

กลยุทธ์การเลือกคู่ค้าทางธุรกิจเพื่อเพิ่มยอดขายบริษัท
กรณีศึกษา : บริษัท บีทีซีโน (ประเทศไทย) จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ ด้วยความกรุณาของอาจารย์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตเดช อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ซึ่งได้ให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ จนกระทั่ง ลุล่วงไปได้ด้วยดี ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ และ อาจารย์ ดร.พันธธัมภ์ เสวตภาณุวงศ์ กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็น แนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดจนคณาจารย์ของวิทยาลัย การจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ข้าพเจ้า จนสามารถนำไป ประยุกต์ใช้ในการทำงาน พัฒนาระบบการคิด ตั้งเป้าหมายในการทำงานได้อย่างมีกลยุทธ์

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้บริหารบริษัท บิทีชีโน (ประเทศไทย) จำกัด ที่ให้การเอื้อเฟื้อ ข้อมูลต่างๆตลอดการศึกษาที่ผ่านมาและในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณ คุณอนุรัตน์ สุชาดา เจ้าหน้าที่วิชาการศึกษา ที่ให้ความช่วยเหลือ ประสานงาน ในระหว่างภาคการศึกษาด้วยดีตลอดมา

สุดท้ายนี้ ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณ บิดามารดา ที่ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ ข้าพเจ้า ขอขอบคุณรุ่นพี่ รุ่นน้อง เพื่อนนักศึกษาสาขาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น MS 17C ที่แบ่งปัน ความรู้ ประสบการณ์ คอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้สามารถผ่านพ้นอุปสรรคนานา จนสำเร็จ การศึกษาในที่สุด

ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ต้องการศึกษา เกี่ยวกับข้อมูลในสารนิพนธ์นี้ ไม่มากก็น้อย ทั้งนี้หากมีข้อผิดพลาดประการใด ข้าพเจ้าขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

ชมพูนุช ไพบูลสุวรรณ

กลยุทธ์การเลือกคู่ค้าเพื่อเพิ่มยอดขายบริษัทฯ
 กรณีศึกษา : บริษัท บีทีซีโน (ประเทศไทย) จำกัด
 DISTRIBUTOR SELECTION STRATEGY

ชมพูนุช ไพบูลสุวรรณ 5750502

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการจัดการด้านกลยุทธ์เพื่อคัดเลือกคู่ค้าเพื่อเพิ่มยอดขาย บริษัท บีทีซีโน (ประเทศไทย) จำกัด ผู้นำเข้าและผู้ผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้าสวิตช์ เต้ารับ โดยมีเป้าหมายเพื่อคัดเลือกคู่ค้าเพื่อเพิ่มยอดขายให้บริษัทฯ ในกลุ่มสินค้าสายสัญญาณอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้กระบวนการคัดเลือก แต่งตั้งตัวแทนจำหน่าย ก่อนจะจัดส่งสินค้าไปยังลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีความต้องการสินค้าในกลุ่มสายสัญญาณ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลห่วงโซ่คุณค่า ปัจจัยภายใน และภายนอกของบริษัทฯ พบว่าองค์กรต้องนำกลยุทธ์การคัดเลือกคู่ค้ามาใช้เป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับช่องทางการจัดจำหน่ายจนถึงการกระจายสินค้าไปสู่ผู้บริโภค ดังนั้นองค์กรควรคำนึงถึงกระบวนการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้อย่างรอบคอบ รวมถึงผลกระทบและปัจจัยเสี่ยง ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการดำเนินธุรกิจการนำกลยุทธ์การคัดเลือกคู่ค้าที่มีประสิทธิภาพจะนำพาองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

คำสำคัญ : สายสัญญาณ / ตลาดการสื่อสาร/ ตัวแทนจำหน่าย / กลยุทธ์การคัดเลือกตัวแทนจำหน่าย / การกระจายสินค้า

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภาพรวมธุรกิจอุปกรณ์เคเบิ้ลสำหรับระบบเครือข่ายภายในอาคาร (LAN Cabling)	1
1.1.1 ประเภทของอุปกรณ์สื่อสาร	3
1.2 ประวัติ บริษัท บีทีซีโน (ประเทศไทย) จำกัด	4
1.2.1 โรงงานผลิตในประเทศไทย	4
1.2.2 โครงสร้างองค์กรบริษัท บีทีซีโน (ประเทศไทย) จำกัด	5
1.3 สภาพปัญหาของบริษัท บีทีซีโน (ประเทศไทย) จำกัด	5
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ	7
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดย PESTEL Analysis	7
2.1.1 P - Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง	7
2.1.2 E - Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ	8
2.1.3 S – Social: ปัจจัยทางสภาพสังคม	8
2.1.4 T – Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่	9
2.1.5 L – Legal: ปัจจัยทางกฎหมาย	9
2.1.6 E – Ecological: ปัจจัยสภาพแวดล้อม	10
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดย 5 Force	10
2.2.1 Threat of new entrants: การคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่สูง	10
2.2.2 Rivalry Among Existing Competitor: การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมสูง	10
2.2.3 Bargaining power of suppliers: อำนาจการต่อรองของผู้ส่งมอบปัจจัยผลิตต่ำ	11
2.2.4 Bargaining power of customers: อำนาจการต่อรองของผู้บริโภคสูง	11

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.5 Threat of substitute products: การคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทนต่ำ	11
2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดย Supply Chain	11
2.3.1 การวิเคราะห์ Supply Chain ของบริษัท บีทีซีไนน์ (ประเทศไทย) จำกัด	12
2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดย SWOT Analysis	13
2.4.1 จุดแข็ง (Strength)	13
2.4.2 จุดอ่อน (Weakness)	13
2.4.3 โอกาส (Opportunity)	14
2.4.4 อุปสรรค (Threat)	14
2.5 สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหา	14
บทที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	15
3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)	16
3.1.1 อธิบายความสัมพันธ์แผนภูมิวงรอบและเหตุผลของวงรอบ R1	18
3.1.2 อธิบายความสัมพันธ์แผนภูมิวงรอบและเหตุผลของวงรอบ R2	19
3.1.3 อธิบายความสัมพันธ์แผนภูมิวงรอบและเหตุผลของวงรอบ B1	20
บทที่ 4 กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา	21
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)	21
4.1.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth strategies)	22
4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilizing strategies)	22
4.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment strategies)	23
4.2 กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business strategy)	23
4.2.1 Market Penetration	24
4.2.2 Market Development	24
4.2.3 Product Development	24
4.2.4 Diversification	24
4.3 กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ (Functional strategy)	25

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.3.1 กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and operation strategy)	25
4.3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy)	25
4.3.3 กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial strategy)	25
4.3.4 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy)	25
4.3.5 กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy)	26
4.4 แนวทางกลยุทธ์ของบริษัท บีทีซีโน (ประเทศไทย) จำกัด	26
4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Operational Strategy)	26
4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	27
4.4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	27
บทที่ 5 แผนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	29
5.1 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)	29
5.1.1 แนวทางในการประยุกต์ใช้ PDCA	30
5.2 ขั้นตอนการดำเนินการของบริษัท บีทีซีโน (ประเทศไทย) จำกัด	32
5.2.1 ระยะเตรียมการ (Preparation Phase)	32
5.2.2 ระยะประเมิน (Qualification Phase)	34
5.2.3 ระยชนัดหมายกับตัวแทนจำหน่าย (Distributors Appointment Phase)	35
5.2.4 ระยะการติดตามผล (Monitoring Phase)	35
5.3 แนวทางการบริหารกลยุทธ์ (Strategy Management)	35
5.3.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)	37
5.3.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)	37
5.3.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)	38
5.3.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)	38
5.4 การบริหารความเสี่ยง	39
5.4.1 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	39
5.4.2 ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)	39
5.4.3 การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management)	40

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.5 การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์	41
5.5.1 RI 1 ความเสี่ยงเรื่องการสื่อสารระหว่างตัวแทนจำหน่ายและบริษัท บิทีซิโน (ประเทศไทย)	41
5.5.2 RI 2 ความเสี่ยงที่สนใจในการทำธุรกิจร่วมกัน	42
5.5.3 RI 3 ความเสี่ยงไม่เป็นไปตามข้อตกลง (Distributor agreement)	42
บรรณานุกรม	46
ประวัติผู้วิจัย	47



สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1 แสดงส่วนแบ่งการตลาดผลิตภัณฑ์สายเคเบิลในประเทศไทย	4
1.2 แสดงผังโครงสร้างองค์กรบริษัท บีทีซีโน (ประเทศไทย) จำกัด	5
2.1 แสดงการวิเคราะห์ Supply Chain	12
3.1 แสดงสินค้าของบริษัทในปัจจุบันและสินค้าใหม่ที่จะนำเข้า	15
3.2 แสดงตัวอย่างแผนภูมิวงรอบและเหตุผล	17
3.3 แสดงแผนภูมิวงรอบและเหตุผลบริษัท บีทีซีโน (ไทยแลนด์) จำกัด	17
3.4 แสดงแผนภูมิวงรอบและเหตุผลจากปัญหา R1 ของบริษัท บีทีซีโน (ไทยแลนด์) จำกัด	18
3.5 แสดงแผนภูมิวงรอบและเหตุผลจากปัญหา R2 ของบริษัท บีทีซีโน (ไทยแลนด์) จำกัด	19
3.6 แสดงแผนภูมิวงรอบและเหตุผลจากปัญหา B1 ของบริษัท บีทีซีโน (ไทยแลนด์) จำกัด	20
4.1 แสดงระดับของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ	21
4.2 แสดง Ansoff Matrix Model	23
4.3 แสดงการวิเคราะห์ Supply chain ของบริษัท บีทีซีโน (ประเทศไทย) จำกัด	28
5.1 แสดงวงล้อเดมิ่ง	30
5.2 แสดงโครงสร้างองค์กรของบริษัท บีทีซีโน (ประเทศไทย) จำกัด	33
5.3 แสดง Balanced Scorecard พร้อมองค์ประกอบของมุมมองทั้ง 4 ด้าน	36
5.4 แสดงการประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินกลยุทธ์บริษัท บีทีซีโน (ประเทศไทย) จำกัด	43

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ภาพรวมธุรกิจอุปกรณ์เคเบิลสำหรับระบบเครือข่ายภายในอาคาร (LAN Cabling)

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วโลกมีการพัฒนาและประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในทุกๆด้านมากยิ่งขึ้นการเกิดขึ้นของอินเทอร์เน็ตทำให้มนุษย์สามารถสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว ทั้งภาพ ข้อมูลและเสียงอีกทั้งยังช่วยลดเวลาในการติดต่อสื่อสารและลดต้นทุนในการรับรู้ข่าวสารข้อมูลทำให้ทั้งภาครัฐและเอกชนของประเทศไทยต้องมีการปรับตัวเพื่อก้าวให้ทันกับพัฒนาการทางเทคโนโลยีอีกทั้งยังเป็นการลดต้นทุนการดำเนินงานในระยะยาวและช่วยจัดระเบียบในองค์กรให้มีความคล่องตัวและเพิ่มมาตรฐานและประสิทธิภาพในการทำงานให้มากยิ่งขึ้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในงานด้านต่างๆ จึงมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นจากข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษามูลค่าตลาดเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของประเทศไทย โดยศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติและหน่วยงานต่างๆ อันได้แก่

สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน-SIPA)

สมาคมอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศไทย (ATCD)

สมาคมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ไทย (ATSI)

สมาคมส่งเสริมการส่งออกอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ไทย (TSEP)

สถาบันวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรมโทรคมนาคม (TRIDI)

สมาคมอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ไทย (ATCM)

ได้ดำเนินโครงการศึกษาสถานะตลาดและอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของประเทศไทยพบว่าภาพรวมของตลาดเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีการขยายตัวที่เพิ่มขึ้นและมีบทบาทที่สำคัญต่อการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศไทยเป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้จากมูลค่าตลาดรวมที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2554 มูลค่าตลาดรวมของตลาดเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีมูลค่าทั้งสิ้น 408,846 ล้านบาทและในปี 2555 มูลค่าตลาดรวมของตลาดเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารคาดว่าจะเท่ากับ 444,385 ล้านบาท

หากพิจารณาข้อมูลโดยละเอียดของตลาดอุปกรณ์สื่อสาร (Communication Equipment Market) ในส่วนของตลาดอุปกรณ์สื่อสารใช้สาย (Wireline Equipment) จะพบว่าสามารถจำแนกได้เป็น 3 ส่วนหลักดังนี้

1. อุปกรณ์สื่อสารใช้สายที่ใช้เชื่อมต่อจากโครงข่ายสื่อสาร (Wireline Access Equipment)
2. อุปกรณ์เคเบิลสำหรับระบบเครือข่ายภายในอาคาร (LAN Cabling)
3. ตู้ชุมสายโทรศัพท์ (PBX/PABX)

ตารางที่ 1.1 แสดงถึงตลาดอุปกรณ์สื่อสาร

ประเภท	2552	2553	2554	2555 ¹	อัตราการเติบโต		
	(ล้านบาท)	(ล้านบาท)	(ล้านบาท)	(ล้านบาท)	2552-2553	2553-2554	2554-2555 ¹
1. อุปกรณ์เคเบิลสำหรับระบบเครือข่ายภายในอาคาร	2,684	2,904	3,438	4,166	8.20 %	18.39%	21.18%
2. อุปกรณ์สื่อสารใช้สายที่ใช้เชื่อมต่อจากโครงข่ายสื่อสาร	4,676	5,345	6,147	6,741	14.31 %	15.00%	9.66%
3. ตู้ชุมสายโทรศัพท์	5,972	5,473	5,055	4,583	(8.36 %)	(7.64%)	(9.34%)
มูลค่าตลาดรวม	13,332	13,722	14,640	15,490	2.93 %	6.69%	5.81%

ที่มา : NECTEC หมายถึง: ¹ ข้อมูลประมาณการ

จากตารางข้างต้นจะพบว่าตลาดอุปกรณ์สื่อสารใช้สายมีการเติบโตต่อเนื่องมาโดยตลอดโดยอัตราการเติบโตในแต่ละปีจะมีความแตกต่างกันไปตามสถานการณ์เศรษฐกิจภายในประเทศแต่ก็ยังมีการเติบโตอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตลาดอุปกรณ์เคเบิลสำหรับระบบเครือข่ายภายในอาคาร (LAN Cabling)

1.1.1 ประเภทของอุปกรณ์สื่อสาร

Core Network Equipment ได้แก่ DWDM (Dense Wavelength Division Multiplexing), Wavelength Converter, SDH (Synchronous Digital Hierarchy), IPTN, IP Router, L2/L3 Switch, Optical Communication, Fiber Optic System, Backhaul

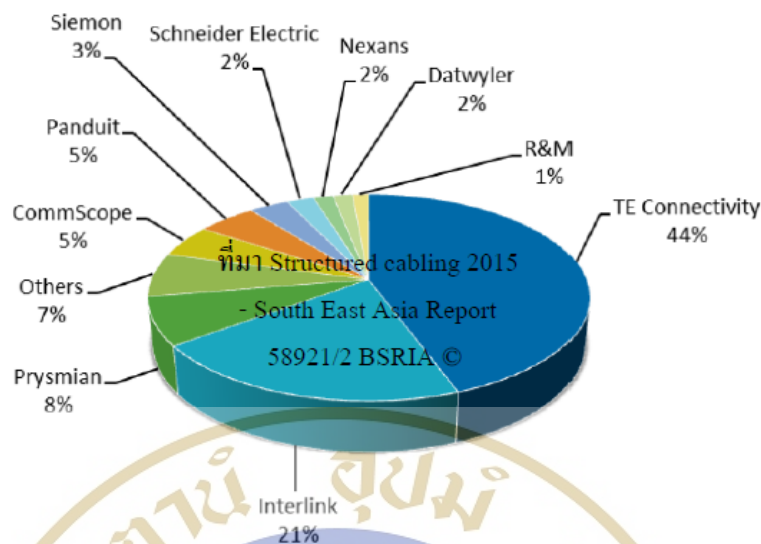
Wireline Equipment ได้แก่ Media Gateway, IP PBX, DSLAM, MSAN, Signaling Gateway, BRAS, OLT/ONU (include. Terminal FTTH), Switching Equipment, Rack System, Concentrator, Controller, LAN Cable and Connector Attenuator, Patch และ Panel/Cord เป็นต้น

Wireless Equipment ได้แก่ BTS, Repeater, Booster, Filter, RRH, MSC, HLR/VLR, SGW, SGSN, GGSN, RNC, Switching, Femtocell, Pico Cell, Compact Base Station, Microwave Backhaul, Amplifier, Access Point, Router, Access Card เป็นต้น

อุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในระบบเครือข่ายไร้สายก็ยังคงต้องอาศัยสายสัญญาณอยู่เพื่อเป็นโครงสร้างหลักและยังคงเป็นเช่นนี้ต่อไปเนื่องจากระบบไร้สายปัจจุบันยังมีความจุหรือ bandwidth ต่ำเกินไปธุรกิจสายนำสัญญาณจึงมีการเติบโตขึ้นตามสถานการณ์ปัจจุบันและจะเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วจนถึงปลายปี 2018 ซึ่งจะเห็นได้จากการลงทุนของภาครัฐและเอกชนในการประมูลโครงการต่างๆ รวมทั้งสถานการณ์การเมืองในประเทศพัฒนาขึ้นในทางที่ดี และสถานการณ์ทางเศรษฐกิจโลกที่มีแนวโน้มปรับตัวดีขึ้น ซึ่งจะเติบโตมากขึ้นในตลาด Data Center Telecoms and collocation service มากกว่า Local Area Network (LAN) market.

การเติบโตในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทำให้มีความต้องการในระบบคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายภายในองค์กร (Local Area Network: LAN) มากขึ้นและความจำเป็นพื้นฐานที่จะทำให้คอมพิวเตอร์สื่อสารกันได้ก็คือระบบข่ายสายสัญญาณทั้งการเติบโตของระบบคลาวด์คอมพิวเตอร์ (Cloud Computing) การขยายตัวของดาต้าเซ็นเตอร์ในกลุ่มองค์กร (Data Center) และปริมาณความต้องการใช้งานดิจิทัลแอปพลิเคชัน (Digital application) ในกลุ่มผู้ใช้ตามบ้านที่เพิ่มขึ้นออกไป เนื่องจากการเติบโตอย่างรวดเร็วของดิจิทัลคอนเทนต์ (Digital Content) ส่งผลให้จำเป็นต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการรับส่งข้อมูลให้มีความรวดเร็วยิ่งขึ้นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและผลักดันให้เกิดความต้องการใช้งานเทคโนโลยีโครงข่ายความเร็วสูงยิ่งขึ้นดังนั้นจึงมีสินค้าด้านข่ายสายหลากหลายยี่ห้อและมีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่แตกต่างกันออกไป จากกราฟแสดงถึงส่วนแบ่งทางการตลาดของผู้ผลิตสายนำสัญญาณที่มีจำหน่ายในประเทศไทยซึ่งจะเห็นได้ว่า Interlink และ TE connectivity ครองส่วนแบ่งทางการตลาด 21% และ 44% ตามลำดับ

Market shares for cabling products Thailand, 2015



ภาพที่ 1.1 แสดงส่วนแบ่งการตลาดผลิตภัณฑ์สายเคเบิลในประเทศไทย

ที่มา: Structured cabling 2015 - South East Asia Report 58921/2 BSRIA ©

1.2 ประวัติ บริษัท บีทีซีโน (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท บีทีซีโน (ประเทศไทย) จำกัด ก่อตั้งในปี 2513 ได้นำเทคโนโลยีและดีไซน์ สไตลล์อิตาเลียนของสวิตซ์ เต้ารับ เข้ามาเปิดตลาดในประเทศไทย เพียง 2-3 ปีต่อมา บริษัทฯ ได้ กลายเป็นผู้นำในตลาดของอุปกรณ์ไฟฟ้าความสำเร็จนี้ส่งผลให้บริษัทฯ ก่อตั้งโรงงานผลิตขึ้นใน ประเทศไทยในปี พ.ศ. 2536 ด้วยจุดมุ่งหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดในประเทศไทย ได้มากขึ้น ให้สอดคล้องด้านต้นทุน การขนส่ง และการบริการ ซึ่งบริษัท บีทีซีโน นั้นอยู่ภายใต้ group brand ของบริษัท Legrand จากประเทศฝรั่งเศส

1.2.1 โรงงานผลิตในประเทศไทย

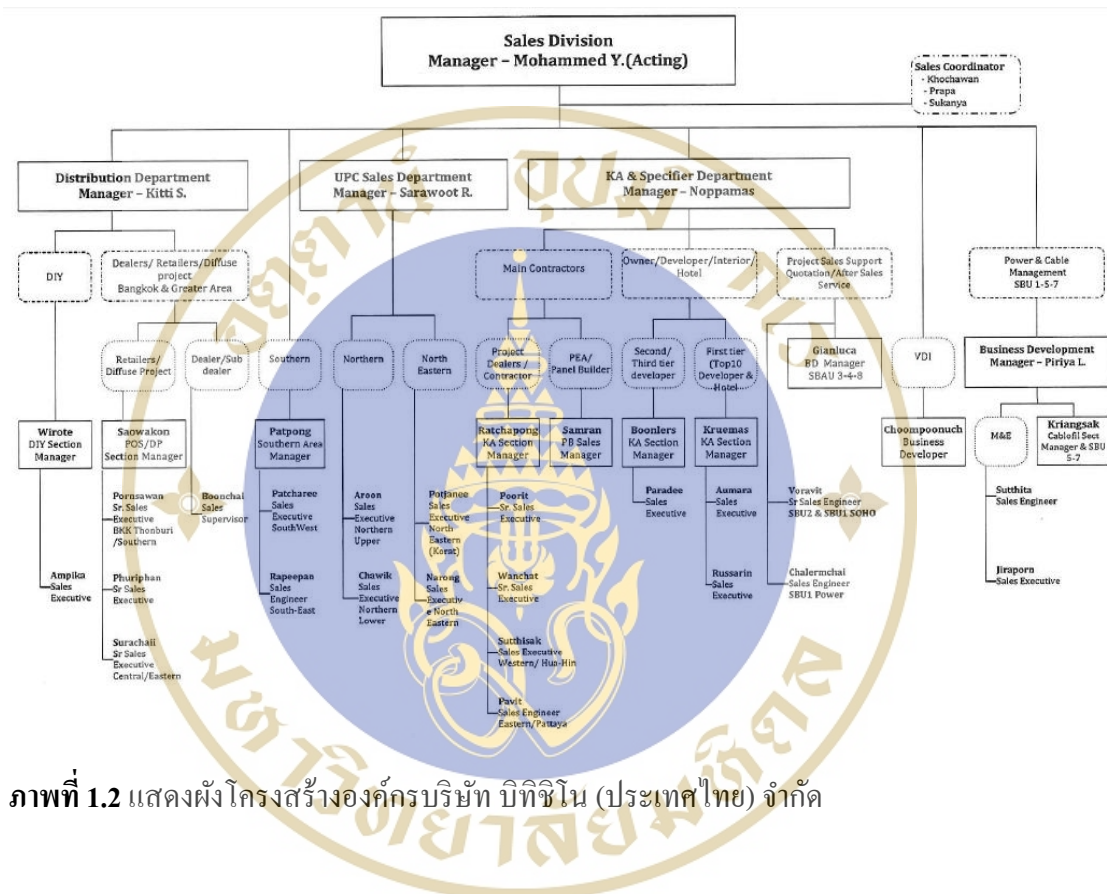
โรงงานของบีทีซีโนอยู่ที่บางนา นับเป็นการเปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่ายโดยฝ่ายแรกคือ พนักงาน ที่จะได้มีโอกาสเรียนรู้การทำงานร่วมกับเทคโนโลยีขั้นสูงต่างๆ เช่น เครื่องยิงเลเซอร์ สำหรับประทับตรา พิมพ์สัญลักษณ์ เครื่องฉีดพลาสติก (ทำงานโดยหุ่นยนต์ และจักรกล) อีกฝ่ายคือ บริษัทฯ ซึ่งจะได้ประโยชน์จากทักษะ แนวทางการทำงานที่ยอดเยี่ยม โดยเฉพาะมาตรฐานการ ควบคุมคุณภาพ จุดบรรจบของคุณภาพชั้นเลิศกับเทคโนโลยีขั้นเยี่ยม ส่งผลให้โรงงานในประเทศ

ไทยสามารถผลิตเพื่อส่งออกสินค้าไปยังประเทศต่างๆ ได้ เช่น อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ ลาว เวียดนาม รวมถึงลาตินอเมริกา (เม็กซิโก ชิลี และเวเนซุเอลา) และกลุ่มประเทศในตะวันออกกลางอีกด้วย

1.2.2 โครงสร้างองค์กรบริษัท บิทีชโน (ประเทศไทย) จำกัด

สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ชั้น 10 เฟลทินจิตเซ็นเตอร์ เลขที่ 2 ถนนสุขุมวิท คลองเตย

กรุงเทพฯ 10110



ภาพที่ 1.2 แสดงผังโครงสร้างองค์กรบริษัท บิทีชโน (ประเทศไทย) จำกัด

1.3 สภาพปัญหาของบริษัท บิทีชโน (ประเทศไทย) จำกัด

ปี 2556 บริษัท ได้มีการนำสายสัญญาณเข้ามาจำหน่ายเพื่อเพิ่มยอดขายของบริษัทฯ และตอบ โจทย์ความต้องการของตลาดและอุปสงค์ที่มีเพิ่มขึ้นในประเทศไทยแต่เมื่อนำเข้าสินค้า มาแล้วยังไม่สามารถทำตลาดในประเทศไทยได้สำเร็จเนื่องจากสินค้าในกลุ่มสายสัญญาณเป็นโปรดักต์ที่นำเข้ามาจากประเทศฝรั่งเศสภายใต้ Brand ของบริษัทแม่ (Legrand) การที่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศทางแถบยุโรปทำให้สินค้ามีราคาที่แพงและไม่สามารถแข่งขัน ได้กับเจ้าตลาดที่มีอยู่รวมทั้งสายสัญญาณยังต้องการอุปกรณ์พ่วงเสริมแต่ทางบริษัทก็ยังมีไม่ครบทั้ง Solution หลังจากนั้นบริษัทแม่ (Legrand) ได้ทำการ M&A โรงงานผลิตภายในภูมิภาคเอเชียในหลายๆแห่งยกตัวอย่างเช่น

ทำ Contact Manufacturing ที่จีนสำหรับผลิตสายสัญญาณเพื่อลดต้นทุนในการขนส่ง SJ Manufacturing ของประเทศสิงคโปร์ที่ผลิตตู้ Rack และ Raritan ที่ผลิต PDU เพื่อตอบโจทย์ของลูกค้าที่ต้องการครบทั้ง Solution เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด สืบเนื่องจากบริษัทฯ มีชื่อเสียงอยู่ในประเทศในกลุ่มสินค้าสวิตช์ เต้ารับ ซึ่งได้รับความไว้วางใจจากที่ปรึกษาโครงการ ผู้รับเหมา โครงการคอนโดมิเนียมระดับ High End และโรงแรมชั้นนำใช้สินค้าของบริษัทกันอย่างกว้างขวางบริษัทฯ จึงได้นำโปรดัคส์ในกลุ่มสายสัญญาณเข้ามาทำตลาดใหม่ในประเทศไทยอีกครั้ง ภายใต้ Brand Legrand ในปลายปี 2558 ในขณะนี้ทางบริษัทต้องการที่จะเพิ่มยอดขายโดยการนำสินค้าใหม่เข้ามาขายในกลุ่มลูกค้าเดิมแต่ยังไม่สามารถทำการขายสินค้าในกลุ่ม Structure cabling ในประเทศไทยได้เนื่องจากส่วนใหญ่ลูกค้าที่เป็นกลุ่มผู้รับเหมา ผู้ติดตั้งสายสัญญาณและลูกค้าองค์กรส่วนใหญ่มีสายสัญญาณที่เคยใช้อยู่ในตลาดประเทศไทยอยู่แล้วรวมถึงช่องทางการจัดจำหน่ายในกลุ่มสินค้าสายสัญญาณในประเทศยังมีไม่มากซึ่งหากลูกค้าจะสั่งซื้อยังคงต้องสั่งโดยตรงผ่านทางบริษัทอยู่เพราะยังไม่มี การแต่งตั้ง Distributor ในกลุ่มโปรดัคส์นี้ประเทศไทย



บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

ในสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีเป็นธุรกิจที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องในทุกๆปีเนื่องด้วยวิถีการดำเนินชีวิตของคนในปัจจุบันก็เปลี่ยนแปลงไป ทั้งด้านความเป็นอยู่ การสื่อสาร การทำงาน การคมนาคมและการขนส่ง ธุรกิจและอุตสาหกรรม การแพทย์ วัฒนธรรม และการศึกษาในปัจจุบันนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นทำให้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์และการสื่อสารได้รับการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นและมีขนาดเล็กลง ทำให้การสื่อสารข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ สมาร์ทโฟน เครื่องข่ายอินเทอร์เน็ต ซึ่งปัจจุบันมีผู้ใช้หลายพันล้านคนทั่วโลกและเพิ่มจำนวนขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งช่วยให้การเข้าถึงสารสนเทศและบริการต่างๆ เป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็วและไร้พรมแดน โดยอาจเรียกได้ว่าเป็น “สังคมอิเล็กทรอนิกส์” นั่นเองดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ปัญหาที่มีทั้งหมดว่ามีสาเหตุมาจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกอะไรบ้างดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสามารถใช้เครื่องมือได้หลากหลายเครื่องมือในการวิเคราะห์จะใช้เครื่องมือดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดย PESTEL Analysis

เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาดและวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคตโดยอาศัยการข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ประกอบไปด้วย

2.1.1 P - Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง

จากการที่รัฐมีนโยบายรุดแบบด์แห่งชาติผ่านกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสนับสนุนให้มีการใช้บริการอินเทอร์เน็ตแบบด์ได้อย่างทั่วถึงเท่าเทียมกันรวมทั้งส่งเสริมให้ภาคเอกชนและประชาชนโดยภาครัฐสนับสนุนการขยายบริการสาธารณูปโภคพื้นฐานที่ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ นโยบายคณะรัฐมนตรีที่จะให้ “สังคมไทยเป็นสังคมอุดมปัญญา” Smart Thailand Smart Network Smart Government Smart business และนโยบายดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม Digital Economy ทำให้รัฐบาลให้ความสำคัญกับการลงทุน

โครงสร้างขั้นพื้นฐานของประเทศ นโยบายต่างๆเหล่านี้เป็นปัจจัยบวกให้กับธุรกิจประเภท สายสัญญาณเพราะเมื่อมีการลงทุนขั้นพื้นฐานงานระบบงานโครงสร้างก็มีความต้องการ สายสัญญาณเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งการนำเข้าสินค้าในกลุ่มสายสัญญาณบางประเภทภาษีนำเข้ารัฐบาล ก็มีภาษีเป็น 0%

2.1.2 E - Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

เศรษฐกิจโดยรวมของประเทศไทยมีแนวโน้มดีขึ้น โดยปัจจัยหลักมาจากการที่รัฐบาล เดินหน้าลงทุนในโครงการเมกะโปรเจกต์ที่เป็นโครงสร้างหลักของประเทศไม่ว่าจะเป็น ทางด่วน พิเศษระหว่างเมือง โครงการส่วนต่อขยายรถไฟฟ้าและรถไฟฟ้าใต้ดิน แม้กระทั่งภาคธุรกิจคอนโดมิเนียม โรงแรมและอาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ต่างๆ ก็มีการขยายตัวเพิ่มขึ้น การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและการลงทุนรถไฟไทย-จีน ทำให้สามารถออกไปลงทุนในต่างประเทศและมีขนาดตลาดใหญ่ที่ใหญ่ขึ้น โดยเฉพาะในประเทศอาเซียน เช่น มาเลเซีย อินโดนีเซีย พม่า และ ฟิลิปปินส์ เป็นต้น ซึ่งลงทุนโครงสร้างพื้นฐานให้ผลประโยชน์ตอบแทนที่ดีเพื่อดึงดูดทุนมาประเทศไทยท่ามกลาง ความเปลี่ยนแปลงนี้

ด้วยมีการร่วมมือทางเศรษฐกิจกับการขยายกลุ่มตลาดเป้าหมายไปยังเพื่อนบ้านนั้นก็ เป็นปัจจัยบวกที่ทำให้เกิดการขยายช่องทางทางการตลาดในอนาคตได้สำหรับสายสัญญาณ

2.1.3 S – Social: ปัจจัยทางสภาพสังคม

สังคมในยุคปัจจุบันนี้ก้าวเข้าสู่สังคมแบบดิจิทัลทุกคนต้องการที่จะเข้าถึงอินเทอร์เน็ต มากขึ้นไม่ว่าจะเป็น TV digital หรือ การค้าขายผ่านทาง E - commerce รวมทั้งสังคมมีรูปแบบ ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ เช่น Lines, Facebook, Twitter ทำให้มีความต้องการเข้าถึงอินเทอร์เน็ต มากขึ้นซึ่งหมายถึงความต้องการทางด้านโครงสร้างพื้นฐานโดยเฉพาะสายสัญญาณมีความต้องการ เพิ่มขึ้นด้วยซึ่งเทคโนโลยีการเชื่อมต่อ Internet ความเร็วสูง (Hi-speed Internet) แบ่งการเชื่อมต่อเป็น 3 รูปแบบ 1.เชื่อมต่อผ่านสาย Cable 2.เชื่อมต่อผ่านสาย DSL 3.เชื่อมต่อแบบไร้สาย (Wireless)

