

กลยุทธ์เพื่อการรักษา ส่วนแบ่งการตลาด
กรณีศึกษา บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ.2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

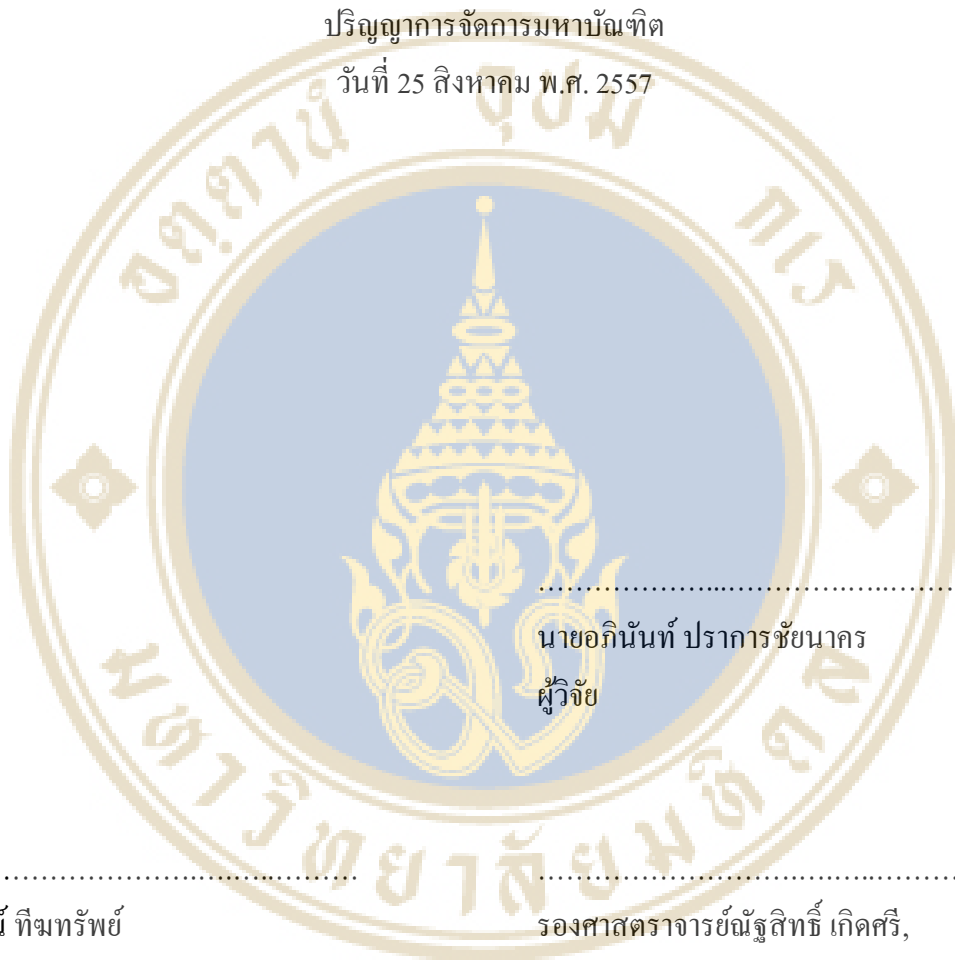
กลยุทธ์เพื่อการรักษาส่วนแบ่งการตลาด

กรณีศึกษา บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 25 สิงหาคม พ.ศ. 2557



นายอภิรักษ์ ปราการชัยนาคร
ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารธนา ปุณณกิติเกษม

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์



กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือของบุคคลหลายท่าน ข้าพเจ้าขอกราบ
ขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างสูงที่อบรมสั่งสอน ให้ความรู้ ข้อคิดเห็น ในทุกด้าน ขอกราบ
ขอบพระคุณ อาจารย์พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่ให้ข้อเสนอแนะ ให้คำปรึกษา
และตรวจสอบแก้ไขมาโดยตลอด รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ปรารณา ปุณณกิติเกษม คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ให้คำแนะนำในการปรับปรุง พัฒนาให้
สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์มาก

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และทุกคนในครอบครัวที่สนับสนุนและขอขอบคุณ
พี่น้องและเพื่อนทุกคนของผู้เขียน โดยเฉพาะเพื่อนและรุ่นพี่รุ่นน้องในสาขาการจัดการและกลยุทธ์
รุ่น 15C เป็นอย่างมากสำหรับความช่วยเหลือและกำลังใจตลอดระยะเวลาในการเรียนที่วิทยาลัยการ
จัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

อภิรักษ์ ปรากฏการณ์

กลยุทธ์เพื่อการรักษาส่วนแบ่งการตลาด

กรณีศึกษา บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

THE STUDY OF STRATEGY OF MAINTAIN MARKET SHARE IN ADVANCE INFO
SERVICE PUBLIC COMPANY LIMITED

อภินันท์ ปราการชัชวาล 5550485

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ฉัฐติทธิ์ เกิดศรี Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ปรารณา ปุณณกิติเกษม Ph.D., พาสน์ ทีฆทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้เขียนได้ศึกษาการกำหนดกลยุทธ์เพื่อที่จะรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดกรณีศึกษา บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่และการสื่อสารในอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ซึ่งสภาพการแข่งขันในปัจจุบันได้มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ทำให้ผู้ให้บริการแต่ละรายมีการแย่งชิงลูกค้า ดังนั้นจึงเป็นการศึกษาเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์สาเหตุ ความสัมพันธ์และผลที่เกิดขึ้นจากปัญหา โดยได้กลยุทธ์ระดับบริษัทคือ มุ่งเน้นการเติบโตเพื่อเพิ่มและรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ การผสมผสานกันระหว่างความเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือ กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix 7Ps) เน้นการสร้าง ความแตกต่างด้านสินค้าและบริการเหนือคู่แข่งและสร้างนวัตกรรมที่ทำให้เกิดคุณค่าเพิ่มใหม่ๆ ทั้งนี้ ยังมีการกำหนดกรอบการวัดและการประเมินโดยใช้ Balanced Scorecard

คำสำคัญ : กลยุทธ์ / การรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด / Balanced Scorecard

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 เกี่ยวกับ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)	1
1.3 โครงสร้างการจัดการ	4
1.4 ผลิตภัณฑ์และบริการ	5
1.5 อุตสาหกรรมการแข่งขัน	8
1.6 ปัญหาและลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้น	9
บทที่ 2 วิเคราะห์ปัญหา	11
2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis	11
2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis ของ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)	13
2.3 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ VRIN Criteria เพื่อระบุ Core Competency	15
2.4 การวิเคราะห์ VRIN Criteria เพื่อระบุ Core Competency ของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)	15
2.5 บทสรุปการวิเคราะห์ปัญหา	16
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	17
3.1 การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal loop diagram (CLD)	17

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4	
การวิเคราะห์กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา	19
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)	19
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)	21
4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function-Level Strategy)	22
4.4 สรุปการกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ	24
บทที่ 5	
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	27
5.1 การกำหนดกรอบการวัดและการบริหารกลยุทธ์โดยใช้ Balance Scorecard (BSC)	27
5.2 แผนการดำเนินการในระยะเวลา 1 ปี	31
บรรณานุกรม	32
ประวัติผู้วิจัย	33

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	แสดงจำนวนและรายได้ต่อเลขหมายต่อเดือน ณ สิ้นปี 2554	5
1.2	แสดงสัดส่วนรายได้	5
5.1	แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานในแต่ละด้าน	30
5.2	แสดงแผนการดำเนินงานระยะเวลา 1 ปี	31



สารบัญรูปรภาพ

รูปภาพ	หน้า	
1.1	แสดงส่วนแบ่งทางการตลาด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556	2
1.2	แสดงโครงข่ายสัญญาณและจำนวนผู้ใช้บริการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556	3
1.3	แสดงข้อมูลทางการเงิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556	3
1.4	แสดงโครงสร้างการบริหารงาน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556	4
1.5	แสดงจำนวนผู้ใช้บริการในระบบ 2Gและ3G ณ วันที่ 31 มีนาคม 2557	9
2.1	แสดง Five Force Analysis Model	11
2.2	แสดง Five Force Analysis Model ของบริษัท บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)	14
2.3	แสดงการวิเคราะห์ VRIN ของ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)	15
3.1	แสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่จะเกิดขึ้น โดยใช้ Causal Loop Diagram (CLD)	18
4.1	แสดงกลยุทธ์ระดับองค์กร	24
4.2	แสดงกลยุทธ์ระดับธุรกิจ	25
4.3	แสดงกลยุทธ์ระดับหน้าที่	26
5.1	แสดง Balance Scorecard ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน	29
5.2	แสดง Balance Scorecard ขององค์กร	29

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคสมัยนี้ตลาดธุรกิจด้านการให้บริการของโทรศัพท์เคลื่อนที่และการสื่อสาร มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ปัจจัยของการขยายตัวของโทรศัพท์เคลื่อนที่ คือ ความต้องการของลูกค้าที่มีเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็วและนอกจากประชาชนใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ในการติดต่อธุระใช้ชีวิตประจำวันแล้ว ยังใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ในการติดต่อสื่อสารในด้านต่างๆ เช่น ด้านการทำงาน ด้านการนัดเจอพูดคุยกับลูกค้า ด้านการสื่อสารทาง INTERNET เป็นต้น

ในประเทศไทยมีบริษัทที่ให้บริการธุรกิจเครือข่ายโทรศัพท์ 3 ราย ประกอบด้วยบริษัท แอดวานซ์ อิน โฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) หรือ AIS , บริษัทโทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด(มหาชน) หรือ DTAC บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) หรือ TRUE เนื่องจากจำนวนผู้ใช้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่มากขึ้น ตลาดของอุตสาหกรรมเริ่มที่จะอิ่มตัว ทำให้บริษัทแต่ละบริษัทมีการทำการตลาดเพื่อต้องการแย่งลูกค้ากัน ดังนั้นจึงทำให้บริษัทแอดวานซ์ อิน โฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ต้องมีการปรับกลยุทธ์ทางการตลาดมากมายมาดึงดูดลูกค้าและพยายามรักษาลูกค้าเก่าของตนเองเอาไว้

1.2 เกี่ยวกับ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) หรือเอไอเอส เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมเคลื่อนที่โดยประกอบธุรกิจหลัก ได้แก่ บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ในประเทศบริการโทรออกระหว่างประเทศ และ บริการโรมมิ่งต่างประเทศในปี 2556 เอไอเอสให้บริการลูกค้ามากกว่า 41 ล้านเลขหมายและมีส่วนแบ่งการตลาดในเชิงรายได้ 52%

เอไอเอสให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่บนเทคโนโลยี 2G และ 3G โดยให้บริการ 2G บนคลื่นความถี่ 900 เมกะเฮิร์ตซ์ และ 1800 เมกะเฮิร์ตซ์ ตามสัญญาร่วมการงานที่มีกับทีโอทีและกสท ซึ่งมีอายุสัญญาถึงปี 2558 และ 2556 ตามลำดับ และเริ่มเปิดให้บริการ 3G บนคลื่น 2.1 กิกะเฮิร์ตซ์ ไปเมื่อพฤษภาคม 2556 โดยได้รับใบอนุญาตจากคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงกิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) เป็นระยะเวลา 15 ปีปัจจุบันเอไอเอสให้บริการ 3G ในทุก

จังหวัดทั่วไทยครอบคลุมกว่า 70% ของจำนวนประชากร และตั้งเป้าหมายให้ครอบคลุม 95% ของจำนวนประชากรในปี 2557 หรือเทียบเท่ากับโครงข่าย 2G ปัจจุบัน

