กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพของฝ่ายจัดเก็บและขนส่ง
กรณีศึกษา : บริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด

นาวิน สังขรัตน์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพของฝ่ายจัดเก็บและขนส่ง กรณีศึกษา : บริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 10 มกราคม 2560

.....

นายนาวิน สังขรัตน์

ผู้วิจัย

.....	.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรพรรณ เรืองผกา, Ph.D.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์วินัย วงศ์สุรวัฒน์, Ph.D.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์	ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์
.....	.....
รองศาสตราจารย์อรรณพ ตันละมัย, Ph.D.	พันธ์ณภัทร์ เศวตภาณุวงศ์, Ph.D.
คณบดี	กรรมการสอบสารนิพนธ์
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล	

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้นั้น ด้วยความกรุณาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรพรรณ เรืองผกา ผู้ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้ให้ความรู้ คำปรึกษา และมอบคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อสารนิพนธ์ฉบับนี้ อีกทั้งยังตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสารนิพนธ์ เพื่อให้สารนิพนธ์ออกมามีความถูกต้องเหมาะสมมากที่สุด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอขอบคุณอาจารย์ที่ปรึกษาจากใจจริงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วินัย วงศ์สุรวัฒน์ และ ดร. พันธ์ณภัทร์ เศวตภาณุวงศ์ ที่ให้ความกรุณาสละเวลาเป็นคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ และให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อสารนิพนธ์ให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล และคณาจารย์ทุกๆ ท่าน ที่มอบความรู้ ประสบการณ์เรียนรู้ที่ดีตลอดการเรียน ณ ที่แห่งนี้ อีกทั้งให้ความเมตตาและคำปรึกษาในวิชาด้วยดีเสมอมา

ขอขอบคุณบริษัท เซนทรัลสปริง จำกัดเป็นอย่างมาก ที่ให้ความช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้

และสุดท้ายขอขอบคุณบิดา มารดา และขอบคุณเพื่อนๆ จากสาขาวิชาการจัดการและกลยุทธ์ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่คอยช่วยเหลือและเป็นกำลังใจด้วยกันเสมอมา ทำให้ผู้วิจัยมีความตั้งใจ มุมานะพยายามจนประสบความสำเร็จในวันนี้

นาวิน สังขรัตน์

ยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพของฝ่ายจัดเก็บและขนส่ง กรณีศึกษา : บริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด
STRATEGY OF WAREHOUSE AND LOGISTIC SECTION TO INCREASE PERFOMANCE CASE STUDY: CENTRAL SPRING COMPANY LIMITED

นาวิน สังขรัตน์ 5850116

กจ.ม

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรพรรณ เรืองผกา, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์วินัย วงศ์สุรวัฒน์, Ph.D., พันธ์ณภัทร์ เศวตภาณุวงศ์, Ph.D.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดกลยุทธ์สำหรับฝ่ายจัดเก็บและขนส่งบริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด ให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในระบบการจัดเก็บและขนส่งโดยการลดต้นทุนในการดำเนินการ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้ โดยใช้เครื่องมือ 5-Force analysis VRIO Criteria และ SWOT analysis ในการวิเคราะห์หาโอกาส อุปสรรค และความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน จากการวิเคราะห์พบว่าบริษัทมีจุดแข่งขันที่สำคัญ คือความสามารถของบุคลากรในการผลิตสินค้าได้หลากกลายและมีรูปแบบซับซ้อนได้เป็นอย่างดี โดยกลุ่มลูกค้ารายหลักเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีการดำเนินธุรกิจใหญ่กว่าบริษัทฯ ทางบริษัทฯจึงต้องการเพิ่มยอดขายและผลกำไรจากกลุ่มลูกค้าเดิมที่มีอยู่ การศึกษาดังกล่าวได้มุ่งเน้นไปที่ฝ่ายจัดเก็บและขนส่ง ซึ่งเป็นอีกหน่วยงานหนึ่งที่มีส่วนสำคัญในองค์กร โดยขั้นตอนการทำงานในปัจจุบันพบว่ามีขั้นตอนการบันทึกข้อมูลวัตถุดิบ สินค้าระหว่างกระบวนการผลิต และสินค้าคงคลังเพื่อเตรียมส่งมอบในหลายแหล่ง ซึ่งมีความซ้ำซ้อน และยากต่อการเข้าถึง และส่วนสำคัญ คือทำให้เกิดความผิดพลาดในการนำข้อมูลไปใช่ต่อได้ ทำให้เกิดการดำเนินการใช้เวลานาน เกิดต้นทุนดำเนินการที่สูง สารนิพนธ์ฉบับนี้จึงเสนอให้มีการประยุกต์ใช้โปรแกรมด้าน ERP เพื่อการเข้าถึงข้อมูลที่รวดเร็ว ถูกต้อง และเป็นแหล่งข้อมูลเดียวกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ ลดระยะเวลาการทำงาน และสามารถลดต้นทุนการดำเนินการได้

หากสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้บริษัทฯจะมีความสามารถในการแข่งขันในด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น จากการลดระยะเวลาการทำงาน เพื่อสร้างจุดแข่งขัน นอกจากนี้ยังสามารถลดต้นทุนการดำเนินการทำให้ต้นทุนของสินค้า เพื่อเพิ่มผลกำไรให้กับองค์กรในระยะยาวได้

คำสำคัญ : เพิ่มประสิทธิภาพ, เพิ่มรายได้, ลดต้นทุน, ลดความซ้ำซ้อน, การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

49 หน้า

สารบัญ

		หน้า
กิตติกรรมประกาศ		**ข**
บทคัดย่อ		**ค**
สารบัญตาราง		**ช**
สารบัญภาพ		**ซ**
บทที่ 1	**บทนำ**	**1**
	1.1 ภาพรวมธุรกิจ	1
	1.2 โครงสร้างองค์กร	5
	1.3 ลักษณะของธุรกิจ	6
	1.4 ปัญหาที่เกิดขึ้น	7
บทที่ 2	**การวิเคราะห์ปัญหา**	**9**
	2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์แรงกระทบทั้งห้าหรือ Five Force Analysis	10
	2.1.1 แรงกระทบจากผู้เข้ามาใหม่ (Barriers to Entry)	10
	2.1.2 แรงกระทบจากความรุนแรงของการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Intensity of Rivalry)	10
	2.1.3 แรงกระทบจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Product)	10
	2.1.4 อำนาจต่อรองของลูกค้าหรือผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)	11
	2.1.5 อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers)	11
	2.2 การวิเคราะห์ในมุมมองที่แรงทั้ง 5 กระทบต่อ บริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด	12
	2.2.1 แรงกระทบจากผู้เข้ามาใหม่ (Barriers to Entry)	12
	2.2.2 แรงกระทบจากความรุนแรงของการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Intensity of Rivalry)	13
	2.1.3 แรงกระทบจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Product)	14
	2.1.4 อำนาจต่อรองของลูกค้าหรือผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)	14

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
	2.1.5 อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers)	15
	2.3 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรจากเครื่องมือ กรอบวีอาร์ไอโอ (VRIO Framework)	16
	2.3.1 ความมีคุณค่า (Valuable)	16
	2.3.2 ความหายาก (Rareness)	17
	2.3.3 การลอกเลียนแบบ (Imitability)	17
	2.3.4 ความสามารถในการจัดการ (Organization)	17
	2.4 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรจากเครื่องมือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis)	20
	2.4.1 ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT	20
	2.4.2 ขั้นตอน / วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis	21
	2.4.3 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร	21
	2.4.4 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก	21
	2.5 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรจากเครื่องมือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) ของบริษัท เซ็นทรัล สปริง จำกัด	22
บทที่ 3	**ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น**	**25**
	3.1 การวิเคราะห์เชิงระบบโดยใช้แผนภูมิรูปภาพขั้นตอนการดำเนินธุรกิจโดยภาพรวม	25
	3.2 ขอบเขตของการพัฒนากระบวนงานโดยใช้แผนภูมิรูปภาพขั้นตอนการดำเนินธุรกิจ	26
บทที่ 4	**กำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา**	**30**
	4.1 การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาของบริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด	31
	4.2 การกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาของฝ่ายจัดเก็บและขนส่ง	32
	4.3 ลักษณะโปรแกรม ERP เพื่อการแก้ไขปัญหา	35

