

กลยุทธ์การพัฒนาประสิทธิภาพการบริการ แผนกบริการทางด้านเทคนิค

กรณีศึกษา : บริษัท เอส.ซี.พี ซิสเต็ม จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก ดร.ภูมิพร ชรรมสติย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ซึ่งได้ให้คำแนะนำและแนวทางที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง รวมถึงการให้คำปรึกษาในรายละเอียดต่างๆ ทำให้ผู้จัดทำสามารถคิด วิเคราะห์ได้อย่างมีแบบแผนมากยิ่งขึ้นและนำไปสู่ผลสำเร็จของสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ขอบพระคุณกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ได้สอบทานและให้คำแนะนำเพื่อทำให้งานวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอบพระคุณคณาจารย์คณะวิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยมหิดล ภาควิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ทุกท่านที่อบรมและแนะนำความรู้ในทางวิชาการทั้งในด้านทฤษฎีและด้านปฏิบัติ การสนับสนุนและกำลังใจจากเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท MS 17C หลักสูตรการจัดการและกลยุทธ์ทุกท่าน

เหนือสิ่งอื่นใดขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัวที่ให้การสนับสนุนและผลักดันให้ประสบความสำเร็จตลอดมา ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจไม่มากนักน้อย อนึ่ง หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้จัดทำขอน้อมรับไว้และขออภัยมา ณ ที่นี้

วรลักษณ์ เสดานนท์

กลยุทธ์การพัฒนาประสิทธิภาพการบริการ แผนกบริการทางด้านเทคนิค

กรณีศึกษา : บริษัท เอส.ซี.พี ซิสเต็ม จำกัด

SERVICE DEVELOPMENT STRATEGY, TECHNICAL SERVICE AND SUPPORT

DEPARTMENT

CASE STUDY: SCP SYSTEMS CO., LTD.

วรลักษณ์ เสดานนท์ 5750517

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

การวิจัยศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดแนวทางการจัดการกลยุทธ์ให้กับกรณีศึกษาของบริษัท เอส.ซี.พี ซิสเต็ม จำกัด ซึ่งดำเนินธุรกิจด้านการนำเข้าและจัดจำหน่ายอุปกรณ์และระบบทดสอบคุณภาพการสื่อสาร การที่จะทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมและสร้างผลกำไรได้อย่างแท้จริง นอกเหนือจากคุณภาพของสินค้าแล้ว การบริการก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ลูกค้าให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นบริษัทจึงต้องส่งมอบการบริการที่มีประสิทธิภาพแก่ลูกค้าเพื่อสร้างให้เกิดความพึงพอใจและความเชื่อมั่น ไม่ว่าจะเป็นการให้บริการด้านคำปรึกษาการใช้งาน หรือการบริการหลังการขายในส่วนของการซ่อมบำรุงอุปกรณ์

โดยผลการวิจัยในครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาประสิทธิภาพการบริการโดยการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการและกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล จะสามารถพัฒนากระบวนการทำงานภายในแผนกบริการทางด้านเทคนิคซึ่งสร้างให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดต่อลูกค้า

คำสำคัญ : กลยุทธ์การพัฒนาประสิทธิภาพการบริการ แผนกบริการทางด้านเทคนิค/ อุตสาหกรรม
โทรคมนาคม/ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ / กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภาพรวมธุรกิจ	2
1.2 ข้อมูลและ โครงสร้างองค์กร	5
1.3 สภาพปัญหา	11
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	13
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ โดยใช้ PESTLE Analysis	13
2.2 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้ Five Forces Model	15
2.3 สภาพการแข่งขันปัจจุบัน	17
2.4 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร	18
2.5 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยใช้ SWOT Analysis	22
2.6 วิเคราะห์คู่แข่งในธุรกิจในด้านคุณภาพสินค้าและบริการ	25
2.7 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยใช้ผังงาน (Flow Chart)	26
2.8 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา	30
บทที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น	32
3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)	32
3.2 โครงสร้างปัญหาการบริการทางด้านเทคนิค	34
3.3 สรุปการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	37

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4	
การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	38
4.1 กลยุทธ์ตามหลักของการจัดการการวางแผนกลยุทธ์	38
4.2 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขันทางธุรกิจของ บริษัท เอส.ซี.พี ซิสเต็ม จำกัด	39
บทที่ 5	
การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร	52
5.1 แผนการดำเนินกลยุทธ์	53
5.2 การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์	54
5.3 การระบุความเสี่ยง Risk Identification	56
5.4 การบริหารงาน โดยใช้ Balanced scorecard	60
5.5 สรุปการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร	66
บรรณานุกรม	67
ประวัติผู้วิจัย	68

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
1.1	รายการผลิตภัณฑ์ที่เป็นตัวแทนจัดจำหน่าย	6
1.2	แสดงประเภทกลุ่มลูกค้า	6
1.3	แสดงปัจจัยนำเข้าระบบ กระบวนการ และผลผลิต	11
2.1	แสดงการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)	23
4.1	แสดงรายละเอียดมาตรฐานการบริการ	46
4.2	รายการตรวจสอบการเก็บข้อมูลของการดำเนินงาน	47
4.3	รายการตรวจสอบการเก็บข้อมูลของการดำเนินงานซ่อม	49
5.1	แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ แผนด้านปฏิบัติการ	53
5.2	แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ แผนด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	54
5.3	แสดงกลยุทธ์ที่กำหนดเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริการ	56
5.4	แสดงรายละเอียดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบ	57
5.5	แสดงรายละเอียดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบ	58
5.6	แสดงการแผนการตอบสนองต่อความเสี่ยง	58
5.7	แสดง Balanced scorecard ในมุมมองด้านการเงิน	62
5.8	แสดง Balanced scorecard ในมุมมองด้านลูกค้า	63
5.9	แสดง Balanced scorecard ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน	64
5.10	แสดง Balanced scorecard แสดงมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต	65

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1	2
1.2	3
1.3	3
1.4	4
1.5	5
1.6	5
1.7	7
1.8	8
1.9	10
2.1	19
2.2	20
2.3	27
2.4	29
3.1	32
3.2	33
3.3	34
3.4	35
3.5	35
3.6	36
4.1	38
4.2	41

สารบัญรูปภาพ(ต่อ)

รูปภาพ		หน้า
4.3	แสดงผังงานการให้คำปรึกษาการเมื่อนำแผนกลยุทธ์ไปปรับใช้	44
4.4	แสดงผังงานการซ่อมบำรุงอุปกรณ์เมื่อนำกลยุทธ์ไปปรับใช้	45
5.1	เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์ (Balanced Score Card)	60
5.2	เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์ ของบริษัท เอส.ซี.พี ซิสเต็ม	62



บทที่ 1

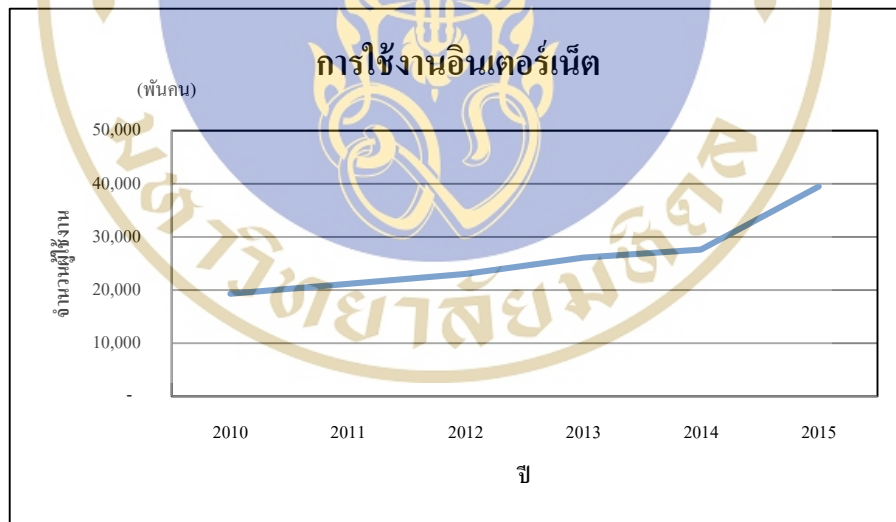
บทนำ

บริษัท เอส.ซี.พี ซิสเต็ม จำกัด ดำเนินธุรกิจนำเข้าและจัดจำหน่ายสำหรับการทดสอบคุณภาพการสื่อสารในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมไม่ว่าจะเป็นโครงข่ายสำหรับบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile Network) บรอดแบนด์อินเทอร์เน็ต (Broadband Internet) บริการโทรศัพท์พื้นฐาน (Fixed line) รวมถึงการทดสอบแอปพลิเคชันต่างๆจากผู้ให้บริการ จากผลการดำเนินงานในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา บริษัทเอส.ซี.พี. ซิสเต็ม จำกัด ได้ประสบปัญหาด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการบริการซ่อมบำรุงอุปกรณ์ลดลง ไม่ว่าจะเป็นระยะเวลาในการประเมินราคาซ่อม ระยะเวลาในการซ่อม และในบางกรณีเครื่องยังคงมีปัญหาหลังจากส่งซ่อม สิ่งเหล่านี้สร้างให้เกิดความไม่พึงพอใจจากลูกค้าที่มีต่อการบริการและได้ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจซื้อสินค้า

สารนิพนธ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการการซ่อมบำรุงอุปกรณ์เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าสูงสุดและป้องกันปัญหาลูกค้าเปลี่ยนไปใช้อุปกรณ์จากผู้แข่งขันรายอื่นที่มีอยู่ในตลาด ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อยอดขายในอนาคตและชื่อเสียงของบริษัท

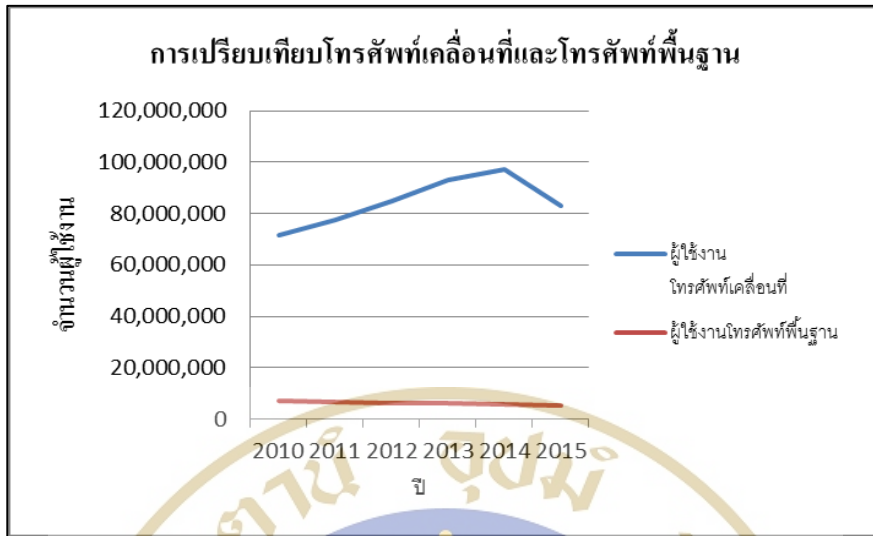
1.1 ภาพรวมธุรกิจ

บริษัท เอส.ซี.พี ซีเอสเอ็ม จำกัด ดำเนินธุรกิจด้านการนำเข้าและจัดจำหน่ายอุปกรณ์สำหรับทดสอบคุณภาพการสื่อสาร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญต่อผู้ให้บริการเพื่อตรวจสอบ ปรับปรุงคุณภาพการให้บริการที่มีอยู่ ดังจะเห็นได้ว่า ในปัจจุบันการใช้งานเพื่อการสื่อสารไม่ว่าจะเป็นบริการทางด้านเสียง บริการทางด้านข้อมูล บริการทางวิดีโอได้เพิ่มขึ้น ดังนั้นผู้ให้บริการการสื่อสารจึงต้องทำให้มั่นใจว่าบริการที่ส่งมอบให้แก่ลูกค้าจะเป็นสิ่งที่ดีที่สุด ซึ่งความต้องการในการรักษาคุณภาพการให้บริการจึงส่งผลให้ความต้องการอุปกรณ์สำหรับการทดสอบเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ถึงแม้ว่าจะมีผู้ให้บริการอยู่เพียงไม่กี่รายในประเทศไทย แต่ก็มากไปด้วยอำนาจในการต่อรองกับผู้จัดจำหน่าย ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อทางเลือกซื้อนอกเหนือจากความน่าเชื่อถือในตัวผลิตภัณฑ์และราคาแล้ว ยังมีปัจจัยที่สำคัญนั่นก็คือความสามารถในการให้บริการทางด้านเทคนิค ซึ่งเข้ามามีบทบาทเหนือความน่าเชื่อถือในตัวผลิตภัณฑ์ ประกอบกับการที่มีผู้จัดจำหน่ายเข้ามาในธุรกิจนี้มากขึ้น จึงเป็นแรงผลักดันที่ทำให้บริษัทต้องปรับตัว เพิ่มคุณค่าในบริษัทให้มากกว่าที่เป็นอยู่เพื่อป้องกันการสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาด สูญเสียกลุ่มลูกค้าไป ดังนั้นการให้บริการทางด้านเทคนิคจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับปัจจัยการพิจารณาเลือกซื้อของลูกค้า และสร้างความโดดเด่นเหนือคู่แข่ง



ภาพที่ 1.1 แสดงการใช้งานอินเทอร์เน็ตในประเทศไทย

ที่มา: ปรับปรุงจาก www.nbtc.go.th



ภาพที่ 1.2 แสดงการเปรียบเทียบจำนวนผู้ใช้งานโทรศัพท์เคลื่อนที่และโทรศัพท์บ้าน

ที่มา: ปรับปรุงจาก www.nbt.go.th

ดังจะเห็นได้ว่าในช่วง 5 ปีมานี้หลังจากที่ประเทศไทยได้จัดให้มีการประมูลคลื่นความถี่ 2100 เมกะเฮิร์ต โดยคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ สร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อรูปแบบการใช้งานจากผู้บริโภค เพราะการสื่อสารไม่ใช่เพียงแค่การโทรศัพท์เพื่อสนทนา (Voice) อีกต่อไป แต่รวมถึงการใช้งานในส่วน of ข้อมูล (Data) มากยิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันโทรศัพท์พื้นฐานหรือโทรศัพท์บ้านเริ่มมีการใช้งานที่ลดลง



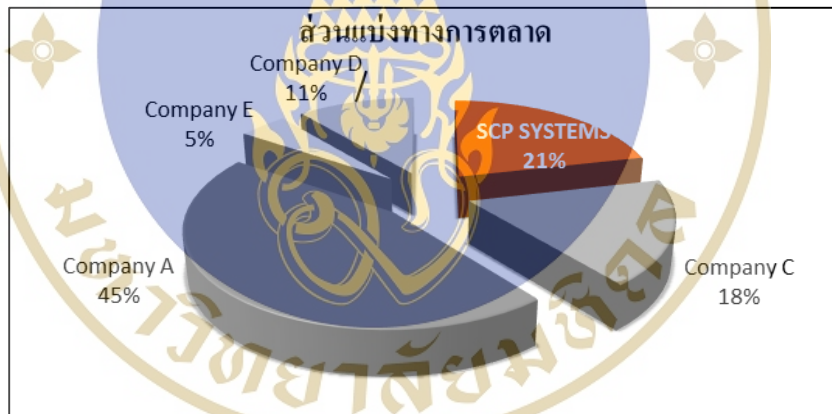
ภาพที่ 1.3 แสดงจำนวนผู้ใช้งานบรอดแบนด์อินเทอร์เน็ต

ที่มา: ปรับปรุงจาก www.nbt.go.th

ไม่เพียงแต่การพัฒนาในส่วนของโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่สามารถใช้งานอินเทอร์เน็ตได้ แต่การใช้อินเทอร์เน็ตตามบ้าน ตามอาคารที่เรียกกันว่า บรอดแบนด์อินเทอร์เน็ต (broadband internet) ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกันเพื่อรองรับการใช้งานที่เพิ่มขึ้น

ความต้องการในการใช้อินเทอร์เน็ตที่มีเพิ่มขึ้นตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา จึงเป็นตัวกระตุ้นสำคัญต่อผู้ให้บริการที่จะส่งมอบคุณภาพสินค้าและบริการที่ดีเยี่ยมกับผู้บริโภค ดังนั้นบรรดาผู้ให้บริการจึงได้นำเทคโนโลยีต่างๆมาเป็นจุดขายให้กับตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มความสามารถในการใช้งานโทรศัพท์มือถือให้สามารถใช้งานอินเทอร์เน็ตได้ การพูดคุยด้วยสัญญาณที่ดีเยี่ยม หรือการเพิ่มความเร็วในการใช้อินเทอร์เน็ตภายในอาคาร หรือตามครัวเรือน ดังจะเห็นได้จากแผนการลงทุนที่ประกาศออกมาเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าถึงคุณภาพที่จะได้รับ ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนในโครงข่าย บริการเสริมที่จะเพิ่มเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายมากขึ้น เมื่อการลงทุนทั้งระบบการสื่อสารเพิ่มขึ้น จึงส่งผลกระทบต่อธุรกิจจัดจำหน่ายอุปกรณ์สำหรับการติดตั้งและอุปกรณ์สำหรับทดสอบมีความต้องการเพิ่มขึ้นเช่นเดียวกัน

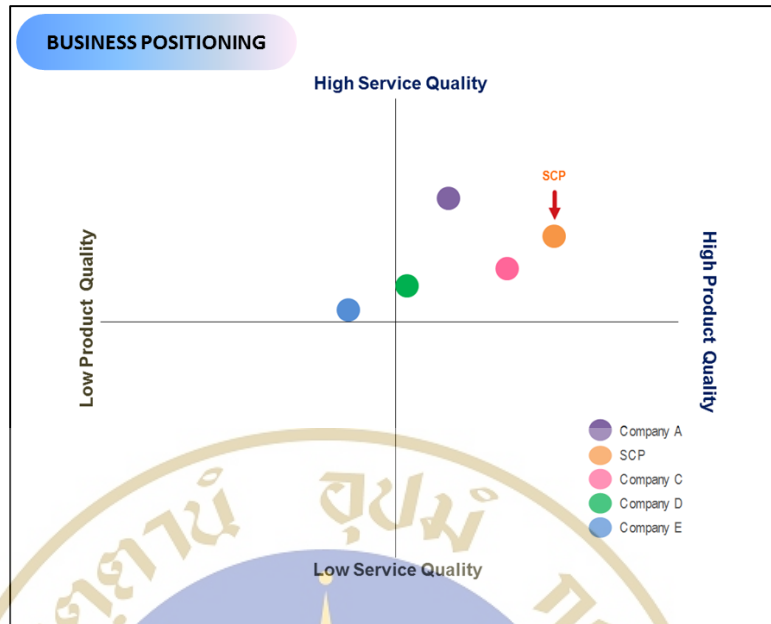
1.1.1 ส่วนแบ่งทางการตลาดในธุรกิจอุปกรณ์ทดสอบคุณภาพการสื่อสาร



ภาพที่ 1.4 แสดงส่วนแบ่งทางการตลาดบริษัทจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทดสอบ

ที่มา: ปรับปรุงจาก www.dbd.go.th

จากข้อมูลส่วนแบ่งทางการตลาดจะเห็นได้ว่า บริษัท เอส.ซี.พี ซิสเต็ม จำกัด มีส่วนแบ่งอยู่อันดับที่ 2 โดยคิดเป็น 21% ของสัดส่วนทั้งหมด โดยตามหลังบริษัท เอ จำกัด ในธุรกิจอุปกรณ์ทดสอบคุณภาพการสื่อสารมีปัจจัยในการพิจารณาเลือกซื้อดังปรากฏในแผนภาพด้านล่าง



ภาพที่ 1.5 แสดงปัจจัยการเลือกซื้ออุปกรณ์ทดสอบคุณภาพ

ที่มา: ฐานข้อมูลบริษัท เอส.ซี.พี.ซิสเต็ม จำกัด

1.2 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร

บริษัท เอส.ซี.พี.ซิสเต็ม จำกัด จัดตั้งขึ้นในปี 2532 ด้วยทุนจดทะเบียน 30 ล้านบาท โดยดำเนินกิจการนำเข้าและจัดจำหน่ายอุปกรณ์สำหรับการทดสอบและระบบตรวจสอบ อุปกรณ์เชื่อมต่อสายใยแก้วนำแสง นอกจากนี้ยังให้บริการในด้านการให้คำปรึกษาและการติดตั้งอุปกรณ์ รวมถึงการซ่อมบำรุงอุปกรณ์

ค่านิยมหลักของบริษัท



ภาพที่ 1.6 ค่านิยมหลักของบริษัท เอส.ซี.พี. จำกัด

ที่มา: ฐานข้อมูลบริษัท เอส.ซี.พี.ซิสเต็ม จำกัด

บริษัทฯตระหนักและให้ความสำคัญถึงการดำเนินธุรกิจที่ว่า การดำเนินธุรกิจด้วยความจริงใจ ให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน ต่อลูกค้า ต่อพันธมิตรทางธุรกิจ จะนำมาซึ่งความเจริญที่ยั่งยืนต่อบริษัท

1.2.1 ผลิตภัณฑ์ที่บริษัทฯเป็นตัวแทนจัดจำหน่ายประกอบไปด้วย

ตารางที่ 1.1 รายการผลิตภัณฑ์ที่เป็นตัวแทนจัดจำหน่าย

ตราสินค้า	คำอธิบาย	ประเทศ
1. VIAVI	อุปกรณ์และระบบทดสอบคุณภาพการสื่อสาร	สหรัฐอเมริกา, สหพันธรัฐเยอรมนี
2. IXIA	อุปกรณ์ทดสอบไอพี(IP)และแอปพลิเคชัน	สหรัฐอเมริกา
3. ASCOM	อุปกรณ์ทดสอบประสิทธิภาพคลื่นความถี่วิทยุ	ประเทศสวีเดน
4. Microsemi	อุปกรณ์เชื่อมต่อเวลาในระบบการสื่อสาร	สหรัฐอเมริกา
5. Fitel (Furukawa)	อุปกรณ์เชื่อมต่อสายใยแก้วนำแสง	ประเทศญี่ปุ่น

