

กลยุทธ์คัดเลือกพันธมิตรเพื่อการขยายตลาด
ของธุรกิจการออกแบบวิศวกรรมนอกชายฝั่งอุตสาหกรรมโรงไฟฟ้า



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์
เรื่อง
กลยุทธ์คัดเลือกพันธมิตรเพื่อการขยายตลาด
ของธุรกิจการออกแบบวิศวกรรมนอกชายฝั่งอุตสาหกรรมโรงไฟฟ้า

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ. 2559



.....
นางสาวณัฐชดา อรุณจินดาวรรณ
ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,
D.B.A.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

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

.....
พันธ์ณภัทร์ เสวตภาณุวงศ์,
Ph.D.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จไปด้วยความกรุณาเป็นอย่างสูงจาก ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่ได้ให้คำปรึกษา ข้อชี้แนะ ชัดเจน และให้ความช่วยเหลือ นานับประการจนกระทั่งทุกอย่างลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอขอบคุณ อาจารย์เป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี ประธานกรรมการสอบ สารนิพนธ์ และ ดร.พันธันภัทร์ เสวตภาณวงศ์ กรรมการสอบสารนิพนธ์ ในวันที่ผู้วิจัยได้นำเสนอ ผลงานได้กรุณาให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำที่ตรงประเด็น เปิดมุมมองใหม่ ซึ่งมีประโยชน์อย่างยิ่ง กับผู้วิจัยในการแก้ไขข้อบกพร่องในการทำสารนิพนธ์ ผู้วิจัยขอขอบคุณกรรมการทั้งสองท่านไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณบริษัทเอเอ็นเนอรัจี้ทีเอื่อเพื่อการสนับสนุนในด้านข้อมูลพื้นฐานซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมหาวิทยาลัยมหิดล และคณาจารย์ทุกท่านที่มอบความรู้ แลกเปลี่ยนและถ่ายทอดประสบการณ์ ที่มากด้วยคุณประโยชน์แก่นักศึกษาทุกคนอีกทั้งให้ความ เมตตาช่วยเหลือด้วยดีเสมอมา

ผู้วิจัยขอขอบคุณ เพื่อน พี่ น้อง นักศึกษาวิทยาลัยการจัดการที่เป็นกำลังใจร่วมทุกข์ร่วม สุขและให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันตลอดมา

และที่ขาดเสียไม่ได้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นพิเศษสำหรับคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์และครอบครัวอันเป็นที่รักยิ่งที่คอยห่วงใย ให้ความสนับสนุนและเป็นกำลังใจในการศึกษาเล่าเรียนจนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ฉัฐชฎา อรุณจินดาวรรณ

กลยุทธ์คัดเลือกพันธมิตรเพื่อการขยายตลาดของธุรกิจการออกแบบวิศวกรรมนอกชายฝั่งสู่
อุตสาหกรรม โรงไฟฟ้า

BUSINESS PARTNER STRATEGIC FOR MARKET DEVELOPMENT, OFFSHORE
ENGINEERING TO POWER PLANT

ณัฐชฎา อรุณจินดาวรรณ 5750504

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุ
วงศ์, Ph.D., ภูมิพร ชรรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ จัดทำเพื่อเป็นแนวทางการแก้ปัญหาองค์กรที่มีปัญหาสภาพคล่องอัน
เนื่องจากการได้รับผลกระทบจากการตกต่ำของอุตสาหกรรมที่ดำเนินกิจการอยู่ โดยการขยายฐาน
ลูกค้าโดยการขยายเข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่ด้วยสินค้าและบริการเดิมที่มี เนื้อหาในสารนิพนธ์ฉบับนี้
มีการใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis, Five forces Analysis, SWOT Analysis และ Casual Loop
Diagram ในการวิเคราะห์สถานการณ์ วิเคราะห์ปัญหา เพื่อใช้เป็นฐานในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อ
แก้ปัญหาให้เหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด

กลยุทธ์ที่นำเสนอคือกลยุทธ์เพื่อรักษาเสถียรภาพและเพิ่มช่องทางที่มำรายได้จาก
ทรัพยากรที่มีอยู่ ด้วยการนำเสนอสินค้าเดิมในตลาดใหม่ด้วยวิธีการสรรหาพันธมิตรคู่ค้าเพื่อการลด
ความเสี่ยง ลดระยะเวลา ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และเพิ่มมูลค่าให้กับทั้งสององค์กรที่เป็นคู่
พันธมิตรการค้ากัน

คำสำคัญ : กลยุทธ์/ การรักษาเสถียรภาพ / ขยายตลาด/ พันธมิตร/ ข้ามอุตสาหกรรม

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและการแข่งขัน	3
1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร	4
1.4 สภาพปัญหา	5
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ	7
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภาพรวมภายนอกของธุรกิจการออกแบบเชิงวิศวกรรม อุตสาหกรรมชุดเจาะน้ำมันนอกชายฝั่ง (Business Environment Analysis) ด้วย PESTEL Analysis	8
- บทวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วย PESTEL Analysis ของธุรกิจการออกแบบวิศวกรรมนอกชายฝั่ง	9
2.2 การวิเคราะห์แรงกดดันรประการ(Five forces Analysis)ที่มีผลต่อ ความสามารถในการแข่งขันของบริษัท	11
- บทวิเคราะห์สภาวะกดดันในการแข่งขันของธุรกิจการออกแบบ เชิงวิศวกรรมสำหรับอุตสาหกรรมการเจาะน้ำมันนอกชายฝั่ง	12
2.3 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรด้วย SWOT Analysis	15
- การวิเคราะห์บริษัทเอเอนเนอร์จีด้วย SWOT โดยเทียบกับบริษัทออกแบบเชิงวิศวกรรมทั่วไป	16
2.4 สรุปข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการวิเคราะห์	18

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3	
การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา	19
3.1 แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Casual Loop Diagram)	19
3.2 โครงสร้างและความสัมพันธ์ของปัญหาของบริษัทเอเอ็นเนอร์จีประเทศไทย	22
บทที่ 4	
กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	25
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate – Level Strategy)	26
4.1.1 กลยุทธ์เพื่อการเติบโต (Growth Strategy)	26
4.1.1.1 การเติบโตที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Concentration)	26
4.1.1.2 การกระจายธุรกิจ (Diversification)	26
4.1.2 กลยุทธ์เพื่อการรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)	27
4.1.2.1 กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No-Change Strategy)	27
4.1.2.2 กลยุทธ์การเน้นสร้างกำไร (Profit Strategy)	27
4.1.2.3 กลยุทธ์การยับยั้งระงับ (Pause Strategy)	27
4.1.3 กลยุทธ์เพื่อการตัดทอน (Retrenchment Strategy)	27
4.1.3.1 กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround Strategy)	27
4.1.3.2 กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว (Harvesting)	28
4.1.3.3 กลยุทธ์การไม่ลงทุนหรือขายกิจการบางส่วน (Divestment)	28
4.1.3.4 กลยุทธ์การออกจากธุรกิจ (Liquidation)	28
4.2 กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business–Level Strategy)	29
4.2.1 กลยุทธ์ความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership)	29
4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)	29
4.2.3 กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนตลาดเฉพาะกลุ่ม (Focus Cost Leadership)	29
4.2.4 กลยุทธ์สร้าง ความแตกต่างตลาดเฉพาะกลุ่ม (Focus Differentiation)	29
4.3 กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ (Functional–Level Strategy)	30
4.3.1 กลยุทธ์ในการขยายตลาดตามทฤษฎี Ansoff’s Matrix	30
4.3.1.1 Market Penetration	31
4.3.1.2 Product Development	31

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.3.1.3 Market Development	31
4.3.1.4 Diversification	31
4.3.2 ปัจจัยที่ใช้ในการขยายตลาด	32
4.3.2.1 การขยายตลาดโดยอาศัยปัจจัยภายใน	32
4.3.2.2 การขยายตลาดโดยอาศัยปัจจัยภายนอก	32
4.4 กระบวนการเลือกพันธมิตรทางการค้า	33
4.5 แนวทางการดำเนินงานร่วมกับพันธมิตรคู่ค้า	37
4.6 แนวทางการออกแบบกลยุทธ์สำหรับบริษัทเอเอ็นเนอร์จีจำกัด	38
4.6.1 กลยุทธ์ระดับองค์กรของบริษัทเอเอ็นเนอร์จี	39
4.6.2 กลยุทธ์ในระดับธุรกิจของบริษัทเอเอ็นเนอร์จี	39
4.6.3 กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการของบริษัทเอเอ็นเนอร์จี	40
4.7 ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินตามแผนกลยุทธ์	41
บทที่ 5 การประยุกต์ใช้กลยุทธ์	43
5.1 การบริหารจัดการกลยุทธ์ด้วย Balance Scorecards	43
5.1.1 ด้านการเงิน	44
5.1.2 ด้านลูกค้า	44
5.1.3 ด้านกระบวนการภายใน	44
5.1.4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	45
5.2 แนวทางการบริหารกลยุทธ์ด้วย Balanced Scorecard ของบริษัทเอเอ็นเอ็นจีเนียร์ริง	45
5.3 แผนปฏิบัติการเพื่อการเลือกพันธมิตรคู่ค้า	47
5.4 การบริหารจัดการความเสี่ยง	48
5.4.1 เครื่องมือบริหารความเสี่ยงด้วย ERM	48
5.4.2 ขั้นตอนการสร้างกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงในองค์กร	50
5.4.2.1 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร	50
5.4.2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์	50
5.4.2.3 การบ่งชี้เหตุการณ์	50

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.4.2.4 การประเมินความเสี่ยง	50
5.4.2.5 การตอบสนองความเสี่ยง	51
5.4.2.6 กิจกรรมการควบคุม	51
5.4.2.7 การสารสนเทศและการสื่อสาร	51
5.4.2.8 การติดตามผล	52
5.4.3 ความเสี่ยงของบริษัทเอเอ็นจีเนียร์กับ โครงการคัดเลือกพันธมิตรคู่ค้า	53
5.4.3.1 ปัจจัยที่มีต่อความเสี่ยง	53
5.4.3.2 ความเสี่ยงของโครงการนี้	53
5.4.3.3 ความเสี่ยงในขั้นตอนการคัดเลือกพันธมิตรคู่ค้า	56
บรรณานุกรม	61
ประวัติผู้วิจัย	62

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	สรุปการวิเคราะห์ปัญหาโดย PESTEL Analysis ของธุรกิจการออกแบบเชิงวิศวกรรมสำหรับอุตสาหกรรมการุดเจาะน้ำมันนอกชายฝั่ง	10
2.2	สรุปการวิเคราะห์ปัญหาโดย 5 Forces Analysis ของธุรกิจการออกแบบเชิงวิศวกรรมสำหรับอุตสาหกรรมการุดเจาะน้ำมันนอกชายฝั่ง	14
2.3	แสดงผลการวิเคราะห์การวิเคราะห์บริษัทเออนเนอร์จีด้วย SWOT Analysis	17
4.1	แสดงสรุปกิจกรรม 7กระบวนการเลือกพันธมิตรทางการค้า	37
5.1	กลยุทธ์และความสัมพันธ์กับมุมมองของ Balance Scorecard	46
5.2	แผนปฏิบัติการเพื่อการเลือกพันธมิตรคู่ค้า	47
5.3	แสดงการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของโครงการ	55
5.4	แสดงการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงในขั้นตอนการคัดเลือกพันธมิตรการค้า	58

สารบัญรูปลภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	แผนภาพแสดงจำนวน โครงการและรายได้ของบริษัทเอเอ็นเนอร์จี้ปีค.ศ.2013-2015	2
1.2	แผนภาพแสดงราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกปีค.ศ.2007-Aug,2016	3
1.3	แผนภาพแสดงเครือข่ายบริษัทในเครือของบริษัทเอเอ็นเนอร์จี้ประเทศไทย	4
1.4	แผนภาพแสดงฟังก์ชันกรของบริษัทเอเอ็นเนอร์จี้ประเทศไทยในปัจจุบัน	5
1.5	แผนภาพแสดงแนวโน้มความต้องการพลังไฟฟ้าสูงสุดของประเทศไทย	6
2.1	แสดงสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการออกแบบเชิงวิศวกรรม อุตสาหกรรมขุดเจาะน้ำมันนอกชายฝั่ง	11
2.2	แสดงแรงกดดันประการที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการออกแบบเชิงวิศวกรรม อุตสาหกรรมขุดเจาะน้ำมันนอกชายฝั่ง	14
3.1	แสดงความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างความต้องการบริโภคน้ำมันกับอัตราการ ผลิตน้ำมัน	20
3.2	แสดงความสัมพันธ์ในทางลบระหว่างอัตราการผลิตน้ำมันกับราคาน้ำมันใน ตลาด	20
3.3	แสดงวงรอบแบบเสริมแรง	21
3.4	แสดงวงรอบแบบสมดุล	21
3.5	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุแสดงความสัมพันธ์ของกิจกรรมและผลกำไรของ บริษัทเอเอ็นเนอร์จี้ประเทศไทย	22
3.6	แผนภูมิวงรอบเหตุและผลในการเพิ่มรายได้ของบริษัทเอเอ็นเนอร์จี้ใน อุตสาหกรรมอื่น	23
3.7	แสดงแนวทางการเพิ่มรายได้ของบริษัทเอเอ็นเนอร์จี้ภายใต้ข้อจำกัดขององค์กร	23
4.1	แสดงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ทั้งสามระดับ	25
4.2	แผนผังแสดงการจำแนกลักษณะของกลยุทธ์ระดับองค์กร	28
4.3	แผนผังแสดงการจำแนกลักษณะของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ	30
4.4	แสดงภาพรวมของตาราง Ansoff's Matrix	31

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

ภาพ		หน้า
4.5	แผนผังแสดงการจำแนกลักษณะของกลยุทธ์การขยายตลาด	33
4.6	แสดงภาพรวมของกลยุทธ์ที่นำเสนอในแต่ละระดับ	41
5.1	แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของมุมมอง 4 มุมมองใน Balance Scorecards	44
5.2	แนวทางการแก้ปัญหาสภาพคล่องกับมุมมองของ Balance Scorecards	45
5.3	แสดงการวิเคราะห์ความรุนแรงความเสี่ยงของบริษัทเอเอ็นจีเนียร์กับ โครงการ คัดเลือกพันธมิตรคู่ค้า	54
5.4	แสดงการวิเคราะห์ความรุนแรงของความเสี่ยงขั้นตอนกระบวนการคัดเลือก พันธมิตรคู่ค้า	57

บทที่ 1

บทนำ

วัฏจักรของธุรกิจก็มีธรรมชาติเหมือนกับสรรพสิ่งของโลกก็คือมีขึ้นมีลงหมุนเวียนสลับเปลี่ยนกันไป แต่เมื่อธุรกิจเดินมาถึงขาลงจะมีกลวิธีใดที่สามารถกอบกู้สถานการณ์ของธุรกิจให้สามารถพลิกฟื้นกลับมาได้ หากเปรียบธุรกิจขาลงเป็นคนป่วยผู้บริหารก็เปรียบได้กับหมอที่จะดำเนินการวางแผนการรักษาผู้ป่วยให้ฟื้นคืนมาดีดังเดิม แผนการรักษาที่เปรียบได้กับกลยุทธ์ที่ผู้บริหารจะเลือกใช้ตามเหมาะสม ปรับเปลี่ยนไปตามสถานะของบริษัทและปัจจัยแวดล้อมที่กำลังเผชิญอยู่ หากมีการวิเคราะห์สาเหตุที่ถูกต้อง และวางแนวทางแก้ไขได้ตรงจุดเท่าใด โอกาสที่จะพลิกฟื้นกลับมาคืนมาก็จะยังมีโอกาสมากเท่านั้น

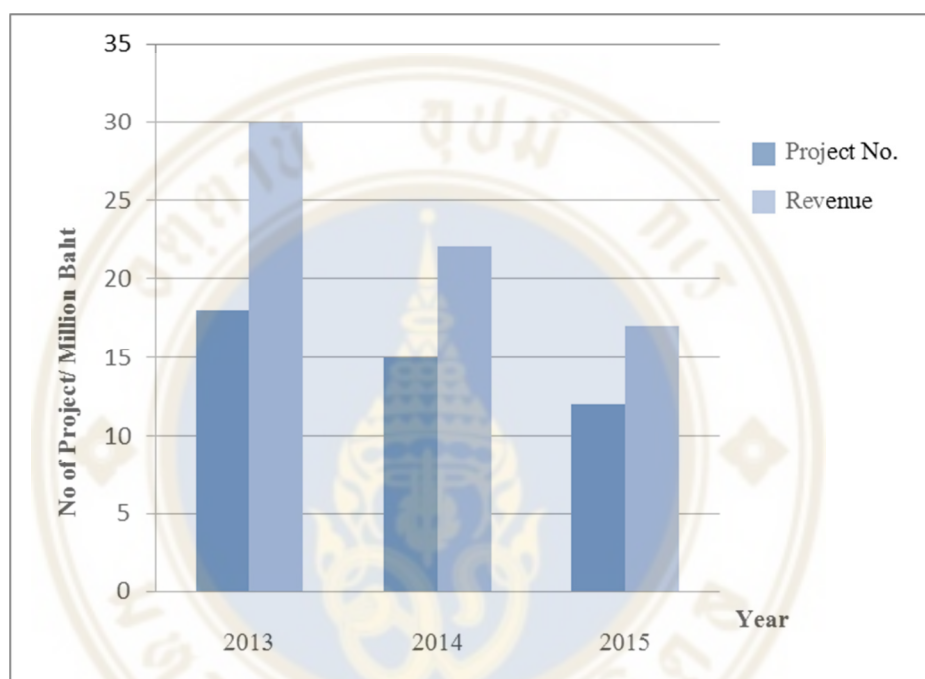
ในภาวะที่โลกตกอยู่ในสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำกระจายทั่วทุกภูมิภาคนั้นส่งผลกระทบต่อธุรกิจในประเทศไทยด้วยเช่นกันหลายๆองค์กรได้รับผลกระทบบางส่วนที่ปรับตัวไม่ทันหรือเลือกดำเนินกลยุทธ์ผิดพลาดจนต้องปิดกิจการไปก็มีเป็นจำนวนมาก สำหรับผู้ที่ยังดำเนินธุรกิจก็ต้องปรับแผนกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจต่อไป

จึงเป็นที่มาของการทำการศึกษาฉบับนี้ ซึ่งเป็นหนึ่งแนวกลยุทธ์เพื่อรักษาอาการป่วยของบริษัทตัวอย่างที่ได้รับผลกระทบจากสภาวะราคาน้ำมันดิบโลกตกต่ำให้สามารถฝ่าฟันปัญหาในปัจจุบันให้สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมการขุดเจาะน้ำมันเป็นอุตสาหกรรมที่เฟื่องฟูและเติบโตอย่างรวดเร็วในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาแต่ในปัจจุบัน(ปีพ.ศ.2559) อุตสาหกรรมการขุดเจาะน้ำมันได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงอันเนื่องจากการพัฒนาของเทคโนโลยีการผลิตทำให้อัตราการผลิตทั่วโลกเพิ่มขึ้นรวมถึงรูปแบบการผลิตในรูปแบบใหม่ จึงส่งผลให้เกิดการเพิ่มขึ้นของอุปทานอย่างก้าวกระโดด ดังจะยกตัวอย่างการผลิตน้ำมันภายในประเทศสหรัฐอเมริกาโดยใช้เทคโนโลยีใหม่ในการผลิตน้ำมันจากแหล่งน้ำมันจากชั้นหินดินดาน (Shale Oil) ซึ่งส่งผลให้อุปสงค์ในการนำเข้าน้ำมันดิบของสหรัฐอเมริกาดลดลงอย่างต่อเนื่อง

เมื่อเรามาพิจารณาถึงอุปสงค์ในช่วงเวลาเดียวกันพบว่าแนวโน้มลดลงด้วยสาเหตุของสถานะเศรษฐกิจตกต่ำในหลายภูมิภาคและความก้าวหน้าของประสิทธิภาพการใช้เชื้อเพลิงของยานพาหนะที่ดีขึ้น การที่มีอุปทานของน้ำมันเพิ่มขึ้นสวนทางกับอุปสงค์ที่ลดลงได้ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการขุดเจาะน้ำมันทั่วโลกได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง ทำให้ธุรกิจที่มีรายได้หลักจากอุตสาหกรรมนี้ต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาวะการณ์ปัจจุบันโดยการลดต้นทุนให้มากที่สุดและพยายามสร้างรายได้จากอุตสาหกรรมอื่นๆเข้ามาเป็นตัวช่วยเพื่อให้สามารถผ่านวิกฤติการณ์ราคาน้ำมันตกต่ำไปได้



ภาพที่ 1.1 แผนภาพแสดงจำนวนโครงการและรายได้ของบริษัทเอเอ็นเนอร์จีปีค.ศ.2013-2015

จากข้อมูลในด้านผลการประกอบการของบริษัทเอเอ็นเนอร์จีในช่วงปีค.ศ.2013ช่วงจนถึง 6 เดือนแรกของปีค.ศ.2015 แสดงผลการขาดทุนในการดำเนินธุรกิจโดยบริษัทมีค่าใช้จ่ายประจำที่ต้องใช้จ่ายทุกเดือนในส่วนของค่าเช่า ค่าแรง แต่กลับไม่มีรายได้เข้ามาเนื่องจากการระงับและชะลอโครงการของลูกค้า บริษัทจึงมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องหากกลยุทธ์รับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

บริษัทได้ปรับตัวโดยการลดขนาดองค์กร ให้สอดคล้องกับปริมาณงานที่มีเพื่อให้บริษัทยังสามารถดำเนินกิจการไปได้อย่างต่อเนื่อง จากเหตุการณ์นี้ส่งผลให้บริษัทเกิดความตระหนักว่าการที่มีลูกค้าอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดิมนั้นไม่เพียงพอและมีความเสี่ยงสูงเนื่องจากเมื่ออุตสาหกรรมนั้นเผชิญสภาวะตกต่ำก็ส่งผลให้บริษัทนั้นประสบปัญหาตามไปด้วย เพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยงและเพิ่มช่องทางในการขยายฐานลูกค้าให้กว้างขึ้น การมองหาลูกค้าในกลุ่ม

อุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่มีความจำเป็นที่จะต้องใช้บริการการเงินเป็นกลยุทธ์ที่ถูกหยิบยกขึ้นมาใช้เพื่อการแก้ปัญหาในระยะยาว

1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

ในที่นี้จะกล่าวถึงอุตสาหกรรมการขุดเจาะน้ำมันในอ่าวไทยจะพบว่ายังคงมีการเติบโตต่อเนื่องเนื่องจากการลงทุนที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายด้วยเงื่อนไขหลายประการการซื้อขายสัมปทานล่วงหน้าก็เป็นส่วนผลักดันให้เกิดการเติบโต แต่จะเติบโตด้วยอัตราเร่งที่ลดลงซึ่งเป็นผลกระทบจากราคาน้ำมันที่ตกต่ำอย่างต่อเนื่องและยังไม่มีภาพที่ชัดเจน ทั่วๆไปบริษัทที่ดำเนินการขุดเจาะน้ำมันในอ่าวไทยจึงชะลอโครงการออกไปและจะมีการลดทอนให้เหลือในส่วนที่สำคัญจำเป็นและยังคงมีความคุ้มค่าเท่านั้น



ภาพที่ 1.2 แผนภาพแสดงราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกปีค.ศ.2007-Aug,2016

ที่มา: <http://www.macrotrends.net/1369/crude-oil-price-history-chart>

ในที่นี้จะกล่าวถึงลักษณะการแข่งขันในธุรกิจการออกแบบเชิงวิศวกรรม โครงสร้างแท่นขุดเจาะน้ำมันนั้นมีการแข่งขันที่รุนแรง เนื่องจากทุกบริษัทจะต้องยึดกรอบการทำงานเดียวกันคือการต้องดำเนินงานตามมาตรฐานสากลโดยใช้คอมพิวเตอร์และโปรแกรมเข้ามาช่วยในการคำนวณและออกแบบแม้จะมีจุดที่แตกต่างของคุณภาพของงานที่แนวความคิดในการออกแบบ การบริหารจัดการ และความพร้อมในการทำงานแต่อย่างไรงานที่ออกมา ก็จะออกมาคล้ายๆกัน

รวมถึงในปัจจุบันบริษัทที่มีขนาดใกล้เคียงกันก็มีทรัพยากรที่คล้ายคลึงกันจึงส่งผลให้การแข่งขันนั้นพุ่งเป้าไปที่การแข่งขันกันด้วยราคาเป็นส่วนใหญ่ และด้วยสถานะที่อุตสาหกรรมเกิดการชะลอตัวจึงไม่มีแรงดึงดูดให้กับผู้เล่นหน้าใหม่เข้ามาลงทุน

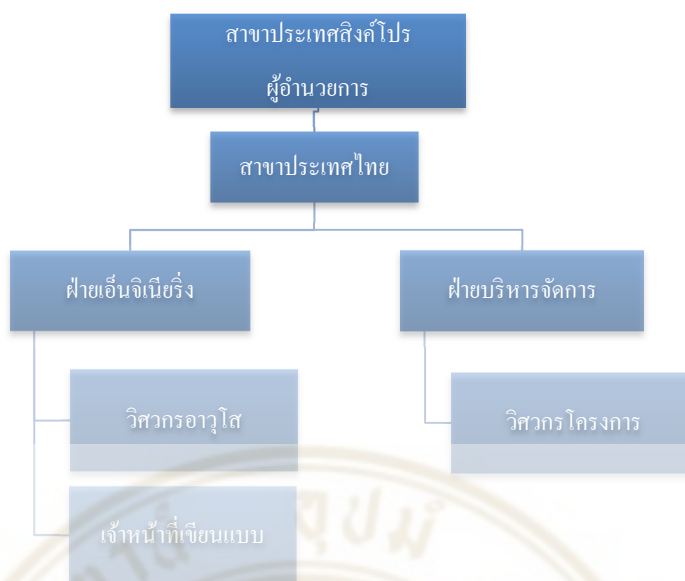
1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร

บริษัทเอเอ็นเนอร์จีประเทศไทยก่อตั้งเมื่อปีค.ศ.2013 โดยจัดตั้งประกอบกิจการประเภทการให้บริการด้านงานออกแบบทางวิศวกรรมแก่แท่นขุดเจาะน้ำมันรวมถึงเป็นที่ปรึกษาในการดำเนินกิจการต่างๆในอุตสาหกรรมขุดเจาะน้ำมัน โดยมีบริษัทที่เป็นเครือข่ายเดียวกันอยู่ในประเทศสิงคโปร์และอินเดีย



