

กลยุทธ์การลดการลาออกของพนักงาน และเพิ่มกำไรของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์
กรณีศึกษา บริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิลิเวอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การลดการลาออกของพนักงาน และเพิ่มกำไรของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์
กรณีศึกษา บริษัท XYZ โซลูชันดิจิทัล (ประเทศไทย) จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 25 สิงหาคม พ.ศ. 2557



นางสาวปิยะธิดา จักรชัยชาญ

ผู้วิจัย

.....
พาสน์ ทิมทรัพย์

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์อรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารถนา ปุณณกิติเกษม

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์



กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่องการกำหนดกลยุทธ์การลดการลาออกของพนักงานและเพิ่มกำไรของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ อ.พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางในการศึกษาตลอดจนตรวจสอบแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อ รองศาสตราจารย์ณัฐ สิทธิ เกิดศรี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารณา ปุณณกิติเกษม ผู้เป็นคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ได้ให้คำแนะนำและตรวจสอบสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จเรียบร้อยโดยสมบูรณ์

อนึ่งผู้เขียนมีความสำนึกในพระคุณของคณาจารย์ที่วิทยาลัยการจัดการมิตลทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิประสาทความรู้ทางทฤษฎี และถ่ายทอดประสบการณ์ ทำให้ผู้เขียนเกิดความรู้และความเข้าใจด้านการจัดการและกลยุทธ์ และขอสำนึกในพระคุณของ บิดา มารดา ญาติพี่น้อง และเพื่อนทุกท่านในภาควิชาการจัดการกลยุทธ์รุ่น 15C ที่ได้ให้กำลังใจและคำปรึกษาที่ดีแก่ผู้เขียนตลอดมาจนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

ปิยะธิดา จักรชัยชาญ

กลยุทธ์การลดการลาออกของพนักงาน และเพิ่มกำไรของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์: กรณีศึกษา บริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิลิเวอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด

STRATEGY TO DECREASE EMPLOYEE TURNOVER RATE AND INCREASE PROFIT IN SOFTWARE INDUSTRY: XYZ SOLUTION DELIVERY (THAILAND) CO.,LTD. CASE STUDY

ปีระชิตา จักรชัยชาญ 5550473

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารธนา ปุณณกิติเกษม, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ผู้เขียนได้ศึกษาข้อมูลและสภาพปัญหาของบริษัทแห่งหนึ่งที่ดำเนินธุรกิจภายใต้อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ ซึ่งจากการศึกษาได้วิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกในระดับมหภาคที่มีผลต่อธุรกิจ (PESTEL Analysis) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจด้วยเครื่องมือ VRIN Criteria นอกจากนี้รวมถึงการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยแผนภูมิจริงรอบเห็นและผล (Causal Loop Diagram) การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ ตลอดจนการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กรด้วยการใช้แผนภาพกลยุทธ์ (Strategy Map) การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard และการกำหนดแผนการดำเนินงานเพื่อเป็นแนวทางให้แก่บริษัท

โดยจากการศึกษานี้ผู้เขียนได้นำเสนอกลยุทธ์การเติบโตมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ ผ่านรูปแบบการดำเนินธุรกิจแบบผู้นำด้านต้นทุนสำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม เพื่อจัดหาวิธีลดต้นทุนในการผลิตโดยมุ่งเน้นสิ่งที่บริษัทมีความเชี่ยวชาญ เพื่อสร้างความสามารถการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

คำสำคัญ : กลยุทธ์การลดการลาออก/ กลยุทธ์การเพิ่มกำไร/ อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1	1
บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 โครงสร้างองค์กร	5
1.3 สภาพปัญหา	8
บทที่ 2	11
การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ	11
2.1 การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม	11
2.1.1 ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่	12
2.1.2 ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน	14
2.1.3 อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์	14
2.1.4 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ	15
2.1.5 การแข่งขันของกลุ่มรายเดิมในอุตสาหกรรม	15
2.2 การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกในระดับมหภาคที่มีผลต่อธุรกิจ	17
2.2.1 สภาพทางการเมือง	17
2.2.2 สภาพทางเศรษฐกิจ	17
2.2.3 สภาพทางสังคม	18
2.2.4 การพัฒนาด้านเทคโนโลยี	18
2.2.5 สภาพสิ่งแวดล้อม	19
2.2.6 กฎหมาย	19
2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจ โดยใช้เครื่องมือ VRIN Criteria	20

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 3	การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาทางธุรกิจ	24
	3.1 แผนภูมิวงรอบเห็นและผล (Causal Loop Diagram)	24
	3.2 โครงสร้างของปัญหา	25
บทที่ 4	การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	31
	4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)	32
	4.1.1 กลยุทธ์ที่เน้นการเติบโต (Growth Strategy)	34
	4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)	35
	4.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)	35
	4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)	36
	4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy)	37
	4.3 แนวทางกลยุทธ์สำหรับบริษัท XYZ โซลูชั่นส์ ดิลิเวอรี (ประเทศไทย) จำกัด	37
บทที่ 5	การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร	45
	5.1 การใช้แผนภาพกลยุทธ์ (Strategy Map) ในการดำเนินงาน	45
	5.2 การบริหารงาน โดยใช้ Balanced Scorecard	47
บรรณานุกรม		57
ประวัติผู้วิจัย		58

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	แสดงรายได้รวมและกำไรสุทธิ (ปี 2012 ไตรมาส 3 ถึง ปี 2014 ไตรมาส 2) ของบริษัท XYZ โซลูชั่นส์ ดิจิทัล (ประเทศไทย)	9
2.1	แสดงผลของแรงผลักดันในการแข่งขัน 5 ประการต่ออุตสาหกรรมซอฟต์แวร์	16
2.2	แสดงผลของสิ่งแวดล้อมภายนอกในระดับมหภาคที่มีผลต่อธุรกิจทั้ง 6 ประการ	19
2.3	แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัท XYZ โซลูชั่นส์ ดิจิทัล (ประเทศไทย) จำกัด	21
4.1	แสดงรูปแบบการดำเนินงานทางธุรกิจ	36
5.1	แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 3 ปี ของบริษัท XYZ โซลูชั่นส์ ดิจิทัล (ประเทศไทย) จำกัด	54

สารบัญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	แสดงมูลค่าการผลิตซอฟต์แวร์ ประจำปี 2555 - 2556 และคาดการณ์ 2557	2
1.2	แสดงความต้องการบุคลากรด้านซอฟต์แวร์สมองกลฝังตัว ปี 2556	3
1.3	แสดงความต้องการบุคลากรด้านซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ ปี 2556	4
1.4	แสดงโครงสร้างองค์กร บริษัท XYZ โซลูชั่นส์ ดิจิเวอรี (ประเทศไทย) จำกัด	6
1.5	แสดงอัตรารายได้รวมและกำไรสุทธิ (ปี 2012 ไตรมาส 3 ถึง ปี 2014 ไตรมาส 2)	10
2.1	แสดงแรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม	12
3.1	แสดงรูปแบบการเปลี่ยนของข้อมูลตามเวลา	25
3.2	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของบริษัท XYZ โซลูชั่นส์ ดิจิเวอรี (ประเทศไทย) จำกัด	26
3.3	แสดงวงรอบคุณภาพพนักงานและยอดขาย (Staff Quality and Sales Loop)	27
3.4	แสดงวงรอบคุณภาพและความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการ (Product Capacity and Quality Loop)	28
3.5	แสดงวงรอบความสามารถในการลงทุนเพิ่มการผลิตสินค้าและบริการ และยอดขาย (Product Capacity Investment and Sale)	29
3.6	แสดงวงรอบยอดขายและอัตราส่วนทางการตลาด (Sale and Market Share Loop)	30
4.1	แสดงกลยุทธ์ของบริษัทในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ	31
4.2	แสดงแนวทางการดำเนินธุรกิจของกลยุทธ์ระดับองค์กร	33
4.3	แสดงแผนที่กลยุทธ์	29
5.1	แสดงแผนภาพกลยุทธ์ของบริษัท XYZ โซลูชั่นส์ ดิจิเวอรี (ประเทศไทย) จำกัด	46
5.2	แสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard	49

บทที่ 1

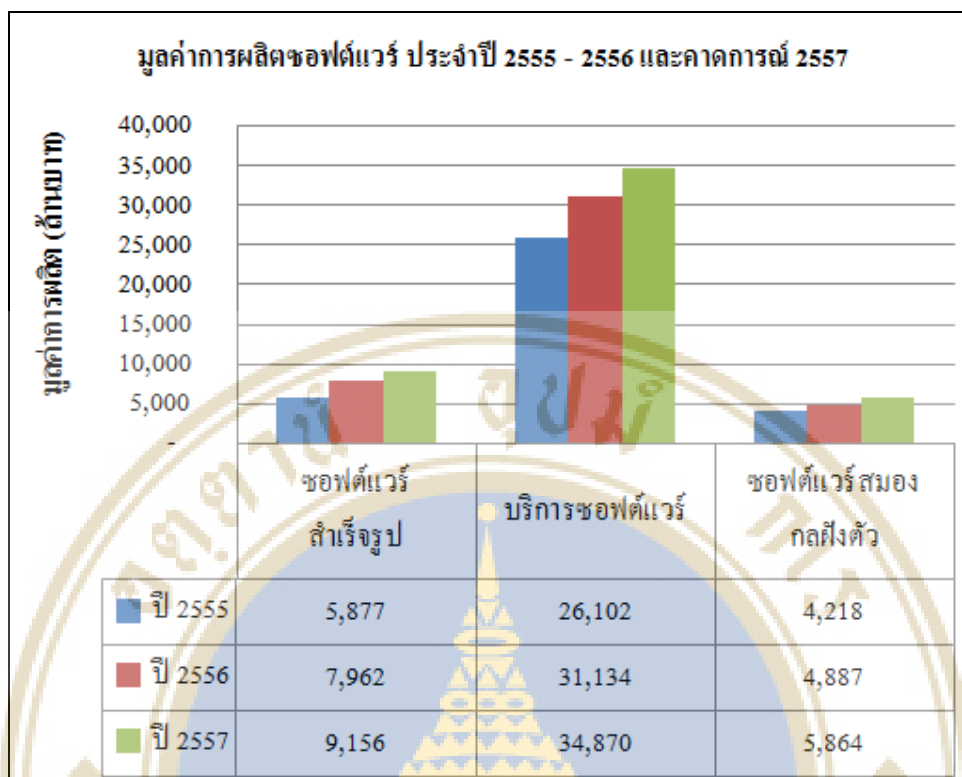
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ในประเทศไทยกำลังมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2555 ภาพรวมของตลาดซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ของไทยมีมูลค่าการผลิตเฉพาะที่เกิดขึ้นในประเทศไทย 31,979 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2554 ราวร้อยละ 24 โดยจำแนกเป็นซอฟต์แวร์สำเร็จรูปที่มีมูลค่าการผลิต 5,877 ล้านบาท คิดเป็นอัตราการเติบโตร้อยละ 24.7 และบริการซอฟต์แวร์ที่มีมูลค่าการผลิต 26,102 ล้านบาท คิดเป็นอัตราการเติบโตร้อยละ 23.9 ขณะที่ซอฟต์แวร์สมองกลฝังตัว มีมูลค่าการผลิต 4,218 ล้านบาทเพิ่มขึ้นจากปี 2554 ร้อยละ 5.4 ส่วนในปี 2556 ตลาดซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ของไทยมีมูลค่าการผลิตในประเทศไทยกว่า 39,096 ล้านบาท หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตร้อยละ 22.2 โดยจำแนกเป็นซอฟต์แวร์สำเร็จรูปที่มีมูลค่าการผลิตประมาณ 7,962 ล้านบาท คิดเป็นอัตราการเติบโตร้อยละ 35.5 และบริการซอฟต์แวร์ที่มีมูลค่าการผลิตประมาณ 31,134 ล้านบาท คิดเป็นอัตราการเติบโตร้อยละ 19.3

ทั้งนี้การเติบโตอย่างต่อเนื่องของตลาดซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ของไทยเป็นผลจากสภาวะเศรษฐกิจในประเทศที่ยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง แม้อัตราการเติบโตในช่วงหลังจะชะลอตัวลง แต่ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เพิ่มขึ้น ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ของไทยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น โดยนอกจากการผลิตเพื่อจำหน่ายแล้ว พบว่าในปี 2555 มีการพัฒนาซอฟต์แวร์เพื่อใช้ภายในองค์กรอีกอย่างน้อย 686.3 ล้านบาท โดยเพิ่มขึ้นจากปี 2554 ร้อยละ 12 สำหรับตลาดซอฟต์แวร์สมองกลฝังตัวนั้นมีมูลค่าการผลิต 4,886.7 ล้านบาท คิดเป็นอัตราการเติบโตร้อยละ 15.9 ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลจากการเติบโตของภาคอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมโทรคมนาคมและอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์

สำหรับมูลค่าตลาดซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ในปี 2557 คาดว่าจะมีมูลค่าประมาณ 44,026 ล้านบาท หรือเติบโตประมาณร้อยละ 12.6 และสำหรับตลาดซอฟต์แวร์สมองกลฝังตัว คาดว่าจะมีมูลค่าประมาณ 5,864 ล้านบาท หรือเติบโตประมาณร้อยละ 20 ดังแสดงในภาพที่ 1.1



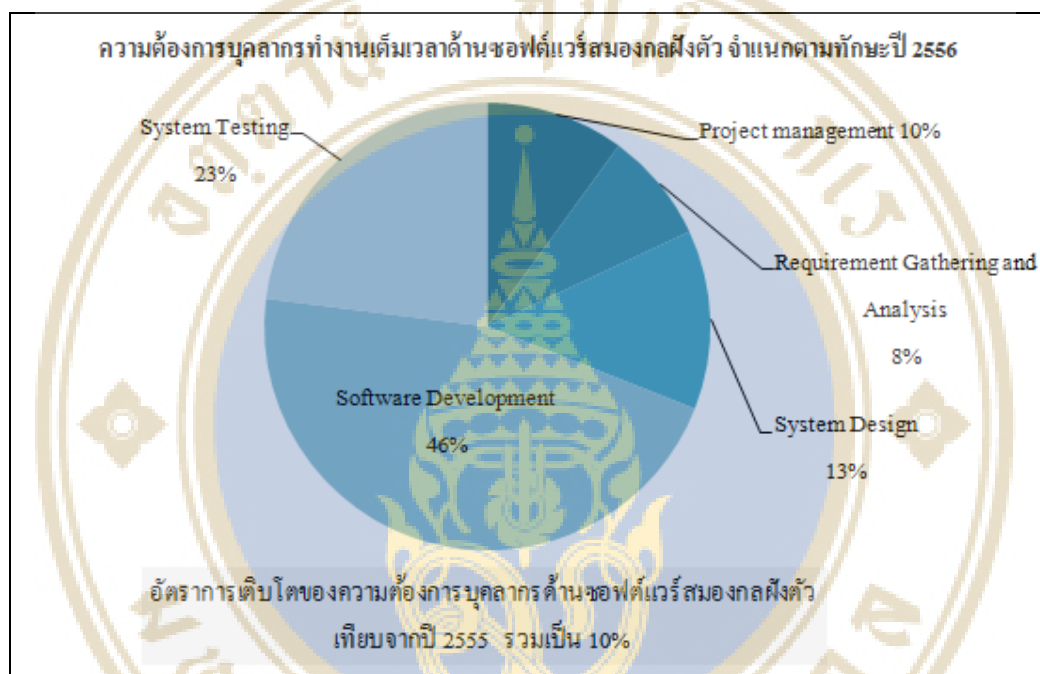
ภาพที่ 1.1 แสดงมูลค่าการผลิตซอฟต์แวร์ ประจำปี 2555 - 2556 และคาดการณ์ 2557

ที่มา : http://www.sipa.or.th/ewt_dl_link.php?nid=2086

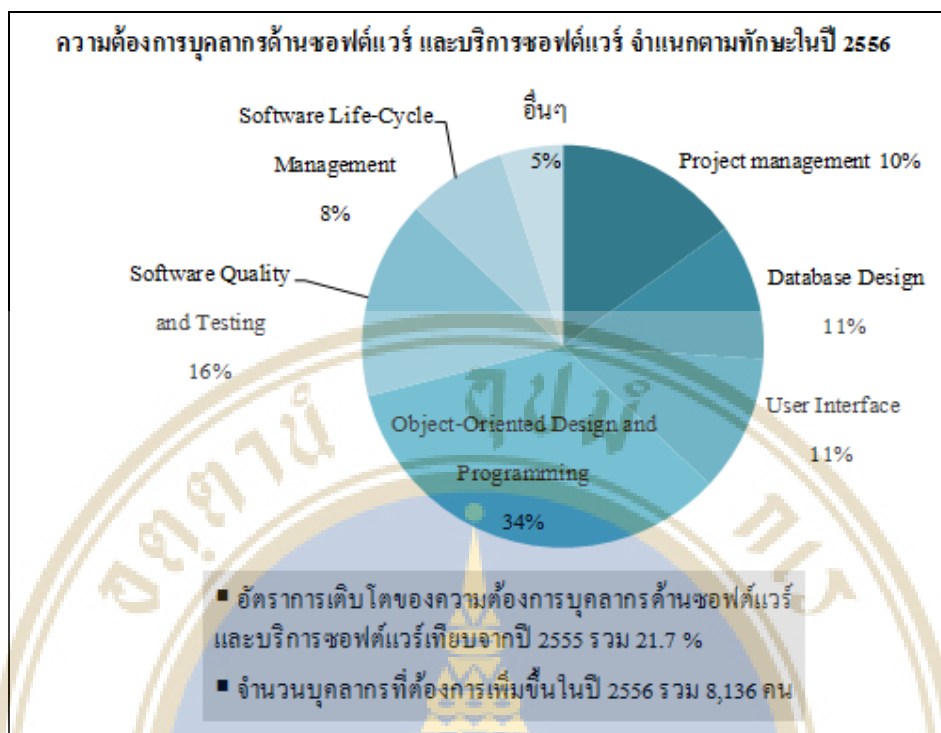
ในด้านการส่งออกซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ ประเทศไทยยังคงมีการส่งออกซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ไม่มากนัก โดยในปี 2555 มูลค่าการส่งออกซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ของไทยอยู่ที่ 817 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 2.6 ของมูลค่าการผลิตและบริการซอฟต์แวร์ทั้งหมด โดยจำแนกเป็นมูลค่าการส่งออกซอฟต์แวร์สำเร็จรูป 242 ล้านบาท และมูลค่าการส่งออกบริการซอฟต์แวร์ 575 ล้านบาท อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยมีการส่งออกซอฟต์แวร์สมองกลฝังตัวค่อนข้างมาก โดยในปี 2555 มีมูลค่าการส่งออกซอฟต์แวร์สมองกลฝังตัว 1,742 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 41.3 ของมูลค่าการผลิตซอฟต์แวร์สมองกลฝังตัวทั้งหมด

อย่างไรก็ตาม มูลค่าการผลิตซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ รวมทั้งซอฟต์แวร์สมองกลฝังตัวของไทยยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง จากความต้องการที่ยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่อง แต่ยังมีข้อจำกัดที่สำคัญในการขยายตัวของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์คือปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพในทุกแขนง ซึ่งในปี 2556 ที่ผ่านมามีจำนวนบุคลากรที่ต้องการถึง 8,136 คน โดยกลุ่มทักษะที่มีความต้องการเพิ่มคือ การออกแบบและเขียนโปรแกรม ตรวจสอบคุณภาพของซอฟต์แวร์ และรับ

เรื่องและวิเคราะห์ โดยเห็นว่าบัณฑิตจบใหม่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาด เนื่องจากบริษัทต้องเสียเวลาในการฝึกอบรมพนักงานก่อนเริ่มงาน 6-12 เดือน จึงจะสามารถเริ่มปฏิบัติงานจริงได้ ขณะเดียวกันคนรุ่นใหม่ยังนิยมเปลี่ยนงานบ่อยหรือประกอบอาชีพอิสระ ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการสะสมความรู้และประสบการณ์ อีกทั้งบุคลากรมักกระจุกตัวเฉพาะในกรุงเทพฯ ส่งผลให้บริษัทที่ตั้งอยู่นอกเมือง เช่น บริเวณจังหวัดที่เป็นเขตเศรษฐกิจนั้นหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณภาพได้ยาก



ภาพที่ 1.2 แสดงความต้องการบุคลากรด้านซอฟต์แวร์สมองกลฝังตัว ปี 2556
ที่มา : http://www.sipa.or.th/ewt_dl_link.php?nid=2086



ภาพที่ 1.3 แสดงความต้องการบุคลากรด้านซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ ปี 2556

ที่มา : http://www.sipa.or.th/ewt_dl_link.php?nid=2086

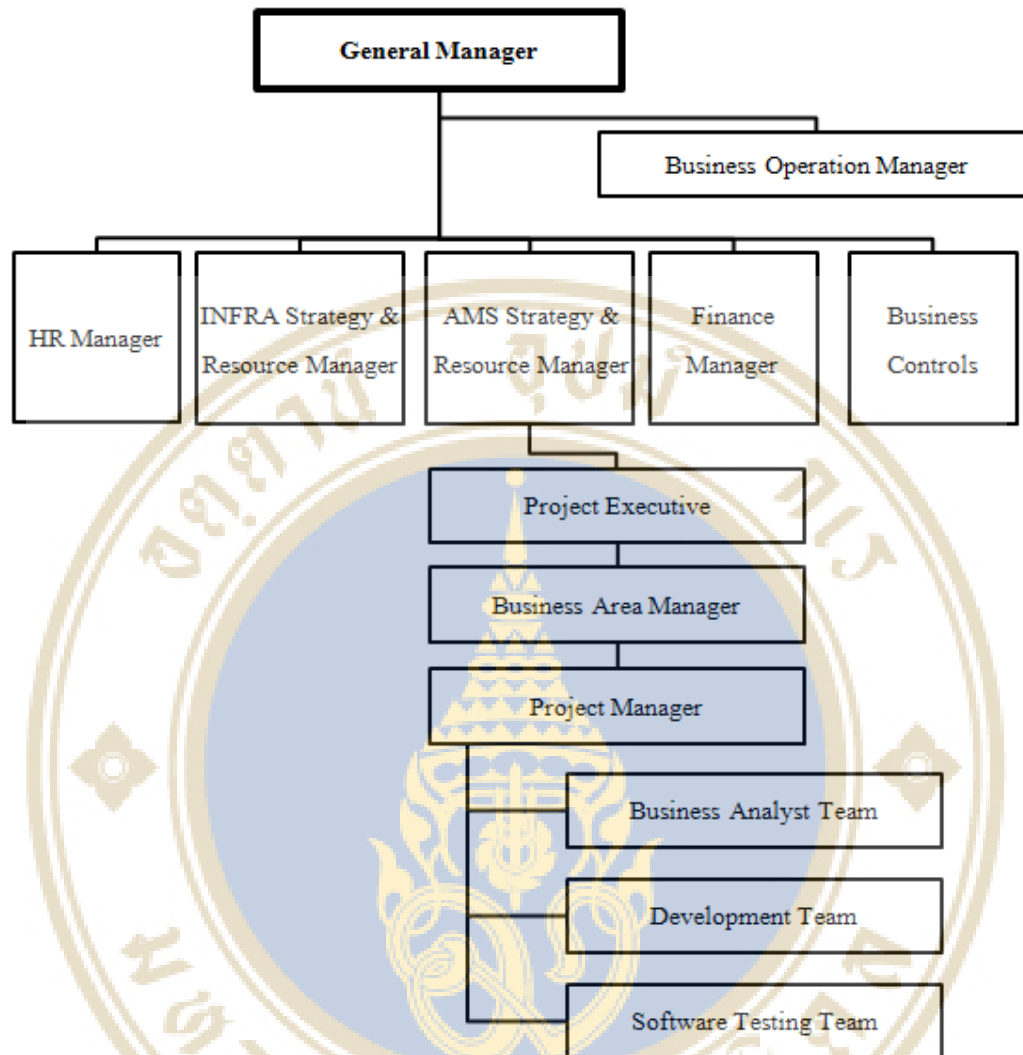
จากภาพที่ 1.2 และ 1.3 จะเห็นได้ว่าจากสภาวะความต้องการบุคลากรในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ที่เกิดขึ้นทำให้มีการดึงตัวบุคลากรระหว่างบริษัท ทำให้บริษัทมีอัตราการลาออกของบุคลากรสูงขึ้นซึ่งมีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน โดยบุคลากรผู้เชี่ยวชาญในฟังก์ชันงานจะมีการลาออกหรือรับเข้าใหม่ตลอดเวลา บริษัทต้องเสียค่าใช้จ่ายและเวลาจำนวนมากในการอบรมพนักงานใหม่ ซึ่งมีผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นที่ลูกค้ามีต่อบริษัท ทำให้รายได้ของบริษัทลดลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นบริษัทจึงควรปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานเพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน เพื่อให้บริษัทสามารถแข่งขันภายในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ได้อย่างยั่งยืน

1.2 โครงสร้างองค์กร

บริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิลิเวอรี (ประเทศไทย) จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 25 กันยายน พ.ศ. 2528 เป็นบริษัทในเครือของบริษัท XYZ จำกัด ซึ่งเป็นผู้ผลิตคอมพิวเตอร์และให้บริการด้านคอมพิวเตอร์และสารสนเทศรายใหญ่ของโลก มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่สหรัฐอเมริกา มีพนักงานมากกว่า 330,000 คนทั่วโลก ก่อตั้งมาตั้งแต่คริสต์ศตวรรษที่ 19 และเป็นบริษัทสารสนเทศที่ใหญ่ที่สุดในโลก มีสาขามากกว่า 170 ประเทศทั่วโลก อีกทั้งเป็นผู้บุกเบิกเทคโนโลยีเมนเฟรมและนาโนเทคโนโลยี

บริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิลิเวอรี (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัท Outsourcing ด้านไอทีที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย จำหน่ายสินค้า (Product) อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ทั้งในส่วนของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ โดยเป็นผู้จำหน่ายสินค้าที่ได้รับการผลิตจากสำนักงานใหญ่ที่สหรัฐอเมริกา และให้บริการ (Service) ที่ปรึกษาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยได้รวมเอาทักษะความสามารถและประสบการณ์มาร่วมเข้ากับแนวทางการทำงานและเทคโนโลยีมาตรฐานโลก เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการช่วยให้ลูกค้าดำเนินธุรกิจและเปลี่ยนแปลงระบบเป็นแบบตามความต้องการ (On demand) ได้ และในฐานะที่เป็นบริษัทผู้ให้บริการยอดเยี่ยม บริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิลิเวอรี (ประเทศไทย) จำกัด ได้มีส่วนสร้างความสำเร็จให้กับบริษัทชั้นนำของเมืองไทยมากมาย รวมทั้งได้มุ่งมั่นในการก้าวสู่บริษัท Outsource ทางไอทีระดับโลก พร้อมกับการสร้างความสำเร็จให้กับลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ

โดยวิสัยทัศน์ของบริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิลิเวอรี (ประเทศไทย) จำกัด คือ "To be the preferred service delivery provider of skilled IT and industry professional, recognized for our service quality at competitive cost and high customer satisfaction." หมายถึงการมุ่งมั่นเป็นผู้ให้บริการในการส่งมอบความรู้ความสามารถทางด้านไอทีและอุตสาหกรรมอย่างมืออาชีพ อันเป็นที่ยอมรับในคุณภาพ ต้นทุนทางการแข่งขัน รวมทั้งความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า ทั้งนี้ปัจจุบันบริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิลิเวอรี (ประเทศไทย) จำกัด ได้ให้บริการ Outsource ในด้านโครงสร้างพื้นฐานทางไอที ด้านแอปพลิเคชัน และด้านการจัดการขั้นตอนทางธุรกิจ ซึ่งในแต่ละด้านของการให้บริการมีการแยกส่วนงานเพื่อรับผิดชอบการดูแล ดังแสดงในภาพที่ 1.4



ภาพที่ 1.4 แสดงโครงสร้างองค์กร บริษัท XYZ โซลูชั่นส์ ดิจิทัล (ประเทศไทย) จำกัด
ที่มา : เอกสารเพื่อสื่อสาร โครงสร้างองค์กร บริษัท XYZ โซลูชั่นส์ ดิจิทัล (ประเทศไทย) จำกัด

จากภาพที่ 1.4 ผู้บริหารทั่วไป (General Manager) จะได้รับการแต่งตั้งจากสำนักงานใหญ่ โดยมีหน้าที่รับผิดชอบดูแลและควบคุมส่วนงานทั้งหมดภายในองค์กรให้สามารถดำเนินและบรรลุตามเป้าหมายหรือกลยุทธ์ขององค์กรที่ได้รับจากสำนักงานใหญ่ที่สหรัฐอเมริกาตามที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละช่วงเวลา ส่วนงานทั้งหมด 6 ส่วนงาน ประกอบด้วย

- ส่วนงานทรัพยากรบุคคล (HR) เป็นหน่วยงานจัดการเรื่องการดูแลประโยชน์ของพนักงานและจัดการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานของพนักงาน

- ส่วนงานโครงสร้างพื้นฐานทางไอที (INFRA) เป็นหน่วยงานให้บริการลูกค้าในด้านคอมพิวเตอร์-ฮาร์ดแวร์
- ส่วนงานแอปพลิเคชันและการจัดการขั้นตอนทางธุรกิจ (Application Management Service : AMS) เป็นหน่วยงานให้บริการลูกค้าในด้านคอมพิวเตอร์-ซอฟต์แวร์
- ส่วนงานการเงิน (Finance) เป็นหน่วยงานจัดการด้านการเงินภายในบริษัท
- ส่วนงานควบคุมธุรกิจ (Business Controls) เป็นหน่วยงานที่วิเคราะห์และติดตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ ทั้งสภาพสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และการเมือง รวมถึงความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

กลุ่มลูกค้าหลักของบริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิจิทัล (ประเทศไทย) จำกัด คือบริษัทขนาดใหญ่ที่ดำเนินธุรกิจโดยมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นพื้นฐานสำคัญ โดยปัจจุบันบริษัทมีกลุ่มลูกค้าหลักในอุตสาหกรรมหลากหลาย ได้แก่ สถาบันการเงิน กลุ่มธุรกิจน้ำมัน กลุ่มธุรกิจจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม และโรงพยาบาล เป็นต้น

กุญแจสำคัญของบริษัทที่ผ่านมาคือความรู้และความสามารถของบุคลากรอันมีส่วนสำคัญทั้งในการคิดค้นให้เกิดนวัตกรรมใหม่ทำให้บริษัทมีสินค้าและบริการใหม่ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ในระดับมาตรฐานสากล รวมทั้งความสามารถในการเสนอขายการให้คำปรึกษาในระดับมืออาชีพ และการดูแลสินค้าและบริการหลังการขาย โดยความสอดคล้องของทุกส่วนที่มาจากความรู้และความสามารถของบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ ทำให้บริษัทสามารถจำหน่ายสินค้าและบริการได้ครอบคลุมในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของการดำเนินธุรกิจของลูกค้า

สำหรับข้อมูลอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ในปี 2556 จากแหล่งข้อมูล PwC เรื่อง Global 100 Software Leaders 2013 ได้มีการจัดอันดับบริษัทซอฟต์แวร์ของโลกที่ทาง PwC ทำต่อเนื่องเป็นปีที่สอง โดยจากข้อมูลจะแสดงให้เห็นว่าบริษัทซอฟต์แวร์ที่ใหญ่ที่สุดในโลกคือ Microsoft ซึ่งมีรายได้จากซอฟต์แวร์ในปี 2011 ถึง \$57,668.40 ล้าน ตามด้วยบริษัท IBM, Oracle และ SAP ที่น่าสนใจคือบริษัทซอฟต์แวร์ที่ติด Top 100 ส่วนใหญ่จะเป็นบริษัทจากสหรัฐอเมริกาซึ่งมีรายได้จากซอฟต์แวร์ของบริษัทเหล่านี้รวมกันถึง \$190,816 ล้าน ส่วนประเทศอื่นๆที่ทำซอฟต์แวร์ ได้แก่ เยอรมัน ญี่ปุ่น สวีเดน อังกฤษ เป็นต้น รวมถึงบริษัทในประเทศกลุ่มที่เกิดใหม่ทางอุตสาหกรรมนี้ (Emerging Country) ที่ติดอันดับโลกอยู่เช่น TOTVS ของบราซิล Kaspersky Lab ของรัสเซีย และ Neusoft ของจีน ทั้งนี้จากรายงานของ PwC มีการประเมินว่าในปี 2016 ธุรกิจซอฟต์แวร์ที่เป็นแบบ SaaS (Software as a Service) จะขยายตัวเป็นสัดส่วนถึง 25% ของมูลค่าตลาดซอฟต์แวร์ทั้งหมด

ทั้งนี้บริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิลิเวอรี (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของบริษัท XYZ จำกัด มีคู่แข่งเทียบเท่ากับบริษัทขนาดเดียวกันและมีกลุ่มลูกค้าเดียวกัน ได้แก่ บริษัท Oracle (ออราเคิล) โดยมีบริษัทที่ก่อตั้งในประเทศไทยคือบริษัท ออราเคิล คอร์ปอเรชั่น (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นป็น บริษัทคอมพิวเตอร์ที่พัฒนาโปรแกรมฐานข้อมูล เครื่องมือสำหรับพัฒนาฐานข้อมูล ระบบวางแผนทรัพยากรองค์กร ระบบลูกค้าสัมพันธ์ ระบบบริหารห่วงโซ่อุปทาน โดยออราเคิลก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2520 มีสำนักงานอยู่ในมากกว่า 145 ประเทศ ในปี พ.ศ. 2548 และมีพนักงานมากกว่า 50,000 คนทั่วโลก นอกเหนือจากนี้บริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิลิเวอรี (ประเทศไทย) จำกัดมีคู่แข่งรายอื่นที่น่าสนใจเช่นกัน ได้แก่ บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ดี เอส ที เวิลด์ไวด์เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด เป็นต้น

1.3 สภาพปัญหา

จากการศึกษาอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ตั้งแต่ปี 2555 จนถึงผลคาดการณ์ในปี 2557 พบว่าอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นโอกาสที่ดีให้แก่บริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมมีรายได้และกำไรเพิ่มขึ้น แต่สภาพปัญหาเกิดขึ้นคือบริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิลิเวอรี (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมไม่สามารถสร้างรายได้และกำไรเติบโตได้อย่างเต็มที่ตามอัตราความต้องการของอุตสาหกรรมที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกิดจาก 2 สภาพปัญหาหลัก ประกอบด้วย

1. ปัญหาจากการเติบโตอย่างต่อเนื่องของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ ส่งผลให้ผู้เล่นหน้าใหม่รวมทั้งผู้เล่นรายเดิมในอุตสาหกรรมเข้ามามีส่วนแบ่งของรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) เพิ่มขึ้น ทำให้อัตรารายได้และกำไรของบริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิลิเวอรี (ประเทศไทย) จำกัด ลดลง ดังแสดงในตารางที่ 1.1 โดยมีผลกระทบต่อเนื่องกับอัตราค่าจ้างและผลประโยชน์ของพนักงานที่บริษัทไม่สามารถปรับอัตราค่าจ้างพนักงานและผลประโยชน์ได้สูงเท่าที่ควรเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่งที่กล้าลงทุนในการแข่งขันเพื่อที่จะขยายการเติบโต ดังนั้นจึงเป็นการเปิดโอกาสให้กับบริษัทคู่แข่งในการยื่นข้อเสนอของค่าจ้างและผลประโยชน์ที่สูงกว่า

2. ปัญหาจากการเติบโตของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ส่งผลให้ซัพพลายเออร์หรือบุคลากรผู้เชี่ยวชาญมีอำนาจการต่อรองสูงขึ้น บุคลากรผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้จึงมีความต้องการค่าจ้างและผลประโยชน์ที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้กับบริษัทคู่แข่งในการยื่นข้อเสนอของค่าจ้างและผลประโยชน์ที่สูงขึ้นตามความต้องการเพื่อดึงตัวบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ ส่งผลให้บริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิลิเวอรี (ประเทศไทย) จำกัด เกิดภาวะการมีอัตราการลาออกและรับใหม่ของบุคลากรสูง

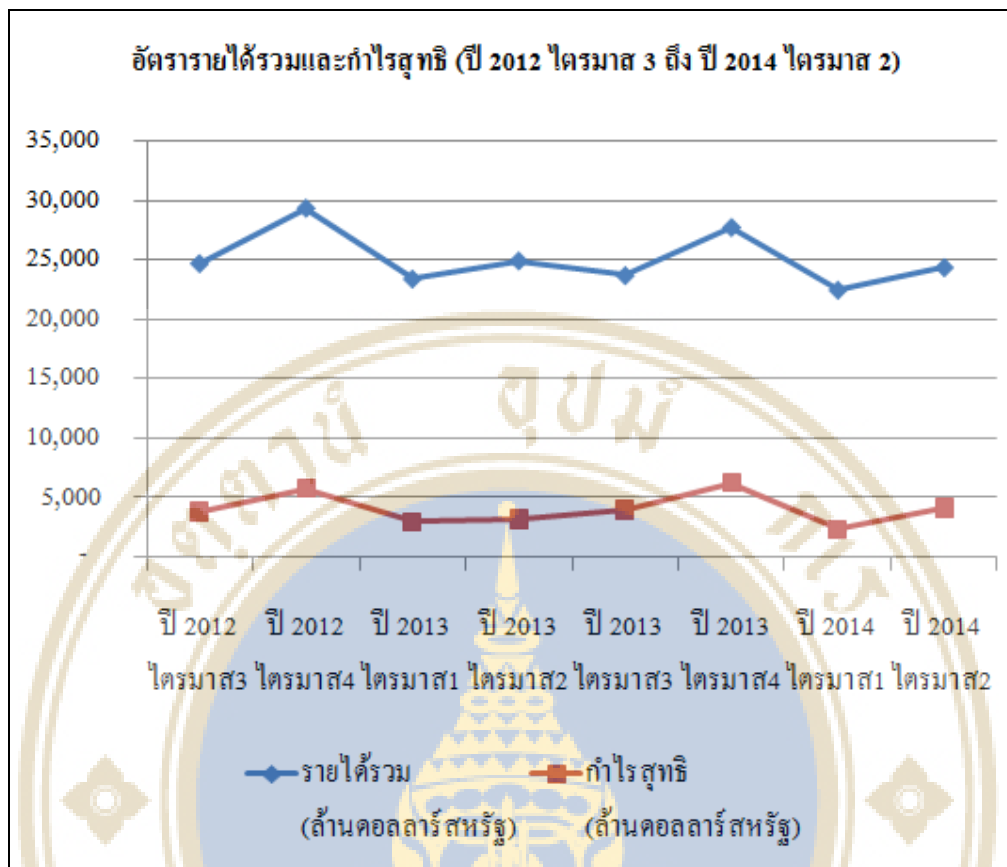
จากทั้ง 2 สภาพปัญหาดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าเมื่อบริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิลิเวอรี (ประเทศไทย) จำกัด มีอัตรารายได้และกำไรลดลง จะเป็นแรงผลักดันให้บริษัทสามารถจ่ายค่าจ้างและผลประโยชน์ของพนักงานได้น้อยลง ส่งผลกระทบให้พนักงานเกิดการลาออก

ทั้งนี้เมื่อบริษัทมีอัตรการลาออกและรับใหม่ของบุคลากรสูง ทำให้บริษัทต้องเสียค่าใช้จ่ายเพื่อการอบรมและสร้างทักษะเฉพาะให้แก่บุคลากรในช่วงของการเรียนรู้งานใหม่สูง รวมทั้งเกิดช่องว่างของการถ่ายทอดงานจากบุคลากรที่ลาออกสู่บุคลากรท่านอื่น ทำให้เนื้องานหรือความรู้ความสามารถเฉพาะบางส่วนไม่ได้รับการถ่ายทอดอย่างครบถ้วน จึงส่งผลกระทบต่อภาพรวมของบริษัทมีความสามารถในการดำเนินการเพื่อผลิตสินค้าและบริการได้น้อยลง

ตารางที่ 1.1 แสดงรายได้รวมและกำไรสุทธิ (ปี 2012 ไตรมาส 3 ถึง ปี 2014 ไตรมาส 2) ของบริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิลิเวอรี (ประเทศไทย)

	ปี 2012		ปี 2013				ปี 2014	
	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2
	รายได้รวม (ล้านบาท สหรัฐ)	24,700	29,300	23,410	24,920	23,700	27,700	22,484
กำไรสุทธิ (ล้านบาท สหรัฐ)	3,800	5,800	3,000	3,200	4,000	6,200	2,384	4,137

จากตารางที่ 1.1 สามารถแสดงอัตรการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของรายได้รวมและกำไรสุทธิในรูปแบบกราฟ ดังแสดงในภาพที่ 1.5



ภาพที่ 1.5 แสดงอัตรารายได้รวมและกำไรสุทธิ (ปี 2012 ไตรมาส 3 ถึง ปี 2014 ไตรมาส 2)

ที่มา : รายงานผลประกอบการบริษัท XYZ โซลูชั่นส์ ดิจิทัล (ประเทศไทย) จำกัด

ดังจะเห็นได้ว่าปัจจัยทั้งหมดนี้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อเนื่องกัน ด้วยเหตุนี้จึงมีการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการทำกำไรหรือขาดทุนของบริษัท รวมไปถึงเสนอกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ได้อย่างยั่งยืน

