

กลยุทธ์การ SPIN OFF เพื่อขยายธุรกิจของ  
บริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชั่น จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์  
เรื่อง  
กลยุทธ์การ SPIN OFF เพื่อขยายธุรกิจของ  
บริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชั่น จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วันที่ 7 กันยายน พ.ศ.2560



.....  
นางสาวสุกัลยา จำปาเทศ  
ผู้วิจัย

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

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

.....  
ดวงพร อาภาศิลป์,  
Ph.D.  
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ  
มหาวิทยาลัยมหิดล

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

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับจัดทำขึ้นเพื่อศึกษากลยุทธ์การขยายธุรกิจของบริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชัน จำกัด โดยได้ศึกษาจนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ทั้งนี้จึงขอกราบขอบพระคุณ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ผู้ซึ่งช่วยแนะแนวทางกลยุทธ์ Corporate Spin off และให้คำปรึกษาด้วยดี มาโดยตลอด กราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และ ดร.พาสน์ ทิมทรัพย์ ผู้เป็น คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ผู้ให้คำแนะนำเพิ่มเติมเพื่อให้สารนิพนธ์เกิดความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมไปถึงคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ทุ่มเทและถ่ายทอดความรู้ที่มีคุณค่า ทำให้ผู้เขียนมีความรู้ ความเข้าใจ ในด้านการจัดการและกลยุทธ์เพื่อนำไปสร้างประโยชน์ในอนาคตต่อไปนอกจากนี้ผู้เขียนขอกราบ ขอบคุณครอบครัว ผู้ซึ่งเป็นกำลังใจหลักในการศึกษาและช่วยเหลือด้านต่างๆ ขอบขอบคุณพี่และ เพื่อนร่วมงานที่สนับสนุนให้ผู้เขียนสามารถทำงานและเรียนควบคู่กันไปอย่างไม่ติดขัด สุดท้ายคือ เพื่อนร่วมรุ่น MS18C และเพื่อนกลุ่ม 4M ที่ร่วมกันทำงาน ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเป็น กำลังใจให้กันเสมอมา

สุกัลยา จำปาเทศ

กลยุทธ์การ SPIN OFF เพื่อขยายธุรกิจของบริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชั่น จำกัด  
SPIN OFF STRATEGY FOR PTT DIGITAL SOLUTIONS COMPANY LIMITED BUSINESS  
GROWTH

สุกัลยา จำปาเทศ 5850526

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์รัฐสิทธิ์ เกิดศรี,  
Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จัดทำเพื่อเป็นศึกษาแนวทางในการขยายธุรกิจของบริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชั่น จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับกลุ่ม ปตท. จากสภาพปัญหา รายได้เติบโตลดลง จึงนำมาซึ่งการหาแนวทางในการขยายธุรกิจ โดยศึกษากลยุทธ์การ SPIN OFF หรือ การปรับโครงสร้างองค์กรโดยการแยกหน่วยธุรกิจออกมาจัดตั้งบริษัท ทั้งนี้ได้วิเคราะห์จากปัจจัยภายใน ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม ความสามารถในการแข่งขัน รวมไปถึงปัจจัยภายนอก โดยใช้เครื่องมือ 1) PESTEL 2) Five Forces model 3) VRIN Framework ทำให้ได้เห็นสถานะโดยรวมและทรัพยากร ที่สามารถนำไปแข่งขันได้ รวมไปถึงวงรอบเหตุผลเพื่อหาเหตุปัจจัยในการออกสู่อุตสาหกรรมภายนอก นำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท ในระดับองค์กรใช้กลยุทธ์การเติบโตแบบแยกหน่วยธุรกิจจัดตั้ง บริษัทหรือ Corporate Spin Off เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและเป็นอิสระในการประกอบธุรกิจมุ่งเน้น ผู้ให้บริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง (Differentiation) สุดท้ายคือการกำหนดขั้นตอนในการดำเนินงาน โดยใช้แผนที่กลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการควบคุมในแต่ละขั้นตอน รวมไปถึงการกำหนดความเสี่ยงและ กลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย

คำสำคัญ: Corporate Spin Off/ การแยกหน่วยธุรกิจ/ Differentiation/ แผนที่กลยุทธ์

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
<b>บทที่ 1</b> บทนำ	<b>1</b>
1.1    ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2    ข้อมูลภาพรวมธุรกิจ	2
1.3    ปัญหาที่เกิดขึ้น	3
<b>บทที่ 2</b> การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	<b>5</b>
2.1    การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพรวมภายนอก (Business Environment Analysis)	9
2.1.1    การวิเคราะห์ PEST Analysis ของธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับอุตสาหกรรม อาหารและเครื่องดื่ม	10
2.2    การวิเคราะห์การให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศในอุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่ม	12
2.2.1    การวิเคราะห์ Five Forces Model การให้บริการเทคโนโลยี สำหรับร้านอาหารและเครื่องดื่ม	13
2.3    การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Analysis)	14
2.3.1    การวิเคราะห์ VRIN ของการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับอุตสาหกรรม อาหารและเครื่องดื่ม	15
2.4    การวิเคราะห์ SWOT Analysis	16
2.4.1    จุดแข็ง Strength	17
2.4.2    จุดอ่อน Weakness	17
2.4.3    โอกาส Opportunity	17
2.4.4    อุปสรรค Threats	18

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 3</b>	
<b>การวิเคราะห์เหตุและผลของปัญหา</b>	<b>19</b>
3.1 เครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของเหตุและผล	19
3.2 โครงสร้างการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของเหตุและผลในการขยายธุรกิจ เข้าสู่อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม	20
<b>บทที่ 4</b>	
<b>การกำหนดกลยุทธ์ในการขยายธุรกิจ</b>	<b>24</b>
4.1 การออกแบบกลยุทธ์	24
4.1.1 ระดับที่หนึ่ง Corporate Level Strategy	24
4.1.2 ระดับที่สอง Business Level Strategy	27
4.1.3 ระดับที่สาม Functional Level Strategy	28
4.2 แนวทางการออกแบบกลยุทธ์เพื่อขยายธุรกิจของบริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชั่น จำกัด	28
4.2.1 การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	28
4.2.2 การวางแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	29
4.2.3 การวางแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	30
<b>บทที่ 5</b>	
<b>แผนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ</b>	<b>33</b>
5.1 การใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategic Map)	33
5.2 การบริหารจัดการโครงการ (Project Management)	36
5.2.1 ภาพรวมโครงการ (Project Overview)	36
5.2.2 ขอบเขตโครงการ (Project Scope)	37
5.2.3 กิจกรรมและขั้นตอนการดำเนินการดังนี้	37
5.3 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	42
5.3.1 Risk Response การตอบสนองความเสี่ยง	43
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>45</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>47</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	แสดงการประเมินศักยภาพของแข่งขันและโอกาสทางการตลาดของแต่ละธุรกิจ	5
2.2	แสดงข้อมูลรายละเอียดของตามมุมมองศักยภาพและความสามารถกับโอกาสทางการตลาด ของแต่ละผลิตภัณฑ์	6
2.3	สรุปการวิเคราะห์ PESTEL Analysis	11
2.4	สรุปการวิเคราะห์ Five Forces Analysis	14
2.5	แสดงผลสรุปการวิเคราะห์ VRIN ของการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม	15
5.1	แสดงการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด ของกลยุทธ์องค์กร	35
5.2	แสดงกิจกรรมและระยะเวลาการดำเนินงานในโครงการ	38
5.3	แสดงความเสี่ยงของการดำเนินงาน	42
5.4	แสดงกลยุทธ์เพื่อตอบสนองความเสี่ยงขององค์กร	43

## สารบัญญภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 ข้อมูลจากบริษัท PwC แสดงการเติบโตของการใช้กลยุทธ์ Spin off บริษัทในประเทศไทยฯ	1
1.2 แสดงรายได้ของบริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชั่น จำกัด 5 ปีย้อนหลัง	3
2.1 แสดงเปรียบเทียบระดับผลิตภัณฑ์ของบริษัทตามมุมมองศักยภาพและความสามารถกับโอกาสทางการตลาด	6
2.2 ข้อมูลคาดการณ์การใช้ระบบ POS terminals market by application, 2013 - 2024 (USD Million)	8
2.3 องค์ประกอบของ PESTEL	9
2.4 องค์ประกอบของแรงทั้ง 5 ประการ	12
3.1 ตัวอย่าง Casual Loop ของอัตราการเกิดและการเสียชีวิต	19
3.2 แสดงวงรอบเหตุและผลเพื่อแสดงภาพรวมความสัมพันธ์ของปัจจัยที่จะส่งเสริมการขยายธุรกิจของบริษัท	20
3.3 แสดงวงรอบเหตุผลทางด้านการพัฒนาตลาด	21
3.4 แสดงวงรอบเหตุผลการพัฒนาผลิตภัณฑ์	22
3.5 แสดงวงรอบเหตุผลของคุณภาพการให้บริการ	23
4.1 แสดงกลยุทธ์ 3 ระดับ	24
4.2 แสดงภาพลำดับของกลยุทธ์ระดับองค์กร	25
4.3 แสดงภาพกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ	27
4.4 แสดงภาพกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับของบริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชั่น จำกัด	28
4.5 แสดงภาพของการปรับโครงสร้างองค์กร โดยการแยกหน่วยธุรกิจหรือ Corporate spin off	29
5.1 แสดงแผนที่กลยุทธ์ของบริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชั่น จำกัด	34
5.2 แสดงตาราง Risk Severity Matrix	43



## บทที่ 1

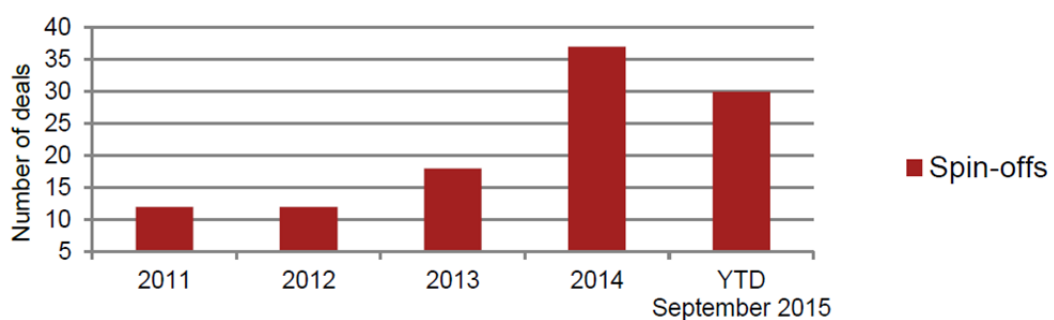
### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในปัจจุบัน ส่งผลให้ธุรกิจต้องปรับตัวเพื่อสามารถอยู่รอดในสภาวะแข่งขันสูง หนึ่งในแนวคิดในการประกอบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จคือการตั้งเป้าหมายและทุ่มเทในธุรกิจเดียวและมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจนั้น แต่ธุรกิจขนาดใหญ่มีการประกอบธุรกิจที่หลากหลาย บริษัทเหล่านั้นจึงมีแนวโน้มแยกหน่วยธุรกิจออกจากการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งมีทฤษฎีมากมายที่สนับสนุนให้แยกหน่วยธุรกิจออกมาดำเนินธุรกิจแยกออกจากบริษัทหลักหรือบริษัทแม่ ไม่ว่าจะเพื่อให้เกิดเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำธุรกิจ เพื่อทางออกให้กับธุรกิจที่ผลประกอบการไม่ดี หรือเพื่อการระดมทุน

กลยุทธ์ที่นิยมใช้กันคือการ Corporate Spin-off คือการแยกธุรกิจของบริษัทหนึ่งออกไปเปิดบริษัทย่อยเป็นวิธีการแตกหน่วยธุรกิจ โดยเป้าหมายเพื่อให้เกิดความหลากหลายของธุรกิจถือเป็นการ Diversification ประเภทหนึ่ง กลยุทธ์การ Spin off มักจะนิยมใช้กับธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (บริษัทแม่) การ Spin-off จะช่วยให้บริษัทสามารถวางเป้าหมายและให้ความสนใจในธุรกิจนั้น ได้อย่างชัดเจน

ภาพรวมของการดำเนินธุรกิจทั่วโลกพบว่าการ Spin-off ได้รับความนิยมเนื่องมาจากนักลงทุนและผู้บริหารส่วนมากเชื่อว่าการแยกหน่วยธุรกิจออกไปตั้งเป็นบริษัทจะช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับบริษัทมากกว่าการรวมอยู่ในบริษัทเดียวกันแบบเดิม และช่วยในการเติบโตของบริษัทย่อยๆ ในหลายปีที่ผ่านมาบริษัทหลายแห่งทั่วโลกนิยมใช้กลยุทธ์นี้ในการขยายธุรกิจ



ภาพที่ 1.1 ข้อมูลจากบริษัท PwC แสดงการเติบโตของการใช้กลยุทธ์ Spin off บริษัทในประเทศไทย

จากภาพที่ 1.1 แสดงให้เห็นข้อมูลจากบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจ PwC หรือ Price water house Coopers ระบุจำนวนการปรับโครงสร้างองค์กรด้วยกลยุทธ์การ Spin off ในประเทศสหรัฐอเมริกา มีอัตราการเติบโตสูงขึ้นเรื่อยๆ โดยมีหลายบริษัทที่ประสบความสำเร็จจากกลยุทธ์การ Spin off ตัวอย่างเช่น บริษัท AbbVie แยกตัวออกจาก Abbott Laboratories และสามารถระดมทุนจากหุ้นกู้ได้จากนักลงทุน ด้วยดอกเบี้ยที่ต่ำที่สุดในประวัติศาสตร์ของสหรัฐฯ, บริษัท E-bay ที่แยกตัวออกมา spin-off ออกจาก PayPal , บริษัท Hewlett Packard แยกธุรกิจ PC และ Printer ออกจากบริษัทและไปควบรวมกับ บริษัท Computer Sciences Corporation (“CSC”) เพื่อตั้งบริษัท DXC Technology (“DXC”) รวมมูลค่าการ Spin off บริษัททั่วโลกจากสถิติในปี พ.ศ. 2558 มีมูลค่าสูงถึง 257 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ หรือ ประมาณ 8,900 ล้านบาท

สำหรับในประเทศไทยก็มีหลายบริษัทที่มีการ Spin off ธุรกิจ ข้อมูลจาก SET แสดงให้เห็นว่ามีการ Spin off บริษัท VGI (บมจ. วีจีไอ โกลบอล มีเดีย) ออกจาก BTS (บมจ. บีทีเอส กรุ๊ป โฮลดิ้งส์) จากเดิมบริษัท VGI เป็นผู้ดำเนินการด้านการตลาดและบริหารจัดการพื้นที่เชิงพาณิชย์ในโครงข่ายรถไฟฟ้า BTS เนื่องจากบริษัท VGI มีรายได้จากการขายงาน โดยรับงานภายนอกมากขึ้น จึงมีการ spin off บริษัทออกมาเพื่อมุ่งทำการตลาดในกลุ่มของ Modern trade และอาคารสำนักงาน และในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ.2555 ถึงพ.ศ.2559) ข้อมูลจาก SET พบว่ามีการ Spin-off บริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์มากถึง 40 บริษัท ซึ่งบริษัทขนาดใหญ่ของประเทศ เช่น บมจ.บ้านปู, บมจ.ทีพีโอ โพลีน และบมจ.ปตท. (PTT) นั้นสะท้อนให้เห็นว่า การ Spin-off เป็นแนวทางที่ทั่วโลกให้ความสนใจเนื่องจากช่วยก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการและส่งเสริมมูลค่าเพิ่มของธุรกิจ

