

กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพการดำเนินธุรกิจเกมพีบลิชเชอร์เพื่อเพิ่มรายได้  
กรณีศึกษา บริษัท กีก้า เกมส์ จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพการดำเนินธุรกิจเกมพับลิชเชอร์เพื่อเพิ่มรายได้

กรณีศึกษา บริษัท กิก้า เกมส์ จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2561



นางสาวกุลพรรณ เลียงชีพวัฒน์  
ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,  
D.B.A.  
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,  
Ph.D.  
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อาภาศิลป์,  
Ph.D.  
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ  
มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทิมทรัพย์,  
D.B.A.  
กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์ข้อมูลจากประธานและพนักงาน บริษัท กีต้า เกมส์ จำกัด โดยมีท่านอาจารย์ที่ปรึกษา ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช ที่ได้เสียสละเวลาให้คำชี้แนะอันเป็นประโยชน์ ที่ทำให้สารนิพนธ์นี้สมบูรณ์ ตลอดจนอาจารย์ทุกท่านในวิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์หาแนวทางในการบริหารจัดการปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และขอกราบขอบพระคุณประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และคณะกรรมการ อาจารย์พาสน์ ทิมทรัพย์ ที่ให้คำชี้แนะในการปรับปรุงให้สารนิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกล่าวขอบคุณทุกท่านที่ให้การสนับสนุนและเป็นแรงผลักดันให้ข้าพเจ้าประสบความสำเร็จ ทั้งครอบครัว เพื่อนร่วมรุ่น MS19B ที่คอยช่วยเหลือเกื้อกูลให้ความรู้และเพื่อนร่วมงานบริษัท หลักทรัพย์ไทยพาณิชย์ จำกัด ที่คอยช่วยเหลือเกื้อกูลให้กำลังใจ สุดท้ายนี้ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อบริษัท กีต้า เกมส์ จำกัด และผู้สนใจ

กุลพรรณ เลียงชีวัฒน์

กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพการดำเนินธุรกิจเกมพับลิชเชอร์เพื่อเพิ่มรายได้กรณีศึกษา บริษัท กิก้า เกมส์ จำกัด

STRATEGY TO IMPROVE EFFECTIVENESS AND INCREASE INCOME OF GAME PUBLISHER BUSINESS

ภูตพรรณ เลียงชีวะวัฒน์ 5950314

กจ.ม.

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

#### บทคัดย่อ

ปัจจุบันอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดเป็นโอกาสของธุรกิจนอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทยที่ได้ก่อตัวและมีโอกาสเติบโตขึ้น จึงทำให้เกิดความสนใจที่ได้เข้าศึกษาบริษัทที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเกมในปัจจุบัน กรณีศึกษา บริษัท กิก้า เกมส์ จำกัด โดยเข้าศึกษาถึงวิธีการทำงานตั้งแต่การรับงานจากซัพพลายเออร์จนถึงการส่งผ่านช่องทางต่างๆ ไปจนถึงลูกค้าหรือผู้ใช้บริการเกมนั้นเอง ซึ่งได้พิจารณาเห็นถึงปัญหาที่เป็นจุดอ่อนของการทำงานนั้นคือด้านการขาดแคลนบุคลากรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยวิธีการแก้ไขปัญหาลูกผู้เขียนจึงได้เสนอแนวทางการนำโครงการสรรหาบุคลากรเพื่อให้ไม่ติดปัญหาด้านการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังได้มีการแนะนำถึงความเสี่ยงและแผนการป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงไว้อย่างเพื่อประกอบการพัฒนาการทำงานให้กับบริษัท กิก้า เกมส์ จำกัดให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

คำสำคัญ: อุตสาหกรรมเกม/ ธุรกิจเกมพับลิชเชอร์/ กลยุทธ์

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
<b>บทที่ 1</b> บทนำ	<b>1</b>
1.1 ภาพรวมของธุรกิจ	1
1.2 ประวัติองค์กร	6
1.3 รายละเอียด บริษัท กีต้า เกมส์ จำกัด	6
1.4 วิสัยทัศน์/ พันธกิจ	8
1.5 โครงสร้างองค์กร	8
1.6 สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัท กีต้า เกมส์ จำกัด	9
1.7 ปัญหาที่เกิดขึ้น	9
<b>บทที่ 2</b> การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ	<b>11</b>
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	11
2.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL)	11
2.1.2 แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model)	12
2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน	14
2.2.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน, โอกาส-อุปสรรค (SWOT)	14
2.2.2 การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)	16
2.3 บทสรุปการวิเคราะห์ภาพรวมของบริษัท กีต้า เกมส์ จำกัด	17
<b>บทที่ 3</b> ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น	<b>18</b>
3.1 ขอบเขตของการพัฒนากระบวนการ	18
3.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนากระบวนการ	20

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 4</b>	
<b>การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา</b>	<b>21</b>
4.1 กลยุทธ์ระดับ Corporate strategy	21
4.2 กลยุทธ์ระดับ Functional strategy	21
4.3 แนวทางการแก้ไขปัญหา	21
4.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	22
4.4.1 ผู้บริหาร	22
4.4.2 พนักงาน	22
4.4.3 ลูกค้า	22
<b>บทที่ 5</b>	
<b>การกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติ</b>	<b>23</b>
5.1 กลยุทธ์ระยะสั้น	23
5.2 กลยุทธ์ระยะยาว	24
5.2.1 ด้านการศึกษาวิธีการทำงาน	25
5.2.2 การตั้งเป้าหมาย KPI และรูปแบบรายงานผล	25
5.2.3 ด้านการบริหารคน	25
5.3 ความเสี่ยงในการปฏิบัติกลยุทธ์	26
5.3.1 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Risk Identification)	26
5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	26
5.3.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	28
5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	28
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>30</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>31</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	ที่อยู่และรายละเอียดการจดทะเบียน	7
2.1	สรุปผลกระทบที่เกิดขึ้นกับธุรกิจรับเหมาก่อสร้างจากการวิเคราะห์ PESTEL	12
2.2	สรุปผลกระทบจากการวิเคราะห์ในแต่ละด้านของแรงกระทบทั้ง 5 (Five Forces Model)	13
5.1	แสดงตัวอย่างแผนงานหลักบริษัท กีต้า เกมส์ จำกัด โดยการใช้ Gantt Chart	24
5.2	แสดงตารางการประเมินความเสี่ยงของบริษัท กีต้า เกมส์ จำกัด	27
5.3	แสดงการตอบสนองความเสี่ยงของบริษัท กีต้า เกมส์ จำกัด	28
5.4	แสดง Balanced scorecard ด้าน Strategy Map	29

## สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า	
1.1	มูลค่าตลาดอุตสาหกรรมเกมจำแนกตามภูมิภาคทั่วโลกปี ค.ศ. 2017	2
1.2	มูลค่าตลาดอุตสาหกรรมเกมทั่วโลกจำแนกตาม platform ปี ค.ศ. 2017	3
1.3	แสดงข้อมูลมูลค่าตลาดในอุตสาหกรรมเกมในกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Southeast Asia) ค.ศ. 2013 – 2017	3
1.4	แสดงข้อมูลมูลค่าตลาดของอุตสาหกรรมดิจิทัลคอนเทนต์	5
1.5	แสดงข้อมูลรายได้จากเกมมือถือในประเทศไทย ค.ศ. 2014 – 2017	5
1.6	แสดงข้อมูลวิเคราะห์ผู้เล่นเกมในประเทศไทย ค.ศ. 2017	6
1.7	แผนที่แสดงที่ตั้งของบริษัท กิก้า เกมส์ จำกัด	7
1.8	ผังองค์กร	9
3.1	แผนภูมิแกงปลาสรุปปัญหาที่ทำให้บุคลากรในบริษัท กิก้า เกมส์ จำกัด ไม่เพียงพอ	19
3.2	แผนภูมิแสดง จุดที่มีผลกระทบและง่ายต่อการดำเนินการแก้ไขของบริษัท กิก้า เกมส์ จำกัด	19



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ภาพรวมของธุรกิจ

กลุ่มอุตสาหกรรมเกมเป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิต และพัฒนาเกมประเภทต่างๆ ซึ่งอุตสาหกรรมเกมนั้นประกอบไปด้วย

1. ฮาร์ดแวร์ หรือเครื่องสำหรับใช้ในการเล่นเกม
2. ซอฟต์แวร์เกมแบบจัดจำหน่ายทั่วไป และแบบที่ผู้เล่นเข้าไปดาวน์โหลด หรือสมัครเป็นสมาชิกเพื่อเล่นเกม
3. ซอฟต์แวร์ในการช่วยพัฒนาเกม (middle software) เป็นต้น

ซึ่งเมื่อทำการศึกษาเกี่ยวกับประเภทของซอฟต์แวร์เกมในตลาดโลกจะพบว่าซอฟต์แวร์เกมสามารถแบ่งประเภทตาม platform ได้เป็น 5 ประเภทหลัก คือ

1. เกมบนเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (PC Games) หรือ Notebook
2. เกมบนเครื่องคอนโซล (Console): Consoleเป็นอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์เฉพาะที่ใช้สื่อเฉพาะในการนำเข้าสู่ข้อมูลและแสดงผลซึ่งมีหลายบริษัทที่ผลิต Console โดยจะมีค่ายผลิตเกมคอยผลิตเกมให้กับบริษัทผู้ผลิต Console ตัวอย่างเครื่องเล่นเกมประเภท เช่น เครื่องเล่นเกม Play Station ของบริษัท โซนี่, เครื่อง X-Box ของบริษัท ไมโครซอฟท์ และเครื่องเกมคิวบ์ของบริษัท Nintendo เป็นต้น
3. เกมบนเครื่องเกมพกพา (Portable) เกมเครื่องพกพา (Handheld) เป็นอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์เฉพาะคล้ายกับ Console แต่จะเน้นไปที่การพกพาได้สะดวก เนื่องจากมีคุณสมบัติใกล้เคียงกับ Console แต่สามารถนำติดตัวไปเล่นที่ใดก็ได้ ตัวอย่างเช่น เครื่อง Nintendo DS ของบริษัท Nintendo เครื่อง Gameboy Advance และ PSP ของบริษัท Sony เป็นต้น
4. เกมบนเครื่องโทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile Devices) เช่น โทรศัพท์มือถือ, Pocket PC, Smart Phone และ Tablet
5. เกมตู้ (Arcade) เป็นอุปกรณ์ที่สร้างขึ้นเพื่อสถานที่ใดสถานที่หนึ่งและไม่สามารถเลือกเล่นเกมได้ ซึ่งเกมประเภทนี้มักเป็นเกมที่เล่นจบได้ในเวลาอันสั้น

