

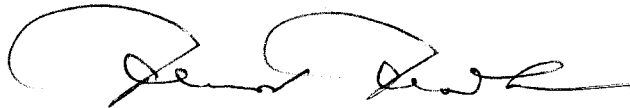
หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ กลยุทธ์การจัดการของธุรกิจออนไลน์ :
กรณีศึกษา บริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด
ชื่อและนามสกุล นางสาวปิยนดา ไทยลำปาง
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้แล้ว



..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา)



..... กรรมการ

(อาจารย์ไชยยศ ไชยมันคง)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ 21 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2551

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ กลยุทธ์การจัดการของธุรกิจออนไลน์: กรณีศึกษา บริษัท จาย่าซอฟต์แวร์วิชั่น จำกัด
 ผู้วิจัย นางสาวปิยนาด ไทยลำปาง ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
 อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ธนชัย ยมจินดา ปีการศึกษา 2551

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อประเมินสถานการณ์ต่างๆด้าน การแข่งขันของบริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์วิชั่น จำกัดผู้ให้บริการเกม Dark Story Online และ Luna Online (2) เพื่อประเมินตำแหน่งทางการแข่งขันและกลยุทธ์ของบริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์วิชั่น จำกัดผู้ให้บริการเกม Dark Story Online และ Luna Online ในอุตสาหกรรมธุรกิจออนไลน์ (3) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจ ของบริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์วิชั่น จำกัด

ในการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการของธุรกิจออนไลน์ : กรณีศึกษา บริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์วิชั่น จำกัด” นั้น ทำการวิเคราะห์เชิงพรรณนา โดยนำเสนอรายละเอียดข้อมูลของ บริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์วิชั่น จำกัด ผู้ให้บริการเกมออนไลน์รายใหม่ที่มีขนาดเล็ก เพื่อให้ทราบถึงความสามารถ ทางด้านการแข่งขันและกลยุทธ์ของบริษัทและข้อมูลโดยรวมของอุตสาหกรรมเกมออนไลน์ วิเคราะห์ สถานการณ์และแนวโน้มอุตสาหกรรมเกมออนไลน์ในประเทศไทย โดยทำการวิเคราะห์ BCG Matrix, SWOT, Five Forces ตำแหน่งทางการแข่งขัน (STP) ความต้องการของลูกค้า ความชัดเจนในประเด็น ของการสร้างแตกต่าง กลุ่มลูกค้าที่จะให้บริการ และส่วนครองตลาดที่ให้บริการ ความสามารถในการ แข่งขันและกลยุทธ์การดำเนินการของ บริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์วิชั่น จำกัด เพื่อนำข้อมูลไปจัดทำแผนกล ยุทธ์การดำเนินการทางธุรกิจให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งผู้เป็นรายใหญ่ในอุตสาหกรรมธุรกิจเกม ออนไลน์ได้ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรง ในสภาวะตลาดที่ยังมีศักยภาพในการเจริญเติบโตได้อีก มาก (Growth Market)

ผลการศึกษาพบว่ากระบวนการด้านการตลาดของบริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์วิชั่น จำกัด เป็นลักษณะ Niche Market เป็นผู้ตามตลาด ในอุตสาหกรรมเกมออนไลน์ในประเทศไทย ซึ่งมีส่วนครองตลาดขนาดเล็ก ดังนั้น บริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์วิชั่น จำกัด ควรจะหลีกเลี่ยงการแข่งขันกับบริษัทที่มีขนาดใหญ่กว่า แต่ควรมุ่งเป้าหมายไปสู่กลุ่มลูกค้า เป้าหมาย โดยเน้นการให้บริการที่ดีเยี่ยมเพื่อเป็นการรักษากลุ่มลูกค้าเป้าหมายไว้เพื่อการดำเนินธุรกิจต่อไป

คำสำคัญ กลยุทธ์การจัดการธุรกิจออนไลน์ บริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์วิชั่น จำกัด

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ต้องอาศัยแรงจูงใจ และความวิริยะอุตสาหะในการ ศึกษา ค้นคว้า และที่สำคัญที่สุดคือการได้รับคำปรึกษาชี้แนะที่ดีจากอาจารย์ที่ปรึกษาในการทำวิจัย ซึ่งผู้ศึกษาได้รับความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา ที่กรุณาเสียสละเวลาในการให้คำแนะนำ และติดตามอย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด และมีส่วนผลักดันให้ผู้ทำการศึกษากเกิดความมั่นใจในการทำการศึกษาต่อเนื่อง จนสามารถฝ่าฟันอุปสรรคนานัปการทำให้การวิจัยชิ้นนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

นอกจากนั้นผู้ศึกษาต้องขอขอบพระคุณพนักงานของ บริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด ผู้ให้บริการเกม Dark Story Online ที่ให้ความร่วมมือ ในการช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และกำลังใจจากครอบครัวที่มีให้ตลอดมาทำให้มีความมานะอดทนที่จะฝ่าฟันอุปสรรคในการเรียน รวมถึงวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช ที่เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถทำงานพร้อมกับเรียนได้ จึงเป็นเหตุจูงใจให้ผู้ทำวิจัยได้เข้ามาศึกษาในสถาบันที่มีคุณภาพแห่งนี้

ท้ายสุดขอขอบคุณเพื่อนๆ ในกลุ่มทุกท่าน รวมถึงคณาจารย์ทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และทั้งยังช่วยเป็นกำลังใจในการเรียนการศึกษาดลลลมาตั้งแต่แรกจนถึงปัจจุบัน

ปิยนาด ไทยลำปาง

เมษายน 2551

สารบัญ

| | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย | ง |
| กิตติกรรมประกาศ | จ |
| สารบัญภาพ | ฉ |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| วัตถุประสงค์การศึกษา | 2 |
| ประเด็นปัญหาที่ศึกษา | 2 |
| ขอบเขตของการวิจัย | 3 |
| รูปแบบและวิธีการศึกษา | 3 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ | 3 |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ | 4 |
| บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง | 5 |
| แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ | 5 |
| แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ | 12 |
| แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน | 15 |
| แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม | 19 |
| แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ | 23 |
| แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับช่องเทคโนโลยีสารสนเทศ | 24 |
| แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการให้บริการ | 26 |
| แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้บริโภค | 27 |
| แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการควบคุมในองค์การ | 34 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา | 38 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล | 38 |
| การวิเคราะห์ข้อมูล | 38 |
| การสรุปผล | 38 |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 55 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|--|------|
| สถานการณ์และแนวโน้มอุตสาหกรรมเกมออนไลน์ในประเทศไทย | 55 |
| ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการเติบโตของธุรกิจออนไลน์ในประเทศไทย | 56 |
| การวิเคราะห์ข้อมูลของบริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด | 58 |
| บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ | 71 |
| สรุปการศึกษา | 71 |
| ข้อเสนอแนะ | 73 |
| บรรณานุกรม | 78 |
| ประวัติผู้ศึกษา | 82 |

สารบัญภาพ

| | หน้า |
|--|------|
| ภาพที่ 2.1 แสดง Growth Vector Matrix ของ Ansoff | 8 |
| ภาพที่ 2.2 แสดง โมเดลผลกระทบจากแรงกดดัน 5 ประการ | 20 |
| ภาพที่ 2.3 ความพึงพอใจมีระดับที่แตกต่างกันหลากหลาย | 28 |
| ภาพที่ 2.4 เป็นตัวแบบแสดงให้เห็นการเกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ | 30 |
| ภาพที่ 2.5 ประโยชน์ของความพึงพอใจของพนักงาน | 31 |
| ภาพที่ 2.6 แสดงมุมมองในระบบวัดผลดุลยภาพ | 36 |
| ภาพที่ 5.1 แสดง Growth Vexctor Matrix ของ Ansoff | 76 |

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการแข่งขันในธุรกิจให้บริการเกมออนไลน์เริ่มมีความรุนแรงมากขึ้น ทั้งจากผู้ที่อยู่ในตลาดอยู่ก่อนแล้วและผู้ประกอบการรายใหม่ที่เป็นรายใหญ่ โดยมีการเปิดตัวเกมออนไลน์ใหม่อย่างต่อเนื่องโดยเฉลี่ยประมาณ 1-2 เกม/เดือน และรูปแบบการคิดค่าบริการที่เปลี่ยนแปลงไป จากเดิมที่คิดค่าบริการตามเวลาเป็นการเปิดให้บริการฟรีแต่ขายสินค้าที่ใช้ในการเล่น (Item) แทน เช่น อาวุธ เครื่องแต่งกาย เครื่องประดับ เป็นต้น ทำให้ผู้เล่นมีโอกาสเข้ามาทดลองเล่นเกมได้ง่ายกว่าแต่ก่อน

อย่างไรก็ตามจากข้อมูลของศูนย์กลางการให้บริการเก็บข้อมูลและอุปกรณ์ Internet Data Center (IDC) พบว่าตลาดเกมออนไลน์ในประเทศไทยยังมีศักยภาพในการเติบโตได้อีกมากเนื่องจากสัดส่วนผู้เล่นเกมออนไลน์เมื่อเทียบกับผู้ใช้บริการอินเทอร์เน็ตแล้วยังอยู่ในระดับต่ำ อีกทั้งกลุ่มผู้เล่นยังไม่หลากหลายและส่วนมากยังเป็นเยาวชนที่เป็นนักเรียนและนักศึกษาซึ่งยังไม่มีรายได้ ในขณะที่กลุ่มผู้เล่นเกมในประเทศที่พัฒนาแล้วจะเป็นกลุ่มผู้ใหญ่ที่มีรายได้แล้ว เช่น กลุ่มทำงาน และกลุ่มครัวเรือน เป็นต้น

สำหรับผู้ให้บริการเกมออนไลน์ในประเทศไทยปัจจุบันมี 8 ราย มูลค่าการตลาดโดยรวมในปี 2550 คาดว่าจะอยู่ที่ประมาณ 1,335 ล้านบาท โดยมีผู้ให้บริการรายใหญ่คือบริษัท เอเชียซอฟท์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ผู้นำเข้าเกม Ragnarok Online มีส่วนแบ่งการตลาดในปี 2549 ประมาณ 59.6% บริษัท อินิทรี ดิจิตอล จำกัด ผู้นำเข้าเกมบิงย่า มีส่วนแบ่งการตลาดในปี 2549 ประมาณ 12.9% และบริษัท เอ็นซี ทู จำกัด ผู้ให้บริการเกม Lineage II มีส่วนแบ่งการตลาดในปี 2549 ประมาณ 8%

นอกจากนี้ ยังมีผู้ให้บริการรายใหม่ที่มีศักยภาพสูงเข้ามาในตลาดอย่างต่อเนื่อง เช่น บริษัท ทู ดิจิตอล เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ผู้ให้บริการเกม Special Force และ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ผู้ให้บริการเกม Tale Runner ซึ่งร่วมมือกับ บริษัท นาวคอม จำกัด ของประเทศเกาหลี เป็นต้น ดังนั้นจึงเป็นที่น่าสนใจว่าผู้ให้บริการรายใหม่ที่มีขนาดเล็กนั้น อาทิเช่น บริษัท วันเน็ต จำกัด บริษัทซิลเวอร์ คอยน์ จำกัด บริษัททะเลยาน คอร์ปอเรชั่น จำกัด บริษัทจาย่า ซอฟต์แวร์

วิชั่น จำกัด เป็นต้น จะสามารถนำกลยุทธ์การดำเนินการของกิจการด้านใดบ้างมาประยุกต์ใช้เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งผู้เป็นรายใหญ่ในอุตสาหกรรมธุรกิจเกมออนไลน์ได้ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรง และสภาวะตลาดยังมีศักยภาพในการเจริญเติบโตได้อีกมาก (Growth Market)

ธุรกิจเกม ถือเป็นอีกขุมทรัพย์หนึ่ง ที่มีผู้ประกอบการหลายราย พยายามขยายช่องทางหวังเข้ามาร่วมสังเวียนตลาด แต่ในความเป็นจริงกลับไม่ใช่นักที่จะประสบความสำเร็จในภาคธุรกิจนี้ ตลาดเกมในไทยกับประเทศอื่นๆในแถบเอเชีย มีภาพรวมตลาดคล้ายๆกัน โดยผู้เล่นส่วนใหญ่นิยมเล่นเกมออนไลน์เป็นหลัก ซึ่งเป็นเกมที่สามารถพูดคุยกันได้ ดังนั้นในปีที่ผ่านมาจึงมองว่าตลาดเกมพีซียังคงเป็นอันดับ 1 โดยมีสัดส่วนตลาดประมาณ 60-70% โดยเกมออนไลน์ประเภท Casual Game หรือเกมแนวสนุกสนานและเล่นได้ง่ายเป็นเกมที่ได้รับคามนิยมสูงสุด ส่วนเกมประเภทออฟไลน์ก็ยังคงไปได้ แต่กลุ่มผู้เล่นส่วนใหญ่จะเป็นเด็กๆ

ดังนั้น เพื่อให้เห็นถึงกลยุทธ์ของธุรกิจขนาดเล็กในตลาดเกมออนไลน์ ซึ่งจะต้องนำกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาวะการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและมีการแข่งขันสูงมาใช้ปรับตัวให้อยู่รอดได้อย่างยั่งยืน จึงได้นำบริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ วิชั่น จำกัด ซึ่งเป็นผู้ให้บริการเกมออนไลน์ Dark Story และ Luna Online เป็นตัวอย่างศึกษาในครั้งนี้

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

2.1 เพื่อประเมินสถานการณ์ต่างๆ ด้านการแข่งขันของบริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ วิชั่น จำกัด ผู้ให้บริการเกม Dark Story Online และ Luna Online

2.2 เพื่อประเมินตำแหน่งทางการแข่งขันและกลยุทธ์ของบริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ วิชั่น จำกัด ในอุตสาหกรรมธุรกิจออนไลน์

2.3 เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจ ของบริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ วิชั่น จำกัด

3. ประเด็นปัญหาที่ศึกษา

3.1 ความต้องการของลูกค้า (Customer's Needs)

3.2 ความชัดเจนในประเด็นของการสร้างความแตกต่าง Differentiation

3.3 กลุ่มลูกค้าที่จะให้บริการ (Customer Group) และ/หรือส่วนตลาด Market Segment ที่ให้บริการ

3.4 ความสามารถในการแข่งขัน (Distinctive Competencies) Product Value, User Value พิจารณากำหนดองค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขันว่าจะให้ความสำคัญที่องค์ประกอบใด จึงจะสามารถสร้างคุณค่าตามที่ต้องการ

3.5 กลยุทธ์การดำเนินการของบริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด

4. ขอบเขตของการศึกษา

4.1 แหล่งวรรณกรรมทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจเกมออนไลน์ในประเทศไทย

4.2 วิเคราะห์ BCG Matrix, SWOT, Five Forces ศึกษากลยุทธ์ทั้ง 4 ระดับ อันได้แก่ กลยุทธ์ระดับสังคม (Social Strategy) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business-Level Strategy) และ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ของบริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด

5. รูปแบบและวิธีการศึกษา

สังเกตแบบมีส่วนร่วม โดยผู้ศึกษาเข้าไปร่วมเล่นเกม

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

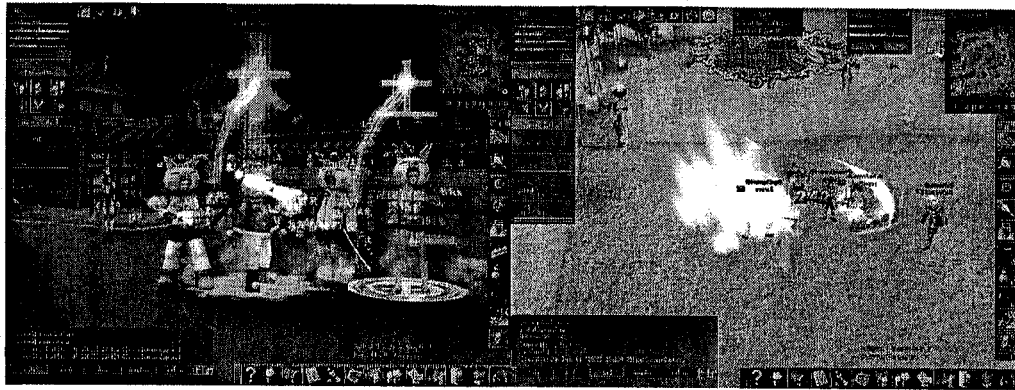
6.1 เกมออนไลน์ คือ เกมคอมพิวเตอร์ที่ใช้เล่นบนระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ซึ่งผู้เล่นสามารถแข่งขันและสนทนา (Chat) กับบุคคลอื่นที่อยู่ในเกมได้ด้วย โดยผ่านระบบ Server ซึ่งทำหน้าที่เก็บโปรแกรมเกมหลักและข้อมูลส่วนใหญ่ของผู้เล่น โดยผู้ให้บริการเกมออนไลน์จะให้บริการแก่ผู้เล่นที่ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ที่ได้ติดตั้ง Client Program เชื่อมโยงกับเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและได้เข้าถึงทะเบียนเพื่อเล่นเกมผ่านทางเว็บไซต์เกมออนไลน์

6.2 เกมพีซี คือ ผลิตภัณฑ์ (Product) เกมคอมพิวเตอร์ที่ผู้เล่นเกมจะเล่นเกมได้ด้วยการนำโปรแกรมเกมมาติดตั้งในเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล ซึ่งโดยส่วนมากผู้เล่นจะเล่นได้เพียงคนเดียวหรือเฉพาะในวงแคบ โปรแกรมเกมพีซี จะวางจำหน่ายในรูปแบบของดิสก์เก็ต หรือ ดีวีดี อยากรู้ก็ ดี เกมพีซี บางประเภทอาจมีระบบเครือข่ายให้ผู้เล่นสามารถเล่นร่วมกันหลายคนได้ เช่น บนระบบ LAN (Local Area Network) หรือ ระบบ Server ของเจ้าของลิขสิทธิ์เกม แต่ไม่มีการเก็บข้อมูลของผู้เล่นในระบบดังกล่าว

6.3 MMORPG (Massively Multiplayer Online Role Play Game) คือ เกมออนไลน์ที่สามารถรองรับผู้เล่นได้พร้อมกันเป็นจำนวนมาก โดยผู้เล่นทุกคนสามารถมีปฏิสัมพันธ์กันในโลกของเกมได้พร้อมกัน (Real Time Interaction) ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้เล่นสามารถแข่งขันหรือผูกมิตรกันได้ไม่ต่างจากโลกแห่งความเป็นจริงเนื้อหาของเกมส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับการต่อสู้ผจญภัยเพื่อป้องกันตัวหรือในภาวะสงคราม

6.4 Casual Game คือ เกมออนไลน์ที่มีตัวการ์ตูนน่ารักสีสันสดใส มักเป็นเกมที่เล่นง่ายที่ผู้เล่นเกมไม่ต้องใช้เวลาหรือทักษะในการเล่นมากนัก และสามารถเล่นจบในเวลาอันสั้น ซึ่งเหมาะสำหรับการเล่นเพื่อผ่อนคลาย

6.5 สกิล (Skills) คือ ทักษะความสามารถต่างๆของตัวละครในเกม



6.6 มอนสเตอร์ (Monsters) คือ ตัวละครจำพวกสัตว์ประหลาดที่ไม่มีผู้เล่นควบคุมอยู่



6.7 Air Time Sale คือ การคิดค่าบริการเกมตามระยะเวลาการเล่น

6.8 Item Sale คือ การคิดค่าบริการเกมจากการขาย Item ในเกม

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผู้ประกอบการธุรกิจออนไลน์สามารถนำข้อมูลไปจัดทำแผนกลยุทธ์การค้า
ดำเนินการทางธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

7.2 ให้ผู้ที่สนใจนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในเชิงวิชาการและเชิง
บริหาร

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการของธุรกิจออนไลน์ : Dark Story Online ในบทนี้ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้า แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ในหัวข้อสำคัญ ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน
4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
5. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ
6. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการให้บริการ
8. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้บริโภค
9. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการควบคุมในองค์การ

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์

ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่องค์กรเลือกเพื่อดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจเป็นกระบวนการวางแผนระยะยาวขององค์การธุรกิจที่ต้องมีการประเมินสถานการณ์แวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างเหมาะสมเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน จากนั้นจึงพิจารณาพัฒนาการทางเลือกที่ดีที่สุดในการเปลี่ยนแปลงองค์การจากจุดปัจจุบันในสู่ตำแหน่งที่องค์กรต้องการในอนาคต (กึ่งพร ทองใบ 2549: 4)

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการ หรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่ง หรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ 2546:2)

การสร้างกลยุทธ์

การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง การพิจารณาว่าจะดำเนินธุรกิจอย่างไรให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรตั้งเอาไว้ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จ คือ การเปลี่ยนวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณค่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ การสร้างกลยุทธ์ต้องเป็นไปตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึงการตัดสินใจที่จะปฏิบัติโดยใช้วิธีการเฉพาะ ที่จะทำให้บรรลุความสำเร็จเหนือคู่แข่งขึ้น โดยสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช 2546: 135)

ระดับของกลยุทธ์¹

ระดับของกลยุทธ์แบ่งได้เป็น 4 ระดับคือ

1. กลยุทธ์ระดับสังคม (Social Strategy) เป็นการเน้นการสร้างภาพพจน์ขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคม องค์กรขนาดใหญ่ที่เป็นลักษณะ Conglomerate หรือ Corporate ซึ่งจะมีธุรกิจที่กระจายอยู่ทั่วโลก ดังนั้นองค์กรต้องดูแลภาพพจน์ขององค์กรเป็นอย่างดี เพราะหากเกิดภาพลบขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม

2. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ของทั้งองค์กร ซึ่งมีหลายหน่วยงานหรือผลิตภัณฑ์ให้ครอบคลุมในหลายพื้นที่ และกระจายอยู่ในส่วนตลาดหลายกลุ่ม จึงมีความจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์รวมของทั้งองค์กรประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ การขยายตัว (Growth Strategy) การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) และการถอนตัว (Retrenchment Strategy)

3. กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business-Level Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงาน หรือแต่ละหน่วยธุรกิจ หรือที่เรียกว่า Strategic-Business Units ซึ่งดำเนินธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ให้มีความสามารถในการแข่งขัน และความได้เปรียบคู่แข่งขึ้น โดยมีกลยุทธ์พื้นฐานที่ใช้กันคือ กลยุทธ์การแข่งขันของ Porter (Porters' Generic Competitive Strategies) ประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ

3.1 การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) เป็นกลยุทธ์การแข่งขันซึ่งใช้ต้นทุนต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อจูงใจตลาดส่วนใหญ่และสร้างกำไรสูงสุด

3.2 การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เป็นกลยุทธ์การแข่งขัน ซึ่งองค์กรต้องการให้ลูกค้ารับรู้ว่ามีความแตกต่างที่เด่นชัดจากคู่แข่ง

¹ รัชชัย ยมจินดา (2543: 90 -100)

3.3 การเจาะตลาดกลุ่มเป้าหมาย (Focus Strategy) เป็นกลยุทธ์การแข่งขัน ซึ่งองค์การมุ่งที่ตลาดจำกัด ขยายผลิตภัณฑ์ที่จำกัดเพื่อให้ได้กำไรที่สูงจากตลาดเล็ก การแข่งขันไม่รุนแรง

4. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน (Competencies) ของธุรกิจ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างคุณค่าและความพอใจกับลูกค้า องค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปจะประกอบไปด้วย 4 ปัจจัยที่สำคัญ คือ ด้านคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) นวัตกรรม (Innovation) และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer responsiveness) ซึ่งธุรกิจจะต้องสร้างความเหนือกว่า (Superior) ในองค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขันที่น่ากล่าวมานี้ โดยผ่านหน่วยงานตามหน้าที่ (Functional Unit) ของธุรกิจหรือกิจการ การกำหนดกลยุทธ์ในระดับนี้จึงตกเป็นหน้าที่ของผู้บริหารเอง แต่ละหน่วยงานตามหน้าที่ที่จะต้องสร้างให้เกิดศักยภาพของการสร้าง QEIC ให้กับองค์การอย่างต่อเนื่อง

การเลือกกลยุทธ์ทั่วไประดับบริษัท²

กลยุทธ์ทั่วไปหรืออาจเรียกได้ว่าเป็นกลยุทธ์พื้นฐานระดับบริษัทเป็นลักษณะของกลยุทธ์ที่ถูกนำเสนอขึ้นมาโดย พอร์ตเตอร์ เพื่อเป็นกรอบสำหรับใช้พิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์สำหรับบริษัท โดยมีการกำหนดเป็นกลยุทธ์ทั่วไป (Generic Corporate Strategies) แยกเป็น 4 กลยุทธ์ดังนี้

1. กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategies)

กลยุทธ์การเจริญเติบโต เป็นลักษณะการใช้กลยุทธ์ที่ยึดตามนโยบายผู้แข็งแกร่งย่อมจะเป็นผู้ชนะ ("bigger is better") ด้วยเหตุผลคือ

- 1) การเจริญเติบโตเป็นหลักสำคัญต่อความอยู่รอดและผลกำไรในระยะยาว
- 2) เพื่อให้กิจการได้ประโยชน์จากความประหยัดในขนาด (Economies of scale)
- 3) เพื่อเป็นการเพิ่มสมรรถนะด้านการแข่งขันให้กับองค์กร

โดยทั่วไปผู้บริหารของกิจการทั้งของภาครัฐและเอกชน ส่วนใหญ่นิยมใช้กลยุทธ์ลักษณะการเน้นเหตุผลส่วนตัว คือ ด้านอำนาจ อิทธิพล บารมี และผลตอบแทนในรูปตัวเงินและที่ไม่ใช่ตัวเงิน ซึ่งสิ่งที่กล่าวถึงนี้จะมีเพิ่มขึ้นเมื่อบริษัทมีขนาดใหญ่ขึ้น การใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตเป็นที่นิยมใช้กันอย่างมากโดยเฉพาะในช่วงตอนปลายทศวรรษ 1960 – 1980 โดยเป็นการใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบกระจายธุรกิจเป็นส่วนใหญ่ แนวทางกลยุทธ์ของการเจริญเติบโตมีบทบาทและ

² รัชชัย ชมจินดา (2548: 2/32 -2/37)

อิทธิพลต่อผู้บริหารอยู่เสมอ ซึ่งขอนำเสนอเมตริกซ์การเจริญเติบโต (Growth Vector Matrix) ของแอนซอฟ (Ansoff) ซึ่งได้เสนอแนวทางการเจริญเติบโตของบริษัท/ธุรกิจไว้เป็น 4 แนวทาง (ตามข้อ 1.1.1-1.1.4) ประกอบการอธิบายไว้ ณ ที่นี้ โดยจัดอยู่ภายใต้หัวข้อการเจริญเติบโตจากภายในและการเจริญเติบโตจากภายนอกดังนี้

| | | ผลิตภัณฑ์และบริการ (Product) | |
|---------------|-----------------|--|---|
| | | เดิม (Existing) | ใหม่ (New) |
| ตลาด (Market) | เดิม (Existing) | การเจาะตลาด (Market Penetration) | การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) |
| | ใหม่ (New) | การพัฒนาและขยายตลาด (Market Development & Expansion) | การกระจายธุรกิจ (Diversification) |

ภาพที่ 2.1 แสดง Growth Vector Matrix ของ Ansoff

1.1 การเจริญเติบโตจากภายใน (Internal Growth) กลยุทธ์การเจริญเติบโตนั้นอาจทำได้โดยวิธีจากภายนอกคือ โดยการควบรวมกิจการ (Merger) และหรือการซื้อกิจการ (Acquisition or Takeover) และโดยวิธีจากภายในซึ่งเป็นการเจริญเติบโตแบบสิ่งมีชีวิตที่มีลักษณะมีพัฒนาการและค่อยเป็นไป

หากพิจารณาจากภาพที่ 2.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโตจากภายในมีองค์ประกอบดังนี้

1.1.1 การเจาะตลาด (Market Penetration) โดยใช้ผลิตภัณฑ์เดิม (Existing Product) ในตลาดเดิม (Existing Market) กลยุทธ์ลักษณะนี้จะใช้ในกรณีมีความต้องการเพิ่มยอดขายและส่วนครองตลาดเพิ่มเติม ด้วยเหตุผลคือบริษัทอยู่ในอุตสาหกรรมหรือธุรกิจที่ยังมีการเจริญเติบโต แต่บริษัทมีส่วนครองตลาดน้อยเกินไป อย่างไรก็ตามการนำกลยุทธ์นี้มาใช้ได้จำกัดใช้ในอุตสาหกรรมที่มีการเจริญเติบโต แต่บริษัทยังสามารถนำไปใช้ในขั้นวงจรชีวิตที่เป็นขั้นเจริญเติบโตเต็มที่ด้วยเช่นกัน

1.1.2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) กลยุทธ์ลักษณะนี้ใช้เป็นกลยุทธ์ในการเจริญเติบโตโดยยึดหลักการของการใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product) ในตลาดเดิม (Existing Market) โดยเน้นการพัฒนาและหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ๆเป็นระยะอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดและผู้บริโภคกลุ่มเดิม

1.1.3 การพัฒนาและขยายตลาด (Market Development and Expansion) กลยุทธ์ลักษณะนี้ใช้เป็นกลยุทธ์ในการเจริญเติบโตโดยยึดหลักของผลิตภัณฑ์เดิม (Existing Product) ใน

ตลาดใหม่ (New Market) โดยใช้วิธีการปรับแต่งและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Upgrade) เดิมให้ดีขึ้นเพื่อแสวงหาประโยชน์จากภาพพจน์และตราชื่อของผลิตภัณฑ์โดยการพัฒนาตลาดขึ้นมาใหม่

1.1.4 การกระจายธุรกิจ (Diversification) กลยุทธ์ลักษณะนี้ใช้เป็นกลยุทธ์ในการเจริญเติบโตโดยยึดหลักการของการมีผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product) ในตลาดใหม่ (New Market) เป็นการมองว่าจะสามารถแสวงหาประโยชน์จากทรัพยากรและความสามารถในการแข่งขันของบริษัทให้ได้เพิ่มขึ้น

1.2 การเจริญเติบโตจากภายนอก (External Growth) กลยุทธ์การเจริญเติบโตจากภายนอกเป็นลักษณะการใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการขยายตัวเข้าสู่ธุรกิจผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อเพิ่มขยายขนาดและอัตราการเจริญเติบโตขององค์กรให้ใหญ่ขึ้น โดยการเข้าไปซื้อธุรกิจ (Acquisition) หรือการควบรวมกิจการ (merger) กับบริษัทที่ดำเนินธุรกิจในธุรกิจ/อุตสาหกรรมเดียวกัน (Horizontal diversification) หรือกับบริษัทที่ทำธุรกิจต่อเนื่องกับบริษัทของเรา

1.2.1 การรวมธุรกิจในแนวตั้ง (Vertical Integration) การรวมธุรกิจเพื่อการขยายตัวตามแนวตั้งอาจทำได้ใน 2 กรณีเช่นกัน คือ แบบไปข้างหน้า (Forward หรือ Downstream) และไปข้างหลัง (Backward หรือ Upstream) การรวมธุรกิจแนวตั้ง ซึ่งต่อจากนี้ไปเป็นครั้งคราวจะขอใช้คำแทนด้วยภาษาอังกฤษ ในบางที่บางแห่งจะมีลักษณะเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งดำเนินธุรกิจครบวงจร โดยเน้นการดำเนินธุรกิจให้ครบวงจร คือ ทั้งด้านจัดหาวัตถุดิบเอง การผลิตเอง การจัดช่องทางจัดจำหน่ายเอง และการขายสินค้าให้ผู้บริโภคเอง Vertical Integration อาจทำได้โดยวิธีการซื้อหรือการควบรวมกิจการ ทั้งนี้เพื่อวัตถุประสงค์ของการควบคุมการดำเนินธุรกิจได้อย่างมีเอกภาพตามแนวทางของวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่กำหนด ลักษณะการรวมธุรกิจแนวตั้งดังกล่าวอาจกระทำได้ทั้งแบบการรวมธุรกิจไปข้างหน้า (Forward/Downstream Integration) ซึ่งหมายถึงการรวมธุรกิจกับผู้จัดจำหน่ายและการรวมธุรกิจไปข้างหลัง (Backward/upstream Integration) ซึ่งหมายถึงการรวมธุรกิจกับผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า (Suppliers)

1.2.2 การรวมธุรกิจในแนวนอน (Horizontal Integration or Related Diversification) เป็นกลยุทธ์ด้านการขยายตัวที่เน้นการเพิ่มสายธุรกิจหรือสายผลิตภัณฑ์ที่สัมพันธ์กันหรือคล้ายกันให้กับธุรกิจเดิม วัตถุประสงค์ของการรวมธุรกิจลักษณะนี้ ส่วนใหญ่จะเป็นไปเพื่อจุดมุ่งหมายของการได้รับประโยชน์จากความประหยัดในขนาด (Economies of Scale) และเพื่อการปรับปรุงตำแหน่งทางการแข่งขันให้ดีกว่าเดิม เมื่อเทียบกับคู่แข่งที่มีขนาดใหญ่กว่ามากในอุตสาหกรรม การรวมธุรกิจอาจใช้วิธีการซื้อธุรกิจหรือควบรวมธุรกิจกัน และมักนิยมทำกันในธุรกิจและอุตสาหกรรมประเภททางการเงินและการธนาคาร

1.2.3 การกระจายธุรกิจในลักษณะที่ไม่สัมพันธ์กัน (Conglomerate or Unrelated Diversification) เป็นกลยุทธ์การขยายตัวที่เน้นการลงทุนในธุรกิจอื่นภายหลังจากที่ธุรกิจหลัก (Core Business) อยู่ในวัฏจักรขั้นการเจริญเติบโตเต็มที่ (Mature) และต้องเผชิญกับการคุกคามอย่างบ่อยครั้ง ทางลือของการลงทุนในธุรกิจใหม่จึงเป็นสิ่งที่ต้องนำมาพิจารณา

2. กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategies)

กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพหรือกลยุทธ์การอยู่กับที่ (Stability) เป็นลักษณะการใช้กลยุทธ์ตามเดิมที่ได้ใช้ด้วยเหตุผลว่ายังไม่มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ไปเป็นอย่างอื่น เนื่องจากสภาวะแวดล้อมในแง่ของอุตสาหกรรมและการแข่งขันไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก และบริษัทยังคงมีความสามารถในการแข่งขันที่อาจจะได้เปรียบหรือไม่เสียเปรียบคู่แข่ง จึงควรเน้นดำเนินการตามกลยุทธ์เดิมโดยมุ่งปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันให้ดีขึ้น การดำเนินตามกลยุทธ์รักษาเสถียรภาพจะยึดถือนโยบายแบบค่อยเป็นค่อยไป (“wait and see”) ด้วยเหตุผลว่าสิ่งที่ทำอยู่นั้นดีแล้วและสภาวะแวดล้อมจะไม่เปลี่ยนแปลงมากในอนาคต หรือในบางกรณีอาจเป็นจากเหตุผลที่ว่าต้องการเรียนรู้จากการผิดพลาดของผู้อื่น โดยแม้ว่าตนเองจะมีความสามารถและศักยภาพในการดำเนินการแต่ก็ยังคงต้องการหยุดรอไว้ เพื่อรอให้คนอื่นเข้าสู่ธุรกิจใหม่ก่อนแล้วหาโอกาสเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น

3. กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies)

กลยุทธ์การตัดทอน เป็นลักษณะการใช้กลยุทธ์ที่เป็นการปรับแต่งหรือเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ด้วยเหตุผลคือ บริษัทไม่ประสบความสำเร็จกับกลยุทธ์เดิมที่ใช้อยู่

กลยุทธ์การตัดทอนอาจจำแนกได้ดังนี้

3.1 การฟื้นฟู (Cutback and Turnaround) กลยุทธ์นี้จะใช้ในกรณีที่บริษัทต้องประสบปัญหาในการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปในช่วงสั้นๆ มีผลทำให้ยอดขายลดลงเป็นการชั่วคราว และผลประกอบการของบริษัทต่ำลงเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งจึงต้องหันมาให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การปรับลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหาร การปฏิบัติการและการขายทั้งนี้เพื่อนำบริษัทกลับสู่การมีศักยภาพในการแข่งขันให้ได้ดังเดิม

3.2 การรกลงทุน (Divestment) กลยุทธ์นี้จะใช้ในกรณีที่ปัญหาการปรับตัวและปัญหาของยอดขายลดลงมีลักษณะเป็นปัญหาที่จะเกิดขึ้นอย่างถาวร ทำให้ต้องกลับมาทบทวนโดยการวิเคราะห์ว่า สมควรจะลงทุนเพื่อสร้างศักยภาพการแข่งขันให้กลับคืนมาหรือไม่ ถ้าพิจารณาแล้วเห็นว่า การเพิ่มการลงทุนมีลักษณะไม่คุ้มค่า ขณะเดียวกันสภาวะของอุตสาหกรรมที่เป็นอยู่ในขั้นการเจริญเติบโตเต็มที่ (Mature) ก็อาจพิจารณาดำเนินการโดยใช้กลยุทธ์เกี่ยวเกี่ยว (Harvest) เพื่อนำกำไรไปลงทุนต่อในธุรกิจอื่นๆ ในกลุ่มหรือลงทุนในธุรกิจด้านอื่นต่อไป หรืออาจพิจารณาปรับกลยุทธ์

การขายให้กับบริษัทอื่นหรือยกเลิกผลิตภัณฑ์ที่ไม่ก่อให้เกิดกำไร ลักษณะการขายธุรกิจออกไป ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมทำกันในต่างประเทศโดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกา อาจทำได้ 3 กรณี ดังนี้

3.2.1 Spin off เป็นลักษณะการขายธุรกิจให้กับนักลงทุนอิสระจากภายนอกธุรกิจ (independent investor) ซึ่งการขายลักษณะนี้จะไม่ประสบผลสำเร็จ ถ้าธุรกิจซึ่งต้องการจะขายนั้นเป็นธุรกิจที่ไม่มีผลกำไรและ/หรือไม่น่าสนใจ

3.2.2 Selling off เป็นลักษณะการขายธุรกิจให้กับบริษัทซึ่งอยู่ในธุรกิจเดียวกัน เช่น Hanson PCL ซึ่งเป็นบริษัทในประเทศอังกฤษดำเนินธุรกิจลักษณะ Holding companies ขายบริษัท Gliden ซึ่งเป็นบริษัทผลิตสีใหญ่ที่สุดในสหรัฐให้กับ ICI (Imperial Chemical Industries) หลังจากซื้อมาได้เพียง 6 เดือนและสามารถทำกำไรอย่างงาม

3.2.3 Management Buy Out (MBO) เป็นลักษณะการขายธุรกิจให้กับฝ่ายบริหารของธุรกิจนั้น โดยทั่วไปเงินซึ่งจะนำมาซื้อธุรกิจนั้นจะมาจากการออกหุ้นกู้ซึ่งในอัตราดอกเบี้ยสูง และฝ่ายบริหารซึ่งโดยทั่วไปจะต้องถือหุ้นค่อนข้างใหญ่ยังต้องเป็นผู้ลงนามเป็นหลักประกันเป็นส่วนตัวให้กับหุ้นกู้ที่นำออกขายด้วย กลยุทธ์นี้มีลักษณะเป็นกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงสูง (high risk-high return) และจะนำมาใช้เมื่อมีทางเลือกอยู่ 2 ทางเท่านั้นคือ จะเก็บเกี่ยว (Harvest) หรือเลิกกิจการ (Liquidation)

3.2.4 การเลิกกิจการ (Liquidation) กลยุทธ์นี้จะใช้ในกรณีที่สถานการณ์วิกฤติโดยบริษัทมีผลประกอบการขาดทุนอย่างต่อเนื่องระยะยาว และไม่สามารถดำรงการประกอบการอยู่ได้

4. กลยุทธ์การผสมผสาน (Combination Strategies)

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กับบริษัทที่มีขนาดใหญ่ มีสายผลิตภัณฑ์/ธุรกิจจำนวนมาก และประกอบการธุรกิจอยู่ในตลาดระดับโลก ซึ่งมีความจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์แบบผสมผสาน กล่าวคือ อาจใช้กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพในสถานการณ์สภาวะแวดล้อมหนึ่งในตลาดแห่งหนึ่ง ขณะที่อาจใช้กลยุทธ์ของการเจริญเติบโตในตลาดอีกแห่งหนึ่งซึ่งเป็นคนละสภาวะแวดล้อมกันก็ย่อมสามารถทำได้

การควบคุมกลยุทธ์

การควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and Control) การควบคุมกลยุทธ์เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่ใช้นั้นสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้แรกหรือไม่ โดยการเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งหากผลการดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จจะได้ทำการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้

กิ่งพร ทองใบ (2549: 208-226) ได้อธิบายว่า การควบคุมกลยุทธ์ คือ กระบวนการติดตามวัดและประเมินผลการดำเนินงานกลยุทธ์ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ โดยแบ่งกระบวนการควบคุมกลยุทธ์แบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดสิ่งที่จะวัด ประเมิน และควบคุม
2. การกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน
3. การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง
4. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้
5. การพิจารณาเพื่อหาสาเหตุ และความเบี่ยงเบนจากมาตรฐาน
6. การปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่ผิดพลาด

ระดับการวัดและประเมินผล

1. ระดับบริษัท ใช้เครื่องมือที่หลากหลายได้แก่ การวัดผลตอบแทนจากการลงทุน การวัดจากบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร การวัดมูลค่าที่เพิ่มขึ้น การวัดมูลค่าในส่วนของผู้ถือหุ้น การประเมินผลผู้บริหารระดับสูง การตรวจสอบ การจัดการ และหลัก Balanced Scorecard System

2. การวัดและประเมินผลระดับธุรกิจ เน้นที่ศูนย์ความรับผิดชอบ และวิธีการเปรียบเทียบหรือเลียนแบบขององค์กรอื่นที่มีความสำคัญวางแผน การจัดองค์กรและการจัดการด้านบุคคล การสั่งการ และการควบคุม ให้เกิดความเหมาะสมและประสานกันที่สุด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2539: 105)

3. การวัดและประเมินผลระดับหน้าที่ ได้แก่ การวัดผลและดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ ในองค์การธุรกิจ ได้แก่ ฝ่ายผลิต ฝ่ายตลาด ฝ่ายการเงินและบัญชี และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

ความหมาย

การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกิจกรรมทั้งหมดในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร รวมทั้งการวางแผนจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามภารกิจและบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ (พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เศษะรินทร์ 2542: 4)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มุ่งเน้น การวางแผน การดำเนินการ และการควบคุมในแนวทางที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ คือ ความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพล ต่อการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (กึ่งพร ทองใบ 2549: 7-12)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งเป็นการจัดการที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนในกระบวนการของการจัดการกับธุรกิจ ซึ่งครอบคลุมถึงการวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ ของธุรกิจ การวิเคราะห์ถึงสภาพการณ์ปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมประเมินผล และเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ตามความจำเป็น เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพและความได้เปรียบในเชิงแข่งขันกับคู่แข่ง ผ่านกระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ทางเลือกกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ การควบคุม การประเมินผล ซึ่งการตัดสินใจและดำเนินการต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย ทักษะและทรัพยากรของธุรกิจ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร รวมถึงทิศทางและขอบเขตภารกิจขององค์กรในระยะยาว สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ตลาดผู้บริโภค รวมถึงความยอมรับของผู้มีส่วนได้เสีย (สมพงษ์ จ้อยศิริ และ เขาว์โรจนแสง 2545: 56-62)

ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์³

การบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงก่อให้เกิดประโยชน์และมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรคิดอย่างมีระบบ โดยการพิจารณานำเอาปัจจัยต่างๆ ของสภาวะแวดล้อมมาเป็นประเด็นพิจารณาว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางอย่างไรและจะส่งผลกระทบต่ออย่างไรต่อการดำเนินภารกิจขององค์กร
2. ช่วยให้องค์กรมีกรอบ บทบาทและจุดมุ่งหมายที่แน่นอน โดยองค์กรจะกำหนดจุดมุ่งหมายในรูปของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และปรัชญา เพื่อแจ้งและอธิบายบทบาทขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง (Stakeholders) เพื่อทราบถึงบทบาทและจุดมุ่งหมายอย่างเป็นทางการที่องค์กรจะใช้เป็นแนวทางในการกำกับใช้ทรัพยากรต่อองค์กรและเชิญชวนให้กลุ่มหรือฝ่ายต่างๆ ร่วมกันสนับสนุนภารกิจขององค์กรดังกล่าว
3. ช่วยให้องค์กรมีเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานชัดเจนด้านแผนงานต่างๆ โดยองค์กรจะทำการกำหนดเป้าหมายในระดับต่างๆ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และมีแผนงานของ

³ธนชัย ขมจินดา (2548: 2/10 -2/11)

ฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กรที่ถูกคิดขึ้นมาอย่างมีการประสานพลังของฝ่ายต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยมีชัยชนะทางการแข่งขัน

4. ช่วยให้องค์การเน้นการพัฒนาและสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน โดยองค์กรจะมี จุดมุ่งหมายชัดเจนในการสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของหน่วยงานตามหน้าที่ทางธุรกิจ (Functional Department) หรือฝ่ายต่างๆ ภายในว่าฝ่ายใดหรือใครควรจะต้องมีทักษะความรู้ ความสามารถและการปฏิบัติตนอย่างไรที่จะช่วยสร้างเสริมบทบาทด้านการแข่งขันขององค์กร

5. ช่วยให้องค์การมีแนวทางการดำเนินการที่เน้นการสร้างตัวแบบขององค์กรที่ เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม โดยองค์กรจะทำการประเมินตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องว่า ตัวแบบขององค์กรที่ใช้อยู่ในรูปของระบบกระบวนการ โครงสร้างและวิธีการดำเนินการนั้นยังสามารถตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องหรือไม่

6. ช่วยให้องค์การดำรงสถานะของการมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยองค์กร จะเน้นการปรับตัวอย่างต่อเนื่องของส่วนต่างๆ ภายในทั้งในด้านทรัพยากรมนุษย์เทคโนโลยี เป้าหมาย ระบบวิธี และกระบวนการในการดำเนินการ

ขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT)
2. การกำหนดภารกิจขององค์กร
3. การกำหนดปรัชญาและนโยบายขององค์กร
4. กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผลสำเร็จที่องค์กรโดยส่วนรวม ต้องการบรรลุในระยะเวลาหนึ่งเป็นการกำหนดผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม

5. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเป็นหนทางไปสู่จุดมุ่งหมาย

สำหรับกระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะประกอบด้วยขั้นตอน การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเมินและเลือกกลยุทธ์ ต่อจากนั้นคือการดำเนินกลยุทธ์ การประเมินผล การควบคุม ผลการดำเนินการ โดยให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ความสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับการจัดการ โครงสร้าง การควบคุม การดำเนินกลยุทธ์ของธุรกิจที่เหมาะสม และความเป็นผู้นำของผู้บริหาร (สมพงษ์ จ้อยศิริ และ เชาวน์ โรจนแสง 2545: 63-66)

3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน

ความหมาย

ชุมพร คุรุพิพัฒน์ (712: 6-11) กล่าวว่า ความสามารถในการแข่งขัน เป็นหัวใจของความสำเร็จของธุรกิจในตลาดการแข่งขัน โดยการที่ธุรกิจสามารถนำกลยุทธ์ต่างๆ ที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม คือการที่ธุรกิจสามารถสร้างและรักษาความได้เปรียบของต้นทุนไว้ได้ การที่ธุรกิจสามารถสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้ การที่ธุรกิจสามารถที่จะกำหนดส่วนแบ่งตลาดที่ไว้ได้เปรียบไว้ได้ ดังนั้นธุรกิจต้องดำเนินการสร้างประโยชน์แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การทั้งลูกค้าย เจ้าของ พนักงาน สังคม โดยเครื่องมือที่เรียกว่า โซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)

องค์ประกอบของการแข่งขัน

1. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ
2. อำนาจต่อรองของผู้ขายหรือผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ
3. ผู้เข้ามาใหม่
4. สินค้าทดแทน
5. คู่แข่งขัน

องค์ประกอบของการแข่งขันทั้ง 5 เป็นตัวกำหนดความสำเร็จหรือล้มเหลวของกิจการ ทั้งยังมีผลต่อการทำกำไรของภาคธุรกิจเกี่ยวเนื่องมาจากอิทธิพลต่อราคา ต้นทุน และการลงทุนของกลุ่มในภาคธุรกิจนั้น ซึ่งขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างอุปสงค์ (Supply) และอุปทาน (Demand) ธุรกิจใดที่จะสามารถดำรงการแข่งขันอยู่ได้ในภาคอุตสาหกรรมต่างๆ นั้น จะต้องเป็นธุรกิจที่สามารถสร้างคุณค่า และได้รับประโยชน์ จากคุณค่า และสามารถรักษาคุณค่าสินค้าไว้ได้

ความสามารถหลักในการแข่งขัน

การมีความสามารถทางการแข่งขันหลักหรือที่สำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน จุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์ความสามารถหลักในการแข่งขันคือ การตระหนักรู้ถึงการแข่งขันระหว่างธุรกิจว่า ในปัจจุบันนั้นจะเป็นการแข่งขันกันในเรื่องการสร้างความสามารถในการแข่งขันมากพอๆกับการมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็งและการดำรงตำแหน่งผู้นำตลาด ผู้บริหารจึงไม่สามารถมุ่งเน้นไปที่ความสามารถต่างๆ ของธุรกิจได้ทุกอย่างและทั้งหมดแต่จะต้องเน้นเป้าหมาย โดยเน้นการสร้างความสามารถหลักในการแข่งขันที่จะนำทางไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างแท้จริง (ไพบูลย์ สิทธิบริบูรณ์ 2546: 14)

องค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขัน

ความสามารถในการแข่งขัน เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และกลุ่มลูกค้า โดยองค์การต้องตัดสินใจว่าจะให้คุณค่า (Value) ใดๆแก่ทางลูกค้า โดยมีองค์ประกอบของความสามารถทางการแข่งขันประกอบด้วย

1. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
2. คุณภาพ (Quality)
3. นวัตกรรม (Innovation)
4. การตอบสนองของลูกค้า (Customer Responsiveness)
5. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)
6. การปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว (Speed)

ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์การในระยะยาวและในอนาคตว่าเป็นไปในทิศทางใด เพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และจะต้องทำการพัฒนาองค์ประกอบเหล่านี้ให้เหนือกว่าคู่แข่ง เพื่อสร้างคุณค่า (Value Creation) ขององค์การและพัฒนาไปสู่การแข่งขันที่ยั่งยืน ดังนั้นองค์กรต้องทำการประเมินและเปรียบเทียบองค์ประกอบของการแข่งขันในทุกด้าน ว่ามีความสำคัญที่องค์ประกอบใด จึงจะสามารถสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าตามที่ต้องการ และเป็นเครื่องมือนำพาองค์การไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันอันได้แก่

1. ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุด ประสิทธิภาพด้านต่างๆ ก็ต้องสร้างเครื่องวัดเช่นกัน เช่น ด้านการตลาด ด้านการขนส่ง เป็นต้น
2. คุณภาพ (Quality) หมายถึงความเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์หรือบริการ มาตรฐานที่อาจนำมาใช้วัด คือ จำนวนของเสียในกระบวนการผลิต จำนวนผลผลิตที่บกพร่องและถูกส่งคืน เป็นต้น
3. นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง ความสามารถในการคิดค้นหรือประดิษฐ์สิ่งใหม่ในการสร้างคุณค่า นวัตกรรมอาจเกิดได้กับช่องทางการจำหน่าย ด้านราคา หรือจากตัวผลิตภัณฑ์เอง
4. ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customers' Need Responsiveness) การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเบ็ดเสร็จ จะสามารถสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และนำไปสู่ความจงรักภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty)

แนวทางการสร้างความสามารถหลักในการแข่งขัน

กึ่งพร ทองใบ (2549: 81-85) ได้กำหนดแนวทางการสร้างความสามารถหลักในการแข่งขันจากความได้เปรียบทางการแข่งขันดังนี้

1. การสร้างความแตกต่าง คือ การที่สินค้าหรือบริการ ขององค์การมีลักษณะพิเศษไปจากสินค้าหรือบริการขององค์การอื่นไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง หรือหลายๆ ทางประกอบกัน ความแตกต่างนี้จะทำให้ผู้ซื้อหรือผู้บริโภคเกิดความต้องการที่จะซื้อสินค้าและบริการขององค์การนั้น โดยวิธีการดังนี้

- 1.1 ความแตกต่างในรูปร่างผลิตภัณฑ์
- 1.2 บริการที่ดีกว่า
- 1.3 ภาพลักษณ์ที่เหนือกว่า
- 1.4 นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี

2. การเป็นผู้นำด้านต้นทุน หมายถึง การที่องค์การดำเนินงานการผลิตสินค้าและบริการ โดยมีต้นทุนส่วนรวมที่ต่ำกว่าคู่แข่งทำให้บริษัทสามารถมีกำไรเฉลี่ยสูงกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน และยังสามารถป้องกันไม่ให้คู่แข่งลดราคาลง ป้องกันผู้จัดจำหน่ายและผู้ขายวัตถุดิบกดดันเรื่องราคา โดยมีวิธีดังนี้

- 2.1 การประหยัดเนื่องจากขนาดของการผลิต
- 2.2 การมุ่งผลิตหรือขายสินค้ามาตรฐาน
- 2.3 ผลจากการเรียนรู้และเส้นโค้งประสบการณ์

3. การตอบสนองอย่างรวดเร็ว หมายถึง การมีความคล่องตัวต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอสินค้าใหม่ การปรับปรุงสินค้า หรือการตัดสินใจทางการตลาด เพราะการตอบสนองช้ากว่าคู่แข่งอาจทำให้ลูกค้าหันไปใช้ทางเลือกอื่น โดยการตอบสนองอย่างรวดเร็ว มีหลายลักษณะดังนี้

- 3.1 การพัฒนาสินค้าใหม่ (Developing New Products)
- 3.2 สินค้าที่ผลิตตามคำสั่งของลูกค้า (Customizing Products)
- 3.3 การปรับปรุงสินค้าเดิมที่ยังจำหน่ายอยู่
- 3.4 การส่งมอบสินค้าตามคำสั่งซื้อ
- 3.5 การปรับความพยายามทางการตลาด

4. การมุ่งตลาดแบบเฉพาะส่วน หมายถึง การที่บริษัทกำหนดขอบเขตของตลาด ให้อยู่ในวงจำกัดที่แคบ (Narrowly Defined) หรือเป็นส่วนตลาดขนาดเล็ก (Niche Segment) โดยการมุ่งตลาดเฉพาะส่วนจะเป็นพื้นฐานที่มีผลกระทบต่อความสามารถขององค์การ

ธุรกิจในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยใช้ให้สัมพันธ์กับวิธีการทางการสร้างความแตกต่าง การเป็นผู้นำต้นทุนและการตอบสนองอย่างรวดเร็ว บริษัทที่จะมุ่งตลาดเฉพาะส่วนจะมีสถานภาพที่ดีกว่าในการนำเสนอรูปแบบสินค้าที่มี เพราะความแตกต่างให้ความน่าสนใจกว่าตลาดรวม โดยธุรกิจที่มีการผลิตขนาดเล็กแต่มีความเชี่ยวชาญสูงอาจมีต้นทุนต่ำกว่าธุรกิจที่มีการผลิตขนาดใหญ่แต่มีความเชี่ยวชาญต่ำ และธุรกิจต้องเน้นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในรสนิยมหรือความต้องการของผู้บริโภค เพราะตลาดมีความยืดหยุ่นกว่า

การเลือกกลยุทธ์ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจะกำหนดด้วยกำไรระยะยาวของอุตสาหกรรมและฐานะการแข่งขันเทียบกับในอุตสาหกรรมเดียวกัน กลยุทธ์การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ธุรกิจหนึ่งๆ เลือกใช้จํารงอยู่ได้ชั่วคราวเท่านั้น เพราะความได้เปรียบทางการแข่งขันจะถูกเลียนแบบได้ ทำให้ผู้บริหารหรือนักวางแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องมีการทบทวนกลยุทธ์และพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ เสมอ เพื่อสามารถดำรงสถานะการได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไป

ชุมพร ฤทธิ์พัฒน์ (712: 24) กล่าวว่า การสร้างความสามารถในการแข่งขัน เป็นการสร้างความได้เปรียบอย่างแท้จริงขององค์กรรวมถึงความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนและเข้าใจถึงโครงสร้างของอุตสาหกรรมที่องค์กรแข่งขันอยู่ โดยการใช้เครื่องมือ Value Chain เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการทำงานทำให้ระบบมีความคล่องตัว และได้เสนอแนวทางสร้างความสามารถทางการแข่งขันเป็น 5 ด้าน คือ

1. ความพอใจของลูกค้าและการรู้จักลูกค้า
2. การรู้จักตนเองและการพัฒนาตนเอง
3. การสร้างความสามารถทางการแข่งขันด้านนวัตกรรม
4. การสร้างความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ
5. การสร้างความสามารถทางการแข่งขันด้านคุณภาพ

จากการดำเนินการข้างต้นทำให้องค์กรมีลักษณะภาพที่โดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่ง โดยศักยภาพที่สำคัญเกิดจากการทำงานร่วมกันทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกว่าการทำงานแยกส่วนกัน ผลที่ได้รับ คือ ได้เปรียบต้นทุนค่าใช้จ่าย มีอำนาจทางการตลาด มีเทคโนโลยีและพนักงานมีทักษะงานที่เหนือกว่า โดยความร่วมมือดังกล่าวยังรวมถึง ความร่วมมือระหว่างผู้ขายและลูกค้า (เนตร์พัฒนา ยาวีราช 2546: 136)

4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ความหมาย

ลัทธிகาล ศรีวระมย์ (2547: 46-49) ได้กล่าวถึงแนวคิดการจัดการสภาพแวดล้อมในปัจจุบันจะเน้นการบริหารและการจัดการท่ามกลางกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมด้านต่างๆ ของโลกยุคไร้พรมแดน (Globalization) ที่ทุกองค์ประกอบของโครงสร้างสังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ จึงอาจกล่าวได้ว่าการจัดการดังกล่าว คือ การจัดการความหลากหลาย หรือ Managing Diversity ซึ่งสามารถแบ่งสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์การไว้ 3 ส่วนใหญ่คือ

