

กรณีศึกษา
Case Study

การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ
กรณีศึกษา บริษัท ดีไซน์งาม ครีเอชั่น จำกัด
STRATEGIC MANAGEMENT FOR COMPETITIVE ADVANTAGE OF BUSINESS
FIRM : A CASE STUDY OF DESIGN NGAM CREATION

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ฐิรชญา ชัยเกษม
Assistant Professor Dr. Thirachaya Chaigasem

ทุนสนับสนุนการวิจัยปีงบประมาณ 2564
คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น
Research Fund, Fiscal Year 2021
Faculty of Business Administration and Accountancy
Khon Kaen University

การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ
กรณีศึกษา บริษัท ดีไซน์งาม ครีเอชั่น จำกัด

สารบัญ

	หน้า
สารบัญ	ก
สารบัญภาพ	ข
สารบัญตาราง	ค
บทที่ 1 การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ: กรณีศึกษา บริษัท ดีไซน์งาม ครีเอชั่น จำกัด	1
1.1 ข้อมูลเบื้องต้น	1
1.2 โครงสร้างองค์กร	5
1.3 ข้อมูลการตลาดทั่วไป	5
1.4 กลยุทธ์การแข่งขัน	6
1.5 สภาพการแข่งขันในตลาดจังหวัดขอนแก่นและตลาด ภายในประเทศ	7
1.6 ปัญหาที่เกิดขึ้น	8
1.7 ทางเลือก	8
1.8 บทสรุป	
บทที่ 2 คู่มือการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของ กิจการ: กรณีศึกษา บริษัท ดีไซน์งาม ครีเอชั่น จำกัด	9
2.1 ข้อมูลเบื้องต้น	9
2.2 วัตถุประสงค์ในการสอน	10
2.3 ประเด็นการตัดสินใจ	11
2.4 ประเด็นทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง	11
2.5 คำถามแนะนำสำหรับผู้เรียน	11
2.6 แนวทางการตอบคำถามแนะนำสำหรับผู้เรียน	11
2.7 สรุปและข้อเสนอแนะ	32
เอกสารอ้างอิง	33

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 แสดงรูปภาพบริบทรอบนอกของบริษัท ดีไซน์งาม ศรีเอชัน จำกัด	2
ภาพที่ 2 แสดงรูปภาพบริบทภายในของบริษัท ดีไซน์งาม ศรีเอชัน จำกัด	3
ภาพที่ 3 แสดงรูปภาพออฟฟิศอีก 1 ที่ ของบริษัท ดีไซน์งาม ศรีเอชัน จำกัด	3
ภาพที่ 4 แสดงรูปภาพบริบทภายในออฟฟิศของบริษัท ดีไซน์งาม ศรีเอชัน จำกัด	4
ภาพที่ 5 แสดงรูปภาพ คุณประภาส เกียรติวิวัฒนา ผู้จัดการบริษัท ดีไซน์งาม ศรีเอชัน จำกัด	4
ภาพที่ 6 โครงสร้างองค์กร	5
ภาพที่ 7 แสดงรูปภาพ BCG Matrix	26
ภาพที่ 8 การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking)	27

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	ตารางสรุปการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กร “SWOT Analysis”	12
ตารางที่ 2	ตารางสรุปปัจจัยภายนอกหรือ “External Factor Analysis Summary (EFAS)”	15
ตารางที่ 3	ตารางสรุปปัจจัยภายในหรือ “Internal Factor Analysis Summary (IFAS)”	20
ตารางที่ 4	ตารางการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ “Strategic Factor Analysis Summary (SFAS)”	22
ตารางที่ 5	การวิเคราะห์ “Tow Matrix”	25

บทที่ 1

การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ กรณีศึกษา บริษัท ดีไซน์งาม ครีเอชั่น จำกัด

1.1 ข้อมูลเบื้องต้น

บริษัท ดีไซน์งาม ครีเอชั่น จำกัด การประกอบธุรกิจกิจกรรมของบริษัทโฆษณา ประกอบกิจการผลิตสื่อโฆษณา ฝึกอบรมและจัดแสดงนิทรรศการ วันที่จดทะเบียน 5 กรกฎาคม 2556 ด้วยทุนจดทะเบียน 1,000,000.00 บาท ถือว่าเป็นบริษัท ที่มีขนาดเล็ก และมีการแข่งขันในตลาดค่อนข้างสูงและเติบโตอย่างรวดเร็วในตลาดท้องถิ่นของจังหวัดขอนแก่น ด้วยประสบการณ์ที่อยู๋ในการบริการด้านงาน

อีเว้นท์ ออกแชนซ์ ยาวนานถึง 15 ปี มีผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในการจัดงานที่ครบถ้วน จึงมีการให้บริการเช่าอุปกรณ์ที่ใช้จัดงานออกแชนซ์บริการ อาทิ โต๊ะ เก้าอี้ เต็นท์ และอุปกรณ์ต่างๆ อีกมากมาย บริการรับจัดงานอีเว้นท์ นิทรรศการ โปรโมทสินค้า แอลงข่าว ฯลฯ โดยผู้จัดการบริษัท คือ คุณประภาส (ไม่) เกียรติวิวัฒน์ ได้เล็งเห็นว่า การดำเนินธุรกิจในตลาดที่เป็นการรับออกแบบและจัดแสดงนิทรรศการ สถานะเศรษฐกิจขึ้นอยู่กับฤดูกาลและไม่มีลูกค้าที่เป็นลูกค้าประจำ อีกทั้งสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการจัดอีเว้นท์ และอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนแนวทางแหล่งดำเนินธุรกิจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ กลายเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) ให้กับธุรกิจ ดังนั้นสิ่งที่จะทำให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้ ขึ้นอยู่กับการปรับตัวที่รวดเร็ว และการทำงานร่วมกับพันธมิตรในธุรกิจอื่นๆ เพื่อนำเสนอรูปแบบของการจัดงานที่แตกต่าง จึงเป็นเรื่องที่ท้าทายของธุรกิจและมีอุปสรรคในการทำการตลาด

อีกทั้งบริษัทกำลังมองหาช่องทางในการดำเนินการที่แตกต่างจากกิจการที่มีแต่อยู่เดิม โดยเน้นด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อใช้ในการพัฒนาธุรกิจให้เติบโตในอนาคต และพยายามหาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายมาจัดจำหน่ายเพื่อให้เป็นสิ่งที่แตกต่างจากกิจการอื่นทั่วไป

คุณประภาส เกียรติวิวัฒน์ อายุ 40 ปี เป็นผู้จัดการของบริษัทดีไซน์งาม ครีเอชั่น จำกัด ยอมรับว่ารู้สึกตกใจกับสถานะเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ก่อนหน้าที่จะมีสถานการณ์ COVID-19 ทางบริษัทได้มีงานเข้ามาติดต่อมากมายแทบทั้งเดือน ตลอดทั้งปี เฉลี่ยเดือนละไม่ต่ำกว่า 10 งานใหญ่ๆน้อยคละกันไป รายรับเข้าบริษัทประมาณ 3-4 ล้านบาท แต่เมื่อเข้าเดือนมีนาคม ถูกยกเลิกงานเพิ่มมากขึ้น ลูกค้าหลายรายขอเลื่อนการจัดงานออกไปแบบไม่มีกำหนด งานเหลือปิดหมดใรปฏิทินประมาณ 40% สุดท้ายเมื่อเข้าสู่เดือนเมษายน งานถูกยกเลิกทั้งหมด 100% เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ขณะที่รายได้หายไปหมด แต่ภาระค่าใช้จ่าย ทั้งเงินเดือนพนักงานที่มีอยู่ประมาณ 20 คน ยอดรวมต่อเดือนมากกว่า 6 -7 แสนบาท ไม่รวม ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ค่าใช้จ่ายจิปาถะภายในองค์กรยังคงเดินไปปกติ แรกๆ ก็ไม่มีทางออก ไม่รู้ว่าจะแก้ปัญหาอย่างไร ซึ่งก็ได้รับคำแนะนำจากผู้ใหญ่ ให้ปิดบริษัท แล้วให้ลูกน้องเดินเรื่องขอสิทธิรับเงินเยียวยากรณีว่างงานจากประกันสังคม ซึ่งจะได้รับชดเชย 62% ของค่าจ้าง เป็นเวลา 3 เดือน เมื่อไม่มีพนักงาน ก็ไม่ต้องแบกค่าใช้จ่ายที่เป็น

เงินเดือน แต่ในวิกฤตก็ยังมีโอกาสเสมอ เมื่อคุณประสาทได้มีความคิดที่จะวางแผนค้าขายสินค้าผ่านทางออนไลน์ คือ ก๋วยจั๊บญวนเมืองอุบลฯ แบบบรรจุถุงสำเร็จรูป เพราะเป็นอาหารท้องถิ่นของคนอีสาน คู่กันเคยกันมาตั้งแต่เกิด รับประทานง่ายใช้แบรนด์ว่า “พ่อใหญ่ไผ่” ซึ่งเป็นชื่อเล่นของตัวเอง หลังจากตกผลึกว่าจะขายตัวนี้ ก็หาเบอร์กดโทรศัพท์คุยกับโรงงานทำก๋วยจั๊บญวนชื่อดังของเมืองอุบลฯ ทำยสุดท้ายจ้างให้เขาเป็นผู้ผลิตตัวสินค้าให้ เพราะเขาทำเป็นธุรกิจ SMEs อยู่แล้ว โดยใส่ Brand “พ่อใหญ่ไผ่” เข้าไปให้เป็น Product นื่องใหม่ในตลาดก๋วยจั๊บบรรจุห่อ ขายปลีกราคาห่อละ 29 บาท เป็นก๋วยจั๊บกึ่งสำเร็จรูปคล้ายบะหมี่

กึ่งสำเร็จรูป ทำกินง่าย แต่ที่พิเศษกว่านั้น คือมีหมูยออบแห้งหอมเจียว เครื่องปรุงรสในซองเบ็ดเสร็จ ปัจจุบันทางบริษัทมีพนักงานทั้งหมด 20 คน โดยจะแบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายผลิต และฝ่ายบริหาร ซึ่งจะมีหน้าที่แตกต่างกันไปตามลักษณะของงาน



ภาพที่ 1 แสดงรูปภาพบริบทรอบนอกของบริษัท ดีไซน์งาม ศรีเอชเอ็น จำกัด



ภาพที่ 2 แสดงรูปภาพบริบทภายในของบริษัท ดีไซน์งาม ครีเอชั่น จำกัด



ภาพที่ 3 แสดงรูปภาพออฟฟิศอีก 1 ที่ ของบริษัท ดีไซน์งาม ครีเอชั่น จำกัด



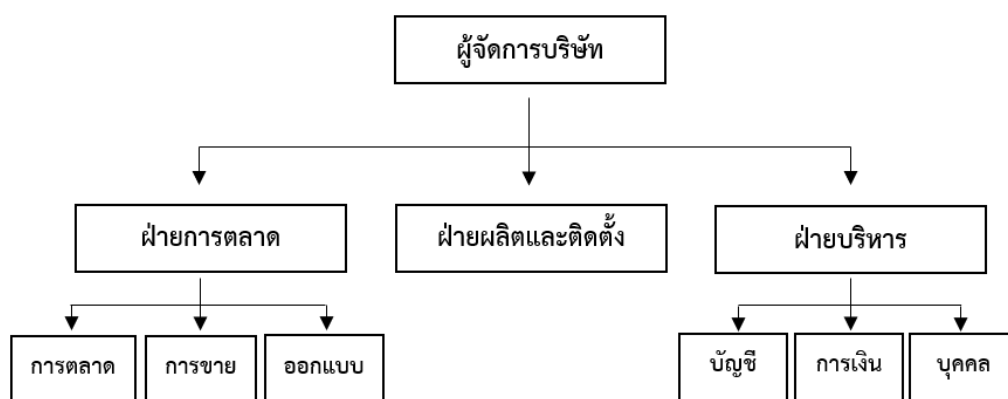
ภาพที่ 4 แสดงรูปภาพบริบทภายในออฟฟิศของบริษัท ดีไซน์งาม ครีเอชั่น จำกัด



ภาพที่ 5 แสดงรูปภาพ คุณประภาส เกียรติวิวัฒนา ผู้จัดการบริษัท ดีไซน์งาม ครีเอชั่น จำกัด

1.2 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรมุ่งเน้นและสนับสนุนการระดมสมองและข้อเสนอแนะจากพนักงานทุกระดับ รวมถึงข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะจากทางลูกค้า เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารผลกำไร ปัญหาด้านบุคลากร และความพึงพอใจผู้จัดการจะเข้าร่วมในทุกกิจกรรมและทุกข้อเสนอแนะจะได้รับการรับฟัง รวมไปถึงปัญหาในการทำงาน ผู้จัดการคาดหวังว่าพนักงานทุกคนควรร่วมมือกันอย่างเต็มความสามารถเพื่อคุณภาพการบริการที่มีประสิทธิภาพและการบริหารจัดการเวลาที่ดีที่สุด โดยทางบริษัทมีพนักงานทั้งหมด 20 คน โดยจะแบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายผลิต และฝ่ายบริหาร ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 6 โครงสร้างองค์กร

1.3 ข้อมูลการตลาดทั่วไป

จังหวัดขอนแก่นเป็นเมืองไมซ์ ซึ่งได้รับความนิยมในการจัดงานนิทรรศการต่างๆ ทำให้มีบริษัท

อีเว้นท์เกิดขึ้นเยอะในจังหวัดขอนแก่น ถึงแม้จะมีบริษัทคู่แข่งเยอะ แต่ก็มีงานเยอะจนสามารถกระจายรายได้ไปยังบริษัทอีเว้นท์ต่างๆได้ ซึ่งจังหวัดขอนแก่นเป็นศูนย์กลางของการขนส่งตามตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ที่ตั้งทางเศรษฐกิจเชิงกลยุทธ์และสถาบันการศึกษา จึงได้ทำให้ทางบริษัทมีงานเข้ามาอย่างไม่ขาดสายในช่วงก่อนสถานการณ์ COVID-19

1.3.1 ประเภทของลูกค้า

1. ภาครัฐ
2. ภาคเอกชน องค์กรต่างๆ
3. สถาบันการศึกษา

1.4 กลยุทธ์การแข่งขัน

บริษัท ดีไซน์งาม ครีเอชั่น จำกัด เป็นบริษัทที่มีขนาดเล็ก และมีการแข่งขันในตลาดค่อนข้างสูงและเติบโตอย่างรวดเร็วในตลาดท้องถิ่นของจังหวัดขอนแก่น ด้วยประสบการณ์ที่อยู่ในการบริการด้านงานอีเว้นท์ ออแกไนซ์ ยาวนานถึง 15 ปี มีผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในการจัดงานที่ครบถ้วน จึงมีการให้บริการเช่าอุปกรณ์ที่ใช้จัดงานออแกไนซ์บริการ อาทิ โต๊ะ เก้าอี้ เต็นท์ และอุปกรณ์ต่างๆ อีกมากมาย บริการรับจัดงานอีเว้นท์ นิทรรศการ โปรโมทสินค้า แกลงข่าว ฯลฯ นอกจากนี้ บริษัทยังประเมินว่าการแข่งขันกับคู่แข่งมีความเป็นไปได้ยาก เนื่องจากคู่แข่งมีลูกค้าหลากหลายและมีความชำนาญ รู้จักตลาดในประเทศค่อนข้างดี นอกจากนี้ บริษัท ดีไซน์งาม ครีเอชั่น จำกัด ได้เล็งเห็นว่า การดำเนินธุรกิจในตลาดที่เป็นการรับออกแบบและจัดแสดงนิทรรศการ สภาวะเศรษฐกิจขึ้นอยู่กับฤดูกาล และไม่มีลูกค้าที่เป็นลูกค้าประจำ อีกทั้งสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการจัดอีเว้นท์ และอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนแนวทางแหล่งดำเนินธุรกิจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยี

บริษัท ได้รวมเทคโนโลยีเข้าไปในธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันลดข้อจำกัดด้านทรัพยากรมนุษย์และเป็นวิธีที่จะสร้างแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด โดยบริษัทเชื่อว่ากลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญเนื่องจากสามารถเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการ เช่นเดียวกับรูปแบบการดำเนินงาน ทำให้เทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในการหาลูกค้า เนื่องจากปัจจุบัน มีการติดต่อกันผ่านโลกอินเทอร์เน็ต ซึ่งเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีโดยตรง ลูกค้าที่รู้จักบริษัทก็มีการค้นหาข้อมูลผ่านทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งกลยุทธ์ที่ทางบริษัทได้จัดทำขึ้นมาเช่น เว็บไซต์ เพื่อให้ลูกค้าเข้ามาอ่านประวัติการทำงานในปีที่ผ่านมา และสร้างความเชื่อมั่นโดยการันตีจากงานที่ได้รับมอบหมายมา ซึ่งเว็บไซต์ของบริษัทคือ d-ngamevent.com นอกจากนี้ ลูกค้าสามารถซื้อบริการจากบริษัท ผ่านทางโทรศัพท์ 081 717 4987 เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า และยังมี Facebook Fanpage, Line เพื่อสร้างช่องทางการติดต่ออีกด้วย อีกทั้งบริษัทได้จัดให้มีวิธีการชำระเงินที่หลากหลาย อาทิ บัตรเครดิต การโอนเงิน กลยุทธ์นี้เอื้อต่อลูกค้าจากภูมิภาคอื่นๆ และที่สำคัญที่สุดคือกิจกรรมลดต้นทุนและลดระยะเวลาการบริการ

2. กลยุทธ์การบริการ

บริษัทให้บริการหลายอย่างที่คู่แข่งไม่ให้ความสำคัญ เช่น การให้บริการเช่าอุปกรณ์ที่ใช้จัดงานออแกไนซ์บริการ อาทิ โต๊ะ เก้าอี้ เต็นท์ และอุปกรณ์ต่างๆ อีกมากมาย บริการรับจัดงานอีเว้นท์ นิทรรศการ โปรโมทสินค้า แกลงข่าว ฯลฯ ซึ่งบริการเหล่านี้จะทำให้บริษัทเป็นการบริการแบบครบวงจร ในด้านอีเว้นท์และการท่องเที่ยว นอกจากนี้ บริษัท ยังมีช่องทางการชำระเงินหลายช่องทาง อาทิ เว็บไซต์ โทรศัพท์หรือแม้แต่การติดต่อด้วยตนเองที่บริษัท โดยบริษัทมีบริการหลังการขายที่มีประสิทธิภาพจากบุคลากรที่มีใจรักการบริการ และมีความสามารถในภาษาต่างประเทศ