ถึงแม้ปัจจุบันจะมีความต้องการการสื่อสารแบบไร้สายมากขึ้นแต่โครงสร้างเบื้องหลัง การสื่อสารแบบไร้สายก็ยังคงต้องการ Backbone infrastructure อยู่และมีความต้องการสายสัญญาณ ที่มีคุณภาพเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆเพื่อรองรับการเชื่อมต่อข้อมูลที่มีปริมาณมากและความเร็วสูงที่เพิ่ม ความต้องการมากขึ้น

2.1.4 T – Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่

การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่น่าจับตาในปี 2558 เช่น 4G Internet of thing การ Steaming หนังสือเพลงและการปรับความเร็วอัปโหลดของบริการอินเทอร์เน็ตครบรอบแบบด์ทั้งหมด ระบบเครือข่ายแบบไร้สายทำให้รู้สึกว่ายากที่จะหาข้อจำกัดเรื่องการเชื่อมต่อที่ไม่ต้องมีสายอีกต่อไปแต่สุดท้ายแล้วก็ต้องพึ่งพาสายสัญญาณเนื่องจาก“คลื่นความถี่”ที่ใช้สำหรับรับส่งข้อมูลเป็นทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในทางกลับกันสายสัญญาณนั้นกลับให้ความเร็วในการรับส่งข้อมูลที่มากกว่าแบบไร้สายเหตุผลหนึ่งที่เป็นเช่นนั้นก็เพราะสายสัญญาณเป็นสื่อกลางในการรับส่งข้อมูลที่ดีกว่าจากภาพแสดงให้เห็นถึงการเชื่อมต่อซึ่งส่งเสริม ให้ความต้องการของผู้บริโภคต้องการสายที่มีคุณภาพมากขึ้นด้วย

2.1.5 L – Legal: ปัจจัยทางกฎหมาย

การนำเข้าสายสัญญาณจากต่างประเทศหากเป็นสายสัญญาณแบบ Fiber optic บางชนิดแล้วต้องขออนุญาตจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเช่น สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม หรือ หากเป็นมาตรฐานระดับสากลเช่น มาตรฐาน EIA/TIA 568 ซึ่งเป็นมาตรฐานที่กำหนดขึ้นโดยความร่วมมือของ 3 องค์กร ได้แก่

สำนักงานมาตรฐานแห่งสหรัฐอเมริกา (American National Standards Institute : ANSI)

สมาคมอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Industries Association : EIA)

สมาคมอุตสาหกรรมโทรคมนาคม (Telecommunications Industry Association : TIA)

โดยใช้ชื่อ มาตรฐานว่า “EIA/TIA 568 Commercial Building Telecommunication Wiring Standard” และนำออกใช้เมื่อเดือนกรกฎาคม 1991 ซึ่งผู้ผลิตสายสัญญาณในประเทศไทยต้องผ่านข้อกำหนดตามนี้หรือผ่านมาตรฐานองค์การมาตรฐานสากล ISO (International Standardization and Organization) ซึ่ง ISO เป็นองค์กรที่รวบรวมองค์กรมาตรฐานจากประเทศต่างๆ 130 ประเทศ ซึ่งมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับสายสัญญาณคือ ISO/IEC 11801: Information technology - Generic cabling for customer premise

ซึ่งในระดับโลกบริษัทฯได้ผ่านข้อกำหนดตามมาตรฐานทั้งหมดและทั้งนี้บริษัทอยู่ในระหว่างการยื่นขอรับรองมาตรฐานสินค้าในกลุ่ม Fiber optic outdoor armor กับสำนักงานมาตรฐานอุตสาหกรรมซึ่งคาดว่าจะแล้วเสร็จและพร้อมจัดจำหน่ายภายในปีนี้

2.1.6 E – Ecological: ป้จจัยสภาพแวดล้อม

RoHS Compliant (Restriction on Hazardous Substances) คือข้อกำหนดการจำกัดการใช้สารอันตรายเป็นข้อกำหนดของคณะกรรมการยุโรปหรืออีซี (EC – European Commission) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่กำหนดนโยบายและการบริหารงานรวมของประเทศในเครือสหภาพยุโรปหรืออียู (EU – European Union) ที่เกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมและสุขอนามัยข้อกำหนดนี้คืออุปกรณ์ไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ต้องไม่มีหรือมีส่วนผสมของโลหะหนัก 6 ชนิดไม่เกินเกณฑ์ซึ่งลูกค้าที่เป็นองค์กรใหญ่ๆมักจะนำข้อกำหนดนี้มาพิจารณาในการเลือกใช้สายสัญญาณ

ทางบริษัทฯได้ผ่านข้อกำหนดมาตรฐานทั้งหมดเนื่องจากเป็นบริษัทฯที่อยู่ในกลุ่มสหภาพยุโรปซึ่งจะนำข้อกำหนดนี้มาพิจารณาเป็นหลักอยู่แล้ว

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดย 5 Force

สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาในการวางแผนของบริษัทการวิเคราะห์ปัจจัยทั้ง 5 จะช่วยให้เข้าใจถึงโครงสร้างและผลกระทบต่อความสามารถในการทำธุรกิจในอุตสาหกรรมและช่วยให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมและคู่แข่งดังต่อไปนี้

2.2.1 Threat of new entrants: การคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่สูง

การคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่สูงเนื่องจากทั่วโลกในแต่ละภูมิภาคมีการผลิตสายประเภทนี้และตลาดประเทศไทยเป็นตลาดที่กำลังเติบโตทำให้ผู้เล่นจากต่างประเทศหลายรายที่ต้องการเข้ามาทำตลาดในประเทศไทยซึ่งข้อกำหนดและกฎหมายในประเทศไทยในเรื่องสายสัญญาณก็ยังมีอ้างอิงมาตรฐานระดับโลกอยู่หรืออาจจะเป็นการสร้างแบรนด์ของตนเองและไปจ้างโรงงานผู้ผลิตที่มีการผลิตสายสัญญาณอยู่แล้วมาทำแบรนด์เป็นของตนเองก็สามารถทำได้แต่ก็ต้องผ่านข้อกำหนดและมาตรฐานอุตสาหกรรมของไทยเพื่อทำการนำเข้าซึ่งขั้นตอนนี้ต้องใช้ระยะเวลา

2.2.2 Rivalry Among Existing Competitor: การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมสูง

การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมสูงเนื่องจากมีผู้เล่นมากมายจากต่างประเทศและมี product low cost ที่ผลิตไม่ได้คุณภาพเข้ามาในอุตสาหกรรมทำให้แข่งขันกันอย่างดุเดือดการเปิดประชาคมเศรษฐกิจ

อาเซียนทำให้กลุ่มทุนจากประเทศอื่นพร้อมมาลงทุนในไทยหรือแม้กระทั่งมาตั้งโรงงานผลิตในประเทศไทยเพื่อลดต้นทุนในการขนส่ง

2.2.3 Bargaining power of suppliers: อำนาจการต่อรองของผู้ส่งมอบปัจจัยผลิตต่ำ

อำนาจการต่อรองของผู้ส่งมอบปัจจัยผลิตต่ำเนื่องจากโรงงานผลิตเป็นโรงงานที่ผลิตสายสัญญาณไม่ได้ผลิตอย่างอื่นด้วยหากโรงงานนี้ผลิตไม่ได้ก็สามารถไปติดต่อโรงงานอื่นที่อยู่ภายใต้ Legrand Group ให้ผลิตแทนได้แต่อาจจะเกิดความล่าช้าและเกิดต้นทุนทางการค้าเพิ่มขึ้น

2.2.4 Bargaining power of customers: อำนาจการต่อรองของผู้บริโภคสูง

อำนาจการต่อรองของผู้บริโภคมีมากเนื่องจากโรงงานต้องการขายของจึงต้องผลิตตาม Forecast ของแต่ละประเทศซึ่งหากทำการการคาดได้ไม่แม่นยำก็จะเกิดการล่าช้าของการส่งซึ่งหากส่งให้มือผู้บริโภคไม่ทันระยะเวลาที่กำหนดหรือของขาดลูกค้าก็สามารถเปลี่ยนไปใช้แบรนด์อื่นได้เพราะมีตัวเลือกมากมายในตลาดหากต้องรอของนานหรือไม่มีของตามที่ต้องการก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ทันที

2.2.5 Threat of substitute products: การคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทนต่ำ

การคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทนต่ำหากจะทดแทนจะเป็นการเปลี่ยนไปใช้แบรนด์อื่นแทนหรือการที่ผู้บริโภคหันมาใช้บริการทางด้าน Cloud Data Center แต่อย่างไรก็ตาม “คลื่นความถี่” ที่ใช้สำหรับรับส่งข้อมูลเป็นทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในทางกลับกันสายสัญญาณนั้นกลับให้ความเร็วในการรับส่งข้อมูลที่มากกว่าแบบไร้สายหรือในงานอาคารก็ยังคงต้องการโครงสร้างหลักที่เป็นสายสัญญาณอยู่ไม่ว่าจะเป็น Security Camera หรืออาคารอัจฉริยะ Low – Voltage building automation systems (BAS) ที่สามารถผสมผสานระบบต่างๆบนสายสัญญาณเข้าด้วยกัน

2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดย Supply Chain

การบริหารและเชื่อมโยงเครือข่ายตั้งแต่ Supplier, Manufacturers, Distributors เพื่อส่งมอบสินค้าหรือบริการให้ลูกค้าโดยมีการเชื่อมโยงข้อมูลวัตถุดิบ สินค้าบริการ เงินทุนรวมถึงการส่งมอบเข้าด้วยกันเพื่อให้การส่งมอบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถส่งมอบได้ตามเวลาและความต้องการ

2.3.1 การวิเคราะห์ Supply Chain ของบริษัท บีทีซีโน (ประเทศไทย) จำกัด

ภาพรวมของการจากการวิเคราะห์ Supply chain พบว่าจุดสำคัญที่จะสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ที่สำคัญมี 2 ส่วนด้วยกันส่วนแรกคือส่วนที่จะสามารถทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันคือการจัดหา Distribution Channel ส่วนที่สองคือส่วนจะต้องมีการทำการตลาด Marketing เพื่อให้ตลาดรับรู้ทางบริษัทได้มีสินค้าในกลุ่มสายสัญญาณเข้ามาจำหน่ายแล้วซึ่งในขณะนี้บริษัทได้มีการเชิญลูกค้าเดิมเข้ามาทำการเยี่ยมชมโชว์รูมแต่ยังไม่ประสบความสำเร็จมากนักทั้งนี้ให้ความสำคัญไปที่การจัดหา Distribution Channel เนื่องจากจะสามารถให้เข้าหาลูกค้าได้มากขึ้นและง่ายต่อการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายซึ่งจุดนี้เป็นสิ่งสำคัญที่บริษัทจะต้องมีการวางแผนอย่างรัดกุม และร่างสัญญาร่วมกันระหว่างบริษัทกับ Distribution Channel เพื่อให้ทราบขอบเขตของบริการที่ชัดเจนซึ่งจากภาพจะเห็นได้ว่าการจัดจำหน่ายสินค้าสายสัญญาณภายในประเทศจะเป็นช่องทางต่างๆดังนี้ซึ่งหากพิจารณาจาก Supply chain แล้วทางบริษัทยังขาด Distribution channel อยู่



ภาพที่ 2.1 แสดงการวิเคราะห์ Supply Chain

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัทฯ สามารถแบ่งได้ดังต่อไปนี้
ผู้จัดจำหน่าย (Distributor)

ซึ่งจะทำหน้าที่กระจายสินค้าไปยังพื้นที่ต่างๆภายในประเทศหรือขายให้ผู้แทนจำหน่ายโดยตรง มีหน้าที่เก็บสินค้าคงคลังรวมถึงการทำการตลาดเพื่อโปรโมทสินค้าในกลุ่มนี้

ผู้แทนจำหน่ายและผู้รับเหมา (Dealers & Contractors)

เป็นลูกค้าที่นำสินค้าของบริษัทฯ ไปจำหน่ายต่อหรือนำไปติดตั้งให้แก่ลูกค้า บริษัทผู้ค้าคอมพิวเตอร์ ขนาดกลางและเล็ก ผู้รับเหมาด้านไฟฟ้าและสื่อสารทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็ก รวมทั้งบริษัทผู้ค้าคอมพิวเตอร์หรือผู้รับเหมาที่ติดตั้งระบบขายสายสัญญาณเองเป็นผู้จัดสายและเข้าสาย (Terminate) พร้อมทดสอบระบบ (Testing) ก่อนส่งมอบ

ลูกค้าองค์กร (End User)

เป็นหน่วยงานทั้งภาคเอกชน รัฐบาล และรัฐวิสาหกิจที่มีความต้องการใช้อุปกรณ์ระบบขาย

สายสัญญาณ ยกตัวอย่าง เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ธนาคารพาณิชย์ต่างๆ ทำอากาศยาน เป็นต้น โดยฝ่ายการขายจะเป็นผู้ติดต่อลูกค้าในส่วนนี้โดยตรงซึ่งการเสนอสินค้าซึ่งลูกค้าจะใช้รูปแบบใดในการสั่งซื้อนั้นขึ้นกับชนิด ปริมาณ และมูลค่าของสินค้าที่สั่งในแต่ละครั้ง

ช่องทางจัดจำหน่าย (Channel of Distributions) เนื่องจากบริษัทยังไม่มี การแต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายอย่างเป็นทางการซึ่งทำให้เกิดปัญหาต่างๆ เช่น การเข้าถึงลูกค้าช้าลง ไม่สามารถกระจายสินค้าได้อย่างรวดเร็ว ไม่สามารถ Forecast Demand เพื่อทำการ Stock ของได้ ทำให้การขนส่งล่าช้า ไม่มี Partner ในการช่วยทำตลาด

2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดย SWOT Analysis

เป็นเครื่องมือในการประเมินองค์การซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็ง (Strength) คือ ลักษณะของธุรกิจที่มีประโยชน์มากกว่าคนอื่น จุดอ่อน (Weakness) คือลักษณะที่เสียเปรียบเมื่อเทียบกับคนอื่น ๆ โอกาส (Opportunity) คือปัจจัยที่บริษัทสามารถใช้ประโยชน์ได้ อุปสรรค (Threat) คือองค์ประกอบสภาพแวดล้อมที่อาจทำให้เกิดปัญหาสำหรับธุรกิจ จากสภาพแวดล้อมภายนอกตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กรเพื่อให้ได้มาถึงการวิเคราะห์ที่มีประโยชน์เพื่อหาความได้เปรียบในการแข่งขัน

2.4.1 จุดแข็ง (Strength)

- ผู้นำทางด้านตลาดสวิตช์และปลั๊กไฟ
- มีลูกค้าเป็นฐานลูกค้าเก่าและมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักดีในตลาด
- มี warehouse และ โรงงานผลิตสินค้าบางตัวในกลุ่มสายสัญญาณในประเทศไทยทำให้มีข้อได้เปรียบในการขนส่งสินค้าที่ผลิตในประเทศ
- บริษัทแม่สนับสนุนด้านการเงินและการดำเนินงาน

2.4.2 จุดอ่อน (Weakness)

- ลูกค้ายังไม่ทราบว่ามีการจัดจำหน่ายสินค้าในกลุ่มสายสัญญาณ
- สินค้าบางตัวหากต้องนำเข้ายังใช้ระยะเวลาขนส่งเป็นเวลานาน
- คู่แข่งรายเล็กจำนวนมากในอุตสาหกรรมอาจใช้กลยุทธ์ด้านราคาในการทางการตลาด
- งาน Cabling ขนาดใหญ่เกิดขึ้นจำนวนไม่มากในแต่ละปี

2.4.3 โอกาส (Opportunity)

- รัฐมีการขยายการลงทุนทางด้านโครงสร้างพื้นฐาน
- อุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2.4.4 อุปสรรค (Threat)

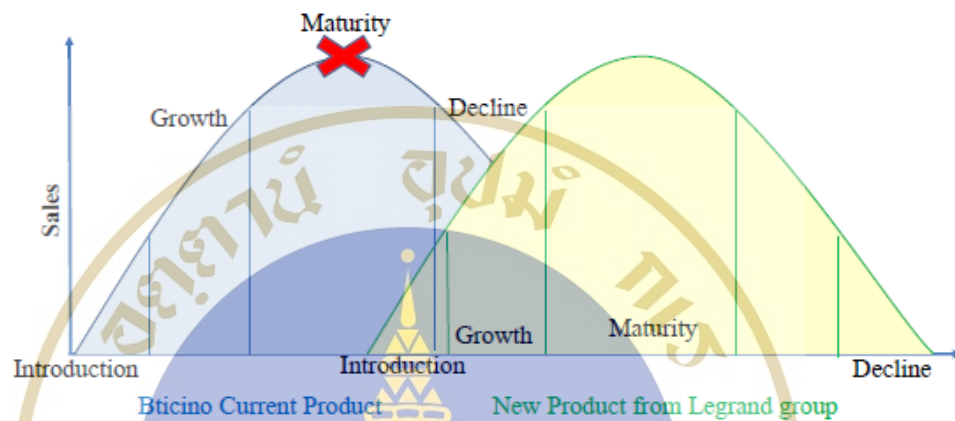
- ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติเช่น น้ำท่วม ส่งผลกระทบต่อลูกค้าของบริษัทไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้
- ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนที่มีความผันผวนเพราะบริษัทจะต้องมีการนำเข้สินค้าจากต่างประเทศ

2.5 สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหา

เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อบริษัทฯ พบว่า จุดอ่อนของบริษัทคือลูกค้ายังไม่ทราบว่ามีการจัดจำหน่ายสินค้าในกลุ่มสายสัญญาณและมีคู่แข่งรายเล็กจำนวนมากในอุตสาหกรรมแต่ในขณะเดียวกันบริษัทฯ ยังมีโอกาสขยายธุรกิจเนื่องจากภาครัฐมีการขยายการลงทุนทางด้านโครงสร้างพื้นฐาน รวมทั้งอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องดังนั้นจากเป้าหมายที่บริษัทมีความต้องการที่จะเพิ่มยอดขายโดยการนำสินค้าสายสัญญาณจากบริษัทแม่เข้ามาจำหน่ายในเมืองไทยจำเป็นต้องมีการศึกษาและวางแผนกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมซึ่งการจากวิเคราะห์แล้วพบว่าจากการที่บริษัทฯ จะสามารถจะอยู่รอดในอุตสาหกรรมได้นั้นจะต้องมีการจัดการ Distribution channel เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการและแบ่งหน้าที่การวางแผนการตลาดกันให้ชัดเจนเพื่อให้ทราบว่าจุดใดที่สามารถปรับให้ไปตามความต้องการของลูกค้า จุดใดที่ต้องทำให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในตลาด

บทที่ 3

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและผลที่เกิดขึ้น



ภาพที่ 3.1 แสดงสินค้าของบริษัทในปัจจุบันและสินค้าใหม่ที่จะนำเข้ามา

จากภาพเป็นการแบ่งช่วงเวลาของออกเป็น 3 ช่วงซึ่งจะสามารถอ้างอิงได้จากยอดขายและเวลา

- 1) สินค้าของบริษัทในปัจจุบันและสินค้าใหม่ที่จะนำเข้ามาการที่บริษัทจะพิจารณาผลิตภัณฑ์ใหม่เข้ามาเมื่อยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิมซึ่งอยู่ในระดับ Maturity
- 2) การพิจารณาเลือกผลิตภัณฑ์ใหม่จะพิจารณาจากสินค้าของบริษัทแม่ที่อยู่ในตลาดต่างประเทศแต่ยังไม่เคยนำเข้ามาขายในไทย

3) ในการขายจึงต้องการหา Partner /Dealer ใหม่ในการช่วยกระจายสินค้าและช่วยในการทำตลาดในประเทศไทย

สืบเนื่องจากบริษัทฯมีชื่อเสียงอยู่ในประเทศในกลุ่มสินค้าสวิตซ์ เต้ารับ ซึ่งได้รับความไว้วางใจจากที่ปรึกษาโครงการ ผู้รับเหมา โครงการคอนโดมิเนียมระดับ High End และโรงแรมชั้นนำใช้สินค้าของบริษัทกันอย่างกว้างขวางทำให้มีฐานลูกค้าเก่าอยู่บริษัทมีการคาดหวังว่าการนำสินค้าในกลุ่ม Structure cabling เข้ามาทำตลาดจะช่วยเพิ่มยอดขายให้แก่บริษัทได้ซึ่งทางบริษัทได้มีการทำตลาดโดยได้แนะนำสินค้าไปยังลูกค้าเก่าที่มีการสั่งซื้อกับทางบริษัทและก็ได้มีการตอบรับจากลูกค้ามากขึ้นคนรู้จักและเกิดการทดลองใช้และมีกระแสการตอบรับที่ดีแต่ยังไม่ดีพอที่จะทำให้อยอดขายเพิ่มขึ้นหรือทำให้สินค้ามาอยู่ในช่วง Growth ทางบริษัทจึงต้องการขยายช่อง

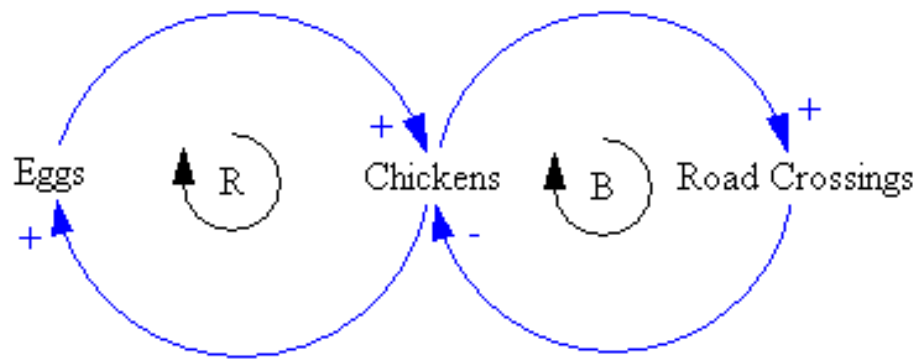
ทางการจัดจำหน่ายไปยัง Distributor เพื่อจะได้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้มากขึ้นเพื่อช่วยในการเก็บสินค้าคงคลังและเพื่อวางแผนการทำตลาดเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้น

สำหรับการกำหนดกลยุทธ์การเลือกคู่ค้าทางธุรกิจเพื่อเพิ่มยอดขายของบริษัทฯทางผู้ศึกษาจึงได้นำปัญหาและต้นเหตุของปัญหาที่ได้จากการวิเคราะห์มาเขียนในรูปของแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Casual Loop Diagram) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของปัญหา

3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Casual Loop Diagram)

แผนภูมิวงรอบเหตุและผลเป็นแผนภาพที่ใช้ในการแสดงพฤติกรรมสาเหตุของปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นกับระบบหลัก การย้อนกลับไปมองวงจรการเกิดขึ้นของปัญหาและทำความเข้าใจระบบปัญหา จะทำให้เราสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของปัญหาทั้งระบบ จนสามารถค้นหาจุดที่ทำให้เกิดปัญหาหรือสาเหตุของปัญหาได้แล้วจึงหาจุดที่สามารถแก้ไขหรือพัฒนาระบบให้ไม่เกิดปัญหาลงอีก

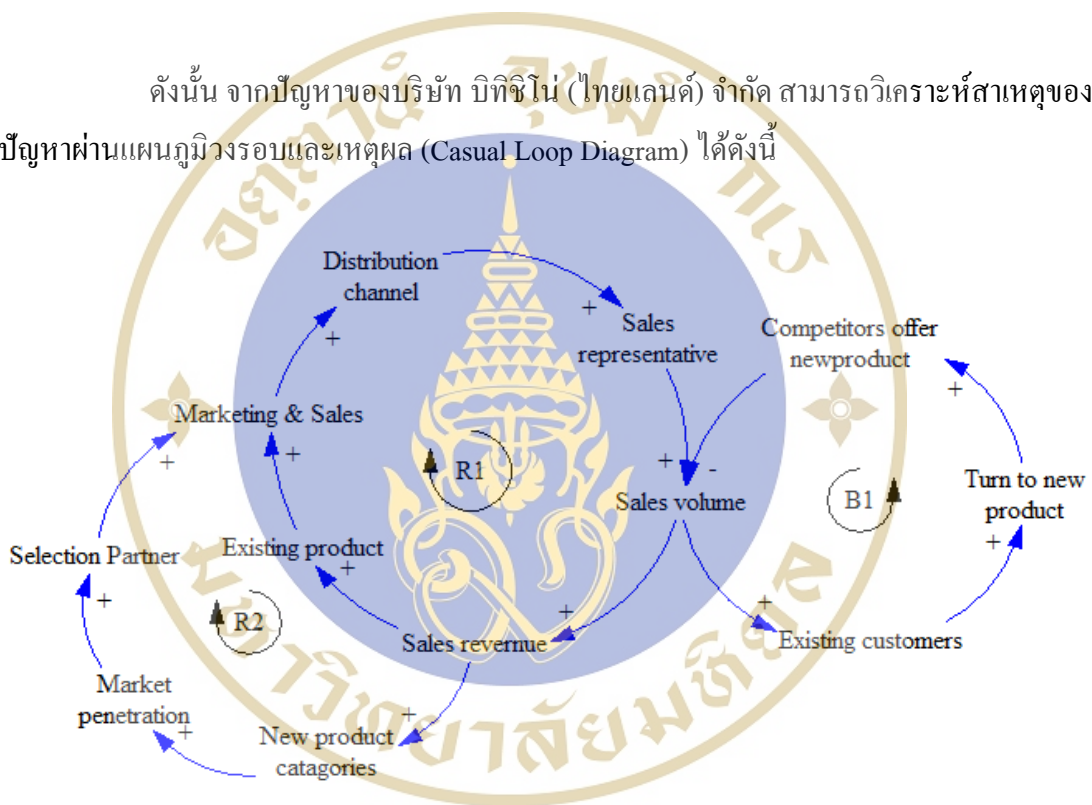
ขั้นตอนการวิเคราะห์เริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหาโดยการกำหนดปัจจัยหลักที่เป็นสาเหตุสำคัญของการเกิดปัญหาแล้วพิจารณาปัจจัยสาเหตุเหล่านั้นว่าส่งผลกระทบต่ออย่างไรและผลที่เกิดขึ้นจะเชื่อมโยงสู่ปัจจัยสาเหตุตัวอื่นหรือไม่อย่างไรจนในที่สุดจะทำให้พบว่าผลที่เกิดขึ้นตามมาเป็นลำดับนั้นจะย้อนกลับมาที่ต้นตอของสาเหตุหลัก วิธีการเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผลเริ่มต้นจากการกำหนดประเด็นปัญหาให้ชัดเจนพร้อมทั้งระบุปัจจัยหรือตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งหมดศึกษาและพิจารณาพฤติกรรมความเป็นไปของเหตุการณ์โดยใช้ลูกศร(Arrow)เชื่อมโยงจากเหตุไปผลและถ้าเหตุและผลสัมพันธ์ไปในทิศทางขึ้นหรือลงเหมือนกันให้ใส่เครื่องหมายบวก(+) แต่ถ้าเหตุและผลสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้ามหรือสวนทางกันให้ใส่เครื่องหมายลบ(-) เมื่อนำการเชื่อมโยงหลายตัวแปรที่มีต่อกันกลายเป็นแผนภูมิวงรอบเหตุและผล Positive Loop หรือ Reinforcing Loop หมายถึง ระบบที่เชื่อมกันอยู่ให้เป็นการเสริมสาเหตุเหล่านั้น สำหรับ Negative Loop หรือ Balancing Loop หมายถึง ระบบที่มีผลทำให้เกิดสมดุลกับในการแก้ปัญหานั้น



ภาพที่ 3.2 แสดงตัวอย่างแผนภูมิมิวรอบและเหตุผล

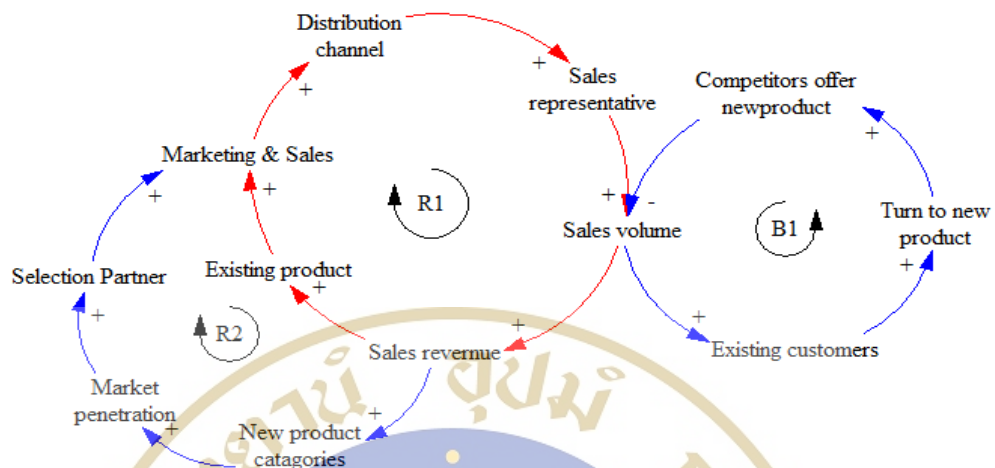
ที่มา : <https://perchai.wordpress.com>

ดังนั้น จากปัญหาของบริษัท บีทีซี โน้ (ไทยแลนด์) จำกัด สามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาผ่านแผนภูมิมิวรอบและเหตุผล (Casual Loop Diagram) ได้ดังนี้



ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิมิวรอบและเหตุผลบริษัท บีทีซี โน้ (ไทยแลนด์) จำกัด

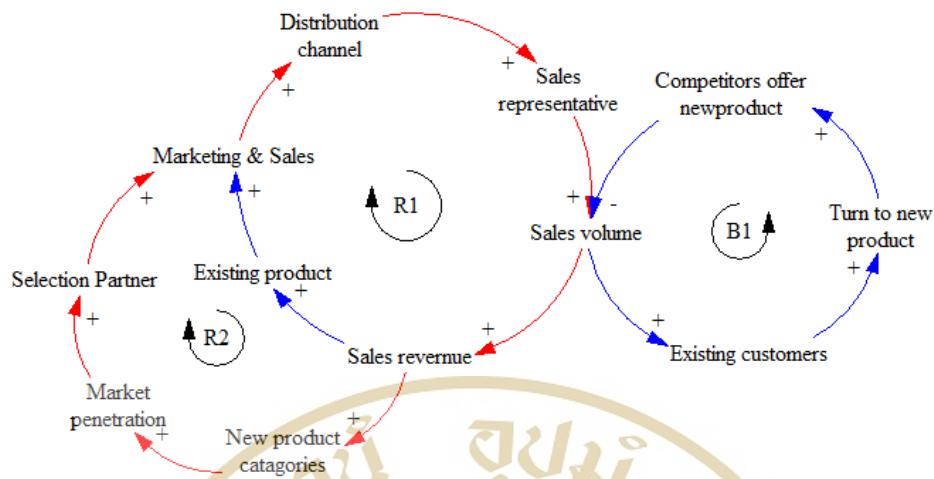
3.1.1 อธิบายความสัมพันธ์แผนภูมิวงรอบและเหตุผลของวงรอบ R1



ภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิวงรอบและเหตุผลจากปัญหา R1 ของบริษัท บีทีจีโน้ (ไทยแลนด์) จำกัด

จากภาพที่ 3.4 ซึ่งแสดงปัจจัยต่อการเปลี่ยนแปลงของยอดขายรวมของได้ดังนี้ แผนภูมิวงรอบและเหตุผล (R1) บ่งบอกสินค้าที่บริษัทฯผลิตเมื่อทำการผลิตมากขึ้นก็ต้องทำการตลาดมากขึ้นทำให้ต้องขายและทำการตลาดให้มากขึ้นและในการทำการตลาดทางบริษัทไม่ได้จัดจำหน่ายโดยตรงแต่จะกระจายไปตามช่องทางการจัดจำหน่ายที่ทางบริษัทฯมีอยู่จึงส่งผลให้บริษัทจึงจำเป็นต้องจัดหาตัวแทนจำหน่ายเพื่อมามีส่วนช่วยในการกระตุ้นยอดขายให้เพิ่มมากขึ้นยอดขายรวมมีมากขึ้นส่งผลให้มีรายได้รวมมากขึ้น

