

กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพการบริการกลุ่มลูกค้าอีคอมเมิร์ซ

กรณีศึกษา : บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

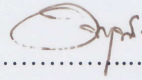
กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพการบริการกลุ่มลูกค้าไอคอมเมิร์ซ

กรณีศึกษา: บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

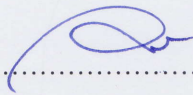
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ.2559



นายอนุพงษ์ วงษ์พจน์

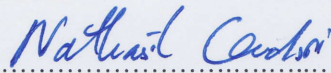
ผู้วิจัย



ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



รองศาสตราจารย์ ฐิติทรี เกิดศรี,

Ph.D.

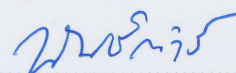
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์



รองศาสตราจารย์ อรรถพร ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล



พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยความช่วยเหลือ และกรุณาอย่างยิ่ง จาก รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ และอาจารย์ ดร.พันธ์ฉัทธ์ เสวตภาณุวงศ์ กรรมการสอบสารนิพนธ์ อาจารย์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษาและคำแนะนำ รวมถึงข้อข้อคิดเห็นต่างๆ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง อีกทั้งยังเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานอีกด้วย ตลอดจนตรวจทานสารนิพนธ์ให้แก่ผู้จัดทำตลอดมาเพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ ขอขอบคุณคณาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดประสบการณ์ต่างๆ ตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาในสถาบันแห่งนี้ อีกทั้งขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาปริญญาโทร่วมชั้นเรียนทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำ และเป็นกำลังใจที่ดีตลอดมา รวมทั้งให้ความช่วยเหลือในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณบิดามารดา รวมถึงผู้มีอุปการะทุกท่านที่ได้คอยช่วยเหลือ ให้กำลังใจและให้การสนับสนุนด้วยดีเสมอมา ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ และบุคคลที่มีความต้องการจะทำการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องนี้ในอนาคตบ้างไม่มากก็น้อย ทั้งนี้หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้จัดทำขอน้อมรับไว้และขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

อนุพงษ์ วงษ์พจน์

กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพการบริหารกลุ่มลูกค้าอีคอมเมิร์ซ กรณีศึกษา: บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด  
 STEATEGIES TO DEVELOP SERVIC POTENTIAL FOR E-COMMERCE CUSTOMERS:  
 CASE STUDY OF THAILAND POST CO., LTD.

อนุพงษ์ วงษ์พจน์ 5750521

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D, พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุ  
 วงศ์, Ph.D, ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A

#### บทคัดย่อ

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการจัดกลยุทธ์ในการพัฒนา  
 ศักยภาพการบริการกลุ่มลูกค้าอีคอมเมิร์ซของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่เป็นบริษัทผู้ให้บริการ  
 ไปรษณีย์ บริการขนส่งข่าวสารและสิ่งของต่างๆ ทั้งในประเทศและนอกประเทศรายใหญ่ที่สุดของ  
 ประเทศไทย ซึ่งปัจจุบันธุรกิจการขนส่งสินค้ามีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทำให้ภาวการณ์  
 แข่งขันในอุตสาหกรรมบริการขนส่งมีความรุนแรงมากขึ้น กอปรกับปัจจัยการเปิดให้มีการ  
 แข่งขันอย่างเสรีในธุรกิจการขนส่งสินค้าของภาครัฐ รวมทั้งการเติบโตอย่างต่อเนื่องของการซื้อขาย  
 สินค้าบนระบบอินเทอร์เน็ต หรือ อีคอมเมิร์ซ ทำให้มีความต้องการส่งสินค้าทางพัสดุมากขึ้น ซึ่งได้  
 มีการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ เพื่อหากลยุทธ์ในการพัฒนาศักยภาพการบริการให้สามารถพร้อมรับต่อ  
 การแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น

โดยผลการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการใช้กลยุทธ์การพัฒนางองค์กร ที่มุ่งเน้นการปรับปรุง  
 และพัฒนาการบริการให้มีความเป็นเลิศ โดยพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการบริการให้มีประสิทธิภาพที่  
 ดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านของบุคลากรและระบบระบบไอที ที่จะช่วยเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้าและ  
 รักษาความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมขนส่งได้ในระยะยาวอย่างยั่งยืนต่อไป

คำสำคัญ : กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพการบริการ/ Organizational Development/ E-Commerce  
 / บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด



## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ภาพรวมของธุรกิจ	3
1.2 ลักษณะธุรกิจ	7
1.3 โครงสร้างองค์กร	9
1.4 สภาพปัญหา	12
<b>บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา</b>	<b>14</b>
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ โดยใช้ PESTEL Analysis	15
2.2 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้ Five Forces Model	18
2.3 การวิเคราะห์ตำแหน่งการแข่งขันขององค์กรด้วย Business Position Analysis	22
<b>บทที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น</b>	<b>34</b>
3.1 แผนภูมิมีวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)	34
3.2 โครงสร้างการวิเคราะห์เชื่อมโยงของเหตุและผล	35
<b>บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ</b>	<b>40</b>
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Cooperate Strategy)	41
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	44
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	45
4.4 แนวทางการออกแบบกลยุทธ์สำหรับบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด	45

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ</b>	<b>49</b>
5.1 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)	49
5.2 นิยามความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง	50
5.3 การควบคุมวัดผลและติดตามผลการดำเนินงาน	60
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>67</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>68</b>



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
2.1	สรุปการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ PEST Analysis	18
2.2	สรุปการวิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการของธุรกิจจัดส่งสินค้าอีคอมเมิร์ซ	22
5.1	แสดงกิจกรรมในแผนการดำเนินงานภายใน 1 ปี ของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด	50
5.2	แสดงการระบุปัจจัยความเสี่ยง	53
5.3	แสดงเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง	53
5.4	แสดงการประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในของบริษัท ปณท จำกัด	54
5.5	แสดง Risk Matrix ของความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในของบริษัท ปณท จำกัด	54
5.6	แสดงการประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกของบริษัท ปณท จำกัด	56
5.7	แสดง Risk Matrix ของความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกของบริษัท ปณท จำกัด	56
5.8	แสดงการตอบสนองความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในของบริษัท ปณท จำกัด	58
5.9	แสดงการตอบสนองความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกของบริษัท ปณท จำกัด	59
5.10	แสดง Balanced Scorecard มุมมองด้านการเงิน	64
5.11	แสดง Balanced Scorecard มุมมองด้านลูกค้า	64
5.12	แสดง Balanced Scorecard มุมมองด้านกระบวนการภายใน	65
5.13	แสดง Balanced Scorecard มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา	65

## สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1 แสดงแนวโน้มมูลค่าการเติบโตของตลาดอีคอมเมิร์ซในประเทศไทย ในปี 2558-2555	2
1.2 แสดงรายได้ของ ปณท ในปี 2558 และเป้าหมายรายได้ปี 2559	3
1.3 แสดงมูลค่ายอดขายสินค้าผ่าน E-Commerce ในประเทศไทย ในปี 2014-2020	4
1.4 แสดงอัตราการเติบโตโดยยอดขาย E-Commerce ในประเทศไทย ในปี 2015-2020	5
1.5 แสดงโครงสร้างองค์กรของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด	9
1.6 แสดงจำนวนของพนักงานทั้งหมดของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด	10
1.7 แสดงจำนวนของพนักงานทั้งหมดของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จำแนกตามสายงาน	10
1.8 แสดงสถิติปริมาณงานทั้งหมดของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในปี 2554-2556	12
2.1 แสดง PESTLE Analysis Model	16
2.2 แสดง Five Forces Model	19
2.3 แสดงแผนภูมิอธิบายวิเคราะห์แบบ SWOT	23
2.4 บริษัท เคอร์รี่ เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด	26
2.5 บริษัท DPX eCommerce	26
2.6 บริษัท อัลฟ่า เพอร์ฟอร์แมนซ์ กรุ๊ป	27
2.7 บริษัท Lalamove	27
2.8 บริษัท ดีเอชแอล อีคอมเมิร์ซ	28
2.9 แสดงแผนภูมิอธิบาย Value Chain Analysis	29
3.1 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผล	34
3.2 แสดงภาพรวมวงรอบเหตุและผลของปัญหาที่เกิดขึ้น	36
3.3 แสดงภาพรวมวงรอบเหตุและผลของกิจกรรมทางแผนกทรัพยากรบุคคล	37
3.4 แสดงภาพรวมวงรอบเหตุและผลของกิจกรรมทางฝ่ายไอที	38



## สารรูปภาพ (ต่อ)

รูปภาพ	หน้า
4.1 แสดงกลยุทธ์ของบริษัทในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ	40
4.2 แสดง Ansoff's product-market expansion grid (Kotler and Keller, 2006)	41
4.3 แสดงรูปแบบกลยุทธ์ระดับธุรกิจ	44
4.4 แสดงภาพรวมกลยุทธ์ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด	45
5.1 แสดงแผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)	51
5.2 แสดงแผนที่กลยุทธ์ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด	61
5.3 แสดงแผนภาพ Balanced Scorecard	62



## บทที่ 1

### บทนำ

ปัจจุบันการทำธุรกิจระหว่างบริษัทและบุคคลนั้นกำลังเป็นที่นิยมและเติบโตอย่างรวดเร็ว ในขณะที่เดียวกันสภาพสังคมและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ธุรกิจขายสินค้าผ่านสื่อต่างๆ อย่าง อีคอมเมิร์ซ (E-commerce) มีการเติบโตอย่างชัดเจน ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเติบโตของอีคอมเมิร์ซเป็นผลมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การเข้าถึงอินเทอร์เน็ต จำนวนการใช้สมาร์ทโฟนที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมถึงระบบชำระเงินออนไลน์ที่พัฒนาไปอย่างมาก ทั้งนี้ธุรกิจอีคอมเมิร์ซในประเทศไทยจะมีอัตราเติบโตเร็วมากขึ้น ทำให้บริษัทอีคอมเมิร์ซและบริษัทที่ขายสินค้าผ่านสื่อโทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต รวมทั้งโซเชียลเน็ตเวิร์คจำเป็นต้องมีบริษัทคู่ค้าทางด้านการจัดส่งให้กับลูกค้า โดยต้องการบริษัทจัดส่งสินค้าที่มีความน่าเชื่อถือเพื่อที่จะสามารถรองรับการส่งสินค้าไปยังผู้รับรายบุคคลในสถานที่ต่างๆ ทั้งที่สำนักงานหรือตามครัวเรือนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บริษัทส่งสินค้าทั่วโลกต่างได้หันมาให้ความสำคัญในการจัดส่งสินค้ามากขึ้น ซึ่งมุ่งเน้นในเรื่องของการพัฒนาบุคลากร เทคโนโลยีและอุปกรณ์ต่างๆ ที่จะเข้ามายกระดับการให้บริการ อีกทั้งเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าทั้งในด้านการบริการก่อนและหลังการขาย การรับสินค้าเตรียมการจัดส่ง การติดตามสินค้า ตลอดจนถึงการส่งมอบพัสดุที่ถูกต้องผ่านการให้บริการที่มีมาตรฐานและมีความปลอดภัย



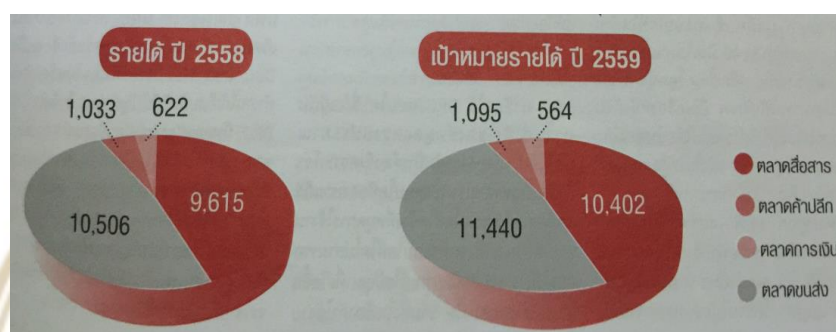
ภาพที่ 1.1 การคาดการณ์มูลค่าการเติบโตของตลาดอีคอมเมิร์ซในประเทศไทย ในปี 2558-2559  
ที่มา: ศูนย์วิจัยกสิกรไทย

จากภาพที่ 1.1 โดยศูนย์วิจัยกสิกรไทย พบว่าคนไทยมีพฤติกรรมการช้อปปิ้งออนไลน์ของคนไทยสูงมากขึ้นเรื่อยๆ โดยในช่วงปี 2558 ที่ผ่านมานี้ได้มีการเติบโตของสมาร์ตโฟน แท็บเล็ต โครงข่าย 3G และ 4G ทำให้เกิดการพัฒนาช่องทางการชำระเงิน การรับส่งสินค้าที่ช่วยอำนวยความสะดวกแก่ผู้บริโภคมากขึ้น โดยคาดการณ์ว่ามูลค่าการช้อปปิ้งออนไลน์ของคนไทยในปี 2559 นี้ว่าน่าจะมีมูลค่าสูงถึง 240,000 ล้านบาท

ทั้งนี้ข้อมูลจากสมาคมผู้ประกอบการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ไทย ได้ระบุถึงความท้าทายของธุรกิจการขนส่งสินค้าอีคอมเมิร์ซว่ามีใช้เพียงการบริการให้ได้เพียงพอต่อความต้องการส่งสินค้าของธุรกิจอีคอมเมิร์ซที่เพิ่มมากขึ้นแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น หากแต่การให้บริการที่ครบวงจร ความพร้อมของบุคลากรและเทคโนโลยีที่จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเข้ามาช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ลดความเสียหาย ความผิดพลาดในการจัดส่ง เพื่อเป็นการรักษาลูกค้าเดิมให้กลับมาใช้บริการและขยายฐานไปสู่ลูกค้ารายใหม่ๆ โดยธุรกิจการขนส่งพัสดุในกลุ่มลูกค้าธุรกิจอีคอมเมิร์ซนั้นเป็นภาคธุรกิจที่จะต้องอาศัยการขับเคลื่อนและการสนับสนุนจากภายในองค์กร ที่จะต้องมีการมีพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมกับการพัฒนาสร้างความชำนาญในการให้บริการ และให้มีความพร้อมต่อเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่กำลังจะนำมาใช้ในอนาคต เพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดส่งสิ่งของให้ถึงปลายทางได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว สามารถตรวจสอบสถานะได้ตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด ตามจำนวนของผู้ใช้บริการจัดส่งสินค้าอีคอมเมิร์ซที่มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นในอนาคต

## 1.1 ภาพรวมของธุรกิจ

จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของไปรษณีย์ไทย เมื่อเทียบกับเป้าหมายแต่ละปี ไปรษณีย์ไทยสามารถทำยอดขายและกำไรสูงกว่าค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ทุกปี อีกทั้งยังมีอัตราการเติบโตของยอดขายและกำไรเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ซึ่งรายได้หลักส่วนใหญ่มาจากรายได้กลุ่มธุรกิจสื่อสารและกลุ่มธุรกิจขนส่ง อาทิ บริการไปรษณีย์ด่วนพิเศษ บริการจดหมายไปรษณีย์บัตร ของตีพิมพ์ บริการไปรษณีย์ลงทะเบียน เป็นต้น

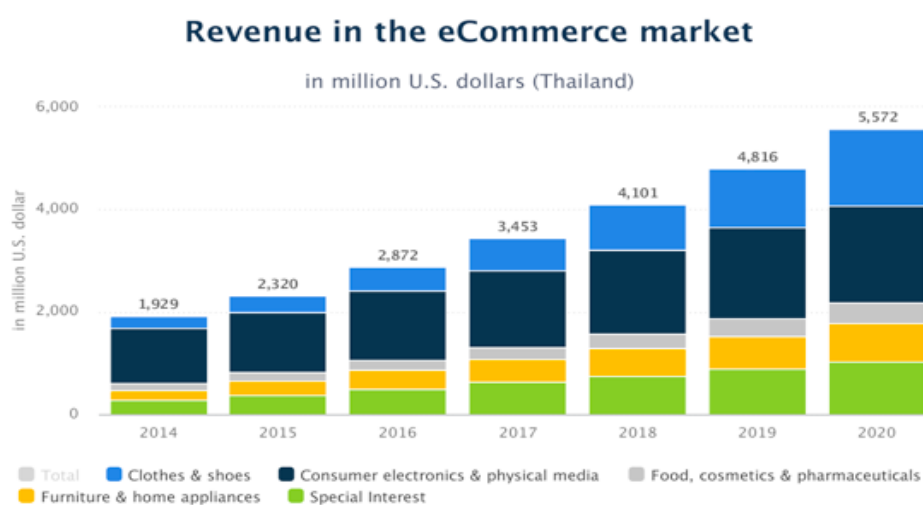


ภาพที่ 1.2 แสดงรายได้ของ ปณท ในปี 2558 และเป้าหมายรายได้ปี 2559 (ล้านบาท)

ที่มา: สำนักข้อมูลบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

ภาพที่ 1.2 แสดงรายได้จากบริการดังกล่าว (กลุ่มสื่อสารและกลุ่มขนส่ง) มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นทุกปี เนื่องจากการพัฒนาด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ผู้ประกอบการต่างๆ หันมาใช้บริการตลาดแบบอีคอมเมิร์ซ และใช้วิธีการซื้อขายสินค้าผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมากขึ้น ซึ่งผู้ประกอบการรายย่อยเลือกใช้ช่องทางการส่งสินค้าผ่านการใช้บริการของไปรษณีย์ไทยเป็นหลักการพัฒนาของเทคโนโลยีส่งผลถึงรายได้บางบริการของไปรษณีย์ไทยที่มีการใช้งานลดลง นั่นคือรายได้กลุ่มธุรกิจการเงิน หรือ บริการธนาคาร เนื่องจากมีผู้ให้บริการด้านการเงินหลายราย รวมถึงการพัฒนาระบบทางการเงินของธนาคารที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น และการแข่งขันที่สูงขึ้นในกลุ่มธุรกิจนี้ด้วย แม้ว่ารายได้บางบริการของไปรษณีย์ไทยอาจจะมีแนวโน้มลดลงบ้าง แต่ไปรษณีย์ไทยยังมีบริการอื่นๆ เข้ามาช่วยเสริมและมีแนวโน้มของรายได้เพิ่มมากขึ้น อาทิ บริการโลจิสติกส์ ซึ่งเป็นบริการรับส่งสิ่งของขนาดใหญ่ และมีบริการเสริม โลจิสติกส์พลัส เพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดส่งสิ่งของขนาดใหญ่ให้ถึงปลายทางในเวลาที่รวดเร็วขึ้น สามารถนำจ่ายให้ถึงมือผู้รับโดยตรง อีกทั้งบริการไปรษณีย์ด่วนพิเศษที่มีให้เลือกใช้ได้ คือ บริการ EMS SUPER SPEED ครอบคลุมพื้นที่ปลายทาง 10 แห่งทั่วประเทศ นำจ่ายภายใน 24 ชั่วโมง และสามารถตรวจสอบสถานะการจัดส่งได้ตลอดเวลา

สำหรับในปี 2559 ไปรษณีย์ไทยได้มีการตั้งเป้าหมายรายได้กลุ่มธุรกิจสื่อสารและกลุ่มธุรกิจขนส่งเพิ่มขึ้นจากปีก่อนประมาณร้อยละ 8-9 ซึ่งรายได้ทั้งสองกลุ่มนี้มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีผลการดำเนินงานสูงกว่าเป้าหมายทุกปี จากรายได้บริการไปรษณีย์ด่วนพิเศษที่ให้บริการธุรกิจอีคอมเมิร์ซ บริการจดหมาย ไปรษณีย์บัตร ของดีพิมพ์ บริการไปรษณีย์ภัณฑ์ ลงทะเบียน และพัสดุไปรษณีย์

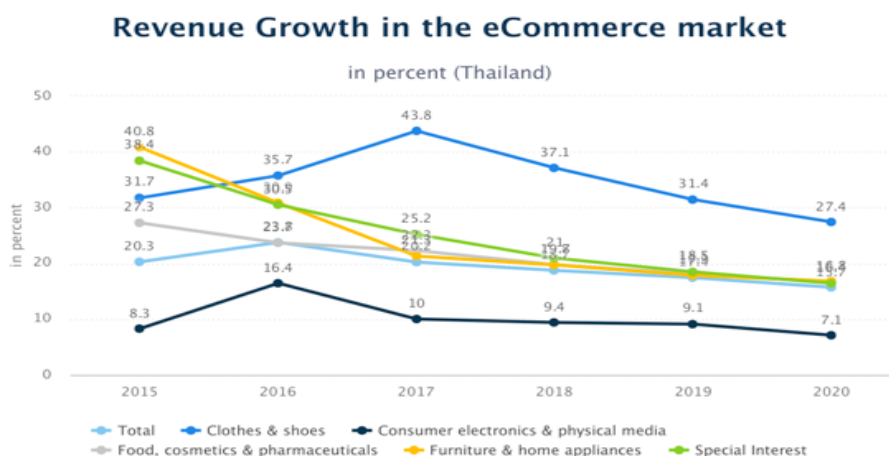


ภาพที่ 1.3 แสดงมูลค่ายอดขายสินค้าผ่าน E-Commerce ในประเทศไทย ในปี 2014-2020

ที่มา: <http://www.stream.co.th/2016/02/ecommerce/thailand>

จากภาพที่ 1.3 แสดงภาพรวมมูลค่ายอดขายสินค้าผ่าน E-Commerce ในประเทศไทยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในปี 2014 มีมูลค่าสูงถึง 1,929 ล้านดอลลาร์สหรัฐ คิดเป็นเงินไทยถึง 69,444 ล้านบาท และในปี 2015 ที่ผ่านมามีมูลค่าเพิ่มขึ้นถึง 20% ในปี 2016 คาดการณ์ว่าเพิ่มขึ้น 49% จากปี 2014 และเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องไปจนถึงปี 2020 ซึ่งคิดเป็นมูลค่า 5,572 ล้านดอลลาร์สหรัฐ คิดเป็นเงินไทยถึง 200,592 ล้านบาท Market Segment ที่ทำมูลค่าได้มากที่สุดคือ Consumer electronics & physical media รองลงมาเป็น Special Interest อันดับที่สามจะเป็น Clothes & Shoes สินค้าทั้งสามกลุ่มเราจะเห็นได้จาก Website ทั่วๆ ไปที่ขายกันแต่ที่น่าสนใจในช่วงปี 2014-2016 คือ กลุ่ม Special Interest เป็นสินค้าจำพวกของเล่น ของสะสม อุปกรณ์กีฬา นาฬิกา เครื่องประดับต่าง สินค้า DIY อุปกรณ์แต่งรถ และอื่นๆ มีมูลค่าเข้ามาเป็นอันดับสอง