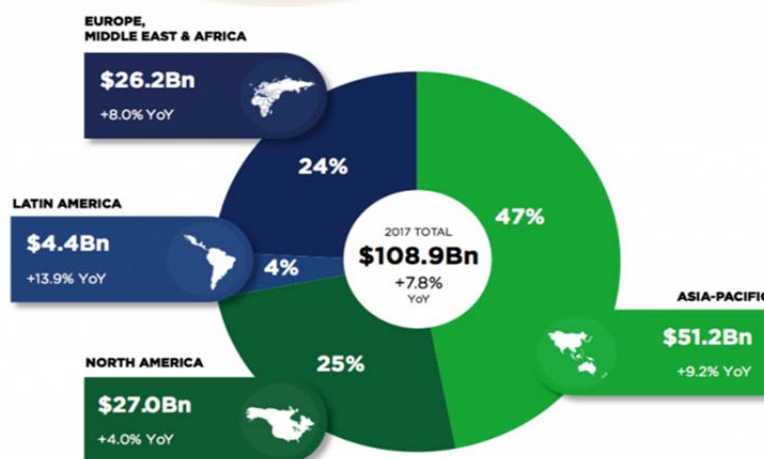
โดยเกมดังกล่าวข้างต้นสามารถเล่นได้ใน 3 ลักษณะ คือ ออฟไลน์ (offline) และออนไลน์ (online) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. เกมออฟไลน์ (Offline Games) คือ เกมที่มีผู้เล่นเพียงคนเดียว (single player) เช่น เกมตู้ตามห้างสรรพสินค้า เกมบนเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (PC) เกมที่เล่นบนเครื่องคอยโซลแบบเดิม อาทิ เครื่อง Gameboy

2. เกมออนไลน์ (Online Games) คือ เกมที่เป็นลักษณะที่มีผู้เล่นหลายคนผ่านระบบอินเทอร์เน็ต โดยจะมีตัวละครเล่นแทนตัวเรา มีการพูดคุยกันในเกม สร้างสังคมช่วยกันต่อสู้ เก็บประสบการณ์ หรือ MMORPG สร้างสังคมออนไลน์ ซึ่งในเกมสามารถสร้างห้องเพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนกันได้ ระบบเกมจะเป็นแบบ 2-3 มิติ

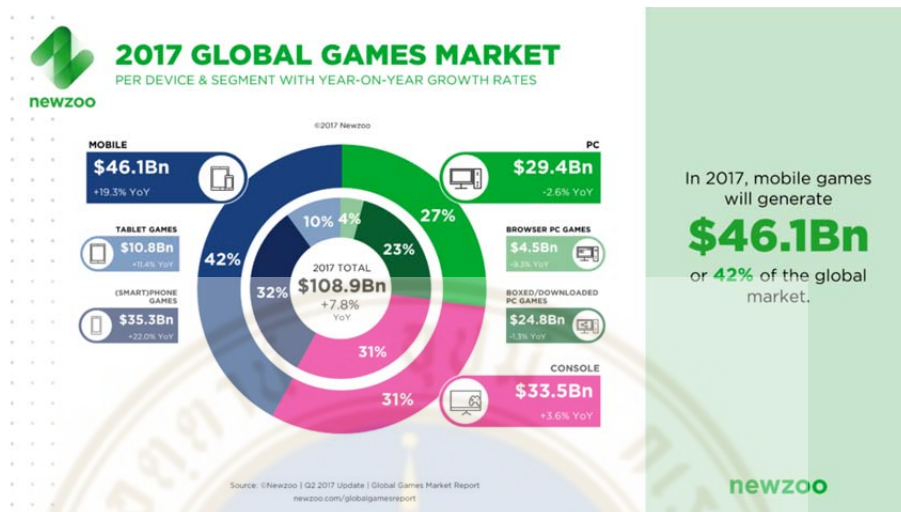
อุตสาหกรรมเกมมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องทุกปี ในปี ค.ศ. 2017 อุตสาหกรรมเกมมีเม็ดเงินหมุนเวียนมูลค่าสูงถึงราว 108.9 พันล้านดอลลาร์ เพิ่มขึ้นจากปี ค.ศ.2016 ถึง 7.8 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งประเทศที่มีมูลค่าตลาดสูงสุดคือ ประเทศจีนที่เข้ามามีบทบาทและครอบครองตำแหน่ง Games Industry Capital of the World มีส่วนแบ่งตลาดถึง 27.5 พันล้านดอลลาร์ โดยประเทศจีนมีคนเล่นเกมถึง 600 ล้านคน และมีบริษัทเทคโนโลยีที่มีมูลค่าในตลาดสูงติดอันดับที่หนึ่งในสิบของโลกอย่าง Tencent ที่หลายๆ คนรู้จักกันดีเข้ามาลงทุนในอุตสาหกรรมเกมในจีน ทำให้จีนเข้ามาแทนที่ประเทศสหรัฐอเมริกาที่ตามมาเป็นอันดับสอง มีมูลค่าตลาดอยู่ที่ 25.1 พันล้านดอลลาร์ โดยหากดูสัดส่วนของมูลค่าตลาดในอุตสาหกรรมเกมจะพบว่ามูลค่าตลาดในอุตสาหกรรมเกมส่วนใหญ่มาจากภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกถึง 47 เปอร์เซ็นต์ ดังภาพที่ 1.1

### Global Games Market 2017 MARKET PER REGION



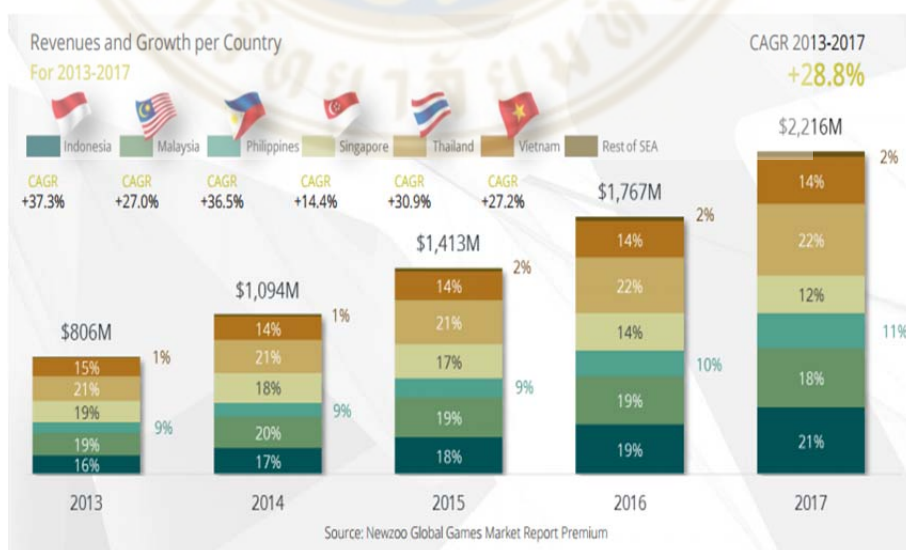
ภาพที่ 1.1 มูลค่าตลาดอุตสาหกรรมเกมจำแนกตามภูมิภาคทั่วโลกปี ค.ศ. 2017

หากมาพิจารณาตามประเภทของ platform แล้ว ปัจจุบันเกมมือถือได้เข้ามาแย่งส่วนแบ่งตลาดเกมถึง 42 เปอร์เซ็นต์ มีมูลค่าเพิ่มขึ้นมาถึง 19.3 เปอร์เซ็นต์ จากปี ค.ศ. 2016 ดังภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 มูลค่าตลาดอุตสาหกรรมเกมทั่วโลกจำแนกตาม platform ปี ค.ศ. 2017

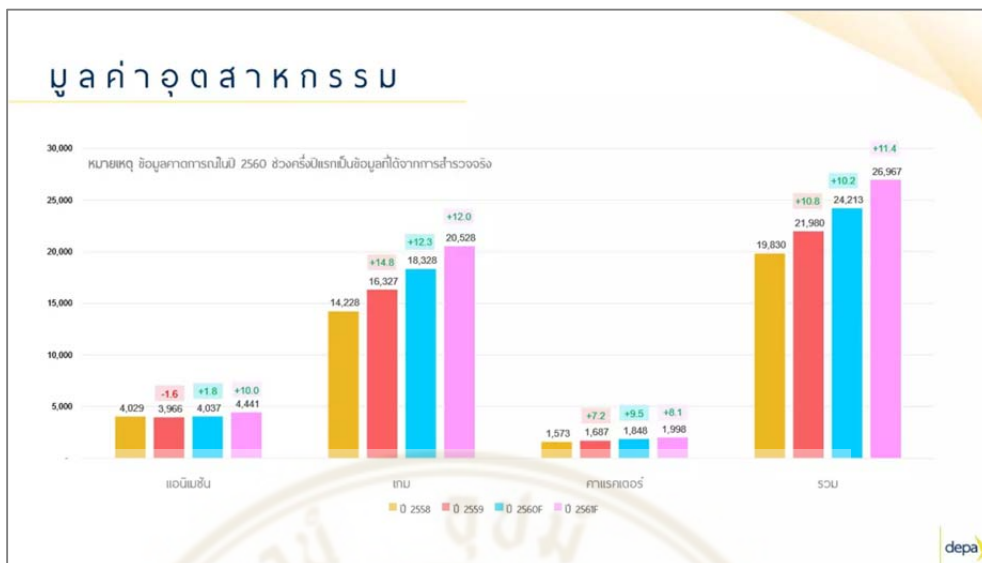
สำหรับประเทศไทย จัดเป็นประเทศที่มีขนาดตลาดเกมที่ใหญ่ โดยมีรายได้ในอุตสาหกรรมเกมมากที่สุด คิดเป็น 22 เปอร์เซ็นต์ของอุตสาหกรรมเกมในกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Southeast Asia) 6 ประเทศหลัก (มาเลเซีย, เวียดนาม, สิงคโปร์, อินโดนีเซีย, ไทย, ฟิลิปปินส์) ตามภาพที่ 1.3