1.2.2 ลูกค้าหลักจะแบ่งตามประเภทได้ดังนี้

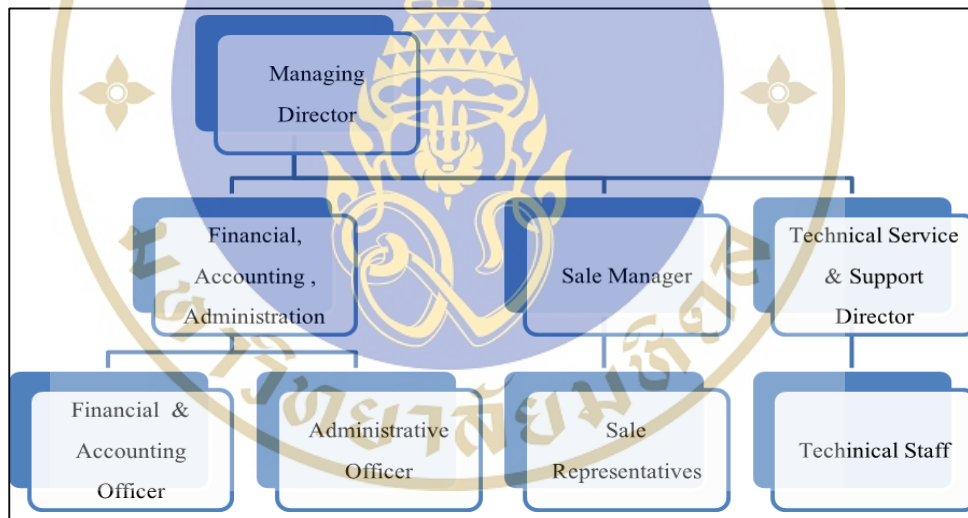
ตารางที่ 1.2 แสดงประเภทกลุ่มลูกค้า

กลุ่มลูกค้า	บริษัท	ประเภทอุตสาหกรรม
1. ภาครัฐ คิดเป็นสัดส่วน ของรายได้ 35%	1. บมจ. การสื่อสารแห่งประเทศไทย	โทรคมนาคม
	2. บมจ. องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย	โทรคมนาคม
	3. บมจ. ปตท.	พลังงาน
	4. การไฟฟ้าแห่งประเทศไทย	พลังงาน
	5. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	พลังงาน
	6. การไฟฟ้านครหลวง	พลังงาน
	7. กองบัญชาการกองทัพไทย	ป้องกันประเทศ

ตารางที่ 1.2 แสดงประเภทกลุ่มลูกค้า(ต่อ)

กลุ่มลูกค้า	บริษัท	ประเภทอุตสาหกรรม
2. ภาคเอกชน คิดเป็นสัดส่วน ของรายได้ 65%	8. บมจ. แอดวานซ์ อินโฟ เซอร์วิส	โทรคมนาคม
	9. บมจ. โทเทิล แอ็กเซ็ส คอมมูนิเคชั่น	โทรคมนาคม
	10. บมจ. ทู คอร์ปอเรชั่น	โทรคมนาคม
	11. บริษัท ฟาบริเนท จำกัด	ผู้ผลิตอุปกรณ์
	12. บริษัท ซีเลชติกา (ประเทศไทย) จำกัด	ผู้ผลิตอุปกรณ์
	13. System Integrator	โทรคมนาคม, เทคโนโลยี สารสนเทศ
	14. บริษัทรับติดตั้งและซ่อมบำรุงโครงข่าย	โทรคมนาคม, เทคโนโลยี สารสนเทศ

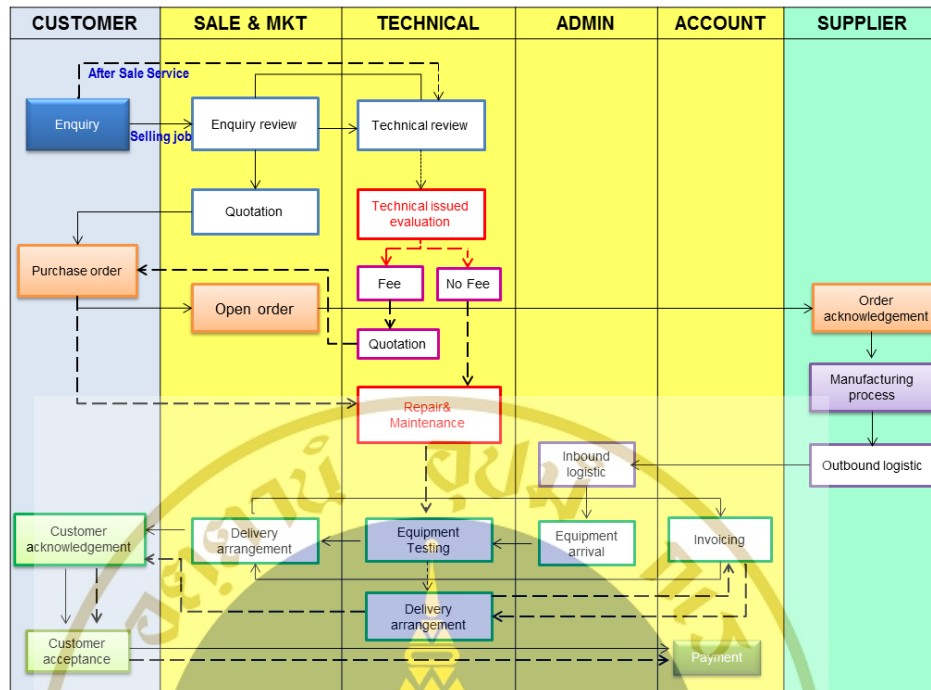
1.2.3 แผนผังการบริหารบริษัท เอส.ซี.พี. ซิสเต็ม จำกัด



ภาพที่ 1.7 แผนผังองค์กรบริษัท เอส.ซี.พี. ซิสเต็ม จำกัด

ที่มา: ฐานข้อมูลบริษัท เอส.ซี.พี.ซิสเต็ม จำกัด

1.2.4 กระบวนการทางธุรกิจของบริษัท เอส.ซี.พี ซิสเต็ม จำกัด



ภาพที่ 1.8 กระบวนการทางธุรกิจของบริษัท เอส.ซี.พี ซิสเต็ม จำกัด

ที่มา: ผู้เขียนสารนิพนธ์

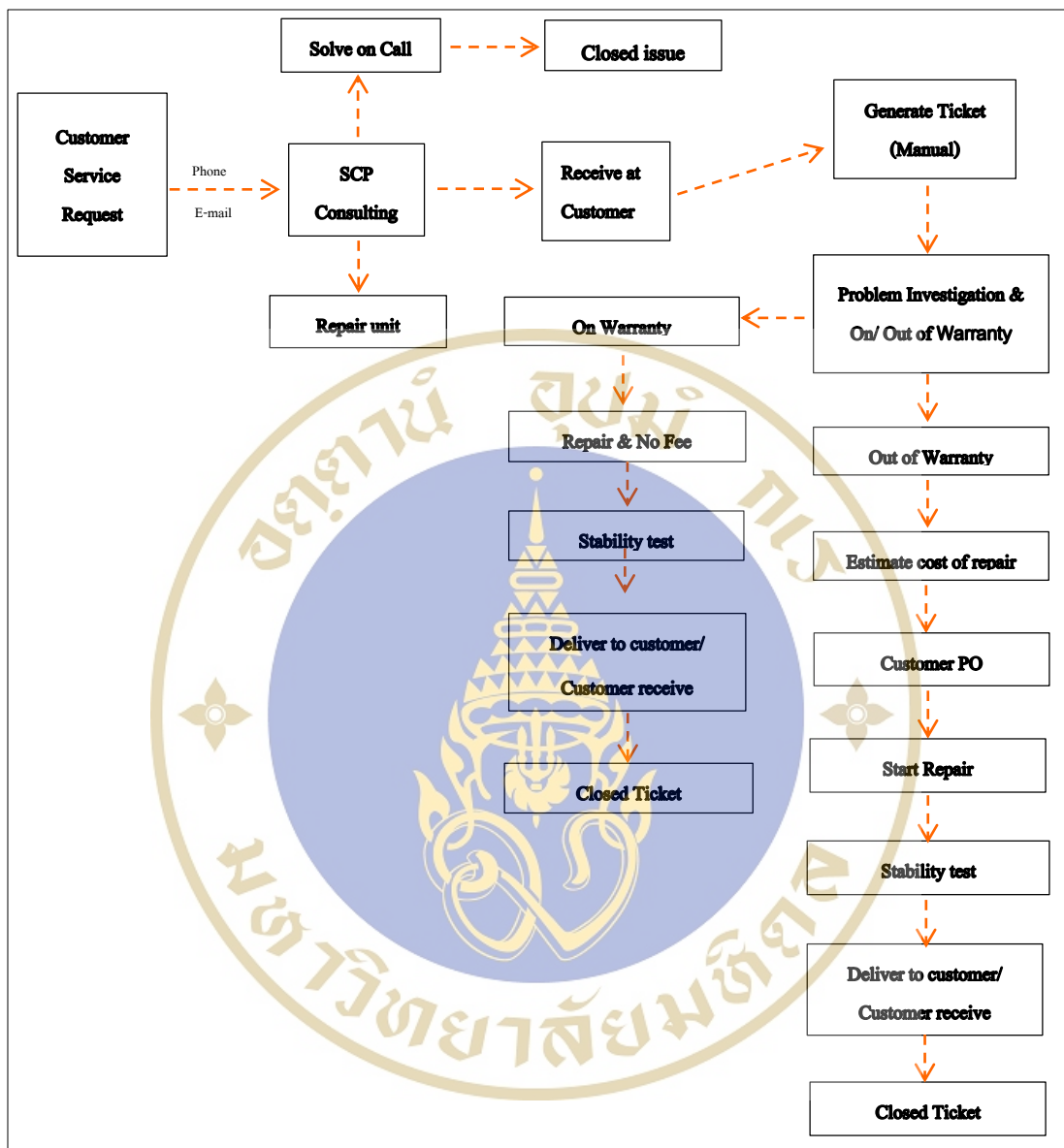
กระบวนการทางธุรกิจของบริษัท เอส.ซี.พี ซิสเต็ม จำกัด เริ่มจากการได้รับคำถามหรือความต้องการจากลูกค้าส่งมายังแผนกขาย แผนกขายจะทำการนำข้อมูลที่ได้รับจากลูกค้าส่งต่อให้ทีมเทคนิคเพื่อหาอุปกรณ์หรือระบบตามความต้องการของลูกค้า รวมถึงรายละเอียดต่างๆที่เกี่ยวข้องส่งให้แก่แผนกขาย หลังจากนั้นแผนกขายจะนำเสนอใบราคาไปยังลูกค้า หากลูกค้าอนุมัติตามรายละเอียดที่ระบุไว้ในใบราคา ลูกค้าจะทำงานเปิดใบคำสั่งซื้อมายังแผนกขาย แผนกขายจะดำเนินการสั่งซื้อไปยังลูกค้าหรือซัพพลายเออร์ เมื่อลูกค้าหรือซัพพลายเออร์ยืนยันคำสั่งซื้อ ก็จะดำเนินการการผลิตและส่งมอบตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ แผนกธุรการทั่วไปของบริษัทจะเป็นผู้นำเนินการพิธีการนำเข้าของตามระเบียบ เมื่ออุปกรณ์นำส่งถึงบริษัท ทางแผนกเทคนิคจะทำการตรวจสอบว่าได้รับอุปกรณ์ตามคำสั่งซื้อและทดสอบคุณภาพก่อนการส่งมอบให้แก่ลูกค้า เมื่อแผนกเทคนิคทำการตรวจสอบเสร็จครบถ้วนก็จะทำการแจ้งให้แผนกขายประสานงานกับลูกค้าในการส่งมอบ นอกจากนี้แผนกขายจะทำการแจ้งแผนกบัญชีเพื่อเตรียมเอกสารใบเรียกเก็บเงิน ใบส่งของ ใบกำกับภาษี เมื่อทำการส่งมอบให้แก่ลูกค้าจะต้องมีการตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง เมื่อลูกค้ารับอุปกรณ์ก็จะทำการชำระเงินตามระบบ

นอกเหนือจากงานขายที่เป็นกิจกรรมสร้างรายได้ให้กับบริษัท แผนกบริการทางเทคนิคก็มีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งที่น่าสนับสนุนในการนำรายได้เข้าสู่บริษัท จากที่ปรากฏในภาพที่ 1.8 แผนกบริการทางเทคนิคจะเป็นผู้นำข้อมูลที่ได้รับจากฝ่ายขายเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าและนำเสนอรายละเอียดเพื่อให้ฝ่ายขายไปดำเนินการต่อตามที่กล่าวมาข้างต้น แผนกบริการทางเทคนิคยังรับผิดชอบในส่วนบริการหลังการขายทั้งในด้านการให้คำปรึกษาการใช้งาน และงานซ่อมบำรุงอุปกรณ์

จากภาพรวมและการแข่งขันของธุรกิจนี้ ซึ่งจะทำให้การวิเคราะห์เพิ่มเติมในบทที่ 2 เรื่องการวิเคราะห์ปัญหา ลูกค้าไม่เพียงแต่ให้ความสนใจทางด้านราคาเท่านั้น แต่กลับพิจารณาถึงประสิทธิภาพในการให้บริการหลังการขาย ไม่ว่าจะเป็นการให้คำปรึกษาการใช้งาน ความรวดเร็วในการซ่อมแซมอุปกรณ์ หรือการให้บริการอุปกรณ์ทดแทนระหว่างรอเครื่องซ่อม ซึ่งปัจจัยดังที่กล่าวมาเป็นสิ่งเร่งเร้าให้บริษัทต้องพยายามปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด และสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งรายอื่น แต่ประเด็นสำคัญที่พบในปัจจุบันคือ แผนกบริการทางเทคนิคอาจจะปรับตัวได้ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ จึงทำให้เกิดปัญหาที่เกิดขึ้นในส่วนงานด้านนี้ เมื่อพิจารณาจากรายการคงค้างที่มีอยู่ในการจัดเก็บและเสียงสะท้อนจากการได้รับบริการจากลูกค้าสะท้อนในด้านลบจึงเป็นแรงกระตุ้นให้ตระหนักถึงความเร่งด่วนในการแก้ไข ปรับปรุงพัฒนาให้การบริการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อไม่ให้กระทบต่อรายได้ของบริษัทในระยะยาว ดังนั้นเพื่อให้เห็นภาพรวมของการบริการจึงทำการแสดงรายละเอียดดังภาพที่ 1.9 กระบวนการปฏิบัติงานแผนกบริการทางเทคนิค

1.2.5 ภาพรวมส่วนการบริการ

กระบวนการปฏิบัติงานในปัจจุบัน (เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานจำนวน 3 คน)



ภาพที่ 1.9 กระบวนการปฏิบัติงานแผนกบริการทางเทคนิค

ที่มา: ผู้เขียนสารนิพนธ์

1.3 สภาพปัญหา

ปัญหาที่เกิดขึ้นจากบริการหลังการขายสรุปเป็นประเด็นดังต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 ปัญหาด้านเอกสารและข้อมูล

- ใบรับงานซ่อมใช้วิธีจดบันทึก ทำให้ไม่สามารถแจ้งสถานการณ์ของงานซ่อมต่างๆได้
- ขาดการระบุเลขอ้างอิงงานซ่อมบนตัวอุปกรณ์ เพื่อใช้ในการติดตาม ค้นหา
- ขาดการบันทึกประวัติปัญหาของการซ่อมอุปกรณ์ จึงทำให้ไม่สามารถกำหนดระยะเวลาในการซ่อม และ อะไหล่ที่ควรมีได้

ประเด็นที่ 2 ปัญหาด้านการให้คำปรึกษาการใช้งาน

- ไม่สามารถให้คำแนะนำที่ชัดเจนได้ อาจจะต้องมีการสื่อสารกันหลายครั้ง

ประเด็นที่ 3 ปัญหาด้านการปฏิบัติงานซ่อม

- ไม่สามารถตรวจสอบปัญหาเบื้องต้นเพื่อแยกประเภทของงานซ่อมได้ จึงทำให้ไม่สามารถประมาณระยะเวลาการซ่อมได้
- งานซ่อมเป็นไปอย่างล่าช้า
- อะไหล่ทุกประเภทไม่มีการจัดเก็บคงคลัง ทำให้งานซ่อมที่มีการเปลี่ยนอะไหล่ต้องรอทั้งกรณีจัดซื้อภายในประเทศและนำเข้าจากต่างประเทศ

ประเด็นที่ 4 ปัญหาด้านบุคลากร

- เจ้าหน้าที่สำหรับซ่อมอุปกรณ์มี 1 คน ประสบการณ์ในการซ่อมน้อยจึงทำให้ขาดความชำนาญในการซ่อมอุปกรณ์
- การให้คำปรึกษาการใช้งานล่าช้า หรือไม่สามารถให้คำปรึกษาที่เหมาะสมได้

ตารางที่ 1.3 แสดงปัจจัยนำเข้าระบบ กระบวนการ และผลผลิต

ปัจจัยนำเข้าระบบ	กระบวนการ	ผลผลิต	ผลลัพธ์
<ul style="list-style-type: none"> - การแจ้งงานซ่อม - การจัดเก็บอุปกรณ์ซ่อม - อะไหล่ทดแทน - เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ - การขอคำปรึกษาการใช้งาน 	<ul style="list-style-type: none"> - การวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการแก้ไข - การรายงานสถานะของงานซ่อม - ให้คำแนะนำการใช้งานอุปกรณ์หรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - รายงานสถานะของงานซ่อม - งานซ่อมเสร็จตามกำหนด - การให้คำแนะนำ 	<ul style="list-style-type: none"> - ความพึงพอใจของลูกค้า

จากรายละเอียดปัญหาที่เกิดจากกระบวนการปัจจุบันทำให้เกิดความไม่พึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบริษัทฯ ซึ่งส่งผลกระทบต่อในการเลือกซื้ออุปกรณ์และการซื้อซ้ำ ดังนั้นสภาพปัญหาที่ปรากฏอันเนื่องมาจากการดำเนินงานขาดประสิทธิภาพไม่ว่าจะเป็น การขาดประสิทธิภาพในการให้คำแนะนำการใช้งาน ขาดการจัดการนำของเข้าซ่อมที่ดีซึ่งรวมถึงอะไหล่ทดแทนและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีประสบการณ์น้อย ส่งผลกระทบต่อทำให้ขาดประสิทธิภาพในการวิเคราะห์ปัญหา ขาดความสม่ำเสมอในการรายงานสถานะของงานซ่อม และความสามารถในการซ่อมให้เสร็จตามกำหนด จึงจำเป็นที่จะต้องกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาการบริการแผนกบริการทางด้านเทคนิคเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าและทำให้เกิดการซื้อซ้ำ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งในการทำให้ธุรกิจอยู่รอดในสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันนี้



บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้และเมื่อปัจจัยภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงไป จะส่งผลกระทบต่ออย่างไรบ้างต่อองค์กร ดังนั้นการพิจารณาและวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกเหล่านั้นจะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ปัจจัยภายนอกประกอบไปด้วย ปัจจัยทางการเมือง ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสังคม ปัจจัยทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางกฎหมาย และปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม

P – Political ปัจจัยทางการเมือง ปัจจัยทางนโยบายและการเมืองคือปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของรัฐบาลและนโยบายของรัฐในช่วงเวลานั้นๆ ในบางช่วงเวลารัฐอาจมีการส่งเสริมการส่งออก ก็จะส่งผลให้ธุรกิจที่มีการส่งสินค้าไปขายนอกประเทศได้เปรียบ รวมไปถึงข้อตกลงและข้อกำหนดทางการค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐที่ทำให้เราต้องคอยปรับตัวหรือช่วยผู้ประกอบการตัดสินใจว่าเราพร้อมที่จะลงทุนในประเทศที่มีนโยบายแบบนี้หรือไม่

E – Economic ปัจจัยทางเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งมีผลกับทุกๆ ธุรกิจโดยตรงเป็นอย่างมาก เพราะเศรษฐกิจของประเทศเป็นตัวกำหนดกำลังซื้อของคนในประเทศ และเป็นตัวกำหนดตลาดขนาดใหญ่ในประเทศอีกด้วย ซึ่งปัจจัยในหัวข้อนี้ก็สามารถช่วยเราวางแผนธุรกิจว่าจะเลือกดำเนินการเป็นระยะสั้นหรือระยะยาวจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันและแนวโน้มของเศรษฐกิจในอนาคตได้อีกด้วย

S – Sociological ปัจจัยทางสังคม คือปัจจัยต่างๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกับ สภาพแวดล้อม สภาพสังคม วัฒนธรรม และชีวิตความเป็นอยู่ของคนในพื้นที่นั้นๆ ว่าเป็นอย่างไรก่อนที่จะเริ่มทำการตลาดให้ได้ถูกทาง เพราะวิถีชีวิตของคนในแต่ละชุมชนนั้นก็มีความแตกต่างกันออกไป การที่จะเข้าไปทำตลาดในพื้นที่ต่างๆ เราต้องเข้าไปศึกษาในส่วนนี้ก่อนเพื่อให้มั่นใจได้ว่าธุรกิจจะสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและเป็นที่สนใจของคนในชุมชนในด้านที่ดีโดยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อคนในชุมชนนั้นๆ ด้วย

T – Technology ในการทำธุรกิจก็มีการพัฒนาของนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่แตกต่างกันออกไป บางชุมชนอาจอาศัยอยู่ได้โดยไม่ต้องอาศัยเทคโนโลยี แต่กับบางชุมชนกลับต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในการดำเนินชีวิตเป็นอย่างมาก รวมไปถึงแนวโน้มในอนาคตว่าถ้าในอนาคตมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาและธุรกิจเราจะเป็นอย่างไร อย่างเช่น ธุรกิจร้านเช่าวีดีโอรายใหญ่อย่าง Blockbuster ก็ต้องประสบปัญหาอย่างจังเมื่อต้องเผชิญกับเทคโนโลยีอย่างภาพยนตร์ระบบไฟล์ดิจิทัลที่สามารถดาวน์โหลดจากอินเทอร์เน็ตได้สะดวกสบายมาก เป็นต้น ดังนั้นหัวข้อปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ควรคำนึงถึงในด้านล่างนี้จึงมีความสำคัญมากในการทำธุรกิจในยุคปัจจุบัน

