

แผนกลยุทธ์ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ กรณีศึกษา บริษัท เทอร์เมอร์ จำกัด ส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์ม

ปัญจรัตน์ เต็มโคตร*

บริษัท เทอร์เมอร์ จำกัด (มหาชน)

*Correspondence: parn45125@gmail.com

doi: xxxxx

บทคัดย่อ

ส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์ม เป็นส่วนงานของบริษัทเทอร์เมอร์ มีหน้าที่ในการให้บริการสื่อดิจิทัล และสร้างซอฟต์แวร์ให้แก่ บริษัทเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์คอนเวอเจนซ์ของบริษัท โดยมีบริการต่างๆ อาทิเช่น ดาวนโหลด เพลง ดูหนัง เว็บไซต์ และแอปพลิเคชัน ส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์ม บริการสื่อดิจิทัล และซอฟต์แวร์ของส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์ม นั้นเป็นบริการเพื่อสนับสนุน และเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจหลักของกลุ่ม ทั้งอินเทอร์เน็ต เครือข่ายโทรศัพท์ และทีวี ซึ่งใช้ยุทธศาสตร์คอนเวอเจนซ์เป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มยอดผู้ใช้บริการ และทำให้ลูกค้ามีความผูกพันกับบริการต่างๆ ของบริษัท

จากเป้าหมายของส่วนงานนั้นมุ่งเน้นในการสร้าง หรือพัฒนาสื่อดิจิทัลที่ตรงต่อความต้องการของตลาด สามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพ นำเสนอผลิตภัณฑ์สู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว และมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่ต่ำ โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์ในครั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางให้แก่ส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์ม เพื่อนำไปจัดทำแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมแก่ส่วนงาน และปรับปรุงส่วนงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ด้วยการพัฒนาระบบที่มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม และระบบสามารถสร้างผลลัพธ์ที่ดี เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

คำสำคัญ: แผนกลยุทธ์ ดิจิทัลแพลตฟอร์ม คุณภาพของซอฟต์แวร์

An Information Technology Master Plan

A case study from Turner Public Company Limited, Digital Platform Department

Panjarat Temkode*

Turner Public Company Limited

*Correspondence: parn45125@gmail.com

doi: xxxxx

Abstract

The digital platform department (DPD) of T Corporation Public Company Limited, a communication conglomerate in Thailand, is responsible for providing digital media services and creating software to achieve strategic convergence. Relating to digital media, it provides such services as downloading music, movies, website and applications. It supports and strengthens the core businesses of The T Corporation., Thailand's largest cable TV provider, its largest ISP Internet and one of Thailand's largest mobile operators. Convergence strategy may be used to increase customer engagement with the group's service.

To create and develop digital media to meet market requirement, it is necessary to operate efficiently, quickly delivering products to the market at low cost. The SPS was guided in preparing a strategic plan to improve service quality, meeting customer needs, and saving costs for better competitive results.

Keywords: Strategy plan, Digital platform, Software quality

1. บทนำ

ส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์ม เป็นส่วนงานในเครือของบริษัทเทอร์เมอร์ โดยมีหน้าที่ในการให้บริการสื่อดิจิทัล และสร้างซอฟต์แวร์ให้แก่บริษัท ซึ่งส่วนงานนั้นเกิดปัญหาจากการทำงานหลายด้านได้แก่ ไม่มีมาตรการการควบคุมการทำงาน เนื่องจากไม่มีมาตรการการควบคุมการทำงานที่ชัดเจน หรือมาตรการควบคุมการทำงานที่เป็นมาตรฐาน ทำให้ส่วนงานต่างๆ มีมาตรการทำงานของตนเอง หรือไม่มี ซึ่งเมื่อมีการทำงานร่วมกับส่วนงานอื่นๆ ทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน เช่น บางส่วนงานต้องมีการตรวจสอบคุณภาพงานก่อนนำไปใช้งาน แต่บางส่วนงานไม่มีการตรวจสอบคุณภาพงาน เมื่อมีการทำงานร่วมกันทำให้เกิดปัญหา งานอาจไม่มีคุณภาพ และทำให้งานมีความล่าช้าในการนำไปใช้งาน

ส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์ม มีผลิตภัณฑ์ในส่วนงานมากมาย ทั้ง เกม, เว็บไซต์, แอปพลิเคชัน เป็นต้น แต่ไม่สามารถหารายละเอียดของผลิตภัณฑ์นั้นๆ ได้ ต้องทำเรื่องขอไปยังส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เช่น อยากทราบจำนวนผู้ใช้ HTV ต้องใช้ระยะเวลาจนถึงจะได้ข้อมูล หรืออยากทราบว่า HTV มีอยู่บนแพลตฟอร์มไหนบ้าง (Website, Wap, Application) ทำให้มีผลในการนำผลิตภัณฑ์เข้าไปรวมกับผลิตภัณฑ์หลักขององค์กร เช่น มีแอปพลิเคชันดูทีวีแล้ว แต่ทางบริการหลัก (ทีวี) ต้องการแอปพลิเคชันที่ดูทีวี ทางส่วนงานไม่สามารถทราบได้ว่ามีผลิตภัณฑ์ดังกล่าวแล้ว ต้องสอบถามไปยังส่วนงานอื่นๆ ทำให้บางทีมีการสร้างแอปพลิเคชันซ้ำซ้อนของเดิม ไม่สามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้ สม่าเสมอ เนื่องจากทางส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์ม ต้องการให้บริการสื่อออนไลน์แก่ลูกค้าจึงต้องการให้บริการต่างๆ ในส่วนงานสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ ไม่เกิดปัญหา แต่ในปัจจุบันบางผลิตภัณฑ์เช่น HTV เมื่อมีกิจกรรมพิเศษ เช่น ถ่ายทอดกีฬา ละครที่เป็นที่นิยม มักจะเกิดปัญหาทำให้ลูกค้าเข้าใช้งานไม่ได้ อีกทั้งส่วนงานไม่มีช่องทางในการแก้ปัญหาเบื้องต้น ทำให้มีการร้องเรียนเป็นจำนวนมาก และทำให้ลูกค้าไม่พอใจ มีผลแก่บริการหลักขององค์กรในด้านความผูกพัน เพราะลูกค้าใช้งานเนื่องจากมีบริการเสริมมากมาย แต่ไม่สามารถบริการได้ตามที่โฆษณา อีกทั้งไม่สามารถวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า และไม่สามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันได้ เนื่องจากไม่มีเครื่องมือในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ทำให้เมื่อคู่แข่งเริ่มมีการออกผลิตภัณฑ์สู่ตลาด ทางส่วนงานจึงทำการเร่งทำผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีความคล้ายคลึงกับคู่แข่ง ทั้งที่ยังไม่ทราบความต้องการของลูกค้าของตนเอง ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอออกมาไม่ตรงตามความต้องการของลูกค้า เพราะไม่ได้วิเคราะห์ความต้องการของตลาดอย่างรอบคอบ ทำให้เสียเงินในการทำผลิตภัณฑ์ที่มีผู้ใช้งานน้อย และสูญเสียลูกค้าบางกลุ่มเนื่องจากไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

