

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การศึกษายุทธศาสตร์การแข่งขันของ บมจ.ทีโอที จังหวัดแพร่ ในปี 2548 ได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล สภาพการแข่งขันธุรกิจโทรคมนาคม สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ตลอดจนการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ โดยได้รวบรวมข้อมูลจาก เอกสาร วารสาร สิ่งพิมพ์ รวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และแบบสอบถาม ซึ่งมีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และการอธิบายเชิงพรรณนา (descriptive method) ซึ่งสรุปผลการศึกษาดังนี้

5.1 การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันทางธุรกิจ

จากการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันทางธุรกิจ บมจ.ทีโอที จังหวัดแพร่ โดยใช้ทฤษฎี Porter's Five Forces พบว่าคู่แข่งของ บมจ.ทีโอที คือ บมจ.ทีทีเอ็นด์ที ซึ่งมีผลิตภัณฑ์ให้บริการเช่นเดียวกับ บมจ.ทีโอที เช่น โทรศัพท์ประจำที่ (fix lines) โทรศัพท์สาธารณะ อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง (ADSL) ซึ่งมีสภาพการแข่งขันที่เข้มข้นและมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นในอนาคต ประการต่อมาคือผู้ให้บริการโทรศัพท์รายใหม่ที่เข้ามาคือ บมจ.ทรูคอร์ปอเรชั่น บมจ.กสท และกลุ่มทุนโทรคมนาคมต่างชาติซึ่งเป็นผลมาจากรัฐบาลต้องการให้เกิดการแข่งขันและเตรียมพร้อมสำหรับการเปิดเสรีโทรคมนาคม ซึ่งเป็นแรงกดดันที่จะทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรง

ประการต่อมาคืออุปสรรคจากบริษัทที่ให้บริการโทรศัพท์ที่สามารถทดแทนบริการของ บมจ.ทีโอที นั่นคือบริษัทผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ เนื่องจากเป็นฐานลูกค้ากลุ่มเดียวกัน

ในส่วนของบริษัทซัพพลายเออร์ที่ บมจ.ทีโอที เป็นลูกค้า ในปัจจุบันนี้มีผู้ผลิตอุปกรณ์โทรคมนาคมเพิ่มมากขึ้นในแถบเอเชีย เช่น จีน เกาหลีใต้ ไต้หวัน ทำให้อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์น้อยลง ประการสุดท้ายคืออำนาจต่อรองของลูกค้า จากการเป็นผู้ให้บริการรายหนึ่งกรอปกับรัฐบาลมีนโยบายเปิดเสรีโทรคมนาคมทำให้มีคู่แข่งเข้ามาในตลาดมากขึ้น ทำให้ลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองในการเลือกใช้บริการและราคาตามที่พึงพอใจ

ดังนั้น จากการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในธุรกิจโทรคมนาคม ของบมจ.ทีโอที จังหวัดแพร่ โดยทฤษฎี Porter's Five Force พบว่ามีการแข่งขันที่เข้มข้นและจะรุนแรงขึ้นโดยแรงกดดันที่กระทบต่อ บมจ.ทีโอที มากที่สุดคือ บริษัทที่ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ รองลงมาคือ อำนาจ

ต่อรองของลูกค้า บริษัทที่ให้บริการโทรศัพท์ที่เข้ามาใหม่ คู่แข่งขันที่มีอยู่เดิม ส่วนอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ ถือว่ามีผลกระทบต่อบริษัทย่อยมาก

5.2 การวิเคราะห์กลยุทธ์โดยใช้วิธี SWOT Analysis

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของ บมจ.ทีโอที และคู่แข่งในจังหวัดแพร่ โดยใช้วิธี SWOT Analysis ปรากฏว่าจุดแข็งและจุดอ่อนของ บมจ.ทีโอที ประกอบด้วย ปัจจัยที่เป็นจุดแข็งได้แก่(1) การมีโครงข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ ทำให้ตอบสนองลูกค้าได้ทั่วถึง (2) บริการหลังการขาย เนื่องจากมีช่างที่มีประสบการณ์ (3) ให้บริการครบวงจร ด้วยโครงข่ายที่ครอบคลุมและบริการที่หลากหลาย (4) มีศูนย์บริการลูกค้าเพียงพอ ทำให้มีช่องทางในการติดต่อกับลูกค้ามากขึ้น และ(5) ความน่าเชื่อถือ เนื่องจากเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดของรัฐบาลมาก่อน ส่วนจุดอ่อนที่ส่งผลกระทบต่อการใช้งานบริการคือ (1) กิจกรรมส่งเสริมการตลาด ที่ขาดความชัดเจนและไม่สามารถสื่อถึงผู้ใช้บริการ (2) ทักษะด้านการตลาด เนื่องจากแปรสภาพมาจากรัฐวิสาหกิจซึ่งบุคคลากรยังไม่มีความรู้ด้านการตลาด (3) ต้นทุนแรงงาน เนื่องจากมีพนักงานจำนวนมากมีอัตราเงินเดือนสูงรวมถึงสวัสดิการ ประการสุดท้ายคือ ความพร้อมในเชิงธุรกิจ อันเป็นผลเนื่องมาจากการแปรสภาพจากองค์กรของรัฐบาลสู่ภาคธุรกิจแบบเอกชน พนักงานยังติดยึดวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิม

ในส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของ บมจ.ทีโอทีและคู่แข่งในจังหวัดแพร่ โดยพิจารณาจากโอกาสและอุปสรรคต่อการให้บริการโทรศัพท์ของทั้ง 2 ฝ่าย โดยโอกาสที่ส่งผลกระทบต่อ บมจ.ทีโอทีคือ รัฐบาลส่งเสริมมีการใช้ระบบสารสนเทศ (IT) ทำให้มีการใช้โทรศัพท์เชื่อมต่อระบบอินเทอร์เน็ตเพิ่มมากขึ้น โอกาสประการต่อมาคือประชากรมีการติดต่อสื่อสารมากขึ้น ส่งผลให้ขนาดของกลุ่มลูกค้าใหญ่ขึ้น

ส่วนอุปสรรคที่มีผลกระทบสูงสุดคือการใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ ซึ่งเป็นสินค้าที่สามารถทดแทนโทรศัพท์ประจำที่ได้ที่ รongลงมาคือนโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจที่ทำให้ บมจ.ทีโอทีจังหวัดแพร่ เป็นเพียงผู้ให้บริการรายหนึ่ง ประการต่อมาคือ การเปิดเสรีโทรคมนาคม ทำให้เกิดคู่แข่งเข้ามาในตลาดมากขึ้น

หลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโดยวิธี SWOT Analysis แล้ว จึงได้ทำการวิเคราะห์กลยุทธ์ทางเลือกโดยใช้วิธี TOWS Matrix (threat – opportunities – weakness- strength) พบว่ากลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับ บมจ.ทีโอที จังหวัดแพร่ คือ กลยุทธ์เชิงกระจาย SO (diversification strategy) และกลยุทธ์เชิงปรับตัว WO (turnaround strategy) เพราะ

บมจ. ทีโอที มีจุดแข็งจากสภาพแวดล้อมภายในและมีโอกาสจากสภาพแวดล้อมนอก ซึ่งกลยุทธ์ทั้ง 2 ประกอบด้วย

1) กลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่ม (value added)

เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริการที่มีอยู่ได้แก่ การให้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง (ADSL) บริการกล่องรับฝากข้อความ (I-Box) บริการรับ – ส่งข้อความสั้น (short message system :SMS) บนเลขหมายโทรศัพท์ที่มีอยู่เดิม อีกประการหนึ่งคือการให้ศูนย์บริการลูกค้ารับชำระค่าสาธารณูปโภคเช่น ค่าไฟฟ้า ประปา ค่าโทรศัพท์เคลื่อนที่ และอื่นๆ ซึ่งจะสร้างรายได้ให้กับ บมจ. ทีโอที

2) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (differentiation strategy)

2.1) ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (product differentiation) จะพิจารณาจากเทคโนโลยีของผลิตภัณฑ์ เช่นการนำเทคโนโลยีการส่งสัญญาณโทรศัพท์ผ่านโครงข่ายอินเทอร์เน็ต (voice over internet protocol :VoIP) บริการโทรศัพท์ภาพ (IP Phone) และการให้บริการสื่อสารความเร็วสูงผ่านดาวเทียม IP Star ซึ่งคู่แข่งกันยังไม่มีการให้บริการ

2.2) ความแตกต่างด้านบริการ (service differentiation) เป็นการสร้างความแตกต่างด้านการให้บริการ โดยนำเสนอบริการแบบครบวงจร เริ่มตั้งแต่การติดตั้งตรวจสอบระบบการทำงานของอุปกรณ์ มีบริการหลังการขาย มีการรับประกันสินค้า ตลอดจนการประกันคุณภาพการให้บริการ (service level agreement : SLA) เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า

2.3) ความแตกต่างด้านภาพลักษณ์ (image differentiation) เพื่อต้องการให้ลูกค้าได้เห็นความแตกต่างจากภาพที่ บมจ.ทีโอที เคยเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดของรัฐบาลมาสู่บริษัทมหาชน จึงจำเป็นต้องมีการสร้างตราสัญลักษณ์ (โลโก้) การกำหนดสโลแกน “โทรให้ถูก โทร ทีโอที” เพื่อช่วยสร้างภาพลักษณ์ตราสินค้าของ บมจ.ทีโอที ให้เป็นที่จดจำของตลาดโทรคมนาคม

3) กลยุทธ์เชิงปรับตัว

จากการที่ บมจ.ทีโอที แปรสภาพมาจากรัฐวิสาหกิจ จึงขาดความพร้อมในเชิงธุรกิจขาดทักษะด้านการตลาด มีต้นทุนแรงงานที่สูงกว่าคู่แข่ง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องปรับตัวโดยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงานให้เป็นนักการตลาดทั้งบริษัท(marketing oriented) โดยในระยะเริ่มต้นอาจจะต้องแสวงหามืออาชีพเพื่อเร่งพัฒนาการตลาดของบริษัทให้มีความพร้อมในการแข่งขัน

5.3 ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการโทรศัพท์ในจังหวัดแพร่

จากรายละเอียดการสำรวจกลุ่มตัวอย่างผู้ใช้บริการ โทรศัพท์ของ บมจ.ทีโอที และ บมจ.ทีทีแอนด์ที บริษัทละ 100 ราย ในเรื่องความพึงพอใจในการให้บริการโทรศัพท์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 41 - 50ปี ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี อาชีพที่พบมากที่สุดแบบสอบถามคือ รับราชการหรือรัฐวิสาหกิจ รายได้เฉลี่ยส่วนใหญ่อยู่ที่ 10,000 - 20,000 บาท ในด้านสื่อที่ได้รับร้อยละ 99 รับสื่อทางโทรทัศน์ สำหรับการชำระค่าบริการ ร้อยละ 86 ชำระที่ศูนย์บริการลูกค้า ในด้านความพึงพอใจต่อการใช้บริการของ บมจ.ทีโอที พบบริการที่ บมจ.ทีโอที ได้รับความพึงพอใจมากกว่าคู่แข่งคือ

- 1) บริการโทรศัพท์ประจำที่
- 2) บริการโทรศัพท์สาธารณะ
- 3) บริการสอบถามเลขหมาย 1133

ส่วนบริการอื่นๆ มีระดับความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่าบริการ โทรศัพท์ของ บมจ.ทีโอที ยังเป็นจุดแข็งที่ได้เปรียบกว่าคู่แข่ง

5.4 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากการศึกษายุทธศาสตร์การแข่งขันของ บมจ. ทีโอที จังหวัดแพร่ มีข้อเสนอแนะดังนี้

- 1) บมจ.ทีโอที ควรเร่งสร้างมูลค่าเพิ่มในบริการที่มีอยู่ เช่น การให้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง โดยขยายการให้บริการให้ครอบคลุมทั้งจังหวัดพร้อมทั้งพัฒนาประสิทธิภาพในด้านความเร็วและเนื้อหา (content) การเพิ่มขีดความสามารถของศูนย์บริการลูกค้าให้สามารถรับชำระค่าสาธารณูปโภค เช่น ค่าไฟฟ้า น้ำประปา โทรศัพท์เคลื่อนที่ และอื่นๆ เพื่อเพิ่มรายได้ให้บริษัท
- 2) บมจ.ทีโอที ควรสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ เช่นการนำเทคโนโลยี Fix IP มาให้บริการ รวมถึง การให้บริการ โทรศัพท์ภาพ (IP phone) เพื่อสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ให้เหนือกว่าคู่แข่ง
- 3) บมจ.ทีโอที ควรสร้างความแตกต่างในด้านบริการ โดยการประกันคุณภาพการให้บริการ (service level agreement : SLA) เพื่อสร้างความมั่นใจในบริการแก่ผู้ใช้บริการ
- 4) บมจ.ทีโอที ควรเร่งพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เป็นนักการตลาด(marketing oriented)
- 5) บมจ.ทีโอที ควรมีการศึกษาแนวโน้มความต้องการบริการ โทรคมนาคมในอนาคตได้แก่ (1)บริการแบบไร้สาย(wireless) (2)บริการความเร็วในการสื่อสาร(speed) เพื่อตอบสนองความ

ต้องการของผู้บริโภคที่มีชีวิตที่เร่งรีบ (3)บริการ On Demand ซึ่งผู้บริโภคเป็นผู้กำหนดความต้องการ และ(4)บริการ Multimedia ที่ให้บริการได้ทั้ง ตัวอักษร ภาพ และเสียง

6) เนื่องจากธุรกิจโทรคมนาคมในปัจจุบันมีการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรง อัตราค่าบริการก็เป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจของผู้ใช้บริการ จึงควรมีการศึกษาอัตราค่าบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการเช่น ธุรกิจด้านการเงิน ตลาดหลักทรัพย์ ราคาอาจจะไม่ใช่สิ่งสำคัญ แต่ความมีเสถียรภาพของโครงข่ายสำคัญกว่าเพราะเป็นธุรกิจที่มีการรับ ส่งข้อมูลด้านการเงินที่ต้องการความถูกต้องรวดเร็ว ส่วนธุรกิจขนาดย่อม (SMEs) อัตราค่าบริการอาจจำเป็นเพราะต้องคำนึงถึงต้นทุนในการดำเนินงาน

7) ควรมีการศึกษาความต้องการใช้งานระบบสื่อสารข้อมูลผ่านโครงข่ายโทรศัพท์ของธุรกิจแต่ละประเภทเช่น ธุรกิจการเงิน ธุรกิจตลาดทุนและหุ้น ธุรกิจขนาดย่อม สถาบันการศึกษา ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ เนื่องจากธุรกิจและส่วนราชการ มีความต้องการใช้งานระบบสื่อสารโทรคมนาคมที่แตกต่างกัน