

กลยุทธ์การจัดการความเปลี่ยนแปลงระบบสารสนเทศ
บริษัท น้ำผลไม้ไทย จำกัด (มหาชน)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์
เรื่อง
กลยุทธ์การจัดการความเปลี่ยนแปลงระบบสารสนเทศ
บริษัท น้ำผลไม้ไทย จำกัด (มหาชน)

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2558



นางสาวศุทธิณี ตันธีระธรรม
ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ตันละมัย, Ph.D.
กณบดี
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการความเปลี่ยนแปลงระบบสารสนเทศ บริษัท น้ำผลไม้ไทย จำกัด (มหาชน) จะสำเร็จลุล่วงมิได้ หากปราศจากความกรุณาช่วยเหลือและแนะนำอย่างดียิ่งจากอาจารย์ พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A. อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย ที่สละเวลาให้คำแนะนำ ตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ มาโดยตลอด ขอขอบพระคุณอาจารย์สาขาการจัดการและกลยุทธ์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการให้ความรู้ รวมทั้งแนะนำแนวทางกลยุทธ์ ในการบริหารจัดการดังกล่าวอย่างเต็มความสามารถ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ทีมงานสารสนเทศ บริษัท น้ำผลไม้ไทย จำกัด (มหาชน) และทีมงาน SAP Consultant จากบริษัท ฟุจิตลี ซิสเต็ม บิสิเนส (ประเทศไทย) จำกัด ที่ได้ให้ข้อมูล คำปรึกษา แนะนำและให้ข้อคิดเห็นต่างๆ ในการวิจัย

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคุณพ่อเกษดา ต้นธีระธรรม และคุณแม่สุมนา ต้นธีระธรรม ที่อยู่เบื้องหลังในความสำเร็จที่ได้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและให้กำลังใจตลอดมา

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องไว้ ณ โอกาสนี้

ศุทธิณี ต้นธีระธรรม

กลยุทธ์การจัดการความเปลี่ยนแปลงระบบสารสนเทศ บริษัท น้ำผลไม้ไทย จำกัด (มหาชน)
IT SYSTEM IMPLEMENTATION AND CHANGE MANAGEMENT
– CASE STUDY OF ML BEVERAGE PUBLIC COMPANY LIMITED

ศุภทินี ตันธีระธรรม 5650381

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., ภูมิพร ธรรมสถิตย์
เดช, D.B.A., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษากลยุทธ์การจัดการความเปลี่ยนแปลงของการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรูปแบบใหม่เข้ามาใช้ในองค์กร จุดประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาความผิดพลาดของฐานข้อมูลในการรับรู้อินค้ำจากสายการผลิตที่ถูกส่งเข้าคลังสินค้าและการนำสินค้าออกขาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อโอกาสในการขายสินค้าและทำกำไร เนื้อหาในสารนิพนธ์ฉบับนี้มีการวิเคราะห์ปัญหาด้วยเครื่องมือต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) แผนภูมิกระบวนการ (Process Flow Chart) และการหาความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงของปัญหาผ่านแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) รวมทั้งกลยุทธ์ในการดำเนินงานตั้งแต่กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน เป็นต้น นอกจากนี้ยังกำหนดแผนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผ่าน 8 กระบวนการจัดการความเปลี่ยนแปลง และแผนการบริหารจัดการโครงการ (Project Management) และระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นพร้อมแนวทางการป้องกัน บรรเทาความเสี่ยงผ่านกลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

ข้าพเจ้าหวังว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจศึกษาการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงในเชิงของการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ในองค์กร หากเนื้อหาหรือข้อมูลในสารนิพนธ์ฉบับนี้ผิดพลาดประการใด ข้าพเจ้าขออภัยมาใน ณ ที่นี้ด้วย

คำสำคัญ : Change Management / Process Flow / Causal Loop / Project Management /
Risk Management

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภาพรวมของธุรกิจ	1
1.2 ภาวะการแข่งขัน	2
1.3 ข้อมูลบริษัท/โครงสร้างองค์กร	7
1.4 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	13
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	21
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจโดยใช้ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)	21
2.2 การวิเคราะห์ระบบและวิธีปฏิบัติงานด้วยแผนภูมิกระบวนการ (Process Flow Chart)	24
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	31
3.1 การคิดเชิงระบบ (System thinking)	31
3.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)	33
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	39
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	40
4.1.1 กลยุทธ์มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy)	40
4.2 กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Strategy)	40
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	41
4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับบริษัท น้ำผลไม้ไทย จำกัด (มหาชน)	41

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ	49
5.1 แด่ขันตอนสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (Organization Change)	49
5.2 การบริหารจัดการโครงการ (Project Management)	52
5.2.1 การจำกัดขอบเขตและจัดตั้งโครงการ	52
5.2.2 การวางแผนโครงการ (Project Planning)	53
5.2.3 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	58
5.2.3.1 การระบุและจำแนกความเสี่ยง (Risk Identification)	58
5.2.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	58
บรรณานุกรม	72
ประวัติผู้วิจัย	73



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 รายงานประวัติการแจ้งปัญหาระบบ SAP และข้อเสนอแนะเบื้องต้น บริษัท น้ำผลไม้ไทย จำกัด (มหาชน)	15
5.1 แผนการดำเนินงานโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ SAP (SAP New Implementation Project) ระยะเวลา 8 เดือน ของบริษัท น้ำผลไม้ไทย จำกัด (มหาชน)	55
5.2 ตารางแสดงถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดของ Operational Risk บริษัท น้ำผลไม้ไทย จำกัด	62
5.3 ตารางแสดงถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดของ IT Implementation Risk บริษัท น้ำผลไม้ไทย จำกัด (มหาชน)	63
5.4 ตารางแสดงกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อความเสี่ยงของ บริษัท น้ำผลไม้ไทย จำกัด (มหาชน)	66
5.5 ตารางแสดง Risk Monitoring ของบริษัท น้ำผลไม้ไทย จำกัด (มหาชน)	68
5.6 ตารางแสดงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดในด้านปริมาณยอดขายต่อเดือน	69
5.7 ตารางแสดงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดในด้านข้อร้องเรียนจากลูกค้าต่อเดือน	69
5.8 ตารางแสดงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดในด้านจำนวนผู้ต่อต้านการใช้ระบบใหม่	70
5.9 ตารางแสดงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดในด้านจำนวนผู้ต่อต้านการใช้ระบบใหม่	70

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 ส่วนแบ่งตลาดน้ำผลไม้ (ตามเช็กเม้นท์และตามแบรนด์)	3
1.2 ส่วนแบ่งการตลาดผลไม้กระป๋อง ปีพ.ศ. 2556	5
1.3 โครงสร้างของบริษัท น้ำผลไม้ไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556	8
1.4 โครงสร้างการจัดการ บริษัท น้ำผลไม้ไทย จำกัด (มหาชน)	10
1.5 กลุ่มผลิตภัณฑ์ตราเอ็มแอล	12
1.6 กลุ่มผลิตภัณฑ์ตราอื่นๆ (ยกเว้นเอ็มแอล)	12
1.7 เปรียบเทียบงบกำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวม บริษัท น้ำผลไม้ไทย จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 – 2556	20
2.1 ภาพแสดงห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)	22
2.2 ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของบริษัท น้ำผลไม้ไทย จำกัด (มหาชน)	23
2.3 แผนภูมิกระบวนการปัจจุบัน (As-is Process Flow Chart) ในส่วนงานผลิต และการจัดการคลังสินค้าของบริษัท น้ำผลไม้ไทย จำกัด (มหาชน)	25
2.4 แผนภูมิกระบวนการปัจจุบัน (As-is Process Flow Chart) ในส่วนงานผลิต บริษัท น้ำผลไม้ไทย จำกัด (มหาชน)	27
2.5 แผนภูมิกระบวนการปัจจุบัน (As-is Process Flow Chart) การจัดการคลังสินค้าของ บริษัท น้ำผลไม้ไทย จำกัด (มหาชน)	29
3.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของไข่ ไข่ไก่ และไข่ทอด	32
3.2 แผนภูมิวงรอบการจัดการระบบคลังสินค้าและการจัดการความเปลี่ยนแปลง เมื่อนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ ของบริษัท น้ำผลไม้ไทย จำกัด (มหาชน)	33
3.3 แผนภูมิวงรอบของการจัดการระบบคลังสินค้า (Inventory Management)	34
3.4 แผนภูมิวงรอบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร (Management Information System)	35
3.5 วงรอบของการต่อต้านความเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการนำ เครื่องมือสารสนเทศใหม่เข้ามาใช้ในองค์กร (Resistance to Change)	37

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า
4.1 แสดงถึงลำดับชั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)	39
4.2 แผนภูมิกระบวนการเป้าหมาย (To-be Process Flow Chart) ในส่วนงานผลิตและการจัดการคลังสินค้าของบริษัท น้ำผลไม้ไทย จำกัด (มหาชน)	44
4.3 แสดงกลยุทธ์ตามลำดับชั้นของบริษัท น้ำผลไม้ไทย จำกัด (มหาชน)	46
4.4 รูปแสดงการบริหารจัดการ Supplier โดยใช้ Kraljic Portfolio Purchasing model	47
5.1 แสดงกระบวนการเปลี่ยนขั้นตอนสู่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง โดย John Kotter	50
5.2 แสดงตัวอย่างของแม่พิมพ์การลำดับความสำคัญของโครงการ (Project Priority Matrix)	53
5.3 ตัวอย่างตาราง Risk Reporting Matrix ในแบบ 5 x 5	59
5.4 Risk Reporting Matrix ในด้าน Operational Risk ของบริษัท น้ำผลไม้ไทย จำกัด (มหาชน)	62
5.5 Risk Reporting Matrix ในด้าน IT Implementation Risk ของบริษัท น้ำผลไม้ไทย จำกัด (มหาชน)	64