การทำงานด้านทรัพยากรบุคคลนั้น พนักงานควรจะสามารถทำงานได้ตรงตามหน้าที่ แต่พนักงานบางคนไม่สามารถทำงานได้ตรงตามหน้าที่ ทำให้เสียระยะเวลาในการปรับโค้ดและคนในการพัฒนาโค้ด ซึ่งปัญหานี้ทำให้เสียทรัพยากรเงินในการทำงาน, ระยะเวลาการทำงานที่มากเกินไป ทำให้เสียโอกาสในการพัฒนางานใหม่ๆ รวมทั้งระบบสารสนเทศในปัจจุบันมีปัญหาในการนำข้อมูลการใช้งานของลูกค้าจากระบบ Google Analytics มาวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า เนื่องจากข้อจำกัดในการเก็บข้อมูล เพราะบางผลิตภัณฑ์ต้องการทราบรายละเอียดของลูกค้าที่ใช้งาน เช่น แพคเกจ, เบอร์โทรศัพท์ ทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลการใช้งานของลูกค้าหรือพฤติกรรมของลูกค้าได้ และระบบ CMS (Content Management System) ไม่รองรับการใช้งานที่หนาแน่น เมื่อมีการเข้าใช้งานจำนวนมากจะทำให้ระบบ CMS ไม่สามารถทำงานได้ ปัญหาทางด้านระบบสารสนเทศเป็นปัญหาในด้านการลงทุน แต่ไม่มีการลงทุน เพราะไม่ตระหนักถึงประโยชน์ที่และผลกระทบ

จากปัญหาที่กล่าวมาเบื้องต้น ส่วนงานจึงจำเป็นต้องมีการจัดหาแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถผลิตซอฟต์แวร์ที่เหมาะสมที่สุดให้แก่ส่วนงาน ทั้งเรื่อง เงิน (Cost) คุณภาพ (Quality) และประสิทธิผล (Productivity) ทำให้ส่วนงานผลิตสื่อดิจิทัลที่ตรงต่อความต้องการของตลาด สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่วนงานได้ผลกำไร เพื่อให้บริษัทสามารถเป็นผู้นำในเรื่องดิจิทัล คอนเทนต์ภายใต้ยุทธศาสตร์คอนเวอร์เจนซ์ของบริษัท

2. ภาพรวมขององค์กร

ส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์ม เป็นส่วนงานในเครือของบริษัทเทอร์เมออร์ มีหน้าที่ในการให้บริการสื่อดิจิทัล และสร้างซอฟต์แวร์ให้แก่บริษัท เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์คอนเวอร์เจนซ์ การให้บริการสื่อดิจิทัลต่างๆ อาทิเช่น บริการต่างๆ ทั้งบริการ ดาวน์โหลดเพลง ดูหนัง เว็บไซต์ และแอปพลิเคชัน บริการสื่อดิจิทัล และซอฟต์แวร์ของส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์ม นั้นเป็นบริการเพื่อสนับสนุน และเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจหลักของบริษัท ทั้งอินเทอร์เน็ต เครือข่ายโทรศัพท์ และทีวี โดยการเพิ่มขีดความสามารถของการสื่อสาร (Communication) เพื่อให้ผู้บริโภคได้รับข้อมูลข่าวสาร สาร และความบันเทิงครบวงจร

ส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์ม เป็นส่วนงานที่ทำงานที่เกี่ยวข้องกับสื่อดิจิทัล ซึ่งไม่ได้สร้างเพียงแค่เว็บไซต์ หรือแอปพลิเคชันเท่านั้น แต่รวมไปถึงแพลตฟอร์มทั้งหมด (Platform) โดยคำว่าแพลตฟอร์ม หมายถึง โปรแกรมที่จะสามารถขยายขีดความสามารถการทำงานอย่างไม่จำกัด ซึ่งจะมีการพัฒนาฟังก์ชัน หรือมอดูลใหม่ๆ มาต่อยอดอยู่ตลอดเวลา หรือเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้สามารถนำไปทำงาน และเชื่อมต่อกับระบบอื่นได้ โดยคำว่าแพลตฟอร์มไม่ได้จำกัดอยู่แค่ เว็บไซต์ หรือแอปพลิเคชันเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงซอฟต์แวร์ ผลิตภัณฑ์ หรือ บริการต่างๆ อาทิเช่น โซเชียลมีเดีย โมบายไซต์ อีเมล เกมส์ ทีวีออนไลน์ เพลงออนไลน์ เป็นต้น อย่างเช่น เว็บมิวสิก สามารถซื้อขายเพลงผ่านแอปพลิเคชัน เว็บไซต์ หรือเอสเอ็มเอส

บริษัทเทอร์เมออร์ ดำเนินธุรกิจภายใต้ยุทธศาสตร์คอนเวอร์เจนซ์ โดยการผสมผสานบริการภายในกลุ่มบริษัทเข้าด้วยกันเพื่อรองรับธุรกิจใหม่ๆ ภายใต้ยุทธศาสตร์ของบริษัท ได้แก่ ทีมผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ ทีโอที ผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ต และบรอดแบนด์อินเทอร์เน็ตรายใหญ่ที่สุดของประเทศ รวมทั้งเป็นผู้ให้บริการโทรศัพท์พื้นฐาน และทีวีซันส์ เป็นผู้ให้บริการโทรทัศน์ระบบบอกรับเป็นสมาชิก ยุทธศาสตร์คอนเวอร์เจนซ์ทำให้บริษัทมีเอกลักษณ์โดดเด่น และแตกต่างจากผู้ให้บริการรายอื่นๆ ด้วยการผสมผสานบริการการสื่อสารครบวงจรเข้ากับคอนเทนต์ที่หลากหลาย นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์คอนเวอร์เจนซ์ยังเป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มยอดผู้ใช้บริการ และทำให้ลูกค้ามีความผูกพันกับบริการต่างๆ ของบริษัท ซึ่งการให้บริการสื่อดิจิทัลคอนเทนต์เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับบริการต่างๆ ภายในกลุ่มของบริษัท