เอเอสเอ็มุ่งเน้นการส่งมอบบริการคุณภาพในทุกมิติ ได้แก่ อุปกรณ์โครงข่าย แอปพลิเคชัน และการบริการลูกค้า โดยนอกเหนือจากโครงข่ายที่มีคุณภาพแล้ว เอไอเอสยังเชื่อว่าระบบการพัฒนาธุรกิจแบบเชื่อมโยง (Ecosystem) ผ่านการผนึกกำลังกับพันธมิตรทางธุรกิจจะช่วยส่งเสริมการเติบโตของธุรกิจในระยะยาวอีกด้วย เช่น เอไอเอสร่วมกับผู้ผลิตเครื่องมือถือชั้นนำ เพื่อนำเข้าเครื่องมือถือรุ่นที่เหมาะสมกับตลาดในประเทศ รวมถึงจัดตั้ง AIS the Start Up ซึ่งเป็นโครงการส่งเสริมทักษะให้แก่ นักพัฒนาคอนเทนต์/แอปพลิเคชันหน้าใหม่เพื่อร่วมกันนำเสนอคอนเทนต์ที่ตอบสนองรูปแบบการใช้ชีวิตที่หลากหลาย นอกจากนี้ยังร่วมมือกับพันธมิตรทางการค้าและธุรกิจ เพื่อสร้างบริการที่แตกต่างด้วยการส่งมอบสิทธิพิเศษและส่วนลด รวมถึงบริการใหม่ๆ ที่ตอบสนองการใช้งานของลูกค้าในยุคดิจิทัล

วิสัยทัศน์ของเอไอเอสต้องการที่จะ “เป็นผู้นำสร้างสรรค์ตลาดการสื่อสารโทรคมนาคมในประเทศไทย ด้วยการสร้างนวัตกรรม การมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าการพัฒนาเทคโนโลยี และบุคลากร รวมถึงวัฒนธรรมการทำงาน” โดยมีพันธกิจที่เอไอเอสมุ่งมั่นที่จะส่งมอบบริการที่เหนือกว่าและสร้างนวัตกรรมที่ส่งเสริมการดำเนินชีวิตประจำวันของผู้ใช้บริการให้ดีขึ้น เอไอเอสมุ่งมั่นใส่ใจในบริการเพื่อมอบประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้แก่ผู้บริการด้วยราคาที่เหมาะสม เอไอเอสมุ่งมั่นที่จะสร้างวัฒนธรรมการทำงานให้บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพและมีแนวคิดในการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจเพื่อการเติบโตขององค์กร เอไอเอสมุ่งมั่นในการพัฒนาสู่ความยั่งยืนและสร้างคุณค่าร่วมกับสังคมด้วยการใส่ใจดูแลผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัททุกกลุ่ม



รูปภาพ 1.1 แสดงส่วนแบ่งทางการตลาด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556

(ที่มา : รายงานประจำปี 2556)

จากภาพ 1.1 แสดงถึงจำนวนผู้ใช้บริการ โดยมีส่วนแบ่งการตลาดคิดเป็น 44% และ ส่วนแบ่งการตลาดในเชิงรายได้คิดเป็น 52%

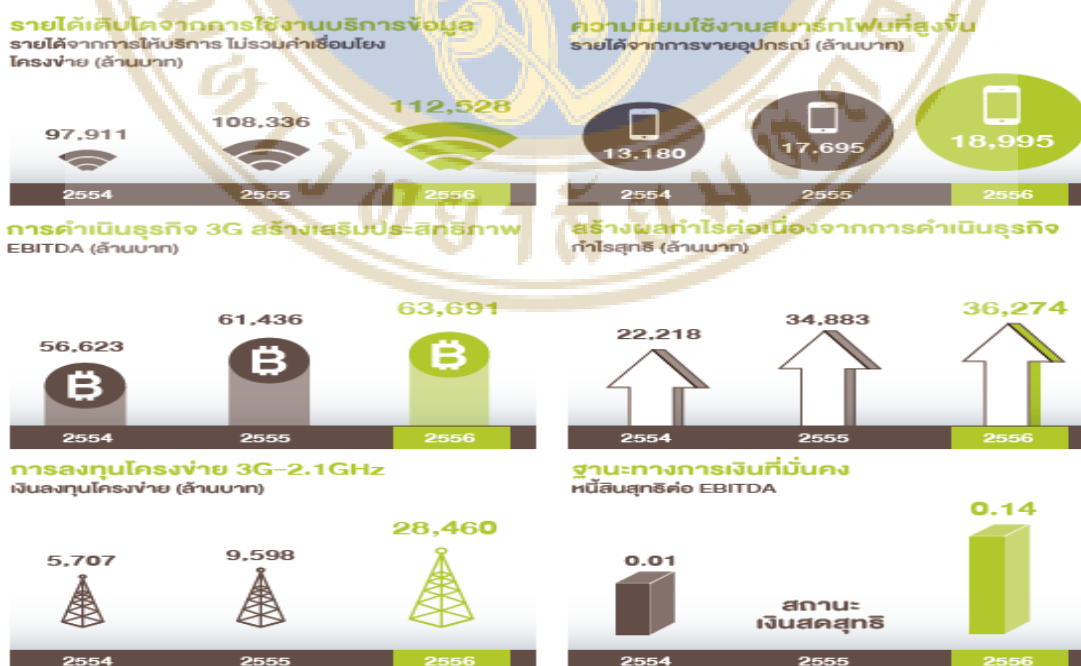
ปีแรกของการเปิดให้บริการ 3G-2.1GHz



รูปภาพ 1.2 แสดงโครงข่ายสัญญาณและจำนวนผู้ใช้บริการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 (ที่มา : รายงานประจำปี 2556)

จากภาพ 1.2 แสดงถึงโครงข่ายสัญญาณของ เอไอเอส โดยมีโครงข่ายในระบบ 3G-2.1GHz ครอบคลุม 80% ของประชากร มีผู้ใช้บริการ 16 ล้านเลขหมาย และมีโครงข่ายในระบบ 2G มีโครงข่ายครอบคลุม 97% ของประชากร มีผู้ใช้บริการ 25 ล้านเลขหมาย ดังนั้นผู้ใช้บริการทั้งระบบ 3G-2.1GHz และ 2G มีจำนวน 41 ล้านเลขหมาย และมีการใช้สมาร์ตโฟนที่เพิ่มขึ้น 10% เมื่อเทียบกับปี 2555

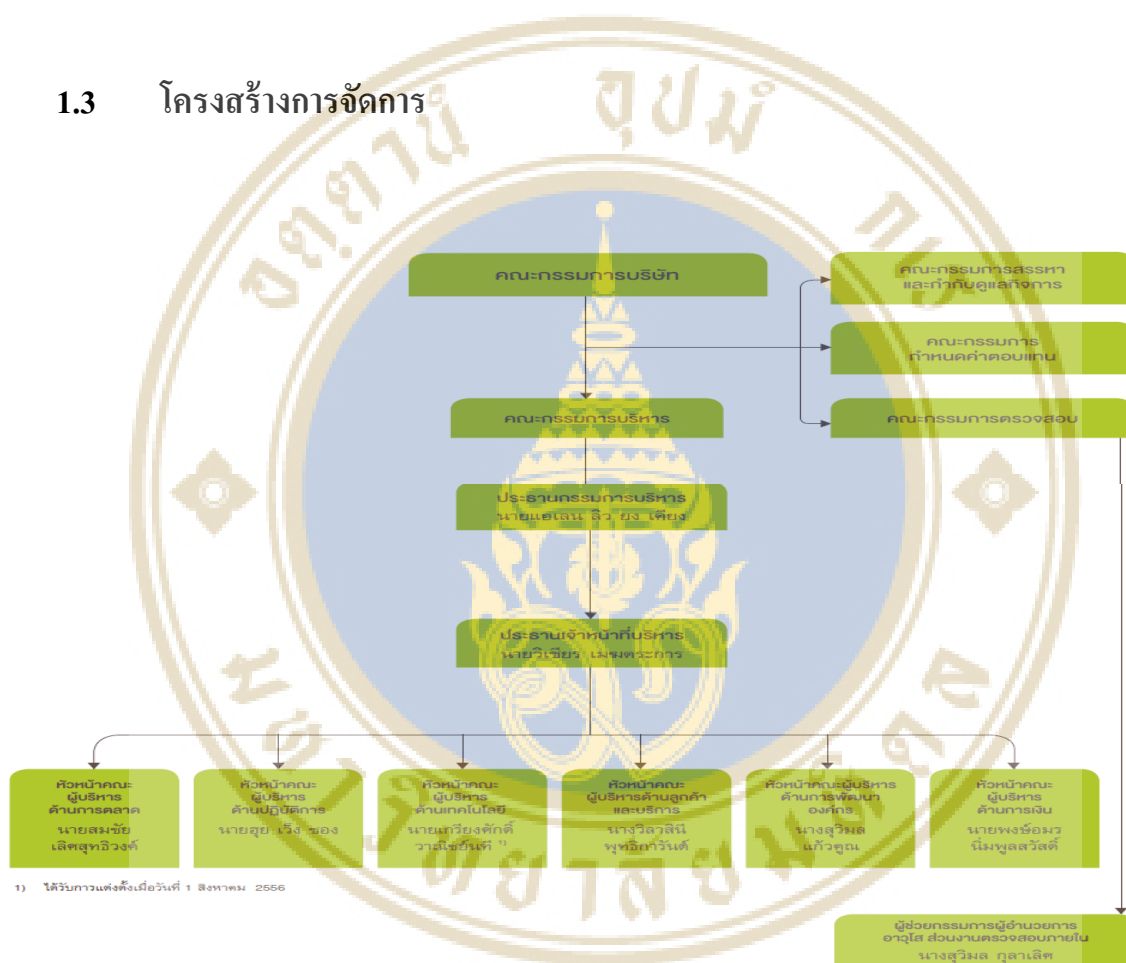
ข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ



รูปภาพ 1.3 แสดงข้อมูลทางการเงิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 (ที่มา : รายงานประจำปี 2556)

จากภาพ 1.3 แสดงข้อมูลทางการเงินของเอไอเอสโดยแบ่งออกเป็นในแต่ละด้านที่สำคัญ ดังนี้ด้านรายได้จากการให้บริการข้อมูลมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องในปี 2556 มีรายได้ 112,528 ล้านบาทและมี EBITDA เพิ่มขึ้นทุกปี ปี 2556 เป็นจำนวน 63,691 ล้านบาท ด้านความมั่นคง (หนี้สินสุทธิต่อ EBITDA) มีอัตราเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ปี 2556 เป็น 0.14 มีการลงทุนโครงข่าย 3G 2.1 GHz อย่างต่อเนื่องในปี 2556 ลงทุนเป็นจำนวน 28,460 ล้านบาท

1.3 โครงสร้างการจัดการ



รูปภาพ 1.4 แสดงโครงสร้างการบริหารงาน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556
(ที่มา : รายงานประจำปี 2556)

บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) แบ่งออกเป็น 6 แผนกหลัก ดังนี้

- 1.3.1 ด้านการตลาด เป็นหน่วยงานดูแลการแข่งขันทางการตลาด
- 1.3.2 ด้านการปฏิบัติงาน เป็นหน่วยงานดูแลกระบวนการทำงาน
- 1.3.3 ด้านเทคโนโลยี เป็นหน่วยงานดูแลโครงข่ายสัญญาณและเทคโนโลยี
- 1.3.4 ด้านลูกค้าและบริการ เป็นหน่วยงานดูแลลูกค้าสร้างความพึงพอใจการให้บริการ
- 1.3.5 ด้านการพัฒนาองค์กร เป็นหน่วยงานดูแลพัฒนาความสามารถขององค์กร
- 1.3.6 ด้านการเงิน เป็นหน่วยงานดูแลการเงิน รายได้ การลงทุน