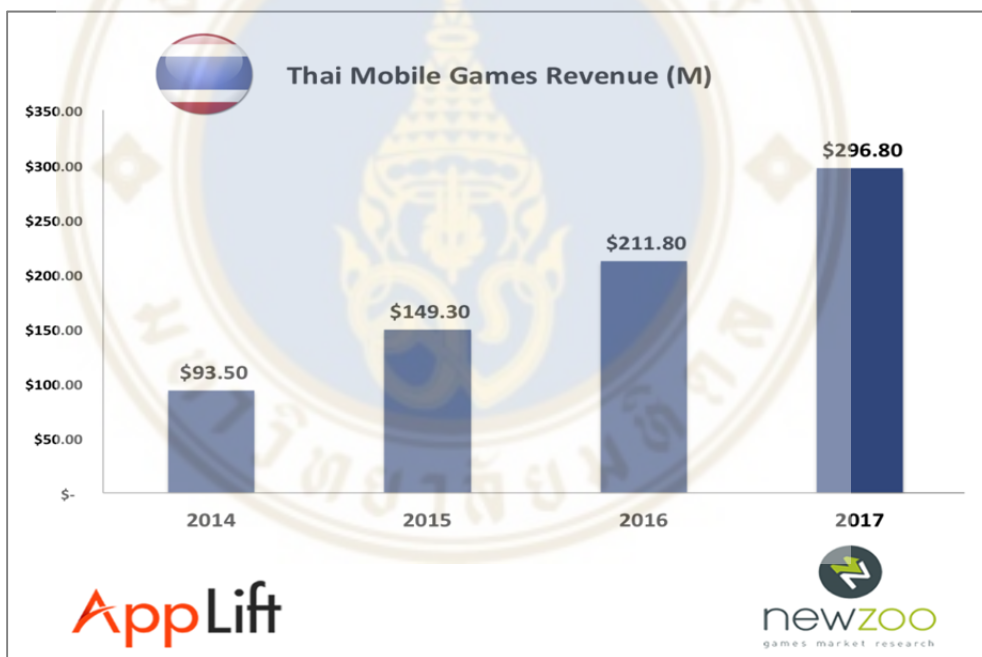
ภาพที่ 1.3 แสดงข้อมูลมูลค่าตลาดในอุตสาหกรรมเกมในกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Southeast Asia) ค.ศ. 2013 – 2017

โดยในปี ค.ศ. 2015 คิดเป็น 55 เปอร์เซ็นต์ ของผู้เล่นไทยที่ใช้เงินไปกับเกมประมาณ \$35 ดอลลาร์ต่อคน/ต่อปี ถ้ามองในมุมการใช้จ่ายกับเกม นับว่าเป็นมาตรฐานสูงสุดในของอุตสาหกรรมเกมในกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Southeast Asia) โดยในปี ค.ศ. 2017 ผู้เล่นไทยมีจำนวนรวมประมาณ 18.3 ล้านคน

ทั้งนี้ อุตสาหกรรมเกมในประเทศได้ถูกจัดอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัลหรือดิจิทัลคอนเทนต์ (Digital Content) ซึ่งจะประกอบไปด้วยอุตสาหกรรมแอนิเมชัน อุตสาหกรรมเกม และอุตสาหกรรมคาแรคเตอร์ ซึ่งในบรรดาอุตสาหกรรมทั้งสามนี้จะเห็นว่า อุตสาหกรรมเกมมีมูลค่าตลาดที่มากกว่าครึ่งของอุตสาหกรรมแอนิเมชันและอุตสาหกรรมคาแรคเตอร์รวมกัน โดยหากมาพิจารณารายได้ในอุตสาหกรรมเกม โดยเฉพาะรายได้จาก platform เกมบนมือถือ (Mobile Game) เนื่องจากการพัฒนาของมือถือที่ต้นทุนต่ำลง เข้าถึงกลุ่มคนที่มากขึ้น การดาวน์โหลด เกมจากมือถือ เช่น Apple Store และ Play Store มีราคาต่ำกว่าเมื่อเทียบกับ โปรแกรมกับอุปกรณ์อื่นๆ ทั้งยังสามารถเล่นฟรีหรือมีสปอนเซอร์ให้การสนับสนุนเกมที่ต้องเสียเงินดาวน์โหลดมาเล่นหรือฟรีเมื่อเล่นเกม โดยจะเห็นได้ว่าการเพิ่มขึ้นของรายได้จาก platform เกมบนมือถือ (Mobile Game) อย่างต่อเนื่องและมีนัยสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงการได้รับความนิยมที่เพิ่มขึ้น ด้วยเทคโนโลยีการพัฒนาที่ทันสมัยของมือถือ และความนิยมของผู้เล่นเกม ภายในประเภทที่นิยมเกมที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ และกระแสของ e-sport หรือการแข่งขันเกมบนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์รูปแบบต่างๆที่กำลังมาแรง โดยบุคคลในแวดวงการเล่นเกมเชื่อว่า วิทยุให้ความสนใจกับ e-Sports ร่วมกับการ Live สดการแข่งขันเป็นอย่างมาก ยิ่งทำให้ตลาดเกมมีความน่าสนใจและมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง อ้างอิงข้อมูลจาก Newzoo หน่วยงานสำรวจทางการตลาดได้ให้ข้อมูลว่ามูลค่าการใช้จ่ายของตลาดเกมไทยในปี ค.ศ. 2017 อยู่ที่ \$597 ล้านดอลลาร์ และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็น \$2,000 ล้านดอลลาร์ในปี ค.ศ. 2025 และมีอัตราเติบโตต่อเนื่อง 15% ต่อปี ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 1.4, 1.5 และ 1.6 ตามลำดับ

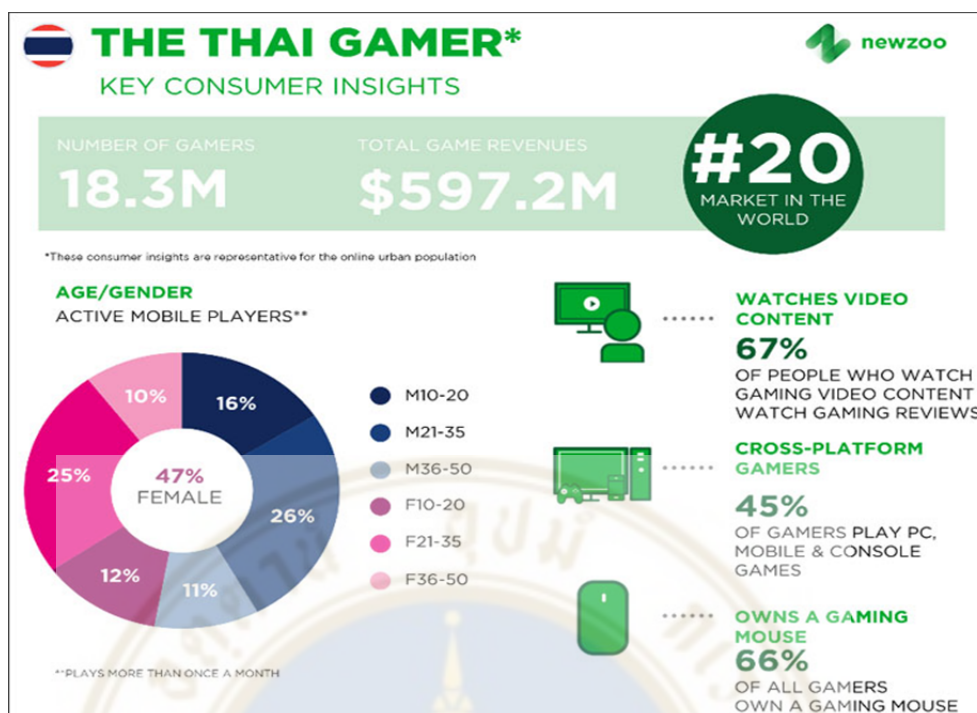


ภาพที่ 1.4 แสดงข้อมูลมูลค่าตลาดของอุตสาหกรรมดิจิทัลคอนเทนต์



ภาพที่ 1.5 แสดงข้อมูลรายได้จากเกมมือถือในประเทศไทย ค.ศ. 2014 – 2017





ภาพที่ 1.6 แสดงข้อมูลวิเคราะห์ผู้เล่นเกมในประเทศไทย ค.ศ. 2017

## 1.2 ประวัติองค์กร

บริษัท กีฬา เกมส์ จำกัด ได้ทำการก่อตั้งเมื่อวันที่ 4 เดือนเมษายน ปีพ.ศ. 2560 โดยเริ่มจาก คุณชัชวาล การุณยะวนิช และกลุ่มเพื่อน พร้อมทั้งผู้จัดพิมพ์และนักพัฒนาเกม (game publishers and developers) ระดับผู้เชี่ยวชาญในประเทศไทย ที่มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในวงการเกมทั้งในไทยและต่างประเทศมาร่วมมือกัน โดยมุ่งมั่นที่จะนำเสนอเกมที่มีคุณภาพสูงไปยังตลาดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับพันธมิตรเพื่อตอบสนองเป้าหมายร่วมกัน

## 1.3 รายละเอียด บริษัท กีฬา เกมส์ จำกัด

บริษัท กีฬา เกมส์ จำกัด เป็นสถานประกอบการโดยมีรายละเอียดของสถานที่ตั้งและรายละเอียดการจดทะเบียนดังแสดงในตารางที่ 1.1 และภาพที่ 1.7

ตารางที่ 1.1 ที่อยู่และรายละเอียดการจดทะเบียน

ประเภทกิจการ	บริษัท
เลขทะเบียนนิติบุคคล	0105560068542
วันจดทะเบียน	25/04/2017
สภาพกิจการ	ยังดำเนินกิจการอยู่
ทุนจดทะเบียนแรกเริ่ม	10,0000,000
ที่ตั้ง	13/1-2 ซ.วัดเทวสุนทร แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 (ดังรูปภาพที่ 1.7)
ประเภทธุรกิจ	ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการพัฒนาซอฟต์แวร์ และซอฟต์แวร์ ที่เกี่ยวกับเกมส์ รวมถึงการผลิต และการจัดหามาซึ่งซอฟต์แวร์ แอปพลิเคชัน และแพคเกจต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
ขนาดธุรกิจ	ขนาดเล็ก
โทรศัพท์	02-953-2900