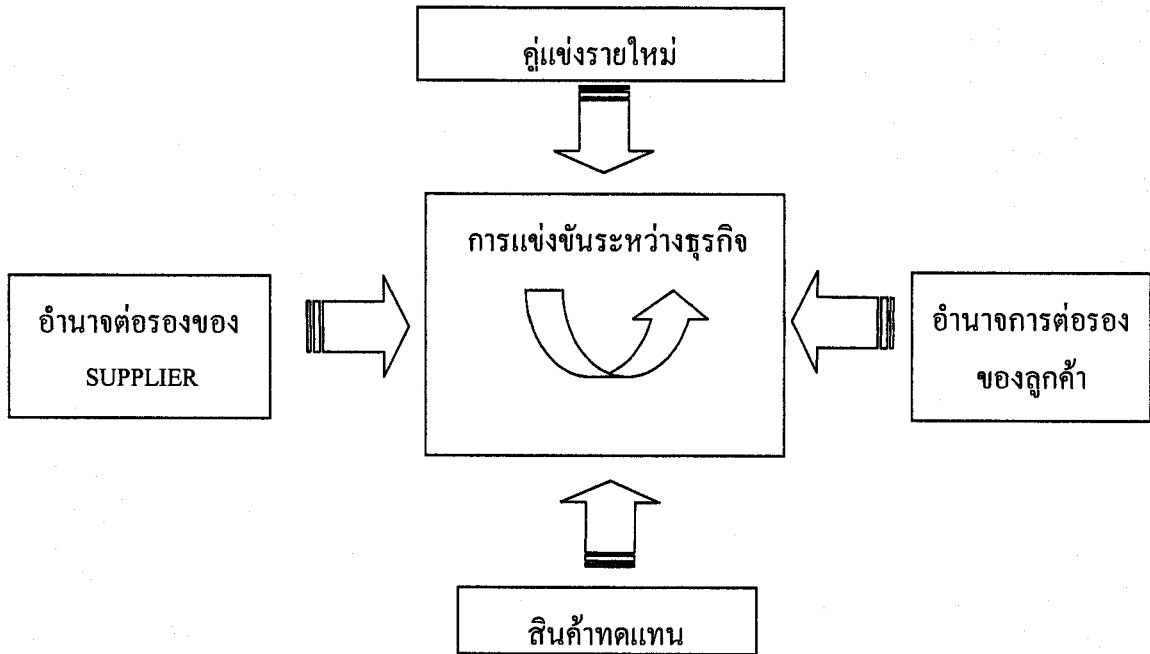
1. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External Environment) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการบริหารและการดำเนินงานขององค์การ ทั้งในทางบวก (Opportunity) และทางลบ (Threat) ซึ่งปัจจุบันผู้บริหารต้องเผชิญกับสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีลักษณะซับซ้อนอย่างไม่เคยมีมาก่อน ด้วยการมุ่งสู่ แนวคิดของ “ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน” (Competitive Advantage) ซึ่งก็คือ ความสามารถที่โดดเด่นนำพาองค์การให้อยู่รอด (Survive) และเติบโต (Growth) ซึ่งสิ่งแวดลอมภายนอกประกอบด้วย

1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไปประกอบด้วยปัจจัยภายนอกมีผลกระทบที่สำคัญต่อกลยุทธ์ของธุรกิจซึ่งธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นต้องมีการปรับตัวหรือต้องสามารถพยากรณ์สิ่งต่างๆที่จะเกิดขึ้นให้ได้ใกล้เคียงที่สุดเพื่อให้ธุรกิจอยู่ได้โดยสภาพแวดล้อมทั่วไปได้รับอิทธิพลมาจาก

- 1.1.1 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (The Economy)
- 1.1.2 ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural Issues)
- 1.1.3 ปัจจัยด้านกฎหมายและการเมือง (Legal and Political)
- 1.1.4 สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Information Technology)
- 1.1.5 ปัจจัยทางทรัพยากรธรรมชาติ (The Natural Environment)

1.2 สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม ใช้โมเดลแรงกดดัน 5

ประการ (Five Force Model) ของ Michael E. Porter ว่ามีผลต่อธุรกิจอย่างไร ดังรูป⁴



ภาพที่ 2.2 แสดงโมเดลผลกระทบจากแรงกดดัน 5 ประการ

ที่มา: Porter, 1980. p. 4

1.2.1 อุปสรรคจากคู่แข่งใหม่ในตลาด การเกิดคู่แข่งใหม่จะทำให้มีการแบ่งส่วนตลาดจากเดิม ทำให้ธุรกิจใช้ต้องใช้ทรัพยากรต่างๆ เพิ่มขึ้น เช่น งบประมาณในการโฆษณาและการวิจัย เป็นต้น

1.2.2 อำนาจต่อรองของผู้ขายป้องกันการผลิต ถ้าผู้ขายป้องกันการผลิตมีน้อย หรือมุ่งที่อุตสาหกรรมมากกว่า ประกอบกับผู้ซื้อไม่สามารถหาสินค้าทดแทนได้ จะทำให้ราคาป้องกันการผลิตสูงขึ้น และจะมีผลต่อศักยภาพด้านกำไรของอุตสาหกรรม

1.2.3 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ผู้ซื้อจะสร้างอำนาจต่อรองด้านราคาเมื่อมีการซื้อปริมาณที่มาก หรือมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับโครงสร้างของต้นทุนผู้ขาย

⁴(ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2539: 50)

1.2.4 อุปสรรคจากสินค้าทดแทนกันได้ ถ้าผู้ซื้อสามารถหาสินค้าทดแทนกันได้จะทำให้ราคาสินค้าในอุตสาหกรรมมีข้อจำกัดดังนั้นจึงต้องพยายามสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น

1.2.5 การเพิ่มขึ้นของการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ระบบเศรษฐกิจเสรีนิยมมีระดับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทั้งในด้านราคาสินค้าและนวัตกรรม สภาพแวดล้อมในองค์กร (Internal Environment) เน้นการมุ่งหากระบวนการหรือแนวทางจัดการ องค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยมุ่งความสนใจที่ปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมที่เกิดภายในองค์กรเป็นหลัก โดยผู้บริหารจำเป็นต้องตรวจสอบถึงปัจจัยที่มีผลต่อสถานการณ์ขององค์กรในปัจจุบัน กล่าวคือ จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) เพื่อให้ผู้บริหารสามารถเห็นแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างทันที่

โดยสภาพแวดล้อมดังกล่าวยังสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment)
2. สภาพแวดล้อมในการดำเนินการ (Operating Environment)
3. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

ซึ่งการดำเนินธุรกิจภายใต้ยุคโลกาภิวัตน์จะต้องมีการวิเคราะห์ลักษณะสภาพแวดล้อมก่อน เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารจะต้องติดตามและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง โดยการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี และสำคัญยิ่งต่อการเจริญเติบโตทั้งภายนอกและภายในขององค์กร ทำให้้องค์กรสามารถค้นหาโอกาส (Opportunities) และหลีกเลี่ยงข้อจำกัดต่างๆ (Threats) ที่้องค์กรต้องเผชิญ รวมทั้งทราบจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กรเพื่อเน้นปัจจัยบวกหรือปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ โดยก่อนการกำหนดกลยุทธ์ต้องมีการวิเคราะห์ SWOT เพื่อกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดให้กับองค์กร (ธนชัย ขมจินดา 2543: 73)

ดังนั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการศึกษาองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการทำงานขององค์กร ทำให้เข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นไปได้เหมาะสมที่สุดกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น

ในการจะวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารต้องเข้าใจโครงสร้างของสภาพแวดล้อมอย่างแท้จริง (เนตร์พัฒนา ขาววิราช 2546: 135)

การตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม

สำหรับการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม (Responding to the Environment) (เนตร์พัฒนา ขาววิราช 2546: 35-37) ได้ให้ความเห็นว่าองค์กรทุกองค์ต้องมีความพร้อมในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมให้มากที่สุด โดยต้องคำนึงถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา สามารถค้นหาโอกาสจากอุปสรรค เลือกการตอบสนองที่ให้ประโยชน์และมีประสิทธิภาพมากที่สุดเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ซึ่งการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทำได้ 3 วิธี คือ

1. การปรับตัวตามสภาพแวดล้อม องค์กรจะต้องประสบกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ดังนั้นจึงต้องมีการปรับตัวในรูปแบบต่างๆ ที่จะตอบสนองต่อลูกค้าให้ดียิ่งขึ้น ในปัจจุบันองค์กรจะต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นคล่องตัวและ ลดกฎเกณฑ์ต่างๆ โดยผู้บริหารสามารถปรับวิธีในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้โดยวิธีการที่เรียกว่า Buffering คือการผ่อนปรนสัญญาในองค์การ เช่น การจ้างงานนอกเวลา การร่วมมือกันเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ ส่วนอีกวิธีหนึ่ง คือ Smoothing คือการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมโดยการยอมรับความจริงตามสภาพแวดล้อม เช่น ขายสินค้าตามฤดูกาล อีกวิธีหนึ่ง คือ Flexible process หมายถึง การใช้เทคโนโลยีเข้ามาเป็นหลักในการเปลี่ยนแปลง เช่น การเพิ่มสินค้าแปลกใหม่และบริการที่แตกต่างจากเดิมให้ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น หรือการผลิตสินค้าที่มีราคาต่ำสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม

2. การใช้อิทธิพลของสภาพแวดล้อมให้เป็นประโยชน์ เช่น การใช้กลยุทธ์ความร่วมมือกัน (Cooperative Strategies) หมายถึง การที่องค์กรสองหรือสามมาร่วมมือกันในการดำเนินธุรกิจเพื่อสนองตอบ ต่อสภาพแวดล้อม เช่น การลงนามร่วมกันเพื่อพัฒนาฝีมือแรงงาน หรือข้อตกลงการค้า ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถสร้างความโดดเด่นในการผลิตสินค้า มีการจัดจำหน่ายที่กว้างขวางขึ้น และยังสามารถตัดธุรกิจที่ไม่สร้างผลกำไรไปให้องค์กรอื่นไปดำเนินการต่อ

3. การเปลี่ยนสภาพแวดล้อมให้เป็นไปตามต้องการ (Strategic Maneuvering) โดยการที่องค์กรพยายามเปลี่ยนสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน อาจทำโดยการมองหาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือตลาดใหม่ เรียกว่า (Prospectors) หรือคงสภาพการผลิตในสินค้าเดิมไว้แต่ลดการผลิตและการขายลง (Defenders)

5. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ

ความหมาย

เกษม จันทรแก้ว (2540:512 – 514) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะการดำเนินการนำวัตถุประสงค์ระบบด้วยระบบกระบวนการผลิตจนได้ผลผลิตตามที่กำหนดไว้การบริหารจึงเป็นการดำเนินการให้ทุกโครงการทำหน้าที่สัมพันธ์กัน เป็นเรื่องยากที่จะทำให้เกิดการผสมผสานกันถ้าไม่วางแผนการดำเนินการที่ดี ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่วางแผนบริหารอย่างไร องค์กรที่ดีผู้บริหารมีหน้าที่อำนาจการ (Directing) ตามอำนาจหน้าที่จากหน่วยงาน (Organizing) ที่เป็นผู้รับผิดชอบ ควบคุม (Controlling) ในการวางแผน (Planning) ที่ได้กำหนดไว้แล้วไปดำเนินการร่วมกันทรัพยากร (Assembling resource) ทำให้การผลิต หรือการใช้ปัจจัยการบริหาร (ได้แก่ คน งบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์ วัสดุการ ฯลฯ) ก่อให้เกิดผลผลิตขั้นสุดท้าย

การจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management) เป็นกระบวนการจัดการหรือการบริหาร เป็นกระบวนการทำงานขั้นพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานบริหาร ที่อยู่ในทุกระดับของการบริหาร และในองค์การต้องปฏิบัติ เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ได้มีนักคิดและนักทฤษฎีได้ให้ทัศนะของกระบวนการจัดการหรือการบริหารไว้แตกต่างกันออกไป ได้แก่

Henri Fayol (อ้างในวิสูตร จันทรเกษม, 2550:38-39) เป็นนักธุรกิจและวิศวกรชาวฝรั่งเศส ผู้พัฒนาทฤษฎีการจัดการเชิงบริหารเป็นคนแรก และประสบผลสำเร็จอยู่ในยุโรป ในขณะที่เทเลอร์ คิดค้นทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์อยู่ในสหรัฐอเมริกา ฟาโยได้รับการขนานนามว่าเป็น บิดาแห่งทฤษฎีการจัดการแนวใหม่

Ferdick W. Talor (ธงชัย สันติวงษ์ อ้างในวิสูตร จันทรเกษม, 2550:38-39) โดยการบริหารที่มีหลักเกณฑ์นี้มีพื้นฐานอยู่ในหลักการที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. การต้องมีการคิดค้นและกำหนด “วิธีที่ดีที่สุด” (One best way) สำหรับงานที่จะทำแต่ละอย่าง กล่าวคือ จะต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดที่จะช่วยให้สามารถทำงานเสร็จลุล่วงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์ มาตรฐานของงานจะต้องมีการจัดวางเอาไว้ โดยมีหลักเกณฑ์ที่ได้พิสูจน์มาแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดจริง และในเวลาเดียวกันการจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจต่าง ๆ ก็จะช่วยให้ตามผลผลิตทั้งหมดสำหรับส่วนที่เกินกว่ามาตรฐาน

2. การต้องมีการคัดเลือกและพัฒนาคนงาน Taylor ได้ตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการรู้จักจัดงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับคน นอกจากนี้ Taylor ยังได้เน้นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการอบรมคนงานให้รู้จักวิธีทำงานที่ถูกวิธีด้วย จึงปรากฏเป็นข้อแนะนำจากเขาว่า ในการคัดเลือกคนงาน (Selection) จะต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตามงานที่จะให้ทำ

3. ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีทำงาน ควบคู่กับการพิจารณาคงงานนี้ Taylor เชื่อว่า คงงานจะไม่คัดค้านต่อวิธีทำงานที่ได้กำหนดขึ้น เพราะโดยหลักเหตุผลคงงานทุกคนจะเห็นจริงถึงโอกาสที่เขาจะได้รับรายได้สูงขึ้น จากการทำงานถูกวิธีที่จะช่วยให้ได้ผลผลิตสูงขึ้น

4. การประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคงงานโดย เทเลอร์มีความเชื่อว่าฝ่ายบริหารควรจะได้ประสานงานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคงงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่จะต้องไม่ใช่โดยการไปลงมือปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นงานของคงงานเท่านั้น

6. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความหมาย

ปีเตอร์ (Peter Drucker, 1999) ปรมาจารย์ด้านการจัดการในยุคปัจจุบัน กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศประกอบด้วย 2 คำ คือ I และ T โดยกล่าวว่า สารสนเทศถือเป็นทรัพย์สินที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง และขาดไม่ได้โดยใช้ภาษาอังกฤษว่า Critical Asset ตัว T จะเป็นเหมือนกระป๋องเปล่าหากไม่มี I เข้ามาหล่อเลี้ยง สารสนเทศเป็นสิ่งที่ใช้ในการทำงานหรือตัดสินใจ จึงเห็นว่าหลายหน่วยงานได้ลงทุนจำนวนมากเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล หรือสารสนเทศมาใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548ก) สารสนเทศ คือข้อมูล หรือข้อเท็จจริงที่ผ่านการจัดการระบบ ประมวลผล และวิเคราะห์แล้ว เพื่อให้มีความหมาย และเกิดประโยชน์ต่อผู้ใช้

หัวใจในการจัดการสารสนเทศ

หัวใจในการจัดการสารสนเทศ คือ การหาคำตอบที่สำคัญ 6 ประการ ดังนี้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548ข)

อะไร (what) สารสนเทศที่ต้องการคืออะไร

เมื่อไหร่ (when) สารสนเทศนั้นต้องการเมื่อไหร่

ที่ไหน (where) สารสนเทศนั้นต้องการได้ที่ไหน

ทำไม (why) ทำไมต้องการสารสนเทศเหล่านั้น

ใคร (who) ใครเป็นผู้ใช้สารสนเทศนั้น

อย่างไร (How) เราจะทำอย่างไรจึงได้สารสนเทศที่เราต้องได้ตามเวลา และรูปแบบที่ต้องการ

มอร์ตัน (Morton, 1991) กล่าวว่า เทคโนโลยีที่ทันสมัยที่เข้ามามีบทบาทสำคัญในงานสารสนเทศและการสื่อสาร สามารถแบ่งออกเป็น 6 ประเภทได้แก่

1. เทคโนโลยีฮาร์ดแวร์ เป็นการพัฒนาฮาร์ดแวร์เพื่อให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้นเป็นลำดับตั้งแต่ฮาร์ดแวร์ในระดับไมโครคอมพิวเตอร์ ขึ้นไปถึงมินิคอมพิวเตอร์ คอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ หรือที่เรียกกันว่า ระบบเมนเฟรม และในปัจจุบันที่มีซูเปอร์คอมพิวเตอร์ เป็นต้น
2. เทคโนโลยีซอฟต์แวร์ เป็นการพัฒนาซอฟต์แวร์สำหรับงานด้านต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพและง่ายต่อการใช้มากขึ้นเป็นลำดับ ในปัจจุบันแม้ซอฟต์แวร์จะไม่สามารถที่จะก้าวเท่าทันกับเทคโนโลยีฮาร์ดแวร์ แต่ก็มีการพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งนำเอื้อต่อการใช้ประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ในยุคปัจจุบันให้ได้มากที่สุด
3. เทคโนโลยีเครือข่ายเป็นเทคโนโลยีโทรคมนาคมที่ใช้ในการเชื่อมโยงคอมพิวเตอร์ในระดับต่าง ๆ ทั้งระยะใกล้และระยะไกล ภายในและภายนอกองค์กร จวบจนถึงการเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายนานาชาติทั่วโลกอย่างที่เห็นในปัจจุบัน
4. สถานีงาน (workstation) เป็นการนำเอาไมโครคอมพิวเตอร์มาเชื่อมโยงเป็นลูกข่ายคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ เพื่อขยายขอบเขตและประสิทธิภาพในการใช้งาน เพราะจะทำให้สามารถใช้งานได้โดยลำพัง หรือร่วมกับระบบใหญ่ได้
5. วิทยาการหุ่นยนต์ (robotic) เป็นการพัฒนาหุ่นยนต์มาใช้งานแทนมนุษย์ในรูปแบบต่าง ๆ โดยเฉพาะงานที่ต้องการความแม่นยำ งานที่ต้องการความละเอียดเที่ยงตรง งานประกอบรถยนต์ หรือเครื่องจักรกลต่าง ๆ หรืองานที่มีความเสี่ยงสูง เช่น หุ่นยนต์กู้ระเบิด งานทดลองในระบบยานอวกาศ เป็นต้น
6. สมาร์ทชิป (smart chip) คือ แผ่นวงจรอิเล็กทรอนิกส์ขนาดเล็กที่มีสมรรถนะสูงใช้ประกอบในผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เพื่อให้มีขนาดที่กะทัดรัดลง ขณะที่ประสิทธิภาพสูงมากยิ่งขึ้น เช่น การใช้ในอุปกรณ์การแพทย์ ระบบอุปกรณ์ช่วยชีวิตต่าง ๆ อุปกรณ์ในระบบรถยนต์ที่ช่วยทำหน้าที่ประหยัดน้ำมัน ตรวจระบบการทำงาน หรือช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้งานเมื่ออยู่ในสภาพอากาศต่าง ๆ เช่น ฝนตกหนัก แสงไฟน้อย สภาพถนนลื่น หรือแม้แต่การใช้ในอุปกรณ์เกี่ยวกับเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ของที่อยู่อาศัย เช่น อุปกรณ์ควบคุมอุณหภูมิ ควบคุมระบบความปลอดภัย เป็นต้น

โดยสรุปแล้ว เทคโนโลยีสารสนเทศ คือ เทคโนโลยีเป็นเครื่องของมนุษย์ที่นำมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ในเรื่องของความบันเทิง การพัฒนา ความถูกต้องแม่นยำและความรวดเร็วในการทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร หรือบุคคล

7. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการให้บริการ

สมชาย กิจบรรยง(2543:11) ได้เสนอแนวคิดของการบริการไว้ว่า การบริการเป็นกระบวนการของการปฏิบัติตนเพื่อผู้อื่น การบริการมีความหมายโดยรวม คือ การช่วยเหลือหรืออนุเคราะห์ หรือให้ความสะดวก และกิจกรรมที่ทำเพื่อผู้อื่น ตามหน้าที่การงาน

คลยา วุฒิวิวัฒน์กุล(2544:32) ได้สรุปความหมายของการบริการไว้ว่า การบริการเป็นงานที่ไม่มีตัวตน ไม่สามารถจับต้องได้ แต่วัดผลลัพธ์ได้เป็นความพึงพอใจ ความรู้สึกคุณค่าที่ได้มาใช้บริการซึ่งเป็นงานที่ต้องตอบสนอง ต่อความต้องการของผู้มาใช้บริการ ดังนั้นผู้ให้บริการจึงต้องพร้อมรองรับความต้องการนั้นๆ ทั้งความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีความสามารถในการสื่อสาร มีความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น

กรรณิกา จันทราสุทธิ (2550:21)คุณภาพในการให้บริการต้องคำนึงถึงลูกค้าเป็นสำคัญ การสร้างความน่าเชื่อถือ และสร้างความไว้วางใจให้กับลูกค้า พร้อมตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทั่วถึงในด้านของที่พักรักษา ต้องคำนึงถึงลูกค้าเป็นสำคัญ การสร้างความน่าเชื่อถือ และการสร้างความไว้วางใจให้กับลูกค้า

Millett. (1954 อ้างในกรรณิกา จันทราสุทธิ, 2550:17) กล่าวว่า การบริการต้องมีลักษณะ 5 ประการ ความเสมอภาค ความตรงต่อเวลา ความพอเพียง ความต่อเนื่อง ความก้าวหน้า สำหรับการบริการประชาชน มีความหมายคล้ายกับสินค้าสาธารณะ โดยหมายความถึง กิจกรรมทุกประเภทที่รัฐจัดทำขึ้น เพื่อสนองความต้องการส่วนรวมของประชาชนซึ่งอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ กิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการในด้านความปลอดภัย และกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการในด้านความสะดวกในการดำเนินชีวิต

ปรัชญา เวสารัชช (2540:6) ได้กล่าวถึงการให้บริการโดยสรุปไว้ว่า พฤติกรรม และวิธีการบริการของเจ้าหน้าที่บริการมีความสำคัญมากที่สุดในการสร้างความประทับใจในการบริการประชาชน ทั้งนี้ เพราะประชาชนได้รับประสบการณ์โดยตรงจากการสัมผัสกับเจ้าหน้าที่ที่บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทย ซึ่งยังไม่ได้พัฒนาเทคโนโลยีบริการ ซึ่งลดโอกาส สัมผัสติดต่อโดยตรง ระหว่างเจ้าหน้าที่บริการประชาชนเรื่องที่ทำให้ประชาชนเกิดความประทับใจที่ดี หรืออาจเกลียดชังประทับใจดี ถ้ารับบริการที่ไม่ดี ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่อไปนี้

1. บุคลิกภาพ และการปรากฏตัวของเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ
2. การพูดจาตอบคำถาม ในกรณีการบริการเป็นลักษณะกึ่งอัตโนมัติ ซึ่งผู้รับบริการรู้หน้าที่ และไม่ต้องการซักถาม รวมทั้งผู้ให้บริการก็ไม่จำเป็นต้องซักถาม ความจำเป็นต้องซักถาม ความจำเป็นต้องพัฒนาการพูดจา และการตอบคำถามก็ไม่มี กรณีดังกล่าวนี้หาได้ยากมาก และหากเป็นเช่นนั้นหน่วยงานบริการ ก็ควรหาเครื่องจักรมาแทนคนได้ แต่การบริการเป็น

เรื่องเลียงไม่ได้ในการพบปะ และการสื่อสารผู้รับบริการจะประทับใจในประเด็นต่อไปนี้ มีการ
 ทักทาย ชักถามความต้องการ การอธิบาย วิธีการพูดที่สุภาพ

8. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้บริโภค

ความพึงพอใจในทัศนะของ Oliver (1997) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นความชอบของแต่ละบุคคล เป็นเป้าหมายที่ผู้บริโภคต้องการจากการซื้อสินค้าหรือบริการ ลูกค้าส่วนใหญ่ต้องการได้รับความพึงพอใจ เหตุผลก็คือ

ความพึงพอใจเป็นความปรารถนาขั้นสุดท้ายของการบริโภค ความพึงพอใจเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้มีประสบการณ์ที่ทำให้พอใจ

ความพึงพอใจ จะจัดปัญหาในการแก้ไข และไม่ต้องทนรับความเสียหายจากผลของการตัดสินใจผิดพลาด

ความพึงพอใจ เป็นเครื่องยืนยันการตัดสินใจของลูกค้า

การได้รับความพึงพอใจ เป็นสิ่งที่ลูกค้าต้องการ แต่โดยทั่วไปในการซื้อทุกครั้ง ลูกค้าย่อมไม่ได้รับความพึงพอใจทุกครั้ง การได้รับความพึงพอใจนับเป็นประสบการณ์ที่ดี

การได้รับหรือไม่ได้รับความพึงพอใจเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้เสมอ การก่อให้เกิดความพึงพอใจนับเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่ทำให้ประสบชัยชนะได้

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ความพึงพอใจ (Satisfaction) เป็นความต้องการในระดับที่เรียกว่าตรงกับความประสงค์พอดี ไม่มากเกินไป (Fulfillment)

ในมุมมองของลูกค้า มีความหมายกว้างตั้งแต่การตอบสนองอย่างนิยมนิยมชอบไปจนถึงการตอบสนองอย่างไม่นิยมนิยมชอบ (Favorable Unfavorable) ไม่ใช่เพียงแต่ระดับ Fulfillment เท่านั้น Fulfillment เป็นระดับความพึงพอใจ (Satisfaction Level) ซึ่งเปรียบเทียบได้เท่ากับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานเท่านั้น (Basic Needs) เช่นความต้องการน้ำ อาหาร

นักวิจัยเกี่ยวกับการตลาด ไม่ได้สนใจความหมายของคำว่า Satisfaction ตามความหมายของพจนานุกรม แต่สนใจในแง่ของกระบวนการ (Process Definition) เป็นการเน้นที่ประสบการณ์ของลูกค้า (Consumer Experiences) ดังนี้

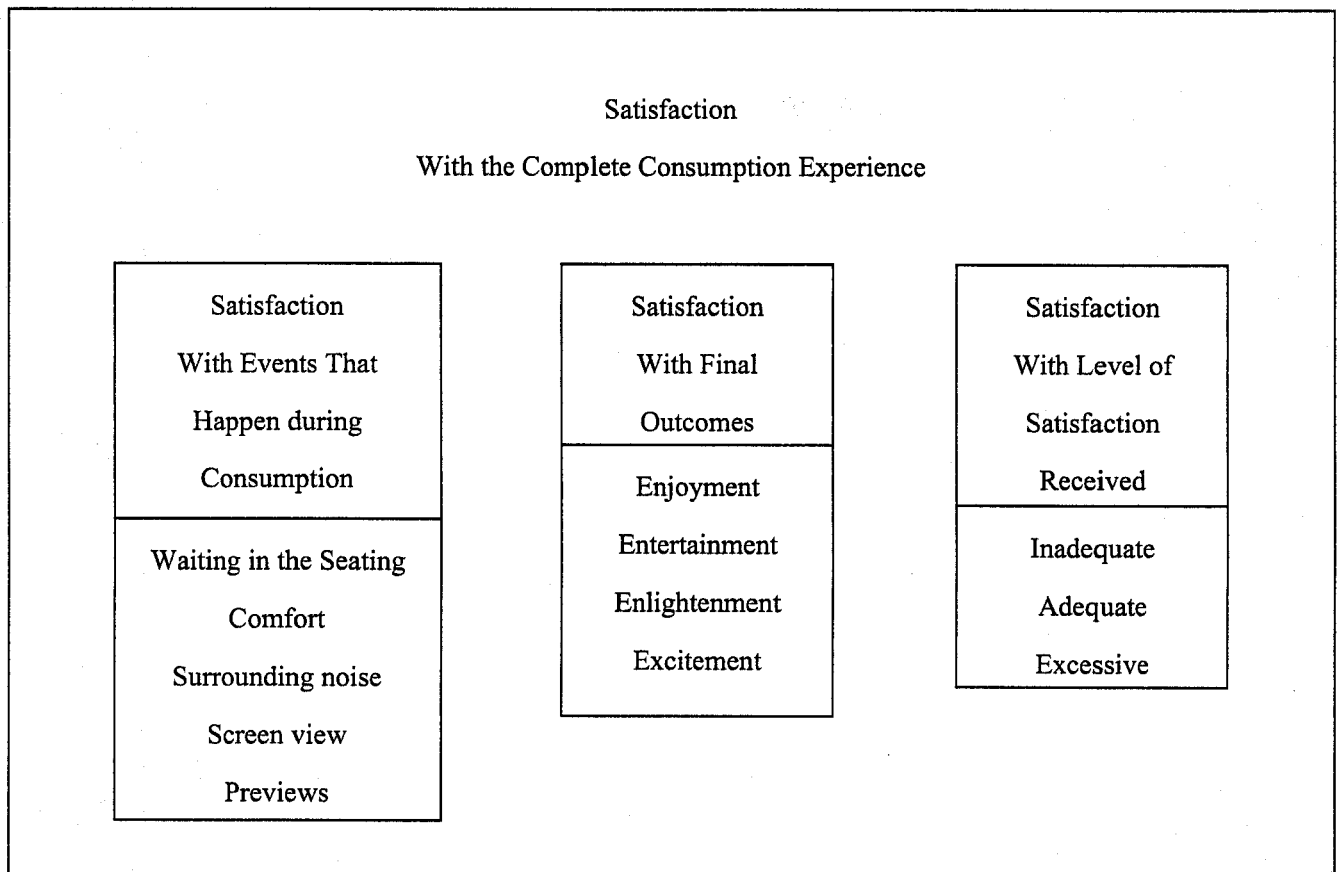
1. ความพึงพอใจ เป็นการประเมินประสบการณ์ของลูกค้าอย่างน้อยที่สุด ต้องดีเท่าที่สมควรจะเป็น โดยทั่วไป

