



Research and Development Journal Suan Sunandha Rajabhat University

Vol. 14 No.1 (January–June) 2022

คุณค่าและคุณประโยชน์ของการวิเคราะห์สถานการณ์

เพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

ภัทราภรณ์ จุ่มพรม

คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

E-mail: Jumporm_patt@hotmail.com

Received 09 Aug 2021

Revised 01 Sep 2021

Accepted 05 Oct 2021

บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งนำเสนอถึงคุณค่าและคุณประโยชน์ของการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งความหมาย องค์ประกอบ ตัวแบบ เครื่องมือต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องและตัวอย่างประกอบจากกรณีศึกษา: เอไอเอสกับการเป็นผู้นำแห่งการให้บริการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Life Service Provider) ของประเทศไทย ผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายไร้สายชั้นนำของประเทศไทยที่ได้รับคุณค่าจากการวิเคราะห์สถานการณ์ทำให้การกำหนดทิศทางขององค์กรมีความแม่นยำ สร้างความมุ่งมั่นและความพยายามในการทำงานร่วมกันของพนักงาน ทราบสถานะขององค์กรและสามารถกำหนดทิศทางขององค์กรสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระยะยาว และยังได้รับคุณประโยชน์ คือ การดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด ความเป็นธรรม สร้างพลังในการทำงาน และเกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เพื่อให้เห็นภาพของความสัมพันธ์กับกระบวนการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อนำไปสู่กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ขององค์กรได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ : การวิเคราะห์สถานการณ์, กลยุทธ์องค์กร, คุณค่า, คุณประโยชน์

Value and Benefit of Situation Analysis for Organizational Strategy

Formulation

Pattaraporn Jumporm

Graduate School of Public Administration, at NIDA

E-mail: Jumporm_patt@hotmail.com

Abstract

This article aims to present the value and benefits of situational analysis to formulate an organization's strategy; including the meaning, elements, models, and tools that are relevant and an example from a case study: AIS and the company's leadership in Digital Technology Services Provider in Thailand. AIS is one of the largest telecommunication service providers in Thailand,

เน้นความเป็นวัฏจักรขององค์ความรู้ ยึดมั่นคุณธรรมให้เชิดชู เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่สากล



gaining value from situational analysis, making the organization's direction accurate, building employee commitment and collaborative efforts, understanding the current situations of the organization and being able to determine the direction of the organization in accordance with the long-term strategy. It also benefits from conducting business efficiently, effectively, economically, and impartially. These benefits visualize the importance of the situation analysis process to the employees. They also help them bond and relate to the organization and lead to better strategies that fit the situations.

Keywords: Situation Analysis, Organizational Strategy, Value, Benefit

บทนำ

ในปัจจุบันโลกได้เปลี่ยนแปลงไปเป็นอย่างมากและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วหลังจากเกิดการปฏิวัติอุตสาหกรรม (Industrial Revolution) องค์การต่าง ๆ ได้มีความพยายามในการปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป มีการนำประโยชน์จากสิ่งประดิษฐ์ที่เกิดขึ้นใหม่ทางวิทยาศาสตร์เข้ามาใช้ หรือที่เรียกว่า เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีนั้นมีการปรับปรุง พัฒนาให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา การที่องค์การมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สถานการณ์ (Situational Analysis) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ (Strategy Formulation) โดยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการที่สำคัญพื้นฐานของทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชนหรือภาคที่สามมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงานของผู้บริหารที่จะต้องทำเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์การ เป็นการคิดเรื่องของอนาคต (Future thinking) ผ่านการใช้เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อวางแผนระยะยาวขององค์การ (Long-range planning) การวิเคราะห์สถานการณ์มีความสำคัญโดยอย่างยิ่งในท่ามกลางสถานการณ์ปัจจุบันที่มีความท้าทายเป็นอย่างมาก อาทิ การเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19 ที่เป็นต้นตอทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruptive) ทำให้องค์การที่ไม่เคยทำการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์การไม่สามารถปรับตัวได้ต้องเผชิญกับความท้าทายและนำไปสู่ภาวะวิกฤติเป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจและนำไปสู่การมองเห็นถึงความสำคัญของการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ บทความนี้จึงมุ่งนำเสนอถึงคุณค่าและคุณประโยชน์ของการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์การอธิบายถึงความหมาย องค์ประกอบ ตัวแบบ เครื่องมือต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง รวมไปถึงความสำคัญ พร้อมทั้งยกตัวอย่างประกอบจากกรณีศึกษา: เอไอเอสกับการเป็นผู้นำแห่งการให้บริการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Life Service Provider) ของประเทศไทยของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) หรือ เอไอเอส (AIS) ผู้ประกอบการธุรกิจเครือข่ายไร้สายชั้นนำของประเทศเพื่อให้เห็นภาพที่มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

การวางแผนเชิงกลยุทธ์

เน้นความเป็นวัฏจักรของความรู้ ยึดมั่นคุณธรรมให้เชิดชู เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่สากล



การวางแผน (Planning) เป็นรากฐานที่สำคัญของการสร้างความสำเร็จของการบริหารงานผ่านกระบวนการที่เป็นทางการ เป็นภาระหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหารทุกคนให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีเหตุผล เป็นการคิดล่วงหน้าไปถึงอนาคตขององค์กร เปรียบเสมือนเป็นเข็มทิศนำทางให้องค์การไปสู่ความสำเร็จ (Preeyakorn, 2019)

กลยุทธ์ (Strategy) ตามความหมายของพจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2555 กลยุทธ์ หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม วิธีการที่ต้องใช้กลอุบายต่าง ๆ หรือเล่ห์เหลี่ยมในการต่อสู้ (Office Thai The Royal Society, 2020)

กลยุทธ์ คือ แผน (Plan) ที่ใช้ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต, เป็นรูปแบบ (Pattern) ด้านการกำหนดพฤติกรรมการทำงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องเพื่อให้กลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง, เป็นการวางตำแหน่ง (Position) เป็นมุมมอง (Perspective) ที่ใช้พิจารณาองค์การว่าควรจะเป็นอย่างไร ร่วมกันของคนภายในองค์กร และกลยุทธ์เป็นอุบาย (Ploy) หรือวิธีการเดินหมากในการแข่งขันขององค์กรเพื่อเอาชนะคู่แข่ง (Preeyakorn, 2019)

