

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาอุตสาหกรรมรถทัวร์
บริษัทดินแดง (1994) กรู๊ป จำกัด



พนิดา วราพรมงคลกุล

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์
เรื่อง
การกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาอุตสาหกรรมรถทัวร์
บริษัทดินแดง (1994) กรุ๊ป จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วันที่ 5 มกราคม พ.ศ.2561



นางสาว พนิดา วราพรมงคลกุล
ผู้วิจัย

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

รองศาสตราจารย์ ญัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อาภาศิลป์,
Ph.D.
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทีฆทรัพย์,
D.B.A.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้โดยความกรุณาช่วยเหลือจาก ดร.ภูมิพร ชรรรมสดีชัยเดช อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์ที่สละเวลา ให้คำชี้แนะ ให้ความคิดเห็น และตรวจทานความถูกต้องสมบูรณ์ของเนื้อหาให้ อีกทั้งคณาจารย์ทุกท่านของสาขาวิชาการจัดการ และกลยุทธ์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ได้ให้ความรู้แก่ผู้วิจัยมาตั้งแต่ ภาค การศึกษาแรกจนถึงภาคการศึกษาสุดท้าย ทำให้ผู้วิจัยสามารถรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ และ กลั่นกรองกระบวนการคิด วิเคราะห์จนสำเร็จเป็นสารนิพนธ์ฉบับนี้

ผู้วิจัยยังต้องขอขอบพระคุณ คุณพ่อ สมหมาย วราพรมงคลกุล เจ้าของบริษัท ดินแดง (1994) กรุ๊ป จำกัด ที่ได้ให้ข้อมูลอย่างละเอียดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมรถทัวร์ การดำเนินธุรกิจ รวมถึง ยังคอยให้คำปรึกษาและความคิดเห็นต่างๆ เพื่อใช้ในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่ได้กล่าวมา และทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องไว้ ณ ที่นี้

พนิดา วราพรมงคลกุล

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาอุตสาหกรรมรถทัวร์

กรณีศึกษา บริษัท ดินแดง (1994) กรุ๊ป จำกัด

STRATEGY TO SOLVE THE PROBLEM FOR BUS BUSINESS

A CASE STUDY OF DINDAENG(1994) GROUP LIMITED COMPANY

พนิดา วราพรมงคลกุล 5950114

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและหาวิธีแก้ไข
ปัญหาเรื่องผลประกอบการที่ลดลงของ บริษัท ดินแดง(1994) กรุ๊ป จำกัด ซึ่งเป็นผู้ประกอบการรถ
บัสโดยสารแบบไม่ประจำทาง โดยรายได้ที่ลดลงอย่างต่อเนื่องนั้นขัดแย้งกับอุตสาหกรรมการ
ท่องเที่ยวที่เติบโตขึ้นเรื่อยๆทั้งที่เป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกัน จึงจำเป็นต้องหาวิธีแก้ไขปัญหา
เพื่อเพิ่มผลประกอบการและพัฒนาคุณภาพการบริการเพื่อการได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนของ
องค์กร

งานวิจัยนี้จำเป็นต้องใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์อย่างหลากหลาย โดยใช้ SWOT
analysis เพื่อประเมินปัจจัยภายในขององค์กร และใช้ PESTEL analysis และ Five Forces model
เพื่อประเมินปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ รวมถึงการใช้ Causal loop diagram
ในการวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาอย่างเป็นระบบ และสุดท้ายได้มีการนำเอา
กระบวนการออกแบบบริการมากำหนดแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริการเพื่อเพิ่มศักยภาพ
ในการแข่งขันขององค์กรให้ยั่งยืน

คำสำคัญ : รถโดยสารแบบไม่ประจำทาง / รถบัสนำเที่ยว / กระบวนการออกแบบบริการ / Customer
journey map / Service blueprint

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ข้อมูลธุรกิจระดับสินค้าที่เกี่ยวข้อง	2
1.3 โครงสร้างองค์กร	3
1.4 สภาพปัญหาขององค์กร	3
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ	4
2.1 PESTEL Analysis	4
2.2 Five Forces model	7
2.3 SWOT Analysis	10
2.4 สรุป	12
บทที่ 3 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น (Causal Loop Diagram)	13
3.1 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)	13
3.2 โครงสร้างของปัญหา	14
3.3 สรุป	17
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันทางธุรกิจ	18
4.1 การแก้ปัญหาเชิงกลยุทธ์ (Strategic Solution)	18
4.2 การเลือกแนวทางแก้ปัญหา (Making Choices of Solution)	20
4.3 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร	21
4.4 กระบวนการออกแบบบริการ (Service Design Process)	23
4.5 สรุป	26

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	27
5.1 แผนผังคู่มือกำหนดงาน (Gantt Chart)	27
5.2 การระบุความเสี่ยง (Risk Register)	28
5.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	29
5.4 การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้วย Balanced Scorecard	30
5.5 สรุป	32
บรรณานุกรม	33
ประวัติผู้วิจัย	34



สารบัญภาพ

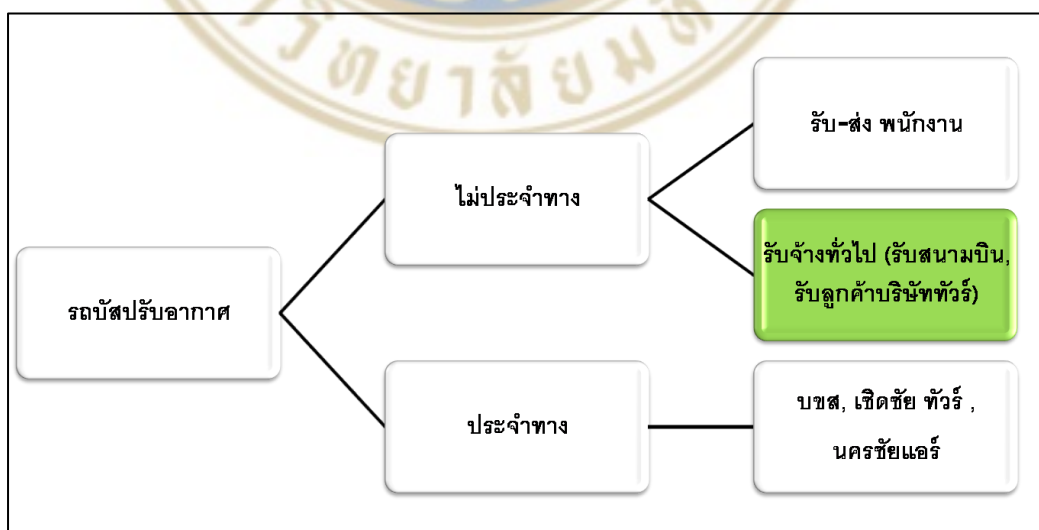
ภาพ	หน้า
1.1 การจำแนกประเภทธุรกิจระดับปรับอากาศ	1
1.2 ข้อกำหนดภายในรบบัส ตามมาตรฐาน 4 ข	2
2.1 PESTEL Analysis	5
2.2 Five Force Model	8
2.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อธุรกิจรบบัสส่วนตัว โดยใช้ Five Force model	9
2.4 SWOT analysis	11
3.1 ตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)	14
3.2 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลแสดงโครงสร้างปัญหารายได้ลดลงของ บริษัท ดินแดง (1994) กรุ๊ป จำกัด	14
3.3 แสดงแผนภูมิสาเหตุที่ผู้ใช้บริการมีจำนวนลดลง	15
3.4 แสดงแผนภูมิสาเหตุการลดลงของรายได้ที่เกิดทั้งทางตรงและทางอ้อม	16
3.5 แสดงแผนภูมิสาเหตุที่ลูกค้าไม่กลับมาใช้บริการซ้ำ	16
4.1 แผนภูมิการคัดเลือกแนวทางเพื่อแก้ปัญหา	20
4.2 ระดับการกำหนดกลยุทธ์	22
4.3 การกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท ดินแดง (1994) กรุ๊ป จำกัด	23
4.4 กระบวนการออกแบบบริการ	24
4.5 แผนผังเส้นทางผู้บริโภครของบริษัท ดินแดง (1994) กรุ๊ป จำกัด	25
4.6 แผนผังกระบวนการให้บริการของบริษัท ดินแดง (1994) กรุ๊ป จำกัด	26
5.1 แผนผังคูกำหนดงานของบริษัท ดินแดง (1994) กรุ๊ป จำกัด	28
5.2 การระบุความเสี่ยง	29
5.3 การประเมินความเสี่ยง	29
5.4 Balanced Scorecard	31
5.5 Balanced Scorecard ของบริษัท ดินแดง (1994) กรุ๊ป จำกัด	31

บทที่ 1

บทนำ

1.1ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจรถโดยสารปรับอากาศให้เช่าจำแนกเป็น ธุรกิจรถโดยสารแบบประจำทางและไม่ประจำทาง(ภาพที่ 1.1) ซึ่งในที่นี้ จะกล่าวถึงรถโดยสารแบบไม่ประจำทางประเภทรับจ้างทั่วไปหรือรถรับจ้างเที่ยว ซึ่งถือเป็นสัดส่วนไม่ใหญ่มากเมื่อเทียบกับธุรกิจรถโดยสารปรับอากาศทั้งหมด แต่เป็นส่วนที่มีการเติบโตของธุรกิจเพิ่มขึ้นเล็กน้อยซึ่งต่างจากธุรกิจอื่นๆของธุรกิจรถโดยสารปรับอากาศทั้งหมดที่มีแนวโน้มการเติบโตที่ลดลง โดยการเติบโตของธุรกิจรถรับจ้างที่ขวนั้นมีผลมาจากแนวโน้มการท่องเที่ยวที่เติบโตมากขึ้นเรื่อยๆทั้งภายในประเทศและจากนักท่องเที่ยวต่างประเทศ แต่การเติบโตนั้นยังไม่แปรผันตรงตามการเติบโตของการท่องเที่ยวเพราะผู้ประกอบการยังมีตัวเลือกอื่นๆ เช่น สายการบิน low cost ที่เข้ามาแข่งขันเพื่อรองรับอุปสงค์การท่องเที่ยวที่เติบโตเช่นกันทั้งยังรวมถึง ความนิยมในรูปแบบการท่องเที่ยวด้วยตัวเองเป็นกลุ่มเล็กกลุ่มไม่ใช้บริการบริษัททัวร์ และความนิยมในการเดินทางด้วยการขับรถเอง ทำให้แนวโน้มของธุรกิจรถรับจ้างเที่ยวไม่ได้เติบโตเท่าที่ควร



ภาพที่ 1.1 การจำแนกประเภทธุรกิจรถโดยสารปรับอากาศ

1.2 ข้อมูลธุรกิจรถบัสที่เกี่ยวข้อง

จากข้อมูลของสมาคมรถโดยสารไม่ประจำทางมีสมาชิกประมาณ 103 บริษัท โดยรถบัสที่เกี่ยวข้องทุกคันต้องทำการจดทะเบียนขออนุญาตและผ่านการตรวจสอบสภาพตามมาตรฐานของกรมการขนส่งทางบกก่อนที่จะนำมาใช้งานเชิงพาณิชย์ทุกคัน สำหรับรถบัสที่เกี่ยวข้องที่จะกล่าวถึงในสารนิพนธ์นี้ คือรถบัส 2 ชั้นปรับอากาศ ซึ่งกรมการขนส่งทางบกได้กำหนดมาตรฐานไว้ดังนี้

มาตรฐาน 4 ข: รถสองชั้นปรับอากาศ ซึ่งไม่กำหนดที่สำหรับผู้โดยสารยืน มีเครื่องปรับอากาศ มีที่เก็บสัมภาระไว้โดยเฉพาะ มีที่สำหรับเตรียมอาหารและเครื่องดื่ม มีอุปกรณ์ให้เสียงและประชาสัมพันธ์ และมีห้องสุขาภัณฑ์

- ความกว้าง/ความยาว/ความสูง ไม่เกิน 2.55/12.00/ 4.00 เมตร (ตั้งแต่ 19 มีนาคม 2560)