## 1.2 ข้อมูลภาพรวมธุรกิจ

พีทีที ดิจิตอล โซลูชัน ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2549 โดยมีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจให้กับบริษัทในกลุ่ม ปตท. ด้วยการปฏิบัติการร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว (Group Synergy) ตามวิสัยทัศน์ของกลุ่ม ปตท. บริษัทพลังงานไทยข้ามชาติชั้นนำ (Thai Premier Multinational Energy Company) พีทีที ไอซีที โซลูชันส์ จึงถือกำเนิดขึ้นจากความร่วมมือของ บริษัทในกลุ่ม ปตท. ทั้ง 4 บริษัท อันได้แก่

- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
- บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
- บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน)
- บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)

โดย บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด มีสัดส่วนการถือหุ้น 40% อีก 3 บริษัท มีสัดส่วนการถือหุ้นบริษัทละ 20%

วัตถุประสงค์ของการก่อตั้งบริษัทพีทีที ดิจิตอล โซลูชั่น จำกัด เพื่อให้บริการงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารครบวงจร ให้กับบริษัทในกลุ่ม ปตท. ทั้งหมด การให้บริการแบ่งออกเป็น 3 ธุรกิจได้แก่

- ธุรกิจ Oil and Upstream
- ธุรกิจ Petrochemical and Refinery
- ธุรกิจ Non-oil

### 1.3 ปัญหาที่เกิดขึ้น

บริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชั่น จำกัด มีรายได้หลักจากการให้บริการในกลุ่ม ปตท. ซึ่งเป็นไปตามนโยบายเพื่อการใช้บริการ Shared Service ร่วมกันเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ



ภาพที่ 1.2 แสดงรายได้ของบริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชั่น จำกัด 5 ปีย้อนหลัง

จากข้อมูลรายได้บริษัทย้อนหลัง 5 ปี รายได้ของบริษัทมีการเติบโตในอัตราที่ลดลง โดยเติบโตน้อยสุดในช่วงปี พ.ศ. 2558 และปี พ.ศ. 2559 ซึ่งได้รับผลกระทบจากความผันผวนของราคาน้ำมัน ส่งผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัทกลุ่ม ปตท. โดยตรง

หากพิจารณาถึงความน่าสนใจของการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภายนอกกลุ่ม ปตท. แล้ว พบว่ามีมูลค่าตลาดขนาดใหญ่และมีการเติบโตที่น่าสนใจ จากข้อมูลของกองข้อมูลธุรกิจประเทศไทยพบว่าธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศมีมูลค่าตลาดทั่วประเทศอยู่ที่ 13,200 ล้านบาท โดยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยที่ประมาณ 19% ต่อปี (ข้อมูลย้อนหลังตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553-2558) ซึ่งเป็นไปตามการพัฒนาของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี ประกอบกับการส่งเสริมจากทางภาครัฐฯ โดยการเร่งพัฒนาทางโครงสร้างพื้นฐานของประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นบริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชั่น จำกัด จึงควรใช้โอกาสนี้โดยการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อหาหน่วยธุรกิจและผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพเพื่อนำเสนอออกสู่ตลาดภายนอกโดยใช้แนวทางการ Spin off หรือการแยกหน่วยธุรกิจ เพื่อจัดตั้งเป็นบริษัทใหม่

## บทที่ 2

### การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายในองค์กร (Internal Analysis) เป็นการประเมินทรัพยากรภายในหรือศักยภาพการแข่งขันขององค์กร ปัจจัยภายนอก (External Analysis) โดยมีทั้งปัจจัยที่มีผลกระทบโดยตรงและสถานะแวดล้อมภายนอก และวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ

บริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชัน จำกัด มีการให้บริการด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศให้กับลูกค้าซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่มธุรกิจหลัก ได้แก่

1. กลุ่มธุรกิจน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ
2. กลุ่มธุรกิจปิโตรเคมีและโรงกลั่น
3. กลุ่มธุรกิจ Non-Oil ได้แก่ ร้านอาหารและเครื่องดื่มและให้บริการจัดงานประชุม

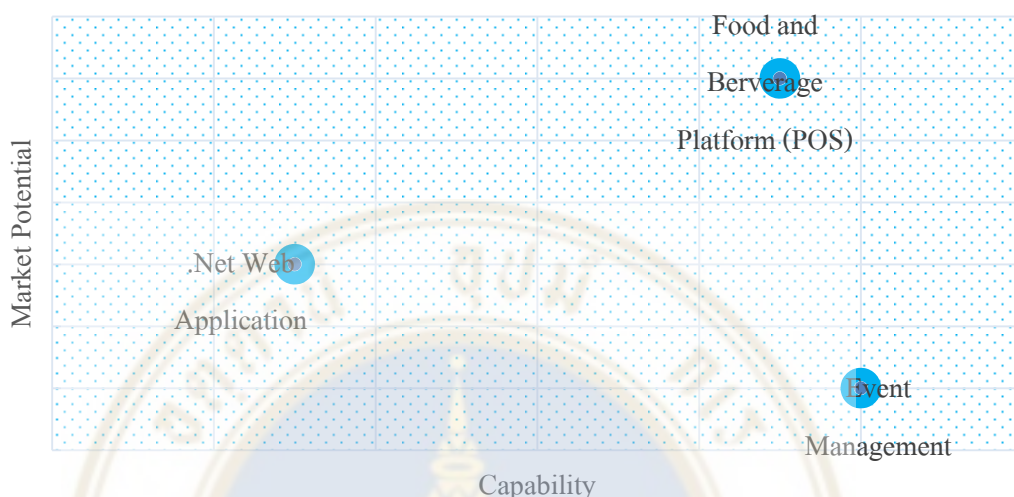
เนื่องจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของทั้ง 3 ธุรกิจมีความแตกต่างกัน ดังนั้นในการวิเคราะห์จึงเริ่มจากการประเมินกลุ่มธุรกิจที่มีโอกาสทางการตลาดภายนอกกลุ่ม ปตท. และศักยภาพหรือความสามารถในการแข่งขันกับตลาดภายนอก ตามตารางด้านล่าง

**ตารางที่ 2.1** แสดงการประเมินศักยภาพของแข่งขันและโอกาสทางการตลาดของแต่ละธุรกิจ

กลุ่มธุรกิจ	ศักยภาพ (Capability)	โอกาสทางการตลาด (Market Opportunity)
ธุรกิจน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ	สูง	ต่ำ
ธุรกิจปิโตรเคมีและโรงกลั่น	สูง	ต่ำ
กลุ่มธุรกิจ Non-oil	สูง	สูง

จากตารางข้างต้น ในธุรกิจน้ำมันและก๊าซธรรมชาติและธุรกิจปิโตรเคมีและโรงกลั่นมีโอกาสด้านการตลาดภายนอกกลุ่มปตท. ในระดับต่ำ เนื่องจาก กลุ่มปตท. ถือสัดส่วนทางการตลาดใหญ่ที่สุดทั้ง 2 กลุ่มธุรกิจนี้ ดังนั้นโอกาสทางธุรกิจนอกกลุ่มปตท. จึงอยู่ในระดับต่ำ แม้ว่าจะมีบริษัทจะ

มีสมรรถภาพในการแข่งขันที่สูง สำหรับธุรกิจ Non-oil มีโอกาสทางธุรกิจที่อยู่ในระดับสูงและบริษัท มีศักยภาพและทรัพยากรสามารถแข่งขันกับภายนอกได้ จึงวิเคราะห์โดยละเอียดไปยังผลิตภัณฑ์ที่อยู่ใน กลุ่มธุรกิจ Non-Oil เพื่อหาผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมเป็นไปตามตารางด้านล่าง



**ภาพที่ 2.1** แสดงเปรียบเทียบระดับผลิตภัณฑ์ของบริษัทตามมุมมองศักยภาพและความสามารถกับโอกาสทางการตลาด

**ตารางที่ 2.2** แสดงข้อมูลรายละเอียดของตามมุมมองศักยภาพและความสามารถกับโอกาสทางการตลาดของแต่ละผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์	ศักยภาพหรือความสามารถทางการแข่งขัน (Capability)	โอกาสทางการตลาด (Market Opportunity)
.Net Web Application	Low พนักงานประจำรับผิดชอบในส่วนของ Project Manager และ System Analyst โดยบริษัทพีทีที ดิจิตอล โซลูชั่น ไม่มี Web Developer จำเป็นต้องจัดจ้าง Vendor จากบริษัทข้างนอก	Low ความต้องการด้าน Web Application มีการแข่งขันสูงและมีคู่แข่งภายนอกจำนวนมาก รวมไปถึงแนวโน้มที่จะเปลี่ยนไปเป็น Mobile Application ทำให้โอกาสเติบโตอยู่ในช่วงขาลง

ตารางที่ 2.2 แสดงข้อมูลรายละเอียดของตามมุมมองศักยภาพและความสามารถกับโอกาสทางการตลาดของแต่ละผลิตภัณฑ์ (ต่อ)

ผลิตภัณฑ์	ศักยภาพหรือความสามารถทางการแข่งขัน (Capability)	โอกาสทางการตลาด (Market Opportunity)
Food and beverage Platform (Point of Sales )	<i>High</i> บริษัทมีความเชี่ยวชาญระบบ Point of Sales เนื่องจากให้บริการระบบ Point of Sales ให้กับกลุ่ม ปตท. ทั้งหมดไม่ว่าจะเป็น Point of Sales ที่สถานีบริการก๊าซธรรมชาติ สถานีบริการน้ำมัน ร้านอาหารและเครื่องดื่ม โดยมีหน่วยงานพัฒนาระบบบริหารจัดการค้าปลีกโดยเฉพาะและมีบุคลากร ทั้ง Project manager, System analyst และ Developer ของบริษัท	<i>High</i> มีโอกาสเติบโตสูง เนื่องจากการเติบโตของจำนวนร้านอาหารและเครื่องดื่มและการให้ความสำคัญกับการใช้ระบบงานเทคโนโลยีเพื่อช่วยในการบริหารจัดการข้อมูล
Event Registration Service	<i>High</i> บริษัทพีทีที ดิจิตอล โซลูชั่น จำกัด มีความเชี่ยวชาญและผ่านการจัดงานประชุมผู้ถือหุ้นขนาดใหญ่มากกว่า 10 ปี และมีหน่วยงานในการพัฒนาระบบลงทะเบียนผู้ถือหุ้น	<i>Low</i> แม้ว่าความนิยมในการใช้ Organizer ในการจัดงาน Event ต่างๆ แต่บริษัทพีทีที ดิจิตอล โซลูชั่น จำกัด จะเน้นไปในการให้บริการระบบลงทะเบียนซึ่งไม่ได้ครบวงจรทั้งการจัดการงาน

จากตาราง 2.2 เป็นการวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจ Non-oil แบ่งออกได้เป็น 3 ผลิตภัณฑ์ได้แก่ การให้บริการด้าน .net Application การให้บริการระบบบริหารร้านอาหารและเครื่องดื่ม (Point of Sales) และการให้บริการจัดงานประชุม ทั้งนี้พบว่าผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการระบบบริหารจัดการร้านอาหารและเครื่องดื่ม (Point of Sales) มีโอกาสทางธุรกิจและมีความเชี่ยวชาญ เนื่องจากบริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชั่น จำกัด มีการให้บริการระบบ Point Of Sales ให้กับร้านกาแฟ Café Amazon จำนวนมากถึง 1,405 สาขาในประเทศ และมีการขยายไปยังสาขาในต่างประเทศทั้งสาธารณชนลาว กัมพูชาและญี่ปุ่น หากมองในมุมมองของมูลค่าตลาดข้อมูลจาก Website Marketeer พบว่ามูลค่าตลาดในอุตสาหกรรมอาหารมีมูลค่ามากกว่า 375,000 ล้านบาทแบ่งเป็น เช่นร้านอาหารมูลค่า 110,000

ล้านบาทและร้านอาหารทั่วไป 275,000 ล้านบาท และมีการเติบโต 8.9% และ 5.9 % ต่อปีตามลำดับ สำหรับร้านเครื่องดื่ม โดยเฉพาะร้านกาแฟมีการขยายตลาดสูงและมีมูลค่าตลาดสูงถึง 17,000 ล้านบาท และมีการเติบโตมากกว่า 10% ต่อปี ดังนั้นการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในกลุ่มอาหารและเครื่องดื่มจึงมีความน่าสนใจ สอดคล้องกับข้อมูลการวิจัยตลาดระดับสากลพบว่าในระหว่างปี 2015 ไปถึง 2022 การขยายตัวของระบบ Point of sales จะเติบโตเฉลี่ยอย่างต่อเนื่องประมาณ 12 % ต่อปี การแข่งขันจะขึ้นอยู่กับความเร็วในการตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า โดยระบบ POS จะเริ่มก้าวสู่รูปแบบ digital มากขึ้น ทั้งในเรื่องการเก็บข้อมูลลูกค้า การชำระเงิน การออกใบเสร็จในรูปแบบของ Electronic



ภาพที่ 2.2 ข้อมูลคาดการณ์การใช้ระบบ POS terminals market by application, 2013 - 2024 (USD Million)

บริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชัน จำกัด จึงควรมีเป้าหมายในการก้าวเข้าสู่การให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศในอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม โดยจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ทางธุรกิจรูปแบบต่างๆ (Business Analysis Tool) เพื่อวางแผนการวางกลยุทธ์ทางธุรกิจที่เหมาะสม ซึ่งต้องอาศัยเครื่องมือการวิเคราะห์ต่างๆ ที่ครอบคลุมการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านเทคโนโลยี ด้านการตลาดและการพัฒนาผลิตภัณฑ์



## 2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพรวมภายนอก (Business Environment Analysis)

ทฤษฎี PESTEL

<b>P</b> <b>Political</b>	<b>E</b> <b>Economic</b>	<b>S</b> <b>Sociocultural</b>
<b>T</b> <b>Technological</b>	<b>E</b> <b>Environmental</b>	<b>L</b> <b>Legal</b>

ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบของ PESTEL

ทฤษฎี PEST Analysis จะช่วยให้องค์กรสามารถเห็นภาพมุมมองระดับกว้างและมีผลกระทบทางอ้อมกับการดำเนินงานของธุรกิจ ประกอบไปด้วย ปัจจัยทางการเมือง ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสังคม ปัจจัยทางวัฒนธรรม ปัจจัยทางเทคโนโลยี และปัจจัยทางกฎหมาย

- ปัจจัยทางการเมือง (Political) บริษัทจะต้องดำเนินการตามนโยบายทางการเมือง ซึ่งมีผลเป็นไปได้ทั้งทางบวกและทางลบ ขึ้นอยู่กับว่านโยบายนั้นส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นนโยบายทางการเมืองมีผลต่อการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เช่น นโยบายรัฐบาล รูปแบบการปกครอง ความมั่นคงทางการเมือง นโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม
- ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic) มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในแง่ของการบริหารจัดการ การจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม เช่น อัตราการว่างงาน อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย สภาพเศรษฐกิจของประเทศ
- ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้ชีวิตประจำวัน การใช้ชีวิตของผู้บริโภค กระแสความนิยม การตอบรับในวงสังคม เช่น โครงสร้างอายุและเพศ จำนวนประชากร อายุเฉลี่ย ระดับการศึกษา ความเชื่อ ทัศนคติ ขนบธรรมเนียมประเพณีปฏิบัติ เป็นต้น
- ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological) การพัฒนาของเทคโนโลยีใหม่ๆ ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของทุกอุตสาหกรรม ทั้งในกระบวนการผลิต กระบวนการขนส่ง กระบวนการบริหารจัดการ ธุรกิจการเงิน ซึ่งจะช่วยให้ภาคธุรกิจได้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสามารถปรับใช้เทคโนโลยีเพิ่มช่วยในการดำเนินธุรกิจได้
- ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) เป็นปัจจัยที่ธุรกิจควรให้ความสำคัญเนื่องจากเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมรอบตัว การพิจารณาในด้านสิ่งแวดล้อมจะช่วยส่งเสริมให้ธุรกิจ

สามารถเติบโตอย่างยั่งยืนได้ เช่น การคำนึงถึงภาวะโลกร้อน การลดปริมาณคาร์บอน การลดการใช้กระดาษ การกำจัดของเสีย และ ปัญหาการใช้พลังงาน เป็นต้น

- ปัจจัยทางกฎหมาย (Legal Factor) ข้อกฎหมายมีผลต่อการกำหนดแนวทางในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นธุรกิจควรพิจารณาว่าข้อกฎหมายใดมีส่วนส่งเสริมธุรกิจหรือข้อใดเป็นอุปสรรค และปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับระเบียบหรือข้อกฎหมายต่างๆ

### 2.1.1 การวิเคราะห์ PEST Analysis ของธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม

2.1.1.1 Political (ปัจจัยทางการเมือง) เนื่องจากสถานการณ์ทางการเมืองในปัจจุบันที่มีเสถียรภาพค่อนข้างนิ่งมาช่วงระยะเวลาหนึ่ง จากการบังคับใช้กฎหมายของรัฐบาล ส่งผลให้ไม่เกิดเหตุการณ์ขัดแย้ง หรือเหตุความไม่สงบทางการเมือง ทำให้ผู้บริโภคมีความมั่นใจในการจับจ่ายใช้สอยและอุปโภคบริโภค โดยจะเห็นว่าร้านอาหาร ร้านกาแฟเปิดขึ้นมากมาย ประกอบกับความพยายามผลักดันโมเดลไทยแลนด์ 4.0 ของรัฐบาลปรับเปลี่ยน โครงสร้างทางเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจเชิงนวัตกรรม ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีและความคิดสร้างสรรค์ ทำให้ภาคธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัวโดยปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับนโยบาย จึงเป็นปัจจัยทางบวกที่เจ้าของธุรกิจจะใช้เทคโนโลยีช่วยก่อให้เกิดศักยภาพและสร้างความสามารถในการแข่งขัน

2.1.1.2 Economics (ปัจจัยทางเศรษฐกิจ) ภาพรวมของเศรษฐกิจของประเทศไทยในปี 2560 ที่มีแนวโน้มฟื้นตัวอย่างช้าๆ แม้ว่าจะไม่จากการวิเคราะห์ของศูนย์วิจัยกสิกรไทย พบว่าการส่งออกและการท่องเที่ยวจะเป็นแรงหนุนต่อการขยายตัวของเศรษฐกิจ ผลจากการท่องเที่ยวปรับตัวดีขึ้นส่งผลบวกต่ออุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น ธุรกิจร้านอาหาร จึงส่งผลดีต่อการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อรองรับการขยายตัวของเศรษฐกิจ

2.1.1.3 S-Sociocultural ปัจจุบันการใช้ชีวิตของคนที่ผูกติดและให้การยอมรับการใช้งานเทคโนโลยีมากขึ้น จึงทำให้การพัฒนาด้านเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็วทั้งในระดับบุคคล ภาคธุรกิจและภาครัฐ จึงส่งผลบวกต่ออุตสาหกรรมที่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.1.1.4 Technology การเติบโตและพัฒนาอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยี ทำให้รูปแบบการทำธุรกิจในปัจจุบันจำเป็นต้องปรับตัวต่อการเติบโตนี้ โดยการทำธุรกิจแบบ offline กำลังจะหมดไปและก้าวเข้าสู่ยุคของดิจิทัลซึ่งกระแสของเทคโนโลยีที่กำลังเป็นที่จับตามองในปัจจุบัน คือการใช้ข้อมูลจาก Big data ,การเชื่อมต่อทุกอย่างเข้าสู่อินเทอร์เน็ตหรือ Internet of Things, กระแสของ Cloud computing , Block chain และ AI การพัฒนานี้ส่งผลดีต่อธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี โดยเฉพาะธุรกิจที่ให้บริการทางด้านเทคโนโลยีเพราะทุกภาคธุรกิจให้ความสนใจและให้ความสำคัญ

กับการใช้เทคโนโลยีเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีจะช่วยให้ผู้ประกอบการลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจและสามารถเข้าถึงฐานลูกค้าได้มากขึ้นเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดความสามารถในการแข่งขัน เข้าถึงความต้องการของผู้บริโภค รวมไปถึงการให้บริการอย่างรวดเร็ว แต่ปัจจัยนี้ก็เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจในแง่ของการแข่งขันที่สูงในพัฒนาด้านเทคโนโลยี ภัยคุกคามทางอินเทอร์เน็ตจนทำให้ธุรกิจต้องมีการลงทุนมีการปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อให้สอดคล้องต่อสภาวะดังกล่าว

2.1.1.5 E-Environment การใช้ระบบบริหารจัดการหรือการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินธุรกิจจะช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในแง่ของการลดการใช้กระดาษ ลดการใช้ Carbon โดยการพิมพ์เอกสารผ่าน Electronic document เช่นการส่งใบเสร็จรับเงินให้ลูกค้า ใช้การส่งข้อมูล E-Receipt ผ่าน Email เป็นต้น

2.1.1.6 Legal (ปัจจัยทางกฎหมาย) ปัจจัยมีการออกกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการละเมิดลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์ใช้งานซอฟต์แวร์คือ ซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์คือสิ่งที่ได้รับความคุ้มครองภายใต้พระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 (“พ.ร.บ. ลิขสิทธิ์”) โดยจัดเป็นงานอันมีลิขสิทธิ์ประเภทงานวรรณกรรม (Literary work) ทำให้ผู้ให้บริการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้รับการคุ้มครอง ส่งผลดีต่อการดำเนินธุรกิจ

### ตารางที่ 2.3 สรุปการวิเคราะห์ PESTEL Analysis

การวิเคราะห์ PESTEL Analysis	ลักษณะภาพรวม
1. ปัจจัยด้านการเมือง	ส่งผลเชิงบวก (Positive)
2. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ	ส่งผลระดับกลาง (Neutral)
3. ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม	ส่งผลเชิงบวก (Positive)
4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี	ส่งผลระดับกลาง (Neutral)
5. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม	ส่งผลเชิงบวก (Positive)
6. ปัจจัยด้านกฎหมาย	ส่งผลเชิงบวก (Positive)

ในการวิเคราะห์ PEST Analysis ของการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มพบว่าปัจจัยภายนอกปัจจุบันยังเป็นปัจจัยเชิงบวกต่อธุรกิจ ทั้งด้านการเมืองด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านสิ่งแวดล้อมและด้านกฎหมาย แต่สำหรับด้านเศรษฐกิจและด้านเทคโนโลยีนั้นพบว่ายังเป็นปัจจัยที่ส่งผลระดับกลางๆ กล่าวคือไม่ได้ส่งผลดีในด้านเดียวหรือผลเสียในด้านเดียวขึ้นอยู่กับสภาวะการณ์เศรษฐกิจและแนวโน้มการแข่งขันด้านเทคโนโลยีของกลุ่ม

## 2.2 การวิเคราะห์การให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศในอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม

เครื่องมือสำหรับใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขัน คู่แข่ง เพื่อวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจ โดย Michael E. Porter เป็นผู้คิดทฤษฎี



ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบของแรงทั้ง 5 ประการ

แรงผลักดันด้านที่ 1 คู่แข่งในอุตสาหกรรม (Industry Competitors) ผู้ประกอบการต้องพิจารณาถึงจำนวนคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม สัดส่วนตลาดของคู่แข่งแต่ละราย เพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการเข้าทำตลาดในผลิตภัณฑ์นั้น

แรงผลักดันด้านที่ 2 อำนาจการเจรจาต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) ผู้ประกอบการต้องพัฒนาสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า หากธุรกิจต้องพึ่งพิงลูกค้ารายใหญ่เพียงไม่กี่รายมักเกิดเป็นความเสี่ยงที่ลูกค้าสามารถต่อรองราคาสินค้าและบริการได้ ซึ่งจะทำให้กำไรของกิจการลดลง เช่น ถ้าผู้ซื้อสั่งซื้อในปริมาณมากย่อมมีอำนาจการต่อรองสูง หรือหากสินค้าเป็นสินค้าที่ไม่มีความแตกต่างรวมถึงลูกค้าไม่มีความภักดีในแบรนด์ บริษัทย่อมมีความเสี่ยงที่ลูกค้าจะเปลี่ยนใจไปใช้สินค้าและบริการของกลุ่มคู่แข่งได้เรียกว่า ลูกค้ามี Switching cost อยู่ในระดับต่ำ เป็นต้น

แรงผลักดันด้านที่ 3 การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ (New Entrants) ผู้เล่นหน้าใหม่เป็นภัยคุกคามที่จะเข้ามาแย่งส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งผู้เล่นหน้าใหม่มีอุปสรรคในหลายด้านเช่นกัน เช่น ด้านต้นทุนหาก ต้องลงทุนสูง ด้านการประหยัดต้นทุนการผลิตต่อขนาดเมื่อเทียบกับ ด้านการเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นต้น

แรงผลักดันด้านที่ 4 การคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน (Substitutes) เช่น ระดับการ ทดแทน ได้มากหรือน้อย ระดับต้นทุนเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทน ราคาและคุณสมบัติสินค้าทดแทน

แรงผลักดันด้านที่ 5 อำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers) จะสูง หากผู้จำหน่ายวัตถุดิบนั้นมีทรัพยากรที่หายาก ทำให้มีสิทธิในการตั้งราคาหรือกำหนด เงื่อนไขต่างๆ แต่หากกลุ่มธุรกิจมีการรวมตัวกันเพื่อสร้างความร่วมมือจะช่วยลดอำนาจต่อรอง กับผู้จำหน่าย วัตถุดิบได้

## 2.2.1 การวิเคราะห์ Five Forces Model การให้บริการเทคโนโลยีสำหรับร้านอาหารและ เครื่องดื่ม

2.2.1.1 คู่แข่งในอุตสาหกรรม Industry Competitors คู่แข่งในอุตสาหกรรม มีผู้เล่นจำนวนมาก ทั้งที่เป็นบริษัทขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก แรงการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม อยู่ในระดับปานกลาง คือมีการแรงแข่งขันกันในเรื่องการให้บริการทาง ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ความ รวดเร็วในการให้บริการ และด้านการพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่ขยายตัวมากขึ้น แต่การแข่งขันทางด้าน ราคาไม่รุนแรงมากนัก เนื่องจากการแข่งขันทางด้านราคาไม่สามารถสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจได้ ดังนั้นจึงควรสร้างความแตกต่างในของการให้ตัวสินค้าและบริการจะสามารถสร้างจุดแข็งให้กับ ธุรกิจได้

2.2.1.2 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ Bargaining power of buyer แม้ว่า สำหรับบริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชั่น จำกัด จะมีการให้บริการระบบ Point of Sales มานานกว่า 10 ปี แต่ก็เป็นการให้บริการในอุตสาหกรรมกลุ่มพลังงานเท่านั้น ดังนั้นการออกสู่อุตสาหกรรมอาหารและ เครื่องดื่ม จึงเสมือนเป็นผู้เล่นหน้าใหม่ซึ่งอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อถือว่าสูง เนื่องจากผู้ซื้อมีทางเลือก ก่อนข้างเยอะ และหากผู้ซื้อมีการเลือกใช้บริการทางเทคโนโลยีสารสนเทศจากผู้ให้บริการเจ้าใดเจ้า หนึ่งไปแล้ว มักจะไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงผู้ให้บริการ เนื่องจากจะมีค่าใช้จ่ายในการปรับเปลี่ยนระบบ หรือ Switching cost สูง ในบางครั้งจำเป็นต้องปรับทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ใหม่ ดังนั้นหากเป็นผู้เล่น หน้าใหม่ควรพัฒนาระบบให้สามารถปรับใช้กับฮาร์ดแวร์ได้หลายแบบ หลายประเภท เพื่อลดค่าใช้จ่าย ของผู้ซื้อเป็นทางเลือกอีกทางให้ผู้ซื้อสามารถตัดสินใจได้ง่ายขึ้น

2.2.1.3 การคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน (Substitutes) สำหรับแรงกดดัน ในสินค้าทดแทนอยู่ในระดับต่ำ ถึงแม้ว่าการพัฒนาของเทคโนโลยีเพื่อมาช่วยในการบริการจัดการค้าปลีก เช่น การใช้ระบบ Mobile application เพื่อให้ผู้ใช้ได้ทำการสั่งสินค้าล่วงหน้าผ่านมือถือ ช่วยให้เกิด ความสะดวกสบายแต่การพัฒนานั้นจะเป็นการพัฒนาเพื่อใช้งานร่วมกับระบบ Point of Sales เพิ่ม ส่งเสริมประสิทธิภาพมากกว่าการเข้ามาเพื่อทดแทนระบบเดิม

2.2.1.4 การคุมคามของผู้เล่นหน้าใหม่ อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจาก ระบบ Point of Sales เป็นระบบที่มีความซับซ้อน มีรายละเอียดของแต่ละธุรกิจที่แตกต่างกัน และเป็นระบบที่สำคัญในการบันทึกข้อมูล ผู้เล่นหน้าใหม่จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนเพื่อศึกษาธุรกิจและพัฒนาให้ระบบมีความสามารถครอบคลุมการใช้งานของลูกค้า ดังนั้นผู้เล่นหน้าใหม่ที่เข้ามาจะมีข้อเสียเปรียบในเรื่องการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) รวมไปถึงการสร้างความแน่เชื่อถือและความแตกต่างในฟังก์ชันการใช้งานเพื่อสร้างความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์

2.2.1.5 อำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Bargaining power of Supplier) ระบบบริหารจัดการค้าปลีก Point of Sales จำเป็นต้องมีการใช้ควบคู่กับฮาร์ดแวร์ เช่น เครื่องพิมพ์ใบเสร็จ จอคอมพิวเตอร์ ลิ้นชักเก็บเงิน ทั้งนี้มีผู้ให้บริการฮาร์ดแวร์เป็นจำนวนมากและคุณสมบัติไม่ค่อยมีความแตกต่างมากนัก ดังนั้นอำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบอยู่ในระดับต่ำ

ตารางแสดงผลสรุปจากการวิเคราะห์ Five Forces แรงกดดัน 5 ประการของอุตสาหกรรมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม

ตารางที่ 2.4 สรุปการวิเคราะห์ Five Forces Analysis

แรงกดดัน 5 ประการ	ระดับของแรงกดดัน
1. คู่แข่งในอุตสาหกรรม (Industrial Competitor)	ปานกลาง
2. อำนาจการเจรจาต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)	สูง
3. การคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน (Substitutes)	ต่ำ
4. การคุมคามของผู้เล่นหน้าใหม่	ปานกลาง
5. อำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Bargaining power of Supplier)	ต่ำ

## 2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Analysis)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่วิเคราะห์ผ่านเครื่องมือ PESTEL และ 5 Forces Analysis ในลำดับถัดมาคือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นการประเมินความสามารถขององค์กร หาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ใช้ในการกำหนดแนวทางการวางกลยุทธ์ ซึ่งเครื่องมือที่นิยมใช้วิเคราะห์ทรัพยากรขององค์กร ได้แก่ VRIO Framework คิดค้นโดย Jay Barney เป็นการวิเคราะห์ในแนวทาง Resources Based Analysis โดยวิเคราะห์ทรัพยากรของบริษัทตามคุณสมบัติ 4 ประการดังนี้

