

กลยุทธ์สร้างความเจริญเติบโตสู่ความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ
เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์สร้างความเจริญเติบโตสู่ความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ

เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2558



.....
นายนราธร ธรรมชูเวท

ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

เป้าหมายสำคัญอย่างหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการและกลยุทธ์ในวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล แห่งนี้ส่วนหนึ่งมุ่งหวังเป็นอย่างยิ่งเพื่อสามารถวิจัยเพื่อนำไปสู่แนวทางในการจัดการบริหารองค์กรของข้าพเจ้า ไปสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา เพื่อการมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการยกระดับการศึกษาของประเทศชาติ ซึ่งปัจจุบันพบว่ามีความล้าหลังประเทศเพื่อนบ้านไปมากแล้ว

การจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยมีความมุ่งหวังเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้สมบูรณ์แบบที่สุดเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินกิจการของผู้วิจัยเอง ทั้งที่มีปัญหาและอุปสรรคจากการที่ผู้วิจัยไม่ได้เป็นผู้มีความรู้พื้นฐานที่ดี อีกทั้งยังห่างหายจากการศึกษาเล่าเรียนมาเป็นเวลานานมาก อีกทั้งการดำเนินธุรกิจในตลาดอุตสาหกรรมนี้ยังมีการแข่งขันกันเป็นอย่างมากที่มีความต้องการการผูกขาดความเป็นเจ้าตลาด จากอำนาจต่างๆที่ได้มาโดยชอบและไม่ถูกต้องก็ตาม

ผู้วิจัยขอขอบคุณคุณคณาจารย์ผู้ทรงเกียรติของสถาบันทุกท่านโดยเฉพาะอย่างยิ่ง รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ และ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช กรรมการสอบสารนิพนธ์ และคำปรึกษาที่ดีเยี่ยมจาก ดร.พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่ได้ให้ความรู้ที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัยเพื่อนำมาจัดทำสารนิพนธ์ฉบับ

และที่สำคัญที่ขาดไม่ได้ ผู้วิจัยขอขอบคุณครอบครัวที่ให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้าน และเป็นกำลังใจที่ดีเสมอมา ไม่ว่าจะเป็นเงินทุนในการเรียนและทำวิจัยนี้ สนับสนุนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ แบ่งเบาภาระงานต่าง ตลอดจนการดูแลทั้งสภาพร่างกายและจิตใจให้พร้อมจนทำให้การวิจัยนี้ประสบความสำเร็จลุล่วงตามเป้าประสงค์ที่ได้วางไว้

ท้ายที่สุดผู้วิจัยขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นของผู้วิจัยทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือผู้วิจัยในระหว่างการศึกษา จนทำให้ผู้วิจัยสามารถทำการวิจัยนี้จนสำเร็จลุล่วงได้

นราธร ธรรมชูเวท

กลยุทธ์สร้างความเจริญเติบโตสู่ความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา
 STRATEGIES TO SUSTAINABLE GROWTH IN THE BUSINESS OF INFORMATION
 TECHNOLOGY FOR EDUCATION.

นราธร ธรรมชูเวท 5650372

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งในการเรียนในระดับปริญญาโทการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการและกลยุทธ์ ที่ได้รวบรวมเนื้อหาในสาขาวิชาต่างๆ มาใช้ช่วยในการวิเคราะห์ องค์ประกอบต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจทางแก้ปัญหาค่าความไม่เจริญก้าวหน้าในการดำเนินธุรกิจ ขององค์กร จากสารนิพนธ์นี้จะเห็นได้ว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้งจากภายในและภายนอก ทั้ง ในการวิเคราะห์ห่วงรอบมูลค่าของภายในองค์กรและการวิเคราะห์แรงทั้ง 5 ตลอดจนแรงกดดันจาก องค์ประกอบทางสภาวะการเมือง สังคม เศรษฐกิจและกฎหมาย ซึ่งได้นำเอาข้อมูลเหล่านี้มา ประยุกต์ร่วมกับองค์ประกอบแนวโน้มความต้องการของผู้บริโภคในอุตสาหกรรมนี้ เพื่อวางกลยุทธ์ ในการบริหารทั้งในระดับองค์กร การบริหารและระดับปฏิบัติการผ่านเครื่องมือการวิเคราะห์ปัญหา และสาเหตุจากวงรอบเหตุและผลอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนกลยุทธ์ในสารนิพนธ์นี้ยังได้มีการจัดทำแผนที่การดำเนินกลยุทธ์จากองค์ความรู้และประสบการณ์ในองค์กร ไปสู่กระบวนการ ทำงานภายในต่อเนืองมาที่ต้องสามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ และยังคงอยู่ในการจัดการ การเงินที่มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองกลยุทธ์องค์กร ผ่านตัวชี้วัดความสำคัญเพื่อการประเมินผลได้ ข้าพเจ้าหวังว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะประโยชน์ต่อผู้อ่านทุกๆท่าน หากเนื้อหาหรือข้อมูลในสาร นิพนธ์ฉบับนี้ผิดพลาดประการใด ข้าพเจ้าขออภัยมาใน ณ ที่นี้ด้วย

คำสำคัญ : ยอดขาย / เป้าหมาย / กลยุทธ์ / การเจริญเติบโต / แก้ปัญหา

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม	2
1.2 ข้อมูลและที่มาของบริษัท	6
1.3 นิยามปัญหา	13
บทที่ 2 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	15
2.1 วิเคราะห์องค์ประกอบและศักยภาพในการแข่งขันด้วยการจัดการห่วงโซ่มูลค่าภายในองค์กร (Value Chain Analysis)	15
2.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมจาก 5 Force Analysis	20
2.3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วย PESTEL Analysis	27
2.4 วิเคราะห์กำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factor: CSF)	30
2.5 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (VRIN)	32
บทที่ 3 การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา	36
3.1 การคิดเชิงระบบด้วยแผนภูมิม่วงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)	36
3.2 การวิเคราะห์สภาพปัญหาด้วยแผนภูมิม่วงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)	38
3.3 การวิเคราะห์หาทางแก้ปัญหาด้วยแผนภูมิม่วงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)	41

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 4	การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	42
	4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	42
	4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	45
	4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Function Strategy)	47
	4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับ บริษัท ทีทีอี จำกัด	48
	4.4.1 การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	48
	4.4.2 การวางแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	49
	4.4.3 การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)	50
บทที่ 5	การประยุกต์ใช้แผนกลยุทธ์	52
	5.1 แผนที่ความสัมพันธ์ทางกลยุทธ์ (Strategy Map)	53
	5.2 แผนที่ความสัมพันธ์ทางกลยุทธ์ของ บริษัท ทีทีอี จำกัด (TTE Strategy Map)	60
	5.3 Balanced Scorecard (BSC)	63
	5.4 การบริหารโครงการ (Project Management)	64
	5.5 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	67
บรรณานุกรม		69
ประวัติผู้วิจัย		70

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	ตารางแสดงการวิเคราะห์ VRIN Framework ของบริษัท ทีทีอี จำกัด	33
5.1	ตารางแสดงแผนการดำเนินกลยุทธ์ตามแนวทางบริหารจัดการ โครงการ ของบริษัท ทีทีอี จำกัด	66



สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ		หน้า
1.1	แสดงงบประมาณของกระทรวงศึกษาธิการตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2551-2558	3
1.2	แสดง 5 อันดับแรกและสัดส่วนของหน่วยงานราชการที่ได้รับงบประมาณปี 2558 มากที่สุด	4
1.3	แสดงการจัดสรรงบประมาณในแผนยุทธศาสตร์การบริหารประเทศปี 2558	5
1.4	แสดงรายละเอียดให้เห็นงบประมาณในแผนยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาปี 2558	5
1.5	แสดงโครงสร้างองค์กร บริษัท ทีทีไอ จำกัด	7
1.6	แสดงตัวอย่างภารกิจงานที่ปฏิบัติในด้านระบบสารสนเทศของ บริษัท ทีทีไอ จำกัด	8
1.7	แสดงตัวอย่างผลงานของ บริษัท ทีทีไอ จำกัด	9
1.8	แสดงตัวอย่างผลงานห้องเรียนต่างๆ ของ บริษัท ทีทีไอ จำกัด	9
1.9	แสดงตัวอย่างผลงานห้องมัลติมีเดียของ บริษัท ทีทีไอ จำกัด	10
1.10	แสดงตัวอย่างผลงานห้องสมุดของ บริษัท ทีทีไอ จำกัด	11
1.11	แสดงตัวอย่างผลงานห้องศูนย์กลางควบคุมของ บริษัท ทีทีไอ จำกัด	12
1.12	แสดงรายได้รวม ต้นทุนสินค้าและกำไรสุทธิของ บริษัท ทีทีไอ จำกัด ระหว่างปี 2552-2557	13
2.1	แสดงแผนภาพองค์ประกอบต่างๆ ในห่วงโซ่คุณค่าภายในองค์กร (Value Chain Analysis)	17
2.2	แสดงแผนภาพองค์ประกอบแรงจากสภาพแวดล้อมภายนอกทั้ง 5 (5 Force Analysis)	25
2.3	แสดงแรงจากสภาพแวดล้อมภายนอกทั้ง 5 (5 Force Analysis) ที่มีผลกระทบกับ TTE	26
2.4	แสดงปัจจัยภายนอกที่ส่งผลบวกและลบกับธุรกิจของ TTE	30
2.5	แสดงความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของ TTE	35
3.1	แสดงตัวอย่างวงจรเสริมแรงและวงจรปรับสมดุล	37
3.2	แสดงตัวอย่างผังเชิงระบบ	38
3.3	ภาพแสดงวงรอบเหตุและผลของ บริษัท ทีทีไอ จำกัด	39

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

รูปภาพ		หน้า
3.4	ภาพแสดงวงรอบเหตุและผลคู่แข่งของ บริษัท ทีทีอี จำกัด	39
3.5	ภาพแสดงวงรอบเหตุและผลของอัตราการสิ้นสภาพบุคลากรของ บริษัท ทีทีอี จำกัด	40
3.6	ภาพแสดงความเชื่อมโยงของวงรอบเหตุและผลของ บริษัท ทีทีอี จำกัด	41
4.1	ภาพแสดงแนวทางการวางแผนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ	46
4.2	ภาพแสดงแนวทางกลยุทธ์องค์กรด้วยวงรอบเหตุและผลของ บริษัท ทีทีอี จำกัด	48
5.1	แสดงความสัมพันธ์ของแผนที่ความสัมพันธ์ทางกลยุทธ์	53
5.2	แสดงแผนที่ความสัมพันธ์ทางกลยุทธ์ของ TTE	60
5.3	แสดงแผนที่ความสัมพันธ์ทางกลยุทธ์เชื่อมโยง Balanced Scorecard ของ TTE	64
5.4	แสดงตารางประเมินความเสี่ยงของ TTE	68

บทที่ 1

บทนำ

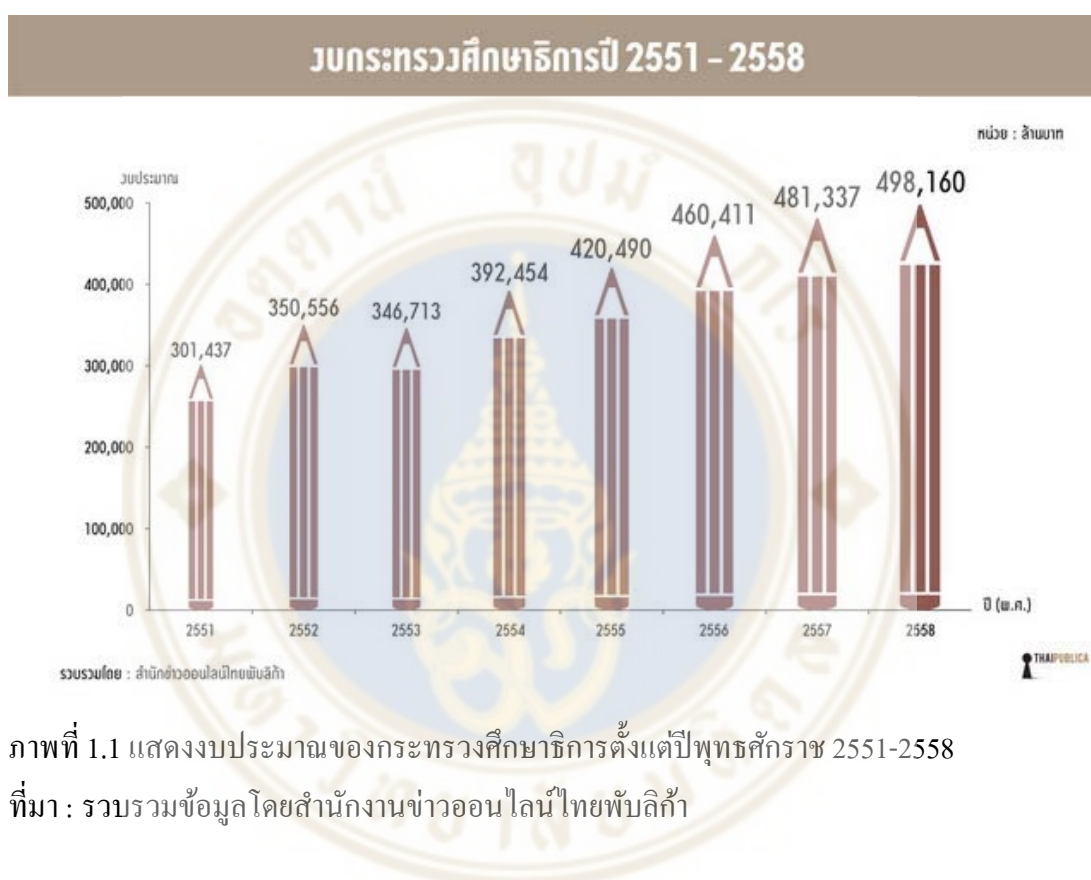
การศึกษาเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งกับมนุษยชาติ การศึกษายังเป็นตัวชี้วัดความเจริญก้าวหน้าและแนวโน้มในการพัฒนาตลอดจนความมั่นคงทางเศรษฐกิจของแต่ละประเทศอีกด้วย เป็นเรื่องที่รัฐบาลแต่ละประเทศต้องมุ่งเน้นในการพัฒนาการศึกษาให้มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับนานาประเทศและ โดยเฉพาะประเทศเพื่อนบ้านที่ต้องแข่งขันกันเพื่อคุณภาพชีวิตของคนในชาติ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องทุ่มงบประมาณในการลงทุนเพื่อสร้างและวางรากฐานที่ดีในการพัฒนาการศึกษาของชาติ ซึ่งปัจจุบันนี้ โลกได้พัฒนาการไปอย่างรวดเร็วเรียกได้ว่าเป็นยุคแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างแท้จริง ฉะนั้นเทคโนโลยีสารสนเทศจึงเข้ามามีบทบาทกับการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศหรือการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยประกอบการศึกษาก็ตาม การพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศปัจจุบันมีความหลากหลายมาก โดยส่วนหลักๆประกอบไปด้วยด้านอุปกรณ์ ด้านโปรแกรมการใช้งานและการควบคุมตลอดจนการเก็บข้อมูล ด้านสาธิตปฏิบัติการ รวมไปถึงด้านผู้ใช้ที่หลากหลายอีกเช่นกัน ส่งผลให้เกิดการจ้างงานเกิดขึ้นมากมายในสาขาอาชีพเทคโนโลยีสารสนเทศนี้ ส่งผลถึงตัวเลขทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้นของชาติ ด้วยสาเหตุเบื้องต้นตามที่ได้กล่าวจึงเป็นเหตุให้ภาครัฐต้องการการพัฒนาการเรียนการสอนในระบบการศึกษาของชาติให้มีความเจริญก้าวหน้า ดังจะเห็นได้จากการจัดสรรงบประมาณประจำปีของรัฐบาลในการพัฒนาประเทศงบประมาณได้ถูกจัดสรรไปยังกระทรวงศึกษาธิการที่เป็นแม่ข่ายในการดูแลควบคุมการศึกษาโดยตรงเพื่อให้กำหนดกลยุทธ์ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไปยังหน่วยงานในสังกัดต่างๆ เช่น หน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารการศึกษาในระดับประถม มัธยม มหาวิทยาลัยรวมถึงสายอาชีพและการศึกษานอกโรงเรียน ภายใต้งบประมาณที่ได้จัดสรรไว้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อก่อให้เกิดคุณภาพการศึกษาที่ดีมีประสิทธิภาพตามมา จึงเป็นที่มาของการระดมสรรพกำลังจากทุกภาคส่วนในการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาของชาติทั้งจากภาครัฐและเอกชนในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านวิชาการหรือด้านเทคโนโลยีตลอดจนเทคโนโลยีสารสนเทศก็ตาม ด้วยสาเหตุนี้เป็นที่มาของปัญหาที่แต่ละองค์กรต้องพยายามที่จะนำพหุองค์กรของตนให้เจริญเติบโตเป็นผู้นำในธุรกิจเพื่อความยั่งยืนในการแข่งขันต่อไป

1.1 สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ตามที่ได้กล่าวมาในตอนต้น ส่งผลให้เกิดการแข่งขันในทางดำเนินธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการสินค้าและบริการต่างๆมาใช้สนับสนุนในด้านต่างๆ เช่น การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อช่วยบริหารจัดการการเรียนการสอนต่างๆ การผลิตสื่อช่วยในการเรียนการสอนที่มีความน่าสนใจและให้ความรู้ไปพร้อมกัน ตลอดจนการปรับปรุงพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นห้องทดลองทางวิทยาศาสตร์หรือทางด้านภาษาก็ตาม ด้วยงบประมาณจากภาครัฐและเอกชนที่มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้และการศึกษาที่มีงบประมาณมากมาย ดังจะเห็นได้จากการจัดสรรงบประมาณประจำปีของประเทศที่มีสัดส่วนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆของงบทางด้านการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ จากปีพุทธศักราช 2557 ที่ได้รับงบประมาณมากถึง 481,337 ล้านบาท แต่ในปีพุทธศักราช 2558 ได้เพิ่มขึ้นเป็น 498,160 ล้านบาท ซึ่งมากขึ้นถึง 16,823 ล้านบาทหรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.5 ทั้งนี้สัดส่วนที่ได้จัดสรรมายังมีสัดส่วนมากเป็นลำดับที่ 1 เท่ากับร้อยละ 19.3 ลำดับ 2 คือ งบกลางและงบของกระทรวงมหาดไทยเท่ากับร้อยละ 14.5 และร้อยละ 13.3 ตามลำดับ จึงเป็นสาเหตุทำให้เกิดการแข่งขันในการพัฒนาสินค้าและบริการของแต่ละองค์กรให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ คู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันมีทั้งระดับชาติและระดับท้องถิ่นจนถึงระดับร้านค้ารายหัวก็มี แต่คู่แข่งในทางตรงมี 3 บริษัท ซึ่งคู่แข่งหลักใช้นโยบายในการเลียนแบบผลิตภัณฑ์จึงมีความคล้ายคลึงกับของบริษัทฯ และมีนโยบายหลักในการให้บงสร้างสรรค์เพื่อสร้างสายสัมพันธ์กับลูกค้าที่ให้ความสนใจกับผลประโยชน์เป็นพิเศษ บางรายมีศักยภาพที่จำกัดกว่าจึงทำให้มีความสำคัญในเชิงการแข่งขันเป็นรองลงมา บางรายมีความสำคัญในเชิงการแข่งขันในด้านศักยภาพทางการเงินและสายสัมพันธ์อยู่แล้ว เพราะเป็นบริษัทที่มีความพร้อมในด้านงบประมาณและมีนักการเมือง ตลอดจนข้าราชการระดับสูงเป็นหุ้นส่วนเจ้าของธุรกิจร่วมกันอยู่ จึงทำให้ได้รับความไว้วางใจมอบหมายงานจากภาครัฐเป็นอย่างดี

ลักษณะการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้เป็นลักษณะการประมูลงานตามกลไกระเบียบการประมูลงานราชการ ซึ่งสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นการส่วนตัวเป็นส่วนสำคัญในการช่วยให้การประมูลงานราบรื่นขึ้นจากกระบวนการประมูลงาน ทำให้เกิดความยากลำบากในการแข่งขันของบริษัทที่ถือจำกัดเอง ที่มุ่งเน้นในด้านประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ในการดำเนินธุรกิจมากกว่า ส่วนคู่แข่งรายย่อยอื่นๆ คือ กลุ่มร้านค้าที่อยู่ในท้องถิ่นนั้นๆ กลุ่มลูกค้าที่มีการแข่งขันแย่งชิงกัน คือ สถานศึกษาต่างๆ เช่น โรงเรียนอนุบาล ประถม มัธยม ทั้งภาครัฐและเอกชนทั่วประเทศ แต่ทว่าหากนับรวมคู่แข่งรายใหญ่ เช่น บริษัท สุพรี ไมคิสทิบิวชัน (ไทยแลนด์) จำกัด ที่ส่วนมากแข่งขันในระดับชาติด้วยความสามารถในขนาดขององค์กรที่มีขนาดใหญ่และความสัมพันธ์กับนักการเมืองในระดับชาติ ส่งผลให้ได้รับงานในลักษณะผูกขาดแต่เพียงรายเดียวจากการประมูลงานเสมอมา ผู้ค้าในตลาดส่วนมากจะพัฒนาระบบบริหารจัดการการเรียนการสอนของตนให้มีความเป็นเลิศแข่งขันกับ

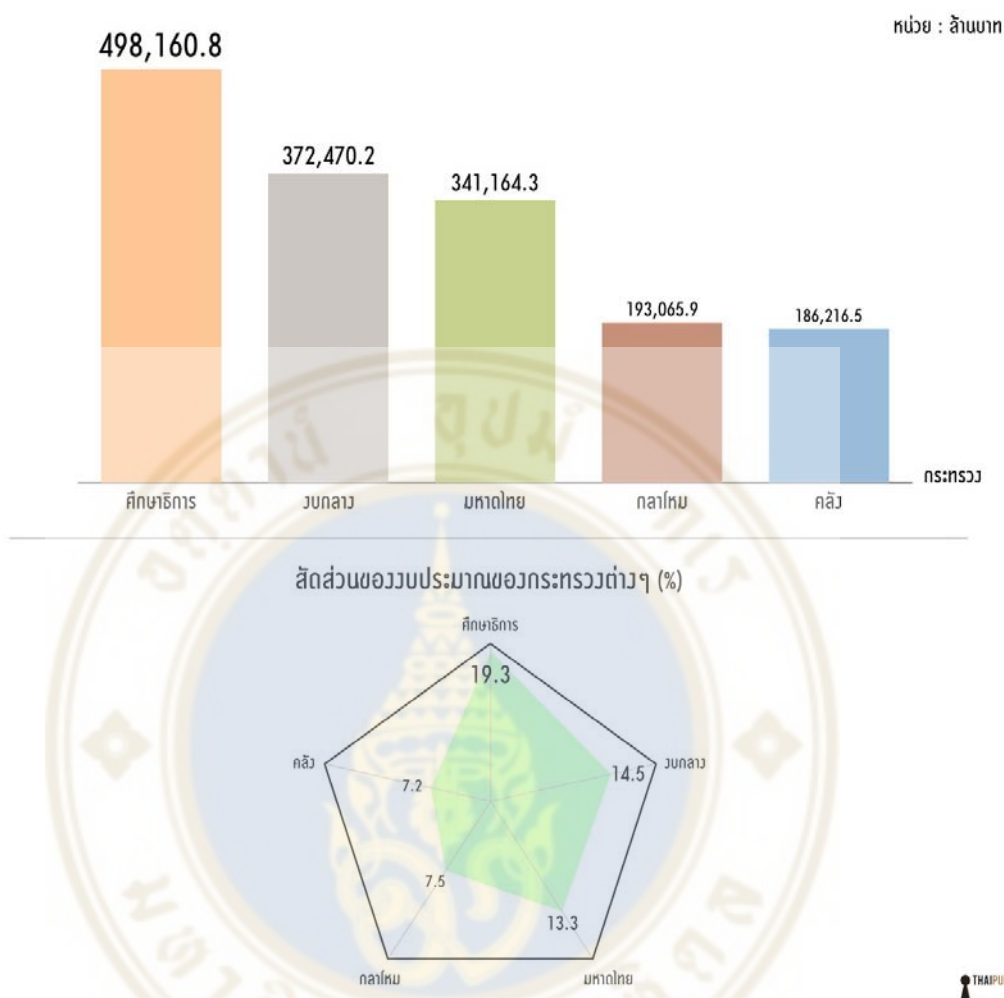
คู่แข่ง เพื่อนำเอาผลงานของตนไปนำเสนอให้ลูกค้าสนใจและมีคำสั่งซื้อตามมา โดยสินค้าที่มีการแข่งขันกันในกลุ่ม คือ สินค้าประเภทระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ทั้งรู้แบบของศูนย์ควบคุมการทำงาน ระบบโครงข่ายสาธารณูปโภค อุปกรณ์สนับสนุนการรับสัญญาณจากศูนย์ควบคุม ตลอดจนการถ่ายทอดเสียงและภาพทั้งในรูปแบบปัจจุบันและผ่านเว็บไซต์ ตลอดจนการเรียนการสอนทางไกล



ภาพที่ 1.1 แสดงงบประมาณของกระทรวงศึกษาธิการตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2551-2558
ที่มา : รวบรวมข้อมูลโดยสำนักงานข่าวออนไลน์ไทยพับลิก้า

จากภาพที่ 1.1 จะเห็นได้ว่างบประมาณที่กระทรวงศึกษาธิการได้รับมาแต่ละปีนั้นมีอัตราเพิ่มมากขึ้นทุกปี จนล่าสุดที่ปี 2558 อยู่ที่ 498,160 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2557 ซึ่งมีงบประมาณอยู่ที่ 481,337 ล้านบาท เพิ่มขึ้นถึง 16,823 ล้านบาท หรือมากขึ้นร้อยละ 3.377 แสดงให้เห็นถึงในด้านการเติบโตของตลาดที่โตขึ้นทุกปี และเมื่อเทียบกับการจัดสรรงบในภาพรวมพิจารณาจากภาพ 1.2 ก็จะพบว่าได้รับการจัดสรรงบมาเป็นลำดับที่ 1 ที่ร้อยละ 19.3 จากงบประมาณปี 2558 ทั้งหมด โดยลำดับสำคัญรองลงมาได้รับการจัดสรรงบไว้ที่ร้อยละ 14.5 ต่างกันถึง 4.8

5 อันดับแรกของหน่วยงานราชการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณมากที่สุดประจำปี 2558



ภาพที่ 1.2 แสดง 5 อันดับแรกและสัดส่วนของหน่วยงานราชการที่ได้รับงบประมาณปี 2558 มากที่สุด

ที่มา : รวบรวมข้อมูลโดยสำนักงานข่าวออนไลน์ไทยพับลิก้า

หน่วย : ล้านบาท

ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ	งบประมาณ	
	จำนวน	ร้อยละ
รวมทั้งสิ้น	2,575,000.0	100.0
1. ยุทธศาสตร์การฟื้นฟูความเชื่อมั่นและเร่งรัดวางรากฐานที่ดีของประเทศ	183,806.8	7.1
2. ยุทธศาสตร์ความมั่นคงแห่งรัฐ	222,116.9	8.6
3. ยุทธศาสตร์การสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนและเป็นธรรม	167,405.6	6.5
4. ยุทธศาสตร์การศึกษา สาธารณสุข คุณธรรม จริยธรรม และคุณภาพชีวิต	954,151.7	37.0
5. ยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	133,093.5	5.2
6. ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัย และนวัตกรรม	24,632.9	1.0
7. ยุทธศาสตร์การต่างประเทศและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ	9,367.8	0.4
8. ยุทธศาสตร์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	352,780.8	13.7
9. รายการค่าดำเนินการภาครัฐ	527,644.0	20.5

ภาพที่ 1.3 แสดงการจัดสรรงบประมาณในแผนยุทธศาสตร์การบริหารประเทศปี 2558

ที่มา : สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี

หน่วย : ล้านบาท

4. ยุทธศาสตร์การศึกษา คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต และ ความเท่าเทียมกันในสังคม	846,524.6
4.1 แผนงานขยายโอกาสและพัฒนาคุณภาพการศึกษา	396,095.8
4.2 แผนงานสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน	91,658.8
4.3 แผนงานพัฒนาด้านสาธารณสุข	44,419.0
4.4 แผนงานพัฒนาระบบประกันสุขภาพ	267,839.5
4.5 แผนงานสร้างโอกาสการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมของประชาชน	832.8
4.6 แผนงานป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ	504.6
4.7 แผนงานป้องกันปราบปราม และบำบัดรักษาผู้ติดยาเสพติด	10,371.8
4.8 แผนงานเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและคุ้มครองแรงงาน	18,612.4
4.9 แผนงานอนุรักษ์ ส่งเสริมและพัฒนาศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม	8,773.3
4.10 แผนงานเสริมสร้างความมั่นคงของชีวิตและสังคม	7,416.6

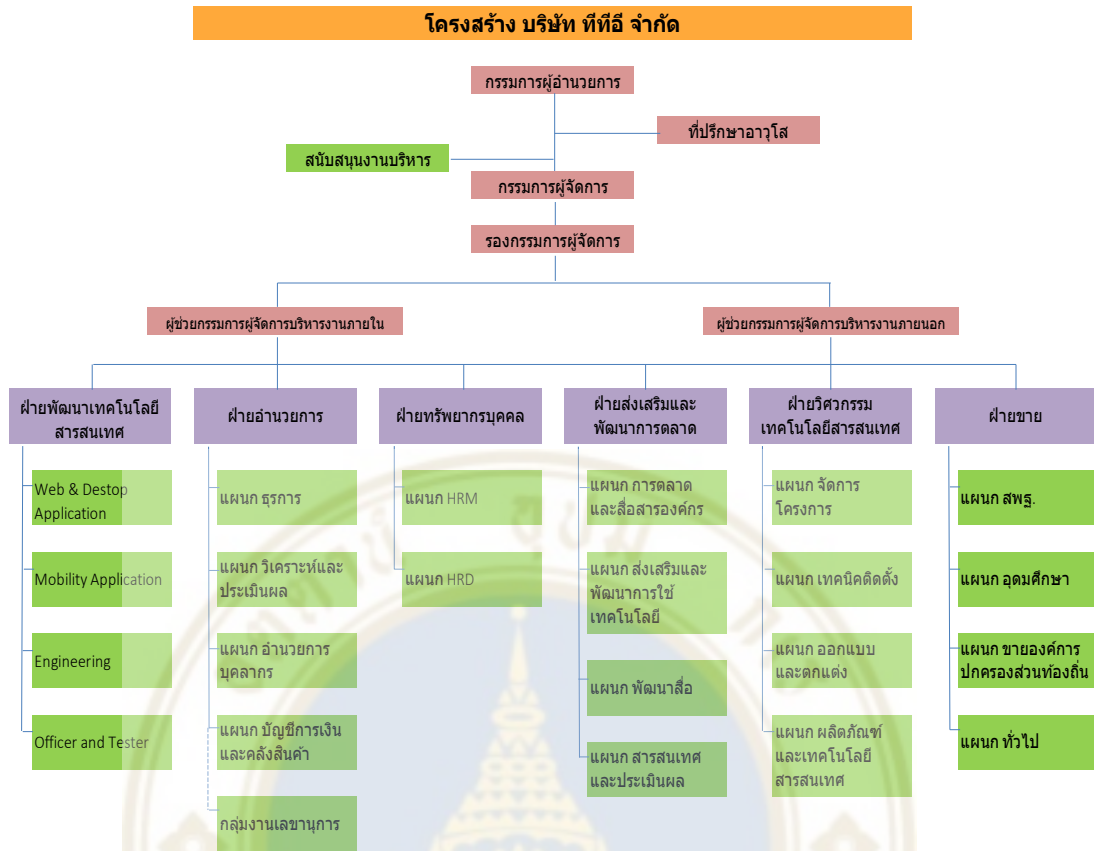
ภาพที่ 1.4 แสดงรายละเอียดให้เห็นงบประมาณในแผนยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาปี 2558

ที่มา : สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี

จากภาพที่ 1.3-1.4 จะเห็นว่างบประมาณจากภาครัฐที่อัดฉีดเงินลงทุน เพื่อพัฒนาและสนับสนุนการจัดการในด้านการศึกษามีปริมาณมากมายถึงร้อยละ 37 จากแผนยุทธศาสตร์ทั้งหมด และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดของงบร้อยละ 37 มูลค่าเท่ากับ 954,151.7 ล้านบาทนี้ มีในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมนี้จำแนกอยู่ในหัวข้อที่ 4.1-4.2 จึงเป็นส่วนแบ่งการตลาดที่มากมาย ทำให้เกิดการแข่งขันในตลาดนี้ที่สูงตามไปด้วย

1.2 ข้อมูลและที่มาของบริษัท

บริษัท ทีทีอี จำกัด เป็นบริษัทที่ก่อตั้งมานานกว่า 10 ปี ตั้งแต่วันที่ 11 มีนาคม ปี พุทธศักราช 2547 ปัจจุบันมีสำนักงานตั้งอยู่ที่ 20/46-48 ถนนนวมินทร์ แขวงคลองกุ่ม เขตบึงกุ่ม จังหวัดกรุงเทพมหานคร มุ่งหวังที่จะเป็นบริษัทที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาระดับการศึกษาของชาติ ให้มีความเจริญก้าวหน้า สามารถแข่งขันกันชาติอื่นได้ด้วยนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในรูปแบบของระบบสารสนเทศที่ทันสมัยสามารถเข้าถึงผู้ใช้งานได้ง่ายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีสินค้าและบริการประเภทห้องศูนย์ควบคุมการปฏิบัติการ ห้องศูนย์การเรียนรู้ขนาดใหญ่ ห้องศูนย์การเรียนรู้ขนาดมาตรฐาน ห้องศูนย์การเรียนรู้ภาษาต่างๆ ห้องศูนย์การเรียนรู้แบบมัลติมีเดีย ห้องศูนย์การเรียนรู้ห้องสมุด วางระบบสาธารณูปโภคทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีมาตรฐาน ตลอดจนการปรับปรุงภูมิทัศน์และภูมิสถาปัตย์ด้วยทีมงานเฉพาะทาง เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งที่ผ่านมาได้รับความไว้วางใจจากสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงมากมาย เช่น โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย โรงเรียนบดินทร์เดชา (สิงห์ สิงหเสนีย์) โรงเรียนราชินี โรงเรียนชิโนรส โรงเรียนสตรีวัดระฆัง และโรงเรียนอื่นๆทั่วประเทศ นอกจากนี้ยังมีบริการในการเป็นที่ปรึกษาทางด้านวิศวกรรม สถาปัตยกรรม และการจัดอบรมเพื่อพัฒนาในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในสถาบันการศึกษาต่างๆ โดยมีโครงสร้างองค์กรแบ่งเป็นหน่วยงานตามแผนภูมิประกอบนี้



ภาพที่ 1.5 แสดงโครงสร้างองค์กร บริษัท ทีทีอี จำกัด
ที่มา : เอกสารอนุมัติปรับโครงสร้างองค์กรปี 2557

จากภาพที่ 1.5 จะเห็นว่าบริษัทแบ่งส่วนงานออกเป็น 6 ฝ่าย และ 24 แผนก รวมบุคลากรมากกว่า 200 ท่าน ทั้งยังมีทีมที่ปรึกษาในด้านต่างๆในรูปแบบสัญญาจ้างชั่วคราว เช่น ทีมที่ปรึกษานักบุคคลจากคณาจารย์มหาวิทยาลัย และผู้มีประสบการณ์งานบุคคลจากองค์กรขนาดใหญ่ คณะที่ปรึกษาจากอดีตข้าราชการระดับสูงกระทรวงศึกษาธิการ โดยแบ่งผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย

- ระบบโครงข่าย ทั้งภายในและภายนอกรวมทั้งใช้เฉพาะภายในหรือออกสู่ภายนอกด้วย

- อุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ทั้งหมด เช่น Server ต่างๆ Computer เครื่องลูกข่าย ตลอดจนอุปกรณ์ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับระบบภาพและเสียงตามความต้องการของลูกค้า

- โปรแกรมสำเร็จรูปที่ได้รับการปรับปรุงพัฒนา 10 ปี ด้วยทีมงานของบริษัทเอง



ภาพที่ 1.6 แสดงตัวอย่างการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติในด้านระบบสารสนเทศของ บริษัท ทีทีไอ จำกัด
ที่มา : ภาพถ่ายการดำเนินงานและฐานข้อมูลเอกสารนำเสนอระบบห้องสมุดไอที

2. งานปรับปรุงปรับเปลี่ยนสถานที่ให้มีสภาพน่าใช้งาน และเพื่อบรรยากาศในห้องเรียนที่ทำให้มีความอยากที่จะเรียนรู้ เพื่อประสิทธิผลในด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษาที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งแบ่งเป็นกลุ่มดังนี้

- ห้องประชุมขนาดใหญ่รองรับการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ต้องมีบรรยากาศที่รองรับคนที่เข้ามาทำกิจกรรมจำนวนมาก ได้อย่างราบรื่น ผ่านการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบการฉายตามมาตรฐาน โรงภาพยนตร์ ระบบการโต้ตอบทางไกลจากวิทยากรร่วมหลายท่าน โดยไม่ต้องอยู่ในสถานที่จริงเพื่อความสะดวกในหลายด้าน



ภาพที่ 1.7 แสดงตัวอย่างผลงานของ บริษัท ทีทีอี จำกัด

ที่มา : ภาพถ่ายจากฐานข้อมูลห้องประชุมกาญจนิกา โรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์ จ.กาญจนบุรี

- ห้องเรียนปกติที่สามารถรองรับการเรียนการสอนของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้มีสภาพบรรยากาศที่ดีเข้ากันกับเนื้อหาการสอน เพื่อสร้างความปลอดภัยอยากจะเรียนรู้ที่มากขึ้นจากตัวผู้เรียนเอง





ภาพที่ 1.8 แสดงตัวอย่างผลงานห้องเรียนต่างๆ ของ บริษัท ทีทีอี จำกัด
ที่มา : ภาพถ่ายจากฐานข้อมูลห้องเรียนต่างๆ ของ บริษัท ทีทีอี จำกัด

- ศูนย์การเรียนรู้พิเศษต่างๆ เช่น ห้องเรียนมัลติมีเดีย ซึ่งส่วนมากจะเป็นห้องที่ต้องมีระบบการทำงานภายในห้องที่หลากหลาย จึงจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงบรรยากาศภายในให้ตอบสนองความรู้สึกของความทันสมัยของระบบและสร้างความตื่นตัวตามไปด้วย



ภาพที่ 1.9 แสดงตัวอย่างผลงานห้องมัลติมีเดียของ บริษัท ทีทีอี จำกัด
ที่มา : ภาพถ่ายจากฐานข้อมูลห้องเรียนต่างๆ ของ บริษัท ทีทีอี จำกัด

- ห้องสมุดต่างๆ ทั้งส่วนกลางและตามจุดต่างๆ ซึ่งเป็นศูนย์กลางของการสืบค้นของแต่ละสถานศึกษา จำเป็นที่จะต้องทำให้บรรยากาศทั้งภายในและภายนอกมีความน่าใช้งานดึงดูดให้มีผู้ใช้งานให้ได้มากที่สุด จากสภาพภายนอกและมีการออกแบบตกแต่งภายในให้สามารถตอบสนองการใช้งานของคนจำนวนมากได้อย่างลงตัว



ภาพที่ 1.10 แสดงตัวอย่างผลงานห้องสมุดของ บริษัท ทีทีอี จำกัด
ที่มา : ภาพถ่ายจากฐานข้อมูลห้องเรียนต่างๆของ บริษัท ทีทีอี จำกัด

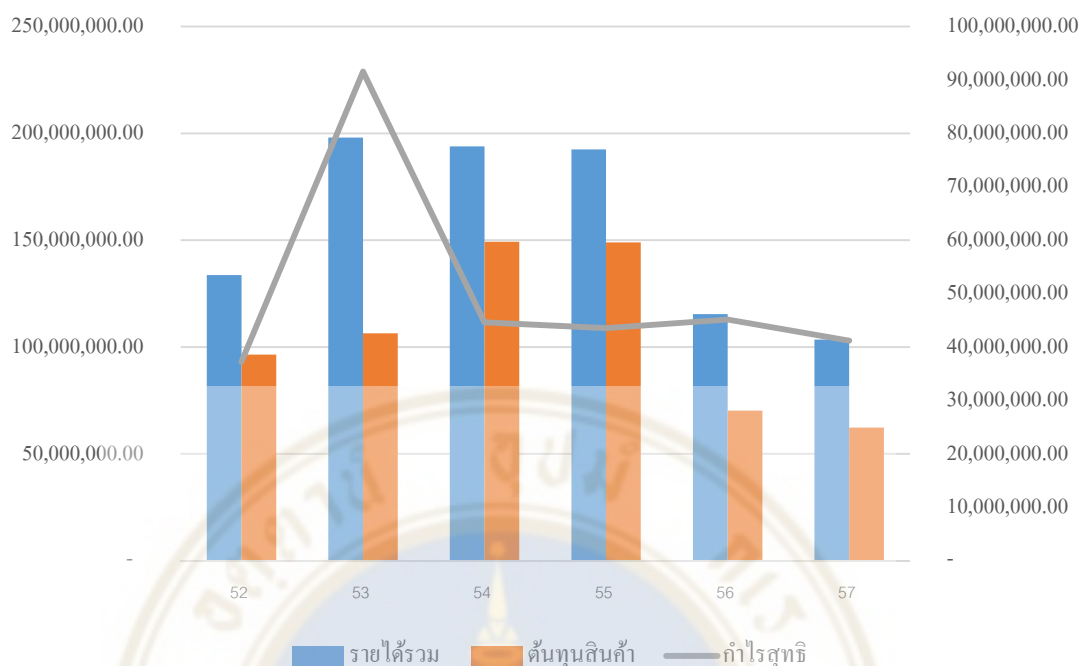
- ศูนย์กลางควบคุมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ จำเป็นที่จะต้องปรับปรุงสภาพของศูนย์ควบคุมให้สามารถรองรับการเข้าหาขอความช่วยเหลือจากผู้ใช้งาน ตลอดจนผู้ที่มีความสนใจเข้าเยี่ยมชม เพื่อสร้างบรรยากาศของการประชาสัมพันธ์การทำงานของระบบควบคุมไปด้วย



ภาพที่ 1.11 แสดงตัวอย่างผลงานห้องศูนย์กลางควบคุมของ บริษัท ทีทีอี จำกัด
ที่มา : ภาพถ่ายจากฐานข้อมูลห้องเรียนต่างๆของ บริษัท ทีทีอี จำกัด

จากผลการดำเนินงานทั้งหมดตามที่ได้แสดง ส่งผลให้เกิดผลประกอบการที่สามารถดำเนินธุรกิจแข่งขันในตลาดได้ในระดับหนึ่ง โดยมีผลประกอบการ 6 ปี หลังตั้งแต่ปี 2552-2557 สามารถสร้างรายได้อย่างต่อเนื่องและมากสุดในปี 2553 ที่ 198 ล้านบาท เป็นกำไรสุทธิ 91.6 ล้านบาท และสามารถรักษารายได้อยู่ในปริมาณนี้อย่างต่อเนื่องถึงปี 2555 จนกระทั่งปี 2556 รายได้รวมลดลงเหลือ 115.4 ล้านบาท และเป็นกำไรสุทธิคงเหลือ 45.1 ล้านบาท ซึ่งรายได้ลดลงถึง 82.6 ล้านบาท และกำไรสุทธิลดลง 46.4 ล้านบาทในปีเดียว

ตารางแสดงการเงินระหว่างปีพุทธศักราช 2552-2557



ภาพที่ 1.12 แสดงรายได้รวม ต้นทุนสินค้าและกำไรสุทธิของ บริษัท ทีทีอี จำกัด ระหว่างปี 2552-2557

ที่มา : งบการเงินปี 2552-2557 บริษัท ทีทีอี จำกัด

1.3 นิยามปัญหา

กว่า 10 ปี ที่บริษัท ทีทีอี จำกัด ดำเนินธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการศึกษาโดยเฉพาะ สามารถดำรงธุรกิจขององค์กรให้อยู่ในการแข่งขันของตลาดในอุตสาหกรรมนี้ได้ดีในระดับหนึ่ง แต่ทว่าหากองค์กรไม่สามารถปรับเปลี่ยนสร้างผลกำไรที่มากขึ้น ซึ่งมีความเป็นไปได้ว่าในระยะยาวอาจไม่สามารถดำรงไว้ซึ่งธุรกิจของตนได้ ผู้บริหารองค์กรต้องเริ่มที่จะหาสาเหตุที่เกิดขึ้นที่ทำให้องค์กรไม่สามารถส่งตัวเองขึ้นไปอยู่ในจุดที่สูงขึ้น หรือการขยายขนาดทางธุรกิจให้สามารถสร้างผลกำไรหรือยอดขายที่มากขึ้น ซึ่งแน่นอนว่าปัญหาหลัก คือ ด้านการขยายตัวทางธุรกิจให้เจริญเติบโตก้าวสู่ความเป็นผู้นำในธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการศึกษาที่มีสาเหตุมาจากทั้งปัจจัยภายนอก เช่น ความไม่แน่นอนของภาครัฐจากปัญหาทางการเมือง การคอร์รัปชันในหน่วยงานราชการทำให้กลไกการแข่งขันของตลาดไม่เป็นไปตามธรรมชาติของการแข่งขัน ตลอดจนปัญหาจากความต้องการของผู้บริโภคที่เป็นผู้บริโภคในลักษณะองค์กรทางราชการที่มีอคติขัดแย้งกันในเชิงนโยบายของผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา เป็นต้น ประกอบกันกับปัญหา

จากภายในบริษัทที่ทีโอจำกัดเอง เช่น ปัญหาการขาดแคลนกำลังคนที่มีความชำนาญเฉพาะทางที่สามารถตอบสนองกิจกรรมการดำเนินธุรกิจต่างๆของบริษัทได้เป็นปัญหาหลัก

จากสภาพปัญหาตามที่ได้จำแนกส่งผลให้เกิดสภาพการจำกัดของขนาดทางธุรกิจขององค์กรทำให้ไม่สามารถขยายตัวได้มากกว่าที่เป็น ไม่สามารถสร้างยอดขายหรือผลกำไรได้มากขึ้นกว่าที่เป็น ตลอดจนมีแนวโน้มจะลดต่ำลง จึงทำให้เป็นที่มาของความมั่นคงของบริษัทฯ ทั้งหมดจึงเป็นสภาพปัญหาภาพรวมของ บริษัท ทีโอ จำกัด ที่ได้ประสบอยู่ในสถานการณ์ปัจจุบัน จึงเป็นเป้าหมายสูงสุดที่ตั้งเป้าไว้ คือ การสร้างความสามารถในการดำเนินธุรกิจเพิ่มขึ้น ส่งผลให้รายได้เพิ่มมากขึ้นทุกปี เพื่อความเติบโตอย่างยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ



บทที่ 2

วิเคราะห์ปัญหาเชิงกลยุทธ์

จากสภาพปัญหาที่ บริษัท ทีทีอี จำกัด กำลังประสบจะเห็นได้ว่าสาเหตุของปัญหามาจากหลายสาเหตุ แต่ทว่าปัญหาหลัก คือ การที่บริษัทฯ ประสบกับปัญหารายได้และผลกำไรที่ลดลงอย่างมาก ไม่สามารถรักษายอดขายให้มีอัตราการเพิ่มของยอดขายให้มากขึ้นกว่าปี 2553 ที่สามารถทำยอดขายได้ถึง 198 ล้านบาท เราจึงต้องวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เพื่อสามารถนำมาวิเคราะห์หาแนวทางแก้ปัญหาได้อย่างตรงประเด็นและกำหนดเป็นแนวทางแก้ปัญหา ตลอดจนสามารถนำแนวทางนั้นไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลถึงความเจริญเติบโตก้าวสู่ความเป็นผู้นำในธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการศึกษาได้

2.1 วิเคราะห์องค์ประกอบและศักยภาพในการแข่งขันด้วยการจัดการห่วงโซ่คุณค่าภายในองค์กร (Value Chain Analysis)

การจัดการห่วงโซ่คุณค่า (Potter, 1980) เป็นการจัดการกระบวนการภายใน โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าและให้เกิดความต้องการจากลูกค้า การเชื่อมโยงแต่ละกิจกรรมทำให้ทราบถึงแหล่งที่มาของกระบวนการสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์นั้นๆ ความเชื่อมโยงเป็นอีกส่วนหนึ่งที่จะทำให้เราสามารถสร้างรายได้เปรียบในเชิงแข่งขัน จากความเชื่อมโยงของกิจกรรมต่างๆ ภายใน VALUE CHAIN ขององค์กร รวมทั้งความเชื่อมโยงของกิจกรรมดังกล่าวกับกิจกรรมใน VALUE CHAIN ของผู้จัดจำหน่าย (SUPPLIER) ได้อีกด้วย และสามารถทำให้เกิดความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ขององค์กร ดังนั้น VALUE CHAIN คือ การเพิ่มรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กรภายใต้กรอบของการวางแผนกลยุทธ์การแข่งขันที่องค์กรกำหนด ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (COST LEADERSHIP) หรือกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (DIFFERENTIATION) การปรับเปลี่ยน VALUE CHAIN เพื่อสร้างรายได้เปรียบเชิงแข่งขันทั้งสองกลยุทธ์ต่างกันคือ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ คือ ความได้เปรียบด้านต้นทุน (COST ADVANTAGE) ทำให้องค์กรสามารถตั้งราคาสินค้าต่ำกว่าคู่แข่ง ส่วนกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (DIFFERENTIATION) คือ ความสามารถในการสร้างสิ่งที่เป็นคุณค่าที่ลูกค้าต้องการให้

เกิดขึ้นกับผลิตภัณฑ์ขององค์กร ในขณะที่ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มแข่งไม่มีคุณค่าดังกล่าว ผลิตภัณฑ์ขององค์กรที่ใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง จึงมีความโดดเด่นเหนือผลิตภัณฑ์ของกลุ่มแข่งจนสามารถจำหน่ายในราคาที่สูงกว่าคู่แข่งได้ ซึ่งได้แบ่งกิจกรรมภายในองค์กรเป็น 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมหลัก (PRIMARY ACTIVITIES) และกิจกรรมสนับสนุน (SUPPORT ACTIVITIES) โดยกิจกรรมทุกประเภทมีส่วนในการช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการของบริษัท องค์ประกอบของ VALUE CHAIN ANALYSIS

1. กิจกรรมหลัก (PRIMARY ACTIVITIES) ซึ่งประกอบด้วย 5 กิจกรรม เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการ การตลาดและการขนส่งสินค้าหรือบริการไปยังผู้บริโภค ประกอบไปด้วยกิจกรรมย่อย คือ

- INBOUND LOGISTICS เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับเข้ามา การขนส่งวัตถุดิบเข้ามา การจัดเก็บและการแจกจ่ายวัตถุดิบที่จะนำมาใช้ในกระบวนการภายในต่างๆ

- OPERATIONS กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้าต่างๆตามที่ต้องการ หรือที่เข้าใจง่ายๆว่าเป็นขั้นตอนการผลิตนั่นเอง

- OUTBOUND LOGISTICS กิจกรรมการส่งสินค้าที่เริ่มจากการจัดเก็บสินค้าที่ได้รับผลิตเป็นที่เรียบร้อยรวบรวมจากหลายแหล่งผลิต และสุดท้ายจัดการจำหน่ายแจกสินค้าและบริการไปยังลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างทันเวลาที่ต้องการ

- MARKETING AND SALES กิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวกับการชักจูงโน้มน้าวให้ลูกค้าสนใจและซื้อสินค้าและบริการของเรา ตลอดจนการดำเนินการใดๆที่จะให้ลูกค้าที่ได้ซื้อไปแล้วเกิดการซื้อซ้ำในเวลาต่อมา

- CUSTOMER SERVICES กิจกรรมการให้บริการต่อลูกค้าเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าส่วนมากเป็นในลักษณะของบริการรวมถึงการบริการหลังการขาย เพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเป็นหลัก

2. กิจกรรมสนับสนุน (SUPPORT ACTIVITIES) เป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ดังนี้

- PROCUREMENT กิจกรรมในการจัดซื้อ-จัดหาองค์ประกอบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุดิบ เครื่องจักร ฯลฯ เพื่อมาใช้สนับสนุนการดำเนินการต่างๆในกิจกรรมหลักให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ

- TECHNOLOGY DEVELOPMENT กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆ ที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้สินค้าและบริการหรือกระบวนการผลิต

- HUMAN RESOURCE MANAGEMENT กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตั้งแต่วิเคราะห์ความต้องการสรรหาและคัดเลือก ประเมินผล พัฒนา ฝึกอบรมระบบเงินเดือนค่าจ้างและแรงงาน เพื่อเป็นการสนับสนุนด้านกำลังคนให้กับทุกหน่วยงานในการปฏิบัติงานทั้งในกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน

- FIRM INFRASTRUCTURE โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหารจัดการขององค์กร รวมไปถึงโครงสร้างพื้นฐานต่างๆขององค์กรที่เป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนภารกิจต่างๆขององค์กร



ภาพที่ 2.1 แสดงแผนภาพองค์ประกอบต่างๆในห่วงโซ่คุณค่าภายในองค์กร (Value Chain Analysis)

วิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (VALUE CHAIN ANALYSIS) ของบริษัทฯอธิบายได้ว่า

1. กิจกรรมหลัก (PRIMARY ACTIVITIES) ที่ประกอบไปด้วย 5 กิจกรรม ได้แก่

- INBOUND LOGISTICS วัตถุดิบหลักๆมาจาก Vendor ที่ร่วมทำธุรกิจกับบริษัทฯมานานทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งมีบริษัทขนส่งที่สามารถสนับสนุนงานของบริษัทฯได้เป็นอย่างดีหลายบริษัท รวมทั้งศักยภาพของบริษัทฯเองยังสามารถไปปรับสินค้าได้เองอีกด้วย ภายใต้อัตราสินค้าของบริษัทที่มีความสามารถในการสำรองสินค้าไว้เองได้

- OPERATIONS ด้านการผลิตโดยส่วนมากใช้บุคลากรตามโครงสร้างองค์กรที่ได้วางแผนไว้ เว้นแต่กิจกรรมที่ยังไม่มีความชำนาญกับงานนั้นๆ จึงจ้างช่วงต่อๆไป เช่น งานตกแต่งภายในสามารถออกแบบได้เองแต่ไม่สามารถดำเนินการก่อสร้างเองได้ต้องจ้างช่วง ส่วนงานระบบ