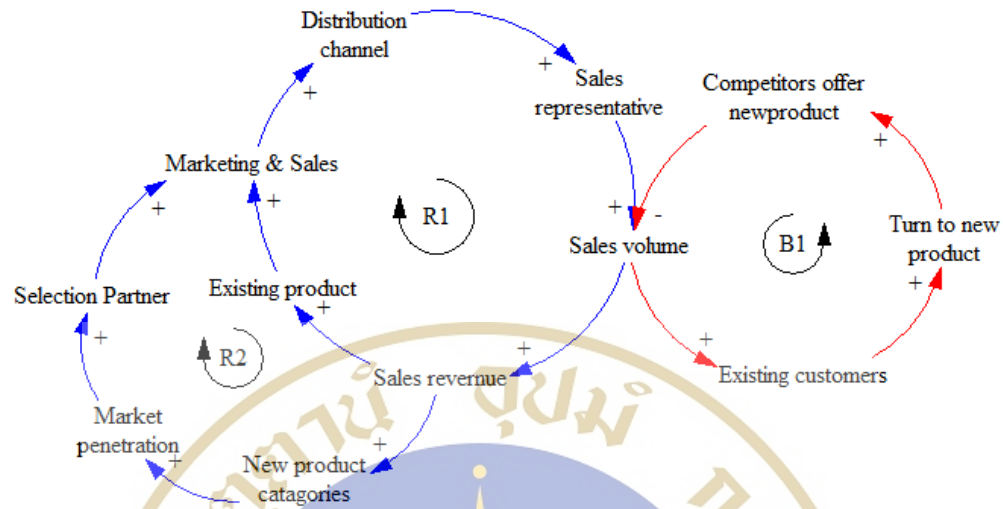
3.1.2 อธิบายความสัมพันธ์แผนภูมิวงรอบและเหตุผลของวงรอบ R2



ภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิวงรอบและเหตุผลจากปัญหา R2 ของบริษัท บีทีซีไนน์ (ไทยแลนด์) จำกัด

จากภาพที่ 3.5 แผนภูมิวงรอบและเหตุผล (R2) บ่งบอกถึงการคัดเลือกสินค้าที่บริษัท ต้องการนำเข้ามาทำการตลาดในประเทศไทยเมื่อบริษัทต้องการปรับตัวเพื่อให้มีความสามารถ แข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้ทางบริษัทจึงพิจารณานำสินค้าเข้ามาเพิ่มขึ้นเพื่อมาขายจากทางบริษัท แม้เข้ามาทำตลาดในประเทศไทยเพื่อรักษาส่วนแบ่งการตลาดเมื่อมีสินค้าเพิ่มมากขึ้นสิ่งที่ตามมา ก็คือการคัดเลือกคู่ค้าที่เพิ่มขึ้นเพื่อช่วยในการทำตลาดและเพื่อเพิ่มยอดขายมากขึ้นก็จะทำการขายโดย ผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายที่ทางบริษัทมีและหาช่องทางใหม่ๆเพื่อที่จะกระจายสินค้าออกไปยังมือ ผู้บริโภคโดยผ่านพนักงานขายของบริษัทฯเพื่อทำให้ขายสินค้าได้ปริมาณมากขึ้นและทำให้รายได้ รวมของบริษัทฯเพิ่มขึ้น

3.1.3 อธิบายความสัมพันธ์แผนภูมิวงรอบและเหตุผลของวงรอบ B1



ภาพที่ 3.6 แสดงแผนภูมิวงรอบและเหตุผลจากปัญหา B1 ของบริษัท บีทีจีโน้ (ไทยแลนด์) จำกัด

จากภาพที่ 3.6 แผนภูมิวงรอบและเหตุผล (B1) บ่งบอกปริมาณยอดขายรวมที่ลดลงจากการที่ลูกค้าที่มีอยู่ของบริษัทฯ หันไปใช้สินค้าใหม่ๆ ของคู่แข่งเนื่องจากคู่แข่งมีการนำเสนอสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาดทำให้ผลกระทบต่อยอดขายรวมของบริษัทดังนั้นเมื่อบริษัทไม่มีสินค้าที่มีการขายอยู่ในตลาดต่างประเทศอยู่แล้วซึ่งสามารถนำเข้ามาขายเพื่อตอบสนองตลาดและรักษาส่วนแบ่งการตลาดของบริษัทฯ ได้บริษัทจึงจำเป็นต้องนำสินค้าเข้ามาขายและสิ่งที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้นได้ก็คือการคัดเลือกลูกค้าที่มีความรู้ความสามารถมาช่วยในการกระจายสินค้าและทำการตลาดให้กับบริษัท

บทที่ 4

กลยุทธ์และแนวทางแก้ไขปัญหา

จากการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาทางธุรกิจของบริษัทๆตามที่กล่าวมาในบทที่แล้ว การกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวทางการแก้ปัญหาเหล่านั้นสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) โดยกลยุทธ์ทุกระดับนั้นควรต้องมีความสอดคล้องกันเพื่อช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางแผนไว้จึงอธิบายกลยุทธ์ของบริษัทๆได้ดังนี้



ภาพที่ 4.1 แสดงระดับของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ขององค์กรกลยุทธ์ระดับองค์กรประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

4.1.1 กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการเพิ่มโอกาสและความสามารถในการเพิ่มปริมาณการขายและกำไรได้ดีขึ้นโดยกลยุทธ์มุ่งเน้นการเติบโตมีดังนี้

4.1.1.1 กลยุทธ์มุ่งเน้นการเพิ่มยอดขาย (Intensive Growth) ประกอบด้วยกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

- การเพิ่มส่วนแบ่งตลาดโดยการใช้กิจกรรมทางการตลาด (Market Penetration) เช่น การเพิ่มกิจกรรมส่งเสริมการขาย การโฆษณา
- การขยายตลาดของสินค้าเดิมในพื้นที่ใหม่ (Market Development) เช่น การขยายสาขาของร้านกาแฟ
- การเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์ด้วยการปรับปรุงคุณสมบัติหรือเพิ่มอรรถประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ (Product Development)

4.1.1.2 กลยุทธ์การขยายธุรกิจด้วยการซื้อหรือควบรวมกิจการ (Integrative Growth) กับ Supplier หรือ Distributor หรือ Buyer โดยมีวัตถุประสงค์ในการเพิ่มอำนาจทางการตลาด การควบคุมวัตถุดิบ หรือเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายโดยมีรูปแบบการดำเนินการดังต่อไปนี้

- Forward Integration การซื้อกิจการของ Distributor/Buyer และยังรวมถึง การทำธุรกิจแข่งกับ Distributor และ Buyer ของตัวเองอีกด้วย
- Backward Integration การซื้อกิจการของ Supplier ของตนเอง
- Horizontal Integration การซื้อกิจการของกลุ่ม

4.1.1.3 กลยุทธ์การขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจใหม่ (Diversification Growth)

- Concentric Diversification การทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์แบบใหม่ที่อาศัยเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ของผลิตภัณฑ์ชนิดเดิมเช่น บริษัทขายรองเท้าแตะอยู่ ก็หันมาขายรองเท้ากีฬาบ้าง หรือหันมาขายถุงเท้าด้วย เป็นต้น

- Conglomerate Diversification การทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม เช่น บริษัทขายมือถืออยู่ อยู่ก็หันไปทำธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น

4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilization Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ถูกเลือกใช้เมื่อองค์กรต้องการรักษาสถานภาพทางการเงินอย่างต่อเนื่องอย่างระมัดระวัง หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงจากปัจจัยที่ไม่แน่นอน รวมถึงการลดข้อผิดพลาดในเชิงกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร หรือมุ่งเน้นการทำกำไรสูงสุดในแนวทางเดิมที่เคยทำมา

4.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)

เป็นกลยุทธ์เชิงรับมุ่งเน้นการลดขนาดหรือการลงทุนของธุรกิจ เนื่องจากมีผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้ โดยกลยุทธ์การตัดทอนสามารถแบ่งออกเป็น

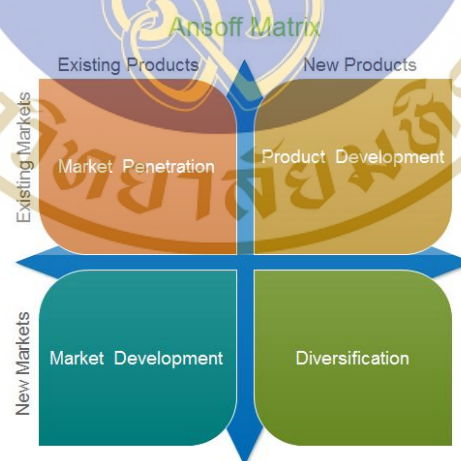
4.1.3.1 การฟื้นฟู (Turnaround Strategy) คือกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงโครงสร้างการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานเพื่อฟื้นฟูสถานะของบริษัทโดยมุ่งเน้นการลดต้นทุนและเพิ่มรายได้

4.1.3.2 การขายกิจการหรือการเลิกลงทุน (Divestment) คือการขายกิจการขององค์กรที่ประกอบธุรกิจหลายอย่าง โดยเฉพาะกิจการที่ไม่สามารถแข่งขันกับผู้อื่นหรือกิจการที่ไม่ใช่ความสามารถหลักขององค์กรเพื่อนำเงินสดมาใช้ในการดำเนินกิจการขององค์กร

4.1.3.3 การเลิกกิจการ (Liquidation) การยุติการดำเนินธุรกิจต่างๆ และการขายสินทรัพย์ขององค์กรเพื่อทำการชำระหนี้สินทั้งหมด

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่บ่งบอกว่าแต่ละธุรกิจขององค์กรจะมีการกำหนดวิธีการแข่งขันในอุตสาหกรรมของธุรกิจนั้นอย่างไร เช่น การเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่ต้องการความแตกต่าง หรือเน้นคนส่วนมากซึ่งเป็นตลาดขนาดใหญ่แต่ต้องการสินค้าราคาไม่สูง



ภาพที่ 4.2 แสดง Ansoff Matrix Model

ที่มา : เอกวินิต พรหมรักษา <http://colacooper.blogspot.com/2012/08/ansoffs-matrix.html>

จากภาพที่ 4.2 สามารถอธิบายกลยุทธ์ระดับธุรกิจด้วยการใช้เครื่องมือ Ansoff Matrix โดยพิจารณาจากสองปัจจัยคือ ตลาดเดิมหรือใหม่ และสินค้าบริการเดิมหรือใหม่ ซึ่งสามารถแบ่ง

ออกเป็น 4 แนวทาง คือ

4.2.1 Market Penetration

คือการขยายกิจการในตลาดเดิมด้วยสินค้าและบริการเดิม (การเจาะตลาด) รูปแบบนี้คือการขายสินค้าเก่าให้กับลูกค้าเก่าเราจะเพิ่มน้ำเงินก็ต่อเมื่อเราโปรโมทสินค้ามากๆ (Repositioning the brand) วิธีนี้จะทำให้เราได้ลูกค้าเพิ่มมากขึ้นจากเดิมและเป็นการเสี่ยงที่น้อยที่สุดในการทำให้บริษัทโต

4.2.2 Market Development

คือการขยายกิจการในตลาดใหม่ด้วยสินค้าและบริการเดิม (พัฒนาตลาด) รูปแบบนี้คือสินค้าเก่าตลาดใหม่สินค้าก็เหมือนเดิมแต่ลูกค้าจะต้องหาหน้าใหม่ๆ นั่นก็คือเราจะต้องนำสินค้าส่งออกหาตลาดใหม่ไปยังภูมิภาคใหม่ๆ หรือแม้แต่เปลี่ยนลูกค้าใหม่ก็ได้เช่น อย่างสมูสำหรับเด็กนอกจากจะใช้สำหรับเด็กได้แล้วยังสามารถใช้ในผู้ใหญ่ที่ผิวแพ้ง่ายได้อีก (ก็เป็นการเปิดตลาดใหม่เพื่อเพิ่มลูกค้าที่เป็นผู้ใหญ่ต่อไป)

4.2.3 Product Development

คือการขยายกิจการในตลาดใหม่ด้วยสินค้าและบริการใหม่ (พัฒนาผลิตภัณฑ์) รูปแบบนี้คือสินค้าใหม่และตลาดเก่าเราจะต้องมีผลิตภัณฑ์ที่คิดค้นขึ้นมาใหม่เพื่อที่จะมาทดแทนตัวเก่าสำหรับตลาดที่ลูกค้าเขาใช้อยู่อันนี้เกิดขึ้นเป็นประจำในตลาดที่สินค้าได้ถูกนำมาปรับปรุงให้ดีขึ้นและนำไปขายในตลาดที่มีลูกค้ารองรับอยู่แล้ววิธีนี้จะทำให้บริษัทมีการแข่งขันกันกับบริษัทอื่นๆ อยู่เสมอและต่างฝ่ายก็ต้องงัดเอาวิทยาการเทคโนโลยีใหม่ๆ มาคิดค้นปรับปรุงเพื่อทำให้ผลิตภัณฑ์ของตัวเองดียิ่งขึ้นไปอีก

4.2.4 Diversification

การขยายกิจการในตลาดใหม่ ด้วยสินค้าและบริการใหม่ (การเปลี่ยนตลาดและลูกค้า) รูปแบบนี้คือสินค้าใหม่และลูกค้าใหม่มีอยู่ด้วยกัน 2 แบบนั่นคือ เปลี่ยนตลาดแต่ยังเกี่ยวข้องกับกับของเดิมอยู่กับการเปลี่ยนตลาดที่ไม่เกี่ยวข้องกับกับของเดิมเลย เช่น โรงงานทำซูบกระป๋องเปลี่ยนไปผลิตเป็นเค้กอยู่ (ยังคงอยู่ในอุตสาหกรรมด้านอาหาร) ส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับตลาดเดิมเลยก็เช่น โรงงานทำซูบกระป๋องเปลี่ยนไปทำเรื่องรางรถไฟ เป็นต้น ซึ่งเป็นการทำธุรกิจที่เสี่ยงที่สุด

เนื่องจากเราจะต้องมีความรู้และเครื่องมือที่พร้อมแต่บริษัท Virgin ของอังกฤษก็ทำสำเร็จมาแล้วหากไปที่อังกฤษจะเห็นว่า Virgin นั้นมีทั้ง รถไฟ, ร้านอาหาร, เครื่องบิน หรือแม้แต่การสื่อสาร

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการทำหน้าที่ของตนเองเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการนั้นจำเป็นต้องมีการกำหนดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจโดยการนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มาแปลงเป็นวัตถุประสงค์นโยบายและกิจกรรมเพื่อช่วยผลักดันให้บรรลุตามที่ได้กำหนดไว้กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วย

4.3.1 กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and operation strategy)

จะพิจารณาจากกิจกรรมทางการผลิต

4.3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทในด้านสินค้าและบริการของบริษัททั้งที่มีจำหน่ายในตลาดแล้วและกำลังจะออกจำหน่ายในตลาดว่าตรงกับความต้องการของลูกค้าเพียงใด การใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ ทั้งที่เป็นลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่

4.3.3 กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial strategy)

การนำกลยุทธ์ทางการเงินมาใช้จะต้องนำผลการวิเคราะห์งบการเงินของบริษัทมาใช้เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของบริษัททั้งทางด้านจุดอ่อนและจุดแข็งปัจจัยที่นำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการเงินที่สำคัญคือพิจารณาการนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเงินทุน โดยเงื่อนไขในการพิจารณา คือความต้องการเงินสดของบริษัทวิธีการในการให้สินเชื่อและการเรียกเก็บหนี้ การนำเงินทุนของบริษัทไปลงทุนในรูปของพันธบัตร หุ้น หรือฝากธนาคารและวิธีการในการควบคุมสินค้าคงคลัง

4.3.4 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy)

หลักในการกำหนดกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้แก่

การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความพร้อม และมีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร ใช้วิธีการจูงใจพนักงานในองค์กรให้ปฏิบัติงาน เป็นไปตามความต้องการขององค์กรและมุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานในองค์กร

4.3.5 กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy)

การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทำให้สินค้าและบริการเกิดความ ล้าสมัยและไม่ทนต่อการแข่งขันการวิจัยและพัฒนาจะทำให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า และตลาด

ที่มา : (เกริกยศ หลายชเดชะ, 2546 ; อนิวัช แก้วจำนง, 2551 ; วิชิต อุ๋อัน, 2548 ; ญัฐพันธ์ เจริ นันทน, 2552;)

4.4 แนวทางกลยุทธ์ของบริษัท บีทีซีโน (ประเทศไทย) จำกัด

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กรแล้ว จึงพิจารณา ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ในระดับองค์กร (Corporate Strategy) โดยบริษัทฯ ได้กำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายในระดับต่างๆ ดังนี้

4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางการทำงานขององค์กร เป็นกล ยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กรที่ตอบสนองแผนงานขององค์กรด้วยการ ที่ภาครัฐมีการสนับสนุนทางด้านโทรคมนาคมและโครงสร้างทางด้านพื้นฐานของประเทศเป็น โอกาสของธุรกิจสายสัญญาณที่จะมีแนวโน้มที่ดีขึ้นรวมทั้งภาคเอกชนยังมีการขยายการลงทุนใน Infrastructure ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจคอนโดมิเนียม โรงแรม หรือแม้กระทั่งงาน Data Center ที่จำเป็นที่ต้อง มีสายสัญญาณเป็นส่วนประกอบในการติดตั้งเช่นกันจึงเป็น โอกาสที่ดีที่ทางบริษัทฯ จะขยายธุรกิจ ให้เติบโตขึ้น โดยการมุ่งเน้นกลยุทธ์การขยายกิจการ (Growth Strategy) เนื่องจากบริษัทฯ เป็นผู้นำ ผู้นำทางด้านตลาดสวิสซ์และปลั๊กไฟซึ่งมีคู่ค้า (Partner) เป็นฐานลูกค้าเก่าและมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักดี ในตลาดรวมทั้งมีคลังสินค้าและโรงงานผลิตสินค้า และผลิตสินค้าบางประเภทที่เกี่ยวข้องในกลุ่ม สายสัญญาณในประเทศไทยทำให้มีข้อได้เปรียบในการขนส่งสินค้าที่ผลิตในประเทศซึ่งบริษัทแม่ สนับสนุนด้านการเงินและการดำเนินงาน โดยการมุ่งหาฐานลูกค้าที่มีอยู่แล้วซึ่งสินค้าที่นำเข้ามาทำ

ตลาดคือสินค้าที่มีขายอยู่ในต่างประเทศแต่ยังไม่ได้เข้ามาขายในประเทศไทยซึ่งการเพิ่มเติมโปรดักส์ใหม่ๆ กับฐานลูกค้าเดิมสำหรับตลาดในประเทศไทย

ทั้งนี้บริษัทฯ ได้กำหนดเป้าหมายและนโยบาย โดยจากจุดแข็งของบริษัทฯ ดังที่ได้กล่าวในบทที่ 2 ซึ่งบริษัทฯ เป็นหน่วยงานผู้นำทางด้านตลาดสวิสซ์ และปลั๊กไฟ และมีพาร์ทเนอร์เป็นฐานลูกค้าเก่าและมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในตลาด รวมทั้งมีคลังสินค้าและโรงงานผลิต ซึ่งสินค้าบางตัวในกลุ่มสายสัญญาณเราก็สามารถผลิตในประเทศไทยทำให้มีข้อได้เปรียบในการขนส่งสินค้าที่ผลิตในประเทศรวมถึงบริษัทแม่สนับสนุนด้านการเงินและการดำเนินงานทำให้มีความสามารถในการแข่งขันจุดแข็งเหล่านี้จึงควรมุ่งเน้นกลยุทธ์การขยายกิจการในตลาดเดิม ด้วยสินค้าและบริการเดิมเพื่อให้สามารถให้บริการด้วยโปรดักส์ที่มีหลากหลายสามารถรับงานโครงการของลูกค้าได้ทั้ง Solution ว่าจะเป็นระบบไฟฟ้าหรือระบบ Network รวมทั้งลูกค้าสามารถทำการ Integrate solution ต่างๆ เข้าด้วยกันทำให้มีความได้เปรียบกว่าคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาดซึ่งการที่จะทำไปได้อย่างที่คาดหวังเราต้องมีการทำ Business Partnership ซึ่งคือการหา Distributor ที่มี Know How และมีความเข้าใจเกี่ยวกับตลาดสายสัญญาณเป็นอย่างดี

จากเป้าหมายและนโยบายข้างต้น บริษัทฯ มุ่งเน้นการเติบโตจากธุรกิจที่เป็นอยู่ (Intensive Growth Strategy) ภายใต้กรอบสถานการณ์ที่บริษัทเป็นอยู่และเป้าหมายกลุ่มตลาดที่บริษัทต้องการ ซึ่งผู้บริหารในระดับกลาง (Middle Management) จำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) ให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรต่อไป

4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

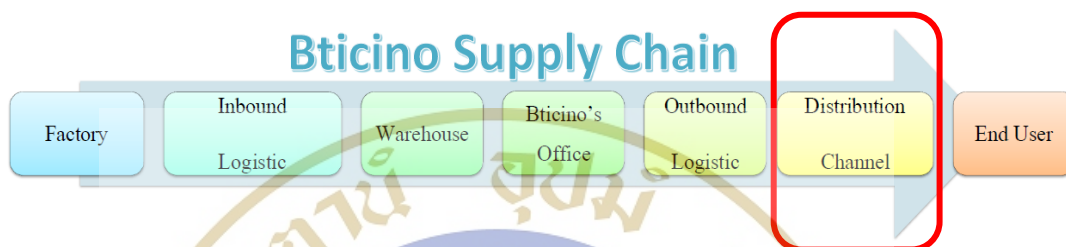
ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ พิจารณาจากในแต่ละส่วนตาม Ansoff Matrix Model โดยทางบริษัทฯ ใช้กลยุทธ์การเจาะตลาดเพิ่ม (Market-Penetration Strategy) การขายสินค้าเดิมที่มีอยู่ในตลาดต่างประเทศเข้ามาขายในฐานลูกค้าเดิมในตลาดประเทศไทย ด้วยการเพิ่มส่วนแบ่งในตลาด โดยการเจาะกลุ่มลูกค้าของคู่แข่งให้เปลี่ยนมาใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของเรา การเจาะกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพมาใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของเราในอนาคต

4.4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

หรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operation strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับฝ่ายงานหรือหน่วยงาน เช่น การตลาด การเงิน การวิจัยและพัฒนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่กำหนดขึ้น ซึ่งจะต้องมีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากต่างก็เป็นองค์ประกอบของกระบวนการสร้างคุณค่าเพิ่มของธุรกิจ ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) ที่ได้กล่าวในข้างต้น จึงเสนอกกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

ดังนี้

โดยกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Functional Strategy Strategy) การที่จะทำให้บริษัทฯ ทำให้มีความได้เปรียบกว่าคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาดนั้นการที่จะทำให้เป็นไปได้ตามที่คาดหวังเราต้องมีการทำ Business Partnership ซึ่งคือการหา Distributor ที่มีความรู้และมีความเข้าใจเกี่ยวกับตลาดสายสัญญาณเป็นอย่างดีภาพรวมของการจากการวิเคราะห์ Supply chain ดังรูป



ภาพที่ 4.3 แสดงการวิเคราะห์ Supply chain ของบริษัท บีทีซิโน (ประเทศไทย) จำกัด

จากรูปภาพที่ 4.3 พบว่าจุดสำคัญที่จะสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ที่สำคัญคือส่วนที่จะสามารถทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันคือการจัดการ Distribution Channel เพื่อให้ตลาดรับรู้ว่าทางบริษัท ได้มีสินค้าในกลุ่มสายสัญญาณเข้ามาจำหน่ายซึ่งจำให้ความสำคัญไปที่การจัดการ Distribution Channel เนื่องจากจะสามารถให้เข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้มากขึ้นซึ่งจุดนี้เป็นสิ่งสำคัญที่บริษัทจะต้องมีการวางแผนอย่างรัดกุมและร่างสัญญาร่วมกันระหว่างบริษัทกับ Distribution Channel เพื่อให้ทราบขอบเขตของบริการที่ชัดเจนซึ่งจากภาพจะเห็นได้ว่าการจัดจำหน่ายสินค้าสายสัญญาณในประเทศจะเป็นเป็นช่องทางต่างๆดังนี้ซึ่งหากพิจารณาจาก Supply chain แล้วทางบริษัทยังขาด Distribution channel อยู่นั่นเอง

บทที่ 5

แผนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จากการวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาการเลือกคู่ค้าเพื่อเพิ่มยอดขายของบริษัทฯผ่านการวางแผนธุรกิจเชิงกลยุทธ์ ตั้งแต่กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategies) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategies) ที่ถูกวางไว้ให้มีความสอดคล้องและเกื้อหนุนซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบดังที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 4 ดังนั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงจำเป็นต้องจัดทำแผนการดำเนินงานเชิงรายละเอียด (Action Plan) และคอยกำกับการทำงานให้ได้ผลลัพธ์ในแต่ละขั้นตอน ในแต่ละระยะการดำเนินงาน ให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ (Monitor) รวมไปถึงการควบคุมอัตราการใช้ทรัพยากรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมในแต่ละช่วงเวลาที่ถูกกำหนดในแผนเชิงกลยุทธ์ (Control) เพื่อนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดที่องค์กรต้องการจะบรรลุ

5.1 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)

Action Plan หมายถึงการนำความคิดหรือวิธีการที่ได้ผ่านการคิดและวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ อย่างละเอียดมาแล้วสำหรับชี้้นำการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อที่จะได้นำข้อมูลเหล่านั้นไปทำการเขียน ACTION PLAN ได้อย่างมีประสิทธิภาพสำหรับหลักการเขียน ACTION PLAN ที่นิยมใช้ คือ วงล้อของเดมिंग หรือ DEMING CIRCLE ซึ่งเป็นแนวคิดของ ดร.เดมिंग ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักดังนี้

- 1) P (Plan) คือการวางแผน
- 2) D (Do) คือการนำไปปฏิบัติ
- 3) C (Check) คือการตรวจสอบ
- 4) A (Action) คือการประเมินผลผลที่เกิดขึ้น



ภาพที่ 5.1 แสดงวงล้อเดมิ่ง

5.1.1 แนวทางการประยุกต์ใช้ PDCA

เพื่อการเขียน Action Plan หรือแผนงานมีดังต่อไปนี้

5.1.1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย โดยกำหนดให้ชัดเจนให้เป็นตัวเลข และต้องมีกำหนดระยะเวลาให้ชัดเจน ตัวอย่างเช่น จำนวนของเสียลดลง 10% จากปีก่อน ภายในระยะเวลา 1 ปี ตั้งแต่ 1 มกราคม 2559 – 31 ธันวาคม 2559

5.1.1.2 ก่อนการเขียน Action Plan ควรตรวจสอบสภาพจริงที่เกิดขึ้น ว่ามีอะไรเกิดขึ้นบ้าง สภาพเครื่องจักร คน อุปกรณ์ สิ่งแวดล้อม โดยต้องลงไปดูข้อมูล จากบันทึก รายงาน สภาพพื้นที่ปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เห็นภาพที่แท้จริงที่ครอบคลุมทั้งหมดก่อน

5.1.1.3 ก่อนการเขียน Action Plan ต้องวิเคราะห์ข้อมูล รายละเอียด ทั้งหมด นำวัตถุประสงค์นั้นมา วิเคราะห์ให้ครอบคลุมทุกมิติ วิธีการนี้จะทำให้เราได้มองภาพรวม และเห็นรายละเอียดทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายนั้น เช่น เพื่อลดปัญหาข้อร้องเรียนของลูกค้า เพื่อเพิ่มยอดขาย เพื่อเพิ่มจำนวนการส่งมอบสินค้าให้ทันเวลา

5.1.1.4 การเขียน Action Plan โดยการนำข้อมูลที่ได้มาเขียนเป็นแผนงาน ซึ่งรายละเอียดในแผนงานส่วนใหญ่จะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลที่คาดว่าจะได้รับ กำหนดเวลา ผู้รับผิดชอบ วิธีการติดตาม และประเมินผล ซึ่งสามารถใช้โปรแกรม Excel ทำได้

5.1.1.5 นำแผนงานที่เขียนไว้ไปสื่อสารให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่ การปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบอะไร ก็ต้องไปทำให้ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มิให้ขาดตกบกพร่อง

5.1.1.6 ควรมีการนัดประชุมกันเป็นระยะๆ เพื่อเป็นการติดตาม และ ประเมินผล ซึ่งโดยส่วนใหญ่กำหนดสัปดาห์ละครั้ง หรือสองสัปดาห์ครั้ง ตามความเหมาะสม

5.1.1.7 สรุปเมื่อถึงเวลาที่กำหนด ถ้าบรรลุเป้าหมายก็อาจจะมีการจัดฉลองกันเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง

5.2 ขั้นตอนการดำเนินการของบริษัท บีทีซีโน (ประเทศไทย) จำกัด

จากตาราง 5.1 แสดงแผนการดำเนินงาน (Action Plans) ของ บริษัท บีทีซีโน (ประเทศไทย) จำกัด ได้กำหนดเป็นขั้นตอนต่างๆ ซึ่งกำหนดขอบเขตระยะเวลาในการดำเนินงานและ ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานซึ่งจะแบ่งเป็นระยะต่างๆ 4 ระยะดังนี้

5.2.1 ระยะเตรียมการ (Preparation Phase)

ประกอบไปด้วยขั้นตอนหลักๆ 4 ขั้นตอนดังนี้

5.2.1.1 การกำหนดขอบเขตคุณสมบัติตัวแทนจำหน่ายแก่ผู้บริหารซึ่งหลักเกณฑ์ในการพิจารณาและตัดสินใจประกอบไปด้วย

5.2.1.1.1 ตำแหน่งทางการตลาดโดยให้สัดส่วนความสำคัญที่ 0.2 ซึ่งจะพิจารณาโดยรวมจากส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัทตัวแทนจำหน่าย

5.2.1.1.2 สถานภาพทางการเงินโดยให้สัดส่วนความสำคัญที่ 0.2 โดยจะพิจารณาจากงบการเงินของบริษัท ทุนจดทะเบียน

5.2.1.1.3 จริยธรรมในการดำเนินธุรกิจโดยให้สัดส่วนความสำคัญที่ 0.05 ซึ่งจะพิจารณาจากวิสัยทัศน์และพันธกิจรวมทั้งนโยบายในการบริหารงาน

5.2.1.1.4 ความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานโดยให้สัดส่วนความสำคัญที่ 0.1 ซึ่งจะพิจารณาจากแผนทางธุรกิจที่ตัวแทนจำหน่ายนำมาเสนอ

5.2.1.1.5 คู่ค้าทางธุรกิจโดยให้สัดส่วนความสำคัญที่ 0.2 ซึ่งจะพิจารณาจากรายชื่อกลุ่มลูกค้าที่ตัวแทนจำหน่ายมีอยู่

5.2.1.1.6 ทรัพยากรเฉพาะที่ใช้ในการดำเนินงานโดยให้สัดส่วนความสำคัญที่ 0.2 ซึ่งจะพิจารณาจากแรงงานผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคที่มีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์

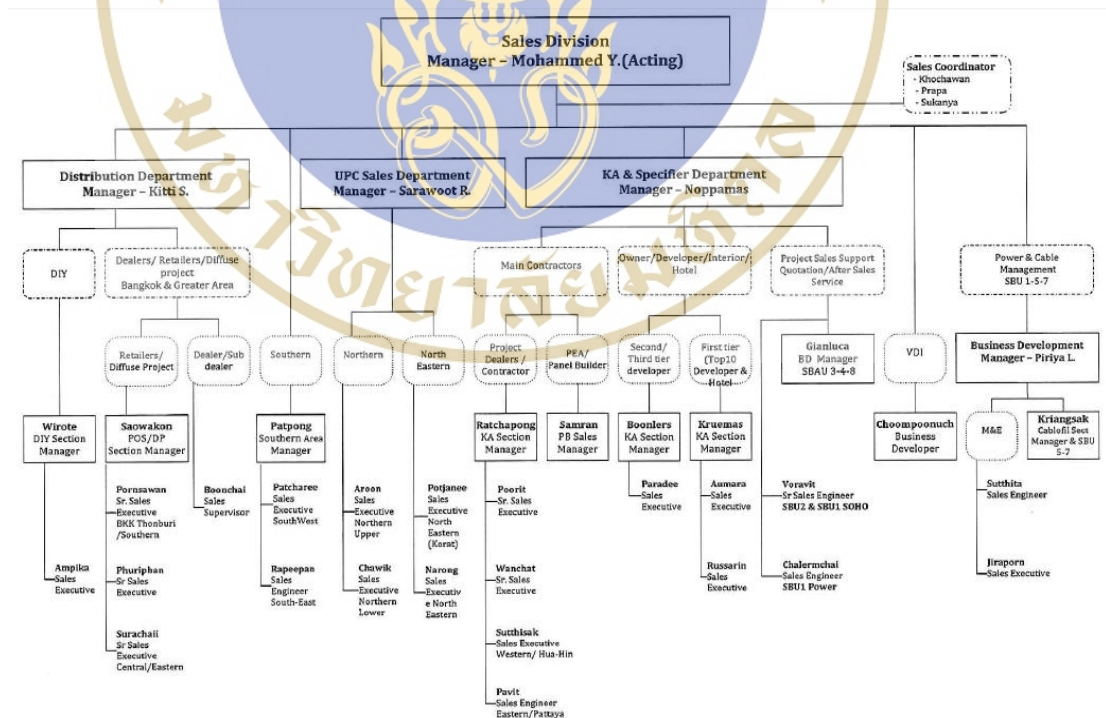
5.2.1.1.7 โครงการที่ประสบความสำเร็จในอดีตโดยให้สัดส่วนความสำคัญที่ 0.05 ซึ่งจะพิจารณาจากโครงการที่เคยดำเนินการมาในอดีตซึ่งสามารถแสดงดังตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 แสดงเกณฑ์ในการเลือกตัวแทนจำหน่ายของบริษัท บีทีซีโน (ประเทศไทย) จำกัด

เกณฑ์ในการเลือกตัวแทนจำหน่าย (Distributor Selection)

ข้อ	เกณฑ์ในการตัดสินใจ	น้ำหนัก	คะแนน (1-5)	น้ำหนัก x คะแนน
1	ตำแหน่งทางการตลาด (Market Position)	0.2		
2	สถานภาพทางการเงิน (Financial Strength)	0.2		
3	จริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ (Business Ethic)	0.05		
4	ความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงาน (Willing to commit)	0.1		
5	คู่ค้าทางธุรกิจ (Business Partner)	0.2		
6	ทรัพยากรเฉพาะที่ใช้ในการดำเนินงาน (Dedicated Resource)	0.2		
7	โครงการที่ประสบความสำเร็จในอดีต (Project reference)	0.05		
	รวม		1.00	

5.2.1.2 การกำหนดคณะกรรมการประเมินตัวแทนจำหน่าย ซึ่งจะคัดเลือกจากคณะผู้บริหารของบริษัทตามโครงสร้างองค์กรคือ Sales Division Manager, Distribution department manager, UPC sales department manager, KA & Specifier department manager, Business developer, Chief of financial officer



ภาพที่ 5.2 แสดงโครงสร้างองค์กรของบริษัท บีทีซีโน (ประเทศไทย) จำกัด

5.2.1.3 รวบรวมรายชื่อตัวแทนจำหน่ายที่ 2-33 อยู่ในอุตสาหกรรมและบริษัทที่สนใจเข้าร่วมการคัดเลือก

5.2.1.4 จัดเตรียมทำเอกสารที่ใช้ประกอบการประเมินตัวแทนจำหน่ายดังตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 แสดงเอกสารที่ใช้ประกอบการพิจารณา

เอกสารที่ใช้ประกอบการพิจารณา

ชื่อบริษัท

วันที่ประเมิน

ลำดับ	เอกสารที่ใช้	ครบ	ไม่ครบ	หมายเหตุ
1	หนังสือรับรองบริษัท			
2	เอกสารรับรอง กพ. 20			
3	งบการเงิน			
4	โครงสร้างองค์กร			
5	แผนธุรกิจและนโยบาย			
6	ตัวอย่างรายชื่อกลุ่มลูกค้า			
7	รายชื่อโครงการที่เคยประสบความสำเร็จในอดีต			

5.2.2 ระยะเวลาประเมิน (Qualification Phase)

ประกอบไปด้วยขั้นตอนหลักๆ 4 ขั้นตอนดังนี้

5.2.2.1 ส่งแบบฟอร์มเอกสารที่ใช้ประกอบการพิจารณาไปยังตัวแทนจำหน่ายเอกสารเพื่อเตรียมการ

5.2.2.2 ตัวแทนจำหน่ายเตรียมเอกสารและส่งให้ทางคณะกรรมการ โดยมีระยะเวลาการเตรียมการ 2 สัปดาห์

5.2.2.3 ส่งเอกสารที่ใช้ในการประเมินให้คณะกรรมการ

5.2.2.4 นำเสนอเอกสารที่ใช้ในการประเมินตัวแทนจำหน่ายและคัดเลือกตัวแทนจำหน่ายโดยคณะกรรมการ

5.2.3 ระยษนัฒหมายกับทัวแทนจ้าหน้าย (Distributors Appointment Phase)

ประกอบไปด้วยชั้นตอนหลัักๆ 4 ชั้นตอนดั่งนี้

5.2.3.1 คณะกรรมาการประกอบและทำการประกอบตัวยแทนจ้าหน้าย

5.2.3.2 ประกาศผลการประกอบตัวยแทนจ้าหน้าย

5.2.3.3 เจรจาการนัดหมาย ต้อรอง สััญญาตัวยแทนจ้าหน้ายอย่างเป็น

ทางการ

5.2.3.4 เซ็นสััญญาตัวยแทนจ้าหน้าย

5.2.4 ระยษการติดตามผล (Monitoring Phase)

ประกอบไปด้วยชั้นตอนหลัักๆ 3 ชั้นตอนดั่งนี้

เดืออนที่ 2

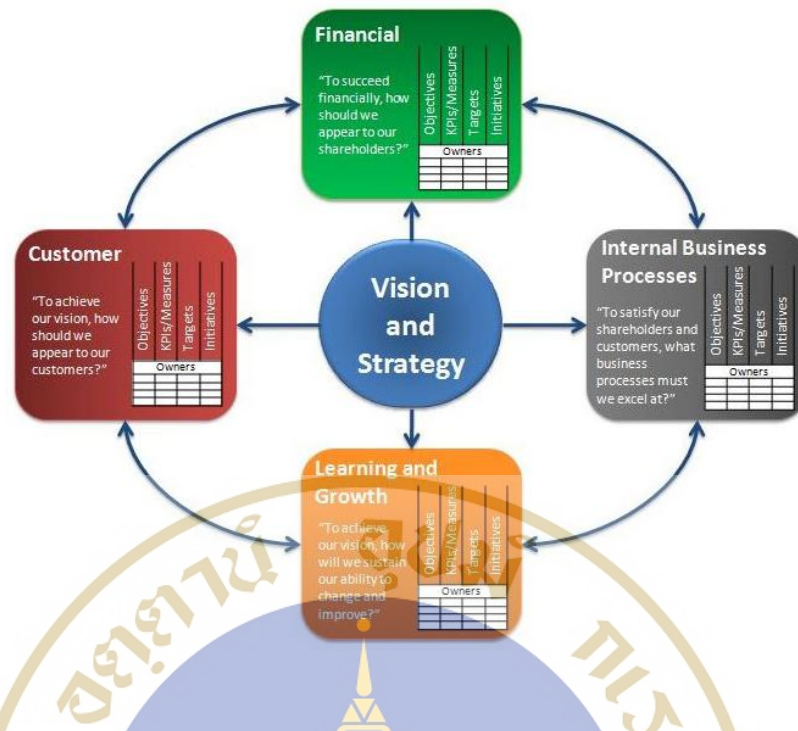
5.2.4.1 นัดหมายการประกอบติดตามผลการดำเนิงงานเดืออนที่ 1 และ

5.2.4.2 นัดหมายการประกอบติดตามผลการดำเนิงงานรายไตรมาส

5.2.4.3 นำเสนอสรรูปผลการดำเนิงงานไตรมาสที่ 1 แก่คณะผู้บริหาร

5.3 แนวทางการบริหารกลยุทธ์ (Strategy Management)

จากแผนธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของแผนการดำเนิงงาน (Action Plans) ของ บริษัท บีทีซีไน้ (ประเทศไทย) จ้ากััดควรมีการกำหนดกรอบของการวัดผลการดำเนิงงานในแต่ละชั้นตอนที่มี นัยสััญญูต่อผลการดำเนิงงานของกิจการ (Business Performance) โดยการนำเครื่งมือ Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งประกอบไปด้วยมุมมอง 4 ด้าน สัาหรับการบริหารกิจการ ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการ และมุมมองด้านการเรียนรู้และเดือบโต (Kaplan and norton, 1996) จะช่วยให้การนำกลยุทธ์ขององคักรไปปฏิบัติเป็นไปด้วยความสมดุลสามารถนำ มุมมองทั้ง 4 ด้านเป็นหลัักในการพิจารณาตัวชี้วัดในแต่ละกิจกรรมดำเนิงงานที่ส่งผลต่อความสัาเร็จขององคักร ให้บรรลุเป้าหมายที่องคักรหมายมั่นไว้



ภาพที่ 5.3 แสดง Balanced Scorecard พร้อมองค์ประกอบของมุมมองทั้ง 4 ด้าน

องค์ประกอบของมุมมองแต่ละด้าน ได้แก่ (1) วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุ (2) ตัวชี้วัด (Measure หรือ KPIs) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ (3) เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัด (4) สิ่งที่จะทำ (Initiatives) เป็นแผนงาน โครงการกิจกรรมที่องค์กรจะทำเพื่อบรรลุเป้าหมาย

จากองค์ประกอบมุมมองแต่ละด้าน ทำให้เห็นว่าวัตถุประสงค์จะเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ที่ออกแบบไว้ อันนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร และกิจกรรมที่องค์กรจะทำจะมีเป้าหมายระดับย่อยของแต่ละกิจกรรมกำหนดอยู่ รวมถึงกิจกรรมเหล่านั้นจะถูกควบคุมการดำเนินงานด้วยตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นให้งานนำไปสู่ความสำเร็จ ตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ซึ่งจากทฤษฎีข้างต้นสามารถเขียน Balanced Scorecard ของบริษัทของ บริษัท บีทีซีไนน์ (ประเทศไทย) จำกัดได้ดังนี้

ตารางที่ 5.4 แสดง Balanced Scorecard ของบริษัทของ บริษัท บิทีชีโน (ประเทศไทย)

จำกัด

	Objective	KPI (s)	Target
Financial	การเพิ่มขึ้นของรายได้	การเติบโตของยอดขายสินค้าในกลุ่มสายสัญญาณ	ยอดขายเพิ่มเป็น 12 ล้านบาท/ปี
Customer	การเพิ่มขึ้นของช่องทางในการจัดจำหน่าย	การเพิ่มขึ้นของผู้จัดจำหน่าย	มีผู้จัดจำหน่าย 1 รายภายในปี 2016
Internal Business	ขั้นตอนและกระบวนการการคัดเลือกตัวแทนจำหน่าย	Preparation Phase - ระบุรายชื่อผู้แทนจำหน่าย Qualification Phase - คัดเลือกผู้แทนจำหน่าย Distributors Appointment Phase - เซ็นสัญญากับผู้แทนจำหน่าย	อย่างน้อย 5 ราย 1 รายภายใน 3 สัปดาห์ 7 วันหลังจากประกาศผล
Learning & Growth	การอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร	มีการฝึกอบรมพนักงานขาย มีการฝึกอบรมฝ่ายเทคนิค	1 ครั้ง/เดือน 1 ครั้ง/เดือน

จากตารางที่ 5.4 อธิบายการกำหนด Balanced Scorecard ของ บริษัท บิทีชีโน (ประเทศไทย) จำกัด ได้ดังนี้

5.3.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้วยการเพิ่มขึ้นของรายได้ที่มาจากการเพิ่มของยอดขายสินค้าในกลุ่มสายสัญญาณและให้ตัวแทนจำหน่ายสร้างรายได้ให้บริษัทฯ มากขึ้นซึ่งกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPIs) จากการเติบโตของยอดขายตั้งเป้าหมายไว้ที่มากกว่าหรือเพิ่มขึ้นเป็น 12 ล้านบาทใน 1 ปี

5.3.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

เพื่อให้เชื่อมโยงกับการตั้งเป้าหมายการเพิ่มขึ้นของรายได้นั้นนอกจากบริษัทจำเป็นต้องรักษาฐานลูกค้าเดิมให้คงการซื้ออย่างต่อเนื่องและแสวงหากู้ค่าใหม่เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในบริการของบริษัทฯ ซึ่งจะมีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าจากบริษัท บริษัทฯ จึงกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้บริการแก่ลูกค้าด้วยการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าให้สูงขึ้นคือลูกค้าหรือผู้ใช้งานจะต้องได้รับการบริการที่ดีจากบริษัท เช่น การได้รับสินค้าทันตามความต้องการหรือบริษัทสามารถจัดส่งได้รวดเร็วหลังได้รับคำสั่งซื้อเพื่อตอบสนองสภาวะการแข่งขันที่มีอยู่สูงพร้อมทั้งได้รับสินค้าที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจเมื่อเลือกซื้อสินค้าจากบริษัทฯ ซึ่งได้กำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPIs) จากการเพิ่มขึ้นของตัวแทนจำหน่ายอย่างน้อยต้องมีผู้แทนจัดจำหน่ายอย่างน้อย 1 ราย

5.3.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อให้ได้มาซึ่งตัวแทนจำหน่าย องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านกระบวนการภายในที่เหมาะสมเชื่อมโยงกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระยะด้วยกันตามแผนการดำเนินงาน (Action Plan) ดังต่อไปนี้

5.3.3.1 ระยะเตรียมการ (Preparation Phase) โดยกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPIs) จะต้องระบุรายชื่อผู้แทนจำหน่ายอย่างน้อย 5 รายภายในระยะเวลา 6 สัปดาห์ตามแผนการดำเนินงานที่กล่าวไว้ข้างต้น

5.3.3.2 ระยะประเมิน (Qualification Phase) กระบวนการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งได้กล่าวไว้ใน Action Plan ส่งแบบฟอร์มเอกสารที่ใช้ประกอบพิจารณาไปยังตัวแทนจำหน่ายเอกสารเพื่อเตรียมการ รวมทั้งระบุตัวแทนจำหน่ายเตรียมเอกสารและส่งให้ทางคณะกรรมการ โดยกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPIs) จากบริษัทฯ สามารถคัดเลือกตัวแทนจำหน่ายอย่างน้อย 1 ราย ภายใน 3 สัปดาห์

5.3.3.3 ระยษณ์ัดหมายกับตัวแทนจำหน่าย (Distributors Appointment Phase) การจัดการประชุมโดยคณะกรรมการประชุมและทำการประเมินตัวแทนจำหน่ายรวมถึงประกาศผลการประเมินตัวแทนจำหน่าย นัดหมายเจรจาการนัดหมายต่อรองสัญญาตัวแทนจำหน่ายอย่างเป็นทางการจนถึงการเซ็นสัญญาตัวแทนจำหน่าย โดยกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPIs) ตั้งเป้าหมายให้มีการเซ็นสัญญาหลังประกาศผล 7 วันหลังประกาศผลการคัดเลือกตัวแทนจำหน่ายอย่างเป็นทางการ

5.3.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มุมมองด้านกระบวนการภายในที่บริษัทฯ ตั้งเป้าหมายไว้ นั่น องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรของตัวแทนจำหน่าย ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และการพัฒนานั้น องค์กรคำนึงถึง 2 ปัจจัย คือ

5.3.4.1 การพัฒนาบุคลากรทางด้านขาย ในการนำสินค้ามาขายพนักงานขายต้องมีความรู้ ความสามารถ ซึ่งในปัจจุบันบริษัทมีการอบรมอยู่ตลอดแต่สำหรับตัวแทนจำหน่าย จำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วเพื่อสามารถแข่งขันได้กับคู่แข่ง ดังนั้นจึงควรกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPIs) ตั้งเป้าหมายให้มีการจัดประชุม นัดหมายเพื่อทำความเข้าใจกับตัวสินค้า อย่างน้อย 1 ครั้งต่อเดือน

5.3.4.2 การพัฒนาบุคลากรทางด้านเทคนิค โดยมุ่งเน้นเฉพาะทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการขายมากยิ่งขึ้นรวมทั้งตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วโดยกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPIs) ตั้งเป้าหมายให้มีแผนการจัดอบรมพนักงานอย่างเหมาะสมอย่างน้อย 1 ครั้งต่อเดือน

5.4 การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) คือ โอกาสหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นซึ่งไม่สามารถคาดเดาได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใดแต่ความเสี่ยงนั้น ๆ จะมีแนวโน้มที่เกิดขึ้นไม่มากก็น้อยในบริษัท จากความไม่แน่นอนของอนาคต และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นอาจส่งผลกระทบต่อทั้งด้านบวกหรือด้านลบ หากเป็นด้านลบอาจสร้างความเสียหาย ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายที่วางแผนไว้ ทำให้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งหวังไว้ องค์กรจึงควรมีการวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่อาจจะเกิด เพื่อเตรียมตัวในการป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงดังกล่าวเกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นจริงจะมีมาตรการหรือแผนการรับมือได้ทันท่วงทีอันเป็นการลดผลกระทบจากความเสี่ยงนั้น และสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.4.1 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

คือการจัดการความเสี่ยง ทั้งในกระบวนการในการระบุ วิเคราะห์ (Risk Analysis) ประเมิน (Risk Assessment) ดูแล ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับ กิจกรรม หน้าที่ และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเรียกว่า อุบัติภัย (Accident)

5.4.2 ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)

หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใดและจะเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการความเสี่ยง ในภายหลังได้อย่างถูกต้อง ปัจจัยความเสี่ยงพิจารณาได้จาก

5.4.2.1 ปัจจัยภายนอก ซึ่งเราไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ความเสี่ยงจากเศรษฐกิจ, ความเสี่ยงจากด้านการเมือง, ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ เป็นต้น

5.4.2.2 ปัจจัยภายใน เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร

ประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ ระบบการทำงาน เป็นต้น

5.4.3 การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management)

หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามกรอบวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ประกอบด้วย ขั้นตอนต่อไปนี้

5.4.3.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification, RI) คือ การระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะต้องสามารถอธิบายถึงผลกระทบ ความเสี่ยหรือลักษณะความเสี่ยหายที่เกิดจากความเสี่ยได้

5.4.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment, RA) คือ เมื่อบ่งชี้ความเสี่ยงได้แล้ว ควรทำการประเมินความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งอาจใช้การคาดการณ์จากฐานข้อมูลเดิมที่มีอยู่ โดยการประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