V Value (คุณค่า) ทรัพยากรนั้นทำให้ได้เปรียบคู่แข่งได้หรือไม่ โดยทรัพยากรนั้นจะมีคุณค่าต่อเมื่อทรัพยากรสามารถช่วยให้บริษัทแสวงหาโอกาสหรือจัดการกับอุปสรรคภายนอกจนสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

R Rareness (ความหาได้ยาก) ทรัพยากรนั้น คู่แข่งมีหรือไม่ หากทรัพยากรมีความหาได้ยากและบริษัทสามารถควบคุมการมีอยู่อย่างจำกัดได้ จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

I Imitability (ความยากที่จะลอกเลียนแบบ) ทรัพยากรนั้น มีความยากในการลอกเลียนแบบหรือไม่ หากต้องใช้เงินทุนสูง ราคาแพง ในการมีทรัพยากรนั้นจะทำให้เกิดบริษัทเกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

N Non-Substitutable (ความยากที่จะถูกทดแทน) ทรัพยากรนั้น สามารถมีทรัพยากรอื่นมาทดแทนได้ง่ายหรือไม่ หากคู่แข่งไม่สามารถจัดหาสิ่งอื่นมาทดแทนหรือใช้ระยะเวลาานาน จะทำให้เกิดบริษัทเกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

### 2.3.1 การวิเคราะห์ VRIN ของการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม

ตารางที่ 2.5 แสดงผลสรุปการวิเคราะห์ VRIN ของการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม

ทรัพยากร	Value	Rareness	Imitability	Non-Substitutable	ผลการวิเคราะห์
ระบบบริหารจัดการด้านอาหารและเครื่องดื่ม (POS)	✓	×	×	×	แข่งขันได้ เท่าเทียม
บุคลากร	✓	✓	✓	×	แข่งขันได้
พันธมิตรทางธุรกิจ	✓	×	×	×	แข่งขันได้ เท่าเทียม
ความพร้อมทางด้านเงินทุน	✓	✓	×	×	แข่งขันได้ ชั่วคราว

จากตาราง 2.5 สามารถอธิบายในรายละเอียดได้ว่าทรัพยากรของบริษัทแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

ระบบบริหารจัดการร้านอาหารและเครื่องดื่ม หรือระบบ Point of Sales เป็นระบบที่บริษัทพัฒนามานานกว่า 10 ปี โดยมีการปรับปรุงให้ทั้งฟังก์ชันการใช้งานให้สามารถตอบสนองการใช้งานได้อย่างเหมาะสม จึงเห็นว่ามีคุณค่าที่ทำให้บริษัทสามารถสร้างกำไรจากการให้บริการระบบดังกล่าว แต่ก็ยังมีคู่แข่งหลายรายที่ให้บริการระบบแบบเดียวกันและมีฟังก์ชันการทำงานที่ใกล้เคียงกัน รวมไปถึงการพัฒนาฟังก์ชันต่างๆ สามารถลอกเลียนแบบได้ จึงเป็นทรัพยากรที่สามารถแข่งขันได้เท่ากับคู่แข่ง

บุคลากรของบริษัทถือเป็นทรัพยากรที่มีการสะสมประสบการณ์ทำงานด้านระบบที่เกี่ยวข้องกับอาหารและเครื่องดื่มมาช้านาน จึงมีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจ สามารถออกแบบระบบให้รองรับกับความต้องการของลูกค้า รวมไปถึงการให้บริการหลังการขาย จึงถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าหาได้ยากเนื่องจากต้องเป็นบุคคลที่มีความความเชี่ยวชาญทั้งด้านธุรกิจ ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ จึงถือเป็นทรัพยากรที่แข่งขันได้

พันธมิตรทางธุรกิจ เนื่องจากบริษัทมีการให้บริการระบบบริหารจัดการร้านอาหารและเครื่องดื่ม หรือระบบ Point of Sales มาช้านานกับกลุ่ม ปตท. ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาได้มีการพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง และมีการเพิ่มพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นพันธมิตรทางด้านฮาร์ดแวร์ และพัฒนาผู้ร่วมพัฒนาซอฟต์แวร์ ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าส่งเสริมการพัฒนาาร่วมกัน แต่คู่แข่งก็มีการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อสร้างความแข็งแกร่งของระบบเช่นกัน รวมไปถึงสามารถลอกเลียนแบบได้ จึงเป็นทรัพยากรที่แข่งขันได้เท่าเทียม

ความพร้อมทางด้านเงินทุน บริษัทมีทรัพยากรด้านเงินลงทุนเนื่องจากมีกำไรต่อเนื่องทุกปี จึงเป็นทรัพยากรที่สามารถสร้างคุณค่าก่อให้เกิดประโยชน์ในการลงทุน พัฒนาต่อยอดธุรกิจได้ ทั้งนี้เงินลงทุนถือเป็นทรัพยากรที่หาได้ยากและบริษัทมีความได้เปรียบเมื่อเทียบกับคู่แข่งขนาดเล็กในอุตสาหกรรมนี้

## 2.4 การวิเคราะห์ SWOT Analysis

จากการวิเคราะห์ธุรกิจ โดยใช้เครื่องมือ PEST Analysis, Five Force model และ VRIN Framework แล้ว สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ SWOT Analysis ซึ่งเป็นวิธีการวิเคราะห์สภาวะองค์กรในปัจจุบัน โดยแบ่งการวิเคราะห์เป็น 4 ส่วนดังนี้

จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ (Strengths) เกิดจากปัจจัยภายในที่เป็นข้อดีหรือข้อได้เปรียบของบริษัท เช่น จุดแข็งด้านการเงิน ด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อใช้ข้อได้เปรียบนี้เป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ



จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ (Weaknesses) เกิดจากปัจจัยภายใน ซึ่งเป็นปัญหาของบริษัท เป็นส่วนที่ควรปรับปรุงหรือพัฒนาให้ดีขึ้น

โอกาส (Opportunities) เกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นโอกาสทางธุรกิจซึ่งบริษัทควรนำมา พิจารณาในการวางกลยุทธ์ เช่น ความต้องการของตลาด สภาพเศรษฐกิจที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น

อุปสรรค (Threats) เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่ส่งผลให้บริษัทไม่สามารถ ดำเนินการไปได้อย่างราบรื่นดังนั้นจึงควรพิจารณาเพื่อหาทางกำจัด หรือหลีกเลี่ยง เช่น อัตราดอกเบี้ย สูงขึ้น ราคาน้ำมันที่ปรับตัวขึ้น เป็นต้น

การวิเคราะห์ SWOT ของบริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชัน จำกัด

#### 2.4.1 จุดแข็ง Strength

- บริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชัน จำกัด เป็นบริษัทภายใต้กลุ่ม ปตท. จึงมีความมั่นคง ในการดำเนินธุรกิจและมีความน่าเชื่อถือ
- มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ยาวนานกว่า 11 ปี และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้กลุ่ม ปตท.

#### 2.4.2 จุดอ่อน Weakness

- มีข้อจำกัดทางด้านเวลาในขออนุมัติประเด็นต่างๆ เนื่องจากบริษัทอยู่ภายใต้การถือ หุ้นของกลุ่ม ปตท. ดังนั้นจำเป็นต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทและผู้ถือหุ้น
- บริษัทยังไม่เป็นที่รู้จักและไม่มีชื่อเสียงในอุตสาหกรรมอื่น

#### 2.4.3 โอกาส Opportunity

- การพัฒนาของเทคโนโลยี ให้ผู้ประกอบการให้ความสำคัญและพร้อมลงทุนในการ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการประกอบกิจการ
- นโยบายของรัฐบาลที่สนับสนุนให้เกิด Digital Economy หรือ “เศรษฐกิจดิจิทัล” คือการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคมมาใช้ในการพัฒนาธุรกิจ โดยเฉพาะปัจจุบันมีการใช้ Smart phone, Tablet Computer ติดต่อกันผ่านเครือข่ายความเร็วสูงเป็นปัจจัยส่งเสริมและสนับสนุน ให้ภาคธุรกิจมีการตื่นตัวและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน
- การเติบโตในธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มทั้งในประเทศและต่างประเทศ คนสมัยใหม่นิยมรับประทานอาหารนอกบ้านด้วยการใช้ชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้มีร้านอาหารเติบโตขึ้นมากกว่า

ในหลายปีที่ผ่านมา ทั้งหมดนี้จึงเป็นส่วนส่งเสริมให้ธุรกิจมีเทคโนโลยีสารสนเทศมีโอกาสเติบโตจากการพัฒนาระบบรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม

#### 2.4.4 อุปสรรค Threats

- ความเสี่ยงจากการรั่วข้อมูลทางไซเบอร์ เช่น การก่อกวน การเรียกค่าไถ่ (Ransomware) โดยเฉพาะประเทศไทยเป็นเป้าหมายอันดับหนึ่งในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ทำให้การดำเนินธุรกิจที่มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจะต้องมีการลงทุนเพื่อป้องกัน ตรวจสอบช่องโหว่เพื่อความปลอดภัยในการเก็บข้อมูล
- การเติบโตของธุรกิจ SME (Small Medium Enterprises) และกลุ่ม Start-up เป็นกลุ่มธุรกิจที่มีขนาดเล็ก มีความได้เปรียบทางด้านความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ รวมไปถึงภาพลักษณ์ที่ทันสมัยมากกว่าบริษัทขนาดใหญ่ ซึ่งกลุ่มนี้เริ่มมีบทบาทในตลาดมากขึ้นและช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาดไป



### บทที่ 3

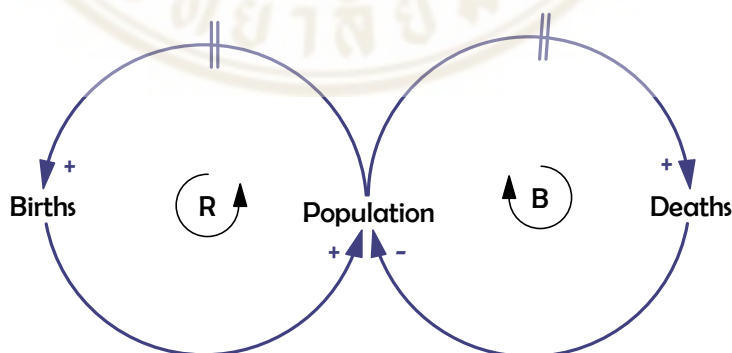
## การวิเคราะห์เหตุและผลของปัญหา

### 3.1 เครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของเหตุและผล

Causal loop diagram (CLD) เป็นเครื่องมือหนึ่งสำหรับการคิดเชิงระบบ หรือ System Thinking ซึ่งเป็นการแสดงแผนภาพให้เห็นความเชื่อมโยงของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน เช่น ตัวแปร A และตัวแปร B มีความสัมพันธ์กันหรือเป็นเหตุผลต่อกัน โดยมีลูกศรแสดงจากเหตุเชื่อมต่อไปยังผลที่เกิดและมีการใช้เครื่องหมายบวกแสดงถึงความสัมพันธ์ของ 2 ตัวแปรในเชิงแปรผันตามกันหรือไปในทิศทางเดียวกัน เครื่องหมายลบแสดงถึงความสัมพันธ์ของ 2 ตัวแปรในเชิงแปรผันตรงข้ามกันหรือไปในทิศทางตรงข้ามกัน รวมไปถึงยังสามารถแสดงถึงความหน่วงของเวลา (Delay) ระหว่างตัวแปร 2 ตัวแปร

วงจรมี 2 ประเภทได้แก่ Reinforcing Loop และ Balancing Loop

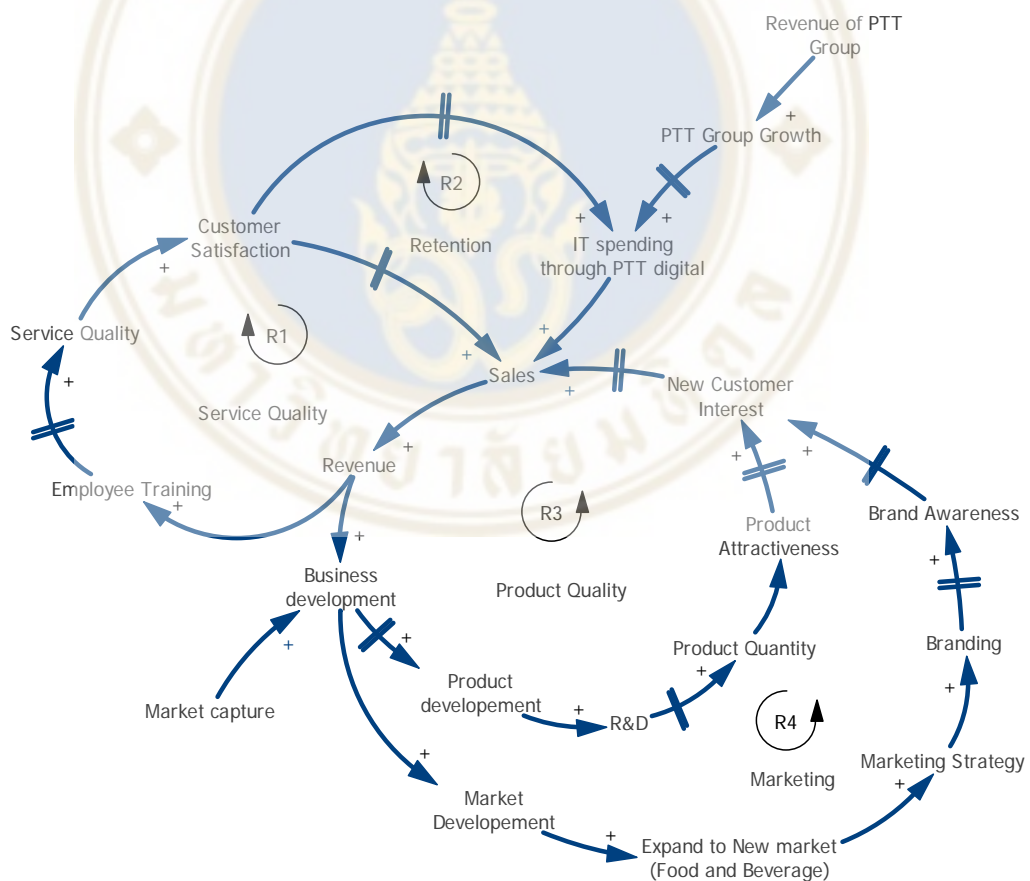
- Reinforcing Loop คือวงจรเสริมแรง ตัวแปรภายในวงจรมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ส่งเสริมซึ่งกันและกัน โดยมีทั้งเสริมแรงทางบวกและเสริมแรงทางลบ
- Balancing Loop คือ วงจรสมดุล ตัวแปรในระบบมีความสัมพันธ์แบบตรงข้ามกัน ก่อให้เกิดความสมดุลมากขึ้น