ภาพที่ 1.7 แผนที่แสดงที่ตั้งของบริษัท กิก้า เกมส์ จำกัด

## 1.4 วิสัยทัศน์/ พันธกิจ

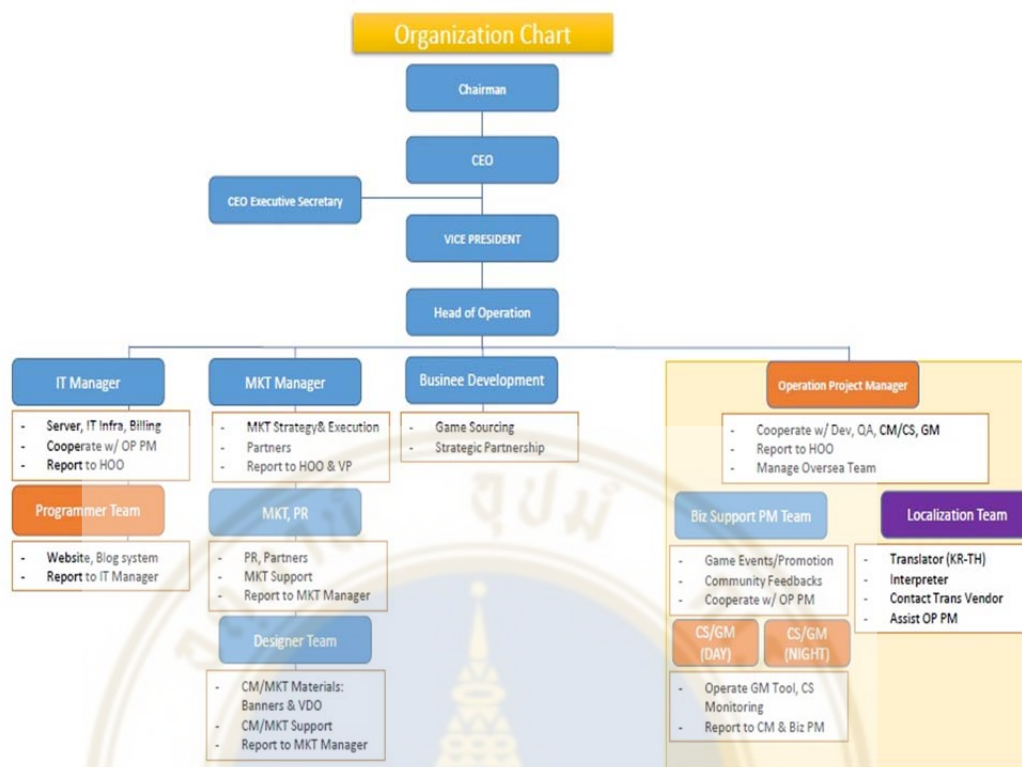
วิสัยทัศน์ของบริษัท ก็ก้าว เกมส์ จำกัด นั้นคือ การดำเนินกิจการโดยมุ่งหวังการเติบโตอย่างยั่งยืน เพื่อให้พนักงานและบริษัทเติบโตไปด้วยกัน เพื่อเป็น “NUMBER ONE MOBILE GAME PUBLISHER IN SOUTHEAST ASIA”

สำหรับพันธกิจของบริษัท ก็ก้าว เกมส์ จำกัด นั้นในฐานะ GAME PUBLISHER เรามุ่งมั่นที่จะนำเสนอเกมที่มีคุณภาพสูงไปยังตลาดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ พร้อมๆ กับการมุ่งมั่นที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับพันธมิตรของเรา ซึ่งเราเห็นว่ามีเป้าหมายร่วมกันเช่นเดียวกัน ด้วยประสบการณ์ที่หลากหลายในการพัฒนาเกม (game development) และการดำเนินงานของเรที่มีความชำนาญพร้อมกับความซื่อสัตย์ในการดำเนินการและการเป็นพันธมิตรผู้ร่วมสนับสนุนที่ดี รวมถึงเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เล่นเกมของเราให้สูงที่สุด

## 1.5 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรของบริษัท ก็ก้าว เกมส์ จำกัด ประกอบไปด้วยประธานบริษัท ประธานกรรมการบริหาร กรรมการผู้จัดการและหัวหน้าใหญ่ฝ่ายปฏิบัติการ โดยมีการแบ่งฝ่ายปฏิบัติการออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ ส่วนแรก ฝ่าย IT ที่จะดูแลเกี่ยวกับระบบ IT ทั้งหมดในองค์กร และจะมีทีมโปรแกรมเมอร์ที่คอยดูแล website, blog และการทำรายงานสรุป ส่วนที่สองเป็นฝ่ายการตลาด ซึ่งจะประกอบไปด้วยการวางแผนการตลาด การสื่อสารประชาสัมพันธ์ รวมถึง designer team ที่ดูแล banner, video ต่างๆ ส่วนที่สามเป็นฝ่ายพัฒนาธุรกิจที่มีหน้าที่เป็น game sourcing และการวางกลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ และสุดท้ายจะเป็นส่วนเป็นฝ่ายที่ดูแลการจัดการ project ซึ่งถือเป็นฝ่ายที่เป็นหลักสำคัญในการดำเนินกิจการในปัจจุบันรวมมีพนักงานจำนวน 34 คน โดยสามารถสรุปเป็นผังองค์กรได้ตามภาพที่ 1.7





ภาพที่ 1.8 ฝั่งองค์กร

## 1.6 สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัท กี้ก้า เกมส์ จำกัด

เนื่องจากบริษัทได้เริ่มก่อตั้งและเปิดตัวได้ไม่นานคือในปี 2017 ที่ผ่านมา ทำให้บริษัทยังไม่เป็นที่รู้จักแก่บุคคลทั่วไปมากนักและยังไม่มีการบริหารจัดการโดยเฉพาะด้านบุคลากรที่เป็นระบบ ซึ่งบริษัท กี้ก้า เกมส์ จำกัด ถือเป็นธุรกิจที่มีความเฉพาะด้าน คือเป็นธุรกิจที่ให้บริการเกี่ยวกับเกม จึงเกิดความยากในการสรรหาบุคลากร ที่มีความรู้ ความเข้าใจและมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจของอุตสาหกรรมเกม ที่เพียงพอต่อการดำเนินงาน

## 1.7 ปัญหาที่เกิดขึ้น

จากรายละเอียดข้างต้น เรียกได้ว่าเป็นส่วนที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของบริษัท กี้ก้า เกมส์ จำกัด โดยเฉพาะปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจนั้น ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยที่ทางบริษัทยังไม่สามารถควบคุมได้แม้จะเป็นปัจจัยภายในเองก็ตาม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อรายได้ของธุรกิจ เนื่องจากมีจุดอ่อนทางการบริหารภายในด้านการจัดสรรบุคลากร ซึ่งกระทบต่อการเพิ่มรายได้

การเติบโตของบริษัท เกิดความล่าช้าติดขัดในการทำงาน หากบริษัท ก็ก้าว เกมส์ จำกัด ต้องการให้บริษัทมีการเติบโตอย่างยั่งยืนแล้ว ทางผู้จัดทำเห็นว่าบริษัท ก็ก้าว เกมส์ จำกัด ยังต้องมีการพัฒนาแก้ไข ที่สามารถช่วยให้อบริษัทสามารถพัฒนาและเติบโตต่อไปได้อย่างมีศักยภาพ



## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ

จากปัญหาที่ได้กล่าวไปในบทที่ 1 นั้น ทำให้การดำเนินการของบริษัท กิก้า เกมส์ จำกัด นั้นเกิดปัญหาและเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เข้าใจถึงต้นตอของปัญหาอย่างแท้จริงจึงเลือกเครื่องมือเพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยแบ่งออกเป็นสองส่วน คือ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ส่งผลให้เกิดปัญหา โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก 2 เครื่องมือ คือ เครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL) และ แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model) สำหรับเครื่องมือที่จะใช้เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่ส่งผลให้เกิดปัญหามี 2 เครื่องมือ คือ โมเดลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (VRIN), การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน/โอกาส-อุปสรรค(SWOT) และ เครื่องสุดท้ายคือ การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) ทั้งนี้ผลจากการวิเคราะห์จะถูกนำไปจัดทำกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาให้กับบริษัท กิก้า เกมส์ จำกัด ต่อไป

### 2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

#### 2.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL)

สำหรับเครื่องมือนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อธุรกิจว่ามีผลกระทบมากหรือน้อยเพียงใด โดยแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อดังนี้

- ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economics Factor) รายได้และการเติบโตของเกมในไทย มีมูลค่ามากเป็นอันดับ 3 ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Southeast Asian) รองจาก อินโดนีเซียและฟิลิปปินส์ ซึ่งมูลค่าของอุตสาหกรรมเกมในไทยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องอย่างมีนัยสำคัญ และมีมูลค่ามากกว่าอุตสาหกรรมแอนิเมชันและอุตสาหกรรมคาเรคเตอร์ หรือเกินกว่าครึ่งของตลาดดิจิทัลคอนเทนต์
- ปัจจัยทางด้านสังคม (Social Factor) ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรมของสภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อความต้องการของลูกค้าเกมออนไลน์และขนาดของตลาดเกมที่มีศักยภาพ ซึ่งในสังคมไทยส่วนหนึ่งยังมีทัศนคติต่อการเล่นเกมไปในทางเชิงลบ เช่น การเล่นเกมจะส่งผลเสียต่อการเรียน การทำงาน รวมถึงด้านสุขภาพ แม้ว่าจะมีกระแสนิยมอย่างแพร่หลายในเชิงสร้างสรรค์ในการยอมรับว่าเกมจัดอยู่ในประเภทของกีฬาชนิดหนึ่ง

- ปัจจัยทางการเมือง (Political Factor) รัฐบาลยังไม่มียุทธศาสตร์ด้านอุตสาหกรรมเกมโดยตรง แต่มีนโยบายการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมดิจิทัลในเขตพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ EEC (คาดว่าในปี 2561-2562) และการสนับสนุน Digital Startup เปลี่ยนผ่านไทยไปสู่ยุคดิจิทัล 4.0 ถือเป็นส่งเสริมในทางอ้อมและเอื้อประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมเกม

- ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technology Factor) การเติบโตอย่างรวดเร็วของสมาร์ตโฟนที่สามารถพกพาไปได้ทุกที่ทุกเวลา และระบบเครือข่าย 4G ที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงและกำลังขยายตัวอย่างรวดเร็ว ในยุคของ digital lifestyles เป็นประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมเกมในทางที่ดี

โดยจากการวิเคราะห์เครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL) สามารถสรุปผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลด้านบวกหรือด้านลบกับธุรกิจรับเหมาก่อสร้างได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สรุปผลกระทบที่เกิดขึ้นกับธุรกิจรับเหมาก่อสร้างจากการวิเคราะห์ PESTEL

Factor	Effect
ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economics Factor)	(+)
ปัจจัยทางด้านสังคม (Social Factor)	(-)
ปัจจัยทางการเมือง (Political Factor)	(+)
ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technology Factor)	(+)