ภาพที่ 1.4 แสดงอัตราการเติบโตโดยยอดขาย E-Commerce ในประเทศไทย ในปี 2015-2020

ที่มา: <http://www.stream.co.th/2016/02/e-commerce/thailand>

จากภาพที่ 1.4 แสดงภาพการเติบโตโดยยอดขาย E-Commerce ในประเทศไทย จากกราฟจะเห็นได้ว่าตั้งแต่ปี 2015 – 2020 Market Segment ทุก Segment ยังมีอัตราการเติบโตเป็นบวกในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ซึ่งกลุ่มที่มีอัตราการเติบโตสูงในปี 2017 คือ Segment ของ Clothes & Shoes มีการอัตราการเติบโตสูงถึง 43.8% ก่อนที่จะลดลงไปในปีต่อๆ ไป ในทางกลับกัน Segment Furniture and home appliance และ Special Interest มีแนวโน้มลดลงจากปี 2015 อย่างเห็นได้ชัด ในส่วนของ Segment Consumer electronics and physical media มีอัตราการเติบโตคงที่สม่ำเสมอ อัตราการเติบโตของ Market Segment ต่างๆ ส่งผลให้มูลค่ายอดขายเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง สาเหตุหลักๆ มาจากการเข้าถึงผู้ใช้สามารถเข้าถึง Internet ในประเทศเพิ่มมากขึ้นและอุปกรณ์ IT ต่างๆ มีราคาถูกลงและคนรุ่นใหม่ยุค Gen Y, Z ที่เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีสมัยใหม่จะเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีกำลังซื้อและมีศักยภาพในการผลักดัน ทั้งนี้การเติบโตของธุรกิจอีคอมเมิร์ซนอกจากจะเป็นโอกาสในการสร้างรายได้ให้กับธุรกิจไปรษณีย์ไทยแล้วยังสามารถทดแทนรายได้จากการส่งจดหมายที่มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นผู้ให้บริการไปรษณีย์จึงต้องกำหนดทิศทางในการดำเนินธุรกิจ โดยเน้นไปที่การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบริการใหม่ให้สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตของผู้บริโภคในปัจจุบัน รวมทั้งการนำเครือข่ายไปรษณีย์ที่มีอยู่มาใช้ในการอำนวยความสะดวกทางการค้าให้กับภาคธุรกิจต่างๆ ซึ่งนอกจากจะช่วยทดแทนรายได้ของการบริการจดหมาย ยังเป็นการสร้างศักยภาพให้ธุรกิจมีความเข้มแข็งทัดเทียมกับผู้ให้บริการรายอื่นในตลาดได้อย่างยั่งยืนต่อไป

สำหรับบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด การให้บริการในส่วนของการขนส่งสินค้าในกลุ่มธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ยังขาดการบริการที่ครบวงจรและพบข้อจำกัดที่มีความท้าทายที่เป็นอุปสรรคต่อการเข้าสู่ผู้นำในการให้บริการที่ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าหลายประการดังนี้

การขาดการสนับสนุนด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสินค้าและพัสดุ ดังจะเห็นได้จากในปัจจุบันที่ไปรษณีย์ไทยต้องปรับตัวเพื่อรองรับการแข่งขันมากยิ่งขึ้น ซึ่งไปรษณีย์ไทยไม่ได้รับอำนาจสิทธิ์ขาดหรือสิทธิพิเศษใดๆ ในธุรกิจภาคการขนส่งจากภาครัฐและต้องเข้าแข่งขันโดยตรงกับผู้ประกอบการรายอื่นๆ

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างค่าใช้จ่าย ในช่วงนับตั้งแต่การจัดตั้งไปรษณีย์ไทยเป็นต้นมาได้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีผลกระทบต่อโครงสร้างค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ เช่น การปรับขึ้นอัตราเงินเดือนพนักงานรัฐวิสาหกิจ การเกิดวิกฤตการณ์น้ำมันแพง การจ่ายเงินสหบทกองทุนบำเหน็จบำนาญเพิ่มเติมให้แก่พนักงาน การปรับฐานเงินเดือน เป็นต้น ทำให้ที่ผ่านมาไปรษณีย์ไทยมีภาระค่าใช้จ่ายที่เพิ่มมากขึ้น

การขาดการเตรียมพร้อมบุคลากรในการให้บริการขนส่งสินค้า แนวทางการขยายธุรกิจให้กว้างขึ้นในอนาคตจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่เดิมให้มีความรู้และทักษะใหม่ๆ เพิ่มเติมให้สามารถทันต่อการเปลี่ยนแปลง ให้สามารถรองรับงานในลักษณะหรือรูปแบบใหม่ได้ ซึ่งมีความจำเป็นต้องเพิ่มบุคลากรขึ้นในบางส่วนตามความเหมาะสมกับธุรกิจใหม่

ข้อจำกัดด้านต้นทุน โดยต้นทุนส่วนใหญ่เป็นต้นทุนที่คงที่ในรูปค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรซึ่งยากต่อการควบคุมและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากไปรษณีย์ไทยเป็นบริการที่มีลักษณะพิเศษที่ต้องใช้บุคลากรการดำเนินงานเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อค่าใช้จ่ายรวมมีอัตราส่วนค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับธุรกิจประเภทอื่นๆ

การขาดการเตรียมพร้อมด้านระบบไอทีในการให้บริการขนส่งขั้นพื้นฐาน การพัฒนาบริการใหม่ๆ จำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริการมากยิ่งขึ้น อีกทั้งเพื่อรองรับการใช้งานของพนักงานส่งสินค้า ทั้งอุปกรณ์ในการรายงานประมวลผลการส่งสินค้า และระบบที่จะมารองรับการใช้งานของผู้รับบริการ ยังเกิดความล่าช้าในการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการสรรหาการลงทุนด้านเทคโนโลยีเพิ่มเติมในอนาคตจะทำให้เอกชนเข้ามารับช่วง (Outsource)

ซึ่งจากประเด็นความท้าทายข้างต้นนี้ ทำให้ทุกภาคส่วนทั้งที่เป็นองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน จำเป็นที่จะต้องให้ความร่วมมือกันให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรและเทคโนโลยีในภาคการขนส่งสินค้าและพัสดุให้มีความพร้อมรองรับตลาดการค้าขายอีคอมเมิร์ซที่มีแนวโน้มการส่งสินค้าที่เพิ่มสูงขึ้นในอนาคต ซึ่งหนึ่งในองค์กรที่สำคัญด้านธุรกิจการขนส่งของประเทศไทยที่ให้มามีบริการครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศนั่นคือ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

## 1.2 ลักษณะธุรกิจ

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (ปณท) (THAILAND POST CO., LTD.) เป็นรัฐวิสาหกิจ ในสังกัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Ministry of Information and Communication Technology: ICT) ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2546 โดยแปลงสภาพมาจากหน่วยงานบริการด้าน ไปรษณีย์ของการสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท.) โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมด

เดิมกิจการไปรษณีย์ของไทยได้รับการจัดตั้งขึ้นในปี 2426 ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยเริ่มจากเป็นหน่วยงานราชการในสังกัดกรมไปรษณีย์ (ต่อมาได้ เปลี่ยนเป็นกรมไปรษณีย์โทรเลข) จวบจนถึง ต้นปี 2520 จึงได้มีการเปลี่ยนแปลงสถานะเป็น รัฐวิสาหกิจในนามการสื่อสารแห่งประเทศไทย เพื่อให้การดำเนินงาน มีความคล่องตัวและมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เหมาะสมกับสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ต่อมาในปี 2546 จากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีลักษณะ ไร้พรมแดน (Globalization) มากขึ้น โดยเฉพาะใน ด้านการเปิดเสรี การค้าบริการ ส่งผลให้ต้องมีการแปลงสภาพกิจการไปรษณีย์อีกครั้งเป็นรูปบริษัท จำกัดดังกล่าวแล้วข้างต้น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานเชิงธุรกิจ และศักยภาพในการแข่งขัน ให้สามารถหารายได้เลี้ยงตัวเองได้ ในขณะที่ยังคงรับภาระในการให้บริการเชิงสังคมเพื่อประโยชน์ แก่ประชาชนและประเทศชาติโดยต่อเนื่อง กิจการไปรษณีย์มีการพัฒนาความเจริญในด้านต่าง ๆ มา โดยลำดับ จากระยะเริ่มแรกที่เป็นการพัฒนาเชิงโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเสริมความเข้มแข็งและ รองรับการขยายตัว ต่อมาได้มีการพัฒนาเพื่อเสริมประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยการนำเครื่องจักร อุปกรณ์อันทันสมัยมาใช้ในการคัดแยกส่งต่อสิ่งของส่งทางไปรษณีย์ การนำระบบเคาน์เตอร์ ไปรษณีย์อัตโนมัติมาใช้ในการรับฝาก ณ ที่ทำการไปรษณีย์ทั่วประเทศ รวมทั้งได้เปิดบริการที่เป็น เชิงธุรกิจมากยิ่งขึ้น เช่น บริการไปรษณีย์ด่วนพิเศษ (EMS) บริการชำระเงินทางไปรษณีย์ (Pay at Post) บริการธนาคารออนไลน์ เป็นต้น ภายหลังการแปลงสภาพเป็น ปณท ได้มีการปรับเปลี่ยนการบริหาร และการดำเนินงานให้เป็นเชิงธุรกิจมากขึ้น มีการจัดทำแผนธุรกิจไปรษณีย์อย่างเป็นระบบ โดยแบ่งตลาดการให้บริการออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ ตลาดธุรกิจสื่อสาร ตลาดธุรกิจขนส่ง ตลาดธุรกิจ ค้าปลีก และตลาดธุรกิจการเงิน อีกทั้งมีการพัฒนารูปแบบบริการในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการที่มีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน โดยมีบริการ ใหม่ ๆ ที่เหมาะกับวิถีการดำเนินชีวิตและการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน เช่น บริการไปรษณีย์ครบวงจร (Total Mail Solution) บริการจัดส่งสิ่งของด่วน (Messenger Post) บริการขนส่งสินค้าและสิ่งของ ขนาดใหญ่ (Logispost) บริการออร์รอยทั่วไทยส่งได้ที่ไปรษณีย์ (บริการรับสั่งซื้ออาหารออร์รอยและมี ชื่อเสียงจากภูมิภาคต่างๆ ของประเทศ) รวมไปถึงการเป็นตัวแทนรับจำหน่ายสินค้า

นอกจากนี้ยังได้เสริมประสิทธิภาพการให้บริการด้วยการนำระบบที่ผู้ฝากส่งสามารถติดตามและตรวจสอบสิ่งของที่ส่งทางไปรษณีย์ได้ด้วยตนเอง (ระบบ Track and Trace) มาใช้กับบริการบางบริการด้วย ขณะเดียวกัน ปณท ก็ได้ ละเอียดการให้บริการเชิงสังคม ด้วยการรักษาสถานะเครือข่ายที่ทำการไปรษณีย์และจุดให้บริการที่มีจำนวนกว่า 4,500 แห่ง กระจายอยู่ทั่วประเทศในทุกภูมิภาคทั้งในพื้นที่ที่มีศักยภาพเชิงธุรกิจและพื้นที่ในชนบทห่างไกล การให้บริการพื้นฐานที่ครบถ้วนทั้งด้านการสื่อสาร การส่งสิ่งของ และด้านการเงินด้วยค่าบริการในราคาประหยัด เพื่อให้ประชาชนทุกภาคส่วนมีโอกาสได้รับประโยชน์จากบริการไปรษณีย์อย่างทั่วถึง สมกับเป็นกิจการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์ของคนไทยและสังคมไทยอย่างแท้จริง

**ชื่อบริษัท บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด**

**ชื่อภาษาอังกฤษ THAILAND POST CO., LTD.**

**เรียกโดยย่อ ปณท**

**เลขทะเบียนบริษัท 0105546095724**

**ประเภทธุรกิจ** ประกอบธุรกิจให้บริการรับ-ส่งข่าวสาร สิ่งของ บริการการเงินและบริการตัวแทน

**เว็บไซต์** [www.thailandpost.co.th](http://www.thailandpost.co.th)

**ทุนจดทะเบียน** 1,250 ล้านบาท (หนึ่งพันสองร้อยห้าสิบล้านบาทถ้วน)

**สถานที่ตั้งบริษัทสำนักงานใหญ่** 111 ถนนแจ้งวัฒนะ แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร 10210-0299

**วิสัยทัศน์** เป็นผู้นำในธุรกิจไปรษณีย์และการให้บริการ Logistics ครบวงจรในอาเซียน

**พันธกิจองค์กร**

- (1) ให้บริการจัดส่งสินค้าและข่าวสารทั่วประเทศที่ประชาชนเข้าถึงได้อย่างสะดวก
- (2) พัฒนาให้ไทยเป็นศูนย์กลางธุรกิจไปรษณีย์และ Logistics ของอาเซียน
- (3) ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีกำไรอย่างยั่งยืนและสนับสนุนการพัฒนา

บริการของลูกค้า







จำนวนพนักงาน/ลูกจ้างประจำ และลูกจ้าง ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557			
รวม 22,616 คน			
พนักงาน	13,206 คน	ชาย	18,615 คน
ลูกจ้างประจำ	4,401 คน	หญิง	4,001 คน
ลูกจ้าง	5,009 คน		

ภาพที่ 1.6 แสดงจำนวนของพนักงานทั้งหมดของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด  
ที่มา: รายงานประจำปี 2557 บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

ตามรูปภาพที่ 1.8 แสดงจำนวนพนักงานของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ทั้งหมดแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ พนักงาน 13,206 คน ลูกจ้างประจำ 4,401 คน และลูกจ้าง 5,009 คน รวมทั้งหมด 22,616 คน โดยมีจำนวนของชายมากกว่าหญิงในอัตราส่วน เฉลี่ย 4:1

จำนวนพนักงาน/ลูกจ้างประจำ และลูกจ้าง จำแนกตามสายงาน ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557							
หน่วย : คน							
สังกัด	จำนวนรวม	คิดเป็นร้อยละ	พนักงาน	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้าง	ชาย	หญิง
หน่วยงานขึ้นตรงกรรมการผู้จัดการใหญ่	301	1.331	295	6	0	161	140
สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ	138	0.610	137	1	0	86	52
สายงานตลาดและพัฒนาธุรกิจ	258	1.141	246	6	6	90	168
สายงานบุคคล	222	0.982	219	3	0	93	129
สายงานอำนาจการและบริหารทรัพย์สิน	471	2.083	369	35	67	359	112
สายงานการเงินและบัญชี	364	1.609	345	13	6	54	310
สายงานระบบและปฏิบัติการ	444	1.963	358	34	52	287	157
สายงานปฏิบัติการนครหลวง	9,022	39.892	4,680	2,279	2,063	7,634	1,388
สายงานปฏิบัติการภูมิภาค	11,396	50.389	6,557	2,024	2,815	9,851	1,545
รวมทั้งสิ้น	22,616	100	13,206	4,401	5,009	18,615	4,001

ภาพที่ 1.7 แสดงจำนวนของพนักงานทั้งหมดของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จำแนกตามสายงาน  
ที่มา: รายงานประจำปี พ.ศ. 2556 บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

บริษัทไปรษณีย์ไทยมีการแบ่งสายการบริหารงานออกเป็น 8 สายงาน และ 1 หน่วยงานที่ขึ้นตรงกับกรรมการผู้จัดการใหญ่ โดยมีสายงานที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค

สินค้าแบ่งออกเป็น 7 กลุ่มสินค้าและบริการที่สำคัญ คือ

1.3.1 สินค้าในกลุ่มบริการไปรษณีย์ ได้แก่ ไปรษณีย์ในประเทศ และไปรษณีย์ระหว่างประเทศ ไปรษณีย์ในประเทศ ได้แก่ ไปรษณีย์ธรรมดา เช่น เอกสาร สิ่งของน้ำหนักต้องไม่เกิน

2 กิโลกรัม ไปรษณีย์ ไปรษณีย์บัตรและสิ่งตีพิมพ์ / ไปรษณีย์แบบมีหลักฐาน เช่น ไปรษณีย์ลงทะเบียน ไปรษณีย์รับรอง ไปรษณีย์รับประกัน / ไปรษณีย์เพื่อธุรกิจ เช่น จัดส่งสื่อโฆษณาทางไปรษณีย์ Advertising Mail ธุรกิจตอบรับ พิมพ์พร้อมส่ง แมสเซนเจอร์โพสต์ / กิจกรรมพิเศษ เช่น โครงการประกวดการเขียนจดหมายเยาวชนระหว่างประเทศ ส่งจดหมายไปรษณีย์ฟรี เนื่องในวันไปรษณีย์โลก การออกนุชรกิจกรรม ไปรษณีย์ระหว่างประเทศ ได้แก่ ไปรษณีย์แบบมีหลักฐาน เช่น ไปรษณีย์ลงทะเบียน ไปรษณีย์รับประกัน / การขนส่งของไปต่างประเทศ เช่น ทางอากาศ ทางอากาศราคาประหยัด (SAL) ทางภาคพื้นเป็นต้น

**1.3.2 บริการขนส่ง** ได้แก่ ไปรษณีย์ด่วนพิเศษ เช่น EMS ในประเทศ EMS Super speed บริการจัดส่งหนังสือเดินทางด่วนพิเศษทางไปรษณีย์ (Passport Speed Post – PSP), EMS Word / โลจิสโพสต์ในประเทศ โลจิสโพสต์ พลัสโลจิสโพสต์ เวิลด์ / พัสดุไปรษณีย์ในประเทศและระหว่างประเทศ / ไปรษณีย์ครบวงจร (Total Mail Solution) / บริการกล่องเหมาจ่าย (One Price Box) ในประเทศและระหว่างประเทศ

**1.3.3 บริการการเงิน** ได้แก่ ธนาคารออนไลน์ บริการโอนเงินด่วนระหว่างประเทศ เวสเทิร์น ยูเนียน บริการชำระเงินผ่านไปรษณีย์ (Pay@Post) ธนาคารนครอมตะ ธนาคารดีคิวพิเศษ บริการธนาคารระหว่างประเทศ บริการไปรษณีย์เก็บเงิน (C.O.D.) ธนาคารดีคิวเล็กทรอนิกส์ระหว่างประเทศ บริการสำรองตั๋วการเดินทางและตั๋วการแสดง, บริการเติมเงินออนไลน์ U Top Up บริการ Bank@post ฝาก-รับ-โอน ผ่านไปรษณีย์บริการธนาคารออนไลน์ ผ่าน Internet

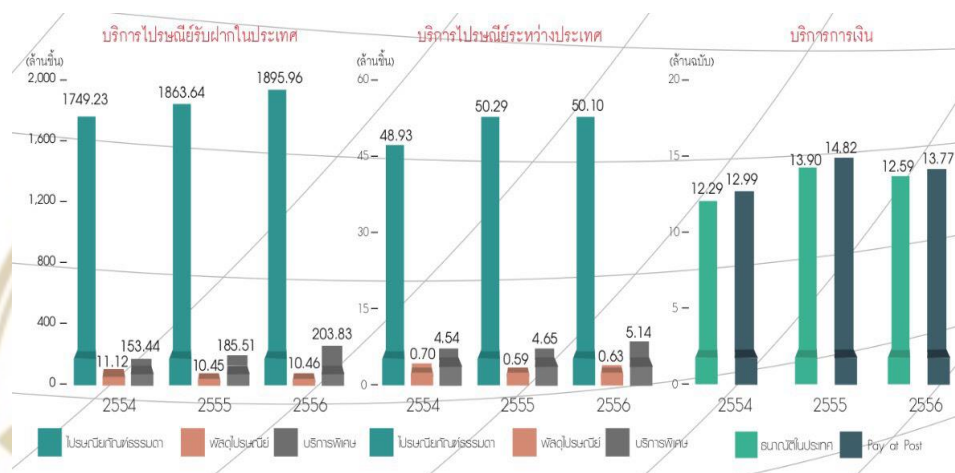
**1.3.4 บริการค้าปลีก** ได้แก่ สินค้าที่รับเป็นตัวแทนจำหน่ายออร์รอยทั่วไทย สั่งได้ที่ไปรษณีย์ไทย

**1.3.5 สินค้าไปรษณีย์** ได้แก่ ของจดหมาย กล่องสำเร็จรูป กล่องธรรมดา ของกันกระแทก วัสดุกันกระแทก EPE Foam ของพร้อมส่ง เป็นต้น

**1.3.6 ตราไปรษณียากรและสิ่งสะสม** ได้แก่ ตราไปรษณียากรทั่วไปและเพื่อการสะสม แผ่นตราไปรษณียากรส่วนตัว สิ่งสะสมอื่นๆ ไปรษณีย์บัตร ใบสั่งจองแสตมป์ เป็นต้น

1.3.7 ร้านไปรษณีย์ไทย จุดการให้บริการไปรษณีย์และบริการการเงินในรูปแบบของ "ร้านไปรษณีย์ไทย" โดยเปิดโอกาสให้ผู้สนใจที่ประสงค์รับดำเนินงานการให้บริการไปรษณีย์และบริการการเงินภายใต้ระบบการควบคุมดูแลของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

### 1.4 สภาพปัญหา



ภาพที่ 1.8 แสดงสถิติปริมาณงานทั้งหมดของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในปี 2554-2556  
ที่มา: รายงานประจำปี 2557 บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

จากการศึกษาสถิติการเติบโตของการให้บริการกลุ่มขนส่ง ประเภทไปรษณีย์รับฝากในประเทศ พบว่าเป็นบริการที่มีปริมาณงานสูงที่สุดและเติบโตอย่างต่อเนื่องซึ่งเกิดจากการขยายตัวของธุรกิจ E-Commerce เมื่อเทียบกับปริมาณงานประเภทไปรษณีย์ระหว่างประเทศ และปริมาณงานประเภทบริการการเงินที่มีแนวโน้มของปริมาณงานปรับลดลง โดยในส่วนของกลุ่มตลาดการเงินพบว่าเป็นกลุ่มที่มีปริมาณงานรวมคิดเป็นสัดส่วนเพียงร้อยละ 1 ของปริมาณงานรวมทั้งหมด นับว่าอัตราการเพิ่มขึ้นของปริมาณงานของกลุ่มการให้บริการภายในประเทศนั้นมีทิศทางที่จะเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นผลดีกับบริษัทไปรษณีย์ไทยในอนาคตที่จะนำมาซึ่งรายได้ที่เพิ่มมากขึ้น ทดแทนให้กับกลุ่มบริการด้านอื่นที่กำลังลดลง ฉะนั้นจะต้องมีการเตรียมพร้อมของทั้งด้านบุคลากรและระบบการให้บริการที่ครบวงจรไว้ให้บริการแก่กลุ่มลูกค้า E-Commerce ให้ได้รับความสะดวกสบายมากที่สุด เพื่อลดการสูญเสียลูกค้าจากการมีข้อจำกัดหรือข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการบริการ ปัจจุบันมีผู้ให้บริการ E-commerce Fulfillment เพิ่มขึ้นมากมาย เช่น Kerry Express รับของจากหน้าบ้านไปส่งให้ (Door-to-Door) เก็บเงินปลายทาง (COD) ส่งต่างประเทศ รับของจากหน้าบ้านไปส่ง

ให้ (Door-to-Door) เก็บเงินปลายทาง (COD) ส่งต่างประเทศ บริการ Warehouse ขนาดใหญ่ระดับภูมิภาคบริการช่วยจัดเก็บสินค้า (Warehousing) บริการแพ็คสินค้า (Packing) ส่งของ (Shipping) พร้อมให้บริการดูแลลูกค้าอย่างใกล้ชิดผ่าน LINE Group และยังมีบริการนำเข้าและเคลียร์สินค้าจากต่างประเทศให้ทั้งหมดและยังมีบริการปลีกย่อยอื่นๆ ที่เหมาะกับเจ้าของธุรกิจ อาทิ บริการรับสินค้าจาก Supplier บริการ QC ฯลฯ ดังนั้นก้าวต่อไปของบริษัทไปรษณีย์ไทย จะยังคงต้องพัฒนาปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการเพื่อลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน มีการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ให้ได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับโอกาสจากการเติบโตของธุรกิจอีคอมเมิร์ซเพื่อให้อุตสาหกรรมสามารถแข่งขันกับคู่แข่งอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการพัฒนาการให้บริการเพื่อรองรับการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาบริการใหม่ๆ และระบบงานที่ทันสมัยให้สามารถเชื่อมต่อเครือข่าย การขนส่งในประเทศและกับประเทศต่างๆ ในภูมิภาคอาเซียนได้อย่างทั่วถึง โดยปัญหาที่พบในกระบวนการการให้บริการเก็บเงินปลายทางของลูกค้าอีคอมเมิร์ซของบริษัทไปรษณีย์ไทยที่มักพบ คือ ได้รับการร้องเรียนว่าไม่ได้รับการแจ้งก่อนจะทำการจัดส่งสินค้า ความล่าช้าในการอัปเดตข้อมูล มีปัญหาไม่สามารถตรวจสอบสถานะของสินค้าได้ และหลังจากที่ส่งสินค้าแล้วพบว่าสถานะของสินค้าไม่เป็นไปตามเวลาที่ทำการจัดส่งจริง ไปจนถึงการติดกลับคืนสินค้าเมื่อไม่สามารถส่งของให้ผู้รับได้ ซึ่งเมื่อสินค้าไม่ถูกนำส่งทำให้ลูกค้าอีคอมเมิร์ซจะได้รับความเสียหาย และนำมาสู่การร้องเรียน ไปจนถึงการยกเลิกไม่ใช้บริการกับไปรษณีย์ไทยอีกต่อไป

