

การจัดทำแผนด้านกลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CREATION A STRATEGIC PLAN FOR SUPPORTING DIGITAL TRANSFORMATION



Miss Thanchanok Tongskulroongruang

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Engineering in Industrial Engineering

Department of Industrial Engineering

FACULTY OF ENGINEERING

Chulalongkorn University

Academic Year 2019

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การจัดทำแผนด้านกลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล
โดย	น.ส.ธัญชนก ตงสกุลรุ่งเรือง
สาขาวิชา	วิศวกรรมอุตสาหการ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ศาสตราจารย์ ดร.ปารเมศ ชูติมา

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

.....	คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.สุพจน์ เตชวรสินสกุล)	
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์	
.....	ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์จรัสวัฒน์ เงามประเสริฐวงศ์)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ศาสตราจารย์ ดร.ปารเมศ ชูติมา)	
.....	กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมเกียรติ ตั้งจิตสิตเจริญ)	
.....	กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชูเวช ชาญสง่าเวช)	

ฉันynchง ดงสกุสร่งเร่อง : การจ้ดทำแผนด้ำนกลยุทธ์เพ็อรองรับการเปล่ยนแปลงทาง
ดิจิจัล . (CREATION A STRATEGIC PLAN FOR SUPPORTING DIGITAL
TRANSFORMATION) อ.ที่ปรีกษาหลั้ก : ศ. ดร.ปารเมศ ชุติมา

ในปัจจุบันการเปล่ยนแปลงทางด้ำนดิจิจัล (Digital Transformation) ถ็ือเป็นกุญแจ
สำคัญที่ช่วยยกระดับการดำเนนธุรกิจให้มีประสิทธิภพยั้งขึ้น โดยจะทำให้เกิดการท้งานที่สอด
ประสานกันในหน่วยงำน ส่งผลให้เกิดการท้งานที่สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภพมากขึ้น ซึ่ง
จะช่วยให้้องค์กรสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันและผลักดันให้้องค์กรเกิดการเติบโตได้
อย่างต่อเน่อง โดยงำนวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพ็ือศึกษาการเปล่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิจัล เพ็ือ
จ้ดทำแผนกลยุทธ์เพ็ือรองรับระบบดิจิจัลในกรณีศึกษาโรงงำนไฟ้ ให้สอดคล้อ้กับนโยบายประเทศ
ประกอบด้วย นโยบายไทยแลนด์ 4.0 แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20ปี แผนพัฒนาดิจิจัลเพ็ือเศรษฐกิจ
และสังคม และกรอบแนวทางการเชื่อมโย้รัฐบาลอ็เล็กทรอนิกส์แห่งชาติ วิเคราะห์โดยการใ้
เครื่องมือต่าง ๆ ในการสร้งกลยุทธ์ เช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้ำนการใช้เครื่องมือ
การวิเคราะห์ห้วงโซ่คุณค่า การวิเคราะห์แบบ SWOT และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
ด้ำนการใช้เครื่องมือการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมมหภาค 7 ประการ (PESTEL) แรงกดดัน 5 ประการ
(Porter's Five Forces) เป็นต้น จากนั้นทำการวิเคราะห์เพ็ือเปรียบเทียบช่องว่างระหว่งระบบ
เทคโนโลยีสารสนเทศของโรงงำนไฟ้และนโยบายประเทศ และจ้ดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีการนำเอา
สื่อและเทคโนโลยีดิจิจัลเข้ามาประยุกต์ใ้ จะช่วยให้้องค์กรสามารถเชื่อมโย้องค์ประกอบที่สำคัญ
ทั้งหมดเข้าด้ำนกัน ค็ือ บุคลากร กระบวนการท้งาน เครื่องจักร/อุปกรณ์ ข้อมูล และอื่น ๆ ที่
เกี่ยวข้อง โดยผู้ทำวิจัยได้เสนอแนวทางการพัฒนาทางด้ำนดิจิจัล 3 โครงการ ได้แก่ การพัฒนา
ธุรกิจการตลาดรูปแบบดิจิจัล การลดกระดาษในการใ้งำนในสถานที่ท้งาน และการพัฒนา
บุคลากรเพ็ือเสริมทักษะความรู้ความสามารถด้ำนเทคโนโลยีสารสนเทศ

สาขาวิชา วิศวกรรมอุตสาหการ

ลายมือช็ือนิสิต

ปีการศึกษา 2562

ลายมือช็ือ อ.ที่ปรีกษาหลั้ก

6070453821 : MAJOR INDUSTRIAL ENGINEERING

KEYWORD: strategic plan, Thailand 4.0 policy, SWOT analysis, PESTEL analysis,
Porter's Five Forces, Value chain analysis

Thanchanok Tongskulroongruang : CREATION A STRATEGIC PLAN
FOR SUPPORTING DIGITAL TRANSFORMATION . Advisor: Prof. PARAMES
CHUTIMA, Ph.D.

Preparation for the transformation to digital technology that is an important part of an organization needs to adapt to keep up with globalization. The objective of this research is to study the changes in digital technology to make a strategic plan to support the digital system in the case study of a Playing card factory in accordance with Thailand 4.0 policy. To reach this goal, this study applies SWOT analysis, PESTEL analysis, Porter's Five Forces and Value chain analysis for analyzing the factory environment. In addition, the key factor of this research is the Thailand 4.0 policy refers to the government framework. The result is a work plan to adjust the factory to be ready for digital transformation.



Field of Study: Industrial Engineering

Student's Signature

Academic Year: 2019

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์จากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ศาสตราจารย์ ดร.ปารเมศ ชูติมา ที่เสียสละเวลาให้คำแนะนำ และชี้แนะแนวทางการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนตรวจสอบและแก้ไขจุดบกพร่อง ด้วยความเมตตา เป็นผลให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์จิรพัฒน์ เงามประเสริฐวงศ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สมเกียรติ ตั้งจิตสิตเจริญ กรรมการการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.วันชัย ริจิรวนิช และรองศาสตราจารย์ ดร. ชูเวช ชาญสง่าเวช กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย ที่กรุณาให้คำแนะนำแนวทางการแก้ไขข้อบกพร่องให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความเรียบร้อยสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณบุคลากรในโรงงานไฟ ในการสนับสนุนข้อมูลต่าง ๆ

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณบิดา และครอบครัวตงสกุลรุ่งเรือง ที่ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจตลอดการทำวิทยานิพนธ์ รวมถึงรุ่นพี่และเพื่อน ๆ ทุกคน ที่คอยให้คำแนะนำ และให้การช่วยเหลือเสมอมา ทั้งนี้ขอขอบคุณกำลังใจจากผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่ไม่ได้กล่าวถึงมา ณ ที่นี้ ที่ทำให้วิทยานิพนธ์นี้ประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี

ธัญชนก ตงสกุลรุ่งเรือง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูปภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	3
1.3 ขอบเขตงานวิจัย	3
1.4 วิธีการดำเนินงานวิจัย.....	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	4
2.1.1 กรอบแนวคิดการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล.....	4
2.1.2 การทำ Digital Transformation.....	6
2.1.3 การสร้างกลยุทธ์	9
2.2 นโยบายประเทศที่เกี่ยวข้อง	37
2.2.1 ภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย (Thailand 4.0).....	37
2.2.2 การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy).....	39
2.2.3 แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20ปี.....	43

2.2.4	กรอบแนวทางการเชื่อมโยงรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (e-GIF)	48
2.3	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	50
2.3.1	แผนนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของหน่วยงานรัฐ.....	50
2.3.2	แนวความคิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในภาคเอกชน.....	53
2.3.3	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์กลยุทธ์	57
บทที่ 3	การดำเนินงาน.....	59
3.1	ข้อมูลโรงงาน	59
3.1.1	พันธกิจ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์.....	59
3.1.2	โครงสร้างการบริหารงานภายในองค์กร	62
3.1.3	การดำเนินงานของโรงงานไฟ.....	64
3.2	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโรงงาน	67
	การวิเคราะห์ทรัพยากร	67
3.2.2	การวิเคราะห์แบบ SWOT.....	70
3.2.3	การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของโรงงานไฟ.....	74
3.3	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงงาน.....	77
3.3.1	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ 7 ประการ (PESTEL)	77
3.3.2	การวิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการของการแข่งขัน (Five Force Analysis).....	83
3.3.3	การวิเคราะห์ตำแหน่งทางการตลาด	87
3.3.4	การวิเคราะห์ความได้เปรียบทางยุทธศาสตร์และความสามารถพิเศษขององค์กร	89
3.4	การเปรียบเทียบความแข็งแกร่งกับคู่แข่ง.....	90
3.4.1	การเปรียบเทียบความแข็งแกร่งกับคู่แข่งธุรกิจไฟ	90
3.4.2	การเปรียบเทียบความแข็งแกร่งกับคู่แข่งธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและ สิ่งพิมพ์ทั่วไป.....	91
3.5	การเปรียบเทียบนโยบายของโรงงานไฟกับรัฐบาล.....	92

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์และแนวทางการพัฒนาทางด้าน Digital Transformation	97
4.1 สรุปภาพรวมของระบบการให้บริการในปัจจุบัน	97
4.2 แนวทางการพัฒนาทางด้าน Digital Transformation	98
4.3 แผนกลยุทธ์ของโรงงานไฟ ในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2563 - พ.ศ.2567)	105
บทที่ 5 สรุปผลการดำเนินงาน	107
บรรณานุกรม	110
ประวัติผู้เขียน	113



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 องค์ประกอบ 7 ประการของสภาวะแวดล้อมมหภาค	14
ตารางที่ 2.2 “อาวุธ” ทิวไปของคู่แข่งที่แข่งขันกัน	17
ตารางที่ 2.3 ชนิดของทรัพยากรบริษัท.....	25
ตารางที่ 2.4 สิ่งที่ต้องมองหาในการกำหนดความแข็งแกร่ง, ความอ่อนแอ, โอกาส และการคุกคาม ของบริษัท	29
ตารางที่ 2.5 ตัวอย่างการประเมินความแข็งแกร่งด้านความสามารถทางการแข่งขันถ่วงน้ำหนัก.....	36
ตารางที่ 2.6 ภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย	41
ตารางที่ 3.1 การทดสอบ 4 ประการของอำนาจทางการแข่งขันของทรัพยากร.....	69
ตารางที่ 3.2 การประเมินความแข็งแกร่งด้านความสามารถทางการแข่งขันแบบถ่วงน้ำหนัก.....	91

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
รูปที่ 2.1 แนวคิดการพัฒนาข้อมูลในพิมพ์เขียวเกี่ยวกับการเดินทางของลูกค้า	5
รูปที่ 2.2 องค์ประกอบของ Digital transformation	7
รูปที่ 2.3 ระบุกลยุทธ์ของบริษัท และสิ่งที่มองหา	11
รูปที่ 2.4 องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมมหภาคของบริษัท	17
รูปที่ 2.5 ตำแหน่งทางการตลาดโดยเปรียบเทียบของห่วงโซ่การค้าปลีกที่ถูกเลือก	23
รูปที่ 2.6 ห่วงโซ่คุณค่า (Value chain)	33
รูปที่ 2.7 ภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย (Thailand 4.0).....	39
รูปที่ 2.8 ยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.....	40
รูปที่ 2.9 เป้าหมายภาพอนาคตประเทศไทย.....	44
รูปที่ 2.10 วิสัยทัศน์ประเทศไทย 2580.....	45
รูปที่ 2.11 ยุทธศาสตร์ดิจิทัลของ กฟผ. 5 ด้าน.....	52
รูปที่ 2.12 แนวคิดเกี่ยวกับ Digital Transformation ของไมโครซอฟต์.....	54
รูปที่ 3.1 ผังโครงสร้างของโรงงานไฟ.....	63
รูปที่ 3.2 การประกอบธุรกิจของโรงงานไฟ.....	64
รูปที่ 3.3 ผลิตภัณฑ์ธุรกิจไฟกลุ่มที่ 1 ไฟตัวเล็ก	65
รูปที่ 3.4 ผลิตภัณฑ์ธุรกิจไฟกลุ่มที่ 2 ไฟปัก	65
รูปที่ 3.5 ผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ปลดการปลอมแปลงของโรงงานไฟ	66
รูปที่ 3.6 การวิเคราะห์ SWOT ของโรงงานไฟ	71
รูปที่ 3.7 ตัวอย่างการให้บริการ Digital Solution.....	80
รูปที่ 3.8 เทคนิคการพิมพ์ที่สอดคล้องกับระดับความปลอดภัยของสิ่งพิมพ์ปลดการปลอมแปลง... ..	81
รูปที่ 3.9 การวิเคราะห์ตำแหน่งทางการตลาดในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลดการปลอมแปลง	88

รูปที่ 3.10 การเชื่อมโยงนโยบายภาครัฐ 95

รูปที่ 4.1 การให้บริการโดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในโรงงานไฟ 99

รูปที่ 4.2 กลยุทธ์การทำการตลาดออนไลน์ 100

รูปที่ 4.3 ตัวอย่างสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ 102

รูปที่ 4.4 การสำรวจทักษะการใช้เทคโนโลยีของบุคลากรในโรงงานไฟ 104

รูปที่ 4.5 แผนกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีของโรงงานไฟในระยะ 5 ปี 106



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

ปัจจุบันโลกเริ่มเข้าสู่ยุคระบบเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล ที่เทคโนโลยีดิจิทัลไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุนการทำงาน แต่เปลี่ยนโครงสร้างรูปแบบกิจกรรมทางเศรษฐกิจ กระบวนการผลิต การค้า การบริการ และกระบวนการทางสังคมอื่น ๆ รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งกระแสเทคโนโลยีที่เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการใช้ชีวิตของคน ในช่วงที่ผ่านมามีการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เช่น เทคโนโลยีสื่อสาร ทำให้รูปแบบการผลิต การดำเนินธุรกิจและการใช้ชีวิตเปลี่ยนแปลงไปมากอย่างรวดเร็ว มนุษย์สามารถสื่อสารทั้งภาพและเสียงได้อย่างไร้พรมแดน การทำธุรกิจและธุรกรรมบนโครงข่ายดิจิทัลเพิ่มมากขึ้น (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2559a)

ในขณะเดียวกันพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงจากการใช้เทคโนโลยีที่สามารถตอบสนอง การสื่อสารและประมวลผลได้อย่างรวดเร็ว มีการเรียนรู้ การใช้ และการปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีได้ไม่ ยาก จนเทคโนโลยีและความทันสมัยต่าง ๆ กลายเป็นพื้นฐานในการใช้ชีวิตประจำวัน เช่น อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง และอุปกรณ์ต่าง ๆ อาทิเช่น สมาร์ทโฟน แท็บเล็ต ที่กลายมาเป็นเครื่องมือ สื่อสารในชีวิตประจำวัน อีกทั้งสามารถเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตได้ตลอดเวลา ดังนั้นศูนย์รวบรวมข้อมูลที่ ใหญ่ที่สุดในเกิดขึ้นในโลกออนไลน์ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงและเชื่อมต่อได้ตลอดเวลา ทำให้สามารถ ค้นหาล้างที่ตนเองต้องการรู้ได้อย่างรวดเร็วผ่านโครงสร้างทางดิจิทัลได้อย่างสมบูรณ์

ภาคธุรกิจเริ่มนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีส่วนร่วมในชีวิตประจำวัน ซึ่งการทำตลาดพร้อม นำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาช่วย สามารถเข้าถึงผู้บริโภคหรือลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากการทำ การตลาดแบบออฟไลน์ไม่สามารถครอบคลุมข้อมูลและการให้บริการลูกค้าได้ โดยทุกวันนี้การสื่อสาร กับลูกค้าผ่านสื่อโทรทัศน์หรือหนังสือพิมพ์ อาจไม่เข้าถึงลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายได้ดีเท่ากับสื่อ ออนไลน์ เนื่องด้วยการดำเนินชีวิตของคนที่เปลี่ยนแปลงไปตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การ กำหนดช่องทางที่จะสื่อสารกับผู้บริโภค (Touch Points) จึงเป็นสิ่งสำคัญ

ดังนั้นการทำ Digital transformation เป็นการนำเทคโนโลยีรวมเข้ากับกระบวนการผลิต และบริการขององค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ โดยมีผลสำเร็จและเป้าหมายอยู่ที่การสร้างสรรค สินค้าและบริการที่ดีที่สุด เป็นการสร้างสิ่งที่ผู้บริโภคต้องการและมองหา (ชลศิริรุ่งสกุล, 2556)

ในปัจจุบันเกิดความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด โดยมีเทคโนโลยีดิจิทัลที่มี บทบาทสำคัญในช่วง 5 ปีข้างหน้า ได้แก่ เทคโนโลยีสื่อสารที่มีความเร็วและคุณภาพสูงมาก (new communications technology) เทคโนโลยีอุปกรณ์เคลื่อนที่เพื่อการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตแบบทุกที่

ทุกเวลา (mobile/ wearable computing) เทคโนโลยีการประมวลผลแบบคลาวด์ (cloud computing) เทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (big data analytics) เทคโนโลยีการเชื่อมต่อของสรรพสิ่ง (internet of things) เทคโนโลยีการพิมพ์สามมิติ (3D printing) และเทคโนโลยีความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (cyber security) ซึ่งมีการใช้ระบบอัจฉริยะ (smart everything) มากขึ้น นอกจากนี้การแข่งขันด้วยข้อมูลเกิดข้อมูลทั้งจากผู้ใช้งาน และจากอุปกรณ์เซ็นเซอร์ต่าง ๆ จำนวนมหาศาล โลกดิจิทัลจึงเป็นโลกของการแข่งขันด้วยข้อมูลซึ่งศักยภาพในด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่จะเป็นเรื่องจำเป็น และเป็นพื้นฐานสำหรับทุกหน่วยงานและองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2559b)

ธุรกิจของโรงงานไฟฟ้ประกอบด้วย 2 ธุรกิจหลัก ได้แก่ ธุรกิจการผลิตไฟ้ และธุรกิจบริการสิ่งพิมพ์ ซึ่งในส่วนนี้ยังแบ่งย่อยออกเป็น 2 ประเภท คือ สิ่งพิมพ์ทั่วไป และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง เนื่องด้วยปัจจุบันความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว แนวโน้มการธุรกิจไฟ้และธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดลง เนื่องจากพฤติกรรมและความนิยมของผู้บริโภคที่เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความต้องการในด้านความรวดเร็วในการรับข่าวสารและบริการ เกิดสินค้าทดแทนขึ้นว่าจะเป็นการเล่นเกมส่ไฟ้ออนไลน์ หนังสือพิมพ์ออนไลน์ การโฆษณาภาพและภาพเคลื่อนไหวผ่านจอดิจิทัล การศึกษาผ่านช่องทางออนไลน์ และการติดต่อสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่าง ๆ ผ่านระบบสังคมออนไลน์ ซึ่งความหลากหลายและการทดแทนของสินค้า และกระแสความนิยมของสื่อออนไลน์ที่เข้ามามีบทบาทอย่างรวดเร็วในสังคมของประเทศไทย ส่งผลให้เกิดสื่อออนไลน์หลากหลายรูปแบบเข้ามาทดแทนสื่อสิ่งพิมพ์ จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้ประกอบการในธุรกิจสิ่งพิมพ์จะต้องปรับตัวให้เข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงในตลาด ในส่วนสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงโรงงานไฟ้มีแนวโน้มการผลิตสูงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ดังนั้นโรงงานไฟ้ จึงมีความจำเป็นต้องทำการศึกษาและวิเคราะห์ ทบทวน นโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนงานที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมไปสู่ Digital Transformation ทั้งด้านการให้บริการผ่านช่องทางเว็บไซต์สำหรับประชาชนและระบบให้บริการผ่านระบบการให้บริการภายในองค์กร เพื่อนำไปสู่การขับเคลื่อนการทำงานภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ พร้อมกับการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้สนับสนุนนโยบาย และแผนกลยุทธ์ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีการเชื่อมโยงกระบวนการทำงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลทั้งภายในและภายนอกอย่างมีระบบ บนแนวคิดในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และรองรับการขยายตัวในอนาคต

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

ศึกษาการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital transformation) เพื่อจัดทำแผนด้านกลยุทธ์เพื่อรองรับระบบดิจิทัลในกรณีศึกษาโรงงานไฟ ให้สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทยแลนด์ 4.0

1.3 ขอบเขตงานวิจัย

1. ศึกษาแนวนโยบายและแผนพัฒนาสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษาสภาพเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันของกรณีศึกษา โรงงานไฟ
3. จัดทำแผนด้านกลยุทธ์เพื่อรองรับระบบดิจิทัลในระยะ 5 ปี

1.4 วิธีการดำเนินงานวิจัย

1. ศึกษาทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. เก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
3. ศึกษาและทบทวน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงงานไฟ
4. วิเคราะห์ช่องว่างระหว่างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงงานไฟและนโยบายประเทศ
5. จัดทำแผนกลยุทธ์ด้าน Digital Transformation
6. สรุปผล และจัดทำรูปเล่มวิทยานิพนธ์

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถวางแผนกลยุทธ์ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลให้สอดคล้องกับนโยบายประเทศ
2. เพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และรองรับการขยายตัวในอนาคต

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

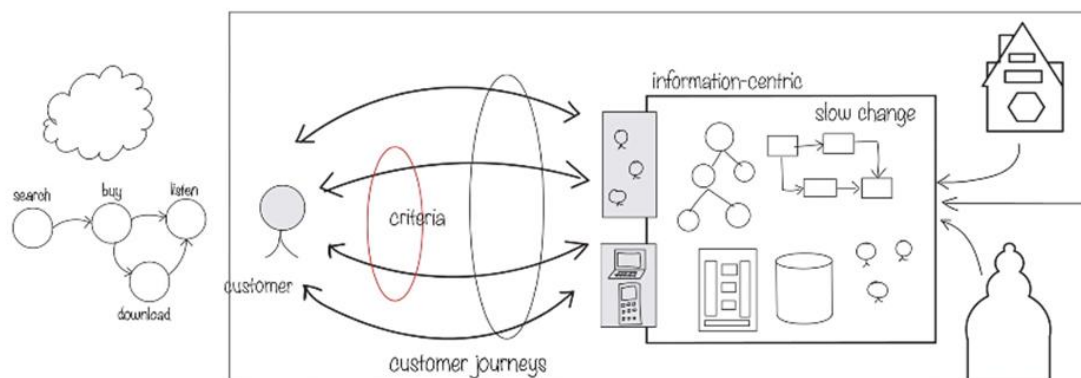
ในบทนี้ผู้วิจัยกล่าวถึงทฤษฎี นโยบายและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยในส่วนของทฤษฎี ประกอบด้วยกรอบแนวคิดการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล การทำ Digital transformation ส่วนนโยบายที่เกี่ยวข้องประกอบด้วยวิสัยทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย (Thailand 4.0) การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20ปี และกรอบแนวทางการเชื่อมโยงรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (e-GIF) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในภาครัฐและเอกชน

2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 กรอบแนวคิดการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล

การสร้างพิมพ์เขียวการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลต้องเป็นบริษัทที่เป็นศูนย์กลางข้อมูล เช่น บริษัททางการเงิน หรือบริษัทประกัน โดยบริษัทต้องมีองค์ประกอบภายใน เช่น คน กระบวนการทำงาน แอปพลิเคชัน ข้อมูลองค์กร และวัฒนธรรม ส่วนองค์ประกอบภายนอก เช่น ผู้ขาย และรัฐบาล ซึ่งองค์ประกอบทั้งภายในและภายนอกจะมีความสัมพันธ์กันในการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า

ปัจจุบันลูกค้ามีการติดต่อสื่อสารกับองค์กรผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การติดต่อออนไลน์ และการติดต่อผ่านตัวแทน ซึ่งลูกค้าจะมองหาวิธีการที่ง่ายที่สุดในการติดต่อสื่อสารกับองค์กร ตัวอย่างเช่น เมื่อลูกค้าต้องการใช้บริการดาวน์โหลดเพลงขององค์กร ลูกค้าจะทำการค้นหา ชื่อเพลง ดาวน์โหลด และฟังเพลงที่เขาเลือก เหตุการณ์เหล่านี้จะต้องเสร็จสิ้นภายในไม่กี่วินาทีเท่านั้น หากการปฏิสัมพันธ์นี้ไม่ได้ตอบสนองความต้องการลูกค้า เช่น ใช้เวลานาน หรือดาวน์โหลดไม่สำเร็จ ลูกค้าก็จะไปหาองค์กรอื่นที่ให้ประสบการณ์ที่ดีกว่า



รูปที่ 2.1 แนวคิดการพัฒนาข้อมูลในพิมพ์เขียวเกี่ยวกับการเดินทางของลูกค้า

จากรูปที่ 2.1 การเดินทางของลูกค้า (Customer Journeys) เป็นกลไกที่องค์กรต่าง ๆ ใช้เพื่อติดต่อสื่อสารกับลูกค้า สำหรับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมุ่งเน้นไปที่การเดินทาง โดยเมื่อมีการออกแบบคุณลักษณะดิจิทัล จะต้องคำนึงถึงระบบทั้งหมดขององค์กรประกอบ การสื่อสารที่ทำให้การเดินทางเป็นไปได้ ซึ่งตัวเลือกที่ดีที่สุดคือ การเลือกชุดย่อยของการเดินทางที่จะนำมาใช้เป็นจุดเริ่มต้น ซึ่งขึ้นอยู่กับความสำคัญของการเดินทางไปสู่ประสบการณ์ของลูกค้าและเกณฑ์ข้อจำกัด เช่น มีปริมาณมาก ผลกระทบสูง และที่สำคัญคือต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ดิจิทัลขององค์กร เมื่อเลือกชุดการเดินทางชุดย่อยที่เหมาะสมได้แล้ว ก็ให้นำมาเป็นแบบอย่างเพื่อที่จะสามารถนำมาหาแนวทางในการทำงานใหม่และแปลงเป็นดิจิทัลได้ ซึ่งควรพิจารณาว่าการเดินทางนั้นสามารถปรับปรุงได้อย่างไร เช่น ลดจำนวนขั้นตอนในแต่ละขั้นตอน

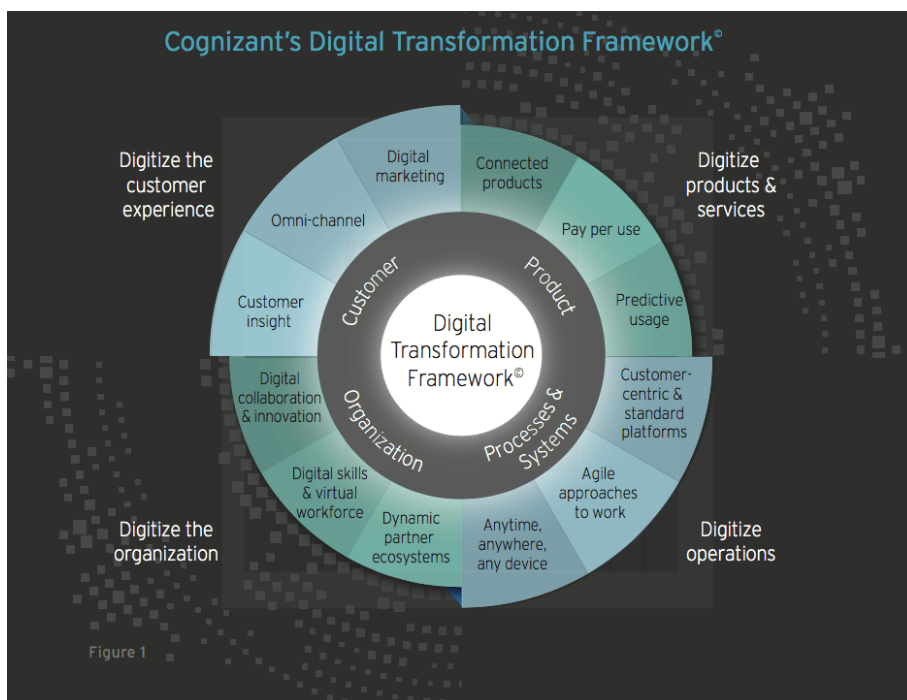
การเดินทางของลูกค้าอาจเน้นไปที่คุณลักษณะบางอย่าง เช่น การสร้างแบรนด์ (Branding) ซึ่งอาจมีความสำคัญในขั้นตอนเดียว ในขณะที่ความเร็ว (Speed) อาจมีความสำคัญในอีกขั้นตอนหนึ่ง ซึ่งแต่ละขั้นตอนในการเดินทางนั้นสามารถทำได้โดยให้บริการทางธุรกิจแบบแยกส่วน ที่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ในหลายๆ สถานที่ นอกจากนี้การมีขั้นตอนให้ลูกค้าลงนามยอมรับแบบดิจิทัล เช่น ธุรกิจบริการสามารถนำกลับมาใช้ (Reuse) ในหลายๆ ที่ ในการเดินทางหลายครั้ง ซึ่งหมายความว่าสถาปัตยกรรมพื้นฐาน (Architecture) จะต้องสร้างขึ้นในรูปแบบโมดูลาร์ (Modular) เพื่อให้สามารถนำมาใช้ซ้ำได้ ในขณะที่เราออกแบบและปรับใช้จะส่งผลให้มีการเติบโตต่อไปในอนาคต เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริการธุรกิจจะต้องได้รับการปรับปรุงเพื่อตอบสนองความต้องการใหม่ของระบบนิเวศ (Ecosystem) ด้วยลายเซ็นดิจิทัล และได้รับการสนับสนุนโดยแอปพลิเคชันและโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีที่จะต้องนำมาบูรณาการเข้าด้วยกันอย่างไร้รอยต่อ

อย่างไรก็ตามด้วยการแยกส่วนเทคโนโลยี ในแง่ของการบริการทางธุรกิจที่เป็นไปได้ที่จะเปลี่ยนโมดูลของเทคโนโลยีที่ละน้อยแทนการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานทั้งหมดอย่างสมบูรณ์ ในขณะที่องค์กรต้องการแบบจำลองสถาปัตยกรรม เพื่อแสดงความเป็นจริงและเห็นภาพได้ชัดเจนขึ้นจะทำให้เกิดความเข้าใจและจัดการได้ง่ายกว่า ซึ่งสถาปัตยกรรมเป็นตัวแทนขององค์ประกอบประเภทต่าง ๆ เช่น คน กระบวนการทำงาน ข้อมูล และเทคโนโลยี โดยความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้สามารถสื่อสารผ่านการเปลี่ยนแปลงในสถาปัตยกรรม และควบคุมการเปลี่ยนแปลงงบประมาณและการวางแผน แผนโดยรวมสำหรับการแปลงระบบดิจิทัลรวมถึงด้านอื่น ๆ เช่น การจัดการความสามารถในการจัดการ การเปลี่ยนแปลงและกลไกสำหรับการจัดการ การเปลี่ยนแปลงการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง การแทรกซึมทั้งองค์กรเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงทางจิตใจในวัฒนธรรม วิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการช่วยให้พนักงานเพิ่มความรู้ด้านดิจิทัล คือการรวมทีมงานเป็นสถานียาน ซึ่งหมายรวมถึงกลุ่มคนจากพื้นที่ต่าง ๆ เพื่อทำงานร่วมกันเนื่องจากมีเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Ramesh, 2559)

2.1.2 การทำ Digital Transformation

Digital Transformation (DT) หมายถึง การนำเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เข้ามาปรับใช้กับทุกส่วนของธุรกิจ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ระบบฐานราก กระบวนการทำงาน จนถึงกระบวนการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า และอาจส่งผลกับการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สามารถท้าทายกับสิ่งเดิม ๆ โดยไม่ต้องกลัวความล้มเหลว ซึ่งประเด็นหลักของ DT จะเกี่ยวข้องกับ “คน” เพราะหากคนไม่ยอมเปลี่ยนหรือปรับตัวตามเทคโนโลยี ก็จะทำให้ไม่สามารถสร้างผลประโยชน์ใด ๆ ต่อองค์กรได้เลย ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจใน 2 ประเด็นหลัก

1. เมื่อทำสำเร็จแล้ว ไม่จำเป็นต้องแย่งงานคน แต่จะเป็นการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในกระบวนการทำงานที่ซ้ำซาก น่าเบื่อ และไม่ต้องใช้การพิจารณาตัดสินใจ
2. เป็นเครื่องมือที่จะทำให้งานเดิมมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยคนจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาทักษะของตัวเองให้สอดคล้องกับการทำงานแบบใหม่



รูปที่ 2.2 องค์ประกอบของ Digital transformation
(ที่มา: <https://www.prosoftbiz.com/Article/Detail/65211>)

โดยทั่วไปการทำ DT แบ่งเป็นหมวดใหญ่ๆ ได้ดังแสดงรูปที่ 2.2

- 1) Digitize marketing หมายถึง การใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยยกระดับการให้บริการลูกค้า เป็นการสร้างช่องทางใหม่ๆ ในการสื่อสาร และส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้ถูกต้อง ถูกจำนวน และถูกเวลา อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดเก็บข้อมูลเชิงลึก (Insight) ของลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้น
- 2) Digitize business หมายถึง การปรับรูปแบบของผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบไปยังลูกค้าให้มีความหลากหลาย มีความยืดหยุ่น สามารถเชื่อมโยงและปรับการบริการให้เข้ากับความต้องการใหม่ๆ ของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอาจนำไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์หรือให้บริการในรูปแบบใหม่ในอนาคต
- 3) Digitize operations และ Digital organization หมายถึง การนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการติดต่อประสานงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วมากขึ้น สามารถติดตามสถานะของการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ และสามารถอัปเดตข้อมูลการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วจากทุกที่ ทำให้องค์กรมีความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากภายนอก

เทคโนโลยีหลัก 6 ประเภท (Deep Technology) ที่จำเป็นสำหรับการปรับตัวสู่ Digital Transformation

1) Artificial Intelligence (AI) และ Machine Learning

AI เป็นเทคโนโลยีที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา และเริ่มมีบทบาทที่ชัดเจนต่อระบบเศรษฐกิจมากขึ้นในปัจจุบัน โดยจะทำงานในส่วนที่อยู่นอกขอบเขตที่มนุษย์สามารถทำได้ ปัจจุบันได้มีการนำทั้ง AI และ Machine Learning มาใช้สร้างผลิตภัณฑ์จากข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ผสานกับวิทยาศาสตร์ข้อมูล (Data Science) ซึ่งเน้นไปที่การจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ให้เป็นแบบแผน เพื่อที่จะดึงเอาข้อมูลที่จำเป็นไปใช้ในการทำงานและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ

2) Blockchain

จากเทคโนโลยีจัดการฐานข้อมูล (Database) สู่ระบบเครือข่ายแห่งอนาคต ด้วยคุณสมบัติการตรวจสอบย้อนหลังอย่างรวดเร็ว ผสานกับเทคโนโลยีการเข้ารหัส และการกระจายศูนย์กลาง ทำให้ข้อมูลไม่สามารถถูกบิดเบือนได้ Blockchain จึงเป็นที่นิยมสำหรับใช้ในการจัดการทรัพย์สินมีค่าต่าง ๆ นอกจากนี้ Blockchain ยังเป็นพื้นฐานของ Smart Contract และระบบทะเบียนราษฎร์ในอีกหลายประเทศอีกด้วย เนื่องด้วยคุณสมบัติของเครือข่ายที่เน้นการเข้าถึงข้อมูลที่รวดเร็ว แม่นยำ และปลอดภัยกว่าวิธีการอื่น

3) Cloud และ Security

Cloud และ Security เป็นเทคโนโลยีที่ภาคธุรกิจในปัจจุบันให้ความสนใจอย่างมาก เนื่องจากเปิดโอกาสให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม ประกอบด้วย

- Cloud Computing คือ ระบบการบริการแอปพลิเคชันด้านพื้นที่จัดเก็บข้อมูล ไปจนถึงหน่วยประมวลผลที่สามารถใช้งานได้ผ่านอินเทอร์เน็ต
- Cloud Security คือ ระบบรักษาความปลอดภัยเพื่อรองรับการทำงานของ Cloud Computing โดยเฉพาะ โดยไม่ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของ Cloud Computing ลดลง

4) Big Data และ Data Analytics

Big Data และ Data Analytics ช่วยในการพัฒนาวิธีการเก็บข้อมูลต่าง ๆ ในรูปแบบดิจิทัล ปัจจุบันได้เริ่มใช้วิธีนี้จัดเก็บข้อมูลลักษณะนี้มากขึ้น เมื่อผสานกับการใช้งานอินเทอร์เน็ตจะพบว่า การเก็บและแลกเปลี่ยนข้อมูลดิจิทัลก็เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด ซึ่งเรียกว่า Big Data โดยข้อมูลดังกล่าวนี้สามารถนำมาใช้วิเคราะห์ให้เกิดประโยชน์มากมาย แต่ด้วยจำนวนที่มหาศาลและอัตราการเพิ่มขึ้นที่รวดเร็ว ทำให้ไม่สามารถใช้วิธีทางสถิติแบบดั้งเดิมมาวิเคราะห์ได้ จึงต้องอาศัยศาสตร์การคำนวณในรูปแบบเฉพาะที่เรียกว่า Data Analytics

5) Virtual Reality และ Augmented Reality

Virtual Reality (VR) และ Augmented Reality (AR) มีประโยชน์อย่างมากในการศึกษา ใช้สำหรับการอบรมเพื่อฝึกฝนทักษะด้วยการมอบประสบการณ์ที่ใกล้เคียงกับการลงสนามจริง ทั้งยังสิ้นเปลืองทรัพยากรน้อยกว่า และมีความปลอดภัยมากกว่า โดยหากสามารถพัฒนา VR และ AR เพื่อตอบโจทย์ในด้านนี้ได้ การฝึกฝนทักษะของเราจะเปลี่ยนไป ซึ่งก็จะส่งผลต่อแรงงานและภาคการผลิตของประเทศได้อีกด้วย

6) Quantum Computing

Quantum Computing เป็นการก้าวข้ามขีดจำกัดของคอมพิวเตอร์แบบดั้งเดิม เหมาะสำหรับการทำงานอันซับซ้อนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ตัวอย่างเช่น การจัดระบบ Infrastructure ขนาดใหญ่ ระดับเมืองหรือประเทศ หรือการค้นคว้าทางวิทยาศาสตร์ที่ลึกซึ้งกว่าเดิม เป็นผลให้เราสามารถจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเกิดผลิตภัณฑ์ใหม่จากการค้นพบในอนาคต (ธัญญรัตน์ กุล, 2561)

2.1.3 การสร้างกลยุทธ์

ในหนังสือเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ความหมายของ "กลยุทธ์" คือเรื่องของการแข่งขันในเรื่องที่แตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งเป็นการทำในสิ่งที่คู่แข่งทำไม่ได้ ทุกกลยุทธ์ต้องการองค์ประกอบแตกต่างกันซึ่งจะช่วยดึงดูดลูกค้าและเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน โดยมีแนวคิดหลักดังนี้

ในการทำให้บริษัทก้าวหน้า ผู้จัดการในทุกสาขาขององค์กรไม่ว่าจะเป็นธุรกิจของครอบครัวขนาดเล็ก, บริษัทผู้ประกอบการที่กำลังเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว หรือองค์กรที่ไม่แสวงผลกำไรไปจนถึงบริษัทระหว่างประเทศชั้นนำของโลก ล้วนต้องเผชิญหน้ากับคำถามหลักๆ 3 ประการ

1) สถานการณ์ของบริษัทในตอนนี้เป็นอย่างไร คำถามนี้จากกระตุ้นให้ผู้จัดการฝ่ายประเมินสภาพของเศรษฐกิจของบริษัท, สมรรถภาพทางการเงินของบริษัทในปัจจุบัน, จุดยืนบริษัทในตลาดทรัพยากรและกำลังการผลิตที่มี, จุดอ่อนและจุดแข็งในการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่จะเข้ามามีผลต่อบริษัท

2) เราต้องการจะพัฒนาไปทางไหน คำถามนี้ขึ้นอยู่กับของทิศทางของบริษัทในอนาคตในเรื่องของกลุ่มเป้าหมายใหม่ๆ, การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า, และกำลังการผลิตใหม่ใหม่ที่สามารถทำได้

3) เราจะทำอย่างไรเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นการท้าทายผู้จัดการให้พัฒนาทักษะและดำเนินกลยุทธ์เพื่อที่จะนำบริษัทให้ไปสู่ทิศทางเป้าหมายที่ต้องการได้ ซึ่งเป็นสาระสำคัญของกลยุทธ์

การบริหาร แทนที่จะพึ่งพิงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเหมือนกับการกับโอกาสใหม่ใหม่ที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า กลยุทธ์การบริหารจะต้องมีการพัฒนาแผนการที่วางไว้อย่างดี ค่อยๆดูการเคลื่อนไหวทีละ ชั้นของผู้แข่งขันและมีวิธีการดำเนินธุรกิจที่จะนำมาใช้ในการแข่งขันให้ประสบความสำเร็จและยั่งยืน, วิธีการดึงดูดและทำให้ลูกค้าพอใจ, จัดการเพื่อให้บรรลุถึงระดับสมรรถนะที่เป็นเป้าหมาย และทำให้ธุรกิจเจริญเติบโตได้ในที่สุด

ดังนั้นกลยุทธ์ของบริษัทก็คือทุกสิ่งทุกอย่างเกี่ยวกับ "ทำอะไร?" หมายถึง ทำอย่างไรให้ชนะคู่แข่งได้? ทำอย่างไรให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสถานะของตลาดจนได้รับผลประโยชน์จากโอกาสในการเจริญเติบโต? ทำอย่างไรให้สามารถบริหารจัดการงานแต่ละ ส่วนของธุรกิจได้? (งานวิจัยและพัฒนา, การผลิต, การขายและการตลาด, การกระจาย, การเงินและ ฝ่ายบุคคล) และทำอย่างไรให้สามารถพัฒนาสมรรถนะทางการเงินและการตลาดของบริษัทได้

องค์ประกอบที่สำคัญในคำตอบของการจัดการคำถาม ที่ว่าเราจะทำอะไรเพื่อไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้หรือยังกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัท ดังนั้นกลยุทธ์ (strategy) ของบริษัท คือแผนการปฏิบัติในการบริหารจัดการให้สามารถแข่งขันอย่างประสบความสำเร็จและดำเนินการให้ได้รับกำไรสูงกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมโดยอยู่บนพื้นฐานของการบูรณาการจัดเรียงตัวเลือกในการพิจารณาทักษะต่าง ๆ ของกลยุทธ์จะแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบของการบริหารในการกระทำแต่ละอย่างให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

2.1.3.1 กลยุทธ์และการหาความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ

มีแนวคิดหลักคือ บริษัทจะได้รับความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบที่ยั่งยืน เมื่อมันสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมีประสิทธิผลมากกว่าคู่แข่งและเมื่อรากฐานสำหรับสิ่งนี้คือความคงทนจากความพยายามที่ดีที่สุดของคู่แข่งในการจับคู่หรือส่งต่อผลประโยชน์ ซึ่งความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบ (competitive advantage) มาจากความสามารถที่ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจได้อย่างมีประสิทธิภาพจากสินค้าหรือการบริการที่มีมูลค่าสูงกว่าหรือมีประสิทธิภาพมากกว่าในต้นทุนที่ต่ำกว่าซึ่งการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพสามารถทำให้ตั้งราคาได้สูงขึ้นซึ่งสามารถพัฒนากำไรโดยการเพิ่มรายรับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยต้นทุนที่มีประสิทธิภาพมากกว่าทำให้สามารถขายได้ในราคาที่ต่ำกว่าและปริมาณมากกว่า และทำให้ได้รับกำไรเพิ่มขึ้นในด้านรายรับเช่นเดียวกับด้านต้นทุน ถ้าการแข่งขันของบริษัทมีการให้สัญญาว่ามีความยั่งยืนก็จะเป็นผลดีสำหรับทั้งกลยุทธ์และกำไรในอนาคต

- 1) ความพยายามที่จะเป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำในอุตสาหกรรมนั้น
- 2) การเอาชนะคู่แข่งในรากฐานของลักษณะที่แตกต่าง เช่น คุณภาพที่สูงกว่า มีความหลากหลายของประเภทผลิตภัณฑ์ มีสมรรถภาพมากกว่า การมีเอกลักษณ์ที่ดึงดูดและเทคโนโลยีที่เหนือชั้น
- 3) ให้ความสนใจกับช่องว่างที่เกิดขึ้นในตลาดและชนะการแข่งขันโดยการตอบสนองความต้องการแบบพิเศษ
- 4) กลยุทธ์การให้ราคาที่ดีที่สุด เป็นเป้าหมายที่จะทำให้ราคาที่ดีที่สุดสำหรับสินค้าที่แตกต่างออกไปแต่เหมาะสมกับคุณลักษณะและสมรรถภาพของสินค้าของคู่แข่งซึ่งมีราคาสูงกว่า



รูปที่ 2.3 ระบุกลยุทธ์ของบริษัท และสิ่งที่มองหา

จากรูปที่ 2.3 แสดงให้เห็นถึงวิธีการจะเป็นลักษณะกลยุทธ์ของบริษัทในธุรกิจที่เฉพาะเจาะจง หรือแต่ละอุตสาหกรรม กลยุทธ์ของคู่แข่งสามารถให้ทิศทางและคำแนะนำ ไม่ใช่เฉพาะสิ่งที่ควรทำแต่รวมไปถึงสิ่งที่ไม่ควรทำด้วยในทางกลยุทธ์

2.1.3.2 การกำหนดทิศทางของบริษัท

กระบวนการสร้างและดำเนินการกลยุทธ์ของบริษัทประกอบด้วยขั้นตอนในการจัดการที่มีความสัมพันธ์กัน 5 ขั้นตอนดังนี้

1) การพัฒนาวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ พันธกิจ และมูลค่าหลัก

วิสัยทัศน์เกี่ยวกับกลยุทธ์ (strategic vision) บ่งบอกถึงความปรารถนาของผู้บริหารต่อบริษัทให้ภาพกว้างในทิศทางที่บริษัทกำลังก้าวไปและแสดงเหตุผลที่สนับสนุนให้เราเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ดีและเหมาะสมกับบริษัท ดังนั้นวิสัยทัศน์เกี่ยวกับกลยุทธ์จึงชี้ให้องค์กรทิศทางดังกล่าวสามารถกำหนดเส้นทางของกลยุทธ์ที่จะพัฒนาไปในอนาคต และสร้างค่านิยมเกี่ยวกับสิ่งที่จะทำในอนาคต โดยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะสามารถสื่อความปรารถนาของผู้จัดการไปยังผู้ถือหุ้นและช่วยนำทางให้บริษัทกระตือรือร้นไปในทิศทางที่ต้องการ

พันธกิจ (Mission statement) อธิบายถึงธุรกิจในปัจจุบันและจุดมุ่งหมายของบริษัท “ สิ่งที่เราเป็น สิ่งที่เราทำ ทำไมพวกเราถึงมาอยู่ที่นี่ ” โดยมีแนวคิดหลักคือพันธกิจที่รับรู้กันอย่างดีของบริษัทต่อวัตถุประสงค์ของบริษัทในภาษาเฉพาะที่เพียงพอที่จะแสดงเอกลักษณ์บริษัท

ค่านิยม (value) คือความเชื่อมั่น คุณสมบัติ บรรทัดฐาน ทางพฤติกรรมที่จะช่วยบ่งชี้ให้วิสัยทัศน์และพันธกิจประสบความสำเร็จ บริษัทจำนวนมากได้มีการพัฒนาค่านิยมเกี่ยวกับค่านิยมของบริษัท โดยหวังว่าค่านิยมเหล่านั้นจะสะท้อนถึงการดำเนินการของบริษัทและพฤติกรรมของบุคลากรในบริษัท

2) ตั้งเป้าหมายและใช้เป้าหมายดังกล่าวเป็นมาตรฐานในการวัดสมรรถนะและกระบวนการดำเนินงานของบริษัท

การตั้งเป้าหมาย (Objective) ผลของการดำเนินงาน คือการเปลี่ยนวิสัยทัศน์และพันธกิจไปสู่เป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีประสิทธิภาพ โดยเป้าหมายที่ดีจะต้องมีความเฉพาะเจาะจง, แสดงปริมาณที่ชัดเจนหรือสามารถประเมินค่าได้ และมี กำหนดเวลาในการไปสู่ความสำเร็จ โดยชนิดของเป้าหมายการดำเนินงาน มี 2 ประการ ดังนี้

- เป้าหมายทางการเงิน (Financial objective) เกี่ยวข้องกับการจัดการเป้าหมายสมรรถนะทางการเงินที่เกิดขึ้นสำหรับองค์กรที่จะบรรลุ
- เป้าหมายทางกลยุทธ์ (Strategic objective) เกี่ยวข้องกับทางเป้าหมายที่แสดงว่ามีการเสริมสร้างความรู้ด้านจุดยืนทางการตลาดความสามารถในการอยู่ต่อทางการมุมมองทางธุรกิจในอนาคต

กลุ่มของเป้าหมายด้านการเงินและกลยุทธ์ของบริษัทควรมีเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยในระยะสั้นแบบสัปดาห์หรือรายปี จะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาสมรรถภาพให้ดีขึ้นในช่วงปัจจุบัน และตอบสนองความคาดหวังของผู้ถือหุ้นในระยะสั้น ส่วนเป้าหมายในระยะยาว (3-5ปี) จะบังคับให้จัดการพิจารณาอย่างถ่วงถ่วงถึงสิ่งที่ต้องทำในขณะนี้เพื่อให้บริษัทปฏิบัติหน้าที่ได้ดีขึ้นในภายหลัง เป้าหมายในระยะยาวจำเป็นสำหรับการบรรลุสมรรถนะที่ต้องการในระยะยาว และเป็นด่านป้องกันหลักปรัชญาการบริหารที่มองแค่ระยะสั้นและการมุ่งไปยังระยะสั้น

- 3) สร้างกลยุทธ์ด้วยตนเองเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และพัฒนาบริษัทไปตามเส้นทางของกลยุทธ์ที่ผู้บริหารกำหนดไว้

การพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจทางกลยุทธ์ การตั้งเป้าหมาย กลยุทธ์เป็นงานพื้นฐานในการสร้างทิศทางของบริษัท ร่วมกันก่อตั้งแผนการทางธุรกิจ (Strategic plan) ซึ่งครอบคลุมเงื่อนไขทางอุตสาหกรรม การเอาชนะคู่แข่ง การบรรลุเป้าหมาย และมีการดำเนินงานผ่าน วิสัยทัศน์ทางธุรกิจตามแบบฉบับแล้วแผนการทางกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับ ความรับผิดชอบ ในการกระจายทรัพยากรไปยังแผนการและช่วงเวลาเฉพาะทำให้บรรลุเป้าหมาย (มักจะเป็น 5 ปี)

- 4) ดำเนินการตามกลยุทธ์ที่เลือกอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีกระบวนการบริหารจัดการกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับมุมมองสำคัญเหล่านี้
- จัดหาคณะทำงานในองค์กรที่มีทักษะที่ต้องการและเป็นผู้เชี่ยวชาญ
 - สร้างและเสริมความแข็งแกร่งในทรัพยากรที่สนับสนุนกลยุทธ์และความสามารถในการแข่งขัน
 - สร้างความเป็นระบบให้กับความพยายามในการทำงานคู่กันกับการฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง
 - จัดสรรทรัพยากรไปยังกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญอย่างเพียงพอเพื่อความสำเร็จในกลยุทธ์
 - สร้างความมั่นใจในนโยบายและขั้นตอนว่ามีความสะดวกมากกว่าไปกีดขวางการบริหารกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ
 - ติดตั้งข้อมูลและระบบการดำเนินงานที่ทำให้บุคลากรในบริษัททำหน้าที่ให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ
 - กระตุ้นผู้คนและตั้งรางวัลรวมทั้งแรงจูงใจโดยตรงในเป้าหมายสมรรถนะและความสำเร็จ
 - สร้างวัฒนธรรมของบริษัทและบรรยากาศในการทำงานที่นำไปสู่การบริหารกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ
 - ใช้อำนาจในการเป็นผู้นำภายในเพื่อขับเคลื่อนให้บริษัทไปข้างหน้าและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในกระบวนการบริหารกลยุทธ์

- 5) ดูแลติดตามการพัฒนา ประเมินสมรรถนะและเริ่มปรับเปลี่ยนที่ถูกต้อง ในวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัท วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ การดำเนินงานในแง่ของประสบการณ์จริง ความคิดใหม่ๆ และโอกาสใหม่ๆ

คณะกรรมการบริหาร มีหน้าที่กับผู้ถือหุ้น ในการทำหน้าที่อย่างระมัดระวังในการตรวจสอบการจัดการของผู้จัดการในการสร้างกลยุทธ์บริษัทและกระบวนการบริหารกลยุทธ์ พຽນนี้ส่งผลต่อหน้าที่สำคัญ 4 ประการ

- การประเมินที่สำคัญเกี่ยวกับทิศทาง กลยุทธ์ และการบริหารกลยุทธ์
- การประเมินความสามารถของทักษะผู้นำทางกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง
- สร้างแผนการชดเชยสำหรับผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะผู้ถือหุ้น
- สร้างความมั่นใจว่าบริษัทแจกจ่ายรายงานทางการเงินที่แม่นยำและมีการควบคุมด้านการเงินที่เหมาะสม (Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, & III, 2555)

2.1.3.3 การประเมินผลสภาวะแวดล้อมภายนอกบริษัท

- 1) องค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสภาพแวดล้อมมหภาคของบริษัท

สภาพแวดล้อมมหภาค (Macro-Environment) ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 7 ประการ ประชากรศาสตร์, ค่านิยมทางสังคมและวิถีชีวิต, กฎหมายการเมืองและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง, สภาวะแวดล้อมทางธรรมชาติและปัจจัยทางสภาพแวดล้อม, ปัจจัยทางเทคโนโลยี, เงื่อนไขทั่วไปทางเศรษฐกิจและแรงขับเคลื่อนโลก ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 องค์ประกอบ 7 ประการของสภาวะแวดล้อมมหภาค

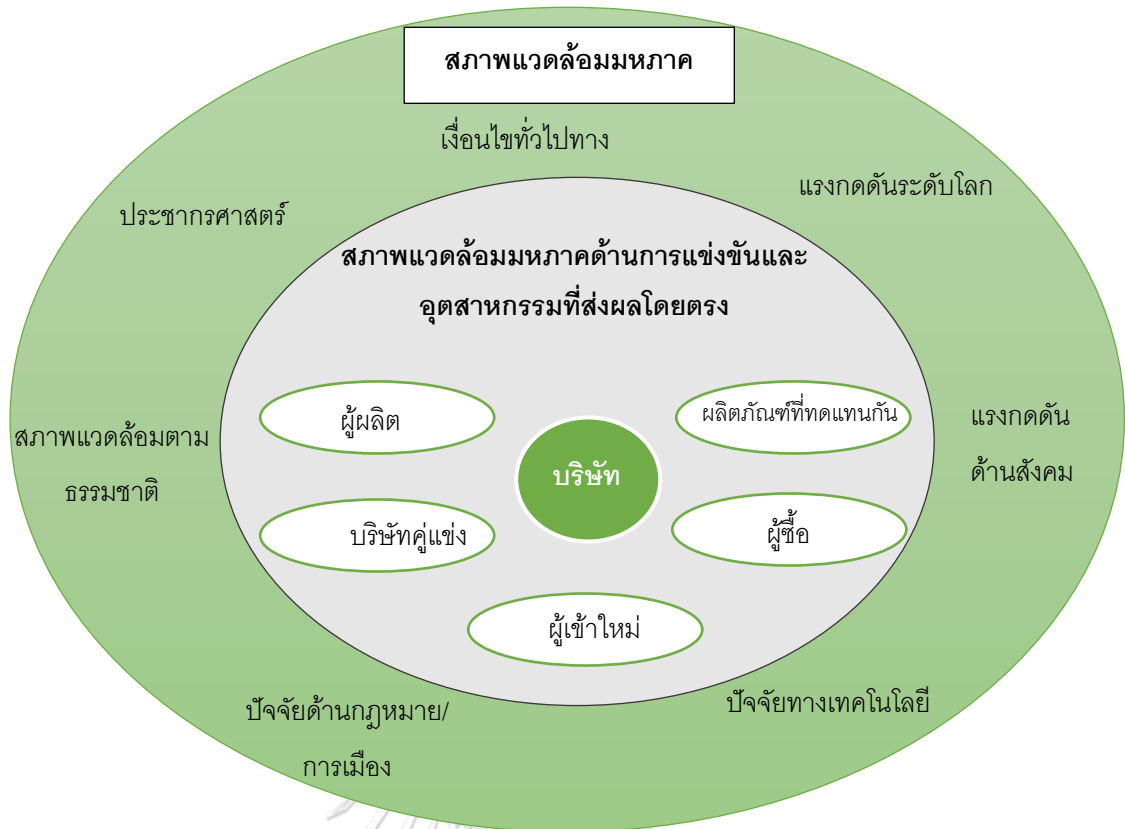
องค์ประกอบ	คำอธิบาย
1. ประชากรศาสตร์	ประชากรศาสตร์รวมถึงขนาด, อัตราการเติบโตและการกระจายอายุในส่วนของประชากรที่แตกต่างกันรวมถึงการกระจายทางภูมิศาสตร์ของประชากร, การกระจายของรายได้ข้ามประชากร และแนวโน้มของปัจจัยเหล่านี้ ประชากรศาสตร์สามารถมีความหมายโดยนัยอย่างมากสำหรับอุตสาหกรรม เช่น การดูแลสุขภาพที่ความต้องการทางด้านต้นทุนและการบริการเปลี่ยนแปลงตามปัจจัยทางประชากรศาสตร์อื่น ๆ เช่น อายุและการกระจายรายได้
2. แรงกดดันทางสังคม	แรงกดดันทางสังคมรวมถึงคุณค่าทางสังคม, ลักษณะ, ปัจจัยทางวัฒนธรรมและรูปแบบการดำเนินชีวิตที่กระทบกับธุรกิจแรงกดดันทางสังคม

	เปลี่ยนแปลงไปตามสถานที่เกิดเหตุและเวลา ตัวอย่างเช่น เพศและความหลากหลายของแรงงาน, แนวโน้มของรูปแบบการดำเนินชีวิตที่สนใจสุขภาพมากขึ้นซึ่งสามารถเปลี่ยนการใช้จ่ายเงินไปซื้อเครื่องออกกำลังกายและสโมสรรักษาสุขภาพและออกจากแอลกอฮอล์และขนมขบเคี้ยว
3. ปัจจัยด้านกฎหมาย/การเมือง	ปัจจัยนี้รวมถึงนโยบายและกระบวนการทางการเมืองเช่นเดียวกับกฎและกฎหมายที่แต่ละบริษัทต้องปฏิบัติตามตัวอย่างเช่น กฎหมายแรงงาน, กฎหมายที่ต่อต้านการผูกขาด, นโยบายภาษี, นโยบายควบคุม, สภาพแวดล้อมทางการเมืองและความแข็งแกร่งของสถาบัน, ปัจจัยทางการเมืองบางประการและปัจจัยอื่น ๆ
4. สภาพแวดล้อมตามธรรมชาติ	ซึ่งรวมถึงแรงกดดันทางสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศเช่นสภาพอากาศ, การเปลี่ยนแปลงทางสภาพอากาศและปัจจัยที่เกี่ยวข้องเช่นการขาดน้ำ ปัจจัยเหล่านี้สามารถส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับอุตสาหกรรมประกันภัย, ผู้ผลิตพลังงานและการท่องเที่ยว และอาจส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมอื่นเช่นการขนส่งและสาธารณสุขโลก
5. ปัจจัยทางเทคโนโลยี	ปัจจัยทางเทคโนโลยีรวมถึงอัตราความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการพัฒนาทางเทคนิคที่มีสมรรถนะต่อผลกระทบกว้างกว้างของสังคมเช่นวิศวกรรมพันธุศาสตร์, การเพิ่มขึ้นของอินเทอร์เน็ตและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีการสื่อสารรวมถึงกิจกรรมและสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้ใหม่และควบคุมการใช้เทคโนโลยีเช่น การวิจัยและพัฒนา, เทคโนโลยีดื้ออบที่สนับสนุนโดยมหาวิทยาลัย, กฎหมายลิขสิทธิ์และสิทธิบัตรและการควบคุมของรัฐบาลเกี่ยวกับอินเทอร์เน็ต การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสามารถกระตุ้นการเกิดอุตสาหกรรมใหม่
6. แรงกดดันระดับโลก	แรงกดดันระดับโลกรวมถึงเงื่อนไขและการเปลี่ยนแปลงในตลาดระดับโลก ได้แก่ เหตุการณ์และนโยบายทางการเมืองเกี่ยวกับการค้าระหว่างประเทศ รวมถึงวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับวัฒนธรรมในสังคมและสภาพแวดล้อมของสถาบันที่ตลาดระดับโลกดำเนินการอยู่แรงกดดันระดับโลกกระทบต่อการค้าต่างประเทศและการลงทุนผ่านกระบวนการเช่นกำแพงทางการค้า, ภาษี, กีดกันการนำเข้าและการสนับสนุนการค้าผลกระทบมันจะสั้นเพราะเจาะจงตามอุตสาหกรรมเช่นกฎการนำเข้าเหล็ก
7. เงื่อนไขทั่วไปทางเศรษฐกิจ	เงื่อนไขทั่วไปทางเศรษฐกิจรวมถึงปัจจัยทางเศรษฐกิจในท้องถิ่น, รัฐ, ชาติ

เศรษฐกิจ	หรือระดับระหว่างประเทศที่กระทบต่อบริษัทและอุตสาหกรรมรวมถึงอัตรา การเติบโตของเศรษฐกิจ, อัตราการว่างงาน, อัตราเงินเฟ้อ, อัตราดอกเบี้ย, การ ขาดดุลเหลือเกินดุลทางการค้า, อัตราการออมและผลิตภัณฑ์ภายในประเทศ ต่อคน ปัจจัยทางเศรษฐกิจยังรวมถึงเงื่อนไขในตลาดหุ้นและพันธบัตรที่ สามารถกระทบต่อความมั่นใจของผู้บริโภคและรายรับที่เกี่ยวข้องกับการ ตัดสินใจบางอุตสาหกรรมเช่นการก่อสร้างมีความเปราะบางเป็นพิเศษกับการ ตกต่ำของธุรกิจแต่มีผลกระทบทางบวกกับปัจจัยเช่นอัตราดอกเบี้ยต่ำ อุตสาหกรรมอื่น ๆ เช่น การขายปลีกลดราคาอาจส่งผลประโยชน์เมื่อเงื่อนไข ทั่วไปทางเศรษฐกิจอ่อนแอ
----------	--

แต่ละองค์กรประกอบมีโอกาสที่จะกระทบกับธุรกิจมากกว่าอุตสาหกรรมและสภาวะการแข่งขัน
ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วแม้บางอย่างดูเหมือนจะไม่มีผลกระทบที่สำคัญ ดังรูปที่ 2.4

เมื่อปัจจัยทางเศรษฐกิจมหภาคส่งผลกระทบที่แตกต่างกันในระดับต่าง ๆ ของธุรกิจที่
แตกต่างกันจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้จัดการต้องกำหนดสิ่งที่แสดงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ภายนอก
ขอบเขตของบริษัทมากที่สุด ซึ่งต้องสำคัญพอที่จะมีผลต่อการตัดสินใจสุดท้ายของบริษัทในการสร้าง
ทิศทาง, เป้าหมาย, กลยุทธ์และแบบจำลองทางธุรกิจ ผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์จากวงนอกของ
สภาวะแวดล้อมภายนอกอาจมีผลกระทบอย่างมากต่อสถานการณ์ทางธุรกิจของบริษัท และมี
ผลกระทบที่สำคัญต่อทิศทางและกลยุทธ์ของบริษัท



รูปที่ 2.4 องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมมหภาคของบริษัท

2) แบบจำลองแรงกดดันห้าประการของการแข่งขัน (Five-force model of competition)

2.1) ความกดดันทางการแข่งขันที่สร้างขึ้นโดยคู่แข่งท่ามกลางการแข่งขันทางการขาย

สิ่งที่แข็งแกร่งที่สุดของแรงกดดันทั้งห้าคือมันมักจะเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดสำหรับการอุดหนุนของผู้ซื้อที่เกิดกับคู่แข่งทางการขายของผลิตภัณฑ์หรือการบริการซึ่งส่งผลให้ตลาดกลายเป็นสมรมุมิรบ แต่ละบริษัทที่แข่งขันกันพยายามเปลี่ยนมาตรการในบริษัทที่พวกเขาเชื่อว่าจะดึงดูดและสามารถผูกขาดผู้ซื้อ, สร้างความแข็งแกร่งให้ตำแหน่งทางการตลาด และทำให้ได้รับกำไรดี โดยกลยุทธ์ที่บริษัทนิยมใช้ในการต่อสู้ทางการตลาด แสดงดังตารางที่

2.2

ตารางที่ 2.2 “อาวุธ” ทั่วไปของคู่แข่งที่แข่งขันกัน

ชนิดของอาวุธทางการแข่งขัน	ผลกระทบพื้นฐาน
การลดราคา, การขายให้หมดไป, การระดมการขาย	การลดราคาให้ต่ำกว่า (P) ทำเพื่อกระตุ้นปริมาณยอดขายโดยรวมและส่วนแบ่งทางการตลาด, ลดอัตรากำไรเบื้องต้นต่อหน่วยที่ขายเมื่อการตัดราคาจำนวนมาก และ/หรือ เพิ่มปริมาณการขายที่น้อยโดยเปรียบเทียบ
การให้บัตรลดราคาสินค้า, โฆษณา, สินค้าที่ลดราคา	ทำเพื่อเพิ่มปริมาณหน่วยการขายและรายรับโดยรวม ราคาที่ต่ำกว่าและ (P) การเพิ่มต้นทุนต่อหน่วย (C) อาจลดกำไรเบื้องต้นต่อหน่วยที่ขาย (P-C)
การโฆษณาลักษณะผลิตภัณฑ์หรือการบริการ, ใช้โฆษณากระตุ้นภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงของบริษัท	กระตุ้นอุปสงค์ของผู้ซื้อ, เพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และคุณค่าที่รับรู้ (V) ทำเพื่อเพิ่มปริมาณการขายโดยรวมและส่วนแบ่งทางการตลาด อาจเพิ่มต้นทุนต่อหน่วย (C) และ/หรือลดกำไรเบื้องต้นต่อหน่วยการขายให้ต่ำลง
เปลี่ยนแปลงการปรับปรุงสมรรถนะและคุณภาพผลิตภัณฑ์	ทำเพื่อเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และคุณค่า (V) กระตุ้นอุปสงค์ของลูกค้า, ทำเพื่อกระตุ้นปริมาณการขายโดยรวมเช่นเดียวกับเพิ่มต้นทุนต่อและคุณภาพผลิตภัณฑ์หน่วย (C)
แนะนำลักษณะใหม่หรือที่ปรับปรุงแล้ว, เพิ่มจำนวนรูปแบบหรือแบบจำลองในการเลือกผลิตภัณฑ์ที่มากกว่า	ทำเพื่อเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และคุณค่า (V), เสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับอุปสงค์ของผู้ซื้อ, ทำเพื่อกระตุ้นปริมาณการขายโดยรวมและส่วนแบ่งทางการตลาดเช่นเดียวกับการเพิ่มต้นทุนต่อหน่วย (C)
เพิ่มผลิตภัณฑ์หรือบริการตามใจลูกค้า	ทำเพื่อเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และคุณค่า (V), เพิ่มต้นทุนการเปลี่ยนแปลง, ทำเพื่อกระตุ้นปริมาณการขายโดยรวมและส่วนแบ่งทางการตลาดเช่นเดียวกับการเพิ่มต้นทุนต่อหน่วย (C)
สร้างเครือข่ายผู้ค้าที่ใหญ่กว่า, ดีกว่า	การเข้าถึงผู้ซื้ออย่างกว้างขวางขึ้น ทำเพื่อกระตุ้นปริมาณการขายโดยรวมและส่วนแบ่งทางการตลาด, อาจเพิ่มต้นทุนต่อหน่วย (C)
พัฒนาการรับประกัน, ข้อเสนอการเงินดอกเบี้ยต่ำ	ทำเพื่อเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และคุณค่า (V), เพิ่มต้นทุนต่อหน่วย (C), เพิ่มต้นทุนการเปลี่ยนไปใช้ยี่ห้ออื่นของผู้ซื้อ, ทำเพื่อกระตุ้นปริมาณการขายและส่วนแบ่งทางการตลาด

2.2) แรงกตตันในการแข่งขันที่เกี่ยวกับการคุกคามของผู้เข้าใหม่

ผู้เข้าใหม่ในตลาดนำความสามารถในการผลิตสินค้าใหม่ๆ ความต้องการที่จะอยู่อย่างปลอดภัยในตลาดและมีทรัพยากรอย่างอุดมสมบูรณ์เข้ามา ความสามารถของภาคอุตสาหกรรมในการแข่งขันของผู้เข้าใหม่ในตลาดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ

- อุปสรรคป้องกันคนเข้าใหม่
- ปฏิกริยาโต้ตอบที่คาดหวังของบริษัทต่าง ๆ ในตลาดต่อผู้เข้าใหม่

บริษัทสามารถใช้กลยุทธ์การป้องกันที่แข็งแกร่งเพื่อคงตำแหน่งของตนเองทำให้บริษัทเข้าใหม่ไม่ได้รับความมั่นคงทางการตลาดเพียงพอที่จะอยู่รอดและมีกำไร ผู้เข้าใหม่อาจมีความคิดลองถ้าพวกเขาเห็นว่าบริษัทที่มีอยู่จะทำให้พวกเขามีช่วงเวลาที่ยากลำบากจากการลดราคาโดยใช้โฆษณามากขึ้นหรือใช้กลยุทธ์การส่งเสริมการขายบ่อย ๆ เพิ่มลักษณะใหม่ใหม่ที่น่าสนใจเพื่อดึงดูดลูกค้าให้กับผลิตภัณฑ์ หรือให้บริการเสริมกับลูกค้า โดยอุปสรรคที่ผู้เข้าใหม่จะต้องเผชิญมีดังนี้

1. การประหยัดต่อขนาดของการผลิต การกระจาย โฆษณา หรือการดำเนินการอื่น ๆ มีขนาดใหญ่มาก
2. ความได้เปรียบทางด้านต้นทุนอย่างมีนัยยะสำคัญของบริษัทที่มีอยู่เนื่องจากประสบการณ์และผลกระทบจากเส้นการเรียนรู้
3. ความได้เปรียบอื่น ๆ ที่บริษัทมีอยู่ใช้สิทธิ์อย่างเต็มที่ซึ่งอาจเกิดจากสิทธิพิเศษในการเข้าถึงส่วนประกอบของวัตถุดิบหรือข้อมูลอื่น ๆ การประหยัดด้านต้นทุนจากการจดสิทธิบัตรหรือเทคโนโลยีที่เป็นเจ้าของ
4. ความซื่อสัตย์ต่อยี่ห้อในระดับสูงของลูกค้า
5. ความรุนแรงของผลกระทบด้านเครือข่ายในอุปสงค์ของลูกค้า กล่าวคือ ยังมีอุปสรรคมากเท่าไรเครือข่ายของผู้ใช้ก็จะมากขึ้นเท่านั้น
6. ความต้องการทุนสูง
7. ความยากในการสร้างชื่อขายของผู้ค้าส่งหรือผู้ประกอบการค้าและการรักษาพื้นที่สำหรับผู้ค้ารายย่อยอย่างเพียงพอ
8. นโยบายการปกครองที่ถูกจำกัด

ในการประเมินว่าการควบคุมผู้เข้าใหม่มีความแข็งแกร่งอ่อนแอมีปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณา 2 ประการ คือ พิจารณาเกี่ยวกับการคาดการณ์ด้านกำไรและการเติบโตของผู้เข้าใหม่ว่ามีความน่าดึงดูดอย่างไร

ประการที่สอง พิจารณาที่กลุ่มของผู้เข้าใหม่ที่เป็นไปได้และความสามารถของพวกเขาในการทำลายอุปสรรคการเข้ามาในตลาด

- 2.3) แรงกดดันในการแข่งขันจากผู้ขายสินค้าที่แทนกันได้

บริษัทในอุตสาหกรรมหนึ่งใจอยู่ภายใต้แรงกดดันด้านการแข่งขันที่มาจากการกระทำของบริษัทต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมใกล้เคียง เมื่อผู้ซื้อมองว่าผลิตภัณฑ์ของสองอุตสาหกรรมสามารถทดแทนกันได้ดี ไม่ว่าจะแรงกดดันทางการแข่งขันที่มาจากสินค้าที่ทดแทนกันอย่างสมบูรณ์มีความแข็งแกร่ง ปานกลางหรืออ่อนแอจะขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการดังนี้

- การทดแทนการเกิดขึ้นอย่างทันทีทันใด การเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วของการทดแทนการก่อให้เกิดแรงกดดันทางการแข่งขันโดยตั้งระดับราคาสูงสุดของสมาชิกในอุตสาหกรรม โดยไม่สร้างแรงจูงใจให้กับลูกค้าในการทดแทนการและความเสี่ยงในการพึ่งพลาของยอดขาย ในเวลาเดียวกันเพดานราคานี้จะยับยั้งไม่ให้อำนาจของสมาชิกในอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้นยกเว้นพวกเขาจะหาทางตัดต้นทุนบางส่วนได้
- การที่ผู้ซื้อมองว่าสินค้าที่ทดแทนกันมีราคาที่น่าดึงดูดเนื่องจากคุณภาพ สมรรถนะ และคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ในการตัดสินใจว่าจะเปลี่ยนไปใช้สินค้าที่ทดแทนกันได้ลูกค้าจะเปรียบเทียบสมรรถนะ คุณลักษณะ ความสะดวกในการใช้และคุณลักษณะอื่น ๆ ควบคู่ไปกับราคา เพื่อดูว่าข้อเสนอของการทดแทนกันมีค่าเพียงพอสำหรับการจ่ายเงินของเขามากกว่าสินค้าที่ใช้อยู่หรือไม่
- ต้นทุนที่ผู้ซื้อประสบในการเปลี่ยนสินค้าที่ทดแทนกันมีค่าต่ำหรือสูง กล่าวคือต้นทุนในการแลกเปลี่ยนที่ต่ำทำให้ผู้ขายสินค้าทดแทนการที่น่าดึงดูดสามารถซื้อด้วยข้อเสนอของพวกเขาได้ง่ายแต่ต้นทุนในการแลกเปลี่ยนสูงจะยับยั้งผู้ซื้อในการซื้อสินค้าทดแทนกัน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.4) แรงกดดันทางการแข่งขันจากอำนาจการต่อรองของผู้ผลิตสินค้าและวัตถุดิบ

ผู้ผลิตสินค้าแล้ววัตถุดิบสำหรับสมาชิกในอุตสาหกรรมจะมีกำลังการแข่งขันที่อ่อนแออยู่กับอำนาจในการต่อรอง ที่ผู้ผลิตสินค้าและวัตถุดิบนั้นนั้นกระทบต่อข้อกำหนดและเงื่อนไข ในการจัดหาสิ่งที่เขาต้องการ ผู้ผลิตสินค้าและวัตถุดิบที่มีอำนาจการต่อรองที่แข็งแกร่งสามารถกดก่อนกำไรของบริษัทโดยการคิดราคาสมาชิกในบริษัทสูงๆ, ยุคต้นผลทั้งหลายไปที่บริษัทและจำกัดโอกาสในการต่อรองที่ดีขึ้นของพวกเขา

ความหลากหลายของปัจจัยที่กำหนดความแข็งแกร่งของอำนาจการต่อรองของผู้ผลิตสินค้านี้

- ผลิตภัณฑ์ของผู้ผลิตสินค้าและวัตถุดิบเป็นการจัดระยะสั้นหรือไม่ ผู้ที่จัดหาวัตถุดิบในระยะสั้นจะมีอิทธิพลในด้านอำนาจการต่อรองและด้านราคา

- ผู้ผลิตสินค้าและวัตถุดิบให้วัตถุดิบหลากหลายในการพัฒนาสมรรถนะหรือคุณภาพของผลิตภัณฑ์ของบริษัท กล่าวคือยิ่งวัตถุดิบเฉพาะที่จะสามารถมีความหลากหลายและมีคุณภาพสูงในแง่ของการพัฒนาสมรรถนะคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในบริษัทมากเท่าไร อิทธิพลของอำนาจการต่อรองในอำนาจด้านราคาของผู้ผลิตสินค้าเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น
- สิ่งของที่นำมาเป็นวัตถุดิบเป็นสิ่งของทั่วไปหรือของใช้ที่มีอยู่ในพื้นที่ของผู้ผลิตหรือไม่
- ความยากหรือต้นทุนสูงสำหรับสมาชิกในอุตสาหกรรมในการย้ายจากผู้ผลิตสินค้าและวัตถุดิบหนึ่งเป็นอีกคนหนึ่ง
- ความพร้อมของการทดแทนการสำหรับสินค้าของผู้ผลิตวัตถุดิบ
- สมาชิกในอุตสาหกรรมนี้ยอดขายส่วนใหญ่จากวัตถุดิบของผู้จัดหาวัตถุดิบนั้นๆหรือไม่
- อุตสาหกรรมของผู้ผลิตสินค้าและวัตถุดิบถูกข่มโดยบริษัทใหญ่ๆ เพียงเล็กน้อยและได้รับความสนใจมากกว่าบริษัทที่พวกเขาขายให้
- สมาชิกของอุตสาหกรรมมีการบูรณาการย้อนกลับและผลิตวัตถุดิบที่ต้องซื้อจากผู้ผลิตวัตถุดิบเองจากความสมเหตุสมผลทางด้านเศรษฐศาสตร์

2.5) แรงกดดันทางการแข่งขันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อและความไวของราคา

ผู้ซื้อสามารถใช้ความแข็งแกร่งของแรงกดดันทางการแข่งขันกับสมาชิกในอุตสาหกรรมได้ ขึ้นอยู่กับ ระดับอำนาจการต่อรองที่ผู้ซื้อ มี และความไวต่อราคาของผู้ซื้อ

ผู้ซื้อที่มีอำนาจการต่อรองสูงสามารถจำกัดกำไรของบริษัทโดยยอมให้ความต้องการทางด้านราคา ข้อตกลงการจ่ายที่ดีกว่าหรือลักษณะบริการเพิ่มเติม ที่เพิ่มต้นทุนของอุตสาหกรรม ความไวต่อราคาของผู้ซื้อจำกัดความเป็นไปได้ของกำไรสมาชิกในอุตสาหกรรม โดยการจำกัดความสามารถการขึ้นราคาของผู้ขายโดยที่ไม่ลดรายรับ

ความแข็งแกร่งในแรงกดดันทางการแข่งขันของผู้ซื้อขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้อำนาจการต่อรองและความไวของราคาซึ่งจะเปลี่ยนแปลงไปตามกลุ่มของผู้ขาย (ผู้ขายส่ง, กลุ่มผู้ค้าปลีกขนาดใหญ่, กลุ่มผู้ค้าปลีกขนาดเล็ก, ผู้บริโภค) โดยผู้ค้าปลีก มีแนวโน้มที่จะมีอำนาจ ต่อรองสูงกว่าผู้ขายในอุตสาหกรรมถ้าพวกเขามีอิทธิพลเหนือการตัดสินใจซื้อของผู้ใช้ มีความจำเป็นในการทำให้ผู้ขายสามารถเข้าถึงผู้ใช้ได้มากที่สุด

ในทางตรงกันข้ามผู้ซื้อแต่ละบุคคลมักจะไม่มีอำนาจใดๆ ในการเจรจาต่อรองราคา หรือรูปแบบอื่นๆที่ต้องการกับผู้ขาย ในขณะที่บุคคลที่มีตัวเลือกในการซื้อสินค้าอื่นๆอาจปฏิเสธที่จะซื้อสินค้าที่มีราคาสูง การกระทำของบุคคลเหล่านั้นแทบจะไม่มีผลกระทบกับกำไรของบริษัทเลย อย่างไรก็ตามถ้ามีการซื้อแบบเป็นกลุ่มผู้บริโภคสามารถจำกัดความสามารถในการทำกำไรของบริษัทได้ด้วยเหตุผลเดียวกันที่กลุ่มผู้ซื้ออื่นๆใช้อำนาจการแรงกดดันในการแข่งขันเหตุผลเหล่านั้นได้มีการอธิบายดังนี้

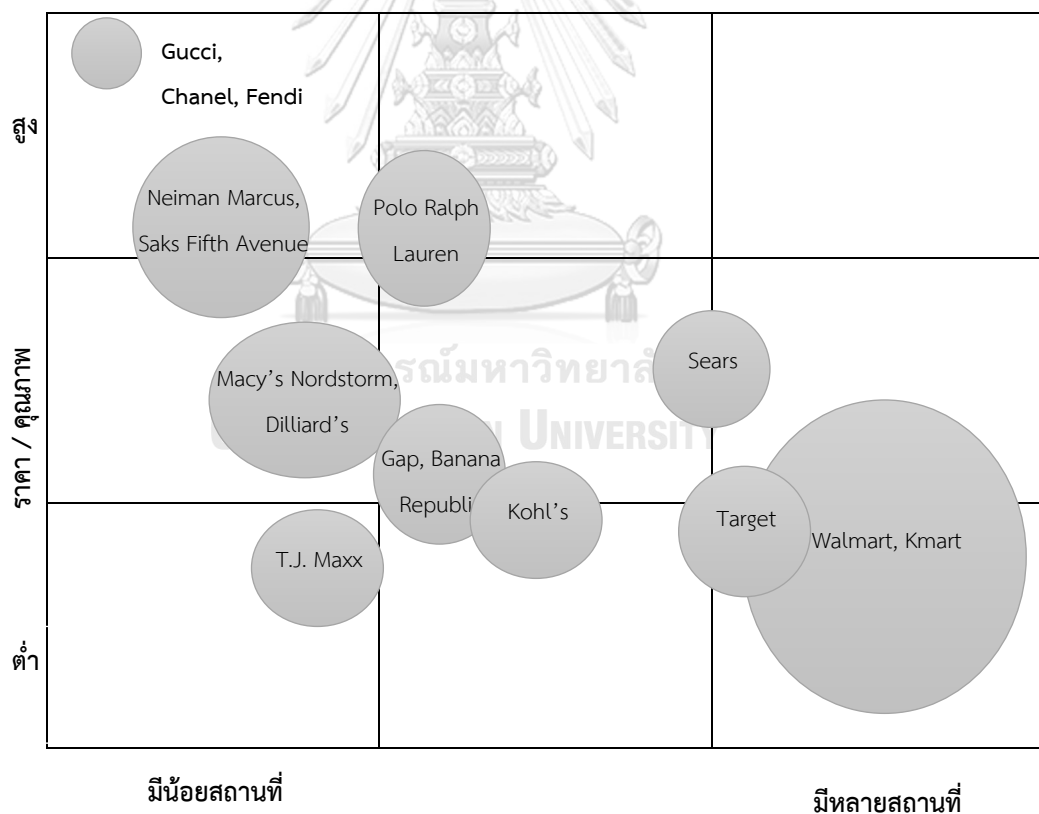
- อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อเพิ่มขึ้นเมื่อต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้ ยี่ห้อคู่แข่งหรือสินค้าทดแทนกันต่ำกว่าโดยการเปรียบเทียบ
- อำนาจของผู้ซื้อเพิ่มขึ้นเมื่อสินค้าในอุตสาหกรรมมีมาตรฐานหรือไม่มีความแตกต่างกัน
- อำนาจของผู้ซื้อเพิ่มขึ้นเมื่อพวกเขามีขนาดใหญ่และมีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับผู้ขาย
- อำนาจของผู้ซื้อเพิ่มขึ้นเมื่ออุปสงค์ของผู้ซื้อมีความอ่อนแอและสมาชิกในอุตสาหกรรมแย่งกันขายมากขึ้น
- ผู้ซื้อจะมีอิทธิพลเมื่อพวกเขาทราบดีเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ราคาและต้นทุนของผู้ขาย
- อำนาจของผู้ซื้อเพิ่มขึ้นเมื่อพวกเขาสร้างการคุกคามที่น่าเชื่อถือในการบูรณาการย้อนกลับในธุรกิจของผู้ขาย
- อิทธิพลของผู้ซื้อเพิ่มขึ้นเมื่อผู้ซื้อที่มีอิสระในการตัดสินใจยืดเวลาการซื้อ หรือบางทีอาจจะไม่ซื้อเลย
- ความไวต่อราคาของผู้ซื้อเพิ่มขึ้นเมื่อผู้ซื้อได้รับกำไรต่ำลงหรือมีรายได้ต่ำ
- ผู้ซื้อจะมีความไวต่อราคาเพิ่มขึ้นถ้าผลิตภัณฑ์นั้นเป็นค่าใช้จ่ายหลัก
- ผู้ซื้อจะมีความไวต่อราคามากขึ้นถ้าสมรรถนะของสินค้ามีผลกระทบที่จำกัด

3) ตำแหน่งทางการตลาด

เมื่อมีการแข่งขันของบริษัทที่มีการขายในระดับราคาหรือคุณภาพที่แตกต่างกัน, ให้ความสำคัญกับช่องทางการกระจายที่ต่างกัน, ลักษณะของผลิตภัณฑ์ดึงดูดลูกค้าต่างประเทศและมีความครอบคลุมในสภาพทางภูมิศาสตร์ที่ต่างกันและอื่นๆ มักจะมีเหตุผลที่ชัดเจนว่าบางบริษัทมีความพอใจในความแข็งแกร่งหรือมีตำแหน่งทางการตลาดที่น่าดึงดูดมากกว่าบริษัทอื่นๆ ความเข้าใจว่าบริษัทใดมีตำแหน่งที่แข็งแกร่งหรืออ่อนแอเป็นสิ่งสำคัญในการวิเคราะห์โครงสร้างทางการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งเทคนิคที่ดีที่สุดสำหรับการเปิดเผยตำแหน่งทางการตลาดของคุณคู่แข่งคือ “การทำแผนที่กลุ่มกลยุทธ์” (Strategic Group Mapping)

กลุ่มกลยุทธ์ (Strategic group) ประกอบด้วยสมาชิกของอุตสาหกรรมที่มีวิธีการแข่งขันและมีตำแหน่งทางการตลาดแบบเดียวกัน บริษัทในกลุ่มกลยุทธ์เดียวกันสามารถมีความคล้ายคลึงกับบริษัทอื่น ๆ ได้ในหลายทาง โดยมีขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์การทำแผนที่กลุ่มดังต่อไปนี้

- ระบุลักษณะทางการแข่งขันที่บริษัทสร้างความแตกต่างกันในอุตสาหกรรมโดยมีระดับราคา/คุณภาพ, ความครอบคลุมทางภูมิศาสตร์, ความกว้างของสายผลิตภัณฑ์, ระดับการบริการที่เสนอ, การใช้ช่องทางการกระจายและระดับ ของความหลากหลายในอุตสาหกรรมอื่น
- เขียนแผนที่ของบริษัทในแผนที่สองแกนโดยใช้คู่ของลักษณะที่แตกต่างกัน
- กำหนดตำแหน่งของบริษัทของกลุ่มกลยุทธ์เดียวกันในแผนที่เดียวกัน
- วาดวงกลมล้อมรอบแต่ละกลุ่มกลยุทธ์ สร้างส่วนของวงกลมในขนาดของส่วนแปดของกลุ่มตามรายรับโดยรวมของการขายของบริษัท ซึ่งแสดงดังรูปที่ 2.5



รูปที่ 2.5 ตำแหน่งทางการตลาดโดยเปรียบเทียบของห่วงโซ่การค้าปลีกที่ถูกเลือก

สิ่งที่เรียนรู้ได้จากแผนที่กลุ่มกลยุทธ์ คือความมีอำนาจเหนือกว่าในแรงกดดันของการแข่งขัน ในอุตสาหกรรมและตัวขับเคลื่อนที่เปลี่ยนแปลงไปช่วยกลุ่มกลยุทธ์ที่ใช้และทำร้ายกลุ่มกลยุทธ์อื่น และการคาดการณ์กำไรเปลี่ยนแปลงไปตามกลุ่มกลยุทธ์

ดังนั้นการวิเคราะห์ส่วนของแผนที่กลุ่มกลยุทธ์จะทำให้สามารถสรุปได้ว่าตำแหน่งไหนเป็นตำแหน่งที่ดีที่สุดในพื้นที่และเพราะเหตุใด? บริษัทหรือกลุ่มกลยุทธ์ใดถูกกำหนดให้ประสบความสำเร็จจากความดีที่ตำแหน่งไหน? และบริษัทหรือกลุ่มกลยุทธ์ใดถูกกำหนดให้ต้องต่อสู้เพราะตำแหน่งใด? สิ่งที่ต้องอธิบายเหตุผลว่าตำแหน่งบางตำแหน่งในแผนที่ดีกว่าที่อื่นคืออะไร?

4) ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ (Key Success Factors : KSFs)

เป็นปัจจัยทางการแข่งขันที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าในตลาดของสมาชิกอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะประกอบเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์, ทัศนคติของผลิตภัณฑ์, กระบวนการดำเนินการ, ทรัพยากรและความสามารถในการแข่งขันที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างคู่แข่งที่แข็งแกร่งและอ่อนแอ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะมีปัจจัยละไม่เกิน 5 ประการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการแข่งขัน ผู้จัดการควรพิจารณาถึงจุดประสงค์ของการแยกแยะปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ (Arthur A. Thompson et al., 2555)

2.1.3.4 การประเมินผลสภาวะแวดล้อมภายในบริษัท

1) การกำหนดทรัพยากรของบริษัท

ทรัพยากร (Resource) เป็นวัตถุดิบในการผลิตหรือสินค้าทางการแข่งขันที่บริษัทเป็นเจ้าของหรือควบคุมโดยสังเขป บริษัทมีทรัพยากรหลายชนิด ในการจำหน่าย ที่ไม่เพียงเปลี่ยนแปลงตามชนิดเท่านั้น แต่ยังเปลี่ยนแปลงตามคุณภาพอีกด้วย โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลักๆ คือ ทรัพยากรแบบที่จับต้องได้ (Tangible) และทรัพยากรแบบที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) ถึงแม้ว่าทรัพยากรบุคคลจะเป็นหนึ่งในส่วนสำคัญที่สุดในทรัพยากรพื้นฐานของบริษัท แต่เราสามารถรวมเข้ากับกลุ่มทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้เพื่อนเน้นหน้าที่ด้านทักษะ, ความสามารถและความรู้เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลของบริษัท

ทรัพยากรที่จับต้องได้เป็นสิ่งที่สามารถแยกแยะได้ง่ายที่สุดเพราะเป็นสิ่งที่สามารถสัมผัสและบอกปริมาณได้ ซึ่งรวมถึงชนิดที่หลากหลายของทรัพยากรด้านกายภาพ เช่น อาคารการผลิตและทรัพยากรแร่ นอกจากนั้นยังรวมถึงทรัพยากรด้านการเงิน ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารของบริษัท รวมถึงระบบควบคุม ในส่วนของทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้เป็นสิ่งที่แยกประเภทได้ยากกว่า แต่มันจะเป็นทรัพย์สินทางการแข่งขันที่สำคัญของบริษัทโดยรวมถึงชนิดที่หลากหลายของสินทรัพย์ด้านบุคคลและทรัพย์สินทางปัญญา เช่นเดียวกับยี่ห้อของบริษัทภาพลักษณ์และชื่อเสียง เนื่องจากสินทรัพย์ที่จับ

ต้องไม่ได้เป็นวัตถุดิบที่ไม่มีตัวตนจึงมักจะฝังอยู่ในตัววัตถุดิบอื่น ๆ เช่น ทรัพยากรทางด้านทักษะและความรู้ของบริษัทอยู่ในตัวของผู้จัดการและบุคลากร ยี่ห้อหรือโลโก้บนป้ายผลิตภัณฑ์ และอีกหนึ่งที่สำคัญคือความสัมพันธ์ของบริษัทกับบริษัทผลิตสินค้าและวัตถุดิบ ลูกค้าและพันธมิตรต่าง ๆ ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ชนิดของทรัพยากรบริษัท

ทรัพยากรที่จับต้องได้
<ul style="list-style-type: none"> ● ทรัพยากรทางด้านกายภาพ เจ้าของสิทธิในการเข้าถึงทรัพยากรธรรมชาติ (เช่น แร่ที่ทับถมกัน); อาคารการผลิตที่ล้ำสมัย, เครื่องมือเครื่องใช้และโรงงานการกระจาย; ที่ดินและอสังหาริมทรัพย์ ที่ตั้งร้านค้า, โรงงานการผลิต หรือศูนย์กลางการกระจาย รวมถึงรูปแบบโดยรวมของที่ตั้งด้านกายภาพ ● ทรัพยากรด้านการเงิน เงินสดและสิ่งเทียบเท่าเงินสด; หลักทรัพย์ทางการตลาด; สินทรัพย์ทางการเงินอื่น ๆ เช่น กำลังการยืมของบริษัท (ซึ่งบางชี้จากงบดุลและอันดับเครดิตของบริษัท) ● สินทรัพย์ทางเทคโนโลยี สิทธิบัตร, ลิขสิทธิ์ และเครื่องหมายการค้า; เทคโนโลยีการผลิต, คลังเทคโนโลยีอื่น ๆ, กระบวนการทางเทคโนโลยี ● ทรัพยากรองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการสื่อสาร (เครื่องบริการ, สถานีงาน); ระบบการควบคุมสื่อสาร, วางแผนอื่น ๆ ; การออกแบบองค์กรและโครงสร้างการรายงานของบริษัท
ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้
<ul style="list-style-type: none"> ● สินทรัพย์บุคคลและทุนทางปัญญา ประสบการณ์, การเรียนรู้สะสม และความรู้โดยนัยของพนักงาน; การศึกษาทุนทางปัญญา, ความรู้ของทีมและกลุ่มการทำงานพิเศษ; ความรู้ของกลุ่มบุคลากรหลักที่สัมพันธ์กับหน้าที่ทางธุรกิจที่สำคัญ (เช่น ทักษะในการทำให้ต้นทุนการดำเนินการต่ำ, การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ และการให้บริการลูกค้า); ความสามารถในการจัดการ, ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของแต่ละบุคคล ● ยี่ห้อ, ภาพพจน์บริษัท และสินทรัพย์ด้านชื่อเสียง ยี่ห้อ, เครื่องหมายการค้า, ภาพพจน์ผลิตภัณฑ์, ความซื่อสัตย์และเต็มใจของผู้ซื้อ; ภาพพจน์บริษัท, ชื่อเสียงในคุณภาพ, การบริการ และความน่าเชื่อถือ; ชื่อเสียงกับผู้ผลิตสินค้าและวัตถุดิบและพันธมิตร ● ความสัมพันธ์ พันธมิตรหรือพันธมิตรร่วมที่เข้าถึงเทคโนโลยี, มีความรู้เฉพาะทาง หรือเข้าถึงตลาดทางภูมิศาสตร์; พันธมิตรกับผู้ผลิตสินค้าและวัตถุดิบที่ลดต้นทุน และปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์รวมถึงสมรรถนะ; เครือข่ายของผู้ค้าหรือผู้กระจาย; ความเชื่อถือในพันธมิตร

หลายๆแห่ง

- วัฒนธรรมบริษัทและระบบดึงดูด หลักการทางธุรกิจ และความเชื่อที่ฝังลึกอยู่ในบริษัท; การผูกติดของบุคลากรกับบริษัทที่สมบูรณ์แบบ; ระบบชดเชยและระดับการกระตุ้นบุคลากรบริษัท

2) การวิเคราะห์ทรัพยากร

การกำหนดความสำคัญของกลยุทธ์และอำนาจทางการแข่งขันของทรัพยากรและประสิทธิภาพของบริษัทมีความจำเป็นที่จะต้องสนใจมากกว่าการแยกแยะทรัพยากรและประสิทธิภาพของบริษัทเท่านั้น ขั้นตอนที่สองของการวิเคราะห์ทรัพยากร คือการออกแบบเพื่อค้นหาว่าทรัพยากรใดของบริษัทมีค่าในด้านความสามารถการแข่งขัน และความสามารถที่สามารถสนับสนุนการเสาะหาความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบที่เหนือคู่แข่ง รวมถึงการตรวจสอบความสามารถของสินทรัพย์ในการแข่งขัน เมื่อบริษัทมีสินทรัพย์ทางการแข่งขันที่เป็นศูนย์กลางของกลยุทธ์และเหนือกว่าคู่แข่งทางธุรกิจ จะส่งผลให้มีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบธุรกิจอื่น ๆ หากมีความยั่งยืนถึงแม้ว่าคู่แข่งจะพยายามอย่างสูงในการเอาชนะแล้วก็ตาม จะถือว่าบริษัทมีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantages) โดยใช้การทดสอบ 4 ประการของอำนาจทางการแข่งขันของทรัพยากร มีรายละเอียดดังนี้

○ ทรัพยากรมีค่าในการแข่งขันหรือไม่?

คุณค่าในการแข่งขันทรัพยากรหรือประสิทธิภาพมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับกลยุทธ์ของบริษัท, วิธีการทำให้บริษัทกลายเป็นคู่แข่งที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น, ความสามารถในการแสวงหาโอกาสทางการตลาดและจัดการลูกค้าภายนอกได้ ถ้าทรัพยากรไม่สามารถสร้างความมีประสิทธิผลให้กับกลยุทธ์ของบริษัทได้หรือไม่ผ่านด่านแรกการทดสอบ ซึ่งตัวชี้วัดในเรื่องประสิทธิผลคือความสามารถของทรัพยากรในการสร้างความแข็งแกร่งให้กับแบบจำลองของบริษัทจากข้อเสนอและสูตรกำไรที่มีค่ามาต่อลูกค้า

○ ทรัพยากรหายากหรือไม่? เป็นสิ่งที่คู่แข่งขาดแคลนหรือไม่?

ทรัพยากรของส่วนรวมและมี พร้อมสำหรับทุกอุตสาหกรรมไม่สามารถสร้างความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบได้ ทรัพยากรจะถือว่าเป็นสิ่งหายากถ้ามีการยอมรับในกลุ่มเล็กๆ ของบริษัทในอุตสาหกรรมเหลือแค่แข่งขันเฉพาะ ดังนั้นเมื่อประสิทธิภาพในการจัดการทั่วไปไม่ได้เป็นสิ่งหายากในความรู้สึก จะมีความหมายหายากโดยเปรียบเทียบกับประเทศที่ด้อยพัฒนาของโลกและในบางเขตธุรกิจ

○ ทรัพยากรเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยากหรือไม่ ?

ถ้าทรัพยากรเป็นสิ่งที่มีความค่าและหาได้ยาก จะมีอำนาจทางการแข่งขันเหนือกว่าทรัพยากรของบริษัทคู่แข่งที่ตั้งเป็นแหล่งกำเนิดของความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบสำหรับบริษัท ยิ่งคู่แข่งสามารถเลียนแบบได้ยากและต้องใช้ต้นทุนสูงขึ้นเท่าไร จะยิ่งสร้างความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบที่ยั่งยืนได้มากขึ้นเท่านั้น

ซึ่งทรัพยากรที่มีความยากในการลอกเลียนแบบจะมีลักษณะเฉพาะเช่น ตำแหน่งที่ตั้งอสังหาริมทรัพย์ที่ดี, เทคโนโลยีการปกป้องลิขสิทธิ์, ความสามารถที่ไม่ธรรมดาและพลังในการกระตุ้นแรงงาน เป็นต้น

○ ทรัพยากรสามารถถูกเอาชนะได้จากทรัพยากรและประสิทธิภาพอื่นหรือไม่? มีการทดแทนกันของทรัพยากรหรือไม่?

ถึงแม้ว่าทรัพยากรจะมีความค่าและเลียนแบบได้ยาก สามารถสูญเสียอำนาจในการแข่งขันได้ถ้าคู่แข่งมีทรัพยากรอื่น ที่มีอำนาจในการแข่งขันเท่าๆ กันหรือดีกว่า

ในการผ่านบททดสอบ 2 ข้อแรกนั้น ต้องใช้ทรัพยากรที่ไม่เพียงมีความค่าแต่ต้องหายากอีกด้วย ถือเป็นอุปสรรคที่สูงขึ้นซึ่งสามารถผ่านไปได้เมื่อใช้ทรัพยากรที่มีความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่าเท่านั้น

ในส่วนของการทดสอบ 2 ข้อสุดท้าย ทรัพยากรจะต้องคงความสามารถทางการแข่งขัน ที่เหนือกว่าในการเผชิญหน้ากับคู่แข่ง ต้องสกัดกั้นความพยายามในการทำของปลอมของคู่แข่งเพื่อมองหาทรัพยากรทดแทนที่มีความค่าเท่า ๆ กัน การประเมินสินค้าทดแทนกันที่มีอยู่เป็นสิ่งที่ยากที่สุด

3) การวิเคราะห์แบบ SWOT

องค์ประกอบที่จำเป็นในการประเมินสถานการณ์โดยรวมของบริษัทส่งผลต่อการพิจารณาทรัพยากรและประสิทธิภาพในการแข่งขันของบริษัทในรูปแบบที่ทำให้ได้รับโอกาสทางการตลาดที่ดีที่สุดและปกป้องการคุกคามภายนอกที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เครื่องมือประยุกต์พื้นฐานและง่ายที่สุดในการพิจารณานี้เป็นที่รู้จักกันในนาม “การวิเคราะห์แบบ SWOT” ซึ่งชื่อนี้มาจากการมุ่งประเด็นไปที่ความแข็งแกร่ง (Strength), ความอ่อนแอ (Weakness), โอกาสทางการตลาด (Opportunities) และการคุกคามจากภายนอก (Threats) โดยความสำคัญของการวิเคราะห์แบบ SWOT ในขั้นแรกสร้างรากฐานของการสร้างกลยุทธ์ที่ใช้ประโยชน์จากความแข็งแกร่งของทรัพยากรบริษัท, เอาชนะความอ่อนแอของทรัพยากร, มีเป้าหมายโดยตรงในการมองหาโอกาสที่ดี และปกป้องการคุกคามที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

3.1) การระบุความแข็งแกร่งภายในของบริษัท

ความแข็งแกร่ง คือสิ่งที่บริษัทสามารถทำได้ดีหรือคุณลักษณะที่พัฒนาความสามารถด้านการแข่งขันในตลาด ความแข็งแกร่งของบริษัทขึ้นอยู่กับคุณภาพของทรัพยากรและประสิทธิภาพ การวิเคราะห์ทรัพยากรและประสิทธิภาพจะให้แนวทางกับผู้จัดการในการประเมินเป้าหมายด้านคุณภาพ ถึงแม้ว่าทรัพยากรและประสิทธิภาพผ่านบททดสอบด้านความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบที่ยั่งยืนทั้งสี่ จะเป็นความแข็งแกร่งที่ดีที่สุดของบริษัท แต่ทรัพยากรและประสิทธิภาพชนิดอื่น ๆ ถือว่าเป็นความแข็งแกร่งของบริษัทเช่นกัน

การประเมินความสามารถของบริษัท ซึ่งความสามารถ (Competence) เป็นกิจกรรมภายใน ที่องค์กรดำเนินการด้วยความชำนาญ ความสามารถเฉพาะ (Distinctive Competence) เป็นกิจกรรมที่มีค่าในการแข่งขันที่ทำให้บริษัททำได้ดีกว่าคู่แข่ง ดังนั้นความสามารถเฉพาะถือว่ามี ความสามารถมากกว่าความสามารถหลัก เพราะความสามารถเฉพาะแสดงถึงระดับความสามารถที่ คู่แข่งไม่มี ซึ่งมีคุณสมบัติเป็นความแข็งแกร่งที่เหนือกว่าในการแข่งขันด้วยศักยภาพความได้เปรียบโดย เปรียบเทียบ

3.2) การระบุความอ่อนแอของบริษัทและความสามารถด้านการแข่งขันที่ขาดแคลน

ความอ่อนแอ หรือความสามารถด้านการแข่งขันที่ขาดแคลนคือสิ่งที่บริษัทขาดหรือทำไม่ได้ไม่ดี (เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง) หรือเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการเสียเปรียบโดยเปรียบเทียบในตลาด ความอ่อนแอภายในของบริษัทอาจเกี่ยวข้องกับทักษะ ความเชี่ยวชาญหรือทรัพย์สินทางปัญญาที่ด้อยกว่า หรือไม่ได้รับการพิสูจน์ในพื้นที่ที่สำคัญในการแข่งขันของธุรกิจ, ความขาดแคลนทางด้านกายภาพ หรือสินทรัพย์จับต้องไม่ได้ที่สำคัญ และความขาดแคลนหรือความสามารถทางการแข่งขันที่ด้อยกว่า ในพื้นที่หลัก ดังนั้นความอ่อนแอในความสามารถทางการแข่งขันเป็นจุดอ่อนที่ก่อให้เกิดหน้ในการ แข่งขัน บริษัทเกือบทุกแห่งที่มีหน้ในการแข่งขันจะมีความไม่มั่นคงในการแข่งขันซึ่งขึ้นอยู่กับ สถานการณ์ในตลาดและการชดเชยจากความแข็งแกร่งในบริษัท

3.3) การระบุโอกาสทางการตลาดของบริษัท

โอกาสทางการตลาดเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างกลยุทธ์ของบริษัท ในความเป็นจริงแล้ว ผู้จัดการไม่สามารถสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมให้กับสถานการณ์ต่าง ๆ ของบริษัท ถ้าไม่มีการระบุโอกาส ทางการตลาด และประเมินการเติบโตและกำไรที่จะเป็นไปได้ก่อน

ตลาดที่เกิดขึ้นใหม่และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บางครั้งอาจแสดงให้เห็นถึงโอกาสที่ ยิ่งใหญ่ แต่มักจะเป็นการยากลำบากสำหรับผู้จัดการในบริษัทหนึ่งๆ ที่จะจ้องมองผ่านหมอกแห่ง อนาคตและพบโอกาสนั้นก่อนที่ผู้จัดการบริษัทอื่นจะมองเห็น

3.4) การระบุการคุกคามกำไรในอนาคตของบริษัท

ปัจจัยบางอย่างของสภาวะภายนอกของบริษัทแสดงการคุกคามต่อกำไรและความสามารถ ทางการแข่งขันที่ดีของบริษัท ซึ่งการคุกคามอาจเกิดจากเทคโนโลยีที่ถูกหลงหรือดีขึ้น, การแนะนำ

สินค้าใหม่หรือเพิ่งพัฒนาของบริษัทคู่แข่ง, การเข้าใหม่ของผู้แข่งขันต่างชาติที่มีต้นทุนการผลิตต่ำกว่า ตลาดโดยรวม, กฎใหม่ที่เป็นภาระสำหรับบริษัทมากกว่าคู่แข่ง, ความอ่อนแอในการเพิ่มกำไรหรือ กระชับเงื่อนไขด้านเครดิตและอื่น ๆ

การคุกคามภายนอกอาจไม่ได้แสดงอะไรไปมากกว่าความทุกข์ร้อนระดับปานกลางหรืออาจ กำหนดสถานการณ์และทัศนคติของบริษัทที่ไม่สำคัญ นานนานครั้งสภาวะซ็อกในตลาด อาจทำให้เกิด การคุกคามแบบตายแบบฉับพลัน (Sudden-death) ซึ่งทำให้บริษัทอยู่ในวิกฤตการณ์แบบทันทีทันใด และต้องต่อสู้เพื่อความอยู่รอด

ตารางที่ 2.4 สิ่งที่ต้องมองหาในการกำหนดความแข็งแกร่ง, ความอ่อนแอ, โอกาส และการคุกคาม ของบริษัท

ศักยภาพความแข็งแกร่งและสินทรัพย์ทางการแข่งขัน	ศักยภาพความอ่อนแอและความขาดแคลนด้านความสามารถทางการแข่งขัน
<ul style="list-style-type: none"> - ความสามารถที่เหมาะสมกับปัจจัยสู่ความสำเร็จหลักของอุตสาหกรรม - เงื่อนไขทางการเงินที่แข็งแกร่ง - ทรัพยากรทางการเงินที่เพียงพอต่อการเติบโตของธุรกิจ - ภาพพจน์ยี่ห้อและชื่อเสียงบริษัทที่แข็งแกร่ง - ฐานลูกค้าที่น่าดึงดูด - เจ้าของเทคโนโลยี/ทักษะทางเทคโนโลยีที่เหนือกว่า/สิทธิบัตรที่สำคัญ - สินทรัพย์ทางปัญญาที่เหนือกว่า - ทักษะในการโฆษณาและสนับสนุน - อำนาจการต่อรองเหนือผู้ผลิตสินค้าและวัตถุดิบและผู้ซื้อที่แข็งแกร่ง - ประสิทธิภาพนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ - ประสิทธิภาพในการพัฒนากระบวนการผลิตที่พิสูจน์แล้ว 	<ul style="list-style-type: none"> - ความสามารถที่ไม่เหมาะสมกับปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จของอุตสาหกรรม - อยู่ในกลุ่มกลยุทธ์ที่ผิด - การสูญเสียส่วนแบ่งการตลาด - ความล่าช้าในการสนใจความต้องการของลูกค้า - งบดุลที่อ่อนแอ, ความขาดแคลนในทรัพยากรทางการเงินที่ใช้ในการเติบโตของบริษัทหรือมีหนี้ที่มากเกินไป - ต้นทุนหน่วยโดยรวมที่สูงกว่าเทียบกับคู่แข่งหลัก - ประสิทธิภาพนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่อ่อนแอหรือไม่ผ่านการพิสูจน์ - ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีลักษณะไม่สวยงาม หรือด้อยต่อการนำเสนอของคู่แข่ง - สายผลิตภัณฑ์ที่แคบเกินไปเมื่อเทียบกับ

<ul style="list-style-type: none"> - ประสิทธิภาพการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ดี - คุณภาพผลิตภัณฑ์ที่เหนือกว่า - การครอบคลุมทางภูมิศาสตร์ที่กว้างขวางและประสิทธิภาพการกระจายทั่วโลกที่แข็งแกร่ง - พันธมิตรหรือพันธมิตรร่วมที่เข้าถึงเทคโนโลยีค่า, ความสามารถหรือตลาดทางภูมิศาสตร์ที่น่าดึงดูด - ผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งอย่างแข็งแกร่ง - ความได้เปรียบด้านต้นทุนคู่แข่ง - มีความสามารถหลักและความสามารถเฉพาะเรื่อง - ทรัพยากรมีความยากที่จะเลียนแบบและไม่สามารถแทนกันได้ 	<p>คู่แข่ง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ภาพพจน์ยี่ห้อหรือชื่อเสียงที่อ่อนแอ - เครือข่ายลูกค้าที่อ่อนแอกว่าคู่แข่งหรือความล่าช้าในประสิทธิภาพการกระจายระดับโลกที่เหมาะสม - ล้าหลังในคุณภาพผลิตภัณฑ์, การวิจัยและพัฒนาและเทคโนโลยี - ความล่าช้าในความสำเร็จของการจัดการ - สินทรัพย์ทางปัญญาที่ด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง - ความยุ่งยากในปัญหาการดำเนินการภายในโรงงานที่ล้ำสมัย - ประสิทธิภาพอาคารที่ไม่ได้ใช้ มีมากเกินไป - ความสามารถหลักที่ไม่ได้มีการพัฒนาหรือพิสูจน์อย่างดี - ไม่มีความสามารถเฉพาะหรือทรัพยากรที่เหนือกว่าด้านความสามารถในการแข่งขัน - ทรัพยากรที่พร้อมสำหรับการลอกเลียนแบบหรือที่ทดแทนกันได้ - ไม่มีทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน
ศักยภาพโอกาสทางการตลาด	ศักยภาพของการคุกคามภายนอกต่อกำไรในขนาดของบริษัท
<ul style="list-style-type: none"> - การเปิดโอกาสในการเอาชนะส่วนแบ่งทางการตลาดจากคู่แข่ง - การเพิ่มของอุปสงค์ผู้ซื้ออย่างรวดเร็วในผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม - การตอบสนองกลุ่มลูกค้าหรือส่วนทางการตลาดเพิ่มเติม 	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มความเข้มข้นในการแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งอุตสาหกรรม (อาจชุดรีดอัตรากำไรเบื้องต้น) - ลดการเติบโตทางการตลาดให้ช้าลง - ความเป็นไปได้ในการเข้ามาของคู่แข่งใหม่ที่มีศักยภาพ

<ul style="list-style-type: none"> - การขยายไปสู่ตลาดทางภูมิศาสตร์ใหม่ - การขยายสายผลิตภัณฑ์บริษัทให้เหมาะสมกับความต้องการกว้างๆ ของลูกค้า - การใช้ทักษะที่บริษัทมีอยู่หรือความรู้ทางเทคโนโลยีในการเข้าสู่สายผลิตภัณฑ์ใหม่หรือธุรกิจใหม่ - การขายออนไลน์ผ่านอินเทอร์เน็ต - การบูรณาการล่วงหน้าและย้อนกลับ - กำแพงทางการค้าของตลาดต่างประเทศที่น่าดึงดูดตกลง - การยึดครองของบริษัทคู่แข่งหรือบริษัทที่มีความชำนาญหรือประสิทธิภาพทางเทคโนโลยีที่น่าดึงดูด - การเข้าไปเป็นพันธมิตรหรือพันธมิตรร่วมเพื่อขยายความครอบคลุมด้านตลาดของบริษัทหรือกระตุ้นประสิทธิภาพด้านความสามารถทางการแข่งขัน - เปิดโอกาสในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเกิดใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> - การสูญเสียยอดขายให้กับผลิตภัณฑ์ที่แทนกันได้ - การเติบโตของอำนาจการต่อรองของลูกค้าหรือผู้ผลิตสินค้าและวัตถุดิบ - ความปลอดภัยของพลังการขับเคลื่อนอุตสาหกรรม - การเปลี่ยนแปลงความต้องการและรสนิยมของผู้ซื้อไปจากผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรม - การเปลี่ยนแปลงทางภูมิศาสตร์ในทางลบที่คุกคามต่ออุปสงค์ผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมในที่สุด - เงื่อนไขทางเศรษฐกิจในทางลบที่คุกคามผู้ผลิตสินค้าและวัตถุดิบหรือผู้กระจายที่สำคัญ - การเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่กระจุกกระจายซึ่งสามารถคัดกรองความสามารถเฉพาะของบริษัท - นโยบายการค้าต่างประเทศที่ถูกจำกัด - ข้อเรียกร้องกฎหมายที่ต้นทุนสูง - เงื่อนไขเครดิตที่เข้มงวด - ราคาพลังงานหรือวัตถุดิบหลักอื่นๆ ที่เพิ่มขึ้น
---	---

ตารางที่ 2.4 แสดงรายการของสิ่งที่ถูกรวบรวมและพิจารณาว่าเป็นความแข็งแกร่งและความอ่อนแอของบริษัท ขนาดความสามารถของบริษัทในเรื่องของความแข็งแกร่งความขาดแคลนเกี่ยวข้องกับการสร้างสมดุลทางกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังแสดงรายการของการคุกคามและโอกาสที่เป็นไปได้ซึ่งมีผลต่อกำไรในอนาคตของบริษัท

ส่วนสุดท้ายของการวิเคราะห์ SWOT คือการหาสาเหตุในการพัฒนากลยุทธ์ในมุมมองทางธุรกิจของแต่ละสถานการณ์ในบริษัท ความแข็งแกร่งภายในบริษัทมักจะถูกมองว่าเป็นพื้นฐานของกล

ยุทธ์ซึ่งสร้างความมั่นใจอย่างสูงในสินทรัพย์ที่ดีที่สุดของบริษัทเรื่องวิธีการที่ดีที่สุดในการดึงดูดลูกค้า และแข่งขันกันอย่างประสบความสำเร็จกับคู่แข่ง ตามกฎแล้วกลยุทธ์ที่มีอุปสงค์สูงในสถานที่ที่อ่อนแอที่สุดหรือไม่มีการพิสูจน์ความสามารถของบริษัทเป็นสิ่งที่น่าสงสัยและมักจะถูกหลีกเลี่ยงโดยผู้จัดการ ต้องแก้ไขความอ่อนแอทางการแข่งขันที่เป็นภัย, ถ้าไรลดลง หรือทำให้คุณภาพในการประสบความสำเร็จในโอกาสที่น่าดึงดูดของบริษัทลดลง ยิ่งไปกว่านั้นกลยุทธ์จะต้องมีเป้าหมายในการหาโอกาสทางการตลาดที่มีความน่าดึงดูดและเหมาะสมกับความสามารถของบริษัท ความสนใจในการป้องกันการคุกคาม จากภายนอกต่อตำแหน่งทางการตลาดของบริษัทและสมรรถนะในอนาคตขึ้นอยู่กับความเสี่ยงของบริษัท, มีการเคลื่อนไหวในการป้องกันที่น่าดึงดูดซึ่งลดผลกระทบเหล่านั้นได้หรือไม่? และต้นทุนในการเคลื่อนไหวนั้นเป็นการใช้สินทรัพย์ทางการแข่งขันของบริษัทอย่างดีที่สุดแล้วหรือยัง?

4) การประเมินห่วงโซ่คุณค่าของบริษัท

ห่วงโซ่คุณค่าของบริษัทจะอยู่ในกิจกรรมของระบบใหญ่ซึ่งรวมถึงห่วงโซ่คุณค่าของผู้ผลิตสินค้าและวัตถุดิบและห่วงโซ่คุณค่าของช่องทางกระจายในการขายส่งและขายปลีกที่บริษัทใช้ในการส่งสินค้าให้กับผู้ใช้จริง ระบบห่วงโซ่คุณค่านี้มีความหมายโดยนัยในการขยายต้นทุนของบริษัท มันสามารถกระทบกับลักษณะคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่สร้างความแตกต่างและความสำคัญสำหรับการเสนอคุณค่าต่อลูกค้าของบริษัทและกำไร ห่วงโซ่คุณค่าของผู้ผลิตสินค้าและผู้ผลิตวัตถุดิบมีความสำคัญเพราะผู้ผลิตสินค้าและวัตถุดิบปฏิบัติกิจกรรมและกำหนดต้นทุนในการสร้างและจัดส่งวัตถุดิบที่ใช้ในกิจกรรมการสร้างคุณค่าของบริษัท ต้นทุน, ลักษณะสมรรถนะและคุณภาพของวัตถุดิบเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อต้นทุนของบริษัทและประสิทธิภาพความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ การกระทำใด ๆ ที่บริษัทสามารถช่วยให้ผู้ผลิตสินค้าและวัตถุดิบลดต้นทุนในกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าของพวกเขาหรือพัฒนาคุณภาพและสมรรถนะของสินค้าที่จะกลายมาเป็นวัตถุดิบได้จะช่วยกระตุ้นความสามารถด้านการแข่งขันของบริษัทได้ เหตุผลที่มีอำนาจในการทำงานร่วมกันกับผู้ผลิตสินค้าและวัตถุดิบในการจัดการกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า

ในทำนองเดียวกันห่วงโซ่คุณค่าของพันธมิตรในช่องทางการกระจายมีความสำคัญเพราะ 1) ต้นทุนและอัตราเบี่ยงต้นของการกระจายของบริษัทและผู้ประกอบการค้าปลีกเป็นส่วนหนึ่งของราคาที่ใช้จ่ายจริง และ 2) กิจกรรมที่ผู้กระจายสินค้าปฏิบัติส่งผลกระทบต่อปริมาณการขายและความพึงพอใจของลูกค้า ด้วยเหตุผลเหล่านี้บริษัทจะทำงานอย่างใกล้ชิดกับผู้กระจายสินค้าของบริษัท (บุคคลที่เป็นลูกค้าโดยตรง) ในการสร้างกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าที่ได้ประโยชน์ร่วมกัน ตัวอย่างเช่น ผู้ผลิตพาหนะยานยนต์มีการแข่งขันที่น่าสนใจในการทำงานร่วมกับผู้ประกอบการค้ารถยนต์เรื่องการสนับสนุนปริมาณการขายให้สูงขึ้นและความพอใจของลูกค้าในการบริการซ่อมบำรุงเครื่องยนต์ของ

ผู้ประกอบการค้าที่มากขึ้น ผู้ผลิตของใช้สุขภัณฑ์ขึ้นอยู่กับกิจกรรมการขายและการสนับสนุนผู้กระจายสินค้าของพวกเขาและผู้ค้าปลีกของใช้ในบ้านและการดำเนินการเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพในต้นทุนของผู้กระจายสินค้า/ผู้ค้าปลีกเพียงพอที่จะขายสินค้าในราคาระนั้นหรือไม่ ซึ่งจะนำไปสู่ปริมาณการขายที่น่าพึงพอใจ

โดยสรุปแล้วการประเมินความสามารถในการแข่งขันของบริษัทอย่างถูกต้อง ส่งผลต่อการวินิจฉัยวิเคราะห์ธรรมชาติและต้นทุนของกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าผ่านระบบห่วงโซ่คุณค่าทั้งหมดในการส่งสินค้าหรือการบริการให้กับลูกค้าสุดท้ายหรือผู้ใช้จริง



รูปที่ 2.6 ห่วงโซ่คุณค่า (Value chain)

(ที่มา: Dinesh Pratap Singh, <https://xn--12cl9ca5a0ai1ad0bea0clb11a0e.com/value-chain/>)

กิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ กิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน โดยกิจกรรมหลักของ Value Chain คือ กิจกรรมที่มีส่วนสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับวัตถุดิบและสินค้าโดยตรง ประกอบไปด้วย 5 กิจกรรมคือ

1. โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) ประกอบไปด้วยกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ เช่น การรับ การจัดเก็บ การควบคุมระดับของวัตถุดิบ รวมถึงการจัดการข้อมูลที่

เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบ โดยเทคโนโลยีในกิจกรรมนี้ประกอบไปด้วย การขนส่ง การส่งถ่าย วัสดุ การจัดเก็บวัสดุ การสื่อสาร การทดสอบและระบบข้อมูล

2. การปฏิบัติการ (Operations) คือ กิจกรรมที่ก่อให้เกิดคุณค่าโดยการแปลงสภาพวัตถุดิบ จนกลายเป็นสินค้าหรือบริการ โดยเทคโนโลยีที่ใช้ในกิจกรรมนี้จะประกอบไปด้วย กระบวนการผลิต วัตถุดิบ เครื่องจักรและเครื่องมือ การขนถ่ายวัสดุ การบรรจุหีบห่อ การรักษาสภาพ การทดสอบ การออกแบบและจัดการสิ่งปลูกสร้าง และระบบข้อมูล
3. โลจิสติกส์ขาออก(Outbound Logistics) คือ กิจกรรมที่ดำเนินการส่งมอบสินค้าไปยัง ลูกค้า รวมถึงการจัดเก็บสินค้า การเติมเต็มความต้องการของลูกค้า โดยเทคโนโลยีที่ใช้ ในกิจกรรมนี้ประกอบไปด้วย การขนส่ง การขนถ่ายวัสดุ การสื่อสาร ระบบข้อมูล และการบรรจุหีบห่อ
4. การตลาดและการขาย(Marketing and Sales) คือ กิจกรรมใด ๆ ที่ทำให้ผู้ซื้อ ดำเนินการจัดหาสินค้า รวมไปถึงการเลือกช่องทางโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และการ กำหนดราคาสินค้า
5. การบริการ(Customer Services) คือ กิจกรรมในการรักษาสภาพของสินค้าหลังการ ขายรวมถึงการซ่อมและให้บริการกับลูกค้า โดยเทคโนโลยีที่ใช้ในกิจกรรมนี้ประกอบไปด้วย การบริการ การทดสอบ การสื่อสาร และระบบข้อมูล

ต่อมากิจกรรมสนับสนุนคือ กิจกรรมอื่น ๆ ซึ่งสนับสนุนกิจกรรมหลักให้สามารถดำเนินไปได้ แต่ไม่มี ส่วนโดยตรงในการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า ประกอบด้วย

1. การจัดหา/จัดซื้อ (Procurement) กิจกรรมในการจัดซื้อ-จัดหา input เพื่อมาใช้ในการ กิจกรรมหลัก
2. การวิจัยและพัฒนา (Technology Development) กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนา เทคโนโลยีที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้สินค้าและบริการหรือกระบวนการผลิต
3. การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่วิเคราะห์ความต้องการสรรหาและคัดเลือก ประเมินผล พัฒนา ฝึกอบรมระบบเงินเดือนค่าจ้าง และแรงงานสัมพันธ์
4. โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) ได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหารจัดการขององค์กร

ซึ่งกิจกรรมหลักข้างต้นจะทำงานประสานงานกันได้ดีจนก่อให้เกิดคุณค่าได้นั้น จะต้องอาศัย กิจกรรมสนับสนุนทั้ง 4 กิจกรรม และนอกจากกิจกรรมสนับสนุนจะทำหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมหลัก แล้ว กิจกรรมสนับสนุนยังจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนซึ่งกันและกันอีกด้วย และจะเห็นได้ว่า ระบบ สารสนเทศเป็นองค์ประกอบหนึ่งในห่วงโซ่คุณค่าในส่วนของการพัฒนาเทคโนโลยี ที่จะนำมาใช้ในการ

วางแผน การดำเนินงาน การตัดสินใจ และการควบคุม โดยจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนเชื่อมต่อกิจกรรมในทุก ๆ องค์ประกอบของห่วงโซ่คุณค่า เป็นการสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันขององค์กรเป็นอย่างดี

5) การประเมินความสามารถในการแข่งขันของบริษัทแข็งแกร่งหรืออ่อนแอกว่าคู่แข่งหลัก

ในการประเมินความสามารถทางการแข่งขันโดยรวมของบริษัท คำตอบสำหรับสองคำถาม เป็นสิ่งที่ต้องให้ความสนใจ ประการแรกคือบริษัทอยู่ในลำดับที่เท่าไรเมื่อเทียบกับแต่ละปัจจัยสำคัญของคู่แข่งที่กำหนดความสำเร็จในตลาด? ประการที่สองคือ เมื่อพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ทั้งหมด บริษัทมีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบหรือความเสียเปรียบโดยเปรียบเทียบสุทธิเทียบกับคู่แข่งหลัก?

โดยวิธีการที่ง่ายที่สุดในการตอบสองคำถามนี้คือ การพัฒนาระดับความแข็งแกร่งในด้านปริมาณสำหรับบริษัทและคู่แข่งหลักในแต่ละปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จของอุตสาหกรรม และแต่ละทรัพยากรและประสิทธิภาพในแต่ละการแข่งขัน ข้อมูลส่วนใหญ่ที่ต้องการสำหรับการวิเคราะห์ความแข็งแกร่ง ในการแข่งขันมาจากการวิเคราะห์ก่อนหน้านี้ การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและแรงกดดันทั้งห้าเปิดเผยปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จและพลังความสามารถในการแข่งขันที่แย่งชิงกันในอุตสาหกรรมออกจากผู้แพ้ การวิเคราะห์ข้อมูลในเกณฑ์มาตรฐานและการสอดแนมคู่แข่งหลักสร้างรากฐานในการตัดสินใจความแข็งแกร่งทางการแข่งขันของคู่แข่งในแต่ละปัจจัยด้านต้นทุน, ลักษณะผลิตภัณฑ์สำคัญ, การบริการลูกค้า, ภาพพจน์และชื่อเสียง, ความแข็งแกร่งทางการเงิน, ทักษะด้านเทคโนโลยี, ประสิทธิภาพในการกระจาย และทรัพยากรและประสิทธิภาพอื่น ๆ การวิเคราะห์ทรัพยากรและประสิทธิภาพเปิดเผยว่าปัจจัยใดที่สำคัญในการแข่งขันกับสถานการณ์ภายนอก รวมถึงการวิเคราะห์แบบ SWOT สร้างภาพในอนาคตที่ครอบคลุมมากขึ้นสำหรับทุกสถานการณ์ จากการมองหากลุ่มของความแข็งแกร่งและอ่อนแอที่เกี่ยวข้องกับคู่แข่งและสถานะภายนอก โดยการประเมินมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ในการประเมินความแข็งแกร่งของความสามารถทางการแข่งขันคือการสร้างรายการปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จของอุตสาหกรรมและตัวชี้วัดที่สามารถบอกความแข็งแกร่งหรือความอ่อนแอด้านความสามารถทางการแข่งขันได้ (มักใช้แค่ 6-10 ตัวชี้วัดก็เพียงพอ)

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดน้ำหนักให้กับแต่ละตัวชี้วัดความแข็งแกร่งด้านความสามารถของการแข่งขันโดยตั้งอยู่บนความสำคัญ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินบริษัทและคู่แข่งในแต่ละตัวชี้วัดความแข็งแกร่งทางการแข่งขัน ระบบการวัดแบบตัวเลข (1-10) เป็นแบบที่ดีที่สุดที่ควรใช้ ถึงแม้ว่าการประเมินค่าของความแข็งแกร่ง (+), อ่อนแอ (-) และเท่ากัน (=) อาจมีความเหมาะสมมากกว่าถ้าข้อมูลขาดแคลนและการกำหนดคะแนนสำรวจแบบตัวเลขไม่มีความแม่นยำ

ขั้นตอนที่ 4 การคั่นคะแนนแต่ละตัว เพื่อประเมินความแข็งแกร่งจากน้ำหนัก ความสำคัญของความแข็งแกร่งถ่วงน้ำหนัก

ขั้นตอนที่ 5 การรวมคะแนนถ่วงน้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัด เพื่อให้ได้ตัวประเมิน ความแข็งแกร่งทางด้านความสามารถทางการแข่งขันถ่วงน้ำหนักโดยรวมสำหรับแต่ละบริษัท

ขั้นตอนที่ 6 การใช้คะแนนความแข็งแกร่งโดยรวมในการสรุปขนาดและขอบเขตของ ความได้เปรียบหรือเสียเปรียบโดยเปรียบเทียบสูงสุดที่ของบริษัท และเพื่อการระบุการสังเกต เฉพาะส่วนของความแข็งแกร่งและความอ่อนแอ โดยแสดงตัวอย่างดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 ตัวอย่างการประเมินความแข็งแกร่งด้านความสามารถทางการแข่งขันถ่วงน้ำหนัก

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ / ตัวชี้วัดความแข็งแกร่ง	น้ำหนัก ความสำคัญ	การประเมินความแข็งแกร่งของความสามารถทางการแข่งขัน (การจัดอันดับ 1= อ่อนแอมาก, 10= แข็งแกร่งมาก)					
		บริษัท ABC		คู่แข่ง 1		คู่แข่ง 2	
		R	W	R	W	R	W
คุณภาพ/ สมรรถนะ ผลิตภัณฑ์	0.10	8	0.80	5	0.50	1	0.10
ชื่อเสียง/ ภาพพจน์	0.10	8	0.80	7	0.70	1	0.10
ความสามารถในการ ผลิต	0.10	2	0.20	10	1.00	5	0.50
ทักษะทางเทคนิค	0.05	10	0.50	1	0.05	3	0.15
เครือข่ายผู้ค้า/ ความสามารถการ กระจาย	0.05	9	0.45	4	0.20	5	0.25
ความสามารถนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ใหม่	0.05	9	0.45	4	0.20	5	0.25
ทรัพยากรทางการเงิน	0.10	5	0.50	10	0.20	5	0.30
ตำแหน่งต้นทุนที่ เกี่ยวข้อง	0.30	5	1.50	10	3.00	1	0.30
ความสามารถการ บริการลูกค้า	0.15	5	0.75	7	1.05	1	0.15
ผลรวมของน้ำหนักที่ สำคัญ	1.00						
อันดับความแข็งแกร่ง ด้านความสามารถ		5.95		7.70		2.10	

ทางการแข่งขันถ่วงน้ำหนักโดยรวม				
--------------------------------	--	--	--	--

*หมายเหตุ : R หมายถึง อันดับความแข็งแกร่ง, W หมายถึง คะแนนน้ำหนัก

จากตารางที่ 2.5 แสดงตัวอย่างการประเมินความแข็งแกร่งด้านความสามารถทางการแข่งขันในนามสมมติ (บริษัท ABC) กับคู่แข่งอีกสองบริษัท ในกรณีตัวอย่างต้นทุนโดยเปรียบเทียบเป็นตัวชี้วัดที่บอกถึงความแข็งแกร่งด้านความสามารถในการแข่งขันได้มากที่สุดและตัวชี้วัดอื่น ๆ มีความสำคัญน้อยกว่าบริษัทที่มีอันดับสูงสุด ในตัวชี้วัดที่กำหนดจะถือว่ามีความแข็งแกร่งในตัวชี้วัดนั้นนั้นจากขนาดของความแข็งแกร่งที่สะท้อนออกมาจากความแตกต่างระหว่างอันดับของน้ำหนักของบริษัทและของคู่แข่ง ตัวอย่างเช่นคู่แข่งแรกให้อันดับน้ำหนักความแข็งแกร่งของต้นทุนโดยเปรียบเทียบเท่ากับ 3.00 เป็นการแสดงให้เห็นถึงความได้เปรียบด้านต้นทุนเมื่อเทียบกับบริษัท ABC (ซึ่งมีคะแนนน้ำหนักของต้นทุนโดยเปรียบเทียบเท่ากับ 1.50) และมีความได้เปรียบทางด้านต้นทุนมากขึ้นไปอีกเมื่อเทียบกับคู่แข่งที่สอง (จากคะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.30) อันดับตัวชี้วัดแต่ละตัวเปิดเผยพื้นที่ทางการแข่งขันที่บริษัทมีความแข็งแกร่งและมีความอ่อนแอที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับใคร

ดังนั้นอันดับความแข็งแกร่งด้านความสามารถในการแข่งขันที่มีน้ำหนักสูงส่งสัญญาณตำแหน่งทางการแข่งขันที่แข็งแกร่งและเป็นเจ้าของความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบอันดับที่ต่ำส่งสัญญาณตำแหน่งที่อ่อนแอและความเสียเปรียบโดยเปรียบเทียบ (Arthur A. Thompson et al., 2555)

2.2 นโยบายประเทศที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 ภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย (Thailand 4.0)

Thailand 4.0 เป็นโมเดลเศรษฐกิจที่จะนำพาประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง กับดักความเหลื่อมล้ำ และกับดักความไม่สมดุล พร้อมกับเปลี่ยนผ่านประเทศไทยไปสู่ประเทศในโลกรุ่นหนึ่ง ที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ในบริบทของโลกยุค The Fourth Industrial Revolution อย่างเป็นทางการตามแนวทางที่แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีได้วางไว้ ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน ควบคู่ไปกับการเชื่อมโยงกับประชาคมโลก ตามแนวคิด “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” โดยขับเคลื่อนผ่านกลไก “ประชารัฐ” โดยมีกลไกขับเคลื่อนประเทศ ดังนี้

1. หลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง ด้วยการสร้างความมั่งคั่งผ่านกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม ปัญญา เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ (Competitive Growth Engines) เพื่อก้าวสู่ประเทศที่มีรายได้สูง โดยเปลี่ยนจาก “ทำมากได้น้อย” เป็น “ทำน้อยได้มาก” ซึ่ง

ประกอบไปด้วย การยกระดับขีดความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา การสร้างคลัสเตอร์ทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม การบ่มเพาะธุรกิจด้านเทคโนโลยี การออกแบบและความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาวิสาหกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม การพัฒนาทักษะและงานใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำธุรกิจ การบริหารจัดการสมัยใหม่ ที่พร้อมดำเนินการ ทั้งใน Physical และ Digital Platforms

2. หลุดพ้นจากกับดักความเหลื่อมล้ำ ด้วยการสร้างความมั่นคงผ่านกลไกการกระจายรายได้ โอกาส และความมั่งคั่งอย่างเท่าเทียม (Inclusive Growth Engine) โดยเน้นการปรับเปลี่ยนจากความมั่งคั่งที่กระจุกเป็นความมั่งคั่งที่กระจายด้วยหลักคิดที่ว่า “เราจะเดินหน้าไปด้วยกัน โดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง” ประกอบไปด้วย การยกระดับ Digital Skill Literacy, ICT Literacy, Information Literacy และ Media Literacy ของคนไทย การสร้างคลัสเตอร์เศรษฐกิจในระดับกลุ่มจังหวัด และจังหวัด การสร้างเศรษฐกิจระดับฐานรากในชุมชน การส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม การส่งเสริมและสนับสนุนให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเข้มแข็งและสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก การยกระดับขีดความสามารถ การเสริมสร้างทักษะและการเติมเต็มศักยภาพของประชาชนให้ทันกับพลวัตจากภายนอก การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในรูปแบบประชารัฐ และการจ่ายภาษีให้แก่ผู้ที่มีรายได้ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดแบบมีเงื่อนไข

3. หลุดพ้นจากกับดักความไม่สมดุล ด้วยการสร้างความยั่งยืนผ่าน กลไกการพัฒนาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Growth Engine) ปรับเปลี่ยนจากการพัฒนาที่ไม่สมดุลสู่ “การพัฒนาที่สมดุล” ประกอบไปด้วย การมุ่งเน้นธุรกิจ การผลิต และการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การมุ่งเน้นการใช้พลังงานทดแทน การปรับแนวคิดจากเดิมที่คำนึงถึงความได้เปรียบเรื่องต้นทุน (Cost Advantage) เป็นหลัก มาสู่การคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้จากการลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นทั้งระบบ (Lost Advantage) และการส่งเสริมให้ภาคเอกชนเป็นองค์กรที่ “คิดดีทำดี” (Thinking Good, Doing Well)

รัฐบาลจึงได้กำหนดทิศทางการพัฒนาโมเดล Thailand 4.0 ภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งประกอบไปด้วย 5 วาระ ดังนี้ วาระที่ 1) การเตรียมคนไทย 4.0 ให้พร้อมก้าวสู่โลกที่หนึ่ง วาระที่ 2) การพัฒนาคลัสเตอร์เทคโนโลยีและอุตสาหกรรมแห่งอนาคต วาระที่ 3) การบ่มเพาะผู้ประกอบการและพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม วาระที่ 4) การเสริมความเข้มแข็งของเศรษฐกิจภายในประเทศผ่าน 18 กลุ่มจังหวัด และ 77 จังหวัด และวาระที่ 5) การบูรณาการอาเซียน เชื่อมประเทศไทยสู่ประชาคมโลก โดยมีวาระการขับเคลื่อน (กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา, 2560) ดังรูปที่ 2.7

การบริหารราชการแผ่นดิน: 10 วาระขับเคลื่อน Thailand 4.0



รูปที่ 2.7 ภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย (Thailand 4.0)

(ที่มา: ส.ค.ส. 2560 โดย กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา)

2.2.2 การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy)

ยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาดิจิทัลของประเทศไทยตามวิสัยทัศน์และแนวทางการพัฒนาตามภูมิทัศน์ดิจิทัล 4 ระยะ แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาไว้ 6 ยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน มีการกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินความก้าวหน้าได้อย่างชัดเจน และแผนงานเพื่อดำเนินการตามยุทธศาสตร์ ดังรูปที่ 2.8



รูปที่ 2.8 ยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม
(ที่มา: กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2559)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ สร้างให้เกิดโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่ทันสมัย ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ ซึ่งการเข้าถึงบริการสามารถทำได้ทุกที่ ทุกเวลา อย่างมีคุณภาพ ด้วยอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่สามารถรองรับความต้องการ และค่าบริการไม่ใช่อุปสรรคในการเข้าถึงบริการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

เป็นการเร่งส่งเสริมเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital economy acceleration) โดยมุ่งเน้นการสร้างระบบนิเวศสำหรับธุรกิจดิจิทัล ควบคู่กับการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล กระตุ้นให้เอกชนเกิดความตระหนักถึงความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจขนาดกลางและเล็ก (SMEs) รวมถึงธุรกิจใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

เป็นการสร้างสังคมดิจิทัลที่มีคุณภาพ (digital society) มุ่งหวังที่จะลดความเหลื่อมล้ำทางโอกาสของประชาชนที่เกิดจากการเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐาน การขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องของเทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในกระบวนการทำงานและการให้บริการภาครัฐ เพื่อให้เกิดการปฏิรูปกระบวนการทำงานและขั้นตอนการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และรวดเร็ว สร้างบริการของรัฐที่มีธรรมาภิบาล สามารถให้บริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียวผ่านระบบเชื่อมโยงข้อมูลอัตโนมัติ การเปิดเผยข้อมูลของภาครัฐที่ไม่กระทบต่อสิทธิส่วนบุคคลและความมั่นคงของชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

มุ่งเน้นการพัฒนาากำลังคนดิจิทัล (digital workforce) ขึ้นมารองรับการทำงานในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล เน้นทั้งกลุ่มคนทำงานซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการสร้างผลผลิตภาพในระบบเศรษฐกิจ และกลุ่มคนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

มุ่งเน้นการสร้างความมั่นคงปลอดภัยและความเชื่อมั่นในการทำธุรกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยขับเคลื่อนประเทศสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2559c)

ตารางที่ 2.6 ภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย

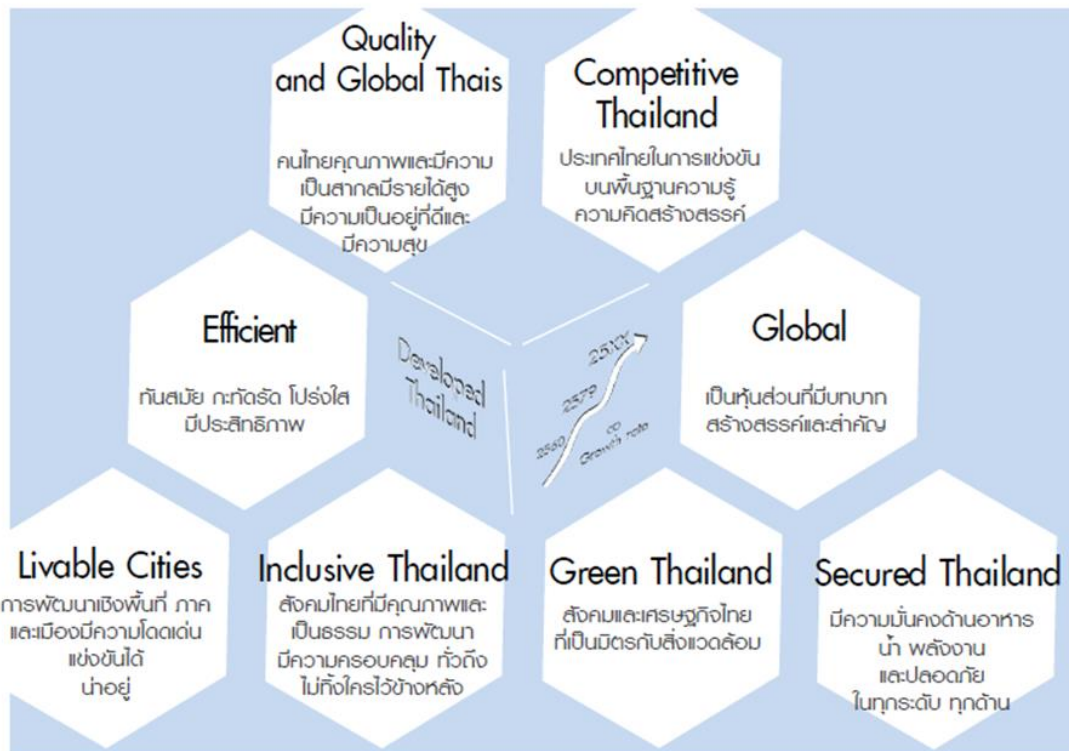
	ระยะที่ 1 Digital Foundation	ระยะที่ 2 Digital Thailand I : Inclusion	ระยะที่ 3 Digital Thailand II : Full Transformation	ระยะที่ 4 Global Digital Leadership
	ประเทศไทยลงทุนและสร้างฐานรากในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล	ทุกภาคส่วนของประเทศไทยมีส่วนร่วมในเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลตามแนวทางประชารัฐ	ประเทศไทยก้าวสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ที่ขับเคลื่อนและใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพ	ประเทศไทยอยู่ในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและคุณค่าทางสังคมอย่างยั่งยืน
โครงสร้างพื้นฐาน	อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงถึงทุกหมู่บ้านทั่วประเทศ	อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงถึงทุกหมู่บ้านและเชื่อม	อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงถึงทุกบ้านและรองรับการหลอมรวมและการ	อินเทอร์เน็ตเชื่อมต่อทุกที่ ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์ ไร้รอยต่อ

	เป็นฐานของกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมอื่น ๆ	กับประเทศในภูมิภาคอื่น	เชื่อมต่อทุกอุปกรณ์	
เศรษฐกิจ	การทำธุรกิจผ่านระบบดิจิทัล คล่องตัว และติดอาวุธดิจิทัลให้ SMEs วิสาหกิจชุมชน เกษตรกร ให้มาอยู่บนระบบออนไลน์ พร้อมทั้งวางรากฐานให้เกิดการลงทุนในคลัสเตอร์ดิจิทัล	ภาคเกษตร การผลิต และบริการ เปลี่ยนมาทำธุรกิจด้วยดิจิทัลและข้อมูลตลอดจน digital technology startup และคลัสเตอร์ดิจิทัลเริ่มมีบทบาทในระบบเศรษฐกิจไทย	ภาคเกษตร การผลิต และบริการ แข่งขันได้ด้วยนวัตกรรมดิจิทัล และเชื่อมโยงไทยสู่การค้าในระดับภูมิภาคและระดับโลก	กิจกรรมทางเศรษฐกิจทุกกิจกรรมเชื่อมต่อภายในและระหว่างประเทศด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล นำประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง
สังคม	ประชาชนทุกกลุ่มเข้าถึงอินเทอร์เน็ต ความเร็วสูงและบริการพื้นฐานของรัฐอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม	ประชาชนเชื่อมั่นในการใช้ดิจิทัล และเข้าถึงบริการการศึกษา สุขภาพ ข้อมูลและการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านดิจิทัล	ประชาชนใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและข้อมูลในทุกกิจกรรมชีวิตประจำวัน	เป็นประเทศที่ไม่มีความเหลื่อมล้ำด้านดิจิทัล ตลอดจนชุมชนใช้ดิจิทัลเพื่อพัฒนาท้องถิ่นตนเอง
รัฐบาล	หน่วยงานรัฐมีการทำงานที่เชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลข้ามหน่วยงาน	การทำงานระหว่างภาครัฐจะเชื่อมโยงและบูรณาการเหมือนเป็นองค์กรเดียว	รัฐจัดให้มีบริการที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชน เปิดเผยข้อมูลและให้ประชาชนมีส่วนร่วม	เป็นประเทศผู้นำในภูมิภาคด้านรัฐบาลดิจิทัล ทั้งการบริหารจัดการรัฐและบริการประชาชน
ทุนมนุษย์	กำลังคน (ทุกสาขา) มีทักษะด้านดิจิทัล เป็นที่ยอมรับในตลาดแรงงานทั้งในและต่างประเทศ	กำลังคนสามารถทำงานผ่านระบบดิจิทัลแบบไร้พรมแดน มีผู้เชี่ยวชาญดิจิทัลต่างประเทศเข้ามาทำงานในไทย	ประเทศไทยเกิดงานคุณค่าสูง และกำลังคนที่มีความเชี่ยวชาญดิจิทัล เฉพาะด้าน เพียงพอต่อความต้องการ	เป็นหนึ่งในศูนย์กลางด้วยกำลังคนดิจิทัลของภูมิภาค ทั้งในรายสาขาและผู้เชี่ยวชาญดิจิทัล
ความ	รัฐบาลออกชุด	ไทยมี	ประเทศไทยไม่มี	เป็นประเทศต้นแบบ

เชื่อมั่น	กฎหมายดิจิทัลที่ครอบคลุม และปฏิรูปองค์กรที่เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนงาน	สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการทำธุรกรรมดิจิทัล ระบบอำนวยความสะดวกและมีมาตรฐาน	กฎหมาย/ระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการค้า การทำธุรกรรมดิจิทัล	ที่มีการพัฒนา ทบทุน กฎระเบียบ กติกา ด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง จริงจัง
ระยะเวลา	1 ปี 6 เดือน	5 ปี	10 ปี	20 ปี

2.2.3 แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20ปี

แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดเป้าหมายภาพอนาคตประเทศไทย ประกอบด้วย 1) คนไทยมีคุณภาพและความเป็นสากล (Quality and Global Thais) มีรายได้สูง ความเป็นอยู่ที่ดี 2) สังคมไทยมีคุณภาพและความเป็นธรรม พัฒนา มีความครอบคลุม ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง (Inclusive Thailand) 3) ประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันเวทีโลก (Competitive Thailand) บนพื้นฐานของความรู้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 4) พื้นที่พัฒนาพิเศษ ภาคและเมือง มีความโดดเด่น เป็นเมืองสีเขียว และน่าอยู่สำหรับทุกคน 5) สังคมและเศรษฐกิจไทยที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Thailand) 6) ประเทศไทยมีความเป็นสากล เป็นหุ้นส่วนการพัฒนาที่มีบทบาทสร้างสรรค์ 7) มีความมั่นคงด้านอาหารน้ำและพลังงาน เป็นประเทศที่มีความมั่นคงปลอดภัยในทุกระดับและทุกด้าน (Secured Thailand) และ 8) มีภาครัฐที่กะทัดรัด ทันสมัย โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ ดังรูปที่ 2.9



รูปที่ 2.9 เป้าหมายภาพอนาคตประเทศไทย

ประเด็นการพัฒนาสำคัญในประเทศประกอบด้วย 1) พัฒนาคน/ทรัพยากรมนุษย์ในทุกช่วงวัยในด้านความรู้ ทักษะ ทศนคติ สุขภาพกายและจิตใจ 2) แก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำและสร้างความเป็นธรรมในสังคม 3) พัฒนาวិทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และวิจัยพัฒนาให้ก้าวหน้าทันโลกตอบโจทย์การผลิตและบริการ 4) ปรับโครงสร้างภาคการผลิตและบริการ ที่มุ่งเน้นสู่คุณภาพ มาตรฐานและความยั่งยืน 5) ปฏิรูปภาครัฐและกฎหมาย กฎระเบียบ สร้างความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ และได้กำหนดวิสัยทัศน์คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ดังรูปที่ 2.10



รูปที่ 2.10 วิสัยทัศน์ประเทศไทย 2580

เพื่อให้ประเทศไทยขีดความสามารถในการแข่งขัน มีรายได้สูงในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้วให้มีความสุข อยู่ดีกินดี เสมอภาค และเป็นธรรม ซึ่งยุทธศาสตร์ชาติที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางพัฒนาในระยะ 20 ปีต่อจากนี้ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านความมั่นคง

มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ ประเทศชาติมั่นคงประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการสถานะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เอกราชอธิปไตย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาคมน เครื่องมือ เทคโนโลยี และระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล เพื่อเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการดำเนินการของยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่น ๆ ให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจะเกิดขึ้นในด้านประสิทธิภาพและการเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการจากความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันจึงประกอบด้วย แนวทางการพัฒนาภาคการผลิตและบริการ และภาคอุตสาหกรรมให้แข่งขันได้บนฐาน

เทคโนโลยีขั้นก้าวหน้า มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่

- 1) “ต่อยอดอดีต” โดยมองกลับไปที่รากเหง้าทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิตและจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลาย รวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่น ๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่
- 2) “ปรับปัจจุบัน” เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต
- 3) “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคนรุ่นใหม่รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคต บนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปัจจุบัน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลางและลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมาย

การพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ดีรอบด้านและมีสุขภาพที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรมและเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ ๒๑ มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สูการเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นวัตกรรม ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม

สิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดสังคมแห่งโอกาสจำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างทางสังคมเพื่อยกระดับคุณภาพสังคมในทุก ๆ ด้านไปพร้อมกันโดยไม่ต้องทอดทิ้งใครไว้เบื้องหลัง โดยมีเป้าหมายเพื่อลดความเหลื่อมล้ำในสังคม มีเป้าหมายการพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับการดึงเอาพลังของภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชน ประชาสังคม ชุมชน ท้องถิ่น มาร่วมขับเคลื่อน โดยการสนับสนุนการรวมตัว

ของประชาชนในการร่วมคิดร่วมทำเพื่อส่วนรวม การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปสู่กลไกบริหารราชการแผ่นดินในระดับท้องถิ่น การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในการจัดการตนเอง และการเตรียมความพร้อมของประชากรไทย ทั้งในมิติสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อม ให้เป็นประชากรที่มีคุณภาพ สามารถพึ่งตนเอง และทำประโยชน์แก่ครอบครัว ชุมชน และสังคมให้นานที่สุด โดยรัฐให้หลักประกันการเข้าถึงบริการและสวัสดิการที่มีคุณภาพอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง

ยุทธศาสตร์ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติ และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานและการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะผ่านทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิตโดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง ๓ ด้าน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ

มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มีสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวมมีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่าและปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์ สุจริต ความมัธยัสถ์ และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และการอำนวยความสะดวกยุติธรรมตามหลักนิติธรรม (คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2560)

2.2.4 กรอบแนวทางการเชื่อมโยงรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (e-GIF)

“กรอบแนวทางการเชื่อมโยงรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ” หรือ “Thailand e-Government Interoperability Framework” (TH e-GIF) จัดทำขึ้นเพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาลในการส่งเสริมการเชื่อมโยงข้อมูลและการปฏิบัติการร่วมทางอิเล็กทรอนิกส์ระหว่างระบบสารสนเทศของหน่วยงานภาครัฐหลายหน่วยงานที่มีความแตกต่างกันได้อย่างอัตโนมัติ เพื่อนำไปสู่การสร้างระบบธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถให้บริการร่วมมีบริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียวกัน และบูรณาการเชื่อมโยงกระบวนการทำงานและข้อมูลของระบบงานคอมพิวเตอร์หรือระบบงานอิเล็กทรอนิกส์ของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในระดับกอง สำนัก ฝ่าย ศูนย์ กรม กระทรวง และอื่น ๆ โดยอาจเป็นการเชื่อมโยงกันภายในหน่วยงาน หรือข้ามหน่วยงาน เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกรรมที่มีกระบวนการทำงานและข้อมูลต่าง ๆ ร่วมกัน ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีเป้าหมายที่ประชาชนหรือผู้ใช้บริการเป็นศูนย์กลางให้บริการ ทั้งนี้กระบวนการทำงานและข้อมูลต่าง ๆ อาจมีความสัมพันธ์ในเชิงธุรกรรมเดียวกันผ่านระบบธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์แบบให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ หรือมีหลายบริการร่วมกันในระบบหน้าต่างบริการเดียวกัน เป้าหมายของกรอบแนวทางการเชื่อมโยงรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ คือ

- 1) สนับสนุนและผลักดันการพัฒนาระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์ของภาครัฐที่มี “ประชาชนเป็นศูนย์กลางของการให้บริการ” (Citizen-centric Services)
- 2) สนับสนุนและผลักดันให้หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนพัฒนาระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถเชื่อมโยงเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ระหว่างหน่วยงานที่มีระบบสารสนเทศที่แตกต่างกันได้อย่างอัตโนมัติ (Cross Platforms Interconnection)
- 3) เลือกใช้ “มาตรฐานเปิด” และเป็นที่ยอมรับในระดับสากล (Open & International Standards)
- 4) กำหนดกติการ่วม (Common Rules) ในการตั้งชื่อรายการข้อมูล(Data Elements) ที่นำไปสู่การกำหนดชื่อรายการข้อมูลที่เป็นมาตรฐานของประเทศ (National Standardized Data Set) ที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำไปใช้ในการพัฒนาระบบเชื่อมโยงข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และการพัฒนาระบบให้บริการร่วมแบบเบ็ดเสร็จ
- 5) สร้างความเข้าใจในเนื้อหาของมาตรฐานร่วมและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงมาตรฐานตามเวลาที่เหมาะสมเพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่และลักษณะความต้องการการใช้งานที่เปลี่ยนไป (Stakeholders Collaboration)
- 6) กำหนดและแต่งตั้งหน่วยงานเจ้าภาพสำหรับการประยุกต์ใช้งานในแต่ละระดับโดยให้มีทรัพยากรเพียงพอ พร้อมทั้งสร้างกลไกในการปรับปรุงชุดมาตรฐานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Systematic Change Management)

โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1) การจัดทำทัศนภาพธุรกิจ เพื่อการบูรณาการและเชื่อมโยงข้อมูล

การจัดทำสถาปัตยกรรมด้านธุรกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบกระบวนการของการแลกเปลี่ยนข้อมูลหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งกระบวนการต่าง ๆ ที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ทัศนภาพมีประโยชน์ต่อการวางแผนและตัดสินใจในการดำเนินงานในหลายด้านเป็นการคาดการณ์ถึงสถานการณ์ที่เป็นไปได้ ดังนั้นการจัดทำทัศนภาพธุรกิจจึงเป็นขั้นตอนสำคัญที่สนับสนุนการริเริ่มโครงการบูรณาการและการเชื่อมโยงรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งบทนี้จะนำเสนอแนวทางในการวิเคราะห์สถานการณ์ที่จำเป็นต้องมีการบูรณาการและเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ขั้นตอนที่ 2) การวิเคราะห์ความต้องการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูล

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูล เป็นขั้นตอนเพื่อให้คณะทำงานได้ทำความเข้าใจในรายละเอียดขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญ ของโครงการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูล ได้แก่ ข้อมูล กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี บุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 3) การกำหนดมาตรฐานและลดความซ้ำซ้อนรายการข้อมูล

นำเสนอวิธีการสร้างความสอดคล้องและลดความซ้ำซ้อนของข้อมูล และเอกสารที่จะแลกเปลี่ยน เฉพาะในขอบเขตที่ผู้ปฏิบัติการจำเป็นต้องศึกษา เพื่อให้ผู้ใช้งานทราบถึงขั้นตอนการดำเนินงาน ตลอดจนกระทั่งสามารถผลิตข้อมูลรวมให้เป็นเอกสาร XML ที่พร้อมแลกเปลี่ยนข้อมูล

ขั้นตอนที่ 4) การประกาศใช้งานมาตรฐานใหม่

เป็นขั้นตอนสนับสนุนในกรณีที่สืบค้นแล้วไม่พบว่ามีรายการข้อมูลที่ยังไม่มีบริบททางธุรกรรมสามารถจัดทำมาตรฐานข้อมูลตามแนวทางการจัดทำสถาปัตยกรรมด้านข้อมูลข้างต้น และนำเสนอชื่อรายการข้อมูลที่ต้องการพร้อมรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง การเผยแพร่มาตรฐานข้อมูลเพื่อการแลกเปลี่ยน การเผยแพร่ทางเว็บไซต์เป็นช่องทางหนึ่งที่สะดวกและรวดเร็ว รวมทั้งสามารถให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถโต้ตอบหรือช่วยกันตรวจสอบได้ง่าย (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร , 2553)

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนนี้จะแบ่งย่อยออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ แผนนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของหน่วยงานรัฐ แนวคิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในภาคเอกชน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์กลยุทธ์

2.3.1 แผนนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของหน่วยงานรัฐ

1. แผนขับเคลื่อนกระทรวงการคลังสู่การเป็นกระทรวงการคลังดิจิทัล (Digital MOF) มีวิสัยทัศน์คือ “มุ่งสู่การเป็นกระทรวงการคลังดิจิทัลในปี 2565 ” ซึ่งภายใต้แผนขับเคลื่อนกระทรวงการคลังสู่การเป็นกระทรวงการคลังดิจิทัล ประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับการใช้ประโยชน์จากการบูรณาการข้อมูลเศรษฐกิจการเงินการคลังด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Big data) เน้นการพัฒนาและบูรณาการข้อมูลสารสนเทศด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล กำหนดและสร้างมาตรฐานข้อมูลกลาง ระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ การวางแผน และแก้ไขปัญหา เพื่อความถูกต้อง รวดเร็ว และทันต่อสภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Operation) พัฒนากระบวนการทำงาน การบริหารจัดการ ด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้อย่างสร้างสรรค์ และเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจและการเข้าถึงบริการเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง โปร่งใส และเป็นธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Ensured Security) สร้างกลไกการกำกับดูแลการบริการดิจิทัล ให้มีความมั่นคงปลอดภัยจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ให้เหมาะสมและมีความทันสมัย พัฒนากลไกในการมีส่วนร่วมของผู้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 บูรณาการและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีดิจิทัล (Advanced Infrastructure) พัฒนาเชื่อมโยงและบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีดิจิทัล ให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ตามภารกิจ บูรณาการโครงข่ายอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต และโครงข่ายสื่อสารไร้สายเข้าด้วยกัน นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพสูงสุด

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Literacy) พัฒนาบุคลากรของกระทรวงการคลังให้มีความรู้ ความสามารถ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ทักษะ ความชำนาญ เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล สร้างสรรค์นวัตกรรม

ใหม่ๆ สามารถก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง, 2560)

2. กรมสรรพสามิต มีวิสัยทัศน์ด้าน ICT คือ เป็นหน่วยงานราชการชั้นนำในการสร้างนวัตกรรมด้านการบริการให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนโดยทั่วถึง และมียุทธศาสตร์การดำเนินงานด้านนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างนวัตกรรมด้านการให้บริการและการบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม (innovation of service and Management) มุ่งเน้นด้านการศึกษาเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ทันสมัย และนำมาประยุกต์ใช้กับงานบริการและการบริหารจัดการภายในกรมสรรพสามิต เพื่อลดค่าใช้จ่าย ลดระยะเวลา และลดความยุ่งยากซับซ้อนในการเข้าถึงการบริการ และการบริหารจัดการต่าง ๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเชื่อมโยงข้อมูลและบริการอย่างไร้รอยต่อ (Borderless of Data and Services) มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเปิดเผยข้อมูลและการให้บริการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน ภายใต้การกำกับดูแลสิทธิเปิดเผย และการเข้าถึงข้อมูลตามกฎหมายต่างๆ สามารถให้บริการต่อกันได้อย่างเบ็ดเสร็จ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การให้บริการระบบ ICT ได้อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล (International Standard of service Level agreement) มุ่งในการดำเนินงานให้ระบบสารสนเทศเป็นที่เชื่อมั่นและยอมรับมาตรฐาน ในการให้บริการที่เป็นสากล และเป็นที่ยังพอใจแก่ผู้ใช้บริการหรือหน่วยงานราชการต่าง ๆ ที่ต้องการเชื่อมโยงข้อมูลและธุรกรรมกับกรมสรรพสามิต

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาควบคุมกำกับดูแลและบริหารจัดการบริการของกรมสรรพสามิตรองรับตามกฎหมายธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (Compliant with electronic transactions law) มุ่งหมายการดำเนินงานให้ระบบสารสนเทศสามารถบริการธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ได้อย่างถูกต้องตามกฎหมายได้มาตรฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และความสามารถเท่าทันเทคโนโลยีสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (ICT knowledge and Change Management) มุ่งในการพัฒนาบุคลากรของกรมสรรพสามิตทั้งองค์กรให้สามารถรู้เท่าทันเทคโนโลยีการใช้งานได้อย่างประสิทธิภาพโดยเฉพาะพื้นฐานของเทคโนโลยีใหม่ การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาของการทำงาน (กรมสรรพสามิต, 2561)

3. แผนปฏิบัติการดิจิทัลของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) มีทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ในการพลิกองค์กรสู่การเป็น Digital Utility (Transformation to the Era of The Digital Utility) และวิสัยทัศน์คือ “มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศด้านธุรกิจพลังงานไฟฟ้า ตอบสนองความ

คาดหวังของลูกค้า ร่วมสร้างคุณค่าสู่สังคมและสิ่งแวดล้อม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล” ด้วยกลยุทธ์การดำเนินงาน KEEN14 ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนากระบวนการต่าง ๆ โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วยการใช้สินทรัพย์ที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุดและรองรับธุรกิจใหม่ กำหนดทิศทางการปรับเปลี่ยน “PEA Digital Transformation : PEA DX” โดย “D” หมายถึง Digital และ “X” หมายถึง Transformation (การปรับเปลี่ยน) โดยให้มีการพัฒนาขีดความสามารถทางด้านธุรกิจและทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ กฟผ. โดยกำหนดยุทธศาสตร์ดิจิทัลของ กฟผ. 5 ด้าน ดังรูปที่ 2.11



รูปที่ 2.11 ยุทธศาสตร์ดิจิทัลของ กฟผ. 5 ด้าน

- ยกระดับระบบไฟฟ้าให้เป็นเลิศด้วยดิจิทัล เสริมสร้างโครงข่ายระบบไฟฟ้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล พัฒนาขีดความสามารถการวิเคราะห์ข้อมูลในการบริหารโครงข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มเสถียรภาพของระบบไฟฟ้าและการบริการที่เป็นเลิศ
- เชื่อมโยงลูกค้าด้วยเทคโนโลยี ยกกระดับการให้บริการลูกค้าด้วยการสร้างความผูกพันที่ดีกับลูกค้าดิจิทัลในโลกแห่งการเชื่อมต่อ สร้างความประทับใจแก่ประสบการณ์ในการใช้บริการ รวมไปถึงการเสริมสร้างภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล
- ปรับเปลี่ยนสู่องค์กรสมัยใหม่ เพิ่มความคล่องตัว รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ กฟผ. โดยใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลปรับเปลี่ยนและสนับสนุนการดำเนินงานภายใน สร้างวัฒนธรรมการเป็นเพื่อนคู่คิด
- เสริมสร้างบุคลากรแห่งอนาคต พัฒนาศักยภาพของทรัพยากรบุคคล เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงานยุคดิจิทัล รวมถึงการพัฒนาทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อรองรับการดำเนินงานและการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ
- แพลตฟอร์มดิจิทัล สร้างแพลตฟอร์มดิจิทัลของ กฟผ. ที่สนับสนุนการดำเนินงานทั้งองค์กรให้มีมาตรฐานและมีความมั่นคง ปลอดภัยรองรับการเติบโตของธุรกิจ (การไฟฟ้านครหลวง, 2562)