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
	4.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	37
	4.4.1 พนักงาน	37
	4.4.2 ลูกค้า	37
	4.4.3 ผู้บริหาร	37
บทที่ 5	**การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ**	**38**
	5.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยการปรับใช้โปรแกรม ERP	38
	5.1.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง	38
	5.1.2 การดำเนินโครงการ การปรับใช้ ERP	40
	5.2 การวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balance Scorecard)	41
	5.3 ความเสี่ยงในการปฏิบัติกลยุทธ์	44
	5.3.1 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Risk Identification)	44
	5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	44
	5.3.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	46
	5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	47
บรรณานุกรม		**48**
ประวัติผู้วิจัย		**49**

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	แสดงผลการดำเนินงาน กำไร – ขาดทุน ของบริษัทในช่วงปีพ.ศ 2554 – 2559	8
2.1	การวิเคราะห์ Core Competency ของบริษัท เซ็นทรัลสปริง โดยใช้ VRIO Criteria	18
4.1	สรุปการแก้ไขปัญหาด้วยระบบการทำงานใหม่ “โปรแกรม ERP”	36
5.1	ตัวอย่างแบบการกำหนดและการวัดผลด้านการเงิน	43
5.2	ตัวอย่างแบบการกำหนดและการวัดผลด้านกระบวนการภายใน	43
5.3	ตัวอย่างแบบการกำหนดและการวัดผลด้านลูกค้า	43
5.4	ตัวอย่างแบบการกำหนดและการวัดผลด้านการเรียนรู้และพัฒนา	44
5.5	แสดงการตอบสนองความเสี่ยงของบริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด	46

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	ปริมาณการผลิตยานยนต์ ปี 2558 จำแนกตามกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน	3
1.2	ปริมาณการผลิตรถยนต์และอัตราการเติบโต ปี 2554-2559 (ม.ค.-มี.ค.)	3
1.3	ปริมาณการผลิตรถจักรยานยนต์และอัตราการเติบโต ปีพ.ศ. 2554-2559 (ม.ค.-มี.ค.)	4
1.4	แผนผังโครงสร้างบริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด	5
1.5	ข้อมูลรายได้และผลกำไรย้อนหลังปี พ.ศ. 2554 – 2558	8
2.1	แสดงถึงส่วนประกอบของแรงกระทบทั้งห้า	9
2.2	แสดงการวิเคราะห์ บริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด โดย Five Force Model	11
2.3	การวิเคราะห์บริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด ด้วย 5-Force Model	15
3.1	แผนภูมิรูปภาพขั้นตอนการดำเนินธุรกิจโดยภาพรวมของบริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด	25
3.2	แผนภูมิรูปภาพขั้นตอนกิจกรรม ฝ่ายจัดเก็บและขนส่ง บริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด	27
4.1	ลำดับของกลยุทธ์บริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด	31
4.2	แผนภูมิรูปภาพขั้นตอนกิจกรรมใหม่ ฝ่ายจัดเก็บและขนส่ง บริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด	34
4.3	แผนภูมิรูปภาพเปรียบเทียบขั้นตอนกิจกรรมปัจจุบันและผังงานใหม่ที่แนะนำ ฝ่ายจัดเก็บ และขนส่ง บริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด	35
5.1	ตัวอย่างแสดงขั้นตอนการดำเนินโครงการปรับใช้ ERP ฝ่ายจัดเก็บและขนส่ง	40
5.2	การวัดผลองค์กรแบบสมดุลในมุมมองทั้ง 4 ด้าน	42
5.3	แสดงตารางการประเมินความเสี่ยงด้านการผลิตของบริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด	45