ภาพที่ 1.3 แผนภาพแสดงเครือข่ายบริษัทในเครือของบริษัทเอเอ็นเนอร์จีประเทศไทย

ลักษณะงานหลักในประเทศไทยจะมีลักษณะเป็นการแก้ไขต่อเติมและคำนวณโครงสร้างของแท่นขุดเจาะและผลิตน้ำมันที่กำลังดำเนินการผลิตอยู่แล้ว (เรียกว่างานบราวน์ฟีลด์) เป็นการออกแบบโครงสร้าง Topside สำหรับพื้นที่ที่จำกัดความต้องการของเจ้าของงาน โครงสร้างรองรับช่วงติดตั้งต่อเติม Construction และโดยต้องคำนึงถึงการรับแรงที่มาจากธรรมชาติ เช่น แรงคลื่น กระแสน้ำ แรงดันน้ำ กระแสลม และ แผ่นดินไหว รวมไปถึงการกักกรองจากสภาพแวดล้อมในทะเล การออกแบบเพื่อรับความล้า (Fatigue) โดยมีลูกค้าเป็นเจ้าของแท่นขุดเจาะและผลิตน้ำมันโดยตรง

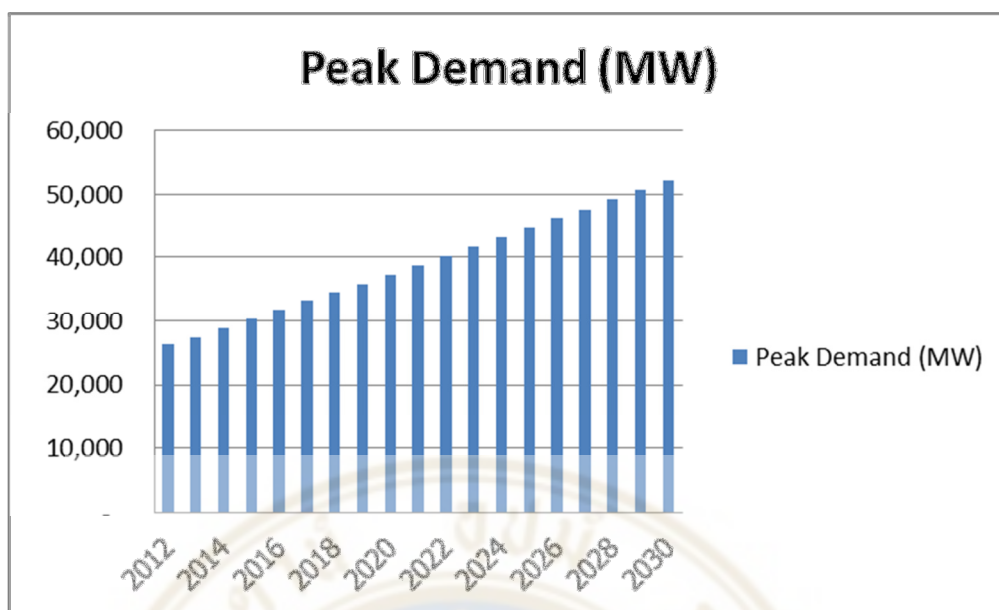


ภาพที่ 1.4 แผนภาพแสดงผังองค์กรของบริษัทเอเอ็นเนอร์จีประเทศไทยในปัจจุบัน

1.4 สภาพปัญหา

บริษัทเอเอ็นเนอร์จีได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวของอุตสาหกรรมขุดเจาะและผลิตน้ำมันอย่างรุนแรงเนื่องจากเมื่อราคาน้ำมันตกต่ำจะส่งผลให้บริษัทขุดเจาะและผลิตน้ำมันหยุดการผลิตบางส่วนและระงับโครงการพัฒนาที่ได้วางแผนไว้ส่งผลให้งานของบริษัทเอเอ็นเนอร์จีประสบปัญหาขาดงานที่จะเข้ามาในบริษัททำให้กระทบกับรายได้ของบริษัทอย่าง หากในระยะยาวอุตสาหกรรมขุดเจาะและผลิตน้ำมันยังคงตกต่ำอย่างต่อเนื่องย่อมส่งผลให้กระทบกับความสามารถในการดำเนินกิจการต่อไปของบริษัทอย่างแน่นอน

บริษัทเอเอ็นเนอร์จินั้นมีลูกค้าหลักเพียงเจ้าเดียวเมื่อลูกค้าประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจก็จะส่งผลกระทบโดยตรงกับบริษัทเพื่อแก้ไขปัญหาก็มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องหาทางเพิ่มช่องทางที่มรายได้แต่ก็มีข้อจำกัดว่าจะต้องใช้ทรัพยากรเดิมที่มีอยู่ แต่การจะมองหาลูกค้าในกลุ่มอุตสาหกรรมน้ำมันนั้นย่อมเป็นไปได้ยากเพราะทุกบริษัทต่างก็ประสบปัญหาเดียวกัน ดังนั้นเป้าหมายที่ให้ความสนใจคือการมองหาโอกาสใหม่ๆเดิมแต่เป็นกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นๆที่กำลังเติบโตและมีความต้องการในเรื่องการออกแบบเชิงวิศวกรรมที่มีมาตรฐานสากลกำกับ



ภาพที่ 1.5 แผนภาพแสดงแนวโน้มความต้องการพลังไฟฟ้าสูงสุดของประเทศไทย

ที่มา: Ministry of Energy Thailand Power Development Plan 2015-2036 (PDP2015)

สำนักงานนโยบายและแผนพลังงานกระทรวงพลังงาน

อุตสาหกรรมที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและมีความต้องการงานออกแบบที่มีมาตรฐานใกล้เคียงกับธุรกิจน้ำมันคือ อุตสาหกรรมการก่อสร้างโรงไฟฟ้า ทำให้เป็นจุดที่ยังเป็นตลาดที่มีโอกาสแก่ผู้เล่นเจ้าใหม่ๆ เข้ามาเติมในส่วนที่ยังคงมีความขาดแคลนในส่วนของผู้รับเหมางานออกแบบ

การออกแบบและก่อสร้างโรงไฟฟ้าทุกประเภทในปัจจุบันนั้นเพื่อเป็นการลดต้นทุนฝ่ายโครงการนิยมแบ่งการออกแบบและก่อสร้างโครงการออกเป็น 2 ส่วน คือส่วนอุปกรณ์เครื่องจักรหลักเช่น Turbine, HRSG และส่วนอาคารและสาธารณูปโภค โดยเครื่องจักรหลักนั้นจะเป็นความรับผิดชอบของบริษัทผู้ผลิตอุปกรณ์นั้นๆ ในการออกแบบ-ก่อสร้างและติดตั้งแต่ในส่วนอาคารและสาธารณูปโภคจะแบ่งออกมาแก่ทีมผู้รับเหมาอีกส่วนหนึ่งซึ่งในส่วนนี้จึงเป็นช่องทางที่บริษัทเอเอนเนอร์จีจะสามารถเข้าไปสู่อุตสาหกรรมการออกแบบโรงไฟฟ้าโดยเข้าไปให้บริการงานออกแบบในส่วนระบบโครงสร้างที่บริษัทมีความชำนาญเป็นพิเศษ

ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบันของบริษัทเอเอนเนอร์จี เพื่อให้เกิดการเพิ่มรายได้ให้แก่บริษัทจำเป็นต้องวางกลยุทธ์เพื่อการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มโรงไฟฟ้าด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุดและความเสี่ยงน้อยที่สุด วิธีการที่น่าสนใจคือการสรรหาพันธมิตรคู่ค้าที่เหมาะสมเพื่อเสริมสร้างความพร้อมและความแข็งแกร่งให้แก่กันจะส่งผลให้เพิ่มโอกาสและขีดความสามารถในการทำงาน และทำให้บริษัทสามารถขยายฐานลูกค้าไปสู่ธุรกิจการออกแบบก่อสร้างโรงไฟฟ้าได้สำเร็จ

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

ปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจนั้นมีหลากหลาย ประเด็นแต่สามารถแบ่งได้เป็นสองส่วนใหญ่ๆคือปัจจัยที่มาจากภายนอกซึ่งองค์กรไม่สามารถควบคุมได้ และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อที่มาจากภายในองค์กรเองซึ่งองค์กรสามารถบริหารจัดการและควบคุมได้ ดังนั้นการที่จะวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันและการดำเนินธุรกิจ นั้นต้องพิจารณาทั้งปัจจัยทั้งสองส่วนคู่กันไป

โดยการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาถึงสภาพการณ์ของอุตสาหกรรมในอดีต ปัจจุบัน และคาดการณ์อนาคตเพื่อแสวงหาโอกาส ระบุถึงสิ่งที่จะเป็นอุปสรรค และวิเคราะห์ปัจจัยที่นำพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ ส่วนในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในนั้นเพื่อเป็นการวิเคราะห์และตีแผ่ตนเองเพื่อให้เห็นประสิทธิภาพที่แท้จริงที่องค์กรมี มีอะไรที่เป็นจุดแข็งและอะไรที่เป็นจุดอ่อน และควรจะมีการจัดการกับสิ่งที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การวิเคราะห์ที่ถูกต้องจะแสดงให้เห็นถึงข้อได้เปรียบเสียเปรียบเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

ข้อมูลเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องใช้เป็นฐานในการวางแผนเพื่อพัฒนาและกำหนดแนวทางในการขยายหรือแก้ปัญหาทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากพอที่จะไปถึงเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

ในบทนี้ได้เสนอหลักการวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจของบริษัทเอเอ็นเนอร์จีซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมขุดเจาะน้ำมันนอกชายฝั่งที่กำลังอยู่ในสภาวะตกต่ำและส่งผลกระทบต่อการค้าและการดำเนินงานและความอยู่รอดของบริษัท เพื่อหาแนวทางในการบรรเทาและแก้ไขปัญหาที่เกิดจากสภาวะตกต่ำของอุตสาหกรรม โดยการใช้เครื่องมือต่างๆดังต่อไปนี้

2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภาพรวมภายนอกของธุรกิจการออกแบบเชิงวิศวกรรม อุตสาหกรรมขุดเจาะน้ำมันนอกชายฝั่ง (Business Environment Analysis) ด้วย PESTEL Analysis

PESTEL เป็นตัวย่อของปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมหรือประเภทธุรกิจนั้นๆ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ 6 ชนิดที่ใช้ในการวิเคราะห์ ซึ่งจะแสดงสภาพแวดล้อมแบบภาพรวมและสะท้อนสถานะความเป็นไปของตลาดในอุตสาหกรรมที่เราสนใจในช่วงเวลานั้นๆ โดยผู้วิเคราะห์สามารถเข้าใจแนวโน้มสถานะของตลาดว่าตลาดว่าอยู่ในช่วงเติบโต ขยายตัว หรืออยู่ในช่วงชะลอและหดตัว PESTELประกอบไปด้วยรายละเอียดดังนี้

P – Politic: ปัจจัยทางนโยบายการเมือง

E – Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

S – Social: ปัจจัยทางสภาพสังคม

T – Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม

E – Environment: ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม และ

L – Legal: ปัจจัยทางด้านกฎหมาย

P – Politic: ปัจจัยทางนโยบายการเมืองคือ ปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากรัฐบาลในขณะนั้นที่ว่ามีนโยบายของรัฐอย่างไรรวมถึงสถานะทางการเมืองในช่วงเวลานั้นๆ ตัวอย่างเช่น ข้อตกลงสนธิสัญญา และข้อกฎหมายทางการค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาตามนโยบายของรัฐบาลซึ่งจะทำให้สามารถเห็นแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ซึ่งผู้ที่สามารถคาดการณ์ในส่วนนี้ได้แม่นยำจะส่งผลให้สามารถวางแผนเพื่อแสวงประโยชน์ และปรับตัวเพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงได้ทันทั่วทั้ง

E – Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจคือ สภาพเศรษฐกิจของหน่วยที่มีนัยสำคัญกับธุรกิจที่เราสนใจตามแต่ชนิดของธุรกิจนั้นๆ อาจจะเป็นระดับประเทศ หรือระดับโลก ซึ่งเศรษฐกิจจะมีผลกับธุรกิจเป็นอย่างมากเนื่องจากสภาพเศรษฐกิจจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสามารถในการใช้จ่ายของคนในหน่วยนั้นๆ ซึ่งการที่เราเข้าใจสภาพเศรษฐกิจจะเป็นปัจจัยที่ช่วยในการวางแผนในการขยายหรือปรับเปลี่ยนรูปแบบของกิจการให้เหมาะสมกับแนวโน้มของเศรษฐกิจในอนาคต

S – Social: ปัจจัยทางสังคมคือ สภาพแวดล้อมของพื้นที่หน่วยนั้นๆ สังคม วัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยม และคุณภาพชีวิตของคนในสังคมนั้นๆพื้นที่นั้นๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อถึงกระแสดการตอบรับหรือต่อต้านของคนในชุมชนนั้นๆ ซึ่งมีความสำคัญต่อแผนในการดำเนินธุรกิจ

T – Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมคือ วิวัฒนาการที่จะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรม และวิถีชีวิต อันเนื่องมาจากการเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ การโอนถ่ายของความรู้และเทคโนโลยี ซึ่งจะบอกถึงแนวโน้มในอนาคตว่าธุรกิจ อาจจะได้รับผลกระทบอะไรจาก เทคโนโลยี เหล่านั้น ซึ่งจะนำมาซึ่งความได้เปรียบและเสียเปรียบในการดำเนินธุรกิจ

E – Environmental: ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อมคือปัจจัยที่จะเกิดจากปัจจัยทางสภาพแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติ สภาพอากาศ ว่าจะสภาพอย่างไรและจะมีผลกระทบอย่างไรธุรกิจที่กำลังดำเนินกิจการหรือ กำลังจะเริ่มกิจการได้บ้าง เป็นฤดูกาลที่เหมาะสมหรือไม่

L - Legal: ปัจจัยทางด้านกฎหมายคือ ข้อบังคับของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน รวมถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งอาจออกโดยรัฐของแต่ละประเทศ รวมถึงข้อกำหนดที่ถูกกำหนดขึ้นของกลุ่มต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อทั้งด้านบวกและด้านลบต่อธุรกิจ เช่น กฎหมายด้านแรงงาน กฎหมายการควบคุมสัมปทานต่างๆกฎหมายการนำเข้า-ส่งออก เป็นต้น

บทวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วย PESTEL Analysis ของธุรกิจการออกแบบวิศวกรรมนอกชายฝั่ง

P-Politic และ L-Legal : ปัจจัยทางนโยบายการเมืองปัจจัยทางด้านกฎหมายในสภาวะปัจจุบันนี้มีผลกระทบต่อธุรกิจประเภทนี้ในเชิงบวก ดังจะพิจารณาได้ว่าอุตสาหกรรมการสำรวจขุดเจาะและผลิตน้ำมันนอกชายฝั่งในทุกขั้นตอนของจะถูกกำกับด้วยกฎระเบียบข้อบังคับโดยข้อกำหนดกฎหมายที่ซับซ้อน ตัวอย่างเช่นมาตรการด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมตลอดทั้งกระบวนการในการดำเนินกิจการ จึงส่งผลให้การวิเคราะห์เชิงวิศวกรรมมีความจำเป็นที่จะต้องทำโดยอย่างน้อยตามที่กฎหมาย และเนื่องจากธุรกิจการขุดเจาะน้ำมันเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจมหภาคของประเทศ การออกนโยบายและกฎหมายเพื่อควบคุมดูแลนั้นจึงได้มีการพิจารณาอย่างรัดกุม ส่งผลให้มีความเสถียรสูง มักจะไม่มีเปลี่ยนแปลงชนิดฉับพลัน

E-Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจมีผลกระทบต่อธุรกิจนี้เป็นอย่างมากกล่าวคือเมื่อเศรษฐกิจดีก็จะทำให้การบริโภคน้ำมันมีมากขึ้นส่งผลให้มีการเร่งอัตราการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดจึงทำให้กิจการออกแบบเชิงวิศวกรรมนั้นเฟื่องฟูและ เมื่อสภาวะเศรษฐกิจถดถอยจะส่งผลให้ประชากรในภูมิภาคที่ได้ผลกระทบ อุตสาหกรรมภาคการผลิตต่างๆจะหยุดชะงัก ประชากรมีอำนาจในการใช้จ่ายลดลง ภาคการเดินทางและขนส่งจะชะงักงัน นำมาสู่การลดลงของอุปสงค์ซึ่งจะส่งผลต่อผู้ผลิตน้ำมันจะลดกำลังการผลิตและชะลอแผนการขายกำลังการผลิตและอาจจะรุนแรงถึงขั้นระงับหรือยกเลิกโครงการซึ่งจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจการออกแบบเชิงวิศวกรรม กล่าวคือเมื่อผู้บริษัทยุทธศาสตร์และผลิตน้ำมันได้รับผลกระทบจนเกิดการชะงักงันหรือหยุดชะงักในซัพพลายเชนทั้งหมดก็จะได้รับผลกระทบให้ชะงักงันตามไปด้วย

S-Social: ปัจจัยทางสังคมมีผลกระทบต่อธุรกิจการออกแบบเชิงวิศวกรรมนอกชายฝั่งเล็กน้อย สามารถระบุประเด็นที่ส่งผลกระทบในเชิงลบได้ก็จะแบ่งออกเป็น2ส่วนใหญ่ๆคือจากประชาชนในชุมชนพื้นที่ใกล้เคียงแทนจุดเจาะกับภาคประชาชนร่วมกับกระแสการอนุรักษ์ธรรมชาติ

โดยมักออกมาในรูปแบบที่มีการรณรงค์ส่งเสริมให้ใช้พลังงานทางเลือกแทนน้ำมันและการรักษ โลกที่จะมีการรณรงค์ให้มีการลดการใช้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากน้ำมัน ลดกิจกรรมที่ต้องใช้น้ำมันลง

T-Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมมีผลกระทบต่อธุรกิจการออกแบบ ในเชิงบวกขึ้นดังในกรณีที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการคำนวณและ ออกแบบทำให้สามารถทำงานได้สะดวกมากยิ่งขึ้น แต่ไม่ว่าโปรแกรมจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรก็ตามบริษัทจะต้องเลือกใช้โปรแกรมที่ลูกค้ายอมรับและมีความต้องการให้ใช้เสมอเนื่องจากเมื่อ ทำงานเสร็จแล้วลูกค้าต้องสามารถเปิดไฟล์เพื่อใช้ในการทำงานต่อไปได้ เมื่อเทคโนโลยีการสำรวจ และการขุดเจาะน้ำมันมีวิวัฒนาการสูงขึ้นทำให้สามารถตรวจสอบได้แม่นยำขึ้นจึงสามารถเพิ่มกำลัง การผลิตได้มากหากมีความต้องการจะส่งเสริมให้งานออกแบบเชิงวิศวกรรมนั้นเป็นที่ต้องการมาก

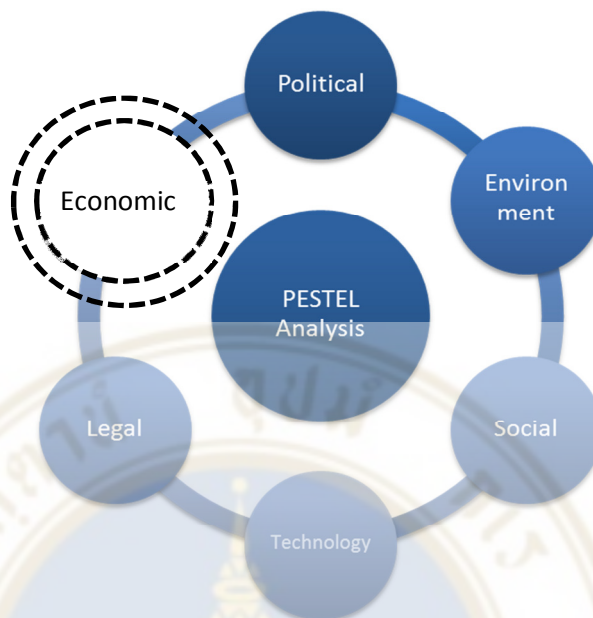
แต่ก็ยังมีอีกมุมของผลกระทบที่เกิดจากเทคโนโลยีทำอาจเกิดกระบวนการผลิตที่สามารถผลิตน้ำมันได้จากแหล่งน้ำมันใหม่ๆที่มีความหลากหลายมากขึ้น เช่น"การสกัดน้ำมันจาก หินดินดาน"ในประเทศสหรัฐอเมริกา นอกจากนั้นความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆอาจนำมาซึ่งพลังงาน ทดแทนในรูปแบบต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่ออุปสงค์ในการใช้น้ำมันลดลงอันเกิดจากการ เปลี่ยนไปของพฤติกรรมผู้บริโภคในการใช้น้ำมัน สิ่งเหล่านี้อาจส่งผลให้การขุดเจาะน้ำมันนอก ชายฝั่งมีปริมาณลดลงซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจการออกแบบวิศวกรรมนอกชายฝั่งด้วยเช่นกัน

E-Environmental: ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อมจะมีผลกระทบต่อธุรกิจการออกแบบทาง วิศวกรรมในเชิงลบเนื่องจากกระแสการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติจะส่งผลให้มีการใช้พลังงาน ทางเลือกเพิ่มขึ้น ส่งผลให้การขุดเจาะน้ำมันนอกชายฝั่งลดลงและส่งผลให้งานออกแบบมีปริมาณ น้อยลงตามไปด้วย

ตารางที่ 2.1 สรุปการวิเคราะห์ปัญหาโดย PESTEL Analysis ของธุรกิจการออกแบบเชิงวิศวกรรม สำหรับอุตสาหกรรมการขุดเจาะน้ำมันนอกชายฝั่ง

ปัจจัยภายนอก (PESTEL)	ผลกระทบ
ปัจจัยทางนโยบายการเมือง (P – Politic)	+
ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (E – Economic)	-
ปัจจัยทางสังคม (S – Social)	-
ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม (T – Technology)	+
ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม (E – Environmental)	-
ปัจจัยทางด้านกฎหมาย (L - Legal)	+

เมื่อสรุปการวิเคราะห์ปัญหาโดย PESTEL Analysis จะพบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อสถานะอุตสาหกรรมน้ำมันที่ชัดเจนที่สุดคือปัจจัยทางเศรษฐกิจ (E – Economic)



ภาพที่ 2.1 แสดงสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการออกแบบเชิงวิศวกรรมอุตสาหกรรมขุดเจาะน้ำมันนอกชายฝั่ง

เศรษฐกิจ (E–Economic) มีผลกระทบโดยตรงต่ออุปสงค์ของการบริโภคน้ำมันหากสถานะเศรษฐกิจดีความต้องการน้ำมันเชื้อเพลิงก็จะมากขึ้นส่งผลให้อุตสาหกรรมการขุดเจาะน้ำมันขยายตัวเพื่อรองรับความต้องการของตลาด และส่งผลให้ธุรกิจออกแบบเชิงวิศวกรรมได้รับผลดีไปด้วย ในทางกลับกันหากสถานะเศรษฐกิจซบเซาก็จะได้ผลออกมาในทิศทางตรงข้ามกัน

2.2 การวิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการ (Five forces Analysis) ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัท

แรงกดดันหลัก 5 ประการที่มีผลต่อธุรกิจตามที่ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ได้นำเสนอแนวคิดไว้ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2525 (Porter, 1998) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่เพื่อสำรวจสถานะการแข่งขันของตัวธุรกิจนั้นๆว่าธุรกิจของเราในปัจจุบันนั้นอยู่ในบทบาทหรือตำแหน่งใดของอุตสาหกรรมมีศักยภาพมากน้อยเพียงใด ซึ่งทุกธุรกิจจะมีแรงกดดันพื้นฐานในการดำเนินกิจการซึ่งแรงเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน กล่าวได้ว่าแรงเหล่านี้จะเป็น

ตัวกำหนด หากว่าแรงทั้ง 5 ประการนี้มีผลต่อธุรกิจน้อยเพียงใดธุรกิจนั้นก็จะมีโอกาสในการควบคุมสถานการณ์ได้มากเท่านั้นซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

แรงที่ 1 อุปสรรคกีดขวางการเข้าสู่อุตสาหกรรม(Threat of New Entrants): การวิเคราะห์ว่าการเข้ามาดำเนินกิจการของผู้ประกอบการรายใหม่มีความยากง่ายมากน้อยเพียงใด ถ้าการเข้าสามารถทำได้ง่ายก็จะทำให้ธุรกิจของเรามีโอกาสที่จะได้รับผลกระทบสูง เนื่องจากเมื่ออุตสาหกรรมมีการเติบโตจะมีผู้ประกอบการรายอื่นๆ ที่เห็นโอกาสและเข้ามาสู่ธุรกิจมากขึ้นเรื่อยๆ

แรงที่ 2 แรงผลักดันจากคู่แข่งที่มีในอุตสาหกรรม (Competitive Rivalry within an Industry): การวิเคราะห์คู่แข่งทางการค้าที่มีอยู่ในธุรกิจรูปแบบเดียวกันทั้งหมด ว่าธุรกิจของเราเป็นผู้ประกอบการขนาดใหญ่ในตลาดและมีบทบาทอย่างไรและจะได้รับผลกระทบอย่างไรจากการดำเนินธุรกิจของคู่แข่ง

แรงที่ 3 อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers): การวิเคราะห์ผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบในการผลิต ให้แก่บริษัท โดยการวิเคราะห์ว่าเราจำเป็นต้องพึ่งพาผู้ผลิตมากน้อยแค่ไหนแล้วหาทางแก้ไข หากธุรกิจพึ่งพาผู้ผลิตเพียงรายเดียวมากเกินไปความเสี่ยงก็จะสูง และส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจ

แรงที่ 4 อำนาจการต่อรองของกลุ่มลูกค้า (Bargaining Power of Customers): การวิเคราะห์อำนาจในการต่อรอง ว่าผู้บริโภคมีทางเลือกมากน้อยแค่ไหน หากผู้บริโภคสามารถเปลี่ยนไปใช้สินค้าหรือบริการของผู้ประกอบการอื่นได้ตลอดเวลาโดยไม่มีต้นทุนในการเปลี่ยนเลยจะส่งผลให้มีความเสี่ยงในการสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดได้