3. กลยุทธ์ความร่วมมือ

บริษัทมีการติดต่อร่วมกับหลายบริษัท ในการสนับสนุนและให้คำปรึกษาซึ่งจะช่วยพัฒนาบริการ ให้ความสำคัญกับลูกค้ามากขึ้นในวิธีที่เหมาะสม ซึ่งตัวบริษัทเองไม่ได้มองบริษัทอื่นเป็นคู่แข่งมองเป็นพันธมิตรคู่ค้าเสียมากกว่า เนื่องจากบางบริษัทยังต้องมีการมาเช่าอุปกรณ์ที่ทางบริษัท

ดีไซน์งามๆ ซึ่งก็เป็นผลประโยชน์อย่างมหาศาลด้านการมีพันธมิตรทั่วจังหวัดขอนแก่น และยังมีการติดต่อพันธมิตรในแต่ละภูมิภาคอีกด้วย

1.5 สภาพการแข่งขันในตลาดจังหวัดขอนแก่นและตลาดภายในประเทศ

ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันสูง บริษัทอีเวนท์ในจังหวัดขอนแก่นมีบริการหลักในการจัดงาน แต่มีผลกระทบเพียงเล็กน้อยต่อบริษัท เนื่องจากใช้มีการกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีเพื่อให้แตกต่างจากคู่แข่งในตลาดและเน้นกลยุทธ์การบริการแบบครบวงจร (One Stop Service) เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งภายในประเทศ บริษัทยังคงเหนือกว่าคู่แข่งด้วยบริการที่หลากหลาย นอกจากนี้บริษัทได้วางกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาว ดังนี้

แผนระยะสั้น

ในระหว่างที่อยู่ในช่วงสถานการณ์ COVID-19 ทำให้เจ้าของบริษัทมีการทำกัวยับยั้งจนถึงสำเร็จรูปขาย เพื่อเพิ่มช่องทางการหารายได้ให้กับตนเอง ด้วยสถานการณ์ COVID-19 จึงทำให้บริษัทมีงานลดน้อยลงเหลือเพียง 1-2 งานต่อเดือน และได้ปรับกระบวนการทัศนในการทำงานโดยเน้นการทำเป็นออนไลน์ เพื่อปรับตัวตามสถานการณ์ปัจจุบัน

แผนระยะยาว

บริษัทมีแผนที่จะสร้างพันธมิตรในอนาคต และเพิ่มชื่อเสียงทางด้านการทำงานโดยยึดหลักการการรักษามาตรฐานการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และซื่อสัตย์ สิ่งนี้จึงทำให้บริษัทอยู่มาอย่างยาวนาน หากพ้นสถานการณ์ COVID-19 ไปได้ ทางบริษัทจะทำการวางแผนการบริหารความเสี่ยงในทุกๆด้านเพื่อเป็นการลดผลกระทบให้น้อยที่สุด

1.6 ปัญหาที่เกิดขึ้น

บริษัท ดีไซน์งาม ครีเอชั่น จำกัด ประสบปัญหาด้านการแข่งขันของภาคธุรกิจในระดับท้องถิ่น และในระดับประเทศ อีกทั้งเดือนกุมภาพันธ์และคาดการณ์ว่าถึงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2563 จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) จากการเคลื่อนตัวของนักท่องเที่ยวทั้งภายในประเทศ และนักท่องเที่ยวทั่วโลกต้องชะงักงัน งดการเดินทาง งดการจัดงาน ตามนโยบายของรัฐบาลออก พ.ร.ก. ในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือเคอร์ฟิว ประกาศ “เคอร์ฟิวทั่วประเทศ” ปิดช่องทางเข้ามาในประเทศทุกเส้นทางคมนาคมสำหรับชาวต่างชาติ พร้อมให้ประชาชนงดหรือชะลอการเดินทางข้ามเขตพื้นที่จังหวัด ส่งผลให้ธุรกิจชะงักตัวได้รับผลกระทบมากที่สุดขาดรายได้ คิดเป็น 0% อีกทั้งด้วยความไม่มั่นคงจากสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ สังคม หลังจากกลางปี 2563 ที่ผ่านมา ทางประเทศไทยก็สามารถรับมือกับการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ได้ และได้มีนโยบายให้กระตุ้นด้านการท่องเที่ยว การจัดงาน และเกิดรายได้หมุนเวียนภายในประเทศ โดยมีโครงการต่างๆ ออกมา อาทิ โครงการคนละครึ่ง โครงการเราเที่ยวด้วยกัน ฯลฯ และทำให้บริษัทกลับมามีรายได้อีกครั้ง แต่ทว่า ในเดือนมกราคม 2564 ทำให้การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ได้แพร่ระบาดอีกเป็นรอบที่สอง ทำให้การท่องเที่ยวและการจัดงานอีเวนท์ชะงักงันอีกครั้ง แต่ไม่เท่ารอบแรก ไม่มีการเคอร์ฟิว ไม่มีการล็อกดาวน์ แต่ให้แต่ละจังหวัดงดการจัดงานอีเวนท์ และการรวมตัวกัน ซึ่งคาดว่าในเดือนกุมภาพันธ์สถานการณ์นี้จะสามารถควบคุมได้อีกครั้ง และอาจจะทำให้การท่องเที่ยวและการจัดงานอีเวนท์กลับมาได้รับความนิยมอีกครั้ง

1.7 ทางเลือก

บริษัทจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ระยะยาวเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในในส่วนของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายบริการด้านการท่องเที่ยวและการจัดงาน เช่น ด้านการจัดงานอีเวนต์ต่างประเทศและในประเทศของคู่แข่งชั้น เพื่อเตรียมความพร้อมหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) พ้นตัว และเพื่อหาวิธีการเพิ่มผลกำไรหรือรายได้ของบริษัทฯ ที่ขาดหายไปให้กลับมามีผลกำไรเพิ่มขึ้นและเพื่อสร้างขีดความสามารถที่เหนือคู่แข่งชั้นในการเพิ่มรายได้ให้สูงขึ้น

1.8 บทสรุป

บริษัทฯ ต้องดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะยาวและหาวิธีการพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มผลกำไร หรือรายได้ของบริษัทที่ขาดหายไป และทำแผนกลยุทธ์รับมือจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อในอนาคตให้กลับมามีผลกำไรเพิ่มขึ้น เพื่อสร้างขีดความสามารถที่เหนือคู่แข่งชั้นในการเพิ่มรายได้ให้สูงขึ้น

บทที่ 2

คู่มือการสอนการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ กรณีศึกษา : บริษัท ดีไซน์งาม ครีเอชั่น จำกัด

2.1 ข้อมูลเบื้องต้น

บริษัท ดีไซน์งาม ครีเอชั่น จำกัด การประกอบธุรกิจกิจกรรมของบริษัทโฆษณา ประกอบกิจการผลิตสื่อโฆษณา ฝึกอบรมและจัดแสดงนิทรรศการ วันที่จดทะเบียน 5 กรกฎาคม 2556 ด้วยทุนจดทะเบียน 1,000,000.00 บาท ถือว่าเป็นบริษัท ที่มีขนาดเล็ก และมีการแข่งขันในตลาดค่อนข้างสูงและเติบโตอย่างรวดเร็วในตลาดท้องถิ่นของจังหวัดขอนแก่น ด้วยประสบการณ์ที่อยู่มากมาย บริการด้านงาน อีเว้นท์ ออกแชนส์ ยาวนานถึง 15 ปี มีผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในการจัดงานที่ครบถ้วน จึงมีการให้บริการเช่าอุปกรณ์ที่ใช้จัดงานออกแชนส์บริการ อาทิ โต๊ะ เก้าอี้ เต็นท์ และอุปกรณ์ต่างๆ อีกมากมาย บริการรับจัดงานอีเว้นท์ นิทรรศการ โปรโมทสินค้า แอลงข่าว ฯลฯ โดยผู้จัดการบริษัท คือ คุณประภาส (ไม่) เกียรติวิวัฒน์ ได้เล็งเห็นว่า การดำเนินธุรกิจในตลาดที่เป็นการรับออกแบบและจัดแสดงนิทรรศการ สภาวะเศรษฐกิจขึ้นอยู่กับฤดูกาลและไม่มีลูกค้าที่เป็นลูกค้าประจำ อีกทั้งสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการจัดอีเว้นท์ และอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนแนวทางแหล่งดำเนินธุรกิจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ กลายเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) ให้กับธุรกิจ ดังนั้นสิ่งที่ทำให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้ ขึ้นอยู่กับการปรับตัวที่รวดเร็ว และการทำงานร่วมกับพาร์ทเนอร์ในธุรกิจอื่นๆ เพื่อนำเสนอรูปแบบของการจัดงานที่แตกต่าง จึงเป็นเรื่องที่ท้าทายของธุรกิจและมีอุปสรรคในการทำการตลาด

อีกทั้งบริษัทกำลังมองหาช่องทางในการดำเนินการที่แตกต่างจากกิจการที่มีแต่อยู่เดิม โดยเน้นด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อใช้ในการพัฒนาธุรกิจให้เติบโตในอนาคต และพยายามหาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายมาจัดจำหน่ายเพื่อให้เป็นสิ่งที่แตกต่างจากกิจการอื่นทั่วไป

คุณประภาส เกียรติวิวัฒน์ อายุ 40 ปี เป็นผู้จัดการของบริษัทดีไซน์งาม ครีเอชั่น จำกัด ยอมรับว่ารู้สึกตกใจกับสภาวะเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ก่อนหน้าที่จะมีสถานการณ์ COVID-19 ทางบริษัทได้มีงานเข้ามาติดต่อมากมายแทบทั้งเดือน ตลอดทั้งปี เฉลี่ยเดือนละไม่ต่ำกว่า 10 งาน ใหญ่น้อยคละกันไป รายรับเข้าบริษัทประมาณ 3-4 ล้านบาท แต่เมื่อเข้าเดือนมีนาคม ถูกยกเลิกงานเพิ่มมากขึ้น ลูกค้าหลายรายขอเลื่อนการจัดงานออกไปแบบไม่มีกำหนด งานเหลือปิดหมดไปปฏิทินประมาณ 40% สุดท้ายเมื่อเข้าสู่เดือนเมษายน งานถูกยกเลิกทั้งหมด 100% เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ขณะที่รายได้หายไปหมด แต่ภาระค่าใช้จ่าย ทั้งเงินเดือนพนักงานที่มีอยู่ประมาณ 20 คน ยอดรวมต่อเดือนมากกว่า 6 -7 แสนบาท ไม่รวม ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ค่าใช้จ่ายจิปาถะภายในองค์กรยังคงเดินไปปกติ แรกๆ ก็ไม่มีทางออก ไม่รู้ว่าจะแก้ปัญหาอย่างไร ซึ่งก็ได้รับคำแนะนำจากผู้ใหญ่ ให้ปิดบริษัท แล้วให้ลูกน้องเดินเรื่องขอสิทธิรับเงินเยียวยากรณีว่างงานจากประกันสังคม ซึ่งจะได้รับชดเชย 62% ของค่าจ้าง เป็นเวลา 3 เดือน เมื่อไม่มีพนักงาน ก็ไม่ต้องแบกค่าใช้จ่ายที่เป็นเงินเดือน แต่ในวิกฤตก็ยังมีโอกาสเสมอ เมื่อคุณประภาสได้มีความคิดที่จะวางแผน

ค้าขายสินค้าผ่านทางออนไลน์ คือ ก๋วยจั๊บน้ำร้อนเมืองอุบลฯ แบบบรรจุถุงสำเร็จรูป เพราะเป็นอาหารท้องถิ่นของคนอีสาน คู่กันเคยกันมาตั้งแต่เกิด รับประทานง่ายใช้แบรนด์ว่า “พ่อใหญ่ไผ่” ซึ่งเป็นชื่อเล่นของตัวเอง หลังจากตกผลึกว่าจะขายตัวนี้ ก็หาเบอร์กดโทรศัพท์คุยกับโรงงานทำก๋วยจั๊บน้ำร้อนชื่อดังของเมืองอุบลฯ ท้ายสุดก็ว่าจ้างให้เขาเป็นผู้ผลิตตัวสินค้าให้ เพราะเขาทำเป็นธุรกิจ SMEs อยู่แล้ว โดยใส่ Brand “พ่อใหญ่ไผ่” เข้าไปให้เป็น Product นื่องใหม่ในตลาดก๋วยจั๊บน้ำร้อน ขายปลีกราคาห่อละ 29 บาท เป็นก๋วยจั๊บน้ำร้อนสำเร็จรูปคล้ายบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป ทำกินง่าย แต่ที่พิเศษกว่านั้น คือมีหมูยอบอบแห้งหอมเจียว เครื่องปรุงรสในซองเบ็ดเสร็จ

ปัจจุบันทางบริษัทมีพนักงานทั้งหมด 20 คน โดยจะแบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายผลิต และฝ่ายบริหาร ซึ่งจะมีหน้าที่แตกต่างกันไปตามลักษณะของงาน

2.2 วัตถุประสงค์ในการสอน

1. เพื่อให้นักศึกษาได้เรียนรู้วิธีการจัดทำแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขององค์กร
2. เพื่อให้นักศึกษาได้เรียนรู้การวิเคราะห์การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายบริการด้านการท่องเที่ยวและการจัดงานอีเว้นท์ขนาดเล็ก
3. เพื่อให้นักศึกษาได้เรียนรู้และฝึกใช้
 - PEST Analysis หรือ STEP Analysis
 - External Factor Analysis Summary (EFAS)
 - Five Forces Analysis
 - Value Chain Analysis
 - Internal Factor Analysis Summary (IFAT)
 - Strategic Factor Analysis Summary (SFAS)
 - SWOT Analysis / Tow Matrix
 - BCG Growth – Share Matrix
 - Benchmarking

2.3 ประเด็นในการตัดสินใจ

กำหนดแผนกลยุทธ์ระยะยาวเพื่อเพิ่มผลกำไรหรือรายได้ของบริษัทที่ขาดหายไปอย่างน้อย 30% ให้กลับมาคงที่ และเพื่อสร้างขีดความสามารถที่เหนือคู่แข่งขึ้นในการเพิ่มรายได้ให้สูงขึ้น

2.4 ประเด็นทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่
 - PEST Analysis หรือ STEP Analysis
 - External Factor Analysis Summary (EFAS)
 - Five Forces Analysis
 - Value Chain Analysis
 - Internal Factor Analysis Summary (IFAT)
 - Strategic Factor Analysis Summary (SFAS)
 - SWOT Analysis / Tow Matrix
 - Benchmarking

2.5 คำถามแนะนำสำหรับผู้เรียน

1. บริษัทต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะยาวอย่างไรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท
2. เมื่อบริษัทจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะยาวเสร็จแล้ว หากบริษัทต้องการวิเคราะห์ Benchmarking เพื่อพัฒนาบริษัทให้ดียิ่งขึ้นจะสามารถทำได้อย่างไร ด้วยวิธีการใด และแนวทางใดที่เหมาะสมในการพัฒนาบริษัทเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

2.6 แนวทางการตอบคำถามแนะนำสำหรับผู้เรียน

1. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กร ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร นั้นประกอบไปด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT Analysis ได้แก่
 - การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength - S)
 - การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness - W)
 - การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity - O)
 - การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat - T)

จากนั้นนำมาเขียนในตาราง เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรซึ่งเรียกว่า ตารางสรุปการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กร “SWOT Analysis” ดังตารางที่ 1

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรโดยใช้ “PEST Analysis” หรือ “STEP Analysis” ก่อนที่องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ ต้องมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อประเมินโอกาส (Opportunities) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก คือ การประเมิน แฉกแจงและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารที่อยู่ภายนอกองค์กรให้แก่บุคคลในองค์กรได้รับทราบโดยมีหลักการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

2.1 การเมือง (Political Component = P) เป็นการวิเคราะห์นโยบาย กฎเกณฑ์ต่างๆ ของภาครัฐที่มีผลในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น

- รัฐบาลให้ความสำคัญในการส่งเสริมการท่องเที่ยวผ่านทางนโยบายพื้นฐานของประเทศ ซึ่งอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นหนึ่งในนโยบายไทยแลนด์ 4.0 โดยวางแผนบริหารจัดการการท่องเที่ยวและโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการท่องเที่ยวในด้านต่างๆ ซึ่งสอดคล้องโดยตรงกับการจัดงานอีเว้นท์

- รัฐบาลออกแคมเปญสนับสนุนการท่องเที่ยว เพื่อให้เกิดการท่องเที่ยวภายในประเทศ อาทิ โครงการคนละครึ่ง โครงการเราเที่ยวด้วยกัน เป็นต้น

- กฎหมาย มาตรการและกฎระเบียบต่างๆ ของภาครัฐ เช่น พระราชบัญญัติ จัดซื้อจัดจ้างภาครัฐและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2545 ฉบับ 1 และฉบับ 2

- ความมั่นคงของรัฐบาล รัฐบาลสามารถบริหาร หรือกำหนดนโยบายในการบริหารประเทศได้อย่างเป็นเอกภาพหรือไม่

- ความขัดแย้งทางการเมือง เป็นต้น

2.2 เศรษฐกิจ (Economic Component = E) เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจในระดับมหภาคและระดับจุลภาค ของระบบเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น

- หากผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการจัดงานอีเว้นท์เชื่อมั่นว่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยมีแนวโน้มเติบโตเพิ่มขึ้นอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจทั้งระดับภายในและระดับภายนอกประเทศจะมีการลงทุนเพิ่มสูงขึ้น

- การชบเซาของเศรษฐกิจทั่วโลกจากสภาวะการแพร่ระบาดของ COVID-19

- อัตราดอกเบี้ยที่สูงจะทำให้คนเก็บเงินเพิ่มขึ้น การกู้เงินน้อยลง

- อัตราการว่างงาน

- ราคาน้ำมันดิบเพิ่มขึ้น/ลดลง

- ภาษีอากรและการใช้จ่ายหรือหนี้สินของรัฐบาล

2.3 สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural Component = S) เป็นการวิเคราะห์สภาวะทางสังคมและวัฒนธรรม รวมไปถึงโครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น

- อัตราการเติบโตของจำนวนประชากร และอายุเฉลี่ย ถ้าประชากรมีอัตราเติบโตสูง สินค้าบริการที่เกี่ยวข้องกับเด็กก็มีอัตราเติบโตสูง

- โครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ รวมไปถึงการคมนาคม และการติดต่อสื่อสารต่างๆ

- ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม ความเชื่อ รวมไปถึงค่านิยมต่างๆ
- จำนวนประชากรและโครงสร้างของประชากร
- คุณภาพชีวิตของคนในสังคม
- ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชากร
- การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น
- สุขภาพของประชากร และการเคลื่อนย้ายถิ่นฐานของประชากร สังคมวิถีชีวิตของสังคมเมือง และสังคมชนบท ระดับการศึกษาเฉลี่ย และทัศนคติต่อการติดต่อการค้ากับประเทศต่างๆ
- ประชากรที่ใช้แรงงานในตลาดแรงงาน ทัศนคติในการทำงาน การรักความอิสระ
- ทัศนคติต่อการทำงานกับบริษัท ความคิดเห็นหรือทัศนคติของประชาชนทางสังคม และข้อห้ามทางสังคมต่างๆ

- รูปแบบของประเพณีวัฒนธรรม วิถีชีวิตท้องถิ่น
- การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมที่กำลังเกิดขึ้นในท้องถิ่นนั้นๆ เป็นต้น

2.4 เทคโนโลยี (Technological Component = T) เป็นการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่จะมีผลทั้งด้านบวกและด้านลบต่อการดำเนินงาน เช่น

- การเสริมสร้างประสิทธิภาพการผลิตและการให้บริการโดยใช้อุปกรณ์อัตโนมัติต่างๆ ภายในและภายนอกองค์กร

- ผลกระทบของระบบอินเทอร์เน็ต และระบบการติดต่อสื่อสารแบบมีสายและแบบไร้สาย และระยะทางที่ไกลจากสำนักงานใหญ่

- การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร
- การพัฒนาของแอปพลิเคชันและอินเทอร์เน็ต รวมถึงการผลิตคิดค้นเทคโนโลยีต่างๆ

- ภาครัฐกิจใช้ช่องทางออนไลน์และ Social Media เป็นช่องทางหลักในการสื่อสาร
- การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กรผ่านการสื่อสารเทคโนโลยีสมัยใหม่
- ผลกระทบของเทคโนโลยีใหม่ๆ และผลกระทบของการถ่ายทอดด้านเทคโนโลยี

3. การประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้ “External Factor Analysis Summary (EFAS)” ในการวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเพื่อวางกลยุทธ์ มีหลักการวิเคราะห์ดังนี้

3.1 โอกาส (Opportunities) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี องค์กรต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่เป็นระยะ เพื่อแสวงหาประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

3.2 อุปสรรค (Threats) หมายถึง สภาวะแวดล้อมภายนอกที่ก่อให้เกิดปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กร เช่น นโยบายของภาครัฐ ภัยธรรมชาติ สงครามหรือความเข้มแข็งของคู่แข่ง เป็นต้น

จากนั้นนำมาเขียนในตาราง เพื่อจัดลำดับความสำคัญซึ่งเรียกว่า ตารางสรุปปัจจัยภายนอก หรือ “External Factor Analysis Summary (EFAS)” ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ตารางสรุปปัจจัยภายนอกหรือ “External Factor Analysis Summary (EFAS)”

ปัจจัยภายนอกที่สำคัญ External Factors	น้ำหนัก Weight	อันดับ Rating	คะแนนรวม Weighted Score	ข้อเสนอแนะ Comment	
Opportunities (โอกาส)					
1	○1. รัฐบาลให้การสนับสนุน และผลักดันการเชื่อมโยงเส้นทางการคมนาคมในอาเซียน เดินทางโดยเส้นทางถนน เส้นทางรถไฟ การขนส่งทางน้ำ และทางอากาศ ทำให้เกิดการท่องเที่ยวและการจัดงานอีเวนต์	0.05	4	0.2	จัดสรรงบประมาณลงสู่เศรษฐกิจฐานรากผ่านโครงการต่างๆ เพิ่มกำลังซื้อ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน และเร่งการเติบโตของรายได้ทางการท่องเที่ยว พร้อมสร้างสมดุลความยั่งยืนทางการท่องเที่ยว
2	บริษัทตั้งอยู่ในจังหวัดขอนแก่น ซึ่งเป็นศูนย์กลางของภาคอีสาน ลูกค้านักท่องเที่ยวสามารถเดินทางติดต่อได้สะดวก	0.2	4	0.8	ตั้งอยู่ในจังหวัดขอนแก่นซึ่งเป็นศูนย์กลางหลักของภูมิภาคทำให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการเข้าถึงได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว
3	การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต	0.15	5	0.75	เกิดความสะดวกในการติดต่องาน
Threats (อุปสรรค)					
1	T1. ประสบปัญหาวิกฤตจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19)	0.15	5	0.75	วิกฤตจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ทั่วโลก
2	T2. คู่แข่งทางด้านไมซ์ซิดี	0.15	3	0.45	มีจังหวัดได้ได้รับการรับรองเป็นไมซ์ซิดีเพิ่มขึ้น เช่น อุดรธานี นครราชสีมา ทำให้มีการแข่งขันด้านไมซ์สูง
3	T3. ภัยพิบัติ อาทิ ภัยแล้ง น้ำท่วม	0.1	2	0.2	สภาพภูมิอากาศมีการเปลี่ยนแปลง ปัญหาภัยธรรมชาติ (น้ำท่วม ฝนแล้ง วาตภัย ดินถล่ม และการกัดเซาะของดิน ฯลฯ) ส่งผลให้เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมเสียหาย
4	T4. มีจำนวน คู่แข่งขันที่ประกอบธุรกิจคล้ายคลึงกัน	0.15	3	0.45	เกิดการแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันสูง เกิดการแย่งลูกค้า

ปัจจัยภายนอกที่สำคัญ External Factors	น้ำหนัก Weight	อันดับ Rating	คะแนน รวม Weighted Score	ข้อเสนอแนะ Comment
คะแนนรวม (Total)	1.00	26	3.60	

หมายเหตุ : 5 = ดีมาก

4 = ดี

3 = พอใช้

2 = ต่ำกว่าพอใจ

1 = แย่มาก

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร “Five Forces Analysis” ในการวิเคราะห์ปัจจัยทางการแข่งขันของอุตสาหกรรม เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องทำเพื่อให้ทราบความรุนแรงในการแข่งขันมีหลักการวิเคราะห์ดังนี้

การวิเคราะห์การแข่งขันของบริษัท ดีไซน์งาม ครีเอชั่น จำกัด ด้วยแบบจำลองพลังห้าด้าน (Five Forces Model) เพื่อระบุโอกาสและอุปสรรคที่ธุรกิจเผชิญอยู่ เพื่อนำไปกำหนดแนวทางการพัฒนาบริษัทฯ ในด้านอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยปัจจัยสำคัญที่ต้องนำมาวิเคราะห์ คือ

4.1 ภัยคุกคามที่เกิดจากคู่แข่งหน้าใหม่ (Threat of New Entrants) ในที่นี้เป็น การวิเคราะห์ภาวะธุรกิจของบริษัท ดีไซน์งาม ครีเอชั่น จำกัด โดยธุรกิจในการท่องเที่ยวและ ก ร จัดงานอีเวนต์เป็นอุตสาหกรรมที่มีขนาดตลาดค่อนข้างใหญ่และในส่วนของบริษัทฯ มีแนวโน้มขยายตัวสร้างรายได้ให้ภูมิภาคและระดับประเทศค่อนข้างสูง และก่อให้เกิดธุรกิจในการท่องเที่ยว อื่นๆ อีกมากมาย เป็นธุรกิจ ที่ให้ความสนใจ และพยายามดึงดูดกลุ่มนักท่องเที่ยวให้เดินทางเพื่อเข้าสู่ ประเทศของตนเอง ดังนั้น ธุรกิจอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและการจัดงานอีเวนต์ของบริษัท ดีไซน์งาม ครีเอชั่น จำกัด ในจังหวัดขอนแก่น จึงเป็นธุรกิจอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและการจัดงานอีเวนต์ที่มีภาวะ แข่งขันค่อนข้างสูง

4.2 ความรุนแรงของการแข่งขันในกลุ่มผู้ผลิต (Violence of Competition in Suppliers Group’s) เนื่องด้วยธุรกิจในการท่องเที่ยวและการจัดงานอีเวนต์ในภูมิภาคและ ในประเทศหรือในกลุ่มอาเซียนเป็นกลุ่มประเทศที่มีวัฒนธรรม และทรัพยากรธรรมชาติค่อนข้าง ใกล้เคียงกัน จึงมีความเป็นไปได้ที่ธุรกิจในการท่องเที่ยวและการจัดงานอีเวนต์ ภายในประเทศหรือในกลุ่มอาเซียนจะขึ้นมาเป็นคู่แข่งได้ในอนาคต โดยบริษัทฯ คู่แข่งขันรายใหม่ ในธุรกิจอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและการจัดงานอีเวนต์ของบริษัท ดีไซน์งาม ครีเอชั่น จำกัด คือ บริษัท ทีเอ็น กรุ๊ป อีเวนต์ แอนด์ ออแกไนซ์เซอร์ จังหวัดอุดรธานี ดังนั้น บริษัท ดีไซน์งามครีเอชั่น จำกัด จึง ควรเพิ่ม Value ทางด้านการบริการ (Humanized Service) อย่างต่อเนื่องเพื่อให้มี Service Mind การบริการอย่างอ่อนน้อมตามแบบวัฒนธรรมพื้นถิ่นและเข้าใจในวัฒนธรรมของกลุ่มลูกค้าที่เป็น เป้าหมาย

4.3 ภัยคุกคามที่เกิดจากผลิตภัณฑ์ทดแทน (Threaten from Substitute Products) ในที่นี้ วิเคราะห์ธุรกิจอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและการจัดงานอีเว้นท์ของจังหวัดอุดรธานี ซึ่งเป็นคู่แข่งสำคัญในกลุ่มการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการจัดงานอีเว้นท์ ในฐานะธุรกิจบริการด้านการท่องเที่ยวและการจัดงานอีเว้นท์ที่สามารถทดแทนการบริการของจังหวัดขอนแก่น ดังนี้

จังหวัดอุดรธานี - ความสามารถในการแข่งขันอยู่ในเกณฑ์ดี สินค้าด้านธุรกิจอุตสาหกรรมทางการท่องเที่ยวและการจัดงานอีเว้นท์มีความหลากหลาย มีความปลอดภัยสูง อาจถือได้ว่าเป็นจังหวัดคู่แข่งที่อยู่ในตำแหน่งทางการตลาด (Positioning) เดียวกัน แต่มีการบริการด้านธุรกิจการท่องเที่ยวรวมถึงทรัพยากรในการดำเนินธุรกิจที่น้อยกว่า อีกทั้ง การบริการยังด้อยกว่า แต่ทั้งนี้ จังหวัดอุดรธานีได้เป็นโมซ์ซิตีแห่งใหม่ ซึ่งก็เป็นคู่แข่งที่น่าเกรงขามของจังหวัดขอนแก่น

4.4 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyer) ในที่นี้คือ กลุ่มลูกค้าโดยมีกลุ่มลูกค้าในประเทศที่อยู่ในจังหวัดขอนแก่น และจังหวัดอื่นๆ ซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะลูกค้าที่มีอำนาจซื้อ (Purchasing power) สูง เช่น กลุ่มลูกค้าที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ กลุ่มผู้ประกอบการทั้งในจังหวัดขอนแก่นและจังหวัดใกล้เคียง กลุ่มลูกค้าองค์กรต่างๆ เป็นต้น ขณะที่ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อหัว (Average Expenditure per head) ของบริษัท ดีไซน์งามครีเอชั่น จำกัด อยู่ในระดับสูง อีกทั้งส่วนใหญ่ของกลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการบริษัทฯ เป็นการใช้บริการซ้ำ (Repeater) ทำให้มีประสบการณ์ในการจัดงานสามารถทราบถึงบริการด้านการท่องเที่ยวและการจัดงานอีเว้นท์ที่คุ้มค่าได้ ปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ทำให้กลุ่มลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูง กล่าวคือมีทางเลือกในการเลือกบริษัทฯ ที่จะสำรองในการไปใช้บริการด้านการจัดงานได้

4.5 อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers) ในที่นี้ได้วิเคราะห์วัตถุดิบต่างๆ (Suppliers) ในธุรกิจอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและการจัดงานอีเว้นท์โดยแม้ว่าบริษัท ดีไซน์งาม ครีเอชั่น จำกัด จะมีวัตถุดิบหลายอย่างที่เอื้ออำนวย เช่น อุปกรณ์การบริการด้านการจัดงานที่หลากหลาย การตลาดที่เข้มแข็ง เป็นต้น แต่ยังมีอีกหลายอย่างที่บริษัทจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อ Supply ธุรกิจอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและการจัดงานอีเว้นท์ เช่น ภาษาสำหรับใช้การสื่อสารกับชาวต่างชาติ การคมนาคมเชื่อมโยงระหว่างพื้นที่ กิจกรรมการจัดงานอีเว้นท์ที่หลากหลายมากขึ้น เป็นต้น

5. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร “Value Chain Analysis” หรือการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า เป็นการวิเคราะห์กิจกรรมที่สร้างสรรค์ต่อเนื่องเหมือนลูกโซ่ เพื่อมอบคุณค่าทั้งหมดให้กับลูกค้าและเป็นโครงสร้างงานที่มีประโยชน์ในการกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างมีระบบ เพื่อฉวยโอกาสและกำจัดอุปสรรคในสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมีหลักการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

แนวคิดช่วยในการทำความเข้าใจถึงบทบาทของฝ่ายในการปฏิบัติงาน สามารถช่วยเหลือให้บริษัทสามารถดำเนินการและเกิดคุณค่าให้แก่กลุ่มลูกค้าได้อย่างไร อีกทั้งเชื่อมโยงของกิจกรรมต่างๆ ซึ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บริษัท โดยคุณค่าที่บริษัทสร้างขึ้นสามารถวัดได้โดยการพิจารณาจากกลุ่มลูกค้าหรือกลุ่มผู้บริโภคนิยมที่จะจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการด้านการจัดงานอีเว้นท์ของบริษัทมากน้อยเพียงใด ซึ่งได้แบ่งกิจกรรมภายในองค์กร เป็น 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมหลัก (Primary

Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) โดยกิจกรรมทุกประเภทมีส่วนในการช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือธุรกิจการบริการด้านการจัดงานของบริษัท ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1 กิจกรรมหลัก (Primary Activity) เกี่ยวข้องกับการผลิต และบริการโดยตรง รวมถึงการตลาดการขนส่ง และบริการหลังการขาย ประกอบด้วยการวิเคราะห์ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

- Inbound logistics การเดินทางของลูกค้ากลุ่มนักเที่ยวทำให้เกิดรายได้ในพื้นที่มากขึ้น เช่น การบริการด้านการจัดงานอีเว้นท์ ผลิตภัณฑ์ สินค้าหรือบริการ เป็นต้น

- Operations การวิเคราะห์ระบบการให้บริการด้านการจัดงานในด้านต่างๆ เช่น ได้รับความร่วมมือจากพันธมิตรด้านการค้า มีการสนับสนุนการศึกษาและวิจัยเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้กับชุมชนให้กับผู้ที่สนใจ โดยมีการจัดงานอีเว้นท์เพื่อประชาสัมพันธ์

- Outbound Logistic มีระบบการจัดการธุรกิจการบริการหรือสินค้า รวมถึงผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ และมีการกระจายธุรกิจการบริการหรือสินค้าไปยังแหล่งพื้นที่ใกล้เคียง ทั้งในท้องถิ่น ภูมิภาค รวมถึงในประเทศและต่างประเทศได้

- Marketing ประชาสัมพันธ์ธุรกิจฯ โดยนำส่วนผสมทางการตลาด 15 Ps เพื่อส่งเสริมระบบการตลาดและการประชาสัมพันธ์เพื่อให้ธุรกิจฯ เป็นที่รู้จักและเพิ่มยอดขายให้กับบริษัท

- Service การบริการของบริษัทฯ มีการบริการที่ทั่วถึง มีการสร้างภาพลักษณ์และการบริการที่ดี ส่งเสริมให้กลุ่มลูกค้าใช้บริการให้มากขึ้น และทำให้กลุ่มลูกค้ามีความมั่นใจในคุณภาพและมาตรฐานของการบริการ และการรับฟังความคิดเห็นของกลุ่มลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงให้ธุรกิจการบริการมีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับจากกลุ่มลูกค้า นำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนให้เกิดการบริการที่ดียิ่งขึ้นและสามารถอำนวยความสะดวกให้กลุ่มลูกค้าและผู้ประกอบการอื่นๆ ด้วย

5.2 กิจกรรมสนับสนุน (Support Activity) เป็นงานที่ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือกิจกรรมหลักของบริษัททั้งหมดประกอบด้วยการวิเคราะห์ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

- Firm Infrastructure การจัดการโครงสร้างพื้นฐานที่ใช้ในธุรกิจการบริการและการจัดงาน บริษัท ดีไซน์งาม ครีเอชั่น จำกัด จังหวัดขอนแก่น ได้แก่ ระบบซอฟต์แวร์ต่างๆ เช่น ระบบการจองอุปกรณ์ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหารจัดการขององค์กร การเข้าถึงของไฟฟ้า ประปา ถนน รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกสบายแก่ลูกค้า

- Human Resource Management = HRM คือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยคัดเลือกจากความสามารถและการกำหนดหน้าที่ของตำแหน่งในองค์กรไว้อย่างชัดเจน เพื่อคัดเลือกให้คนตรงกับงาน เช่น ตำแหน่งการตลาด ต้องเป็นผู้ที่วางแผนการตลาดของบริษัททั้งหมด ทั้งโปรโมชัน การผลิต การออกแบบต่างๆ ฯลฯ

- Technology Development ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี การคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อรองรับในธุรกิจการบริการด้านการจัดงาน สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การรับจอง online โดยผ่านระบบ Rental

- Procurement กระบวนการจัดหาวัสดุต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบริการด้านการจัดงานในกระบวนการผลิตและการให้บริการที่ดี มีการสนับสนุนจากนโยบายของภาครัฐ การได้รับการสนับสนุนจากพันธมิตร

6. การประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในโดยใช้ “Internal Factor Analysis Summary (IFAT)” ในการวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรเพื่อวางกลยุทธ์ มีหลักการวิเคราะห์ดังนี้

6.1 จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง การดำเนินงานภายในองค์กรที่องค์กรสามารถกระทำได้ดี เช่น การบริการ การเงิน การตลาด และการผลิต เป็นต้น

6.2 จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรไม่สามารถกระทำได้ดี เช่น ขาดความชำนาญในธุรกิจนั้น บุคลากรด้อยคุณภาพ เป็นต้น

จากนั้นนำมาเขียนในตาราง เพื่อจัดลำดับความสำคัญซึ่งเรียกว่า ตารางสรุปปัจจัยภายในหรือ “Internal Factor Analysis Summary (IFAT)” ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ตารางสรุปปัจจัยภายในหรือ “Internal Factor Analysis Summary (IFAT)”

ปัจจัยภายในที่สำคัญ Internal Factors	น้ำหนัก Weight	อันดับ rating	คะแนน รวม Weighted Score	ข้อเสนอแนะ Comment	
Strengths (จุดแข็ง)					
1	สื่อสารความหลากหลายในสไตล์คุณ	0.1	5	0.5	สามารถทำงานได้หลากหลาย อาทิ คอนเสิร์ต นิทรรศการ ป้าย แผนการตลาด ฯลฯ
2	มีบุคลากรที่เข้มแข็ง มีคุณภาพ	0.1	3	0.3	มีการรับพนักงาน Full Time ที่มีประสิทธิภาพ
3	มีโกดังผลิตชิ้นงานที่ครบครัน	0.2	5	1	มีโกดังที่ใหญ่ และสามารถผลิตชิ้นงานได้อย่างหลากหลาย
4	อุปกรณ์หลากหลาย	0.1	5	0.5	เกิดจากการสะสมวัสดุอุปกรณ์ต่างๆมาอย่างยาวนาน 15 ปี จึงทำให้มีอุปกรณ์อย่างหลากหลาย ได้เปรียบคู่แข่ง
5	ซัพพอร์ตลูกค้าทุกประเภท ไม่ลำเอียง	0.05	4	0.2	มีลูกค้าเข้ามาหลากหลายประเภท มีการบริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด
6	ชื่อเสียงของผู้บริหาร	0.1	5	0.5	ชื่อเสียงของผู้บริหารยาวนานถึง 15 ปี
7	การบริการมีมาตรฐานเหนือคู่แข่งชั้น	0.05	4	0.2	การบริการมีมาตรฐานเหนือคู่แข่งชั้นลูกค้าพึงพอใจในบริษัทฯ และกลับมาใช้บริการซ้ำ
8	บริษัทสามารถเข้าสู่ตลาดหลักหรือสร้างมูลค่าสูงได้	0.05	3	0.15	บริษัทสร้างแรงดึงดูดลูกค้าให้ใช้บริการมากขึ้น เพื่อที่มีฐานลูกค้ามากๆ และก้าวสู่ธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ขึ้น

ปัจจัยภายในที่สำคัญ Internal Factors		น้ำหนัก Weight	อันดับ rating	คะแนน รวม Weighted Score	ข้อเสนอแนะ Comment
Weakness (จุดอ่อน)					
1	ความทันสมัยต่อตลาด	0.1	4	0.4	ตามตลาดไม่ค่อยทัน เนื่องจากการตลาดปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
2	ด้านเทคโนโลยี	0.1	4	0.4	พัฒนาตัวเองด้านเทคโนโลยีที่มีการใช้ Social media ซ้ำ มีช่องทางการจัดจำหน่ายน้อย
3	การแสดงออกทางด้านการเมือง	0.05	3	0.15	มีความคิดเห็น ทศนคติไม่ตรงกัน ทำให้เกิดการขัดแย้งภายในองค์กร
คะแนนรวม (Total)		1.00	45	4.3	

หมายเหตุ : 5 = ดีมาก

4 = ดี

3 = พอใช้

2 = ต่ำกว่าพอใจ

1 = แย่มาก

7. การวิเคราะห์สรุปสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน “Strategic Factor Analysis Summary (SFAS)” โดยการนำตาราง “External Factor Analysis Summary (EFAS)” และ “Internal Factor Analysis Summary (IFAT)” มาวิเคราะห์ร่วมกันโดยทำการคัดเลือกเฉพาะข้อที่สำคัญที่สุดของการประเมิน โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน ก็จะได้ตาราง “Strategic Factor Analysis Summary (SFAS)” Strategic Factor คือ ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้น เมื่อทำ SFAS เสร็จสิ้น ถือว่าวิเคราะห์ SWOT Analysis เสร็จสิ้นสมบูรณ์แล้ว ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ตารางการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ “Strategic Factor Analysis Summary (SFAS)”

ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ Key Strategic Factor	น้ำหนัก Weight	ลำดับ Rating	คะแนน รวม Weighted	ระยะเวลา Duration			ข้อเสนอแนะ Comment
				S	I	L	
Strengths (จุดแข็ง)							
S1	สื่อสารความหลากหลายใน สไตล์คุณ	0.05	5	0.25	✓		สามารถทำงานได้หลากหลาย อาทิ คอนเสิร์ต นิทรรศการ ป้าย แผนการตลาด ฯลฯ
S3	มีโกดังผลิตชิ้นงานที่ครบ ครัน	0.1	5	0.5	✓		มีโกดังที่ใหญ่ และสามารถผลิต ชิ้นงานได้อย่างหลากหลาย
S4	อุปกรณ์หลากหลาย	0.1	5	0.5	✓		เกิดจากการสะสมวัสดุอุปกรณ์ ต่างๆมาอย่างยาวนาน 15 ปี จึง ทำให้มีอุปกรณ์อย่างหลากหลาย ได้เปรียบคู่แข่ง

ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ Key Strategic Factor		น้ำหนัก Weight	ลำดับ Rating	คะแนน รวม Weighted	ระยะเวลา Duration			ข้อเสนอแนะ Comment
					S	I	L	
S6	ชื่อเสียงของผู้บริหาร	0.08	5	0.4	✓			ชื่อเสียงของผู้บริหารยาวนานถึง 15 ปี
S7	การบริการมีมาตรฐานเหนือคู่แข่ง	0.05	4	0.2		✓		การบริการมีมาตรฐานเหนือคู่แข่งลูกค้าพึงพอใจในบริษัทฯ และกลับมาใช้บริการซ้ำ
S8	บริษัทสามารถเข้าสู่ตลาดหลักหรือสร้างมูลค่าสูงได้	0.02	3	0.06		✓		บริษัทสร้างแรงดึงดูดลูกค้าให้ใช้บริการมากขึ้นเพื่อที่มีฐานลูกค้ามากๆ และก้าวสู่ธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ขึ้น
Weakness (จุดอ่อน)								
W1	ความทันสมัยต่อตลาด	0.05	4	0.2		✓		ตามตลาดไม่ค่อยทัน เนื่องจากตลาดปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
W2	ด้านเทคโนโลยี	0.05	4	0.2		✓		พัฒนาตัวเองด้านเทคโนโลยีที่มีการใช้ Social media ซ้ำ มีช่องทางการจัดจำหน่ายน้อย
Opportunity (โอกาส)								
O1	O1. รัฐบาลให้การสนับสนุนและผลักดันการเชื่อมโยงเส้นทางการคมนาคมในอาเซียน เดินทางโดยเส้นทางถนน เส้นทางรถไฟ การขนส่งทางน้ำ และทางอากาศ ทำให้เกิดการท่องเที่ยวและการจัดงานอีเวนต์	0.1	4	0.4			✓	จัดสรรงบประมาณลงสู่เศรษฐกิจฐานรากผ่านโครงการต่างๆ เพิ่มกำลังซื้อ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน และเร่งการเติบโตของรายได้ทางการท่องเที่ยว พร้อมสร้างสมดุลสู่ความยั่งยืนทางการท่องเที่ยว
O2	บริษัทตั้งอยู่ในจังหวัดขอนแก่นซึ่งเป็นศูนย์กลางของภาคอีสาน ลูกค้าต่างถิ่นสามารถเดินทางติดต่อได้สะดวก	0.05	4	0.2		✓		ตั้งอยู่ในจังหวัดขอนแก่นซึ่งเป็นศูนย์กลางหลักของภูมิภาคทำให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการเข้าถึงได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว
O3	การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต	0.05	5	0.25	✓			เกิดความสะดวกในการติดต่องาน
Threats (อุปสรรค)								
T1	T1. ประสบปัญหาวิกฤตจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19)	0.2	5	1			✓	วิกฤตจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ทั่วโลก

ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ Key Strategic Factor		น้ำหนัก Weight	ลำดับ Rating	คะแนน รวม Weighted	ระยะเวลา Duration			ข้อเสนอแนะ Comment
					S	I	L	
T2	T2. คู่แข่งทางด้านไมซ์ซีดี	0.05	3	0.15		✓		มีจังหวัดที่ได้รับการรับรองเป็นไมซ์ซีดีเพิ่มขึ้น เช่น อุดรธานี นครราชสีมา ทำให้มีการแข่งขันด้านไมซ์สูง
T4	T4. มีจำนวนคู่แข่งชั้นที่ประกอบธุรกิจคล้ายคลึงกัน	0.05	3	0.15	✓			เกิดการแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันสูง เกิดการแย่งลูกค้า
Total Scores		1.00		4.46				

หมายเหตุ : 5 = ดีมาก
4 = ดี
3 = พอใช้
2 = ต่ำกว่าพอใจ
1 = แย่มาก

ระยะเวลา Duration

S = ระยะเวลาของการพัฒนาในระยะสั้น
M = ระยะเวลาของการพัฒนาในระยะกลาง
L = ระยะเวลาของการพัฒนาในระยะยาว

8. การวิเคราะห์ “Tow Matrix” เพื่อกำหนดกลยุทธ์แนวทางการพัฒนาองค์กร โดยทำการวิเคราะห์หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึง โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อน โดยมีหลักการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

นำปัจจัยแต่ละประการมาจับคู่และกำหนดเป็นกลยุทธ์ต่างๆ เรียกกันอย่างแพร่หลายว่า SWOT Matrix โดยวิเคราะห์เป็น 4 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

8.1 กลยุทธ์ SO (SO Strategies) เป็นการคิดหาแนวทางการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้จุดแข็งที่มีอยู่เพื่อสร้างความได้เปรียบจากโอกาสที่เอื้ออำนวยให้แก่องค์กร

8.2 กลยุทธ์ WO (WO Strategies) เป็นการใช้ความพยายามเพื่อปรับปรุงจุดอ่อนภายในขององค์กรให้ดีขึ้น ด้วยการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นภายนอกขององค์กร

8.3 กลยุทธ์ ST (ST Strategies) เป็นการใช้จุดแข็งขององค์กรเพื่อหาทางหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคหรือภาวะคุกคามจากภายนอกองค์กร

8.4 กลยุทธ์ WT (WT Strategies) เป็นยุทธวิธีป้องกันตัว (Defensive tactics) ขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อลดจุดอ่อนภายในให้เหลือน้อยที่สุด และเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคหรือภาวะคุกคามที่เกิดขึ้นจากภายนอกองค์กร ตามตารางที่ 5 การวิเคราะห์ “Tow Matrix”

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ “Tow Matrix”

	STRENGTHS	WEAKNESSES
OPPORTUNITIES	<p>SO Strategies</p> <p>เปิดการจองสินค้าและบริการ อาทิ โต๊ะ เก้าอี้ เต้นท์ และอุปกรณ์ต่างๆ แบบออนไลน์ผ่านระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ต เพื่อรองรับการใช้ชีวิตแบบ New Normal</p>	<p>WO Strategies</p> <p>ใช้นโยบายภาครัฐในการสนับสนุนการท่องเที่ยวและการจัดงาน รวมทั้งความเป็นขอนแก่น เพื่อยกระดับขนาดของบริษัทให้ก้าวสู่บริษัทอีเวนในระดับภาค</p>
THREATS	<p>ST Strategies</p> <p>ใช้ความหลากหลายของบริการ ชื่อเสียงของเจ้าของ บริษัทและการบริการที่มีมาตรฐาน ดึงดูดลูกค้าจาก คู่แข่งหลายๆแห่ง</p>	<p>WT Strategies</p> <p>บริษัทฯ ต้องมีมาตรการเตรียมความพร้อมและแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อรับมือจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโควิด-19</p>

9. การวิเคราะห์ “BCG Growth – Share Matrix” เป็นการประเมินองค์การว่าอยู่ในระดับใด โดยใช้ตารางแมตริกซ์ของแกน 2 แกนคือการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม กับส่วนแบ่งทางการตลาด เทียบเคียง ทำให้เกิดเป็นตาราง 4 ช่อง ประกอบด้วย กลุ่มดาวรุ่ง (Star), กลุ่มน่าสงสัย (Question mark), กลุ่มแม่วัวให้นม (Cash cow), และกลุ่มสุนัข (Dog) โดยมีหลักการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

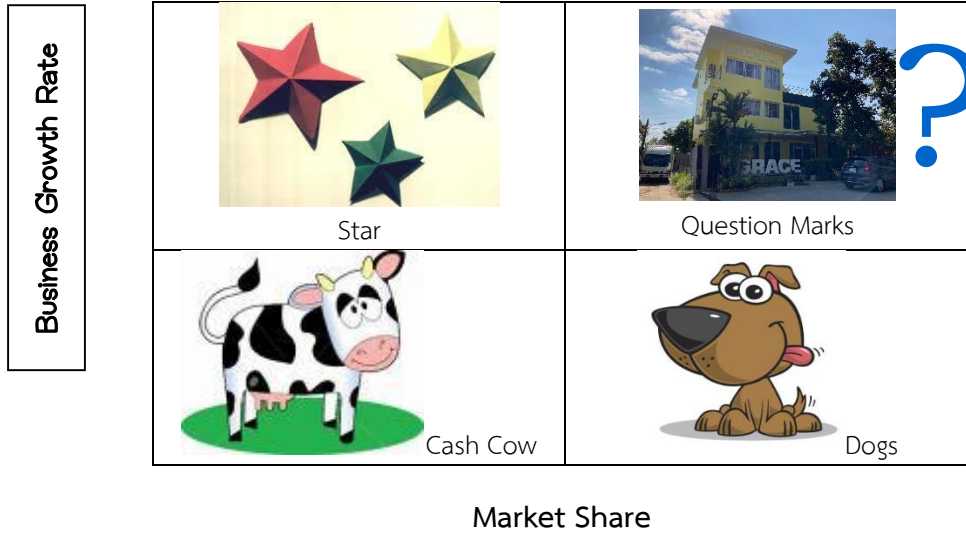
9.1 กลุ่มดาวรุ่ง (Star) หมายถึง ผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จักและมีอัตราการความต้องการเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมากสำหรับกลยุทธ์ทางการตลาด คือ ทุ่มเทพความพยายามทางการตลาดอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาตลาดเอาไว้

9.2 กลุ่มน่าสงสัย (Question mark) หมายถึง ผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่งเข้าสู่ตลาด สำหรับกลยุทธ์ทางการตลาด คือ ทุ่มเทพความพยายามทางการตลาดด้านต่างๆ เพื่อให้ได้ยอดขายสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและต้องเลิกทำหากพบว่าไม่มีศักยภาพเพียงพอ

9.3 กลุ่มแม่วัวให้นม (Cash cow) หมายถึง ผลิตภัณฑ์ที่ยังเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคแต่อัตราการเพิ่มของยอดขายต่ำ สำหรับกลยุทธ์ทางการตลาด คือ พยายามรักษายอดขายไม่ให้ลดลงและนำกำไรที่ได้ไปใช้เป็นทุนสนับสนุนผลิตภัณฑ์ด้านอื่นๆ

9.4 กลุ่มสุนัข (Dog) หมายถึง ผลิตภัณฑ์ที่ทำกำไรน้อยหรือขาดทุนตลาดไม่ขยายตัว มีคู่แข่งมาก สำหรับกลยุทธ์ทางการตลาด คือลดความพยายามทางการตลาด เลิกผลิต และต้องทำการปรับปรุงผลิตภัณฑ์

BCG Matrix



ภาพที่ 7 แสดงรูปภาพ BCG Matrix

อธิบายความหมายของ BCG จากการศึกษาวิเคราะห์โดยภาพรวม และจากตาราง TOWS Matrix และตาราง BCG เห็นได้ว่าบริษัท ดีไซน์งามครีเอชั่น จำกัด อำเภอขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น เป็นบริษัทฯ ที่อยู่ในกลุ่มนำสงสัย (Question Marks) หมายความว่า บริษัทฯ มีผลิตภัณฑ์ที่ค่อนข้างที่จะครบวงจร แต่ก็ยังอยู่ในช่วงของการที่กำลังมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องในภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและธุรกิจบริการการจัดงาน เพราะยังมีคู่แข่งที่สูสี สามารถทำให้ตกมาเป็น Dog ได้ตลอดเวลา สำหรับกลยุทธ์ทางการตลาด คือ บริษัทฯ ต้องเพิ่มเครือข่ายหรือร่วมมือกับทุกภาคส่วนเพื่อปรับปรุงองค์กรหรือระบบพื้นฐาน รวมถึงการรับมือจากสถานการณ์ต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ ให้มีความเหมาะสมต่อการรับรองลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการของบริษัทฯ อีกทั้ง ต้องทุ่มเทความพยายามทางการตลาดด้าน online ที่แปลกใหม่ในด้านธุรกิจการท่องเที่ยวและการจัดงาน เพื่อให้บริษัทฯ เป็นผู้นำธุรกิจในตลาดและได้ยอดขายที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

10. การวิเคราะห์ “Benchmarking” คือ เป็นกระบวนการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถดำเนินการทำงานได้ดีกว่าเพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเองเพื่อให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น Benchmarking ดังนี้

ในทางปฏิบัติของบริษัทฯหรือองค์กรธุรกิจต่างๆ ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมักมีความแตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยที่ต่างกัน เช่น ช่องทางในการจัดจำหน่าย การบริการ หรือคุณภาพของผลิตภัณฑ์สินค้า ดังนั้นจึงได้นำวิธี การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) มาช่วยวิเคราะห์บริษัทฯ ตามประเภทหรือหรือกลุ่มตามกลยุทธ์พื้นฐานที่แต่ละบริษัทฯ ใช้ ซึ่งวิเคราะห์จากจำนวนองค์กรธุรกิจทั้งหมดในอุตสาหกรรม ทำการจัดแบ่งอุตสาหกรรมออกเป็นกลุ่มๆ เพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์ ซึ่งการเปรียบเทียบสมรรถนะนั้นประกอบไปด้วยองค์กรธุรกิจคู่แข่งที่มีแนวทางใน

การแข่งขันและสถานภาพทางการตลาดที่คล้ายกัน อาจมีความเหมือนกันในด้านใดด้านหนึ่ง ได้แก่ มีผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่ใกล้เคียงกัน กิจกรรมหรือธุรกิจครอบคลุมในด้านต่างๆ เหมือนกัน หรือการเสนอบริการรวมทั้งบริการหลังการขายแก่ลูกค้าคล้ายๆกัน ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ผ่านระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ตหรือพึ่งพาเทคโนโลยีชนิดเดียวกัน ขายในราคาและคุณภาพที่ใกล้เคียงกัน โดยสามารถเปรียบเทียบสมรรถนะของบริษัทที่ไชน้งาม ครีเอชั่น จำกัด ได้ดังนี้



ภาพที่ 8 การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking)

จากการวิเคราะห์ของธุรกิจบริการการจัดงาน บริษัทไชน้งาม ครีเอชั่น จำกัด จังหวัดขอนแก่น CMO Group : Creative Management Organization กรุงเทพมหานคร และ บริษัท คิง ออฟ อีฟเวนท์ จำกัด จังหวัดขอนแก่น ในด้านธุรกิจบริการการจัดงานในระดับประเทศและในระดับจังหวัดพบว่า ธุรกิจบริการการจัดงาน บริษัทไชน้งาม ครีเอชั่น จำกัดมีผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและศักยภาพทางด้านธุรกิจบริการการจัดงานที่กำลังเติบโตในกลุ่มธุรกิจ และกำลังจะเป็นแนวโน้มในระดับจังหวัดขอนแก่น ซึ่งจากข้อมูลธุรกิจบริการการจัดงานของบริษัทฯ เองก็ได้ให้ข้อมูลว่า ตั้งอยู่ในจังหวัดขอนแก่นจังหวัดขอนแก่น ถือเป็นจังหวัดหัวเมืองใหญ่ที่กำลังเติบโตและมีศักยภาพในอนาคต เห็นได้จากปัจจัยบวกด้านการลงทุนของโครงการเมกะโปรเจกต์ต่างๆ จากภาครัฐที่มีแผนการพัฒนาเมือง ในโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่ง ทั้งทางบกและทางอากาศ ทำให้การเดินทางคมนาคมสะดวก นอกจากนั้นยังรวมถึงการขยายสนามบินขอนแก่น เพื่อยกระดับให้เป็นสนามบินนานาชาติ การพัฒนาระบบการศึกษา และตั้งเป้าให้เป็นเมืองศูนย์กลางของบริการทางการแพทย์และการรักษาพยาบาล เนื่องจากบริษัทฯ เล็งเห็นศักยภาพของกลุ่มลูกค้าที่ต้องการจัดงานอีเวนท์ตามที่ต่างๆ อีกทั้งขอนแก่นยังได้ชื่อว่าเป็นมหานครแห่งการท่องเที่ยวที่มีความหลากหลายทั้งแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ แหล่งท่องเที่ยวทางประวัติศาสตร์ ประเพณี วิถีชีวิต ศิลปวัฒนธรรม รวมถึงมีโรงแรม ศูนย์การประชุมขนาดใหญ่ ร้านอาหาร และแหล่งช้อปปิ้งต่างๆ ทั้งหมดนี้จะเป็น

ปัจจัยที่ทำให้บริษัทฯ ได้รับความไว้วางใจในการดำเนินธุรกิจบริการการจัดงาน รับผิดชอบอีเวนต์แบบครบวงจร จึงมีการให้บริการเช่าอุปกรณ์ที่ใช้จัดงานออกแกลนซ์บริการ อาทิ โต๊ะ เก้าอี้ เต้นท์ และอุปกรณ์ต่างๆ อีกมากมาย บริการรับผิดชอบอีเวนต์ นิทรรศการ โปรโมทสินค้า เป็นต้น

เมื่อเทียบธุรกิจบริการการจัดงานของบริษัท คิง ออฟ อีฟเวนต์ จำกัด จังหวัดขอนแก่น ในระดับจังหวัดพบว่า เป็นบริษัทที่มีลักษณะทางกายภาพที่คล้ายคลึงกันแต่มีคุณภาพและราคาที่ต่ำกว่า ซึ่งในส่วนของบริษัท คิง ออฟ อีฟเวนต์ จำกัด จะเป็นบริษัทจัดงานอีเวนต์ที่ไม่ครบวงจร ไม่มีการประชาสัมพันธ์ Digital Marketing อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งหัวใจในการให้บริการด้านการจัดงานอีเวนต์นั้นจะต้องครอบคลุมถึงความครบวงจรของอุปกรณ์ การประชาสัมพันธ์ Connection ฯลฯ จึงส่งผลให้บริษัท คิง ออฟ อีฟเวนต์ จำกัดมีคุณภาพด้านการบริการและราคาค่อนข้างต่ำ

ในส่วนของ CMO Group : Creative Management Organization กรุงเทพมหานคร เป็นบริษัทอีเวนต์ขนาดใหญ่ที่ผู้คนต่างให้การยอมรับในการจัดงานอีเวนต์ แต่ถ้าพูดถึงงานอีเวนต์ระดับประเทศอย่าง งานประกวดนางสาวไทย, BOI Fair, Motor Show, เปิดตัว iPhone ในไทย, งานคอนเสิร์ตต่างๆ ทั้งหมดล้วนเป็นฝีมือออร์แกนไนซ์เซอร์อย่าง CMO Group นั่นเอง ซึ่งหากเปรียบเทียบด้านคุณภาพและราคา ทาง CMO Group จะมีคุณภาพและราคาที่สูง เพราะเป็นบริษัทอีเวนต์ที่รับจัดงานต่างๆทั้งระดับประเทศและระดับอาเซียน

ซึ่งข้อมูลจากการสำรวจเชิงเอกสาร (Documentary Research) พบว่ากลุ่มรายได้ใหญ่ที่ใช้บริการบริษัทดีไซน์งาม ครีเอชั่น จำกัด คือ กลุ่มลูกค้า หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และสถาบันศึกษา ดังนั้นจึงส่งผลให้ราคาค่าครองชีพ โรงแรม ร้านอาหารที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางการท่องเที่ยวสูงขึ้นด้วย ดังนั้น กลุ่มลูกค้านักท่องเที่ยวที่ใช้บริการฯ ของ 2 บริษัท จัดเป็นกลุ่มลูกค้านักท่องเที่ยวกลุ่มเดียวกัน จึงน่าจะร่วมมือกันสร้างตลาดท่องเที่ยวเป็นแพ็คเกจร่วมกัน เพื่อเกื้อกูลประโยชน์ด้านการท่องเที่ยวซึ่งกันและกัน แทนการแข่งขันเพื่อแย่งชิงกลุ่มนักท่องเที่ยว ในส่วนของ CMO Group จะเป็นบริษัทอีเวนต์ระดับประเทศที่มีกลุ่มลูกค้าที่เป็นเอกชน รับผิดชอบอีเวนต์ต่างๆระดับประเทศและระดับอาเซียน ซึ่งเป็นบริษัทที่น่าติดตามและควรนำเอาหลักการบริหารงานมาปรับใช้กับบริษัทดีไซน์งาม ครีเอชั่น จำกัด เพื่อความสำเร็จทางการเป็นผู้นำอีเวนต์ในระดับภูมิภาคต่อไป

กล่าวโดยสรุปโดยผู้จัดทำกรณีศึกษาว่าธุรกิจบริการด้านการจัดงานในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ บริษัทดีไซน์งาม ครีเอชั่น จำกัด และบริษัท คิง ออฟ อีฟเวนต์ จำกัด ควรมีการนำหลักการบริหารงานของบริษัท CMO Group มาปรับใช้ เพื่อให้ทราบความเหมือน ความแตกต่างที่ชัดเจน ที่จะนำไปสู่การพัฒนาระบบให้มีคุณภาพในอนาคต ซึ่ง บริษัทดีไซน์งาม ครีเอชั่น จำกัด เป็นบริษัทชั้นนำของจังหวัดขอนแก่นที่มีความได้เปรียบด้านอุปกรณ์ที่ครบวงจร มีโกดังขนาดใหญ่เพื่อจัดเก็บอุปกรณ์ วัสดุต่างๆที่มีการเก็บสะสมมาในอดีตจนถึงอนาคต แต่ต้องมีการนำ Digital Marketing มาปรับใช้เพื่อขยายฐานลูกค้าและประชาสัมพันธ์บริษัทไปในตัว เพื่อเพิ่มช่องทางในการจัดจำหน่าย

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของการศึกษาเพื่อวางกลยุทธ์การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ โดยมีบริษัทดีไซน์งาม ครีเอชั่น จำกัด เป็นเป้าหมาย ผู้จัดทำกรณีศึกษาพบว่าจากการวิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขัน

ธุรกิจบริการด้านการจัดงานของบริษัท ดีไซน์งาม ศรีเอชเอ็น จำกัด จังหวัดขอนแก่น ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรโดยใช้ “PEST Analysis” หรือ “STEP Analysis” การประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้ “External Factor Analysis Summary (EFAS)” และการประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในโดยใช้ “Internal Factor Analysis Summary (IFAT)” การวิเคราะห์สรุปสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน “Strategic Factor Analysis Summary (SFAS)” รวมถึงแบบจำลองพลังห้าด้าน (Five Forces Model) และการวิเคราะห์สถานการณ์ในธุรกิจบริการด้านการจัดงาน โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) นำมาสู่แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและการจัดงานอีเวนต์ โดยใช้ TOWS Matrix อีกทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร “Value Chain Analysis” ตลอดจนการวิเคราะห์ “Benchmarking” และขั้นตอนต่อไปจะได้นำแนวทางที่ได้มากำหนดเป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ กรณีศึกษา ดีไซน์งาม ศรีเอชเอ็น จำกัด โดยกำหนดกลยุทธ์และการจัดการใหม่ (New Strategy and Management) รายละเอียดดังแสดงในส่วนต่อไปดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) ซึ่งจากการวิเคราะห์ ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรโดยใช้ “PEST Analysis” หรือ “STEP Analysis” การประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้ “External Factor Analysis Summary (EFAS)” และการประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในโดยใช้ “Internal Factor Analysis Summary (IFAT)” การวิเคราะห์สรุปสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน “Strategic Factor Analysis Summary (SFAS)” รวมถึงแบบจำลองพลังห้าด้าน (Five Forces Model) และการวิเคราะห์สถานการณ์ในธุรกิจบริการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) นำมาสู่แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและการจัดงานอีเวนต์ โดยใช้ TOWS Matrix จึงควรใช้กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) เนื่องจากปัจจัยด้านคู่แข่งจากภายนอกไม่มีนัยสำคัญที่ส่งผลต่อธุรกิจบริการด้านการจัดงานของบริษัท ดีไซน์งาม ศรีเอชเอ็น จำกัด เพราะว่าแต่ละแห่งก็มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ดังนั้นควรใช้กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No Change Strategy) โดยการดำเนินการต่อไปโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลง หรือ ตรวจสอบผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ รวมถึงทรัพยากรต่างๆ ของบริษัทฯ ที่มีอยู่ อันได้แก่ อุปกรณ์ที่ใช้จัดงานออกแอกในซ์บริการ อาทิ โต๊ะ เก้าอี้ เต็นท์ และอุปกรณ์ต่างๆ อีกมากมาย โดยวิธีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อพัฒนาได้ต่อไป

แต่เมื่อดำเนินการไปได้สักพักแล้วธุรกิจบริการด้านการท่องเที่ยวของบริษัท ดีไซน์งาม ศรีเอชเอ็น จำกัด ควรใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Concentration Growth Strategy) เนื่องจากได้สังเกตเห็นโอกาสการทำธุรกิจจากสิ่งที่มีอยู่ คือ กลยุทธ์การเจริญเติบโตตามแนวนอน (Horizontal Integration) จัดทำธุรกิจที่คล้ายคลึงกันที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้เพราะสถานการณ์ปัจจุบันของบริษัทฯ มีกิจการที่แข็งแกร่งปานกลางเท่านั้นและเหมาะสมกับขีดความสามารถ (Capabilities) ที่มีอยู่และมีโอกาสประสบความสำเร็จได้มากกว่าทั้งในระดับภูมิภาคและระดับประเทศ

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Strategy Business Units) เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันของธุรกิจบริการด้านการจัดงานของบริษัทที่ ไชนิ่งาม ครีเอชั่น จำกัด จึงควรใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นไปที่ความแตกต่างที่แตกต่าง (Product Differentiation) ของผลิตภัณฑ์ เพื่อเพิ่มมูลค่าของธุรกิจบริการด้านการจัดงานโดยการเสนอธุรกิจบริการด้านการจัดงานที่เปรียบเสมือน LAND MARK ของบริษัทฯ เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์การบริการ การจัดงานอเนกประสงค์ที่ดึงดูดความสนใจของกลุ่มลูกค้าเพื่อกระตุ้นการใช้ธุรกิจบริการด้านการจัดงานตลอดปี

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) โดยใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่ต่างๆ ดังนี้

3.1 กลยุทธ์การตลาด (Marketing) ดังต่อไปนี้ ธุรกิจบริการด้านการจัดงานของบริษัทที่ ไชนิ่งาม ครีเอชั่น จำกัด จะต้องพยายามเจาะตลาด พัฒนาตลาด และพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อให้กลุ่มลูกค้าต่างๆ ได้รับประสบการณ์และคุณค่าจากการรับบริการด้านการจัดงานทั้งภายใน ประเทศและการเชื่อมโยงจากประเทศเพื่อนบ้านที่มีระยะทางใกล้กันแต่มีโครงสร้างพื้นฐานที่ดีกว่า สามารถกระตุ้นการรับบริการด้านการจัดงานที่เชื่อมโยงในระยะเวลาสั้นลง

3.2 กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy) ทางบริษัทที่ ไชนิ่งาม ครีเอชั่น จำกัด มีการจัดทางการเงินอย่างเป็นระบบ อย่างถูกต้องและชัดเจน งบประมาณส่วนนี้ได้มาจากแหล่งเงินทุนบุคคล ทั้งนี้ควรได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานต่างๆ ซึ่งการบริหารการเงินของบริษัทฯเองควรที่จะทำการกู้ยืมจากธนาคารระดับชาติเพื่อปรับปรุงพัฒนายกระดับธุรกิจบริการด้านการท่องเที่ยว

3.3 กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy) ทางบริษัทที่ ไชนิ่งาม ครีเอชั่น จำกัด มีการศึกษาด้านการวิจัยของธุรกิจเพื่อนำไปใช้พัฒนาบริษัทได้ต่อไป อีกทั้งเพื่อเป็นผู้นำด้านความแตกต่างโดยสามารถใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการการวิจัยและพัฒนาได้ โดยการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี สร้างนวัตกรรมใหม่ขึ้นมา ได้จากการจัดทำแผนปฏิบัติงานระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ทั้งนี้การร่วมมือกับภูมิภาคในประเทศไทยนั้นก็ เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมธุรกิจบริการด้านการจัดงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.4 กลยุทธ์การดำเนินงาน (Operation Strategy) กลยุทธ์ด้านนี้ทางบริษัทที่ ไชนิ่งาม ครีเอชั่น จำกัด ควรกำหนดรูปแบบธุรกิจบริการด้านการจัดงานของตนเอง

3.5 กลยุทธ์ด้านจัดซื้อ (Purchasing Strategy) บริษัทที่ ไชนิ่งาม ครีเอชั่น จำกัด ควรมีการจัดซื้อโดยตรงจากแหล่งผู้จัดจำหน่ายหลายๆราย (Multiple sourcing) โดยการแยกประเภทของการจัดซื้อให้ชัดเจน

3.6 กลยุทธ์ด้านขนส่ง (Logistic Strategy) บริษัทที่ ไชนิ่งาม ครีเอชั่น จำกัด ควรจะทำการขนส่งเชื่อมโยงจากภูมิภาคหรือภายในประเทศด้วยการเพิ่มการบริการการจัดงานทั่วประเทศไทย แบบครบวงจร มีการขนส่งวัสดุอุปกรณ์ในการจัดงานอเนกประสงค์แบบแยกกระบวนอย่างชัดเจน มุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านการจัดงาน และมุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านวัสดุอุปกรณ์ในการจัดงานอเนกประสงค์แบบครบวงจร

3.7 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRM Strategy) ควรจะดำเนินการจัดโครงการให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และการบริหารงานกับธุรกิจสถานประกอบการกลุ่มอื่นๆ หรือบริษัทที่ประสบความสำเร็จด้านการบริหารจัดการธุรกิจบริการด้านการจัดงานหรือจัดอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มความรู้และประสิทธิภาพในการทำงานด้านต่างๆ โดยการกระจายหน้าที่การทำงาน

3.8 กลยุทธ์ด้านข้อมูล (Information Strategy) ควรจะมีการจัดศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ ที่พร้อมและมีข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับธุรกิจบริการด้านการจัดงานของบริษัทฯ การเดินทางเชื่อมโยงจากภายในภูมิภาค ภายในประเทศไทย และวิธีการรับบริการบริการที่หลากหลายแนวทาง

นอกจากนี้บริษัทยังได้มีการวางแผนธุรกิจในระยะสั้นและระยะยาว คือ บริษัทได้วางแผนส่งเสริมบริการด้านการจัดงานของบริษัทจัดทำ “แผนการจัดงานแบบออนไลน์ผ่าน Digital Marketing ปี ค.ศ. 2021” เพื่อสนับสนุนและรองรับการท่องเที่ยวและการจัดงานหลังจากสถานการณ์โควิด-19 อย่างจริงจังมากขึ้น ซึ่งบริษัทฯ มีการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านการบริการการจัดงานนับตั้งแต่เดือนมกราคมปี พ.ศ. 2564 และคาดการณ์พื้นที่ปุระยะแรกในเดือนพฤษภาคมปี พ.ศ. 2564

- แผนธุรกิจในระยะสั้น คือ บริษัทฯ ได้วางแผนในการเพิ่มยอดขายคือ แผนการจัดทำอีเวนท์แบบทั้งออนไลน์ และออฟไลน์ เพื่อรองรับสถานการณ์โควิด-19 โดยเน้นการจัดการระบบแบบออนไลน์ เพื่อให้ลูกค้ามีความมั่นใจในการได้รับการบริการจากบริษัทฯ

- แผนธุรกิจในระยะยาว คือ บริษัทฯ มีแผนเจรจาดำเนินการร่วมมือกับบริษัทผู้ประกอบการท่องเที่ยวอื่นๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้การบริการด้านการจัดงานมีต้นทุนในการบริหารลดลง (Consortium) ทั้งนี้บริษัทมีแผนในการดำเนินธุรกิจร่วมกันแบบยั่งยืน เพื่อให้มีราคาต้นทุนที่ลดลงและสามารถทำราคาได้สมเหตุสมผล

2.7 สรุปและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ โดยมีบริษัทดี ไชนิ่งาม ครีเอชั่น จำกัด เป็นเป้าหมายนั้น สรุปได้ว่าบริษัทฯ สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกิจการควรมีการจัดตั้งทีมงานหรือส่วนที่เกี่ยวข้องด้านธุรกิจบริการด้านการจัดงานหรือบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องธุรกิจบริการเพื่อส่งเสริมให้ธุรกิจบริการด้านการท่องเที่ยวและการจัดงานมีประสิทธิภาพเกิดผลกำไรตามที่บริษัทฯ ได้ตั้งเป้าหมายไว้ โดยการผนวกองค์ความรู้ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ทางการท่องเที่ยวและการจัดงาน (Strategic Management Tourism & Event) และองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดงานอีเวนท์ (Event) เข้าด้วยกัน เพื่อใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกิจการด้วยการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ทางการจัดงานอีเวนท์

ในปี 2019-2020 บริษัทต้องเผชิญกับจำนวนนักท่องเที่ยว, รายได้ที่ลดลง และวิกฤตสถานการณ์ไวรัส covid-19 ที่รัฐบาลไม่สนับสนุนให้เกิดการเดินทาง บริษัทจึงได้วางแผนระยะสั้นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มช่องทางการบริการการจัดงานแบบออนไลน์ ปรับกลุ่มลูกค้าให้มีขนาดเล็กและรับงานทั้งการจัดงานออฟไลน์แบบออนไลน์ และออฟไลน์ และระยะยาวโดยมี

แผนเจรจาดำเนินการร่วมมือกับบริษัทผู้ประกอบการอื่นๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนให้มากยิ่งขึ้น
เพื่อให้การบริการในการจัดงานอีเวนต์มีต้นทุนในการบริหารลดลง

เอกสารอ้างอิง

Thai

Prayong Meejaiseu. (2002). **Strategic management**. Bangkok: Ramkhamhaeng University.

Pibul Teepapan. (2003). **Strategic Management**. Bangkok: Amorn Printing.

Thrichaya Chaigasem (2016). **Strategic Management**. Khon Kaen: Khon Kane University (Copy documents)

English

Porter, Michael E. (1985). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. The United States of America: The Free Press, a division of Macmillan, Inc.

Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David. (2006). **Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases**. The United States of America: Prentice Hall.

Kotler, P.(1997). **Marketing Management**, Prentice-Hall, Inc.

STRATEGIC MANAGEMENT FOR COMPETITIVE ADVANTAGE OF
BUSINESS FIRM : A CASE STUDY OF DESIGN NGAM CREATION

Table of Contents

	Page
Table of Contents	i
List of Figures	ii
List of Table	iii
Chapter 1 Strategic Management for Competitive Advantage of Business Firm : A Case Study of Design Ngam Creation	1
1.1 Introduction	1
1.2 Organization Structure	5
1.3 General Market Information	6
1.4 Competitive Strategies	6
1.5 Competitiveness Condition In Khon Kaen Market And Domestic Market.	8
1.6 Problems	8
1.7 Options	9
1.8 Conclusion	10
Chapter 2 Handout Strategic Management for Competitive Advantage of of Business Firm : A Case Study of Design Ngam Creation	11
2.1 Introduction	13
2.2 Objective	13
2.3 Subjects for the decision making	13
2.4 Relevant academic topic	14
2.5 Point to ponder	14
2.6 Possible Answer	40
2.7 Summary and Recommendations	40
References	41

List of Figures

	Page
Figure 1 Frontal picture of Design Ngam Creation.	3
Figure 2 Inside picture of Design Ngam Creation.	3
Figure 3 Another office location of Design Ngam Creation.	4
Figure 4 Inside picture of Design Ngam Creation.	4
Figure 5 Mr. Prapat Kiatweerawattana, (Owner and Manager)	5
Figure 6 Organization Chart	5
Figure 7 BCG Matrix	32
Figure 8 Benchmarking	34

List of Tables

	Page
Table 1 Summarizing the organization's environment using SWOT Analysis	14
Table 2 External Factor Analysis Summary (EFAS)	19
Table 3 Internal Factor Analysis Summary (IFAT)	25
Table 4 Strategic Factor Analysis Summary (SFAS)	27
Table 5 Tow Matrix Analysis	31

Chapter 1

Strategic Management for Entrepreneurial Competitive Potentials: A Case Study of Design Ngam Creation

1.1 Introduction

Design Ngam Creation is a limited company that operates in the advertising and organizing business. The Company was incorporated on July 5th, 2013, with the registered capital of 1,000,000.00 Baht. It is a fairly small company that grows rapidly in a highly competitive market of Khon Kaen Province. The Company has extensive experience from working as an event organizer for over 15 years. The Company also has a full and complete set of complementary equipment for organizing any types of events that it rents to customers, including tables, chairs, tents, etc. The Company provides organizing services for events, exhibitions, promotional campaigns, announcements, etc. The Company's manager, Mr. Prapat (Pai) Kiatweerawattana, recognizes that the business of his company, the advertising and organizing service, largely depends on the seasons, and that his company doesn't have any regular customers. Moreover, as a result of the Coronavirus 2019 Pandemic (COVID-19), every advertising business, and the country's event industry as a whole, has unavoidably suffered the pandemic. Therefore, Mr. Prapat deems it is necessary for his company to change its business activity and adapt to the current situation. This becomes the starting point of the New Normal for this Company. Therefore, in order for the Company to survive, it must adapt quickly and work closely with partners from other business sectors, in order to deliver a unique experience of the advertising service. The Company must therefore face several challenges and obstacles in its marketing.

The Company also looks for a different business opportunity that is vastly different from its usual business, with an emphasis on making the best use of information technologies, utilizing such technologies to promote future growth, and trying to market and deliver a wider – unique variety of products, in comparison to other businesses.

Mr. Prapat Kiatweerawattana, 40 years old, manager of Design Ngam Creation Co., Ltd., admits that he was quite surprised with the current situation of his business. Before COVID-19, the Company received an abundant amount of contracts, all year long, with an average of 10 contracts of various sizes of advertising and organizing jobs for any given month. The Company used to earn around 3-4 million Baht per month. But during the last March, many contracts were canceled and many customers requested the indefinite postponing of their contracts. The Company's schedule just

cleared up for more than 40 percent in a month. Then April came and all contracts were 100 percent canceled, as a result of COVID-19. While there was no new revenue, the Company still had to put up with its fixed expenses, including the salary of over 20 employees, for a total amount of approximately 6-7 hundred thousand Baht per month. Not to mention the public utility expenses and other miscellaneous expenses, all of which still had to be paid continuously. At first, Mr. Prapat didn't know what to do until someone recommended that he should just shut down the Company temporary so his employees may submit the petition for the unemployment remedy from the Social Security Fund, which reimbursed these employees at 62 percent of their salary for a period of 3 months. Once he let his employees go, his company didn't have to bear the burden of salary payment any longer but still, it was in the red. But every crisis is an opportunity and Mr. Prapat came up with an idea to sell the Instant Vietnamese Noodle Soup through online stores. *Kuai Jub Yuan Muang Ubon* or the Vietnamese Noodle Soup is the local dish of Northeasterners that Mr. Prapat is quite familiar with and it quite easy to eat. He came up with the brand name of 'Por Yai Pai', or his own nickname. After Mr. Prapat decided that he was going to go into the market with this product, he called the famous Vietnamese Noodle Soup factory of Ubon Ratchathani Province and engaged them as the supplier of this product, as the factory is already an SME in this industry. The brand name 'Por Yai Pay' is placed on the packaging and the new instant, ready-to-eat Vietnamese Noodle Soup was launched into the market, with a retail price of 29 Baht. The Instant Vietnamese Noodle Soup is quite similar to most instant noodles in the market, and as easy to cook. The uniqueness of the Instant Vietnamese Noodle Soup is that it contains the package of dried *Mooyor* (pork sausages), fried onion, and seasoning.

At present, the Company has 20 employees that are divided into 3 departments, namely, the Marketing Department, the Production Department, and the Management Department. Each department has different responsibilities and duties, pertaining to their line of work.



Figure 1 Frontal picture of Design Ngam Creation.



Figure 2 Inside picture of Design Ngam Creation.



Figure 3 Another office location of Design Ngam Creation.



Figure 4 Inside picture of Design Ngam Creation.



Figure 5 Mr. Prapat Kiatweerawattana, (Owner and Manager)

1.2 Organization Structure

The organization emphasizes and encourages brainstorming and suggestions from employees of every level as well as complaints and feedbacks from customers. To ensure employee's part in administration, profit, personnel issue, and satisfaction, the manager will participate in every activity and every voice will be heard as well as problems in working sphere. The manager expects that all employees should work hands in hands with all their might to assure the best quality of the service and time management.

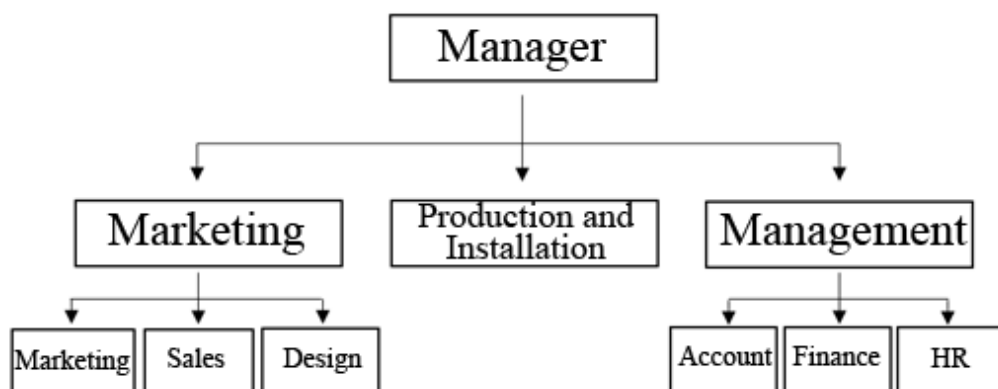


Figure 6 Organization Chart

1.3 General Market Information

Khon Kaen Province is a very popular MICE city where many exhibitions were regularly held here. As a result, many organizers emerged in Khon Kaen. Though there were quite numerous competitors in the market, the total volume of the job was quite large enough for them to split the contracts thoroughly. And because of its geographical location, Khon Kaen Province is also an important - strategic transportation hub and the home of various educational institutes. Therefore, the Company saw incoming jobs continuously before COVID-19.

1.3.1 types of customers

1. Government organization
2. Private organization
3. Educational institution

1.4 Competitive Strategies

Design Ngam Creation is a small company that grows rapidly in a highly competitive market in Khon Kaen Province. The Company has extensive experience from working as an event organizer for over 15 years. The Company also has a full and complete set of complementary equipment for organizing any types of events that it rents to customers, including tables, chairs, tents, etc. The Company provides organizing services for events, exhibitions, promotional campaigns, announcements, etc. Moreover, the Company deems that direct competition against competitors is extremely challenging as they are so many competitors, which possess extensive experience and knowledge about the domestic market. Also, Design Ngam Creation deems that its core business – the advertising and organizing services – largely depends on the economy and season; and that it didn't have any regular customers. Moreover, as a result of COVID-19, every advertising business, and the country's event industry as a whole, has unavoidably suffered the pandemic. Therefore, the Company deems that it is necessary to change its business activity and adapt to the current situation, as follows.

1. Technology-wise strategy

The Company integrates various technologies into its business activities, in order to create a competitive edge, to reduce the limitation of human resources, and differentiate itself from other competitors in the market. The Company believes that the technology-wise strategy will play an important role as it helps transform the

characteristics of the Company's products or services, as well as its business activities and performance. As a result, technology is an important tool that connects the Company to its customers. This is because nowadays most communications are done on the internet, a virtual place that directly involves technology. Customers get to know the Company by searching the Company's information on the internet. For the technology-wise strategy, the Company creates a website that provides information of its previous works to customers, in order to strengthen the customers' confidence, namely, at 'D-ngevent.com.' Moreover, customers may contact the Company via telephone, at phone no. 081 717 4987, as well as many other contact channels provided for customers' convenience, including the Facebook Fanpage and Line. The Company also provides different methods of payment, such as using credit cards and bank transfers. The technology-wise strategy facilitates customers from other regions and, most importantly, reduces the overall cost and reduces the wait-time for service.

2. Service Strategy

The company has provided many services that the rivals rarely emphasized such as The Company also has a full and complete set of complementary equipment for organizing any types of events that it rents to customers, including tables, chairs, tents, etc., These services are deemed to make the company a One Stop Service in travel and tourism. Also, the company has provided several payment channels: website, telephone, or even contact in person at the company. The company has an excellent after-sales service with a service mind personnel who is competent in the foreign languages.

3. Co-operation Strategy

The company has connections with many companies in support and consultation which helps develop services to be more customer-oriented in an appropriate way. In addition, Which the company itself does not view other companies as competitors looking more like a partner because some companies still have to borrow equipment that the company. Which is a tremendous benefit in having alliances throughout Khon Kaen Province and also contact partners in each region as well.

1.5 Competitiveness Condition In Khon Kaen Market And Domestic Market.

In the highly competitive atmosphere, the event Company in Khon Kaen has its core service in selling air ticket but this has little effect to the company as it employs technology strategy to make it different from others and accentuates One Stop Service strategy. Compared to the local rivals, the company has still surpassed its rivals by

means of service variety. Also, the company has laid its short-term and long-term strategies.

Short-term plan

During the peak of COVID-19, the company owner came up with an idea to market the Instant Vietnamese Noodle Soup as an additional source of income for the Company, which saw merely 1-2 contracts per month. The company owner also re-adjusted the Company's operation to an online-based operation, in order to adapt to the current situation.

Long-term plan

The Company plans to recruit more allies in the future and to improve the reputation of its operation by adhering to the standard of efficiency and integrity, the core quality that allows the Company to exist this long. After COVID-19 has passed, the Company intends to create a comprehensive risk management plan, in order to minimize the impact.

1.6 Problems

Design Ngam Creation Co., Ltd. was already suffering from business competition on both the local market and national market. Moreover, the Company suffered the effects of COVID-19 that started from February 2020, which was initially expected to conclude in October 2020. The effects of COVID-19 were, including, the slowdown of incoming tourists, whether domestic or international, the suspension of traveling and exhibition, in accordance with the government's policy for an emergency situation, as well as 'the nation-wide lockdown', where all international routes were blocked, foreigners were forbidden from traveling into the country, and the local people were encouraged to refrain from inter-province traveling. As a result, the Company suffered greatly, with a 100 percent loss of its revenue. Moreover, the country was facing the problem of insecurity, as a result of economic and social issues, since mid of 2020. Thailand effectively coped with COVID-19 and issued several policies to stimulate the country's event industry and to restore the revenue stream. Some of the promotional programs issued are, for example, *Kon-la-krueng*, *Rao-tiaw-duai-kan*, etc. As a result, the Company was able to restore its business and generate income. However, in January of 2021, the pandemic of Coronavirus 2019 returned for the second time in the country and the event industry, as well as the advertising and organizing business, suffered the effects once again. Though the second wave was not as hard on the country as the first wave, since there was no curfew or lockdown, all provinces are ordered to refrain from arranging any events where people will be gathered into a large

group. It is expected that in January 2021 the situation will be under control again and that the event industry and the advertising and organizing business will be restored.

1.7 Options

The Company has to lay down the long-term strategic plan, in order to improve its competitive ability in the advertising and organizing business, for example, focusing on getting the contracts for organizing the domestic and foreign events and competing against its competitors, preparing the Company for the restoration phase that will come after the pandemic is over, finding the way to restore and improve the Company's profit or income, and creating the better competitive edge against competitors to increase the overall income.

1.8 Conclusion

In 2019–2021, Design Ngam Creation Co., Ltd. faced with the number of tourists, reduced incomes, lower incomes, and the covid-19 virus that the government does not support to travel to companies that are planning long-distance travel. Distribute tickets, scale customers to be smaller, create local guides to improve customer service quality, company travel, and long-term planning more private sectors for event services have lower administrative costs.

Chapter 2

Handout

Strategic Management for Entrepreneurial Competitive Potentials: A Case Study of Design Ngam Creation

2.1 Introduction

Design Ngam Creation is a limited company that operates in the advertising and organizing business. The Company was incorporated on July 5th, 2013, with the registered capital of 1,000,000.00 Baht. It is a fairly small company that grows rapidly in a highly competitive market of Khon Kaen Province. The Company has extensive experience from working as an event organizer for over 15 years. The Company also has a full and complete set of complementary equipment for organizing any types of events that it rents to customers, including tables, chairs, tents, etc. The Company provides organizing services for events, exhibitions, promotional campaigns, announcements, etc. The Company's manager, Mr. Prapat (Pai) Kiatweerawattana, recognizes that the business of his company, the advertising and organizing service, largely depends on the seasons, and that his company doesn't have any regular customers. Moreover, as a result of the Coronavirus 2019 Pandemic (COVID-19), every advertising business, and the country's event industry as a whole, has unavoidably suffered the pandemic. Therefore, Mr. Prapat deems it is necessary for his company to change its business activity and adapt to the current situation. This becomes the starting point of the New Normal for this Company. Therefore, in order for the Company to survive, it must adapt quickly and work closely with partners from other business sectors, in order to deliver a unique experience of the advertising service. The Company must therefore face several challenges and obstacles in its marketing.

The Company also looks for a different business opportunity that is vastly different from its usual business, with an emphasis on making the best use of information technologies, utilizing such technologies to promote future growth, and trying to market and deliver a wider – unique variety of products, in comparison to other businesses.

Mr. Prapat Kiatweerawattana, 40 years old, manager of Design Ngam Creation Co., Ltd., admits that he was quite surprised with the current situation of his business. Before COVID-19, the Company received an abundant amount of contracts, all year long, with an average of 10 contracts of various sizes of advertising and organizing jobs for any given month. The Company used to earn around 3-4 million Baht per month. But during the last March, many contracts were canceled and many customers requested the indefinite postponing of their contracts. The Company's schedule just cleared up for more than 40 percent in a month. Then April came and all contracts

were 100 percent canceled, as a result of COVID-19. While there was no new revenue, the Company still had to put up with its fixed expenses, including the salary of over 20 employees, for a total amount of approximately 6-7 hundred thousand Baht per month. Not to mention the public utility expenses and other miscellaneous expenses, all of which still had to be paid continuously. At first, Mr. Prapat didn't know what to do until someone recommended that he should just shut down the Company temporary so his employees may submit the petition for the unemployment remedy from the Social Security Fund, which reimbursed these employees at 62 percent of their salary for a period of 3 months. Once he let his employees go, his company didn't have to bear the burden of salary payment any longer but still, it was in the red. But every crisis is an opportunity and Mr. Prapat came up with an idea to sell the Instant Vietnamese Noodle Soup through online stores. *Kuai Jub Yuan Muang Ubon* or the Vietnamese Noodle Soup is the local dish of Northeasterners that Mr. Prapat is quite familiar with and it quite easy to eat. He came up with the brand name of 'Por Yai Pai', or his own nickname. After Mr. Prapat decided that he was going to go into the market with this product, he called the famous Vietnamese Noodle Soup factory of Ubon Ratchathani Province and engaged them as the supplier of this product, as the factory is already an SME in this industry. The brand name 'Por Yai Pay' is placed on the packaging and the new instant, ready-to-eat Vietnamese Noodle Soup was launched into the market, with a retail price of 29 Baht. The Instant Vietnamese Noodle Soup is quite similar to most instant noodles in the market, and as easy to cook. The uniqueness of the Instant Vietnamese Noodle Soup is that it contains the package of dried *Mooyor* (pork sausages), fried onion, and seasoning.

At present, the Company has 20 employees that are divided into 3 departments, namely, the Marketing Department, the Production Department, and the Management Department. Each department has different responsibilities and duties, pertaining to their line of work.

2.2 Objective

1. Student will be able to lay a strategic plan to develop organizational business.
2. Student will be equipped with analytical and strategic management to ensure competitive potentials of a small-size event entrepreneur.
3. Students will familiarize themselves with the analytical method
 - PEST Analysis หรือ STEP Analysis
 - External Factor Analysis Summary (EFAS)
 - Five Forces Analysis

- Value Chain Analysis
- Internal Factor Analysis Summary (IFAT)
- Strategic Factor Analysis Summary (SFAS)
- SWOT Analysis / Tow Matrix
- BCG Growth – Share Matrix
- Benchmarking

2.3 Subjects for the decision making

Defining a long-term strategic plan to increase at least 30 percent of the Company's lost profit or income and to improve the Company's competitive edge against competitors, in terms of the revenue generation capability.

2.4 Relevant academic topic

1. Strategic Management Method

- PEST Analysis or STEP Analysis
- External Factor Analysis Summary (EFAS)
- Five Forces Analysis
- Value Chain Analysis
- Internal Factor Analysis Summary (IFAT)
- Strategic Factor Analysis Summary (SFAS)
- SWOT Analysis / Tow Matrix
- BCG Growth – Share Matrix

2. New paradigm in developing organization

- Benchmarking

2.5 Point to ponder

1. What should be the strategies to promote competitive potentials?
2. After arranged the long-term plan, should the company require benchmarking analysis for next step improvement, what are possible strategies to address the challenges and increase potentials?

2.6 Possible Answer

1. Analysis of the organization's environment in assessing the organization's environment, it consists of evaluating the external environment and assessing the internal environment the objective is to know Strength - S, Weakness- W, Opportunity- O and Threat - T generally referred to as SWOT Analysis

Then write in the table. To assess the organization's environment, which is called Summary table of the analysis of the organization's environment “SWOT Analysis” as in Table 1.

Table 1 Summarizing the organization’s environment using SWOT Analysis

Strength	Weakness
<p>S1. The Company provides a wide range of services and has a complete set of complementary equipment for customers, including tables, chairs, tents, etc. The Company provides organizing services for events, exhibitions, promotional campaigns, announcements, etc.</p> <p>S2. The Company has a team of highly-efficient, full-time employees.</p> <p>S3. The Company is able to promote its services with quite a relatively low budget (Using Google / Facebook)</p> <p>S4. The Company has a higher standard of service, in comparison to its competitors, that satisfies customers and makes them repeat customers.</p> <p>S5. The experience and reputation in the field of management of the Company’s manager.</p> <p>S6. Communication of its diversified range of services, such as organizing the concert or exhibition, billboard design, marketing plan, etc.</p> <p>S7. The Company is able to support all types of customers.</p>	<p>W1. It is a rather small company.</p> <p>W2. The cost of registration is quite high.</p> <p>W3. The access road to the Company is not quite convenient enough as visitors must travel along narrow – deep streets.</p> <p>W4. The distribution channel and the communication channel are quite limited.</p> <p>W5. The Company doesn’ t have much negotiation power against other service providers, and cannot compete in this aspect against larger or older companies that establish a strong reputation before the Company.</p>
Opportunities	Threats
<p>O1. The government supports and promotes the linking of traveling routes in ASEAN, whether roads, rails, waterways, and airways. This initiative in turn promotes tourism and event planning business.</p> <p>O2. The Company is located in Khon Kaen Province, which is a hub province in the Northeastern Region of Thailand that allows</p>	<p>T1. The Company is suffering from the crisis of the Coronavirus Pandemic of 2019 (COVID-19)</p> <p>T2. There are competitors in this MICE city.</p> <p>T3. Potential disasters, such as drought, flood, etc.</p> <p>T4. The number of competitors that operate in a similar business.</p>

Strength	Weakness
<p>customers from other provinces to conveniently travel to the province.</p> <p>O3. The use of electronic media through the Internet.</p>	

2. PEST Analysis and STEP analysis can be possible approaches to explain external factors as these factors play important role in determining opportunities and threats. Personnel in the company should be well-informed.

2.1 Political Component = P It is an analysis of governmental rules and regulations affecting operations of the business negatively and positively.

- The government emphasizes and promotes the event industry of Thailand through the country's fundamental policies. The event industry is an integral part of the Thailand 4.0 Policy, in which the government plans to manage the tourism management and to provide the necessary infrastructure, in order to support various aspects of the event industry. This initiative also directly promotes the event planning business.

- The government launches various tourism promotion campaigns, in order to stimulate domestic tourists, such as *Kon-la-krueng*, *Rao-tiaw-duai-kan*, etc.

- The government passes various laws, measures, and regulations, for example, the Government Procurement and Supplies Management Act, B.E. 2560; the Royal Decree for Establishing the Thailand Convention & Exhibition Bureau (Public Organization), B.E. 2545, The 1st Edition and the 2nd Edition.

- Government security Bay State can manage or formulating a policy of national unity or not?

- Political conflicts etc.

2.2 Economic Component = E It is an analysis of macro and micro economic domestically and internationally to reflect the operation of the business.

- If the tourism and service industry entrepreneurs are confident that the Thai event industry has a tendency to grow, the rate of economic growth at both the internal and external levels will increase.

- The rate of economic growth if the economy has a high rate of growth spending will increase.

- High interest rates will make people save more money fewer loans.

- Exchange rate the exchange rate has changed stable or in the expected way make it possible to predict the capital inflow situation from abroad.

- Raving money, higher raving money shows the cost of living canals that increase the value of money is reduced and can look at the interest rate that is about to increase.

- International trade and balance of payments.
- Gross domestic product.
- Employment rate.
- Crude oil prices increase / decrease.
- Tax, Revenue, and Governmental Expenditure
- Finance, banking, etc.

2.3 Sociocultural Component = S It is an analysis that gives insights of sociocultural issues as well as social structure affecting business operation.

- Population growth rate and the average age if the population has a high growth rate - children-related goods and services have a high growth rate.
- Infrastructure public utility systems, including transportation and communication.
- Customs, traditions, culture, beliefs, including various values.
- Population and population structure.
- Quality of life of people in society.
- Education level and literacy rate of the population.
- Conservation of natural resources and the environment.
- Population health and population migration society, way of life of urban and rural society, average level of education and attitudes towards trade contacts with various countries.
- Population using labor in the labor market work attitude love freedom.
- Attitude towards working with the company opinions or attitudes of social citizens and various social taboos.
- Cultural traditions local life
- Social and cultural changes that are occurring in that locality etc.

2.4 Technological Component = T It is an analysis of technological advancement that affects business operation negatively and positively.

- Enhancing the efficiency of production and service by using various automation equipment internal and external organizations.
- Impact of the internet system and wired communication systems and wirelessly and the distance from the headquarters.

- Use of technology for communication.
- Development of application and internet including the production of various technological innovations.
- Businesses use online channels and social media as the main means of communication.
- Exchange of knowledge between organizations through modern technology communication
- Impact of new technology.
- Research and development activities.
- Impact of technology transfer, etc.

3. External Factor Analysis Summary (EFAS) for Strategies Preparation

3.1 Opportunities mean external factors that are beneficial for business operation of the company such as economic circumstances, social condition, political situation, and technology. The organization is required to have a periodical speculative vision which would secure the opportunities to make use of the changes arisen.

3.2 Threats mean exterior factors that trouble the operation such as governmental policy, natural disasters, war, or strength of the rivals etc.

After having analyzed, the result will be put in a table to summarize the significant “External Factor Analysis Summary (EFAS)” as in table 2

Table 2 External Factor Analysis Summary (EFAS)

External Factors	Weight	Rating	Weighted Score	Comment	
Opportunities					
1	O1. The government supports and promotes the linking of traveling routes in ASEAN, whether roads, rails, waterways, and airways. This initiative in turn promotes tourism and event planning business.	0.05	4	0.2	The allocation of budget to the local economy through various projects also increases the people’s buying power and quality of life and stimulates the growth of revenue from tourism while balancing the industry and achieving the goal of sustainable tourism.

External Factors		Weight	Rating	Weighted Score	Comment
2	The Company is located in Khon Kaen Province, which is a hub province in the Northeastern Region of Thailand that allows customers from other provinces to conveniently travel to the province.	0.2	4	0.8	The Company is located in Khon Kaen Province, which is a traveling hub that allows customers or visitors to access the Company's services quickly and conveniently.
3	The use of electronic media through the Internet.	0.15	5	0.75	Facilitate the communication.
Threats					
1	The Company is suffering the crisis of the Coronavirus Pandemic of 2019 (COVID-19)	0.15	5	0.75	The effects of the Coronavirus Pandemic of 2019 (COVID-19) are globally felt by everyone.
2	There are competitors in this MICE city.	0.15	3	0.45	More countries are getting certified as the MICE city, including Udon Thani, Nakhon Ratchasima, etc. Therefore, the competition between MICE cities is getting fiercer.
3	Potential disasters, such as drought, flood, etc.	0.1	2	0.2	The effects of climate change cause various natural disasters (floods, drought, windstorms, landslides, soil erosion, etc) that, in turn, damage the economy and environment.
4	The number of competitors that	0.15	3	0.45	The competition of companies in the same industry is quite high as

External Factors	Weight	Rating	Weighted Score	Comment
operate in a similar business.				these companies must compete for customers.
Total	<u>1.00</u>	<u>26</u>	<u>3.60</u>	

Remark: 5 = Excellent

4 = Good

3 = Fair

2 = Poor

1 = Very poor

4. Five Forces Analysis is an industrial competitiveness analysis to clarify and measure the competitive intensity via the following criteria.

Competition analysis of Design Ngam Creation Company with Five Forces Model to identify opportunities and obstacles that business faces. In order to determine the company's development guidelines in the event industry in which the important factors to be analyzed are

4.1 *Threat of new entrants.* In this section, we're going to analyze the business of Design Ngam Creation. The event industry and the event planning industry are quite large industries. Companies in these industries tend to further expand and generate a higher level of income, both at the regional level and the national level, and will provide the driving force for businesses in other industries. Tourism and event planning is an interesting business for many companies as they try to attract more customers to travel into their countries. Therefore, Design Ngam Creation, which operates in the event industry and event planning industry, faces quite fierce competition.

4.2 *Violence of competition among suppliers.* Since the event industry and the event planning industry in this local region, or in this country, or in other Asian countries, are operating in the same environment, with similar cultures and natural resources. Therefore, there are possibilities that competitors in the event industry and the event planning industry may come from the local region, other provinces of Thailand, or other Asian countries. For the competitors in the local region of Design Ngam Creation in the event industry and the event planning industry, they are, for example, TN Group Event and Organizer Co., Ltd. from Udon Thani Province. Therefore, Design Ngam Creation must continuously increase the value of its humanized service,

to strengthen its service mind and to humbly provide its services in a manner that conforms to the local cultures and cultures of the targeted customers.

4.3 *Threaten from substitute products.* In this section, we will analyze the tourism and event planning business of Udon Thani Province, the sources of major competitors in the tourism and event planning business, whose products may substitute the services provided by tourism operators and event organizers in Khon Kaen.

Udon Thani Province – the province has a relatively good competitive capability. The products and services provided by the tourism and event planning businesses of Udon Thani Province are quite diverse and safe. It is safe to assume that Udon Thani Province is a competitor of the same positioning in the market. However, the services of the tourism business and the business resource of Udon Thani are somewhat inferior to Khon Kaen Province. Anyway, Udon Thani is the new MICE city and a fearsome competitor of Khon Kaen Province.

4.4 *Bargaining power of buyers.* In this regard, buyers are domestic customers from Khon Kaen Province and other provinces in the vicinity. The bargaining power of these buyers tends to increase, especially customers with high purchasing power, such as customers from the government organizations, entrepreneurs in Khon Kaen Province and other provinces in the vicinity, corporate customers, etc. On the other hand, the average expenditure per head of Design Ngam Creation is quite high and the majority of the Company's customers is a repeat customer. Therefore, these factors allow the Company to accumulate experience and knowledge in the tourism and event planning business which, in turn, makes the Company a strong – attractive option for customers of high purchasing power.

4.5 *Bargaining power of suppliers.* In this regard, we analyze suppliers who operate in the tourism and event planning business. Though Design Ngam Creation has abundant support raw materials, for example, a variety of equipment used for event planning, a strong marketing campaign, etc. However, there are several issues that the Company must further improve in order to properly supply the demand of the tourism and event planning business, for example, the language skills required for communicating with foreign customers, transportation links between regions, a wider selection of event planning services, etc.

5. Value Chain Analysis is an analysis that threads all activities together targeting at the customer. It is an analysis aiming at a systematic strength and weakness analysis result to ensure the possible opportunities and tackle threats from external factors.

The concept helps to understand the role of the department in the operation. How can it help the company to operate and create value for customers? As well as links to various activities which creates added value for the company. The value created by the company can be measured by considering the customer groups, tourists or consumers agree to pay to buy goods or services in the event industry of the company, how much the activities within the organization are divided into 2 activities are Primary Activities and Support Activities, all types of activities contribute to adding value to the company's tourism products or services. As the following details

5.1 Primary Activities involve manufacturing, direct service, marketing, logistics, and after-sales service in 5 points.

- Inbound logistics is a traveling for customers, and tourists, resulting in more revenue in the area such as event services, products, or services, etc.

- Operations: analyzing event service systems in various areas, such as receiving cooperation from communities for conservation and development of tourist attractions there is support for education and research to develop new products for the community. There is a waste management system arising from the business of providing services.

- Outbound Logistic has a business management system, service or product including the products of the company and the distribution of businesses, services, or products to nearby areas, both local, regional, as well as domestic and international markets.

- Marketing and public relations for business by using 15 Ps marketing mix to promote marketing and public relations for the business. Known and increase sales for the company.

- Service, the company's service with thorough service has created an image and good service encourage more customers to use the service and make the customers of tourists confident in the quality and standard of service and listening to the opinions of tourists in order to improve the service business to be standardized and accepted by tourists bring technology to contribute to better service and be able to facilitate customers, tourists and other entrepreneurs as well.

5.2 Support Activity functions as supportive units to the main activities of the company. There are 4 points in this respect.

- Firm infrastructure – firming up the infrastructures required for the provision of tourism and event planning services of Design Ngam Creation in Khon Kaen Province, namely, various software suites, including the equipment booking system, accounting system, finance system, organization management system etc; availability of the electricity system, water supply system, and other facilities required for customers.

- Human Resource Management (HRM) – HRM should focus on the performance-based assignment and providing a clear job description, in order to put the right man to the right job. For example, employees in marketing-related positions should know all of the Company’s marketing plans, promotions and campaigns, production plans, designing, etc.

- Technology development – the Company should invest in new products and services, integrate the electronic media and the internet to support its business operation and maximize the benefits, for example, providing an online booking service for equipment rental.

- Procurement – the Company should organize its procurement process and ensure that the procurement will support its core activities. The Company should also seek supports from the government’s policies and business allies.

6. Internal Factor Analysis Summary (IFAT) is an internal-factor analysis for strategy planning.

6.1 Strengths involve good performance operation of the company such as service, finance, marketing, and manufacturing etc.

6.2 Weaknesses include poor performance operation of the company such as lack of expertise in a particular business or incompetent personnel etc.

After analyzed, put the result in the table to clearly prioritize the factors and this table is Internal Factor Analysis Summary (IFAT) in Table 3

Table 3 Internal Factor Analysis Summary (IFAT)

Internal Factors	Weight	Rating	Weighted Score	Comment	
Strengths					
1	Communicate the variety you provide with your own style	0.1	5	0.5	The Company is able to provide a variety of services, such as concerts, exhibitions, billboards, marketing plans, etc.

Internal Factors		Weight	Rating	Weighted Score	Comment
2	Possession of strong and high-quality employees	0.1	3	0.3	The Company employs highly efficient full-time employees.
3	Possession of fully equipped workshops	0.2	5	1	The Company has large, fully equipped workshops that are capable of producing various types of works.
4	Variety of equipment	0.1	5	0.5	The Company accumulates material and equipment for over 15 years. The possession of a variety of materials and equipment provides a competitive edge against other competitors.
5	Support all customers equally	0.05	4	0.2	The Company serves various customers equally and is able to answer all customers' demands without any limitation.
6	Executives' reputation	0.1	5	0.5	The executives accumulate their reputation for over 15 years.
7	Services of a better standard than those provided by competitors.	0.05	4	0.2	The Company provides services of a better standard that satisfies customers and makes them repeat customers.
8	Ability to enter into the main market or create a high value	0.05	3	0.15	The Company attracts more customers to its services and, in turn, expands its customer base and the size of its business altogether.
Weakness					
1	Being up-to-date with the market.	0.1	4	0.4	The Company can't keep up with the current market, which rapidly changes.

Internal Factors		Weight	Rating	Weighted Score	Comment
2	Technology	0.1	4	0.4	The Company slowly learns how to use social media and it has quite a limited amount of distribution channels.
3	Political expression.	0.05	3	0.15	Employees possess different political views and comments. This causes some internal conflicts.
Total		<u>1.00</u>	<u>45</u>	<u>4.3</u>	

Remark: 5 = Excellent
4 = Good
3 = Fair
2 = Poor
1 = Very poor

7. Integration of both external and internal factor can be done by Strategic Factor Analysis Summary (SFAS) by selecting the most significant issues in the strength and weakness evaluation from the External Factor Analysis Summary (EFAS) and Internal Factor Analysis Summary (IFAT). SFAS table is a comprehensive factor analysis in a complete form of SWOT Analysis, see table 4.

Table 4 Strategic Factor Analysis Summary (SFAS)

Key Strategic Factor		Weight	Rating	Weighted	Duration			Comment
					S	I	L	
Strengths								
S1	Communicate the variety you provide with your own style	0.05	5	0.25	✓			The Company is able to provide a variety of services, such as concerts, exhibitions, billboards, marketing plans, etc.
S3	Possession of fully equipped workshops	0.1	5	0.5	✓			The Company has large, fully equipped workshops that are

Key Strategic Factor		Weight	Rating	Weighted	Duration			Comment
					S	I	L	
								capable of producing various types of works.
S4	Variety of equipment	0.1	5	0.5	✓			The Company accumulates material and equipment for over 15 years. The possession of a variety of materials and equipment provides a competitive edge against other competitors.
S6	Executives' reputation	0.08	5	0.4	✓			The executives accumulate their reputation for over 15 years.
S7	Services of a better standard than those provided by competitors.	0.05	4	0.2		✓		The Company provides services of a better standard that satisfies customers and makes them repeat customers.
S8	Ability to enter into the main market or create a high value	0.02	3	0.06		✓		The Company attracts more customers to its services and, in turn, expands its customer base and the size of its business altogether.
Weakness								
W1	Being up-to-date with the market.	0.05	4	0.2		✓		The Company can't keep up with the current market, which rapidly changes.
W2	Technology	0.05	4	0.2		✓		The Company slowly learns how to use

Key Strategic Factor		Weight	Rating	Weighted	Duration			Comment
					S	I	L	
								social media and it has quite a limited amount of distribution channels.
Opportunity								
O1	The government supports and promotes the linking of traveling routes in ASEAN, whether roads, rails, waterways, and airways. This initiative in turn promotes tourism and event planning business.	0.1	4	0.4			✓	The allocation of budget to the local economy through various projects also increases the people's buying power and quality of life and stimulates the growth of revenue from tourism while balancing the industry and achieving the goal of sustainable tourism.
O2	The Company is located in Khon Kaen Province, which is a hub province in the Northeastern Region of Thailand that allows customers from other provinces to conveniently travel to the province.	0.05	4	0.2			✓	The Company is located in Khon Kaen Province, which is a traveling hub that allows customers or visitors to access the Company's services quickly and conveniently.
O3	The use of electronic	0.05	5	0.25	✓			Facilitate communication.

Key Strategic Factor		Weight	Rating	Weighted	Duration			Comment
					S	I	L	
	media through the Internet.							
Threats (อุปสรรค)								
T1	The Company is suffering the crisis of Coronavirus Pandemic of 2019 (COVID-19)	0.2	5	1			✓	The effects of Coronavirus Pandemic of 2019 (COVID-19) are globally felt by everyone.
T2	There are competitors in this MICE city.	0.05	3	0.15			✓	More countries are getting certified as the MICE city, including Udon Thani, Nakhon Ratchasima, etc. Therefore, the competition between MICE cities is getting fiercer.
T4	The number of competitors that operate in the similar business.	0.05	3	0.15	✓			The competition of companies in the same industry is quite high as these companies must compete for customers.
Total Scores		1.00		4.46				

Remark: 5 = Excellent, 4 = Good, 3 = Fair, 2 = Poor, 1 = Very poor

Duration S = Short-term, M = Middle-term, L = Long-term

8. Tows Matrix analysis is an analysis for corporate development strategies which will be done after strength and weakness analysis.

In this analysis, each factor will be paired and the strategy for that particular factor will be planned. This method is commonly called SWOT Matrix coming in 4 forms.

8.1 SO Strategies are strategies based on existing strengths to take advantages of the opportunities available.

8.2 WO Strategies are strategies trying to overcome threats in the company by utilizing opportunities available.

8.3 ST Strategies are using of the strengths available to avoid or mitigate negative effects from threats or external menace outside.

8.4 WT Strategies are Defensive tactics to maximally reduce internal weaknesses in order to avoid threats and menace outside.

Table 5 TOW Matrix

	STRENGTHS	WEAKNESSES
OPPORTUNITIES	<p>SO Strategies</p> <p>Launching an online booking service that allows customers to book the company's services and products, such as tables, chairs, tents, and other equipment through the internet, in order to answer the New Normal lifestyle.</p>	<p>WO Strategies</p> <p>Use the government's policy to support the tourism and event planning business, as well as use the uniqueness of Khon Kaen Province to elevate the Company's status into a regional event planner.</p>
THREATS	<p>ST Strategies</p> <p>Use the variety of services, the reputation of the owner, and standardized services to attract customers from other competitors.</p>	<p>WT Strategies</p> <p>The Company must put in place a contingency plan and a risk management plan, in order to cope with a further outbreak of COVID-19.</p>

9. BCG Growth – Share Matrix is a corporate position evaluation via dual-axis matrices, an industrial growth and market share, yielding a quarter tableau containing Star, Question mark, Cash cow, and Dog.

9.1 Star means a well-known brand which its demand rate dramatically increases in terms of marketing strategies. This share of this group should be vigorously secured.

9.2 Question mark is a newly-launched product. The marketing strategy is that though marketing focus to promote continuous sales amount should be in place, lack of potentials should promptly indicate otherwise.

9.3 Cash cow means a product that the market still finds its demand but the growth of the sales amount is low. The strategy is that its sales amount should not be dropped and its profit should be a supportive capital for other products.

9.4 Dog means a product that contributes only a limited profit or loss. Its market remains static and a large number of rivals are in the market. The strategy is that marketing on the product should be discouraged, cancelled, and the product should be improved.

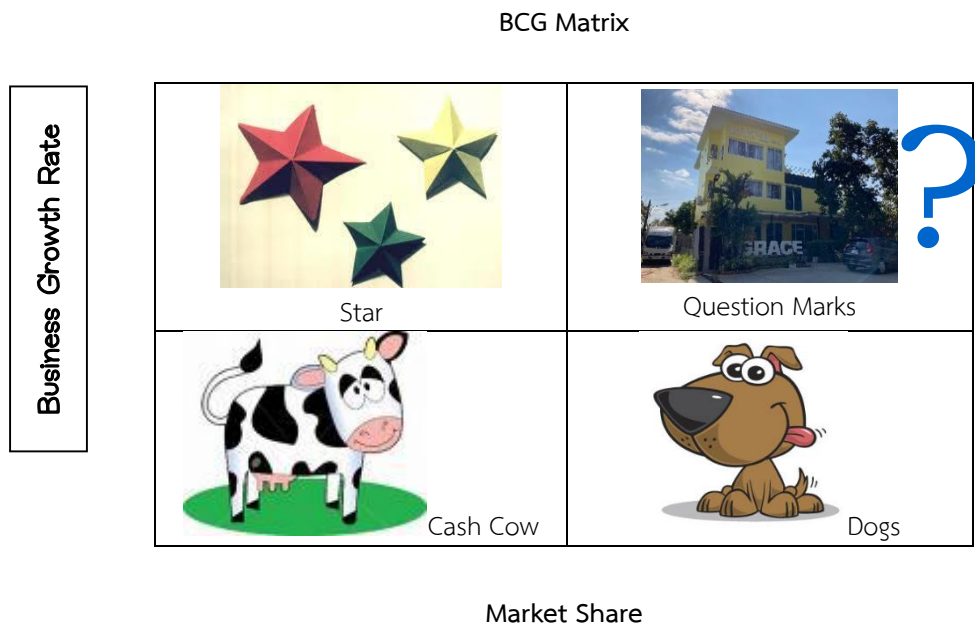


Figure 7 BCG Matrix

For the explanation of BCG from the overview analysis, TOWS Matrix, and BCG Table, it can be seen that Design Ngam Creation Co., Ltd. from Khon Kaen Province exists in the group of companies with ‘question marks.’ That is, though the Company has a complete set of services and products, it is still in a growing phase in the tourism and event planning industry. There are many competitors that can put the Company in a position of ‘Dog’ at any given moment. In terms of the Company’s marketing strategy, it must create a network of collaboration with every sector, in order to overhaul its organization or infrastructure, as well as to cope with any situations that may influence the Company’s business operation, in order to appropriately answer the customer’s demand in the future. Moreover, the Company should emphasize more on online marketing and innovation in the tourism and event planning business, in order to become the market leader and to continuously increase its revenue.

10. Benchmarking analysis is a comparison of product, service, and operation between the less competent and more competent companies. This comparison will be a base to better the company in question.

In the practice of the company or various business organizations in the event industry, there are often differences. Which depends on different factors such as distribution channels, service, or product quality therefore have adopted performance comparison (Benchmarking) to help analyze the company according to the type or group according to the basic strategy that each company uses which is analyzed from the total number of business organizations in the industry to divide the industry into groups For ease of analysis the performance comparison consists of competing business organizations with similar competitions and market positions may be similar in one area, such as having similar products or services the business has similar businesses covering different areas or offering services, including after-sales services to similar customers. Use electronic media via the internet or rely on the same technology selling at a similar price and quality.



Figure 8 Benchmarking

The analysis of companies that operate in the event planning business, namely, Design Ngam Creation Co. , Ltd. from Khon Kaen Province, CMO Group (Creative Management Organization) from Bangkok, and King of Events Co. , Ltd. of Khon Kaen Province, in term of the business operation in the event planning industry on the

regional and national scale, the author finds that, for its event planning business, Design Ngam Creation has high-quality products and the potential to grow into one of the leading companies in the event planning business of Khon Kaen Province. According to the Company's information on the event planning business, the Company is located in Khon Kaen Province, which is a large provincial city that has tremendous potential for growth in the future, as seen from various positive factors from the government's mega projects. The government plans to further improve the province, whether in terms of the city planning, infrastructure, the transportation network that covers both the land and air transport, in order to facilitate inter-province traveling. The government also aims to expand Khon Kaen Airport into an international airport, further improve the education system of this province, and transform Khon Kaen into a hub of medical services. Therefore, the Company recognizes the potential customers who would want to arrange their events at various locations in the province. Khon Kaen is also known as a major tourist destination that provides a variety of tourism activities, whether for the natural, historical, traditional, art, and cultural tourism. The province also has several hotels, large convention halls, restaurants, and shopping centers. All of these are the positive factors that instill customers' confidence in the Company to provide them the all-in-one event planning services, as well as the material and equipment rental service for tables, chairs, tents, and equipment, in order to arrange the events, exhibitions, or promotional campaigns for customers.

Comparing the Company's management against the management of King of Event Co., Ltd. from Khon Kaen Province, on the provincial scale, reveals that the two companies possess similar physical characteristics. However, one of them provides services and products of lower quality and price. That is, King of Event doesn't provide complete event planning services, nor does it have any solid digital marketing campaign. The core value of any event planning business is to provide a complete – one-stop service to customers that cover every aspect of any events, such as equipment, public-relations, connection, etc. As a result, the price and quality of King of Event's products and services are somewhat lower.

Comparing to another company, the CMO Group – Creative Management Organization – from Bangkok reveals the CMO Group is a large event planner that is well-recognized in the industry. If we're looking at major – national events, such as the Miss Thailand Contest, BOI Fair, Motor Show, the launch of new iPhone in Thailand, famous concerts, etc, all of these were the works of CMO Group. In terms of the quality and price, CMO Groups provides products and services of higher quality at a higher

price. This is because CMO Groups is an event planner that operates on the national and international (Asian) level.

The documentary research reveals that the majority of customers who used the services of Design Ngam Creation were comprised of private businesses, government organizations, private organizations, and education institutes. Therefore, the cost of living of hotels and restaurants, which also operate in the tourism business, will be higher as well. Customers that used the services of these 2 companies were of the same group, therefore, the two companies should jointly create the promotional package, in order to support each other in the tourism business, instead of trying to compete for the same group of customers. CMO Group is an event planning business that operates at the national level and mostly serves customers in the private sector. Since CMO Group has experience of planning national and international (Asian) events, the Company should learn from CMO Group and apply its management to the operation of Design Ngam Creation, in order for the Company itself to become successful as a major event planner on the regional level.

In summary, the author deems that since these companies, namely, Design Ngam Creation and King of Event, operate in the same business, they should learn and use the management method of CMO Group in their operation, in order to gain a better insight and to further improve the quality of their system in the future. Design Ngam Creation is one of the leading event planners of Khon Kaen Province that possesses various competitive edges, such as the complete set of equipment, fully-equipped workshops, a wide range of materials, etc. However, the Company should implement digital marketing, in order to expand its customer base, to promote the company, and to widen its distribution channels.

Analysis of the internal and external environment of the study to formulate strategic management strategies to increase the competitiveness of the business The case study of Design Ngam Creation Company is the target. The case study found that from the analysis of the competitiveness of the event service industry of Design Ngam Creation Company, Khon Kaen Province By analyzing the external environment of the organization using “PEST Analysis” or “STEP Analysis” evaluating the external environment using “External Factor Analysis Summary (EFAS)” and evaluating the internal environment using "Internal Factor Analysis Summary (IFAT) “Summary of external and internal environment Strategic Factor Analysis Summary (SFAS)”, including the Five Forces Model Situation analysis in the hospitality industry in the event industry by analysis the SWOT Analysis to guide the strategic management in the event industry by using the TOWS Matrix as well as the analysis of the internal environment “Value

Chain Analysis” as well as analysis. “Benchmarking” and the next step will be to use the guidelines to formulate strategic management in order to increase the competitiveness of the business case study of Design Ngam Creation by defining new strategies and management (New Strategy and Management) Details are shown in the following sections as follows

1. Corporate Strategy

Which from the analysis by analyzing the external environment of the organization using “PEST Analysis” or “STEP Analysis” evaluating external environment factors using “ External Factor Analysis Summary (EFAS)” and evaluating internal environment factors using “ Internal Factor Analysis Summary (IFAT)”. analysis of external environment summary and within the “ Strategic Factor Analysis Summary (SFAS)”, including the Five Forces Model and situation analysis in the hospitality industry in the event industry by SWOT Analysis leads to a strategic management approach in the event industry using the TOWS Matrix. Since the factor of external competitor plays no significant role to the event planning business of Design Ngam Creation, as each company has its own unique identity. Therefore, the Company should use the No Change Strategy, that is, continue to do things the way it is right now without any change. The Company should also inspect its products and resources, namely, the equipment used for the event planning, such as tables, chairs, tents, etc, by implementing the electronic inspection system that can be remotely operated via the internet.

Design Ngam Creation Company’s event service business should use a growth strategy that focuses on expertise. (Concentration Growth Strategy) because I saw the opportunity to do business from what is available, which is a horizontal growth strategy (Horizontal Integration), doing similar businesses that choose to use this strategy because the current situation of the company there are businesses that are medium enough and suitable for their capabilities. (Capabilities) that are more likely to be successful at both the regional and national levels.

2. Strategy Business Units

In accordance with the current situation of the event service business of Design Ngam Creation, a strategy should be focused on product differentiation of products to increase the value of the tourism service business by offering the event service business that is like the LAND MARK of the company in order to publicize the tour program service that attracts the interest of tourists in order to stimulate the use of tourism business travel services throughout the year

3. Functional Strategy

3.1 Marketing : Design Ngam Creation Company's event service business has to try to penetrate the market, develop markets and develop products so that various tourist groups gain experience and value from receiving domestic event services and links from neighboring countries that have short distances but have better infrastructure able to stimulate receiving shorter event services linked to it

3.2 Financial Strategy : The Design Ngam Creation Company has prepared financial statements systematically. Correctly and clearly this budget is derived from individual funding sources. This should be aided by various agencies. Which the financial management of the company It is wise to borrow from a national bank to improve and improve the event service business.

3.3 Research and development strategy : Design Ngam Creation Company has studied business research for further development of the company as well as to be a leader in differences by being able to use technology to assist in research and development by being a technology leader creating new innovations can be achieved through the creation of short, medium and long term action plans. cooperation with the regions in Thailand is another way to help research and development of tourism service innovation more efficient.

3.4 Operation Strategy : Design Ngam Creation Company should define their own event service business.

3.5 Purchasing strategy : Design Ngam Creation Should procure its supplies directly from various distributors (Multiple Sourcing) and clearly separate the type of purchasing it will make.

3.6 Logistics strategy : Design Ngam Creation should create a logistics system that connect to the entire region or the country, by providing its event planning service on the national scale, systemically separate the tool and equipment used for the event planning business, becoming the leading organizer who provide a complete – one-stop service for event planning.

3.7 HRM Strategy : the Company should arrange the management knowledge exchanging program with other businesses or companies that are successful in the industry. The Company should also arrange training courses to improve the knowledge and efficiency of its employees, and emphasize more on delegation.

3.8 Information strategy : the Company should create an information center that manages all of the Company's information, whether regarding the event planning business, information on traveling within the region and between regions of Thailand, various channels for receiving the Company's services, etc.

Moreover, the Company has both short-term and long-term business plans. That is, in order to promote its event planning business, the Company creates the “Online Management Plan using the Digital Marketing for 2021”, in order to prepare the Company so it will be able to efficiently engage in the tourism business after COVID-19 has passed. Moreover, the Company already restructures its infrastructure for the event planning service since January 2021 and expects that the initial restoration stage will be complete within May 2021.

- The Company’s short-term business plan focuses on increasing sales, that is, by arranging both online and offline events, in order to adapt to COVID-19, with an emphasis on the online service system so customers can be confident in the Company’s services.

- The Company’s long-term business plan focuses on negotiating with other players in the event industry, whether from the government sector or the private sector, and improving the collaboration between these players and forming a consortium, in order to reduce the cost of management. The Company plans to create a sustainable business model that will decrease its cost and allows it to set reasonable prices.

2.7 Summary and Recommendations

According to this case study – utilizing strategic management to improve the business’s competitive capability, a case study of Design Ngam Creation Co., Ltd. – the author summarizes that in order for Design Ngam Creation to increase its competitive capability, the Company should create a focus group or team that works on the issues, collaborate with other businesses and organizations that involve in the tourism and event planning industry, in order to promote the tourism and event planning industry and allow the Company to achieve its goals. The Company may do so by integrating the knowledge in strategic management for tourism and event and event planning together, in order to improve its competitive capability by using the strategic management of its event planning business.

In 2019 – 2020, Design Ngam Creation saw a decrease in the number of tourists and revenue, as well as the crisis brought by COVID-19, and the suspension of traveling imposed by the government. Therefore, the Company had to create a short-term plan that focuses on increasing its competitive capability, increase the online marketing channels, scale-down the size of its customer base, provide event planning services for both online and offline events. For the long-term plan, the Company intends to

negotiate with other key players in the industry, from both the government and private sector, in order to reduce the management cost of the event planning business.

Reference

Thai

Prayong Meejaiseu. (2002). **Strategic management**. Bangkok: Ramkhamhaeng University.

Pibul Teepapan. (2003). **Strategic Management**. Bangkok: Amorn Printing.

Thrichaya Chaigasem (2016). **Strategic Management**. Khon Kaen: Khon Kane University (Copy documents)

English

Porter, Michael E. (1985). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. The United States of America: The Free Press, a division of Macmillan, Inc.

Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David. (2006). **Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases**. The United States of America: Prentice Hall.

Kotler, P.(1997). **Marketing Management**, Prentice-Hall, Inc.