4. ยุทธศาสตร์การบริหารการประปานครหลวง มุ่งเน้นในปฏิบัติการ 5 ด้านสำคัญ ดังนี้
 - 1) การยึดหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Governance & SR)
 - 2) การมีองค์ความรู้และนวัตกรรมงานประปามีอาชีพ (KMLO & Innovation)
 - 3) การบูรณาการ IT และเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (SMART IT & Technology) โดยแผนปฏิบัติการดิจิทัล กปน. ปว 2560 - 2564 (SMART MWA Roadmap) มีองค์ประกอบคือ SMART Service, SMART Human, SMART Water, Service Infrastructure
 - 4) การส่งมอบน้ำประปาปลอดภัย และให้&บริการงานประปาถ้วนหน้าทั่วไทย (Water Safety Plan & Service Coverage)
 - 5) การตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล (Balanced Stakeholder) (การประปาฯ, 2562)

2.3.2 แนวคิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในภาคเอกชน

1. บริษัท Microsoft มุ่งมั่นที่จะช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กรประเภทดังกล่าวด้วยการสร้างโซลูชันดิจิทัลที่ช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมกับลูกค้าได้ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นผู้บริโภครายย่อยหรือพลเมือง โดยเสริมขีดความสามารถให้กับพนักงาน เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และอาจนำไปสู่เปลี่ยนผลิตภัณฑ์และบริการให้ตอบโจทย์ของลูกค้า โดยมีภารกิจคือ การเพิ่มขีดความสามารถของทุกคนและทุกองค์กรในโลกเพื่อให้บรรลุมากขึ้น ซึ่งเทคโนโลยีสามารถสร้างการเติบโตดังรูปที่ 2.12



รูปที่ 2.12 แนวคิดเกี่ยวกับ Digital Transformation ของไมโครซอฟต์
(ที่มา: Our green fish The digital marketing, <https://blog.ourgreenfish.com/th/what-is-digital-transformation-business-world>)

1) Engage your customers ทำให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วม ช่วยให้องค์กรมีความคล่องตัวมากขึ้น ซึ่งมีโซเชียลมีเดียและข้อมูลที่พร้อมใช้งานเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้ผู้บริโภคเข้ามามีส่วนร่วมต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันเทคโนโลยีดิจิทัลยังสามารถให้มุมมอง 360 องศาแก่ลูกค้า ช่วยให้องค์กรมีความกระตือรือร้นและคาดการณ์ล่วงหน้าได้ นอกจากนี้ส่งผลให้องค์กรมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ามากขึ้น

2) Empower your employees เป็นการให้อำนาจกับพนักงาน การสร้างเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมเพื่อให้พนักงานสามารถสร้างเทคโนโลยีและทำให้สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ เพื่อดึงดูดและรักษาผู้มีความสามารถเอาไว้กับองค์กร โดยจะต้องจัดให้มีสถานที่ทำงานที่ทันสมัย ซึ่งจะช่วยให้พนักงานประสบความสำเร็จมากขึ้น ในขณะที่รองรับรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังมีการเพิ่มเครื่องมืออันทันสมัยต่าง ๆ ที่พนักงานสามารถนำมาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ ซึ่งนอกจากจะสามารถช่วยเพิ่มความรู้ทางดิจิทัลให้กับพนักงานแล้ว ยังจะช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้ดีที่สุดจากทุกที่ พร้อมทั้งช่วยปกป้องข้อมูลขององค์กรได้อีกด้วย

3) Optimize your operations เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน เทคโนโลยีดิจิทัลสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและปรับปรุงผลลัพธ์ทางธุรกิจได้ โดยใช้กระบวนการอัตโนมัติ

และการควบคุมของ Internet of things และสามารถแก้ไขความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อนที่จะกลายเป็นปัญหาในอนาคต

4) Transform your products การเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ เป็นการประยุกต์ใช้ความต้องการเพื่อให้สามารถส่งมอบการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล การเชื่อมต่อผลิตภัณฑ์ และนำเสนอบริการดิจิทัลกลายเป็นบรรทัดฐานใหม่ในโลกปัจจุบัน การฝังซอฟต์แวร์ด้วยเทคโนโลยีลงในตัวของผลิตภัณฑ์และบริการโดยตรงกำลังเป็นการพัฒนาวิธีการที่ทำให้เกิดโมเดลธุรกิจของยุคปัจจุบัน (Microsoft, 2560)

2. บริษัท Cannon การเป็นผู้นำในด้านความปลอดภัยจากเทคโนโลยีขั้นสูงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก เช่น การจดจำใบหน้าด้วยดาวเทียมเพื่อการพัฒนาสิ่งพิเศษขึ้นมา เทคนิคการพิมพ์เพื่อป้องกันการเปลี่ยนแปลงและการปลอมแปลง เป็นต้น การละเมิดความปลอดภัยของเอกสารส่งผลให้เกิดการเสียโอกาสทางรายได้ในเชิงธุรกิจอย่างมาก โดยเฉพาะจากการตรวจสอบการพิมพ์เพื่อรวบรวมเอกสารทางอุตสาหกรรมจำนวนมาก ซึ่งต้องการความปลอดภัยจากการปลอมแปลงหรือการตรวจสอบความถูกต้อง ดังนั้นการจะรักษาความปลอดภัยของเอกสารได้อย่างมีประสิทธิภาพและเทคโนโลยีด้านความปลอดภัยจึงเป็นกุญแจสำคัญต่อความสำเร็จในประเด็นดังกล่าว Cannon Solution American (การรักษาความปลอดภัยของเอกสารเสนอ)

- 1) Print Security Technology จากการสำรวจวิธีการที่ครอบคลุมความปลอดภัยเอกสารในสหรัฐอเมริกาที่เสนอเอกสารใด ๆ ก็ตามที่มีความต้องการในการป้องกันจากการพิมพ์ซ้ำ และตรวจสอบการเปลี่ยนแปลง อาจเป็นตัวอย่างแรกที่น่าจะนึกถึง ซึ่งแอปพลิเคชันที่สร้างขึ้นมาจะครอบคลุมตั้งแต่ตัวเหตุการณ์ ชื่อทางการ ใบอนุญาต และใบรับรอง ใบคำสั่ง พีเจอร์ความปลอดภัยของเอกสารทั้งหมดต้องได้รับการปรับปรุง เพื่อช่วยรักษาความปลอดภัยของข้อมูลที่พิมพ์ โดยอนุญาตให้ผู้ใช้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าเอกสารเป็นต้นฉบับที่แท้จริงหรือไม่ อันประกอบด้วย Digital Void Pantograph ให้ความปลอดภัยขั้นพื้นฐานโดยการฝังคำและกราฟิกที่สามารถมองเห็นได้เมื่อคัดลอกเอกสาร Digital Verification Grid หน้าจอในพื้นที่หลังของเอกสารที่จะไม่แสดงในสำเนา Micro-print Signature Lines ถูกสร้างขึ้นโดยใช้ข้อความขนาดเล็ก ซึ่งจะพรางมัวเมื่อคัดลอก Prismatic Print เป็นการผสมผสานสองสีหรือมากกว่าเข้ากับ Pantograph ทำให้ยากต่อการทำซ้ำและ VDOT Technology ป้องกัน

การคัดลอกบนเครื่องถ่ายเอกสารส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะทำให้หน้ากระดาษสีดำหรือ แดงสีขาวเด่นขึ้นมา

- 2) Authentication Technologies เพิ่มความปลอดภัยของเอกสารกำจัดข้อความความปลอดภัยที่พิมพ์ล่วงหน้าป้องกันการเปลี่ยนแปลงและการทำซ้ำ ซึ่งจะเผยให้เห็นการปลอมแปลงที่เกิดขึ้น
 - 3) INKSAFE Technology สามารถใช้เพื่อป้องกันเอกสารที่พิมพ์เพิ่มเติม ประกอบด้วย MAGNETIC ink character recognition technology ถูกนำมาใช้เป็นหลักโดยอุตสาหกรรมธนาคารสำหรับการประมวลผลการตรวจสอบ โดยจะส่งค่าแม่เหล็กในการตรวจสอบที่จะช่วยให้เครื่องตรวจจับหมึกสามารถตรวจจับได้ และปฏิเสธเอกสารใด ๆ ก็ตามที่พิมพ์ด้วยหมึกปกติ Fugitive Ink เรียกว่า หมึกที่ไวต่อตัวทำละลาย ซึ่งจะเบลอทันทีเมื่อสัมผัสกับตัวทำละลายบางตัว เพื่อป้องกันการเปลี่ยนแปลงเอกสาร และ Invisible Ink หรือ หมึกล่องหน มีคุณสมบัติความปลอดภัยที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในการชดเชยที่มองไม่เห็นด้วยตาภายใต้สภาพแสงปกติ ซึ่งหมึกจะถูกเปิดเผยขึ้นมาโดยการวางเอกสารภายใต้แสงอัลตราไวโอเล็ตเท่านั้น (Canon, 2560)
3. บริษัท FUJITSU การเปลี่ยนแปลงระบบดิจิทัลเป็นสิ่งที่ท้าทายองค์กรในทุกภาคส่วน ซึ่งองค์กรต้องการใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดการสิ่งกีดขวางในเชิงธุรกิจของตนเอง คำถามคือ “เริ่มต้นอย่างไร” ศูนย์การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation Center) ช่วยให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงแนวทางการคิดการออกแบบที่เป็นเอกลักษณ์ของ FUJITSU ได้เป็นอย่างดี เช่น การออกแบบประสบการณ์ การใช้งาน Human Centric และเมนูเวิร์คชอปที่สร้างขึ้นอย่างมีเป้าหมาย โดยมีการใช้กระดานดิจิทัล (Unique Digital Board) และการ์ดแรงบันดาลใจ (Inspiration Cards) ที่เป็นเอกลักษณ์ช่วยเพิ่มจินตนาการและความคิดนอกกรอบ มีผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีให้คำปรึกษาทางเทคนิค เช่น AI, IoT (Internet of Things) และช่วยพัฒนาความคิด การประชุมเชิงปฏิบัติการเหล่านี้มุ่งเน้นอย่างมากในการสร้างภาพร่างของวิสัยทัศน์ที่สามารถเปลี่ยนเป็นหลักฐานที่สามารถพิสูจน์แนวคิดและผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม ในฐานะผู้ให้บริการไอซีทีระดับโลก FUJITSU มีประสบการณ์ในการนำเสนอโซลูชันแบบครบวงจรให้กับลูกค้าทั่วโลก เป้าหมายคือ การช่วยให้ลูกค้ามองเห็นความท้าทายทางธุรกิจจากมุมมองที่แตกต่างและสร้างสรรค์ (Fujitsu, 2559)

2.3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์กลยุทธ์

การสร้างกลยุทธ์โดยใช้วิธี Top-down approach ในการวิเคราะห์การลงทุนจากมุมมองผู้บริหารในสถานประกอบการแห่งหนึ่ง ในขณะที่เดียวกันใช้วิธีวิเคราะห์แบบ Bottom-up approach ในการพัฒนาเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง เมื่อประเมินผลแล้วพบว่าวิธีการที่คาดว่าจะช่วยให้บริษัทผู้ผลิตในการวินิจฉัยระดับของระบบการผลิตและกำหนดกลยุทธ์สำหรับการลงทุนและจัดการการพัฒนาทางเทคนิคคือ โมเดลที่ถูกพัฒนาบนพื้นฐานของแนวคิดระดับบนสุด (Top-level concept) ของโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีที่จำเป็น (Choi, Kim, & Do Noh, 2015)

การสร้างกลยุทธ์จากการวิเคราะห์แบบ SWOT ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (จุดแข็ง ,จุดอ่อน) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (โอกาส ,ภัยคุกคาม) จากนั้นจึงวาด SWOT matrix ซึ่งถูกพัฒนาโดยการปรับปรุงปัจจัยเชิงกลยุทธ์ทั้งภายในและภายนอกซึ่งเป็นพื้นฐานและรากฐานสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ โดยผลของการวิเคราะห์ SWOT คือกลยุทธ์เชิงรุกในเมทริกซ์ (Quantitative Strategic Planning Matrix: QSPM) แต่ผลลัพธ์ของวิธี MAUT (Multi Attribute Utility Theory) นั้นแตกต่างกันเล็กน้อย เป็นผลมาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญที่สุดซึ่งอาจเป็นค่าใช้จ่ายสูงของกลยุทธ์เชิงรุก ทั้งนี้ทั้งสองวิธีเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการช่วยในการตัดสินใจ เป็นขั้นสุดท้ายในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้และแบบไดนามิกในปัจจุบัน (Shojaei, Taheri, & Mighani, 2010)

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์โดยใช้ AHP และการเปรียบเทียบ (benchmarking) โดยวิเคราะห์ ความต้องการในการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขัน, การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันด้านอุปทาน, การวิเคราะห์โอกาสและการคุกคามสภาพแวดล้อมใกล้เคียง และการวิเคราะห์ความคาดหวังและความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสีย ผลที่ได้จากการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 2 มิติ คือความรู้ความเข้าใจและระเบียบวิธี ตำแหน่งแรกที่อ้างถึงในการวิเคราะห์คือเครื่องหมายขององค์กร พบว่าการระบุตัวตนเป็นข้อมูลการจัดการที่เป็นประโยชน์ช่วยให้กระบวนการเสริมสร้างการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่ระดับการปกครองท้องถิ่น และการประยุกต์ใช้วิธีการ AHP ช่วยให้สามารถปรับแต่งการวิเคราะห์ตามความต้องการข้อมูลที่เกิดขึ้นจากการจัดการหน่วยอาณาเขต การใช้วิธีถ่วงน้ำหนักช่วยในการบ่งชี้ลำดับความสำคัญในการประเมินสถานการณ์ การวิเคราะห์ทั้งหมดยังเป็นสิ่งสำคัญที่จะดำเนินการโดยใช้กลไกง่าย ๆ สำหรับการวิจัยซึ่งเพิ่มโอกาสของการนำไปใช้กับกระบวนการตัดสินใจที่แท้จริง (Jacek, 2015)

การใช้ AHP เพื่อจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบ SWOT เมื่อปัญหาได้รับการแยกส่วนและลำดับชั้นถูกสร้างขึ้นกระบวนการจัดลำดับความสำคัญเริ่มต้นขึ้นเพื่อกำหนดความสำคัญเชิงสัมพัทธ์ของเกณฑ์ ในแต่ละระดับเกณฑ์จะถูกเปรียบเทียบเป็นแบบคู่ตามระดับ ซึ่งระดับของอิทธิพลขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ระบุในระดับที่สูงขึ้น ใน AHP หลายคู่ การเปรียบเทียบจะขึ้นอยู่กับระดับการ

เปรียบเทียบมาตรฐานของ 9 ระดับ วัตถุประสงค์ในการใช้ AHP ภายในกรอบ SWOT คือการมีคุณสมบัติ SWOT อย่างเป็นระบบปัจจัย วิธีการที่นำเสนอถูกนำไปใช้ใน 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การแสดงรายการภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) ภายในและภายนอก (โอกาสและภัยคุกคาม) ปัจจัยสำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์รวมถึงการวิเคราะห์ SWOT
2. ใช้การเปรียบเทียบแบบเป็นคู่เพื่อจับน้ำหนักของแต่ละกลุ่ม SWOT
3. ใช้ AHP เพื่อให้ได้ลำดับความสำคัญสัมพัทธ์ของแต่ละปัจจัยภายในกลุ่ม SWOT จากนั้นทำการจัดอันดับน้ำหนักตัวประกอบโดยรวมด้วยการคูณปัจจัยน้ำหนักท้องถิ่นด้วยน้ำหนักของกลุ่มเฉพาะ ผลที่ได้คือการใช้ลำดับความสำคัญที่คำนวณได้ของปัจจัย SWOT สามารถพัฒนาวิธีการจัดการหรือสนับสนุนสำหรับการตัดสินใจที่สำคัญ ผลลัพธ์สามารถใช้สำหรับการประกอบของชุดทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับองค์กร (Görener Ali, Toker Kerem, & Korkmaz, 2012)

การนำวิธีการ ISSP (Information Systems Strategic Planning) มาใช้ประโยชน์มากมาย พวกเขาจัดหาวิธีการตั้งค่ากรอบการวางแผนสนับสนุนการเชื่อมโยงของ IS ด้วยเป้าหมายทางธุรกิจ นอกจากนี้ยังช่วยในการประเมินความเสี่ยงของระบบ และพวกเขาติดตามประเมินแผนกลยุทธ์ SI โดยการพิจารณาวัฒนธรรม การจัดการขององค์กร รูปแบบและวิธีการวิธีการวางแผนของ IS ที่เหมาะสมที่สุดกับองค์กรนี้คือวิธี CSF ซึ่งเป็นการอนุญาตให้ใช้การระบุตัวตนของธุรกิจ ความต้องการในระดับการจัดการต่าง ๆ และอนุญาตให้การตั้งค่า แม้ว่ากระบวนการ ISSP ควรใช้ระยะยาว เพราะเป็นกระบวนการแบบไดนามิกส์ที่จะได้รับผลกระทบโดยปัจจัยภายนอกและภายใน นักวางแผนเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องตระหนักถึงปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการและเพื่อตรวจสอบผลกระทบต่อกระบวนการ ISSP อย่างต่อเนื่อง วิธีนี้จะช่วยให้สามารถระบุปัญหาได้อย่างรวดเร็วและสามารถหาแนวทางแก้ไขที่เหมาะสม (Cerpa & Verner, 1998)

การสร้างกลยุทธ์ด้วยวิธีการกำหนดน้ำหนักของจุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและภัยคุกคาม และคำนวณโดยการปรับใช้ Fuzzy Quality Function Deployment และกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับองค์กรโดย HOQ (House of Quality) ดังนั้นความต้องการของลูกค้าจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับนักวางแผนกลยุทธ์ในแนวทางนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของลูกค้าและความสัมพันธ์ที่ด้านบนของ HOQ จะถูกคำนวณเป็นตัวเลขและมีผลกระทบต่อปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร เนื่องจากความไม่แน่นอนในการตัดสินใจปัจจัยการคำนวณจะทำในสภาพแวดล้อมที่คลุมเครือ จากการวิเคราะห์โดยใช้ SWOT พบว่ามีข้อบกพร่องซึ่งถูกแก้ไขด้วยเทคนิค Fuzzy QFD (Quality Function Deployment) ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของลูกค้าปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่ไม่ใช่พิจารณาใน QFD มีอิทธิพลต่อน้ำหนักขององค์ประกอบและให้ผลลัพธ์ที่แท้จริงมากขึ้น (Pur & Tabriz, 2012)

บทที่ 3 การดำเนินงาน

3.1 ข้อมูลโรงงาน

โรงงานไฟ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติไฟ พ.ศ. 2481 ภายในสถานที่กองโรงงานฝิ่น (กรมสรรพสามิตปัจจุบัน) ตั้งเป็นหน่วยทำไฟเป็นแผนกการหนึ่งเรียกว่า “แผนกโรงงานไฟ” ให้อยู่ในความควบคุมบังคับบัญชาของกองโรงงาน และเปิดทำการตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2482

ในปี พ.ศ. 2586 ได้มีการปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับไฟเพื่อให้รัดกุมและเหมาะสมยิ่งขึ้น จึงได้ตราพระราชบัญญัติไฟ พ.ศ.2486 ขึ้น โดยให้ยกเลิกพระราชบัญญัติไฟ พ.ศ. 2481 และพระราชบัญญัติไฟ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2482 โรงงานไฟได้ดำเนินกิจการด้วยดีตลอดมา จนถึงปี พ.ศ. 2510 จึงได้มีการแบ่งส่วนราชการของกรมสรรพสามิตโดยยุบกองโรงงานที่โรงงานไฟสังกัด และให้โรงงานไฟดำเนินกิจการผลิตไฟภายใต้การกำกับดูแลของกองการสามิต กรมสรรพสามิต จนถึงปีพ.ศ. 2534 กระทรวงการคลังจึงได้ปรับฐานะโรงงานไฟจากส่วนราชการมาเป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดกรมสรรพสามิต ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2535 เป็นต้นมา

การบริหารงานอยู่ภายใต้การควบคุมนโยบายของคณะกรรมการโรงงานไฟประกอบด้วยอธิบดีกรมสรรพสามิต หรือที่ปรึกษาหรือรองอธิบดีที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดีกรมสรรพสามิต เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษา หรือรองอธิบดีที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดีกรมสรรพสามิตจำนวน 3 คน เป็นรองประธานกรรมการผู้แทนกระทรวงการคลัง 1 คนเป็นกรรมการผู้อำนวยการเป็นกรรมการและเลขานุการโดยตำแหน่งและกรรมการอื่นอีก ไม่น้อยกว่า 3 คนเป็นกรรมการ เมื่อรวมทั้งคณะแล้วต้องมีจำนวนไม่เกิน 11 คน กรรมการอื่นให้รัฐมนตรีเป็นผู้แต่งตั้งและถอดถอน

3.1.1 พันธกิจ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์ “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ” โดยมีพันธกิจคือ

- 1) ผลิตและจัดหาเครื่องหมายการจดทะเบียนภาษีทุกประเภท และบริการเกี่ยวเนื่อง เพื่อรองรับการจดทะเบียนรายได้ของกรมสรรพสามิต
- 2) ให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรเพื่อการจดทะเบียนรายได้แก่หน่วยงานภาครัฐ
- 3) ครอบครองตลาดไฟในประเทศทั้งหมดและขยายสู่ธุรกิจไฟคาสีโนในภูมิภาค

- 4) บริหารจัดการทุนมนุษย์ และองค์กร ด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี
- 5) ผสมผสานเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์

โรงงานไฟฟ้ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกบทบาทสู่ Operator ในธุรกิจงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและมุ่งสนับสนุนงานบริการจัดเก็บรายได้ โดยมีเป้าหมายหลักคือ โรงงานไฟฟ้สามารถผลิตแสดมปีสรรพสามิตได้ทุกประเภท เพื่อรองรับความต้องการงานพิมพ์ของกรมสรรพสามิต ขยายการให้บริการงานพิมพ์แก่หน่วยงานรัฐภายใต้สังกัดกระทรวงการคลัง และโรงงานไฟฟ้มีผลิตภัณฑ์ใหม่ทีสร้สร้างสร้จากเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (Innovated Product) โดยมีกลยุทธ์ดังนี้

- 1) กลยุทธ์การผลิตแสดมปีสรรพสามิตทุกประเภท เพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต จัดให้มีเครื่องจักรอุปกรณ์ ทีรองรับความต้องการแสดมปีสรรพสามิต มีความสามารถในการผลิต (Capacity) ทีเพียงพอต่อความต้องการของกรมสรรพสามิต สามารถบริหารแผนการลงทุนเพื่อขยายธุรกิจอย่างเหมาะสม และสร้สร้างร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เทคโนโลยีการผลิตแสดมปีรร่วมกัน

- 2) กลยุทธ์การให้บริการงานพิมพ์แก่หน่วยงานภาครัฐ เช่น การประชาสัมพันธ์ และใช้ประโยชน์จากสิทธิพิเศษของโรงพิมพ์ส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจ ทาการขยายตลาดการให้บริการแก่หน่วยงานรัฐ สามารถปรับปรุงกระบวนการ และบริหารต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ให้สามารถแข่งขันกับหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนอื่นได้

- 3) กลยุทธ์การสร้สร้างสร้ผลิตภัณฑ์ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (Innovated Product) เพื่อการเติบโตสู่อนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริหารตลาดไฟฟ้ในประเทศ ในฐานะ Regulator ของรัฐอย่างเต็มประสิทธิภาพ และสามารถขยายตลาดไฟฟ้สู่ต่างประเทศ (คาสิโนในประเทศเพื่อนบ้าน) ได้ โดยมีกลยุทธ์ดังนี้

- 1) กลยุทธ์การรักษาผลประโยชน์จากธุรกิจไฟฟ้อย่างเหมาะสม ทำการศึกษา ทบทวน รูปแบบและการบริหารสัญญาให้สิทธิให้มีประสิทธิภาพ สร้สร้างร่วมมือในการต่อต้านกีดกันการจำหน่าย

และการใช้ไฟฟ้ล้กลอบ และร่วมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่กับผู้รับผลประโยชน์หรือสัญญาให้สิทธิเพื่อขยายตลาด

2) กลยุทธ์การมุ่งทำการตลาดไฟฟ้ล้ต่างประเทศ (คาสิโนในเอเชีย) ทำการขยายช่องทางการจำหน่ายสินค้า/ตัวแทน และพัฒนาคุณภาพด้านความปลอดภัยของไฟฟ้ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดต่างประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริหารทรัพยากรองค์กรเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีเป้าหมายหลัก คือ โรงงานไฟฟ้สามารถบริหารองค์กรในรูปแบบของศูนย์ธุรกิจได้อย่างเหมาะสม และสามารถบริหารทรัพยากรองค์กร อันได้แก่ ทรัพยากรบุคคล สินทรัพย์และพื้นที่ อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยมีกลยุทธ์ดังนี้

1) กลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์ธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ การปรับโครงสร้าง และรูปแบบการบริหารจัดการที่สนับสนุนการดำเนินงานตามศูนย์ธุรกิจ มีการจัดทำระบบการเก็บข้อมูลต้นทุนผลิตภัณฑ์ และสามารถบริหารต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร

2) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ประเมินสมรรถนะในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม เพิ่มประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์และพื้นที่ในกระบวนการผลิตรองรับการขยายธุรกิจขององค์กร และปรับปรุงกระบวนการที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีเป้าหมายหลัก คือ โรงงานไฟฟ้สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน และมีกิจกรรมการตอบแทนกลับสู่สังคมอย่างเหมาะสม โดยมีกลยุทธ์ดังนี้

1) กลยุทธ์การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานรัฐ และเอกชนเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานร่วมกัน (Synergy) สร้างความร่วมมือเพื่อวิจัยพัฒนา งานออกแบบ กระบวนการ และผลิตภัณฑ์

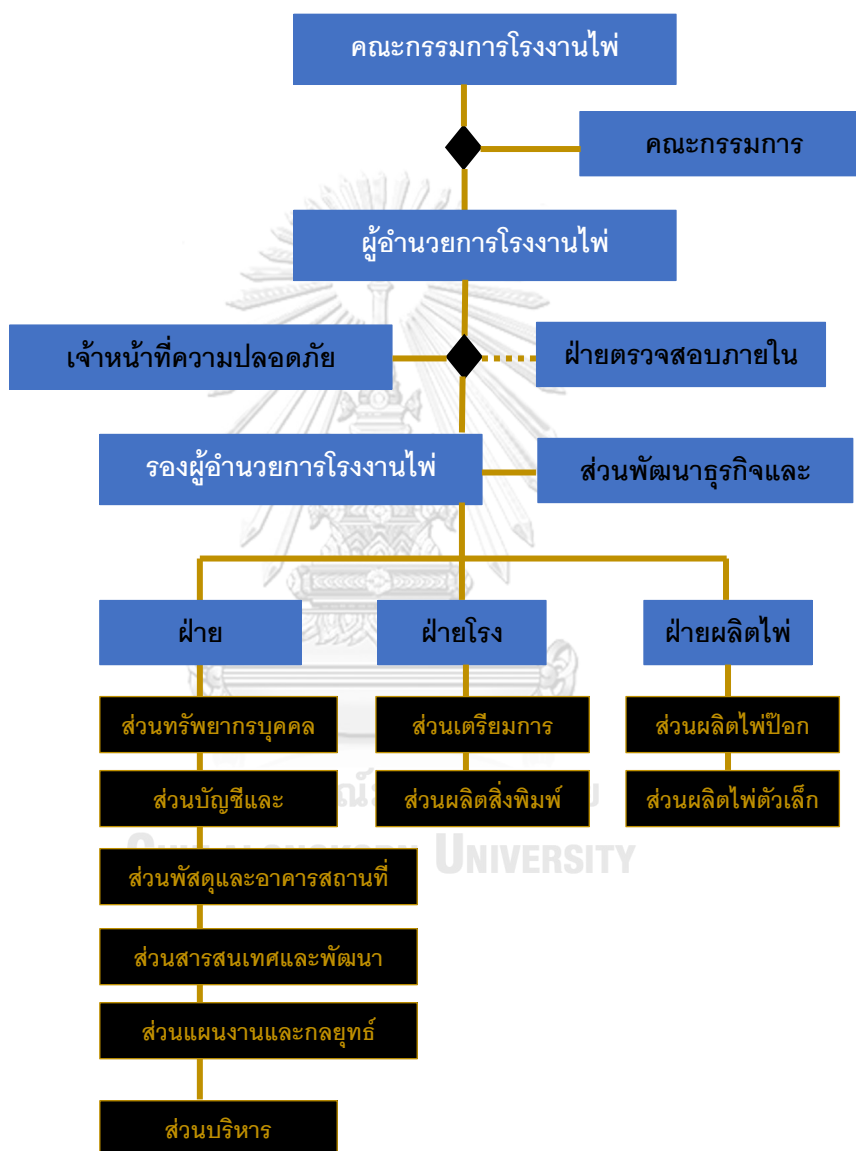
2) กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจที่ผสานไปกับการตอบแทนกลับสู่สังคม นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการสนับสนุนกิจกรรมเชิงสังคม และสื่อสารภาพลักษณ์อย่างเหมาะสม

3.1.2 โครงสร้างการบริหารงานภายในองค์กร

โรงงานไฟฟ้มีโครงสร้างการบริหารงานภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ ผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้ และรองผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้ ตามลำดับ โดยมีการแบ่งสายงานออกเป็น 4 ฝ่าย อันประกอบไปด้วย 1) ฝ่ายอำนวยการ 2) ฝ่ายโรงพิมพ์ 3) ฝ่ายผลิตไฟฟ้ และ 4) ฝ่ายตรวจสอบ ภายใน ดังแสดงในรูปที่ 3.1 ทั้งนี้ ได้ทำการแยกส่วนของกิจกรรมการตลาดออกไปเป็นส่วนงานเฉพาะโดยไม่สังกัดฝ่ายใดและใช้ชื่อว่า “ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด” โดยในแต่ละฝ่ายมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (ที่มา: ข้อมูลจากโรงงานไฟฟ้)

- 1) ฝ่ายอำนวยการ สำหรับฝ่ายอำนวยการ มี 6 ส่วนงานที่สำคัญ ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายอำนวยการ คือ ส่วนทรัพยากรบุคคล, ส่วนบัญชีและการเงิน, ส่วนพัสดุและอาคารสถานที่, ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ, ส่วนแผนงานและกลยุทธ์ และส่วนบริหารงานกลาง โดยทุกส่วนร่วมกันทำหน้าที่ขับเคลื่อนและสนับสนุนกระบวนการทำงานภายในโรงงานไฟฟ้ให้มีประสิทธิภาพและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักและธุรกิจสิ่งพิมพ์ควบคู่กันไปด้วย
- 2) ฝ่ายโรงพิมพ์ สำหรับฝ่ายโรงพิมพ์ มี 2 ส่วนงานที่สำคัญ ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายโรงพิมพ์ คือส่วนเตรียมการพิมพ์ และส่วนผลิตสิ่งพิมพ์ ซึ่งฝ่ายและส่วนดังกล่าวในปัจจุบัน มีหน้าที่ในการดูแลกระบวนการเตรียมการและผลิตสิ่งพิมพ์ อาทิ แสตมป์ยาสูบในประเทศใช้แทนแสตมป์ราคาดวงละ 10 สตางค์ แสตมป์ยาสูบในประเทศให้ใช้ปิดบนซองบรรจุยาเส้น ยาเคี้ยว และบุหรี่อื่น ขนาดบรรจุไม่เกิน 15 กรัม (สติ๊กเกอร์) ทั้งนี้เพื่อเพิ่มโอกาสในการขยายธุรกิจทางด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงฝ่ายโรงพิมพ์ ส่วนเตรียมการพิมพ์ และ ส่วนผลิตสิ่งพิมพ์ จะต้องรับหน้าที่ในการดูแลกระบวนการออกแบบ การเตรียมการ และการผลิตสิ่งพิมพ์ และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่หลากหลายประเภทมากขึ้น
- 3) ฝ่ายผลิตไฟฟ้ สำหรับฝ่ายผลิตไฟฟ้ มี 2 ส่วนงานที่สำคัญ ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายผลิตไฟฟ้ คือส่วนผลิตไฟฟ้ป๊อก และส่วนผลิตไฟฟ้ตัวเล็ก โดยที่ฝ่ายและส่วนดังกล่าวมีหน้าที่ในการดูแลและควบคุมกระบวนการผลิตทั้งไฟฟ้ป๊อกและไฟฟ้ตัวเล็กทุกประเภท
- 4) ฝ่ายตรวจสอบภายใน สำหรับฝ่ายตรวจสอบภายในนั้นไม่มีส่วนงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลส่วนใดเป็นพิเศษ เนื่องจากมีอำนาจเป็นของตนเองในการตรวจสอบการดำเนินงานภายในองค์กรทุกส่วนงาน และเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินการภายในของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต

- 5) ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด เป็นส่วนงานเฉพาะขึ้นตรงกับรองผู้อำนวยการ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน การติดต่อสื่อสารกับผู้บริหารอย่างใกล้ชิด และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการตลาดเชิงรุก เพื่อรองรับการขยายธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ รวมทั้งการพัฒนาธุรกิจไฟทั้งในและต่างประเทศ



รูปที่ 3.1 ผังโครงสร้างของโรงงานไฟ
(ที่มา: โรงงานไฟ, <https://www.playingcard.or.th/th>)

3.1.3 การดำเนินงานของโรงงานไฟ

โรงงานไฟเป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดกรมสรรพสามิต เพื่อดำเนินการผลิตไฟ หรือนำเข้าไฟมาจำหน่ายในประเทศไทย รวมทั้งการดำเนินการผลิตสิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ ต่อมาในการทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปี 2558 โรงงานไฟได้มีการปรับปรุงวิสัยทัศน์เพื่อ “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และโปร่งใส” โดยโรงงานไฟมีภารกิจหลัก เป็น 2 ส่วน ได้แก่ การผลิตและให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป และการผลิตไฟและดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ไฟ อาทิ การจัดหาไฟจากต่างประเทศ และจัดจำหน่ายไฟผ่านบริษัทเอกชนที่ได้รับสิทธิ์ในการเป็นผู้รับประโยชน์การจัดจำหน่ายไฟในประเทศไทย โดยลักษณะการประกอบธุรกิจหลักของโรงงานไฟ ดังรูปที่ 3.2



รูปที่ 3.2 การประกอบธุรกิจของโรงงานไฟ

ปัจจุบัน ลักษณะการประกอบธุรกิจหลักของโรงงานไฟสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ธุรกิจการผลิตไฟ, ธุรกิจการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1.3.1 ธุรกิจการผลิตไฟ

สามารถจำแนกตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตและจำหน่ายได้ 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มไฟตัวเล็ก ได้แก่ ไฟห้องไทย, ไฟห้องจีน และไฟจีน 4 สี ซึ่งโรงงานไฟเป็นผู้ผลิตกลุ่มไฟตัวเล็กเพียงรายเดียวในประเทศ ซึ่งปราศจากคู่แข่ง และถือครองตลาดไฟตัวเล็กเกือบร้อยละ

100 โดยปัจจุบันโรงงานไฟผลิตไฟตัวเล็กออกจำหน่ายประมาณ 2.89 ล้านลำรับต่อปี แสดงตัวอย่าง ดังรูปที่ 3.3



ไฟไทย

ไฟจีนสีสี่

ไฟผ่องจีน

รูปที่ 3.3 ผลิตภัณฑ์ธุรกิจไฟกลุ่มที่ 1 ไฟตัวเล็ก

กลุ่มที่ 2 กลุ่มไฟป๊อกลง ได้แก่ ไฟป๊อกลงกระดาษ, ไฟป๊อกลงพลาสติก และไฟป๊อกลงพลาสติกขอบทอง (ไฟนำเข้า) แสดงตัวอย่างดังรูปที่ 3.4



ไฟป๊อกลงพลาสติกขอบทอง

ไฟป๊อกลงพลาสติก

ไฟป๊อกลงกระดาษ

รูปที่ 3.4 ผลิตภัณฑ์ธุรกิจไฟกลุ่มที่ 2 ไฟป๊อกลง

กลุ่มที่ 3 กลุ่มไฟอื่น ๆ เป็นส่วนผลิตภัณฑ์ไฟนอกสัมปทาน ได้แก่ ไฟที่ระลึก ไฟชำระ

3.1.3.2 ธุรกิจให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และสิ่งพิมพ์ทั่วไป

โรงงานไฟฟ้าให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงโดยมีคู่ค้าหลัก คือ กรมสรรพสามิต ในการผลิตแสตมป์สรรพสามิต โดยปัจจุบัน โรงงานไฟฟ้าสามารถผลิตแสตมป์สรรพสามิตได้ 5 ประเภท ได้แก่ (1) แสตมป์ยาสูบ ขนาดบรรจุไม่เกิน 30 กรัม (2) แสตมป์ยาสูบ ขนาดบรรจุเกิน 30 กรัม (3) แสตมป์เครื่องดื่มนำเข้า (4) แสตมป์ยาสูบผลิตในประเทศ (5) เครื่องหมายแสดงการเสียภาษีฯ สำหรับผลิตภัณฑ์ไฟ ซึ่งปัจจุบันธุรกิจให้บริการสิ่งพิมพ์ยังพึ่งพาการสั่งซื้อจากกรมสรรพสามิตเป็นหลัก ทำให้มีรายได้ผันตามปริมาณการเก็บภาษีประเภทต่าง ๆ ของกรมสรรพสามิต โดยในปี 2558 -2560 โรงงานไฟฟ้ามีรายได้จากการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง 35 ล้านบาท 28 ล้านบาท และ 8.1 ล้านบาท ตามลำดับ นอกจากนี้ โรงงานไฟฟ้ายังมีความสามารถในการให้บริการงานพิมพ์ทั่วไป ตัวอย่างเช่น สมุด ทะเบียน สมุดเวชระเบียน ใบอนุญาต ใบเสร็จรับเงิน วุฒิบัตร กระดาษหัวจดหมาย ของจดหมาย ฉลากปิดสุรา เป็นต้น

อย่างไรก็ตามธุรกิจสิ่งพิมพ์ในปัจจุบันสร้างรายได้ให้แก่โรงงานไฟฟ้าในสัดส่วนที่น้อยเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากธุรกิจอื่น ๆ ของโรงงานไฟฟ้า ซึ่งในปี 2558-2560 โรงงานไฟฟ้ามีรายได้จากการรับจ้างพิมพ์ทั่วไปอยู่ที่ 15.5 ล้านบาท 8.4 ล้านบาท และ 13.2 ล้านบาท ตามลำดับ โดยลูกค้าหรือผู้จ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ของโรงงานไฟฟ้า ได้แก่ หน่วยงานราชการของกระทรวงการคลัง กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงอุตสาหกรรม สมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทย เป็นต้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แสตมป์ยาสูบ ขนาดบรรจุไม่เกิน 30 กรัม



แสตมป์เครื่องดื่ม-นำเข้า (สีแดง)



แสตมป์เครื่องดื่มผลิตในประเทศ (สีน้ำเงิน)



แสตมป์ยาสูบ ขนาดบรรจุเกิน 30 กรัม



แสตมป์ไฟ

รูปที่ 3.5 ผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของโรงงานไฟฟ้า

หากพิจารณารูปแบบธุรกิจ (Business Model) โรงงานไฟ พบว่า ในส่วนของผลิตภัณฑ์ไฟ ทางโรงงานไฟมีรูปแบบการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟโดยการผ่านสัญญาให้สิทธิกับตัวแทนจำหน่าย เท่านั้น โดยคิดราคาตามวิธี ราคาต้นทุนบวกกำไรแก่ตัวแทนจำหน่าย ซึ่งตัวแทนจำหน่ายสามารถตั้งราคาขายไฟได้ตามความต้องการ โรงงานไฟไม่ได้ทำการควบคุมราคาปลายทางของไฟ ดังนั้น จึงเป็นช่องว่างทางกำไรที่สูญหายไปในการตลาด เพื่อแลกกับความมั่นคงทางรายได้ที่ถูกประกันด้วยสัญญาตัวแทนจำหน่ายไฟ

ส่วนผลิตภัณฑ์ไฟนอกสัมปทาน ได้แก่ ไฟที่ระลึก ไฟชำร่วย รวมถึงงานพิมพ์และงานสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยปลอดภัยปลอดภัย โรงงานไฟได้ดำเนินงานด้านการตลาดและการจำหน่ายเอง นอกจากนี้ธุรกิจรับจ้างด้านอื่น ๆ ได้แก่ การรับประทับตราไฟป๊อกร อยากรก็ตาม รายได้ในส่วนนี้ของโรงงานไฟมีจำนวนที่น้อยมากและมีแนวโน้มที่จะลดลงเรื่อย ๆ

3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโรงงาน

การวิเคราะห์ทรัพยากร

การกำหนดทรัพยากรของโรงงานไฟ

ทรัพยากรเป็นวัตถุดิบในการผลิตหรือสินค้าทางการแข่งขันที่บริษัทเป็นเจ้าของหรือควบคุม โดยสังเขป บริษัทมีทรัพยากรหลายชนิด ในการจำหน่าย ที่ไม่เพียงเปลี่ยนแปลงตามชนิดเท่านั้น แต่ยังเปลี่ยนแปลงตามคุณภาพอีกด้วย โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลักๆ คือ ทรัพยากรแบบที่จับต้องได้ และทรัพยากรแบบที่จับต้องไม่ได้ ถึงแม้ว่าทรัพยากรบุคคลจะเป็นหนึ่งในส่วนสำคัญที่สุดในทรัพยากรพื้นฐานของบริษัท แต่เราสามารถรวมเข้ากับกลุ่มทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้เพื่อเน้นหน้าที่ด้านทักษะ, ความสามารถและความรู้เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลของบริษัท

โดยทรัพยากรที่จับต้องได้ของโรงงานไฟ ประกอบไปด้วย

- 1) ทรัพยากรทางด้านกายภาพ เครื่องมือและเครื่องจักรของโรงงานไฟ โดยส่วนมากอยู่ในสถานะเช่าใช้ซึ่งมีระยะเวลาสัญญา 10 ปี นอกจากนี้โรงงานไฟมีอาคารการผลิตที่อำนวยความสะดวกในการผลิตสิ่งพิมพ์และไฟ
- 2) ทรัพยากรด้านการเงิน พบว่าสินทรัพย์หมุนเวียนคิดเป็นร้อยละ 78.55 ของสินทรัพย์รวม ซึ่งสัดส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่มาจากรายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด และรายการเงินลงทุนชั่วคราวซึ่งเป็นส่วนของเงินสดที่อยู่ในบัญชีเงินฝากดอกเบี้ยสูงในขณะที่สินทรัพย์ไม่

หมุนเวียนมีมูลค่า คิดเป็นร้อยละ 21.44 ของสินทรัพย์รวม ซึ่งสัดส่วนของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนส่วนใหญ่มาจากที่ดิน อาคารและอุปกรณ์

- 3) สินทรัพย์ทางเทคโนโลยี พบว่าโรงงานไฟฟ้มีการนำเอาเทคโนโลยีการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเข้ามาใช้ในกระบวนการผลิต และมีเครื่องหมายการค้าเป็นของตนเอง ภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิต
- 4) ทรัพยากรองค์กร พบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ, ระบบการสื่อสาร และโครงสร้างการรายงานของโรงงานไฟฟ้ยังมีการใช้งานที่ไม่ครอบคลุม เช่น การส่งมอบเอกสารและรายงานการประชุมที่ล่าสมัย ระบบการสื่อสารมีช่องทางการติดต่อกับลูกค้าน้อย เป็นต้น

นอกจากนี้รายละเอียดของทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ของโรงงานไฟฟ้คือ

- 5) สินทรัพย์บุคคลและทุนทางปัญญา โรงงานไฟฟ้มีทรัพยากรบุคคลในด้านความรู้ความสามารถที่หลากหลายไม่ว่าจะเป็น ความรู้ในด้านการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ความรู้ด้านการวางแผนและจัดการภายในองค์กร นอกจากนี้โรงงานไฟฟ้มีทีมที่คอยสนับสนุนการทำงานพิเศษ เช่น ทีมที่ปรึกษาการปรับปรุงองค์กร, การปรับปรุงผลิตและการดำเนินงานภายใน เป็นต้น
- 6) ยี่ห้อ, ภาพพจน์บริษัท และสินทรัพย์ด้านชื่อเสียง ซึ่งภาพพจน์ของโรงงานไฟฟ้คือเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของภาครัฐ มีคุณภาพและความน่าเชื่อถือ
- 7) ความสัมพันธ์ พบว่าโรงงานไฟฟ้มีความสัมพันธ์อันดีกับพันธมิตรคู่ค้าไม่ว่าจะเป็น เครือข่ายผู้กระจายสินค้า ลูกค้าจากหน่วยงานภาครัฐ ผู้ผลิตสินค้าและวัตถุดิบ เป็นต้น
- 8) วัฒนธรรมขององค์กร เนื่องจากโรงงานไฟฟ้เป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดรัฐบาล จึงมีสวัสดิการที่มีคุณค่าต่อพนักงาน ทั้งยังมีการกระตุ้นเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานที่ดีขึ้น

การวิเคราะห์ทรัพยากร

การวิเคราะห์ทรัพยากร คือการออกแบบเพื่อค้นหาว่าทรัพยากรใดของบริษัทมีค่าในด้านความสามารถการแข่งขัน และความสามารถใดที่สามารถสนับสนุนการเสาะหาความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบที่เหนือคู่แข่ง รวมถึงการตรวจสอบความสามารถของสินทรัพย์ในการแข่งขันโดยใช้การทดสอบ 4 ประการของอำนาจทางการแข่งขันของทรัพยากร มีรายละเอียดดังตารางที่ 3.1

- ทรัพยากรมีค่าในการแข่งขันหรือไม่?
- ทรัพยากรหายากหรือไม่? เป็นสิ่งที่คู่แข่งขาดแคลนหรือไม่?
- ทรัพยากรเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยากหรือไม่ ?
- มีการทดแทนกันของทรัพยากรหรือไม่?