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

วันนี้ บริษัท คือผู้บุกเบิก และผู้นำด้านคอนเวอร์เจนซ์ รายแรก และรายเดียวในประเทศไทย ที่พร้อมตอบสนอง และเติมเต็มทุกไลฟ์สไตล์ ด้วย “Convergence Platform” และ อุปกรณ์ (Device) ที่หลากหลาย เราเชื่อว่า เราสามารถที่จะทำให้ลูกค้า ผู้บริโภค และทุกคนในสังคมสามารถแบ่งปัน และมอบคุณค่าการมีกัน และกัน เพราะนั่นคือ คุณค่าอันแท้จริงของชีวิต

2.2 พันธกิจ (Mission)

การมุ่งมั่นนำความรู้ ข่าวสาร และความบันเทิง โดยการเติมเต็ม ไลฟ์สไตล์ และอีคอมเมิร์ซ การเข้าถึง และแลกเปลี่ยนคุณค่าของกัน และกัน ตลอดจนส่งเสริมคุณค่าที่ยั่งยืนให้แก่ประชาชน เยาวชน และทุกภาคส่วนพร้อมๆ กับการการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร พนักงาน และผู้ถือหุ้น

2.3 เป้าหมายการดำเนินธุรกิจของส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์ม

ส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์ม มุ่งเน้นการสร้าง หรือพัฒนาสื่อดิจิทัลที่ตรงต่อความต้องการของตลาด สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำเสนอผลิตภัณฑ์สู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว และมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่ต่ำ โดยส่วนงาน

ดิจิทัลแพลตฟอร์มผลิตสื่อดิจิทัลเพื่อเพิ่มยอดผู้ใช้บริการให้แก่บริการหลัก และสร้างความผูกพันแก่ลูกค้าของบริษัท และภายในส่วนงานต้องพัฒนาให้เป็นองค์กรการเรียนรู้ และสร้างความผูกพันกับพนักงานในส่วนงาน

2.4 บทความที่เกี่ยวข้อง

แผนกลยุทธ์นี้มีการนำบทความเรื่อง ซอฟต์แวร์เฮาส์ที่ดี เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาการทำงานเพื่อให้ส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์มสร้างผลกำไร และตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรและส่วนงาน

2.4.1 บทความเรื่องซอฟต์แวร์เฮาส์ที่ดี (Moreno & Gomes, 2012) ควรประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ค่าใช้จ่าย (Cost) การผลิต (Productivity) และคุณภาพ (Quality)

2.4.1.1 ค่าใช้จ่าย (Cost) โดยการควบคุมค่าใช้จ่าย ซึ่งยังสามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้ ความต้องการของลูกค้าประกอบไปด้วย ความสามารถของระบบ (Functionality), ระยะเวลาในการทำโปรเจก (Time-to-project), ค่าใช้จ่าย (Cost) และนวัตกรรม (Innovation)

2.4.1.2 การผลิต (Productivity) การที่ซอฟต์แวร์สามารถใช้งานได้หลากหลายนั้นต้องมีการสร้างหรือการผลิตซอฟต์แวร์ที่ทำให้เกิดประโยชน์หรือใช้ซ้ำได้มากที่สุด ประกอบไปด้วย อิสระ (Independence) เข้าใจง่าย (Understandability) ยืดหยุ่น (Flexible) มองเห็นได้ (Visible) และนามธรรม (Abstraction)

2.4.1.3 คุณภาพ (Quality) ซอฟต์แวร์ที่มีความน่าเชื่อถือ ควรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย การทำงาน (Functionality) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) ผู้ใช้ใช้งานได้ง่าย (Usability) ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) การดูแล (Maintainability) และพกพาได้ (Portability)

2.4.2 บทความเรื่อง 5 องค์ประกอบที่ทำให้ธุรกิจซอฟต์แวร์ประสบความสำเร็จ (Ryvit, n.d.) ธุรกิจด้านซอฟต์แวร์จะไม่สามารถอยู่รอดได้ถ้าไม่สามารถติดต่อกับแพลตฟอร์มอื่นๆ ในบริษัทได้ เนื่องจากจะไม่สามารถให้ข้อมูลที่มีประโยชน์และหลากหลายแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ โดยการเพิ่มหรือลด (Scalability) คือ กุญแจสำคัญในการประสบความสำเร็จที่สามารถมองเห็นได้ในด้านการเงิน ผู้บริหารควรวางรากฐานที่ดีเพื่อหาจุดบกพร่อง โดยประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ

2.4.2.1 ระบบงานควรทำเองหรือจ้างภายนอก เราควรรู้ความสามารถหลักขององค์กรและสนใจหรือมุ่งเน้นในสิ่งสำคัญ ถ้าสามารถจ้างภายนอกและยังสามารถสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กร ให้จ้างภายนอกที่ถนัดในการทำงานนั้น โดยไม่ต้องพยายามทำด้วยตัวเอง

2.4.2.2 คนที่เหมาะสมในทีม จ้างคนที่ดีที่สุดที่สามารถจ้างงานได้ คุณต้องการคนที่สามารถทำงานได้ดี และสามารถพ่วงครไปสูเป้าหมายได้ โดยไม่ต้องการเพิ่มขนาดของทีม

2.4.2.3 ทำอย่างไรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ นำสิ่งที่ทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพออก คือในแต่ละขั้นตอนของการทำงานนั้น ควรสร้างคุณค่าหรือผลประโยชน์ให้แก่ลูกค้า ถ้าไม่สามารถสร้างประโยชน์ได้ ให้ทำการปรับเปลี่ยนหรือเอาออก

2.4.2.4 ทำไมข้อตกลงถึงแพ้หรือชนะ การทำธุรกิจแบบ B2B นั้นข้อตกลงอาจจะแพ้หรือชนะก็ได้ ขึ้นกับองค์ประกอบดังนี้ คุณค่าที่จะได้จากเงินที่จ่าย, การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้านั้น เพื่อให้ลูกค้าเชื่อใจในการทำงานร่วมกันกับบริษัท เมื่อสามารถตอบสนองและสร้างข้อเสนอแก่ลูกค้าได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าแล้วจะทำให้เราแตกต่างจากคู่แข่ง

2.4.2.5 สิ่งที่ถูกค้ำมักจะแนะนำเกี่ยวกับการทำงาน การที่ถูกค้ำแนะนำหรือให้ข้อเสนอแก่บริษัททำให้เรามองเห็นสิ่งที่ลูกค้าต้องการ นั่นเป็นข้อมูลที่มีคุณค่าแก่องค์กร ซึ่งทำให้สามารถนำไปปรับปรุงตนเอง เพื่อที่จะทำให้องค์กรก้าวหน้า

3. การวิเคราะห์ขององค์กร

3.1 การวิเคราะห์โดยใช้ SWOT Analysis

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
1. ส่วนงานมีความชำนาญในการผลิตซอฟต์แวร์ และดูแลผลิตภัณฑ์	1. งานไม่มีคุณภาพ ทำให้ลูกค้าเกิดปัญหาในการใช้งาน เช่น เข้าใช้งานไม่ได้
2. มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายทั้ง คอนเทนต์ (Content) และบริการ (Service)	2. การให้บริการ (การเข้าใช้งาน) ที่ไม่คงที่ด้านสื่อดิจิทัล บางเวลาไม่สามารถเข้าใช้งานได้
3. สามารถใช้ข้อมูล หรือเทคโนโลยีทั้งด้าน ทวี อินเทอร์เน็ต และโทรศัพท์มือถือได้	3. ไม่มีมาตรการการควบคุมการทำงานทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ หรือเกิดปัญหาในการใช้งาน
	4. เทคโนโลยีในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย แต่บริษัท ไม่ใช่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้ไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับเทคโนโลยี
โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค และภัยคุกคาม (Threats)
1. มีเทคโนโลยีใหม่ๆ เพิ่มขึ้นจึงทำให้มีผู้ใช้บริการเพิ่มมากขึ้น และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของระบบ	1. ถ้าไม่สามารถพัฒนาระบบได้ตรงความต้องการ ลูกค้า อาจจางกายนออกได้
2. ในปัจจุบันมีผู้ใช้สื่อดิจิทัล หรือดิจิทัลแพลตฟอร์ม จำนวนมาก อาทิเช่น โทรศัพท์มือถือ เป็นต้น	2. เทคโนโลยีมีมากขึ้น แต่ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งาน และไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน

จากการวิเคราะห์ส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์ม โดยใช้ SWOT พบว่า ส่วนงานมีจุดแข็งคือ บริษัทมีความชำนาญในการผลิตซอฟต์แวร์ โดยมีการประเมินความพึงพอใจจากผู้ใช้บริการมีค่าเฉลี่ย KPI อยู่ในเกณฑ์ดี หรือเกรด B อีกทั้งบริษัทมีผลิตภัณฑ์หลากหลายด้านและมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องที่มาจากบริษัทหลักคือ บริษัทเทอร์เมอร์ ทำให้บริษัทสามารถสร้างซอฟต์แวร์ได้หลากหลาย และตรงต่อความต้องการของตลาดได้ทันต่อความต้องการของตลาด

อีกทั้งบริษัทมีจุดอ่อนคือ ระบบงานไม่มีคุณภาพ และการให้บริการ ทั้งเกิดจากคน และทรัพยากร ทำให้เกิดปัญหาในการใช้งาน และบริษัทไม่ใช่องค์กรแห่งการเรียนรู้ทำให้ไม่สามารถปรับตัวได้ทันเกี่ยวกับเทคโนโลยี และไม่มีมาตรการการควบคุมการทำงาน ทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ

บริษัทเป็นผู้ผลิตซอฟต์แวร์ซึ่งต้องการให้คนมาใช้ซอฟต์แวร์ ซึ่งในปัจจุบันมีเทคโนโลยีใหม่ๆเพิ่มมากขึ้นและสังคมพึ่งพาเทคโนโลยีมากขึ้น ทำให้มีผู้ใช้บริการสื่อดิจิทัล และสื่อดิจิทัลมีความสำคัญมากขึ้น แต่ในปัจจุบันสื่อดิจิทัลมีความหลากหลาย ทั้งเทคโนโลยีและสื่อดิจิทัลที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ไม่ตอบสนองตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ หรือคุ้มค่าต่อการลงทุน

โดยบริษัทมีหน้าที่ผลิตซอฟต์แวร์ ควรคำนึงถึง ค่าใช้จ่าย ประสิทธิภาพ และคุณภาพ ซึ่งบริษัทไม่สามารถทำได้ในส่วนของ ประสิทธิภาพ และคุณภาพ เพราะฉะนั้นบริษัทควรจะมีการปรับปรุงจุดอ่อนของบริษัท ทำให้จุดอ่อนกลายเป็นจุดแข็ง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรพัฒนาไปได้มากขึ้น และอยู่ได้แม้สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกจะเปลี่ยนแปลงก็ตาม

3.2 การวิเคราะห์โดยใช้ Five Forces Model

3.2.1 การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Rivalry between existing firms)

อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์มีหลายบริษัทที่ทำธุรกิจด้านการผลิตซอฟต์แวร์ในประเทศไทย อาทิเช่น Prosoft Comtech Co. Ltd., Thai Soft, Tele Access เป็นต้น ซึ่งธุรกิจด้านซอฟต์แวร์เป็นธุรกิจที่กำลังเป็นที่นิยมในปัจจุบัน ทำให้มีการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์สูง แต่บริษัทที่จะอยู่อย่างประสบความสำเร็จในระยะยาวหาได้ยาก ซึ่งบริษัทซอฟต์แวร์ที่อยู่ได้อย่างยั่งยืนนั้นมีน้อย เนื่องจากการแข่งขันที่สูงขึ้น และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนอย่างรวดเร็ว

ดังนั้นการเติบโตของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์นั้นมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่เนื่องจากส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์มนั้นรับงานที่เกี่ยวข้องกับสื่อดิจิทัลจากภายในองค์กร ซึ่งในองค์กรมีเพียงส่วนงานเท่านั้นที่จัดทำสื่อดิจิทัล จึงทำให้ไม่มีการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

3.2.2 การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ (Threat of new entrants)

ส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์ม ทำงานที่ได้รับมอบหมายจากบริษัทเทอร์เมอร์ ซึ่งจะมีการจ้างงานภายนอก ต่อเมื่องานมีปริมาณมากจนส่วนงานไม่สามารถทำได้ตามกำหนดเวลา ถึงแม้ว่าอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์มีแนวโน้มการแข่งขันที่สูงมากขึ้น เนื่องจากเป็นยุคของเทคโนโลยี แต่ส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์มเป็นส่วนงานภายในบริษัทเทอร์เมอร์ ทำให้ไม่มีการคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่

3.2.3 อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining power of customer)

ส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์มเป็นส่วนงานของบริษัทเทอร์เมอร์ ซึ่งทางส่วนงานรับงานจากบริษัท ทำให้ส่วนงานสามารถกำหนดระยะเวลาการทำงาน และขอบเขตงานที่จะทำได้ด้วยตนเอง แต่งานที่ทำนั้นต้องตรงตามความต้องการของบริษัท ซึ่งทางบริษัทเทอร์เมอร์ ดำเนินธุรกิจภายใต้ยุทธศาสตร์คอนเวอร์เจนซ์ ทำให้ที่ทางส่วนงานสามารถรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสินค้า ทำให้สามารถผลิตสื่อที่ตรงตามความต้องการของบริษัท จึงทำให้ อำนาจการต่อรองของผู้บริโภคต่ำ

3.2.4 อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining power of suppliers)

เนื่องจากส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์ม เป็นผู้ผลิตสื่อดิจิทัล หรือดิจิทัลแพลตฟอร์มให้แก่กลุ่มของบริษัท จึงทำให้สามารถใช้เนื้อหาข้อมูลของผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของบริษัทได้ ทั้งเพลง หนังสือ คอนเทนต์ และการใช้บริการโฮสติ้ง อีกทั้งบริษัทเทอร์เมอร์ จะแบ่งการทำงานเป็นส่วนงาน ซึ่งส่วนงานในบริษัททั้งหมดนั้นจะมีอำนาจเท่าเทียมกัน ทำให้การทำงานที่ต้องพึ่งพาส่วนงานอื่นๆ จะสามารถเจรจาต่อรองให้เป็นไปตามความต้องการของส่วนงาน จึงทำให้ อำนาจในการต่อรองของผู้ผลิตปานกลาง

3.2.5 สินค้าทดแทน (Threat of substitutes)

ส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์ม เป็นส่วนงานของบริษัทเทอร์เมอร์ ซึ่งเป็นผู้ผลิตสื่อดิจิทัล หรือดิจิทัลแพลตฟอร์มเพียงผู้เดียว ทำให้ไม่มีสินค้าทดแทน เนื่องจากทุกผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับสื่อดิจิทัลจะอยู่ภายใต้การทำงานของส่วนงาน จึงทำให้ไม่มีการคุกคามจากสินค้าทดแทน

จากการวิเคราะห์โดยใช้ Five forces model ทำให้เห็นสภาพแวดล้อมขององค์กรภายนอก ซึ่งไม่มีการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ไม่มีการคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ และไม่มีการคุกคามจากสินค้าทดแทน เนื่องจากเป็นส่วนงานของบริษัทเทอร์เมอร์ ซึ่งทำงานด้านสื่อดิจิทัล หรือดิจิทัลแพลตฟอร์มให้แก่บริษัท อีกทั้งส่วนงานสามารถกำหนดขอบเขตของงาน ระยะเวลาได้ด้วยตนเองเนื่องจากทำงานภายใต้บริษัทเดียวกันกับส่วนงานอื่น ซึ่งแต่ละส่วนงานมีอำนาจที่เท่าเทียมกัน จึงทำให้อำนาจในการต่อรองของผู้บริโภคต่ำ รวมทั้งการต่อรองของผู้ผลิตเนื่องจากใช้ข้อมูลข่าวสารภายในธุรกิจของบริษัท ทั้ง เพลง ทีวี อินเทอร์เน็ต ข่าว สื่อสิ่งพิมพ์ เป็นต้น เพราะกลยุทธ์คอนเวอร์เจนซ์ ทำให้อำนาจของผู้ผลิตต่ำเพราะทุกส่วนงานต้องใช้ข้อมูลร่วมกัน

3.3 การวิเคราะห์โดยใช้ VRIO framework

คุณค่า (Value)	ความหายาก (Rare)
1. มีผู้เชี่ยวชาญทางด้านการทำเว็บไซต์ และแอปพลิเคชัน ทั้งการออกแบบ และการเขียนโปรแกรม โดยมีผลิตภัณฑ์มากกว่า 100 ชิ้น เช่น HTV, AF, The Voice เป็นต้น	1. มีแพลตฟอร์มที่หลากหลาย อาทิเช่น เว็บไซต์ แอปพลิเคชัน โซเชียลมีเดีย โมบายไซต์ อีเมล เกมส์ ที่วีออนไลน์ เพลงออนไลน์ เป็นต้น
2. ได้รับการสนับสนุนจากบริษัทเทอร์โมอร์	2. มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายทั้ง คอนเทนท์ (Content) และ บริการ (Service)
3. มีอุปกรณ์ในการให้บริการเป็นของตนเอง ทั้งเครื่องเซิร์ฟเวอร์ ดาต้าเบส สตริมมิ่ง	
4. มีคอนเทนท์ หรือข้อมูลในการให้บริการของตนเอง ทั้ง ข่าว เพลง รายการทีวี	
ลอกเลียนแบบได้ยาก (Imitability)	การจัดการบริหารที่ดี (Organization)
1. เป็นผู้ให้บริการสื่อดิจิทัล หรือดิจิทัลแพลตฟอร์มที่ครบวงจร	1. สวัสดิการที่เหมาะสม ทำให้พนักงานมีอัตราการออกต่ำ
2. ความเชี่ยวชาญในการผลิตซอฟต์แวร์ และผลิตภัณฑ์	

จากการวิเคราะห์โดยใช้ Five forces model ทำให้เห็นสภาพแวดล้อมขององค์กรภายใน ทำให้เห็นความสำคัญของทรัพยากรของส่วนงาน โดยทรัพยากรนั้นคำนึงถึง บุคลากร เงินทุน เครื่องจักร วัตถุดิบ การจัดการ และเวลา ซึ่งได้มองเห็นความสำคัญของหน่วยงานดังนี้ทางด้านความมีคุณค่า บริษัทมีผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างสื่อดิจิทัลทั้งเว็บไซต์และแอปพลิเคชัน อีกทั้งเป็นส่วนงานที่ดำเนินงานภายใต้บริษัทเทอร์โมอร์ ทำให้มีคอนเทนท์ที่หลากหลายทั้ง เพลง, ทีวี, ข่าวสาร เป็นต้น รวมทั้งอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงานบนสื่อดิจิทัล อาทิเช่น เครื่องเซิร์ฟเวอร์ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น โดยการทำให้มีแพลตฟอร์มที่หลากหลายและผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายทำให้หาได้ยากในตลาด รวมทั้งลอกเลียนแบบได้ยาก เพราะถ้าต้องการลอกเลียนแบบต้องใช้ระยะเวลาและหาพันธมิตร โดยส่วนงานนั้นมีสวัสดิการที่ รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งทำให้อัตราการเข้าออกต่ำ

3.4 การวิเคราะห์โดยใช้ Critical success factor

จากเป้าหมายของส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์ม มุ่งเน้นการสร้าง หรือพัฒนาสื่อดิจิทัลที่ตรงต่อความต้องการของตลาด สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำเสนอผลิตภัณฑ์สู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว และมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่ำ ส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์ม ผลิตสื่อดิจิทัลเพื่อเพิ่มยอดผู้ใช้บริการให้แก่บริการหลัก และสร้างความผูกพันแก่ลูกค้าของบริษัท และภายในส่วนงานต้องพัฒนาให้เป็นองค์กรการเรียนรู้ และสร้างความผูกพันกับพนักงานในส่วนงาน

มีทั้งสิ้น 4 ปัจจัย ได้แก่

- (1) งานมีคุณภาพ โดยลูกค้าสามารถใช้งานได้อย่างสม่ำเสมอ (ความเสถียรในการใช้งาน) ไม่เกิดปัญหาในการใช้งาน และสามารถเข้าใช้งานได้อย่างรวดเร็ว
- (2) ความต้องการของลูกค้า สามารถสร้างผลิตภัณฑ์ ตรงต่อความต้องการของลูกค้า โดยสามารถวิเคราะห์ความต้องการของกลุ่มลูกค้าได้อย่างแม่นยำ

- (3) ระยะเวลาในการสร้างผลิตภัณฑ์ และนำเข้าสู่ตลาด ใช้ระยะเวลาในการสร้างผลิตภัณฑ์ และการนำเข้าสู่ตลาดที่รวดเร็ว เพื่อสู้กับคู่แข่งรายอื่นๆ ได้
- (4) บริหารทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์ ทั้งคน และเงิน เพื่อสร้างรายได้ และสร้างผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับผู้บริโภค

3.5 สรุปผลการวิเคราะห์

จากการวิเคราะห์ทั้ง 4 เครื่องมือการวิเคราะห์นั้น เห็นได้ว่า SWOT Analysis นั้นควรใช้จุดแข็งและจุดอ่อนมาสร้างกลยุทธ์ของส่วนงาน Five Forces Analysis นั้นไม่เหมาะสมนำมาใช้สร้างกลยุทธ์เนื่องจากส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์มไม่มีการแข่งขัน, การคุกคามและสินค้าทดแทน รวมถึงการต่อรองของผู้ผลิตและผู้บริโภคต่ำ, VRIO Framework ทำให้เห็นถึงความสำคัญในส่วนงานสามารถนำไปเสริมสร้างกลยุทธ์ให้แข็งแกร่งได้ และ Critical Success Factor นั้นมีความสำคัญต่อส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์มเป็นอย่างมาก เนื่องจากถ้าส่วนงานไม่สามารถทำได้ตามปัจจัยที่จะทำให้ประสบความสำเร็จนั้น ส่วนงานก็ไม่สามารถสร้างงานที่มีคุณค่าต่อองค์กรได้

3.6 การแก้ปัญหาหรือแนวทางการดำเนินงาน

จากบทวิเคราะห์จะเห็นได้ว่าประเด็นปัญหาที่สำคัญได้แก่ ปัญหาด้านคุณภาพของซอฟต์แวร์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหาในองค์กร การที่จะทำให้ส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์มสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ คนหรือบุคลากร เนื่องจากเป็นผู้คิดค้น และสร้างซอฟต์แวร์ให้ตรงต่อความต้องการของลูกค้า เราจึงควรแก้ไขปัญหามาจากตัวบุคคลหรือบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งจากการจัดหาบุคลากร และการวางมาตรการหรือขั้นตอนการทำงานที่เป็นที่ยอมรับของส่วนงาน โดยมีการจัดการปัญหา 2 ส่วน ดังนี้

3.6.1 ประเด็นปัญหาด้านการจัดการจัดหาบุคลากรและการแก้ไข

เมื่อบุคลากรหรือคนเป็นส่วนสำคัญ ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) จึงเป็นส่วนสำคัญในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมเข้าสู่ส่วนงานและองค์กร เพื่อให้ได้บุคลากรตรงตามความต้องการ ในปัจจุบันมีขั้นตอนดังนี้

3.6.1.1 การรับสมัคร (Recruitment)

- (1) ผ่านทางเว็บไซต์จัดหางาน เช่น JobDB, JobThai
- (2) รับสมัครตามมหาลัยต่างๆ เช่น โครงการ Next Gen
- (3) บุคคลในองค์กรแนะนำ เช่น โครงการ Friend get friend

ขั้นตอนการรับสมัครมีความเหมาะสม เนื่องจากได้บุคคลที่มีความคล้ายหรือใกล้เคียงกับบุคลากรที่อยู่ในองค์กรเองอยู่แล้ว ทั้งจากมหาวิทยาลัย คือ “โครงการ Next Gen” และคนที่รู้จักจาก “Friend get friend” และการหาผ่านเว็บไซต์นั้นทำให้ได้บุคลากรใหม่ๆที่มีความคิดต่างจากคนในองค์กร หรือมีความคิดใหม่ๆจากบริษัทอื่นๆที่สามารถนำมาพัฒนาให้ส่วนงานดีขึ้น

3.6.1.2 การคัดเลือก (Selecting)

- (1) คัดเลือกจาก Resume
- (2) การสัมภาษณ์ (Interview)
- (3) การตัดสินใจโดยหัวหน้าสายงาน (Final selecting by supervisor)
- (4) การตรวจสอบประวัติ (Background investigation)
- (5) การตรวจร่างกาย (Physical examination)

ขั้นตอนการคัดเลือกนั้นควรมีการเพิ่มการสอบข้อเขียน เพื่อดูความสามารถของผู้ที่จะเข้ามาทำงาน อาทิเช่น ข้อสอบเขียน (Written test) เพื่อวัดความรู้ตามตำแหน่งที่รับเข้ามา หรือการทดสอบประสิทธิภาพ (Performance test) เพื่อวัดความสามารถโดยการจำลองสถานการณ์หรือปัญหา เพื่อดูความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและวิธีการแก้

3.6.1.3 การอบรม (Training and develop)

(1) การอบรมทางด้านเทคนิค (Technical) เพื่อพัฒนาทักษะที่มีอยู่ให้ดีขึ้น
(2) การอบรมทางด้านการบริหารจัดการ (Soft skill) เพื่อจะเติบโตขึ้นไปทางสายบริหาร
ขั้นตอนการอบรมนั้นมีความเหมาะสม แต่อาจจะมีการสร้างระบบที่ช่วยในการพัฒนาคนให้มี
คุณภาพ (เก่ง) เพื่อที่จะช่วยพัฒนาส่วนงานให้ดีขึ้น

3.6.1.4 การรักษามูลค่า (Maintain) ใช้การประเมินแบบ 360° Feedback ประกอบด้วย 4 ส่วน

(1) KPI (Key performance indicator)
(2) Core values โดยประเมินตัวเอง (Self) และหัวหน้างาน (Supervisor)
(3) Individual development plan มาจากแผนพัฒนาตนเอง และ 9 Cell
(4) Popular vote การโหวตผู้ร่วมงานที่ทำงานดี
ขั้นตอนการรักษามูลค่าการนั้นมีความเหมาะสม เพราะมีการให้สวัสดิการและการประเมินที่ยุติธรรม
เพราะเป็นการประเมิน 360° ซึ่งผู้ประเมินจะถูกประเมินจากทุกฝ่าย ทั้งลูกค้า, หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน และลูกน้อง

3.6.2 วิเคราะห์ประเด็นปัญหากระบวนการทำงานของบุคลากรและการแก้ไข

ในปัจจุบันส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์มไม่มีขั้นตอนหรือมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน ทำให้ซอฟต์แวร์ที่ได้
ไม่มีคุณภาพ ดังนั้นจึงจะนำขั้นตอนการทำให้ซอฟต์แวร์มีคุณภาพมาใช้ จากบทความ 7 วิธีการปฏิบัติในการ
ปรับปรุงคุณภาพซอฟต์แวร์ (Margo and Mike, 2010) มาใช้ในการสร้างขั้นตอนของส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์ม โดย
มีขั้นตอนดังนี้

- (1) กำหนดคุณภาพที่ส่วนงานต้องการ
- (2) มีตัววัดคุณภาพที่เรียบง่าย
- (3) ปรับปรุงทีมเพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพ
- (4) ตอบรับความต้องการของลูกค้าให้ถูกต้อง
- (5) มีการทดสอบ (Test) ที่ดีหรือฉลาด เพื่อลดขั้นตอนการทดสอบ
- (6) ออกแบบระบบที่ช่วยลดปัญหา
- (7) เลือกเครื่องมือทดสอบระบบ (Testing tools)

3.7 ระบบสารสนเทศในปัจจุบัน

ส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์มมีระบบที่ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน 5 ระบบ คือ Google analytics, CMS (Content management system), Broadcast media, SBM และ Access blocking

ทรัพยากรของส่วนงานดิจิทัลแพลฟอร์มนั้น ฝ่าย IT infrastructure ของทางส่วนงานไอที และไอทีเซ็นเตอร์ เป็น
ผู้ดูแลการใช้งานทรัพยากรของทางส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์ม ทางส่วนงานจะมีเซิร์ฟเวอร์ในส่วนเว็บ เซอร์วิส, แอป
พลิเคชัน เซอร์วิส และดาต้าเบส เซอร์วิส ซึ่งจะมีการใช้งานเซิร์ฟเวอร์แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ Dev Zone ใช้ในการพัฒนา
ระบบ, Alpha zone ใช้ในการทดสอบระบบก่อนนำไปใช้งานจริง และ Production zone ที่ขึ้นระบบที่ใช้งานจริง โดย
ผ่านการทดสอบเรียบร้อยแล้ว

4 แผนกลยุทธ์ที่เสนอแนะ

เนื่องจากส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์ม เป็นส่วนงานที่ผลิตซอฟต์แวร์ จึงได้ทำการศึกษาบทความและวิจัยที่เกี่ยวข้องกับซอฟต์แวร์เฮาส์ที่ดี เพื่อที่จะพัฒนาบริษัทเทอร์เมอร์ ดิจิตอล คอนเทนท์ แอนด์ มีเดีย เพื่อเป็นซอฟต์แวร์เฮาส์ที่ดี ซึ่งสร้างผลประโยชน์และอยู่อย่างยั่งยืน

4.1 วัตถุประสงค์

- (1) มีค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมในการสร้างซอฟต์แวร์ และสร้างผลกำไรให้แก่บริษัท
- (2) สร้างซอฟต์แวร์ให้มีความสามารถที่ใช้งานได้หลากหลาย และเกิดประโยชน์ที่สุด
- (3) สร้างซอฟต์แวร์ที่มีคุณภาพเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (4) สร้างซอฟต์แวร์ตรงความต้องการของลูกค้า

4.2 แผนกลยุทธ์ของบริษัท

- (1) กลยุทธ์การให้ความสำคัญต่อลูกค้า (Customer centric organization)
- (2) กลยุทธ์ความเข้าใจในตลาด (Growth and market share)
- (3) กลยุทธ์ด้านราคา ต้นทุนและกำไร (Profitability)
- (4) กลยุทธ์การปรับฐานธุรกิจ (New business opportunity)
- (5) กลยุทธ์ด้านคุณภาพ (Quality and excellent operation)
- (6) นวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and advance technology)
- (7) บุคลากรมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ (People and productivity)
- (8) ยุทธศาสตร์คอนเวอร์เจนซ์ (Convergence and data leadership)
- (9) ความแข็งแกร่งด้านการเงิน (Financial strength)
- (10) กลยุทธ์เน้นประโยชน์แก่ผู้บริโภครวม (Return to society and a proud Thai company)

จากการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญขององค์กรกับแผนกลยุทธ์ของกลุ่มบริษัทเทอร์เมอร์จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์ม ได้แก่

- (1) กลยุทธ์การเติบโต (Growth)
- (2) กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus)
- (3) กลยุทธ์การใช้ต้นทุนต่ำ (Cost)
- (4) กลยุทธ์ด้านการบริหารองค์กร (Firm management)
- (5) กลยุทธ์นวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and technology)
- (6) กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management)
- (7) กลยุทธ์ด้านพันธมิตร (Alliances)

จากการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญขององค์กร ได้แก่ระบบสารสนเทศ และปัญหาภายในและภายนอกนั้น กลยุทธ์ที่มีความสำคัญที่มีความเหมาะสมกับส่วนงานได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์ด้านการบริหารองค์กร (ข้อ 4) เนื่องจากส่วนงานควรมีการทำงานที่เป็นมาตรฐานซึ่งเหมาะสมกับองค์กร และมีความคิดที่ทันสมัย ซึ่งจะช่วยให้สามารถเติบโตและอยู่อย่างยั่งยืนได้ อีกทั้งจะทำให้สามารถสร้างซอฟต์แวร์ที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพได้

กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์นวัตกรรมและเทคโนโลยี (ข้อ 5) ในการที่ส่วนงานจะสามารถสร้างซอฟต์แวร์ที่ดี และมีคุณภาพได้นั้น ทางส่วนงานควรมีการพัฒนาและปรับปรุงซอฟต์แวร์ในปัจจุบันให้เหมาะสมมากที่สุด เพื่อที่จะลดค่าใช้จ่าย และสามารถให้บริการแก่ลูกค้าภายนอกได้อย่างเหมาะสม

กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ข้อ 6) ทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญในการสร้างซอฟต์แวร์ที่มีคุณภาพ, ประสิทธิภาพ และผลผลิต จึงควรมีการพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมและดีที่สุด

จากการเลือกแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการนั้น ในส่วนของกลยุทธ์ด้านการบริหาร และกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นได้มีทางแก้ไขปัญหาหรือแนวทางการดำเนินงาน โดยการวิเคราะห์กระบวนการบริหารทรัพยากรในปัจจุบัน และสร้างขั้นตอนหรือมาตรฐานในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถสร้างหรือพัฒนาซอฟต์แวร์ที่มีคุณภาพได้

5 สรุปแผนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากการวิเคราะห์องค์กรทั้งภายในและภายนอก รวมถึงระบบสารสนเทศในปัจจุบันและปัญหาของส่วนงาน โดยวิเคราะห์ความต้องการของระบบสารสนเทศที่จะต้องพัฒนาเพื่อสนับสนุนการทำงานให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพในส่วนงาน และสนับสนุนให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมีระบบสารสนเทศใหม่ทั้งสิ้น 2 ระบบ คือ ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) และระบบ CI/CD (Continuous Delivery & Continuous Integration)

5.1 ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge management)

เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในหน่วยงานซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มารวบรวมให้อยู่ในระบบสารสนเทศ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ของส่วนงาน และพัฒนาตนเองให้มีความรู้มากยิ่งขึ้น รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด การนำองค์ความรู้ที่จัดเก็บมาใช้นั้น สามารถช่วยให้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และทำให้คิดหาทางป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นได้ เนื่องจากปัญหานั้นเกิดขึ้นจากข้อมูล (Data) และการใช้งานที่เปลี่ยนแปลงไป

5.2 ระบบ CI/CD (Continuous delivery and continuous integration)

ในปัจจุบันองค์กรไม่มีมาตรฐานในการทำงานซึ่งก่อให้เกิดปัญหาการทำงานร่วมกับส่วนงานอื่น การทำระบบ CI/CD นั้นจะช่วยให้มีมาตรฐานในการทำงานที่ดีขึ้น เพราะ CI/CD เป็นการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้งานและการทำงานมีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น โดย CI (Continuous integration) คือการทำบูรณาการอย่างต่อเนื่อง โดยการทำทุกวันเป็นบ่อย โดยในแต่ละขั้นตอนจะมีการทำ Automated built เพื่อตรวจหาข้อผิดพลาด

ระบบ CI/CD นั้นจะช่วยผู้ใช้งานในการทดสอบระบบ, ความถูกต้องของระบบ, ความซ้ำซ้อนของงาน และการทำงานร่วมกันกับนักพัฒนาคนอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยให้งานมีคุณภาพ และประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.3 แผนการพัฒนาาระบบสารสนเทศ

ในการจัดหาและพัฒนาาระบบนั้น ทางบริษัทหุไม่มีนโยบายทางด้านกิจการจ้างภายนอกเนื่องจากเหตุผลทางด้านความปลอดภัยของข้อมูล อีกทั้งยังมีส่วนงานที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาระบบ จึงสรุปได้ว่าจะพัฒนาด้วยเครื่องมือที่มี License ทั้งหมด โดยใช้ทีมพัฒนาของส่วนงาน (In house)

ระบบการจัดการความรู้ และระบบ CI/CD นั้นไม่มีการจัดหาทรัพยากรเพิ่ม เนื่องจากมีทรัพยากรเดิมอยู่แล้ว ซึ่งเป็นทางส่วนงานไอที เป็นผู้ดูแลทางด้านเครือข่ายและเซิร์ฟเวอร์ จึงมีค่าใช้จ่ายในส่วนของคนที่จะพัฒนาระบบและดูแลระบบ โดยมีระยะเวลาในการพัฒนารวมทั้งสิ้น 10 เดือน และใช้งบประมาณในการพัฒนาระบบสารสนเทศรวมเป็นเงินทั้งสิ้น 2,600,000 บาท ผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับจากการ ลงทุนเป็นทั้งผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน

5.4 บทสรุป

จากการศึกษาและวิเคราะห์หาแนวทางการพัฒนาระบบสารสนเทศของส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์มนั้น ได้นำเสนอระบบทั้งสิ้น 2 ระบบ คือ ระบบการจัดการความรู้ และ ระบบ CI/CD โดยการให้ส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์มเป็นผู้พัฒนาระบบ เนื่องจากกฎข้อบังคับของบริษัทเทอร์เมอร์ อีกทั้งทางส่วนงานมีหน้าที่สร้างและพัฒนาซอฟต์แวร์ให้แก่บริษัท ซึ่งในการพัฒนาระบบนั้นจะช่วยให้ส่วนงานสามารถสร้างระบบที่ตรงต่อความต้องการของส่วนงาน อีกทั้งยังช่วยให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศทั้ง 2 ระบบนั้นมีการใช้เงินลงทุนทั้งสิ้น 2,600,000 บาท โดยใช้เวลาในการพัฒนาทั้งสิ้น 10 เดือน เพื่อให้ได้มาซึ่งระบบสารสนเทศที่ตรงตามความต้องการของส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์ม โดยเฉพาะระยะเวลาการในการทำงาน ซึ่งเป็นผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงิน ซึ่งช่วยเพิ่มเวลาในการทำงานเพื่อให้อุปกรณ์สามารถสร้างงานที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

จากการคำนวณผลตอบแทนในการนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ในส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์ม ในการพัฒนาระบบสารสนเทศทั้ง 2 ระบบนั้นสามารถคืนทุนได้ใน 2 ปี 10 เดือน และมีความคุ้มค่าที่จะทำการลงทุน ดังนั้นส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์ม ควรที่จะลงทุนในระบบสารสนเทศดังกล่าว เพื่อให้ส่วนงานสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จตามปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor), จุดประสงค์, เป้าหมายและกลยุทธ์ของส่วนงานดิจิทัลแพลตฟอร์มอีกด้วย

บรรณานุกรม

- Kan, S. H. (2003). *Metrics and Models in Software Quality Engineering* 2nd Edition. Boston: Addison-Wesley Professional.
- Moreno, V. A. and Gomes, C. J. (2012). Benefit and success factor of open-source web service development platform for small software house. *Journal of Information System and Technology Management*, 9(3), 585-606.
- Ryvit. (n.d.). 5 Element of successful software companies: How executives scale by covering the fundamentals, Retrieved August 25, 2015, from <https://ryvit.com/5-elements-of-successful-software-companies/>
- Visitacion, M. and Gualtier M. (2010). Seven pragmatic practices to improve software quality, Forrester, Retrieved February 25, 2016, from https://www.microfocus.com/assets/forrester-seven-pragmatic-pr_tcm6-198923.pdf