แรงที่ 5 แรงผลักดันที่เกิดจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products): การวิเคราะห์สินค้าและบริการที่สามารถเข้ามาทดแทนสินค้าและบริการที่กำลังดำเนินกิจการอยู่ว่ามีโอกาสมากน้อยแค่ไหนอย่างไรบ้าง

บทวิเคราะห์สถานะกีดกันในการแข่งขันของธุรกิจการออกแบบเชิงวิศวกรรมสำหรับอุตสาหกรรมการูดเจาะน้ำมันนอกชายฝั่ง

อุปสรรคที่กีดขวางการเข้าสู่อุตสาหกรรม (Threat of New Entrants): มีแรงกีดกันในระดับปานกลาง เนื่องจากธุรกิจงานออกแบบทางวิศวกรรมในอุตสาหกรรมน้ำมันนั้นมีรูปแบบเฉพาะที่ต้องใช้ความรู้ความชำนาญทางเทคนิคในการวิเคราะห์และออกแบบ และการจ้างงานของลูกค้านั้นจะพิจารณาจากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาเป็นหลัก แต่ในข้อจำกัดเหล่านี้หากผู้ประกอบการเจ้าใหม่มีเงินทุนมากพอที่จะว่าจ้างผู้มีประสบการณ์จากบริษัทอื่นมาได้ก็สามารถแก้ปัญหาในส่วนนี้ได้ แต่ก็จะต้องพบกับปัญหาในเรื่องข้อกำหนดในการจ้างงานที่ระบุถึงคุณสมบัติในแง่ของประสบการณ์ของบริษัทอยู่บ้าง

แรงผลักดันจากผู้ผลิตหรือคู่แข่งที่มีในอุตสาหกรรม (Competitive Rivalry within an Industry): มีแรงกดดันอยู่ในระดับสูงในปัจจุบันแต่มีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นในอนาคต โดยบริษัทที่ให้บริการออกแบบทางวิศวกรรม สามารถแบ่งออกเป็น 3 ขนาดคือ ขนาดใหญ่ขนาดกลางและขนาดเล็ก ซึ่งสำหรับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของแต่ละบริษัทนั้นจะแบ่งแยกไปตามมูลค่าของงานนั้นๆ กล่าวคือบริษัทขนาดใหญ่จะมองเป้าหมายที่โครงการขนาดใหญ่ บริษัทขนาดกลางจะมองเป้าหมายที่โครงการขนาดกลาง เนื่องต้นทุนในการบริหารจัดการและระเบียบขั้นตอนในการทำงานที่มีของแต่บริษัทจะเหมาะสมกับมูลค่านั้นๆ เนื่องจากมูลค่าของโครงการและทุนจดทะเบียนของบริษัทที่จะรับงานนั้นจะต้องสอดคล้องกัน แต่หากว่าสถานะในอุตสาหกรรมซบเซาบริษัทขนาดใหญ่อาจจะมีแนวทางในการขยายตลาดลงมามากกว่าลูกค้ารายย่อยมากขึ้น หากมีการจดมติดกันด้วยราคาบริษัทบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กจะได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง

อีกปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้บริษัทขุดเจาะน้ำมันจะยังคงผูกขาดกับผู้ประกอบการเดิม ไม่มีแรงจูงใจที่จะเปลี่ยนผู้ประกอบการเนื่องจากเมื่อได้ดำเนินการด้วยกันมาอย่างต่อเนื่องจะทำให้ข้อมูลที่เหมาะสมไว้มากทำให้สามารถทำงานได้อย่างราบรื่นและรวดเร็วและการเปลี่ยนผู้ประกอบการนั้นจะมีต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย

อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers): มีแรงกดดันอยู่ในระดับปานกลางเมื่อวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทานจะพบว่าธุรกิจนี้ผู้ผลิตที่มีความสำคัญคือ ผู้ผลิตโปรแกรมที่ใช้ในการวิเคราะห์คำนวณและการออกแบบ อันเนื่องจากการออกแบบในปัจจุบันใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการสร้างผลงาน แต่ปัจจัยหลักที่จะเป็นตัวกำหนดว่าจะต้องใช้โปรแกรมอะไรจะมาจากความต้องการของลูกค้าว่าลูกค้ามีความต้องการให้ใช้โปรแกรมอะไรและสิ่งที่จะผลักดันให้ลูกค้าเลือกโปรแกรมนั้นๆก็คือความแพร่หลายของโปรแกรมนั้นๆ และปริมาณโปรแกรมที่มีในตลาดขณะนั้น ซึ่งมีแนวโน้มที่จะมีการพัฒนาและมีความหลากหลายมากขึ้นในอนาคต

อำนาจการต่อรองของกลุ่มลูกค้า (Bargaining Power of Customers): แรงกดดันในกลุ่มนั้นอยู่ในระดับสูง ในธุรกิจนี้เนื่องจากงานที่ทำนั้นต้องทำให้ได้ตามมาตรฐานสากลที่กำหนดไว้จะต่างกันในระยะยาวของวิธีการเท่านั้น แต่ด้วยการที่จะต้องเปลี่ยนผู้ประกอบการในการทำงานจะทำให้เกิดต้นทุนจึงไม่เป็นที่นิยมในการเปลี่ยนผู้ประกอบการ แต่เนื่องจากผู้บริโภคมีทางเลือกเยอะหากว่าผู้ประกอบการเดิมที่ใช้อยู่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ลูกค้าก็พร้อมจะเปลี่ยนไปใช้บริการกับผู้ประกอบการรายอื่นได้ทันที หากว่าวิเคราะห์ว่าคุ้มค่ากับความเสียหายที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากความผิดพลาดของเจ้าผู้ประกอบการใหม่ที่ยังไม่คุ้นเคย และต้องใช้เวลาในการศึกษาข้อมูลและปรับวิธีการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้การทำงานล่าช้าได้

แรงผลักดันที่เกิดจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products): มีแรงกดดันอยู่ในระดับต่ำเนื่องจากอุตสาหกรรมการขุดเจาะน้ำมันนอกชายฝั่งมีความอันตรายและมีความเสี่ยงสูง โครงสร้างจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่ต้องอาศัยการวิเคราะห์ทางวิศวกรรมเพื่อประเมินออกแบบและวางแผนงานการก่อสร้างหรือซ่อมบำรุง เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่ไม่สามารถตัดออกได้และไม่สามารถมีสินค้าอื่นใดทดแทนได้เลย แต่สามารถเปลี่ยนรูปแบบในอนาคตได้ตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป

ตารางที่ 2.2 สรุปการวิเคราะห์ปัญหาโดย 5 Forces Analysis ของธุรกิจการออกแบบเชิงวิศวกรรม สำหรับอุตสาหกรรมการขุดเจาะน้ำมันนอกชายฝั่ง

แรงผลักดันทั้ง 5 ประการ (5 Forces)	ระดับแรงผลักดัน
1. อุปสรรคกีดขวางการเข้าสู่อุตสาหกรรม (Threat of New Entrants)	ปานกลาง
2. แรงผลักดันจากผู้ผลิตหรือคู่แข่งที่มีในอุตสาหกรรม (Competitive Rivalry within an Industry)	สูง
3. อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers)	ปานกลาง
4. อำนาจการต่อรองของกลุ่มลูกค้า (Bargaining Power of Customers)	สูง
5. แรงผลักดันที่เกิดจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products)	ต่ำมาก

สรุปการวิเคราะห์ด้วย 5 Forces Model จะพบว่าปัจจัยที่มีแรงกดดันต่อธุรกิจที่สำคัญก็คือแรงกดดันจากลูกค้า และคู่แข่งทางการค้า



ภาพที่ 2.2 แสดงแรงกดดัน 5 ประการที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการออกแบบเชิงวิศวกรรม อุตสาหกรรมขุดเจาะน้ำมันนอกชายฝั่ง

จากการวิเคราะห์พบว่าลูกค้านั้นเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่สุดที่ โดยเป็นตัวกำหนด สัดส่วนผลกำไรต่อทุน คุณภาพของงาน มาตรฐานที่ใช้ในการอ้างอิงจนกระทั่งถึงโปรแกรมที่ เลือกใช้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องรักษามาตรฐานการทำงานและความพึงพอใจของลูกค้าไว้ให้อยู่ใน ระดับที่พึงพอใจอยู่เสมอ โดยแรงกดดันจากลูกค้านั้นยังรวมไปจนถึง เมื่อลูกค้าได้รับผลกระทบใดๆ จากการทำธุรกิจจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัทโดยตรงอีกด้วยดังเช่นเมื่อธุรกิจของลูกค้า ประสบปัญหา ก็จะส่งผลกระทบต่อเนื่องมาถึงปริมาณงานที่ลดลงและสัดส่วนกำไรที่น้อยลงของธุรกิจการ ออกแบบเชิงวิศวกรรมด้วยเช่นกัน

2.3 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรด้วย SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) นั้นวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพองค์กร ในปัจจุบันเพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดด้อย โอกาสในการดำเนินกิจการและสิ่งที่จะเป็นปัญหาคุกคามที่ สำคัญในการดำเนินงานในอนาคต การวิเคราะห์จะแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและ สภาพการณ์ภายนอก ให้ความชัดเจนเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในอนาคตให้เหมาะสมกับ สภาพการณ์

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (S, W)

S-Strengths: วิเคราะห์ถึงปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง ข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นที่บริษัทสามารถ นำมาใช้ในการสร้างข้อได้เปรียบทางการค้าได้และควรได้รับการพัฒนาต่อไป

W-Weaknesses: วิเคราะห์ถึงปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน ข้อเสียเปรียบของบริษัทที่อาจนำมา ซึ่งความเสียหายหรือทำให้เกิดการเสียเปรียบทางการค้าที่ควรได้รับการกำจัดหรือแก้ไขให้หมดสิ้น

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (O, T)

O-Opportunities: วิเคราะห์ถึง โอกาสที่บริษัทจะสามารถนำมาใช้ในการขยายธุรกิจ หรือเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้

T-Threats: วิเคราะห์ถึงอุปสรรคข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่ธุรกิจการดำเนินงานขององค์กร

เมื่อวิเคราะห์ SWOT แล้วจะพบว่าองค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบดังนี้

สถานการณ์ที่ 1 จุดแข็ง-โอกาส (S-O) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่สามารถทำให้เกิดการเติบโตของธุรกิจได้ โดยการนำจุดแข็งที่มีไปใช้ทั้งในการขยายฐานลูกค้าในอุตสาหกรรมเดิม หรือแม้แต่เข้าไปสู่อุตสาหกรรมอื่น โดยการนำจุดแข็งมาปรับใช้ในการฉกฉวยโอกาสต่างๆ ได้อย่างเต็มที่ กลยุทธ์ที่เหมาะสมจะใช้ในสถานการณ์นี้คือกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive –Strategy)

สถานการณ์ที่ 2 จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค (W-T) สถานการณ์ที่องค์กรควรหาทางหลบหลีกหรือลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกที่มากกระทบกับจุดอ่อนภายในองค์กรกลยุทธ์ที่เหมาะสมคือกลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy)

สถานการณ์ที่ 3 จุดอ่อน-โอกาส (W-O) สถานการณ์ที่องค์กรควรจัดการแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ เพื่อให้พร้อมที่จะฉวยโอกาสที่มีเข้ามาเนื่องจากการมีโอกาสในการดำเนินธุรกิจที่เป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่กลยุทธ์ที่เหมาะสมคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy)

สถานการณ์ที่ 4 จุดแข็ง-อุปสรรค (S-T) สถานการณ์ที่องค์กรควรใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆ ในขณะที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็งที่มีข้อได้เปรียบหลายประการ ดังนั้น แทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy)

การวิเคราะห์บริษัทเอเอ็นเนอร์จีด้วย SWOT โดยเทียบกับบริษัทออกแบบเชิงวิศวกรรมทั่วไป

Key Success Factor ของธุรกิจ: การคำนวณถูกต้องแม่นยำ, ให้คำแนะนำและการออกแบบถูกต้องเหมาะสมตามวัตถุประสงค์และสภาพหน้างาน, สามารถส่งมอบงานได้ตามเวลาที่กำหนด, มีความยืดหยุ่นสูงต่อขนาดของงาน (มูลค่างาน)

S-Strengths: เป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการทำงานออกแบบและคำนวณทางวิศวกรรมในอุตสาหกรรมแท่นขุดเจาะน้ำมันนอกชายฝั่งเป็นที่เชื่อถือ (งานออกแบบโครงสร้างสำหรับอุตสาหกรรมนอกชายฝั่งต้องใช้ความละเอียดมากกว่าการออกแบบโครงสร้างในอุตสาหกรรมทั่วไป ต้องมีความจำเพาะพิเศษเรื่องความแข็งแรงทนทานต่อสภาพแวดล้อมที่เลวร้ายในทะเล ทำให้มีความน่าเชื่อถือสูง) บริษัทเอเอ็นเนอร์จีมียุทธศาสตร์ที่ประจำอยู่ที่สิงคโปร์และอินเดียที่สามารถจัดตั้งทีมงานเพื่อทำงานร่วมกันได้อย่างรวดเร็ว

W-Weaknesses: ปัจจุบันเอเอ็นเนอร์จี (ไทย) มีลูกค้าประจำเพียงรายเดียวเท่านั้นเมื่อลูกค้ามีการชะลอการผลิตก็ส่งผลกระทบต่อพนักงานของบริษัทลดลงตามไปด้วย

ปัจจุบันบริษัทมีสาขาสำนักงานใหญ่อยู่ในกรุงเทพฯเพียงสาขาเดียว ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการเดินทางมากและ ขาดความคล่องตัวในการทำงานเพราะอยู่ห่างไกลจากใช้แรงงาน

O-Opportunity: แม้ว่าในตลาดน้ำมันจะชะลอตัวลงแต่ลักษณะงานที่ต้องการการคำนวณทางวิศวกรรมนั้นก็ยังเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้เนื่องจากทุกกิจกรรมที่มีผลต่อแรงที่กระทำ

กับโครงสร้างต้องได้รับการคำนวณทุกครั้ง จึงทำให้ยังคงมีงานที่ให้ทำอยู่ แต่จะขาดความต่อเนื่อง และจะเป็นเพียงงานปรับปรุงแก้ไขเล็กน้อย

การก่อสร้างโรงไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้นตามความต้องการการใช้ไฟฟ้าที่สูงขึ้นเนื่องจากจากการขยายตัวของชุมชนและอุตสาหกรรม ส่งผลให้แผนการเพิ่มกำลังการผลิตนั้นมีอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหากจะเพิ่มกำลังการผลิตไฟฟ้าก็มีความจำเป็นที่จะต้องก่อสร้างโรงงานเพิ่มและการก่อสร้างก็มีความจำเป็นต้องใช้การออกแบบเชิงวิศวกรรมในการคำนวณ โครงสร้าง จึงเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่บริษัทสามารถขยายฐานลูกค้าเข้าไปได้

T-Threat: การแข่งขันธุรกิจการออกแบบวิศวกรรมศาสตร์เน้นการแข่งขันในเรื่องราคาอย่างรุนแรงรวมถึงการหดตัวของเศรษฐกิจทั่วโลกในค.ศ.2016 ส่งผลต่อความต้องการน้ำมันโดยรวมโดยทำให้เกิดการชะลอความการใช้น้ำมัน โดยกิจกรรมที่เกิดขึ้นจะเน้นที่การลดต้นทุนประหยัดค่าใช้จ่ายทำให้อัตราการขยายตัวในแง่ความต้องการน้ำมันลดลง

อุปทานการผลิตน้ำมันที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากความสำเร็จของเทคโนโลยีใหม่ๆในการสำรวจ ขุดเจาะและผลิตทั้งจากแหล่งเดิมและแหล่งใหม่เพิ่มขึ้นมากจนกระทบต่อราคาขายน้ำมันในตลาดโลกส่งผลให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมขุดเจาะน้ำมันนั้นได้รับผลกระทบในเชิงลบอย่างรุนแรง

ตารางที่ 2.3 แสดงผลการวิเคราะห์การวิเคราะห์บริษัทเออนเนอร์จีด้วย SWOT Analysis

<p>จุดเด่น จุดแข็ง (S-Strength)</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจที่มีมาตรฐานสูงเป็นที่ยอมรับ - มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง - สามารถใช้ทีมงานในต่างประเทศได้ - มีอัตราค่าบริการที่ต่ำกว่าเจ้าอื่นๆ 	<p>จุดอ่อน (W-Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีลูกค้าเพียงเจ้าเดียว - ในประเทศมีสาขาที่กรุงเทพเท่านั้น - มีบุคลากรที่จำกัด - ไม่มีสายสัมพันธ์กับองค์กรขนาดใหญ่ของประเทศ
<p>โอกาส (O-Opportunity)</p> <ul style="list-style-type: none"> - อุตสาหกรรมโรงไฟฟ้ามีการขยายตัวต่อเนื่อง และมีความต้องการงานบริการการออกแบบเชิงวิศวกรรม 	<p>อุปสรรค (T-Threat)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ราคาน้ำมันดิบประสบภาวะตกต่ำ - เศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลก - ความต้องการบริโภคน้ำมันลดลง - คู่แข่งในธุรกิจ

จากการวิเคราะห์ SWOT จะพบว่าบริษัทเอเอ็นเนอร์จี มีความรู้และประสบการณ์การทำงานที่น่าเชื่อถือและมีความยืดหยุ่นในด้านราคามากกว่าบริษัทขนาดใหญ่เนื่องจากต้นทุนที่มีน้อยกว่ามาก เป็นจุดแข็งประกอบกับโอกาสที่อุตสาหกรรมการก่อสร้างโรงไฟฟ้าอยู่ในช่วงขยายตัวและการออกแบบทางวิศวกรรมก็เป็นส่วนสำคัญของงานเหล่านั้น จึงเป็นช่องทางที่สามารถที่กำลังเติบโต จึงวิเคราะห์ว่าเป็นสถานการณ์ จุดแข็ง-โอกาส (S-O) เพื่อขยายธุรกิจเข้าสู่อุตสาหกรรมอื่นส่งผลให้ธุรกิจมีการเติบโตและบรรเทาผลกระทบที่เกิดจากการตกต่ำของราคาน้ำมันในปัจจุบัน การขยายตลาดในครั้งนี้จะเน้นที่การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เดิมในการทำงานต่อเมื่อปริมาณงานเพิ่มขึ้นจนทรัพยากรเดิมนั้นไม่สามารถรองรับงานที่เพิ่มขึ้นได้จึงจะดำเนินการในการลงทุนเพิ่มเติม

2.4 สรุปข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการวิเคราะห์

จากการวิเคราะห์พบว่าธุรกิจการออกแบบเชิงวิศวกรรมศาสตร์สำหรับอุตสาหกรรม การขุดเจาะน้ำมันนอกชายฝั่งนั้นมีอัตราการแข่งขันสูงในด้านราคา และมีภาวะบีบคั้นอันเนื่องจาก สถานะการชะลอตัวการลงทุนและการผลิตของลูกค้าซึ่งคือบริษัทขุดเจาะน้ำมัน ซึ่งสถานะนี้ส่งผลต่อ การเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมนี้ทุกบริษัท โดยบริษัทเอเอ็นเนอร์จีได้รับผลกระทบในแง่ของ กระแสเงินสดที่ฝืดเคืองเป็นอย่างมาก บริษัทจำเป็นต้องหารายได้เพิ่มขึ้นเพื่อให้บริษัทสามารถ ดำเนินกิจการต่อไปได้ในภาวะที่กดดันนี้ แนวทางที่แก้ไขปัญหาการขาดสภาพคล่องได้คือการ พยายามหารายได้ให้มากขึ้นซึ่งบริษัทเอเอ็นเนอร์จีวิเคราะห์ SWOT พบว่าสามารถอาศัยจุดแข็งและ โอกาสที่มี ด้วยความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่เป็นที่ยอมรับประกอบกับอุตสาหกรรม โรงไฟฟ้ากำลังขยายตัวทำให้การขยายฐานลูกค้าเข้าสู่ตลาดใหม่เป็นเรื่องที่มีความเป็นไปได้สูงและ ส่งผลดีในทั้งในระยะสั้นและในระยะยาวแก่บริษัทเองในแง่ของฐานลูกค้าที่กว้างขึ้นอีกด้วย

บทที่ 3

การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา

การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหาการดำเนินธุรกิจสามารถวิเคราะห์ด้วยแผนภูมिवงรอบเหตุผลธุรกิจซึ่งจะแสดงปัญหาที่กำลังเผชิญและปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อปัญหานั้นอย่างมีนัยสำคัญนั้นได้อย่างชัดเจนเมื่อนำมา เมื่อสร้างแผนภูมิจนสมบูรณ์แล้วจะพบว่าจะสามารถมองภาพรวมของปัญหาอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น และเมื่อใช้แผนภูมิในการหาแนวทางแก้ไขปัญหาก็จะสามารถมองเห็นถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่แท้จริงของปัญหานั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1 แผนภูมिवงรอบเหตุและผล (Casual Loop Diagram)

แผนภูมिवงรอบเหตุและผลนี้กำเนิดจากการหาความสัมพันธ์ของการเคลื่อนไหวในเครื่องจักรกลต่างๆ และถูกนำมาประยุกต์ใช้กับการมองความสัมพันธ์ของกิจกรรมในเชิงธุรกิจโดยแผนภูมिवงรอบเหตุและผลจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของกิจกรรมที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจนั้นๆ แสดงความเชื่อมโยงถึงกันระหว่างกิจกรรมในแผนภูมิซึ่งเครื่องมือนี้นิยมใช้ในการวิเคราะห์เพื่อหารากเหง้าที่แท้จริงของปัญหาซึ่งบ่อยครั้งเป็นเรื่องที่คาดไม่ถึง หรือถูกมองข้ามไป ส่งผลให้การแก้แนวทางการแก้ปัญหาทำได้ไม่ตรงจุด จึงทำให้การแก้ปัญหานั้นขาดประสิทธิภาพ หรือแม้กระทั่งไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้เลย

ในแผนภูมिवงรอบเหตุและผลจะมีลักษณะของความสัมพันธ์ ซึ่งเชื่อมโยงกันด้วยลูกศร โดยทางด้านท้ายของลูกศรจะแสดงถึงสาเหตุ และหัวลูกศร จะแสดงถึงผล ซึ่งจะมีความสัมพันธ์ต่อกันอยู่ 2 รูปแบบคือความสัมพันธ์ในทางบวกคือการแปรผันตามกัน (Positive Relation) และความสัมพันธ์ในทางลบ คือการแปรผกผัน (Negative Relation) ด้วยเครื่องหมายที่แสดงอยู่ที่ปลายลูกศร

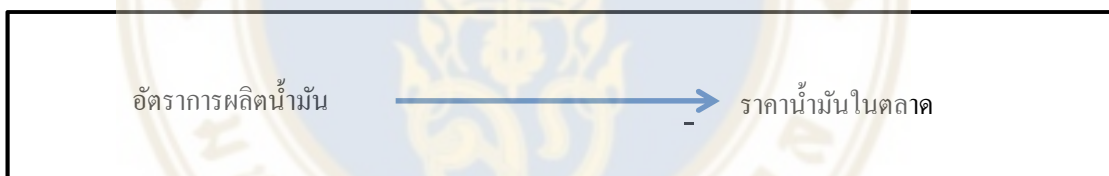
ความสัมพันธ์ในทางบวกหรือการแปรผันตามกัน คือการที่เหตุและผลมีความสัมพันธ์ต่อกันไปในทิศทางเดียวกัน ถ้าสาเหตุดังกล่าวมีการเพิ่มขึ้น ก็จะส่งผลให้ผลที่เชื่อมโยงกับสาเหตุนั้นเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน ในทางกลับกัน ถ้าสาเหตุดังกล่าวมีการลดลงของจำนวนสาเหตุอื่นๆ ก็จะส่งผลให้ผลที่เชื่อมโยงกับสาเหตุนั้นลดลงด้วยเช่นกัน โดยจะแทนสัญลักษณ์ด้วยเครื่องหมายบวกที่ปลาย

หัวลูกศร ยกตัวอย่างเช่น ความต้องการบริโภคน้ำมันมีความสัมพันธ์กับกับอัตราการผลิตน้ำมัน การที่ความต้องการบริโภคน้ำมันมากขึ้น ก็จะทำให้เกิดการเพิ่มอัตราการผลิตน้ำมันมากขึ้นเช่นกัน และการที่ความต้องการบริโภคน้ำมันลดลง อัตราการผลิตน้ำมันก็จะลดลงเช่นกัน



ภาพที่ 3.1 แสดงความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างความต้องการบริโภคน้ำมันกับอัตราการผลิตน้ำมัน

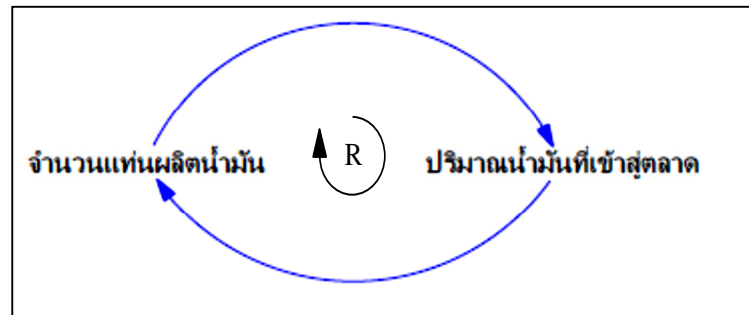
ความสัมพันธ์ในทางลบคือการที่เหตุและผลมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางที่ตรงกันข้ามกัน ถ้าสาเหตุดังกล่าวมีการเพิ่มขึ้นของสาเหตุอื่นๆ ก็จะส่งผลให้ผลที่เชื่อมโยงกับสาเหตุนั้นลดลงในทางกลับกัน ถ้าสาเหตุดังกล่าวมีการลดลงของสาเหตุอื่นๆ ก็จะส่งผลให้ผลที่เชื่อมโยงกับสาเหตุนั้นเพิ่มขึ้นเช่นกัน โดยจะแทนสัญลักษณ์ด้วยเครื่องหมายลบที่ปลายหัวลูกศร ยกตัวอย่างเช่น อัตราการผลิตน้ำมันกับราคาน้ำมันในตลาด ถ้ามีการผลิตน้ำมันออกสู่ตลาดมากจะส่งผลให้ราคาน้ำมันปรับตัวลดลง



ภาพที่ 3.2 แสดงความสัมพันธ์ในทางลบระหว่างอัตราการผลิตน้ำมันกับราคาน้ำมันในตลาด

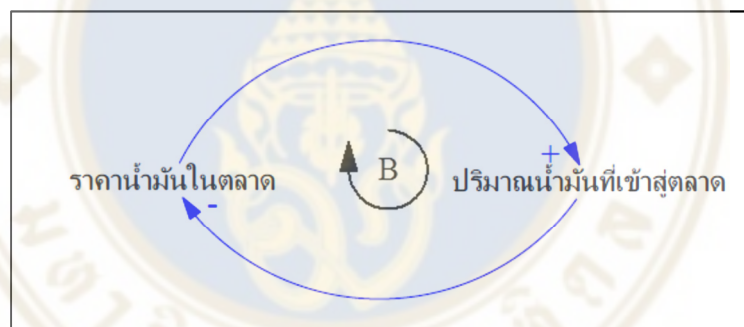
รูปแบบของวงรอบจะมี 2 แบบคือ วงรอบแบบเสริมแรง (Reinforce Loop) และ วงรอบแบบสมดุล (Balance Loop) ซึ่งลักษณะของวงรอบนั้นจะเกิดขึ้นจากรูปแบบความสัมพันธ์ของเหตุและผลที่อยู่ในวงรอบนั้นๆ

วงรอบเสริมแรง (Reinforce Loop) เกิดจากการที่ความสัมพันธ์ของเหตุและผลในวงรอบนั้นไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด (ถ้ามีความสัมพันธ์ในด้านลบจะต้องมีความสัมพันธ์ด้านลบเป็นจำนวนคู่) โดยวงรอบเสริมแรงนี้จะแสดงผลของมูลค่าของเหตุและผลที่เพิ่มขึ้น หรือลดลงอย่างส่งเสริมกัน ตัวอย่างเช่นจำนวนแท่นผลิตน้ำมันที่มากขึ้นก็จะส่งผลให้ปริมาณน้ำมันที่เข้าสู่ตลาดมากขึ้น ในขณะที่เดียวกัน การที่จะลดปริมาณน้ำมันลงก็ต้องปรับลดแท่นที่ผลิตน้ำมันลงเช่นเดียวกัน



ภาพที่ 3.3 แสดงวงรอบแบบเสริมแรง

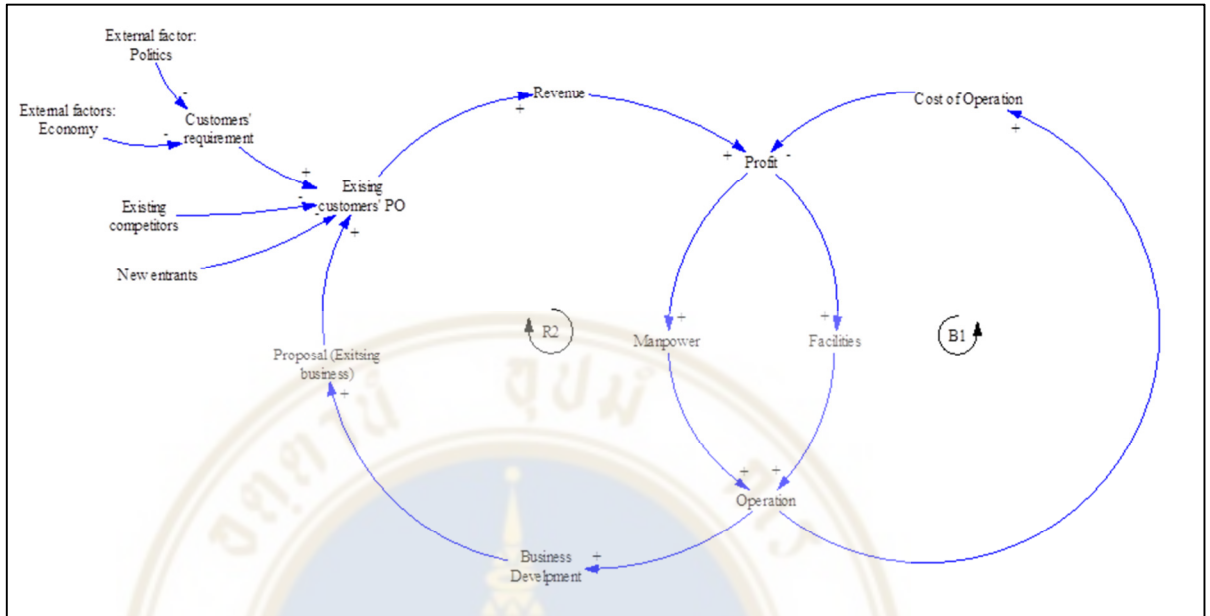
วงรอบสมดุล (Balance Loop) เกิดจากการที่ความสัมพันธ์ของเหตุและผลในวงรอบนั้นไปในทิศทางเดียวกันตรงกันข้ามกัน โดยต้องมีความสัมพันธ์ที่เป็นทางลบเป็นจำนวนคี่ ซึ่งวงรอบเสริมแรงนี้จะส่งผลให้มูลค่าของทั้งเหตุและผลเพิ่มขึ้นและลดลง อย่างสมดุล(มีการหักล้าง) ตัวอย่างเช่น การที่มีปริมาณที่น้ำมันเข้าสู่ตลาดมากขึ้น ทำให้ราคาน้ำมันลดลง เมื่อราคาน้ำมันลดลง การส่งน้ำมันมาขายในตลาดก็จะลดลง



ภาพที่ 3.4 แสดงวงรอบแบบสมดุล

การแสดงรูปแบบความสัมพันธ์ของปัญหาในมิติของเวลา กล่าวคือตัวแปรของปัญหาทั้งหมดจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามเวลาที่มากขึ้น โดยเมื่อนำตัวแปรต่างๆเข้ามาวิเคราะห์จะเห็นถึงพฤติกรรมของปัญหาที่แตกต่างกันไป

3.2 โครงสร้างและความสัมพันธ์ของปัญหาของบริษัทเอเอ็นเอจีประเทศไทย



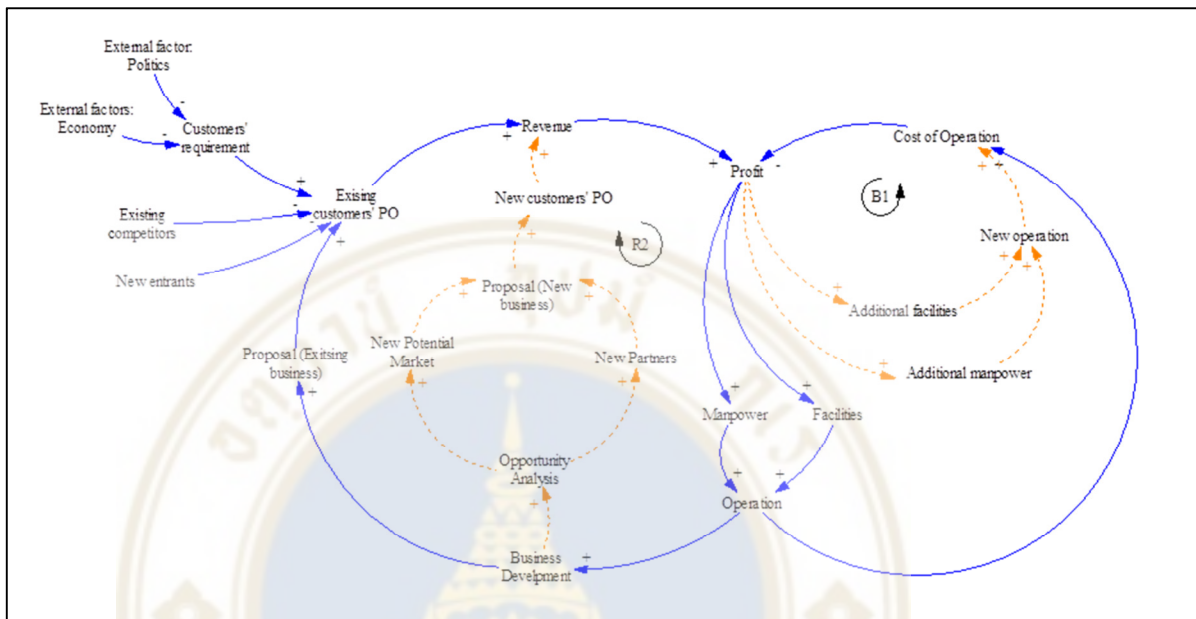
ภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุแสดงความสัมพันธ์ของกิจกรรมและผลกำไรของ บริษัทเอเอ็นเอจีประเทศไทย

จากแผนภูมิวงรอบเหตุผลแสดงกิจกรรมและองค์ประกอบที่สร้างรายได้ให้แก่องค์กร สามารถอธิบายได้ดังนี้ ผลกำไรนั้นจะเกิดจากรายได้รวมหักออกด้วยต้นทุนการบริหารและการผลิต จะพบว่าขั้นตอนการดำเนินธุรกิจนั้นจะเริ่มจากการที่มีความต้องการของลูกค้าที่ต้องการทำงานและ ทางบริษัทในแผนกพัฒนาทางการตลาดจะทำการส่งเอกสารเพื่อเสนอโครงการและราคาเข้าไป จากนั้นเมื่อได้รับการอนุมัติจากลูกค้าก็จะเริ่มดำเนินงาน

ปัจจัยที่มีผลกระทบ โดยตรงต่อจำนวนและขนาดความต้องการของลูกค้า (Customer PO) คือแผนการในการขยายหรือปรับปรุงการผลิตของลูกค้าเอง ซึ่งจะได้รับผลกระทบต่อเนื่องอีก จากปัจจัยเรื่องราคาน้ำมันในในตลาดโลกซึ่งได้รับผลโดยตรงจาก เศรษฐกิจและการเมือง (ปัจจุบัน ยังไม่ได้รับผลกระทบจากคู่แข่งทางการค้าเนื่องจากลูกค้าที่เราถือครองอยู่นั้นยังไม่ใช่เป้าหมายของ เขาเพราะมีขนาดโครงการที่เล็กและตลาดในช่วงนี้ยังคงซบเซาทำให้เจ้าใหม่ๆที่จะเข้ามาในตลาด ช่วงนี้จึงยังไม่มี)

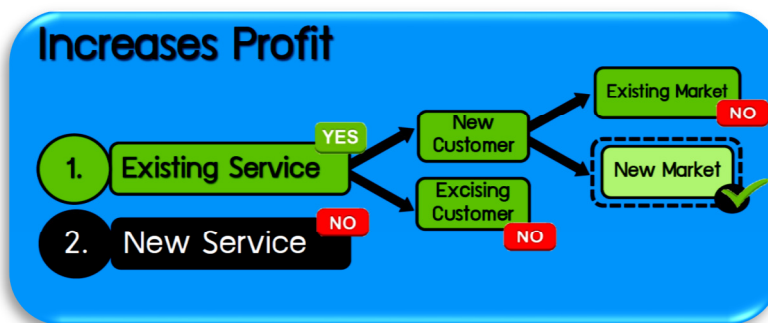
ด้วยการเกิดวิกฤติราคาน้ำมันตกต่ำส่งผลให้ลูกค้าของบริษัทลดกำลังการผลิตและส่งผลกระทบต่อตรงกับบริษัทคอมพาส เพื่อปรับตัวเข้ากับสภาวะการณ์บริษัทได้มีการลดต้นทุนการผลิตโดยการลดขนาดองค์กรจนกระทั่งฝั่งของต้นทุนปรับตัวลดลง ถึงแม้ว่าจะทำให้องค์กรสามารถ

ดำเนินต่อไปได้แต่ก็ยังคงมีความเสี่ยงและไม่มีข้อมูลใดที่จะรับประกันว่าลูกค้าจะมีงานให้อย่างต่อเนื่องในอนาคต จึงเป็นที่มาของการหาทางในการเพิ่มรายได้ให้แก่องค์กร โดยการใช้ทรัพยากรเท่าที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด



ภาพที่ 3.6 แผนภูมิวงจรเหตุและผลในการเพิ่มรายได้ของบริษัทเอเอ็นเนอร์จีในอุตสาหกรรมอื่น

การเพิ่มรายได้โดยการใช้ทรัพยากรเดิมนั้นสามารถทำได้ 2 แนวทางดังนี้ 1. การหาลูกค้าใหม่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดิม 2. การหาลูกค้าใหม่ในอุตสาหกรรมอื่น สำหรับแนวทางที่ 1 นั้นจะเป็นไปได้ยากในสภาวะปัจจุบันเพราะทุกบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมน้ำมันล้วนแต่มีมาตรการลดกำลังการผลิตทำงานในอุตสาหกรรมน้ำมันมีน้อย การเข้าไปหาลูกค้าใหม่ในอุตสาหกรรมอื่นๆจึงเป็นทางเลือกที่มีโอกาสในการสร้างรายได้ให้องค์กรได้เพิ่มขึ้น ดังแสดงไว้ในแผนภูมิวงจรเหตุผล



ภาพที่ 3.7 แสดงแนวทางการเพิ่มรายได้ของบริษัทเอเอ็นเนอร์จี ภายใต้ข้อจำกัดขององค์กร

การขยายตลาดเข้าไปสู่อุตสาหกรรมอื่นของบ.เอเอ็นเนอร์จีในครั้งนี้ต้องทำการวิเคราะห์ตลาดที่สนใจและ วางกลยุทธ์ในการเข้าสู่ตลาดใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเงื่อนไขหลักที่ใช้ในการพิจารณาคือต้องสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เดิม ด้วยลูกค้าจากตลาดใหม่ จะทำให้เกิดสายการดำเนินงานใหม่ ดังเส้นประที่แสดงในแผนภูมิ ต่อเมื่อมีปริมาณงานที่มากจนเกินกว่าทรัพยากรเดิมจะสามารถดำเนินการได้จึงจะมีการขยายในส่วนของหน่วยงานต่อไป (การจ้างงานนั้นมีหลายรูปแบบทั้งในการจ้างแบบเป็นครั้งคราวตามแต่ละ โครงการที่กำลังดำเนินการ หรือจ้างแบบเต็มเวลา) เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ในขณะนั้น



บทที่ 4

กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

เมื่อทำการศึกษาสภาพแวดล้อมโดยรวมของตลาดการออกแบบเชิงวิศวกรรมการชุด เจาะน้ำมันนอกชายฝั่ง แรงกดดันที่มรผลกระทบต่อธุรกิจ และการวิเคราะห์ถึงจุดแข็งและจุดอ่อน ของบริษัท รวมถึงวิเคราะห์ปัญหาแล้วก็ถึงขั้นตอนที่สรุปข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ที่ผ่านมา เพื่อออกแบบกลยุทธ์เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาการขาดแคลนรายได้ของบริษัทเอเอ็นเนอร์จีในบทนี้ ต่อไป

กลยุทธ์นั้นมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมากจะเป็นแนวทางในการดำเนินงานที่ องค์กรเพื่อนำพาให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่แต่ละองค์กรจะมีข้อจำกัดที่ต่างกันไป แต่การที่เราจะสามารถออกแบบกลยุทธ์ได้นั้นสิ่งที่เราจะต้องมีข้อมูลมากพอที่จะวิเคราะห์ได้คือ สถานะปัจจุบันขององค์กร เป้าหมายที่ต้องการและวิธีการที่จะดำเนินการทั้งในระยะสั้นและระยะ ยาวเพื่อที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมายดังกล่าว โดยวางแผนทางการจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพโดยการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจนั้นจะสามารถ แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับคือ



ภาพที่ 4.1 แสดงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ทั้งสามระดับ

ที่มา: TomasL.Wheelen, J.David Hunger, “Strategic Management and Business Policy,” *Prentice Hall*, eighth edition

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate – Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรนั้นจะเน้นไปที่ภาพรวมและกำหนดทิศทางในการดำเนินกิจการต่อไป เพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์ในระดับล่างนั้นสามารถดำเนินได้อย่างมีทิศทางที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพและสามารถขับเคลื่อนองค์กรจนบรรลุเป้าหมายกล่าวคือการกำหนดกลยุทธ์จะแสดงถึงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารและเป้าหมายขององค์กรซึ่งโดยทั่วไปจะมี 3 ลักษณะดังต่อไปนี้

4.1.1 กลยุทธ์เพื่อการเติบโต (Growth Strategy)

กลยุทธ์การเติบโตนั้นเน้นการวางกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการขายตัวขององค์กร เป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก โดยมีเป้าหมายได้หลายรูปแบบเช่น การแย่งส่วนแบ่งทางการตลาด การรักษาสัดส่วนทางการตลาด การขยายกำลังการผลิต การขยายเข้าสู่ธุรกิจแบบใหม่

4.1.1.1 การเติบโตที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Concentration) คือการขยายธุรกิจสามารถใช้ความรู้ ข้อมูล ประโยชน์ที่เกิดจากความเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจเดิมที่ประกอบกิจการอยู่ โดยสามารถแบ่งออกได้อีก 2 รูปแบบคือ

- การขยายธุรกิจในแนวตั้ง (Vertical Integration) มี 2 แบบ Backward Integration การขยายธุรกิจไปสู่แหล่งวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต Forward Integration หรือการขยายธุรกิจไปสู่ผู้บริโภค

- การขยายธุรกิจในแนวขวาง (Horizontal Integration) ซึ่งเป็นลักษณะการขยายธุรกิจในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน เช่นการเข้าซื้อกิจการของกลุ่มคู่แข่งเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด

4.1.1.2 การกระจายธุรกิจ (Diversification) คือการขยายธุรกิจในอุตสาหกรรมอื่นๆซึ่งอาจจะเกี่ยวหรือไม่เกี่ยวกับธุรกิจเดิมก็ได้สามารถแยกได้เป็น 2 รูปแบบดังนี้

- การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric Diversification) เป็นการกระจายเข้าสู่อุตสาหกรรมอื่นที่ยังคงมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสินค้าหรือบริการเดิม

- การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate Diversification) ซึ่งเป็นลักษณะการกระจายเข้าสู่อุตสาหกรรมอื่นที่ยังไม่มีความเกี่ยวข้องกับสินค้าหรือบริการเดิมเลย

4.1.2 กลยุทธ์เพื่อการรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)

กลยุทธ์นี้จะมุ่งเน้นไปที่การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบันของบริษัทในการดำเนินกิจการ ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ในตลาดเดิมที่บริษัทนั้นดำเนินกิจการอยู่ ยังคงทำการดำเนินกิจการตามนโยบายในปัจจุบันของบริษัทที่มีอยู่โดยด้วยกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติเดิม ซึ่งกลยุทธ์นี้จะใช้เมื่อบริษัทมีการดำเนินกิจการที่ราบรื่นคงที่และไม่ค่อยได้รับผลกระทบจากปัจจัยรุกรานอื่นๆ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลยุทธ์ดังต่อไปนี้

4.1.2.1 กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No-Change Strategy) คือกลยุทธ์ที่บริษัทดำเนินการไปตามปกติตามที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำจะไม่ทำอะไรใหม่รวมถึงจะไม่ลงทุนเพิ่มองค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้จะอยู่ในสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก และต้องการเวลาเพื่อสะสมและสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินในช่วงนั้น เพื่อรอการการพัฒนาในอนาคตต่อไป

4.1.2.2 กลยุทธ์การเน้นสร้างกำไร (Profit Strategy) คือกลยุทธ์ที่จะใช้เมื่อต้องการแสดงว่าบริษัทการทำกำไรจากธุรกิจที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยจะลดการลงทุน และตัดค่าใช้จ่ายในระยะสั้น ซึ่งกลยุทธ์นี้มักถูกใช้ในช่วงเวลาสั้นๆเท่านั้น เพราะถ้าหากปล่อยให้เหตุการณ์นี้เกิดขึ้นนาน จะส่งผลเสียต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท

4.1.2.3 กลยุทธ์การยับยั้งระงับ (Pause / Proceed with Caution Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการดำเนินธุรกิจอย่างระมัดระวัง โดยมากจะใช้ในบริษัทที่เพิ่มจะผ่านช่วงวิกฤติ หรือผ่านการเติบโตในระยะยาว และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกยังมีความไม่แน่นอน

4.1.3 กลยุทธ์เพื่อการตัดทอน (Retrenchment Strategy)

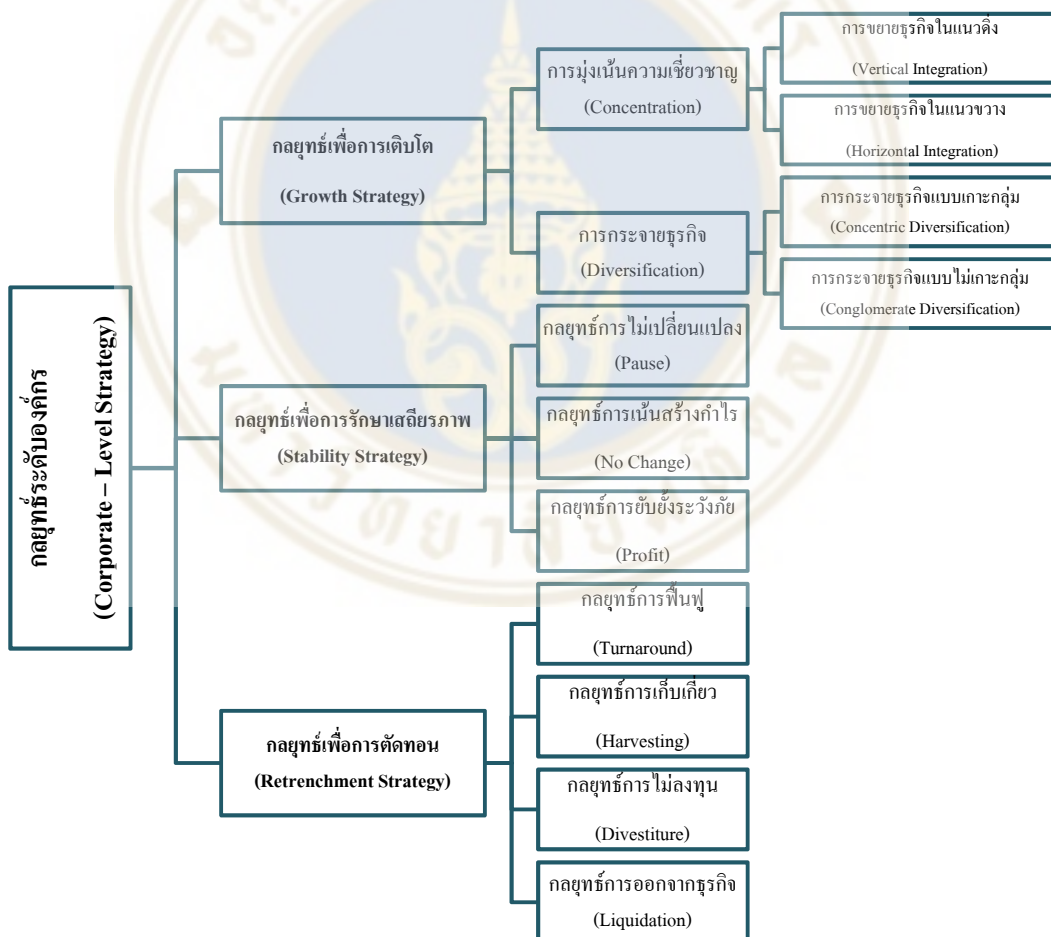
กลยุทธ์การตัดทอนนั้นจะใช้ในบริษัทที่ต้องการที่ลดขนาดขององค์กรในหลายสาเหตุเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน การแก้ปัญหาสถานการณ์จากสภาวะตกต่ำ รวมถึงการลดขนาดเพื่อเตรียมที่จะขาย โดยเป้าหมายสำคัญๆของการใช้รูปแบบกลยุทธ์แบบนี้คือต้องการที่จะให้เกิดความมั่นคงในสถานะทางการเงินของบริษัทฯ โดยจะสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กลยุทธ์คือ

4.1.3.1 กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround Strategy) คือกลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้ดีขึ้นในขณะที่บริษัทกำลังเผชิญปัญหาแต่ยังไม่ถึงขั้นวิกฤติกลยุทธ์นี้จะใช้ในการหยุดการขาดทุน โดยกลยุทธ์นี้จะเน้นไปที่การตัดส่วนที่ผิดพลาดเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงานเพื่อนำทรัพยากรไปใช้ในด้านอื่นที่สำคัญ

4.1.3.2 กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว (Harvesting) คือกลยุทธ์ที่หยุดการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนี้ และเน้นไปที่การเก็บเกี่ยวผลกำไรในระยะสุดท้าย ซึ่งอาจจะเป็นการขายกิจการให้แก่ผู้ที่สนใจในขณะที่กิจการยังมีมูลค่าอยู่

4.1.3.3 กลยุทธ์การไม่ลงทุนหรือขายกิจการบางส่วน (Divestment) คือกลยุทธ์ที่เน้นการตัดทอนในส่วนที่ไม่ทำกำไรของบริษัทลง เพื่อเพิ่มสภาพคล่องในภาพรวมของทั้งบริษัท และกลับไปส่งเสริมในส่วนที่สามารถทำกำไรมากขึ้น

4.1.3.4 กลยุทธ์การออกจากธุรกิจ (Liquidation) เป็นกลยุทธ์สุดท้ายที่องค์กรจะนำมาใช้ที่ใช้เมื่อเห็นว่าบริษัทฯ ไม่สามารถดำเนินการต่อได้แล้ว จึงขายธุรกิจและสินทรัพย์ทั้งหมดของบริษัท เพื่อเป็นการปิดกิจการ กลยุทธ์นี้จะถูกนำมาใช้เมื่อกำไรต่อหน่วยต่ำกว่า ต้นทุนในการผลิตต่อหน่วย ดังนั้นยังดำเนินธุรกิจต่อไปก็จะยิ่งขาดทุน เพราะฉะนั้นการเลิกกิจการจึงเป็นหนทางที่ดีที่สุด



ภาพที่ 4.2 แผนผังแสดงการจำแนกลักษณะของกลยุทธ์ระดับองค์กร

ที่มา: TomasL.Wheelen, J.David Hunger, “Strategic Management and Business Policy,” Prentice Hall, eighth edition

4.2 กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)