### 2.1.2 แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model)

หลังจากที่ได้วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL) ไปแล้วนั้น อีกเครื่องมือที่จะสามารถวิเคราะห์ผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัท ก็คือ เกมส์ จำกัด คือ แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model) เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมภายในอุตสาหกรรมว่ามีแรงกดดันหรือมีระดับความเข้มข้นในการแข่งขันในระดับต่างๆ กัน ซึ่งแรงกดดันและระดับความเข้มข้นของการแข่งขันนี้จะเป็นตัวกำหนดถึงศักยภาพในการทำกำไรหรือศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรม การวิเคราะห์ดังกล่าวนำมาสู่การตระหนักรู้ในศักยภาพการแข่งขันของบริษัท และใช้ประกอบการพิจารณาหากลยุทธ์ที่เหมาะสมในการแข่งขันทางธุรกิจ จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ 5 ปัจจัยเกี่ยวข้อง (Five competitive forces) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- การเข้าตลาดใหม่ (Threat of New Entrants) อุปสรรคในการเข้าสู่ธุรกิจเกมพั블ิชเซอร์ของรายใหม่สูง ทุกบริษัทที่จะเริ่มธุรกิจได้จำเป็นต้องมี connection กับทั้งทาง supplier และ influencer ทาง social network ที่ดี มีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ตลาด รวมถึงช่องทางในการนำเกมที่มีแนวโน้ม

ที่จะก่อเกิดศักยภาพเข้ามา และในช่วงเริ่มต้นของการเริ่มธุรกิจเกมพัลลิกเซอร์จำเป็นต้องใช้เงินทุนจำนวนมากในการลงทุนทางด้านอุปกรณ์เทคโนโลยีอีกด้วย

- การแข่งขันในตลาด (Rivalry Among Existing Competitors) การแข่งขันธุรกิจเกมพัลลิกเซอร์นั้นขึ้นกับความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์เกมและตลาดเกม รวมทั้งช่องทางในการทำการตลาดและช่องทางการนำเสนอเกมไปสู่ผู้บริโภค รวมทั้งการมี connection กับทั้งทาง supplier และ influencer ทาง social network ที่ดี

- อุปสรรคจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitution) เนื่องจากยังมีเกมใน console อื่นที่เป็นที่นิยม เช่น Play Station, PC เป็นต้น ซึ่งอาจจะตอบสนองกับ ผู้เล่นเกมประเภท hard core player หรือผู้เล่นที่นิยมการเล่นเกมที่ยาก ทำทายกว่า ภาพสวยและมีรายละเอียดมากกว่าการเล่นเกมออนไลน์บนมือถือ

- อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Power bargain of Buyers) เนื่องจากประเภทของเกมที่มีความหลากหลาย และมีการแข่งขันในการพัฒนาเกมใหม่ๆ ออกมาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริโภคสามารถเลือกบริโภคเกมที่เป็นกระแสและมีความนิยมจากหลายๆ เกม ได้

- อำนาจต่อรองของผู้ขาย (Power bargain of suppliers) เจ้าของลิขสิทธิ์จากต่างประเทศของเกมถือเป็นซัพพลายเออร์ซึ่งมี resource โดยเฉพาะเป็นเกมที่เป็นที่นิยมหรือเกมดัง ซัพพลายเออร์เหล่านี้จะมีอำนาจสามารถมีอิทธิพลในการคิดค่าลิขสิทธิ์ในราคาที่สูงเพื่อหากำไรบางส่วน

- จากการวิเคราะห์ในแต่ละด้านของแรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model) สามารถสรุปผลกระทบต่อธุรกิจเกมพัลลิกเซอร์ที่จะส่งผลกระทบต่อบริษัท ก็ถ้า เกมส์ จำกัด ได้ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 สรุปผลกระทบจากการวิเคราะห์ในแต่ละด้านของแรงกระทบทั้ง 5 (Five Forces Model)

Factor	Effect
การเข้าตลาดใหม่ (Threat of New Entrants)	(+)
การแข่งขันในตลาด (Rivalry Among Existing Competitors)	(=)
อุปสรรคจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitution)	(=)
อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Power bargain of Buyers)	(-)
อำนาจต่อรองของผู้ขาย (Power bargain of suppliers)	(-)



## 2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

### 2.2.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน, โอกาส-อุปสรรค (SWOT)

การวิเคราะห์จุดแข็ง, จุดอ่อน, โอกาสและ อุปสรรค เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งจะทำให้สามารถเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง โดยพิจารณาจาก 4 มุมมอง คือ

- จุดแข็ง (Strength)
- จุดอ่อน (Weakness)
- โอกาส (Opportunity)
- อุปสรรค (Threat)

โดยผลลัพธ์ที่ได้มาจะทำให้องค์กรทราบถึงปัญหาสำคัญที่อาจทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานตามเป้าหมายที่ต้องการได้ในอนาคต อันจะนำมาซึ่งการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาและทำให้องค์กรมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยสามารถอธิบายทั้ง 4 มุมมอง ได้ดังนี้

- จุดแข็ง (Strength) คือ ความสามารถและสถานการณ์ที่ดีภายในองค์กร โดยเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรว่าสิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กร ที่สามารถนำมาพัฒนาเป็นความสามารถในการแข่งขันได้
- จุดอ่อน (Weakness) คือ ความสามารถและสถานการณ์ที่เป็นข้อด้อยขององค์กร โดยเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรว่าสิ่งใดเป็นจุดด้อยหรือข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป
- โอกาส (Opportunity) คือ เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรว่าปัจจัยใดที่จะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์และประสบความสำเร็จได้
- อุปสรรค (Threat) คือ เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรว่าปัจจัยใดที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านลบหรือเป็นปัจจัยที่ขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรไปสู่เป้าหมาย

โดยจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของบริษัท ก็ก้าว เกมส์ จำกัด ได้ผลลัพธ์ 4 ประเด็น ดังนี้

### 2.2.1.1 จุดแข็ง (Strength)

- คุณภาพและการบริการ โดยบริษัทตั้งมั่นยึดถือในคุณภาพและบริการ ที่ให้กับลูกค้าและซัพพลายเออร์ ให้เป็นไปตามมาตรฐานและมีความถูกต้องของข้อมูลที่สามารถตรวจสอบได้ ให้เกิดผลงานที่นำมาซึ่งความพึงพอใจทั้งลูกค้าและซัพพลายเออร์ของบริษัท

- ความสามารถในการบริหารงาน บริษัทมีผู้นำและทีมที่มีประสบการณ์ทำงานในวงการและในบริษัทชั้นนำด้านเกมในต่างประเทศมาเป็นเวลากว่า 5 ปี

- การมี connection ที่ดีกับบริษัทเกมที่มีชื่อเสียงในเกาหลี

- การมี partner ในเวียดนามและอินโดนีเซีย ซึ่งเป็นประเทศที่มีการเติบโตของอุตสาหกรรมเกมสูง ที่ช่วยสนับสนุนกันในการดำเนินงาน

### 2.2.1.2 จุดอ่อน (Weakness)

- บริษัทเพิ่งก่อตั้งได้ไม่นาน ทำให้ยังไม่เป็นที่รู้จักในไทยมากนัก

- บริษัทยังขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้และเชี่ยวชาญในงาน ทำให้การดำเนินงานอาจเกิดความล่าช้าได้

### 2.2.1.3 โอกาส (Opportunity)

- การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ การพัฒนาคุณภาพของเครือข่ายสัญญาณมือถือและการพัฒนาเทคโนโลยีบนระบบมือถือ /iPad /tablet ที่มีคุณภาพประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ช่วยอำนวยความสะดวกต่อธุรกิจเกมที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีต่างๆ เหล่านี้เป็นหลักในการดำเนินการให้ดียิ่งขึ้น

- กระแสการของเกมที่กำลังเติบโตและแพร่หลายในวงกว้างมากขึ้น ทำให้มีหลายมหาวิทยาลัยเปิดสาขาที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเกมโดยเฉพาะ ได้แก่

1. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์(TU)
2. มหาวิทยาลัยรังสิต(RSU)
3. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต(DPU)
4. มหาวิทยาลัยศรีปทุม(SPU)
5. มหาวิทยาลัยศิลปากร(SU)
6. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ(BU)
7. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง(KMITL)
8. มหาวิทยาลัยมหิดล(CMU)

### 2.2.1.4 อุปสรรค (Threat)

- ประเภทที่หลากหลายของเกม และเกมใน console อื่นๆ เช่น Play Station, PC เป็นต้น ที่อาจเข้ามาแบ่งส่วนตลาดจากเกมออนไลน์ตามกระแสนิยม

- ทักษะของบางกลุ่มในสังคมไทยยังติดภาพของเกมไปในทิศทางที่เป็นลบ

### 2.2.2 การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)

ห่วงโซ่แห่งคุณค่า หรือ Value Chain ที่คิดค้นโดย Michael E. Porter (1985) กล่าวถึงกระบวนการสร้างคุณค่าในแต่ละกิจกรรมที่องค์กรต้องการส่งมอบให้แก่ลูกค้า ซึ่งกระบวนการสร้างคุณค่านั้นเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องกันเป็นทอดๆ เหมือนห่วงโซ่ที่มีความเกี่ยวพันกัน เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า นอกจากนี้ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ยังนำไปใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการเปรียบเทียบองค์กรกับอุตสาหกรรม หรือเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น เพื่อเป็นการเปรียบเทียบ (Benchmarking) โดยกิจกรรมในห่วงโซ่แห่งคุณค่าแบ่งออกเป็น 2 กิจกรรม ดังนี้

กิจกรรมหลัก (Primary Activities) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการโดยตรง ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมย่อย 5 กิจกรรม ได้แก่

- Inbound Logistics การเริ่มกระบวนการดำเนินงาน (Operation Process) บริษัท กิก้าเกมส์ จำกัด สามารถแบ่งได้เป็น 2 กรณี คือ

1. เริ่มจากการวิเคราะห์วางแผนในการซื้อลิขสิทธิ์นำเข้ามาเกมจากซัพพลายเออร์หรือ Game Developer นั้นเอง
2. Game Developer เป็นผู้มาจัดจ้างให้บริษัททำการตลาด จัดจำหน่ายไปสู่ลูกค้า และติดตามข้อมูลของเกมนั้นๆ

- Operations มี Service Operation ในการให้บริการตามมาตรฐานและความถูกต้องของข้อมูลที่สามารถตรวจสอบได้

- Outbound Logistics บริษัท กิก้าเกมส์ จำกัด จะดำเนินการจัดสรรเกมลงไปตามช่องทางที่เป็น mobile platform ต่างๆ ไปยังผู้ใช้บริการเกม

- Sales and Marketing บริษัท กิก้าเกมส์ จำกัด มีการจัดพบปะ Game Developer เป็นประจำทุกปี ปีละ 2 ครั้ง ในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์เพื่อรักษฐานลูกค้าของบริษัทและให้การเจรจาติดต่อขอนำเข้าลิขสิทธิ์ในอนาคตมีความราบรื่นและรวดเร็ว ในส่วนของด้านผู้ใช้บริการเกมบริษัทมีกลยุทธ์การตลาดโดยผ่านทางช่องทางดังนี้

