

กลยุทธ์ในการรักษาฐานการตลาดเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจการให้บริการ  
แปลภาษา กรณีศึกษา : บริษัท เอทีวี จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์  
เรื่อง

กลยุทธ์ในการรักษาฐานการตลาดเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับ  
ธุรกิจการให้บริการแปลภาษากรณีศึกษา บริษัท เอดีวี จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2559



.....  
นางสาวกิตติยา ชรรมจักร์  
ผู้วิจัย

.....  
ภูมิพร ชรรมสถิตย์เดช,  
D.B.A.  
อาจารย์ที่ปรึกษานิพนธ์

.....  
พันธ์ณภัทร์ เสวตภาณุวงศ์,  
Ph.D.  
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....  
รองศาสตราจารย์อรณพ ต้นละม้าย, Ph.D.  
คณบดี  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

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

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ อ.พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ และเสนอแนวทางในการวิเคราะห์ปัญหาตลอดจนการลำดับการสื่อสารจนเสร็จสมบูรณ์ ขอกราบขอบพระคุณ ดร.ภูมิพร ชรรรมสฤตย์เดช ดร.พาสน์ ทิมทรัพย์และดร. พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์ ที่กรุณาให้คำชี้แนะและขัดเกลาแนวทางกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับสารนิพนธ์ฉบับนี้ นอกจากนี้ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ช่วยประสิทธิ์ประสาทความรู้ จนเกิดเป็นองค์ความรู้และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้จริงทั้งในการทำงานและธุรกิจ ที่ได้จากการถ่ายทอดประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนมุมมอง ทักษะคิดและแนวทางการวิเคราะห์ต่างๆ จนทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในธุรกิจ หลักการบริหารจัดการ และแนวทางในการวางกลยุทธ์ให้สอดคล้องได้เป็นอย่างดี

อนึ่งผู้เขียนขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนวิทยาการต่างๆ มาโดยตลอดระยะเวลาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิตให้กับผู้เขียน และขอขอบพระคุณในบิดา มารดา ญาติพี่น้อง เพื่อนสนิท รวมถึงเจ้าของบริษัทการให้บริการการแปลภาษา ผู้จัดการ และเพื่อนร่วมงานทุกคนที่ให้การสนับสนุน ให้คำปรึกษาและกำลังใจแก่ผู้เขียน รวมทั้งเพื่อนในภาควิชา Management and Strategy (MS) รุ่น 17B ทุกคนที่ได้ช่วยเหลือ แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ จนกระทั่งสำเร็จการศึกษาในที่สุด

กิตติยา ชรรรมจักร์

กลยุทธ์ในการรักษารฐานการตลาดเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจการให้บริการแปลภาษา  
กรณีศึกษา บริษัท เอดีวี จำกัด

STRATEGIES TO RETAIN THE BASE OF MARKETING TO STRENGTHEN THE BUSINESS  
FOR PROVIDING TRANSLATION SERVICES COMPANY ADV LIMITED

กิตติยา ธรรมจักร์ 5750321

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์ Ph.D., พาสัน ทิมทรัพย์ D.B.A.,  
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช .,D.B.A.

#### บทคัดย่อ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ เพื่อศึกษาธุรกิจการให้บริการแปลภาษาที่มีอยู่ในขณะนี้ โดยดูจากแนวโน้มสภาพตลาดและการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บริษัทต้องเสริมสร้างความเข้มแข็งเพื่อรักษารฐานการตลาดไว้ให้ได้มากที่สุด ดังนั้นวัตถุประสงค์ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ คือการรักษารฐานการตลาดเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจการให้บริการแปลภาษา โดยมุ่งเน้นที่การรักษาคุณภาพของงาน และการหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานได้ เครื่องมือที่นำมาใช้วิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกของธุรกิจ และสาเหตุปัจจัยของปัญหาที่เกิดขึ้น ได้แก่ Work Flow, Value Chain, Pestel Analysis และแผนภูมิวงรอบเหตุและผล ทำให้พบจุดที่เกิดปัญหาและส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงาน อันได้แก่ สามส่วนหลักคือ ฝ่าย Engineer, ฝ่าย Resource Management และฝ่าย Project Management

ซึ่งจากการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ทำให้สามารถวางกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร มุ่งเน้นการรักษาเสถียรภาพ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ มุ่งเน้นการเจาะกลุ่มลูกค้า และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ มุ่งเน้นที่หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายเป็นหลัก ทั้งนี้หากทำตามแผนที่วางไว้จะสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ และรักษาคุณภาพของงานให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า

คำสำคัญ: กลยุทธ์การรักษารฐานการตลาด/ Stabilization Strategy/ Work Flow/ บริษัท เอ ดี วี จำกัด

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญรูปภาพ	ณ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ข้อมูลอุตสาหกรรม	2
1.3 ข้อมูลองค์กร	6
1.4 สภาพปัญหา	10
<b>บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ</b>	<b>12</b>
2.1 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยใช้ PESTEL Analysis	12
2.2 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร	20
2.2.1 กิจกรรมพื้นฐาน	20
2.2.2 กิจกรรมสนับสนุน	21
<b>บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น</b>	<b>29</b>
3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD)	29
3.2 โครงสร้างปัญหากระบวนการทำงาน บริษัท เอดีวี จำกัด	30
<b>บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ</b>	<b>34</b>
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	35
4.1.1 กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy)	35
4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilization Strategy)	38
4.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)	39
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	39
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	40
4.4 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท เอดีวี จำกัด	41

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร	41
4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	42
4.4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	42
<b>บทที่ 5 การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร</b>	<b>45</b>
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>51</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>52</b>





## สารบัญรูปรภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 ชื่อและสัญลักษณ์ EQHO Globalization Pte. Ltd.	5
1.2 ชื่อและสัญลักษณ์ TransPerfect Thailand Company Ltd.	6
1.3 แสดงการให้บริการของบริษัท ADV จำกัด	7
1.4 แผนผังโครงสร้างองค์กรของบริษัท เอดีวี จำกัด	8
1.5 ผลประกอบการบริษัท เอดีวี จำกัดระหว่างปี 2555 – 2557	10
2.1 PESTEL Analysis	12
2.2 PESTEL Analysis ทั้ง 6 ปัจจัย	13
2.3 เปรียบเทียบค่าเงินสกุลต่างๆ และปัจจัยพื้นฐานทางเศรษฐกิจ	16
2.4 รายงานแนวโน้มของเศรษฐกิจโลกของธนาคารโลก	17
2.5 แสดงผลการวิเคราะห์ PESTEL Analysis	19
2.6 รูปแบบห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Model)	20
2.7 การวิเคราะห์กิจกรรมที่สร้างคุณค่าของบริษัท เอ ดี วี จำกัดด้วย Value Chain	22
2.8 แสดงขั้นตอนการหานักแปลของทีม Resource Management	26
2.9 แสดงภาพกระบวนการทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงการส่งมอบงานให้ลูกค้า	27
3.1 Causal Loop Diagram โครงสร้างที่ใช้อธิบายเชิงเหตุและผล	29
3.2 แสดง Causal Loop ของบริษัท เอ ดี วี จำกัด	30
3.3 วงรอบการดำเนินงานของ Resource Management	31
3.4 วงรอบการดำเนินงานของทีม Quote และ Engineer	32
3.5 วงรอบการดำเนินงานของทีม Project Management	32
4.1 แสดงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ระดับองค์กรกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	34
4.2 เปรียบเทียบการทำตลาด 4 รูปแบบ (Ansoff's Matrix)	38
4.3 แสดงกลยุทธ์ที่บริษัทเอ ดี วี ดำเนินการในปัจจุบัน	44
5.1 แสดงแผนการดำเนินงานของบริษัทเอ ดี วี จำกัด	45
5.2 แสดงการประเมินความเสี่ยงจากการคัดเลือกคนที่ทำการแปลผิดพลาด	47

## สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

ภาพ		หน้า
5.3	แสดงการประเมินความเสี่ยงจากการทำราคาผิดพลาด	48
5.4	แสดงการประเมินความเสี่ยงจากการส่งงานล่าช้า	49





# บทที่ 1

## บทนำ

ในการดำเนินธุรกิจในโลกปัจจุบันนี้ การติดต่อสื่อสารนั้นถือเป็นเรื่องที่สำคัญมาก และภาษาที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารกับชาวต่างประเทศซึ่งนอกจากภาษาแม่อย่างภาษาอังกฤษแล้ว ยังมีภาษาอื่นๆอีกมากมาย อย่างภาษาจีน ญี่ปุ่น อาราบิก ฝรั่งเศส สเปน รัสเซีย ฮินดี โปรตุเกส เป็นต้นที่เป็นหนึ่งในภาษาทั้งหมดของโลกซึ่งพบว่ามีภาษาที่แตกต่างกันถึง 7,000 ภาษาโดยประมาณ ซึ่งภาษาเหล่านี้ใช้สื่อสารกันใน 260 ประเทศทั่วโลก โดยมีองค์กรตั้งแต่ขนาดเล็กเรื่อยไปจนถึงขนาดใหญ่และสภาท้องถิ่น ไปจนถึงรัฐบาลในระดับชาติต้องอาศัยความเชี่ยวชาญด้านอุตสาหกรรมทางภาษาเพื่อให้เกิดความเป็นสากล เข้าถึงเฉพาะกลุ่มทำการแปลและตีความเนื้อหาต่างๆให้แก่ผู้ชมและผู้ฟัง ภาษาจึงเป็นตัวกลางหนึ่งที่สำคัญที่ใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันมีบริการรับแปลภาษา แปลเอกสารต่างๆมากมายแต่ก็ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ครอบคลุมนัก เพราะในโลกแห่งยุคดิจิทัลในทุกวันนี้มีการเข้าถึงลูกค้าโดยใช้สื่อวิดีโอและมัลติมีเดีย แทนที่จะเป็นแค่เพียงการแปลภาษาบนหน้ากระดาษ หรือบนหน้าจอคอมพิวเตอร์เท่านั้น การใช้สื่อวิดีโอและมัลติมีเดียเป็นวิธีการสื่อสารที่ตรงประเด็นและตรงใจลูกค้าทำให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้โดยง่ายขึ้น ช่วยให้การดำเนินธุรกิจสามารถก้าวข้ามผ่านอุปสรรคทางภาษาและวัฒนธรรมต่างๆ สร้างความแตกต่างจากการแปลแบบปกติทั่วไปอย่างสิ้นเชิง

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากการแข่งขันที่สูงขึ้นในโลกธุรกิจที่มีการติดต่อสื่อสารกันแบบไร้พรมแดน ส่งผลให้แต่ละบริษัทที่อยากก้าวเข้าสู่ความเป็นผู้นำแห่งการให้บริการทางด้านภาษาชั้นแนวหน้านั้น ต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งทีมงานที่ต้องมีศักยภาพและรวมไปถึงการนำเทคโนโลยีคุณภาพสูงเข้ามาใช้ในด้าน Localization เพื่อตอบสนองความต้องการจากลูกค้าต่างๆทั่วโลก ในปัจจุบันการทำธุรกิจจะต้องมีความเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา เพื่อติดต่อลูกค้า คู่ค้าและผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจ ด้วยจุดประสงค์ทั้งด้านการค้าและการแลกเปลี่ยนข้อมูล รูปภาพมากมาย อีเมลล์กว่าล้านฉบับ เว็บไซต์กว่าร้อยเว็บไซต์และวิดีโอกว่าพันชั่วโมงถูกส่งผ่านคลาวด์เป็นประจำทุกวัน และสิ่งเหล่านี้มีเนื้อหาที่ไม่เพียงแต่เป็นแค่ภาษาอังกฤษเท่านั้น ยังมีภาษาอื่นๆ อีกมากมายและถึงแม้ว่าเทคโนโลยีอาจจะเข้ามามีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้มนุษย์เราเป็นแค่เพียงส่วนหนึ่งของงานแปลไปได้โดยปริยายนั้น ไม่ว่าจะเป็เครื่องแปลภาษาอย่าง enabler หรือการใช้ gisting เพื่อให้สามารถแปลได้เร็วขึ้นนั้นแต่ก็ยังไม่มีความเป็นมืออาชีพจริงๆ ยังไม่สามารถเข้าถึงความเป็นภาษาท้องถิ่นนั้น ได้จริงๆ และกลับกลายเป็นว่ามีความต้องการของบริการแปลภาษา Localization ที่เพิ่ม

สูงขึ้น ทำให้ธุรกิจการให้บริการแปลภาษาเกิดขึ้นมากมายมีทั้งขนาดเล็กจนไปถึงขนาดใหญ่ มีทั้งการแปลแบบทั่วไป และการแปลแบบครบวงจรแบบเป็นโครงการที่เริ่มตั้งแต่รับงานจากลูกค้ามา เข้าสู่กระบวนการวางแผนงาน วิเคราะห์แก้ไขไฟล์งานต่างๆ ทั้งซอฟต์แวร์ เสียง มัลติมีเดีย การหาและคัดกรองนักแปล นักพากย์ให้ตรงกับความต้องการในภาษาท้องถิ่นนั้นๆ ตลอดจนการตรวจสอบคุณภาพของงานให้แน่ใจว่าตรงตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้องแล้วจริงๆ ธุรกิจให้บริการแปลแบบครบวงจรนี้ จึงเป็นอีกหนึ่งทางเลือกหนึ่งที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าบริษัท ที่มีการขยายตลาด มีการพัฒนาแบรนด์ของตนเองอยู่อย่างต่อเนื่อง การทำสัญญาว่าจ้างงานนั้นส่วนใหญ่จึงเป็นแบบระยะยาว ด้วยเหตุนี้เองการให้ความสำคัญกับการรักษาฐานการตลาด รักษาฐานลูกค้าเดิมไว้ให้ได้จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ นอกเหนือจากรายได้จากบริการแล้วนั้น ยังก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร สร้างความเข้มแข็งให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่น และมีโอกาสเติบโตได้ในอนาคต

## 1.2 ข้อมูลอุตสาหกรรม

ในสภาวะเศรษฐกิจโลกถดถอย แต่อุตสาหกรรมการแปลภาษากลับไม่ได้รับผลกระทบมากนัก อุตสาหกรรมทางภาษาเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ การให้บริการภาษาต่างๆ มีอัตราที่เพิ่มขึ้นถึง 8% ต่อปีเทียบกับปีที่ผ่านมา The Centre for Next Generation Localization รายงานว่าอุตสาหกรรมทางภาษาเป็นอุตสาหกรรมที่มีอัตราการเติบโตเร็วที่สุดเป็นอันดับที่ 4 ในสหรัฐอเมริกา และ Inc. แมกกาซีนได้จัดอันดับให้อุตสาหกรรมทางภาษาเป็นที่หนึ่งด้านการเริ่มต้นธุรกิจ อุตสาหกรรมมีความหลากหลายและขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจที่เพิ่มขึ้นทั้งในระดับโลกและภูมิภาค สิ่งต่อไปนี้คือสามข้อเท็จจริงที่สำคัญต่อการพิจารณา คือ ภาพรวมของขนาดอุตสาหกรรมภาษาทั่วโลกในปี 2015 อยู่ที่ประมาณ \$ 38 พันล้าน (เหรียญสหรัฐ) โดยมีการประมาณการถึง \$ 46 พันล้านเหรียญสหรัฐในปี 2016 อัตราการเจริญเติบโตที่คาดการณ์ไว้คือ 6.5-7.5% ต่อปีจนถึง 2018 ขนาดของอุตสาหกรรมเทคโนโลยีทางภาษาอยู่ที่ประมาณ 29 พันล้านยูโร ผู้ให้บริการทางภาษาและข้อมูลการจ้างงาน การคาดการณ์จำนวนผู้ให้บริการทางภาษา (LSPs) ก่อนข้างพันพวน Common Sense Advisory ซึ่งเป็นผู้ทำการวิจัยข้อมูลด้านอุตสาหกรรมได้บันทึกฐานข้อมูลของผู้ให้บริการไว้ที่จำนวน 18,000 รายทั่วโลก คณะกรรมการ EU รายงานเกี่ยวกับสถานะทั่วไปของนักแปลที่บ่งชี้ในปี 2012 ว่ามีประมาณ 330,000 คน ได้รับการว่าจ้างให้เป็นนักแปลหรือล่ามทั่วโลก 78% ของนักแปลในยุโรปเป็นนักแปลอิสระ บริษัทแปลภาษาในสหรัฐอเมริกาว่า 300 รายว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญทางภาษาในการบริการด้านภาษาและด้านต่างๆ กว่า 55,000 คน สำนักงานสถิติแรงงานของสหรัฐอเมริการายงานจำนวนนักแปลและล่ามว่ามีกว่า 50,000 คน (GALA,2016) และตัวเลขเหล่านี้เป็นตัวเลขที่สะท้อนให้เห็นภาพว่าอุตสาหกรรมมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

การให้บริการทางภาษาจากผู้ให้บริการนั้นมีมากกว่าการแปลความหมายแบบคำต่อคำ สี สัน รูปภาพและเครื่องหมายสัญลักษณ์จะต้องมีความเหมาะสมกับวัฒนธรรม ซอฟต์แวร์และเว็บไซต์ต้อง ฟังก์ชันและแสดงผลได้อย่างถูกต้อง ผู้บริโภคจากอีกฝั่งโลกต้องสามารถใช้งานอุปกรณ์และเครื่องมือได้ อย่างปลอดภัย ผู้เชี่ยวชาญด้านการใช้หลากหลายภาษาและการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมต้องสามารถโน้มน้าว ให้ความรู้รายงานและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ชมและผู้ฟัง สิ่งเหล่านี้คือองค์ประกอบของอุตสาหกรรมทาง ภาษา

ลักษณะการบริการจากผู้ให้บริการด้านภาษามีดังนี้ ระดับสากล ระดับชาติ การตีความเฉพาะ กลุ่ม และ การแปลความหมาย โดยรวมแล้วการบริการเหล่านี้เรียกได้ว่า GILT อุตสาหกรรมทางภาษายังมี บริการในส่วนของการตีความอีกด้วย ถึงกระนั้นความเชี่ยวชาญด้านภาษายังมีการแยกย่อยออกเป็น ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง รวมไปถึงซอฟต์แวร์ขั้นสูงที่สนับสนุนการทำงานด้านอุตสาหกรรมทางภาษา

ผู้เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมทางภาษา อุตสาหกรรมทางภาษาเป็นบริการที่ค่อนข้างซับซ้อนซึ่งมีผู้ ให้บริการที่ต้องมีความรู้ทางภาษาแบบทั่วไปและเฉพาะทางดังต่อไปนี้

ผู้ให้บริการด้านภาษา (Language service providers หรือ LSPs) ให้บริการด้านการแปลภาษาใน ส่วนของผลิตภัณฑ์และบริการสำหรับการบริโภคในตลาดหลากหลายภาษา ผู้ให้บริการด้านภาษาให้บริการ ด้านความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับภาษาวัฒนธรรมประเพณีและลักษณะอื่น ๆ ของสถานที่และสังคมใน กลุ่มเป้าหมาย รวมไปถึงการแปลภาษาและการตีความของบริษัทนั้นๆ บริษัทแปลภาษาเน้นการแปล ข้อความเป็นหลัก เช่น นิตยสารผลิตภัณฑ์, เว็บไซต์, เอกสารและสื่อทางการตลาด บริษัทล่ามให้บริการโดยการ ตีความข้อมูลการประชุม, การสนทนาทางโทรศัพท์, สถานการณ์ทางการแพทย์, ทางกฎหมายและอื่น ๆ ผู้ ให้บริการมักจำแนกภาษาที่ให้บริการตามประเภทงานที่พวกเขาให้บริการ ผู้ให้บริการหลายภาษา หรือ Multi-language vendors (MLV) ให้บริการหลากหลายภาษาในหลายตลาด ผู้ให้บริการภาษาเดียว หรือ Single-language vendors (SVL) ให้บริการเพียงคู่ภาษาเดียวเป็นหลัก ผู้ให้บริการภาษาในภูมิภาคนั้นจะ ให้บริการครอบคลุมพื้นที่ในระดับภูมิภาคของแต่ละภาษาและตลาด เช่นยุโรปตะวันออกหรือตะวันออก กลาง

ผู้ให้บริการด้านเทคโนโลยีทางภาษาและนักพัฒนาซอฟต์แวร์กลายเป็นส่วนประกอบสำคัญใน การทำธุรกิจทางภาษา กลุ่มอุตสาหกรรมย่อยเหล่านี้เกิดขึ้นเพื่อประโยชน์ในการสร้างเครื่องมือสำหรับเครื่อง แปลภาษาหรือ Machine translation (MT), เก็บข้อมูลคำแปลหรือ translation memories (TM), การจัดการ คำศัพท์, การสร้างเนื้อหา, การจัดการเวิร์กโฟลว์, การวิเคราะห์คำศัพท์, การจำเสียงพูดและอื่น ๆ เทคโนโลยี เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะสนับสนุนองค์กรอยู่ตลอดเวลาเพื่อเป้าหมายในการก้าวสู่สากล

ทีมแปลภาษาในบ้าน / ทีมแปลภาษา บริษัทข้ามชาติส่วนใหญ่มักมีพนักงานที่มีความสามารถ ด้านภาษาและทุ่มเทให้กับงานขององค์กร ส่วนใหญ่ทีมงานจะทำงานร่วมกับผู้ให้บริการจากองค์กร (LSPs) บริษัทขนาดใหญ่มักมีทีมนักแปลภาษาเป็นของตนเอง

ผู้เชี่ยวชาญทางภาษา ได้แก่ นักแปลและล่ามคือส่วนประกอบหลักของอุตสาหกรรมด้านภาษา ส่วนใหญ่แล้วผู้รับเหมาอิสระและฟรีแลนซ์จะทำงานร่วมกับเครื่องมือที่ทันสมัยและในเครือข่ายทั่วโลก มีนักแปลส่วนน้อยที่จะทำงานกับบริษัทแบบเต็มเวลาหรือเป็นทีมแปลประจำบ้าน

นักวิเคราะห์, สิ่งพิมพ์การวิจัยและสถาบันฝึกอบรมให้ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับอุตสาหกรรมด้านภาษา สิ่งเหล่านี้รวมถึงนักวิจัย, สิ่งพิมพ์เฉพาะด้าน บริษัท ฝึกอบรมทางวิชาการและโปรแกรมมหาวิทยาลัยทั่วโลก

ที่ปรึกษาทางภาษาทั้งสากลและภูมิภาค ให้การสนับสนุนที่สำคัญต่ออุตสาหกรรมด้านภาษา ผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้ทำงานร่วมกับผู้ให้บริการด้านภาษา (LSPs) และผู้ซื้อบริการและเทคโนโลยีเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการการทำงานและงบประมาณ

**กลุ่มลูกค้าของธุรกิจการให้บริการแปลภาษา**

มีตั้งแต่กลุ่ม SME ขนาดเล็กที่กำลังจะเข้าสู่ตลาด ไปจนถึงขนาดกลาง และขนาดใหญ่อย่างบริษัทชั้นนำที่เป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวางทั่วโลก กล่าวได้ว่ากลุ่มลูกค้าบริษัทที่กระจายอยู่ทั่วทุกมุมโลกที่มีความต้องการใช้บริการการแปลเพื่อสร้างแบรนด์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น และมีการพัฒนาตัวสินค้าและขยายตลาดอยู่อย่างต่อเนื่อง มีความต้องการที่จะเข้าถึงลูกค้าในต่างประเทศ หรือประเภทของธุรกิจใดที่จะต้องใช้บริการแปลภาษาในบางจุด หน่วยงานสามารถเป็นได้ทั้ง generalists หรือผู้เชี่ยวชาญ บางหน่วยงานกำหนดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์อย่างเรื่องของ ยา กฎหมาย และภาคสื่อ ขณะที่คนอื่นกำหนดวัตถุประสงค์ภาคเฉพาะ ในเรื่องของการเงิน ไอทีและบริการด้านกฎหมาย ภาคที่ให้ปริมาณที่ใหญ่ที่สุดของการทำงานกับการท่องเที่ยวและการบริการภาครัฐแสดงให้เห็นสัญญาณที่มีแนวโน้มของการเจริญเติบโต รองลงมาเป็นอุตสาหกรรมแพร่หลายอื่น ๆ

อย่างเช่น ร้านค้าปลีก เกษตรกรรม การเล่นเกมออนไลน์ และการตลาดต่างๆ

**คู่แข่งของธุรกิจการให้บริการแปลภาษาในประเทศไทย**

บริษัท EQHO (อ่านออกเสียงว่า เอ็ค โค) ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ.1996 โดยการเริ่มต้นธุรกิจการแปลภาษาของ EQHO นั้นเดิมทีให้บริการเพียงภาษาที่ใช้ในเอเชีย ต่อมา 19 ปีให้หลัง EQHO ให้บริการการแปลภาษาถึง 50 ภาษาทั่วโลกที่รวมไปถึงงานที่มีความซับซ้อนสูง ซึ่งประกอบไปด้วยการแปลภาษาและ Localization และ วิดีโอและมัลติมีเดียที่ EQHO ใช้เทคโนโลยีด้าน Localization ที่มีคุณภาพสูงกระบวนการที่คิดค้นเป็นพิเศษ เพื่อสนองตอบความต้องการจากลูกค้าต่างๆทั่วโลก เป็นบริษัทผู้ให้บริการด้านภาษา (LSP) ที่มีบุคลากรมากความสามารถกว่า 110 คนให้บริการเต็มรูปแบบครบวงจรตามที่ลูกค้าต้องการด้วยการรับรองคุณภาพการให้บริการด้วยมาตรฐาน ISO 9000 และเป็นหนึ่งในผู้นำที่ให้บริการ Localization ในเอเชีย จากการให้บริการการแปลภาษามาแล้วกว่า 200 ล้านคำโดยทีมงานที่มีความสามารถที่ยอดเยี่ยมที่สุดและได้ร่วมงานกับบริษัทที่ทรงอิทธิพลในทางธุรกิจของโลกเป็นจำนวนมาก





ภาพที่ 1.1 ชื่อและสัญลักษณ์ EQHO Globalization Pte. Ltd.

ที่มา: <http://www.eqho.com/th/company/our-story/>

บริษัท TransPerfect (ทรานส์เพอร์เฟค) ประเทศไทย จำกัด ได้จดทะเบียนจัดตั้งบริษัทขึ้นในประเทศไทย ในวันที่ 6 เดือนสิงหาคม ปี 2014 ด้วยทุนจดทะเบียน 3 ล้านบาท โดยมีความเป็นมาคือ Liz Elting และ Phil Shawe ได้พบกันที่ New York University Stern School of Business ในปี 1991 หลังจากใช้เวลาหลายปีในการทำงานในอุตสาหกรรมการแปล Elting มีความรู้สึกว่าตนเองต้องการที่จะส่งมอบงานบริการขององค์กรด้วยความตั้งใจ และด้วยความสามารถในการดำเนินโครงการที่ซับซ้อนได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง ต่อมาในปี 1992 Liz Elting และ Phil Shawe จึงได้ก่อตั้ง TransPerfect ขึ้นโดยพันธกิจของพวกเขา คือการให้บริการภาษาที่มีคุณภาพสูงสุดให้กับธุรกิจชั้นนำทั่วโลก โดยไม่มีการจัดหาเงินทุนภายนอก TransPerfect ได้เติบโตขึ้นจากจุดเริ่มต้นของการเป็นบริษัท ที่ก่อตั้งโดยคนสองคนดำเนินงานจากห้องพักในหอพักแห่งหนึ่ง จนปัจจุบันกลายเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงมากที่สุดในด้านภาษาและเป็นบริษัทที่ให้บริการทางธุรกิจของโลก วันนี้ TransPerfect มีพนักงานประจำทั้งหมดมากกว่า 3,500 คน มีเครือข่ายมากกว่า 5,000 เครือข่ายในการรับรองนักภาษาศาสตร์และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะในแต่ละท้องถิ่นนั้นๆ และมีสาขากว่า 90 สาขาในเมืองทั่วโลก TransPerfect ได้รับการรับรอง ISO 9001 : 2008 จึงมั่นใจได้ในระดับสูงสุดทั้งในเรื่องของการบริการและคุณภาพสำหรับทุกโครงการ อีกทั้งยังได้รับการรับรอง EN 15038:2006 เป็นที่แรกของโลก มีโครงการที่ดำเนินการ 50,000 โครงการต่อปีและได้ร่วมงานกับหลายองค์กรที่เป็นรู้จักมากที่สุดของโลก



ภาพที่ 1.2 ชื่อและสัญลักษณ์ TransPerfect Thailand Company Ltd.

ที่มา: <http://www.transperfect.com/>

### 1.3 ข้อมูลองค์กร

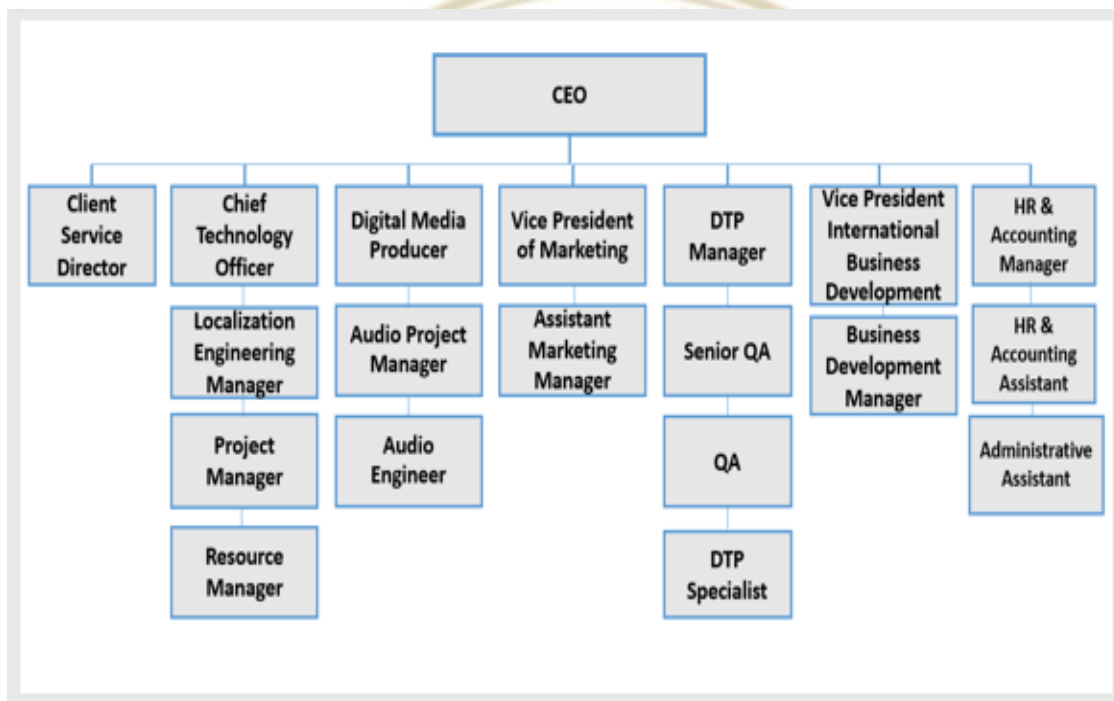
บริษัทเอดีวี จำกัด ประกอบกิจการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์และธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ การจัดแสดงรูปแบบ การโฆษณา การส่งเสริมการขายและการตลาดในรูปแบบต่างๆ เป็นบริษัทที่ให้บริการแปลและตรวจแก้ไขให้เป็นภาษาท้องถิ่น (Localization) ซึ่งซอฟต์แวร์ เว็บไซต์และเอกสารทุกชนิด รวมทั้งให้คำปรึกษา แนะนำ และให้บริการที่เกี่ยวข้องกับการแปลหรือการใช้ภาษาเพื่อให้การแปลหรือการใช้ภาษาถูกต้องตรงตามความหมาย รวมทั้งสอดคล้องและไม่ขัดแย้งเมื่อแปลเป็นภาษาท้องถิ่น ให้บริการเรียงพิมพ์และการจัดพิมพ์ด้วยคอมพิวเตอร์แบบตั้งโต๊ะในภาษาต่างๆ สำหรับจุดสารในปิดประกาศ แผ่นป้าย คู่มือและเนื้อหาเว็บไซต์ ให้บริการบริหารจัดการโครงการทุกประเภท ให้บริการตรวจภาษาและทดสอบการใช้งานสำหรับซอฟต์แวร์และเว็บไซต์ ให้บริการบันทึกเสียง ผสมเสียงและตัดต่อเสียงโดยแปลให้เป็นภาษาท้องถิ่น (Audio Localization) ให้บริการแปลข้อความในโปรแกรมแฟลช ให้เป็นภาษาท้องถิ่น (Flash Localization) ซึ่งรวมถึงการรวมองค์ประกอบต่างๆ และการทำภาพเคลื่อนไหว แอนิเมชัน ให้บริการพากย์และแปลคำบรรยายสำหรับการทำวิดีโอให้เป็นภาษาท้องถิ่น ให้บริการคำปรึกษาเกี่ยวกับออกแบบห้องบันทึกเสียง ให้ บริการเป็นล่าม เขียนข้อความ ตรวจสอบและพิสูจน์อักษร ให้บริการให้คำปรึกษาและออกแบบเว็บไซต์ ให้บริการจัดลำดับเว็บไซต์ใน โปรแกรมค้นหา (Search engines) ตามความเกี่ยวข้องของเนื้อหา ประกอบกิจการจัดหาและเผยแพร่สื่อ สื่อผสม และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และจัดหาข้อมูลและการสื่อสารและบริการอื่นๆทางอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงทางอินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์อื่น ดังแสดงในภาพที่ 1.3



ภาพที่ 1.3 แสดงการให้บริการของบริษัท ADV จำกัด



บริษัทเอดีวี จำกัดก่อตั้งขึ้นในปี 2550 และมีการจดทะเบียนจัดตั้งสำนักงานใหญ่ในประเทศสิงคโปร์และต่อมา มีการจัดตั้งสำนักงานการผลิตครั้งแรกในกรุงเทพฯ ประเทศไทย ในขณะที่บริษัท จำกัดส่วนใหญ่ตั้งอยู่ใกล้กับฐานลูกค้า แรกเริ่มมีพนักงานทั้งหมดแปดคน และมีห้องอัดเสียงเพียงหนึ่งห้องต่อมาในปี 2553 ได้สร้างห้องอัดเสียงเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งห้อง เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าในหลายภาษามากขึ้น และในเดือนพฤษภาคม ปี 2554 ได้จัดตั้งสำนักงานขายในแถบยุโรปและในเดือนสิงหาคมของปีเดียวกันเปิดเป็นสำนักงานการผลิตที่สองในแถบอเมริกาเช่นกัน เพื่อให้บริการลูกค้าในทวีปอเมริกา และในเดือนกุมภาพันธ์ ปี 2557 ได้เปิดสำนักงานใหม่ในแถบเอเชียอีกหนึ่งสาขา เพื่อประโยชน์ในการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจควบคู่กันไป ปัจจุบันสำนักงานที่ตั้งอยู่ในประเทศไทยมีพนักงานทั้งหมด 55 คน โดยทางบริษัทมีการบริหารงานและดำเนินธุรกิจตามโครงสร้างองค์กรดังแสดงในภาพที่ 1.3 ดังนี้



ภาพที่ 1.4 แผนผังโครงสร้างองค์กรของบริษัท เอดีวี จำกัด

จากภาพที่ 1.4 แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างองค์กรของบริษัทในการบริหารงานของแต่ละฝ่ายนั้น มีการประสานงานกันโดยตรง ในส่วนของผู้จัดการแต่ละฝ่ายมีหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานและกระจายงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชาในส่วนของตนเองที่ได้รับมอบหมายงานนั้น ๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมาย และตรงตามความต้องการของลูกค้า โดยมีหน่วยงานหลักๆทั้งหมด 9 หน่วยงาน ดังต่อไปนี้

1. ฝ่ายดูแลลูกค้าเพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า โดยมีหน้าที่คอยสนับสนุนข้อมูลที่ลูกค้าต้องการทราบเบื้องต้นเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าในการตัดสินใจ โดยส่วนใหญ่แล้ว

ลูกค้าจะเป็นลูกค้า In House ที่ไม่มีการติดต่อผ่าน Sales รวมทั้งทำ Quote เสนอราคาให้กับลูกค้า และคิดคำนวณต้นทุนและรายได้ของบริษัท

2. ฝ่าย Engineer/IT มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องของระบบการทำงาน ซอฟต์แวร์ต่างๆ เป็นฝ่ายสนับสนุนและบำรุงรักษาหากเกิดการขัดข้องเนื่องจากการทำงานต่างๆ และมีหน้าที่ตรวจนับค่าใช้จ่ายโปรแกรมในการนับค่าเพื่อนำไปคิดราคาให้กับงาน โครงการต่างๆ และมีการจัดรูปแบบไฟล์งานโดยการแปลงไฟล์งานให้ง่ายต่อการแปลหรือการนำไปใช้งานในกระบวนการทำงานต่อไป

3. ฝ่ายโครงการมีหน้าที่รับงานมาจากฝ่ายขาย เมื่อลูกค้าได้ทำการเซ็นสัญญาตกลงในการร่วมงานกับบริษัทแล้ว ฝ่ายขายจะเป็นคนส่งต่องานตาม Quote งานที่ลูกค้าได้เซ็นรับรองแล้วนั้นให้กับผู้จัดการโครงการ เพื่อดำเนินงานให้ตรงตาม Quote งานและเวลาที่ลูกค้ากำหนดไว้ เพื่อกระจายงานให้เหมาะสมกับงานแต่ละประเภทด้วยและส่งมอบงานให้ลูกค้าโดยการออก Invoice เพื่อเรียกเก็บเงินลูกค้า

4. ฝ่าย DTP เป็นแผนกที่ทำหน้าที่ในการตรวจสอบข้อมูล ตรวจสอบคุณภาพของงานให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า แก้ไขงานตามคำสั่งที่กำหนดไว้โดยเฉพาะ (งานที่ได้รับจะเป็นชิ้นงานที่หลากหลายประเภทและภาษาพร้อมกับคำสั่งแก้ไข) จัดหน้าให้เหมาะสมตามแบบที่ออกแบบไว้ ตัดคำเลือกใช้คำให้เหมาะสมตามหลักภาษาและวัฒนธรรม ปรับรูปแบบของไฟล์ต่างๆ แก้ไขภาพกราฟิกเพื่อแทนที่ข้อความภาษานั้นๆ กับการแปลข้อความ และเตรียมเนื้อหาในรูปแบบไฟล์ต่างๆสำหรับการแปล

5. ฝ่ายหานักแปลและนักพากย์ มีหน้าที่สนับสนุนข้อมูลในการคิดต้นทุนของงานให้กับ Quote และสนับสนุนและคัดกรองนักแปล, นักพากย์ที่ลูกค้าต้องการในภาษาท้องถิ่นนั้นๆ ให้กับผู้จัดการโครงการได้อย่างเหมาะสมและมีคุณภาพ

6. ฝ่ายการตลาดมีหน้าที่ติดต่อหาลูกค้าใหม่ๆ ในแถบยุโรปและอเมริกา รวมทั้งวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และให้คำปรึกษา ประสานงานแก้ไขปัญหาอันเกิดจากการให้บริการทั้งในระหว่างและหลังการให้บริการแก่ลูกค้า และเข้าร่วมงานอีเวนต์ต่างๆทั่วโลก เพื่อเปิดโอกาสให้ฝ่ายขายพบปะกับลูกค้า

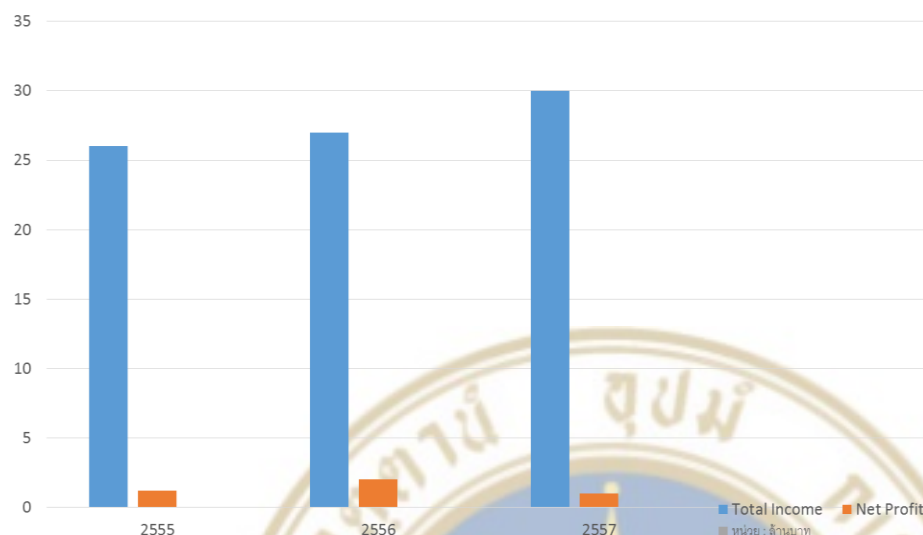
7. ฝ่ายแผนพัฒนาธุรกิจหรือฝ่ายการขาย ติดต่อกับวิจัยหาลูกค้ารายใหม่ในทวีปยุโรป อเมริกา วิเคราะห์ยอดขายเพื่อทำการประมาณการและให้คำปรึกษา ประสานงานแก้ไขปัญหาอันเกิดจากการทำงานกับลูกค้า และติดตามการจ่ายเงินของลูกค้า

8. ฝ่ายเสียงและสื่อหลายรูปแบบมีหน้าที่ประสานงาน และติดต่อกับลูกค้าด้านสตูดิโอจากบริษัทในเครือตลอดจนทำหน้าที่ควบคุม และดูแลการบันทึกเสียงพากย์และปรับแต่งเสียงภายหลังการบันทึกให้เป็นไปตามความต้องการด้านเทคนิค ดำเนินการบันทึกเสียงของนักพากย์ที่เข้ามาอัดขึ้นตามสคริปต์ มีการแก้ไขเสียงและการกำกับดูแลการบันทึกเสียงตลอดกระบวนการการแปลที่ผ่านการแก้ไขและการทดสอบคุณภาพและการส่งมอบเสียงที่มีการแปลไปยังผู้จัดการโครงการ

9. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบัญชีมีหน้าที่หาบุคลากรเข้ามาทำงานให้ตรงกับสายงานนั้นๆ คอยดูแลเรื่องเวลาการทำงานของพนักงาน ทำจ่ายเงินเดือนพนักงาน ทำจ่ายภาษีและประกันสังคม ตรวจสอบการจ่ายเงินของสาขาอื่นๆในต่างประเทศ ดูแล Cash Flow ของบริษัท และดูแลเรื่องจ่ายการ

## เงินนักพากษ์ นักแปล จัดทำบันทึกบัญชีต่างๆของบริษัท จัดทำงบการเงินของบริษัท

ผลประกอบของบริษัท เอดีวี จำกัด ระหว่างปี 2555 - 2557



ภาพที่ 1.5 ผลประกอบการบริษัท เอดีวี จำกัดระหว่างปี 2555 – 2557

ผลประกอบการของบริษัทมาจากการรายได้จากการให้บริการบริษัทแม่ที่ประเทศสิงคโปร์ โดยในปี 2555 มีรายได้รวม 26 ล้านบาท ปี 2556 มีรายได้รวม 27 ล้านบาท และปี 2557 มีรายได้รวม 30 ล้านบาทและมีกำไรสุทธิต่อปี ได้ 1.2 ล้านบาท 2 ล้านบาท และ 1 ล้านบาทเรียงตามปีดังแสดงในภาพที่ 1.5