บทที่ 1
บทนำ

บริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด ตั้งอยู่ที่บริเวณเลขที่ 45 หมู่ 9 ตำบล หนองตำลึง อำเภอ พานทอง จังหวัด ชลบุรี 20160 ซึ่งประกอบกิจการรับจ้าง, ผลิตสปริง, ชิ้นส่วนอะไหล่รถจักรยานยนต์, รถยนต์,เครื่องจักรกลทุกชนิด โดยสปริงถือเป็นชิ้นส่วนที่สำคัญของอุตสาหกรรมยานยนต์ทั้งตลาดภายในและต่างประเทศ กลุ่มลูกค้าหลักที่สำคัญของบริษัท ได้แก่ คูโบต้า, ฮอนด้า, คาวาซากิ จากการดำเนินงานที่ผ่านมาทางบริษัทยังคงดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่องและมีแนวโน้มของรายได้ที่เพิ่มสูงขึ้น แต่เนื่องจากอุตสาหกรรมการผลิตสปริงต้องใช้เงินลงทุนมูลค่าสูงและใช้แรงงานจำนวนมาก ประกอบกับสภาพการแข่งขันในปัจจุบันของอุตสาหกรรมเดียวกันที่มีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ทำให้ธุรกิจจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกต่างๆ และวิเคราะห์ปัจจัยภายในของบริษัท เพื่อลดต้นทุนในการผลิตของบริษัทและปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ

1.1 ภาพรวมธุรกิจ

อุตสาหกรรมการผลิตสปริง ถือเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนเครื่องจักรหรือยานยนต์ ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่สามารถผลิตเพื่อตอบโจทย์ให้กับกลุ่มลูกค้าได้ในวงกว้าง เนื่องจากสปริงเป็นหนึ่งในชิ้นส่วนที่สำคัญ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งเป็นหนึ่งในกลุ่มธุรกิจที่มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง

อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยสร้างงานให้กับแรงงานจำนวนกว่า 100,000 คน มีผู้ผลิต 1,657 ราย และโรงงานรวม 2,237 แห่ง ซึ่งส่วนมากผู้ผลิตดังกล่าวเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) และจะกระจุกตัวอยู่ในเขตอุตสาหกรรมในกรุงเทพฯ และจังหวัดใกล้เคียง เช่น สมุทรปราการ ซึ่งพบว่ามีจำนวนของผู้ผลิตชิ้นส่วนประกอบตั้งโรงงานอยู่มากที่สุด รองลงมาคือ จังหวัดระยองและจังหวัดอื่นๆ เช่น ฉะเชิงเทรา ชลบุรี เป็นต้น โดยโรงงานดังกล่าวมักตั้งอยู่ใกล้กับโรงงานผลิตยานยนต์ โดยทั่วไปผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จะมีตลาดในการจัดจำหน่ายชิ้นส่วนอยู่ 2 ตลาดหลัก ได้แก่ ตลาดชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อนำไปใช้ประกอบยานยนต์ (Original Equipment Market:

OEM) โดยผู้ผลิตต้องผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ป้อนให้กับรถยนต์และจักรยานยนต์รุ่นใหม่ๆ สำหรับค่ายยานยนต์ที่เข้ามาตั้งฐานการผลิตในไทยเพื่อประกอบยานยนต์ส่งออกและจำหน่ายในประเทศ ทั้งนี้ความต้องการใช้ชิ้นส่วนยานยนต์ในกลุ่มนี้ขึ้นอยู่กับปริมาณการผลิตรถยนต์กับรถจักรยานยนต์ และตลาดชิ้นส่วนยานยนต์ทดแทน หรืออะไหล่ทดแทน (Replacement Equipment Market : REM) เป็นตลาดชิ้นส่วนอะไหล่เพื่อการทดแทนชิ้นส่วนเดิมที่เสีย หรือสึกหรอตามสภาพการใช้งาน ซึ่งชิ้นส่วนแต่ละชิ้นจะมีอายุการใช้งานที่แตกต่างกัน ผู้ผลิตที่ทำการผลิตเพื่อป้อนให้กับตลาดทดแทนนี้มีทั้งผู้ประกอบการขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก จึงทำให้ชิ้นส่วนยานยนต์ที่ผลิตได้นั้นมีคุณภาพที่หลากหลายทั้งอะไหล่แท้ อะไหล่เทียม ซึ่งจะทำการจัดจำหน่ายให้กับศูนย์บริการอะไหล่ของค่ายยานยนต์ต่างๆ โดยปกติศูนย์บริการจะมีการจัดเก็บสต็อกอะไหล่ทดแทนไม่มากนัก จะเน้นเก็บเฉพาะอะไหล่ที่ใช้ในการซ่อมยานยนต์บ่อยครั้งเท่านั้น

เมื่อพิจารณาในภาพรวมของอุตสาหกรรมนั้น ประเทศในภูมิภาคอาเซียนและประเทศต่างๆ มีความสัมพันธ์ทางการค้าในอุตสาหกรรมยานยนต์ในลักษณะพึ่งพิงและเสริมซึ่งกันและกันมากกว่าจะแข่งขันกันโดยตรง โดยประเทศไทยยังพึ่งพิงประเทศอื่นๆ ที่เหลือในฐานะแหล่งผลิตวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนต่างๆ ซึ่งก็มักแตกต่างกันไปตามความชำนาญและทักษะของผู้ประกอบการในแต่ละประเทศ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากมุมมองดังกล่าว แม้การแข่งขันด้านการค้าจะไม่ปรากฏชัดเจน แต่ประเทศในภูมิภาคอาเซียนยังคงต้องแข่งขันกันในแง่ของการดึงดูดการลงทุนจากประเทศมหาอำนาจ เช่น จีน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้

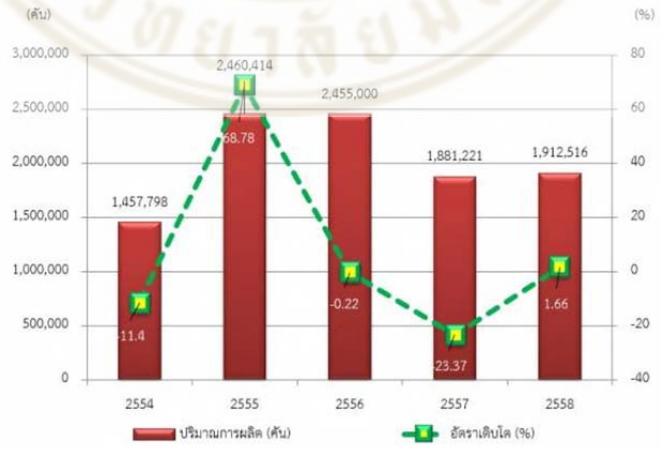
หากพิจารณาทางด้านของศักยภาพการแข่งขันโดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะศักยภาพของอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องและสนับสนุน วัตถุดิบที่ใช้ และการสนับสนุนจากภาครัฐ พบว่า ปัจจุบันไทยมีปัจจัยในทั้งสามส่วนที่สนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ เนื่องจากคุณภาพของวัตถุดิบและชิ้นส่วนเป็นที่ยอมรับว่ามีคุณภาพสูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นในภูมิภาคอาเซียนหรือแม้แต่กรณีของจีน ขณะเดียวกันภาครัฐก็ให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง นอกจากนี้แรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนเองก็มีความรู้ความสามารถที่ได้รับการถ่ายทอดมาอย่างยาวนานจากผู้ประกอบการญี่ปุ่นที่เข้ามาลงทุนในไทย อย่างไรก็ตาม ไทยยังคงมีจุดด้อยจากการที่นโยบายรัฐมิได้ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมในลักษณะของกลุ่มอุตสาหกรรม โดยภาครัฐของไทยให้ความคุ้มครองอุตสาหกรรมเหล็กซึ่งเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำที่สำคัญของอุตสาหกรรมยานยนต์ ทำให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมยานยนต์มีต้นทุนการผลิตที่สูง นอกจากนี้ ไทยยังมีจุดด้อยในด้านของทักษะด้านการออกแบบของแรงงานซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาไปสู่การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์หรือยานยนต์ที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น

บริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด ถือเป็นบริษัทผู้ผลิตสปริงที่หลากหลายรูปแบบ และมีการดำเนินธุรกิจดังกล่าวต่อเนื่องมาร่วม 30 ปี โดยทางบริษัทมีการขายชิ้นส่วนสปริงให้กับลูกค้ากลุ่ม

ยานยนต์เป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นคูโบต้า คาวาซากิ หรือฮอนด้า ซึ่งกลุ่มบริษัทของลูกค้ามีแนวโน้มยอดขายอย่างต่อเนื่องเช่นกัน

ภาพที่ 1.1 ปริมาณการผลิตยานยนต์ ปี 2558 จำแนกตามกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน
ที่มา : คลังข้อมูลอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ สวทช.

จากรูปภาพที่ 1.1 แสดงข้อมูลปริมาณการผลิตยานยนต์ ปีพ.ศ. 2558 จำแนกตามกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน ประเทศไทยถือเป็นประเทศผู้นำการผลิตยานยนต์ คิดเป็นกว่า 50 % ของปริมาณการผลิตในอาเซียน โดยประเทศที่มีอุตสาหกรรมยานยนต์ขนาดใหญ่รองลงมา คือ ประเทศอินโดนีเซีย ถัดมาเป็นประเทศมาเลเซีย ฟิลิปปินส์ เวียดนามและบังคลาเทศ



ภาพที่ 1.2 ปริมาณการผลิตรถยนต์และอัตราการเติบโต ปี 2554-2559 (ม.ค.-มี.ค.)
ที่มา : คลังข้อมูลอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ สวทช.

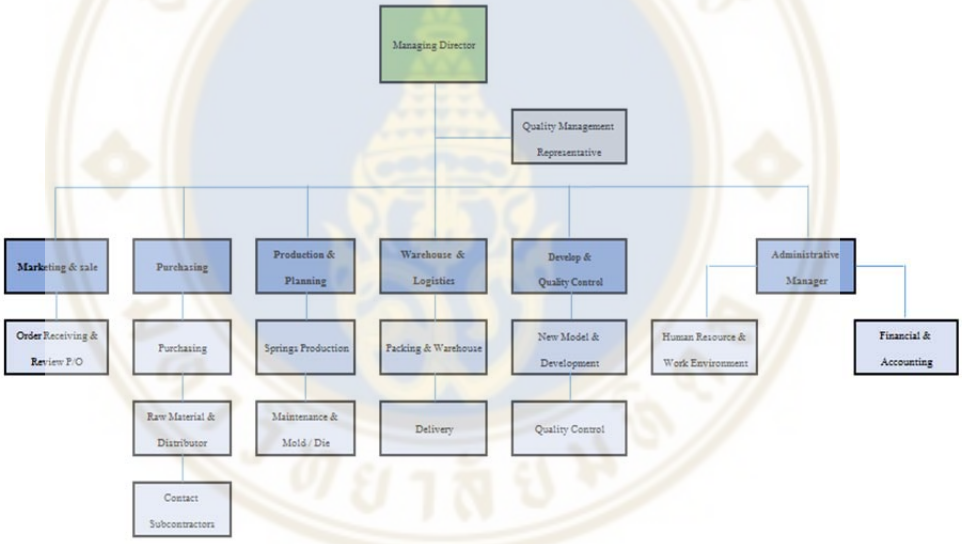
อย่างไรก็ตาม หากวิเคราะห์ปริมาณการผลิตรถยนต์ รถจักรยานยนต์และอัตราการเติบโต ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าหลักของบริษัท เซ็นทรัล สปริง จำกัด โดยสถานการณ์การผลิตรถจักรยานยนต์มีแนวโน้มในทิศทางเดียวกันกับการผลิตรถยนต์ โดยมีปริมาณการผลิตรถจักรยานยนต์ปี 2558 จำนวน 1,800,623 คัน ลดลงร้อยละ 2.28 สำหรับภาพรวมการผลิตรถจักรยานยนต์ในเดือนมกราคม-มีนาคม 2559 เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเดียวกันของปีพ.ศ. 2558 มีปริมาณการผลิตรถจักรยานยนต์รวม 461,350 คัน ลดลงร้อยละ 14.07 (ตามรูปภาพที่ 1.2)