L – Legal ปัจจัยทางกฎหมาย ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร อาทิ การเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย เช่น กฎหมายการจ้างงาน กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม และกฎหมายการคุ้มครองผู้บริโภค

E – Environmental ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร อาทิ ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับนิเวศวิทยา เช่น ที่ตั้งของบริษัท ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทั้งในระดับชาติและนานาชาติ เช่น ปรากฏการณ์เอลนีโญ สึนามิ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น รูปแบบของการบริหารจัดการองค์กร ความสัมพันธ์ของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร ทัศนคติของพนักงาน

เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท เอส.ซี.พี. ซิสเต็ม จำกัด ในฐานะผู้นำเข้าและจัดจำหน่ายอุปกรณ์และระบบตรวจสอบคุณภาพการสื่อสาร คือ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และ ปัจจัยด้านสังคม โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ : หากสภาพเศรษฐกิจภายในประเทศอยู่ในสถานะที่ผู้บริโภคมีสภาพคล่องทางการเงิน พร้อมทั้งจะจับจ่ายใช้สอยอย่างไม่ติดขัด ซึ่งอาจจะส่งผลให้ธุรกิจโทรคมนาคมการสื่อสารได้รับผลประโยชน์จากการที่ผู้บริโภคใช้บริการเพิ่มมากขึ้น และเมื่อมีความต้องการใช้งาน โทรศัพท์ไร้สาย การใช้งานอินเทอร์เน็ตมากขึ้นก็จะทำให้เกิดการลงทุนขยายโครงข่ายเพื่อรับบริการใช้งานนี้ ในที่สุดก็จะเป็นผลกระทบเชิงบวกต่อบริษัท เอส.ซี.พี. ซิสเต็ม ในการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทดสอบคุณภาพของโครงข่ายการสื่อสารที่เพิ่มขึ้น

ปัจจัยด้านเทคโนโลยี : เมื่อเทคโนโลยีโครงข่ายการสื่อสารทุกพัฒนาเพื่อตอบสนองการใช้งานของผู้บริโภคที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้การทดสอบแบบดั้งเดิมอาจจะไม่ตอบสนองเทคโนโลยีที่ถูกพัฒนาเหล่านั้น ดังนั้นในด้านของอุปกรณ์การทดสอบก็จะถูกพัฒนาและมีโอกาสในการเพิ่มรายได้มากขึ้น

ปัจจัยด้านสังคม : เมื่อพฤติกรรมส่วนใหญ่ของผู้บริโภคในการใช้อุปกรณ์การสื่อสารเปลี่ยนไปไม่เพียงแค่อุปกรณ์เท่านั้น แต่รวมถึงการส่งผ่านข้อมูล การใช้งานอินเทอร์เน็ต จึงทำให้ผู้ให้บริการต้องเพิ่มโครงข่ายเพื่อรองรับการใช้งานที่มากขึ้น ควบคุมคุณภาพและพัฒนาระบบให้บริการในรูปแบบใหม่ๆ เมื่อมีการขยายโครงข่ายเพื่อตอบสนองการใช้งานของผู้บริโภค จึงนำไปสู่ผลกระทบเชิงบวกต่อธุรกิจจัดจำหน่ายอุปกรณ์สำหรับการทดสอบคุณภาพการสื่อสาร

2.2 การวิเคราะห์สภาพอุตสาหกรรม 5 Forces

การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยการนำ 5 forces มาประกอบการวิเคราะห์ จะทำให้ทราบได้ว่า สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่ได้ดำเนินธุรกิจอยู่ หรือเลือกที่จะลงไป มีความเสี่ยงมากน้อยเพียงไรอันเกิดจากอำนาจของแรงกระทบทั้ง 5 ด้าน หรือนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่จะใช้เพื่อสร้างรายได้เปรียบและต่อสู้กับสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นๆ ซึ่งแรงกระทบทั้ง 5 ด้าน ประกอบไปด้วย

- อำนาจการต่อรองจากผู้ซื้อ (Bargaining power of buyers)

อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อหรือขึ้นอยู่กับการที่ผู้บริโภคต้องพึ่งพิงกับสินค้าหรือบริการที่มีอยู่ในตลาดมากน้อยเพียงไร หากความต้องการของผู้บริโภคมีมาก แต่หากสินค้าหรือบริการตามที่ต้องการมีอยู่เพียงไม่กี่ราย หรือสามารถตอบสนองผู้บริโภคได้ในปริมาณที่จำกัด นั่นก็ย่อมทำให้อำนาจการต่อรองของผู้บริโภคลดน้อยลง ในขณะเดียวกันหากสินค้าหรือบริการนั้นๆสามารถหาได้ง่ายและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้เท่ากัน ก็ส่งผลให้อำนาจการต่อรองของผู้บริโภคสูงขึ้นมาก

- อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining power of suppliers)

อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์จะส่งผลต่อผู้เล่นในอุตสาหกรรมมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับการที่ซัพพลายเออร์หาได้จากซัพพลายเออร์ทั่วไป นั่นย่อมส่งผลให้อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์น้อยลงเช่นเดียวกัน

- การคุกคามของผู้เล่นรายใหม่ (Threat of New Entry)

การเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่ในตลาดมักเกิดจากการที่อุตสาหกรรมนี้มีผลตอบแทนที่สูงจนสามารถดึงดูดให้ผู้เล่นรายใหม่สนใจจะเข้ามาเพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาด แต่อย่างไรก็ตามผู้เล่นรายใหม่มักจะต้องเผชิญกับข้อจำกัดหลายอย่างซึ่งมักจะขึ้นอยู่กับลักษณะของอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง เงินทุนที่ใช้ทำธุรกิจ ยิ่งหากเป็นธุรกิจที่อาศัยการลงทุนในเครื่องจักร การวิจัยคิดค้น

ย่อมจะเป็นอุปสรรคต่อผู้เล่นรายใหม่หากเงินทุนมีไม่เพียงพอ การประหยัดต่อขนาดซึ่งย่อมส่งผลต่อต้นทุนการผลิต การดำเนินการ เป็นต้น

- การคุกคามของสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes)

การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ย่อมเป็นสิ่งที่ไม่ดีต่อธุรกิจเพราะจะทำให้เกิดทางเลือกต่อผู้บริโภค และส่งผลกระทบต่อธุรกิจไม่ว่าจะเป็นยอดขาย รายได้ กำไร ดังนั้นเพื่อให้แรงกดดันในด้านสินค้าทดแทนต่ำ ผู้ผลิตสินค้าหรือบริการควรจะผลิตสิ่งที่สามารถลอกเลียนแบบ หรือทดแทนได้ยาก นอกจากนี้ควรสร้างให้เกิดต้นทุนการเปลี่ยน (Switching cost) ที่สูงกับผู้บริโภค เพื่อป้องกันภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนอื่นๆ

- การแข่งขันของผู้เล่นที่มีในตลาด (Rivalry among existing competitors)

การแข่งขันของผู้เล่นที่มีในตลาดจะรุนแรงมากน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับแรงกระทบทั้ง 4 ด้านซึ่งประกอบไปด้วย อำนาจการต่อรองจากผู้บริโภค (Bargaining power of customers) 2. อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining power of suppliers) 3. การคุกคามของผู้เล่นรายใหม่ (Threat of New Entry) 4. การคุกคามของสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes) เพราะผู้เล่นต่างก็ต้องการทำกำไรสูงสุดจากการดำเนินธุรกิจ หรือไม่ก็ต้องการส่วนแบ่งทางการตลาดที่มากกว่าผู้เล่นรายอื่นๆ เพราะฉะนั้นเมื่อสภาพการแข่งขันจากแรงกระทบทั้ง 4 คือสิ่งที่ต้องเจอเหมือนกัน การต่อสู้เพื่อความอยู่รอดก็จะยิ่งทวีคูณเพิ่มขึ้น

สภาพการแข่งขันของธุรกิจจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทดสอบคุณภาพการสื่อสารวิเคราะห์ได้ดังนี้

- อำนาจการต่อรองจากผู้ซื้อ (Bargaining power of buyers)

อำนาจในการต่อรองของผู้ซื้อในธุรกิจอุปกรณ์ทดสอบคุณภาพการสื่อสารมีสูงมาก เนื่องจากผู้ซื้ออยู่เพียงไม่กี่รายที่จะต้องใช้อุปกรณ์ นอกจากนี้ผู้ซื้อยังมีทางเลือกมากกว่าผู้จัดจำหน่ายที่มีอยู่ในตลาด นอกจากนี้ต้นทุนในการเปลี่ยน (Switching cost) ของผู้ซื้ออยู่ในระดับต่ำถึงกลางขึ้นอยู่กับความซับซ้อนในการใช้งานของอุปกรณ์ ซึ่งไม่มีผลในการสร้างความจงรักภักดีในผลิตภัณฑ์ ดังนั้นการที่ผู้ซื้อจะเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์อื่นๆย่อมสามารถเกิดขึ้นได้เสมอ

- อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining power of suppliers)

อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์อยู่ในระดับกลาง เนื่องจากเจ้าของผลิตภัณฑ์ต้องพึ่งพาบริษัทท้องถิ่นในการดำเนินการขาย การตลาด และความสัมพันธ์อันดีของคนท้องถิ่นที่เจ้าของผลิตภัณฑ์อาจจะไม่สามารถดำเนินการได้ ในขณะที่เดียวกันผู้จัดจำหน่ายในประเทศไทยเองก็ต้อง

พึ่งพาเจ้าของผลิตภัณฑ์ในเรื่องของการสนับสนุนอุปกรณ์ รักษาสถานะความเป็นตัวแทนของผลิตภัณฑ์นั้นๆ

- การคุกคามของผู้เล่นรายใหม่ (Threat of New Entry)

ภาพรวมของผู้เล่นรายใหม่เข้ามาได้ง่าย เนื่องจากการดำเนินธุรกิจการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ฯ เป็นในลักษณะนำเข้าและจำหน่ายออกไป ดังนั้นเงินทุนที่ใช้ไม่สูงถ้าเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่อาจจะมีการลงทุนในเครื่องจักร เป็นต้น และหากผู้เล่นรายใหม่มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ซื้อขั้นสุดท้ายแล้วนั้น ยิ่งเป็นแรงจูงใจและเป็นประโยชน์กับผู้เล่นรายใหม่ในการเข้ามาในธุรกิจนี้ ความท้าทายของผู้เล่นรายใหม่จึงไม่ใช่เรื่องเงินทุน แต่เป็นเรื่องความน่าเชื่อถือทั้งในด้านความสามารถของการขาย บริการหลังการขาย สถานะทางการเงิน เป็นต้น

- การคุกคามของสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes)

ในปัจจุบันสินค้าที่สามารถทดแทนอุปกรณ์ทดสอบ โดยสมบูรณ์ยังไม่มี ดังนั้นผู้จัดจำหน่ายอุปกรณ์ทดสอบคุณภาพการสื่อสารยังสามารถได้เปรียบจากแรงกดดันในด้านนี้

- การแข่งขันของผู้เล่นที่มีในตลาด (Rivalry among existing competitors)

การแข่งขันระหว่างผู้เล่นในธุรกิจนี้ค่อนข้างสูง เนื่องจากกลุ่มลูกค้าเป็นกลุ่มเป้าหมายเดียวกันและสินค้าที่จัดจำหน่ายเป็นสินค้าเฉพาะทาง ดังนั้นการแข่งขันกันระหว่างผู้เล่นที่มีในตลาดจึงรุนแรงจึงนำไปสู่การที่ลดต่ำลง บางรายที่ไม่สามารถอยู่รอดได้จึงออกไปจากตลาด ซึ่งในปัจจุบันจึงเหลือผู้เล่นรายหลักที่มีความแข็งแกร่งทั้งในด้านทรัพยากรบุคคล สถานะทางการเงิน ผลิตภัณฑ์ที่จัดจำหน่ายเป็นที่ยอมรับ การบริการหลังการขายที่ดี

ดังนั้นภาพรวมของการแข่งขันในธุรกิจจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทดสอบคุณภาพการสื่อสารจะได้รับแรงกดดันอย่างมากใน 2 ด้านคือ อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ และการแข่งขันของผู้เล่นที่มีในตลาด จะเห็นได้ว่า ผู้ซื้อมีอำนาจการต่อรองสูงและไม่มีความจงรักภักดีในผลิตภัณฑ์ใดผลิตภัณฑ์หนึ่ง ในขณะที่การแข่งขันของผู้เล่นในตลาดรุนแรงเพราะกลุ่มผู้ซื้ออยู่จำกัด จึงต้องใช้วิธีการต่างๆ ในการช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาด และรักษาฐานลูกค้าที่มี

2.3 สภาพการแข่งขันปัจจุบัน

ลักษณะการแข่งขัน ในธุรกิจจัดจำหน่ายอุปกรณ์สำหรับการทดสอบและระบบตรวจสอบ อุปกรณ์เชื่อมต่อสายใยแก้วนำแสง แบ่งได้เป็น 2 ประเด็น คือ 1. คุณลักษณะของอุปกรณ์

2. บริการหลังการขาย

2.3.1. การแข่งขันในด้านคุณลักษณะของอุปกรณ์

ทุกผลิตภัณฑ์ต่างเน้นไปที่ลักษณะเด่นของสินค้าเพื่อสร้างความแตกต่างให้เหนือคู่แข่ง ไม่ว่าจะเป็นความสามารถในการพัฒนาสินค้าให้สามารถทำงานได้โดดเด่นกว่าเจ้าอื่น ความแข็งแรง ความทนทานของอุปกรณ์ การใช้งานที่ง่าย ไม่ซับซ้อน ความแม่นยำในการทดสอบ บั๊กจ๊อบต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้ใช้งานให้ความสนใจ ดังนั้นทุกผลิตภัณฑ์จึงสร้างความแตกต่างในบางคุณลักษณะ เพื่อดึงดูดผู้ใช้งานให้เลือกซื้อ

2.3.2. การแข่งขันในด้านบริการหลังการขาย

อุปกรณ์และระบบสำหรับการทดสอบ และอุปกรณ์เชื่อมสายใยแก้วนำแสง เป็นอุปกรณ์ที่ใช้งานเฉพาะทาง ดังนั้นการให้คำปรึกษาด้านเทคนิค ความสามารถในการซ่อมอุปกรณ์ในประเทศไทย หรือแม้แต่มีบริการจัดหาอุปกรณ์ทดแทนระหว่างรอซ่อมเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ซื้อให้ความสำคัญในการตัดสินใจซื้อ เพื่อให้ทราบถึงกิจกรรมที่เกิดขึ้นในด้านการบริการหลังการขาย จะทำการวิเคราะห์เพิ่มเติมโดยใช้การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ในส่วนการบริการทางด้านเทคนิคภายใต้กิจกรรมหลักที่บริษัทดำเนินธุรกิจอยู่ เพื่อให้เห็นถึงกระบวนการทำงานที่เป็นความท้าทายในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าได้เหมาะสม

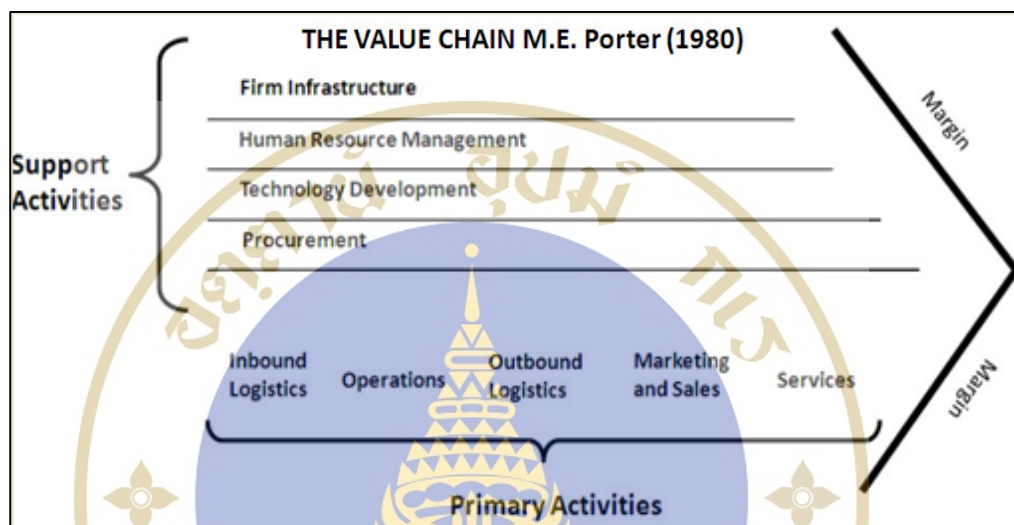
2.3.3. ความท้าทายของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน

ในปัจจุบันไม่เพียงแต่มีผู้เล่นหลักเท่านั้น แต่การเกิดขึ้นของบริษัทใหม่ๆ ที่นำเอาผลิตภัณฑ์และสินค้าจากประเทศจีนเริ่มเข้ามาโจมตีตลาด ทำให้ระดับราคาในการซื้อขายลดต่ำลงไปมาก บริษัทจึงประสบกับปัญหาในการจัดจำหน่ายในบางกลุ่มลูกค้าที่ให้ความสำคัญเรื่องราคาเป็นที่ตั้ง ดังนั้นทางบริษัทจึงเน้นการทำบริการหลังการขายควบคู่ไปกับการขายปกติเพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กร สร้างความแตกต่างในด้านบริการ และรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

2.4 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์กิจกรรมภายในองค์กร โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อพัฒนาคุณค่า และเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงสุด หรือสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขันต่อคู่แข่งอื่นๆ โดยกิจกรรมภายในองค์กรประกอบไปด้วย 1. กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และ 2. กิจกรรมสนับสนุน (Supportive Activities) การระบุ

กระบวนการที่เกิดขึ้นในองค์กรทั้งหมดว่ากิจกรรมใดคือกิจกรรมหลัก และมีข้อได้เปรียบหรือเป็นข้อเสียเปรียบ ก็จะทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ หรือวิธีแก้ไข เพื่อพัฒนากิจกรรมหลักที่เป็นอุปสรรคในกระบวนการทั้งหมดให้ดียิ่งขึ้น และนำไปสู่การสร้างคุณค่าและมูลค่าให้กับผลผลิตที่นำส่งออกไป ในขณะที่เดียวกันส่วนใดของกิจกรรมหลักคือข้อได้เปรียบหรือเป็นจุดแข็งขององค์กร การเสริมสร้างส่วนนั้นให้แข็งแรงยิ่งขึ้นก็จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่ง



ภาพที่ 2.1 : แผนผังห่วงโซ่คุณค่า

ที่มา: <https://opentextbc.ca/strategicmanagement/chapter/value-chain/>

กิจกรรมหลัก 5 กิจกรรมเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการ การตลาดและการขนส่งสินค้าหรือบริการไปยังผู้บริโภค ประกอบด้วย

- Inbound Logistics กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ การขนส่ง การจัดเก็บและการแจกจ่ายวัตถุดิบ
- Operations กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้า เป็นขั้นตอนการผลิต
- Outbound Logistics กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้า
- Marketing and Sales กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ
- Customer Services กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า รวมถึงการบริการหลังการขาย

กิจกรรมสนับสนุน เป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้ ประกอบด้วย

- Procurement กิจกรรมในการจัดซื้อ-จัดหา input เพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลัก
- Technology Development กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้สินค้าและบริการหรือกระบวนการผลิต
- Human Resource Management กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่วิเคราะห์ความต้องการ สรรหา และคัดเลือก ประเมินผล พัฒนา ฝึกอบรม ระบบเงินเดือน ค่าจ้าง และแรงงาน
- Firm Infrastructure โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหารจัดการขององค์กร

2.4.1 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของบริษัท



ภาพที่ 2.2 แผนผังห่วงโซ่คุณค่าของบริษัท เอส.ซี.พี ซิสเต็ม จำกัด

ที่มา: ผู้เขียนสารนิพนธ์

เมื่อพิจารณากิจกรรมที่เกิดขึ้นในบริษัท เอส.ซี.พี ซิสเต็ม จำกัด เปรียบเทียบกับการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) จะประกอบไปด้วยกิจกรรมหลัก และ กิจกรรมสนับสนุนดังต่อไปนี้

กิจกรรมหลัก

1. Inbound (ขาเข้า): ปัจจัยนำเข้าที่ทำให้เกิดกระบวนการส่งมอบอุปกรณ์ให้กับลูกค้าคือ การดำเนินการนำของเข้า ประสานงานกับลูกค้าในการจัดเตรียมเอกสารสำหรับการส่งมอบอุปกรณ์ จัดเตรียมพนักงานเพื่อให้การอบรมการใช้งาน

2. Operation (การปฏิบัติงาน): ดำเนินการในส่วนของการบริหารสินค้าคงคลัง จัดเตรียมอุปกรณ์ และการส่งมอบอุปกรณ์ให้กับลูกค้า เตรียมและส่งมอบเอกสารการสอน การวางบิล การเรียกเก็บเงิน รวมถึงขอบเขตงานของการบริการหลังการขาย
3. Sale & Marketing (การขายและการตลาด): กิจกรรมทางการตลาดและการขายของบริษัทจะเป็นการทำงานอย่างใกล้ชิด ติดตามว่าลูกค้าต้องการอะไร และนำเสนออุปกรณ์หรือแนวทางที่เหมาะสมต่อความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ยังมีในส่วนของการบริหารความสัมพันธ์ต่อลูกค้าอีกด้วย
4. Outbound (ขาออก): เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการส่งของให้ลูกค้า โดยมีการแจ้งนัดหมายพร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้อง การตรวจรับอุปกรณ์ตามคำสั่งซื้อ การส่งมอบอุปกรณ์ การอบรมการใช้งาน การรับประกันสินค้า
5. Technical service & support (ฝ่ายให้คำปรึกษาการใช้งานและการซ่อมบำรุง): เป็นกิจกรรมในด้าน การให้คำแนะนำการใช้งานอุปกรณ์และซ่อมบำรุงอุปกรณ์

กิจกรรมสนับสนุน

จะประกอบไปด้วย 3 ส่วนคือ 1. Administration (ธุรการทั่วไป) 2. Financial and Accounting (การเงินและการบัญชี) 3. Human Resources (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์) ซึ่งเป็นหน่วยสนับสนุนการทำงานของกิจกรรมหลัก

จากภาพที่ 2.2 ห่วงโซ่คุณค่าแสดงให้เห็นถึงการทำงานร่วมกันภายในกิจกรรมหลักของบริษัท ทั้งนี้กิจกรรมหลักที่สำคัญและมีความเชื่อมโยงกันอย่างเห็นได้ชัดคือแผนการตลาดและการขาย และ แผนกบริการทางเทคนิค เมื่อเป้าหมายของบริษัทคือการเพิ่มยอดขายเพื่อสร้างความเติบโต ฝ่ายการตลาดและการขายพยายามเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารความสัมพันธ์ต่อลูกค้า เพื่อให้เกิดการซื้อซ้ำ หรือสามารถสร้างฐานลูกค้าเพิ่มเติมในขณะที่ฝ่ายบริการทางเทคนิคที่เป็นแผนกที่รับช่วงต่อจากแผนกขายและให้บริการหลังการขายควบคู่กัน ไปกลับไม่สามารถทำงานตอบรับการเพิ่มขึ้นของยอดขายและจำนวนงานได้ดีเท่าที่ควร ไม่ว่าจะเป็นปัญหาหรือข้อจำกัดในด้านการบริหารการจัดการภายใน หรือความสามารถของตัวพนักงาน ดังนั้นการพัฒนาประสิทธิภาพการบริการแผนกบริการทางเทคนิคจึงเป็นสิ่งจำเป็นและเร่งด่วนที่ควรได้รับการปรับปรุง ในรายละเอียดของกระบวนการปฏิบัติงานของแผนกบริการทางเทคนิคจะวิเคราะห์เพิ่มเติมในการวิเคราะห์ผังงานต่อไป

2.5 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยใช้ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยใช้ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กร หรือ โครงการ ซึ่งช่วยผู้บริหาร กำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก สำหรับกำหนดแผนงาน โครงการจะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์และการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้อุตสาหกรรมพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

- ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness)

จุดแข็ง หมายถึงจุดเด่นหรือจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบเป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท

จุดอ่อน จุดด้อยหรือจุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ของบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหาเหล่านั้นสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็น

- ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat)

โอกาสคือการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายในนักการตลาดที่ดีจะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอและใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

อุปสรรค ข้อจำกัด ซึ่งเกิด จากสภาพแวดล้อมภายนอก บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้

จากการใช้ SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของบริษัทเอส.ซี.พี.ซีสเต็ม จำกัด แสดงดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<ol style="list-style-type: none"> ทีมงานบริการมีประสบการณ์และความชำนาญมากกว่า 20 ปี เป็นตัวแทนจัดจำหน่ายรายเดียวของทุกผลิตภัณฑ์ในประเทศไทย ผลิตภัณฑ์ทั้งหมดที่บริษัทฯเป็นตัวแทนเป็นสินค้าที่ได้รับการยอมรับระดับโลก มีศูนย์บริการซ่อมในประเทศ และรับซ่อมอุปกรณ์ที่หน้างาน มีเครื่องทดแทนระหว่างรอซ่อม มีฐานลูกค้าที่เข้มแข็ง 	<ol style="list-style-type: none"> บุคลากรในสำนักงานบริการมีจำกัดทำให้ประสิทธิภาพในด้านบริการลดลง ระยะเวลาในการซ่อมอุปกรณ์นาน การจัดเก็บข้อมูลของอุปกรณ์ที่เข้ารับบริการไม่มีคุณภาพ ขาดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในส่วนการซ่อมบำรุงอุปกรณ์
โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> การพัฒนาสินค้าและบริการรูปแบบต่างๆของผู้ให้บริการในประเทศไทย <ol style="list-style-type: none"> การเข้าสู่เทคโนโลยีโทรศัพท์ที่ไร้สาย แอล ที อี ในประเทศไทย การให้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงผ่านสายใยแก้วนำแสง (FTTH) การเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้ใช้งานในประเทศไทย 	<ol style="list-style-type: none"> ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนส่งผลกระทบต่อต้นทุนการนำเข้าสินค้าและอะไหล่ ขาดแรงงานมีฝีมือในตลาด การเข้ามาของผู้แข่งขันด้านราคาที่มีจำนวนเพิ่มขึ้น

จุดแข็ง

บริษัทเอส.ซี.พี.ซิสเต็ม จำกัดดำเนินธุรกิจมายาวนานมากกว่า 20 ปีในการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทดสอบคุณภาพในธุรกิจการสื่อสาร ดังนั้นบริษัทฯจึงเป็นที่ยอมรับในตลาดถึงคุณภาพของอุปกรณ์ที่ส่งมอบให้กับลูกค้า อีกทั้งยังรวมถึงประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่มีภายในบริษัท

ผลิตภัณฑ์ที่บริษัทฯนำเข้ามาทำตลาดและดำเนินการจัดจำหน่ายล้วนแต่เป็นผลิตภัณฑ์ที่เป็นที่ยอมรับระดับโลกทั้งในด้านคุณภาพและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการในตลาดได้เป็นอย่างดี ที่สำคัญทุกผลิตภัณฑ์ที่ถือครองบริษัทฯเป็นตัวแทนจัดจำหน่ายเพียงรายเดียวใน

ประเทศไทย นอกจากนั้นยังสามารถรักษฐานลูกค้าซึ่งเป็นลูกค้าที่สำคัญและเป็นกลุ่มลูกค้าหลักในอุตสาหกรรม ในด้านบริการหลังการขายมีส่วนบริการให้การแนะนำและคำปรึกษากับผู้ใช้งาน มีศูนย์บริการซ่อมภายในประเทศและการให้บริการซ่อมอุปกรณ์ ณ สำนักงานของลูกค้า นอกจากนี้ยังมีบริการเครื่องทดแทนระหว่างรอซ่อมอุปกรณ์อีกด้วย

จุดอ่อน

ในส่วนการบริการหลังการขายมีทรัพยากรบุคคลอย่างจำกัดทำให้ประสิทธิภาพในการตอบสนองการให้บริการแก่ลูกค้าน้อยลง ไม่ว่าจะเป็นด้านการให้คำปรึกษาการใช้งาน การซ่อมบำรุงอุปกรณ์ที่ใช้เวลายาวนานและขาดความสม่ำเสมอในการรายงานสถานะของการซ่อม หรือกระบวนการจัดเก็บข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ยังขาดการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มทักษะและความเชี่ยวชาญในส่วนงานแต่ละด้าน จึงทำให้กระบวนการการทำงานบางอย่างไม่ได้รับการพัฒนาเช่นเดียวกัน

โอกาส

เทคโนโลยีการสื่อสารได้ถูกพัฒนามาเป็นอย่างมากเพื่อให้ตอบสนองความต้องการการใช้งานของผู้บริโภค ไม่ว่าจะเป็นการใช้งานเสียง (voice) การใช้งานในส่วนของข้อมูล (data) หรือการใช้งานแอปพลิเคชันต่างๆ ล้วนแต่สร้างให้เกิดการขยายโครงข่ายของผู้ให้บริการเพื่อตอบรับกับโอกาสทางธุรกิจจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป และสิ่งนี้เองก็เป็นผลกระทบเชิงบวกต่อธุรกิจจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทดสอบคุณภาพการสื่อสารเช่นเดียวกัน

อุปสรรค

เนื่องจากอุปกรณ์และอะไหล่ทดแทนเป็นส่วนการนำเข้าจากต่างประเทศ ดังนั้นความผันผวนจากอัตราแลกเปลี่ยนจึงเป็นอุปสรรคส่วนหนึ่งของการทำธุรกิจเพราะส่งผลกระทบต่อต้นทุนสินค้าที่ทำการจัดจำหน่ายในประเทศไทย

การขาดแคลนแรงงานที่มีความชำนาญเฉพาะทางในด้านอุปกรณ์ทดสอบคุณภาพทำให้การสรรหาบุคลากรใหม่ๆเพื่อมาเสริมทัพจึงเป็นไปได้ค่อนข้างยาก

การเข้ามาใหม่ของผู้เล่นรายใหม่ๆโดยมีกลยุทธ์ทางด้านราคาที่ต่ำกว่าเข้ามามากในปัจจุบัน ยิ่งทำให้การแข่งขันรุนแรงและส่งผลกระทบต่อแผนการดำเนินการของบริษัท

2.6 วิเคราะห์คู่แข่งชั้นในธุรกิจในด้านคุณภาพสินค้าและบริการ

1. บริษัท เอ จำกัด (ส่วนแบ่งทางการตลาด 45%, อันดับที่ 1)

จุดเด่น

1. มีสินค้าครอบคลุมทุกกิจกรรมสำหรับการทดสอบคุณภาพของการสื่อสาร
2. มีศูนย์บริการที่ได้รับการแต่งตั้งจากเจ้าของผลิตภัณฑ์
3. มีศูนย์บริการสอบเทียบอุปกรณ์
4. มีอุปกรณ์ทดแทนระหว่างรอซ่อม

2. บริษัท ซี จำกัด (ส่วนแบ่งทางการตลาด 18%, อันดับที่ 3)

จุดเด่น

1. ระดับราคาของสินค้าอยู่ในระดับกลาง สามารถเข้าถึงได้ทุกระดับของการใช้งาน
2. มีอุปกรณ์ทดแทนระหว่างรอซ่อม

3. บริษัท ดี จำกัด (ส่วนแบ่งทางการตลาด 11%, อันดับที่ 4)

จุดเด่น

1. ระดับราคาของสินค้าอยู่ในระดับกลาง สามารถเข้าถึงได้ทุกระดับของการใช้งาน
2. มีอุปกรณ์ทดแทนระหว่างรอซ่อม

4. บริษัท อี จำกัด (ส่วนแบ่งทางการตลาด 5%, อันดับที่ 5)

จุดเด่น

1. ระดับราคาของสินค้าอยู่ในระดับล่าง จึงทำให้ง่ายต่อการตัดสินใจซื้อ
2. มีอุปกรณ์ทดแทนระหว่างรอซ่อม

จากการข้อมูลและการวิเคราะห์ดังกล่าวมาการพัฒนาการให้บริการจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญเพื่อ ยกกระดับความพึงพอใจในการรับบริการต่อลูกค้าที่จะมีผลต่อภาพลักษณ์ และชื่อเสียงของบริษัท และป้องกันปัญหาลูกค้าเปลี่ยน ไปใช้อุปกรณ์จากผู้แข่งขันรายอื่นที่มีอยู่ในตลาด ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อยอดขายในอนาคต



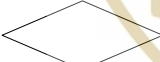


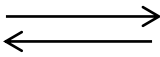
2.7 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยใช้ ผังงาน (Flow Chart)

นอกจากการวิเคราะห์ปัญหาบริการซ่อมบำรุงอุปกรณ์หลังการขายผ่านการวิเคราะห์จาก SWOT analysis แล้ว เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาลูกค้าไม่พึงพอใจต่อบริการอันเกิดมาจากการบริหารจัดการการซ่อมบำรุงในปัจจุบัน จึงได้นำเครื่องมือผังงาน (Flow Chart) มาใช้ประกอบการวิเคราะห์และหาสาเหตุของปัญหาว่าเกิดขึ้นที่ส่วนไหน

ผังงาน (Flow Chart) เป็นเครื่องมือแสดงขั้นตอน หรือกระบวนการทำงาน โดยใช้สัญลักษณ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งในสัญลักษณ์จะมีข้อความสั้น ๆ อธิบายข้อมูลที่ต้องใช้ผลลัพธ์ หรือคำสั่งประมวลผลของขั้นตอนนั้น ๆ และเชื่อมโยงขั้นตอนเหล่านั้นด้วยเส้นที่มีลูกศรชี้ทิศทางการทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการ ผังงานแบ่งได้ 2 ประเภท

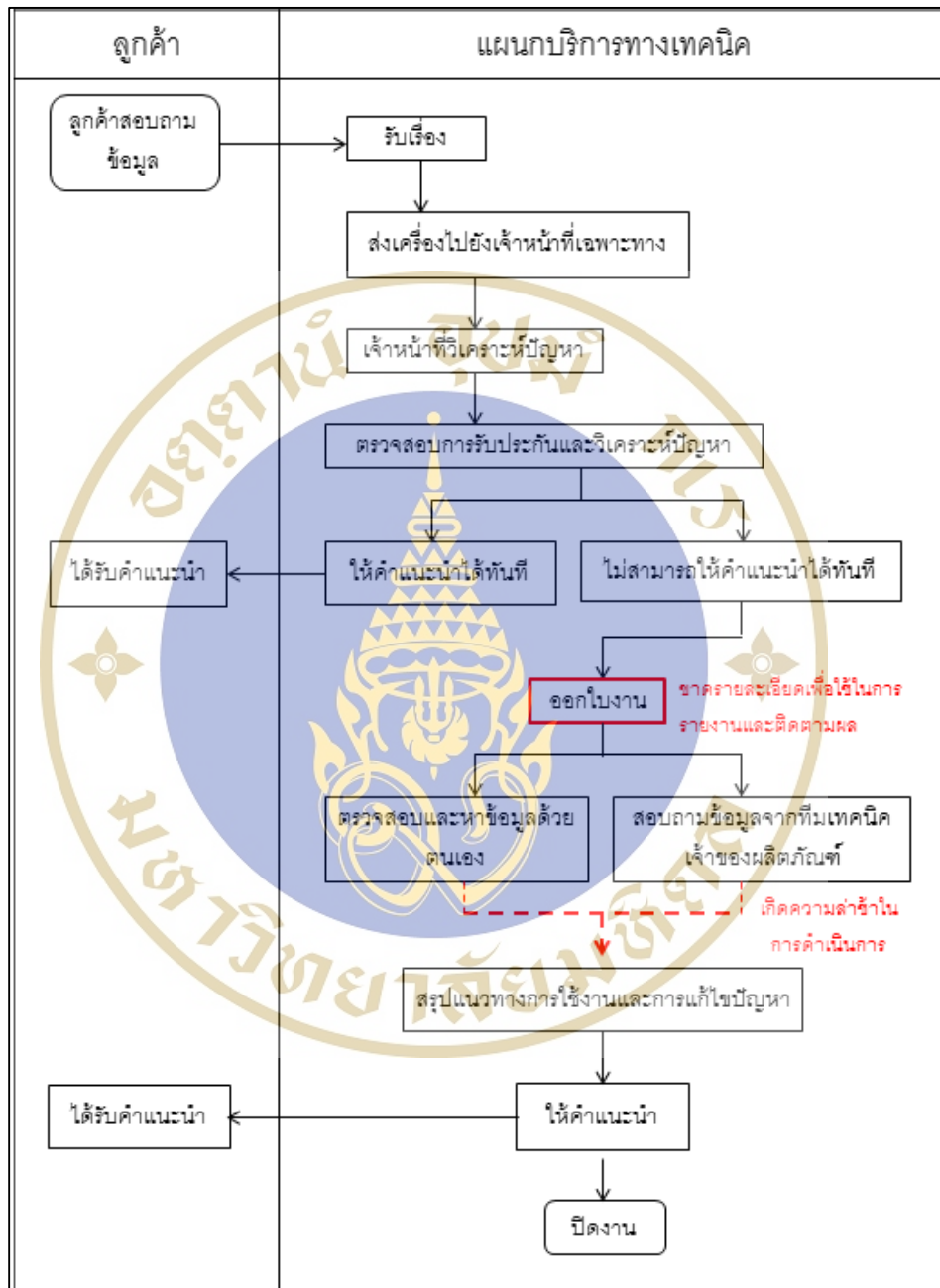
1. ผังงานระบบ (System Flowchart) คือ ผังงานที่แสดงขั้นตอนการทำงานแบบภาพรวม
2. ผังงานโปรแกรม (Program Flowchart) คือ ผังงานที่แสดงถึงขั้นตอนในการทำงานของโปรแกรม ตั้งแต่รับข้อมูล กำหนด จนถึงแสดงผลลัพธ์

สัญลักษณ์ของการใช้งานมีดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์	ความหมาย
	กระบวนการ
	ข้อมูลเข้า/ข้อมูลออก
	การตัดสินใจ
	จุดเริ่มต้น/จุดสิ้นสุด
	จุดเชื่อมต่อ
	ทิศทาง

2.7.1 แผนผังงานด้านการให้คำแนะนำการใช้งาน

จากกรณีลูกค้าไม่พึงพอใจต่อบริการอันเกิดจากการขอคำแนะนำการใช้งาน จึงได้นำเสนอกระบวนการที่เกิดขึ้นในส่วนบริการผ่านผังงาน (Flow Chart) ดังนี้



ภาพที่ 2.3 แสดงผังงานการให้คำปรึกษาการใช้งาน

ที่มา: ผู้เขียนสารนิพนธ์

จากแผนงานด้านการให้คำแนะนำการใช้งานจะแสดงให้เห็นกระบวนการเริ่มตั้งแต่ลูกค้าสอบถามข้อมูลไปที่แผนกบริการทางด้านเทคนิค แผนกบริการทางด้านเทคนิครับเรื่องและส่งไปยังเจ้าหน้าที่เฉพาะทางเพื่อดำเนินการหาแนวทางตอบลูกค้า ซึ่งจากแผนผังงานด้านการให้คำแนะนำการใช้งานจะพบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นซึ่งส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าในการใช้บริการคือ ความล่าช้าในที่เกิดขึ้นในขั้นตอน

- การออกใบงานที่ขาดรายละเอียด

ปัญหาการออกใบงานทำให้ไม่สามารถติดตามงานที่เข้ามาได้เนื่องจากไม่มีเลขอ้างอิงที่ และขาดรายละเอียดประกอบสถานะต่างๆที่ใช้เพื่อติดตาม และส่งผลถึงความสม่ำเสมอในการรายงานผลกับลูกค้า

- ความล่าช้าในการตรวจสอบและหาข้อมูลด้วยตนเอง

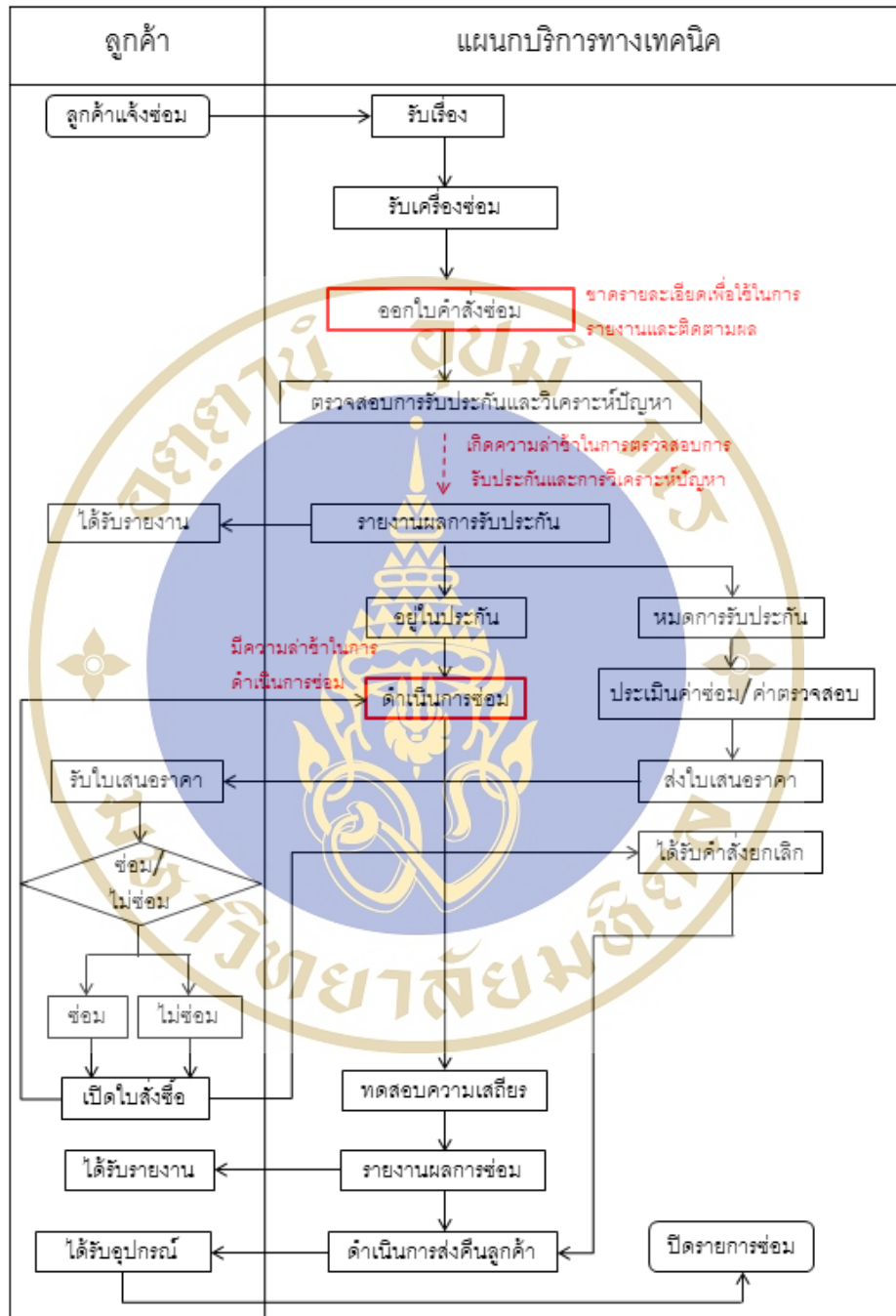
ปัญหาความล่าช้าในด้านนี้เกิดจากการที่เจ้าหน้าที่ต้องหาข้อมูลเพิ่มเติมไม่ว่าจะเป็นการค้นจากเอกสารทางเทคนิค หรือการจำลองสถานการณ์เดียวกับที่ลูกค้าเจอปัญหาจากการใช้งาน ซึ่งอาจจะเป็นกรณีที่เกิดขึ้นใหม่ อีกทั้งเจ้าหน้าที่จำไม่ได้ว่าจะต้องแก้ไขได้ด้วยวิธีใดเพราะไม่มีการจดบันทึกแนวทางการแก้ไขในเรื่องต่างๆไว้ จึงทำให้ต้องใช้เวลาในการสืบค้นข้อมูล

- ความล่าช้าในการสอบถามข้อมูลจากทีมเทคนิคเจ้าของผลิตภัณฑ์

ปัญหาความล่าช้าในการสอบถามข้อมูลจากทีมเทคนิคเจ้าของผลิตภัณฑ์เกิดจากระยะเวลาที่ต่างกันในการสื่อสาร ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความล่าช้าในเรื่องความแตกต่างของเวลานอกจากนั้นอาจจะเป็นปัญหาการใช้งานที่เกิดขึ้นมาใหม่ จึงทำให้ทีมเทคนิคจากเจ้าของผลิตภัณฑ์ต้องสืบค้นข้อมูลเพิ่มเติม ซึ่งส่งผลกระทบต่อทีมเทคนิคไม่สามารถให้แนวทางกับลูกค้าได้

2.7.2 แผนผังงานด้านการซ่อมบำรุงอุปกรณ์

จากกรณีลูกค้าไม่พึงพอใจต่อบริการอันเกิดจากการรับบริการการซ่อมบำรุงนั้นจึงได้นำเสนอกระบวนการที่เกิดขึ้นในส่วนบริการผ่านผังงาน (Flow Chart) ดังนี้



ภาพที่ 2.4 แสดงผังงานบริการซ่อมบำรุง

ที่มา: ผู้เขียนสารนิพนธ์

จากแผนผังงานจะแสดงให้เห็นขั้นตอนการดำเนินงานของแผนกซ่อมบำรุงอุปกรณ์ เริ่มตั้งแต่การแจ้งซ่อมจากลูกค้า กระบวนการดำเนินการภายในแผนกซ่อมในส่วนของการตรวจสอบการรับประกัน การเสนอราคาซ่อม รวมถึงขั้นตอนการส่งมอบอุปกรณ์คืนแก่ลูกค้า จะได้เห็นว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการซ่อมคือความล่าช้าในกระบวนการ

- การออกไปคำสั่งซ่อมที่ขาดรายละเอียดและเลขอ้างอิง

ปัญหาการออกไปคำสั่งซ่อมทำให้ไม่สามารถติดตามงานที่เข้ามาได้เนื่องจากไม่มีเลขอ้างอิงที่และขาดรายละเอียดประกอบสถานะต่างๆที่ใช้เพื่อติดตาม และส่งผลถึงความสม่ำเสมอในการรายงานผลกับลูกค้า

- การตรวจสอบการรับประกันและการวิเคราะห์ปัญหา

จากปัญหาในข้อนี้เกิดจากการที่ไม่ข้อมูลบันทึกภายในฐานข้อมูลของบริษัท ทำให้ใช้เวลาในการตรวจสอบสถานะการรับประกันกับบริษัทเจ้าของผลิตภัณฑ์ และในส่วนของ การวิเคราะห์ปัญหา เกิดจากการที่ช่างซ่อมไม่เชี่ยวชาญ และมีความรู้มากพอที่จะระบุปัญหาของอาการเสียที่มีความหลากหลายได้

- การดำเนินการซ่อมอุปกรณ์

ปัญหาในด้านความล่าช้าอันเกิดมาจากการซ่อมอุปกรณ์ เกิดจากการที่มีเจ้าหน้าที่ส่วนงานซ่อมเพียง 1 คน และขาดความเชี่ยวชาญในการซ่อมอุปกรณ์แต่ละประเภท จึงทำให้ใช้เวลาในการซ่อมมากเป็นพิเศษ ซึ่งส่งผลให้ไม่สามารถคาดการณ์ระยะเวลาในการซ่อม และแจ้งวันส่งมอบอุปกรณ์คืนได้

นอกเหนือจากความล่าช้าในกระบวนการข้างต้นที่ได้กล่าวมาแล้ว จากแผนผังงาน จะเห็นได้ว่า จากกระบวนการการทำงานทั้งหมดซึ่งขาดการรายงานสถานะต่อลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการรายงานสถานะในกระบวนการ สถานะของการดำเนินการซ่อม เป็นต้น และนี่คืออีกหนึ่งปัจจัยที่สร้างให้เกิดปัญหาจากความไม่พึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบริการแผนกซ่อมบำรุงเนื่องจากในปัจจุบันลูกค้าต้องทวงถามถึงจะทราบสถานะต่างๆที่ดำเนินการอยู่

2.8 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา

จากการใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยใช้ PESTEL Analysis การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดย 5 Forces การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรผ่านห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรผ่าน

SWOT Analysis และการวิเคราะห์แผนผังงาน (Flow Chart) จะเห็นได้ว่าปัจจัยสภาพการแข่งขันในธุรกิจจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทดสอบคุณภาพการสื่อสารมีความรุนแรงมากเนื่องจากผู้ซื้อหรือผู้ประกอบการอย่างจำกัด ในขณะที่มีผู้เล่นมากมาย ซึ่งทำให้อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อสูง เมื่อพิจารณาว่าบริษัทมีจุดแข็งใดบ้างเพื่อทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน จึงพบว่าบริษัทมีจุดแข็งในด้านประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในธุรกิจอุปกรณ์ทดสอบคุณภาพ และมีบริการหลังการขายที่สามารถให้คำปรึกษาอีกทั้งยังสามารถทำการซ่อมบำรุงอุปกรณ์ได้ภายในประเทศ แต่อย่างไรก็ตามในการปฏิบัติงานส่วนแผนกบริการทางเทคนิคซึ่งอยู่ในส่วน Technical service & support ในกิจกรรมหลักของบริษัทยังคงมีจุดอ่อนอันเนื่องมาจากความล่าช้าในการดำเนินการ และขาดการรายงานสถานะต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง ด้วยปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ย่อมส่งผลกระทบต่อบริษัทและนำไปสู่การตัดสินใจซื้อสินค้าในอนาคต ดังนั้นการพัฒนากระบวนการในการซ่อมบำรุงอุปกรณ์จึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อทำให้สร้างความพึงพอใจของลูกค้าและสร้างความน่าเชื่อถือในบริการหลังการขายกับลูกค้าใหม่



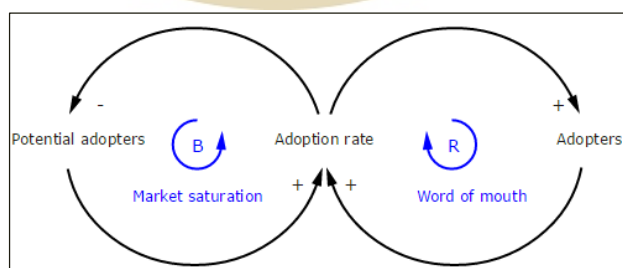
บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

กิจกรรมทางธุรกิจที่เกิดขึ้นในบริษัทที่มีมาทั้งจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร ซึ่งล้วนแล้วแต่มีผลกระทบให้บริษัทหรือองค์กรเกิดการปรับตัวเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้ ยกตัวอย่างเช่น สภาพการแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรมนำมาซึ่งการปรับตัว ปรับกลยุทธ์ให้สามารถแข่งขันในสภาวะการณ์นั้นๆ ทั้งนี้การปรับตัวจากการนำกลยุทธ์ไปปรับใช้จะต้องเกิดมาจากการคิดวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง จึงจะนำไปสู่แผนกลยุทธ์หรือแนวทางการแก้ไขที่มีประสิทธิภาพที่สุด ดังนั้นการคิดเชิงระบบ (System Thinking) จึงเข้ามามีบทบาทในการคิดวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อน เนื่องจากการคิดเชิงระบบ (System Thinking) จะทำให้เห็นภาพรวมของปัญหาซึ่งอาจจะเกิดจากหลายปัจจัยที่เป็นสาเหตุและส่งผลกระทบต่อเนื่องกัน หรือการสะท้อนให้เห็นผลว่าหากมีการแก้ไขปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง จะส่งผลอย่างไรต่อปัจจัยอื่นๆ การอธิบายความคิดเชิงระบบสามารถอธิบายได้ด้วยแผนภูมิมิวรอบและเหตุผล (Causal Loop Diagram: CLD)

3.1 แผนภูมิมิวรอบและเหตุผล (Casual Loop Diagram: CLD)

แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล CLD จะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อาจจะเกิดขึ้นได้ประกอบด้วยหลายองค์ประกอบดังนี้



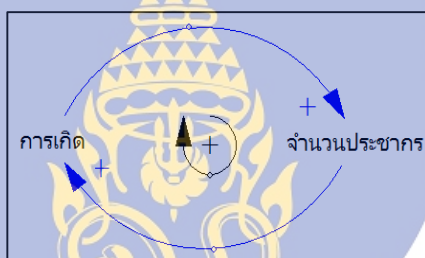
ภาพที่ 3.1 แสดงแผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)

ที่มา: ปรับปรุงจาก https://en.wikipedia.org/wiki/Causal_loop_diagram

Causal Loop Diagrams วงรอบเหตุและผล เป็นแผนภูมิวงรอบอย่างง่ายที่ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ ที่ถูกตั้งสมมุติฐานขึ้นระหว่างส่วนประกอบ/ปัจจัยของระบบ แผนภูมิวงรอบเหตุและผลนั้นมีลักษณะของความสัมพันธ์ ซึ่งเชื่อมโยงโดยลูกศร ทางด้านท้ายของลูกศรจะแสดงถึงสาเหตุของกิจกรรมที่เกิดขึ้น และหัวลูกศรจะแสดงถึงผลที่ตามมาของกิจกรรมนั้น ลักษณะของความสัมพันธ์นั้นมีอยู่ 2 รูปแบบ คือ ความสัมพันธ์ในทางบวก (Positive Relation) และความสัมพันธ์ในทางลบ (Negative Relation)

ความสัมพันธ์ในทางบวก (Positive Relation)

ความสัมพันธ์ในทางบวก คือการที่เหตุและผลมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ถ้าสาเหตุดังกล่าวมีจำนวนเพิ่มขึ้น สาเหตุนั้นก็ส่งผลลัพธ์ให้ผลที่เชื่อมโยงกับสาเหตุนั้นเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ในทางกลับกัน ถ้าสาเหตุดังกล่าวมีจำนวนที่ลดลง ก็จะส่งผลให้ผลที่เชื่อมโยงกับสาเหตุนั้นลดลงด้วยเช่นกัน โดยจะแทนสัญลักษณ์ด้วยเครื่องหมายบวกทั้งคู่หรือลบทั้งคู่ที่ปลายหัวลูกศร ยกตัวอย่างเช่น จำนวนการเกิดมากขึ้น ก็จะส่งผลให้จำนวนประชากรเพิ่มขึ้น และเมื่อจำนวนประชากรเพิ่มขึ้นก็จะส่งผลให้การเกิดเพิ่มขึ้น

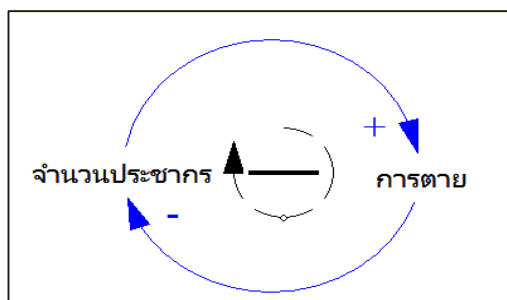


ภาพที่ 3.2 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลทางด้านความสัมพันธ์ในทางบวก

ที่มา: ปรับปรุงจาก https://en.wikipedia.org/wiki/Causal_loop_diagram

ความสัมพันธ์ในทางลบ (Negative Relation)

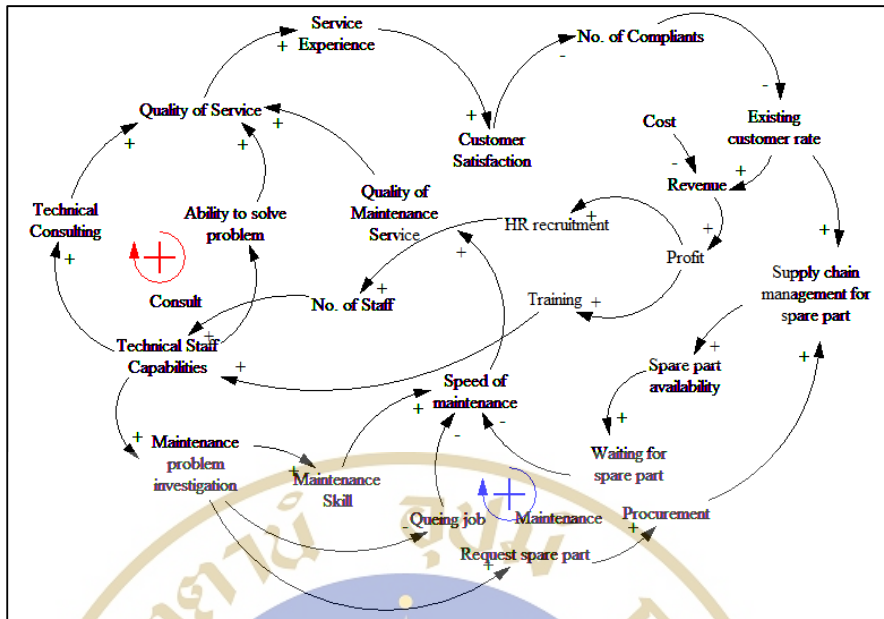
ความสัมพันธ์ในทางลบ คือการที่เหตุและผลมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางผกผันกัน ถ้าสาเหตุดังกล่าวมีการเพิ่มขึ้นและส่งผลให้ผลลัพธ์ที่เชื่อมโยงกับสาเหตุนั้นลดลง หรือถ้าสาเหตุดังกล่าวมีการลดลงและส่งผลให้ผลลัพธ์ของสาเหตุนั้นเพิ่มขึ้น โดยจะแทนสัญลักษณ์ด้วยเครื่องหมายที่ตรงข้ามกันที่ปลายหัวลูกศร ยกตัวอย่างเช่น จำนวนประชากรเพิ่มขึ้นส่งผลให้การตายเพิ่มขึ้น การตายเพิ่มขึ้นส่งผลให้จำนวนประชากรลดลง



ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลทางด้านความสัมพันธ์ในทางลบ
ที่มา: ปรับปรุงจาก https://en.wikipedia.org/wiki/Causal_loop_diagram

3.2 โครงสร้างปัญหาการบริการทางด้านเทคนิคบริษัท เอส.ซี.พี ซิสเต็ม จำกัด

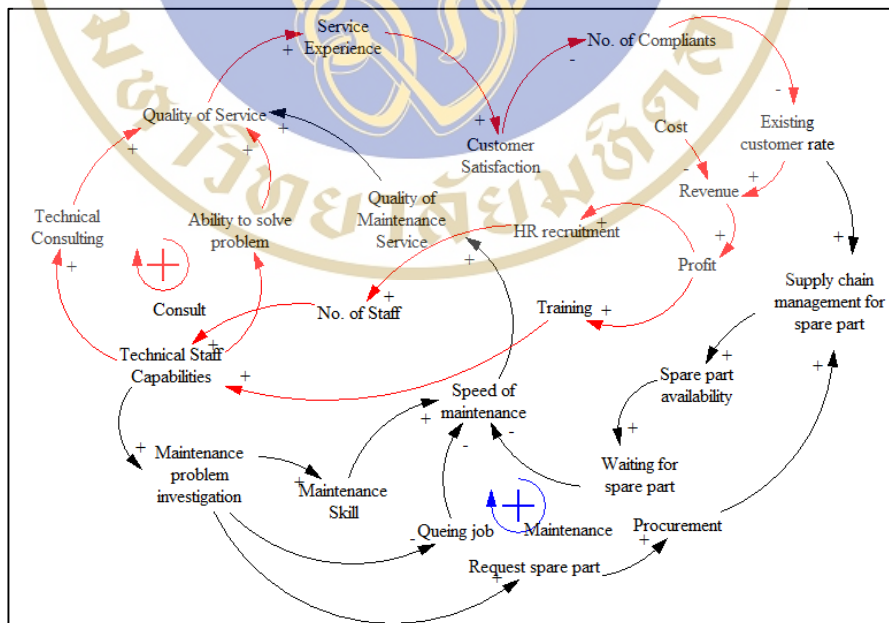
จากการวิเคราะห์ปัญหาในบทที่ 1 พบว่าคุณภาพการให้บริการแผนกบริการทางด้านเทคนิคของบริษัทเอส.ซี.พี ซิสเต็ม มีปัญหาในด้านงานเอกสารและข้อมูลที่ขาดการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ขาดการติดตามรายงานผลและแจ้งลูกค้า ปัญหาในการให้คำปรึกษาการใช้งานที่มีความล่าช้าและไม่สามารถตอบคำถามลูกค้าได้ ปัญหาในการซ่อมอุปกรณ์ซึ่งใช้ระยะเวลาในการซ่อมนาน อีกทั้งปัญหาด้านบุคลากรที่ขาดความสามารถจึงทำให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของบริษัทในบทที่ 2 จะเห็นได้ว่า เพื่อให้บริษัทสามารถแข่งขันได้ในสภาพการแข่งขันรุนแรง บริษัทจึงต้องพัฒนาการบริการซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าของลูกค้า ดังนั้นจากการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) จึงทำให้ทราบกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนที่บริษัทดำเนินธุรกิจอยู่ และเห็นว่าควรมีการปรับปรุงแผนกบริการทางด้านเทคนิค (Technical service and support) ซึ่งอยู่ในส่วนกิจกรรมหลัก นอกจากนั้นเมื่อวิเคราะห์กระบวนการการทำงานของแผนกบริการทางด้านเทคนิค (Technical service and support) โดยใช้ผังงาน (Flow Chart) จึงทำให้ทราบกระบวนการและขั้นตอนที่เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทั้งส่วนการให้คำปรึกษาทางด้านเทคนิคและการซ่อมบำรุงอุปกรณ์ ซึ่งปัญหาและความล่าช้าที่เกิดขึ้นส่งผลให้ลูกค้าไม่พึงพอใจเมื่อได้รับบริการ ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภูมิวงรอบและเหตุผลได้ตามภาพที่ 3.4



ภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิมิตรอบเหตุและผลด้านการบริการหลังการขายของบริษัท เอส.ซี.พี ซีส.เอ็ม
ที่มา: จัดทำแผนภูมิมิตรอบเหตุและผลโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

จากภาพที่ 3.4 จะแสดงให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในแผนกบริการทางด้านเทคนิค ประกอบไปด้วย

3.2.1. ปัญหาเรื่องการให้คำแนะนำ



ภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิมิตรอบเหตุและผลปัญหาเรื่องการให้คำแนะนำ

ที่มา: จัดทำแผนภูมิมิตรอบเหตุและผลโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

3.3 สรุปการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

จากแผนภูมิวงรอบเหตุและผลที่แสดงปัญหาของการบริการทางด้านเทคนิคที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าโดยตรงคือคุณภาพการบริการซึ่งประกอบไปด้วยการให้คำปรึกษาและความสามารถในการแก้ปัญหา และปัญหาด้านการบริการซ่อมบำรุงอุปกรณ์ ในด้านการให้คำปรึกษาและความสามารถในการแก้ปัญหาในปัจจุบันเกิดจากพนักงานขาดความสามารถในการให้คำแนะนำแก่ลูกค้า ซึ่งอาจจะใช้เวลานานเกินไปจึงทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจต่อบริการที่ได้รับ ในส่วนของปัญหาด้านการบริการซ่อมบำรุงอุปกรณ์จะเห็นได้ว่าปัญหาที่พบคือพนักงานขาดความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและทักษะการซ่อมอุปกรณ์ซึ่งจะส่งผลให้ความเร็วในการซ่อมอุปกรณ์ใช้เวลานานขึ้นและสร้างความไม่พึงพอใจแก่ลูกค้า



บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

จากการวิเคราะห์ถึงสาเหตุปัญหาของบริษัท เอส.ซี.พี ซีสเต็ม จำกัด ในเรื่องบริการทางด้านเทคนิคแล้วนั้น บริษัทจึงต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาบริการทางด้านเทคนิคเพื่อให้สามารถแข่งขันในสภาพการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน สามารถส่งมอบคุณภาพการให้บริการที่ดีและมีประสิทธิภาพแก่ลูกค้า และสร้างให้เกิดความพึงพอใจอย่างสูงสุด ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการซื้อซ้ำ และเป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจซื้อของลูกค้า ซึ่งจะทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ ดังนั้นเพื่อให้การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล การได้รับความร่วมมือของผู้บริหารในระดับต่างๆ การได้รับความร่วมมือจากระดับปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งระดับกลยุทธ์สามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) ซึ่งกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับจะต้องมีความสอดคล้องกันเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายหลักที่วางไว้

4.1 กลยุทธ์ตามหลักของการจัดการการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)



ภาพที่ 4.1 กลยุทธ์ในแต่ละระดับ

ที่มา: <http://www.quickmba.com/strategy/levels/>

4.1.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy) เป็นการมองภาพรวมขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์อุตสาหกรรม ภาพรวมคู่แข่ง และผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อและนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งจะเป็นการกำหนดบทบาทของหน่วยธุรกิจต่างๆในองค์กร โดยแนวทางที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรประกอบไปด้วย 3 แนวทางคือ 1. กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) เป็นการเลือกดำเนินธุรกิจไปในแนวทางของการทำให้ธุรกิจเติบโต ขยายตัว 2. กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) เป็นการดำเนินธุรกิจที่พิจารณาว่าอุตสาหกรรมไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง หรืออาจเป็นตลาดที่อิ่มตัวแล้ว 3. กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy) การดำเนินธุรกิจที่พิจารณาได้ว่า สภาพโดยรวมของตลาดเริ่มมีทิศทางที่หดตัวลง

4.1.2 กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business-Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุแผนทิศทางตามแนวทางจากกลยุทธ์ระดับองค์กร ซึ่งกลยุทธ์ในระดับธุรกิจจะจำแนกได้เป็น 3 รูปแบบ คือ 1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership) 2. กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) 3. กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy)

4.1.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy) เป็นการนำกลยุทธ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการเพื่อให้ได้เป้าหมายที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์กร สร้างให้เกิดผลการดำเนินงานซึ่งจะนำไปสู่ผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร

4.2 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจของบริษัท เอส.ซี.พี ซิสเต็ม จำกัด

จากสภาพการแข่งขันในธุรกิจการนำเข้าและจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทดสอบคุณภาพการสื่อสารในปัจจุบันเป็นการแข่งขันที่รุนแรง ทั้งจากในฝั่งลูกค้าที่มีอำนาจการต่อรองสูง และจำนวนผู้เล่นหลายรายที่มีอยู่ในตลาด จึงส่งผลให้บริษัทจำเป็นต้องนำกลยุทธ์เข้ามาใช้เพื่อสร้างยอดขายให้เพิ่มขึ้น รักษากลุ่มลูกค้าและอยู่รอดในธุรกิจนี้ ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับจะช่วยให้บริษัทสามารถกำหนดทิศทางและแนวทางในการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งยังส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังที่กำหนดไว้ รายละเอียดของกลยุทธ์ปรากฏดังต่อไปนี้

4.2.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์มุ่งเน้นการเติบโตโดยเน้นการเพิ่มยอดขายในผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิม (Intensive Growth Strategy) กลยุทธ์ในระดับองค์กรถูกกำหนดมาให้เพิ่มยอดขายในทุกปี ดังนั้นเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ บริษัทควรเน้นการบริหารจัดการความสัมพันธ์และการบริการทางด้านเทคนิคให้แก่ลูกค้า จึงจะสามารถผลักดันให้เกิดการซื้อซ้ำหรือการซื้อจากกลุ่มลูกค้าใหม่ได้

4.2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เมื่อกลยุทธ์ระดับองค์กรคือการเพิ่มยอดขายในผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิม (Intensive Growth Strategy) จึงผลักดันให้กลยุทธ์ระดับธุรกิจต้องปรับตัวและนำกลยุทธ์เข้ามาใช้เพื่อตอบสนองเป้าหมายของบริษัท กลยุทธ์ในระดับธุรกิจจึงเป็นการสร้างความแตกต่างทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ที่จัดจำหน่ายซึ่งมีลักษณะเด่นเฉพาะตัวที่คู่แข่งไม่มี ด้านการบริหารความสัมพันธ์ของลูกค้า และการบริการทางเทคนิคที่มีประสิทธิภาพ

จากการวิเคราะห์ปัญหาในบทที่ 2 พบว่าปัญหาที่สำคัญและจำเป็นที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนคือปัญหาในการบริการทางเทคนิคซึ่งเป็นความรับผิดชอบของแผนกบริการทางเทคนิค ดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์สำหรับบริษัทจะให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

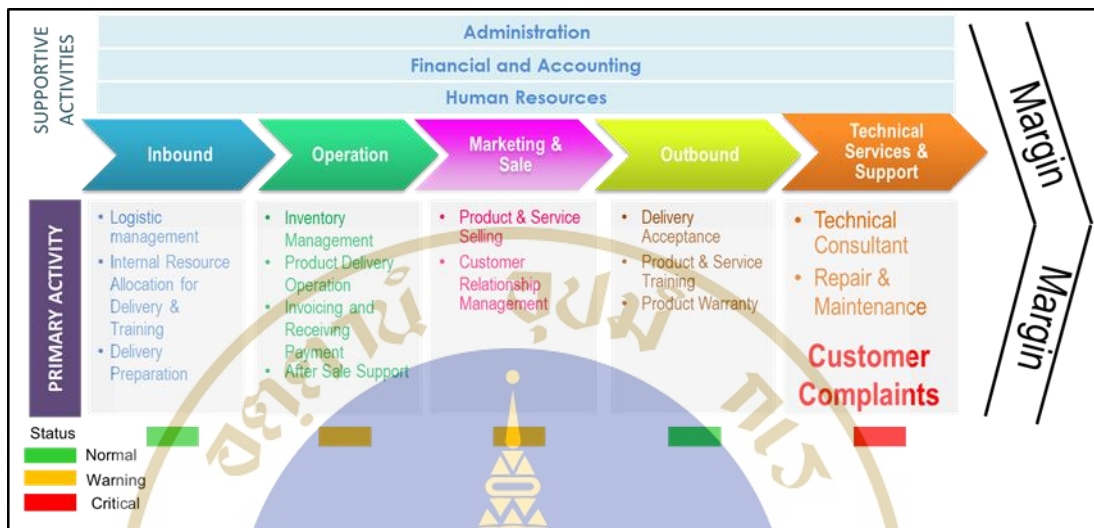
4.2.3 กลยุทธ์ระดับการปฏิบัติการ (Functional Strategy)

จากการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาของบริษัท เอส.ซี.พี ซิสเต็ม จำกัด ซึ่งอยู่ในส่วนของการบริการทางด้านเทคนิค และอยู่ในกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) ดังนั้นการพัฒนาการบริการด้านเทคนิคเพื่อส่งมอบคุณภาพในการบริการทั้งทางด้านการให้คำปรึกษาและคุณภาพในการซ่อมบำรุงอุปกรณ์จึงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อสนับสนุนการเพิ่มยอดขายและรักษากลุ่มลูกค้า ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของบริษัท ในขณะที่เดียวกันจะเป็นการเสริมสร้างชื่อเสียงและการบอกต่อในเชิงบวกซึ่งสามารถสร้างให้เกิดผลลัพธ์ที่ตอบสนองเป้าหมายของบริษัทได้เช่นเดียวกัน ดังนั้นจึงได้กำหนดรายละเอียดของกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงกระบวนการต่างๆให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองความพึงพอใจต่อลูกค้ามีรายละเอียดดังนี้

4.2.3.1 กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน (Operation Strategy)

จากการวิเคราะห์ในบทที่ 2 เกี่ยวกับสภาพการแข่งขันของธุรกิจในปัจจุบันที่ลูกค้าให้ความสนใจในการบริการมากขึ้นและเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า การวิเคราะห์ปัญหาผ่านเครื่องมือห้วงโซ่คุณค่า จะแสดงให้เห็นได้ว่าแผนกการบริการทางด้านเทคนิคมีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่ควรจะได้รับการปรับปรุงและพัฒนาให้การทำงานและบริการที่ส่งมอบ

ให้แก่ลูกค้ามีประสิทธิภาพทั้งในด้านคุณภาพของข้อมูลที่ต้องรายงานลูกค้า ความสม่ำเสมอของการติดตาม รวมถึงคุณภาพและความรวดเร็วของการดำเนินการของอุปกรณ์ที่นำมาส่งซ่อม เพื่อเสริมสร้างและสนับสนุนให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายด้านยอดขายได้อีกทางหนึ่ง ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นซึ่งแบ่งได้เป็นปัญหาด้านการให้คำแนะนำทางด้านเทคนิคและปัญหาการซ่อมบำรุงอุปกรณ์



ภาพที่ 4.2 ห่วงโซ่คุณค่าของบริษัท เอส.ซี.พี ซิสเต็ม

ที่มา: ผู้เขียนสารนิพนธ์

และเมื่อพิจารณาถึงรายละเอียดที่เกิดขึ้นในกิจกรรมของแผนกบริการทางด้านเทคนิคด้วยการวิเคราะห์กระบวนการการทำงานผ่านการวิเคราะห์ผังงาน (Flow Chart) ของทั้ง 2 ส่วนการบริการซึ่งสะท้อนให้เห็นภาพของการทำงานในแผนกบริการทางด้านเทคนิคทั้งหมดและปัญหาของกระบวนการที่เกิดขึ้นส่งผลให้การดำเนินการล่าช้าและสร้างผลลัพธ์ในด้านลบคือลูกค้าไม่พึงพอใจต่อการบริการทางเทคนิค

และการวิเคราะห์ในบทที่ 3 แสดงให้เห็นถึงสาเหตุของปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาในแผนกบริการทางด้านเทคนิคและผลกระทบถึงปัจจัยอื่นๆที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน ดังนั้นการปรับปรุงกระบวนการเพื่อทำให้การบริการเกิดประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.2.3.2 การปรับปรุงกระบวนการการให้คำแนะนำทางด้านเทคนิค

จากการวิเคราะห์ผังงานในส่วนของกระบวนการดำเนินการให้คำปรึกษาทางด้านเทคนิคจะพบว่า ข้อมูลในการรับเรื่องไม่เพียงพอจึงทำให้ขาดประสิทธิภาพในการดำเนินการและติดตามผล อีกทั้งความล่าช้าที่เกิดขึ้นจากความล่าช้าในการตรวจสอบและหาข้อมูลด้วยตนเองและความล่าช้าในการสอบถามข้อมูลจากทีมเทคนิคเจ้าของผลิตภัณฑ์ ดังนั้นการปรับปรุงในส่วนนี้

จะเน้นไปที่การปรับปรุงกระบวนการ ซึ่งสามารถดำเนินการได้ทันที ซึ่งในกระบวนการใหม่มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้เกิดการจัดเก็บข้อมูล

สร้างการจัดเก็บข้อมูล โดยใช้โปรแกรม Microsoft Excel โดยสร้างกำหนดให้สามารถแบ่งปันข้อมูลกันได้ภายในแผนก โดยแบ่งเป็น 2 ประเภทของงานบริการคือ 1) การให้คำแนะนำการใช้งาน 2) รายงานของส่งซ่อม ซึ่งข้อมูลทั้ง 2 ประเภทจะถูกเปิดเผยให้ข้อมูลซึ่งกันและกันภายในแผนกบริการทางเทคนิค ดังนั้นรายการที่เพิ่มเติม การติดตามและแก้ไขปัญหาต่างๆ จะถูกเปิดเผยให้เห็นภายในแผนกและสามารถติดตามกันได้อย่างเป็นระบบ การนำโปรแกรม Microsoft Excel มาใช้บันทึกข้อมูลนั้นจะช่วยให้นำข้อมูลที่บันทึกไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อย แนวทางการแก้ไขที่ได้ผล ระยะเวลาในการดำเนินการในแต่ละกรณี โดยผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในระยะยาวคือลดระยะเวลาในการดำเนินการให้คำปรึกษา สามารถกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการภายในเพื่อทำให้เกิดการพัฒนาความเร็วในการทำงานอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังช่วยให้ทางแผนกบริการทางเทคนิคมีข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้งานเพื่อเข้าใจถึงปัญหาการใช้งานที่มักจะเกิดขึ้นกับทางผู้ใช้ และยังสามารถใช้ข้อมูลจากแนวทางการแก้ไขที่แจ้งกับผู้ใช้งานเป็นแหล่งความรู้ภายในแผนกเพื่อสร้างความรู้เร็วและแม่นยำในการให้คำแนะนำในครั้งต่อไป

- การปรับกระบวนการดำเนินการ

เพื่อให้การปรับกระบวนการดำเนินการมีประสิทธิภาพ จึงได้นำหลักการจัดการคุณภาพ (Quality management) มาเป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาแผนกบริการทางเทคนิคผ่านการควบคุมคุณภาพและการตรวจสอบการบริการ

การจัดการคุณภาพ (Quality Management) คือกระบวนการจัดการคุณภาพทั้งผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เกิดขึ้นในองค์กรที่จะถูกส่งมอบถึงแก่ลูกค้า เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผลิตภัณฑ์และบริการขั้นสุดท้ายจะสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า

การจัดการคุณภาพการบริการ (Service Quality Management) คือกระบวนการจัดการการบริการที่ถูกส่งไปยังลูกค้าให้ตรงตามความคาดหวังของลูกค้า ซึ่งจะการจะประเมินว่าบริการนั้นๆดีเพียงไร จะพิจารณาจากการปรับปรุงการบริการเพื่อให้การบริการในอนาคตดียิ่งขึ้น การระบุปัญหาและการแก้ไขที่แม่นยำเพื่อสร้างความพึงพอใจจากลูกค้า เป็นต้น โดยกระบวนการของการจัดการคุณภาพการบริการจะประกอบไปด้วยกระบวนการ

1. การประกันคุณภาพ (Service Quality Assurance) คือ การดำเนินงานตามระบบหรือแผนงานที่วางไว้อย่างเคร่งครัดเพื่อให้มั่นใจว่าบริการที่ส่งมอบให้แก่ลูกค้าได้คุณภาพ

ตามที่กำหนด ซึ่งประกอบไปด้วยการออกแบบคุณภาพการบริการ (Service Quality Planning) และการควบคุมการบริการ (Service Quality Control)

- การออกแบบคุณภาพการบริการ (Service Quality Planning) คือ การกำหนดระบบคุณภาพการบริการขององค์กร กระจายรายละเอียดและเป็นมาตรฐานไปยังส่วนปฏิบัติงาน ผ่านกระบวนการวิเคราะห์เพื่อให้เข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าและสามารถออกแบบการทำงานในการบริการให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

- การควบคุมคุณภาพ (Service Quality Control) คือ การควบคุมติดตามการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่ออกแบบไว้ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดไปยังลูกค้า

2. การตรวจสอบคุณภาพการบริการ (Service Quality Audit) คือ การตรวจสอบการปฏิบัติงานตามข้อมูลที่ถูกรวบรวมเพื่อประเมินคุณภาพการบริการว่าปฏิบัติเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนดไว้หรือไม่

3. การปรับปรุงการบริการ (Service Quality Improvement) คือ การปรับปรุงกระบวนการจากสถิติหรือข้อมูลในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเพื่อพัฒนาข้อบกพร่องที่ยังมีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันหากบางขั้นตอนในกระบวนการไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงก็จะได้มีการปรับให้เหมาะสม

ในการปรับกระบวนการการปฏิบัติงานในแผนกบริการทางเทคนิคโดยนำแนวทางการจัดการคุณภาพข้างต้นมาปรับใช้เพื่อให้กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพดังนี้

การประกันคุณภาพ (Service Quality Assurance) คือ การดำเนินงานตามระบบหรือแผนงานที่วางไว้อย่างเคร่งครัดเพื่อให้มั่นใจว่าบริการที่ส่งมอบให้แก่ลูกค้าได้คุณภาพตามที่กำหนด

- การออกแบบคุณภาพการบริการ (Service Quality Planning) คือ จากการวิเคราะห์ถึงข้อร้องเรียนที่ผ่านมาจากลูกค้าเกี่ยวกับการบริการในแผนกบริการทางเทคนิค จะพบว่า ข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นเป็นประจำในกระบวนการดำเนินการภายในแผนกบริการทางเทคนิค โดยมีรายละเอียดของปัญหาดังนี้

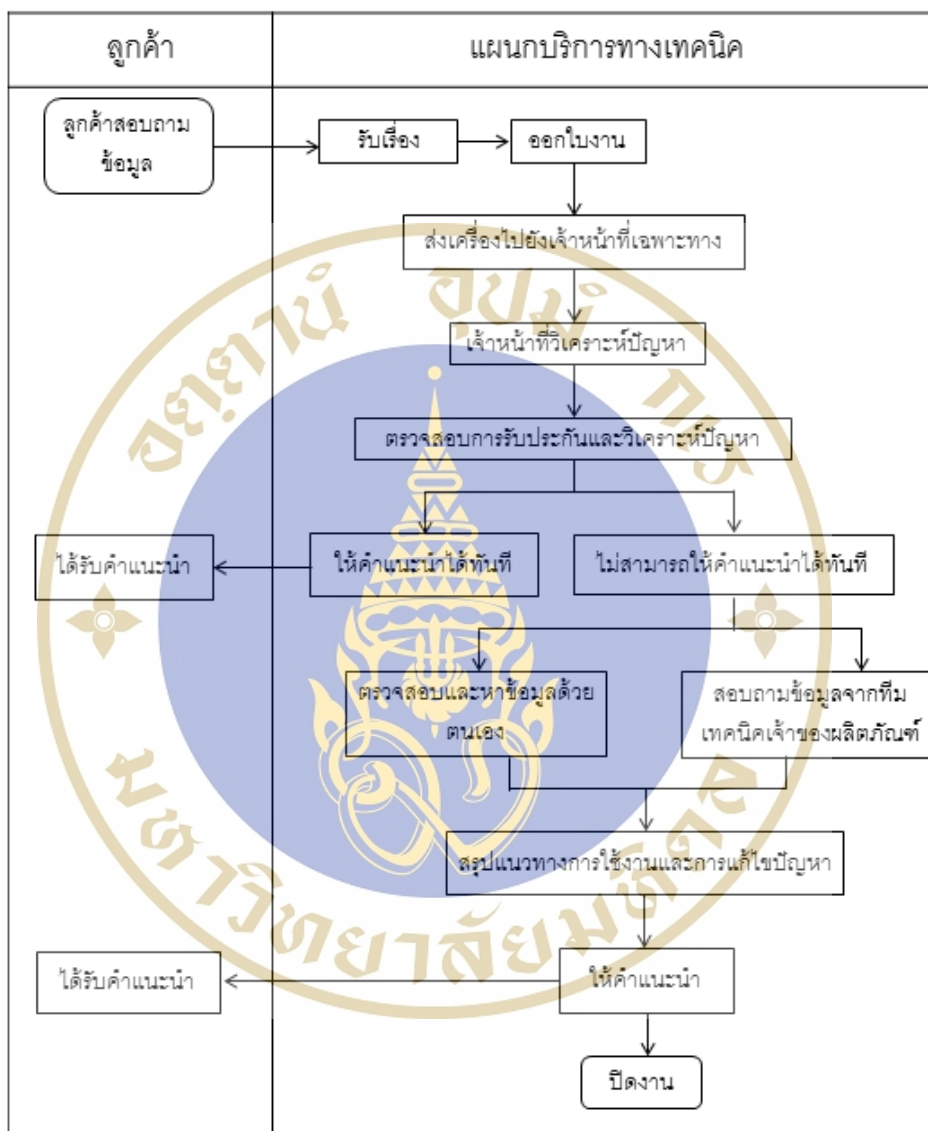
ขาดการรายงานสถานะของเรื่องที่ลูกค้าสอบถาม

ขาดการรายงานความคืบหน้างานซ่อมบำรุงอุปกรณ์

การดำเนินการในการให้คำปรึกษาการใช้งานซ้ำ

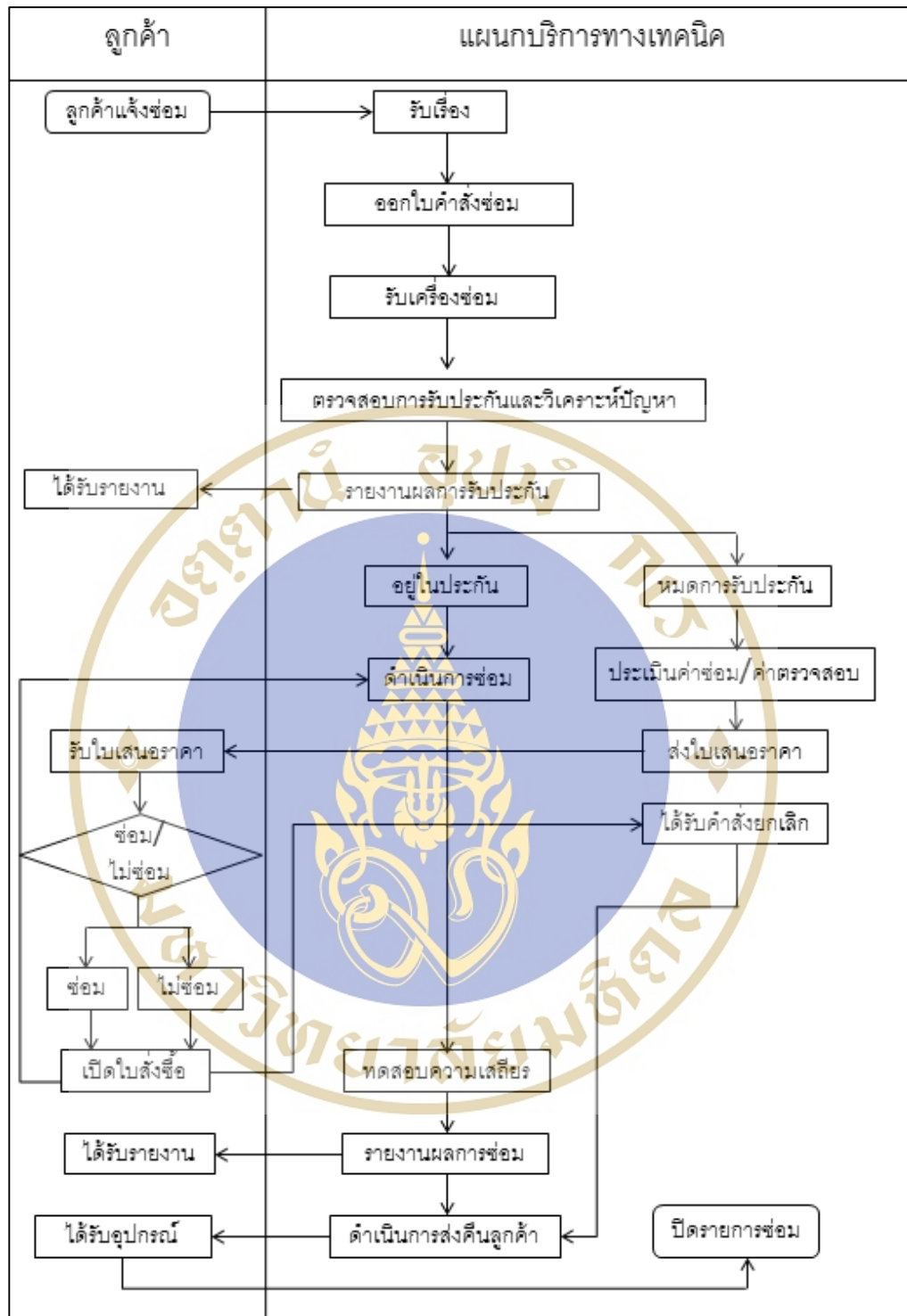
การดำเนินการซ่อมอุปกรณ์ซ้ำ

เมื่อสรุปประเด็นที่ลูกค้าร้องเรียนเกี่ยวกับการบริการและสะท้อนถึงความคาดหวังของลูกค้า จึงได้นำประเด็นที่ลูกค้าร้องเรียนมาออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ดังภาพที่ 4.3 และ 4.4



ภาพที่ 4.3 แสดงผังงานการให้คำปรึกษาการเมื่อนำแผนกลยุทธ์ไปปรับใช้

ที่มา: ผู้เขียนสารนิพนธ์



ภาพที่ 4.4 แสดงผังงานการซ่อมบำรุงอุปกรณ์เมื่อนำกลยุทธ์ไปปรับใช้

ที่มา: ผู้เขียนสารนิพนธ์

นอกจากออกแบบกระบวนการการปฏิบัติงานเพื่อแก้ปัญหาตามที่ลูกค้าร้องเรียนแล้ว
นั้น การออกแบบแนวทางการพิจารณาความซับซ้อนของงานแต่ละประเภทโดยกำหนดมาตรฐานของ
งานแต่ละประเภทตามที่ลูกค้าแจ้งความประสงค์ขอรับบริการรวมถึงการกำหนด Service level
agreement ควบคู่ไปด้วย

ตารางที่ 4.1 แสดงรายละเอียดมาตรฐานการบริการ

Item	Job Type	SLA	
		Severity	Duration
	Consulting job		
1	Software issue		
1.1	Upgrade software	Minor	7
1.2	Software configuration	Minor	7
1.3	New Software error/Bug error (program still work)	Major	14
1.4	New Software error/Bug error (program cannot work)	Critical	30
2	Hardware issue		
2.1	Hardware hang over (Hardware still work)	Major	7
2.2	Hardware hang over (Hardware cannot work)	Critical	14
2.3	Hardware configuration	Minor	7
2.4	Hardware broken (Hardware cannot work)	Critical	30
	Maintenance job		
1	Software issue		
1.1	Upgrade software	Minor	7
1.2	Software configuration	Minor	7
1.3	New Software error/Bug error (program still work)	Major	14
1.4	New Software error/Bug error (program cannot work)	Critical	30
2	Hardware issue		
2.1	Hardware hang over (Hardware still work)	Major	7
2.2	Hardware hang over (Hardware cannot work)	Critical	14
2.3	Hardware configuration	Minor	7
2.4	Hardware broken (Hardware cannot work)	Critical	30

- การควบคุมคุณภาพ (Service Quality Control) เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตาม
กระบวนการที่ออกแบบไว้ จึงได้กำหนดรายการตรวจเช็คจากตารางที่ 4.2 และ 4.3 นอกจากนั้นยัง

รายละเอียดของข้อมูลที่ต้องทำการบันทึกจากตารางที่ 4.1 ประกอบไปด้วย

- Ticket number คือ เลขอ้างอิงการเข้ารับบริการของลูกค้าที่ทำการสอบถามข้อมูล
- Equipment Model คือ รุ่นของอุปกรณ์
- Serial Number คือ หมายเลขของอุปกรณ์
- Problem Description คือ ข้อมูลของปัญหาที่สอบถาม
- Severity คือ ระดับความรุนแรงของปัญหา
 - Minor คือ ระดับความรุนแรงน้อย
 - Major คือ ระดับความรุนแรงมาก
 - Critical คือ ระดับความรุนแรงขั้นวิกฤต
- Warranty คือ ระยะเวลาการรับประกัน
 - Under Warranty คือ อยู่ภายในระยะเวลาการรับประกัน
 - Out of Warranty คืออยู่นอกระยะเวลาการรับประกัน
- Responded period (Days) คือ ระยะเวลาในการตอบกลับลูกค้า
 - 0 Day คือ ภายในวันที่รับเรื่อง
 - 7 Days คือ ภายใน 7 วันหลังจากรับเรื่อง
 - 14 Days คือ ภายใน 14 วันหลังจากรับเรื่อง
 - 30 Days คือ ภายใน 30 วันหลังจากรับเรื่อง
- Remark คือ ข้อมูลเพิ่มเติม

รายละเอียดของข้อมูลที่ต้องทำการบันทึกจากตารางที่ 4.2 ประกอบไปด้วย

- Claim Number คือ เลขอ้างอิงการส่งอุปกรณ์ซ่อมของลูกค้า
- Equipment model คือ รุ่นของอุปกรณ์
- Serial Number คือ หมายเลขของอุปกรณ์
- Problem Description คือ ข้อมูลของปัญหาที่เข้ารับบริการ
- Severity คือ ระดับความรุนแรงของปัญหา
 - Minor คือ ระดับความรุนแรงน้อย
 - Major คือ ระดับความรุนแรงมาก
 - Critical คือ ระดับความรุนแรงขั้นวิกฤต
- Warranty คือ ระยะเวลาการรับประกัน
 - Under Warranty คือ อยู่ภายในระยะเวลาการรับประกัน
 - Out of Warranty คืออยู่นอกระยะเวลาการรับประกัน
- Repair period คือ ระยะเวลาในการซ่อมอุปกรณ์
 - 7 days คือ ใช้เวลา 7 วันหลังจากส่งซ่อม
 - 14 days คือ ใช้เวลา 14 วันหลังจากส่งซ่อม
 - 30 days คือ ใช้เวลา 30 วันหลังจากส่งซ่อม
- Spare part คือ อะไหล่สำหรับงานซ่อม
 - Require คือ งานซ่อมต้องการอะไหล่
 - Non-Require คือ งานซ่อมไม่ต้องต้องการอะไหล่
- Spare part model คือ รุ่นของอะไหล่ที่เปลี่ยนเพิ่มทำการซ่อมอุปกรณ์

การตรวจสอบคุณภาพการบริการ (Service Quality Audit) กำหนดให้มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าได้ดำเนินการตามแผนการปฏิบัติที่ออกแบบไว้หรือไม่ โดยตรวจสอบจากรายการตรวจเช็คทีู่กกำหนดไว้

การปรับปรุงคุณภาพการบริการ (Service Quality Improvement) พิจารณาจากข้อมูลที่ได้มีการจัดเก็บจากกรณีที่เกิดขึ้นจริง ที่สะท้อนถึงความแม่นยำในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็น การประเมินระยะเวลาการรับบริการ การวิเคราะห์ปัญหา นำมาปรึกษาภายในแผนกเพื่อกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและสอดคล้องกับความเป็นจริงมากที่สุด อีกทั้งยังแสดงให้เห็นถึงทรัพยากรอื่น ๆ ที่ต้องการเพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานภายในแผนกมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เมื่อมีการปรับปรุงกระบวนการและเปลี่ยนรูปแบบการบันทึกข้อมูลในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์โดยสมบูรณ์ ประสิทธิภาพในการจัดเก็บข้อมูลจะเพิ่มขึ้น ปรับกระบวนการเพียงเล็กน้อยและใช้การจัดการคุณภาพการบริการเข้ามาออกแบบการบริการ ควบคุมคุณภาพการบริการ รวมถึงการตรวจสอบคุณภาพการบริการ โดยกำหนดให้บันทึกรายการเข้าทันทีที่มีค่าขอรับบริการ จากลูกค้า การนำข้อมูลไปใช้ต่อทั้งรายงานผลให้แก่ลูกค้า หรือรวบรวมเป็นกรณีศึกษาเพื่อสร้างให้เกิดความรู้ที่ทีมงานสามารถสืบค้นได้ นอกจากนี้จะสามารถลดระยะเวลาในการดำเนินการทั้งการให้คำปรึกษาการใช้งานและการซ่อมอุปกรณ์ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

4.2.4 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resources strategy)

การใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ามาจัดการ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการให้คำปรึกษาและซ่อมอุปกรณ์ การวิเคราะห์ปัญหาของการซ่อม รวมถึงความเร็วในการแก้ไขปัญหาและการดำเนินการตามกระบวนการ สามารถดำเนินการได้ดังนี้

- การอบรมความรู้เกี่ยวกับอุปกรณ์เป็นประจำเพื่อพัฒนาทักษะของทีมเทคนิคในด้านความรู้สำหรับการตอบข้อซักถามจากลูกค้า หรือเพิ่มทักษะในการซ่อมอุปกรณ์เพื่อแก้ปัญหาคำดำเนินการที่นานเกินไป โดยการอบรมจะประกอบไปด้วย ทฤษฎีเพื่อให้เข้าใจองค์ประกอบของเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้อง และอบรมเชิงปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากของจริง ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาได้ดีกว่าการเรียนรู้จากกรณีที่ถูกคำสั่งเรื่องเพียงอย่างเดียวในปัจจุบัน

- บันทึกการอบรมในแต่ละครั้งไว้ในรูปแบบวิดีโอ นอกเหนือจากการอบรมในรูปแบบปกติ เพื่อช่วยให้พนักงานฝ่ายเทคนิคสามารถใช้ศึกษาเพิ่มเติมกรณีหรือเมื่อมีพนักงานเข้ามาใหม่

- การอบรมทักษะในการสื่อสารกับลูกค้าก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ทีมเทคนิคสามารถเข้าใจสิ่งที่ลูกค้าต้องการสื่อสารและสามารถตอบโต้ลูกค้าในสถานการณ์ต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น

- กำหนดตัวชี้วัดและสร้างแรงจูงใจในกรณีที่ฝ่ายบริการทางเทคนิคสามารถสร้างผลงานที่ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็น ความรวดเร็วและความแม่นยำในการให้บริการคำแนะนำการใช้งาน ความเร็วในการส่งมอบอุปกรณ์ซ่อมคืนแก่ลูกค้า

จากสภาพการแข่งขันในธุรกิจอุปกรณ์ทดสอบคุณภาพการสื่อสารที่ลูกค้าให้ความสนใจกับการบริการมากขึ้น ประกอบกับจำนวนผู้เล่นรายที่มีในตลาด จึงเป็นปัจจัยเร่งสำคัญที่ทำให้บริษัทต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการพัฒนาการบริการให้ดียิ่งขึ้น เพื่อสร้างให้เกิดความจงรักภักดีจากลูกค้า นำมาซึ่งการซื้อซ้ำ และที่สำคัญการพัฒนาการบริการให้เป็นที่ประทับใจและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า จะเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่จะทำให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

บทที่ 5

การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

ภาพรวมความสำเร็จของบริษัท ณ ปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัด 2 ด้านประกอบไปด้วย ด้านรายได้ และ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า การนำมาซึ่งรายได้ของบริษัทนั้นเกิดจากการนำเสนอและส่งเสริมผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่ดีและเหมาะสมต่อการใช้ความต้องการในการใช้งาน อีกทั้งยังรวมถึงความมั่นใจของลูกค้าที่มีต่อบริการหลังการขาย ทั้งสองปัจจัยดังกล่าวจะนำไปสู่การสร้างรายได้ต่อบริษัท ในขณะที่ตัวชี้วัดในด้านความพึงพอใจของลูกค้าอันเกิดมาจากประสบการณ์ที่ดีที่ได้รับจากการบริการ รวมถึงความพึงพอใจในการให้คำแนะนำ แก้ไขปัญหา ดังนั้นเพื่อจะสร้างให้เกิดประสบการณ์ด้านการบริการที่น่าพึงพอใจแก่ลูกค้า จึงได้ทำการกำหนดมาตรฐานการให้บริการงานในแต่ละประเภทให้เหมาะสมตามลักษณะความซับซ้อนของงานนั้นๆ นอกจากนี้ยังมีการควบคุมคุณภาพการบริการและการตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจได้ว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ละเอียดขึ้นได้ถูกนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่แท้จริง และเพื่อให้กลยุทธ์ที่จะนำไปใช้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างแท้จริง จึงได้มีการตระหนักถึงปัจจัยด้านความเสี่ยงซึ่งอาจมีโอกาสดังขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการ ทำสุดเพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปรับใช้ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลและสามารถตรวจสอบได้จึงมีการกำหนดตัวชี้วัด (key performance indicator) เพื่อเป็นการกำหนดเป้าหมายในการนำกลยุทธ์ไปใช้และเป็นการประเมินผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

ตารางที่ 5.2 แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan)

แผนด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์			2016				2017					
ลำดับ	แผนการดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	ก.ย	ต.ก	พ.ย	ธ.ค	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย
9	จัดการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยน ความรู้จากการทำงานที่เกิดในแต่ละ บุคคล	แผนก บริการทาง เทคนิค	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
10	จัดการอบรมพนักงานเกี่ยวกับ อุปกรณ์และการแก้ไขปัญหาการใช้ งาน รวมถึงทักษะการซ่อมอุปกรณ์	แผนก บริการทาง เทคนิค	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
11	จัดการอบรมพนักงานเกี่ยวกับการ ให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจ แก่ลูกค้า	แผนก ทรัพยากร มนุษย์และ แผนก บริการทาง เทคนิค		x		x		x		x		x
12	ทดสอบทักษะของพนักงานที่ได้รับ การอบรม	แผนก บริการทาง เทคนิค	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
13	สำรวจความพึงพอใจจากการทำงาน ระบบใหม่และการอบรม	แผนก บริการทาง เทคนิค			x			x			x	
14	ประเมินผลเพื่อนำมาวิเคราะห์และ พัฒนาให้ดียิ่งขึ้น	แผนก บริการทาง เทคนิค			x			x			x	

5.2 การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดจากการดำเนินกลยุทธ์

ความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ คือ ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อ
การบรรลุเป้าหมายที่ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ และอาจจะส่งผลกระทบต่อในหลายๆด้านต่อองค์กร
ดังนั้นการบริหารจัดการความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งที่ควรให้ความสำคัญและตระหนักถึงเสมอเพื่อกำหนด

แนวทางการป้องกัน การบรรเทาเพื่อหลีกเลี่ยงความรุนแรงและควบคุมผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นได้
ขั้นตอนในการบริหารจัดการความเสี่ยงประกอบไปด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

5.2.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

คือการระบุถึงความเสี่ยงที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย
ของการดำเนินแผนการที่วางไว้

5.2.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

คือการพิจารณาถึงโอกาสในการเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบต่อบริษัท
หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น อีกทั้งยังแสดงถึงระดับการยอมรับได้และระดับที่ยอมรับไม่ได้ซึ่งจะ
นำไปสู่แนวทางการจัดการความเสี่ยงนั้น

5.2.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อทำการประเมินความเสี่ยงในด้านโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจะสะท้อนให้
เห็นถึงระดับของการยอมรับ จะนำไปสู่การจัดทำแผนการตอบสนองความเสี่ยง อย่างไรก็ตามจาก
ข้อจำกัดในด้านทรัพยากรที่มีในบริษัท จึงควรเริ่มวางแผนเพื่อจัดการความเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือระดับ
ที่ยอมรับได้ ซึ่งสามารถทำได้ 4 วิธีดังนี้

5.2.3.1 แผนป้องกันเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

5.2.3.2 แผนบรรเทาเพื่อลดผลกระทบของความเสี่ยง

5.2.3.3 แผนการร่วมกันจัดการความเสี่ยง

5.2.3.4 ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับการยอมรับได้

5.2.4 การติดตามผลของความเสี่ยง (Risk Monitoring)

คือการติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม
และการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้สามารถใช้ได้จริง

5.3 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยงคือการพิจารณาถึงข้อกังวลที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของบริษัท หรือก่อให้เกิดอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้การระบุถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อ บริษัท เอส.ซี.พี ซิสเต็ม จำกัด เมื่อมีการนำกลยุทธ์การดำเนินการและกลยุทธ์ด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลไปใช้ประกอบไปด้วย

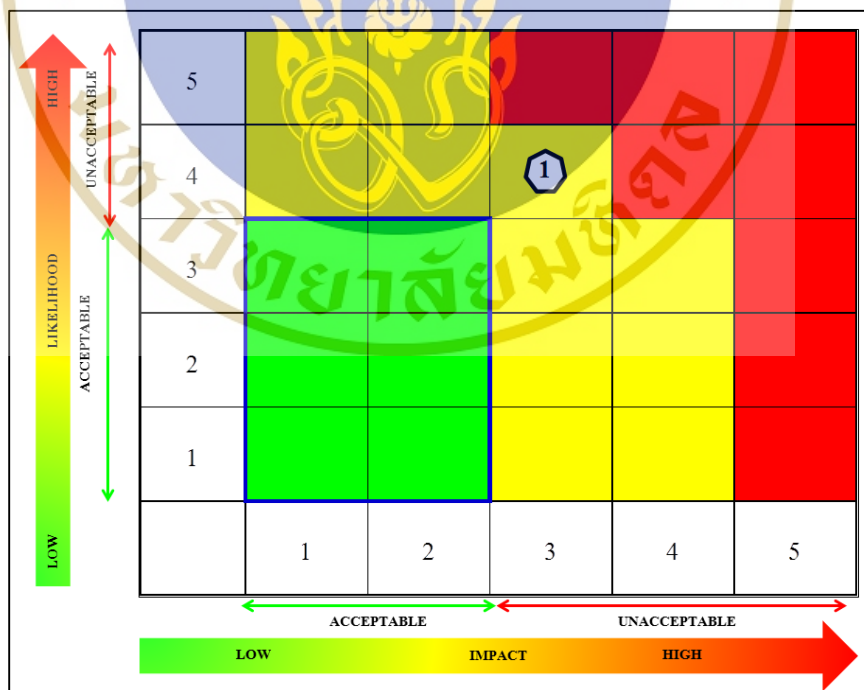
ตารางที่ 5.3 แสดงกลยุทธ์ที่กำหนดเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริการ

ประเภทความเสี่ยง	รายละเอียด	ผู้รับผิดชอบ
Business Risk	ความเสี่ยงด้านความพึงพอใจจากลูกค้า	ฝ่ายบริการทางเทคนิค
Operational Risk	ความเสี่ยงด้านการพัฒนาบุคลากร	ฝ่ายบุคคล

5.3.1 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เมื่อทำการระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้ว จึงทำการประเมินความเสี่ยงโดยวิเคราะห์ถึงโอกาสที่จะเกิดขึ้นและผลกระทบที่จะได้รับจากความเสี่ยงนั้นๆ เมื่อได้ทำการประเมินความเสี่ยง จึงแสดงข้อมูลประกอบดังต่อไปนี้

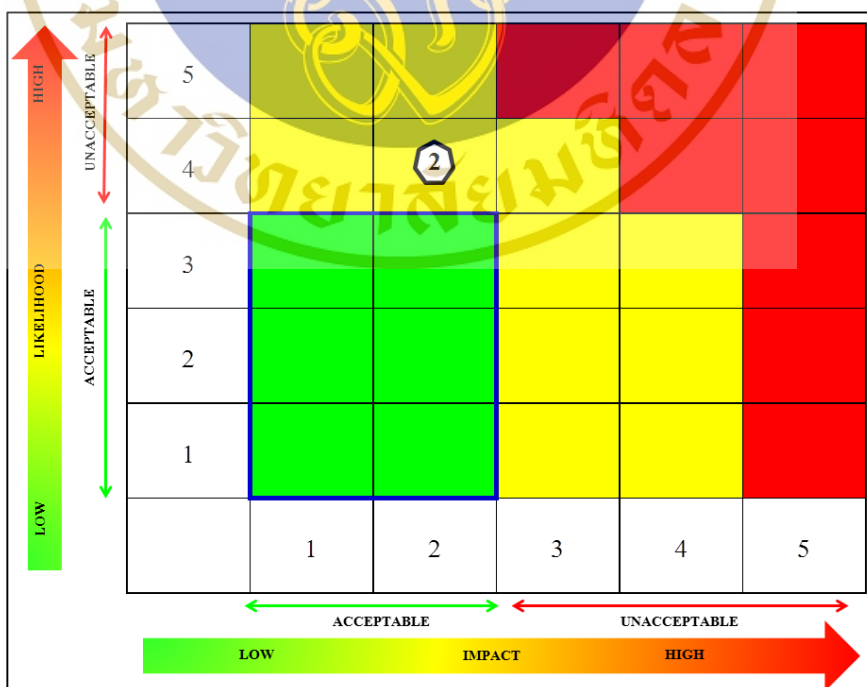
5.3.1.1 ความเสี่ยงด้านความพึงพอใจของลูกค้า



ตารางที่ 5.4 แสดงรายละเอียดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบ

(1) ความเสี่ยงด้านความพึงพอใจของลูกค้า	
คุณภาพการดำเนินงานไม่เป็นไปตาม Service Level Agreement ที่กำหนดไว้	
โอกาสเกิด/เดือน	ลูกค้าร้องเรียนการบริการ
ระดับที่ 1 ส่งงานไม่ตรงตามกำหนด 10% ของจำนวนงานทั้งหมดต่อเดือน	ระดับที่ 1 ลูกค้าร้องเรียน 10% จากจำนวนงานทั้งหมดต่อเดือน
ระดับที่ 2 ส่งงานไม่ตรงตามกำหนด 20% ของจำนวนงานทั้งหมดต่อเดือน	ระดับที่ 2 ลูกค้าร้องเรียน 20% จากจำนวนงานทั้งหมดต่อเดือน
ระดับที่ 3 ส่งงานไม่ตรงตามกำหนด 30% ของจำนวนงานทั้งหมดต่อเดือน	ระดับที่ 3 ลูกค้าร้องเรียน 30% จากจำนวนงานทั้งหมดต่อเดือน
ระดับที่ 4 ส่งงานไม่ตรงตามกำหนด 40% ของจำนวนงานทั้งหมดต่อเดือน	ระดับที่ 4 ลูกค้าร้องเรียน 40% จากจำนวนงานทั้งหมดต่อเดือน
ระดับที่ 5 ส่งงานไม่ตรงตามกำหนดมากกว่า 40% ของจำนวนงานทั้งหมดต่อเดือน	ระดับที่ 5 ลูกค้าร้องเรียนมากกว่า 50% จากจำนวนงานทั้งหมดต่อเดือน

5.3.1.2 ความเสี่ยงด้านการพัฒนาบุคลากร



ตารางที่ 5.5 แสดงรายละเอียดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบ

(2) ความเสี่ยงด้านการพัฒนาบุคลากร	
ผลสัมฤทธิ์การทดสอบหลังการอบรมต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (<70%)	
โอกาสเกิด/เดือน	กระทบต่อการบริการลูกค้า
ระดับที่ 1 พนักงานไม่ผ่านการทดสอบ 10% จากจำนวนการทดสอบต่อเดือน	ระดับที่ 1 ความผิดพลาดจากการให้บริการ 10% จากจำนวนงานทั้งหมดต่อเดือน
ระดับที่ 2 พนักงานไม่ผ่านการทดสอบ 20% จากจำนวนการทดสอบต่อเดือน	ระดับที่ 2 ความผิดพลาดจากการให้บริการ 20% จากจำนวนงานทั้งหมดต่อเดือน
ระดับที่ 3 พนักงานไม่ผ่านการทดสอบ 30% จากจำนวนการทดสอบต่อเดือน	ระดับที่ 3 ความผิดพลาดจากการให้บริการ 30% จากจำนวนงานทั้งหมดต่อเดือน
ระดับที่ 4 พนักงานไม่ผ่านการทดสอบ 40% จากจำนวนการทดสอบต่อเดือน	ระดับที่ 4 ความผิดพลาดจากการให้บริการ 40% จากจำนวนงานทั้งหมดต่อเดือน
ระดับที่ 4 พนักงานไม่ผ่านการทดสอบ มากกว่า 40% จากจำนวนการทดสอบต่อเดือน	ระดับที่ 5 ความผิดพลาดจากการให้บริการ มากกว่า 40% จากจำนวนงานทั้งหมดต่อเดือน

5.3.2 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อได้ทำการประเมินความเสี่ยงในด้านโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจึงต้องทำการพิจารณาแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงหากเกินขอบเขตของการยอมรับได้ อย่างไรก็ตามจากข้อจำกัดในด้านทรัพยากรที่มีในบริษัท จึงควรเริ่มวางแผนเพื่อจัดการความเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธีดังนี้

ตารางที่ 5.6 แสดงการแผนการตอบสนองต่อความเสี่ยง

ตารางการตอบสนองต่อความเสี่ยง				
ความเสี่ยง	ผลกระทบที่คาดการณ์ไว้ (สูญเสียลูกค้า/ปี)	โอกาสที่จะเกิดขึ้น (%)	ค่าประมาณการของการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (ล้านบาท/ปี)	ความคุ้มค่า
(1) ความเสี่ยงด้านความพึงพอใจของลูกค้า	20% จากลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย (80 ล้านบาท/ปี)	40% จากจำนวนงานทั้งหมด	600,000บาท/ปี	คุ้มค่า
(2) ความเสี่ยงด้านการพัฒนาบุคลากร	10% จากลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย (40 ล้านบาท/ปี)	40% จากจำนวนงานทั้งหมด	360,000บาท/ปี	คุ้มค่า

5.3.2.1 ความเสี่ยงด้านความพึงพอใจของลูกค้า

แผนป้องกันเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

- รายงานสถานะงานบริการให้แก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ
- ทำการสำรวจความพึงพอใจจากการรับบริการทุกครั้งหลังจากส่งมอบการบริการแก่ลูกค้า
- ทำการเปรียบเทียบมาตรฐานการบริการระหว่างบริษัทและคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน
- ทำการศึกษการให้บริการในธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องและนำมาปรับใช้เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่บริษัท

แผนบรรเทาเพื่อลดผลกระทบของความเสียหาย

- รับผิดชอบประสานงาน สื่อสารเพื่อชี้แจงและทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์ที่สร้างความไม่พึงพอใจแก่ลูกค้า อีกทั้งเป็นการตรวจสอบหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น
- รับผิดชอบประสานงานและดำเนินการภายในเพื่อบรรเทาปัญหาที่เกิดขึ้น

5.3.2.2 ความเสี่ยงด้านการพัฒนาบุคลากร

แผนป้องกันเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

- วางแผนการจัดการและบริหารการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องจากการปรับกระบวนการทำงานภายในแผนกบริการทางด้านเทคนิค (Change Management) เพื่อป้องกันการต่อต้านที่อาจเกิดขึ้น

- ทำแบบสำรวจความพึงพอใจในการอบรมแก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง
- ทำการประชุมภายในอย่างสม่ำเสมอเพื่อแสดงอุปสรรคหรือปัญหาที่พบในการทำงานและร่วมกันหาแนวทางปรับปรุงเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดในภายหลัง

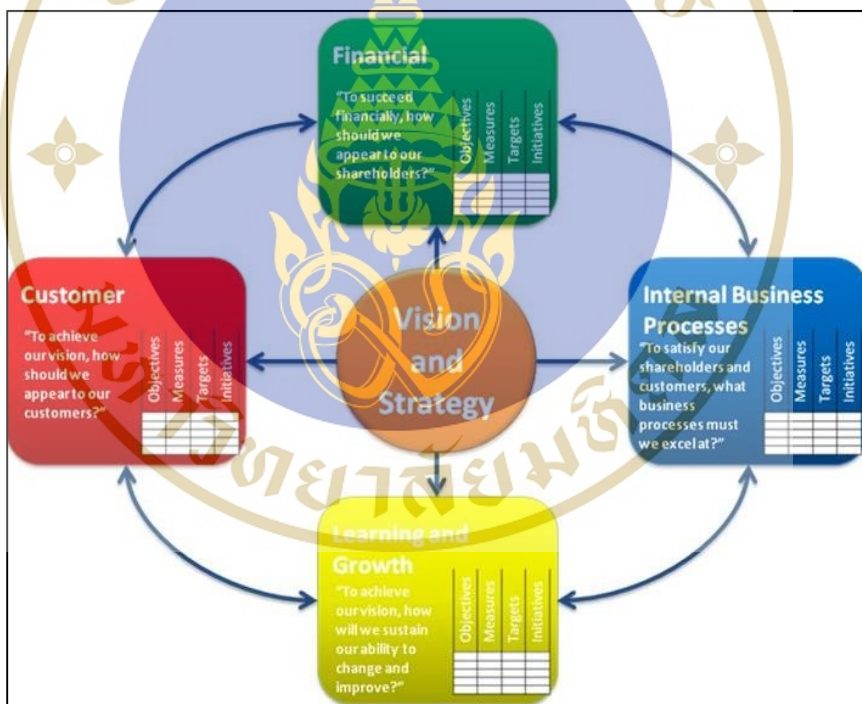
5.3.3 การติดตามประเมินผลความเสี่ยง (Risk Monitoring)

เพื่อให้แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ควรจัดให้มีการติดตามผลของความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ เนื่องจากความเสี่ยงในบางประเด็นทางบริษัทอาจจะสามารถจัดการป้องกันได้ตั้งจนความเสี่ยงด้านนั้นไม่มีโอกาสเกิดขึ้น ในขณะที่เดียวกันหากเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงที่กำหนดไว้ต่ำกว่าความเป็นจริง บริษัทจะสามารถปรับเกณฑ์ในการเฝ้าระวังเพิ่มขึ้น รวมถึงปรับแนวทางการป้องกันและการบรรเทาให้สอดคล้องกับปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งทำให้เกิดความเสี่ยงหรือสภาพสิ่งแวดล้อมในการดำเนินงานทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกตามความเป็นจริง

5.4 การบริหารงานโดยใช้ Balanced scorecard (BSC)

Balanced scorecard คือเครื่องมือในการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรโดยมีการประเมินศักยภาพในมุมมอง 4 ด้าน ดังนี้

- มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ การลดรายจ่าย การเพิ่มขึ้นในสัดส่วนของกำไร
- มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) เป็นมุมมองในสิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า อัตราการร้องเรียนของลูกค้า
- มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) เป็นมุมมองด้านกระบวนการภายในบริษัท เช่น เวลาเฉลี่ยที่ต้องใช้ในกระบวนการต่างๆ , ประสิทธิภาพการบริการ
- มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth perspective) เป็นมุมมองในด้านการเรียนรู้และพัฒนาของพนักงานภายในองค์กร เช่น การฝึกอบรมของพนักงาน การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน



ภาพที่ 5.1 เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์ (Balanced Score Card)

ที่มา: www.integratingperformance.com

จากภาพที่ 5.1 แสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard โดยองค์กรจะต้องเริ่มต้นระดมสมองเพื่อให้ได้วัตถุประสงค์ที่หลากหลายในทุก 4 มุมมองให้ครบถ้วนและสมดุลก่อน จากนั้นจึงทำการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายให้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น และในที่สุดก็จะได้แผนการดำเนินงาน (Action Plan) และลงมือปฏิบัติ (Take Action) โดยทั้ง 4 หัวข้อหลักในแต่ละมุมมองสามารถอธิบายได้ดังนี้

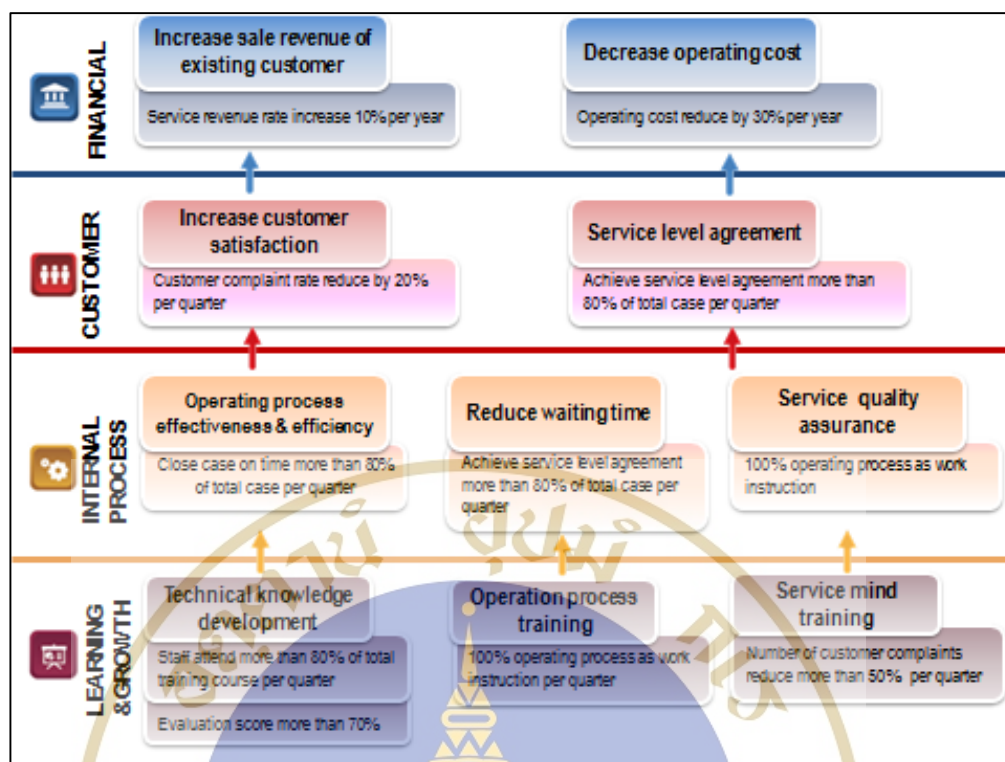
- วัตถุประสงค์ (Objective) สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการเพื่อบรรลุในแต่ละด้าน
- ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators : KPIs) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าบริษัทบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองแต่ละด้านหรือไม่

- เป้าหมาย (Target) ตัวเลขเป้าหมายที่องค์กรใช้ชี้วัดในมุมมองแต่ละด้าน
- แผนงานที่จะจัดทำ (Initiatives) แผนงาน หรือกิจกรรมเบื้องต้นของมุมมองแต่ละด้าน ซึ่งยังไม่ใช่เป็นแผนปฏิบัติการที่มีรายละเอียดในการปฏิบัติจริง ๆ

โดยทั้ง 4 หัวข้อของแต่ละมุมมองที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจะมีความสัมพันธ์ เป็นเหตุผลซึ่งกันและกัน กล่าวคือ เมื่อตั้งวัตถุประสงค์ (Objective) ตามวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ของผู้บริหารแล้ว ก็ต้องมีการหาตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) และวิธีการวัดผลเพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Target) หรือไม่ โดยได้กำหนดแผนงานที่จัดทำ (Initiatives) ขึ้นมา จัดได้ว่า เป็นการจัดการที่สร้างความสมดุลในการดำเนินงานเพราะทั้งเหตุและปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 4 ข้อในแต่ละมุมมอง (Perspective) สามารถตรวจสอบซึ่งกันและกัน ได้อย่างเหมาะสม

5.4.1 การนำ Balanced scorecard มาประยุกต์ใช้กับบริษัท เอส.ซี.พี ซิสเต็ม จำกัด

การนำ Balanced scorecard มาประกอบการนำกลยุทธ์มาใช้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริการแผนกบริการทางด้านเทคนิค จะทำให้บริษัทสามารถนำกลยุทธ์ไปใช้ให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีการกำกับถึงวัตถุประสงค์ของการดำเนินการตามกลยุทธ์ อีกทั้งยังมีการประเมินผลการดำเนินการผ่านการชี้วัดที่กำหนดไว้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 5.2 เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์ ของบริษัท เอส.ซี.พี ซิสเต็ม
ที่มา: ผู้เขียนสารนิพนธ์

5.4.1.1 มุมมองด้านการเงิน

ตารางที่ 5.7 แสดง Balanced scorecard ในมุมมองด้านการเงิน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiative)
เพิ่มรายได้ของบริษัท	อัตราการเพิ่มขึ้นของ รายได้จากแผนก บริการทางเทคนิค	สัดส่วนของรายได้ เพิ่มขึ้น 10% ต่อปี	การสร้างความพึง พอใจจากลูกค้าที่เข้า รับบริการ
ลดค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินงานของแผนก บริการทางเทคนิค	ลดการใช้จ่ายจากการ ดำเนินงานภายใน แผนกบริการทาง เทคนิค	ค่าใช้จ่ายลดลง 30% ต่อปี	การนำ IT เข้ามาช่วย สนับสนุนการ กระบวนการจัดเก็บ และติดตามข้อมูลการ เข้ารับบริการ

จากตารางที่ 5.7 คือการกำหนดการแสดงผล Balanced scorecard ในมุมมอง
ด้านการเงินของบริษัท เอส.ซี.พี ซิสเต็ม เมื่อนำกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานและกลยุทธ์ด้านทรัพยากร

บุคคลไปใช้ โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ 2 ด้าน คือ เพิ่มรายได้ของบริษัทในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นจากเดิม 10% และลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของแผนกบริการทางเทคนิค 30% ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินธุรกิจของบริษัทในการเพิ่มรายได้และการพัฒนาประสิทธิภาพในการให้บริการหลังการขายจากแผนกบริการทางด้านเทคนิค

5.4.1.2 มุมมองด้านลูกค้า

ตารางที่ 5.8 แสดง Balanced scorecard ในมุมมองด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน/โครงการ
(Objective)	(KPI)	(Target)	(Initiative)
เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า	ผลการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่เข้ารับบริการ	อัตราการร้องเรียนในเชิงลบต่อคุณภาพของการบริการลดลง =<20 %ต่อปี	ติดตามควบคุมผลตอบรับในเชิงบวกและเชิงลบ โดยจัดทำรายงานแสดงการปฏิบัติงานและแนวทางในการแก้ไข
	จำนวนการส่งมอบงานตามกำหนด	การส่งมอบงานตามกำหนด $\geq 80\%$ ของจำนวนงานทั้งหมดต่อปี	การนำการจัดการคุณภาพการบริการเข้ามาควบคุมการปฏิบัติงาน (Service level agreement)

ตารางที่ 5.8 คือการกำหนดการแสดงผล Balanced scorecard ในมุมมองด้านลูกค้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าเมื่อนักกลยุทธ์ไปปรับใช้ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดโดยประเมินจากผลการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่เข้ารับบริการ โดยมีอัตราการร้องเรียนในเชิงลบต่อคุณภาพการบริการลดลง 20% และตัวชี้วัดด้านจำนวนการส่งมอบงานตามกำหนด 80% ของจำนวนงานที่เข้ามาทั้งหมด

5.4.1.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน

ตารางที่ 5.9 แสดง Balanced scorecard ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน/โครงการ
(Objective)	(KPI)	(Target)	(Initiative)
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของแผนกบริการทางด้านเทคนิค	ความเร็วในการให้บริการ	สามารถเปิดการบริการได้ตามกำหนด $\geq 80\%$ ของจำนวนงานทั้งหมดต่อปี	การนำ IT เข้ามาทำการจัดเก็บข้อมูลและจัดทำเป็นศูนย์รวมข้อมูลทางเทคนิค
	ความแม่นยำในการวิเคราะห์ปัญหา	สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้ถูกต้อง $\geq 80\%$ ของจำนวนปัญหาทั้งหมดต่อปี	
	การดำเนินการตามกระบวนการ	กรอกข้อมูลตามรายการที่กำหนดในกระบวนการครบถ้วน 100% ต่อปี	การนำ IT เข้ามาช่วยสนับสนุนการกระบวนการจัดเก็บและติดตามข้อมูลการเข้ารับบริการ

ตารางที่ 5.9 แสดงการกำหนด Balanced scorecard ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของแผนกบริการทางด้านเทคนิค โดยกำหนดตัวชี้วัดซึ่งประกอบไปด้วย ความเร็วในการให้บริการตามกำหนด 80% ความแม่นยำในการวิเคราะห์ปัญหา 80% และ การดำเนินการตามกระบวนการ 100% เมื่อมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนการทำงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

5.4.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต

ตารางที่ 5.10 แสดง Balanced scorecard แสดงมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน/โครงการ
(Objective)	(KPI)	(Target)	(Initiative)
เพื่อพัฒนาความรู้ในด้านเทคนิคให้แก่ทีมงานแผนกบริการทางเทคนิค	จำนวนครั้งที่เข้ารับการอบรม	พนักงานเข้ารับการอบรม $\geq 80\%$ ของจำนวนการอบรมทั้งหมดต่อปี	จัดการอบรมทางด้านเทคนิคให้แก่พนักงาน
	ผลสัมฤทธิ์หลังจากการอบรม	พนักงานสามารถผ่านเกณฑ์การทดสอบหลังการอบรม $\geq 70\%$ ของการทดสอบต่อปี	
เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ	ความสม่ำเสมอของการทำงานตามกระบวนการ	พนักงานทำตามกระบวนการ 100% จากจำนวนงานทั้งหมดต่อปี	จัดการอบรมขั้นตอนการทำงานตามกระบวนการ
เพื่อปรับปรุงคุณภาพการให้บริการแก่ลูกค้า	ความพึงพอใจของลูกค้า	ลดจำนวนการร้องเรียนการบริการจากลูกค้า $\geq 50\%$ ต่อปี	จัดให้มีการอบรมหลักสูตรการให้บริการลูกค้า

จากตารางที่ 5.10 แสดงการกำหนด Balanced scorecard ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ด้านเทคนิคให้แก่ทีมงานแผนกบริการทางเทคนิค โดยมีตัวชี้วัดในด้านจำนวนการเข้าอบรมซึ่งต้องเข้าอบรม 80% ของจำนวนการอบรมทั้งหมด ตัวชี้วัดในด้านผลสัมฤทธิ์หลังจากการอบรมซึ่งต้องผ่านเกณฑ์การอบรม 70% ของการทดสอบ โดยมีการกำหนดแผนงานการจัดการอบรมทางด้านเทคนิคให้แก่พนักงาน

วัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยกำหนดตัวชี้วัดคือพนักงานทำงานตามกระบวนการที่กำหนดไว้ 100% จากจำนวนงานทั้งหมด โดยมีการกำหนดแผนงานการอบรมขั้นตอนการทำงานตามกระบวนการ

วัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงคุณภาพการให้บริการแก่ลูกค้า โดยมีตัวชี้วัดด้านความพึงพอใจของลูกค้าจากอัตราการร้องเรียนการบริการในด้านลบลดลง 50% โดยมีแผนงานการให้การอบรมหลักสูตรการให้บริการลูกค้า

5.5 สรุปการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

จากสภาพการแข่งขันในธุรกิจที่บริษัทประสบปัญหาด้านความพึงพอใจจากการได้รับบริการหลังการขายในด้านบริการทางเทคนิค ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญด้านหนึ่งสำหรับการพิจารณาเลือกซื้อของลูกค้า บริษัทจึงควรมานำกลยุทธ์เข้ามาใช้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการบริการให้มีคุณภาพที่ดีและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ซึ่งอันจะทำให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายระดับองค์กรได้ไปพร้อมกัน ทั้งนี้เมื่อมีการนำกลยุทธ์ไปดำเนินงานใช้จริงจึงได้มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนงานตามที่วางไว้ในกลยุทธ์เพื่อเป็นการ ประเมินและตรวจสอบการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง และเพื่อสร้างความมั่นใจว่าการนำกลยุทธ์ไปใช้จะสามารถเกิดขึ้นและทำได้จริงจึงได้พิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคในการบรรลุเป้าหมาย หากการนำกลยุทธ์ไปใช้เกิดผลสำเร็จตามการคาดการณ์ที่วางไว้ นอกเหนือจากความพึงพอใจในการรับบริการจากลูกค้าเพิ่มขึ้น ทางบริษัทจะได้รับผลตอบแทนเชิงบวกด้านอื่นไม่ว่าจะด้านชื่อเสียง การบอกต่อของลูกค้า ซึ่งจะสนับสนุนทำให้ไปถึงเป้าหมายระดับธุรกิจในการเติบโตตามที่บริษัทกำหนดไว้

บรรณานุกรม

www.nbtc.go.th

ฐานข้อมูลบริษัท เอส.ซี.พี.ซีสเต็ม จำกัด

<http://incquity.com/articles/pest-analysis>

<http://www.nstda.or.th/blog/?p=2269>

<http://incquity.com/articles/5-forces-model>

www.wikipedia.com

<https://eiamsri.wordpress.com>

<http://promrucsa-dba04.blogspot.com>

https://en.wikipedia.org/wiki/Causal_loop_diagram

<http://www.quickmba.com/strategy/levels/>

<http://lertad.com/a2z/business-strategies/>

https://en.wikipedia.org/wiki/Service_quality

การบริหารคุณภาพบริการ- พิสิทธิ์ พิพัฒน์โกศลกุล

www.integratingperformance.com

<https://opentextbc.ca/strategicmanagement/chapter/value-chain/>