1. Online ได้แก่ UA Campaigns, Local onlinemedia, Viral Video และ Influencers
2. Offline ได้แก่ Co-promotion, TVC ADS, Offline Event และ OOH Media



- Services บริษัท กิก้า เกมส์ จำกัด มีการตรวจทานข้อมูลและบริการที่ส่งมอบให้ซัพพลายเออร์และมีการจัดทำ community และ customer service คอยให้คำปรึกษารับความคิดเห็นตอบกลับจากกลุ่มลูกค้าผู้เล่นและใช้บริการเกมอยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เป็นกิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนกิจกรรมหลักให้ดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย 3 กิจกรรม ได้แก่

- โครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ (การบริหารและการจัดการ) มีการดำเนินการบริหารและการจัดการโดยผู้บริหารระดับสูงในทุกขั้นตอน เพื่อเป็นการตรวจทานและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า

- การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (การคัดสรร การว่าจ้าง การฝึกอบรม) โดยบริษัท กิก้า เกมส์ จำกัด มีความสามารถในการคัดสรรและดูแลพนักงานอย่างดี รวมถึงมีการจัดอบรมและติดตามการทำงาน เพื่อให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญและได้ข้อมูลความถูกต้องของงานที่สุด

- เทคโนโลยี ถือเป็นสิ่งสำคัญในธุรกิจเกม บริษัท กิก้า เกมส์ จำกัด มีการติดตามข่าวสารข้อมูลและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีเทคโนโลยีที่ดีที่สุดในการช่วยสนับสนุนการดำเนินการขององค์กร

### 2.3 บทสรุปการวิเคราะห์ภาพรวมของบริษัท กิก้า เกมส์ จำกัด

จากการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือต่างๆ จะเห็นว่าธุรกิจเกมพั블ิชเซอร์นั้นยังมีอุปสรรคทั้งในด้านปัจจัยทางสังคม แต่ทั้งนี้บริษัท กิก้า เกมส์ จำกัด ก็ยังมีจุดแข็งในด้านของ connection ที่ดีทำให้สามารถรักษาลูกค้าเดิมที่เป็นลูกค้าต่างประเทศเป็นหลัก ด้วยคุณภาพการให้บริการและคุณภาพที่มีมาตรฐานมีความถูกต้องของข้อมูลที่สามารถตรวจสอบได้ ทำให้ยังมีโอกาสที่พัฒนาธุรกิจให้มีการต่อยอดผลกำไร และเป็นที่ยอมรับของลูกค้ารายอื่นๆ ได้มากยิ่งขึ้น แต่อาจต้องมีการบริหารการทำงานให้เป็นระบบให้การดำเนินงานราบรื่นและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### บทที่ 3

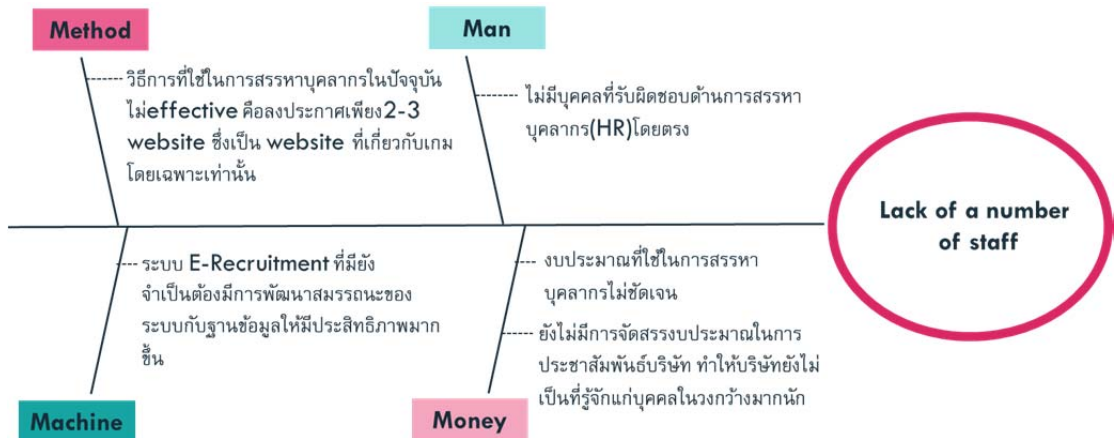
## ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น

นอกจากปัจจัยทั้งภายนอกและภายในที่ได้วิเคราะห์ไปในขั้นต้นแล้วนั้น ควรที่จะทราบขั้นตอนการดำเนินธุรกิจโดยภาพรวมเพื่อนำไปใช้วิเคราะห์เพิ่มเติมหรือใช้เพื่อระบุขั้นตอนที่เกิดปัญหาได้อย่างชัดเจน

#### 3.1 ขอบเขตของการพัฒนากระบวนการ

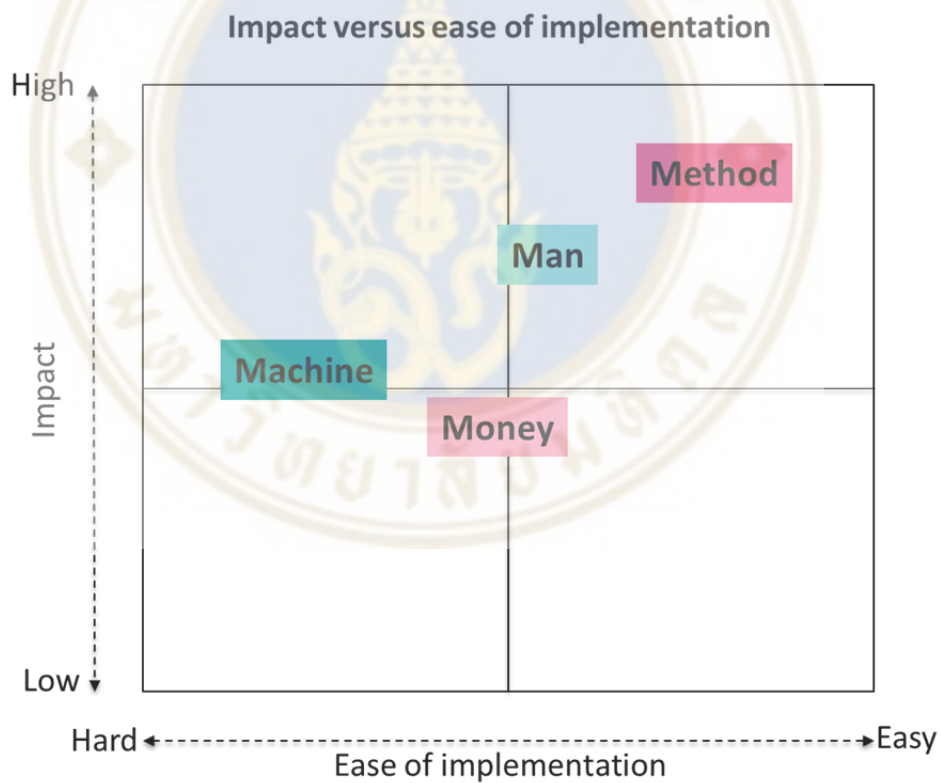
ขอบเขตที่จะนำมาศึกษาถึงปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขนั้นจะอยู่ในส่วนของจำนวนบุคลากรที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการ ซึ่งเมื่อทำการวิเคราะห์ด้วยแผนภูมิแกงปลาแล้วพบว่าการขาดแคลนบุคลากรมากจากปัจจัยหลัก 4 ปัจจัย ได้แก่

1. Man บริษัท กีก้า เกมส์ จำกัด ยังไม่มีบุคคลที่รับผิดชอบงานด้าน Human Resource (HR) หรือดูแลรับผิดชอบด้านการสรรหาบุคลากรโดยตรง
2. Method วิธีการที่ใช้ในการสรรหาบุคลากรในปัจจุบันยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรคือ ปัจจุบันทางบริษัท กีก้า เกมส์ จำกัด ได้ใช้ช่องทางในการลงประกาศสรรหาบุคลากร ผ่านทาง website เพียง 2-3 แห่ง และเป็น website ที่เกี่ยวข้องกับเกมโดยเฉพาะเท่านั้น
3. Money ด้านงบประมาณ บริษัท กีก้า เกมส์ จำกัด ยังไม่มีการกำหนดงบประมาณในการสรรหาบุคลากรที่ชัดเจน รวมไปถึงงบประมาณในการสื่อสารประชาสัมพันธ์องค์กรต่อสาธารณชนภายนอก ทำให้ บริษัท กีก้า เกมส์ จำกัด ยังไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้างมากนัก
4. Machine ระบบ E-Recruitment ที่มีของบริษัท กีก้า เกมส์ จำกัด ยังจำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของระบบกับฐานข้อมูลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้สามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้อย่างรวดเร็วและตรงตามความต้องการของบริษัท



ภาพที่ 3.1 แผนภูมิแก้งปลาสรุปปัญหาที่ทำให้บุคลากรในบริษัท ก็ก้า เกมส์ จำกัด ไม่เพียงพอ

ซึ่งเมื่อทำการวิเคราะห์ถึงจุดที่มีผลกระทบและง่ายต่อการดำเนินการแก้ไขได้ดังรูป



ภาพที่ 3.2 แผนภูมิแสดง จุดที่มีผลกระทบและง่ายต่อการดำเนินการแก้ไขของบริษัท ก็ก้า เกมส์ จำกัด

ซึ่งเมื่อวิเคราะห์จุดที่มีผลกระทบและง่ายต่อการดำเนินการแก้ไข พบว่าการแก้ไขปัญหาที่เป็นปัจจัยด้าน Method หรือวิธีการที่ใช้ในการสรรหาบุคลากร เป็นจุดสามารถแก้ไขได้ง่ายและมีผลกระทบที่ดีขึ้นได้มากที่สุด

หลังจากนั้นได้ทำการวิเคราะห์ถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาโดยมีวิธีการดังนี้

1. ประกาศรับสมัครงาน เช่น การโฆษณาทาง Internet ใน website จัดหางาน ชื่อต่าง ๆ และ website ของบริษัทเอง รวมทั้งประกาศรับสมัครจากพนักงานภายใน โดยให้พนักงานภายในแนะนำผู้สมัครงานมา

2. ทำการร่วมมือกับสถาบันการศึกษาที่เปิดหลักสูตรเกี่ยวข้องกับเกม ได้แก่

- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (TU)
- มหาวิทยาลัยรังสิต (RSU)
- มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต (DPU)
- มหาวิทยาลัยศรีปทุม (SPU)
- มหาวิทยาลัยศิลปากร (SU)
- มหาวิทยาลัยกรุงเทพ (BU)
- สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (KMITL)
- มหาวิทยาลัยมหิดล (CMU)

