

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเติบโตของ
มาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9001
กรณีศึกษา บริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเติบโตของ

มาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9001

กรณีศึกษา บริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 7 กันยายน พ.ศ.2560



นางสาวพัชราพร อัดตสาร

ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง การกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเติบโตของมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9001 กรณีศึกษา บริษัท ไอเอสไอ (ประเทศไทย) จำกัดสามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีได้ด้วยความช่วยเหลือของ ดร. ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช ที่ได้ให้คำปรึกษาดูแลทั้งในเวลาเรียนและนอกเวลาเรียน ในเรื่องของกลยุทธ์ วิธีการใช้ ตลอดจนการทำรูปเล่มและการทำโปสเตอร์ Defense และขอขอบคุณ รศ.ดร. ณัฐสิทธิ์ เกิดศรีและ ดร.พาสน์ ทิฆงทรัพย์ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา Innovation and Technology Strategy และ Consulting Practice (Strategy Crafting and Formulation) สามารถนำมาใช้ในการวางแผน ในการจัดทำกลยุทธ์ให้กับบริษัท ไอเอสไอ (ประเทศไทย) จำกัด ได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังให้คำแนะนำในเรื่องของกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ปัญหา พร้อมทั้งให้คำแนะนำในการหาข้อมูล จนสามารถ จัดทำแผนกลยุทธ์ และรูปเล่มประสบความสำเร็จเป็นรูปร่างสมบูรณ์ จึงขอขอบคุณมาไว้ใน ณ ที่นี้

ขอขอบคุณ ผู้จัดการฝ่ายการตลาดและฝ่ายปฏิบัติการ แผนกส่วนงาน รับรองระบบงานและพัฒนารธุรกิจ บริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด ที่ได้อนุเคราะห์ให้ช่วยเหลือในการให้ข้อมูลและอนุญาตให้นำบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด มาเป็นกรณีศึกษาได้ และขอบคุณคุณ คุณศิริวรรณ นวลสุวรรณ ผู้จัดการฝ่ายขาย แผนกส่วนงาน รับรองระบบงานและพัฒนารธุรกิจ บริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด ที่ให้การสนับสนุนในการศึกษาครั้งนี้ อีกทั้งยังให้คำแนะนำพร้อมทั้งแนวคิดในด้านธุรกิจการตรวจประเมินรับรองระบบมาตรฐาน เพื่อนำมาปรับกับหลักทฤษฎี เป็นกลยุทธ์ในการเพิ่ม ขีดความสามารถในการเติบโตของมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9001 ซึ่งประเด็นในการศึกษาครั้งนี้และขอขอบคุณบิดามารดา ผู้ที่ให้กำลังใจและ โอกาสอันมีค่ายิ่งในการศึกษาต่อในระดับมหาบัณฑิตในครั้งนี้

ขอขอบคุณเพื่อนๆ วิชาการจัดการกลยุทธ์ รุ่น MS18C มหาวิทยาลัยมหิดลทุกคนที่ช่วยเหลือในเรื่องของการทำรูปเล่มและโปสเตอร์ Defense ตลอดจนบุคลากรในวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลแห่งนี้ที่ให้การช่วยเหลือในการศึกษาและการใช้ชีวิตในวิทยาลัย จนทำให้การศึกษาประสบความสำเร็จไปด้วยดี

สุดท้ายนี้ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์เล่มนี้จะมีประโยชน์ต่อธุรกิจการตรวจประเมินรับรอง ระบบมาตรฐาน ที่กำลังมีแนวโน้มในการเติบโต ไม่นานก็น้อย และผู้ศึกษาจะนำวิชาความรู้ไปประยุกต์ ใช้กับงานประจำที่ทำ เพื่อสร้างโอกาสในสายงานและชื่อเสียงให้สมกับเป็นนักศึกษาจากวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พัชรภาพ อัดตสาร

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเติบโตของมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9001
A STUDY OF GUIDELINE FOR INCREASE ISO9001 CAPABILITIES AND GROWTH PERCENTAGE

พัชรพร อุตตสาร 5850520

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้ เนื่องจากผู้ศึกษาทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมธุรกิจผู้ตรวจประเมินรับรองระบบมาตรฐาน ซึ่งผู้ศึกษาได้ตระหนักถึงพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนไปและการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่รุนแรงขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์เดิมของบริษัท ผู้ศึกษาจึงได้สำรวจปัจจัยและศึกษาข้อมูลแนวโน้มของตลาดธุรกิจผู้ตรวจประเมินรับรองระบบ และองค์กรที่ต้องการขอการตรวจรับรองระบบงานมาตรฐานเพื่อนำมาศึกษาและกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการเติบโตของมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9001

จากการศึกษาพบว่ากลยุทธ์ที่เหมาะสมในการเพิ่มขีดความสามารถในการเติบโตของมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9001 กรณีศึกษา บริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด คือกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ จะคำนึงถึง ด้านการอำนวยความสะดวก คุณภาพและบริการ ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของบริษัท เป็นสำคัญ

คำสำคัญ: กำหนดกลยุทธ์/ เพื่อเพิ่มขีดเพิ่มขีดความสามารถ/ ในการเติบโตของมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9001

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ง
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ข้อมูลบริษัท	1
1.1.1 ลักษณะของธุรกิจและข้อมูลทั่วไปของบริษัท	1
1.1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ	2
1.1.3 โครงสร้างองค์กร	2
1.1.4 ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เปรียบกับอุตสาหกรรมธุรกิจหน่วยงาน ผู้ตรวจประเมินรับรองระบบในประเทศไทย	3
1.1.5 จำนวนใบรับรองมาตรฐานระบบคุณภาพของ ISO 9001 ของ บริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด ระหว่างปี 2014-2017	3
1.2 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	4
1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	5
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา	5
บทที่ 2 การวิเคราะห์สภาพปัญหา	6
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Five Forces Model)	6
2.2 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT)	7
2.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)	7
2.2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis)	9
2.3 สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด	11

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3	
การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา	13
3.1 การคิดเชิงเป็นระบบ	13
3.2 ประโยชน์ของการคิดเชิงระบบ	14
3.3 เครื่องมือและเทคนิคสำหรับการแก้ปัญหา	14
3.4 ความสำคัญของปัญหา	17
บทที่ 4	
กลยุทธ์และแนวทางในการแก้ปัญหา	18
4.1 ข้อมูลการศึกษา	19
4.2 การกำหนดกลยุทธ์	20
4.2.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	20
4.2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	22
4.2.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)	23
บทที่ 5	
การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	29
5.1 แผนการดำเนิน	29
5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	31
5.3 การกำหนด Balanced Scorecard	32
5.4 การกำหนด Balance Scorecard ให้บรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์	33
บรรณานุกรม	35
ประวัติผู้วิจัย	36

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
4.1	การวิเคราะห์ TOWS Matrix	26
5.1	แผนการดำเนินงานแสดงขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	29
5.2	การประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์	32



สารบัญญภาพ

ภาพ	หน้า	
1.1	โครงสร้างองค์กร	2
1.2	ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เปรียบเทียบกับกับอุตสาหกรรมธุรกิจหน่วยงาน ผู้ตรวจประเมินรับรองระบบในประเทศไทย	3
1.3	กราฟแสดงจำนวนใบรับรองมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9001 ของ บริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด ระหว่างปี 2014- เดือนสิงหาคม 2017	4
3.1	การวิเคราะห์ แผนผังเหตุและผล Fishbone (Cause and Effect Diagram)	14
3.2	ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคและปัญหาในการเพิ่มขีดความสามารถในการเติบโตของ ระบบมาตรฐาน คุณภาพ ISO 9001 ของบริษัท บริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด	17
4.1	สรุปสถิติจำนวนโรงงานอุตสาหกรรมที่ได้รับใบอนุญาตให้ประกอบกิจการ รายใหม่ในประเทศไทย เดือน มกราคม ถึงเดือนกรกฎาคม ปี 2017	19
4.2	รายงานข้อมูล BOI ส่งเสริมการลงทุน เดือน มกราคม – มีนาคม 2017	19
4.3	กลยุทธ์ 3 ระดับ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy), 4 กลยุทธ์ ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)	26
4.4	การกำหนดกลยุทธ์โดยการวิเคราะห์ TOWS Matrix	28
5.1	การกำหนด Balance Scorecard ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน	33
5.2	การกำหนด Balance Scorecard ให้บรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์	34

บทที่ 1

บทนำ

เนื่องจากปัจจุบันและในอนาคต คนส่วนใหญ่มีความตระหนักและให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพ สุขภาพและความปลอดภัยมากยิ่งขึ้น ทำให้แนวโน้มของอุตสาหกรรมการตรวจประเมินรับรองระบบงานและมาตรฐานมีแนวโน้มเติบโตมากขึ้น ทั้งอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ จะต้องมีการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันโดยภาพรวม เพราะฉะนั้นไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมอะไรก็ตาม แนวโน้มในความต้องการที่จะต้องมีการประยุกต์ใช้ หรือต้องการที่จะได้รับการรับรองมาตรฐานต่างๆ นั้นมีอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะมาตรฐาน การจัดการด้านคุณภาพ (ISO 9001) ที่ถือว่าเป็นมาตรฐานพื้นฐานที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่างๆ ได้ไม่ยากนักเมื่อเทียบกับมาตรฐานอื่นๆ มาตรฐานการจัดการด้านคุณภาพ (ISO9001) จึงมีความสำคัญและมีศักยภาพที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการขยายตลาดกลุ่มของลูกค้าให้เพิ่มขึ้น ในปัจจุบันยังมีอีกหลายองค์กรในประเทศไทยที่ยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานและโรงงานอุตสาหกรรมที่เปิดใหม่เพิ่มมากขึ้น จึงเป็นโอกาสที่ดีของกลุ่มอุตสาหกรรม การรับรองระบบงานมาตรฐานที่จะนำเสนอให้บริษัทกลุ่มนี้หันมาให้ความสำคัญกับระบบมาตรฐาน และเริ่มนำระบบมาตรฐานไปประยุกต์ใช้ในองค์กรมากขึ้น

1.1 ข้อมูลบริษัท

1.1.1 ลักษณะของธุรกิจและข้อมูลทั่วไปของบริษัท

บริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่อยู่ในกลุ่มบริษัทไอเอสโอ เป็นบริษัทชั้นนำของโลกที่ได้รับการยอมรับในด้านการตรวจสอบ ทดสอบและ รับรองระบบ โดยมีสำนักงานใหญ่อยู่ที่กรุงเจนีวา ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ปัจจุบันกลุ่มบริษัท ไอเอสโอ เป็นองค์กร ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นบริษัทที่มีบรรทัดฐานระดับสากล สำหรับมาตรฐาน สูงสุดในด้านผู้เชี่ยวชาญ คุณภาพ และความซื่อสัตย์ ปัจจุบันบริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด ดำเนินกิจการในประเทศไทยมากกว่า 60 ปี

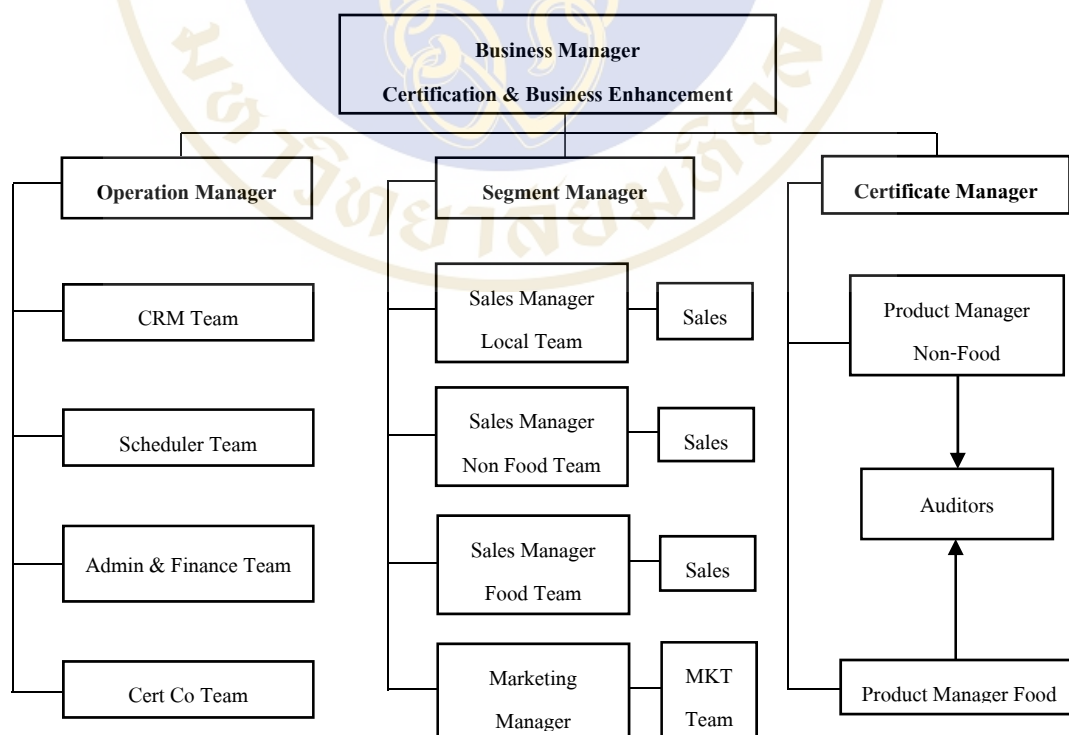
ด้วยคุณภาพและความโปร่งใสในการให้บริการ ทำให้บริษัทไอเอสไอ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้ให้บริการด้านการรับรองระบบ โดยมีความเชี่ยวชาญในหลากหลายสาขาธุรกิจ นอกจากนี้ยังให้บริการกับภาคอุตสาหกรรม ภาคผลิตและภาคการค้าปลีก โดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย ในด้านการบริหารจัดการและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาระบบการทำงาน ด้วยความมุ่งมั่น ในการพัฒนาคุณภาพการบริการ ซึ่งได้กำหนดเป็นนโยบายหลักบริษัท