สามารถดำเนินการได้เองหากมีเวลากับปริมาณงานที่เหมาะสม หากมีงานมากเกินไปอาจกำลังคนจึงจ้างช่วงต่อไป

- OUTBOUND LOGISTICS ในส่วนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้า ทั้งหมดเป็นอุปกรณ์ที่ต้องนำออกไปติดตั้ง ทดสอบและอบรมการใช้งาน ฉะนั้นการจัดเก็บก่อนการจัดส่งจะเป็นส่วนรับผิดชอบของคลังสินค้าของบริษัทฯเอง จากนั้นจึงขนส่งไปติดตั้งให้กับลูกค้าด้วยรถขนส่ง และช่างเทคนิคติดตั้งของบริษัทฯเป็นผู้นำส่งจนถึงมือลูกค้าเอง

- MARKETING AND SALES สำหรับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการของบริษัทฯมีน้อยมาก ส่วนมากเป็นการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในโอกาสต่างๆ เช่น งานเลี้ยงปีใหม่ สนับสนุนค่าใช้จ่ายการศึกษาดูงานต่างประเทศตามแต่ลูกค้าจะร้องขอ อาจเป็นเพราะลูกค้าเป็นราชการที่ต้องคำนึงถึงความโปร่งใสไม่สามารถจัดโปรโมชันได้มาก และการทำสื่อสารการตลาดก็ไม่สามารถเข้าถึงลูกค้าจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายได้มากเช่นกัน เพราะฉะนั้นโดยรวมของหัวข้อนี้จึงจุดที่มีจุดอ่อนอยู่มาก

- CUSTOMER SERVICES กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้ารวมถึงการบริการหลังการขาย นับว่าเป็นส่วนสำคัญที่บริษัทฯ มุ่งเน้นเป็นพิเศษจนกำหนดเป็นหนึ่งในนโยบายหลักขององค์กรมาตลอดระยะเวลา 10 ปี มีการจัดตั้งส่วนงานที่มุ่งสนับสนุนการใช้งานกันลูกค้าเป็นหลักโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย เพื่อเป็นการบริการหลังการขายอย่างเต็มที่ และบุคลากรที่สนับสนุนงานส่วนนี้ตามโครงสร้างบุคลากรบริษัทฯ จะมีกำลังคนอยู่ถึงครึ่งหนึ่งของบุคลากรทั้งองค์กรเลยทีเดียว

2. กิจกรรมสนับสนุนเป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้ของบริษัทฯ มีรายละเอียดดังนี้

- PROCUREMENT ในการจัดซื้อ-จัดหา INPUT เพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลัก บริษัทฯมีส่วนงานจัดซื้อ-จัดหาที่ผู้บริหารเป็นผู้ควบคุมดูแลโดยตรง เพราะระบบอุปกรณ์ที่ต้องอาศัยสินค้าจากผู้ผลิตรายย่อยต่างๆทั้งในและนอกประเทศ ซึ่งกิจกรรมจัดซื้อ-จัดหาแล้วยังต้องมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรในการจัดหาแหล่งวัตถุดิบ ตลอดจนผู้รับเหมาช่วงมาสนับสนุนงานให้กับองค์กรในทุกด้านอีกด้วย

- TECHNOLOGY DEVELOPMENT กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุดของบริษัทฯ เพราะเป็นองค์กรที่มี Core Value คือ องค์กรแห่งนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา บริษัทฯจึงต้องทุ่มเทกับการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นผู้นำในอุตสาหกรรม มีการจัดตั้งเป็นฝ่ายวิจัยและพัฒนาโดยเฉพาะ มีการให้ทุนกับองค์กรของรัฐในการพัฒนา เช่น คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ในการวิจัยและพัฒนาหาแนวทาง

พัฒนาบุคลากรครูให้สามารถให้เทคโนโลยีได้อย่างมีจิตสำนึก ตลอดจนได้รับทุนการพัฒนาระบบโครงข่ายความเร็วสูงของ กสทช. อีกเช่นกัน จึงแสดงให้เห็นว่าส่วนมากสนับสนุนนี้อาจเป็นส่วนงานสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรตามที่ได้กล่าว

- HUMAN RESOURCE MANAGEMENT กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มรูปแบบ ตั้งแต่วิเคราะห์ความต้องการสรรหา และคัดเลือก ประเมินผลพัฒนา ฝึกอบรม ระบบเงินเดือนค่าจ้าง และแรงงาน ส่วนงานนี้มีเจ้าหน้าที่ดูแลอยู่ 4 ท่าน และมีการจ้างที่ปรึกษาจากทีมงานฝ่ายบุคคลบริษัทเอกชนที่มีชื่อเสียงระดับชาติมาร่วมพัฒนาศักยภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กร รวมไปถึงการจ้างที่ปรึกษาที่มีความชำนาญเป็นพิเศษมาช่วยดูระบบประเมินผล แต่ทว่าประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายกลับต่ำมาก วัตถุประสงค์การสิ้นสภาพของบุคลากรที่ส่งผลถึงประสิทธิภาพภาพรวมทั้งองค์กรยังเป็นตัวเลขที่สูง อาจเนื่องมาจากปัญหาในระบบงานทั้งหมดที่มีปัญหาเป็นลูกโซ่ตามกันมาทั้งระบบก็เป็นได้

- FIRM INFRASTRUCTURE โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหารจัดการขององค์กร ไม่มีระบบบัญชี ไม่มีระบบการเงิน ที่ผ่านมาจ้างบริษัทรับจัดทำบัญชีเล็กๆ เป็นผู้ดูแลระบบบัญชีทั้งหมดมาโดยตลอด ไม่ได้มีการวางรากฐานของระบบบัญชีการเงินที่ดีที่จะสามารถช่วยสนับสนุนการวางแผน การดำเนินกิจการตลอดจนการลงทุนเพื่อขยายกิจกรรม การบริหารจัดการขององค์กรยังไม่มีมาตรฐานการทำงานที่ดีในภาพรวม

ทั้งนี้สามารถสรุปกิจกรรมทั้งหมดในแต่ละส่วนที่เป็นกิจกรรมหลักๆ ที่ใช้ในการขับเคลื่อนธุรกิจได้ว่า กิจกรรมทางด้าน Technology Development ที่เป็นกิจกรรมสำคัญที่เป็นรากแก้วขององค์กร โดยมีกิจกรรมที่มีความสำคัญรองลงมา คือ กิจกรรมด้าน Operation ที่องค์กรสามารถดำเนินการได้ดีในระดับหนึ่ง และจากทั้งองค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรทั้ง 2 กิจกรรม องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องมีส่วนสนับสนุนที่ดีขึ้นจากกิจกรรมหลัก คือ การดำเนินการทางการตลาดและการขายที่เดิมยังไม่มี และจากกิจกรรมสนับสนุนในด้านการเพิ่มอัตรากำลังคนที่มีความสามารถเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้มากขึ้น ซึ่งรวมถึงการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานส่วนมากในองค์กรที่ยังไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์กรได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนขับเคลื่อนองค์กรหลักที่ต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมและส่วนรองที่ต้องมีประสิทธิภาพที่มากยิ่งขึ้น หากต้องการความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

2.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมจาก 5 Force Analysis

5 Forces Model นั้นเป็นอีกหนึ่งเครื่องมือในการวิเคราะห์การตลาดของไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Porter, 2008) ที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก และเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลก ซึ่งเจ้าเครื่องมือชิ้นนี้มักถูกใช้เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของตลาด เพื่อเตรียมรับมือกับสภาพของตลาดที่สินค้าและบริการของเรานั้นเข้าไปอยู่ว่ามีลักษณะเป็นเช่นไร และมีความเสี่ยงแค่ไหนในการทำธุรกิจ ซึ่ง 5 forces model ที่ว่านี้ไม่ได้ถูกจำกัดว่าจะต้องใช้กับธุรกิจขนาดใหญ่เสมอไป เพราะในความเป็นจริงแล้วบรรดาธุรกิจขนาดเล็ก แม้แต่ร้านค้าขายเสื้อผ้าในตลาดก็ควรที่จะใช้เครื่องมือชิ้นนี้เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ เพื่อลดความเสี่ยงและเพิ่มความมั่นคงของธุรกิจได้เช่นกัน ซึ่ง 5 แง่มุมสำหรับ 5 Forces Model มีดังนี้

2.2.1 Barriers to Entry (การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่) การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ หมายถึง ผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมทำให้กำลังการผลิตในอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น และมีความต้องการส่วนแบ่งตลาดและทรัพยากรในการผลิต ทำให้เกิดการคุกคามต่อสถานะและความมั่นคงของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิม โดยมีปัจจัยที่จะกระตุ้นแรงผลักดันนี้ได้แก่

2.2.1.1 Economy of Scale (การประหยัดโดยขนาด) การขยายตัวกำลังการผลิตสร้างกำลังความประหยัดโดยขนาด ซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางด้านทุนแก่องค์กร เนื่องจากการผลิตในปริมาณมากทำให้ต้นทุนของวัตถุดิบและราคาถูกลง ส่งผลให้สามารถตั้งราคาผลิตภัณฑ์ถูกลง ทำให้กำไรไม่เป็นที่จูงใจธุรกิจที่มีศักยภาพในการเป็นคู่แข่งในการเข้าสู่อุตสาหกรรม

2.2.1.2 Product Differentiation (ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์) การสร้างความแตกต่างให้แก่ผลิตภัณฑ์โดยทำให้ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคและสร้างความภักดีต่อตราสินค้าของผู้บริโภค

2.2.1.3 Capital Requirements (ความต้องการเงินทุน) ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการลงทุนสำหรับอุตสาหกรรมบางประเภทมีสูงมาก โดยเฉพาะสินค้าประเภทเทคโนโลยีที่ต้องการวิจัยและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอและต้องใช้เงินลงทุนในการเริ่มต้นธุรกิจ

2.2.1.4 Switching Costs (ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขาย) ต้นทุนของผู้ซื้อที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนผู้ขายจากรายหนึ่งไปสู่ผู้ขายอีกรายหนึ่ง ซึ่งเป็นอุปสรรคอีกอย่างหนึ่งที่ผู้ขายใหม่ต้องเผชิญ โดยเฉพาะหากต้นทุนในการเปลี่ยนผู้ขายสูง ผู้เข้ามาใหม่ต้องเสนอคุณสมบัติหรือคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่น ทำให้ผู้ซื้อตัดสินใจว่าคุ้มค่าที่จะเปลี่ยนมาใช้ผลิตภัณฑ์ของผู้เข้ามาใหม่ได้

2.2.1.5 Access to Distribution Channels (การเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่าย) เป็นการหาช่องทางจัดจำหน่ายที่เหมาะสมแก่ตัวผลิตภัณฑ์ เป็นงานสำคัญของผู้เข้ามาใหม่ เนื่องจากมีผู้อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมครอบครองช่องทางจัดจำหน่ายนั้นอยู่ ทำให้ผู้เข้ามาใหม่อาจต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงในการเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่าย หรือต้องพยายามมองหาช่องทางจัดจำหน่ายอื่นๆ ที่อุตสาหกรรมเดิมยังไม่ใช้หรือยังมองไม่เห็นความสำคัญ สำหรับผู้อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมที่ต้องพยายามสร้างความเข้มแข็งของตนเพื่อป้องกันการเข้าสู่ตลาดของผู้เข้าตลาดรายใหม่

2.2.1.6 Cost Disadvantages Independent of Scale (ข้อเสียเปรียบทางต้นทุนที่ไม่ขึ้นอยู่กับขนาด) ผู้เข้าใหม่อาจมีข้อเสียเปรียบต่อผู้ที่อยู่ในตลาดเดิม ที่มีปัจจัยในการดำเนินงานที่เป็นจุดแข็งและส่งเสริมศักยภาพขององค์กร และมีโอกาสอันเนื่องมาจากสิ่งแวดล้อมอื่น เช่น การเป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์ที่ได้รับสิทธิบัตร

2.2.1.7 Government Policy (นโยบายของรัฐ) จะมีอิทธิพลต่อการประกอบการแข่งขันของธุรกิจได้แก่ จำนวนผู้แข่งขันในอุตสาหกรรมผู้เข้าตลาดรายใหม่ หรือแม้กระทั่งการออกตลาดในบางอุตสาหกรรม โดยรัฐบาลสามารถจำกัดและควบคุมผู้เข้ามาในอุตสาหกรรมด้วยการให้ใบอนุญาตและจำกัดแหล่งวัตถุดิบที่สำคัญ

2.2.2 Intensity of Rivalry among Existing Competitor (การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม) การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม คือ การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้น โดยมีองค์กรใดองค์กรหนึ่งหรือหลายองค์กรการริเริ่มเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของตน เพื่อต้องการให้รับความได้เปรียบและผลประโยชน์เหนือกว่าองค์กรอื่นๆ ในอุตสาหกรรม ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรอื่นและอาจทำให้เกิดการตอบโต้ ซึ่งสามารถพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรุนแรงของการแข่งขันได้ โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.2.2.1 Numerous or Equally Balanced Competitors (จำนวนและดุลยภาพของกลุ่มแข่งขัน) กลุ่มแข่งขันที่มีอยู่อย่างมากมายในแต่ละอุตสาหกรรม มีทั้งประกอบการธุรกิจรายใหญ่และผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก หรือที่เรียกว่า SMEs โดยที่ธุรกิจจะมีอำนาจและศักยภาพแตกต่างกัน ตั้งแต่ที่มีอำนาจมากกว่า เท่าเทียมกัน หรือน้อยกว่า เมื่อคู่แข่งอยู่จำนวนมาก แต่ละองค์กรย่อมมีการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ ออกมาต่อสู้แข่งขัน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้ตนเอง ซึ่งยิ่งทำให้ก่อให้เกิดการต่อสู้แข่งขันกันรุนแรงยิ่งขึ้น

2.2.2.2 Slow Industry Growth (อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม) นอกจากการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมจะเป็น โอกาสให้แก่ธุรกิจแล้ว ยังเป็นการดึงดูดผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรม แต่ถ้าหากอุตสาหกรรมมีอัตราเจริญเติบโต ธุรกิจก็จะไม่

สามารถเพิ่มการเติบโตของยอดขายและกำไรขึ้น ตลอดจนส่งผลให้ต้องแย่งยอดขายมาจากคู่แข่งอื่น ซึ่งจะทำให้การแข่งขันมีความรุนแรงขึ้น

2.2.2.3 High Fixed of Storage Costs (ปริมาณของต้นทุนคงที่) ต้นทุนคงที่ที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้ธุรกิจต้องคงคู่ให้ได้จำนวนมากพอที่จะคุ้มทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่มีต้นทุนคงที่สูง เช่น สายการบินต้องบินตามตารางบินเพื่อรักษาภาพลักษณ์และเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า แม้ว่าในบางเที่ยวจะมีผู้โดยสารไม่ถึงจำนวนจุดคุ้มทุนก็ตาม ทำให้สายการบินจะต้องขายตั๋วโดยสารราคาพิเศษ และให้ผู้โดยสารสำรองขึ้นเครื่องบินเมื่อมีที่ว่างทิ้งที่ตัวมีราคาต่ำไม่คุ้มกับต้นทุน แต่เพื่อให้มีรายได้ในเที่ยวบินนั้นคุ้มกับต้นทุนคงที่ เป็นต้น

2.2.2.4 Lack of Differentiation of Switch Costs (ผลิตภัณฑ์ในตลาดไม่มีความแตกต่าง) หากคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือการบริการมีคุณสมบัติพื้นฐานที่ใกล้เคียงกันแล้ว การแข่งขันที่ธุรกิจนิยมทำคือ การพยายามลดต้นทุนและตั้งราคาให้ต่ำกว่าคู่แข่ง เพราะผู้ซื้อก็จะเลือกสินค้าหรือบริการที่ราคาต่ำกว่า ซึ่งก่อให้เกิดการแข่งขันด้านราคา หรือ สงครามราคา ซึ่งการตัดราคาก็จะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ทำให้ส่งผลร้ายต่อองค์กร ดังนั้นธุรกิจควรใช้รูปแบบอื่นนอกเหนือจากการลดต้นทุนและการลดราคามาดึงดูดลูกค้า

2.2.2.5 Capacity Augmented in Large Increment (การเพิ่มกำลังการผลิต) ปกติองค์กรจะเพิ่มปริมาณการผลิตโดยการเพิ่มกำลังการผลิตด้วยการสร้างโรงงานใหม่ ศูนย์บริการ หรือซื้อเครื่องจักรใหม่ โดยองค์กรต้องบริหารกำลังการผลิตที่มีอย่างเต็มกำลังการผลิตเพื่อลดต้นทุนต่อหน่วยให้ต่ำที่สุด ดังนั้นเมื่อกำลังการผลิตสูงกว่าความต้องการของตลาด จึงส่งผลให้องค์กรต้องทำการลดราคาเพื่อดึงดูดลูกค้า ซึ่งจะก่อให้เกิดการแข่งขันรุนแรงได้

2.2.2.6 Competitors with Diverse Strategies (ความหลากหลายในกลยุทธ์ของคู่แข่ง) คู่แข่งขันแต่ละรายก็จะมีลักษณะเฉพาะของตน เช่น วัฒนธรรมในการดำเนินงาน หรือ การวางแผนกลยุทธ์ โดยแต่ละองค์กรจะมีมุมมองที่แตกต่างกันในการสรรหากลยุทธ์ที่จะมาแข่งขัน ซึ่งบางครั้งอาจก่อให้เกิดการทำลายกันโดยไม่รู้ตัว ซึ่งจะทำให้การแข่งขันรุนแรงยิ่งขึ้น

2.2.2.7 High Exit Barriers (อุปสรรคของการออกไปสู่อุตสาหกรรมอื่น) ยกกรณีตัวอย่าง เช่น การมีเทคโนโลยีเครื่องจักรและความรู้เฉพาะด้าน ทำให้องค์กรไม่สามารถขายไปสู่ธุรกิจอื่นด้วยพื้นฐานเทคโนโลยีเดิม การเข้าสู่อุตสาหกรรมอื่นต้องลงทุนใหม่ทั้งหมด ซึ่งก่อให้เกิดความเสี่ยงสูง

2.2.3. Bargaining Power of Buyers (อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อเกิดจากลูกค้าที่เป็นบุคคลสำคัญต่อความอยู่รอดและเสถียรภาพของธุรกิจทั้งโดยตรงและโดย

อ้อม โดยศักยภาพในการต่อรองของผู้ซื้อมีส่วนในการผลักดันให้ผู้ขายต้องปรับราคาต่ำลงและพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการให้ดีขึ้น โดยผู้ซื้อจะมีอำนาจการต่อรองสูง เนื่องจากปัจจัยดังนี้

2.2.3.1 Large Volume Purchasers (ผู้ซื้อซื้อสินค้าในสัดส่วนปริมาณมาก) เมื่อผู้ซื้อซื้อสินค้าในปริมาณที่มากจะทำให้สามารถต่อรองและกำหนดเงื่อนไขกับผู้ขายได้ เช่น การจัดส่งวัตถุดิบให้ตรงเวลา ซึ่งจะช่วยให้ผู้ซื้อประหยัดค่าใช้จ่ายการบริหารการผลิตแบบทันเวลาพอดี ทำให้ลดค่าใช้จ่ายลงได้

2.2.3.2 Backward Integration by Buyers (ผู้ซื้อที่มีศักยภาพในการขยายธุรกิจแบบบูรณาการไปข้างหลัง) ผู้ซื้อมีนโยบายและแนวโน้มที่จะขยายตัวไปสู่ธุรกิจการจัดจำหน่ายวัตถุดิบ ซึ่งจะทำให้ธุรกิจที่เป็นผู้ขายวัตถุดิบสูญเสียลูกค้าไป นอกจากนี้ถ้าลูกค้าที่บูรณาการธุรกิจย้อนหลังและทำการผลิตสินค้าในปริมาณมากก็อาจจะเป็นคู่แข่งกับองค์กรธุรกิจได้

2.2.3.3 Most Sellers (ผู้ขายมีจำนวนมาก) ทำให้ผู้ซื้อสามารถเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ได้หลากหลาย ทั้งรูปแบบ คุณภาพ และราคาได้จากผู้จำหน่ายวัตถุดิบหลายราย เมื่อผู้ซื้อไม่พึงพอใจต่อผู้ขายรายใด ก็สามารถเปลี่ยนไปพิจารณาจัดซื้อจากผู้ขายรายอื่น ทำให้ผู้ซื้อมีทางเลือกและมีอำนาจการต่อรองมากกว่าผู้ขาย

2.2.3.4 Substitute Goods or Service (มีสินค้าหรือบริการทดแทน) นอกจากผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเหมือนกันแล้ว ธุรกิจต้องคำนึงถึงสินค้าหรือบริการอื่นที่สามารถทดแทนผลิตภัณฑ์ของตน เพราะแม้สินค้าทดแทนจะมีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ที่ธุรกิจนำเสนอ แต่สินค้าทดแทนก็จะทำให้ผู้ซื้อมีทางเลือกอื่นในการพิจารณา จึงมีอำนาจต่อรองมากกว่า

2.2.3.5 Switching Cost (ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขายต่ำ) ถ้าผู้ซื้อมีต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าหรือบริการของกลุ่มคู่แข่งต่ำ ก็จะทำให้ผู้ซื้อสามารถเลือกใช้จากแหล่งใดก็ได้ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ซื้อ มีอำนาจต่อรองมากกว่าผู้ขาย

2.2.4. Pressure from Substitute (การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน) ในบางครั้งองค์กรอาจประสบปัญหาการคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทนจากอุตสาหกรรมอื่น ซึ่งการทดแทนอาจเป็นเพียงชั่วคราว เช่น เมื่อสินค้ามีราคาแพงขึ้นทำให้ลูกค้าเปลี่ยนไปใช้สินค้าที่คล้ายคลึงกัน หรืออาจเป็นการทดแทนโดยสมบูรณ์ เช่น การนำไฟเบอร์เข้ามาทดแทนการใช้ไม้ เป็นต้น ในการพัฒนาให้สินค้าโดยสามารถนำไปใช้ทดแทนสินค้าของอุตสาหกรรมอื่นได้ในอนาคต จะทำให้เกิดความได้เปรียบ เนื่องจากเป็นสิ่งใหม่และมีความทันสมัยกว่าทั้งด้านเทคโนโลยีและการวิจัยพัฒนา ซึ่งจะกลายเป็นภัยคุกคามที่ค่อนข้างรุนแรงต่อธุรกิจที่ดำเนินงานอยู่ก่อน ดังนั้นจึงควรพยายามติดตามสถานการณ์และศึกษาว่าลูกค้าจะสามารถใช้สินค้าใดมาทดแทนสินค้าที่ตนผลิตอยู่ และระดับการทดแทนมีมากน้อยเพียงใด

2.2.5. Bargaining Power of Suppliers (อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ) อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและผู้ขายวัตถุดิบ จะมีผลต่อประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าหรือบริการ เพราะคุณภาพและปริมาณของวัตถุดิบ และความล่าช้าของการส่งมอบส่วนก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการวิเคราะห์อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยปกติผู้ขายวัตถุดิบจะมีอำนาจต่อรองสูงตามสถานการณ์ดังนี้

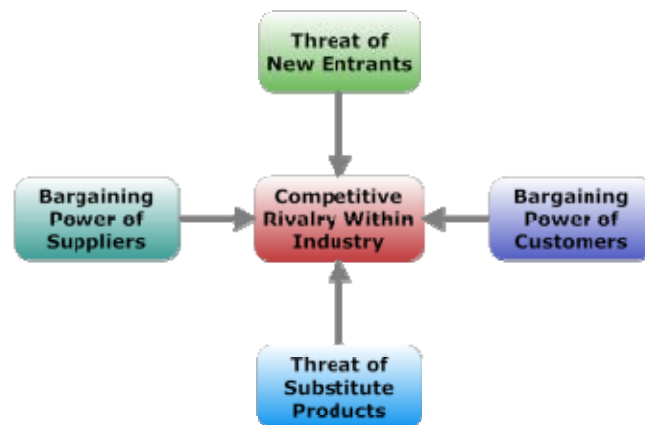
2.2.5.1 Small Portion of Buyers (ผู้ซื้อสินค้าในสัดส่วนปริมาณน้อย) เมื่อยอดซื้อวัตถุดิบและรายได้จากการขายสินค้าให้แก่ผู้ซื้อที่ซื้อในปริมาณน้อย ทำให้สิ่งเหล่านี้ไม่ได้เป็นรายได้ส่วนมากของผู้ขายวัตถุดิบ จึงทำให้ผู้ขายวัตถุดิบให้ความสำคัญต่างจากผู้ซื้อในปริมาณมาก

2.2.5.2 Forward Integration by Suppliers (ผู้ขายวัตถุดิบมีศักยภาพในการขยายธุรกิจแบบบูรณาการตัวไปข้างหน้า) เมื่อความพร้อมด้านทรัพยากรของผู้ขายและการเติบโตไปข้างหน้าไม่ได้มีความซับซ้อน ทำให้ผู้ขายมีการตัดสินใจขยายขอบเขตการดำเนินงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผู้ซื้อเดิม เพราะนอกจากจะต้องแข่งขันกับคู่แข่งเดิมในตลาดแล้ว ยังต้องแข่งขันกับผู้ขายวัตถุดิบซึ่งมีต้นทุนที่ต่ำกว่า

2.2.5.3 Dominance by a Suppliers (ผู้ขายวัตถุดิบมีจำนวนน้อย แต่จำหน่ายไปยังผู้ซื้อจำนวนมาก) ทำให้ผู้ขายวัตถุดิบมีความได้เปรียบในการต่อรอง เพราะผู้ซื้อไม่มีทางเลือกในการซื้อวัตถุดิบมากนัก ขณะที่ผู้ขายสามารถขายสินค้าของตนได้อย่างกว้างขวาง นอกจากนี้ผู้ขายในบางอุตสาหกรรมอาจจะรวมกลุ่มกันในการกำหนดแนวทางปฏิบัติ ซึ่งจะลดความเสี่ยงในการแข่งขัน และสร้างอำนาจในการต่อรองของตนได้ มากขึ้น

2.2.5.4 Non Availability of Substitute Products (ไม่มีสินค้าหรือบริการทดแทน) ถ้าวัตถุดิบนั้นมีเอกลักษณ์เฉพาะที่มีความสำคัญต่อผู้ซื้อ และไม่สามารถหาสินค้าทดแทนได้ ผู้ขายวัตถุดิบย่อมจะได้เปรียบในการต่อรอง

2.2.5.5 High Suppliers Switching Cost (ต้นทุนการเปลี่ยนผู้จำหน่ายวัตถุดิบสูง) ถึงแม้ผู้ซื้อจะสามารถเปลี่ยนไปใช้สินค้าอื่นได้ แต่ถ้าการปรับเปลี่ยนแต่ละครั้งต้องเสียค่าใช้จ่ายทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมแล้วก็จะอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 2.2 แสดงแผนภาพองค์ประกอบแรงจากสภาพแวดล้อมภายนอกทั้ง 5 (5 Force Analysis)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจาก 5 Force Analysis ของบริษัทฯ อธิบายได้ว่า

1. Threat of New Entrants ในด้านของแรงทางคู่แข่งรายใหม่นั้น ยากที่จะมีคู่แข่งรายใหม่เพราะเหมือนจะเป็นตลาดผูกขาด ลูกค้าจะซื้อสินค้าจากผู้ขายส่วนมากเพียงรายเดียว จึงเป็นเรื่องขายที่จะสามารถแย่งลูกค้าจากคู่แข่งได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้ประกอบการใหม่ที่กำลังจะเข้าสู่ตลาด และยังเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องมีความรู้เฉพาะด้านที่หลากหลาย ไม่เพียงแต่จะเป็นเพียงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความยากให้มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านการศึกษาเท่านั้น ยังต้องเป็นผู้มีความชำนาญเข้าใจผู้บริโภคในตลาดนี้อีกด้วยซึ่งไม่ใช่เรื่องง่ายสำหรับรายใหม่ อีกด้านที่เป็นความยากของผู้เล่นรายใหม่ คือ ต้องมีสายป่านหรือเงินทุนในระยะยาวเนื่องจากราชการเบิกจ่ายช้า

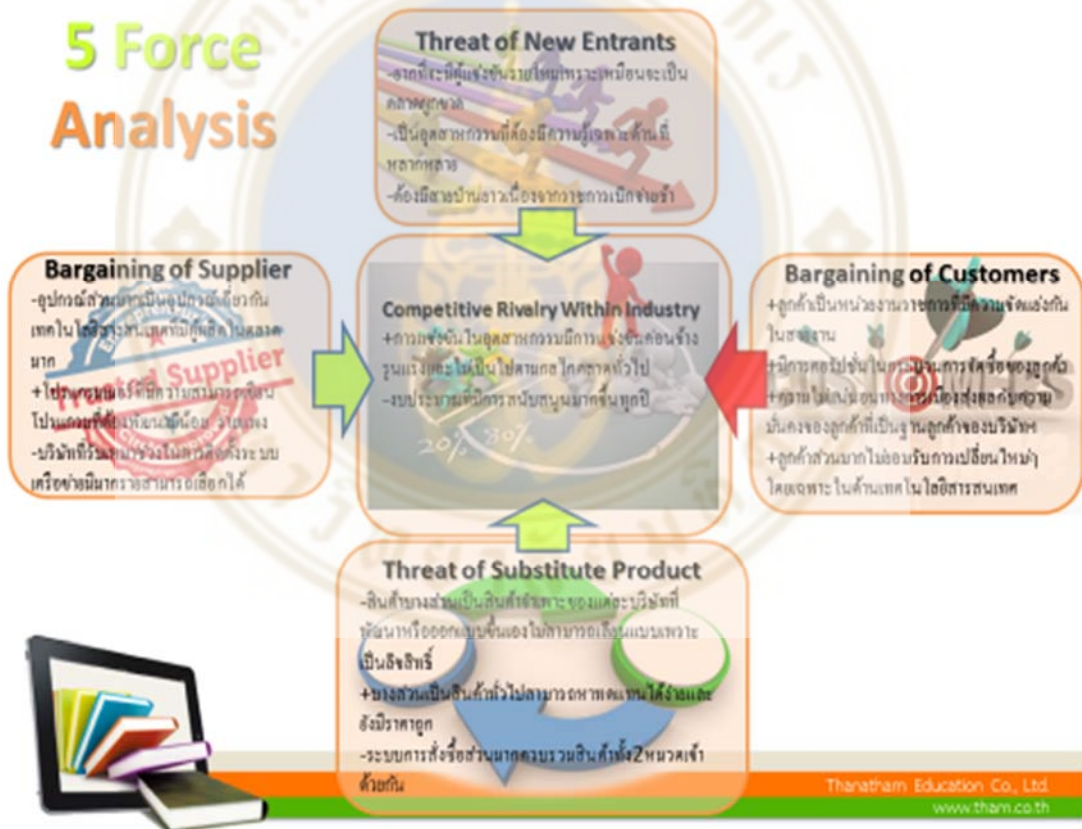
2. Competitive Rivalry within Industry การแข่งขันในอุตสาหกรรมมีการแข่งขันค่อนข้างรุนแรงและไม่เป็นไปตามกลไกตลาดทั่วไป หมายถึงกระบวนการทางการตลาดทั่วไปหรือที่เรียกกันว่าโลกแห่งสัจจะไม่สามารถใช้ในตลาดที่มีการแข่งขันเหมือนตลาดผูกขาดนี้ได้ และด้านงบประมาณที่มีการสนับสนุนมากขึ้นทุกปีที่เป็นปัจจัยบวก

3. Bargaining of Customers ลูกค้าเป็นหน่วยงานราชการที่มีความขัดแย้งกันในสายงาน จึงก่อให้เกิดแรงต้านขึ้นได้ และมีการคอร์รัปชันในกระบวนการจัดซื้อของลูกค้าที่เป็นอุปสรรคตลอดจนความไม่แน่นอนทางการเมือง ส่งผลกับความมั่นคงของลูกค้าที่เป็นฐานลูกค้าของบริษัทฯ ต้องเปลี่ยนแปลงตามข้ออำนาจทางการเมือง และอุปสรรคที่สำคัญอีกด้านคือลูกค้าส่วนมากไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

4. Threat of Substitute Product สินค้าบางส่วนเป็นสินค้าจำเพาะของแต่ละบริษัทที่พัฒนาหรือออกแบบขึ้นเองไม่สามารถเลียนแบบเพราะเป็นลิขสิทธิ์ บางส่วนเป็นสินค้าทั่วไปสามารถหาทดแทนได้ง่ายและยังมีราคาถูก ซึ่งเป็นปัจจัยทั้งบวกและลบต่อองค์กรทั้ง 2 กรณี อีกส่วนที่เป็นผลดีคือ ระบบการสั่งซื้อส่วนมากควรวรมสินค้าทั้ง 2 หมวดเข้าด้วยกัน

5. Bargaining of Supplier อุปกรณ์ส่วนมากเป็นอุปกรณ์เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีผู้ผลิตในตลาดมากจึงไม่มีผลกระทบบับริษัทฯ แต่ข้อเสียคือ โปรแกรมเมอร์ที่มีความสามารถเขียนโปรแกรมที่ต้องพัฒนามีน้อยรายได้แพง ทั้งนี้บริษัทที่รับเหมาช่วงในการติดตั้งระบบเครือข่ายมีมากมายสามารถเลือกได้

จาก 5 Force Analysis ตามที่ได้วิเคราะห์จะเห็นได้ว่าปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบกับการดำเนินธุรกิจมีทั้งปัจจัยทางด้านเสริมแรงกดดันจากภายนอก และปัจจัยที่ลดแรงกดดันจากภายนอกหรือกดดันไม่มาก โดยภาพรวมจะเห็นได้ว่าแรงที่มีผลกระทบกดดันกับธุรกิจมากที่สุดคือในด้านของอำนาจการต่อรองจากลูกค้าที่มีสูงมาก จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะต้องวางแผนในเชิงกลยุทธ์ที่จะป้องกันหรือบรรเทาความเสี่ยงหรือกลยุทธ์อื่น ๆ จากลูกค้า เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขันต่อไป



ภาพที่ 2.3 แสดงแรงจากสภาพแวดล้อมภายนอกทั้ง 5 (5 Force Analysis) ที่มีผลกระทบกับ TTE

2.3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วย PESTEL Analysis

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรธุรกิจ อาจหมายถึงปัจจัยต่างๆที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ จึงส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งในด้านที่เป็นคุณประโยชน์และด้านที่เป็นโทษ ดังนั้น จึงเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารในแต่ละองค์กร ที่จำเป็นต้องเฝ้าติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหวอย่างใกล้ชิดอยู่เสมอ โมเดลที่ใช้ในการสร้างแนวคิดในการวิเคราะห์นี้ คือ PESTEL analysis คำว่า PESTEL เป็น ตัวย่อของปัจจัย 6 ตัวที่เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในระดับมหัพภาค หรือ ภาวรวมใหญ่ ถ้าเป็นในภาคธุรกิจก็จะไปโยงกับการวิจัยด้านการตลาดโดยตรง ทำให้สามารถทำความเข้าใจว่าตลาดกำลังเติบโตหรือหดตัว สถานภาพแนวโน้มและทิศทางในทางธุรกิจเป็นอย่างไร ประกอบไปด้วย

- P (Political – Legal Factors) หมายถึง ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงผลักดันทางการเมือง และการออกกฎหมายและข้อกำหนดต่างๆ ที่จะมาส่งผลกระทบต่อให้การดำเนินธุรกิจทั้งในแง่บวกและแง่ลบ แรงผลักดันนี้มักมีพลังค่อนข้างสูง

- E (Economic Factors) หมายถึง ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สภาวะเศรษฐกิจของประเทศอยู่ในสภาวะถดถอย หรือ ภาวะเศรษฐกิจขยายตัว ล้วนแต่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานทางธุรกิจขององค์กรอย่างสูง เพราะในการดำเนินธุรกิจขององค์กรต่างๆ ย่อมปรารถนาให้เกิดการเติบโตในธุรกิจของตน ซึ่งการเจริญเติบโตย่อมเกิดจากการมียอดขายที่สูงขึ้นจากอำนาจซื้อของผู้บริโภค

- S (Social Factors) หมายถึง ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม เป็นปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับชีวิตประจำวัน และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภคจากการศึกษากระบวนการพฤติกรรมผู้บริโภคพบว่า มี 3 ขั้นตอนประกอบกันดังนี้

1. พฤติกรรมเกิดขึ้นได้ต้องมีสาเหตุทำให้เกิด
2. พฤติกรรมเกิดขึ้นได้จะต้องมีสิ่งจูงใจหรือแรงกระตุ้น
3. พฤติกรรมที่เกิดขึ้นย่อมมุ่งไปสู่เป้าหมาย

ทั้งนี้จะเห็นว่า ก่อนที่ผู้บริโภคจะได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการที่ต้องการ จำเป็นต้องมีสาเหตุแรงจูงใจเป็นแรงผลักดันให้ผู้บริโภคเกิดความต้องการเสียก่อน ซึ่งสาเหตุและแรงจูงใจดังกล่าว มักเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรมที่เป็นสภาพแวดล้อมใกล้ตัว

- T (Technology Factors) หมายถึง ปัจจัยทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ มีความสำคัญต่อการประกอบธุรกิจในปัจจุบัน ทำให้เกิดความได้เปรียบเสียเปรียบซึ่งวิวัฒนาการทางเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดสินค้าหรือบริการใหม่ๆ ที่จะเข้ามาทดแทนสินค้าหรือบริการเดิม ทั้งนี้อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ทั้งทางบวกและทางลบ

- E (Environment Analysis) หมายถึง ปัจจัยทางด้านสภาวะแวดล้อมทั่วไป เช่น ภาวะโลกร้อน ก๊าซเรือนกระจก ปัญหาของเสีย และขยะ ปัญหาการใช้พลังงานการจัดการเป็นต้น ซึ่งมีผลกระทบต่อภาคการดำเนินงาน ทำให้เกิดผลทั้งในทางบวกและลบ

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม PESTEL Analysis ของบริษัทฯอธิบายได้ว่า

P (Political – Legal Factors) ภาพรวมเป็นปัจจัยเชิงลบมากกว่า โดยมีปัจจัยหลักด้านทฤษฎี ดังนี้

- ปัจจัยบวกจากนโยบายจากรัฐบาลสนับสนุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนการสอน ส่งผลที่กับบริษัทฯที่ได้รับความเอื้อเฟื้อต่างๆตามนโยบายภาครัฐ

- ปัจจัยลบด้านการออกกฎระเบียบ เพื่อควบคุมการจัดซื้อ-จัดจ้างของภาครัฐเพื่อป้องกันคอร์รัปชัน แต่กลับเป็นการยิ่งเอื้อประโยชน์กับพวกพ้องเสมือนยิ่งเป็นการตอกย้ำการทุจริตในกระบวนการจัดซื้อที่เข้มแข็งมากขึ้นด้วย ส่งผลให้การทุจริตในหน่วยงานราชการที่ไม่สามารถแก้ไขได้

- ปัจจัยลบในความไม่แน่นอนทางการเมือง ทำให้โครงการต่างๆไม่สามารถดำเนินการไม่ต่อเนื่องเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงคณะผู้บริหารประเทศ การสนับสนุนหรือแม้การดำเนินให้จบโครงการ ไม่สามารถดำเนินการให้จบโครงการได้ ส่งผลถึงการพัฒนาที่ไม่ต่อเนื่องตามกระบวนการพัฒนาที่ควรจะเป็น

E (Economic Factors) ภาพรวมเป็นปัจจัยเชิงบวกด้วยองค์ประกอบที่สนับสนุนดังนี้

- ปัจจัยบวกด้านงบประมาณในการส่งเสริมการศึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีมากและเพิ่มขึ้นทุกปี ตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารประเทศที่ต้องมีการวางแผนงบประมาณประเทศ ที่ได้มีการแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่มีการจัดสรรงบประมาณในส่วนนี้มากขึ้นทุกปี

- ปัจจัยบวกของอุตสาหกรรมด้านนี้เติบโตอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดทางเลือกมากมายในการหาสินค้าทดแทนและสามารถนำมาพัฒนาต่อเนื่องได้ รวมไปถึงด้านต้นทุนที่เป็นทางเลือกในการสนับสนุนการบริหารต้นทุนสินค้าจากปริมาณผู้ผลิตที่มากขึ้นนั่นเอง

S (Social Factors) ภาพรวมเป็นปัจจัยบวกต่อธุรกิจของเราเนื่องจาก

- ปัจจัยบวกด้านความต้องการทางสังคมปัจจุบัน ที่มีความต้องการในนวัตกรรมมากขึ้น จึงมีการเปิดกว้างในการเรียนรู้และบริโภคตลอดจนให้ความสำคัญกับตลาดด้านนี้มากขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มที่มีความกลัวนวัตกรรม เริ่มมีความสนใจที่จะศึกษาและเริ่มยอมรับในนวัตกรรมให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิตมากขึ้น

- ปัจจัยบวกด้วยปัจจุบันมีสังคมที่เรียกตัวเองว่าเป็นกลุ่ม Social Media โดยเฉพาะที่เป็นเสมือนกลุ่มแกนนำในการเปลี่ยนแปลงยอมรับนวัตกรรมใหม่ ซึ่งเป็นเหมือนกลุ่มคนที่คอยสนับสนุนในสังคมด้านนวัตกรรม มีบทบาทสำคัญทั้งกับผู้บริโภคด้วยกันในทางการให้คำแนะนำ

การใช้งาน รวมไปถึงเป็นแหล่งข้อมูลให้ผู้ผลิตในการศึกษาแนวโน้มความต้องการของผู้บริโภคได้ด้วย บวก Generation ใหม่ ๆ มีปัจจัยบวกกับธุรกิจ เพราะได้รับการปลูกฝังในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาตั้งแต่เกิด ทำให้เกิดการยอมรับได้ง่ายเหมือนเป็นปัจจัยที่ 5 ในการดำรงชีวิตของเรา ดังจะเห็นได้จากสถิติการใช้มากเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ในปัจจุบันที่มีการเจริญเติบโตมา เช่น สถิติการใช้งาน internet หรือแม้แต่การใช้หรือยอดขายที่เพิ่มสูงขึ้นของ smartphone เป็นต้น

T (Technology Factors) เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมด้านนี้อยู่แล้ว ปัจจัยภาพรวมจึงเป็นส่วนสนับสนุน

- ปัจจัยบวกของการคิดค้นนวัตกรรมใหม่จากบริษัทผู้ผลิต และจากนักนวัตกรรมทั้งที่เป็นมืออาชีพและที่เป็นมือสมัครเล่นมีมากขึ้น ส่งผลในเปิดช่องทางการพัฒนาที่กว้างและหลากหลายในธุรกิจประเภทนี้ ให้สามารถปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ได้หลากหลายตามไป

- ปัจจัยบวกในอุตสาหกรรมการผลิตอุปกรณ์มีการแข่งขันกันมาก ทำให้เกิดทางเลือกทั้งในด้านผลิตภัณฑ์และราคาที่ดีขึ้น สามารถบริหารต้นทุนและบริหารลดความเสี่ยงจากผู้ผลิตภัณฑ์ที่เป็นคู่ค้าของเราได้ ส่งผลกลับศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจให้มีเสถียรภาพมากขึ้น

- ปัจจัยลบทางทักษะความสามารถของแรงงานในชาติที่ไม่พัฒนา ส่งผลให้ขาดแรงงานเฉพาะทางจำนวนมากที่จะสามารถขับเคลื่อนอุตสาหกรรม และต่อองค์กรให้เจริญก้าวหน้าได้ เช่น โปรแกรมเมอร์ วิศวกรคอมพิวเตอร์ ช่างฝีมือต่างๆ ฯลฯ ที่ตลาดแรงงานของชาติยังมีความขาดแคลนกลุ่มผู้มีทักษะส่วนนี้เป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นสายอาชีพที่ต้องมีทักษะการเรียนรู้และความสามารถที่สูงกว่าทักษะในสายอาชีพอื่นๆ

E (Environment Analysis) ปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อมทั่วไป ไม่มีผลกระทบมากนักจนไม่เป็นผลต่อธุรกิจเลย เช่น ราคาทองหรือน้ำมันโลก ไม่มีกระทบทางตรงแต่เป็นทางอ้อมมากๆ จนไม่สามารถกล่าวถึง



ภาพที่ 2.4 แสดงปัจจัยภายนอกที่ส่งผลบวกและลบกับธุรกิจของ TTE

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าปัจจัยโดยรวมขององค์ประกอบภายนอกด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี เป็นปัจจัยบวกกับองค์กรในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านนโยบายการเมืองที่มีการสนับสนุนงบประมาณอย่างมากในด้านอุตสาหกรรมนี้ ตลอดจนปัจจัยในด้านเทคโนโลยีที่เป็นส่วนความถนัดและประสบการณ์ตรงในการดำเนินธุรกิจขององค์กรอยู่แล้ว ปัจจัยสนับสนุนทางสังคมก็มีส่วนสำคัญ เป็นเสมือนพลังเงาในการสนับสนุนให้เกิดการยอมรับบริบทโลกในอุตสาหกรรมประเภทนี้ ส่งผลให้อุปสงค์มีมากขึ้นตามมาในท้ายที่สุดนั่นเอง

2.4 วิเคราะห์กำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factor: CSF)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ Critical Success Factor: CSF (Ronald Daniel, 1961) คือ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่ต้องทำให้มีหรือให้เกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ หรือก็คือเป็นการให้หลักการ แนวทาง หรือวิธีการที่องค์กรจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้ แต่ละองค์กรจะมีปัจจัยแห่งความสำเร็จเป็นหลักหมายถึงที่เป็นรูปธรรมในการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหารขององค์กร รู้ว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของ

องค์กรตอบสนองวิสัยทัศน์ หากปราศจากปัจจัยแห่งความสำเร็จแล้ว วิสัยทัศน์ขององค์กรจะไม่ได้รับการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

แม็คคินซี (McKinsey, 1990) ได้แนวคิดการใช้ปัจจัยแห่งความสำเร็จมาจากหลักการทำสงครามของทหาร แม็คคินซีได้วิเคราะห์การเติบโตของการวางแผนธุรกิจ (Business Planning) ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1990 และเห็นว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จเป็นเครื่องมืออันหนึ่งของผู้บริหารในการจัดลำดับความสำคัญของการจัดการและการดำเนินธุรกิจ ซึ่งนอกเหนือจากการเรียงลำดับความสำคัญแล้ว ยังเป็นเครื่องมือตรวจสอบความแข็งแกร่งขององค์กรในการบรรลุเป้าประสงค์ที่สำคัญ คือ ด้านการตลาด เพื่อให้ได้มาซึ่งยุทธศาสตร์การตลาดที่ดี โรนัลด์ ดาเนียล (Ronald Daniel) ใช้ปัจจัยแห่งความสำเร็จเป็นเครื่องมือ ในการจัดการด้านธุรกิจภายใต้วิกฤติและได้ร่วมกันเขียนบทความวิจัยการตลาดทางด้านนี้ไว้ในวารสาร “Harvard Business Review” ฉบับเดือนกันยายน ค.ศ. 1961 ซึ่งจากการวิเคราะห์ธุรกิจ ได้ชี้ว่าการมีข่าวสารข้อมูลมากเกินไปโดยปราศจากการเน้นปัจจัยสำคัญ จะทำให้ฝ่ายจัดการเสียเวลาในการวิเคราะห์และผลที่ได้ยังนำไปสู่ข้อสรุปทางการตลาดที่ผิดพลาดอีกด้วย และในที่สุดก็จะนำไปสู่การลดขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร การลดภาระจากการรวบรวมวิเคราะห์และตัดสินใจทางธุรกิจบนข้อมูลต่างๆ ทำให้ดาเนียลได้กำหนดปัจจัยสำคัญที่จำเป็นเพื่อกำหนดว่าปัจจัยที่ทำได้สำเร็จ (Success Factor) ของธุรกิจ ปัจจัยใดบ้างที่อยู่ใน การควบคุมขององค์กรระหว่างสมาชิกของธุรกิจในการแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไปได้ การวิเคราะห์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (CSF Analysis) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการยกระดับผลประกอบการให้สูงขึ้น (Higher Performance) ซึ่งประเด็นนี้จัดเป็นสิ่งที่ใช้วัด ประสิทธิภาพในการติดตามผลการดำเนินการ (Monitoring System)

จากการวิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จของ บริษัท ทีทีอี จำกัด สามารถจำแนกออกได้ดังนี้

1. Strategic Partner องค์กรมีโอกาสในการดำเนินธุรกิจที่ดีจากองค์ประกอบภายนอก แต่ทว่ายังมีจุดอ่อนในองค์กรเองอยู่มาก ทั้งในด้านบุคลากรที่มีความสามารถตอบสนองงานได้ จึงต้องอาศัยกลยุทธ์ในการหาคู่ค้า เพื่อช่วยแบ่งภาระรับผิดชอบที่ไม่ใช่เป็นกิจกรรมหลักของบริษัทฯ ให้กับหุ้นส่วนทางธุรกิจที่ควรชำนาญในด้านนั้นๆ เพื่อที่เราเองจะสามารถมุ่งในการพัฒนาธุรกิจหลักของเราได้

2. Market Diversification โดยการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ไม่เก้นทักษะของตนเอง พร้อมกับการไปสู่ตลาดใหม่ที่ไม่เป็นตลาดกึ่งผูกขาดและมีความเป็นตลาดเสรีมากขึ้นตามกลไกตลาด ทั้งนี้ต้องมีการทำการตลาดแบบเต็มรูปแบบทั้งด้านการสื่อสารการตลาด (IMC) ที่มีกลยุทธ์ที่ดี

3. Organization Re-engineering ด้วยปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วใน 3 ปัจจัยหลัก คือความสำคัญของลูกค้า (Customer) สภาพการแข่งขัน (Competition) การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Change) ส่งผลให้ต้องมีการพิจารณาหลักการพื้นฐานและการคิดแบบขั้นใหม่ ชนิด

ถอนรากถอนโคนของกระบวนการธุรกิจเพื่อบรรลุซึ่งผลลัพธ์ของการปรับปรุงอันยิ่งใหญ่ โดยใช้มาตรวัดผลการปฏิบัติงานที่ทันสมัยและสำคัญที่สุด ซึ่งได้แก่ ต้นทุน คุณภาพ การบริการและความรวดเร็ว โดยมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายที่วางไว้

2.5 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจเพื่อความสามารถได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (VRIN)

VRIN Criteria Framework (Barney, 1991) เป็นเครื่องมือที่วิเคราะห์หาความสามารถหลักในการดำเนินธุรกิจขององค์กรในการสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งอย่างยั่งยืน ด้วยวิธีการวิเคราะห์ทั้ง 4 ด้าน ในการหาหรือสร้างความได้เปรียบที่คู่แข่งไม่สามารถดำเนินการตามได้ โดยวิเคราะห์คุณสมบัติทั้ง 4 ด้านดังนี้

ด้านคุณค่า (Value; V) หมายถึง คุณค่าที่องค์กรมีซึ่งเป็นจุดเด่น มีความแตกต่างพอสมควรที่มิได้มีได้ง่าย จนเป็น โอกาสและจุดแข็งที่องค์กรสามารถนำไปใช้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้

ด้านความหายาก (Rarity; R) อาจเป็นความได้เปรียบในการเข้าถึงทรัพยากรหรือสิทธิพิเศษ สิทธิบัตรต่างๆเหนือคู่แข่ง หรือแม้แต่ทรัพยากรในองค์กรไม่ว่าจะมีอยู่แล้ว หรือได้มีการพัฒนากันมาช่วงเวลาหนึ่ง จนสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งที่ซึ่งคู่แข่งไม่สามารถพัฒนาตามได้ทัน บางกรณีอาจพิจารณาไปถึงการสร้างความเท่าเทียมในการแข่งขันด้วยปัจจัยดังกล่าว

ด้านการลอกเลียนแบบ (Imitation; I) หมายถึง ความสามารถในการทุกด้านในการที่จะป้องกันการถูกลอกเลียนแบบ ที่จะส่งผลในการดำเนินธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างเจริญเติบโต ยิ่งถ้าเราสามารถป้องกันการถูกลอกเลียนแบบได้นานเท่าใดยิ่งแสดงให้เห็นถึงความยั่งยืนได้มากขึ้นเท่านั้น แต่หากคู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายและเร็วความได้เปรียบในการแข่งขันจะเกิดขึ้นเพียงชั่วคราว กลับจะสร้างความเสียหายในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากต้นทุนในการค้นคว้า วิจัยและพัฒนาที่จะสูญเปล่าไปด้วยเช่นกัน

ด้านการที่ไม่มีสิ่งใดมาทดแทนได้ (Non-Substitute; N) หมายถึง ความสามารถที่ทดแทนกันไม่ได้ ไม่สามารถที่จะนำมาทดแทนกันหรือเทียบเคียง ยิ่งสินค้าหรือบริการของเราเป็นสินค้าที่ไม่สามารถทดแทนได้มากบ้างกรณีไม่จำเป็นต้องเป็นอย่างเดียวหรือขึ้นเดียว ยิ่งจะสร้างความได้เปรียบด้านการที่ไม่มีสิ่งใดมาทดแทนได้มากยิ่งขึ้น

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจด้วย VRIN CRITERIA FRAMEWORK

ตารางที่ 2.1 แสดงการวิเคราะห์ VRIN Framework ของบริษัท ทีทีไอ จำกัด

ทรัพยากร	ความมี คุณค่า	ความหา ยาก	ความยากในการ ลอกเลียนแบบ	การไม่สามารถ ทดแทนได้	ผลการ วิเคราะห์
เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	แข่งขันได้
สามารถปรับปรุงพื้นที่ได้	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	แข่งขันได้
ทีมงานวิจัยและพัฒนา	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	แข่งขันได้
ทีมงานสรรหาและจัดซื้อที่ดี	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	แข่งขันได้
บริการหลังการขายที่ดี	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	แข่งขันได้
บริหารจัดการต้น-ปลายน้ำได้เอง	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	แข่งขันได้
ประสบการณ์ติดตั้งเฉพาะด้าน	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	แข่งขันได้
ความสามารถเฉพาะด้าน เทคโนโลยีทางการศึกษา	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	แข่งขันได้

จากตารางพบความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทฯมีหลายด้าน ซึ่งทุกด้านล้วนแล้วแต่สามารถสร้างความได้เปรียบได้อย่างยั่งยืนให้กับองค์กรได้ดังต่อไปนี้

1. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovation Company) เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นทางด้านนวัตกรรมในตลาดการศึกษาตั้งแต่ก่อตั้งบริษัทฯ โดยมีนโยบายที่เป็นพันธกิจหลักในการสร้างความเป็นผู้นำในด้านนวัตกรรม ส่งผลให้มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งระดับหนึ่งในด้านองค์กรแห่งนวัตกรรม