Chandler (Chandler, 1962) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรในระยะยาว และเลือกแนวทางการจัดสรรทรัพยากรที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

Child (Child, 1972) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นชุดของการวิเคราะห์ที่แสดงถึงเป้าหมายและวิธีการไปสู่เป้าหมายขององค์กร

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ คือ แผนระยะยาวที่ใช้ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต มีลักษณะเป็นแบบแผนใช้เป็นมุมมองสำหรับพิจารณาองค์การร่วมกันของคนภายในองค์กรวางตำแหน่งขององค์กรในการแข่งขัน เป็นอุบายเพื่อเอาชนะคู่แข่งที่แสดงถึงเป้าหมายในระยะยาวที่อยาก จะเป็น และวิธีการที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายนั้นวัตถุประสงค์ในการวิจัยควรสอดคล้องกับที่ระบุไว้ในบทคัดย่อ และในส่วนการอภิปรายและสรุปผล

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

จากความหมายของคำว่า “การวางแผน” และ “กลยุทธ์” ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์ นั้นเป็นเรื่องของการวางแผน (Plan) ขององค์กรที่มีลักษณะเป็นแบบแผน (Pattern) วิธีการปฏิบัติงานที่ประกอบรวมจากเล่ห์ กลอุบายต่าง ๆ (Ploy) วางตำแหน่งขององค์กรว่าอยู่จุดใดในการแข่งขัน (Position) และใช้เป็นมุมมอง (Perspective) ในระยะยาวร่วมกันของผู้บริหาร นักวางแผนและพนักงานภายในองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่เป็นรากฐานของการสร้างความสำเร็จ และการเสริมสร้างชื่อเสียงขององค์กร เป็นเข็มทิศนำทางเพื่อไปสู่อนาคตขององค์กร ผ่านการวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นพื้นฐานสำคัญของการวางแผนเพื่อให้้องค์การมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีความโดดเด่นสามารถเอาชนะคู่แข่งได้

**การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situational Analysis)**

การวิเคราะห์สถานการณ์ คือ กระบวนการที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การตามแนวคิดตะวันออกของซุนวู การวิเคราะห์สถานการณ์เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญปัจจัยหนึ่งสำหรับการต่อสู้ (Preeyakorn, 2019) และตามแนวคิดตะวันตกของ Harvard Business School การวิเคราะห์สถานการณ์ถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ กลั่นกรองสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์การออกมา (Mintzberg, 1994) โดยทำการพิจารณาสภาพแวดล้อมขององค์การทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ที่มีผลกระทบต่อองค์การโดยไม่สามารถควบคุมได้ และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ที่มีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนที่องค์การสามารถควบคุมและปรับปรุงได้ หรืออาจกล่าวว่าเป็น “การประเมินสถาน-การณ์” เพื่อใช้สำหรับการวางแผนให้องค์การสามารถเตรียมพร้อมต่อการตอบโต้กับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันที่

ตัวแบบการวิเคราะห์สถานการณ์

ประกอบไปด้วยตัวแบบที่หลากหลายตามแนวคิดของนักวิชาการที่มีความแตกต่างกันออกไปมีทั้งนักวิชาการฝั่งตะวันออกและฝั่งตะวันตก สามารถยกตัวอย่างตัวแบบการวิเคราะห์สถานการณ์ได้ดังนี้

1.Core “Design School” Model of strategy Formulation / SWOT Model (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats) เป็นตัวแบบที่ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์หรือประเมินสถานการณ์ภายนอก (External Appraisal) พิจารณาถึงโอกาส (Opportunities) กับอุปสรรคหรือภัยคุกคาม (Threats) และภายในขององค์การ (Internal Appraisal) พิจารณาจุดแข็ง (Strengths) กับจุดอ่อน (Weakness) ขององค์การของนักวิชา การตะวันตก เมื่อทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์การแล้วจากนั้นจะนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ไปสู่การทำ SWOT Metrix หรือ TOWS Metrix เพื่อทำการจำลองสถานการณ์กำหนดกลยุทธ์องค์การต่อไป

2.แนวคิดของซุนวู (Sun TZU) เป็นตัวแบบการวิเคราะห์สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ตามตำราพิชัยสงครามของนักปราชญ์ชาวจีน หรือชาวตะวันออก เป็นที่มาของประโยค “รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง” ถูกแปลเป็นภาษาอังกฤษในชื่อว่า “The Art of War” ตัวแบบนี้เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีปัจจัยพื้นฐานของการต่อสู้ 5 ประการสำคัญ คือ 1.รู้เพื่อคุณธรรม 2.รู้สภาพแวดล้อม 3.รู้สรรพกำลัง 4.รู้จักการนำ และ 5.สร้างระบบการจัดการซึ่งจะมีความคล้ายคลึงกันกับ SWOT Model ของแนวคิดฝั่งตะวันตกที่มีการประเมินสถานการณ์ทั้งภายนอก หรือ รู้เขา และสถานการณ์ภายใน หรือ รู้เรา เพื่อนำไปสู่การมีกลยุทธ์ที่ดีและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้สำเร็จ

3.แนวคิด Blue Ocean Strategy หรือ กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมาเพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันแบบดั้งเดิมโดยผู้ประกอบการต้องพยายามพัฒนาสินค้าให้มีความแตกต่าง หรือต้องสร้างความต้องการใหม่ ๆ (New Demand) ขึ้นมาเสมอโดยใช้นวัตกรรม (Innovation) ใหม่ ๆ สร้างตลาดใหม่ ๆ (Create Uncontested Market Space) ของนักคิดชาวตะวันตก เป็นกลยุทธ์ในน่านน้ำใหม่ซึ่งเปรียบเทียบกับทะเลสี