### 1.4 สภาพปัญหา

จากการวิเคราะห์งบการเงินของบริษัทตั้งแต่ปี 2555 – 2557 จะเห็นได้ว่าบริษัทเอดีวีมีรายได้เติบโตเฉลี่ยไม่สูงนัก ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการสร้างรายได้ของบริษัท โดยนำเสนอกลยุทธ์ในการรักษาฐานการตลาดเดิมไว้ เนื่องจากจำนวนลูกค้าที่บริษัทมีอยู่ในมือส่งผลกระทบต่อยอดขายและผลประกอบการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ หากลูกค้าเก่าเกิดความไม่พึงพอใจในการบริการก็จะทำให้เสียลูกค้าและส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรต่อไป ดังนั้นบริษัทควรจะให้ความสำคัญต่อการรักษาฐานลูกค้าเก่า เนื่องจากมีต้นทุนค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการหาลูกค้าใหม่ ประกอบกับการดูจากงบการเงินของบริษัทที่ผ่านมาแล้วนั้น หากมีการลงทุนในการหาลูกค้ารายใหม่ อาจเกิดการขาดทุนได้เนื่องจากมีต้นทุนค่าใช้จ่ายจากเดิมที่สูงอยู่แล้ว จะสูงเพิ่มขึ้นไปอีก และทำให้กำไรสุทธิลดลงเหมือนปี 2555 – 2557 ที่ผ่านมา ดังแสดงในภาพที่ 1.5

## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ

การบริการที่เชี่ยวชาญด้านอุตสาหกรรมภาษาได้ขยายการแปลแบบคำต่อคำ ภาพสีและสัญลักษณ์จะต้องเหมาะสมกับวัฒนธรรม ซอฟต์แวร์และเว็บไซต์จะต้องทำงานและแสดงอย่างถูกต้อง อุปกรณ์และเครื่องมือที่จะต้องดำเนินการอย่างปลอดภัยโดยผู้บริโภคนในด้านอื่น ๆ ของโลก ผู้เชี่ยวชาญที่ช่วยให้การสื่อสารได้หลายภาษาและวัฒนธรรมที่จำเป็นในการชักชวนให้ความรู้ การแจ้งและการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ชม ผู้รับสารในทุกที่ของทุกอุตสาหกรรมซึ่งประกอบไปด้วยภาษาด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้บริษัทเล็กๆ อย่างเรายังสู้คู่แข่งรายใหญ่ๆ ได้ไม่ดีเท่าที่ควร บริษัทจึงต้องมีการพิจารณาถึงการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้มากขึ้น โดยการใช้เครื่องมือต่างๆ เข้ามาวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกบริษัท เพื่อช่วยให้กำหนดกลยุทธ์ การวางแผนการดำเนินธุรกิจและพัฒนาความสามารถในการให้บริการได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า และสามารถขยายตลาดเพื่อสร้างฐานลูกค้าใหม่ๆ ได้เพิ่มมากขึ้น สร้างความได้เปรียบและความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนต่อไป

#### 2.1 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยใช้ PESTEL Analysis



ภาพที่ 2.1 PESTEL Analysis

ที่มา: <http://williams-sonoma.weebly.com/pestel-analysis.html>, 2015

PESTEL Analysis เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทางมหภาค (Macro Environment Analysis) โดยดูภาพรวมของทั้งประเทศ และภาพรวมของทั้งโลกเพื่อให้องค์กรได้มีความเข้าใจในสถานการณ์และมีการปรับตัวเพื่อการดำเนินงาน เพื่อความอยู่รอดสืบไปจนถึงเพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร โดยมีการ

วิเคราะห์ปัจจัยทั้งหมด 6 องค์ประกอบ อันได้แก่ ปัจจัยทางนโยบายและทางการเมือง (**Political Factors**) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic Factors) ปัจจัยทางสังคม (Social Factors) ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ (Technology Factors) ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม (Environmental Factors) และปัจจัยทางกฎหมาย (Legal Factors) ทั้งหมดที่กล่าวมานั้นเป็นปัจจัยที่บริษัทไม่สามารถควบคุมได้จึงส่งผลกระทบต่อบริษัทไม่มากนักน้อย ดังนั้นองค์กรจึงควรนำมาพิจารณาถึงความสำคัญของปัจจัยต่างๆ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ให้มีความแม่นยำมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการดูแลแนวโน้มของตลาดในอนาคต การคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นอันจะมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ภาพรวมต่างๆ ที่องค์กรจะต้องตั้งรับมือ พร้อมจัดการกับความเสียหายหรือหลีกเลี่ยงให้ได้หากจัดการไม่ได้ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรถูกขับเคลื่อนไปได้อย่างต่อเนื่องและมีการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ที่ดีที่สุด ซึ่งแต่ละปัจจัยนั้นแสดงอยู่ในภาพที่ 2.2 ดังนี้

<b>Political factors</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Government organization/attitude</li> <li>➤ Political stability/instability</li> </ul>	<b>Economic factors</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Economic growth</li> <li>➤ Unemployment policy</li> <li>➤ Inflation, interest rates &amp; other monetary policies</li> <li>➤ Consumer confidence</li> </ul>
<b>Social factors</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Income distribution</li> <li>➤ Demographic changes</li> <li>➤ Labour/social mobility</li> <li>➤ Lifestyle changes</li> <li>➤ Fashion changes</li> </ul>	<b>Technological factors</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ New inventions &amp; development</li> <li>➤ Rate of technology transfer</li> <li>➤ Life cycle &amp; speed of technological obsolescence</li> <li>➤ Changes in information technology</li> <li>➤ Changes in mobile technology</li> </ul>
<b>Legal factors</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tax policies</li> <li>➤ Employment laws</li> <li>➤ Safety regulations</li> <li>➤ Competition regulations</li> </ul>	<b>Environmental factors</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Environmental regulations &amp; protection</li> </ul>

ภาพที่ 2.2 PESTEL Analysis ทั้ง 6 ปัจจัย

ที่มา: [http://123writing.com/sample\\_description.php?sample\\_id=17,2013](http://123writing.com/sample_description.php?sample_id=17,2013)

#### 1. ปัจจัยทางนโยบายและทางการเมือง (**Political Factor**)

ปัจจัยทางการเมืองถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งการบริหารจัดการของผู้นำประเทศ อำนาจการสั่งการ เสถียรภาพทางการเมือง รูปแบบการปกครอง การกำหนดแผนนโยบายต่างๆของประเทศ ซึ่งแน่นอนว่ามีทั้งผู้เห็นด้วยและผู้ไม่เห็นด้วย หากปราศจากการต่อต้าน การ



คัดค้านต่างๆแล้วนั้น หากเกิดการรับฟังความคิดเห็นของทุกภาคส่วนแล้วนำมาปรับใช้ จะส่งผลให้การดำเนินงานการแก้ไขปัญหาให้เป็นไปได้อย่างราบรื่นไม่ติดขัด คนในประเทศเกิดความมั่นใจ ภาพลักษณ์ที่ดีออกไปสร้างความมั่นใจให้นักลงทุนต่างชาติ คู่ค้าต่างๆ ที่เข้ามาทำธุรกิจกับเราเกิดการยอมรับและเป็นที่น่าเชื่อถือ

## 2. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic Factor)

ปัจจัยทางเศรษฐกิจเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรเป็นอย่างมาก กล่าวคือปัจจัยทางเศรษฐกิจของประเทศจะเป็นไปในทิศทางใดนั้นขึ้นอยู่กับสถานะทางการเมือง และนโยบายต่างๆของรัฐบาล การสนับสนุนเงินของรัฐบาล การอัดฉีด อีกทั้งยังขึ้นอยู่กับสถานะเศรษฐกิจโลกด้วยเช่นกัน สถานะตลาดเงินเพื่อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย ภาษี นำเข้าส่งออก ค่าเงินของแต่ละประเทศอันเกิดจากความผันผวนของเศรษฐกิจ ราคาน้ำมัน นั้นล้วนมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ หากองค์กรได้ทำการศึกษาพิจารณาและดูแนวโน้มความน่าจะเป็นในอนาคตที่จะเกิดขึ้นแล้วนั้นเพื่อประโยชน์ในการกำหนดทิศทางในการวางแผนสำรองเพื่อดำเนินธุรกิจต่อไป

## 3. ปัจจัยทางสังคม (Social Factor)

สถานภาพทางสังคม ระดับการศึกษา บทบาท ค่านิยม วัฒนธรรมความเชื่อของคนที่แตกต่างกัน อัตราการเติบโตของประชากร โครงสร้างขนาดของครอบครัว ทักษะคิดในการทำงานในการดำเนินชีวิต เรื่องของการอดออม การลงทุน รายได้เฉลี่ยในแต่ละช่วงอายุคนสะท้อนถึงการใช้จ่ายใช้สอยและวิถีชีวิต สังคมท้องถิ่นกับสังคมเมืองที่แบ่งให้เห็นอย่างชัดเจน ดังนั้นการเข้าถึงและติดต่อกับลูกค้าซึ่งเป็นชาวต่างชาติในหลากหลายประเทศ การเข้าถึงสังคมวัฒนธรรมท้องถิ่น ทักษะคิด การใช้ชีวิตของคนในประเทศนั้นๆ ถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างหนึ่งที่เราต้องให้ความสนใจในการทำการค้าขาย การขยายตลาดในแถบประเทศนั้น ๆ ได้อย่างราบรื่น

## 4. ปัจจัยทางเทคโนโลยี

ในยุคแห่งโลกาภิวัตน์เป็นการติดต่อสื่อสารกันแบบไร้พรมแดน ปัจจัยทางเทคโนโลยีจึงเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญ หากบริษัทหรือองค์กรใดๆขาดเทคโนโลยีในการเชื่อมต่อ หรือเทคโนโลยีที่มีอยู่ไม่เพียงพอที่จะสนับสนุนการดำเนินงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ ได้นั้นคงเป็นเรื่องยากที่จะแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นๆ รวมไปถึงนวัตกรรมต่างๆ ที่พัฒนาต่อเนื่องในอนาคตที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา องค์กรต้องรู้จักปรับตัวและเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ๆอยู่เสมอตัวอย่างเช่น ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา อินเทอร์เน็ต มือถือ สมาร์ทโฟน เทคโนโลยีและเครือข่ายทางสังคมมีการเติบโตอย่างรวดเร็วมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหมู่ประชากรช่วงอายุ 16 - 34 ปี แพลตฟอร์มเทคโนโลยีใหม่เหล่านี้เป็นช่องทางใหม่สำหรับการขายและการตลาด ซึ่งในปัจจุบันเรต่างก็พบเห็นแอปพลิเคชัน หรือฟีเจอร์ต่างๆ ในการขายการสั่งซื้อสินค้าผ่านทาง Facebook หรือ Instagram การชำระเงินก็สะดวกมากยิ่งขึ้นเนื่องจากมีหลายช่องทางให้ลูกค้าเลือกมากขึ้น เป็นต้น

## 5. ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม



ระเบียบข้อบังคับและการป้องกันผลกระทบที่จะเกิดกับสภาพแวดล้อม เรื่องของที่ตั้งขององค์กร การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสภาพบรรยากาศในการทำงาน สภาพอากาศ ความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน การจัดการกับของเสีย อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆที่ใช้ในองค์กรที่ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมรวมไปถึงสภาพแวดล้อมระดับชาติ ระดับนานาชาติ สิ่งที่ต้องคำนึงต้องตระหนักถึงคือแนวโน้มของผู้บริโภคและรัฐบาลเรียกร้องให้ธุรกิจลดเรื่องการปล่อยก๊าซคาร์บอน ลดขยะ ลดมลภาวะ การขนส่งและบรรจุภัณฑ์ในบางส่วนของผลิตภัณฑ์ให้มีการตรวจสอบควบคุมให้อยู่ในเกณฑ์ที่ถูกต้องเหมาะสม

## 6. ปัจจัยทางกฎหมาย

ทั้งในเรื่องของการคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายแรงงานการว่าจ้างงาน ด้านสาธารณสุขและด้านความปลอดภัย รวมไปถึงเรื่องของการละเมิดลิขสิทธิ์อีกมากมาย ซึ่งในแต่ละประเทศที่เป็นคู่ค้าต่างมีกฎหมายที่แตกต่างกันออกไป ก่อนทำการติดต่อทำสัญญาข้อตกลงทางการค้า องค์กรควรจะต้องศึกษาทำความเข้าใจเรื่องกฎหมายของประเทศนั้นๆอย่างละเอียดถี่ถ้วนและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด และในแต่ละปีกฎหมายก็มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาองค์กรจึงควรระแวดระวังเป็นอย่างมาก

ผลการวิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยใช้ PESTEL Analysis ของบริษัท เอดีวี จำกัด มีดังนี้ เนื่องจากบริษัทมีลูกค้าส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ รองลงมาคือกลุ่มธนาคารของไทย การแปลเว็บไซต์ ธุรกิจทางการเงิน ฐานลูกค้าที่เป็นชาวต่างชาติจะเป็นผู้ถือหุ้นของบริษัทที่อยู่ในไทย รองลงมาคือบริษัทเกมตัวอย่างเกมสล็อตออนไลน์ต่างๆ

### 2.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภาพรวมภายนอกต่อธุรกิจแปลภาษา

#### ปัจจัยทางการเมือง

จากการวิเคราะห์ปัจจัยทางการเมืองพบว่า เรื่องของเสถียรภาพทางการเมือง เรื่องของการยกเว้นรัฐธรรมนูญ ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุนอยู่บ้าง แต่นโยบายการปฏิรูปประเทศที่รัฐบาลได้วางแผนไว้นั้น ภาครัฐได้มีการส่งเสริม และสร้างบรรยากาศการลงทุนเพื่อเป็นการเชิญชวนให้ชาวต่างชาติเข้ามาลงทุนภายในประเทศมากขึ้น เช่นการลดระยะเวลาขั้นตอนการทำงานของบีโอไอซึ่งจากเดิมใช้เวลาค่อนข้างนานรวมถึงสิทธิประโยชน์ต่างๆเพื่อกระตุ้นให้เกิดการลงทุนจากภาคเอกชนมากขึ้น เพื่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ส่งผลให้การดำเนินงานของบริษัทในการหาลูกค้ายังคงดำเนินไปได้ เนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ บริษัทเน้นตลาดไปแถบยุโรปมากกว่าส่วนในไทยเราจะเฉพาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

#### ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

แม้ปัจจัยทางเศรษฐกิจของไทยเริ่มมีความเสถียรเพิ่มมากขึ้น แต่ปัจจัยระดับโลกอย่างการปรับขึ้นของอัตราดอกเบี้ยสหรัฐส่งผลต่อเงินบาท ทำให้ค่าเงินบาทอ่อนค่า ส่งผลให้บริษัทเกิดการขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเพิ่มสูงขึ้น เพราะบริษัทมีการจ่ายเงินนักแปลตามค่าเงินประเทศนั้นๆ รวมถึงการทำสัญญาซื้อ/ขายเงินด้วยตราต่างประเทศล่วงหน้า (Forward Contract) มีการคาดการณ์ว่าเงินบาทอ่อนค่าลงอยู่ที่ระดับ

37 บาทต่อดอลลาร์สหรัฐ เนื่องจากในปี 2559 แม้ว่าธนาคารกลางสหรัฐฯ จะปรับเพิ่มอัตราดอกเบี้ยนโยบายขึ้นอีก 0.5-1% ทว่าการเคลื่อนย้ายเงินทุนของนักลงทุนต่างชาติเป็นจำนวนมากและนับพลันเกิดขึ้นได้ยาก ทั้งนี้ เพราะมีการถือครองตราสารหนี้ระยะสั้นซึ่งอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงดอกเบี้ยนโยบายของนักลงทุนต่างชาติค่อนข้างต่ำ และไทยมีพื้นฐานทางเศรษฐกิจที่แข็งแกร่งเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศเพื่อนบ้าน เช่น คุลบัญชีเดินสะพัดต่อรายได้ประชาชาติ และทุนสำรองระหว่างประเทศต่อหนี้สินต่างประเทศระยะสั้นที่สูงกว่า ในขณะที่มีหนี้ต่างประเทศต่อรายได้ประชาชาติใกล้เคียงกับมาเลเซีย ทำให้ค่าเงินของไทยอ่อนค่าลงน้อยกว่าประเทศอื่น โดยอ่อนค่าลงเพียง 8.7% (อีไอซี,2015)

	หนี้ต่างประเทศต่อต่อ รายได้ประชาชาติ	คุลบัญชีเดินสะพัดต่อ รายได้ประชาชาติ	ทุนสำรองระหว่างประเทศต่อ หนี้สินต่างประเทศระยะสั้น	การอ่อนค่าเมื่อเทียบ กับดอลลาร์สหรัฐ
ไทย	33.6%	5.7%	2.8 เท่า	8.7%
มาเลเซีย	34.4%	2.7%	1.1 เท่า	20.5%
อินโดนีเซีย	8.0%	-2.5%	2.3 เท่า	11.7%

ภาพที่ 2.3 ตารางเปรียบเทียบค่าเงินสกุลต่างๆ และปัจจัยพื้นฐานทางเศรษฐกิจ  
ที่มา: การวิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลของ CEIC

ถ้ามองแนวโน้มของเศรษฐกิจโลกที่ค่อนข้างซบเซานั้น แต่ก็ยังมีการฟื้นตัวขึ้นอย่างช้าๆ โดยจากรายงานแนวโน้มเศรษฐกิจโลกของธนาคารโลก พบว่าการที่ประเทศหลักในกลุ่มตลาดเกิดใหม่มีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจต่ำจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโลกในปี พ.ศ. 2559 อย่างไรก็ดีตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจจะช่วยพยุงให้เศรษฐกิจโลกเติบโตที่ร้อยละ 2.9 เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 2.4 ในปีพ.ศ. 2558 เนื่องจากเศรษฐกิจของประเทศพัฒนาแล้วฟื้นตัวได้เร็วขึ้น ซึ่งถ้าดูจากแนวโน้มเศรษฐกิจระดับภูมิภาค ประเทศไทยได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจจีนที่ชะลอตัวเร็วกว่าที่คาดการณ์ไว้ (The World Bank,2016) อย่างไรก็ตามธุรกิจแปลภาษากลับสวนทางและไม่ได้รับผลกระทบมากนักจึงส่งผลให้นักลงทุนมียังการขยายตลาด ขยายกิจการมากขึ้น ทำให้มีการจ้างงานแปลเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

	2013	2014	2015e	2016f	2017f	2018f
<i>REAL GDP<sup>1</sup> (% change)</i>						
<b>World</b>	2.4	2.6	2.4	2.9	3.1	3.1
<b>High income<sup>2</sup></b>	1.2	1.7	1.6	2.1	2.1	2.1
United States	1.5	2.4	2.5	2.7	2.4	2.2
Euro Area	-0.2	0.9	1.5	1.7	1.7	1.6
Japan	1.6	-0.1	0.8	1.3	0.9	1.3
United Kingdom	2.2	2.9	2.4	2.4	2.2	2.1
Russia	1.3	0.6	-3.8	-0.7	1.3	1.5
<b>Developing countries<sup>2</sup></b>	5.3	4.9	4.3	4.8	5.3	5.3
East Asia and Pacific	7.1	6.8	6.4	6.3	6.2	6.2

## ภาพที่ 2.4 รายงานแนวโน้มของเศรษฐกิจโลกของธนาคารโลก

ที่มา: WorldBank, 2016

### ปัจจัยทางสังคม

ปัจจัยทางด้านสังคมเป็นปัจจัยที่เกิดจากชนชั้นทางสังคม ระดับการศึกษา สุขภาพอนามัย และวัฒนธรรมส่งผลต่อมุมมองและทัศนคติซึ่งนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจในการเลือกซื้อ การใช้จ่ายใช้สอย พฤติกรรมในการดำเนินชีวิต การดำเนินงานต่างๆ ซึ่งในส่วนธุรกิจการแปลแบ่งได้เป็นสองส่วนดังนี้

ในส่วนของ Outsource ที่ทางบริษัทมีการจ้างนักแปล นักพากย์ในแต่ละภาษาท้องถิ่นทั่วโลก เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันที่ต้องสื่อสารให้กับผู้รับสารได้เข้าใจถึงผลิตภัณฑ์ หรือองค์กรของตนเองแบบครอบคลุมทั้ง โครงการอย่างถ่องแท้ นั้น ต้องอาศัยนักแปลที่มีความเชี่ยวชาญเหล่านี้ที่มีอยู่จำนวนมาก เนื่องจากสามารถทำงานที่บ้านได้ สามารถแปลและส่งงานได้อย่างง่ายดาย ทำให้บริษัทมีฐานนักแปล และนักพากย์เพื่อสนับสนุนการดำเนินให้ประสบความสำเร็จได้ค่อนข้างมาก นอกจากภาษาท้องถิ่นที่ยากมากจริงๆ เท่านั้น

ในส่วนของลูกค้า สภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม ภาษาท้องถิ่นในแต่ละประเทศที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความจำเป็นในการจ้างงานอยู่อย่างต่อเนื่อง หากต้องการขยายตลาดหรือมีการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ มีการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ส่งผลให้เกิดการจ้างงานแปลเพิ่มมากขึ้น

### ปัจจัยทางเทคโนโลยี

เทคโนโลยีมีส่วนช่วยในการทำงานตั้งแต่กระบวนการผลิต การติดต่อสื่อสารของคนในองค์กร ขั้นตอนการดำเนินงานการต่างๆ ที่ถูกลดระยะเวลาลงต่อยอดไปถึงต้นทุนที่ลดลงตามไปด้วย คุณภาพของสินค้าหรือการให้บริการมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญและคอยติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา เพื่อ

เตรียมพร้อมรับมือและนำมาประยุกต์ใช้ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือการใช้ธุรกิจร้านค้า โรงแรม หรือ อุตสาหกรรมบริการบางประเภทใช้การผสมผสานกันของเทคโนโลยี เพื่อเป็นเครื่องมือประกอบการตัดสินใจที่ดีที่สุดและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพิ่มการเข้าถึงลูกค้าในวงกว้างมากยิ่งขึ้น (IDC,2015) บริษัทใหญ่ๆหลายๆบริษัท มีการแข่งขันกันนำเทคโนโลยี ซอฟต์แวร์โปรแกรมต่างๆที่ใช้ สนับสนุนในการดำเนินงานขั้นสูงมาใช้ ซึ่งล้วนแล้วแต่มีต้นทุนที่สูง ส่งผลกระทบกับองค์กรในการพัฒนาศักยภาพการทำงานให้ทัดเทียมองค์กรใหญ่ๆ บริษัทจึงเน้นไปที่การบริหารจัดการและคุณภาพของสินค้า และมีการนำซอฟต์แวร์เข้ามาใช้ในการคิดค่าแปลให้กับลูกค้า เพื่อเน้นการควบคุมต้นทุนให้กับลูกค้าอีกด้วย การเข้าระบบในกระบวนการทำงานต่างๆเพื่อให้ทุกฝ่ายประสานงานกัน ได้อย่างราบรื่นและมีการติดตามข้อมูลได้ อยู่ตลอดเวลา

#### ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม

สภาพแวดล้อมส่งผลกระทบได้ทั้งกระบวนการผลิตหรือการให้บริการขององค์กร และการรับรู้ของผู้บริโภคทั้งในเรื่องของการจับจ่ายใช้สอย และการรับรู้ถึงตัวสินค้าผลิตภัณฑ์ ด้านสถานที่ตั้งของบริษัทที่อยู่ใจกลางเมือง และสะดวกแก่การเดินทางในการที่ลูกค้าจะเข้ามาเยี่ยมชมการทำงานที่บริษัทและรวมถึงการเดินทางเข้ามาอัดเสียงของนักพากย์ ทั้งนี้ทางบริษัทไม่พบปัญหาด้านนี้เนื่องจากบริษัทเป็นธุรกิจการให้บริการซึ่งซอฟต์แวร์ต่างๆ หากมีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่เสีย ชำรุดไม่สามารถนำกลับไปซ่อมและนำกลับมาใช้งานได้อีก หรืออาจจะยังใช้งานได้อยู่ในสภาพดี ทางบริษัทได้ทำการบริจาคให้โรงเรียนที่ประสบปัญหาขาดแคลนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เหล่านี้ เพื่อลดปริมาณขยะอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งย่อยสลายยาก

#### ปัจจัยทางกฎหมาย

เป็นธุรกิจที่ไม่ขัดต่อข้อกำหนด โดยดำเนินการให้บริการแปลภาษาตามระเบียบปฏิบัติต่างๆ เป็นธุรกิจบริการส่งออก สร้างรายได้ให้แก่ประเทศ การดำเนินการติดต่อทำสัญญากับลูกค้าในต่างประเทศต้องเป็นไปตามข้อตกลงที่ทั้งสองบริษัทยอมรับได้ ถึงจะดำเนินการในขั้นต่อไป และพนักงานที่เป็นต่างชาติต้องได้รับการอนุมัติตำแหน่งจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (Board of Investment,BOI) แล้วเท่านั้นโดยทางบริษัทเป็นผู้ดำเนินการให้ทั้งหมด

จากการวิเคราะห์ PESTEL Analysis สามารถสรุปผลกระทบต่อธุรกิจได้ดังภาพที่ 2.5 ดังนี้



ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ	ระดับผลกระทบ
ด้านการเมือง	ระดับปานกลาง
ด้านเศรษฐกิจ	ระดับสูง
ด้านสังคม	ระดับสูง
ด้านเทคโนโลยี	ระดับสูง
ด้านสิ่งแวดล้อม	ระดับต่ำ
ด้านกฎหมาย	ระดับต่ำ

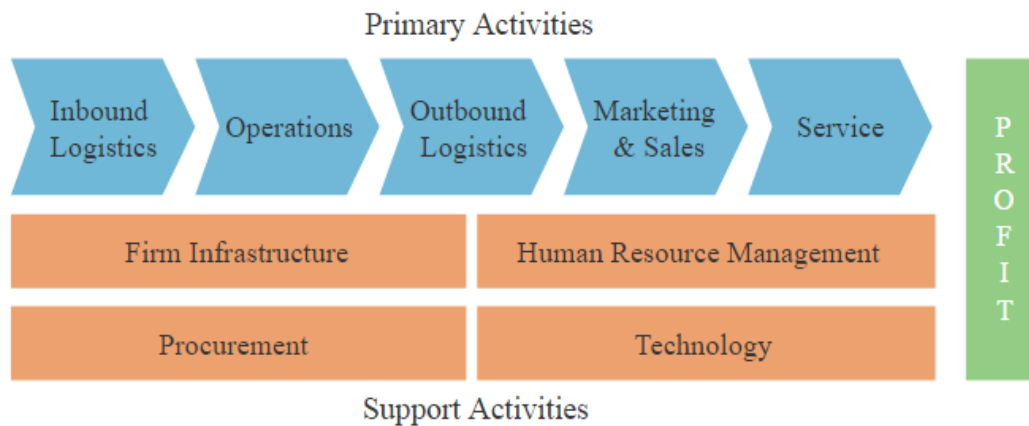
ภาพที่ 2.5 แสดงผลการวิเคราะห์ PESTEL Analysis

จากการวิเคราะห์แรงผลักดันภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ พบว่าปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจทั่วโลก ที่ขยายตัวเพิ่มขึ้น ทำให้คู่ค้ามีการลงทุนเพิ่มมากขึ้นมีการขยายตลาดไปยังประเทศต่างๆ รวมไปถึงธุรกิจที่เพิ่งก่อตั้งส่งผลให้บริษัทมีลูกค้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และปัจจัยทางด้านสังคมและเทคโนโลยีก็ถือเป็นสิ่งสำคัญในการทำธุรกิจนี้ เนื่องจากที่กล่าวไปข้างต้นคู่ค้าต้องการที่จะสร้างแบรนด์ของตนให้เป็นที่เข้าใจได้อย่างถ่องแท้ นั่นต้องอาศัยความเชี่ยวชาญจากการแปลให้ถูกบริบทโดยมีปัจจัยทางเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุน

## 2.2 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

Value Chain มีความหมายว่าห่วงโซ่คุณค่าเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์กิจกรรมภายในองค์กรว่าในแต่ละกิจกรรมขององค์กรมีบทบาทที่จะช่วยสร้างคุณค่าให้กับองค์กรมากน้อยได้เพียงใด กิจกรรมใดบ้างเป็นจุดอ่อนหรือเป็นอุปสรรคที่องค์กรต้องแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น และในกิจกรรมใดบ้างเป็นจุดแข็งที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร โดยดูจากกิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities) ตั้งแต่กระบวนการผลิตไปจนถึงกระบวนการส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้า อีกส่วนหนึ่งคือกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เป็นกิจกรรมที่ช่วยเพิ่มมูลค่าทางอ้อมให้แก่สินค้าและบริการขององค์กร และช่วยให้ส่งเสริมการดำเนินงานของกิจกรรมหลัก และถูกบัญญัติขึ้นโดยการนำเสนอแบบจำลองของ Michael E. Porter ในปี 1985 ตีพิมพ์ไว้ในหนังสือ Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance (Porter, 1980) เพื่อทำการประเมินและเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร ดังจะแสดงในภาพที่ 2.6

# Porter's Value Chain Model



ภาพที่ 2.6 รูปแบบห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Model)

ที่มา: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/value-chain-analysis.html>

**2.2.1 กิจกรรมพื้นฐาน** หรือกิจกรรมหลักเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าและบริการโดยตรง เริ่มตั้งแต่การเริ่มต้นดำเนินการผลิต กระบวนการทำให้บริการ การทำการตลาด การขายไปจนถึงการส่งมอบสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้า ซึ่งประกอบไปด้วย

- **Inbound Logistics** เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับเข้า การขนส่ง การจัดเก็บ การกระจายวัตถุดิบ การเบิกจ่ายวัตถุดิบ การตรวจนับยอดสินค้าคงเหลือ ยกตัวอย่างเช่นในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป Inbound Logistics คือการรับวัตถุดิบต่าง ๆ เข้ามาเพื่อเตรียมเข้าสู่ขั้นตอนการแปรรูปในรูปแบบต่างๆ เป็นต้น

- **Operations** เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิต โดยการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้า การบรรจุหีบห่อ และมีการตรวจสอบคุณภาพของสินค้าและบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า โดยมีการใช้สาธารณูปโภค เช่น น้ำ ไฟฟ้า อินเทอร์เน็ต ในการดำเนินการผลิตสินค้าและบริการนั้นๆ รวมไปถึงการบำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องจักรให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ ตัวอย่างการ Operations ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร ได้แก่การนำไปลวกก่อนการบรรจุลงกระป๋องหรือหีบห่อ การไล่สุญญากาศออกจากกระป๋อง การฆ่าเชื้อจุลินทรีย์ การทำให้เย็นและการเก็บรักษาเพื่อตรวจสอบ เป็นต้น

- **Outbound Logistics** กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้า สำหรับตัวอย่างนี้ก็คือการจัดเก็บอาหารแปรรูปที่ได้แปรรูปและผลิตแล้วในคลังสินค้า และทำการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าหรือผู้แทนจำหน่าย

- **Marketing and Sales** กิจกรรมที่เกี่ยวกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการขององค์กรกระบวนการของการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า และสนองความต้องการเพื่อให้บริษัทสามารถ



ขายสินค้าได้ สร้างรายได้ให้กับบริษัท การโน้มน้าวให้ลูกค้าซื้อผลิตภัณฑ์ของ องค์กร โดยการทำโฆษณา การเลือกช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการขาย การตั้งราคา รวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

- Customer Services กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า รวมถึง การบริการหลังการขาย เช่น การติดตั้ง การซ่อมบำรุง การบริการหลังการขาย การรับประกันสินค้า การให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการใช้งาน และการบำรุงรักษา การให้บริการออกแบบตัดแปลงผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าโดยเฉพาะบุคคลเป็นต้น การมีบริการหลังการขายนั้นนอกจากจะเป็นการสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้า ยังเป็นโอกาสที่ดีในการสร้างการความภักดีและน่าเชื่อถือขององค์กร

**2.2.2 กิจกรรมสนับสนุน** เป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถ ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ซึ่งประกอบด้วย

- Procurement การจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ วัสดุสิ้นเปลือง อุปกรณ์สำนักงานรวมทั้งวัสดุและ อุปกรณ์อื่นๆและเครื่องจักรสำหรับการผลิตเพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลัก เพื่อใช้ในกิจกรรมต่างๆ ของ Value Chain โดยเฉพาะในส่วน Inbound Logistics และ Operation

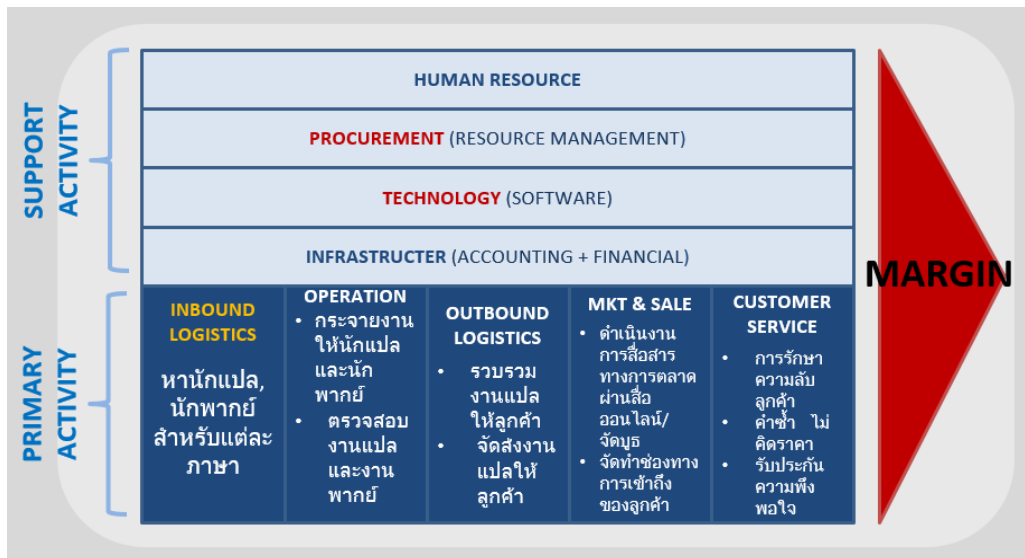
- Technology Development กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่า ให้สินค้าและบริการหรือกระบวนการผลิต เทคโนโลยีนั้นแฝงอยู่ในทุกๆ กิจกรรมซึ่งหมายถึงความรู้ ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน หรือนวัตกรรมใหม่ๆ เช่น เทคโนโลยีในการจดจำข้อมูลของลูกค้า เป็นต้น อีกทั้ง ยังมีส่วนช่วยในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการต่างๆ การออกแบบผลิตภัณฑ์ แนวทางการ ให้บริการช่องทางการติดต่อกับลูกค้า การรับคำสั่งซื้อสินค้า การชำระเงิน สร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน ขององค์กรในทุกอุตสาหกรรม

- Human Resource Management กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่ วิเคราะห์ความต้องการ สรรหา และคัดเลือก ประเมินผล พัฒนา ฝึกอบรม ระบบเงินเดือนค่าจ้าง การจ่าย ค่าตอบแทนของบุคลากร กิจกรรมนี้สามารถส่งผลกระทบต่อกิจกรรมอื่นๆได้โดยตรง โดยทำให้ค่าใช้จ่าย ของ กิจกรรมเหล่านั้นลดลงหรือเพิ่มขึ้นได้ เช่น การสูญเสียค่าใช้จ่ายไปกับการอบรมพนักงานใหม่เนื่องจาก องค์กรไม่สามารถรักษาพนักงานที่มีศักยภาพไว้ได้ จึงต้องจัดให้มีการอบรมพนักงานจนกว่าจะได้พนักงาน ที่มีศักยภาพในการทำงานให้กับองค์กร

- Firm Infrastructure โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน งาน ด้านกฎหมาย การติดต่อกับหน่วยงานภาครัฐ การบริหารจัดการคุณภาพขององค์กร การวางแผนกลยุทธ์ ตัวอย่างเช่น การจ่ายชำระเงินผ่านมือถือช่วยลดระยะเวลาในการรอคิวที่ยาวนาน

ซึ่งกิจกรรมหลักข้างต้นจะทำงานประสานงานกันได้ดีจนก่อให้เกิดคุณค่าได้นั้น จะต้องอาศัย กิจกรรมสนับสนุนทั้ง 4 กิจกรรม และนอกจากกิจกรรมสนับสนุนจะทำหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมหลักแล้ว กิจกรรมสนับสนุนยังจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนซึ่งกันและกันอีกด้วย และจะเห็นได้ว่า ระบบสารสนเทศจะเป็นองค์ประกอบหนึ่งในห่วงโซ่คุณค่าในส่วนของพัฒนาเทคโนโลยี ที่จะนำมาใช้ในการวางแผนการ

ดำเนินงานการตัดสินใจและการควบคุมโดยจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนเชื่อมต่อกิจกรรมในทุกๆ องค์ประกอบของห่วงโซ่คุณค่าเป็นการสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันขององค์กร



ภาพที่ 2.7 การวิเคราะห์กิจกรรมที่สร้างคุณค่าของบริษัท เอ ดี วิ จำกัดด้วย Value Chain

ที่มา: บริษัทเอดีวี จำกัด

จากภาพที่ 2.7 จะเห็นได้ว่ากิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities) เป็นกิจกรรมหลักที่สร้างรายได้ให้กับบริษัทนั้น โดยเริ่มตั้งแต่

1. Inbound Logistics (ขาเข้า) ปัจจัยที่ทำให้เกิดกระบวนการผลิตการบริการให้กับลูกค้าคือ เมื่อลูกค้าตกลงทำสัญญาจ้างงานกับบริษัทแล้วนั้น ทีม Resource Management จะเป็นคนหานักแปล นักพากย์ ให้ตรงตามความต้องการลูกค้าตามแต่ละภาษาท้องถิ่นนั้นๆ เพื่อเตรียมพร้อมในการส่งไฟล์งาน ตัวอย่างที่ลูกค้าส่งมาให้ในการทดสอบก่อนเบื้องต้นเพื่อตรวจสอบคุณภาพของงานก่อน และในส่วนของการอัดเสียงได้ทำการประกาศให้นักพากย์เพื่อเข้ามาทำการบันทึกเสียงตัวอย่างไว้ แล้วส่งไฟล์เสียงตัวอย่างทั้งหมดของนักพากย์ที่เข้ามาทำการอัดเสียงให้ลูกค้าได้ทำการเลือกก่อน หลังจากนั้นจึงดำเนินการอัดเสียงตามบทความที่ลูกค้าได้ให้มาจนจบโครงการ กระบวนการในการหาและคัดกรองนักแปล นักพากย์ถือเป็นกระบวนการที่สำคัญมาก เนื่องจากหากมีการเลือกนักแปลผิด ก็ส่งผลต่อคุณภาพของงานทำให้งานที่ได้ไม่ถูกต้องเกิดความล่าช้าในการส่งงานเพราะต้องมีการตรวจและแก้ไขหลายรอบ มีต้นทุนการทำงานที่สูงขึ้นและอาจจะทำให้เสียลูกค้าได้

2. Operation (การปฏิบัติการ) ก่อนที่ฝ่ายขายจะทำการปิดการขายได้นั้น ลูกค้าต้องมีการส่งไฟล์มาให้ทางทีม Engineer เป็นผู้นับคำก่อนโดยใช้ระบบในการตรวจนับคำดูว่าไฟล์นั้นมีจำนวนคำทั้งหมดกี่คำ เพื่อคำนวณราคา หากเกิดการผิดพลาดในการคำนวณขึ้นนั้น ถ้าทำตัวเลขขาดไปก็จะทำให้บริษัทขาดทุนได้ หากทำตัวเลขมากเกินไปก็จะทำให้ราคาสูงเกิน ลูกค้าไม่ทำงานกับบริษัท หรือถูกมองว่าบริษัทโกงราคา อีกทั้งยังส่งผลต่อฝ่ายต่างๆ ที่จะต้องทำเงินเพิ่มขึ้น กรณีที่มี Missing Text เกิดขึ้น จากที่ทำการรอบเดียวก็ต้องทำเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่า อีกฝ่ายที่มีหน้าที่ดำเนินการกระบวนการตั้งแต่เริ่มจนจบโครงการนั้นคือฝ่าย Project

Management เป็นผู้รับงานต่อจากฝ่ายขาย โดยกระบวนการทำงานเริ่มตั้งแต่การวางแผนโครงการ จนส่งมอบงานให้กับลูกค้าเมื่อถึงกำหนดส่ง หากทีมไม่มีการวางแผน และขาดเข้าใจในความต้องการของลูกค้าได้อย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้วนั้น ส่งผลให้คุณภาพงานของเนื้องานออกไม่ดี เกิดความล่าช้าในการส่งงาน ทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจ และอาจจะเปลี่ยนไปใช้บริการของกลุ่มแข่งรายอื่นได้

3. Outbound Logistics การส่งมอบบริการให้ลูกค้าบริษัทได้มีการตรวจสอบคุณภาพของงานก่อนส่งมอบให้ลูกค้า และมีการให้ลูกค้าได้ตรวจสอบอีกครั้งเพื่อเป็นการยืนยันความถูกต้องของงาน เพื่อแก้ไขหากยังไม่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า ทางบริษัทก็จะแก้ไขจนกว่าจะเป็นที่พอใจ Project Management ทีมจะเป็นคนรวบรวมไฟล์งานจากฝ่ายต่างๆ ที่ได้ถูกรับมอบหมายงานไปในตอนแรก เพื่อส่งมอบไฟล์ให้กับลูกค้าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของโครงการ

4. Marketing and Sales ทีมการตลาดของบริษัทมีการวางแผนงาน และดูแลแนวโน้มสถานะความเป็นไปของตลาดอยู่ตลอดเวลา เพื่อเจาะกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ ขยายฐานลูกค้าเดิมเพิ่มมากขึ้น ด้วยบริษัทเป็นบริษัทขนาดกลาง ทำให้บางครั้งต้องมีการติดต่อกับหน่วยงานภายนอก หรือฟรีแลนซ์ เพื่อช่วยในการจัดการกับโครงการบางโครงการ หากบริษัทไม่ได้คัดกรองให้ดีส่งผลให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้ เกิดความล่าช้า เรื่องต่อมาคือเรื่อง การตลาดออนไลน์ เพราะบริษัททำโฆษณาผ่าน Google Adwords และ Facebook ก่อนที่จะคิดแคมเปญในแต่ละครั้งนั้น จำเป็นต้องหากกลุ่มคำ หรือคีย์เวิร์ดที่เหมาะสมกับโฆษณาหรือกลุ่มคำนั้นๆก่อน มิฉะนั้นจะทำให้สูญเสียค่าใช้จ่าย โดยไม่เกิดประโยชน์ และเรื่องสุดท้ายเป็นเรื่องของความถูกต้องของข้อมูล เนื่องจากบริษัทเป็นบริษัทแปลภาษา ความถูกต้องของไวยากรณ์มีความสำคัญเวลาที่บริษัทมีการใช้สื่อโฆษณา หรือโพสต์ข้อความลงบน Social Network ถ้าไม่ตรวจทานให้รอบคอบจะทำให้บริษัทขาดความน่าเชื่อถือได้ ไม่เหมาะสมกับการเป็นผู้ให้บริการด้านการแปลภาษา

5. Customer Services เรื่องของบริการหลังการขายนั้น ทางบริษัทให้ความสำคัญในเรื่องของการควบคุมต้นทุนให้กับลูกค้า มีการบันทึกข้อมูลของไฟล์งานที่เคยได้รับบริการให้มีการแก้ไข หรือเพิ่มเติม บริษัทจะไม่คิดค่าบริการเพิ่มเติมหากเป็นคำซ้ำ เป็นประโยชน์ที่เคยแปลไว้แล้ว

กิจกรรมสนับสนุน ( Supporting Activities ) เป็นกิจกรรมต่างๆที่ให้การสนับสนุนกิจกรรมพื้นฐาน ประกอบด้วย

1. Procurement กิจกรรมในการจัดซื้อ จัดหาทางบริษัทมีทีม IT ที่คอยสนับสนุนในเรื่องของอุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต ที่ช่วยในการทำงานให้สะดวกขึ้นของทีมบริหาร โครงการและฝ่ายขายที่ต้องมีการติดต่อกับลูกค้าอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งยังมีการจ้าง Outsource เพื่อคอยตรวจสอบรักษาซอฟต์แวร์ต่างๆ ให้ทำงานได้อย่างราบรื่นไม่ก่อให้เกิดปัญหาระหว่างการทำงาน โปรแกรมใช้งานไม่ได้และส่วนเรื่องของอุปกรณ์สำนักงานต่างๆ บริษัทมีฝ่ายบริหารจัดการเป็นผู้ดูแล

2. Technology Development ทางบริษัทมีการจ้าง Outsource เพื่อคอยตรวจสอบและอัปเดตซอฟต์แวร์ให้สอดคล้องกับการทำงานอยู่เสมอๆ มีการซื้อโปรแกรมต่างๆ เทคโนโลยีขั้นสูงเข้ามาใช้ในการทำงานในไฟล์ที่ต้องใช้โปรแกรมพิเศษ

3. Human Resource Management ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่หาบุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาทำงาน และดูแลเรื่องของบัญชี ท่างบ ทำจ่ายเงินน้กแปล ปัญหาที่พบเป็นเรื่องการจ่ายเงินน้กแปลล่าช้า เรื่องการหาเด็กฝึกงานเข้ามาฝึกงานในช่วงที่บริษัทมีออเดอร์เข้ามาเกินกว่าจำนวนพนักงานที่มีอยู่ ส่งผลให้ทำงานได้ไม่ทัน เนื่องจากเป็นช่วงที่ไม่มีฝึกงานแล้ว

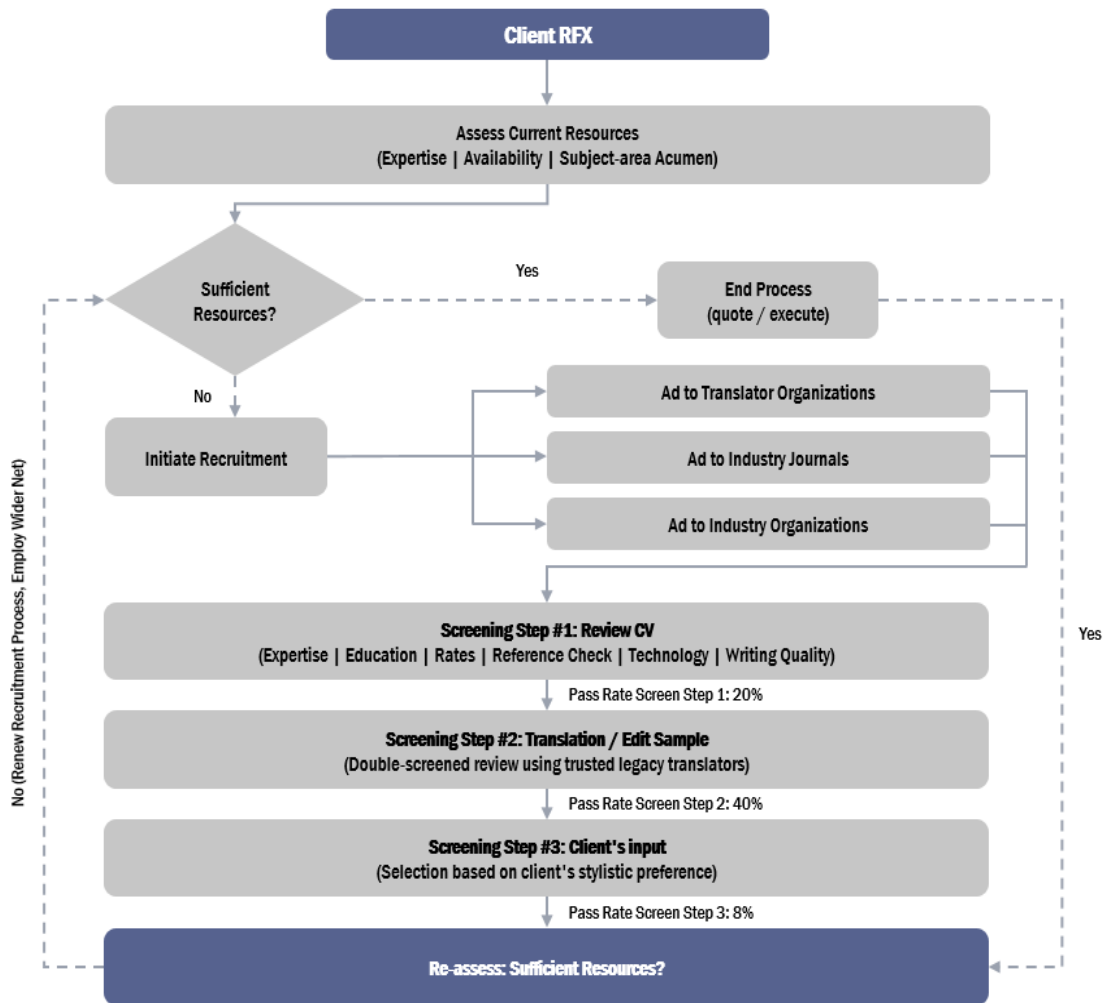
4. Firm Infrastructure โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร อำนาจการตัดสินใจบางครั้งอยู่ที่ CEO โครงสร้างทางการเงินของบริษัทมีกำไรเฉลี่ยไม่สูงมากนักในแต่ละปี เมื่อหักต้นทุนค่าใช้จ่ายที่สูงมาก เนื่องจากมีพนักงานเป็นจำนวนมาก และค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนคงที่ค่อนข้างสูง

จากการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ Value Chain เป็นเครื่องมือ นั้น ทำให้บริษัทได้รู้ถึงปัญหาการทำงานในแต่ละจุด ว่าเกิดจากสาเหตุใดบ้าง เมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่ออย่างไร และควรจะมีวิธีแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้คุณภาพของงานออกมาดีเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า ส่งตรงเวลา มีความน่าเชื่อถือ และจากผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า มีอยู่สามเรื่องหลักๆ คือเรื่องการค้าขาย การทำงานของ Project management และเรื่องของการคัดกรองน้กแปล น้กพากย์ที่มีคุณภาพ เพื่อลดการ Error งาน อันส่งผลต่อคุณภาพของงานได้

Workflow diagram

Workflow คือการใช้รูปภาพ หรือสัญลักษณ์ในการอธิบายขั้นตอนการทำงานในแต่ละขั้นตอนให้ผู้อ่านได้เข้าใจอย่างชัดเจนและง่ายมากยิ่งขึ้น ซึ่งในสัญลักษณ์นั้นจะมีข้อความสั้นๆ ในการอธิบายข้อมูล มีการประมวลผล และมีลูกศร เส้นที่เชื่อมโยงแต่ละขั้นตอนไปจนจบกระบวนการ (ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ, 2558)

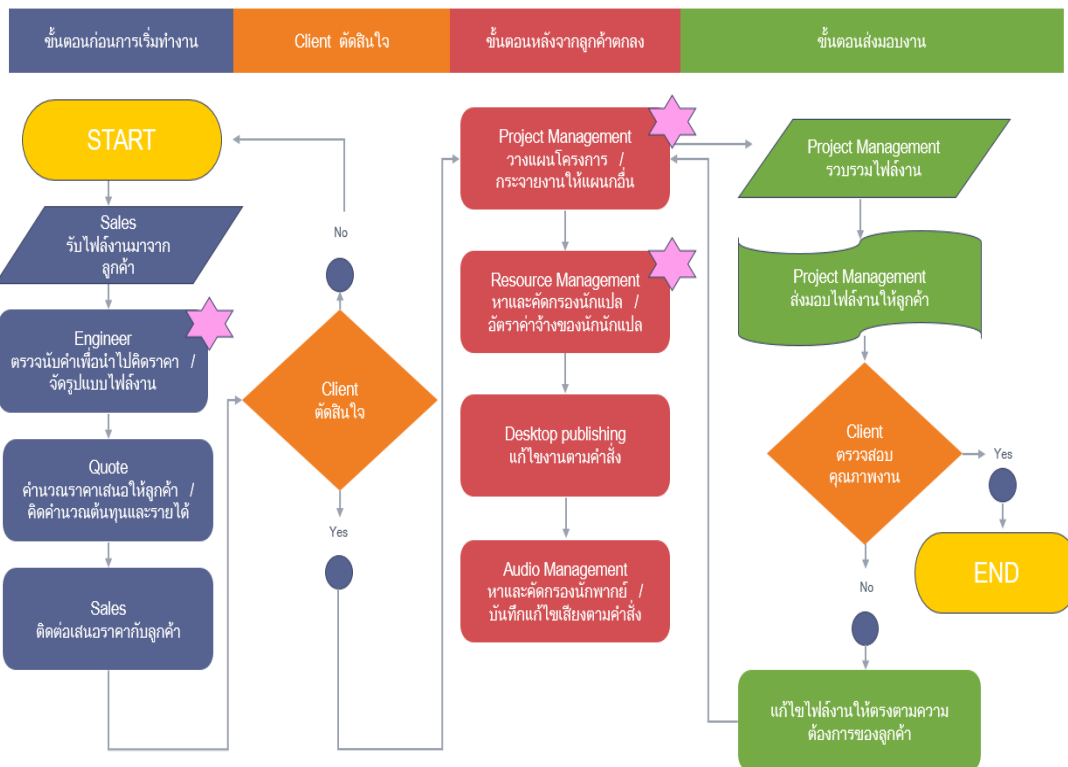




ภาพที่ 2.8 แสดงขั้นตอนการหานักแปลของทีม Resource Management  
ที่มา: บริษัทเอดีวี จำกัด

เมื่อได้รับ ไฟล์งานจากลูกค้ามาแล้วนั้น ก็จะมีการประเมินนักแปลที่มีอยู่ในมือตอนนี้ว่ามีความเชี่ยวชาญ มีความพร้อมที่จะทำงาน และความเป็นเจ้าของภาษาในท้องถิ่นนั้นจริงๆ ถ้าพบว่ามีนักแปลอยู่ในมือเพียงพอแล้ว ก็เริ่มดำเนินการทำใบเสนอราคา ดำเนินการในขั้นตอนต่อไปได้เลยเป็นอันจบกระบวนการหานักแปล แต่ถ้าไม่มีก็ต้องเริ่มคัดหานักแปล โดยมีการโฆษณาผ่านองค์กรเครือข่ายนักแปล ผ่านวารสารและอุตสาหกรรมการแปล เมื่อมีการลงประกาศเรียบร้อยแล้วนั้น เข้าสู่ขั้นตอนในการตรวจคัดกรองขั้นที่ 1 โดยดูจาก Resume ดูรายละเอียดเกี่ยวกับการศึกษา ผลงานและประสบการณ์ ความถนัด ความเชี่ยวชาญ บุคคลที่อ้างอิงได้ มีทักษะการใช้เทคโนโลยี และคุณภาพของงานต่างๆ การตรวจคัดกรองขั้นตอนที่ 2 คือการแปล การแก้ไขตัวอย่าง โดยขั้นตอนนี้มีการตรวจเช็คโดยนักแปลที่มีความน่าเชื่อถือ และขั้นตอนคัดกรองขั้นสุดท้ายทำโดยการ ป้อนข้อมูลของลูกค้าโดยขั้นตอนนี้เลือกตามความต้องการของลูกค้า ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก สุดท้ายก็วนกลับไปเหมือนเดิมคือประเมินนักแปลมีเพียงพอหรือไม่ ถ้าไม่มีการทำการหาและจัดจ้าง

จากการวิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินงานในการหานักแปลมีถึง 3 ขั้นตอนในการคัดกรอง และในขั้นตอนแรกนั้นพบปัญหาว่าค่อนข้างยากในการตรวจสอบนักแปล เพราะมีจำนวน Scammer ค่อนข้างเยอะ และถ้ามีงานเข้ามาเป็นจำนวนมากในช่วงเวลาเดียวกันส่งผลให้ขั้นตอนในการคัดกรองนั้น ทำได้ไม่ครบทุกขั้นตอน สาเหตุมาจากภาษาบางภาษาที่เฉพาะเจาะจงจริงๆ ทำให้เสียเวลาในการตามหาค่อนข้างนาน เมื่อมาถึงขั้นตอนการตรวจสอบคัดกรอง บางครั้งจึงถูกลดขั้นตอนลงเพื่อมีการสื่อสารกลับลูกค้าได้รวดเร็ว เพราะกลัวงานจะหลุดและเสียลูกค้าไปนั่นเอง



ภาพที่ 2.9 แสดงภาพกระบวนการทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงการส่งมอบงานให้ลูกค้า  
ที่มา: บริษัทเอดีวี จำกัด

จากภาพที่ 2.9 แสดงให้เห็นว่ามีปัญหาเกิดขึ้นอยู่สามจุดที่จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานได้ คือ Engineer ที่ทำหน้าที่ในการตัวนับคำ เพื่อนำไปคิดราคาและจัดรูปแบบไฟล์งานให้เหมาะสมกับการส่งต่องานให้กับแผนกอื่น จุดที่สองคือ Project Management Team ซึ่งมีหน้าที่ในการวางแผนงานและกระจายงานให้กับแผนกอื่นๆ หากวางแผนงานไม่ดีก็จะทำให้เกิดการส่งงานล่าช้าได้ และจุดสุดท้ายคือ Resource Management Team ที่ได้กล่าวรายละเอียดไปข้างต้นดังภาพที่ 7

## สรุปบทที่ 2

จากการวิเคราะห์ PESTEL Analysis/Value Chain และ Work Flow Diagram ส่งผลให้ห้องกร์กรได้ทราบปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อองค์กรโดยตรงเลยคือ ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ความผันผวน



ของค่าเงิน อัตราแลกเปลี่ยน อีกปัจจัยคือปัจจัยทางสังคมและเทคโนโลยี ก็มีส่วนสำคัญในขับเคลื่อนธุรกิจ การแปล ต่อมาในเรื่องของห่วงโซ่คุณค่า ทำให้องค์กรได้เห็นว่ามีกิจกรรมหลักๆ สามกิจกรรมที่สร้างคุณค่า ให้กับองค์กร คือตั้งแต่การคัดกรองนักแปล นักพากย์ที่มีคุณภาพ ไปจนถึงการวางแผนโครงการ การส่งมอบ งานให้กับลูกค้าได้ตรงตามเวลา และการบริการหลังการขายอย่างการบันทึกคำที่ลูกค้าได้เคยแปลแล้วไว้ เพื่อเป็นการลดต้นทุน และประหยัดเวลา โดยมีกิจกรรมสนับสนุนในด้านเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในขั้นตอนนี้ เครื่องมือสุดท้ายที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ Work Flow Diagram โดยในที่นี้ได้ยกตัวอย่างการทำงานใน ขั้นตอนที่หนึ่งเป็นกิจกรรมหลักขององค์กร คือการหานักพากย์นักแปล ส่งผลให้ได้ทราบว่าจะกระบวนการในการ ตรวจสอบคัดกรองนั้นมีอยู่แล้ว แต่ด้วยเนื้อหา จำนวนงาน ที่มีเข้ามามากเกินไปอาจจะทำให้เกิดการทำงาน ที่ผิดพลาดขึ้น ไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่วางไว้ ที่ควรจะเป็นจึงส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานนั่นเอง และภาพรวม ทั้งหมดของการทำงานตั้งแต่เริ่มจนจบกระบวนการส่งมอบงานให้ลูกค้า นั้น มีอยู่สามจุดหลักๆ ที่เกิดปัญหา และส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานได้

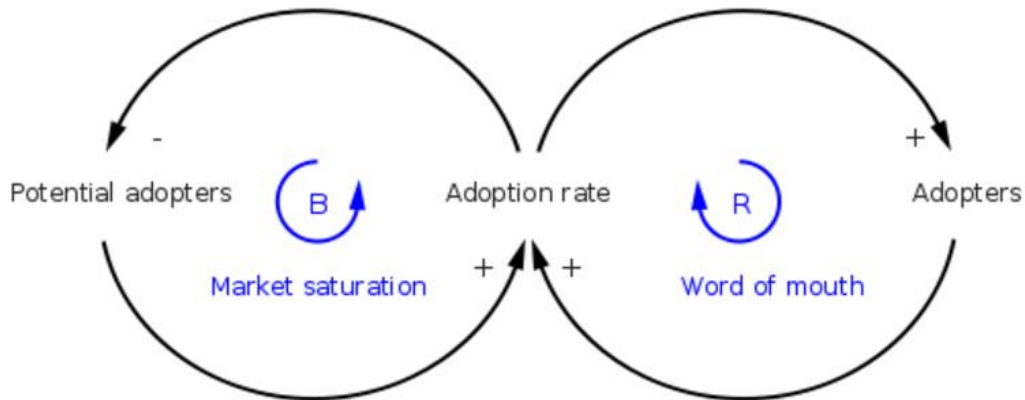


## บทที่ 3

### ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์ปัญหาทำให้บริษัท ทราบถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น ปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาลูกค้าให้อยู่กับบริษัทได้นานๆ เป็นเรื่องของคุณภาพเป็นสำคัญ ทั้งในเรื่องของเวลา การแปลที่ถูกต้อง ราคาการควบคุมต้นทุนให้กับลูกค้าด้วย และหากบริษัทยังไม่มี การปรับตัวเพื่อหาแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อแก้ไขเรื่องคุณภาพของงานแล้วนั้น จะทำให้เกิด โอกาสในการเสียนลูกค้าที่มีอยู่ไป รายได้ของบริษัท ลดลงลูกค้าที่เป็นรายใหญ่ๆ ไม่ต่อสัญญาจ้างกับบริษัทแต่กับไปเลือกเจ้าอื่นแทน ทำให้บริษัทขาดทุนและนอกจากจะรักษารฐานลูกค้าเดิมไว้ไม่ได้แล้ว ยังไม่สามารถดึงดูดลูกค้าใหม่เข้ามาได้อีกเนื่องจากขาดความเชื่อมั่น

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



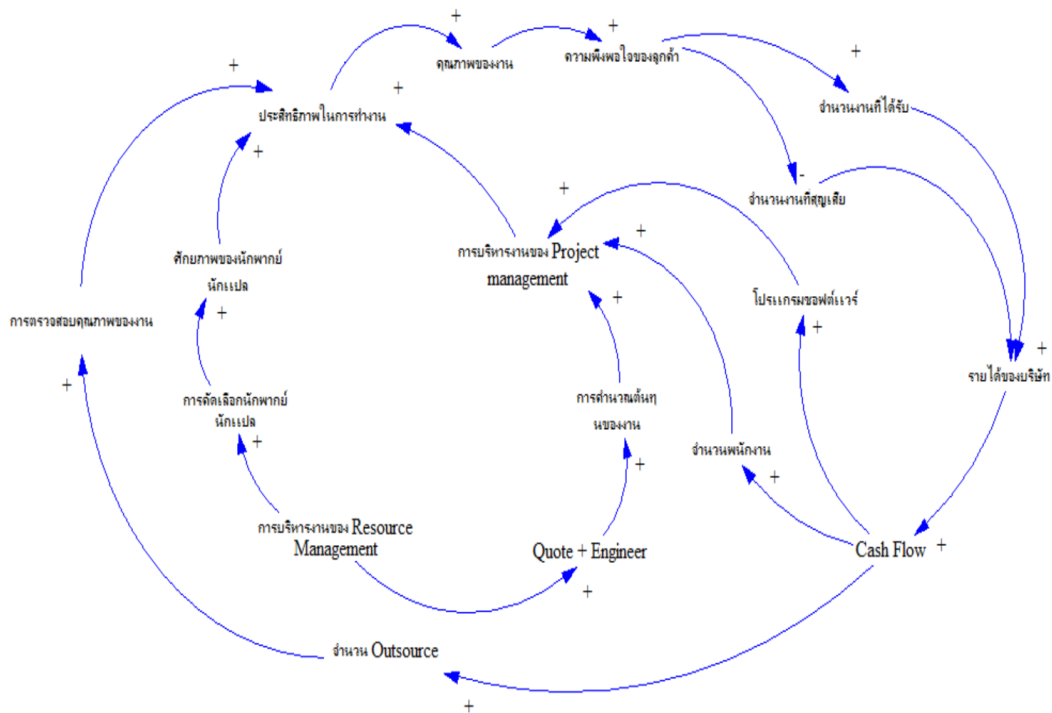
ภาพที่ 3.1 Causal Loop Diagram โครงสร้างที่ใช้อธิบายเชิงเหตุและผล

ที่มา: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Adoption\\_CLD.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Adoption_CLD.svg), 2010

Causal Loop Diagram เป็นโครงสร้างที่ใช้อธิบายเชิงเหตุและผล โดยตัวแปรแต่ละตัวในวงจะมีความสัมพันธ์กัน และส่งผลต่อกัน ซึ่งจะแสดงความสัมพันธ์ใน 2 ทิศทาง คือทิศทางบวก (+) เป็นความสัมพันธ์ที่ไปในทิศทางเดียวกันของเหตุและผล และ ทิศทางลบ (-) เป็นความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้ามของเหตุและผล การใช้ Causal Loop Diagram ในการแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นจะทำให้บริษัทเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันในปัญหาที่กำลัง

เผชิญอยู่ รวมทั้งผลที่เกิดจากปัญหานั้นทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ซึ่งจะช่วยให้บริษัทสามารถหาแนวทางการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ Causal Loop Diagram



ภาพที่ 3.2 แสดง Causal Loop ของบริษัท เอ ดี วี จำกัด

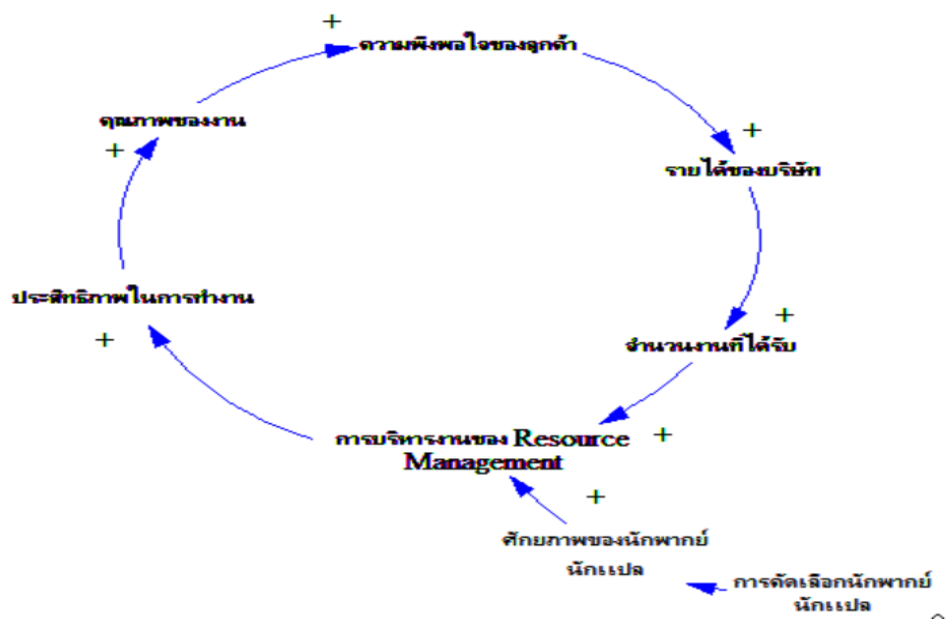
### 3.2 โครงสร้างปัญหากระบวนการทำงาน บริษัท เอดีวี จำกัด

จากภาพที่ 3.2 สามารถอธิบายถึงปัญหาของบริษัทได้คือ การที่บริษัทจะรักษารฐานลูกค้าเดิมไว้ได้นั้นความพึงพอใจของลูกค้าจึงเป็นเรื่องสำคัญที่สุด และความพึงพอใจของลูกค้าจะเกิดขึ้นได้นั้น ต้องมาจากการได้รับบริการที่ดี คุณภาพของงานที่ดีได้ออกมาตรงตามความต้องการ ทั้งนี้คุณภาพงานของงานจะดีได้นั้นต้องมาจากประสิทธิภาพในการทำงานของคนในองค์กรที่ดี โดยมีสามแผนกหลักๆที่ส่งผลให้เกิดผลกระทบต่อคุณภาพของงานโดยตรง คุณภาพของงานในที่นี้หมายถึง ความถูกต้อง ตรงตามความต้องการของลูกค้า และระยะเวลาในการดำเนินงานที่ทันเวลาที่กำหนด การควบคุมต้นทุน ซึ่งทั้งสามส่วนนี้มี ความสัมพันธ์กันคือ ทีม Resource Management นอกจากจะมีหน้าที่ในการคัดเลือกนักแปล นักพากย์ที่มีคุณภาพแล้ว ยังเป็นคนส่งอัตราค่าแปลของนักแปลแต่ละภาษา ให้กับทีม Quote และ Engineer นำไปคิดต้นทุนงานงาน เพื่อให้ทีม Sales ทำการบวกราคาเพิ่มขึ้นเป็นเปอร์เซ็นต์ต่อไป และในส่วนของทีม Quote และ Engineer ก็มีหน้าที่ในการตรวจนับค่าจากไฟล์ที่ได้รับจากลูกค้า ด้วยโปรแกรม เมื่อได้จำนวนคำมาแล้วก็จะนำไปคิดราคาต่อไป และถ้าเกิดการคำนวณคำผิดพลาด หรือการคิดราคาผิด ก็จะส่งผลกระทบต่อไปทำ

ให้สูญเสียลูกค้าได้ อีกส่วนหนึ่งที่สำคัญ คือทีม Project management ซึ่งมีหน้าที่ดูแลวางแผนและบริหารโครงการตั้งแต่เริ่มจนจบกระบวนการ ในส่วนของตรงนี้หากทีม Project management ไม่มีการทำความเข้าใจในรายละเอียดต่างๆ ที่ลูกค้าต้องการ ก็จะส่งผลให้มีการกระจายงานไปส่วนๆ อื่นแบบผิดพลาดได้ และต้องกลับมางั่งแก้ไขใหม่ หรือ ไม่มีการลงบันทึกติดตามงาน ทำให้งานหลุด หรืองานล่าช้าได้

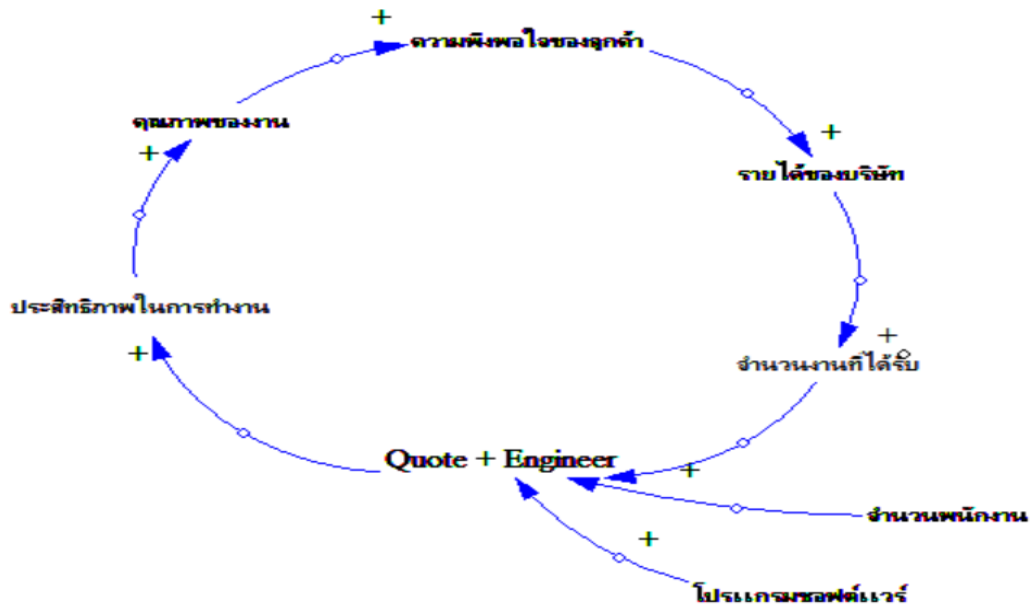
วงรอบกระบวนการทำงานของทีม Resource Management

การคัดเลือกคนที่ทำการแปลที่ผิดพลาดของทีม Resource management ทำให้งานแปลที่ได้ ออกมานั้นไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ถูกต้องตามหลักของภาษานั้นๆ ซึ่งในบางครั้งการแปลภาษาที่ใช้ อาจจะเป็นศัพท์เฉพาะ ที่ต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญในเรื่องนั้นจริงๆ ถึงจะแปลออกมาได้ถูกต้องตามความหมาย ดังแสดงในภาพที่ 3.3 นี้

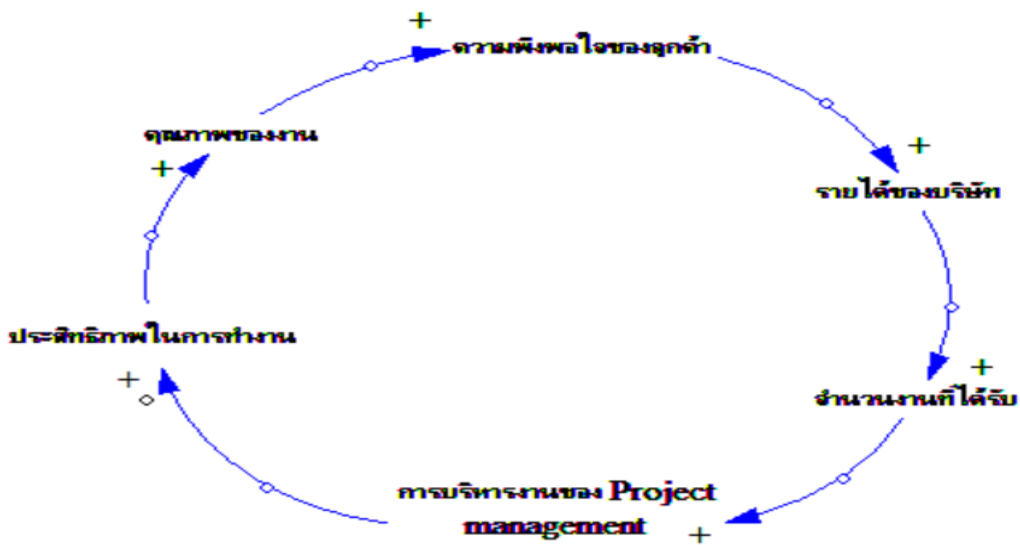


ภาพที่ 3.3 วงรอบการดำเนินงานของ Resource Management

เรื่องต่อมาเป็นเรื่องของการคำนวณราคาอันเกิดจากตัวพนักงานเองในการใช้โปรแกรมการนับคำผิดพลาดส่งผลเสียหายต่อรายได้ของบริษัท และอีกทางหนึ่งหากคิดราคาสูงไปก็จะเสียลูกค้าให้กับคู่แข่งเช่นกัน ส่งผลต่อความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ของบริษัท



ภาพที่ 3.4 วงรอบการดำเนินงานของทีม Quote และ Engineer



ภาพที่ 3.5 วงรอบการดำเนินงานของทีม Project Management

เรื่องสุดท้ายเป็นเรื่องการดำเนินงานของฝ่ายโครงการที่รับงานต่อมาจากฝ่ายขาย ต้องมีการวิเคราะห์และวางแผนงานอย่างรอบคอบ เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดของงาน ทำให้ส่งงานให้ลูกค้าล่าช้าได้ ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจ และไม่กลับมาใช้บริการอีก หากบริษัทไม่มีการควบคุมหรือหากลยุทธ์ในการแก้ไขเพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิมที่มีอยู่นี้ให้อยู่กับบริษัทได้ในระยะยาวแล้วนั้น ก็จะส่งผลให้บริษัทขาดรายได้ ขาดลูกค้ารายใหญ่ๆ ให้กับคู่แข่งในตลาดรายอื่นไปอย่างแน่นอน



## บทที่ 4

### การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

หลังจากดำเนินการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาทางธุรกิจของบริษัทเรียบร้อยแล้ว จึงได้ทำการกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น การกำหนดกลยุทธ์นั้นสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ โดยกลยุทธ์ทุกระดับนั้นควรต้องมีความสอดคล้องกัน เพื่อช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางแผนไว้



ภาพที่ 4.1 แสดงความสอดคล้องกันของกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

ที่มา: <http://www.slideshare.net/StratMgtAdvisor/sm-lecture-one-introducing-strategy-15980274>

จากภาพที่ 4.1 สามารถกล่าวได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ถูกต้องและเหมาะสมจะช่วยให้การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการมีความถูกต้อง ทำให้เมื่อนำไปปฏิบัติผลลัพธ์ที่ได้คือ ช่วยส่งเสริมองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่วางไว้และสร้างความเติบโตได้อย่างยั่งยืน ซึ่งทั้งนี้ องค์กร ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับในแต่ละช่วงสถานการณ์ที่องค์กรเป็นอยู่ดังนี้

## 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

ถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางและแนวทางในการวางแผนดำเนินงานแนวทางปฏิบัติต่างๆ ขององค์กร โดยมองจากภาพรวมของทั้งองค์กร สภาพอุตสาหกรรม สถานการณ์ตลาดสภาวะการแข่งขัน คู่แข่งในตลาด วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคขององค์กร มีการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผลประกอบการที่ได้ ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และตรวจสอบความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ความเป็นไปได้ เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน และเหมาะสมกับองค์กร โดยนำข้อมูลข้างต้นทั้งหมดมาวิเคราะห์และตัดสินใจว่าองค์กรควรจะอยู่ในสถานะใด โดยกลยุทธ์ที่นิยมนำมาใช้แบ่งออกเป็น 3 แนวทาง คือ กลยุทธ์การเติบโต กลยุทธ์การคงตัว กลยุทธ์การหดตัว

### 4.1.1 กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการขยายตัวหรือสร้างความเจริญเติบโต โดยดูจากความเข้มแข็งขององค์กร สภาพทางการเงิน มูลค่าของโครงสร้างขององค์กรมีความน่าสนใจ กระบวนการดำเนินงานภายใน เพื่อเป็นการเพิ่มโอกาสและความสามารถในการเพิ่มปริมาณการขายและการทำกำไรได้ดียิ่งขึ้น โดยกลยุทธ์มุ่งเน้นการเติบโตนั้นมีดังนี้

#### 1. กลยุทธ์มุ่งเน้นการเพิ่มยอดขาย (Intensive Growth) ประกอบด้วย กลยุทธ์ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration) คือการที่องค์กรพยายามเพิ่มยอดขายโดยใช้ผลิตภัณฑ์ปัจจุบันเข้าไปในตลาดปัจจุบัน โดยวิธีเพิ่มความถี่ของการใช้ของลูกค้าเดิม กระตุ้นให้เกิดการใช้มากขึ้น เช่น ซื้อเป็นแพ็คเกจได้ราคาถูกกว่าซื้อแบบปลีก และพยายามปรับปรุงสินค้าหรือวิธีใช้ใหม่ๆ เพื่อสร้างความสนใจให้ลูกค้าซื้อเพิ่มขึ้น อีกวิธีหนึ่งคือดึงลูกค้าจากคู่แข่งให้มาใช้สินค้าหรือบริการขององค์กร โดยการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าหรือบริการ และเน้นการส่งเสริมการขายที่จุดนั้น ส่วนวิธีสุดท้ายคือมีการสร้างลูกค้าใหม่จากผู้ที่ไม่เคยใช้ผลิตภัณฑ์นี้มาก่อน (Current Non-user) โดยการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย การโฆษณาต่างๆ การแจกสินค้าให้ทดลองใช้ฟรี การลดราคาในช่วงแรกเพื่อจูงใจ ทั้งนี้ในการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายลด แลก แจก แถมต่างๆ องค์กรควรจะต้องเป้าหมายและคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับ จุดคุ้มทุนเพื่อไม่ให้เกิดการขาดทุน หรือขายได้จำนวนมากขึ้นแต่กำไรกลับลดลง

กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development Strategy) คือการที่องค์กรพยายามเพิ่มยอดขายโดยใช้ผลิตภัณฑ์ปัจจุบันเข้าไปในตลาดใหม่ ทำอย่างไรจึงจะสร้างโอกาสในตลาดใหม่ๆ ได้มากยิ่งขึ้น เช่น จากเดิมเป็นร้านค้าขายส่งเพียงอย่างเดียวกับลูกค้าประจำ ก็เปิดร้านเป็นค้าปลีกให้กับลูกค้าทั่วไปด้วยเช่นกัน หรือจากเดิมขายอยู่แค่ในกรุงเทพฯ เท่านั้นก็ขยายตลาดไปยังจังหวัดอื่นๆ ภูมิภาคอื่นๆ หรือส่งออกไปยังต่างประเทศ หรือทำการขายผ่านช่องทางจำหน่ายที่ต่างไปจากเดิม จากเดิมเป็นขายตรง ก็เพิ่งช่องทางขายผ่านเว็บไซต์ ผ่านสื่อออนไลน์มากขึ้นเพื่อเข้าถึงผู้ใช้ในตลาดใหม่ๆ โดยองค์กรควรทำการศึกษา

ตลาดใหม่ที่ต้องการขยายว่ามีความต้องการในตัวสินค้ามากขึ้นเพียงใดเพื่อเป็นการเพิ่มความสามารถในการเข้าถึงลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy) คือการที่องค์กรพยายามเพิ่มยอดขายโดยใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าไปในตลาดปัจจุบัน คือการทำอย่างไร ให้ลูกค้าปัจจุบันขององค์กรได้มีการใช้สินค้าใหม่ๆ ในสายการผลิตขององค์กร เช่นจากเดิมเป็นร้านขายรองเท้าเพียงเดียวก็มีการเพิ่มกระเป๋า เข็มขัด เสื้อผ้าต่างๆเข้าไป โดยวิธีแรกทำได้โดยการพัฒนาปรับปรุงตัวลักษณะของสินค้า รูปแบบ ขนาดหรือการรวมลักษณะของสินค้าอื่นๆเข้าไว้ด้วยกัน อย่างอาหารสำเร็จรูปหรือเครื่องดื่มพร้อมดื่มสำเร็จรูปแบบต่างๆ ที่รวมทุกอย่างไว้ในซองเดียวแล้วนั่นเอง วิธีต่อมาคือองค์กรควรมีการจัดอันดับของสินค้าแต่ละประเภทในระดับต่างๆกันให้สอดคล้องตามกลุ่มเป้าหมาย เพื่อสร้างคุณภาพของสินค้าที่แตกต่างกันออกไป และวิธีสุดท้ายคือการสร้างความแตกต่างของตัวสินค้าในแต่ละกลุ่มลูกค้า ถ้าเป็นวัยรุ่นก็ควรออกแบบให้ดูทันสมัย เป็นต้น โดยองค์กรควรมีการทำวิจัยเพื่อการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ

## 2. กลยุทธ์การขยายธุรกิจด้วยการซื้อหรือควบรวมกิจการ (Integrative Growth)

คือ การขยายตัวแบบรวมตัว กิจการจะขยายตัวโดยการรวมตัวเข้ากับธุรกิจที่อยู่ในสายธุรกิจเดียวกัน โดยอาจจะรวมตัวเข้ากับธุรกิจ ระดับเดียวกันเช่นคู่แข่ง หรือ รวมตัวเข้ากับธุรกิจ ที่เป็น supplier หรือผู้จัดส่งปัจจัยการผลิตของตน หรือเป็นผู้ผลิตเสียเอง หรืออีกวิธีหนึ่งคือ การรวมตัวเข้ากับธุรกิจที่เป็นผู้จำหน่ายของตน หรือเป็นผู้จำหน่ายเอง ทั้งนี้ก็ต้องดูว่าการรวมกับธุรกิจแบบใดจะทำให้ได้ประโยชน์ที่สุดนั่นเอง (DD-IDEA,2013) กลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรที่มีแนวโน้มก้าวหน้าในอนาคต หรือองค์กรจะสามารถเพิ่มอัตรากำไร ความมีประสิทธิภาพ หรือการควบคุม โอกาสที่องค์กรจะเจริญเติบโตแบบรวมเป็นอันเดียวกัน มี 3 ทาง คือ

- การขยายกิจการแนวย้อนหลัง (Backward integration) หมายถึง บริษัทพยายามจะเป็นเจ้าของหรือเพิ่มระบบการควบคุมวัตถุดิบ คือ ต้องการขยายธุรกิจโดยการเป็นเจ้าของกิจการวัตถุดิบที่จำเป็นในการผลิตสินค้า นั้น เช่น ผู้ผลิตน้ำอัดลมอาจขยายธุรกิจด้วยการเป็นเจ้าของโรงงานผลิตขวด หรือ ผลิตกระป๋องน้ำอัดลม

- การขยายกิจการไปข้างหน้า (Forward integration) หมายถึง บริษัทต้องการควบคุมหรือเป็นเจ้าของระบบการจัดจำหน่ายเองบ้าง เช่น เดิมบริษัทขายสินค้าโดยผ่านพ่อค้าส่ง และพ่อค้าปลีก บริษัทอาจเห็นว่า ถ้าสามารถขายโดยตรงให้กับลูกค้าเองบ้าง ก็จะมีกำไรดี จึงเปิดร้านค้าปลีกเป็นของตนเอง

- การขยายกิจการในแนวเดียวกับอุตสาหกรรม (Horizontal integration) หมายถึงบริษัทพยายามเป็นเจ้าของหรือควบคุมกิจการของกลุ่มแข่งขันบางแห่ง โดยการซื้อหรือรวมกิจการ การจับมือกันกับคู่แข่ง เพื่อให้ธุรกิจเติบโตไปพร้อมๆ กัน อย่างประเทศตะวันออกกลางที่จับมือกันตั้งราคาและขายน้ำมัน เป็นต้น

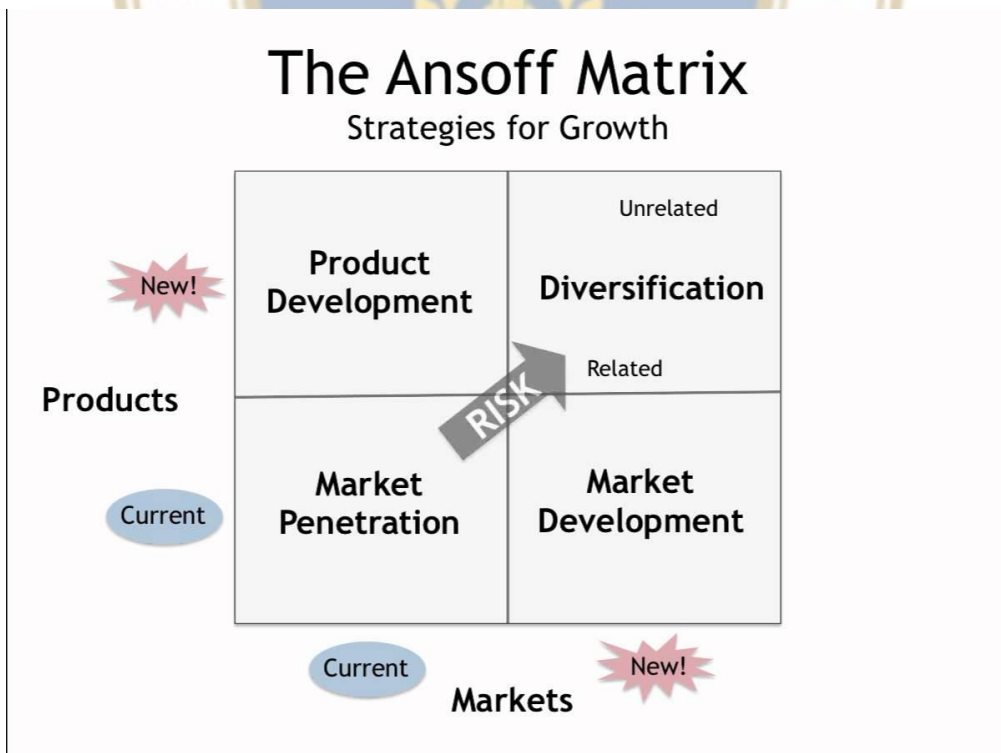
## 3. กลยุทธ์การขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจใหม่ (Diversification Growth)

คือกลยุทธ์การขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ ดังนั้นองค์กรจะต้องตัดสินใจว่าจะดำเนินกลยุทธ์แบบใด จะมุ่งเน้นกิจกรรมต่างๆ ใน อุตสาหกรรมเดิม (Current Industry) หรือจะขยายธุรกิจไปสู่อุตสาหกรรมอื่น (Diversify into other industries) กลยุทธ์ Diversification Growth สามารถกระทำได้ 3 วิธีเช่นกัน (Productivity World,2008) คือ

- Concentric diversification หมายถึง การเติบโตของธุรกิจใหม่ที่ยังเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมอยู่ ตัวอย่างเช่น บริษัทพยายามหาสินค้าใหม่ ๆ ด้วย เช่น เดิมผลิตเครื่องสำอางสำหรับผู้หญิง อาจขยายสายผลิตภัณฑ์ด้วยการผลิตเครื่องสำอางสำหรับผู้ชาย เป็นต้น

- Horizontal diversification หมายถึง บริษัทพยายามหาทางเพิ่มสินค้าใหม่ ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับสายผลิตภัณฑ์ปัจจุบันของบริษัท เพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน เช่น เดิมผลิตแผ่น CD มาผลิต Tray พลาสติกที่ใช้ใส่แผ่น CD ซึ่งใช้เทคโนโลยีการผลิตต่างจาก Product เดิม แต่ลูกค้ากลุ่มเดียวกัน

- Conglomerate diversification หมายถึง การเติบโตจากธุรกิจใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมเลย เช่น บริษัทพยายามเพิ่มสินค้าใหม่ เพื่อกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ เพราะเป็นการแสดงให้เห็น โอกาสอื่น ๆ ที่ดี สินค้าใหม่นี้จะไม่มีความสัมพันธ์กับทางเทคนิคในปัจจุบันของบริษัท และไม่มีความสัมพันธ์กับสายผลิตภัณฑ์เดิมหรือตลาดเดิม บริษัทที่ประสบปัญหาการขายสินค้าตามฤดูกาล หรือมียอดขายที่ผันแปรไม่แน่นอน ซึ่งต้องเสียค่าใช้จ่ายในด้านกำลังคน หรือการเก็บรักษาคงสินค้าหรือการบริหารเงินสดหมุนเวียน แพกเตอร์เหล่านี้จะบังคับให้บริษัทพยายามมองหาโอกาสอื่น ๆ ที่จะช่วยบริษัทให้อยู่รอดและมีกำไร และจากข้อมูลทั้งหมดข้างต้นแสดงเป็นภาพให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นตามภาพที่ 4.2 ด้านล่างนี้



ภาพที่ 4.2 เปรียบเทียบการทำตลาด 4 รูปแบบ (Ansoff's Matrix)

ที่มา: <https://www.youtube.com/watch?v=4dKliWrCywM>



#### 4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilization Strategy)

กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพเป็นกลยุทธ์ที่เน้นการรักษารูปแบบการดำเนินงานและรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดของตนเองไว้ กลยุทธ์นี้นิยมใช้ในธุรกิจที่มีการขยายตัวเต็มที่ เหตุผลที่บางองค์กรเลือกใช้กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพมีหลายประการ เช่น องค์กร ขาดศักยภาพในการเติบโต สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินกลยุทธ์เติบโต หรือผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการขาดแรงจูงใจในการ ขยายกิจการ เนื่องจากมีความพอใจในสถานะที่เป็นอยู่ของกิจการเป็นต้น อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพเป็นกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้เพียงช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น เนื่องจากการนำมาใช้ในระยะยาวจะส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันลดลง (Productivity World,2008) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพมี 3 กลยุทธ์หลักคือ

1. กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง ใช้ในการดำเนินงานเพื่อรักษา ความสามารถหรือเสถียรภาพขององค์กรในขณะนั้นๆ ไว้ หรืออาจนำมาใช้เมื่อกำลังพิจารณาสถานการณ์ในตลาด
2. กลยุทธ์การทำกำไร ใช้เพื่อแสดงความสามารถในการทำกำไร ของบริษัทด้วยการลดต้นทุน หรือการลดค่าใช้จ่าย แต่กลยุทธ์นี้ไม่สะท้อนถึงสถานะที่แท้จริงของบริษัทในระยะยาว จะทำบริษัทเสียหายได้
3. การยับยั้งหรือดำเนินการด้วยความระมัดระวัง ในในช่วงการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ของบริษัทก่อนที่จะมีการพิจารณาดำเนินการต่อไป โดยในช่วงที่บริษัทดำเนินกลยุทธ์นี้ อาจมีการพิจารณาปรับโครงสร้างองค์กรหรือการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ

#### 4.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)

คือกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการลดขนาดหรือการลงทุนของธุรกิจ เนื่องจากมีผลการดำเนินงานที่ตกต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้ และเพื่อแก้ปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญ (Productivity World,2008) สามารถกระทำได้ดังนี้

1. Retrenchment คือการขายสินทรัพย์บางส่วนขององค์กรเพื่อนำเงินสดที่ได้ไปใช้ในการดำเนินกิจการ ตัวอย่างเช่น ในทศวรรษที่ 1990 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ไอบีเอ็มกำลัง ประสบปัญหาอย่างหนัก Louis V. Gerstner Jr. ซีอีโอในขณะนั้น ได้ขายตึกและภาพเขียน ของศิลปินชื่อดังที่ไอบีเอ็มสะสมไว้ เพื่อนำเงินสดมาพยุงฐานะของกิจการ เป็นต้น
2. Divestiture คือการขายกิจการบางกิจการขององค์กรที่ประกอบธุรกิจหลายอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจการที่ไม่สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ เพื่อนำเงินมาใช้ในการดำเนิน ธุรกิจ ตัวอย่างเช่น แกรมมี่ขายธุรกิจบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปโพรมีให้แก่กลุ่มสหพัฒน์พิบูลย์ เป็นต้น
3. Liquidation คือการเลิกกิจการทั้งหมดขององค์กร เมื่อองค์กรประสบกับปัญหา ที่รุนแรงจนเกินความสามารถในการแก้ไขเพื่อให้กิจการดำเนินต่อไปได้ ตัวอย่างเช่น การเลิกกิจการของน้ำดื่มโพลาลิสซึ่งเป็นน้ำดื่มบรรจุขวดรายแรกของไทยและเป็นผู้นำใน อุตสาหกรรมดังกล่าว เป็นต้น



## 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับสินค้าและบริการขององค์กรซึ่งสามารถแบ่งเป็นกลยุทธ์การแข่งขันซึ่งใช้ในการแข่งขันกับสินค้าหรือบริการของกลุ่ม และกลยุทธ์ความร่วมมือซึ่งเป็นการร่วมมือกับคู่แข่งเพื่อความได้เปรียบเชิงแข่งขันกับสินค้าหรือบริการ

### 1. กลยุทธ์การแข่งขัน ประกอบด้วยกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

- Cost Leadership องค์กรมีความสามารถในการบริหารจัดการด้าน ต้นทุนของสินค้าและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- Differentiation องค์กรมีความสามารถในการนำเสนอสินค้าและ บริการที่แตกต่างจากคู่แข่งในตลาด ด้วยการเพิ่มคุณค่า คุณภาพ ตลอดจนคุณสมบัติของสินค้าและบริการ

- Focus เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในตลาดขนาดเล็กแต่บริษัทมีประสิทธิภาพ และความสามารถในการตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มนี้ ซึ่งลูกค้ามีความภักดีในตราสินค้าสูงและมีระดับผลกำไรที่สูงกว่าในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยกลยุทธ์ Focus สามารถมีได้ทั้ง Cost Leadership Focus และ Differentiation Focus

- Combination Strategies เป็นกลยุทธ์ที่เรียกอีกอย่างได้ว่า Stuck in the middle เนื่องจากบริษัทเลือกที่จะทำมากกว่า 1 กลยุทธ์ไปพร้อมๆกัน แต่ยังคงไม่สามารถทำกำไรได้มากกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมนั้นๆ เช่น IKEA ที่แนะนำผลิตภัณฑ์ด้วยกลยุทธ์ Cost Leadership อย่างไรก็ตาม IKEA ยังคงทำตลาดผลิตภัณฑ์ด้วยกลยุทธ์ Differentiate Focus ไปพร้อมกัน

### 2. กลยุทธ์ความร่วมมือ เช่น การร่วมทุนกับคู่แข่งในลักษณะของ Mutual Service Consortia หรือ Joint Venture รวมไปถึงการทำ Licensing Agreement เป็นต้น (Productivity World,2008)

## 4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการทำหน้าที่ของตนเองไม่ว่าจะอยู่ส่วนใดขององค์กร ทั้งด้านการตลาด ด้านทรัพยากรบุคคล การเงิน การบริหารต่างๆ เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการนั้นจำเป็นต้องมีการกำหนดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยการนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มาแปลงเป็นวัตถุประสงค์ นโยบาย และกิจกรรมเพื่อช่วยผลักดันให้บรรลุตามที่ได้กำหนดไว้ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ต้องกำหนดขึ้นจากสภาพที่แท้จริงขององค์กรและสิ่งแวดล้อม ภายนอก (External Environment) เช่น การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ที่รู้จักกันดีในนาม “SWOT Analysis”

ส่วนกลยุทธ์ระดับองค์กรสามารถกำหนดได้โดยใช้เครื่องมือต่างๆ ของ กระบวนการบริหารกลยุทธ์ เช่น การทำ SWOT Analysis การนำผลของการวิเคราะห์ปัจจัย ภายใน (Internal Factor Evaluation) และปัจจัยภายนอก (External Factor Evaluation) ไปแสดง (Plot) ในตาราง IE (Internal-external Matrix) หรือการใช้ตำแหน่งขององค์กร ใน Grand Strategy Matrix ในการกำหนด (Productivity World,2008) เป็นต้น

#### 4.4 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท เอดีวี จำกัด

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ และการวิเคราะห์สภาพปัญหา สามารถกำหนดกลยุทธ์ให้บริษัทได้ดังนี้

##### 4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร

จากการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท เอดีวี จำกัด นั้นพบว่าผู้บริหารสูงสุดไม่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของบริษัทอย่างชัดเจน ทำให้พนักงานนั้นทำงานตามหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบหมายซ้ำๆ เดิมๆ ตามความเคยชิน ไม่มีการพัฒนาศักยภาพหรือการวัดผลงานได้ดีเท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับผลประกอบการของบริษัทซึ่งมีความสามารถในการสร้างรายได้เพิ่มขึ้นเล็กน้อย แต่เนื่องจากมีต้นทุนที่สูงและเป็นต้นทุนที่ไม่สามารถปรับลดลงได้เท่าไรนั้น เพราะส่วนใหญ่เป็นต้นทุนคงที่ กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริษัทที่สุดในขณะนี้คือกลยุทธ์มุ่งเน้นการรักษาเสถียรภาพ (Stabilization Strategy) โดยรักษารูปแบบการดำเนินงานของบริษัทไว้ซึ่งบริษัทสามารถนำกลยุทธ์นี้มาใช้ในช่วงระยะเวลาสั้นๆ เท่านั้น โดยดูจากปัจจัยที่ผลต่อคุณภาพงานเป็นหลักคือเรื่องของการทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานในแต่ละฝ่าย การบริหารด้วยโครงสร้างเดิมบริษัทจะอย่างไรเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาต่างๆ ที่ส่งผลต่อคุณภาพงาน โดยเน้นในสิ่งที่บริษัทมีอยู่แล้วก็คือเรื่องของคุณภาพในการทำงาน เพราะถึงแม้บริษัทจะมีกำไรไม่สูงมากนักอย่างที่กล่าวไปข้างต้น แต่ก็สามารถทำกำไรได้อย่างต่อเนื่องและมั่นคง บริษัทจึงควรเน้นที่ประสิทธิภาพที่ยังรักษาเอาไว้ได้

จะเห็นได้ว่าพนักงานเป็นปัญหาหลักที่ส่งผลต่อคุณภาพงานโดยตรง ซึ่งปัจจุบันบริษัทยังไม่มี การกำหนดลักษณะงานที่ชัดเจนของแต่ละแผนก ทำให้พนักงานที่เข้ามาใหม่นั้นไม่ทราบถึงขอบเขตและหน้าที่ความรับผิดชอบของตัวเองได้อย่างครบถ้วน ว่าตนเองจะต้องปฏิบัติงานอะไรบ้าง เพราะคำบรรยายลักษณะงานเป็นเครื่องมือสำคัญในการมอบหมายงานให้กับพนักงาน และทำให้บริษัทรับรู้ถึงผู้ที่จะ รับผิดชอบงานในส่วนนี้ได้ให้เกิดข้อผิดพลาดขึ้น เพราะถ้าพนักงานไม่ทราบตั้งแต่แรกก็จะเกิดปัญหาขึ้น ตามมาภายหลัง และควรมีการฝึกอบรมพนักงานในช่วงสามเดือนที่ทดลองงาน เพราะถึงแม้ว่าพนักงานใหม่ ที่รับเข้ามานั้นจะมีคุณสมบัติและศักยภาพอยู่แล้ว แต่ในกระบวนการทำงานที่แตกต่างกันของแต่ละบริษัทก็ ไม่สามารถนำมาใช้ด้วยกันได้ พนักงานจึงต้องมีการเรียนรู้และทำความเข้าใจอย่างละเอียดถี่ถ้วน กับ กระบวนการทำงานต่างๆ โดยเฉพาะหัวหน้าบริหาร โครงการ ยังพบว่ามีปัญหาอยู่เนื่องจากหัวหน้าฝ่าย DTP แสดงความคิดเห็นถึงการทำงานของหัวหน้าบริหาร โครงการบางคน ที่ยังไม่รู้กระบวนการทำงาน ต้องคอย

บอกซ้ำๆ หรือรับงานโปรแกรมใหม่ๆ ที่ไม่เคยใช้มา ทำให้เสียเวลาในการศึกษาและแก้ไขงานอยู่ตลอด และควรจัดให้มีการประชุมให้แต่ละฝ่ายได้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและปัญหาที่พบเพื่อรับทราบถึงปัญหาของแต่ละฝ่ายและหาแนวทางแก้ไขให้ดีขึ้น เพื่อการดำเนินงานที่ราบรื่นต่อไป

#### 4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

การให้บริการแปลภาษาของบริษัท คือมีการให้บริการแปลภาษาให้เป็นภาษาท้องถิ่นได้มากกว่า 40 ภาษา และเป็นบริษัทขนาดกลางในไทย แต่สามารถรองรับกับ โปรเจ็คต่างๆที่มีความซับซ้อนได้อย่างรวดเร็ว ต่างจากบริษัทใหญ่ๆ เนื่องจากมีการรับ – ส่งข้อมูลระหว่างหน่วยงานโดยตรง และมีจำนวนภาษาที่บริษัทรองรับในการ Localization ที่มีมากกว่าเจ้าอื่นๆ ดังสโลแกนของบริษัท Make yourself clear in any language

อีกทั้งยังมีการ Focus ลูกค้าที่ชัดเจน เป็นกลุ่มธนาคารของไทย แพลตฟอร์ม ธุรกิจทางการเงิน ฐานลูกค้าส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติที่เป็นผู้ถือหุ้นของบริษัทที่อยู่ในไทย รองลงมาคือ บริษัทเกมส์อย่างเกมส์ออนไลน์ต่างๆในปัจจุบัน เน้นสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าสูงสุด นอกจากการวางแผนโครงการให้ตั้งแต่เริ่มจนจบแบบครบวงจรแล้วนั้น เรื่องของการบริการหลังการขาย มีการช่วยควบคุมต้นทุนของลูกค้า โดยมีการบันทึกค่า หรือประโยชน์ที่ลูกค้าเคยทำการแปลกับบริษัทแล้วนั้น ครั้งต่อไปจะไม่มีมีการคิดราคาค่าหรือประโยชน์นั้นๆ

#### 4.4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

เนื่องมาจากคุณภาพงานของบริษัทนั้นถูกกำหนดโดยการให้บริการให้ทันเวลา และงานที่ออกมาตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่ทำให้บริษัทยังมีลูกค้าเดิมใช้บริการอยู่อย่างต่อเนื่อง นั้นทำให้บริษัทมีกำไรและอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจึงมีดังนี้

##### 1. กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน

มีสามฝ่ายหลักๆ ที่ต้องพิจารณาคือฝ่าย Project Management ฝ่าย Engineer และฝ่าย Resource Management ควรจัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือกันในเรื่องที่ทำให้ส่งผลต่อการดำเนินงานติดขัดได้ มีการมอบหมายงานกันได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ถ้าเป็นงานโครงการใหญ่ๆ สำคัญๆ ควรให้ผู้บริหารโครงการระดับหัวหน้าเป็นคนดูแลโครงการนั้นๆ เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้

ฝ่าย Engineer ควรมีการตรวจสอบโปรแกรมที่ใช้งานอยู่ตลอด เพื่อป้องกันการนำคำผิดซึ่งนำไปสู่การคิดราคาผิด ซึ่งถือเป็นด่านแรกที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของลูกค้า เนื่องจากบางบริษัทเองมีฝ่ายคำนวณราคาของตนเองเช่นกัน หากบริษัทมีการคคคำนวณราคาที่ต่างกันกับลูกค้ามาก ลูกค้าก็จะทราบได้ว่าบริษัทเราโกง คิดราคาสูงเกินจริง ทำให้เสียลูกค้าได้

ฝ่าย Resource Management ควรมีการจัดอันดับความสามารถของนักแปล และจัดทำแบบทดสอบเพื่อวัดความรู้ ความสามารถ และความถนัดของผู้แปลเฉพาะด้านต่างๆว่าตรงตาม Qualify ของ

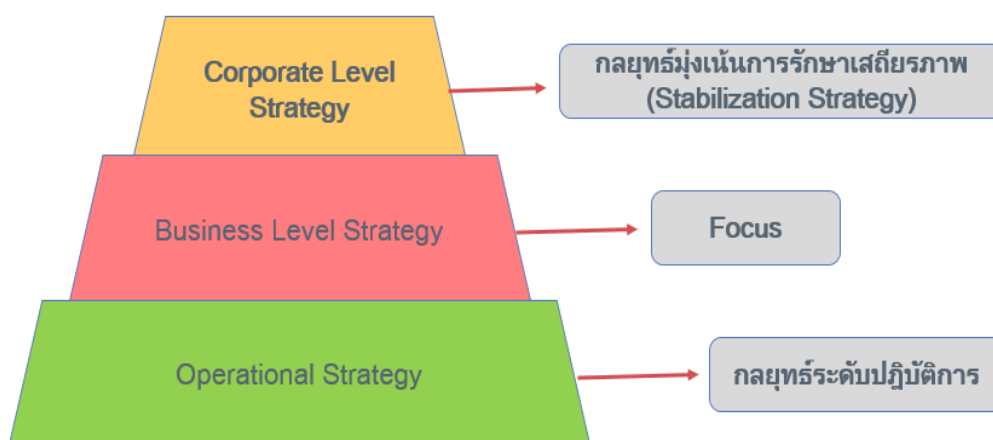
บริษัท ตรงกับลักษณะของงานแปลที่เฉพาะด้านนั้นจริงๆ และมีการจ้างเป็น Project มาช่วย QA ในการตรวจสอบงานแปล เพื่อเป็นการ recheck อีกที ก่อนส่ง งานให้กับลูกค้า

## 2. กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในแต่ละส่วนของบริษัทล้วนแล้วแต่มีความสำคัญต่อผลงานที่ออกมา ดังนั้นสิ่งที่บริษัทควรมุ่งเน้นคือศักยภาพของพนักงาน ตั้งแต่ตอนคัดเลือก และจัดจ้างให้ตรงกับงานนั้นๆ มีการจัดหาเครื่องมือเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน และมีการจัดหาเด็กฝึกงาน หรือพนักงานอิสระมาช่วยงานในช่วงที่มีงาน Work Load เพื่อลดความเหนื่อยล้าของพนักงาน ซึ่งอาจเป็นผลทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานลดลง และยังช่วยให้งานเสร็จได้ตามกำหนดเวลา

ด้านโครงสร้างผลตอบแทนต่างๆ บริษัทมีการทำประกันกลุ่มให้กับพนักงาน ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องดี แต่ในเรื่องของผลตอบแทนต่างๆ อย่างโบนัสประจำปี นั้นขึ้นอยู่กับผลประกอบการและจากที่กล่าวไปแล้วนั้น ผลประกอบการของบริษัทเพิ่มขึ้นทุกปีแต่ไม่สูงนัก อาจส่งผลต่อความเชื่อมั่นในบริษัทของพนักงานได้ เป็นเหตุให้มีคนลาออกได้ ผู้บริหารจึงควรมีการพิจารณาด้านนี้ด้วยเช่นกัน

จากกลยุทธ์ที่ได้นำเสนอไปแล้วนั้นสามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ระดับองค์กรคือรักษาเสถียรภาพเดิมไว้นั้น โดยรักษามาตรฐานคุณภาพของการให้บริการ เพื่อรักษานักลูกค้าเดิมไว้ และกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่นอกจากจะสร้างความแตกต่าง ให้ลูกค้าเห็น Position ที่ชัดเจนของบริษัทแล้วนั้น อีกทั้งยังเป็นการสร้างกรอบต่อจากลูกค้าเดิมไปยังลูกค้าใหม่ได้อีกด้วย และในเรื่องของกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการนั้น บริษัทต้องมุ่งเน้นในเรื่องของพนักงานเป็นสำคัญ หากพนักงานทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ได้ทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าได้อย่างชัดเจนแล้วนั้น ส่งผลกระทบกับทุกแผนก ที่ต้องมาแก้ไขงานใหม่ และทำให้ส่งงานไม่ทันได้ ซึ่งนอกจากการประชุมแล้ว ควรมีการประเมินพนักงานด้วยเพื่อคุณภาพของงาน และส่งผลต่อความจงรักภักดีของลูกค้าต่อไปดังแสดงในภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 แสดงกลยุทธ์ที่บริษัทเอ ดี วิ ดำเนินการในปัจจุบัน



## บทที่ 5

### การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

จากปัญหาของบริษัท เออีวี จำกัด ผู้ศึกษาได้นำแผนการดำเนินงาน (Action plan) มาใช้เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ตอนต้น คือการรักษาเสถียรภาพของบริษัทไว้ในเรื่องของคุณภาพของงานเพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิมไว้ให้ได้มากที่สุดดังแผนภาพที่ 5.1 ดังนี้

ลำดับ กิจกรรม	สัปดาห์												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
รวบรวมปัญหาที่เกิดขึ้น	■	■											
หาแนวทางแก้ไขปัญหา		■	■	■	■								
วางแผนการดำเนินงาน					■	■	■						
กำหนดลักษณะงาน	■												
ฝึกอบรมพนักงาน	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ประเมินผลการปฏิบัติงาน													■
จ้าง Outsource / พนักงานใหม่							■	■	■				
จัดซื้อเทคโนโลยี / อุปกรณ์การทำงาน							■	■	■				

ภาพที่ 5.1 แสดงแผนการดำเนินงานของบริษัทเอ อี วี จำกัด

จากภาพที่ 5.1 คือ จัดให้มีการรวบรวมปัญหาที่เกิดขึ้นของแต่ละฝ่ายว่ามีปัญหาตรงจุดใดบ้างสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้เวลาประมาณสองสัปดาห์ และระหว่างนั้นก็มีการหาแนวทางการแก้ไขปัญหาคงคู่ไปด้วยโดยใช้เวลาประมาณสามสัปดาห์ อย่างเช่น ในส่วนของ Engineer ที่เกิดปัญหาบริษัทสามารถใช้ Dashboard เข้ามาแก้ในจุดนี้จุดเดียวแต่สามารถสะท้อนไปได้ทั่วทุกจุดของบริษัท หลังจากหาหรือเรื่องแนวทางการแก้ไขปัญหาได้เสร็จสิ้นแล้วนั้น ก็เริ่มการวางแผนการดำเนินการโดยใช้เวลาสองสัปดาห์ และในส่วนของการกำหนดลักษณะงานที่ชัดเจนนั้น เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองอย่างละเอียด และจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานเพื่อลดขั้นตอนการทำงานที่ผิดพลาด และนำกระบวนการความรู้ทักษะต่างที่ได้ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้เวลาในการอบรมทั้งหมดสามเดือน จากนั้นจึงทำการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าผ่านหรือไม่อย่างไร ในส่วนของพนักงานเก่าหากมีการต้อง



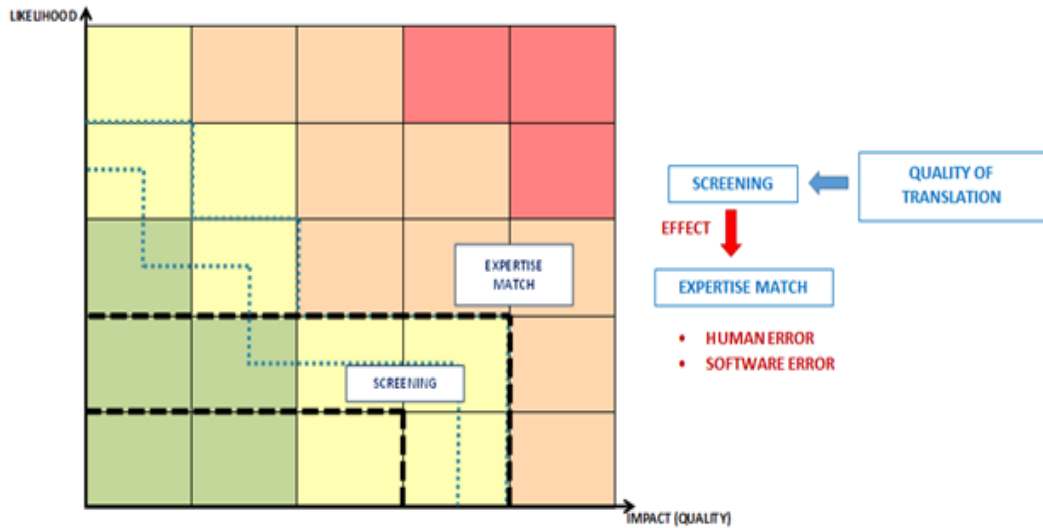
เรียนรู้ หรือทดลองใช้โปรแกรมใหม่ๆนั้น ต้องถูกประเมินการใช้งานด้วยเช่นกัน ต่อมาเป็นเรื่องของ Work load ทำให้พนักงานทำงานไม่ทัน ต้องมีการจัดจ้างพนักงานใหม่ หรือจ้าง Outsource ในแต่ละโครงการที่เร่งด่วนหรือสำคัญๆ เพื่อลดปัญหาการส่งงานล่าช้า หรือการแปลงงาน คุณภาพงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ส่วนสุดท้ายเป็นเรื่องการซื้อเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ หรืออุปกรณ์สำนักงานต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของพนักงานได้อย่างราบรื่น เช่นการ ซื้อแท็บเล็ตให้ฝ่ายการขาย และฝ่ายบริหาร โครงการเพื่อสามารถติดต่อสื่อสารกับลูกค้าได้ตลอด 24 ชั่วโมงเนื่องจากเวลาที่แตกต่างกันของแต่ละประเทศ เป็นต้น และหากสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ บริษัท เอ็ดวิ จำกัด จะสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานที่ออกมามีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า และสร้างรายได้ให้กับบริษัทเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาต่อขยายฐานกลุ่มลูกค้าใหม่ๆต่อไปในอนาคต

### **แผนการบริหารความเสี่ยง และการบรรเทาหรือป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น**

ความเสี่ยง (Risk) เป็นเรื่องของอนาคตที่ยังไม่เกิด แต่ถ้าเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยระดับและ โอกาสของการเกิดของความเสี่ยงของแต่ละความเสี่ยงนั้นขึ้นอยู่กับ การยอมรับได้ของแต่ละองค์กรว่ามีการป้องกันได้ดีเพียงใด การให้ความสำคัญเรื่องความเสี่ยงนั้นเป็นการกระตุ้นคิดให้คนในองค์กรได้มีการเตรียมตัวกับเรื่องบางเรื่องที่เกิดขึ้นได้ และสะท้อนให้เห็นถึงการเตรียมตัวที่ดี ทำให้บริษัทหรือลูกค้ามองบริษัทในแง่บวกที่ดี นำร่วมลงทุนด้วย และหากเกิดความเสี่ยงขึ้นแล้วทางบริษัทควรมีการตัดสินใจที่ดีและละเอียดรอบคอบโดยเอาค่าความเสียหายที่เกิดขึ้นกับค่าของ โอกาสที่จะเกิดมาคู่สัดส่วนและ ควรจะตัดสินใจลงทุนในการจัดการแก้ปัญหาป้องกันบรรเทาอย่างไรเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของบริษัทที่ตั้งไว้ (MGMG697,2015)

เมื่อพิจารณาวางแผนดำเนินงานและวางกลยุทธ์ของบริษัทแล้วนั้น บริษัทย่อมจำเป็นจะต้องมีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงควบคู่ไปด้วย เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงาน และส่งผลกระทบต่อเป้าหมายที่วางไว้ เหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นอย่างไม่ได้ตั้งใจ และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของงาน ตลอดจนถึงความพึงพอใจของลูกค้า โดยยกปัญหาที่เกิดขึ้นจริงและอาจจะเกิดขึ้นในได้ในอนาคตมาพิจารณาและประเมินสถานการณ์ หากเกิดเหตุการณ์ขึ้นองค์กรก็สามารถพร้อมรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โอกาสและความเสี่ยงที่ได้รับอาจจะน้อยกว่าองค์กรอื่นแต่หากองค์กรไม่ได้ทำแผนการบริหารความเสี่ยงไว้เลยหากเกิดความเสี่ยง

ขึ้นก็จะเกิดความเสียหายมากกว่าและมีวิธีรับมือจัดการแก้ไขปัญหาได้ยากกว่าการเตรียมการไว้แล้วนั่นเอง และปัญหาจริงที่เกิดขึ้นกับบริษัทเอ็ดวิ จำกัดและคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตมีดังต่อไปนี้



ภาพที่ 5.2 แสดงการประเมินความเสี่ยงจากการคัดเลือกคนที่ทำการแปลผิดพลาด

1. ความเสี่ยงจากการคัดเลือกคนที่ทำการแปลผิดพลาด

Screening

โอกาสที่จะเกิด: ไม่บ่อย เพราะบริษัทมักจะเลือกให้งานกับนักแปลที่มีงานต่อเนื่องกับบริษัท จะไม่ค่อยจ้างนักแปลใหม่ๆ เพื่อป้องกัน Scammer

ผลกระทบ: อยู่ในระดับปานกลาง เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้อาจจะทำงานให้ล่าช้าที่ต้องมีการตรวจสอบหลายรอบเพื่อความถูกต้องของงานแปลก่อนส่งมอบให้ลูกค้า ไม่มีผลกระทบเรื่องค่าใช้จ่าย

Expertise Match

โอกาสที่จะเกิด: มีโอกาสเกิดขึ้นน้อย

ผลกระทบ: กระทบค่อนข้างมากเนื่องจากทำให้ส่งงานล่าช้า เพราะบางงานมีการประกันความเสี่ยงจากงานที่ไม่เสร็จ แต่ถือเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้อยู่เพราะโอกาสเกิดขึ้นน้อยแต่ถ้าหากเกิดขึ้นบริษัทก็ยังมีกำไรอยู่

ป้องกัน:

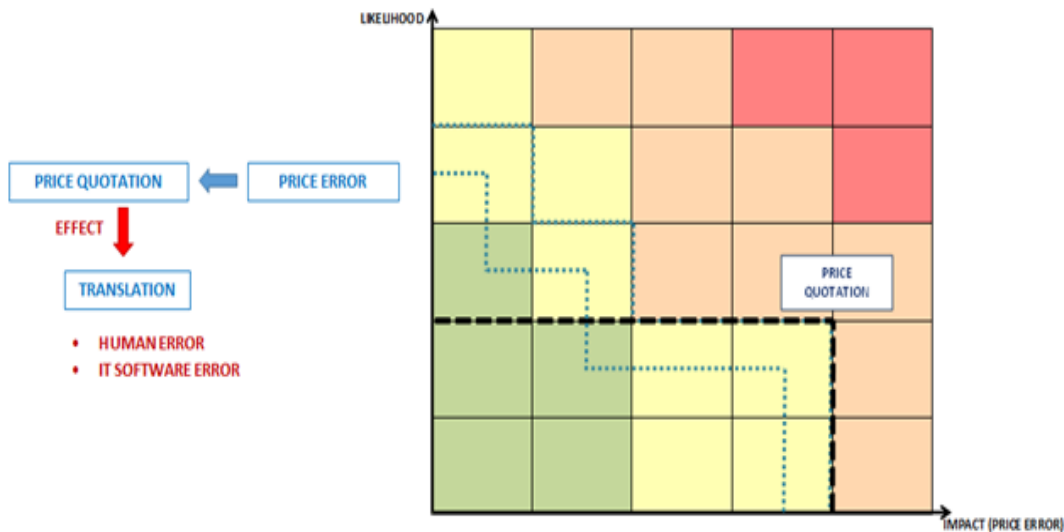
- มีการจัดอันดับความสามารถของนักแปล และจัดทำแบบทดสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถ และความถนัดของผู้แปลเฉพาะด้านต่างๆว่าตรงตาม Qualify ของบริษัท ตรงกับลักษณะของงานแปลที่เฉพาะด้านนั้นจริงๆ

- จ้างเป็น Project มาช่วย QA ในการตรวจสอบงานแปล เพื่อเป็นการ recheck อีกที ก่อนส่งงานให้กับลูกค้า

บรรเทา:

- แต่ถ้าในกรณีที่ลูกค้าไม่ยอมจริงๆ อาจต้องใช้วิธีเดียวกับเรื่องส่งงานล่าช้า

- รับประกันการดำเนินงานให้ฟรีโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม



ภาพที่ 5.3 แสดงการประเมินความเสี่ยงจากการทำราคาผิดพลาด

## 2. ความเสี่ยงจากการทำราคาผิดพลาด

Quotation Price

โอกาสที่จะเกิด: ไม่บ่อย 1 ปีเกิดขึ้น 1 ครั้ง

ผลกระทบ: อยู่ในระดับมาก แต่ยังเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพราะด้วยจำนวนพนักงานในช่วง Work Load ทำให้คำนวณผิดพลาด มูลค่าความเสียหายที่เกิดขึ้น 100,000 บาท แต่บริษัทยังมีกำไรจากงานนั้นอยู่ แต่หากเกิดขึ้นบ่อยๆ หากบริษัทคิดราคาสูงไปก็อาจจะทำให้สูญเสียลูกค้าและขาดรายได้

ป้องกัน:

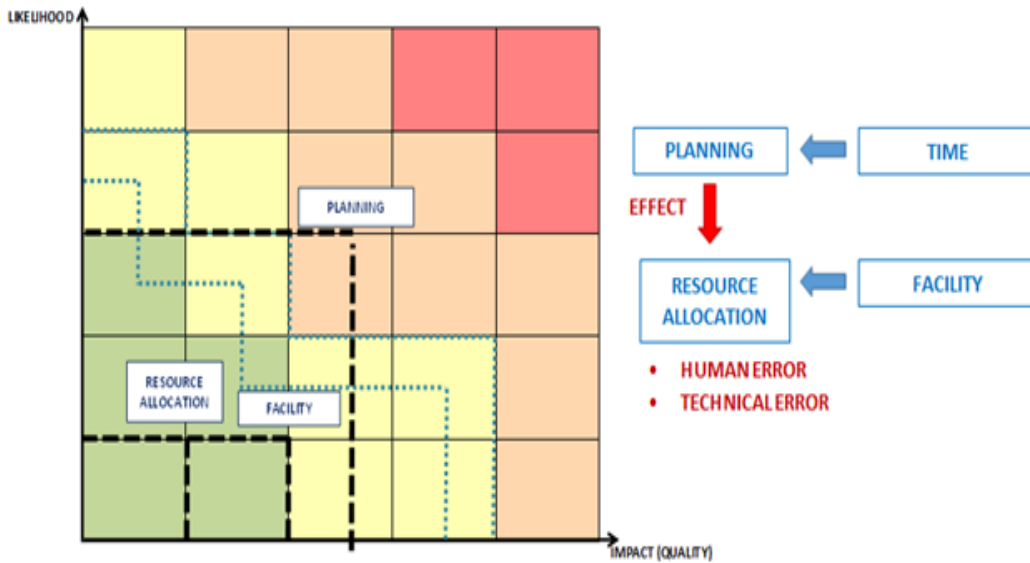
Pseudo Localization process เป็นการจำลองว่าเราแปลไฟล์ของลูกค้าเสร็จแล้วเติมคำแปลปลอมๆ ลงในระบบ โดยนำไฟล์นั้นออกมา แล้วตรวจดูว่ายังมีภาษาตั้งต้นเหลืออยู่ในไฟล์นั้นมั้ยถ้าเหลือแสดงว่าผิดพลาด

บรรเทา :

- ให้ผู้บริหาร หรือ PM แจ้งถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อขอทำการแก้ราคา Quote ใหม่หรืออาจจะทำให้ฟรีในบางราย ขึ้นอยู่กับ Potential ของลูกค้าแต่ละรายด้วย

ยอมรับความเสี่ยง :

- ลดราคาให้กับลูกค้า โดยยอมเสียค่าส่วนต่างฟรี



ภาพที่ 5.4 แสดงการประเมินความเสี่ยงจากการส่งงานล่าช้า

### 3. ความเสี่ยงจากการส่งงานล่าช้า

#### Planning

โอกาสที่จะเกิด : ค่อนข้างบ่อย

ผลกระทบ : อยู่ในระดับปานกลาง และเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ผลกระทบที่เกิดขึ้นคือ โคน

ลูกค้า Complaint

#### Resource Allocation and Facility

โอกาสที่จะเกิด : น้อยมาก

ผลกระทบ : อยู่ในระดับเล็กน้อยเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ อย่างจำนวนห้องอัดที่ไม่พอ บริษัทก็ไปเช่าข้างนอกอัด เพื่อให้ส่งงานได้ทัน

ป้องกัน:

- มีการประชุมวางแผนหลังจากทำการรับงานมาจากลูกค้าแล้ว และวางแผนงานกับส่วนที่เกี่ยวข้อง ในส่วนของปริมาณคน ปริมาณเครื่องมือ
- ประเมินความเสี่ยงอย่างอื่นที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างโครงการดำเนินอยู่และหาทาง ป้องกันไม่ให้เกิดขึ้น
- จัดให้มีการฝึกอบรมสำหรับส่วนของ PM เรื่องการบริหารจัดการโครงการ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนจัดสรรการทำงานตามทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม
- มีการเอาตาราง facility มาและใส่ Contingency time เพื่อให้การวางแผนงานนั้นนิ่งขึ้น

สรุปบทที่ 5

การควบคุมให้บริษัทนำกลยุทธ์ไปดำเนินการจริง จะต้องมีการติดตามการดำเนินงาน และการติดตามผลที่สามารถวัดได้ สามารถทราบถึงสถานะความคืบหน้าของการนำกลยุทธ์ไปใช้ และตรวจสอบประสิทธิภาพ และผลการดำเนินงานเป็นระยะ หากพบว่าผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังต้องดูในเรื่องของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นซึ่งในส่วนของบริษัท เออีวี จำกัด จะมุ่งเน้นไปในเรื่องของความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานทั้งหมดเนื่องจากส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า และนำไปสู่ผลกระทบในการรักษาสถานะลูกค้าของบริษัทไว้ ดังนั้นหากเกิดปัญหาต่างๆขึ้นนั้น บริษัทควรมีวิธีการในการป้องกัน และบรรเทา เพื่อรักษาคุณภาพของงานให้ออกมาถูกต้องเหมาะสม ตรงตามความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด





## บรรณานุกรม

กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilization Strategy), สืบค้น 9 มีนาคม 2559, จาก [www.dd-idea.com](http://www.dd-idea.com)

กลยุทธ์ธุรกิจประเภทต่างๆ, สืบค้น 9 มีนาคม 2559, จาก [www.lertad.com](http://www.lertad.com)

ข้อมูลอุตสาหกรรม, สืบค้น 25 กุมภาพันธ์ 2559, จาก <https://www.gala-global.org/industry/introduction-language-industry>

ความหมายการบริหารความเสี่ยง, สืบค้น 9 มีนาคม 2559, จาก [www.eg.mahidol.ac.th](http://www.eg.mahidol.ac.th)

EIC จากข้อมูลของ CEIC

EQHO Globalization Pte. Ltd., สืบค้น 25 กุมภาพันธ์ 2559, จาก <http://www.eqho.com/th/company/our-story/>

PESTEL Analysis., สืบค้น 26 กุมภาพันธ์ 2559, จาก <http://williams-sonoma.weebly.com/pestel-analysis.html,2015>, [http://123writing.com/sample\\_description.php?sample\\_id=17,2013](http://123writing.com/sample_description.php?sample_id=17,2013)

TransPerfect Thailand Company Ltd., สืบค้น 25 กุมภาพันธ์ 2559, จาก <http://www.transperfect.com/>