กลยุทธ์ในระดับธุรกิจจะพูดถึงการกำหนดและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัท (Competitive Advantage) ซึ่งจะกล่าวถึงจุดแข็งของบริษัทที่จะใช้ในการดำเนินกิจการเพื่อสร้างผลกำไรหรือการสร้างจุดเด่นเพื่อใช้ในการแข่งขันทางทางการค้าได้ ซึ่งจะสามารถแบ่งออกเป็น 4 กลยุทธ์หลักๆดังต่อไปนี้

4.2.1 กลยุทธ์ความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership)

คือกลยุทธ์ที่มีจุดเด่นในด้านของต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าด้วยการประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) หรือการบริหารจัดการต้นทุนให้ต่ำเพื่อสร้างความได้เปรียบคู่แข่งและนำไปใช้ในการแข่งขันได้เช่นการลดราคาสินค้าหรือความสามารถในการทำกำไรที่สูงกว่าคู่แข่ง

4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

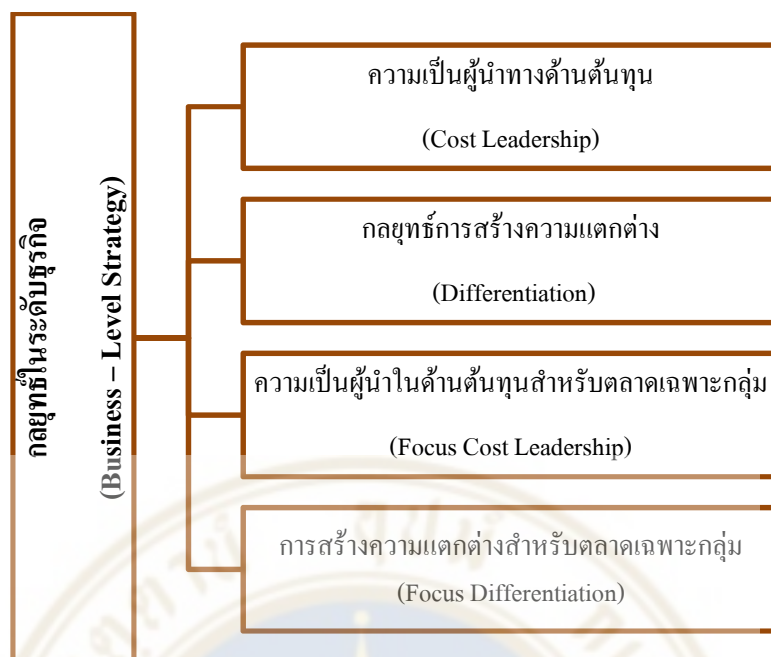
ซึ่งเน้นไปที่การสร้างความคิดค้น ความแตกต่างของสินค้าของบริษัทให้มีจุดเด่นโดยใช้ความต่างนี้ในการทำตลาด และก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

4.2.3 กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนตลาดเฉพาะกลุ่ม (Focus Cost Leadership)

ซึ่งโดยรวมแล้วจะมีความคล้ายคลึงกับกลยุทธ์ความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน แต่ต่างกันที่เน้นไปที่ตลาดเฉพาะกลุ่มที่เป็นความถนัดของบริษัทเท่านั้น โดยไม่ได้ไปเน้นในตลาดใหญ่ๆ

4.2.4 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างสำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Focus Differentiation)

เช่นเดียวกับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง แต่จะเน้นไปที่สินค้าชนิดเดียวซึ่งเป็นความถนัดของบริษัท



ภาพที่ 4.3 แผนผังแสดงการจำแนกลักษณะของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

ที่มา: TomasL.Wheelen, J.David Hunger, “Strategic Management and Business Policy,” *Prentice Hall*, eighth edition

4.3 กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ (Functional–Level Strategy)

กลยุทธ์ในระดับนี้จะเป็นการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของแต่ละแผนก โดยให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันและสอดคล้องกับ กลยุทธ์ในระดับองค์กร และกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ เพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กร ตั้งไว้ซึ่งกลยุทธ์ในระดับนี้มีรูปแบบที่หลากหลายตามบริบทขององค์กรนั้นๆว่าต้องใช้วิธีใดให้สามารถตอบสนองกลยุทธ์ใน ระดับองค์กรและระดับธุรกิจได้ เช่น กลยุทธ์ด้านการตลาด การผลิต การเงิน ทรัพยากรบุคคล การวิจัยและพัฒนา

4.3.1 กลยุทธ์ในการขยายตลาดตามทฤษฎี Ansoff’s Matrix (Igor Ansoff, 1957)

ซึ่งได้แบ่งออกเป็น มุมมองในด้านของสินค้า ว่าเป็นการขายด้วยสินค้าใหม่หรือสินค้าเดิม และในมุมมองของตลาดว่าจะขยายเข้าสู่ในตลาดใหม่หรือจะขยายภายในตลาดเดิม โดยมุมมองทั้ง 2 มีความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกัน ซึ่งเมื่อนำมาประกอบเป็นตารางจะได้เป็นรูปแบบดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4.4 แสดงภาพรวมของตาราง Ansoff's Matrix

ที่มา: TomasL.Wheelen, J.David Hunger, "Strategic Management and Business Policy," Prentice Hall, eighth edition

4.3.1.1 Market Penetration (สินค้าเดิม/ตลาดเดิม) การพยายามเพิ่มยอดขายโดยการใช้สินค้าเดิมในตลาดเดิมที่สินค้านั้นๆอยู่ ใช้กิจกรรมทางการตลาดต่างๆในการชิงส่วนแบ่งทางการตลาดมาจากคู่แข่ง หรือดึงลูกค้าใหม่เข้ามาและกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการใช้ซ้ำและเช่นการออกสินค้ารุ่นพิเศษ

4.3.1.2 Product Development (สินค้าใหม่/ตลาดเดิม) การพัฒนาสินค้าใหม่ขึ้นมาโดยเน้นเป้าหมายไปที่กลุ่มลูกค้ากลุ่มเดิมเป็นหลัก ซึ่งอาจจะเกิดจากการทำการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบนสินค้าเดิมหรือการนำสินค้าเดิมกลับมาทำใหม่ให้ดีกว่าเดิม เช่น การที่ค่ายรถยนต์ทำการพัฒนารุ่นของรถยนต์ ในแต่ละช่วงเวลาซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงโฉมรถยนต์เล็กๆน้อยๆ

4.3.1.3 Market Development (สินค้าเดิม/ตลาดใหม่) การนำสินค้าที่มีอยู่เดิม มาทำการประชาสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มใหม่ ให้เข้ามาใช้สินค้าเดิมที่มีอยู่ หรือนำเสนอรูปแบบการใช้งานใหม่ๆ เพื่อที่จะดึงลูกค้ากลุ่มอื่นๆเข้ามาสู่ตลาดมากยิ่งขึ้น

4.3.1.4 Diversification (สินค้าใหม่/ตลาดใหม่) การขยายธุรกิจโดยมีการนำเสนอสินค้าใหม่และมีเป้าหมายที่จะเสนอในตลาดใหม่ซึ่งอาจจะเป็นสินค้าที่มีความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม หรือไม่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิมก็ได้ ซึ่งรูปแบบของการ Diversification นั้นสามารถแบ่งออกได้เป็นการเติบโตที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ และการเติบโตที่มุ่งการกระจายประเภทของธุรกิจ

4.3.2 ปัจจัยที่ใช้ในการขยายตลาด

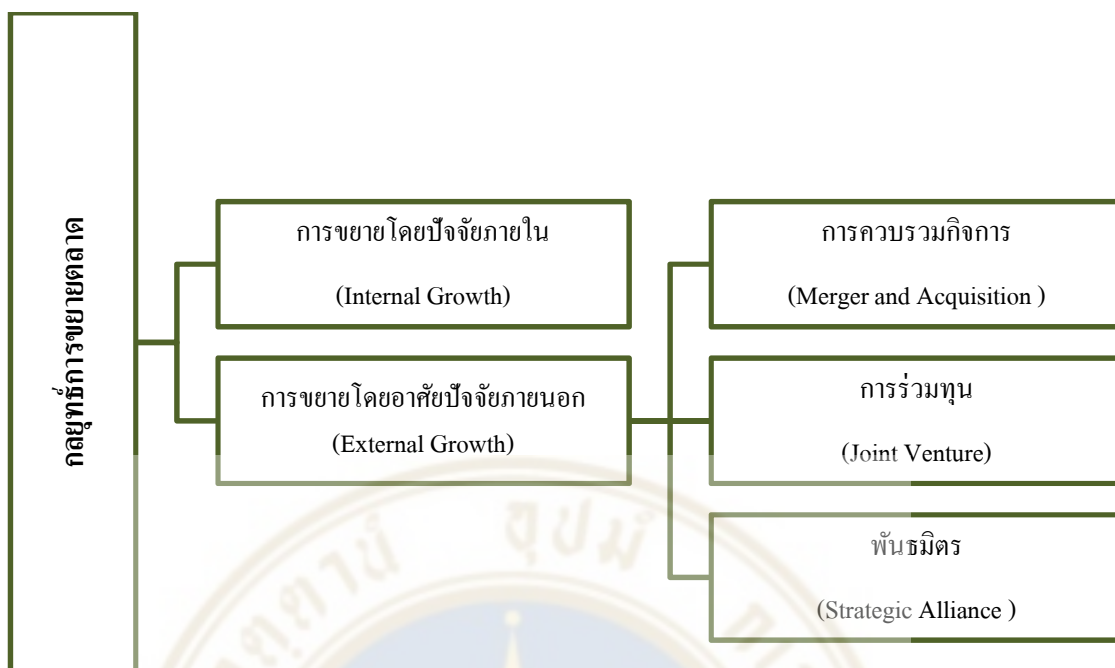
4.3.2.1 การขยายตลาดโดยอาศัยปัจจัยภายใน (Internal) คือการขยายตลาดโดยใช้ทรัพยากรจากภายในองค์กรเองในการพัฒนาสินค้าและบริการรวมถึงการแสวงหาตลาดใหม่ๆ ทำการศึกษาตลาดและดำเนินการเข้าสู่ตลาดด้วยตนเองทั้งหมด

4.3.2.2 การขยายตลาดโดยอาศัยปัจจัยภายนอก (External) จะเป็นการขยายโดยอาศัยความร่วมมือระหว่าง 2 บริษัทขึ้นไป เป็นรูปแบบการขยายตลาดที่ไม่ได้ดำเนินการเองจากภายในองค์กร แต่ใช้ความเอื้อประโยชน์จากผู้ที่เข้าร่วมกันแล้วจึงดำเนินการเพื่อขยายองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบดังนี้

- การควบรวม (Merger and Acquisition) คือการรวมกิจการกันตั้งแต่ 2 บริษัทขึ้นไป โดยมีการเอื้อประโยชน์แก่กันและกันได้ โดย Merger นั้นมักจะเป็นการควบรวมกันของ 2 บริษัทที่มีขนาดใกล้เคียงกัน แต่ Acquisition นั้นจะเป็นการที่บริษัทใหญ่เข้ามาควบรวมซื้อกิจการของบริษัทที่เล็กกว่าเพื่อเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หรือเพื่อความรู้และเทคโนโลยีบางส่วนที่ต้องการเท่านั้น

- การร่วมทุน (Joint Venture) คือการลงทุนร่วมกันของ 2 บริษัทขึ้นไป เพื่อเปิดบริษัทใหม่ขึ้นมา เพื่อจุดประสงค์ในการเติบโตหรือดำเนินกิจการ โครงการและการเข้าสู่ตลาดใหม่ๆ โดยอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของแต่ละบริษัทฝ่ายเพื่อดำเนินการบริษัทร่วมทุนนี้ขึ้นมา

- พันธมิตรการค้า (Strategic Alliance) คือการร่วมมือที่มีลักษณะการร่วมมือกันแบบไม่แนบแน่นในการแชร์ข้อมูลซึ่งกันและกัน และหรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งมักจะเป็นการรวมตัวกันแบบเฉพาะกิจ



ภาพที่ 4.5 แผนผังแสดงการจำแนกลักษณะของกลยุทธ์การขยายตลาด

ที่มา: Tomas L. Wheelen, J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy," Prentice Hall, eighth edition

สิ่งที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรนั้นคือวิธีการที่จะไปให้ถึงเป้าหมายนั้นโดยการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม มีเคราะห์ตนเองและวิเคราะห์ธรรมชาติของธุรกิจ แล้วจึงตั้งเป้าหมาย แล้วจึงวางแผนการดำเนินการเพื่อให้สำเร็จผล โอกาสที่จะประสบความสำเร็จนั้น นอกจากคุณภาพของข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์แล้วยังขึ้นอยู่กับการกำหนดกลยุทธ์ทั้งระดับให้สอดคล้องและเอื้ออำนวยต่อกันและกันทางปฏิบัติด้วย

4.4 กระบวนการเลือกพันธมิตรทางการค้า

บริษัททั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่จะสามารถเข้าถึงลูกค้าได้มากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการแต่ละบริษัทก็กลยุทธ์ที่แตกต่างกันไปเพื่อให้บริษัทมีโอกาสที่จะเพิ่มรายได้และส่วนแบ่งการตลาด ในที่นี้จะมุ่งเน้นไปที่วิธีการขยายสู่ตลาดใหม่และจับลูกค้ากลุ่มใหม่เพื่อให้บริษัทสามารถขายสินค้าและบริการได้หลายช่องทางมากขึ้น โดยการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่มีคู่พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่ดีสามารถทำให้การส่งมอบสินค้าและบริการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มากขึ้นทำให้การสื่อสารมูลค่าของสินค้าและบริการเข้าถึงลูกค้ามากขึ้น แต่

ทว่าการจะได้มาซึ่งพันธมิตรการค้าที่เหมาะสมนั้นจะทำได้อย่างไรนั้นสามารถแจกแจงได้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: กำหนดและตรวจสอบตลาดเป้าหมาย

สิ่งแรกที่ต้องทำคือการสำรวจตลาดเป้าหมายว่าจุดไหนคือจุดที่เราสามารถเข้าไปเติมในส่วนที่ลูกค้ายังมีความต้องการสินค้าและบริการของเรามากที่สุด หลังจากการวิเคราะห์ขั้นนี้ไปแล้วต้องสามารถระบุได้ว่าสินค้าและบริการที่ตลาดนั้นมีความต้องการคืออะไร และสินค้าและบริการขององค์กรเรานั้นยังขาดในส่วนใด ดิจซ์ปัญหาในการเข้าสู่ตลาดอย่างไร

สำหรับการเข้าสู่ตลาดใหม่การพยายามทำให้สินค้าและบริการมีความสมบูรณ์เพื่อเข้ากับความต้องการของตลาดนั้น จะต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก แต่ด้วยการร่วมมือกับพันธมิตรการค้าสามารถทำให้มุ่งเน้นไปที่ความสามารถหลักขององค์กรแล้วเติมช่องว่างที่ยังขาดหายด้วยคุณสมบัติของพันธมิตรการค้าแทน

ขั้นตอนที่ 2: การกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกคู่พันธมิตร

การกำหนดเกณฑ์นั้นเพื่อเป็นการกำหนดกรอบที่ใช้ในการคัดเลือกเพื่อให้กระบวนการคัดเลือกมีประสิทธิภาพจึงต้องมีการระบุเกณฑ์ที่สำคัญ จัดลำดับความสำคัญ ของแต่ละหัวข้อที่ต้องใช้ในการพิจารณาในการเลือกคู่ค้าที่เหมาะสมสำหรับตลาดเป้าหมายที่เราต้องการจะเข้าไปในช่วงเวลานั้น ตัวอย่างปัจจัยหลักที่ต้องคำนึงถึงในการกำหนดเกณฑ์คัดเลือกดังนี้

- ผลที่จะได้จากการร่วมเป็นพันธมิตร เกณฑ์ที่สำคัญที่สุดคือการเพิ่มศักยภาพของ บริษัทเมื่อมีการตกลงร่วมเป็นพันธมิตรกับเป้าหมายนี้จะส่งผลให้ต่อบริษัทในแง่ ความสามารถในการแข่งขัน การรับรู้ของแบรนด์ การรับรู้ของตลาด ไปในทิศทางไหนอย่างไร บริษัทจะได้รับความสนใจจากตลาดเร็วแค่ไหนหากบริษัทเราาร่วมเป็นพันธมิตรกับบริษัทนี้

- ความกลมกลืนและเข้ากันของพันธมิตรทั้งสองฝ่าย สามารถพิจารณาจากวัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบการบริหารของทั้งสองบริษัทว่าเข้ากันได้หรือไม่และทั้งสองฝ่ายมีจุดแข็งที่เป็นความต้องการของตลาดหรือไม่มากนักเพียงใด

- เป้าหมายและแผนกลยุทธ์ของของพันธมิตรทั้งสองฝ่าย โดยพิจารณาว่าทั้งสองบริษัทนั้นส่งเสริมกันในด้านเป้าหมายและกลยุทธ์ของบริษัทหรือไม่ ให้ทำการแจกแจงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำธุรกิจของทั้งสองบริษัทออกมาให้ชัดเจนและพิจารณาว่ามีความสอดคล้องส่งเสริมกันหรือไม่อย่างไร การที่สองบริษัทที่มีเป้าหมายในทิศทางเดียวกันจะส่งเสริมให้มีโอกาสการเป็นพันธมิตรที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจเพิ่มมากขึ้น

- สภาวะแวดล้อมและปัจจัยในการเป็นพันธมิตรร่วมกัน ต้องพิจารณาว่าเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมหรือไม่ สิ่งที่จะช่วยได้มากคือการที่มีข้อมูลพื้นฐานที่มากเพียงพอเช่น รูปแบบ

ความสัมพันธ์ที่จะทำขึ้น วัฒนธรรม เป้าหมาย ผังองค์กร ของคู่พันธมิตร ความมุ่งมั่นที่จะเป็นพันธมิตร รวมถึงประวัติก่อนหน้าว่าเคยมีประสบการณ์การร่วมมือกับบริษัทอื่นหรือแล้วมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันหรือไม่อย่างไร สามารถตรวจสอบได้จากคู่ค้าในปัจจุบันของบริษัทนั้นๆ นั้นเอง

- ความเสี่ยงที่จะเกิดจากการร่วมมือเป็นพันธมิตรกันมีอะไรบ้างอย่างไร และความเสียหายไม่ได้ร่วมมือเป็นพันธมิตรก็ต้องวิเคราะห์ด้วยกล่าวคืออะไรคือความเสี่ยงที่มีความร่วมมือครั้งนี้? ความเสี่ยงของการทำ? ความเสี่ยงจากการไม่ได้ทำ?

- ทรัพยากรที่สามารถแบ่งปันระหว่างคู่พันธมิตรได้ รายการทรัพยากรที่สามารถแบ่งปันให้กับเราได้นั้นเป็นสิ่งที่เราได้ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่

ขั้นตอนที่ 3: จัดทำรายชื่อระบุและจัดลำดับเป้าหมายพันธมิตร

การระบุชื่อบริษัทที่มีความสามารถเติมเต็มคุณสมบัติในส่วนที่ขาดหายไปขององค์กร (ที่ได้จากการตรวจสอบตลาดในขั้นตอนที่ 1) และทำการศึกษาข้อมูลบริษัทเป้าหมายโดยสามารถหาข้อมูลได้หลายทางเช่นค้นหาจากเว็บไซต์ สอบถามจากนักลงทุนและเครือข่ายที่ปรึกษาที่สามารถหาได้ รวมถึงบริษัทที่ปรึกษาด้านการบัญชีและกฎหมายของคุณ ให้นำน้ำหนักกับองค์กรที่นักวิเคราะห์อุตสาหกรรมกล่าวให้มีความสำคัญในอุตสาหกรรมเป้าหมาย เมื่อได้รายชื่อมาให้ทำการระบุลงในรายชื่อบริษัทเป้าหมายพันธมิตร โดยใช้เกณฑ์ที่ได้ระบุไว้ในขั้นตอนที่ 2 เพื่อจัดลำดับความสำคัญ จะได้รายชื่อที่ลำดับความสำคัญเพื่อใช้ในการดำเนินการต่อไป

ขั้นตอนที่ 4: การจัดทำรายการข้อเสนอแก่พันธมิตร

การสร้างประทับใจครั้งแรกนั้นนับเป็นเรื่องสำคัญในการเจรจา ดังนั้นการนำเสนอข้อตกลงทางการค้ากับพันธมิตรจำเป็นต้องได้เตรียมการอย่างดีเหมือนกับการเตรียมการเพื่อนำเสนอโครงการแก่ลูกค้าสำคัญ

การจัดทำข้อเสนอเพื่อการร่วมเป็นพันธมิตรของแต่ละเจ้านั้น ต้องเริ่มจากการที่เราต้องสมมุติว่าถ้าเราเองเป็นบริษัทผู้ที่จะเข้ามาเป็นคู่พันธมิตรนั้น ว่าทำไมพวกเขาจะต้องการที่จะเป็นพันธมิตรกับเรา เรามีหรือไม่มีอะไรที่พวกเขาต้องการเพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การศึกษาและวิเคราะห์หัวข้อดังกล่าวนี้มีความสำคัญและการเข้าใจเป้าหมายของบริษัทวัตถุประสงค์ กลยุทธ์และสิ่งที่เกิดขึ้นกับบริษัทที่เราต้องการมาเป็นพันธมิตรในตลาด ทำการวิเคราะห์คุณค่าที่เพิ่มขึ้นอันเกิดจากการตกลงร่วมเป็นพันธมิตร และระบุวิสัยทัศน์และผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการตลาดที่น่าสนใจสำหรับการร่วมเป็นพันธมิตรอย่างชัดเจน

การระบุแจกแจงอย่างชัดเจนในเรื่องการเป็นพันธมิตรระหว่างกันว่า อะไรที่จะทำร่วมกัน และอะไรที่จะแยกกันทำและความรับผิดชอบของแต่ละบริษัทคืออะไรบ้างซึ่งอาจจะมีกระบวนการเป็นรูปแบบการทำงานตามแต่ละสถานการณ์ก็ได้

ขั้นตอนที่ 5: ขั้นตอนการสรรหา (สัมภาษณ์)

เมื่อได้ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 4 แล้วก็จะมาถึงขั้นตอนการดำเนินการเพื่อการสรรหา โดยผู้ที่จะเป็นคู่ติดต่อและประสานงานในเรื่องนี้อาจจะเป็นรองประธานฝ่ายพัฒนาธุรกิจ, ประธานฝ่ายการตลาดหรืออาจจะเป็นผู้ก่อตั้ง ขึ้นอยู่กับขนาดของบริษัทนั้นๆ ซึ่งจะทำได้ง่ายยิ่งขึ้นหากค้นหาข้อมูลผู้ที่ควรติดต่อจากเครือข่ายที่มีอยู่ จากนั้นทำการส่งสำเนาของรายการข้อเสนอพันธมิตรที่เสร็จสมบูรณ์และขั้นตอนในการดำเนินการ โดยในเอกสารนั้นควรมีเนื้อความที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจของคุณพันธมิตรด้วยเพื่อสื่อถึงความสนใจที่เรามีต่อบริษัทคู่พันธมิตร เมื่อมีความสนใจในเรื่องการร่วมเป็นพันธมิตรกันก็จะเริ่มดำเนินการสัมภาษณ์ จัดประชุมทีมงาน ขอเข้าเยี่ยมชมเพื่อดำเนินการปรับแนวทางให้มีความสอดคล้องต่อกันทั้งสองฝ่ายต่อไป

ขั้นตอนที่ 6: การประสานงานและการศึกษากันและกัน

ในขั้นตอนนี้ทั้งสองฝ่ายจะดำเนินการศึกษาข้อมูลและประเมินกันและกันและค้นหาจุดที่พอดีสำหรับการทำธุรกิจร่วมกันในฐานะพันธมิตร ศึกษาและวิเคราะห์ในแง่ของสินค้าและบริการว่ามีความพร้อมและเหมาะสมกับตลาดเป้าหมายหรือไม่ ทำการค้นหาว่าในการดำเนินการร่วมเป็นพันธมิตรในครั้งนี้จะต้องมีการลงทุนเพิ่มเติมในส่วนใดบ้างรวมถึงต้องมีการร่วมกันปรับปรุงและกำหนดรูปแบบแนวทางการดำเนินธุรกิจที่ได้รับการยินยอมและยอมรับของทั้งสองฝ่าย

ขั้นตอนที่ 7: ทำสัญญาตกลงเป็นพันธมิตร

อันที่จริงกระบวนการเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการพูดคุยหาแนวทางมาตั้งแต่ช่วงเริ่มต้น โดยตั้งแต่เมื่อเริ่มโทรศัพท์เพื่อติดต่อกับคู่ค้า และสาระสำคัญของสัญญาจะได้รับการปรับปรุงกันมาอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งกระบวนการ โดยก่อนที่จะเซ็นสัญญาลงบับนี้จะต้องให้ทนายความทั้งสองฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการคุณมีส่วนร่วมในการพิจารณาแก้ไขให้มีความชัดเจน ไม่คลุมเครือ ถูกต้องตามกำหนดและหลักการสากลต่อไป

ขั้นตอนการเริ่มดำเนินกิจการ: พัฒนาแผนการดำเนินกิจการร่วมกับพันธมิตร

หลังจากที่ข้อตกลงการเป็นพันธมิตรที่ได้รับการลงนามเป็นที่เรียบร้อยขั้นตอนต่อไปก็คือ การเริ่มต้นทำงานร่วมกัน กำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและแผนงานการดำเนินการร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม มีการกำหนด KPI รวมถึงแผนการบริหารจัดการกิจกรรมต่างๆที่จะต้องเกิดขึ้นต่อไป

ตารางที่ 4.1 แสดงสรุปกิจกรรม 7กระบวนการเลือกพันธมิตรทางการค้า

ขั้นตอนที่	กิจกรรม
1	กำหนดและตรวจสอบตลาดเป้าหมาย
2	การกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกคู่พันธมิตร
3	จัดทำรายชื่อระบุและจัดลำดับเป้าหมายพันธมิตร
4	การจัดทำรายการข้อเสนอแก่พันธมิตร
5	ขั้นตอนการสรรหา(สัมภาษณ์)
6	การประสานงานและการศึกษากันและกัน
7	ทำสัญญาตกลงเป็นพันธมิตร
เริ่มดำเนินกิจการ	พัฒนาแผนการดำเนินกิจการร่วมกับพันธมิตร