ครามสวยงาม ปราศจากการแข่งขันหรือต่อสู้ที่ดุเดือด เป็นการใช้รูปแบบความรู้ใหม่ (New Knowledge) ตัวแบบนี้มุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างความแตกต่างในการพัฒนาสินค้า ผลิตภัณฑ์ ด้วยการใช้ต้นทุนต่ำ (low cost) โดยมีขั้นตอนสำหรับก้าวไปสู่ผู้นำน้ำสีคราม 5 ขั้นตอน คือ 1.เริ่มต้นสร้างทีมงานที่มีทักษะผสมผสาน กำหนดคุณลักษณะของฐานสมรรถนะของทีมงานแต่ละด้านกำหนดโครงสร้าง ภาระหน้าที่ การควบคุมบังคับบัญชาให้ชัดเจน 2.ร่วมกันจัดทำแผนภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategy Canvas) ที่สะท้อนถึงสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร เพื่อทำข้อขัดข้องร่วมกัน 3.จินตนาการว่าองค์กรควรจะอยู่ตรงไหน ค้นหาจุดยืนขององค์กร 4.หาวิธีที่จะนำไปสู่จุดที่ต้องการพัฒนากลยุทธ์และสร้างความแตกต่าง และ 5.เคลื่อนองค์กรไปสู่ความแตกต่างที่ต้องการ (Kim และ Mauborgne, 2017)

เครื่องมือการวิเคราะห์สถานการณ์ สามารถยกตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดกลยุทธ์โดยแบ่งออกเป็นเครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและเครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ดังนี้

เครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

PEST Analysis หรือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สิ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้จากภายนอกที่อาจส่งผลกระทบหรือโอกาส และส่งผลกระทบต่อองค์กร เป็นการวิเคราะห์สภาพทางการเมืองกฎหมายและกฎเกณฑ์ (P = Political Component) ที่ออกโดยภาครัฐหรือภาคส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ นโยบายการเงิน กฎหมายแรงงาน เป็นต้น, สภาพทางเศรษฐกิจ (E = Economics Component) อาทิ ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด ค่าเงินบาทแข็ง เป็นต้น สภาพทางสังคมและวัฒนธรรม (S = Sociocultural Component) อาทิ ความเชื่อ วัฒนธรรม แนวโน้มประชากร การอพยพ การเคลื่อนย้ายแรงงาน เป็นต้น และเงื่อนไขทางเทคโนโลยี (T = Technological Component) อาทิ ความก้าวหน้า การพลิกโฉมความรู้ใหม่ ๆ ทางดิจิทัล เป็นต้น

Five Competitive Forces Model หรือ ตัวแบบห้าพลังของการแข่งขันของนักคิดไมเคิล อี. พอร์เตอร์ เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขัน 5 กลุ่ม หาชปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด ประกอบไปด้วย 1. การแข่งขันกับคู่แข่งปัจจุบัน (Rivalry Among Existing Firms) 2. การแข่งขันกับคู่แข่งรายใหม่ที่มีศักยภาพ (Potential Entrants) 3.อุปสรรค ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน (Threat of Substitute Product) 4. อำนาจการต่อรองของลูกค้า หรือผู้ซื้อ (The Bargaining Power of Buyers) และ 5. อำนาจต่อรองของผู้จัดหาสินค้าหรือวัตถุดิบ (The Bargaining Power of Suppliers)

เครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

The Value chain หรือ ห่วงโซ่แห่งคุณค่า เป็นการวิเคราะห์คุณค่าที่ต้องการจะส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าอย่างมีคุณค่า หรือกล่าวได้ว่าเป็นการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าเป็นเครื่องมือการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน 9 ประการที่แบ่งกิจกรรมภายในองค์กรออกเป็นกิจกรรมหลัก (Primary Activities) คือ การนำเข้า



วัตถุดิบ การปฏิบัติการ การจัดส่งสินค้าสำเร็จรูป การตลาด การบริการ และกิจกรรมย่อย (Support Activities) คือ โครงสร้างพื้นฐานของกิจการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยีและการจัดซื้อจัดจ้าง โดยที่กิจกรรมทั้งหมดจะต้องมีความเชื่อมโยงกันถึงจะเกิดคุณค่าและมีความนิยมพื้นฐาน คือ สินค้าและบริการที่แตกต่าง ดีกว่า (Better) สินค้าและบริการที่มีราคาที่ถูกกว่า (Cheaper) และมีการให้บริการที่รวดเร็วกว่า (Faster) การวิเคราะห์สายโซ่แห่งคุณค่ามักจะวิเคราะห์ไปพร้อมกันกับห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) ที่เป็นการวิเคราะห์กระบวนการที่เชื่อมโยงการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ หรือเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) และระบบการดำเนินงานขององค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าปลายทางทั้งในด้านสินค้าและบริการ เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด ประกอบด้วยสิ่งที่สำคัญ คือ ผู้ส่งมอบ (Suppliers) โรงงานผู้ผลิต (Manufactures) ศูนย์กระจายสินค้า (Distribution centers) และร้านค้าย่อยและลูกค้าหรือผู้บริโภค (Retailers or customers)

Balanced Scorecard หรือ การวัดผลการดำเนินงานแบบ แนวคิดของ Kaplan และ Norton (Kaplan & Norton, 1996) เป็นเครื่องมือการประเมินสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรจากมุมมอง 4 ด้าน คือ 1. ด้านการเงิน (Financial perspective) เช่น มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ความสามารถในการทำกำไร ความเจริญเติบโตขององค์กร 2. ด้านลูกค้า (Customer perspective) พิจารณาสมรรถนะในการนำเสนอคุณค่าที่ดีให้กับลูกค้าตามหลักการคำนึงพื้นฐาน คือ ดีกว่า (Better) ถูกกว่า (Cheaper) และรวดเร็วกว่า (Faster) 3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal process) พิจารณาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการหลัก ได้แก่ การพัฒนาการผลิต การจัดการด้านความต้องการ และการสร้างความพึงพอใจในการตอบสนองการซื้อสินค้าหรือรับบริการซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ และ 4. ด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and growth) พิจารณาสมรรถนะองค์กรในการปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

คุณค่าและคุณประโยชน์ของการวิเคราะห์สถานการณ์ (Value and Benefits)

คุณค่า (Value) ตามความหมายของพจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2555 คุณค่า หมายถึง การสิ่งที่มีประโยชน์หรือมีมูลค่าสูง (Office Thai The Royal Society, 2020) ดังนั้นคุณค่าของการวิเคราะห์สถานการณ์จึงหมายถึงสิ่งที่เป็นประโยชน์ของการวิเคราะห์สถานการณ์ ซึ่งมีดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์จะช่วยให้การกำหนดทิศทางสำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรนั้นแม่นยำมากยิ่งขึ้น นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ แก้ไขข้อผิดพลาด หรือข้อบกพร่องได้อย่างตรงจุด ช่วยพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสและอีกทั้งยังเป็นการนำโอกาสมาสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2. การวิเคราะห์สถานการณ์จะช่วยเสริมสร้างความมุ่งมั่นและความพยายามในการทำงานร่วมกันของพนักงานหรือบุคลากรภายในองค์กรให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน สร้างความรู้สึกของการเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน กล่าวได้ว่าเป็นการสร้างความผูกพัน



ต้องการ ทุกคนร่วมกันพิจารณาถึงสิ่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมไปถึงตัวของพนักงานเองด้วย ว่าเป็นอย่างไร มีจุดเด่นอย่างไรที่จะช่วยองค์กร และข้อเสียอะไรที่จะต้องปรับปรุง ทำให้การดำเนินงานของ องค์กรเป็นไปอย่างเข้มแข็ง ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จร่วมกันทั้งองค์กร

3.การวิเคราะห์สถานการณ์จะช่วยให้ทราบว่า สถานะขององค์กรในปัจจุบันเป็นอย่างไร อยู่ตรงไหน ของสนามการแข่งขัน การวิเคราะห์สถานการณ์ที่แม่นยำจะช่วยให้สามารถกำหนดสถานะขององค์กรได้ส่งผลต่อ การวางแผนกลยุทธ์และกำหนดกลยุทธ์ได้ว่าองค์กรของเราจะต้องใช้กลยุทธ์จึงจะประสบความสำเร็จ สามารถ เอาชนะคู่แข่งได้

4.การวิเคราะห์สถานการณ์จะช่วยสร้างความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันของวิธีการดำเนินงานของ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผลของการวิเคราะห์สถานการณ์จะแสดงให้เห็นถึงภาพรวมของทั้งองค์กรอย่างละเอียด ชัดเจน มองเห็นได้ว่าประเด็นใดที่ไม่เชื่อมโยงและสอดคล้องกันตามลำดับเจตนาารมณ์เชิงกลยุทธ์ที่ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจ จุดมุ่งหมายและแผนหรือกลยุทธ์ต่าง ๆ เมื่อเห็นถึงความไม่สอดคล้องก็สามารถปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันได้

คุณประโยชน์ (Benefits) ตามความหมายของพจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2555 คุณประโยชน์ หมายถึง ลักษณะที่เป็นประโยชน์ (Office Thai The Royal Society, 2020) ดังนั้นคุณประโยชน์จึงหมายถึง ลักษณะที่เป็นประโยชน์ของการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร หรือผลที่ได้รับจากการ วิเคราะห์สถานการณ์ ซึ่งประกอบไปด้วย

1. การวิเคราะห์สถานการณ์จะช่วยให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) โดยผลลัพธ์ ที่ได้จากการดำเนินงานสามารถบรรลุตามเป้าหมายได้ เนื่องจากองค์กรมีกลยุทธ์ที่รอบด้านจากการวิเคราะห์ที่ ครอบคลุมจึงนำไปสู่ผลลัพธ์หรือผลผลิตตามที่กำหนด

2. การวิเคราะห์สถานการณ์จะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ปัจจัยหรือทรัพยากรที่ใช้ ในการดำเนินงานเทียบกับผลลัพธ์ที่ได้นั้นมีความเหมาะสม นั่นก็คือ การดำเนินงานที่ไม่ขาดทุน

3. การวิเคราะห์สถานการณ์จะช่วยให้องค์กรประหยัด (Economy) มากยิ่งขึ้น เนื่องจากการใช้ทรัพยากร ขององค์กรถูกใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีความรอบคอบในการใช้ทรัพยากรจากการวางแผนกลยุทธ์ ทั้ง ระบบทรัพยากรมนุษย์ ระบบทุน และระบบสารสนเทศ เป็นต้น

4. การวิเคราะห์สถานการณ์จะช่วยให้องค์กรดำเนินงานด้วยความเป็นธรรม (Equity) ในการตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม รวมไปถึงหลักการในการปฏิบัติงานร่วมกัน ภายในองค์กรอย่างเสมอภาค เท่าเทียม โปร่งใส สร้างความเชื่อใจจากลูกค้าและคู่ค้ารวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกคนด้วย



5. การวิเคราะห์สถานการณ์จะช่วยให้องค์กรมีการเสริมสร้างพลังการทำงาน (Empowerment) ขับเคลื่อนองค์การด้วยการใช้ดุลยพินิจของพนักงานที่ได้รับการมอบอำนาจและกระจายอำนาจในการทำงานและตัดสินใจทำสิ่งต่าง ๆ

6. การวิเคราะห์สถานการณ์จะช่วยสร้างความผูกพันองค์กร (Engagement) สร้างความสามัคคีสร้างการทำงานเป็นทีม เนื่องจากทุกคนได้มีส่วนร่วมกันกำหนดแผนขององค์กร และยึดค่านิยม วิสัยทัศน์ร่วมกัน

กรณีศึกษา: เอไอเอสกับการเป็นผู้นำแห่งการให้บริการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Life Service Provider)