ภาพที่ 1.3 ปริมาณการผลิตรถจักรยานยนต์และอัตราการเติบโต ปีพ.ศ. 2554-2559 (ม.ค.-มี.ค.)
ที่มา: คลังข้อมูลอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ สวทช.

จากภาพรวมของอุตสาหกรรมยานยนต์ที่มีความผันผวนตลอดเวลา ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่มีความสำคัญและส่งผลต่อการประกอบธุรกิจของบริษัท เซ็นทรัล สปริง จำกัด ดังนั้นทางบริษัทจำเป็นต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นและหาแนวทางที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการผลิตและพัฒนาธุรกิจให้ยั่งยืน

1.2 โครงสร้างองค์กร

บริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด ก่อตั้งเมื่อ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2542 ด้วยทุนจดทะเบียน 3 ล้านบาท ถือหุ้นโดยคนไทยทั้งหมด ปัจจุบันพนักงานมีทั้งหมด 95 คน แบ่งเป็นส่วนที่หนึ่งคือ ส่วนงานประจำสำนักงานใหญ่ 20 คน ได้แก่ แผนกธุรการ แผนกบัญชีและการเงิน แผนกจัดซื้อ แผนกคลังสินค้า แผนกบริการหลังการขาย แผนกการตลาด ส่วนที่สองจะเป็นส่วนที่ทำงานด้านการผลิต ประกอบด้วยช่างชำนาญการจำนวน 5 คน มีหน้างานออกแบบชิ้นงานและปรับเปลี่ยนหรือตั้งค่าเครื่องจักรให้พร้อมสำหรับการผลิต และ แรงงานฝ่ายผลิตจำนวนกว่า 80คนโดยอีกส่วนเป็นแรงงานข้ามชาติที่ถูกจัดหามาโดยกลุ่มนายหน้า นอกจากนี้ทางบริษัทจะทำการว่าจ้างบริษัทหรือบุคคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆเป็นการเฉพาะ เช่น ทางด้านการบัญชีเข้ามาช่วยบริหารจัดการงานขององค์กรในด้านนี้ด้วย



ภาพที่ 1.4 แผนผังโครงสร้างบริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด
ที่มา: บริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด ณ วันที่ 26 พฤศจิกายน พ.ศ. 2559

จากรูปภาพที่ 1.4 แผนผังโครงสร้างของบริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด มีกรรมการผู้จัดการเป็นผู้บริหารสูงสุด และทำหน้าที่ดูแลตรวจสอบการทำงานของฝ่ายต่างๆ โดยมีการฝ่ายการทำงานดังนี้ ฝ่ายการตลาดและฝ่ายขาย จะทำหน้าที่คอยรับข้อมูลคำสั่งซื้อจากลูกค้าโดยจะแบ่งเป็นสินค้าที่ผลิตอยู่ก่อนแล้วและสินค้าที่ต้องออกแบบตามความต้องการของลูกค้า โดยเมื่อได้ประสานงานกับลูกค้าก็จะนำข้อมูลที่ได้มาประชุมกับฝ่ายอื่นๆ ต่อไปเพื่อวิเคราะห์ออกแบบสินค้าและประเมินราคา สำหรับฝ่ายจัดซื้อก็จะทำการสั่งซื้อวัตถุดิบจากแหล่งต่างๆ ทั้งจากในและต่างประเทศรวมถึงการติดต่อ

