

กลยุทธ์การนำไอทีเข้ามาใช้ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ
กรณีศึกษา: บริษัท พรีเมียมเซนด์ จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การนำไอทีเข้ามาใช้ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ

กรณีศึกษา: บริษัท พรีเมียมเซนต์ จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 10 มกราคม พ.ศ.2560



นายมนตรี วัฒนานิยม
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วราพรณ เรืองผกา,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วินัย วงศ์สุรวัฒน์,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ตันละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พันธ์ณภัทร์ เสวตภาณุวงศ์,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความดีด้วยความกรุณาและช่วยเหลือของ ดร.วรพรรณ เรืองผกา อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ซึ่งท่านได้ให้ความรู้ คำแนะนำและแนะแนวทางการจัดทำอีกทั้งยังสละเวลาตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในการตอบคำถามและข้อสงสัยต่างๆ ในระหว่างการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ และขอขอบพระคุณคณาจารย์ของทางวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้เขียน จนทำให้ผู้เขียนสามารถจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ดร. พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วินัย วงศ์สุรวัฒน์ ที่กรุณาเป็นคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดามารดาและครอบครัวที่คอยให้กำลังใจตลอดการศึกษา ขอขอบคุณเพื่อนทุกท่านในสาขาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 18 A ที่มีน้ำใจ ดูแลและคอยช่วยเหลือทุกๆ ด้าน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ สำหรับใช้เป็นแนวทางในการจัดทำงานวิจัยต่อไป

มนตรี วัฒนานิยม

กลยุทธ์การนำไอทีเข้ามาใช้ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจกรณีศึกษา: บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด

STRATEGIES FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGY MANAGEMENT TO ENHANCE COMPETITIVENESS AND INCREASE PROFIT PREMIER SAND, COMPANY LTD. CASE STUDY

มนตรี วัฒนานิยม 5850120

กจ.ม

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วรพรรณ เรืองผกา, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วินัย วงศ์สุรวัฒน์, Ph.D., พันธุ์ฉัตร เสวตภาณุวงศ์, Ph.D.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขันให้กับบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ในการยกระดับความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัทเพื่อสร้างแตกต่าง และเป็นที่ยู้งักในวงกว้าง โดยใช้เครื่องมือ 5-Force analysis และ VRIN Analysis ในการวิเคราะห์หาโอกาส อุปสรรค และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันจากการวิเคราะห์พบว่าอุตสาหกรรมมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เมื่อใช้แผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) วิเคราะห์สาเหตุปัญหา พบว่าการที่ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทลดลง เกิดมาจากฐานลูกค้าเดิมมีอำนาจในการต่อรองสูง ขาดฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ และบริษัทไม่เป็นที่รู้จัก

สารนิพนธ์ฉบับนี้เสนอให้บริษัทฯ สร้างความร่วมมือกับพันธมิตรและพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของพนักงาน เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบสนองความต้องการลูกค้าและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และขยายฐานลูกค้าให้มากขึ้น บริษัทฯ ควรดำเนินแผนการตลาดซึ่งจะใช้ BSC เป็นเครื่องมือควบคุมขั้นตอนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

หากสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้บริษัทฯ จะสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มศักยภาพการแข่งขันระยะยาวของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ด้วยการสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าและบริการ และการจับมือร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ เพิ่มเสริมสร้างความยั่งยืนของธุรกิจฯ

คำสำคัญ : เพิ่มกำไร/ เพิ่มรายได้/ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่/ ร่วมมือกับพันธมิตร/ ขยายฐานลูกค้า

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ง
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภาพรวมของธุรกิจ	1
1.2 ประวัติบริษัท	1
1.3 โครงสร้างองค์กร	3
1.4 ลักษณะของธุรกิจ	3
1.5 ปัญหาที่เกิดขึ้น	4
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	6
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis)	6
2.1.1 PEST Analysis	6
2.1.2 การวิเคราะห์การแข่งขันของอุตสาหกรรม (Five Force Model)	7
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)	9
2.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในปัจจัยภายนอก (SWOT)	9
2.2.2 การวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรและศักยภาพขององค์กร (VRIN)	10
2.3 บทสรุปการวิเคราะห์ปัญหาบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด	11
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น	12
3.1 กระบวนการทำงานของฝ่ายขายและการตลาด	15
3.2 สรุปปัญหาที่พบในกระบวนการทำงานปัจจุบันของฝ่ายขายและการตลาด	18
3.3 วัตถุประสงค์ของการพัฒนากระบวนการทำงานของฝ่ายขายและการตลาด	19
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์และกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา	21

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ	27
5.1 Change Management	27
5.2 Project Management	29
บรรณานุกรม	35
ประวัติผู้วิจัย	36



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	แสดงการวิเคราะห์ Five Force Factors ของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด	9
2.2	แสดงการวิเคราะห์ VRIN Criteria ของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด	10
3.1	อธิบายกระบวนการทำงานและปัญหาของฝ่ายขายและการตลาด	16
5.1	แสดงถึงกระบวนการจัดการแก้ไขเพื่อขจัดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น	33



สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	แสดงรูปแบบของทรายนิตต่างๆ	2
1.2	แสดงแผนผังโครงสร้างองค์กรบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด	3
1.3	แสดงผลการดำเนินงานยอดขายของบริษัทในช่วงปี 2554-2558	5
3.1	แสดงให้เห็นการทำงานทั้งหมดของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด	12
3.2	แสดงถึงการทำงานของฝ่ายขายและการตลาด	15
3.3	การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาตามแผนภาพกังปลา	18
4.1	แสดงถึงขั้นตอนไหนในฝ่ายขนส่งที่มีปัญหาเพื่อกำหนดแนวทางการแก้ไข	21
4.2	แสดงถึง Module ต่างๆ ใน โปรแกรมERP	22
4.3	แสดงให้เห็นของรายละเอียดของการสั่งซื้อ	23
4.4	แสดงให้เห็นถึงเมื่อมีการนำโปรแกรม ERP เข้ามาใช้	23
4.5	แสดงให้เห็นแผนผังการทำงานใหม่หลังจากที่นำโปรแกรม ERP เข้ามาใช้	24
4.6	แผนผังการทำงานก่อนใช้ โปรแกรม ERP	25
4.7	แผนผังการทำงานหลังใช้ โปรแกรม ERP	26
5.1	แสดงการนำกิจกรรมต่างมาเขียนลงในแผนผังการดำเนินงาน	31
5.2	แสดงถึงผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของการนำระบบใหม่เข้ามาใช้	32
5.3	แสดงให้เห็นว่าการวัดผลในแต่ละด้านควรมีอะไรบ้าง	34

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ภาพรวมของธุรกิจ

ในปัจจุบันอุตสาหกรรมก่อสร้างของประเทศไทยมีแนวโน้มปรับตัวดีขึ้น การประกอบ การธุรกิจอสังหาริมทรัพย์รวมถึงการสร้างถนน สะพานต่างๆ การซ่อมแซมอาคาร สถานที่ราชการ และ การเส้นทางคมนาคมที่หลากหลายเส้นทางมากขึ้นเรื่อยๆ ทุกปี ทุกวันนี้ รัฐบาลมีนโยบายในด้านต่างๆ เพื่อสนับสนุน และส่งเสริมการลงทุนของนักลงทุนในด้านอสังหาริมทรัพย์ เช่น คอนโด บ้าน และ เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ ดังนั้นสร้างพื้นฐานทางด้านคมนาคมยังเป็นกลุ่มที่ภาครัฐพยายามจะเร่งรัดการ ลงทุน ซึ่งน่าจะส่งผลดีต่อร้านค้าวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่นที่เน้นผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการใช้ใน โครงการก่อสร้างของภาครัฐ ทราวยจึงเป็นวัตถุดิบที่มีความสำคัญสำหรับอุตสาหกรรมก่อสร้าง ไม่ว่าจะ งานฉาบ ก่อ หรือปูน จะมีการใช้ทราวยเป็นองค์ประกอบหลัก ดังนั้นจึงเป็น โอกาสสำหรับผู้ประกอบการ ธุรกิจผลิตทราวยที่จะทำการบุกตลาดเพื่อทำกำไรให้กับบริษัทในช่วงนี้และจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้ เข้ากับการแข่งขันที่เกิดขึ้น อีกทั้งอาจต้องเร่งปรับตัวในด้านอื่นๆ ด้วย เช่น ด้านคุณภาพของสินค้าและ มาตรฐานการให้บริการ เพื่อสร้างการรับรู้ในความเป็นมืออาชีพมากขึ้นในการเป็นบริษัทที่มีบริการ ครบวงจรและเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างดียิ่ง

1.2 ประวัติบริษัท

บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด จัดทะเบียนในรูปแบบบริษัท เป็นบริษัทที่ทำธุรกิจในด้าน การจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง ประเภท ทราวยก่อสร้าง หินชนิดต่างๆ และให้บริการขนส่งโดยรถบรรทุก ขนาดใหญ่ และมีบริษัทในเครือคือ บริษัท ทรัพย์คุณทวี 999 จำกัด เป็นบริษัทผู้ผลิต ขุด เจาะทราวย โดยมีพื้นที่ป่ทราวยมากกว่า 700 ไร่ ซึ่งตั้งอยู่ที่ ตำบล โพงผอง อำเภอป่าโมก จังหวัดอ่างทอง โดยมี ผลิตภัณฑ์หลักของบริษัท ได้แก่ ทราวยหยาบ ทราวยละเอียด ทราวยถมรวมไปถึงทราวยคัดขนาดตาม ความต้องการของลูกค้า โดยมีกลุ่มลูกค้าตั้งแต่ลูกค้าซื้อปลีก ไปจนกระทั่งบริษัทใหญ่เช่น CPAC, Asia Cement, TPI, Unique, Italian Thai เป็นต้น บริษัทมีมาตรฐานในการรักษาคุณภาพสินค้าในระดับ ที่สูง และเป็นบริษัทผู้จำหน่ายทราวย ที่เริ่มดำเนินธุรกิจในตลาดกลางเป็นอันดับต้นๆ โดยจำหน่าย

ทรายคัดเกรดพิเศษต่างๆ ส่งเข้าสู่ ไซค์งานปูนซีเมนต์ โครงการก่อสร้างต่างๆ โรงงานอิฐมวลเบา งานถนน รั้ววัสดุก่อสร้าง ลูกค้ารายย่อย ตามบ้านเรือน และอื่นๆอีกมากมาย โดยมีบริษัทชั้นนำในด้านก่อสร้างมากมาย ให้ความไว้วางใจ และใช้บริการวัตถุดิบจากบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ต่อเนื่องมายาวนาน

รายละเอียดทรายชนิดต่างๆ มีดังนี้

1. ทรายหยาบ เป็นทรายเม็ดใหญ่ มีเหลี่ยม แข็งแรงดี เหมาะสำหรับใช้เป็นส่วนผสมของคอนกรีตที่ต้องการต้านทานกำลังสูง เช่น โครงสร้างสะพาน อาคารที่เป็นคอนกรีตเสริมเหล็ก ฐานราก เขื่อนกั้นดิน เป็นต้น

- ทรายหยาบของบริษัทฯ มีค่า FM ความหยาบประมาณ 2.6-3.0 จัดว่าอยู่ในระดับความหยาบที่เหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับงานก่อสร้าง

- ลูกค้าทรายหยาบของบริษัทฯ มีตั้งแต่นำไปสร้างหรือต่อเติมสำหรับที่อยู่อาศัย ขยายตามรั้ววัสดุ ก่อสร้างไปจนกระทั่ง ส่งเข้าโรงงานคอนกรีต สร้างคอนโด ตึกสูง

2. ทรายละเอียด เป็นทรายเม็ดละเอียดมาก นำมาใช้กับงานที่ไม่ต้องใช้กำลังมากนัก เหมาะสำหรับนำมาเป็นส่วนผสมของปูนฉาบผิวหน้า ทำบัว ทำลวดลายต่างๆ ทำทรายบังเกอร์ สนามกอล์ฟ ทำอิฐมวลเบา โดยบริษัทฯ เป็นผู้จัดส่งทรายรายใหญ่ให้กับบริษัทผู้ผลิตอิฐมวลเบา ชั้นนำในตลาดหลายราย

ทรายละเอียดของบริษัทฯ จัดว่าเป็นทรายที่มีเนื้อละเอียดมาก มีค่า FM ในระดับ 1.2-1.4 ส่งผลให้ทรายละเอียดของบริษัทฯ สามารถนำไปใช้ในงานฉาบที่ต้องการความละเอียดมาก หรือทำอิฐมวลเบา

3. ทรายกลาง เป็นทรายที่มีขนาดปานกลาง ไม่หยาบและไม่ละเอียดนัก เหมาะสำหรับงานปูนทั่วไป เช่น นำมาเป็นส่วนผสมของปูนก่อ สำหรับ ก่ออิฐ หล่อท่อ หรือใช้เทพื้นคอนกรีตที่ไม่ต้องการความแข็งแรงมากนัก



ภาพที่ 1.1 แสดงรูปแบบของทรายชนิดต่างๆ

ที่มา : เอกสารบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด

1.3 โครงสร้างองค์กร

บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ก่อตั้งเมื่อ 10 ธันวาคม 2554 ด้วยทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท ปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมด 22 คน โดยมีโครงสร้างการทำงานของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ตามแผนผังในภาพที่ 1.2 โดยแบ่งเป็น แผนกทรัพยากรบุคคล แผนกบัญชีและการเงิน แผนกจัดซื้อ แผนกคลังสินค้า แผนกขายและการตลาด



ภาพที่ 1.2 แสดงแผนผังโครงสร้างองค์กรบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด

ที่มา: โครงสร้างองค์กรบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ณ วันที่ 27 สิงหาคม 2558

จากภาพที่ 1.2 แผนผังองค์กรของบริษัทจะเห็นว่าประธานบริษัททำหน้าที่ในการบริหารภาพรวมของแผนกต่างๆทุกแผนก และตรวจสอบการทำงาน โดยมีผู้จัดการแต่ละแผนกเป็นผู้รับผิดชอบบริหารงานภายในแต่ละส่วน แผนกขายและการตลาดทำหน้าที่ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการขาย เช่น การนัดหมายลูกค้าเพื่อเข้าพบและติดต่อในเรื่องการขายรวมถึงหาลูกค้าใหม่ๆ เพื่อขยายตลาด แผนกทรัพยากรบุคคล ทำหน้าที่คัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานรวมถึงดูแลสวัสดิการต่างๆของพนักงาน แผนกบัญชีและการเงิน ทำหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีธุรกรรมทางการเงินภายในบริษัท จัดการด้านบัญชี ลูกหนี้ เจ้าหนี้ และภาษี ดูแลรายรับรายจ่ายของบริษัทรวมถึงประสานงานและจัดเก็บเอกสารทั่วไปภายในองค์กร แผนกฝ่ายจัดซื้อ ทำหน้าที่ในการตรวจสอบราคาและติดต่อซัพพลายเออร์ เพื่อทำการจัดซื้อจัดจ้างสินค้าที่เป็นวัตถุดิบสำหรับป้อนเข้าสู่สายการผลิต

1.4 ลักษณะของธุรกิจ

เนื่องจากธุรกิจก่อสร้างมี แนวโน้มเติบโตเพิ่มสูงขึ้นส่งผลให้ผู้ประกอบการในด้านการผลิตและจัดจำหน่าย หิน ดิน ทราย ปูน มีการเติบโตและขยายเพิ่มขึ้นตามไปด้วย แต่หากมีข้อจำกัด

บางประการที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการจัดจำหน่ายทรายบางรายต้องพิจารณาก่อนที่จะเข้ามาทำธุรกิจนี้ได้ คือ ที่ดินในการที่จะทำการขุดเจาะทรายต้องมีที่ดินติดกันไม่ต่ำกว่า 100 ไร่ และไม่ติดกับที่อยู่อาศัย ประชาชน และต้องมีการเว้นที่ว่างไว้ 40 เมตร เมื่อทำการขุดบ่อทรายแล้วเพื่อป้องกันดินสไลด์ อีกทั้งยังต้องมีความรู้เกี่ยวกับทรายเป็นอย่างดีเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ เมื่อมีที่ดินตามกำหนดแล้วต้องทำเอกสารเพื่อขออนุญาตเปิดกิจการ ณ กรมที่ดิน นอกจากนั้นผู้ที่ประกอบธุรกิจนี้ยังต้องเผชิญกับความท้าทายจากการบริหารสภาพคล่องทางการเงิน เนื่องมาจากราคาที่ดินที่สูงขึ้น โดยเฉพาะค่าที่ดินราคาประมาณ ไร่ละ 300,000 บาท รวมถึงยังมีต้นทุนการประกอบธุรกิจที่สูง เช่น ค่าแรงคนงาน วัสดุก่อสร้าง การประสานงานต่างๆ เป็นต้น แต่ก็ยังมีผู้ประกอบการหลายรายที่สามารถรับมือกับข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและบริหารเงินทุนได้ดีเปิดบริษัทในส่วนภาคกลางมากมายซึ่งตรงกับกลุ่มลูกค้าของ บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ดังนั้นทางบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด จึงตระหนักถึงการเพิ่มขึ้นของบริษัทคู่แข่งที่เปิดตัวเพิ่มสูงขึ้นมาเรื่อยๆ และพยายามปรับตัวรับมือกับทุกสิ่งที่เกิดขึ้นตามมา

1.5 ปัญหาที่เกิดขึ้น

บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ดำเนินกิจการมาเป็นเวลา 5 ปี ประสบกับปัญหาการให้บริการที่ยังไม่ครบวงจร โดยเฉพาะการขนส่งทรายให้กับลูกค้า เพราะในปัจจุบันบริษัทได้มีการลงทุนในการซื้อรถบรรทุกจำนวนมาก เพื่อใช้ในการขนส่งทรายจากที่ขุดไปยังไซต์งานลูกค้า แต่ทั้งนี้รถบรรทุกที่บริษัทใช้นั้น ต้องอาศัยน้ำมันเพลิงในการขับเคลื่อน ในขณะที่ผู้ให้บริการขนส่งเจ้าอื่นนั้น ใช้แก๊สเป็นเชื้อเพลิง ซึ่งส่งผลให้ต้นทุนโดยรวมของการขนส่งนั้นสูงกว่าผู้ให้บริการรายอื่น อีกทั้งในการขนส่งทรายบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด จะไม่บรรทุกเกินน้ำหนักมาตรฐานที่กฎหมายกำหนด ทำให้ขนส่งได้น้อยกว่าบริษัทอื่นที่ขนส่งทรายเกินน้ำหนัก จากปัญหาที่กล่าวมาส่งผลทำให้ภาพรวมของการดำเนินธุรกิจมีแนวโน้มของผลประกอบการลดลงรวมถึงยอดขายที่ตกลงอย่างมากใน 2 ปีที่ผ่านมา

รายได้ก่อนหักค่าใช้จ่าย



ภาพที่ 1.3 แสดงผลการดำเนินงานยอดขายของบริษัทในช่วงปี 2554-2558
หมายเหตุ: แกน X: แสดงถึงปีที่บริษัทดำเนินธุรกิจ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554-2558
แกน Y: แสดงรายได้ก่อนหักค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

การวิเคราะห์ปัญหาของบริษัทเพื่อพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ไม่ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้ผลิตและจัดส่งทรายอย่างครบวงจรส่งผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจของบริษัท โดยนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และทำการปรับจุดอ่อน เพื่อสร้างโอกาสและความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยใช้หลักการการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ นำมาวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อหาสาเหตุของปัญหา

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการค้าขายธุรกิจ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 วิธี คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis) และ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis)

โดยการนำปัจจัยต่างๆ ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรมาวิเคราะห์ เพื่อหาโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร โดยสามารถใช้เครื่องมือดังต่อไปนี้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ Five Force และ PEST Analysis เป็นต้น

2.1.1 PEST Analysis

PEST Analysis คือเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ภาพรวมธุรกิจ โดยศึกษาปัจจัยที่เราไม่สามารถควบคุมได้จากภายนอกองค์กรนำมาวิเคราะห์ ได้แก่

1. ด้านกฎหมายและมาตรการต่างๆ จากภาครัฐ (P = Political/Legal) การประกอบกิจการต้องได้รับอนุญาตจากทางภาครัฐ ได้แก่ กรมโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดที่ประกอบกิจการ สำนักที่ดินจังหวัดและสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด เป็นต้นซึ่งเป็นการควบคุมผู้แข่งขันรายใหม่ที่จะเข้ามายังอุตสาหกรรมนี้ รวมถึงข้อกำหนดต่างในด้านการขุดทราย เช่น ความลึกที่สามารถขุดได้ ช่วงระยะเวลาในการทำการขุด เป็นต้น

2 ด้านเศรษฐกิจ (E = Economic) ความผันผวนของราคาน้ำมัน ปัญหาราคาน้ำมันที่มีการปรับตัวเพิ่มสูงขึ้นจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนในการประกอบธุรกิจ เนื่องจากการประกอบธุรกิจของบริษัทมีการใช้น้ำมันทั้งในส่วนเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตและรถบรรทุกที่ใช้ในการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า

การเติบโตของกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจก่อสร้าง เนื่องจากทรายเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่ใช้ในธุรกิจก่อสร้าง มีการลงทุนจากทางภาครัฐในโครงการก่อสร้างพื้นฐานและการลงทุนของภาคเอกชนทางด้านอสังหาริมทรัพย์ที่มีการเติบโตสูงขึ้น ทั้งบ้านเดี่ยว ทาวน์เฮาส์และคอนโด เพื่อตอบสนองต่อความต้องการผู้อยู่อาศัย

3. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (S=Social) ปัจจุบันพฤติกรรมการสั่งซื้อสินค้าของลูกค้ารายย่อยได้มีเปลี่ยนไปจากเดิม โดยในปัจจุบันกลุ่มลูกค้ารายย่อยได้มีการปรับตัวในการหาข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบสินค้าและราคา ในการตัดสินใจสั่งซื้อสินค้า ผ่านระบบออนไลน์มากขึ้น

4. ด้านเทคโนโลยี (T = Technology) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในปัจจุบันมีการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นและมีราคาที่ถูกลง หากมีการนำเทคโนโลยีเหล่านี้เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการจัดการ จะสามารถเพิ่มความได้เปรียบในการบริหารและการผลิตรวมถึงเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัท

2.1.2 การวิเคราะห์การแข่งขันของอุตสาหกรรม (Five Force Model)

Five Forces Model เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์การตลาดของ Michael Potter เป็นที่ยอมรับกันทั่วโลก ซึ่งเจ้าเครื่องมือชิ้นนี้มักถูกใช้เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของตลาดเพื่อเตรียมรับมือกับสภาพของตลาดที่สินค้าและบริการเครื่องมือชิ้นนี้เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์เพื่อลดความเสี่ยงและเพิ่มความมั่นคงของธุรกิจได้เช่นกัน ซึ่ง 5 แง่มุม สำหรับ Five Forces Model สรุปได้ดังตารางที่ 2.2 และมีรายละเอียดดังนี้

1. การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ภาพรวมของสินค้าวัสดุก่อสร้างในประเทศไทยนั้นมีการเติบโตขึ้นในทุกๆ ปี และเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันค่อนข้างสูงผู้ประกอบการด้านจัดจำหน่ายวัสดุก่อสร้างแต่ละรายต่างมีการจัดทำแผนธุรกิจส่งเสริมการขายมากขึ้น เช่น การบริการส่งฟรีถึงบ้าน รับผิดชอบและซ่อมแซม ลดราคาสินค้าหรือโปรโมชันต่างๆ รวมไปถึงการบริการแบบครบวงจรมีการคาดการณ์ว่าส่วนแบ่งของกลุ่มธุรกิจของสินค้าวัสดุก่อสร้างจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากการขยายสาขาไปยังภาคอื่นๆ ทั่วประเทศ ผู้ผลิตวัสดุก่อสร้างบางรายหันมาขุดเจาะบ่อดินบ่อทรายเพื่อนำมาจำหน่ายเพิ่มมากขึ้น

2. ภัยคุกคามจากการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่ การที่ผู้แข่งขันรายใหม่ จะเข้ามาทำธุรกิจใอุตสาหกรรมด้านวัสดุก่อสร้างนั้น จะต้องพิจารณาในข้อกำหนดหลายด้าน อาทิเช่น พื้นที่ที่จะทำบ่อขุดทรายต้องมีไม่ต่ำกว่า 100 ไร่ และต้องมีการเว้นที่ขุดบ่อประมาณ 40 เมตร เพื่อป้องกันหน้าดินสไลด์ รวมถึงการขุดยังขุดลึกได้มากที่สุดเพียง 12 เมตร การขุดทรายจำเป็นต้องมีองค์ความรู้ในการจัดการทรัพยากรหิน ดิน ทรายก่อน และต้องมีการขออนุญาตกรมที่ดินเพื่อขอพื้นที่ ในการประกอบธุรกิจขุดบ่อทราย และต้องมีพื้นที่ประมาณ 100 ไร่ติดกัน โดยไม่ติดอยู่กับที่อยู่อาศัย ชาวบ้านซึ่งในปัจจุบันที่ดินค่อนข้างหายาก และราคาที่ดิน 1 ไร่ ราคาประเมินอยู่ที่ 300,000 บาท จากข้อจำกัดที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่าธุรกิจนี้ผู้เล่นหน้าใหม่ค่อนข้างเข้ามาธุรกิจได้ยาก

3. สินค้าทดแทน เนื่องจากมีทรัพยากรจากธรรมชาติอีกชนิดหนึ่งที่เรียกว่า หินฝุ่น ซึ่งเป็นของเสียจากการระเบิดหิน เป็นทรัพยากรทางธรรมชาติที่มีราคาถูกยิ่งกว่าทรายหลายเท่า อีกทั้งยังเป็นของที่ไม่ได้ใช้แล้วเป็นสิ่งที่ต้องกำจัดทิ้ง ทำให้หลายๆ บริษัทนิยมซื้อไปใช้ก่อสร้าง ทำถนน มากในปัจจุบัน และยังมีผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนคอนกรีตสำเร็จรูป (Precast Concrete) เป็นผนังสำเร็จรูป ที่ส่วนใหญ่ผู้นิยมนำมาใช้เนื่องสะดวกและลดระยะเวลาในการก่อสร้าง

4. อำนาจการต่อรองจากผู้บริโภค จำนวนคู่แข่งในตลาดมีจำนวนมาก กลุ่มเป้าหมายหลักสามารถพิจารณาสินค้าประเภทเดียวกันจากหลายผู้ผลิตได้เช่นกัน ทำให้ลูกค้ามีอำนาจการต่อรองที่สูง อีกทั้งต้นทุนของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด นั้นมีราคาสูงจากรถบรรทุกที่ใช้เป็นการจ้างบริษัท ข้างนอกอีกต่อหนึ่ง ทางบริษัทจะเน้นเรื่องการขุดบ่อทรายเป็นส่วนใหญ่แต่ไม่ได้จัดการในส่วนการขนส่ง อีกทั้งบริษัทอื่นใช้เชื้อเพลิงเป็นแก๊สบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ใช้เป็นน้ำมันจึงทำให้ต้นทุนสูงกว่า ส่วนแบ่งการตลาดลดลง เกิดภาวะการแข่งขันที่รุนแรง เพราะอำนาจการต่อรองที่มากนี้ทำให้ลูกค้าสามารถต่อรองราคา และสามารถเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งได้

5. อำนาจการต่อรองจากผู้ผลิต อำนาจการต่อรองต่อ Supplier ไม่สูงมาก เนื่องจากมีการสัญญาอยู่กับบริษัทน้ำมัน เหล็ก เพื่อติดตั้งและผลิตเครื่องล้างทราย และมีนายหน้าค้าที่ดินที่รู้จักเป็นอย่างดีที่สามารถรวมที่ดินชาวบ้านเพื่อมาขายให้กับทางบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด แต่ยังคงต้องใช้การว่าจ้างบริษัทรถพ่วง รถบรรทุกข้างนอกในการขนส่งทราย

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) เป็นบริษัทที่เน้นการชูดบอทรายเป็นหลัก ทำให้มีสินค้าสำหรับขายได้ตลอดทั้งปีไม่มีขาด มีระบบการจัดการ Forecast ของลูกค้าแล้วทำการชูดบอทรายเพื่อไว้จัดจำหน่ายให้เพียงพอต่อลูกค้า มีการบริการครบวงจรและมีใจในการให้บริการ (Service mind) สูง ทำให้ลูกค้าประทับใจ และกลับมาซื้ออีก

W (Weakness) บริษัทได้เปิดดำเนินการมาได้ 5 ปี ยังเป็นบริษัทที่มีประสบการณ์ไม่สูงมากนัก รวมถึงราคาค่าขนส่งทรายต่อครั้งมีราคาสูงเนื่องจากบริษัทมีต้นทุนที่สูงมาจากรถขนส่งที่ใช้ น้ำมันเป็นเชื้อเพลิงและจากการจ้างบริษัทรถบรรทุกส่งจากข้างนอก

O (Opportunity) เนื่องจากในปัจจุบันมีการขยายตัวทางธุรกิจก่อสร้างทั้งภาครัฐและเอกชนทำให้อุตสาหกรรมอยู่ในช่วงที่กำลังขยายตัว ทำให้อัตรากำไรแข่งขันของวัสดุก่อสร้างไม่สูงมาก เนื่องจากมีลูกค้ามากเพียงพอต่อผู้ประกอบการวัสดุก่อสร้าง

T (Threat) คู่แข่งในตลาดมีจำนวนมาก และมีคุณภาพในการบริการลูกค้าที่ดีขึ้นรวมถึงทิศทางและแนวโน้มอุตสาหกรรมดีขึ้นทำให้มีผู้สนใจเข้ามาในอุตสาหกรรมมากขึ้น (คู่แข่งเพิ่มขึ้น)

2.2.2 การวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรและศักยภาพขององค์กร (VRIN)

VRIN Framework เป็นการวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรและศักยภาพขององค์กร ภายใต้การควบคุมขององค์กรทำให้บรรลุความได้เปรียบในการแข่งขันนอกจากนี้ยังใช้วิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในการเข้าสู่ตลาดใหม่ โดยพิจารณาคูณสมบัติที่สำคัญ 4 ด้าน คือ

V = Value หมายถึง ทรัพยากรนั้นมีคุณค่า ทำให้ได้เปรียบคู่แข่งหรือไม่

R = Rareness หมายถึง ทรัพยากรนั้นหายาก คู่แข่งอื่นๆ มีหรือไม่

I = Imitability หมายถึง ทรัพยากรนั้นสามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์หรือไม่

N = Non-substitutable หมายถึง ทรัพยากรนั้นไม่มีสิ่งอื่นทดแทนได้

ดังนั้นเมื่อนำหลักการ VRIN framework มาวิเคราะห์บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ในด้านคุณภาพสินค้า การให้บริการ ความมีชื่อเสียงของบริษัท ระบบการจัดการและเงินลงทุน สามารถสรุปได้ดังนี้

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 มีการควบคุมตรวจสอบ	√	√	×	×	แข่งขันได้ชั่วคราว
5. มีความน่าเชื่อถือทางการเงินและผลประโยชน์	√	√	√	√	แข่งขันได้

จากตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์ VRIN ของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด พบว่าจุดแข็งของบริษัทมีด้วยกัน 2 ด้านคือ

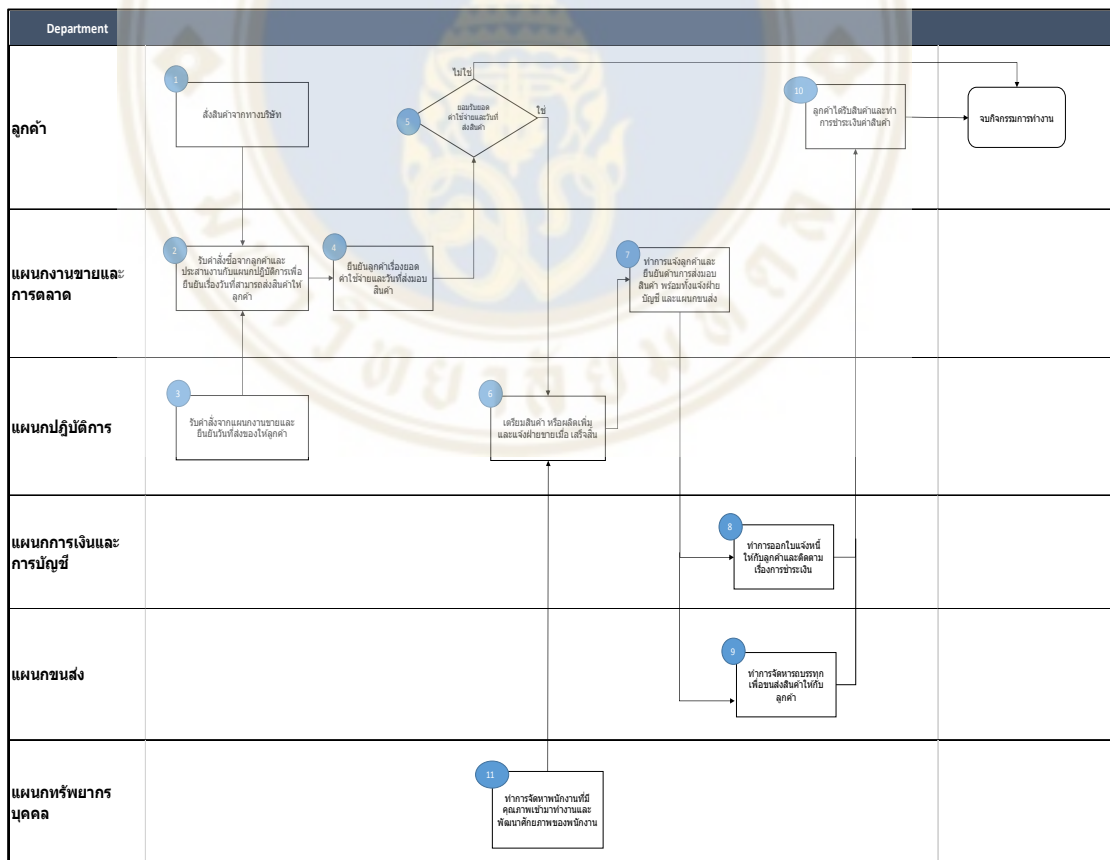
1. ด้านชื่อเสียงของบริษัท ถึงแม้จะเป็นบริษัทเล็กๆ แต่สามารถทำข้อตกลงซื้อขายและได้รับการยอมรับจากลูกค้าที่เป็นบริษัทขนาดใหญ่
2. ด้านเงินลงทุน เนื่องจากบริษัทได้รับความไว้วางใจจากบริษัทขนาดใหญ่ทำการซื้อขาย ทำให้ผลประกอบการของบริษัทเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า

2.3 บทสรุปการวิเคราะห์ปัญหาบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด

จากภาพรวมการวิเคราะห์ทั้งหมดทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อการแข่งขันของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด โดยภาพรวมบริษัทฯ มีจุดแข็งทางด้านชื่อเสียงที่มีมาอย่างยาวนาน และคุณภาพของสินค้าที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ส่วนจุดอ่อนของบริษัทฯ คือ ด้านการบริการขนส่งสินค้าที่เมื่อเทียบกับผู้ขนส่งสินค้ารายอื่นแล้วยังมีราคาที่สูง เนื่องจากไม่สามารถขนส่งสินค้าเกินพิกัดได้ รวมถึงจุดอ่อนด้านการดำเนินงานอย่างมืออาชีพในหลายแผนก ทั้งนี้บริษัทสามารถปรับลดจุดอ่อนของบริษัทฯ ได้ โดยการเพิ่มศักยภาพภายในทั้งด้านบุคลากร การพัฒนาระบบการจัดการภายใน และการทำการตลาดและประชาสัมพันธ์บริษัทฯ ให้มากขึ้น เพื่อให้การทำงานภายในบริษัทฯ มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น

บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ได้กำหนดเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน คือต้องการเป็นผู้ให้บริการ ขนส่งสินค้าและผลิต วัสดุจำพวกทรายอย่างครบวงจร แต่ด้วยซึ่งบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด นั้นก่อตั้งมาได้เพียงแค่ 3 ปี จึงมีโอกาที่จะประสบปัญหาต่างๆ ได้ๆ ไม่ว่าจะเป็นส่วนของ งานขายและการตลาด, การขนส่ง, งานปฏิบัติการ หรือแม้กระทั่งงานของฝ่ายบุคคล ดังนั้นเพื่อแสดงแนวทางการแก้ไขปัญหาในส่วนงานต่างๆ ให้ชัดเจน จึงขออธิบายในรูปของ กระบวนการทำงาน (Working process) แบบเดิมที่ทำอยู่ ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมหรือขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ และแนวทางที่เสนอเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 แสดงให้เห็นการทำงานทั้งหมดของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด

จากภาพที่ 3.1 จะแสดงให้เห็นว่ากระบวนการทำงานของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด นั้น การทำงานของทุกฝ่ายมีการทำงานที่เชื่อมโยงกัน เมื่อฝ่ายใดทำงานมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้อีกฝ่ายสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามไปด้วย แต่ถ้าหากมีปัญหาเกิดขึ้น ปัญหาของแต่ละฝ่ายก็สามารถส่งผลต่อกันได้ และนำไปสู่ข้อผิดพลาดในการให้บริการแก่ลูกค้าได้ โดยกระบวนการทำงานและปัญหาที่เกิดขึ้นสำหรับบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด นั้น สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ลูกค้าสั่งซื้อสินค้าจากทางบริษัท โดยส่งเป็นใบสั่งซื้อสินค้า (Purchasing order) ให้ทางบริษัทเพื่อที่จะได้นำไปจัดหาวัตถุดิบและกำหนดวันส่งมอบสินค้า

2. ฝ่ายขายรับใบสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้าและประสานงานกับฝ่ายปฏิบัติการ (Operation) เพื่อเช็คปริมาณของจำนวนสินค้า ว่าเพียงพอต่อการส่งมอบหรือไม่ และกำหนดวันที่ สามารถส่งมอบสินค้าได้ โดยขั้นตอนนี้ปัญหาที่สามารถพบได้คือ

- การสื่อสารที่ผิดพลาด เนื่องจากบริษัทมีลูกค้าจำนวนมากและมีการจัดการข้อมูล การซื้อขายที่ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร จึงอาจก่อให้เกิดการสับสนของข้อมูลที่ให้กับลูกค้า ส่งผลให้ข้อมูลหรือกำหนดการส่งมอบสินค้าผิดพลาด

- การกำหนดความต้องการสินค้าของลูกค้าผิดพลาด (Forecasting demand) เนื่องจากบริษัทก่อตั้งได้ไม่นานส่งผลให้คาดเดาจำนวนสินค้าที่ต้องผลิตเป็นไปได้อย่างยาก เพราะยังไม่มีฐานลูกค้าที่มีการสั่งซื้อต่อเนื่องที่แน่นอน จึงทำให้คาดคะเน ปริมาณการผลิตค่อนข้างยาก ก่อให้เกิด ปัญหาสินค้าขาด หรือไม่สามรถผลิตสินค้าให้ทันต่อวันส่งมอบที่ลูกค้าต้องการได้

3. ฝ่ายปฏิบัติการรับคำสั่งจากฝ่ายขาย และตรวจสอบสินค้าในคลัง ว่าเพียงพอต่อการส่งมอบ หรือต้องสั่งผลิตเพิ่ม ซึ่งปัญหาที่สามารถพบในขั้นตอนได้มีดังนี้

- ปริมาณทรายที่มีอยู่อย่างจำกัดทำให้ ไม่สามารถกำหนดวันส่งมอบสินค้าให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าได้

- เมื่อต้องสั่งซื้ทรายเพิ่ม แต่ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ไม่ว่าจะเป็นแรงงานคนหรือเครื่องจักร จึงไม่สามารถที่จะผลิตได้ตรงตามวันที่ลูกค้าต้องการได้ ทำให้การส่งมอบสินค้าเกิดการล่าช้าขึ้น

4. เมื่อฝ่ายปฏิบัติงานยืนยันปริมาณสินค้าและวันที่ของการส่งมอบสินค้าแก่ ฝ่ายขายแล้ว ฝ่ายขายนำข้อมูล ไปแจ้งให้กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้านำไปพิจารณา ซึ่งปัญหาที่อาจจะพบได้ในขั้นตอนนี้คือ การสื่อสารปริมาณและวันส่งมอบสินค้า ที่ผิดพลาดระหว่างฝ่ายขายกับฝ่ายปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถนำไปสู่ความล้มเหลวของการซื้อขายสินค้าครั้งนี้ได้

5. ลูกค้าพิจารณาวันส่งมอบสินค้า ถ้าลูกค้ายอมรับวันส่งมอบ บริษัทจะได้ทำการเตรียม ทรายเพื่อส่งมอบ

6. เมื่อลูกค้ายอมรับเงื่อนไขการส่งมอบสินค้าแล้ว ฝ่ายผลิตจึงทำการเตรียมสินค้า เพื่อให้พร้อมต่อการส่งมอบ และแจ้งต่อฝ่ายขายเมื่อสินค้ามีความพร้อมที่จะขาย

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

8. ฝ่ายบัญชีออกใบแจ้งหนี้ เพื่อเรียกชำระเงินแก่ลูกค้า

9. ฝ่ายขนส่งจัดหา ยานพาหนะในการขนส่งสินค้า ซึ่งส่วนมากจะพบปัญหาดังนี้

- ต้นทุนการขนส่งที่สูงเมื่อต้องไปส่งสินค้าที่ระยะทางไกลและจำนวนน้อย
- ไม่สามารถหาพาหนะ ที่พร้อมส่งมอบสินค้าในวันที่ลูกค้าต้องการ

10. ลูกค้าได้รับสินค้า ตามจำนวนและวันที่ต้องการ

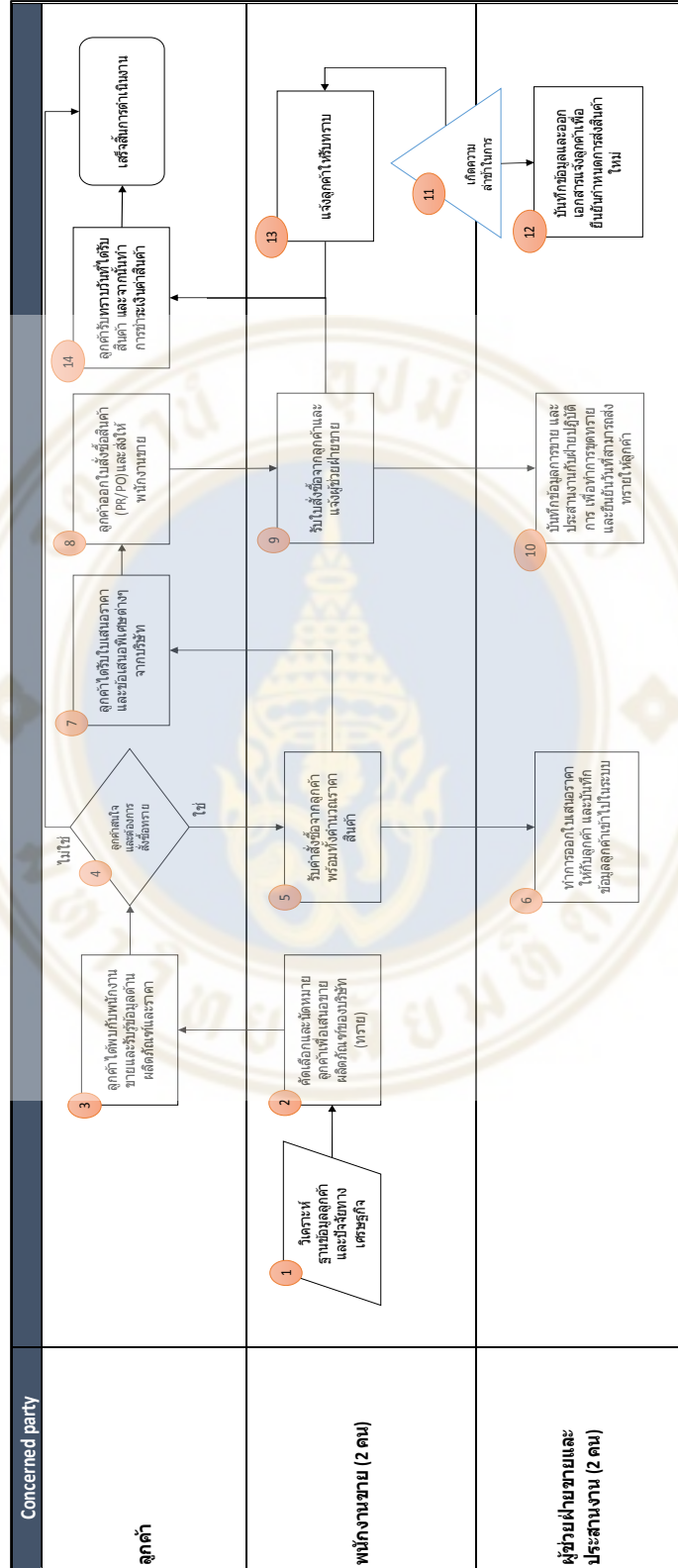
11. ฝ่ายบุคคล จัดหาบุคลากรที่มีความสามารถเพื่อที่สามารถ ทำงานตามที่บริษัท มอบหมายให้ได้

จากกระบวนการทำงานของบริษัทจะเห็นได้ว่าเราสามารถจำแนก แผนกต่างๆ ของบริษัทได้ทั้งหมด 4 แผนก คือ

1. ฝ่ายขายและการตลาด
2. ฝ่ายปฏิบัติการ
3. ฝ่ายขนส่ง
4. ฝ่ายบุคคล

โดยสามารถอธิบายกระบวนการทำงานและความสัมพันธ์ของปัญหาของฝ่ายขายและการตลาดอย่างละเอียดได้ดังภาพที่ 3.2 ดังต่อไปนี้

3.1 กระบวนการทำงานของฝ่ายขายและการตลาด



ภาพที่ 3.2 แสดงถึงการทำงานของฝ่ายขายและการตลาด

จากภาพที่ 3.2 สามารถอธิบายกระบวนการทำงานและปัญหาของฝ่ายขายและการตลาด ได้ดังนี้

ตารางที่ 3.1 อธิบายกระบวนการทำงานและปัญหาของฝ่ายขายและการตลาด

ลำดับ	คำอธิบายกระบวนการทำงาน
1.	ภายในแผนกงานขายและการตลาด จะมีฐานข้อมูลลูกค้าทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้ามุ่งหวัง ดังนั้นก่อนที่พนักงานจะเข้าไปพบลูกค้าเพื่อนำเสนอขายสินค้า พนักงานขายจะต้องนำข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์ เพื่อที่จะได้เสนอสินค้าได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ปัญหา: ข้อมูลต่างๆ มีการจัดเก็บอย่างไม่เป็นระบบและข้อมูลบางส่วนไม่มีการอัปเดต ผลกระทบ: ทำให้พนักงานขายวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาดและทำให้พนักงานขายมีความยากลำบากยิ่งขึ้น
2.	คัดเลือกรายชื่อลูกค้าเพื่อเข้าไปเสนอขายทราย ปัญหา: เนื่องจากข้อมูลลูกค้าบางส่วนไม่มีการอัปเดต ทำให้การติดต่อลูกค้าเป็นไปอย่างยากลำบาก ผลกระทบ: เสียเวลาในการติดต่อนัดหมายลูกค้า สิ้นเปลืองงบประมาณบริษัท เช่น ค่าโทรศัพท์ ค่าน้ำมันรถ
3.	เมื่อพนักงานขายได้เข้าไปพบลูกค้า จากนั้นได้นำเสนอผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของบริษัทผ่านสื่อทางการตลาดต่างๆ เช่นการแจก แคตตาล็อก โบรชัวร์ เป็นต้น
4.	เมื่อลูกค้าเกิดความสนใจในผลิตภัณฑ์ของบริษัท จากนั้นลูกค้าจะแจ้งกลับมาที่พนักงานขายผ่านทางโทรศัพท์หรืออีเมลล์
5.	พนักงานขายรับคำสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้า จากนั้นคำนวณค่าสินค้าและบริการและแจ้งให้ลูกค้ารับทราบ พร้อมทั้งนำเสนอการบริการด้านการจัดส่งสินค้าโดยใช้รถบรรทุกของบริษัทให้กับลูกค้าด้วย ปัญหา: ลูกค้าส่วนใหญ่มักใช้บริการขนส่งสินค้าจากผู้ให้บริการรายอื่น ผลกระทบ: ทำให้รายได้ด้านการขนส่งของบริษัทลดน้อยลง
6.	หลังจากที่คำนวณค่าใช้จ่ายต่างๆ เรียบร้อยแล้ว จากนั้นพนักงานขายแจ้งกับผู้ช่วยฝ่ายขายเพื่อทำการออกใบเสนอขายสินค้าและบริการ (Quotation) พร้อมทั้งให้ผู้ช่วยฝ่ายขายบันทึกข้อมูลการเสนอราคาและข้อมูลลูกค้า ปัญหา: วิธีการบันทึกข้อมูลต่างๆ ก่อนข้างไม่เป็นระบบ คือบันทึกโดยการจดในสมุด ผลกระทบ: ทำให้การนำข้อมูลไปใช้ หรือนำไปวิเคราะห์ก่อนข้างลำบากและล่าช้า

ตารางที่ 3.1 อธิบายกระบวนการทำงานและปัญหาของฝ่ายขายและการตลาด (ต่อ)

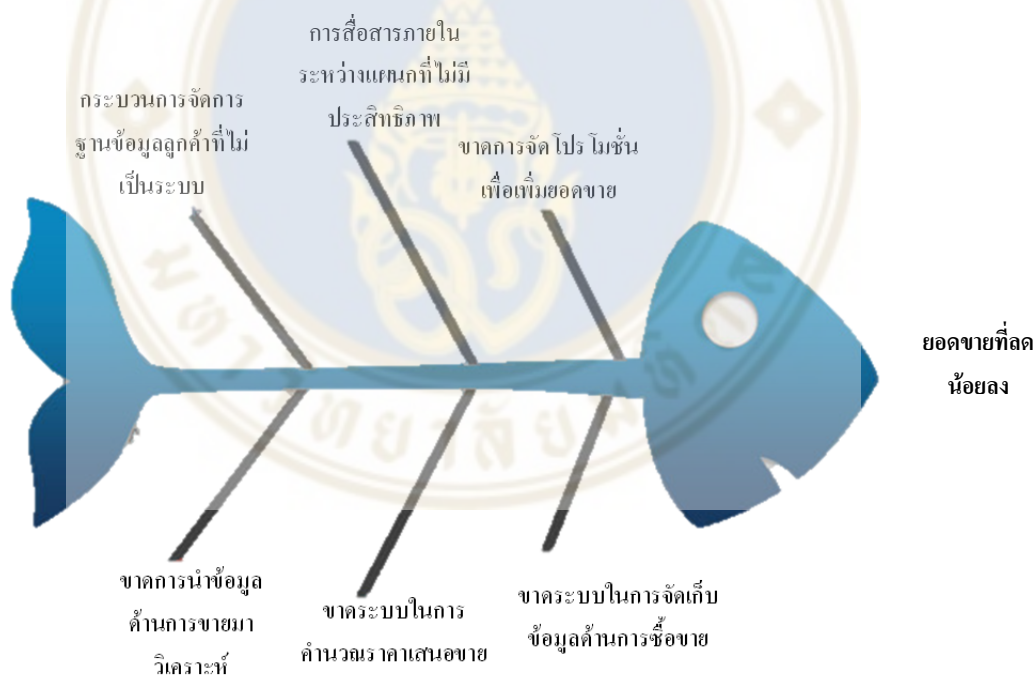
ลำดับ	คำอธิบายกระบวนการทำงาน
7.	ลูกค้ารับทราบราคาสินค้าและบริการที่พนักงานขายเสนอผ่านใบเสนอขายสินค้า (Quotation) ที่ลูกค้าได้รับ
8.	<p>เมื่อลูกค้าตกลงเรื่องราคา จากนั้นลูกค้าจะแจ้งกลับมาที่พนักงานขาย พร้อมทั้งส่งเอกสารเพื่อขอซื้อสินค้า (PR/PO)</p> <p>ปัญหา: ลูกค้าส่วนใหญ่มักแจ้งความต้องการซื้อผ่านทางโทรศัพท์</p> <p>ผลกระทบ: ทำให้เกิดความผิดพลาดในการเจรจาซื้อขายสินค้า และไม่มีหลักฐานในการยืนยัน</p>
9.	<p>พนักงานฝ่ายขายรับคำสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้าจากนั้นประสานงานกับผู้ช่วยฝ่ายขายเพื่อดำเนินการต่อไป</p> <p>ปัญหา: การติดต่อกันภายในระหว่างพนักงานขายและผู้ช่วยฝ่ายขายมักจะเป็นการส่งงานผ่านทางโทรศัพท์</p> <p>ผลกระทบ: ทำให้เกิดความผิดพลาดในการดำเนินงาน เช่นผู้ช่วยเกิดการลืมหรือใช้ข้อมูลผิดพลาดในการดำเนินงาน และไม่มีหลักฐานในการยืนยัน</p>
10.	<p>ผู้ช่วยฝ่ายขายบันทึกข้อมูลการซื้อซ้ำอีกครั้ง เช่นราคาสุดท้ายที่มีการตกลงกัน จากนั้นประสานงานกับฝ่ายปฏิบัติการ เพื่อแจ้งความต้องการในการขุดทราย เช่นชนิดของทรายและจำนวนในการสั่งซื้อ จากนั้นฝ่ายปฏิบัติการจะแจ้งกำหนดวันทำงานเสร็จและผู้ช่วยจะแจ้งให้พนักงานขายรับทราบต่อไป</p> <p>ปัญหา: การติดต่อกันภายในระหว่างพนักงานขายและฝ่ายปฏิบัติการมักจะเป็นการส่งงานด้วยวาจาโดยผ่านทางโทรศัพท์</p> <p>ผลกระทบ: ทำให้เกิดความผิดพลาดในการดำเนินงาน เช่นฝ่ายปฏิบัติการทำงานผิดพลาด จำนวนในการขุดไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้าเป็นต้น และไม่มีหลักฐานในการยืนยัน</p>
11&12	<p>หากเกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน เช่นไม่สามารถขุดทรายได้ตรงตามกำหนดตามที่ได้แจ้งลูกค้าไว้ ฝ่ายปฏิบัติการจะแจ้งผ่านผู้ช่วยฝ่ายขาย จากนั้นผู้ช่วยฝ่ายขายจะทำการบันทึกข้อมูลกำหนดการส่งสินค้าใหม่พร้อมทั้งออกเอกสารชี้แจงลูกค้า และส่งให้กับพนักงานขายเพื่อใช้ในการแจ้งลูกค้าต่อไป</p>
13.	<p>พนักงานขายแจ้งวันที่สินค้าพร้อมส่งให้ลูกค้ารับทราบ</p> <p>ปัญหา: พนักงานขายมักยืนยันวันที่สินค้าเสร็จพร้อมส่งผ่านทางโทรศัพท์</p> <p>ผลกระทบ: ทำให้เกิดความผิดพลาดในการสื่อสาร เช่นลูกค้าจำนวนที่ส่งสินค้าผิด ส่งผลให้ความพึงพอใจของลูกค้าลดลง</p>

ตารางที่ 3.1 อธิบายกระบวนการทำงานและปัญหาของฝ่ายขายและการตลาด (ต่อ)

ลำดับ	คำอธิบายกระบวนการทำงาน
14	<p>เมื่อลูกค้าได้รับสินค้าเรียบร้อยแล้วนั้น ลูกค้าจะต้องชำระเงินตามที่ได้ตกลงไว้</p> <p>ปัญหา: ลูกค้ามักจะชำระเงินล่าช้า</p> <p>ผลกระทบ: กระทบต่อกระแสเงินสดของบริษัท และเพิ่มงานให้กับแผนกบัญชีในการติดตามลูกหนี้</p>

3.2 สรุปปัญหาที่พบในกระบวนการทำงานปัจจุบันของฝ่ายขายและการตลาด

จากแผนภาพ กระบวนการทำงานของฝ่ายขายและการตลาดดังกล่าว สามารถนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาตามแผนภาพก้างปลาได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3.3 การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาตามแผนภาพก้างปลา

โดยจากแผนภาพก้างปลาในภาพที่ 3.3 สามารถทำการสรุปเป็นปัญหาที่พบจากกระบวนการงานได้ดังนี้

1. กระบวนการจัดการฐานข้อมูลลูกค้าที่ไม่เป็นระบบ โดยแผนกงานขายและการตลาดจะมีฐานข้อมูลลูกค้าทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้ามุ่งหวัง ดังนั้นก่อนที่พนักงานจะเข้าไปพบลูกค้าเพื่อนำเสนอ

ขายสินค้า พนักงานขายจะต้องนำข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์ เพื่อที่จะได้เสนอสินค้าได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า แต่ทั้งนี้ข้อมูลลูกค้า มีการจัดเก็บอย่างไม่เป็นระบบและข้อมูลบางส่วนไม่มีการอัปเดต เช่น ข้อมูลเบอร์โทรศัพท์ติดต่อ หรือ ที่อยู่ของลูกค้า ซึ่งส่งผลให้พนักงานขายวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาดและทำให้พนักงานขายมีความยากลำบากยิ่งขึ้น

2. การสื่อสารภายในระหว่างแผนกที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยมักเกิดขึ้นเป็นประจำในกระบวนการทำงานลำดับที่ 9 และ 10 พนักงานฝ่ายขายรับคำสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้าจากนั้นประสานงานกับผู้ช่วยฝ่ายขายเพื่อดำเนินการต่อไป โดยการติดต่อกันภายในระหว่างพนักงานขายและผู้ช่วยฝ่ายขายมักจะเป็นการส่งงานผ่านทางโทรศัพท์ ซึ่งมีความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความผิดพลาดในการดำเนินงาน เช่น ผู้ช่วยเกิดการลืมหรือใช้ข้อมูลผิดพลาดในการดำเนินงาน และไม่มีหลักฐานในการยืนยัน

3. ขาดการจัดโปรแกรมขึ้นเพื่อเพิ่มยอดขาย โดยที่ผ่านมาจากบริษัทฯ ยังไม่เคยจัดโปรแกรมขึ้นหรือการประชาสัมพันธ์บริษัทฯ ให้เป็นที่รู้จักของลูกค้าแต่อย่างใด

4. ขาดการนำข้อมูลด้านการขายมาวิเคราะห์ สืบเนื่องจากข้อมูลด้านการขายที่มีการจัดเก็บอย่างไม่เป็นระบบ ทำให้การนำข้อมูลมาใช้ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ อีกทั้งพนักงานขายยังขาดทักษะในการคิดและการวิเคราะห์ รวมถึงยังขาดเครื่องมือในการวิเคราะห์การขาย ทำให้ปัจจุบันพนักงานขายทำงานอย่างไม่มีหลักการและไม่มีกลยุทธ์ในการขาย

5. ขาดระบบในการคำนวณราคาเสนอขาย เนื่องจากการจัดเก็บข้อมูลด้านราคาที่เสนอให้ลูกค้าแต่ละรายเป็นไปอย่างไม่เป็นระบบ และไม่มีหลักในการคิดราคาขายอย่างมีมาตรฐาน ส่งผลให้ราคาที่เสนอขายให้กับลูกค้าแต่ละรายไม่มีมาตรฐานตามไปด้วย

6. ขาดระบบในการจัดเก็บข้อมูลด้านการซื้อขาย ข้อมูลด้านการซื้อขายต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นชื่อ-ที่อยู่ลูกค้า รายการทราย ปริมาณทรายที่สั่งซื้อ รวมถึงราคาที่ตกลงซื้อขายกัน ส่วนใหญ่มักถูกจัดเก็บโดยเป็นเอกสารบรรจุอยู่ในแฟ้มและกระจัดกระจาย เมื่อต้องการนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ทำให้เกิดความล่าช้าและไม่มีการอัปเดต

3.3 วัตถุประสงค์ของการพัฒนากระบวนการทำงานของฝ่ายขายและการตลาด

1. เพื่อให้เกิดการนำระบบเข้ามาใช้ในการทำงาน โดยเฉพาะระบบในการเก็บฐานข้อมูลลูกค้าและข้อมูลในการซื้อขายต่างๆ เพื่อให้เกิดการนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อวางกลยุทธ์ในการขายต่อไป

2. เพื่อให้เกิดการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผ่านการนำอีเมลเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานมากขึ้น

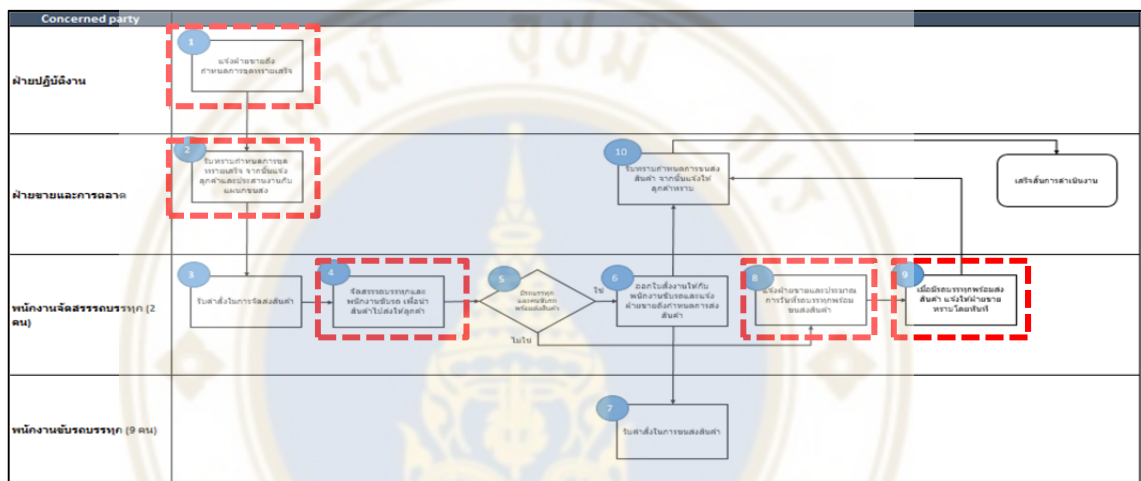
3. เพิ่มการจัดทำโปร โมชันเพื่อเพิ่มยอดขายและการประชาสัมพันธ์องค์กรให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น โดยการจัดทำการตลาดดังกล่าวนี้ มีเป้าหมายหลักคือ

- เพื่อเพิ่มฐานลูกค้ารายใหม่
- รักษาฐานลูกค้าเก่าให้เกิดการซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่อง
- เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า



บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์และกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา

จะเห็นได้ว่าปัญหาของฝ่ายขนส่งนั้นส่วนมากจะเป็นเรื่องของการสื่อสารเป็นหลัก ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงานต่างๆ ดังภาพที่ 4.1

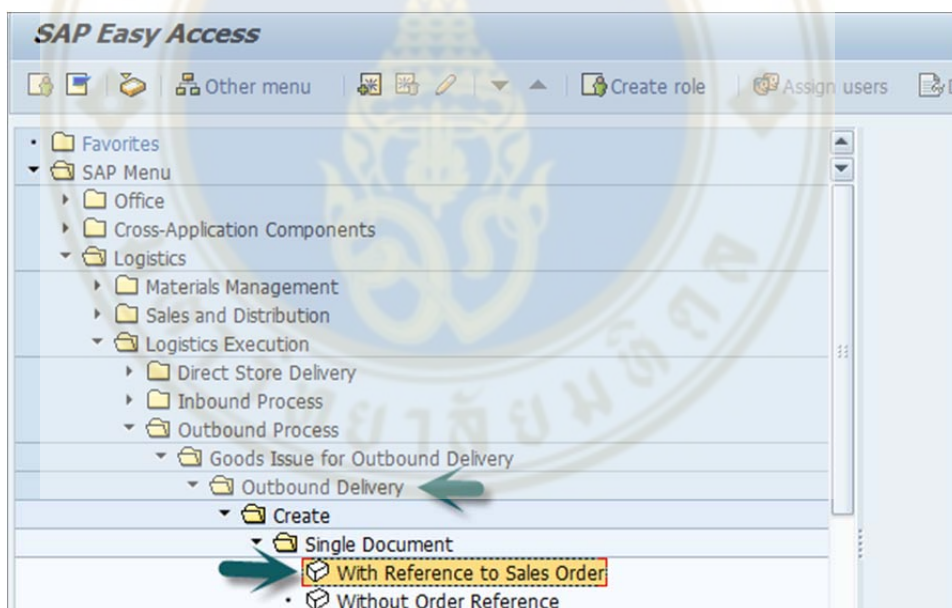


ภาพที่ 4.1 แสดงถึงขั้นตอนไหนในฝ่ายขนส่งที่มีปัญหาเพื่อกำหนดแนวทางการแก้ไข

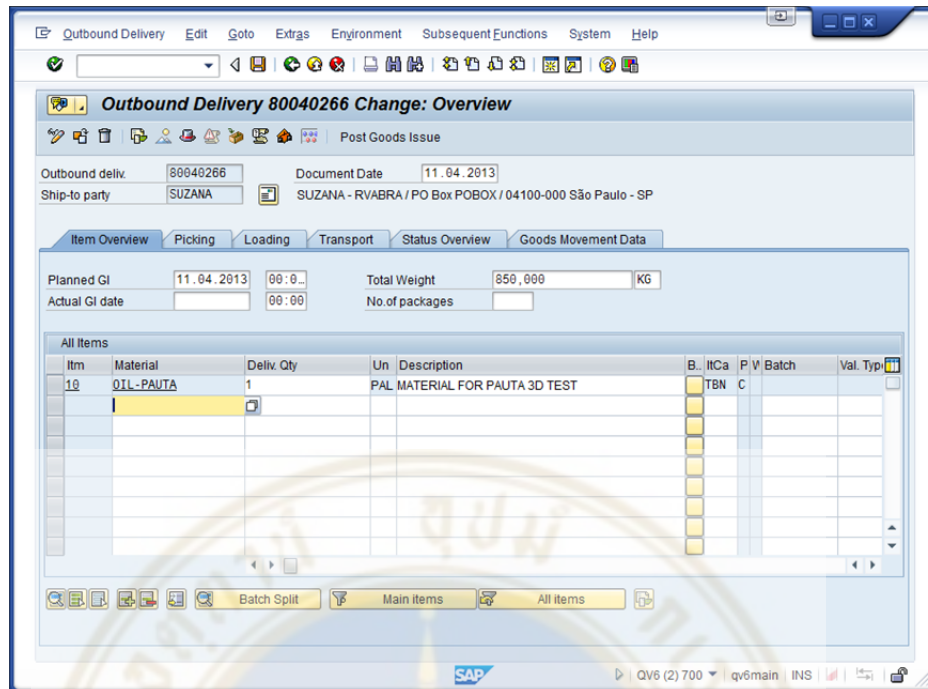
จากภาพ จะเห็นได้ชัดเจนว่าปัญหาหลักๆ จะปรากฏในส่วนของการให้ข้อมูลที่ผิดพลาดระหว่างฝ่ายขายกับฝ่ายปฏิบัติงาน ทำให้ปริมาณการผลิตกับปริมาณที่ลูกค้าต้องการไม่ตรงกัน ทำให้เกิดปัญหาด้านการขนส่ง รวมทั้งการจัดสรรรถขนส่ง ไม่ได้ตามวันและเวลาที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งเกิดจากได้รับข้อมูลล่าช้า ไม่สามารถจัดรถส่งสินค้าได้ทันท่วงที บางครั้งมีรถส่งสินค้าที่สามารถไปส่งได้ก่อนที่วันกำหนดเนื่องจากเป็นเส้นทางที่ต้องไปส่งอยู่แล้วจึงสามารถเพิ่มงานส่งเข้าไปได้ แต่ด้วยที่รับทราบข้อมูลช้าจึงทำให้ไม่สามารถจัดการได้ตามที่ต้องการ ดังนั้นจึงควรที่จะออกแบบระบบงานที่ฝ่ายผลิตสามารถติดต่อ ฝ่ายขนส่งได้โดยตรง โดยการนำไอที เข้ามาใช้เพื่อลดขั้นตอนตรงนี้ไป โดยนำระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) เข้ามาใช้เพื่อช่วยการทำงานง่ายขึ้นและลดข้อผิดพลาดของการทำงาน

ระบบ ERP คือ การวางแผนการจัดการทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กรโดยรวม เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดของทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กร โดยประสานการทำงานระหว่างส่วนต่างๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน เช่น ส่วนบัญชี การเงิน ส่วนบุคคล ส่วนผลิตและดำเนินงาน ส่วนห่วงโซ่อุปทาน เป็นต้น ระบบ ERP เป็นระบบสารสนเทศขององค์กรที่นำความคิดและวิธีการบริหารของ ERP มาทำให้เกิดเป็นระบบเชิงปฏิบัติในองค์กร ERP จึงเป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการบริหารธุรกิจเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร อีกทั้งยังช่วยให้สามารถวางแผนการลงทุน และบริหารทรัพยากรขององค์กรรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ERP จะช่วยทำให้การเชื่อมโยงทางแนวนอนระหว่างการจัดซื้อจัดจ้าง การผลิต และการขายทำได้อย่างราบรื่น ผ่านข้ามกำแพงระหว่างแผนก และทำให้สามารถบริหารองค์กรรวมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ดังนั้นจึงนำ ERP เข้ามาใช้เพื่อที่จะสามารถเข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็ว โดยเมื่อฝ่ายผลิตผลิตสินค้าเสร็จส่งฝ่ายส่งก็สามารถรับข้อมูลได้ทันที ไม่ต้องผ่านฝ่ายขาย และเมื่อจัดสรรหารถเสร็จส่งฝ่ายขายก็สามารถรับรู้ข้อมูลได้ทันที สามารถแจ้งและยืนยันวันและเวลาในการขนส่งแก่ลูกค้าได้รวดเร็ว

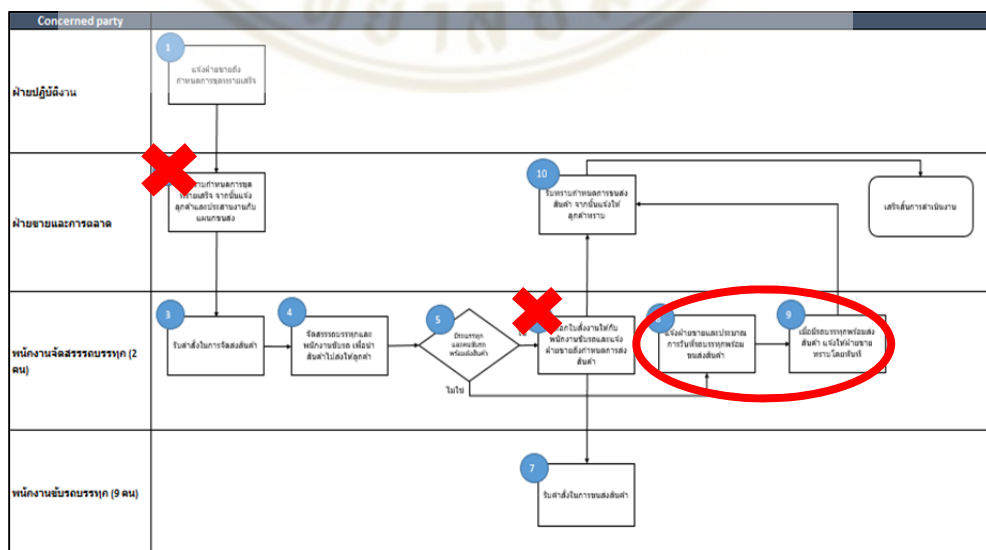


ภาพที่ 4.2 แสดงถึง Module ต่างๆ ใน โปรแกรมERP



ภาพที่ 4.3 แสดงให้เห็นของรายละเอียดของการสั่งซื้อ

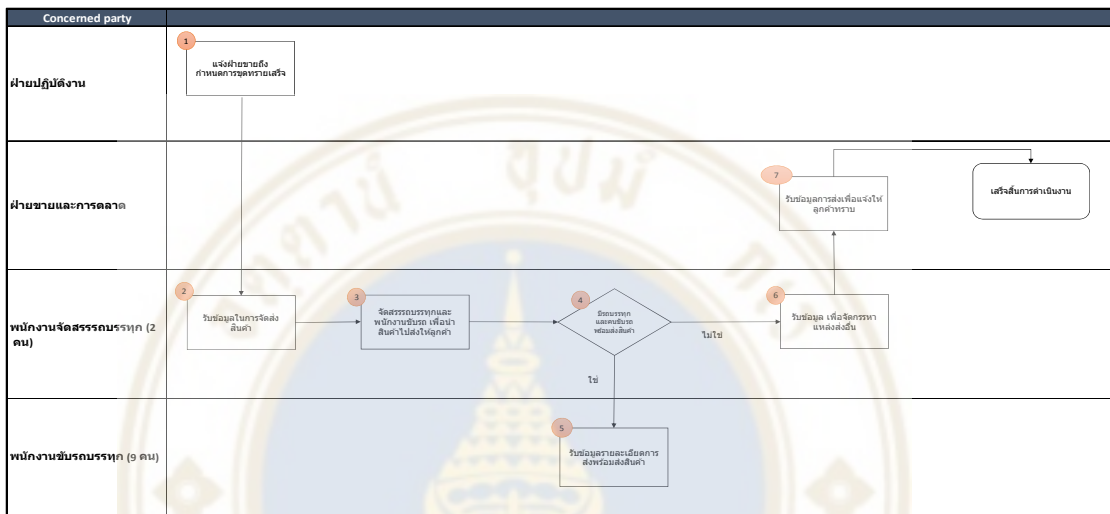
จากภาพที่ 4.2 และ 4.3 จะเห็นได้ว่าทุกฝ่ายสามารถที่เข้าถึงข้อมูลได้ทันที และสามารถตรวจสอบข้อมูลการสั่งซื้อทั้ง ปริมาณ ราคา ที่อยู่ และวันที่การจัดส่งได้ชัดเจนจึงลดปัญหา การให้ข้อมูลที่ผิดพลาดได้เมื่อต้องติดต่อสื่อสารการหลายแผนก เพราะทุกคนยึดถือข้อมูลชุดเดียวกัน และเป็นการจัดชั้นตอนที่ ไม่สำคัญออกไป (Eliminate) ทำให้ทำงานได้รวดเร็วขึ้น และ รวมขั้นตอนงานที่สำคัญ (Combine) เพื่อลดปริมาณของงาน และลดความผิดพลาดของการขนส่งด้วย



ภาพที่ 4.4 แสดงให้เห็นถึงเมื่อมีการนำโปรแกรม ERP เข้ามาใช้

โดยที่ ✖ แทนการจัดการทำงานออก
 ○ แทนการรวมขั้นตอนการทำงานเข้าด้วยกัน

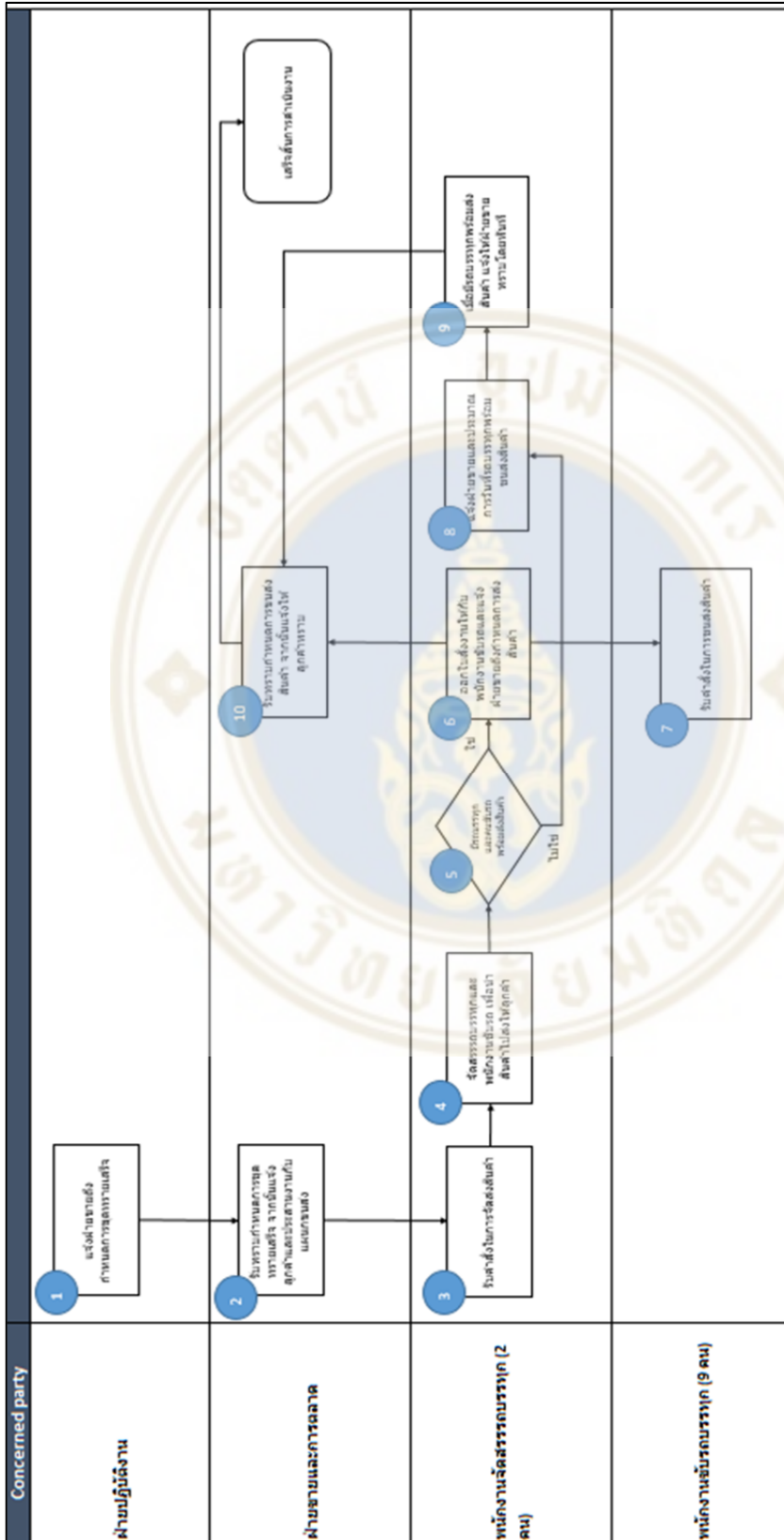
เมื่อมีการนำโปรแกรม ERP เข้ามาใช้จะทำให้ขั้นตอนการทำงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร
 ซึ่งจะทำให้ เกิดขั้นตอนการทำงานใหม่ได้ดังนี้



ภาพที่ 4.5 แสดงให้เห็นแผนผังการทำงานใหม่หลังจากที่นำโปรแกรม ERP เข้ามาใช้

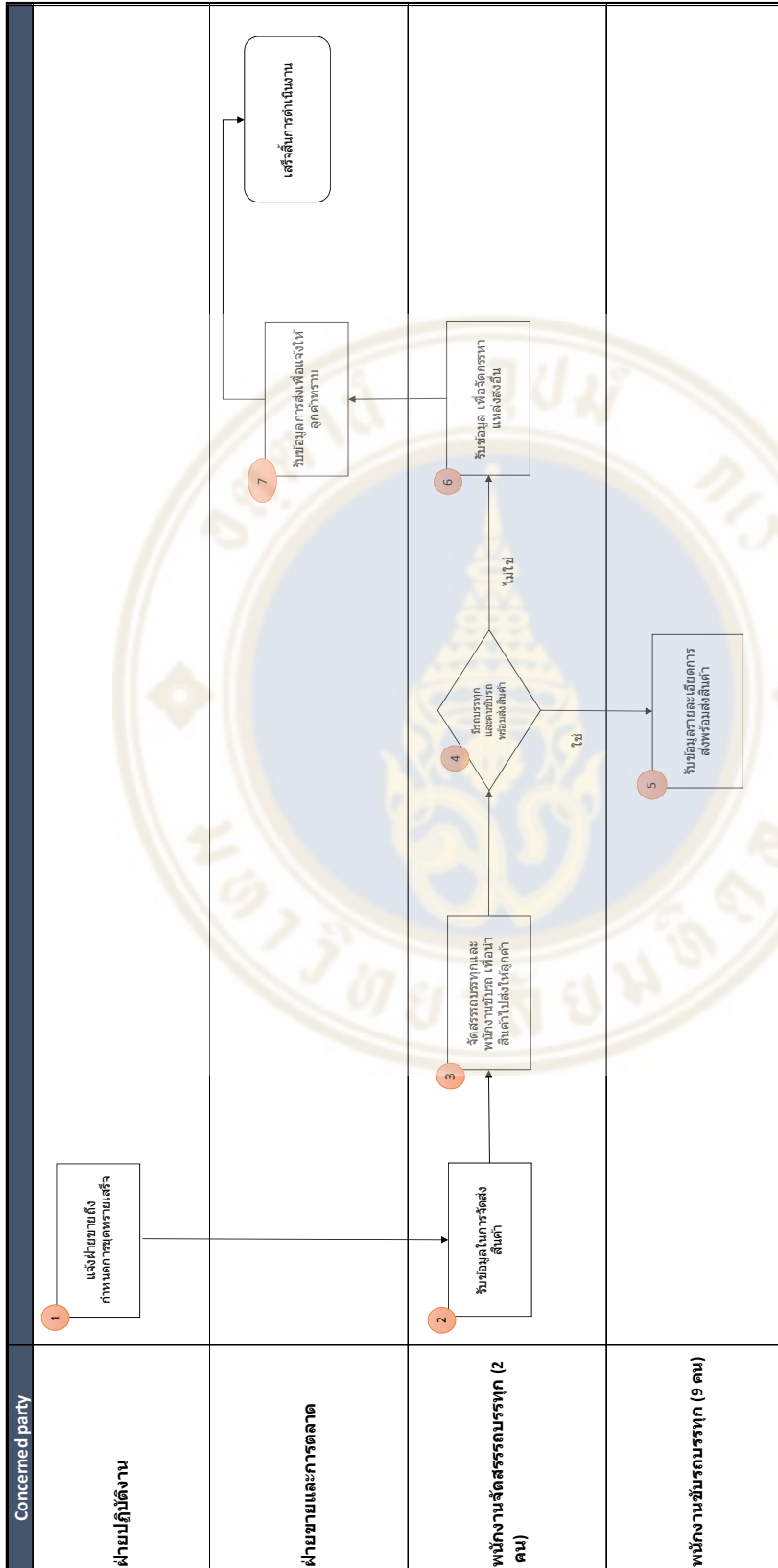
เมื่อเรานำโปรแกรม ERP เข้ามาใช้จะทำให้ขั้นตอนการทำงานลดลงได้อย่างชัดเจน
 ขั้นตอนไหนที่ยุ่งยากก็นำมารวมกันได้ (Combine) หรือสิ่งใดที่ไม่สำคัญและนำไปสู่ความผิดพลาดก็
 ทำการขจัดออก (Eliminate) เพื่อลดข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น และพอนำแผนผังการทำงานของก่อนและ
 หลังการนำโปรแกรม ERP เข้ามาใช้จะแสดงถึงความแตกต่างได้อย่างชัดเจน

1. ก่อนใช้ โปรแกรม ERP



ภาพที่ 4.6 แผนผังการทำงานก่อนใช้ โปรแกรม ERP

2. หลังใช้ โปรแกรม ERP



ภาพที่ 4.7 แผนผังการทำงานหลังใช้ โปรแกรม ERP

บทที่ 5

การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ

จากการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาของบริษัทที่ต้องการจะนำระบบ ERP เข้ามาใช้ เพื่อให้การจัดการด้านการขนส่งนั้นเป็นไปได้อย่างง่ายดาย เราจึงต้องนำกลยุทธ์ต่างๆ เข้ามาใช้เพื่อให้สอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ ในบริษัท แต่สิ่งสำคัญที่สุดที่คนในบริษัทจะพบก็คือ การเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่เพราะ การนำระบบ ERP เข้ามาใช้ เหมือนเป็นการเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ทั้งหมด ถึงเราจะบอกว่าในระยะยาวจะทำให้บริษัททำงานได้ง่ายสะดวก รวดเร็ว แต่เพื่อให้ระบบสมบูรณ์แบบนั้นต้องอาศัยทักษะ และความร่วมมือกันของคนภายในบริษัท ดังนั้นกลยุทธ์แรกที่จะนำมาใช้ก็คือ

5.1 Change Management

ในการเปลี่ยนแปลงอะไรก็ตามภายในองค์กรหรือบริษัท แน่นอนยอมเกิดทั้งแรงต้านและแรงสนับสนุน แต่เราจะทำยังไงให้สามารถละลายพฤติกรรมของผู้ที่ต่อต้าน เปลี่ยนจากแรงผลักดันเป็นแรงสนับสนุน (Driving force) จึงนำหลักความคิดของ (Kotler change) เข้ามาแก้ไขดังต่อไปนี้

- Create and sense of urgency ต้องสร้างความเร่งด่วนให้ทุกคนเห็น โดยต้องให้ความรู้ความเข้าใจว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่จะได้จากการเปลี่ยนแปลงมีอะไร ทำให้พนักงานทุกคนรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงมีแต่ได้กับได้ และช่วยอะไรให้มันง่ายขึ้น และ ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เรื่องยากเลยถ้าทุกคนร่วมแรงร่วมใจกัน

- Build a guiding coalition เมื่อเราสามารถให้ทุกคนเห็นถึงประโยชน์และเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงแล้วสิ่งสำคัญอย่างต่อไปที่ควรจะทำก็คือ ต้องตั้ง ผู้นำขึ้นมา เพื่อให้มีคนคอยชี้แนะแนวทาง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นไปได้อย่างสมบูรณ์แบบ

- Form a strategic vision and mission เมื่อได้ผู้นำแล้ว เราต้องตั้ง Vision และ Mission หรือ ตั้งเป้าหมายขึ้นมาเพื่อกำหนดทิศทางให้ทุกคน ได้ปฏิบัติเหมือนกัน และสามารถ ดูได้ว่าแต่ละคนเข้าใจในพันธกิจหรือเปล่า

- Enlist a volunteer army เมื่อตั้งเป้าหมายแล้วก็ถ่ายทอดให้ทุกคนได้รู้ เพื่อจะได้นำไปปฏิบัติใช้

- Enable action by removing barriers ปล่อยให้พนักงานทุกคน ได้ลองทำการเปลี่ยนแปลง และคนที่ผู้นำคอยช่วยเหลือ ว่ามีสิ่งไหนติดขัด เพื่อจัดปัญหาที่ทำให้เป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง ให้การสนับสนุน อบรมเทรนงาน ทั้งในเรื่องระบบของ ERP และวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่
 - Generate short term win เมื่อการเปลี่ยนแปลง มีผลสำเร็จเล็กน้อยก็ควรที่จะให้ กำลังใจทุกคน อาจจะเป็นการจัดเลี้ยงหรือไปเที่ยว เพราะสิ่งสำคัญของการเปลี่ยนแปลง คือการให้ กำลังใจกัน ยิ่งทุกคนมีกำลังใจ แน่ใจว่าจะทำให้คนที่ต่อต้านก็จะหันมาเปิดใจ และเปิดใจรับ การเปลี่ยนแปลง
 - Sustain acceleration เมื่อการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ เราก็ควรจะขยายวง กว้างของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ทุกคนได้หันมาใช้ระบบใหม่ และสุดท้ายแล้ว คนที่ต่อต้านก็จะต้อง หันมาใช้ระบบใหม่ตามคนหมู่มาก
 - Institute change เมื่อการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างประสบความสำเร็จแล้ว ก็ทำให้เป็น นโยบาย เพราะเมื่อมีพนักงานมาใหม่ ทุกคนก็จะยึดตาม นโยบายใหม่ที่ตั้งขึ้นมา แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น การที่จะให้ระบบสมบูรณ์แบบ ต้องอาศัยทรัพยากรที่สำคัญอย่างบุคลากร ดังนั้น จึงนำทฤษฎีของ ADKAR เข้ามาใช้เพื่อที่จะสามารถบริหารบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด
- การเปลี่ยนทุกอย่างทุกอย่างในองค์กรนั้น สิ่งที่จะผลักดันให้ประสบความสำเร็จนั้น คงหนีไม่พ้นของ การที่ทรัพยากรมีคุณภาพ และทรัพยากรที่สำคัญที่สุดคงหนีไม่พ้น บุคลากร ต่อให้ มีสินทรัพย์เยอะ ระบบที่ลงตัว ขั้นตอนการทำงานที่ดี หรือวิสัยทัศน์ ที่ชัดเจน แต่หากซึ่งบุคลากร ไร้ ความสามารถ ก็เปล่าประโยชน์ โดย Model ของ ADKAR จะเป็นรูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้น ไปใน ตัวบุคลากรและองค์กร โดยมีหลักการจัดการดังนี้
- Awareness เป็นการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ในการเปลี่ยนแปลงสิ่งสำคัญเราต้องให้บุคลากรเห็นภาพที่ชัดเจนของการเปลี่ยนแปลงให้ทราบถึง ประโยชน์และเหตุผลที่แท้จริงว่าเราทำไปเพื่ออะไร เราจะได้ประโยชน์อะไร หรือแม้กระทั่งบอกถึงขอ เสียดที่ กำลังจะหายไป ซึ่งมันจะสร้างความน่าสนใจและ และสร้างความเร่งรีบในการเปลี่ยนแปลงด้วย
 - Desire สนับสนุนผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง การที่จะทำอะไรให้สำเร็จ สิ่งสำคัญ คือ การสนับสนุนจากทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็น อำนาจหน้าที่ เงินลงทุน ข้อมูล ความรู้ เพื่อให้องค์กร ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนทุกคนจะต้องมีส่วนร่วม และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
 - Knowledge การให้ความรู้แก่บุคลากร เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเสริมสร้างทักษะ และความรู้ เพิ่มอาวุธในการทำงานหรือเปลี่ยนแปลง เพิ่มแนวคิดใหม่ๆ จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นไปได้อย่างราบรื่น

- Ability ประยุกต์ใช้ระบบต่างๆให้เข้ากับบุคลากรนั้นๆ เมื่อนำระบบใหม่เข้ามาใช้และจุดประสงค์ก็อีกอย่างที่สำคัญคือเรา ต้องการที่จะช่วยให้บุคลากรนั้นทำงานสะดวกขึ้น ดังนั้นเราต้องประยุกต์ระบบให้เข้ากับความสามารถของบุคลากรนั้นๆ ด้วย

- Reinforcement เป็นการนำระบบงานใหม่มาใช้อย่างต่อเนื่อง สดุดท้ายถ้าทุกอย่างสำเร็จเราควรนำระบบใหม่มาตั้งเป็นวิธีการหรือนโยบาย ให้เป็นรูปแบบตายตัวเพื่อทุกคน ที่เข้ามาใหม่จะได้นำมาใช้ได้ จึงก่อให้เกิดการ ใช้ระบบอย่างต่อเนื่อง

จากหลักการทั้งหมดเราได้นำวิธีการทฤษฎีต่างๆ เข้ามาใช้ในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ โดยการนำกลยุทธ์ของ การจัดการโครงการ (Project management) เข้ามาใช้เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทาง งบประมาณ และระยะเวลาของ การทำการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ได้

5.2 Project Management

Project Management คือ การบริหารการจัดการ โครงการที่ใช้ระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นการสร้างยอดขาย การกระตุ้นการขาย หรือแม้กระทั่งการเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่ง ภายในองค์กร โดยจะเห็นได้ว่าเราจะนำระบบ ERP เข้ามาใช้ซึ่งเป็นไปได้ยากเพราะต้อง คำนึงตัวแปรหลักๆ ถึง 3 ตัวแปร

- Time ระยะเวลาในการดำเนินงาน เพราะถ้ายิ่งระยะเวลามากเกินไปก็จะทำให้เสียเวลา และ เพิ่มค่าใช้จ่ายในบริษัทมากขึ้น ดังนั้นบริษัทต้องการนำ ระบบ ERP เข้ามาใช้จึงควรมีระยะเวลาดำเนินงานที่แน่นอน

- Cost สิ่งสำคัญที่สุดในการนำ ERP เข้ามาใช้ครั้งนี้ก็คือ งบประมาณ งบประมาณจะเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สามารถทำให้เรารู้ได้ว่า การนำโปรแกรมเข้ามาใช้นี้สามารถเป็นไปได้หรือไม่

- Requirement ข้อจำกัดเงื่อนไขที่สร้างขึ้นมา จะต้องสอดคล้องกันทั้งงบประมาณ และระยะเวลา ในบางครั้งสิ่งที่ต้องการอาจจะมากกว่า งบประมาณและ ระยะเวลาดังนั้นการตั้งเงื่อนไขควรอยู่ในกรอบของความเป็นจริง (Realistic)

เมื่อเราสามารถกำหนดปัจจัยทั้ง 3 ข้อนี้ได้แล้ว เราจึงนำทฤษฎีของ Change Management เข้ามาเพื่อ ที่จะนำมาสร้างกิจกรรมต่างๆ (Activities) นำไปสู่การนำระบบ ERP เข้ามาใช้ได้อย่างสมบูรณ์ โดยกิจกรรมหลักๆ มีดังนี้

- ให้ข้อมูลความรู้เกี่ยวกับระบบ ERP แก่พนักงาน ให้เห็นถึงประโยชน์ของการทำงานใหม่ และอะไรเป็นสิ่งที่ช่วยให้พนักงานทำงานได้ง่าย

- จัดหาผู้มีความสามารถของโปรแกรม ERP ทั้งในและนอกองค์กรเข้ามาเพื่อที่จะได้เริ่มนำระบบใหม่เข้ามาใช้
 - จัดการอบรมละสอนงานแก่พนักงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจในตัวโปรแกรม ERP
 - นำระบบเข้ามาใช้ เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ระบบ ERP ใหม่
 - เมื่อระบบทำงานได้ระยะๆ หนึ่ง นำปัจจัยต่างๆ มาวิเคราะห์ปัญหา และแก้ไขปัญหาลงในสิ่งที่พนักงานได้แจ้งมา
 - นำระบบมาใช้จริงและ กำหนดเป็นวิธีการและนโยบายของบริษัท
- จากกิจกรรมทั้งหมดเรานำมาเขียนเป็นแผนผังการทำงาน (Grant chart) เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าใจถึงกระบวนการทำงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะได้ แผนผังการทำงานดังตัวอย่างต่อไปนี้



การกำหนดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ดังนั้นทุกคนภายในฝ่ายควรยึดถือแนวทางนี้ในการปฏิบัติงานและควรมีความรับผิดชอบร่วมกัน และหากพบว่าในขณะที่ปฏิบัติงานจริงนั้น เกิดอุปสรรคหรือความผิดพลาดเกิดขึ้น ทุกคนภายในฝ่ายต้องพยายามช่วยกันหาทางแก้ปัญหาดังกล่าว แต่ทั้งนี้ บริษัทควรมีแผนสำรองเพื่อเอาไว้ เนื่องจากการทำงานทุกครั้งย่อมมีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงขึ้นได้ ซึ่งบางครั้งเป็นความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้ แต่บางครั้งความเสี่ยงนั้นก็ไม่สามารถที่จะควบคุมไว้ได้ ดังนั้นหากมีแผนการรองรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จะทำให้บริษัทได้รับผลกระทบที่ไม่มากจนเกินไป ดังนั้นในการนำกลยุทธ์มาปฏิบัติใช้งานจริง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่บริษัทควรมีการประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นและหาทางลดความเสี่ยงดังกล่าว นั่น ซึ่งจากกรณีของบริษัท พรีเมียมแซนด์นั้น พบว่าบริษัทมีความเสี่ยงในการปฏิบัติอยู่ค่อนข้างมาก โดยหลักการในการประเมินความเสี่ยงนั้น จะใช้วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่เกิดหากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้น ซึ่งกล่าวโดยรวมคือ

1. โอกาส (Likelihood) หมายถึง เหตุการณ์มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
2. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง เหตุการณ์มีผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด

ดังนั้นสำหรับบริษัท พรีเมียมแซนด์นั้น สามารถประเมินความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการนำกลยุทธ์มาปฏิบัติ โดยอธิบายในแผนภาพที่ 5.2

		IMPACT		
		LOW	MEDIUM	HIGH
LIKELIHOOD	HIGH		พนักงานไม่ให้ความร่วมมือ	
	MEDIUM		เกินงบประมาณที่ได้ตั้งไว้	
	LOW			ระบบใหม่ ไม่มีประสิทธิภาพ

ภาพที่ 5.2 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของการนำระบบใหม่เข้ามาใช้

บริษัท พรีเมียมแซนด์ มีโอกาสที่จะประสบกับความเสียหายทั้งหมด 3 ด้าน ซึ่งได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านบุคลากร อาจจะไม่ให้ความร่วมมือหรือเกิดการต่อต้านในการนำระบบใหม่เข้ามาปรับใช้ในการทำงาน ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานในฝ่ายค่อนข้างมีอายุมาก ดังนั้นพวกเขาอาจไม่มีความพร้อมหรือกลัวในการใช้งาน โปรแกรมที่ต้องมีการบันทึกและประมวลผลผ่านการใช้คอมพิวเตอร์ ซึ่งมองว่าโอกาสที่จะเกิดการต่อต้านค่อนข้างมีสูง แต่ทั้งนี้หากเกิดขึ้นมาแล้วนั้น ผลกระทบนับว่าอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากหากพนักงานไม่ให้ความร่วมมือ หัวหน้างานหรือเจ้าของบริษัทสามารถพูดคุย หรือสื่อสารให้พนักงานมีความเห็นที่ตรงกันได้

2. ความเสี่ยงในด้านงบประมาณ ต้องบอกว่าระบบ ERP เป็นระบบที่ใหม่มากสำหรับบริษัทดังนั้นจึงมีความเสี่ยงในเรื่องของงบประมาณที่บานปลายเพราะต้องพึ่งพาอาศัยความสามารถจากบุคคลภายนอกดังนั้นปัจจัยในเรื่องค่าใช้จ่ายจึงอาจจะเป็นสิ่งที่เสี่ยงไม่ได้เลยก็ว่าได้

3. ความเสี่ยงในด้านระบบ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ถึงแม้จะมีการออกแบบและวางแผนมาเป็นอย่างดี แต่ก็มีความเป็นไปได้เมื่อนำมาใช้จริงแล้วนั้น อาจเกิดความผิดพลาดหรือไม่ตอบสนองความต้องการที่แท้จริง ซึ่งโอกาสที่จะเกิดขึ้นนั้นมีค่อนข้างน้อย เนื่องจากได้มีการออกแบบและปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่ทั้งนี้หากเกิดเหตุการณ์เช่นนี้ขึ้น จะส่งผลกระทบต่อบริษัทค่อนข้างมาก เพราะจะสร้างความลำบากในการใช้งานและข้อมูลที่ได้อาจนำไปวางกลยุทธ์การขายอย่างผิดพลาดได้

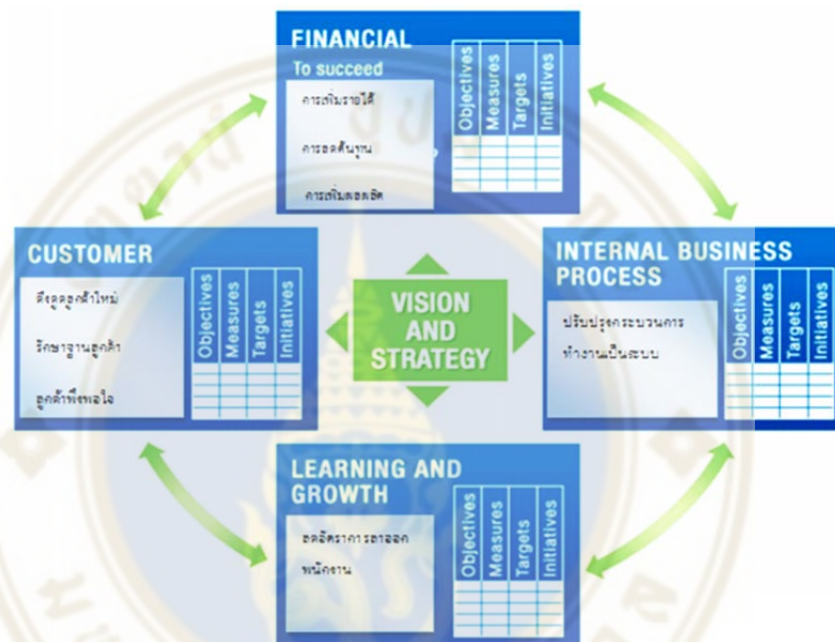
เมื่อทราบถึงความเสี่ยง ทั้งในแง่ของโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแล้วนั้น สิ่งที่จะต้องพิจารณาต่อไปคือวิธีการจัดการกับความเสี่ยง เพื่อลดระดับความรุนแรงเมื่อเกิดเหตุการณ์ดังกล่าวขึ้น โดยกำหนดแนวทางได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 แสดงถึงกระบวนการจัดการแก้ไขเพื่อจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

ลำดับ	เป้าหมาย	รูปแบบของการจัดการ	ระยะเวลา
1	พนักงานไม่ให้ความร่วมมือ	การลดความเสี่ยง	จัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจและรับรู้ถึงประโยชน์ที่จะได้รับหลังการใช้ ERP
2	เกินงบประมาณที่ได้ตั้งไว้	การลดความเสี่ยง	ประเมินงบประมาณอย่างละเอียด และพัฒนาคนในฝ่ายให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านระบบและเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มมากขึ้น
3	ระบบที่นำมาใช้ไม่มีประสิทธิภาพ	การลดความเสี่ยง	มีการให้พนักงานเสนอความคิดเห็นอยู่เสมอ เพื่อที่จะปรับให้โปรแกรมสอดคล้องกับการใช้งานของพนักงาน

จากความเสี่ยงที่กล่าวมาทั้งหมด ไม่ได้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อมีการนำระบบมาใช้แน่นอน แต่เพื่อให้บริษัทขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นก็จะทำให้ การนำระบบ ERP เข้ามาใช้เกิดประโยชน์ต่อบริษัทมากที่สุด

อย่างไรก็ตามการที่จะรู้ได้ว่าการนำระบบใหม่เข้ามาใช้นั้น ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดหรือเปล่า ก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ โดยในที่นี้เราจะใช้เครื่องมืออย่าง Balance Score card เข้ามาใช้เพื่อให้ สามารถมองเห็น ได้อย่างชัดเจนดังตัวอย่าง



ภาพที่ 5.3 แสดงให้เห็นว่าการวัดผลในแต่ละด้านควรมีอะไรบ้าง

1. Financial แน่แน่นอนว่า การลงทุนทุกครั้ง บริษัทต้องได้ประโยชน์ซึ่งปัจจัยที่เห็นได้ชัดเจนคือ รายได้จากผลประกอบการซึ่ง สิ่งที่เราจะคำนึงถึงมากที่สุด คือ กำไรสูงขึ้น และต้นทุนการดำเนินงานลดลง
2. Customer นอกจากที่การนำระบบใหม่เข้ามาใช้จะก่อให้เกิดรายได้ที่เพิ่มขึ้นแล้วอีกปัจจัยที่เราต้องคำนึงถึงมากไม่แพ้กัน คือ ความพึงพอใจของลูกค้า ลูกค้าได้รับบริการตามต้องการรวดเร็วหรือไม่
3. Internal business process ระบบการทำงานภายในองค์กร โดยดูว่าการที่นำระบบใหม่เข้ามาใช้ ทำให้องค์กรสามารถประสิทธิภาพการทำงานหรือไม่ เกิด Productivity ที่สูงขึ้นหรือเปล่า
4. Learning and growth มองตระหนักถึงพนักงานในองค์กรถ้าเกิดระบบที่เข้ามาใช้ใหม่สามารถลดปัญหาการทำงานได้ก็ส่งผลให้ อัตราการลาออกนั้นลดลงได้

บรรณานุกรม

- สุขนนี่ เมธิโยธิน. (2555). *กลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
- Buildernews. 2559. *แนวโน้มที่น่าจับตามอง ของอุตสาหกรรมก่อสร้างในปี พ.ศ. 2559*.
(ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.buildernews.in.th/news/articles/9097>
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