ในปัจจุบันโลกได้เปลี่ยนแปลงไปเป็นอย่างมากหลังจากเกิดการปฏิวัติอุตสาหกรรม มีการนำประโยชน์จากสิ่งประดิษฐ์ที่เกิดขึ้นใหม่ทางวิทยาศาสตร์เข้ามาใช้ หรือที่เรียกว่า เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีนั้นมีการปรับปรุง พัฒนาให้ทันสมัยอยู่ตลอดโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารไร้สาย เนื่องจากเข้าถึงกลุ่มผู้ใช้งานได้ครอบคลุมที่สุด ในอดีตเทคโนโลยีการสื่อสารไร้สาย เริ่มด้วยระบบอนาล็อก ซึ่งถือว่าเป็นรุ่นที่ 1 (First Generation) หรือ 1G ไปสู่ยุคเทคโนโลยี 2G (Second Generation) เทคโนโลยี 3G (Third Generation) และเทคโนโลยี 4G (Fourth Generation) ตามลำดับ จนถึงตอนนี้ได้ก้าวเข้าสู่ยุค 5G (Fifth Generation) ที่มุ่งพัฒนามาตรฐานเทคโนโลยี 5G มีวัตถุประสงค์ที่มากกว่าการสื่อสารและส่งผ่านข้อมูลในระดับบุคคล โดยทำขึ้นมาเพื่อการสื่อสารเชื่อมโยงกันในทุกสรรพสิ่ง ไม่ว่าจะเป็นบุคคลจนไปถึงภาคส่วน ทั้งด้านเศรษฐกิจ ธุรกิจ สังคม สำหรับประเทศไทยสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงกิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ หรือ กสทช. ได้มีการแถลงข่าววันที่ 25 พฤศจิกายน 2562 ว่าในวันที่ 16 ก.พ. 2563 จะมีการประมูล 5G และจะมีการลงนามความร่วมมือสร้างโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคม 5G เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปิดเป็นพื้นที่ให้บริการ 5G เชิงพาณิชย์แห่งแรกในประเทศไทยเพื่อให้ผู้ให้บริการโทรศัพท์มือถือที่ชนะการประมูล 5G สามารถติดตั้งระบบ 5G ได้ทันทีภายในเดือน มี.ค. 2563 และผู้ชนะการประมูล 5G ประกอบไปด้วย เอไอเอส เอไอเอส ได้ 12 ใบอนุญาต คิดเป็นเงินประมูลรวม 5,345 ล้านบาท TRUE ได้ 8 ใบอนุญาต คิดเป็นเงินประมูลรวม 3,577 ล้านบาท TOT ได้ 4 ใบอนุญาต คิดเป็นเงินประมูลรวม 1,795 ล้านบาท และ DTAC ได้ 2 ใบอนุญาต คิดเป็นเงินประมูลรวม 910 ล้านบาท

เอไอเอส หรือ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่ให้บริการเทคโนโลยีดิจิทัลของประเทศไทยไม่ว่าจะเป็น มิวสิคส์ทาวน์ คือ “เป็นผู้ให้บริการเทคโนโลยีดิจิทัลที่ได้รับการยอมรับสูงสุดในประเทศไทย” หลังจากการประมูลเครือข่าย 5G ที่เอไอเอสสามารถชนะการประมูลได้คลื่นความถี่ครบทั้ง 3 ย่านความถี่ คือ 700 MHz, 2600 MHz และ 26 GHz และเอไอเอส คือผู้ให้บริการเพียงรายแรก และรายเดียวในประเทศไทยที่เปิดให้บริการ 5G เชิงพาณิชย์ ทำให้เห็นได้ว่าเอไอเอสเป็นธุรกิจการให้บริการเทคโนโลยีดิจิทัลของประเทศไทย และเป็นเครือข่ายอันดับหนึ่งโดยดูจากการทำผลกำไรในไตรมาสแรกของปีพ.ศ. 2563 เอไอเอสมีผลกำไรกว่า



6,756 ล้านบาท สูงกว่าตีแตกและทรูโดยตีแตกได้ผลกำไร 1,501 ล้านบาท ส่วนทรูขาดทุนกว่า 161 ล้านบาท (The Securities and Exchange Commission Thailand, 2020)

จากการศึกษาพัฒนาการของเอไอเอสจากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีที่ผ่านมาที่แสดงต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือ ก.ล.ต. พบว่า เอไอเอสมีการพัฒนาและปรับปรุงการให้บริการอยู่ตลอดเวลาอย่างสม่ำเสมอ เห็นได้ชัดเจนจากการที่เอไอเอสมีความพร้อมให้บริการเครือข่าย 5G ก่อนใคร และยังไปก่อนนั้นในขณะนี้ประเทศไทยกำลังเผชิญกับวิกฤตโควิด-19 จากเชื้อไวรัสโคโรนา รัฐบาลประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินทั่วราชอาณาจักร ทำให้ภาคส่วนต่าง ๆ ต้องปิดสถานประกอบการและให้พนักงานทำงานจากที่บ้าน ภายใต้วิกฤตที่เกิดขึ้น เอไอเอสคือเครือข่ายแรกที่ดูแลลูกค้าโดยทันที ผ่านบริการต่าง ๆ และทำให้สิ่งนี้เป็นการสร้างโอกาสในการดำเนินธุรกิจ พร้อมกับการปรับปรุงแบบการทำงานของคนในบริษัทด้วย

ในช่วงสถานการณ์โควิด-19 เอไอเอสใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนด้วยการสร้างความอุ่นใจและความรู้สึกปลอดภัยให้กับลูกค้า มอบความคุ้มครองประกันชีวิตไวรัสโควิด-19 ให้กับลูกค้าฟรีตั้งแต่ช่วงแรกของการแพร่ระบาดของโควิด-19 อยู่ในช่วงเริ่มแรกเท่านั้น เพื่อช่วยให้ลูกค้าคลายความกังวลหากเจ็บป่วยกะทันหัน หลังจากนั้นเอไอเอสมอบประกันชีวิตโควิด-19 ให้พนักงานทุกระดับ รวมไปถึงคู่ค้า และช่างติดตั้ง เอไอเอส Fibre ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงต่อการสัมผัสตามสถานที่ต่าง ๆ สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของเอไอเอสในฐานะที่เป็นผู้ให้บริการเทคโนโลยีดิจิทัลพร้อมนำบริการดิจิทัลมายกระดับคุณภาพชีวิตของคนไทย นอกจากนี้เอไอเอสยังได้นำเอาเครือข่าย 5G มาสร้างประโยชน์ทางด้านการแพทย์ผ่านนวัตกรรมหุ่นยนต์เพื่อเฝ้าระวังเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่สามารถใช้งานได้จริง เสริมขีดความสามารถและช่วยเหลือบุคลากรทางการแพทย์ของไทยในการตรวจคัดกรองไวรัสโควิด-19 เป็นครั้งแรกในประเทศไทยและเอไอเอสได้ ดำเนินโครงการอุ่นใจอาสา สานต่อภารกิจคิดเผื่อเพื่อสังคมไทย ด้วยการส่งมอบหน้ากากอนามัยให้กับกลุ่มบุคลากรทางการแพทย์จำนวน 40,000 ชิ้น ให้กับ 4 โรงพยาบาลในเบื้องต้น ประกอบด้วยโรงพยาบาลศิริราช โรงพยาบาลวชิระ โรงพยาบาลราชวิถี และโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย อีกทั้งยังร่วมประดิษฐ์หน้ากากอนามัย DIY โดยจะนำไปมอบซ้ำเชื่อตามหลักสุขอนามัยส่งมอบให้กับผู้ที่จำเป็นต้องใช้เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยแบ่งเบาภาระด้านการจัดหาหน้ากากอนามัย