ดังนั้นจากสภาพปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น ไปรษณีย์ไทยจึงควรมานำวิเคราะห้เชิงกลยุทธ์เพื่อวางแนวทางพัฒนาปรับปรุงการทำงานด้านบุคลากรและเทคโนโลยี ในการให้บริการแก่กลุ่มลูกค้าอีคอมเมิร์ซให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการประเมินความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรและเทคโนโลยีดังกล่าวสามารถวัดผลได้จากด้านต่างๆ เช่น ด้านความสามารถของบุคลากรในการให้บริการและความเข้าใจในระบบไอทีใหม่ที่นำมาใช้ ซึ่งวัดได้จากบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในระบบไอที บุคลากรที่ได้รับการอบรมและพัฒนาทักษะในการทำงาน การประเมินการทำงานของบุคลากร เป็นต้น ด้านความสำเร็จของเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการบริการ สามารถวัดได้จากความพึงพอใจของลูกค้ากลุ่มอีคอมเมิร์ซและจากจำนวนเรื่องที่ได้รับการร้องเรียน เป็นต้น



## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัญหา

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา นั้น หลายๆ ธุรกิจเริ่มต้นขยายกิจการของตนเองจากที่มีหน้าร้านเข้าสู่การขายสินค้าผ่าน โซเชียล เน็ตเวิร์ค หรือที่เรียกกันติดปากว่าอีคอมเมิร์ซ ไม่ว่าจะเป็นการขายผ่าน Facebook instagram และ Line สามารถสร้างรายได้และกลายเป็นช่องทางการจำหน่ายสินค้าสำคัญที่เข้าถึงผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายได้โดยตรงและรวดเร็วที่สุดอีกทั้งมีต้นทุนต่ำ นอกจากนั้นพฤติกรรมไปจนถึงรูปแบบการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนไปของลูกค้า ที่มีความรู้ความเข้าใจเทคโนโลยีมากขึ้น ประกอบกับความสามารถในการเข้าถึงและการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันเปิดกว้างมากขึ้น ทำให้เกิดพ่อค้าแม่ค้าหน้าจอรุ่นใหม่ทั้งที่มีหน้าร้านประจำ และไม่มีหน้าร้านจึงมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นหากธุรกิจอีคอมเมิร์ซเติบโตมากขึ้นนั้นย่อมหมายถึงการจัดส่งสินค้าของทางไปรษณีย์จะเพิ่มมากขึ้นไปด้วย

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในฐานะผู้ที่ดำเนินธุรกิจด้านการจัดส่งไปรษณีย์ ซึ่งมีเป้าหมายในการก้าวเข้าสู่ธุรกิจการให้บริการจัดส่งสินค้าที่รองรับในธุรกิจอีคอมเมิร์ซอย่างครบวงจร จำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ทางธุรกิจรูปแบบต่างๆ (Business Analysis Tool) เพื่อวางแผนการวางกลยุทธ์ทางธุรกิจที่เหมาะสม ซึ่งต้องอาศัยเครื่องมือการวิเคราะห์ต่างๆ ที่ครอบคลุมทั้งการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร ตลอดจนวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าที่มีต่อการบริหารจัดการในแต่ละกิจกรรมขององค์กร โดยแต่ละเครื่องมือมีวัตถุประสงค์และมุมมองในการวิเคราะห์ที่แตกต่างกันออกไปโดยเลือกใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| 1. PESTEL Analysis            | เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกขององค์กร          |
| 2. Porter's Five Forces Model | เพื่อวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม |
| 3. Business Position Analysis | เพื่อวิเคราะห์ตำแหน่งการแข่งขันขององค์กร     |



## 2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจโดยใช้ PESTEL Analysis

PESTLE Analysis นั้นคือเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต โดยอาศัยข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ก็ประกอบไปด้วย P – Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง E – Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ S – Social: ปัจจัยทางสภาพสังคม T – Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ L – Legal ปัจจัยทางกฎหมาย และสุดท้าย E – Environment ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม

**P – Politic:** ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง คือ ปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของรัฐบาลและนโยบายของรัฐในช่วงเวลานั้นๆ ในบางช่วงเวลารัฐอาจมีการส่งเสริมการส่งออก ก็จะส่งผลให้ธุรกิจที่มีการส่งสินค้าไปขายนอกประเทศได้เปรียบ รวมไปถึงข้อตกลงและข้อกำหนดทางการค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐ ที่ทำให้เราต้องคอยปรับตัวหรือช่วยผู้ประกอบการตัดสินใจว่าเราพร้อมที่จะลงทุนในประเทศที่มีนโยบายแบบนี้หรือไม่

**E – Economic:** ปัจจัยทางเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งมีผลกับทุกๆ ธุรกิจในทางตรงเป็นอย่างมาก เพราะเศรษฐกิจของประเทศเป็นตัวกำหนดกำลังซื้อของคนในประเทศ และเป็นตัวกำหนดตลาดขนาดใหญ่ในประเทศอีกด้วย ซึ่งปัจจัยในหัวข้อนี้ก็สามารถช่วยเราวางแผนธุรกิจว่าจะเลือกดำเนินการเป็นระยะสั้นหรือระยะยาวจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน และแนวโน้มของเศรษฐกิจในอนาคตได้อีกด้วย

**S – Social:** ปัจจัยทางสังคมนั้นหมายถึงปัจจัยต่างๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกับ สภาพแวดล้อม สภาพสังคม วัฒนธรรม และชีวิตความเป็นอยู่ของคนในพื้นที่นั้นๆ ว่าเป็นอย่างไรก่อนที่จะเริ่มทำการตลาดให้ได้ถูกทาง เพราะวิถีชีวิตของคนในแต่ละชุมชนนั้นก็มีความแตกต่างกันออกไป การที่จะเข้าไปทำตลาดในพื้นที่ต่างๆ เราต้องเข้าไปศึกษาในส่วนนี้ก่อนเพื่อให้มั่นใจได้ว่าธุรกิจจะสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและเป็นที่ยอมรับของคนในชุมชนในด้านที่ดี โดยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อคนในชุมชนนั้นๆ ด้วย

**T – Technology:** ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ แต่ละพื้นที่ในการทำธุรกิจก็มีการพัฒนาของนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่แตกต่างกันออกไป บางชุมชนอาจอาศัยอยู่ได้โดยไม่ต้องอาศัยเทคโนโลยี แต่กับบางชุมชนกลับต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในการดำเนินชีวิตเป็นอย่างมาก รวมไปถึงแนวโน้มในอนาคตว่าถ้าในอนาคตมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาและธุรกิจเราจะเป็นอย่างไร อย่างเช่น ธุรกิจร้านเช่าวีดีโอรายใหญ่อย่าง Blockbuster ก็ต้องประสบปัญหา เมื่อต้องเผชิญกับเทคโนโลยีอย่างภาพยนตร์ระบบไฟล์ดิจิทัลที่สามารถดาวน์โหลดจากอินเทอร์เน็ตได้

สะดวกสบายมากขึ้น เป็นต้น ดังนั้นหัวข้อปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ควรคำนึงถึงในด้านล่างนี้จึงมีความสำคัญมากในการทำธุรกิจในยุคปัจจุบัน

**L – Legal:** ปัจจัยทางด้านกฎหมาย ข้อกฎหมายต่างๆ ของพื้นที่นั้นๆ ที่เราต้องศึกษาเป็นอย่างดี เช่น กฎหมายแรงงาน การคุ้มครองผู้บริโภค เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ภาคธุรกิจจำเป็นต้องมีความใส่ใจและระมัดระวังเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

**E – Environment:** ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อมควรพิจารณาปัจจัยทางสภาพแวดล้อมว่ามีผลอย่างไรในการทำธุรกิจได้บ้าง ทั้งในเชิงปรากฏการณ์ทางธรรมชาติหรือสภาพบรรยากาศต่างๆ เช่น ภาวะโลกร้อน ภัยน้ำท่วม มลพิษต่างๆ เป็นต้น รวมถึงแนวคิดความยั่งยืน (Sustainability) ขององค์กรที่จะอยู่ร่วมกับสังคมได้อย่างสงบสุข



ภาพที่ 2.1 แสดง PESTLE Analysis Model

ที่มา: <http://undergroundwaterproject.blogspot.com/2011/03/pestle-analysis.html>

### ผลการวิเคราะห์ PESTLE ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีดังนี้

- ปัจจัยทางด้านนโยบายและการเมือง (Political) ภาวะความไม่แน่นอนทางการเมืองเป็นปัจจัยลบกดดันการเติบโตของธุรกิจของไปรษณีย์ไทยในด้านการส่งของทางพัสดุของกลุ่มลูกค้าอีคอมเมิร์ซ กลุ่มลูกค้าองค์กร และกลุ่มลูกค้าทั่วไป เนื่องจากกลุ่มลูกค้าขาดความเชื่อมั่น ไม่กล้าที่จะใช้จ่ายใช้สอย ซื่อสัตย์ค่าอุปโภคบริโภค โดยสภาวะการเมืองยังคงมีความตึงเครียด แต่ได้ลดระดับความรุนแรงลงไปแล้ว ถึงแม้จะไม่สามารถคาดการณ์ได้ในอนาคตก็ตาม

- ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economic) ธุรกิจการขนส่งของไปรษณีย์ไทย ได้รับผลกระทบจากสภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยโดยรวมที่มีแนวโน้มการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่อง แต่เป็นการขยายตัวอย่างช้าๆ ทั้งนี้การฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทยมาจากอุปสงค์ภายในประเทศ ภาคการ

ท่องเที่ยว รวมไปถึงการส่งออก ในขณะที่เดียวกันต้นทุนในราคาเชื้อเพลิงที่ลดลงทำให้ผู้บริโภคยังคงมีกำลังซื้อจ่ายใช้สอยได้อยู่ในระดับที่ดี

- ปัจจัยทางด้านสังคม (Social) ปัจจุบันสภาพการใช้ชีวิตของคนในสังคมได้เปลี่ยนแปลงไป โดยการติดต่อสื่อสารที่แตกต่างไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิง ทำให้ธุรกิจตลาดด้านการส่งจดหมายของไปรษณีย์และตลาดทางด้านการเงินไทยได้รับผลกระทบ รายได้ในสองกลุ่มบริการนี้ลดลงอย่างชัดเจน โดยคนไทยนิยมส่งข้อมูลข่าวสารทางระบบไร้สายเพิ่มมากขึ้น ในขณะเดียวกันก็มีการใช้จ่ายเงินผ่านระบบบริการใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้น จากการเพิ่มขึ้นของระบบชำระเงินแบบใหม่นี้เอง ทำให้ความนิยมซื้อสินค้าออนไลน์ของคนไทยกำลังมีอัตราที่เพิ่มมากขึ้นทำให้การบริการส่งสินค้าทางไปรษณีย์ก็เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

- ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technology) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีส่งผลให้ธุรกิจการขนส่งของไปรษณีย์ไทยเปลี่ยนแปลงไปเป็นอย่างมาก ทำให้ผลิตภัณฑ์บางอย่างของบริษัทได้รับผลกระทบอย่างชัดเจน จะเห็นได้จากบริการจดหมาย หนาฉับ สแตมป์ มียอดขายลดลงเนื่องจากคนไทยหันไปใช้ระบบสื่อสารทางระบบออนไลน์เพิ่มมากขึ้น ในขณะเดียวกันก็มีการเกิดขึ้นของระบบธุรกรรมต่างๆ ในการชำระเงินในการจ่ายรูปแบบใหม่ ที่มีความสะดวกและรวดเร็วเป็นอย่างมาก แต่ในขณะเดียวกันก็ทำให้เกิดความสะดวกในการซื้อสินค้าได้มากขึ้น ทำให้เกิดการซื้อขายกันในระบบออนไลน์ มีการส่งสินค้าให้กับลูกค้าของกลุ่มร้านขายเหล่านี้ โดยมีการใช้บริการจัดส่งของไปรษณีย์ไทยเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

- ปัจจัยทางด้านกฎหมาย (Legal) ข้อจำกัดทางด้านกฎหมายที่มีความเข้มงวดมากขึ้นในการจัดส่งสินค้าต้องห้ามประเภทต่างๆ ทำให้ไปรษณีย์ไทยจะต้องมีความเข้มงวดและรัดกุมในการตรวจสอบสินค้าที่ให้บริการจัดส่ง ในขณะเดียวกันจะต้องปฏิบัติตามกฎหมายหากสินค้าของลูกค้าได้รับความเสียหายระหว่างการจัดส่งด้วย อย่างไรก็ตามไปรษณีย์ไทยยังคงต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ เช่นเดียวกับรัฐวิสาหกิจอื่นๆ

- ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) ธุรกิจของไปรษณีย์ไทยไม่ได้รับผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมโดยตรง วัสดุหีบห่อที่ใช้ในการบรรจุสินค้ามีความแข็งแรง ทนทานและสามารถย่อยสลายได้โดยตามธรรมชาติ ไปรษณีย์ไทยคำนึงถึงความสำคัญของสิ่งแวดล้อม เพื่อต้องการสร้างความเชื่อมั่นในระยะยาวต่อผู้ใช้บริการ

**ตารางที่ 2.1** แสดงผลสรุปการวิเคราะห์ PEST Analysis ของธุรกิจจัดส่งสินค้าอีคอมเมิร์ซของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

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

จากตารางที่ 2.1 ในการวิเคราะห์ PEST Analysis ของธุรกิจการขนส่งสินค้าอีคอมเมิร์ซ พบว่าปัจจัยภายนอกเป็นปัจจัยเชิงบวกต่อธุรกิจ ทั้งด้านเศรษฐกิจที่กำลังมีการฟื้นตัว ด้านสังคมหรือความชอบของลูกค้าในการซื้อสินค้าออนไลน์ก็เอื้อต่อธุรกิจการขนส่งสินค้าอีคอมเมิร์ซ ในขณะเดียวกันเทคโนโลยีที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็วก็ยิ่งส่งเสริมให้ตลาดการซื้อขายผ่านโซเชียลเน็ตเวิร์คเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องในขณะเดียวกันจำนวนผู้บริโภคที่สามารถเข้าถึงการให้บริการอินเทอร์เน็ตได้ก็มีปริมาณที่เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง นับว่าส่งผลเชิงบวกต่อธุรกิจ

## 2.2 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้ Five Forces Model

ในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น Michael E. Potter ได้เสนอแนวคิดว่ามีปัจจัยสำคัญห้าประการที่ส่งผลต่อสภาวะในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม หรือที่เรียกกันว่า Five Forces Model ซึ่งได้กลายเป็นแนวคิดที่มีประโยชน์เป็นอย่างมากในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม รวมทั้งความรุนแรงของปัจจัยแต่ละประการ ตามแนวคิดนี้ อุตสาหกรรมคือกลุ่มขององค์กรธุรกิจที่ทำการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะเหมือนหรือคล้ายกัน การวิเคราะห์สภาวะอุตสาหกรรมจะช่วยให้การบ่งชี้ถึงโอกาสและข้อจำกัดที่องค์กรธุรกิจจะต้องเผชิญ (Potter, 1980)





ภาพที่ 2.2 แสดง Five Forces Model

ที่มา: <http://successfulacquisitions.net/the-five-forces-model>

### 2.2.1 ความรุนแรงของการแข่งขัน (The Intensity of Competitive Rivalry)

การแข่งขันที่เข้มข้นเป็นผลมาจากปัจจัยสำคัญ ได้แก่ การที่มีบริษัทเล็กๆ เป็นจำนวนมากหรือไม่มีบริษัทใดเหนือบริษัทอื่นอย่างชัดเจน การกำหนดมาตรฐานในการแข่งขันและบังคับให้เป็นไปตามมาตรฐานนั้น เช่น กฎหมายแข่งขันทางการค้าหรืออาจจะเป็นอุตสาหกรรมที่อัตราการเติบโตช้า ทำให้แต่ละบริษัทต้องแย่งส่วนแบ่งตลาดเพื่อรักษาอัตราการเติบโตของตน หรืออาจเกิดจากการที่สินค้าของแต่ละบริษัทไม่มีความแตกต่างที่เหนือกว่า ราคาจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้ซื้อใช้ในการเลือกตัดสินใจ อาจเกิดสงครามราคาเป็นผลให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงได้และทำให้กำไรจากการขายลดลง

### 2.2.2 การคุกคามจากผู้เข้าสู่วงการใหม่ (The Threat of New Entrants)

ผู้มาใหม่อาจเป็นลักษณะของการเพิ่มกำลังการผลิตในอุตสาหกรรม เพื่อการพยายามขยายส่วนแบ่งตลาดของตนหรือเป็นผู้ผลิตหน้าใหม่จริงๆ ก็ได้ ถ้ามีผู้ผลิตหน้าใหม่เข้ามาแข่งขันเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จะส่งผลให้ราคาสินค้าหรือบริการและกำไรลดลงหรือทำให้ต้นทุนของบริษัทเดิมเพิ่มขึ้นเพราะต้องแข่งขันแย่งกันซื้อปัจจัยการผลิตและวัตถุดิบ อาจทำให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดเดิมไว้หรือยึดครองส่วนแบ่งตลาดให้เพิ่มมากขึ้น

### 2.2.3 การคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน (The Threat of Substitute Products)

แรงกดดันจากผลิตภัณฑ์ทดแทนจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อผลิตภัณฑ์ทดแทนให้คุณค่าเดียวกัน แต่มีราคาถูกกว่าและผู้ซื้อคุ้นเคยกับสินค้าทดแทน การใช้ทดแทนกันได้อย่างสมบูรณ์หรือทดแทนกันได้ในบางโอกาสก็ตาม สามารถสร้างความเสียหายทั้งในด้านการตลาดและการเงินแก่ผู้ผลิตสินค้าที่ถูกทดแทน ถ้าผลิตภัณฑ์ทดแทนมีน้อยย่อมมีโอกาสขึ้นราคาและทำกำไรเพิ่มขึ้นได้

### 2.2.4 อำนาจการต่อรองจากผู้บริโภค (The Bargaining Power of Customers)

ผู้ซื้อสามารถต่อรองเรื่องคุณภาพ ราคา และ/หรือปริมาณสินค้า โดยผู้ซื้อจะมีอำนาจมากถ้าหากประกอบด้วยคุณสมบัติ ดังนี้ ผู้ซื้อจะมีเพียงไม่กี่ราย และซื้อในปริมาณที่ละมากๆ ขณะที่ผู้ขายมีเป็นจำนวนมากสินค้าที่ผลิตในอุตสาหกรรมนั้นเป็นสินค้าที่จำเป็นสำหรับผู้ซื้อมาก เป็นสัดส่วนที่สำคัญของต้นทุนการผลิตของผู้ซื้อ ดังนั้นผู้ซื้อต้องให้ความสนใจและมีความรอบคอบในการตัดสินใจซื้อเป็นอย่างมากสินค้าที่ผลิตในอุตสาหกรรมเป็นสินค้ามาตรฐาน ไม่สร้างความแตกต่างในความรู้สึกของผู้ซื้อ ผู้ซื้อจะเลือกซื้อจากผู้ผลิตรายใดก็ได้ ต้นทุนจากการเปลี่ยนที่จะเลือกซื้อ (Switching Cost) มีอยู่น้อยผู้ซื้อสามารถผลิตสินค้าเองได้คือทำ Backward Integration หรือมีหุ้นบางส่วนในบริษัทผู้ผลิตวัตถุดิบวัตถุดิบนั้นมีผลกระทบต่อคุณภาพของสินค้าที่ผู้ซื้อจะนำไปผลิตต่อไป อำนาจของผู้ซื้อจะลดน้อยลงเนื่องจากการหันไปซื้อวัตถุดิบจากแหล่งอื่นทำให้คุณภาพสินค้าลดลง ผู้ซื้อที่มีข้อมูลข่าวสารที่สมบูรณ์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของผู้ขาย ทั้งด้านอุปสงค์ ราคา การตลาด การแข่งขัน ต้นทุนการผลิตของผู้ผลิตรายต่างๆ แหล่งที่ขาย เป็นต้น

### 2.2.5 อำนาจการต่อรองจากผู้จัดตั้ง (The Bargaining Power of Suppliers)

ซัพพลายเออร์เป็นผู้ที่มีความสำคัญในการควบคุมราคาและคุณภาพสินค้าของบริษัท โดยซัพพลายเออร์จะมีอำนาจต่อรองในอุตสาหกรรมสูงถ้าหากประกอบด้วยคุณสมบัติ เช่น ผู้ผลิตหรือผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือกึ่งสำเร็จรูปเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ มีจำนวนไม่มากนัก และมีการกระจุกตัวค่อนข้างสูง ทำการผลิตและส่งมอบวัตถุดิบให้กับผู้ซื้อที่มีอยู่หลายรายและเป็นผู้ซื้อรายย่อยไม่มีวัตถุดิบหรือสินค้ากึ่งสำเร็จรูปที่ผลิตในอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่จะมาทดแทนได้อย่างสมบูรณ์หรือแม้จะมีอยู่แต่ผู้ผลิตและส่งมอบยังมีความได้เปรียบในด้านต้นทุนและคุณภาพวัตถุดิบจากผู้ผลิตและส่งมอบเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการผลิตสินค้าขั้นต่อไปภายในอุตสาหกรรม ไม่ว่าด้านคุณภาพหรือสัดส่วนที่สำคัญของต้นทุนการผลิตผู้ซื้อมีความรู้ดีกว่าวัตถุดิบของผู้ผลิตหรือผู้ส่งมอบมีความแตกต่างจากผู้ผลิตหรือผู้ส่งมอบวัตถุดิบรายอื่นๆ ผู้ผลิตหรือผู้ส่งมอบสามารถเข้าไปผลิตสินค้าสำเร็จรูปได้เอง (Threat of Forward Integrate) เป็นต้น

## ผลการวิเคราะห์ Five Forces Model ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีดังนี้

### ความรุนแรงของการแข่งขัน (The Intensity of Competitive Rivalry)

แข่งขันในการให้บริการจัดส่งสินค้าเป็นไปอย่างรุนแรง โดยมีคู่แข่งทั้งจากภายในและภายนอกประเทศที่ผู้เล่นแต่ละรายต่างพยายามขูดเค้นในการให้บริการของตนเองทั้งเรื่องของความรวดเร็ว ปลอดภัยของการจัดส่งสินค้า ไปจนถึงการร่วมมือเป็นพันธมิตรกันมากขึ้นเพื่อแข่งขันฐานลูกค้าระหว่างกัน โดยคู่แข่งต่างทำการตลาดส่งเสริมการขายและออกโปรโมชั่นต่างๆ เพื่อมาดึงดูดลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

