

GENERAL EDUCATION CENTER  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

0201255 ICT and Strategic Management

General Education, Summer Semester, Final Examination, July 14, 2022

---

บุญญพัฒน์ สุรเกียรติ์กำจร  
Name ..... Student ID..... 6432106821 ..... No in CR 58 .....

---

อนุญาตให้นำหนังสือและเอกสารทุกชนิดเข้าห้องสอบ

PART A

1. สภาพแวดล้อมธุรกิจด้านไอซีที

จงอธิบายถึงอิทธิพลภายใน และอิทธิพลภายนอกที่มีต่อองค์กร

2. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ มีหลักการอย่างไร

3. การจัดการโครงการด้านไอซีที

ในการจัดการโครงการด้านไอซีที การดำเนินโครงการมักจะประสบกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งเสมอ กล่าวคือ ถ้าไม่ประสบความสำเร็จก็ประสบความล้มเหลว การวิเคราะห์เพื่อบอกว่าสิ่งใดควรทำและสิ่งใดควรหลีกเลี่ยงมีอะไรบ้าง

4. โมเดลธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

โมเดลธุรกิจคืออะไร การทำแผนผังโมเดลธุรกิจ (Business Model Canvas) ทำอย่างไร จะนำไปใช้งานได้อย่างไร จงอธิบายถึงหลักการเบื้องต้นที่จำเป็น

PART B

5. หลักการทำเวิร์กช็อป

ท่านได้ศึกษาแนวทางการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม/ ข้อจำกัด (SWOT ANALYSIS) ท่านมีวิธีการอย่างไรที่จะปรับผัง SWOT ของท่านมาสู่ ยุทธศาสตร์และพัฒนาแผนงาน หรือกิจกรรมเพื่อรองรับยุทธศาสตร์นั้น

6. หลักการทำเวิร์กช็อป

หลักการในการทำ WORKSHOP มีอะไรบ้าง จงอธิบายในรายละเอียดและยกตัวอย่างประกอบ หลักคิดในการทำ WORKSHOP สัก 1 ตัวอย่างที่ท่านคิดว่าสามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

NETSCORE .....

1.....2.....3.....4.....5.....6.....

- 1.) อิทธิพลภายในองค์กรคือ ผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมหรือขนบธรรมเนียมประเพณีการปฏิบัติภายในองค์กร โดยมีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ของระบบสื่อสารโทรคมนาคมและไอซีทีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งหลักสำคัญในการพิจารณาจะเป็นความจำเป็นในการพึ่งพาอาศัยอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ของระบบสื่อสารโทรคมนาคมและไอซีที

อิทธิพลภายนอกองค์กรคือ อิทธิพลที่มาจากนอกองค์กรและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบวิธีปฏิบัติตามกระแสโลกาภิวัตน์

2.) กระบวนการจัดการกลยุทธ์มีทั้งหมด 4 กระบวนการ ได้แก่

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) มีบทบาทสำคัญต่อองค์กรคือ การกำหนดนโยบายและทิศทางการบูรณาการเข้ากับแผนกลยุทธ์ของธุรกิจ และบทบาทเกี่ยวกับหน้าที่ทางธุรกิจ ซึ่งการวิเคราะห์จะแบ่งเป็น 2 ส่วนนั่นคือสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
2. การกำหนดและการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation and Planning) เป็นการดำเนินการโดยผู้บริหารหรือผู้ที่มีบทบาทในการตัดสินใจเกี่ยวกับทิศทางและการดำเนินงานขององค์กร
3. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน
  - การจัดทำแผนกลยุทธ์
  - การดำเนินการตามแผน
  - การขับเคลื่อนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
  - การประเมินโครงการ
4. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) เป็นงานที่ต้องศึกษา วางแผน และดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อติดตาม ตรวจสอบ และประเมินว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแนวทางที่ต้องการหรือไม่