หลังจากนั้นเอไอเอสได้เสริมมาตรการดูแลลูกค้าอย่างเข้มข้นโดยร่วมมือกับพาร์ทเนอร์ผู้ให้บริการส่งอาหารเดลิเวอรี่ทั้ง Food panda และ LINE MAN มอบส่วนลดสั่งอาหารและค่าส่งให้กับลูกค้าและออกแพ็คเกจเอไอเอส WORKING FROM HOME ที่มีหลากหลายทางเลือก ผสมผสานศักยภาพของเครือข่ายทั้งมือถือ 5G และ 4G รวมถึงเน็ตบ้าน เอไอเอส Fibre พร้อมขีดความสามารถของบุคลากรที่คอยสนับสนุนคนไทยทุกกลุ่ม ทั้งนักเรียน นักศึกษา กลุ่มคนทำงานออฟฟิศ เจ้าของกิจการ องค์กรทุกระดับให้สามารถทำงานหรือเรียนหนังสือจากที่บ้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงเตรียมการรองรับปริมาณการใช้งานอินเทอร์เน็ตของลูกค้าที่ทำงานจากที่บ้านเพิ่มมากขึ้นด้วยการเสริมกำลังเครือข่าย เพิ่มความสามารถในการรองรับการใช้งาน ของเครือข่ายทั้ง 5G, 4G, 3G และ เอไอเอส SUPER WiFi และ เอไอเอส Fibre รวมถึงเสริมกำลังทีมงานวิศวกรทั้งส่วนกลางและภูมิภาค



เตรียมความพร้อมดูแลประสิทธิภาพเครือข่ายทั่วประเทศตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อให้พร้อมแก้ปัญหาอย่างทันท่วงทีตลอดจนทีมงานบริการลูกค้าผ่านทุกช่องทาง

นอกจากมาตรการสำหรับดูแลลูกค้าข้างต้นแล้ว เอไอเอสยังเตรียมพร้อมทั้งด้านบุคลากรและเทคโนโลยีเพื่อให้ธุรกิจและการบริการลูกค้าไม่หยุดชะงัก อาทิ การงดประชุมทางธุรกิจกับบุคคลภายนอก รวมถึงหุ้นส่วนที่เดินทางมาจากต่างประเทศทุกประเทศ โดยให้ใช้การประชุมทางโทรศัพท์หรือออนไลน์แทน พร้อมทั้งมีการกำหนดกระบวนการคัดกรองพาร์ทเนอร์ที่ต้องร่วมปฏิบัติงานกับทีมเอไอเอส ตลอดจนนำดิจิทัลแพลตฟอร์มเข้ามาประยุกต์ใช้ พร้อมนำเสนอให้แก่ลูกค้า และองค์กรต่าง ๆ อาทิ การสัมภาษณ์พนักงานใหม่ผ่าน VDO Conference รวมถึงระบบ Remote Access ในทำงานที่บ้าน และเป็นรายแรกที่ปรับรูปแบบการแถลงข่าวมาเป็นรูปแบบของการ Live Broadcast ประเดิมด้วยการแถลงข่าวเปิดให้บริการ 5G เชิงพาณิชย์รายแรกของไทย และสุดท้ายเพื่อความก้าวหน้าทางธุรกิจ เอไอเอสได้มีการเซ็นสัญญาผ่าน Video call ข้าม 3 ประเทศระหว่าง ไทย-สิงคโปร์-เกาหลีใต้ ร่วมทุนจัดตั้งบริษัทดำเนินธุรกิจด้านเกมและอีสปอร์ตระดับภูมิภาค โดยบริษัท ไวร์เลส ดี ไวส์ ซัพพลาย จำกัด หรือ WDS บริษัทในเครือ

และเมื่อเร็ว ๆ นี้ เอไอเอสต้องเผชิญกับความท้าทายที่มีผลต่อความเชื่อมั่นจากลูกค้า โดยจัสติน เพน นักวิจัยด้านความมั่นคงทางไซเบอร์ พบข้อมูลการใช้อินเทอร์เน็ตจำนวนมากซึ่งประกอบด้วยข้อมูลจาก Domain Name System และข้อมูลจราจรบนเครือข่าย ระหว่างที่เขากำลังค้นคว้าในอินเทอร์เน็ตเมื่อวันที่ 7 พฤษภาคม ซึ่งเมื่อตรวจสอบต่อไป นายเพนพบว่าข้อมูลชุดนี้เป็นข้อมูลจากฐานข้อมูลของบริษัทแอตวันซ์ ไวร์เลส เน็ตเวิร์ก ซึ่งเป็นบริษัทลูกของเอไอเอส และออกแถลงการณ์ว่า การรั่วไหลของข้อมูลลูกค้าเอไอเอส ข้อมูลดังกล่าวไม่ใช่ข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้าแต่เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการใช้งานอินเทอร์เน็ตในภาพรวมบางส่วน และไม่ใช่ข้อมูลที่สามรถก่อให้เกิดความเสียหายด้านการเงินหรือด้านอื่น ๆ โดยกรณีนี้เกิดจากการทดสอบเพื่อปรับปรุงคุณภาพเครือข่ายและการบริการดังกล่าวได้ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว โดยยืนยันว่าไม่มีลูกค้ารายใดได้รับผลกระทบทั้งด้านการเงินและด้านอื่น ๆ อย่างแน่นอน ซึ่งหากเปรียบเทียบกับเหตุที่เคยเกิดเหตุการณ์ข้อมูลรูปสำเนาบัตรประชาชน ใบขับขี่ และพาสปอร์ตของลูกค้าจากบริษัท True Corporation ที่ถูกจัดเก็บบน Amazon Web Service S3 ซึ่งเป็น Cloud Storage ได้ถูกตั้งค่าข้อมูลทั้งหมดเป็นสาธารณะนั้น จึงถือได้ว่าเอไอเอสเป็นบริษัทที่มีการปกป้องและรักษาความปลอดภัยข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้าได้อย่างมีมาตรฐานเหนือกว่า

จากสถานการณ์ข้างต้นทั้งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการสื่อสารไร้สาย การเกิดวิกฤตโควิด-19 และข่าวข้อมูลรั่วไหลที่เกิดขึ้นนั้น สามารถทำให้เห็นได้ว่าเอไอเอสนั้นเป็นผู้นำแห่งการให้บริการเทคโนโลยีดิจิทัลของประเทศไทยอย่างแท้จริงผ่านการวางแผนบริหารจัดการของบริษัทที่เป็นในรูปแบบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทำให้บริษัทมีความพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและวิกฤตต่าง ๆ ได้อย่างเข้มแข็ง และยังคงรักษาลมประกอบการของธุรกิจให้ดำเนินต่อไปได้อย่างเต็มศักยภาพ

คุณค่าและคุณประโยชน์ของการวิเคราะห์สถานการณ์กับกรณีศึกษาของเอไอเอส

เน้นความเป็นวัฏจักรของข้อมูล ยึดมั่นคุณธรรมให้เชิดชู เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่สากล



จากกรณีศึกษา: เอไอเอสกับการเป็นผู้นำแห่งการให้บริการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Life Service Provider) ของประเทศไทยของบริษัท แอควานซ์ อินโฟร เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) หรือ เอไอเอส (AIS) ซึ่งเอไอเอสได้ทำการวิเคราะห์สถานการณ์อยู่ตลอดสามารถดูได้จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีทุกปี เอไอเอส วางแผนการดำเนินงานระยะ 3-5 ปีล่วงหน้า บริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ด้วยการมองรอบด้านวิเคราะห์ทั้งสถานการณ์ภายนอกและภายในองค์กรอยู่ตลอดเวลา และมีการทบทวนผลการดำเนินงานทุกไตรมาสอยู่ในรายงานประจำปี ในปัจจุบันผลการประกอบการของเอไอเอส ไตรมาสที่ 1 ของปี 2563 ขณะที่ประเทศไทยกำลังเผชิญกับวิกฤตโควิด-19 เอไอเอสดังกล่าวผลประกอบการไว้เป็นอันดับหนึ่งของธุรกิจการให้บริการเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถยกตัวอย่างคุณค่าและคุณประโยชน์ของการวิเคราะห์สถานการณ์ได้ดังนี้

คุณค่าที่เอไอเอสได้รับ (Value)

1.การกำหนดทิศทางขององค์กรนั้นแม่นยำมากยิ่งขึ้นโดยเอไอเอส มีวิสัยทัศน์ คือ เป็นผู้ให้บริการเทคโนโลยีดิจิทัลที่ได้รับการยอมรับสูงสุดในประเทศไทย ย้อนกลับเมื่อปี 2558 หรือ 6 ปีที่แล้วเอไอเอสได้กำหนดแผนกลยุทธ์ล่วงหน้า 5 ปี ว่าต้องการก้าวผ่านความเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลสู่แนวทางในธุรกิจ วางแผนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์และมีการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรในขณะนั้นว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้าง บริหารความเสี่ยงและตรวจสอบภายในองค์กร จนทำให้ปัจจุบันปี 2563 เอไอเอสเป็นอันดับหนึ่งในธุรกิจการให้บริการเทคโนโลยีดิจิทัลได้ตามที่ได้วางแผนเอาไว้

2.สร้างความมุ่งมั่นและความพยายามในการทำงานร่วมกันของพนักงานให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเอไอเอสดูแลพนักงานได้เป็นอย่างดี เนื่องจากเอไอเอสเข้าใจความต้องการของพนักงานจากการทำการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรร่วมกัน เอไอเอสจะมุ่งเน้นให้พนักงานพัฒนาตนเองและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานให้มีความตื่นตัว เต็มไปด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทำงานอย่างมีความสุข

3.เอไอเอสทราบสถานะขององค์กรในปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร ทำให้การวิเคราะห์สถานการณ์ของเอไอเอสสามารถช่วยกำหนดสถานะขององค์กรส่งผลให้การวางแผนกลยุทธ์นั้นประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก ก้าวนำคู่แข่งด้วยการชนะการประมูลคลื่นความถี่ที่เร็วแรงที่สุด นั่นก็คือ เครือข่าย 5G ที่เอไอเอสวางแผนไว้ตั้งแต่ปี 2560 หรือเมื่อ 3 ปีที่แล้ว ผู้บริหารประกาศวิสัยทัศน์ว่า 5G คือ มิติใหม่ที่จะเปลี่ยนโลกไปสู่อีกยุคหนึ่ง นอกจากนี้เมื่อต้องเผชิญกับวิกฤตโควิด-19 เอไอเอสได้ใช้กลยุทธ์ 3R เพื่อตอบสนอง ได้แก่ Response ในช่วงแรก ปิดองค์กรทันทีเพื่อดูแลพนักงานลดความเสี่ยง Recovery จากการที่รายได้ลดเอไอเอสก็หามาตรการต่าง ๆ เพื่อให้ธุรกิจยังสามารถดำเนินต่อไปได้ และReform ในระยะยาว ปรับตัวให้มีความยืดหยุ่นสูงพร้อมรับต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

4.เอไอเอสได้กำหนดทิศทางอย่างชัดเจนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กรตามที่ได้เผยแพร่ผ่านประมาณการประจำปี เอไอเอสมีแผนการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันตามลำดับเจตนารมณ์



เชิงกลยุทธ์ที่ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ คือ ให้บริการเทคโนโลยีดิจิทัลที่ได้รับการยอมรับสูงสุดในประเทศไทย พันธกิจ คือ ส่งมอบบริการที่เหนือกว่า เพื่อส่งเสริมการดำเนินชีวิตรวมถึงเพิ่มขีดความสามารถและประสิทธิภาพในการประกอบธุรกิจของผู้ใช้บริการ ใส่ใจบริการลูกค้า เพื่อสร้างความผูกพันกับผู้ใช้บริการ เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่กระตือรือร้นให้บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ มีความคิดเชิงบวก และมีแนวคิดในการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจเพื่อการเติบโตขององค์กร สร้างการเติบโตร่วมกันอย่างยั่งยืนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย จุดมุ่งหมาย และกลยุทธ์ต่าง ๆ ได้แก่ 1.การเสริมความแข็งแกร่งในธุรกิจหลักและคงความเป็นผู้นำด้วยคุณภาพบริการและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สร้างพันธมิตรทางธุรกิจขับเคลื่อน 5G ตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างทั่วถึง 2.ขยายความครอบคลุมของบริการอินเทอร์เน็ตบรอดแบนด์โดยอาศัยความแข็งแกร่งร่วมจากเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ พยายามเข้าถึงพื้นที่ที่สายไฟเบอร์เข้าถึงได้ยากด้วยการใช้อุปกรณ์ไร้สายแทน 3. ผลักดันบริการรูปแบบใหม่ที่สร้างมูลค่าเพิ่มและสอดคล้องกับรูปแบบการใช้ชีวิตในยุคดิจิทัล และเสริมศักยภาพขององค์กรผ่านแพลตฟอร์มต่าง ๆ 4.การบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อเสริมประสิทธิภาพของธุรกิจและพัฒนาบุคลากรไปอีกขั้น อาทิ การใช้ Data Analytics การวิเคราะห์ Big data, ใช้กระบวนการ RPA (Robotic Process Automation) หรือ การนำกระบวนการทำงานแบบอัตโนมัติ การพัฒนาบุคลากรในยุคดิจิทัลที่เริ่มจากการบริหารจัดการคุณค่าของลูกค้า (Customer Value Management หรือ CVM) เป็นต้น

คุณประโยชน์ที่เอไอเอสได้รับ (Benefits)

1.เอไอเอสมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ในปี 2563 ไตรมาสแรก เอไอเอสเป็นผู้นำธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ด้วยส่วนแบ่งทางการตลาดเชิงรายได้ที่ 46% ให้บริการลูกค้ากว่า 41 ล้านราย และมีโครงข่ายทั้ง 5G/4G/3G/2G ครอบคลุมกว่า 98% ของประชากรไทย ได้รับการยอมรับจาก GSMA ในฐานะผู้ประกอบการโทรคมนาคมรายแรกในไทยเปิดให้บริการ 5G ทั่วประเทศ นอกจากนี้ยังได้รับรางวัลต่าง ๆ อาทิ รางวัล The Best Global Accelerator and incubator program รางวัล Best Brand performance on social media Telecommunication เป็นต้น

2.เอไอเอสมีประสิทธิภาพ (Efficiency) มีรายได้รวมเท่ากับ 42,845 ล้านบาทผลกำไรสุทธิกว่า 6,756 ล้านบาท สูงกว่าดีแทคและทรู โดยดีแทคได้ผลกำไร 1,501 ล้านบาท ส่วนทรูขาดทุนกว่า 161 ล้านบาท มูลค่าการตลาดสูงเป็นอันดับ 4 ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

3.เอไอเอสประหยัด (Economy) มากยิ่งขึ้น มีการลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการติดตั้งเครือข่ายโดยลดการพึ่งพาการเชื่อมต่อเครือข่ายโดยต่อสายไฟเบอร์ออฟติกที่มีราคาสูงแต่ใช้การเชื่อมต่อจากอุปกรณ์ไร้สายแทนในบางพื้นที่

4.เอไอเอสมีดำเนินงานด้วยความเป็นธรรม (Equity) มุ่งเน้นถึงความยั่งยืน มีการวางรากฐานให้บริษัทสามารถเติบโตได้อย่างแข็งแกร่งและส่งมอบคุณค่าในระยะยาวแก่ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน โดยเอไอเอสได้พัฒนาให้มีกระบวนการอย่างเป็นระบบเพื่อทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ คง



ความยืดหยุ่นในการดำเนินงานเพื่อปรับทิศทางการดำเนินงานและกลยุทธ์ให้สามารถตอบสนองต่อโอกาสและความท้าทายใหม่ ๆ ได้

5.เอไอเอสมีการเสริมสร้างพลังการทำงาน (Empowerment) ส่งเสริมบุคลากรของบริษัทให้เติบโตในทุกอย่างก้าว มุ่งมั่นสร้างความเป็นผู้นำให้กับพนักงาน ให้โอกาสพนักงานเรียนรู้และพัฒนาตัวเองเปิดสถาบัน เอไอเอส อินโนเวชัน เซ็นเตอร์ (AIS Innovation Center) เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล

6.เอไอเอสสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) เอไอเอสยกให้พนักงานเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน ทำให้พนักงานรู้สึกถึงคุณค่าและความสำคัญของการปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กร ก่อให้เกิดความเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้นำอันดับหนึ่งด้านการให้บริการทางเทคโนโลยีดิจิทัลของประเทศไทย และทุ่มเทเพื่อให้เอไอเอสรักษาตำแหน่งนี้อย่างยั่งยืน

สรุปผล

การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรได้สร้างคุณค่าและคุณประโยชน์ต่อองค์กรเป็นอย่างมาก และเห็นได้อย่างชัดเจนจากกรณีศึกษา: เอไอเอสกับการเป็นผู้นำแห่งการให้บริการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Life Service Provider) ของประเทศไทยที่ได้รับคุณค่าจากการวิเคราะห์สถานการณ์ทำให้การกำหนดทิศทางขององค์กรมีความแม่นยำ สร้างความมุ่งมั่นและความพยายามในการทำงานร่วมกันของพนักงาน ทราบสถานะขององค์กรและสามารถกำหนดทิศทางขององค์กรสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระยะยาว และยังได้รับคุณประโยชน์ คือ การดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประหยัด ความเป็นธรรม สร้างพลังในการทำงาน และเกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ดังนั้นทุกองค์การควรให้ความสำคัญกับกระบวนการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อนำไปสู่กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ขององค์กร สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีความโดดเด่นเหนือคู่แข่งทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชนหรือภาคที่สาม และนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กร

References

- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. Boston: MIT Press.
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6, 2-22. doi:10.1177/003803857200600101
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business reviews*, 1-13.



Research and Development Journal Suan Sunandha Rajabhat University

Vol. 14 No.1 (January–June) 2022

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review Press.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.

Office Thai The Royal Society. (2020). *The Royal Academy Dictionary B.E. 2012*. Retrieved from <http://www.royin.go.th/dictionary/index.php> (In Thai)

Preeyakorn, P. (2019). *Strategic planning: Concepts and practical approaches*. (21st ed.). Bangkok: Sematham publisher (In Thai).

The Securities and Exchange Commission Thailand. (2020). *Annual Registration Statements of AIS*. Retrieved from <https://market.sec.or.th/public/idisc/thViewmore/fsr561?uniqueIDReference=0000000807&searchSymbol=ADVANC>