ภาพที่ 3.1 ตัวอย่าง Casual Loop ของอัตราการเกิดและการเสียชีวิต

จากภาพที่ 3.1 เป็นตัวอย่างของ Casual Loop ด้านซ้ายเป็นความสัมพันธ์แบบเสริมแรง (Reinforcing Loop) อธิบายได้ว่าเมื่ออัตราการเกิดเพิ่มมากขึ้น ทำให้จำนวนประชากรเพิ่มมากขึ้น เมื่อจำนวนประชากรเพิ่มมากขึ้นก็ทำให้มีอัตราการเกิดมากขึ้นเช่นกัน โดยระหว่างตัวแปรจำนวนประชากรและอัตราการเกิดมีความหน่วง เนื่องจากต้องใช้เวลาให้ถึงอายุที่เหมาะสมจึงเพิ่มอัตราการเกิดได้ ในขณะที่ Casual Loop ด้านขวาเป็นความสัมพันธ์แบบสมดุล (Balancing Loop) อธิบายได้ว่าเมื่อมีอัตราการเสียชีวิตลดลง ส่งผลให้จำนวนประชากรเพิ่มขึ้น เมื่อจำนวนประชากรมากขึ้น ส่งผลให้อัตราการตายมีมากขึ้น

### 3.2 โครงสร้างการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของเหตุและผลในการขยายธุรกิจเข้าสู่อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม



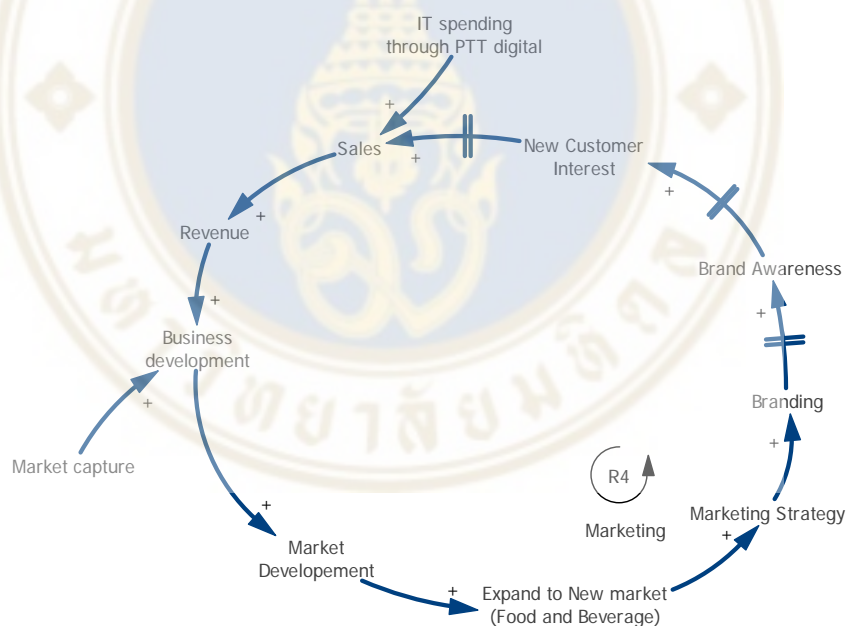
ภาพที่ 3.2 แสดงวงรอบเหตุและผลเพื่อแสดงภาพรวมความสัมพันธ์ของปัจจัยที่จะส่งเสริมการขยายธุรกิจของบริษัท

จากประเด็นปัญหาปัจจุบันของบริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชัน จำกัด อัตราการเติบโตของรายได้ที่ลดลง จากปัญหาดังกล่าวจึงมองหากกลยุทธ์เพื่อการเติบโตโดยการขยายธุรกิจ ออกไปสู่ตลาดลูกค้าภายนอก โดยใช้วงรอบเหตุและผลเพื่อแสดงภาพรวมความสัมพันธ์ของปัจจัยที่จะส่งเสริมการขยายธุรกิจของบริษัท ดังภาพ 3.2

จากภาพข้างต้นแสดงให้เห็นเส้นทางของรายได้ของบริษัทส่วนหนึ่งมาจากรายได้จากการใช้งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกลุ่ม ปตท. และรายได้ลูกค้าใหม่ภายนอก ในส่วนของรายได้จากการให้บริการภายนอกกลุ่ม ปตท. เป็นผลมาจากเติบโตของบริษัทภายในกลุ่มปตท. เมื่อบริษัทมองเป็นโอกาสทางธุรกิจและมองเห็นมูลค่าของตลาดภายนอก บริษัทจึงต้องพัฒนาธุรกิจจึงนำมาสู่การวิเคราะห์โดยแบ่งเป็นสองส่วนคือ

- การพัฒนาทางการตลาด
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์

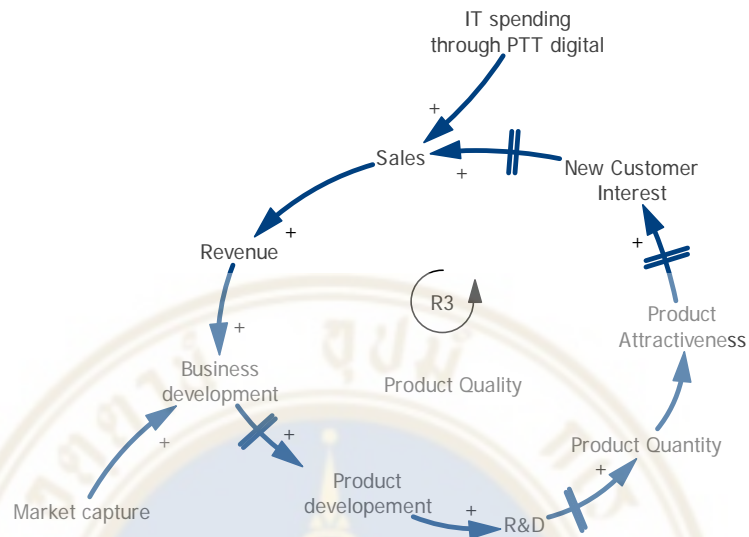
ทั้งนี้เพื่อให้เกิดเข้าใจโดยละเอียดสามารถแบ่งการวิเคราะห์ดังนี้



ภาพที่ 3.3 แสดงวงรอบเหตุผลทางการพัฒนาตลาด

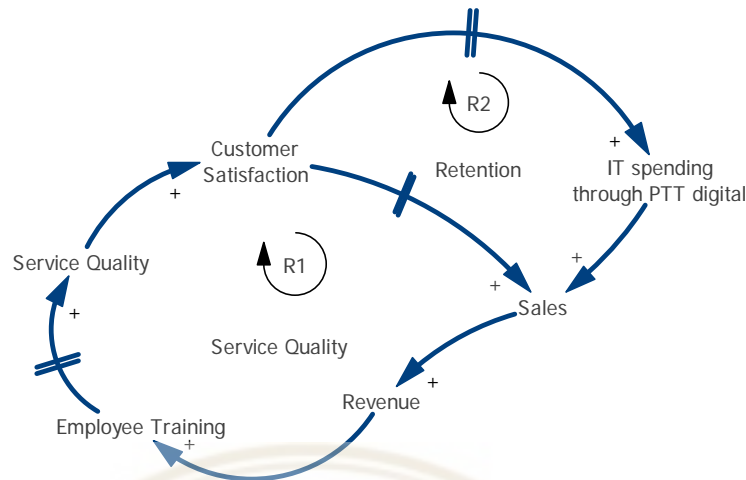
ในการพัฒนาทางการตลาด คือการขยายตลาดไปยังลูกค้ากลุ่มใหม่โดยใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในที่นี้คือกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม บริษัทควรมีการวางกลยุทธ์ทางการตลาดโดยสื่อสารแบรนด์ให้เป็นที่รู้จักหรือการสร้าง Branding เมื่อมีการสร้างแบรนด์และสื่อสารออกไปจะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความรับรู้ในแบรนด์หรือ Brand Awareness โดยต้องใช้ระยะเวลาในการสร้างให้เกิดความ

รับรู้ เมื่อลูกค้ารับรู้ถึงแบรนด์ ย่อมส่งผลให้มีโอกาสในการขายผลิตภัณฑ์และบริการกับลูกค้าภายนอกได้ เมื่อลูกค้าภายนอกสนใจและซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัทแล้วย่อมก่อให้เกิดรายได้



ภาพที่ 3.4 แสดงวงจรรอบเหตุผลการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ภาพที่ 3.4 คือการแสดงวงจรของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เนื่องจากเดิมบริษัทให้บริการกับกลุ่ม ปตท. เท่านั้น ดังนั้นการขยายธุรกิจออกสู่ตลาดใหม่จำเป็นต้องพิจารณาความต้องการของลูกค้าใหม่และพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้สูงสุด การสร้างให้ผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัทให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น บริษัทจำเป็นต้องทำ Research and Development คือการวิจัยและพัฒนาให้ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่างจากคู่แข่ง เมื่อผลิตภัณฑ์มีความแตกต่างด้านฟังก์ชันการใช้งานและคุณภาพที่โดดเด่น ย่อมส่งผลต่อความน่าสนใจของผลิตภัณฑ์และบริการ ดึงดูดให้ลูกค้าสนใจและซื้อผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัท



ภาพที่ 3.5 แสดงวงรอบเหตุผลของคุณภาพการให้บริการ

นอกจากนี้ การบริการลูกค้าทั้งระหว่างการขายและหลังการขายเป็นเรื่องสำคัญ ภาพที่ 3.5 แสดงให้เห็นวงรอบของการให้บริการ เมื่อบริษัทมีรายได้จากการขายเพิ่มขึ้นจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาการบริการอย่างต่อเนื่อง โดยการฝึกอบรมพนักงานให้สามารถให้บริการและตอบสนองลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้สร้างความพึงพอใจเพื่อให้นักค้า ทำให้เกิดการใช้บริการต่อเนื่องหรือใช้บริการอื่นๆ เพิ่มเติม ลูกค้ากลับมาใช้ซ้ำ และสร้างรายได้ของบริษัทได้เช่นกัน

จากการวิเคราะห์ผ่านแผนภูมิวงรอบเหตุและผล สามารถสรุปได้ว่าสาเหตุหลักที่มีความสำคัญต่อการขยายธุรกิจของบริษัทที่ควรพิจารณานั้นมีสองสาเหตุหลักได้แก่ การสร้างให้เกิดการรับรู้แบรนด์ หรือ Brand Awareness เนื่องจากบริษัทไม่เป็นที่รู้จักในตลาดภายนอก สิ่งสำคัญคือการสร้างแบรนด์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น โดยการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดในการดำเนินการ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความน่าสนใจและสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยการที่จะออกไปสู่ตลาดข้างนอกนั้นย่อมมีคู่แข่งหลายรายทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ในขณะที่ราคาของการให้บริการไม่มีความแตกต่างกันได้มากนัก ปัจจัยสำคัญคือฟังก์ชันและคุณภาพของระบบ หากสามารถสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งและตอบสนองลูกค้าได้ตามความต้องการย่อมส่งผลให้นักค้าสนใจในผลิตภัณฑ์มากขึ้น

## บทที่ 4

### การกำหนดกลยุทธ์ในการขยายธุรกิจ

จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของบริษัท วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค จนมาถึงการหาสาเหตุของปัญหาที่บริษัทยังไม่สามารถสร้างรายได้จากลูกค้าภายนอกได้ในบทที่ 2 และบทที่ 3 ขั้นตอนต่อไปคือการนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ร่วมกันเพื่อหากลยุทธ์ดังต่อไปนี้

#### 4.1 การออกแบบกลยุทธ์

การออกแบบกลยุทธ์เป็นเหมือนการกำหนดทิศทางการเดินทางให้กับบริษัท เพื่อให้ทุกคนสามารถเดินไปตามแนวทางกลยุทธ์และนำพาบริษัทไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดยการออกแบบกลยุทธ์สามารถออกแบบได้ 3 ระดับดังนี้



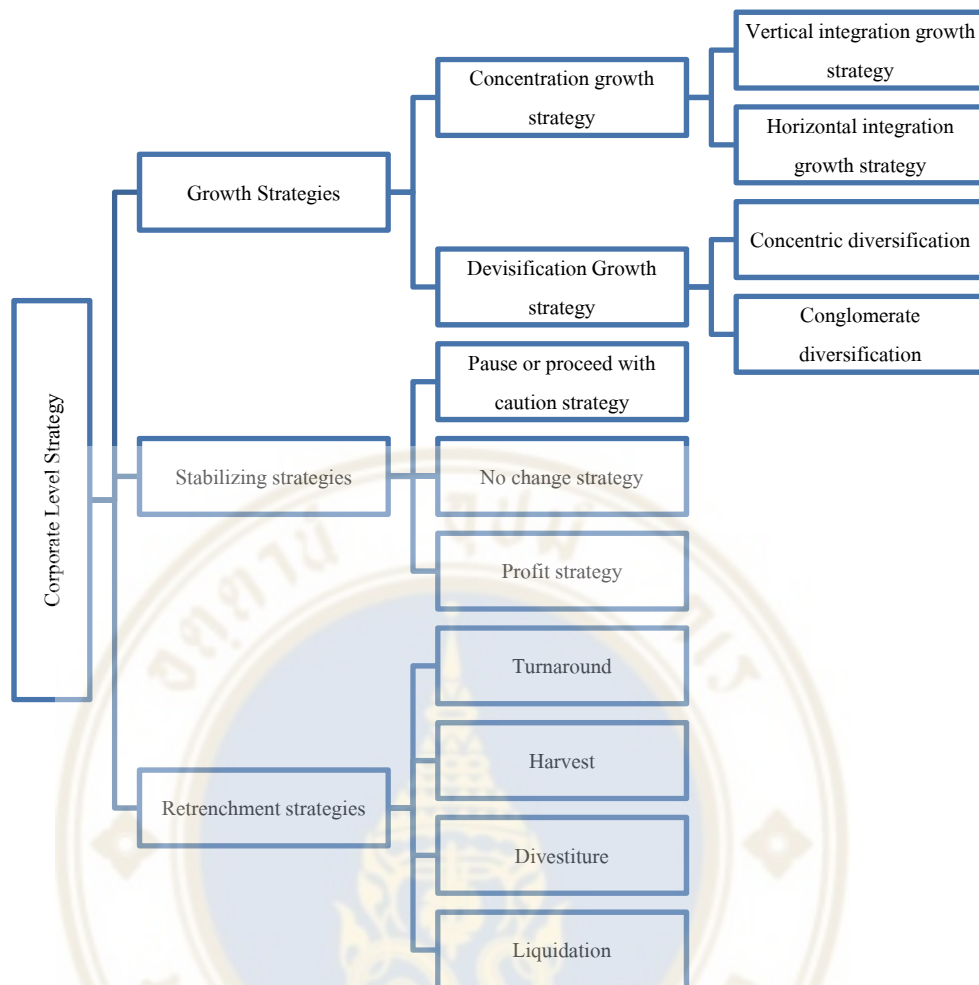
ภาพที่ 4.1 แสดงกลยุทธ์ 3 ระดับ

กลยุทธ์แบ่งได้เป็น 3 ระดับ

#### 4.1.1 ระดับที่หนึ่ง Corporate Level Strategy

คือการวางกลยุทธ์ในระดับขององค์กรเพื่อกำหนดทิศทางโดยรวมของบริษัทและทิศทางการดำเนินงานของแต่ละหน่วยธุรกิจ เพื่อบริษัทดำเนินงานตามแผนและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยกลยุทธ์ระดับองค์กร แบ่งได้ 3 ทิศทางหลักได้แก่ Growth Strategy, Stability และ Retrenchment





ภาพที่ 4.2 แสดงภาพลำดับของกลยุทธ์ระดับองค์กร

4.1.1.1 Growth Strategies กลยุทธ์เพื่อการเติบโต เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการขยายตัวทางด้านการลงทุน การขยายตลาด การขยายไปยังอุตสาหกรรมใหม่ วัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด เพิ่มผลประกอบการให้องค์กรมีการเติบโต ซึ่งสามารถแบ่งรูปแบบได้ดังนี้

- Concentration growth strategy การเติบโตแบบมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน คือการองค์กรหนึ่งๆ ดำเนินกิจการ โดยมุ่งเน้นในธุรกิจเดียวโดยไม่มีการแตกย่อยธุรกิจ โดยจะขยายตัวอยู่ในธุรกิจนั้นเพื่อความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะ แบ่งออกเป็น 2 กลยุทธ์ดังนี้

1. Vertical integration growth strategy การรวมธุรกิจตามแนวตั้งเป็นกลยุทธ์ขยายธุรกิจออกไปในลักษณะย้อนกลับเพื่อดำเนินธุรกิจในส่วนของผู้ผลิตหรือต้นน้ำเรียกว่า backward integration และการขยายธุรกิจไปข้างหน้าหรือการขยายไปในส่วนของผู้จัดจำหน่ายหรือปลายน้ำเรียกว่า Forward integration เพื่อให้องค์กรสามารถควบคุมและบริหารจัดการได้ตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain)

2. Horizontal integration growth strategy การรวมธุรกิจตามแนวนอนเป็นกลยุทธ์การขยายธุรกิจโดยการควบรวมหรือการซื้อกิจการให้องค์กรที่ดำเนินธุรกิจรูปแบบเดียวกัน เพื่อขยายส่วนแบ่งทางการตลาดและการครอบครองทรัพย์สิน เพื่อให้เกิดประโยชน์ด้านต้นทุนที่ดีขึ้น (Economy of Scale) และเกิดอำนาจต่อรองมากขึ้น

- Diversification growth strategy การกระจายธุรกิจคือการขยายรูปแบบการดำเนินธุรกิจออกไปยังธุรกิจอื่น เพื่อสร้างความหลากหลาย สามารถแบ่งได้ 2 กลยุทธ์ดังนี้

1. Concentric diversification การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่มธุรกิจเดิมเป็นการขยายไปยังธุรกิจอื่นที่ยังมีความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม โดยสามารถใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่หรือองค์ความรู้เพื่อต่อยอดไปยังธุรกิจอื่น

2. Conglomerate diversification การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่มธุรกิจเดิมเป็นการขยายไปยังธุรกิจอื่นที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมเลย ซึ่งจำเป็นต้องมีการศึกษาธุรกิจใหม่ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่พบว่าธุรกิจเดิมที่ดำเนินงานอยู่มีการเติบโตที่ลดลง จึงมองหาธุรกิจอื่นที่มีการเติบโตมากกว่า

4.1.1.2 Stabilizing strategies กลยุทธ์คงที่ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการรักษาเสถียรภาพ นิยมใช้ในกรณีที่พิจารณาว่าอนาคตไม่มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงมากนัก แบ่งได้เป็น 3 กลยุทธ์ได้แก่

- Pause or proceed with caution strategy กลยุทธ์เพื่อตั้งรับอย่างระมัดระวัง มักจะใช้เมื่อองค์กรมีการขยายตัวและเติบโตจนขาดทรัพยากร

- No change strategy กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลงเป็นการดำเนินการตามกลยุทธ์เดิม ไม่มีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากอนาคตไม่มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลง

- Profit Strategy กลยุทธ์แสวงหากำไร เป็นการลดค่าใช้จ่ายขององค์กร เพื่อเพิ่มกำไรให้สูงขึ้น

4.1.1.3 Retrenchment strategies กลยุทธ์การหดตัว เป็นกลยุทธ์เพื่อลดการดำเนินการขององค์กร ใช้เมื่อต้องการป้องกันตัวจากการความยุ่งยากด้านทางการเงิน การขยายตัวมากเกินไปจนประสบปัญหา ซึ่งแบ่งได้ 4 กลยุทธ์ได้แก่

- Turnaround กลยุทธ์การฟื้นฟู เป็นกลยุทธ์ที่ตัดทอนกิจกรรมหรือขั้นตอนลง ลดขนาดขององค์กร ปรับลดพนักงาน ยกเลิกผลิตภัณฑ์ที่ไม่ทำกำไร ตัดค่าใช้จ่ายที่มากเกินไปจนเกินความจำเป็น เช่น ลดเงินเดือนผู้บริหาร เพื่อฟื้นฟูให้ธุรกิจสามารถทำกำไรได้มากขึ้น

- Harvest กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว เป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารจะเลือกลงทุนให้น้อยที่สุด และเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ให้มากที่สุด หรือริบขายกิจการก่อนที่ราคาจะตกต่ำลงไปกว่านี้

- Divestiture กลยุทธ์การไม่ลงทุน หรือการขายกิจการบางส่วนที่ผู้บริหารมองว่าไม่สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาวขององค์กร
- Liquidation กลยุทธ์การยกเลิกการดำเนินงาน คือการขายกิจการเพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น ดีกว่าปล่อยให้องค์กรล้มละลาย

#### 4.1.2 ระดับที่สอง Business Level Strategy

คือกลยุทธ์ในระดับหน่วยธุรกิจ เพื่อกำหนดแนวทางโดยใช้ทรัพยากรและความสามารถที่มีในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจถูกศึกษาโดย Michael E. Porter และแบ่งกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจออกเป็น 3 กลยุทธ์ ได้แก่

	ต้นทุนต่ำ	สร้างความแตกต่าง
กลุ่มเป้าหมายกว้าง	Cost Leadership strategy	Differentiation strategy
กลุ่มเป้าหมายแคบ	Focus strategy	

ภาพที่ 4.3 แสดงภาพกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ

4.1.2.1 Cost Leadership strategy กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนเป็นกลยุทธ์สำหรับองค์กรที่มีมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายขนาดใหญ่ โดยเน้นการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง

4.1.2.2 Differentiation strategy กลยุทธ์สร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์และบริการ โดยนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งในตลาด เพื่อสร้างความโดดเด่นและความน่าสนใจดึงดูดกลุ่มเป้าหมาย

4.1.2.3 Focus strategy กลยุทธ์มุ่งเน้นตลาดเฉพาะ เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเจาะกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่มหรือเป็นกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ (Niche Market) เพื่อให้ผลิตภัณฑ์และบริการสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายพิเศษนั้น โดยเฉพาะ

### 4.1.3 ระดับที่สาม Functional Level Strategy

คือกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ เป็นกลยุทธ์ในระดับหน่วยงานย่อยๆ ภายในองค์กรเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ เช่น กลยุทธ์ของฝ่ายการตลาด กลยุทธ์ของฝ่ายวิจัยและพัฒนา กลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

## 4.2 แนวทางการออกแบบกลยุทธ์เพื่อขยายธุรกิจของบริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชั่น จำกัด

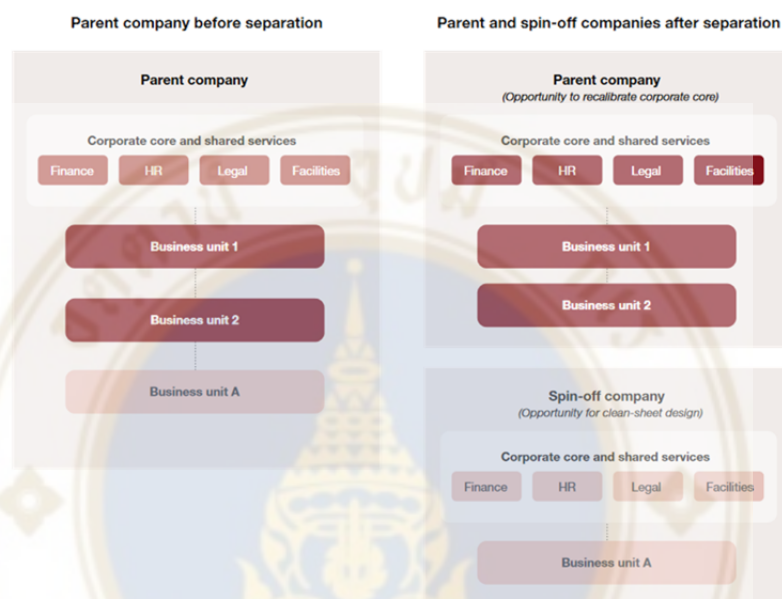


ภาพที่ 4.4 แสดงภาพกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับของบริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชั่น จำกัด

### 4.2.1 การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

จากการวิเคราะห์ภาพรวมในอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มพบว่ามีที่น่าสนใจและมีการเติบโตจากการขยายตัวของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ประกอบกับผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารธุรกิจมากขึ้น จึงเป็นสัญญาณที่ดีในการขยายธุรกิจของบริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชั่น จำกัด ดังนั้นกลยุทธ์ระดับองค์กรควรใช้กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) โดยการพัฒนากลุ่มลูกค้ากลุ่มใหม่คือกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มโดยการใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่คือระบบ Point of Sales เนื่องจากจากการผลวิเคราะห์บริษัทพบว่าบริษัทมีทรัพยากรหลักที่สามารถนำไปแข่งขันกับตลาดภายนอกได้ (Core competency) เช่น ระบบบริหารจัดการร้านอาหารและเครื่องดื่ม Point of Sales ที่มีฟังก์ชันการใช้งานที่เทียบเท่าคู่แข่งสามารถแข่งขันได้ บุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความรู้ความสามารถและมีความเข้าใจการทำงานของระบบ

Point of Sales ความพร้อมด้านการลงทุน เป็นต้น และเนื่องจากบริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชัน จำกัดมีรูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย ดังนั้นเพื่อความคล่องตัวและความมุ่งมั่นในธุรกิจที่จะขยายตัว บริษัทจึงควรใช้กลยุทธ์ปรับโครงสร้างองค์กรโดยการแยกหน่วยธุรกิจออกไปจัดตั้งบริษัทใหม่ หรือที่เรียกว่า Corporate Spin off โดยธุรกิจที่มีศักยภาพในการแยกตัวได้แก่หน่วยธุรกิจ Non-Oil ที่ดูแลรับผิดชอบระบบที่เกี่ยวข้องกับอาหารและเครื่องดื่ม



ภาพที่ 4.5 แสดงภาพของการปรับโครงสร้างองค์กรโดยการแยกหน่วยธุรกิจหรือ Corporate spin off

จากภาพที่ 4.5 เป็นภาพของโครงสร้างขององค์กรก่อนและหลังการปรับโครงสร้างโดยการแยกหน่วยธุรกิจหรือ Corporate spin off โดยบริษัทใหม่สามารถใช้บริการส่วนงานหลักบางส่วนร่วมกันกับบริษัทแม่หรือเรียกว่า Shared Service เช่น ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบุคคล กฎหมาย เป็นต้น การดำเนินกลยุทธ์ Corporate Spin off จะทำให้บริษัทได้รับประโยชน์หลัก 3 ประการ ได้แก่

ประการที่หนึ่งคือความมุ่งมั่นในกลยุทธ์เพื่อเจาะอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม (Focus)

ประการที่สองคือความเป็นอิสระในการดำเนินงาน (Independent)

ประการที่สามคือความคล่องตัวด้านการบริหารจัดการภายในองค์กรเนื่องจากโครงสร้างองค์กรที่มีความกระชับและเล็กกลง (Lean Structure)

#### 4.2.2 การวางแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

สำหรับการวางแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจของหน่วยธุรกิจที่จะทำการ Corporate Spin off เมื่อพิจารณาจากทรัพยากรที่มีอยู่ ความพร้อมในการลงทุน ประกอบกับทิศทางการแข่งขันทางด้านเทคโนโลยี

สารสนเทศนั้นมุ่งเน้นแข่งขันกันด้วยประสิทธิภาพของระบบ ความสามารถในการตอบสนองตามความต้องการลูกค้า รวมไปถึงการบริการหลังการขาย ดังนั้นในระดับหน่วยธุรกิจจึงควรเลือกกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation strategy) นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมและดีกว่า หรือเรียกได้ว่าเป็น Solutions to your need ดังนี้

4.2.2.1 ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ มีการให้บริการระบบบริหารจัดการร้านอาหารที่สามารถตอบสนองทุกความต้องการที่มีฟังก์ชันการใช้งานที่ครบทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้อง โดยลูกค้าสามารถเลือกปรับเปลี่ยนฟังก์ชัน (Customized Function) ให้เป็นไปตามขนาดและความต้องการของธุรกิจ โดยมีการจัด Package เพื่อรองรับให้บริการตั้งแต่ธุรกิจขนาดเล็ก ธุรกิจขนาดกลาง ธุรกิจขนาดใหญ่

4.2.2.2 ความแตกต่างด้านบริการ มีบริการที่ปรึกษาทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศกับธุรกิจแบบครบวงจร หากผู้ประกอบการยังไม่มีแนวทางในการดำเนินธุรกิจสามารถรับบริการการให้คำปรึกษาตั้งแต่การวางแผนลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเริ่มต้นธุรกิจ การวางระบบสินค้าคงคลัง การวางระบบงานขายหน้าร้าน การระบบบริหารพนักงาน ระบบ Back office และออกแบบระบบใหม่หรือการสร้าง (Build) ระบบให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า รองรับทั้งส่วนของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ การอบรมใช้งานเบื้องต้น การบริการให้คำปรึกษาด้านระบบหลังการขาย 24 ชั่วโมง

ทั้งนี้เพื่อให้ระบบบริหารจัดการร้านอาหาร/เครื่องดื่มและบริการของ ฟิฟตี ดิจิตอล โซลูชัน จำกัด มีความน่าสนใจและมีความดึงดูดกับลูกค้าที่ใช้บริการกับผู้ให้บริการรายอื่นและลูกค้าใหม่ที่กำลังต้องการเริ่มต้นธุรกิจ

### 4.2.3 การวางแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

สำหรับการขยายธุรกิจสู่อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม สิ่งสำคัญคือการสร้างผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง สร้างแบรนด์ให้เป็นที่รับรู้รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีอยู่เดิมให้ดียิ่งขึ้น ข้อเสนอแนะสำหรับกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะมุ่งเน้นไปยัง 3 ฝ่าย ดังนี้

#### 4.2.3.1 ฝ่ายการตลาด

กลยุทธ์ทางการตลาดที่ฝ่ายการตลาดของบริษัทควรดำเนินการอย่างเร่งด่วนคือการสื่อสารเพื่อสร้างภาพลักษณ์ หรือกลยุทธ์สร้างแบรนด์ (Brand Creation Strategy) ที่ครอบคลุมในหลากหลายมิติ โดยต้องสร้างให้เกิดการรับรู้ด้านคุณค่าของแบรนด์ (Brand Awareness) เกิดการยอมรับในแบรนด์ (Brand Preference) ว่าแบรนด์มีคุณค่าที่แตกต่างสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ และเกิดความภักดีในแบรนด์ Brand Loyalty เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนให้กับลูกค้า ทั้งนี้ในปัจจุบัน

บริษัท ยังไม่เป็นที่รู้จักมากนัก ดังนั้นเมื่อบริษัทกำหนดกลยุทธ์ Corporate Spin off เพื่อปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อแยกหน่วยธุรกิจออกไปเพื่อรุกตลาดอาหารและเครื่องดื่มโดยตรง จึงเป็น โอกาสดีที่จะสร้างแบรนด์ใหม่โดยไม่ติดภาพลักษณ์แบรนด์ภายใต้กลุ่ม ปตท. โดยแบรนด์ใหม่ต้องคงความน่าเชื่อถือ มีความทันสมัย เป็นผู้นำด้านนวัตกรรม มีความคล่องตัวและพร้อมเป็นที่ปรึกษาด้านธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม

นอกจากการสร้างแบรนด์ให้เป็นที่รู้จักแล้ว บริษัทต้องการที่จะดึงส่วนแบ่งการตลาดด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองลูกค้าได้มากกว่า จึงควรใช้กลยุทธ์ของผู้ทำชิงตลาด (Market Challenger Strategy) โดยการโจมตีด้านหน้า (Frontal Attack) ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ ราคา การส่งเสริมการขาย แบบซึ่งหน้ากับคู่แข่งในตลาด

#### 4.2.3.2 ฝ่ายวิจัยและพัฒนา

ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นส่วนสำคัญในการดำเนินตามกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจในการสร้างความแตกต่างให้กับระบบบริหารจัดการร้านอาหารและเครื่องดื่ม โดยฝ่ายวิจัยและพัฒนาควรพัฒนาฟังก์ชันการใช้งานให้แตกต่างจากระบบระบบงานเดิมที่เป็นเพียงเป็นการใช้งานแบบ Stand Alone โดยการสรรหาและสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างครบวงจร ได้แก่

- พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความยืดหยุ่นสูงในการใช้งานร่วมกับฮาร์ดแวร์ของลูกค้าได้เพื่อเพิ่มโอกาสที่ลูกค้าจะเปลี่ยนระบบมาใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัท
- พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีการเชื่อมต่อข้อมูลสู่ Social media ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อช่วยร้านอาหารเครื่องดื่มในการสร้างข้อความ แจ้งข่าวสารของร้านอาหาร การออกโปรโมชั่นของร้านอาหารผ่าน Social media ได้ช่วยส่งเสริมด้านการตลาด
- พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สามารถจัดการกับวัตถุดิบได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือ Advance Inventory Management โดยสามารถกำหนดขั้นต่ำของวัตถุดิบแต่ละชนิด แจ้งเตือนหากถึงปริมาณขั้นต่ำและสามารถสร้างเอกสารใบสั่งซื้อสินค้าให้โดยอัตโนมัติ
- สร้างพันธมิตรกับธนาคารเพื่อเชื่อมต่อบริการชำระเงินให้ลูกค้าชำระค่าสินค้าและวัตถุดิบได้รวดเร็วและปลอดภัยยิ่งขึ้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกับกลุ่ม Start-up ที่เกี่ยวข้องกับร้านอาหารและเครื่องดื่มเพื่อเชื่อมต่อข้อมูลและสร้างความแข็งแกร่งให้กับระบบบริหารจัดการร้านอาหารและเครื่องดื่ม ยกตัวอย่างเช่น เชื่อมต่อกับ Freshket ตลาดออนไลน์ที่รวมซัพพลายเออร์ของสดสำหรับร้านอาหารเพื่อให้สามารถสั่งวัตถุดิบผ่าน Freshket ได้โดยตรง ลดเวลา ลดขั้นตอนการสั่งวัตถุดิบ และลดความผิดพลาด เป็นต้น

#### 4.2.3.3 ฝายทรัพยากรบุคคล

ฝายทรัพยากรบุคคล จะต้องดำเนินกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญในการให้บริการกับลูกค้าเพื่อรองรับการขยายธุรกิจ โดยการจัดอบรม ทั้งทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technical Skill) และจัดอบรมทางด้านความสามารถในการสื่อสาร และการพัฒนาความคิด (Soft Skill)





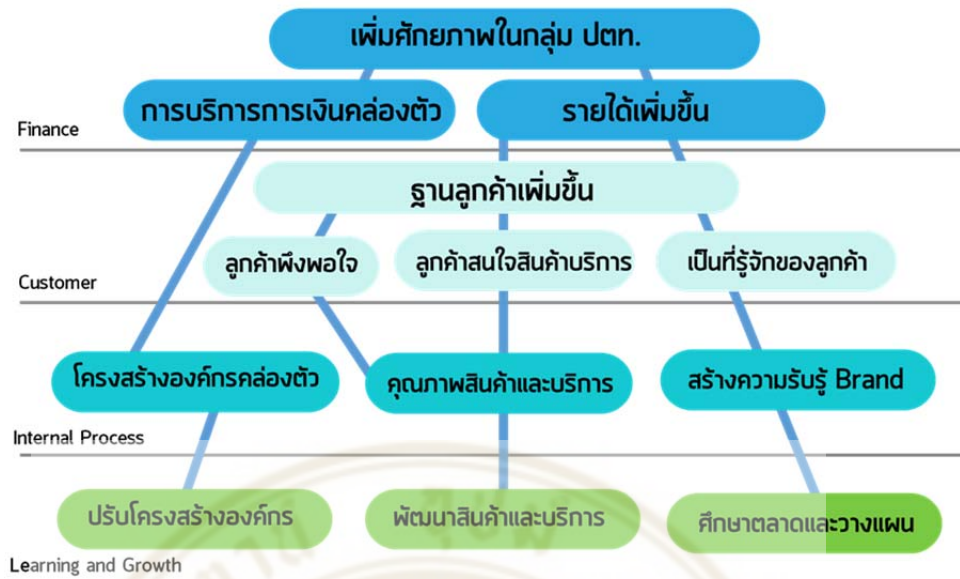
## บทที่ 5

### แผนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

หลังจากที่มีการวางกลยุทธ์ทั้งในระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเรียบร้อยแล้ว ทุกฝ่ายต้องนำไปปฏิบัติตามกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง เนื่องด้วยกลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นกลยุทธ์การเติบโตโดยการปรับโครงสร้างบริษัทเพื่อแยกหน่วยธุรกิจออกมาจัดตั้งบริษัท เพื่อให้เกิดความสำเร็จจะใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategic Map) เพื่อกำหนดวิธีการและเป้าหมายแต่ละกิจกรรมขององค์กร รวมไปถึงใช้การบริหารงาน โครงการ (Project Management) ในการควบคุมการดำเนินการ โดยมีการแต่งตั้งคณะทำงาน กำหนดหน้าที่ กำหนดระยะเวลา กำหนดความเสี่ยงและการตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตรงตามเป้าหมาย

#### 5.1 การใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategic Map)

แผนที่กลยุทธ์เป็นแผนภาพเพื่อใช้สื่อสารแผนกลยุทธ์ภาพรวมขององค์กรให้กับแต่ละหน่วยงานในองค์กรเกิดความเข้าใจแผนกลยุทธ์และทำให้เห็นความสัมพันธ์ในแต่ละกลยุทธ์ว่ามีความสัมพันธ์ ความเชื่อมโยงกัน เพื่อให้เกิดการประสานงานซึ่งกันและกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแผนที่กลยุทธ์จะแบ่งออกเป็น 4 มุมมองที่มีความเชื่อมโยงกัน ได้แก่ มุมมองทางการเงิน (Financial) มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer) มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และมุมมองทางการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth)



ภาพที่ 5.1 แสดงแผนที่กลยุทธ์ของบริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชัน จำกัด

จากแผนที่กลยุทธ์แสดงให้เห็นถึงเป้าหมายการดำเนินการของบริษัทเพื่อการสร้างศักยภาพความแข็งแกร่งในการดำเนินธุรกิจให้กลุ่ม ปตท. โดยเป็นผลจากมุมมองทางการเงินที่มีความคล่องตัวและมีรายได้เพิ่มขึ้น ในมุมมองลูกค้าซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่มาของรายได้คือการเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ให้กับบริษัท การสร้างความรับรู้ในแบรนด์ ลูกค้าสนใจสินค้าและบริการ รวมไปถึงความพึงพอใจจากการใช้บริการของบริษัท ลำดับถัดมาคือกลยุทธ์ทางด้านกระบวนการภายในบริษัทที่จำเป็นต้องดำเนินการให้สอดคล้องกันไป ได้แก่ โครงสร้างองค์กรที่ต้องมีความชัดเจน คล่องตัวสอดคล้องกับการดำเนินงาน การพัฒนาสินค้าให้มีประสิทธิภาพตอบสนองลูกค้า การเพิ่มพันธมิตรที่แข็งแกร่ง รวมไปถึงกระบวนการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ทั้งหมดมีพื้นฐานมาจากมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตที่ควรมุ่งเน้นในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การวิจัยและพัฒนาสินค้าอย่างต่อเนื่อง การพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด รวมไปถึงการฝึกอบรมพนักงานเพิ่มพูนทักษะทางด้านเทคนิคและทักษะการบริการ

กลยุทธ์ข้างต้นเหล่านี้ควรกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดเพื่อวัดผล ให้การดำเนินการเป็นไปอย่างสำเร็จ ตามตารางด้านล่าง

ตารางที่ 5.1 แสดงการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด ของกลยุทธ์องค์กร

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
<p>■ มุมมองด้านการเงิน</p>		
เพิ่มยอดขายจากลูกค้าภายนอกกลุ่ม ปตท.	อัตราการเติบโตของยอดขายจากลูกค้าภายนอกกลุ่ม ปตท.	อัตราการเติบโตของยอดขายจากลูกค้าภายนอกกลุ่ม ปตท. เพิ่มขึ้น 5% ต่อปี
<p>■ มุมมองด้านลูกค้า</p>		
เพิ่มความรับรู้ในแบรนด์	% ความรับรู้ในแบรนด์จากการทำสำรวจกลุ่มเป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมายรู้จักและรับรู้แบรนด์ของบริษัทมากกว่า 70% ขึ้นไป
เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า	ระดับความพึงพอใจจากการจากตอบแบบสอบถามของลูกค้า	ลูกค้าให้คะแนนความพึงพอใจมากกว่า 80%
ฐานลูกค้ามากขึ้น	จำนวนลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าใหม่อย่างน้อย 6 รายต่อไตรมาส
กลุ่มเป้าหมายให้ความสนใจในสินค้าและบริการ	จำนวนการติดต่อสอบถามเกี่ยวกับสินค้าและบริการ	จำนวนการติดต่อสอบถามเกี่ยวกับสินค้าและบริการจากกลุ่มเป้าหมายอย่างน้อย 3 ครั้งต่อเดือน
<p>■ มุมมองด้านกระบวนการภายใน</p>		
ปรับโครงสร้างองค์กรสำเร็จ	ระยะเวลาในการปรับโครงสร้างและจัดตั้งบริษัท	ระยะเวลาในการศึกษาและปรับโครงสร้างไม่เกิน 18 เดือน
ฟังก์ชันการใช้งานมีประสิทธิภาพ	จำนวนการแจ้งระบบผิดพลาดจากลูกค้า	จำนวนการแจ้งระบบผิดพลาดจากลูกค้าไม่เกิน 4 ครั้ง/1 ลูกค้า/ปี
กระบวนการให้บริการรวดเร็วยิ่งขึ้น	ระยะเวลาตอบสนองลูกค้าและแก้ไขปัญหา	- ระยะเวลารอสายจากลูกค้าไม่เกิน 8 นาที - ระยะเวลาแก้ปัญหาให้ลูกค้าไม่เกิน 7 วันต่อปัญหา

ตารางที่ 5.1 แสดงการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด ของกลยุทธ์องค์กร (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
<p>■ มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต</p>		
วิจัยและพัฒนาสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง	จำนวนงานวิจัยและพัฒนาสินค้าและบริการที่นำไปใช้จริง	จำนวนงานวิจัยและพัฒนาสินค้าและบริการที่นำไปใช้จริงอย่างน้อย 2 โครงการต่อปี
พัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด	จำนวนโครงการทางการตลาดที่นำไปใช้จริง	จำนวนโครงการทางการตลาดที่นำไปใช้จริง 3 โครงการต่อปี
อบรมพนักงาน	จำนวนครั้งที่พนักงานเข้าอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ	จำนวนครั้งที่พนักงานเข้าอบรมเพื่อพัฒนาทักษะอย่างน้อยคนละ 2 ครั้งต่อปี

## 5.2 การบริหารจัดการโครงการ (Project Management)

### 5.2.1 ภาพรวมโครงการ (Project Overview)

โครงการเพื่อรองรับการปรับโครงสร้างเพื่อแยกหน่วยธุรกิจออกมาจัดตั้งเป็นบริษัทใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์โครงการดังนี้

- เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้และความเหมาะสมของธุรกิจที่จะถูกแยกเพื่อออกไปจัดตั้งบริษัทใหม่ และนำเสนอต่อคณะกรรมการผู้มีอำนาจตัดสินใจ
- เพื่อกำหนดกิจกรรมที่จะเกิดขึ้น ครอบคลุมทั้งการบริหารจัดการภายใน การดำเนินการระหว่างบริษัท เช่น การให้บริการที่เกี่ยวข้องกับ Shared Service
- เพื่อกำหนดโครงสร้างของบริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชั่น จำกัดและกำหนดโครงสร้างของบริษัทใหม่
- เพื่อสื่อความและศึกษาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับพนักงานในบริษัท
- เพื่อกำหนดกิจกรรมทางการตลาดของบริษัทใหม่ เพื่อสร้างการรับรู้แบรนด์
- เพื่อกำหนดกิจกรรมทางการวิจัยและพัฒนา
- เพื่อกำหนดกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- เพื่อกำหนดความเสี่ยงและหาทางป้องกัน

### 5.2.2 ขอบเขตโครงการ (Project Scope)

โครงการเพื่อออกแบบโครงสร้างองค์กรและในการแยกหน่วยธุรกิจ Non-oil ออกเพื่อจัดตั้งบริษัทใหม่ภายใต้การถือหุ้นของบริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชั่น จำกัด โดยการดำเนินโครงการใช้ระยะเวลาดำเนินการทั้งหมด 18 เดือน

สิ่งที่โครงการจำเป็นต้องมี

5.2.2.1 คณะทำงานของบริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชั่น จำกัด ประกอบไปด้วย

- หัวหน้าคณะทำงาน
- ฝ่ายแผนพัฒนาธุรกิจ
- ฝ่ายบัญชี การเงินและภาษี
- ฝ่ายขายและการตลาด
- ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์
- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
- ที่ปรึกษาในการออกแบบโครงสร้างองค์กร

5.2.2.2 เงินทุนเพื่อสนับสนุนในการดำเนินการในการจัดตั้งโครงการ

### 5.2.3 กิจกรรมและขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

ในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของบริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชั่น ในบทที่ 4 เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินการได้สำเร็จ จำเป็นต้องทำตามกระบวนการแต่ละกระบวนการอย่างรอบคอบ โดยสามารถแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานออกได้เป็น 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาความเป็นไปได้หน่วยธุรกิจที่จะแยก ตลาดและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 2 เตรียมความพร้อมทางด้านข้อมูลการแยกบริษัท

ขั้นตอนที่ 3 ขออนุมัติคณะกรรมการบริษัทและผู้ถือหุ้น

ขั้นตอนที่ 4 จัดตั้งบริษัทและสื่อสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 5 ดำเนินการตามกลยุทธ์ของบริษัทใหม่

โดยมีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการแต่ละขั้นตอน หน่วยงานรับผิดชอบและระยะเวลา รายละเอียด

ดังนี้

ตารางที่ 5.2 แสดงกิจกรรมและระยะเวลาการดำเนินงานในโครงการ

ขั้นตอน	กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	หน่วยงานรับผิดชอบ	ระยะเวลา (เดือน)																	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	ศึกษาความเป็นไปได้ในหน่วยงานที่แยก ตลาดและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	แผนพัฒนาธุรกิจ																		
2	เตรียมความพร้อมทางด้านข้อมูลการแยกบริษัทเพื่อขออนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทและผู้ถือหุ้น 2.1 พิจารณาและกำหนดทรัพย์สิน หนี้สินของธุรกิจที่ถูกแยกออกไป 2.2 พิจารณาข้อกำหนดทางกฎหมาย กำหนดโครงสร้างเงินทุน โครงสร้างทางการเงิน 2.3 กำหนดนโยบายบัญชีการเงินและภาษี 2.4 ตั้งชื่อบริษัทใหม่ 2.5 กำหนดโครงสร้างบริษัท(Organization Structure) พิธีที่ ดิจิตอล ไซกูชั่น และบริษัทใหม่ 2.6 กำหนดกระบวนการบริหารจัดการพนักงาน 2.8 กำหนดธุรกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างกัน	บัญชี กฎหมาย การเงิน ภาษี แผนพัฒนาธุรกิจ ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรบุคคล ฝ่ายขาย																		
3	ขออนุมัติคณะกรรมการบริษัทและผู้ถือหุ้น	แผนพัฒนาธุรกิจ																		



5.2.3.1 ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาความเป็นไปได้หน่วยธุรกิจที่จะแยก ตลาดและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ศึกษาความเป็นไปได้ของการดำเนินธุรกิจ ศึกษาศักยภาพของหน่วยธุรกิจที่จะแยกออกจากบริษัท กำหนดขอบเขตการดำเนินงานของบริษัทใหม่ กลยุทธ์การตลาดและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (ตามที่ได้วิเคราะห์ไปในบทที่ 2 ถึงบทที่ 4)

5.2.3.2 ขั้นตอนที่ 2 เตรียมความพร้อมทางด้านข้อมูลการแยกบริษัทเพื่อขออนุมัติคณะกรรมการบริษัท

- พิจารณาและกำหนดทรัพย์สิน หนี้สินของธุรกิจที่ถูกแยกออกไป บริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชั่น พิจารณาและกำหนดทรัพย์สิน หนี้สินของธุรกิจที่ถูกแยกออกไปจัดตั้งเป็นบริษัท เพื่อให้มีความชัดเจน

- พิจารณาข้อกำหนดทางกฎหมาย กำหนดโครงสร้างเงินทุน โครงสร้างทางการเงิน นโยบายการจ่ายเงินปันผล ภาระผูกพันทางสัญญา ให้มีความเหมาะสม

- กำหนดนโยบายบัญชีการเงินและภาษีของบริษัทใหม่

- ตั้งชื่อบริษัทใหม่

- กำหนดโครงสร้างบริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชั่น และบริษัทใหม่ (Organization Structure) ตำแหน่งงาน ลำดับชั้น ให้มีความเหมาะสมโดยพิจารณาให้บริษัทใหม่มีลำดับชั้นที่ลดลง เพื่อให้ เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ

- กำหนดกระบวนการบริหารจัดการพนักงาน (Human Resource Allocation) พิจารณาย้ายพนักงาน กำหนดตำแหน่งในบริษัทใหม่ เงินเดือนพนักงาน ผลประโยชน์ที่จะได้รับ และปัญหาที่ต้องได้รับการชดเชย ซึ่งเป็นประเด็นที่มีความละเอียดอ่อนเนื่องจากทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรหลัก ของบริษัท ดังนั้นพนักงานที่ถูกโยกย้ายไปยังบริษัทใหม่ควรได้รับตำแหน่งฐานเงินเดือนที่ดียิ่งขึ้น สวัสดิการ ที่ดีขึ้น

- กำหนดธุรกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างบริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชั่น และบริษัทใหม่เช่น การให้บริการ Shared Service ด้านบัญชี กฎหมาย เป็นต้น

5.2.3.4 ขั้นตอนที่ 3 ขออนุมัติคณะกรรมการบริษัทและผู้ถือหุ้น

เมื่อคณะทำงานเตรียมความพร้อมทางด้านข้อมูลการแยกหน่วยธุรกิจเพื่อจัดตั้งบริษัทตามข้างต้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการขออนุมัติกับคณะกรรมการบริษัท (Board of Director) โดยจัดการประชุมคณะกรรมการบริษัทเพื่อหารือและขออนุมัติในด้านต่างๆ และกำหนดช่วงเวลาที่มีผลสำหรับการแยกหน่วยธุรกิจจัดตั้งบริษัท (Effective date) หลังจากคณะกรรมการบริษัทให้ความเห็นอนุมัติแล้ว จำเป็น ต้องทำการขออนุมัติความเห็นชอบจากผู้ถือหุ้นเป็นลำดับไป



#### 5.2.3.4 ขั้นตอนี่ 4 จัดตั้งบริษัทและสื่อสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง

- จัดเตรียมเอกสารสำหรับบริษัทใหม่ เช่น เอกสารจัดตั้งบริษัท กฎระเบียบปฏิบัติ เอกสารสัญญาการใช้บริการ Shared Service ระหว่างบริษัทใหม่และบริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชัน
- จัดทะเบียนจัดตั้งบริษัท
- เสนอรายชื่อแต่งตั้งกรรมการผู้จัดการใหญ่และคณะกรรมการบริษัทและจัดตั้งกรรมการผู้จัดการใหญ่และคณะกรรมการบริษัท
- สื่อสารกับพนักงานพร้อมสรรหาพนักงานจากภายใน (บริษัทพีทีที ดิจิตอล โซลูชัน) และสรรหาบุคลากรจากภายนอก (Recruitment) รวมถึงผู้เกี่ยวข้องภายนอก
- กำหนดกลยุทธ์ (Business strategy) ของบริษัทใหม่ให้มีความชัดเจนและกระบวนการทางธุรกิจของบริษัทใหม่ (Business Process)
- ออกจดหมาย ประกาศทางเว็บไซต์เพื่อสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกรับทราบถึงกำหนดการจัดตั้งบริษัทใหม่
- แก้ไขพันธะสัญญาที่ถูกเปลี่ยนจากบริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชัน มาเป็นบริษัทใหม่

#### 5.2.3.5 ขั้นตอนี่ 5 ดำเนินการตามกลยุทธ์ของบริษัทใหม่

- วางแผนทางการตลาด กำหนดแผน ระยะเวลา งบประมาณ
- พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างด้วยฟังก์ชันการใช้งานและเพิ่มประสิทธิภาพ
- ดำเนินการร่วมกับพันธมิตร เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการให้มีความน่าสนใจมากขึ้น
- ดำเนินกลยุทธ์สร้างแบรนด์ (Brand Creation Strategy)
- จัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะบุคลากร
- นำเสนอสินค้าและบริการ ราคา การส่งเสริมการขาย แบบซึ่งหน้ากับคู่แข่งในในตลาด

### 5.3 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารงานโครงการให้ประสบผลสำเร็จนั้น จำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่อยู่นอกเหนือการควบคุม เพื่อให้บริษัทเตรียมความพร้อมในการรับมือล่วงหน้าในกรณี ที่ดำเนินการไม่เป็นไปตามแผนและเพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการดำเนินงาน โครงการจาก

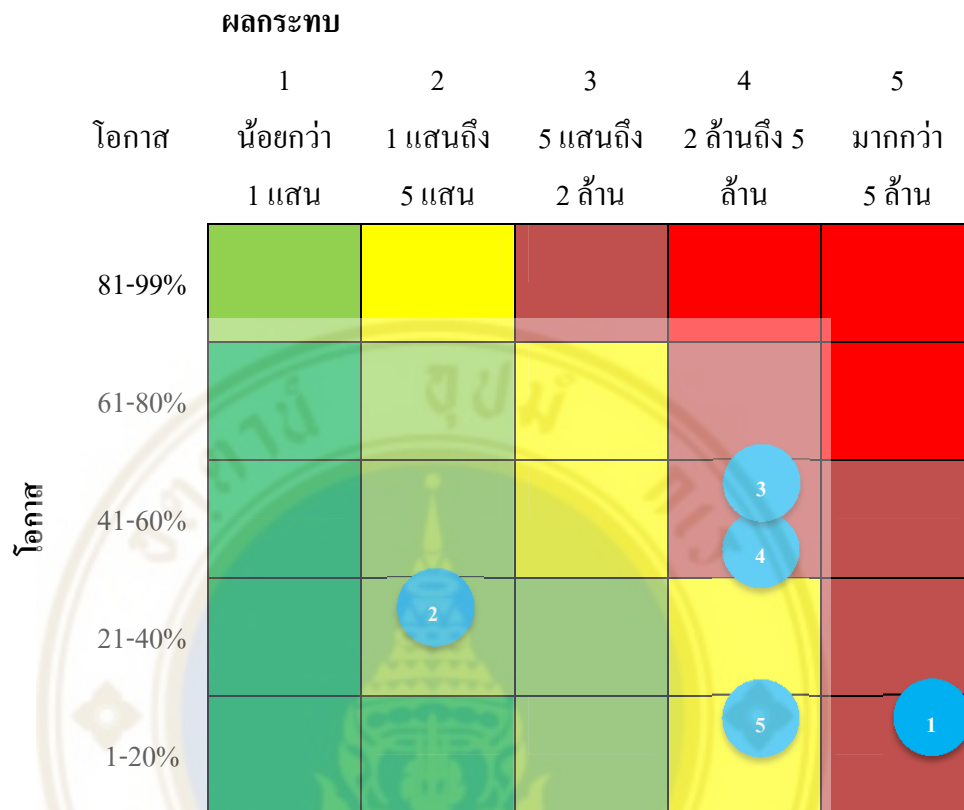
การใช้เครื่องมือตารางวิเคราะห์ความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Severity Matrix) เพื่อช่วยให้เห็นภาพรวมของ ความเสี่ยง โดยประเมินมาจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น และผลกระทบที่บริษัทจะได้รับ โดยแบ่งเป็นระดับที่ต่างกัน ไป เพื่อให้ผู้บริหารได้พิจารณาและดำเนินการจัดการตามลำดับ

ในการดำเนิน โครงการแยกหน่วยธุรกิจเพื่อจัดตั้งบริษัทออกไปแข่งขันภายนอกตามทีระบุนี้ไว้ข้างต้นนั้น มีความเสี่ยงที่วิเคราะห์และประเมินไว้ดังนี้

ตารางที่ 5.3 แสดงความเสี่ยงของการดำเนินงาน

ความเสี่ยง	โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (บาท)	โอกาส * ผลกระทบ
1. คณะกรรมการบริษัทไม่เห็นด้วยตามแนวทางกลยุทธ์ของบริษัทใหม่ที่นำเสนอ	20%	10,000,000	2,000,000
2. ความล่าช้าทางด้านการดำเนินการแยกบริษัท	40%	300,000	120,000
3. ไม่สามารถสรรหาพนักงานบริษัทพีทีที ดิจิตอล โซลูชั่น มาร่วมบริษัทใหม่ได้	60%	3,000,000	1,800,000
4. การแข่งขันในตลาดมีความรุนแรงมากขึ้น	50%	3,000,000	1,500,000
5. ลูกค้าไม่รับรู้ในแบรนด์	20%	3,000,000	600,000

เมื่อนำความเสี่ยงมาระบุลงในตาราง Risk Severity Matrix จะได้ภาพรวมดังนี้



ภาพที่ 5.2 แสดงตาราง Risk Severity Matrix

### 5.3.1 Risk Response การตอบสนองความเสี่ยง

ตารางที่ 5.4 แสดงกลยุทธ์เพื่อตอบสนองความเสี่ยงขององค์กร

ความเสี่ยง	กลยุทธ์เพื่อตอบสนองความเสี่ยง
1. คณะกรรมการบริษัทไม่เห็นด้วยตามแนวทางกลยุทธ์ของบริษัทใหม่ที่นำเสนอ	จัดจ้างที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์ในธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและธุรกิจที่เกี่ยวกับอาหารและเครื่องดื่ม เพื่อร่วมกันศึกษาความเป็นไปได้ โอกาส การเติบโตเพื่อให้การดำเนินการวางกลยุทธ์มีประสิทธิภาพสูงสุด
2. ความล่าช้าทางด้านการดำเนินการแยกบริษัท	ดำเนินการศึกษาระเบียบปฏิบัติอย่างละเอียดและสื่อความกับผู้ถือหุ้นอย่างใกล้ชิด รวมไปถึงกำหนดรายงานผลความคืบหน้าของโครงการรายสัปดาห์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความต่อเนื่องของแต่ละกิจกรรม

ตารางที่ 5.5 แสดงกลยุทธ์เพื่อตอบสนองความเสี่ยงขององค์กร (ต่อ)

ความเสี่ยง	กลยุทธ์เพื่อตอบสนองความเสี่ยง
3. ไม่สามารถสรรหาพนักงานจากบริษัทพีทีที ดิจิตอล โซลูชัน มาร่วมบริษัทใหม่ได้	วางแผนทางด้านบุคลากรและแผนการเติบโตทางสายอาชีพ (Career Path) อย่างชัดเจนเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับพนักงาน และเพิ่มผลประโยชน์ด้านอื่น เช่น Office ใหม่ทันสมัยมากขึ้น ใช้ที่นั่งแบบ Mobile office, ปรับกระบวนการทำงานให้ยืดหยุ่น โดยสามารถทำงานจากที่บ้าน (Work At home) เป็นต้น เพื่อเป็นการปรับปรุงภาพลักษณ์ให้บริษัทมีความทันสมัยและดึงดูดพนักงาน
4. การแข่งขันในตลาดมีความรุนแรงมากขึ้น	พยายามบริหารต้นทุนของมีประสิทธิภาพเพื่อรับกับการแข่งขันทางด้านราคา และพัฒนาสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่องสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น
5. ลูกค้าไม่รับรู้ในแบรนด์	ศึกษาความต้องการของลูกค้าก่อนเริ่มต้นกิจกรรมการตลาด ปรับช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินแผนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## บรรณานุกรม

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. กระทรวงพาณิชย์. กองข้อมูลธุรกิจ. (2559). *ธุรกิจดาวรุ่งปี 2560 ธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [http://www.dbd.go.th/more\\_news.php?cid=1153](http://www.dbd.go.th/more_news.php?cid=1153).
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. กระทรวงพาณิชย์. กองข้อมูลธุรกิจ. (2560). *ธุรกิจภัตตาคาร/ร้านอาหาร*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [http://www.dbd.go.th/ewt\\_news.php?nid=10905](http://www.dbd.go.th/ewt_news.php?nid=10905).
- การวัดผลงานเชิงคุณภาพ: *Balanced Scorecard*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [http://www.dpu.ac.th/laic/kmexternal/?page\\_id=176](http://www.dpu.ac.th/laic/kmexternal/?page_id=176).
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2560). *Business Analysis Monthly Economic Review. เครื่องชี้เศรษฐกิจเดือนพ.ค. 2560 สะท้อนภาพเศรษฐกิจไทยที่คึกคัก* [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.kasikornresearch.com/TH/K-BusinessAnalysis/Pages/KRSpotlight.aspx>.
- Corporate spin off*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.stoutadvisory.com/insights/article/corporate-spin-offs-slimmed-down-excess-returns>.
- Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation 2016. Spin-Off Guide. Posted by Gregory Ostling, Wachtell, Lipton, Rosen & Katz, on Saturday, March 26, 2016*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://corpgov.law.harvard.edu/2016/03/26/2016-spin-off-guide/>.
- Marketing Theories – PESTEL Analysis*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis](http://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis).
- Part of the Business Trends series*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/business-trends/2015/business-ecosystems-corporate-portfolios-business-trends.html>
- Porter's Five Forces Model | Strategy framework*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.cleverism.com/porters-five-forces-model-strategy-framework/>.
- Porter's Five Forces - Strategy Skills Training From MindTools.com*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_08.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Spin-off transactions Governance considerations*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.pwc.com/us/en/cfodirect/publications/in-the-loop/spin-off-transactions-governance-considerations.html>
- Strategies กลยุทธ์ธุรกิจประเภทต่างๆ*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://lertad.com/a2z/business-strategies/>
- Summary of Strategy Maps - Kaplan Norton*. Abstract. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_strategy\\_maps\\_strategic\\_communication.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_strategy_maps_strategic_communication.html).