### การคุกคามจากผู้เข้าสู่วงการใหม่ (The Threat of New Entrants)

ธุรกิจการขนส่งสินค้าเผชิญกับภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่อยู่ในระดับสูง ตามแนวโน้มการเปิดเสรีบริการไปรษณีย์และแนวโน้มการเปิดการค้าเสรี แต่เนื่องจากไปรษณีย์ไทยมีสาขาในการให้บริการอย่างทั่วถึงทั่วประเทศซึ่งเป็นข้อได้เปรียบจากผู้ให้บริการรายอื่น โดยธุรกิจอีคอมเมิร์ซที่กำลังเติบโตอย่างต่อเนื่องทำให้คู่แข่งมองเห็นโอกาสที่จะเข้ามาในตลาดการขนส่งสินค้ามากขึ้น โดยมุ่งเน้นการให้บริการส่วนใหญ่ภายในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลเป็นส่วนใหญ่

### การคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน (The Threat of Substitute Products)

ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนอยู่ในระดับปานกลาง ยังคงได้รับผลกระทบจากความนิยมของการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์และการดำเนินธุรกิจประเภทบริการเครือข่าย ทำให้ดำเนินธุรกิจของไปรษณีย์ไทยต้องทำการปรับตัว และสร้างบริการอื่นทดแทน เช่น การเพิ่มบริการส่งสินค้าเพื่อรองรับการขยายตัวของกลุ่มลูกค้าอีคอมเมิร์ซ การเพิ่มบริการเก็บเงินปลายทางเพื่อสร้างบริการที่ลูกค้าได้รับความสะดวกสบายและคุ้มค่าต่อเวลาในการจัดส่ง เมื่อเทียบกับต้นทุนที่จะต้องดำเนินการไปกับการส่งสินค้าให้ลูกค้าด้วยตัวเอง

### อำนาจการต่อรองจากผู้บริโภค (The Bargaining Power of Customers)

ลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองอยู่ในระดับปานกลางในกรณีที่เป็นลูกค้าองค์กรใหญ่ๆ จำนวนยอดสินค้าที่จะต้องจัดส่งในปริมาณที่มาก สามารถเจรจาต่อรองการให้บริการจากบริษัท ได้ หากเป็นลูกค้าขนาดย่อมหรือรายบุคคล อำนาจต่อรองได้ในการใช้บริการก็จะมีมากอาจจะทำการเปลี่ยนไปใช้บริการคู่แข่งรายอื่นได้บ้าง แต่ส่วนใหญ่ก็ยังจำเป็นต้องใช้บริการของไปรษณีย์ไทยต่อไป เนื่องจากบริการของบริษัทถือว่ามีราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งรายอื่น

### อำนาจการต่อรองจากผู้จัดส่ง (The Bargaining Power of Suppliers)

อำนาจการต่อรองของผู้ขายสินค้าอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากไปรษณีย์ไทยเป็นลูกค้ารายใหญ่ โดยมีสัญญากับผู้จัดส่งหลายรายในการจัดส่งบรรจุภัณฑ์ให้กับทางบริษัท รวมทั้งบริการการ

จัดส่งสินค้าที่มีขนาดใหญ่ ไปรษณีย์ไทยได้มีการทำสัญญาระยะยาวกับคู่ค้าในการจัดส่งสินค้าบางประเภทให้กับบริษัท

**ตารางที่ 2.2** แสดงผลสรุปการวิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการของธุรกิจจัดส่งสินค้าอีคอมเมิร์ซของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด

แรงกดดัน 5 ประการ	ระดับของแรงกดดัน
1. ความรุนแรงของการแข่งขัน (The Intensity of Competitive Rivalry)	ระดับสูง
2. การคุกคามจากผู้เข้าสู่วงการใหม่ (The Threat of New Entrants)	ระดับสูง
3. การคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน (The Threat of Substitute Products)	ระดับปานกลาง
4. อำนาจการต่อรองจากผู้บริโภค (The Bargaining Power of Customers)	ระดับปานกลาง
5. อำนาจการต่อรองจากผู้จัดส่ง (The Bargaining Power of Suppliers)	ระดับต่ำ

จากตารางที่ 2.2 สามารถสรุปผลจากการวิเคราะห์แรงกดดันทั้ง 5 ประการของอุตสาหกรรมขนส่งสินค้าอีคอมเมิร์ซได้ว่า แรงกดดันจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมอยู่ในระดับสูง แรงกดดันจากผู้เข้าสู่วงการใหม่อยู่ในระดับสูง แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคอยู่ในระดับปานกลาง แรงกดดันจากผลิตภัณฑ์ทดแทนอยู่ในระดับปานกลาง และอำนาจการต่อรองจากผู้จัดส่งอยู่ในระดับต่ำ

## 2.3 การวิเคราะห์ตำแหน่งการแข่งขันขององค์กรด้วย Business Position Analysis

### 2.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพโดยใช้ SWOT Analysis

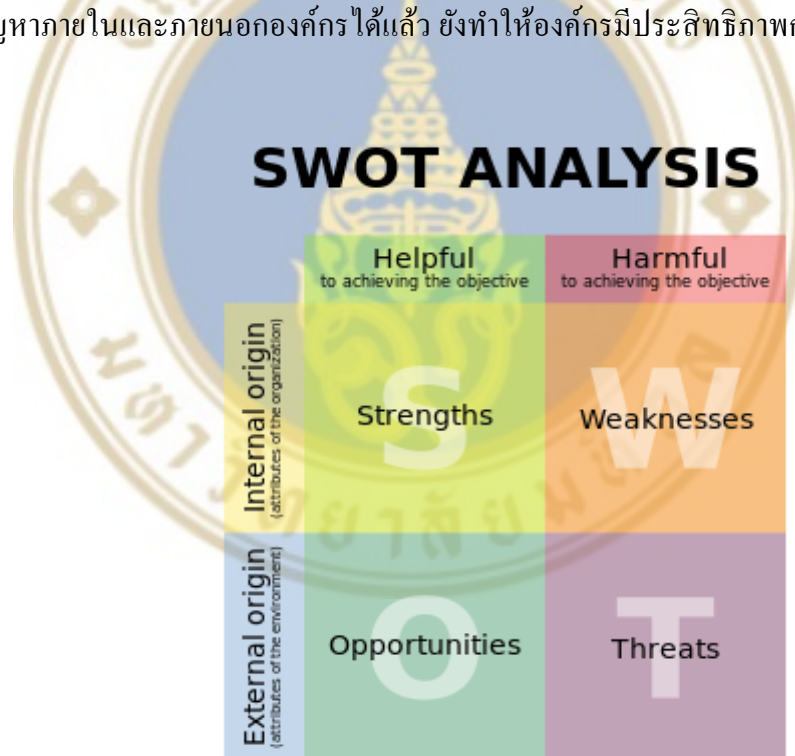
การวิเคราะห์สวอต (อังกฤษ: SWOT Analysis) หรือในชื่อไทยชื่ออื่น เช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ หรือการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กร หรือโครงการ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร เทคนิคนี้ อัลเบิร์ต ฮัมฟรี (Albert Humphrey) ได้



เชื่อว่าเป็นผู้ริเริ่มแนวคิดนี้โดยนำเทคนิคนี้มาแสดงในงานสัมมนาที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ซึ่งการใช้หลักการ SWOT ในการวิเคราะห์ปัญหานั้นจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การวิเคราะห์จากปัจจัยภายใน (Internal analysis) โดยเป็นการวิเคราะห์จากจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร

2. การวิเคราะห์จากปัจจัยภายนอก (External analysis) โดยเป็นการวิเคราะห์จากโอกาสและอุปสรรค ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับสังคม การเมือง ประชาชน เศรษฐกิจ เป็นต้น โดยในการวิเคราะห์ตามหลักการ SWOT ที่ถูกต้องนั้นต้องหาจุดแข็งเพื่อลบจุดอ่อน รวมถึงหากลยุทธ์สร้างความแข็งแกร่งภายใต้โอกาสที่เกิดขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบจากอุปสรรคต่างๆ นั่นเอง ดังนั้น SWOT จึงเป็นหลักการวิเคราะห์และวางแผนการทำงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุความสำเร็จและมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งในการวิเคราะห์นั้นต้องวิเคราะห์จากปัจจัยภายใน ได้แก่ จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร รวมถึงปัจจัยภายนอก ได้แก่ โอกาสและอุปสรรค เพราะนอกจากจะสามารถแก้ไขปัญหภายในและภายนอกองค์กรได้แล้ว ยังทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพการทำงานที่ดียิ่งขึ้นอีกด้วย



ภาพที่ 2.3 แสดงแผนภูมิอธิบายวิเคราะห์แบบ SWOT

ที่มา: <https://th.wikipedia.org/wiki/swot>

### 2.3.1.1 S มาจาก Strengths

หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสม จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล เป็นต้น บริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

### 2.3.1.2 W มาจาก Weaknesses

หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ของบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหาเหล่านั้น

### 2.3.1.3 O มาจาก Opportunities

หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน นักการตลาดที่ดีจะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

### 2.3.1.4 T มาจาก Threats

หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้จริง

## ผลการวิเคราะห์ SWOT ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีดังนี้

### การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths)

1. เป็นหน่วยงานรัฐที่ได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากหน่วยงานภายนอกในระดับที่ดี
2. มีเครือข่ายให้บริการกระจายอยู่อย่างทั่วถึงทั่วประเทศ
3. บุคลากรมีประสบการณ์ในการให้บริการและเข้าถึงผู้บริโภครายย่อยได้เป็นอย่างดี
4. มีข้อมูลที่เกิดขึ้นจากการนำจ่ายในระดับครัวเรือนที่สามารถนำมาพัฒนาเพื่อให้เกิดบริการที่มีความหลากหลายเพิ่มขึ้น
5. มีความสัมพันธ์อันดีกับการไปรษณีย์ในกลุ่มประเทศภูมิภาคอินโดจีน

### การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses)

1. การควบคุมคุณภาพการให้บริการเป็นไปค่อนข้างยาก เนื่องจากระบบงานส่วนใหญ่ต้องใช้บุคลากรในการให้บริการเป็นหลักและยังมีการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้ให้บริการรายอื่น (การไปรษณีย์ประเทศอื่น) อีกด้วย
2. ต้นทุนส่วนใหญ่เป็นต้นทุนคงที่ในรูปค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรซึ่งยากต่อการควบคุมและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง
3. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในปัจจุบันยังไม่ทัดเทียมกับคู่แข่งเอกชนซึ่งส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบริหารใหม่
4. โครงสร้างของเครือข่ายให้บริการปัจจุบันมีข้อจำกัดด้านการรองรับปริมาณประเภทกล่องในจำนวนมาก
5. บุคลากรกลุ่มนำจ่ายมีอัตราการหมุนเวียนสูง

### การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities)

1. แนวโน้มการขยายตัวของธุรกิจ อีคอมเมิร์ซ มีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
2. ความต้องการใช้บริการ โลจิสติกส์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและรัฐให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบ โลจิสติกส์ของประเทศไทยเป็นอย่างมาก
3. ศักยภาพเชิงภูมิศาสตร์ของประเทศไทยเอื้อต่อการเชื่อมโยงการให้บริการในกลุ่มประเทศภาคพื้นอินโดจีน
4. โครงสร้างพื้นฐานในด้านของจุดกระจายสินค้าและคลังสินค้าในส่วนภูมิภาคมีจำกัด
5. ประชาชนส่วนใหญ่รู้สึกคุ้นเคยกับบริการไปรษณีย์โดยเฉพาะในเขตภูมิภาค

### การวิเคราะห์อุปสรรคและภัยคุกคาม (Threats)

1. ภาวะผูกพันเชิงสังคมส่งผลกระทบต่อความสามารถในการสร้างกำไรที่อาจลดลงได้ในระยะยาว การแบกรับอัตราภาษีที่ค่อนข้างสูงและมีความยุ่งยาก
2. บริการทดแทนไปรษณีย์เกิดขึ้นในระดับที่สามารถทดแทนบริการไปรษณีย์ได้เป็นอย่างดีและได้รับความนิยมจากประชาชนมากขึ้น
3. คู่แข่งข้ามชาติเข้ามาขยายธุรกิจในประเทศไทยมากขึ้นตามการขยายตัวทางเศรษฐกิจในภูมิภาคอินโดจีน
4. คู่แข่งรายย่อยสามารถพัฒนาบริการให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกับ ปณท ได้มากขึ้น

5. คู่แข่งรายใหม่จากอุตสาหกรรมอื่นมีการนำศักยภาพด้านเครือข่ายและจดหมายมาให้บริการในลักษณะเดียวกับไปรษณีย์ไทยมากขึ้น

### 2.3.2 การวิเคราะห์คู่แข่ง Competitor Analysis

#### 2.3.2.1 บริษัท เคอรี่ เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด



ภาพที่ 2.4 บริษัท เคอรี่ เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด

ที่มา: <http://th.kerryexpress.com/th/home/>

เคอรี่ เอ็กซ์เพรส เป็นบริษัทที่บริการรองรับคนค้าขายออนไลน์โดยเฉพาะ มีการนำเสนอบริการที่มากกว่าบริการขนส่งสินค้าตามปกติที่บริษัทขนส่งเอกชนมี เช่น บริการเก็บเงินปลายทาง จ่ายเงินค่าสินค้าตอนได้รับของ โดยที่ไม่ต้องโอนเงินมาก่อน ซึ่งเป็นบริการที่เป็นเคล็ดลับ การเติบโตของร้านค้าออนไลน์จำนวนมาก ปัจจุบัน เคอรี่ เอ็กซ์เพรส มีการจัดส่งพัสดุไปยังสถานที่ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น สำนักงาน คลังสินค้า ร้านค้ารายย่อย และครัวเรือนกว่า 10,000 ชิ้นต่อวัน ทั้งนี้ยังรวมไปถึงลูกค้ารายสำคัญอย่าง บริษัทการค้าระหว่างประเทศ บริษัทอีคอมเมิร์ซ (E-commerce Company) การขายสินค้าผ่านสื่อโทรทัศน์ หน่วยงานด้านเทคโนโลยี บริษัทโทรคมนาคม สถาบันการเงิน โรงเรียน รวมไปถึงร้านค้าขายปลีก นอกจากนี้บริษัทของยังมีการให้บริการเรียกเก็บเงินปลายทาง (COD) ที่ใหญ่ที่สุดของประเทศไทย ทั้งนี้ยังเป็นเพียงบริษัทเดียวที่สามารถให้ลูกค้าชำระเงินผ่านบัตรเครดิตและบัตรเดบิตได้ที่หน้าบ้านอีกด้วย

#### 2.3.2.2 บริษัท DPX eCommerce



ภาพที่ 2.5 บริษัท DPX eCommerce

ที่มา: <http://www.dpxecommerce.com/aboutus.html>



DPX eCommerce เป็นบริษัทที่เสนอบริการสต็อกของ/บริการ Warehouse บริการจัดเก็บสินค้า ที่ทำให้ร้านค้าสามารถขายของได้โดยไม่ต้องแตะสินค้า สามารถตั้งแหล่งสินค้าให้นำส่งไปยังคลังสินค้าหรือที่เรียกกันว่า Warehouse ได้เลย โดยผู้ให้บริการจะทำการจัดวางสินค้าให้พร้อมนำหยิบมาใส่กล่องเมื่อถึงเวลาที่สินค้าขายได้แล้ว โดยมักจะคิดเป็นค่าเช่าพื้นที่ ค่าหยิบ และค่าแพ็คเกจ รวมไปถึงบริการ Door-to-Door ที่เป็นการบริการส่งของโดยให้ร้านค้าโดยจะมีพนักงานมารับของที่บ้าน(ร้านค้า)แล้วนำไปส่งให้ที่บ้านลูกค้าเป็นการประหยัดค่าคลังสินค้า และเวลาที่ใช้ในการยกของไปยังศูนย์ให้บริการ

### 2.3.2.3 บริษัท อัลฟา เพอร์ฟอร์แมนซ์ กรุ๊ป



### ภาพที่ 2.6 บริษัท อัลฟา เพอร์ฟอร์แมนซ์ กรุ๊ป

ที่มา: <http://www.alphafast.com/>

อัลฟา เพอร์ฟอร์แมนซ์ เป็นบริษัทที่ให้บริการความคล่องตัวในการส่งของและเอกสารในเขตกรุงเทพมหานคร นนทบุรี สมุทรปราการ และปทุมธานี และยังมีบริการเก็บเงินปลายทาง (COD) ในราคาที่ถูก นำเสนอการให้บริการที่เป็นผู้เชี่ยวชาญสำหรับขนส่งสินค้าออนไลน์สามารถโอนเงินคืนให้กับร้านค้าได้ภายใน 48 ชั่วโมง

### 2.3.2.4 บริษัท Lalamove



### ภาพที่ 2.7 บริษัท Lalamove

ที่มา: <https://www.lalamove.com>

Lalamove เป็นบริษัทที่เป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีการขนส่งในเอเชีย ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2556 ที่ประเทศฮ่องกงภายใต้ชื่อ EasyVan ด้วยการใช้ระบบบนโทรศัพท์เคลื่อนที่ทำให้ Lalamove สามารถเข้าถึงลูกค้าหลายแสนคน และผู้ประกอบการอาชีพขนส่ง ทั้งรถมอเตอร์ไซค์ รถตู้

รถกระบะ และรถบรรทุกอีกหลายหมื่นคน Lalamove พลิกโฉมวงการขนส่งด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ เช่น การเชื่อมโยงบริการกับผู้ใช้อย่างรวดเร็ว การใช้ระบบนำทาง GPS เพื่อติดตามการส่งสินค้า ให้บริการทุกวันตลอด 24 ชั่วโมง และระบบให้คะแนนคนขับ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและช่วยให้ผู้ประกอบการอาชีพขับจี้รถรับจ้างมีรายได้มากขึ้น

### 2.3.2.5 บริษัท ดีเอสแอล อีคอมเมิร์ซ



ภาพที่ 2.8 บริษัท ดีเอสแอล อีคอมเมิร์ซ

ที่มา: <http://news.thaiware.com>

ดีเอสแอล อีคอมเมิร์ซ เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มบริษัท ดอยซ์ โปสต์ ดีเอสแอล (Deutsche Post DHL Group – DPDHL) ผู้นำด้านโลจิสติกส์ระดับโลก ได้ลงทุนเพื่อขยายการให้บริการมาสู่ประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อมอบบริการจัดส่งสินค้าแบบครบวงจร (end-to-end) ให้แก่ผู้ประกอบการอีคอมเมิร์ซ รวมไปถึงอีกหลายบริการที่โดดเด่นเพื่อรองรับการขยายตัวอย่างต่อเนื่องของตลาดอีคอมเมิร์ซในประเทศไทย

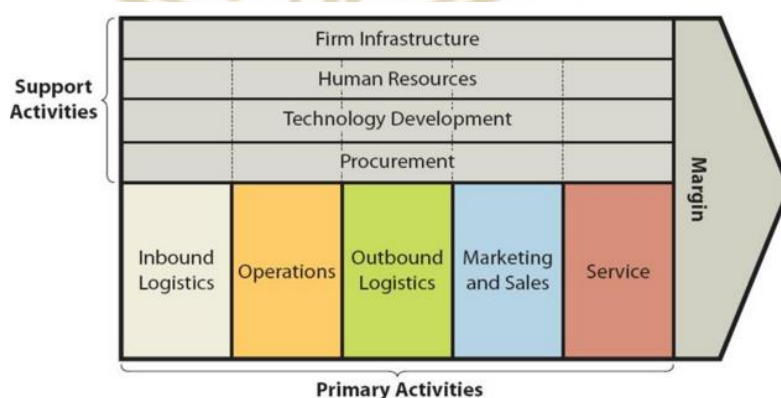
จากการวิเคราะห์คู่แข่งของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด สามารถสรุปปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการจัดส่งสินค้าของธุรกิจ ในธุรกิจอีคอมเมิร์ซได้ คือ การมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย การบริการลูกค้าที่ยอดเยี่ยม โดยการส่งสินค้าต้องสามารถทำได้ง่าย รวดเร็ว และปลอดภัย สามารถตรวจสอบสถานะของสินค้าได้ตลอด 24 ชั่วโมง มีทางเลือกหรือข้อเสนอพิเศษให้กับลูกค้าได้ใช้บริการตามความเหมาะสมของธุรกิจของตัวเอง อาทิเช่น สามารถเลือกบริการได้ตามปริมาณการใช้งาน ให้สามารถใช้บริการขนส่งได้ตามความต้องการของลูกค้ามากที่สุด พร้อมทั้งให้บริการลูกค้าที่ดีเยี่ยม รวมไปถึงระบบการจัดส่งแบบครบวงจร (end-to-end) ที่แข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพ จะเป็นปัจจัยที่สำคัญในการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจขนส่งอีคอมเมิร์ซ ทั้งในส่วนผู้ประกอบการธุรกิจรายย่อยไปจนถึงกลุ่มบริษัทใหญ่ที่มีเครือข่ายในหลากหลายประเทศ ซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจอีคอมเมิร์ซมีความต้องการบริษัทขนส่งที่มีปัจจัยดังกล่าวข้างต้นเพื่อช่วยส่งเสริมให้ให้ผู้ประกอบการในประเทศไทยที่กำลังขยายกิจการเข้ามาในรูปแบบธุรกิจอีคอมเมิร์ซ จะสามารถ

สร้างข้อได้เปรียบและสร้างจุดขายที่มีความโดดเด่นกว่าเหนือคู่แข่ง และเสริมศักยภาพทางการแข่งขันให้กับธุรกิจได้

### 2.3.3 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าโดยใช้ Value Chain Analysis

การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (VCA) เป็นกระบวนการที่องค์กร บริษัท ทำการระบุกิจกรรมหลักและการสนับสนุนที่เพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ในขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งเกิดจากการวิเคราะห์กิจกรรมต่างๆ ของกระบวนการผลิต และกระบวนการจัดตั้ง เพื่อลดต้นทุน หรือ สร้างความแตกต่าง ห่วงโซ่คุณค่า แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมภายในองค์กร หรือบริษัทที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิต เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดจนถึงกระบวนการผลิต (Output)

ห่วงโซ่คุณค่า Value Chain Analysis เป็นเครื่องมือกลยุทธ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์กิจกรรมภายในบริษัท โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อการพัฒนาคุณค่าเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงสุด และสามารถลดต้นทุนการผลิต หรือค่าใช้จ่ายของบริษัทได้แบบมีนัยสำคัญ หรือ มีความได้เปรียบในด้านการแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่ง การที่บริษัทจะทำอย่างนั้นได้จำเป็นจะต้องมองเข้าไปภายในกิจกรรมหลักของบริษัทในทุกกระบวนการเพื่อหาจุดเสียเปรียบ และจุดที่เป็นอุปสรรคในการทำงานทั้งหมดให้เจอก่อน หลังจากนั้นบริษัทก็พยายามหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งหมด เปรียบเทียบศักยภาพและประสิทธิภาพกับคู่แข่งเป็นระยะ เพื่อหาจุดบกพร่องต่างๆ และทำการแก้ไขไปเรื่อยๆ จนบริษัทมั่นใจแล้วว่าสามารถมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งในเรื่องใด เรื่องหนึ่งอย่างที่ตั้งเป้าหมายไว้ตอนต้น เช่น ถ้าการแข่งขันเน้นกันที่ค่าใช้จ่ายในการผลิต และจำหน่ายผลิตภัณฑ์ก็จะต้องทำการปรับเปลี่ยนวิธีการจนสามารถมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งโดยที่ศักยภาพในการแข่งขันไม่ลดลง เพื่อให้เกิดส่วนต่างของกำไรมากขึ้น



