

## หัวข้อเรื่อง 1. E-business Alignment

การบริหารงานไอซีทีในเชิงธุรกิจ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร โดยใช้แนวคิดในการบริหารเชิงต้นทุนทางตรง และทางอ้อม

บรรยายโดย อาจารย์ไชยเจริญ อติแพทย์

วันพุธที่ 4 กุมภาพันธ์ 2558 ณ ห้องประชุม Kamolmart ชั้น 6 โรงแรม เดอะสุโกศล กรุงเทพฯ

### สรุปสาระสำคัญไว้ดังนี้

E-business Alignment

การบริหารงานไอซีทีในเชิงธุรกิจ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร โดยใช้แนวคิดในการบริหารเชิงต้นทุนทางตรง และทางอ้อมมีโครงสร้างดังต่อไปนี้

### 1.Strategic Planning Process

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Process) โดยทั่วไปจะทำการวางแผนในเชิงธุรกิจ ที่เป็นระยะยาว อย่างน้อย 3-5 ปี ขึ้นไปจนถึง 10 ปี ซึ่งประกอบไปด้วย

- Situation คือ สถานะการ สถานะภาพ ปัจจุบันของบริษัท เป็นอย่างไร เช่น ลูกค้าคือใคร ยอดขายเป็นอย่างไร บ้าง อะไรเป็นสินค้าที่ทำกำไรดีที่สุด ในจำนวนสินค้าที่มีอยู่ และ ทำอย่างไรจึงจะประสบผลสำเร็จใน แผนการ หรือ กลยุทธ์ที่ได้วางเอาไว้
- Target คือ เป้าหมายในอีก 3 -5 ปีข้างหน้าต้องการให้บริษัทเป็นอย่างไร
- Path คือ เส้นทาง ที่ทำอย่างไรให้เราได้ในสิ่งที่ต้องการ ในเป้าหมายที่ได้วางไว้

Mission statement of organization หรือ ภาระกิจหลัก คือ ต้องเข้าใจธรรมชาติขององค์กร ก่อนว่าอยู่เพื่ออะไร ทั้งภารกิจนั้นๆ ไม่ได้

Analysis of external & internal information คือ การรู้เขารู้เรา เค้ามีอะไร เรามีอะไร สถานการณ์ภายนอก และ ภายในองค์กรเป็นอย่างไร เพื่อให้เข้าใจความสามารถของตนเองและคู่แข่ง เพื่อ บรรลุเป้าหมาย

Planning strategies & objectives of organization คือ การวางแผน และ กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร จาก ข้อมูลต่างๆ ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ และ การกำหนดภาระกิจหลักที่จะทำ

Implementation & control of plans คือ การพัฒนา และ ควบคุมแผนงานให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ และ เป้าหมายที่วางไว้

## Strategic Positioning

การมีจุดยืน มีเป้าหมายที่ชัดเจน ว่าเราต้องการให้บริษัทอยู่ในสถานะภาพอย่างไรต้อง เป็นจุดยืนที่ถูกต้องที่จะสามารถนำพาบริษัทไปสู่เป้าหมายที่วางเอาไว้ได้ เพื่อ สามารถ แข่งขันกับคู่แข่งได้ เช่น การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และ ทำอย่างไรให้ต้นทุนถูกกว่าคู่แข่ง (Cost Leadership) ความต้องการหรือเป้าหมายนั้น ต้องคำนึงถึงความสามารถของตนเองด้วยว่าสามารถทำได้ และ อยู่ในขอบเขตของทรัพยากรที่มีอยู่ จะต้องสำรวจตัวเองว่า จะทำอย่างไรให้ไปถึงเป้าหมาย ต้องมีองค์ประกอบอย่างไรบ้าง การ ดำเนินการต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องมีการกำหนดแผนรายปี รายไตรมาส และภายในแต่ละช่วงเวลาต้องสามารถระบุได้ว่าจะทำอะไร และสามารถตรวจสอบได้ว่า อะไรที่ประสบผลสำเร็จไปแล้ว อะไรที่มีปัญหา เป็นต้น