ตารางที่ 3.1 การทดสอบ 4 ประการของอำนาจทางการแข่งขันของทรัพยากร

ทรัพยากร	ทรัพยากรมีค่าในการแข่งขันหรือไม่?	ทรัพยากรหายากหรือไม่?	ทรัพยากรเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยากหรือไม่ ?	มีการทดแทนกันของทรัพยากรหรือไม่?
1. ทรัพยากรทางด้านกายภาพ	√	√	X	√
2. ด้านการเงิน	√	√	X	X
3. สิทธิบัตรทางเทคโนโลยี	√	√	X	√
4. ทรัพยากรองค์กร	X	X	X	√
5. สิทธิบัตรบุคคลและทุนทางปัญญา	√	√	X	√
6. ยี่ห้อ, ภาพพจน์บริษัท และสิทธิบัตรด้านชื่อเสียง	√	√	√	X
7. ความสัมพันธ์ระหว่างพันธมิตร	√	√	√	X
8. วัฒนธรรมขององค์กร	X	X	X	√

จากตารางที่ 3.1 ในการผ่านบททดสอบนั้น ต้องใช้ทรัพยากรที่ไม่เพียงมีค่า แต่ต้องหายากอีกด้วย ซึ่งพบว่าทรัพยากรด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง, ด้านความสัมพันธ์ระหว่างพันธมิตรเป็นทรัพยากรที่มีค่าและหายาก เนื่องจากไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย เพราะถือว่าโรงงานไฟเป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดของรัฐ

ในส่วนของทรัพยากรองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร เป็นทรัพยากรที่ไม่มีค่าเพราะขาดประสิทธิภาพในการจัดการภายในองค์กร ซึ่งถือเป็นอุปสรรคที่สูงขึ้นเมื่อใช้ทรัพยากรที่มีความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า

3.2.2 การวิเคราะห์แบบ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT เป็นเทคนิคการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจที่องค์กรสามารถใช้ในการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามที่เป็นอยู่ในองค์กรเพื่อวางแผนการดำเนินงานในอนาคต ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT คือการทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามตามแนวคิดที่ได้รับจากการวิเคราะห์ผลลัพธ์มาอย่างดีเยี่ยม ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับการสร้างเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถยืนหยัดต่อสภาพการแข่งขันในโลกธุรกิจได้ นั่นคือ การเพิ่มจุดแข็งและลดจุดอ่อน โดยองค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสภายนอกที่ระบุไว้ข้างต้นเพื่อเอาชนะภัยคุกคามที่ระบุได้ ข้อดีอีกประการหนึ่งของการวิเคราะห์ SWOT คือการช่วยสร้างแนวคิดใหม่ๆ ในการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้การตรวจสอบปัญหาที่ปรากฏในคอลัมน์และแถวของการวิเคราะห์ SWOT ไม่เพียงจะเพิ่มความตระหนักถึงข้อดีหรือข้อเสียที่อาจเกิดขึ้นและภัยคุกคามเท่านั้น แต่ยังสามารถช่วยให้เราสามารถตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นในอนาคตโดยสามารถพัฒนาแผนการตอบโต้ที่เหมาะสมตามสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้น โดยวิธีการวิเคราะห์แบบ SWOT ผู้จัดทำได้ทำการวิเคราะห์ 4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงงานไฟแบ่งได้ดังนี้

1. จุดแข็ง (Strength) ข้อได้เปรียบของโรงงานไฟที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งเป็นสิ่งที่คู่แข่งในตลาดสามารถเลียนแบบได้ยากและส่งผลดีต่อการดำเนินธุรกิจ
2. จุดอ่อน (Weakness) ข้อเสียเปรียบหรือปัญหาข้อบกพร่องที่เกิดมาจากสภาพแวดล้อมภายในของโรงงานไฟที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ซึ่งสิ่งที่โรงงานไฟจะต้องหาวิธีแนวทางการแก้ไขปัญหา
3. โอกาส (Opportunity) ความเป็นไปได้ทางธุรกิจ ซึ่งก็คือสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟ
4. ภัยคุกคาม (Threat) ความเสี่ยง ภัยคุกคาม ข้อจำกัด หรืออุปสรรคต่างๆ ขององค์กร เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงงานไฟ

หลังจากที่ผู้ทำวิจัยได้สรุปผลการวิเคราะห์ SWOT ของโรงงานไฟดังรูปที่ 3.6 ผู้ทำวิจัยได้นำเสนอข้อมูลดังกล่าวแก่ผู้มีอำนาจตัดสินใจในโรงงานไฟ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องแล้ว



รูปที่ 3.6 การวิเคราะห์ SWOT ของโรงงานไฟ

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Strengths - Weaknesses) สามารถระบุเป็นจุดแข็งและจุดอ่อน ได้ดังนี้

- **ระดับองค์กร** พบว่ามีจุดแข็งเป็นองค์กรที่มีสภาพคล่องทางการเงินสูง เอื้อประโยชน์ต่อการลงทุน และเป็นหน่วยงานของรัฐที่สามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง อย่างไรก็ตามก็ ตามจุดอ่อนของโรงงานไฟคือ ยังไม่มีโครงสร้างงานด้านการวิจัยพัฒนานวัตกรรม และผลิตภัณฑ์ใหม่ และยังไม่สามารถดำเนินงานผลิตสินค้าบางประเภทเองได้ตลอด กระบวนการ
- **ธุรกิจไฟ** พบว่ามีจุดแข็งในส่วนของไฟสัมปทานเป็นธุรกิจผูกขาดรายเดียว (Monopoly) ไม่มีคู่แข่งที่ถูกกฎหมาย ระบบสัญญาให้สิทธิสร้างรายได้ที่มั่นคงให้กับ องค์กร มีการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง ตั้งแต่การผลิต การจัดจำหน่ายผ่าน ระบบสัมปทานรวมไปถึงอำนาจในการเป็น Regulator และกำลังการผลิตสินค้าไฟ สามารถรองรับความต้องการของตลาด ภายในประเทศได้เพียงพอ และยังสามารถ ผลิตสินค้าอื่นเพิ่มเติมได้เป็นจำนวนมาก

อย่างไรก็ตามจุดอ่อนในส่วนของไฟนอกสัมปทานพบว่าการรับรู้ในผลิตภัณฑ์ไฟนอก สัมปทานต่ำ (ทั้งผู้ชายและผู้หญิง), ช่องทางการกระจายสินค้าไฟนอกสัมปทานมีจำนวนจำกัด และโรงงานไฟไม่มีระบบขนส่ง ซึ่งหากลูกค้าต้องการให้จัดส่ง โรงงานไฟจำเป็นต้องใช้บริการ ไปรษณีย์ไทยและส่งแบบถึงมือผู้รับ (Door to Door)

- **ธุรกิจงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ปลดการปลอมแปลง** พบว่ามีจุดแข็ง คือหน่วยงานภายใต้ สังกัดกรมสรรพสามิต ที่ได้รับงานจากกรมอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้บุคลากรส่วน เตรียมการพิมพ์มีความชำนาญและความพร้อมในการสนับสนุนการขยายตัวของธุรกิจ สิ่งพิมพ์ อย่างไรก็ตามจุดอ่อนของโรงงานไฟ คือเทคโนโลยีและเครื่องจักรในการผลิต ส่วนใหญ่ยังไม่ทันสมัย และบางรายการโรงงานไฟไม่สามารถผลิตชิ้นส่วนดังกล่าวได้ จึงมี การจ้างงานจากภายนอก (Outsourcing)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (Opportunities - Threats) สามารถระบุเป็นโอกาสและอุปสรรค ได้ดังนี้

- **ธุรกิจไฟ** พบว่ามีโอกาสนโยบาย Thailand 4.0 สนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการให้บริการ, ธุรกิจการพนันและคาสิโนมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง และการเปิดการค้าเสรี (AEC) ช่วยให้แสวงหาลูกค้ารายใหม่ได้
อย่างไรก็ตามในส่วนของอุปสรรค พบว่าแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของการซื้อสินค้าออนไลน์ และอีคอมเมิร์ซ ทำให้เข้าถึงไฟผิตกกฎหมายได้ง่าย และราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของผู้รับสัมปทานสูงกว่าราคาไฟลักลอบที่มาจากประเทศเพื่อนบ้านซึ่งมีการจำหน่ายเป็นจำนวนมาก
- **ธุรกิจงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง** พบว่ามีโอกาสคือมีมติ ครม. กำหนดให้หน่วยงานภายใต้กระทรวงต่าง ๆ ต้องว่าจ้างหน่วยงานในสังกัดภาครัฐก่อน, หน่วยงานราชการยังคงใช้บริการสิ่งพิมพ์เป็นจำนวนมาก การเติบโตของธุรกิจดิจิทัลปริ้นติงโซลูชันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงมีความต้องการเพิ่มสูงขึ้นในกลุ่มของแอสตัมป์ ตัว และ Brand Protection นอกจากนี้กรมสรรพสามิตมีนโยบายการปฏิรูประบบแอสตัมป์ในอนาคต
อย่างไรก็ตามในส่วนของอุปสรรค พบว่าแนวโน้มความต้องการงานพิมพ์ลดลงทั่วโลก (Paperless Society) เนื่องจากการเติบโตของระบบดิจิทัล และงานพิมพ์ทั่วไปมีผู้ประกอบการรายย่อยจำนวนมากและแข่งขันด้วยราคา

เมื่อทำการวิเคราะห์ SWOT แล้ว สำหรับขั้นตอนต่อไปเป็น การวิเคราะห์ TOWS Matrix ซึ่งเป็นการนำ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ได้จากกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กรมาทำการจับคู่เข้าด้วยกัน โดยที่สามารถแบ่งรูปแบบการจับคู่กลยุทธ์ของ TOWS ออกเป็น กลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) กลยุทธ์เชิงรับ (ST) และกลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรในแต่ละรูปแบบหรือสถานการณ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์เชิงรุก

1. การเพิ่มช่องทางการขายแบบออนไลน์และระบบ e-Commerce (S1, S2, S3, O1, O2)

2. การวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อรองรับความต้องการในตลาด (S4, O1, O2, O4)
3. การขยายขอบเขตของตลาด ไปยังหน่วยงานราชการต่าง ๆ และขยายธุรกิจการเล่นไฟในตลาดต่างประเทศ (S3, S4, S6, O1, O2, O3, O4, O5)

กลยุทธ์เชิงแก้ไข

1. จัดหาเครื่องจักรที่ทันสมัยเพื่อรองรับความต้องการใหม่ในอนาคต (W4, W5, O1, O2, O4)
2. จัดทำแผนการตลาดสำหรับการสร้างการรับรู้ถึงแบรนด์และเพิ่มช่องทางการขายให้มากขึ้น (W1, W2, W3, O1, O4)

กลยุทธ์เชิงรับ

1. ออกแบบผลิตภัณฑ์ไฟ เพื่อใช้ในกิจกรรมอื่น ๆ นอกเหนือจากการพั่น (S1, S2, S4, T1)
2. ศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบและการขยายธุรกิจของการพิมพ์ดิจิทัล (S5, T2, T3)

กลยุทธ์เชิงป้องกัน

1. สร้างการรับรู้ของผลิตภัณฑ์ไฟที่มีดีกฎหมาย (W1, T1)
2. วางแผนที่จะขยายการลงทุนในธุรกิจใหม่อย่างเหมาะสม (W1, W2, W3, W4, T3)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

3.2.3 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของโรงงานไฟ

ห่วงโซ่คุณค่าเริ่มตั้งแต่การรับวัตถุดิบเข้าระบบวัตถุดิบผ่านเข้าสู่กระบวนการแปลงสภาพจนกระทั่งกลายเป็นสินค้าสำเร็จรูป โดยขั้นตอนตั้งแต่การรับวัตถุดิบจนกระทั่งแปลงวัตถุดิบให้เป็นสินค้าสำเร็จรูปจะสัมพันธ์กับการใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นเงิน แรงงาน วัตถุดิบ อุปกรณ์ สิ่งปลูกสร้าง ที่ดิน ตลอดจนการบริหารจัดการ และโซ่คุณค่าเป็นคำที่อธิบายถึงกลุ่มกิจกรรมที่นำเสนอสินค้าหรือบริการจากแนวคิด ผ่านขั้นตอนกันหลากหลายของกระบวนการผลิตจนกลายเป็นสินค้าสำเร็จรูป การจัดส่งสินค้าไปยังผู้บริโภคขั้นสุดท้าย รวมถึงกระบวนการกำจัดสินค้าหลังการใช้งาน กิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ กิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน

กิจกรรมหลัก (Primary Activity)

1. กิจกรรมโลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) เกี่ยวข้องกับการวางแผนของฝ่ายจัดหาวัตถุดิบ การวางแผนของฝ่ายวางแผนผลิต และการจัดซื้อจัดหา

การวางแผนของฝ่ายจัดหาวัตถุดิบ ฝ่ายคลังของโรงงานไฟเป็นแผนกจัดหาวัตถุดิบทั้งหมด เช่น กระดาษ หมึกพิมพ์ และพลาสติก

การวางแผนของฝ่ายวางแผน หัวหน้าฝ่ายผลิตจะทำการพยากรณ์ปริมาณผลิตภัณฑ์ไฟว่า 1 ปี ควรมีปริมาณเท่าใด โดยใช้ข้อมูลการวางแผนของฝ่ายจัดหาวัตถุดิบ ข้อมูลการขายและการตลาด และข้อมูลปัจจัยการผลิต แล้วจึงทำแผนการผลิตแบบรายเดือนออกมา

การจัดซื้อจัดหา เนื่องจากโรงงานไฟเป็นหน่วยงานรัฐ ในการจัดซื้อจัดหาจำเป็นต้องใช้วิธีการซื้อผ่านการประมูล โดยเริ่มจากโรงงานไฟทำการประกาศความต้องการใช้วัตถุดิบผ่านสื่อ จากนั้นผู้ขาย (Suppliers) ต้องทำการเสนอราคามา โดยโรงงานไฟจะเลือกผู้ผลิตรายหนึ่งที่มีความเหมาะสมทางด้านคุณภาพและราคา

การผลิต ฝ่ายผลิตจะรับข้อมูลการผลิตจากหัวหน้าฝ่ายผลิต แล้วจึงแจ้งปริมาณการใช้วัตถุดิบกับฝ่ายคลังเตรียมวัตถุดิบให้เพียงพอต่อการผลิตประจำวัน โดยการผลิตสิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงจะผลิตตามคำสั่งซื้อ (make to order) ส่วนผลิตภัณฑ์ไฟจะมีการสำรองผลิตภัณฑ์ไว้อย่างน้อยจำนวน 3 เดือน

2. การดำเนินงาน (Operation)

กระบวนการผลิต แบ่งออกเป็น 3 กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการผลิตไฟ กระบวนการผลิตสิ่งพิมพ์ และกระบวนการผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง มีขั้นตอนดังนี้

กระบวนการผลิตไฟ เริ่มจากนำวัตถุดิบประเภทกระดาษ/พลาสติก (ขึ้นอยู่กับรุ่นที่จะทำการผลิต) เข้าเครื่องพิมพ์หน้าไฟ จากนั้นเข้าสู่เครื่องตัดเพื่อตัดวัตถุดิบให้ได้ขนาดตามที่ต้องการ ขั้นตอนต่อไปทำเฉพาะรุ่นที่เป็นขอบทองเท่านั้น โดยเมื่อวัตถุดิบออกจากเครื่องตัดแล้วจะเข้าสู่เครื่องอัดเฟรมซึ่งอัดไฟเฟรมละ 18 สำหรับและนำเข้าเครื่องไส ผนึกขอบทองชุดละ 15 เฟรมและพนักงานทำการตรวจสอบและห่อผลิตภัณฑ์พร้อมบรรจุกล่อง

กระบวนการผลิตสิ่งพิมพ์ นำกระดาษเข้าสู่เครื่องพิมพ์เพื่อพิมพ์ลาย จากนั้นนำกระดาษที่พิมพ์ลายเสร็จแล้วเข้าสู่เครื่องตัด เมื่อทำการตัดเสร็จแล้วต่อไปเป็นการตีเบอร์และการปรุกระดาษ และเข้าเล็บ/เย็บลวด

กระบวนการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง เริ่มจากนำวัตถุดิบประเภทกระดาษเข้าสู่เครื่องพิมพ์เฉพาะสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง จากนั้นเข้าสู่เครื่องตัดเพื่อให้ได้ขนาดตามที่ต้องการ และเข้าสู่เครื่องตีเบอร์ ตัดแต่งขอบ จากนั้นพนักงานทำการตรวจสอบพร้อมบรรจุลงกล่อง

3. โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistic) เป็นการจัดการฝั่งขาออก ซึ่งได้แก่ การบริหารสินค้าสำเร็จรูป (Finish Good) และการบริการ

การจัดเก็บสินค้า ฝ่ายคลังเป็นผู้ดูแลการจัดเก็บผลิตภัณฑ์ไฟ และสิ่งพิมพ์

การส่งมอบ โรงงานไฟไม่มีบริการระบบขนส่งให้แก่ลูกค้าโดยตรง ซึ่งสามารถแบ่งได้ 2 กรณี คือ ลูกค้ามารับสินค้าด้วยตนเอง และหากลูกค้าต้องให้มีการจัดส่ง ทางโรงงานไฟจะทำการจัดส่งโดยใช้บริการไปรษณีย์ไทย และค่าใช้จ่ายลูกค้าเป็นผู้จ่ายเอง

4. การขายและการตลาด (Sales and Marketing)

การขาย เนื่องจากผลิตภัณฑ์ไฟเป็นสินค้าที่ไม่สามารถโฆษณาได้ ฝ่ายขายจึงใช้วิธีออกบูธเพื่อแสดงผลิตภัณฑ์ ข้อมูลด้านราคาต่าง ๆ ให้แก่ผู้ที่มีความสนใจจะซื้อผลิตภัณฑ์ไฟ ในส่วนสิ่งพิมพ์ทั่วไปพบว่าลูกค้าส่วนมากเป็นหน่วยงานรัฐบาล ซึ่งจะเป็นผู้ติดต่อเข้ามาสั่งงานกับทางโรงงานไฟโดยตรง และส่วนสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง โรงงานไฟมีลูกค้ารายเดียวคือ กรมสรรพสามิต

การตลาด ปัจจุบันโรงงานไฟเน้นให้ความสำคัญกับงานสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง เนื่องจากมีแนวโน้มเติบโตทางด้านความปลอดภัยสูง ดังนั้นโรงงานไฟได้ทำการโฆษณาผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ แต่ยังไม่เป็นที่รู้จักมากนัก

5. การบริการ (Customer Services) โรงงานไฟไม่มีระบบบริการขนส่ง และระบบบริการหลังการขาย กล่าวคือ ลูกค้าไม่สามารถติดต่อโรงงานไฟผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ ได้

กิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activity)

1. การวิจัยและพัฒนา (Technology Development) ระบบสารสนเทศในองค์กรที่นำมาใช้ในกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน เพื่อสร้าง สื่อสาร และส่งมอบคุณค่าที่มีอยู่ในตัว

ผลิตภัณฑ์ไปให้ลูกค้าในเวลาที่ต้องการ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันอยู่ในตลาดได้ โดยโรงงานไฟ ใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร (ERP : Enterprise Resource Planning) ซึ่งถูกออกแบบมาให้สอดคล้องกับการใช้งานในธุรกิจที่ระบุไว้ในห่วงโซ่คุณค่า ระบบ ERP ประกอบด้วยระบบย่อยที่สำคัญคือ ระบบการผลิต ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการด้านการดำเนินงานและการจัดซื้อจัดหา ระบบโลจิสติกส์ ซึ่งสอดคล้องกับโลจิสติกส์ขาเข้าและขาออก ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบการขายและการจำหน่ายสินค้า ซึ่งสอดคล้องกับการขาย การตลาด และการบริการ และระบบการเงินและบัญชี

2. การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) โรงงานไฟมีการจัดอบรมพนักงานขึ้นภายในโรงงาน และมีการส่งพนักงานระดับวางแผนไปสัมมนาเกี่ยวกับเทคโนโลยีต่าง ๆ และนำมาเผยแพร่ต่อในโรงงานไฟ นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และชุมชน เช่น กิจกรรมปลูกป่า กิจกรรมช่วยเหลือเด็กยากไร้ในดินแดนห่างไกล

3. โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) ได้แก่ ระบบบัญชี และการเงิน โดยโรงงานไฟได้นำระบบ ERP เข้ามาใช้ในการจัดการโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ แต่ยังไม่สำเร็จจุลวง ซึ่งปัจจุบันโรงงานไฟยังใช้โปรแกรม Microsoft Excel ช่วยในเรื่องของการทำบัญชี

3.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงงาน

3.3.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ 7 ประการ (PESTEL)

1) นโยบายและการเมืองที่เกี่ยวข้อง (Politic)

นโยบายทางการเมืองที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟที่สำคัญ มีอยู่ 2 ปัจจัย ได้แก่ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community – AEC) และ การพัฒนาประเทศไทยเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 หรือนโยบายประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ซึ่งการเปิดประเทศเสรีประชาคมอาเซียน (ASEAN Economic Community – AEC) จะส่งผลให้มีการเปิดเสรีทางการค้าระหว่างประเทศไทย และประเทศในอาเซียน ในสินค้าหลายรายการ รวมถึงผลิตภัณฑ์ไฟ ซึ่งจะทำให้ไฟจากประเทศในอาเซียนสามารถเข้ามาทำตลาดในประเทศไทย และเป็นคู่แข่งกับโรงงานไฟได้ แม้ว่าผลิตภัณฑ์ไฟจะเป็นสินค้าที่อยู่ในความควบคุมของรัฐก็ตาม ทั้งนี้การเข้ามาของสินค้าจากประเทศอาเซียนจะเป็นแรงกดดันให้โรงงานไฟต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการ

เปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่ออำนาจผูกขาด ด้วยการปรับนโยบายการดำเนินธุรกิจ ให้รองรับสภาวะการแข่งขันทางการตลาดที่มีแนวโน้มสูงขึ้นในอนาคต ในขณะเดียวกันการเปิดการค้าเสรีจะมีส่วนช่วยให้ โรงงานไฟสามารถดำเนินธุรกิจไฟส่งออก เพื่อเจาะกลุ่มธุรกิจคาสีโน ด้วยความได้เปรียบทางด้านทำเลที่ตั้ง ความพร้อมในการรับจ้างผลิตไฟ และการเปิดเสรีทางการค้า จะช่วยทำให้การทำตลาดเชิงรุกสู่กลุ่มธุรกิจคาสีโนนั้นมีโอกาสประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

2) ภาวะเศรษฐกิจมหภาค (Economic)

เศรษฐกิจไทยในไตรมาสแรกของปี 2562 ขยายตัวร้อยละ 2.8 เทียบกับการขยายตัวร้อยละ 3.6 ในไตรมาสก่อนหน้า และเมื่อปรับผลของฤดูกาลออกแล้ว เศรษฐกิจไทยในไตรมาสแรก ของปี 2562 ขยายตัวจากไตรมาสที่สี่ของปี 2561 ร้อยละ 1.0

ด้านการใช้จ่าย มีปัจจัยสนับสนุนจากการขยายตัวต่อเนื่องของการบริโภคภาคเอกชน การลงทุนภาคเอกชน และการขยายตัวเร่งขึ้นของการใช้จ่ายของรัฐบาล ในขณะที่การส่งออกปรับตัวลดลง ด้านการผลิต การผลิตภาคเกษตร และสาขาไฟฟ้า ก๊าซฯ ขยายตัวเร่งขึ้น ส่วนการผลิตสาขาอุตสาหกรรม สาขาการขนส่ง การขายปลีกฯ สาขาที่พักแรมและบริการด้านอาหาร สาขาการขนส่งฯ และสาขาการก่อสร้างชะลอตัว

สศช. คาดว่าเศรษฐกิจไทยในปี 2562 จะขยายตัวร้อยละ 3.3 – 3.8 โดยมีแรงสนับสนุนสำคัญ ประกอบด้วย (1) แนวโน้มการขยายตัวในเกณฑ์ดีของอุปสงค์ภายในประเทศ ทั้งในด้านการใช้จ่ายภาคครัวเรือนที่มีปัจจัยสนับสนุนจากฐานรายได้ที่ขยายตัวต่อเนื่อง อัตราการว่างงานและอัตราเงินเฟ้อที่ยังอยู่ในระดับต่ำ ราคาสินค้าเกษตรหลายรายการที่อยู่ในเกณฑ์ดี รวมทั้งการดำเนินมาตรการดูแลผู้มีรายได้น้อยผ่านบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ ด้านการลงทุนภาคเอกชนที่มีปัจจัยสนับสนุนจากอัตราการใช้จ่ายกำลังการผลิตที่อยู่ในเกณฑ์สูง การย้ายฐานการผลิตภายใต้การเพิ่มขึ้นของแรงกดดันจากมาตรการกีดกันทางการค้า และความคืบหน้าของโครงการลงทุนภาครัฐ และด้านอุปสงค์ภาครัฐที่มีแนวโน้มขยายตัวเร่งขึ้นทั้งการใช้จ่ายและการลงทุน (2) แนวโน้มการปรับตัวดีขึ้นอย่างช้า ๆ ของเงื่อนไขการส่งออกในช่วงครึ่งปีหลัง โดยเฉพาะการปรับตัวลดลงของสินค้าคงคลังในประเทศ เศรษฐกิจหลัก การผ่อนคลายลงของปัญหาขาดแคลนหน่วยประมวลผลคอมพิวเตอร์ในตลาดโลก และการปรับตัวของทิศทางการค้าที่คาดว่าจะชัดเจนมากขึ้นตามแรงกดดันจาก

มาตรการกีดกันทางการค้า (3) แนวโน้มการปรับตัวดีขึ้นของแรงขับเคลื่อนจากภาคการท่องเที่ยว และ (4) ฐานการขยายตัวที่อยู่ในระดับต่ำในครึ่งหลังของปี ทั้งนี้ คาดว่ามูลค่าการส่งออกสินค้าจะขยายตัวร้อยละ 2.2 การบริโภคภาคเอกชน และการลงทุนรวมขยายตัวร้อยละ 4.2 และร้อยละ 4.5 ตามลำดับ อัตราเงินเฟ้อทั่วไปเฉลี่ยอยู่ในช่วงร้อยละ 0.7 – 1.2 และบัญชีเดินสะพัดเกินดุลร้อยละ 5.9 ของ GDP

3) ภาวะด้านสังคมที่เกี่ยวข้อง (Social)

จากการสนับสนุนเชิงนโยบายภาครัฐ และความสามารถในการเข้าถึงผู้บริโภคอย่างรวดเร็วของธุรกิจการให้บริการทางดิจิทัล ทำให้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในสังคมไทยได้อย่างรวดเร็ว ประชากรทั้งหมดมีโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่สามารถใช้งานอินเทอร์เน็ตได้กว่าร้อยละ 80 สังคมที่เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว จะมีความมั่นใจในการซื้อสินค้าออนไลน์มากขึ้น การดำเนินการตลาดในรูปแบบเดิม ๆ นั้นจึงไม่เพียงพอ ดังจะเห็นว่าสังคมมีความนิยมใช้ช่องทาง E-Commerce เพื่อซื้อสินค้าขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการติดต่อสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ทางสื่อสารดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญ เพราะนอกจากต้นทุนต่ำแล้ว ยังสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วด้วย

4) สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology)

เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการดำเนินธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ด้วยสภาพด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ในส่วนนี้จะทำการศึกษาและพิจารณาเทคโนโลยีที่เหมาะสม มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ หรือสามารถสร้างจุดแข็งให้โรงงานไฟได้

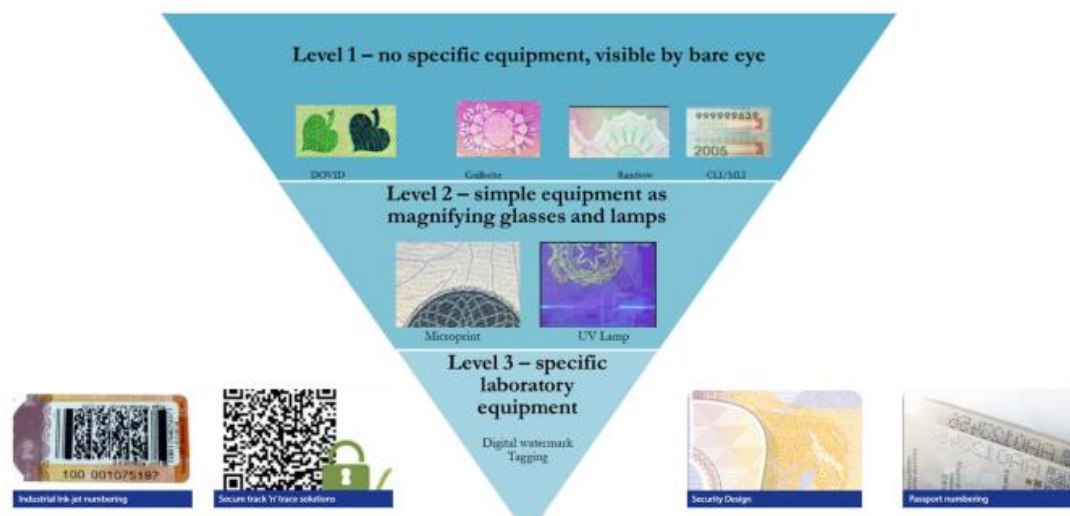
เทคโนโลยีด้านการพิมพ์ และ ดิจิทัลโซลูชัน เป็นเทคโนโลยีที่ส่วนการพิมพ์โรงงานไฟใช้อยู่ในปัจจุบันนั้น เป็นเทคโนโลยีการพิมพ์ออฟเซต ซึ่งต้องมีการพิมพ์โดยใช้แม่พิมพ์ เช่นเดียวกับเทคนิคการพิมพ์ร่วมสมัยอื่น ๆ เช่น การพิมพ์เลตเตอร์เพรจ การพิมพ์ Flexographic แต่หากพิจารณาถึงเทคโนโลยีที่เรียกว่า ดิจิทัล พริ้นท์ดิ้ง (Digital Printing) จะเป็นเทคโนโลยีการพิมพ์ที่ไม่อาศัยแบบพิมพ์หรือแม่พิมพ์ รูปแบบที่ถูกออกแบบแล้วเสร็จบนคอมพิวเตอร์จะสามารถพิมพ์ออกมาผ่านเครื่องพิมพ์อิงค์เจต (Inkjet) ได้ทันที ซึ่งรูปแบบการพิมพ์ดังกล่าวจะช่วยให้ประหยัดค่าแม่พิมพ์ และสามารถพิมพ์งานที่มีลวดลายไม่ซ้ำกันได้ ทำให้สามารถลด หรือยกเลิกเกณฑ์จำนวนขั้นต่ำการให้บริการได้ นอกจากนี้เทคโนโลยีรูปแบบการพิมพ์ที่แบบ Inkjet แล้ว Digital Solution เป็นอีกหนึ่งเทคโนโลยีที่ผู้ให้บริการงานพิมพ์

นิยมนำมาให้บริการเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และช่วยให้ลูกค้าสามารถนำเอาผลิตภัณฑ์งานพิมพ์ไปใช้ให้เกิดคุณค่าสูงสุด หรือเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจไปเป็นการให้บริการงานพิมพ์ที่เป็นการสนับสนุนการดำเนินงานบนระบบดิจิทัล โซลูชันที่ให้บริการ



รูปที่ 3.7 ตัวอย่างการให้บริการ Digital Solution

โดยรูปแบบดิจิทัลโซลูชันที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์มีอยู่หลากหลายตั้งแต่การให้บริการการออกแบบ การให้บริการกระจายสิ่งพิมพ์ถึงมือผู้รับ การทำสื่อสารดิจิทัลทดแทนสิ่งพิมพ์ การจัดทำระบบติดตามสินค้า ฯลฯ ในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง นอกจากเทคนิคการพิมพ์ที่ต้องตรวจสอบด้วยเครื่องมือพิเศษแล้ว การจัดทำระบบติดตามและค้นหาสินค้า (Track & Trace) เป็นอีกหนึ่งเทคโนโลยีที่ช่วยเพิ่มความปลอดภัยให้กับผลิตภัณฑ์ ลดโอกาสที่จะปลอมแปลงสินค้านี้ ซึ่งถือเป็นระดับความปลอดภัยขั้นสูงที่เทคโนโลยีการให้บริการสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง



รูปที่ 3.8 เทคนิคการพิมพ์ที่สอดคล้องกับระดับความปลอดภัยของสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง

จากรูปที่ 3.8 เทคโนโลยีความปลอดภัยข้างต้นจะแบ่งความปลอดภัยของสิ่งพิมพ์ได้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับที่ 1 สิ่งพิมพ์ที่สามารถตรวจสอบได้ด้วยตาเปล่า เช่น การพิมพ์ด้วยสีหรือลวดลายพิเศษ ฯลฯ ระดับที่ 2 สิ่งพิมพ์ที่ต้องใช้อุปกรณ์ตรวจสอบ เช่น การพิมพ์ด้วยลายละเอียดระดับไมโคร (Microprint) การพิมพ์ด้วยหมึกกล่องหนซึ่งต้องใช้ อุปกรณ์ฉายรังสียูวี (UV) หรือ อุปกรณ์ฉายแสง Blacklight ทดสอบ และระดับที่ 3 สิ่งพิมพ์ที่ต้องใช้อุปกรณ์พิเศษทดสอบ เช่น การพิมพ์ หรือ ปรรหัสสีสินค้าลงบนสิ่งพิมพ์ โดยสิ่งพิมพ์จะมีระบบดิจิทัลที่ช่วยในการติดตาม และตรวจสอบสินค้า เพื่อเพิ่มระดับความปลอดภัยให้กับผลิตภัณฑ์

5) สภาพที่แวดล้อม/ผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (Environment)

การให้บริการสิ่งพิมพ์ มีวัตถุดิบที่สำคัญในการให้บริการอยู่ 2 ส่วน ได้แก่ กระดาษ และ หมึกพิมพ์ ในส่วนของกระดาษนั้นผลิตจากเยื่อของไม้ ซึ่งการเติบโตของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์จะต้องมีความระมัดระวังเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม และดังนั้นถ้าการปลูกต้นไม้ทดแทนเพื่อให้มีวัตถุดิบในการผลิตกระดาษ แมตต่อเนื่องถึงการให้บริการสิ่งพิมพ์ อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันมีการรณรงค์ให้ลดใช้กระดาษ (Paperless Trend) และนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการติดต่อสื่อสาร และใช้เครื่องมือเช่น โทรศัพท์มือถือ เป็นอุปกรณ์แสดงผลแทนกระดาษ โดยจากการศึกษา พบว่า ปัจจุบันหน่วยงานและบริษัทต่าง ๆ มีการลดการใช้กระดาษ และเพิ่มปริมาณการใช้เอกสารทางดิจิทัลมากขึ้น จากการพัฒนาเทคโนโลยีทางด้าน

การสื่อสาร การจัดเก็บข้อมูลในระบบดิจิทัล ทำให้การดำเนินงานประจำวันสามารถใช้งานระบบดิจิทัลได้โดยง่าย การเปลี่ยนแปลงเอกสารดิจิทัลสามารถทำได้สะดวกและรวดเร็ว ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นการช่วยลดปัญหาสิ่งแวดล้อม จึงทำให้หน่วยงานต่าง ๆ มีการนำเอาแนวคิดการลดใช้กระดาษเข้าสู่มาปรับใช้ในหน่วยงาน จากปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลให้แนวโน้มความต้องการสิ่งพิมพ์นั้นลดลงทั้งอุตสาหกรรม โรงงานไฟฟ้าก็อาจได้รับผลกระทบดังกล่าวเช่นกัน เนื่องจากการลดการใช้สิ่งพิมพ์ หน่วยงานราชการลดการใช้แบบฟอร์มต่าง ๆ และเปลี่ยนมาใช้ในการติดต่อสื่อสาร และกรอกข้อมูลผ่านระบบดิจิทัลแทน

6) กฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Legal)

ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน นอกจาก สิทธิพิเศษโรงพิมพ์ในส่วนราชการที่ได้กล่าวไว้ในข้างต้นแล้ว มีกฎหมายอีก 2 ฉบับ ที่จะมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ โรงงานไฟ ได้แก่

- พ.ร.บ. ภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 ซึ่งได้ยกเลิกการให้อำนาจผูกขาดการผลิตไฟแก่โรงงานไฟแต่เพียงผู้เดียว เป็นการต้องขออนุญาตอธิบดีกรมสรรพสามิตก่อนการผลิต ถึงแม้ว่าในปัจจุบันโรงงานไฟยังเป็นผู้ได้รับอนุญาตการผลิตไฟแต่เพียงผู้เดียว แต่ในอนาคตภายใต้ พ.ร.บ. ฉบับดังกล่าว โรงงานไฟอาจมีคู่แข่งทางการค้า ดังนั้น โรงงานไฟจึงควรมีการเร่งพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันเพื่อรองรับสถานการณ์ตลาดการจำหน่ายสินค้าไฟที่อาจเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต
- กฎหมายอีกหนึ่งฉบับที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงงานไฟ คือ พ.ร.ก. พิกัดอัตราศุลกากร พ.ศ.2530 ปรับปรุงปี พ.ศ. 2558 ได้กำหนดไว้ว่า “ของที่นำเข้าซึ่งแต่ละรายมีราคาไม่เกิน 1,500 บาท เป็นของตามประเภท 12 ในภาค 4 ของที่ได้รับยกเว้นอากร” กฎหมายดังกล่าวมีขึ้นและถูกบังคับใช้มาอย่างยาวนานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานพิธีการศุลกากร อย่างไรก็ตามจากสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป มีการสั่งซื้อและนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น ไฟ ซึ่งเป็นสินค้าที่มีมูลค่าต่ำ ราคาเฉลี่ยอยู่ที่สำหรับละ 50-200 บาท จะสามารถนำเข้าประเทศได้อย่างถูกกฎหมาย และได้รับยกเว้นภาษี ผู้บริโภคที่ครอบครองไฟไม่เกิน 2 สำหรับ จะไม่ถือเป็นการทำผิด

