

บทที่ 4

ผลการศึกษา

จากภาวะตลาดโทรคมนาคมของประเทศไทยมีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดการแข่งขันด้านธุรกิจโทรคมนาคม โดยเฉพาะการให้บริการโทรศัพท์ที่มีความรุนแรงมากขึ้น ดังนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลของการให้บริการโทรศัพท์ครั้งนี้ เพื่อวิเคราะห์หายุทธศาสตร์การแข่งขัน การให้บริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 ของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการศึกษาดังนี้

4.1 การวิเคราะห์การให้บริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมธุรกิจการให้บริการโทรศัพท์ระบบ วาย – เทล 1234 ของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบไปด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อการพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อพิจารณาถึงโอกาสและอุปสรรค มีรายละเอียดดังนี้

4.1.1 การประเมินปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อการให้บริการโทรศัพท์ระบบ วาย – เทล 1234 ของ บมจ. ทศท คอร์ปอเรชั่น ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

การกำหนดช่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัยจาก 0.0 – 1.0 กล่าวคือ 0.0 ไม่มีผลกระทบเลย ส่วน 1.0 มีผลกระทบมากที่สุด การกำหนดน้ำหนักของแต่ละปัจจัยชี้ถึงความสำคัญของปัจจัยเหล่านั้นว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจได้รับผลกระทบมากหรือน้อย คะแนนน้ำหนักรวมทุกปัจจัยเท่ากับ 1

จากการกำหนดช่วงน้ำหนักในส่วนของจุดแข็งในหัวข้อ เป็นผู้นำด้านราคา และมีโครงข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ ให้น้ำหนักเท่ากับ 0.10 เพราะว่า เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในระดับมากพอสมควรที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ส่วนจุดแข็งในหัวข้อ การให้บริการครบวงจร และมีสำนักงานบริการกระจายอยู่ทั่วประเทศ ให้น้ำหนักเท่ากับ 0.15 เพราะว่า เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในระดับมากกว่า เป็นปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจได้รับผลกระทบมากที่สุด

สำหรับน้ำหนักในส่วนของจุดอ่อนในหัวข้อ กิจกรรมส่งเสริมการตลาด และทักษะด้านการตลาด ให้น้ำหนักเท่ากับ 0.10 เพราะว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในระดับมากพอสมควรที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ ส่วนในหัวข้อ การใช้เวลาในการนำเสนอบริการ และต้นทุนค่าแรง ให้น้ำหนักเท่ากับ 0.15 เพราะว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในระดับมากกว่า เป็นปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจได้รับผลกระทบมากที่สุด โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 4.1



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 4.1 สภาพแวดล้อมภายในของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น และ บมจ. ทีทีเอ็นดีที

สภาพแวดล้อมภายใน	น้ำหนัก	การประเมิน		คะแนนถ่วงน้ำหนัก		ความคิดเห็น
		ทศท	TT&T	ทศท	TT&T	
1. เป็นผู้นำด้านราคา	0.10	4	1	0.40	0.10	ทศท ได้เปรียบในการแข่งขัน
2. มีโครงข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ	0.10	3	2	0.30	0.20	ทศท สะดวกและง่ายต่อการติดต่อสื่อสาร
3. ให้บริการครบวงจร	0.15	4	2	0.60	0.30	ทศท สนองความต้องการลูกค้าทุกระดับ
4. มีสำนักงานบริการกระจายอยู่ทั่วประเทศ	0.15	4	1	0.60	0.15	ทศท ให้บริการได้สะดวกรวดเร็ว
5. กิจกรรมส่งเสริมการตลาด	0.10	2	3	0.20	0.30	ลูกค้า ทศท เกิดความสับสนต่อการให้บริการ
6. การใช้เวลาในการนำเสนอบริการ	0.15	1	3	0.15	0.45	ลูกค้า ทศท เลือกใช้บริการของกลุ่มคู่แข่ง
7. ต้นทุนค่าแรงงาน	0.15	2	3	0.30	0.45	ทศท มีกำไรต่อหน่วยต่ำ
8. ทักษะด้านการตลาด	0.10	2	3	0.20	0.30	ทศท ขาดการฝึกอบรมพนักงาน
รวม	1.00			2.75	2.25	

หมายเหตุ : ตัวเลขการประเมิน 1= มีจุดอ่อนมาก , 2 = มีจุดอ่อน , 3 = มีจุดแข็ง , 4 = มีจุดแข็งมาก

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis) ของ บมจ. ทศท คอร์ปอเรชั่น เมื่อเทียบกับคู่แข่ง ตามตารางที่ 4.1 พบว่า จุดแข็งที่ถือว่าเป็นข้อได้เปรียบของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ที่เหนือกว่าคู่แข่งในการให้บริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 ใน จังหวัดเชียงใหม่ ประการแรก คือ การที่ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น เป็นเจ้าของเทคโนโลยีและโครงข่ายของบริการดังกล่าวแต่เพียงผู้เดียว ส่งผลให้ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น เป็นผู้นำในด้านการกำหนดราคาและการให้บริการ ซึ่งแต่เดิมบริษัทคู่แข่งไม่มีบริการดังกล่าวในการให้บริการแก่ลูกค้าของตน แต่ในปัจจุบันบริษัทคู่แข่งได้ขอเช่าโครงข่ายของบริการ โทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 จาก บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ส่งผลให้ลูกค้าซึ่งใช้บริการ โทรศัพท์ของคู่แข่งสามารถใช้บริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 ได้

อย่างไรก็ตามลูกค้าที่ใช้บริการ โทรศัพท์ของคู่แข่งก็ประสบกับปัญหาจากการใช้บริการ เนื่องมาจากการเข้าวงจรในการเชื่อมต่อโครงข่ายของบริการดังกล่าวจาก บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ของบริษัทคู่แข่งมีจำนวนน้อยไม่สามารถรองรับการใช้งานของลูกค้าที่มีจำนวนมากกว่าวงจรที่เช่าได้ ทำให้ลูกค้าของบริษัทคู่แข่งที่ติดต่อสื่อสารผ่านโครงข่ายโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 ทำได้ยากซึ่งต่างจากลูกค้าของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ที่ติดต่อผ่านโทรศัพท์ระบบดังกล่าวได้สะดวกและรวดเร็วกว่าเนื่องจากมีจำนวนวงจรที่มากกว่าคู่แข่ง ตัวเลขในการประเมินของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น เท่ากับ 4 ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งมาก และให้ตัวเลขในการประเมินของบริษัทคู่แข่งเท่ากับ 1 ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนมาก

ในส่วนของโครงข่ายการให้บริการ โทรศัพท์พื้นฐานในปัจจุบัน บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ยังคงเหนือกว่าคู่แข่งนั่นคือ การมีโครงข่ายการติดต่อสื่อสารที่ครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ ส่งผลให้ลูกค้าของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น สามารถติดต่อสื่อสารได้สะดวกและรวดเร็วกว่าลูกค้าของบริษัทคู่แข่ง ซึ่งบริษัทคู่แข่งมีโครงข่ายในการให้บริการเฉพาะภูมิภาคเท่านั้น (ในส่วนของพื้นที่กรุงเทพฯและปริมณฑลนอกเหนือจากการให้บริการ โทรศัพท์พื้นฐานของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น แล้ว ยังมีบริษัทที่เป็นคู่แข่งอีกหนึ่งบริษัทแต่คนละบริษัทกับการค้นคว้าแบบอิสระนี้) อย่างไรก็ตามลูกค้าของบริษัทคู่แข่งก็สามารถติดต่อสื่อสารไปยังพื้นที่กรุงเทพฯและปริมณฑลได้ เนื่องจากบริษัทคู่แข่งได้เช่า-ใช้วงจรในการเชื่อมโยงโทรศัพท์จาก บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ซึ่งในอนาคตบริษัทคู่แข่งอาจมีต้นทุนในส่วนนี้เพิ่มมากขึ้น อันเนื่องมาจากอัตราค่าเช่า-ใช้วงจรที่อาจเพิ่มขึ้นหรือบริษัทคู่แข่งจะดำเนินการสร้างวงจรมอง ซึ่งจะเป็นการลงทุนที่มีมูลค่าค่อนข้างสูงอาจส่งผลให้ลูกค้าที่ใช้บริการ โทรศัพท์ของคู่แข่งมีค่าใช้จ่ายที่แพงกว่าลูกค้าของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ก็เป็นไปได้ ตัวเลขในการประเมินของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่นเท่ากับ 3 ของคู่แข่งเท่ากับ 2 ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น และเป็นจุดอ่อนของบริษัทคู่แข่ง