ภาพที่ 2.9 แสดงแผนภูมิอธิบาย Value Chain Analysis

ที่มา: <http://research-methodology.net/toyota-value-chain-analysis/>

Michael Porter ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบห่วงโซ่มูลค่า “Value Chain Model” ในปี 1985 ซึ่งระบบห่วงโซ่มูลค่าเป็นรูปแบบการบริหารงานในทุกกิจกรรมภายในบริษัท ที่ดำเนินการเกี่ยวกับการผลิตสินค้าและบริการ Value Chain เกิดขึ้นจากกิจกรรมหลักที่เพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ในขั้นตอนสุดท้าย โดยได้รับการสนับสนุนจากกิจกรรมสนับสนุนที่ช่วยเพิ่มมูลค่าในทางอ้อม ถึงแม้ว่ากิจกรรมหลักจะเป็นตัวเพิ่มมูลค่าโดยตรงไปยังกระบวนการผลิต แต่ส่วนที่ให้ความสำคัญน้อยลงไปก็เป็นกิจกรรมการสนับสนุน ในปัจจุบันเมื่อเปรียบเทียบกับการแข่งขันส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากการปรับปรุงเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมในรูปแบบธุรกิจหรือกระบวนการ ดังนั้นกิจกรรมการสนับสนุนดังกล่าวจะเป็นเรื่องของ “ระบบข้อมูล” “R & D” หรือ “การบริหารจัดการทั่วไป” มักจะถูกหยิบยกมาเป็นประเด็นในการเปรียบเทียบกับคู่แข่งอย่างสม่ำเสมอ ในขณะที่กิจกรรมหลักจะมีการวิเคราะห์ในแง่ของ “ความได้เปรียบด้านค่าใช้จ่าย” ที่สามารถระบุได้อย่างง่ายดายสำหรับแต่ละกิจกรรม และมีการจัดการอย่างถูกต้องกิจกรรมในโซ่มูลค่าจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ กิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน

**กิจกรรมหลัก** คือ กิจกรรมที่มีส่วนสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับวัตถุดิบและสินค้าโดยตรง ประกอบไปด้วย 5 กิจกรรม คือ

1) โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) ประกอบไปด้วยกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ เช่น การรับ การจัดเก็บ การควบคุมระดับของวัตถุดิบ รวมถึงการจัดการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบ โดยเทคโนโลยีในกิจกรรมนี้ประกอบไปด้วย การขนส่ง การส่งถ่ายวัสดุ การจัดเก็บวัสดุ การสื่อสาร การทดสอบ และระบบข้อมูล

2) การปฏิบัติการ (Operations) คือ กิจกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าโดยการแปลงสภาพวัตถุดิบจนกลายเป็นสินค้าหรือบริการ โดยเทคโนโลยีที่ใช้ในกิจกรรมนี้จะประกอบไปด้วยกระบวนการผลิต วัตถุดิบ เครื่องจักร และเครื่องมือ การขนถ่ายวัสดุ การบรรจุหีบห่อ การรักษาสภาพ การทดสอบ การออกแบบ และจัดการสิ่งปลูกสร้างรวมไปถึงระบบข้อมูล

3) โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics) คือ กิจกรรมที่ดำเนินการส่งมอบสินค้าไปยังลูกค้า รวมถึงการจัดเก็บสินค้า การเติมเต็มความต้องการของลูกค้า โดยเทคโนโลยีที่ใช้ในกิจกรรมนี้ประกอบไปด้วย การขนส่ง การขนถ่ายวัสดุ การสื่อสาร ระบบข้อมูล และการบรรจุหีบห่อ

4) การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) คือ กิจกรรมใดๆ ที่ทำให้ผู้ซื้อดำเนินการจัดหาสินค้า รวมไปถึงการเลือกช่องทางโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และการกำหนดราคาสินค้า



5) การบริการ (Customer Services) คือ กิจกรรมในการรักษาสภาพของสินค้าหลังการขายรวมถึงการซ่อมและให้บริการกับลูกค้า โดยเทคโนโลยีที่ใช้ในกิจกรรมนี้ประกอบไปด้วย การบริการ การทดสอบ การสื่อสาร และระบบข้อมูล

**กิจกรรมสนับสนุน** คือ กิจกรรมอื่นๆ ซึ่งสนับสนุนกิจกรรมหลักให้สามารถดำเนินไปได้ แต่ไม่มีส่วนโดยตรงในการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า ประกอบด้วย

1) การจัดหา/จัดซื้อ (Procurement) กิจกรรมในการจัดซื้อ-จัดหา Input เพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลัก

2) การวิจัยและพัฒนา (Technology Development) กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้สินค้า และบริการหรือกระบวนการผลิต

3) การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่วิเคราะห์ความต้องการ สรรหา และคัดเลือก ประเมินผล พัฒนาฝึกอบรมระบบเงินเดือนค่าจ้าง และแรงงานสัมพันธ์

4) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) ได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหารจัดการขององค์กร

**ผลการวิเคราะห์ Value Chain ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีดังนี้**

**กิจกรรมหลักของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด**

1) โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) การรับสินค้าเข้าจากผู้ให้บริการ การขนส่ง การจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัตถุดิบ การจัดการสินค้าคงเหลือ โดยมีเจ้าหน้าที่เปิดเคาท์เตอร์บริการ เฉพาะผู้ประกอบการอีคอมเมิร์ซ ซึ่งเป็นภารกิจหลักที่พนักงานจะต้องดูแลลูกค้ากลุ่มนี้เป็นพิเศษ

2) การปฏิบัติการ (Operations) การบรรจุสินค้า จะต้องเพิ่มความระมัดระวังไม่ให้กล่อง และสิ่งของภายในแตกหักเสียหาย เช่น หลีกเลี่ยงการโยนสิ่งของ การไม่โยนหรือทุ้มถุงใส่กล่องพัสดุ เป็นต้น รวมไปถึงการคัดกรองในการจัดส่งที่ต้องมีความถูกต้อง และชัดเจนเพื่อลดข้อผิดพลาดในการจัดส่งต่อไป

3) โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics) รักษามาตรฐานการนำจ่ายพัสดุแก่ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ปลอดภัย ตรงเวลาตาม และมาตรฐานที่ไปรษณีย์ไทยกำหนดไว้

4) การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) จัดกิจกรรมชักจูงให้ลูกค้าใช้บริการจัดส่งสินค้ากับไปรษณีย์ไทย เช่น การโฆษณา การทำคู่มืออธิบายขั้นตอนในการจัดส่งสินค้าสำหรับผู้ประกอบการอีคอมเมิร์ซ การจัดขายพัสดุหรือหีบห่อในราคาพิเศษ เป็นต้น

5) การบริการ (Services) การให้บริการหลังการขายที่ลูกค้าสามารถตรวจสอบสถานะของสิ่งของได้ จัดให้มีการให้ความรู้ในด้านของการเรียกค่าชดเชยแก่ผู้ประกอบการในกรณีที่สินค้าได้รับความเสียหายจากการจัดส่ง

**กิจกรรมที่สร้างมูลค่าและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้กับบริษัทไปรษณีย์ไทย**

**ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resources)** เป็นหน่วยงานที่จะต้องสร้างบุคลากรในทุกกระดับให้มีความผูกพันกับบริษัท ให้เกิดวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการสร้างความสามัคคี และความร่วมมือแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความชำนาญในวิชาชีพด้านการให้บริการไปรษณีย์ จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องต่อความต้องการขององค์กร ซึ่งแนวทางการขยายธุรกิจให้กว้างขวางขึ้นในอนาคตจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่เดิมให้มีความรู้และเสริมทักษะใหม่ๆ เพิ่มเติมให้สามารถรองรับงานในลักษณะหรือรูปแบบใหม่ได้ ซึ่งอาจมีความจำเป็นต้องเพิ่มบุคลากรขึ้นในบางส่วนตามคุณสมบัติที่เหมาะสมกับธุรกิจใหม่

**ด้านการจัดหา/จัดซื้อ (Procurement)** ต้องมีความรัดกุมในการบริหารงานด้านการเงิน ด้านต้นทุน และค่าใช้จ่าย เพราะการหารายได้เพิ่มและการขยายขอบเขตบริการจำเป็นต้องมีค่าใช้จ่ายบางส่วนเพิ่มมากขึ้น

**ด้านการวิจัยและพัฒนา (Technology Development)** มีการพัฒนาบริการใหม่ๆ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการให้บริการมากยิ่งขึ้นซึ่ง ไปรษณีย์ไทยต้องวางแนวทางการใช้เทคโนโลยีให้สอดคล้องกับทิศทางในการพัฒนาธุรกิจ และพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการว่าควรจะสรรหาเอกชนมารับช่วงดำเนินการ (Outsource) หรือมีการลงทุนด้านเทคโนโลยีเพิ่มเติมด้วยตนเอง ในขณะเดียวกันก็มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร เช่น ด้านบัญชี ด้านบริหารงานบุคคล เป็นต้น

**ด้านโครงสร้างพื้นฐานองค์กร (Firm Infrastructure)** นำระบบการบริหารงานสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงการบริหารงานของไปรษณีย์ไทยให้มีมาตรฐานดียิ่งขึ้น มีการปรับโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจที่มีแนวโน้มที่จะขยายขอบเขตที่กว้างขึ้น ซึ่งจะต้องมีการทบทวนความเหมาะสมและปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพการดำเนินกิจการยิ่งขึ้น

จากการวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่า Value Chain ของบริษัทไปรษณีย์ไทย เพื่อสร้างความแตกต่างอย่างยั่งยืนที่สุด เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาวกล่าวได้ว่าจะต้องมุ่งเน้นเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับบริการ (Service) โดยมุ่งเน้นการให้บริการแก่ลูกค้า ปรับแต่งให้ตรงใจลูกค้าเฉพาะกลุ่มให้มากขึ้น มีการจัดแบ่งลูกค้าออกเป็นหมวดหมู่ ศึกษาความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม และพัฒนาองค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ดียิ่งขึ้น โดยทั้งนี้จะต้องอาศัยความสามารถของบุคลากร เทคโนโลยี ฝ่ายงบประมาณ และฝ่ายบริหารที่จะทำงานให้เกิด

ความเชื่อมโยงกันทุกภาคส่วนในการสนับสนุนให้เกิดบริการที่ดีเกิดขึ้น รวมทั้งการมีระบบโลจิสติกส์ที่ดี ตั้งแต่จุดเริ่มต้นของการรับสินค้าโดยมีการจัดการทั้งในด้านของข้อมูล คน อุปกรณ์ เครื่องมือ และสินค้า เพื่อจัดส่งสินค้าไปยังจุดหมายปลายทางที่กำหนดได้อย่างถูกต้อง ปลอดภัย ภายในระยะเวลาที่เหมาะสมบนต้นทุนที่ประหยัด ซึ่งกิจกรรมสนับสนุนเหล่านี้จะต้องช่วยขับเคลื่อนกิจกรรมหลักให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกิจกรรมทั้งหลายเหล่านี้ล้วนเป็นกิจกรรมสำคัญที่สามารถช่วยส่งเสริมมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ ด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่มในทุกๆ กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่คุณค่าการให้บริการที่เป็นเลิศ (Service Excellent) ในการให้บริการแก่กลุ่มธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันกำไรแห่งคุณค่านี้นอกจากเพิ่มให้กับธุรกิจแล้วยังส่งผลไปให้กับลูกค้าด้วย



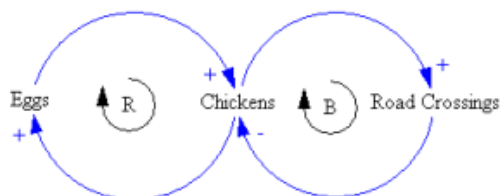
### บทที่ 3

#### การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

จากสภาพการแข่งขันของธุรกิจในปัจจุบันที่มีแนวโน้มของการแข่งขันสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์กรมีโอกาสที่จะสามารถเผชิญกับปัญหาที่ซับซ้อนหรือภาวะวิกฤตได้ตลอดเวลา เนื่องจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอก เช่น ปัจจัยทางด้านสังคมด้าน เศรษฐกิจ ด้านการเมือง ด้านพฤติกรรม และความพึงพอใจของผู้บริโภค ตลอดจนด้านคู่แข่งและ จุดอ่อนขององค์กรเอง ซึ่งองค์กรมีความจำเป็นต้องปรับตัวให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเพื่อความอยู่รอดและความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขันในทุกๆ รูปแบบ

การคิดเชิงระบบ (System Thinking) จึงมีความสำคัญต่อการบริหารงานยุคใหม่ เนื่องจากการคิดเชิงองค์รวม โดยมองภาพรวมของงานเป็นแนวทางในการมองที่ช่วยทำให้เกิด ความเข้าใจในโครงสร้างของเหตุและผลที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างไร ซึ่งจะเป็นแนวคิดที่ สำคัญสำหรับการแก้ปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนและเป็นเครื่องมือที่จะสามารถช่วยให้ผู้บริหาร วิเคราะห์ปัญหานั้นออกมาเป็นภาพจำลองทางความคิดที่ใช้สื่อสารกับทีมงาน ซึ่งจะช่วยให้สามารถ เกิดความเข้าใจในสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานในองค์กร และความเข้าใจในความเป็นไปได้ หรือข้อจำกัดในการแก้ไขปัญหานั้น เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ แยกแยะหาต้นเหตุของปัญหาที่แท้จริง ออกมาได้ ทำให้สามารถหาทางแก้ที่ถูกต้อง และไม่ปล่อยให้ปัญหาที่เกิดขึ้นลุกลามจนแก้ไขไม่ได้

#### 3.1 แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)



ภาพที่ 3.1 แสดงแผนภูมิมิวรอบเหตุและผล

ที่มา: <https://perchai.wordpress.com>



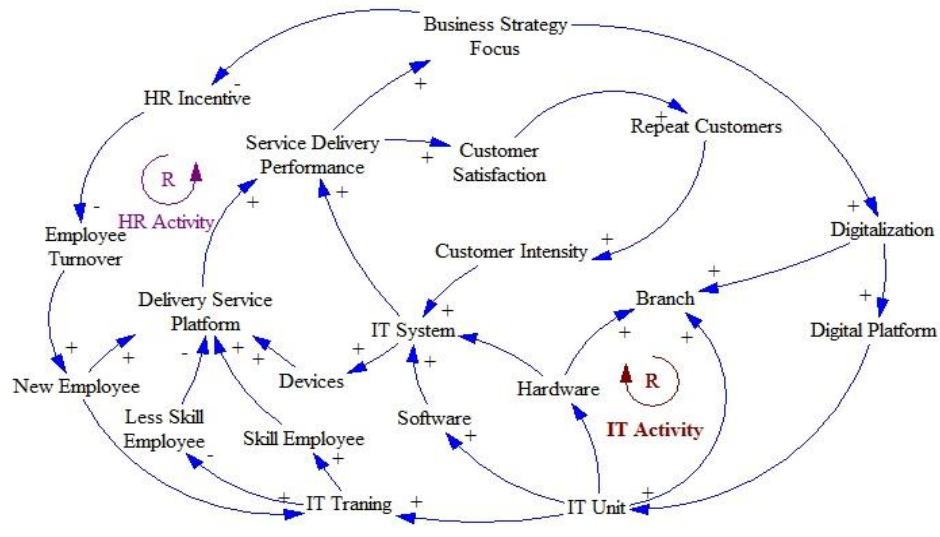
การวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อนนั้นสามารถทำได้โดยการใช้แผนภูมิจริงเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD) เป็นแผนภูมิจริงเหตุและผลอย่างง่ายที่ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อาจจะเกิดขึ้นได้ โดยมีความสัมพันธ์อยู่ 2 ลักษณะ คือ ความสัมพันธ์เชิงบวก (มีสัญลักษณ์ หรือ Link Mark +) และความสัมพันธ์เชิงลบ (มีสัญลักษณ์ หรือ Link Mark -) ซึ่งความสัมพันธ์เชิงบวก คือ ตัวแปรสองตัวเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน เช่น ตัวแปรหนึ่งเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นส่งผลให้ตัวแปรอีกตัวนั้นเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ในขณะที่ความสัมพันธ์เชิงลบ คือ เมื่อตัวแปรหนึ่งเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นส่งผลให้อีกตัวแปรเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ตรงกันข้าม โดย Loop มี 2 ประเภทคือ Reinforcing Loop และ Balancing Loop

1) Reinforcing Loop คือ วงจรเสริมแรงที่แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งระบบที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเหตุในตอนต้น ทั้งวงจรจึงเป็นวงจรที่เสริมแรงซึ่งกันและกัน ซึ่งสามารถเสริมแรงได้ใน 2 ทาง คือ เสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcing Loop) หรือเสริมแรงกันในทางลบ (Negative Reinforcing Loop)

2) Balancing Loop คือ วงจรสมดุล คือ วงจรที่ตัวแปรในระบบมีความสัมพันธ์ตรงกันข้ามจึงก่อให้เกิดผลหักล้างที่ลดลงจากเหตุในตอนต้น จนเกิดเป็นความสมดุลหรือความเสถียรภาพมากขึ้น

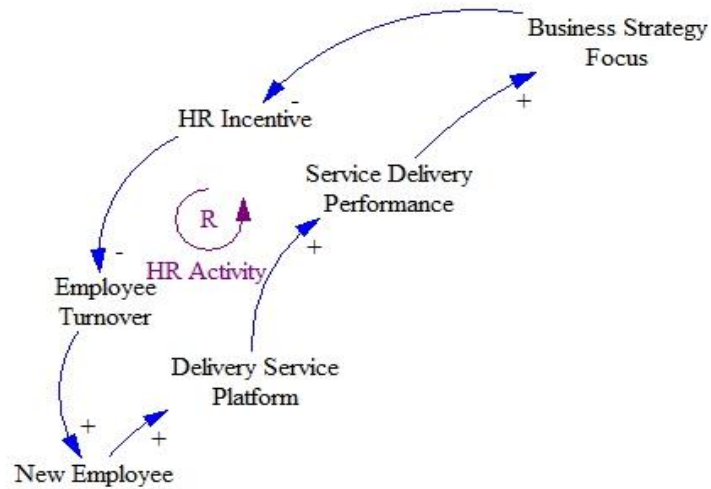
### 3.2 โครงสร้างการวิเคราะห์เชื่อมโยงของเหตุและผล

จากประเด็นปัญหาในปัจจุบันของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ยังมีข้อจำกัดและพบปัญหาในการให้บริการแก่ลูกค้าอีคอมเมิร์ซเนื่องจากองค์กรได้ให้ความสำคัญกับการขยายปริมาณงานในส่วนของการให้บริการขนส่งเป็นหลัก ทำให้ขาดความพร้อมในการพัฒนาบุคลากร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งพัฒนาปัจจัยพื้นฐานต่างๆ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของลูกค้าในกลุ่มธุรกิจอีคอมเมิร์ซที่มีความต้องการเฉพาะได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสามารถวิเคราะห์โดยใช้วงรอบเหตุและผลแสดง โครงสร้างภาพรวมความสัมพันธ์ของสาเหตุและปัญหาที่เกิดขึ้นได้ตามภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 3.2 แสดงภาพรวมวงรอบเหตุและผลของปัญหาที่เกิดขึ้น

จากภาพที่ 3.2 ข้างต้น เป็นภาพรวมวงรอบเหตุและผลของปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการสร้างความพร้อมในการให้บริการลูกค้ากลุ่มธุรกิจอีคอมเมิร์ซของบริษัทไปรษณีย์ไทย นั้นมาจากสองส่วน ได้แก่ กลยุทธ์การลงทุนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างระบบรองรับการใช้งานของลูกค้าอีคอมเมิร์ซ และกลยุทธ์การพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสาขาให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มีความพร้อมไปสู่การให้บริการในระบบดิจิทัล อย่างไรก็ตามบริษัทไปรษณีย์ไทยยังประสบปัญหาจากการขาดความชัดเจนของฝ่ายบริหารในการพัฒนาระบบการให้บริการที่นำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ นอกจากนี้ยังมีปัญหาจากการขาดการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การจ้างงานพนักงานใหม่ที่ขาดทักษะในระบบไอที การลาออกของพนักงานที่เกิดขึ้นบ่อยเนื่องจากได้รับผลตอบแทนที่ไม่เพียงพอ รวมทั้งการขาดการให้ความรู้ทางด้านการใช้ระบบไอทีในการทำงานทั้งแก่พนักงานใหม่และพนักงานเดิมที่มีอยู่ ทำให้ขาดทักษะการใช้เครื่องมือที่รองรับระบบไอทีแบบใหม่ได้อย่างไม่ชำนาญ จึงไม่สามารถตอบสนองต่อการให้บริการที่พึงพอใจแก่ลูกค้ากลุ่มอีคอมเมิร์ซได้อย่างเต็มที่ โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้จะดำเนินต่อไปเรื่อยๆ เป็นวงรอบ และบริษัทไปรษณีย์ไทยจำเป็นต้องหาแนวทางในการดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ทั้งนี้สามารถแยกวิเคราะห์ห้ออกได้เป็นสองส่วนประกอบด้วยกันคือ 1) กิจกรรมของฝ่ายไอที 2) กิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรบุคคล



ภาพที่ 3.3 แสดงภาพรวมวงรอบเหตุและผลของกิจกรรมทางแผนกทรัพยากรบุคคล

ส่วนของกิจกรรมทางฝ่ายทรัพยากรบุคคลตามภาพที่ 3.2 นั้น แสดงให้เห็นถึงปัญหาของบริษัทไปรษณีย์ไทย โดยเริ่มจากเมื่อกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ไม่ได้ให้ความสำคัญในการจัดสรรงบประมาณผลตอบแทนให้กับแผนกทรัพยากรบุคคล ทำให้เกิดการลาออกของพนักงานที่เป็นบุรุษไปรษณีย์ค่อนข้างสูง เมื่อพนักงานมีการเข้าออกบ่อยทำให้มีความจำเป็นต้องมีการสรรหาพนักงานเข้ามาใหม่อย่างต่อเนื่อง จึงยากต่อการเรียนรู้และพัฒนาต่อยอดให้เกิดความสามารถและความเชี่ยวชาญ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องใช้เวลา โดยเฉพาะกับการทำงานของบุรุษไปรษณีย์ที่จะต้องสามารถใช้ระบบปฏิบัติการทางเทคโนโลยีแบบใหม่ให้กับลูกค้าอีคอมเมิร์ซ ทำให้ความสามารถในการให้บริการหรือการส่งของไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่คาดหวัง รวมทั้งเกิดข้อผิดพลาดอันเป็นผลมาจากการไม่ให้ความสำคัญทางกิจกรรมในแผนกทรัพยากรบุคคลที่มากพอของฝ่ายบริหาร





จริงจัง ทำให้พนักงานที่ต้องปฏิบัติงาน ไม่มีความคุ้นชินกับระบบไอทีใหม่เหล่านี้จนนำไปสู่ข้อผิดพลาดต่างๆ ที่ตามมา และเกิดข้อเรียกร้องจากลูกค้าอเมริกัน

จากสิ่งที่ได้นำมาวิเคราะห์ทั้งหมดทำให้เห็นว่าความคิดเชิงระบบนั้น สามารถที่จะนำมาปรับใช้ได้ทั้งในชีวิตประจำวันและในการทำงาน กล่าวคือในการดำเนินงานหรือการแก้ปัญหาต่างๆ นั้น จำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกฝน โดยมองให้เห็นภาพใหญ่ของสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งหมดก่อน แล้วจึงทำการมองลงไป ในจุดย่อยแต่ละจุดเพื่อให้สามารถแก้ปัญหาได้ถูกจุด ทั้งนี้ในกระบวนการทำงานมีความจำเป็นที่จะต้องให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเสียก่อน เพื่อให้ทุกคน ทุกฝ่าย ทุกภาคส่วน ได้เห็นภาพตรงกัน และมีเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งทุกคนในองค์กรมีความเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยกันทั้งสิ้นไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อมก็ตาม