4.5 แนวทางการดำเนินงานร่วมกับพันธมิตรคู่ค้า

เมื่อมีพันธมิตรการค้าแล้วเพื่อให้ความสัมพันธ์มีนัยอยู่บนฐานรากที่มั่นคง กระบวนการที่จะใช้ในการทำงานร่วมกันก็เป็นปัจจัยที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ กระบวนการที่จะกล่าวต่อไปนี้จะก่อให้เกิดความร่วมมือที่ดีและสร้างกระแสรายได้ให้เติบโตขึ้นด้วย สามารถสรุปได้เป็น 8 ข้อดังนี้

- เมื่อมีการตกลงเพื่อสร้างพันธมิตรใหม่ต้องมีการประชุมเพื่อวางแผนเชิงกลยุทธ์ ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของทั้งสองบริษัท ในกรณีเริ่มต้นประชุมเปิดโครงการเป็นสิ่งสำคัญมากต้องมีการรวมทีมจากทุกสายงานของเช่นการจัดการผลิต, การตลาด, การขาย, การเงิน, และฝ่ายสนับสนุน จนถึงผู้บริหาร ในการประชุมนี้จะเป็นการรวบรวมข้อมูลและปัญหาจากทุกฝ่าย และสร้างเป้าหมายและแนวคิดเชิงบวกร่วมกัน

- ทำการชี้แจงเพื่อสร้างความเข้าใจในส่วนเป้าหมายรายได้และรูปแบบของการแบ่งผลประโยชน์ที่ของแต่ละฝ่ายจะได้รับ

- ทำการให้ข้อมูลและแจกแจงการสนับสนุนที่ต้องการจากแต่ละฝ่าย สร้างแผนการตลาดพันธมิตรที่แสดงรายละเอียดชัดเจน จำนวนโครงการ รายการค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น บทบาท และขอบเขตความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ของแต่ละบริษัท สร้างทีมงานย่อยสำหรับการพัฒนาแผน และทำงานร่วมกัน

- การประเมินความต้องการการฝึกอบรมสำหรับทีมเพื่อดำเนินการต่างๆ (การตลาด, การขาย, เทคนิคการบริการลูกค้าและอื่นๆ) ให้ความสนใจเป็นพิเศษกับการฝึกอบรมสำหรับการขาย

ทีมขายต้องมีการฝึกอบรมเพื่อสร้างทักษะอย่างต่อเนื่อง ไม่ได้เป็นเพียงกิจกรรมการฝึกอบรมครั้งเดียว

- การเพิ่มประสิทธิภาพการเข้าถึงลูกค้าโดยการที่แต่ละบริษัท จะให้การสนับสนุนทีมขายด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคของทั้งสองฝ่ายเพื่อตอบสนองกับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางนี้เป็นวิธีที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพสำหรับแต่ละบริษัทที่จะเรียนรู้จากกันและกัน เพื่อทีมงานจะได้เรียนรู้การแก้ปัญหาสำหรับฟังเสียงของลูกค้าและเรียนรู้วิธีที่จะเข้าถึงลูกค้าร่วมกัน และสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้อีกทั้งสองบริษัทสามารถพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของตนเองได้

- ดำเนินการค้นหาและแต่งตั้งผู้อบรมทีมการตลาดจากผู้ที่มีประสบการณ์การเข้าถึงลูกค้าที่ประสบความสำเร็จ เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดเทคนิคแก่ทีม และส่งเสริมการให้เกิดการเรียนรู้วิธีการที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ มีลูกค้าและรายได้เพิ่มขึ้น

- จัดตั้งตัวชี้วัดร่วมกัน โดยกำหนดตัวชี้วัดที่จะได้รับการติดตามวัดผลและรายงานไปยังทั้งสองบริษัท เพื่อติดตามการทำงานร่วมกัน ควรเป็นเอกสารที่ไม่ซับซ้อนอาจเป็นเอกสารหนึ่งหน้าหรือบทสรุปผู้บริหารสั้นๆ ที่รวบรวมข้อมูลสำคัญที่สามารถเป็นเครื่องมือสื่อสารที่มีคุณค่า โดยทุกไตรมาสทุกแผนกต้องเข้าประชุมเพื่อทบทวนผลและปรับแผนการดำเนินการเพื่อวางแผนการดำเนินงานต่อไป

- ต้องสร้างเป้าหมายในระยะสั้น โดยต้องไม่ใช้ระยะเวลาที่มากหรือน้อยเกินไป ควรเริ่มต้นจากเป้าหมายที่ทำได้โดยง่ายเสียก่อน เพื่อสร้างบรรยากาศและเรื่องราวของความสำเร็จ โดยเป้าหมายของความสำเร็จระยะสั้นนี้จะต้องได้รับการยอมรับจากทั้งสองฝ่ายโดยเป้าหมายนั้นก็เป็นส่วนหนึ่งในขั้นตอนของการเข้าสู่เป้าหมายหลักที่ตั้งไว้

4.6 แนวทางการออกแบบกลยุทธ์สำหรับบริษัทเอเอ็นเนอร์จีจำกัด

จากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปในบทก่อนหน้านี้อาจพบว่าสถานการณ์ของอุตสาหกรรมการขุดเจาะน้ำมันดิบในปัจจุบันกำลังได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากสภาวะการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลกส่งผลให้ทุกธุรกิจที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทานได้รับผลกระทบทางการเงินที่รุนแรง บริษัทเอเอ็นเนอร์จีเป็นอีกหนึ่งบริษัทที่ได้รับผลกระทบด้านการเงินอย่างรุนแรง ด้วยในสภาวะที่อุตสาหกรรมยังไม่มีแนวโน้มที่จะปรับตัวดีขึ้นลูกค้ากลุ่มเดิมนั้นก็ยังไม่มีการใช้จ่าย เพื่อให้บริษัทยังสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้จำเป็นต้องหาวิธีที่จะต้องหารายได้เข้ามาเพิ่มเติมโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เดิมให้มากที่สุดจากลูกค้ากลุ่มใหม่ดังจะเสนอในกลยุทธ์ต่อไปนี้

4.6.1 กลยุทธ์ระดับองค์กรของบริษัทเอเอ็นเนอร์จี

ด้วยสถานการณ์ที่ธุรกิจกำลังตกต่ำในปัจจุบันส่งผลให้จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์เพื่อการตัดทอน (Retrenchment Strategy) แบบกลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround Strategy) เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของบริษัทส่วนที่สามารถตัดออกได้ของบริษัทโดยการยุบสาขาที่อยู่ในต่างจังหวัดคงไว้แต่สาขาใหญ่ พิจารณาลดทอนพนักงานในตำแหน่งที่ซ้ำซ้อนกันแล้วทำการแบ่งหน้าที่เหล่านั้นให้กับพนักงานที่คัดเลือกไว้ โดยคงไว้ในส่วนที่มีความจำเป็นในการดำเนินกิจการต่อไปเพื่อประคองสถานภาพขององค์กรให้ผ่านช่วงวิกฤติการเงินที่ขาดสภาพคล่องไปได้

แต่เนื่องจากรายได้จากลูกค้าเดิมในอุตสาหกรรมเดิมยังมีแนวโน้มที่จะลดลงอีกจึงต้องหาทางเพิ่มรายได้จากอุตสาหกรรมอื่นที่มีแนวโน้มในการเติบโตซึ่งมีเป้าหมายไปที่กลุ่มอุตสาหกรรมอื่นที่มีการเติบโตต่อเนื่องและมีความต้องการบริการด้านการออกแบบเชิงวิศวกรรมในที่นี้ให้ความสนใจแก่อุตสาหกรรมการก่อสร้างโรงไฟฟ้าซึ่งมีความต้องการบริการการออกแบบที่มีมาตรฐานตรงกับสินค้าและบริการของบริษัทเอเอ็นเนอร์จี

4.6.2 กลยุทธ์ในระดับธุรกิจของบริษัทเอเอ็นเนอร์จี

เราจึงจะใช้กลยุทธ์การแข่งขันในระดับธุรกิจแบบเป็นผู้นำในด้านต้นทุนสำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Focus Cost Leadership) เป็นจุดแข็งในการแข่งขันกับบริษัทอื่นๆ ประกอบกับความรู้และประสบการณ์ในการออกแบบของบริษัทเอเอ็นเนอร์จีเนี่ย ซึ่งบริษัทคู่แข่งปัจจุบันนั้นมีขนาดองค์กรที่ใหญ่และมีต้นทุนที่สูงกว่าทำให้ไม่สามารถแข่งขันในด้านราคาได้ แต่ด้วยบริษัทเอเอ็นเนอร์จีมีบริษัทในเครือที่สามารถรวมเป็นทีมเดียวกัน ได้จึงส่งผลให้รับงานได้ทั้งโครงการเล็กจนถึงขนาดกลาง โดยไม่ต้องแบกรับต้นทุนที่สูงและเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เต็มประสิทธิภาพและเกิดมูลค่าสูงสุด

สินค้าและบริการด้านเอ็นจิเนียริงเซอร์วิสนั้นเป็นลักษณะของการคำนวณและออกแบบตามมาตรฐานสากลโดยที่ต้องใช้รูปแบบ เทคโนโลยี และโปรแกรมที่มีอยู่ในท้องตลาด ซึ่งสามารถซื้อหาได้ทำให้สินค้าประเภทนี้จะมีรูปแบบ มาตรฐานที่คล้ายคลึงกัน การสร้างจุดเด่นด้านราคาจึงเป็นไบเบิกทางหลักในการเดินเข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่นี้

เนื่องจากงานออกแบบเชิงวิศวกรรมในอุตสาหกรรมก่อสร้างโรงไฟฟ้านั้นโดยทั่วไปจะมีค่าใช้จ่ายสูงและต้องอาศัยความรู้ความชำนาญเฉพาะทางในการออกแบบให้สอดคล้องกับมาตรฐานและกฎหมายต่างๆที่บังคับใช้ในอุตสาหกรรมนั้น ประกอบกับโรงไฟฟ้าที่มีหลายขนาด จึงมีโอกาสให้กับบริษัทออกแบบเชิงวิศวกรรมขนาดเล็กสามารถเข้าไปให้บริการงานออกแบบ

โรงไฟฟ้าที่มีขนาดเล็ก (Very Small Power Produce: VSPP, Small Power Produce: SPP) ด้วยราคาประหยัด และสามารถทำงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด

4.6.3 กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการของบริษัทเอเอ็นเนอร์จี

กลยุทธ์ด้านการตลาดโดยการขายสินค้าและบริการเดิมในตลาดใหม่ (Market Development) และใช้วิธีเข้าสู่ตลาดโดยวิธีหาพันธมิตรการค้า (Business Partner) ด้วยจุดแข็งและโอกาสที่บริษัทเอเอ็นเนอร์จีมีอยู่เพื่อแก้ปัญหาสภาพคล่องของบริษัท จึงต้องวางกลยุทธ์ในการเข้าสู่ตลาดใหม่อย่างมีโดยการเข้าสู่อุตสาหกรรมการก่อสร้างโรงไฟฟ้านั้นหากบริษัทจะเข้าไปด้วยตนเองจะเป็นการยากและใช้เวลาในการที่จะทำให้ตลาดเกิดการรับรู้ถึงแบรนด์ของบริษัท เพื่อให้สามารถเจาะตลาดได้สำเร็จในระยะเวลาไม่นานนักจำเป็นที่จะต้องมีส่วนช่วยในการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มนี้ด้วยวิธีการหาพันธมิตรเพื่อช่วยร่นระยะเวลา เป็นวิธีที่มีความเป็นไปได้และมีความเสี่ยงน้อยที่สุดในสถานะนี้

ช่องทางในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า บริษัทเลือกที่จะเป็นพันธมิตรกับกลุ่มผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมก่อสร้างโรงไฟฟ้าซึ่งจะทำให้รูปแบบเสนองานแก่ลูกค้ามีความสะดวกและน่าสนใจมากขึ้น โดยนอกจากจะขาย ในส่วนของบริการและอุปกรณ์ดั้งเดิมแล้วยังสามารถเสนองานบริการออกแบบร่วมไปด้วย เป็นการให้บริการแบบ One Stop Service ด้วยทีมออกแบบเชิงวิศวกรรมที่มีประสบการณ์ที่เป็นคู่พันธมิตร การทำ Alliance ระหว่างกันนั้นจะทำให้บริษัทมีความเข้มแข็งมากขึ้น การดำเนินการเพื่อเป็นพันธมิตรนั้นไม่มีการลงทุนอะไรมากไปกว่าค่าการบริหารจัดการเพื่อการทำงานร่วมกัน และทั้งสองฝ่ายจะมีการกำหนดค่าคอมมิชชั่นให้แก่กันเมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้จัดงานจนสามารถเซ็นสัญญางานแต่ละโครงการได้

ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมก่อสร้างโรงไฟฟ้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายจำแนกได้เป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มผู้รับเหมาก่อสร้างและกลุ่มบริษัทผู้จำหน่ายเครื่องจักรหลัก

- การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับเหมาก่อสร้าง: การที่ได้ผู้รับเหมาก่อสร้างเป็นพันธมิตรนั้นถือประโยชน์ต่อบริษัทโดยสามารถทำงานร่วมกันโดยตรงได้โดยบริษัทเอเอ็นเนอร์จีสามารถทำงานประหนึ่งเป็นแผนก Engineering ให้กับผู้รับเหมาได้โดยตรงโดยที่ผู้รับเหมาไม่จำเป็นต้องลงทุนในการจัดตั้งแผนกนี้ขึ้นมา จะช่วยผู้รับเหมาในการประหยัดต้นทุนและเสริมความพร้อมในการทำงาน ซึ่งได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่ายโดย บริษัทเอเอ็นเนอร์จีสามารถนำเสนอรูปแบบการคิดค่าบริการได้หลายรูปแบบ ทั้งในด้านการซัพพลายแมนพาวเวอร์(การที่ผู้รับเหมาจ้างคนของคอมพาสเข้าไปนั่งทำงานร่วมกับทีมผู้รับเหมาเลย) การคิดค่าบริการแบบลำซาเป็นงานๆไป(เหมาเป็นก้อนเดียว) หรือการคิดราคางานตามชั่วโมงการทำงานที่แท้จริง

- การสร้างความสัมพันธ์กับบริษัทจำหน่าย Main Equipment: ในกลุ่มนี้จะทำให้บริษัทเอเอ็นเนอร์จีสานอนสามารถนำเสนอสินค้าและบริการของบริษัทไปพร้อมๆกันได้เช่นกัน รวมถึงเป็นการส่งเสริมในแง่ของการทำการตลาดร่วมกันได้อีกทางหนึ่งด้วย ซึ่งบริษัทจำหน่าย Main Equipment สามารถเสนอราคาเป็นแพ็คเกจให้แก่ลูกค้า ทำให้เกิดความสะดวกสำหรับลูกค้า เป็นการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้า และสามารถเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ ที่สามารถหาสินค้าและบริการได้จากเจ้าเดียว ในแง่ของการร่วมมือกัน การเป็นพันธมิตรกับ บริษัทจำหน่าย Main Equipment สามารถสร้างผลประโยชน์ให้กับทั้งสองฝ่าย โดยสามารถนำเสนอข้อดีของการ Alliance คือเมื่อมีการร่วมมือกันแล้วจะสามารถสร้างยอดขายให้กับบริษัทจำหน่าย Main Equipment

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการขยายตลาด คือการที่บริษัทเอเอ็นเนอร์จีสานอนตกลงเป็นพันธมิตรกับบริษัทที่มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับในอุตสาหกรรมก่อสร้างโรงไฟฟ้า การคัดเลือกและจัดลำดับความสัมพันธ์ของพันธมิตรทางการค้ามีขั้นตอนการดำเนินการได้ตามที่อธิบายไว้ในหัวข้อ 4.4 นั้นเอง อีกประการที่ละเอียดในขั้นตอนนี้ไม่ได้คือการคัดเลือกพันธมิตรต้องให้สอดคล้องกับ Position ของบริษัทที่ตั้งไว้ด้วยเช่นกัน

Corporate Strategy	Retrenchment Turn Around
Business Strategy	Cost Leadership Capacity Utilization
Functional Strategy	Marketing Market Development Business Partner

ภาพที่ 4.6 แสดงภาพรวมของกลยุทธ์ที่นำเสนอในแต่ละระดับ

4.7 ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินตามแผนกลยุทธ์

เมื่อมีการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้จะทำให้สามารถแก้ปัญหาในเรื่องการมีกลุ่มลูกค้าเพียงกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวเป็นเป็นมีฐานลูกค้าเพิ่มขึ้นเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มธุรกิจน้ำมันและกลุ่มอุตสาหกรรมโรงไฟฟ้า และด้วยพันธมิตรการค้าที่ทำการตลาดร่วมกันสามารถทำให้เข้าสู่ตลาด

ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยต้นทุนต่ำและด้วยปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น โดยที่ไม่ต้องลงทุนเพิ่มเติมและการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพจะแก้ปัญหาในเรื่องสภาพคล่องทางการเงินให้แก่บริษัทเอเอ็นเนอร์จิสสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถทำการปรับปรุงขยายธุรกิจให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไป



บทที่ 5

การประยุกต์ใช้กลยุทธ์

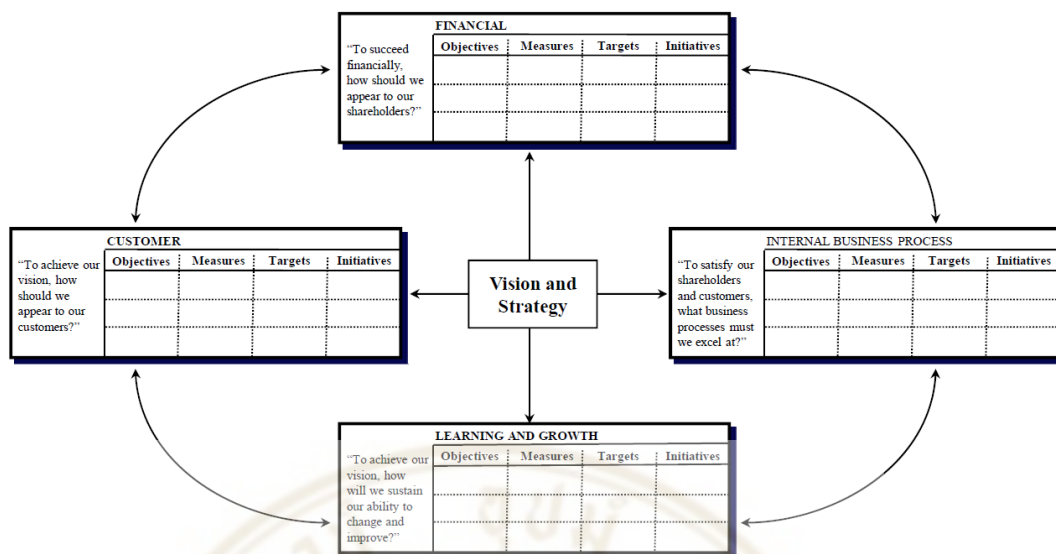
จากการวิเคราะห์ข้อมูลและปัญหามาสู่การออกแบบวางแผนกลยุทธ์แต่ก็จะไม่มีประโยชน์ใดหากไม่สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ โดยแนวทางที่ใช้ในการวิเคราะห์และวางแผนทางปฏิบัติที่จะนำเสนอและการติดตามวัดผลนั้นในการศึกษานี้มีความสอดคล้องกับทฤษฎี Balanced Scorecard ที่คิดค้นพัฒนาโดย Robert Kaplan และ David Norton ซึ่งได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน

ในส่วนของ Balanced Scorecard นั้นจะแสดงให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ในการทำกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนและผลลัพธ์หลักที่ต้องการในแต่ละส่วน แต่ในบทนี้ก็ยังมีส่วนสำคัญท้ายสุดก่อนลงมือปฏิบัติคือการวางแผนทางปฏิบัติงานเพื่อเป็นการกำหนดกรอบและขั้นตอนการทำงานในตอนที่เป็นจุดสำคัญของโครงการ ในขั้นตอนการดำเนินการนั้นยังอาจมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดที่ส่งผลกระทบต่อโครงการทั้งแง่ดีและร้ายขึ้น ได้จึงมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงต่างและนำเสนอแนวทางการรับมือเหตุการณ์ต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้นในการดำเนินโครงการอยู่ด้วย

5.1 การบริหารจัดการกลยุทธ์ด้วย Balance Scorecards

Balanced Scorecard คือเครื่องมือทางการบริหารจัดการชนิดหนึ่ง ที่สามารถแปลงนโยบายและกลยุทธ์องค์กรไปสู่การปฏิบัติจริง ใช้สำหรับการพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่เลือกนั้นเหมาะสมหรือไม่และยังใช้ในการควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ด้วย มุมมอง 4 ด้าน ที่สัมพันธ์กัน

โดยมีแนวคิดที่ว่า ถ้าคนขององค์กรมีความรู้ความสามารถที่ดีก็จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้เป็นที่พอใจของลูกค้าส่งผลให้มีลูกค้ามากขึ้น และนำมาซึ่งรายได้และผลกำไรโดยมุมมองทั้ง 4 ด้านดังนี้



ภาพที่ 5.1 แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของมุมมอง 4 มุมมอง ใน Balance Scorecards

ที่มา: <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf> / Robert S. Kaplan / Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard / Harvard Business School, Harvard University

5.1.1 ด้านการเงิน

เป็นมุมมองในด้านรายได้และผลกำไรจากการประกอบกิจการ การควบคุมดูแลต้นทุนให้ต่ำและควบคุมการสูญเสียที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ในระหว่างดำเนินการ

5.1.2 ด้านลูกค้า

เป็นมุมมองในแง่ของความพึงพอใจ ความไว้วางใจ ความอยากใช้สินค้าหรือบริการซ้ำของลูกค้าที่มีให้กับสินค้าและบริการขององค์กร

5.1.3 ด้านกระบวนการภายใน

เป็นมุมมองในด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร ในแง่ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ปริมาณงานที่ทำกับผลที่ได้มีความสอดคล้องกันแค่ไหนอย่างไร การประสานงานในแต่ละส่วนขององค์กรมีการกระจายของข้อมูลเหมาะสมหรือไม่ ทักษะของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งว่าเหมาะสม การที่มีกระบวนการภายในที่ดีมีการควบคุมดีจะสามารถลดความสูญเสียทั้งในแง่ของโอกาส และต้นทุน

5.1.4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

เป็นมุมมองในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรภายในองค์กร ว่ามีการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสมและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้

โดยการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นจะต้องเอาวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรหรือของ โครงการมาเป็นตัวตั้งในการสร้างแผนกลยุทธ์และวัดผลด้วยเป้าหมายของมุมมอง ทั้ง 4 ของ Balanced Scorecard ที่จะได้จากการดำเนินกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนและส่งเสริมแผนกลยุทธ์เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ผลการประเมินที่ได้รับแสดงถึงประสิทธิภาพของการดำเนินการของกิจกรรมในแต่ละชั้น ซึ่งการที่มีตัวชี้วัดที่ชัดเจนจะสามารถทำให้ผู้บริหารสามารถมีข้อมูลเพื่อใช้ในการแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมได้อย่างมีทิศทางที่ถูกต้องมากยิ่งขึ้น

5.2 แนวทางการบริหารกลยุทธ์ด้วย Balanced Scorecard ของบริษัทเอเอ็นจีเนียร์

จากการวิเคราะห์ข้อมูลองค์กรเพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อนของบริษัทเอเอ็นจีเนียร์ พบว่าสถานการณ์ในปัจจุบันของบริษัทเอเอ็นจีเนียร์กำลังประสบปัญหาเรื่องรายได้ เนื่องจากลูกค้าปัจจุบันที่มีอยู่มีกำลังการใช้จ่ายที่น้อยลง ซึ่งการมีลูกค้าอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันก็เป็นจุดอ่อนที่สำคัญ เพื่อแก้ปัญหาการขาดสภาพคล่อง

จึงได้ทำการออกแบบกลยุทธ์ โดยเป็นกลยุทธ์ในแต่ละระดับด้วยวัตถุประสงค์ดังนี้ ความรู้และความชำนาญในด้านการออกแบบเชิงวิศวกรรมที่มีนำไปใช้กับ โอกาสในอุตสาหกรรมที่กำลังเติบโตอื่นๆ เพื่อเพิ่มปริมาณลูกค้าและเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้จากลูกค้าใหม่ ด้วยวิธีเข้าสู่ตลาดใหม่ด้วยคู่พันธมิตรการค้าเพื่อลดความเสี่ยง ย่นระยะเวลา และเพิ่ม โอกาสความสำเร็จในการเข้าสู่ตลาดใหม่ แสดงด้วย Balance Scorecard ได้ดังภาพ



ภาพที่ 5.2 แนวทางการแก้ปัญหาสภาพคล่องกับมุมมองของ Balance Scorecards

ตารางที่ 5.1 กลยุทธ์และความสัมพันธ์กับมุมมองของ Balance Scorecard

กลยุทธ์ ระดับ	กลยุทธ์		มุมมอง	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	เป้าหมาย	กิจกรรม
	ชนิด	ชนิด					
กลยุทธ์ ระดับองค์กร	แบบหดตัว	พลิกฟื้น	ด้านการเงิน	เพื่อเพิ่มรายได้เพื่อใช้หล่อเลี้ยงองค์กร	ปริมาณรายได้ที่เพิ่มขึ้น ผลกำไรที่เพิ่มขึ้น	รายได้เพิ่มขึ้น >5 ล้านบาทต่อปี กำไรเพิ่มขึ้น >2.5 ล้านบาทต่อปี	บริหารจัดการกระแสเงินสด
		ผู้นำด้านราคา	ด้านลูกค้า	เพิ่มจำนวนลูกค้าในอุตสาหกรรมใหม่ ขยายฐานลูกค้าในอุตสาหกรรมใหม่	จำนวนลูกค้าที่เพิ่ม คุณภาพของลูกค้าที่ได้มา	จำนวนลูกค้า >=1 รายในปีแรก สามารถสร้างกำไรได้ >50% ของมูลค่าโครงการ และสามารถเก็บเงินภายใน 45 วัน หลังการวางบิล	ดำเนินกิจกรรมทางการตลาดคู่กับพันธมิตรการค้า
กลยุทธ์ ระดับธุรกิจ	ใช้ทรัพยากร ให้คุ้มค่า	ด้านบุคลากร	ด้านบุคลากรภายในองค์กร	มีความสามารถเข้าถึงลูกค้าใหม่ มีความสามารถเสนอขายของเครื่องใช้ลูกค้าใหม่ ได้ตามที่ตั้งใจ	%ความพึงพอใจของลูกค้าไปมาตามแบบประเมิน การรับรู้แบรนด์ของลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้องจากแบบ ประเมิน	ความพึงพอใจลูกค้าโดยรวมทั้ง >80%	จัดฝึกอบรมและดำเนินการตามแผนปฏิบัติการเบื้องต้น เลือกพันธมิตรผู้ค้า
			ด้านลูกค้า	เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรให้เกิดมูลค่าสูงสุด พนักงานมีความรู้และสามารถดำเนินการเลือกพัช มิตรลูกค้า ลดความเสี่ยงในการเข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่	จำนวนชั่วโมงการทำงานที่ว่างงาน ความสามารถในการดำเนินการคัดเลือกผู้พันธมิตร	เป็นบริษัทที่จ้างนอกแบบบริษัทที่มี มาตรฐานสูงในภาคเหมาะสมและให้บริการได้ รวดเร็ว จนเชื่อว่าจ้างงานของพนักงานทุกคน < 1 ชั่วโมงต่อวันทำงานปกติ งานช้ากว่าแผนงานที่วางไว้ไม่เกิน 10%	- ดำเนินการจัดเตรียมเอกสารและข้อมูล - ดำเนินการคัดเลือกพันธมิตรผู้ค้า - ทำสัญญากับพันธมิตรผู้ค้า
กลยุทธ์ ระดับ ปฏิบัติการ	คู่พันธมิตร การค้า	คู่พันธมิตร การค้า	ด้านการเรียนรู้	พนักงานมีความรู้และสามารถดำเนินการเลือกพัช มิตรลูกค้า ลดความเสี่ยงในการเข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่	จำนวนเงินลงทุนเพิ่มสำหรับบริการผู้ อุตสาหกรรมใหม่ อัตราความถี่ในการเข้าเสนองานแก่ลูกค้าใหม่	ใช้เงินลงทุนเริ่มต้น < 1.5 ล้านบาท จำนวนการเข้าพบลูกค้าใหม่ > 2 บริษัทต่อเดือน หลังจากการเซ็นสัญญาพันธมิตร	จัดตั้งทีมเฉพาะกิจและทำการศึกษาเรื่องการค้า กับพันธมิตรผู้ค้า (Business Partner Management)
			ลดระยะเวลาในการที่การตลาดในอุตสาหกรรม ใหม่	ระยะเวลาที่ใช้ในการได้งบแรก ใหม่	ระยะเวลาที่ใช้ในการได้งบแรก	ระยะเวลาที่ใช้ในการได้งบแรก <= 4 เดือน หลังจากการเซ็นสัญญาพันธมิตร	

5.3 แผนปฏิบัติการเพื่อการเลือกพันธมิตรคู่ค้า

ในการดำเนินการเพื่อหาช่องทางขยายตลาดเข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่ หลังจากที่บริษัทเอเอ็นเนอร์จีได้กำหนดเป้าหมายไว้ที่อุตสาหกรรมการก่อสร้างโรงไฟฟ้า จะสามารถแบ่งเป็นระยะการทำงานที่สำคัญต่อไปได้เป็น 2 ระยะโดยกำหนดระยะเวลาไว้ที่ปีดังนี้

ระยะที่1 การคัดเลือกคู่พันธมิตรการค้า

ระยะที่2 การดำเนินกิจกรรมร่วมกับคู่พันธมิตรการค้าในตลาดใหม่

โดยระยะที่เป็นที่มีความสำคัญและเป็นขอบเขตในการศึกษาครั้งนี้คือ ระยะที่1 การคัดเลือกคู่พันธมิตรการค้าเนื่องจากกิจกรรมในขั้นนี้เป็นตัวกำหนดว่าจะได้พันธมิตรที่มีลักษณะอย่างไรและส่งผลโดยตรงต่อภาพลักษณ์ของบริษัทเอเอ็นเนอร์จีที่ต้องการนำเสนอตนเองในอุตสาหกรรมใหม่โดยกิจกรรมในขั้นตอนนี้แสดงในตารางสามารถแบ่งออกได้เป็นกิจกรรมหลักๆ ได้ดังนี้

ตารางที่ 5.2 แผนปฏิบัติการเพื่อการเลือกพันธมิตรคู่ค้า

ระยะที่	กิจกรรม	ระยะเวลา (เดือน)	เดือนที่											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	การคัดเลือกคู่พันธมิตร	(6)	←→											
	ขั้นตอนที่1 กำหนดตำแหน่งที่ต้องการอยู่ในตลาด	1	←→											
	ขั้นตอนที่2 สร้างรายการคุณสมบัติของพันธมิตรเป้าหมาย	0.5	←→											
	ขั้นตอนที่3 การจัดทำลำดับรายชื่อของเป้าหมายพันธมิตร	1	←→											
	ขั้นตอนที่4 การจัดเตรียมรายการข้อเสนอโครงการแก่เป้าหมายพันธมิตร	2.5	←→											
	ขั้นตอนที่5 การดำเนินการสัมภาษณ์	1.5	←→											
	ขั้นตอนที่6 การดำเนินการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูล	2	←→											
ขั้นตอนที่7 การต่อรองข้อตกลงในการทำสัญญาพันธมิตร	2	←→												
2	การดำเนินกิจกรรมร่วมกับคู่พันธมิตรการค้าในตลาดใหม่	(6)							←→					

หมายเหตุ ←→ : ช่วงเวลาของการดำเนินกิจกรรมหลัก,

←→ : ช่วงเวลาของการดำเนินกิจกรรมย่อย

จากตารางกิจกรรมจะพบว่ากิจกรรมสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ 1. ส่วนของการเตรียมการและ 2. ส่วนของการดำเนินการซึ่งส่วนของการเตรียมการนั้นจะครอบคลุมจากขั้นตอนที่ 1-4 โดยมีขั้นตอนที่ต้องใส่ใจเป็นพิเศษคือขั้นตอนที่ 2 เพราะจะเป็นส่วนสำคัญที่จะกำหนดว่าบริษัทจะได้พันธมิตรการค้าที่มีคุณสมบัติและลักษณะอย่างไร ส่วนของการดำเนินการนั้นก็มีส่วนที่ต้องให้ความสำคัญในทุกขั้นตอนแต่ที่ต้องระมัดระวังและใส่ใจเป็นพิเศษคือขั้นตอนที่ 7 ในการตัดสินใจและตกลงทำข้อสัญญาร่วมกันต้องมีการเก็บข้อมูลรายละเอียดอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ในการตัดสินใจ

ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินการนี้คือ เวลา บุคลากรและเงินทุนเพื่อใช้ในการศึกษา และดำเนินการเพื่อการคัดเลือกพันธมิตรการค้า

ระยะเวลาทั้งโครงการ: 12 เดือน

บุคลากร: จัดตั้งทีมงานจากบุคลากรภายใน 3 คน

เงินทุน: 150,000 บาท (หนึ่งแสนห้าหมื่นบาทถ้วน)

5.4 การบริหารจัดการความเสี่ยง

การดำเนินกิจการต่างๆของแต่ละองค์กรนั้นย่อมมีเป้าหมายที่จะประสบผลสำเร็จ แต่แม้ว่าจะพยายามดำเนินกิจการอย่างดีก็อาจมีสิ่งที่ไม่คาดคิดไว้ก่อนล่วงหน้าเกิดขึ้นได้ โดยมีทั้งแง่ดี และแง่ไม่ดีสิ่งนั้นก็คือความเสี่ยง ซึ่งอาจส่งผลกระทบในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน ภาพลักษณ์และ ชื่อเสียงขององค์กร สาเหตุที่มาของความเสี่ยงนั้นสามารถมาได้จากทั้งภายในองค์กรเองและ ภายนอก ปัจจัยภายในเช่น นโยบายของผู้บริหาร จริยธรรมและคุณภาพของบุคลากร การ เปลี่ยนแปลงภายใน ระบบสารสนเทศ ปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของ หน่วยงานราชการ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สภาวะทางการเมือง เป็นต้น

ส่วนใหญ่แล้วผู้ที่ดำเนินธุรกิจมักจะไม่ได้คำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจจะไม่สามารถดำเนิน กิจการให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ได้ เพราะทุกคนมักจะมั่นใจว่าทำแล้วจะได้เพราะถ้าไม่มั่นใจก็ คงไม่กล้าลงทุนแล้วก็ขาดใจถึงอนาคตความสำเร็จที่จะมาถึง แต่ในการดำเนินธุรกิจที่มีขนาดองค์กร ขนาดใหญ่ที่ต้องมีการลงทุนร่วมกันที่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายคนนั้นจะใช้แต่เพียงการวางแผน และการประเมินอนาคตเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ ในเมื่อผู้ที่เข้ามาลงทุนมีหลายส่วนเมื่อมีความ เสียหายเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบในวงกว้าง การบริหารจัดการความเสี่ยงจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ ต้องมีการคำนึงถึงและมีการบริหารจัดการให้เป็นระบบระเบียบมีประสิทธิภาพและเชื่อถือได้

5.4.1 เครื่องมือบริหารความเสี่ยงด้วย ERM

เครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นมีหลายรูปแบบซึ่งจะแตกต่างกันตามแต่จุด มุ่งเน้นและวัตถุประสงค์หลักที่ต้องการเช่น RM: Risk Management, BRM: Business Risk Management และ ERM: Enterprise Risk Management เมื่อพิจารณาทั้งสามเครื่องมือที่น่าเสนอจะ พบว่า ERM มีวัตถุประสงค์ที่มากกว่าเครื่องมืออีกที่ว่านอกจากจะลดความสูญเสียแล้วยังมี วัตถุประสงค์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มอีกด้วย จึงเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมให้ องค์กรที่ใช้เครื่องมือนี้มีโอกาสที่ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายมากขึ้น

โดย ERM มีองค์ประกอบและคำจำกัดความแนวคิดที่ส่งเสริมการดำเนินกิจการ มุ่งเน้นในส่วนของ Business Performance และ Internal Control โดยจะใส่ใจใน กลยุทธ์ กระบวนการ และโครงการ และมีการนำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร โดยจะแสดงความสัมพันธ์กับความ ร่วมมือของหน่วยงานต่างๆในองค์กร ดังจะสามารถแสดงดังต่อไปนี้

ERM มีองค์ประกอบ8ประการซึ่งสัมพันธ์กับการดำเนินการธุรกิจดังนี้

- 1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environments)
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
- 3) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)
- 4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
- 6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
- 7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)
- 8) การติดตามผล (Monitoring)

แนวคิดพื้นฐานของ ERM มีดังนี้

การบริหารความเสี่ยงนั้นเป็นกระบวนการ ไม่ได้เป็นเพียงเหตุการณ์หรือสถานการณ์ เพียงครั้งเดียวแต่ ให้เป็นการกระทำที่เข้าไปเป็นกิจกรรมขององค์กรในขั้นตอนการดำเนินธุรกิจ เมื่อมีการนำไปใช้จริงจะส่งผลกระทบต่อบุคลากร ERM ไม่ได้เป็นเพียงนโยบายแต่เป็นการปฏิบัติที่เกี่ยวเนื่องกับคนทุกระดับขององค์กร โดยร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์และ วัตถุประสงค์ขององค์กรและนำเอา ERM มาเป็นเครื่องมือในการทำให้นโยบายความเสี่ยงต่าง ๆ มี ผลในทางปฏิบัติ

สามารถนำมาใช้กับการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยความเสี่ยงที่ อาจเกิดขึ้นมาพิจารณาด้วยและนำมาใช้ได้กับทุกระดับและทุกหน่วยงาน โดยต้องครอบคลุม ขอบข่ายของกิจกรรมทั้งหมดในทุกระดับขององค์กร ตั้งแต่กิจกรรมในระดับองค์กร ระดับ กระบวนการทางธุรกิจ และกับโครงการพิเศษที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ ทั้งกระบวนการ นั้นมีเพื่อกำหนดเหตุการณ์ที่อาจเป็นไปได้จะส่งผลกระทบต่อองค์กร และมีการจัดการความเสี่ยง ให้อยู่ภายในสถานะของความเสี่ยงที่ยอมรับได้และเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารขององค์กร และคณะกรรมการ โดยจะทำให้เกิดความมั่นใจในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ในแง่เชิงกล ยุทธ์ขององค์กร เชิงปฏิบัติการขององค์กร รายงานขององค์กรมีความเชื่อถือได้ มีการปฏิบัติตาม กฎหมายและกฎเกณฑ์ต่างๆครบถ้วน

5.4.2 ขั้นตอนการสร้างกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงในองค์กร

กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) มีแปดขั้นตอนดังนี้

5.4.2.1 การสร้างกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นเริ่มจากทำการประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรว่า ปัจจุบันในองค์กรของเรามีองค์ประกอบเป็นอย่างไร ทั้งในแง่ของ โครงสร้างภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร วิธีการดำเนินงาน แนวคิดในการบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของผู้บริหาร ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการ ดำเนินกิจกรรมในฝ่ายต่างๆต่อไป

5.4.2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ต้องทำการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริการความเสี่ยงนี้ให้ชัดเจน โดยมุ่งเน้นให้ส่งเสริมและไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายในเชิงกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ขององค์กร วัตถุประสงค์นี้ต้องมีการบันทึกอย่างเป็นทางการและมีการประกาศ ให้ใช้ เป็นหลักส่วนหนึ่งในการพิจารณาในลำดับต่อไปโดยวัตถุประสงค์ควรมีเนื้อหาประกอบได้ในด้านต่างๆดังนี้เป็นอย่างน้อย ด้านกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร ด้านปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับ การเรียนรู้ภายในองค์กร ประสิทธิภาพของการทำงานของแต่ละกระบวนการ หรือกิจกรรมภายในองค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า และกำไรจากการประกอบการ ด้านการรายงาน ทั้งการรายงานภายในและภายนอกองค์กรที่มีประสิทธิภาพเชื่อถือได้ ด้านการปฏิบัติตาม กำหนดและกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ

5.4.2.3 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Risk Identification) เป็นขั้นตอนที่มีหน้าที่ในการระบุถึงปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ผู้บริหารควรต้องพิจารณาความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้นเช่น

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษี อากาศ ระบบการทำงานและสิ่งแวดล้อม โดยต้องพิจารณาจากแหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร และที่สำคัญความเสี่ยงที่บ่งชี้ในขั้นนี้ต้องครอบคลุมวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในหัวข้อก่อนหน้านี้ รวมถึง KPI (Key Performance Indicators) ขององค์กร ด้วย

ในขั้นตอนนี้การได้เรียงความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือการจัดกลุ่มโดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์ โดยเชื่อมโยงตลอดกระบวนการจะช่วยให้เห็นภาพผลกระทบและความรุนแรงที่ชัดเจนและสามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างแม่นยำตรงจุดไม่เกิดการซ้ำซ้อน

5.4.2.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นขั้นตอนที่จะวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อการนำไปใช้ในการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงทั้งหมดที่มีอยู่ โดยการประเมินได้แบ่งเป็น 2 มิติ คือ มิติของโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ว่า

เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะขึ้นอยู่กับช่วงเวลาที่จะใช้พิจารณา จึงจะต้องมีการกำหนดให้ชัดเจน แต่ก็ไม่ควรละเลยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว และมติติของผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใดจะเป็นการพิจารณาถึงผลกระทบทั้งทางด้านการเงิน เช่น การลดลงของรายได้ และด้านที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ด้านกลยุทธ์ การดำเนินงานที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือ ด้านทรัพยากรบุคคล การลาออกพนักงาน ในตำแหน่งที่มีความสำคัญ

การประเมินความเสี่ยงนั้นควรทำทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร ที่สำคัญคือการประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนการจัดการความเสี่ยงและหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว เนื่องจากเมื่อมีการดำเนินการจัดการกับความเสี่ยงไปแล้วจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนของตัวความเสี่ยงนั้นเอง และยังส่งผลกระทบต่อ ความเสี่ยงอื่นๆด้วย ตัวอย่างการเพิ่มปริมาณสินค้าคงคลังเพื่อป้องกันการไม่มีสินค้าส่งลูกค้า จะส่งผลกระทบต่อ ความเสี่ยงในการจัดการสินค้าคงคลังเพิ่มมากขึ้น

5.4.2.5 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นขั้นตอนที่จะระบุถึงการตอบสนองความเสี่ยง เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ด้วยวิธีที่เหมาะสมที่สุด โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุนที่จะเกิดขึ้นว่าคุ้มค่ามากที่สุด วิธีการตอบสนองความเสี่ยงแบ่งเป็น 4 แบบ ได้แก่ การยอมรับ (Accept) การลด (Reduce) การหลีกเลี่ยง/การยกเลิก (Avoid/Terminate) และการโอนความเสี่ยง (Transfer) เพื่อการจัดการความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดนั้น อาจจะใช้วิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน โดยอาจจะแบ่งเป็นแต่ละช่วงเวลาที่เหมาะสม

5.4.2.6 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) เป็นขั้นตอนที่เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง โดยการกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยง โดยกิจกรรมต้องมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร โดย การควบคุมแบ่งออกเป็น การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) การควบคุมแบบค้นหา (Detective Control) การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) และการควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุมคือการกำหนดบุคคลภายในองค์กรที่มีอำนาจในการตัดสินใจให้เป็นผู้รับผิดชอบ เพราะจะส่งผลให้การควบคุมนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและต้องมีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนชัดเจนในแต่ละกิจกรรม

5.4.2.7 การสารสนเทศการให้ข้อมูลและการสื่อสาร (Information & Communication) เป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่จะนำข้อมูลไปใช้ในการพิจารณาในการบ่งชี้ ประเมิน

และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งจากภายนอกและภายในควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในรูปแบบ การเข้าถึงข้อมูล และเวลาเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

การใช้ข้อมูลต้องมีทั้งสามส่วนคืออดีต ปัจจุบัน และการประเมินล่วงหน้า และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะสามารถช่วยให้การตัดสินใจด้านต่างสามารถทำได้อย่างเฉียบคม โดยระบบการสื่อสารต้องประกอบด้วยการสื่อสารภายในองค์กรและระบบการสื่อสารภายนอกองค์กร และควรมีการประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการสื่อสาร เป็นระยะๆ เพื่อให้การสื่อสารเป็น ส่วนหนึ่งของการควบคุมภายใน ที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

5.4.2.8 การติดตามผล (Monitoring) เป็นขั้นตอนในการติดตามและตรวจสอบการใช้แผนบริหารความเสี่ยง เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น และรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ โดยการติดตามนั้นสามารถทำได้ทั้งแบบ การติดตามอย่างต่อเนื่องหรือการติดตามเป็นรายครั้งแต่อย่างน้อยควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้งเนื่องด้วยมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาการจัดการต่อความเสี่ยงที่เคยมีประสิทธิผล อาจเปลี่ยนเป็นกิจกรรมที่ไม่เหมาะสมก็เป็นได้ โดยในการติดตามนั้นต้องกำหนด ข้อมูลที่ต้องติดตาม และความถี่ในการตรวจสอบ และเพื่อประเมินว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้น

เพื่อการจัดการความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดนั้นอาจจะใช้วิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน โดยอาจจะแบ่งเป็นแต่ละช่วงเวลาที่เหมาะสม ดังที่เคยได้กล่าวไปแล้วแต่การที่จะเลือกใช้วิธีไหนนั้นต้องมีการพิจารณาให้ถี่ถ้วน

การเลือกตอบสนองต้องไล่ลำดับจากความเสี่ยงที่ใส่ใจมากที่สุดไปสู่ปัจจัยที่ใส่ใจน้อยลงตามลำดับ โดยหลักสำคัญของการเลือกที่จะตอบสนองกับความเสี่ยงแต่ละตัวนั้นจะต้องเริ่มจากการวิเคราะห์ว่าความเสี่ยงนี้สามารถจัดการด้วยวิธีการใดได้บ้าง และในแต่ละวิธีมีความต้องการในการใช้ทรัพยากรอะไรบ้างอย่างละเท่าไร ต้องใช้เวลายาวนานแค่ไหน เมื่อทำไปแล้วจะส่งผลอย่างไร จากนั้นทำการเปรียบเทียบ ระหว่างผลตอบแทนกับการลงทุนที่คุ้มค่าที่สุด ภายใต้ความสามารถและทรัพยากรที่องค์กรมีในขณะนั้น สิ่งเหล่านี้คือปัจจัยในการเลือกวิธีไหนในการรับมือความเสี่ยง

กล่าวได้ว่า ERM นั้นเป็นเครื่องมือที่มีความครอบคลุมครบถ้วนทั้งในแง่ของกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร และเข้าถึงทุกระดับของโครงสร้างองค์กร โดยเครื่องมือนี้จะช่วยเพิ่มความสามารถ โดยการป้องกันความสูญเสียของทรัพยากร ช่วยทำให้มั่นใจถึงการรายงานที่มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติที่ถูกต้องตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่างๆ สามารถหลีกเลี่ยงความเสียหาย

ชื่อเสียงและผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่จะเกิดขึ้น เมื่อมีการใช้อย่างถูกต้องและจริงจังจะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้องค์กรมีโอกาสที่ไปถึงเป้าหมายที่วางไว้มากขึ้น

5.4.3 ความเสี่ยงของบริษัทเอเอ็นจีเนียร์กับโครงการคัดเลือกพันธมิตรคู่ค้า

การดำเนินการเพื่อคัดเลือกพันธมิตรคู่ค้าเพื่อขยายตลาดเข้าสู่อุตสาหกรรมโรงไฟฟ้านั้นมีความเสี่ยงเช่นเดียวกับกิจกรรมอื่นๆที่สามารถแจกแจงได้ดังนี้

5.4.3.1 ปัจจัยที่มีต่อความเสี่ยง

- การมีข้อมูลที่ไม่สมมาตรกัน โดยการเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกของแต่ละองค์กรนั้นเป็นไปได้ยากข้อมูลที่ได้รับการเปิดเผยนั้นมักจะไม่ตรงกับข้อเท็จจริงทั้งหมด การได้รับข้อมูลที่ไมเพียงพอหรือบิดเบือนอาจส่งผลให้เกิดการตัดสินใจที่ผิดพลาด

- การขาดประสบการณ์ในการคัดเลือกเพราะเป็นครั้งแรกที่บริษัทเอเอ็นจีเนียร์จะทำการคัดเลือกพันธมิตรการค้าจึงอาจทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการดำเนินการได้

- การเปิดตัวเข้าสู่ตลาดใหม่ที่บริษัทไม่คุ้นเคยกับธรรมเนียมปฏิบัติและสถานะแวดล้อมอาจส่งผลให้ การปฏิบัติงานเกิดปัญหาและอุปสรรคในการทำงานจนส่งผลถึงต้นทุนในการดำเนินการเช่น ใช้เวลาและทรัพยากรมากขึ้นกว่าอัตราปกติที่เคยใช้ในอุตสาหกรรมเดิม

5.4.3.2 ความเสี่ยงของโครงการนี้มี 5 ข้อหลักดังนี้

- ความเสี่ยงเรื่องการสื่อสารผิดพลาดระหว่างทั้ง 2 บริษัท ด้วยการทำงานร่วมกันนั้นต้องมีการสื่อสารตลอดเวลาและด้วยความยังไม่คุ้นเคยระหว่างกันอาจมีการใช้คำศัพท์ที่มีความหมายแตกต่างกันในแต่ละอุตสาหกรรม รวมถึงการใช้ศัพท์เฉพาะของแต่ละองค์กรอาจก่อให้เกิดความสับสนเข้าใจผิดจนกระทั่งทำให้เกิดความเสียหายได้

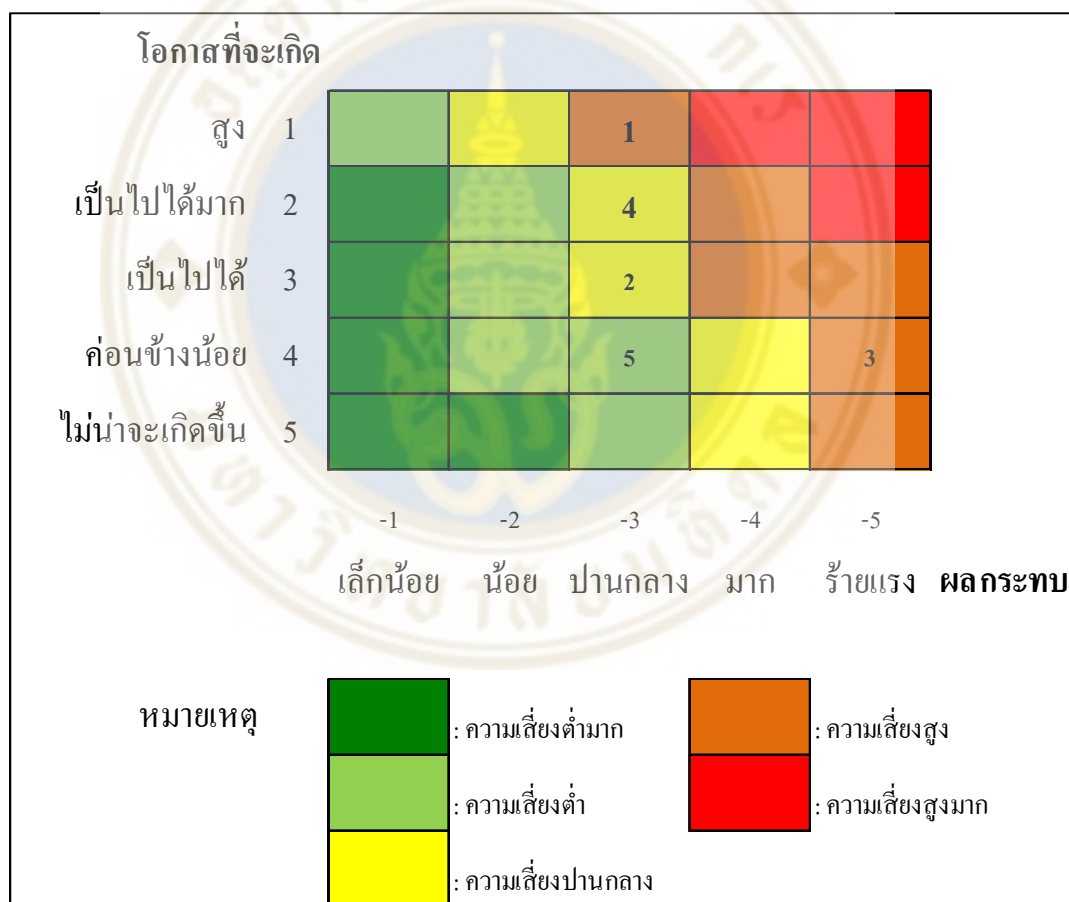
- ความเสี่ยงเรื่องทัศนคติในการทำงานไม่ตรงกัน บริษัทแต่ละบริษัทจะมีแนวทางในการทำงานที่แตกต่างกันไปซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้านเช่น โครงสร้างองค์กร ฐานะเทียบและธรรมเนียมปฏิบัติของแต่ละอุตสาหกรรม เป็นต้น ทำให้การที่สองบริษัทจะทำงานร่วมกันนั้นต้องใช้เวลาในการทำงานร่วมกันเพื่อเรียนรู้และปรับตัวเข้าหากันซึ่งหากว่า ทั้งสองบริษัทมีส่วนที่แตกต่างกันมากจนเกินไปอาจส่งผลให้ทัศนคติในการทำงานของแต่ละบริษัทเป็นอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน

- ความเสี่ยงเรื่องการไม่ปฏิบัติตามสัญญา เมื่อมีการดำเนินการร่วมกันไปแล้วย่อมมีการขัดแย้งเกิดขึ้นบ้างในระหว่างนั้นและข้อขัดแย้งที่มีการระบุไว้ในสัญญาโดยทั่วไปแล้วก็จะใช้หลักเกณฑ์ที่ได้ชี้แจงไว้ในสัญญาเป็นกรอบในการตัดสินใจแต่เมื่อความขัดแย้งมากขึ้นจนทำให้เกิดการไม่ยอมรับข้อมูลที่ชี้แจงไว้ในสัญญาก็จะส่งผลกระทบต่อภาระการดำเนินการของทั้งสองฝ่ายโดยเฉพาะในแง่ของผลประโยชน์ และขอบเขตความรับผิดชอบ

- ความเสี่ยงที่จะเกิดความล่าช้าในการคัดเลือกพันธมิตรการค้า ซึ่งจะก่อให้เกิดการเสียโอกาสในการแข่งขันซึ่งมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นได้มากเนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ยังไม่เคยมีการทำมาก่อน ซึ่งการล่าช้าดังกล่าวอาจทำให้เสียโอกาสในการเข้าถึงลูกค้าอาจโดนคู่แข่งอื่นๆเข้ามาแย่งสัดส่วนทางการตลาดไป

- ความเสี่ยงเรื่องการเมืองเข้ามาสู่บริษัทมากจนเกินกว่าความสามารถในการบริการอาจได้รับการตอบรับดีเกินคาดจนทำให้ไม่สามารถตอบสนองลูกค้าได้จนทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าลดลงและส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของบริษัทในระยะยาว

ความเสี่ยงทั้ง 5 ข้อสามารถประเมินโดยตารางวิเคราะห์ความรุนแรงความเสี่ยงจากผลกระทบที่จะเกิดขึ้นและโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นๆ ได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 5.3 แสดงการวิเคราะห์ความรุนแรงความเสี่ยงของบริษัทเอเอ็นจีเนียร์กับ โครงการคัดเลือกพันธมิตรคู่ค้า

ตารางที่ 5.3 แสดงการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของโครงการ

ความเสี่ยงของโครงการ	การประเมินความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	การควบคุมและติดตามความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงเรื่องการสื่อสารผิดพลาดระหว่างทั้ง 2 บริษัท	โอกาส : 1 (สูง) ผลกระทบ: -3 (ปานกลาง)	ลดโอกาส: โดยการสื่อสารด้วยคำอธิบายที่ง่ายและใช้การบริหารจัดการการสื่อสาร โดยใช้ช่องทางสื่อสารผ่านเจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่ในการรับ-ส่งข้อมูลโดยเฉพาะ เช่น การส่งเอกสารระหว่างกันต้องมีการส่งผ่าน เจ้าหน้าที่ควบคุมเอกสาร	- การตรวจสอบข้อผิดพลาดซึ่งหาข้อบกพร่องอันเกิดจากการสื่อสารผิดพลาดและดำเนินการแก้ไข ในทุกจุดเดือน
2. ความเสี่ยงเรื่องทัศนคติในการทำงานไม่ตรงกัน	โอกาส : 3 (เป็นไปไม่ได้) ผลกระทบ: -3 (ปานกลาง)	หลีกเลี่ยง: โดยการไม่เลือกทำสัญญากับพันธมิตรการดำเนินงานที่แตกต่างกันมากเกินไป ลดโอกาส: โดยการวิเคราะห์ข้อมูลของพันธมิตรการค้าเป้าหมาย โดยเฉพาะยึดและใส่หัวข้อทัศนคติในการทำงานเป็นหัวข้อหนึ่งในการคัดเลือก ระหว่างการทำงานร่วมกัน ให้ข้อมูลปรับตัวเข้าหากันเพื่อไม่ให้งานร่วมกันได้อย่างราบรื่น อาจให้มีการทบทวนร่วมกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น	- ตรวจสอบข้อพิพาทต่างๆที่เกิดขึ้น ในระหว่างการดำเนินงานธุรกิจร่วมกัน โดยมีการระบุในหัวข้อการประชุม ทั้งรายเดือน รายไตรมาส รายครึ่งปี และรายปี และต้องมีภาระนำเสนอแก่ผู้บริหารระดับสูงเพื่อหาทางแก้ไขป้องกันต่อไป
3. ความเสี่ยงเรื่องการไม่ปฏิบัติตามสัญญา	โอกาส : 4 (ค่อนข้างน้อย) ผลกระทบ: -5 (ร้ายแรง)	ลดโอกาส: โดยการวิเคราะห์ข้อมูลของพันธมิตรการค้าเป้าหมาย โดยเฉพาะยึดและใส่หัวข้อประวัติในการคิดสัญญาแก่คู่ค้าและให้เงินหัวข้อหนึ่งที่สำคัญในการคัดเลือก เงื่อนไขสัญญาที่มีมาจากความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย ให้ทั้งสองฝ่ายทำงานร่วมกัน ในการร่างสัญญาประสานงานและปรับปรุงสัญญาในกรณีที่มีข้อพิพาทที่สามารถไกล่เกลี่ยได้ ยอมรับ: เมื่อเกิดการคิดสัญญาเกิดขึ้นและไม่สามารถไกล่เกลี่ย ได้ควรแจ้งยกเลิกสัญญา โดยการออกเอกสารอย่างเป็นทางการ	
4. ความเสี่ยงที่จะเกิดความล่าช้าในการคัดเลือกพันธมิตรการค้า	โอกาส : 2 (เป็นไปได้น้อย) ผลกระทบ: -3 (ปานกลาง)	โอนความเสี่ยง: ทำได้โดยการจ้างผู้เชี่ยวชาญเข้ามาดำเนินการ หรือเข้ามาเป็นที่ปรึกษาในการคัดเลือกพันธมิตรการค้า ลดโอกาส: โดยการศึกษาข้อมูลจากบริษัทที่ทำการเป็นพันธมิตรทั้ง ในส่วนที่มีความแล้วเสร็จและล้มเหลวเพื่อหาแนวทางมาปรับแก้และไม่มีการผิดพลาดที่ควรระวังแล้ว	- ตรวจสอบผลการดำเนินงาน โครงการในส่วนของความคืบหน้าโครงการเทียบกับแผนที่วางไว้ทุกเดือน
5. ความเสี่ยงเรื่องการเมืองมีงานเข้ามาจนเกินกว่าความสามารถในการบริการ	โอกาส : 4 (เป็นไปได้น้อย) ผลกระทบ: -3 (ปานกลาง)	ลดโอกาส: โดยการหาข้อมูลแรงงานที่มีความจำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงานกิจการสำรองไว้เสมอ ทำการจ้างตั้งสัญญาจ้างแบบรายครั้งเมื่อมีงานมากเกินความสามารถของบุคลากรในปีปัจจุบัน สามารถเรียกเข้ามาเพื่อรับงาน ได้โดยทันที	- ตรวจสอบปริมาณงานว่ามีปริมาณเหมาะสมกับกำลังพลทุกเดือน - วางแผนงานล่วงหน้าทุกเดือนเพื่อการจัดเตรียมทรัพยากร

หมายเหตุ : ความเสี่ยงต่ำ

: ความเสี่ยงปานกลาง

: ความเสี่ยงสูง

5.4.3.3 ความเสี่ยงในขั้นตอนการคัดเลือกพันธมิตรคู่ค้าอธิบายแยกเป็นความเสี่ยงของ 7 ขั้นตอนในการคัดเลือกพันธมิตรคู่ค้าดังนี้

ขั้นตอนที่1การกำหนดตำแหน่งที่ต้องการอยู่ในตลาดมีความเสี่ยงคืออาจมีการกำหนดตำแหน่งไม่เหมาะสมกับองค์กรของตนเองซึ่งจะส่งผลต่อไปถึงการกำหนดคุณสมบัติของพันธมิตรเป้าหมายในขั้นตอนถัดไป

ขั้นตอนที่2 การสร้างรายการคุณสมบัติของพันธมิตรเป้าหมาย ความเสี่ยงคือรายการที่ได้จากขั้นนี้หากมีข้อผิดพลาดจะเป็นตัวตั้งต้นของความผิดพลาดในการพิจารณาและตัดสินใจเลือกพันธมิตรคู่ค้าในที่สุดนั่นเอง

ขั้นตอนที่3 การจัดทำลำดับรายชื่อของเป้าหมายพันธมิตร ความเสี่ยงคือมีการจัดลำดับเรียงสลับไม่ได้เป็นไปตามความเหมาะสมซึ่งสาเหตุส่วนใหญ่ก็มาจากการได้ข้อมูลที่ไม่เพียงพอ

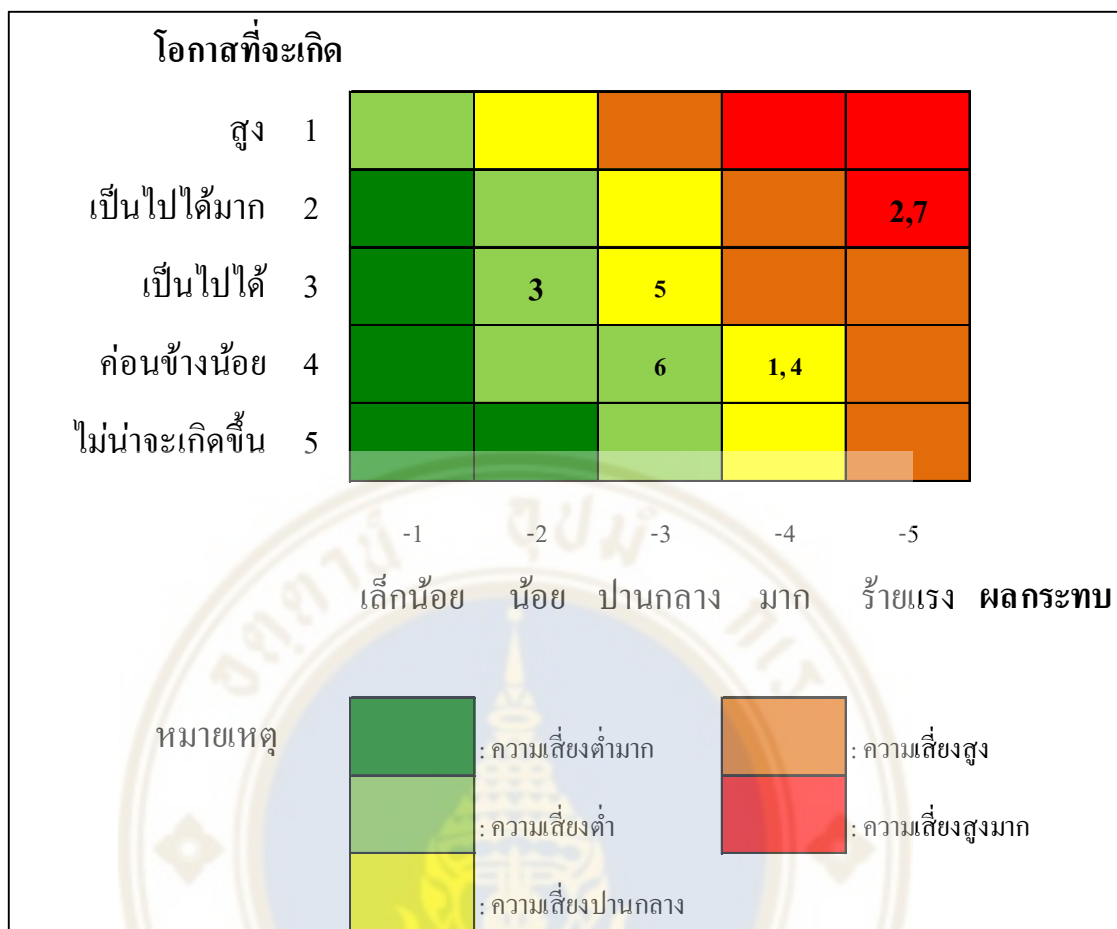
ขั้นตอนที่4 การจัดเตรียมรายการข้อเสนอโครงการแก่เป้าหมายพันธมิตร ความเสี่ยงคือรายการข้อเสนออาจไม่ดึงดูดใจมากพอแก่กลุ่มเป้าหมายทำให้ไม่ได้รับความสนใจจากกลุ่มเป้าหมาย

ขั้นตอนที่5 การดำเนินการสัมภาษณ์ ความเสี่ยงคือการสัมภาษณ์ล้มเหลวโดยไม่สามารถสื่อสารข้อมูลที่อยากสื่อสารออกไปทำให้ไม่สามารถทำให้เกิดความสนใจในการเข้าร่วมมือเป็นพันธมิตรคู่ค้ากัน รวมถึงการที่ไม่สามารถเก็บข้อมูลที่สำคัญจำเป็นหรือได้ข้อมูลที่เป็นเท็จ จากกลุ่มเป้าหมายเพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาเพื่อตัดสินใจเลือกพันธมิตรคู่ค้าที่ถูกต้อง

ขั้นตอนที่6 การดำเนินการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลความเสี่ยงคือ การไม่สามารถสื่อสารให้สัมฤทธิ์ผลได้ในขณะนั้นทำให้ไม่สามารถเก็บข้อมูลที่เป็นประโยชน์มาได้

ขั้นตอนที่7 การต่อรองข้อตกลงในการทำสัญญาพันธมิตรความเสี่ยงคือ การมีการทำข้อตกลงที่เสียเปรียบรวมถึงการไม่สามารถหาข้อยุติในการทำสัญญาได้

ความเสี่ยงทั้ง7ขั้นตอนสามารถประเมินโดยตารางวิเคราะห์ความรุนแรงความเสี่ยงจากผลกระทบที่จะเกิดขึ้นและโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นๆ ได้ดังภาพที่จะเสนอดังต่อไปนี้



ภาพที่ 5.4 แสดงการวิเคราะห์ความรุนแรงความเสี่ยงของกระบวนการคัดเลือกพันธมิตรคู่ค้า

ตารางที่ 5.4 แสดงการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในขั้นตอนการคัดเลือกพันธมิตรการค้า

ขั้นตอนการคัดเลือก	ความเสี่ยงของแต่ละขั้นตอนการคัดเลือก	ภาพประเมินความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	การควบคุมและติดตามความเสี่ยง
ขั้นตอนที่ 1 กำหนดตำแหน่งที่ต้องการอยู่ในตลาด	การกำหนดตำแหน่งไม่เหมาะสม	โอกาส : 4 (ค่อนข้างน้อย) ผลกระทบ: -4 (มาก)	โดยการจัดจ้างผู้เชี่ยวชาญเข้ามาดำเนินการแทน หรือเข้ามาเป็นที่ปรึกษา ลดโอกาส: โดยการวิเคราะห์ข้อมูลของบริษัทยุทธศาสตร์และตลาดเป้าหมายโดยละเอียดเพื่อหาตำแหน่งที่เหมาะสมที่สุดเพื่อการนำเสนอคุณค่าของบริษัทออกไปได้มากที่สุด	ระยะวิเคราะห์และจัดเตรียม ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญในเชิงกลยุทธ์ในการควบคุมดูแล อย่างใกล้ชิดในเรื่องต่อไปนี้ -การแต่งตั้งทีมงานอย่างเป็นทางการโดยผู้บริหารเป็น ประธาน -การกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ ตำแหน่งทางการตลาด -จัดทำแผนการค้าเป็นโครงการ กำหนดเป้าหมาย และ ผู้รับผิดชอบ -จัดให้มีการประชุมเพื่อติดตามผลการดำเนินงานกิจกรรม อย่างต่อเนื่อง
ขั้นตอนที่ 2 สร้างรายการคุณสมบัติของพันธมิตรเป้าหมาย	รายการคุณสมบัติของพันธมิตรเป้าหมายไม่ครอบคลุมหรือผิดพลาด	โอกาส : 2 (เป็นไปไม่ได้) ผลกระทบ: -5 (ความเสี่ยงสูงมาก)	โดยการจัดจ้างผู้เชี่ยวชาญเข้ามาดำเนินการแทน หรือเข้ามาเป็นที่ปรึกษา ลดโอกาส: โดยการวิเคราะห์และจัดทำรายการข้อมูลของพันธมิตรที่ต้องการ โดยไม่ติดพอนทำการ ให้นำหนักแต่ละหัวข้ออย่างมีหลักการ โดยต้องคำนึงถึง นโยบาย วิสัยทัศน์ของบริษัท รวมถึงความสามารถในการส่งเสริมให้บริษัทสามารถไปคู่ค้าแทน และเป้าหมายที่ ต้องการได้	ผู้รับผิดชอบ -จัดให้มีการประชุมเพื่อติดตามผลการดำเนินงานกิจกรรม อย่างต่อเนื่อง
ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำสำเนาขอข้อมูลเบื้องต้น	การจัดทำสำเนาขอข้อมูลเบื้องต้นไม่ได้เป็นไปตามความเหมาะสม	โอกาส : 3 (เป็นไปไม่ได้) ผลกระทบ: -2 (น้อย)	โดยการจัดจ้างผู้เชี่ยวชาญเข้ามาดำเนินการแทน หรือเข้ามาเป็นที่ปรึกษา ลดโอกาส: โดยการวิเคราะห์ข้อมูลของพันธมิตรการค้าเป้าหมายแต่ละรายโดยละเอียดให้ คะแนนอย่างเป็นระบบและลดข้อผิดพลาด ทำการค้นหาข้อมูลเชิงลึกให้มากขึ้นเพื่อให้ ข้อมูลที่แท้จริงมากกว่าข้อมูลตามสื่อทั่วไป ยอมรับ: การจัดเรียงลำดับความสามารถยอมรับได้เพราะแม้ว่าจะจัดเรียงบางอย่าง ดำเนินการแล้วอาจไม่สามารถทำให้คะแนนลำดับได้เนื่องจากความไม่สะดวกในแง่ของเวลา และ โอกาสของแต่ละบริษัท	- ให้การสนับสนุนทั้งในแง่ของข้อมูลและกำลังใจและ เรื่องทรัพยากรสนับสนุน -อาจมีการเข้าถึงปรึกษาเข้ามาช่วยในการดำเนินการ
ขั้นตอนที่ 4 การจัดเตรียมรายการข้อเสนอโครงการเป้าหมาย พันธมิตร	รายการข้อเสนออาจไม่ถึงจุดใจ	โอกาส : 4 (ค่อนข้างน้อย) ผลกระทบ: -4 (มาก)	โดยการจัดจ้างผู้เชี่ยวชาญเข้ามาดำเนินการแทน หรือเข้ามาเป็นที่ปรึกษา ลดโอกาส: โดยการศึกษายุทธศาสตร์ที่จะเข้าไป และสภาวะการณ์ขณะนั้นอย่างละเอียด จัดทำรายการด้วยการจำลองว่าถ้าเราเป็นผู้ได้รับข้อเสนอ จะมีหัวข้อไหนที่ทำให้เรารู้สึก สนใจ	

หมายเหตุ

: ความเสี่ยงต่ำ

: ความเสี่ยงปานกลาง

: ความเสี่ยงสูงมาก

ตารางที่ 5.4 แสดงการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในขั้นตอนการคัดเลือกพันธมิตรการค้า (ต่อ)

ขั้นตอนการคัดเลือก	ความเสี่ยงของขั้นตอนการคัดเลือก	การประเมินความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	การควบคุมและติดตามความเสี่ยง
ขั้นตอนที่ 5 การดำเนินการสัมภาษณ์	การสัมภาษณ์ผู้สมัคร	โอกาส : 3 (เป็นไปไม่ได้) ผลกระทบ: -3 (ปานกลาง)	ลดโอกาส: มีการจัดลำดับการสัมภาษณ์ที่เด่นชัด เตรียมคำถามคำตอบให้พร้อม ทำการซักซ้อมก่อนที่จะเริ่มสัมภาษณ์จริง	- ทำแบบสำรวจเพื่อสอบถามความคิดเห็นจากผู้สมัคร - สัมภาษณ์ ตรวจสอบรายงานการสัมภาษณ์ทุกครั้ง และนำมาแก้ไขปรับปรุง
ขั้นตอนที่ 6 การดำเนินการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูล	การสื่อสารผิดพลาด	โอกาส : 3 (ค่อนข้างน้อย) ผลกระทบ: -3 (ปานกลาง)	ลดโอกาส: โดยสื่อสารด้วยการใช้ภาษาที่และ ใช้การบริหารจัดการการสื่อสาร โดยผู้ใช้ช่องทางทางการสื่อสารผ่าน เจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่ในการรับ-ส่งข้อมูล โดยเฉพาะ เช่น การส่งเอกสารระหว่างกันต้องมีคำสั่งคน เจ้าหน้าที่ควบคุมเอกสาร แต่งตั้งผู้ประสานงานอย่างเป็นทางการฝ่ายละ 1 คน	- การตรวจสอบพฤติกรรมการสื่อสารผิดพลาดและดำเนินการแก้ไข
ขั้นตอนที่ 7 การต่อรองข้อตกลงในการทำสัญญาพันธมิตร	การทำข้อตกลงที่เสียเปรียบและไม่สามารถหาข้อยุติในการทำสัญญาได้	โอกาส : 2 (เป็นไปไม่ได้มาก) ผลกระทบ: -5 (ความเสี่ยงสูงมาก)	ลดโอกาส: โดยการสร้างกระบวนการเซ็นสัญญาที่จะมาจากความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายให้ทั้งสองฝ่ายทำงานร่วมกันในการร่างสัญญา อาจใช้วิธีทำ สัญญาแบบมีเงื่อนไข (Contingency Contract) ยอมรับ: เมื่อทำการพิจารณาแล้วหากพบว่าสัญญาที่เสียเปรียบนั้นไม่ส่งผลกระทบต่อประโยชน์โดยรวมของบริษัทจะได้ออกการเซ็นสัญญาที่มากกว่า และสัญญาที่ก็เป็นทางเลือกที่ดีที่สุดในขณะนั้น ก็ควรยอมรับในสัญญานั้น	- ตรวจสอบข้อตกลงในสัญญาอย่างละเอียด อย่างต่อเนื่อง - ใช้ผู้เชี่ยวชาญเข้ามาควบคุมดูในเรื่องสัญญา

หมายเหตุ

: ความเสี่ยงต่ำ

: ความเสี่ยงปานกลาง

: ความเสี่ยงสูงมาก

การนำเสนอแนวทางการดำเนินงานเพื่อแก้ปัญหาสภาพคล่องของบริษัทเอเอ็นเนอร์จี ซึ่งใช้ข้อมูลพื้นฐานการวิเคราะห์และแผนกลยุทธ์จากบทที่ 1-4 ที่ผ่านมา มาเสนอในบทนี้ อันประกอบด้วย การบริหารจัดการกลยุทธ์ด้วย Balance Scorecards แผนปฏิบัติการเพื่อเลือกพันธมิตร คู่ค้าและ แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งหมดนี้จะเป็นแนวทางในการเริ่มดำเนิน โครงการให้ สำเร็จลุล่วงไปจนถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถแก้ปัญหาการเงินที่กำลังเผชิญอยู่ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ โดยส่งผลให้ช่วยให้มองเห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ชัดเจน มีกรอบในการทำงาน เหมือนกันทั้งองค์กรทำให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันตามแผนกลยุทธ์หลัก สามารถ ใช้ในการการจัดแบ่งทรัพยากรต่างๆสำหรับแต่ละกิจกรรมได้อย่างเหมาะสมและยังสามารถวัดผลได้ แต่ถึงแม้ว่าแผนการจะวางไว้ดีเพียงใดศิลป์ของผู้ที่นำไปใช้ก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน ทักษะการบริหารควบคุมและการลงทุนที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลา การจัดสรร ทรัพยากรได้เหมาะสมยังเป็นอีกส่วนประกอบที่สำคัญในการผลักดันให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไป ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน



บรรณานุกรม

<http://www.chanchaivision.com/2013/01/shale-gas-shale-oil.html>

<http://www.thairath.co.th/content/468602>

<https://kkurojjanawong.wordpress.com/2015/02/08/offshore-structure/>

<http://www.macrotrends.net/1369/crude-oil-price-history-chart> Ministry of Energy Thailand
Power Development Plan 2015-2036 (PDP2015) สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน
กระทรวงพลังงาน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ขจรวุฒิ นำศิริกุล, “กลยุทธ์กับธุรกิจ”, โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2553

TomasL.Wheelen, J.David Hunger, “Strategic Management and Business Policy,” Prentice Hall,
eighth edition

Robert M. Grant, “Contemporary Strategy Analysis”, Blackwell Business, Third Edition

Vaughan Evans, “Developing a Business Strategy”, Pearson

<http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf> / Robert S. Kaplan /Conceptual
Foundations of the Balanced Scorecard / Harvard Business School, Harvard
University

Project Management Institute, “A Guide to Project Management Body of Knowledge”, Third
Edition

Barbara Kenton, Jane Yarnall, “HR-The Business Partner Shaping a New Direction”,Elsevier
Butterworth Heinemann, First published 2005

Dana Gaines Robinson, James C. Robinson, “Strategic Business Partner”, Berrett Koehler, First
Edition