

กลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพข้อมูลงานบริการ ในส่วนงานประสานงานขายและจัดส่ง
สินค้าของฝ่ายต่างประเทศ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ
กรณีศึกษา บริษัท เอสซีจี พลาสติกส์ จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพข้อมูลงานบริการ ในส่วนงานประสานงานขายและจัดส่ง
สินค้าของฝ่ายต่างประเทศ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ
กรณีศึกษา บริษัท เอสซีจี พลาสติกส์ จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ.2558



นางสาวปวีณา ศรีรัตนพงษ์
ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง กลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพข้อมูลงานบริการ ในส่วนงาน
 ประสานงานขายและจัดส่งสินค้าของฝ่ายต่างประเทศ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ : กรณีศึกษา
 บริษัท เอสซีจี พลาสติกส์ จำกัดสามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยความอนุเคราะห์ของอาจารย์
 พาสน์ ทิมทรัพย์ ที่ได้ให้คำปรึกษาตลอดกระบวนการทำตั้งแต่ต้น จนจบอย่างละเอียดในแต่ละ
 หัวข้อของแต่ละบท จนสามารถทำให้รูปเล่มประสบความสำเร็จได้เป็นรูปเป็นร่างสมบูรณ์
 ขอขอบพระคุณอาจารย์ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช อาจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรีที่เป็นเกียรติในการเป็น
 กรรมการสอบสารนิพนธ์ และแสดงความคิดเห็น รวมถึงแนะนำกลยุทธ์ เพื่อการแก้ปัญหาจริง
 ขอขอบพระคุณคณะอาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ทุกๆท่านที่ประสิทธิ์
 ประสาทความรู้จนผู้จัดทำสามารถนำความรู้ดังกล่าวทั้งหมดมาใช้เพื่อการจัดทำสารนิพนธ์นี้
 ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมาไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณข้อมูลจากบริษัท เอสซีจี พลาสติกส์ จำกัด สำหรับข้อมูลประกอบการทำ
 สารนิพนธ์ รวมถึงขอบคุณเพื่อนๆ พี่ๆ ในแผนกประสานงานขายและจัดส่งสินค้าของฝ่าย
 ต่างประเทศ ที่ร่วมให้ความเห็นเพื่อสารนิพนธ์เล่มนี้

ขอขอบคุณเพื่อนๆ MS รุ่น 17A สำหรับทุกๆ การช่วยเหลือ กำลังใจ และคำปรึกษา
 ตลอดระยะเวลาในการเรียนที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

ท้ายที่สุด ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ญาติพี่น้อง ทุกคนผู้มีพระคุณทุก
 ประการ อยู่เบื้องหลังและเป็นกำลังใจอย่างมากที่สุดเสมอมา

ปวีณา ศรีรัตนพงษ์

กลยุทธ์กลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพข้อมูลงานบริการ ในส่วนงานประสานงานขายและจัดส่งสินค้า
ของฝ่ายต่างประเทศ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ กรณีศึกษา บริษัท เอสซีจี พลาสติกส์ จำกัด
STRATEGY TO INTEGRATED SUPPORT DATA FOR DECISION MAKING
CASE STUDY : SCG PLASTICS CO., LTD

ปวีณา ศรีรัตนพงษ์ 5750073

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D, ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,
D.B.A., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ผู้เขียนได้ศึกษาแผนกประสานงานขายและจัดส่งสินค้าในส่วนของฝ่ายขายต่างประเทศ ธุรกิจของบริษัท เอสซีจีพลาสติกส์ จำกัด ซึ่งเป็นธุรกิจดำเนินการขายเม็ดพลาสติกประเภทสินค้าโภคภัณฑ์ (commodity) ขายทั้งในและต่างประเทศ ที่กระบวนการทำงานภายในจำเป็นต้องใช้ข้อมูลและรายงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ แต่เนื่องด้วยข้อมูลและรายงานต่างๆที่มีจำนวนมากเกินไปทำให้เกิดความไม่สอดคล้องกันระหว่างข้อมูลที่มีกับการตัดสินใจที่มีคุณภาพเสียโอกาสในการทำงานที่มี คุณภาพข้อมูลสนับสนุนที่ไม่ได้คุณภาพ ไม่สนับสนุนการตัดสินใจ เมื่อวิเคราะห์แล้วพบว่ากระบวนการทำงานของพนักงานที่ต้องเช็คข้อมูลซับซ้อน ยุ่งยากรวมไปถึงพนักงานขาดทักษะด้านการบริการ และไม่ได้มาตรฐานตามที่องค์กรวางไว้

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งเน้นกลยุทธ์การพัฒนาข้อมูลคุณภาพงานบริการ ในส่วนงานประสานงานขายและจัดส่งสินค้าของฝ่ายต่างประเทศ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ อีกทั้งยังมีการกำหนดกรอบการวัดและการประเมินโดยใช้ Balanced Scorecard พร้อมด้วยเตรียมประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์ ความเสี่ยงต่างๆ และวิธีแก้ไขปัญหา

คำสำคัญ : การปรับปรุงงานบริการ ข้อมูลสนับสนุน / customer satisfaction / การจัดการการเปลี่ยนแปลง / data integration

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง	2
1.3 ข้อมูลบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	4
1.3.1 ประวัติความเป็นมา	4
1.3.2 วิสัยทัศน์	7
1.3.3 โครงสร้างองค์กร	8
1.3.4 ข้อมูลผลประกอบการ	12
1.4 สภาพปัญหา	13
บทที่ 2 การนำกลยุทธ์มาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา	16
2.1 การวิเคราะห์ PEST	16
2.2 วิเคราะห์ปัญหาโดยใช้การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน	19
2.3 วิเคราะห์ SWOT	23
บทที่ 3 การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา	26
3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)	26
บทที่ 4 การออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา	30
4.1 การออกแบบกลยุทธ์เพื่อจัดการปัญหาในกระบวนการทำงาน	30
4.2 การออกแบบกลยุทธ์เพื่อจัดการปัญหาจากกระบวนการรับพนักงาน	33
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	34

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.1 แผนงานการดำเนินกลยุทธ์ โดยใช้การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Kotter's 8 Steps of Change Process)	34
5.2 การกำหนดแผนผังกำหนดงาน (Gantt Chart)	37
5.3 BSC	38
5.4 Strategy Map	39
5.5 ความเสี่ยง (Risk)	41
บรรณานุกรม	44
ประวัติผู้วิจัย	45



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	แสดงกำลังการผลิตของบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายเม็ดพลาสติกในประเทศไทย	3
1.2	แสดงบริษัทสำคัญของเอสซีจีเคมีคอลส์	8
2.1	ผลการวิเคราะห์ PESTEL Analysis	18
5.1	แสดงแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของบริษัทเอสซีจีพลาสติกส์	40
5.2	การจัดการความเสี่ยงจากการนำกลยุทธ์ไปใช้	42



สารบัญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	แสดงโครงสร้างอุตสาหกรรม ระหว่างอุตสาหกรรมเม็ดพลาสติก กับอุตสาหกรรมอื่นๆ	2
1.2	แสดงโครงสร้างองค์กร เอสซีจีเคมีคอลส์	8
1.3	แสดงโครงสร้างองค์กร เอสซีจีพลาสติกส์	11
1.4	กราฟแสดงกำไร 5 ปีย้อนหลัง พศ. 2553-2557	13
1.5	กราฟแสดงยอดขายเทียบกับโควตาการขายย้อนหลังในปี พศ. 2557	14
2.1	แสดงการทำงานของ CS	20
2.2	Work Process Diagram Analysis	21
2.3	แสดงแบ่ง Report ที่ใช้ในการตัดสินใจ	22
3.1	Causal Loop Diagram แสดงระบบกลไกการปรับสมดุลเพื่อรักษาเสถียรภาพ	27
3.2	Causal Loop Diagram แสดงกลไกการขับเคลื่อนเพื่อเติบโตและถดถอย	27
3.3	Causal Loop Diagram แสดงกลไกการขับเคลื่อนและกลไกเพื่อเติบโตและถดถอย สำหรับการส่งสินค้าของฝ่ายต่างประเทศ	28
4.1	อธิบายการแสดงผลข้อมูลสนับสนุนที่อยู่ในกระบวนการทำงานก่อนปรับ	31
4.2	อธิบายการแสดงผลข้อมูลสนับสนุนที่อยู่ในกระบวนการทำงานหลังปรับ	32
4.3	อธิบายการแสดงผลข้อมูลสนับสนุนที่อยู่ในกระบวนการทำงานหลังปรับ	32
5.1	แผนผังคูกำหนดงานเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้	38

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

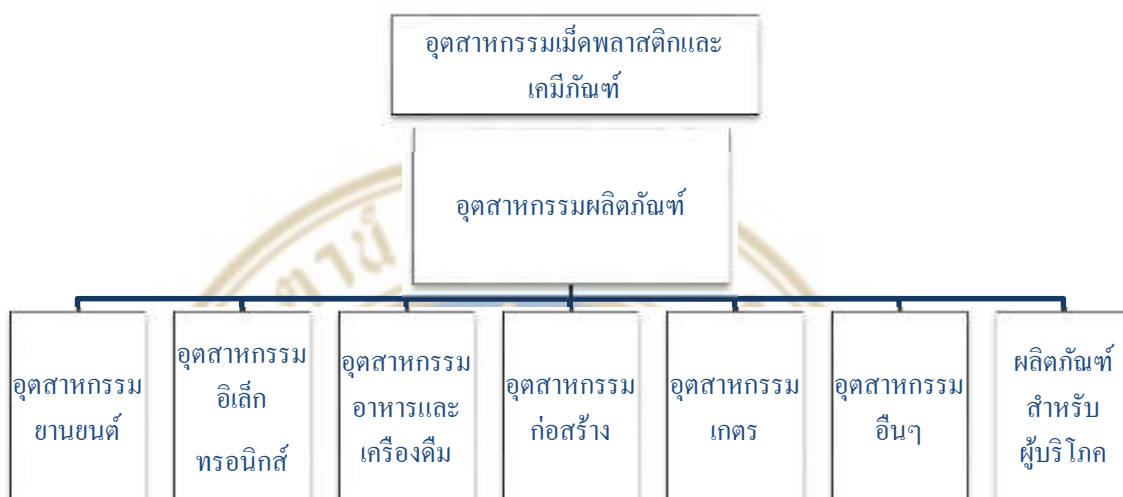
การที่ธุรกิจจะเติบโตอย่างยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงทุกกระบวนการอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะสร้างความสามารถในการแข่งขัน ให้ทันกับสถานการณ์ และทันกับคู่แข่งทั้งภายในและต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นด้านสินค้าและบริการ ด้านการจัดการคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่อิงตามสถานการณ์โลก แข่งขันกันเรื่องราคาเป็นหลัก โดยตัวสินค้าไม่ต่างกันมากเท่าไรนัก ดังนั้น การบริการจึงถือเป็นส่วนหนึ่ง ที่สามารถสร้างความแตกต่างและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องตระหนักและดำเนินการร่วมกันอย่างเหมาะสม

บริษัทเอสซีจีพลาสติกส์ เป็นบริษัทเพื่อดำเนินงานด้านการขายและการตลาดสำหรับเม็ดพลาสติกประเภทต่าง ๆ โดยเม็ดพลาสติกถูกผลิตจากบริษัท ไทยโพลิเอททีลีน จำกัด แบ่งเป็นเม็ดพลาสติกหลักสามประเภทได้แก่ โพลิเอททีลีน โพลีโพรไพลีน และโพลิไวนิลคลอไรด์ ซึ่งนำไปเป็นวัตถุดิบหลักของอุตสาหกรรมพลาสติก โดยจัดจำหน่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นบริษัทย่อยอยู่ใน บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) โดย อยู่ใต้หน่วยธุรกิจ เอสซีจี เคมิคอลส์ (หนึ่งใน 4 หน่วยธุรกิจของเอสซีจี) เริ่มธุรกิจในปี พ.ศ. 2532 โดยปัจจุบันเอสซีจีเคมิคอลส์ เป็น 1 ในกลุ่มบริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกที่ใหญ่ที่สุดในประเทศ และ ในภูมิภาค เอเชีย แปซิฟิก มีการควบรวมกิจการกับบริษัทผลิตและจำหน่ายเคมีภัณฑ์ระดับโลกมากมาย

ในส่วนการให้บริการ และการดำเนินการที่เป็นเลิศ ผู้ศึกษามีความเห็นว่าเป็นสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญกับองค์กร อันเนื่องจากภาวะการแข่งขันสูงในอุตสาหกรรม การพัฒนาเพื่อปรับปรุงการทำงานสำหรับฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับด้านบริการ เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ลดต้นทุนค่าเสียโอกาสในการจ้างพนักงาน และเพื่อตอบสนองพันธกิจหลักของบริษัท ในเรื่องความเป็นเลิศในการทำงาน (operational excellence) ดังนั้นผู้ศึกษาจึงสนใจ ที่จะพัฒนากลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพงานบริการ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้านการให้บริการ

1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง

อุตสาหกรรมเม็ดพลาสติก ถือว่าเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำสำหรับหลายอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมก่อสร้าง ยานยนต์ เป็นต้น



ภาพที่ 1.1 แสดงโครงสร้างอุตสาหกรรม ระหว่างอุตสาหกรรมเม็ดพลาสติก กับอุตสาหกรรมอื่นๆ

ที่มา : <http://www2.dede.go.th/kmberc/datacenter/factory/plastic/chapter1-2.pdf>

ทิศทางการใช้งานพลาสติกในอนาคตจะเพิ่มมากขึ้น โดยในปี 2557 มีมูลค่าการแปรรูปพลาสติกประมาณ 522,000 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 4 เมื่อเทียบกับผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) แต่ถ้าหากคิดรวมถึงมูลค่าของเม็ดพลาสติกจะทำให้มูลค่าของอุตสาหกรรมพลาสติกสูงถึง 830,000 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 6.8 เมื่อเทียบกับผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP)

(Commodity)

(Cycle)

(Premium) ให้กับสินค้าด้วยคุณภาพที่สม่ำเสมอและการบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

3.1

2550

2.1

39

(AFTA)

WTO :

ตารางที่ 1.1

บริษัท	HDPE	LLDPE	LDPE	PP	รวม
(SCC)	500	100	100	320	1,020
(IRPC)	140	-	-	475	615
(TPIPL)	-	-	150	-	150
(HMC)	-	-	-	455	455
(SPE) *	-	300	-	-	300
(PTTCH)	250	-	-	-	250
(BPE)	250	-	-	-	250
กำลังการผลิตรวม	1,200	400	250	1,250	3,100

:

* :

The Dow Chemical Company

50

47

2550

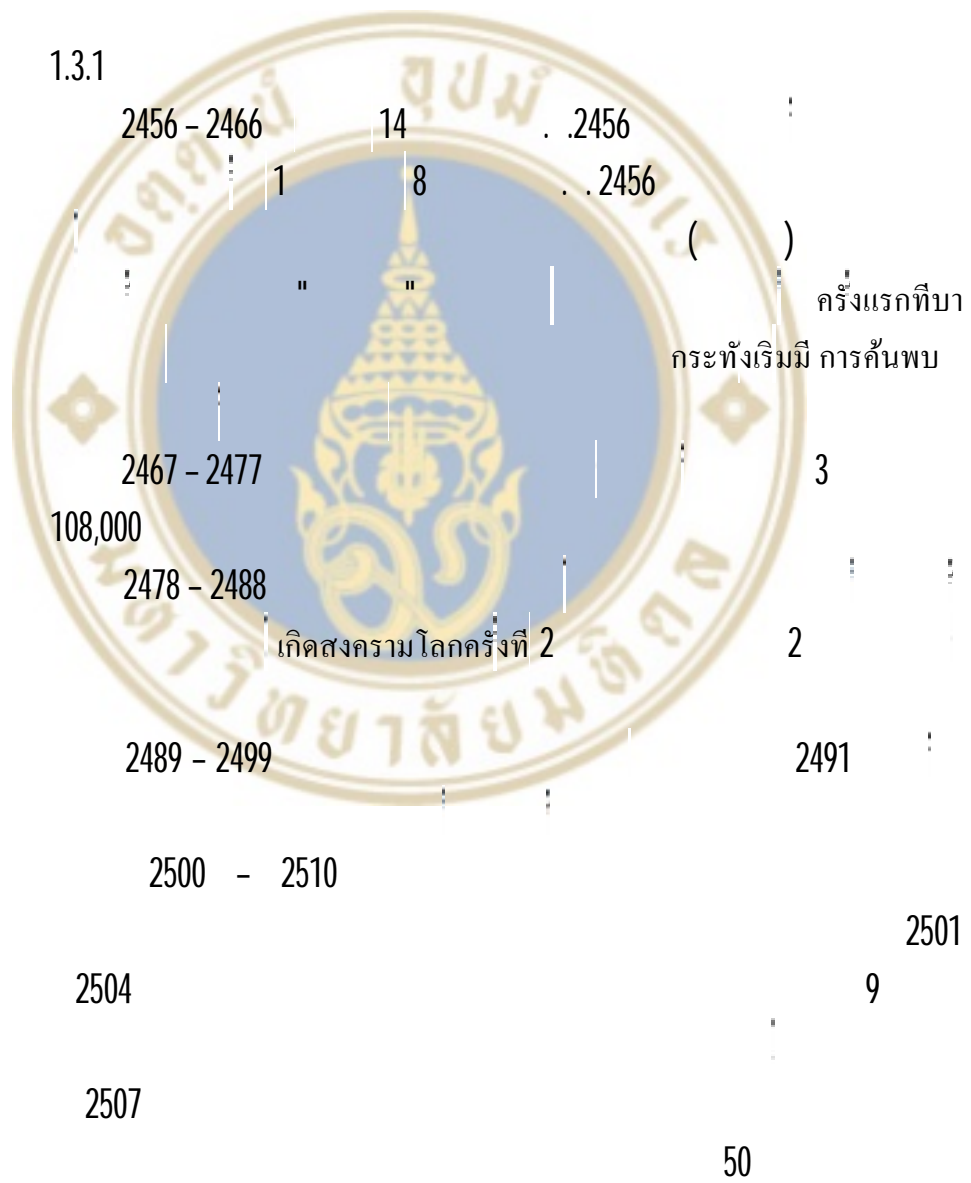
นอกจากนี้ ธุรกิจมีแนวทางในการพัฒนา และเพิ่มประสิทธิภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อ

1.3 ()
 () ในปัจจุบันมี ชื่อเรียกทั้งกลุ่มธุรกิจว่า " "

(Siam Cement Group)

70% 4 30%

-



2509

460,000

2511 - 2521 2515

2522 - 2532 2524

2533 - 2543 2535

อเผาที่ใหญ่ที่สุดในโลกในช่วงนี้
(Total Quality Commitment)

2540 - 2541

ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดและเพื่อรองรับการแข่งขันที่

2544 -

Reuters
Finance Asia

SET Award 2003

Institutional Investor
ปีนถึงยืนยันถึงความมุ่งมั่น

เคมีภัณฑ์ครบวงจร ครอบคลุมตั้งแต่ขั้นต้น ได้แก่

(TPM)

(TQM)

ได้ใช้ระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management - TQM) ซึ่งเน้นเรื่องลูกค้า และคุณภาพ จนกระทั่งบริษัทฯมีผลประกอบการโดยรวมดี

TQM Deming Application Prize และเพื่อให้สามารถขายสินค้าในราคาที่เป็นแข่งขัน (Competitive Price)

Economy of Scale

(Total Productivity Management - TPM) ซึ่งเน้นเรื่องดูแลเครื่องจักร

งานดีขึ้น นอกจากนี้ ธุรกิจได้

(Information Technology - IT)

e-Business e-Supply Chain, e-Ordering, Advanced Process Control, CRM

Portal

CRM (Customer Relationship Management)

(Operational Excellence)

1.3.2

1.3.2.1

. . 2558

1.3.2.2

. 2537

. 2549



(voice of customer)

IBE (Integrated Business Excellence) 5 Steps

เพื่อเพิ่มผลกำไรในห่วงโซ่

1.3.3

1.3.3.1



1.2

: <http://www.scgchemicals.co.th/th/about/major-company/>

1.2

	/
	(%)
	100

1.2

()

	/ (%)
	100
	100
	100
	100
	100
1996	100
	100
	100
SCG Chemicals (Singapore) Pte. Ltd.	100
Tuban Petrochemicals Pte.Ltd.	100
Hexagon International, Inc.	100
C4 Holding Pte. Ltd.	100
PT TPC Indo Plastic & Chemical	96
	92
()	91
	91
()	91
	91
	91
Chemtech Co., Ltd.	91
	91
	87
	82
Minh Thai House Component Co., Ltd.	73
	67
	67
Rayong Olefins (Singapore) Pte. Ltd.	67
Viet-Thai Plastchem Co., Ltd.	66
Alliance Petrochemical Investment (Singapore) Pte. Ltd.	65

1.2

()

	/ (%)
TPC Vina Plastic and Chemicals Corporation Ltd.	63
	54
	51
	58
SCG Platics (China) Co., Limited	58
	50
	50
	50
	50
	50
	50
	50
PT Siam Maspion Terminal	50
	50
	49
	47
	46
	45
	45
Long Son Petrochemicals Co., Ltd.	44
Mehr Petrochemical Company (P.J.S.C.)	39
PT Trans-Pacific Polyethylene Indonesia	39
PT Trans-Pacific Polyethlindo	39
NawacamCo., Ltd.	36
()	32
PT Chandra Asri Petrochemical Tbk.	30
GTC Technology US, LLC	25
GTC Technology International, LP	25
Tien Phong Plastics Joint Stock Company	22
PT Trans-Pacific Petrochemical Indotama	20

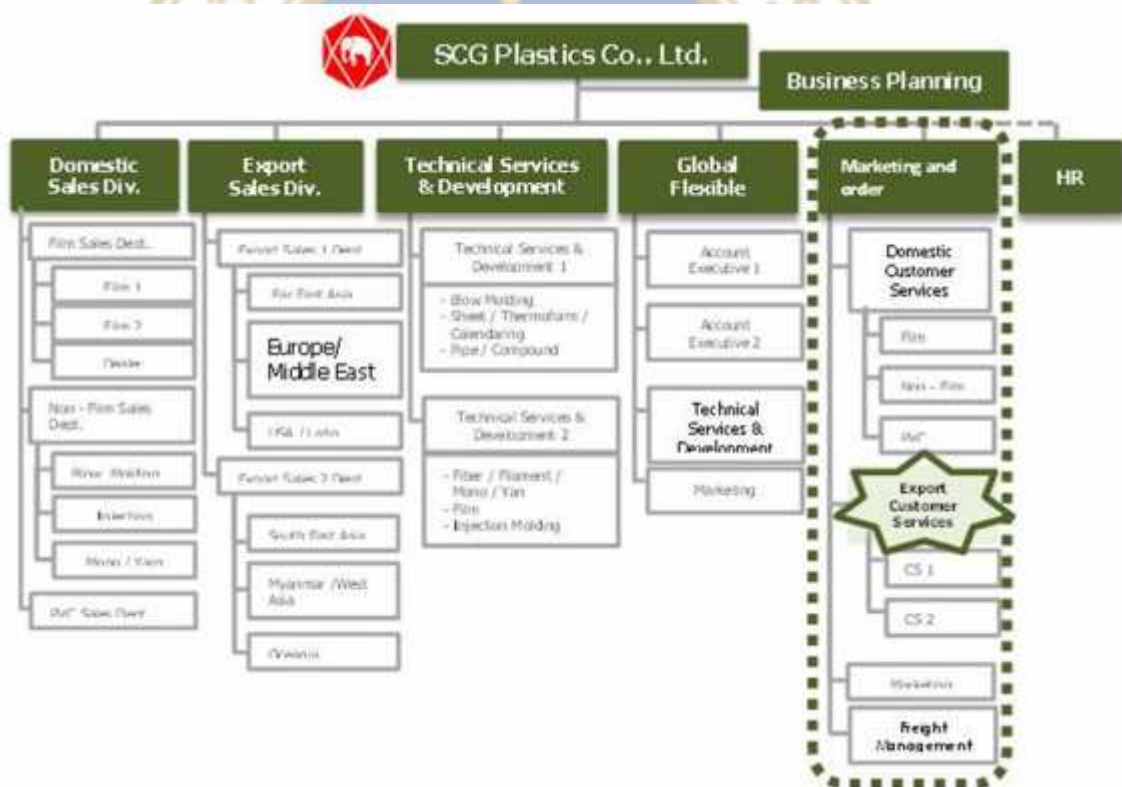
1.2

()

	/
	(%)
	20
Mitsui Advanced Composites (Zhongshan) Co., Ltd.	20
Binh Minh Plastics Joint Stock Company	19
PT Trans-Pacific Polypropylene Indonesia	10
PT Trans-Pacific Styrene Indonesia	10
PT Srithai Maspion Indonesia	10

: http://www.scg.co.th/th/02business_overview/01_scg_chemicals_business.html

1.3.3.3



1.3

ลกซิบิลแพคเกจจิง ฝ่ายการตลาดและฝ่ายจัดการออร์เคอร์ และการบุคคล

film non

film

region เนื่องจากเงื่อนไขการส่งออก หรือ Business planning

ฝ่ายเฟลกซิบิลแพคเกจจิงเป็นเม็ดพลาสติก ที่เพิ่มคุณสมบัติพิเศษเข้าไป ดังนั้นฝ่ายเฟลกซิบิลแพคเกจจิงจึงแยกฝั่งกับสินค้าอื่นโดยประกอบไปด้วย เซลล์ และ ฝ่ายบริการเทคนิคของ

KPI

region

Business planning

monitor

CRM

freight

1.3.4

109,276

6

1 2558

10

11,073

เพิ่มขึ้นร้อยละ 25

32

930

10

1,485

31

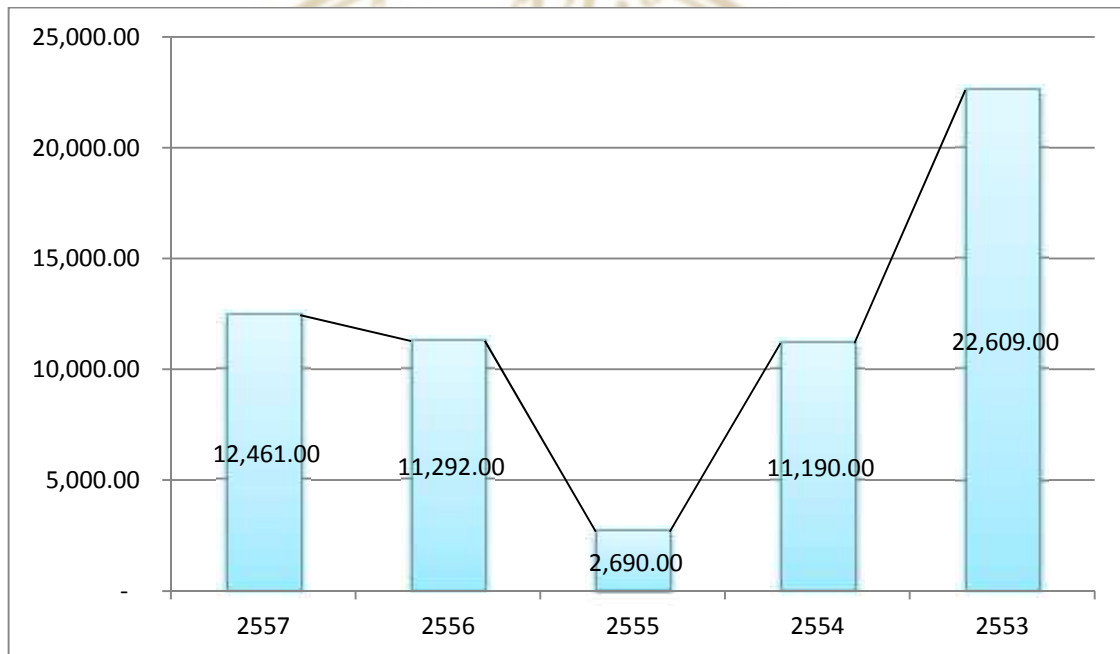
2558

475,039

1 2558
 1 2558 47,956
 17 21
 4,938 40

99 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน เนื่องจากปริมาณการขายที่เพิ่มขึ้น และส่วนต่างราคาสินค้ากับ
 วัตถุประสงค์ที่ดีขึ้นจากปีก่อน แม้ว่าจะมีผลขาดทุนจากการปรับมูลค่าสินค้าคงเหลือที่ 930
 ไตรมาสนี้ ก็ยังมีกำไรเพิ่มขึ้น 5

5



1.4 5 . 2553-2557

: <http://www.scg.co.th/th/ir/home.html>

1.4

เป็นปัจจัยดังกล่าวเป็นภายนอกทั้งสิ้น ดังนั้น การบริการจึงเป็นส่วนหนึ่ง

operational excellence

Integrated Business Excellence (IBE)

(Operations)

(Value Chain)

IBE

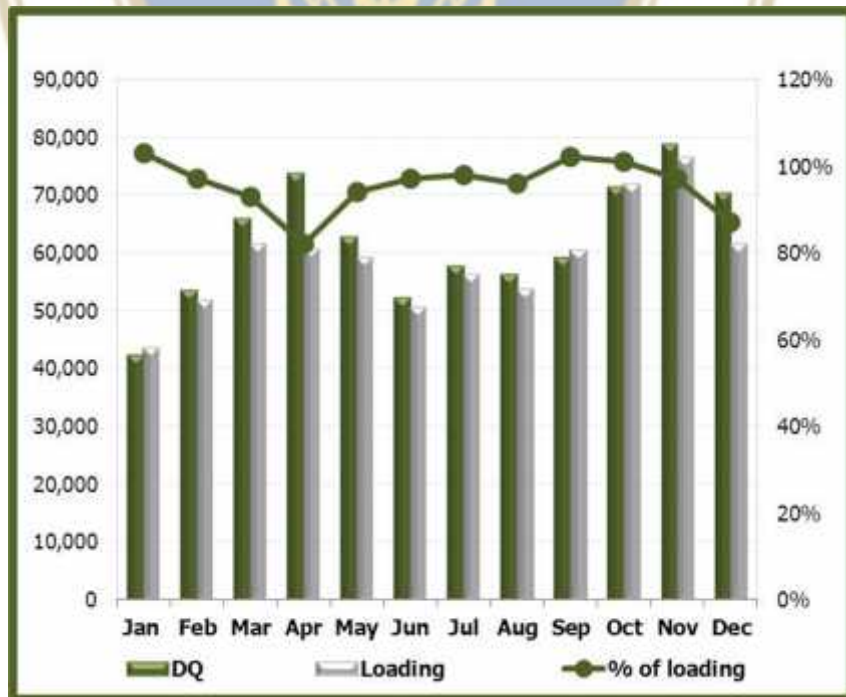
over load

2557



96%
190
4 %

4,200



1.5

. 2557

outsourcing



บทที่ 2

การนำกลยุทธ์มาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา

กระบวนการบริหารจัดการข้อมูลภายในเพื่อมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เพื่อให้องค์กรพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืนเหมาะสมกับสถานการณ์ดังนั้นการปรับปรุงกระบวนการภายใน การลดงานซ้ำซ้อน เป็นสิ่งที่จำเป็น ทำให้ลดระยะเวลาการทำงานดังกล่าว

จากปัญหาดังกล่าวผู้เขียนจึงเห็นว่ากลยุทธ์ที่เหมาะสมจะนำมาวิเคราะห์ในเรื่องเกี่ยวข้องกับ Data Integration ได้แก่ การวิเคราะห์ PESTEL การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน (Work Process Diagram) การวิเคราะห์ SWOT และการวิเคราะห์ Key Success Factor

2.1 การวิเคราะห์ PEST

PEST Analysis คือเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต โดยอาศัยการข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ก็ประกอบไปด้วย P – Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง E – Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ S – Social: ปัจจัยทางสภาพสังคม และสุดท้าย T – Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ดังนั้นธุรกิจที่รู้แนวโน้มของตลาดจากปัจจัยภายนอกก่อนย่อมได้เปรียบในการทำธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการได้เตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ รอบตัวที่เรากำหนดไม่ได้ แต่สามารถปรับตัวตามได้ ซึ่ง PEST Analysis ถือเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพอย่างมากในการแก้ปัญหาในส่วนนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับการไปลงทุนกับธุรกิจในประเทศที่เรายังไม่รู้จักทั้งในด้านวัฒนธรรมและการลงทุน เครื่องมือชิ้นนี้ก็จะช่วยให้เราตัดปัจจัยเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้สามารถลงทุนเดินหน้าทำการตลาดหรือพัฒนาธุรกิจให้ไปข้างหน้าอย่างมั่นคง (ที่มา: <http://incquity.com/articles/pest-analysis>)

P – Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมืองปัจจัยทางนโยบายและการเมืองคือปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของรัฐบาลและนโยบายของรัฐในช่วงเวลานั้นๆ ในบางช่วงเวลารัฐอาจมีการส่งเสริมการส่งออก ก็จะส่งผลให้ธุรกิจที่มีการส่งสินค้าไปขายนอกประเทศได้เปรียบ รวมไปถึง

ถึงข้อตกลงและข้อกำหนดทางการค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐ ที่ทำให้เราต้องคอยปรับตัวหรือช่วยผู้ประกอบการตัดสินใจว่าเราพร้อมที่จะลงทุนในประเทศที่มีนโยบายแบบนี้หรือไม่

E – Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยต่อมาคือปัจจัยทางเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งมีผลกับทุกๆ ธุรกิจโดยตรงเป็นอย่างมาก เพราะเศรษฐกิจของประเทศเป็นตัวกำหนดกำลังซื้อของคนในประเทศ และเป็นตัวกำหนดตลาดขนาดใหญ่ในประเทศอีกด้วย ซึ่งปัจจัยในหัวข้อนี้ก็สามารถช่วยเราวางแผนธุรกิจว่าจะเลือกดำเนินการเป็นระยะสั้นหรือระยะยาวจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน และแนวโน้มของเศรษฐกิจในอนาคตได้อีกด้วย โดยเราสามารถวิเคราะห์ปัจจัยทางเศรษฐกิจได้จากหัวข้อเหล่านี้

S – Social: ปัจจัยทางสังคม ปัจจัยทางสังคมนั้นหมายถึงปัจจัยต่างๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม สภาพสังคม วัฒนธรรม และวิถีการเป็นอยู่ของคนในพื้นที่นั้นๆ ว่าเป็นอย่างไรก่อนที่จะเริ่มทำการตลาดให้ได้ถูกทาง เพราะวิถีชีวิตของคนในแต่ละชุมชนนั้นก็จะมีแตกต่างกันออกไป การที่จะเข้าไปทำตลาดในพื้นที่ต่างๆ เราต้องเข้าไปศึกษาในส่วนนี้ก่อนเพื่อให้มั่นใจได้ว่าธุรกิจจะสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและเป็นທີ່สนใจของคนในชุมชนในด้านที่ดีโดยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อคนในชุมชนนั้นๆ ด้วย

T – Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ แต่ละพื้นที่ในการทำธุรกิจก็มีการพัฒนาของนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่แตกต่างกันออกไป บางชุมชนอาจอาศัยอยู่ได้โดยไม่ต้องอาศัยเทคโนโลยี แต่กับบางชุมชนกลับต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในการดำเนินชีวิตเป็นอย่างมาก รวมไปถึงแนวโน้มในอนาคตว่าถ้าในอนาคตมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาและธุรกิจเราจะเป็นอย่างไร อย่างเช่น ธุรกิจร้านเช่าวีดีโอรายใหญ่อย่าง Blockbuster ก็ต้องประสบปัญหาอย่างจังเมื่อต้องเผชิญกับเทคโนโลยีอย่างภาพยนตร์ระบบไฟล์ดิจิทัลที่สามารถดาวน์โหลดจากอินเทอร์เน็ตได้สะดวกสบายมาก เป็นต้น ดังนั้นหัวข้อปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ควรคำนึงถึงในด้านข้างนี้จึงมีความสำคัญมากในการทำธุรกิจในยุคปัจจุบัน

สำหรับการวิเคราะห์ PEST ของแผนกส่งต่างประเทศมีดังนี้

P- Political มีการส่งเสริมการส่งออกจากรัฐบาล ทำให้ประเทศ มีแนวโน้มส่งออกที่มากขึ้น เมื่อเทียบกับการนำเข้า เพื่อให้ GDP ของประเทศเพิ่ม นอกจากนั้น ประเทศคู่ค้า (โดยเฉพาะประเทศในอาเซียน) สามารถลดภาษีนำเข้า ทำให้เกิดการซื้อสินค้า export เพิ่มขึ้น เป็นโอกาสทางการขายของบริษัท

E-Economy ภาวะเศรษฐกิจ มีผลต่ออุปสงค์ในการใช้เม็ดพลาสติก กรณีภาวะเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าทำให้การซื้อเยอะ ทั้งภายในและต่างประเทศ แต่ในทางกลับกัน ถ้าภาวะเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าไม่ดี ก็กระทบต่อยอดขายเช่นกัน

S-Social สภาพสังคมในปัจจุบัน ส่งผลอุปสงค์ในการใช้พลาสติกเพิ่มขึ้นถึงแม้ว่าปัจจุบันสังคมจะให้ความสนใจกับกระแสไบโอพลาสติก ไบโอเคมีคอลส์ แต่ยอดขายซื้อเม็ดพลาสติก commodity ไม่ได้ลดลงอย่างเป็นนัยสำคัญเท่าที่ควร

T – Technological ทำให้เทคโนโลยีการผลิตดีขึ้นส่งผลดี มีของส่ง forecast ได้โดยใช้เทคโนโลยี นอกจากนั้นเทคโนโลยียังช่วยในการสนับสนุนข้อมูล เช่น มี Business Intelligence ช่วยในการรวบรวมข้อมูล และสามารถดึงใช้ข้อมูลที่ต้องการในรูปแบบต่างๆ ได้ ก่อนข้างมีประสิทธิภาพอันเนื่องจากการพัฒนาเทคโนโลยีนั่นเอง

ตารางที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์ PESTEL Analysis

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ	ระดับผลกระทบ
ด้านการเมือง	ระดับต่ำ
ด้านเศรษฐกิจ	ระดับปานกลาง
ด้านสังคม	ระดับสูง
ด้านเทคโนโลยี	ระดับต่ำ

โดยสรุปแล้ว ภาพรวมและปัจจัยภายนอกส่วนมากส่งผลเอื้อต่อการจัดส่งสินค้าสำหรับฝ่ายจัดส่งต่างประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งการส่งเสริมและลดข้อจำกัดของภาษีระหว่างประเทศ และเทคโนโลยีที่นอกจากมีผลดีเอื้อต่อการผลิตแล้ว เทคโนโลยียังสามารถรวบรวมข้อมูลและแสดงผลข้อมูลตามที่แผนกจัดส่งต่างประเทศต้องการ มีเพียงบางปัจจัยส่วนน้อยเท่านั้นที่เป็นข้อจำกัดคือสภาพสังคม กระแสรักโลก และไบโอพลาสติกต่างๆ ถึงแม้ว่ากระแสจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อผลิตภัณฑ์ และอาจกระทบยอดขายของบริษัท แต่ในความจริงแล้วไม่ได้ส่งผลต่อยอดขายหรือรายได้ของบริษัทเลย ในทางกลับกัน เอสซีจีเคมีคอลส์ ได้คงมีการวิจัยและพัฒนาเม็ดพลาสติก เพื่อรองรับกระแสไบโอพลาสติกนี้ และ สำหรับเม็ดพลาสติกโภคภัณฑ์ (Commodity) ยังคงมีอุปสงค์จากทั้งในและต่างประเทศอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

2.2 วิเคราะห์ปัญหาโดยใช้การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน

การวิเคราะห์ การปฏิบัติงานถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากขั้นตอนหนึ่งสำหรับการบริหารการจัดการและปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยทั่วไปแล้วการวิเคราะห์ปฏิบัติงานสามารถทำได้กับงานทุกชนิดตั้งแต่กระบวนการผลิตงานบริการ และงานเอกสารต่างๆ จุดประสงค์ของการวิเคราะห์ การปฏิบัติ งานก็เพื่อเข้าใจภาพรวมของการทำงานนั้นๆ ตลอดตั้งแต่ต้นจนจบงาน ทั้งในส่วนของวิธี ของการทำงาน วัตถุประสงค์เครื่องมือ อุปกรณ์และเอกสารที่ เกี่ยวข้องเพื่อนำมาวิเคราะห์ถึง จุดด้อย และทำการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นต่อไป ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ การปฏิบัติ งานจะทำให้สามารถนำไปสู่ความเข้าใจในขั้นตอนการทำงาน โดยละเอียดข้อมูลเหล่านี้ถือเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับวางแผนการทำงาน การบริหารจัดการงาน และปรับปรุงแก้ไขงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น (ที่มา: panpaoa.blogspot.com/2009/07/pfdprocess-flow-diagram.html)

จากกรณีศึกษา บริษัท เอสซีจี พลาสติก จำกัด ในส่วนของงานประสานงานขายและจัดส่งสินค้าของฝ่ายต่างประเทศแล้วมี การประสานงานกับฝ่ายต่างๆ และ กระบวนการทำงาน ดังนี้

การประสานงาน

ประสานงานกับลูกค้า และ เซลล์ ในการคอนเฟิร์มการขาย ส่งสัญญาการขายเพื่อติดตามเงิน เพื่อดำเนินการตามคำสั่งซื้อต่อไป

ประสานงานกับฝ่ายวางแผน เพื่อเช็คโควตาการขายที่เซลล์วางไว้ รวมถึงเช็คแผนการผลิต เพื่อการจัดชิพเม้นให้สอดคล้องกับแผนการผลิตที่ถูกลงไว้

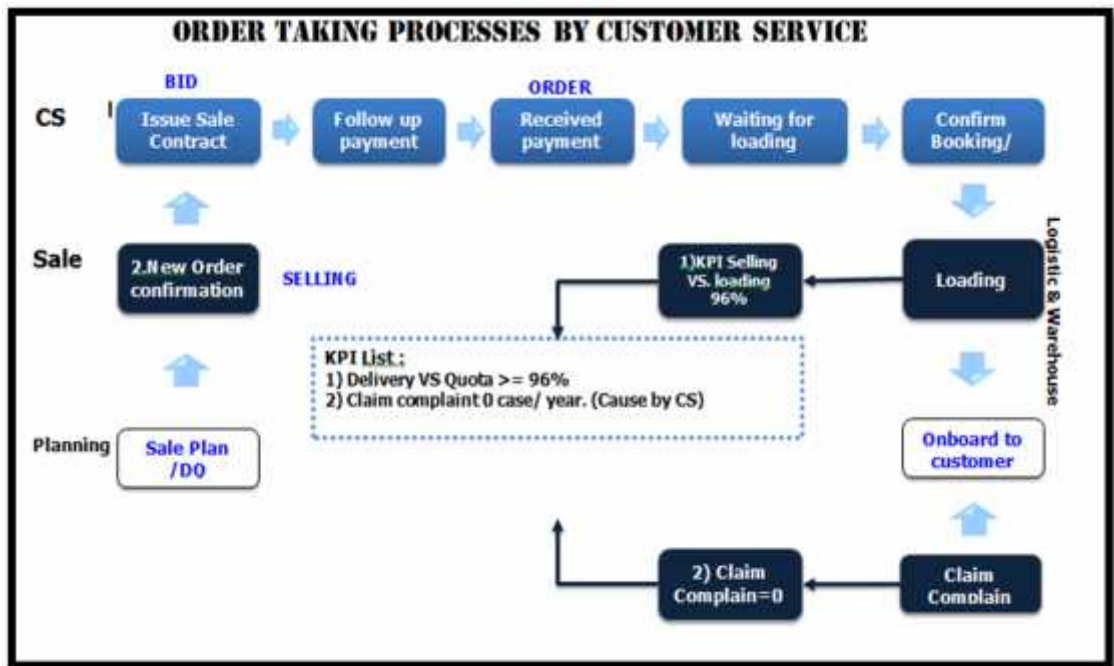
ประสานงานกับฝ่ายสินเชื่อ เพื่อเช็คว่าได้รับเงินจากลูกค้าหรือไม่ รวมถึงเครดิตเทอมต่างๆ ที่ลูกค้ามีอยู่กับบริษัท หากไม่พร้อม ก็จะดำเนินการเพื่อขออนุมัติตามความเหมาะสม

ประสานงานกับทีม Freight เมื่อลูกค้ามีคำขอพิเศษกับทางสายเรือ เช่น ขอฟรีโทรม์ ขอบันทึกพิเศษต่างๆ ลงในเอกสารจากทางสายเรือ

ประสานงานกับทีม BSO (Business Service Officer) เพื่อดำเนินการเอกสารทางการส่งออกให้เป็นไปตามคำขอของลูกค้า หรือ ตามมาตรฐานของเอกสารส่งออกได้กำหนดไว้

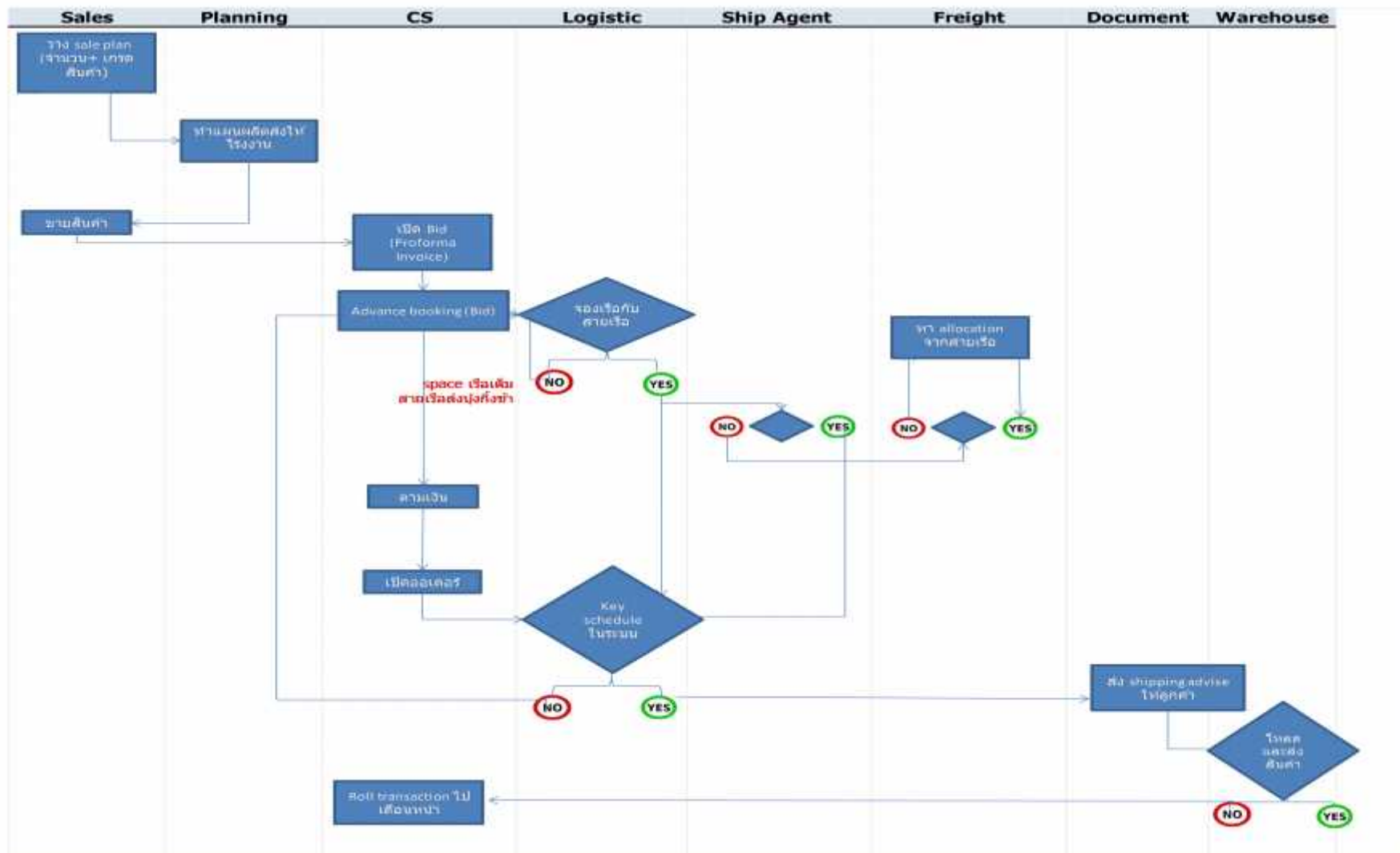
ประสานงานกับทีม Logistic เพื่อขออนุมัติ

โดยสรุปแล้ว CS ทำงานร่วมกับหลายๆฝ่ายในแผนกเพื่อดำเนินการจัดชิพเม้นตามความต้องการของลูกค้ารวมถึง การประสานงานกับหน่วยงานภายในเพื่อดำเนินการต่างๆ ก่อนโหลดสินค้า จนกระทั่งสินค้าถูกส่งไปยังลูกค้าเรียบร้อยแล้ว



ภาพที่ 2.1 แสดงการทำงานของ CS

เริ่มจากการที่ Planning และ Sale มีการจัดประชุม Sale Plan กัน เพื่อกำหนด Delivery Quota ที่จะขาย หลังจากนั้นเซลล์ก็จะไปขายสินค้า และเมื่อได้รับ Order Confirmation กลับมาก็จะเป็นหน้าที่ของ CS ที่จะมาประสานงานกับหน่วยงาน Logistic and wh เพื่อจองเรือและจัดเตรียม Facilities ต่างๆ ในการโหลดสินค้า และเมื่อลูกค้าชำระเงินมาเราก็จะได้ส่งสินค้าให้ลูกค้าได้ทันภายในเดือน โดย KPI เป็นการส่งค่า 96% ของโควต้า และ ไม่มีเคลมและ Complaint ที่เกิดจาก CS โดยในเรื่อง มีเคลมและ Complaint นั้นไม่มีปัญหา และส่งสินค้าได้ 96% ตาม KPI ที่กำหนดไว้ แต่ปัจจุบันเรายังประสบปัญหาว่าเราไม่สามารถส่งสินค้าได้ 100 %

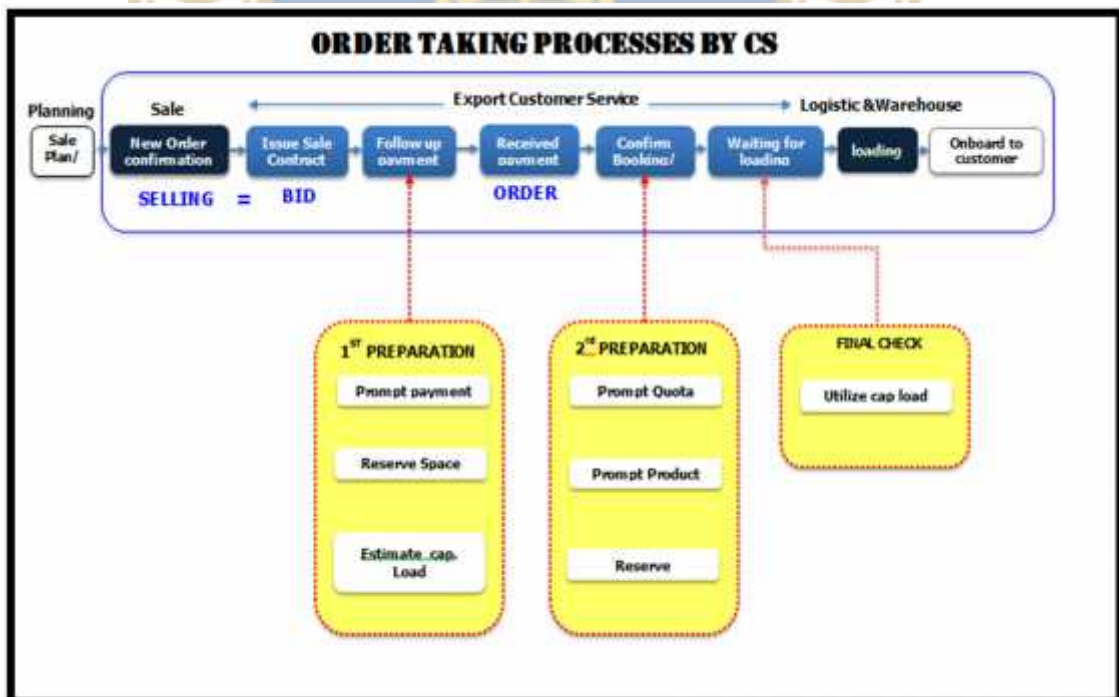


ภาพที่ 2.2 Work Process Diagram Analysis

Work Process Diagram ของ Export Order เริ่มจากเซลล์วางแผนการขายร่วมกับทางทีมวางแผน โดยประมาณการขาย ร่วมกันพิจารณาต้นทุน สถานการณ์วัฏจักรการผลิตของโรงงาน และสรุปเพื่อส่งแผนการขายดังกล่าวให้กับทางโรงงานผลิต จากนั้นเซลล์ทำการขายสินค้าให้ตรงกับแผนที่วางไว้โดยส่งให้ CS เปิด Bid เพื่อ คอนเฟิร์มกับลูกค้าและทำการติดตามเงินต่อไป ระหว่างนั้น CS จอง Advance Booking ตามแผนผลิตที่ได้รับจากฝ่ายวางแผน ผ่านหน่วยงานโลจิสติกโดยหน่วยงานโลจิสติกพิจารณาจาก Allocate สายเรือที่ได้รับจากทาง freight แต่หากพบปัญหาว่าสายเรือเต็ม หรือปัญหาอื่นๆ สามารถส่งปัญหาดังกล่าวให้กับ freight เพื่อช่วยแก้ปัญหาต่อไป

เมื่อ Transaction ดังกล่าวได้รับเงินแล้ว CS เป็นคนเปิดคอมพิวเตอร์ เพื่อให้หน่วยงานถัดไปสามารถทำงานต่อไปได้ เช่น Logistic คีย์ Schedule ในระบบ ทาง Document Team ส่งรายละเอียด Schedule ให้ลูกค้า และ ทาง Warehouse ดำเนินการโหลดสินค้าเพื่อนำส่งสินค้า Export ต่อไป

แต่หากเกิดปัญหาไม่สามารถส่งได้ไม่ว่าจะเหตุผลใด Sale ต้อง Roll Transaction ดังกล่าวไปเดือนหน้า ทำให้เกิดปัญหาตามมา เช่นยอดตก แผนผลิตถูกผลิตออกมาแล้ว แต่ไม่ได้ส่งในเดือน เสียโอกาสในการขาย เสียค่าใช้จ่ายในการเช่า Warehouse เพื่อเก็บสินค้าเพิ่มขึ้น



ภาพที่ 2.3 แสดงแบ่ง Report ที่ใช้ในการตัดสินใจ

จากการทำงานของฝ่ายขายต่างประเทศ นั้นพบว่าการมีข้อมูล รวบรวมผ่านระบบ BI และส่งข้อมูลเป็น Report

สามารถแบ่ง Report ออกเป็น 3 ประเภทหลักดังนี้

การเตรียมตัวขั้นแรก รวบรวมข้อมูล Bid ซึ่งเป็นข้อมูลการขายที่คอนเฟิร์มเรียบร้อยแล้ว รอลูกค้าจ่ายเงิน ประกอบไปด้วยโควตาการส่ง รายละเอียดเกรดสินค้า ราคา ชื่อลูกค้า และ Port ปลายทาง เป็นต้น

การเตรียมตัวขั้นกลาง รวบรวมข้อมูลชีพเม้นที่ได้รับเงินแล้ว รอการจัดการเพื่อ ดำเนินการ โหลด ประกอบไปด้วย รายละเอียด เกรดสินค้า และ Remark จาก CS ว่ารอข้อมูลเรื่องใด

และการเตรียมตัวขั้นสุดท้าย รวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดการ โหลดเพื่อการเตรียม Equipment ในการโหลดให้เพียงพอ

2.3 วิเคราะห์ SWOT

SWOT เป็นคำย่อมาจาก Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats โดย

Strengths คือจุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่ องค์กรทำได้ดี

Weaknesses คือจุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ ภายในองค์กรที่ เป็นลบและด้อย ความสามารถซึ่งองค์กร ไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือ หมายถึงการดำเนินงานภายในที่ องค์กรทำได้ไม่ดี

Opportunities คือโอกาส หมายถึงปัจจัยและสถานการณ์ ภายนอกที่ เอื้ออำนวยให้การทำงาน ขององค์กร บรรลุ วัตถุประสงค์ หรือสภาพแวดล้อมภายนอกที่ เป็นประโยชน์ต่อการ ดำเนินการขององค์กร

Threats คือ อุปสรรค หมายถึงปัจจัยและสถานการณ์ ภายนอกที่ ขัดขวางการทำงาน ขององค์กรไม่ให้ บรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่ เป็นปัญหาต่อองค์กร

บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถ เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ ที่เคยเป็น โอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรค ได้

จากกรณีศึกษา บริษัท เอสซีจี พลาสติกส์ จำกัด ในส่วนของงานประสานงานขายและ จัดส่งสินค้าของฝ่ายต่างประเทศแล้วมี SWOT ดังนี้

Strengths มีการขายสินค้าล่วงหน้า 1-45 วัน และบันทึกรายละเอียดแต่ละ transaction ในระบบสินค้าคงคลังมี Safety Stock (Beginning Stock) มีการทำงานล่วงหน้าเช่นจองเรือ จองของ และมีการติดตามในเรื่องต่างๆ โดยมีรีพอร์ตส่งถึงผู้เกี่ยวข้อง

Weakness การติดตามการจ่ายเงินจากลูกค้าไม่ได้ 100% เทียบกับโควตาการส่งสินค้า นอกจากนั้นสินค้าผลิตออกเป็นรอบๆ บางครั้ง เงินมาสินค้าไม่มี และ สินค้ามีเงินไม่มา ประกอบกับ ปริมาณลูกค้าที่สายเรือมี ไม่เพียงพอกับปริมาณการส่งที่บริษัทต้องการส่ง และสุดท้ายโดยปกติแล้ว การส่งของต่างประเทศมีปริมาณขอดโหลดต้นเดือนน้อย และ ปลายเดือน cap load ไม่เพียงพอ นอกจากนั้นยังมีการขายเกิน หรือขายไม่ครบโควตา ตามการวางแผนการผลิตไว้

Opportunities ลูกค้าบางส่วนจ่ายเงินล่วงหน้าก่อนกำหนด ต้องการรับสินค้าเร็ว สายเรือมี บัญชีเหลือ ทีมโหลดมี Facility ในการโหลดเหลือและต้องการยอส่งจากบริษัท ทำให้เราสามารถส่งสินค้าได้มากขึ้น และ โอกาสจาก ราคาตลาดที่ผันผวนจึงมีโอกาสขายและส่งสินค้าได้เพิ่มขึ้นหาก ราคามีแนวโน้มจะราคาขึ้น

Threats ได้แก่ ลูกค้าไม่จ่ายเงินตามที่ตกลงกันไว้ หรือ บางรายซื้อเพื่อต้องการได้ราคา ถูก แต่ยังไม่พร้อม รับของจึงยังไม่จ่ายเงิน บางประเทศบัญชีเรือมีน้อยและจำกัดมาก บางช่วงเวลา facility ในการโหลดมีไม่เพียงพอและ อุปสรรคจาก ราคาตลาดที่ผันผวนจึงเป็นอุปสรรคในการขาย และส่งสินค้าได้ หาก ราคามีแนวโน้มจะราคาลดลง เกิดอุปสรรคทำให้ลูกค้าต่อรองราคา จากเดิมที่เคยตกลงไว้ หรือบางรายอาจยกเลิกการซื้อไปเลย

บทสรุปการวิเคราะห์ปัญหาหากกระบวนการทำงานพบว่าถ้าเรามีข้อมูลครบถ้วน และ แมชกัน ประกอบกับใช้เวลาในการเข้าถึงข้อมูลน้อย มีโอกาสในการส่งสินค้าโดยการนำออร์เดอร์ต่างๆ เช่นออร์เดอร์ที่ขายล่วงหน้ามาส่ง ในเวลาที่มีของครบ และที่ว่างในการโหลดเพื่อเติมเต็มโอกาสทางการขาย ให้ได้ 100% เมื่อเทียบกับโควตาการขาย เมื่อพิจารณาแล้วเราสามารถพัฒนากระบวนการทำงานภายในด้วยการลดงานและรีพอร์ตที่ซ้ำซ้อน ไม่โฟกัส การทำงานล่วงหน้า รวมถึงรีพอร์ตที่จำเป็นต้องใช้เป็นเพียงรีพอร์ตเดียว เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

Key Success Factors

การบันทึกข้อมูลราย Transaction และการนำข้อมูลมาใช้ประกอบการทำงาน รวมถึง การประสานงานสำคัญมาก และเนื่องจากข้อมูลราย Transaction สำคัญและละเอียดเต็มไปด้วย ข้อมูลที่จำเป็น และข้อมูลนั้นถ้าเป็นไปได้ก็ควร รวดเร็วถ้าไม่ได้ติดปัญหาเรื่องข้อจำกัดของระบบที่เป็น Real Time จะเป็นสิ่งดีมาก

เมื่อมีข้อมูลแล้วสามารถดำเนินการเตรียมการล่วงหน้า Proactive ของคนทำงาน และการประสานงานร่วมมือร่วมใจกันตั้งนั้นอีก Key Success Factor หนึ่งคือการประสานงานที่ดี ร่วมกันระหว่างหน่วยงาน

บทสรุปการวิเคราะห์ปัญหา

สรุปการวิเคราะห์ข้างต้น ทำให้เห็นถึงข้อมูลมีความสำคัญต่อกระบวนการทำงาน การมีข้อมูลประกอบสำหรับการทำงาน เป็นเรื่องสำคัญ อันเนื่องจากการจะดำเนินการชีพมันหนึ่งนั้น CS ต้องประสานงานกับหลายฝ่าย ใช้ข้อมูลหลายอย่าง ทุกฝ่ายจำเป็นต้องมีข้อมูลเหมาะสมและควร เรียกดูได้ทันที



บทที่ 3

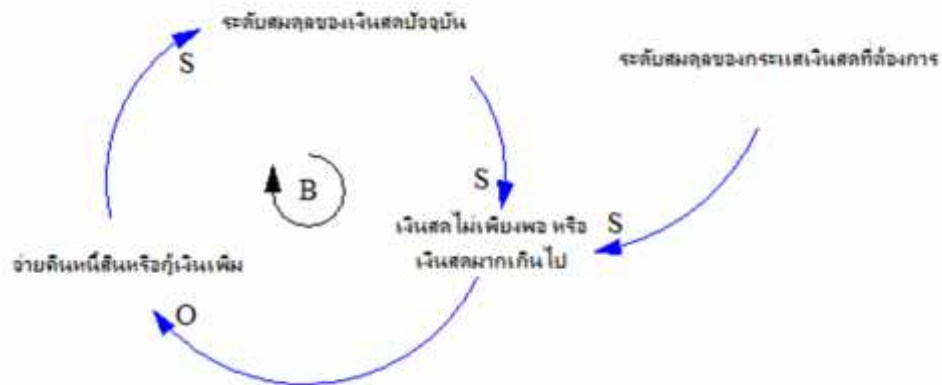
การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา

3.1 แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

แผนภูมิจริงรอบเหตุและผลเป็นภาพที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรอย่างน้อย 2 ตัวแปรหรือมากกว่า ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ด้วยลูกศรสะท้อนถึงปัญหาที่แท้จริงและนำไปสู่วงจรการแก้ปัญหาเมื่อกำหนดปัจจัยสาเหตุหลักที่เป็นสาเหตุสำคัญที่สุดของการเกิดปัญหาซ้ำๆ กันแล้ว จากนั้นผู้วิเคราะห์จะต้องกลับมาพิจารณาว่ามี ปัจจัยสาเหตุใดบ้างที่ส่งผลบางอย่าง และผลที่เกิดขึ้นบางประการอาจจะเชื่อมโยงไปสู่สาเหตุตัวอื่นที่ทำให้เกิดผลลักษณะอื่นตามมา จนในที่สุดจะพบว่าผลที่เกิดขึ้นตามมาเป็นลำดับนั้นจะย้อนกลับมาที่ต้นตอของสาเหตุหลักเมื่อเริ่มต้นคิดแผนภูมิ วงจรรอบเหตุและผลมีข้อกำหนดดังนี้

1. ปัจจัยสาเหตุที่ได้จากระบบต้องกำหนดเป็นคำนามหรือวลีที่บ่งบอกถึงปริมาณที่เพิ่มหรือลดปริมาณได้
2. บอกลักษณะความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยสาเหตุกับผลได้ว่าเป็นความสัมพันธ์ ตามกัน (Same Direction: S/+) หรือความสัมพันธ์ กลับทิศทาง (Opposite Direction: O/-)
3. ลักษณะการสัมพันธ์กันระหว่างปัจจัยสาเหตุ กับผลที่เกิดขึ้นจะเชื่อมโยงด้วยเส้น และมีหัวลูกศรบอกทิศทางซึ่งไปด้านที่เกิดผลและลูกศรจะชี้ไปในแนวทางเดียวกัน (จะไม่ชี้ย้อนศร) แต่สามารถชี้วนจนเป็นวงรอบได้
4. วงจรปัญหาอาจมีวงจรที่มีปัจจัยสาเหตุ ร่วมกันบางตัวหรือหลายตัวร่วมกันได้
5. วงจรปัญหาจะมี 2 ลักษณะ คือ

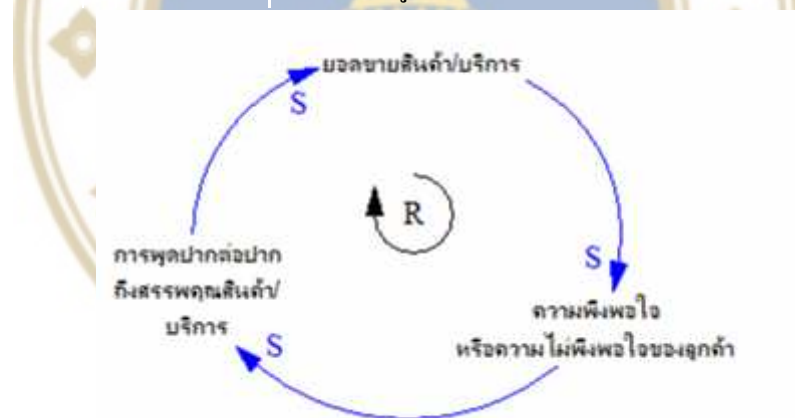
5.1 วงจรปัญหาสมดุล (Balancing Loop, B/-) เป็นการแสดงความสัมพันธ์วงจรของที่มี การรักษาระดับความสัมพันธ์นั้นไว้โดยเป็นกระบวนการที่ปรับลดความแตกต่างระหว่างเป้าหมายและสิ่งที่เป็นจริงให้ต่ำลง และเมื่อความแตกต่างลดต่ำลงสมดุลแล้วกระบวนการจะปรับวงจรตัวเองให้ตัวแปรบางตัวลดปริมาณลง



ภาพที่ 3.1 Causal Loop Diagram แสดงระบบกลไกการปรับสมดุลเพื่อรักษาเสถียรภาพ

ที่มา: <http://perchai.wordpress.com/>

5.2 วงจรเพิ่มปัญหา (Reinforcing Loop, R/+) เป็นการแสดงวงจรของการเจริญเติบโตของบางสิ่งบางอย่าง จนสุดท้ายนำไปสู่การทรุดตัวหรือดำรงสภาพอยู่ไม่ได้ เพราะตัวแปรมีการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มทวีคูณกลับมาในวงจรอีกครั้ง หากเพิ่มหลายๆ รอบจะทำให้เกิดการเติบโตของสิ่งนั้น และวงจรนั้นจะดำรงอยู่ไม่ได้

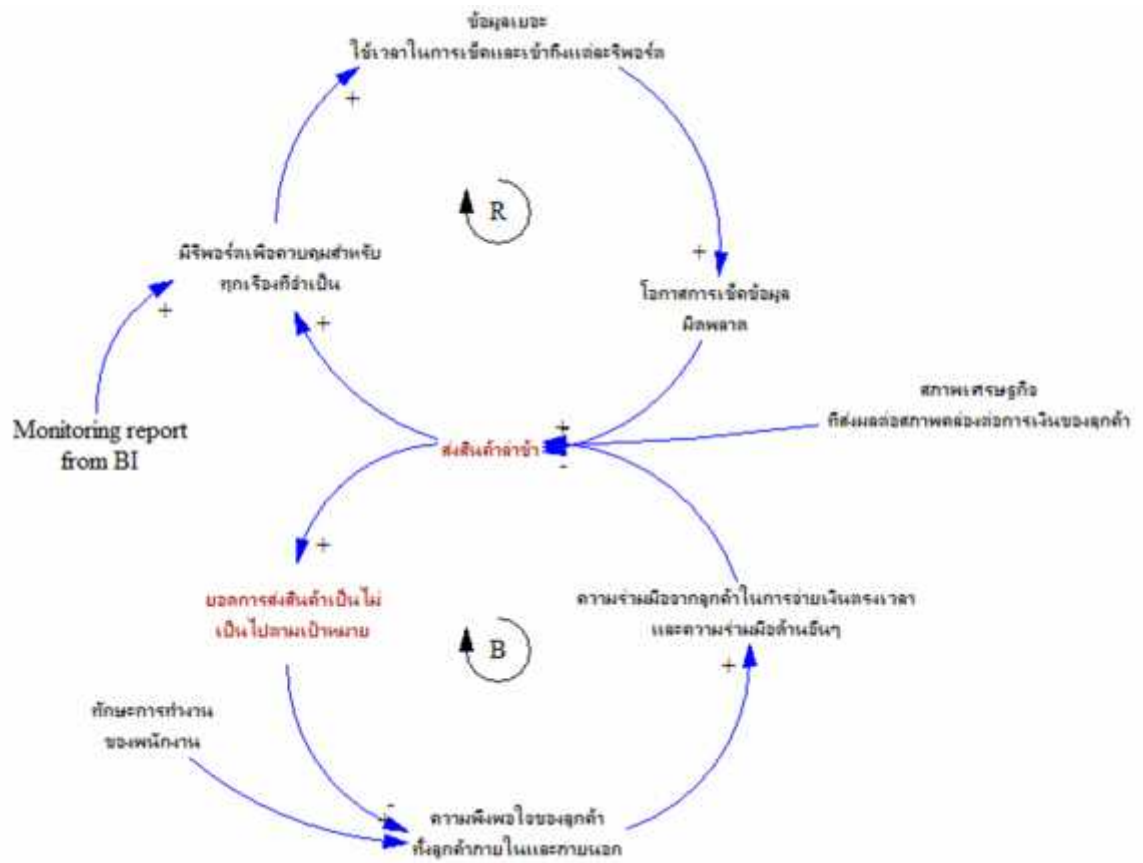


ภาพที่ 3.2 Causal Loop Diagram แสดงกลไกการขับเคลื่อนเพื่อเติบโตและถดถอย

ที่มา: <http://perchai.wordpress.com/>

จากปัญหาที่ SCG Plastic ไม่สามารถ ส่งสินค้าให้ได้ 100% เมื่อเทียบกับโควต้าที่ได้ ปรมาณการไว้ ส่งผลให้บริษัทรับรู้อย่างได้เข้าไป และอาจส่งผลที่ร้ายแรงกว่านั้นคือ ลูกค้านักเสาะที่จะรับสินค้าทำให้บริษัท ต้องขายสินค้านั้นใหม่ และสูญเสียโอกาสในการขาย รวมถึงต้องเสีย

ค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมเพื่อที่จะเช่าคลังสินค้าในการเก็บสินค้า จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาสามารถอธิบาย เป็นแผนภูมิเหตุ และผล (Causal Loop Diagram) ได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 3.3 Causal Loop Diagram แสดงกลไกการขับเคลื่อนและกลไกเพื่อเติบโตและถดถอย สำหรับการส่งสินค้าของฝ่ายต่างประเทศ

จากภาพพบว่า ข้อมูลมีความสำคัญ เนื่องจากเป็นข้อมูลราย Transaction ที่รวบรวมจาก Monitor Report เนื่องจากการประสานงานกับแต่ละฝ่ายนั้น ต้องมีข้อมูลให้ครบและสอดคล้องกับฝ่ายที่ประสานงานด้วย โดยสภาพปัจจุบัน ทางฝ่ายมีรีพอร์ต Monitoring ค่อนข้างครบทุกเรื่อง (จากการทำงานร่วมกัน และ Brain Storm) เพื่อการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น แต่หากรีพอร์ตมีจำนวนมาก ทำให้โอกาสในการเช็คข้อมูลผิดพลาดมีมาก รวมถึง ไม่สนับสนุนการตัดสินใจ หรือสนับสนุนการตัดสินใจช้า ส่งผลทำให้ส่งสินค้าล่าช้าในที่สุด โดยการส่งสินค้าล่าช้า นั้นอาจเกิดมาจากสาเหตุ อันเนื่องมาจากลูกค้าจ่ายเงินช้า เช่นกัน

ในขณะที่ ปัญหาการส่งสินค้าล่าช้าหากมีมากจึงพบว่าทางฝ่ายต้องการ Combined Report และ Customized เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยแก้ปัญหาการส่งสินค้าล่าช้านั่นเอง ถ้ามีการ Combined report และ Customized จะทำให้การเข้าถึงข้อมูลเป็นไปได้ง่ายขึ้น เร็วขึ้น ส่งผลให้ ความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก และลูกค้าภายใน (ผู้ประสานงานร่วมกัน) มีความพึงพอใจสูงขึ้น ส่งผลให้มีระดับความร่วมมือในการทำงานที่มากขึ้น และลดการส่งสินค้าล่าช้าได้ในที่สุด

นอกจากนั้น ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลความพึงพอใจของ ลูกค้าภายนอก และ ลูกค้าภายในนั้นก็คือทักษะในการทำงาน และ การร่วมมือประสานงานกันอย่างดี ก็ส่งผลให้ มีความร่วมมือในการทำงานที่ดี และ ลดการส่งสินค้าล่าช้าได้ในที่สุดเช่นกัน



บทที่ 4

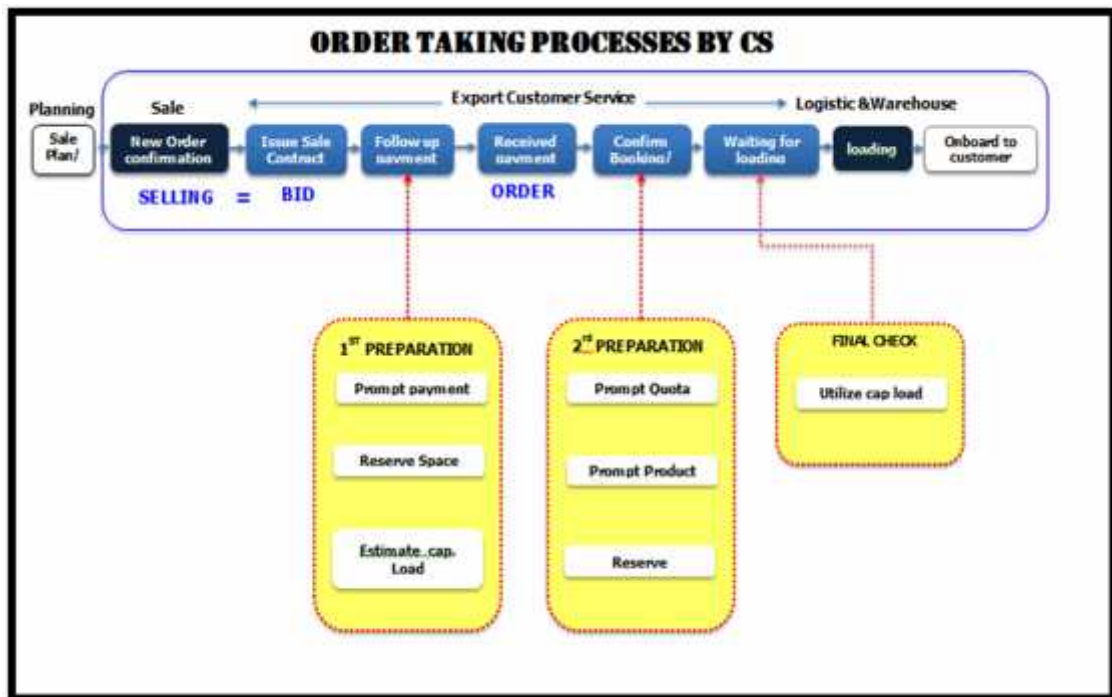
การออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา

จากกระบวนการทำงานที่ได้กล่าวไว้แล้วในบทก่อน จะพบว่ากรณีข้อมูลเยอะเป็นเรื่องที่ดี และเป็นเรื่องสำคัญ ช่วยเสริมและสนับสนุนการทำงาน แต่หากข้อมูล Over Load ก็จะทำให้ไม่สนับสนุนการตัดสินใจเท่าที่ควร เสียเวลาในการทำงานช้าซ้อน ไม่โฟกัส ไม่มีการรวมข้อมูลไว้ในทีเดียว นอกจากเรื่องข้อมูลแล้ว ยังมีเรื่องของทักษะของพนักงาน ที่ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ในกระบวนการทำงานของฝ่ายบริการ ฝ่ายประสานงานต่างประเทศ ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ บริษัท ในส่วนของยอดส่ง เทียบกับเป้าหมาย ดังนั้นการออกแบบกลยุทธ์เพื่อมาตอบโจทย์การแก้ไขปัญหา ด้านการสนับสนุนการตัดสินใจจึงมีความสำคัญ โดยเป้าหมายหลักในการแก้ไขปัญหาคือการออกแบบข้อมูลการนำเสนอเพื่อ สนับสนุนการตัดสินใจ ร่วมกับการ ทบทวนกระบวนการเพื่อ ส่งเสริมทักษะการทำงาน ของพนักงานในส่วนบริการขายต่างประเทศ

4.1 การออกแบบกลยุทธ์เพื่อจัดการปัญหาในกระบวนการทำงาน

เนื่องมาจากกระบวนการทำงานด้านเอกสารข้อมูลที่แสดงมีความยุ่งยาก ใช้ข้อมูลจากเอกสารหลายส่วนส่งผลให้เกิดความสับสนในการทำงาน ทำให้ผลการตัดสินใจที่เกิดจากข้อมูลสนับสนุน ออกมาไม่เป็นที่น่าพอใจ เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ส่งของได้ช้า เป็นปัจจัยภายในซึ่งผู้เขียนขอเสนอกลยุทธ์ เพื่อจัดการปัญหาจากกระบวนการทำงานในส่วนนี้

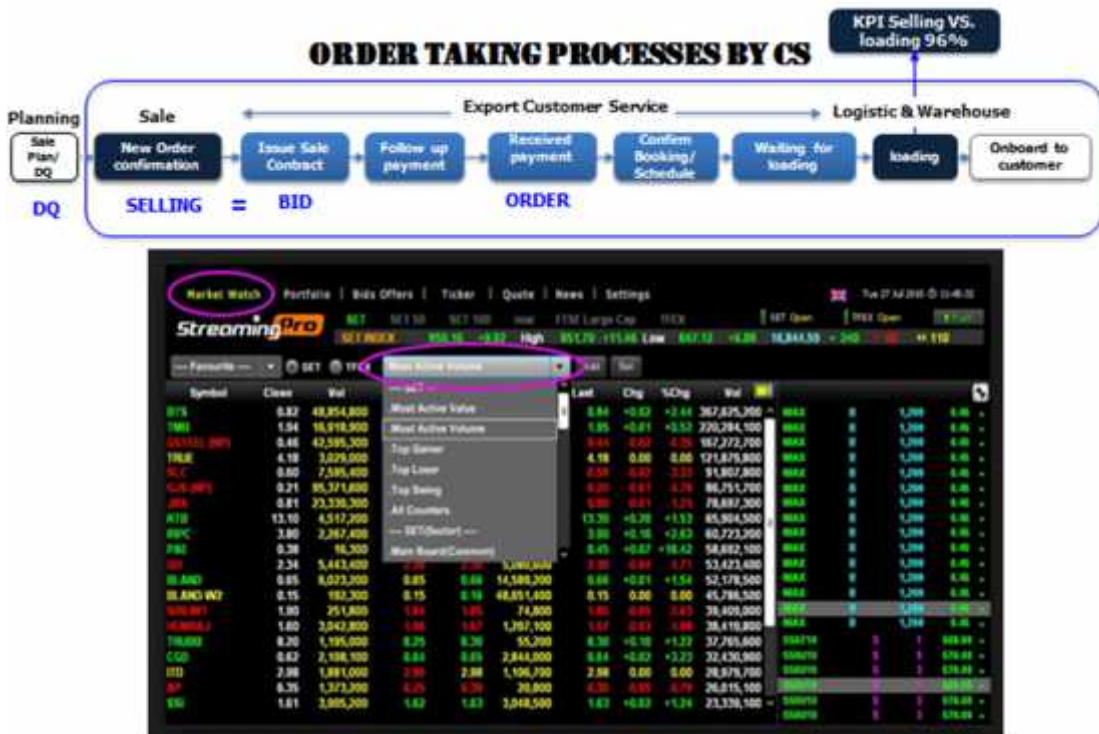
การกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวจะมีการปรับกระบวนการแสดงข้อมูลสนับสนุน ดังจะแสดงให้เห็นในภาพที่ 4.1 และภาพเปรียบเทียบถึงการแสดงข้อมูล สนับสนุนเดิม และกระบวนการ แสดงข้อมูลสนับสนุนใหม่หลังปรับใช้กลยุทธ์จะแสดงให้เห็นในภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.1 อธิบายการแสดงผลข้อมูลสนับสนุนที่อยู่ในกระบวนการทำงานก่อนปรับ

การเตรียมตัวขั้นแรก รวบรวมข้อมูล Bid ซึ่งเป็นข้อมูลการขายที่คอนเฟิร์มเรียบร้อยแล้ว รอกู้ค่าจ่ายเงิน ประกอบไปด้วยโควตาการส่ง รายละเอียดเกรดสินค้า ราคา เชื้อดุกค่า และ Port ปลายทาง เป็นต้น

การเตรียมตัวขั้นกลาง รวบรวมข้อมูลชีพเม้นที่ได้รับเงินแล้ว รอการจัดการเพื่อดำเนินการโหลด ประกอบไปด้วย รายละเอียด เกรดสินค้า และ Remark จาก CS ว่ารอข้อมูลเรื่องใด และการเตรียมตัวขั้นสุดท้าย รวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดการโหลดเพื่อเตรียม Equipment ในการโหลดให้เพียงพอ



ภาพที่ 4.2 อธิบายการการแสดงผลข้อมูลสนับสนุนที่อยู่ในกระบวนการทำงานหลังปรับ



ภาพที่ 4.3 อธิบายการแสดงผลข้อมูลสนับสนุนที่อยู่ในกระบวนการทำงานหลังปรับ

ทั้งหมด ปรับให้อยู่ใน Report เดียว เห็นข้อมูลได้ Single Source และสนับสนุนการตัดสินใจได้อย่างเต็มที่ โดยมี Initiate Idea มาจาก Set Streaming

4.2 การออกแบบกลยุทธ์เพื่อจัดการปัญหาจากกระบวนการรับพนักงาน

กระบวนการทำงานเดิม เทียบกับกระบวนการทำงานใหม่ จะพบว่า ลดเวลาในการเช็คข้อมูล กระตุ้นการแก้ปัญหา และทักษะการแก้ปัญหาในระหว่างการทำงาน สามารถใช้เวลาที่ลดไปไปทำงานที่มี Value มากกว่าเดิม หรือ เพื่อการรองรับ Volume ใหญ่ในอนาคต



บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

จากการใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงและแก้ไขการนำเสนอข้อมูลสนับสนุน ของบริษัท เพื่อให้การทำงานของพนักงานเป็นไปอย่างมีมาตรฐาน โดยลดระยะเวลาที่เข้าซ้อนในการหาข้อมูลออกไป เพื่อให้กระบวนการทำงานที่ดีและเหมาะสมมากขึ้น ซึ่งในส่วนขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงนั้นจะถูกดำเนินการผ่านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Kotter's 8 Steps of Change Process) และมีการกำหนดกรอบการวัดผล พร้อมทั้งบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard PDCA เพื่อทบทวนว่ามีข้อใดที่ต้องทำใหม่หรือแก้ไขตรงกระบวนการใด อีกทั้งมีการประเมินความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกลยุทธ์

5.1 แผนงานการดำเนินกลยุทธ์ โดยใช้การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Kotter's 8 Steps of Change Process)

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่นิยมใช้กันเป็นจำนวนมาก คือ 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง (Kotter's 8 Steps of Change Process) คิดค้นโดย John P. Kotter (Kotter, 1996) โดยจะมีหลักกระบวนการดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 กระบวนการสร้างความรู้สึกเร่งด่วนให้เกิดขึ้น ซึ่งก็คือการทำให้คนในองค์กรรับรู้ถึงสถานการณ์ขององค์กรที่มีความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่จำเป็นอย่างเร่งด่วนที่สุด เพื่อเป็นการกระตุ้นให้มี การตระหนักถึงปัญหาไม่ว่าจะเป็นจากปัจจัยภายนอกที่มากระทบกับความอยู่รอดขององค์กร หรือปัจจัยภายในที่สร้างปัญหาสำคัญให้เกิดขึ้นกับองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 กระบวนการสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการคัดสรรกลุ่มบุคลากรที่เหมาะสมอาจจะเป็นคนในหรือนอกองค์กรที่มีภาวะผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำทางตำแหน่งหรือผู้นำทางสังคมที่มี อิทธิพลต่อคนในองค์กร เพื่อจะเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนดำเนินการในกิจกรรมที่วางไว้ ให้ได้ผลตามที่วางเป้าหมายให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนในองค์กร

ขั้นตอนที่ 3 กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน และเป็นภาพจำลองให้เห็นถึงผลปลายทางของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ พร้อมทั้งพัฒนากลยุทธ์ที่มาสับสนุนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ได้สำเร็จ

ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้คนในองค์กรได้ทราบเป็นการใช้การสื่อสารหลากหลายช่องทาง เพื่อเป็นการสื่อสารให้คนในองค์กรทั้งหมดได้รับรู้ถึงวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นขององค์กร ให้คนในองค์กรได้เห็นภาพในอนาคตที่จะเกิดขึ้นหลังจากมีการเปลี่ยนแปลงสำเร็จแล้ว

ขั้นตอนที่ 5 กระบวนการสนับสนุนและให้อำนาจในการทำงานเพื่อบรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้ จะต้องมีการขจัดอุปสรรคจากการเปลี่ยนแปลงระบบหรือโครงสร้างที่อาจจะเป็นปัญหาต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ รวมทั้งสนับสนุนและยอมรับแนวความคิดหรือการกระทำที่อาจมีความเสี่ยง เป็นปัญหาต่อการเปลี่ยนแปลงและ ผิดต่อธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กร

ขั้นตอนที่ 6 กระบวนการสร้างชัยชนะระยะสั้น เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น

โดยกำหนดเป็น เป้าหมายระยะสั้นของ ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นกำลังใจให้กับทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังเป็นตัวสนับสนุนให้เห็นถึงความก้าวหน้าจากการเปลี่ยนแปลงที่ได้ดำเนินไปแล้วเพราะจะช่วยลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะยังมีอยู่แต่ต้องคำนึงถึงว่าชัยชนะระยะสั้นจะต้องไม่ทำให้คนในองค์กรรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงสำเร็จไปแล้ว

ขั้นตอนที่ 7 กระบวนการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จะเป็นการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อเปลี่ยนระบบ โครงสร้างและนโยบายซึ่งจะช่วยให้ความก้าวหน้าในการเปลี่ยนแปลง เข้าใกล้เป้าหมายที่ตั้งไว้ อาจจะมีการสนับสนุนกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุวิสัยทัศน์ รวมถึงปรับปรุงกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงโดยใช้โครงการหรือกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 8 กระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร เป็นการทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่กับองค์กรตลอดไป เปรียบเสมือนให้การเปลี่ยนแปลงนั้นกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่ส่งคนในองค์กรทุกคนไม่ว่าจะเป็นคนเก่าหรือใหม่รับรู้และปฏิบัติเหมือนกัน

โดยการดำเนินนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงในการรวบรวมข้อมูลสนับสนุน

ขั้นตอนที่ 1 กระบวนการสร้างความเร่งด่วนให้เกิดขึ้นด้วยทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงชี้ให้เห็นถึงการแสดงข้อมูลแบบเก่า เทียบกับแบบใหม่ว่า ใหม่จะกำจัดความยุ่งยากในการใช้ข้อมูล

สนับสนุน รวมไปถึง จะพบว่าการแสดงข้อมูลแบบใหม่จะมีประสิทธิภาพมากกว่า สนับสนุน การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ลด การสูญเสียโอกาส อันเกิดจากการเก็บข้อมูลที่ยุ่งยากซับซ้อนเดิม ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 กระบวนการสร้างและจัดทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้สื่อสารกับ ผู้ใช้งานข้อมูล เป็นกระบวนการคัดสรรกลุ่มบุคคลากรที่เหมาะสม โดยเป็นกลุ่มคนที่ใช้ข้อมูล สนับสนุนอยู่แล้ว และได้รับผลกระทบโดยตรงเพื่อจะได้ทราบถึงปัญหา รวมถึงสามารถวางแผน เพื่อดำเนินการในกิจกรรมที่วางแผนไว้ให้ได้ผลตามเป้าหมาย ให้การเปลี่ยนแปลงการดำเนินการ ต่างๆ เป็นไปอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 3 กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันในการลดระยะเวลา ขั้นตอนการหา ข้อมูลที่ซ้ำซ้อน จากหลายที่มาให้เป็นข้อมูลรายงานเพียงข้อมูลเดียว ผลที่คาดว่าจะได้คือทำให้ พนักงานสามารถนำเวลาไปทำงานอย่างอื่นที่มี value รวมถึงเตรียมตัว สำหรับการรองรับการทำงาน สำหรับการขายที่อาจเพิ่มปริมาณขึ้นได้

ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้คนในองค์กร มีสื่อสาร โดยนัดประชุม นอกจากนั้นยังส่งความคิดเห็นให้กับทีมประสานการเปลี่ยนแปลงนี้ได้เช่นกัน โดยเน้นสื่อสาร 2 ทาง และสามารถสื่อสารแบบไม่เป็นทางการได้เช่นกัน

ขั้นตอนที่ 5 กระบวนการสนับสนุนและให้อำนาจในการทำงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพใน การตัดสินใจ ในและเพื่อบรรลุถึงวิสัยทัศน์ของแผนกที่ได้ตั้งใจไว้ จะมีการจัดอุปสรรคที่มีผลต่อ การเปลี่ยนแปลง เช่น มีการอบรมให้ความรู้เพิ่มเติม การช่วยเหลือติดตามถึงผลลัพธ์หากยังไม่ เหมาะสม เพื่อนำมาปรับแก้ไขให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 กระบวนการสร้างชัยชนะระยะสั้น โดยการแชร์ความรู้ ร่วมกันแชร์ ประโยชน์ ที่ได้รับจากการแสดงข้อมูลสนับสนุนดังกล่าว

ขั้นตอนที่ 7 กระบวนการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยยังคง PDCA อย่าง ต่อเนื่อง รับฟังความคิดเห็นปัญหาการใช้งาน และ ข้อเสนอแนะ แบบการสื่อสารทั้งสองทาง เพื่อ ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วน เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์

ขั้นตอนที่ 8 กระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยการ นำไปใช้แทนที่การแสดงข้อมูลแบบเดิม ทุกคนในแผนกใช้ข้อมูลจากรายงานดังกล่าว

สรุปการจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่สำคัญองค์กร และ แผนกจะต้องมีการ เปลี่ยนแปลงและความยืดหยุ่น โดยปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และสภาพแวดล้อม เพื่อให้ ภารกิจอยู่รอดได้ทั้งนี้จำเป็นต้องให้ทุกคนในแผนกเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงให้มากที่สุดเพื่อป้องกัน

หรือบรรเทาการต่อต้านที่อาจเกิดขึ้น โดยการที่นำเอาทุกคนที่มีส่วนร่วมมาร่วมกันพัฒนาการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผู้ใช้งานระบบจริงๆ ได้เข้าร่วม และเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีประโยชน์สูงสุด

5.2 การกำหนดแผนผังคุมกำหนดงาน (Gantt Chart)

แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) หมายถึง แผนผังคุมกำหนดงาน มักใช้ในการจัดการโครงการต่าง ๆ ในองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งอาจมีขั้นตอนซับซ้อน และมากมาย โดยจะใช้เป็นเทคนิคเครื่องมือช่วยการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ในการดำเนินการแก้ไขการควบคุม การวางแผนที่เหมาะสม เพื่อช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ ผังในลักษณะนี้จะแสดงถึงปริมาณงานและกำหนดเวลาที่จะต้องใช้เวลาในการทำงานนั้นให้ลุล่วง เป็นแผนภูมิในรูปของกราฟแท่งที่ประกอบด้วย แกนหลัก 2 แกน คือ แกนนอนแสดงถึงเวลาในการทำงานตลอดโครงการ และแกนตั้งแสดงถึงงานหรือกิจกรรมที่ต้องทำ แท่งกราฟวางตัวในแนวนอน ความยาวของแท่งกราฟเป็นสัดส่วนโดยตรงกับระยะเวลาในการทำงาน

แผนภูมิแกนต์ พัฒนาขึ้นในปี 1917 โดย Henry L. Gantt เป็นผู้พัฒนาแผนภูมินี้ขึ้นมาเพื่อใช้ในการวางแผนเกี่ยวกับเวลา ใช้แก้ปัญหาเรื่องการจัดการการผลิต การควบคุมแผนงานและโครงการการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ เรียกว่า แผนภูมิแกนต์ ซึ่งมีลักษณะเป็นแถบหรือเส้น โดยใช้แกนนอนเป็นเส้นมาตราส่วนแสดงเวลา ส่วนแกนตั้งเป็นมาตราส่วนแสดงขั้นตอนของกิจกรรมหรืองาน หรืออัตรากำลังขององค์การ

หลักการของแผนภูมิแกนต์ จะเป็นแบบง่าย ๆ กล่าวคือ กิจกรรมต่าง ๆ จะถูกกำหนดให้มีการดำเนินเป็นไปตามแผนการผลิตที่ต้องการ และถ้ามีความเบี่ยงเบนเกิดขึ้นในเวลาใด ๆ ก็จะมีการจดบันทึกและแสดงสภาพที่เกิดขึ้น เพื่อจะได้หาทางแก้ไข เช่น เรื่องการกำหนดงานสาเหตุของการล่าช้า ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงและการจัดแจกภาระงานในการผลิต

การใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงและแก้ไขการนำเสนอข้อมูลสนับสนุนมีแผนผังคุมกำหนดงาน (Gantt Chart) ดังภาพต่อไปนี้

ขั้นตอนการทำงาน	ระยะเวลาดำเนินการ												
	2016												
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan
1. สื่อสารการเปลี่ยนแปลง													
1.1 เก็บข้อมูล													
1.2 รวบรวมปัญหา													
1.3 ร่วมแสดงความคิดเห็นและ													
2. ออกแบบและทดลองใช้													
2.1 ประสานงานกับทีมผู้ใช้													
2.2 ประสานงานกับทีม IT													
2.3 ทดลอง phase 1													
2.4 แก้ไขปัญหาและรายละเอียด													
3. นำไปใช้													
3.1 สื่อสารแผนปฏิบัติการนำไปใช้													
3.2 นำไปใช้ทีละ phase													
3.3 นำไปใช้ทีม CS													
3.2 นำไปใช้ทีม Sales													
4. บันทึกใน ISO และคู่มือการทำงาน													

ภาพที่ 5.1 แผนผังกำหนดงานเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้

5.3 BSC

บาลานซ์ สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) เป็นเทคนิควิธีในการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร

เนื่องจากมีเหตุการณ์ประเภทนี้เกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำเล่า ในปี พ.ศ. 2535 (ค.ศ. 1992) ดร. Kaplan และ Norton (จาก Harvard Business School) จึงตระหนักว่า เครื่องมือที่ใช้วัดประสิทธิภาพของบริษัทแบบเก่า ๆ นั้น มีจุดอ่อนและกำกวม (เช่น ดูแต่ตัวเลขสถานะการเงินของบริษัท ซึ่งเป็นแค่มุมมองเดียวของความสำเร็จของบริษัท และมักเป็นจากอดีต ไม่ได้แสดงถึงศักยภาพและแนวโน้มบริษัทในอนาคต) ทั้งสองจึงได้พยายามคิดค้นเครื่องมือใหม่ ที่ช่วยให้ผู้บริหารของบริษัทเข้าใจสถานะของบริษัทในหลาย ๆ มุมมองได้อย่างถูกต้องและกระชับ ซึ่งเครื่องมือใหม่นี้ก็คือ บาลานซ์ สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) นี้เอง คือจะพยายามถ่วงดุลผลประโยชน์ของบริษัทในทุก ๆ ด้าน เพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนทั้งปัจจุบันและอนาคต เนื่องจากสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน บาลานซ์ สกอร์การ์ดซึ่งเป็นเครื่องมือในการจัดการแบบใหม่ จึงเป็นแนวคิดที่เป็นประโยชน์อย่างมากในการบริหารองค์กร

บาลานซ์ สกอร์การ์ด จะวัดศักยภาพของบริษัทใน 4 ด้าน (การเลือกที่จะวัดอะไร, อย่างไร และมีเป้าหมายคืออะไร เป็นหน้าที่ของผู้บริหารและทีปรีกษา)

1. แง่มุมด้านการเงิน (The Financial Perspective) เป็นตัวชี้วัดที่ผู้บริหารคุ้นเคยดี เช่น อัตราส่วนทางการเงิน, ลูกหนี้, กระแสเงินสด

2. แง่มุมด้านลูกค้า (The Customer Perspective) คือสิ่งที่มีผลกระทบต่อลูกค้าโดยตรง เช่น เวลาเฉลี่ยในการให้บริการลูกค้า, อันดับของบริษัท ถ้าเรียงจากความพอใจของลูกค้า หรือเรียงจากการตำหนิของลูกค้า

3. แง่มุมด้านกระบวนการและประสิทธิภาพการทำงาน (The Business Process/Internal Operations Perspective) คือสิ่งที่มีผลกระทบต่อกระบวนการทำงานภายในธุรกิจ เช่น เวลาเฉลี่ยที่ต้องใช้ในการทำงานแต่ละอย่าง, จำนวนงานที่ต้องทำใหม่, ความสำเร็จในการบุกเบิกธุรกิจใหม่ ๆ

4. แง่มุมด้านการการเรียนรู้และเติบโต (The Learning and Growth Perspective) เช่น รายได้จากสินค้าใหม่ ๆ การมีส่วนร่วมของพนักงานในการให้ข้อเสนอแนะ, การฝึกอบรมพนักงาน

5.4 Strategy Map

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่ง เป็นแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ขององค์กรในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการในมุมมองของ Balanced Scorecard และเป็นการกระจายเป้าประสงค์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งแผนที่ยุทธศาสตร์ นำแนวคิดของ Balanced Scorecard มาใช้ Balanced Scorecard (BSC) คือ เครื่องมือในการประเมินผลองค์กร เครื่องมือในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ Balanced Scorecard เป็นแนวความคิดของ Professor Robert Kaplan และ Dr. David Norton ซึ่งได้เสนอแนวคิดในเรื่องการประเมินผลขององค์กร ในภาคเอกชน 4 มิติคือ

1. มิติด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

การประเมินผลขององค์กร ในส่วนราชการ 4 มิติ คือ

1. มุมมองด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ
- 2.

3.
4.
BSC

ององค์กรจะสำเร็จได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับแผนยุทธศาสตร์

ดังนั้น แผนที่ยุทธศาสตร์จึงมี

ตารางที่ 5.1

(Strategy Map)

Perspective	Strategic Objective	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
(Financial)		Delivery Quota	100%
		-	-
	warehouse	-	-
	claim complaint	claim complaint	0%
(Customer)		Cancel order	0%
		-	No claim and complaint
(Internal Processes)		-	-
		-	-
(Learning & Growth)		-	-
		-	-

5.1 (Strategy Map)

4 มิติ ที่จะสื่อสารให้ทราบถึงยุทธศาสตร์ ของการดำเนินการ

5.5 ความเสี่ยง (Risk)



(Likelihood) ซึ่งขึ้นอยู่กับ

ผลการพิจารณาไม่ควรละเลยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

(Impact)

1. โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- 2.

3.

4

เสียงปานกลาง และความเสี่ยงต่ำ (, 2557)

ถือเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

ตารางที่ 5.2

	Response	Contingency plan	โอกาส (Likelihood) (1-5)	ผลกระทบ (Impact) (1-5)	ระดับของ ความเสี่ยง
ระบบขัดข้อง	manual	Back up	5	5	
ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง อันเกิดจากการคีย์ ข้อมูลผิดพลาด		Train	5	4	
พนักงานต่อต้าน ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง		vision redesign	3	5	
IT Cost ในการ เปลี่ยนแปลงมีสูง มาก	Excel		4	3	

Strategy Map

Balance Scorecard

ปรับตัว และปรับมาตรฐานใหม่แบบสร้างมูลค่าเพื่อรองรับ ปริมาณการขายที่มีแนวโน้มมากขึ้นใน

Commodity Resin High Value Added Resin

(Value Added)

(Integration)
Value Chain

Productivity

(Service Level Agreement)



บรรณานุกรม

John P. Kotter (1996). *Leading change*, MA : Harvard Business School Press

Henry L. Gantt (1917). *Production control tool*

Kaplan, R. S .and Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance". *Harvard Business Review* (January–February): 71–79

<http://www.gotoknow.org/posts/195599>

<http://www2.dede.go.th/kmberc/datacenter/factory/plastic/chapter1-2.pdf>

<http://www.scgchemicals.co.th/th/about/major-company/>

<http://www.scg.co.th/th/ir/home.html>