ประการต่อมาที่ถือว่าเป็นจุดแข็งของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น เมื่อเทียบกับคู่แข่งนั้นคือ การที่ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น มีการให้บริการที่หลากหลายกว่าคู่แข่งซึ่งนอกเหนือจากการให้บริการโทรศัพท์พื้นฐานแล้ว บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ยังมีการให้บริการด้านสื่อสัญญาณในการรับ - ส่งข้อมูลด้วยความเร็วสูง เช่น การให้บริการด้านคู่สายเช่า - วงจรเช่า บริการฟรีอินเทอร์เน็ต เป็นต้น ซึ่งบริษัทคู่แข่งจะให้บริการโทรศัพท์พื้นฐานและบริการเสริมอีกเพียงเล็กน้อยเท่านั้นแต่ในอนาคตบริษัทคู่แข่งอาจมีการให้บริการที่ทัดเทียมกับ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ก็เป็นไปได้ ตัวเลขในการประเมินของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น เท่ากับ 4 ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งหลักและกำหนดตัวเลขในการประเมินของคู่แข่งเท่ากับ 2 ถือว่าเป็นจุดอ่อน เนื่องจากในอนาคตคู่แข่งอาจพัฒนาขีดความสามารถและเพิ่มการให้บริการที่ทัดเทียมกับ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ก็ได้

จุดแข็งประการสุดท้ายของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ที่เหนือกว่าคู่แข่งอย่างเห็นได้ชัดคือ มีสำนักงานที่สามารถให้บริการแก่ลูกค้าอย่างทั่วถึง ทั้งนี้เนื่องมาจากการมีโครงข่ายที่สามารถให้บริการแก่ลูกค้าครอบคลุมทั่วทั้งประเทศของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ส่งผลให้ต้องมีการเปิดสำนักงานบริการโทรศัพท์เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างสะดวก รวดเร็วและทั่วถึง เพื่อให้ลูกค้าที่อยู่ในพื้นที่ที่ติดตั้งโทรศัพท์ได้รับความสะดวก ในการเดินทางมาติดต่อธุรกรรมต่างๆ ในขณะที่คู่แข่งจะมีสำนักงานที่ให้บริการในลักษณะเดียวกันนี้ค่อนข้างน้อยและไม่ทั่วถึงเหมือนกับ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น และตัวเลขประเมินของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น เท่ากับ 4 ถือว่ามีจุดแข็งมาก ในขณะที่ตัวเลขประเมินของคู่แข่งเท่ากับ 1 ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนมาก เนื่องจากยังไม่สามารถขยายสาขาของสำนักงานในการให้บริการโทรศัพท์ได้อย่างทั่วถึง

ในส่วนจุดอ่อนของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ที่เสียเปรียบคู่แข่งคือ การส่งเสริมการตลาดไม่ชัดเจน ทั้งนี้จากการใช้นโยบายส่งเสริมการตลาดของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ที่ผ่านมานั้น ยังขาดความชัดเจนในด้านการกำหนดระยะเวลาในการส่งเสริมการตลาดรวมทั้งการกำหนดอัตราค่าบริการ ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความสับสนต่ออัตราค่าบริการของบริการต่างๆ ของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรับรู้ข่าวสารถึงนโยบายดังกล่าวของพนักงาน ยังขาดความรวดเร็วในการรับทราบข้อมูลที่ถูกต้องจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้พนักงานไม่สามารถตอบคำถามจากลูกค้าได้ว่า การส่งเสริมการตลาดของบริการแต่ละอย่างนั้นมีรายละเอียดอย่างไร ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความสับสนและขาดความเชื่อมั่นต่อการให้บริการ อีกทั้งยังไม่มีกำหนดและแบ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้เครื่องมือทางการตลาด ส่งผลให้ลูกค้าไม่นึกถึงบริการของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น เป็นอันดับแรก และกำหนดตัวเลขในการประเมินของ บมจ.

ทศท คอร์ปอเรชั่น เท่ากับ 2 ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อน ในส่วนของคู่แข่ง จะมีการส่งเสริมการตลาดที่ชัดเจนและรวดเร็วกว่า จึงกำหนดตัวเลขการประเมินเท่ากับ 3 ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็ง

ประการต่อมาคือระยะเวลาในการนำเสนอบริการใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดมักจะใช้เวลานาน ซึ่งในการดำเนินธุรกิจความรวดเร็วในการนำเสนอบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ แต่การบริหารงานของบมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ยังคงมีระเบียบและขั้นตอนในการดำเนินงานหลายขั้นตอน การขออนุมัติให้บริการต้องผ่านการเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงหลายต่อหลายท่าน ทำให้การนำเสนอบริการใหม่ๆ เป็นไปอย่างเชื่องช้า ตัวเลขเพื่อการประเมินเท่ากับ 1 ในส่วนของคู่แข่งซึ่งสามารถนำเสนอบริการใหม่ๆ ได้อย่างสะดวกและรวดเร็วไม่ต้องผ่านขั้นตอนที่ยุ่งยากและซับซ้อนจึงกำหนดตัวเลขเพื่อการประเมินเท่ากับ 3

ในส่วนของต้นทุนค่าแรงงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ปฏิเสธไม่ได้ว่าค่าแรงในการดำเนินงานของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น เมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้วจะมีอัตราที่สูงกว่า ทั้งนี้ เนื่องจาก บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ได้ดำเนินการให้บริการโทรศัพท์พื้นฐานมากกว่า 40 ปี อัตราเงินเดือนโดยเฉลี่ยของพนักงานทุกคนเมื่อเทียบกับคู่แข่งที่ดำเนินการให้บริการมาประมาณ 10 ปี จึงมีอัตราที่สูงกว่าเป็นธรรมดา ตัวเลขการประเมินของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น เท่ากับ 2 ในขณะที่ตัวเลขการประเมินของคู่แข่งเท่ากับ 3 ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็ง

จุดอ่อนประการสุดท้ายของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น คือการขาดทักษะด้านการตลาด ทั้งนี้จากการผูกขาดการให้บริการโทรศัพท์พื้นฐานของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ส่งผลให้ไม่มีการดำเนินการด้านการตลาดในการทำธุรกิจ ต่อมาเมื่อมีการเปิดเสรีการให้บริการโทรศัพท์แล้ว บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น จึงเริ่มมีการตื่นตัวต่อการดำเนินงานด้านการตลาด เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญในการกระตุ้นปริมาณการใช้โทรศัพท์ให้เพิ่มขึ้น แต่ที่ผ่านมานั้น บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ยังขาดศักยภาพในการดำเนินการดังกล่าว ยังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอต่อการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดในเชิงรุกอย่างครบวงจร นอกจากนี้ภาพลักษณ์และระดับความพึงพอใจในการให้บริการยังอยู่ในระดับที่ไม่สามารถรักษาลูกค้าเก่าและดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เลือกใช้บริการของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ได้ อีกทั้ง บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ยังขาดความคล่องตัวในการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดและการตอบโต้อย่างรวดเร็วต่อการตลาดของคู่แข่งรวมทั้งอำนาจในการตัดสินใจก่อนนโยบายด้านการตลาดยังรวมอยู่ที่ศูนย์กลาง ตัวเลขการประเมินในส่วนของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น เท่ากับ 2 และคู่แข่งเท่ากับ 3 ซึ่งพนักงานที่มีอยู่ของคู่แข่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถทางด้านการตลาดโดยตรง การดำเนินกิจกรรมทางการตลาดของบริการโทรคมนาคมจึงถือว่าเป็นจุดแข็ง

สรุป จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis) ของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่นและของกลุ่มคู่แข่ง โดยพิจารณาจากคะแนนของการถ่วงน้ำหนักระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนแล้วได้คะแนนเท่ากับ 2.75/2.25 ตามลำดับ นั้นหมายความว่าสภาพแวดล้อมภายในยังคงเป็นจุดแข็งของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น เมื่อเทียบกับคู่แข่ง เนื่องจากคะแนนถ่วงน้ำหนักของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น สูงกว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนการถ่วงน้ำหนักซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.5 เนื่องจากคะแนนของการถ่วงน้ำหนักจะมีค่าตั้งแต่ 1 – 4

4.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis) ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจการให้บริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 ของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ในอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจะช่วยให้ผู้บริหารของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีข้อมูลในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ธุรกิจการให้บริการโทรศัพท์ระบบ วาย – เทล 1234 จะประสบผลสำเร็จได้ต้องติดตามแนวโน้มสภาพแวดล้อมและการประเมินการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจต้องรวบรวมข้อมูลที่สำคัญและรายละเอียดยุทธศาสตร์ต่าง ๆ และคู่แข่งขึ้น

การกำหนดช่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัยจาก 0.0 – 1.0 กล่าวคือ 0.0 ไม่มีผลกระทบเลย ส่วน 1.0 มีผลกระทบมากที่สุด การกำหนดน้ำหนักของแต่ละปัจจัยซึ่งถึงความสำคัญของปัจจัยเหล่านั้นว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจได้รับผลกระทบมากหรือน้อย คะแนนน้ำหนักรวมทุกปัจจัยเท่ากับ 1

จากการกำหนดช่วงน้ำหนักในส่วนของโอกาสในหัวข้อ ขนาดของกลุ่มลูกค้า ให้น้ำหนักเท่ากับ 0.10 เพราะว่า เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในระดับมากพอสมควรที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ส่วนโอกาสในหัวข้อ การชะลอตัวของระบบเศรษฐกิจเอื้อต่อการเจริญเติบโต และประชาชนมีการติดต่อสื่อสารตลอดเวลา ให้น้ำหนักเท่ากับ 0.20 เพราะว่า เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในระดับมากกว่า เป็นปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจได้รับผลกระทบมากที่สุด

สำหรับน้ำหนักในส่วนของอุปสรรคในหัวข้อ การใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ และอำนาจการผูกขาดจากการเปิดเสรีโทรคมนาคม ให้น้ำหนักเท่ากับ 0.10 เพราะว่า เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในระดับมากพอสมควรที่จะทำให้ธุรกิจประสบความล้มเหลวได้ ส่วนในหัวข้อ สภาพคล่องจากก

การคืนเงินประกันการใช้โทรศัพท์ ให้นำหนักเท่ากับ 0.20 เพราะว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในระดับมากกว่า เป็นปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจได้รับผลกระทบมากที่สุด โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 สภาพแวดล้อมภายนอกของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น และ บมจ. ทีทีแอนด์ที

สภาพแวดล้อมภายนอก	น้ำหนัก	การประเมิน		คะแนนถ่วงน้ำหนัก		ความคิดเห็น
		ทศท	TT&T	ทศท	TT&T	
1. การชะลอตัวของระบบเศรษฐกิจเอื้อต่อการเจริญเติบโต	0.20	3	2	0.60	0.40	ทศท คิดค่าบริการราคาถูกทำให้ลูกค้าหันมาใช้บริการมากขึ้น
2. ประชาชนมีการติดต่อสื่อสารตลอดเวลา	0.20	3	2	0.60	0.40	ความถี่ในการใช้บริการเพิ่มขึ้น
3. ขนาดของกลุ่มลูกค้า	0.10	3	3	0.30	0.30	มีโอกาสนี้ปริมาณการใช้งานเพิ่มสูงขึ้น
4. การใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่	0.15	2	2	0.30	0.30	ทศท รายได้โทรศัพท์พื้นฐานลดลง
5. สภาพคล่องจากการคืนเงินประกันการใช้โทรศัพท์	0.20	1	2	0.20	0.40	ทศท ขาดงบประมาณในการพัฒนาผลิตภัณฑ์
6. อำนาจการผูกขาดจากการเปิดเสรีโทรคมนาคม	0.15	2	3	0.30	0.45	ทศท มีคู่แข่งเพิ่มขึ้น
รวม	1.00			2.30	2.25	

หมายเหตุ : ตัวเลขการประเมิน 1= มีอุปสรรคมาก , 2 = มีอุปสรรค , 3 = มีโอกาส , 4 = มีโอกาสมาก

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis) ของ บมจ. ทศท คอร์ปอเรชั่น ตามตารางที่ 4.2 พบว่าโอกาสที่มีความสำคัญในระดับสูงและส่งผลกระทบใน

ทางบวกต่อ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น คือ การที่ระบบเศรษฐกิจยังคงชะลอตัวซึ่งจะส่งผลให้ลูกค้ามีความรัดกุมในการใช้จ่ายเพื่อการอุปโภคบริโภคเพิ่มขึ้น รวมถึงความต้องการที่จะประหยัดค่าใช้จ่ายเพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสารโดยเฉพาะภาคธุรกิจ ซึ่งบริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 ของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น สามารถสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี ถึงการประหยัดค่าใช้จ่ายเพื่อการติดต่อสื่อสาร ดังนั้นจึงกำหนดตัวเลขการประเมินของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น เท่ากับ 3 ส่วนตัวเลขการประเมินของกลุ่มเท่ากับ 2 ทั้งนี้จากการกำหนดตัวเลขการประเมินของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น สูงกว่าคู่แข่ง เนื่องจากการที่ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น เป็นเจ้าของโครงข่ายของโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 แต่เพียงผู้เดียว ทำให้ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น สามารถกำหนดอัตราค่าบริการของโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 ให้ต่ำกว่าคู่แข่งได้ โดยใช้นโยบายส่งเสริมการตลาดในการกำหนดอัตราค่าบริการเป็นระยะๆ

ในส่วนของโอกาสประการต่อมา สืบเนื่องจากในปัจจุบันวิวัฒนาการของการติดต่อสื่อสารได้มีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ลูกค้าเกิดพฤติกรรมที่มีความต้องการติดต่อสื่อสารเพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อทางด้านธุรกิจหรือเพื่อค้นหาข้อมูลที่ต้องการต่างๆ รวมทั้งลูกค้าที่ต้องการประหยัดเวลาในการเดินทางและเพื่อความปลอดภัยจากอุบัติเหตุ ซึ่งลูกค้าสามารถติดต่อธุรกิจได้ด้วยการใช้โทรศัพท์ โดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารกับคู่สนทนาที่อยู่คนละจังหวัด โทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายให้กับลูกค้าได้ โดยโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 จะคิดค่าบริการตามระยะทางระหว่างจังหวัดของผู้เรียกกับจังหวัดของผู้รับปลายทาง ซึ่งคิดในอัตราตั้งแต่นาทีละ 2 บาท จนถึงสูงสุด นาทีละ 8 บาท เท่านั้น ซึ่งแตกต่างจากการคิดค่าบริการแบบเดิม ที่คิดในอัตราตั้งแต่นาทีละ 3 บาทจนถึงสูงสุดนาทีละ 18 บาท ซึ่งทำให้โอกาสที่ลูกค้าจะใช้บริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 เพิ่มขึ้น ดังนั้นโอกาสในส่วนนี้จึงกำหนดให้ตัวเลขในการประเมินของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น เท่ากับ 3 ในส่วนของคู่แข่งซึ่งยังไม่สามารถให้บริการได้อย่างเต็มที่ ดังนั้นตัวเลขในการประเมินจึงกำหนดให้เท่ากับ 2

โอกาสประการสุดท้ายที่เอื้อต่อการให้บริการนั้นคือ ขนาดของกลุ่มลูกค้าใหญ่ขึ้น ทั้งนี้เนื่องมาจากอัตราการเพิ่มของประชากรภายในประเทศเพิ่มสูงขึ้นจากจำนวน 60,816,227 คนในปี พ.ศ. 2540 มาเป็นจำนวน 62,799,872 คน ในปี พ.ศ. 2545 ในส่วนของจังหวัดเชียงใหม่ อัตราประชากรเพิ่มสูงขึ้นจากจำนวน 1,573,757 คน ในปี พ.ศ. 2540 มาเป็นจำนวน 1,595,855 คน ในปี พ.ศ. 2546 ส่งผลให้มีโอกาสที่จะเพิ่มปริมาณการใช้บริการให้มากขึ้น ซึ่งการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรจะเป็นผลดีต่อทั้ง บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น และของคู่แข่ง ดังนั้นจึงกำหนดตัวเลขการประเมินให้เท่ากันคือเท่ากับ 3

ในส่วนของอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อการใช้บริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 คือ การเปลี่ยนค่านิยมของลูกค้าที่หันมาใช้บริการ โทรศัพท์เคลื่อนที่มากขึ้น ทั้งนี้เนื่องมาจากการขอใช้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ในปัจจุบันสามารถทำได้สะดวก รวดเร็ว ไม่ยุ่งยาก รวมทั้งเมื่อขอใช้บริการแล้วสามารถนำเครื่องไปใช้งานได้ที่พื้นที่และยังสามารถพกพาไปใช้ตามสถานที่ต่างๆ ได้สะดวก ซึ่งต่างจากโทรศัพท์พื้นฐานที่สามารถใช้งานได้เฉพาะสถานที่ที่ขอดัดตั้งเท่านั้น (เฉพาะภูมิภาคเนื่องจากในเขตนครหลวงมีการให้บริการโทรศัพท์พื้นฐานที่สามารถนำไปใช้นอกสถานที่ได้) โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมในการแข่งขันการครอบครองโทรศัพท์เคลื่อนที่รุ่นใหม่ล่าสุดของลูกค้าก็เป็นอีกหนึ่งกรณีที่ทำให้ตลาดของโทรศัพท์เคลื่อนที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว และส่งผลกระทบต่อตลาดของโทรศัพท์พื้นฐานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นจึงกำหนดตัวเลขในการประเมิน ทั้งของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น และคู่แข่งกำหนดให้เท่ากันเนื่องจากได้รับผลกระทบเหมือนกันคือเท่ากับ 2

อุปสรรคประการต่อมาที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น อย่างรุนแรงคือการออกพระราชบัญญัติกิจการโทรคมนาคมที่ ให้ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น คืนเงินประกันการใช้โทรศัพท์กับลูกค้าทุกราย ส่งผลให้ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ต้องขาดสภาพคล่องที่จะนำมาใช้เงินทุนเพื่อการพัฒนาขีดความสามารถและพัฒนาการให้บริการใหม่ๆ แก่ลูกค้า ซึ่งอุปสรรคในส่วนนี้คู่แข่งจะไม่ได้รับผลกระทบ เนื่องจากเงินประกันการใช้โทรศัพท์ของลูกค้าทั้งหมดจะเก็บไว้ในหน่วยงานของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น เท่านั้น ดังนั้นจึงกำหนดให้ตัวเลขในการประเมินของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น เท่ากับ 1 ส่วนของคู่แข่งเนื่องจากไม่ได้รับผลกระทบมากนัก จึงกำหนดให้เท่ากับ 2

ในส่วนของอุปสรรคประการสุดท้ายที่ส่งผลกระทบต่อการใช้บริการนั้นคือ การที่รัฐจะเปิดเสรีการให้บริการโทรคมนาคม เดิมการให้บริการโทรคมนาคมโดยเฉพาะโทรศัพท์พื้นฐานจะให้บริการเฉพาะ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น เท่านั้น ซึ่งจะเป็นการผูกขาดแต่เพียงผู้เดียว แต่หลังจากการเปิดเสรีในปี พ.ศ. 2549 แล้ว บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น จะสูญเสียอำนาจผูกขาดที่มีอยู่ ทำให้ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถเพิ่มมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทางด้านการให้บริการหรือบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้ามาดำเนินธุรกิจโทรศัพท์พื้นฐานของบริษัทต่างชาติ ซึ่งมีขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจรวมทั้งการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ ส่งผลให้ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ต้องพัฒนาความสามารถให้มีความเข้มแข็งเพื่อต่อกรกับบริษัทต่างชาติได้ ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ยังคงไม่สามารถดำเนินได้อย่างทันที่ทันใด ถึงแม้ว่า บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น จะแปรสภาพเป็น บริษัทมหาชนจำกัด แล้วก็ตาม แต่ ณ ปัจจุบันผู้ที่ถือหุ้นอยู่ทั้งหมด 100 % คือกระทรวงการคลัง ทำให้ขาดความคล่องตัวและเกิดความล่า

ซ้ำจากกฎระเบียบในการขออนุมัติดำเนินการตามโครงการต่างๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการพัฒนาธุรกิจและขีดความสามารถโดยตรง ดังนั้นจึงกำหนดให้ตัวเลขในการประเมินเท่ากับ 2 สำหรับ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ในส่วนของคู่แข่งอาจมีการร่วมทุนกับบริษัทต่างชาติเนื่องจากสามารถดำเนินการได้อย่างทันที ซึ่งจะส่งผลให้คู่แข่งมีความเข้มแข็งเพิ่มขึ้นได้ จึงกำหนดให้ตัวเลขในการประเมินเท่ากับ 3

สรุป จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น โดยพิจารณาจากคะแนนของการถ่วงน้ำหนักระหว่างโอกาสและอุปสรรคแล้วได้คะแนนเท่ากับ 2.30/2.25 นั้นหมายความว่าสภาพแวดล้อมภายนอกยังคงเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานทั้งของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น และของบริษัทคู่แข่ง เนื่องจากคะแนนของการถ่วงน้ำหนักมีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 2.5 ด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย

ธุรกิจโทรคมนาคม นับได้ว่าเป็นธุรกิจที่มีขนาดใหญ่และให้ผลตอบแทนสูง จึงมีการแข่งขันเพื่อครอบครองส่วนแบ่งทางการตลาดอย่างมาก ดังนั้นเพื่อเป็นการรับมือกับสภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น การใช้วิธีการวิเคราะห์เพื่อหากกลยุทธ์แบบ TOWS Matrix จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สามารถสร้างทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ในส่วนของจุดแข็งที่ถือว่าได้เปรียบเหนือคู่แข่งคือ การเป็นผู้นำด้านราคา เนื่องจาก บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น เป็นเจ้าของโครงข่ายโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 มีโครงข่ายครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ มีการให้บริการที่ครบวงจร และการมีสำนักงานบริการที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ

ในส่วนของจุดอ่อนที่ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น เสียเปรียบคู่แข่งคือ การส่งเสริมการตลาดไม่ชัดเจน การนำเสนอบริการใช้เวลานาน ต้นทุนต่อหน่วยสูงและพนักงานขาดทักษะด้านการตลาด อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากคะแนนถ่วงน้ำหนักจุดแข็งและจุดอ่อนแล้ว บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ได้คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 2.75 ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยที่ระดับ 2.50 ขณะที่คู่แข่งได้คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 2.25 ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ดังนั้น สภาพแวดล้อมภายในของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ยังคงเป็นจุดแข็งเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โอกาสที่ส่งผลในด้านบวกต่อการให้บริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 ได้แก่ การชะลอตัวของระบบเศรษฐกิจ ทำให้ลูกค้าหันมาใช้บริการเพิ่มขึ้น เนื่องจากค่าบริการมีราคาถูกกว่าอัตราปกติ พฤติกรรมของประชาชนที่มีการติดต่อสื่อสารตลอดเวลา รวมทั้งประชากรมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้การใช้บริการเพิ่มขึ้น ในส่วนของอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ที่ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ไม่อาจควบคุมได้และส่งผลกระทบในทาง

ลบต่อการให้บริการคือ พฤติกรรมของลูกค้าที่หันมาใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่เพิ่มขึ้น นโยบายของรัฐบาลที่ให้คืนเงินประกันการใช้โทรศัพท์ให้กับลูกค้าทุกราย ซึ่งส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น และการเปิดเสรีโทรคมนาคม

เมื่อพิจารณาจากคะแนนถ่วงน้ำหนักแล้ว บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ได้คะแนนเท่ากับ 2.30 ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ระดับคะแนน 2.50 เป็นภาพสะท้อนให้เห็นว่า สภาพแวดล้อมภายนอกในปัจจุบัน ยังคงเป็นอุปสรรคที่สำคัญของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ต่อการให้บริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234

**ตำแหน่งของกลยุทธ์ในการให้บริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 ของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น
ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จากการวิเคราะห์โดยใช้วิธี TOWS Matrix**

ปัจจัยภายนอก \ ปัจจัยภายใน	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค(Threats)
จุดแข็ง (Strengths)	1.กลยุทธ์เชิงรุก (SO) (Aggressive Strategy)	2.กลยุทธ์เชิงกระจาย (ST) (Diversification Strategy)
จุดอ่อน (Weaknesses)	3.กลยุทธ์เชิงปรับตัว (WO) (Turnaround Strategy)	4.กลยุทธ์เชิงรับ (WT) (Defensive Strategy)

สรุปผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกแล้ว บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น มีจุดแข็งต่อสภาพแวดล้อมภายในแต่มีอุปสรรคอันเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้นกลยุทธ์ที่ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ควรนำมาใช้คือ กลยุทธ์เชิงกระจาย ST (Diversification Strategy) ในการดำเนินการให้บริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

หลังจากได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว เพื่อให้การวิเคราะห์มีความสมบูรณ์ น่าเชื่อถือ เพิ่มมากขึ้น ไม่ก่อให้เกิดอคติหรือความลำเอียงใดๆ ต่อการวิเคราะห์ดังกล่าว ดังนั้นจึงทำการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้ใช้บริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 โดยการออกแบบสอบถามจากผู้ให้บริการในเขต อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 200 ราย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ มาสนับสนุนผลการวิเคราะห์และเพื่อขจัดความลำเอียงหรืออคติที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์

4.2 การศึกษาพฤติกรรมของผู้ใช้บริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234

การวิเคราะห์พฤติกรรมพร้อมทั้งปัญหาและอุปสรรคการใช้บริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 ในเขตพื้นที่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย นักศึกษา พนักงานบริษัท/ห้างร้าน พนักงานรัฐวิสาหกิจ ข้าราชการ ผู้ประกอบธุรกิจส่วนตัว จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 ราย จากสำนักงานบริการโทรศัพท์ จำนวน 4 สำนักงาน คือ สำนักงานบริการโทรศัพท์ 1 สำนักงานบริการโทรศัพท์เชียงใหม่ 2 สำนักงานบริการโทรศัพท์เชียงใหม่ 3 และสำนักงานบริการโทรศัพท์เชียงใหม่ 4 สำนักงานละ 50 รายประกอบด้วย กลุ่มที่ใช้บริการโครงข่ายโทรศัพท์พื้นฐานของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น และกลุ่มที่ใช้บริการโครงข่ายโทรศัพท์พื้นฐานของกลุ่ม จะทำการศึกษาถึงพฤติกรรมการใช้บริการรวมทั้งปัญหาและอุปสรรคจากการใช้บริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 โดยผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการศึกษาดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ อาชีพ การศึกษา และรายได้

4.2.1 ข้อมูลทั่วไป

1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 200 ราย เป็นเพศชาย จำนวน 123 รายหรือคิดเป็นร้อยละ 61.50 และเป็นเพศหญิง จำนวน 77 รายหรือคิดเป็นร้อยละ 38.50 จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่มาติดต่อธุรกรรมด้านโทรศัพท์ส่วนมากเป็นเพศชาย ดังสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 4.3 เพศของกลุ่มตัวอย่าง

เพศ	จำนวน(ราย)	ร้อยละ
ชาย	123	61.50
หญิง	77	38.50
รวม	200	100

อายุของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 ราย พบว่าที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี แสดงให้เห็นว่าอายุของกลุ่มตัวอย่างที่มาใช้บริการส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี ซึ่งอยู่ในวัยทำงาน ดังสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 4.4 อายุของกลุ่มตัวอย่าง

อายุ	จำนวน(ราย)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 20 ปี	16	8
21 – 30 ปี	32	16
31 – 40 ปี	91	45.50
41 – 50 ปี	52	26
51 – 60 ปี	7	3.50
มากกว่า 60 ปี	2	1
รวม	200	100

อาชีพของกลุ่มตัวอย่างที่สำรวจ พบว่าส่วนใหญ่มีอาชีพเป็น พนักงานบริษัท/ห้างร้าน พนักงานรัฐวิสาหกิจและอาชีพรับราชการ มีประมาณ 3 ใน 4 กลุ่มตัวอย่างหรือคิดเป็นร้อยละ 69.50 จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่าส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างมีอาชีพพนักงานบริษัท/ห้างร้าน พนักงานรัฐวิสาหกิจและอาชีพรับราชการ ดังสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 4.5 อาชีพของกลุ่มตัวอย่าง

อาชีพ	จำนวน(ราย)	ร้อยละ
นักศึกษา	21	10.50
พนักงานบริษัท/ห้างร้าน	61	30.50
พนักงานรัฐวิสาหกิจ	27	13.50
รับราชการ	51	25.50
ประกอบธุรกิจส่วนตัว	37	18.50
อื่นๆ	3	1.50
รวม	200	100

กลุ่มตัวอย่างที่สำรวจ พบว่าส่วนใหญ่ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีมากกว่าร้อยละ 50 หรือประมาณ 3 ใน 5 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความรู้พื้นฐานการศึกษาคือ ดังสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 4.6 การศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษา	จำนวน(ราย)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	62	31
ปริญญาตรี	117	58.50
ปริญญาโท	21	10.50
รวม	200	100

รายได้ของกลุ่มตัวอย่างที่สำรวจ จากกลุ่มจำนวน 200 ราย ที่มีรายได้ตั้งแต่ระดับ 15,000 บาทลงไป มีประมาณครึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดหรือคิดเป็นร้อยละ 47.50 และตั้งแต่ระดับ 20,000 บาทขึ้นไป มีประมาณ 1 ใน 5 ของกลุ่มตัวอย่างหรือคิดเป็นร้อยละ 21.50 จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่มาใช้บริการโทรศัพท์จะมีรายได้ที่กระจายกันออกไป ดังสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 4.7 รายได้ของกลุ่มตัวอย่าง

รายได้	จำนวน(ราย)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 5,000 บาท	27	13.50
5,001 – 10,000 บาท	31	15.50
10,001 – 15,000 บาท	37	18.50
15,001 – 20,000 บาท	62	31
20,000 บาทขึ้นไป	43	21.50
รวม	200	100

สัดส่วนการใช้โทรศัพท์พื้นฐานระหว่าง บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น กับ บมจ.ทีทีแอนด์ที พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่สำรวจจะใช้บริการโทรศัพท์ของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น คิดเป็นร้อย

ละ 45.50 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้บริการโทรศัพท์ทั้ง 2 หน่วยงานมีจำนวนทั้งสิ้น 30 รายคิดเป็นร้อยละ 15 แสดงให้เห็นว่าสัดส่วนผู้ใช้บริการโทรศัพท์ส่วนใหญ่จะใช้บริการของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ดังสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 4.8 สัดส่วนการใช้โทรศัพท์พื้นฐานระหว่าง บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น กับ บมจ.ทีที แอนด์ทีของกลุ่มตัวอย่าง

หน่วยงาน	จำนวน(ราย)	ร้อยละ
บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น	91	45.50
บมจ.ทีทีแอนด์ที	79	39.50
ใช้ของทั้ง 2 หน่วยงาน	30	15
รวม	200	100

4.2.2 พฤติกรรม , ปัญหาและอุปสรรคต่อการใช้บริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234

จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 200 ราย พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ทราบว่ามีการให้บริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 จำนวนทั้งสิ้น 182 ราย หรือคิดเป็นร้อยละร้อยละ 91 ดังสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 4.9 การรับรู้ถึงการให้บริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234

มีการให้บริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234	จำนวน	ร้อยละ
ทราบ	182	91
ไม่ทราบ	18	9
รวม	200	100

จากกลุ่มตัวอย่าง พบว่าส่วนใหญ่เคยเห็นการโฆษณาประชาสัมพันธ์ถึงการให้บริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 จำนวน 128 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 64 แสดงให้เห็นว่ามีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ถึงการให้บริการได้พอสมควร ดังสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 4.10 การพบเห็นโฆษณาประชาสัมพันธ์ของบริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234

การโฆษณาประชาสัมพันธ์	จำนวน	ร้อยละ
เคยเห็น	128	64
ไม่เคยเห็น	72	36
รวม	200	100

จากกลุ่มตัวอย่าง พบว่าส่วนใหญ่เห็นว่าอัตราค่าบริการของโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 ในปัจจุบันเหมาะสมแล้ว ในส่วนของกลุ่มตัวอย่างที่เห็นว่าไม่เหมาะสม ให้ความเห็นว่าควรมีการคิดค่าบริการในอัตราเดียวกันทั่วประเทศ โดยไม่ต้องแยกการคิดค่าบริการเป็นระยะทาง ดังสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 4.11 ความเหมาะสมของอัตราค่าบริการของบริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234

อัตราค่าบริการ	จำนวน	ร้อยละ
เหมาะสม	159	87.36
ไม่เหมาะสม	23	12.64
รวม	182	100

จากกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่ร้อยละ 53.30 ไม่ทราบว่า โทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 ยังคงมีการส่งเสริมการตลาด โดยลดค่าบริการลงจากอัตราสูงสุดนาทีละ 8 บาท เหลือเพียงนาทีละ 2 บาท ทั้งนี้เนื่องมาจากการขาดการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องของ บมจ. ทศท คอร์ปอเรชั่น ต่อ นโยบายดังกล่าว การส่งเสริมการตลาดโดยลดค่าบริการ จะกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดไว้เมื่อระยะเวลาการส่งเสริมการตลาดดังกล่าวสิ้นสุดลงและได้มีการขยายเวลาต่อออกไปอีก แต่ไม่มีการประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้ารับทราบ ทำให้ลูกค้าคิดว่าอัตราค่าบริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 ของ บมจ. ทศท คอร์ปอเรชั่น กับของกลุ่มคู่แข่งไม่แตกต่างกัน ดังสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 4.12 การรับรู้ถึงการลดลงของค่าบริการของโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234

โทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 ลดค่าบริการเหลือนาที ละ 2 บาท	จำนวน	ร้อยละ
ทราบ	85	46.70
ไม่ทราบ	97	53.30
รวม	182	100

ในส่วนของสัญญาณเสียงที่ได้รับจากการใช้บริการ จากกลุ่มตัวอย่าง พบว่าส่วนใหญ่ ร้อยละ 92.86 กล่าวว่าสัญญาณเสียงมีความชัดเจนดี ส่วนที่เหลืออีก 13 รายหรือร้อยละ 7.14 กล่าวว่าสัญญาณเสียงไม่ชัดเจน ซึ่งพบว่าปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากสภาพสายนำส่งสัญญาณมีคุณภาพต่ำและมีสัญญาณรบกวนภายในสายนำส่งสัญญาณ ดังสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 4.13 ความชัดเจนของสัญญาณเสียงที่ได้รับของบริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234

สัญญาณเสียง	จำนวน	ร้อยละ
ชัดเจน	169	92.86
ไม่ชัดเจน	13	7.14
รวม	182	100

จากกลุ่มตัวอย่าง พบว่าปัญหาของการใช้บริการส่วนใหญ่ที่กลุ่มตัวอย่างพบคือ การคิดค่าบริการไม่ถูกต้อง ซึ่งมีถึงร้อยละ 42.46 ทั้งนี้สาเหตุที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากการคิดค่าบริการของโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 จะคิดตามระยะทางระหว่างผู้เรียกกับผู้ที่อยู่ทางด้านปลายทาง ซึ่งมีอัตราค่าบริการตั้งแต่นาทีละ 50 สตางค์จนถึงสูงสุดนาทีละ 8 บาท ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างบางรายเห็นว่าระยะทางระหว่างสถานที่ที่ตนเองเรียกกับสถานที่ที่อยู่ทางด้านปลายทางมีระยะทางที่สั้นกว่าการคิดในอัตราที่ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น คิดและเรียกเก็บเงินตามใบแจ้งหนี้ทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า

ต้องเสียค่าบริการในอัตราที่สูงกว่าความเป็นจริง ในส่วนของข้อคิดเห็นอื่นๆ นั้น กลุ่มตัวอย่างกล่าวว่าน่าจะมีการคิดค่าบริการในอัตราเดียวกันทั่วทั้งประเทศ ดังสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 4.14 ปัญหาจากการใช้บริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234

ปัญหาจากการใช้บริการ	จำนวน	ร้อยละ
ติดต่อยาก	83	29.12
สัญญาณไม่ชัดเจน	31	10.88
สายหลุดบ่อย	39	13.68
การคิดค่าบริการไม่ถูกต้อง	121	42.46
อื่นๆ	11	3.86
รวม	285	100

หมายเหตุ : ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากกลุ่มตัวอย่าง พบว่าร้อยละ 40 เห็นว่า บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ให้บริการโทรศัพท์ระบบ วาย – เทล 1234 ที่มีคุณภาพมากกว่าคู่แข่ง ทั้งนี้เนื่องมาจากบริการ ของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น มีการใช้งานที่เรียกไปยังเลขหมายปลายทางที่ง่ายกว่าและคุณภาพของสัญญาณที่ได้รับยังมีความชัดเจนกว่าคู่แข่ง อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่างที่บอกว่าการให้บริการของทั้งสองหน่วยงานนั้นไม่แตกต่างกันคิดเป็นร้อยละ 40 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการให้บริการโทรศัพท์ระบบ วาย – เทล 1234 ในบางพื้นที่ของ บมจ. ทีทีแอนด์ที ก็สามารถให้บริการที่มีคุณภาพทัดเทียมกับ บมจ. ทศท คอร์ปอเรชั่น ดังสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 4.15 หน่วยงานที่มีคุณภาพกว่าต่อการให้บริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234

หน่วยงานที่มีคุณภาพดีกว่า	จำนวน	ร้อยละ
บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น	12	40
บมจ.ทีทีแอนด์ที	6	20
ไม่แตกต่างกัน	12	40
รวม	30	100

จากกลุ่มตัวอย่าง พบว่าบริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 ของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ที่มีคุณภาพเหนือกว่าคู่แข่ง คือ สัญญาเสียงมีความชัดเจนกว่าและการติดต่อที่ทำได้ง่ายกว่าคู่แข่ง ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 69.23 และ 72.73 ของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้บริการทั้ง 2 หน่วยงาน ตามลำดับ นอกจากนี้ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ยังมีความน่าเชื่อถือต่อการให้บริการดังกล่าวอีกด้วย ในส่วนของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบข้ออื่นๆ นั้น ส่วนใหญ่บอกว่า บริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 ของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น มีราคาถูกกว่าของคู่แข่ง ทั้งนี้เนื่องจาก บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น มีการใช้นโยบายทางด้านการตลาดโดยการลดค่าบริการจากเดิมอัตราสูงสุดนาทีละ 8 บาท เหลือเพียงนาทีละ 2 บาทเท่านั้น แต่จะใช้นโยบายดังกล่าวในช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น ดังสรุปเป็นตารางได้ดังนี้ ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบประสิทธิภาพในการให้บริการของแต่ละหน่วยงาน

ประสิทธิภาพของบริการ	บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น	บมจ.ทีทีแอนด์ที	ร้อยละ
สัญญาชัดเจน	9 (69.23)	4 (30.77)	13 (100)
ติดต่อง่าย	8 (72.73)	3 (27.27)	11 (100)
น่าเชื่อถือ	5 (55.56)	4 (44.44)	9 (100)
อื่นๆ	10 (100)	0 (0)	10 (100)
รวม	32 (74.42)	11 (25.58)	43 (100)

หมายเหตุ : ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากกลุ่มตัวอย่าง พบว่าส่วนใหญ่ได้รับความสะดวกในการติดต่อกับสำนักงานบริการจังหวัดเชียงใหม่ ถึง 5 แห่ง ซึ่งแต่ละแห่งจะตั้งอยู่ในเขตชุมชนและกระจายตามที่ตั้งต่างๆ โดยเฉพาะแห่งล่าสุด สำนักงานตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้า ทำให้ลูกค้าสามารถเข้ามาใช้บริการได้ทุกวันโดยไม่มีวันหยุด ในส่วนของกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้รับความสะดวก ร้อยละ 39 นั้น เนื่องจากหาที่จอดรถยนต์

ลำบาก การใช้บริการต้องคอยนานและบางสำนักงานมีเก้าอี้ไม่เพียงพอกับจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการทำให้ลูกค้าต้องยืนรอใช้บริการ ดังสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 4.17 ความสะดวกในการติดต่อกับสำนักงานบริการ โทรศัพท์ของกลุ่มตัวอย่าง

การติดต่อ	จำนวน	ร้อยละ
สะดวก	122	61
ไม่สะดวก	78	39
รวม	200	100

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่สำรวจ พบว่ามีจำนวนถึง 151 รายหรือร้อยละ 75.5 มีโทรศัพท์เคลื่อนที่ใช้งาน ซึ่งเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงค่านิยมของลูกค้าในปัจจุบันที่หันมาใช้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่เพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันโทรศัพท์เคลื่อนที่มีราคาถูกลงอย่างมาก รวมทั้งการแข่งขันในด้านอัตราค่าบริการก็ทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้น มีผู้ให้บริการรายใหม่ๆมากขึ้น ส่งผลให้ลูกค้ามีทางเลือกในการใช้บริการเพิ่มมากขึ้น

ตารางที่ 4.18 แสดงการมีโทรศัพท์เคลื่อนที่ใช้งานของกลุ่มตัวอย่าง

โทรศัพท์เคลื่อนที่	จำนวน	ร้อยละ
มี	151	75.5
ไม่มี	49	24.5
รวม	200	100

จากการเก็บข้อมูลของลูกค้าเพื่อศึกษาถึงพฤติกรรมการใช้บริการโทรศัพท์ระบบ วิทยุ-เทเล 1234 สามารถสรุปประเด็นสำคัญๆ ได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างที่สำรวจส่วนใหญ่ใช้บริการของ บมจ. ทศท คอร์ปอเรชั่น ในส่วนของปัญหาที่เกิดจากการใช้บริการส่วนใหญ่บอกว่า การคิดค่าบริการไม่ถูกต้อง ร้อยละ 42.46 แต่อัตราค่าบริการในปัจจุบันเหมาะสมดีแล้วแต่ต้องการให้มีการคิดค่าบริการในอัตราเดียวกันทั้งประเทศ ในส่วนของสัญญาณเสียงส่วนใหญ่บอกว่าสัญญาณเสียงชัดเจนดีและการให้บริการของ บมจ. ทศท คอร์ปอเรชั่น มีคุณภาพมากกว่าคู่แข่งซึ่งคุณภาพที่ว่าได้แก่ คุณภาพในด้านสัญญาณเสียงที่ชัดเจนกว่า การติดต่อไปยังเลขหมายปลายทางง่ายกว่า ทั้งนี้เนื่องจาก บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น มีโครงข่ายที่ครอบคลุมทั่วประเทศและความน่าเชื่อถือของหน่วยงานมีมากกว่าคู่แข่ง ในส่วนของการติดต่อกับ

สำนักงานบริการ โทรศัพท์ลูกค้ากล่าวว่ามีความสะดวกแต่ยังคงมีปัญหาด้านที่จอตรงของลูกค้าซึ่งมีไม่เพียงพอต่อจำนวนของลูกค้าที่มาใช้บริการและลูกค้าจำนวน 151 รายหรือร้อยละ 75.50 จากจำนวนทั้งหมดที่สำรวจมีโทรศัพท์เคลื่อนที่ใช้งาน เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงภัยที่กำลังคุกคามต่อการให้บริการโทรศัพท์พื้นฐาน เนื่องจากบริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 เป็นบริการที่ใช้งานกับโทรศัพท์พื้นฐานเท่านั้นในปัจจุบัน ซึ่งหากลูกค้าหันมาใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่เพิ่มมากขึ้น บริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 ก็จะได้รับผลกระทบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

4.3 การวิเคราะห์ทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์การแข่งขันของการให้บริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 ของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง เชียงใหม่

จากการวิเคราะห์การให้บริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 ของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น โดยวิธี SWOT Analysis และพฤติกรรมการใช้บริการจากการสำรวจกลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 ราย สรุปได้ว่า บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ควรใช้กลยุทธ์เชิงกระจาย (Diversification Strategy) มาใช้ในการดำเนินการให้บริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่บริษัทกระจายการให้บริการให้มีความหลากหลายเพิ่มมากขึ้น เพื่อสร้างความหลากหลายและความแตกต่างในการดำเนินงาน ซึ่งอาจเกี่ยวพันหรือไม่เกี่ยวพันกับผลิตภัณฑ์เดิมของบริษัทก็ได้ กลยุทธ์เชิงกระจายที่จะนำมาใช้เนื่องจาก บริษัทต้องเพิ่มระดับการดำเนินธุรกิจให้มากขึ้น ด้วยการเพิ่มสินค้าหรือบริการ ขยายส่วนแบ่งทางการตลาดหรือขยายหน่วยงานให้มากขึ้นหรือบริษัทต้องมีการพัฒนาและเพิ่มลักษณะการดำเนินธุรกิจให้มากกว่าปัจจุบันที่กำลังดำเนินอยู่

บริษัทสามารถสนับสนุนการใช้กลยุทธ์นี้ โดยการกำหนดลักษณะการดำเนินงานของบริษัทใหม่ อาจทำได้หลายลักษณะ เช่น ขยายขอบเขตของการทำงานหรือเพิ่มการทำงานภายใต้การดำเนินงานในธุรกิจเดิมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งกลยุทธ์เชิงกระจายสามารถจำแนกออกเป็น 2 กลยุทธ์คือ

1) กลยุทธ์การเชิงกระจายแบบเกาะกลุ่ม (Concentric Diversification Strategy) เป็นการขยายธุรกิจไปสู่ผลิตภัณฑ์ชนิดอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ชนิดเดิมกลยุทธ์นี้เหมาะสำหรับบริษัทที่มีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็ง ซึ่งการใช้กลยุทธ์เชิงกระจายแบบเกาะกลุ่มจะสร้างผลกำไรได้มากกว่ากลยุทธ์เชิงกระจายแบบไม่เกาะกลุ่ม

2) กลยุทธ์การเชิงกระจายแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate Diversification Strategy) เป็นการขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวเนื่องกับผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในธุรกิจเดิม บริษัทที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ เนื่องจากธุรกิจเดิมมีแนวโน้มของการเจริญเติบโตลดลง จึงต้องมองหาธุรกิจอื่นที่มี

โอกาสเจริญเติบโตได้มากกว่า หรือบริษัทที่มียอดขายตามฤดูกาล จึงต้องการธุรกิจที่จะสร้างยอดขายตามฤดูกาลให้สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์เดิม

ซึ่งบริษัทควรใช้กลยุทธ์เชิงกระจายแบบเกาะกลุ่ม เนื่องจากจะสร้างผลกำไรได้ดีกว่าแบบไม่เกาะกลุ่ม กลยุทธ์เชิงกระจายแบบเกาะกลุ่มสามารถทำได้ดังต่อไปนี้

1) กลยุทธ์การขยายตัวให้มากขึ้น (Intensive Growth Strategy)

เป็นกลยุทธ์หลักที่เกี่ยวข้องกับการขยายการดำเนินงานขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มยอดขาย กำไร ส่วนครองตลาด ให้มากขึ้นจากผลิตภัณฑ์เดิม (Same Product) และตลาดเดิม (Same Market)

2) กลยุทธ์การแข่งขันโดยใช้ราคา (Price Competitive Strategy)

เป็นการแข่งขันที่อาศัยการจูงใจผู้ซื้อผ่านทางราคาค่าบริการ โดยใช้การกำหนดราคาให้มีความแตกต่างกัน (Price Discrimination) อาจเป็นการกำหนดราคาให้แตกต่างกันตามปริมาณที่ใช้ เช่น หากมีการใช้บริการเพิ่มสูงขึ้นกว่าครั้งก่อน ค่าบริการต่อหน่วยก็จะลดลง

3) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)

เป็นกลยุทธ์การแข่งขันซึ่งผู้บริหารจะต้องสร้างความแตกต่างของสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งอย่างชัดเจน การสร้างความแตกต่างอาจพิจารณาจากปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี การออกแบบผลิตภัณฑ์ การจัดจำหน่าย การบริการ ซึ่งมีความหมายต่อลูกค้า เพื่อทำให้เกิดความเชื่อมั่นในสินค้าและบริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง ทำให้ผู้บริโภคเกิดความพอใจในสินค้าและบริการ การสร้างความแตกต่างจะป้องกันการแข่งขันได้และทำให้ผลกำไรสูงขึ้น ทั้งยังเป็นการสร้างอุปสรรคต่อการเข้ามาของคู่แข่งหรือสินค้าทดแทน

4) กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy)

เป็นความพยายามเพิ่มยอดขายโดยการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิม ให้ใช้ประโยชน์ได้อย่างหลากหลาย เพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Added) ของสินค้าให้สูงขึ้นหรือเป็นการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product) ตลาดใหม่ (New Market)

5) กลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response Strategy)

เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ไม่ให้คู่แข่งได้ตั้งตัวทันและเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่อยากได้สินค้าและบริการ ให้ได้รับสินค้าและบริการอย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

4.4 กำหนดยุทธศาสตร์การแข่งขันของการให้บริการโทรศัพท์ระบบวาย-เทล 1234 ของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง เชียงใหม่

จากการวิเคราะห์ในหัวข้อ 4.3 นั้น บริษัท ทศท.คอร์ปอเรชั่น ควรจะใช้กลยุทธ์เชิงกระจายแบบเกาะกลุ่ม โดยที่ ทศท สามารถจะทำได้ในกลยุทธ์ดังต่อไปนี้คือ

1) กลยุทธ์การแข่งขันโดยใช้ราคา (Price Competitive Strategy)

ในการกำหนดราคาค่าบริการให้มีความเหมาะสมจะต้องพิจารณาจากปัจจัยประกอบหลายด้าน เช่น มูลเหตุจูงใจในการใช้บริการ พฤติกรรมต่างๆ ของลูกค้า สภาพการแข่งขัน บทบาทของรัฐบาล ต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ ของสินค้าและบริการนั้น สภาพเศรษฐกิจ ฯลฯ บริษัทจะต้องศึกษาวิเคราะห์จากปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ เพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกอัตราค่าบริการที่เหมาะสมภายใต้เงื่อนไขของวัตถุประสงค์และนโยบายของบริษัท

วัตถุประสงค์ของการกำหนดราคา (Pricing Objectives) โดยทั่วไปธุรกิจย่อมต้องการแสวงหาผลกำไรจากการดำเนินงาน กลไกที่จะทำให้เกิดกำไรคือ รายได้จากการจำหน่ายสินค้าหรือบริการ ซึ่งวัตถุประสงค์ของการกำหนดราคามีอยู่หลายลักษณะ แต่สำหรับการให้บริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 ของ บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ควรมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งรักษาสถานภาพ (Status Quo Objectives) การดำเนินงานที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดและกำไรอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ อาจไม่ต้องการสร้างความปั่นป่วนให้เกิดขึ้นแก่ทั้งลูกค้าและคู่แข่งของตนในการแข่งขันด้านราคา ดังนั้น บริษัทจะต้องพยายามรักษาระดับราคาไว้ให้คงที่สม่ำเสมอ การเปลี่ยนแปลงราคาขึ้นลงอยู่บ่อยๆ เป็นการก่อความคู่แข่งให้เกิดปฏิกิริยาต่อสู้ด้านราคาและลูกค้าจะลังเลใจในการตัดสินใจใช้บริการ ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อบริษัท

ดังนั้น เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์และการวัดผลของการใช้กลยุทธ์โดยใช้ราคา จะต้องมีการวิเคราะห์ถึง ความยืดหยุ่นของราคา (Price Elasticity) ซึ่งหมายถึง เปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงของปริมาณการใช้บริการของลูกค้าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของราคาไป 1% โดยมีสูตรดังนี้

$$E = \frac{\% \text{ การเปลี่ยนแปลงในการใช้บริการ}}{\% \text{ การเปลี่ยนแปลงของราคา}}$$

โดยทั่วไป E จะเป็นตัวเลขติดลบ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงราคา (การขึ้นราคา) มักทำให้ปริมาณการใช้ลดลง ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงราคา (การลดราคา) จะทำให้การใช้บริการเพิ่มขึ้น และบริษัทสามารถทราบถึงความไวของราคาอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น เมื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงราคาหลายๆ อย่าง ก็สามารถแปลงออกมาเป็นปริมาณการใช้งานที่เปลี่ยนแปลงไปได้โดยง่าย โดยเพียงแต่นำค่าความยืดหยุ่นที่ได้ (E) คูณกับเปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงจากราคาที่กำลังพิจารณา เช่น หากคำนวณได้ว่าความยืดหยุ่นราคามีค่าเท่ากับ -2.50 หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงของราคาจะทำให้ปริมาณการให้บริการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางตรงกันข้ามกับราคา ตัวอย่างเช่น หากขึ้นราคาค่าบริการ 10% จะทำให้ปริมาณการให้บริการลดลง 25% (-2.50×10)

ในส่วนของนโยบายในการกำหนดราคา (Pricing Policy) บริษัทจะต้องกำหนดนโยบายการกำหนดราคาเพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจเลือกราคาค่าบริการ ซึ่งนโยบายที่จะต้องกำหนดล่วงหน้าของโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 คือ การใช้นโยบายราคายืดหยุ่นได้ (Flexible Price Policy)

การใช้นโยบายราคายืดหยุ่นได้ (Flexible Price Policy) เป็นการคิดค่าบริการของลูกค้าแต่ละรายไม่เท่ากัน ในการใช้บริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 โดยลูกค้าที่เป็นธุรกิจ จะต้องกำหนดราคาให้มีความยืดหยุ่น ซึ่งขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้า ความสามารถในการต่อรองของลูกค้า ซึ่งส่วนลดที่มีผลกระทบต่อราคา คือ ส่วนลดจากการปริมาณการให้บริการที่เพิ่มขึ้น (Quantity Discount) เป็นการจูงใจให้ลูกค้าใช้บริการในปริมาณที่เพิ่มขึ้น การให้ส่วนลดจากปริมาณการใช้ที่เพิ่มขึ้นอาจเป็นการให้ครั้งเดียวหรือเป็นการให้ส่วนลดเนื่องจากการใช้บริการที่เพิ่มสูงขึ้นกว่าครั้งที่แล้ว เพื่อเป็นการจูงใจและกระตุ้นให้ลูกค้าใช้บริการเพิ่มขึ้น

สำหรับกลยุทธ์ในการกำหนดราคาของบริการโทรศัพท์ระบบ วาย-เทล 1234 ของ บมจ. ทศท คอร์ปอเรชั่น ควรใช้กลยุทธ์การตั้งราคาต่ำเพื่อเจาะตลาด (Penetration Pricing) การใช้กลยุทธ์ราคาต่ำเพื่อให้บริษัทได้แสวงหาส่วนแบ่งตลาดให้มากขึ้น หรือต้องการปริมาณการให้บริการที่เพิ่มขึ้น ต้องการลูกค้าเพิ่มขึ้น แต่จะได้กำไรต่อหน่วยต่ำ อย่างไรก็ตามจะได้รับประโยชน์จากกำไรรวมจะมีมากขึ้น อันเนื่องมาจากปริมาณการให้บริการที่เพิ่มสูงขึ้น การใช้กลยุทธ์ราคาต่ำจะสามารถลดความต้องการเข้าร่วมตลาดของคู่แข่งอื่นได้ ทำให้มีโอกาสในการทำกำไรมากขึ้น

เหตุผลในการเลือกใช้กลยุทธ์ราคาต่ำเพื่อเจาะตลาด เนื่องจากอุปสงค์ต่อการใช้บริการโทรศัพท์พื้นฐานมีความยืดหยุ่นมาก การลดราคาจะมีผลทำให้เกิดการให้บริการที่เพิ่มขึ้น เพื่อสกัดกั้นสินค้าที่ใช้ทดแทนกันได้ เมื่อต้องการเพิ่มปริมาณการใช้งาน เมื่อมีการใช้งานในปริมาณที่มาก ต้นทุนก็จะลดลงและบริษัทก็จะมีกำไรต่อหน่วยเพิ่มขึ้น ในสภาวะที่มีการแข่งขันสูง บริษัทไม่สามารถสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ให้เกิดขึ้นแก่สายตาของผู้บริโภคได้ ดังนั้นการตั้งราคาค่าบริการในอัตราสูงจะทำให้ลูกค้าหันไปใช้บริการของผู้ให้บริการรายอื่นที่ราคาต่ำกว่า และกรณีตั้งราคาสูง ส่งผลให้อุปสงค์ในการใช้บริการจะต่ำมาก ถ้าอุปสงค์ของการใช้บริการต่ำเกินไปย่อมที่จะไม่คุ้มต่อการลงทุน ดังนั้นจึงต้องกำหนดราคาค่าบริการที่ต่ำเพื่อเพิ่มปริมาณการใช้งานให้มากขึ้น

2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)

ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) เป็นกิจกรรมการออกแบบลักษณะต่างๆของผลิตภัณฑ์หรือบริษัท ให้แตกต่างจากคู่แข่งและสามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า การสร้างความแตกต่างทางการแข่งขันสามารถทำได้ด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้

2.1 ความแตกต่างกันด้านผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) เป็นกิจกรรมของการออกแบบลักษณะผลิตภัณฑ์ ของบริษัทที่แตกต่างต่างจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง การสร้างผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างกับคู่แข่งจะต้องพิจารณาประเด็นต่างๆ คือ มาตรฐาน (Conformance) ระดับของผลิตภัณฑ์และลักษณะการใช้งานรวมถึงคุณภาพของการให้บริการมีมาตรฐานที่เท่าเทียมกันทั่วทั้งประเทศไม่ว่าจะเป็นการให้บริการที่ใดก็ตาม ความไว้วางใจได้ (Reliability) เป็นการให้ความเชื่อมั่นต่อลูกค้าว่า การคิดค่าบริการจะมีความถูกต้อง ชัดเจน โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา รูปแบบการใช้งาน (Style) มีการอธิบายถึงวิธีการใช้งานที่มีความกระชับและง่ายต่อการทำความเข้าใจ รวมทั้งอัตราค่าบริการต้องมีความชัดเจนไม่ซับซ้อน ที่อาจก่อให้เกิดความสับสนของลูกค้า

2.2 ความแตกต่างด้านการบริการ (Services Differentiation) เป็นการสร้างความแตกต่างด้านการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่งและลูกค้าพึงพอใจหรืออาจเรียกว่า ผลิตภัณฑ์ควบ (Augmented Product) ซึ่งประกอบด้วย การติดตั้ง (Installation) จะต้องมีการติดตั้งโทรศัพท์และดำเนินการส่งมอบอุปกรณ์รวมทั้งการทดสอบประสิทธิภาพการใช้งานว่าสามารถใช้งานได้เป็นอย่างดี หากมีการชำรุดเสียหายของอุปกรณ์ใดๆก็ตามหรือเมื่อลูกค้าขอร้องให้เปลี่ยนแปลงสถานที่ติดตั้ง บริษัทต้องยินดีที่จะดำเนินการให้โดยทันที การบริการให้คำแนะนำ (Consulting System) มี

บริการให้คำแนะนำเกี่ยวกับลักษณะการใช้งานรวมถึงบริการทั้งหมดที่มีอยู่ของบริษัท เพื่อให้ลูกค้าได้เลือกใช้บริการตามความต้องการ โดยอาจให้มีการทดลองใช้บริการใหม่ๆ โดยไม่ค่าใช้จ่ายใดๆ ทั้งสิ้นในช่วงระยะเวลาหนึ่ง การซ่อมแซม (Repair) เป็นการแก้ไขปัญหาการใช้งานระบบโทรศัพท์ของลูกค้าโดยให้มีการบริการซ่อมแซมที่รวดเร็วและมีคุณภาพที่ดี

2.3 ความแตกต่างด้านภาพลักษณ์ (Image Differentiation) เป็นการสร้างความแตกต่างด้านความรู้สึกนึกคิดของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ ซึ่งเน้นหนักด้านจิตวิทยาหรืออารมณ์หรือสัญลักษณ์ แม้ว่าผลิตภัณฑ์ต่างๆ จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน แต่ลูกค้าจะรู้สึกถึงความต้องการ (ความแตกต่าง) ในภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ความแตกต่างด้านภาพลักษณ์นี้จะต้องมีลักษณะที่แตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งเป็นเอกลักษณ์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งในปัจจุบัน บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น ก็ได้มีการสร้างสโลแกนและข้อความเพื่อสร้างภาพลักษณ์ โดยใช้สโลแกนว่า “บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น โครงข่ายโทรคมนาคมไทย เพื่อคนไทย” อย่างไรก็ตาม วิธีการสร้างความมีชื่อเสียง จะต้องใช้เครื่องมือในการสร้างความมีชื่อเสียง (Tools for Competitive Differentiation) ซึ่งได้แก่ ชื่อ (Name) , โลโก้ (Logo) , สัญลักษณ์ (Symbols) โดยคาดว่าสิ่งเหล่านี้จะสามารถสร้างภาพลักษณ์ตราสินค้า (Brand Image) เป็นลักษณะของบริษัท ซึ่งส่งผลให้ชุมชนมีการรับรู้