กฎหมาย ช่องทางดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อช่องทางการขายปลีกของโรงงานไฟฟ้ในทันที เพราะราคาไฟในตลาดต่างประเทศนั้นมีราคาต่ำกว่าโรงงานไฟ เนื่องจากไม่มีการเก็บภาษีการนำเข้าสินค้า และภาษีสรรพสามิต ซึ่งทำให้โรงงานไฟเสียเปรียบในการแข่งขันในตลาดทั่วไป ส่งผลต่อการพิจารณาเข้าร่วมประมุขสิทธิการเป็นผู้รับผลประโยชน์การจำหน่ายไฟของภาคเอกชนในประเทศ

3.3.2 การวิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการของการแข่งขัน (Five Force Analysis)

การวิเคราะห์สภาพธุรกิจการผลิตไฟ

- 1) แรงกดดันในการแข่งขันที่สร้างขึ้นโดยคู่แข่งท่ามกลางการแข่งขันทางการขาย
 - ไฟตัวเล็ก มีภาวะการแข่งขันของตลาดไฟภายในประเทศไม่รุนแรง เนื่องจากโรงงานไฟ ฯ เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายไฟตัวเล็กอย่างผูกขาด
 - ไฟป๊อกระดาศ มีภาวะการแข่งขันของตลาดไฟภายในประเทศอย่างรุนแรง เนื่องจากยังปรากฏมีการจับกุมบ่อนการพนันอย่างสม่ำเสมอ และส่วนใหญ่เป็นการบริโภคไฟป๊อกระดาศที่ลักลอบนำเข้าหนีภาษีจากต่างประเทศ ซึ่งประเทศผู้ผลิตไฟป๊อกระดาศได้แก่ มาเลเซีย นอกจากนี้ภาวะการแข่งขันในธุรกิจไฟป๊อกระดาศในตลาดบ่อนขายแดนประเทศก็รุนแรงมากเนื่องจากปัจจุบันมีคู่แข่งมีอาชีพที่มีคุณภาพเหนือกว่าโรงงานไฟแข่งขันอยู่จำนวนมาก ทำให้โรงงานไฟครอบครองตลาดไฟต่างประเทศเพียงปีละ 200,000 สำหรับเท่านั้น
 - ไฟป๊อกพลาสติก และไฟป๊อกพลาสติกขอบทอง มีภาวะการแข่งขันของตลาดไฟภายในประเทศรุนแรง เนื่องจากผู้บริโภคมีความต้องการไฟพลาสติกมากขึ้น ทำให้ต้องมีการนำเข้าไฟป๊อกพลาสติกเป็นจำนวนมากทุกปี และในอนาคตโรงงานไฟได้วางแผนผลิต และจำหน่ายไฟป๊อกพลาสติกขอบทอง ทดแทนการนำเข้าไฟพลาสติกขอบทองจากญี่ปุ่น
- 2) แรงกดดันในการแข่งขันที่เกี่ยวกับการคุกคามของผู้เข้าใหม่
 - ตลาดไฟในประเทศ รัฐบาลและหน่วยงานที่มีอำนาจตามกฎหมายคือกรมสรรพสามิต ยังไม่เปิดให้มีการแข่งขันการผลิต นำเข้า และ

จำหน่ายไฟได้อย่างเสรี และตลาดไฟภายในประเทศมีลักษณะผูกขาด ดังนั้นผู้ผลิตรายใหม่จึงเกิดขึ้นได้ยาก แต่ในทางกลับกันกรณีของไฟ ปือกกระดาช พบว่ามีการจับกุมบ่อนการพนันอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ เชื่อได้ว่าปัจจุบันมีการนำเข้าไฟอย่างผิดกฎหมาย ดังนั้นจึงทำให้ภาวะ คุกคามจากผู้เข้าใหม่ในกรณีไฟปือกยังคงรุนแรง

- ตลาดไฟต่างประเทศ มีภาวะถูกคุกคามจากคู่แข่งรุนแรง เนื่องจาก ตลาดไฟในต่างประเทศ มีลักษณะเป็นตลาดเสรี สถานกาสิโนต่าง ๆ มีความต้องการบริโภคไฟเป็นจำนวนมาก จำนวนผู้ผลิตที่เป็นคู่ค้ามีมาก นอกจากนั้นยังมีข้อมูลว่า สถานกาสิโนมีความต้องการสั่งซื้อไฟจากผู้ผลิตที่สามารถเสนอขายไฟที่ยากต่อการทำตำหนิหรือเครื่องหมาย โดยความต้องการนี้ทำให้ผู้ผลิตหลายรายให้ความสนใจและเข้าเสนอขาย ตลาดไฟต่างประเทศจึงมีภาวะถูกคุกคามจากคู่แข่งที่รุนแรง

3) แรงกดดันในการแข่งขันจากผู้ขายสินค้าทดแทนกันได้

สินค้าทดแทนไฟ ปัจจุบันไม่พบสินค้าที่ทดแทนกันได้แต่พบว่าการพนันไฟ ทางอินเทอร์เน็ตที่อาจพอเทียบเคียงได้ แต่ถึงอย่างไรเมื่อศึกษาพฤติกรรมของผู้เล่น พนันส่วนใหญ่ จะพบว่านักพนันมีความพึงพอใจและต้องการลุ้นไฟด้วยการสัมผัส จับต้องได้มากกว่าการเล่นผ่านสื่ออินเทอร์เน็ตจึงสันนิษฐานได้ว่า การเล่นไฟทาง อินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นประเภทสินค้าทดแทน “ไฟ” จะไม่ส่งผลกระทบต่อ การประกอบธุรกิจไฟของโรงงานไฟ ดังนั้น สรุปได้ว่า ภาวะคุกคามจากสินค้าทดแทนมี ระดับไม่รุนแรง

4) แรงกดดันทางการแข่งขันจากอำนาจการต่อรองของผู้ผลิตสินค้าและ วัตถุดิบ

- ผู้ผลิตสินค้าและวัตถุดิบหลัก มีอำนาจการต่อรองสูง เนื่องจากโรงงาน ไฟไม่สามารถสั่งซื้อจากผู้ผลิตวัตถุดิบหลักได้โดยตรง ต้องผ่านผู้แทน และวัตถุดิบบางอย่างไม่มีผลิตในประเทศไทยหรือมี แต่ยังไม่ได้คุณภาพ ตามที่ต้องการจึงมีความจำเป็นที่ต้องสั่งเข้ามาจากต่างประเทศ
- ผู้ผลิตและผู้แทนจำหน่ายเครื่องจักร เครื่องพิมพ์และวัสดุสิ้นเปลือง มี อำนาจการต่อรองสูง เนื่องจากเครื่องจักร เครื่องพิมพ์และวัสดุสิ้นเปลือง

ส่วนใหญ่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศ ยกเว้น เครื่องจักรสำหรับไฟต์ว
เล็กซึ่งสามารถผลิตภายในประเทศ แต่ต้องสั่งผลิตเป็นพิเศษเช่นกัน

- ผู้ให้บริการด้านการตลาดแก่โรงงานไฟ มีอำนาจการต่อรองต่ำ
เนื่องจากโรงงานไฟผูกขาดธุรกิจเพียงรายเดียว
- 5) แรกกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้บริโภค
- กรณีตลาดในประเทศ ผู้บริโภคกลุ่มไฟต์วเล็กมีอำนาจการต่อรองต่ำ
เนื่องจากไฟเป็นสินค้าที่ถูกรัฐควบคุมเข้มงวด โดยการประกอบธุรกิจ
ไฟในประเทศ มีลักษณะเป็นการผูกขาด และโรงงานไฟเท่านั้นที่เป็นผู้
ได้รับอนุญาตจากรมสรรพสามิตให้ผลิต นำเข้าและจำหน่ายไฟได้ แต่
กลุ่มผู้บริโภคไฟป็อกมีอำนาจการต่อรองสูง เนื่องจากผู้บริโภคกลุ่มนี้
เป็นกลุ่มที่บริโภคไฟป็อกกระดาศเป็นจำนวนมากรองลงมาเป็นไฟป็อก
พลาสติกและไฟป็อกพลาสติกขอบทอง โดยส่วนใหญ่เป็นนักพนันใน
บ่อน มีความสามารถในการเข้าถึงผู้ผลิตรายอื่น ซึ่งเป็นลักษณะลักลอก
นำเข้าไฟป็อกกระดาศจากต่างประเทศเข้ามาขายในประเทศไทยอย่าง
แพร่หลาย โดยที่รัฐยังไม่สามารถดำเนินการปราบปรามได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ
 - กรณีตลาดต่างประเทศ ผู้บริโภคไฟในต่างประเทศมีอำนาจใน
การต่อรองสูง เนื่องจากตลาดไฟในต่างประเทศมีลักษณะเสรี อนุญาต
ให้มีการประกอบธุรกิจสถานกาสิโนได้ถูกต้องตามกฎหมาย

การวิเคราะห์สภาพธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป

- 1) แรกกดดันในการแข่งขันที่สร้างขึ้นโดยคู่แข่งท่ามกลางการแข่งขันทางการ
ขาย

ปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์มีอิทธิพลต่อสภาพสังคมไทยอย่างมาก
ประชาชนเกิดความตื่นตัวและพัฒนาการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทั้งใน
ระดับจุลภาคและมหภาคสิ่งเหล่านี้ได้ส่งผลให้ประชาชนเกิดความนิยมในการบริโภค
สิ่งพิมพ์ ทั้งในส่วนที่ผลิตในประเทศไทยและนำเข้าจากต่างประเทศ และผลกระทบ

ที่มีต่อธุรกิจสิ่งพิมพ์ก็คือ อุตสาหกรรมการผลิตสิ่งพิมพ์มีการขยายตัวสูง เห็นได้จากสถิติการจดทะเบียนโรงพิมพ์ ที่มีจำนวนมากขึ้น ปริมาณการนำเข้าวัตถุดิบเพื่อการผลิตสิ่งพิมพ์ที่มากขึ้น นอกจากนั้นความเจริญของเทคโนโลยียังมีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนารูปแบบสิ่งพิมพ์ที่แปลกใหม่ ทันสมัยสนองความต้องการของลูกค้ายุคดิจิทัลนี้ได้เป็นอย่างดี ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ภาวะการแข่งขันในธุรกิจสิ่งพิมพ์มีความรุนแรงสูงและจะทวีความรุนแรงมากขึ้นอีกในอนาคตอันใกล้นี้ด้วย

2) แรงกดดันในการแข่งขันที่เกี่ยวกับการคุกคามของผู้เข้าใหม่

ผลของการที่นโยบายของรัฐสนับสนุนและส่งเสริมภาคธุรกิจการพิมพ์ ทำให้เกิดผู้ประกอบการรายใหม่ในธุรกิจเพิ่มขึ้น นอกจากนั้นยังมีผู้ประกอบการจากต่างประเทศจำนวนมากให้ความสนใจและประสงค์จะเข้ามาตั้งฐานการผลิตสิ่งพิมพ์ในประเทศไทยด้วยดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ภาวะคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ มีระดับที่รุนแรง

3) แรงกดดันในการแข่งขันจากผู้ขายสินค้าทดแทนกันได้

แม้ภาวะความเจริญเติบโตทางเทคโนโลยีจะทวีความรุนแรงและมีผลให้เกิดสินค้าทดแทนเทียบเคียงกับสิ่งพิมพ์ แต่สิ่งทดแทนเหล่านี้ก็มิได้ทำให้ปริมาณความต้องการสิ่งพิมพ์ในตลาดลดน้อยลง เนื่องจากการใช้งานสินค้าทดแทนเหล่านี้มีความยุ่งยากและซับซ้อนในการใช้งานมากกว่าสิ่งพิมพ์ปกติ ดังนั้น ภาวะคุกคามจากสินค้าทดแทน จึงมีระดับไม่รุนแรง

4) แรงกดดันทางการแข่งขันจากอำนาจการต่อรองของผู้ผลิตสินค้าและวัตถุดิบ

วัตถุดิบที่สำคัญ (Raw material) ของโรงพิมพ์ ได้แก่ กระดาษ หมึกพิมพ์ เครื่องพิมพ์ และเทคโนโลยีต่าง ๆ ส่วนใหญ่เป็นวัตถุดิบที่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศ เนื่องจากวัตถุดิบที่มีอยู่ภายในประเทศยังมีคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับงานพิมพ์คุณภาพ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าผู้ผลิตและจำหน่ายวัตถุดิบมีอำนาจต่อรองสูง

5) แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้บริโภค

อำนาจต่อรองของผู้ว่าจ้างพิมพ์สูง เนื่องจากการเติบโตของตลาดสิ่งพิมพ์ มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วทำให้ความต้องการด้านการจ้างพิมพ์ และการรับจ้างพิมพ์ ก็มีการขยายตัวไปพร้อม ๆ กัน จำนวนโรงพิมพ์มีจำนวนมากขึ้น กอปรกับเป็นยุค การแข่งขันการค้าเสรี ต่างฝ่ายต่างเสนอทางเลือกที่มีอำนาจต่อรองซึ่งกันและกัน ในขณะที่โรงงานไฟฟ้มีลูกค้าประจำน้อยรายได้แก่ กรมสรรพสามิต และยังเป็นรายได้หลัก งานพิมพ์ของโรงงานไฟฟ้จึงอยู่ในภาวะที่ผู้ว่าจ้างมีอำนาจต่อรองสูง

3.3.3 การวิเคราะห์ตำแหน่งทางการตลาด

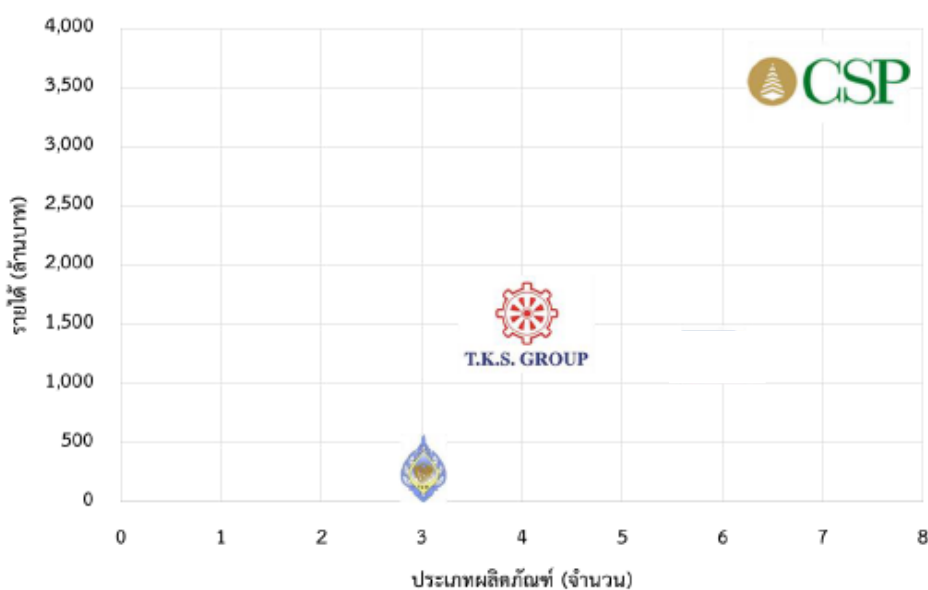
ธุรกิจการผลิตไฟ

เนื่องจากปัจจุบันโรงงานไฟเป็นผู้ผลิตไฟแต่เพียงผู้เดียวในประเทศไทย รวมทั้งการ กระทบตราเพื่ออนุญาตการขายไฟนำเข้าต่าง ๆ จึงไม่สามารถเปรียบเทียบตำแหน่งทางการ ตลาดของโรงงานไฟกับผู้ผลิตอื่น ๆ ในประเทศได้ อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาถึงผู้ให้บริการ ในระดับโลก จะเห็นได้ว่าในอุตสาหกรรมการผลิตอุปกรณ์พ่น กลุ่มไฟ นั้น มีผู้ให้บริการอยู่ หลายราย และหลายขนาด ผู้ประกอบการต่าง ๆ นำเสนอรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด

นอกจากนี้การเปรียบเทียบตำแหน่งทางการตลาดของโรงงานไฟ กับผู้ผลิตไฟหรือ อุปกรณ์การพ่นในต่างประเทศนั้นไม่สามารถดำเนินการได้ เนื่องจากบทบาทในการ ดำเนินงานและเป้าหมายที่แตกต่างกัน รวมทั้งมีกลุ่มตลาดที่แยกออกจากกันอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของโรงงานไฟกับกลุ่มบริษัทดังกล่าว นั้น จะทำให้เราทราบถึงโอกาสทางการตลาด และรูปแบบธุรกิจอื่น ๆ ที่โรงงานไฟสามารถเข้าสู่ ตลาดใหม่ได้ ทั้งนี้จากการเปรียบเทียบดังกล่าวจะเห็นได้ว่า โรงงานไฟอยู่ในกลุ่ม ผู้ประกอบการขนาดเล็ก ซึ่งกลุ่มผู้ประกอบการเหล่านี้เสนอไฟทางเลือก อาทิ ไฟมายากล ไฟชำระ้วย และ ไฟสะสม แต่ตลาด ซึ่งเป็นโอกาสทางธุรกิจของโรงงานไฟที่จะนำเสนอ ผลิตภัณฑ์เหล่านี้ในตลาดไฟในประเทศไทย

ธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง

ในธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง ถึงแม้ว่าในตลาดภายในประเทศจะมีผู้ให้บริการสิ่งพิมพ์ดังกล่าวน้อยราย แต่ผู้ประกอบการกลุ่มดังกล่าวเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีประสบการณ์การให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอมแปลงมาอย่างยาวนาน ให้บริการสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงที่หลากหลาย และมีเทคโนโลยีการพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงที่ทันสมัย ดังรูปที่ 3.9



รูปที่ 3.9 การวิเคราะห์ตำแหน่งทางการตลาดในธุรกิจสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง

ดังนั้น เมื่อจัดทำแผนที่ตำแหน่งทางการตลาดของโรงงานไฟเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการให้บริการสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง จะเห็นได้ว่า ยังมีช่องว่างทางความสามารถในการแข่งขันระหว่างโรงงานไฟ และบริษัทภาคเอกชน อย่างไรก็ตาม ตลาดการให้บริการสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงมีศักยภาพในการเติบโตและมีมูลค่าสูง ซึ่งโรงงานไฟมีความสามารถที่จะเข้าสู่ตลาดโดยการสนับสนุนทางด้านนโยบายจากหน่วยงานภาครัฐซึ่งจะช่วยทำให้โรงงานไฟสามารถขยายธุรกิจ และเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดในอุตสาหกรรมดังกล่าวได้

3.3.4 การวิเคราะห์ความได้เปรียบทางยุทธศาสตร์และความสามารถพิเศษขององค์กร

ความสามารถพิเศษขององค์กรธุรกิจการผลิตไฟฟ้า และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง มีประสบการณ์ยาวนานกว่า 80 ปี จึงมีความรู้และความสามารถที่สะสมมานาน ทั้งด้านการผลิตไฟฟ้าและสิ่งพิมพ์ และการบำรุงรักษาเครื่องมือสนับสนุนการให้บริการพิมพ์ให้มีประสิทธิภาพสูง ทำให้สามารถให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และสิ่งพิมพ์ทั่วไป ที่ต้องการกำลังการผลิตในปริมาณมาก จนเป็นผู้นำด้านสื่อสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ

1) ธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์โรงงานไฟฟ้าเป็นหน่วยงานภายใต้กรมสรรพสามิต ได้รับสิทธิพิเศษโรงพิมพ์ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ตามมติกรม. ให้ส่วนราชการ หรือรัฐวิสาหกิจที่มีโรงพิมพ์อยู่ในความควบคุมดูแล ต้องจ้างโรงพิมพ์ของตนเองก่อน

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจุบันมีความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว โดยประชาชนใช้สื่อออนไลน์เพิ่มขึ้น ภาคธุรกิจหันมาใช้ช่องทางการตลาดผ่านสื่อออนไลน์อย่างแพร่หลาย ดังนั้นความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายที่โรงงานไฟฟ้าต้องเผชิญ นอกจากนี้การเพิ่มประสิทธิภาพ และความสามารถในการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ให้ทันต่อความต้องการของลูกค้าและสร้างความสามารถในการแข่งขันกับอุตสาหกรรมการพิมพ์ การพัฒนาธุรกิจสู่การให้บริการสิ่งพิมพ์พร้อมเทคโนโลยีดิจิทัล โซลูชัน และการสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Innovated Product) เพื่อสร้างจุดแข็งและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ในอุตสาหกรรมการพิมพ์ อย่างไรก็ตามในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก องค์กรอาจเผชิญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในองค์กรเอง เช่น ระบบสารสนเทศที่ต้องการการบูรณาการเชื่อมต่อให้เป็นหน่วยข้อมูลเดียวกันในระดับภาครัฐ เพื่อลดความซ้ำซ้อน และลดขั้นตอนที่ยุ่งยากในการให้บริการ

2) ธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟ

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ โรงงานไฟฟ้าเป็นผู้มีอำนาจผูกขาดแต่เพียงผู้เดียวในการผลิตการจัดจำหน่ายและการจัดสรรสัญญาให้สิทธิ นอกจากนี้โรงงานไฟฟ้ามีความได้เปรียบด้านทำเลที่ตั้งในการกระจายสินค้าไปยังคาสิโนในประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการคาสิโนในประเทศเพื่อนบ้านสามารถสั่งสินค้าจำนวนน้อย และประหยัดค่าขนส่ง เพื่อความสะดวกในดำเนินธุรกิจ

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ การส่งเสริมเสถียรภาพ และการแข่งขันในการประมูลเพื่อขอสิทธิการเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าไฟ การส่งเสริมให้ภาคเอกชนเข้าร่วมการประมูล เพื่อให้เกิดการแข่งขันทางด้านราคา และการเข้าถึงความต้องการไฟในตลาดภายในประเทศอย่างทั่วถึง และเปิดช่องทางการจำหน่ายสินค้าผ่าน ระบบ E-Commerce เพื่อให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงสินค้าไฟจากต่างประเทศได้โดยง่าย

3.4 การเปรียบเทียบความแข็งแกร่งกับคู่แข่ง

3.4.1 การเปรียบเทียบความแข็งแกร่งกับคู่แข่งธุรกิจไฟ

การประกอบธุรกิจไฟในประเทศไทยมีลักษณะเป็นการผูกขาด โรงงานไฟเป็นเพียงแห่งเดียวที่ได้รับอนุญาตจากกรมสรรพสามิตให้ผลิต นำเข้าและจำหน่ายไฟได้ โรงงานไฟจึงปราศจากคู่แข่งในธุรกิจไฟ สำหรับตลาดไฟต่างประเทศมีลักษณะเป็นตลาดเสรีอนุญาตให้มีการประกอบธุรกิจสถานคาสีโนได้ถูกต้องตามกฎหมาย และมีการซื้อขายไฟเป็นจำนวนมากโดยเฉลี่ยประมาณ 5.5-12 ล้านสำหรับต่อปี และมีโอกาสเลือกซื้อไฟจากผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายไฟ ซึ่งมีด้วยกันหลายรายและมาจากหลายประเทศ อาทิ มาเลเซีย ญี่ปุ่น สเปน จีน เป็นต้น รูปแบบไฟที่ผลิตและจำหน่ายทั่วไปสำหรับตลาดในประเทศเป็นไฟแบบ Custom Playing Cards กล่าวคือ ด้านหน้าและด้านหลังเป็นรูปแบบเดียวกันตามที่โรงงานไฟกำหนดในขณะที่ไฟที่ใช้ในบ่อนตลาดต่างประเทศจะมีรูปแบบตามที่ลูกค้าเสนอแบบไว้ให้ หรือ Personalized Playing Cards ซึ่งออกแบบเป็นการเฉพาะตามความต้องการของลูกค้า เช่น ด้านหลังไฟจะพิมพ์เป็นโลโก้บ่อนตนเอง หรือรูปแบบเฉพาะต่าง ๆ ซึ่งผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟถูกนำไปจำหน่ายบริเวณบ่อนชายแดนรอบประเทศ ซึ่งอาจพิจารณาถึงความได้เปรียบทางด้านต้นทุนในการขนส่งสินค้า เมื่อเปรียบเทียบกับไฟนำเข้าจากผู้ผลิตประเทศอื่น อย่างไรก็ตาม ต้นทุนไฟป็อกของโรงงานไฟ ใกล้เคียงหรือสูงกว่าราคาขายไฟป็อกต่างประเทศ ทำให้โรงงานไฟทำกำไรได้น้อย หากมีการเปิดการค้าเสรี

ซึ่งปัญหาที่พบคือโรงงานมีรายได้จากการขายไฟสัมปทานลดน้อยลงเรื่อย ๆ อันเนื่องมาจากสัญญาสัมปทานที่มีมูลค่าลดลง และโรงงานไฟขาดการทำการตลาดและประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง และจริงจังทั้งผลิตภัณฑ์ไฟและสิ่งพิมพ์

3.4.2 การเปรียบเทียบความแข็งแกร่งกับคู่แข่งธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป

ในการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแข็งแกร่งของคู่แข่งทางด้านธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป พบว่ามีคู่แข่งที่น่าสนใจอยู่ 2 บริษัท ได้แก่ บริษัท ที.เค.เอส.เทคโนโลยี จำกัด และบริษัทจันวาณิชย์ จำกัด ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการประเมินความแข็งแกร่งด้านความสามารถทางการแข่งขันแบบถ่วงน้ำหนัก ดังตารางที่ 3.2 และได้นำข้อมูลดังกล่าวไปตรวจสอบกับผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจในโรงงานไฟมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3.2 การประเมินความแข็งแกร่งด้านความสามารถทางการแข่งขันแบบถ่วงน้ำหนัก

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ / ตัวชี้วัดความแข็งแกร่ง	น้ำหนักความสำคัญ	การประเมินความแข็งแกร่งของความสามารถทางการแข่งขัน (การจัดอันดับ 1= อ่อนแอมาก, 10= แข็งแกร่งมาก)					
		โรงงานไฟ		บริษัท TKS		บริษัท CWN	
		R	W	R	W	R	W
คุณภาพ/ สมรรถนะผลิตภัณฑ์	0.20	8	1.6	8	1.6	10	2.0
ชื่อเสียง/ ภาพพจน์	0.15	7	1.05	7	1.05	10	1.5
ความสามารถในการผลิต	0.15	8	1.2	8	1.2	8	1.2
ทักษะทางเทคนิค	0.10	7	0.7	7	0.7	10	1
เครือข่ายผู้ค้า/ ความสามารถการกระจาย	0.10	5	0.5	9	0.9	10	1
ความสามารถนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่	0.15	5	0.75	9	1.35	10	1.5
ความสามารถบริการลูกค้า	0.15	5	1.2	8	1.2	8	1.2
ผลรวมของน้ำหนักที่สำคัญ	1.00						
อันดับความแข็งแกร่งด้านความสามารถทางการแข่งขันถ่วงน้ำหนักโดยรวม		7		8		9.4	

*หมายเหตุ : R หมายถึง อันดับความแข็งแกร่ง, W หมายถึง คะแนนน้ำหนัก

จากตารางที่ 3.2 จะเห็นได้ว่าคะแนนน้ำหนักด้านคุณภาพ/ สมรรถนะผลิตภัณฑ์ของบริษัทที่. เค.เอส.จำกัดและโรงงานไฟฟ้มีค่าเท่ากันที่ 1.6 เนื่องมาจากเทคโนโลยีที่นำมาใช้ผลิตมีความใกล้เคียงกันมาก ส่วนบริษัทจันวานิชย์มีคะแนนเท่ากับ 2.0 เนื่องจากความล้ำหน้าของเทคโนโลยีที่ทางบริษัทจันวานิชย์นำมาใช้ในส่วนของการผลิต และการบริการ ในส่วนของชื่อเสียง/ ภาพพจน์ พบว่าบริษัทจันวานิชย์เป็นที่รู้จักในวงกว้างกว่าบริษัทอื่น ๆ ที่เปรียบเทียบกัน ในส่วนความสามารถในการผลิต ผู้จัดทำให้คะแนนเท่ากันเนื่องจากทุกบริษัทมีความสามารถในการผลิตที่ไม่ด้อยไปกว่ากัน แต่ในส่วนของทักษะทางเทคนิคและความสามารถนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ทางบริษัทจันวานิชย์ได้คะแนนสูงสุดเนื่องจากมีเทคโนโลยีการพิมพ์ข้อมูลระบุตัวบุคคลและข้อมูลชีวมาตร ต่อมาตัวชี้วัดเครือข่ายผู้ค้า/ ความสามารถการกระจายและความสามารถในการบริการลูกค้า จะเห็นได้ว่าโรงงานไฟฟ้มีคะแนนน้อยที่สุดเพราะฐานลูกค้าที่เป็นรายหลักคือกรมสรรพสามิต ซึ่งบ่งบอกถึงความสามารถในการกระจายสินค้าต่ำมากเมื่อเทียบกับบริษัทอื่น ๆ ทั้งยังไม่มีบริการระบบขนส่งภายในองค์กร ทำให้เสียเปรียบในการแข่งขันเป็นอย่างมาก

สรุปคือโรงงานไฟฟ้ได้คะแนนน้อยที่สุดคือ 7 คะแนน ทำให้เห็นได้ว่าโรงงานไฟฟ้ไม่มีความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง เมื่อเทียบกับบริษัทตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้น ด้วยเหตุนี้ทางโรงงานไฟฟ้ควรเตรียมความพร้อมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเพื่อนำองค์กรไปสู่ตลาดการแข่งขันได้

CHULALONGKORN UNIVERSITY

3.5 การเปรียบเทียบนโยบายของโรงงานไฟฟ้กับรัฐบาล

ความสอดคล้องและเกี่ยวข้องกันของแผนงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยนโยบาย Thailand 4.0 กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560 - 2579) 3) แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และนโยบายด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีรายละเอียดความเกี่ยวข้องกันของแผนนโยบายต่าง ๆ ดังนี้

1) ด้านความมั่นคงทุกระดับตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน และความมั่นคงของมนุษย์จากภัยคุกคามทั้งที่เป็นภัยคุกคามแบบดั้งเดิมและภัยคุกคามรูปแบบใหม่ โดยยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านความ

มั่นคง แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล แผนการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

2) ด้านการแข่งขัน ภายใต้การแข่งขันของระบบเศรษฐกิจโลกดังเช่นในปัจจุบัน โอกาสที่จะใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบจะมีอยู่จำกัด ความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบดังกล่าวให้เป็น “ความได้เปรียบเชิงแข่งขัน” ด้วยการเติมเต็มผ่านองค์ความรู้ เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ โดยวาระที่ 2 การพัฒนาคลัสเตอร์เทคโนโลยี และอุตสาหกรรมแห่งอนาคตและวาระที่ 4 การเสริมความเข้มแข็งของเศรษฐกิจภายในประเทศ จากแผนนโยบาย Thailand 4.0 สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล แผนการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการทำงานในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล โดยวาระที่ 1 การเตรียมคนไทย 4.0 ให้พร้อมก้าวสู่โลกที่หนึ่ง แผนนโยบาย Thailand 4.0 สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล แผนการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

4) ด้านความเท่าเทียมกันในสังคม ลดความเหลื่อมล้ำที่เกิดขึ้นภายในประเทศ และความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลทุกระดับ ทุกที่และทุกเวลา โดยวาระที่ 1 การเตรียมคนไทย 4.0 ให้พร้อมก้าวสู่โลกที่หนึ่ง แผนนโยบาย Thailand 4.0 สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ และยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล แผนการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

5) ด้านการดำเนินงาน โดยวาระที่ 3 การบ่มเพาะผู้ประกอบการและพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม Thailand 4.0 สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาาระบบบริหารจัดการภาครัฐ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล แผนการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งมีแนว

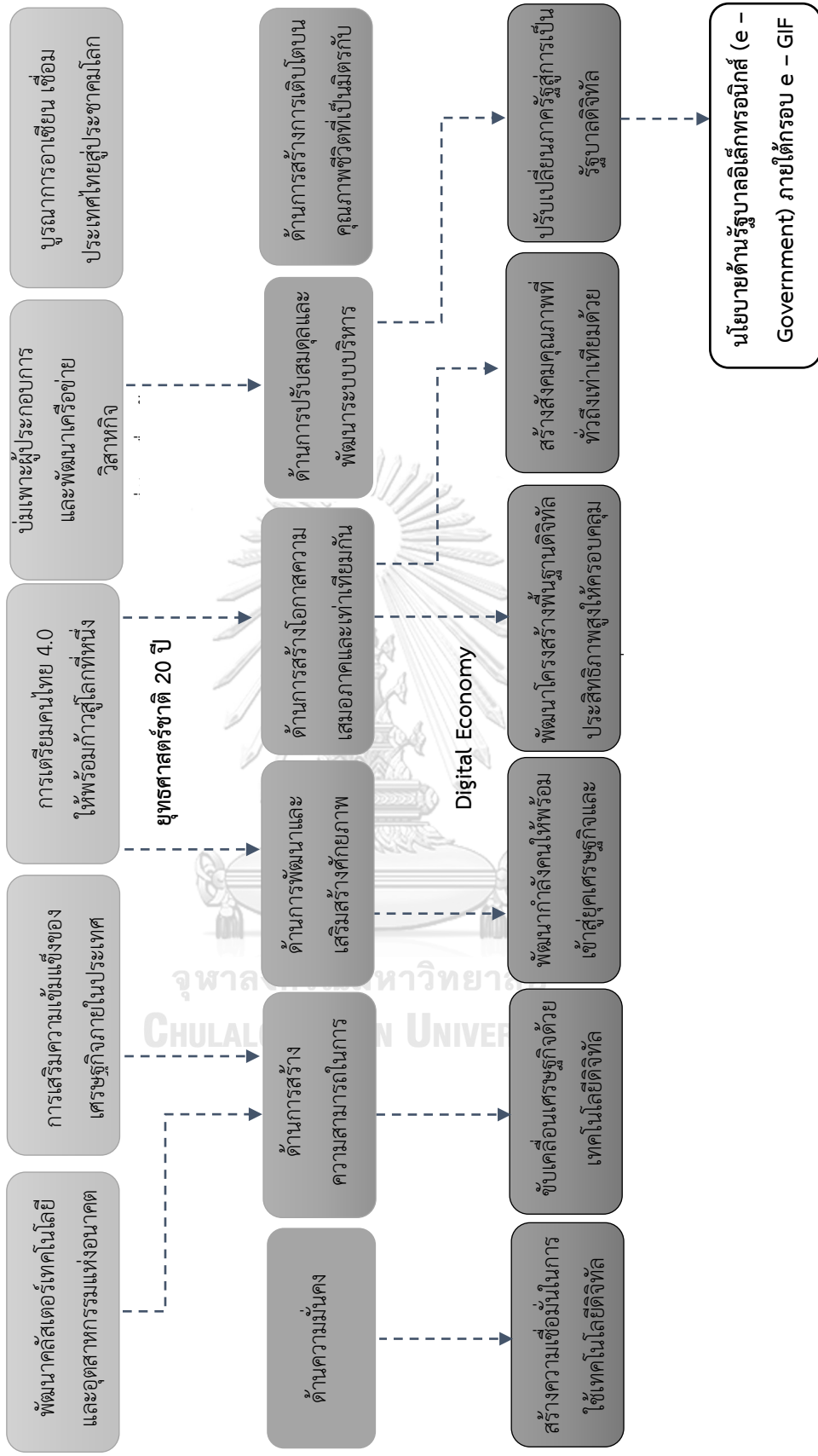
ทางการดำเนินงานตามนโยบายด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ภายใต้กรอบ e – GIF ดังแสดงในรูปที่ 3.10

นอกจากนี้แผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนองค์กรของโรงงานไฟ ได้สอดคล้องกับแผนนโยบายของภาครัฐที่กล่าวไปข้างต้น แสดงดังรูปที่ 3.11 โดยมีรายละเอียดดังนี้

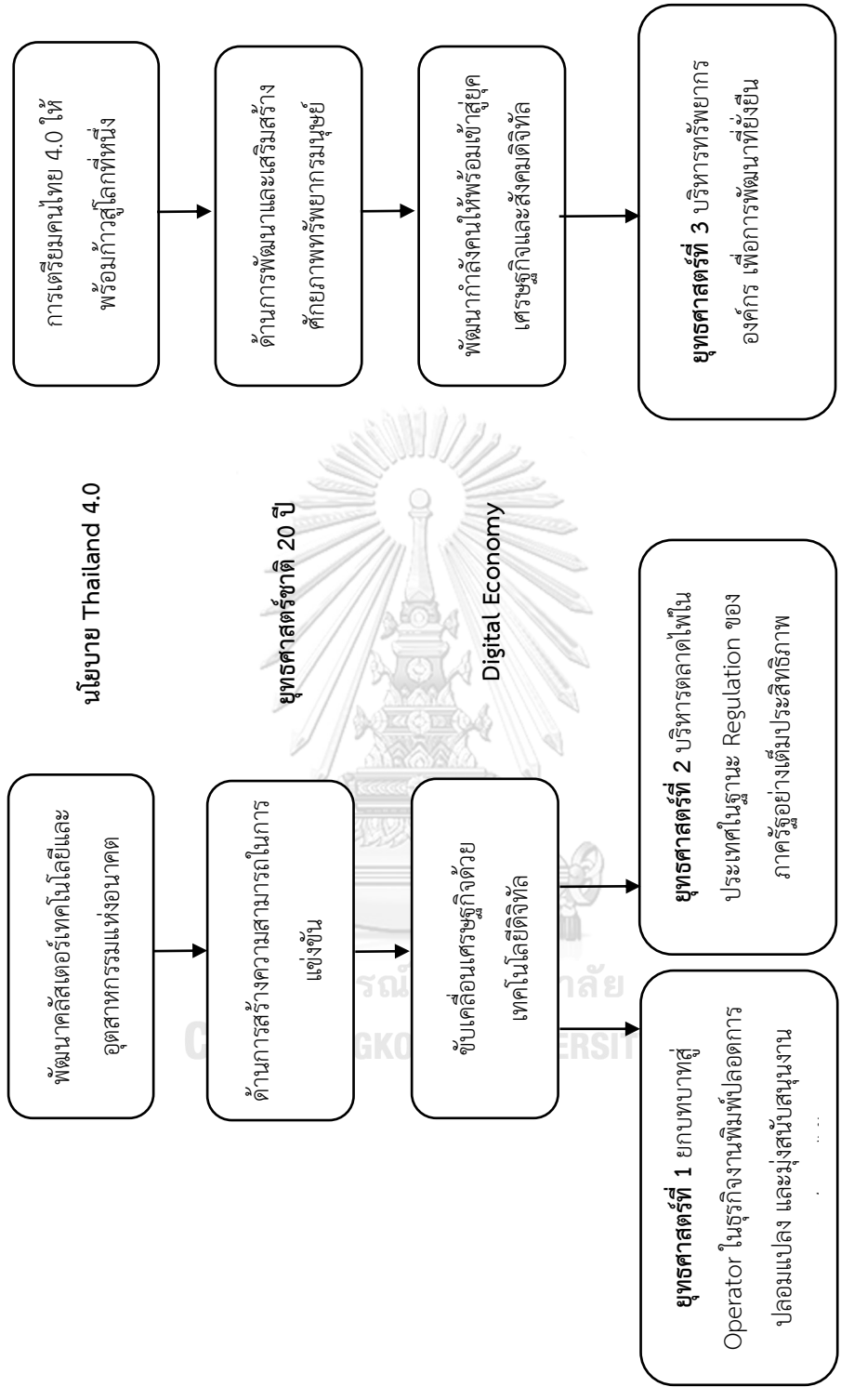
ด้านการแข่งขัน ภายใต้การแข่งขันของระบบเศรษฐกิจโลกดังเช่นในปัจจุบัน โอกาสที่จะใช้ประโยชน์จากความสามารถเปรียบเทียบจะมีอยู่จำกัด ความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนความสามารถเปรียบเทียบดังกล่าวให้เป็น “ความสามารถแข่งขัน” ด้วยการเติมเต็มผ่านองค์ความรู้ เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ โดยวาระที่ 2 การพัฒนาคลัสเตอร์เทคโนโลยีและอุตสาหกรรมแห่งอนาคตและวาระที่ 4 การเสริมความเข้มแข็งของเศรษฐกิจภายในประเทศ จากแผนนโยบาย Thailand 4.0 สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล แผนการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

นอกจากนั้นนโยบายดังกล่าวสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกบทบาทผู้ Operator ในธุรกิจงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และมุ่งสนับสนุน และยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารตลาดไฟในประเทศในฐานะ Regulation ของภาครัฐอย่างเต็มประสิทธิภาพ ของโรงงานไฟ