## บทที่ 4

### การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

อันเนื่องจากสภาพการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันที่ทำให้องค์กรต้องมีการกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจให้มีความเหมาะสม เพื่อให้ตอบสนองต่อแนวโน้มของการแข่งขันในตลาดที่มีเพิ่มมากขึ้น บริษัทจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานอย่างรัดกุม โดยสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะต่างๆ ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องกัน เพื่อให้เกิดแรงเสริมซึ่งกันและกัน ทั้งนี้เป็นการจำแนกกลยุทธ์ตามระดับและขอบเขตการดำเนินงานขององค์กร แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)



ภาพที่ 4.1 แสดงกลยุทธ์ของบริษัทในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ  
ที่มา: Nivaldo Marcusso

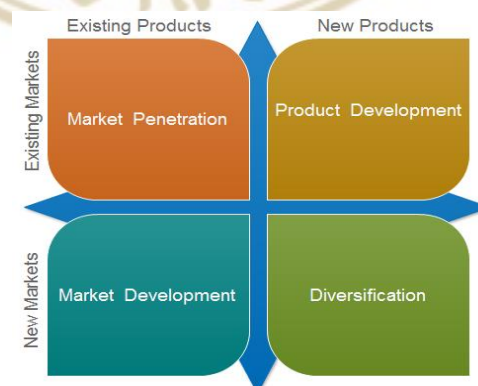
จากภาพที่ 4.1 แสดงระดับของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ คือ การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร (Cooperate Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับนโยบายที่บอกทิศทางขององค์กร การวางแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่สร้างได้เปรียบในการแข่งขันให้กับธุรกิจ และการวางแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน

#### 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Cooperate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรนั้นเป็นการมองแบบดึงตัวออกมาจากการดำเนินงานธุรกิจในแต่ละวัน แล้วพยายามมองตัวบริษัทในภาพรวม โดยหันมามองเรื่องการวิเคราะห์อุตสาหกรรม ภาพรวมคู่แข่งและผลการดำเนินงานมากขึ้น เพื่อที่จะกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้มีความชัดเจน โดยเป็นกลยุทธ์ที่พูดถึงแนวทางการดำเนินงาน แบ่งออกเป็นสามแนวทาง คือ 1) กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) 2) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) และ 3) กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)

**4.1.1 กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy)** คือ กลยุทธ์การเลือกดำเนินธุรกิจไปในแนวทางของการทำให้ธุรกิจนั้นให้เติบโตและขยายตัว เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดหรือเพิ่มผลประกอบการ ซึ่งครอบคลุมถึงการหาตลาดใหม่หรือกลุ่มเป้าหมายใหม่ๆ ไปด้วย

4.1.1.1 การเติบโตจากภายในองค์กร (Internal Growth) เป็นการขยายตัวโดยเข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่หรืออุตสาหกรรมเดิม



ภาพที่ 4.2 แสดง Ansoff's product-market expansion grid (Kotler and Keller, 2006)

ที่มา: <https://www.edrawsoft.com/ansoff-matrix>

จากภาพที่ 4.2 แสดงถึงกลยุทธ์ในการเจริญเติบโตจากภายในองค์กร โดยพิจารณาทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านสินค้าและบริการ และด้านตลาด โดยแบ่งเป็น การเจาะตลาด (**Market Penetration**) เป็นการเพิ่มยอดขายโดยการเติบโตจากผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิมทำได้โดยใช้ Push Strategy (กลยุทธ์ผลัก) เช่น การทำโปรโมชั่น ลด แลก แจก แถม ผลักสินค้าออกไป และ Pull Strategy (กลยุทธ์ดึง) เช่น การทำโฆษณา ประชาสัมพันธ์ สื่อสารการตลาด ดึงดูดให้ผู้บริโภคเข้ามาซื้อเอง เป็นต้น

**การพัฒนาตลาด (Market Development)** เป็นการเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดใหม่ ทำได้จาก การขยายกลุ่มลูกค้าใหม่ จากเคยขายแต่กับผู้บริโภค (B2C - Business to Consumer) ก็หันไปขายกลุ่ม ธุรกิจ (B2B - Business to Business) หรือหน่วยงานภาครัฐ (B2G - Business to Government) รวมถึงการขยายจุดขายไปยังภูมิศาสตร์ใหม่ๆ เช่น เคยขายแค่ในกรุงเทพฯ ก็ขยายไปขายตลาดต่างจังหวัด หรือขยายออกไปขายต่างประเทศ

**การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)** เป็นการเพิ่มยอดขายจากการขายผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดเดิม ซึ่งก็คือ การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น เบนซ์ออกรุ่นใหม่เร็วและบ่อยขึ้นมากแตกต่างจากที่ผ่านมาที่ใช้เวลานานถึงจะออกรุ่นใหม่ เพราะต้องการให้ยอดขายเติบโต และการออกกลุ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น จากเดิมร้านขายแต่เสื้อกับกางเกงก็เพิ่มสินค้ากระเป๋าและรองเท้า หรือการปรับ Packaging เล็ก กลาง ใหญ่ เป็นต้น

**การเติบโตด้วยธุรกิจใหม่ (Diversification Strategy)** เป็นการเพิ่มยอดขายจากการทำผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดใหม่ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 แบบคือ การเติบโตจากธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Concentric Diversification) เช่น บริษัทขายรองเท้าแตะอยู่ ก็หันมาขายรองเท้ากีฬาบ้าง หรือหันมาขายถุงเท้าด้วย เป็นต้น และการเติบโตจากธุรกิจใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมเลย (Conglomerate Diversification) เช่น บริษัทขายมือถืออยู่ก็หันไปทำธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น

4.1.1.2 การเติบโตจากภายนอกองค์กร (External Growth) สามารถดำเนินการได้ในหลายลักษณะได้แก่ การควบรวม (Merger) การซื้อกิจการ (Acquisition) การร่วมลงทุน (Joint Ventures) การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliance) เป็นต้น

4.1.1.3 กลยุทธ์การรวมกันในแนวดิ่ง (Vertical Integration Strategy) ที่แบ่งเป็น การรวมแบบย้อนกลับ (Backward Integration) เช่น บริษัทอยากเติบโตจึงเข้าไปซื้อกิจการซัพพลายเออร์ หรือเซ็นต์สัญญาร่วมกับโรงงาน เพื่อธุรกิจจะได้เติบโตจากการมีโรงงาน เป็นต้น และการรวมแบบไปข้างหน้า (Forward Integration) บริษัทที่เติบโตได้จากการมีโรงงานในการผลิตสินค้าเป็นของตนเอง

4.1.1.4 กลยุทธ์การรวมกันในแนวนอน (Horizontal Integration Strategy) เช่น การจับมือกันกับคู่แข่ง เพื่อให้ธุรกิจเติบโตไปพร้อมๆ กัน เป็นต้น



**4.1.2 กลยุทธ์การคงตัว (Stability Strategy)** ซึ่งเป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจในตลาดที่มองว่าเป็นตลาดที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงแล้ว หรือทรัพยากรของบริษัทนั้นคงตัวโดยไม่สามารถนำไปใช้ในทางอื่นได้ อาจเป็นการดำเนินธุรกิจในตลาดที่อึดตัวแล้วลงทุนเพิ่มเติมไปก็อาจได้ผลตอบแทนน้อย และโครงสร้างการบริหารก็ไม่ได้มีความจำเป็นต้องเปลี่ยน โดยแนวทางหลักของกลยุทธ์การคงตัวมีสามรูปแบบ ได้แก่

4.1.2.1 การยับยั้ง หรือดำเนินธุรกิจอย่างระมัดระวัง (Pause/Process with Caution) เป็นแนวทางที่เน้นรักษาฐานของรายได้และกำไรอย่างระมัดระวังหรือเตรียมการรับมือความเสี่ยงทางธุรกิจที่มีโอกาสเกิดและกระทบต่อธุรกิจ

4.1.2.2 การไม่เปลี่ยนแปลง (No Change) เป็นแนวทางกลยุทธ์ที่เน้นทำในสิ่งที่องค์กรเคยทำอยู่แล้ว ไม่เปลี่ยนแปลงการดำเนินการใดๆ เพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาด

4.1.2.3 การมุ่งเน้นกำไร (Profitability) เป็นแนวทางที่มุ่งเน้นเพิ่มความสามารถในการสร้างฐานกำไรให้สูงต่อเนื่อง

**4.1.3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy)** บริษัทที่เริ่มมองเห็นทิศทางของตลาดที่หดตัวลง โดยเฉพาะเมื่อถูกเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ มาทดแทนสินค้าหรือธุรกิจของตนเอง ซึ่งอาจจะต้องทำการตัดหรือลดแผนกหรือจำนวนพนักงาน เพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรหรือพิจารณาว่าควรดำเนินงานต่อไปได้หรือไม่ในเวลาต่อไปโดยแบ่งออกเป็นสามรูปแบบ ได้แก่

4.1.3.1 การพลิกฟื้น (Turnaround) เป็นแนวทางที่นำมาใช้เพื่อปรับปรุงสถานะผลการดำเนินงานขององค์กร โดยอาจเป็นการตัดค่าใช้จ่าย ปรับปรุงต้นทุน หรือเพิ่มรายได้เพื่อให้องค์กรพลิกกลับมาทำกำไร

4.1.3.2 การขายกิจการ (Sell-Out/Divestment) เป็นแนวทางที่องค์กรตัดการขายบางธุรกิจออกไป ซึ่งสามารถนำเงินมาช่วยเหลือระดับประคองธุรกิจที่เหลืออยู่ให้ได้หรือตัดขายธุรกิจที่สร้างภาระแก่องค์กรออก เพื่อลดค่าใช้จ่ายหรือลดการจัดสรรงบประมาณ

4.1.3.3 การเลิกกิจการ (Bankruptcy/Liquidation) เป็นแนวทางที่องค์กรตัดสินใจถอยหนีออกจากธุรกิจ โดยให้กิจการล้มละลายหรือปิดกิจการแล้วจึงทำการชำระหนี้สินทรัพย์ออกไป

## 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบหรือเป็นต่อในการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดหรืออุตสาหกรรมที่หน่วยธุรกิจของบริษัทดำเนินธุรกิจอยู่โดยตรง จากการนำทรัพยากรและความสามารถพิเศษของบริษัทมาทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ โดย Michael E. Porter (1980, อ้างถึง Greg & Mark, 2010) ได้พัฒนากลยุทธ์การแข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบคู่แข่งในอุตสาหกรรม โดยยึดแนวทางด้านการวางแผนที่สำคัญ 2 ประการ คือ แนวคิดด้านขอบเขตของการแข่งขัน แบ่งเป็นเป้าหมายแบบแคบและเป้าหมายแบบกว้าง แนวคิดการวางแผนด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน แบ่งเป็นการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) และการสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

<b>Target Scope</b>	<b>Advantage</b>	
	<b>Low Cost</b>	<b>Product Uniqueness</b>
<b>Broad (Industry Wide)</b>	<b>Cost Leadership Strategy</b>	<b>Differentiation Strategy</b>
<b>Narrow (Market Segment)</b>	<b>Focus Strategy (low cost)</b>	<b>Focus Strategy (differentiation)</b>

ภาพที่ 4.3 แสดงรูปแบบกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

ที่มา: <http://lessonsinluxury.com>

**4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership)** เป็นการใช้ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง เช่น การใช้เรื่อง Economy of scale จากการผลิตสินค้าจำนวนมาก หรือการควบคุมค่าใช้จ่าย เป็นต้น

**4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)** เป็นการสร้างให้เกิดความแตกต่างของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เพื่อให้เกิดเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยสามารถสนองตอบความต้องการของผู้บริโภคได้ในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้ ทำให้ไม่ต้องห่วงเรื่องการแข่งขันด้านต้นทุนมากนัก

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

#### 4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

เพื่อเป็นการสนับสนุนให้กลยุทธ์ระดับธุรกิจประสบความสำเร็จ กลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นการกำหนดเพื่อให้แนวคิดเกิดออกมาเป็นรูปธรรม โดยคำว่า “ระดับปฏิบัติการ” ในที่นี้ก็หมายถึงสายงานของธุรกิจ หรือแผนก หน้าที่ ฟังก์ชัน ฯลฯ เช่น การผลิต การตลาด การเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและการพัฒนา เป็นต้น ดังนั้นกลยุทธ์ Functional Strategy จึงการนำกลยุทธ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการเพื่อให้ได้เป้าหมายที่ชัดเจนและจะเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์กรให้มีการสอดคล้องกันเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร

#### 4.4 แนวทางการออกแบบกลยุทธ์สำหรับบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด



ภาพที่ 4.4 แสดงภาพรวมกลยุทธ์ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

จากภาพที่ 4.4 แสดงภาพรวมกลยุทธ์ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ ซึ่งแต่ละระดับต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน

**4.4.1 การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)** ด้วยแนวโน้มความต้องการบริการขนส่งและบริการรองรับธุรกิจอีคอมเมิร์ซ มีเพิ่มขึ้นจากปัจจัยสนับสนุนด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยีที่มีแนวโน้มส่งผลให้เกิดการทำธุรกรรมการซื้อขายสินค้าเพิ่มมากขึ้นผ่านช่องทางที่หลากหลาย และกระตุ้นให้เกิดความต้องการในการขนส่งสิ่งของจากผู้ขายเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในลักษณะนี้ถือเป็นโอกาสหรือความท้าทายเชิงบวกต่อบริษัทที่จะขยายธุรกิจให้เติบโตขึ้น โดยมุ่งเน้นกลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) โดยพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพิ่มเติมเพื่อรองรับความต้องการด้านการขนส่งและโลจิสติกส์รวมถึงการให้บริการแก่กลุ่มธุรกิจอีคอมเมิร์ซได้อย่างครบถ้วน การลงทุนเพิ่มของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรที่จะสามารถรองรับต่อการให้บริการรูปแบบใหม่เป็นการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานใหม่เพื่อให้สามารถแข่งขันที่จะทวีความรุนแรงมากขึ้นจากการเข้ามาของบริษัทข้ามชาติภายหลังการเปิดเสรีทางการค้าตามกรอบประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) และมุ่งเน้นการพัฒนาตลาดใหม่ด้วยสินค้าและบริการใหม่ซึ่งคำนึงถึงสมรรถนะ และทรัพยากรที่ ปณท มีอยู่แล้วและมีความได้เปรียบ (Core Competency) อาทิ การมีเครือข่ายที่ให้บริการไปรษณีย์ที่มีความครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ กว่า 4,500 แห่ง ทั้งในพื้นที่กรุงเทพ/ปริมณฑล และภูมิภาค ไม่ว่าจะเป็นแหล่งชุมชน ย่านธุรกิจ หรือพื้นที่ชนบท ความเชี่ยวชาญของพนักงานนำจ่ายสิ่งของทางไปรษณีย์ ตลอดจนความสามารถในการบริหารจัดการเส้นทางขนส่งสิ่งของไปสู่ปลายทางทุกภูมิภาคของประเทศ ซึ่งผลของปัจจัยนี้จะสนับสนุนให้การนำเสนอบริการรูปแบบใหม่เป็นไปได้โดยง่าย และเมื่อประกอบกับความสามารถพิเศษด้านเครือข่ายนำจ่ายก็จะถือเป็นจุดเด่นสำคัญที่จะช่วยให้ ปณท สามารถพัฒนาบริการการจัดส่งแบบ B2C ที่มีแนวโน้มความต้องการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตามการขยายตัวของธุรกิจอีคอมเมิร์ซได้เป็นอย่างดี

**4.4.2 การวางแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)** จากข้อได้เปรียบและจุดแข็งของ ปณท ดังที่ได้กล่าวในบทที่ 2 ว่า ปณท เป็นหน่วยงานภาครัฐที่ดำเนินธุรกิจไปรษณีย์มานานกว่า 130 ปี ซึ่งมีระบบไปรษณีย์ที่ครอบคลุมทั่วประเทศ ถือเป็นหน่วยงานที่มีความสามารถในการเข้าถึงผู้บริโภคระดับครัวเรือนได้ในระดับที่ดี ทำให้มีข้อได้เปรียบมากกว่าบริษัทอื่น ๆ ด้วยจุดแข็งเหล่านี้ ปณท จึงควรมุ่งเน้นกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) เพื่อให้สามารถให้บริการด้วยราคาที่มีความได้เปรียบกว่าคู่แข่งนอกจากนี้ ปณท ยังมีความสามารถในการมีสินทรัพย์ประเภทที่ทำการไปรษณีย์ และศูนย์คัดแยกไปรษณีย์ขนาดใหญ่ที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ ซึ่งจุดให้บริการเหล่านี้บางส่วนมีศักยภาพมากเพียงพอที่จะรองรับต่อการให้บริการด้านการขนส่งโลจิสติกส์ และการให้บริการกลุ่มธุรกิจอีคอมเมิร์ซที่มีแนวโน้มการเติบโตที่ดีจากแรงกระตุ้นทั้ง



ด้านการเติบโตทางเศรษฐกิจ และการสนับสนุนจากนโยบายรัฐ ซึ่ง ปณท สามารถนำสินทรัพย์ที่มีอยู่มารองรับต่อการให้บริการในลักษณะดังกล่าวได้ในอนาคต โดยในการวางแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ต้องคำนึงถึงรูปแบบในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้ไปถึงจุดหมายของการเป็น Cost Leadership โดยต้องพิจารณารูปแบบการทำธุรกิจ (Business Model Designing) ว่าควรจะลงทุนเอง หรือควรจะทำการจ้าง Outsource ในการพัฒนาระบบไอทีให้มีความแข็งแกร่งเพื่อความสามารถในการประหยัดทางด้านต้นทุนค่าใช้จ่ายของบริษัท ตลอดจนเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของระบบไอทีที่จะเข้ามาช่วยยกระดับการให้บริการ ซึ่งก็จะส่งผลให้ศักยภาพโดยรวมของธุรกิจเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย

**4.4.3 การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)** นอกเหนือจากการรักษาสถานะ และขีดความสามารถของเครือข่ายไปรษณีย์ให้เพิ่มสูงขึ้น ตลอดจนการบริหารจัดการภาระต้นทุนเพื่อให้เกิดการให้บริการที่เป็นเลิศแล้ว กลยุทธ์ที่ใช้ในระดับหน้าที่สำหรับ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด คือ มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร (Organizational Development and Change) ซึ่งควรมุ่งเน้นการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ดังนี้

4.4.3.1 ปรับระบบการบริหารบุคลากรให้ทันสมัยและสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง ด้วยลักษณะเฉพาะของบริการไปรษณีย์ที่ต้องอาศัยกำลังคนจำนวนมากในการให้บริการส่งผลให้ต้นทุนการดำเนินงานส่วนใหญ่ของ ปณท เป็นต้นทุนในส่วนของบุคลากรเป็นหลัก ซึ่งถือเป็นต้นทุนที่มีความยืดหยุ่นด้านการบริหารจัดการค่อนข้างต่ำและอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในวงกว้าง ดังนั้นการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรจึงควรคำนึงถึงการปรับกระบวนการทำงานและการสร้างระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เหมาะสมและได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายเพื่อให้การบริหารบุคลากรสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

4.4.3.2 เสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน การมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ นอกจากการแข่งขันทางการค้าที่จะเพิ่มขึ้นภายหลังการเปิดเสรีแล้ว การแข่งขันในด้านทักษะการให้บริการในพื้นที่ที่จะมีแนวโน้มสูงขึ้นด้วย สำหรับ ปณท ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการให้บริการมาอย่างยาวนานในประเทศ จึงถือเป็นแหล่งรวมของทักษะการให้บริการที่ครบถ้วนซึ่งผลกระทบที่ ปณท จะต้องเผชิญ คือ การชักจูงให้บุคลากรของ ปณท ไปร่วมงานกับผู้แข่งขันเพื่อดึงเอาทักษะเฉพาะสำคัญของ ปณท ไปสู่องค์กรของผู้แข่งขัน ดังนี้ สิ่งที่ ปณท จำเป็นต้องคำนึงถึงคือการรักษาบุคลากรที่มีทักษะในการให้บริการสูงให้อยู่กับ ปณท ต่อไปด้วยการสร้างให้บุคลากรเหล่านั้นมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร และพร้อมที่จะพัฒนาองค์กรร่วมกันไปกับ ปณท ในอนาคต

4.4.3.3 ปรับกระบวนการปฏิบัติการไปรษณีย์ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ปัจจัยส่วนหนึ่งที่ส่งผลให้ระบบให้บริการไปรษณีย์มีต้นทุนค่อนข้างสูงเนื่องจากขั้นตอนการให้บริการไปรษณีย์เป็นกระบวนการที่ถูกกำหนดขึ้นมาอย่างยาวนาน ซึ่งขั้นตอนการให้บริการที่กำหนดขึ้นนั้นอาจมีความเหมาะสมเพียงพอในสภาพแวดล้อมที่ผ่านมา แต่เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม กระบวนการที่กำหนดไว้อาจไม่เหมาะสมอีกต่อไป ดังนั้นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยเทคโนโลยี และนวัตกรรมจะเป็นแนวทางหนึ่งซึ่งช่วยให้ ปณท สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการได้มากยิ่งขึ้น ดังนั้นการวางระบบงานเพื่อเสริมสร้างการสร้างนวัตกรรม และปรับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนลงให้มากที่สุดจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มความสามารถในการให้บริการซึ่งส่งผลต่อการทำกำไรของ ปณท ในระยะยาว

4.4.3.4 พัฒนาระบบงานและมาตรฐานการบริการให้เหนือกว่าคู่แข่ง เอกชนข้ามชาติ โดยจะต้องทำการยกระดับมาตรฐานการให้บริการและการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ ซึ่งระบบเทคโนโลยีที่นำมาประยุกต์ใช้กับการให้บริการยังอยู่ในช่วงของการพัฒนา ดังนั้นการที่ ปณท จะสามารถแข่งขันได้ภายใต้สภาพการณ์การเปิดเสรีทางการค้าจำเป็นต้องมีการพัฒนามาตรฐานของการให้บริการที่ตรงความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้ามากยิ่งขึ้น เนื่องจากลูกค้าจะเป็นเสมือนจุดเชื่อมต่อระหว่าง ปณท กับผู้ให้บริการรายอื่น และสามารถชี้วัดได้ว่า คุณภาพและมาตรฐานของ ปณท สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้หรือไม่ในอนาคต

4.4.3.5 พัฒนาบริการที่เชื่อมโยงกับ/หรือใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่ ด้วยวิถีชีวิตของคนรุ่นใหม่ที่ถูกพันกับการสื่อสารผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้แนวโน้มการใช้บริการไปรษณีย์ของคนในยุคต่อไปมีแนวโน้มลดลง แนวทางที่จะชักจูงให้คนรุ่นใหม่ยังคงเห็นความสำคัญของระบบการสื่อสารผ่านไปรษณีย์ได้ทางหนึ่งคือ การสร้างระบบการให้บริการที่เชื่อมโยงกับระบบการสื่อสารใหม่ เพื่อสร้างความรู้สึกน่าสนใจในบริการและการตัดสินใจมาใช้บริการ ทั้งนี้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงานของ ปณท ได้อีกทางหนึ่งด้วย ซึ่งจะช่วยให้ ปณท มีความสามารถในการให้บริการที่เป็นเลิศกับประชาชนจากการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ตลอดจนสามารถกำหนดอัตราค่าบริการที่ยืดหยุ่นสามารถแข่งขันกับคู่แข่ง และบริการทดแทนได้ดียิ่งขึ้น