1.1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ

วิสัยทัศน์ “เป็นบริษัทที่หนึ่งของโลกที่ ในด้านการตรวจสอบ ทดสอบ และรับรองระบบงาน”

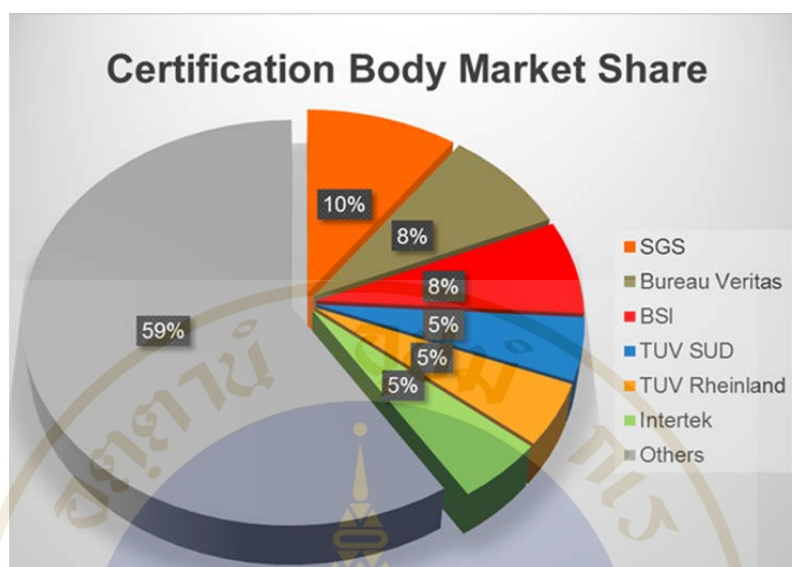
พันธกิจ “มุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรที่มีการแข่งขันและมีประสิทธิผลมากที่สุดในโลก ความสามารถหลักของเราในการตรวจสอบ การทดสอบและการรับรองกำลังได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีคุณภาพที่ดีที่สุด สิ่งเหล่านี้เป็นหัวใจสำคัญของสิ่งที่เราเป็น ตลาดที่เราเลือกจะได้รับการกำหนดโดยความสามารถของเราในการแข่งขันและเพื่อให้บริการที่ไม่มีใครเทียบได้อย่างสม่ำเสมอให้กับลูกค้าของเราทั่วโลก

1.1.3 โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 1.1 โครงสร้างองค์กร

1.1.4 ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เปรียบเทียบกับกับอุตสาหกรรมธุรกิจหน่วยงานผู้ตรวจประเมินรับรองระบบในประเทศไทย



ภาพที่ 1.2 ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เปรียบเทียบกับกับอุตสาหกรรมธุรกิจหน่วยงานผู้ตรวจประเมินรับรองระบบในประเทศไทย

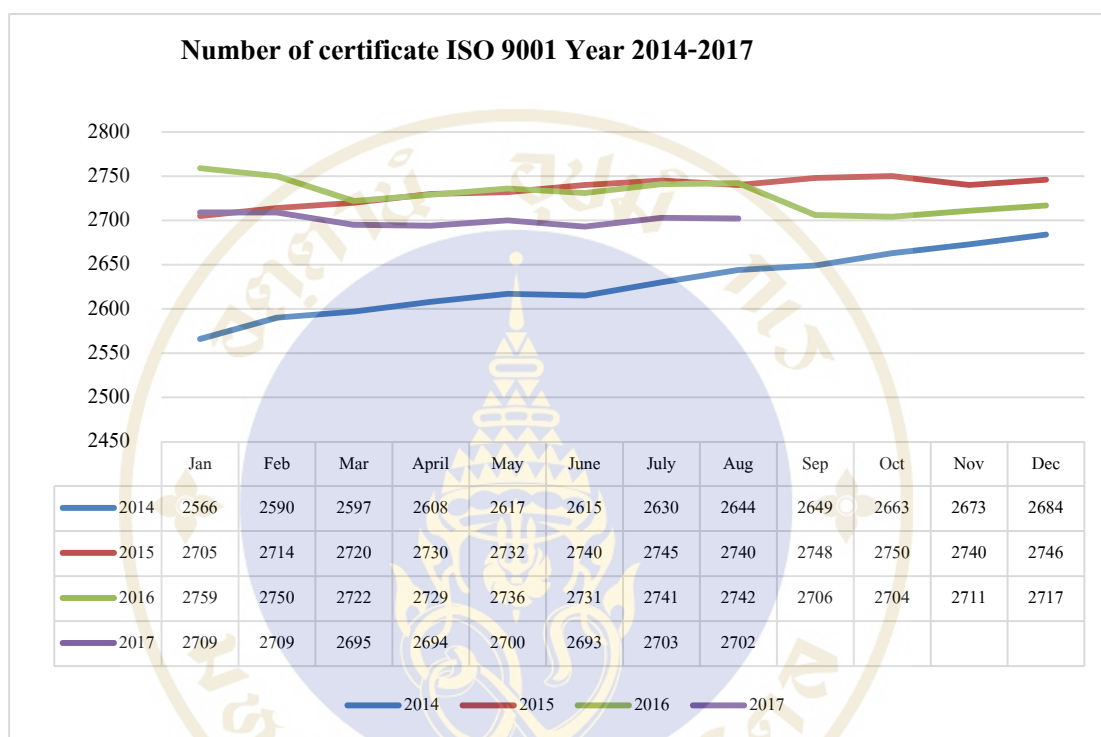
การจัดอันดับส่วนแบ่งทางการตลาดของกลุ่มธุรกิจหน่วยงานผู้ตรวจประเมินรับรองระบบในประเทศไทยที่ได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการ

1. บริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด
2. บริษัท บูโร เวกิตัส เซอร์ทิฟิเคชัน (ประเทศไทย) จำกัด
3. บีเอสไอ เซอร์ทิฟิเคชัน เซอร์วิสเซส (ไทยแลนด์) บจก.
4. บริษัท ทูฟ นอร์ด (ประเทศไทย) จำกัด
5. บริษัท ทียูวี ไรน์แลนด์ (ประเทศไทย) จำกัด
6. บริษัท อินเตอร์เทค เทสติ้ง เซอร์วิสเซส (ประเทศไทย) จำกัด
7. หน่วยงานผู้ตรวจประเมินรับรองระบบอื่นๆ

1.1.5 จำนวนใบรับรองมาตรฐานระบบคุณภาพของ ISO 9001 ของ บริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด ระหว่างปี 2014-2017

กราฟด้านล่างแสดงจำนวนใบรับรองระบบคุณภาพ ISO 9001 ของบริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด ระหว่างปี 2014-2017 ซึ่งจะเห็นได้ว่ายอดการเติบโตของใบรับรองในช่วงครึ่ง

ปีแรกของปี 2017 ลดลง 2 เปอร์เซนต์ เมื่อเทียบกับปี 2016 และยอดการเติบโตของจำนวนใบรับรองระบบคุณภาพ ISO9001 ในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา บริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด มียอดการเติบโตโดยเฉลี่ยเพียง 1 เปอร์เซนต์เท่านั้น ซึ่งยังไม่บรรลุเป้าหมายที่บริษัทฯ ได้ตั้งไว้ โดยเป้าหมายที่บริษัทฯ ตั้งไว้คือ การการเติบโตของใบรับรองมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9001 ต้องเติบโตอย่างน้อย 20 เปอร์เซนต์ต่อปี



ภาพที่ 1.3 กราฟแสดงจำนวนใบรับรองมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9001 ของบริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด ระหว่างปี 2014- เดือนสิงหาคม 2017

1.2 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากผู้ศึกษาทำงานอยู่ในกลุ่มธุรกิจผู้ตรวจประเมินรับรองระบบและได้ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ที่ส่งผลให้ลักษณะขององค์กรเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในธุรกิจที่รุนแรงขึ้นจากคู่แข่งรวมถึงนโยบายต่างๆ ของรัฐบาล ซึ่งส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์เดิมของบริษัท และมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO9001 เป็นมาตรฐานที่ทุกคนยอมรับอย่างสากล และเป็นมาตรฐานที่จะสามารถขยายช่องทางการเติบโตได้มากที่สุด ผู้ศึกษาจึงได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลให้แต่ละองค์กรตัดสินใจในการขอการรับรองมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO9001 และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการเพิ่ม

ขีดความสามารถในการเติบโต ของมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO9001 เพื่อนำมาศึกษาและกำหนดกลยุทธ์ ในการเพิ่มขีดความสามารถในการเติบโตของมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO9001 โดยนำ บริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นกรณีศึกษา

1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. ศึกษากลยุทธ์เพื่อเพิ่มเปอร์เซ็นต์ของการเติบโตของมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO9001 ของบริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด โดยเพิ่มสูงขึ้นอย่างน้อย 20% ต่อปี
2. หาปัจจัยที่ทำให้เพิ่มขีดความสามารถในการเติบโตของมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9001

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

1. องค์กรมีรายได้และผลกำไรจากยอดขายของระบบมาตรฐาน ISO9001 ที่เพิ่มขึ้น
2. ช่วยทำให้โรงงานอุตสาหกรรมและองค์กรต่างๆที่มีเป้าหมายในการที่จะขอการรับรองระบบ ISO9001 ประสบความสำเร็จ
3. ช่วยสร้างมาตรฐานให้โรงงานอุตสาหกรรมและองค์กรต่างๆ ในประเทศไทยมีมาตรฐานที่เป็นสากลมากขึ้น สินค้าและบริการมีมาตรฐานสูงขึ้น ประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น

บทที่ 2

การวิเคราะห์สภาพปัญหา

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Five Forces Model)

1. การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry among Existing Firms) การแข่งขันในธุรกิจของหน่วยงานตรวจประเมินรับรองระบบมีความรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากมีหน่วยงานตรวจประเมินรายใหม่เข้ามามากขึ้น ในประเทศไทยนี้มีอยู่ด้วยกันทั้งหมด 36 หน่วยงาน แต่หน่วยงานที่ได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการเป็นหลัก มีอยู่ด้วยกันทั้งหมด 10 หน่วยงาน จึงทำให้ต้องมีการดึงกลยุทธ์ต่างๆ ขึ้นมาเพื่อแข่งขันกันมากด้วยการกำหนดราคาต่ำลงเพื่อดึงดูดลูกค้าให้ตัดสินใจ

2. ภัยคุกคามของกลุ่มรายใหม่ (Treat of New Entrant) ภัยคุกคามจากกลุ่มรายใหม่นั้นมีไม่มากนัก เพราะเนื่องจากธุรกิจการตรวจรับรองระบบมาตรฐานจำเป็นต้องมีภาพลักษณ์ที่ดี อีกทั้งยังต้องมีความน่าเชื่อถือในระดับหนึ่ง การมีการอ้างอิงจากกลุ่มลูกค้าจากกลุ่มอุตสาหกรรมต่างๆ ในมือจะทำให้ได้เปรียบ กลุ่มรายใหม่ที่เพิ่งเข้ามาดำเนินธุรกิจ จึงทำให้องค์กรที่อยู่มานานกว่าและมีเครือข่ายมากกว่ามีศักยภาพที่ดีกว่าของกลุ่มรายใหม่ที่ยังไม่เป็นที่รู้จักและยังไม่มีลูกค้าอ้างอิง ที่น่าเชื่อถือเท่ากับหน่วยงานที่มีประสบการณ์มากกว่าและมีลูกค้าอ้างอิงมากกว่าและที่ดีกว่า

3. ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Treat of Substitutue) ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนมีค่อนข้างต่ำเนื่องจากเป็นธุรกิจการให้บริการการตรวจรับรองระบบ เป็นธุรกิจที่ค่อนข้าง เฉพาะเจาะจง ต้องใช้ประสบการณ์และความน่าเชื่อถือ และความรู้ความสามารถของผู้ตรวจประเมินสูงจึงไม่มีสินค้าหรือการบริการอื่นๆ เข้ามาทดแทนหรือมีความเป็นไปได้ยากที่จะมีสินค้าและบริการอื่นๆ เข้ามาทดแทนได้

4. อำนาจการต่อรองจากลูกค้า (Bargaining Power of Supplier) ในอุตสาหกรรมการตรวจประเมินรับรองระบบแบ่งการมีอำนาจต่อรองจากลูกค้าออกเป็น 2 แบบ คือ แบบที่บริษัทได้รับการกำหนดจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ หรือ บริษัทที่มีลูกค้ารายใหญ่บังคับหรือออกนโยบายว่า บริษัทที่จะสามารถทำการซื้อขายกับบริษัทนั้นๆ ได้จำเป็นต้องได้รับการตรวจรับรองระบบจากหน่วยผู้ประเมิน (Certified Body) เดียวกันกับบริษัทนั้นๆ ซึ่งตรงนี้ก็ทำให้ลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองน้อย ในกรณีที่บริษัท ไอเอสไอ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้รับรองให้กับบริษัทที่เป็นลูกค้ารายใหญ่ของบริษัทนั้นๆ ก็จะสามารถกำหนดราคาให้สูงขึ้นได้ แต่ในอีกกรณีหนึ่งที่บริษัทไม่ได้มีการผูกบังคับหรือถูกกำหนดจากบริษัทแม่หรือบริษัทที่เป็นลูกค้ารายใหญ่ ทางลูกค้าก็จะมีสิทธิ์ที่จะเลือกบริษัทตรวจรับรองได้มากขึ้น และอำนาจการตัดสินใจส่วนมากจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารและคณะกรรมการของบริษัท ซึ่งกลุ่มลูกค้าบริษัท