1.4 ผลลัพธ์และบริการ

ผลลัพธ์และบริการหลักที่ เอไอเอส ให้แก่ลูกค้าคือบริการ โทรศัพท์เคลื่อนที่ทั้งในระบบเติมเงินและระบบชำระค่าบริการรายเดือน โดยมีสัดส่วนลูกค้าในระบบเติมเงินร้อยละ 90 ของฐานลูกค้าทั้งหมด และมีสัดส่วนในระบบชำระค่าบริการรายเดือนร้อยละ 10 ในขณะที่สัดส่วนรายได้หลักมาจากลูกค้าระบบเติมเงินร้อยละ 68 และจากลูกค้าในระบบชำระค่าบริการรายเดือนอีกร้อยละ 25 รายได้อื่นๆ (บริการโทรข้ามแดนระหว่างประเทศ, โทรศัพท์ระหว่างประเทศ) 7%

ตาราง 1.1 แสดงจำนวนและรายได้ต่อเลขหมายต่อเดือน ณ สิ้นปี 2554

ประเภทลูกค้า	จำนวนลูกค้า (ล้านคน)	รายได้ต่อเลขหมายต่อเดือน (บาท) ไม่รวม IC
ลูกค้าระบบเติมเงิน	30.2	209
ลูกค้าระบบรายเดือน	3.3	649
รวม	33.5	252

ตาราง 1.2 แสดงสัดส่วนรายได้

ประเภทลูกค้า	สัดส่วนรายได้ (ร้อยละ)
ลูกค้าระบบเติมเงิน	69
ลูกค้าระบบรายเดือน	25
อื่นๆ	7
รวม	100

ด้านเครือข่ายและสัญญาณของเอไอเอสได้ให้บริการจากเทคโนโลยี 2G ไปสู่ 3G ที่รองรับความเร็วในการดาวน์โหลดข้อมูลสูงสุดถึง 42 เมกกะบิตต่อวินาที ซึ่งช่วยให้มีประสบการณ์ที่ดีในการใช้งานอินเทอร์เน็ตผ่านมือถือ ที่นิยมใช้งานสมาร์ทโฟนและโซเชียลแอปพลิเคชันเพิ่มขึ้น เอไอเอสให้ความสำคัญกับการศึกษาพฤติกรรมการใช้งานของลูกค้าเพื่อพัฒนาบริการที่ตอบสนองแต่ละกลุ่มลูกค้าภายใต้แนวคิด “อีกสิ่งดีๆ ที่เข้าใจ” ในปีที่ผ่านมาเอไอเอสจึงโปรโมทแพ็คเกจ 3G ที่ตอบโจทย์การใช้งานของลูกค้าสมาร์ทโฟน โดยมีให้เลือกหลากหลายระดับราคาตามปริมาณการใช้งานของลูกค้า เช่น แพ็คเกจเสริมสำหรับใช้งานเฉพาะโซเชียลแอปพลิเคชัน หรือแพ็คเกจ iFAIR ที่ระบบจะเลือกแพ็คเกจที่คุ้มค่าที่สุดให้โดยอัตโนมัติ

ด้านแอปพลิเคชันใหม่และหลากหลายมากขึ้น เช่น การดูวิดีโอสตรีมมิ่ง (streaming) ผ่านทาง “AIS Mobile Barclays Premier League” ให้ลูกค้ารับชมถ่ายทอดสดพรีเมียร์ลีกอังกฤษผ่านสมาร์ตทีวี และ “AIS mPAY Rabbit” ให้ลูกค้าชำระค่าโดยสารรถไฟฟ้าวัดรวมไปถึงสินค้าและอาหาร ด้วยเทคโนโลยี NFC (Near Field Communication) และสำหรับกลุ่มลูกค้าที่เดินทางไปต่างประเทศ เอไอเอสได้ให้บริการคาร์ทาโรมมิ่งที่ใช้งานได้ไม่จำกัด อีกทั้งลูกค้ายังสามารถตรวจสอบปริมาณการใช้งานคาร์ทาโรมมิ่งได้ง่ายๆผ่านแอปพลิเคชัน

ด้านอุปกรณ์มือถือ เอไอเอสได้นำเสนอสมาร์ทโฟนที่รองรับเทคโนโลยี 3G โดยมีหลากหลายระดับราคาทั้งจากผู้ผลิตชั้นนำระดับโลก เช่น Apple, Samsung, Sony รวมถึงโทรศัพท์ที่เป็นโทรศัพท์ซึ่งแบรนด์ร่วม (co-brand) ระหว่างเอไอเอสกับผู้ผลิตอุปกรณ์รายอื่นๆ เช่น Huawei, Acer, และ ZTE เพื่อให้ระดับราคาเข้าถึงคนกลุ่มใหญ่ได้มากขึ้น ควบคู่กับการจัดโปรแกรมผ่อนชำระแบบ 0% นาน 10 เดือน รวมถึงมอบส่วนลดค่าบริการรายเดือนสำหรับผู้ซื้อโทรศัพท์ 3G ใหม่เป็นต้นนอกจากนี้ เอไอเอสยังมีให้บริการเฉพาะกับกลุ่มลูกค้าธุรกิจองค์กรด้วย AIS Business Solutions เช่น บริการ AIS Mobile PBX สำหรับการโทรในสำนักงาน, บริการ AIS Business Conference ที่ช่วยในการประชุมออนไลน์ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต, บริการ AIS Smart Messaging ช่วยส่งข้อมูลข่าวสารในรูปแบบ SMS หรือ MMS ผ่านเว็บไซต์ไปยังกลุ่มเป้าหมายเป็นจำนวนมาก และบริการ AIS Push Mail รับส่งอีเมลล์สำหรับองค์กร

ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย เอไอเอสใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านศูนย์บริการของเอไอเอส กว่า 40 แห่ง ตัวแทนจำหน่ายรูปแบบแฟรนไชส์ในนามเทเลวิซกว่า 450 แห่งทั่วประเทศ และตัวแทนจำหน่ายค้าปลีกทั่วไปอีกกว่า 25,000 ราย รวมถึงตัวแทนจำหน่ายกลุ่มร้านค้าอุปกรณ์โทรศัพท์และร้านค้าไอทีขนาดใหญ่ เช่น เจมาร์ท ทีจี บานาน่าไอที ไอทีซิติ์ และร้านค้าปลีกสมัยใหม่ เช่น เทสโก้โลตัส บิ๊กซีเพาเวอร์บาย และเซเว่นอีเลฟเว่น ซึ่งมีสาขารวมกันอีกกว่า 10,000 แห่งทั่วประเทศ

ช่องทางการให้บริการเพิ่มเติม คือ “เอไอเอส เซอร์วิส พอยท์” ซึ่งเป็นช่องทางใหม่ที่เน้นให้บริการอัพเกรดจาก 2G ไปสู่ 3G โดยยกระดับจากตัวแทนค้าปลีกเดิมที่มีศักยภาพกว่า 500 แห่งครอบคลุมทุกอำเภอทั่วประเทศ และได้ปรับปรุง พัฒนา ตัวแทนจำหน่ายแฟรนไชส์ร้านเทคโนโลยีให้เป็น “เทเลวิซพลัส” กว่า 40 แห่ง เพื่อส่งมอบบริการที่พิเศษยิ่งขึ้น โดยให้ลูกค้าได้สัมผัสและทดลองใช้งานสมาร์ตโฟนยอคนิยมจริงก่อนตัดสินใจซื้อ รวมถึงช่วยโอนย้ายข้อมูลในโทรศัพท์เครื่องเดิม เช่น เบอร์โทรศัพท์ รูปภาพ ข้อความและเพลง ไปสู่เครื่องใหม่ด้วยนวัตกรรมจากอุปกรณ์ Cellebrite รวมถึงช่วยอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการด้วยระบบคิวและตู้รับชำระอัตโนมัติ (payment kiosk) นอกจากนี้เรายังมอบหมายพนักงานส่งเสริมการขาย (AIS Promoter) กว่า 200 คน เพื่อช่วยแนะนำสินค้าผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายต่างๆ ทั่วประเทศ ได้แก่ ตัวแทนจำหน่ายขนาดใหญ่ เช่น เจมาร์ทและทีจี กลุ่มร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) เช่น เทสโก้โลตัส เพาเวอร์บาย เซเว่นอีเลฟเว่นรวมถึงช่องทางขายอุปกรณ์ไอที เช่น ไอสตูดิโอ บานาน่าไอที ไอทีซิติ เป็นต้น

เอไอเอสมุ่งเน้นกลยุทธ์มากขึ้นในด้านการบริการ ความสัมพันธ์ลูกค้า โดยเฉพาะการเน้นประสบการณ์ลูกค้าที่ใช้งานสมาร์ตดีไวซ์ซึ่งมีจำนวนมากขึ้น เนื่องจากเปิดบริการ 3G ทำให้ลูกค้ามีปัญหาการใช้งานระบบ 3G เช่น ปัญหาในการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต เอไอเอสได้จัดส่งข้อความแนะนำขั้นต้นก่อนหรือการตั้งคำถามการใช้งานให้ลูกค้าสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตัวเอง รวมถึงสำหรับกลุ่มลูกค้าที่เริ่มใช้งานอินเทอร์เน็ตผ่านมือถือเราได้ออกแบบบริการแจ้งเตือนการใช้งาน ข้อมูลและการใช้งานแพ็คเกจ (Usage & Package Notification) เพื่อช่วยเหลือลูกค้าให้เข้าใจการใช้งานอินเทอร์เน็ตผ่านมือถือ

ในด้านการให้บริการเอไอเอสยังเดินหน้าขยายสาขาและปรับรูปแบบสำนักงานบริการในปีที่ผ่านมา ภายใต้แนวคิด “ซ็อบแห่งประสบการณ์” (Experience Shop) ให้ลูกค้าสัมผัสและทดลองใช้งานสมาร์ตดีไวซ์จริงก่อนตัดสินใจซื้อ รวมถึงเปิดตัวโต๊ะอัจฉริยะ (Smart Table) ในศูนย์บริการ 19 แห่ง ช่วยให้ลูกค้าเรียนรู้การใช้งานแอปพลิเคชันใหม่ๆ หรือเปรียบเทียบโปรโมชั่นและคุณสมบัติของสมาร์ตดีไวซ์ ในรูปแบบมัลติมีเดีย พร้อมกับได้พัฒนาศักยภาพพนักงานกว่า 705 คน ให้เป็นระดับผู้เชี่ยวชาญเทคโนโลยี 3G และอุปกรณ์มือถือ พร้อมให้คำแนะนำและแก้ไขปัญหาจากการใช้งาน และมีโครงการมอบสิทธิพิเศษ (AIS Privileges) ที่ตอบหลากหลายรูปแบบไลฟ์สไตล์อย่างต่อเนื่อง เช่น “AIS Privilege App” แอปพลิเคชันที่ช่วยค้นหาร้านอาหารใกล้เคียงที่ร่วมรายการและรับสิทธิใช้งานได้ทันที “AIS Dining Cuisine” ให้ลูกค้าลิ้มรสอาหารฝีมือ Michelin Star Chef ระดับโลก รวมถึงเข้าร่วมทริปท่องเที่ยวสุดพิเศษในโครงการ “AIS Trip” เป็นต้น

1.5 อุตสาหกรรมการแข่งขัน

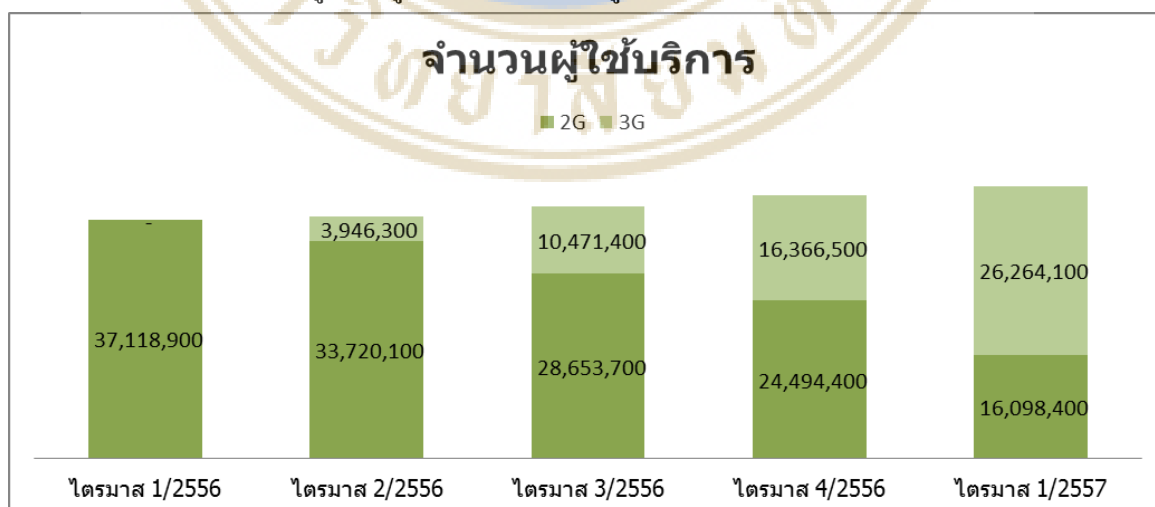
การให้บริการข้อมูลยังคงเป็นปัจจัยหลักในการผลักดันรายได้ของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมซึ่งเติบโต 24% ขณะที่รายได้จากบริการเสียงลดลงอย่างต่อเนื่อง จากจำนวนเลขหมายต่อประชากรที่สูงถึง 137% ในช่วงกลางปี 2556 ผู้ให้บริการได้เปิดตัวบริการ 3G บนคลื่น 2.1 กิกะเฮิรตซ์ อย่างเป็นทางการ ซึ่งนับเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมไทยทั้งในแง่เทคโนโลยีและโครงสร้างอุตสาหกรรมโดยปลดล็อกขีดจำกัดของโครงข่ายทั้งในด้านความจุและคุณภาพให้พร้อมรองรับความต้องการใช้บริการข้อมูลที่เพิ่มขึ้น รวมถึงยังเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนจากระบบสัมปทานไปสู่ระบบใบอนุญาตซึ่งมีโครงสร้างต้นทุนที่ส่งเสริมการแข่งขันอย่างเสรีและเป็นธรรมมากขึ้น (ส่วนแบ่งรายได้ 5.25% เทียบกับ 25-30%) โดยหลังจากเปิดบริการ 3G แล้วผู้ให้บริการจึงมุ่งเน้นเชิญชวนลูกค้าเดิมที่ใช้บริการ 2G ไปสู่ระบบ 3G เพื่อให้คนไทยได้ใช้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่อย่างต่อเนื่องหลังจากที่คลื่นความถี่ที่ให้บริการ 2G ตามสัญญาความร่วมมือการงานหมดอายุลงหลังจากการให้ใบอนุญาต 3G ผู้ให้บริการต่างเร่งขยายโครงข่ายควบคู่ไปกับการออกโฆษณาและจัดกิจกรรมทางการตลาดอย่างต่อเนื่องเพื่อเชิญชวนลูกค้าเดิมบนระบบ 2G ให้โอนย้ายมาใช้ 3G รวมถึงปรับเปลี่ยนผลตอบแทนแก่ตัวแทนจำหน่ายเพื่อกระตุ้นการโอนย้ายระบบส่งผลให้ค่าใช้จ่ายทางการตลาดของผู้ให้บริการเพิ่มสูงขึ้นในช่วงปีที่ผ่านมา นอกจากนี้ผู้ให้บริการต่างนำเสนอแพ็คเกจ 3G ที่คุ้มค่ามากขึ้นโดยเพิ่มจำนวนนาฬิกาและปริมาณการใช้งานอินเทอร์เน็ต ส่งผลให้ระดับราคาเฉลี่ยต่อหน่วยต่ำกว่าบริการ 2G ถึง 15% สอดคล้องกับแนวทางของ กสทช. ทั้งนี้ในปีที่ผ่านมา ยังไม่มีการตัดราคาค่าบริการอย่างรุนแรง แต่จะเน้นออกแบบแพ็คเกจที่หลากหลายตอบโจทย์ลูกค้าตั้งแต่ระดับบนถึงระดับล่าง รวมถึงปรับลดระดับราคาของแพ็คเกจเริ่มต้นลงเพื่อให้ลูกค้าที่เพิ่งเริ่มใช้สมาร์ตโฟนและคนส่วนใหญ่เข้าถึงบริการ 3G ได้ง่ายขึ้น ขณะเดียวกันผู้ให้บริการก็มุ่งเน้นให้ลูกค้าเปลี่ยนเครื่องโทรศัพท์มาเป็นรุ่น 3G เพื่อให้รองรับการใช้งานโครงข่าย 3G โดยในปีนี้มีตลาดมือถือส่วนเครื่อง 3G ขายมากถึงครึ่งหนึ่งรวมทั้งผู้ให้บริการต่างใช้กลยุทธ์ร่วมมือกับผู้ผลิตอุปกรณ์มือถือเพื่อจัดจำหน่ายโทรศัพท์ 3G ในแบรนด์ของตนเองที่ระดับราคาย่อมเยา เจาะกลุ่มลูกค้าระดับกลางและล่าง รวมถึงจัดแคมเปญทางการตลาด เช่น การผ่อนชำระค่าเครื่องที่อัตราดอกเบี้ย 0% นาน 10 เดือน และการมอบส่วนลดแพ็คเกจค่าบริการรายเดือน เป็นต้น

แนวโน้มในปี 2557 คาดว่าผู้ให้บริการยังคงขยายโครงข่าย 3G อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ครอบคลุมทั่วประเทศและตอบรับการใช้งานอินเทอร์เน็ตผ่านมือถือที่เติบโตอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะหลังจากช่วงกลางปี 2557 เมื่อโครงข่ายครอบคลุมมากขึ้น จะส่งผลให้ระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรมสูงขึ้นเพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาด โดยจะมีการนำเสนอแคมเปญต่าง ๆ เพื่อดึงดูดลูกค้าจากผู้ให้บริการรายอื่น รวมถึงลูกค้าเดิมที่ย้ายออกจากระบบด้วย ในขณะที่เดียวกันจะมีการมอบสิทธิประโยชน์ที่หลากหลายขึ้นกว่าปีก่อนให้แก่ลูกค้าส่วนที่เหลืออยู่บน 2G เพื่อโอนย้ายไป

ระบบ 3G เนื่องจากสิทธิในการใช้โครงข่าย 2G ใกล้จะหมดลงในปี 2557 และ 2558 พร้อมกันนี้ ระดับราคาของสมาร์ตโฟนและแท็บเล็ตยังคงลดลงอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนให้จำนวนผู้ใช้งานบริการข้อมูลเติบโตขึ้น ทั้งนี้ผู้ให้บริการยังคงเน้นกลยุทธ์แคมเปญการตลาดร่วมกับผู้จัดจำหน่ายชั้นนำทั่วประเทศเพื่อให้ลูกค้าเข้าถึงโทรศัพท์ 3G ในราคาข่อมเยาได้สะดวกยิ่งขึ้นบริการด้านข้อมูลจะยังคงเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการเติบโตของตลาดโทรศัพท์เคลื่อนที่ต่อไปในปี 2557 เนื่องจากความต้องการใช้งานโมบายอินเทอร์เน็ตที่ยังเติบโตอย่างต่อเนื่อง และตลาด合家ายรายเดือนจะเข้ามามีบทบาทสำคัญมากขึ้นเนื่องจากลูกค้าสามารถเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตได้อย่างต่อเนื่องนอกเหนือจากการใช้งานโมบายอินเทอร์เน็ตและ โซเชียลแอปพลิเคชันแล้ว ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี 3G ยังสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ รองรับชีวิตยุคดิจิทัล เช่น ธุรกิจซื้อขายสินค้าออนไลน์ ประชาสัมพันธ์สินค้าและบริการผ่านทางมือถือ (Mobile Marketing) และระบบคลาวด์เซอร์วิสเพื่อรองรับลูกค้า SMEs เป็นต้น นอกจากนี้ในปี 2557 กสทช. มีแนวคิดที่จะจัดใบอนุญาตเทคโนโลยี 4G แอลทีอี โดยคาดว่าจะมีการประมูลคลื่นความถี่ย่าน 1800 เมกะเฮิร์ตซ์ และ 900 เมกะเฮิร์ตซ์ ซึ่งจะช่วยต่อยอดการให้บริการ 3G ตลอดจนสามารถให้บริการรูปแบบที่หลากหลาย

1.6 ปัญหาและลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้น

ผู้ให้บริการได้เปิดตัวบริการ 3G บนคลื่น 2.1 กิกะเฮิร์ตซ์ ดังนั้นจึงมีการจัดกิจกรรมทางการตลาดที่มีความรุนแรงเพื่อเชิญชวนลูกค้าเดิมบนระบบ 2G ให้โอนย้ายมาใช้ 3G รวมทั้งแย่งชิงลูกค้าของแต่ละผู้ให้บริการ ซึ่งมีจำนวนลูกค้าเอไอเอสได้ย้ายไปใช้ผู้บริการรายอื่นเดือนละ 5,000 เลขหมาย และต้องโอนย้ายลูกค้าอยู่บนระบบ 2G มาอยู่บนระบบ 3G ซึ่งมีจำนวน 25 ล้านเลขหมาย



รูปภาพ 1.5 แสดงจำนวนผู้ใช้บริการในระบบ 2G และ 3G ณ วันที่ 31 มีนาคม 2557

ภาพ 1.5 แสดงข้อมูลผู้ใช้บริการของบริษัทเมื่อเริ่มมีการให้บริการ 3G ตั้งแต่ ไตรมาส 2 ปี 2556 โดยมีผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีผู้ใช้บริการ 3G ในไตรมาส 1 ปี 2557 จำนวน 16 ล้านเลขหมาย ดังนั้นเพื่อรักษารฐานลูกค้าไว้และด้วยสิทธิในการใช้โครงข่าย 2G ของเอไอเอสใกล้จะหมดลงในปี 2558 ซึ่งจะทำให้ถ้าไม่สามารถรักษาลูกค้ากลุ่มนี้ไว้ได้ ก็จะทำให้มีส่วนแบ่งทางการตลาดเชิงผู้ใช้บริการและเชิงรายได้ลดลง

ดังนั้นจึงทำการศึกษาถึงปัจจัย สาเหตุ และเสนอกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อแนวทางการแก้ไขทำให้บริษัทสามารถแข่งขันอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพและความยั่งยืนของบริษัท



บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา

จากการสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงมีการทำการตลาดเพื่อรักษาและแย่งลูกค้ามากขึ้นทำให้มีผลกระทบต่อบริษัท แอควานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ทั้งในด้านรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาด ดังนั้นจึงได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อที่จะหาแนวทางการในการสร้างกลยุทธ์รักษาส่วนแบ่งตลาดและความสามารถในการแข่งขัน

2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis

ในการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท แอควานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาได้ใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพปัญหาคือ Five Force Analysis ของ Michael E. Porter ซึ่งเป็นรูปแบบที่ใช้ในการวิเคราะห์ตลาด เพื่อที่จะทราบถึงสภาพสิ่งแวดล้อมของธุรกิจองค์กรที่เป็นอยู่กับสิ่งต่างๆที่มีผลต่อธุรกิจเพื่อสร้างจุดแข็งและลดจุดอ่อนขององค์กร(Porter,1980)



รูปภาพ 2.1 แสดง Five Force Analysis Model

2.1.1 สภาพการณ์ของการแข่งขัน (Rivalry) โดยการวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดที่มีอยู่ในธุรกิจเดียวกัน โดยอาจต้องวิเคราะห์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้เพราะกลไก

การค้าเสรีในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเคลื่อนย้ายทุนได้อย่างรวดเร็วอาจส่งผลกระทบต่อการค้าและ
ธุรกิจที่เป็นอยู่ การวิเคราะห์ขนาดของกลุ่มแข่งขัน กำลังการผลิต เงินทุน ส่วนแบ่งการตลาด กลยุทธ์
ของกลุ่มแข่งขัน รวมถึงสภาพเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อการแข่งขัน

