# กลยุทธ์การจัดการพนักงานชั่วคราว(เอาท์ซอร์ซ)ให้รองรับต่อการขยายตัวของธุรกิจดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง
## กรณีศึกษา : บจก. โอ.ที.ดี.เอ็ม ดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง

น้ำฝน ไชยดำ

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

**กลยุทธ์การจัดการพนักงานชั่วคราว(เอาท์ซอร์ซ)ให้รองรับต่อการขยายตัวของธุรกิจดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง**

**กรณีศึกษา : บจก. โอ.ที.ดี.เอ็ม ดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง**

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 5 มกราคม พ.ศ. 2561

……...……...……

นางสาวน้ำฝน ไชยดำ

ผู้วิจัย

| | |
|---|---|
| …… | …… |
| ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, | รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, |
| D.B.A. | Ph.D. |
| อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ | ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ |
| …… | …… |
| ดวงพร อาภาศิลป์, Ph.D. | พาสน์ ทีฆทรัพย์, |
| คณบดี | D.B.A |
| วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล | กรรมการสอบสารนิพนธ์ |

# กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่องนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจาก ดร. ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้คำเสนอแนะแนวคิด การแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ มาโดยตลอด จนสารนิพนธ์เล่มนี้เสร็จสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณดร.พาสน์ ทีฆทรัพย์ กรรมการสอบสารนิพนธ์และ รศ.ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี ประธานสอบสารนิพนธ์ ผู้ศึกษาจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านสละเวลาอันมีค่าและให้คำแนะนำสารนิพนธ์เล่มนี้

ขอขอบพระคุณกรรมการบริษัท โอ.ที.ดี.เอ็ม ดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง จำกัด และพนักงานที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่สำคัญกับสารนิพนธ์เล่มนี้ ขอขอบคุณเพื่อนๆที่สละเวลาในการทำงานเพื่อมาช่วยให้คำปรึกษาในบางข้อที่เกี่ยวข้อง สุดท้ายนี้ผู้จัดทำหวังว่าสารนิพนธ์เล่มนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นในอนาคต

น้ำฝน ไชยดำ

กลยุทธ์การจัดการพนักงานชั่วคราว(เอาท์ซอร์ซ)ให้รองรับต่อการขยายตัวของธุรกิจดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง กรณีศึกษา : บจก. โอ.ที.ดี.เอ็ม ดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง

MANAGEMENT STRATEGY (OUTSOURCING) TO SUPPORT THE EXPANSION OF DIGITAL MARKETING BUSINESS.

น้ำฝน ไชยดำ 5950113

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์เพื่อวิเคราะห์ปัญหาในการหาแนวการจัดการพนักงานชั่วคราวเพื่อให้รองรับต่อการขยายตัวของธุรกิจดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง ให้สามารถทำกำไรได้มากขึ้น และมีการรองรับปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกลยุทธ์นี้จะช่วยให้บริษัทสามารถควบคุมจัดการและเข้าใจพนักงานชั่วคราว (เอาท์ซอร์ซ) ได้ มีการระดมความคิดเห็น เพื่อช่วยให้พนักงานชั่วคราว (เอาท์ซอร์ซ) เสนอแนวคิดที่เป็นประโยชน์แก่บริษัท อีกทั้งยังช่วยลดถูกยกเลิกงานที่จะทำให้บริษัทสูญเสียรายได้และชื่อเสียงของบริษัท อีกทั้งยังทำให้บริษัทสามารถวิเคราะห์และเข้าใจในการจัดการพนักงานชั่วคราว (เอาท์ซอร์ซ) ได้มากขึ้นอีกด้วย

คำสำคัญ : ดิจิตอล/ มาร์เก็ตติ้ง/ ซัพพอร์ต/ เอาท์ซอร์ซ

46 หน้า

# สารบัญ


| | | หน้า |
|---|---|---|
| **กิตติกรรมประกาศ** | | **ข** |
| **บทคัดย่อ** | | **ค** |
| **สารบัญตาราง** | | **ฉ** |
| **สารบัญรูปภาพ** | | **ช** |
| **บทที่ 1** | **บทนำ** | **1** |
| | 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| | 1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรม | 3 |
| | 1.3 ข้อมูลองค์กร | 5 |
| | 1.4 โครงสร้างองค์กร | 5 |
| | 1.5 ความสำคัญของปัญหา | **6** |
| **บทที่ 2** | **การวิเคราะห์ปัญหา** | 7 |
| | 2.1 การวิเคราะห์ PESTEL Analysis | 7 |
| | 2.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน | 9 |
| | 2.3 การวิเคราะห์ Five Force Model | 11 |
| | 2.4 ผลการวิเคราะห์ Five Force Model | 13 |
| | 2.5 การวิเคราะห์ SWOT Analysis | 15 |
| | 2.6 วิเคราะห์ SWOT | 17 |
| | 2.7 Value Chain | 19 |
| | 2.8 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา | 19 |
| **บทที่ 3** | **การวิเคราะห์สาเหตุ ของปัญหาที่เกิดขึ้น** | **20** |
| | 3.1 การวิเคราะห์ปัญหา โดยแผนภูมิก้างปลา | 22 |
| | 3.2 การวิเคราะห์ปัญหา โดยแผนภูมิก้างปลา ของบริษัท โอ.ที.ดี.เอ็ม ดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง จำกัด | 23 |

# สารบัญ (ต่อ)


| | | หน้า |
|---|---|---|
| **บทที่ 4** | **การกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา** | **27** |
| | สรุป | 31 |
| **บทที่ 5** | **การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติจริง** | **32** |
| | 5.1 แผนปฏิบัติการ หรือ Action Plan | 32 |
| | 5.2 การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Risk Management) | 34 |
| | 5.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจและแผนกลยุทธ์ | 37 |
| | 5.4 สรุปการประเมินผลการดำเนินงาน | 38 |
| | 5.5 สรุปผล | 38 |
| **บรรณานุกรม** | | **39** |
| **ภาคผนวก** | | |
| | ภาคผนวก ก ประวัติผู้จัดทำ | 40 |

# สารบัญตาราง


| ตาราง | | หน้า |
|---|---|---|
| 2.1 | แสดงการสรุปผลFiveForceModel | 15 |
| 2.2 | การวิเคราะห์ SWOT ของบริษัท โอ.ที.ดี.เอ็ม ดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง จำกัด | 17 |
| 2.3 | Value Chain ของ บริษัท โอ.ที.ดี.เอ็ม ดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง จำกัด | 19 |
| 4.1 | สาเหตุที่มีผลกระทบทำให้เกิดปัญหาการโดนยกเลิกการซึ่งเกิดจากเอาท์ซอร์ซที่ไม่ดี | 27 |
| 4.2 | แนวทางการจัดการปัญหาการ | 29 |
| 5.1 | แผนปฏิบัติการ (Action Plan) | 32 |
| 5.2 | แสดงผลการประเมินความเสี่ยงจากปัจจัยภายในองค์กร | 36 |
| 5.3 | แสดงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจและแผนกลยุทธ์ | 37 |

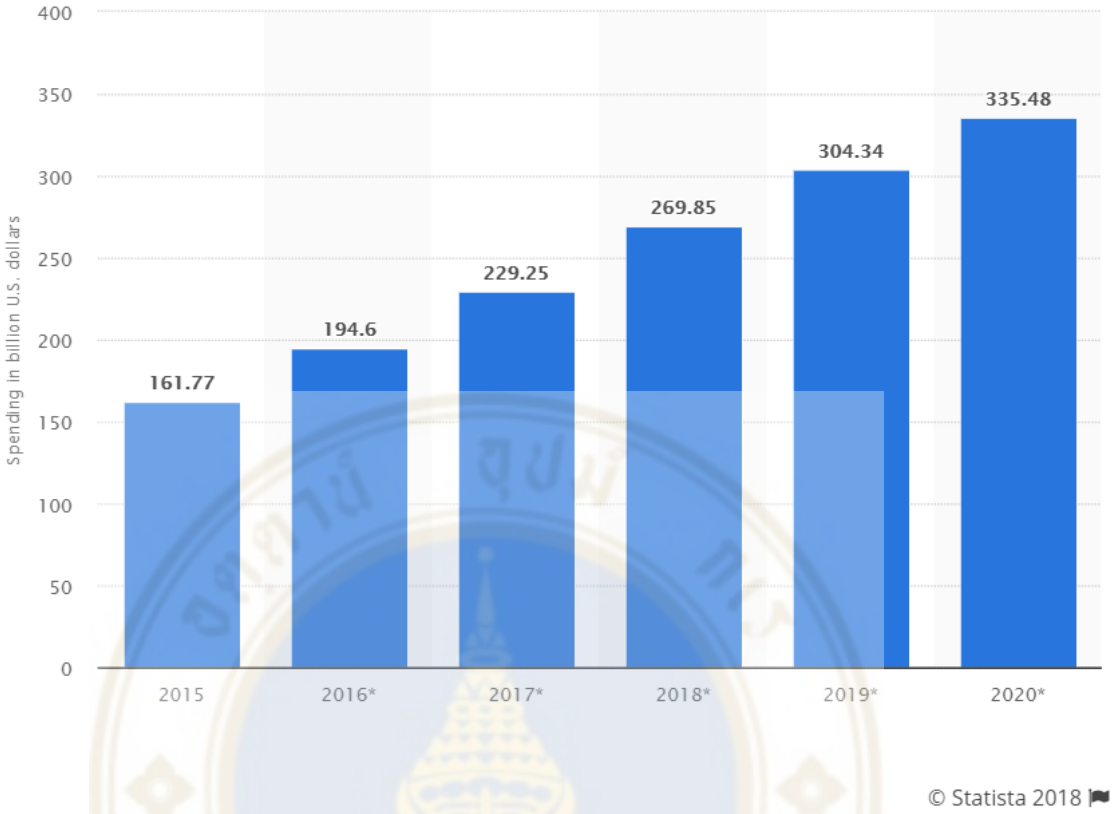
# สารบัญรูปภาพ


| ภาพ | | หน้า |
|---|---|---|
| 1.1 | กราฟแสดงการใช้จ่ายด้านโฆษณาดิจิตอลทั่วโลกตั้งแต่ปี 2015 ถึง 2020 | 2 |
| 1.2 | ภาพแสดงโครงสร้างองค์กร | 5 |
| 2.1 | PESTEL Analysis | 8 |
| 2.2 | Five Forces Analysis | 11 |
| 2.3 | SWOT Analysis | 16 |
| 3.1 | ประเภทงานที่ บริษัท โอ.ที.ดี.เอ็ม ดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง จำกัด รับทำ | 20 |
| 3.2 | แผนภูมิก้างปลา (Fish-Bone Diagram) | 22 |
| 3.3 | แสดงแผนภูมิก้างปลาของปัญหาภายในองค์กรของบริษัท โอ.ที.ดี.เอ็ม ดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง จำกัด | 23 |

# บทที่ 1
# บทนำ

## 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันธุรกิจดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง ได้ขยายและเติบโตอย่างรวดเร็ว มีธุรกิจดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง ใหม่ๆเกิดขึ้นมากมาย ซึ่งแน่นอนว่าในโลกปัจจุบันเป็นโลกออนไลน์ที่ทุกธุรกิจจะต้องนำสินค้าหรือบริการของตนมาขึ้นออนไลน์ เพราะถ้าไม่ทำเช่นนั้น ก็จะไม่ทันคู่แข่งอย่างแน่นอน ซึ่งสื่อออนไลน์ที่ผู้ประกอบการเลือกใช้ส่วนใหญ่ก็ไม่พ้น เว็บไซต์ เฟซบุ๊ค ไลน์ อินสตาแกรม เป็นต้น และธุรกิจดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง มีแนวโน้มการเติบโตที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ




ภาพที่ 1.1 กราฟแสดงการใช้จ่ายด้านโฆษณาดิจิตอลทั่วโลกตั้งแต่ปี 2015 ถึง 2020 (พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ)

ที่มา : Statista.com

โดยจากภาพที่ 1.1 จะเห็นได้ว่า แนวโน้มในการจ่ายเงินโฆษณาดิจิตอลเพิ่มขึ้นทุกปี เฉลี่ยประมาณปีละ 30-40 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ

แต่อย่างไรก็ตามปัญหาของธุรกิจดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง ที่พึ่งเริ่มใหม่ก็คือ จะมีปัญหาในการทำ Content Marketing เอง เพราะโดยส่วนใหญ่แล้วก็ไม่มีความรู้ในด้านนี้มากนัก และหากจะต้องจ้างพนักงานประจำโดยรับคนทำคอนเท้นท์เข้ามาทำงานในบริษัทก็ไม่รู้ว่าจะคุ้มต้นทุนค่าใช้จ่าย ค่าสวัสดิการหรือไม่เพราะพนักงานที่รับเข้ามาอาจจะไม่มีความรู้ ทักษะ หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากนัก จึงต้องใช้พนักงานชั่วคราวหรือ Outsource เข้ามาช่วยในด้านการซัพพอร์ตงานต่างๆ ซึ่งบางบริษัทที่ทำธุรกิจดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง อาจยังไม่เห็นความสำคัญของ Outsource

เท่าที่ควร ซึ่งเราได้ตระหนักว่า Outsource เป็นส่วนสำคัญในการที่จะขยายบริษัทโดยที่ไม่ต้องรับพนักงานประจำเพิ่ม และสามารถรองรับลูกค้าที่เพิ่มอย่างต่อเนื่องตามแนวโน้มของโลกดังกราฟที่ 1.1 อีกด้วย