## Forms of Strategy

- Indented strategy คือ เป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ ว่าอยากจะไปถึงจุดนั้น
- Realized strategy คือ เมื่อครบกำหนด 3-5 ปีก็ได้มาซึ่ง สถานะภาพที่ได้มา
- Well considered strategy คือ ระหว่างการดำเนินงาน ที่จะทำให้งานสำเร็จ
- Unrealized strategy คือ สถานะภาพที่ไม่เกิดขึ้นจริง หรือ ไม่ได้ประโยชน์ และ เปลี่ยนแผนเพื่อแก้ไขสถานะภาพนั้นๆ
- Emergent strategy คือ แผนที่เกิดระหว่างการดำเนินงาน แต่ไม่ได้ตั้งใจให้เกิดขึ้น แต่ต้องทำเพื่อแก้ไข หรือ เสริมแผนงานบางอย่าง ที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินการ

## 2. Line of Business or (Strategic) Business Unit level (2)

### วิธีการกำหนดยุทธศาสตร์ 4 วิธี

- Cost : บริษัทนั้นๆ ต้องพยายามควบคุมต้นทุน ในการผลิตที่ต่ำที่สุด เช่น กระบวนการผลิต ต้นทุนทางการตลาด เป็นต้น
- Differentiation : คือ ยุทธศาสตร์ของการสร้างความแตกต่าง เช่น คุณภาพ รูปแบบ ฟังก์ชัน เป็นต้น และ หากบริษัทไหนมี Differentiation สูงก็จะสามารถขายสินค้าที่แพงได้ โดยที่ลูกค้าจำเป็นต้องซื้อ
- Scope : การไม่กำหนดขอบเขตของการขาย ขายเท่าที่จะขายได้ ขายได้ทุกที่ ที่สามารถขายได้ เป็นต้น
- Focus : การขายสินค้าแบบเจาะจงตลาด (Niche) คือ เลือกเอา เฉพาะตลาดที่เราเข้าใจมัน ในลักษณะเล็กแต่อัดแน่นด้วยคุณภาพ เช่น ขายสินค้าสำหรับผู้หญิงอ้วนเท่านั้น เป็นต้น

## 3. Levels of E-Business Strategy

- Business Level : คือระดับองค์กรปกติที่ มีการวางแผนกลยุทธ์ ว่าปัจจุบันเป็นอย่างไร อนาคตเป็นอย่างไร แล้วทำอย่างไรจึงจะไปสู่จุดนั้นได้
- Corporate / Enterprise Level : เช่นบริษัทหนึ่งๆ อาจมีหลาย Product Line ซึ่งก็ต้องมี กลยุทธ์ของสินค้านั้นๆ และ มีกลยุทธ์ของสินค้าโดยรวมด้วย
- Supply Chain / Industry Value Chain Level : คือ การเพิ่มมูลค่าของกระบวนการของสายโซ่ธุรกิจ ลงไปดูที่ขั้นตอนการผลิต จนถึงการส่งสินค้าให้ลูกค้า เช่น การทำในสิ่งที่ตนเองถนัด อะไรไม่ถนัดก็ให้ตั้งบริษัทใหม่ แล้วนำคนเก่งด้านนั้นมาทำงาน มันก็จะกลายเป็นวงจรที่ช่วย support กันและกัน

## IT supporting e-business strategic objectives

- Enterprise strategy คือการวางแผนกลยุทธ์ของทั้งองค์กร
- Business function รู้ถึงหน้าที่หลักขององค์กรว่ามีหน้าที่ทำอะไร แค่อย่งกำหนด
- Application architecture อะไรบ้างที่ควรเลือกใช้ แผนงานทางด้าน IT ควรเป็นอย่างไร
- e-Business infrastructure การกำหนดโครงสร้างของบริษัท เพื่อให้ได้ตาม กลยุทธ์ที่ได้วางไว้
- Sourcing/Staffing จัดหาจัดจ้างบุคลากร และ Software และ Hardware ที่ได้วางไว้
- Financing จัดหาเรื่องเงิน เพื่อ สนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้น