- มีประตูทางขึ้นลง ชั้นล่าง อย่างน้อย 1 ประตู ไม่เกิน 2 ประตู

- มีประตูฉุกเฉินชั้นบนอย่างน้อย 1 ประตู มีประตูฉุกเฉินชั้นล่างอย่างน้อย 1 ประตู

- ความสูงภายในต้องไม่น้อยกว่า 1.60 เมตร หรือสูงน้อยกว่า 1.60 เมตร ก็ได้ แต่ต้องไม่น้อยกว่า 1.20 เมตร



ภาพที่ 1.2 ข้อกำหนดภายในรถบัส ตามมาตรฐาน 4 ข

ที่มา : <http://www.dlt-inspection.info/dlt/cp/viewbus.php?id=15>

1.3 โครงสร้างองค์กร

บริษัท ดินแดง(1994) กรุ๊ป จำกัด ก่อตั้งโดยนายสมหมาย วราพรมงคลกุล เริ่มให้บริการเชิงพาณิชย์ครั้งแรก ด้วยรถตู้เพียง 1 คัน เมื่อปี พ.ศ.2527 และมีประวัติการดำเนินงานจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ดังต่อไปนี้

- พ.ศ.2527 - เริ่มดำเนินกิจการด้วยรถตู้ 1 คัน เข้าร่วมกับ บริษัท VIP ทัวร์ รับ-ส่งนักท่องเที่ยวจากสนามบิน
- พ.ศ.2529 - แยกออกมาทำกิจการของตัวเอง โดยจดทะเบียน หจก.ดินแดงทรานสปอร์ต ด้วยทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาท มีรถบัส 2 คันให้บริการแบบเช่าเหมาคันพร้อมคนขับ
- พ.ศ.2537 - ยกเลิก หจก.ดินแดงทรานสปอร์ต และจดทะเบียน บ.ดินแดง(1994) กรุ๊ป จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 3 ล้านบาท มีรถบัส 3 คันให้บริการแบบเช่าเหมาคันพร้อมคนขับ
- พ.ศ.2542 - เป็นช่วงที่ธุรกิจเติบโตดีมาก มีจำนวนรถบัสที่ให้บริการมากถึง 8 คัน ซึ่งเป็นจำนวนที่มากที่สุดตั้งแต่ดำเนินกิจการ
- ปัจจุบัน - มีรถบัส 3 คันเป็นรถบัสสองชั้นปรับอากาศทั้งหมดสำหรับให้บริการ โดยมี นายสมหมาย วราพรมงคลกุล เป็นผู้จัดการและไม่มีพนักงานขับรถประจำแต่ใช้วิธีจ้างเป็นครั้งคราว

1.4 สภาพปัญหาขององค์กร

ในขณะที่ตลาดธุรกิจรถบัสนำเที่ยวโดยรวมแล้วเติบโตขึ้นเล็กน้อยจากอุปสงค์การท่องเที่ยวที่เพิ่มมากขึ้นแต่บริษัท ดินแดง (1994) กรุ๊ป จำกัด กลับมีรายได้ลดลงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ.2549 ซึ่งเป็นช่วงที่มีปัญหาทางการเมืองทำให้การท่องเที่ยวซบเซาลง แต่หลังจากปี พ.ศ.2558 เศรษฐกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทยนั้นเริ่มฟื้นฟูจากการสนับสนุนและออกนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาล และตลาดธุรกิจรถบัสนำเที่ยวโดยรวมมีทิศทางที่เติบโตขึ้นเล็กน้อย แต่บริษัท ดินแดง (1994) กรุ๊ป จำกัด ยังคงมีรายได้ลดลงอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ

การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการประกอบธุรกิจให้ยั่งยืน แต่การจะได้มาซึ่งความได้เปรียบนั้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในภาพรวมของอุตสาหกรรมและภาพรวมขององค์กร รวมถึงสาเหตุและวิธีแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น การวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาทิศทางทางการแก้ปัญหาหรือหาทิศทางรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ได้อย่างถูกต้อง จึงเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นอย่างมากในการประกอบธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จ

ในที่นี้จะใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis และ Five Forces model ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ และใช้ SWOT model ในการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายนอกและภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนที่ส่งผลกระทบต่อ บริษัท ดินแดง (1994) กรู๊ป จำกัด โดยมุ่งหวังเพื่อหาทางป้องกันและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากปัจจัยต่างๆที่เข้ามากระทบ และสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

2.1 PESTEL Analysis

PESTEL Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ โดยแบ่งการวิเคราะห์เป็นมิติต่างๆรอบด้าน ดังต่อไปนี้

P-Political คือ ปัจจัยด้านการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นนโยบายภาครัฐ สถานการณ์การเมือง เสถียรภาพทางการเมือง หรือข้อกำหนดต่างๆที่บังคับใช้แล้ว ส่งผลกับการดำเนินธุรกิจ

E-Economic คือ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจซึ่งถือเป็นตัวแปรที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งของการดำเนินธุรกิจ ทั้งเรื่อง การเติบโตของเศรษฐกิจ อัตราเงินเฟ้อ อัตราแลกเปลี่ยน อัตราการว่างงาน เพราะภาพรวมของเศรษฐกิจ จะเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของทิศทางธุรกิจ ทำให้สามารถประเมินความเสี่ยงเรื่องการลงทุนในธุรกิจได้อีกด้วย

S-Social คือ ปัจจัยทางสังคมซึ่งวิเคราะห์ได้ทั้งภาพใหญ่ เช่น เรื่องค่านิยม ความเชื่อ ประเพณี วัฒนธรรม ไปจนถึงรายละเอียดสำหรับกลุ่มลูกค้าของธุรกิจ เช่น พฤติกรรมผู้บริโภค รูปแบบการใช้ชีวิต สามารถทำให้เราเข้าใจผู้บริโภคได้มากขึ้น ส่งผลให้ออกแบบกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจได้แม่นยำมากขึ้น

T-Technology คือ ปัจจัยทางเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆที่อาจเข้ามาส่งเสริมหรือเข้ามาทดแทนการทำธุรกิจ ทำให้มองเห็นโอกาสหรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นและพร้อมรับสำหรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

E-Environment คือ ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม เรื่องสภาพอากาศ ภัยธรรมชาติ ที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องหาทางรับมือหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจส่งผลร้ายต่อการดำเนินธุรกิจ

L-Legal คือ ปัจจัยทางกฎหมาย และข้อกำหนดต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ ซึ่งแต่ละธุรกิจจำเป็นจะต้องให้ความร่วมมือเพื่อปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด รวมถึงธุรกิจบางประเภทที่ต้องมีการนำเข้าหรือส่งออกสินค้าก็จำเป็นต้องทราบกฎหมายท้องถิ่นเพื่อปรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกัน



ภาพที่ 2.1PESTEL Analysis

ที่มา : <http://blog.vzmart.com/>

ผลจากการใช้ PESTEL analysis วิเคราะห์ผลกระทบต่ออุตสาหกรรมรถบัสนำเที่ยวในแต่ละมิติ มีดังต่อไปนี้

P-Political ปัจจัยทางการเมืองนั้นส่งผลโดยตรงกับทางธุรกิจ โดยสถานการณ์ทางการเมืองที่ผ่านมาทำให้ตลาดอุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์ที่หวัดตัวลงทุกครั้งที่มีความไม่แน่นอนหรือเกิดเหตุรุนแรงทางการเมือง

E-Economic ปัจจัยด้านเศรษฐกิจการท่องเที่ยวนั้นเติบโตดีขึ้น จึงส่งเสริมให้ธุรกิจรถจักรยานยนต์เติบโตขึ้นเล็กน้อยด้วยเช่นกัน ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากนโยบายการส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศที่ทางรัฐบาลสนับสนุน โดยเฉพาะในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ.2559-พ.ศ.2560)

S-Social ปัจจัยทางสังคม ส่งผลกระทบด้านลบกับธุรกิจรถจักรยานยนต์ เนื่องจากค่านิยมของผู้บริโภคเปลี่ยนไป โดยมีแนวโน้มที่จะเดินทางกลุ่มเล็กและท่องเที่ยวเองมากกว่าที่จะไปกับบริษัททัวร์ รวมถึงรูปแบบการเดินทางที่นิยมนั่งสายการบินราคาต่ำ เพราะรู้สึกสะดวกและประหยัดเวลาได้มากกว่า

T-Technology การติดตั้งอุปกรณ์เทคโนโลยีที่เพิ่มความสะดวกสบายสำหรับผู้โดยสาร ช่วยส่งผลบวกต่อธุรกิจรถจักรยานยนต์ เช่น การติดตั้งเบาะขนาดไฟฟ้า หรือติดตั้งระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ต Wifi สำหรับใช้งานบนรถ

E-Environment สภาพอากาศและภูมิประเทศนั้นส่งเสริมสำหรับการท่องเที่ยว แต่สำหรับธุรกิจนำเที่ยวอาจมีข้อจำกัดบ้างในช่วงที่สภาพอากาศแปรปรวน หรือถนนที่ใช้เดินทางไม่เหมาะสม เช่น แลบนินไป ชันนินไป

L-Legal ปัจจุบันกฎหมายมีความเข้มงวดกับรถจักรยานยนต์มากขึ้น ทั้งเรื่องการตรวจสอบสภาพรถยนต์ และการควบคุมการขับขี่ โดยปัจจุบันมีการกำหนดให้รถจักรยานยนต์ทุกคันติดตั้ง GPS ที่รถ เพื่อใช้ตรวจสอบตำแหน่งและความเร็วในการขับขี่ที่รายงานผลได้ทันที

จากการใช้ PESTEL Analysis วิเคราะห์มิติต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจรถจักรยานยนต์แล้ว ได้ข้อสรุปว่าปัจจัยภายนอกต่างๆที่กล่าวมานั้น ส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานและผู้ประกอบการในธุรกิจ ดังนี้

- ผู้บริโภค จากการเปลี่ยนแปลงค่านิยม และรูปแบบการเดินทางนั้น ทำให้กลุ่มผู้บริโภคที่เข้ามาใช้บริการ โดยตรงกับองค์กรลดน้อยลง คงเหลือแต่กลุ่มลูกค้าแบบองค์กรที่เข้ามาใช้บริการเพราะยังมีการเดินทางเป็นกลุ่มใหญ่ มีความจำเป็นต้องใช้รถจักรยานยนต์อยู่ ดังนั้น การทำการตลาดจำเป็นต้องมุ่งเน้นไปทางกลุ่มลูกค้าองค์กรให้มากขึ้น

- Supplier สำหรับธุรกิจรถจักรยานยนต์นั้น Supplier คือ ต้นทุนเชื้อเพลิง อุปกรณ์อำนวยความสะดวกบนรถจักรยานยนต์ ซึ่งการปรับตัวด้วยการติดตั้งเทคโนโลยีที่ช่วยเพิ่มความสะดวกสบายให้กับผู้โดยสารจะทำให้ธุรกิจอยู่รอดและสร้างมาตรฐานในการให้บริการที่สูงขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับธุรกิจ

- ผู้ประกอบการ ยังคงมีปัจจัยส่งเสริมจากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง รวมถึงนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวและกระตุ้นเศรษฐกิจจากรัฐบาล และควรปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มลูกค้าองค์กรรวมถึงการเลือกลงทุนในเทคโนโลยีและสิ่งที่จะช่วยเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า

2.2 Five Forces model

Five Force model เป็นเครื่องมือที่ช่วยวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยภายนอกเพื่อพิจารณาและหาทางปรับปรุงขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยพิจารณาจากปัจจัยกดดัน 5 ประการที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ได้แก่