2.1.2 อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining Power of Customers) โดยการ
วิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้ามีการแข่งขันในทาง
ธุรกิจสูงและผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการค้าและธุรกิจของบริษัท
โดยเฉพาะในแง่ของรายได้ และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง

2.1.3 อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers) เป็นการ
วิเคราะห์เกี่ยวกับผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบต่าง ให้แก่บริษัท โดยการวิเคราะห์การพึ่งพาจากผู้ผลิต ถ้าธุรกิจ
เราต้องมีการพึ่งพาผู้ผลิตรายหนึ่ง สูงก็จะมีความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจมากขึ้น เพราะถ้าผู้ผลิต
รายนั้น ไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใด ก็จะส่งผลกระทบต่อการค้าและธุรกิจของเรา
ทันที

2.1.4 การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of new Entrants) โดยการ
วิเคราะห์ว่ามีความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มากน้อยเพียงใด ถ้าการเข้ามาของ
ผู้ประกอบการรายใหม่สามารถทำได้ง่ายและสะดวกก็จะต้องทำให้บริษัทอาจได้รับผลกระทบจากการ
ดำเนินธุรกิจได้ง่าย

2.1.5 การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of Substitute) โดยการวิเคราะห์ว่า
สินค้าและบริการที่บริษัทมีอยู่นั้น มีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่นเข้ามาทดแทนสินค้า
และบริการเดิมของบริษัท ซึ่งอาจทำให้รายได้จากการขายสินค้าและบริการลดลง รวมถึงส่วนแบ่ง
การตลาดที่ลดลงในอนาคต

2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis ของ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

2.2.1 สภาพการณ์ของการแข่งขัน (Rivalry) การแข่งขันที่รุนแรง ไม่เป็นผลดีต่อผู้ให้บริการในอุตสาหกรรม เพราะจะทำให้ส่วนแบ่งการตลาดลดลง จะมีการแข่งขันทางด้านการลดราคา ทำให้ได้กำไรลดลง ดังนั้นจึงส่งผลกระทบต่อบริษัทมาก จะต้องปรับกลยุทธ์สร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการในอุตสาหกรรม เพื่อรักษาและดึงดูดให้ลูกค้ามาใช้บริการ

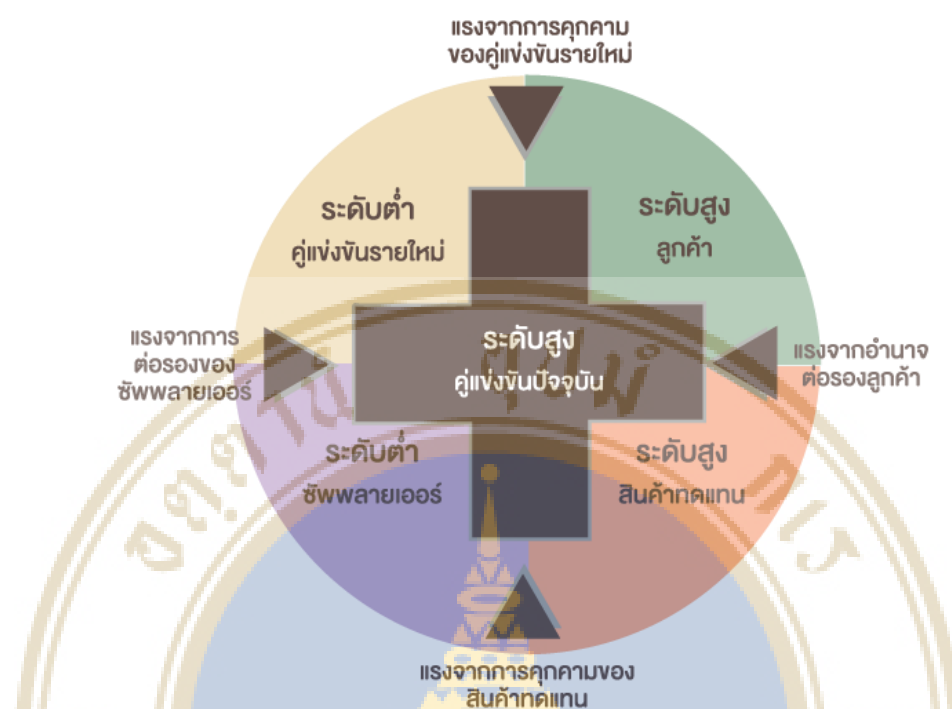
2.2.2 อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining Power of Customers) ในตลาดอุตสาหกรรมมีผู้ซื้อเป็นจำนวนมาก แต่เนื่องจากต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้บริการของกลุ่มแข่งขันค่อนข้างต่ำ สามารถทำได้ง่าย ทำให้โอกาสที่ผู้ให้บริการจะเปลี่ยนการใช้บริการได้ง่าย ซึ่งบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ก็ประสบปัญหานี้มีผลกระทบต่อบริษัทมาก จึงจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดและการขายเพื่อลดปัญหา

2.2.3 อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers) เนื่องจาก บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) เป็นผู้นำในอุตสาหกรรม จึงมีการสั่งซื้อเป็นจำนวนมาก ทำให้มีอำนาจต่อรองที่สูงกว่าผู้ขายวัตถุดิบดังนั้นจึงไม่ค่อยกระทบต่อบริษัท

2.2.4 การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of new Entrants) อุปสรรคสำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ คือ การลงทุน ความเชี่ยวชาญ และการจัดสรรความถี่สำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ (Limited by License) ซึ่งเป็นกำแพงกั้นผู้เข้าแข่งขันรายใหม่ ผู้ประกอบการรายเดิมในตลาด (Incumbents) พร้อมทั้งจะลดราคาหากมีผู้เล่นรายใหม่เข้ามา โดยมีข้อได้เปรียบจาก Economy of Scale จากฐานลูกค้าที่มีอยู่ ดังนั้นการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่จึงไม่ค่อยมีผลกระทบต่อบริษัท

2.2.5 การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of Substitute) ในอุตสาหกรรมมีลักษณะสินค้าและบริการที่มีความเหมือนกัน และราคาค่าบริการไม่แตกต่างกัน ถ้าสินค้าที่มีเทคโนโลยีดีกว่า จะทำให้ผู้ให้บริการเปลี่ยนไปใช้สินค้าอื่นได้ จึงมีผลกระทบต่อบริษัทมาก

Five Forces Analysis



รูปภาพ 2.2 แสดง Five Force Analysis Model ของบริษัท บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

สรุปการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis ของ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) พบว่า 3 แรงผลกระทบต่อบริษัท คือสภาพการณ์ของการแข่งขัน (Rivalry) อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining Power of Customers) การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of Substitute) ทั้ง 3 แรงนี้ทำให้บริษัทต้องปรับ พัฒนากลยุทธ์สร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ เพื่อรักษาและดึงดูดให้ลูกค้ามาใช้บริการและสร้างขีดความสามารถการแข่งขันในอุตสาหกรรม

2.3 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ VRIN Criteria เพื่อหา Core Competency

การใช้ VRIN framework ของ Barney (1991) เป็นการวิเคราะห์เพื่อหา Core Competency ขององค์กร เพื่อใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) อีกทั้งยังสามารถใช้ในการพิจารณาหาความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยพิจารณา 4 ด้าน

1. คุณค่า (Valuable) เป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน วิเคราะห์ถึงคุณค่าลูกค้าได้รับว่า คู่แข่งหรือไม่
2. ความหายาก (Rare) เป็นการวิเคราะห์พิจารณา สินค้าหรือบริการ สามารถหาซื้อให้หายากหรือไม่ เมื่อเทียบกับคู่แข่ง
3. ความยากในการลอกเลียนแบบ (Inimitable) พิจารณาการเลียนแบบ สามารถลอกเลียนแบบได้หรือไม่ ถ้าลอกเลียนแบบได้ยาก แสดงว่าเรามีจุดแข็ง
4. ไม่มีสิ่งอื่นสามารถทดแทนได้ (Non-substitutable)

2.4 การวิเคราะห์ VRIN Criteria เพื่อระบุ Core Competency ของ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

สำหรับในอุตสาหกรรมโทรคมนาคม บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) มีความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ ดังนี้

VRIN Criteria

ทรัพยากร	คุณค่าของสินค้าและบริการ (Value)	ความหายาก (Rare)	ความยากในการลอกเลียนแบบ (Inimitable)	ไม่มีสิ่งอื่นสามารถทดแทนได้ (Non-Substitutable)	ผลการวิเคราะห์
1. เทคโนโลยี - ระบบการส่งสัญญาณ - การพัฒนาเทคโนโลยี	✓	✗	✗	✗	แข่งขันได้ชั่วคราว
2. คุณภาพ - การสร้างมูลค่าให้กับลูกค้า - พนักงานมีความรู้ ความสามารถในการส่งมอบสินค้าและบริการ	✓	✗	✗	✗	แข่งขันได้ชั่วคราว
3. เงินลงทุน - ความน่าเชื่อถือด้านการเงิน - ผลประกอบการ	✓	✓	✓	✓	แข่งขันได้ยั่งยืน
4. การบริการ - การให้บริการที่รวดเร็ว และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า	✓	✗	✗	✗	แข่งขันได้ชั่วคราว

รูปภาพ 2.3 แสดงการวิเคราะห์ VRIN ของ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

จากรูปภาพ 2.3 จะเห็นได้ว่าบริษัทมีจุดแข็งในเรื่องของเงินลงทุนที่มีความพร้อมในการสนับสนุนการลงทุนเมื่อมีเทคโนโลยีใหม่เพื่อพัฒนาความสามารถของบริษัทเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว ส่วนในด้านเทคโนโลยีสามารถ แข่งขันได้ชั่วคราว เนื่องจากมีการลอกเลียนแบบได้ง่าย เพราะว่าเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีการศึกษาค้นคว้ากันอย่างต่อเนื่อง ด้านคุณภาพและบริการ สามารถแข่งขันได้ชั่วคราว เนื่องจากมีลักษณะที่เหมือนกัน ทำให้ไม่มีความแตกต่างในสินค้าและบริการ ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างคุณค่าที่เพิ่มขึ้น

2.5 บทสรุปการวิเคราะห์ปัญหา

สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

1. สินค้าและบริการสามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายและไม่สามารถสร้างความแตกต่าง
2. ลูกค้าสามารถหาสินค้าและบริการได้ง่าย เนื่องจาก ผู้ให้บริการในแต่ละเครือข่าย มีศักยภาพไม่แตกต่างกัน

จากการการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) โดยใช้เครื่องมือ Five-Force Analysis และ VRIN Criteria พบว่าการที่บริษัทจะรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดและสร้างรายได้เปรียบในอุตสาหกรรมได้ จะต้องสามารถสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและประโยชน์สูงสุดกับลูกค้า มีการพัฒนาสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งบริษัทมีข้อได้เปรียบทางด้านความพร้อมในการลงทุน

บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่จะเกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ทำให้บริษัททราบถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น หากบริษัทยังไม่มี การแก้ไขและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของบริษัทเพื่อที่จะสร้างความสามารถทางการแข่งขัน จะทำให้บริษัทมีโอกาสสูญเสียลูกค้า และทำให้มีส่วนแบ่งทางการตลาดลดลง ยอดขายสินค้าและบริการลดลง ดังนั้นบริษัทจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของปัญหาและหาสาเหตุของปัญหาดังกล่าวว่ามีผลกระทบอย่างไรบ้าง

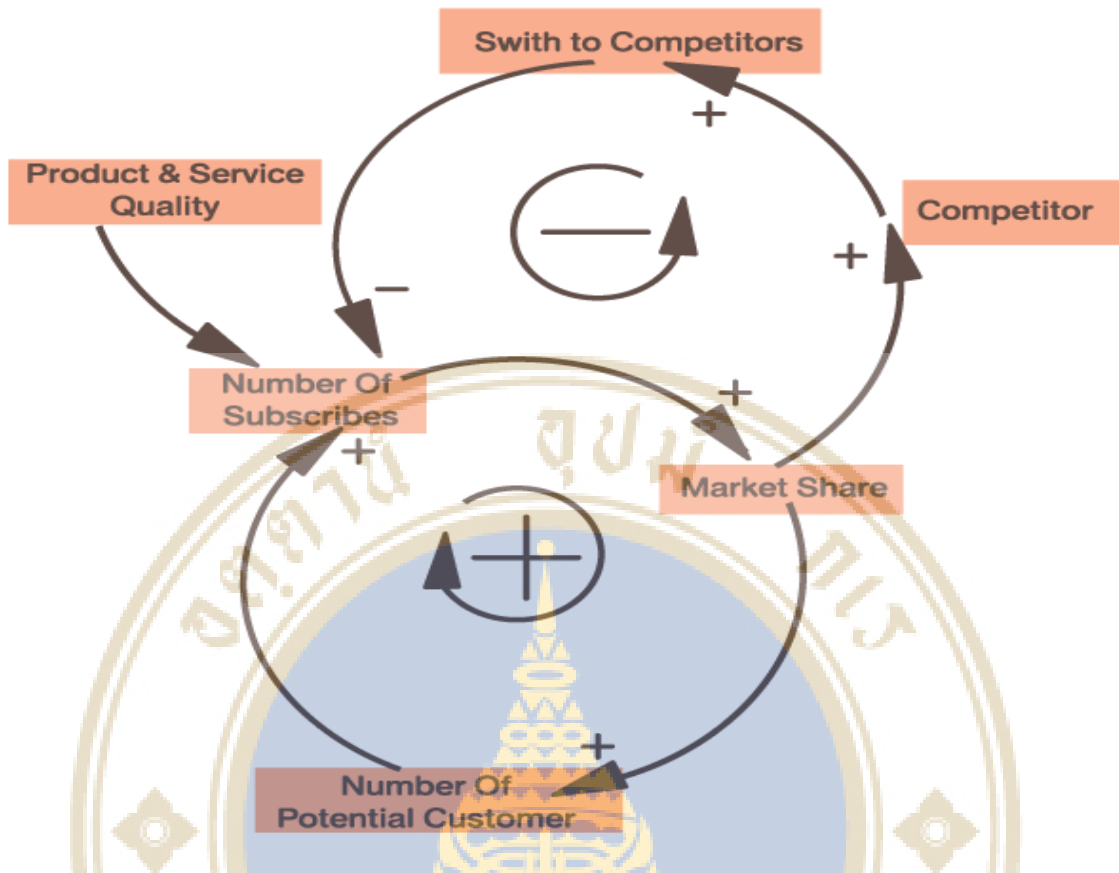
Causal Loop Diagram (CLD) เป็นโมเดลที่ใช้อธิบายในเชิงเหตุและผล โดยมีตัวแปรหรือปัจจัยแต่ละตัวจะมีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่ออีกอย่างไรบ้าง โดยจะแสดงความสัมพันธ์ 2 ทิศทางทิศทางบวก (+) คือความสัมพันธ์ ไปในทิศทางเดียวกันของเหตุและผล และทิศทางลบ (-) คือความสัมพันธ์ ไปในทิศทางตรงกันข้ามกันของเหตุและผล

การใช้ Causal Loop Diagram ในการแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นทำให้บริษัทสามารถเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่บริษัทประสบอยู่ รวมทั้งผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัญหาระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจะช่วยให้บริษัทสามารถหาแนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

3.1 การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นโดย

Causal Loop Diagram (CLD)

จากการวิเคราะห์ปัญหาและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นสามารถแสดงความสัมพันธ์โดย Causal Loop Diagram (CLD) ดังนี้



รูปภาพ 3.1 แสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่จะเกิดขึ้น โดยใช้ Causal Loop Diagram (CLD)

จากภาพที่ 3.1 จะพบว่าเมื่อมีจำนวนลูกค้า (Number of Subscribers) เพิ่มขึ้น ทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น เมื่อส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) เพิ่มขึ้น ก็ส่งผลทำให้มีจำนวนลูกค้าที่มีคุณภาพมากขึ้น ดังนั้นบริษัท ต้องวิธีการที่จะจูงใจให้มีลูกค้าใช้บริการมากขึ้นเพื่อที่จะทำให้มีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น

เมื่อบริษัทมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นก็ส่งผลกระทบต่อคู่แข่งกันที่จะแย่งชิงลูกค้า ทำให้ถ้าลูกค้าไปใช้บริการคู่แข่งมากขึ้น ก็จะทำให้จำนวนลูกค้าของบริษัทก็ลดลง และส่งผลถึงส่วนแบ่งทางการตลาดก็ลดลงด้วยเช่นกัน

จากความสัมพันธ์ดังกล่าวจะพบว่าจำนวนลูกค้ามีผลกระทบต่อส่วนแบ่งการตลาด และเมื่อจากการวิเคราะห์ Five-Force Analysis พบว่าลูกค้าสามารถที่จะมีทางเลือกในการใช้บริการของผู้ให้บริการรายใดรายหนึ่ง ซึ่งมีสินค้าและบริการไม่แตกต่างกัน ทำให้บริษัทไม่มีอำนาจต่อรองกับลูกค้า จึงส่งผลกระทบต่อจำไม่สามารถรักษาลูกค้าไว้ได้ และทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดลดลง

ดังนั้นบริษัทจะหาแนวทางการป้องกันหรือรับมือ ในการที่จะรักษาลูกค้า หรือที่จะหาลูกค้ารายใหม่เพิ่มเติม เพื่อที่จะรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด โดยที่จะต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อดึงดูดลูกค้าและสร้างความพึงพอใจ

บทที่ 4

การวิเคราะห์กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา

การวิเคราะห์กลยุทธ์และการหาแนวทางการกำหนดกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่องค์กร (Functional Strategy) ซึ่งบริษัทต้องวางแผนทั้ง 3 ระดับให้สอดคล้องกัน เพื่อที่จะทำให้การดำเนินงาน การแก้ไขปรับปรุง และการพัฒนาไปในแนวทางเดียวกัน

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์แนวทางการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรในอนาคต เพื่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโตตามเป้าหมายที่ต้องการ มีกลยุทธ์ลักษณะ 3 แบบคือ

4.1.1 กลยุทธ์แบบเติบโต (Growth) ลักษณะที่บริษัทมุ่งเน้นการลงทุนและการขยาย

4.1.1.1 แบบขยายกิจการในธุรกิจเดิม (Concentration) มีลักษณะการขยาย 2 แบบ คือ การควบคุมกิจการในแนวตั้ง (Vertical Growth) ทำให้เกิดความประหยัดต้นทุนในการสั่งซื้อสินค้า และสามารถควบคุมคุณภาพได้ตลอดกระบวนการ ได้แก่ การเข้าควบคุมสายการผลิต (Backward Integration) และการเข้าควบคุมการจัดจำหน่าย (Forward Integration) การขยายกิจการในแนวนอน (Horizontal Growth) เป็นการเจาะตลาดใหม่ เพื่อให้สินค้าเดิมมียอดขายเพิ่มขึ้น โดยสามารถที่จะพัฒนาเองภายใน (Internal development) เช่น ขยายสาขา หรือซื้อกิจการ (Acquisitions)

4.1.1.2 การขยายกิจการ (Diversification) ในธุรกิจใหม่ มี 2 ลักษณะคือ การขายธุรกิจในสินค้า/บริการกลุ่มอุตสาหกรรมเดิม (Concentric) และการขยายไปยังอุตสาหกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Conglomerate) เช่น โรงแรม เปิด คาสิโน

4.1.2 กลยุทธ์คงตัว (Stability) เมื่อองค์กรต้องการรักษาสถานภาพในการทำกำไร มีส่วนแบ่งทางการตลาดอยู่ในระดับสูง เพื่อที่จะสามารถทำกำไรอย่างต่อเนื่อง

4.1.3 กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment) เมื่อองค์กรต้องการลดผลกระทบจากธุรกิจที่หมดความสามารถในการทำกำไรโดยสามารถทำได้โดย

4.1.3.1 การปรับปรุงองค์กร (Turnaround) เพื่อทำให้เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการทำกำไร เกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างหรือผลการดำเนินงาน เพื่อการลดต้นทุนและเพิ่มรายได้

4.1.3.2 การเก็บเกี่ยว (Harvesting) ลดการลงทุนและทำกำไรในระยะสั้น

4.1.3.3 การไม่ลงทุน (Divestiture) การขายงานที่ไม่มีศักยภาพการเติบโต

4.1.3.4 การเลิกดำเนินการ (Liquidation) เป็นการทำให้ธุรกิจสิ้นสุดลง

จากการวิเคราะห์และประเมินสภาพอุตสาหกรรม การกำหนดออกแบบและกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ควรกำหนดเป็นกลยุทธ์ แบบเติบโต (Growth) ซึ่งจะช่วยให้สามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดและแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดให้มากขึ้น หรือเพิ่มกลุ่มลูกค้าที่กำลังจะเติบโตในอุตสาหกรรมนี้โดย

กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration Strategy) การเพิ่มยอดขายโดยการเติบโตจากผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิม ทำได้โดยใช้ Push Strategy (กลยุทธ์แบบผลัก) เช่น การทำโปรโมชั่น ลด แลก แจก แถม ผลักสินค้าออกไป และ Pull Strategy (กลยุทธ์แบบดึง) เช่น การทำโฆษณา ประชาสัมพันธ์สื่อสารการตลาดดึงดูดให้ผู้บริโภคเข้ามาซื้อ

กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development Strategy) การเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดใหม่ที่ยังไม่ได้ทำการตลาด โดยขยายกลุ่มลูกค้าใหม่ จากเดิมทำการตลาดกับกลุ่มผู้บริโภค (B2C - Business to Consumer) ก็ทำการตลาดขยายไปที่กลุ่มธุรกิจ (B2B - Business to Business)

กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy) การเพิ่มยอดขายจากการขายผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดเดิม ซึ่งก็คือ การออกผลิตภัณฑ์ใหม่

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ระดับกลางเพื่อสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยปรับปรุงผลิตภัณฑ์ของบริษัทภายในอุตสาหกรรมให้สูงขึ้น บริษัทจะรวมผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันไว้ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) เดียวกัน มีตลาดคู่แข่ง และภารกิจที่แตกต่างจากหน่วยธุรกิจอื่น โดยทั่วไป SBU จะเป็นหน่วยงานค่อนข้างอิสระ สามารถพัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาได้ภายใต้เป้าหมายและกลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยมุ่งการเพิ่มกำไรในการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้นซึ่ง โดยทั่วไปจะมี 3 กลยุทธ์ คือ

4.2.1 การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) เป็นการมุ่งไปที่การผลิตสินค้าให้ได้ มาตรฐาน เพื่อที่จะทำให้ต้นทุนรวมของผลิตภัณฑ์ต่ำกว่าคู่แข่ง โดยการให้ความสำคัญกับการลดต้นทุนภายในให้ต่ำที่สุด และการจัดหาวัตถุดิบราคาต่ำ ซึ่งจะทำกำไรที่สูง การดำเนินกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะเกี่ยวข้องกับการสร้างความสมดุลระหว่างการลดต้นทุนและการรักษาคุณภาพที่ต้องการของสินค้าและบริการ โดยมีเป้าหมายสำหรับผู้บริโภคที่อ่อนไหวต่อราคา

4.2.2 การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นกลยุทธ์ซึ่งมุ่งที่การผลิตสินค้าและบริการ โดยคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์ในอุตสาหกรรม ทำให้สามารถทำกำไรได้เพิ่มขึ้น