เหล่านี้จะมีอำนาจในการต่อรองมากเนื่องจากคู่แข่งรายอื่นๆ เสนอราคาที่ต่ำกว่า ทางบริษัทฯ จึงจำเป็นต้องลดราคาลงเพื่อให้แข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นๆ ได้

5. อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Supplier) เราแบ่งซัพพลายเออร์ออกเป็น 2 ส่วน คือ ซัพพลายเออร์ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลักในการดำเนินธุรกิจโดยตรง และซัพพลายเออร์ที่สนับสนุนกิจกรรมในการดำเนินธุรกิจ ซัพพลายเออร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจโดยตรงคือ ผู้ตรวจประเมิน ที่เป็น Subcontractor ในกรณีที่ผู้ตรวจประเมินที่เป็นพนักงานประจำไม่เพียงพอหรือบางงานที่จำเป็นต้องใช้คุณสมบัติของผู้ตรวจประเมินที่เป็น Subcontractor ทำให้บางครั้งต้องมีการจ้างผู้ตรวจประเมินแบบสัญญาจ้าง ซัพพลายเออร์ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลักโดยตรงมีอำนาจในการต่อรองสูงในเรื่องของราคาค่าจ้าง อีกส่วนหนึ่งคือ ซัพพลายเออร์ที่สนับสนุนกิจกรรมหลัก เช่น รถเช่า, ของใช้ในสำนักงาน, บริษัทที่ให้บริการด้านการจัดทำระบบการเก็บข้อมูลและเอกสารของบริษัทฯ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ บริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด มีปริมาณการใช้บริการกับกลุ่มซัพพลายเออร์กุ้มนี้น้อยค่อนข้างสูงจึงทำบริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นลูกค้าคนสำคัญของบริษัทที่เป็นซัพพลายเออร์กุ้มนี้นี้ จึงทำให้มีอำนาจในการต่อรองกับซัพพลายเออร์เหล่านี้สูง

2.2 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT)

2.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)

2.2.1.1 Strengths (S) จุดแข็ง

- ด้านความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงของบริษัท เนื่องจาก กลุ่มบริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทชั้นนำของโลกที่ได้รับการยอมรับและมีชื่อเสียงในด้านการรับรองระบบและให้บริการมาเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน อีกทั้งปัจจุบันกลุ่มบริษัท ไอเอสโอ เป็นองค์กร ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นบริษัทที่มีบรรทัดฐานระดับสากล สำหรับมาตรฐานสูงสุดในด้านผู้เชี่ยวชาญ คุณภาพ และความซื่อสัตย์ โดยมีเครือข่ายตั้งอยู่มากกว่า 1,200 แห่ง ใน 140 ประเทศ จึงทำให้บริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัดมีความน่าเชื่อถือในระดับหนึ่ง

- ด้านขีดความสามารถ ด้วยความเป็นผู้นำโลกในด้านการบริการรับรองระบบมาตรฐาน ซึ่งมีลูกค้ามากกว่า 100,000 รายทั่วโลก และในประเทศไทย มีลูกค้าที่ได้รับการรับรองระบบมาตรฐานต่างๆ กับ บริษัทไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด มากกว่า 2,000 องค์กร บริษัทฯ ได้ปรับปรุงกระบวนการทำงานและระบบการทำงาน รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในหลายๆ ด้านบริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นหน่วยงานผู้ตรวจประเมินรับรองมาตรฐานสากลต่างๆ มากกว่า

50 มาตรฐาน รวมมาตรฐานอื่นๆ ที่ลูกค้าเป็นผู้กำหนด และมาตรฐานที่ทางบริษัทฯ เป็นผู้พัฒนาขึ้นให้กับลูกค้า มาตรฐานสากลที่บริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด มีขีดความสามารถในการให้การรับรองได้ อาทิ ISO9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO14064, ISO/TS16949, ISO27001, ISO 13485, FSC-COC, AS9100, TL9000, FSSC22000, BRC, GLOBALG.A.P. เป็นต้น

- ด้านบุคลากร บริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) มีทีมงานตรวจประเมินรับรองระบบที่มีศักยภาพ ประสบการณ์และความรู้ความสามารถในหลากหลายอุตสาหกรรม เนื่องจากบริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด ได้มีการกำหนดและคัดสรรบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานในตำแหน่งผู้ประเมิน โดยคัดเลือกจากความรู้ ความสามารถ ประวัติการศึกษา และประสบการณ์จากการทำงานในแต่ละประเภทอุตสาหกรรม เป็นอย่างดี

- ด้านการจัดเก็บข้อมูล เนื่องจากธุรกิจการตรวจประเมินมีความจำเป็นที่จะต้องรักษาข้อมูลและความลับของลูกค้าการจัดเก็บสำรองข้อมูลของลูกค้าในส่วนของสัญญาข้อตกลงในการให้บริการรายงานการตรวจประเมินของลูกค้า และสำเนาใบรับรองระบบของลูกค้าผ่านทางบริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด นั้นมีระบบในการจัดเก็บข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ และใช้ระบบการจัดเก็บข้อมูลที่มีความปลอดภัยสูง

- ด้านองค์ความรู้ บริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด มีบริษัทในเครือที่เปิดขึ้นเพื่อให้บริการการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ทั้งในด้านของการทำระบบมาตรฐานต่างๆ โดยตรงที่จะสามารถช่วยให้ลูกค้าต่อยอดความรู้ให้กับองค์กรได้

- ด้านคุณธรรมและจริยธรรม เนื่องจากบริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลและองค์ความรู้ของบริษัทลูกค้าเป็นหลัก จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่พนักงานทุกคนที่อยู่ในองค์กรจะต้องมีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรมและจริยธรรม ในการทำงาน ไม่นำข้อมูลของลูกค้าไปเผยแพร่ให้กับคู่แข่งของลูกค้าหรือเผยแพร่ต่อผู้อื่น โดยทางบริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด ได้มีการปลูกฝังพนักงานทุกคนให้มีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้าและเพื่อนร่วมงาน โดยมีการจัดอบรมพนักงานในเรื่องของ Code of Integrity และ Corporate Social Media Policy ทุกๆ 6 เดือน

2.2.1.2 Weakness (W) จุดอ่อน

- ด้านบุคลากร เนื่องจากบุคลากรในส่วนงานการตลาดและการขาย มีเปอร์เซ็นต์ของการ Turn Over สูงจึงทำให้บุคลากรในส่วนงานนี้ที่ทำหน้าที่ติดต่อกับลูกค้า และเสนอขายสินค้าให้กับลูกค้า ยังขาดความรู้ในเรื่องของข้อมูลผลิตภัณฑ์และข้อมูลเชิงเทคนิคในการที่จะให้ข้อมูลกับลูกค้า

- ด้านการประสานงาน เนื่องจากบริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นองค์กรขนาดใหญ่ และมีโครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อน โดยเฉพาะส่วนงานขายที่มีการกำหนดกฎเกณฑ์ และหน้าที่ความรับผิดชอบในการขายที่ซับซ้อน ทำให้ลูกค้าเกิดความสับสนในการติดต่อเข้ามาเพื่อขอรับบริการ และใช้เวลานานกว่าที่จะได้ข้อมูลในการบริการจากผู้รับผิดชอบโดยตรง
- การให้ข้อมูล Support ลูกค้า เอกสารต่างๆที่ใช้ในการสื่อสารต่อลูกค้า เนื้อหาหลักเป็นภาษาอังกฤษ ทำให้ลูกค้าบางรายยากต่อการเข้าใจ
- ด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์ เนื่องจากบริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นองค์กรนานาชาติ ในการดำเนินงานด้านประชาสัมพันธ์และด้านการตลาด การจัดทำโปรโมชันทางการตลาดและการประชาสัมพันธ์จึงต้องขึ้นอยู่กับทาง Global ด้วย ทำให้การจัดทำโปรโมชันทางการตลาดเพื่อกระตุ้นยอดขายยังไม่ค่อยเป็นที่น่าสนใจต่อกลุ่มลูกค้าและยังไม่ตอบโจทย์และความต้องการของลูกค้าในประเทศไทย
- ด้านกระบวนการทำงาน เนื่องจาก บริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นหน่วยงานผู้ตรวจประเมินระบบมาตรฐานที่มีความเคร่งครัด ทำให้ลูกค้าเกิดความกังวลในการที่จะเลือก บริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้ตรวจประเมิน และอาจจะมีความเสี่ยงที่จะไม่ผ่านการรับรอง ทำให้ลูกค้าบางรายมองหาวิธีทางลัด ที่จะได้มาซึ่งใบรับรอง โดยเลือกใช้ หน่วยตรวจประเมินที่ไม่ได้มาตรฐาน

2.2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis)

2.2.2.1 Opportunity (O) โอกาส

- ด้านสังคม ในปัจจุบันกระแสและแนวโน้มของคนมีความตระหนักในเรื่องคุณภาพ ความปลอดภัย และ สุขภาพมากขึ้น ทำให้บริษัทและองค์กรต่างๆ ดำเนินธุรกิจโดยต้องคำนึงถึงคุณภาพของสินค้าและบริการมากขึ้นทำให้องค์กรต่างๆ หันมาให้ความสนใจทำระบบมาตรฐานต่างๆ มากขึ้น
- ด้านนโยบายรัฐบาล รัฐบาลมีการกำหนดเงื่อนไข ของบริษัทที่ได้รับ การส่งเสริมจาก หน่วยงานที่ส่งเสริมการลงทุน (BOI) สำหรับโครงการ หรือ บริษัท ที่มีเงินลงทุนเกิน 10 ล้านบาทขึ้นไป จะต้องดำเนินการเพื่อให้ได้รับมาตรฐาน ISO 9001 ภายใน 2 ปี นับจากวันเปิดดำเนินการ หากไม่สามารถดำเนินการได้ จะถูกเพิกถอนสิทธิและประโยชน์ในการยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล
- ด้านการกำหนดคุณสมบัติการประมูลงาน โดยทั่วไปแล้วการที่บริษัทต่างๆ ที่ได้รับรองระบบมาตรฐานคุณภาพ ย่อมทำให้บริษัทนั้นๆ มีข้อแตกต่างและได้เปรียบคู่แข่งใน

ด้านการแข่งขันและความน่าเชื่อถืออยู่แล้ว ทำให้บริษัทหรือหน่วยงานที่เป็นลูกค้าด้วยความมั่นใจและทำให้การตัดสินใจในการทำสัญญาซื้อขายเป็นไปได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ซึ่งในประเทศไทยเอง หน่วยงานราชการต่างๆ จะมีการระบุคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้าประมูลงานกับหน่วยงานราชการไว้ อย่างชัดเจนว่า องค์กรที่จะสามารถยื่นเสนอประมูลราคาได้จำเป็นต้องได้รับการรับรอง ISO 9001 Accreditation NAC เท่านั้นจึงจะสามารถประมูลงานกับหน่วยงานราชการได้

- ด้านเทคโนโลยี เนื่องจากปัจจุบัน เทคโนโลยีต่างๆ เข้ามามีบทบาทในการดำเนินธุรกิจมากขึ้นเป็นการสร้างความสะดวกสบายแก่บุคคลโดยทั่วไปรวมถึงระดับองค์กร ทำให้หลายๆ องค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น และทำให้กลุ่มลูกค้ามีช่องทางในการติดต่อกับบริษัท ไอเอสไอ (ประเทศไทย) จำกัด มากขึ้นที่ไม่ใช่เพียงแต่ทางโทรศัพท์ แต่ทางลูกค้ายังสามารถติดต่อผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัท หรือทาง โซเชียล ออนไลน์ อื่นๆ อีกทั้งยังเป็นโอกาสที่ทำให้ทางบริษัท ไอเอสไอ (ประเทศไทย) จำกัด สามารถจัดหาช่องทางต่างๆ ในการเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ เพื่อเป็นความรู้และประชาสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และจะทำให้บริษัทฯ เป็นรู้จักต่อลูกค้ามากขึ้น เช่น การจัดทำ E-learning และ Webinar ที่จะเข้ามาช่วยทำให้ลูกค้าเข้าถึงข้อมูลและสามารถเรียนรู้ ศึกษา ข้อกำหนดต่างๆ ในการทำระบบมาตรฐานต่างๆ ผ่านทางออนไลน์ เป็นการสร้างความสะดวกสบาย และประหยัดค่าใช้จ่าย ทั้งในส่วนของลูกค้าและบริษัทฯ ด้วย

- ด้านการเติบโตของอุตสาหกรรม จำนวนโรงงานอุตสาหกรรมที่ได้รับใบอนุญาตและแจ้งประกอบกรมเพิ่มขึ้น ภาคเอกชนมีการตื่นตัวจากนโยบายส่งเสริมการลงทุนของภาครัฐบาล มีการขยายตัวการลงทุนธุรกิจจากประเทศต่างๆ เข้ามาในประเทศไทยมากขึ้นเรื่อยๆ

2.2.2.2 Treats (T) อุปสรรค

- ด้านคู่แข่ง ในสภาพการแข่งขันในธุรกิจการตรวจประเมินรับรองระบบ มีการแข่งขันสูงขึ้นเรื่อยๆ มีหลายหน่วยงานที่สามารถตรวจประเมินรับรองระบบได้ ทั้งที่ได้มาตรฐานและไม่ได้มาตรฐาน จึงทำให้ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น ทำให้ต้องมีการแข่งขันทางด้านราคาเพื่อแย่งชิงลูกค้า

- ด้านลูกค้า พฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าและบริษัทต่างๆ มีหลากหลาย ทั้งกลุ่มที่เน้นคุณภาพและประสิทธิภาพในการตรวจรับรองเพื่อให้ได้ผลที่แท้จริง เพื่อนำไปพัฒนาองค์กร โดยไม่ได้คำนึงเรื่องของราคา แต่ก็มีลูกค้าในบางกลุ่มที่ไม่เน้นในเรื่องคุณภาพและประสิทธิภาพของการตรวจรับรอง ต้องการเพียงแค่การตรวจรับรอง เพื่อให้ผ่านการตรวจและได้มาซึ่งใบรับรอง โดยจะเลือกหน่วยงานตรวจรับรองจากราคาที่ถูกกว่าเป็นหลัก โดยไม่ได้คำนึงถึงผลจากการตรวจรับรอง

- ด้านเศรษฐกิจ ในสภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวไม่เติบโตมาก ทำให้ผู้บริหารในหลายๆ บริษัทชะลอการตัดสินใจในการทำระบบมาตรฐาน และลดงบประมาณในการทำระบบ

มาตรฐานลงเพราะเนื่องจาก ผู้บริหารจะมองเรื่องความจำเป็นที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดมากกว่าการที่จะพัฒนาองค์กรของบริษัทให้ดีขึ้น

- ด้านธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จากหลายปีที่ผ่านมาหลายบริษัท ที่ได้รับผลกระทบจากอุทกภัยธรรมชาติ ทำให้บริษัท ที่อยู่ในนิคมอุตสาหกรรมหลายๆ นิคมได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์น้ำท่วม จึงทำให้หลายบริษัท ได้รับความเสียหายเป็นอย่างมาก หลายบริษัทต้องปิดตัวลงไป หลายบริษัทต้องยกเลิกการขอการรับรองมาตรฐาน เนื่องจาก ฐานการผลิต และส่วนงานต่างๆ ได้รับความเสียหายไปด้วยจึงไม่สามารถทำให้รักษาระบบได้ต่อไป หลายบริษัทต้องใช้ทรัพยากรไปกับการฟื้นฟูให้องค์กรกลับมาสู่สภาพปกติ ทำให้ไม่คำนึงถึงการทำระบบมาตรฐาน

2.3 สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด

จากการวิเคราะห์ FIVE FORCES และ SWOT ข้างต้น แนวโน้มธุรกิจตรวจประเมินรับรองระบบแล้ว โดยเฉพาะมาตรฐาน ISO9001 จะยังคง ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปในอัตราที่รวดเร็วยิ่งขึ้น เนื่องจากปัจจุบันผู้บริโภคและบริษัทต่างๆ ให้ความสำคัญในด้านคุณภาพสินค้า และการบริการ อีกทั้งการเติบโตของบริษัทที่เกิดขึ้นใหม่ในทุกๆ ปี การสนับสนุนการลงทุนจากภาครัฐบาล ทำให้กลุ่มโรงงานต่างๆ ที่อยู่ในแต่ละอุตสาหกรรม มีความต้องการและความจำเป็นในการทำระบบมาตรฐาน ระบบคุณภาพ ISO9001 ซึ่งในปัจจุบันคือ Version 2015 ซึ่งมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9001 ทุกบริษัทในทุกอุตสาหกรรมสามารถขอการรับรองได้ เพื่อการพัฒนาองค์กรธุรกิจอย่างมั่นคง และยั่งยืนและรายได้เปรียบทางการค้า จึงทำให้ยังมีช่องว่างในการเติบโตของการขยายตลาดให้กลุ่มโรงงานในแต่ละอุตสาหกรรมมากขึ้น แต่ในทางกลับกันที่บริษัทคู่แข่งที่อยู่ในธุรกิจตรวจประเมินรับรองระบบนี้มีการพัฒนากิจกรรมทางการตลาดมากขึ้น มีการพัฒนาระบบการทำงานภายในให้ก้าวหน้าที่จะทำให้ลูกค้าเข้าถึงได้ง่ายขึ้น อีกทั้งบุคลากรในองค์กร ได้ถูกพัฒนาให้มีศักยภาพมากขึ้น

ดังนั้น การที่บริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด ได้มองภาพตัวเองว่าเป็นผู้นำทางการตลาดในอุตสาหกรรมการตรวจรับรองระบบอาจจะต้องเปลี่ยนมุมมองใหม่ และหันมาพัฒนาและแก้ไขปรับปรุงระบบบริหารภายในที่มีปัญหาและหาสาเหตุของปัญหา และการจัดทำกิจกรรมทางการตลาดให้เป็นที่น่าสนใจแก่กลุ่มลูกค้าใหม่ๆ มากขึ้น พร้อมด้วยการรักษากลุ่มฐานลูกค้าเดิมที่เป็นกลุ่มจงรักภักดีให้อยู่กับเราตลอดไป ไม่เปลี่ยนทิศทางไปหาคู่แข่ง โดยการปรับกลยุทธ์ด้านการตลาด และการนำเสนอทางเลือกที่จะช่วยให้บริษัท ที่ต้องการขอการรับรองมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9001 ได้มีการเตรียมความพร้อมในการทำระบบ เพื่อรองรับการตรวจรับรองให้เป็นที่น่าพอใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลมากขึ้น เพื่อให้บริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด สามารถเพิ่มขีดความสามารถ

ในการเติบโตของมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9001 ให้เป็นไปตามเป้าหมายของบริษัท และเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจผู้ตรวจประเมินรับรองระบบ



บทที่ 3

การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา

จากที่ได้กล่าวในบทที่ 2 จะเห็นได้ว่า การที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการเติบโตของมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9001 ให้เป็นไปตามเป้าหมายของบริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด จะต้องมีการปรับแผนกลยุทธ์ให้ทันสมัยเพื่อรองรับความต้องการของกลุ่มบริษัทเป้าหมายและการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการตลาดที่ต้องเปลี่ยนให้เข้ากับพฤติกรรมของกลุ่มผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ คัดเลือกหน่วยงานผู้ประเมินรับรองระบบมาตรฐาน ให้กับแต่ละองค์กร ซึ่งในธุรกิจของหน่วยงานผู้ตรวจประเมินรับรองระบบจะต้องสร้างความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้าก่อนเป็นอันดับแรก โดยการให้ข้อมูลเชิงลึกเพื่อให้ลูกค้าเข้าใจในลักษณะของผลิตภัณฑ์และการบริการก่อน เมื่อลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นและเข้าใจถึงประโยชน์และผลประโยชน์และความคุ้มค่าที่จะได้รับจากการที่จะเลือก บริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้ตรวจประเมิน ก็จะเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกรับ การบริการจาก บริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) ในทิศทางเดียวกันลูกค้าก็มีทางเลือกอื่นๆ จากหน่วยงานผู้ตรวจประเมินอื่นๆ ด้วยเช่นกัน จึงทำให้ลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองมากขึ้น จึงทำให้ผู้ศึกษานำปัญหาต่างๆ มาวิเคราะห์และหาความสัมพันธ์ของแต่ละปัญหา โดยใช้เครื่องมือ Fishbone (Cause and Effect Diagram) เพื่อให้เห็นภาพรวม และสามารถมองเห็นความเชื่อมโยงของส่วนต่างๆ

3.1 การคิดเชิงเป็นระบบ

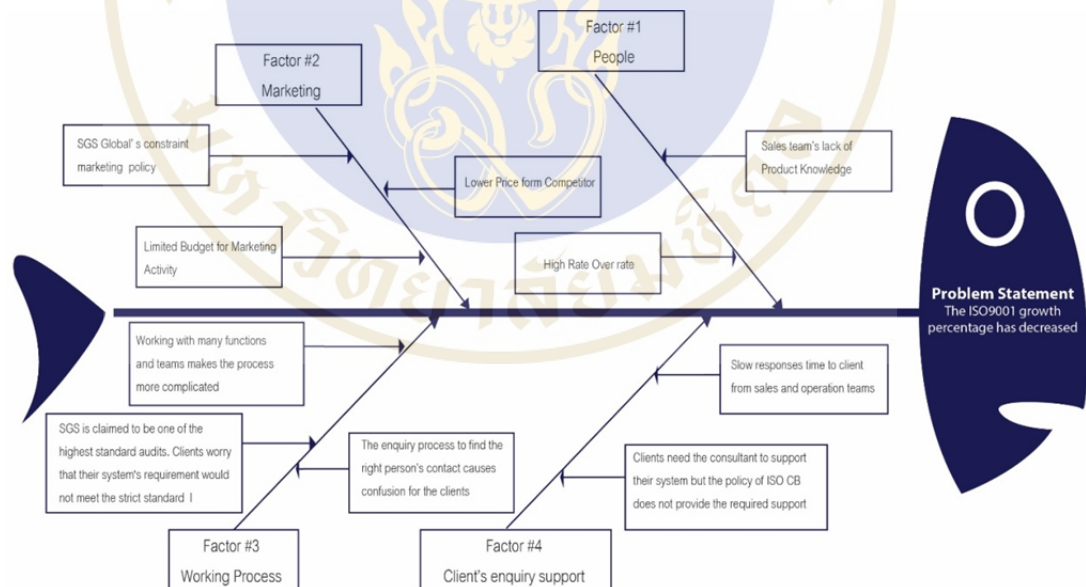
การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) คือ การคิดถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มองภาพรวมที่เป็นระบบ และมีส่วนประกอบย่อยๆ โดยอาศัยการคิด รูปแบบโดยทางตรง และโดยทางอ้อม ทฤษฎีระบบให้แนวคิดที่ว่าแต่ละสิ่งย่อมอยู่ในเอกภพ (The Universe) รวมทั้งสิ่งเล็ก ใหญ่เพียงใด ล้วนเป็นหนึ่งหน่วยระบบ มีวงจรของการทำงาน มีปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ปัจจัยการผลิต ความเป็นระบบ ผลผลิตรวมย่อมเกิดจากการประสานงานกันหลายๆ ระบบ แต่ละหน่วยมีระบบการทำงานตามบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกัน

3.2 ประโยชน์ของการคิดเชิงระบบ

1. ช่วยทำให้เกิดความคิดเพื่อการพัฒนาองค์กรในภาพรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ช่วยประสานงานร่วมกับส่วนงานหรือบุคคลอื่นให้เป็นไปตามกระบวนการ และระบบการบริหารงานภายใน
3. ช่วยให้เราสามารถคิดวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร และตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. เพื่อให้มองเห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับระบบภายในองค์กร ที่เกิดขึ้นเป็นระบบ เชื่อมโยงติดต่อกัน และสามารถแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 เครื่องมือและเทคนิคสำหรับการแก้ปัญหา

เพื่อให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ของสาเหตุสำคัญของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นจะใช้เครื่องมือและเทคนิคสำหรับการแก้ปัญหา แบบแผนผังเหตุและผล Fishbone (Cause and Effect Diagram) ทางผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ ถึงสาเหตุของปัญหาตามแผนผังเหตุและผลด้านล่างนี้



ภาพที่ 3.1 การวิเคราะห์ แผนผังเหตุและผล Fishbone (Cause and Effect Diagram)

จากภาพ การวิเคราะห์ แผนผังเหตุและผล Fishbone (Cause and Effect Diagram) แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นรวมทั้งปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กับปัญหา โดยเริ่มจากยอดการเติบโตของระบบ ISO 9001 ที่มียอดการเติบโตในแต่ละในช่วง 3-4 ปีที่ผ่านมา การเติบโตของจำนวนบริษัทที่ขอรับรองมาตรฐานระบบ ISO9001 มีแนวโน้มในการเติบโตเพียงโดยเฉลี่ยเพียง 1-2% โดยได้มีการวิเคราะห์ห้ออกเป็นปัจจัยต่างๆ 4 ด้าน ซึ่งในแต่ละด้านมีเหตุและผลของการเกิดปัญหา ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 ด้านบุคลากร เนื่องจากอัตราการลาออกของพนักงานของบริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด มีค่อนข้างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่อยู่ในส่วนงานขาย พนักงานบางท่านเข้าร่วมงานกับทางบริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด ยังไม่ผ่านการทดลองงานก็ลาออก ซึ่งปัญหาดังนี้ทำให้บริษัทฯ เสียเวลาและทรัพยากรต่างๆ ในการอบรมพนักงานใหม่เพราะกว่าที่พนักงานใหม่จะเข้าใจระบบงานของแผนกทั้งหมดก็ต้องใช้เวลานานอย่างน้อย 6 เดือน ถึง 1 ปี เมื่อพนักงานลาออกก็ต้องสรรหาคนใหม่และฝึกพนักงานใหม่ซึ่งตลอดระยะเวลา 1 ปีที่ผ่านมา มีพนักงานขายและการตลาดลาออกมากกว่า 10 คน เหตุผลที่พนักงานลาออกส่วนมากมีความกดดันในเรื่องของยอดขาย จากการกำหนด เคพีโอ ที่บริษัทตั้งไว้ ซึ่งเหตุผลที่ พนักงานขายไม่สามารถทำยอดขายให้ถึงเป้าได้ก็มีหลายปัจจัยย่อย คือ ยังขาดความรู้ในส่วนของผลิตภัณฑ์ที่ไม่สามารถอธิบายและทำให้ลูกค้าได้เข้าใจได้ การแบ่งเขตการรับผิดชอบที่แตกต่างกันและผลิตภัณฑ์ที่รับผิดชอบที่แตกต่างกันทำให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันของโอกาสในการขาย ทำให้พนักงานบางท่านตัดสินใจลาออกและทำผิดสัญญา กับบริษัท ตั้งแต่ต้น โดยการ ไปทำงานกับคู่แข่งและทำให้ข้อมูลขององค์กรรั่วไหลไปยังคู่แข่งอีกด้วย ปัญหาทั้งหมดที่กล่าวมาจึงเป็นสาเหตุปัญหาหนึ่งที่เกิดจากการบริหารจัดการคนภายในองค์กรที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายของยอดขายและยอดการเติบโตของมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9001

ปัจจัยที่ 2 ด้านการตลาด บริษัทคู่แข่งมีการจัดทำกลยุทธ์การแข่งขันทางการตลาดที่ดูเด็ด โดยเฉพาะในเรื่องของราคา บริษัท ในกลุ่มอุตสาหกรรมต่างๆ มีปัจจัยหลักๆ ในการคัดเลือกหน่วยงานเพื่อขอการรับรองระบบมาตรฐาน หลักๆ อยู่ 2 ด้านด้วยกันคือ ด้านราคา และด้านชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของหน่วยงานผู้ประเมินรับรองระบบ ซึ่งตรงนี้ทางบริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด เองจะได้เปรียบในส่วนชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือแต่ลูกค้าส่วนมากไม่เลือกใช้บริการกับทางบริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด เพราะไม่สามารถยอมรับราคาที่แพงกว่าคู่แข่งเจ้าอื่นในตลาด ซึ่งทางบริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด ไม่มีนโยบาย และกลยุทธ์ในการปรับลดราคาเพื่อให้การได้มาซึ่งลูกค้ารายใหม่ อีกทั้งทาง บริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด ก็ยังถูกจำกัดในเรื่องของงบประมาณในการทำการตลาด และนโยบายจากทางกลุ่มในเครือบริษัท ไอเอสโอทั่วโลก เพราะการมองภาพลักษณ์ของกลุ่ม บริษัท ไอเอสโอ ต้องมองโดยภาพรวมทั่วโลก ไม่ใช่แค่ในประเทศไทยเพียง

ประเทศไทยเดียว จะเน้นการจัดทำกลยุทธ์ต่างๆ และนโยบายทางการตลาดจะต้องได้รับการอนุมัติจากทางผู้บริหารระดับสูงในส่วนของกลุ่ม บริษัท ไอเอสโอ ในภูมิภาคแปซิฟิกเอเชียก่อน ถึงจะสามารถดำเนินการจัดทำแผนการตลาดใหม่ขึ้นได้

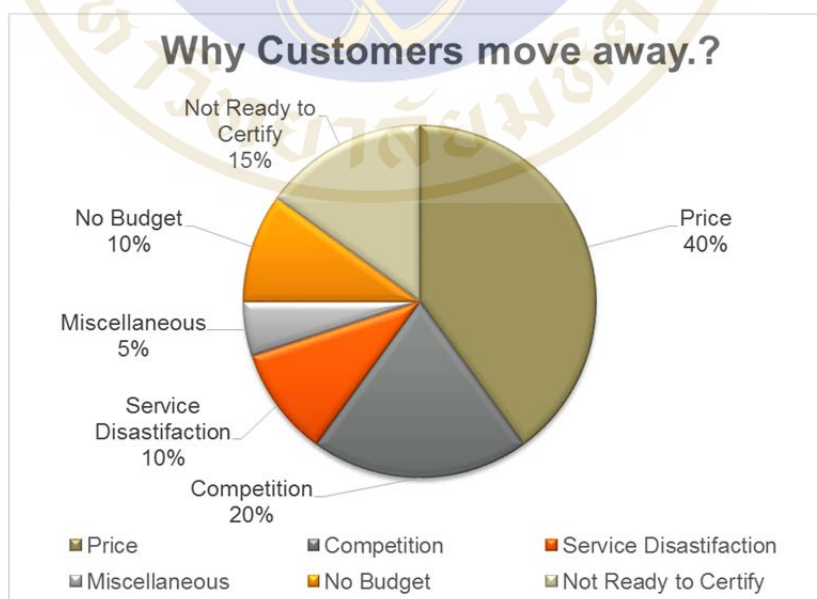
ปัจจัยที่ 3 ด้านกระบวนการการทำงาน เนื่องจาก บริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นองค์กรระดับโลกและเป็นองค์กรที่ถือว่าเป็นขนาดใหญ่จึงทำให้มีกระบวนการการทำงานที่ซับซ้อนหลายขั้นตอนและด้วยการที่เป็นหน่วยงานประเมินรับรองระบบที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการ เพื่อป้องกันการผิดพลาดจากการทำงานที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบโดยตรงไปถึงลูกค้า เพื่อรักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร ทางบริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด จึงได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน (Procedure) ที่กลุ่มบริษัท ไอเอสโอ ทั่วโลกจำเป็นต้องใช้แนวทางการปฏิบัติเดียวกัน ทำให้บางครั้งการทำงานเป็นไปอย่างล่าช้า จึงเป็นผลทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจในการบริการของบริษัทฯ และจากการที่บริษัทฯ ได้ทำแบบประเมินความพึงพอใจจากลูกค้า พบว่ามีลูกค้าหลายรายไม่พอใจ ในเรื่องของกรติดต่อประสานงาน เนื่องจาก เมื่อลูกค้าได้ติดต่อบริษัทฯ เข้ามาเพื่อสอบถามข้อมูลและแจ้งความประสงค์ขอรับบริการนั้น มีการโอนเรื่องไปยังส่วนงานต่างๆ มากกว่า 2-3 สาขาว่าที่จะได้รับข้อมูลและได้คุยกับบุคคลที่รับผิดชอบโดยตรง ทำให้ลูกค้าเกิดความสับสนช่องทางในการติดต่อเพราะเนื่องจากมีหลายส่วนงาน และในแต่ละส่วนงานมีผู้รับผิดชอบหลายคน ส่วนสุดท้ายของปัจจัยด้านกระบวนการทำงานนั้น เนื่องจากทางบริษัทฯ มีนโยบายให้พนักงานทุกคนปฏิบัติงานตามข้อกำหนดในการดำเนินงานของบริษัทที่มีกำหนดไว้อย่างชัดเจน ทำให้การตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมินทุกคนจะต้องมีมาตรฐานในการตรวจประเมิน และทำให้บางครั้งลูกค้าที่ได้รับตรวจรู้สึกเป็นกังวลกับการตรวจรับรองกับ บริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด

ปัจจัยที่ 4 ด้านการตอบสนองการให้บริการตามความต้องการของลูกค้า จากข้อมูลการตอบแบบสอบถามความพึงพอใจจากลูกค้า มีลูกค้าจำนวนหนึ่งที่ต้องการให้ทางบริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด ปรับปรุง เรื่องระยะเวลาในการส่งรายงานการตรวจประเมินให้กับลูกค้าที่มีความล่าช้าและการตอบกลับความต้องการของลูกค้าจากทีมงานและฝ่ายปฏิบัติการอื่นก็ยังไม่รวดเร็วทันที่ตามที่ลูกค้าต้องการ ในส่วนของความต้องการอื่นๆ จากลูกค้า คือต้องการที่ปรึกษาในการทำระบบ แต่เนื่องจากข้อจำกัดของการให้คำปรึกษาในส่วนของการทำงาน เพราะด้วยกฎเกณฑ์ของจากหน่วยงานที่กำกับดูแลระบบ ไอเอสโอ อย่างองค์กร ไอเอเอฟ ได้มีการกำหนดมาอย่างชัดเจนว่าหน่วยงานผู้ตรวจประเมินห้ามให้คำปรึกษาและรับทำเป็นที่ปรึกษาให้กับองค์กรต่างๆ ที่ต้องการขอรับรองระบบมาตรฐาน ซึ่งจากการศึกษาพบว่าลูกค้ารายใหม่จำนวนมากหรือเกือบทุกบริษัทที่ต้องการขอรับรองระบบ ต้องการให้ที่มีปรึกษาเข้าไปช่วยในการเตรียมความพร้อมก่อนการตรวจรับรองระบบมาตรฐาน จึงทำให้ลูกค้า

ต้องสรรหาบริษัทหรือบุคคลที่รับเป็นที่ปรึกษาในการทำระบบมาตรฐาน และปัจจัยที่มีผลในการตัดสินใจในการเรื่องหน่วยผู้ประเมินรับรองระบบส่วนหนึ่งก็คือที่ปรึกษาเป็นผู้แนะนำ

3.4 ความสำคัญของปัญหา

หลังจากที่ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยและเหตุผลที่ทำให้บริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด ไม่สามารถทำให้ยอดขายการเติบโตของระบบมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9001 ให้เป็นไปตามเป้าหมายของบริษัทฯ และพบว่าในบางเดือนมีลูกค้ายกเลิกไปรับรองมากกว่าจำนวนลูกค้าที่ขอระบบใหม่ จึงมีผลทำให้ยอดขายการเติบโตลดลง ซึ่งจากการวิเคราะห์ทางตลาด พบว่าปัจจัยทางด้านราคาเป็นเหตุผลหลักที่ลูกค้าใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกหน่วยงานผู้ตรวจประเมินรับรองและปัจจัยรองลงมาคือ การทำการตลาดที่ดูเค็ดจากหน่วยงานผู้ตรวจประเมินรับรองรายอื่น ทำให้ลูกค้าให้ความสนใจมากกว่า บวกกับการที่ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจในการบริการ และกลุ่มตลาดลูกค้าที่ต้องการขอระบบมาตรฐาน ISO9001 เริ่มอึมตัวมากขึ้น บวกกับกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมรายใหม่ยังไม่พร้อมในการทำระบบมาตรฐาน โดยบางบริษัทต้องการที่ปรึกษาเข้ามาช่วยในการเตรียมความพร้อมในการทำระบบมาตรฐานระบบ คุณภาพ ISO9001 และบริษัทบางแห่งยังไม่มีแผนและงบประมาณที่จะขอการรับรองระบบมาตรฐาน โดยแบ่งปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการเพิ่มขีดความสามารถในการเติบโตของระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001 ดังรูปภาพ 3.2



ภาพที่ 3.2 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคและปัญหาในการเพิ่มขีดความสามารถในการเติบโตของระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001 ของบริษัท บริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด

บทที่ 4

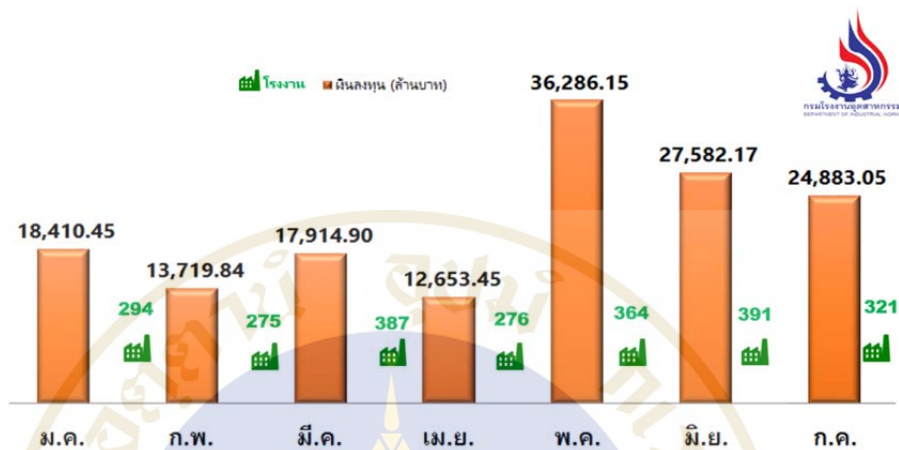
กลยุทธ์และแนวทางในการแก้ปัญหา

จากการที่ผู้ศึกษาทำการศึกษาข้อมูล วิเคราะห์และแจกแจงระบบปัญหา ทางผู้ศึกษาได้ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม ถึงแนวโน้มและทิศทางของตลาดอุตสาหกรรมธุรกิจตรวจรับรองระบบ พบว่ามาตรฐานคุณภาพ ISO 9001 เป็นมาตรฐานที่จะสามารถเพิ่มช่องทางการเติบโตและทำให้รายได้และผลกำไรโดยรวม เพิ่มขึ้นมากที่สุด โดยผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่ได้มาจากการวิเคราะห์ และการประเมิน เพื่อที่จะวางมาตรการ ไปสู่เป้าหมายในการวางกลยุทธ์และแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการขยายตลาดระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO9001 ของธุรกิจการตรวจประเมินรับรองระบบ ในสภาพของธุรกิจในปัจจุบัน โดยใช้ บริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นกรณีศึกษา

จากการศึกษาข้อมูล แนวโน้มและทิศทางของตลาดอุตสาหกรรมธุรกิจพบว่า สถิติจำนวนโรงงานอุตสาหกรรมที่ได้รับใบอนุญาตให้ประกอบกิจการรายใหม่ในประเทศไทย เดือน มกราคม ถึงเดือนกรกฎาคม ปี 2017 รวมทั้งหมด 2,308 โรงงาน และการสนับสนุนการลงทุนจากนโยบายของรัฐบาล รวมถึงศักยภาพของบริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด ด้วยความเป็นที่หนึ่งในธุรกิจผู้ตรวจประเมินรับรองระบบ ทำให้บริษัทฯ มีโอกาสที่ดีและมีช่องทางการขยายตลาดระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO9001 เพิ่มขึ้น

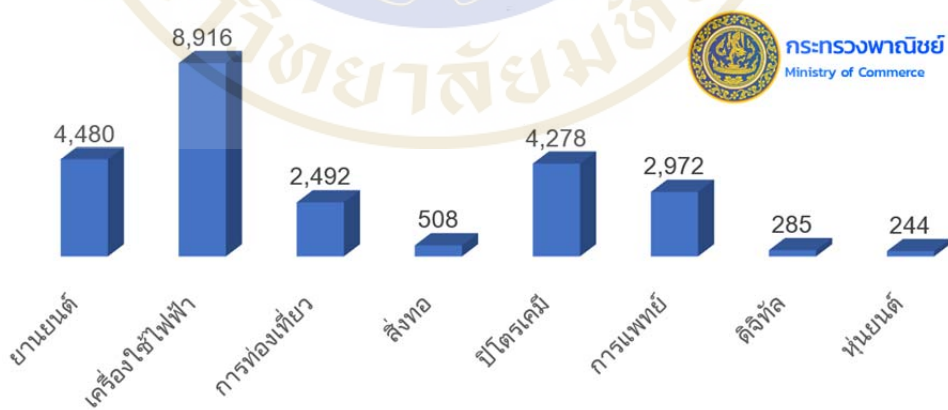
4.1 ข้อมูลการศึกษา

1. จำนวนโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศไทยที่ได้รับใบอนุญาตให้ประกอบกิจการในประเทศไทย เดือน มกราคม – กรกฎาคม 2017 จำนวน 2,308 โรงงาน



ภาพที่ 4.1 สรุปสถิติจำนวนโรงงานอุตสาหกรรมที่ได้รับใบอนุญาตให้ประกอบกิจการรายใหม่ในประเทศไทย เดือน มกราคม ถึงเดือนกรกฎาคม ปี 2017

2. ข้อมูลรายงานการลงทุนภาคเอกชน จากศูนย์บริการลงทุนสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนสำนักงานนายกรัฐมนตรี (BOI) ระหว่างเดือนมกราคม – มีนาคม 2017 ทั้งหมด 293 โครงการ



ภาพที่ 4.2 รายงานข้อมูล BOI ส่งเสริมการลงทุน เดือน มกราคม – มีนาคม 2017

4.2 การกำหนดกลยุทธ์

จากข้อมูลข้างต้น บริษัท ไอเอสโอ (ประเทศไทย) จำกัด มีโอกาสที่ดีและมีช่องทางในการขยายตลาดระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO9001 เพิ่มขึ้น บริษัทจึงจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการเพิ่มเปอร์เซ็นต์การเติบโตที่เป็นผลทำให้รายได้และผลกำไรเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นผู้ศึกษาจึงได้ศึกษากลยุทธ์และแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการเพิ่มเปอร์เซ็นต์การเติบโตระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO9001 โดยกลยุทธ์ แบ่งออกเป็นระดับที่แตกต่างกัน 3 ระดับ ดังนี้

4.2.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการกำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กรและบทบาทของแต่ละหน่วยธุรกิจ กลยุทธ์ระดับองค์กรจึงเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กร หรือเป็นกลยุทธ์ในระดับนโยบาย กลยุทธ์ที่องค์กรสามารถเลือกใช้เป็นกลยุทธ์ระดับนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กรแบ่งออกเป็น 4 กลยุทธ์ที่สำคัญคือ

4.2.1.1 กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) เป็นการเลือกดำเนินธุรกิจไปในแนวทางของการทำธุรกิจเติบโต ขยายตัว เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและเพิ่มผลประกอบการ รวมถึงการหาตลาดใหม่ หรือกลุ่มเป้าหมายใหม่ ซึ่งอาจดำเนินการได้ในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

- การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Concentration Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่เกี่ยวพันกับการเจริญเติบโตของด้านเดียวภายในตลาดเดียว โดยแบ่งออกเป็น 2 กลยุทธ์ คือ 1) การรวมธุรกิจแบบตามแนวตั้ง (Vertical integration growth strategy) เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่เกี่ยวพันกับการซื้อหรือก่อตั้งผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบขึ้นมา 2) การรวมธุรกิจตามแนวนอน (Horizontal integration growth strategy) เป็นการขยายองค์กรโดยการซื้อหรือควบรวมกิจการกับองค์กรในลักษณะเดียวกัน เพื่อเป็นการขยาย ครอบครองตลาดและเพื่อสร้างช่องทางในขายแก่ลูกค้าเพิ่มขึ้น

- การกระจายธุรกิจ (Diversification growth strategy) เป็นกลยุทธ์การขยายหรือกระจายตัวเข้าไปในสายงานอื่น เป็นการสร้างความหลากหลายและความแตกต่างในการดำเนินงาน ซึ่งอาจเกี่ยวพันหรือไม่เกี่ยวพันกับผลิตภัณฑ์เดิมขององค์กรก็ได้ สามารถจำแนกเป็น 2 กลยุทธ์ คือ 1) การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric diversification) เป็นการขยายตัวเข้าไปในธุรกิจอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม 2) การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate diversification) เป็นการขยายตัวเข้าไปในธุรกิจอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม

4.2.1.2 กลยุทธ์คงตัว (Stability Strategy) เป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจ ในตลาดที่มองว่าเป็นตลาดที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงแล้วหรือทรัพยากรของบริษัทนั้นคงตัวไม่สามารถนำไปใช้ในทางอื่นได้ เป็นลักษณะอนุรักษ์นิยม กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์การยับยั้ง หรือการดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause or proceed with caution strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ภายหลังจากที่องค์กรใช้กลยุทธ์การเติบโตโดยการเพิ่มหน่วยธุรกิจ ทำให้องค์กรอาจขาดทรัพยากรหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร

- กลยุทธ์การทำกำไร (Profit strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ เพื่อที่จะทำให้กำไรขององค์กรสูงขึ้น

- กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No change strategy) เป็นการดำเนินการตามกลยุทธ์เดิม เนื่องจากกลยุทธ์เดิมที่วางไว้ประสบความสำเร็จด้วยดีและสภาพแวดล้อมขององค์กรไม่เปลี่ยนแปลง

4.2.1.3 กลยุทธ์การถอนตัวหรือกลยุทธ์หดตัว (Retrenchment Strategy) เป็นการที่บริษัทเริ่มมองเห็นทิศทางของตลาดที่หดตัวลง โดยเฉพาะเมื่อถูกเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ มาทดแทนสินค้าหรือธุรกิจของตนเอง ซึ่งอาจจะต้องตัดหรือลดพนักงานบางส่วนออกไป เพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรหรือพิจารณาว่าควรจะดำเนินธุรกิจต่อไปหรือไม่ สำหรับกลยุทธ์นี้มีวิธีการดำเนินการได้หลายรูปแบบดังต่อไปนี้

- กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround) กลยุทธ์นี้เป็นการเปลี่ยนสถานการณ์ที่เลวร้ายกลับมาทำกำไรใหม่ โดยกลยุทธ์นี้อาจจะใช้วิธีลดเงินเดือนและสวัสดิการ ของพนักงานลงหรือยกเลิกผลิตภัณฑ์หรือบริการบางอย่างที่ไม่ทำกำไร และพยายามเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ตลอดจนการปรับราคาเพื่อทำกำไรที่ดีขึ้น

- กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว (Harvest) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในขณะที่องค์กรอยู่ในภาวะตกต่ำ โดยใช้นโยบายการลงทุนน้อยและพยายามให้มีเงินสดจากการดำเนินงานให้มากที่สุด โดยมีแผนเพื่อขายกิจการหรือเลิกกิจการในระยะยาว อาจใช้วิธีเพิ่มราคาสินค้าหรือบริการเพื่อให้มีกำไรสูงที่สุดในขณะเดียวกันจะลดต้นทุนการโฆษณาและต้นทุนทางการตลาดอย่างอื่น ๆ

- กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestiture) กลยุทธ์นี้จะไม่ลงทุนในหน่วยธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร หรือเป็นหน่วยธุรกิจที่ไม่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร

- กลยุทธ์การเลิกล้ม (Liquidation) กรณีที่มีปัญหาในด้านฐานะทางการเงินอย่างรุนแรงหรืออนาคตขององค์กรมีความมืดมนมาก การปิดกิจการและการล้มเลิกองค์กรเป็นกลยุทธ์การตัดถอนที่สำคัญประการหนึ่ง

4.2.1.4 กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix or Combination Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่มีการนำมาใช้มากที่สุดซึ่งเป็นการนำวิธีการหรือแนวทางหลายๆ แนวทาง มาประยุกต์ใช้ร่วมกันในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ก่อนที่ผู้บริหารจะนำกลยุทธ์การผสมผสานมาใช้ในองค์กรจะต้องพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจร่วมด้วย สามารถจำแนกกลยุทธ์ผสมผสานในการขยายตัวใน 4 รูปแบบ ดังนี้

- การทำ Sub-contracting เป็นการขยายกิจการโดยไม่ได้ดำเนินการเอง แต่ให้ผู้รับเหมารายอื่นหรือผู้ร่วมสัญญาดำเนินการแทนในกิจการที่องค์กรได้รับสัมปทานหรือกำลังดำเนินการอยู่แต่ต้องการขยายโดยการให้บุคคลอื่นเข้าร่วมด้วย โดยการทำสัญญาในลักษณะมีคู่สัญญาย่อย

- การทำ Cross licensing เป็นการให้สิทธิร่วมกันโดยขอ license ร่วมกันซึ่งเป็นการลดค่าใช้จ่ายและสามารถขยายกิจการโดยอาศัยผู้เข้าร่วม โดยเฉพาะในการผลิตที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีขั้นสูง

- การทำ Consortium เป็นการร่วมกิจการที่สามารถลดความเสี่ยงในการดำเนินงานได้ โดยรูปแบบที่พบในปัจจุบันคือ สถาบันทางการเงินปล่อยกู้ให้กับลูกค้ารายใดรายหนึ่งที่ต้องการเงินจำนวนมาก สถาบันการเงินอาจไม่ดำเนินการลำพังแต่จะเชิญชวนสถาบันการเงินอื่นเข้ามาร่วมปล่อยกู้ด้วย

- การทำ Joint-venture เป็นการขยายกิจการโดยดึงผู้ร่วมทุนเข้ามาร่วมทุนในลักษณะต่างๆ เช่น กลยุทธ์ใยแมงมุม (Spider web strategy) คือ การรวมทุนของธุรกิจขนาดเล็กจำนวนมากเพื่อต่อสู้กับธุรกิจขนาดใหญ่ หรือกลยุทธ์ร่วมกันตอนแรกแยกกันตอนหลัง (Go together-split strategy) เป็นการร่วมทุนกันในตอนแรกเมื่อธุรกิจดำรงอยู่ได้ก็แยกกัน

4.2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจได้ถูกศึกษาครั้งแรกโดย Micheal E. Porter โดยนำเสนอแนวคิดว่าการดำเนินงานขององค์กรจะมีทางเลือก 3 ทาง ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการจำกัดขอบเขตของกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นการตอบคำถามของหน่วยธุรกิจให้ได้ว่า “จะทำการแข่งขันโดยสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจได้อย่างไร หรือด้วยวิธีการใด” จุดเริ่มต้นของการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ระดับธุรกิจคือการพิจารณาว่าองค์กรอยู่ในธุรกิจใดเพื่อแบ่ง

ส่วนของธุรกิจให้มีความชัดเจน กลยุทธ์ในระดับธุรกิจอาจจะกำหนดได้จากการทำ TOWS Matrix ซึ่งประกอบด้วย 3 ลักษณะคือ

4.2.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy) เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่มีตลาดเป้าหมายกว้างโดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และมุ่งเน้นการเสนอสินค้าและบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง เป็นการทำให้องค์กรมีกำไรสูงขึ้นและสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันรุนแรงได้ กลยุทธ์นี้จะเป็นกลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงการดำเนินการของธุรกิจที่จะก่อให้เกิดต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น เช่น การส่งเสริมการขายที่สิ้นเปลือง และการโฆษณา

4.2.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าให้กับผู้รับบริการ โดยการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ของตนเองให้มีลักษณะที่โดดเด่นแตกต่างจากขององค์กรอื่น สำหรับความแตกต่างในเชิงการแข่งขันมีประเด็นสำคัญที่ต้องคำนึงถึง ได้แก่ ความแตกต่างด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ ด้านการอำนวยความสะดวก คุณภาพและบริการ ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของบริษัท ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี เป็นต้น ความแตกต่างเหล่านี้แม้ว่าอาจทำให้สินค้าและบริการมีราคาสูงกว่าคู่แข่ง แต่ก็ยังสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้เนื่องจากลูกค้าเชื่อมั่นในคุณภาพหรือคุณค่าที่ได้รับ

4.2.2.3 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเจาะ ตลาดกับลูกค้าเฉพาะหรือผู้รับบริการ ในบางกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ (Niche market) องค์กรต้องสามารถออกแบบสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับกับตลาดเป้าหมายที่เลือก เพื่อสร้างความพึงพอใจในตลาดนั้นมากกว่าคู่แข่ง องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ต้องไม่พยายามสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในหลายตลาดแต่ควรมุ่งเน้นเฉพาะตลาดเดียวเท่านั้น เมื่อองค์กรมีความชำนาญมากขึ้นจึงค่อยขยายการดำเนินงานไปสู่ตลาดอื่นต่อไป โดยทั่วไปกลยุทธ์การมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่มจะพิจารณาจาก 1) กลุ่มของลูกค้าที่น่าสนใจ 2) ลักษณะตลาดที่ธุรกิจสามารถชิงส่วนแบ่งมาจากคู่แข่ง 3) มีการแบ่งส่วนของตลาดสินค้าอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามกลยุทธ์นี้ไม่เหมาะกับองค์กรที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานน้อย มีเงินทุนต่ำ และเป็นองค์กรขนาดเล็ก

4.2.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy) หรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operation strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กำหนดวิธีการในการสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ โดยเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานย่อย ๆ ภายในองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาหรือกำหนดวิธีการทำงานของหน่วยงานย่อยเหล่านี้ก็เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่กำหนดขึ้นเป็นวิธีการหรือรูปแบบที่องค์กรนำไปใช้ในการดำเนินการขององค์กร โดยมุ่งเน้นที่การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์

สูงสุดในทุกกิจกรรมการดำเนินงานของหน่วยต่างๆ ภายในองค์กร โดยต้องก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อาจกล่าวได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์ระดับนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับฝ่ายงานหรือหน่วยงาน เช่น การตลาด การเงิน การวิจัยและพัฒนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะเป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะแตกต่างจากกลยุทธ์ทั้ง 2 ระดับ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะถูกกำหนดขึ้นตามภาระงานตามหน้าที่ต่างๆ กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการประกอบด้วย

- กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and operation strategy)
- กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy)
- กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial strategy)
- กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy) และ
- กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy)

โดยกลยุทธ์เหล่านี้จะต้องมีการผสมผสานกลยุทธ์ให้สอดคล้องกันและให้มีการขัดแย้งกันน้อยที่สุด

4.2.3.1 กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and operation strategy)

การกำหนดกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงานจะพิจารณาจากกิจกรรมทางด้านการดำเนินงานสามารถจำแนกได้ 2 ลักษณะคือ

- การออกแบบระบบ ผู้บริหารที่ทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงจุดเริ่มต้นในการออกแบบระบบให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในสินค้าและบริการ โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต่ำสุด
- การวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติการ เป็นวิธีการวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและบริการ

4.2.3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทในด้านสินค้าและบริการของบริษัททั้งที่มีอยู่ในตลาดแล้วและกำลังจะออกสินค้าและบริการ มาว่าตรงกับความต้องการของลูกค้าเพียงใด การใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญทั้งที่เป็นลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่

4.2.3.3 กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial strategy) การนำกลยุทธ์ทางการเงินมาใช้ จะต้องนำผลการวิเคราะห์ห้วงการเงินของบริษัทมาใช้เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของบริษัททั้งทางด้านจุดอ่อนและจุดแข็ง

4.2.3.4 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy) หลักในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยคำนึงถึงหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความพร้อมและมีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร ใช้วิธีการจูงใจพนักงานในองค์กรให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามความต้องการขององค์กร และมุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานในองค์กร

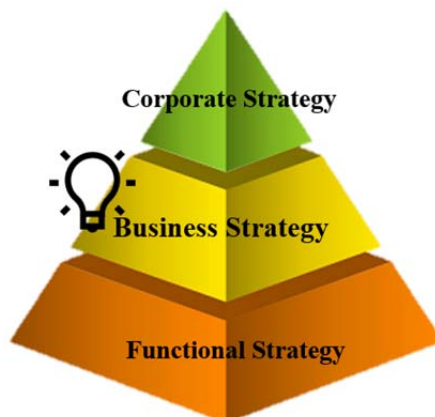
4.2.3.5 กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทำให้สินค้าและบริการเกิดความล้าสมัยและไม่ทันต่อการแข่งขัน การวิจัยและพัฒนาจะทำให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและตลาด การกำหนดกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาสามารถจำแนกได้ดังนี้

- Innovative R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัย และพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ โดยมุ่งเน้นให้สินค้าและบริการ เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง และทำให้ลูกค้ามีทางเลือกสำหรับสินค้าและบริการใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา

- Protective R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัย และพัฒนาที่มุ่งเน้นการวิจัยเพื่อปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ รวมถึงเทคนิคในการผลิตสินค้าขององค์กรให้เปลี่ยนไปตามความต้องการของลูกค้า

- Catch-Up R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัย และพัฒนาเพื่อหารูปแบบของสินค้าและบริการ ตามรูปแบบของคู่แข่ง นั่นคือ ถ้าบริษัทคู่แข่งมีผลการดำเนินงานที่ดี ผู้บริหารควรที่จะทำการวิจัย และนำผลที่ได้ มาปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการดำเนินงานให้เหนือคู่แข่ง

หลังจากที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษากลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับแล้ว กลยุทธ์ที่ผู้ศึกษาได้เลือกที่จะนำมาประยุกต์ใช้สำหรับการเพิ่มขีดความสามารถในการขยายยอดการเติบโตของระบบมาตรฐาน ISO 9001 คือกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์จะคำนึงถึง ด้านการอำนวยความสะดวก คุณภาพและบริการ ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของบริษัท เป็นสำคัญ ในส่วนของการนำกลยุทธ์การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว โดยจะมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้ารายใหม่และดึงลูกค้าจากคู่แข่งเป็นสำคัญ



ภาพที่ 4.3 กลยุทธ์ 3 ระดับ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy), 4 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

เมื่อผู้ศึกษาได้กำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) แล้ว ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาจากบทที่ 2 มาทำการวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์ โดยใช้ตาราง TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในบทนี้ ซึ่งยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์สามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภทคือ

- กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)
- กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)
- กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)
- กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)

ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

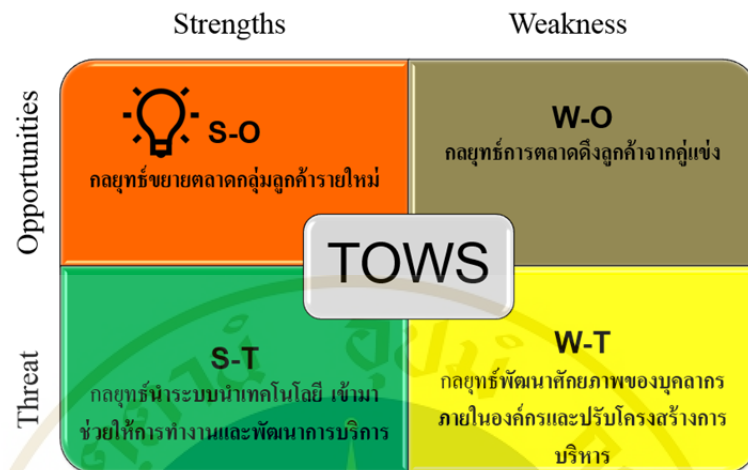
	Opportunity (O) โอกาส	Threats (T) อุปสรรค
	O1 ด้านสังคม	T1 ด้านคู่แข่ง มีการแข่งขันสูง
	O2 ด้านนโยบายรัฐบาล	T2 ด้านลูกค้า
	O3 ด้านเทคโนโลยี	T3 ด้านเศรษฐกิจ
	O4 ด้านลูกค้า	T4 ด้านธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์ TOWS Matrix (ต่อ)

<p>Strengths (S) จุดแข็ง S1 ด้านความน่าเชื่อถือ S2 ด้านความสามารถและศักยภาพ S3 ด้านความซื่อสัตย์</p>	<p>SO: กลยุทธ์ขยายตลาดกลุ่มลูกค้ารายใหม่ 1. เน้นการเสนอขายและให้ข้อมูลกับกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมที่อยู่ใน List BOI กลุ่มบริษัทและโรงงานที่เปิดใหม่ และกลุ่มลูกค้ารายใหม่จากคู่แข่ง โดยนำเสนอทีม Consult เข้าไปช่วยในการทำระบบและการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว 2. เน้นทำ Content Marketing เพื่อให้ลูกค้าเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย, จัดฟรีสัมมนาตามหัวข้อที่ลูกค้าสนใจมากที่สุด</p>	<p>ST: กลยุทธ์การตลาดกับลูกค้าของคู่แข่ง 1. ทำการตลาด จัด Promotion ตามความต้องการของลูกค้าให้ลูกค้าสนใจ 2. ใช้ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือเพื่อดึงดูดลูกค้าจากคู่แข่งให้ Switching Cert 3. เน้นสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า Key Account ของคู่แข่ง</p>
<p>Weakness (W) จุดอ่อน W1 ด้านบุคลากร W2 ด้านระบบการบริหารงานภายใน W3 ด้านการตลาด</p>	<p>WO : นาระบบ IT เข้ามาช่วยในการทำงาน 1. ลดโปรแกรมที่ใช้งานภายในองค์กรให้น้อยลงและง่ายขึ้น โดย 1 ระบบสามารถครอบคลุมทุกฟังก์ชันการทำงาน 2. กำหนด Contact Center ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเบื้องต้นก่อนสำหรับลูกค้ารายใหม่ โดยไม่ต้องโอนเรื่องให้กับผู้รับผิดชอบโดยตรงและให้ผู้รับผิดชอบโดยตรงติดต่อกลับไปอีกครั้ง</p>	<p>WT: พัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กรและปรับโครงสร้างการบริหาร 1. สำหรับ Sales ใหม่ปรับ KPI Target Sale เป็นแบบขั้นบันได ค่อยๆเพิ่มยอดขาย 2. ปรับการแบ่งเขตพื้นที่การรับผิดชอบของ Sales Zone ให้เท่าเทียมกัน และ Set KPI ตามโอกาสในการขาย 3. จัด Training Product Knowledge ให้กับ Sales ทุกๆ 1 เดือน เพื่อให้ Sales มีความเข้าใจในสินค้าและบริการของบริษัทฯ</p>

จากตารางการวิเคราะห์ TOWS Matrix และการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาอื่นๆ ผู้ศึกษาได้เลือกกำหนดกลยุทธ์แบบเชิงรุก เพื่อการเพิ่มขีดความสามารถในการขยายตลาดกลุ่มของลูกค้าใหม่ให้เพิ่มขึ้นและจะเป็นการนำไปสู่ การเพิ่มขีดความสามารถในการเติบโตของระบบมาตรฐาน ISO9001

โดยผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่ได้มาจากการวิเคราะห์และประเมินนี้ไปเพื่อ การกำหนดแผนงาน และมาตรการในการนำพาแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายในการวางกลยุทธ์ในบทต่อไป



ภาพที่ 4.4 การกำหนดกลยุทธ์โดยการวิเคราะห์ TOWS Matrix

บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การกำหนดแผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเติบโตของระบบมาตรฐาน ISO9001 เพื่อเพิ่มรายได้และผลกำไรของบริษัท โดยผู้ศึกษากำหนดแผนการดำเนินงานออกเป็น 3 ส่วนด้วยกัน โดยส่วนแรก คือ การศึกษาและการวางแผน ส่วนที่สองคือ การปฏิบัติตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ ส่วนสุดท้าย คือการติดตามผลการดำเนินงาน ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

5.1 แผนการดำเนิน

ตารางที่ 5.1 แผนการดำเนินงานแสดงขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

Activities	Resp. Person	July 2017-Dec 2017					Jan2018-June2018					July2018-Dec2018							
		Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
PHASE 1 Research & Planning																			
To research, analyze problem and solution of problem solving	Sales & MK Team																		
To research business market, crate business strategy plan and budget process	MK Team																		
PHASE 2 Content marketing with Co-partnership																			
To create and develop Website for CBE department & building SEO	IT Team																		
To collect visitor 's information from website to approach services	Sales & MK Team																		
To co-partner and make relationship with consultant company	Sales & MK Team																		
To collect information of new factory list and BOI list	Sales & MK Team																		
To cold call new prospect client to approach services and get key contact person	CSO team																		
Training Product Knowledge for new Sales and test Product Knowledge for old sales	Sales																		
Sales visit new potential client to present services by giving depth details with Co-partner consultant company	Sales																		
Set up KPI for Sales to visit new client 15 visits/month	Sales Manager																		
Develop after sale service and information support to client	CRM team																		
PHASE 3 Commercial Run																			
Follow up Progress from Sales every months	Sales Manager																		
Follow up service quality and customer satisfaction	CRM team																		

ในการนำกลยุทธ์ที่กล่าวในบทที่ 4 ไปประยุกต์ใช้ในดำเนินงานแผนงานได้จริงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบริษัทฯและผู้ศึกษา นั้น ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการทำการศึกษา วิเคราะห์สาเหตุปัญหา และวิธีการดำเนินการแก้ไข ปัญหา รวมถึงการ นำข้อมูลทางการตลาดมาวิเคราะห์เพื่อวางแผนงานธุรกิจและกำหนดงบประมาณ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน พร้อมทั้งการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ โดยขั้นตอนนี้จะกำหนดเวลาไว้ 2 เดือน

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานของกลยุทธ์เชิงรุก โดยใช้กลยุทธ์ การสร้างความแตกต่างในการบริการ และกลยุทธ์การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ในการใช้วิธีทำการตลาดใช้การนำเสนอข้อมูลเชิงลึกให้กับลูกค้าให้ลูกค้ามีความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ และการบริการอย่างลึกซึ้ง รวมถึงการตอบสนองความต้องการของลูกค้ารายใหม่ที่ต้องการ ที่ปรึกษา เข้ามาช่วยในการเตรียมความพร้อมในการทำระบบ โดยผู้ศึกษาได้แบ่งแผนการดำเนินงานออกเป็น 9 ส่วนคือ

1. เริ่มจากการสร้างเว็บไซต์ออนไลน์ใหม่ขึ้นมาใหม่ เพื่อนำเสนอรายละเอียดและข้อมูลเชิงลึกของผลิตภัณฑ์และบริการของระบบมาตรฐานต่างๆ ที่บริษัท ไอเอส (ประเทศไทย) จำกัด มีให้บริการ โดยการนำระบบ SEO เข้ามาช่วยเพื่อการค้นหาที่จะพบได้โดยง่าย โดยมีทีมงาน ไอทีของบริษัทฯ เป็นผู้รับผิดชอบ
2. ระบบจะมีการจัดเก็บข้อมูลของผู้ที่เข้ามาเยี่ยมชมเว็บไซต์ โดยจะมีการให้กรอกข้อมูลเบื้องต้นของผู้ใช้งานและความต้องการการบริการของผู้ใช้งานก่อนเข้าถึงข้อมูลต่างๆ เพื่อทางส่วนงานการตลาดจะเป็นผู้รวบรวมข้อมูลเพื่อให้ทางทีมงานฝ่ายขายติดต่อเพื่อนำเสนอการบริการ
3. ทางทีมงานการตลาดและทีมงานขายจะต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบริษัทที่รับเป็นที่ปรึกษารวมถึงที่ปรึกษารายบุคคล เพื่อการต่อยอดในการดำเนินธุรกิจและเพื่อการประสานงานทางที่ดี
4. การจัดหาข้อมูลรายชื่อบริษัท และองค์กรที่อยู่ใน ข้อมูลของ BOI และข้อมูลกรมโรงงานอุตสาหกรรมเพื่อให้ทาง ทีมงาน CSO ติดต่อลูกค้า
5. ทีมงาน CSO ทำการ Cold Call เพื่อติดต่อเข้าไปหากลุ่มลูกค้าเพื่อขอข้อมูลและนำเสนอการบริการเบื้องต้น
6. เมื่อทางทีมงาน CSO ได้ข้อมูลเบื้องต้นที่ความต้องการและผู้ติดต่อที่สำคัญแล้วทาง ทีมงานขายจะต้องทำการนัดหมายลูกค้าเพื่อทำการนำเสนอข้อมูลเชิงลึกให้กับลูกค้าอีกครั้งหนึ่ง พร้อมทั้งทีมงานที่ปรึกษาที่จะเข้าไปนำเสนอการบริการ สำหรับลูกค้าใหม่
7. ก่อนที่ทางทีมงานขายจะมีความมั่นใจในการนำเสนอข้อมูลเชิงลึกให้กับลูกค้าได้ จะต้องมีความรู้ในเรื่องของ Product Knowledge ก่อนเป็นอันดับแรก โดยจะต้องมีการจัดการฝึกอบรมความรู้ให้กับทีมงานขายก่อนเพื่อให้มีความมั่นใจก่อนออกไปนำเสนอให้กับลูกค้า

8. การกำหนด KPI ให้กับ Sales ทุกคน ภายใน 1 เดือน จะต้องมีการออกไปพบลูกค้า เพื่อเสนองานอย่างน้อย 15 บริษัท

9. ในขณะเดียวกันทางทีมงาน CRM จะต้องมีการพัฒนาการบริการหลังการขายที่ดีเพื่อเป็นการสร้างแรงดึงดูดให้กลุ่มลูกค้ารายใหม่สนใจและใช้เป็นเหตุผลในการตัดสินใจเพิ่มขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 คือขั้นตอนการติดตามผลการดำเนินงานในขั้นตอนที่ 2 โดยทาง Sales ทุกคน จะต้องรายงานผลการดำเนินการให้กับ Team Manager ของตนเองทุกๆ เดือน เพื่อดูว่าผลจากการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยแค่ไหน และในขณะเดียวกันทางทีมงาน CRM จะต้องทวนสอบและประเมินผลความพึงพอใจจากลูกค้าที่ได้รับการบริการอย่างต่อเนื่อง

5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

จากการกำหนดแผนงานตามกลยุทธ์ตามข้างต้น ทางผู้ศึกษาได้มีการประเมินความเสี่ยง จากกิจกรรมที่เกิดขึ้นที่ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้านคือ ความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านปัจจัยภายนอก ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน และ ความเสี่ยง ทางด้านการเงิน และมีการกำหนดคะแนนผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงออกเป็น 3 ระดับ คือผลกระทบจากความเสี่ยงมาก ปานกลางและน้อย โดยมีการแบ่งระดับโอกาสของการเกิดความเสี่ยงออกเป็น 3 ระดับด้วยเช่นกัน คือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง มาก ปานกลาง และน้อย หลังจากมีการกำหนดเกณฑ์ระดับจากปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ทั้งในแง่ของโอกาสที่จะเกิด และผลกระทบที่จะเกิด แล้วมีการคำนวณ โดยปัจจัยความเสี่ยงมีคะแนนตั้งแต่ 6 คะแนนขึ้นไปทางบริษัทฯ จะต้องมีการกำหนดวิธีจัดการกับความเสี่ยง โดยวิธีการจัดการกับความเสี่ยงก็มี อยู่ด้วยกัน 4 แผนคือ การ Protect Risk คือป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง, Share Risk การแบ่งปันความเสี่ยงไปยังที่อื่น, Reduce Risk การลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้น้อยลง และ Accept Risk คือ การยอมรับกับความเสี่ยงนั้นๆ ในการดำเนินการจัดการกับความเสี่ยงจะเห็นได้จากตารางที่ 5.2 ตารางการประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

ตารางที่ 5.2 การประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

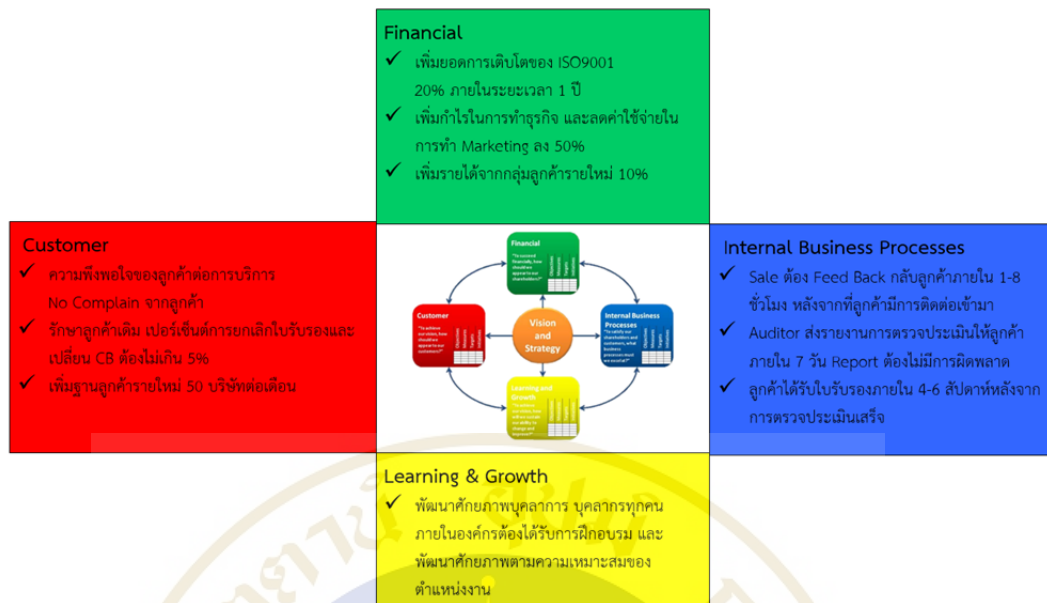
	ปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ ความเสี่ยง	คะแนน	วิธีการจัดการความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านลูกค้า	1. Consultant ทิ้งงาน	2	3	6	Share Risk โดยการเซ็นสัญญากำหนดข้อตกลงกับ Consultant
	2. งานของ Consultant ไม่เป็นไปตามเป้าหมายของลูกค้า	2	3	6	Reduce Risk กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของ Consult Partner
	3. ลูกค้าไม่เลือกใช้บริการผ่านทางค้นหาข้อมูลทาง Internet	3	2	6	Reduce Risk ให้ CSO ให้ติดต่อลูกค้าเพื่อเสนอบริการ
ความเสี่ยงด้านระบบ	4. ลูกค้าไม่ทราบระบบอย่างต่อเนื่อง	2	3	6	Accept Risk หากลูกค้า Potential หลายอื่น
	5. ลูกค้าตรวจสอบแล้วไม่ผ่าน	1	3	3	
	6. ภาวะเศรษฐกิจไม่ดี ทำให้บริษัทจำเป็นต้องหยุดแผนโครงการตรวจรับระบบ	2	3	6	Accept Risk หากลูกค้า Potential หลายอื่น
	7. ระบบ Network มีปัญหา, Supplier ที่ทำ SEO system และพัฒนา Website ขึ้นราคาค่าบริการ	1	1	1	-
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน	8. ช่องทางการติดต่อสื่อสารซับซ้อนทำให้ลูกค้าติดต่อไม่ได้	3	2	6	Protect Risk กำหนด Center ช่องทางการติดต่อและส่งต่อไปยังผู้ที่รับผิดชอบโดยตรง
	9. การให้ข้อมูลในการติดต่อที่มีผิดพลาด	3	1	3	-
	10. ทีมงาน Sales ไม่มีการติดตามลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	3	2	6	Protect Risk ทีมหัวหน้า Sales ต้องมีการ Monitor Potential Client, Sale ต้องมีการรายงาน Progress
	11. ไม่มีตารางตรวจสอบผู้ตรวจประเมินตามช่วงเวลาของลูกค้าที่ต้องการ	2	3	6	Reduce สรรหาผู้ตรวจประเมินใหม่เพิ่มที่มีคุณสมบัติ ในอุตสาหกรรมที่มีผู้ตรวจประเมินไม่เพียงพอ
ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเงิน	12. เรียกเก็บเงินค่าตรวจประเมินลูกค้าไม่ได้ ลูกค้าชำระหนี้ไม่ตรงตามเวลา	2	3	6	Reduce Risk ระบุเงื่อนไขสัญญาข้อตกลงทางการเงินให้ชัดเจนใน Contract Application
	13. อัตราการแลกเปลี่ยนค่าเงิน มีความผันผวน	3	1	3	-

5.3 การกำหนด Balanced Scorecard

หลังจากที่บริษัทนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง จะมีการติดตามผลและการประเมินผลโดยใช้เครื่องมือ Balance Scorecard (BSC)

Balance Scorecard เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการปรับปรุง สมรรถภาพการทำงานขององค์กรซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในด้านการเงิน ระบบบริหารงานภายในองค์กร และการบริหารทรัพยากรบุคคล การที่องค์กรจะดำเนินการให้ได้ตามภารกิจหลักขององค์กรจะต้องดำเนินการตามแนวทาง Balance Scorecard นั้น โดยมีดัชนีชี้วัดที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

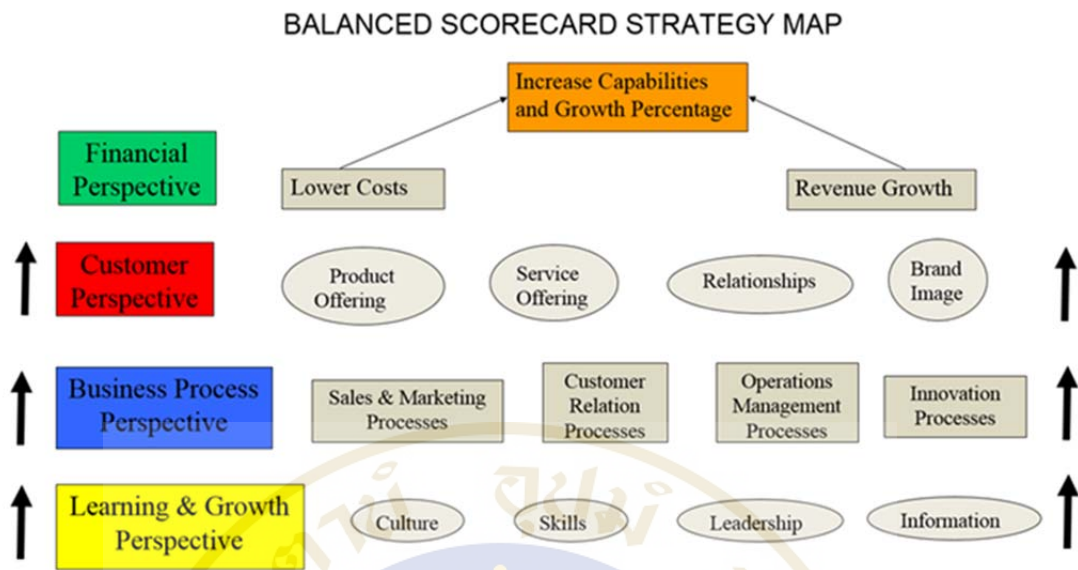
1. การจัดการด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. ลูกค้า (Customer Perspective)
3. กระบวนการทำงานในองค์กร (Internal Business Process)
4. การเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth)



ภาพที่ 5.1 การกำหนด Balance Scorecard ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน

5.4 การกำหนด Balance Scorecard ให้บรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์

เมื่อมีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์แล้วและการดำเนินงานทุกขั้นตอนเป็นไปตามแผนงาน การดำเนินงานทั้ง 4 ส่วน คือ การจัดการด้านการเงิน (Financial Perspective), ลูกค้า (Customer Perspective), กระบวนการทำงานในองค์กร (Internal Business Process) และการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) เป็นไปตามเป้าหมายของตัวดัชนีชี้วัด ก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังภาพ 5.2



ภาพที่ 5.2 การกำหนด Balance Scorecard ให้บรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์

บรรณานุกรม

- กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2560). สถิติจำนวนโรงงานในประเทศไทยที่ขึ้นทะเบียนกับกรมโรงงานอุตสาหกรรม. เข้าถึงได้จาก:<http://www.diw.go.th/hawk/content.php?mode=spss60>.
- ชูชัย ศรชานี และวารางคณา ผลประเสริฐ. (2552). ระดับของกลยุทธ์และการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร. เข้าถึงได้จาก: <http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/upload/หน่วยที่2ชุดวิชา%2058708.pdf>.
- ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม ฉบับที่ 4801 (พ.ศ. 2559) ราชกิจจานุเบกษา 24 พฤษภาคม 2559. เข้าถึงได้จาก: <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2559/E/119/7.PDF>
- สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.). (ม.ป.ป.). รายชื่อหน่วยรับรองที่ได้รับการรับรองระบบงาน ในประเทศไทย. เข้าถึงได้จาก: <https://www.tisi.go.th/onsc-cb-units-branch/th>.
- International Organization for Standardization. (ม.ป.ป.). ผลการสำรวจสถิติจำนวนบริษัทในแต่ละประเทศ แต่ละปีที่ได้รับรองมาตรฐานระบบ ไอเอสโอ. เข้าถึงได้จาก: <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>
- International Organization for Standardization. (ม.ป.ป.). ผลสำรวจจำนวนใบรับรองระบบมาตรฐาน ไอเอสโอที่ได้ขึ้นทะเบียนกับหน่วยงาน ไอเอเอฟ เข้าถึงได้จาก:https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/standards/conformity_assessment/certification/doc/survey_executive-summary.pdf.