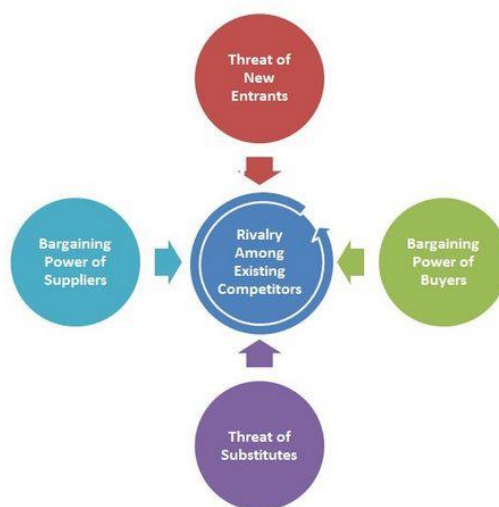
- Threat of new entrants คือ อุปสรรคที่กีดขวางการเข้าสู่ตลาดแข่งขันของผู้แข่งขันหน้าใหม่เช่น นโยบายของรัฐที่ทำให้บริษัทหน้าใหม่ไม่สามารถใช้เป็นความได้เปรียบในการเข้าสู่ตลาด หรือบริษัทหน้าใหม่ต้องใช้เงินลงทุนสูงในการเข้ามาแข่งขันในตลาด การจรรยาบรรณที่ดีของลูกค้าต่อตราหือสินค้าของผู้แข่งขันเจ้าเก่าเป็นอุปสรรคต่อบริษัทหน้าใหม่

- Bargaining power of suppliers คือ อำนาจต่อรองของผู้ขาย ถ้ามีผู้ขายน้อย อำนาจต่อรองของผู้ขายจะสูง ทำให้องค์กรต้องใช้จ่ายเงินลงทุนสูงขึ้นในการซื้อสินค้าจากผู้ขาย

- Bargaining power of buyers คือ อำนาจต่อรองของผู้บริโภค หากผู้บริโภคมีตัวเลือกมากและมีการต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงต่ำ การตัดสินใจเปลี่ยนแปลงจะทำได้ง่ายและส่งผลให้องค์กรมีความเสี่ยงที่จะสูญเสียผู้บริโภคที่เป็นลูกค้าไปให้กับคู่แข่ง

- Threat of substitute คือ ภัยจากสินค้าหรือบริการทดแทนหากสินค้าหรือบริการที่องค์กรมีอยู่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย ทำให้เกิดการทดแทนหรือลอกเลียนแบบจากคู่แข่ง จะส่งผลให้องค์กรขายสินค้าหรือบริการยากขึ้น

- Rivalry among existing competitors คือ ภัยจากคู่แข่งรายเดิมในตลาด การมีคู่แข่งในตลาดมาก จะทำให้ลดโอกาสในการดำเนินธุรกิจขององค์กรเพราะผู้บริโภคมีตัวเลือกมากขึ้น



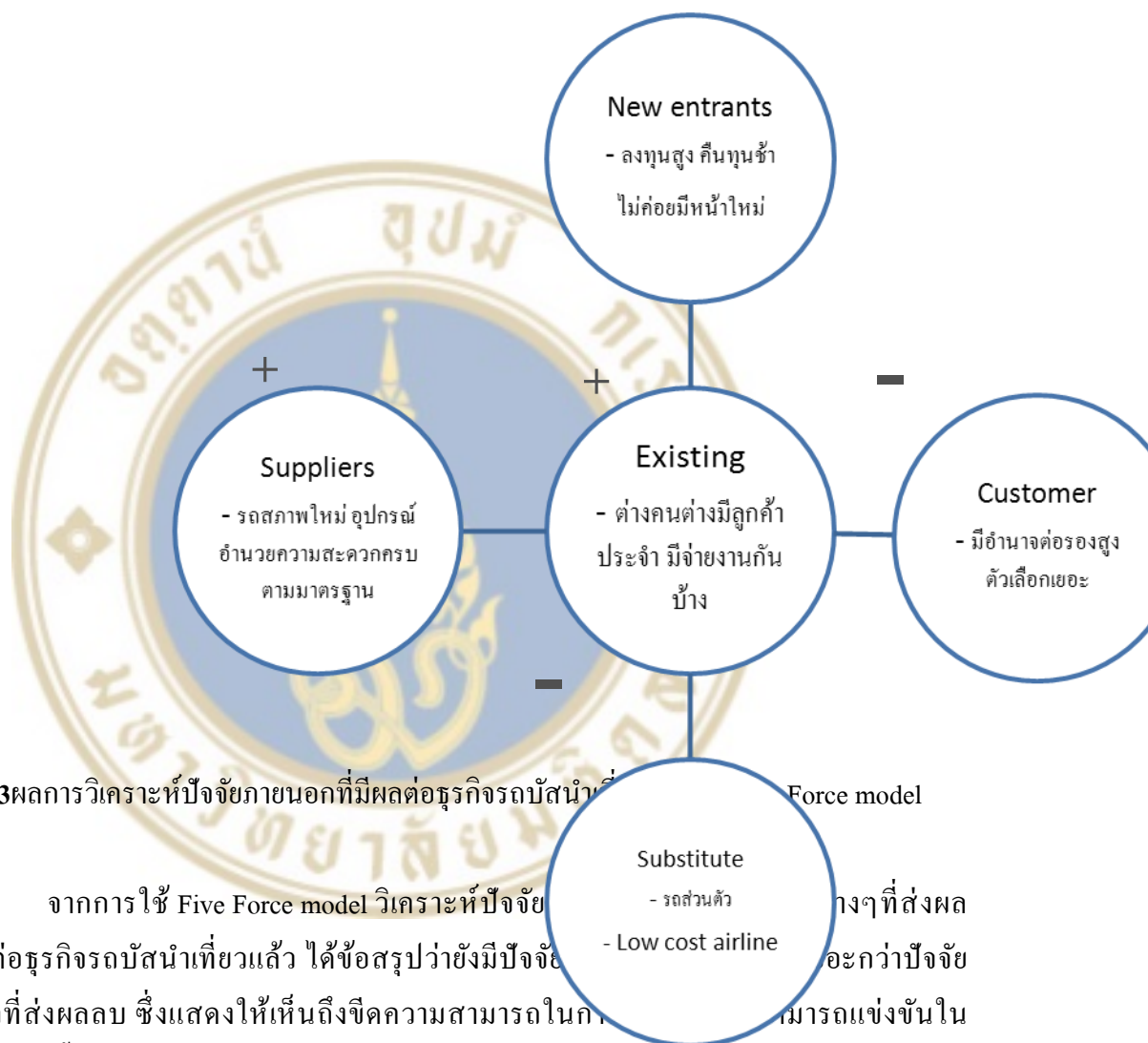
ภาพที่ 2.2 Five Force Model

ที่มา : <https://managementhelp.org/blogs/strategic-planning/2011/02/20/the-borders-tale-what-goes-around-comes-around/>

ผลจากการใช้ Five Force Model วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์ มีดังนี้

- Threat of new entrants ส่งผลบวกกับอุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์ เนื่องจากการทำธุรกิจใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง และต้นทุนซ้ำ ประกอบกับข้อกำหนดและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจมีความเคร่งครัดมากขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการหน้าใหม่มีน้อย
- Bargaining power of suppliers ส่งผลบวกต่ออุตสาหกรรม เพราะตามข้อกำหนดของกรมการขนส่งทางบกจะกำหนดให้รถโดยสารไม่ประจำทางตรวจสภาพปีละ 2 ครั้ง ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการตื่นตัวในการปรับปรุงรถ巴士ให้อยู่ในมาตรฐานความปลอดภัยและพร้อมใช้งานอยู่แล้ว
- Bargaining power of buyers ส่งผลลบต่ออุตสาหกรรม เพราะผู้บริโภคมีตัวเลือกมากและรูปแบบการเดินทางเปลี่ยนไปซึ่งทำให้ผู้บริโภคบางกลุ่ม เลือกลงจะเดินทางด้วยวิธีอื่นแทนหรือกลุ่มที่เลือกเดินทางด้วยรถจักรยานยนต์ก็จะพิจารณาราคาและคำวิจารณ์จากสื่อต่างๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจ
- Threat of substitute ส่งผลลบต่ออุตสาหกรรม เพราะมีสินค้าทดแทนที่เข้ามามีบทบาทในการแย่งลูกค้าไปอย่างชัดเจน คือ รถยนต์ส่วนบุคคล กับสายการบินราคาต่ำที่เข้ามาเป็นทางเลือกในการเดินทางเพิ่มเติมให้ผู้บริโภค

- Rivalry among existing competitorsส่งผลกระทบต่อระดับปานกลาง เพราะส่วนใหญ่เป็นพันธมิตรต่อกัน มีการจ้างงาน หรือเรียกรถบัสมาเสริมกันในการรับจ้างงานเป็นครั้งคราวในกรณีที่จำนวนรถไม่เพียงพอกับการว่าจ้างของลูกค้า ทำให้การแข่งขันไม่รุนแรงมาก และส่วนใหญ่มีลูกค้าประจำกันอยู่แล้ว



ภาพที่ 2.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อธุรกิจรถบัสนำเที่ยว Force model

จากการใช้ Five Force model วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อธุรกิจรถบัสนำเที่ยวแล้ว ได้ข้อสรุปว่ายังมีปัจจัยภายนอกที่ส่งผลลบ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงขีดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ต่อไปได้ ส่วนปัจจัยภายนอกที่ส่งผลลบแต่ยังพัฒนาเพิ่มเติมได้ คือ Bargaining of Customer โดยการสร้างความพึงพอใจในการบริการอย่างสูงสุดให้กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร (Customer loyalty)

2.3SWOT Analysis

SWOT เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ปัจจัยภายในต่างๆ เพื่อประเมินสถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการได้ทราบว่าธุรกิจที่ทำอยู่มีจุดแข็ง จุดอ่อนอย่างไร

และมีโอกาสที่จะเกิดอุปสรรคใดจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้บ้าง เพื่อวางแผนกำหนดกลยุทธ์การทำธุรกิจให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันสูงสุด ปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์ มีดังต่อไปนี้

Strengths: จุดเด่นหรือจุดแข็ง (ข้อได้เปรียบ) เป็นข้อดีที่เกิดมาจากปัจจัยภายใน เช่น ข้อได้เปรียบด้านการผลิต และด้านทรัพยากรบุคคล โดยบริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อดำเนินธุรกิจ

Weaknesses: จุดด้อยหรือจุดอ่อน (ข้อเสียเปรียบ) เป็นข้อบกพร่องที่เกิดมาจากปัจจัยภายใน เช่น การขาดเงินทุน นโยบายและทิศทาง การบริการที่ไม่แน่นอน หรือบุคลากรที่ไม่มีคุณภาพ ซึ่งองค์กรจะต้องหาวิธีในการปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป

Opportunities: โอกาสเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรที่เอื้อประโยชน์ หรือส่งเสริมการดำเนินธุรกิจขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน ผู้ประกอบการที่ดีจะต้องแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ โดยการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

Threats: อุปสรรคเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลเสียต่อธุรกิจ เช่น ราคาน้ำมันที่สูงขึ้น อัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น สภาพเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อหาทางรับมือ และพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้



ภาพที่ 2.4 SWOT analysis

ที่มา : <https://www.ceoblog.co/>

ผลจากการใช้ SWOT analysis วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ บริษัท ดินแดง (1994) กรุ๊ป จำกัด มีดังต่อไปนี้

Strengths: ข้อได้เปรียบทางด้านต้นทุน เนื่องจากเป็นบริษัทขนาดเล็ก มีรบบัสสำหรับให้บริการทั้งหมด 3 คัน ทำให้ต้นทุนคงที่ไม่สูงมาก จึงมีความยืดหยุ่นเรื่องราคาว่าจ้างมากกว่าบริษัทขนาดใหญ่ และอีกประการที่เป็นข้อได้เปรียบคือเรื่องประสบการณ์และความชำนาญการในอุตสาหกรรมรถรับส่งนักท่องเที่ยว เนื่องจากเปิดให้บริการมากกว่า 30 ปี

Weaknesses: ข้อเสียเปรียบเรื่องการประชาสัมพันธ์ ซึ่งเกิดจากการที่บริษัทยังดำเนินงานแบบเก่า ไม่มีการพัฒนาเรื่องการประชาสัมพันธ์องค์กร ช่องทางการติดต่อไม่หลากหลาย และไม่มีการเก็บฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงหรือพัฒนาบริการใหม่ๆ ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าในยุคปัจจุบัน

Opportunities: โอกาสที่ดีคือ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากนโยบายภาครัฐเอง และการกระตุ้นเศรษฐกิจในรูปแบบต่างๆ รวมถึงลูกค้าที่เป็นลักษณะขององค์กรที่ต้องพาคณะไปดูงาน สัมมนา ยังคงเป็นกลุ่มลูกค้าที่ต้องมีการใช้บริการรถรับส่งนักท่องเที่ยวอย่างแน่นอน

Threats: อุปสรรคที่เกิดขึ้นคือ รูปแบบการใช้ชีวิตของคนสมัยใหม่ที่เปลี่ยนไป ตัวเลือกในการเดินทางมากขึ้นทำให้ความนิยมในการเช่ารถรับส่งนักท่องเที่ยวในกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้บริโภครายย่อยลดลง

จากการใช้ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์ปัจจัยและข้อได้เปรียบ ข้อเสียเปรียบต่างๆ สรุปว่า ส่วนที่เป็นข้อเสียเปรียบของ บริษัท ดินแดง (1994) กรุ๊ป จำกัด เรื่องการประชาสัมพันธ์องค์กร และการเก็บฐานข้อมูลลูกค้า นั้น ต้องมีการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในอุตสาหกรรม

2.4 สรุป

จากการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจแล้ว พบว่าปัจจัยด้านลบหรือข้อเสียเปรียบต่างๆ ที่มีอยู่นั้น ยังสามารถปรับปรุงและพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจได้ ซึ่งจะนำมาใช้ในการวางกลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรต่อไป



บทที่ 3 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น (Causal Loop Diagram)

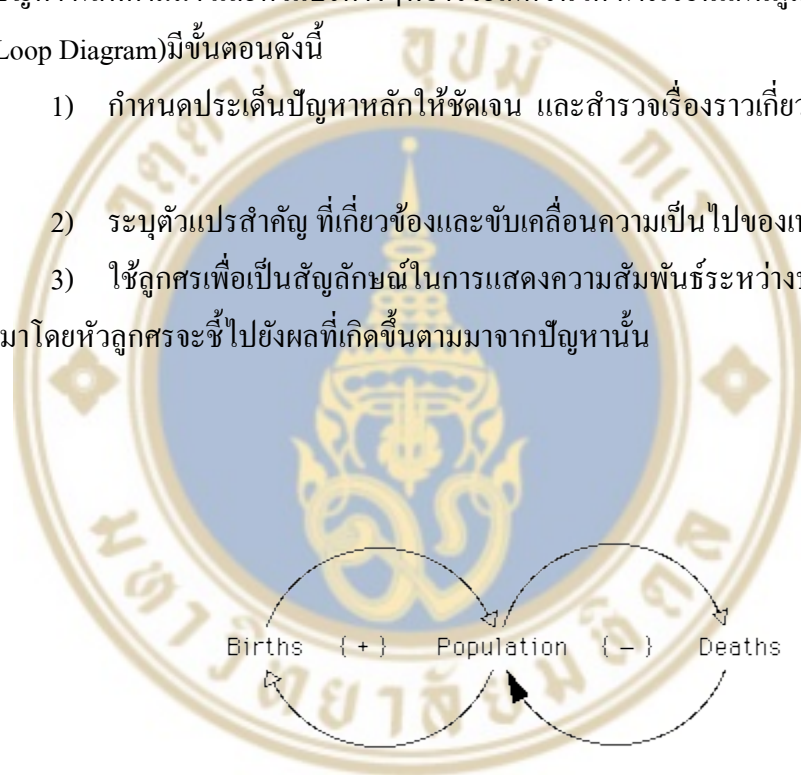
ในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา จำเป็นจะต้องมีการพิจารณาตัวแปรอื่นๆรอบด้านประกอบเพิ่มเติม เพื่อหาความเชื่อมโยงที่สัมพันธ์กันระหว่างปัญหาและตัวแปรต่างๆซึ่งส่งผลให้ปัญหานั้นใหญ่ขึ้น เล็กลง หรือมีปัญหาคืออื่นซ้อนตามมา การพิจารณาตัวแปรอื่นประกอบกันอย่างถี่ถ้วนช่วยให้สามารถแยกแยะได้ว่า ปัญหาหลักที่ควรเร่งแก้ไขคืออะไร และจะป้องกันปัญหาที่อาจตามมาได้ด้วยวิธีการใด ซึ่งจะช่วยให้เรามองเห็นสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาและหาทางแก้ปัญหานั้น

ชัดเจนขึ้น ส่งผลให้สามารถกำหนดทิศทางการวางแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันขององค์กรได้แม่นยำมากยิ่งขึ้น

3.1 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) จะทำให้มองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างปัญหา ผลที่ตามมา และตัวแปรต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ การเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Casual Loop Diagram) มีขั้นตอนดังนี้

- 1) กำหนดประเด็นปัญหาหลักให้ชัดเจน และสำรวจเรื่องราวเกี่ยวกับปัญหา และผลที่ตามมา
- 2) ระบุตัวแปรสำคัญ ที่เกี่ยวข้องและขับเคลื่อนความเป็นไปของเหตุการณ์
- 3) ใช้ลูกศรเพื่อเป็นสัญลักษณ์ในการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาที่เกิดขึ้นและผลที่ตามมา โดยหัวลูกศรจะชี้ไปยังผลที่เกิดขึ้นตามมาจากปัญหานั้น



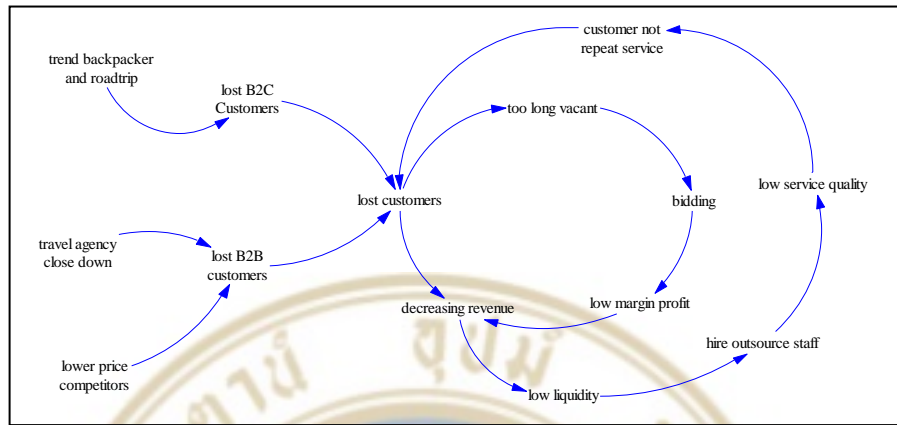
ภาพที่ 3.1 ตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

ที่มา : <http://systems.hitchins.net/systems/systems-thinking/systems-thinking.html>

3.2 โครงสร้างของปัญหา

จากการศึกษาการสร้างแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) มาแล้วนั้น เราจะนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์โครงสร้างปัญหาภายใต้ที่ลดลงของบริษัท ดินแดง (1994)

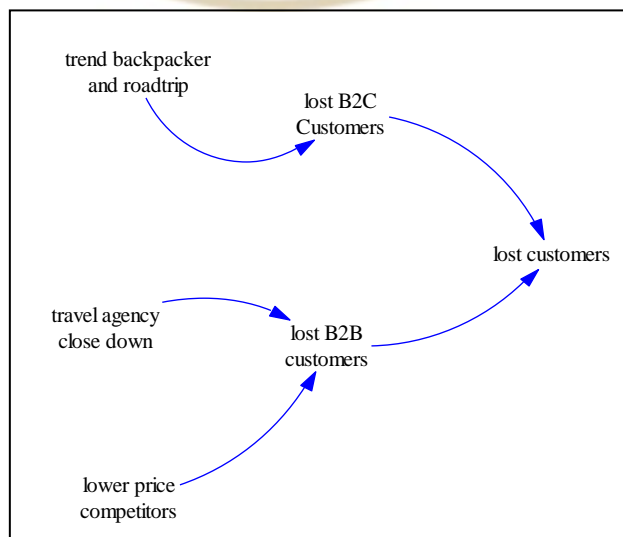
กรุป จำกัด โดยนำเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นมาเชื่อมโยงกับผลที่ตามมา แล้วขยายผลเหตุการณ์ต่อเนื่องที่ตามมาเชื่อมโยงกันเรื่อยๆจนได้เป็นภาพใหญ่ที่สรุปโครงสร้างปัญหาทั้งหมดได้ ดังนี้



ภาพที่ 3.2 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลแสดงโครงสร้างปัญหาหายได้ลดลงของ บริษัท ดินแดง (1994) กรุป จำกัด

จากแผนภูมิวงรอบเหตุและผลแสดงโครงสร้างปัญหาหายได้ลดลงของ บริษัท ดินแดง (1994) กรุป จำกัดดังกล่าว สามารถอธิบายสาเหตุหลักของปัญหาได้ดังนี้

- 1) ผู้ใช้บริการมีจำนวนลดลง (lost customer)

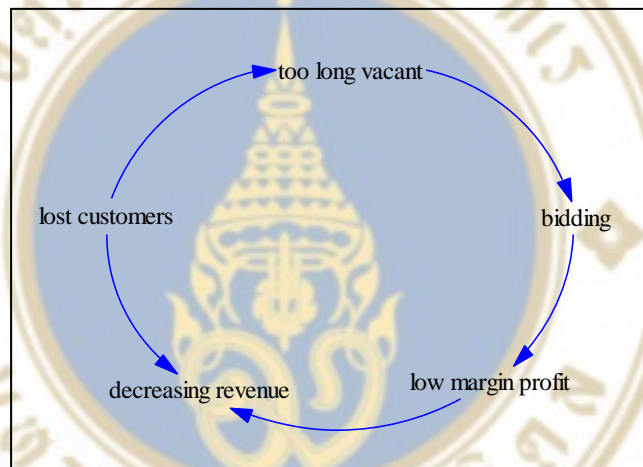


ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิสาเหตุที่ผู้ใช้บริการมีจำนวนลดลง

จากภาพที่ 3.3 จะเห็นว่าปัจจัยที่เกิดขึ้นส่งผลให้มีผู้ใช้บริการรถบัสนำเที่ยวของบริษัท ดินแดง (1994) กรู๊ป จำกัด ลดลงปัจจัยดังกล่าวที่ประกอบกัน ได้แก่

- ความนิยมในการเดินทางด้วยตัวเองและขับรถท่องเที่ยวเอง (trend backpacker and roadtrip) ที่ทำให้ลูกค้ากลุ่มที่ต้องการไปเที่ยวเองแบบกลุ่มใหญ่ (B2C customer) ลดลง
- บริษัททัวร์ปิดตัวลง (travel agency close down) และ คู่แข่งตัดราคา (lower price competitors) ทำให้ลูกค้ากลุ่มที่เป็นองค์กร (B2B customer) ลดลง