เพื่อให้อาจารย์แนะนำนิสิตนักศึกษาที่ใกล้จบการศึกษา หรือทำการจัดงานนัดพบแรงงานที่สถานศึกษาเหล่านี้

### 3.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนากระบวนการงาน

1. เพื่อสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาด้านการขาดแคลนบุคลากร ให้เพียงพอต่อความต้องการในการดำเนินงานในปัจจุบันและสามารถรองรับการดำเนินงานที่มากขึ้น เพื่อก่อให้เกิดรายได้ที่มากขึ้นในอนาคต

2. สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและซัพพลายเออร์ในการบริการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด

## บทที่ 4

### การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา

จากปัญหาในส่วนของการทำงานของบริษัท กิก้า เกมส์ จำกัด ที่พบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่เป็นผลกระทบต่อการค้าดำเนินการ อาจก่อให้เกิดการล่าช้าในการดำเนินการ ทำให้การดำเนินการไม่มีประสิทธิภาพและกระทบการรับงานเพิ่มเพื่อเพิ่มรายได้แก่องค์กร ดังนั้น บริษัท กิก้า เกมส์ จำกัด ควรพิจารณากลยุทธ์ที่จะช่วยปรับปรุงการบริหารจัดการการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยแบ่งตามลำดับขั้น ดังนี้

#### 4.1 กลยุทธ์ระดับ Corporate strategy

Growth Strategy: เติบโตอย่างต่อเนื่อง เน้นความสามารถในการบริหารและจัดสรรทรัพยากรขององค์กร ให้สามารถรับงานได้มากขึ้น เพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่บริษัท

#### 4.2 กลยุทธ์ระดับ Functional strategy

Operation Strategy: เน้นการเพิ่มจำนวนบุคลากร เพื่อเป็นการเพิ่ม capacity ขององค์กร ในการรองรับงานที่เข้ามา

#### 4.3 แนวทางการแก้ไขปัญหา

จากการปัญหาและวิเคราะห์กลยุทธ์ บริษัท กิก้า เกมส์ จำกัด คือวิธีประกาศรับสมัครงาน เช่น การโฆษณาทาง Internet ใน website จัดหางาน ชื่อต่าง ๆ และ website ของบริษัทเอง รวมทั้งประกาศรับสมัครจากพนักงานภายใน โดยให้พนักงานภายในแนะนำผู้สมัครงานเข้ามา และการทำการร่วมมือกับสถาบันการศึกษาที่เปิดหลักสูตรเกี่ยวข้องกับเกม ไม่ว่าจะเป็น TU, RSU, DPU, SPU, SU, BU, KMITL และ CMU เพื่อให้อาจารย์แนะนำนิสิตนักศึกษาที่ใกล้จบ หรือจัดงานนัดพบแรงงานที่สถานศึกษาเหล่านี้

เพื่อให้สามารถสรรหาพนักงานได้ตามความต้องการ ตั้งแต่งานที่มีความจำเป็นแต่ไม่  
 ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านเกม เช่น พนักงาน operator ไปจนถึงพนักงานที่จำเป็นต้อง  
 มีความรู้ความเชี่ยวชาญและทักษะเฉพาะด้านเกมเป็นอย่างดี โดยจะต้องมีการติดตามผลการทำงาน  
 อย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

#### 4.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

##### 4.4.1 ผู้บริหาร

- สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- สามารถรับงานเพิ่มเพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่องค์กร

##### 4.4.2 พนักงาน

ลดการรับภาระงานที่เกินมากเกินไปหรือเกินกว่าหน้าที่

##### 4.4.3 ลูกค้า

ได้รับการบริการที่รวดเร็ว ข้อมูลมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น



## บทที่ 5

### การกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ (Strategy Implementation) ถือว่าเป็นขั้นตอนสำคัญ เพราะเป็นการนำปัญหา สาเหตุ และกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์พิจารณา มาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติของบริษัท ก็ก้า เกมส์ จำกัด

นอกจากนี้เพื่อสร้างความสามารถทำงานของทีมงานให้สามารถแข่งขันและทำให้เกิดผลสำเร็จตามที่มุ่งหวังนั้น ต้องมีการจัดทำแผนการดำเนินการให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยทุกขั้นตอนของการทำงานต้องมีการสื่อสารระหว่างหน่วยงานจึงต้องมีการปรับวิธีการทำงานให้เกิดการร่วมมือกันในแต่ละฝ่าย ปรับความคิดการทำงาน สร้างแรงจูงใจให้ทุกคนในบริษัทและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันพัฒนาการทำงานให้การทำงานเป็นไปด้วยความสุข ความรวดเร็ว ลดจุดผิดพลาดต่างๆลง มีการทำงานที่เป็นระบบ ได้ตามระยะเวลาที่ตั้งไว้ ทั้งหมดนี้จึงควรมีการทำทั้งกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาว พร้อมการควบคุมด้วยตัวชี้วัดการดำเนินงาน KPI หรือ Key Performance Indicator เพื่อรองรับให้การพัฒนาระบบการทำงานใหม่นี้ให้บริษัทฯ สามารถเดินไปสู่ผลสำเร็จตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ได้จริง

#### 5.1 กลยุทธ์ระยะสั้น

ควรมีการบริหารจัดการ โดยสื่อสารให้ทุกหน่วยงานตระหนักรู้ถึงปัญหาที่พบในการดำเนินงาน และรับ feedback จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจะได้มีการวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหาวิธีอื่นร่วมกัน

นอกจากนี้ควรมีการกำหนด KPI ของแต่ละส่วนหรือแต่ละ โครงการ อาจแบ่งตามระดับความสำคัญของลูกค้าหรือความยากง่ายของโครงการ เพื่อสามารถทราบถึงประสิทธิภาพการทำงาน และสิ่งสำคัญของการทำงานคือการประสานงานร่วมกัน บริษัทฯจึงควรมีพื้นที่ให้ทุกหน่วยงานเข้ามาพบปะพูดคุยแชร์ประสบการณ์ทำงานร่วมกันเรียกว่าการทำ Cross Functional Communication อาจเป็นทุกวันๆ หนึ่งในแต่ละสัปดาห์ เพื่อให้ทุกหน่วยงานมีความเข้าใจกันมากขึ้น แลกเปลี่ยนแนวทางแก้ไขกันและกัน ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานช่วยเหลือกันเป็นทีมมากขึ้น

## 5.2 กลยุทธ์ระยะยาว

การบริหารโครงการ (Project Management) คือ การวางแผน การจัดการ การเฝ้า ติดตาม การควบคุม และการรายงานผลประเด็นต่างๆทั้งหมดของโครงการและการสร้างแรงจูงใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

ตารางที่ 5.1 แสดงตัวอย่างแผนงานหลักบริษัท กิก้า เกมส์ จำกัด โดยการใช้ Gantt Chart

Activity	Week													ตัวชี้วัด (KPI)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1. สํารวจตำแหน่งงานที่มีความต้องการ														%ความถูกต้องของข้อมูล
2. จัดทำ Job Analysis : Job Descriptions & Job Specifications														%ความถูกต้องของข้อมูล
3. จัดเตรียมหนังสือสัญญา(ข้อตกลง)ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยเป้าหมาย														%ความถูกต้องของข้อมูล
4. จัดเตรียมแบบโฆษณาประชาสัมพันธ์														%ความถูกต้องของข้อมูล
5. ดำเนินการทำการร่วมร่วมมือกับมหาวิทยาลัย														%ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามJob Analysisเพิ่มขึ้น
6. ลงโฆษณาประชาสัมพันธ์ตาม websites ทางการที่มีชื่อเสียง														%ผู้สมัครเพิ่มขึ้น
7. Review application & Determine short-list														
8. จัดตารางสัมภาษณ์ short-list candidates														
9. สัมภาษณ์ short-list candidates														
10. Select & Hire the candidates														ได้บุคลากรตามที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานครบตามความต้องการ
11. ติดตามและประเมินผลของโครงการ														บุคลากรทำงานได้เหมาะสมกับตำแหน่งงานครบตามความต้องการ



### 5.2.1 ด้านการศึกษาวิธีการทำงาน

จัดตั้งทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญในการสำรวจวิธีการทำงานของทีมงาน ตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบโครงการตั้งแต่รับงานมา การส่งต่อข้อมูล การจัดหาแรงงาน การจัดสรรเวลาบริหารงาน ให้สามารถส่งงานได้ก่อนกำหนดเวลากับลูกค้า เป็นต้น เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการพิจารณาการสรรหาตำแหน่งงานที่มีความต้องการ และการจัดทำ Job Analysis รวมถึงการจัดเตรียมหนังสือสัญญา (ข้อตกลง)ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยเป้าหมายและแบบ โฆษณาประชาสัมพันธ์ ที่เหมาะสม จะใช้เวลา 3 เดือน เพื่อให้สามารถออกแบบได้สอดคล้องกับการทำงานจริงให้ได้มากที่สุด แล้วจึงไปสู่ขั้นตอนการพิจารณาคัดเลือกและขั้นตอนสุดท้ายคือการสรุปการจัดจ้างผู้สมัครที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานครบถ้วนตามความต้องการและจัดทำแผนการติดตามผลการทำงาน เช่น การติดตามปัญหาที่พบในการทำงานจริง โดยอาจเป็นการสรุปเป็นหัวข้อและหาสาเหตุเพื่อดำเนินการปรับปรุงให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวและราบรื่นมากที่สุด

### 5.2.2 การตั้งเป้าหมาย KPI และรูปแบบรายงานผล

จากข้อมูลที่ได้จากการสำรวจการดำเนินงานจะพบว่าในแต่ละโครงการต้องใช้เวลาการดำเนินงานมากน้อยเท่าใดในแต่ละรูปแบบของโครงการที่แตกต่างกัน และทำให้สามารถวิเคราะห์ได้ถึง การปิดโครงการควรต้องมีการกำหนดเวลาล่วงหน้าไว้อย่างน้อยก็วันก็เดือน เพื่อสามารถชี้ชัดและกำหนดระยะเวลาของแต่ละงานย่อยลงไปในแต่ละโครงการได้อีกว่าต้องมีการจัดสรรเวลาการทำงานให้เหมาะสมอย่างไร ให้การทำงานตลอดโครงการได้ตามความต้องการ

ในส่วนของรูปแบบรายงานผลควรจะมีการเปรียบเทียบความถูกต้องของการทำงานกับระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ และภาพรวมของทั้งโครงการสำเร็จได้ทันตามความต้องการหรือไม่ ในการตั้งระบุแต่ละกิจกรรมควรมีรูปแบบการรายงานผลที่ชัดเจนและมอบหมายผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดจุดผิดพลาดแต่ละจุดน้อยที่สุด รวมถึงหากไม่สามารถทำตามแผนที่วางไว้ควรมีแผนสำรองในการปฏิบัติงานจริง