## 1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรม

จากข้อมูลในการใช้งานอินเทอร์เน็ตของประชากรทั่วโลกจะเห็นว่าดิจิตอล มาร์เก็ตติ้งเข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการตลาดของธุรกิจขนาดใหญ่และธุรกิจขนาดกลางไปแล้วเกือบทั้งหมด

โดยปัจจุบันมีผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ตทั่วโลก 3,773 ล้านคน คิดเป็น 50% ของประชากรทั่วโลก ถูกแบ่งออกเป็นผู้ใช้งาน Social Media 2,789 ล้านคน คิดเป็น 37% ของประชากรผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ตทั่วโลก

นอกจากนี้ยังมีผู้ใช้งานสมาร์ทโฟน 4,917 ล้านคน คิดเป็น 66% ของประชากรทั่วโลกที่ทำให้เกิดการใช้งาน Social Media ผ่านสมาร์ทโฟน 2,549 ล้านคน คิดเป็น 34% จากประชากรผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ตทั่วโลก

ทำให้ในปี 2017 เป็นปีที่แบรนด์ต่างๆ หันมาใช้จ่ายเงินกับการลงคอนเทนต์ในสื่อออนไลน์กันมากขึ้น โดยเฉพาะในรูปแบบ Advertorial ที่ต้องยอมรับว่าเห็นบ่อยขึ้นพอสมควรเลยในปีนี้ และผู้บริโภคเองก็ค่อนข้างจะเริ่มรู้จักช่องทางการเข้าถึงได้มากขึ้น

ความน่าสนใจอีกเรื่องคือ เป็นปีที่จะเห็นแบรนด์ต่างๆ ลงทุนลงแรงในการสร้างสื่อของตัวเองกันมากขึ้น โดยเฉพาะในรูปแบบของ ‘Blog’ ก็อย่างเช่น บล็อกของ Dtac, บล็อกกรุงศรี Finnovate, บล็อกของ Digital Ventures (by SCB) เป็นต้น มีอื่นๆ อีกหลายแบรนด์ สำหรับบริษัทใหญ่ สิ่งที่เกิดขึ้นแล้วคือการทำ Digital Marketing ควบคู่ไปกับการทำ Digital Transformation ทั้งองค์กร คำว่า Marketing และ Technology จึงถูกนำไปควบคู่กันไปค่อนข้างมาก

ซึ่งประเทศไทยในปัจจุบันมีจำนวนประชากร ทั้งประเทศอยู่ราวๆ 66 ล้านคน มีผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ต 67% คิดจากประชากรทั้งหมดภายในประเทศ มีอัตราการเติบโตอยู่ที่ 21% ทำการเปรียบเทียบจากปีที่แล้วในช่วงเวลาเดียวกัน ประเทศไทยจึงได้ก้าวเข้ามาเป็นลำดับที่ 18 จาก

ค่าเฉลี่ยการเข้าถึงอินเตอร์เน็ตของประชากรทั่วโลก อยู่ที่ 50% ส่วนลำดับที่ 1 นั้นคือ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ที่ค่าเฉลี่ยการเข้าถึงอินเตอร์เน็ตของประชากรสูงถึง 99%

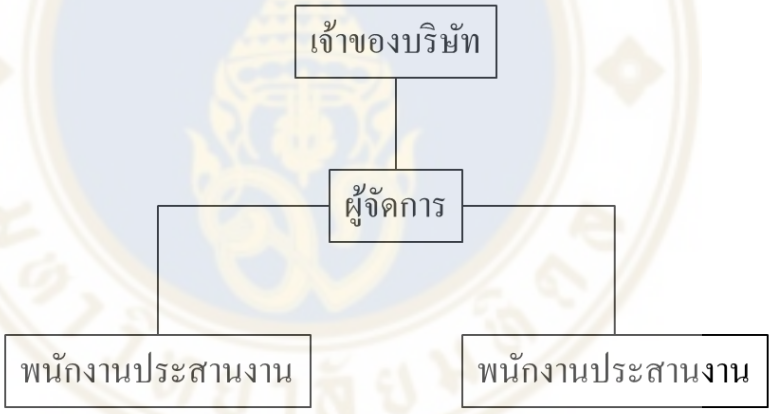
คนไทยส่วนใหญ่มักใช้เวลาในการเล่นอินเทอร์เน็ตผ่านเดสก์ท็อป หรือแล็บท็อป 4.35 ชั่วโมงต่อวัน ที่มากกว่าการใช้งานบนสมาร์ทโฟน ที่มีเวลาเฉลี่ยอยู่ที่ 4.14 ชั่วโมงต่อวัน จึงทำให้ประเทศไทยเป็นประเทศที่ใช้มาร์ทโฟนเข้าเว็บไซต์เป็นอันดับ 5 จากค่าเฉลี่ยของประชากรทั่วโลกที่ใช้สมาร์ทโฟนเข้าเว็บไซต์อยู่ที่ 50%

นอกจากนี้จากการสำรวจยังทำให้รู้ว่าคนไทยใช้ Social Media มากเป็นอันดับ 7 ของโลก ด้วยสัดส่วน 67% จากจำนวนประชากรทั้งหมดในประเทศ และเวลาในการใช้งาน Social Media เฉลี่ยวันละ 2.48 ชั่วโมง อยู่ในลำดับที่ 12 ของโลก

## 1.3 ข้อมูลองค์กร

บริษัท โอ.ที.ดี.เอ็ม ดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับสื่อโฆษณาออนไลน์ โดยทางบริษัทโอ.ที.ดี.เอ็ม ดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง จำกัด ได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล เมื่อวันที่29 ธันวาคม 2558 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มต้นที่ 1 ล้านบาท และมีการกรรมการบริษัท 1 คน คือ นางสาววิภาพร เกลี้ยงกล่ำ วัตถุประสงค์การดำเนินงานคือ ประกอบกิจการ ให้บริการ โฆษณาและประชาสัมพันธ์ ผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ทุกชนิด ซึ่งบริษัทโอ.ที.ดี.เอ็ม ดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง จำกัด ได้ดำเนินการด้านการวางแผนประชาสัมพันธ์ ซัพพอร์ตแผนการตลาดและกลยุทธ์ให้ตรงกับความเหมาะสมของผลิตภัณฑ์และแบรนด์ต่างๆ ผ่านทางสื่อโฆษณาอิเล็กทรอนิกโดยเฉพาะ เพื่อให้แบรนด์สินค้านั้นเป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น

## 1.4 โครงสร้างองค์กร




ภาพที่ 1.2 ภาพแสดงโครงสร้างองค์กร

ที่มา : บริษัท โอ.ที.ดี.เอ็ม ดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง จำกัด

## 1.5 ความสำคัญของปัญหา

จากแนวโน้มการเติบโตของธุรกิจดิจิตอลมาร์เก็ตติ้ง 2017 ทำให้บริษัทต้องการขยายตัวเพื่อเพิ่มยอดขาย และเพิ่มกำไรในบริษัท ซึ่งปัจจุบันนั้นตามโครงสร้างเดิม บริษัทใช้การจ้างงานเอาท์ซอร์ซเป็นส่วนใหญ่ โดยจะต้องมีการจัดการและควบคุมเอาท์ซอร์ซให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่จะทำอย่างไร ให้เอาท์ซอร์ซสามารถรองรับการขยายตัวของบริษัทได้

# บทที่ 2
# การวิเคราะห์ปัญหา

จากสถานการณ์ที่ได้กล่าวมาข้างต้น การที่จะทำให้องค์กรสามารถควบคุมพนักงานเอาท์ซอร์ซให้มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับต่อการขยายการเติบโตของบริษัทได้นั้น องค์กรจะต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมจากภายในการดำเนินงาน และปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อที่องค์กรจะได้สามารถปรับตัว เติบโต และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมได้อย่างยั่งยืน ซึ่งเครื่องมือสำคัญที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่แท้จริงในอุตสาหกรรม คือ PESTEL Analysis โดยดูจากปัจจัยภายนอกภาพรวมใหญ่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ว่ามีผลกระทบต่อองค์กรอย่างไรบ้าง พร้อมวิเคราะห์ควบคู่ไปกับ Five Force Model โดยดูแรงกระทบจากปัจจัยภายนอกทั้ง 5 แรง ในการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ เพื่อนำผลที่ได้ทั้งหมดนั้นมาสนับสนุนกับการวิเคราะห์องค์กร โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis ดูสถานการณ์ขององค์กร ณ ปัจจุบัน วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนจากภายใน วิเคราะห์โอกาส และอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับองค์กร และวิเคราะห์ Value Chain เพื่อแสดงให้เห็นการทำงานขององค์กรแบบภาพรวม เพื่อที่จะสามารถเตรียมตัว วางแผนรับมือ วางกลยุทธ์ ให้สามารถพัฒนาและจัดการพนักงานเอาท์ซอร์ซให้มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับต่อการขยายการเติบโตของบริษัทได้อย่างแท้จริง

## 2.1 การวิเคราะห์ PESTEL Analysis

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา เป็นสิ่งที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ทำให้องค์กรจำเป็นต้องศึกษา และวิเคราะห์แนวโน้มของตลาดอุตสาหกรรมที่จะเกิดขึ้นจากปัจจัยเหล่านี้ เพื่อให้สามารถรับมือ เตรียมการ และปรับตัวให้สอดคล้องไปกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ภาพที่ 2.1 : PESTEL Analysis

ที่มา : http://undergroundwaterproject.blogspot.com/2011/03/pestle-analysis.html

การวิเคราะห์ PESTEL จึงเป็นเครื่องที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

E – Economic ปัจจัยด้านเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานและวางแผนธุรกิจเป็นอย่างมาก เนื่องจากดัชนีทางเศรษฐกิจต่างๆ เช่น เงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนสกุลเงินระหว่างประเทศ ตลาดหุ้นของประเทศ GDP และ หนี้ครัวเรือน เป็นต้น ซึ่งดัชนีเหล่านี้เป็นตัวสำคัญที่ช่วยกำหนดการวางแผนการดำเนินงานขององค์กร ทั้งระยะสั้น และระยะยาว ให้สามารถดำเนินการ เตรียมพร้อมรับมือกับปัจจัยที่มีผลกระทบได้มากที่สุด

S – Social ปัจจัยทางสังคม เป็นปัจจัยในทางสังคมต่างๆ เช่น อายุ เพศ การศึกษา หน้าที่การงาน พฤติกรรมการใช้จ่ายของประชาชน จำนวนประชาชนในพื้นที่นั้น ไลฟ์สไตล์ที่แตกต่างกันของประชากรในแต่ละวัย วิถีชีวิตความเป็นอยู่ เป็นต้น ซึ่งการที่องค์กรเข้าใจในสภาพสังคมและรับรู้ถึงพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของประชาชน ย่อมทำให้เกิดผลดีในการปรับตัวดำเนินงานของธุรกิจให้ส่งเสริมและสอดคล้องกับสภาพสังคม เพื่อช่วยให้สามารถออกผลิตภัณฑ์ และบริการที่ตอบสนองและตรงใจต่อลูกค้ามากที่สุด

T – Technology ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่เริ่มเข้ามามีบทบาทเป็นอย่างมาก ในตลาดอุตสาหกรรมทั้งหลาย ทั้งเป็นโอกาสในการเข้ามาช่วยสนับสนุนขั้นตอนการทำงานให้ได้ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่มากขึ้น หรือในทางตรงกันข้ามอาจเป็นอุปสรรคที่มาขัดขวาง ให้

ธุรกิจไม่ประสบความสาเร็จ เช่น การเข้าถึงเทคโนโลยีของบริษัท ระดับการพัฒนาของเทคโนโลยีที่มีมากขึ้น เป็นต้น

E – Environmental ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม เป็นเรื่องเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ภาวะมลพิษต่างๆที่เกิดขึ้นในสังคม เช่น สภาพภูมิอากาศ มลพิษทางน้ำ มลพิษทางอากาศ กฎหมายเกี่ยวกับข้อจำกัด และการควบคุมปัญหาสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

L – Legal ปัจจัยด้านกฎหมาย เป็นกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับของทางการหรือส่วนงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ต้องปฏิบัติตามไปในแนวเดียวกัน อย่างเช่น กฎหมายเกี่ยวกับการคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายเกี่ยวกับภาษี หรือ การคุ้มครองแรงงาน เป็นต้น

## 2.2 บริษัท โอ.ที.ดี.เอ็ม ดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง จำกัด มีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน ดังรายละเอียด ดังนี้

P – Politic ปัจจัยด้านนโยบายของภาครัฐ และทางการเมืองของประเทศ โดยรัฐบาลวางแผนพัฒนาคนตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 รองรับโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นนโยบายที่เข้ามาช่วยสนับสนุนด้านธุรกิจขององค์กรอย่างแน่นอน

E – Economic ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ในปี 2017 อีไอซีปรับประมาณการการเติบโตเศรษฐกิจไทยเพิ่มขึ้นเป็น 3.4%YOY จากอานิสงส์ของการส่งออกสินค้าที่ดีขึ้น เศรษฐกิจ

โลกที่ปรับตัวดีขึ้นส่งผลให้ภาคการส่งออกไทยฟื้นตัวได้ดีกว่าที่คาดในครึ่งปีแรก และยังมีแนวโน้มจะขยายตัวได้ในช่วงที่เหลือของปี อีไอซีจึงปรับประมาณการการขยายตัวของการส่งออกสินค้าเป็น 3.5%YOY จาก 1.5%YOY ในประมาณการครั้งก่อนหน้า

ส่วนตลาดผู้บริโภคยุคดิจิตอลกำลังเติบโตอย่างรวดเร็วในประเทศไทย รวมถึงในกลุ่มประเทศอาเซียน อินเดีย และจีน ซึ่งเมื่อเชื่อมโยงกันแล้วจะมีฐานผู้บริโภคกว่า 3,000 ล้านคน จึงมีศักยภาพที่จะสร้างโอกาสและมูลค่าให้แก่ธุรกิจได้อย่างมหาศาล ธุรกิจอีคอมเมิร์ซจะมีแนวโน้มขยายตัวเด่นชัดทั้งในฝั่งของผู้ให้บริการและฐานผู้บริโภคในปี 2561 โมเดลธุรกิจที่เน้นผู้บริโภคเป็นศูนย์กลางและตอบสนองความต้องการตรงจุดแก่ผู้บริโภคจะมีความสำคัญต่อการเติบโตขององค์กร

S – Social ปัจจัยทางสังคม พฤติกรรมทางด้านสังคมเปลี่ยนไปมากในช่วง 5 – 10 ปีที่ผ่านมา โดยอินเตอร์เน็ตเข้ามามีบทบาทในการดำเนินชีวิตของผู้คนมากขึ้นหรือแทบจะตลอดเวลา โดยผู้คนสามารถที่จะรับรู้ข้อมูลข่าวสารหรือสื่อสารถึงกันได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว และการ

เคลื่อนย้ายแรงงานภาคเกษตรและการปรับตัวของภาคเกษตร ซึ่งการจ้างงานภาคเกษตรมีแนวโน้มลดลงต่อเนื่องจากปัญหาโครงสร้างแรงงาน โดยในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา แรงงานเกษตรลดลง 1.3 ล้านคน แรงงานในช่วงอายุ 30-49 ปีลดลง 0.99 ล้านคน ซึ่งคาดว่าเป็นผลจากภาวะภัยแล้งในช่วงปี 2557-2559 ทำให้แรงงานเคลื่อนย้ายออกไปทำงานในภาคนอกเกษตร ขณะที่แรงงานที่จะเข้ามาทดแทนและกลุ่มแรงงานสูงวัยอายุ 50 ปีขึ้นไปมีแนวโน้มลดลง นั่นอาจจะทำให้แรงงานเข้ามาอยู่ในโลกดิจิตอลมากขึ้น กลุ่มเป้าหมายขององค์กรก็เพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นกัน

T – Technology ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีด้านการสื่อสารโทรคมนาคมได้มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว สะท้อนได้จากการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตที่สูงขึ้นจาก 17% มาที่ 50% ในช่วงปี 2011-2016 นอกจากจะถูกนำไปใช้ในด้านการสื่อสารโดยตรงแล้ว ยังถูกนำไปพัฒนาปรับใช้กับธุรกิจอื่นๆ อีก อย่างเช่นธุรกิจประเภท Fintech กลายเป็นนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีในแวดวงการเงินที่สำคัญ ซึ่งครอบคลุมไปถึงนวัตกรรมความรู้ด้านการเงิน ธนาคารรายย่อย การลงทุน หรือแม้แต่สกุลเงินดิจิตอล อย่าง bitcoin รวมทั้งทำให้เกิดโลกที่ไม่ต้องใช้เงินสด แต่ใช้การชำระเงินผ่านระบบอินเทอร์เน็ตแทน และความนิยมของการเป็น Start up ก็เพิ่มมากขึ้น เพราะเป็นยุคเทคโนโลยีทำให้หลายๆธุรกิจก็นำเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทด้วยเช่นกัน

E – Environmental ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม การเพิ่มจำนวนประชากร ซึ่งการที่ประชากรเพิ่มจำนวนมากขึ้นย่อมหมายถึงความต้องการปัจจัยในการดำรงชีวิตเพิ่มมากขึ้นด้วย ความสมดุลของทรัพยากรธรรมชาติจึงสูญเสียไปก่อให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การใช้ที่ดินเพื่อการอยู่อาศัยและทำกิน การทำไร่เลื่อนลอย การบุกรุกทำลายป่า การใช้ทรัพยากรน้ำเพิ่มมากขึ้น ทำให้ปริมาณน้ำลดลงและคุณภาพเสื่อมโทรมลง การอพยพย้ายถิ่น มีการอพยพย้ายถิ่นฐานเข้าสู่เขตเมืองใหญ่เพื่อหางานทำ ทำให้เกิดปัญหาประชากรหนาแน่นในเขตเมืองเกิดปัญหาชุมชนแออัด การขยายตัวของเมือง มีการขยายตัวของเมืองอย่างรวดเร็ว อาคารบ้านเรือน โรงงานอุตสาหกรรมมีมากขึ้นทำให้เกิดปัญหามลพิษทางน้ำ มลพิษทางอากาศ ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและพื้นที่เพาะปลูกมีแนวโน้มลดลงต่อเนื่อง

L – Legal ปัจจัยด้านกฎหมาย

- พระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2560 (จัดตั้งคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, กองทุนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล)

- พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2560
- พระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2560

## 2.3 การวิเคราะห์ Five Force Model

ในปัจจุบันที่การแข่งขันของตลาดอุตสาหกรรมเพิ่มสูงขึ้น หลายองค์กรต่างพยายามวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เกี่ยวกับความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมที่ดำเนินการอยู่ ว่ารุนแรงและส่งผลกระทบต่อองค์กรเรามากน้อยแค่ไหน

ภาพที่ 2.2 : Five Forces Analysis

ที่มา : http://sebobankruptcysites.com/the-top-5-market-forces-at-work-in-the-bankruptcy-industry/

ซึ่งการวิเคราะห์จะใช้ 5 แรงกระทบด้วยกัน คือ

1. แรงกระทบจากการคุกคามของผู้เล่นหน้าใหม่

2. แรงกระทบจากสภาพการแข่งขันที่มีอยู่ในตลาด

3. แรงกระทบจากการเข้ามาของสินค้าทดแทน

4. แรงกระทบจากอานาจต่อรองของซัพพายเออร์

5. แรงกระทบจากอานาจการต่อรองของผู้ซื้อ

ซึ่งแรงเหล่านี้จะมีทั้งที่เป็นแรงกระทบในด้านบวก ซึ่งส่งผลดีต่อองค์กร และมีแรงกระทบในด้านลบ ซึ่งส่งผลกระทบที่จะส่งผลเสียต่อองค์กร ดังนั้น เมื่อเราสามารถพิจารณาแรงต่างๆ ได้แล้ว จะทำให้องค์กรนำมาใช้ในการวางแผน และปรับกลยุทธ์ให้สามารถแข่งขันในตลาดอุตสาหกรรมนี้ได้ในที่สุด

1. การคุกคามของผู้เล่นหน้าใหม่ เป็นแรงกระทบที่เกิดจากเข้ามาในตลาดของผู้เล่นหน้าใหม่ซึ่งต้องดูถึงความเป็นไปได้ของธุรกิจ สถานการณ์ต่างๆว่าเหมาะสม หรือมีช่องว่างให้ผู้เล่นหน้าใหม่เข้ามา แย่งพื้นที่ส่วนแบ่งการตลาดหรือไม่ โดยปัจจัยที่มีผลต่อแรงกระทบของการเข้ามาในตลาด เช่น เงินลงทุนในธุรกิจ ธุรกิจนั้นถ้าใช้เงินลงทุนที่สูงในการเริ่มดำเนินงาน ย่อมมีผลต่อผู้เล่นรายใหม่จำนวนมากที่จะเข้ามาได้ หรือ ในสภาวะที่ธุรกิจมีเจ้าตลาดที่มี Economics of Scale อยู่แล้ว ก็เป็นไปยากที่คู่แข่งที่จะเข้ามาจะมาในพื้นที่ส่วนนี้ให้ประสบความสำเร็จได้ เป็นต้น

2. สภาพแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน ดูการแข่งขัน ดูการปรับเปลี่ยน ลูกเล่น หรือกลยุทธ์ของคู่แข่งในตลาด เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัว และวางแผนในการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันได้ทัน เพื่อความได้เปรียบในทางธุรกิจ โดยปัจจัยที่มีผลต่อความรุนแรงของแรงกระทบจากคู่แข่ง เช่น จำนวนของคู่แข่งในอุตสาหกรรม ถ้ามีจำนวนมาก ยิ่งทำให้ต้องมีการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรที่ดี เนื่องจากมีการแข่งขันกันอย่างสูง หรือ การผูกพันในแบรนด์ของลูกค้า Brand Loyalty ซึ่งองค์กรไหนที่มีความโดดเด่น สร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ และบริการ จนทำให้ลูกค้าชื่นชอบ และใช้บริการอย่างต่อเนื่องนั้น ย่อมทำให้การแข่งขันมีจำนวนน้อยลง ไม่จำเป็นต้องแข่งขันกับผู้ใด

3. สินค้าทดแทน Substitution การเข้ามาของสินค้าทดแทนในตลาด ถ้าสินค้าทดแทนนั้น สามารถใช้งานได้เทียบเท่ากับสินค้าที่องค์กรมีอยู่ ประกอบกับราคาที่ถูกกว่า มีคุณภาพที่ดีกว่าด้วยแล้วนั้น ทำให้ลูกค้าไม่ลังเลที่จะเปลี่ยนไปใช้งานสินค้าทดแทนนั้นๆ ซึ่งจะเป็นแรงกระทบที่มีผลต่อองค์กรเป็นอย่างมาก

4. อำนาจต่อรองของซัพพายเออร์ จะเป็นแรงกระทบต่อองค์กรมากหรือน้อยนั้น ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น จำนวนของซัพพายเออร์ ถ้ามีจำนวนน้อย ขายสินค้านี้อยู่เพียงเจ้าเดียว

ย่อมมีอำนาจต่อรองที่สูงหรือการรวมตัวของซัพพายเออร์ด้วยกัน มีผลทำให้กลุ่มนี้มีอำนาจมากขึ้น ทำให้องค์กรต้องเชื่อฟัง และปรับเปลี่ยนแผนการทำงาน เพื่อเดินตามอำนาจต่องรองของซัพพายเออร์ เป็นต้น

5. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ/ผู้ใช้บริการ เป็นแรงกระทบที่มีความสำคัญที่องค์กรทุกองค์กรจำเป็นต้องตระหนัก เรียนรู้ และแก้ไขปัญหาในส่วนนี้ให้ได้ แรงกระทบจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ หรือผู้ใช้บริการนั้น จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ ปริมาณการซื้อ ถ้าซื้อในปริมาณที่มาก การต่อรองย่อมเป็นไปได้มากเช่นกัน หรือในกรณีที่ผู้ซื้อมีข้อมูลของสินค้าชนิดนั้นๆ อยู่แล้ว ทำให้เกิดอานาจที่ทาให้สามารถต่อรองในการที่องค์กรจะทำการลดราคาให้ หรือปรับเปลี่ยนแผนการตลาด กระบวนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับผู้ซื้อกลุ่มนี้ เป็นต้น

## 2.4 ผลการวิเคราะห์ Five Force Model ของ บริษัท โอ.ที.ดี.เอ็ม ดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง จำกัด ดังนี้

### 2.4.1 แรงกระทบจากผู้เล่นหน้าใหม่ (New Entrance)

การเข้ามาในธุรกิจค่อนข้างง่าย เพราะใช้เงินลงทุนไม่สูง แต่การที่จะเข้ามาอยู่ในอุตสาหกรรมได้นั้น จำเป็นต้องมีคอนเน็คชั่นต่างๆกับเอเจนซี่ เพราะการทำงานก็จะเริ่มเกิดได้จากความไว้ใจและความรู้จักกัน เพราะบริษัทเอเจนซี่ส่วนใหญ่จะไม่กล้าจ้างงานบริษัทหน้าใหม่ที่พึ่งเข้ามาในอุตสาหกรรม และยังไม่มีชื่อเสียง ซึ่งส่วนมากจะเป็นพนักงานที่เคยทำงานกับบริษัทเอเจนซี่ใหญ่ๆ ออกมาเปิดบริษัทเอง

### 2.4.2 แรงกระทบจากสภาพแข่งขันในอุตสาหกรรม (Competitive / Rivalry)

แม้ว่าจะมีบริษัทที่ก่อตั้งขึ้นมาเพื่อซัพพอร์พเอเจนซี่มีไม่มากนัก แต่บริษัทเอเจนซี่ที่ก็ตั้งมานานแล้วนั้นมีจำนวนมาก และงานบางอย่าง หรือบางโปรเจ็คที่รับมาจากแบรนด์สินค้า ก็อาจจะทำเองเพราะหากไปจ้างบริษัทเล็กทำต่อ ก็จะเป็นการเสียทรัพยากร และทำให้ค่าใช้จ่ายด้านต้นทุนเพิ่มสูงมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

**2.4.3 แรงกระทบจากสินค้าทดแทน Substitution**

ในยุคที่เป็นยุคดิจิตอลนั้น ถือว่าการทำงานหรือการทำโฆษณาบนโลกออนไลน์ถือเป็นข้อได้เปรียบ เพราะไม่ว่าใครก็ต่างมีแอคเคาท์อยู่บนโลกออนไลน์ทั้งนั้น ไม่ว่าจะเป็น ไลน์ เฟสบุ๊ค หรือแพลตฟอร์มอื่นๆ แต่ทุกคนก็ไม่อยู่บนโลกออน์ไลน์ร้อยเปอร์เซ็นต์ ดังนั้นสินค้าทดแทนที่จะเข้ามาได้ก็จะเป็นพวก ป้ายโฆษณา บิลบอร์ด ใบบลิว โบชัวร์ แม้แต่บูทโปรโมทสินค้าหรือโฆษณาบนโทรทัศน์

**2.4.4 แรงกระทบจากอำนาจต่อรองของซัพพายเออร์ Bargaining Power of Supplier**

การต่อรองกับซัพพายเออร์หรือเอาท์ซอร์ซขององค์กร จะต้องมีกำทำสัญญาเงื่อนไขการรับงานให้ระเอียด เพราะผลกระทบทั้งหลายอาจมาตกกับองค์ได้ แต่องค์กรก็จะได้เปรียบเพราะซัพพายเออร์ขององค์กรส่วนใหญ่ จะเป็นเจ้าของแอคเคาท์ที่อยู่บนโลกออน์ไลน์ ซึ่งมีมากมายให้องค์กรเลือก

**2.4.5 แรงกระทบจากอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ/ผู้ใช้บริการ Bargaining Power of Buyer**

เนื่องจากในสมัยนี้ลูกค้าหรือแบรนด์สินค้าต่างๆหันมาทำการตลาดทางสื่อออนไลน์มากขึ้นลูกค้าหรือแบรนด์สินค้ามีตัวเลือกเยอะ บางครั้งลูกค้าก็ซื้อขายงานกับองค์กรในปริมาณมากตลอดทั้งปี ทำให้อำนาจการต่อรองไปอยู่ที่ลูกค้าเกือบทั้งหมด เพราะองค์กรมีลูกค้าที่เป็นรายใหญ่อยู่ไม่กี่ราย

### 2.4.6 สรุป Five Force Model ที่มีผลต่ออุตสาหกรรมดิจิตอลมาร์เก็ตติ้ง

ตารางที่ 2.1 แสดงการสรุปผล Five Force Model ต่ออุตสาหกรรมดิจิตอล มาร์เก็ตติ้งของ บริษัท โอ.ที.ดี.เอ็ม ดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง จำกัด

| แรงกระทบจากปัจจัยภายนอก | ระดับผลของแรงกระทบ | ส่งผลกับองค์กร |
|---|---|---|
| แรงกระทบจากผู้เล่นรายใหม่ | สูง | ต่ำ |
| แรงกระทบจากสภาพแข่งขันในอุตสาหกรรม | สูง | ต่ำ |
| แรงกระทบจากสินค้าทดแทน | ต่ำ | ต่ำ |
| แรงกระทบจากอำนาจต่อรองของซัพพายเออร์ | ต่ำ | สูง |
| แรงกระทบจากอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ/ผู้ใช้บริการ | สูง | สูง |

จากการวิเคราะห์สภาพอุตสาหกรรมของธุรกิจดิจิตอลมาร์เก็ตติ้งพบว่า แรงกระทบทั้ง 5 แรงล้วนสร้างผลกระทบทั้งในด้านที่ดีต่อองค์กร และให้ผลที่ไม่ดีต่อองค์กรเช่นกัน แต่โดยรวมด้วย ก็ถือว่าแนวโน้มการเติบโตของธุรกิจนี้ เป็นไปในทางที่ดีมาก ด้วยพฤติกรรมของผู้คนในสังคมเองเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วไปตามสภาพแวดล้อมและการก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและทางสังคม ทำให้องค์กรต้องสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เพื่อให้องค์กรสามารถขยายตัวในอนาคตได้ใหญ่ขึ้น

## 2.5 การวิเคราะห์ SWOT Analysis

การประเมินสภาพการณ์ขององค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญ ที่จะทำให้ทราบถึงการกำหนดแผนการดำเนินงานในขั้นต่อไป โดยการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรจะทำให้รู้ถึงสิ่งที่ต้องพัฒนา หรือต้องปรับเปลี่ยนแก้ไขให้ดีขึ้นกว่าเดิม วิเคราะห์โอกาส อุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง ทำให้ทราบถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และแนวโน้มในอนาคตที่จะมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นอีก เพื่อให้องค์สามารถแก้ไขและปรับตัวให้ทันตามการปรับเปลี่ยนของสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งการวิเคราะห์และกำหนดทั้ง S W O T นี้จะทำให้ผู้บริหารทราบวิธีการที่จะดำเนินงาน และสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ภาพที่ 2.3 : SWOT Analysis

ที่มา : http://th.affdu.com/seo-swot-analysis-focusing-efforts-improve-results-287197.html

การวิเคราะห์ภายในองค์กร เป็นการวิเคระห์ถึงจุดเด่น และจุดด้อย ทุกด้านขององค์กรที่มีอยู่

S - Strengths (จุดแข็ง) คือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในขององค์กรว่ามีปัจจัยไหนที่เป็นจุดเด่น ข้อดี และเป็นข้อได้เปรียบขององค์กรที่มีประโยชน์ ในการที่จะรักษาไว้ และพัฒนาให้ดีขึ้นไป เพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีศักยภาพสูงที่สุด

W – Weaknesses (จุดอ่อน) คือ การวิเคราะห์หาจุดด้อย ข้อเสียหรือเป็นปัจจัยที่มีข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ยังมีอยู่ และต้องรีบแก้ไข หรือกำจัดออกไปเพื่อให้องค์กรพัฒนาขึ้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อค้นหาดูโอกาสที่จะเข้ามาช่วยสนับสนุนองค์กร และในขณะเดียวกันคอยดูค้นหาอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะคอยมาขัดขวางการดำเนินงานภายในองค์กรได้

O – Opportunities (โอกาส) เป็นการวิเคราะห์ ศึกษาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ว่ามีปัจจัยไหนที่ส่งผลดี สามารถคว้าสิ่งนั้นนามาเสริมทัพองค์กร เพื่อประโยชน์ที่จะช่วยให้องค์กรเดินหน้าต่อไปได้

T – Threats (อุปสรรค) เป็นการวิเคราะห์ ศึกษาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ว่ามีปัจจัยไหนที่ส่งผลเสียต่อองค์กร ทั้งโดยตรง และโดยอ้อมเพื่อให้องค์กรสามารถป้องกัน และกำจัดให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

## 2.6 วิเคราะห์ SWOT ของ บริษัท โอ.ที.ดี.เอ็ม ดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง จำกัด

ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์ SWOT ของบริษัท โอ.ที.ดี.เอ็ม ดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง จำกัด

| จุดแข็ง Strengths | จุดอ่อน Weaknesses |
|---|---|
| • การสื่อสารที่ง่ายและถูกต้องชัดเจน<br>• วัฒนธรรมองค์กร ทำให้การทำงานภายในทีมเข้ากันได้ดีมาก<br>• สามารถซัพพอร์ตเงินจ่ายแทนลูกค้าไปก่อนได้ | • การที่มีจำนวนคนน้อยทำให้มีขีดจำกัดในการทำงานต่อเวลา<br>• บางครั้งต้องการทักษะพิเศษแบบเร่งด่วน เพื่อมารองรับกับงานบางอย่าง<br>• Knowledge ใหม่ๆก็ต้องหาจากข้างนอก |
| **โอกาส Opportunities** | **อุปสรรค Threats** |
| • ทิศทางการเติบโตของ Digital Marketing ทั้งในไทยและทั่วโลกยังคงมีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่อง<br>• เทรนด์และเครื่องมือใหม่ๆเกี่ยวกับDigital Marketingเกิดขึ้นมาก<br>• จำนวนผู้ใช้อินเทอร์เน็ตกับสมาร์ทโฟนที่เพิ่มมากขึ้น<br>• กระแสความนิยมในการทำโฆษณาออนไลน์ | • ลูกค้าสามารถเปลี่ยนพอร์ตไปใช้บริการของเจ้าอื่นได้เพราะว่ามีสัญญาผูกมัด<br>• สภาพเศรษฐกิจทำให้ลูกค้าไม่ใช้จ่ายเงิน<br>• เหตุการณ์บ้านเมืองทำให้ต้องหยุดการโฆษณา |

จุดแข็ง Strengths

สามารถนำมาพัฒนา และเป็นข้อได้เปรียบ เริ่มต้นจากการที่องค์กรเป็นองค์กรที่มีขนาดเล็ก จึงสามารถพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัว และปรับเปลี่ยนตามสภาพแรงกดดันได้ การสื่อสารภายในองค์กรก็ค่อนข้างที่จะง่ายและถูกต้องชัดเจนเพราะจำนวนพนักงานประจำที่น้อยคนทำให้การทำงานภายในทีมเข้ากันได้ดีมาก และยังมีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นแบบครอบครัว ทุกคนจึงสามารถออกความคิดเห็นได้อย่างเท่าเทียมกัน นอกจากนั้นองค์กรยังมีทุนสำรองในการซัพพอร์ตเงินจ่ายให้กับซัพพลายเออร์หรือเอาท์ซอร์ซ เพิ่มลดปัญหาในการดำเนินงาน

จุดอ่อน Weaknesses

จากที่ได้กล่าวมาคือ องค์กรมีพนักงานจำนวนน้อย เมื่อเจองานที่รายละเอียดเยอะและมีระยะเวลาทำงานค่อนข้างน้อย ทำให้มีขีดจำกัดในการทำงานที่จะต้องตรงต่อเวลา จึงน่าเป็นห่วงที่การส่งงานสาย และอีกทั้งบางครั้งที่ต้องการคนที่มีทักษะพิเศษแบบเร่งด่วนเข้ามาทำงานบางอย่าง ทางองค์กรก็จะต้องเสียค่าใช้จ่ายกับเรื่องนี้ไปไม่มากก็น้อย ส่วนความรู้ใหม่ๆที่ต้องหาจากภายนอกองค์กรเท่านั้น ก็อาจจะต้องศึกษากันเอาเอง

โอกาส Opportunities

ในปัจจุบันที่การพัฒนาด้านธุรกิจดิจิตอลมาร์เก็ตติ้ง ทั้งในไทยและทั่วโลกยังคงมีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่อง อีกทั้งธุรกิจด้านออนไลน์ก็เกิดขึ้นเป็นอย่างมาก อีกทั้งบริษัท Start-Up ก็เกิดขึ้นเป็นจำนวนมากเช่นกัน อีกทั้งยังมีเทรนด์ด้านเทคโนโลยีและเครื่องมือใหม่ๆเกี่ยวกับดิจิตอลมาร์เก็ตติ้ง เกิดขึ้นมาก จำนวนผู้ใช้อินเตอร์เน็ตกับสมาร์ทโฟนที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะเป็นโอกาสที่ดีที่ธุรกิจขององค์กรได้รับความนิยมมากขึ้นในอนาคต และยังทำให้สามารถขยายการเติบโตขององค์กรได้ ประกอบกับการที่รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมดิจิตอลเพื่อมุ่งพัฒนาประเทศอีกด้วย

อุปสรรค Threats

จากปีที่ผ่านมา ประไทศไทยได้ประสบกับเหตุการณ์สูญเสียครั้งยิ่งใหญ่จึงทำให้ทางรัฐบาลต้องประกาศงดจัดงานรื่นเริงทั้งหมด อีกทั้งรวมถึงงดการโฆษณาต่างๆทั้งในทางออนไลน์และทางออฟไลน์ก็ตาม ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อองค์กรเพราะทำให้งานที่เข้ามาในองค์กรช่วงระยะเวลานั้นลดน้อยลง และสภาพเศรษฐกิจทำให้ลูกค้าไม่ใช้จ่ายเงิน จึงอาจจะมีการลดงบในการทำโฆษณาลงจากเดิม และเนื่องจากลูกค้าบางเจ้าไม่ได้มีสัญญาผูกมัดกับทางองค์กร จึงมีความเป็นไปได้ที่ลูกค้าจะเปลี่ยนไปใช้บริการเจ้าอื่น

## 2.7 Value Chain ของ บริษัท โอ.ที.ดี.เอ็ม ดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง จำกัด

ตารางที่ 2.3 Value Chain ของ บริษัท โอ.ที.ดี.เอ็ม ดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง จำกัด

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Firm infrastructure**<br>เนื่องจากบริษัทฯ เป็นบริษัทขนาดเล็ก โครงสร้างของบริษัทจึงเป็นแบบครอบครัว การสั่งงานก็สั่งโดยตรงจึงไม่มีความล่าช้าและไม่มีความผิดพลาดจากการสื่อสาร | | | | |
| **Human resource management**<br>การคัดเลือกพนักงาน ต้องสัมภาษณ์โดยตรงจากเจ้าของบริษัท และมีพนักงานเข้าร่วมฟังด้วย หลังการสัมภาษณ์จะมีการประชุมกันอีกที ทำให้พนักงานใหม่ที่รับเข้ามาไม่มีปัญหากับเพื่อนร่วมงาน | | | | |
| **Technological development**<br>มีการจ้าง outsource ในการดูแลระบบภายนของบริษัทและสอนการใช้งานให้กับพนักงาน แต่ถ้าเป็นเทคโนโลยีใหม่ๆก็ต้องจ้าง outsource ในการทำงานอีก | | | | |
| **Procurement**<br>การจ้าง Supplier เป็นแบบ project by project ต้องมีการเสนอขายให้ลูกค้า ถ้าขายผ่านจึงจะเกิดการจ้างงาน | | | | |
| **Inbound**<br>- บรีฟจากลูกค้า<br>- Material ของคอนเทนต์<br>- Social media | **Operations**<br>- เขียนคอนเทนต์<br>- ถ่ายภาพ<br>- ถ่ายวีดีโอ<br>- Outsource | **Outbound**<br>- คอนเทนต์พร้อมโฆษณา<br>- Online Social media<br>- Website Banner | **Marketing & Sales**<br>- มีส่วนลดให้ลูกค้า<br>- มีการทำ Rebate<br>- มีการซัพพอร์ตเงินให้ Supplier ไปก่อน | **Service**<br>- Monitor in process<br>- Boost post<br>- Report |

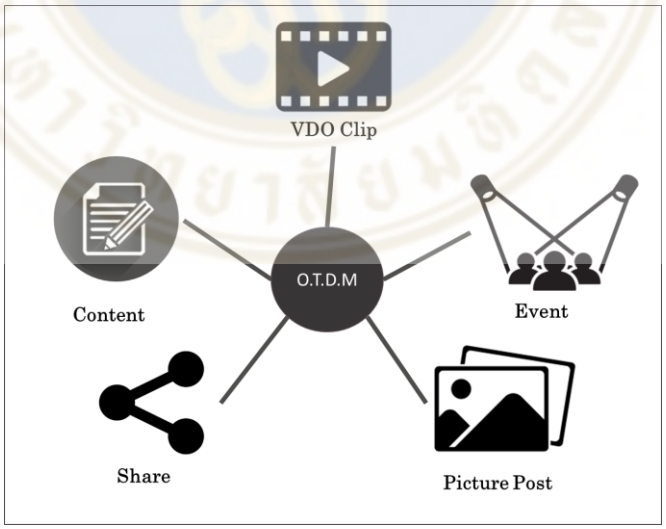
## 2.8 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา

จากการวิเคราะห์ ทั้งปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน และคู่แข่งที่มีในอุตสาหกรรมดิจิตอลมาร์เก็ตติ้งแล้วนั้น พบว่า องค์กรมีข้อได้เปรียบคู่แข่งหลายด้านด้วยกัน แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นด้วยองค์กรไม่ได้มีฐานลูกค้ามากถ้าเทียบกับบริษัทเอเจนซี่ใหญ่ๆหลายแห่ง จึงทำให้เป็นอุปสรรคในการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ ซึ่งยิ่งต้องทำให้องค์กรต้องเร่งพัฒนาความสัมพันธ์และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เพื่อเพิ่มฐานลูกค้าให้มากขึ้น โดยการพัฒนาการให้บริการของเอาท์ซอร์ซ เพื่อให้สามารถรองรับต่อการขยายตัวขององค์กร ให้การบริการที่มีคุณภาพ ให้ลูกค้าใช้บริการอย่างต่อเนื่องในที่สุด

# บทที่ 3
# การวิเคราะห์สาเหตุ ของปัญหาที่เกิดขึ้น

เนื่องจากการวิเคราะห์สภาพปัญหาองค์กรจากบทที่ 2 ที่ผ่านมาพบว่า บริษัท โอ.ที.ดี. เอ็ม ดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง จำกัด มีจุดเด่นในหลายเรื่องด้วยความที่องค์กรมีขนาดเล็ก ทำให้สามารถควบคุมและสื่อกันระหว่างพนักงานประจำภายในบริษัทได้อย่างมีประสิทธภาพ แต่ในทางกลับกันพนักงานเอาท์ซอร์ซ ที่ทางบริษัทได้จ้างมาทำงานแบบชั่วคราวนั้น ค่อนข้างที่จะควบคุมได้ยาก จึงทำให้มีผลกระทบต่อการรองรับการขยายตัวขององค์กร ดังนั้น จึงมองว่าการพิจารณาถึงสาเหตุปัจจัยที่เกิดขึ้นนั้น ว่าอะไรคือสาเหตุหลักแท้จริงที่ทำให้เกิดปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหานี้ได้อย่างตรงจุด จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานขององค์กร เพิ่มยอดขายของลูกค้า ให้เกิดการใช้บริการอย่างต่อเนื่อง และสามารถเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ สร้างความพึงพอใจ ความชื่นชอบในการทำงานขององค์กรกับลูกค้าได้อย่างแท้จริง

โดยเมื่อพิจารณาจากการทำงานขององค์กรแล้วมีดังนี้



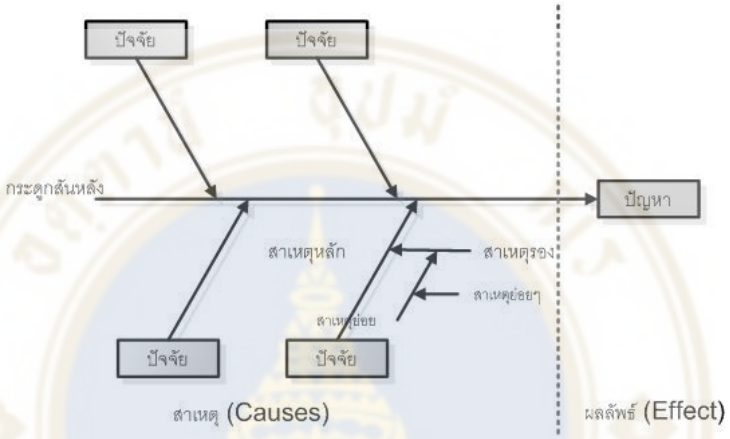

ภาพที่ 3.1 ประเภทงานที่ บริษัท โอ.ที.ดี.เอ็ม ดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง จำกัด รับทำ

จากภาพที่ 3.1 แสดงให้เห็นว่าบริษัท โอ.ที.ดี.เอ็ม ดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง จำกัด รับโฆษณาผ่านสื่อดิจิตอลโดยแบ่งออกเป็น 5 ประเภทด้วยกัน ประเภทแรกคือ วีดีโอคลิป ประเภทที่ 2 คือ ครีเอทคอนเทนท์ ประเภทที่ 3 คือ แชร์ลิ้งค์ ประเภทที่ 4 คือ ถ่ายภาพพร้อมโปรโมต และประเภทที่ 5 คือ ซื้อดาราและคนที่มีชื่อเสียงในอินเทอร์เน็ตไปร่วมงานอีเว้นท์

- ประเภทที่ 1 งานวิดีโอคลิป คิดเป็น 8% ของงานทั้งหมด ค่อนข้างมีความยากในการทำงานทั้งในเรื่องกระบวนการทำงาน การหาเอาท์ซอร์ซเข้ามาทำงานในด้านโปรดักส์ชั่นทั้งหมด จึงถือเป็นงานประเภทที่ค่อนข้างควบคุมได้ยาก เพราะหากมีการเริ่มถ่ายทำและมีข้อผิดพลาหรือต้องการแก้ไข อาจทำให้ต้องถ่ายใหม่ ซึ่งสิ่งที่ตามมาก็คือค่าใช้จ่ายที่เพิ่มมากขึ้น ในช่วงที่ผ่านมาจากที่บริษัทได้ทำงานวิดีโอคลิปมีข้อผิดพลาดคิดเป็น 5% ของงานวิดีโอคลิป
- ประเภทที่ 2 งานครีเอทคอนเทนท์ คิดเป็น 60% ของงานทั้งหมด ซึ่งงานคอนเทนท์นี้เรียกว่ามีมากที่สุดเลยก็ว่าได้ ดังนั้นเมื่อมีงานคอนเทนท์จึงต้องมีเอาท์ซอร์ซที่ไว้ใจได้และมีความรับผิดชอบเข้ามาทำงานกับองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่แล้วองค์กรก็จะรู้จักนักครีเอทคอนเทนท์และรู้แนวการทำงานของนักเขียนคอนเทนท์แต่คนอยู่บ้าง แต่อย่างไรก็ตาม งานคอนเทนท์ก็ยังมีข้อผิดพลาดอยู่ดี ซึ่งคิดเป็น 6% ของงานคอนเทนท์ทั้งหมด โดยเป็นไปตามความยากง่ายของงานนั้นๆ
- ประเภทที่ 3 คือ งานแชร์ลิ้งค์ คิดเป็น 10% ของงานทั้งหมด โดยงานประเภทนี้ถือว่าเป็นงานที่ง่ายที่สุดถ้าเทียบกับงานประเภทอื่น และงานประเภทนี้ตั้งแต่ทำมาก็งานไม่เคยมีข้อผิดพลาดเลย เรียกได้ว่าข้อผิดพลาดเป็น 0 เลย
- ประเภทที่ 4 คือ งานถ่ายภาพพร้อมโปรโมต คิดเป็น 20% ของงานทั้งหมด ซึ่งเป็นการถ่ายภาพพร้อมกับโพสโปรโมตลงสื่อโซเชียลต่างๆ วิธีการทำงานนี้จะคล้ายๆกับงานวิดีโอคลิป คือ ในบางกรณีทางองค์กรจะต้องหาโปรดักส์ชั่นที่เป็นเอาท์ซอร์ซเพื่อไปถ่ายภาพสำหรับโปรโมต และมีข้อผิดพลาดคิดเป็น 3% ของงานถ่ายภาพทั้งหมด
- ประเภทที่ 5 คือ งานซื้อดาราและคนที่มีชื่อเสียงในอินเทอร์เน็ตไปร่วมงานอีเว้นท์ คิดเป็น 2% ของงานทั้งหมด งานประเภทนี้มักจะมีปัญหามากที่สุด เพราะถือว่าบริษัทจ้างเอาท์ซอร์ซโดยตรงเลย ดังนั้นการควบคุม ดารา เซเลบริตี้ หรือเน็ตไอดอลต่างๆ ถือว่าเป็นเรื่องยากเพราะแต่ละบุคคลจะมีเงื่อนไขการทำงานที่แตกต่างกันไป อีกทั้งระยะเวลาในการ

ร่วมงานด้วยที่เป็นปัญหาของงานประเภทนี้ ทำให้ข้อผิดพลาดของงานที่จะเกิดขึ้นคิดเป็น 5% ของการซื้องานดาราและคนที่มีชื่อเสียงในอินเทอร์เน็ตไปร่วมงานอีเว้นท์

## 3.1 การวิเคราะห์ปัญหา โดยแผนภูมิก้างปลา (Fish-Bone Diagram)




ภาพที่ 3.2 แผนภูมิก้างปลา (Fish-Bone Diagram)

ที่มา : https://perchai.wordpress.com/2012/06/07/25/

จากภาพที่ 3.2 จะเห็นว่า แผนภูมิก้างปลาประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

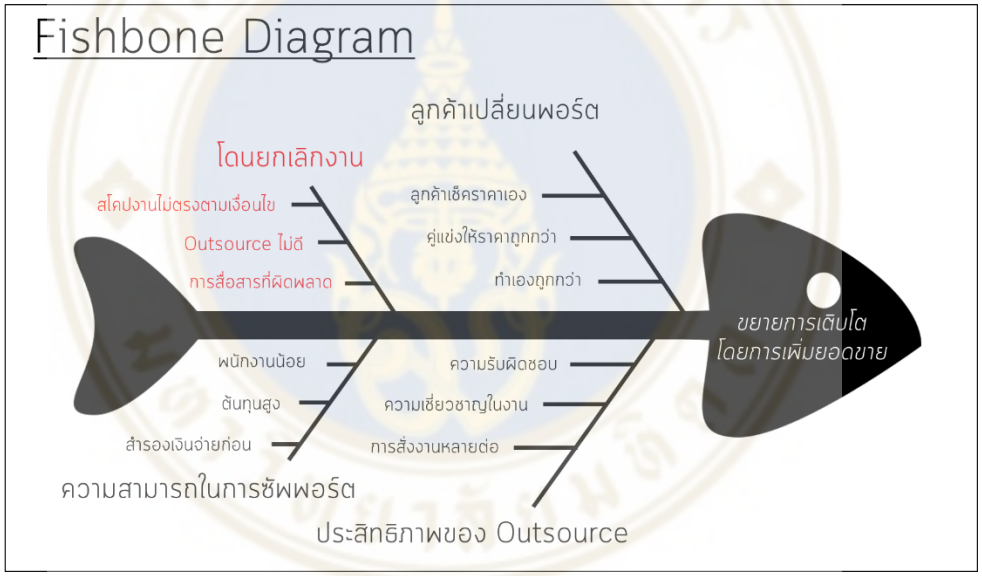
1. ส่วนหัวปลา แสดงถึงส่วนของปัญหา หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

2. ส่วนก้างปลา แสดงถึงส่วนของสาเหตุของปัญหา ซึ่งสามารถแยกย่อยส่วนประกอบออกได้ ดังนี้

- ปัจจัย (Factors) ที่จะส่งผลกระทบต่อปัญหา (ตาแหน่งหัวปลา)
- สาเหตุหลัก
- สาเหตุรอง (และสามารถมีสาเหตุย่อยๆ ลงมาได้อีก)

## 3.2 การวิเคราะห์ปัญหา โดยแผนภูมิก้างปลา ของบริษัท โอ.ที.ดี.เอ็ม ดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง จำกัด

ในกรณีนี้ ผู้จัดทำได้ทำการรวบรวมข้อมูลขององค์กรและจากพนักงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานจริง ประกอบกับประสบการณ์ที่ผ่านมา พบว่าปัญหาที่กระทบกับการขยายการเติบโตขององค์กร และไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ สามารถเกิดได้จากกระบวนการที่มาจากหลายสาเหตุด้วยกัน โดยในการวิเคราะห์เพื่อรวบรวมและจำกัดสาเหตุที่หลากหลายทั้งหมดของปัญหาและหาสาเหตุหลักที่แท้จริงนั้น จึงได้ทำการวิเคราะห์ และระบุสาเหตุอย่างชัดเจนโดยการใช้แผนภูมิก้างปลา (Fish-Bone Diagram) ดังนี้




ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิก้างปลาของปัญหาภายในองค์กรของบริษัท โอ.ที.ดี.เอ็ม ดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง จำกัด

จากภาพที่ 3.3 การวิเคราะห์แผนภูมิก้างปลา พบว่า ปัญหาที่องค์กรกำลังตระหนัก และต้องรีบแก้ไข ดำเนินการนั้น คือ ปัญหาเกี่ยวกับการทำงานของเอาท์ซอร์ซซึ่งส่งผลกระทบทำให้ยอดขายและการเติบโตขององค์กรลดลง ซึ่งสาเหตุหลายปัจจัยที่องค์กรจำเป็นต้องระมัดระวัง และหาวิธีแก้ไข โดยมีทั้งหมด 4 สาเหตุหลักด้วยกัน

สาเหตุที่ 1 คือ ลูกค้าเปลี่ยนพอร์ตไปใช้บริการคู่แข่งรายอื่น การนำเสนอปัจจัยทางเลือกในเรื่องของราคาและการให้บริการเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ทำให้ลูกค้าตัดสินใจเปลี่ยน แบ่งเป็นสาเหตุรอง 3 สาเหตุด้วยกัน คือ

สาเหตุที่ 1.1 การที่ลูกค้าเข้าไปเช็คราคาของซัพพลายเออร์หรือเอาท์ซอร์ซเอง ทำให้ราคาที่ทางองค์กรเสนอไปสูง เพราะลูกค้าจะรู้ต้นทุนในการลงโฆษณา แต่อย่างไรก็ตามการใช้บริการขององค์กร ย่อมมีค่าบริการบวกเพิ่มเข้าไปอยู่แล้ว ถึงแม้ลูกค้าจะรู้ต้นทุนของแพลตฟอร์มต่างๆ แต่องค์กรก็มีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการซัพพลายเออร์เช่นกัน

สาเหตุที่ 1.2 คู่แข่งให้ราคาถูกกว่า เกิดปัญหาการเปลี่ยนไปใช้บริการบริษัทคู่แข่งที่มีราคาถูกว่า เนื่องจากบางครั้งคู่แข่งมีคอนเน็คชั่นกับฝ่ายเอาท์ซอร์ซหรือซัพพลายเออร์ ทำให้สามารถเสนอราคาที่ต่ำกว่ารายอื่นๆได้ ซึ่งเรื่องข้อมูลและราคาก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ลูกค้าตัดสินใจเปลี่ยนพอร์ต

สาเหตุที่ 1.3 ลูกค้าทำเองถูกกว่า แต่กรณีนี้ใช้ได้แค่กับบางโปรเจ็คเท่านั้น เพราะการจะควาบคุมเอาท์ซอร์ซเป็นจำนวนมาก เป็นเรื่องที่ค่อนข้างควบวคุมยาก แม้ว่าจะไม่ใช้บริการขององค์กรเพราะด้วยความประหยัด แต่ความยุ่งยากที่จะตามมาก็อาจจะไม่คุ้มกับจำนวนเงินที่ประหยัดไป

สาเหตุที่ 2 คือ ประสิทธิภาพของเอาท์ซอร์ซ การเลือกจ้างเอาท์ซอร์ซที่มีประสิทธิภาพ ถือว่าเป็นเรื่องที่สาคัญมาก เพราะจะช่วยผลักดันให้แผนการดำเนินงานที่องค์กรตั้งไว้ประสบความสาเร็จ ซึ่งแบ่งเป็นสาเหตุรอง 3 สาเหตุด้วยกัน คือ

สาเหตุที่ 2.1 พนักงานเอาท์ซอร์ซขาดความรับผิดชอบ ไม่วางแผนการทำงาน หรือด้วยจากระบบภายในองค์กร หรือปัจจัยภายนอกที่เข้ามากระทบกับการดำเนินงาน ทำให้บางครั้งเวาลาเกิดปัญหาหรือเจองานที่มีอุปสรรคเข้ามา ไม่หาวิธีการแก้ไข ปล่อยให้ทางองค์กรต้องรับมือฝ่ายเดียว

สาเหตุที่ 2.2 ความเชี่ยวชาญในการทำงานของพนักงานเอาท์ซอร์ซ การทำงานบางประเภทต้องอาศัยทักษะและความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ ซึ่งหากไม่มีข้อนี้แล้ว จะทำให้การทำงานมีความซ้ำซ้อนเนื่องจากไม่รู้ และเข้าใจในงานของตน ทำให้เสียเวลา เกิดความล่าช้า และงานที่ออกมาไม่ได้มีประสิทธิภาพ ซึ่งงานที่ออกมาสู่สายตาลูกค้าจึงไม่ได้เป็นไปตามที่องค์กกรตั้งเป้าหมายไว้นั่นเอง

สาเหตุที่ 2.3 การสั่งงานหลายต่อ เรื่องนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญเช่นกัน บางครั้งการทำงานก็มีคนเข้ามาเป็นตัวกลาง คนทำงานจริงไม่ได้คุยโดยตรงจนทำให้เกิดการเข้าใจผิดกัน เพราะการสั่งงานผ่านหลายต่อทำให้เนื้อหาข้อมูลอาจเกิดความผิดพลาดได้ และทำให้เกิดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ทำให้เสียเวลาทั้งในฝ่ายองค์กรที่เป็นผู้ส่งสาร และฝ่ายเอาท์ซอร์ซที่เป็นผู้รับสาร

สาเหตุที่ 3 คือ ความสามารถในการซัพพอร์ต ทรัพยากร ภายในองค์กรมีปริมาณที่จำกัด ทั้งในด้านบุคลากร งบประมาณ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถรองรับการขยายตัวขององค์กรได้ ซึ่งแบ่งเป็นสาเหตุรอง 3 สาเหตุด้วยกัน คือ

สาเหตุที่ 3.1 จำนวนพนักงานประจำในบริษัท ด้วยจำนวนพนักงานที่มีน้อย ทำให้อาจจะมีจุดอ่อนทางด้านทักษะที่ไม่หลากหลายภายในองค์กร หรือองค์ความรู้ใหม่ๆที่ต้องหาจากนอกองค์กรนั่นเองสิ่งเหล่านี้นับว่ามีผลต่อการช่วยสนับสนุน และผลักดันองค์กร ให้ขยายการเติบโตได้

สาเหตุที่ 3.2 ต้นทุนค่าใช้จ่ายที่สูง ค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นทำให้ราคาที่เสนอต่อลูกค้าสูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งก็มีผลต่อความสามารถในการซัพพอร์ตลูกค้า ทำให้ลูกค้าต้องมีค่าใช้เพิ่มในขณะที่ได้รับบริการเท่าเดิม ซึ่งข้อนี้จะมีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า

สาเหตุที่ 3.3 การสำรองเงินจ่ายซัพพลายเออร์ก่อน ในบางกรณีองค์กรต้องมีการสำรองเงินจ่ายไปก่อนที่จะเก็บเงินจากลูกค้าได้ เพื่อให้การทำงานไม่ติดปัญหาหรือเกิดความล่าช้า แต่ถึงอย่างไรเงินสำรองของบริษัทก็มีอยู่อย่างจำกัด หากสำรองจ่ายไปเยอะก็อาจจะมีปัญหาในภายหลังได้

สาเหตุที่ 4 สาเหตุสุดท้าย คือ การโดนยกเลิกงานจากลูกค้า สาเหตุนี้นับว่าเป็นสาเหตุที่สำคัญที่สุด เพราะการโดนยกเลิกงานทำให้เสียภาพลักษณ์ขององค์กร และเสียความน่าเชื่อถือต่อลูกค้า จึงต้องพยายามหาวิธีป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดเหตุการณ์นี้ขึ้นได้ สามารถแบ่งสาเหตุรองได้อีก 3 สาเหตุด้วยกัน คือ

สาเหตุที่ 4.1 สโคปงานไม่ตรงตามเงื่อนไข การเริ่มการทำงานจะต้องมีการกำหนดรูปแบบและเงื่อนไขในการทำงาน แต่เมื่อพอเริ่มดำเนินงานไป อาจมีการเปลี่ยนรายละเอียดของงานบ้าง จนบางครั้งเอาท์ซอร์ซไม่สามารถรับเงื่อนไขในการทำงานได้ เป็นที่มาที่ทำให้เกิดความไม่พอในแก่ลูกค้า และนำมาซึ่งการยกเลิกงานในที่สุด

สาเหตุที่ 4.2 เอาท์ซอร์ซไม่ดี กว่าที่องค์กรจะคัดเลือกเอาท์ซอร์ซที่ดีได้ จะต้องใช้ประสบการณ์ในการทำงานกับเอาท์ซอร์ซเจ้านั้นๆ จนกว่าจะรู้ว่าเอาท์ซอร์ซรายไหนไว้ใจได้ ทำงานไม่มีปัญหา และองค์กรควรจ้างงานต่อหรือไม่อย่างไร บางครั้งเกิดการจากงานไปแล้วถึงวันกำหนดส่งแล้วติดต่อไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นทางโทรศัพท์หรืออีเมล์ซึ่งก่อให้เกิดการทำงานที่ผิดพลาดตามมาเป็นลูกโซ่อีกได้ ทำให้ปัจจัยนี้ก็เป็นเรื่องยากที่จะดำเนินการแก้ไขได้

สาเหตุที่ 4.3 การสื่อสารที่ผิดพลาด เช่นการประสานงานที่ผิดพลาด ข้อมูลที่ได้รับมาแล้วส่งไปผิดพลาด ทำให้รูปแบบการทำงานผิดพลาดและล่าช้าตามไปด้วย เช่น การที่ลูกค้าไม่เปิดเผยข้อมูลให้หมด ทำให้องค์กรไม่สามารถลงรายละเอียดการทำงานได้เท่าที่ควรจะเป็น การจ้างงานโดยการเจรจายังไม่มีการออกใบเสนอราคาค่าบริการเป็นลายลักษณ์อักษร ก็ทำให้ต่างฝ่ายต่างจำข้อตนเองคิดเอาไว้ และเกิดการเข้าใจผิดกันได้

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า สาเหตุการทำงานทั้งหลายล้วนเป็นสาเหตุที่มีความเกี่ยวเนื่องกันและทำให้เกิดผลลัพธ์ในด้านต้นทุนค่าใช้จ่ายหรือทรัพยากรบุคคล และการจ้างงานของลูกค้าที่ลดลงไป เพียงแต่สาเหตุอันไหนที่จะเป็นสาเหตุหลักที่ส่งผลกระทบโดยตรง และสาเหตุไหนที่ไม่ได้เป็นปัญหา พร้อมทั้งยังช่วยสนับสนุนผลักดัน และแก้ไขปัญหาไปกันได้ในที่สุด

# บทที่ 4
# การกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา

จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในบทที่ 3 ทำให้ทราบว่าสาเหตุที่เป็นไปได้ของการดำเนินงานภายในองค์กรที่จะทำให้เกิดปัญหาได้นั้น มีหลากหลายสาเหตุ ซึ่งจากการประเมินข้อมูลภายในองค์กร ทำให้ทราบถึง สาเหตุที่มีผลกระทบทำให้เกิดปัญหาที่ได้กล่าวมาข้างต้น ดังนี้

ตารางที่ 4.1 สาเหตุที่มีผลกระทบทำให้เกิดปัญหาการโดนยกเลิกการซึ่งเกิดจากเอาท์ซอร์ซที่ไม่ดี

| ปัญหา | สาเหตุ |
|---|---|
| ขาดการติดต่อ | ไม่รับโทรศัพท์, ไม่ตอบกลับอีเมล์ |
| ไม่ซัพพอร์ตลูกค้า | มีเงื่อนไขที่ไม่สามารถซัพพอร์ตลูกค้า |
| ไม่ตรงเวลา | การทำงานล่าช้าที่เกิดจากปัญหาภายใน |
| ทำงานผิดพลาด | ขาดความเชี่ยวชาญในการงาน |

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นถึงสาเหตุที่มีปลกระทบจากการที่จ้างเอาท์ซอร์ซที่ไม่ดี สาเหตุแรกคือ การขาดการติดต่อจากเอาท์ซอร์ซ เช่น ทางบริษัทติดต่อกลับไปแล้วไม่รับโทรศัพท์ ทำให้ต้องแก้ปัญหาเฉพาะหน้า อย่างเช่น ลูกค้าต้องการแก้ไขเวลาออนไลน์งานโดยเร่งด่วน แต่กลับติดต่อเอาซ์ซอร์ซไม่ได้ หรือแม้แต่การส่งอีเมล์ไปแล้วไม่ตอบกลับหรือตอบกลับช้ามาก จนปัญหาได้ถูกแก้ไขโดยองค์กรไปแล้ว

สาเหตุที่สองคือ การไม่ซัพพอร์ตลูกค้า ในการทำงานกันในระยะแรกทางองค์กรมีการแจ้งเงื่อนไขในการทำงานไปให้ทางเอาท์ซอร์ซ แต่ในบางกรณีเอาท์ซอร์ซบางเจ้า ก็ไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขได้ทั้งหมด หรือถ้าหากจะทำตามเงื่อนไขการทำงานต่างๆบางอย่าง ทางองค์กรจะต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่ม ซึ่งในการตกลงรับงานกันทางเอาท์ซอร์ซไม่ได้แจ้งถึงเรื่องค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น

สาเหตุที่สามคือ ความไม่ตรงเวลาของเอาท์ซอร์ซ เนื่องจากการดำเนินงานที่ล่าช้า ซึ่งหลายๆครั้งเกิดจากการปัญหาภายในของเอาท์ซอร์ซเอง เช่น ส่งรายละเอียดการทำงานไปทางอีเมล์แต่ไม่เปิดอ่านหรือเปิดอ่านช้า ก็ทำให้การเริ่มดำเนินการช้าไปด้วย ส่งผลให้งานเสร็จช้าเลยทำให้การส่งงานเลยกำหนด

สาเหตุสุดท้ายคือ การทำงานที่ผิดพลาด เนื่องมาจากการไม่มีทักษะ และความเชี่ยวชาญในการทำงานบางอย่าง เช่น เอาท์ซอร์ซที่รับงานถ่ายคลิปวิดีโอ องค์กรก็อาจจะยังไม่รู้ว่าเอาท์ซอร์ซรายไหนที่มีความเชี่ยวชาญและเหมาะกับงานนั้น ซึ่งเคยมีเหตุการณ์ที่ไปถ่ายคลิปเสร็จแล้ว ตัดต่อคลิปแล้ว แต่ต้องโดนแก้ไขถึง 10 รอบเลย เพราะเกิดจากความไม่เข้าใจในงานของเอาท์ซอร์ซเอง

ดังนั้นจึงต้องมีแนวทางในการจัดการกับเอาท์ซอร์ซ เพื่อที่องค์กรจะสามารถคัดเลือกเอาท์ซอร์ซที่มีคุณภาพเพื่อมารองรับการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**แนวทางการจัดการกับ outsource**

ตารางที่ 4.2 แนวทางการจัดการปัญหาการโดนยกเลิกการซึ่งเกิดจากเอาท์ซอร์ซที่ไม่ดี

| Activities | Objectives |
|---|---|
| ตั้งวัตถุประสงค์ขององค์กรในแต่ละโปรเจ็ค | เพื่อให้ดำเนินการทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ |
| จัดทำแผนการทำงานในสโคปที่สามารถเผยแพร่ให้กับ outsource ได้ | เพื่อไม่ให้ outsource ข้องเกี่ยวกับความลับและเทคโนโลยีที่สำคัญขององค์กร หากบริษัทยกเลิกการจ้างงานกับ outsource |
| จัดหาคัดเลือก outsource ที่มีความรับผิดชอบสูง | เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดทั้งด้านเวลา และการดำเนินงาน |
| กำหนดเกณฑ์วัดผลต่างๆ หรือ KPI (Key Performance Indicator) ไว้ตั้งแต่เริ่มจ้างงาน และระบุลงในสัญญาจ้างให้ชัดเจน | เพื่อให้ outsource ไม่ผิดสัญญากับบริษัท และดำเนินงานได้ตรงกับเป้าหมายของบริษัท |
| กำหนดให้ชัดเจนว่าต้องการใช้พนักงาน outsource กี่เปอร์เซ็นต์ ใช้ในงานด้านไหนบ้าง | เพื่อไม่ให้องค์กรเสียทรัพยากรโดยไม่จำเป็น |
| จัดการประชุมปรึกษาร่วมกับ Outsource | เพื่อให้แน่ใจว่าแนวทางการทำงานและจุดมุ่งหมายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน |
| จัดหาค่าตอบแทนพิเศษให้ หรือ รางวัลพิเศษสำหรับ outsource ที่มีผลงานดี | เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ outsource อยากร่วมงานกับบริษัท |

จากตารางที่ 4.2 แนวทางการจัดการปัญหาคือ เริ่มต้นจากการตั้งวัตถุประสงค์ขององค์กรในแต่ละโปรเจ็คว่าอะไรคือสิ่งสำคัญหรือหัวใจหลักของโปรเจ็คนี้ โดยในแต่ละปี องค์กรจะทราบดีอยู่แล้วว่าการทำงานกับบริษัทเอเจนซี่นั้นมีโปรเจ็คอะไรบ้างที่จะได้รับมาทำในแต่ละปี ดังนั้นองค์จะต้องตั้งวัตถุประสงค์ เช่น อยากเสนองานเป็นคลิปวิดีโอให้เยอะกว่าปีที่ผ่านมา จะได้วางแผนการดำเนินงานได้อย่างดี

ต่อมาคือการจัดทำแผนการทำงานที่สามารถเผยแพร่ให้กับเอาท์ซอร์ซได้ เนื่องมาจากการจ้างงานพนักงานเอาท์ซอร์ซนั้นมีความเสี่ยงที่จะทำให้ความลับต่างๆภายในองค์กรรั่วไหลได้ ดังนั้นทางบริษัทจะต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วน ถึงข้อมูลที่สำคัญขององค์กรเพราะหากมีข้อผิดพลาด

ใดๆเกิดขึ้นมาก็ตาม องค์กรก็ยังมั่นใจได้ว่าควรดำเนินการอย่างไรต่อไปโดยที่ไม่ต้องกังวลว่าความลับจะหลุดไปถึงบุคคลภายนอกหรือบริษัทคู่แข่ง

ขั้นตอนต่อมาคือ การคัดเลือกเอาท์ซอร์ซที่มีคุณภาพสูง ข้อนี้เป็นข้อที่สำคัญมากเพราะหากข้อนี้ผิดพลาดจะทำให้ต้องเจอกับการทำงานที่ยุ่งยากไปตลอดทั้งโปรเจ็ค ดังนั้นการจะคัดเลือกให้ได้เอาท์ซอร์ซที่ดีอาจจะทำยากไปซักหน่อยแต่ก็อาจจะต้องใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาในการเลือกหรือผ่านการแนะนำจากคนอื่นมา และจัดรวมรายชื่อเอาไว้ตามหมวดหมู่ว่าเอาท์ซอร์ซรายนี้เหมาะกับการใช้ในงานอะไร หากมีงานที่ตรงกับคุณสมบัติของเอาท์ซอร์ซที่เราคัดเลือกไว้ จะได้เลือกใช้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

การกำหนดเกณฑ์วัดผลต่างๆ หรือ KPI (Key Performance Indicator) ไว้ตั้งแต่เริ่มจ้างงาน และระบุลงในสัญญาจ้างให้ชัดเจน เพราะการกำหนด KPI นั้น ทำให้มาตรฐานในการทำงานของเอาท์ซอร์ซยกระดับสูงขึ้น และเป็นไปในทิศทางที่องค์กรกำหนดไว้ และมีการทำเงื่อนไขสัญญาก่อนการจ้างงานและลงลายเซ็นเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อไม่ให้ทำผิดสัญญาและมีปัญหาในภายหลัง

กำหนดให้ชัดเจนว่าต้องการใช้พนักงานเอาท์ซอร์ซกี่เปอร์เซ็นต์ ใช้ในงานด้านไหนบ้าง เพราะว่าเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ช่วยลดต้นทุน และลดการเสียเวลาในการทำงานลงได้เยอะ

การจัดการประชุมปรึกษาร่วมกันกับเอาท์ซอร์ซ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางและจุดมุ่งหมายเดียวกัน ตามที่องค์กรได้วางไว้ และเป็นการเปิดโอกาสให้เอาท์ซอร์ซได้ออกความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวทางของตน ซึ่งอาจจะมีไอเดียดีๆมาร่วมแชร์กันได้

สุดท้ายการจัดหาค่าตอบแทนพิเศษให้ หรือ รางวัลพิเศษสำหรับเอาท์ซอร์ซที่มีผลงานดี การทำงานร่วมกันมาตลอดปี อาจจะมีอุปสรรคหรือมีปัญหามาให้แก้ไขกันตลอด ดังนั้นการมีรางวัลตอบแทนให้ก็จะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีไปจนถึงอนาคต ทำให้เอาท์ซอร์ซรักและอยากร่วมงานกับทางองค์กรมากขึ้น

## สรุป

จากการกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาขององค์กรนั้น พบว่า บริษัทต้องมีวัตถุประสงค์ของการทำงาน และวางแผนการทำงานอย่างรอบคอบเพื่อจะได้คัดเลือกเอาท์ซอร์ซได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสิ่งที่สำคัญมากคือ ต้องมีเงื่อนไขการทำงานเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาในภายหลัง กำหนดมาตฐานการทำงานที่เป็นไปได้ และต้องร่วมกันปรึกษาหาแนวทางที่จะทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้ และสุดท้ายการทำงานมาทั้งปีก็ต้องมีรางวัลพิเศษเพื่อเป็นการตอบแทนและเป็นขวัญกำลังใจในการทำงาน เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีขององค์กรต่อไป และช่วยส่งให้องค์กรเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

# บทที่ 5
# การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติจริง

จากบทที่ 4 ในการคิดแนวทางเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา จะพบว่า แนวทางที่เหมาะสมที่จะทำให้องค์กรมีการจ้างการเอาท์ซอร์ซที่ดีเพื่อให้การทำงานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์และวางแผนให้รอบคอบถี่ถ้วนเพื่อจะได้เลือกเอาท์ซอร์ซได้ถูกต้องและเหมาะสมกับงานทุกประเภทเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถรองรับการขยายตัวขององค์กรได้

## 5.1 แผนปฏิบัติการ หรือ Action Plan

คือการกำหนดแผนการดำเนินงานทั้งหมด เพื่อให้แผนปฏิบัติการเป็นไปตามแนวทางที่ได้วางไว้ตลอดระยะเวลา 1 ปี

ตารางที่ 5.1 แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

| Activities | 2018 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Jan | Feb | Mar | Apr | May | Jun | Jul | Aug | Sep | Oct | Nov | Dec |
| ตั้งวัตถุประสงค์ขององค์กรในแต่ละโปรเจ็ค | | | | | | | | | | | | |
| จัดทำแผนการทำงานในสไลด์ที่สามารถเผยแพร่ให้กับ outsource ได้ | | | | | | | | | | | | |
| จัดหาคัดเลือก outsource ที่มีความรับผิดชอบสูง | | | | | | | | | | | | |
| กำหนดเกณฑ์วัดผลต่างๆ หรือ KPI (Key Performance Indicator) ไว้ตั้งแต่เริ่มจ้างงาน และระบุลงในสัญญาจ้างให้ชัดเจน | | | | | | | | | | | | |
| กำหนดให้ชัดเจนว่าต้องการใช้พนักงาน outsource กี่เปอร์เซ็นต์ ใช้ในงานด้านไหนบ้าง | | | | | | | | | | | | |
| จัดการประชุมปรึกษาร่วมกับ outsource | | | | | | | | | | | | |
| จัดหาค่าตอบแทนพิเศษให้ หรือ รางวัลพิเศษสำหรับ outsource ที่มีผลงานดี | | | | | | | | | | | | |

จากตารางที่ 5.1 แสดงแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยจะเห็นว่าแผนดำเนินงานได้มีการกำหนดกิจกรรมต่างๆ ตามเวลาที่เหมาะสมในระยะเวลา 1 ปี

การตั้งวัตถุประสงค์ขององค์กรในแต่ละโปรเจ็ค จะวางไทม์ไลน์ในการดำเนินการตั้งวัตถุประสงค์ก็คือช่วงต้นปี เป็นเดือนมกราคมนั่นเอง เพื่อจะได้มีวัตถุประสงค์ให้ได้ดำเนินตามจึง

เป็นสิ่งที่ต้องทำเป็นอย่างแรก หากเป็นกรณีบางโปรเจ็คที่อาจจะต้องตั้งวัตถุประสงค์ที่แตกต่างจากที่ดำเนินอยู่ ก็ต้องพิจารณาเป็นรายกรณีไป

การจัดทำแผนการทำงานที่สามารถเผยแพร่ให้กับเอาท์ซอร์ซได้ การจัดทำแผนนี้แน่นอนว่าจัดทำแค่ปีละครั้งก็พอ ซึ่งตามไทม์ไลน์ที่วางไว้จะใช้ระยะเวลา 2 เดือน คือ มกราคมและกุมพาพันธ์ เพื่อได้จัดทำและทบทวนความถูกต้องของเอกสารและข้อมูลที่จะเผยแพร่ออกไปได้จริงๆ

การคัดเลือกเอาท์ซอร์ซที่มีคุณภาพสูง การคัดเลือกเอาท์ซอร์ซต้องทำการรวบรวมตั้งแต่ช่วงต้นปีคือเดือนมกราคม หรือว่าหากมีการเปลี่ยนแปลงก็ต้องพิจารณาการคัดเลือกเป็นกรณีไป

การกำหนดเกณฑ์วัดผลต่างๆ หรือ KPI (Key Performance Indicator) ซึ่งการกำหนด KPI นั้นก็ต้องตั้งในช่วงเดือนมกราคมเพื่อใช้วัดผลตลอดทั้งปี

กำหนดให้ชัดเจนว่าต้องการใช้พนักงานเอาท์ซอร์ซกี่เปอร์เซ็นต์ ใช้ในงานด้านไหนบ้าง ซึ่งการกำหนดเปอร์เซ็นต์ของเอาท์ซอร์ซที่ต้องนำมาใช้ จะทำทุกๆไตรมาส เพื่อให้สอดคล้องกับแต่ละโปรเจ็คที่ได้รับมา

การจัดการประชุมปรึกษาร่วมกันกับเอาท์ซอร์ซ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางและจุดมุ่งหมายเดียวกัน การประชุมนี้จะจัดให้มี 2 ครั้งต่อปี โดยจะแบ่งเป็น 5 เดือนแรกของปีเป็นครั้งที่ 1 คือ ช่วงปลายเดือนพฤษภาคม และครั้งที่ 2 คืออีก 6 เดือนถัดมา จะเป็นช่วง ปลายเดือนพฤศจิกายน ส่วนเอาท์ซอร์ซที่จะร่วมประชุมนั้นก็จะเป็นเอาท์ซอร์ซที่อยู่ในลิสท์รวมรายชื่อที่จัดทำเมื่อต้นปีและเคยได้จ้างงานกันในระยะเวลาที่ผ่านมา

การจัดหาค่าตอบแทนพิเศษให้ หรือ รางวัลพิเศษสำหรับเอาท์ซอร์ซที่มีผลงานดี การมอบรางวัลพิเศษนี้ ก็อาจจะให้ในช่วงที่เป็นเทศการพิเศษๆ ซึ่งตามที่วางไว้ทางองค์กรจะส่งของขวัญให้ในช่วงสิ้นปีคือเดือนธันวาคม ซึ่งเป็นช่วงเทศกาลคริสมาสต์หรือปีใหม่นั่นเอง

## 5.2 การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Risk Management)

**5.2.1 ความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk)** คือโอกาสที่จะทาให้เกิดเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน หรือสิ่งที่ทาให้แผนงานหรือการดาเนินงานอยู่ ณ ปัจจุบัน เกิดข้อผิดพลาด ไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามที่องค์กรได้กาหนดไว้ โดยอาจก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กร ทั้งในด้านของผลกระทบการดาเนินงาน ด้านตัวเงิน หรือผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร

**5.2.2 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)** คือ การวางแผนจัดการความเสี่ยง ให้ระดับของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับเหมาะสมที่องค์กรยอมรับได้ สามารถประเมิน ควบคุม และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยการบริหารจัดการจะคานึงถึงตามประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสาคัญ และเป็นความรับผิดชอบของพนักงานทุกคนในองค์กรที่ต้องตระหนัก ระมัดระวังถึงความเสี่ยงที่มีในการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานที่ตนเองรับผิดชอบในองค์กร

ขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) หมายถึง การกาหนด และระบุความเสี่ยงที่องค์กรต้องเจอหรือเป็นการแฝงอยู่ในขั้นตอนการดาเนินงาน โดยความเสี่ยงนั้นเกิดได้จากการเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายใน ที่มีผลกระทบทาให้บริษัทไม่สามารถดาเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กาหนดไว้ โดยปัจจัยความเสี่ยงดังกล่าว ได้แก่

1.1 ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก เป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ หรือควบคุมได้ยาก เช่น ปัจจัยเศรษฐกิจ ข้อกาหนดของรัฐบาลหรือของทางการ ภาวะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้า และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่มากขึ้น เป็นต้น

1.2 ปัจจัยความเสี่ยงภายใน เป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ หากมีการวางแผนจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการทางาน ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในองค์กร ข้อจากัดของปริมาณข้อมูล และเทคโนโลยีที่ใช้ในการดาเนินงาน เป็นต้น

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การพิจารณาระดับความรุนแรงของความเสี่ยงได้กาหนดไว้ โดยทาการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับองค์กร

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่เกิดจากเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยง
- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง ระดับ หรือสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้นของแต่ละปัจจัยความเสี่ยง โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และ น้อยมาก

3. การควบคุมและจัดการความเสี่ยง (Risk Control and Mitigation)

3.1. การยอมรับความเสี่ยง (Take/Accept) เป็นการควบคุมความเสี่ยง โดยให้ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เช่น กาหนดงบประมาณรองรับเหตุการณ์ความสูญเสีย ดูแลติดตามความเสี่ยงอยู่เป็นประจา เป็นต้น

3.2. การลดความเสี่ยง (Treat/Reduce) เช่น การปรับปรุงระบบการทางาน หรือการออกแบบวิธีการทางานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

3.3. การโอนย้าย/ถ่ายโอน/หาผู้รับผิดชอบร่วม (Transfer/Share) เป็นการควบคุม และจัดการความเสี่ยงโดยองค์กรจะกระจายความเสี่ยงให้ผู้อื่นภายนอกให้ช่วยแบ่งความรับผิดชอบออกไป เช่น การทาประกันภัย การให้ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ดาเนินการแทน เป็นต้น

3.4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate/Avoid) เป็นความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญมาก องค์กรอาจพิจารณาให้เปลี่ยนเป้าหมายหรือหยุดดาเนินกิจกรรม เช่น ออกแบบกระบวนการ หรือระบบใหม่ทั้งหมด หยุดกิจกรรมทางธุรกิจ เป็นต้น

4. การติดตาม และรายงานความเสี่ยง (Monitoring and Reporting) องค์กรจะต้องมีการติดตามผลจากการดาเนินงาน เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถควบคุมและป้องกันความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม หากพบว่าความเสี่ยงเกินระดับที่กาหนด องค์กรต้องมีการรายงาน และกาหนดแนวทางควบคุม/จัดการความเสี่ยง (Action Plan) เพื่อแก้ไขเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

ตารางที่ 5.2 แสดงผลการประเมินความเสี่ยงจากปัจจัยภายในองค์กร

| ชนิดของความเสี่ยง | ปัจจัยความเสี่ยง | โอกาส | ผลกระทบ | ระดับ | ผลระทบที่จะเกิดขึ้น | วิธีการควบคุมความเสี่ยง |
|---|---|---|---|---|---|---|
| INTERNAL | ใช้พนักงาน outsource เกินความต้องการ | น้อย | ปานกลาง | | ต้นทุนขององค์กรสูงขึ้น ใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า | วางแผนการใช้ outsource เป็นเปอร์เซ็นต์ ให้ชัดเจน และใช้ด้านไหนบ้าง |
| | การคัดเลือก outsource ที่ไม่มีคุณภาพ | สูง | รุนแรงมาก | | โดนยกเลิกงาน เพราะผลงานไม่ได้คุณภาพ | ตรวจสอบก่อนการจ้างงาน โดยดูจากผลงานที่ผ่านมา |
| EXTERNAL | การประสานงานที่ไม่ชัดเจน | น้อย | รุนแรงมาก | | เสียเวลาในการเพิ่มขั้นตอนการทำงาน อาจโดนยกเลิกงาน และค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น | ทำสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษร เขียนสโคปการทำงานให้ชัดเจน |
| | การกำหนด KPI แล้วไม่สามารถทำตามได้ | น้อย | รุนแรง | | เสีย performance ของบริษัท | กำหนด KPI ให้ได้มาตรฐาน ไม่ตั้งสูงเกินไปจนทำไม่ได้ ตั้งโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ |

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายในองค์กร

1. ใช้พนักงานเอาท์ซอร์ซเกินความต้องการ เนื่องจาก การจ้างเอาท์ซอร์ซที่เกินความจำเป็นทำให้เป็นการเพิ่มต้นทุนขององค์กรขึ้นโดยไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ ซึ่งต้องมีการวางแผนที่รอบคอบทั้งเรื่องของในการเลือกเอาท์ซอร์ซ เพื่อไม่ให้เกิดการจ้างงานที่เกินความต้องการขององค์กร แม้โอกาสที่เกิดขึ้นจะมีน้อย ผลกระทบที่ขึ้น จะอยู่ในระดับปานกลาง
2. การเลือกเอาท์ซอร์ซที่ไม่มีคุณภาพ ส่งผลให้องค์กรมีความเสี่ยงที่จะโดนยกเลิกงานจากลูกค้า เพราะผลงานที่ทำออกมา ทำได้ไม่ดีไม่ตรงตามที่คอมมิทเอาไว้ ซึ่งโอกาสที่จะเกิดขึ้นมีสูง เนื่องจากทางองค์กรไม่สามารถระบุได้แน่ชัดว่าเอาท์ซอร์ซรายไหนทำงานเป็นอย่างไร นอกจากจะเคยมีประสบการณ์ในการร่วมงานกันมาก่อน หรือมีคนแนะนำมา ผลกระทบจากความเสี่ยงข้อนี้อยู่ในระดับรุนแรงมาก

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกองค์กร

1. การประสานงานที่ไม่ชัดเจนระหว่างองค์กรและเอาท์ซอร์ซ เสี่ยงต่อการโดนยกเลิกงาน เพราะขั้นตอนการทำงานจะเพิ่มขึ้น ทำให้เสียทั้งเวลาและเสียทั้งค่าใช้จ่ายที่เพิ่มมากขึ้น

โอกาสที่จะเกิดขึ้นมีน้อย เพราะวิธีการทำงานขององค์กรใช้เซลล์คนเดียวในการติดต่อประสานงานกับเอาท์ซอร์ซจึงไม่ต้องกังวลเรื่องข้อมูลว่าจะผิดพลาด แต่ถ้าหากสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้น ผลกระทบจะอยู่ในระดับรุนแรงมาก

2. การกำหนดตัววัดผลแล้วไม่สามารถทำตามได้ หากมีการตั้ง KPI แล้ว เอาท์ซอร์ซไม่สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานที่ทางองค์กรกำหนดเอาไว้ได้ ก็จะทำให้ลูกค้าไม่เชื่อมั่นในภาพลักษณ์ขององค์กร โอกาสที่จะเกิดมีน้อย ผลกระทบอยู่ในระดับรุนแรง

## 5.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจและแผนกลยุทธ์ของบริษัท โอ.ที.ดี.เอ็ม ดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง จำกัด

การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ โดยมีระยะเวลาเป้าหมาย 1 ปี เป็นดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.3 แสดงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจและแผนกลยุทธ์ของบริษัท โอ.ที.ดี.เอ็ม ดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ง จำกัด

| Business Objectives and Strategy Map | | Measures | Targets |
|---|---|---|---|
| Financial | เพิ่มผลกำไร<br>เพิ่มรายได้<br>ลดต้นทุน | • กำไรสุทธิ<br>• ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน | • เพิ่มขึ้น 5% ต่อปี<br>• ลดลง 5% ต่อปี |
| Customer | สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้ลูกค้าเห็น<br>เพิ่มฐานลูกค้าใหม่<br>สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า | • จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น<br>• ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น | • เพิ่มขึ้น 5% ต่อปี<br>• เพิ่มขึ้น 100% |
| Internal Processes | ปรับปรุงการประสานงาน<br>ปรับปรุงการคัดเลือก outsource<br>ปรับแผนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ<br>ควบคุมต้นทุน | • จำนวนความผิดพลาดในการประสานงาน<br>• ควบคุมต้นทุนให้อยู่ในงบที่กำหนด | • ลดลง 50% ต่อปี<br>• ลดลง 5% ต่อปี |
| Organizational Capacity | เพิ่มทักษะ และความรู้ความสามารถของบุคลากร<br>ปรับปรุงเทคโนโลยีเพื่อซัพพอร์ตองค์กร<br>เพิ่มศักยภาพขององค์กรเพื่อรองรับการขยายตัว | • เพิ่มทักษะของพนักงานให้หลากหลายมากขึ้น | • พนักงานต้องมีทักษะเพิ่มขึ้น 1 ทักษะต่อปีเพื่อรองรับการขยายตัวขององค์กร |

## 5.4 สรุปการประเมินผลการดำเนินงาน

การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจและแผนกลยุทธ การทำแผนการควบคุมและประเมินผลของการปฏิบัติงานนั้น เริ่มต้นจากการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กร เพื่อให้มีทักษะ และความรู้ความสามารถของบุคลากรที่จะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปปรับปรุงการประสานงานระหว่างองค์กรและเอาท์ซอร์ซ และเกิดผลงานที่มีคุณภาพออกมานำเสนอต่อลูกค้า สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรทำให้ขยายฐานลูกค้าใหม่นำมาสู่การเพิ่มรายได้และเพิ่มกำไรให้กับองค์กร และในท้ายที่สุดองค์กรก็จะสามารถขยายการเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 5.5 สรุปผล

ในการศึกษากลยุทธ์การจัดการพนักงานชั่วคราว(เอาท์ซอร์ซ)ให้รองรับต่อการขยายตัวของธุรกิจดิจิตอล มาร์เก็ตติ้ นั้นจะประสบความสาเร็จได้ ต้องเกิดจากความร่วมมือ และความตั้งใจของทั้งผู้บริหาร และพนักงานที่เกี่ยวข้องทุกคนในองค์กร ต้องตระหนักถึงปัญหา และจุดด้อยต่างๆ ในธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้มที่เปลี่ยนไป ดังนั้นการเพิ่มทักษะและเพิ่มการประสานงานกันระหว่างคนภายในองค์กรและเอาท์ซอร์ซได้เข้าใจ รับรู้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ไปในแนวทางเดียวกัน จึงเป็นสิ่งที่สาคัญ ที่จะช่วยพัฒนา และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืนที่สุด

# บรรณานุกรม

https://www.contentshifu.com/content-marketing/digital-marketing-trends/

https://www.g-able.com/digital-review/digital-transformation/digital-marketing-it-and-marketing-cooperate/

http://www.am2bmarketing.co.th/marketing-plan-and-strategies/2017-internet-and-social-media-statistics-worldwide/

https://www.baanjomyut.com/library/global_community/01_5.html