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการทำงานในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล โดยวาระที่ 1 การเตรียมคนไทย 4.0 ให้พร้อมก้าวสู่โลกที่หนึ่ง แผนนโยบาย Thailand 4.0 สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล แผนการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม นอกจากนี้นโยบายดังกล่าวสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 3 บริหารทรัพยากรองค์กร เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โรงงานไฟ



รูปที่ 3.10 การเชื่อมโยงนโยบายภาครัฐ



รูปที่ 3.11 การเชื่อมโยงนโยบายภาครัฐกับยุทธศาสตร์โรงงานไฟ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์และแนวทางการพัฒนาทางด้าน Digital Transformation

4.1 สรุปภาพรวมของระบบการให้บริการในปัจจุบัน

โรงงานไฟฟ้ามียุทธศาสตร์ให้บริการภายในและภายนอก ในการให้บริการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทั้งหมด การให้บริการสู่ภายนอก (Front-End) จะผ่านช่องทางเว็บไซต์สำหรับลูกค้า คู่ค้า และประชาชน โดยระบบนี้จะเชื่อมโยงกับระบบให้บริการภายใน (Back-End) ซึ่งเป็นระบบงานหลักของโรงงานไฟฟ้ามียุทธศาสตร์ และมีระบบงานสนับสนุนที่จะคอยช่วยสนับสนุนการให้บริการของระบบงานหลัก โดยมีโครงสร้างดังนี้ ระบบสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการให้บริการภายนอก ได้แก่ ระบบเว็บไซต์อินเทอร์เน็ต (Internet Website) และระบบ E-Commerce เพื่อการติดต่อสื่อสาร และประกอบธุรกรรมกับลูกค้า คู่ค้า ผู้ผลิต และผู้ส่งมอบ ในส่วนของระบบสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการให้บริการภายใน ได้แก่ ระบบบริหารทรัพยากรองค์กร (ERP) เป็นระบบสารสนเทศหลักที่บูรณาการระบบงานภายในที่เกี่ยวข้อง เช่น งานบริหารงานบุคคล งานสินค้าคงคลังและการจัดซื้อ งานทรัพย์สิน งานควบคุมการผลิต งานจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ งานการตลาด งานจำหน่ายไฟ งานบัญชีการเงินและงบประมาณ และงานบัญชีต้นทุน โดยทุกงานที่เกี่ยวข้องจะเชื่อมโยงไปที่งานบัญชีแยกประเภท ทำให้สามารถเรียกดูข้อมูลจากระบบงานต่าง ๆ ได้โดยง่าย และใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพสูง และระบบ E-Document เพื่อจัดการงานด้านเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร

ด้านกระบวนการทำงาน กระบวนการทำงานภายในที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการของโรงไฟฟ้ามียุทธศาสตร์ในปัจจุบันมีการเชื่อมโยงกันโดยใช้ระบบสารสนเทศ ERP ส่วนระบบการให้บริการภายนอกยังไม่มีการเชื่อมโยงกับระบบภายในแบบ End to End ซึ่งอาจทำให้เกิดการติดขัด ล่าช้า เนื่องจากตรวจสอบติดตามงานจะใช้วิธีการทำงานด้วยมือ (Manual) ดังนั้นแผนพัฒนากระบวนการทำงานที่นำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ควรมุ่งเน้นไปที่การรักษาระดับการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด โดยควรนำเทคโนโลยีที่สามารถรวบรวม เชื่อมโยง และตรวจสอบข้อมูลผ่านทางระบบดิจิทัล และจัดให้มีช่องทางเพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพที่จะนำไปสู่การประหยัดเวลาและลดต้นทุน เช่น ลดกระดาษ ลดข้อผิดพลาด ทำงานได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น และมีการ

สื่อสารระหว่างแผนกที่ดีขึ้น โดยกระบวนการทำงานในระบบดิจิทัลแบบอัตโนมัติ จึงจำเป็นที่จะต้องนำระบบการจัดการกระบวนการทำงาน (Work Flow Management) เข้ามาช่วยสนับสนุน

ด้านทรัพยากรบุคลากร จากการสำรวจความพร้อมทางด้านบุคลากรในการพัฒนาเข้าสู่สังคมดิจิทัลพบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงงานไฟส่วนใหญ่ยังขาดทักษะที่จำเป็นเฉพาะงานในด้านไอซีที อันเป็นเครื่องมือหลักของเทคโนโลยีดิจิทัล นอกจากนี้ยังขาดการวางแผนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านไอซีที อย่างเป็นรูปธรรม

ด้านความพร้อมในการบริการแบบดิจิทัล ปัจจุบันความพร้อมในด้านการบริการดิจิทัลของโรงงานไฟมีแค่การนำสื่อโซเชียล (Social Media) ซึ่งเป็นการสื่อสารหลักระหว่างบุคลากรในองค์กรมาใช้ แต่โรงงานไฟยังขาดความพร้อมในการสื่อสารระหว่างคน ระบบ และเครื่องจักร ที่สามารถทำงานร่วมกันกับดิจิทัลเทคโนโลยีที่จะถูกนำมาประยุกต์ใช้งาน ดังนั้นโรงงานไฟจึงควรพัฒนาบุคลากรให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และความพร้อมที่จะนำสิ่งเหล่านี้มาประยุกต์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยควรจะสนับสนุนให้พนักงานทั้งหมดเข้ารับการอบรมและฝึกฝนทักษะเกี่ยวกับสื่อโซเชียล เพื่อการให้บริการแบบดิจิทัลเต็มรูปแบบ

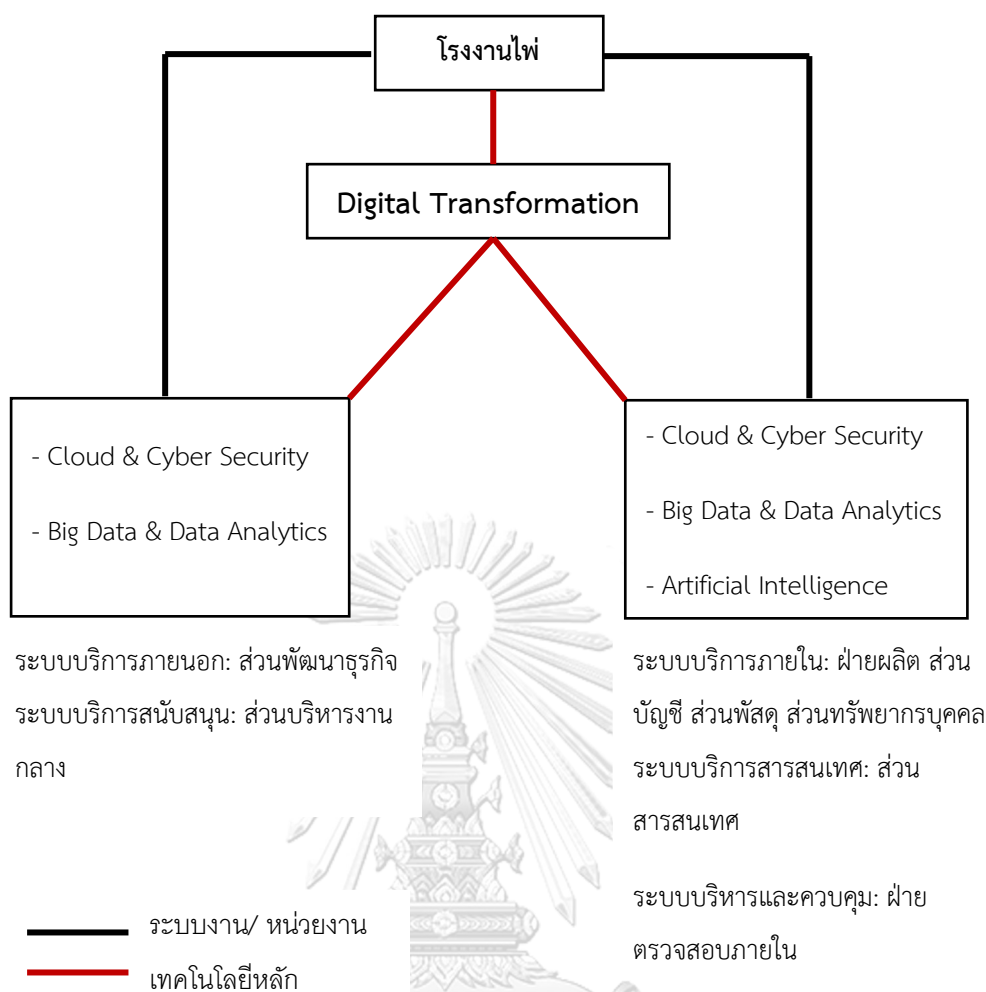
4.2 แนวทางการพัฒนาทางด้าน Digital Transformation

การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานตามนโยบาย Thailand 4.0 ช่วยยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันให้บริการของโรงงานไฟ และการเตรียมความพร้อมในการให้บริการทั้งภายใน และภายนอก ความคิดริเริ่มโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการขับเคลื่อนองค์กรของโรงงานไฟ (Digital Transformation Initiatives) ประกอบด้วยดังนี้

Artificial Intelligence (AI) การจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ให้เป็นแบบแผน เพื่อที่จะดึงเอาข้อมูลที่เป็นไปใช้ในการทำงานและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ

Cloud และ Security การบริการแอปพลิเคชันและพื้นที่จัดเก็บข้อมูล ไปจนถึงหน่วยประมวลผลที่สามารถใช้งานได้ผ่านอินเทอร์เน็ต ที่มีระบบรักษาความปลอดภัยรองรับ

Big Data และ Data Analytics วิธีการเก็บ แลกเปลี่ยนข้อมูลข้อมูลต่าง ๆ ในรูปแบบดิจิทัล และนำมาใช้วิเคราะห์ให้เกิดประโยชน์ในรูปแบบเฉพาะที่เรียกว่า Data Analytics ดังรูปที่ 4.1



ระบบบริการภายนอก: ส่วนพัฒนาธุรกิจ
ระบบบริการสนับสนุน: ส่วนบริหารงาน
กลาง

ระบบบริการภายใน: ฝ่ายผลิต ส่วน
บัญชี ส่วนพัสดุ ส่วนทรัพยากรบุคคล
ระบบบริการสารสนเทศ: ส่วน
สารสนเทศ
ระบบบริหารและควบคุม: ฝ่าย
ตรวจสอบภายใน

รูปที่ 4.1 การให้บริการโดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในโรงงานไฟ

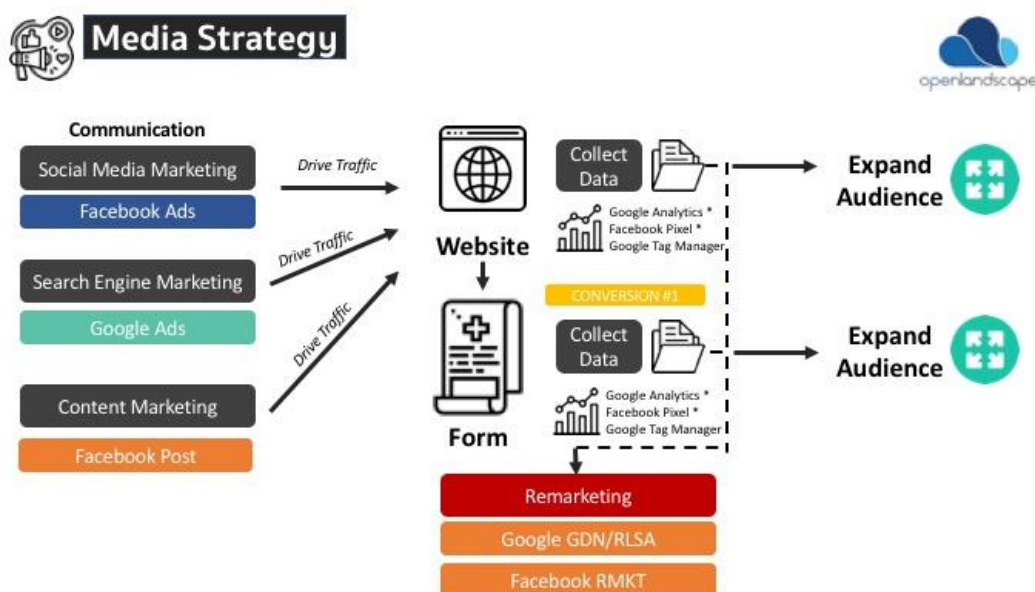
1. การพัฒนาธุรกิจการตลาดรูปแบบดิจิทัล (Digital Marketing & Sale)

ปัจจุบันโรงงานไฟใช้ช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร เนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลองค์กรผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการติดต่อสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมผ่านการให้บริการทางช่องทางเว็บไซต์ เฟสบุ๊ก และทวิตเตอร์ ซึ่งสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างครอบคลุมทั้งหมด

เนื่องจากข้อมูลที่มีการเผยแพร่ในปัจจุบัน ยังไม่มีความทันสมัย ขาดความน่าสนใจ ส่งผลให้ไม่สามารถดึงดูดผู้ที่สนใจให้เข้าชมและติดตามความเคลื่อนไหวในสื่อออนไลน์ต่าง ๆ ได้เท่าที่ควร และยังไม่สามารถสะท้อนถึงข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์และอัตลักษณ์ที่ชัดเจนของ

โรงงานไฟ ไม่ว่าจะเป็นการมีอยู่ของโรงงาน การบริการ และผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง ซึ่งเปรียบเสมือนกับกำแพงที่ปิดกั้นช่องทางการจำหน่ายสินค้าของโรงงานไฟ

การรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กรจากบุคคลภายนอก เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการที่จะดำเนินการขายผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งจะดึงดูดให้มีผู้สนใจมาซื้อสินค้าและใช้บริการมากขึ้น ดังนั้นโรงงานไฟควรมีการสร้างการรับรู้ผ่านสื่อดิจิทัลให้มากยิ่งขึ้น และสามารถสื่อสารกับผู้ใช้งานได้แบบสองทาง (Two-way Communication) เพื่อเพิ่มทัศนคติเชิงบวกกับกิจกรรมและการดำเนินงานของโรงงานไฟ ช่วยส่งเสริมให้มีความเข้าใจในสินค้าและบริการของโรงงานไฟได้อย่างชัดเจนมากขึ้น และให้มีการอัปเดตข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยมีรูปแบบที่น่าสนใจและน่าติดตาม เพื่อให้ผู้บริโภคมีข้อมูลข่าวสารขององค์กรที่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และยังช่วยส่งผลให้การดำเนินงานขายและงานบริการเป็นไปอย่างถูกต้อง มีเป้าหมายที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังรูปที่ 4.2



รูปที่ 4.2 กลยุทธ์การทำการตลาดออนไลน์

ซึ่งความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ระหว่างนโยบายภาครัฐและยุทธศาสตร์โรงงานไฟคือ วาระที่ 1 การพัฒนาคลัสเตอร์เทคโนโลยีและอุตสาหกรรมแห่งอนาคต แผนนโยบาย Thailand 4.0 ในเรื่องของสร้างสรรค์และวัฒนธรรม ใช้ความรู้ด้านการบริการเพิ่มมูลค่า (Creative & Culture - High Value Services) โดยมีภารกิจคือการขับเคลื่อนที่ใช้พื้นฐานของสินทรัพย์ทางวัฒนธรรม ร่วมกับการคิด

สร้างสรรค์ นวัตกรรม และเทคโนโลยี ในการสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงพาณิชย์ให้มากขึ้น และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในเรื่องของการพัฒนาภาคการผลิตและบริการ ยกกระดับศักยภาพภาคอุตสาหกรรมให้แข่งขันได้บนฐานเทคโนโลยีขั้นก้าวหน้านอกจากนี้ยังสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล แผนการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ในเรื่องของการส่งเสริมเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Economy Acceleration) โดยมุ่งเน้นการสร้างระบบนิเวศสำหรับธุรกิจดิจิทัล (Digital Business Ecosystem) ควบคู่กับการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 4 จัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานไฟ

2. การลดกระดาษในการใช้งานในสถานที่ทำงาน (Paperless for SMART-Office)

ปัจจุบันโรงงานไฟมีระบบให้บริการภายใน (Back Office) เพื่อสนับสนุนการให้บริการภายในองค์กร โดยมีระบบสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 4 ระบบ ได้แก่ ระบบบริหารจัดการเก็บเอกสารเพื่อใช้งานในการประชุมผู้บริหาร ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อจัดการงานด้านเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร ระบบการจองห้องประชุมและอุปกรณ์ที่ใช้ในการประชุม และระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail)

เนื่องจากระบบการให้บริการดังกล่าวขาดการบูรณาการเชื่อมโยง ส่งผ่าน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันในระบบจนจบกระบวนการแบบเบ็ดเสร็จ (End-to-End Process) ซึ่งอาจทำให้เกิดการติดขัด ล่าช้า และยากต่อการตรวจสอบติดตาม ซึ่งปัจจุบันใช้วิธีการแบบ Manual ส่งผลทำให้เกิดการสิ้นเปลืองทรัพยากรและเวลา ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมลดลง นอกจากนี้ยังอาจนำมาสู่ปัญหาในเรื่องของความปลอดภัยของข้อมูล ข่าวสาร การเข้าถึงข้อมูลที่รวดเร็วเมื่อต้องการเรียกใช้จากการเข้าถึงจากระยะไกลได้ทุกที่ทุกเวลา รวมถึงการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นผ่านการแชร์ข้อมูล ข่าวสาร ในการทำงานร่วมกัน

“เอกสาร” ยังคงมีบทบาทสำคัญ และจำเป็นต่อการปฏิบัติงานขององค์กร หากหน่วยงานไม่มีการจัดเก็บเอกสาร หรือการจัดเก็บเอกสารไม่มีประสิทธิภาพ อาจส่งผลต่อการดำเนินงานทำให้เกิดความล่าช้า ไม่ทันเหตุการณ์ ดังนั้นหน่วยงานต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องมีการจัดเก็บเอกสารเพื่อประโยชน์ต่อหน่วยงานทั้งองค์กร

ระบบการจัดการเอกสาร (e-Office) สามารถจัดการเอกสารได้ ไม่ว่าจะทำงานกับเอกสาร รายงาน หรือแบบฟอร์มการทำงานต่าง ๆ ที่หลากหลาย โดยเปลี่ยนจากการใช้กระดาษเป็น

กระบวนการทำงานด้วยข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ เป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น และสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ระบบนำเข้ามาจากเอกสารและสื่อในรูปแบบต่าง ๆ ตามขั้นตอนการทำงาน ซึ่งเป็นการช่วยปรับเปลี่ยนให้ออฟฟิศพัฒนาไปสู่ออฟฟิศที่มีความชาญฉลาดและทันสมัย ทำให้พนักงานในองค์กรสามารถทำงานแบบ Work Smart ด้วยการผสมผสานเทคโนโลยีสื่อสารความเร็วสูงและมีความปลอดภัย ทำให้การส่งข้อมูล ภาพ เสียง เป็นเรื่องง่าย สะดวก และปลอดภัย เพราะมีระบบเก็บฐานข้อมูลบนระบบ Cloud ซึ่งสามารถทำงานผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่มีความเสถียร



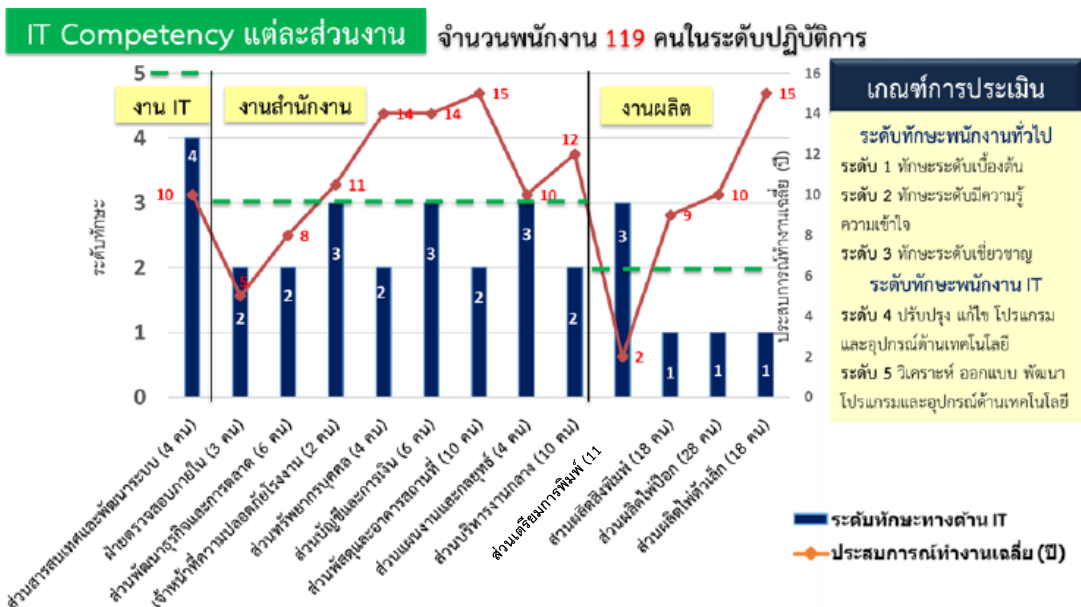
รูปที่ 4.3 ตัวอย่างสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 CHULALONGKORN UNIVERSITY

ซึ่งความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ระหว่างนโยบายภาครัฐและยุทธศาสตร์โรงงานไฟคือ วาระที่ 2 การเตรียมคนไทย 4.0 ให้พร้อมก้าวสู่โลกที่หนึ่ง แผนนโยบาย Thailand 4.0 ซึ่งเป็นกระบวนการปรับการดำเนินงานภายในองค์กรให้ลดปริมาณการใช้กระดาษ เพื่อการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ Smart Office และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เพื่อพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินงานให้กับองค์กร พร้อมการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรมีความพร้อม และคุ้นเคยกับเรื่องของดิจิทัล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล แผนการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม มุ่งเน้นการพัฒนาากำลังคนดิจิทัล (Digital Workforce) ขึ้นมารองรับการทำงานในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเน้นทั้งกลุ่มคนทำงานที่จะเป็นกำลังสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร และกลุ่ม

คนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 3 บริหารทรัพยากรองค์กร เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของโรงงานไฟ

3. การพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมทักษะความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (e-Learning Solution)

ปัจจุบันในด้านการพัฒนาบุคลากรของโรงงานไฟ พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดทักษะความรู้และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ดังรูปที่ 4.4 ซึ่งถือเป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ระบบดิจิทัล ปัญหาดังกล่าวเป็นผลมาจากองค์กรยังไม่มีแผนการพัฒนาส่งเสริมทักษะบุคลากรให้มีความรู้ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นรูปธรรมที่สอดคล้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานแต่ละส่วน และที่สำคัญคือปัญหาทางด้านวัฒนธรรมขององค์กรที่ยังไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งในส่วนของวิธีการหรือกระบวนการสู่รูปแบบใหม่ๆ โดยทรัพยากรมนุษย์นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ระบบดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นองค์กรจะละเลยในด้านการปลูกฝัง สร้างวัฒนธรรม และแรงจูงใจให้กับพนักงานไม่ได้ รวมถึงขาดการพัฒนาาระบบสารสนเทศที่สนับสนุนทางด้านการบริการองค์ความรู้ ที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานในการเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคล และสามารถเข้าไปศึกษาหาความรู้เพื่อนำมาพัฒนาองค์กรได้ตลอดเวลาผ่านเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ทันสมัย เพื่อเป็นการยกระดับโรงงานไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญต่อไปในอนาคต (Knowledge Management & Learning Organization)



รูปที่ 4.4 การสำรวจทักษะการใช้เทคโนโลยีของบุคลากรในโรงงานไฟ

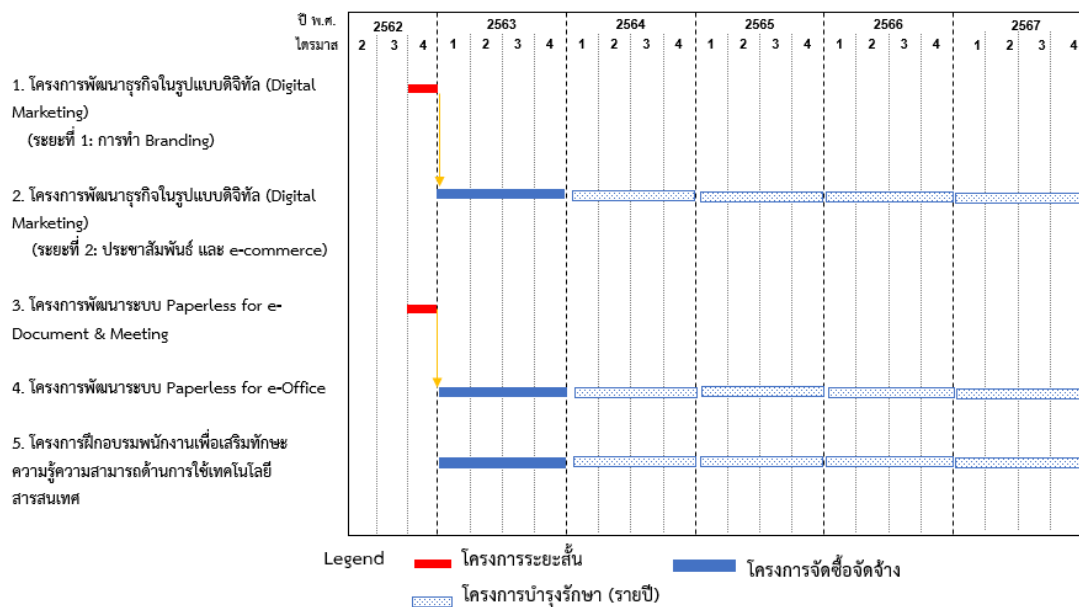
การเตรียมความพร้อมในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับบุคลากรในการรองรับระบบดิจิทัล ถือเป็นกุญแจสำคัญที่ช่วยในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ยุค 4.0 บุคลากรนับเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจเป็นอันดับแรกก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากเทคโนโลยีจะเข้ามามีบทบาทมากในการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ ดังนั้นกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ระบบดิจิทัลจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยต้องมุ่งเน้นในการส่งเสริมทักษะความรู้ความเข้าใจทางด้านเทคโนโลยี องค์กรจะต้องวางแผนพัฒนาทักษะที่ต้องการสำหรับหน้าทำงานปัจจุบันโดยเป็นการพัฒนาที่สอดคล้องกับสมรรถนะ กำหนดรายละเอียดภาระงานของแต่ละงานให้มีความเชื่อมโยงทักษะการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่หลากหลาย กระตุ้นให้พนักงานเข้ามามีบทบาทและส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาพนักงานให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและมีคุณภาพในการร่วมกันเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ดิจิทัล

การนำระบบ Platform ที่ให้บริการด้าน Digital Online Learning Solution จะช่วยปรับเปลี่ยนให้การพัฒนาบุคลากรในองค์กรสามารถเรียนรู้พัฒนาในรูปแบบ E-learning ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยบริการที่ผสมผสานเทคโนโลยีสื่อสารความเร็วสูง และความปลอดภัย ทำให้การอบรมเรียนรู้เป็นเรื่องที่สะดวกมากขึ้น ช่วยลดเวลา งบประมาณ และมีระบบควบคุมความปลอดภัย เพราะมีระบบการเรียนการสอนบน Cloud โดยสามารถใช้งานได้ทั้งที่ทำงาน ขณะทำงานนอกสถานที่หรือแม้กระทั่งบ้านก็สามารถใช้งานได้อย่างไม่มีข้อจำกัด

ซึ่งความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ระหว่างนโยบายภาครัฐและยุทธศาสตร์โรงงานไฟคือ วาระที่ 2 การเตรียมคนไทย 4.0 ให้พร้อมก้าวสู่โลกที่หนึ่ง แผนนโยบาย Thailand 4.0 ซึ่งการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม และปรับเปลี่ยนแรงงานให้สอดคล้องกับ Industry 4.0 ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการ Reskilling, Upskilling และ Multiskilling ในแรงงานปัจจุบัน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี การพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยเน้นการจัดระบบการศึกษาและระบบฝึกอบรมบนฐานสมรรถนะที่มีคุณภาพ สูงและยืดหยุ่นผ่านการพัฒนาหลากหลาย ๆ อาทิการพัฒนาการศึกษาออนไลน์แบบเปิด การพัฒนาระบบการเรียนรู้เกี่ยวกับทักษะการรู้ดิจิทัล มาตรการจูงใจให้คนเข้าสู่การ Upskill/Reskill การให้สถานประกอบการเพิ่มผลิตภาพแรงงานผ่านการพัฒนาความสามารถทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Professional Development: CPD) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล แผนการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม มุ่งเน้นการพัฒนากำลังคนดิจิทัล (Digital Workforce) ขึ้นมารองรับการทำงานในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเน้นทั้งกลุ่มคนทำงานที่จะเป็นกำลังสำคัญในการสร้างผลิตภาพการผลิต ในระบบเศรษฐกิจ และกลุ่มคนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 3 บริหารทรัพยากรองค์กรเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของโรงงานไฟ

4.3 แผนกลยุทธ์ของโรงงานไฟ ในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2563 - พ.ศ.2567)

เนื่องด้วยปัจจุบัน ประเทศไทยมีนโยบายประเทศไทย 4.0 เพื่อช่วยขับเคลื่อนประเทศ และเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้กับภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน ให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้เกิดมูลค่าทางธุรกิจนอกเหนือจากการค้า อีกทั้งยังเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำธุรกิจ การเตรียมความพร้อมไปสู่ Digital Transformation ในมิติต่าง ๆ เป็นการนำไปสู่การขับเคลื่อนการทำงานภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ พร้อมกับการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้สนับสนุนนโยบาย และแผนกลยุทธ์ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีการเชื่อมโยงกระบวนการทำงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลทั้งภายในและภายนอกอย่างมีระบบ บนแนวคิดในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และรองรับการขยายตัวในอนาคต ซึ่งมีโครงการทั้งหมด 5 โครงการ ดังรูปที่ 4.5



รูปที่ 4.5 แผนกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีของโรงงานไฟในระยะเวลา 5 ปี



บทที่ 5 สรุปผลการดำเนินงาน

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้วยการวิเคราะห์แบบ SWOT จะเห็นได้ว่าจุดแข็งของโรงงานไฟที่สำคัญคือ ธุรกิจไฟเป็นธุรกิจผูกขาดรายเดียวในประเทศ ทั้งยังมีระบบสิทธิสัญญาการขายไฟที่ทำให้โรงงานไฟมีรายได้ที่มั่นคง แต่จุดอ่อนคือ คนภายนอกมีการรับรู้ถึงตัวตนของโรงงานไฟต่ำ ไม่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางแม้ในภาครัฐก็ตาม

ในส่วนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนอกด้วยการวิเคราะห์ประกอบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ 7 ประการของโรงงานไฟ พบว่าในด้านการเมืองการเปิดประเทศเสรีอาเซียน (ASEAN) อาจส่งผลให้การค้าระหว่างประเทศมีแนวโน้มสูงขึ้น ซึ่งเป็นทั้งโอกาสในการขายที่มากขึ้น ลูกค้านำเข้าเพิ่มขึ้น แต่เป็นอุปสรรคในเรื่องของการเป็นธุรกิจผูกขาด ระบบสัญญาและการเพิ่มขึ้นของคู่แข่งต่างชาติ โรงงานไฟควรเตรียมความพร้อมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเพื่อที่จะนำองค์ความรู้เข้าสู่การแข่งขันในตลาดได้ ในด้านสังคมพบว่า นโยบายประเทศไทย 4.0 เป็นนโยบายที่ช่วยผลักดันธุรกิจให้เติบโตมากขึ้น และความสามารถในการเข้าถึงผู้บริโภคอย่างรวดเร็วของธุรกิจการให้บริการทางดิจิทัล ด้านเทคโนโลยีพบว่าเทคโนโลยีการพิมพ์ (Digital Printing) เข้ามามีบทบาทมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับด้านสิ่งแวดล้อมซึ่งพบว่าปัจจุบันมีการรณรงค์ให้ลดใช้กระดาษ ซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจการพิมพ์ของโรงงานไฟ นอกจากนี้การวิเคราะห์ตำแหน่งทางการตลาดและคู่แข่งของโรงงานไฟเป็นส่วนสำคัญที่ชี้ว่าโรงงานไฟควรปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อให้สามารถมีกำลังแข่งขันได้มากขึ้น

เมื่อทำการเปรียบเทียบนโยบายของภาครัฐและยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟดัง รูปที่ 3.10 และรูปที่ 3.11 สิ่งที่โรงงานไฟขาด คือ การพัฒนาองค์กรเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งพิจารณาควบคู่กับการวิเคราะห์ด้วย SWOT matrix ผู้วิจัยจึงได้ทำการเลือกกลยุทธ์เชิงรุกซึ่งประกอบไปด้วย การเพิ่มช่องทางการขายแบบออนไลน์และระบบ e-Commerce, การวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อรองรับความต้องการในตลาด และการขยายขอบเขตของตลาด ไปยังหน่วยงานราชการต่าง ๆ และขยายธุรกิจการเล่นไฟในตลาดต่างประเทศ ผู้ทำวิจัยได้เสนอแนวทางการพัฒนาทางด้าน Digital Transformation มีรายละเอียดคือ

- การพัฒนาธุรกิจการตลาดรูปแบบดิจิทัล (Digital Marketing & Sale)
- การลดกระดาษในการใช้งานในสถานที่ทำงาน (Paperless for SMART-Office)

- การพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมทักษะความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (e-Learning Solution)

โดยแนวทางที่นำเสนอไปนั้นมีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีประเภท Artificial Intelligence, Cloud & Security และ Big Data & Data Analytic ที่จะเข้ามาแทรกกลางระหว่างระบบการทำงาน เทคโนโลยี และคน เพื่อเพิ่มความรวดเร็วและง่ายในการเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ สามารถตรวจสอบข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ ทำให้ประสิทธิภาพโดยรวมของโรงงานไฟฟ้ดีขึ้นและสามารถแข่งขันในตลาดได้

ข้อเสนอแนะ

เกี่ยวกับทิศทางการขับเคลื่อนองค์กรของโรงงานไฟฟ้ ในปัจจุบันโรงงานไฟฟ้ควรรักษาจุดแข็งขององค์กรเอาไว้ก่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเป็นหน่วยงานของรัฐที่สามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง และเป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดของกรมสรรพสามิตที่สามารถรับงานจากกรมสรรพสามิตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ในส่วนของไฟฟ้สัมปทาน โรงงานไฟฟ้สามารถทำธุรกิจแบบผู้ขายรายเดียว (Monopoly) ที่ไม่มีคู่แข่งที่ถูกกฎหมายได้ ระบบสัญญาดังกล่าวให้สิทธิการสร้างรายได้ที่มั่นคงให้กับองค์กร และมีการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเองตั้งแต่การผลิตจนถึงการจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทาน ดังนั้นโรงงานไฟฟ้จึงควรรักษาฐานความแข็งแกร่งดังกล่าวไว้ แต่ควรจะสร้างความรับรู้ในด้านผลิตภัณฑ์และตราสินค้าให้กับทั้งผู้ขายและผู้บริโภคที่อยู่นอกสัมปทานเพิ่มเติมโดยใช้สื่อประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิผล นอกจากนี้จึงควรหาช่องทางจัดจำหน่ายและการกระจายสินค้าเพิ่มเติม เพื่อเป็นการเพิ่มยอดขายให้กับโรงงานไฟฟ้

แต่เนื่องจากพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต ที่เอื้อประโยชน์ให้โรงงานไฟฟ้สามารถประกอบกิจการแบบผู้ขายรายเดียวดังกล่าวอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต ทำให้โรงงานไฟฟ้ต้องพัฒนาจุดแข็งเพิ่มเติมให้กับองค์กร ซึ่งควรเน้นไปที่การผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่เป็นอีกจุดแข็งหนึ่งของโรงงานไฟฟ้ เนื่องจากโรงงานไฟฟ้มีบุคลากรในส่วนเตรียมงานพิมพ์ที่มีความชำนาญ ทำให้สามารถพิมพ์แสตมป์หรือสิ่งพิมพ์ทั่วไปที่ปลอดการปลอมแปลงออกมาได้เป็นอย่างดี สืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีของสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในยุคปัจจุบัน ทำให้แสตมป์ดิจิทัล (Digital Stamp) เป็นที่ยอมรับและมีการใช้กันอย่างแพร่หลายมากขึ้น เนื่องจากมีต้นทุนในการผลิตที่ต่ำกว่าแสตมป์ที่ผลิตด้วยกระดาษ และสามารถเข้ารหัสเพื่อกำหนดค่าต่าง ๆ ลงนาม อนุมัติ ทำหมายเหตุ ในลักษณะ

ที่ไม่ซ้ำแบบใคร (Unique) ได้ นอกจากนั้นยังสามารถที่จะตรวจสอบย้อนกลับถึงแหล่งที่มาของข้อมูลต่าง ๆ ได้โดยง่าย ส่งผลให้โรงงานไฟฟ้ควรจะนำเอาเทคโนโลยีเกี่ยวกับแสดมภ์ดิจิตัลมาใช้ในอนาคต ดังนั้นโรงงานไฟฟ้จึงควรจัดให้มีการศึกษาความเป็นไปได้ในการสร้างแผนธุรกิจร่วม อันเกิดจากโรงงานไฟฟ้เอง โรงงานที่จะนำแสดมภ์ดิจิตัลไปใช้ และบริษัทผู้จำหน่ายเครื่องจักรและอุปกรณ์แสดมภ์ดิจิตัล โดยจัดให้มีการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมต่อทั้งสามฝ่าย



บรรณานุกรม

- Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, & III, A. J. S. (2555). การจัดการเชิงกลยุทธ์ : *Crafting and Executing Strategy* (ด. ท. บุญขวัญ Ed.): McGraw-Hill International Enterprises, Inc.
- Canon (2560). Effectively & Efficiently Safeguard Your Printed Documents with Security Technologies. Retrieved 18 เมษายน 2562 from <https://youtu.be/JCpnOUFdOzo>
- Cerpa, N., & Verner, J. (1998). Case study: The effect of IS maturity on information systems strategic planning. *34*(4), 199-208.
- Choi, S., Kim, B. H., & Do Noh, S. (2015). A diagnosis and evaluation method for strategic planning and systematic design of a virtual factory in smart manufacturing systems. *16*(6), 1107-1115.
- Fujitsu (2559). The FUJITSU Digital Transformation Center. Retrieved 18 เมษายน 2562 from <https://youtu.be/Q4MWH1vYYlw>
- Görener Ali, Toker Kerem, & Korkmaz, U. (2012). Application of combined SWOT and AHP: a case study for a manufacturing firm. *58*, 1525-1534.
- Jacek, S. (2015). Implementation of the AHP and benchmarking in Strategic Analysis of Polish Regions. *213*, 229-235.
- Microsoft (2560). Why you should embrace Digital Transformation. Retrieved 18 เมษายน 2562 from <https://youtu.be/Jf-l0PdoEg>
- Pur, M. M., & Tabriz, A. A. (2012). SWOT analysis using of modified fuzzy QFD—a Case study for strategy formulation in Petrokaran film factory. *41*, 322-333.
- Ramesh, R. (2559). A blueprint for digital transformation. Retrieved from <https://youtu.be/zi0OaLMWYRA>
- Shojaei, M. R., Taheri, N. S., & Mighani, M. A. (2010). Strategic planning for a food Industry Equipment manufacturing factory, Using SWOT Analysis, QSPM, and MAUT models.
- กรมสรรพสามิต. (2561). แผนการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลสำหรับกรมสรรพสามิต พ.ศ.2561-2563.
- กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2553). กรอบแนวทางเชื่อมโยงรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ. Retrieved from http://it.dgr.go.th/manual/Th_e-GIF.pdf

กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2559a). แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.

Retrieved from

http://www.mdes.go.th/assets/portals/1/files/590613_4Digital_Economy_Plan-Book.pdf

กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2559b). แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.

Retrieved from

http://www.mdes.go.th/assets/portals/1/files/590613_4Digital_Economy_Plan-Book.pdf

กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2559c). แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. 5.

https://www.dga.or.th/upload/download/file_eb6584233ba0481f82fb3fd834721d53.pdf

กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา. (2560). *Thailand 4.0* โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน. วารสารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ไทยคู่ฟ้า

การไฟฟ้านครหลวง. (2562). PEA Digital Transformation : DX พลิก กฟผ. สู่อัจฉริยะดิจิทัล.

http://www.pea.co.th/Portals/0/Document/PEA_DX_2019_Revised2562.pdf

การประปานครหลวง. (2562). ยุทธศาสตร์การบริหารการประปานครหลวง ฉบับที่ 4 (2560 - 2564).

<https://www.mwa.co.th/download/gov03/InformationCenter/mwa%20plan.pdf>

คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2560). ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี. Retrieved from

http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T_0001.PDF

ชลสิทธิ์รุ่งสกุล, อ. (2556). *Digital transformation* พลิกโอกาสธุรกิจด้วยดิจิทัล.

ธัญญรัตน์ตุล, ธ. (2561). *Digital Transformation in Action* (Vol. 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิซ.

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง, ศ. แ. (2560). แผนขับเคลื่อนกระทรวงการคลังสู่การเป็น

กระทรวงการคลังดิจิทัล (Digital MOF).

https://www.mof.go.th/home/plan/digital/Digital_MOF_update020162.pdf



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ฉันท์ชนก ตงสกุลรุ่งเรือง
วัน เดือน ปี เกิด	31 ตุลาคม 2537
สถานที่เกิด	เขียงคาน จังหวัดเลย
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี คณะวิศวกรรมศาสตร์ สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัย บูรพา
ที่อยู่ปัจจุบัน	จ.สมุทรปราการ



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY