

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพในผลิตเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน

กรณีศึกษา: บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพในผลิตเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน

กรณีศึกษา: บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 10 มกราคม พ.ศ. 2560



.....
นายธีรชัย ศรีวรรักษ์

ผู้วิจัย

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วรพรรณ เรืองผกา,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
พินิจภัทร์ เสวตภาณุวงศ์,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

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

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วินัย วงศ์สุรวัฒน์,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความกรุณาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรพรรณ เรืองผกา อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและคำปรึกษาที่มีคุณค่า รวมทั้งยังช่วยเหลือ ดูแล ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในสารนิพนธ์ฉบับนี้ด้วยความห่วงใย นับตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนสำเร็จเสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์เป็นสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ดร. พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วินัย วงศ์สุรวัฒน์ ที่กรุณาเป็นคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

ผู้วิจัยขอขอบคุณ มหาวิทยาลัยมหิดลและคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ให้ความช่วยเหลือตลอดจนประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้วิจัย อีกทั้งให้ความเมตตาด้วยดีเสมอมา

ผู้วิจัยขอขอบคุณพนักงานบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด จำกัดทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและเอื้อเฟื้อในด้านข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่องานวิจัย

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และขอขอบคุณพี่ น้อง และเพื่อนๆ ทุกคน ที่คอยห่วงใย ดูแลและคอยช่วยเหลือทุกๆ ด้าน รวมทั้งยังคอยเป็นกำลังใจเสมอมา ทำให้ผู้วิจัยมีความมุ่งมั่น พยายามจนประสบความสำเร็จในวันนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณเพื่อนๆ ในสาขาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 18 A ที่มีน้ำใจ คอยช่วยเหลือ ดูแล ทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในวันนี้

ธีรชัย ศรีวรรักษ์

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพในผลิตเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน กรณีศึกษา: บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด

STRATEGY TO INCREASE PRODUCTIVITY TO ENHANCE COMPETITIVENESS CASE STUDY: PREMIUM SAND COMPANY

ธีรชัย ศรีวรรักษ์ 5850114

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรพรรณ เรืองผกา, Ph.D., พันธุ์ภัทร์ เสวต ภาณุวงศ์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์วินัย วงศ์สุรวัฒน์, Ph.D.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการแข่งขันให้กับบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ในการยกระดับความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัทเพื่อสร้างแตกต่าง โดยใช้เครื่องมือ การวิเคราะห์ 5-Force analysis และ VRIN Analysis ในการวิเคราะห์หาโอกาส อุปสรรค และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันจากการวิเคราะห์พบว่าอุตสาหกรรมมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เมื่อใช้แผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) วิเคราะห์สาเหตุปัญหา พบว่าการที่ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทลดลง เกิดมาจากฐานลูกค้าเดิมมีอำนาจ ในการต่อรองสูง ขาดฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ และบริษัทไม่เป็นที่รู้จัก

สารนิพนธ์ฉบับนี้เสนอแนวทางให้บริษัทฯ เพิ่มทักษะความรู้ ความสามารถของพนักงาน เพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขัน และขยายฐานลูกค้า บริษัทฯ ควรดำเนินแผนกลยุทธ์ โดยใช้ BSC เป็นเครื่องมือ ควบคุมขั้นตอนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

หากสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้บริษัทฯ จะสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการ แข่งขันและเพิ่มศักยภาพการแข่งขันระยะยาวของธุรกิจ เพิ่มเสริมสร้างความยั่งยืนของธุรกิจ

คำสำคัญ : เพิ่มกำไร/ เพิ่มรายได้/ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่/ ขยายฐานลูกค้า

สารบัญ

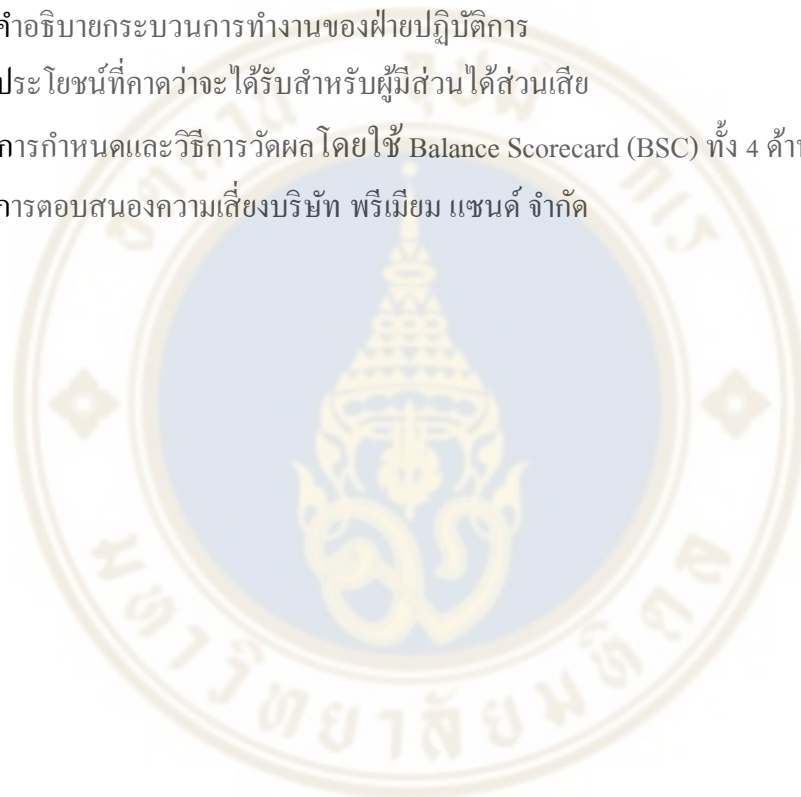
	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภาพรวมของธุรกิจ	1
1.2 ประวัติบริษัท	1
1.3 โครงสร้างองค์กร	3
1.4 ลักษณะของธุรกิจ	4
1.5 ปัญหาที่เกิดขึ้น	4
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ	5
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร	5
2.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL Analysis)	5
2.1.2 การวิเคราะห์การแข่งขันของอุตสาหกรรม (Five Force Model)	6
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	8
2.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในปัจจัยภายนอก (SWOT)	8
2.2.2 การวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรและศักยภาพขององค์กร (VRIN)	9
2.3 บทสรุปการวิเคราะห์ปัญหาบริษัท ฟรีเมียมแซนด์ จำกัด	10
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	11
3.1 ขอบเขตของการพัฒนากระบวนการ	13
3.2 ปัญหาที่พบในฝ่ายปฏิบัติการ	14
3.3 วัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา	16

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4	
การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา	17
4.1 การกำหนดกลยุทธ์บริษัท พรีเมียมมแซนด์ จำกัด	17
4.1.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	17
4.1.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	18
4.1.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	18
4.2 กระบวนการทำงานปัจจุบันที่ระบุนการปรับเปลี่ยน	19
4.3 กระบวนการทำงานหลังการปรับเปลี่ยน	20
4.4 การแก้ปัญหา	21
4.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	21
บทที่ 5	
การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ	22
5.1 การบริหาร โครงการ (Project management)	22
5.2 การกำหนดกรอบการวัดและการบริหารกลยุทธ์โดยใช้ Balance Scorecard (BSC)	23
5.3 ความเสี่ยงในการปฏิบัติกลยุทธ์	26
5.3.1 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Risk Identification)	26
5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	27
5.3.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	28
5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	29
บรรณานุกรม	30
ประวัติผู้วิจัย	31

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 การวิเคราะห์ Five Force Factors ของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด	8
2.2 การวิเคราะห์ VRIN Criteria ของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด	10
3.1 คำอธิบายกระบวนการทำงานของฝ่ายปฏิบัติการ	14
4.1 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	21
5.1 การกำหนดและวิธีการวัดผลโดยใช้ Balance Scorecard (BSC) ทั้ง 4 ด้าน	25
5.2 การตอบสนองความเสี่ยงบริษัท พรีเมียม แซนด์ จำกัด	28



สารบัญรูปลภาพ

ภาพ	หน้า	
1.1	ภาพทรายชนิดต่างๆ ที่บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด	2
1.2	แผนผังโครงสร้างองค์กรบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด	3
1.3	ผลการดำเนินงานยอดขายของบริษัทในช่วง พ.ศ. 2554 – 2558	4
3.1	แผนภาพกระบวนการทำงานของบริษัทพรีเมียมแซนด์ จำกัดในปัจจุบัน	11
3.2	แผนภาพกระบวนการทำงานฝ่ายปฏิบัติการในปัจจุบัน	13
3.3	การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาตามแผนภาพก้างปลา	15
4.1	แสดงถึงลำดับชั้นกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)	18
4.2	กระบวนการทำงานปัจจุบันที่ระบุการเปลี่ยนแปลง	19
4.3	กระบวนการทำงานหลังการเปลี่ยนแปลง	20
5.1	แสดงการนำกิจกรรมต่างมาเขียนลงในแผนผังการดำเนินงาน	23
5.2	การแสดง Balance Scorecard ในมุมมองทั้ง 4 ด้านจำกัด	24
5.2	แสดงการประเมินความเสี่ยงด้านการผลิตของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด	27

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ภาพรวมของธุรกิจ

ในปัจจุบันอุตสาหกรรมก่อสร้างของประเทศไทยมีแนวโน้มปรับตัวดีขึ้น การประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์รวมถึงการสร้างถนน สะพานต่างๆ การซ่อมแซมอาคาร สถานที่ราชการ และการเส้นทางคมนาคมที่หลากหลายเส้นทางมากขึ้นเรื่อยๆทุกปี ทุกวันนี้ รัฐบาลมีนโยบายในด้านต่างๆสนับสนุน เพื่อส่งเสริมการลงทุนของนักลงทุนในด้านอสังหาริมทรัพย์ เช่น คอนโด บ้าน และเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ ดังนั้นสร้างพื้นฐานทางด้านคมนาคมยังเป็นกลุ่มที่ภาครัฐพยายามจะเร่งรัดการลงทุน ซึ่งน่าจะส่งผลดีต่อร้านค้าวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่นที่เน้นผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการใช้ในโครงการก่อสร้างของภาครัฐ ทราวจึงเป็นวัตถุดิบที่มีความสำคัญสำหรับอุตสาหกรรมก่อสร้าง ไม่ว่าจะเป็นงานฉาบ ก่อ หรือปูน จะมีการใช้ทราวจึงเป็นองค์ประกอบ ดังนั้นจึงเป็นโอกาสสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจผลิตทราวจึงจะทำการบุกตลาดเพื่อทำกำไรให้กับบริษัทในช่วงนี้ และจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับการแข่งขันที่เกิดขึ้น อีกทั้งอาจต้องเร่งปรับตัวในด้านอื่นๆ ด้วย เช่น ด้านคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการ เพื่อสร้างการรับรู้ในความเป็นมืออาชีพมากขึ้นในการเป็นบริษัทที่มีบริการครบวงจรตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างดีเยี่ยมเป็นบริษัทที่มีมากกว่าการขายเพียงอย่างเดียว

1.2 ประวัติบริษัท

บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด จัดทะเบียนในรูปแบบบริษัท เป็นบริษัทที่ทำธุรกิจในการจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง ประเภท ทราวจึงก่อสร้าง หินชนิดต่างๆ และให้บริการขนส่งโดยรถบรรทุกขนาดใหญ่ และจัดจำหน่ายทราวจึงในเครือบริษัท ทรัพย์คุณทวี 999 จำกัด เป็นบริษัทผู้ผลิต ขุด เจาะ ทราวจึง โดยมีพื้นที่ป้อทราวจึงมากกว่า 700 ไร่ ซึ่งตั้งอยู่ที่ ตำบลโผงเผง อำเภอบ้านฉาง จังหวัดอ่างทอง โดยมีผลิตภัณฑ์หลักของบริษัท ได้แก่ ทราวจึงหยาบ ทราวจึงละเอียด ทราวจึงรวมไปถึงทราวจึงคัดขนาดตามความต้องการของลูกค้า โดยมีกลุ่มลูกค้าตั้งแต่ลูกค้าซื้อปลีก ไปจนกระทั่งบริษัทใหญ่ เช่น CPAC, Asia cement, TPI, unique, Italian Thai เป็นต้นบริษัทที่มีมาตรฐานในการรักษาคุณภาพสินค้า

ในระดับที่สูง และเป็นบริษัทผู้จำหน่าย ทรายอันคับตันๆ โดยจำหน่ายทรายคัดเกรดพิเศษต่างๆ ส่งเข้าสู่ ไซค์งานปูนซีเมนต์ โครงการก่อสร้างต่างๆ โรงงานอิฐมวลเบา งานถนน ร้านวัสดุก่อสร้าง ลูกค้ารายย่อย ตามบ้านเรือน และอื่นๆอีกมากมาย โดยมีบริษัทชั้นนำในด้านก่อสร้างมากมาย ให้ความไว้วางใจ และใช้บริการวัตถุดิบจากบริษัท ฟรีเมียมแซนด์จำกัด ต่อเนื่องมายาวนาน โดยที่ภาพที่ 1.1 แสดงสินค้าของบริษัท ฟรีเมียมแซนด์ จำกัดผลิตและจำหน่าย มีดังนี้



ภาพที่ 1.1 แสดงภาพทรายชนิดต่างๆ ที่บริษัท ฟรีเมียมแซนด์ จำกัด
ที่มา : ข้อมูลเอกสารประกอบการขายบริษัท ฟรีเมียมแซนด์ จำกัด

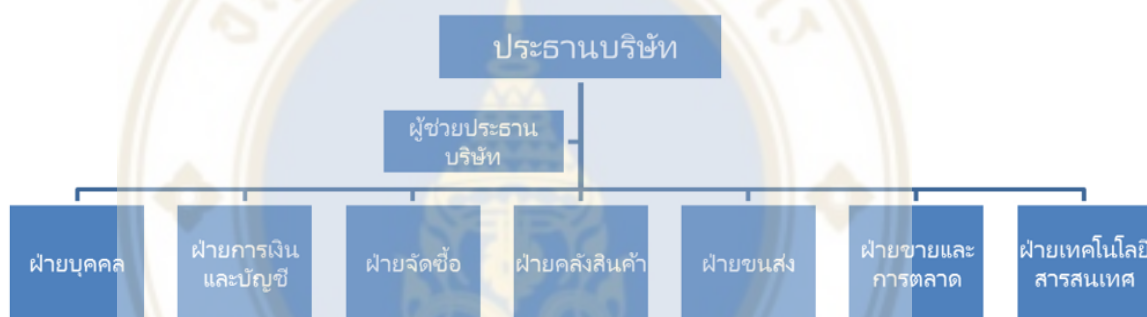
- **ทรายหยาบ** เป็นทรายเม็ดใหญ่ มีเหลี่ยม แข็งแรงดี เหมาะสำหรับใช้เป็นส่วนผสมของคอนกรีตที่ต้องการต้านทานกำลังสูง เช่น โครงสร้างสะพาน อาคารที่เป็นคอนกรีตเสริมเหล็ก ฐานราก เขื่อนกั้นดิน เป็นต้น ทรายหยาบของบริษัทฯ มีค่า FM (Fineness Modulus) ความหยาบประมาณ 2.6 - 3.0 จัดว่าอยู่ในระดับความหยาบที่เหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับงานก่อสร้าง ลูกค้าทรายหยาบของบริษัทฯ มีตั้งแต่นำไปสร้างตามบ้านเรือน ขายตามร้านวัสดุ ก่อสร้างไปจนกระทั่ง ส่งพื้นที่งานคอนกรีต สร้างคอนโด ตึกสูง

- **ทรายละเอียด** เป็นทรายเม็ดละเอียดมาก นำมาใช้กับงานที่ไม่ต้องใช้กำลังมากนัก เหมาะสำหรับนำมาเป็นส่วนผสมของปูนฉาบผิวหน้า ทำบัว ทำลวดลายต่างๆ ทำทรายบังเกอร์สนามกอล์ฟ ทำอิฐมวลเบา โดยบริษัทฯ เป็นผู้ส่งทรายรายใหญ่ของบริษัทผู้ผลิตอิฐมวลเบา ชั้นนำในตลาดหลายราย ทรายละเอียดของบริษัทฯ จัดว่าเป็นทรายที่มีเนื้อละเอียดมาก มีค่า FM ในระดับ 1.2 - 1.4 ส่งผลให้ทรายละเอียดของบริษัทฯ สามารถนำไปใช้ในงานฉาบที่ต้องการความละเอียดมาก หรือทำอิฐมวลเบา

- **ทรายกลาง** เป็นทรายที่มีขนาดปานกลาง ไม่หยาบและไม่ละเอียดนัก เหมาะสำหรับงานปูนทั่วไป เช่น นำมาเป็นส่วนผสมของปูนก่อ สำหรับ ก่ออิฐ หล่อท่อ หรือใช้เทพื้นคอนกรีตที่ไม่ต้องการความแข็งแรงมากนัก

1.3 โครงสร้างองค์กร

บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ก่อตั้งเมื่อ 10 ธันวาคม พ.ศ. 2554 ด้วยทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท ปัจจุบันพนักงานมีทั้งหมด 22 คน โดยมีโครงสร้างการทำงานของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด มีแผนผังดังภาพที่ 1.2 แบ่งเป็น แผนกทรัพยากรบุคคล แผนกบัญชีและการเงิน แผนกจัดซื้อ แผนกคลังสินค้า แผนกขายและการตลาด



ภาพที่ 1.2 แสดงแผนผังโครงสร้างองค์กรบริษัทพรีเมียมแซนด์ จำกัด

ที่มา : โครงสร้างองค์กรบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ณ วันที่ 27 สิงหาคม พ.ศ. 2558

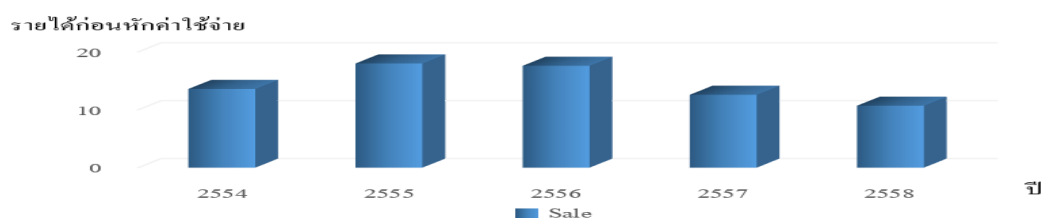
จากภาพที่ 1.2 แผนผังโครงสร้างองค์กรของบริษัทจะเห็นว่าประธานบริษัททำหน้าที่ในการบริหารภาพรวมของฝ่ายต่างๆ ทุกฝ่ายทั้งหมด และตรวจสอบการทำงาน มีผู้จัดการแต่ละฝ่ายเป็นผู้รับผิดชอบบริหารงานภายในแต่ละส่วน ฝ่ายขายและการตลาดทำหน้าที่จัดแบ่งทีมงานฝ่ายขายในการนัดหมายลูกค้าเพื่อเข้าพบและติดต่อในเรื่องการขายรวมถึงหาลูกค้าใหม่ๆ เพื่อขยายตลาด ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทำหน้าที่คัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานรวมถึงดูแลสวัสดิการต่างๆของพนักงาน ฝ่ายบัญชีและการเงิน ทำหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีธุรกรรมทางการเงินภายในบริษัท จัดการด้านบัญชี ลูกหนี้ เจ้าหนี้และภาษี ดูแลรายรับรายจ่ายของบริษัทรวมถึงประสานงานและจัดเก็บเอกสารทั่วไปภายในองค์กร ฝ่ายจัดซื้อ ทำหน้าที่ในการตรวจสอบราคาและติดต่อซัพพลายเออร์ เพื่อทำการจัดซื้อจัดจ้างสินค้าที่เป็นวัตถุดิบสำหรับป้อนเข้าสู่สายการผลิต

1.4 ลักษณะของธุรกิจ

เนื่องจากธุรกิจก่อสร้างมี แนวโน้มเติบโตเพิ่มสูงขึ้นส่งผลให้ผู้ประกอบการในด้านการผลิตและจัดจำหน่าย หิน ดิน ทราาย ปูน ก็เติบโตและขยายเพิ่มขึ้นตามไปด้วย แต่หากข้อจำกัดบางประการส่งผลให้ผู้ประกอบการจัดจำหน่ายทรายบางรายต้องพิจารณาก่อนที่จะเข้ามาทำธุรกิจนี้ได้ คือ ที่ดินในการที่จะทำการขุดเจาะทรายต้องมีที่ดินติดกันไม่ต่ำกว่า 100 ไร่ และไม่ติดกับที่อยู่อาศัยประชาชน และต้องมีการเว้นที่ว่างไว้ 40 เมตร เมื่อทำการขุดบ่อทรายแล้วเพื่อป้องกันดินสไลด์ อีกทั้งยังต้องมีความรู้เกี่ยวกับทรายเป็นอย่างดีเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ เมื่อมีที่ดินตามกำหนดแล้วต้องทำเอกสารเพื่อขออนุญาตเปิดกิจการ ณ กรมที่ดิน นอกจากนั้นยังเผชิญความท้าทายทั้งการบริหารสภาพคล่องทางการเงิน จากราคาที่ดินที่สูงขึ้น ราคา ไร่เฉลี่ยที่ราคา 300,000 บาท รวมถึงยังมีต้นทุนการประกอบธุรกิจที่สูง เช่น ค่าแรงคนงาน วัสดุก่อสร้าง การประสานงานต่างๆ เป็นต้น แต่ก็ยังมีผู้ประกอบการหลายรายที่สามารถรับมือกับข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและบริหารเงินทุนได้ดีเปิดบริษัทในส่วนภาคกลางมากมายซึ่งตรงกับกลุ่มลูกค้าของ บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ดังนั้นทางบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัดจึงตระหนักถึงการเพิ่มขึ้นของบริษัทคู่แข่งที่เปิดตัวเพิ่มสูงขึ้นและพยายามปรับตัวรับมือกับทุกสิ่งที่เกิดขึ้นตามมา

1.5 ปัญหาที่เกิดขึ้น

บริษัทพรีเมียมแซนด์จำกัดดำเนินกิจการมาเป็นเวลา 5 ปี ประสบกับปัญหาการบริการไม่ครบวงจรเนื่องจาก ทางบริษัทมีการขนส่งทรายโดยใช้น้ำมันในการขนส่งทำให้ต้นทุนในการคำนวณราคาให้กับลูกค้ามีราคาที่สูงกว่าบริษัทอื่นๆที่ใช้แก๊สในการขนส่ง อีกทั้งในการขนส่งทรายบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัดจะไม่บรรทุกเกินน้ำหนักมาตรฐานที่รัฐบาลกำหนด ทำให้ขนส่งได้น้อยกว่าบริษัทอื่นที่ขนส่งทรายเกินน้ำหนัก จากปัญหาที่กล่าวมาส่งผลทำให้ภาพรวมของการดำเนินธุรกิจมีแนวโน้มของผลประกอบการลดลงรวมถึงยอดขายที่ตกลงอย่างมากในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา



ภาพที่ 1.3 แสดงผลการดำเนินงานยอดขายของบริษัทในช่วง พ.ศ. 2554 - 2558

แกน X: แสดงถึงปีที่บริษัทดำเนินธุรกิจ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 - 2558

แกน Y: แสดงรายได้ก่อนหักค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

การวิเคราะห์ปัญหาของบริษัทเพื่อพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆที่ทำให้บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ไม่ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้ผลิตและจัดส่งทรายอย่างครบวงจรส่งผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจของบริษัทและการดำเนินธุรกิจมีแนวโน้มของผลประกอบการลดลงรวมถึงยอดขายที่ตกลงอย่างมากในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา โดยนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และทำการปรับจุดอ่อน เพื่อสร้างโอกาสและความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยใช้หลักการการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ นำมาวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อหาสาเหตุของปัญหา

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆที่จะส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 วิธี คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis)

โดยการนำปัจจัยต่างๆที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรนำเครื่องมือวิเคราะห์ เพื่อหาโอกาสและผลกระทบบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร โดยสามารถใช้เครื่องมือดังต่อไปนี้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ Five Force PEST Analysis เป็นต้น

2.1.1 PEST Analysis คือเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ภาพรวมธุรกิจ โดยศึกษาปัจจัยที่เราไม่สามารถควบคุมได้จากภายนอกองค์กรนำมาวิเคราะห์ ได้แก่

- ด้านการเมือง กฎหมายและมาตรการต่างๆจากภาครัฐ (P = Political/Legal)

การประกอบกิจการต้องได้รับอนุญาตจากทางภาครัฐ ได้แก่ กรมโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดที่ประกอบกิจการ สำนักที่ดินจังหวัดและสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด เป็นต้นซึ่งเป็นการควบคุมผู้แข่งขันรายใหม่ที่จะเข้ามายังอุตสาหกรรมนี้ รวมถึงข้อกำหนดต่างในด้านการขุดทราย เช่นความลึกที่สามารถขุดได้ ช่วงระยะเวลาในการทำการขุด เป็นต้น

- ด้านเศรษฐกิจ (E = Economic)

ความผันผวนของราคาน้ำมัน ปัญหาราคาน้ำมันที่มีการปรับตัวเพิ่มสูงขึ้นจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนในการประกอบธุรกิจ เนื่องจากการประกอบธุรกิจของบริษัทมีการใช้น้ำมันทั้งในส่วนเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตและรถบรรทุกที่ใช้ในการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้าสำหรับการเติบโตของกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจก่อสร้าง เนื่องจากทรายเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่ใช้ในธุรกิจก่อสร้าง มีการลงทุนจากทางภาครัฐในโครงการก่อสร้างพื้นฐานและการลงทุนของภาคเอกชนทางด้านอสังหาริมทรัพย์ที่มีการเติบโตสูงขึ้น ทั้งบ้านเดี่ยว ทาวน์เฮ้าส์และคอนโดเพื่อตอบสนองต่อความต้องการผู้อยู่

- ด้านสังคมและวัฒนธรรม (S=Social)

ปัจจุบันพฤติกรรมการตั้งซื้อสินค้าของกลุ่มลูกค้ารายย่อยได้มีเปลี่ยนไปจากเดิม โดยในปัจจุบันกลุ่มลูกค้ารายย่อยได้มีการปรับตัวในการหาข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบสินค้าและราคา ในการตัดสินใจตั้งซื้อสินค้า ผ่านระบบออนไลน์มากขึ้น

- ด้านเทคโนโลยี (T=Technology)

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในปัจจุบันมีการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และมีราคาที่ถูกลง หากมีการนำเทคโนโลยีเหล่านี้เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการจัดการ จะสามารถเพิ่มความได้เปรียบในการบริหารและการผลิต รวมถึงเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัท

2.1.2 การวิเคราะห์การแข่งขันของอุตสาหกรรม (Five Force Model)

Five Forces Model เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์การตลาดของ Michael Potter เป็นที่ยอมรับกันทั่วโลก ซึ่งเจ้าเครื่องมือชิ้นนี้มักถูกใช้เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของตลาดเพื่อเตรียมรับมือกับสภาพของตลาดที่สินค้าและบริการเครื่องมือชิ้นนี้เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์เพื่อลดความเสี่ยงและเพิ่มความมั่นคงของธุรกิจได้เช่นกัน ซึ่ง 5 แกมมสำหรับ Five Forces Model มีดังนี้

2.1.2.1 การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

ภาพรวมของสินค้าวัสดุก่อสร้างในประเทศไทยนั้นมีการเติบโตขึ้นในทุกๆปีและเป็นอุตสาหกรรมมีการแข่งขันค่อนข้างสูง ผู้ประกอบการด้านสินค้าวัสดุก่อสร้างแต่ละรายต่างมีการจัดทำแผนธุรกิจส่งเสริมการขายมากขึ้น เช่น การบริการส่งฟรีถึงบ้าน รับผิดชอบและซ่อมแซม ลดราคาสินค้าโปรโมชั่น รวมไปถึงการบริการแบบครบวงจรมีการคาดการณ์ว่าส่วนแบ่งของกลุ่มธุรกิจของสินค้าวัสดุก่อสร้างจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากการขยายสาขาไปยังภาคอื่นๆทั่วประเทศ ผู้ผลิตวัสดุก่อสร้างบางรายหันมาขุดเจาะบ่อน้ำมันเพื่อนำมาจำหน่ายเพิ่มมากขึ้น

2.1.2.2 ภัยคุกคามจากการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่

การที่ผู้แข่งขันรายใหม่จะเข้ามาทำธุรกิจอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้างประเภททรายนั้นมีข้อจำกัดรายอย่าง คือ พื้นที่ที่จะทำบ่อขุดทรายต้องมีไม่ต่ำกว่า 100 ไร่และต้องมีการเว้นที่ขุดบ่อประมาณ 40 เมตร เพื่อป้องกันดินสไลด์ รวมถึงการขุดยังขุดลึกได้มากที่สุดเพียง 12 เมตร การขุดทรายจำเป็นต้องมีองค์ความรู้ในการจัดการทรัพยากรหิน ดิน ทรายก่อน และต้องมีการขออนุญาตกรมที่ดินเพื่อขอพื้นที่ในการประกอบธุรกิจขุดบ่อทราย และต้องมีพื้นที่ประมาณ 100 ไร่ติดกันโดยไม่ติดอยู่กับที่อยู่อาศัยชาวบ้านซึ่งในปัจจุบันที่ดินค่อนข้างหายาก และราคาที่ดิน 1 ไร่ราคาประเมินอยู่ที่ 300,000 บาท จากข้อจำกัดที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่าธุรกิจนี้ผู้เล่นหน้าใหม่ค่อนข้างเข้ามาธุรกิจได้ยาก

2.1.2.3 สินค้าทดแทน

เนื่องจากมีทรัพยากรจากธรรมชาติอีกชนิดหนึ่งที่เรียกว่า หินฝุ่น ซึ่งเป็นของเสียจากการระเบิดหิน เป็นทรัพยากรทางธรรมชาติที่มีราคาถูกยิ่งกว่าทรายหลายเท่า อีกทั้งยังเป็นของที่ไม่ได้ใช้แล้วเป็นสิ่งที่ต้องกำจัดทิ้ง ทำให้หลายบริษัทนิยมซื้อไปใช้ก่อสร้าง ทำถนนมากในปัจจุบัน และยังมีผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนคอนกรีตสำเร็จรูป (Precast Concrete) เป็นผนังสำเร็จรูปที่ส่วนใหญ่นิยมนำมาใช้เนื่องจากสะดวกและลดระยะเวลาในการก่อสร้าง

2.1.2.4 อำนาจการต่อรองจากผู้บริโภค

จำนวนคู่แข่งในตลาดมีจำนวนมาก กลุ่มเป้าหมายหลักสามารถพิจารณาสินค้าประเภทเดียวกันจากผู้ผลิตได้เช่นกัน ทำให้ลูกค้ามีอำนาจการต่อรองที่สูง อีกทั้งต้นทุนของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัดนั้นมีราคาสูงจากรถบรรทุกที่ใช้เป็นการจ้างบริษัทข้างนอกอีกต่อหนึ่ง ทางบริษัทจะเน้นเรื่องการขุดบ่อทรายเป็นส่วนใหญ่แต่ไม่ได้จัดการในส่วนการขนส่ง อีกทั้งบริษัทอื่นใช้เชื้อเพลิงเป็นแก๊ส บริษัท พรีเมียมแซนด์ใช้เป็นน้ำมันจึงทำให้ต้นทุนสูงกว่า ส่วนแบ่งการตลาดลดลง เกิดภาวะการแข่งขันที่รุนแรง เพราะอำนาจการต่อรองที่มากนี้ทำให้ลูกค้าสามารถต่อรองราคา และสามารถเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มคู่แข่งได้

2.1.2.5 อำนาจการต่อรองจากผู้ผลิต

อำนาจการต่อรองต่อ Supplier ไม่สูงมาก เนื่องจากมีการสัญญากับบริษัทน้ำมัน เหล็ก เพื่อติดตั้งและผลิตเครื่องล้างทราย และมีนายหน้าค้าที่ดินที่รู้จักเป็นอย่างดีที่สามารถรวมที่ดินชาวบ้านเพื่อมาขายให้กับทางบริษัทพรีเมียมแซนด์ แต่ยังคงต้องใช้การว่าจ้างบริษัทรถพ่วงรถบรรทุกข้างนอกในการขนส่งทราย

ตารางที่ 2.1 แสดงการวิเคราะห์ Five Force Factors ของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด

Five Force Factors	Effect to Business
การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน	สูง
ภัยคุกคามจากการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่	ปานกลาง
สินค้าทดแทน	ต่ำ
อำนาจต่อรองจากผู้บริโภค	สูง
อำนาจต่อรองของจากผู้ผลิต	ต่ำ

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นวิธีการประเมินความสามารถขององค์กร โดยดูถึงปัจจัยต่างๆ ที่องค์กรสามารถกำหนดและควบคุมให้เป็นไปตามความต้องการได้ เพื่อที่ใช้วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งและลดความอ่อนแอของธุรกิจ โดยใช้เครื่องมือ SWOT และ VRIN Framework มาใช้ในการวิเคราะห์

2.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในปัจจัยภายนอก (SWOT)

SWOT เป็นตัวย่อของ Strengths (จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ) Weaknesses (จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ) Opportunities (โอกาสที่จะดำเนินการ) Threats (อุปสรรคหรือข้อจำกัด) ซึ่ง SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กรทั้งสภาพภายในองค์กรและสภาพภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ขององค์กรตนเองและวิเคราะห์โอกาส อุปสรรคที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร เพื่อให้ทราบถึงการแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์ของ

- S (Strength)

เป็นบริษัทที่เน้นการชุดบ่อทรายเป็นหลัก ทำให้มีสินค้าสำหรับขายได้ตลอดทั้งปีไม่มีขาด มีระบบการจัดการForecastของลูกค้านำมาทำการชุดทรายเพื่อไว้จัดจำหน่ายให้เพียงพอต่อลูกค้า มีการบริการครบวงจรและมีใจในการให้บริการ (Service mind) สูง ทำให้ลูกค้าประทับใจ และกลับมาซื้ออีก

- W (Weakness)

บริษัทได้เปิดดำเนินการมาได้ 5 ปี ยังเป็นบริษัทที่มีประสบการณ์ไม่สูงมากนัก รวมถึงราคาขายขนส่งทรายต่อครั้งมีราคาสูงเนื่องจากบริษัทมีต้นทุนที่สูงมาจากการขนส่งที่ใช้ น้ำมันเป็นเชื้อเพลิงและจากการจ้างบริษัทรถบรรทุกส่งจากข้างนอก

- O (Opportunity)

เนื่องจากในปัจจุบันมีการขยายตัวทางธุรกิจก่อสร้างทั้งภาครัฐและเอกชนทำให้อุตสาหกรรมอยู่ในช่วงที่กำลังขยายตัว ทำให้อัตรากำไรแข่งขันของวัสดุก่อสร้างไม่สูงมาก เนื่องจากมีลูกค้ามากเพียงพอต่อผู้ประกอบการวัสดุก่อสร้าง

- T (Threat)

คู่แข่งในตลาดมีจำนวนมาก และมีคุณภาพในการบริการลูกค้าที่ดีขึ้นรวมถึงทิศทางและแนวโน้มอุตสาหกรรมดีขึ้นทำให้มีผู้สนใจเข้ามาในอุตสาหกรรมมากขึ้น(คู่แข่งเพิ่มขึ้น)

2.2.2 การวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรและศักยภาพขององค์กร (VRIN)

VRIN Framework เป็นการวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรและศักยภาพขององค์กรภายใต้การควบคุมขององค์กรทำให้บรรลุความได้เปรียบในการแข่งขันนอกจากนี้ยังใช้วิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในการเข้าสู่ตลาดใหม่ โดยพิจารณาคุณสมบัติที่สำคัญ 4 ด้านคือ

V = Value หมายถึง ทรัพยากรนั้นมีคุณค่า ทำให้ได้เปรียบคู่แข่งหรือไม่

R = Rareness หมายถึง ทรัพยากรนั้นหายาก คู่แข่งอื่นๆ มีหรือไม่

I = Imitability หมายถึง ทรัพยากรนั้นสามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์หรือไม่

N = Non-substitutable หมายถึง ทรัพยากรนั้นไม่มีสิ่งอื่นทดแทนได้

ดังนั้นเมื่อนำหลักการ VRIN framework มาวิเคราะห์บริษัท พรีเมียมแชนด์ จำกัด ในด้านคุณภาพสินค้า การให้บริการ ความมีชื่อเสียงของบริษัท ระบบการจัดการและเงินลงทุน สามารถสรุปเป็นตารางได้ตามตารางที่ 2.2 ดังนี้

ตารางที่ 2.2 แสดงการวิเคราะห์ VRIN Criteria ของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด

Resource or Capability	Valuable	Rare	Inimitable	Non Substitutable	Competitive Consequences
1. คุณภาพมาตรฐานและความน่าเชื่อถือของสินค้า	√	√	×	×	แข่งขันได้ชั่วคราว
2. รูปแบบการบริการขนส่งสินค้า	√	√	×	×	แข่งขันได้ชั่วคราว
3. เป็นบริษัทที่เป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค	√	√	√	√	แข่งขันได้
4. ระบบการจัดการ มีการควบคุม ตรวจสอบ	√	√	×	×	แข่งขันได้ชั่วคราว
5. มีความน่าเชื่อถือทางการเงิน และผลประกอบการ	√	√	√	√	แข่งขันได้

จากตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์ VRIN ของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด พบว่าจุดแข็งของบริษัทมีด้วยกัน 2 ด้านคือ

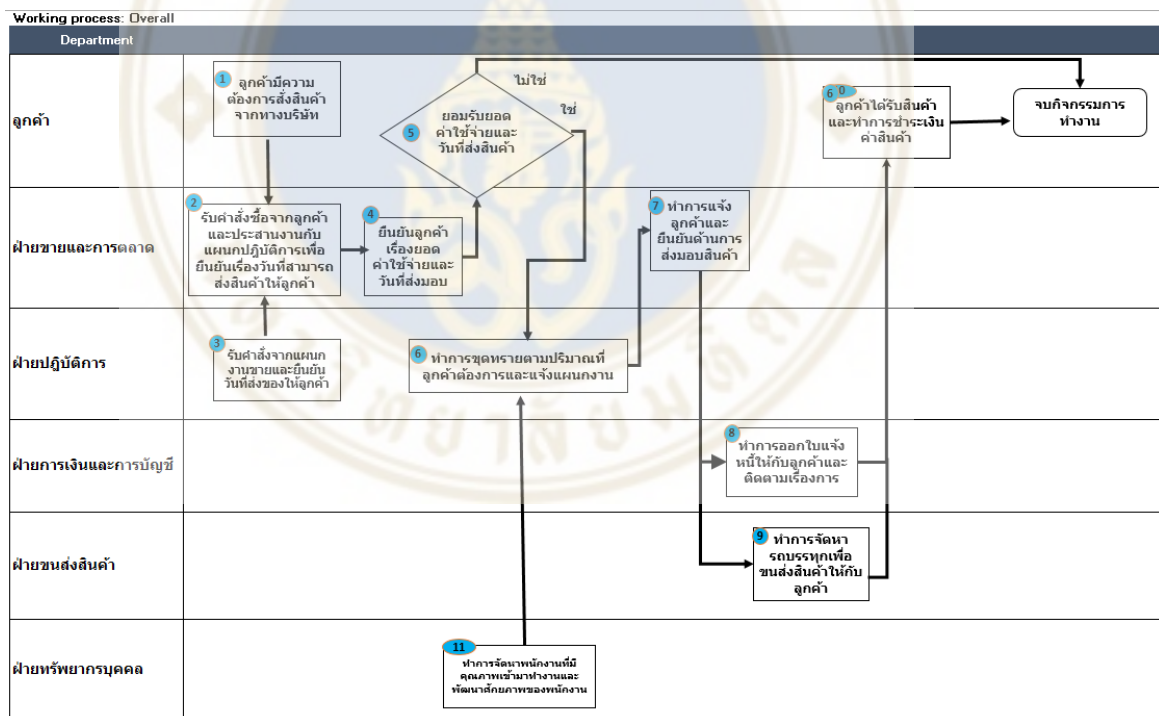
1. ด้านชื่อเสียงของบริษัท ถึงแม้จะเป็นบริษัทเล็กๆ แต่สามารถทำข้อตกลงซื้อขายและได้การยอมรับจากลูกค้าที่เป็นบริษัทขนาดใหญ่
2. ด้านเงินลงทุน เนื่องจากบริษัทได้รับความไว้วางใจจากบริษัทขนาดใหญ่ทำการซื้อขาย ทำให้ผลประกอบการของบริษัทเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า

2.3 บทสรุปการวิเคราะห์ปัญหาบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด

จากภาพรวมการวิเคราะห์ทั้งหมดทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อการแข่งขันของบริษัทพรีเมียมแซนด์ จำกัด โดยภาพรวมบริษัทมีจุดแข็งทางด้านชื่อเสียง สินค้า สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ส่วนจุดอ่อนของบริษัท ด้านการบริการขนส่งสินค้า ยังสามารถปรับลดจุดอ่อนของบริษัท โดยการเพิ่มศักยภาพภายในทั้งด้านบุคลากร การพัฒนาระบบการจัดการภายใน ให้เป็นระบบที่มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

บทที่ 3 ความล้มพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น

บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ได้กำหนดเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน คือต้องการ เป็น ผู้ให้บริการ ขนส่งสินค้าและผลิต วัสดุจำพวกทรายอย่างครบวงจร แต่ด้วยซึ่งบริษัท พรีเมียม แซนด์นั้น ก่อตั้งมาได้เพียงแค่ 5 ปี จึงสามารถที่ประสบปัญหาต่างๆ ได้ๆ ไม่ว่าจะเป็นส่วนของ งาน ขยายและการตลาดการขนส่ง งานปฏิบัติการ หรือแม้กระทั่งงานของฝ่ายบุคคล ดังนั้นเพื่อแสดงแนว ทางการแก้ไขปัญหาในส่วนงานต่างๆ ให้ชัดเจน จึงขออธิบายในรูปของ กระบวนการทำงาน (Working process) ซึ่งจะแสดงให้เห็น กิจกรรมหรือขั้นตอนการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ ได้มาซึ่งผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 แผนภาพกระบวนการทำงานของบริษัทพรีเมียมแซนด์ จำกัดในปัจจุบัน

จากภาพที่ 3.1 จะแสดงให้เห็นว่ากระบวนการทำงานของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด นั้น การทำงานของทุกฝ่ายมีผลต่อ การตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า เพราะ

มีลักษณะที่เชื่อมโยงกัน ปัญหาของแต่ละฝ่ายสามารถส่งผลกระทบต่ออีกฝ่าย และนำไปสู่ข้อผิดพลาด ในการให้บริการแก่ลูกค้าได้ จึงขอสรุปเป็นวิธีการดังนี้

1. ลูกค้าสั่งซื้อสินค้าจากทางบริษัท โดยส่งเป็นใบสั่งซื้อสินค้า (Purchasing order) ให้ทางบริษัทเพื่อที่จะได้นำไปจัดหาวัตถุดิบและกำหนดวันส่งมอบสินค้า

2. ฝ่ายขายรับใบสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้า และประสานงานกับฝ่ายปฏิบัติการ (Operation) เพื่อเช็คปริมาณของจำนวนสินค้า ว่าเพียงพอต่อการส่งมอบหรือไม่ และกำหนดวันที่ สามารถส่งมอบสินค้าได้ โดยขั้นตอนนี้ปัญหาที่สามารถพบได้คือ

- การสื่อสารที่ผิดพลาด เนื่องจากบริษัทมีลูกค้า จำนวนมาก จึงอาจก่อให้เกิดการสับสนของข้อมูลส่งผลให้การส่งมอบสินค้าผิดพลาด

- การกำหนดความต้องการสินค้าของลูกค้าผิดพลาด (Forecasting demand) เนื่องจากบริษัทก่อตั้งได้ไม่นานส่งผลให้คาดเดาจำนวนสินค้าที่ต้องผลิตเป็นไปได้อย่างยาก เพราะยังไม่มีฐานลูกค้าที่มีการสั่งซื้อต่อเนื่องที่แน่นอน จึงทำให้คาดคะเน ปริมาณการผลิตค่อนข้างยาก ก่อให้เกิดปัญหาสินค้าขาด หรือ ไม่สามารถผลิตสินค้าให้ทันต่อวันส่งมอบที่ลูกค้าต้องการได้

3. ฝ่ายปฏิบัติการรับคำสั่งจากฝ่ายขาย และตรวจสอบสินค้าในคลัง ว่าเพียงพอต่อการส่งมอบ หรือต้องสั่งผลิตเพิ่ม ซึ่งปัญหาที่สามารถพบในขั้นตอนได้มีดังนี้

- ปริมาณสินค้าที่มีอยู่อย่างจำกัดทำให้ ไม่สามารถกำหนดวันส่งมอบสินค้าให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าได้

- เมื่อต้องสั่งผลิตวัตถุดิบเพิ่ม แต่ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด จึงไม่สามารถที่จะผลิตได้ตรงตามวันที่ต้องการได้ ทำให้การส่งมอบสินค้าเกิดการล่าช้าได้อีกด้วย

4. เมื่อฝ่ายปฏิบัติการยืนยันปริมาณสินค้าและวันที่ของการส่งมอบสินค้าแก่ ฝ่ายขายแล้ว ฝ่ายขายนำข้อมูล ไปแจ้งให้กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้านำไปพิจารณา ซึ่งปัญหาที่อาจจะพบได้ในขั้นตอนนี้คือ

- การสื่อสารปริมาณและวันส่งมอบสินค้า ที่ผิดพลาดระหว่างฝ่ายขายกับฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งสามารถนำไปสู่ความล้มเหลวของการซื้อขายสินค้าครั้งนี้ได้

5. ลูกค้าพิจารณาวันส่งมอบสินค้า ถ้าลูกค้ายอมรับวันส่งมอบ บริษัทจะได้ทำการเตรียมวัตถุดิบเพื่อส่งมอบ

6. เมื่อลูกค้ายอมรับเงื่อนไขการส่งมอบสินค้าแล้ว ฝ่ายผลิตจึงทำการเตรียมสินค้าเพื่อให้พร้อมต่อการส่งมอบ และแจ้งต่อฝ่ายขายเมื่อสินค้าถูกเตรียมเสร็จ

7. ฝ่ายขายประสานงานการส่งมอบ กับฝ่ายขนส่ง (Logistic) เพื่อจัดสรร ยานพาหนะ ในการขนส่ง และ ฝ่ายบัญชีและการเงิน (Financing Accounting) เพื่อทำการออกใบแจ้งหนี้ สำหรับการชำระเงินของลูกค้า

8. ฝ่ายบัญชีออกใบแจ้งหนี้ เพื่อเรียกชำระเงินแก่ลูกค้า

9. ฝ่ายขนส่งจัดหา ยานพาหนะในการขนส่งสินค้า ซึ่งช่วยมากจะพบปัญหาดังนี้

- ต้นทุนการขนส่งที่สูงเมื่อต้องไปส่งสินค้าที่ระยะทางไกลและจำนวนน้อย

- ไม่สามารถหาพาหนะ ที่พร้อมส่งมอบสินค้าในวันที่ลูกค้าต้องการ

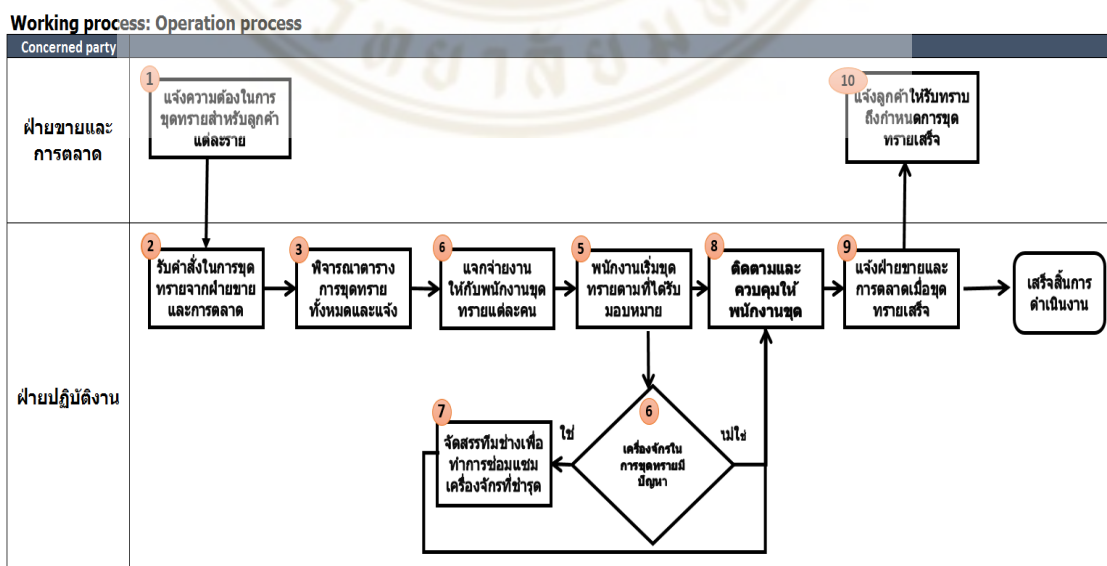
10. ลูกค้าได้รับสินค้า ตามจำนวนและวันที่ต้องการ

11. ฝ่ายบุคคล จัดหาบุคลากรที่มีความสามารถเพื่อที่สามารถ ทำงานตามที่บริษัท มอบหมายให้ได้

3.1 ขอบเขตของการพัฒนากระบวนการ

จากกระบวนการทำงานของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัดจะเห็นได้ที่เราสามารถ จำแนกเป็นฝ่ายต่างๆของบริษัทได้ทั้งหมด 4 ฝ่ายคือ ฝ่ายขายและการตลาด ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายขนส่ง และฝ่ายบุคคล โดยส่วนนี้จะพิจารณาที่ฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งมีรายละเอียดในกระบวนการทำงานของฝ่ายปฏิบัติการดังนี้

3.1.1 ขั้นตอนการทำงานในปัจจุบัน (Current Work Flow)



ภาพที่ 3.2 แผนภาพกระบวนการทำงานฝ่ายปฏิบัติการในปัจจุบัน

จากภาพที่ 3.2 สามารถอธิบายกระบวนการทำงานและปัญหาของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด โดยศึกษาเฉพาะฝ่ายปฏิบัติการ ได้ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงคำอธิบายกระบวนการทำงานของฝ่ายปฏิบัติการ

ลำดับ	คำอธิบายกระบวนการทำงาน	ปัญหา	ผลกระทบ
1 - 2	ฝ่ายขายและการตลาดแจ้งการสั่งซื้อทรายจากลูกค้าและยืนยันกับฝ่ายปฏิบัติการในการชุดทรายตามคำสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้า	ข้อมูลการสั่งซื้อของลูกค้าจากฝ่ายขายไม่เป็นระบบ	ทำให้พนักงานปฏิบัติการได้รับข้อมูลผิดพลาด
3	ฝ่ายปฏิบัติการตรวจสอบตารางชุดทรายและแจ้งกำหนดการวันชุดทรายเสร็จ ต่อฝ่ายขายและการตลาดเพื่อแจ้งวันส่งมอบให้ลูกค้า	เนื่องจากข้อมูลลูกค้าบางส่วนไม่มีการอัปเดต ทำให้การติดต่อลูกค้าเป็นไปอย่างยากลำบาก	ทำให้เกิดความผิดพลาดในการสื่อสารระหว่างฝ่ายปฏิบัติการกับฝ่ายขายและไม่มีหลักฐานในการยืนยัน
4	ฝ่ายปฏิบัติการรับคำสั่งในการชุดทรายและแจกจ่ายงานให้พนักงานชุดแต่ละคน	เนื่องจากพนักงานไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้	ทำงานที่ได้รับมอบหมายไม่เสร็จทันกำหนดระยะเวลา
5 - 7	หากเกิดปัญหาไม่สามารถชุดทรายได้ตามปริมาณหรือเสร็จให้ทันตามกำหนดเวลาที่ได้แจ้งวันชุดทรายแก่ฝ่ายขายและการตลาด	เครื่องจักรมีปัญหาไม่สามารถทำการชุดทรายได้	ชุดทรายไม่เสร็จทันตามกำหนดและทำให้วันส่งมอบสินค้าแก่ลูกค้าต้องเลื่อนออกไป
9	หลังจากฝ่ายปฏิบัติการทำการชุดทรายเสร็จตามใบคำสั่ง แจ้งฝ่ายขายเพื่อยืนยันวันส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า	ฝ่ายปฏิบัติการส่วนใหญ่แจ้งฝ่ายขายเมื่อทำการชุดทรายเสร็จผ่านทางโทรศัพท์	ทำให้เกิดความผิดพลาดในการสื่อสารระหว่างฝ่ายปฏิบัติการกับฝ่ายขายและไม่มีหลักฐานในการยืนยัน

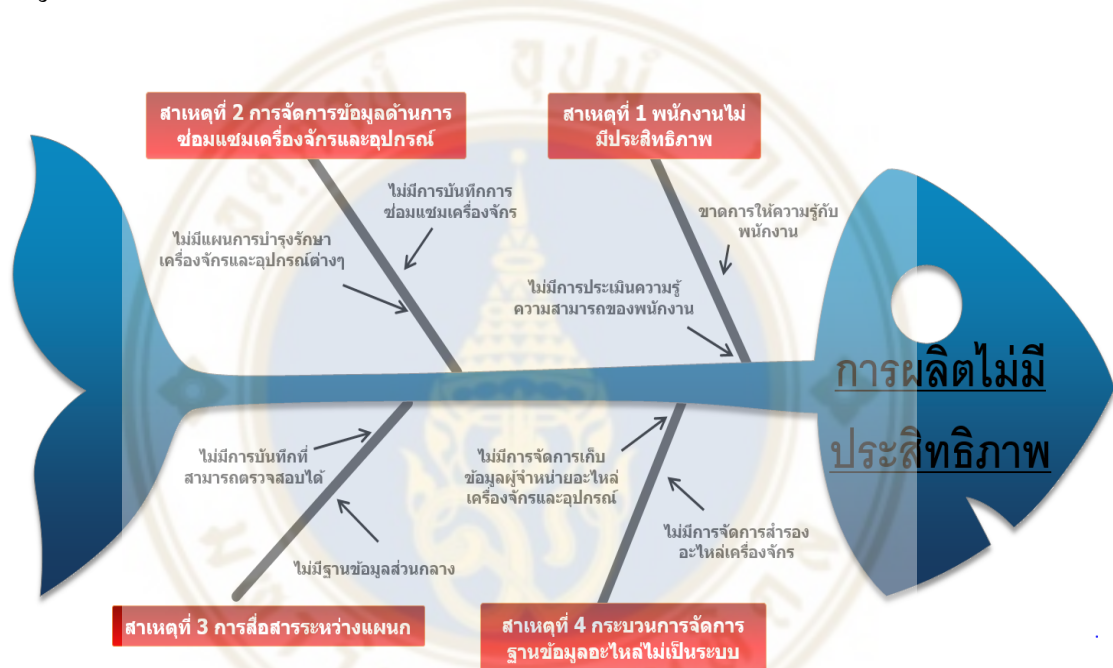
3.2 ปัญหาที่พบในฝ่ายปฏิบัติการ

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ในบทที่ผ่านมา ทำให้ทราบถึงสาเหตุที่ทำให้ยอดขายลดลง ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดของบริษัทในอนาคต จึง

จำเป็นต้องศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของปัญหาว่าส่งผลกระทบต่ออย่างไรต่อบริษัท โดยเลือกใช้วิธีแผนภูมิแก๊งปลา (Fishbone Diagram)

แผนภูมิแก๊งปลา (Fishbone Diagram) เป็นแผนผังแสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของปัญหา(ผล) กับปัจจัยต่างๆ(สาเหตุ)ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งบางครั้งอาจจะเรียกว่า แผนผังแสดงเหตุและผล (Cause & Effect Diagram) ตามความหมายเลย เป็นเครื่องมือหลักที่มีความสำคัญมาก สามารถช่วยค้นหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีระบบสามารถแบ่งกลุ่มสาเหตุได้

จากแผนภาพที่ 3.1 กระบวนการทำงานของฝ่ายปฏิบัติการนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาตามแผนภาพแก๊งปลา ได้ดังภาพที่ 3.3



ภาพที่ 3.3 การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาตามแผนภาพแก๊งปลา

1. เมื่อเกิดปัญหาที่เกิดขึ้นกับเครื่องจักรและอุปกรณ์ พนักงานไม่สามารถระบุถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ไม่มีบันทึกประวัติการซ่อมแซมเครื่องจักรและอุปกรณ์ ความถี่ในการซ่อมแซม ระยะเวลาที่ใช้ซ่อมและอะไหล่ที่ใช้

2. ไม่มีระบบการเก็บสำรองอะไหล่และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการซ่อมแซม รวมถึงข้อมูลการรายการร้านขายอะไหล่และอุปกรณ์ที่จำเป็น

3. พนักงานที่ปฏิบัติงาน ไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ เนื่องจากขาดการให้ความรู้ รวมถึงขาดการประเมินความรู้ความสามารถของพนักงาน ทำให้ไม่ได้มีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มทักษะของพนักงาน

4. เนื่องจากขั้นตอนการรับคำสั่งซื้อจากฝ่ายขายกับฝ่ายปฏิบัติการมีความซ้ำซ้อน มีการส่งข้อมูลกันไปมาอยู่หลายครั้ง รวมถึงรูปแบบการสื่อสารระหว่างฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายขายและการตลาด มีข้อมูลปริมาณสินค้าที่ไม่ตรงกัน รวมถึงแบบฟอร์มการบันทึกข้อมูล มีรูปแบบที่ไม่เหมือนกัน ทำให้พนักงานอาจเกิดการสับสน

3.3 วัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา

1. เพิ่มประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อนในการกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการทำงาน
2. ลดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารระหว่างฝ่าย โดยให้มีข้อกำหนดรูปแบบเอกสารระหว่างฝ่ายให้เป็นมาตรฐาน
3. มีระบบที่สามารถควบคุมและติดตามในแต่ละขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งสามารถตรวจสอบสินค้าและอุปกรณ์ต่างๆ ในคลังสินค้าได้

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา

จากวิเคราะห์และศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นกับบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด เพื่อนำไปไปกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งในการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้แบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับสายงาน คือ กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพในผลิตเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้น โดยที่สามารถเพิ่มรายได้และขยายฐานลูกค้าให้มากขึ้น

4.1 การกำหนดกลยุทธ์บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด

ผู้ศึกษาได้ทำการประเมินและพิจารณากลยุทธ์เพื่อปรับเข้ากับการดำเนินงานของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ได้ดังภาพที่ 4.1 ดังนี้

4.1.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงภาพรวมขององค์กร และทิศทางที่องค์กรจะดำเนินการ ไปเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ (Vision) หรือเป้าหมายของบริษัท ซึ่งพิจารณาจากความสามารถหลัก (Core competency) อีกทั้งยังวิเคราะห์ภาพรวมคู่แข่ง วิเคราะห์ SWOT และผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อกำหนดทิศทาง รูปแบบธุรกิจ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์พิจารณาเพื่อปรับเข้ากับการดำเนินงานของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด คือ กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) นอกจากจะเน้นการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การลดต้นทุน เพิ่มกำไร เป็นต้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน และมุ่งสู่การเติบโตภายในองค์กร (Internal Growth) อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเน้นการขยายธุรกิจไปในตลาดใหม่หรือกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้ทั้งในและต่างประเทศ (External Growth) เพื่อขยายฐานการผลิตและเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดในอนาคต

4.1.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นการวางแผนเชิงธุรกิจของระดับผู้บริหารระดับกลาง เพื่อสร้างรายได้เปรียบในแข่งขัน (Competitive Strategy) โดยมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการของแต่ละองค์กรภายในอุตสาหกรรม จากการนำทรัพยากรและจุดแข็งขององค์กรมาทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ซึ่งกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่พิจารณาเพื่อปรับเข้ากับการดำเนินงานของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด คือ กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับลูกค้า (Customer intimacy Strategy) สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ หรือบริการและผลิตภัณฑ์ให้สนองตอบต่อความต้องการเฉพาะรายให้ตรงใจลูกค้า

4.1.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นขั้นตอนของการกำหนดหน้าที่ของฝ่ายปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ เพื่อให้เกิดแรงเสริมในการขับเคลื่อนกลยุทธ์และดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจนสามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ได้ ซึ่งกลยุทธ์พิจารณาเพื่อปรับเข้ากับการดำเนินงานของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด คือ กลยุทธ์ด้านการผลิต (Operation Excellence Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต ตั้งแต่วัตถุดิบที่นำมาใช้ การพัฒนากระบวนการผลิต การผลิตสินค้าและสินค้าคงคลัง โดยคำนึงถึงการทำงานที่เร็วขึ้น ใช้เวลาน้อยลงเน้นการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 4.1 แสดงถึงลำดับชั้นกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)

จากขอบเขตที่ได้ทำการศึกษา นั้น พบว่าปัญหามีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน เป็นส่วนใหญ่เนื่องจากยังมีรูปแบบการทำงานที่แยกกันอยู่ของแต่ละฝ่าย ซึ่งในการแข่งขันทางธุรกิจ

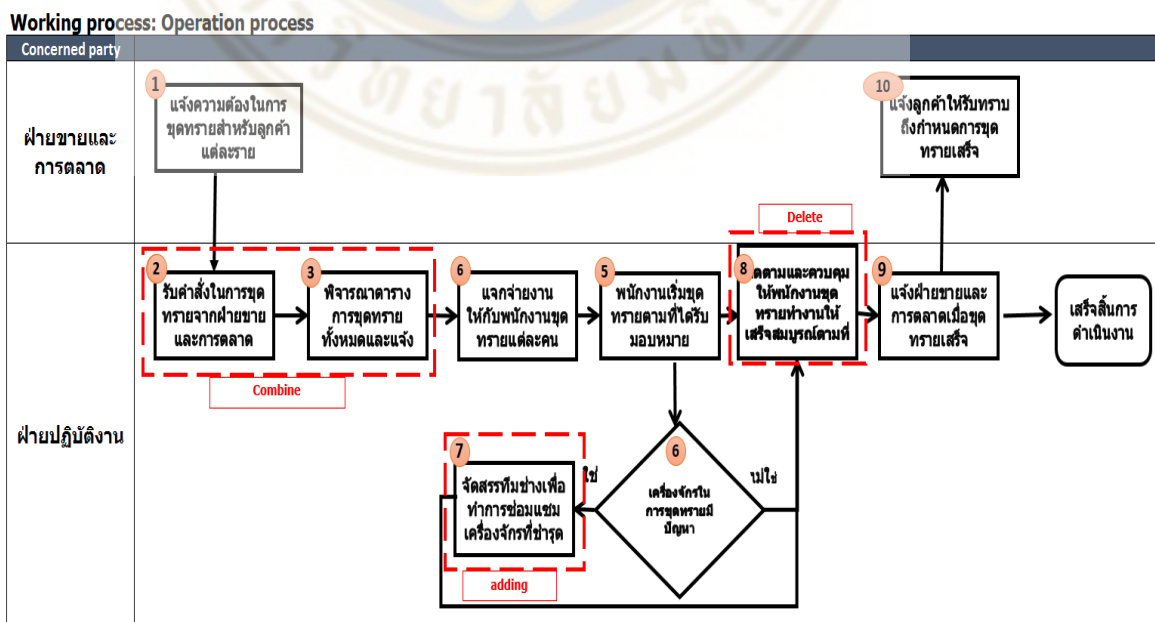
การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การปรับปรุงกระบวนการทำงาน สามารถลดต้นทุนการดำเนินงาน ทำให้บริษัทสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจได้ ดังนั้นหากบริษัทมีการนำหลักการ “Operation Excellence” มาใช้

โดยเครื่องมือที่นำมาจะหมายความถึงการมีความสามารถในการทำงานได้เร็วขึ้น ซึ่งสามารถเพิ่มกำไรให้แก่บริษัทได้ ดังนั้น กลยุทธ์ที่จะนำเสนอให้แก่บริษัทเพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานจึงได้แก่ “Operation Excellence” โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพปรับปรุงกระบวนการ เช่น หลักการผลิตแบบลีน (Lean) ความสูญเปล่าที่ต้องกำจัด (8 Wastes: MUDA) Kaizen และ Total Quality Management (TQM)

โดยจากการศึกษากระบวนการทำงานของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ในฝ่ายปฏิบัติการ ได้สังเกตเห็นขั้นตอนที่สามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่การลดความซ้ำซ้อนในการทำงานและทำให้สามารถทำงานได้เร็วขึ้น ดังแสดงตามภาพที่ 4.2 และภาพที่ 4.3

4.2 กระบวนการทำงานปัจจุบันที่ระบุการปรับเปลี่ยน

ภาพที่ 4.2 เป็นกระบวนการทำงานที่ระบุถึงจุดที่ได้มีการปรับเปลี่ยน โดยได้มีทั้งการ Delete, Combine และ adding Flow เพื่อนำไปสู่การลดความซ้ำซ้อนในการทำงานและทำให้สามารถทำงานได้เร็วขึ้น

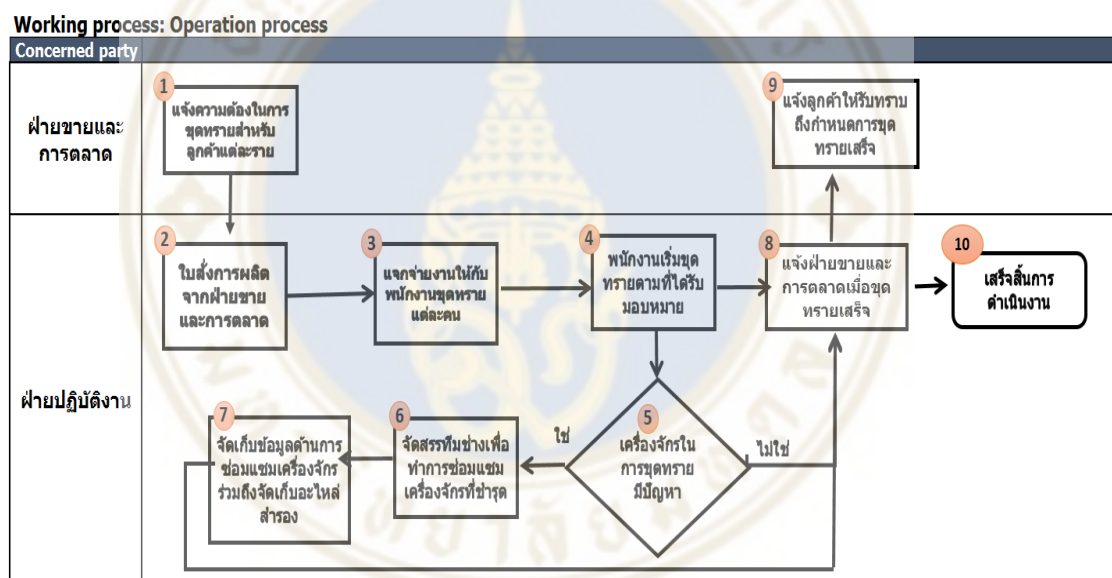


ภาพที่ 4.2 กระบวนการทำงานปัจจุบันที่ระบุการเปลี่ยนแปลง

4.3 กระบวนการทำงานหลังการปรับเปลี่ยน

ภาพที่ 4.3 เป็นกระบวนการทำงานภายหลังการปรับเปลี่ยนสามารถอธิบายขั้นตอนการทำงานภายในฝ่ายปฏิบัติการของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ได้ดังนี้

1. มีการรวบรวมกิจกรรมในส่วนของารรับใบสั่งการผลิตจากฝ่ายขายและการพิจารณาวันทำงานเสร็จจากฝ่ายปฏิบัติการ โดยเมื่อรับใบสั่งการผลิตจากฝ่ายขายจะระบุวันที่ชุดทรายเสร็จ เพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติการทราบวันที่ต้องการส่งมอบ
2. เพิ่มขั้นตอนการเก็บข้อมูลการใช้งานเครื่องจักร บันทึกการซ่อมแซมเครื่องจักร รวมทั้งการจัดการเรื่องอะไหล่เครื่องจักร เพื่อลดเวลาในการรอคอยอะไหล่ หากเครื่องจักรมีปัญหา
3. ลดขั้นตอนติดตามการตรวจสอบการเนื่องจากใบสั่งการผลิต จะมีขั้นตอนการทำงานระบุวันเวลาที่แต่ละกิจกรรมทำเสร็จ ลงในใบสั่งการผลิต



ภาพที่ 4.3 กระบวนการทำงานหลังการเปลี่ยนแปลง

1. มีการรวบรวมกิจกรรมในส่วนของารรับใบสั่งการผลิตจากฝ่ายขายและการพิจารณาวันทำงานเสร็จจากฝ่ายปฏิบัติการ โดยเมื่อรับใบสั่งการผลิตจากฝ่ายขายจะระบุวันที่ชุดทรายเสร็จ เพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติการทราบวันที่ต้องการส่งมอบ
2. เพิ่มขั้นตอนการเก็บข้อมูลการใช้งานเครื่องจักร บันทึกการซ่อมแซมเครื่องจักร รวมทั้งการจัดการเรื่องอะไหล่เครื่องจักร เพื่อลดเวลาในการรอคอยอะไหล่ หากเครื่องจักรมีปัญหา
3. ลดขั้นตอนติดตามการตรวจสอบการเนื่องจากใบสั่งการผลิต จะมีขั้นตอนการทำงานระบุวันเวลาที่แต่ละกิจกรรมทำเสร็จ ลงในใบสั่งการผลิต

4.4 การแก้ปัญหา

ในการแก้ปัญหาขึ้นโดยการนำโปรแกรมสารสนเทศเข้ามาช่วย โดยโปรแกรมสารสนเทศที่แนะนำ คือ โปรแกรม ERP (Enterprise Resource Planning) เช่น PEAR Manufacturing & Warehouse Management (PEAR MWM) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร และสามารถวางแผนบริหารทรัพยากร การลงทุนขององค์กร ซึ่งจะเชื่อมโยงระหว่าง ฝ่ายต่างๆ ภายในบริษัท เช่น ฝ่ายขายและการตลาด ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายขนส่งและฝ่ายบุคคล ทำให้บริษัทเกิดผลประโยชน์สูงสุด ซึ่งการนำ PEAR MWM มาใช้จะพูดถึงในส่วนของฝ่ายผลิตและฝ่ายซ่อมบำรุง จะทำให้มีการ Delete, Combine และ adding Flow ในฝ่ายต่างๆของบริษัท โดยในฝ่ายปฏิบัติการ

4.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการปรับปรุงกระบวนการทำงานของบริษัท พรีเมียม แชนด์ จำกัด สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการปรับปรุงกระบวนการแสดงดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้ได้รับประโยชน์	ประโยชน์ที่ได้รับจากการปรับปรุงกระบวนการทำงาน
ผู้บริหาร	<ol style="list-style-type: none"> 1. การนำโปรแกรมสารสนเทศมาใช้ภายในบริษัทช่วยเพิ่มโอกาสในการหาลูกค้าและปริมาณการสั่งซื้อจากลูกค้าเพิ่มขึ้น 2. การบริหารงานเป็นระบบมากขึ้น สามารถมองภาพรวมและเห็นปัญหาได้ชัดเจนขึ้น 3. ความน่าเชื่อถือในการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้ามากขึ้นและความผิดพลาดของข้อมูลมีน้อยลง เนื่องจากมีระบบควบคุมที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น 4. การนำโปรแกรมสารสนเทศมาใช้ช่วยลดค่าใช้จ่ายในส่วนของการดำเนินการเอกสารต่างๆให้น้อยลง เนื่องจากมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศมาช่วยในการบริหารงานมากขึ้น
พนักงานฝ่ายต่างๆ	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน ลดความซ้ำซ้อนในกระบวนการทำงาน 2. ลดความผิดพลาดจากการทำงานแบบ manual 3. หลังจากนำโปรแกรมสารสนเทศมาช่วยในการทำงาน ทำให้การทำงานเป็นแบบกึ่งอัตโนมัติมากขึ้น 4. มีรูปแบบของฐานข้อมูลเป็นแบบเดียวกันทั้งบริษัท ทำให้ช่วยลดความสับสนในการทำงาน
ลูกค้า	<ol style="list-style-type: none"> 1. ลดความเสี่ยงที่ลูกค้าไม่ได้รับสินค้าตามวันที่กำหนด 2. ข้อมูลที่ลูกค้าได้รับมีความถูกต้องและน่าเชื่อถือมากขึ้น

บทที่ 5

การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ

จากการวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาของบริษัทพรีเมียร์ แชนด์ จำกัด ที่ต้องการมุ่งเน้นแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับฝ่ายผลิต เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการในการเพิ่มผลประกอบการให้สูงขึ้นโดยเป็นบริษัทที่มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ “Operation Excellence” สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น ใช้ระยะเวลาและต้นทุนในการผลิตที่น้อยลง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายบริษัทต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับ Business Strategy และจะต้องมีการนำกลยุทธ์มาปฏิบัติจริงโดยจัดทำแผนการดำเนินงาน การวางแผนจะเป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งต้องมีการควบคุม ติดตามและกำหนดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อเป็นการวางแผนในหาวิธีรับมือและการจัดการต่อความเสี่ยงต่างๆต่อไป

ดังนั้นการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติของบริษัท พรีเมียมแชนด์ จำกัด จำเป็นต้องมีการมีการนำเครื่องมือช่วยในการปฏิบัติให้เกิดขึ้น ได้จริง ดังต่อไปนี้

5.1 การบริหารโครงการ (Project management)

การบริหารจัดการ โครงการ คือ กระบวนการการดำเนินงานในช่วงเวลาที่กำหนด โดยกำหนดจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดเพื่อมุ่งสู่การบรรลุถึงเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการหรือเหตุการณ์ที่มีลำดับขั้นตอน วางแผน ชี้แนะ ติดตามและควบคุมโครงการพัฒนาระบบให้สามารถดำเนินการได้ตามระยะเวลาและงบประมาณที่กำหนดไว้ได้

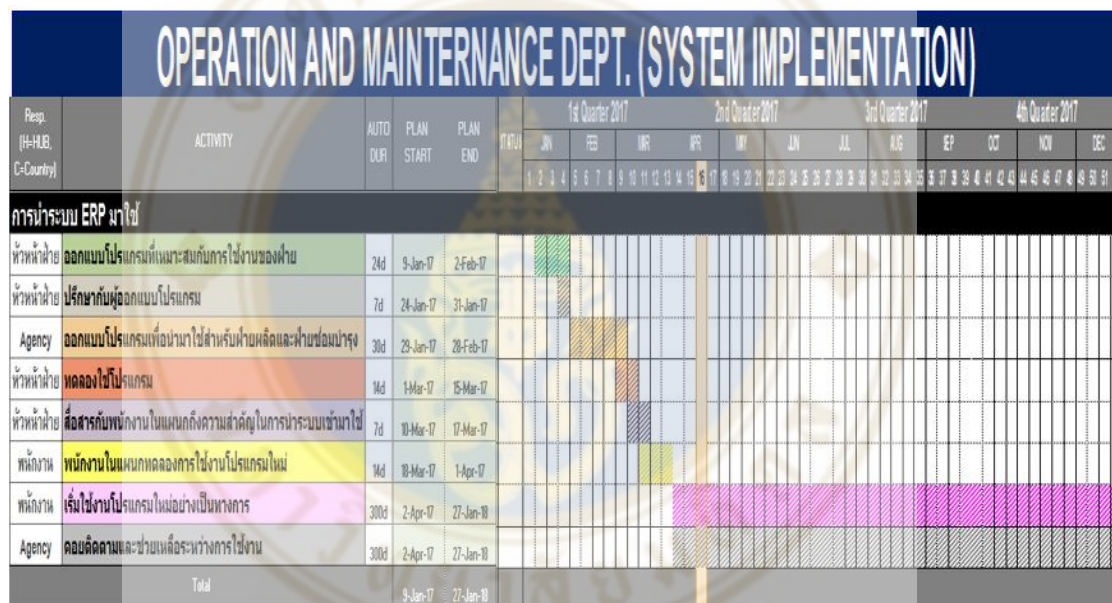
ซึ่งการที่บริษัท พรีเมียมแชนด์ จำกัด ต้องการนำโปรแกรม PEAR MWM มาใช้ที่ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายต้องคำนึงตัวแปรหลักๆ ถึง 3 ตัวแปร

5.1.1 Time ระยะเวลาในการดำเนินงาน เพราะถ้ายิ่งระยะเวลามากเกินไปก็จะทำให้เสียเวลาและ เพิ่มค่าใช้จ่ายในบริษัทมากขึ้น ดังนั้นบริษัทต้องการนำโปรแกรม PEAR MWM เข้ามาใช้จึงควรมีระยะเวลาดำเนินงานที่แน่นอน

5.1.2 Cost สิ่งสำคัญที่สุดในการนำโปรแกรม PEAR MWM เข้ามาใช้ครั้งนี้ก็คืองบประมาณ งบประมาณจะเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สามารถทำให้เรารู้ได้ว่าการนำโปรแกรมเข้าใช้นี้สามารถเป็นไปได้หรือไม่

5.1.3 Requirement ข้อจำกัดเงื่อนไขที่สร้างขึ้นมา จะต้องสอดคล้องกันทั้งงบประมาณและระยะเวลา ในบางครั้งสิ่งที่ต้องการอาจจะมากเกินไปกว่า งบประมาณและระยะเวลาดังนั้นการตั้งเงื่อนไขควรจะอยู่ในกรอบของความเป็นจริง (Realistic)

จากกิจกรรมทั้งหมดเรานำมาเขียนเป็นแผนผังการทำงาน (Grant chart) เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าใจถึงกระบวนการทำงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะได้แผนผังการทำงานดังภาพที่ 5.1



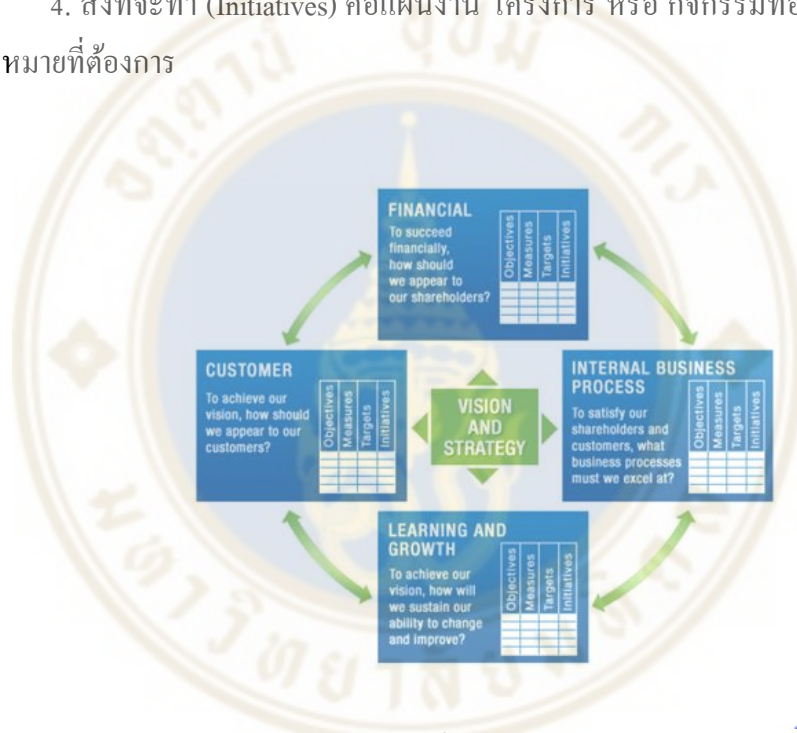
ภาพที่ 5.1 แสดงการนำกิจกรรมต่างมาเขียนลงในแผนผังการดำเนินงาน

5.2 การกำหนดกรอบการวัดและการบริหารกลยุทธ์โดยใช้ Balance Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategy) เป็นแบบการวัดผลการปฏิบัติงาน ที่ช่วยกำหนดกรอบของการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุม ตัวเลขที่ได้จากการวัดจะใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านต่างๆ ซึ่งประกอบไปด้วย มุมมอง 4 ด้านคือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ และด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Kaplan and Norton, 1996) แสดงดังภาพที่ 5.2

ในแต่ละด้านจะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า BSC เป็น Model ที่ช่วยนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินผลอันจะช่วยให้องค์กรมีความสอดคล้องและมีทิศทางเดียวกัน ซึ่งการมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กรจะต้องพิจารณาจากตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน โดยแต่ละด้านจะต้องประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุ
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ KPI) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัด
4. สิ่งที่จะทำ (Initiatives) คือ แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ



ภาพที่ 5.2 แสดง Balance Scorecard ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน

มุมมองทางด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นจุดร่วมของการวัดในมุมมองอื่นๆ ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ มักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน การเพิ่มผลผลิต การใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน การลดความเสี่ยง

มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) การแข่งขันในปัจจุบัน หัวใจอยู่ที่ความเข้าใจความต้องการของลูกค้าเป็นวิธีการคิดที่เปลี่ยน ความสนใจจากภายในจากที่เน้นผลผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีมาสู่ภายนอกในการให้ความสนใจต่อลูกค้า สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือความสามารถในการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้สินค้าบริการ ความสามารถในการรักษา

ความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่ให้ยืนยาว ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ผลกำไรสุทธิที่ได้จากลูกค้า เมื่อหักรายจ่ายต้นทุนในการบริการลูกค้าแล้ว

มุมมองทางด้านกระบวนการ (Internal-Business – Process Perspective) เป็นการวัดที่ดูถึงความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กร เป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กร แตกต่างจากการวัดประเมินผลแบบเดิมที่มุ่งเน้นประโยชน์เพื่อการควบคุม

มุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) เป็นการวัดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของ 3 มุมมองแรก เป็นการลงทุนเพื่ออนาคต และเป็นประโยชน์ในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าเน้นผลเฉพาะหน้า มีองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการวัด 3 ด้าน คือ ความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสารบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน

ตารางที่ 5.1 แสดงการกำหนดและวิธีการวัดผลโดยใช้ Balance Scorecard (BSC) ทั้ง 4 ด้าน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiatives)
มุมมองทางการเงิน			
1. ลดต้นทุน	ต้นทุนรวม (ล้านบาท)	< 5% จากปีก่อน	- วางแผนแผนการขายและดำเนินงานตามแผน - ลดต้นทุนการสั่งซื้อที่ไม่เหมาะสม
2. เพิ่มรายได้	รายได้รวม (ล้านบาท)	> 10% จากปีก่อน	- พัฒนาคุณภาพของสินค้าและรักษามาตรฐาน การบริการ - พัฒนาสินค้าให้มีความหลากหลาย - นำข้อเสนอแนะจากลูกค้ามาแก้ไขและปรับปรุง
มุมมองด้านลูกค้า			
1. ขยายฐานลูกค้า	จำนวนลูกค้า	≥ 10 ราย	- หาลูกค้าใหม่เพิ่มเติม - เพิ่มสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าใหม่

ตารางที่ 5.1 แสดงการกำหนดและวิธีการวัดผลโดยใช้ Balance Scorecard (BSC) ทั้ง 4 ด้าน (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiatives)
มุมมองทางด้านกระบวนการ			
1. ประสิทธิภาพด้าน การทำงานดีขึ้นลดการ ซ่อมบำรุง	ร้อยละของจำนวนการ ซ่อมบำรุงลดลง	< 10 %	- ใช้โปรแกรม PEAR MWM มาควบคุมสินค้า คงคลังและจัดการวางแผนการซ่อมบำรุงและ การอัปเดตปริมาณสินค้าคงคลัง
2. ประสิทธิภาพด้าน การอัปเดตปริมาณ สินค้าคงคลังให้ตรงกับ ที่มีอยู่จริงในคลังสินค้า	ร้อยละของความ คลาดเคลื่อนระหว่าง ปริมาณสินค้าที่มีอยู่ ที่มีอยู่จริงในคลังสินค้า เอกสาร	< 5 %	- ใช้โปรแกรม PEAR MWM มาช่วยใน การอัปเดตปริมาณสินค้าคงคลังทราบ ข้อมูลสินค้าคงเหลือก่อนล่วงหน้า
มุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต			
1. ลดอัตราการลาออก ของพนักงาน	ร้อยละของจำนวน พนักงานที่ลาออก	< 5 %	- จัดแผนการอบรมพนักงานสม่ำเสมอเพิ่ม โบนัสให้พนักงานที่ทำงานได้ตรงตาม KPI ที่ บริษัทกำหนด

5.3 ความเสี่ยงในการปฏิบัติกลยุทธ์

ความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ ที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ ทำให้ความเสี่ยงมีโอกาสเกิดขึ้นได้เสมอ ซึ่งความเสี่ยงของเหตุการณ์อาจทำให้เป้าหมายในการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่กำหนด ส่งผลให้เกิดความผิดพลาด สูญเสียหรือล้มเหลว ทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

5.3.1 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Risk Identification)

การบ่งชี้เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงในการบริหารธุรกิจอาจเกิดจากเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน สามารถเป็นความเสี่ยงทั้งจากภายนอกและภายใน เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร กฎหมายและการปฏิบัติงาน ซึ่งผลลัพธ์หรือผลกระทบที่เกิดขึ้นจะเป็นเช่นไร ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีข้อมูลเพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยงต่อไป

ผู้ศึกษาได้พิจารณาการบ่งชี้เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัทพรีเมียร์ แชนด์ จำกัด ความเสี่ยงด้านปริมาณการผลิตที่ไม่สอดคล้องกับจำนวนความต้องการของผู้บริโภค ความเสี่ยงด้านบุคลากรที่ไม่เพียงพอในการผลิตและความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการการซ่อมบำรุงเครื่องจักร จำเป็นต้องมีการประเมินความเสี่ยงเพื่อวิธีรับมือและการจัดการต่อความเสี่ยงต่างๆต่อไป

5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ โดยในขณะที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ แต่เหตุการณ์ที่เกิดอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ ทำให้การประเมินความเสี่ยงโดยทั่วไปประกอบด้วย

5.3.2.1 โอกาส (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสของเหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากหรือน้อย

5.3.2.2 ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความรุนแรงหรือความเสียหายของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น มีผลกระทบต่อบริษัทมากหรือน้อย

5.3.2.3 ระดับของความเสี่ยง หมายถึง ผลของการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละเหตุการณ์โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลางและความเสี่ยงต่ำ

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ซึ่งจะพิจารณาได้จากทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายนอกและภายใน โดยการประเมินความเสี่ยงของบริษัท พรีเมียร์ แชนด์ จำกัด สามารถอธิบายได้ดังภาพที่ 5.3 ดังนี้

โอกาสเกิดสูง		บุคลากรผู้ใช้งานระบบ	
โอกาสเกิดปานกลาง			
โอกาสเกิดต่ำ			โปรแกรม PEAR MWM ไม่มีประสิทธิภาพ
	ผลกระทบน้อย	ผลกระทบปานกลาง	ผลกระทบรุนแรง

ระดับความเสี่ยง

ต่ำ

ปานกลาง

สูง



รายการความเสี่ยง

R1 = ความเสี่ยงจากการใช้โปรแกรม PEAR MWM ไม่มีประสิทธิภาพ

R2 = ความเสี่ยงจากบุคลากรผู้ใช้งานระบบ

ภาพที่ 5.3 แสดงการประเมินความเสี่ยงด้านการผลิตของบริษัท พรีเมียร์ แชนด์ จำกัด

จากการประเมินความเสี่ยงของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด มีโอกาสที่จะประสบกับความเสี่ยงทั้งหมด 3 ด้าน ตามแผนภาพดังกล่าวพบว่า

1. ด้านโปรแกรม PEAR MWM ไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องโปรแกรมที่นำมาใช้งานเป็นโปรแกรมใหม่ โดยการเปรียบเทียบผู้ขายแต่ละราย บริษัทยังไม่เคยนำมาใช้งาน อาจทำพนักงานที่ใช้งานรู้สึกใช้งานลำบากหรือฟังก์ชันในการทำงานของโปรแกรมมีมากเกินไปไม่เหมาะสมกับการใช้งานของบริษัท ซึ่งมองว่าโอกาสเกิดค่อนข้างต่ำ แต่ผลกระทบรุนแรงเนื่องจากการได้มีการลงทุนในการพัฒนาโปรแกรมของบริษัท

2. ด้านบุคลากรผู้ใช้งานระบบ เนื่องจากพนักงานผู้ใช้งาน โปรแกรม PEAR MWM อาจจะไม่ให้ความร่วมมือหรือขาดทักษะในการใช้งาน เนื่องจากเป็น โปรแกรมใหม่ที่นำมาใช้งาน ซึ่งมองว่าโอกาสเกิดสูง แต่ผลกระทบปานกลาง

5.3.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การตอบสนองความเสี่ยง หมายถึง การจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยหลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ ได้แก่ การหลีกเลี่ยง การร่วมจัดการ การลด และการยอมรับ ซึ่งจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงของบริษัทพรีเมียร์ แซนด์ จำกัด จะเห็นว่าต้องทำการลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นให้ผลกระทบของความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยมีการจัดการตามตารางที่ 5.2 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.2 แสดงการตอบสนองความเสี่ยงบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด

ความเสี่ยง	รูปแบบของการจัดการ	วิธีการจัดการ	ผู้รับผิดชอบ
1. โปรแกรมไม่มีประสิทธิภาพ	การป้องกันความเสี่ยง	1. เปรียบเทียบผู้ขายโปรแกรมที่มีความน่าเชื่อถือและมีเงื่อนไขรับประกันหลังการขาย 2. มีการปรับเปลี่ยนแก้ไข เพื่อให้ตรงกับการใช้งานของบริษัท	ผู้จัดการ โรงงาน
2. บุคลากรผู้ใช้งานระบบ	การป้องกันความเสี่ยง	1. จัดการอบรมทักษะการใช้งานเบื้องต้นให้กับพนักงาน ทั้งก่อนและหลังการใช้โปรแกรมใหม่ เพื่อติดตามถึงปัญหาการใช้งาน 2. มีการประเมินผลการใช้งานโปรแกรมเพื่อดูทักษะของพนักงานแต่ละบุคคลเพื่อจัดอบรมที่เหมาะสมให้กับพนักงาน	ฝ่ายบุคคล

5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

จากการระบุปัญหาเพื่อทำการวิเคราะห์ปัญหา ค้นหาสาเหตุนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้ ทำให้บริษัทพรีเมียม แชนด์ จำกัด สามารถดำเนินงานตามแนวทางกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับองค์กรจะช่วยให้บริษัทพรีเมียม แชนด์ จำกัดสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจากการลดความซ้ำซ้อนในกระบวนการทำงาน ทำให้เกิดความรวดเร็วในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ลดต้นทุนการสั่งซื้อวัตถุดิบที่ไม่จำเป็น ส่งมอบสินค้าที่รวดเร็วมากยิ่งขึ้น ลูกค้ามีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น ส่งผลต่อยอดขายสินค้าและกำไรที่เพิ่มมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามทางบริษัทควรมีการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินตามกลยุทธ์ดังกล่าว รวมถึงการพัฒนาระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง และการสื่อสารภายในองค์กรถึงความสำคัญของทิศทางขององค์กรที่ต้องการจะมุ่งไป เพื่อให้บริษัทมีการเติบโตและสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

บรรณานุกรม

Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

สุชนี่ เมธิโยธิน. (2555). กลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

Porter, M.E. (2008) *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, Harvard business Review, January 2008.

สมชาติติละพรพัฒน์. (2549). การบริหารจัดการองค์กรตามกรอบแนวคิดของ *Balanced Scorecard* เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: ภูมิซอพต์.

ERP ซอฟต์แวร์แก้ปัญหาในองค์กรเพิ่มประสิทธิภาพให้ SMEs เข้าถึงได้จาก :
<http://www.pichayasolution.com/solution/general-erp-mrp-solution/98-pear-manufacturing-a-warehousemanagement>