5.4.3.2.1 โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ย

5.4.3.2.2 ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสี่ยหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ย

5.4.3.2.3 ระดับของความเสี่ย (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยที่ได้จากประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

ที่มา : การบริหารความเสี่ยง องค์กรพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ

<http://www.thai-science-museum.com/risk>

ที่มา : สำนักงานประกันคุณภาพ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

<https://www.eg.mahidol.ac.th/>

5.4.3.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response, RR) หรือ การจัดการความเสี่ยง คือ การดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และการประเมินความสำคัญของความเสี่ยง โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม โดยการวางแผนการจัดการความเสี่ยงนั้นมีจุดประสงค์เพื่อบรรเทาความเสี่ยหายหรือผลกระทบที่เกิดต่อเป้าหมายขององค์กรให้น้อยลง ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ทั้งนี้ แผนการจัดการความ

เสี่ยงนั้นจะต้องมีการพิจารณาความคุ้มค่าในการดำเนินการ โดยองค์กรต้องจำเป็นต้องวิเคราะห์มูลค่าความเสียหายของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นนั้น ให้เห็นเป็นมูลค่าเงิน ซึ่งการวางแผนปฏิบัติการอาจไม่ใช่แค่แผนเดียวเพื่อป้องกันหรือเพื่อรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น แต่อาจมีแผนอื่นๆ เพื่อความสอดคล้องกับผลที่ได้จากการประเมินความเสี่ยง เช่น Risk Action Plans, Contingency Plans, Business Continuity Plans เป็นต้น

5.4.3.4 การติดตามประเมินผล (Risk Monitoring, RM) องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

ทั้งนี้องค์กรจะต้องมีทีมในการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Ownership) โดยระบุหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน อาจเป็นหน่วยงานที่ทำให้เกิดความเสี่ยงหรือหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงที่ระบุขึ้น เป็นผู้ประเมินความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ให้ข้อเสนอแนะ รวมทั้งติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.5 การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์

จากแผนการนำกลยุทธ์การคัดเลือกคู่ค้าในการดำเนินการคัดเลือกเพื่อให้ได้มาซึ่งตัวแทนจำหน่ายซึ่งเมื่อได้มาซึ่งตัวแทนจำหน่ายแล้วอาจเกิดเหตุที่ไม่คาดคิดหรือมีความเสี่ยงในด้านต่างๆ ซึ่งมีปัจจัยความเสี่ยงทั้งจากภายในและปัจจัยภายนอกจนส่งผลกระทบต่อกรอบเวลาที่กำหนด ตลอดจนกระทบต่อเป้าหมายที่จำกระจายสินค้าสู่ตลาดอย่างมีประสิทธิภาพได้ ดังนั้นองค์กรจึงต้องบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร เพื่อเตรียมพร้อมมาตรการหรือแผนการรับมือได้ทัน ท่วงที เพื่อลดผลกระทบจากความเสี่ยง และสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งประเมินความเสี่ยง (Risk Identification, RI) ของบริษัท บิทีชีโน (ประเทศไทย) จำกัดสามารถระบุได้ดังนี้

5.5.1 RI 1 ความเสี่ยงเรื่องการสื่อสารระหว่างตัวแทนจำหน่ายและบริษัท บิทีชีโน (ประเทศไทย)

จากการที่บริษัทฯ ได้คัดเลือกตัวแทนจำหน่ายแล้วนั้นการประสานงานระหว่างองค์กรสององค์กรในกระบวนการที่ต้องสื่อสารขอเบต วัตถุประสงค์ การทำงานเพื่อให้ทราบความต้องการที่ชัดเจน ครอบคลุมในการทำงานจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้ระบบฯ นี้สอดคล้องเป้าหมาย

ตอบสนองกลยุทธ์ระดับองค์กร และระดับธุรกิจของบริษัท ซึ่งหากไม่สามารถสื่อสารถึงความต้องการที่แท้จริงและชัดเจนกับระหว่างบริษัทฯ ก็จะมีผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินงาน หรือกระทบต่อระยะเวลาเกินจากที่กำหนดไว้ โดยทีมผู้บริหารมีส่วนสำคัญ รับผิดชอบในการสื่อสาร วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายแก่ผู้เกี่ยวข้อง และเลือกกลุ่มบุคลากรที่เกี่ยวข้องเจรจาสื่อสาร ร่วมกันระดมความคิด รวบรวมจุดอ่อน จุดแข็ง ในการทำงานเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนา ตัวแทนจำหน่ายให้ตอบสนองตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5.5.2 RI 2 ความเสี่ยงทัศนคติในการทำธุรกิจร่วมกัน

การดำเนินธุรกิจทัศนคติในการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ รวมถึงบุคลากรที่ต้องเรียนรู้สินค้าใหม่ๆ ซึ่งพนักงานแต่ละคนมีทักษะ ความรู้เกี่ยวกับสินค้าที่แตกต่างกัน จึงอาจทำให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ด้านการวางแผน อบรมบุคลากรจนเกิดความชำนาญ และระยะเวลาในการเตรียมพร้อมบุคลากรให้พร้อมในการทำงาน โดยแผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องมีส่วนเข้ามารับผิดชอบ วิเคราะห์ และประเมินทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร เพื่อจัดแผนการอบรมเหมาะสมและเกิดความคุ้มค่าจะมี Business direction ไปในทางเดียวกัน

5.5.3 RI 3 ความเสี่ยงไม่เป็นไปตามข้อตกลง (Distributor agreement)

ความเสี่ยงเรื่องการไม่เป็นไปตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ในสัญญาตัวแทนจำหน่าย อาจจะทำให้ด้วยเรื่องการทำงาน ขอดขาย การจัดการสินค้าคงคลังรวมไปถึงการชำระเงินค่าสินค้าซึ่ง อาจเกิดขึ้นได้ในการดำเนินธุรกิจดังนั้นทีมผู้บริหารต้องวิเคราะห์และประเมินตัวแทนจำหน่าย อย่างไม่ลืมหูลืมตาเพื่อวางแผนการตอบสนองที่เหมาะสม

เมื่อระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการดำเนินการตามกลยุทธ์ได้แล้ว ก็ทำการประเมิน ความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมิน โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ผลกระทบ (Impact) ตลอดจนระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ที่ส่งผลกระทบต่อ เป้าหมายของบริษัทฯ มากน้อยระดับใด และบริษัทฯ ยอมรับความเสี่ยงได้เพียงใด ดังภาพ

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)						
โอกาสที่จะเกิด	ละเลยได้ (-1)	เล็กน้อย (-2)	ปานกลาง (-3)	มาก (-4)	ร้ายแรง (-5)	ผลกระทบ
โอกาสเกิดสูง (5)	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง	1
เป็นไปได้มาก (4)	สูง	2	สูง	สูง	สูง	3
เป็นไปได้ (3)	ปานกลาง	สูง	สูง	สูง	สูง	
ค่อนข้างน้อย (2)	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง	สูง	สูง	
ไม่คาดว่าจะเกิดขึ้น (1)	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง	สูง	

ภาพที่ 5.4 แสดงการประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินกลยุทธ์ บริษัท บีทีซีไนน์ (ประเทศไทย) จำกัด เมื่อพิจารณาถึงการยอมรับความเสี่ยงของทางบริษัทฯ กำหนดโดยระดับผลกระทบที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินการของทางบริษัทฯ ซึ่งแบ่งระดับการยอมรับความเสี่ยงได้ 3 ระดับ คือ สีเขียว ระดับยอมรับได้ พิจารณาที่โอกาสการน่าจะเกิดร่วมกับผลกระทบของการดำเนินงาน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดผลกระทบในระดับที่น้อยมาก บริษัทฯ จึงทำให้ไม่จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงนั้น

สีเหลือง ระดับเฝ้าระวัง พิจารณาที่โอกาสการน่าจะเกิดร่วมกับผลกระทบของความเสี่ยงต่อการดำเนินงานซึ่งเป็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อบริษัทฯ ในระดับหนึ่ง ซึ่งยังไม่เกิดปัญหาต่อบริษัทในระดับที่สูงพอ จึงยังไม่จำเป็นต้องจัดการแก้ไขอย่างเร่งด่วน แต่ต้องคอยติดตาม โอกาสการน่าจะเกิดและระดับของผลกระทบของความเสี่ยง โดยมีการจัดการติดตามอย่างสม่ำเสมอ

สีแดง ระดับยอมรับไม่ได้ พิจารณาที่โอกาสการน่าจะเกิดร่วมกับผลกระทบของความเสี่ยงต่อการดำเนินงาน ซึ่งเกิดผลกระทบต่อบริษัทฯ อย่างมาก จำเป็นต้องมีการจัดการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบที่มากขึ้น

ซึ่งเมื่อทำการประเมินระหว่างโอกาสการน่าจะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงร่วมกับผลกระทบของความเสี่ยงต่อการดำเนินงานพบว่า RI1 ความเสี่ยงเรื่องการสื่อสารระหว่างตัวแทนจำหน่ายและบริษัท บีทีซีไนน์ (ประเทศไทย) และ RI 3 ความเสี่ยงไม่เป็นไปตามข้อตกลง (Distributor agreement) มีความเสี่ยงอยู่ในระดับร้ายแรงและจะกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ และไม่ปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้

จากภาพที่ 5.3 แสดงการแบ่งระดับโอกาสในการเกิด (Likelihood) โดยแบ่งระดับโอกาสในการเกิดเป็น 5 ระดับคือ

RI1 โอกาสที่จะเกิดการสื่อสารระหว่าง Distributor & Bticino ผิด

ระดับที่ 1	โอกาสที่จะเกิดการสื่อสารผิด 1 ครั้ง/ สัปดาห์
ระดับที่ 2	โอกาสที่จะเกิดการสื่อสารผิด 2 ครั้ง/ สัปดาห์
ระดับที่ 3	โอกาสที่จะเกิดการสื่อสารผิด 3 ครั้ง/ สัปดาห์
ระดับที่ 4	โอกาสที่จะเกิดการสื่อสารผิด 4 ครั้ง/ สัปดาห์
ระดับที่ 5	โอกาสที่จะเกิดการสื่อสารผิด 5 ครั้ง/ สัปดาห์

สำหรับระดับผลกระทบที่เกิดขึ้นกับทางบริษัทฯ พิจารณาผลกระทบด้านการดำเนินการของทางบริษัทฯ โดยแบ่งระดับผลกระทบเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับ ละเอียด	ดำเนินงานต่อไป
ระดับ เล็กน้อย	ประชุมปรับทัศนคติ 1
ระดับ ปานกลาง	ประชุมปรับทัศนคติ 2
ระดับ สูง	ระงับการจัดส่งของชั่วคราว
ระดับ ร้ายแรง	ยกเลิกสัญญา

RI 3 ความเสี่ยงไม่เป็นไปตามข้อตกลง (Distributor agreement)

ระดับที่ 1	โอกาสที่จะเกิด Distributor ไม่เป็นไปตาม Agreement 1 ครั้ง /ปี
ระดับที่ 2	โอกาสที่จะเกิด Distributor ไม่เป็นไปตาม Agreement 2 ครั้ง /ปี
ระดับที่ 3	โอกาสที่จะเกิด Distributor ไม่เป็นไปตาม Agreement 3 ครั้ง /ปี
ระดับที่ 4	โอกาสที่จะเกิด Distributor ไม่เป็นไปตาม Agreement 4 ครั้ง /ปี
ระดับที่ 5	โอกาสที่จะเกิด Distributor ไม่เป็นไปตาม Agreement 5 ครั้ง /ปี

สำหรับระดับผลกระทบที่เกิดขึ้นกับทางบริษัทฯ พิจารณาผลกระทบด้านการดำเนินการของทางบริษัทฯ โดยแบ่งระดับผลกระทบเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับ ละเอียด	ดำเนินงานต่อไป
ระดับ เล็กน้อย	ประชุมปรับทัศนคติ 1
ระดับ ปานกลาง	ประชุมปรับทัศนคติ 2
ระดับ สูง	ระงับการจัดส่งของชั่วคราว
ระดับ ร้ายแรง	ยกเลิกสัญญา

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานมีโอกาสการน่าจะเกิดในระดับร้ายแรง และ ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ซึ่งอยู่ในระดับที่ยอมรับไม่ได้ จึงต้องดำเนินการจัดทำ

แผนการตอบสนองหรือแผนจัดการความเสี่ยง ดังตารางที่ 5.5

ตารางที่ 5.5 แสดงแผนการตอบสนองความเสี่ยง

RISK EVENT	STRATEGIES	RISK RESPONSE CATEGORIES	KPIs	Risk Ownership
ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ	1. จัดประชุม/ ก่อร่างความคิดเห็น เพื่อติดตามสถานการณ์ 2. ประเมินความคืบหน้าตามขั้นตอนแผนงาน ค่อยเนื่อง 3. จัดอบรมให้กับทีมขายและเทคนิค 4. ติดตามความก้าวหน้าให้สอดคล้องกับแผนงาน	PREVENT	แผนการดำเนินการ (Action Plan) เป็นไปตามกำหนดบรรลุเป้าหมาย > 90% อย่างน้อยต้องมีตัวแทนจำหน่ายเพิ่ม 1 ราย และมียอดขาย 3 ล้านบาทภายในระยะเวลา 3 เดือน	Management Team

จากตารางที่ 5.5 เพื่อจัดการความเสี่ยงด้านการดำเนินการทางทีมบริหารซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลความเสี่ยงด้านการดำเนินการจึงกำหนดแผนเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นนี้ได้แก่ การจัดประชุม เพื่อติดตามสถานการณ์ การจัดก่อกองรับความคิดเห็น เพื่อให้พนักงานได้มีช่องทางการแสดงความคิดเห็นหรือแจ้งปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน นอกจากนี้ทีมผู้บริหารต้องประเมินความคืบหน้าของขั้นตอนตามแผนงานอย่างต่อเนื่องซึ่งในส่วนนี้จะกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) จากความสำเร็จการบรรลุเป้าหมายเป็นไปตามกำหนดเวลา และเป้าหมายตามแผนการดำเนินงานต้องบรรลุเป้าหมายมากกว่า 90% โดยตัวชี้วัดความสำเร็จต้องบรรลุเป้าหมายคืออย่างน้อยต้องมีตัวแทนจำหน่ายเพิ่ม 1 รายและมียอดขาย 3 ล้านบาทภายในระยะเวลา 3 เดือน (สัญญาตัวแทนจำหน่ายมีระยะเวลา 1 ปีซึ่งตั้งเป้าต้องมียอดขายเพิ่มขึ้น 12 ล้านบาทต่อปีซึ่งการติดตามผลจะเป็นไปตามรายไตรมาส ไตรมาสละ 3 ล้านบาท)

อย่างไรก็ตามหลังจากกำหนดแผนการตอบสนองความเสี่ยงแล้ว ต้องมีการติดตามประเมินผล (Risk Monitoring, RM) อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

บรรณานุกรม

- กสทช. ก้านนโยบายดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม: [Online]. Available. https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/AsiaPacific/Documents/Events/2015/Aug-DE-Thailand/S2_Suttisak.pdf
- นโยบาย broadband แห่งชาติ Broadband Internet : วีระศักดิ์ เชิงเขาวี : ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๕๖
บริษัท อินเทอร์เน็ต คอมมิวนิเคชั่น (จำกัด) มหาชน แบบ 56-1 ประจำปี 2555
แผนพัฒนา ฉบับที่ 11กับการพัฒนา broadband : ดนุชา พิษยพันธ์ : ผู้อำนวยการสำนักวิเคราะห์
โครงการลงทุนภาครัฐ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม
แห่งชาติ
- รายงานสภาพตลาดโทรคมนาคม ประจำปี 2558: สำนักวิชาการและจัดการทรัพยากร
โทรคมนาคม สายงานกิจการโทรคมนาคม
สรุปผลการสำรวจตลาดการสื่อสารของประเทศไทยประจำปี 2555, 2556 และประมาณการปี 2557
(สำนักงาน กสทช.) ฝ่ายวิจัยนโยบาย สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
แห่งชาติ: กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ; <http://www.nstda.or.th/prs>
- Evaluating Partner [Online]. Available <http://www.entrepreneurship.org/resource-center/evaluating-and-selecting-a-strategic-partner.aspx>
- PESTLE: [Online]. Available <http://www.thansettakij.com/2016/01/05/24475>
- Product life cycle: [Online]. Available <https://jiradabbc.wordpress.com> Selecting vendor [Online].
- Structured cabling South East Asia Report 58921/2 March 2016 : Martin Chiesa
- Supplier Selection Checklist : Duncan Haughey [Online]. Available
<https://www.projectsmart.co.uk/white-papers/supplier-selection-checklist.pdf>
- Understanding risk in the distribution channel: Rupen Bavishi, Principal, and Jeffrey Garfield,
Director, KPMG's Advisory Services