2. ความพึงพอใจ เป็นภาวะทางจิตวิทยา เป็นอารมณ์ที่แสดงถึงความคาดหวัง ซึ่งถูกเสริมโดย ความรู้สึกของลูกค้าเกี่ยวกับประสบการณ์ในอดีต

3. ความพึงพอใจ เน้นการตอบสนองของลูกค้าต่อการประเมินหรือเปรียบเทียบความคาดหวังกับ ผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้นจริงหลังจากการบริโภค

ความพึงพอใจเป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายของกระบวนการทางจิตวิทยา ความพึงพอใจในมุมมองหนึ่ง มองว่าเป็นเหตุการณ์ (Event) ซึ่งเป็นผลจากการบริโภคหรือผู้รับบริการ ลูกค้าอาจมีความพึงพอใจ หรือไม่พอใจขึ้นกับระดับความพึงพอใจที่ได้รับปัจจุบันลูกค้าปรารถนาความพึงพอใจที่มากกว่าความพึงพอใจของตน (desire more satisfaction from their satisfaction) หมายความว่า ระดับความพึงพอใจในปัจจุบันอาจไม่ใช่ความพึงพอใจที่ต้องการ

ความพึงพอใจมีระดับที่แตกต่างกันหลากหลาย ดังในแผนภาพ 2.3



3.1 Satisfaction with Events that Happen During Consumption ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นระหว่างการบริโภค เช่น

- การรอคอย (Waiting in line)
- การนั่งรอในที่สะดวกสบาย (Seating comfort)
- การมีเสียงรบกวน (Surrounding noise)
- ทิวทัศน์ที่ดี (Previews)

- การต้อนรับ (Concessions)
- การยอมรับ (Accept)
- การกระทำ (Action)

3.2 Satisfaction with Final Outcomes. ความพึงพอใจจากผลลัพธ์สุดท้าย

- ความเพลิดเพลิน (Enjoyment)
- ความบันเทิง (Entertainment)
- ความรอบรู้ (Enlightenment)
- ความตื่นตัว (Excitement)
- ผลทางอารมณ์ (Emotional involvement)

3.3 Satisfaction with Level of Satisfaction Received ระดับความพึงพอใจ

ที่ได้รับ เช่น

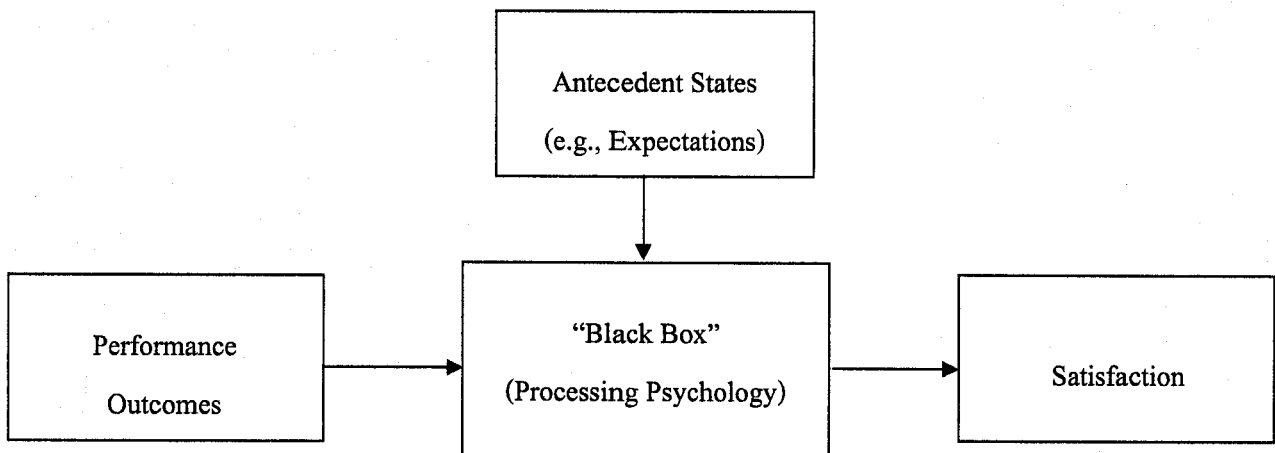
- ไม่เพียงพอ (Inadequate)
- พอเพียง (Adequate)
- มากเกินไป (Excessive)

The Complete Satisfaction Process

กระบวนการในการเกิดความพึงพอใจ ซึ่งเริ่มตั้งแต่การมีความคาดหวัง (Expectations) จากสินค้าหรือบริการนำผลที่ได้รับมาเปรียบเทียบกับความคาดหวังในด้านต่าง ๆ คุณลักษณะที่ต้องการมีกระบวนการซื้อเกิดขึ้น มีการประเมินผลออกมาเป็นความพึงพอใจ ตัวความพึงพอใจเองก็จะมีผลต่อไปทั้งผลระยะสั้นและระยะยาว

Performance Model of Satisfaction

แผนภาพที่ 2.4 เป็นตัวแบบแสดงให้เห็นการเกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ กล้องคำเป็นตำแหน่งที่อยู่ระหว่างผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจ แสดงให้เห็นว่า จิตใจ เป็นตัวกลางระหว่างผลกระทบของการปฏิบัติงาน (Performance) กับ วิจารณ์ญาณของความพึงพอใจ กล้องคำนี้ได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์ที่เคยได้รับมาก่อน เป็นตัวชี้มาให้ลูกค้ามีการตอบสนองออกมาในทางใดทางหนึ่ง



ภาพที่ 2.4 เป็นตัวแบบแสดงให้เห็นการเกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ

ลักษณะของงานบริการ

Karl Albrecht ได้กล่าวถึงลักษณะของงานบริการที่เรียกว่า (Service Product)

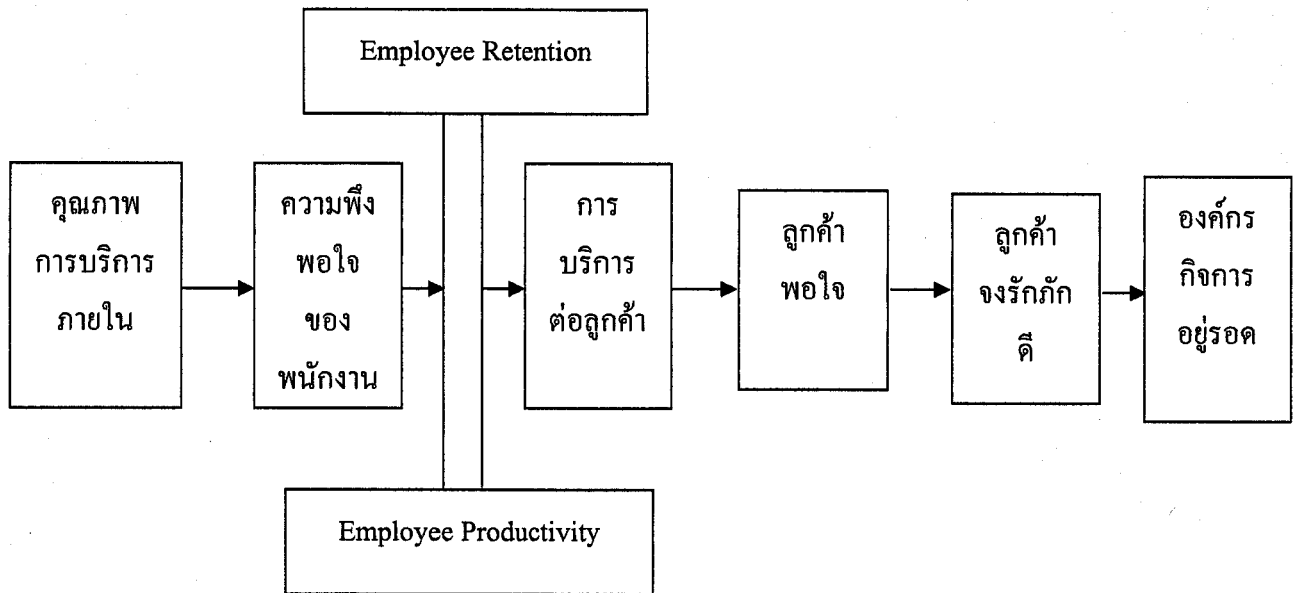
ว่ามีลักษณะ ดังนี้คือ

1. งานบริการเป็นงานที่ผลิตขึ้นในทันทีทันใด ไม่อาจกำหนดไว้ล่วงหน้าได้
2. งานบริการไม่สามารถจะผลิตและเก็บกักตุนไว้เหมือนสินค้าชนิดอื่น การบริการจะเกิดขึ้นเมื่อมีความต้องการจากลูกค้า
3. งานบริการไม่มีสินค้าตัวอย่างเหมือนสินค้าชนิดอื่นที่อาจส่งไปให้ลูกค้าได้ทดลองใช้ก่อนล่วงหน้า
4. งานบริการเป็นงานที่ไม่มีตัวตน จับต้องไม่ได้และคุณค่าของการบริการก็ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของลูกค้าแต่ละราย
5. การบริการที่ไม่เป็นที่พึงพอใจจะไม่ได้รับการเรียกใช้อีก การขอโทษลูกค้าจึงเป็นวิธีทางหนึ่งที่จะช่วยเรียกศรัทธาคืนกลับมาได้บ้าง
6. ประสบการณ์ของลูกค้าเป็นเรื่องเฉพาะตัวของลูกค้าแต่ละคน ซึ่งไม่สามารถที่จะผ่านไปยังผู้อื่นได้
7. คุณภาพหรือการรับประกันคุณภาพของการบริการจะเกิดขึ้นก่อนได้รับบริการนั้น
8. การส่งมอบบริการมักจะผ่านทางพนักงานบุคลากรของหน่วยงาน คือต้องมีการพบปะสัมพันธ์ไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่งระหว่างลูกค้าและพนักงาน
9. ความคาดหวังของลูกค้าขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในสินค้าและบริการที่ลูกค้าได้รับ และคุณภาพของการบริการจะเป็นเรื่องความพึงพอใจของแต่ละบุคคล

10. ยิ่งลูกค้าต้องพบกับขั้นตอน หรือกระบวนการ หรือพนักงานขายหลายขั้นตอนหลายคน กว่าจะได้รับการบริการ ก็จะทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าลดลง (Albrecht,1985)

การเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้า (The Value Chain)

ความสำเร็จของการให้บริการขึ้นอยู่กับการทำงานที่ใส่ใจใน 2 ประเด็นหลัก ประเด็นที่หนึ่งคือ ความเข้าใจความต้องการของลูกค้า (Understanding What the Customer Demands) จากการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของลูกค้าจะขึ้นอยู่กับ คุณภาพสินค้า (Bester) ราคาถูก (Cheaper) และการบริการที่รวดเร็ว (Faster) (Evans, 1996) ซึ่งถ้าวัดคุณภาพและการวิเคราะห์คุณค่าเพิ่มที่ลูกค้าพึงจะได้รับจะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น นอกจากนั้นการทำความเข้าใจถึงธุรกิจหรือกิจการที่พนักงานทำอยู่ ก็จะเป็นส่วนเสริมสร้างความเข้าใจทำให้บริการลูกค้าได้ดีขึ้น ประเด็นที่สองคือ ต้องการรู้ว่าใครคือลูกค้าของเรา (Who is the Customer)การเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าสามารถกระทำได้โดยการวิเคราะห์กิจกรรม ต่าง ๆ ขององค์กรว่า ทำอย่างไรลูกค้าจะได้กำไรเพิ่มขึ้น และลดความไม่พอใจลง ซึ่งก่อนจะถึงความพึงพอใจของลูกค้า จะต้องมีการบริหารภายในที่จะทำให้พนักงานที่ใช้ในตัวตนและคุณภาพชีวิตในการทำงานของเขา ก่อน (Quality of Work Life) ซึ่งสามารถพิจารณาจากแผนภาพข้างล่างนี้



ภาพที่ 2.5 ประโยชน์ของความพึงพอใจของพนักงาน

จากภาพการบริการภายในองค์กร รวมทั้งการเสริมสร้างวัฒนธรรมการให้บริการที่ดี เป็นจุดเริ่มของความสำเร็จในการให้บริการ องค์กรในปัจจุบันต้องแข่งขันทั้งคู่แข่งขันจาก

ภายในประเทศ ในระดับภูมิภาค และในระดับชาติ ไม่เว้นแม้องค์การราชการ ผู้บริหารของบริษัท General Electric ได้พูดตอนเข้ารับตำแหน่งว่า งานที่ท้าทายและยากที่สุดสำหรับเขาเมื่อมารับตำแหน่งคือการปรับวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้สอดคล้องและสามารถ แข่งขันกับองค์กรอื่นได้

ความหมายของความพึงพอใจ (Satisfaction)

ทิฟฟิน และ แมคคอร์มิค (Tiffin and Mc.Cormic, 1965:349) กล่าวว่า ความพึงพอใจ เป็นแรงจูงใจของมนุษย์ที่ตั้งอยู่บนความต้องการพื้นฐาน (Basic Needs) มีความเกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิดกับผลสัมฤทธิ์และสิ่งจูงใจ (Incentive) และพยายามหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่ต้องการ

วิลลิสทรี ฮอร์ยางกูร (2526:74) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจเป็นการให้ค่าความรู้สึกของคนที่สัมพันธ์กับระบบโลกทัศน์ที่เกี่ยวกับความหมายของสภาพแวดล้อม ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพ แวด ล้อม จะต่างกัน เช่น ความรู้สึก ดี-เลว, พอใจ-ไม่พอใจ, สนใจ-ไม่สนใจ เป็นต้น

วรูม (Vroom, 1964: 99) กล่าวว่า ทศนคติและความพึงพอใจในสิ่งหนึ่งสามารถใช้แทนกันได้ เพราะทั้งสองคำนี้จะหมายถึง ผลที่ได้จากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในสิ่งนั้น ทศนคติด้านบวกจะแสดงให้เห็นสภาพความพึงพอใจในสิ่งนั้น และทศนคติด้านลบจะแสดงให้เห็นสภาพความไม่พึงพอใจ

จากความหมายของความพึงพอใจในสิ่งนั้นจะคล้ายคลึงกัน ซึ่งพอสรุปได้ว่าความพึงพอใจ หมายถึง สภาพความรู้สึกทางจิตใจ หมายถึง สภาพความรู้สึกทางจิตใจของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งและความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อได้รับการตอบสนองต่อความต้องการ จะเห็นได้ว่า ทศนคติ ความพึงพอใจ และความคิดเห็นนั้นจะมีส่วนใกล้เคียงกันมากจนเกือบจะเป็นเรื่องเดียวกัน เพราะผู้ที่มีทศนคติในทางบวกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ก็จะมี ความพึงพอใจต่อสิ่งนั้นด้วย

ความพึงพอใจต่อการให้บริการ

ความพึงพอใจต่อการให้บริการ นักวิชาการได้กล่าวถึงความพึงพอใจให้บริการพอสรุปได้ดังนี้

แบร์รี่ (Barry 1987 : 79-81) กล่าวได้ว่า การให้บริการที่ประสบความสำเร็จจะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติสำคัญต่าง ๆ เหล่านี้คือ

1. ความเชื่อถือได้ (Reliability) ประกอบด้วย
 - ความสม่ำเสมอ
 - ความพึงพาได้
2. การตอบสนอง (Responsiveness) ประกอบด้วย
 - ความเต็มใจที่จะให้บริการ

- ความพร้อมที่จะให้บริการและอุทิศเวลา
- มีการติดต่ออย่างต่อเนื่อง
- ปฏิบัติต่อผู้ให้บริการเป็นอย่างดี

3. ความสามารถ (Competence) ประกอบด้วย

- ความสามารถในการให้บริการ
- ความสามารถในการสื่อสาร
- ความสามารถในการรู้วิชาการที่จะให้บริการ

4. การเข้าถึงบริการ (Access) ประกอบด้วย

- ผู้ใช้บริการหรือรับบริการ ได้รับความสะดวกขั้นตอนไม่ควรมาก
- ผู้ใช้บริการใช้เวลารอคอยน้อย
- เวลาที่ให้บริการเป็นเวลาที่เหมาะสมสำหรับผู้ใช้บริการ
- อยู่ในสถานที่ที่ผู้บริการติดต่อได้สะดวก

5. ความสุภาพอ่อนโยน (Courtesy) ประกอบด้วย

- การแสดงความสุภาพต่อผู้ให้บริการ
- ให้การต้อนรับที่เหมาะสม
- ผู้ให้บริการมีบุคลิกภาพที่ดี

6. การสื่อสาร (Communication) ประกอบด้วย

- มีการสื่อสารที่แจ่มชัดและลักษณะงานบริการ
- มีการอธิบายขั้นตอนการให้บริการ

7. ความซื่อสัตย์ (Credibility) คุณภาพของงานบริการ มีความเที่ยงตรง ความน่าเชื่อถือ

8. ความมั่นคง (Security) ประกอบด้วย

- ความปลอดภัยทางกายภาพ เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์

9. ความเข้าใจ (Understanding) ประกอบด้วย

- การเรียนรู้ผู้ให้บริการ
- การให้คำแนะนำและเอาใจใส่ผู้ให้บริการ
- การให้ความสนใจต่อผู้ให้บริการ
- จัดสถานที่ให้บริการสวยงาม สะอาด

คุณภาพและการบริการ เป็นหนทางนำไปสู่การสร้างความรู้สึกรับรู้พอใจของลูกค้าและทำการซื้อซ้ำเป้าหมายของธุรกิจ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ และสร้างให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกรับรู้พอใจและภักดีต่อสินค้าหรือบริการอย่างต่อเนื่อง

การวัดคุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้า

1. เพื่อที่จะเรียนรู้ความรู้สึก ความเข้าใจของลูกค้า
2. เพื่อทราบความจำเป็น ความปรารถนา ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า
3. เพื่อลดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน
4. เพื่อตรวจสอบสิ่งที่คาดหวัง ปรับปรุงคุณภาพบริการ และความพึงพอใจของลูกค้า
5. เพื่อสร้างผลงานที่ดีนำไปสู่ผลกำไรมากขึ้น
6. เพื่อสามารถเก็บข้อมูล ลดช่องว่าง ความเหลื่อมล้ำ และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์
7. เพื่อประยุกต์สินค้าและบริการ กระบวนการปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

9. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการควบคุมในองค์การ (Controlling)

การควบคุมในองค์การ (Controlling) กิจกรรมอย่างหนึ่งขององค์การที่ทำการตรวจสอบให้ติดตามการจัดการหรือดำเนินงาน เพื่อดูว่าผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงว่ายังคงอยู่ในทิศทางที่กำหนดไว้หรือไม่ (ชนชัย ชยมจินดา 2547: 428-432)

9.1 กระบวนการควบคุม (Control Process)

1. การกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมาย (Establish Standard or Goals) ซึ่งอาจจะเป็นทั้งในเรื่องปริมาณและเรื่องคุณภาพ ซึ่งต้องมีความชัดเจน และเป็นเกณฑ์ที่สามารถวัดได้
2. การวัดผลงาน (Performance Measurement) เป็นการวัดผลงานที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานต่อไป ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การสังเกตขณะปฏิบัติงาน การรายงาน หรือใช้วิธีตรวจสอบ ทดสอบ การสุ่มตัวอย่างขึ้นมาทดสอบ โดยควรคำนึงถึงเรื่องค่าใช้จ่ายและวิธีการจะต้องไม่ยากเกินไป
3. การเปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ (Compare Performance Against Standard) เพื่อให้ทราบว่าผลการดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ข้อมูลเหล่านี้มีความสำคัญต่อกิจการ เพราะจะทำให้ผู้บริหารทราบว่าควรจะทำอย่างไรต่อไป แต่ในบางกรณีการเปรียบเทียบอาจไม่ชัดเจน จึงควรกำหนดระดับการเบี่ยงเบนว่าระดับใดควรจะมีการแก้ไข

4. กำหนดความจำเป็นในการดำเนินการแก้ไข (Determine Need for Corrective Action) หลังจากทราบถึงระดับความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ผู้บริหารอาจตัดสินใจดำเนินการได้หลายประการดังนี้

4.1 ไม่ตัดสินใจทำอะไร แต่พยายามรักษาสถานะเดิมในขณะนั้นไว้ หากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงสอดคล้องหรือใกล้เคียงกับมาตรฐาน

4.2 พยายามค้นหาวิธีการต่างๆ มาแก้ไข เพื่อลดความแตกต่างจากมาตรฐานปรับเปลี่ยนมาตรฐานหรือเป้าหมาย ในกรณีที่มาตรฐานสูงเกินไปหรือต่ำเกินไป และควรมีการป้อนข้อมูลย้อนกลับไปยังกระบวนการในขั้นการกำหนดมาตรฐาน เพื่อปรับมาตรฐานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ยิ่งขึ้น

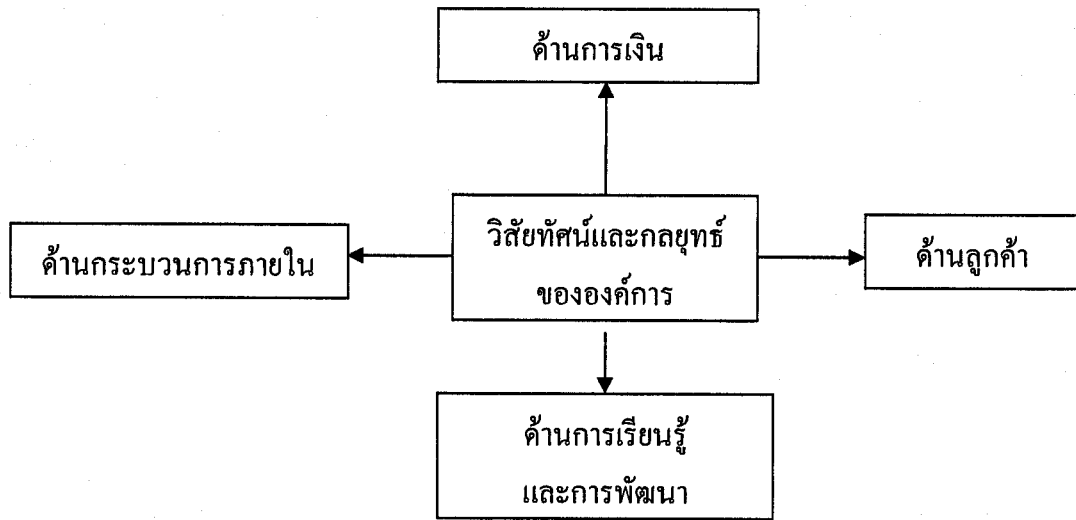
9.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ

การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การตามเทคนิคและเครื่องมือของ Balanced Scorecard ที่พัฒนาขึ้น โดย Robert S. Kaplan และ David P. Norton ซึ่งได้เสนอแนวคิดในเรื่องการประเมินผลองค์กร โดยเสนอว่าการประเมินผลองค์กรควรมีตัวชี้วัดทางการเงินและด้านที่ไม่ใช่เป็นตัวเงิน องค์กรควรพิจารณาและมีการประเมินในมุมมอง 4 ด้านด้วยกัน โดยมุมมองทั้งสี่ต้องมีความสัมพันธ์กันและเชื่อมโยงสู่วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ อันได้แก่⁶

- 1) การประเมินผลด้านการเงิน (Financial Perspective)
- 2) การประเมินผลด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- 3) การประเมินผลด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
- 4) การประเมินผลด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

ในปัจจุบันระบบวัดผลคุณภาพได้พัฒนามากขึ้นจนการเป็นเครื่องมือทางการจัดการ ที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือประเมินที่จะช่วยให้้องค์การเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ (พสุ เดชะรินทร์ 2544: 4)

⁶ดวงมณี โกมารทัต 2538: 64-65



ภาพที่ 2.6 แสดงมุมมองในระบบวัดผลดุลยภาพ

ที่มา: ดวงมณี โกมารทัต 2538: 65

จินตนา บุญบงการ และ ฉัตรพันธ์ เขจรนันท์ (2545) ได้ให้แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรตามเทคนิค และเครื่องมือของ Balanced Scorecard BSC นี้ จะมีการประเมินใน 4 ด้านด้วยกัน อันได้แก่

- 1) การประเมินผล ด้านการเงิน (Financial Perspective)
- 2) การประเมินผล ด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- 3) การประเมินผล ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
- 4) การประเมินผล ด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) การประเมินผลในแต่ละด้านจะมี วัตถุประสงค์ ที่ต่างกัน
 - 1) วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านการเงิน ได้แก่ การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ ด้วยวิธีการต่างๆ เป็นต้น
 - 2) วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น
 - 3) วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านกระบวนการภายใน ได้แก่

การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดซื้อจัดหาที่รวดเร็วตรงเวลาหรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

4) วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ หรือมีส่วนร่วม เป็นต้น

การประเมินผลด้านต่างๆ ข้างต้น อย่างมีประสิทธิภาพนี้ จะต้องอาศัยดัชนีวัดผล การปฏิบัติงาน (Performance Indicators : PI) หรือที่นิยมเรียกกันว่า KPI (Key Performance Indicators)

1) ภายได้วัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ ของการประเมินผลด้านการเงิน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น

2) ภายได้วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่า ของการประเมินผลด้านลูกค้า ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป เป็นต้น

3) ภายได้วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้า ที่มีคุณภาพของการประเมินผลด้านกระบวนการภายใน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือร้อยละของสินค้า ที่ผ่านการตรวจคุณภาพ เป็นต้น

4) ภายได้วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงาน ของการประเมินผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

การประเมินผลทั้ง 4 ด้านตามแนวคิด และวิธีการของ BSC นี้ จะต้องมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกัน และผูกโยงเข้ากับวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง ด้วยการประเมินผลการทำงานขององค์กร หรือการประเมินถึงความสำเร็จของกิจการ ด้วยเครื่องมือของ BSC นี้ จึงเป็นการขยายมุมมอง ของการประเมินผลให้กว้างขวางครอบคลุมถึงภารกิจที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมากยิ่งขึ้น อันเป็นการสอดคล้องกับสภาพที่แข่งขันกันอย่างรุนแรงของธุรกิจในปัจจุบัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

ในการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการของธุรกิจออนไลน์ : กรณี บริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด” นั้น ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการศึกษาข้อมูล บริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด ซึ่งผู้ทำการศึกษาได้เลือกเป็นตัวอย่างศึกษานั้น จะสามารถนำกลยุทธ์ใดบ้างมาใช้ เพื่อให้มีความสามารถแข่งขันในตลาดในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรมเกมออนไลน์ในประเทศไทย โดยใช้วิธีการดำเนินการศึกษาดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ค้นคว้าและรวบรวมข้อมูล แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ บทความต่างๆ ที่เกี่ยวกับสถานการณ์ธุรกิจเกมออนไลน์ หนังสือที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ การตลาด การบริการ ตลอดจนข้อมูลจากเว็บไซต์ต่างๆ

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 ทำการวิเคราะห์เชิงพรรณนา โดยนำเสนอรายละเอียดข้อมูลของ บริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด ผู้ให้บริการเกมออนไลน์รายใหม่ที่มีขนาดเล็ก เพื่อให้ทราบถึงความสามารถทางด้านการแข่งขันและกลยุทธ์ของบริษัท และข้อมูลโดยรวมของอุตสาหกรรมเกมออนไลน์

2.2 วิเคราะห์สถานการณ์และแนวโน้มอุตสาหกรรมเกมออนไลน์ในประเทศไทย วิเคราะห์ BCG Matrix, SWOT, Five Forces ตำแหน่งทางการแข่งขัน (STP) ความต้องการของลูกค้า ความชัดเจนในประเด็นของการสร้างความแตกต่าง กลุ่มลูกค้าที่จะให้บริการ และ/หรือส่วนรองตลาดที่ให้บริการ ความสามารถในการแข่งขัน และกลยุทธ์การดำเนินการของ บริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด

3. การสรุปผล

โดยนำข้อมูลทั้งหมดมาสรุปผลการศึกษาและจัดทำข้อสรุปและข้อเสนอแนะ

ข้อมูลของ บริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด เพื่อใช้ในการศึกษา

บริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อเดือน มกราคม พ.ศ. 2549 เพื่อให้บริการเกมออนไลน์ในประเทศไทย โดยเริ่มต้นให้บริการเกมออนไลน์เกมแรกคือ Dark Story Online

วิสัยทัศน์

บริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด เชื่อว่าเกมออนไลน์จะเป็นหนึ่งในรูปแบบเนื้อหา (Content) สำคัญ ที่พร้อมจะเติบโตควบคู่ไปกับการขยายตัวของวงการอินเทอร์เน็ตในอนาคต

ภารกิจ

บริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด เน้นการเลือกสรรเกมออนไลน์ที่มีคุณภาพมาให้บริการ เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสนุกสนานเพลิดเพลินจากการเล่นเกมด้วยบริการที่เป็นมิตรจากพนักงานที่มีคุณภาพและจิตใจในการให้บริการที่เชื่อมโยงที่พร้อมจะสร้างความสุขและทุ่มเทในการดูแลลูกค้า ตลอดจนสร้างสรรค์สิ่งดีๆ ให้เกิดขึ้นภายในสังคมเกมออนไลน์

ปัจจุบัน บริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด ให้บริการเกมออนไลน์รวม 2 เกม ได้แก่ เกม Dark Story Online และ Luna Online

1. เกม Dark Story Online

เกม Dark Story เป็นผลงานของบริษัท EYA Interactive ประเทศเกาหลี เป็นแนวเกม Fantasy Full 3D MMORPG นำเข้าโดย บริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด

เนื้อเรื่องของเกม มาจากตำนานที่เล่าขานกันว่า ในสมัยหนึ่งมีจอมยุทธ์นามว่า มุกยาง ผู้ซึ่งมีฝีมือล้ำเลิศในเรื่องวรยุทธ์ ไม่สามารถหาผู้ใดมาเทียบได้ จนทำให้พ่อมดผู้มีเวทย์มนต์รู้สึกไม่พอใจ จึงสาปให้ทั่วทั้งยุทธภพ กลายเป็นโลกแห่งแฟนตาซี จึงทำให้เรื่องราวที่สำคัญที่เกิดขึ้นจากโลกแฟนตาซีนี้เอง และเรื่องที่สำคัญที่สุดคือ กษัตริย์ผู้โหดร้ายได้ฆ่าบิดาของมุกยางตายในสงคราม ทำให้มุกยางโกรธแค้นเป็นยิ่งนัก จึงได้พยายามตั้งใจฝึกวรยุทธ์และเวทย์มนต์ต่างๆเพิ่มเติมเพื่อตั้งใจจะกลับไปล้างแค้นให้บิดาให้ได้ เมื่อมุกยางเดินทางข้ามสะพานเพื่อไปกำจัดกษัตริย์ผู้โหดร้าย แต่กลับพลาดท่าถูกฆ่าโดยเหล่าองค์กรยักษ์จนทำให้ร่างกายแตกออกเป็นเสี่ยงๆ วิญญาณของมุกยางที่แตกออกเป็นหมื่นๆ ส่วน ได้ตกไปอยู่ที่เหล่าเด็กๆ ที่ต้องการปราบกษัตริย์ผู้โหดร้ายพระองค์นั้น พวกเขาที่มีชิ้นส่วนของวิญญาณมุกยางจึงมีพลังพิเศษสามารถต่อกรกับกษัตริย์ผู้โหดร้ายได้

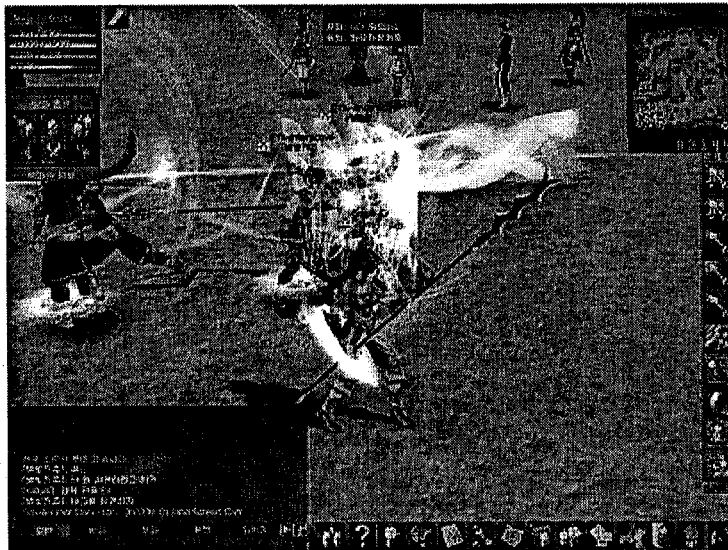
จุดเด่นของเกมอยู่ที่การต่อสู้ที่ตื่นเต้นเร้าใจ เอฟเฟกต์ของสกิลสวยงาม อาวุธและเหล่ามอนสเตอร์ที่หลากหลาย โดยในเกม Dark Story นี้ จะมีระบบสนับสนุนการเล่นเป็นทีม ผู้เล่นสามารถรวมกลุ่มเพื่อใช้สกิลหมู่ที่มีพลังโจมตีที่สูงขึ้นไปอีกขั้นได้ รวมไปถึงระบบการทำประลองแบบ PvP (Player vs Player) และ Party vs Party ที่สามารถประลองได้อย่างอิสระทุกที่ทุกเวลา วิชา

ตัวเบาที่มีท่วงท่าไม่แพ้นักสู้ชาวยุทธภพที่เคยเห็นจากภาพยนตร์กำลังภายในด้วยบรรยากาศจากฉากของเกมที่จำลองมาจากตำนานจีน

รูปแบบของเกม

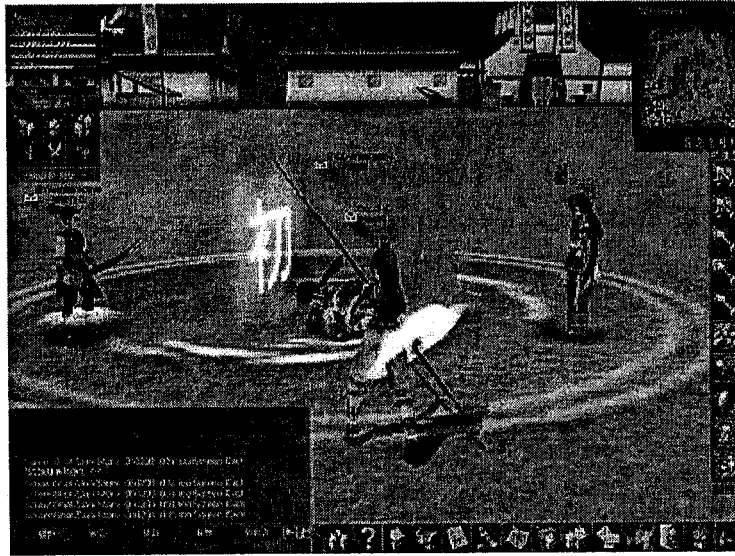
1. การต่อสู้ที่ตื่นเต้นเร้าใจ

Combo Attack ที่ใช้ในการโจมตีพวกมอนสเตอร์อันตรายการตาที่เกิดขึ้นในสงคราม มีรูปแบบการโจมตีของอาวุธในแต่ละรูปแบบ ตื่นเต้นเร้าใจ สามารถพบความสนุกแบบนี้ได้ในโลกของ Dark Story Online ที่ไม่เคยเห็นได้ในเกมทั่วไป



2. ความหลากหลายของอาวุธ

ใน Dark Story Online มีอาวุธหลากหลายที่ไม่เหมือนอาวุธที่ไหนเตรียมไว้ให้ทุกท่านได้สัมผัสด้วยตัวเอง ซึ่งในอาวุธแต่ละชนิดจะมีธาตุทั้ง 5 เป็นส่วนประกอบที่ไม่สามารถพบความตระการตาและความตื่นเต้นได้ในโลกของแฟนตาซีที่ไหนอีกแล้ว



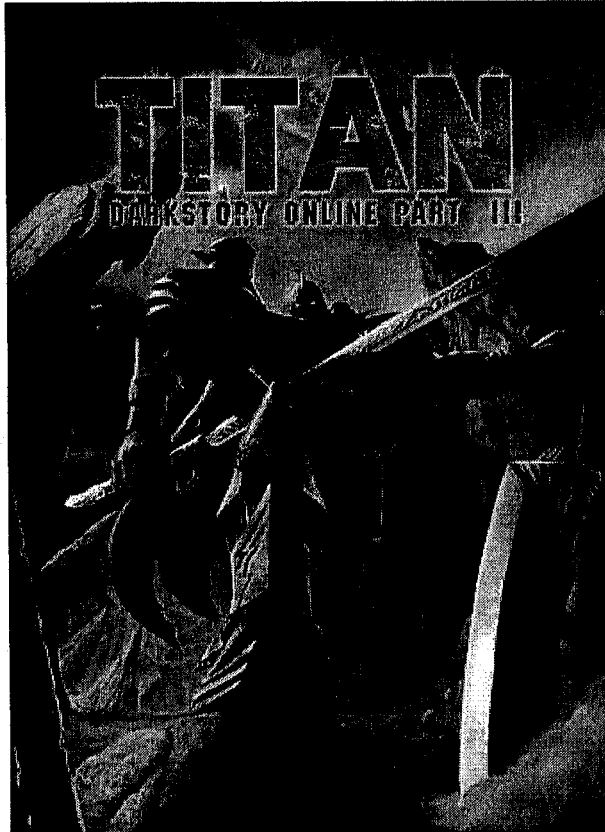
3. ระบบการรวมตัว

ถึงตอนนี้ไม่จำเป็นต้องใช้อาวุธเพียงคนเดียวอีกต่อไปแล้ว แต่จะใช้ระบบการรวมตัว
โจมตีตอนนี้ไม่ได้มีแค่ทำเด็วเท่านั้น แต่จะเพิ่มรูปแบบในการโจมตีแบบหมู่ด้วย



4. Titan System ใน Dark Story Online

เกมนี้ได้เพิ่ม Titan ใน Dark Story Online โดยผู้เล่นสามารถบังคับ Titan ในการทำสงครามได้ โดยจะเพิ่ม Titan ให้มีหลากหลายรูปแบบมากขึ้นและถ้าใช้ระบบนี้ในการเล่นจะเพิ่มความสุขได้มากเลยทีเดียว (เปิดให้บริการประมาณกลางปี 2551)

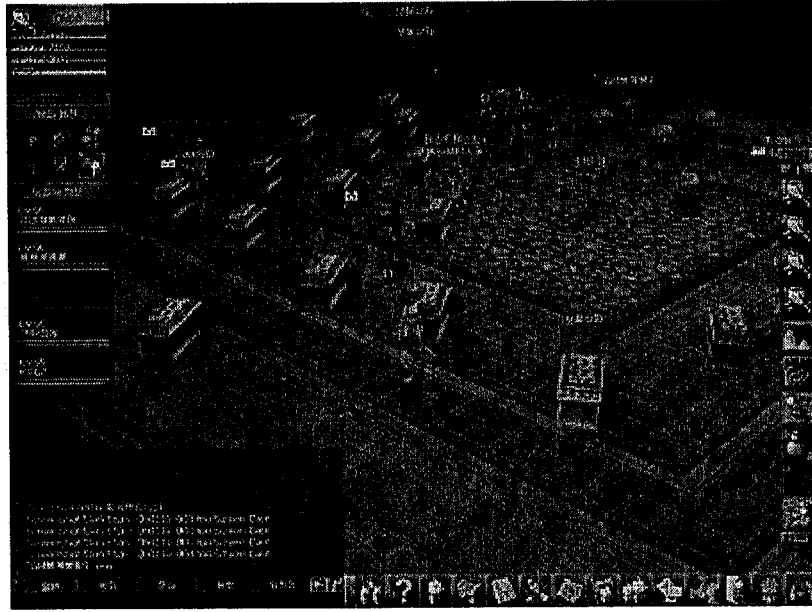


5. ฉากประเทศจีน

ในโลกของ Dark Story Online ยังคงมีฉากของประเทศจีนไว้คงเดิมเพื่อให้เกิดความรู้สึกรั้งการต่อสู้ในแบบกำลังภายในได้มากที่สุดจึงสร้างเป็นรูปแบบของประเทศจีนจริงๆ ขึ้นมา

6. ระบบการทำประลองอย่างอิสระ

ในโลกของ Dark Story Online มีระบบการประลองทั้งแบบเดี่ยวและแบบกลุ่ม ถ้ามีคู่ต่อสู้เท่านั้นจะสามารถทำการต่อสู้ได้แล้วไม่ว่าที่ไหนเมื่อไหร่ก็สามารถต่อสู้กันอย่างอิสระ

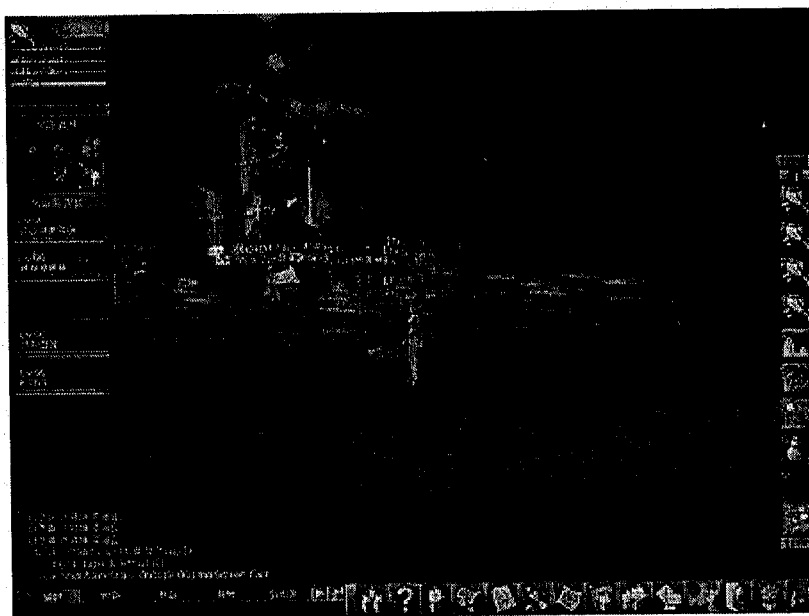


7. ระบบการต่อสู้ในกลุ่ม

ผู้ที่ต้องการต่อสู้กันสามารถจัดตั้งเป็นกลุ่มขึ้นมาได้โดยได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่ายเพราะต่างก็ได้ประสบการณ์มากขึ้น

8. ระบบการเปลี่ยนอาชีพ

ในโลกของ Dark Story Online มีการเปลี่ยนแปลงอาชีพเป็นลำดับถ้ายังมีเลเวลสูงขึ้นเท่าใดก็จะยิ่งเปลี่ยนอาชีพที่มีความแข็งแกร่งและความสามารถมากขึ้นเท่านั้น



2. เกม Luna Online

เกม Luna Online เป็นผลงานของบริษัท EYA Interactive ประเทศเกาหลี เป็นแนวเกม Fantasy Full 3D MMORPG นำเข้าโดย บริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด

เนื้อเรื่องของเกม ในยุคสมัยหนึ่งเทพเจ้าคาโอส ได้สร้างโลกและสิ่งมีชีวิตขึ้นมาโดยแบ่งเผ่าพันธุ์เป็น ปีศาจ มนุษย์ เอลฟ์ และคนแคระ ทุกเผ่าพันธุ์อยู่อย่างสงบสุขเรื่อยมา จนกระทั่งเผ่าปีศาจได้ทำการรุกรานเผ่าพันธุ์อื่น ทำให้เผ่าพันธุ์ที่เหลือร่วมมือกันต่อสู้ สงครามดูเหมือนจะยืดเยื้อ เทพเจ้าคาโอส จึงได้สร้าง คราโกเนียน ผู้มีพลังอันไร้ขีดจำกัด ขึ้นมาขับไล่เหล่าปีศาจ และนำสันติสุขกลับมา เมื่อเวลาผ่านไปหลังสงครามจบลง พลังของคราโกเนียน เสื่อมถอยลง เขาจึงใช้พลังที่เหลือทั้งหมดยกแผ่นดินให้สูงขึ้นและกลายเป็นดินแดนลอยฟ้าที่มีชื่อว่า Blue Land ที่นั่น ได้มีวัตถุที่เรียกว่า หินแห่งพลัง ซึ่งเป็นก้อนหินลอยเหนือพื้นดิน เมื่อนำหินนั้นไปหลอมรวมกับวัตถุใดก็ตามจะทำให้วัตถุนั้นมีน้ำหนักเบาแต่มีพลังมากขึ้น เรื่องราวของหินแห่งพลังได้ถูกเล่าขานกันต่อมา และเหล่าปีศาจที่อยู่เบื้องล่าง ยังคงพยายามรุกรานหาทางมายังดินแดน Blue Land

รูปแบบของเกม

1. ระบบปาร์ตี้

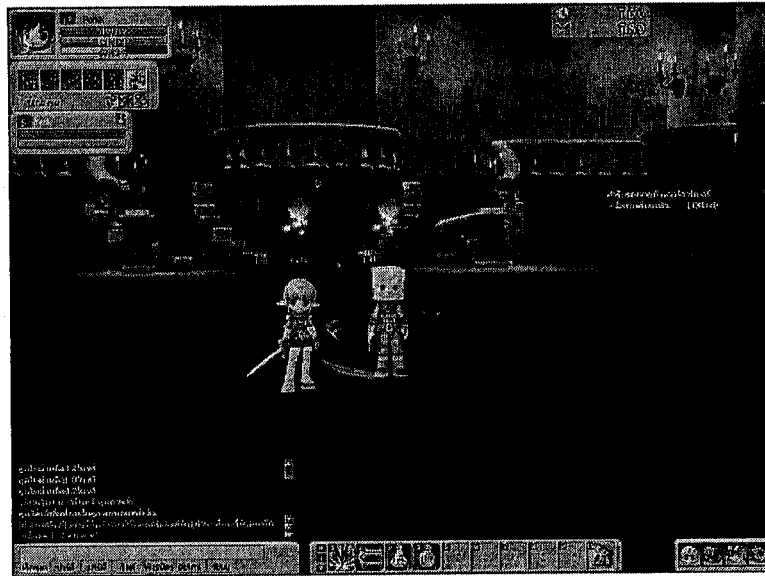
ระบบปาร์ตี้ของ Luna Online ช่วยในการเก็บเลเวล ซึ่ง 1 ปาร์ตี้จะถูกจำกัดจำนวนของผู้เข้าปาร์ตี้อย่างมาก 7 คนต่อปาร์ตี้ ถ้าหากรู้จักจัดบริหารปาร์ตี้ได้ดี จะทำให้ผู้เล่นเก็บเลเวลได้เร็ว

2. ระบบกิลด์

สำหรับทักษะกิลด์จะสามารถใช้ได้ทุกคน แต่ถ้ายิ่งขงของตัวเองในกิลด์ และ เลเวลกิลด์ยิ่งสูง ก็จะสามารถใช้งานส่วนอื่นได้เช่น เรามียศในกิลด์ คือ ศิษย์ ก็ใช้ได้แค่ ลาออก จากกิลด์ แต่ถ้าเป็นยศ ทั่วไป ก็สามารถ ใช้ เชิญคนเข้ากิลด์ ตั้งฉายา และ ออกกิลด์

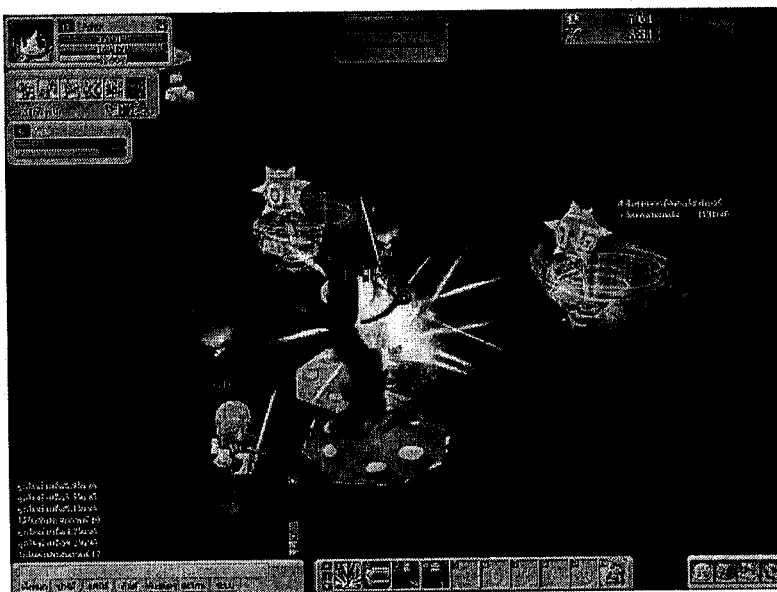
3. ระบบDate Matching

สำหรับระบบ เดทแมชชิง ก็คือ ระบบที่ให้ผู้เล่นนั้นใส่สิ่งที่ชอบ และ ไม่ชอบลงไป เมื่อลงทะเบียนเรียบร้อย ทางระบบก็จะจดจำข้อมูลของคุณไว้ หากว่า มีตัวละครเพศตรงข้ามกับคุณชอบ และ ไม่ชอบ ในสิ่งที่คล้ายๆกัน ก็จะเกิดหัวใจข้างบนหัวของตัวละคร ซึ่งเหมือนเป็นระบบจับคู่กัน



4. ระบบ Date Dungeon

สำหรับ Date Dungeon เป็นสถานที่เก็บเลเวลพิเศษ ซึ่งมีเฉพาะเรากับคู่รักต่างเพศเท่านั้นที่สามารถเข้าไปลุยได้พร้อมกัน ซึ่งภายในนั้นจะมีมอนสเตอร์พิเศษ หน้าตาก็คล้ายมอนสเตอร์ธรรมดาแต่ชื่อไม่เหมือนและทุกตัวจะโจมตีเราโดยอัตโนมัติ อย่างไรก็ตามการตายใน Date Dungeon จะไม่เสีย EXP ใดๆ



5. ระบบ Family

ในโลกของลูน่าออนไลน์นั้น ท่านสามารถรวบรวมเพื่อนๆที่เป็นที่มีความคิดเห็นเดียวกัน ทำให้มีระบบคอมมูนิตี้ที่แข็งแกร่ง แต่ละแฟมิลีจะมีสมาชิกได้สูงสุด 5 คน เป้าหมายที่สำคัญในการสร้างขึ้นมาไม่ใช่เพียงแค่ให้มีการเชื่อมโยงกันเท่านั้น แต่แท้จริงแล้ว โครงสร้างนี้ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อสร้างมิตรภาพและความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ด้วยเหตุนี้เอง ระหว่างครอบครัวกับครอบครัวจึงไม่สามารถที่จะทำการต่อสู้(ทำสงครามกัน) หลังจากที่เข้าร่วมกันเป็นครอบครัวแล้ว สมาชิกไม่สามารถขับไล่หรือถอนตัวออก และในเรื่องของการแบ่งผลผลิตจากการทำฟาร์มนั้น สามารถแบ่งกันได้ภายในแฟมิลีเดียวกันเท่านั้น.

6. ระบบฟาร์ม

ระบบฟาร์มถือเป็นระบบหลักของ Luna Online ที่ทำให้ตัวเกมมีความน่าสนใจมากกว่าการไล่ล่ามอนสเตอร์ทั่วไป เป็นระบบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งระบบหนึ่ง ระบบนี้จะเป็ระบบพิเศษซึ่งจะให้ ตัวละครของแต่ละคน ซึ่งจับกลุ่มกันเป็น แฟมิลี (ครอบครัว)แล้วได้ร่วมกัน ปลูกต้นไม้ เลี้ยงสัตว์ ซึ่งเมื่อ ต้นไม้ หรือ สัตว์ต่างๆที่เราเลี้ยงโตเต็มที่ก็สามารถเก็บเกี่ยว และ ผสมพันธุ์ได้ต่อไปครับ นับว่าเป็นระบบที่เพลิดเพลินยิ่งนัก ทั้งนี้ยังส่งเสริมความสามัคคีได้เช่นกัน เพราะการที่จะประสบผลสำเร็จ ทุกๆคนจะต้องช่วยกัน ไม่ว่าจะ ช่วยกันหาเมล็ด ช่วยกันซื้อปุ๋ย ช่วยกันดูแล ทำให้เพื่อนๆหลายๆคนถูกใจระบบนี้เป็นที่สุด

7. ผสมของ/แยกส่วนประกอบ

ไอเท็มที่เราได้มาจากมอนเตอร์หรือเควสต่างๆนั้นเราสามารถนำมาผสมให้มีประสิทธิภาพ ที่ดีกว่าหรือสามารถย่อยเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ได้

8. ตีบวก/เพิ่มออฟชั่น

สำหรับเสื้อผ้าเครื่องประดับนอกจากคุณสมบัติติดตัวที่มีอยู่แล้วเราสามารถเพิ่มค่าสเตตัสหรือคุณสมบัติบางประการได้ หรือที่เราเรียกกันว่าการตีออฟชั่น

9. ระบบสัตว์เลี้ยง

10. ระบบซื้อขาย

การซื้อขายนั้นมีอยู่ทุกเกมเลยก็ว่าได้ สำหรับเกม Luna Online ไม่ว่าจะตีมอนสเตอร์อย่างไร เงินก็เข้าตัวเราอย่างอัตโนมัติอยู่แล้ว จึงสามารถมีเงินได้ง่ายๆ แต่เราก็จำเป็นที่จะต้องซื้อขายเหมือนกันเพราะบางทีของที่ได้มาอาจจะเต็มช่องจึงต้องมีการถ่ายของออก แล้วบางทีเราก็ต้องซื้อไอเทมอื่นๆจาก NPC และ คนที่ตั้งร้านขายของอยู่ด้วย วิธีของการซื้อขายของแต่ละเกมก็แตกต่างกันไป

11. ระบบตั้งร้าน

เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่ผู้เล่นสามารถหาเงินภายในเกมได้จากการตั้งร้านขายของ นอกเหนือจากการตีมอนสเตอร์เพียงอย่างเดียว

12. คลังเก็บของ

ระบบคลังเก็บสินค้า ของ Luna Online ก็สามารถ เก็บของไว้ได้ ตัวเราก็จะได้

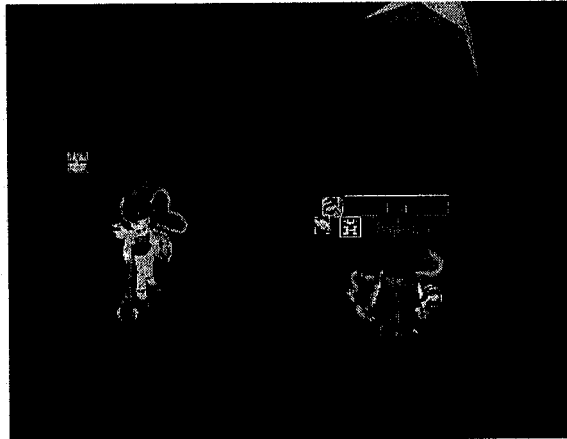
13. ระบบ PvP

เกมนี้สามารถทำประลองกันได้ตลอดเวลาทุกสถานที่..ใช่แล้ว ทุกสถานที่จริงๆ ค่ะไม่เว้นแม้แต่ในเมือง เขาเป็นว่า ถ้าเราทำแล้วอีกฝ่ายรับค่าทำก็เริ่มนับถอยหลังประลองกันได้เลย



14. ระบบ PK

การ PK (Player Killer) คือการสู้กับผู้เล่นที่เป็นฆาตกรหรือมีหมายจับ และสามารถทำได้แค่ใน Server PK เท่านั้น สิ่งที่ผู้เล่นจะได้และเสียมีดังนี้ ถ้าค่าชื่อร้ายสูง ตอนที่คุณ โคนผ่านนั้นจะทำให้เสียหลายๆอย่างไป ไม่ว่าจะเป็น ไอเท็มชุดแต่งการ อาวุธ เลเวลสกีว เงิน และ ประสบการณ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้เล่นหลายคนสนุกสนานกับการ PK ผู้อื่น

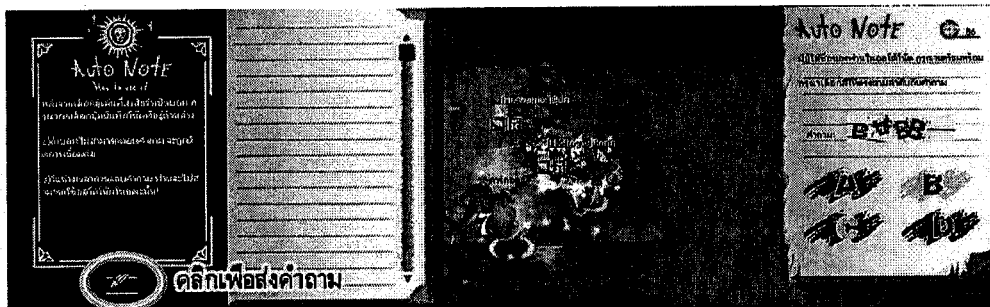


15. ระบบ Auto Note

เพื่อนๆคงจะเคยได้ยินกันมาบางไซ่ใหม่เอี่ยมกับ สมุดโน้ตระชาควิญญาน DeatNote แต่สำหรับเกมออนไลน์สไตล์แอ็บแบ๊ว LunaOnline ก็มีกับเค้าเหมือนกัน แต่ขอใช้ชื่อว่า AutoNote ซึ่งระบบนี้จะเป็นอะไร แล้ว ใช้อย่างไรกันหนอ ถ้าอยากรู้ คำตอบอยู่ด้านล่างแล้วครับ

กฎระเบียบของ ออโต้โน้ต

- 15.1 ระบบนี้ สามารถเลือกส่งคำถามให้กับผู้เล่นที่กำลังติมอนสเตอร์อยู่เท่านั้น
- 15.2 เมื่อส่งคำถามแล้ว ต้อง รอเวลา 1-2 นาทีถึงจะเขียนได้อีก
- 15.3 ผู้ที่ โคนส่งคำถามมาจะต้องตอบคำถามให้ ถูก ภายในเวลา 120 วินาที
- 15.4 ถ้าตอบไม่ถูก จะ โคนแบนเป็นเวลา 1 ชม.
- 15.5 ในเมืองอัลเคอร์ฮาเบอร์ ไม่สามารถใช้ ออโต้โน้ตได้
- 15.6 เวลา โคนแบนจะนานขึ้นตามจำนวนครั้งที่ โคน



ข้อมูลสรุปงบการเงินของบริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด ในปี 2549

งบดุล

| | 31 ธ.ค. 49 |
|---------------------------------|--------------|
| ลูกหนี้การค้าและตัวเงินรับสุทธิ | 2,176,239.92 |
| สินค้าคงเหลือ | 394,295.40 |
| รวมสินทรัพย์หมุนเวียน | 3,760,751.30 |
| ที่ดินอาคารและอุปกรณ์(สุทธิ) | 2,160,914.25 |
| รวมสินทรัพย์ | 8,556,487.10 |
| เจ้าหนี้การค้าและตัวเงินจ่าย | 511,620.00 |
| รวมหนี้สินหมุนเวียน | 1,856,991.97 |
| รวมหนี้สิน | 6,856,991.97 |
| รวมส่วนของผู้ถือหุ้น | 1,699,495.13 |
| ทุนจดทะเบียน | 5,000,000.00 |
| ทุนชำระแล้ว | 5,000,000.00 |
| จำนวนหุ้น | 500,000 หุ้น |

งบกำไรขาดทุน

| | 31 ธ.ค. 49 |
|-----------------------------|----------------|
| รายได้หลัก | 11,988,812.52 |
| รวมรายได้ * | 11,998,193.80 |
| ต้นทุนขาย | 9,258,783.29 |
| ค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ | 6,039,915.38 |
| ดอกเบี้ยจ่าย | |
| ภาษีเงินได้ | |
| รวมรายจ่าย * | 15,298,698.67 |
| กำไร (ขาดทุน) สุทธิ | (3,300,504.87) |

| | |
|-------------------|--------|
| กำไรต่อหุ้น (บาท) | (6.60) |
|-------------------|--------|

อัตราส่วนทางการเงิน

| | 31 ธ.ค. 49 |
|--|------------|
| 1. Liquidity Ratios | |
| สินทรัพย์หมุนเวียน/หนี้สินหมุนเวียน (เท่า) | 2.03 |
| อัตราส่วนหมุนเวียนเร็ว (เท่า) | 1.81 |
| 2. Efficiency Ratios | |
| อัตรากาไรหมุนของสินทรัพย์ (เท่า) | 1.40 |
| ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย (วัน) | 65.35 |
| อัตราส่วนหมุนเวียนถูกหนี้ยการค้ำ (เท่า) | 5.51 |
| ระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย (วัน) | 15.33 |
| อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ (เท่า) | 23.48 |
| ระยะเวลาชำระหนี้เฉลี่ย (วัน) | 19.89 |
| 3. Profitability Ratios | |
| อัตรากำไรขั้นต้น (%) | 22.77 |
| อัตรากำไรสุทธิ (%) | (27.53) |
| อัตรากำไรก่อนหักภาษี/สินทรัพย์ทั้งหมด (%) | (38.57) |
| อัตราผลตอบแทนของส่วนของผู้ถือหุ้น (%) | (194.21) |
| อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์ (%) | (38.57) |
| 4. Leverage Ratios | |
| หนี้สินรวม/สินทรัพย์รวม (%) | 80.14 |
| หนี้สินรวม/ส่วนของผู้ถือหุ้น (%) | 403.47 |
| ทุนจดทะเบียน/สินทรัพย์ทั้งหมด (%) | 58.44 |
| ส่วนของผู้ถือหุ้น/สินทรัพย์ทั้งหมด (%) | 19.86 |
| กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี/ดอกเบี้ยจ่าย (เท่า) | N/A |

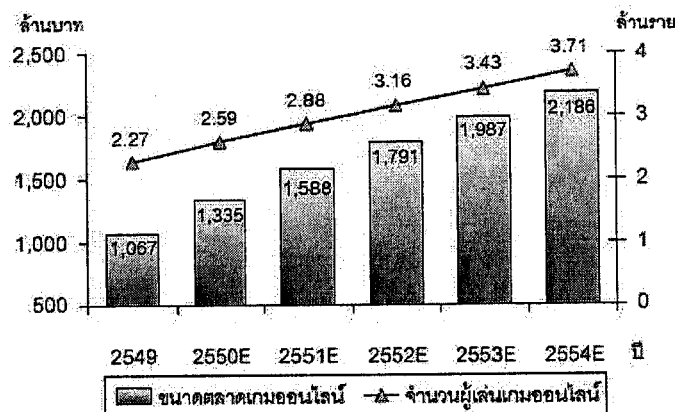
| 5. Growth Ratios | |
|----------------------------------|-----|
| อัตราการเพิ่มของยอดขาย (%) | N/A |
| อัตราการเพิ่มของกำไรสุทธิ (%) | N/A |
| อัตราการเพิ่มของสินทรัพย์รวม (%) | N/A |

ข้อมูลภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขันของตลาดเกมออนไลน์ในประเทศไทย ปี 2006 - 2008

ปี 2006

จากข้อมูลของ IDC (Internet Data Center คือ องค์กรที่ให้บริการคุ้มครองเก็บรักษาข้อมูลบนเซิร์ฟเวอร์แก่ลูกค้า) พบว่าอุตสาหกรรมให้บริการเกมออนไลน์ในประเทศไทยเริ่มต้นในปี 2546 โดยในช่วงก่อนหน้าได้มีผู้ให้บริการเกมอยู่บ้างแต่ส่วนใหญ่ไม่เก็บค่าบริการเกม ต่อมาในปี 2546 ได้เริ่มมีจำนวนผู้ให้บริการมากขึ้นซึ่งรวมถึงบริษัท เอเชียซอฟท์คอร์เปอร์เรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ได้เปิดให้บริการเกม “Ragnarok Online” และ “Dragon Raja” จากนั้นอุตสาหกรรมเกมออนไลน์ได้เติบโตอย่างต่อเนื่องและได้รับความนิยมจากผู้เล่นในวงกว้าง รวมทั้งผู้ให้บริการเกมได้เปิดให้บริการเชิงพาณิชย์เกมออนไลน์เพิ่มมากขึ้น โดย IDC ได้ประมาณการมูลค่าตลาดเกมออนไลน์ในปี 2550 - 2554 ซึ่งพิจารณาจากรายได้ค่าบริการเกมออนไลน์ที่อัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสม (CAGR) ร้อยละ 15.4 ต่อปี ดังนี้

มูลค่าตลาดเกมออนไลน์และจำนวนผู้เล่นเกมออนไลน์ในประเทศไทยสำหรับปี 2550 - 2554



ที่มา: IDC, ASEAN Online Gaming 2007 - 2011 Forecast and Analysis จำนวนที่อัปเดตจากเปลี่ยนแปลง 34.0 บาท/ดอลลาร์สหรัฐฯ

ปัจจุบัน ผู้ให้บริการเกมออนไลน์รายใหญ่ในไทยมีประมาณ 8 ราย ซึ่งแต่ละรายจะให้
บริการเกมออนไลน์จำนวนหลายเกม

ส่วนแบ่งการตลาดของผู้ให้บริการเกมออนไลน์ในประเทศไทย

| ผู้ให้บริการ | รายได้ 2549 (ล้านบาท) | ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ) | อัตราเติบโต (ปีร้อยละ) |
|--------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Asiasoft | 636.48 | 59.6 | (10.2) |
| Ini3 | 137.36 | 12.9 | 18.5 |
| NC True | 86.36 | 8.1 | 52.1 |
| Funbox | 54.40 | 5.1 | 24.2 |
| Xinxere | 54.06 | 5.1 | 562.5 |
| อื่นๆ | 98.60 | 9.2 | (43.3) |
| รวมทั้งสิ้น | 1,067.26 | 100.0 | (3.6) |

ที่มา : IDC, ASEAN Online Gaming 2007 – 2011 Forecast and Analysis คำนวณที่อัตราแลกเปลี่ยน 34:0 บาท/ ดอลลารสหรัฐ

ปี 2007

บทความจากผู้จัดการออนไลน์ ฉบับวันที่ 18 ธันวาคม 2549 นายเพิ่มบุญ เอี่ยมสุภานิต
นายกสมาคมอุตสาหกรรมเกมไทย เปิดเผยว่า ขณะนี้กลุ่มผู้ประกอบการที่เป็นผู้ผลิตและพัฒนาเกมของ
ไทย ได้รวมตัวก่อตั้งสมาคมขึ้นแล้ว โดยในพลุ่หลังนี้จะประกาศเปิดตัวอย่างเป็นทางการ ซึ่งการต่อ
ตั้งและรวมตัวครั้งนี้ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มผู้ประกอบการให้มีศักยภาพในการร้องขอ
การส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ การสร้างโอกาสทางการตลาด ทั้งในและต่างประเทศ การ
พัฒนาบุคลากร ตลอดจนความร่วมมือกับภาครัฐและสังคม ในด้านการเล่นเกม

ทั้งนี้ อุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย เริ่มมีขนาดใหญ่และขยายตัวอย่างต่อเนื่องมากขึ้น
ในช่วง4ปี ที่ผ่านมา โดยเห็นได้จากการเติบโตของเกมนออนไลน์ ที่มีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นเฉลี่ยปี
ละ 20% จากการนำเข้ามาให้บริการ รวมถึงจำนวนผู้ใช้งาน ซึ่งยังไม่รวมถึงตลาดเกมบนโทรศัพท์
เคลื่อนที่ เกมบนเครื่องคอมพิวเตอร์ ที่มีอัตราการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยขณะนี้มูลค่าตลาดรวมที่
ประมาณ 2 พันล้านบาท จากก่อนหน้านี้ที่มีเพียง 800 ล้านบาทเท่านั้น อีกทั้งยังมีตลาดการส่งออก
ในด้านการรับจ้างผลิตให้กับผู้ผลิตเกมในต่างประเทศ

นอกจากนี้ อุตสาหกรรมเกมยังเป็นอุตสาหกรรมที่ทั่วโลกให้ความสำคัญ โดยเฉพาะ
ประเทศผู้นำด้านเทคโนโลยี รวมถึงประเทศที่พัฒนาด้านไอซีที อย่าง อเมริกา ญี่ปุ่น เกาหลี อังกฤษ
ไต้หวัน จีน เพราะสามารถสร้างรายได้ต่อปีมากกว่าอุตสาหกรรมภาพยนตร์ของฮอลลีวูด และ
ขณะนี้ บริษัทยักษ์ใหญ่ระดับโลก ไม่ว่าจะเป็น โซนี่ และไมโครซอฟท์ ต่างสนใจที่จะผลิตอุปกรณ์
และซอฟต์แวร์เพื่อรองรับมากขึ้น

นายกสมาคมเกม กล่าวอีกว่า แนวทางที่สมาคมจะเริ่มดำเนินการ มี 2 ส่วน ในช่วงแรก
เริ่มต้น คือ 1.ความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากรกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงาน

ส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ(องค์กรมหาชน) หรือ ซิป้า ศูนย์เทคโนโลยี อิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (เนคเทค) สมาคมอุตสาหกรรมแอนิเมชันไทย เนื่องจาก บุคคลากรถือเป็นปัจจัยอันดับต้นๆ ที่จะทำให้เกิดการวิจัยและพัฒนาเกมที่มีคุณภาพได้ 2.การ ผลักดันให้มีการจัด ระดับความรุนแรงในเกม (เรตติ้ง) ให้เหมาะกับการให้บริการในประเทศไทย ที่มาจากประสบการณ์โดยตรงของผู้เล่น และ ผู้ผลิต เพื่อให้ใช้งานได้จริง เนื่องจากเรตติ้งที่มีอยู่ ในขณะนี้มาจากนักจิตวิทยา อาจารย์ ที่ ไม่มีความรู้เรื่องเกม ในเชิงลึก ส่งผลให้ เรตติ้งที่ออกมานั้น ไม่สามารถใช้งาน ได้จริงในทางปฏิบัติ

สำหรับเรตติ้งในปัจจุบันที่ใช้กันอยู่นั้นกำหนดขึ้นโดยกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร (ไอซีที) แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ 1. การจัดระดับความเหมาะสมของอายุผู้เล่นเกม 4 ระดับอายุ คือ 3+ 6+ 12+ และ 18+ พร้อมเรต ออล (All) ซึ่งหมายถึงทุกเพศทุกวัย และ เรตพิเศษที่ รอกการพิจารณาว่าเข้าข่ายใด (เรต เพนดิง) ส่วนอีกลักษณะ คือ เตือนความรุนแรงและประเภทของ เนื้อหา หรือ ข้อความกำกับเนื้อหา (คอนเทนต์ เคสคริปเตอร์) ที่จะใช้ควบคู่กับ การจัดระดับ ซึ่งการจัดเรตติ้งส่วนใหญ่อิงการ วิเคราะห์จากกรณีศึกษาในต่างประเทศ ผวนกับสภาพแวดล้อมในประเทศไทย

“ที่ผ่านมามาภาครัฐไม่มีความเข้าใจดีพอในการออกกฎควบคุม ซึ่งส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมเกมทั้งหมด หากตรงนี้ทุกฝ่ายร่วมมือกันและเข้าใจถึงบทบาทดีพอ ก็จะช่วยให้อุตสาหกรรม เกม ที่เกิดจากผู้ผลิตไทย สามารถนำเกมเข้าสู่ตลาดผู้ใช้ได้มากขึ้น”

ปี 2008

บทความจาก หนังสือพิมพ์ กรุงเทพธุรกิจ ฉบับวันที่ 4 เมษายน 2551 นายอิสร เตาลานนท์ ผู้จัดการทั่วไป บริษัท ทู ดิจิตอล เอ็นเตอร์เทนเมนท์ กล่าวว่า ปีนี้อัตราการเติบโตของตลาดเกมออนไลน์มีราว 15-20% ใกล้เคียงปีที่แล้ว ที่มีมูลค่าตลาดราว 2.2 -2.5 พันล้านบาท เพราะ อินเทอร์เน็ตบรอดแบนด์เติบโต จำนวนเกมออนไลน์มีหลากหลาย รวมถึงอุปกรณ์ ทั้งพีซี โน้ตบุ๊ก หรือฮาร์ดแวร์มีราคาถูกลง ทำให้อุตสาหกรรมเกมออนไลน์ปีนี้แข่งขันกันสูง

อย่างไรก็ตาม การใช้คอมพิวเตอร์ละอินเทอร์เน็ต ที่ยังกระจุกตัวอยู่ในเมือง และภาครัฐ แม้ จะไม่ได้เข้ามาควบคุมเหมือนอดีตแต่ก็ไม่ได้สนับสนุน หรือช่วยเหลืออย่างจริงจัง ทำให้อุตสาหกรรม เกมออนไลน์ไม่เติบโตเร็วเท่าที่ควร "เป็นการเติบโตเพิ่มขึ้น ด้วยตลาดของมันเอง โตจาก จำนวนผู้เล่นที่หันมาเล่นเกมออนไลน์ เพื่อความบันเทิงมากขึ้นและจำนวนเกมที่เข้ามาในตลาด" นายอิสร กล่าว

นายเพิ่มบุญ สุภายิต นายกสมาคมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์เกมไทย กล่าวว่า เมื่อรวมตลาดเกมไทย ทั้งเกมออนไลน์ เกมคอนโซล และเกมอาร์เคด ปีนี้ จะมีมูลค่าราว 5.7 พันล้านบาท

นายคิม อิน-เจ ผู้บริหาร Korea Culture & Content Agency หนึ่งในบริษัทยักษ์ใหญ่ผู้ผลิตเกม ประเทศเกาหลี กล่าวว่า ความสำเร็จของอุตสาหกรรมเกมออนไลน์ของเกาหลี มาจากความเข้มงวดเรื่องการละเมิดลิขสิทธิ์ ซึ่งเป็นอุปสรรคที่ทำให้ตลาดเกมไม่โต และภาครัฐก็สนับสนุนอย่างจริงจัง ทำให้โครงสร้างพื้นฐาน โดยเฉพาะคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตแข็งแกร่ง และครอบคลุมทั่วประเทศ "คนเกาหลีส่วนใหญ่จะชอบนั่งอยู่หน้าจอคอมพิวเตอร์ เล่นอินเทอร์เน็ต คนเล่นเกมในเกาหลีจึงมีทุกอายุ ตั้งแต่เด็ก จนถึงวัยสูงอายุ ที่เกาหลีไม่มีเรื่องของการละเมิดลิขสิทธิ์ ภาครัฐสนับสนุนอุตสาหกรรมนี้อย่างจริงจัง มีการแข่งขันการเล่นเกมในระดับประเทศ ผู้ชนะในเกมก็อาจจะถูกซื้อตัวเพื่อไปทำงาน หรือไปเป็นผู้สร้างสรรค์งานเกม เหมือนการซื้อตัวนักฟุตบอลกันเลยทีเดียว" นายคิม กล่าว

นอกจากนี้ คนเล่นเกมยังมีโลกส่วนตัว เป็นฮีโร่ในเกมได้ เป็นคนเก่งได้ในโลกไซเบอร์ ที่สำคัญเกมออนไลน์ทำให้เกิดสังคมใหม่ เพราะขณะเล่นเกมก็สามารถสนทนา หรือแชทกับเพื่อนๆ คนอื่นได้ ซึ่งคนเกาหลีชอบ ดังนั้น เกาหลีจึงสามารถส่งออกเกมออนไลน์ และทำเงินได้มหาศาล แถมต่อยอดไปยังธุรกิจอื่นๆ เช่น ตัวเอกในเกมออนไลน์ยอดนิยมก็จะนำไปสร้างสรรค์เป็นตัวการ์ตูนในภาพยนตร์แอนิเมชัน เป็นต้น

ปัจจุบันเกมจากเกาหลีมีส่วนแบ่งตลาดโลกประมาณ 2.4% มีส่วนแบ่งในเอเชีย ซึ่งถือเป็นตลาดหลักประมาณ 11% โดยเติบโตอย่างรวดเร็ว 9.2% ต่อปีๆ 2550 มีมูลค่าตลาดราว 2,176 ล้านดอลลาร์ คาดว่าปีนี้จะเป็น 2,569 ล้านดอลลาร์ ส่วนตลาดเกมออนไลน์ทั่วโลก ประเทศที่มีมูลค่าตลาดสูงสุด คือ สหรัฐอเมริกา ปี 2550 มีมูลค่าตลาดราว 10,484 ล้านดอลลาร์ และคาดว่าปี 2551 จะเพิ่มเป็น 13,809 ล้านดอลลาร์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สถานการณ์และแนวโน้มอุตสาหกรรมเกมออนไลน์ในประเทศไทย

ธุรกิจเกม ถือเป็นอีกขุมทรัพย์หนึ่ง ที่มีผู้ประกอบการหลายราย พยายามที่จะเข้ามาร่วมสังเวียนตลาด แต่ในความเป็นจริงกลับไม่ใช่นักที่จะประสบความสำเร็จในภาคธุรกิจนี้ ตลาดเกมในไทยกับประเทศอื่นๆ ในแถบเอเชีย มีภาพรวมตลาดคล้ายๆกัน โดยผู้เล่นส่วนใหญ่นิยมเล่นเกมออนไลน์เป็นหลัก ซึ่งเป็นเกมที่สามารถพูดคุยกันได้ ดังนั้นในปีที่ผ่านมาจึงมองว่าตลาดเกมพีซี ยังคงเป็นอันดับ 1 โดยมีสัดส่วนตลาดประมาณ 60-70% โดยเกมออนไลน์ประเภท Casual Game หรือเกมแนวสนุกสนานและเล่นได้ง่ายเป็นเกมที่ได้รับความนิยมสูงสุด ส่วนเกมประเภทออฟไลน์ก็ยังคงไปได้ แต่กลุ่มผู้เล่นส่วนใหญ่จะเป็นเด็กๆ

ปัจจุบันผู้เล่นเกมนิยมเล่นเกมนำเข้าจากต่างประเทศ อาทิเช่น เกมจากประเทศเกาหลี จีน ญี่ปุ่น ได้หวั่น เป็นต้น สาเหตุที่คนไทยนิยมเล่นเกมนำเข้าจากต่างประเทศนั้น เนื่องจากผู้พัฒนาอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทยยังมีไม่มากนัก โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยียังถือว่าด้อยกว่าจีนและเกาหลี สิ่งที่น่าเป็นห่วงสำหรับธุรกิจเกมออนไลน์ในประเทศไทย คือ ขณะนี้ประเทศไทยไม่ใช่ตลาดเกมออนไลน์ขนาดใหญ่ที่ผู้พัฒนาเกมออนไลน์ในเกาหลีได้ต้องการมาลงทุนหรือทุ่มความสนใจอีกต่อไป ผู้ประกอบการหลายรายถอดใจไม่อัปเดตเกม ปล่อยให้รอวันปิด เนื่องจากบริษัทเกมหลายรายที่ได้เข้ามาในประเทศไทยแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เกมที่ควรจะเป็นที่นิยมก็ไม่สามารถดำเนินการได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ ในขณะที่ตลาดเกมในประเทศไทยมีเกมนำเข้าจำนวนมากมาย แต่ผู้เล่นเกมมีประมาณ 4 ล้านคน ซึ่งถือว่าน้อยมากในทัศนคติของผู้พัฒนาเกม มูลค่าตลาดเกมออนไลน์ประมาณ 2 พันล้านบาท

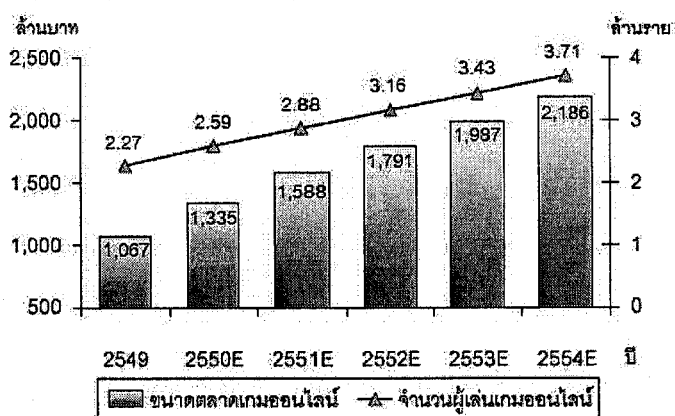
ดังนั้นผู้พัฒนาเกมจึงมองหาตลาดเกมในประเทศอื่นๆ ที่มีผู้เล่นจำนวนมาก เช่น มาเลเซีย สิงคโปร์ จีน หรือ เวียดนาม จากข้อมูลมูลค่าทางการตลาดของเกมออนไลน์ในจีนปี 2007 เพิ่มขึ้นถึง 57 เปอร์เซ็นต์ จากปี 2006 ซึ่งมีมูลค่าอยู่ที่ 9.36 พันล้านหยวน (1.2 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ) และคาดว่าในปี 2008 เกมออนไลน์ประเภทเปิดให้บริการฟรี (Free-to-play) จะยังคงครองส่วนแบ่งในตลาดไว้ได้ประมาณ 80 เปอร์เซ็นต์ ดังนั้นจึงเป็นความลำบากที่จะนำเกมใหม่ๆ ใดๆ มาเปิดตัวในประเทศไทย แต่บริษัทเกมขนาดเล็กๆ ก็ยังมีโอกาสเปิดตลาดได้ เพียงแต่ความเสี่ยงของธุรกิจมีสูง ลงทุนมากเกิดไปอาจไม่ประสบความสำเร็จด้วยเช่นกัน ธุรกิจเกมออนไลน์มิใช่ธุรกิจ

ฉายฉาย โชคดีเกมติดตลาดก็โด่งดังได้ หากช่วงไหนคู่แข่งเปิดตัวเกมคล้ายๆกันก็อาจมีสิทธิ์ไม่ประสบความสำเร็จได้ด้วยเช่นกัน

สำหรับปีนี้อัตราการเติบโตของตลาดเกมออนไลน์โดยรวมมีการเจริญเติบโตประมาณ 15-20% มีมูลค่าตลาดประมาณ 2.2 -2.5 พันล้านบาท เนื่องจากอินเทอร์เน็ตบรอดแบนด์มีอัตราการเจริญเติบโตสูง จำนวนเกมออนไลน์มีหลากหลาย ในขณะที่อุปกรณ์ต่างๆ ทั้งพีซี โน้ตบุ๊ก หรือ ฮาร์ดแวร์มีราคาถูกลง ทำให้อุตสาหกรรมเกมออนไลน์ปีนี้ยังมีการแข่งขันกันสูง

IDC – Internet Data Center ได้ประมาณการมูลค่าตลาดเกมออนไลน์ในปี 2550 - 2554 ซึ่งพิจารณาจากรายได้ค่าบริการเกมออนไลน์ที่อัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสม (CAGR) ร้อยละ 15.4 ต่อปี ดังนี้

มูลค่าตลาดเกมออนไลน์และจำนวนผู้เล่นเกมออนไลน์ในประเทศไทยสำหรับปี 2550 - 2554



ที่มา: IDC, ASEAN Online Gaming 2007 – 2011: Forecast and Analysis จำนวนที่อัตราแลกเปลี่ยน 34.0 บาท/ ดอลลาร์สหรัฐฯ

ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการเติบโตของธุรกิจเกมออนไลน์ในประเทศไทย

1. จำนวนประชากรและการเติบโตทางด้านเศรษฐกิจในประเทศไทย

จากข้อมูลของสำนักทะเบียนกลาง กรมการปกครอง พบว่าจำนวนประชากรไทย ณ สิ้นปี 2549 มีประมาณ 62.8 ล้านคน ซึ่งกล่าวได้ว่ามีศักยภาพเพียงพอสำหรับกรขยายตลาดเกมออนไลน์เมื่อเทียบกับประเทศอื่นในภูมิภาคเดียวกัน อีกทั้ง เศรษฐกิจของไทยในปี 2550 ยังคงมีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่อง จากการที่รัฐบาลมีนโยบายกระตุ้นการบริโภคและการลงทุนในประเทศรวมถึงการฟื้นตัวอย่างเต็มที่ของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้คาดการณ์อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจของไทยในปี 2550 ไว้ที่ร้อยละ 5.0 - 5.5 ซึ่งการเติบโตของเศรษฐกิจจะส่งผลให้อุตสาหกรรมเกมออนไลน์ขยายตัวจากการที่ผู้เล่นเกมมีความสามารถในการใช้จ่ายเงินสำหรับเล่นเกมเพิ่มมากขึ้น

2. จำนวนผู้ใช้อินเทอร์เน็ตที่เพิ่มขึ้นและอัตราส่วนผู้เล่นเกมออนไลน์ยังอยู่ในระดับต่ำ

ในช่วงที่ผ่านมาจำนวนผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในไทยได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และจากข้อมูลของ IDC พบว่าในปี 2549 มีจำนวนรวม 13.44 ล้านราย เพิ่มขึ้นร้อยละ 11.4 จากปี 2548 ซึ่งเป็นผลมาจากการพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตที่เข้าถึงประชาชนได้มากขึ้นอีกทั้ง อัตราส่วนจำนวนผู้เล่นเกมออนไลน์เทียบกับผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในปี 2549 ยังคงอยู่ในระดับต่ำที่ร้อยละ 18.9 เมื่อเทียบกับประเทศอื่นที่ตลาดเกมออนไลน์ได้พัฒนามาก่อน เช่น เกาหลีใต้ จีน ไต้หวัน

3. การเติบโตของการให้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง (Broadband Internet)

ในช่วง 2 - 3 ปีที่ผ่านมา ธุรกิจให้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงได้เติบโตในอัตราสูงจากการแข่งขันที่รุนแรงระหว่างผู้ให้บริการทั้งในด้านบริการและราคา โดยปัจจุบันมีอัตราค่าบริการที่ความเร็วประมาณ 1.0 เมกะบิตต่อวินาที ที่ประมาณ 500 - 600 บาทต่อเดือน ซึ่งถือว่าค่อนข้างต่ำจึงทำให้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลาย และจากการที่การเล่นเกมออนไลน์ต้องการความเร็วในการดาวน์โหลดข้อมูลเพื่อความสนุกในการเล่น จึงทำให้มีผู้สนใจเล่นเกมออนไลน์เพิ่มขึ้นตามไปด้วย ซึ่งได้ช่วยเพิ่มโอกาสให้บริการเกมออนไลน์สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ได้อย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น

4. การเพิ่มขึ้นของร้านอินเทอร์เน็ตคาเฟ่

ผู้เล่นเกมออนไลน์โดยส่วนใหญ่มักนิยมเล่นเกมออนไลน์ในร้านอินเทอร์เน็ตคาเฟ่ เนื่องจากอัตราค่าบริการที่ค่อนข้างต่ำ เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายในการเล่นที่บ้าน อีกทั้ง ร้านอินเทอร์เน็ตคาเฟ่ยังมีจำนวนมากกว่า 10,000 แห่งทั่วประเทศ ทำให้ผู้เล่นเกมสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก และยังเป็นที่ชุมนุมพบปะและแหล่งของข้อมูลเกมออนไลน์สำหรับผู้เล่นเกมอีกด้วย ดังนั้น การเพิ่มขึ้นของร้านอินเทอร์เน็ตคาเฟ่จะช่วยส่งเสริมการเติบโตของธุรกิจเกมออนไลน์ในอนาคต

5. ความหลากหลายของเกมออนไลน์ที่เปิดให้บริการ

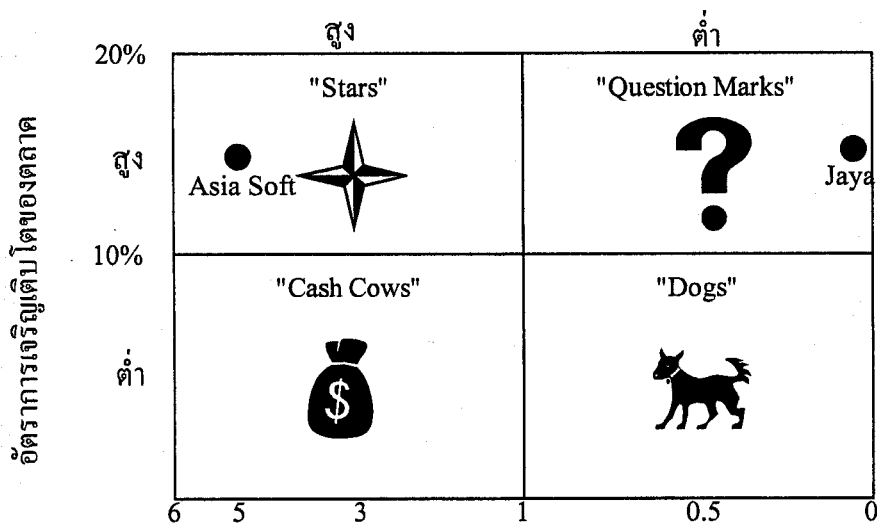
ในช่วงที่ผ่านมา ผู้ให้บริการเกมออนไลน์ในไทยได้เปิดให้บริการเกมใหม่ที่หลากหลาย ทั้งในด้านรูปแบบและเนื้อหาที่แปลกใหม่ที่ช่วยเพิ่มความสุขในการเล่นออนไลน์ ซึ่งเป็นการเพิ่มทางเลือกของผู้เล่นเกมรวมทั้งช่วยดึงดูดความสนใจกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้เข้ามาทดลองเล่นเกมมากยิ่งขึ้น

ตำแหน่งทางการแข่งขันของบริษัทจาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด โดยใช้ BCG Matrix



จากการใช้ BCG Matrix เข้ามาเป็นเทคนิคในการวิเคราะห์ พบว่า บริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด อยู่ในตำแหน่ง Question Marks โดยนำข้อมูลส่วนแบ่งการตลาดของบริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด เปรียบเทียบกับคู่แข่งที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในอุตสาหกรรมเดียวกัน นั่นคือ บริษัท เอเชีย ซอฟต์แวร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

เนื่องจากบริษัท ได้เปิดดำเนินการมาเป็นเวลา 2 ปี งบประมาณที่เป็นข้อมูลสามารถรับรู้ได้มีเพียง 1 ปี ดังนั้นจึงไม่สามารถคำนวณ อัตราการเติบโตของบริษัทได้ อัตราการเจริญเติบโตของตลาดอุตสาหกรรมเกมออนไลน์ไม่น้อยกว่าปีละ 15%

ส่วนแบ่งการตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่ง



ข้อมูลรายได้ปี 2549 ของผู้ให้บริการเกมออนไลน์ในประเทศไทย

| ผู้ให้บริการ | รายได้ปี 2549 (ล้านบาท) | ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ) | ความหลากหลายของ ผลิตภัณฑ์ | ตราสินค้า (Brand) |
|--------------|----------------------------|--------------------------|---|---|
| Asiasoft | 636.48 | 59.64 | Ragnarok, Cabal, Granado Espada Maple, Sudden Attack, Yulgang, TS Online |  |
| Ini3 | 137.36 | 12.87 | Flyff, Pangya, Pucca racing, Rebirth, Yogurting |  |
| NC True | 86.36 | 8.09 | Crazy man racing, Lineage II, Guild Wars |  |
| Funbox | 57.40 | 5.10 | สามก๊ก, หวงอี้, Seal |  |
| Xinxere | 54.06 | 5.07 | Ran online |  |
| Jaya | 11.99 | 1.12 | Dark Story, Luna Online |  |
| อื่นๆ | 86.61 | 8.12 | | |
| รวมทั้งสิ้น | 1,067.26 | 100 | | |

วิเคราะห์ SWOT ของบริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด

วิเคราะห์ SWOT

Strength – จุดแข็ง

1. ผลิตภัณฑ์อยู่ในความนิยม
2. ผลิตภัณฑ์มีลักษณะเฉพาะตัว (Proprietary Product)
3. นโยบายการตลาดในการสร้างเครือข่ายฐานลูกค้า โดยการจัดกิจกรรมต่างๆ

ร่วมกับร้านอินเทอร์เน็ตและ/หรือภาครัฐและเอกชน อาทิเช่น งาน Fun Fest by True กิจกรรมรวมพลคนไม่ติดยาร่วมกับหน่วยงาน ปปส. หน่วยป้องกันและปราบปรามยาเสพติด งาน Big Festival 2008 งาน TGS2008 เป็นต้น

Weakness – จุดอ่อน

1. Brand Loyalty ของบริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด ยังสู้คู่แข่งขั้นไม่ได้
2. การให้บริการด้าน Call Center ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ได้สูงสุด

3. ความหลากหลายผลิตภัณฑ์มีน้อยกว่าคู่แข่ง
4. จำนวนลูกค้ามีน้อยกว่า
5. ค่าใช้จ่ายด้านต้นทุนสูงกว่า
6. การบริการยังด้อยกว่าคู่แข่ง

Opportunities – โอกาส

1. การเติบโตของการให้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ซึ่งช่วยเพิ่มโอกาสให้บริการเกมออนไลน์สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ได้อย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น
2. คู่แข่งขันในอุตสาหกรรมยังมีน้อย
3. Profit margin อยู่ในระดับดี

Threats - อุปสรรค

1. ความเข้มงวดของกฎระเบียบภาครัฐ

ปัจจุบัน การดำเนินธุรกิจเกมออนไลน์ในประเทศไทยถูกกำกับดูแลโดยกระทรวงวัฒนธรรมและกรมทรัพย์สินทางปัญญากระทรวงพาณิชย์ ซึ่งกระทรวงวัฒนธรรมจะควบคุมเรื่องใบอนุญาต รวมถึงการพิจารณา (Censor) เกมก่อนที่จะนำออกให้บริการ ส่วนกรมทรัพย์สินทางปัญญาจะดูแลเรื่องการออกเครื่องหมายรับรองงานต้นแบบ (DIP Code) สำหรับการผลิตแผ่นซีดี/ ดีวีดี นอกจากนี้ กระทรวงวัฒนธรรมยังอยู่ระหว่างจัดทำเรตติ้งเกมออนไลน์ เพื่อควบคุมและกำหนดความเหมาะสมของเกม มาตรการในการควบคุมการเล่นเกมออนไลน์และร้านให้บริการ

อินเทอร์เน็ตเพื่อควบคุมการเล่นเกมออนไลน์และธุรกิจให้บริการเกมออนไลน์มากยิ่งขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ ฐานะการเงิน และผลประกอบการของบริษัทฯ ในอนาคต

2. คู่แข่งขันรายเดิมมีการเติบโตอย่างแข็งแกร่ง
3. การเพิ่มขึ้นของผู้ให้บริการเกมออนไลน์รายใหม่มีเข้าสู่ตลาดอย่างสม่ำเสมอ

วิเคราะห์งบการเงินปี 2549 ของบริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด

ต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร

จากการวิเคราะห์งบการเงินพบว่าในปี 2549 บริษัทมีต้นทุนขายเท่ากับ 77.23 เปอร์เซ็นต์ และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารเท่ากับ 50.38 เปอร์เซ็นต์

อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง

อัตรการหมุนของลูกหนี้

อัตรการหมุนของลูกหนี้เป็นการวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัทในด้านการบริหารว่าเงินลงทุนในลูกหนี้ได้ถูกใช้หมุนเวียนก่อให้เกิดรายได้มากน้อยเพียงใด ถ้าอัตรการหมุนของลูกหนี้มีค่าตัวเลขที่ต่ำ อาจจะชี้ให้เห็นถึงปัญหาในการเก็บหนี้และการยืดระยะเวลาเก็บหนี้ แต่ในทางกลับกัน อัตรการหมุนของลูกหนี้ที่มีค่าสูง อาจแสดงได้ถึงนโยบายที่เข้มงวดในการเก็บหนี้ กรณีของบริษัทนี้พบว่าอัตรการหมุนของลูกหนี้เท่ากับ 5.51 เท่าในปี 2549 นอกจากนี้ เรายังสามารถพิจารณาได้จากระยะเวลาถัวเฉลี่ยในการเก็บหนี้จากลูกหนี้ ซึ่งคำนวณได้เท่ากับ 65 วัน

ระยะเวลาในการเก็บสินค้าคงเหลือและอัตรการหมุนของสินค้าคงเหลือ

ระยะเวลาในการเก็บสินค้าคงเหลือแสดงให้เห็นถึงสภาพคล่องของสินค้าคงเหลือในการเปลี่ยนเป็นรายได้ ในกรณีบริษัทนี้ พบว่ามีระยะเวลาในการเก็บสินค้าคงเหลือ 15 วันในปี 2549 และอัตรการหมุนของสินค้าคงเหลือเท่ากับ 23.48 เท่า ภายใต้ยอดขายที่คงที่ ระยะเวลาในการเก็บสินค้าคงเหลือยิ่งสูง จะแสดงให้เห็นถึงการบริหารสินค้าคงเหลือที่ไม่ดี แต่ระยะเวลาในการเก็บสินค้าคงเหลือยิ่งน้อย จะแสดงให้เห็นถึงการบริหารสินค้าคงเหลือที่ดี ในบางสถานการณ์ที่ธุรกิจไม่ดี การมีสินค้าคงเหลือในปริมาณที่มากเกินไปก็จะเป็นภาระต่อบริษัท เช่น ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา เป็นต้น แต่ถ้ามองอีกแง่หนึ่ง ในสถานการณ์ที่การค้าเงินธุรกิจดีการเก็บสินค้าคงเหลือไว้ในปริมาณมากสามารถส่งผลดีได้ เพราะทำให้มีสินค้าเพียงพอต่อการขายให้ลูกค้าเพื่อสร้างรายได้ได้ทันที

การวิเคราะห์สภาพหนี้สิน

จากการวิเคราะห์ พบว่าโครงสร้างการจัดหาเงินทุน ประกอบด้วย หนี้สิน 80.14 เปอร์เซ็นต์ และส่วนของผู้ถือหุ้น 19.86 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบริษัทมีการจัดหาเงินทุนที่

นำมาลงทุนในสินทรัพย์ ส่วนใหญ่มาจากหนี้สิน ซึ่งในสถานะเช่นนี้ เจ้าหนี้จะมีความเสี่ยงสูงกว่าผู้ถือหุ้น และเมื่อมองที่ตัวบริษัท จัดได้ว่าบริษัทมีความเสี่ยงในระดับ สูง

อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น

อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัทนี้คำนวณได้เท่ากับ 403.47 เปอร์เซนต์ ซึ่งเป็นการพิจารณาสัดส่วนของหนี้สินทั้งหมดเมื่อเทียบกับส่วนของผู้ถือหุ้น ในกรณีบริษัทนี้พบว่า โครงสร้างเงินทุนของบริษัทมาจากหนี้สินมากกว่าส่วนของผู้ถือหุ้น

กลยุทธ์ทั้ง 4 ระดับของบริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด

กลยุทธ์ในระดับสังคม (Social Strategy)

เป็นรูปแบบการสร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการสนับสนุนหรือสมทบทุน ต่างๆ อาทิเช่น

1. การจัดการประมวลของภายในเกมเพื่อนำรายได้ส่วนหนึ่งมาสมทบทุนใน โครงการต่างๆ อุปกรณ์การศึกษา ทุนการศึกษา
2. สนับสนุนโครงการสร้างสรรค์สังคม ทางด้านการศึกษา ประกวด ตามสถาบันต่างๆร่วมกับส่วนภาครัฐ หน่วยงาน ปปส. ปราบปรามยาเสพติด ปลูกฝังเยาวชนให้ห่างไกลยาเสพติด

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

1. เป็นผู้เปิดให้บริการเกมออนไลน์โดยไม่จัดเก็บค่า ลิขสิทธิ์ไม่เก็บค่าใช้จ่ายกับตัวแทนจำหน่าย
2. การเจริญเติบโตจากภายใน (Internal Growth)
บริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด เปิดให้บริการเกมออนไลน์ผ่านการขายบัตรเติมเงิน ล่วงหน้า Dark Story Card โดยผ่านตัวแทนจำหน่าย หลายสาขา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดภาวะ กระแสเงินสดหมุนเวียนภายในบริษัท ซึ่งผลประกอบการได้ถูกกำหนดเป้าหมายจำนวนรายได้ใน แต่ละเดือน โดยใช้กลยุทธ์ทางการตลาดกระตุ้นยอดขายอย่างสม่ำเสมออย่างต่อเนื่อง
3. การเจริญเติบโตจากภายนอก (External Growth)
นอกจากนี้การบริหารงานต่างๆ ซึ่งมีองค์กรเครือข่าย ภายใต้ชื่อ บริษัท อิมเมจกลาย แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด เป็นผู้ผลิตสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ต่างๆให้กับบริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด และการรับให้คำปรึกษาทางสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ และการดำเนินการ จัดการทางด้าน การตลาดเป็นธุรกิจรอง

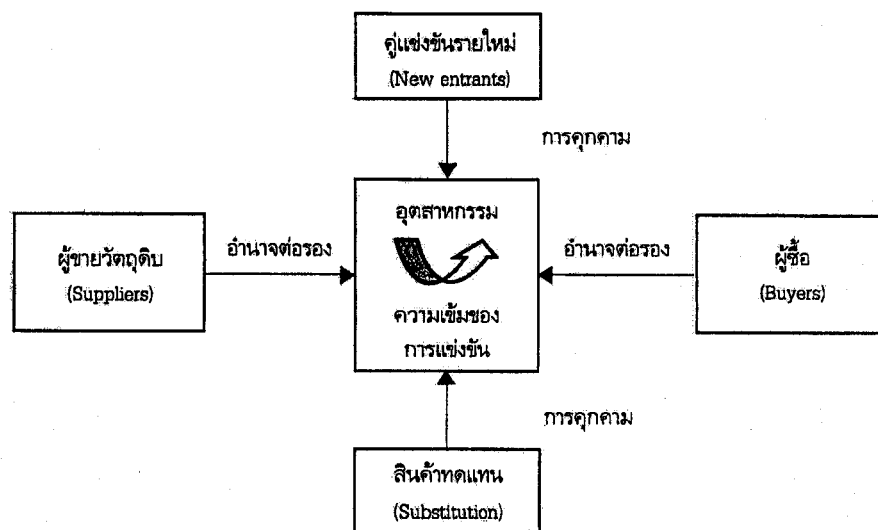
กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business-Level Strategy)

1. การกระจายงานผ่านเครือข่าย การซื้อสื่อประชาสัมพันธ์ และจัดทำสื่อโฆษณา
 2. การมองหาเกมใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมาย นำเข้าเกมออนไลน์ 2 เกมต่อปี
- การเพิ่มศักยภาพการให้บริการเกมออนไลน์ บริการหลังการขายกับสมาชิกทุกท่าน ปัจจุบันบริษัทฯ ได้เปิดให้บริการเกมออนไลน์ 2 เกม คือ Dark Story Online และ Luna Online

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

1. การประชาสัมพันธ์ กลยุทธ์การรับรู้และเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคให้ได้มากที่สุดและสร้างความไว้วางใจในบริษัทกับกลุ่มสมาชิก
2. การทำกิจกรรมส่งเสริมการขายต่างๆ ให้ผู้บริโภคได้รับความคุ้มค่ามากที่สุด
3. การสร้างงานบริการ โดยผ่านศูนย์ข้อมูลเพื่อรองรับการให้บริการได้อย่าง สะดวกสบายและรวดเร็ว ตอบสนองสมาชิกให้ทันต่อความต้องการ ผ่าน Call Center 0-2945- 7370 ตลอด 24 ชั่วโมง
4. การขายบัตรในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic @Dark Story Card) ผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ที่ผู้เล่นเกมสามารถเข้าไปซื้อบัตรเติมเงินล่วงหน้า ต่างๆผ่านตัวแทนจำหน่าย ได้ทุกวันตลอดเวลา ได้แก่ เว็บไซต์

ผลการประเมินสภาพการณ์ต่างๆ ด้านการแข่งขันของบริษัท จากยา ซ็อฟท์ วิชั่น จำกัด ผู้ให้บริการเกมออนไลน์รายใหม่ที่มีขนาดเล็ก โดยใช้ การวิเคราะห์สภาวะแข่งขันของธุรกิจ (Five Forces Model)



ผู้เข้ามาใหม่ (New Entrants)

1. เป็นอุปสรรคต่อบริษัทในการดำเนินธุรกิจเนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนที่สูง ด้านการวิจัย และพัฒนาด้านการให้บริการเพื่อรองรับความต้องการของผู้ใช้บริการ
2. ประสบการณ์ด้านธุรกิจเกมออนไลน์ Learning Curve มีประสบการณ์น้อยกว่า ต้องใช้ทั้งเวลาและต้นทุนเพื่อพัฒนาระบบ และการให้บริการเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ
3. ในอุตสาหกรรมนี้มีคู่แข่งรายใหญ่ที่มีศักยภาพและมีการแข่งขันกันสูง ยิ่งทำให้เป็นอุปสรรคกับผู้เข้ามาใหม่

อำนาจต่อรองของผู้ขาย (Bargaining Power of Supplier)

Supplier มีอำนาจการต่อรองมาก เนื่องจากบริษัท จาย่า ซอฟท์ วิชั่น จำกัด ผู้ให้บริการเกม Dark Story Online และ Luna Online เป็นบริษัทเปิดใหม่ ดังนั้น Supplier ยังขาดความมั่นใจในศักยภาพการให้บริการธุรกิจเกมออนไลน์

อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Customer)

บริษัท จาย่า ซอฟท์ วิชั่น จำกัด เปิดให้เล่นเกมฟรี โดยการขาย Item ของเกม ซึ่งบริษัทเป็นผู้กำหนดราคาของ Item ในเกม ผู้เล่นสามารถเข้าเล่นเกมได้โดยไม่คิดค่าบริการ ดังนั้นผู้เล่นเกมไม่มีอำนาจการต่อรองในการซื้อสินค้าในเกม (Item sale)

สินค้าทดแทน (Threat of Substitutes)

ในตลาดอุตสาหกรรมเกมออนไลน์มีเกมหลากหลายชนิด ซึ่งผู้เล่นเกมสามารถเลือกเล่นเกมได้อย่างเสรี

คู่แข่งในธุรกิจ (Industry Competitors)

การเพิ่มขึ้นของผู้ให้บริการเกมออนไลน์รายอื่นๆที่ได้นำเสนอเกมออนไลน์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

วิเคราะห์ STP ของ บริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด

รูปแบบของการเลือกส่วนตลาดเป้าหมายของบริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด

| | M ₁ | M ₂ | M ₃ |
|----------------|----------------|----------------|----------------|
| P ₁ | | | |
| P ₂ | | | |
| P ₃ | | | |

P = ผลิตภัณฑ์ , M = ตลาด

P₁ คือ เกม Dark Story, P₂ คือ เกม Luna Online

M₁ คือ กลุ่มผู้เล่นเกม, M₂ คือ ร้านอินเทอร์เน็ตคาเฟ่, M₃ คือ พนักงานออฟฟิศ

1. การแบ่งส่วนตลาด (Market segmentation หรือ Segmenting)

Niche Market มุ่งไปที่กลุ่มธุรกิจผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ตในรูปแบบเกมออนไลน์ และผู้ที่สามารถใช้อินเทอร์เน็ตได้จากที่บ้าน หรือที่ทำงาน โดยแบ่งส่วนตลาดตามพฤติกรรม (Behavioristic Segmentation) ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่นิยมเล่นเกมแนว MMORPG ที่ชอบแนวการผจญภัย การต่อสู้ ความน่ารัก ความเอื้อเอื้อ ความสวยงามของสเกิลเอฟเฟค ซึ่งบริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด ให้บริการเกมออนไลน์ 2 เกม คือ

1.1 Dark Story Online เป็นเกมแนวการผจญภัย การต่อสู้ แนววิทยาศาสตร์ ซึ่งจะสร้างความรู้สึกให้ผู้เล่นเสมือนเป็นจอมยุทธ์ผู้มีความสามารถในการใช้สกิลต่างๆ เนื่องจากเกม Dark Story มีฉากของประเทศจีนเพื่อให้เกิดความรู้สึกถึงการต่อสู้ในแบบกำลังภายในได้มากที่สุด

1.2 Luna Online ความโดดเด่นที่สัมผัสได้ภายในเกมนั้น อยู่ที่มีความน่ารักน่าหยิกของตัวละครเผ่าเอลฟ์และเผ่ามนุษย์ ละครกาตาไปกับสเกิลเอฟเฟคของแต่ละสายอาชีพที่มีทั้งความละเอียดและ ตัวเกมมีจุดเด่นอยู่ที่ระบบ Community ซึ่งสามารถที่จะพูดคุยกันได้แบบไม่ตกข่าวทั้งแบบระบบ ปาร์ตี้ กิลด์ ล่าสุดใหม่ต่างจากเกมอื่น ๆ คือ ระบบ Family ซึ่งสามารถกำหนด พ่อแม่ ลูก พี่น้อง ซึ่งทำให้เกิดการช่วยเหลือกันในกลุ่มผู้เล่นได้เป็นอย่างดี และต้นตอตั้งกับระบบ Farm ที่สมบูรณ์แบบมีทั้งการดูแลต้นไม้ตั้งแต่ซื้อเมล็ดพันธุ์ เพื่อนำมาปลูก พรุนดิน รดน้ำ ใส่ปุ๋ยและใส่ใจลงไปเพื่อผลที่ออกมา ความสนุกยังมีต่อไปกับการตกปลา ชุมเหมือง และเลี้ยงสัตว์ หาไอเทมต่างๆ หรือจะเป็นระบบ D-RPG ที่เรียกว่า Date Matching คือรูปแบบของการตามหาคู่แท้ หากใจตรงกันเกิด บิ่ง บิ่ง!! ต้นตอกับแพชั่นการแต่งตัวแบบแฟนซีเด็กแนว สามารถผสมผสานแพชั่นระหว่างชุดปกติและชุดแฟนซีได้ตามสไตล์ของตัวเอง

2. การกำหนดตลาดเป้าหมาย (Market Targeting หรือ Targeting)

2.1 กลุ่มผู้เล่นเกม

ลูกค้าเกมออนไลน์ส่วนใหญ่เป็นเด็ก วัยรุ่น นักเรียนและนักศึกษา ที่ต้องการความบันเทิงราคาถูกลงควบคู่ไปกับการมีสังคมในโลกออนไลน์เสมือนจริงที่สามารถติดต่อสื่อสารกันได้แบบ Real Time และจากจุดเด่นที่เกมออนไลน์เป็นความบันเทิงราคาถูกลงกว่าเมื่อเทียบกับความบันเทิงอื่น

2.2 ร้านอินเทอร์เน็ตคาเฟ่

บริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด ให้สิทธิแก่ร้านอินเทอร์เน็ตคาเฟ่ในการติดตั้งโปรแกรมในเครื่องคอมพิวเตอร์ของร้านตนสำหรับให้บริการแก่ผู้เล่นเกมได้

2.3 พนักงานออฟฟิศ

กลุ่มลูกค้าเกมที่สามารถใช้อินเทอร์เน็ตที่สำนักงานได้

3. การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในตลาด (Market Positioning หรือ Positioning)

เมื่อเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ เรียบร้อยแล้ว บริษัทฯ จะเริ่มเปิดให้บริการเกมออนไลน์ ซึ่งแบ่งเป็น 4 ช่วง ดังนี้

3.1 ช่วงทดสอบภายใน (Internal Test): ทีมงานจัดการเกมและพนักงานของบริษัทฯ จะทำการทดลองเล่นเกมออนไลน์ เพื่อทดสอบหาข้อบกพร่องของการให้บริการและปรับปรุงแก้ไขต่อไป

3.2 ช่วงทดสอบการให้บริการแบบปิด (Closed Beta): ซึ่งเปิดให้บริการแก่ผู้เล่นภายนอกที่ได้ลงทะเบียนผ่านเว็บไซต์เกมโดยจำกัดจำนวนผู้เล่น เพื่อทดสอบหาข้อบกพร่องในการให้บริการโดยไม่คิดค่าบริการ

3.3 ช่วงทดสอบการให้บริการแบบเปิด (Open Beta): เปิดให้บริการแก่ผู้เล่นเกมภายนอกที่ได้ลงทะเบียนผ่านเว็บไซต์โดยไม่จำกัดจำนวนผู้เล่น เพื่อทดสอบหาข้อบกพร่องในการให้บริการแก่ผู้เล่นจำนวนมากพร้อมกัน โดยไม่คิดค่าบริการเกมตามระยะเวลาการเล่น (Air Time Sale)

3.4 ช่วงเปิดให้บริการเชิงพาณิชย์ (Commercial Launch): ภายหลังจากได้ทดสอบการให้บริการเรียบร้อยแล้ว บริษัทฯ จะเปิดให้บริการเกมออนไลน์แก่ผู้เล่นเกมโดยทั่วไป โดยคิดค่าบริการเกมจากการขาย Item ในเกม ซึ่งผู้เล่นสามารถเข้าเล่นเกมได้โดยไม่คิดค่าบริการเกมตามระยะเวลาการเล่น (Air Time Sale)

ความสามารถในการแข่งขัน (Distinctive Competencies) ของบริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ วิชั่น จำกัด ผู้ให้บริการเกม Dark Story Online

1. ประสิทธิภาพ (Efficiency)

การพัฒนาระบบ Server ในการให้บริการเกมออนไลน์ ซึ่ง Server ชุดแรกสามารถรองรับผู้เล่นได้พร้อมกันถึง 10,000 คน (CCU) และสามารถเพิ่ม Server ได้เรื่อยๆ ถ้ามีผู้เล่นมากขึ้น

2. คุณภาพ (Quality)

จุดเด่นของเกม Dark Story และ Luna Online คือ Graphic และ Effect ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างไปจากเกมอื่นๆ การพัฒนา patch อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความดึงดูดใจให้กับผู้เล่นเกม

3. การตอบสนองของลูกค้า (Customer Responsiveness)

การเปิดบริการด้านข้อมูลเกมออนไลน์ผ่านทาง Call Center และ E-mail ตลอด 24 ชั่วโมงเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้เล่นเกมในด้านของปัญหาการเล่นเกมที่ต่าง ๆ

ผลการศึกษาความต้องการของลูกค้าที่ได้รับบริการจากบริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ วิชั่น จำกัด

1. การให้บริการศูนย์ข้อมูลเกมออนไลน์

จากการสำรวจความต้องการของลูกค้าที่ได้รับการบริการด้านข้อมูลเกม การรับการร้องเรียนด้านปัญหาของเกม ปัญหาการใช้โปรแกรมช่วยเล่นต่างๆ โดยทำการเก็บข้อมูลจากเวปไซด์โดยการโหวต มีผู้ร่วมโหวตจำนวน 209 คน

| | | |
|-------------|-----|------|
| ดีมาก | 6 | 3% |
| ดี | 37 | 18% |
| พอใช้ | 62 | 30% |
| ควรปรับปรุง | 104 | 50% |
| รวม | 209 | 100% |

ปัจจุบันบริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ วิชั่น จำกัด ได้มีการปรับปรุงบริการด้านข้อมูลเกมออนไลน์ผ่านทาง Call Center และ E-mail ตลอด 24 ชั่วโมงเพื่อสนองตอบความต้องการสูงสุดของผู้เล่นเกมในด้านของปัญหาการเล่นเกมที่ต่าง ๆ

2. การจำหน่ายบัตรเติมเงิน

เพิ่มช่องทางการจำหน่ายบัตรเติมเงินสะดวกต่อผู้เล่นเกมเพื่อให้ผู้เล่นสามารถเติมเงินได้จากบัตร Dark Story และ Luna Online บัตรทรูมันนี่ และ บัตร @Cash ซึ่งสร้างความสะดวกในการชำระซื้อ

2.1 บัตร Dark Story และ บัตร Luna Online สามารถหาซื้อบัตร หรือซีรียลเติมเงินได้ที่ C-PLUS, APT SOFT, ZEST, DinoSoft, สบายโซน, ซ้อปปี้งออนไลน์, X net, CD GAMER , POP supply

2.2 บัตรทรูมันนี่ และ บัตร @Cash สามารถหาซื้อได้ที่ 7-eleven ทุกสาขา

3. การจัดกิจกรรมต่างๆ ภายในเกม อาทิ เช่น วันวาเลนไทน์แสนหวาน คือ การดรอปของขวัญจากมอนสเตอร์ในเกม กิจกรรม White Day คือ ผู้เล่นจะเข้าไปจัดการกับเจ้าลูกกวาด (มอนสเตอร์)แล้วจะได้ของขวัญ กิจกรรม ผีกลัวยุทธ์เพิ่มพลังปราณ เป็นกิจกรรมคูณ 2 ค่าประสบการณ์สกิล และ ค่าฝึกฝน กิจกรรม Party EXP คือ การคูณค่าประสบการณ์แบบปาร์ตี้ เป็นต้น ซึ่งในช่วงเวลากิจกรรมต่างๆ จะได้รับความสนใจจากผู้ร่วมเล่นเกมเป็นจำนวนมาก ซึ่งเป็นการสร้างแรงกระตุ้นให้ผู้เล่นเกมมีความสนุกสนาน และทำให้เกมยังคงได้รับการสนับสนุนจากผู้เล่นเกม โดยในช่วงกิจกรรมต่างๆที่ทางผู้ให้บริการเกมออนไลน์จัดขึ้นนั้น

ตัวอย่างผลการสำรวจความต้องการของผู้เล่นเกมต่อกิจกรรมต่างๆที่ทางบริษัทจะจัดและได้จัดขึ้นภายในเกม

เกม Dark Story Online

| กิจกรรม | จำนวนผู้ร่วมโหวต | % |
|------------------------------------|------------------|------|
| 1 ต้องการ pk กับ GM คนไหนมากที่สุด | | |
| GM_ULTRAn้อย | 2,568 | 39% |
| GM_BarBeer | 726 | 11% |
| GM_ฮาหยิ่ง | 1,280 | 19% |
| GM_ยุนมุน | 855 | 13% |
| GM_ก๊องแก๊ง | 1,210 | 18% |
| รวม | 6,639 | 100% |

| กิจกรรม | จำนวนผู้ร่วมโหวต | % |
|---|------------------|------|
| 2 ต้องการให้จัดกิจกรรมในเกมช่วงเวลาไหนมากที่สุด | | |
| 10.00 น. - 14.00 น. | 773 | 22% |
| 14.00 น. - 18.00 น. | 697 | 20% |
| 18.00 น. - 22.00 น. | 1,303 | 37% |
| 22.00 น. - 02.00 น. | 777 | 22% |
| รวม | 3,550 | 100% |
| 3 กิจกรรมปล่อยบอสเป็นอย่างไรบ้าง | | |
| เยี่ยมมาก | 1,029 | 26% |
| ก็ดีนะ | 521 | 13% |
| เฉยๆอะ | 216 | 6% |
| งั้นๆแหละ | 114 | 3% |
| แถมจริงๆ | 1,366 | 35% |
| ไม่ได้เรื่อง | 667 | 17% |
| รวม | 3,913 | 100% |

เกม Luna Online

| กิจกรรม | จำนวนผู้ร่วมโหวต | % |
|--|------------------|------|
| 1 คุณโหวตให้เครื่องแต่งกายจีน ไหนอันดับ 1 | | |
| ปีก จะปีกขาวปีกดำก็ได้ขอให้เป็นปีก ดูดีเหมือนนางฟ้า | 1,012 | 63% |
| บอล룬 หรือลูกโป่ง... ไม่รู้ละ นู๋ยังอยากแบ้ว~ | 108 | 7% |
| ชุดผ้ายัดซึกรับ สีไหนก็ได้ขอให้รัดตัว ติดตัวไว้ก่อน 3 วันก็ยังดี | 21 | 1% |
| หน้ากากถุงขนมปังไรเคอร์ เพราะไม่อาจเปิดเผยใบหน้าที่แท้จริงได้ | 20 | 1% |
| ชุดแพนด้า อ้วน ๆ กลม ๆ ที่อยากเป็น~ดูแล้วอบอุ่นมากมาย | 116 | 7% |
| ชุดเซ็ดกอสตูมหุเรีศอสังการ แดมอ้อปพิเศษด้วยคร้า~ | 320 | 20% |
| รวม | 1,597 | 100% |

| กิจกรรม | จำนวนผู้ร่วมโหวต | % |
|--|------------------|------|
| 2 رایใจทั้งหลาย ช่วงเวลาไหนที่ต้องการให้จัดกิจกรรมมากที่สุด | | |
| 9.00-12.00 น. | 4 | 3% |
| 12.00-15.00 น. | 10 | 8% |
| 15.00-18.00 | 2 | 2% |
| 18.00-21.00 น. | 44 | 33% |
| 21.00-24.00 น. | 62 | 47% |
| 24.00-9.00 น. | 10 | 8% |
| รวม | 132 | 100% |
| 3 ถ้าเลือกได้ อยากเล่นตัวละครเพศไหนใน Luna Online กันจ๊ะ | | |
| หญิง | 806 | 36% |
| ชาย | 883 | 40% |
| ยังไม่ได้ตัดสินใจ | 45 | 2% |
| อยากเล่นทั้ง 2 เพศ | 501 | 22% |
| รวม | 2,235 | 100% |

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ สามารถสรุปเป็นประเด็นในดั่งต่างๆ ได้ ดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ทำการวิเคราะห์เชิงพรรณนา โดยนำเสนอรายละเอียดข้อมูลของ บริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด ผู้ให้บริการเกมออนไลน์รายใหม่ที่มีขนาดเล็ก เพื่อให้ทราบถึงความสามารถทางด้านการแข่งขันและกลยุทธ์ของบริษัท และข้อมูลโดยรวมของอุตสาหกรรมเกมออนไลน์ วิเคราะห์สถานการณ์และแนวโน้มอุตสาหกรรมเกมออนไลน์ในประเทศไทย โดยทำการวิเคราะห์ BCG Matrix, SWOT, Five Forces ตำแหน่งทางการแข่งขัน (STP) ความต้องการของลูกค้า ความชัดเจนในประเด็นของการสร้างความแตกต่าง กลุ่มลูกค้าที่จะให้บริการ และส่วนครองตลาดที่ให้บริการ ความสามารถในการแข่งขันและกลยุทธ์การดำเนินการของ บริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด เพื่อนำข้อมูลไปจัดทำแผนกลยุทธ์การดำเนินการทางธุรกิจให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งผู้เป็นรายใหญ่ในอุตสาหกรรมธุรกิจเกมออนไลน์ได้ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรง ในสภาวะตลาดที่ยังมีศักยภาพในการเจริญเติบโตได้อีกมาก (Growth Market)

1.2 วิธีการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ได้ทำการศึกษาโดยการค้นคว้า และ รวบรวมข้อมูลแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ บทความต่างๆ ที่เกี่ยวกับสถานการณ์ธุรกิจเกมออนไลน์ หนังสือที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ การตลาด การบริการ ตลอดจนข้อมูลจากเว็บไซต์ต่างๆ และแหล่งปฐมภูมิ

1.3 ผลการศึกษา

จากการศึกษาค้นคว้าอิสระ สามารถนำมาสรุปผลการศึกษาดังนี้

1.3.1 ความต้องการของลูกค้า (Customer's Needs)

ลูกค้าเกมออนไลน์ส่วนใหญ่เป็นเด็ก วัยรุ่น นักเรียนและนักศึกษา พนักงานออฟฟิศ ที่ต้องการความบันเทิงราคาถูกลงไปกับการมีสังคมในโลกออนไลน์เสมือน

จริงดังนั้นกลุ่มเป้าหมายเหล่านี้ต้องการได้รับความอำนวยความสะดวกด้านการบริการที่ดีที่สุดจากบริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด

1.3.2 ความชัดเจนในประเด็นของการสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

1) จุดเด่นของผลิตภัณฑ์ที่ได้รับความสนใจจากผู้เล่น จากการสัมภาษณ์ผู้เล่นเกมบางส่วนของ บริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ จำกัด ดังนี้

(1) คุณชวลิต ศรีสมโภชน์ ให้เหตุผลที่เลือกเล่นเกม Dark Story และ Luna Online ว่า เกม Dark Story นั้นจะเป็นการผสมผสานเกมที่มีรูปแบบเหมือนคนมากขึ้น แต่ยังคงเป็นตัวละครอยู่ ภาพของเกม เอฟเฟค สกิลมีหลากหลาย อาทิเช่นช่วงเวลาหิมะตกหรือใบไม้ที่ร่วง หล่นมาจากต้นไม้ ซึ่งจุดต่างๆเหล่านี้จะทำให้ผู้เล่นตื่นหูตื่นตาแล้วมีอารมณ์ร่วมกับเกมมากขึ้น ในส่วนของเกม Luna Online อยู่ในระดับดี เอฟเฟคต่างๆ การเคลื่อนไหวของตัวละคร การแสดงอารมณ์ของตัวละครถูกทำออกมาได้อย่างงดงาม ตัวละคร ออกแนวน่ารัก เหมาะสำหรับเด็กและวัยรุ่น

(2) คุณสัมฤทธิ์ บุญเรืองฤทธิ์ ให้เหตุผลที่เลือกเล่นเกม Dark Story และ Luna Online ว่า ชอบ Dark Story เพราะ ภาพสวย การดำเนินในเกม เหมือนการใช้ชีวิตไปกับเกม ความสูงของตัวละครกำลังพอดี เมื่อเข้ามาเล่นแล้วได้รู้จักเพื่อนเยอะแผนที่น้อยไม่สลับซับซ้อนมาก เกมเล่นง่าย ในส่วนของ Luna online ไม่ค่อยได้เล่นจะเล่นตอน Server ของ Dark Story ปิดปรับปรุงเพื่อรอเวลา แต่ตัวละครเล็ก น่ารัก

2) เปิดให้บริการแก่ผู้เล่นเกมภายนอกที่ได้ลงทะเบียนผ่านเว็บไซต์โดยไม่จำกัดจำนวนผู้เล่นเปิดให้บริการเกมออนไลน์แก่ผู้เล่นเกม โดยทั่วไปโดยไม่คิดค่าบริการเกมตามระยะเวลาการเล่น (Air Time Sale)

3) มีมาตรการลงโทษสำหรับผู้ที่ใช้โปรแกรมช่วยเล่น เพื่อเป็นการลงโทษผู้ที่ใช้ข้อผิดพลาดของเกมมาหาผลประโยชน์ ซึ่งการใช้โปรแกรมช่วยเล่นถือว่าการก่อกวนให้ผู้เล่นอื่นเกิดความไม่พอใจกับการกระทำนี้

4) สรรหาแนวเกมที่สามารถดึงดูดความสนใจของผู้เล่นจำนวนมากได้ง่าย และเปิดตัวในช่วงที่บริษัทอื่นไม่มีกำหนดการที่จะเปิดตัวแนวเกมประเภทเดียวกันเพื่อเลี่ยงการถูกแย่งส่วนแบ่งตลาด

1.3.3 กลุ่มลูกค้าที่จะให้บริการ (Customer Group) และ/หรือส่วนตลาด Market Segment ที่ให้บริการ แบบ Niche Market มุ่งไปที่กลุ่มธุรกิจผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ตในรูปแบบเกมออนไลน์ และผู้ที่สามารถใช้อินเทอร์เน็ตได้จากที่บ้าน หรือที่ทำงาน โดยแบ่งส่วนตลาดตาม

พฤติกรรม (Behavioristic segmentation) ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่นิยมเล่นเกมแนว MMORPG ที่ชอบแนวการผจญภัย การต่อสู้ ความน่ารัก ความแอ็บแบ๊ว ความสวยงามของสเกิลเอฟเฟค

1.3.4 ความสามารถในการแข่งขัน (Distinctive Competencies) Product Value, User Value พิจารณาองค์ประกอบของความสามารถของบริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ วิชั่น จำกัด ผู้ให้บริการเกม Dark Story Online ในด้าน ประสิทธิภาพ (Efficiency) , คุณภาพ (Quality) และ ด้านการตอบสนองของลูกค้า (Customer Responsiveness) ควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดขององค์กรเพื่อความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจเกมออนไลน์ และเพื่อสนองต่อความต้องการของลูกค้า

2. ข้อเสนอแนะ

เพื่อการบริหารธุรกิจในอนาคตของเกมออนไลน์ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะแนวทางเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับบริษัทหรือองค์กรในธุรกิจออนไลน์ ที่สนใจจะนำข้อมูลไปใช้ตลอดจนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาครั้งต่อไป ดังนี้

2.1 จากการศึกษาค้นคว้าอิสระ ผู้ศึกษาพบว่ากระบวนการด้านการตลาดของบริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ วิชั่น จำกัด เป็นลักษณะ Niche Market มุ่งไปที่กลุ่มธุรกิจผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ตในรูปแบบเกมออนไลน์ และผู้ที่สามารถใช้อินเทอร์เน็ตได้จากที่บ้าน หรือที่ทำงาน โดยแบ่งส่วนตลาดตามพฤติกรรม (Behavioristic segmentation) ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่นิยมเล่นเกมแนว MMORPG ที่ชอบแนวการผจญภัย การต่อสู้ ความน่ารัก ความแอ็บแบ๊ว ความสวยงามของสเกิลเอฟเฟค อันเป็นจุดเด่นของเกม Dark Story และ Luna Online ที่ทางบริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ วิชั่น จำกัด ได้ให้บริการอยู่ ปัจจุบันหากมองคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันแล้วนั้น มีคู่แข่งรายใหญ่จำนวนมากหลายรายที่ให้บริการเกมออนไลน์ ซึ่งมีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ อีกทั้ง บริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ วิชั่น จำกัด เป็นผู้ตามตลาด ในอุตสาหกรรมเกมออนไลน์ในประเทศไทย ซึ่งมีส่วนครองตลาดขนาดเล็ก บริษัทมีขนาดเล็ก ดังนั้น บริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ วิชั่น จำกัด ควรจะหลีกเลี่ยงการแข่งขันกับบริษัทที่มีขนาดใหญ่กว่า แต่ควรมุ่งเป้าหมายไปสู่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยเน้นการให้บริการที่ดีเยี่ยม เพื่อเป็นการรักษากลุ่มลูกค้าเป้าหมายไว้เพื่อการดำเนินธุรกิจต่อไป

2.2 แนวทางในการใช้กลยุทธ์เพื่อการดำเนินการของบริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ วิชั่น จำกัด

2.2.1 ด้านบริการ (Service)

การดำเนินธุรกิจเกมออนไลน์ของบริษัท จาย่า ซอฟต์แวร์ วิชั่น จำกัด นั้นเป็นประเภทธุรกิจให้บริการ ดังนั้นบริษัทต้องให้ความสำคัญด้านการบริการเป็นสิ่งสำคัญเพื่อสร้างความประทับใจในการบริการลูกค้า ซึ่งแต่ละครั้งที่ลูกค้าได้รับบริการจากบริษัทเป็นการสัมผัส

โดยตรงระหว่างลูกค้ากับพนักงานลูกค้าสัมพันธ์ของบริษัท โดยพฤติกรรม และวิธีการบริการของเจ้าหน้าที่บริการมีความสำคัญมากที่สุดในการสร้างความประทับใจในการบริการลูกค้า ทั้งนี้เพราะลูกค้าได้รับประสบการณ์โดยตรงจากการสัมผัสกับเจ้าหน้าที่บริการโดยตรง ปัจจัยที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจที่ดีหรือเกลียดชังประทับใจขึ้นอยู่กับปัจจัยต่อไปนี้ (ปรัชญา เวสารัชช์ 2540:6)


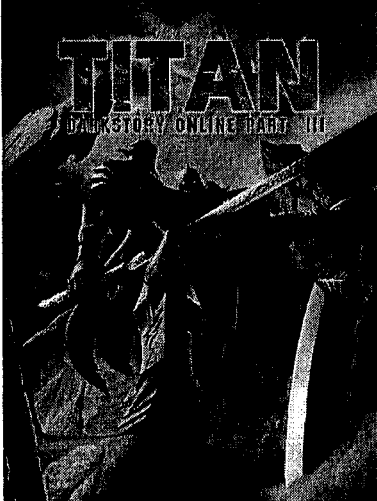
1. บุคลิกภาพ และการปรากฏตัวของเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ

2. การพุดจาตอบคำถาม

เพื่อเป็นให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นที่มีขนาดเล็กเหมือนกันในอุตสาหกรรมได้

2.2.2 นวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ (Innovation product)

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายมากขึ้นเพื่อเป็นการสร้างความตื่นตาตื่นใจให้กับผู้เล่นเกม เพื่อยังคงรักษาลูกค้าเดิมไว้และเป็นการกระตุ้นให้ผู้เล่นเกมรายใหม่สนใจในผลิตภัณฑ์ อาทิเช่น การพัฒนาเกมของ Dark Story ที่จะมีการเปิดตัวภาคหุ่นยนต์ในเร็วๆนี้ ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ผู้เล่นเดิมสนใจและรอคอยการมาของ Dark Story ภาคหุ่นยนต์

| Dark Story ภาคปัจจุบัน | Dark Story ภาคหุ่นยนต์ |
|---|--|
|  |  |

ซึ่งการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องเพื่อเอื้อต่อการตอบสนองความต้องการด้านความบันเทิงสูงสุดต่อผู้เล่นเกม (มอร์ตัน Morton, 1991)

2.2.3 ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ (Product variety) การสร้างความสามารถทางการแข่งขัน บริษัท จาย่า ซ็อฟต์ วิชั่น จำกัดต้องเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์เพื่อเป็นการเพิ่มฐานลูกค้าให้มากขึ้นจากจำนวนลูกค้าที่มีอยู่เดิม

2.2.4 คุณภาพ (Quality)/ควบคุม (Controlling) การที่ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดโดยทั่วไป บริษัท จาย่า ซ็อฟต์ วิชั่น จำกัด จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

แนวทางที่ควรปรับใช้คือ บริษัทควรวิเคราะห์ระบบขององค์กรว่าควรจะใช้เครื่องมือในการควบคุมและประเมินการประเมินผล ซึ่งสามารถเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กรเป็นศูนย์กลางและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่แข่งขันกัน โดยใช้แนวคิดของ Balanced Scorecard ที่พัฒนาขึ้นโดย Robert S. Kaplan และ David P. Norton ซึ่งได้เสนอแนวคิดในเรื่องการประเมินผลองค์กร โดยเสนอว่าการประเมินผลองค์กรควรมีตัวชี้ทั้งทางการเงินและด้านที่ไม่ใช่เป็นตัวเงิน องค์กรควรพิจารณาและมีการประเมินในมุมมอง 4 ด้านด้วยกัน โดยมุมมองทั้งสี่ต้องมีความสัมพันธ์กันและเชื่อมโยงสู่วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร อันได้แก่

- 1) การประเมินผลด้านการเงิน (Financial Perspective)
- 2) การประเมินผลด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- 3) การประเมินผลด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
- 4) การประเมินผลด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

ในปัจจุบันระบบวัดผลคุณภาพได้พัฒนามากขึ้นจนการเป็นเครื่องมือทางการจัดการ ที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือประเมินที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (พสุ เดชะรินทร์ 2544: 4)

2.2.5 การตลาด (Marketing) ปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันที่สำคัญคือ การใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสร้างมูลค่าของสินค้า การสร้างตราสินค้าทำให้ผู้บริโภคมีความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์ ดังนั้น บริษัท จาย่า ซ็อฟท์ วิชั่น จำกัด ควรพิจารณากลยุทธ์ในด้านการเจาะตลาด (Market Penetration)และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) นอกจากนี้ บริษัท จาย่า ซ็อฟท์ วิชั่น จำกัดจะต้องพยายามกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน เพื่อจะสามารถ Focus การตอบสนองความต้องการ ได้ถูกกลุ่มและมีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด

| | | | |
|---------------|-----------------|--|---|
| | | ผลิตภัณฑ์และบริการ (Product) | |
| | | เดิม (Existing) | ใหม่ (New) |
| ตลาด (Market) | เดิม (Existing) | การเจาะตลาด (Market Penetration) | การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) |
| | ใหม่ (New) | การพัฒนาและขยายตลาด (Market Development & Expansion) | การกระจายธุรกิจ (Diversification) |

ภาพที่ 5.1 แสดง Growth Vector Matrix ของ Ansoff

- การเจาะตลาด (Market Penetration) โดยใช้ผลิตภัณฑ์เดิม (Existing Product) ในตลาดเดิม (Existing Market) เพื่อเพิ่มยอดขายและส่วนครองตลาดเพิ่มเติม ด้วยเหตุผลคือ บริษัท จาย่า ซ้อฟต์ วิชั่น จำกัด อยู่ในอุตสาหกรรมที่ยังมีการเจริญเติบโต แต่บริษัทจาย่า ซ้อฟต์ วิชั่น จำกัดยังมีส่วนครองตลาดน้อยเกินไป

- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) โดยยึดหลักการของการใช้ของผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product) ในตลาดเดิม (Existing Market) โดยเน้นการพัฒนาและ/หรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เป็นระยะๆ ต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดและกลุ่มผู้บริโภคเดิม ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มและ/หรือรักษาไว้เพื่อส่วนครองตลาดของบริษัท (ชนชัย ขมจินดา 2548: 2/32 -2/37)

2.2.6 การส่งเสริมการขาย (Promotion)

เป็นหัวใจสำคัญของกลยุทธ์รณรงค์ทางการตลาดเพื่อเป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนทัศนคติเดิมที่คิอยู่แล้ว ไปสู่พฤติกรรมการซื้อและเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรม การซื้อของตลาดเป้าหมาย เพื่อกระตุ้นการซื้อในปริมาณมากขึ้น เพื่อให้มีการทดลองใช้สินค้าในกลุ่มที่ยังไม่เคยซื้อ (Item Sale ภายในเกม) โดยบริษัท จาย่า ซ้อฟต์ วิชั่น จำกัดมุ่งเน้นการใช้เครื่องมือส่งเสริมการขายมุ่งสู่ลูกค้าเพื่อสร้างการรับรู้ข่าวสาร

เครื่องมือสำคัญของการส่งเสริมการขาย มีดังนี้

- 1) สินค้าตัวอย่าง (Sample)
- 2) คูปอง (Coupons)
- 3) คืนกำไร (Cash Refund Offers / rebates)
- 4) ขายควบ (Price Packs / cents – off deals)
- 5) ของแถม (Premiums / gifts)

- 6) โปรแกรมเพิ่มความถี่ (Frequency Program)
- 7) การให้รางวัล (Prizes, contests, sweepstakes, games)
- 8) รางวัลสนับสนุน (Patronage Awards)
- 9) ทดลองใช้ฟรี (Free Trial)
- 10) รับประกัน (Product Warranties)
- 11) ส่งเสริมการขายร่วมกัน (Tie – in Promotion)
- 12) ส่งเสริมการขายข้ามสินค้า (Cross – Promotion)
- 13) การตกแต่งจุดขาย (Point – of – Purchase (POP) Displays and Demonstrations)

จากข้อมูลเครื่องมือส่งเสริมการขายข้างต้น บริษัท จาย่า ซ็อฟต์แวร์ จำกัด ควรเลือกเครื่องมือการส่งเสริมการขายที่เหมาะสมที่ให้สิ่งจูงใจในระยะสั้นเพื่อกระตุ้นผู้บริโภคมากขึ้นรวดเร็วขึ้น เพื่อโอกาสการเพิ่มยอดขายของบริษัท

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรณีกา จันทราสุทธิ .(2550).ปัจจัยใช้บริการ และความพึงพอใจของผู้มารับบริการที่สำนักงาน
ที่ดิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา สาขาวังน้อย.พระนครศรีอยุธยา.บริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต.(การจัดการทั่วไป).อยุธยา.บัณฑิตวิทยาลัย.มหาวิทยาลัยราชภัฏ
พระนครศรีอยุธยา
- กิ่งพร ทองใบ (2549) *กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ* พิมพ์ครั้งที่ 5 แก้ไขเพิ่มเติม นนทบุรี ฝ่ายตำรา
สำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546).การคิดเชิงกลยุทธ์.กรุงเทพฯ:บริษัทแซทมิเดีย จำกัด
สำนักงานมาตรฐานการศึกษา สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ (2545).การจัดการ และการ
วางแผนธุรกิจ.กรุงเทพฯ.กระทรวงศึกษาธิการ สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา
ทบวงมหาวิทยาลัย
- เกษม จันทร์แก้ว (2540).การจัดการทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมกรุงเทพฯ. โครงการสห
วิทยาการบัณฑิตศึกษา.(วิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม).มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ชุมพร คุรุพัฒน์ (2549) “การสร้างความสำเร็จเปรียบเทียบการแข่งขัน” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา
การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน้าที่ 6 หน้า 5 - 32 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ดลยา วุฒิวิวัฒนกุล.(2544).ความพึงพอใจในที่ทำงาน และพฤติกรรมกรให้บริการของพนักงาน
ฝ่ายปฏิบัติการ ธนาคารออมสินสำนักพหลโยธิน.วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต.
(จิตวิทยาอุตสาหกรรม).กรุงเทพฯ.บัณฑิตวิทยาลัย.มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์.(2548ก).ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ.พิมพ์ครั้งที่7,กรุงเทพฯ:แพท
โพร้ พรินต์ติ้ง
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์.(2548ข).ไอทีในยุคโลกาภิวัตน์.พิมพ์ครั้งที่2,กรุงเทพฯ:โพร้ พรินต์ติ้ง
Drucker Peter.(1999).Management Challenges for the 21st Century. Harper Collins
Schumacher, E.F.(1989).Small is Beautiful:Economics ad if People Matter.New
York:Harper & Row
- ธนชัย ยมจินดา (2547) “การวางแผน” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและ
ทรัพยากรมนุษย์* หน้าที่ 2 หน้า 73 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

- _____ . (2547) “การวางแผน” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 2 หน้า 81-84 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชา วิทยาการจัดการ,
- _____ . (2547) “การวางแผน” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 2 หน้า 90-100 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- _____ . (2547) “ระบบการควบคุมในองค์การ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 7 หน้า 428-432 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- _____ . (2548) “ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ* หน่วยที่ 2 หน้า 10-11 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- _____ . (2548) “การเลือกกลยุทธ์ทั่วไประดับบริษัท” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ* หน่วยที่ 2 หน้า 32-37 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546) *การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์บริษัทเซ็นทรัล เอ็กเพรส จำกัด
- ปรัชญา เวสารัชช (2540).บริการประชาชนทำได้ไม่ยาก (ถ้าอยากทำ).กรุงเทพฯ.กราฟฟิคฟอรัมเมท (ไทยแลนด์)
- ไพบุลย์ สิทธิบริบูรณ์ (2546) “ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสินค้าอุปโภค : กรณีศึกษา บริษัท คอลเกต-ปาล์ม โอลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด” ค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต แผนก วิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ลัทธிகาล ศรีวระมย์ (2547) “องค์การและสภาพแวดล้อมขององค์การ” ใน *ประมวลสาระชุด วิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 1 หน้า 46-49 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ.2541.การบริหารการตลาดยุคใหม่.กรุงเทพฯ:ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ สมชาย กิจบรรจง.(2543).ยุทธวิธีบริการครองใจลูกค้า.กรุงเทพฯ:ซีเอ็ดยูเคชั่น

Verma, H.L. (1986). *Introduction to Quality Method:A Managerial Emphasis* .
New York : McGraw-Hill.

- สมพงษ์ ชัยศิริ และ เขาว์ โรจนแสง (2549) “กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์” ใน *ประมวลสาระ
ชุดวิชา การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน่วยที่ 2 หน้า 56-66 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- วิสูตร จันทร์เกษม(2550).ปัจจัยที่ใช้บริการและความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของ
ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในเขตพื้นที่สวนอุตสาหกรรมโรจนะ อำเภอ
อุทัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต.(การจัดการทั่วไป).บัณฑิต
วิทยาลัย.มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ประวัติผู้ศึกษา

| | |
|-------------------------|---|
| ชื่อ | นางสาวปิยนดา ไทยลำปาง |
| วัน เดือน ปีเกิด | 19 พฤษภาคม 2521 |
| สถานที่เกิด | อำเภอเมือง จังหวัดชุมพร |
| ประวัติการศึกษา | ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) มหาวิทยาลัยสยาม พ.ศ. 2543 |
| สถานที่ทำงาน | บริษัท ซี.ที. พรอสเพอร์ กรุ๊ป จำกัด |
| ตำแหน่ง | เลขานุการ |