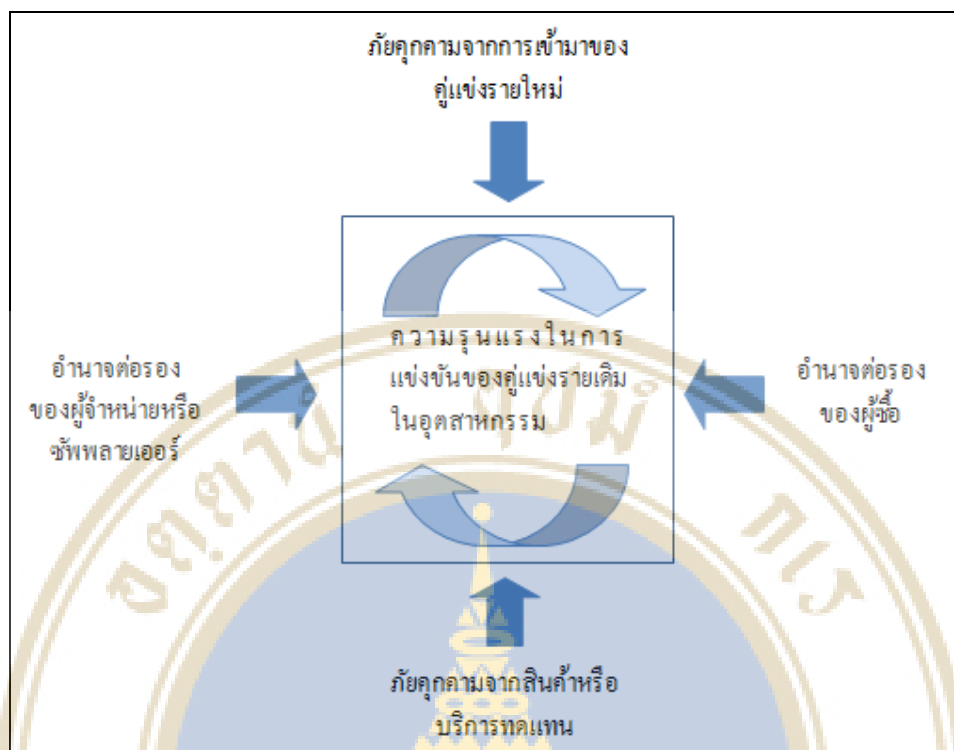
บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ เริ่มให้ความสนใจในวิธีการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) ซึ่งในช่วงที่ผ่านมาหลายองค์กรต้องเจอกับผลกระทบอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลา การที่องค์กรจะเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรไม่สามารถหยุดอยู่กับที่ได้ เพราะหากองค์กรไม่มีการพัฒนาองค์กรจะไม่สามารถสู้กับคู่แข่งและจะไม่สามารถอยู่รอดได้ ดังนั้นการพิจารณาภาวะแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจจึงถือเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท โดยการวิเคราะห์ในเรื่องภาวะแวดล้อม ปัจจัยที่มีผลกระทบ ความรุนแรงของการแข่งขัน และอุตสาหกรรม จะช่วยเป็นแนวทางในการพัฒนาสินค้าและบริการ เพิ่มโอกาสและศักยภาพทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างยั่งยืน

2.1 การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม

แรงผลักดัน 5 ประการ (5 Forces Model) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งคิดค้นโดย Michael E. Porter (Porter, 1980) โดยจะเป็นการวิเคราะห์แรงผลักดันที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรม ซึ่งโครงสร้างอุตสาหกรรมเกิดขึ้นจากปัจจัยทางเศรษฐกิจและปัจจัยทางเทคนิคที่เป็นตัวกำหนดแรงผลักดันในการแข่งขันในแต่ละประการว่าอยู่ในระดับใด โดยผลลัพธ์ของการใช้เทคนิคนี้ในการวิเคราะห์ทำให้สามารถทราบถึงสภาพการแข่งขันว่าอุตสาหกรรมน่าสนใจหรือไม่น่าสนใจ รวมไปถึงภาพรวมของอุตสาหกรรมจะสามารถส่งเสริมธุรกิจให้ทำกำไรหรือขาดทุน โดยองค์ประกอบของแรงผลักดันนั้นประกอบไปด้วย 5 ประการ ได้แก่ ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทนอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ และความรุนแรงในการแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม ดังแสดงในภาพที่ 2.1 ซึ่งแรงผลักดันทั้ง 5 ประการจะมีระดับที่แตกต่างกันกันในแต่ละอุตสาหกรรม โดยแรงผลักดันที่มีอิทธิพลในการแข่งขันมากที่สุดจะเป็นตัวกำหนดความสามารถในการทำกำไรในอุตสาหกรรม และกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดแผนกลยุทธ์ของบริษัทเพื่อให้บริษัทนั้นสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันได้



ภาพที่ 2.1 แสดงแรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม

2.1.1 ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่

คู่แข่งที่เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมจะมาพร้อมกับความสามารถในการแข่งขันแบบใหม่และมีความต้องการที่จะแย่งส่วนแบ่งทางการตลาด ทำให้บริษัทได้รับแรงกดดันทั้งในเรื่องราคา ต้นทุน และระดับการลงทุน เพื่อรักษาสภาพการแข่งขันของบริษัท นอกจากนี้คู่แข่งที่เข้ามาใหม่สามารถใช้ความสามารถใหม่มาเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นความเสี่ยงมากสำหรับบริษัทที่ดำเนินธุรกิจอยู่เดิม

ดังนั้นภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่จึงเป็นปัจจัยในการจำกัดศักยภาพในการทำกำไรของอุตสาหกรรมและเมื่อภัยคุกคามนี้อยู่ในระดับสูง ผู้ประกอบการรายเดิมจึงต้องหาวิธีป้องกันคู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามา เช่น การลดราคาสินค้าและบริการ การควบคุมต้นทุนให้อยู่ในระดับต่ำ การสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ และการเพิ่มการลงทุนเพื่อนำเทคโนโลยีใหม่ที่ทันสมัยมาใช้ในบริษัท เป็นต้น

นอกจากนี้ความรุนแรงของภัยคุกคามจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่จะขึ้นอยู่กับอุปสรรคและปฏิกิริยาตอบสนองของผู้ประกอบการรายเดิมในอุตสาหกรรม โดยถ้าอุปสรรคอยู่ในระดับต่ำ

โอกาสที่คู่แข่งรายใหม่เข้ามาจะมีสูงและจะส่งผลให้กำไรของอุตสาหกรรมนั้นลดลง เนื่องจากมีการแข่งขันทางด้านราคาเป็นหลัก ถ้าอุปสรรคอยู่ในระดับสูงจะช่วยลดโอกาสที่คู่แข่งรายใหม่เข้ามาซึ่งจะช่วยให้บริษัทสามารถรักษาอัตราส่วนแบ่งทางการตลาดของอุตสาหกรรมนั้นได้

โดยในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์มีอุปสรรคในการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ในระดับสูงดังต่อไปนี้

- การใช้เงินลงทุนในปริมาณมาก เนื่องจากบริษัทที่จำหน่ายสินค้าและบริการในด้านคอมพิวเตอร์ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่มีลูกค้าเป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่ดำเนินธุรกิจโดยมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นพื้นฐานสำคัญ จะต้องใช้เทคโนโลยีที่มีราคาต้นทุนสูง ใช้ความรู้ความสามารถของบุคลากรผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางจากต่างประเทศในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ซึ่งมีค่าจ้างสูง รวมทั้งการจ้างบุคลากรระดับมืออาชีพในทุกส่วนงานเพื่อรักษาระดับมาตรฐานของสินค้าและบริการ ซึ่งจากความต้องการในการใช้เงินลงทุนปริมาณมากนี้ทำให้ผู้ประกอบการรายเดิมมีข้อได้เปรียบสูงกว่าการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่

- ลูกค้าในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ให้ความสำคัญในการเลือกบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการจำหน่ายสินค้าและบริการสูง โดยจะพิจารณาทั้งในด้านราคา คุณภาพ ประสิทธิภาพที่ผ่านมา และความหลากหลายของสินค้าและบริการที่สามารถครอบคลุมเครือข่ายระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินธุรกิจของลูกค้าได้ ซึ่งจะช่วยเป็นอุปสรรคที่สำคัญในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ในอุตสาหกรรม

- การใช้บุคลากรที่ต้องมีทักษะเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการดำเนินงาน โดยอย่างยิ่งในปัจจุบันอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์พบปัญหาการขาดแคลนบุคลากร จึงทำให้จำนวนบุคลากรผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นปัจจัยสำคัญขององค์กร ถ้าผู้ประกอบการรายเดิมที่มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นบุคลากรในองค์กรแล้วย่อมมีความได้เปรียบกว่าผู้ประกอบการรายใหม่ในการสรรหาบุคลากร ทั้งนี้การที่องค์กรมีปริมาณบุคลากรผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านอย่างเพียงพอในแต่ละโครงการ จะสามารถช่วยเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจซึ่งทำให้บริษัทสามารถรับงานได้จำนวนมากขึ้นอีกด้วย

2.1.2 ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน

สินค้าหรือบริการทดแทนเป็นสิ่งที่มียุทธประโยชน์ในการใช้งานคล้ายกับสินค้าและบริการที่มีอยู่เดิมในอุตสาหกรรม โดยมีรูปแบบการใช้งานที่แตกต่างออกไป ซึ่งสินค้าและบริการทดแทนเหล่านี้มักถูกมองข้ามจากอุตสาหกรรม เนื่องจากเป็นสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากอุตสาหกรรมนั้น โดยสิ้นเชิง เมื่อภัยของการคุกคามจากสินค้าและบริการทดแทนอยู่ในระดับสูง จะทำให้ความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรมนั้นลดลง รวมไปถึงการลดลงของส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งจะทำให้สินค้าและบริการในอุตสาหกรรมไม่สามารถเพิ่มราคาขึ้นได้ ส่งผลให้เกิดเพดานราคา ดังนั้นถ้าอุตสาหกรรมไม่สามารถสร้างความแตกต่างจากสินค้าหรือบริการทดแทนได้ จะส่งผลให้บริษัทในอุตสาหกรรมนั้นถูกจำกัดความสามารถในการทำกำไรและการเติบโต

โดยสินค้าและบริการทดแทนของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ที่มีลูกค้าเป็นบริษัทขนาดใหญ่ นั้นสามารถหาสินค้าและบริการทดแทนจากอุตสาหกรรมอื่นได้ยาก เนื่องจากลูกค้าจะพิจารณาและเลือกใช้สินค้าและบริการจากบริษัทที่มีประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญ และคุณภาพสูง เพื่อไม่ให้เกิดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ เพราะการดำเนินธุรกิจขนาดใหญ่ของลูกค้าจะต้องสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ จึงเป็นข้อได้เปรียบของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์

2.1.3 อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์

อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ขึ้นอยู่กับจำนวนซัพพลายเออร์ที่มีอยู่ โดยถ้ามีซัพพลายเออร์น้อยราย จะทำให้อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์มีอิทธิพลเหนือผู้ซื้อทั้งในด้านราคาคุณภาพและเงื่อนไขในการซื้อขาย อีกทั้งระดับการรวมตัวกันของซัพพลายเออร์ ถ้าซัพพลายเออร์สามารถรวมตัวกันได้จะทำให้อำนาจการต่อรองสูง รวมถึงความแตกต่างและเหมือนกันของวัตถุดิบ ถ้าวัตถุดิบมีความแตกต่างกันมากจะทำให้อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์สูงเช่นกัน ดังนั้นเมื่ออำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์สูงจะเป็นการการผลักภาระต้นทุนให้กับบริษัทในอุตสาหกรรม ซึ่งจะทำให้ความสามารถในการทำกำไรของบริษัทในอุตสาหกรรม นั้นลดลง

โดยในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์มีอำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์สูง ดังต่อไปนี้

- จากปัญหาอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์มีการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ส่งผลให้ในการจัดหาบุคลากรเฉพาะด้านมีความจำเป็นต้องใช้บริษัทจัดหาบุคลากรเพื่อช่วยให้บริษัทสามารถค้นหาบุคลากรตามปริมาณและคุณสมบัติตามความต้องการได้ ทั้งนี้จึงทำให้บริษัทจัดหาบุคลากรจะมีอำนาจในการต่อรองเรื่องราคา ค่าจ้างและผลตอบแทนของบุคลากรสูง

- บุคลากรผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมีอำนาจสูงในการต่อรองค่าจ้างและผลประโยชน์กับบริษัทสูง ซึ่งบริษัทต้องยอมจ่ายค่าจ้างจำนวนมากเพื่อจ้างบุคลากรเหล่านี้ในการดำเนินงาน สร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ และรักษาระดับมาตรฐานและความมั่นใจให้แก่ลูกค้า

2.1.4 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

ผู้ซื้อจะมีอำนาจต่อรองสูงเมื่ออยู่ในฐานะที่ได้เปรียบในการต่อรอง เช่น ผู้ซื้อที่มีปริมาณการสั่งซื้อสินค้าและบริการจำนวนมาก มีความรู้ความเชี่ยวชาญหรือมีข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและบริการ มีความจงรักภักดีต่อตราสินค้า มีการรวมตัวกันของผู้ซื้อ มีความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการได้เอง และมีต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าในตราสินค้าอื่นน้อย เป็นต้น โดยอำนาจต่อรองของผู้ซื้อเมื่อเพิ่มสูงขึ้นจะทำให้ผู้ซื้อสามารถกดราคาสินค้าและบริการ เรียกร้องบริการและสินค้าและบริการที่มีคุณภาพที่ดีขึ้น ส่งผลให้บริษัทบริษัทในอุตสาหกรรมต้องต่อสู้กันเอง โดยเฉพาะด้านราคา ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรมนั้นๆ ให้ลดลง

โดยในปัจจุบันบริษัทในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์มีการแข่งขันทางด้านราคาสูง ทำให้อำนาจต่อรองของผู้ซื้อสูงขึ้น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- การแข่งขันทางด้านราคา เนื่องจากในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์มีการแข่งขันในการประมูลเพื่อให้ได้มาซึ่งการจำหน่ายสินค้าและบริการ ทำให้บริษัทต่างๆ ในอุตสาหกรรมพยายามที่จะขึ้นของประมูลในราคาที่ต่ำเพื่อให้ได้มาซึ่งโครงการ โดยผู้ซื้อที่มีสิทธิ์ที่จะพิจารณาการซื้อสินค้าและบริการตามราคาที่พึงพอใจ ดังนั้นจึงทำให้ผู้ซื้อสูงมีอำนาจต่อรองสูง

- ผู้ซื้อบางรายมีโอกาสในการเปิดหน่วยงานในการพัฒนาซอฟต์แวร์ภายในบริษัทเอง ทำให้บริษัทในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์มีภัยคุกคามจากผู้ซื้อ ซึ่งส่งผลให้ส่วนแบ่งทางการตลาดลดลง รวมทั้งความสัมพันธ์อันดีที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรผู้เชี่ยวชาญกับผู้ซื้อทำให้ผู้ซื้อสามารถดึงตัวบุคลากรไปยังหน่วยงานใหม่ของตนได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อให้บริษัทมีความสามารถในการทำกำไรลดลง

2.1.5 การแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม

การเติบโตของอุตสาหกรรมมีผลโดยตรงต่อการแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิม หากอุตสาหกรรมมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องจะทำให้การแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมไม่รุนแรงมากนัก โดยการแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมในอุตสาหกรรมนั้นมีด้วยกันหลายวิธี เช่น การแข่งกันด้วยการลดราคา การออกแบบสินค้าหรือบริการใหม่ การจัดให้มีรายการส่งเสริมการขาย และการปรับปรุงบริการ

ใหม่ โดยการแข่งขันโดยใช้ลักษณะดังที่กล่าวมาจะทำให้ความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรมนั้นลดลง ซึ่งจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการด้วยกัน คือ ความเข้มข้นในการแข่งขันระหว่างบริษัทภายในอุตสาหกรรมนั้นๆ และ พื้นฐานในการแข่งขันกันในอุตสาหกรรม

สำหรับอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์มีการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมสูง เนื่องจากลูกค้าจะมีมุมมองต่อคุณสมบัติหรือฟังก์ชันการทำงานของสินค้าจากผู้ผลิตแต่ละรายไม่แตกต่างกันมากนัก ทำให้ผู้ผลิตแต่ละรายต้องมีการแข่งขันกันในเรื่องราคา คุณภาพ และศักยภาพในการให้บริการ โดยมีการปรับตัวหรือปรับปรุงสินค้าและบริการใหม่อยู่เสมอ ซึ่งปัจจุบันผู้ผลิตสินค้าและบริการรายเดิมมีการแข่งขันอย่างเข้มข้นเพื่อขยายกำลังการให้บริการมากขึ้น เพื่อเพิ่มรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) เช่น มีการลงทุนในส่วนการเพิ่มอัตราค่าจ้างและผลประโยชน์ให้แก่บุคลากรผู้เชี่ยวชาญมากขึ้น เพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถจากบริษัทคู่แข่งอันส่งผลให้บริษัทสามารถขยายกำลังการผลิตสินค้าและบริการให้มีปริมาณและประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เป็นต้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าโครงสร้างอุตสาหกรรม มีผลมาจากแรงผลักดันในการแข่งขัน 5 ประการที่กล่าวมา และเป็นตัวกำหนดศักยภาพในการทำกำไรของบริษัทในอุตสาหกรรมในระยะยาว เพราะ โครงสร้างอุตสาหกรรมเป็นตัวกำหนดผลประโยชน์ทางการตลาดและการเงินของแต่ละบริษัท ซึ่งจากการวิเคราะห์แรงผลักดันในการแข่งขัน 5 ประการต่ออุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ โดยสามารถสรุปผลจากแรงผลักดันในการแข่งขันทั้ง 5 ประการได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงผลของแรงผลักดันในการแข่งขัน 5 ประการต่ออุตสาหกรรมซอฟต์แวร์

	ระดับผลของแรงผลักดัน
ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่	ระดับปานกลาง-สูง
ภัยคุกคามจากสินค้าและบริการทดแทน	ระดับต่ำ
อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์	ระดับสูง
อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ	ระดับสูง
การแข่งขันของกลุ่มรายเดิมในอุตสาหกรรม	ระดับสูง

จากตารางที่ 2.1 จะเห็นได้ว่าผลของแรงผลักดันจากสินค้าและบริการทดแทนอยู่ในระดับต่ำซึ่งส่งผลให้เป็นข้อได้เปรียบของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรม อย่างไรก็ตามแรงผลักดันจากการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่อยู่ในระดับปานกลาง-สูง ซึ่งแสดงถึงแนวโน้มในอนาคตที่บริษัทจะมีความเสี่ยงที่จะเสียเปรียบจากภัยคุกคามในการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่นี้ รวมทั้งความสามารถใน

การทำกำไรของบริษัทจะถูกทำให้ลดลงจากการที่อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์และผู้ซื้อสูง รวมถึงการแข่งขันที่เข้มข้นของคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม

สรุปได้ว่าจากผลของแรงผลักดันทั้ง 5 นั้น อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์เป็นอุตสาหกรรมที่มีความสามารถในการทำกำไรได้ลดลง แต่อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการทรัพยากรภายในองค์กรให้สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และควบคุมระดับต้นทุนที่ดี จะทำให้บริษัทในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์สามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง

2.2 การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกในระดับมหภาคที่มีผลต่อธุรกิจ

เครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในระดับมหภาคที่มีผลต่อบริษัท หรือที่เรียกว่า PESTEL Analysis เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อบริษัท โดยปัจจัยต่างๆมีทั้งสร้างโอกาสและเป็นอันตรายต่อธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในระดับมหภาค เพื่อประเมินปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อบริษัท ระบุปัจจัยภายนอกที่อาจทำให้รูปแบบในการแข่งขันเปลี่ยนไปในอนาคต รวมทั้งค้นหาโอกาสหรือป้องกันอันตรายที่จะเกิดขึ้นกับบริษัท

ซึ่งผลการวิเคราะห์จะเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์และความสามารถในการแข่งขันของบริษัท โดยปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อภารกิจมีทั้งหมด 6 ประการ ได้แก่ สภาพทางการเมือง สภาพทางเศรษฐกิจ สภาพทางสังคม การพัฒนาด้านเทคโนโลยี สภาพสิ่งแวดล้อม และกฎหมาย

2.2.1 สภาพทางการเมือง

เนื่องจากสถานการณ์ทางการเมืองภายในประเทศมีความไม่แน่นอน ทำให้บริษัทจากสำนักงานใหญ่ ประเทศสหรัฐอเมริกา มีการชะลอตัวการลงทุนในโครงการใหม่ จึงทำให้การดำเนินธุรกิจเติบโตขององค์กรเติบโตได้ช้า อีกทั้งบริษัทในกลุ่มตลาดเป้าหมายหรือลูกค้ามีความกังวลจากสถานการณ์ทางการเมือง จึงทำให้มีการชะลอการลงทุนในด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลกระทบต่อรายได้ของบริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิลิเวอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด

2.2.2 สภาพทางเศรษฐกิจ

แม้ว่าปัจจุบันสภาพเศรษฐกิจภายในประเทศจะชะลอตัว แต่อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องตามความต้องการของลูกค้า อันเนื่องมาจากลูกค้ายังคงให้ความสำคัญกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันในอุตสาหกรรมของตน อีกทั้งความ

หลากหลายอุตสาหกรรมของลูกค้าช่วยสามารถกระจายความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับบริษัท XYZ โซลูชั่นส์ ดิจิทัล (ประเทศไทย) จำกัด ได้ ดังนั้นในภาพรวมสภาพเศรษฐกิจปัจจุบันจึงมีผลกระทบไม่ร้ายแรงนัก แต่อย่างไรก็ตามหากในอนาคตสภาพเศรษฐกิจภายในประเทศอยู่ในภาวะผันผวนหรือตกต่ำมากก็จะส่งผลกระทบต่อการลงทุนของบริษัทและลูกค้า ทำให้การดำเนินธุรกิจสามารถหยุดชะงักได้เช่นกัน

2.2.3 สภาพทางสังคม

สภาพสังคมปัจจุบันเริ่มให้ความสำคัญกับการศึกษาในด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น ถึงแม้ว่าในปัจจุบันประเทศไทยจะพบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรเฉพาะด้านแต่ก็เริ่มมีเยาวชน ผู้ปกครอง และสถาบันการศึกษาให้ความสำคัญและสนับสนุนการศึกษาทางด้านนี้มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ในอนาคตอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ในประเทศจะมีบุคลากรเหล่านี้เพิ่มขึ้นทำให้บริษัทสามารถขยายการผลิตตามอุตสาหกรรมที่เติบโตได้มากขึ้นเช่นกัน

แต่อย่างไรก็ตามสังคมในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มคนทำงานช่วยอายุ 20-30 ปี เริ่มมีแนวโน้มอัตราการเปลี่ยนงานบ่อยครั้ง โดยกลุ่มนี้เหล่านี้จะมีความอดทนในการทำงานต่อแรงกดดันได้ต่ำ ขาดความผูกพันกับบริษัท และมักแสวงหาแต่ผลประโยชน์ส่วนตน จึงทำให้บริษัทต้องประสบปัญหาการลาออกของพนักงานจากปัจจัยนี้ด้วยเช่นกัน

2.2.4 การพัฒนาด้านเทคโนโลยี

เทคโนโลยีทางด้านระบบคอมพิวเตอร์มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้บริษัทในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ต้องติดตามเทคโนโลยีใหม่อยู่เสมอ เพื่อนำมาประยุกต์หรือเป็นแนวทางในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ เพื่อผลิตสินค้าและบริการใหม่และเป็นทางเลือกที่หลากหลายให้กับลูกค้า

ทั้งนี้ปัจจัยการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีนี้จะมีผลเกี่ยวข้องกับปัญหาหลักในด้านการลาออกของพนักงานภายในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ โดยหากบริษัทมีความสามารถในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีใหม่ จะทำให้บริษัทมีสินค้าและบริการใหม่ที่น่าสนใจทั้งแก่กลุ่มลูกค้าและภายในอุตสาหกรรม ซึ่งความน่าสนใจในสินค้าและบริการใหม่จะช่วยดึงดูดให้บุคลากรผู้เชี่ยวชาญที่บริษัทที่มีอยู่ปัจจุบันเกิดความต้องการรู้และทดลองใช้ รวมถึงมีความสนใจที่จะเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการทำงานที่ส่วนเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีใหม่เหล่านี้ด้วย อีกทั้งยังช่วยให้บุคลากรเหล่านี้เกิดความภาคภูมิใจในองค์กรจากผลความสำเร็จในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่นี้ ซึ่งจากพฤติกรรมดังกล่าวจะช่วยบรรเทาอัตราการลาออกของพนักงานได้อีกด้วย

2.2.5 สภาพสิ่งแวดล้อม

เนื่องจากการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ไม่มีการทำลายหรือก่อให้เกิดมลพิษต่อสิ่งแวดล้อม ในทางตรงกันข้ามสินค้าและบริการทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถช่วยพัฒนาให้ระบบการรักษาสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้นได้ ดังนั้นปัจจัยทางด้านสภาพสิ่งแวดล้อมจึงไม่มีผลกระทบที่ไม่ดีต่อบริษัทในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์

2.2.6 กฎหมาย

ปัจจัยทางด้านกฎหมายมีผลกระทบที่สำคัญต่อบริษัทในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ เนื่องจากการดำเนินงานของบริษัทจะมีส่วนเกี่ยวข้องหรือเข้าถึงระบบฐานข้อมูลของลูกค้า ซึ่งบริษัทจะต้องดำเนินงานภายใต้กฎหมายทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ระบุไว้ เพื่อรักษาความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้า รวมทั้งกฎหมายทางการผลิตและจำหน่ายซอฟต์แวร์ด้วย ทั้งเรื่องการคุ้มครองลิขสิทธิ์ของสินค้าที่บริษัทผลิตขึ้นเอง หรือลิขสิทธิ์ในการใช้สินค้าของผู้ผลิตรายอื่นอย่างถูกต้องตามกฎหมายซึ่งบริษัทจะต้องควบคุมให้บุคลากรภายในองค์กรสามารถดำเนินงานภายใต้กฎหมายนี้ได้ มิฉะนั้นจะเกิดผลกระทบที่ร้ายแรงต่อองค์กรได้

ทั้งนี้สามารถสรุปการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกระดับมหภาคที่มีผลต่อธุรกิจทั้ง 6 ประการ ด้วยเครื่องมือ PESTEL Analysis ได้ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แสดงผลของสิ่งแวดล้อมภายนอกระดับมหภาคที่มีผลต่อธุรกิจทั้ง 6 ประการ

	ระดับผลกระทบ
สภาพทางการเมือง	ระดับสูง
สภาพทางเศรษฐกิจ	ระดับปานกลาง
สภาพทางสังคม	ระดับสูง
การพัฒนาด้านเทคโนโลยี	ระดับสูง
สภาพสิ่งแวดล้อม	ระดับปานกลาง
กฎหมาย	ระดับสูง

จากตารางที่ 2.2 จะเห็นได้ว่าจากการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกระดับมหภาคที่มีผลต่อธุรกิจทั้ง 6 ประการด้วยเครื่องมือที่เรียกว่า PESTEL Analysis ปัจจัยแต่ละด้านจะมีความร้ายแรงต่อผลกระทบของบริษัทแตกต่างกันไป สำหรับปัจจัยที่มีผลกระทบสูงควรได้รับการวางแผน การปฏิบัติ การเฝ้าระวัง และการติดตามที่ดี เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบที่ร้ายแรงต่อบริษัท นอกจากนี้ปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อปัญหาหลักที่บริษัทกำลังเผชิญ เช่น อัตราการลาออกของพนักงานสูง ซึ่งมีสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากปัจจัยทางสังคมที่มีแนวโน้มการเปลี่ยนงานของกลุ่มคนวัยทำงานสูง เป็นต้น บริษัทควรให้ความสำคัญแก่ปัจจัยเหล่านี้สูงและจัดการการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บริษัทสามารถบริหารจัดการและรับมือ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบที่จะส่งผลกระทบต่อปัญหาร้ายแรงอื่นที่จะตามมาอีกได้

อย่างไรก็ตามบริษัทสามารถบริหารจัดการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอกระดับมหภาคที่มีผลต่อธุรกิจทั้ง 6 ประการได้ด้วยการแนวทางการบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) ซึ่งจะช่วยให้บริษัทสามารถรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากปัจจัยทั้ง 6 ประการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจ โดยใช้เครื่องมือ VRIN Criteria

การใช้ VRIN framework ของ Barney (1991) เป็นการวิเคราะห์เพื่อหา Core Competency ขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของบริษัทบนทรัพยากรที่บริษัทมีอยู่ เช่น คน สินทรัพย์ กระบวนการ เป็นต้น โดยจะสามารถพิจารณาการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) จากองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน คือ

1. คุณค่าของสินค้าและบริการ (Value) หมายถึง ความสำคัญของทรัพยากรที่สามารถก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน
2. ความหายากของสินค้าและบริการ (Rareness) หมายถึง ความหายากของทรัพยากรโดยเปรียบเทียบจากคู่แข่ง
3. ความยากในการลอกเลียนแบบสินค้าและบริการ (Imitability) หมายถึง ความยากที่คู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบเพื่อให้เกิดทรัพยากรนั้นได้
4. การไม่มีสินค้าและบริการอื่นสามารถทดแทนได้ (Nonsubstitutable) หมายถึง การไม่มีทรัพยากรอื่นสามารถทดแทนได้ ทั้งจากภายในและภายนอกอุตสาหกรรม

สำหรับในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ บริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิจิทัล (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ ดังแสดงในตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิจิทัล (ประเทศไทย) จำกัด

ทรัพยากร	คุณค่าของ สินค้าและ บริการ	ความหายากของ สินค้าและ บริการ	ความยากในการ ลอกเลียนแบบ สินค้าและบริการ	การไม่มีสินค้าและ บริการอื่นสามารถ ทดแทนได้	ผลการ วิเคราะห์
	(Value)	(Rareness)	(Imitability)	(Nonsubstitutable)	
1. บุคลากร ผู้เชี่ยวชาญ	✓	✗	✗	✗	แข่งขันได้
2. เทคโนโลยี	✓	✓	✗	✗	แข่งขันได้ ชั่วคราว
3. คุณภาพ	✓	✓	✓	✗	แข่งขันได้ ชั่วคราว
4. เงินทุน	✓	✗	✗	✗	แข่งขันได้
5. มูลค่าเพิ่ม ให้แก่ลูกค้า	✓	✓	✗	✗	แข่งขันได้ ชั่วคราว

จากตารางที่ 2.3 สามารถอธิบายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิจิทัล (ประเทศไทย) จำกัด ของทรัพยากรแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ

จะเห็นได้ว่าบุคลากรผู้เชี่ยวชาญคือทรัพยากรสำคัญของบริษัทที่มีคุณค่าสูงต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจ อย่างไรก็ตามถึงแม้ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เกิดขึ้นในแต่ละตัวบุคคลจะขึ้นอยู่กับความรู้และประสบการณ์ที่มีในอดีตจะเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยากโดยไม่สามารถทดแทนความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรหนึ่งคนด้วยบุคลากรอีกหนึ่งคนได้เสมอเพราะความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรในด้านทักษะเฉพาะ (Technical Skill) และทักษะในด้าน

อื่น (Soft Skill) เมื่อผสมผสานกันในตัวบุคคลจะก่อให้เกิดทักษะเฉพาะในตัวบุคคลนั้นจึงไม่สามารถหาบุคคลอื่นมาทดแทนได้ แต่หากวิเคราะห์ไปยังทรัพยากรของบริษัทคู่แข่งที่อยู่ภายใต้อุตสาหกรรมเดียวกัน บริษัทคู่แข่งย่อมมีบุคลากรผู้เชี่ยวชาญเช่นเดียวกันนี้ ดังนั้นหากวิเคราะห์ในด้านความหายากของบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ ความยากในการลอกเลียนแบบ รวมทั้งความสามารถในการทดแทนได้ บริษัท XYZ โซลูชั่นส์ ดิลิเวอรี (ประเทศไทย) จำกัด จะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ในระดับเสมอภาคเท่านั้น เนื่องจากบริษัทคู่แข่งมีศักยภาพทางด้านทรัพยากรนี้เช่นกัน

ด้านเทคโนโลยี

เทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทและเป็นทรัพยากรที่หายาก แต่อย่างไรก็ตามเทคโนโลยีของบริษัทสามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายจากคู่แข่ง อีกทั้งเทคโนโลยีบางประเภทมีสินค้าและบริการอื่นที่สามารถทดแทนได้โดยให้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพใกล้เคียงกัน จึงทำให้บริษัทสามารถแข่งขันทรัพยากรทางด้านเทคโนโลยีนี้ได้ชั่วคราวเท่านั้น

ด้านคุณภาพ

คุณภาพของสินค้าและบริการเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท เป็นทรัพยากรที่หายาก และสามารถลอกเลียนแบบได้ยาก แต่อย่างไรก็ตามคุณภาพของสินค้าและบริการของบริษัทนั้นอาจถูกทดแทนด้วยสินค้าและบริการอื่นของคู่แข่งได้เช่นกัน จึงทำให้บริษัทสามารถแข่งขันได้ชั่วคราวเท่านั้น

ด้านเงินทุน

เงินทุนเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท แต่อย่างไรก็ตามสำหรับบริษัทคู่แข่งของบริษัท XYZ โซลูชั่นส์ ดิลิเวอรี (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่เช่นเดียวกันย่อมมีความสามารถในการหาเงินทุนสูง จึงทำให้ความหายากของทรัพยากร ความยากในการลอกเลียนแบบ รวมทั้งความสามารถในการทดแทนนี้ต่ำ ซึ่งส่งผลให้บริษัทสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ในระดับเสมอภาคเท่านั้น

ด้านการมอบมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า

การมอบมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทและสามารถหาได้ยาก แต่บริษัทคู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบรวมถึงสร้างสินค้าและบริการอื่นทดแทนเพื่อให้เกิดการมอบมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้านี้ได้เช่นกัน จึงทำให้บริษัทสามารถแข่งขันได้ชั่วคราวเท่านั้น

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิลิเวอรี (ประเทศไทย) จำกัด ของทรัพยากรแต่ละด้านจะเห็นได้ว่าบริษัทมีจุดแข็งในเรื่องของบุคลากรผู้เชี่ยวชาญและเงินทุนจากสำนักงานใหญ่ที่ให้การสนับสนุน ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวได้ดีกว่าในด้านอื่น ส่วนเรื่องเทคโนโลยีจะเห็นได้ว่าบริษัทสามารถแข่งขันได้เพียงชั่วคราวเนื่องจากความรู้เฉพาะด้านที่บุคลากรมีความสามารถถ่ายทอดออกไปยังบริษัทอื่นเมื่อพนักงานมีการเปลี่ยนงานไปยังบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันได้ ส่วนคุณภาพอยู่ในระดับที่แข่งขันได้อันเนื่องมาจากบริษัทมีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ในอุตสาหกรรมนี้มาเป็นเวลานาน จึงทำให้สามารถรักษาคุณภาพของการผลิตสินค้าและบริการได้ แต่สำหรับมูลค่าเพิ่มที่บริษัทสามารถมอบให้กับลูกค้า นั้น หากสินค้าและบริการของบริษัทไม่ใช่ปัจจัยหลักในการดำเนินธุรกิจของลูกค้าก็จะสามารถแข่งขันได้เพียงชั่วคราวเท่านั้น เนื่องจากลูกค้าจะสามารถนำสินค้าและบริการอื่นมาทดแทนการเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กรในด้านอื่นได้เช่นกัน

จากภาพรวมการวิเคราะห์ในระดับอุตสาหกรรม ปัจจัยภายนอกบริษัท และปัจจัยภายในของบริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิลิเวอรี (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีผลกระทบต่อเกี่ยวข้องกับปัญหาอัตราการลาออกของพนักงาน พบว่าในระดับอุตสาหกรรมนั้นบริษัทต้องเผชิญกับอำนาจต่อรองจากซัพพลายเออร์หรือบุคลากรผู้เชี่ยวชาญสูง อีกทั้งปัจจัยภายนอกที่กระทำต่อบริษัทในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีและกฎหมายมีผลกระทบสูงต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานเช่นกัน นอกจากนี้จากการวิเคราะห์ทรัพยากรหลักของบริษัทแสดงให้เห็นว่าบริษัท ไม่มีทรัพยากรใดที่จะสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นจากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจทั้งหมดบริษัทควรได้รับการวางแผนกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพและนำไปประยุกต์ใช้อย่างเร่งด่วน เพื่อแก้ไขปัญหาอัตรารายได้และกำไรลดลง และลดอัตราการลาออกของพนักงาน และเพื่อให้บริษัทเพิ่มความสามารถในการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมได้อย่างยั่งยืน

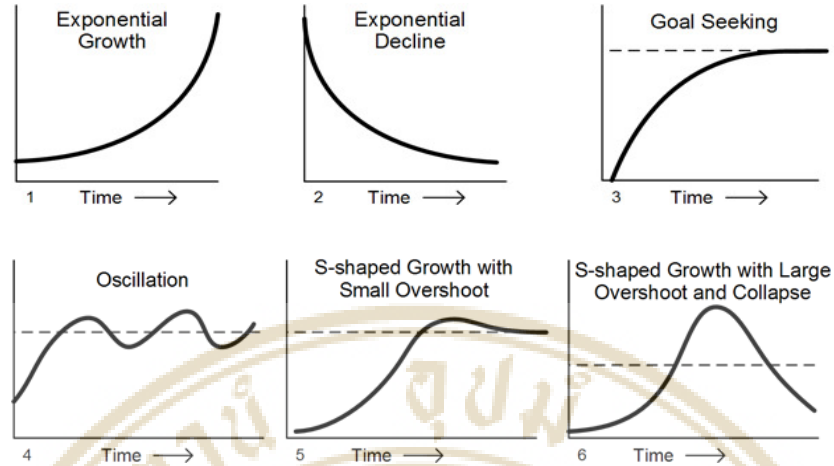
บทที่ 3

การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาทางธุรกิจ

ในปัจจุบันองค์กรมักจะเผชิญปัญหาทางธุรกิจและการดำเนินงานที่มีลักษณะเป็นปัญหาเชิงซ้อน โดยมีองค์ประกอบต่างๆที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน องค์กรจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการคิดวิเคราะห์ในการคิดเชิงระบบ และเลือกใช้เครื่องมือการแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับปัญหาในลักษณะเชิงซ้อน ดังจะเห็นได้ว่าแม้ว่าหลายองค์กรจะมีวัฒนธรรมของการปฏิบัติงานเชิงรุกต่อปัญหา มีกระบวนการในการตอบสนองต่อปัญหาอย่างเป็นระบบ แต่ก็มักพบว่าปัญหาที่ได้รับการแก้ไขไปแล้วบ่อยครั้งยังคงปรากฏขึ้นอีก ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความผิดพลาดที่มีอยู่ในแนวทางและหลักการแก้ไขปัญหา ความสับสนระหว่างอาการกับสาเหตุของปัญหา หรือบ่อยครั้งที่พบว่ามาตรการหรือแนวทางแก้ไขปัญหาคำหนดขึ้นได้นำไปสู่ปัญหาใหม่ ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเป็นผลจากวิธีการคิดเกี่ยวกับปัญหาและเทคนิคการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจที่องค์กรใช้ในอดีตนั้นอาจจะมีจุดอ่อน ดังนั้น องค์กรควรนำการวิเคราะห์ปัญหาเชิงซ้อนมาใช้ เพื่อให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาค่าที่สัมพันธ์กันได้ อย่างแท้จริง และเพื่อให้อาจสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร ได้อย่างยั่งยืน

3.1 แผนภูมิมวงรอบเห็นและผล (Causal Loop Diagram)

การวิเคราะห์ปัญหาเชิงซ้อนสามารถทำได้โดยใช้แผนภูมิมวงรอบเหตุและผล (Coyle, 1979) หรือเรียกว่า Causal Loop Diagram จะช่วยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อาจจะเกิดขึ้นได้ โดยแผนภูมินี้จะศึกษาจากโครงสร้างของระบบที่เป็นปัญหา เพื่อให้ได้รูปแบบของปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งมีการระบุตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามเวลา โดยแต่ละตัวแปรจะมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงตามเวลาที่เหมือนหรือแตกต่างกันตามรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงแบบเพิ่มขึ้นเอ็กซ์โปเนนเชียล (Exponential Growth) การเปลี่ยนแปลงแบบลดลงเอ็กซ์โปเนนเชียล (Exponential Growth) การเปลี่ยนแปลงแบบลู่เข้าค่าใดค่าหนึ่ง (Goal Seeking) การเปลี่ยนแปลงแบบรูปคลื่น (Oscillation) การเปลี่ยนแปลงแบบโค้งรูปตัวเอส (S-shaped Growth with Small Overshoot) และการเปลี่ยนแปลงแบบเพิ่มขึ้นแล้วลดลงอย่างรวดเร็ว (S-shaped Growth with Large Overshoot and Collapse) ดังแสดงในภาพที่