- 3.) ความสำเร็จของโครงการจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก ๆ 3 ปัจจัย ได้แก่ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ การติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูล และระบบการจัดการโครงการที่ดี โดยจะขาดข้อใดข้อหนึ่งไปไม่ได้ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการตั้งแต่ผู้จัดการโครงการ ทีมงาน ตลอดจนผู้สนับสนุนด้านต่าง ๆ ล้วนมีผลต่อความสำเร็จทั้งสิ้น การติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ดีจะทำให้การทำงานไม่ผิดพลาด ส่วนระบบการจัดการโครงการที่ดีจะต้องมีการวางแผนงานที่แน่นอน มีการวางแผน การควบคุมที่ดี และการนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง ทั้งหมดนี้จะเป็นปัจจัยที่ทำให้โครงการประสบความสำเร็จ

- 4.) โมเดลธุรกิจคือแบบจำลองธุรกิจว่า ธุรกิจของเราจะให้บริการหรือขายอะไร ขายให้ใคร ขายอย่างไร ขายที่ไหน ผลิตด้วยอะไร ใครมาช่วยผลิต และมีรายได้และค่าใช้จ่ายอย่างไร รวมถึงมีกำไรจากการให้บริการและสินค้าตัวไหนบ้าง

การทำแผนผังโมเดลธุรกิจ (Business Model Canvas, BMC) สามารถทำได้ดังนี้

1. ตั้งคำถามสำคัญในการทำธุรกิจ 4 คำถาม ได้แก่ ทำอะไร ลูกค้าคือใคร ทำอย่างไร และคุ้มค่าหรือไม่
2. ทำเป็นเทมเพลตบนบอร์ดใหญ่ แบ่งออกเป็น 9 ช่อง โดยแต่ละช่องมีหัวข้อคือ 1. Customer segments 2. Value Proposition 3. Channels 4. Customer Relationship 5. Revenue Streams 6. Key Activities 7. Key Resources 8. Key Partners 9. Cost Structure
3. ระดมสมองจากทีมงานและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำธุรกิจเพื่อเขียนคำตอบ 9 หัวข้อ

ซึ่งการทำ BMC จะทำให้ทุกคนสามารถมองเห็นภาพของธุรกิจที่ตรงกัน หมั่นทวนคำตอบเพื่อให้ทุกคนแน่ใจกับคำตอบ รวมถึงต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งในปัจจุบัน และความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในระยะยาว เมื่อได้แม่แบบโมเดลธุรกิจ หรือ แผนธุรกิจอย่างย่อแล้ว อาจสรุปหลักการสำคัญออกมาเป็นกระดาษเพียง 1 แผ่น สำหรับผู้ประกอบการใหม่ สามารถนำไปประกอบการตัดสินใจว่าจะทำธุรกิจใหม่นั้นหรือไม่ ส่วนผู้ประกอบการเก่าในธุรกิจเดิม สามารถนำแม่แบบโมเดลธุรกิจไปใช้พัฒนาต่อยอดรูปแบบธุรกิจ เพื่อกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ย่อยตามองค์ประกอบ 9 ข้อ และจัดทำแผนงานตามโครงสร้างและกระบวนการทำงานของธุรกิจต่อไป

- 5.) สร้างกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ (SWOT Analysis) เป็นการจับคู่ Matching ที่แบ่งระดับเป็นระดับองค์การและระดับหน้าที่/แผนกต่างๆ เป็นต้น โดยจะทำให้ทราบถึงกลยุทธ์ต่างๆขององค์การว่าจะสร้างกลยุทธ์อย่างไรให้เหมาะสม

การสร้างกลยุทธ์ประกอบด้วย

การจับคู่ Matching ตาราง TROWS Matrix

- 1) การสร้างกลยุทธ์ SO : กลยุทธ์เชิงรุก ใช้จุดแข็งสร้างโอกาส
- 2) การสร้างกลยุทธ์ WO : กลยุทธ์เชิงแก้ไข เอาชนะจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาส
- 3) การสร้างกลยุทธ์ ST : กลยุทธ์เชิงป้องกัน และใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยงอุปสรรค
- 4) การสร้างกลยุทธ์ WT : กลยุทธ์เชิงรับ ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค

และนำกลยุทธ์นั้นมาวิเคราะห์นำไปใช้กับระดับความเหมาะสมขององค์การ ดังนี้

- 1) โครงสร้างองค์การ (Structure)
- 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การมีในปัจจุบันเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรแบบมีอาชีพ (HRM Competency : การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมีอาชีพ) เช่น การคัดสรร พัฒนา รักษา ใช้ประโยชน์ เป็นต้น
- 3) วัฒนธรรมองค์การและการสื่อสารตามบริบทหน่วยงานของตนเองที่เหมาะสม (Culture and Communication)

หลังจากวิเคราะห์เสร็จจึงนำมาปรับใช้

- 6.) 1. ลักษณะของงาน หมายถึงลักษณะของโครงการที่จะทำ
2. หลักการจัดการ คือการวางแผนการทำงานให้ประสบความสำเร็จนั้นมีสิ่งใดบ้างที่เป็นองค์ประกอบ การวางแผนงาน การวางระบบ การวางตัวบุคลากร และการดำเนินงาน

3. การวิเคราะห์สถานการณ์ คือการคิดและทำความเข้าใจสถานการณ์ที่กำลังเผชิญ
4. การวิเคราะห์ด้วยแนวทางการจัดทำกลยุทธ์ คือการวิเคราะห์แนวทางการจัดทำกลยุทธ์ เช่น กระบวนการจัดการทำกลยุทธ์ การวิเคราะห์ PEST(PEST Analysis), การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis), แนวคิด Balanced Scorecard,การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitor Analysis), การวิเคราะห์เส้นโค้งประสบการณ์ (ExperienceCurve Analysis), แนวคิด BCG Matrix, แนวคิด GE / McKinsey Matrix, แบบจำลอง FiveForces (Porter's Five Forces Model), กลยุทธ์ทั่วไป (Porter's Generic Strategies), การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis), แนวคิด Ansoff Matrix, สมรรถนะหลัก (Core Competencies) และกลยุทธ์ Blue Ocean (Blue Ocean Strategy) เป็นต้น
5. ภาวะเปียบ ข้อบังคับ คือภาวะเปียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด หรือระเบียบ ที่ทำให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์
6. เศรษฐศาสตร์ ความรู้ซึ่งถูกนำไปใช้งานคาดคะเนและวางแผนงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ เช่น การบริหารทรัพยากร การทำงานใดก็ตามที่มีการลงทุนสูง การลงทุนแต่ละครั้งต้องมีความแม่นยำเพื่อให้ได้ผลตามต้องการ เป็นต้น
7. การเงิน คือการวิเคราะห์งบประมาณต่างๆ เช่น งบดุล งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด
8. แผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ คือการนำ SWOT จากการ SWOT Analysis มาทำเป็นแผนยุทธศาสตร์
9. การกำหนดกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ คือการดำเนินกลยุทธ์ด้านต่างๆ จากผลของแผนยุทธศาสตร์
10. กำหนดงบประมาณ คือการกำหนดงบประมาณอย่างคร่าว ๆ ซึ่งจะบอกภาพรวมของงานทั้งหมดว่ามีอะไรต้องทำ
11. ปฏิบัติการ คือการลงมือทำตามแผนที่กำหนดไว้
12. การประเมินผลและควบคุม คือ การประเมินผลและควบคุมภาพรวมและพิจารณาว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่

ตัวอย่าง แผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ การทำแผนยุทธศาสตร์ จาก SWOT Analysis ซึ่งประกอบด้วย

การจัดจับคู่ Matching ตาราง TROWS Matrix

- 1) การสร้างกลยุทธ์ SO : กลยุทธ์เชิงรุก ใช้จุดแข็งสร้างโอกาส
- 2) การสร้างกลยุทธ์ WO : กลยุทธ์เชิงแก้ไข เอาชนะจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาส
- 3) การสร้างกลยุทธ์ ST : กลยุทธ์เชิงป้องกัน และใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยงอุปสรรค
- 4) การสร้างกลยุทธ์ WT : กลยุทธ์เชิงรับ ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค

Name ปุณณพัฒน์ สุรเกียรติกำจร Student ID 6432106821 No in CR 58 .....

หลังจากกระบวนการนี้แล้วค่อนข้างเป็นข้อมูลที่มีคุณภาพ สามารถนำไปใช้ในการวางแผนการ จัดการ  
เชิงกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดี