

ภาคผนวก ก

การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งและโอกาสอุปสรรค (SWOT Analysis) ของทีทีแอลซีที

โอกาสและอุปสรรค (Opportunity & Threat)

โอกาส (Opportunity)

1. ประเทศไทยเริ่มส่งสัญญาณให้เห็นถึงความเชื่อมั่นของเศรษฐกิจที่มีโอกาสฟื้นตัวได้เร็วขึ้น
2. การผลิตภาคเกษตรกรรมและท่องเที่ยว เป็นกลุ่มธุรกิจที่ยังขยายตัวอยู่
3. ภายหลังเปิดเสรีโทรคมนาคม จะทำให้บริษัทฯ สามารถตกลงกับผู้ให้บริการ โดยตรง
4. สามารถให้บริการเสริมได้โดยไม่ต้องส่งมอบอุปกรณ์ให้กับองค์กร โทรศัพท์ฯ
5. สามารถให้บริการโทรทางไกลต่างประเทศได้โดยใช้เทคโนโลยี IP-Telephone
6. บริการเสริมบางประเภท เช่น Audiotext, Pinphone, Payphone จะเป็นบริการที่จะได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้น ในช่วงสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ

อุปสรรค (Threat)

1. การใช้จ่ายภาคเอกชนและการลงทุนลดลงส่งผลให้ต้องลดค่าใช้จ่ายทางด้านโทรศัพท์หรือหันไปใช้บริการอื่นที่มีค่าใช้จ่ายถูกกว่าแทน เช่น โทรศัพท์เคลื่อนที่
2. การแปลงสัมปทานล่าช้า ทำให้บริษัทฯ อาจประสบปัญหาทางด้านสภาพคล่อง
3. การแต่งตั้ง มสช. ล่าช้าเป็นอุปสรรคต่อการเจรจาระหว่างบริษัทฯ และผู้ให้บริการเสริม
4. ไม่สามารถปรับโครงสร้างอัตราค่าบริการ โทรศัพท์ทางไกล
5. บริการ IP-Telephone อาจจะเข้าแข่งขันแบ่งตลาดโทรทางไกลภายในประเทศ

จุดแข็งและจุดอ่อน (Strength & Weakness)

ด้าน โครงข่าย (Network)จุดแข็ง

1. มีโครงข่ายครอบคลุมพื้นที่สำคัญในเขตภูมิภาคครบ 72 จังหวัด
2. การจัดโครงสร้างของหน่วยงานทางด้านการบำรุงรักษาแบบรวมศูนย์
3. มีระบบบริหารโครงข่าย (Network Management System : NMS) เข้ามาใช้ในการบำรุงรักษาโครงข่าย

จุดอ่อน

1. มีข้อจำกัดตามสัญญาร่วมงานทำให้บริษัทฯ ไม่สามารถพัฒนาโครงข่ายได้
2. ระบบความปลอดภัยของโครงข่ายยัง ไม่มีคุณภาพดีพอ
3. Network Availability ของโครงข่ายยังต่ำกว่าเป้าหมาย
4. ขาดอุปกรณ์สำรองอย่างเพียงพอในการบำรุงรักษาโครงข่าย
5. ขาดข้อมูลโครงข่ายและประเมินสถานะที่แท้จริงของโครงข่ายได้อย่างแม่นยำ
6. การแยกงานสายกระจายออกจากเคเบิลและอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของค่างหน่วยงานทำให้การแก้ไขเหตุเสียของคู่สายให้กลับคืนสู่สภาพที่ใช้งาน ได้ล่าช้า

ด้านการบริการลูกค้า (Customer Service)จุดแข็ง

1. การให้บริการขอติดตั้งโทรศัพท์ที่เป็นแบบครบวงจร One Stop Service (ไม่รวมถึงการให้บริการรับชำระเงิน)
2. การแก้ไขเหตุเสียของ 17 นีระบบ On line มาใช้ทำให้ประสิทธิภาพการแก้ไขเหตุเสียทำได้รวดเร็ว
3. มีการดูแลลูกค้าธุรกิจได้อย่างทั่วถึง โดยการจัดตั้ง Relation Manager และ Key Account

จุดอ่อน

1. ลูกค้าบางส่วนมีทัศนคติเชิงลบกับบริษัทฯ
2. ขั้นตอนการให้บริการของบริษัทฯ ไม่คล่องตัวเนื่องจากต้องอิงระเบียบขององค์กรโทรศัพท์ฯ
3. ขาดกลไกในการตรวจสอบและควบคุมการดำเนินงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน
4. สำนักงานบริการลูกค้าไม่สร้างความน่าเชื่อถือและความประทับใจต่อลูกค้ารวม ไปถึงสถานที่ตั้งอยู่ในทำเลที่ไม่เหมาะสม
5. ขาดมาตรฐานรวมถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน
6. ประสิทธิภาพในการเรียกคืนจากองค์กรโทรศัพท์ฯ ยังไม่ได้ตามเป้าที่ลงนามในสัญญา
7. คุณภาพในการติดตั้งสายกระจายส่วนใหญ่ไม่ได้มาตรฐาน
8. โครงสร้างงานโทรศัพท์สาธารณะไม่ชัดเจน

ด้านการตลาดและการขาย (Marketing & Sales)จุดแข็ง

1. ค่าบริการรายเดือนต่ำกว่าโทรศัพท์เคลื่อนที่
2. มีทีมขายตรง

จุดอ่อน

1. ไม่สามารถทำโปร โมชันแข่งกับโทรศัพท์เคลื่อนที่ได้
2. กิจกรรมทางการตลาดไม่ได้ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการใช้โทรศัพท์ ให้มีการใช้เพิ่มขึ้นมากนัก
3. โปรแกรมส่งเสริมการขายไม่มีผลต่อการกระตุ้นความต้องการโทรศัพท์
4. ขาดข้อมูลทางการตลาดไม่ว่าจะเป็นลูกค้าและคู่แข่ง

ด้านการจัดเก็บรายได้ (Collection)จุดแข็ง

1. มีการนำระบบรับชำระเงินสดอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Cash Receiver : ECR) มาใช้ ทำให้ลูกค้าสามารถจ่ายเงินได้เร็วขึ้น

จุดอ่อน

1. ข้อมูลในการติดตามหนี้ไม่สมบูรณ์
2. การประสานงานระหว่างส่วนกลาง เขตธุรกิจและศูนย์จัดทำบิลมีปัญหา
3. คู่มือในการทำงานกระจายไม่ทั่วถึงและผู้ปฏิบัติงานไม่เคร่งครัดในกฎระเบียบ
4. การทำข้อมูลลูกหนี้ค้างชำระในระบบบริการลูกค้า (CSS) ของลูกค้าที่ชำระค่าบริการผ่านระบบ ECR ให้เป็นปัจจุบันยังมีการเหลื่อมเวลากัน

ด้านสารสนเทศและระบบบริการลูกค้า (Information Technology & CSS)จุดแข็ง

1. มีระบบอินเทอร์เน็ตเข้ามาใช้งาน
2. มี Network Infrastructure ที่สามารถรองรับการขยาย LAN ได้ทั่วประเทศ
3. มี CSS Terminal กระจายทั่วประเทศ สามารถให้บริการกับลูกค้าได้ทั่วถึง

จุดอ่อน

1. ขาดการวางแผนในการนำระบบ LAN มาใช้อย่างชัดเจน
2. การพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์เฉพาะสำหรับสนับสนุนกระบวนการดำเนินธุรกิจ ยังขาดการพิจารณาความต้องการในภาพรวมของบริษัทฯ
3. พนักงานขาดการให้ความสำคัญในงานด้านการให้บริการทำให้เกิดปัญหากับผู้ใช้งาน
4. การออกแบบระบบ CSS ไม่เหมาะสมกับสภาพการใช้งานในประเทศไทย
5. พนักงานขาดความรู้ในระบบ CSS

6. ระบบไม่สามารถรองรับและปรับเปลี่ยนข้อมูลการคิดค่าบริการ (Charging Profile) และหรือ โปรโมชัน ได้ทันทีตามต้องการ

ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management)

จุดแข็ง

1. เป็นบริษัทชั้นนำ รายได้มั่นคง มีค่าตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในเกณฑ์ดี
2. มีศูนย์ฝึกอบรมที่เพียงพอและมีศักยภาพที่จะสร้างรายได้ให้บริษัทฯ ในอนาคต

จุดอ่อน

1. การทำงานของผู้บริหารบริษัทฯ ขาดการตัดสินใจที่เด็ดขาด
2. โครงสร้างองค์กรมีการแบ่งหน่วยงานย่อยมากทำให้เกิดความซ้ำซ้อนต่อการทำงาน
3. ขาดการวิเคราะห์อัตรากำลังของทั้งบริษัทฯ
4. ขาดการวางแผนกำลังคนทั้งระยะสั้น ระยะยาวและการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล
5. ระบบประเมินผลค่อนข้างล้มเหลว

ด้านการบริหารทั่วไป (Administration)

จุดแข็ง

1. มีการบรรจุค่าใช้จ่ายค่าใช้จ่าอย่างต่อเนื่อง

จุดอ่อน

1. การควบคุมค่าใช้จ่ายการบริหารงาน ขาดการติดตามและประเมินผล
2. ขาดระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจนในการจัดการดูแลทรัพย์สินประเภทต่างๆ
3. การจัดซื้อจัดหาไม่มีระบบการจัดการฐานข้อมูลที่สามารถใช้ร่วมกับบัญชี ระบบสินค้าคงคลัง ทำให้การทำงานซ้ำซ้อนและขาดความถูกต้องแม่นยำ
4. ขาดประสิทธิภาพในการวิเคราะห์สัญญา
5. ในพื้นที่มุ่งงานธุรกิจเป็นหลัก ไม่ได้ให้ความสนใจกับการบริหารงานบุคคล การบริหารสินทรัพย์หรือการบริหารงานทั่วไปเท่าที่ควร และส่วนกลางเองก็ไม่มีแนวทางที่ชัดเจนเพื่อช่วยกำกับดูแลงานในพื้นที่

ด้านการเงินและบัญชี (Finance & Accounting)

จุดแข็ง

1. มีความเสี่ยงต่ออัตราแลกเปลี่ยนเพียงครั้งหนึ่งของเงินกู้และได้กำไรจากสัญญา Option มาบรรเทาการขาดทุนและช่วยเพิ่มกระแสเงินสดได้บ้าง
2. การมีเจ้าหนี้หลายรายทำให้เจ้าหนี้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันค่อนข้างยากในการเจรจาผ่อนผันชำระหนี้
3. ผู้ถือหุ้นคือบริษัทเงินทุนภักทรนกิจสามารถให้คำปรึกษาทางการเงินได้

จุดอ่อน

1. การแสวงหาแหล่งเงินทุนใหม่ๆ ทำได้ยากในสถานการณ์ปัจจุบัน
2. ระบบงบประมาณและระบบบัญชีไม่มีการประสานงานกัน
3. การจัดทำงบประมาณมีความยุ่งยาก
4. ไม่มีการจัดทำระบบบัญชีเพื่อการบริหาร (Managerial Accounting)
5. มีสัดส่วนหนี้ต่อทุนสูง (D/E Ratio)

ด้านการบริหารพัสดุและคลังสินค้า (Inventory & Warehouse Management)

จุดแข็ง

1. มีคลังสินค้ากลางและกระจายอยู่ 20 แห่งทั่วประเทศ
2. มีความสามารถซ่อมอุปกรณ์ได้ด้วยตนเองทำให้บริษัทสามารถประหยัดค่าใช้จ่าย
3. พนักงานมีความรู้ความชำนาญในการซ่อมอุปกรณ์

จุดอ่อน

1. ขาดมาตรฐานในการบริหารและควบคุมพัสดุและการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ
2. เขตธุรกิจ ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารพัสดุและคลังสินค้าเท่าที่ควร
3. ความไม่พร้อมของเจ้าหน้าที่บริหารพัสดุในพื้นที่และขาดแรงจูงใจในการทำงาน
4. มีเคเบิลเหลือจากการติดตั้งจำนวนมากทำให้ยากต่อการเก็บรักษาและมีอัตราการหมุนเวียนต่ำ
5. ขาดการกำหนดหลักเกณฑ์ทางบัญชีในการตัดค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์เช่น เคเบิล หรือ ชิ้นส่วนสำรอง เป็นต้น
6. ขาดการวางแผนการใช้วัสดุทั้งด้านปริมาณและกำหนดเวลาเริ่มงาน
7. อุปกรณ์ที่ซ่อมไม่ได้ ต้องจัดส่ง Supplier ทำให้บริษัทต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง
8. อัตรากำลัง เครื่องมือและเครื่องทดสอบไม่มีหรือไม่มีเพียงพอ

ภาคผนวก ข

แนวทางที่ใช้ในการสัมภาษณ์

1. คณะทำงานในการนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาใช้ (ส่วนวางแผนวิสาหกิจ)
 - ความเป็นมาในการระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาใช้
 - วัตถุประสงค์ในการระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาใช้
 - วิธีการในการสร้างระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ
 - วิธีการในการนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพไปใช้
 - ปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาใช้
2. พนักงานระดับต่างๆในสายธุรกิจและเจ้าหน้าที่ส่วนประเมินผลการดำเนินงาน
 - ความคิดเห็นในการนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายจักรชัย บุตรศรีคู่ย์
วัน เดือน ปี เกิด	23 มกราคม 2516
ประวัติการศึกษา	สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนนครสวรรค์ ปีการศึกษา 2532 สำเร็จการศึกษาปริญญาวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมไฟฟ้า มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปีการศึกษา 2536
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2537-2539 วิศวกรฝ่ายบำรุงรักษาข่ายสายดอนนอก บริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)จังหวัด เชียงใหม่ พ.ศ. 2540 จนถึงปัจจุบัน วิศวกรส่วนวางแผน เขตธุรกิจ 5 บริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)จังหวัด เชียงใหม่