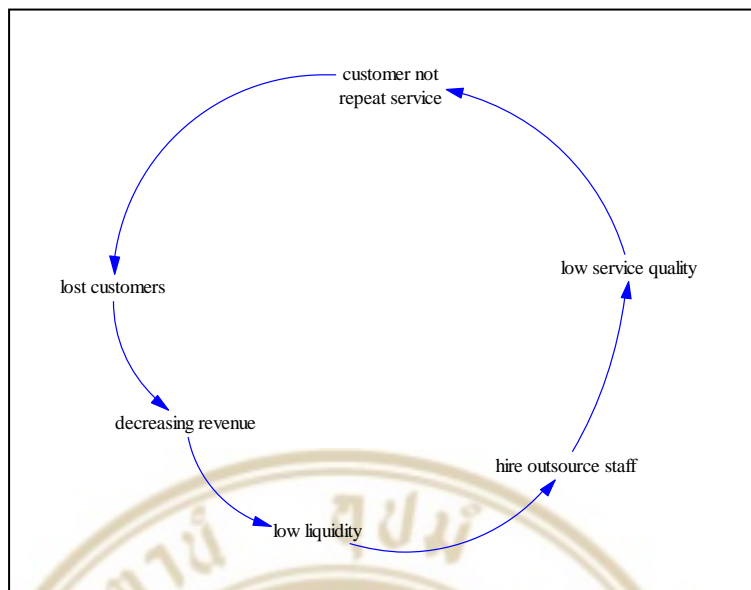
2) การลดลงของรายได้ที่เกิดจากผลทั้งทางตรงและทางอ้อม(decreasing revenue)



ภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิสาเหตุการลดลงของรายได้ที่เกิดทั้งทางตรงและทางอ้อม

จากภาพที่ 3.4 จะเห็นว่า การลดลงของรายได้เกิดขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อมทันที จำนวนลูกค้าลดลงโดยผลทางอ้อมที่เกิดขึ้นคือจำนวนลูกค้าที่ลดลง (lost customer) ส่งผลให้รถบัสมี ช่วงว่างงานที่ยาวนานขึ้น (too long vacant) จึงจำเป็นต้องรับงานประมูลจากภาครัฐ (bidding) แต่ เป็นงานที่กำไรต่ำ (low margin profit) จึงทำให้รายได้ของบริษัทลดลงกว่าที่ควรจะเป็น (decreasing revenue)

3) ลูกค้าไม่กลับมาใช้บริการซ้ำ (customer not repeat service)



ภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิสาเหตุที่ลูกค้าไม่กลับมาใช้บริการซ้ำ

จากรูปภาพที่ 3.5 แสดงให้เห็นผลกระทบจากข้อ 1 และข้อ 2 จนทำให้ลูกค้าไม่กลับมาใช้บริการซ้ำ โดยอธิบายได้ ดังนี้

- การที่บริษัทมีรายได้ลดลง (decreasing revenue) ทำให้บริษัทมีสภาพคล่องต่ำในการบริหารต้นทุน (low liquidity)
- บริษัทจำเป็นต้องลดต้นทุนด้วยการจากพนักงานขับรถและพนักงานให้บริการประจำรถชั่วคราวมาให้บริการ (hire outsource staff) ซึ่งควบคุมคุณภาพการให้บริการได้ยาก
- พนักงานชั่วคราวให้บริการอย่างไม่มีคุณภาพ (low service quality) ทำให้ลูกค้าไม่กลับมาใช้บริการซ้ำ (customer not repeat service)

3.3 สรุป

เมื่อใช้แผนภูมิจริงเหตุและผล (Causal Loop Diagram) ในการวิเคราะห์โครงสร้างปัญหาทั้งหมดที่ได้กล่าวมาเพื่อหาสาเหตุหลักของปัญหา พบว่าปัญหาหลักที่ทำให้รายได้ของบริษัทลดลง (1994) กรู๊ป จำกัด ลดลงอย่างต่อเนื่อง มีสาเหตุหลัก 3 ประการที่เชื่อมโยงกัน คือ

- 1) ผู้ใช้บริการมีจำนวนลดลง (lost customer)
- 2) การลดลงของรายได้ที่เกิดจากผลทั้งทางตรงและทางอ้อม (decreasing revenue)
- 3) ลูกค้าไม่กลับมาใช้บริการซ้ำ (customer not repeat service)

ซึ่งล้วนมีความสัมพันธ์ที่ส่งผลให้รายได้ลดลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น หากต้องการแก้ปัญหารายได้ที่ลดลง จำเป็นต้องวางกลยุทธ์ที่จะกำจัดปัญหาเหล่านี้ออกไป



บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันทางธุรกิจ

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญและเป็นหัวใจหลักในการทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ เพราะหลังจากกำหนดกลยุทธ์แล้ว ทิศทางในการดำเนินธุรกิจจะต้องเป็นไปในทางเดียวกับที่เราได้วางแผนไว้ ทุกแผนกและทุกฝ่ายในองค์กรจะต้องมีหน้าที่ในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์จึงเปรียบเสมือนการปักธงเพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้มองเห็นทิศทางความสำเร็จ และทิศทางการดำเนินงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยหลังจากที่เราได้วิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกับการดำเนินธุรกิจ รวมถึงวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาอย่างรอบคอบแล้ว การเลือกวิธีการแก้ปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจต่อไปจึงเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องตามมา เราจำเป็นต้องใช้ข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์สังเคราะห์มาเป็นอย่างดีแล้วจากบทที่ผ่านมา เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์การเดินหน้าต่อในการทำธุรกิจให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนต่อไป

4.1 การแก้ปัญหาเชิงกลยุทธ์ (Strategic Solution)

การแก้ปัญหาเชิงกลยุทธ์ (Strategic Solution) คือ การรวบรวมนำเอาข้อมูลที่ได้วิเคราะห์ทั้งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อและสาเหตุการเกิดปัญหาทั้งหมดมาเรียบเรียง และหาวิธีในการแก้ไขโดยคาดว่าจะสามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีไหนบ้างบนทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดขององค์กร และเรียงลำดับการแก้ปัญหาที่สามารถทำได้ก่อนหลัง ตามความยากง่ายของการปฏิบัติแนวทางนั้นเพื่อแก้ปัญหาและความสำเร็จของผลลัพธ์ที่ได้จากการแก้ปัญหานั้น เพื่อนำมาวางแผนในการใช้ปฏิบัติเพื่อลงมือแก้ปัญหาต่อไป

จากบทที่ 3 เราได้สรุปสาเหตุหลักของการเกิดปัญหารายได้ลดลงของ บริษัท ดินแดง (1994) กรุ๊ป จำกัด มาแล้วว่ามีสาเหตุหลักอยู่ 3 สาเหตุ คือ

- 1) ผู้ใช้บริการมีจำนวนลดลง (lost customer)
- 2) การลดลงของรายได้ที่เกิดจากผลทั้งทางตรงและทางอ้อม (decreasing revenue)
- 3) ลูกค้าไม่กลับมาใช้บริการซ้ำ (customer not repeat service)

ดังนั้น การแก้ปัญหาที่องค์กรควรดำเนินการนั้นจำเป็นที่จะต้องกำหนดวิธีเพื่อมาแก้ไข ปัญหาหลักทั้ง 3 ข้อนี้ โดยเมื่อวิเคราะห์ห้บนพื้นฐานทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดของบริษัทแล้ว พบว่า แนวทางการแก้ปัญหาที่บริษัทสามารถทำเพื่อแก้ปัญหา 3 ข้อดังกล่าวได้ มีดังนี้

- 1) ทำแบบสอบถามขอคำแนะนำเพิ่มเติมและแบบประเมินความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อเก็บเป็นข้อมูลและปรับให้มีความจำเพาะเจาะจงในการให้บริการกับลูกค้าแต่ละราย โดยมีจุดประสงค์คือการสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าและทำให้เกิดการกลับมาใช้บริการซ้ำ
- 2) ขกเลิกการจ้างพนักงานชั่วคราวและจ้างพนักงานประจำขององค์กร เพื่อควบคุมคุณภาพการบริการให้อยู่ในมาตรฐาน
- 3) ทำการตลาดออนไลน์เพิ่มเติมโดยสร้างช่องทางติดต่อสื่อสารออนไลน์ เช่น website facebookของบริษัท เพื่อให้ลูกค้าเข้าถึงได้ง่ายขึ้น
- 4) ติดต่อโดยตรงไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เป็นลูกค้าแบบองค์กร เช่น สถานศึกษา บริษัท เพื่อหาลูกค้าใหม่ๆทดแทนลูกค้าเก่าที่หายไป

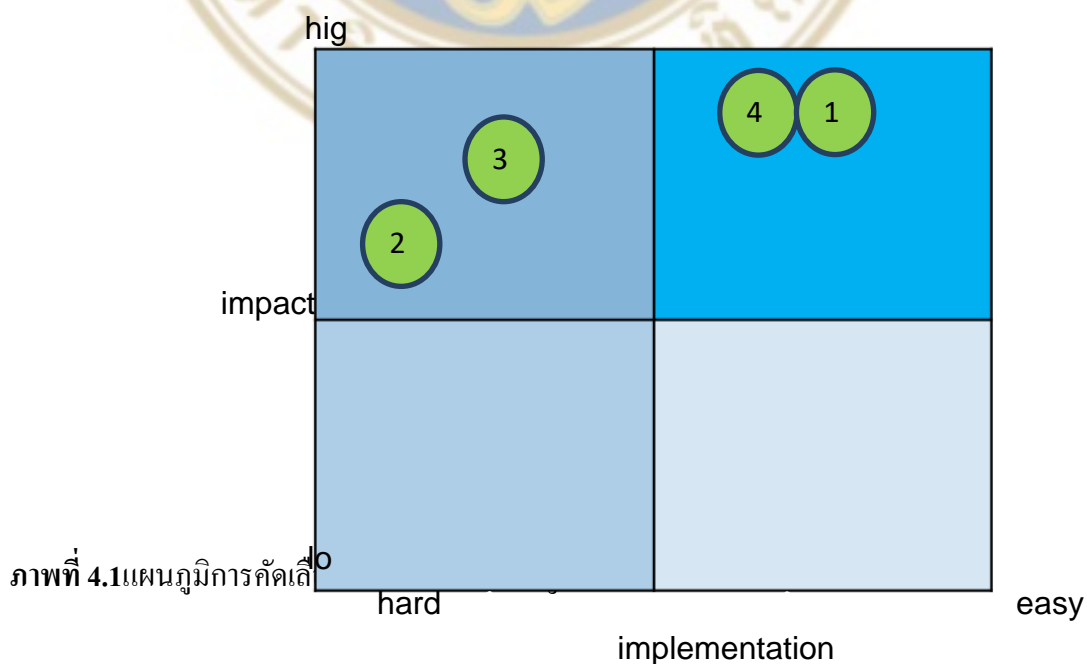
เมื่อกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาได้แล้ว เราจะมาประเมินแต่ละแนวทางการแก้ปัญหา เพื่อคัดเลือกแนวทางที่จะสามารถนำไปใช้ได้จริงบนพื้นฐานของผลลัพธ์ที่ควรจะได้ อันได้แก่ คุณค่าที่ได้จากการแก้ปัญหา(Value)ความเหมาะสม(Suitable) การเป็นที่ยอมรับต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Acceptable) ความคุ้มค่าในการลงทุน(Feasible)และประโยชน์ที่ได้ระยะยาว(Enduring)โดยกำหนดคะแนนการประเมินเกิน 60% ขึ้นไป ถือว่าเป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพมากพอในการแก้ไขปัญหาจากการประเมินแนวทางการแก้ปัญหาทั้ง 4 แนวทาง สรุปรายละเอียดการประเมินได้ ดังนี้

Solution	Value	Suitable	Acceptable	Feasible	Enduring	Score
1	10	10	8	9	10	94%
2	7	6	7	6	8	68%
3	7	8	8	8	8	78%
4	10	8	7	8	9	84%

พบว่าแนวทางการแก้ปัญหาทั้ง 4 แนวทางมีคะแนนประเมินสูงกว่า 60% ทั้งหมด แสดงว่าทั้ง 4 แนวทางนี้เป็นแนวทางการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากพอสำหรับการจัดการปัญหาของ บริษัท ดินแดง (1994) กรุ๊ป จำกัด จึงควรปฏิบัติทั้งหมด ต่อมาต้องมาวางแผนในรายละเอียดการลงมือปฏิบัติว่าสามารถทำแนวทางใดก่อนและหลังได้ โดยเราจะต้องใช้วิธีการคัดเลือกเชิงกลยุทธ์

4.2 การเลือกแนวทางการแก้ปัญหา (Making Choices of Solution)

การคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหา เราจะพิจารณาจากมิติของความยากง่ายของการปฏิบัติแนวทางนั้น (Implementation) และผลสำเร็จ (Impact) ที่เกิดหลังจากการแก้ปัญหาด้วยแนวทางนั้น ซึ่งจากแนวทางการแก้ปัญหาทั้ง 4 แนวทาง เราสามารถสร้างแผนภูมิเพื่อคัดเลือกลำดับในการปฏิบัติได้ ดังนี้



ภาพที่ 4.1 แผนภูมิการคัดเลือก

จากภาพที่ 4.1 จะเห็นได้ว่าแนวทางการแก้ปัญหาที่ 1 และ 4 นั้นปฏิบัติได้ง่ายและให้ผลสำเร็จสูงมาก นั่นก็คือ การทำแบบสอบถามขอคำแนะนำเพิ่มเติมและแบบประเมินความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อเก็บเป็นข้อมูลและปรับให้มีความจำเพาะเจาะจงในการให้บริการกับลูกค้าแต่ละราย โดยมีจุดประสงค์คือการสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าและทำให้เกิดการกลับมาใช้บริการซ้ำและติดต่อ โดยตรงไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เป็นลูกค้าแบบองค์กร เช่น สถานศึกษา บริษัท เพื่อหาลูกค้าใหม่ๆทดแทนลูกค้าเก่าที่หายไปจึงเป็นวิธีที่ควรรีบทำก่อน

ส่วนแนวทางการแก้ปัญหาข้อที่ 3 นั้นปฏิบัติง่ายรองลงมา และให้ผลสำเร็จค่อนข้างสูง นั่นก็คือ การทำการตลาดออนไลน์เพิ่มเติม โดยสร้างช่องทางติดต่อสื่อสารออนไลน์ เช่น website facebookของบริษัท เพื่อให้ลูกค้าเข้าถึงได้ง่ายขึ้นจึงเป็นวิธีที่ควรปฏิบัติเป็นลำดับถัดมา ส่วนแนวทางการแก้ปัญหาข้อที่ 2 นั้นปฏิบัติค่อนข้างยาก อาจจะเก็บไว้ทำหลังจากปฏิบัติแนวทางอื่นหมดแล้ว นั่นก็คือ การยกเลิกการจ้างพนักงานชั่วคราวและจ้างพนักงานประจำขององค์กร เพื่อควบคุมคุณภาพการบริการให้อยู่ในมาตรฐาน

เมื่อได้ลำดับการปฏิบัติตามแนวทางการแก้ไขแล้วจึงมาลงในรายละเอียดของการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเต็มรูปแบบเพื่อกำหนดทิศทางและสรุปโครงการในการแก้ไขปัญหาของบริษัท

4.3 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

การกำหนดกลยุทธ์นั้นมี 3 ระดับเพื่อให้สามารถแยกย่อยไปถึงความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานที่ส่งเสริมกับเป้าหมายขององค์กรในทิศทางเดียวกัน กลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับมีดังนี้

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) คือการกำหนดกลยุทธ์แบบกว้างๆของบริษัทเพื่อที่จะกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน และเป็นเหมือนธงที่ปักไว้ให้ทุกฝ่ายในองค์กรรับรู้และปรับรูปแบบการดำเนินงานให้สอดคล้องกัน กลยุทธ์ระดับองค์กร มีดังต่อไปนี้

- Growth Strategy – กลยุทธ์แบบเน้นการเติบโต เป็นการดำเนินธุรกิจให้ธุรกิจเติบโตด้วยวิธีต่างๆ เช่น การหาตลาดใหม่ การควบกิจการ การเข้าซื้อกิจการอื่น ขยายกิจการจากรายได้ของกิจการ

- Stability Strategy – กลยุทธ์แบบคงที่ ไม่ขยายกิจการแบบ Growth Strategy เป็นการดำเนินธุรกิจในตลาดที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงหรืออิ่มตัวแล้ว ลงทุนเพิ่มไปก็ไม่ได้อะไร

- Retrenchment Strategy – กลยุทธ์แบบหดตัว ลดระดับการดำเนินงาน มักจะพบในบริษัทที่เริ่มมองเห็นทิศทางของตลาดที่หดตัวลง

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและกำหนดการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กรว่าจะสามารถเอาชนะคู่แข่งได้อย่างไรซึ่งจะสอดคล้องไปกับกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่นิยม มีดังนี้

- Cost Leadership – การลดต้นทุนเพื่อให้ราคาผลิตภัณฑ์และบริการดึงดูดใจผู้บริโภคมากกว่าเจ้าอื่นในตลาด
- Product Differentiate – การปรับปรุง พัฒนาสินค้าหรือบริการให้มีความโดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่ง ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้
- Niche Market – การพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อเจาะตลาดผู้บริโภคเฉพาะกลุ่มที่ชื่นชอบและสนใจในสินค้าหรือบริการเหล่านี้

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดหน้าที่ของแต่ละฝ่ายเพื่อส่งเสริมและขับเคลื่อนองค์กรไปตามทิศทางที่กลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจได้วางไว้ โดยจะแตกต่างกันแต่ละหน้าที่ ตัวอย่างกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ได้แก่

- Marketing - จะใช้กลยุทธ์การตลาดต่างๆ เพื่อศึกษาและตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- Production - มีหน้าที่ผลิตสินค้าให้ได้ผลผลิตสูงสุด และเกิดผลเสียน้อยที่สุด
- Research and Development - คอยคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- Purchasing - คัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบตามความต้องการ รวมถึงเจรจาต่อรองให้ได้ราคาที่เหมาะสม
- Financial - หาแหล่งเงินทุน และใช้กลยุทธ์ทางการเงินต่างๆทำให้บริษัทสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น ต่อเนื่อง



ภาพที่ 4.2 ระดับการกำหนดกลยุทธ์

ที่มา : <https://www.dreamstime.com/>

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหารายได้ลดลงของ บริษัท ดินแดง (1994) กรุ๊ป จำกัด นั้น เป้าหมายหลักคือ การสร้างรายได้ที่เพิ่มขึ้น กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) จึงเลือกกำหนดทิศทางเป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) โดยเลือกที่จะใช้วิธีในการปรับปรุงคุณภาพการบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า และใช้ Service Design Process ในการออกแบบเพื่อพัฒนาการให้คุณภาพการบริการ ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท ดินแดง (1994) กรุ๊ป จำกัด สามารถสรุปได้ดังนี้



4.4 กระบวนการออกแบบบริการ(Service Design Process)

เบียร์กิต มาเกอร์ (Birgit Mager) ผู้บุกเบิก Service Design ระดับโลก กล่าวว่า การออกแบบบริการคือการนำวิธีคิดและวิธีปฏิบัติในกระบวนการออกแบบมาช่วยพัฒนารูปแบบงาน

บริการหรือผลิตภัณฑ์ ที่จะสามารถสร้างประโยชน์ได้สูงสุด ใช้งานได้สะดวกที่สุด และสร้างความประทับใจให้กับผู้ใช้ได้มากที่สุด ที่สำคัญคือสามารถสร้างผลตอบแทนคืนสู่องค์กรได้ทั้งในเชิงรูปธรรมและนามธรรม กระบวนการออกแบบบริการประกอบด้วย

Phase 1 Exploration :การสำรวจและเก็บข้อมูลหมายถึง การศึกษาค้นคว้าและเก็บข้อมูลเชิงลึก โดยเฉพาะการวิจัยในเชิงมานุษยวิทยาและวัฒนธรรม (Ethnography research) ที่จะทำให้สามารถระบุถึง “ความต้องการที่แท้จริง” ของผู้บริโภค ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่นำไปสู่การหาช่องว่างหรือโอกาสใหม่ๆ สำหรับการออกแบบบริการที่เหมาะสมที่สุดได้

Phase 2 Creation :การสร้างแนวคิดงานบริการหมายถึง การนำ ผลวิจัยที่ได้จากขั้นตอนแรกมาออกแบบแนวคิดงานบริการ ซึ่งจะเน้นให้ผู้เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้มีส่วนได้หรือผู้มีส่วนเสียมีส่วนร่วมในกระบวนการออกแบบด้วย (Co-creation)

Phase 3 Reflection & Implementation :การนำแนวคิดไปทดสอบและปฏิบัติจริง หมายถึง การนำ บทสรุปแนวคิดในขั้นตอนการสร้างแนวคิดงานบริการมาสร้างแบบจำลองเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ (Prototype) และทดสอบการทำงานของระบบการบริการ โดยจะเปิดรับความเห็นจากทุกฝ่ายเพื่อนำมาวิเคราะห์ปรับปรุงรูปแบบการบริการให้สอดคล้องกับเป้าหมายรวมทั้งสร้างความสะดวกและความพึงพอใจให้เกิดขึ้นสูงสุด



ภาพที่ 4.4 กระบวนการออกแบบบริการ

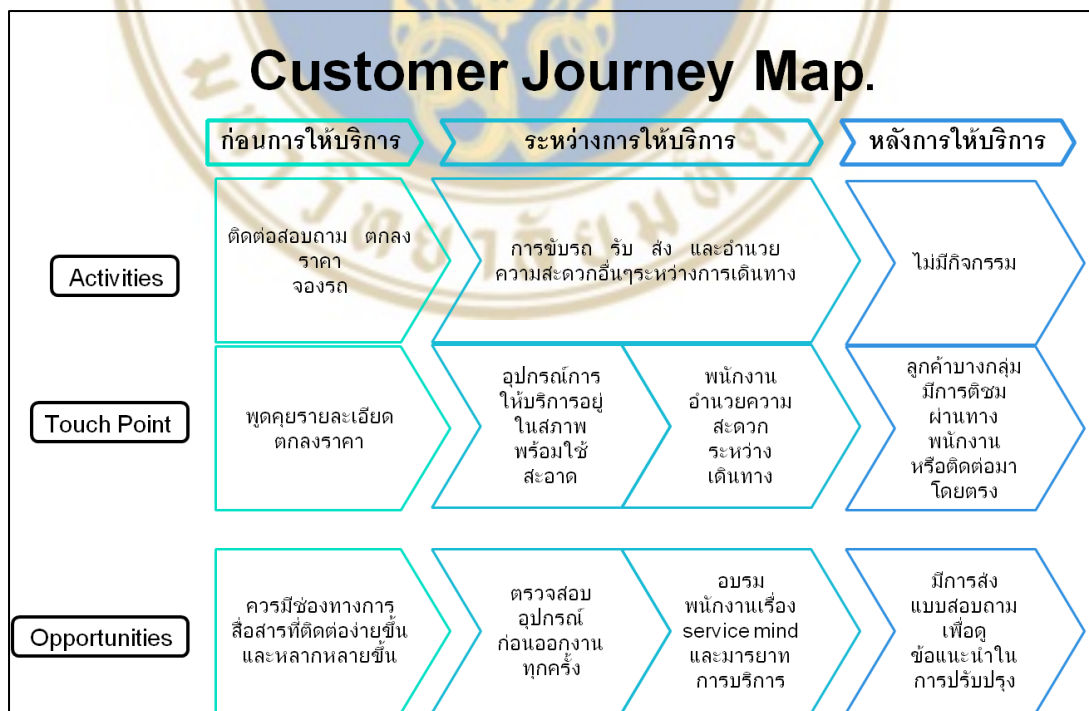
ที่มา : <http://www.tcdc.or.th/>

จากการศึกษากระบวนการออกแบบบริการและนำมาปรับใช้กับบริษัท ดินแดง (1994) กลุ่ม จำกัด สามารถสรุปกระบวนการออกแบบบริการได้ดังนี้

Phase 1 Exploration :การสำรวจและเก็บข้อมูลของปัญหา โดยปัญหาที่พบคือ การที่ลูกค้าไม่กลับมาใช้บริการซ้ำ และไม่มีลูกค้าใหม่ๆเข้ามา

Phase 2 Creation : ใช้แผนผังเส้นทางของผู้บริโภค (Customer Journey Map) มาเป็นเครื่องมือในการช่วยวิเคราะห์แยกแยะหาโอกาสในการพัฒนาคุณภาพการบริการเพิ่มเติมจากการทำงานแบบเดิมโดยวิเคราะห์จากจุดปะทะ (Touch point) ซึ่งเป็นจุดที่เป็นจุดที่ลูกค้าและผู้ให้บริการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน การออกแบบบริการที่ดีนั้นจะช่วยนำมาซึ่งโอกาสใหม่ๆในการสร้างจุดปะทะ (Touch point) ที่มีประสิทธิภาพสามารถสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าได้และในขณะเดียวกันก็เป็นการคัดกรองจุดปะทะที่ไม่มีประสิทธิภาพออกไปเพื่อให้สอดคล้องกับภาพลักษณ์ขององค์กร โดยพบว่า โอกาสที่สามารถเพิ่มเติมได้ในจุดปะทะต่างๆ (รายละเอียดตามรูปภาพที่ 4.5) มีดังนี้

- ควรมีช่องทางการสื่อสารที่ติดต่อง่ายขึ้นและหลากหลายขึ้น
- ตรวจสอบอุปกรณ์ ก่อนออกรถทุกครั้ง
- อบรมพนักงานเรื่อง service mind และมารยาทการบริการ
- มีการส่งแบบสอบถาม เพื่อข้อเสนอแนะในการปรับปรุง



ภาพที่ 4.5แผนผังเส้นทางผู้บริโภคของบริษัท ดินแดง (1994) กรุ๊ป จำกัด

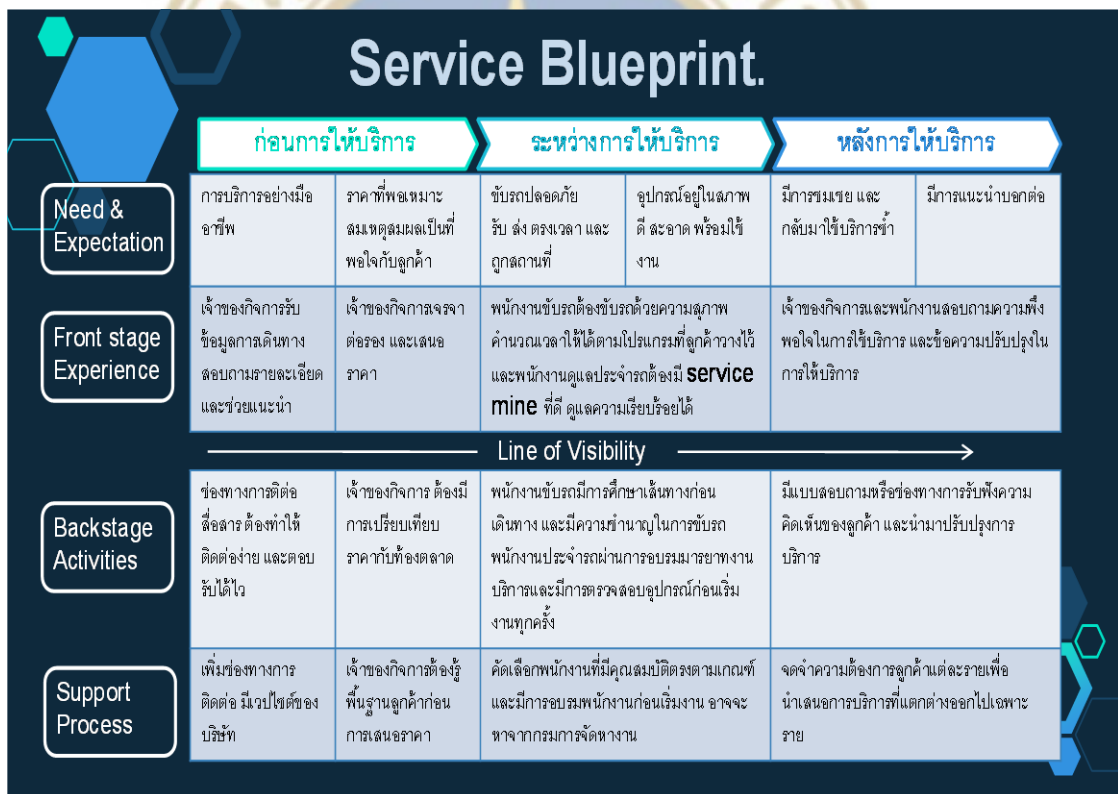
Phase 3 Reflection & Implementation :การนำแนวคิดที่ได้มาสรุปเป็นแผนผังในการ ออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานบริการทั้งหมดขององค์กร (Service Blueprint) เพื่อแจกแจงแต่ละ ขั้นตอนในการให้บริการและเพิ่มคุณค่าในการให้บริการเพื่อให้ผู้รับบริการพึงพอใจตามความ คาดหวังของลูกค้า (สรุปได้ตามรูปภาพที่ 4.6) มีกระบวนการที่สามารถสนับสนุนการให้บริการ (Support Process) ที่ควรทำเพื่อเพิ่มศักยภาพในการให้บริการ ดังนี้

- เพิ่มช่องทางการติดต่อ มีเว็บไซต์ของบริษัท
- เจ้าของกิจการต้องรู้ พื้นฐานลูกค้าก่อนการเสนอราคา
- คัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์และมีการอบรมพนักงานก่อน

เริ่มงาน อาจจะหาจากกรมการจัดหางาน

- จัดจำความต้องการลูกค้าแต่ละรายเพื่อนำเสนอการบริการที่แตกต่างออกไป

เฉพาะราย



ภาพที่ 4.6 แผนผังกระบวนการให้บริการของ บริษัท ดินแดง (1994) กรุ๊ป จำกัด

4.5 สรุป

การกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท ดินแดง (1994) กรุ๊ป จำกัด โดยการเลือกกลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับบริษัทนั้น มีปัจจัยแห่งความสำเร็จคือการ พัฒนาคุณภาพการบริการให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด โดยต้องใช้ Service Design Process มาช่วยในการออกแบบการให้บริการ และกระบวนการให้บริการถูกออกแบบลงบน Service Blueprint เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการให้บริการ เพื่อเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานของธุรกิจของให้ยั่งยืนโดยเป็นกระบวนการที่ต้องทำซ้ำอย่างต่อเนื่องซ้ำไปซ้ำมา เพื่อให้ได้ถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า แก้ปัญหาอย่างรอบด้านและสร้างเป็นรากฐานให้กับธุรกิจของเราต่อไปในระยะยาว



หลังจากที่เราได้วางกลยุทธ์เพื่อใช้ในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจด้วยการใช้ Service Design Process มาออกแบบการให้บริการ และได้ Service Blueprint เพื่อเป็นแผนผังในการปรับปรุงการให้บริการแล้ว ต่อมาเป็นขั้นตอนของการวางแผนเพื่อนำไปปฏิบัติจริงโดยต้องมีการควบคุมระยะเวลาการดำเนินงานด้วยแผนผังกำหนดงาน (Gantt Chart) การระบุความเสี่ยง (Risk Register) ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) และการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ด้วย Balanced Scorecard เพื่อให้ทุกหน่วยงานได้ดำเนินงานสอดคล้องกันไปตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้

5.1แผนผังกำหนดงาน(Gantt Chart)

Gantt Chartเป็นเทคนิคที่คิดขึ้นในปี พ.ศ. 2460 โดย Henry L, Gantt เพื่อใช้ในการวางแผนเกี่ยวกับเวลา Gantt Chart ใช้แท่งสี่เหลี่ยมผืนผ้าแสดงแทนกิจกรรมแต่ละกิจกรรมนั้นบอกถึงระยะเวลาที่ใช้ จุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุด ของกิจกรรมแต่ละกิจกรรมทำให้เข้าใจภาพรวมของระบบได้ง่ายขึ้นเป็นเครื่องมือที่ใช้ประโยชน์ในการวางแผนและแสดงตารางเวลาของโครงการ เป็น

เครื่องมือที่ช่วยติดตามความคืบหน้าของโครงการสำหรับบริษัท ดินแดง (1994) กรุ๊ป จำกัด มีกิจกรรมที่ต้องทำเพื่อปรับปรุงการให้บริการทั้งหมดดังนี้

- ทำแบบสอบถามความคิดเห็นจากลูกค้า
- วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเพื่อหาสาเหตุของปัญหา
- ปรับปรุงแก้ไขปัญหาการให้บริการตามข้อมูลที่ลูกค้าแสดงความคิดเห็น
- หากกลุ่มลูกค้าใหม่ ที่เป็นลูกค้าแบบองค์กร
- ทำการตลาดออนไลน์ เพิ่มช่องทางการติดต่อ

โดยตั้งเป้าหมายว่าจะดำเนินกิจกรรมทั้งหมดและวัดผลระยะสั้น คือภายใน 1 ปี เพื่อดูความคืบหน้าและหาทางปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น โดยแผนผังกำหนดงานมีรายละเอียดกำหนดเวลาในการทำกิจกรรมต่างๆ ตามภาพที่ 5.1

Activities	เดือน ที่ 1	เดือน ที่ 2	เดือน ที่ 3	เดือน ที่ 4	เดือน ที่ 5	เดือน ที่ 6	เดือน ที่ 7	เดือน ที่ 8	เดือน ที่ 9	เดือน ที่ 10	เดือน ที่ 11	เดือน ที่ 12
ทำแบบสอบถามความคิดเห็นจากลูกค้า												
วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเพื่อหาสาเหตุของปัญหา												
ปรับปรุงแก้ไขปัญหาการให้บริการตามข้อมูลที่ลูกค้าแสดงความคิดเห็น												
หากกลุ่มลูกค้าใหม่ ที่เป็นลูกค้าแบบองค์กร												
ทำการตลาดออนไลน์ เพิ่มช่องทางการติดต่อ												

ภาพที่ 5.1แผนผังกำหนดงานของบริษัท ดินแดง (1994) กรุ๊ป จำกัด

5.2การระบุความเสี่ยง(Risk Register)

การระบุความเสี่ยงเป็นการคาดเดาปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างการทำงานตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งการระบุความเสี่ยงมีความสำคัญเพราะเมื่อเราคาดเดาปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ เราจะได้หาทางรับมือเตรียมพร้อมเอาไว้ เพื่อให้สามารถแก้ไขได้ทันท่วงทีที่เกิดปัญหา การระบุความเสี่ยงควรพิจารณาในแง่ของโอกาสการเกิดและผลกระทบจากเหตุการณ์นั้นเพื่อจะได้นำมาประเมินความ

รุนแรงของความเสียงต่อไปสำหรับบริษัท ดินแดง (1994) กรุ๊ป จำกัด คาดเดาความเสียงที่น่าจะเกิดระหว่างการดำเนินงานได้ ดังนี้

1. ลูกค้าไม่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
2. วิเคราะห์ความต้องการผิด ทำให้แก้ไขปัญหาไม่ตรงจุด
3. เป็นปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ทันที เช่น เรื่องพนักงาน
4. Walk in หาลูกค้าผิดกลุ่ม หากกลุ่มที่มีผู้ให้บริการประจำอยู่แล้ว

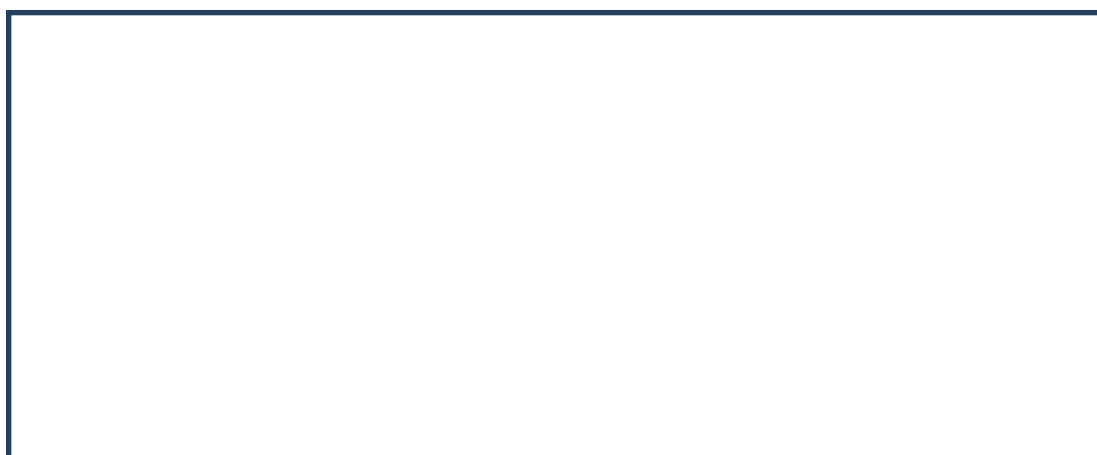
โดยหลังจากระบุความเสียงที่อาจเกิดขึ้นแล้วได้นำมาวิเคราะห์ โอกาสการเกิดผลกระทบ และแนวทางการแก้ไขไว้ตามตารางในภาพที่ 5.2 ดังนี้

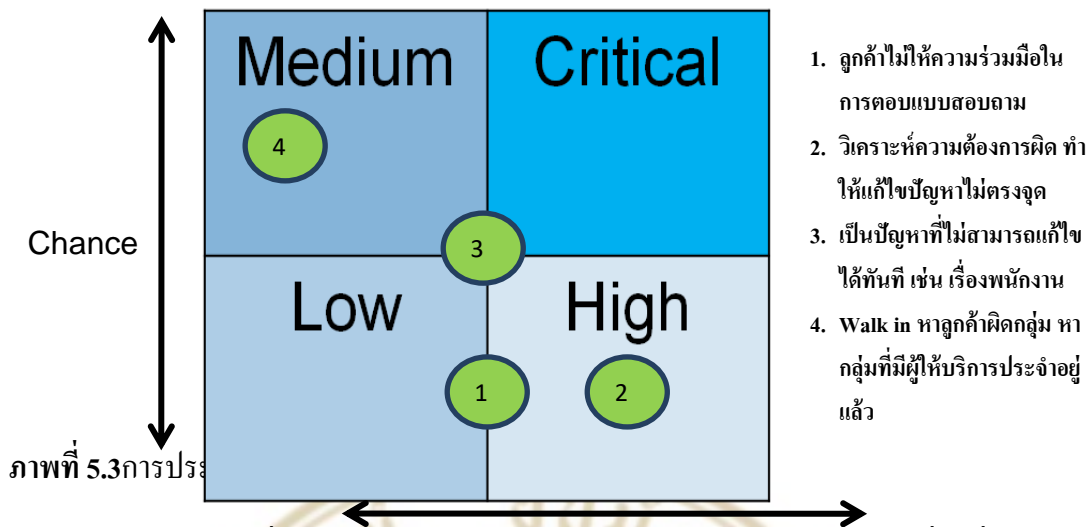
	Risk Description	โอกาส	ผลกระทบ	Overall	แนวทางแก้ปัญหา
1	ลูกค้าไม่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม	2	3	6	มีของสมนาคุณเพื่อจูงใจให้ตอบแบบสอบถาม
2	วิเคราะห์ความต้องการผิด ทำให้แก้ไขปัญหาไม่ตรงจุด	2	4	8	ออกแบบคำถามในแบบสอบถามให้เฉพาะเจาะจงในรายละเอียด และเข้าใจง่ายสำหรับผู้ตอบคำถาม
3	เป็นปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ทันที เช่น เรื่องพนักงาน	3	3	9	ยกมาตรฐานบริการด้านอื่นและค่อยๆหาทางปรับเปลี่ยน
4	หาลูกค้าองค์กรผิดกลุ่ม หากกลุ่มที่มีผู้ให้บริการประจำอยู่แล้ว	4	2	8	ศึกษาข้อมูลลูกค้าให้ละเอียดก่อนเข้าพบ

ภาพที่ 5.2การระบุความเสียง

5.3การประเมินความเสียง(Risk Assessment)

หลังจากที่ได้ระบุความเสียงแล้ว เราควรนำความเสียงที่ระบุไว้มาประเมินความรุนแรงว่าแต่ละปัจจัยความเสียงที่ระบุไว้นั้น มีระดับความรุนแรงมากน้อยเพียงใด เพื่อจะได้จัดลำดับการจัดการแนวทางป้องกันความเสียงนั้น โดยนำข้อมูลที่ได้จากการระบุความเสียงมาเขียนแผนภูมิเพื่อประเมินความรุนแรง โดยสรุปได้ตามรูปภาพที่ 5.3





จากภาพที่ 5.3 พบว่า บริษัท ดินแดง (1994) ที่ไม่มีความเสี่ยงที่อยู่ในระดับวิกฤต(Critical) แต่มีความเสี่ยงในระดับสูง(High) คือ วิเคราะห์ความต้องการผิดพลาด ทำให้แก้ไขปัญหาไม่ตรงจุด ความเสี่ยงระดับปานกลาง(Medium) คือ Walk in หาลูกค้าผิดกลุ่ม หากกลุ่มที่มีผู้ให้บริการประจำอยู่แล้ว และเป็นปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ทันที เช่น เรื่องพนักงาน และสุดท้ายความเสี่ยงระดับต่ำ(Low) คือ ลูกค้าไม่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามซึ่งความเสี่ยงทั้งหมดควรป้องกันตามแนวทางที่ได้วางไว้และหากไม่สามารถทำพร้อมกันได้ ควรลงมือแก้ปัญหาจากความเสี่ยงที่มีความรุนแรงมากที่สุดก่อน

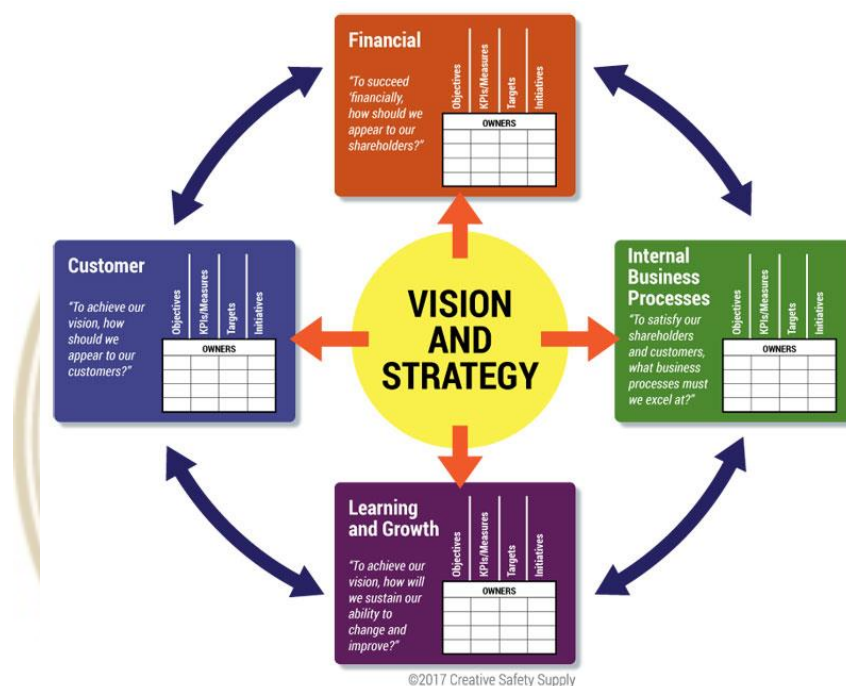
5.4 การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้วย Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการที่ช่วยในการประเมินผลองค์กรและช่วยให้องค์กรนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ และจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPI) ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ โดยนำเสนอแนวคิดที่ให้องค์กรนำผลการประเมินผลผ่านทาง 4 มุมมอง (ตามรูปภาพที่ 5.4) ประกอบด้วย

- 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) คือ การกำหนดให้ได้ว่า องค์กรมีความต้องการจะประสบความสำเร็จทางการเงินอย่างไร
- 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) คือ การตอบคำถามที่ว่า เพื่อจะบรรลุถึงเป้าหมายของกิจการ องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของลูกค้า

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) คือ การปรับปรุงระบบการจัดการดำเนินงานภายในให้ดำเนินงานออกมามีประสิทธิภาพดีขึ้น เพื่อที่จะทำให้ผู้ถือหุ้นและลูกค้าเกิดความพอใจ

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) คือ องค์กรจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไร เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน



ภาพที่ 5.4 Balanced Scorecard

ที่มา : <https://www.creativesafetysupply.com/>

จากการใช้ Balanced Scorecard ในการประเมินการจัดการของบริษัท ดินแดง (1994) กรู๊ป จำกัด ผ่านทั้ง 4 มุมมองแล้ว สรุปได้ดังภาพที่ 5.5 ดังนี้

	Objective	Measure	Target
Financial	เพิ่มยอดขายการใช้บริการ	% Revenue	20% per year
Customer	เกิดความพึงพอใจสูงสุด	% Repeat Service	70% repeat service this year
Internal Process	พัฒนาคุณภาพการให้บริการให้ได้ตามความต้องการของลูกค้า	%คะแนนความพึงพอใจ	คะแนนประเมินสูงกว่า 90% ภายใน 6 เดือน
Learning & Growth	รู้ความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า	จำนวนหัวข้อที่ต้องปรับปรุง	ปรับปรุงให้ได้ 90% ภายใน 6 เดือน

ภาพที่ 5.5 Balanced Scorecard ของบริษัท ดินแดง (1994) กรุ๊ป จำกัด

จากรูปภาพที่ 5.5 สามารถอธิบายเป้าหมายการพัฒนาตามแผนกลยุทธ์ผ่านทาง 4 มุมมองสำคัญ ได้ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) โดยการกำหนดรายได้จากการให้บริการ (Revenue) ที่เพิ่มมากขึ้น 20% ภายในระยะเวลา 1 ปี
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) โดยกำหนดให้ลูกค้าต้องมีความพึงพอใจจนกลับมาใช้บริการซ้ำมากกว่า 70% ของลูกค้าทั้งหมด ภายในระยะเวลา 1 ปี
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) โดยกำหนดคะแนนประเมินความพึงพอใจจากแบบสอบถามหลังการให้บริการว่า คะแนนประเมินรวมควรสูงกว่า 90% ภายในระยะเวลา 6 เดือน
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดยกำหนดว่าต้องสามารถปรับปรุงบริการตามความต้องการที่ลูกค้าแนะนำให้ได้มากกว่า 90% ของคำแนะนำจากลูกค้า ภายในระยะเวลา 6 เดือน

5.5 สรุป

ขั้นตอนของการวางแผนเพื่อนำไปปฏิบัติจริง จำเป็นต้องมีการวางแผนลำดับขั้นตอนงานและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นขณะปฏิบัติตามแผนงานเพื่อหาทางป้องกันหรือแก้ไข รวมถึงการตั้งเป้าหมายย่อยๆ ในมุมมองต่างๆ เพื่อให้ทุกหน่วยงานได้มองเห็นรายละเอียดแผนงานทั้งในมุมมองของตัวเองและผู้เกี่ยวข้องต่างๆ ซึ่งจะเปรียบเสมือนแผนที่นำทางให้ทุกหน่วยงานขององค์กรดำเนินงานสอดคล้องกันไปตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้จนเกิดผลสำเร็จ



บรรณานุกรม

1. Service Design Workbook by TCDC
2. https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1466679920
3. <http://www.dlt-inspection.info/dlt/index.php?ref=inspection-work-truck&ref2=bus>
4. <http://newkapiztoolkit7-8.blogspot.com/2016/11/causal-loop-diagram-cld.html>
5. <http://greedisgoods.com/%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%94%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%81%E0%B8%A5%E0%B8%A2%E0%B8%B8%E0%B8%97%E0%B8%98%E0%B9%8C-strategy-level/>