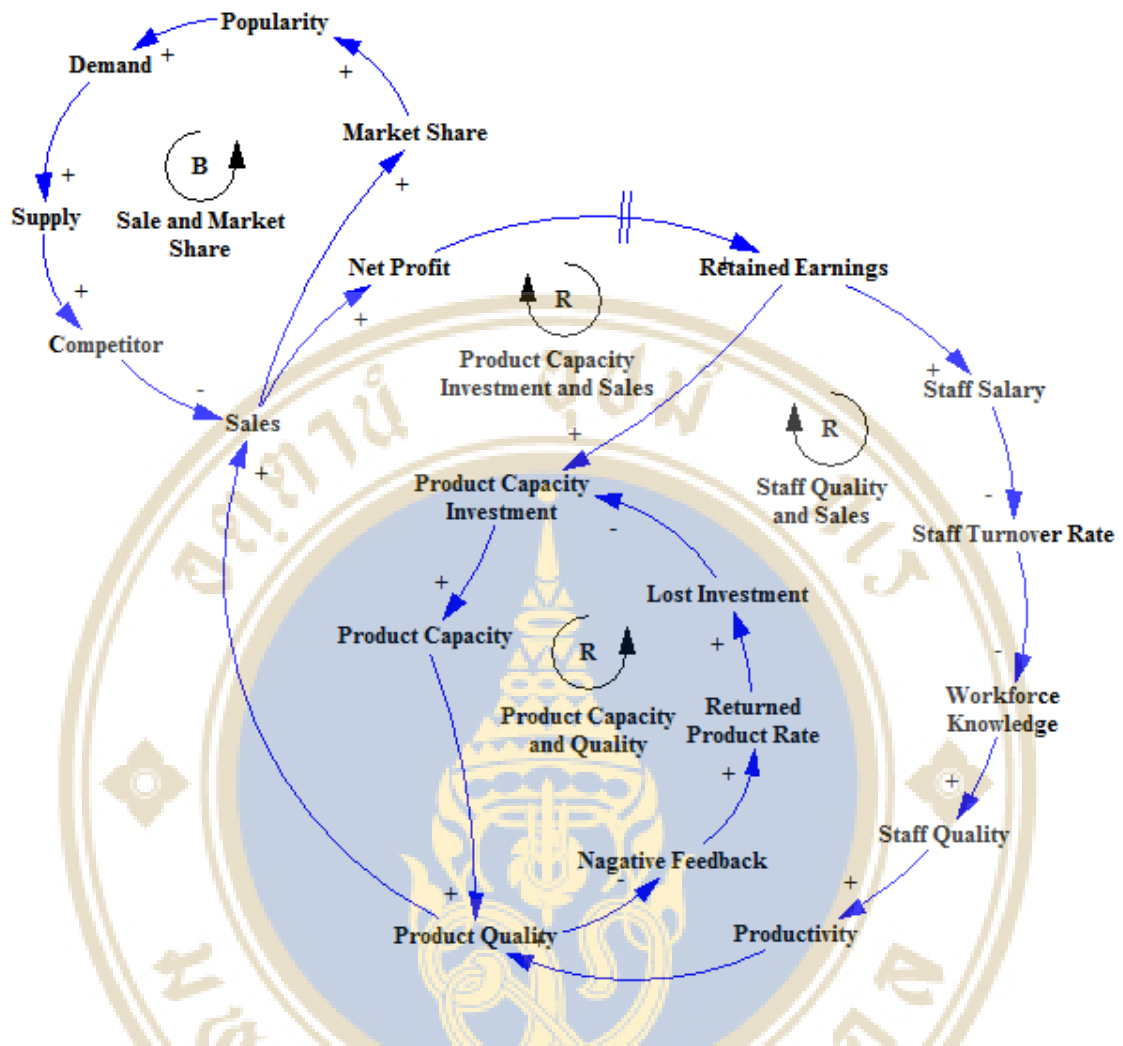


ภาพที่ 3.1 แสดงรูปแบบการเปลี่ยนของข้อมูลตามเวลา

การสร้างแผนภูมิจริงเหตุและผล (Causal Loop Diagram) หมายถึง การสร้างโครงสร้างแบบจำลองของปัญหาเพื่อแสดงเหตุและผลจากพฤติกรรมของแต่ละตัวแปร โดยจะมีการกำหนดประเด็นปัญหาหลักให้ชัดเจนและสำรวจเรื่องราวเกี่ยวกับปัญหา อาการของปัญหา และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งระบุตัวแปรที่สำคัญที่เป็นส่วนขับเคลื่อนความเป็นไปของเหตุการณ์ จากนั้นจึงศึกษาพฤติกรรมโดยมองย้อนเวลาถึงสิ่งที่เกิดขึ้นและเขียนกราฟแสดงพฤติกรรมเทียบกับเวลา โดยแสดงกราฟออกมาได้ 6 ประเภท ดังแสดงในภาพที่ 3.1 แล้วจึงทบทวนความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เกิดขึ้นและวาดผังเชิงระบบ (System diagram)

3.2 โครงสร้างของปัญหา

สำหรับบริษัท XYZ โซลูชั่นส์ ดิจิทัล (ประเทศไทย) จำกัด ประสบปัญหาการมีอัตราบุคลากรลาออกจำนวนมาก ส่งผลให้คุณภาพในการผลิตสินค้าและบริการลดลง ทำให้ความพึงพอใจของลูกค้า ความต้องการซื้อสินค้าและบริการ รวมทั้งรายได้และกำไรสุทธิของบริษัทลดลงอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้บริษัทไม่สามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ที่กำลังเติบโตอย่างโดดเด่นได้ ทั้งนี้สามารถเขียนแผนภูมิจริงเหตุและผล (Causal Loop Diagram) ผ่านตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังแสดงในภาพที่ 3.2

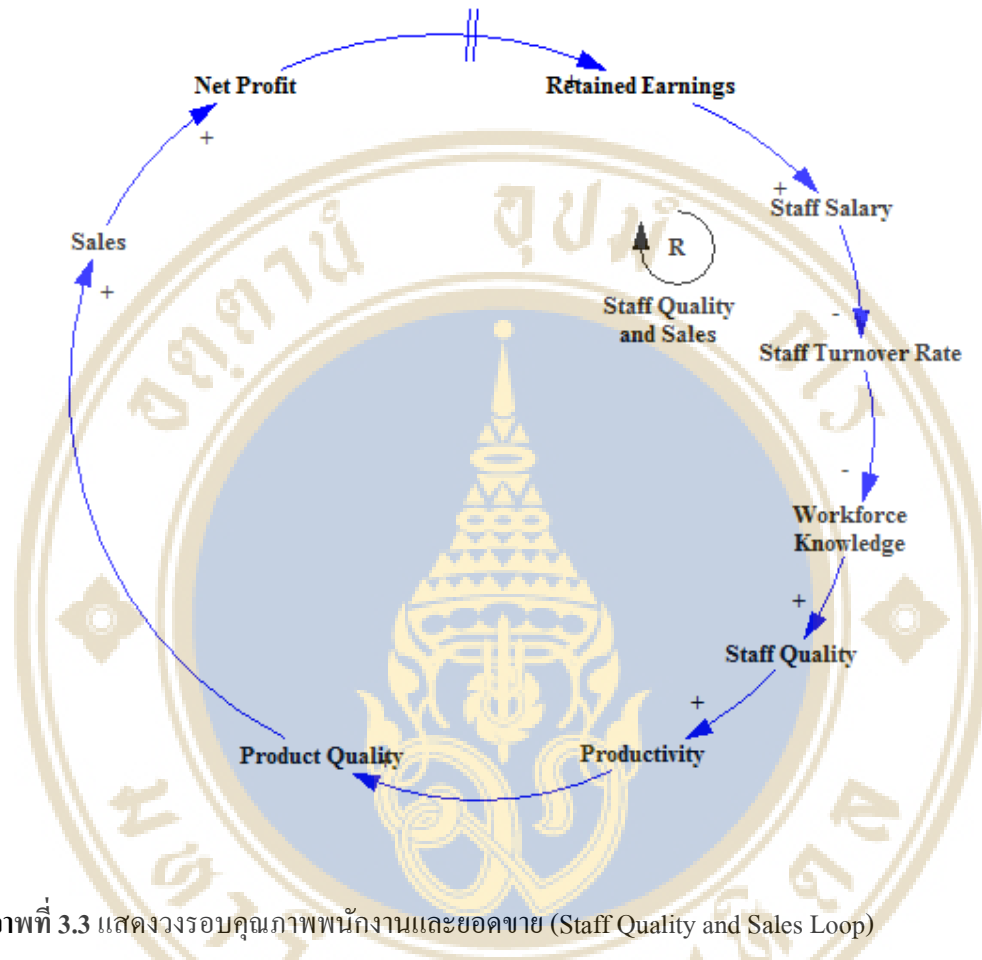


ภาพที่ 3.2 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของบริษัท XYZ โซลูชั่นส์ ดิจิทัล (ประเทศไทย) จำกัด

จากภาพที่ 3.2 จะเห็นได้ว่าแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของบริษัท XYZ โซลูชั่นส์ ดิจิทัล (ประเทศไทย) จำกัด ประกอบด้วย 4 วงรอบ ได้แก่

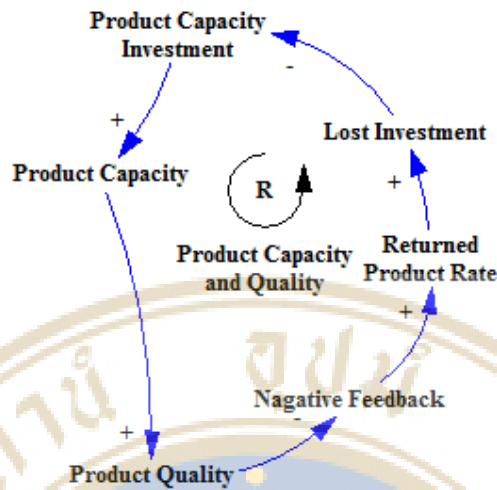
1. วงรอบคุณภาพพนักงานและยอดขาย (Staff Quality and Sales Loop)
2. วงรอบคุณภาพและความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการ (Product Capacity and Quality Loop)
3. วงรอบความสามารถในการลงทุนเพิ่มการผลิตสินค้าและบริการ และยอดขาย (Product Capacity Investment and Sale)
4. วงรอบยอดขายและอัตราส่วนทางการตลาด (Sale and Market Share Loop)

โดยสามารถอธิบายแผนภูมิวงจรเหตุและผลของบริษัท XYZ โซลูชั่นส์ ดิจิทัลเวอรี (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีความความสัมพันธ์กันได้ดังนี้



ภาพที่ 3.3 แสดงวงจรคุณภาพพนักงานและยอดขาย (Staff Quality and Sales Loop)

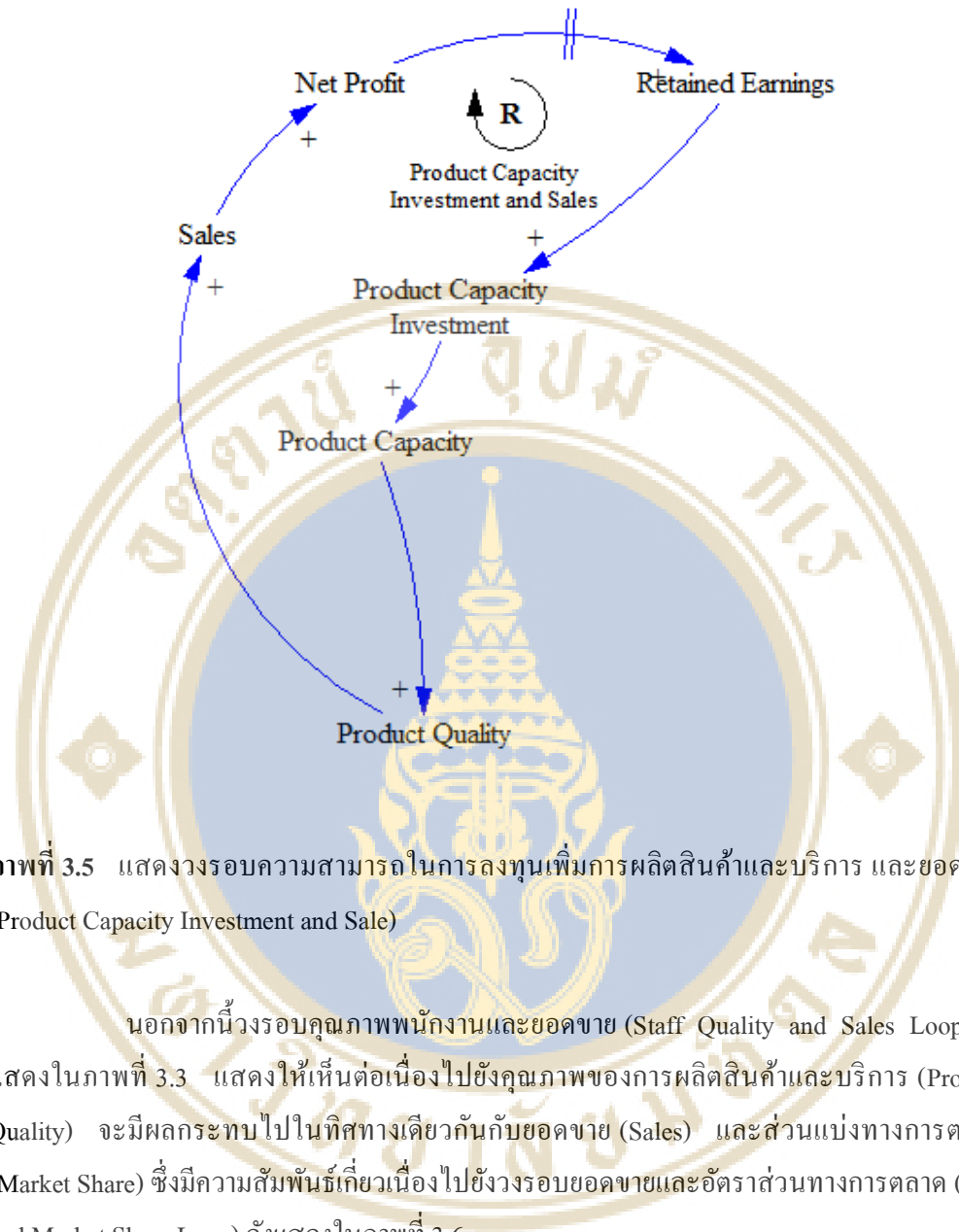
จากภาพที่ 3.3 แสดงให้เห็นวงจรคุณภาพพนักงานและยอดขาย (Staff Quality and Sales Loop) จะเห็นว่าอัตรากำไรสะสมของบริษัท (Retained Earning) มีผลกระทบโดยตรงต่อความสามารถในการจ่ายค่าจ้างและผลประโยชน์ของพนักงาน ซึ่งส่งผลไปยังอัตราการลาออกของพนักงาน หากบริษัทประสบปัญหาการมีอัตราบุคลากรลาออก (Staff Turnover Rate) จำนวนมากขึ้น จะส่งผลให้องค์ความรู้เฉพาะด้านของบุคลากร (Workforce Knowledge) กระจัดกระจาย ซึ่งมีผลกระทบต่อคุณภาพของการผลิตสินค้าและบริการ (Product Quality) โดยมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องไปยังวงจรคุณภาพและความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการ (Product Capacity and Quality Loop) ดังแสดงในภาพที่ 3.4



ภาพที่ 3.4 แสดงวงรอบคุณภาพและความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการ (Product Capacity and Quality Loop)

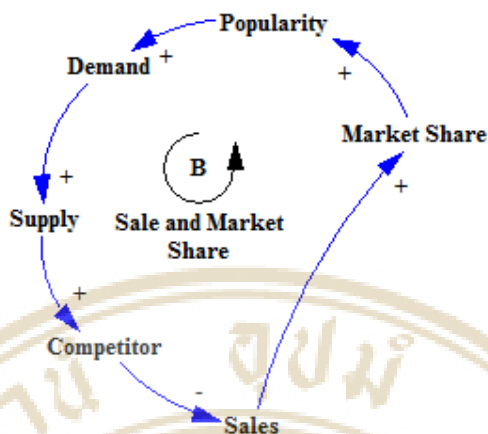
จากภาพที่ 3.4 แสดงให้เห็นวงรอบคุณภาพและความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการ (Product Capacity and Quality Loop) จะเห็นได้ว่าคุณภาพของสินค้าและบริการ (Product Quality) จะส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า (Negative Feedback) สำหรับบางโครงการที่ดำเนินไปแล้วอาจจะไม่ได้รับการทำสัญญาต่อจึงทำให้บริษัทมีค่าใช้จ่ายของการดำเนินงานเบื้องต้นไปโดยเปล่าประโยชน์ (Lost Investment) ทั้งนี้เมื่อบริษัทมีค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นโดยเปล่าประโยชน์จะส่งผลให้เงินลงทุนเพื่อใช้ในการเพิ่มความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการลดลง ซึ่งสะท้อนกลับมาทำให้บริษัทไม่สามารถพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการให้ดีขึ้นได้

อย่างไรก็ตามหากกำไรสะสมของบริษัท (Retained Earnings) คงมีปริมาณมากอยู่ บริษัทจะมีโอกาสเพิ่มการลงทุนในการผลิตสินค้าและบริการ (Product Capacity Investment) ทั้งในโครงการเดิมและโครงการใหม่ เช่น การลงทุนจัดซื้อซอฟต์แวร์ที่สามารถช่วยให้การดำเนินงานเพื่อผลิตสินค้าและบริการมีคุณภาพมากขึ้น เป็นต้น ในทางตรงข้ามหากกำไรสะสมของบริษัท (Retained Earnings) ลดลงอย่างต่อเนื่องจะส่งผลต่อการชะลอการลงทุน (Product Capacity Investment) เพื่อพัฒนาคุณภาพการผลิตสินค้าและบริการ (Product Quality) เช่นกัน ซึ่งหากบริษัทสามารถรักษาระดับของคุณภาพการผลิตสินค้าและบริการ จะส่งผลไปยังยอดขาย (Sales) และกำไรสุทธิ (Net Profit) เพิ่มขึ้นได้ ดังแสดงให้เห็นในวงรอบความสามารถในการลงทุนเพิ่มการผลิตสินค้าและบริการ และยอดขาย (Product Capacity Investment and Sale) ดังแสดงในภาพที่ 3.5



ภาพที่ 3.5 แสดงวงจรความสามารถในการลงทุนเพิ่มการผลิตสินค้าและบริการ และยอดขาย (Product Capacity Investment and Sale)

นอกจากนี้วงจรคุณภาพพนักงานและยอดขาย (Staff Quality and Sales Loop) ดังแสดงในภาพที่ 3.3 แสดงให้เห็นต่อเนื่องไปยังคุณภาพของการผลิตสินค้าและบริการ (Product Quality) จะมีผลกระทบไปในทิศทางเดียวกันกับยอดขาย (Sales) และส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องไปยังวงจรรายขายและอัตราส่วนทางการตลาด (Sale and Market Share Loop) ดังแสดงในภาพที่ 3.6



ภาพที่ 3.6 แสดงวงรอบยอดขายและอัตราส่วนทางการตลาด (Sale and Market Share Loop)

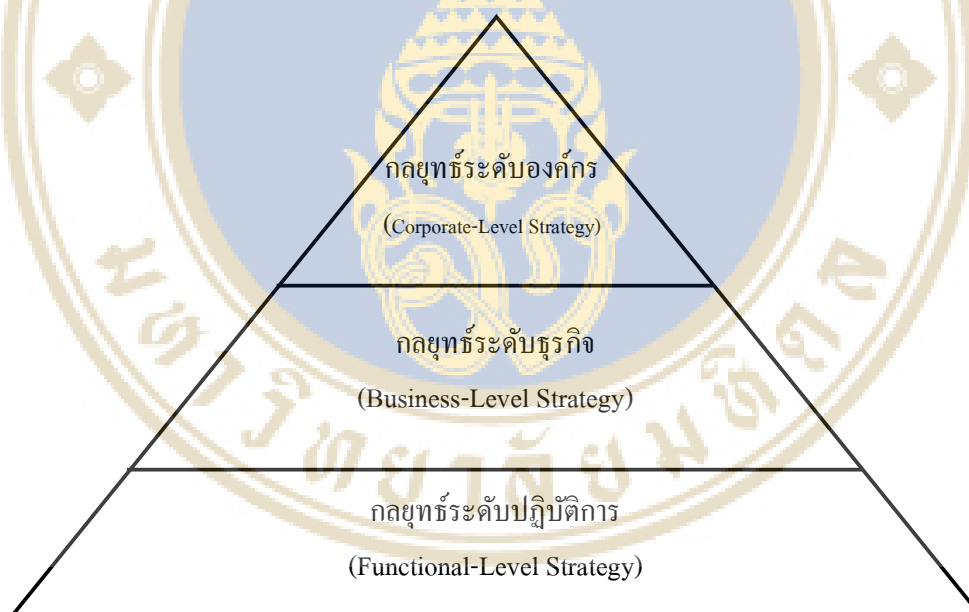
โดยหากบริษัทสามารถเพิ่มอัตราส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) หรือรักษาอัตราส่วนแบ่งทางการตลาดเดิมไว้ได้ จะส่งผลต่อความนิยม (Popularity) ในการเลือกสินค้าและบริการของลูกค้า ซึ่งนำมาสู่ความต้องการซื้อสินค้าและบริการ (Demand) ของลูกค้า รวมถึงความต้องการขาย (Supply) สินค้าและบริการของบริษัทเช่นกัน แต่อย่างไรก็ตามเมื่ออุตสาหกรรมเติบโตขึ้นจึงมีโอกาสนในการซื้อขายสูงย่อมก่อให้เกิดคู่แข่ง (Competitor) จำนวนมากขึ้นเช่นกัน ซึ่งคู่แข่งเหล่านี้จะเป็นอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อยอดขาย (Sales) กำไรสุทธิ (Net Profit) และกำไรสะสมของบริษัท (Retained Earnings) ซึ่งกลับเข้าสู่สภาพปัญหาในวงรอบคุณภาพพนักงานและยอดขาย (Staff Quality and Sales Loop)

ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าเมื่อบริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิลิเวอรี (ประเทศไทย) จำกัด ประสบปัญหาด้านตัวเลขทางการเงินจะมีผลกระทบโดยตรงต่อค่าจ้างและผลประโยชน์ของพนักงาน (Staff Salary) ซึ่งหากบริษัทมีความสามารถการจ่ายค่าจ้างและผลประโยชน์ของพนักงานลดลงจะทำให้องค์กรกลับเข้าสู่ปัญหาแรกหมายถึงการมีอัตราบุคลากรลาออกจำนวนมากขึ้นอีกด้วย

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

เมื่อองค์กรดำเนินการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาทางธุรกิจแล้ว องค์กรจะต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างแนวทางการแก้ไขสาเหตุของปัญหาเหล่านั้น เพื่อให้้องค์กรสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ โดยการกำหนดกลยุทธ์สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business-Level Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy) ทั้งนี้กลยุทธ์ทั้งสามระดับจะต้องมีความสอดคล้อง เพื่อก่อให้เกิดแรงเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งแรงเสริมนี้อาจช่วยองค์กรสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ได้สำเร็จ ดังแสดงในภาพที่ 4.1



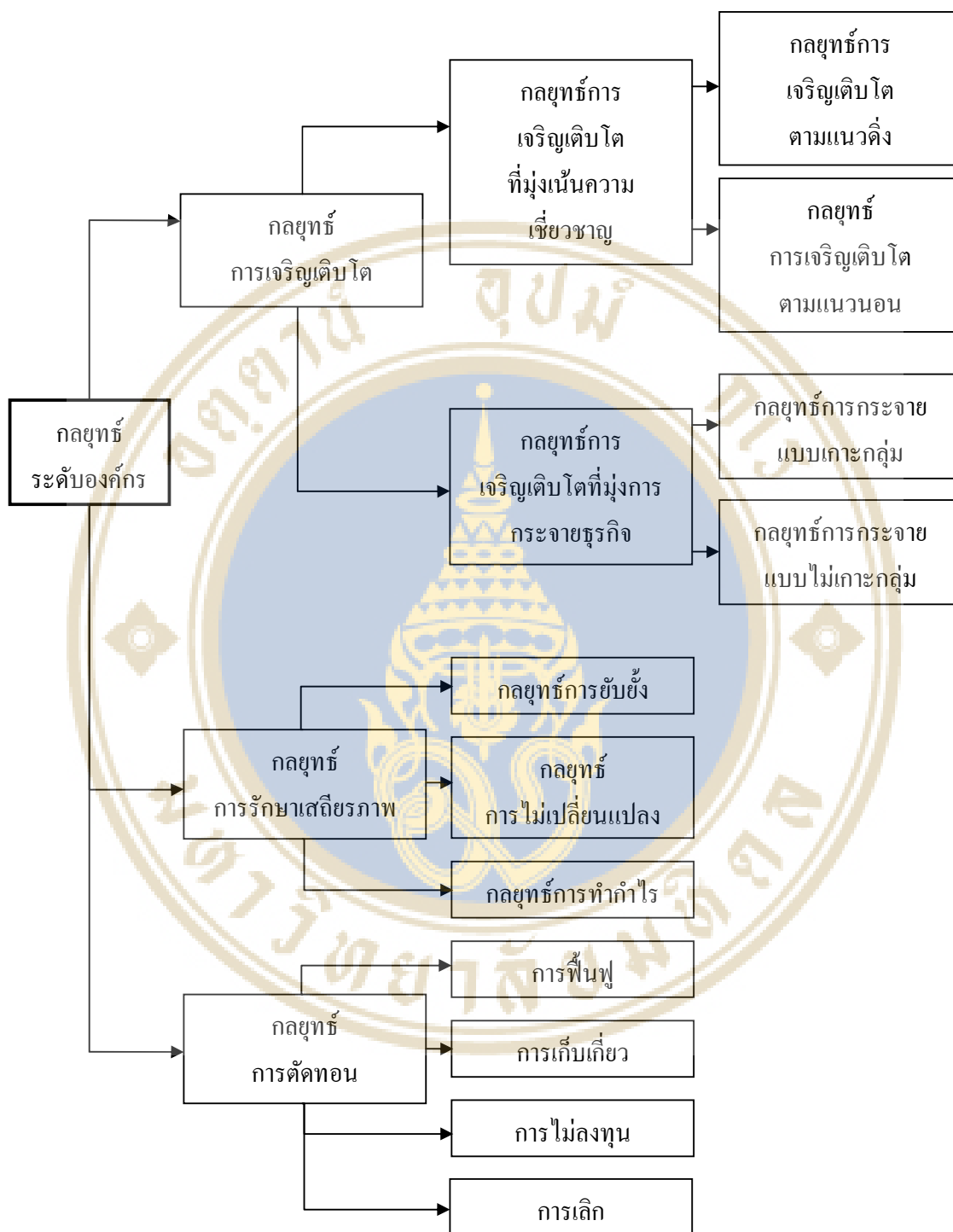
ภาพที่ 4.1 แสดงกลยุทธ์ของบริษัทในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ

จากภาพที่ 4.1 แสดงให้เห็นโครงสร้างในการออกแบบกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรหมายถึงกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมหรือเป็นกลยุทธ์ระดับนโยบายที่ตอบสนองแผนงานขององค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจหมายถึงกลยุทธ์ระดับโครงการที่

ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของโครงการ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการหมายถึงกลยุทธ์ระดับกิจกรรมที่ตอบสนองผลผลิตหลักซึ่งเกิดจากกระบวนการทำงาน โดยกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับปฏิบัติการนั้นจะต้องการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ในระดับองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเกิดแรงเสริมซึ่งกันและกันได้

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นการกำหนดทิศทางรวมของธุรกิจ โดยจะเป็นทิศทางที่ใช้อธิบายแนวทางร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจบนพื้นฐานความหลากหลายของสายผลิตภัณฑ์และอุตสาหกรรม ซึ่งจะมีการกำหนดว่าองค์กรควรจะมีการแข่งขันที่ดำเนินไปในทิศทางใด รวมถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กร อาจจะมีการกำหนดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่เป็นทางการหรือไม่ก็ได้ แต่ต้องสามารถสื่อวิสัยทัศน์ไปในแนวทางขององค์กรที่ให้กับบุคลากรภายในและบุคลากรภายนอกสามารถรับรู้ได้ โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรจะสามารถแสดงถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจทุกอย่างในอนาคตขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 แนวทางตามลักษณะของการดำเนินธุรกิจ ดังแสดงในภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 แสดงแนวทางการดำเนินธุรกิจของกลยุทธิ์ระดับองค์กร

จากภาพที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ระดับองค์กรประกอบด้วย 3 แนวทาง ดังนี้

4.1.1 กลยุทธ์ที่เน้นการเติบโต (Growth Strategy)

กลยุทธ์ที่เน้นการเติบโต หมายถึง กลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้ยอดขาย กำไร และสินทรัพย์เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระหว่างที่ธุรกิจอยู่ในขั้นที่กำลังขยายตัว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการเจริญเติบโตหรือความอยู่รอด ทั้งนี้การสร้างความสำเร็จเติบโตอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลให้ยอดขายสูงขึ้น ได้จากการมีต้นทุนต่อหน่วยลดลง และเป็นผลเนื่องจากระบบการดำเนินการผลิตซึ่งส่งผลให้กำไรสูงขึ้นอีกด้วย กลยุทธ์ที่เน้นการเติบโตแบ่งออกเป็น

1. กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Concentration) หมายถึง กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องในการจัดสรรทรัพยากรของบริษัท เพื่อการเจริญเติบโตของสินค้าและบริการด้านใดด้านหนึ่ง โดยมุ่งให้ทรัพยากรของบริษัทมีความเชี่ยวชาญเฉพาะตามด้านที่ต้องการ เพื่อใช้ความเชี่ยวชาญนี้สร้างความสามารถในการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี ได้แก่

1.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโตตามแนวตั้ง (Vertical Integration) หมายถึง กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการขยายธุรกิจเข้าไปสู่ธุรกิจของลูกค้าเพื่อใช้จากช่องทางการจัดจำหน่าย หรือการขยายเข้าไปสู่ธุรกิจเดียวกับผู้ขายปัจจัยการผลิตของบริษัท ทั้งนี้เพื่อความสามารถในการควบคุมคุณภาพและควบคุมต้นทุนการผลิต

1.2 กลยุทธ์การเจริญเติบโตตามแนวนอน (Horizontal Integration) หมายถึง กลยุทธ์การขยายตัวโดยการซื้อบริษัทอื่นภายใต้ธุรกิจเดียวกันหรือคู่แข่ง เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด เพิ่มอำนาจการต่อรอง ลดต้นทุนจากการประหยัดต่อขนาด และเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน

2. กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งการกระจายธุรกิจ (Diversification) หมายถึง กลยุทธ์ที่ใช้ในการลดความเสี่ยงจากธุรกิจปัจจุบัน โดยการซื้อหรือสร้างธุรกิจภายในอุตสาหกรรมอื่น ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี ได้แก่

2.1 กลยุทธ์การกระจายแบบเกาะกลุ่ม หมายถึง การซื้อหรือสร้างธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มธุรกิจเดิม

2.2 กลยุทธ์การกระจายแบบไม่เกาะกลุ่ม หมายถึง การซื้อหรือสร้างธุรกิจที่แตกต่างไปจากกลุ่มธุรกิจเดิม

4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)

กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ หมายถึง กลยุทธ์ที่เน้นการอยู่คงที่ จะเกี่ยวข้องกับการรักษาฐานะเดิมหรือการจำกัดการเจริญเติบโต บริษัทจะมุ่งเน้นการรักษาเสถียรภาพการดำเนินงาน เพื่อที่จะสามารถทำกำไรอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้กลยุทธ์นี้จะเหมาะสมกับองค์กรธุรกิจในระยะสั้น เพราะหากใช้กลยุทธ์นี้ในระยะยาวจะส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาวลดลง โดยกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพสามารถแบ่งออกเป็น

1. กลยุทธ์การยับยั้ง หรือการดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause/Proceed with Caution Strategy) หมายถึง การดำเนินงานที่เน้นการอยู่คงที่ แต่ดำเนินการด้วยความระมัดระวังด้วยการเฝ้าระวังความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้
2. กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No Change Strategy) หมายถึง การดำเนินงานที่เน้นการอยู่คงที่เพื่อรักษาเสถียรภาพนั้น และจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการใด
3. กลยุทธ์การทำกำไร (Profit Strategy) หมายถึง การดำเนินงานที่เน้นการอยู่คงที่ แต่ยังคงมุ่งเน้นการสร้างความสามารถในการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง

4.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)

กลยุทธ์การตัดทอนหรือลดขนาด นำมาใช้เมื่อบริษัทพยายามจะพลิกฟื้นจากผลการดำเนินงานที่ตกต่ำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และปรับปรุงกระแสเงินสด เนื่องจากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้วยการใช้กลยุทธ์การเติบโตหรือกลยุทธ์การอยู่คงที่ได้ โดยกลยุทธ์การตัดทอนหรือลดขนาดสามารถแบ่งออกเป็น

1. การฟื้นฟู (Turnaround) จะนำมาใช้เมื่อบริษัทมีผลการดำเนินงานที่ไม่ดีนัก แต่ยังไม่ถึงจุดวิกฤติ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงโครงสร้างหรือผลการดำเนินงาน เพื่อจุดมุ่งหมายคือการลดต้นทุนและการเพิ่มรายได้
2. การเก็บเกี่ยว (Harvesting) เกี่ยวข้องกับการลดการลงทุนภายในของบริษัท เพื่อการทำกำไรในระยะสั้นให้สูงที่สุด โดยอาจใช้วิธีการขึ้นราคาหรือการลดต้นทุน
3. การไม่ลงทุน (Divestiture) เพื่อการกำจัดธุรกิจของบริษัทที่ไม่ทำกำไร หรือธุรกิจที่ต้องการเงินลงทุนที่มากเกินไป
4. การเลิก (Liquidation) หมายถึง การทำให้ธุรกิจสิ้นสุดลงด้วยวิธีการขายทรัพย์สินที่บริษัทมีอยู่

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)

การกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับการดำเนินงาน โดยกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจจะเป็นตัวกำหนดกิจกรรมต่างๆภายในบริษัท โดยจากการศึกษาของ Michael E. Porter (Michael E. Porter, 1980) ได้แบ่งรูปแบบในการดำเนินธุรกิจออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

- รูปแบบการดำเนินธุรกิจโดยการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในควบคุมต้นทุนในการออกแบบและผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพยอมรับได้ (Comparable Product) อย่างมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่งในตลาด

- รูปแบบการดำเนินธุรกิจโดยการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่นำเสนอสินค้าและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งในตลาด โดยการเพิ่มคุณค่า คุณภาพ คุณสมบัติพิเศษของสินค้าและบริการ

นอกจากนี้ Michael E. Porter (Michael E. Porter, 1985) ได้นำเสนอวิธีการแข่งขันและรูปแบบทางธุรกิจเพิ่มเติม โดยการเลือกตลาดในการแข่งขันประกอบด้วยตลาดขนาดใหญ่ (Broad Market) และตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์การตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังแสดงตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงรูปแบบการดำเนินงานทางธุรกิจ

	ต้นทุน (Low Cost)	ความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดขนาดใหญ่ (Broad Market)	การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)	การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market)	มุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านต้นทุน สำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Cost Focus)	มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่าง สำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus)

ทั้งนี้กลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม (Focus) คือการมุ่งเน้นไปที่สิ่งที่บริษัทอันดับที่สุดใน การตอบสนองลูกค้าในตลาด ซึ่งการดำเนินการทางธุรกิจแต่ละรูปแบบมีกิจกรรมการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ทำให้บริษัทมีความจำเป็นต้องเลือกรูปแบบการดำเนินการธุรกิจรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันของกิจกรรม เพื่อส่งผลให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ระดับกิจกรรมที่ตอบสนองกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ ซึ่งจะเป็นการดำเนินงานของทุกหน่วยงานในองค์กรที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ โดยกลยุทธ์ระดับนี้จะรับผิดชอบโดยผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้น แบ่งตามแผนกและหน้าที่

4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับบริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิจิทัล (ประเทศไทย) จำกัด

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาของบริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิจิทัล (ประเทศไทย) จำกัด สรุปได้ว่าบริษัทมีอัตรารายได้และกำไรลดลง ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้บริษัทมีความสามารถในการจ่ายค่าจ้างและผลประโยชน์ของบุคลากรได้ลดลง ส่งผลกระทบให้บุคลากรเกิดการลาออก ดังนั้นบริษัทควรจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy) ด้วยการใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Concentration) ดังนี้

1. กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ ตามแนวคิด (Vertical Integration)

1.1 จัดทำหน่วยงานสถาบันการศึกษาเฉพาะทางของบริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิจิทัล (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อสร้างและพัฒนาทักษะเฉพาะให้แก่บุคลากรใหม่และบุคลากรเดิมของบริษัท โดยแนวทางการดำเนินการนี้เป็นผลมาจากการวิเคราะห์การขยายความเชี่ยวชาญไปยังผู้ผลิตหรือซัพพลายเออร์ของบริษัท ซึ่งในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์มีผู้ผลิตหรือซัพพลายเออร์คือบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้นบริษัทจึงควรมีความสามารถในการผลิตทรัพยากรหลักนี้ได้เอง ซึ่งสามารถทำได้ดังต่อไปนี้

- ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในระดับปริญญาตรี เพื่อส่งนักศึกษาที่มีความรู้ความสามารถโดดเด่นเข้าศึกษาต่อที่สถาบันการศึกษาของบริษัท
- เปิดรับนักศึกษานอกเหนือจากมหาลัยที่มีการร่วมมือกัน โดยจัดให้มีการรับสมัครและคัดเลือกนักศึกษาตามคุณสมบัติที่ต้องการ เพื่อเข้าศึกษาต่อที่สถาบันการศึกษาของบริษัท
- จัดส่งบุคลากรใหม่และบุคลากรเดิมที่มีความจำเป็นเรียนรู้หรือพัฒนาทักษะเฉพาะทางในด้านแตกต่างออกไปจากที่ตนมีอยู่เข้าศึกษาที่สถาบันการศึกษาของบริษัท

ทั้งนี้การจัดทำหน่วยงานสถาบันการศึกษาเฉพาะทางของบริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิจิทัล (ประเทศไทย) จำกัด จะส่งผลให้บริษัทได้รับประโยชน์ ดังนี้

- บริษัทสามารถลดต้นทุนในการจ่ายค่าจ้างบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจาก การรับบุคลากรผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกบริษัทนั้นจะต้องมีการแข่งขันในเรื่องของค่าจ้างและ ผลประโยชน์เพื่อดึงดูดใจบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งบริษัทจะต้องมีค่าใช้จ่ายสูงกว่าต้นทุนที่บริษัท สามารถสร้างบุคลากรผู้เชี่ยวชาญขึ้นมาเองได้ อีกทั้งบริษัทสามารถลดต้นทุนจากการรับบุคลากร ผ่านทางบริษัทจัดหาพนักงาน (Agency) ซึ่งจะช่วยให้บริษัทไม่ต้องเสียค่านายหน้าแก่บริษัทเหล่านี้ เพราะมีความสามารถในการสร้างบุคลากรขึ้นมาเองได้ ดังนั้นจึงทำให้บริษัทสามารถควบคุมหรือลด ต้นทุนได้ตามความต้องการ

- บริษัทจะมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานที่ต้องการ ส่งผลต่อให้คุณภาพของสินค้าและบริการดีขึ้น ภาพลักษณ์ขององค์กรมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น ทำให้ผลตอบรับที่ลูกค้ามีต่อบริษัท (Feedback) ดีขึ้นเช่นกัน ซึ่งจะนำมาสู่โอกาสในการขายสินค้าและ บริการที่จะส่งผลให้บริษัทมีรายได้และกำไรเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย

- บริษัทจะมีคุณภาพของสินค้าและบริการดีขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากการมี สถาบันการศึกษาเฉพาะทางเอง โดยจะช่วยลดการเกิดการฝึกงานบนช่วงเวลาทำงาน (On the job training) ถึงแม้ว่าการฝึกงานบนช่วงเวลาทำงาน (On the job training) จะมีข้อดีคือทำให้ผู้เรียน สามารถศึกษาเนื้อหาและสภาพปัญหาจากช่วงเวลาทำงานจริง แต่ก็มีข้อเสียคือทำให้ผู้สอนซึ่งเป็น บุคลากรผู้เชี่ยวชาญของบริษัทที่ต้องทำงานเพื่อผลิตสินค้าและบริการ จะต้องมีการสอนทักษะเฉพาะ นี้แก่บุคลากรใหม่ในเวลาเดียวกัน ส่งผลให้บริษัทใช้เวลาในการดำเนินงานขึ้นเดิมมากขึ้น ผลงาน บางชิ้นที่ผลิตจากบุคลากรใหม่มีคุณภาพไม่ถูกต้องตามมาตรฐานหรือไม่อยู่ในระดับมีอาชีพตามที่ ลูกค้านักคาดหวัง รวมทั้งบริษัทไม่สามารถส่งมอบงานให้ลูกค้าได้ทันเวลาเนื่องจากบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ ต้องใช้เวลาในการสอนบุคลากรใหม่ในเวลาเดียวกัน ทำให้บริษัทต้องขาดทุนในบางโครงการเพราะ ใช้เวลาทำงานเกินจากระยะเวลาที่ตกลงกับลูกค้า ซึ่งบริษัทไม่สามารถเก็บเงินจากลูกค้าเพิ่มขึ้นได้ แต่บริษัทต้องมีค่าใช้จ่ายในการจ่ายค่าจ้างให้กับบุคลากรผู้เชี่ยวชาญเช่นเดิม ดังนั้นการลดอัตรา การฝึกงานบนช่วงเวลาทำงาน (On the job training) จะช่วยให้บริษัทสามารถควบคุมการผลิตสินค้าและ บริการให้อยู่ภายในระยะเวลาที่กำหนด มีคุณภาพตามมาตรฐาน ส่งผลให้ช่วยลดอัตราเกิดความ ขาดทุนในการผลิตสินค้าและบริการได้

- องค์ความรู้ไม่กระจัดกระจาย เพราะการสอนแบบชั้นเรียนตามรูปแบบ สถาบันการศึกษาจะสามารถจัดทำโครงสร้างหลักสูตรอย่างเป็นมาตรฐาน โดยสามารถรวบรวมองค์ ความรู้ของทักษะเฉพาะที่ต้องการไว้ได้ ดังนั้นในการเรียนการสอนทุกครั้งจะทำให้บุคลากรทุกคน ได้รับความรู้ที่จำเป็นต้องศึกษารอบตามหลักสูตร

- มีแนวโน้มที่จะเกิดองค์ความรู้ใหม่ขึ้นได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างสูงในการคิดค้นสินค้าและบริการใหม่ให้แก่องค์กรในอนาคต

1.2 จัดทำซอฟต์แวร์แพคเกจในรูปแบบที่บริษัทสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อผลิตสินค้าและบริการให้กับลูกค้าที่หลากหลายกลุ่มธุรกิจได้ ตัวอย่างเช่น ในปัจจุบันเมื่อบริษัทได้รับโครงการการจัดทำเว็บไซต์สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ บริษัทจะต้องเริ่มต้นพัฒนาซอฟต์แวร์ใหม่ทุกครั้งให้แก่ลูกค้าแต่ละราย โดยเมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่าโครงสร้างในการจัดทำเว็บไซต์มีโครงสร้างหลักที่คล้ายกัน ซึ่งบริษัทควรสร้างโครงสร้างแบบแผนขึ้นมาเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ได้ เช่น โครงสร้างเว็บไซต์ที่สามารถตอบสนองการปฏิบัติงานภายในองค์กร ประกอบด้วย ระบบ Executive Information Systems (EIS), ระบบ Employee Self Service, ระบบ Communication and Distance Learning และระบบ Collaboration and workflow Management รวมทั้งตอบสนองการปฏิบัติงานภายนอกองค์กร ประกอบด้วย ระบบ Extranet Supply Chain และ ระบบ Customer self-service เป็นต้น จะเห็นได้ว่าระบบเหล่านี้เป็นระบบสำคัญที่ควรจะต้องมีใช้ในโครงสร้างหลักของเว็บไซต์สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ ดังนั้นบริษัทจึงควรจัดทำระบบโครงสร้างอินเทอร์เน็ตขององค์กรในรูปแบบแพคเกจสำเร็จรูป เมื่อลูกค้ามีความต้องการ (Requirement) จัดทำเว็บไซต์ บริษัทจะสามารถนำโครงสร้างอินเทอร์เน็ตในรูปแบบแพคเกจสำเร็จรูปมาประยุกต์กับลักษณะการดำเนินงานของลูกค้าได้ ซึ่งจะสามารถใช้ได้กับหลากหลายกลุ่มธุรกิจ เช่น กลุ่มธนาคาร กลุ่มโรงพยาบาล กลุ่มบริษัทน้ำมัน เป็นต้น โดยประโยชน์ที่บริษัทจะได้รับคือการประหยัดต้นทุนต่อขนาด (Economy of Scale) ซึ่งหมายถึงต้นทุนทางด้านอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ต้องใช้เพื่อการผลิต เช่น อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เป็นต้น รวมถึงต้นทุนด้านค่าใช้จ่ายในการจ้างบุคลากรที่ต้องทำงานซ้ำซ้อนในการผลิตซอฟต์แวร์ที่คล้ายกัน ทั้งนี้ประโยชน์เหล่านี้จะส่งผลให้บริษัทมีกำลังการผลิตเพิ่มขึ้นจากการลดการทำงานซ้ำซ้อนของบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ ทำให้บริษัทสามารถรับโครงการได้เพิ่มขึ้น นำมาสู่รายได้ที่เพิ่มขึ้นในอนาคตให้แก่บริษัทได้อีกด้วย

2. กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ ตามแนวนอน (Horizontal Integration) โดยเปิดโอกาสให้บริษัทคู่แข่งรายย่อยที่มีความประสงค์เข้าร่วมเป็นพันธมิตรกับบริษัทสามารถเข้าร่วมดำเนินการกับบริษัทได้ อย่างไรก็ตามวิธีการนี้จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยด้านต่างๆ ของบริษัทเหล่านั้น เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ และภาพลักษณ์ขององค์กร เป็นต้น ซึ่งควรจะต้องมีจุดมุ่งหมายสอดคล้องไปในทางเดียวกันกับบริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิลิเวอรี (ประเทศไทย) จำกัด รวมถึงปัจจัยด้านคุณภาพและความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการ ปัจจัยด้านความชำนาญเฉพาะทางที่บริษัทเหล่านี้จะสามารถมาช่วยเสริมแรงให้แก่บริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิลิเวอรี (ประเทศไทย) จำกัด ได้ เป็นต้น โดยบริษัทจะได้รับประโยชน์ดังนี้

- ลดจำนวนการเกิดคู่แข่งขึ้นในอนาคต

- ลดอำนาจของผู้ผลิตหรือซัพพลายเออร์ ซึ่งในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ หมายถึงบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ โดยการที่บริษัทคู่แข่งรายย่อยเข้ามาร่วมเป็นพันธมิตรจะทำให้บริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิจิทัล (ประเทศไทย) จำกัด มีบุคลากรผู้เชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น ทำให้บริษัทสามารถรับโครงการได้เพิ่มขึ้น นำมาสู่รายได้ที่เพิ่มขึ้นในอนาคตให้แก่บริษัทได้อีกด้วย

- มีฐานลูกค้าเพิ่มขึ้น เนื่องจากการที่บริษัทคู่แข่งรายย่อยเข้ามาร่วมเป็นพันธมิตรจะทำให้ลูกค้าเดิมของบริษัทนั้นกลายเป็นลูกค้าของบริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิจิทัล (ประเทศไทย) จำกัด ด้วยเช่นกัน

สำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy) ของบริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิจิทัล (ประเทศไทย) จำกัด สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

บริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิจิทัล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่ดำเนินธุรกิจเพื่อผลิตสินค้าและบริการทางด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ โดยบริษัทคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกันจะไม่มีสินค้าและบริการที่แตกต่างกันมากนัก ทำให้การเลือกใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) จากคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม ภายใต้สถานการณ์ที่บริษัทกำลังเผชิญปัญหาด้านรายได้และกำไรลดลง และบุคลากรลาออกจำนวนมากนั้นจึงไม่เหมาะสม เนื่องจากบริษัทมีอัตราการขาดแคลนบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญในการผลิต ส่งผลให้บริษัทไม่มีกำลังการผลิตเพียงพอที่จะสามารถสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ได้

ดังนั้นกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy) ที่บริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิจิทัล (ประเทศไทย) จำกัด ควรมุ่งเน้นในสถานการณ์นี้คือการมุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านต้นทุนสำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Cost Focus) เพื่อจัดหาวิธีการลดต้นทุนในการผลิต โดยมุ่งเน้นไปที่สิ่งที่บริษัทถนัด เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมให้ได้ ซึ่งจะสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy) ดังนี้ คือ

1. ลดต้นทุนในการจ่ายค่าจ้างบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ โดยจัดทำหน่วยงานสถาบันการศึกษาเฉพาะทางของบริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิจิทัล (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อสร้างและพัฒนาทักษะเฉพาะให้แก่บุคลากรใหม่และบุคลากรเดิมของบริษัท

2. ลดต้นทุนด้วยการประหยัดต้นทุนต่อขนาด (Economy of Scale) โดยจัดทำซอฟต์แวร์แพคเกจจิ้งในรูปแบบที่บริษัทสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อผลิตสินค้าและบริการให้กับลูกค้าที่หลากหลายกลุ่มธุรกิจได้

3. เพิ่มอัตราการดำเนินงานในรูปแบบ Offshoring หมายถึงการเคลื่อนย้ายงานออกจากประเทศที่บริษัทตั้งอยู่ ด้วยวิธีการโอนงานบางส่วนให้กับบริษัทคู่สัญญาอื่นทำแทน

โดยคู่สัญญานั้นอาจจะมีการตั้งบริษัทอยู่ในประเทศเดียวกันหรือต่างประเทศก็ได้ ซึ่งสำหรับกรณีของบริษัท XYZ โซลูชั่นส์ ดิจิทัล (ประเทศไทย) จำกัด จะสามารถทำได้โดยโอนงานบางส่วนให้กับบริษัทเดียวกันที่มีสาขาตั้งอยู่ที่ประเทศอินเดีย ส่งผลให้บริษัทมีปัจจัยความได้เปรียบด้านค่าแรงราคาถูกและมีกำลังการผลิตเพิ่มขึ้น นอกจากนี้การดำเนินในรูปแบบ Offshoring ควรจัดให้มีการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด เพื่อรักษาระดับคุณภาพของสินค้าและบริการให้เป็นไปตามมาตรฐาน

4. จัดให้มีการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานของโครงการในแต่ละช่วงเวลาอย่างใกล้ชิด เพื่อให้บริษัทสามารถตรวจสอบต้นทุนที่เกิดขึ้นแล้วในแต่ละช่วงเวลาได้ โดยหากในการดำเนินงานนั้นมีแนวโน้มที่จะใช้ต้นทุนสูงกว่าที่กำหนดไว้ การควบคุมและติดตามนี้จะทำให้บริษัทสามารถทราบถึงปัญหาและแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา

5. มอบหมายให้บุคลากรในระดับผู้บริหารทุกคนในองค์กรมีความรับผิดชอบในการบริหารดูแลงานมากกว่า 1 โครงการ โดยจะสามารถดูได้จากการใช้ประโยชน์ (Utilization) ว่าสามารถดำเนินงานได้เต็มประสิทธิภาพแล้วหรือไม่ หากยังสามารถเพิ่มการดำเนินงานให้ได้อยู่บริษัทควรมอบหมายโครงการอื่นเพิ่มเติม แต่ต้องพิจารณาถึงทักษะเฉพาะที่บุคลากรคนนั้นต้องการเพิ่มเติม รวมถึงการติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิดเพื่อป้องกันปัญหาปริมาณงานมากเกินไป (Word load) ซึ่งบริษัทจะได้รับประโยชน์จากการลดต้นทุนที่ต้องจ้างบุคลากรใหม่เพื่อดำเนินงานสำหรับโครงการใหม่

ทั้งนี้จากสภาพปัญหาของบริษัท XYZ โฆลูชั่นส์ ดิลิเวอรี (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า บริษัทมีอัตรารายได้และกำไรลดลง ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้บริษัทมีความสามารถในการจ่ายค่าจ้าง และผลประโยชน์ของบุคลากรได้ลดลง ส่งผลกระทบให้บุคลากรเกิดการลาออก ดังนั้นในการจัดทำ แผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy) จะมุ่งเน้น 3 เรื่อง ดังนี้

1. กลยุทธ์ด้านการขาย

มุ่งเน้นการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าและสร้างแนวทางในการขาย โดยมุ่งเน้นให้ตอบสนองกับ กลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ เพื่อสร้างโอกาสในการขายสินค้าและบริการ ส่งผลให้บริษัทมี อัตรารายได้และกำไรเพิ่มขึ้น ดังนี้

- ขยายฐานลูกค้าเดิม จากการที่ลูกค้าเคยมีการซื้อสินค้าและบริการของ บริษัทเพื่อใช้ในการดำเนินงานในธุรกิจใดธุรกิจหนึ่ง ให้บริษัทนำเสนอการขายเพื่อตอบสนองไปยัง ธุรกิจกลุ่มอื่นของลูกค้าด้วย เช่น ลูกค้า A เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจประเภทการเงินและการธนาคาร ซึ่งจะกำลังขยายธุรกิจโดยการเปิดบริษัทใหม่ในประเภทธุรกิจประกันภัย ดังนั้นแผนกขายของบริษัท XYZ โฆลูชั่นส์ ดิลิเวอรี (ประเทศไทย) จำกัด จึงควรเสนอขายสินค้าและบริการให้กับธุรกิจใหม่ ดังกล่าว ทั้งนี้แผนกขายจะต้องเสนอขายซอฟต์แวร์แพคเกจจิ้งในรูปแบบที่บริษัทสามารถนำไป ประยุกต์ใช้เพื่อผลิตสินค้าและบริการให้กับลูกค้าได้ ซึ่งลูกค้าเองจะได้รับประโยชน์จากการมี ค่าใช้จ่ายที่ถูกลงและมีระยะเวลาในการดำเนินงานรวดเร็วกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับการจัดทำ ซอฟต์แวร์ขึ้นมาใหม่ โดยบริษัท XYZ โฆลูชั่นส์ ดิลิเวอรี (ประเทศไทย) เองจะได้รับประโยชน์จาก ต้นทุนที่ลดลงเช่นกัน

- จัดหากลุ่มลูกค้าใหม่ โดยแผนกขายของบริษัทควรมุ่งเน้นการหากลุ่ม ลูกค้าที่มีธุรกิจแตกต่างไปจากเดิม และนำเสนอการขายซอฟต์แวร์แพคเกจจิ้งในรูปแบบที่บริษัท สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อผลิตสินค้าและบริการให้กับลูกค้าได้ โดยให้ข้อมูลถึงศักยภาพที่ ซอฟต์แวร์นี้จะสามารถตอบสนองได้กับทุกกลุ่มธุรกิจ และชี้ให้ลูกค้าเห็นถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อเปรียบเทียบกับการจัดทำซอฟต์แวร์ขึ้นมาใหม่

2. กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน

มุ่งเน้นการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผลการดำเนินงานมีคุณภาพตามมาตรฐานและ รักษาระยะเวลาการดำเนินงานให้ทุกโครงการสามารถผลิตสินค้าและบริการได้สำเร็จตามระยะเวลา ที่กำหนด ดังนี้

- จัดให้มีระบบการสำรวจและบันทึกปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างทำงานอย่างเป็นมาตรฐาน และจัดมาตรการให้บุคลากรทุกคนจะต้องรับรู้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานของตนที่

มีโอกาสจะเกิดขึ้นได้ เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นซ้ำในอนาคต ซึ่งการป้องกันนี้จะช่วยให้บริษัทลดอัตราการเกิดค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการแก้ไขงานที่ชำรุดได้

- จัดให้มีมาตรการการบันทึกข้อมูลสำคัญทุกครั้งผ่านระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์และแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ เพื่อป้องกันข้อมูล หลักฐาน และข้อตกลงในการเจรจา สัญญาหรือบิดเบือนภายในอนาคตได้ รวมถึงกรณีที่มีบุคลากรคนใดคนหนึ่งลาออก แต่บริษัทมีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลในอดีตในการดำเนินงาน ก็จะทำให้บุคลากรคนอื่นที่มีข้อมูลสามารถที่จะใช้ข้อมูลนี้ดำเนินงานต่อได้ ซึ่งมาตรการนี้สำคัญมากเพราะจะช่วยให้บริษัทลดอัตราการเกิดค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานชำรุดหรือบิดเบือนได้

- จัดให้มีการควบคุมและติดตามกระบวนการลาออกของพนักงาน (Off-board process) เนื่องจากปัจจุบันบริษัทประสบปัญหาการมีบุคลากรลาออกในระหว่างการทำงานแล้วไม่ส่งมอบข้อมูลสำคัญและองค์ความรู้เฉพาะทางที่จำเป็นต่อการดำเนินงานทั้งในอดีตตลอดจนถึงอนาคตแก่บุคลากรท่านอื่น จึงทำให้การดำเนินการบางครั้งต้องหยุดชะงักหรือขาดคุณภาพจากการมีข้อมูลและองค์ความรู้ที่หายไป ถึงแม้ว่าบริษัทจะมีการกำหนดกระบวนการลาออกของพนักงาน (Off-board process) เพื่อระบุสิ่งที่พนักงานจะต้องทำเมื่อมีการแจ้งลาออกแล้ว แต่ผู้บริหารระดับต้นส่วนมากยังขาดการควบคุมและติดตามกระบวนการนี้ จึงทำให้กระบวนการลาออกของพนักงาน (Off-board process) ที่มีการกำหนดไว้นั้นไม่มีการนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

มุ่งเน้นในการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในบริษัททั้งทางด้านเทคนิคและด้านการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับพนักงานอย่างครบทุกด้าน ส่งผลต่อคุณภาพของสินค้าและบริการ และนำมาสู่โอกาสในการสร้างกำไรและรายได้ที่เพิ่มขึ้นได้ของบริษัท ดังนี้

- จัดให้มีระบบติดตามทักษะของบุคลากรในทุกระดับ เพื่อชี้วัดถึงทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม และจัดส่งบุคลากรนั้นเข้าศึกษาที่สถาบันการศึกษาของบริษัท เพื่อพัฒนาทักษะเฉพาะทางให้มีมาตรฐานตามต้องการ

- จัดให้มีการรับสมัครนักศึกษา ทั้งจากมหาวิทยาลัยที่มีความร่วมมือกันหรือรับตรงตามคุณสมบัติที่ต้องการ เพื่อสร้างทักษะเฉพาะทางแก่บุคลากรผู้จบการศึกษาเหล่านี้ให้มีมาตรฐาน เพื่อสร้างให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพพร้อมเข้าทำงาน

- จัดให้มีการติดตามโครงสร้างรายได้ของบุคลากรภายในบริษัทโดยเปรียบเทียบกับอัตรารายได้ของบุคลากรภายในอุตสาหกรรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันด้วยการป้องกันไม่ให้บุคลากรผู้เชี่ยวชาญของบริษัทได้รับค่าจ้างผลประโยชน์ที่ต่ำ

กว่าโครงสร้างรายได้ของบุคลากรภายในอุตสาหกรรมที่ควรได้รับ ซึ่งจะช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน นำมาสู่คุณภาพของสินค้าและบริการที่ดีขึ้น ทำให้รายได้และกำไรของบริษัทดีขึ้นตามแนวทางการแก้ปัญหาที่ต้องการ

จากการกำหนดกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ ทั้งสามด้านที่ได้กล่าวมาข้างต้น ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สนับสนุนกลยุทธ์ในระดับหน่วยธุรกิจและระดับองค์กรนั้น จะเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนในการควบคุมต้นทุนของธุรกิจและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันจากทรัพยากรหลักที่บริษัทมีอยู่ เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรและลดอัตราการลาออกของบุคลากร

ทั้งนี้จากกลยุทธ์ทั้งสามระดับสามารถสรุปได้ดังว่ากลยุทธ์ระดับองค์กรหรือภาพรวมของบริษัทจะมุ่งเน้นไปทางการเจริญเติบโตขององค์กรที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Concentration) ตามแนวตั้ง (Vertical Integration) และแนวนอน (Horizontal Integration) โดยผ่านรูปแบบการดำเนินธุรกิจแบบการเป็นผู้นำด้านต้นทุนสำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Cost Focus) เพื่อจัดหาวิธีการลดต้นทุนในการผลิต โดยมุ่งเน้นไปที่สิ่งที่บริษัทถนัด เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมให้ได้ โดยส่งผ่านกิจกรรมระดับปฏิบัติการสามส่วนหลักซึ่งได้แก่ ด้านการขาย ด้านการดำเนินงาน และด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างไรก็ตามเพื่อให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์เหล่านี้จะต้องนำมาประยุกต์ใช้ให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรมและวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ดังจะกล่าวถึงในบทที่ 5

บทที่ 5

การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

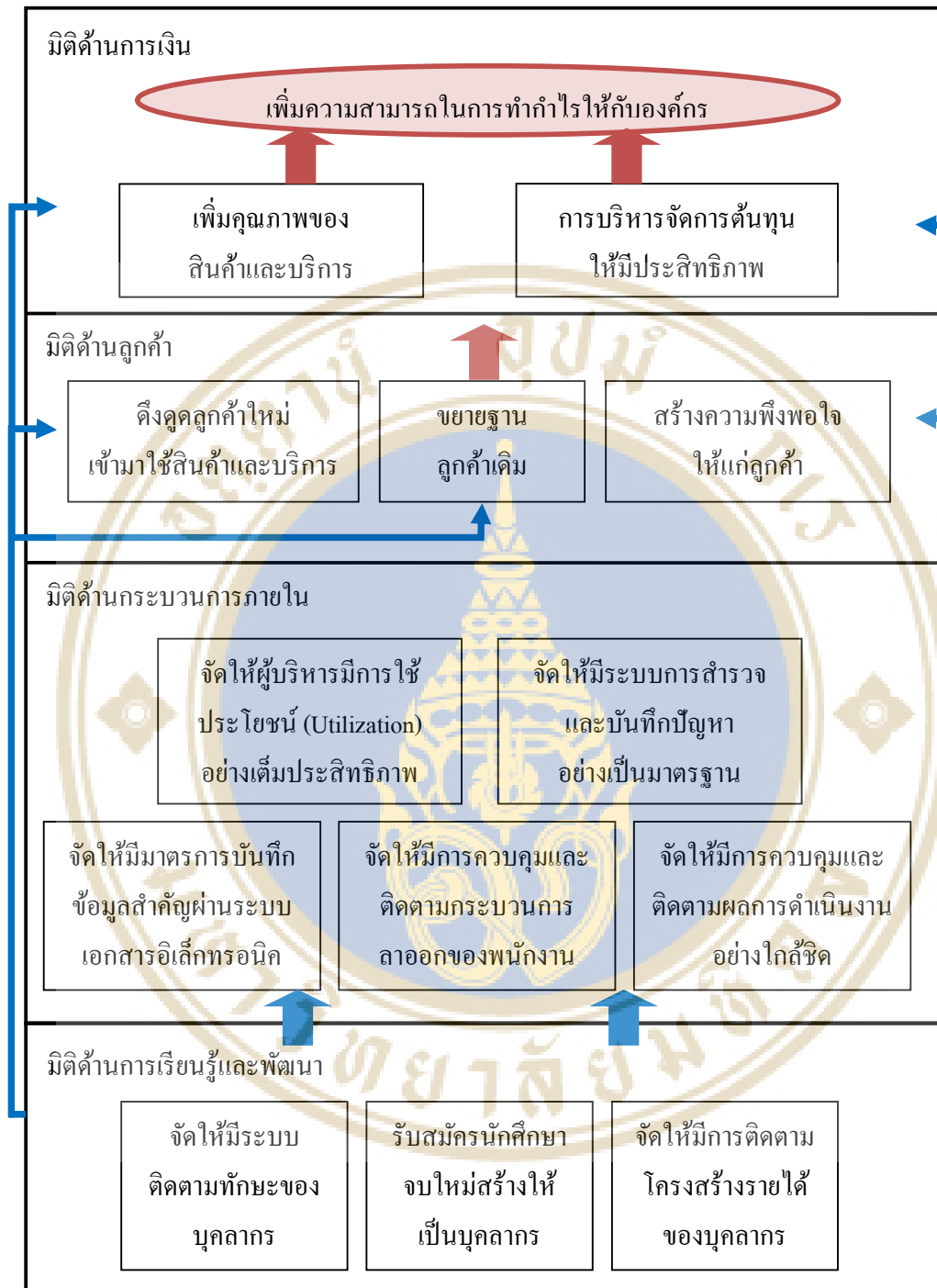
เมื่อองค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับหน่วยธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ แล้ว องค์กรจะต้องนำกลยุทธ์ที่กำหนดมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานภายในองค์กร โดยจะต้องกำหนดกิจกรรมที่สนับสนุนกับกลยุทธ์ขององค์กรในระดับต่างๆ และวิธีการประเมินผลอย่างชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้ โดยการกำหนดกลยุทธ์สำหรับบริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิลิเวอรี (ประเทศไทย) จำกัด มุ่งเน้นไปทางการเจริญเติบโตขององค์กรที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Concentration) เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไร ซึ่งมีผลต่อค่าจ้างและผลประโยชน์ของพนักงานและสัมพันธ์ไปสู่อัตราการลาออกของพนักงาน ดังนั้นบริษัทสามารถนำกลยุทธ์ดังกล่าวมาสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานผ่านทางด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และนำมาเขียนเป็นแผนภาพทางกลยุทธ์ได้ดังนี้

5.1 การใช้แผนภาพกลยุทธ์ (Strategy Map) ในการดำเนินงาน

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) เป็นแนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ที่มองว่า “การบริหารจัดการจะทำได้ไม่ได้ หากไม่สามารถประเมินผลได้ และการประเมินผลในสิ่งที่ไม่สามารถอธิบายได้ก็ไม่สามารถทำได้เช่นกัน” ดังนั้น Kaplan และ Norton จึงได้พัฒนาแผนผังเชิงยุทธศาสตร์ขึ้นมาเพื่อใช้อธิบายและแสดงความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (cause and effect relationships) ของปัจจัยต่างๆ ตามมุมมองทั้ง 4 มิติของ Balanced Scorecard ได้แก่

1. มิติด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective)
4. มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

แผนที่กลยุทธ์จะช่วยสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่หน่วยงานละบุคลากรในองค์กร เพื่อช่วยให้บุคลากรทุกคนเกิดความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กรที่จัดทำขึ้น โดยเชื่อมโยงการดำเนินงานเข้ากับวัตถุประสงค์หลักขององค์กรและมีการทบทวนความถูกต้อง ทั้งนี้จะสามารถเขียนแผนภาพกลยุทธ์ของบริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิลิเวอรี (ประเทศไทย) จำกัด ดังแสดงในภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 แสดงแผนภาพกลยุทธ์ของบริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิจิทัล (ประเทศไทย) จำกัด

จากภาพที่ 5.1 แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรภายในบริษัทให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยใช้การสร้างสถาบันการศึกษาเฉพาะทางขึ้นมาเพื่อสร้างองค์ความรู้เฉพาะทางที่เหมาะสมแก่บุคลากรทุกคน รวมทั้งช่วยลดต้นทุนด้านค่าจ้างและผลประโยชน์ของบุคลากร

เมื่อบุคลากรมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นจะส่งผลต่อระบบการดำเนินงานของบริษัท ทำให้คุณภาพของสินค้าและบริการดีขึ้น โดยจะช่วยลดข้อผิดพลาดที่จะสามารถเกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการทำงาน ทำให้บริษัทมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่ผิดพลาดน้อยลง และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ซึ่งกระบวนการเหล่านี้เป็นตัวผลักดันให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า โดยส่งผลถึงโอกาสในการขายสินค้าและบริการที่นำมาสู่รายได้และกำไรที่เพิ่มขึ้นในอนาคต และเมื่อบริษัทมีอัตรารายได้และกำไรเพิ่มขึ้น ทำให้บริษัทมีความสามารถในการจ่ายค่าจ้างและผลประโยชน์ให้แก่พนักงานในอัตราที่สามารถแข่งขันได้เมื่อเปรียบเทียบกับโครงสร้างรายได้ของบุคลากรภายในอุตสาหกรรม ส่งผลให้บริษัทจะมีความสามารถในการดึงดูดบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจะช่วยให้เป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันระยะยาวภายในอุตสาหกรรมได้อีกด้วย

5.2 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) คือระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ที่จะช่วยให้มีการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ

Kaplan และ Norton (Kaplan and Norton, 2000) ได้ให้คำนิยามของ Balanced Scorecard ว่า “เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)” โดยแนวคิดการประเมินผลองค์กรนี้จะพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว โดยมุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน

ตัวชี้วัดที่นิยมในมุมมองด้านการเงินใช้มักจะเกี่ยวข้องกับตัวเลขในการเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน การเพิ่มผลผลิต การใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน และการลดความเสี่ยง

2. มุมมองด้านลูกค้า

การแข่งขันในปัจจุบันมีสิ่งสำคัญอยู่ที่ความเข้าใจความต้องการของลูกค้า โดยเป็นวิธีการคิดที่เปลี่ยนความสนใจจากภายในจากที่เน้นผลผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีมาสู่ภายนอกในการให้ความสนใจต่อลูกค้า สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือความสามารถในการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้สินค้าบริการ ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่ให้ยืนยาว และความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน

หมายถึง การวัดที่พิจารณาถึงความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กร เป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กร แตกต่างจากการวัดประเมินผลแบบเดิมที่มุ่งเน้นประโยชน์เพื่อการควบคุม

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

หมายถึง การวัดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของ 3 มุมมองแรก เป็นการลงทุนเพื่ออนาคต และเป็นประโยชน์ในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าการเน้นผลเฉพาะหน้า โดยมีองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการวัด 3 ด้าน คือ ความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบ ข้อมูลข่าวสาร และบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน

นอกจากนี้มุมมองทุกด้านของ Balanced Scorecard (BSC) จะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลางในแต่ละด้าน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังที่จะบรรลุในแต่ละด้าน

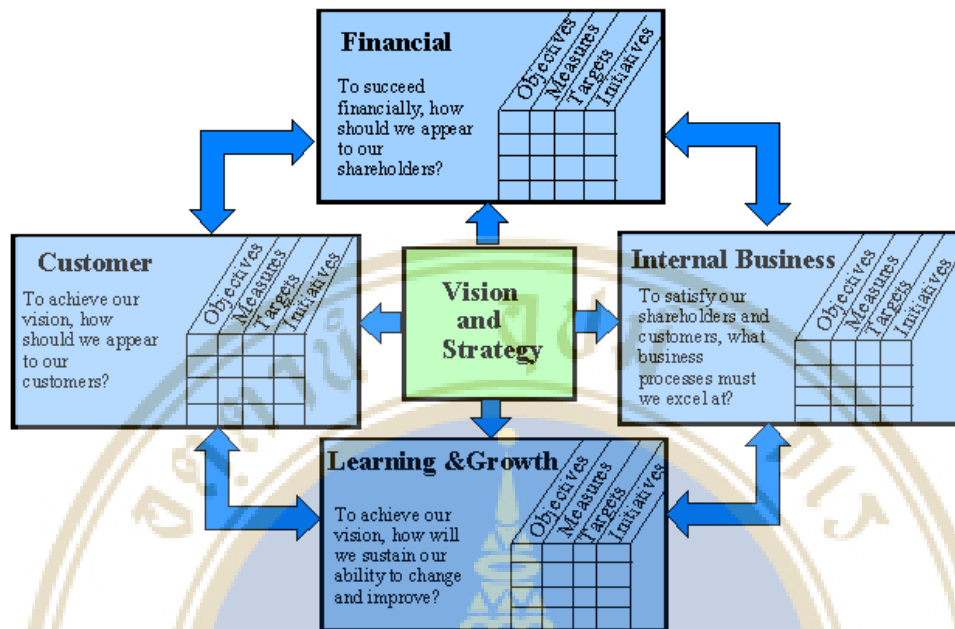
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

3. เป้าหมาย (Target) คือเป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ

4. แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำแต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถแสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard ดังภาพที่ 5.2

Balanced Scorecard Framework*



* Adapted from Kaplan & Norton, 1996. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press: 9. Original from HBR Jan/Feb 1996, p. 76.

ภาพที่ 5.2 แสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard

ที่มา : http://mba.sorrawut.com/wiki/Balanced_Scorecard

ทั้งนี้การพิจารณาการจัดทำ Balanced Scorecard ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของ บริษัท XYZ โซลูชันส์ ดิจิทัล (ประเทศไทย) จำกัด โดยตั้งเป้าหมายการดำเนินงานระยะสั้น (1 ปี) สามารถทำได้ดังนี้

1. ด้านการเงิน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
ปรับปรุง การบริหาร จัดการต้นทุนให้มี ประสิทธิภาพ	ร้อยละของขั้นตอนการ ดำเนินงานที่สำเร็จต่อ ขั้นตอนการ ดำเนินงานทั้งหมด	100 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงาน เพื่อแสดงสัดส่วน ความสำเร็จของผลการ ดำเนินงานที่ได้รับ มอบหมาย
	ร้อยละของโครงการที่ สำเร็จต่อโครงการ ทั้งหมดที่บริษัทได้รับ	100 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงาน เพื่อแสดงสัดส่วน ความสำเร็จของ โครงการที่ได้รับ มอบหมาย
	อัตราดัชนีทุนรวมที่ลดลง จากการจัดทำหน่วยงาน สถาบันการศึกษาเฉพาะ ทาง และการจัดทำ ซอฟต์แวร์แพคเกจ สำเร็จรูป	ดัชนีทุนรวมลดลง มากกว่า 30 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงาน เพื่อแสดงสัดส่วน ดัชนีทุนรวมที่ลดลงของ แต่ละส่วนงานที่ เกี่ยวข้อง
	อัตราดัชนีทุนรวมที่ลดลง จากการเพิ่มอัตรากา รทำงานในรูปแบบ Offshoring	ดัชนีทุนรวมลดลง มากกว่า 20 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงาน เพื่อแสดงสัดส่วน ดัชนีทุนรวมที่ลดลงของ แต่ละส่วนงานที่ เกี่ยวข้อง

2. ด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
ความสามารถในการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้สินค้าบริการ	สัดส่วนของรายได้รวมที่เพิ่มขึ้นจากได้ลูกค้าใหม่	รายได้รวมจากลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น มากกว่า 20 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงานเพื่อแสดงสัดส่วนของรายได้รวมที่เพิ่มขึ้นจากได้ลูกค้าใหม่
ความสามารถในการขยายฐานลูกค้าเดิม	สัดส่วนของรายได้รวมที่เพิ่มขึ้นจากขยายฐานลูกค้าเดิม	รายได้รวมจากการขยายฐานลูกค้าเพิ่มขึ้น มากกว่า 20 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงานเพื่อแสดงสัดส่วนของรายได้รวมที่เพิ่มขึ้นจากการขยายฐานลูกค้าเดิม
ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า	อัตราการลดลงของผลตอบรับในเชิงลบ (Negative Feedback) หรือ อัตราการเพิ่มขึ้นของผลตอบรับในเชิงบวก (Positive Feedback)	Negative Feedback ต่ำกว่า 10 เปอร์เซ็นต์ หรือ Positive Feedback มากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงานเพื่อแสดงอัตราการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของ Negative และ Positive Feedback

3. ด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
บุคลากรในระดับ ผู้บริหารมีการใช้ ประโยชน์ (Utilization) อย่างเต็มประสิทธิภาพ	อัตราการใช้ ประโยชน์ (Utilization) ของ บุคลากรในระดับ ผู้บริหาร	อัตราการใช้ ประโยชน์ (Utilization) ของ ผู้บริหาร อยู่ในช่วง 90 - 100 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงาน เพื่อแสดงสัดส่วน อัตราการใช้ประโยชน์ (Utilization) ของ ผู้บริหาร
จัดให้มีระบบการสำรวจ และบันทึกปัญหาที่ เกิดขึ้นระหว่างทำงาน อย่างเป็นมาตรฐาน	อัตราผลการ ดำเนินงานที่ ผิดพลาด เทียบจาก ปีก่อนหน้า	อัตราการดำเนินงานที่ ผิดพลาด น้อยลง มากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงาน เพื่อแสดงสัดส่วน อัตราการดำเนินงานที่ ผิดพลาด
จัดให้มีมาตรการ การบันทึกข้อมูล สำคัญผ่านระบบเอกสาร อิเล็กทรอนิกส์	อัตราผลการ ดำเนินงานที่ ผิดพลาด เทียบจาก ปีก่อนหน้า	อัตราการดำเนินงานที่ ผิดพลาด น้อยลง มากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงาน เพื่อแสดงสัดส่วน อัตราการดำเนินงานที่ ผิดพลาด
จัดให้มีการควบคุมและ ติดตามกระบวนการ ลาออกของพนักงาน (Off-board process)	อัตราผลการ ดำเนินงานที่ ผิดพลาด เทียบจาก ปีก่อนหน้า	อัตราการดำเนินงานที่ ผิดพลาด น้อยลง มากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงาน เพื่อแสดงสัดส่วน อัตราการดำเนินงานที่ ผิดพลาด
จัดให้มีการควบคุม และติดตามผลการ ดำเนินงานอย่างใกล้ชิด	ความสามารถใน การแก้ไขปัญหาได้ ทันเวลา โดยวัดจาก อัตราผลการ ดำเนินงานที่ ผิดพลาด เทียบจาก ปีก่อนหน้า	อัตราการดำเนินงานที่ ผิดพลาด น้อยลง มากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงาน เพื่อแสดงสัดส่วน อัตราการดำเนินงานที่ ผิดพลาด

4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
จัดให้มีระบบติดตาม ทักษะของบุคลากร ในทุกกระดับ	บุคลากรทุกระดับ ผ่านการอบรม ทักษะเฉพาะที่ จำเป็นอย่างครบถ้วน	บุคลากรผ่านการ อบรมทักษะเฉพาะ ที่จำเป็น 100 เปอร์เซ็นต์	จัดทำระบบติดตาม ทักษะของบุคลากร และจัดทำรายงานผล การดำเนินงาน
จัดให้มีการรับสมัคร นักศึกษาจบใหม่ เพื่อสร้างให้เป็นบุคลากร ที่มีคุณภาพ	การสอบวัดผลของ บุคลากรจบใหม่ ที่ผ่านการอบรม ต้องมีคุณภาพตาม เกณฑ์ที่ต้องการ	ผลการสอบวัดผลของ บุคลากรจบใหม่ ที่ผ่านการอบรม ไม่ต่ำกว่า 90 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงานข้อมูล ผลการสอบวัดผลของ บุคลากรจบใหม่ที่ผ่าน การอบรม พร้อมสรุปว่าการ ดำเนินงานในลักษณะ นี้ทำให้บุคลากรมี ทักษะตามมาตรฐานที่ กำหนดไว้มากน้อย เพียงใด
จัดให้มีการติดตาม โครงสร้างรายได้ของ บุคลากรภายในบริษัท โดยเปรียบเทียบกับอัตรา รายได้ของบุคลากร ภายในอุตสาหกรรม	สัดส่วนการลาออก ของพนักงานโดย เทียบจากปีก่อน หน้า	อัตราการลาออก ของพนักงาน ลดลง 30 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงาน เพื่อแสดงสัดส่วนการ ลาออกของพนักงาน โดยเทียบจากปีก่อน หน้า

จากการจัดทำ Balanced Scorecard สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์ของบริษัท XYZ โชลูชั่นส์ ดิจิทัล (ประเทศไทย) จำกัด สามารถสร้างแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ในระยะเวลา 3 ปี ดังแสดงในตารางที่ 5.1 และ 5.2

ตารางที่ 5.1 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 3 ปี ของบริษัท XYZ โซลูชั่นส์ ดิจิทัล (ประเทศไทย) จำกัด

ลำดับ ที่	รายการดำเนินงาน	ปีที่ 1				ปีที่ 2				ปีที่ 3			
		ไตรมาสที่				ไตรมาสที่				ไตรมาสที่			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	จัดทำหน่วยงานสถาบันการศึกษาเฉพาะทาง	เริ่มต้น	ดำเนินการ							วัดผล			
2	จัดทำซอฟต์แวร์แพลตฟอร์มในรูปแบบประยุกต์ใช้เพื่อผลิตสินค้าและบริการให้กับลูกค้าที่หลากหลายกลุ่มธุรกิจได้	เริ่มต้น	ดำเนินการ							วัดผล			
3	เปิดโอกาสให้บริษัทคู่แข่งรายย่อยที่มีความประสงค์เข้าร่วมเป็นพันธมิตรกับบริษัท เข้าร่วมดำเนินการ	เริ่มต้น	ดำเนินการ						วัดผล				
4	เพิ่มอัตราการดำเนินงานในรูปแบบ Offshoring	เริ่มต้น	ดำเนินการ						วัดผล				
5	จัดให้มีการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานของโครงการในแต่ละช่วงเวลาอย่างใกล้ชิด เพื่อให้บริษัทสามารถทราบถึงปัญหาและแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล									
6	มอบหมายให้บุคลากรระดับผู้บริหารทุกคนมีความรับผิดชอบในการบริหารดูแลงานมากกว่า 1 โครงการ	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล									
7	ขยายฐานลูกค้าเดิม	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล									

ตารางที่ 5.1 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 3 ปี ของบริษัท XYZ โซลูชั่นส์ ดิจิทัล (ประเทศไทย) จำกัด (ต่อ)

ลำดับ ที่	รายการดำเนินงาน	ปีที่ 1				ปีที่ 2				ปีที่ 3			
		ไตรมาสที่				ไตรมาสที่				ไตรมาสที่			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
8	จัดหากลุ่มลูกค้าใหม่	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล									
9	จัดให้มีระบบการสำรวจและบันทึกปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างทำงานอย่างเป็นมาตรฐาน	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล									
10	จัดให้มีมาตรการการบันทึกข้อมูลสำคัญทุกครั้งผ่านระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์และแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล									
11	จัดให้มีการควบคุมและติดตามกระบวนการลาออกของพนักงาน (Off-board process)	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล									
12	จัดให้มีระบบติดตามทักษะของบุคลากรในทุกระดับ		เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล								
13	จัดให้มีการรับสมัครนักศึกษา เพื่อสร้างให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพพร้อมเข้าทำงาน		เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล								
14	จัดให้มีการติดตามโครงสร้างรายได้ของบุคลากรภายในบริษัท	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล									

จากตารางที่ 5.1 และ 5.2 แสดงให้เห็นแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ในระยะเวลา 3 ปี โดยจะเห็นได้ว่ากิจกรรมในลำดับที่ 1 และ 2 จัดขึ้นเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ระดับองค์กร ซึ่งจะใช้เวลาในการดำเนินงานเป็นเวลา 3 ปี แล้วจึงมีการวัดผลการดำเนินงานในสิ้นปีที่ 3 สำหรับกิจกรรมในลำดับที่ 3 และ 4 จัดขึ้นเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ซึ่งจะใช้เวลาในการดำเนินงานเป็นเวลา 2 ปี แล้วจึงมีการวัดผลการดำเนินงานในสิ้นปีที่ 2 และสำหรับกิจกรรมในลำดับที่ 5 -11 และ 14 จัดขึ้นเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ซึ่งจะใช้เวลาในการดำเนินงานเป็นเวลา 1 ปี แล้วจึงมีการวัดผลการดำเนินงานในสิ้นปีที่ 1 ยกเว้นกิจกรรมในลำดับที่ 12 และ 13 จะเริ่มต้นดำเนินงานในไตรมาสที่ 2 ของปีที่ 1 และใช้เวลาในการดำเนินงานเป็นเวลา 2 ปี เนื่องจากเป็นการดำเนินงานเพื่อติดตามทักษะและคุณภาพของบุคลากรซึ่งสมควรได้รับการวางแผนเตรียมตัว และใช้เวลาในการดำเนินงานนาน ซึ่งอาจจะใช้เวลานานมากกว่ากิจกรรมอื่นในระดับกลยุทธ์เดียวกัน เพื่อให้บริษัทสามารถวัดผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ในการวัดผลการดำเนินงานจะใช้ข้อมูลตามที่ระบุไว้ตามแนวทางการวัดผล โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard (BSC) ของบริษัท XYZ โซลูชั่นส์ ดิลิเวอรี (ประเทศไทย) จำกัด

เมื่อวิเคราะห์สภาพปัญหา ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ สาเหตุของปัญหา แท้จริงที่สัมพันธ์กัน ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันของบริษัท XYZ โซลูชั่นส์ ดิลิเวอรี (ประเทศไทย) จำกัด แล้ว บริษัทจะต้องนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ด้วยการสร้างแผนภาพกลยุทธ์ (Strategic Map) และจัดทำ Balanced Scorecard เพื่อเป็นเครื่องมือชี้วัดผลการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งจะทำให้บริษัทสามารถทราบถึงข้อมูลและวิธีการดำเนินงานที่จะสามารถแก้ไขสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด เพื่อให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ รวมถึงการสร้างความสามารถในการแข่งขันและเติบโตต่อไปในอนาคต

บรรณานุกรม

- BARNEY, J (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Coyle, R.G. (1979). *Management system dynamics*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Kaplan, R. and Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard, Measures that Drive Performance *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32(5), 10-17.
- Kaplan, R.S. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Harvard Business School.
- Porter, M.E. (2008) *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, *Harvard business Review*, January 2008.