4.2.3 การจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy) เป็นการมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะในบางส่วนของตลาด ด้วยการเป็นผู้นำทางต้นทุนและการสร้างความแตกต่างหรือทั้งสองอย่าง

ดังนั้นกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) บริษัทควรที่จะมีลักษณะ การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการ มุ่งเน้นการดูแลลูกค้าและการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า สร้างความแตกต่างด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งเป็นการสร้างความโดดเด่น ทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกว่ามีความแตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อรักษาลูกค้าเอาไว้

4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function-Level Strategy)

เป็นการสร้างให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) ซึ่งเป็นสาเหตุให้องค์กรประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value) ซึ่งองค์การสามารถสร้างลูกค้าได้ งานของการสร้างคุณค่าเกิดขึ้นภายในจากหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งอยู่ภายในธุรกิจ หน้าที่เหล่านี้จะต้องเชื่อมโยงจะต้องสอดคล้องกันเป็นโครงสร้างงาน ซึ่งเรียกว่าเครือข่ายในการสร้างคุณค่า (Value chain) โดยทุกหน้าที่ภายในองค์กรสามารถที่จะสร้างมูลค่าให้กับลูกค้า (Customer value) และข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) โดมุ่งเน้นที่คุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value delivery) ให้กับลูกค้า มีดังนี้

4.3.1 ด้านการตลาด (Marketing) การใช้เครื่องมือการตลาด โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้า โดยใช้ต้นทุนที่เหมาะสม สามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ทันเวลา

4.3.2 ด้านการปฏิบัติการ (Operations) หรือ การผลิต (production) มีความสม่ำเสมอในการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับการออกแบบทางวิศวกรรม โดยก่อให้เกิดผลเสียต่ำสุดและเกิดผลผลิตสูงสุด และมีความรวดเร็วในการปรับเข้าหาความต้องการซื้อของลูกค้าได้

4.3.3 ด้านการวิจัยและพัฒนา (Research and development) เป็นการประสมประสานความต้องการของลูกค้ากับความสามารถในการผลิต เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่

4.3.4 ด้านการบัญชี (Accounting) โดยการจัดหาข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ สร้างความเรียบง่ายและลดค่าใช้จ่ายในการเก็บรวบรวมข้อมูล และเพื่อนำข้อมูลกลับมาใช้ได้ทันที่

4.3.5 ด้านการเงิน (Financial) การใช้กลยุทธ์ทางการเงิน เพื่อความอยู่รอด ความเจริญเติบโตและความคล่องตัวทางการเงินเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด (Profit maximization) และความมั่งคั่งสูงสุด (Wealth maximization)

4.3.6 ด้านการจัดซื้อ (Purchasing) การคัดเลือกผู้ขายที่มีคุณภาพ เจริญต่อรองด้านราคาที่เหมาะสม การส่งมอบทันที ป้องกันไม่ให้เกิดสินค้าเกินความจำเป็นและไม่ให้เกิดการขาด

4.3.7 ด้านการบริหารงานบุคคล (Human resource management) การจัดหา และการฝึกอบรมกำลังคนให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

ดังนั้นกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function-Level Strategy) ของบริษัทจะกำหนดตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทกำหนดเป็นกลยุทธ์คือ

กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด เพื่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะการเพิ่มยอดขายและขยายส่วนการตลาด ซึ่งทุกหน้าที่มีส่วนสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า (Customer value)และข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน(Competitive advantage) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value delivery) โดยที่จะมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการใช้งาน Voice และ Data ผ่านทาง Promotion Package ที่หลากหลายและคุ้มค่า ควบคู่กับการ Device คุณภาพดีและ Application เพื่อส่งมอบให้ลูกค้าในแต่ละ Segment โดยมี การพัฒนา Innovative Service อย่างต่อเนื่อง ที่จะเป็นการเปิดประสบการณ์ใหม่สำหรับผู้ใช้บริการ เช่น การร่วมมือกับธนาคารกรุงไทย ให้ลูกค้าเอไอเอสถอนเงินสดจากตู้เอทีเอ็มได้เพียงใช้รหัส ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่ลูกค้าแล้ว ยังเป็นการสร้างโอกาสทางการเติบโตให้แก่พาร์ทเนอร์ในอุตสาหกรรมอื่นๆ

กลยุทธ์ด้านปฏิบัติการ (Operations) ลดหรือพัฒนากระบวนการทำปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยในการลดต้นทุนต่อหน่วย และเพิ่มโอกาสในการขายเพื่อเพิ่มรายได้ เนื่องจากกระบวนการปฏิบัติการยังมีความล่าช้าในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า จึงทำให้เกิดการเสียโอกาส

กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา (Research and development) จะต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

กลยุทธ์ด้านการบัญชี (Accounting) โดยการจัดการข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจสร้างความเรียบง่ายและลดค่าใช้จ่ายในการเก็บรวบรวมข้อมูลและเพื่อนำข้อมูลกลับมาใช้ได้ทันที

กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial) เนื่องจากมีความแข็งแกร่งทางการเงิน เพื่อจูงใจและสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักลงทุน บริษัทจึงมีนโยบายจ่ายเงินปันผล 100% ของกำไรสุทธิตามงบการเงินรวม

กลยุทธ์ด้านการจัดซื้อ (Purchasing) การคัดเลือกผู้ขายที่มีคุณภาพ เจริญต่อรองด้านราคาที่เหมาะสม การส่งมอบทันเวลาที่ ป้องกันไม่ให้เกิดสินค้าเกินความจำเป็นและไม่ให้เกิดการขาดแคลน

กลยุทธ์ด้านการบริหารงานบุคคล (Human resource management) ปรับปรุงระบบการจัดการภายในองค์กร จัดโครงสร้างการบริหารงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแยกตามส่วนงาน โดยมีการรายงานตรงต่อผู้บริหารระดับสูง ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ประสานงานหน้าที่ต่างๆ ตามส่วนงาน และพิจารณาตัดสินใจในขั้นตอนสุดท้าย

4.4 สรุปการกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ



รูปภาพ 4.1 แสดงกลยุทธ์ระดับองค์กร

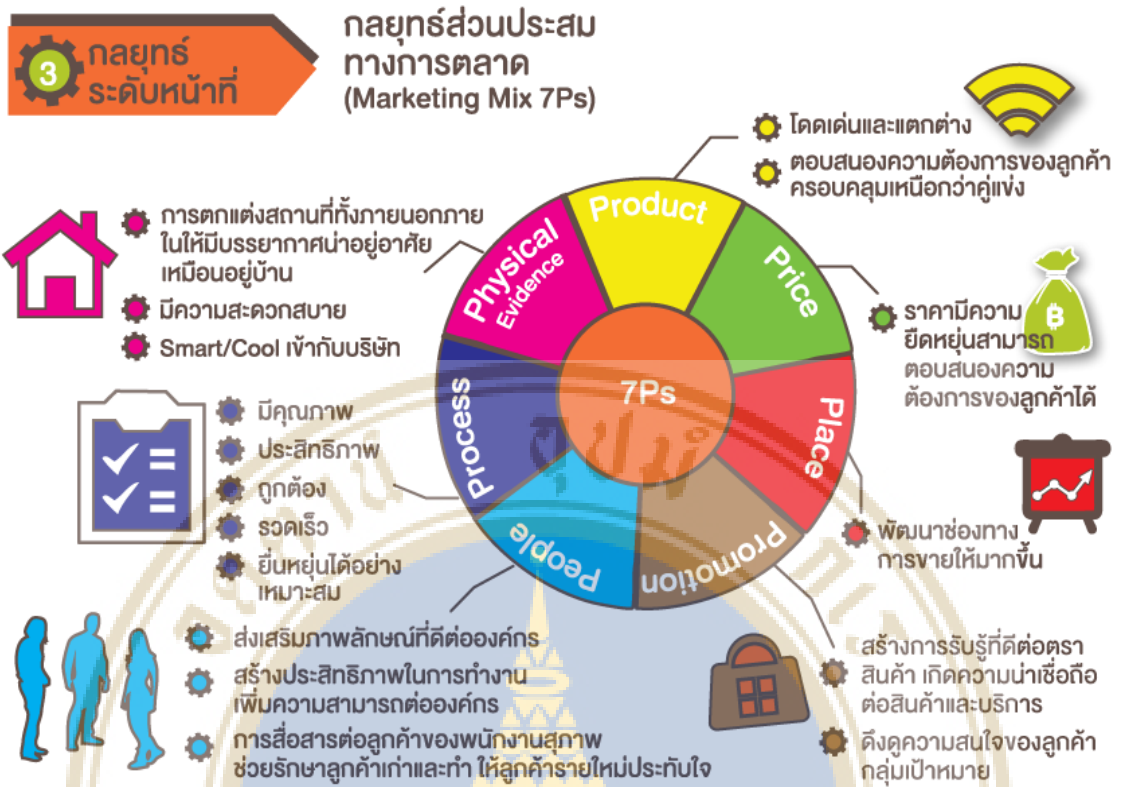
กลยุทธ์ที่ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy) ควรใช้แบบกลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) แบบเติบโตในธุรกิจเดิม (Concentration) และการเติบโตในแนวนอน (Horizontal Growth) โดยใช้กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration Strategy) กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development Strategy) กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy) ทั้งนี้ทิศทางของบริษัทจะมุ่งไปในด้านของการในการให้บริการข้อมูลซึ่งมีศักยภาพในการเติบโตสูง ในขณะที่บริการด้านเสียงจะมีการเติบโต และบริษัทจะบริหารงานให้คงประสิทธิภาพไว้ในระดับสูงและสร้างสรรค์บริการเพิ่มเติมให้กับลูกค้า โดยมุ่งไปที่การขยายตลาดกลุ่มเดิมที่มีอยู่ด้วย

การพัฒนาสินค้าอย่างต่อเนื่องตามความต้องการของลูกค้า และมุ่งไปยังตลาดกลุ่มใหม่ที่มีคู่แข่งน้อยรายและมีกำไรสูง



รูปภาพ 4.2 แสดงกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy) ใช้แนวทางเลือกผสมผสานกลยุทธ์ เพื่อให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืน โดยการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของบริษัทด้วยการใช้กลยุทธ์กลยุทธ์ผสมผสาน(Integrated Low Cost / Differentiation Strategy) โดยเป็นการผสมผสานทั้ง กลยุทธ์ผู้นำทางด้านต้นทุนและกลยุทธ์ความแตกต่าง ที่เน้นทั้งราคาและนวัตกรรม หรือ เน้นทั้งราคาและความพึงพอใจของลูกค้าซึ่งเป็นการสร้างให้องค์กรเป็นผู้นำในด้านการบริหารจัดการธุรกิจที่มีต้นทุนต่ำ ควบคู่กับการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้ด้วยการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีความทันสมัยทั้งภาพลักษณ์ เทคโนโลยี และรูปแบบการบริการ และมีคุณค่าหรือผลประโยชน์โดดเด่นในสายตาลูกค้าประกอบกับการใช้กลยุทธ์การพัฒนา นวัตกรรมใหม่ (Innovation Strategy) เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มใหม่ๆ ที่แตกต่างในสายตาลูกค้า และทำให้องค์กรเป็นผู้นำในด้านความรู้และเทคโนโลยีเหนือกว่าคู่แข่ง



รูปภาพ 4.3 แสดงกลยุทธ์ระดับหน้าที่

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function-Level Strategy) โดยเน้นการสร้าง ความแตกต่างด้านสินค้าและบริการเหนือคู่แข่งและสร้างนวัตกรรมที่ทำให้เกิดคุณค่าเพิ่มใหม่ ๆ ในสายตาลูกค้า โดยนำส่วนประสมการตลาดทั้งหมดมาใช้ร่วมกันเป็นกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix 7Ps) เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและเพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ครอบคลุมและชัดเจนมากยิ่งขึ้น เนื่องจากทุกข้อล้วนส่งเสริมความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร นอกจากนี้ควรใช้กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Alliance Strategy) เพื่อสร้างจุดแข็งทางการตลาดและสร้างคุณค่าใหม่แก่ลูกค้า โดยการสร้างพันธมิตรร่วมมือทางธุรกิจ เพื่อสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้ซึ่งในแต่ละหน่วยงานจะต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน ด้านการตลาด ด้านปฏิบัติการ ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการบัญชี ด้านการเงิน ด้านการจัดซื้อ และด้านการบริหารงานบุคคล เพื่อดำเนินไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมาย

บทที่ 5

การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

เมื่อมีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการเพื่อกำหนดลักษณะการดำเนินการทางธุรกิจ ก็ต้องมีการกำหนดการประเมินผลอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการติดตามผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน โดยการวัดผลและติดตามผ่านตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน Balance Score Card (BSC) ในด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

5.1 การกำหนดกรอบการวัดและการบริหารกลยุทธ์โดยใช้ Balance Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategy) เป็นแบบการวัดผลการปฏิบัติงาน ที่ช่วยกำหนดกรอบของการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุม ตัวเลขที่ได้จากการวัดจะใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านต่างๆ แนวคิดในเรื่องการประเมินผลขององค์กรประกอบไปด้วย มุมมอง 4 ด้านคือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ และด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Kaplan and Norton, 1996)

5.1.1 การจัดการด้านการเงิน (Financial Perspective)

ในองค์กรด้านธุรกิจการค้า ดัชนีแรกที่ควรคำนึงถึง คือ การจัดการด้านการเงิน จะเป็นข้อบ่งชี้ชัดเจนว่า ธุรกิจจะดำเนินการต่อไปได้หรือไม่ การวัดผลด้านการเงิน ควรพิจารณาต่อไปนี้

5.1.1.1 อัตราเติบโตของรายได้ วัดจากการเติบโตของยอดขาย กำไรจากลูกค้า และผลิตภัณฑ์ สัดส่วนรายได้จากลูกค้าใหม่

5.1.1.2 ลดต้นทุนวัดจากรายได้/พนักงาน ต้นทุนเมื่อเทียบกับคู่แข่งอัตรา
การลดต้นทุน

5.1.1.3 การใช้สินทรัพย์ ต้องคำนึงถึงการลงทุน การทำวิจัยและพัฒนา
ผลตอบแทนจากการลงทุน

5.1.2 ลูกค้า (Customer Perspective)

ลูกค้าเปรียบเสมือนตัวบ่งชี้ ที่สำคัญสำหรับองค์กรที่ประกอบธุรกิจ และองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร ควรพิจารณาดังนี้

5.1.2.1 ความพอใจของลูกค้าเป็นดัชนีที่สำคัญที่สุด เพราะหากลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการลูกค้าจะเกิดความจงรักภักดีและกลับมาใช้บริการใหม่และสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

5.1.2.2 การรักษาลูกค้าเก่า ต้องมีการติดตามความต้องการของลูกค้าและประเมินผล การสั่งซื้อตลอดเวลา

5.1.2.3 ลูกค้าใหม่ ต้องพัฒนานโยบายและบริการ เพื่อดึงดูดให้มีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

5.1.2.4 ส่วนแบ่งการตลาด

5.1.3 กระบวนการทำงานในองค์กร (Internal Business Process)

ระบบการทำงานภายในองค์กรเป็นระบบที่มีความสำคัญต่อด้านการเงิน และ ลูกค้า นั่นคือ หากองค์กรพัฒนาและมีการบริหารการทำงานภายในที่ดีจะส่งผลให้ผลิตสินค้า ได้รวดเร็ว จัดส่งสินค้าตามเวลา มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า มีบริการหลังการขาย ส่งผลให้องค์กรมีการเติบโตทางรายได้สูงขึ้น

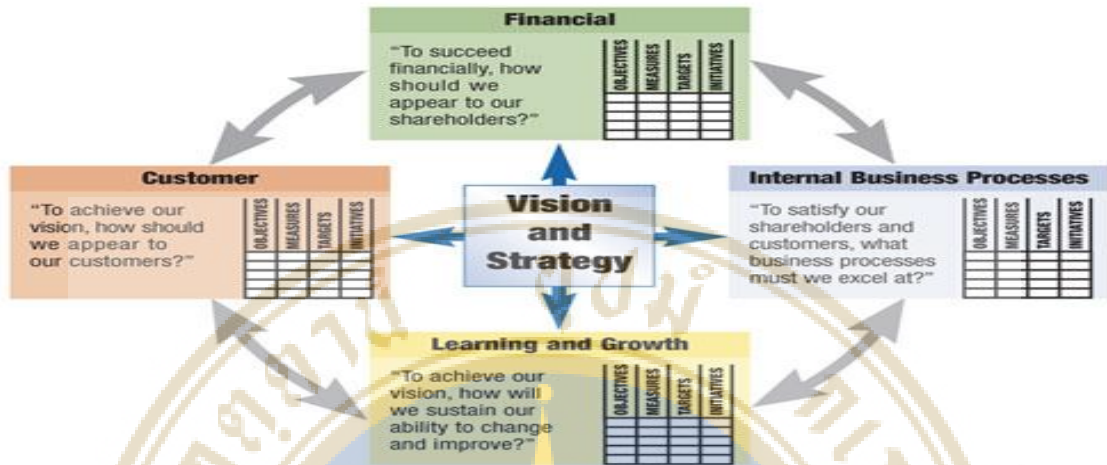
5.1.4 การเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth)

การเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงานในองค์กร จะเป็นดัชนีที่ส่งผลต่อ กระบวนการทำงานภายในองค์กร หากพนักงานเกิดการเรียนรู้ มีการพัฒนาขีดความสามารถ ของการเรียนรู้ จะทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพ สินค้า และบริการที่ดีต่อลูกค้า

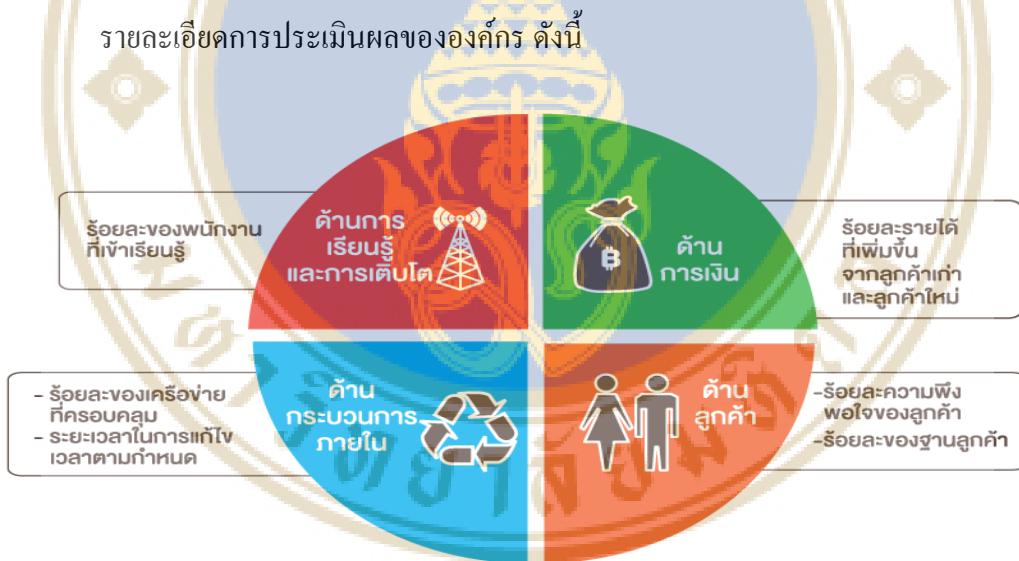
ในแต่ละด้านจะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า BSC เป็น Model ที่ช่วยนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินผลอันจะช่วยให้องค์กรมีความสอดคล้องและมีทิศทางเดียวกัน ซึ่งการมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กรจะต้องพิจารณาจากตัวชี้วัดดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุ
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ KPI) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

3. เป้าหมาย (Target) คือเป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัด
4. สิ่งที่จะทำ (Initiatives) คือแผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ



รูปภาพ 5.1 แสดง Balance Scorecard ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน
รายละเอียดการประเมินผลขององค์กร ดังนี้



รูปภาพ 5.2 แสดง Balance Scorecard ขององค์กร

ตาราง 5.1 แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานในแต่ละด้าน

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนการดำเนินงาน
ด้านการเงิน	รายได้ของกลุ่มลูกค้า	ร้อยละรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าเก่า	25%	เสนอสินค้าและบริการที่ตอบสนองกับความต้องการลูกค้ามากที่สุด
	รายได้จากลูกค้าใหม่	ร้อยละรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าใหม่	10%	เจาะกลุ่มลูกค้าเพิ่มขึ้นและเสนอความคุ้มค่าของสินค้าและบริการ
ด้านลูกค้า	สร้างความพึงพอใจในสินค้าและบริการ	ร้อยละความพึงพอใจของลูกค้า	10%	การสร้างความแตกต่างและการส่งเสริมการขายและบริการ
	รักษาและเพิ่มจำนวนลูกค้า	ร้อยละของฐานลูกค้า	20%	สร้างความจงรักภักดีต่อสินค้าและบริการ
ด้านกระบวนการภายใน	คุณภาพของเครือข่าย	ร้อยละของเครือข่ายที่ครอบคลุม	10%	การขยายการติดตั้งเครือข่ายให้ครอบคลุมทั้งประเทศ
	การแก้ไขปัญหาและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า	ระยะเวลาในการแก้ไขทันเวลาตามกำหนด	10%	มีการตรวจสอบและติดตามแก้ไขปัญหาทุกชั้นตอน
ด้านการเรียนรู้และการเติบโต	พนักงานมีความรู้และทักษะในอุตสาหกรรม	ร้อยละของพนักงานที่เข้าการเรียนรู้	15%	มีแผนการฝึกอบรมเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับงาน

5.2 แผนการดำเนินการในระยะเวลา 1 ปี

ตาราง 5.2 ตารางแผนการดำเนินงานระยะเวลา 1 ปี

กิจกรรม	เดือน											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Product การออกสินค้าใหม่	✓			✓			✓			✓		
2. Place ดำเนินการขยายสาขา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. Promotion สื่อประชาสัมพันธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. People การฝึกอบรมพนักงาน			✓			✓			✓			✓
5. Process การประเมินผลงาน					✓							✓
6. CRM สร้างโปรแกรมการภักดีของลูกค้า	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

การควบคุมให้บริษัทฯ นำกลยุทธ์ไปดำเนินการจริง จะต้องมีขั้นตอนการดำเนินงาน และการติดตามผลที่สามารถวัดได้ ใช้ Balanced Score Card ในการควบคุมการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้บริษัทฯ สามารถทราบถึงสถานะความคืบหน้าของการนำกลยุทธ์ไปใช้ และตรวจสอบประสิทธิภาพ และผลการดำเนินงานเป็นระยะ หากพบว่าผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ บริษัทฯ ก็จะสามารถที่จะปรับแผนการดำเนินงานได้อย่างทันท่วงที เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทฯ และบรรลุเป้าหมายที่จะอยู่รอดได้ในธุรกิจ อีกทั้งบริษัทฯ ยังสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขัน และเติบโตต่อไปในอนาคต

บรรณานุกรม

Kotler, P. and Keller, L. K. (2006). *Marketing Management*. 14th edition. U.S.A.

Porter, M.E. (2008) *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, *Harvard business Review*,
January 2008

John P. Kotter (1996). *Leading change*, MA : Harvard Business School Press

Henry L. Gantt (1917). *Production control tool*

Kaplan, R. S .and Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard - Measures That Drive
Performance". *Harvard Business Review* (January–February): 71–79

<http://www.ais.co.th>