Consequences of e-Business ผลกระทบกับการกำหนด กลยุทธ์ต่อ e-Business ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ห้องค์กรก็จะต้องพิจารณาถึง 3 สิ่ง

- Theory of competitive strategy (Outside in) 5-Force ประกอบไปด้วยการมองจาก คู่แข่งซึ่งต้องรู้ว่า คู่แข่งแต่ละรายมีความสามารถมากน้อยแค่ไหน โดยมองจากปัจจัย 5 แบบ ดังนี้
  1. คู่แข่งปัจจุบันที่มีอยู่แล้ว
  2. คู่แข่งหน้าใหม่ที่จะเข้ามาในตลาด
  3. คู่แข่งที่ผลิตสินค้าทดแทน
  4. อำนาจต่อรองกับผู้ผลิตวัตถุดิบ/Supplier
  5. อำนาจต่อรองกับลูกค้า
- Resource based view (Inside out) เริ่มมองที่ตัวเองก่อน มองที่ ความสามารถ ทรัพยากร จุดแข็ง/ข้อได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
- Theory of transaction costs การหาวิธีการอธิบายเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ซึ่งการทำกิจกรรมต่างๆ ต้องมีการประสานการทำงานร่วมกัน หรือ เลือกวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ มี 2 วิธีการมองคือ
  1. อะไรที่ควรทำเองอะไรที่ควรแยกส่วนหรือให้คนอื่นเค้าทำ
  2. ทำอย่างไรให้การประสานงานกับปัจจัยภายนอกอื่นๆ ให้ได้ดีกว่า ถูกกว่า เช่น การสร้างความสัมพันธ์กับ Supplier หรือ การทำความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นต้น

เมื่อทราบปัจจัยภายนอกและภายในทั้งหมดแล้วก็ต้องมากำหนดกลยุทธ์ว่าทำอย่างไรให้บริษัทเราสามารถดำรงอยู่ได้ โดยยึดการมองจาก 2 อย่างคือ

- Differentiation ทำสินค้าให้แตกต่างด้านรูปแบบ และ ความสามารถ ทำให้ลอกเลียนแบบให้ได้มีลักษณะเฉพาะของตัวเองทำให้สามารถขายสินค้าที่แพงกว่าได้โดยลูกค้าเองต้องซื้อ
- Cost Leader Ship ความสามารถของ การควบคุมกระบวนการผลิต และ ต้นทุนให้ถูกกว่า คุณภาพอาจจะไม่แตกต่างมากนัก หรือ เท่าเทียมกันกับคู่แข่ง

## Dimension of e-business/e-commerce

- Pure vs. Partial: คือ ต้องรู้ว่าสินค้าของเราเป็นแบบไหน
- Traditional commerce: เป็นการขายโดยไม่ยุ่งเกี่ยวกับ Internet เลยมีสินค้าจริง
- Pure e-business: ทุกอย่างอยู่บน Internet
- Partial e-business: สินค้าอาจอยู่บน Internet แต่ตัวสินค้าต้องส่งทางไปรษณีย์

Business model เป็นรูปแบบในการดำเนินการทางธุรกิจ การที่เราต้องสร้างคุณค่า หรือ สิ่งที่ลูกค้าต้องการ ให้ได้มากที่สุด โดยดำเนินการให้มันมีมูลค่าเพิ่มขึ้นเรียกว่า Line of Business หรือ มี Supporting function เช่น R&D รูปแบบของการทำงานที่ดีกว่า หรือ รูปแบบที่ดึงดูดใจ และ การพัฒนาในด้านของมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ โดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก

### Type of e-business

- Business-to-business (B2B) เป็นในลักษณะของการนำ Electronic เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการระหว่างธุรกิจกับธุรกิจ
- Business-to-consumer (B2C) การสร้างช่องทางโดยใช้ Electronic เพื่อสามารถติดต่อสื่อสารกับลูกค้าโดยตรงได้
- Consumer-to-consumer (C2C) เป็นลักษณะของลูกค้าด้วยกันเอง เช่น Pantip, Ebay เป็นต้น เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การขายของมือสองตามเว็บกล้องถ่ายรูปอย่างหนึ่ง
- Business-to-Government (B2G) เป็นช่องทางที่ทำให้บริษัททั่วไปสามารถทำให้รัฐบาลเป็นผู้จัดซื้อจัดหาได้สินค้านั้นได้
- Business-to-employee (B2E) เป็นลักษณะของการทำงานเพื่อให้พนักงานของตนเองใช้ประโยชน์ เช่น ระบบการ Assign งาน ซึ่งให้บริการให้กับพนักงานของบริษัทนั้นๆ
- Mobile commerce (m-commerce) เป็นในลักษณะของการใช้มือถือในการทำกิจกรรมต่างๆ โดยอาศัย Wireless lan ในการเชื่อมต่อ เช่น การซื้อเสียงเรียกเข้า เป็นต้น
- Collaborative commerce (c-commerce) เป็นลักษณะที่ธุรกิจ หรือ รัฐบาล ร่วมกันทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้ผลประโยชน์ร่วมกัน เช่น การ design รถยนต์หรือเครื่องบิน โดยแบ่งให้ผลิตชิ้นส่วน แล้วนำมาประกอบเข้าด้วยกัน

### Business Strategy Vs. Business Model

Business Model ต้องบอกได้ว่าเรา มี Value อะไรที่จะให้ลูกค้า ทำอย่างไรให้ Value นั้นเกิดขึ้น เพื่อให้ได้ Value ที่สูงที่สุด แล้วทำอย่างไรให้ส่งถึงมือลูกค้าได้ โดย อาจประกอบด้วย การวางแผนทางการตลาด, คู่แข่ง, การวางแผนทางการขาย, การวางแผนในการจัดการ และ การวางแผนทางการเงิน Business Strategy คือ กลยุทธ์ที่จะเชื่อมให้ Business model เป็นจริงได้ ทำอย่างไรให้ การสร้าง Value นั้นเป็นจริงได้ แล้วทำอย่างไรที่จะส่ง Value นั้นให้กับลูกค้าได้ดีที่สุด และทำอย่างไรให้มันแตกต่าง

### Business Models Classification

#### Traditional organizational structure

- โครงสร้างซับซ้อน ระดับชั้นค่อนข้างลึก
- Function-based การกำหนดรูปแบบของ Business Model โดยยึดความสามารถของสินค้าเป็นหลัก
- Product-based การกำหนดรูปแบบของ Business Model โดยยึดสินค้าเป็นหลัก
- Geography-based การกำหนดรูปแบบของ Business Model โดยยึดการตอบสนองความต้องการของภูมิภาคนั้นๆ เป็นต้น

- Matrix-based เป็นลักษณะของการผสมผสานปัจจัยต่าง เพื่อกำหนดรูปแบบของ Business Model
- ต้นทุนในด้านของการร่วมมือกันระหว่างธุรกิจค่อนข้างสูง เช่น ค่าขนส่ง, ค่าเก็บสินค้า เป็นต้น เพราะไม่ได้นำ Technology มาใช้มากนัก
- Seller-or product-driven คือลักษณะของการทุ่มทุนการผลิตสินค้า หรือ การขายสินค้า เป็นหลักโดยไม่ได้มองว่าความต้องการของลูกค้าคืออะไร

#### New organizational structure

- Network-based เป็นลักษณะการระดมความคิดในการผลิตสินค้า ซึ่งต้องมานั่งทำงานร่วมกัน ช่วยกันคิดช่วยกัน design
  - Team-base structure การทำงานเป็น Team โดยการใช้ข้อมูลร่วมกัน ซึ่งนำมาจากหลากหลายแผนก
  - Customer focused คือ ลักษณะของการผลิตสินค้าโดยมองที่ลูกค้าเป็นหลักว่าเค้าต้องการสินค้าแบบไหน โดยหาทางรู้ให้ได้ว่าเค้าต้องการสินค้าแบบไหนจริงๆ
  - Create of internet based คือการนำเทคโนโลยีมาช่วยให้มี cost ต่ำที่สุด
-