2. สามารถปรับปรุงพื้นที่ได้ (Decoration Part) มีส่วนงานที่มีความแตกต่างกับคู่แข่งที่มีมูลค่าด้วยผลงาน ที่ได้รับการยอมรับมาอย่างยาวนานและต่อเนื่องเหนือคู่แข่งจนยากที่จะเลียนแบบได้

3. ทีมงานวิจัยและพัฒนา (Strong team R&D) มีหน่วยงานที่บริษัทฯให้ความสำคัญสูงสุดในการค้นคว้า วิจัย ในด้านนวัตกรรมต่างๆ โดยเฉพาะ รวมไปถึงการจัดสรรงบประมาณในงานวิจัยที่มากมาย การที่องค์กรให้ความสำคัญดังจะเห็นได้จาก การที่แต่งตั้งผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในด้านนี้ โดยเฉพาะมาเพื่อควบคุมและพัฒนาสายงานนี้โดยเฉพาะ ซึ่งบริษัทฯ บริษัทคู่แข่งไม่มี

4. ทีมงานสรรหาและจัดซื้อที่ดี (Finding & Purchasing) เช่นกันกับส่วนงานของกระบวนการจัดหาและจัดซื้อ ที่เป็นกลไกหลักในกระบวนการบริหารห่วงโซ่อุปทานของบริษัทฯ ที่ต้องมีการค้นหาวัตถุดิบที่เป็นเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพจากทั่วโลก เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดของ

ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ จึงเป็นส่วนที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้เฝ้าตรวจสอบตลอดจนเดินทางไปต่างประเทศเพื่อค้นหาผู้ผลิตที่มีศักยภาพด้วยตัวเอง

5. บริการหลังการขายที่ดี (After sale service) บริษัทฯมีนโยบายมุ่งเน้นที่บริการหลังการขายที่ไม่มีคู่แข่งใดกล้าหรือมีนโยบายนี้อย่างแน่นอน คือบริษัทกำหนดงบประมาณในส่วนกำลังพลที่สนับสนุนการบริการหลังการขาย ไว้ถึงครึ่งหนึ่งของอัตรากำลังพลทั้งหมดตามผัง โครงสร้างองค์กร

6. บริหารจัดการต้น-ปลายน้ำได้เอง (Full line sale Connection & wholesaler & retailer) หมายถึงการที่บริษัทฯบริหารจัดการกระบวนการขายตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ เริ่มจากความได้เปรียบเหนือคู่แข่งในด้านสายสัมพันธ์กับข้าราชการและการเมืองที่คู่แข่งยากจะเข้าถึง รวมไปถึงการควบคุมบริหารจัดการนำเข้าและขายส่งเองตลอดจนขายปลีก การสำรวจ ติดตั้ง ตรวจสอบ ตั้งค่าการใช้งานจนส่งมอบด้วยทีมงานของบริษัทฯเอง

7. ประสบการณ์ติดตั้งเฉพาะด้าน (Install experience) เนื่องจากเป็นสินค้าและบริการในด้านที่ต้องอาศัยความชำนาญและประสบการณ์ทั้งของทีมติดตั้งและผู้ควบคุมงานที่สูง ทำให้บริษัทฯมีมูลค่าในส่วนนี้เหนือคู่แข่ง เนื่องจากบริษัทฯมีประสบการณ์ในด้านนี้สูงจากการที่ลงทุนในด้านนี้เองตั้งแต่แรกมิได้จ้างช่วงนั่นเอง จึงยากหากคู่แข่งคิดจะริเริ่มและมีความสามารถและประสบการณ์เทียบเท่าเราได้

8. ความสามารถเฉพาะด้านเทคโนโลยีฯ ทางการศึกษา (Setting & Implementation) มูลค่าที่แตกต่างของบริษัทฯ ในธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ การที่องค์กรสามารถที่จะแบกรับ และสร้างความได้เปรียบเทียบเหนือคู่แข่งในสามารบ และต้นทุนของการตั้งค่าในเชิงเทคนิคของระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความมีเสถียรภาพให้กับระบบมากเพียงใด บริษัทฯ มุ่งเน้นการขายในเชิงประสิทธิภาพของผู้ใช้งานเป็นหลัก ต่างจากคู่แข่งที่เน้นการครองตลาด จุดนี้เองที่เป็นชื่อเสียงที่บริษัทฯ แตกต่างจากคู่แข่งและเป็นที่ยอมรับจากลูกค้า ถึงความสามารถในเชิงระบบของการตั้งค่าและการทำให้ระบบใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Competitive Advantage

WVRIN

• Value	• Rare	• Imitate	• Non-Substitutable
1. Innovation Company	1. Innovation Company	1. Innovation Company	1. Innovation Company
2. Decoration Part	2. Decoration Part	2. Decoration Part	2. Decoration Part
3. Strong team R&D	3. Strong team R&D	3. Strong team R&D	3. Strong team R&D
4. Finding & Purchasing	4. Finding & Purchasing	4. Finding & Purchasing	4. Finding & Purchasing
5. After sale service	5. After sale service	5. After sale service	5. After sale service
6. Full line sale(Connection & wholesaler & retailer)	6. Full line sale(Connection & wholesaler & retailer)	6. Full line sale(Connection & wholesaler & retailer)	6. Full line sale(Connection & wholesaler & retailer)
7. Install experience	7. Install experience	7. Install experience	7. Install experience
8. Setting & Implementation	8. Setting & Implementation	8. Setting & Implementation	8. Setting & Implementation



ภาพที่ 2.5 แสดงความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของ TTE

บทที่ 3

การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

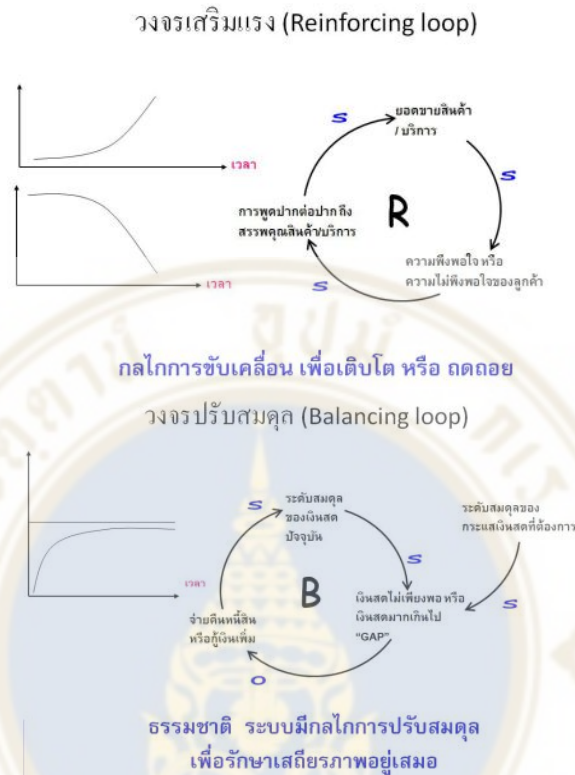
การประกอบธุรกิจในปัจจุบันการคิดเชิงระบบเข้ามาบทบาทสำคัญและให้ประโยชน์อย่างมหาศาล ช่วยให้เราสามารถวิเคราะห์ได้ถึงสาเหตุและผลที่ตามมาจากการกระทำ และการตัดสินใจต่างๆของเรา และยังสามารถช่วยวิเคราะห์ค้นหาจุดที่เป็นกุญแจสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งหมด เพื่อช่วยในการวิเคราะห์หาแนวทางปัญหาได้อย่างตรงจุดที่สุด ทุกสิ่งทุกอย่างล้วนเชื่อมโยงกันในเครือข่ายของระบบเหตุและผลที่ซับซ้อนอย่างเป็นวัฏจักร การคิดเชิงระบบในเชิงธุรกิจ (Business Systems Thinking) ให้แนวทางในการมองที่ช่วยทำให้เข้าใจถึงปัญหาในการดำเนินธุรกิจและโครงสร้างที่ซับซ้อนของเหตุและผลในอุตสาหกรรม เป็นแนวทางที่ทำให้คิดได้ว่าสิ่งต่างๆ ผู้คน และเหตุการณ์ต่างๆ เชื่อมโยงต่อกันและกันอย่างไร สำหรับองค์กรต่างๆ การคิดเชิงระบบให้ประโยชน์มหาศาล ช่วยให้เราสามารถคาดการณ์ถึงผลที่ตามมาจากกิจกรรมของเรา และค้นหาจุดที่ส่งผลกระทบสูงสุดเพื่อการมุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของเรา วิเคราะห์ที่สาเหตุเชิงลึกของปัญหาและวิเคราะห์หาแนวทางที่ทำให้มีการตัดสินใจที่ดีขึ้น จากมุมมองเชิงกลยุทธ์การคิดเชิงระบบช่วยให้เราเข้าใจความเป็นจริงในปัจจุบัน เพื่อจะได้ออกแบบกลยุทธ์ที่ชาญฉลาดได้มากขึ้นในการสร้างสิ่งที่ปรารถนาหรือเป้าหมายที่เราวางไว้

3.1 การคิดเชิงระบบด้วยแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)

แผนภูมิวงรอบเหตุและผล CLD (Coyle, 1979) จะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อาจจะเกิดขึ้นได้ประกอบด้วยหลายองค์ประกอบ ดังนี้

1. วงรอบการป้อนกลับ 1 วงรอบ หรือ มากกว่า ซึ่งเป็นทั้งกระบวนการเสริมแรงและกระบวนการสร้างความสมดุล
2. ความสัมพันธ์ของเหตุและผลกระทบระหว่างตัวแปรต่างๆ
3. ความหน่วงของเวลา (Delays) คือ มีปัญหา (input) เข้ามา

การวาดปัญหาออกมาเป็นแผนภูมิจะทำให้มองออกกว่าอะไรที่ต้องรู้และอะไรควรรู้ ซึ่งแบ่งวงรอบออกเป็น 2 ลักษณะคือ R = Reinforcing Loop วงจรเสริมแรง และ B = Balancing Loop วงจรปรับสมดุล

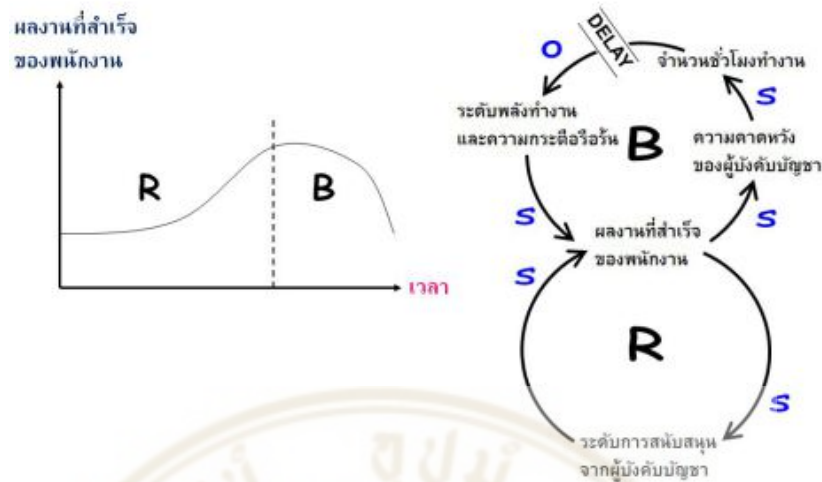


ภาพที่ 3.1 แสดงตัวอย่างวงจรเสริมแรงและวงจรปรับสมดุล

ที่มา : <https://perchai.files.wordpress.com/2012/06/002.jpg>

ในแต่ละความสัมพันธ์ยังแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ S = Same หรือ + (Positive) หมายถึงเป็นความสัมพันธ์แบบตามกัน คือ เมื่อเหตุเพิ่มหรือลดผลก็จะเพิ่มหรือลดตามลำดับเช่นกัน ซึ่งต่างจากแบบ O = Opposite หรือ - (Negative) ที่เมื่อเหตุเพิ่มหรือลดผลจะกลับเป็นลดหรือเพิ่มกลับกัน แทน ขั้นตอนการเขียนผังเชิงระบบ (System Diagram/Causal loop) ประกอบไปด้วยการกำหนดประเด็นปัญหาหลักให้ชัดเจน และสำรวจเรื่องราวเกี่ยวกับปัญหาอาการของปัญหาและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง ระบุตัวแปรที่สำคัญที่เป็นส่วนทำการขับเคลื่อนความเป็นไปของเหตุการณ์ โดยระบุชื่อให้ชัดเจนใช้คำพูดเป็นกลางหรือที่เป็นบวก ศึกษาพฤติกรรมโดยมองย้อนเวลาถึงสิ่งที่เกิดขึ้น ทบทวนความสัมพันธ์ของตัวแปรแล้วจึงวาดผังเชิงระบบ (System diagram) ที่มีลักษณะแตกต่างกันดังนี้

ผังเชิงระบบ (System diagram)

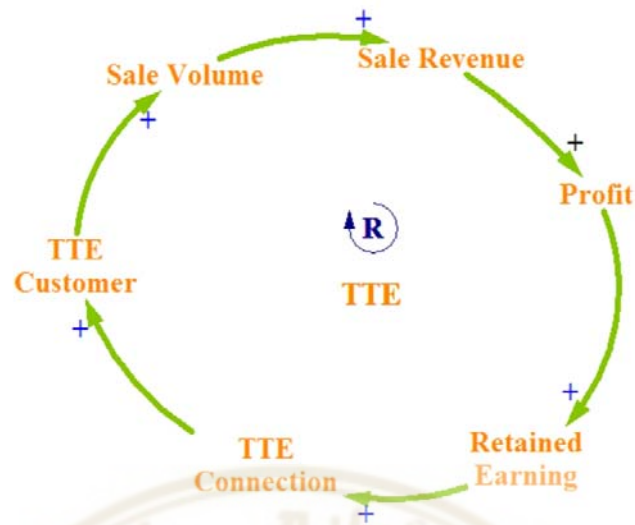


ภาพที่ 3.2 แสดงตัวอย่างผังเชิงระบบ

ที่มา : <https://perchai.files.wordpress.com/2012/06/005.jpg>

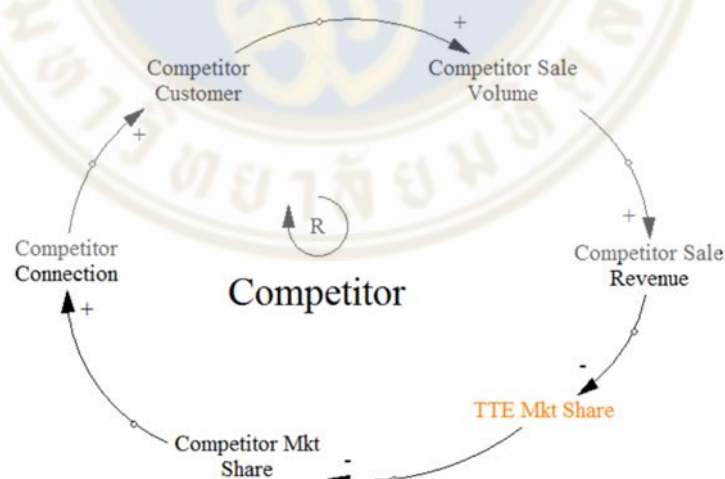
3.2 การวิเคราะห์สภาพปัญหาด้วยแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)

สภาพปัญหาของบริษัท ที่ที่อี จำกัด นั้น คือ การที่ไม่สามารถรักษายอดขายให้มีอัตราการเจริญเติบโตตามที่ต้องการ ข้าราชการยังมีแนวโน้มจะลดต่ำลงทุกปี หากเราไม่สามารถวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงและแก้ไขได้อย่างถูกต้องตรงประเด็น จะทำให้การดำเนินธุรกิจตกต่ำลงเรื่อยๆ จนอาจขึ้นขั้นปิดกิจการได้เป็นแน่ ดังนั้นเราจึงมาดูองค์ประกอบแรก คือ องค์ประกอบภายในองค์กรเอง พบว่ายอดขายตก มาจากปริมาณการขายที่ลดลงจากสาเหตุที่มีปริมาณลูกค้าที่ลดลง สาเหตุส่วนหนึ่งมาจากความสัมพันธ์กับลูกค้าลดลง จึงเป็นวงรอบของสาเหตุของปัญหาในส่วนของการขายองค์กรเอง



ภาพที่ 3.3 ภาพแสดงวงรอบเหตุและผลของ บริษัท ทีทีอี จำกัด

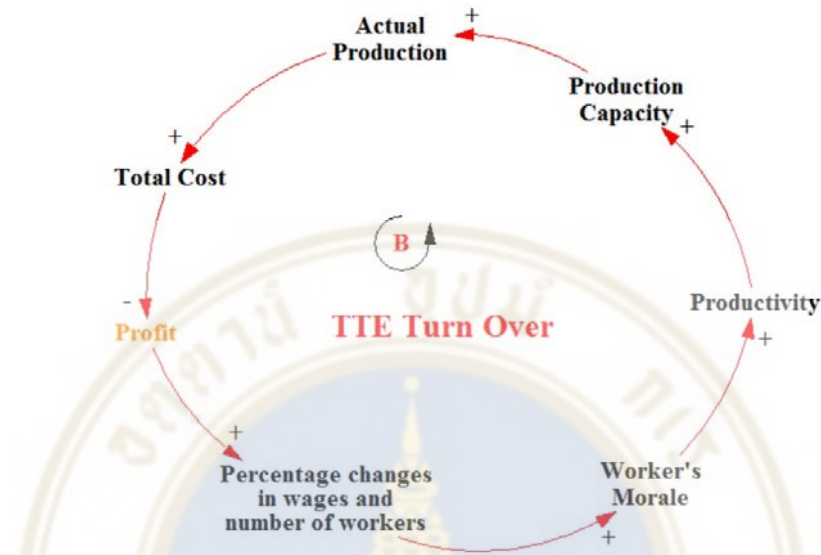
เมื่อมาคู่กันที่องค์ประกอบภายนอกที่สำคัญ คือ องค์ประกอบทางด้านคู่แข่ง จะเห็นว่า ในทางเดียวกับของบริษัท ทีทีอี จำกัด นั้น คือ เมื่อยอดขายของทีทีอีตกทำให้ส่วนแบ่งการตลาดตกตามไปด้วย ทำให้ส่วนแบ่งการตลาดของคู่แข่งเพิ่มสูงขึ้น ส่วนหนึ่งส่งผลจากความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ดี ส่งผลให้มีลูกค้ามากขึ้นทำให้มีปริมาณการขายมากขึ้นตามมาเป็นลำดับ



ภาพที่ 3.4 ภาพแสดงวงรอบเหตุและผลคู่แข่งของ บริษัท ทีทีอี จำกัด

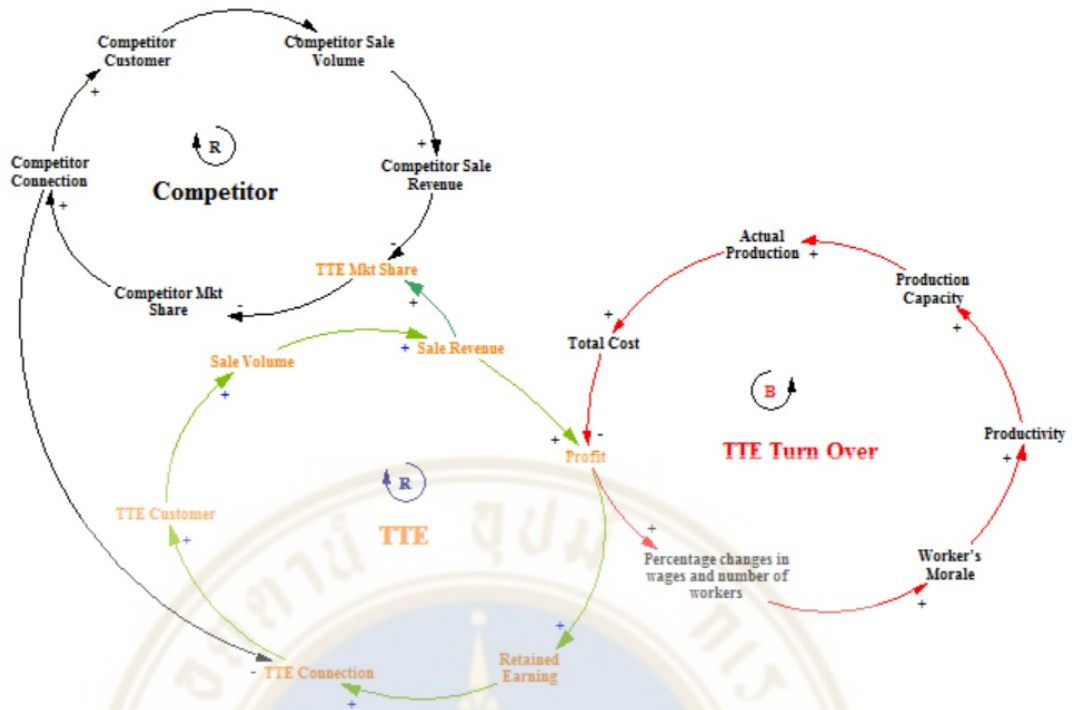
อีกส่วนที่เป็นปัญหาในปัจจุบันที่ส่งผลกระทบอย่างรุนแรง คือ อัตราการลาออกของบุคลากรในองค์กร เมื่อผลกำไรลดลงทำให้อัตราการเพิ่มขึ้นของเงินเดือนที่ส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรมีปริมาณที่เพิ่มขึ้น เมื่อบุคลากรปรับเปลี่ยนมากขึ้น (ลาออกมากขึ้น) ส่งผลถึงขวัญ

กำลังใจในการทำงานที่ลดลง ทำให้ความสามารถในการติดตั้งระบบลดลงตามไปด้วย สุดท้ายก็จะส่งผลถึงปริมาณการผลิตที่แท้จริงลดลง ทำให้ต้นทุนการผลิตมากขึ้นเพราะอาจต้องจ้างคนเพิ่ม เพราะความสามารถให้การผลิตต่อคนลดลงต่อไป



ภาพที่ 3.5 ภาพแสดงวงรอบเหตุและผลของอัตราการสิ้นสภาพบุคลากรของ บริษัท ทีทีอี จำกัด

จากสาเหตุและผลตามที่ได้กล่าวทั้ง 3 วงรอบ จะเห็นว่าทั้ง 3 ส่วน มีความสัมพันธ์ของวงรอบที่เกี่ยวเนื่องกัน ดังเช่นจากวงรอบขององค์กรทีทีอีเอง เมื่อยอดขายตกทำให้สูญเสียส่วนแบ่งการตลาดให้กับคู่แข่ง จึงส่งผลต่อไปยังวงรอบของคู่แข่งตามที่ได้กล่าว เมื่อคู่แข่งมีสายสัมพันธ์กับลูกค้าที่ดีขึ้นก็จะส่งผลกลับมาที่บริษัททีทีอีทำให้สายสัมพันธ์ของทีทีอีลดลง และสุดท้ายจะวนกลับไปที่ยอดขายที่ลดลงอีก ผลกระทบในด้านของอัตรากำลังคนเมื่อยอดขายลดลง ส่งผลถึงอัตราการเพิ่มของผลตอบแทนไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ก็จะส่งผลกระทบไปที่ปริมาณและประสิทธิภาพในการผลิตตามมา สุดท้ายกลับมาต้นทุนสินค้าที่มากขึ้นไม่สามารถจำกัดต่อขนาดเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งได้



ภาพที่ 3.6 ภาพแสดงความเชื่อมโยงของวงรอบเหตุและผลของ บริษัท ทีทีอี จำกัด

3.3 การวิเคราะห์หาทางแก้ปัญหาด้วยแผนภูมิจริงวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)

จากสภาพปัญหาตามที่ได้วิเคราะห์ก่อนหน้านี้ จะเห็นได้ชัดเจนจากวงรอบเหตุและผลว่าปัญหาหลักเกิดจากการไม่สามารถรักษาปริมาณยอดขายให้สูงขึ้น จากสาเหตุของการที่ไม่สามารถเพิ่มสายสัมพันธ์กับลูกค้าในวงการราชการที่มีสภาพปัญหาตามที่ได้วิเคราะห์ไว้ในแรงทั้ง 5 แล้วนั้น ผนวกกับปัญหาจากการขาดแคลนแรงงานที่มีความสามารถจากสาเหตุของการเพิ่มอัตราผลตอบแทนตามที่คาดหวัง ฉะนั้นหากองค์กรสามารถที่จะปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรทั้งระบบ (Organization Re-engineering) ตามที่ได้เสนอในปัจจัยสู่ความสำเร็จ ให้องค์กรสามารถเพิ่มผลิตภัณ์ใหม่อย่างต่อเนื่องที่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค โดยตรงไม่ต้องอาศัยสายสัมพันธ์ในตลาดที่มีการแข่งขันอย่างสมบูรณ์ (Market Diversification) ด้วยการออกผลิตภัณ์ที่ควบคู่กับการสื่อสารการตลาดเพื่อสร้างฐานลูกค้าใหม่ สร้างปริมาณการขายและยอดขายเพิ่มจากผลิตภัณ์ที่ค้นคว้าและวิจัยขึ้นมาใหม่นี้ ซึ่งในส่วนของการออกผลิตภัณ์ใหม่จำเป็นต้องสร้างและหา คู่ค้าที่มีทักษะความสามารถที่ต้องตอบสนองการผลิตได้เป็นอย่างดี (Strategic Partner) จึงจะสามารถตอบสนองเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างแน่นอน

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อเนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจในแต่ละองค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์กรได้ ตลอดจนสามารถกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคต โดยการนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ มาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดมีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ผลจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การกำหนดกลยุทธ์จะเริ่มต้นจากการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ และขั้นตอนที่ยากที่สุดคือ ใช้กลยุทธ์ใดจึงจะเหมาะสมสำหรับองค์กร กลยุทธ์ในแผนธุรกิจ มี 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และสุดท้ายกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Functional Strategy)

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรจะบอกให้ผู้ถึงแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร ว่าต้องการมุ่งเน้นที่จะขยายตัวหรือไม่ และถ้าต้องการที่จะขยายตัว จะขยายตัวในธุรกิจใด ในขณะที่กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะบอกให้ผู้ถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการแข่งขัน ภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์แล้ว เราสามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรได้โดยขั้นตอนการตรวจสอบผลประกอบการของตนเอง กำหนดให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรหรือทิศทางองค์กร ประกอบกับการวิเคราะห์สถานการณ์ตลาดและการแข่งขัน การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคขององค์กร การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงขององค์กร ตรวจสอบสมรรถนะในการแข่งขันขององค์กรและท้ายที่สุดเราต้องกำหนดให้ตรงตามความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องจากข้อมูลของขั้นตอนต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นว่าเป็นการวิเคราะห์ที่ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กรครบถ้วนแล้ว เราจะต้องตัดสินใจว่าทิศทางขององค์กรจะเป็นอย่างไร ซึ่งทิศทางของกล

ยุทธศาสตร์ มี 3 ทาง คือ กลยุทธ์แบบเติบโต (Growth) กลยุทธ์แบบคงตัว (Stability) กลยุทธ์แบบหดตัว (Retrenchment)

4.1.1 กลยุทธ์แบบเติบโต (Growth) กลยุทธ์แบบขยายตัว ใช้ในกรณีที่ต้องการขยายกิจการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดหรือเพิ่มผลประกอบการ ซึ่งครอบคลุมถึงการหาตลาดใหม่หรือกลุ่มเป้าหมายใหม่ๆ ไปด้วย ถ้าธุรกิจมีความเข้มแข็งหมายถึงมีสภาพทางการเงิน กระบวนการภายในที่มีประสิทธิภาพสูง และมีความน่าเชื่อถือจนมีมูลค่าของโครงสร้างทางธุรกิจสูงและมีการเติบโต ควรใช้กลยุทธ์ขยายตัวหรือเติบโต ซึ่งองค์กรอาจจะมีการพิจารณาขยายตัวสามารถแยกย่อยออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

4.1.1.1 กลยุทธ์การเติบโตที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Concentration) ขยายกิจการในธุรกิจเดิมจากทรัพยากรเดิมของบริษัท ต่อยอดความเจริญในสินค้าและบริการเดิมจากความเชี่ยวชาญเฉพาะเดิม เพื่อความได้เปรียบในความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่ง แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ

4.1.1.1.1 Vertical Growth การควบคุมขยายการเติบโตของกิจการในแนวตั้ง คือ ทำให้เกิดความประหยัดต้นทุนในการสั่งซื้อสินค้า และสามารถควบคุมคุณภาพได้ตลอดกระบวนการ องค์กรอาจจะเลื่อนสถานะไปเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบด้วยตนเอง หรือเลื่อนไปเป็นผู้จำหน่ายสินค้าด้วยตนเองทำงาน โดยสามารถแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

- การเข้าควบคุมสายการผลิต (Backward Integration)
- การเข้าควบคุมการจัดจำหน่าย (Forward Integration)

การควบคุมกิจการในแนวตั้ง มี 4 ระดับ คือ

- 1) Full integration เป็นการเข้าควบคุมสายการผลิตและการจัดจำหน่ายตลอดกระบวนการ
- 2) Taper integration เป็นการเข้าควบคุมสายการผลิตและการจัดจำหน่ายส่วนใหญ่
- 3) Quasi integration เป็นการสั่งซื้อวัตถุดิบจาก Supplier ที่อยู่ภายใต้ความควบคุมของกิจการ
- 4) Long term contract เป็นการทำสัญญาระยะยาว เพื่อให้อีกบริษัทจัดส่งวัตถุดิบให้ตามสัญญา

4.1.1.1.2 Horizontal Growth การขยายกิจการในแนวนอน เป็นการเจาะตลาดใหม่ๆ เพื่อให้สินค้าเดิมมียอดขายเพิ่มขึ้น โดยการควบรวมกิจการภายใต้ธุรกิจเดียวกันหรือคู่แข่ง เพิ่มอำนาจต่อรองหรืออาจต้องการประหยัดต่อขนาด ตลอดจนเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ

- พัฒนาเองภายใน (Internal development)
- ซื้อกิจการ (Acquisitions)
- การเป็นพันธมิตร (Strategic alliances)

4.1.1.2 กลยุทธ์การเติบโตในด้านการกระจายธุรกิจ (Diversification) เป็นการขยายกิจการในธุรกิจใหม่ช่วยในการลดความเสี่ยงในธุรกิจปัจจุบันลง โดยการควบรวมหรือสร้างธุรกิจใหม่ในอุตสาหกรรมอื่นเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ มี 2 ลักษณะ คือ

4.1.1.2.1 กลยุทธ์การขยายตามลักษณะธุรกิจเดิม (Concentric) หมายถึง การขยายธุรกิจในสินค้า/บริการตามหรือเกี่ยวข้องกับกลุ่มอุตสาหกรรมเดิม

4.1.1.2.2 กลยุทธ์การขยายแบบไม่เป็นไปตามลักษณะธุรกิจเดิม (Conglomerate) คือ การขยายไปยังอุตสาหกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมเลย

4.1.2 กลยุทธ์ความคงตัว (Stability) กลยุทธ์คงตัวใช้เมื่อธุรกิจต้องการรักษาสถานภาพในการทำกำไรไปนานๆ สำหรับธุรกิจที่ยังพอมีความเข้มแข็งปานกลาง หรือ ความน่าสนใจของธุรกิจพอประมาณ มูลค่าของโครงสร้างทางธุรกิจยังคงที่ไม่เปลี่ยนแปลง ควรใช้ความระมัดระวังในการลงทุนลดค่าใช้จ่าย ทำการลดต้นทุนการผลิตเพื่อทำกำไร เป็นช่วงพักตัวเตรียมพร้อมสำหรับการกลับไปใช้ธุรกิจขยายตัวต่อไป

4.1.2.1 กลยุทธ์ดำเนินธุรกิจอย่างระมัดระวัง (Pause/Process with Caution) หมายถึง การดำเนินการที่เน้นในการรักษาสภาพทางธุรกิจให้คงที่ บนพื้นฐานของความระมัดระวังความเสี่ยงที่อาจกระทบ ทำให้ธุรกิจไม่สามารถคงสภาพเดิมไว้ได้

4.1.2.2 กลยุทธ์ความไม่เปลี่ยนแปลง (No Change) เป็นการทำในสิ่งที่เคยทำไม่เปลี่ยนแปลง เพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดที่จะนำมาสู่ความสูญเสียสภาพความมั่นคงทางธุรกิจที่จะตามมา

4.1.2.3 กลยุทธ์การสร้างผลกำไร (Profit) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นทำกำไรสูงสุดภายใต้สภาพการดำเนินธุรกิจที่คงที่

4.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment) เป็นกลยุทธ์เกี่ยวกับการหดตัว ใช้สำหรับลดผลกระทบจากธุรกิจที่หมดความสามารถในการทำกำไร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน นำมาซึ่งการปรับปรุงโครงสร้างการเงินที่ดีขึ้น

4.1.3.1 Turnaround Strategy เป็นการปรับปรุงองค์กร เพื่อพลิกสถานการณ์กลับมาเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการทำกำไร ประกอบไปด้วย 2 แนวทาง คือ

4.1.3.1.1 Contraction เป็นการลงทุนเพื่อหยุดภาวะขาดทุนในทันที เช่น การลดขนาดองค์กร

4.1.3.1.2 Consolidation เป็นการทำให้องค์กรที่ปรับลดขนาดแล้ว คงอยู่อย่างมีเสถียรภาพ

4.1.3.2 Captive Company ลดกำลังการผลิตเนื่องจากแพ้ในอุตสาหกรรม

4.1.3.3 Sell-Out/Divestment ขายกิจการในขณะที่ราคายังดีอยู่ ทำให้ผู้ลงทุนได้ผลประโยชน์และพนักงานยังมีงานทำ

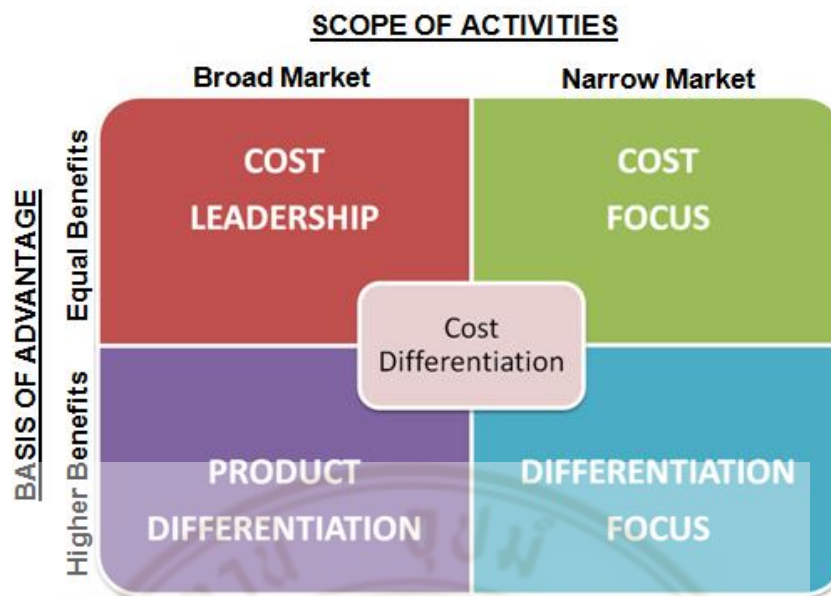
4.1.3.4 Divestment ขายส่วนงานที่ไม่มีศักยภาพในการเติบโต

4.1.3.5 Bankruptcy ถูกสั่งล้มละลายโดยศาล ทรัพย์สินจะถูกขายทอดตลาด

4.1.3.6 Liquidation ปิดกิจการ

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบหรือเป็นต่อในการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดหรืออุตสาหกรรมที่หน่วยธุรกิจของบริษัทดำเนินธุรกิจอยู่โดยตรง จากการนำทรัพยากรและความสามารถพิเศษของบริษัทมาทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ หรือที่อาจจะเรียกได้ว่าเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน (competitive strategy) หมายถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันเพื่อให้สามารถชนะคู่แข่งในอุตสาหกรรมนั้นๆ ซึ่งจะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target customer) ให้ชัดเจนก่อนว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายขององค์กรคือใครและมีความต้องการอะไร ส่วนใหญ่แล้วกลยุทธ์ธุรกิจมักจะเป็นไปตามแนวคิดของ Michael E. Porter (Porter, 1985) ที่ระบุไว้ว่าองค์กรธุรกิจสามารถเลือกที่ใช้วิธีการในการแข่งขัน โดยการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) หรือการสร้างความแตกต่างในการแข่งขัน (Differentiation) ซึ่งองค์กรอาจมุ่งเน้นที่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus customer) นอกเหนือจากกลยุทธ์ธุรกิจตามแนวคิดของ Porter แล้วองค์กรสามารถที่จะเลือกใช้กลยุทธ์ธุรกิจอื่นในลักษณะอื่นอีก เช่น การเป็นริเริ่มเป็นผู้นำ (First Mover) หรือการใช้กลยุทธ์เชิงรุก (Offensive Strategy) หรือกลยุทธ์โจมตีจุดอ่อนของคู่แข่ง ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือกลยุทธ์ในการแข่งขันนั้นสามารถจัดทำได้ โดยพิจารณาจากใครคือกลุ่มลูกค้าเป้าหมายขององค์กร ซึ่งได้มาจากการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร อะไรคือคุณค่าหรือสิ่งที่ลูกค้าในกลุ่มเป้าหมายนั้นต้องการจากสินค้าและบริการ และอะไรคือความแตกต่าง (Differentiation) ที่องค์กรจะนำเสนอให้กับลูกค้าเป้าหมาย



ภาพที่ 4.1 ภาพแสดงแนวทางการวางแผนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ

กลยุทธ์เน้นความเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership Strategy) เป็นกลยุทธ์โดยที่ธุรกิจที่มีผลิตภัณฑ์เฉลี่ยในราคาที่ต่ำไปยังตลาดที่กว้างที่สุด การประหยัดจากขนาดผลในการประหยัดค่าใช้จ่ายบางส่วนส่งผ่านไปยังผู้บริโภค

กลยุทธ์การมุ่งเน้นแข่งขันด้านราคา (Focus Cost Strategy) มุ่งเน้นค่าใช้จ่ายเป็นกลยุทธ์โดยที่ธุรกิจที่มีผลิตภัณฑ์เฉลี่ยที่ต้นทุนต่ำให้กับกลุ่มลูกค้าที่เฉพาะเจาะจง ความสัมพันธ์ของลูกค้าส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับต้นทุนของผลิตภัณฑ์และลูกค้ามักเป็นกลุ่มเฉพาะ

กลยุทธ์ด้านความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Product Differentiation Strategy) สินค้าหรือบริการที่แตกต่างเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นนำเสนอผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ไม่ซ้ำกันในตลาดทั้งหมด การนำเสนอผลิตภัณฑ์จำเป็นต้องมีความเป็นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องตามกลไกตลาดมีการแข่งขันสูง

กลยุทธ์มุ่งเน้นด้านความแตกต่าง (Focus Differentiation Strategy) มุ่งความแตกต่างเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์ให้กับกลุ่มลูกค้าที่เฉพาะเจาะจง ความสัมพันธ์กับลูกค้าส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์และวิธีการที่ลูกค้าจะได้รับบริการ

กลยุทธ์ความแตกต่างในด้านต้นทุน (Cost Differentiation Strategy) คือ ความแตกต่างของค่าใช้จ่ายเป็นกลยุทธ์ที่ยากที่สุดที่จะบรรลุ โดยต้องนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ไม่ซ้ำกันใน

ราคาที่ต่ำไปยังตลาดที่ค่อนข้างกว้าง กลยุทธ์นี้จะสร้างประโยชน์สูงสุดและมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์น้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy)

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Function Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งการใช้ทรัพยากรของบริษัทให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยแผนงานตามหน้าที่จะพัฒนากลยุทธ์ของแผนกขึ้นมาเอง เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ระดับองค์กรและธุรกิจได้สำเร็จลุล่วงตามที่ได้วางแผนไว้ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการสามารถแยกตามหน่วยทางปฏิบัติการต่างๆ ขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กรจะมี แต่โดยทั่วไปสามารถแบ่งออกตามลักษณะงานดังนี้

การตลาด (Marketing) การใช้เครื่องมือการตลาด โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้า โดยใช้ต้นทุนที่เหมาะสม สามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ทันเวลาและตรงตามความต้องการของผู้บริโภคตอบสนองการดำเนินธุรกิจของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การปฏิบัติการ (Operations) หรือ การผลิต (Production) กลยุทธ์ที่กำหนดต้องสามารถผลิตหรือดำเนินงานต่างๆ เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสม่ำเสมอในการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับการออกแบบทางวิศวกรรม โดยก่อให้เกิดผลเสียต่ำสุดและเกิดผลผลิตสูงสุด และมีความรวดเร็วในการปรับเข้าหาความต้องการซื้อของลูกค้าได้

การวิจัยและพัฒนา (Research and development) เป็นการประสมประสานกลยุทธ์ในการวิจัยและค้นคว้าพัฒนาให้เข้ากับความต้องการของลูกค้ากับความสามารถในการผลิต เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรได้ตามกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่ได้กำหนดแนวทางไว้

การบัญชี (Accounting) โดยการจัดเก็บข้อมูลทางบัญชีและจัดหาข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความได้เปรียบและลดค่าใช้จ่ายการดำเนินงานจากการเก็บรวบรวมข้อมูล และเพื่อนำข้อมูลกลับมาใช้ได้ทันเวลาที่

การเงิน (Financial) การใช้กลยุทธ์ทางการเงินเพื่อความอยู่รอด ความเจริญเติบโตและความคล่องตัวทางการเงินเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด (Profit maximization) และความมั่งคั่งสูงสุด (Wealth maximization)

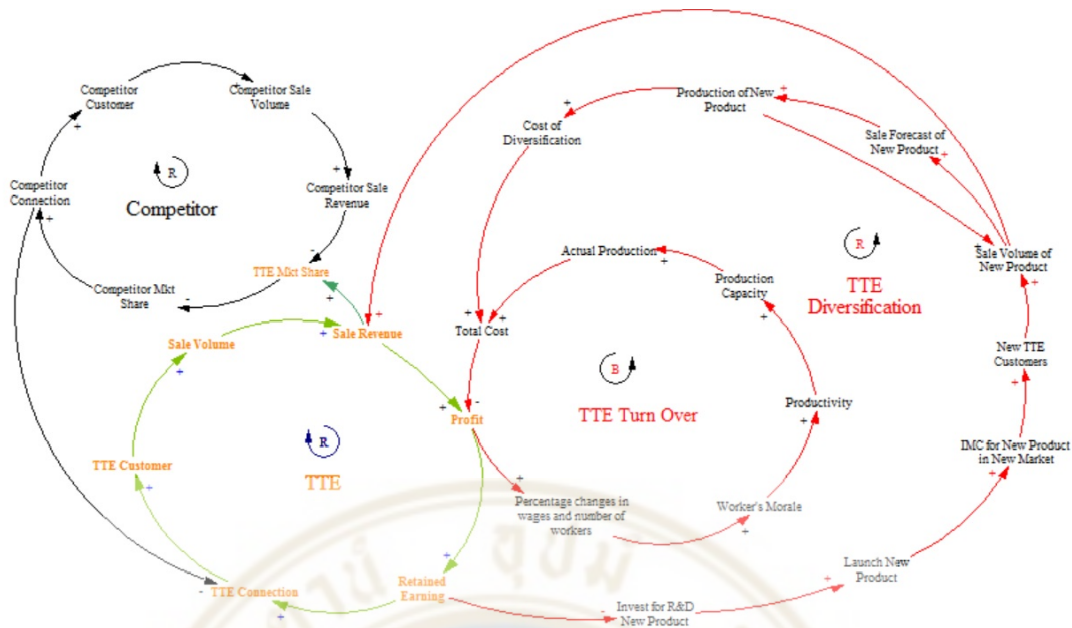
การจัดซื้อ (Purchasing) การคัดเลือกผู้ขายที่มีคุณภาพ เจรจาต่อรองด้านราคาที่เหมาะสม การส่งมอบทันเวลาที่ ป้องกันไม่ให้เกิดสินค้าเกินความจำเป็นและไม่ให้เกิดการขาดแคลน

การบริหารงานบุคคล (Human resource management) การจัดหา และการฝึกอบรมกำลังคนให้เหมาะสมกับแนวทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร และเพื่อเป็นไปตามที่ได้วางแผนกลยุทธ์ทั้งระดับองค์กรและธุรกิจ

4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับ บริษัท ทีทีอี จำกัด

จากที่ได้วิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ ของสภาพปัญหาที่บริษัททีทีอีประสบอยู่ จนทำให้ไม่สามารถสร้างยอดขายหรือผลกำไรให้มากขึ้นกว่าในอดีต ตลอดจนมีแนวโน้มจะลดน้อยลงเรื่อยๆ ในปัจจุบัน จึงเป็นองค์ประกอบที่ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการที่ประกอบไปด้วย กลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพเป็นเอกภาพเดียวกัน เพื่อประสิทธิผลที่เกิดจากกลไกทางความคิดอย่างเป็นระบบในเชิงกลยุทธ์

4.4.1 แนวทางกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) สำหรับบริษัท ทีทีอี จำกัด
Concentric Diversification Growth Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับบริษัททีทีอี เนื่องจากบริษัทมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจเดิมที่บริษัทดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมอยู่ เป็นข้อเด่นอยู่แล้ว แต่ทว่ามีความเสี่ยงในการดำเนินงานในตลาดเดิม จากการที่มีความสามารถในการขยายเพิ่มความสัมพันธ์กับลูกค้าในการดำเนินธุรกิจมีความสามารถจำกัด อีกทั้งยังประสบปัญหาจากการที่ไม่สามารถขยายขอบเขตภาระหน้าที่งานของตนเองให้กว้างขึ้น เพื่อพัฒนาธุรกิจของตนเองให้เจริญเติบโตตามที่มุ่งหวังไว้ ดังนั้นด้วยกลยุทธ์นี้จะทำให้บริษัทสามารถที่จะเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดในตลาดเดิมตลอดจนเพิ่มผลประกอบการครอบคลุมถึงการหาตลาดใหม่ได้แน่นอน ดังที่ได้แสดงในวงรอบเหตุและผลนี้



ภาพที่ 4.2 ภาพแสดงแนวทางกลยุทธ์องค์กรด้วยวงรอบเหตุและผลของ บริษัท ทีทีอี จำกัด

4.4.2 การวางแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) สำหรับบริษัท ทีทีอี จำกัด จากศักยภาพในการแข่งขันตามที่วิเคราะห์ห้วงค์ประกอบภายในด้วย Value Chain ในบทที่ 2 ที่บริษัทมีความได้เปรียบคู่แข่งทั้งภายในอุตสาหกรรม และคู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมทั้งทางด้านประสิทธิภาพในการวิจัยค้นคว้าผลิตภัณฑ์นวัตกรรมใหม่ๆ ในการดำเนินธุรกิจตลอดจนศักยภาพในการจัดหาวัตถุดิบทางนวัตกรรมที่เป็นเทคโนโลยีสารสนเทศและได้กำหนดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กรมาแล้วนั้น ตลอดจนองค์ประกอบที่จะมุ่งมั่นในความแตกต่างที่เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์ให้กับกลุ่มลูกค้าที่เฉพาะเจาะจง ความสัมพันธ์กับลูกค้าส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์และวิธีการที่ลูกค้าจะได้รับบริการ ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับตลาดเดิมที่บริษัทแข่งขันอยู่จนมีความชำนาญ จึงเห็นว่ากลยุทธ์ระดับบริหารที่มีความเหมาะสมกับองค์กรคือกลยุทธ์มุ่งเน้นด้านความแตกต่าง (Focus Differentiation Strategy) ด้วยการนำทักษะความสามารถที่ถนัดขององค์กร ในการมุ่งเน้นวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆออกสู่ท้องตลาดทั้งที่เป็นการพัฒนาตลาดเดิม และผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างแต่นำสนใจให้กับลูกค้าในตลาดใหม่ เช่น การนำเสนอระบบการประชุมทางไกลในมิติที่แปลกใหม่ และอำนวยความสะดวกที่มากขึ้น เอนกประสงค์มากขึ้นกับองค์กรเอกชนต่างๆ ตามแผนกลยุทธ์ในระดับองค์กรที่วางไว้

แต่ทว่าสิ่งที่จะสามารถตอบสนองกลยุทธ์องค์กรในด้านการมุ่งสู่ความเจริญเติบโตในธุรกิจ นำไปสู่กลยุทธ์ที่เน้นด้านความแตกต่างในการดำเนินธุรกิจนั้น อาจไม่เพียงพอกับการที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ องค์กรจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรที่มีการ

ทำงานแบบเดิมมากกว่า 10 ปี ให้มีความเหมาะสมกับสภาพการแข่งขันที่รุนแรงในธุรกิจปัจจุบัน ทั้งนี้ ด้วยสถานการณ์ต่างๆ ได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม จากปัจจัยผันแปร 3 ประการ คือ ความสำคัญของลูกค้า (Customer) สภาพการแข่งขัน (Competition) และสุดท้ายการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Change) จึงเป็นที่มาที่องค์กรจะต้องมีกลยุทธ์เสริมในการ Re-engineering ซึ่งหมายถึงการพิจารณาหลักการพื้นฐานและการคิดแบบขึ้นใหม่ ชนิดถอนรากถอนโคนของกระบวนการธุรกิจเพื่อบรรลุซึ่งผลลัพธ์ของการปรับปรุงอันยิ่งใหญ่ โดยใช้มาตรวัดผลการปฏิบัติงานที่ทันสมัยและสำคัญที่สุด ได้แก่ ต้นทุน คุณภาพ การบริการและความรวดเร็ว ซึ่งหากจำเป็นอาจต้องมีการจ้างพนักงานกลุ่มที่ไม่สามารถตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กรออก เพื่อให้องค์กรมีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนองค์กรใหม่และเพื่อช่วยในการจำกัดขนาดของต้นทุนที่ดีขึ้น ทั้งนี้ต้องดำเนินกลยุทธ์ควบคู่ไปกับกลยุทธ์ในการสร้างคู่ค้าที่ดี (Strategic Partner) อีกด้วย เพื่อส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินการในกลยุทธ์องค์กรและกลยุทธ์หลักในการดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่วางไว้

4.4.3 การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) สำหรับบริษัท ทีทีอี จำกัด จากการวิเคราะห์ปัญหาในระดับปฏิบัติการในบริษัทพบว่าสาเหตุหลักของปัญหา ส่วนหนึ่งมาจากความสามารถของบุคลากรในองค์กรที่จำกัด ไม่สามารถต้องสนองกลยุทธ์ภาพรวมของบริษัทได้ ปัญหาที่สำคัญอีกด้านคือ ปัญหาจากโครงสร้างระบบการเงินการบัญชีที่ไม่มีมาตรฐานที่ดี ไม่สามารถสนับสนุนเงินทุนในการขยายขอบเขตงานให้เจริญเติบโตมากขึ้นได้ ต้องอาศัยเพื่อรายได้ที่บริษัทหามาได้ ซึ่งต้องจัดสรรร่วมกับเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานต่างๆ ทำให้บางครั้งขาดสภาพคล่องส่งผลให้การดำเนินธุรกิจไม่ราบรื่นตามมา ส่วนที่ 3 ที่บริษัทต้องมุ่งเน้นเสริมสร้างในระดับปฏิบัติการให้สามารถตอบสนองกลยุทธ์ Concentric Diversification Growth Strategy ขององค์กร คือ ระดับปฏิบัติการต้องเร่งสร้างคณะทำงานในส่วนงานการตลาดและงานขายที่จากเดิมเรียกได้ว่าไม่มีอย่างเร่งด่วนที่สุด เพราะคณะทำงานดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งกับการตอบสนองกลยุทธ์นี้ และมุ่งเน้นในส่วนที่สร้างความแตกต่างตามแผนกลยุทธ์ในระดับการบริหารธุรกิจด้วยองค์ประกอบกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการดังนี้

4.4.3.1 กลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovation Culture) ด้วยการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้มีลักษณะสอดคล้องกับการทำงานในรูปแบบโครงการให้มากขึ้น เพื่อให้สามารถปลูกฝังการทำงานแบบระดมสมอง ซึ่งต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีกระบวนการในการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ให้ได้มากขึ้น เช่น การนำเอา Technology Roadmapping (TRM) มาประยุกต์ใช้สร้างเป็นกระบวนการทำงานให้ฝังรากลึก จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์หรือองค์กรแห่งนวัตกรรมนั่นเอง ทั้งนี้ยังต้องมีองค์ประกอบที่เข้ามาช่วยสนับสนุนการปรับเปลี่ยน Re-engineering ทั้งในด้านปรับปรุงระบบ

สารสนเทศในองค์กร การมอบหมายอำนาจการตัดสินใจเพื่อสร้างความกล้าคิดกล้าแสดงออกในทางสร้างสรรค์ที่มากขึ้น ควบคู่ไปกับการปรับปรุงกฎระเบียบต่างๆ ให้มีความเหมาะสม รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนสถานที่หรือกิจกรรมองค์กร เพื่อสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลง นำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานให้สามารถปรับเปลี่ยนก่อนหรือทันความต้องการของตลาดได้อีกด้วย

4.4.3.2 กำหนดกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Strategy) เริ่มจากวางแผนเกี่ยวกับกำลังคนใหม่หรือการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HR Planning) ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ใหม่ที่วางไว้ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด จากนั้นจึงทำการสรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้งบุคคล (Recruitment + Selection and Placement) ถือว่าเป็นกระบวนการจัดหาบุคคลเข้ามาในองค์กร (Procurement) ที่ต้องมีการควบคุมคุณภาพให้ดี เพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาสามารถตอบสนองกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ ไม่เป็นปัญหาเหมือนที่ผ่านมาที่ไม่สามารถตอบสนองกลยุทธ์ได้ เมื่อได้บุคลากรที่ต้องการอาจต้องมีการเสริมความรู้ในงานด้วยกลไกการฝึกอบรมและการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ (Human Resource Training and Development: HRD) จากนั้นต้องมีการติดตามดูแลและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Performance Appraisal) และเพื่อเป็นการรักษามูลค่าบุคลากรที่ดีไว้ให้อยู่กับองค์กรไปนานๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการจัดการบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์ที่ดีด้วย (Compensation, Benefit and Service)

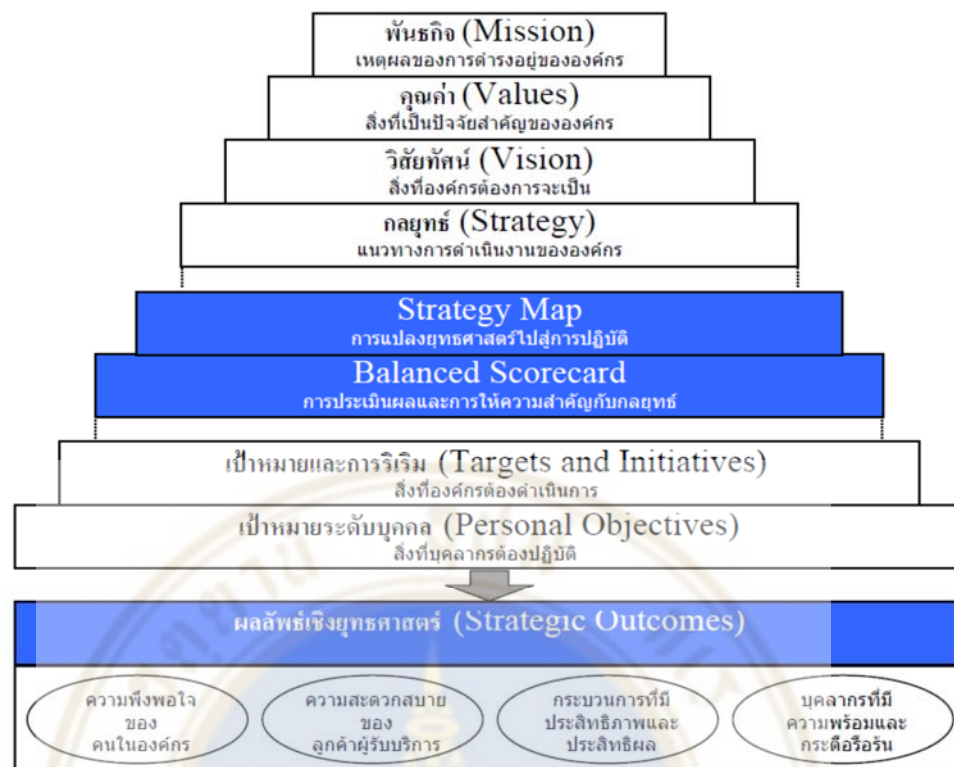
4.4.3.3 กลยุทธ์การสร้างโครงสร้างการเงินการบัญชี (Finance & Account Strategy) เนื่องจากบริษัทไม่มีโครงการสร้างการเงินการบัญชีที่ทันสมัยสามารถตอบสนองข้อมูลทางการเงิน เพื่อช่วยในการบริการจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ จึงเป็นภารกิจเร่งด่วนที่ต้องสร้างโครงการนี้ขึ้นให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับทั้งกับสถาบันการเงิน เพื่อเป็นส่วนช่วยด้านเงินทุนในการขยายงานในอนาคตได้เช่นกัน

4.4.3.4 การสร้างคณะทำงานในเชิงกลยุทธ์ทางการตลาดและคณะทำงานในการเป็นตัวแทนขายให้กับบริษัท (Marketing & Sale Strategy เช่นเดียวกันกับงานด้านการเงินและการบัญชีที่องค์กรยังไม่มีสายงานดังกล่าว ที่มีความเข้มแข็งสามารถเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนงานให้บริษัทสามารถมีศักยภาพในการแข่งขันได้อย่างเต็มที่ได้อีก องค์กรจึงต้องมุ่งเน้นในการสร้างคณะทำงานดังกล่าวขึ้นมาอย่างเร่งด่วน เพื่อให้สามารถตอบสนองกลยุทธ์องค์กรได้ทันที

บทที่ 5

การประยุกต์ใช้แผนกลยุทธ์

มาถึงขั้นตอนสำคัญในการสร้างความเจริญเติบโตสู่ความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจตามเป้าหมายที่วางไว้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์นี้ คือการนำกลยุทธ์ต่างๆ ที่ได้ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ทั้งจากภาพรวมอุตสาหกรรม ภาพรวมของธุรกิจของเรา องค์กรประกอบที่สำคัญต่างๆ ทั้งภายนอกและภายใน ตลอดจนวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการแข่งขันกับคู่แข่งอย่างยั่งยืนได้ จากนั้นจึงการวิเคราะห์ตามหลักการเหตุและผล สุดท้ายนำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์ตามลำดับขั้นของการกำหนดกลยุทธ์คือ กำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นแนวทางและเป้าหมายหลักในการดำเนินธุรกิจ ส่งต่อไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ของการดำเนินธุรกิจ และท้ายที่สุดคือกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงานในองค์กรนั่นเอง เมื่อเราได้กลยุทธ์ครอบคลุมในทุกๆ ด้านแล้ว จากนั้น เราจึงเริ่มมองหาแนวทางในการที่จะนำเอากลยุทธ์ทั้งหลายเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดต่อองค์กร โดยต้องคำนึงถึงปัจจัยในการนำไปประยุกต์ใช้หลักๆ คือ การกำหนดเป็นแบบแผนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ดี การประมาณการณ์วิเคราะห์หาความคุ้มค่าด้านต่างๆ ในด้านงบประมาณและปัจจัยสุดท้าย คือ ด้านขั้นตอนวิธีการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ต่างๆ ที่วางไว้ ทั้ง 3 ปัจจัยตามที่ได้กล่าวจำเป็นที่จะต้องประยุกต์ให้เหมาะสมเข้ากับในการนำกลยุทธ์ไปใช้ปฏิบัติ เราจึงควรเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมดังนี้



ที่มา : Robert S. Kaplan และ David P. Norton, *Strategy Maps : Converting intangible assets into tangible outcome* (Boston : Harvard University Press, 2004), หน้า 33.

ภาพที่ 5.1 แสดงความสัมพันธ์ของแผนที่ความสัมพันธ์ทางกลยุทธ์

ที่มา : http://www.opdc.go.th/oldweb/Knowledge/File_download/1109823434-1.pdf

5.1 แผนที่ความสัมพันธ์ทางกลยุทธ์ (Strategy Map)

เป็นแผนที่ที่แสดงความต่อเนื่องของการดำเนินการต่างๆ ในแต่ละลำดับขั้นตอนการปฏิบัติทั่วไปที่ต้องสนองกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ และเชื่อมโยงมาสู่กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ สุดท้ายแล้วกลยุทธ์ระดับธุรกิจสามารถตอบสนองกลยุทธ์ในระดับองค์กรได้อย่างไร และสามารถตอบสนองเป้าหมายสำคัญในการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้หรือไม่ในท้ายที่สุดนั่นเอง เป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่ง เป็นแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ขององค์กรในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการในมุมมอง ซึ่งสามารถเชื่อมโยงจากมิติความสัมพันธ์ของ Balanced Scorecard (Kaplan and Norton, 2000) และเป็นการกระจายเป้าประสงค์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ (แผนที่ความสัมพันธ์ทางกลยุทธ์ นำแนวคิด

ของ Balanced Scorecard มาใช้) และควบคุมตลอดจนประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนที่ความสัมพันธ์ทางกลยุทธ์ทั้ง 4 มิติที่ประกอบไปด้วย

5.1.1 มิติด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองในมิติด้านการเงินเป็นจุดเชื่อมโยงของกลยุทธ์ในมิติด้านการเงินเกิดขึ้นจากการพิจารณาตัดสินใจขององค์กร ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการเติบโตขององค์กร (Growth Strategy) กับเรื่องของพัฒนาการด้านการผลิต (Productivity Strategy) ถึงแม้ว่ากระบวนการด้านการสร้างความเติบโตขององค์กร เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าในระยะยาว และเป็นเป้าหมายหลักที่สำคัญขององค์กร แต่กระบวนการด้านการผลิตมีพัฒนาการที่เร็วกว่าและสามารถส่งผลให้เห็นได้อย่างชัดเจนในช่วงระยะสั้น จึงมักจะเป็นเรื่องที่ได้รับ ความสนใจมากกว่า ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องรักษาคุณภาพของทั้งสองด้านให้เหมาะสม โดยเฉพาะในช่วงของการวางแผนที่ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ในขั้นเริ่มแรก ซึ่งอาจจัดกระบวนการด้านการเพิ่มรายได้และการเติบโตขององค์กรเป็นแผนระยะยาว และจัดกระบวนการด้านการผลิตเป็นแผนระยะสั้นที่เน้นในรายละเอียดสำคัญในเรื่องของการปรับโครงสร้างของต้นทุนการผลิต การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงการพัฒนาเพื่อขยายโอกาสในการสร้างรายได้ และการให้ความสำคัญกับลูกค้าให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงรักษากรอบแนวทางของแผนที่ความสัมพันธ์นี้ให้คงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนต่อไป

5.1.2 มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective) อาจเกิดมาจากความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า เราจำเป็นต้องจัดกลุ่มลูกค้าเพื่อให้สามารถบริหารจัดการและตอบสนองความต้องการได้ตรงตามกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ คือ ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) การรักษาลูกค้า (Customer retention) ความสามารถในการหาลูกค้า (Customer acquisition) ผลประโยชน์ของลูกค้า (Customer profitability) ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market share) ส่วนแบ่งทางการบัญชี (Account share) องค์ประกอบเหล่านี้สามารถอธิบายได้ตามหลักการความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล (cause and effect relationships) ตัวอย่างเช่น เมื่อลูกค้าเกิดความพึงพอใจแล้วจะทำให้กลับมาใช้บริการอีกและบอกต่อกันไป ซึ่งเป็นการช่วยประชาสัมพันธ์ให้มีลูกค้ารายใหม่มาใช้บริการกันมากขึ้น ทำให้ส่งผลต่อผลประกอบการที่ดีขององค์กร แม้ว่าองค์กรส่วนใหญ่ได้พยายามปรับปรุงและให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบเหล่านี้ แต่การสร้าง ความพึงพอใจและการรักษาลูกค้านั้นไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะทำได้สำเร็จตามที่คาดหวังไว้ จะต้องมีการพัฒนาในปัจจัยด้านต่างๆ นั่นคือ การกำหนดราคาสินค้าและบริการที่มีความเหมาะสมสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ (price) ต้องมีคุณภาพที่ดีเพื่อสร้างความประทับใจให้ลูกค้ากลับมาซื้อซ้ำ (quality) ควบคุมให้มีปริมาณที่เพียงพอแก่ความต้องการ (availability) การมีสินค้าและบริการให้เลือกหลากหลาย

(selection) การจัดการที่ดีเป็นระบบทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (functionality) การให้บริการที่ดีในทุกด้าน (service) การจัดการเรื่องหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้องหรือคู่ค้าทางธุรกิจ (partnership) การสร้างความตรงตากับลูกค้าในตราสัญลักษณ์ของสินค้าและบริการให้เป็นที่ยอมรับ (branding)

5.1.3 มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ซึ่งว่าด้วยเรื่องของกระบวนการดำเนินงานภายในขององค์กร ที่เป็นกลไกต่างๆ ในการสร้าง/ผลิตสินค้าและบริการทั้งในทางตรงและทางอ้อมให้กับองค์กร ประกอบไปด้วยคุณค่าที่สำคัญอย่างน้อย 2 ประการ คือ เป็นการผลิตและส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า และเป็นการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการลดต้นทุนในการผลิตเราสามารถจำแนกกระบวนการภายในของแต่ละองค์กรออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

5.1.3.1 กระบวนการจัดการในด้านการปฏิบัติงาน (Operation management processes) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนในการปฏิบัติงานประจำวันในการผลิต สินค้าและบริการให้แก่ลูกค้า โดยมีสาระสำคัญคือ การพัฒนาและรักษาระดับความสัมพันธ์ที่ดีกับฝ่ายสนับสนุนทรัพยากรด้านต่างๆ ซึ่งวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีอย่างหนึ่งคือเป็นส่วนช่วยการทำให้ต้นทุนของการดำเนินงานขององค์กรลดต่ำลงจากการประสานงานที่ดี และเนื่องจากสามารถบริหารจัดการในเรื่องต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าอีกด้วย ในด้านการผลิตสินค้าและบริการที่เน้นทำให้มีประสิทธิภาพ โดยมีการควบคุมคุณภาพและมีความรับผิดชอบต่อลูกค้าในทุกด้าน การจัดหาช่องทางในการจำหน่ายสินค้าและบริการสู่ลูกค้า หากมีแผนการดำเนินการในเรื่องการจัดการตลาดที่ดีแล้วจะส่งผลทางอ้อมต่อการประหยัดต้นทุนขององค์กรได้ด้วยการบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งเป็นเรื่องที่ควรให้ความสำคัญ โดยเฉพาะองค์กรที่ประกอบธุรกิจกรรมด้านการเงินที่ต้องมีการเตรียมการในเรื่องอัตราดอกเบี้ย และอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราที่ผันผวน เป็นต้น

5.1.3.2 กระบวนการจัดการในด้านลูกค้า (Customer management processes) เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นในด้านการส่งเสริมการขายอย่างมีกลยุทธ์ เช่นการมีเว็บไซต์เพื่อช่วยในการจัดการด้านผลิตภัณฑ์ เมื่อมีการซื้อสินค้าก็จะมีรายงานการซื้อทำให้สามารถบริหารระบบการจัดการสินค้าคงคลังได้ ณ จุดจำหน่ายสินค้าได้เลย และลูกค้าก็ยังสามารถเข้าไปค้นหาข้อมูลรายละเอียดในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับบริษัทและผลิตภัณฑ์ได้อีกด้วย กระบวนการในการจัดการด้านลูกค้ามีหลักสำคัญดังนี้คือ การกำหนดกลุ่มลูกค้า (Customer selection) โดยการมองหากลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่น่าสนใจ แล้วกำหนดกรอบแนวทางในการสร้างคุณค่าที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้า และเป็นการสร้างแบรนด์ที่เป็นตราสัญลักษณ์ที่ดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมายให้มาใช้สินค้าและบริการของเราอย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการเข้าถึงลูกค้า (Customer acquisition)

เน้นเรื่องการสื่อสารและสร้างความเข้าใจให้กับตลาด รวมทั้งใส่ใจในเรื่องความต้องการของลูกค้า เป็นสำคัญ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อถือและมีความรู้สึกที่ดีกับบริษัท การรักษาฐานลูกค้า (Customer retention) โดยการรักษามาตรฐานคุณภาพ รวมทั้งการหาทางแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องของสินค้าและบริการ และพยายามสร้างแรงจูงใจให้ลูกค้าให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด เพื่อจะได้ใช้สินค้าและบริการอย่างต่อเนื่องและเป็นลูกค้าประจำของเราต่อไป การเพิ่มฐานลูกค้าโดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer growth) ซึ่งต้องทำความรู้จักกับลูกค้าก่อน โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และพยายามกระตุ้นพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้มีการซื้อที่มากขึ้น

5.1.3.3 กระบวนการในด้านที่เกี่ยวกับนวัตกรรม (Innovation processes)

เป็นกระบวนการในการผลิตและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและเพิ่มรายได้จากการบริหารจัดการด้านนวัตกรรม โดยมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ พยายามเปิดโอกาสในการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ซึ่งอาจมาจากหลายทาง โดยทั่วไปแล้วมีพื้นฐานมาจากการพัฒนาในด้านทักษะความชำนาญ ความรู้ความเข้าใจในเทคนิควิธีการที่สั่งสมมาในอดีตแล้วนำมาปรับปรุง อย่างไรก็ตามองค์กรควรให้ความสนใจที่จะแสวงหาแนวความคิด เทคนิคและวิธีการจากภายนอกด้วย เช่นจากสถาบันวิจัยทดลองของมหาวิทยาลัยต่างๆ และที่สำคัญจากความเห็นของลูกค้าหรือผู้ที่สนับสนุนปัจจัยด้านต่างๆ กับองค์กร เพราะกระแสความสนใจของลูกค้าจะช่วยให้องค์กรมีแนวคิดในเรื่องนวัตกรรมใหม่ที่มาจากความต้องการของลูกค้าโดยตรงนั่นเอง การดำเนินการตามกรอบแนวทางในการวิจัยและพัฒนา โดยผู้บริหารต้องตัดสินใจเลือกดำเนินการในโครงการที่เหมาะสมกับสมรรถนะขององค์กร และบริหารจัดการให้โครงการดังกล่าวไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายให้จงได้ ต่อมาคือการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่เป็น ขั้นตอนหลักที่สำคัญในกระบวนการผลิตเพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ที่น่าสมัย ออกสู่ตลาดและเป็นที่ต้องการของลูกค้า ซึ่งต้องมีแผนการทำงานอย่างเป็นระบบที่สามารถผลิตได้อย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่จะต้องกำหนดได้ และที่สำคัญจะต้องสามารถทำกำไรให้กับองค์กรด้วย การเปิดตัวผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ออกสู่ตลาด โดยต้องมีการทดลองผลิตภัณฑ์เพื่อตรวจสอบคุณภาพเป็นขั้นสุดท้ายก่อนนำออกสู่ตลาด และควรมีการทำกร โฆษณา ประชาสัมพันธ์และการทำการประชาสัมพันธ์สื่อสารการตลาดที่ดีควบคู่กันไปด้วย

5.1.3.4 กระบวนการในด้านกฎระเบียบในการปฏิบัติงานและทางสังคม

(Regulatory and social processes) โดยทั่วไปองค์กรจะมีสิทธิโดยชอบธรรมในการดำเนินกิจการในชุมชนหรือประเทศ ซึ่งเป็นแหล่งที่ตั้งของการผลิตและการจัดจำหน่าย อย่างไรก็ตามยังคงต้องคำนึงถึงความสำคัญในเรื่องของระเบียบ กฎเกณฑ์ในด้านต่างๆ ด้วย และองค์กรธุรกิจส่วนใหญ่มักมองหาทำเลสถานที่ตั้งที่ไม่มีข้อจำกัดในเรื่องกฎเกณฑ์ต่างๆ มากนัก เพราะเชื่อว่าทำให้สามารถ

ดำเนินการได้ดีกว่า ทั้งนี้กฎเกณฑ์ที่เป็นหลักสำคัญประกอบไปด้วย การรักษาสภาพแวดล้อมส่วนใหญ่ในประเทศที่พัฒนาแล้ว มักจะกำหนดมาตรการเรื่องการรักษาสภาพแวดล้อมในแบบรายงานของบริษัทด้วย อันเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้พลังงานและทรัพยากรต่างๆ การบำบัดน้ำเสีย การควบคุมเรื่องมลภาวะในอากาศ การจัดการเรื่องขยะ ฯลฯ ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องมีมาตรการในการปฏิบัติที่เคร่งครัดตามข้อกำหนดดังกล่าว การจัดการด้านความปลอดภัยและสุขอนามัย องค์กรจำเป็นต้องมีเกณฑ์มาตรฐานด้านความปลอดภัยในการทำงานและสวัสดิการด้านสุขอนามัยด้วย หลักเกณฑ์และแนวทางในการจ้างงานก็เป็นปัจจัยสำคัญ ในปัจจุบันมีแนวโน้มของการจ้างงานที่เน้นในเรื่องความหลากหลายของบุคลากร โดยเชื่อว่าลักษณะที่หลากหลายทำให้เกิดการผสมผสาน และมีมุมมองที่แปลกใหม่ โดยสัดส่วนของบุคลากรแต่ละประเภทนั้นเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องพิจารณา กำหนดให้เหมาะสมต่อการไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ในการวางแผนกลยุทธ์จึงควรกำหนดองค์ประกอบทั้งหลายเหล่านี้ไว้ด้วยอย่างน้อยตัวใดตัวหนึ่งหรือมากกว่า เนื่องจากว่ากระบวนการสร้างคุณค่านั้นเกิดขึ้นจากการบูรณาการระหว่างแผนระยะสั้นกับแผนระยะยาวอย่างเหมาะสมลงตัว ทั้งนี้เพื่อรักษากระบวนการสร้างคุณค่าในระยะยาวขององค์กรให้ดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืนตามเป้าหมายที่วางไว้

5.1.4 มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth) การเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรในองค์กรนั้นเป็นการดำเนินการผ่านกระบวนการสร้างคุณค่า โดยเฉพาะในเรื่องของการบริหารจัดการความรู้หรือสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ทั้งหลายและกลยุทธ์การสร้างคุณค่า จะเห็นได้ถึงลักษณะความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระบวนการในการสร้างคุณค่าด้วยความรู้ที่อยู่คู่กับองค์กรในระยะยาวให้กับองค์กร โดยอาศัยวิธีการปรับแต่งความรู้และสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ทั้งหลายให้สอดคล้องกับกลยุทธ์จนสร้างเป็นมูลค่าในด้านของการพัฒนาองค์กรไปสู่อนาคต กระบวนการสร้างคุณค่า (Value-Creating Process) คือ กระบวนการในการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้โดยมี 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ

5.1.4.1 การพัฒนาปัจจัยด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) อันได้แก่ ด้านทักษะ ด้านความรู้ความชำนาญ การฝึกอบรม และองค์ความรู้ต่างๆ ซึ่งมีลำดับขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

- การจำแนกกลุ่มงานเชิงกลยุทธ์ ทำให้สามารถกำหนดสมรรถนะของบุคลากรให้เหมาะสมกับงานเพื่อการนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
- การกำหนดคุณสมบัติเชิงสมรรถนะของบุคลากร ซึ่งหลักๆจะเป็นคุณสมบัติในด้านความรู้ความสามารถ (knowledge) ทักษะความชำนาญ (skills) และค่านิยมความเชื่อ (value) ซึ่งคุณสมบัติเชิงสมรรถนะเหล่านี้ช่วยให้องค์กร สามารถนำไปใช้ในการคัดเลือกการจ้างงาน การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องเหมาะสมกับตำแหน่งงาน

- การประเมินประสิทธิภาพและสมรรถนะของบุคลากรในกลุ่มงานเชิงกลยุทธ์ด้านต่างๆ ซึ่งสามารถพิจารณาได้ในหลายทาง ทั้งจากผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและศักยภาพโดยทั่วไป โดยอาจใช้วิธีการที่ให้บุคลากรประเมินตนเองจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ แล้วนำผลการประเมินตนเองมาร่วมพิจารณาและหารือกับผู้บังคับบัญชา หรืออาจใช้การประเมินผลแบบ 360 องศา และการรับข้อคิดเห็นในประเด็นเรื่องการปฏิบัติงานในหน้าที่จากผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกด้าน ซึ่งในการประเมินเหล่านี้ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนในเรื่องของเป้าประสงค์ขององค์กร และเข้าใจถึงผลสะท้อนกลับที่มีความหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาปรับปรุงการทำงานในอนาคต

- การวางแผนการพัฒนาปัจจัยด้านทุนมนุษย์ ในการทำแผนที่กลยุทธ์นี้ จะช่วยให้เกิดการวางแผนในการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามลักษณะความต้องการขององค์กร ตั้งแต่ระบบการเลือกสรร การฝึกอบรม และการพัฒนาอาชีพ เพื่อให้องค์กรสามารถไปสู่ผลสัมฤทธิ์ได้เร็วขึ้น และคุ้มค่าแก่การลงทุน การพัฒนาทักษะโดยการปฏิบัติงานจริง และการสร้างเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน เป็นอีกทางเลือกในการพัฒนาองค์ความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ต้องมีการจัดวางกลยุทธ์ในการพัฒนาที่เหมาะสม ที่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในเชิงกลยุทธ์องค์กร ที่ได้กำหนดในกลุ่มงานเชิงกลยุทธ์แต่ละด้านตามแผนที่ฯ นี้ต่อไป

5.1.4.2 การพัฒนาปัจจัยด้านทุนข้อมูลสารสนเทศ (Information Capital)

ข้อมูลสารสนเทศเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในกระบวนการสร้างคุณค่าสำหรับขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจยุคใหม่ อันมีองค์ประกอบหลัก เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบฐานข้อมูล การจัดเก็บรวบรวมองค์ความรู้และเครือข่ายความเชื่อมโยงของข้อมูลสารสนเทศ เพื่อใช้เป็นแหล่งข้อมูลอ้างอิง และแหล่งองค์ความรู้หลักขององค์กร ปัจจัยด้านข้อมูลสารสนเทศนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ มีคุณค่าผันแปรไปตามลักษณะของความเกี่ยวพันในกลยุทธ์ขององค์กรนั่นเอง ซึ่งประกอบไปด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

- การกำหนดกรอบของปัจจัยด้านทุนข้อมูลสารสนเทศ มีองค์ประกอบหลักอย่าง 2 ส่วน โดยในส่วนแรกคือ ระบบโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งประกอบด้วยระบบเทคโนโลยีระบบเครือข่ายการสื่อสารกับระบบการจัดการอัจฉริยะ เช่น การวางแผนนโยบายหรือแผนสำรองกรณีฉุกเฉิน โดยมีการจัดการให้สามารถใช้อุปกรณ์เครื่องมือ รวมทั้งช่วยสนับสนุนการดำเนินการให้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ และในส่วนที่สองก็คือเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในระบบสารสนเทศ (Information Capital Application) รวมถึงฐานข้อมูลองค์ความรู้และเทคโนโลยี ทั้งนี้สามารถจำแนกลักษณะการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ เพื่อสนับสนุนการดำเนินกระบวนการของ information capital application ได้เป็น 3 ประเภท คือ

- (1) การสนับสนุนการดำเนินการในกระบวนการทำธุรกรรม เป็นการใช้ระบบควบคุมการดำเนินงานตามแบบแผนงานธุรกรรมขององค์กร
- (2) กลไกที่ช่วยในการวิเคราะห์การตีความ และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งองค์ความรู้ต่างๆ
- (3) การปรับเปลี่ยนรูปแบบ โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านนี้ เมื่อนำมาประสานรวมกันแล้วจะเป็นลักษณะของกรอบแนวทางดำเนินการด้านข้อมูลสารสนเทศ (Information Capital Portfolio) ต่อไปได้
 - การจัดวางปัจจัยด้านทุนข้อมูลสารสนเทศในแผนกลยุทธ์ โดยที่ผู้บริหารจำเป็นต้องดูแลให้มีการนำกรอบแนวทางของทุนด้านข้อมูลสารสนเทศไปจัดวางในแผนที่ฯขององค์กร ในองค์กรที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) อีกหลายครั้งภายหลังจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ ซึ่งในการประชุมเชิงปฏิบัติการแต่ละครั้งก็จะเกิดพัฒนาการในเรื่องการวางแผนจัดการเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศที่มากขึ้น เนื่องจากผู้เข้าร่วมประชุมมักมาจากส่วนงานด้านการจัดการทั่วไป จากส่วนงานที่เป็นเจ้าหน้าที่และจากส่วนงานด้าน IT ทำให้เกิดการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - การประเมินความพร้อมในปัจจัยด้านทุนข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งเป็นการประเมินความพร้อมด้านข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์ที่วางไว้

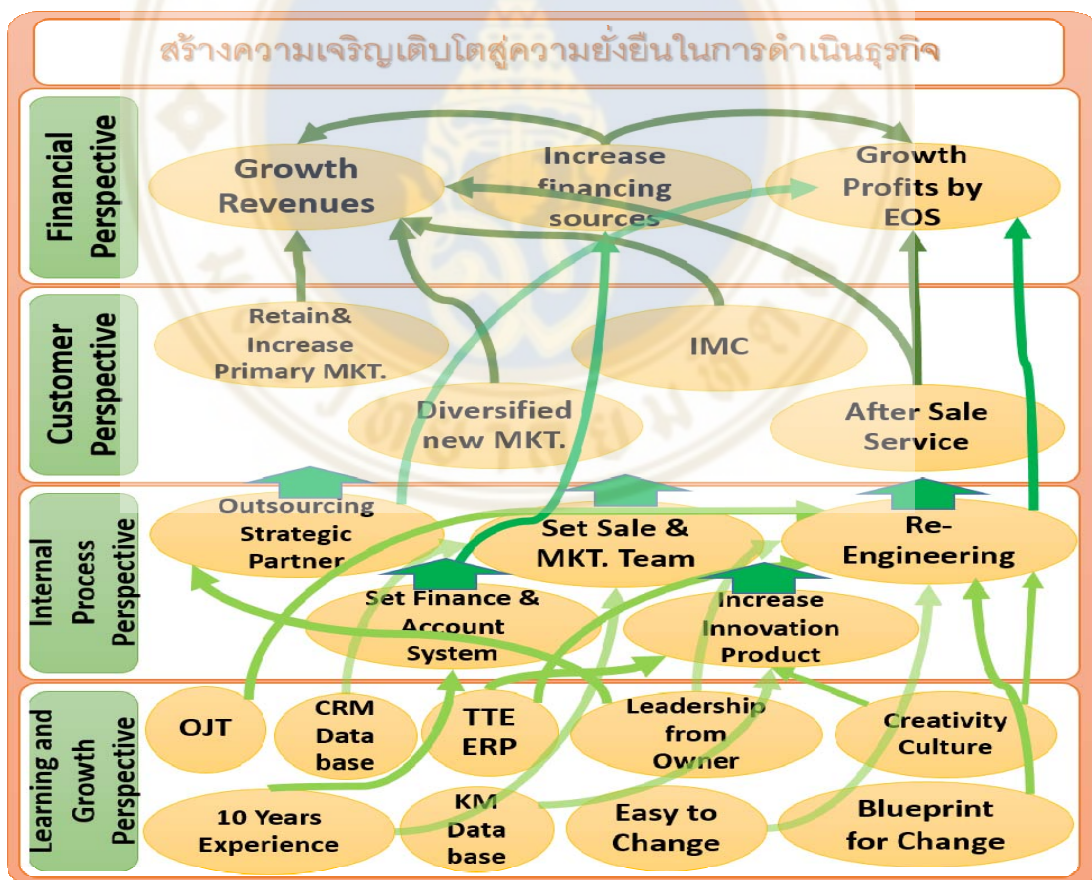
5.1.4.3 การพัฒนาปัจจัยด้านทุนองค์กร (Organization Capital) ซึ่งประกอบไปด้วยวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ การจัดวางระบบแนวทางการบริหารและการสร้างทีมงาน เพื่อให้การบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ต่างๆ ในปัจจัยทั้ง 3 ด้านให้บังเกิดผล ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการกำหนดปัจจัยด้านทุนองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสมรรถนะขององค์กรในการขับเคลื่อน และดำรงรักษาการดำเนินกระบวนการในการปรับเปลี่ยนให้สามารถไปสู่เป้าหมายของแผนกลยุทธ์ได้ โดยที่ทุนองค์กรนี้เป็นปัจจัยหลักในการบริหารจัดการ และผสมผสานการใช้ทรัพยากรทั้งที่เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ สินทรัพย์ที่จับต้องได้และสินทรัพย์ทางการเงินทุกประเภท เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรตามที่ได้กำหนดไว้ดังนี้

- วัฒนธรรมภายในองค์กร (Culture) เป็นเรื่องของการรับรู้และความเข้าใจ ในพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมองค์กร
- ภาวะผู้นำ (Leadership) การที่ผู้บริหารในทุกระดับชั้นที่มีความสามารถที่เพียงพอเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และสามารถนำพาองค์กรไปในทิศทางตามที่กำหนดไว้ในกลยุทธ์ต่างๆ ได้

- การปรับแต่ง (Alignment) การจัดการบุคคลและทีมงานให้เป็นไปตามกรอบเป้าหมายขององค์กร และการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าประสงค์หลักขององค์กรได้
- ทีมงานและการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Teamwork and knowledge sharing) เป็นเรื่องของการสร้างทีมงานและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และองค์ความรู้เชิงกลยุทธ์ซึ่งกันและกันภายในองค์กร

5.2 แผนที่ความสัมพันธ์ทางกลยุทธ์ของ บริษัท ทีทีอี จำกัด (TTE Strategy Map)

จากหลักการความเป็นมาตามที่ได้กล่าวนำมาในตอนต้นจะเป็นได้ว่า เป้าประสงค์ของกลยุทธ์นี้คือ "การสร้างความสำเร็จเติบโตสู่ความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา" โดยมีกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ที่ชัดเจนตามที่ได้กำหนดไว้ในบทที่ 4 จึงสามารถจำแนกแผนที่ ได้ทางความสัมพันธ์ที่เป็นมาจากขั้นรากฐานไปสู่เป้าประสงค์ได้ดังแผนที่นี้



ภาพที่ 5.2 แสดงแผนที่ความสัมพันธ์ทางกลยุทธ์ของ TTE

5.2.1 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth) เนื่องด้วยบริษัทเปิดมากกว่า 10 ปี จึงทำให้บริษัทฯ มีความได้เปรียบในด้านที่เป็นแหล่งความรู้ที่มีความชำนาญการ โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมนี้ ซึ่งสามารถจำแนกได้ตามปัจจัยที่สำคัญดังนี้

5.2.1.1 การพัฒนาปัจจัยด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) บริษัทมีปัจจัยด้านทุนมนุษย์ที่ดีในด้านการให้ความรู้จากการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (On the Job Training; OJT) แต่ปัญหาที่ต้องเร่งแก้ไข คือ การสรรหาทรัพยากรบุคคลที่มีพื้นฐานความสามารถที่ดี พร้อมเข้าสู่กระบวนการเสริมทักษะการเรียนรู้ในการทำงานกับบริษัทฯ ได้

5.2.1.2 การพัฒนาปัจจัยด้านทุนข้อมูลสารสนเทศ (Information Capital) ต้นทุนด้านข้อมูลสารสนเทศมีการวางแผนไว้ 5 ปีที่แล้ว ให้มีการเก็บข้อมูลการดำเนินการไว้ในรูปแบบเอกสารอย่างครบถ้วน เพื่อเตรียมความพร้อมในการปรับเปลี่ยนข้อมูลเข้าระบบที่มีความต้องการจะพัฒนาขึ้นใช้เองในองค์กร โดยมีระบบที่ได้เตรียมข้อมูลไว้รอการพัฒนาทั้งระบบ ข้อมูลในการบริหารงานด้านลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ระบบฐานข้อมูลการปฏิบัติงานในองค์กร (Database) ระบบคลังความรู้ (KM Database) ที่ได้มีการพัฒนาไว้บางส่วนเพื่อใช้ในการเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการเรียนรู้ทางเทคนิค ตลอดจนการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานร่วมกันทั้งองค์กร (ERP) เช่น ระบบการปฏิบัติงานในฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและวิศวกรรม

5.2.1.3 การพัฒนาปัจจัยด้านทุนองค์กร (Organization Capital) ปัจจัยที่เกี่ยวกับทุนองค์กร คือ การที่บริษัทฯ เป็นบริษัทที่มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ด้านนวัตกรรม ที่มีความจำเป็นที่องค์กรต้องพร้อมกับการปรับเปลี่ยนได้ง่าย ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบของบริษัทฯ ที่บุคลากรมีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนอยู่แล้ว (Easy to Change) แต่ทว่าองค์กรต้องพยายามสร้างความสามารถในการคิดค้นนวัตกรรม หรือทำให้เป็นองค์กรแห่งการสร้างสรรค้จนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม ที่ต้องฝังรากลึกอยู่ในส่วนที่ลึกที่สุดในจิตใจให้กับบุคลากรในองค์กรให้จงได้ และการพัฒนาบุคลิกภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรที่ต้องได้รับการพัฒนา หรือมอบอำนาจจากผู้บริหารโดยตรง เพื่อให้การสั่งการจากบุคลากรที่ได้รับมอบอำนาจมีประสิทธิภาพสูง เตรียมพร้อมในการควบคุม เพื่อดำเนินตามกลยุทธ์ในการหาคู่ค้าทางธุรกิจที่เพิ่มขึ้น และเพื่อให้การปรับเปลี่ยนต่างๆ เป็นไปอย่างมีระบบแบบแผนอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจำเป็นต้องมีการจัดทำคู่มือการเปลี่ยนแปลง (Blueprint of Change) ไว้เพื่อเป็นแนวทางการทำงานได้

5.2.2 ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) กระบวนการภายในหลักที่ต้องเน้นไปในด้านเพิ่มส่วนงานที่สำคัญ ให้ครบระบบงานขององค์กรตอบสนองกลยุทธ์องค์กรที่ได้วางไว้ซึ่งประกอบไปด้วย

5.2.2.1 กระบวนการจัดการในด้านการปฏิบัติงาน (Operation management processes) เนื่องด้วยบริษัทฯ มีความเก่าของระบบงานบางส่วน เนื่องจากเปิดมากกว่า 10 ปี จึงควรต้องมีการปรับเปลี่ยนการทำงานครั้งใหญ่อย่างเป็นไปทั้งระบบ ครอบคลุมทุกขอบเขตในองค์กร (Re-engineering) ส่งผลครอบคลุมปัจจัยที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วใน 3 ปัจจัยหลัก คือ ความสำคัญของลูกค้า (Customer) สภาพการแข่งขัน (Competition) และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Change) โดยต้องใช้มาตรวัดผลการปฏิบัติงานที่ทันสมัยในการวัดความสำเร็จเพื่อตอบสนองอย่างเหมาะสม ซึ่งได้แก่ ด้านต้นทุน คุณภาพ การบริการและความรวดเร็ว โดยมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายความสำเร็จที่วางไว้เป็นหลัก จึงต้องมีการเพิ่มระบบงานที่ได้มาตรฐานด้านการวางแผนด้านการเงินและการบัญชี เพื่อเพิ่มศักยภาพเชื่อมโยงสู่กลยุทธ์ด้านการเงินในการหาแหล่งเงินทุนในการขยายธุรกิจ เพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขันในการเพิ่มยอดขายและเพิ่มผลกำไร โดยการจำกัดต่อขนาด (Economy of Scale; EoS) ควบคู่ไปกับการหาคุณค่าทางธุรกิจที่มีความชำนาญเฉพาะด้านที่สามารถช่วยให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรสามารถประหยัดต่อขนาด ได้มากขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพตอบสนองกลยุทธ์ระบบธุรกิจ ในด้านการเป็นผู้นำในด้านการบริหารต้นทุนที่เหมาะสมสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

5.2.2.2 กระบวนการจัดการในด้านลูกค้า (Customer management processes) ต้องมีการจัดตั้งส่วนงานที่รับผิดชอบในการดูแลลูกค้าในรูปแบบงานขายและการตลาดอย่างมีมาตรฐานครบวงจร โดยเฉพาะ ซึ่งที่ผ่านมาองค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญกับส่วนงานนี้มากเท่าที่ควร เพราะเหตุจากตลาดที่อยู่เดิมอาจไม่มีความจำเป็นมากนักที่ต้องมีการวางแผนหรือการทำงานในเชิงกลยุทธ์การตลาด แต่จากแผนกลยุทธ์องค์กรที่วางไว้จำเป็นต้องให้ความสำคัญในส่วนนี้ เพื่อเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ที่วางไว้ในด้านการมุ่งสู่ความเจริญเติบโตทางธุรกิจอย่างยั่งยืนโดยการขยายตลาดใหม่

5.2.2.3 กระบวนการในด้านที่เกี่ยวกับนวัตกรรม (Innovation processes) ต้องมีการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีความสามารถในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ สู่ท้องตลาดอย่างสม่ำเสมอ ภายใต้ระบบงานของฝ่ายวิจัยและค้นคว้าผลิตภัณฑ์ที่ต้องทำให้องค์กรสามารถรักษาความตั้งใจของเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ คือ การเป็นองค์กรที่เป็นผู้นำในด้านนวัตกรรมในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาต่อไปให้ได้ ทั้งนี้อาจต้องพิจารณาแบบอย่างกระบวนการคิดค้นจากองค์กรแหล่งนวัตกรรมใหญ่ระดับโลก เช่น กระบวนการ TRM หรือกระบวนการคิดค้นที่มาจากกลยุทธ์ PUSH หรือ PULL มาประยุกต์ใช้งาน

5.2.3 ด้านลูกค้า (Customer Perspective) จากความสัมพันธ์ในด้านปัจจัยต่างๆ ของกระบวนการภายในองค์กร สามารถเชื่อมโยงสู่กลยุทธ์ในมุมมองด้านลูกค้าได้ 4 ส่วน ครอบคลุมมิติ

ของลูกค้าในทุกด้านคือ การเพิ่มจำนวนลูกค้าในตลาดเดิมที่บริษัทฯ มีความชำนาญในการดำเนินธุรกิจอยู่แล้วควบคู่ไปกับการรักษาลูกค้าเดิมให้มีความสัมพันธ์ทางการค้าต่อไป จากแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ในการขยายตลาดสู่ตลาดที่มีการแข่งขันอย่างสมบูรณ์ ส่งผลให้การวางแผนในแผนที่วางไว้ ต้องมีการกำหนดแผนงานในด้านของลูกค้าในตลาดใหม่ ให้มีการเชื่อมโยงจากระบวนการภายในไปสู่แผนดำเนินการด้านการเงินอย่างสอดคล้องกันเป็นอย่างดี เพื่อความเจริญเติบโตของธุรกิจได้อย่างยั่งยืน กลยุทธ์ด้านลูกค้าที่สำคัญที่ขาดไม่ได้ คือ การสื่อสารการตลาดอย่างนี้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ดีในรูปแบบ Integrated Marketing Communication (IMC) เพื่อเพิ่มยอดขายให้กับบริษัทฯ ตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ ส่วนสุดท้ายที่ต้องมีการกำหนดไว้เพื่อความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจการให้ดูแลลูกค้าอย่างครอบคลุมในทุกด้านด้วยบริการหลังการขายที่ดี (After Sale Service) เพื่อความประทับใจจะเกิดการซื้อซ้ำ ส่งผลให้เพิ่มยอดขายที่มากขึ้นและยังสามารถช่วยให้กระบวนการทำงานกระชับมากขึ้นจากความสัมพันธ์ที่ดีถึงกับลูกค้า ทำให้เป็นการประหยัดต้นทุนการดำเนินงานได้อีกด้วย

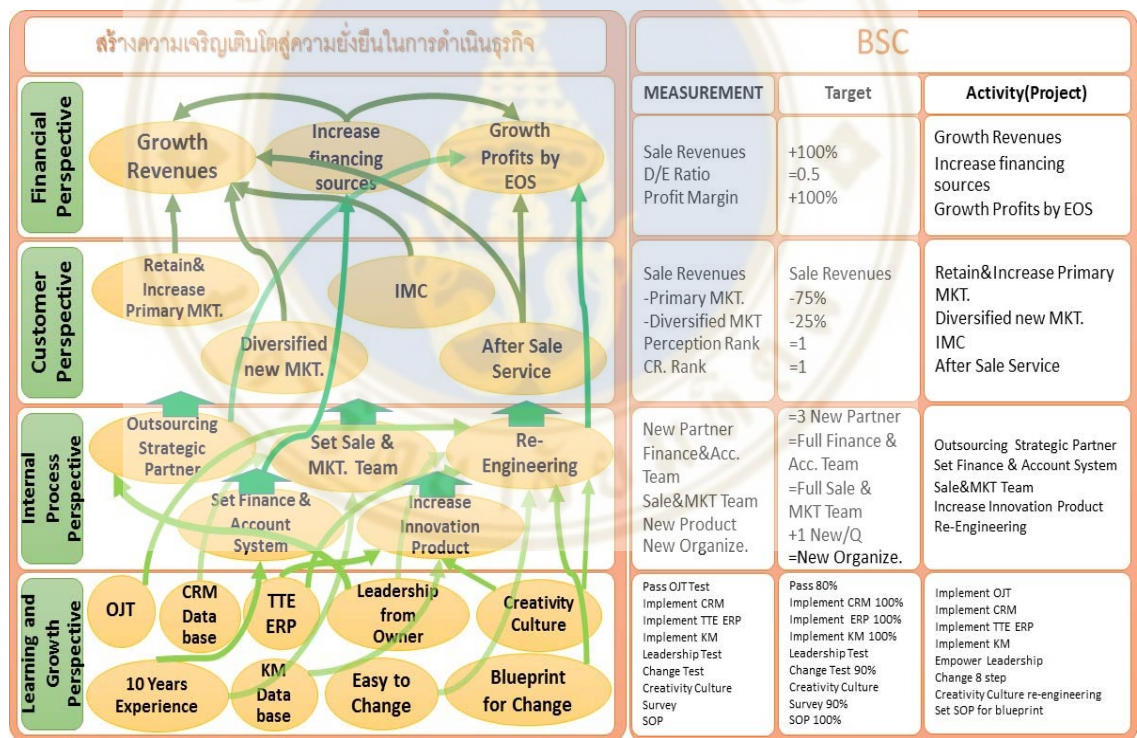
5.2.4 ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านการเงินจากแผนที่ฯ มุ่งเน้นใน 3 ด้านที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์หรือเป้าประสงค์ที่วางไว้ คือ ด้านการเพิ่มยอดขายที่มากขึ้น ด้านการหาแหล่งเงินทุนเพื่อเพิ่มศักยภาพในการลงทุนเพื่อแข่งขันกับคู่แข่ง และสุดท้ายคือด้านการเพิ่มผลกำไร โดยการจำกัดต่อขนาดที่มีประสิทธิภาพจากผลของการประยุกต์ใช้ทรัพยากรที่ไม่มีตัวตนมาทำการ Re-engineering องค์กรส่งผลให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือด้านการบริการหลังการขายที่ดีตามที่ได้กล่าวข้างต้น

5.3 Balanced Scorecard (BSC)

เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย Balanced Scorecard ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อที่ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา balanced scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุกๆ ด้านมากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียวอย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ balanced scorecard มาใช้จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น Balanced Scorecard ยังเป็นระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้ง

องค์กร และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กรนำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (academic exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมมือเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (nerve center of an enterprise)”

TTE Balanced Scorecard (TTE BSC) สำหรับเครื่องมือชี้วัดความสำเร็จของการประยุกต์ นำเอากลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้ของบริษัท ทีทีอี จำกัด สามารถอธิบายให้สอดคล้องกับแผนที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 5.3 แสดงแผนที่ความสัมพันธ์ทางกลยุทธ์เชื่อมโยง Balanced Scorecard ของ TTE

5.4 การบริหารโครงการ (Project Management)

ในการประยุกต์ใช้กลยุทธ์เราสามารถใช้ขั้นตอนการทำงานในลักษณะการบริหารโครงการมาประยุกต์ใช้ได้ ควบคู่ไปกับการนำไปประยุกต์ใช้กับระบบงานบริหารโครงการจริง ให้เข้ากับระบบการทำงานที่วางแผนไว้ตามแผนกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนระบบงานในองค์กร (Re-engineering) การบริหารโครงการที่สำคัญต้องประกอบไปด้วย วัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Objective Statement; POS) ที่ต้องครอบคลุมเนื้อหาของ เวลา ต้นทุนและประสิทธิภาพที่ต้องการ คำอธิบายโดยย่อของงานสำคัญและรายการของผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่จะได้ (List of Deliverable) ที่ต้องอธิบายผลลัพธ์ที่ต้องการของโครงการอย่างชัดเจน ขั้นตอนในการดำเนินการ (Milestones) ที่ต้องระบุให้ชัดเจนถึงผลลัพธ์ที่ได้ในแต่ละช่วงเวลา เพื่อช่วยกับการวางแผนงานและควบคุมให้งานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณลักษณะจะเพราะที่ชัดเจนของผลลัพธ์ที่ต้องการ (Deliverable Specification) ข้อจำกัดของโครงการและสิ่งที่ครอบคลุม (Limits and Exclusions) ที่แสดงให้เห็นขอบเขตต่างๆ ทั้งในเรื่องของการดำเนินงานว่าจะรวมอะไรไม่รวม รวมทั้งสมมติฐานต่างๆ (Assumptions) ที่สรุปความเป็นจริงได้อย่างเห็นภาพชัดเจน

ทั้งนี้แนวทางการบริหารจัดการโครงการของการประยุกต์ใช้แผนที่ทางกลยุทธ์ของบริษัท ทีทีอี จำกัด สามารถจำแนกได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 แสดงแผนการดำเนินงานกลยุทธ์ตามแนวทางการจัดการโครงการ ของบริษัท
ทีทีอี จำกัด (ต่อ)

ID	Active	Task Mode	Task Name	Duration	Start	Finish	1st Quarter		3rd Quarter		1st Quarter		3rd Quarter		1st Quarter		3rd Quarter	
							U.A.	S.A.	U.A.	S.A.	U.A.	S.A.	U.A.	S.A.	U.A.	S.A.		
47	Yes	★	Terminate	4 days	จ 28/12/58	พ 31/12/58												
48																		
49	Yes	★	Outsourcing Strategic Partner	61 days	พ 19/8/58	พ 11/11/58												
50	Yes	★	Identified need	6 days	พ 19/8/58	พ 26/8/58												
51	Yes	★	Recruitment new partner	24 days	พ 27/8/58	อ 29/9/58												
52	Yes	★	Pilot test	21 days	พ 30/9/58	พ 28/10/58												
53	Yes	★	Compare cost and negotiation	7 days	พ 29/10/58	ศ 6/11/58												
54	Yes	★	Sign partner contact	10 days	พ 29/10/58	พ 11/11/58												
55	Yes	★	Set Finance & Account System	71 days	จ 2/11/58	จ 8/2/59												
56	Yes	★	Identified need	3 days	จ 2/11/58	พ 4/11/58												
57	Yes	★	HR Recruitment	21 days	พ 5/11/58	พ 3/12/58												
58	Yes	★	Set Finance & Account System	16 days	ศ 4/12/58	ศ 25/12/58												
59	Yes	★	Implementation system	21 days	จ 28/12/58	จ 25/1/59												
60	Yes	★	Review and revise	21 days	จ 11/1/59	จ 8/2/59												
61	Yes	★	Set Sale & MKT. Team	71 days	จ 2/11/58	จ 8/2/59												
62	Yes	★	Identified need	3 days	จ 2/11/58	พ 4/11/58												
63	Yes	★	HR Recruitment	21 days	พ 5/11/58	พ 3/12/58												
64	Yes	★	Set Sale & MKT. System	16 days	ศ 4/12/58	ศ 25/12/58												
65	Yes	★	Implementation system	21 days	จ 28/12/58	จ 25/1/59												
66	Yes	★	Review and revise	21 days	จ 11/1/59	จ 8/2/59												
67	Yes	★	Increase Innovation Product	69 days	ศ 1/4/59	พ 6/7/59												
68	Yes	★	Set TRM Structure	22 days	ศ 1/4/59	จ 2/5/59												
69	Yes	★	Approach for TRM development and implementation	21 days	อ 3/5/59	อ 31/5/59												
70	Yes	★	Set tools supporting the TRM development	21 days	อ 3/5/59	อ 31/5/59												
71	Yes	★	Control and Monitor	21 days	พ 1/6/59	พ 29/6/59												
72	Yes	★	Review and revise	21 days	พ 8/6/59	พ 6/7/59												
73	Yes	★	Re-Engineering	197 days	ศ 1/4/59	อ 31/12/59												
74	Yes	★	Revise Organization	21 days	ศ 1/4/59	ศ 29/4/59												
75	Yes	★	Implement new blueprint	44 days	จ 2/5/59	พ 30/6/59												
76	Yes	★	Change 8 step	176 days	จ 2/5/59	อ 31/12/59												
77	Yes	★	Sustainable Creativity Culture	176 days	จ 2/5/59	อ 31/12/59												

5.5 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

หมายถึง การวิเคราะห์ ประเมินผล ประเมินมูลค่า ประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ จากข้อมูลต่างๆ ทั้งข้อมูลจากภายนอกและข้อมูลการดำเนินงานที่ได้เก็บรวบรวมไว้ เพื่อประเมินหาผลกระทบในการวางแผนการป้องกัน หรือบรรเทาปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาพร้อมกับความน่าจะเป็นแล้วกำหนดลำดับความสำคัญที่จำเป็นเร่งด่วนในการบริหารความเสี่ยง ที่อาจจะทำให้ไม่สามารถนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จได้

5.5.1 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) จากการประเมินความเสี่ยงของการนำเอาแผนกลยุทธ์ของบริษัท ทีทีอี จำกัดไปใช้ สามารถอธิบายได้ตามแผนภาพที่แสดงด้านล่าง โดยแสดงความเสี่ยงที่อาจจะไม่สามารถดำเนินการให้สำเร็จกับความสำเร็จ ความรุนแรงของผลพวงที่จะกระทบกับองค์กร หากไม่สามารถดำเนินการให้สำเร็จได้ โดยแสดงเป็น 4 มิติดังนี้



ภาพที่ 5.4 แสดงตารางประเมินความเสี่ยงของ TTE

5.5.2 การติดตามและควบคุมความเสี่ยง (Risk Monitoring) จากแผนภาพแสดงให้เห็นว่าการเพิ่มยอดขายเป็นเป้าหมายที่เราต้องมุ่งมั่นเป็นพิเศษ เพราะมีความเสี่ยงที่จะไม่สามารถประสบความสำเร็จในระดับปานกลาง แต่ทว่ามีความสำคัญกับองค์กรระดับยิ่งยวดเราจึงต้องลดระดับความเสี่ยง โดยเราสามารถที่จะลดระดับความเสี่ยงได้โดยการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ ทั้งนี้การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ และการสร้างทีมงานขายและทีมกลยุทธ์การตลาดก็เป็นเรื่องที่ต้องพึงระวัง เพราะมีความเสี่ยงที่จะไม่ประสบความสำเร็จสูงอีกเช่นกัน เราจึงต้องพึงระวัง ซึ่งจะส่งผลไปถึงการขายตลาดที่จะไม่ประสบความสำเร็จตามแผนที่วางกลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน และท้ายที่สุดจะไม่สามารถเพิ่มยอดขายตามเป้าประสงค์ที่วางไว้

บรรณานุกรม

องค์ความรู้ต่างๆ ในสาขาวิชากลยุทธ์ <http://promrucsa-dba04.blogspot.com/2012/10/>

แผนภูมิวงจรเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD)

<https://perchai.wordpress.com/2012/06/06>

Strategies กลยุทธ์ธุรกิจประเภทต่างๆ <http://lertad.com/columns/sm-magazine/business-strategies/>

Positioning Strategy: Differentiation, Cost Leadership, Focus

<http://freelancerconsulting.com/business-frameworks/positioning-strategy-scope-cost-differentiation-focus.html>

กลยุทธ์คืออะไร

http://boc.dip.go.th/index.php?option=com_content&view=article&id=344&Itemid=14

Business Strategy, Competitive, Cooperative

http://mba.sorrawut.com/wiki/%E0%B8%9A%E0%B8%97%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88_6_Business_Strategy_._Competitive_._Cooperative

สรุป การจัดการกลยุทธ์ http://vlt5.blogspot.com/2011/08/bm607_2287.html

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์

http://www.stou.ac.th/knowledgemanagement/infoserve/kmdb/read_kb.asp?db_id=9

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

<http://rmutrmba6.blogspot.com/2012/05/strategy-map-balanced-scorecard.html>

แผนผังเชิงยุทธศาสตร์

http://www.opdc.go.th/oldweb/Knowledge/File_download/1109823434-1.pdf