### 5.2.3 ด้านการบริหารคน

ก่อนการเริ่มการเปลี่ยนแปลงควรมีการสื่อสารให้ทีมงานทุกคนที่เกี่ยวข้องรับทราบถึงความจำเป็นและเร่งด่วนที่จะต้องปรับวิธีการทำงาน ควรแสดงข้อมูลสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ตั้งแต่สถานการณ์ของปัจจุบันที่ทำให้เกิดปัญหา จนมาถึงแนวทางการจัดการแก้ไขด้วยวิธีดังกล่าว เพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกันและเห็นถึงความสำคัญของโครงการนี้

### 5.3 ความเสี่ยงในการปฏิบัติกลยุทธ์

ความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ ที่อาจส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ อย่างไม่สามารถคาดการณ์ได้ ความเสี่ยงมีโอกาสเกิดขึ้นได้เสมอในอนาคต ซึ่งความเสี่ยงของเหตุการณ์อาจทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่ดั่งเป้าหมายหรือกำหนดไว้ เกิดความผิดพลาดล้มเหลว ส่งผลกระทบต่อการทำงานทำให้ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

#### 5.3.1 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Risk Identification)

การทำธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมาย องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นเช่นไร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ ผู้บริหารควรต้องพิจารณาถึงปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน ระบบงาน ภัยธรรมชาติ การเมือง ซึ่งเป็นความเสี่ยงจากทั้งจากภายนอกและภายใน การบ่งชี้เหตุการณ์จะทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีข้อมูลเพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยงและหาแนวทางลดโอกาสหรือลดความรุนแรงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ต่อไป

สำหรับการบ่งชี้เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัท ก็คือ เกมส์ จำกัด ผู้ศึกษาได้พิจารณาแล้วว่ามีความเสี่ยง 3 ด้านหลัก คือ

- ความเสี่ยงจากการสรรหาบุคลากรที่เป็นนักศึกษาจบใหม่จากมหาวิทยาลัยมีช่วงเวลาที่จำกัด แม้ว่าจะได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามเป้าหมาย
- ความเสี่ยงจากบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือก อาจไม่สามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย เนื่องจากการสัมภาษณ์อาจไม่ครอบคลุมกับความสามารถในการทำงาน
- ความเสี่ยงจากบุคลากรที่เป็นนักศึกษาจบใหม่ เข้ามาทำงานเพียงแค่อำนาจประสบการณ์ ทำให้การเข้ามาทำงานกับบริษัทในระยะเวลาไม่นาน

ซึ่งเหตุการณ์ความเสี่ยงทั้ง 3 เหตุการณ์ จำเป็นต้องมีการประเมินความเสี่ยง เพื่อเลือกวิธีการดำเนินการจัดการต่อไป

#### 5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมิน โอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ โดยในขณะที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ แต่เหตุการณ์ที่เกิดอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ ทำให้การประเมินความเสี่ยงโดยทั่วไปประกอบด้วย 2 มิติดังนี้

- โอกาส (Likelihood) หมายถึง เหตุการณ์มีโอกาสดังเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
  - ผลกระทบ (Impact) หมายถึง เหตุการณ์มีผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด
- โดยการประเมินความเสี่ยงของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด สามารถอธิบายได้ดังตารางที่

5.2 ดังนี้

ตารางที่ 5.2 แสดงตารางการประเมินความเสี่ยงของบริษัท กีก้า เกมส์ จำกัด

		Probability		
		Low	Medium	High
Degree of impact	High		2	3
	Medium			1
	Low			

จากตารางที่ 5.2 แสดงให้ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับบริษัท กีก้า เกมส์ จำกัด ดังนี้

- ด้านความเสี่ยงจากการสรรหาบุคลากรที่เป็นนักศึกษาจบใหม่จากมหาวิทยาลัยมีช่วงเวลาที่จำกัด แม้ว่าจะได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามเป้าหมาย อาจส่งผลล่าช้าต่อการสรรหาบุคลากรที่จะเข้ามาการทำงาน จะส่งผลกระทบต่อบริษัทในระดับปานกลางและมีโอกาสเกิดสูง จะทำให้ระบบการดำเนินงานติดขัดและการทำงานช้าลงได้

- ด้านความเสี่ยงจากบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือก อาจไม่สามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย เนื่องจากการสัมภาษณ์อาจไม่ครอบคลุมกับความสามารถในการทำงาน อาจทำให้เกิดการติดขัดในการทำงานและเกิดข้อผิดพลาดได้ ซึ่งกระทบต่อองค์กรในระดับปานกลาง และมีโอกาสเป็นไปในระดับปานกลาง

- ด้านความเสี่ยงจากบุคลากรที่เป็นนักศึกษาจบใหม่ เข้ามาทำงานเพียงแค่อาประสบการณ์ ทำให้การเข้ามาทำงานกับบริษัทในระยะเวลายาวนาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กรในระดับสูง และมีโอกาสเป็นไปในระดับสูงมาก จะทำให้องค์กรมีอัตรา turnover ที่สูง การทำงานติดขัดล่าช้า การไม่ต่อเนื่องของการทำงาน เนื่องจากต้องคอยสรรหาบุคลากรใหม่เข้ามาเรื่อยๆ

จากการประเมินความเสี่ยงทั้ง 3 เหตุการณ์จะเห็นว่า ความเสี่ยงดังกล่าวอยู่ในระดับที่เกินขอบเขตที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) คือเป็นพื้นที่บริเวณสีแดง ทำให้ต้องมีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ภายใต้ขอบเขตที่องค์กรสามารถยอมรับได้

### 5.3.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การตอบสนองความเสี่ยง คือการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยหลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ ได้แก่ การหลีกเลี่ยง การลด การจัดการและการยอมรับ ซึ่งจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงของบริษัท ก็ก้าว เกมส์ จำกัดจะเห็นว่าต้องทำการลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้น ให้ผลกระทบของความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยมีการจัดการตามตารางที่ 5.3 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.3 แสดงการตอบสนองความเสี่ยงของบริษัท ก็ก้าว เกมส์ จำกัด

ความเสี่ยง	วิธีการจัดการ
การสรรหาบุคลากรที่เป็นนักศึกษาจบใหม่จากมหาวิทยาลัยมีช่วงเวลาที่จำกัด แม้ว่าจะได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามเป้าหมาย	ทำแผนคำนวณอัตรากำลังบุคลากรในการสรรหาบุคลากรและจัดแผนการสรรหาให้เหมาะสม
บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือก อาจไม่สามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย เนื่องจากการสัมภาษณ์ อาจไม่ครอบคลุมกับความสามารถในการทำงาน	ตรวจสอบความรู้ความเข้าใจ ผลงานที่เกี่ยวข้อง และจัดให้มีการทดลองงาน
บุคลากรที่เป็นนักศึกษาจบใหม่ เข้ามาทำงาน เพียงแค่เอาประสบการณ์ ทำให้การเข้ามาทำงานกับบริษัทในระยะเวลายาวนาน	ทำสัญญาการทำงานขั้นต่ำ และทำแผนคำนวณอัตรากำลังบุคลากรในการสรรหาบุคลากร ป้องกันการขาดแคลน

### 5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

จากการระบุปัญหา วิเคราะห์ปัญหา ค้นหาสาเหตุ กำหนดกลยุทธ์ และการนำไปปฏิบัติใช้ ทำให้บริษัท ก็ก้าว เกมส์ จำกัดสามารถดำเนินงานตามแนวทางกลยุทธ์ระดับองค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยมี Strategy map ในด้านต่างๆดังนี้

ตารางที่ 5.4 แสดง Balanced scorecard ด้าน Strategy Map

Strategy Map	Objectives	Measures	Targets
Financial	รายได้เพิ่มขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริษัทสามารถรองรับงานและมีรายได้เพิ่มขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริษัทสามารถรองรับงานและมีรายได้เพิ่มขึ้น 30%</li> </ul>
Customer	Customer Satisfaction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถในการรองรับงานได้ตามความต้องการของลูกค้า</li> <li>• งานเสร็จตรงตามเวลา</li> <li>• complain ลดลง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถในการรองรับงานได้ตามความต้องการของลูกค้า 100%</li> <li>• งานเสร็จตรงตามเวลา 100%</li> <li>• complain ลดลง 80%</li> </ul>
Internal Business Process	บุคลากรมีความพร้อมทั้งจำนวนและความรู้ในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถทำงานที่ได้มาได้เสร็จตามเวลา</li> <li>• ผลงานที่ได้มีคุณภาพตามเกณฑ์ของบริษัท</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถทำงานที่ได้มาได้เสร็จตามเวลา 100%</li> <li>• %ผลงานที่ได้มีคุณภาพตามเกณฑ์ของบริษัท 100%</li> </ul>
Learning & Growth	พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและมีความรู้ความเข้าใจต่อ งาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บุคลากรมีความรู้ความสามารถพร้อมในการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• %ผลงานที่ได้มีคุณภาพตามเกณฑ์ของบริษัท 100%</li> <li>• งานเสร็จตรงตามเวลา 100%</li> </ul>

ซึ่งจะช่วยให้อุตสาหกรรม กอล์ฟ จำกัดสามารถที่จะดำเนินงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถลดความผิดพลาดและสร้างรายได้ผลกำไรให้บริษัทฯ ได้มากยิ่งขึ้น สามารถตอบสนองด้วยงานคุณภาพและการบริการที่รวดเร็วให้กับลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น จนเกิดเป็นภาพลักษณ์ใหม่ขององค์กร และควรหมั่นพัฒนามาตรฐานการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนต้องมีการประชาสัมพันธ์เพื่อเกิดการรับรู้และเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายและเติบโตได้อย่างยั่งยืนพร้อมไปกับการขยายตลาดในต่างประเทศได้อย่างน่าเชื่อถือในอนาคต

## บรรณานุกรม

กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ จำกัด. (2552). *สภาพธุรกิจ/อุตสาหกรรมเกมของประเทศไทย*.

เข้าถึงได้จาก: [http://www.thaifta.com/trade/study/animation\\_ch10.pdf](http://www.thaifta.com/trade/study/animation_ch10.pdf).

กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2559). *สรุปผลการสำรวจข้อมูลอุตสาหกรรมแอนิเมชัน*

*เกม และคาแรคเตอร์*. เข้าถึงได้จาก: <http://www.depa.or.th/sites/default/files/publication/files/DEPA%20Digital%20Content%202559.pdf>.