## บทที่ 5

### การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

เมื่อองค์กรได้มีการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา และได้มีการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการแล้ว ขั้นตอนต่อไปจึงจำเป็นการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ ซึ่งจำเป็นจะต้องมีแผนการดำเนินงาน (Action Plan) เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามการดำเนินกลยุทธ์ตามแผนงานดังกล่าวย่อมมีความเสี่ยงซึ่งทำให้บริษัทไม่สามารถดำเนินงานได้ตามแผนงานได้จริง หรือไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง ดังนั้นบริษัทจะต้องมีการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ควบคู่กันไป ด้วยจึงจะช่วยให้การดำเนินกลยุทธ์เป็นไปอย่างราบรื่นตามแผนงานและเป้าหมายที่วางไว้

#### 5.1 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)

สำหรับแผนงานเพื่อแก้ไขปัญหาในการให้บริการลูกค้ากลุ่มอีคอมเมิร์ซของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่เกิดข้อผิดพลาดขึ้นนั้น จะเป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล และหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินงานโดยตั้งเป้าหมายการดำเนินงานระยะสั้น (1ปี) ดังนี้

ตารางที่ 5.1 แสดงกิจกรรมในแผนการดำเนินงานภายใน 1 ปี ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

ลำดับ	แผนการดำเนินงาน	การดำเนินงานปี 1											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	การทำแผนเพื่อใช้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร												
2	การปรับปรุงกระบวนการสรรหา (Recruitment)												
3	การวางกำลังพล (Workforce Planning)												
4	การปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ												
5	ปรับขั้นตอนการทำงาน												
6	การจัดทำแผนฝึกอบรมพัฒนาพนักงาน (Training Roadmap)												
7	การประเมินวัดความสามารถทักษะการใช้ระบบไอทีของพนักงาน												
8	การประเมินวัดความสามารถให้บริการของพนักงาน												
9	ปรับปรุงวิธีการดูแลพนักงาน (Employee Retention)												
10	การประเมินวัดความผูกพันของพนักงานกับบริษัท												
11	ปรับปรุงการให้บริการลูกค้า												
12	การประเมินวัดความพึงพอใจของลูกค้า												

แผนงานการดำเนินงานใน 1 ปี แรกจะเริ่มตั้งแต่การปรับปรุงโครงสร้างการทำงานในองค์กรเพื่อให้มีความเหมาะสมกับธุรกิจในปัจจุบันมากที่สุด ปรับปรุงกระบวนการสรรหา และการวางกำลังพลเพื่อจะสรุปจำนวนพนักงานให้มีความเหมาะสมกับธุรกิจ เพื่อที่จะรู้ว่าจะต้องมีการเพิ่มหรือลดจำนวนพนักงานหรือไม่ โดยมีการปรับปรุงในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ภายในองค์กร และมีการปรับกระบวนการขั้นตอนในการทำงาน โดยจัดทำแผนเพื่อฝึกอบรมพนักงาน จัดทำแบบการประเมินความสามารถทักษะการใช้ระบบไอทีและการปฏิบัติงานของพนักงาน ในขณะเดียวกันจัดให้มีการพิจารณาปรับโครงสร้างค่าจ้างผลตอบแทน ปรับปรุงวิธีการดูแลพนักงาน เพื่อให้พนักงานยังคงทำงานอยู่กับบริษัท และสุดท้ายจะต้องมีการประเมินวัดความผูกพันของพนักงานที่มีต่อบริษัท เพื่อให้ทราบว่าหลังจากที่ได้มีการดำเนินการในด้านต่างๆ แล้วนั้น พนักงานมีความรู้สึกอย่างไรบ้าง ในขณะเดียวกันด้านการให้บริการลูกค้าก็จัดให้มีการปรับปรุงการให้บริการให้มีความเหมาะสม รวมทั้งจัดให้มีการประเมินวัดความพึงพอใจของลูกค้าอย่างเป็นระยะ

## 5.2 นิยามความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ซึ่งไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลได้ ทั้งในแง่ของผลกระทบที่เป็นตัวเงินหรือผลกระทบที่มีต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรมทั้งกระบวนการ รวมถึงการดำเนินการต่างๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ซึ่งทุกองค์กรต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่มีปัจจัยจากภายในและภายนอกได้ตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องมีการประเมินความเสี่ยง เพื่อที่จะได้ทราบว่าในองค์กรมีความเสี่ยงที่ใดในขั้นตอนของ



งาน หรือในกิจกรรมใด และอยู่ในระดับใดเพื่อจะได้กำหนดมาตรการหรือวิธีการควบคุมที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล เพื่อจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) คือ กระบวนการสำคัญที่องค์กรต้องนำไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) การระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะต้องสามารถอธิบายถึงผลกระทบของความเสี่ยงหรือลักษณะความเสียหายที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงได้

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) เป็นการพิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงในช่วงเวลาหนึ่ง หรือจะเรียกว่าความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงก็ได้

- ผลกระทบ (Impact) ระดับความรุนแรงของผลเสียหายที่เกิดขึ้น จากความเสี่ยงและมีผลกระทบต่อองค์กรซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบ โดยสามารถแบ่งเป็นผลกระทบทางการเงินและผลกระทบที่ไม่ใช่ทางการเงิน

แผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

Risk Assessment Matrix		ความเป็นไปได้					
		ต่ำมาก / น้อยมาก	ต่ำ / น้อย	ปานกลาง	สูง / ป่อฉ	สูงมาก / ป่อฉมาก	
ผลกระทบ / ความรุนแรง	สูงมาก / ทรานนะ	5	5	10	15	20	25
	สูง / วิกฤต	4	4	8	12	16	20
	ปานกลาง	3	3	6	9	12	15
	ต่ำ / น้อย	2	2	4	6	8	10
	ไม่เป็นสาระสำคัญ / น้อยมาก	1	1	2	3	4	5
ระดับของความเสี่ยง							

ภาพที่ 5.1 แสดงแผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

ที่มา: <http://www.itgthailand.com>

- การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยมี 4 วิธีการ คือ

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือ การหลีกเลี่ยงหรือหยุดการกระทำที่ก่อให้เกิดความเสียหาย เช่น งานส่วนใดที่องค์กรไม่ถนัด อาจหลีกเลี่ยงหรือหยุดการทำงานในส่วนนั้น และอาจใช้การ Outsource แทน

- การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) คือ การลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถลดได้ทั้งสองส่วน โดยจัดให้มีระบบการควบคุมต่างๆ เพื่อป้องกันและค้นพบความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมทันเวลา

- การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) คือ การลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบหรือลดทั้งสองส่วน โดยการหาผู้ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยง เช่น การทำประกันต่างๆ

- การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือ การไม่ต้องทำอะไรเพิ่มเติมเนื่องจากมีความเห็นว่าความเสี่ยงมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อย และผลกระทบจากการเกิดก็น้อยด้วย

- การติดตามประเมินผลความเสี่ยง (Risk Monitoring) องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

### 5.2.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินการตามกลยุทธ์

จากข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์เพื่อใช้ในการพัฒนาศักยภาพการบริการกลุ่มลูกค้าอีคอมเมิร์ซของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด นั้น ในการนำกลยุทธ์ไปใช้อาจจะทำให้เกิดเหตุการณ์ที่ทำให้การใช้กลยุทธ์นั้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ หรือไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง ดังนั้นจึงต้องมีการคำนึงถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่สามารถส่งผลต่อกลยุทธ์ เพื่อหาแนวทางในการป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้เกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดได้

### 5.2.1.1 ระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

ตารางที่ 5.2 แสดงการระบุปัจจัยความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในบริษัท	ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกบริษัท
1. ความเสี่ยงที่เกิดจากการพัฒนาบุคลากรไม่เหมาะสมกับการขยายตัวของงานจัดส่งของ	1. ความเสี่ยงจากบริษัทคู่แข่งให้ค่าจ้างและผลตอบแทนที่สูงขึ้น
2. ความเสี่ยงที่เกิดจากพนักงานขาดความสามารถในการใช้เครื่องมือและระบบเทคโนโลยีที่นำมาใช้กับการให้บริการจัดส่งของ	2. ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วของระบบเทคโนโลยี
3. ความเสี่ยงจากการการลาออกของพนักงานที่ให้บริการจัดส่งของ	3. ความเสี่ยงจากรัฐบาลมีนโยบายเปิดการแข่งขันอย่างเสรีในธุรกิจไปรษณีย์
4. ความเสี่ยงจากการขาดประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีที่ลงทุน	4. ความเสี่ยงจากเศรษฐกิจถดถอย
5. ความเสี่ยงที่เกิดจากทัศนคติของผู้บังคับบัญชา	5. ความเสี่ยงจากค่านิยม การสนใจทำงานของบริษัทไปรษณีย์ไทยลดลง

5.2.1.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หลังจากที่ได้มีการระบุความเสี่ยงที่มาจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกแล้ว องค์กรจะต้องนำความเสี่ยงที่ระบุนั้นมาทำการประเมินความเสี่ยงว่ามีโอกาสเกิดและมีผลกระทบกับองค์กรอย่างไรบ้าง เพื่อคิดหาวิธีการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะมีผลกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้โดยโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (Impact) มี 5 ระดับ ดังนี้

ตารางที่ 5.3 แสดงเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
5	สูงมาก/บ่อยมาก	สูงมาก/หายนะ
4	สูง/บ่อย	สูง/วิกฤต
3	ปานกลาง	ปานกลาง
2	ต่ำ/น้อย	ต่ำ/น้อย
1	ต่ำมาก/น้อยมาก	ไม่เป็นสาระสำคัญ/น้อยมาก

ตารางที่ 5.4 แสดงการประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในของบริษัท ปณท จำกัด

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในบริษัท	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ
1. ความเสี่ยงที่เกิดจากการพัฒนาบุคลากรไม่เหมาะสมกับการขยายตัวของงานจัดส่ง	4 : สูง/บ่อย	3 : ปานกลาง
2. ความเสี่ยงที่เกิดจากพนักงานขาดความสามารถในการใช้เครื่องมือและระบบเทคโนโลยีที่นำมาใช้กับการให้บริการจัดส่งของ	3 : บางครั้ง	4 : สูง/วิกฤต
3. ความเสี่ยงจากการการลาออกของพนักงานที่ให้บริการจัดส่งของ	4 : สูง/บ่อย	5 : สูงมาก/หายนะ
4. ความเสี่ยงจากการขาดประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีที่ลงทุน	3 : บางครั้ง	4 : สูง/วิกฤต
5. ความเสี่ยงที่เกิดจากทัศนคติของผู้บังคับบัญชา	4 : สูง/บ่อย	5 : สูงมาก/หายนะ

ตารางที่ 5.5 แสดง Risk Matrix ของความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในของบริษัท ปณท จำกัด

Risk Assessment Matrix			โอกาสที่จะเกิด				
			ต่ำมาก/น้อยมาก	ต่ำ/น้อย	ปานกลาง	สูง/บ่อย	สูงมาก/บ่อยมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ/ความรุนแรง	สูงมาก/หายนะ	5				3 5	
	สูง/วิกฤต	4			2 4		
	ปานกลาง	3				1	
	ต่ำ/น้อย	2					
	ไม่เป็นสาระสำคัญ/น้อยมาก	1					

จากตารางที่ 5.5 ขออธิบายระดับความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในบริษัทแต่ละข้อ ดังนี้

1. ความเสี่ยงที่เกิดจากการพัฒนาบุคลากรไม่เหมาะสมกับการขยายตัวของงานจัดส่ง เป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้บ่อย ทำให้เกิดการพัฒนาคูคณกรเป็นไปได้อย่างจำกัด เนื่องจากในปัจจุบันบริษัท ได้มีการขยายตัวเป็นอย่างมากในธุรกิจการขนส่ง และมีผลกำไรจากยอดการส่งสินค้าในกลุ่มธุรกิจอีคอมเมิร์ซที่เพิ่มขึ้นทุกปีทำให้ต้องมีการใช้บุคลากรในการให้บริการเป็นจำนวน



มาก แต่ผลกระทบจากความเสถียรที่อยู่ในระดับปานกลางเนื่องจากบุคลากรของบริษัทในปัจจุบันมีความเชี่ยวชาญในพื้นที่ของการจัดส่งเป็นอย่างดี ทำให้สามารถพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการขยายตัวของงาน

2. ความเสี่ยงที่เกิดจากพนักงานขาดความสามารถในการใช้เครื่องมือ และระบบเทคโนโลยีที่นำมาใช้กับการให้บริการจัดส่งของ ความเสี่ยงนี้มีโอกาสเกิดขึ้นได้บางครั้ง เนื่องจากพนักงานยังยึดติดกับกรอบวิธีการทำงานแบบเดิมๆ ที่คิดว่ามีความเหมาะสมกับการทำงาน โดยไม่เปิดใจที่จะเรียนรู้กับระบบเครื่องมือใหม่ๆ ตลอดจนความเคยชินที่เกิดขึ้นมานานจากการปฏิบัติงานคิดว่าประสิทธิภาพทำงานของตัวเองที่ผ่านมาน่าจะเพียงพอในการทำงานแล้ว ซึ่งผลกระทบของความเสถียรที่อยู่ในระดับที่สูง เพราะถ้าพนักงานขาดความสามารถในการใช้เครื่องมือและระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการบริการก็อาจจะส่งผลทำให้การบริการนั้นเกิดข้อผิดพลาดและไม่เป็นไปตามที่บริษัทคาดหวังไว้

3. ความเสี่ยงจากการการลาออกของพนักงานที่ให้บริการจัดส่งของความเสถียรนี้มีโอกาสเกิดขึ้นได้สูง เนื่องจากปัจจุบันพนักงานที่ทำหน้าที่จัดส่งของส่วนใหญ่เป็นลูกจ้างที่ได้รับค่าตอบแทนเป็นแบบรายวันและไม่ได้รับสวัสดิการอื่นๆ ที่น้อยมากเมื่อเทียบกับพนักงานประจำของบริษัท ประกอบกับคู่แข่งที่มีการให้ผลตอบแทนที่สูงกว่าทั้งในจำนวนของผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดีกว่า ทำให้พนักงานกลุ่มงานนี้มีอัตราการลาออกค่อนข้างสูง ซึ่งส่งผลกระทบสูงต่อการให้บริการที่จะต้องบริการอย่างต่อเนื่องมากขึ้นทุกวัน และจะนำไปสู่ผลกระทบต่อคุณภาพของการให้บริการของบริษัท

4. ความเสี่ยงจากการขาดประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีที่ลงทุนเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้บางครั้งที่อาจจะเกิดได้ในช่วงการใช้งาน เช่น ระบบปฏิบัติการของระบบคอมพิวเตอร์เกิดความขัดข้อง ความเสียหายของโปรแกรม ระบบการสื่อสารที่ขัดข้อง เป็นต้น ซึ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นจะสูงหากไม่มีการแก้ไขได้ทันท่วงที เพราะระบบการให้บริการจัดส่งและบริการอื่นๆ ในปัจจุบันของบริษัทมีความจำเป็นมากที่ต้องใช้ระบบเทคโนโลยีแบบใหม่ในการให้บริการ รวมทั้งใช้ในการปฏิบัติการภายในของบริษัทด้วยซึ่งบริษัทจะต้องทำการประเมินกับสิ่งที่ได้รับ และผลประโยชน์ที่ได้จากเทคโนโลยีที่ได้ลงทุนไป

5. ความเสี่ยงที่เกิดจากทัศนคติของผู้บังคับบัญชาความเสี่ยงนี้มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้สูง เนื่องจากผู้บังคับบัญชาบางคนยังยึดติดกับกรอบการทำงานหรือวิธีการเดิม โดยคิดว่าวิธีการเดิมๆ ที่ปฏิบัติใช้อยู่มีประสิทธิภาพ ไม่ค่อยเปิดรับวิธีการหรือระบบใหม่ๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบสูงมากต่อบริษัท เพราะมีแนวโน้มจะทำให้ไม่มีการปรับปรุงขั้นตอนและกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งของบริษัทได้ และอาจจะส่งผลร้ายต่อไปใน

ระยะยาวได้ ซึ่งเรื่องนี้ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่สำคัญมาก เพราะกลุ่มของผู้บังคับบัญชาถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนบริษัทให้ประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 5.6 แสดงการประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกของบริษัท ปณท จำกัด

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกบริษัท	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ
1. ความเสี่ยงจากบริษัทคู่แข่งให้ค่าจ้างและผลตอบแทนที่สูงขึ้น	3 : บางครั้ง	3 : ปานกลาง
2. ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วของระบบเทคโนโลยี	3 : บางครั้ง	4 : สูง/วิกฤต
3. ความเสี่ยงจากรัฐบาลมีนโยบายเปิดการแข่งขันอย่างเสรีในธุรกิจไปรษณีย์	2 : ต่ำ/น้อย	4: สูง/วิกฤต
4. ความเสี่ยงจากเศรษฐกิจถดถอย	3 : บางครั้ง	4 : สูง/วิกฤต
5. ความเสี่ยงจากค่านิยม การสนใจทำงานของบริษัทไปรษณีย์ไทยลดลง	3 : บางครั้ง	3 : ปานกลาง

ตารางที่ 5.7 แสดง Risk Matrix ของความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกของบริษัท ปณท จำกัด

Risk Assessment Matrix			โอกาสที่จะเกิด					
			ต่ำมาก/น้อยมาก	ต่ำ/น้อย	ปานกลาง	สูง/บ่อย	สูงมาก/บ่อยมาก	
			1	2	3	4	5	
ผลกระทบ/ความรุนแรง	สูงมาก/หายน่ะ	5						
	สูง/วิกฤต	4		3	2 4			
	ปานกลาง	3			1 5			
	ต่ำ/น้อย	2						
	ไม่เป็นสาระสำคัญ/น้อยมาก	1						

จากตารางที่ 5.7 ขอบริบายระดับความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกบริษัทแต่ละข้อ ดังนี้

1. ความเสี่ยงจากบริษัทคู่แข่งให้ค่าจ้างและผลตอบแทนที่สูงขึ้น ความเสี่ยงนี้มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้บางครั้งเนื่องจากอุตสาหกรรมการขนส่งมีการแข่งขันที่สูงมากขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันการซื้อขายสินค้าในระบบอีคอมเมิร์ซมีการขยายตัวสูงขึ้นมาก ดังนั้นบริษัทในกลุ่มการให้บริการ

จัดส่งของจึงมีความต้องการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพมาร่วมงานเพื่อพัฒนาศักยภาพของบริษัท ซึ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้นอยู่ในระดับปานกลางที่บริษัทยังสามารถรับมือกับความเสี่ยงนี้ได้

2. ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วของระบบเทคโนโลยีความเสี่ยงนี้มีโอกาสเกิดขึ้นได้บ้างครั้งจากการเปลี่ยนแปลงไปของระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น ระบบโซเซี่ยลเน็ตเวิร์ค ดิจิตอลคอนเทนท์ อุปกรณ์ไอที เป็นต้น ซึ่งความเสี่ยงนี้หากเกิดขึ้นแล้วบริษัทไม่สามารถปรับตัวได้ก็จะกระทบต่อการดำเนินงานและการให้บริการแก่ลูกค้า เนื่องจากบริษัทส่วนใหญ่ทั้งในและต่างประเทศได้มีการปรับตัวให้พร้อมรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบเทคโนโลยีใหม่ๆ มีการลงทุนและพัฒนานวัตกรรมขึ้นในหลายองค์กร ขณะเดียวกันคู่แข่งของบริษัทก็มีความก้าวหน้าในการใช้ระบบเทคโนโลยีในการให้บริการขนส่งเป็นอย่างมาก ซึ่งบริษัทมีความจำเป็นที่จะปรับตัวให้สามารถดำรงอยู่ในการเปลี่ยนแปลงนี้ให้ได้

3. ความเสี่ยงจากรัฐบาลมีนโยบายเปิดการแข่งขันอย่างเสรีในธุรกิจไปรษณีย์ ความเสี่ยงนี้มีโอกาสเกิดขึ้นน้อย เนื่องจากต้องใช้เวลาในการเจรจาระหว่างประเทศเป็นระยะเวลานานจนกว่าจะได้ข้อตกลงร่วมกันและมีผลบังคับใช้ แต่ปัจจุบันได้มีการเปิดการค้าเสรีจากข้อตกลงในประชาคมอาเซียน ทำให้ธุรกิจไปรษณีย์ก็เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่เปิดให้มีการแข่งขันอย่างเสรีและส่งผลกระทบต่อที่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง บริษัทเผชิญกับการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น แต่ยังคงความได้เปรียบจากการที่มีสาขาและระบบโครงข่ายให้บริการขนส่งอยู่โดยทั่วประเทศ ที่คู่แข่งไม่มีหรือต้องใช้เวลาอีกนานกว่าจะสามารถพัฒนาได้เทียบเท่ากับบริษัท

4. ความเสี่ยงจากเศรษฐกิจถดถอย ความเสี่ยงนี้มีโอกาสเกิดขึ้นได้สูงเนื่องจากเกิดจากผลกระทบได้จากหลายปัจจัยทั้งจากปัญหาทางการเมือง ความไม่สงบภายในประเทศ และจากปัจจัยของผลกระทบทางเศรษฐกิจจากต่างประเทศ ทำให้ส่งผลกระทบต่อบริษัท ไม่ว่าจะเป็นจากการปรับตัวขึ้นของภาษีราคาเชื้อเพลิงที่ใช้ในภาคการขนส่งมีการปรับตัวสูงขึ้น ทำให้การส่งสินค้าและการให้บริการไปรษณีย์ที่ลดลง ซึ่งล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนและรายได้ของบริษัทอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทำให้บริษัทต้องแบกรับภาระในช่วงวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น

5. ความเสี่ยงจากค่านิยม การสนใจทำงานของบริษัทไปรษณีย์ไทยลดลงความเสี่ยงนี้มีโอกาสเกิดขึ้นได้บ้างครั้ง แต่ก็มีโอกาสที่คนทำงานบางส่วนสนใจที่จะทำงานกับบริษัทต่างชาติเนื่องจากบริษัทเหล่านี้ให้ผลตอบแทนที่ค่อนข้างสูง ซึ่งจะกระทบในส่วนของคนที่เก่งที่อาจจะสนใจไปทำงานกับบริษัทอื่นได้ ทำให้บริษัทเสียโอกาสที่จะได้ร่วมงานกับคนที่มีความรู้ความสามารถ

## 5.2.1.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

ตารางที่ 5.8 แสดงการตอบสนองความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในของบริษัท ปณท จำกัด

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กร	การตอบสนองความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงที่เกิดจากการพัฒนาบุคลากรไม่เหมาะสมกับการขยายตัวของงานจัดส่ง	จัดทำแผนการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานเพื่อให้เตรียมพร้อมต่อการขยายตัวของงานจัดส่ง
2. ความเสี่ยงที่เกิดจากพนักงานขาดความสามารถในการใช้เครื่องมือและระบบเทคโนโลยีที่นำมาใช้กับการให้บริการจัดส่งของ	ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายไอที ร่วมกันทำแผนให้ความรู้แก่พนักงานเพื่อให้สามารถใช้ระบบและอุปกรณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างชำนาญ
3. ความเสี่ยงจากการการลาออกของพนักงานที่ให้บริการจัดส่งของ	ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินแผนงาน ปรับปรุงค่าตอบแทน เพิ่มสวัสดิการเพื่อดึงดูดพนักงานให้อยู่กับองค์กร
4. ความเสี่ยงจากการขาดประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีที่ลงทุน	จัดทำแผนประเมินประสิทธิภาพจากการใช้ระบบไอที ความสามารถที่ช่วยลดความซ้ำซ้อนในกระบวนการทำงาน ความคล่องตัวและง่ายต่อการใช้งานของบุคลากรของบริษัท
5. ความเสี่ยงที่เกิดจากทัศนคติของผู้บังคับบัญชา	จัดให้มีการอบรม สัมมนา ให้กับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้มีการเปิดมุมมองและทัศนคติ เพื่อไม่ให้ยึดติดกับกรอบการทำงานแบบเดิม และมีการเสริมความรู้ในเรื่องการบริหารความเปลี่ยนแปลง



ตารางที่ 5.9 แสดงการตอบสนองความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกของบริษัท ปณท จำกัด

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กร	การตอบสนองความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงจากบริษัท คู่แข่ง ให้ ค่าจ้างและผลตอบแทนที่สูงขึ้น	พิจารณาปรับฐานค่าจ้างและสวัสดิการให้ใกล้เคียงกับบริษัทคู่แข่ง
2. ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วของระบบเทคโนโลยี	ศึกษาและจัดเตรียมแนวทางในการพัฒนาหรือเตรียมงบประมาณในการลงทุนในระบบเทคโนโลยีของบริษัท
3. ความเสี่ยงจากรัฐบาลมีนโยบายเปิดการแข่งขันอย่างเสรีในธุรกิจ ไปรษณีย์	พิจารณาผลกระทบที่บริษัทจะได้รับจากการเปิดเสรีทางการค้า และดูสถานการณ์ของบริษัทคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน
4. ความเสี่ยงจากเศรษฐกิจถดถอย	จัดทำกิจกรรมทางการตลาดเพื่อรักษฐานลูกค้า ในขณะเดียวกันก็ทำการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานภายในที่มีความซับซ้อนของงานให้ลดลง
5. ความเสี่ยงจากค่านิยม การสนใจทำงานของบริษัท ไปรษณีย์ไทยลดลง	ปรับภาพลักษณ์ของบริษัทให้น่าดึงดูดใจ กับคนที่มีความสามารถให้เข้ามาสมัครงานกับบริษัท

5.2.1.4 การติดตามและประเมินความเสี่ยง (Risk Monitoring) จากความเสี่ยงที่ได้ทำการระบุในข้างต้น ทางบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จะต้องมียุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยง โดยต้องคอยติดตามความเสี่ยงแต่ละเรื่องอย่างใกล้ชิด และต้องมีการรายงานต่อผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง เพราะความเสี่ยงนั้นมีผลกระทบต่อภารกิจของบริษัท และจะต้องมีการคอยคิดวิธีการป้องกันเพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเกิดขึ้นได้อีก เนื่องจากความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่เราไม่สามารถคาดคะเนได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อไหร่ รวมถึงการพิจารณาความเสี่ยงอื่นๆ นอกเหนือจากที่ได้ระบุในข้างต้น ว่ามีโอกาสเกิดความเสี่ยงอื่นๆ อีกได้หรือไม่ และจะต้องมีการวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบที่บริษัทจะได้รับ เพื่อหาวิธีการป้องกันพร้อมวิธีการแก้ไขความเสี่ยงนั้นๆ เพื่อให้เกิดผลกระทบต่อบริษัทน้อยที่สุด

5.2.1.5 การทำแผนการดำเนินการ และบริหารจัดการความเสี่ยง (Contingency Plan) มาใช้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง หากมีการดำเนินตามวิธีการข้างต้นแล้ว ก็จะสามารถเพิ่มศักยภาพการบริการกลุ่มลูกค้าไอคอมเมิร์ซได้มากขึ้น แต่หากเกิดเหตุการณ์มากกว่าที่บริษัทได้มีการประเมินความเสี่ยงไว้ บริษัทก็ควรต้องมีการทำแผนฉุกเฉินหรือ Contingency Plan เพื่อใช้เตรียมพร้อมรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากที่ได้มีการประเมินความเสี่ยงในข้างต้นเพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และอย่างมีประสิทธิภาพสูงที่สุด

### 5.3 การควบคุม วัตถุประสงค์ และติดตามผลการดำเนินงาน

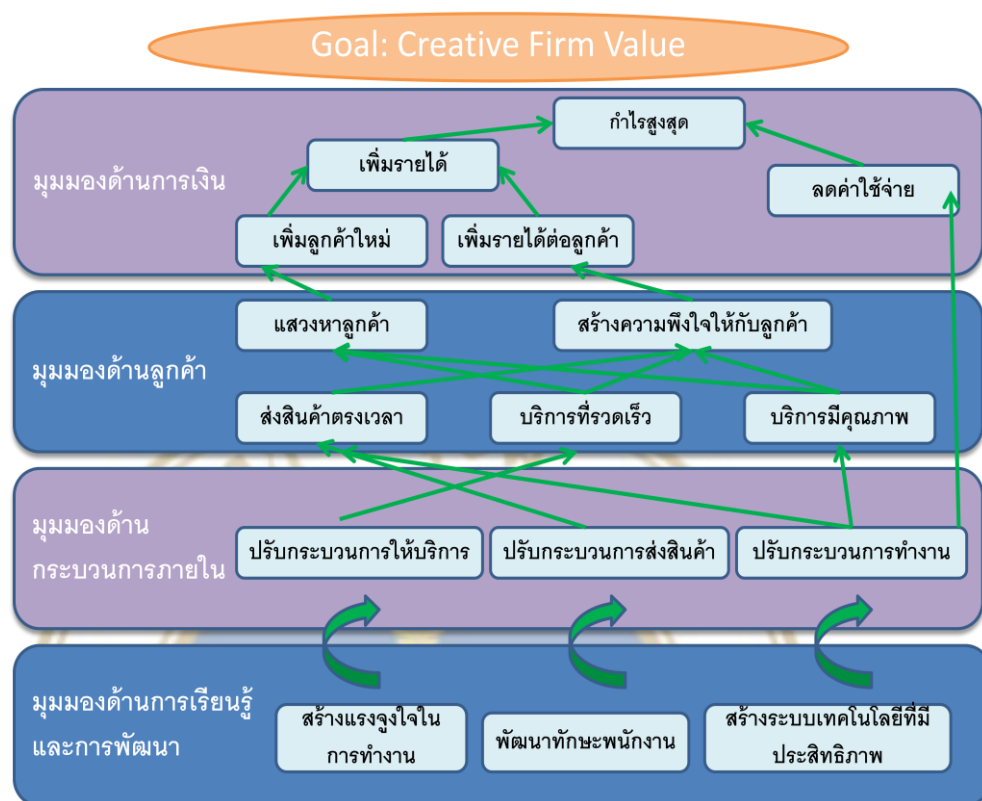
เมื่อเราได้มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจนเกิดเป็นแผนงานในการเพิ่มศักยภาพการบริการ กลุ่มลูกค้าอีคอมเมิร์ซแล้วนั้น ในขณะที่เดียวกันก็ได้มีการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างที่แผนงานได้ดำเนินไป โดยได้ทำการระบุถึงข้อควรระวังที่บริษัทจะต้องใส่ใจในส่วนของ การการควบคุม วัตถุประสงค์ และติดตามผลการดำเนินงาน จะต้องมีการมีเครื่องมือเพื่อเข้ามาติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่บริษัทคาดหวังไว้โดยทำการเลือกใช้ แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) และ ระบบการวัดผลองค์กรอย่างสมดุล (Balance Scorecard) เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงในเรื่องของเป้าหมายและการดำเนินงาน รวมทั้งวัตถุประสงค์บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดกลยุทธ์ ในทางปฏิบัติไปแล้วนั่นเอง

#### 5.3.1 การใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ตามแนวคิดของ Kaplan and Norton (2004) เพื่อใช้เป็น แนวทางการปฏิบัติงาน ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรที่ใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะแผนที่กลยุทธ์ทำหน้าที่คอยชี้ทิศทางของการบริหารจัดการและการดำเนินงานขององค์กรอนาคต ซึ่งจะช่วยให้องค์กรได้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งหมดที่องค์กร ต้องการให้เกิดขึ้น ดังนั้นแผนที่กลยุทธ์ คือ แผนที่กลยุทธ์ขององค์กรในระยะยาวที่มีการระบุถึงระบบ การวัดผลองค์กรอย่างสมดุล (Balanced Scorecard) อย่างเป็นระบบ โดยจะแสดงถึงความสัมพันธ์ ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรปรารถนาในมุมมองของ Balance Scorecard ทั้ง 4 มิติ คือ

1. มิติด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

สำหรับแผนที่กลยุทธ์ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เป็นดังต่อไปนี้



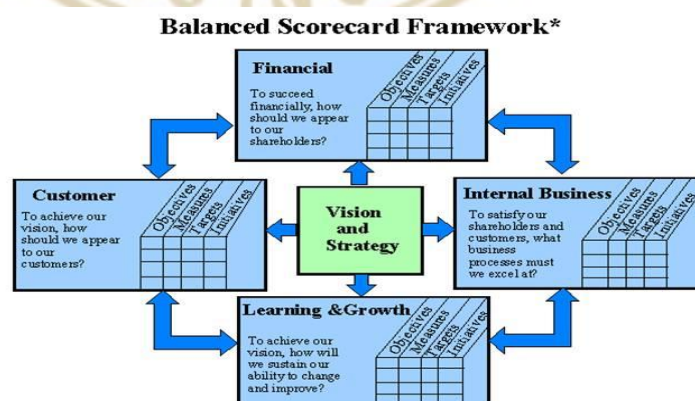
ภาพที่ 5.2 แสดงแผนที่กลยุทธ์ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

แผนที่กลยุทธ์ตามที่แสดงในภาพที่ 5.1 โดยกำหนดจากเป้าหมายขั้นสุดท้ายของ บริษัท คือ มุมมองด้านการเงินอันประกอบด้วยกำไรสุทธิที่เพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลให้บริษัทสามารถทำกำไรได้ในระดับที่น่าพอใจด้วย ลำดับถัดมาเป็นการพิจารณามุมมองด้านลูกค้าซึ่งมีส่วนสำคัญมากที่จะช่วยให้บรรลุมุมมองด้านการเงินเพื่อให้เกิดความเป็นผู้นำและความเป็นเลิศในธุรกิจการขนส่ง ได้แก่ การแสวงหาลูกค้าเพิ่ม การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เป็นต้น ซึ่งเกิดจากการดูแลใส่ใจ ในการพัฒนาจนทำให้เกิดการส่งสินค้าที่ตรงเวลา มีการบริการที่มีคุณภาพและรวดเร็ว ซึ่งจะเห็นว่ามุมมองด้านกระบวนการภายใน มีส่วนประกอบที่สำคัญ คือ การปรับปรุงกระบวนการให้บริการ ปรับกระบวนการส่งสินค้า และการปรับกระบวนการทำงาน นำไปสู่การบริการที่เป็นเลิศจนส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ อยู่ในระดับดีในสายตาของลูกค้า ทั้งนี้บริษัทจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยพื้นฐานตั้งแต่การฝึกอบรมพัฒนาทักษะพนักงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้พนักงานอยู่กับบริษัทนานขึ้นมีความผูกพันกับองค์กรเพื่อให้เกิดความชำนาญและสร้างประโยชน์ให้กับบริษัท ในขณะเดียวกันบริษัทได้มีการสร้างระบบเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพเพื่อช่วยยกระดับการทำงานของพนักงาน และอำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ลูกค้ามากยิ่งขึ้น

### 5.3.2 การบริหารงานโดยใช้การวัดผลองค์กรอย่างสมดุล (Balanced Scorecard)

Balanced Scorecard เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย Balanced Scorecard ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1992 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา Balanced scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียวอย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ Balanced scorecard มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น

Balanced Scorecard คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่ว่าเฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนกลยุทธ์ (Strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (Academic exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (Nerve center of an enterprise)”



ภาพที่ 5.3 แสดงแผนภาพ Balanced Scorecard

ที่มา: <https://infocus.emc.com/>



**Balance Scorecard** จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าวประกอบด้วย

1. **มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)** เป็นการวัดผลความสำเร็จที่เกี่ยวกับการเพิ่มรายได้ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

2. **มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)** เป็นการวัดผลความสำเร็จที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

3. **มุมมองด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายใน (Internal Process Perspective)** เป็นการวัดผลความสำเร็จที่เกี่ยวกับการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพการประสานงานภายในองค์กรการจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ ที่มีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้าและผลสำเร็จด้านการเงินขององค์กร

4. **มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)** เป็นการวัดผลความสำเร็จที่เกี่ยวกับการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานความพึงพอใจของพนักงานการพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงานใหม่ๆ เป็นต้น

#### องค์ประกอบสำคัญของแต่ละมุมมองในระบบ Balanced Scorecard

1. **วัตถุประสงค์ (Objective)** คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุผลในแต่ละด้าน ทั้งนี้สิ่งที่สำคัญคือ วัตถุประสงค์ของมุมมองต่างๆ จะต้องมีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผลทั้ง 4 ด้าน ความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันเหล่านี้เป็นจุดสำคัญของการประเมินแบบสมดุล BSC ในอันที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่องค์กรได้วางไว้

2. **ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator – KPIs)** ได้แก่ ดัชนีชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัววัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

3. **เป้าหมาย (Target)** ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่ต้องการจะบรรลุของดัชนีของแต่ละประการ

4. **แนวทางหรือกิจกรรม (Initiatives)** เป็นสิ่งที่องค์กรจะจัดทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการ เป็นเพียงแนวทางหรือกิจกรรมเบื้องต้นเท่านั้น ทั้งนี้

การพิจารณาการจัดทำ Balanced Scorecard ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด โดยตั้งเป้าหมายการดำเนินงานระยะสั้น (1ปี) สามารถทำได้ ดังนี้

#### มุมมองด้านการเงิน

ตารางที่ 5.10 แสดง Balanced Scorecard มุมมองด้านการเงิน

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiatives)
การเพิ่มรายได้	อัตราการเติบโตของ รายได้	10% ต่อปี	การจัดกิจกรรมผ่าน ช่องทางต่างๆ เพื่อทำการ สื่อสารและนำเสนอ บริการใหม่ๆ
ความสามารถในการทำ กำไร	อัตรากำไรสุทธิ	10% ต่อรายได้	

ในมุมมองด้านการเงินพิจารณาจากสองวัตถุประสงค์สำคัญตามตารางที่ 5.10 โดยวัตถุประสงค์แรก คือ การเพิ่มรายได้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายกลยุทธ์ระดับองค์กร ซึ่งตั้งเป้าหมายไว้ที่ 10% ต่อปี โดยตั้งเป้าจากการเติบโตของตลาดขนส่งในหมวดลูกค้าอีคอมเมิร์ซที่มีอัตราเติบโตกว่า 20% ในปี 2559 สำหรับแผนการดำเนินงานของทั้งสองวัตถุประสงค์นั้น คือ ฝ่ายการตลาดจัดกิจกรรมทางการตลาดผ่านทางช่องทางต่างๆ และสื่อสารถึงบริการให้ลูกค้าได้ทราบ โดยมุ่งหวังให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการในการส่งสินค้ากับไปรษณีย์ไทย

#### มุมมองด้านลูกค้า

ตารางที่ 5.11 แสดง Balanced Scorecard มุมมองด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiatives)
ความพึงพอใจของลูกค้า	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจ ของลูกค้า	ความพึงพอใจของลูกค้า มากกว่าหรือเท่ากับ 80%	จัดการสำรวจความพึง พอใจของลูกค้าเดือนละ 1 ครั้ง
ความน่าเชื่อถือต่อ คุณภาพของการบริการ	เปอร์เซ็นต์อัตราการ ร้องเรียนคุณภาพหรือ บริการ	ไม่เกินกว่า 3 ครั้งต่อ สาขาต่อวัน	การทำ CRM จัดทำ แผนงานการสื่อสารและ ตอบสนองต่อลูกค้า นำ ระบบไอทีเข้ามาช่วย ปรับปรุงการบริการ

ในมุมมองด้านลูกค้าพิจารณาจากสองวัตถุประสงค์สำคัญตามตารางที่ 5.11 โดยวัตถุประสงค์แรกคือความพึงพอใจของลูกค้าซึ่งในวัตถุประสงค์นี้จะวัดจากความพึงพอใจของลูกค้าในเรื่องต่างๆ เช่น ความถูกต้อง ความรวดเร็ว ความตรงต่อเวลา เป็นต้น สำหรับวัตถุประสงค์อีกด้าน

คือ ความน่าเชื่อถือต่อคุณภาพของการบริการ จะใช้อัตราการร้องเรียนคุณภาพหรือบริการเป็นตัวชี้วัด ซึ่งตั้งเป้าหมายไม่เกินกว่า 3 ครั้งต่อสาขาต่อวัน ทั้งนี้ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์จะต้องทำแผนการสื่อสารและตอบสนองต่อลูกค้า รวมถึงนำระบบไอทีเข้ามาช่วยปรับปรุงคุณภาพและการให้บริการให้ดียิ่งขึ้นด้วย

#### มุมมองด้านกระบวนการภายใน

ตารางที่ 5.12 แสดง Balanced Scorecard มุมมองด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiatives)
มาตรฐานคุณภาพการส่งสินค้าและบริการ	การส่งผิดพลาด/ความสามารถในการรับส่งสินค้าต่อพนักงานหนึ่งคน	ส่งผิดพลาดไม่เกิน 1% จากทั้งหมด/อัตราการส่งสินค้าไม่ต่ำกว่า 20 ครั้งต่อคน	ปรับปรุงระบบการให้บริการให้ทันสมัย/สั่งซื้ออุปกรณ์ใหม่ นำระบบ IT เข้ามาช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพ
ประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน	จำนวนขั้นตอนงานที่ลดลง	จำนวนขั้นตอนในการทำงานเพิ่มขึ้นหรือน้อยลงไม่เกิน 3%	จัดทำรายงานวางแผนขั้นตอนการทำงานของแต่ละหน่วยงาน

ในมุมมองด้านลูกค้าพิจารณาจากสองวัตถุประสงค์สำคัญตามตารางที่ 5.12 โดยวัตถุประสงค์แรกคือมาตรฐานคุณภาพการส่งสินค้าและบริการคือมาตรฐานคุณภาพการส่งสินค้าและบริการ รวมถึงความสามารถในการให้บริการของพนักงานส่งของเป็นตัวชี้วัด โดยตั้งเป้าหมายส่งผิดพลาดไม่เกิน 1% จากทั้งหมดส่วนอัตราการส่งสินค้าไม่ต่ำกว่า 20 ครั้งต่อคน ทั้งนี้ฝ่ายสาขาเป็นผู้รับผิดชอบหลักตามแผนงานปรับปรุงระบบการบริการให้ทันสมัย และมีการนำระบบ IT เข้ามาช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพ อีกวัตถุประสงค์คือ ประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน โดยมีตัวชี้วัด คือ จำนวนขั้นตอนงานที่ลดลง ตั้งเป้าจำนวนขั้นตอนในการทำงานเพิ่มขึ้นหรือน้อยลงไม่เกิน 3% โดยฝ่ายสาขาจัดทำรายงานวางแผนขั้นตอนการทำงานของแต่ละหน่วยงาน

#### มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตารางที่ 5.13 แสดง Balanced Scorecard มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiatives)
การฝึกอบรมพนักงาน	จำนวนครั้งที่พนักงานได้รับการฝึกอบรม	โดยเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 2 ครั้งต่อคนต่อปี	ขยายศูนย์การเรียนรู้ จัดการฝึกอบรมให้ทั่วถึง

ตารางที่ 5.13 แสดง Balanced Scorecard มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (ต่อ)

การเรียนรู้และพัฒนาทักษะของงาน	อัตราการลาออกของพนักงาน	ไม่เกินกว่า 5% ของพนักงานในสาขาทั้งหมด	พัฒนาระบบบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management system)
การส่งเสริมระบบไอที	ค่าใช้จ่ายด้านระบบไอที	ไม่น้อยกว่า 10% ของรายได้	ขยายศูนย์วิจัยและศึกษาระบบ IT ในการทำงาน

ในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา พิจารณาจากสามวัตถุประสงค์สำคัญตามตารางที่ 5.13 โดยวัตถุประสงค์แรกคือการฝึกอบรมพนักงาน การเรียนรู้และพัฒนาทักษะของพนักงานและการส่งเสริมระบบไอทีที่การจัดให้มีการอบรมให้แก่พนักงานเป็นตัวชี้วัด โดยตั้งเป้าหมายจะต้องมีการจัดให้มีการอบรมให้แก่พนักงานแต่ละคนไม่ต่ำกว่าสองครั้งต่อปี ขยายศูนย์การเรียนรู้จัดอบรมให้เป็นไปอย่างทั่วถึง ในส่วนของการเรียนรู้และพัฒนาของพนักงานจัดให้มีการใช้ตัวชี้วัดเป็นอัตราการลาออกของพนักงานตั้งเป้าไม่เกินกว่า 5% ของพนักงานในสาขาทั้งหมด จัดให้มีระบบพัฒนาบริหารจัดการคนเก่งเพื่อให้พนักงานได้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ด้านการส่งเสริมระบบไอทีจะต้องมีการลงทุนในค่าใช้จ่ายด้านระบบไอทีไม่น้อยกว่า 10% ของรายได้รวมของบริษัท เพื่อให้เกิดศูนย์วิจัยและศึกษาในระบบไอทีในการทำงานให้เพิ่มมากขึ้น

การลดปัญหาข้อผิดพลาดที่เกิดจากงานบริการที่เกิดกับลูกค้าอีคอมเมิร์ซของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เพื่อให้เกิดศักยภาพในการบริการที่ดีขึ้น จะต้องนำแผนกลยุทธ์ที่เราได้ตั้งไว้ไปปฏิบัติจริง โดยทำผ่านเครื่องมือแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อให้เห็นภาพรวมของกลยุทธ์ และใช้ระบบวัดผลองค์กรอย่างสมดุล (Balanced Scorecard) ในการควบคุมแผนการดำเนินงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ซึ่งจะทำให้ทางบริษัททราบถึงผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งสามารถติดตาม ควบคุมกระบวนการในการดำเนินการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและตรงตามเป้าหมายที่บริษัทตั้งไว้ นอกจากนี้จะต้องมีการบริการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ จากการนำกลยุทธ์ไปใช้โดยต้องมีการระบุความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกบริษัท โดยจะต้องมีการประเมินความเสี่ยงว่ามีโอกาสการเกิดขึ้นและมีผลกระทบกับบริษัทในระดับใด เพื่อที่จะได้มีการคิดวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและให้เกิดผลกระทบกับบริษัทน้อยที่สุด นอกจากนั้นจะต้องมีการติดตามและประเมินความเสี่ยงว่าเราสามารถบริหารความเสี่ยงนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ รวมไปถึงการทำแผนฉุกเฉิน เพื่อให้สามารถพร้อมรับกับเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากความเสี่ยงที่ได้มีการประเมิน จึงจะช่วยให้การดำเนินกลยุทธ์เป็นไปอย่างราบรื่นตามแผนงานและเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้



## บรรณานุกรม

- โอภาส เอี่ยมสิริวงศ์. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ. กรุงเทพฯ:ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2554.
- นภดล ร่มโพธิ์. การวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีการพิมพ์, 2557.
- จิตติ รัศมีธรรม โชติ. การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ : จิตติ รัศมีธรรม โชติ, 2558.
- Surachai Permkanchana. 2012. แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD). [Online].  
Available <https://perchai.wordpress.com> (วันที่ค้นข้อมูล: 4 สิงหาคม 2559)
- รายการประจำปีของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ประจำปี 2557. [Online].  
Available <http://www.thailandpost.com/> (วันที่ค้นข้อมูล:12 สิงหาคม 2559)
- Michael E. Potter. 1980. Michael Five Forces Model. [Online].  
Available <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy/> (วันที่ค้น  
ข้อมูล:29 สิงหาคม 2559)
- PESTEL Analysis. [Online]. Available <http://pestleanalysis.com/pestle-analysis-everything-you-need-know/> (วันที่ค้นข้อมูล:20 กรกฎาคม 2559)
- Value Chain Analysis. [Online]. Available <https://www.mindtools.com> (วันที่ค้นข้อมูล :21  
กรกฎาคม 2559)