สั่งจ้างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการผลิต สำหรับฝ่ายผลิตจะเป็นฝ่ายที่ใช้แรงงานคนจำนวนมากเนื่องด้วยสินค้าบางอย่างจำเป็นต้องทำด้วยมือ โดยจะแบ่งหน้าที่ตามความสามารถหลักๆ ก็จะมีหัวหน้าช่างชำนาญการมีหน้าที่ปรับเปลี่ยนตั้งค่าเครื่องจักรเมื่อต้องผลิตสินค้าตัวใหม่นอกจากนี้ยังมีหน้าที่คอยดูแลสอนงานแรงงานคนซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นชาวต่างชาติ สำหรับฝ่ายกระจายสินค้าหรือจัดส่งสินค้ามีหน้าที่คอยจัดการตารางเดินรถและตารางเคลื่อนย้ายวัตถุดิบรวมถึงการสต็อกจัดเก็บวัตถุดิบและสินค้าที่ผลิตสำเร็จเสร็จสิ้นรอการส่งมอบสำหรับฝ่ายออกแบบผลิตภัณฑ์ฝ่ายนี้จะเป็นการออกแบบสินค้าตัวทดลอง ให้ตรงกับความต้องการหรือให้ตรงกับคำสั่งซื้อของลูกค้าจากนั้นประเมินต้นทุนและส่งข้อมูลที่ได้กลับไปยังฝ่ายการตลาดหรือฝ่ายขายเพื่อแจ้งราคากับลูกค้าต่อไปนอกจากนี้ยังมีหน้าที่คอยตรวจสอบคุณภาพสินค้าควบคุมให้อยู่ในเกณฑ์ที่ลูกค้าต้องการ สำหรับบัญชีการเงินและฝ่ายบุคคลจะรวมอยู่ในกลุ่มเดียวกัน ทำหน้าที่จัดการด้านเจ้าหนี้ ลูกหนี้ เร่งรัดหนี้สิน กรณีลูกค้าค้างชำระจัดทำรายงานด้านการเงินให้แก่กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการแผนกต่างๆ รวมถึงสนับสนุนการทำงานทุกฝ่าย ดูแลสวัสดิการพนักงาน ติดต่อกรมสรรพากร กรมแรงงาน สำนักงานประกันสังคม และรวมถึงการจัดหาพนักงานหรือจัดหาแรงงานเข้ามาทำงาน

1.3 ลักษณะของธุรกิจ

ลักษณะการประกอบธุรกิจหลักของบริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด นั้น จะเป็นผู้ประกอบการที่มีความเชี่ยวชาญในการผลิตสปริง โดยเฉพาะสปริงที่ใช้เป็นส่วนประกอบภายในยานพาหนะ ทั้งหลาย เช่น สปริงเบาะรถยนต์ สปริงโช๊ครถจักรยานยนต์ เป็นต้น และสปริงที่ใช้ในเครื่องจักรทางการเกษตร เช่น สปริงที่เกี่ยวข้าวรถไถนา เป็นต้นโดยทางบริษัทจะเป็นการรับจ้างผลิตสินค้าให้กับแบรนด์ต่าง ๆ ตามแบบที่ลูกค้ากำหนด นอกจากนั้นทางบริษัทยังขยายสายผลิตภัณฑ์ เป็นการผลิตชิ้นส่วนขึ้นรูปจากลวดสปริง เพราะฉะนั้นโดยหลักแล้วทางบริษัทจะผลิตสปริงให้กับบริษัทประเภทรถที่ใช้เครื่องยนต์ เช่น คูโบต้า ฮอนด้า คาวาซากิ เป็นต้น

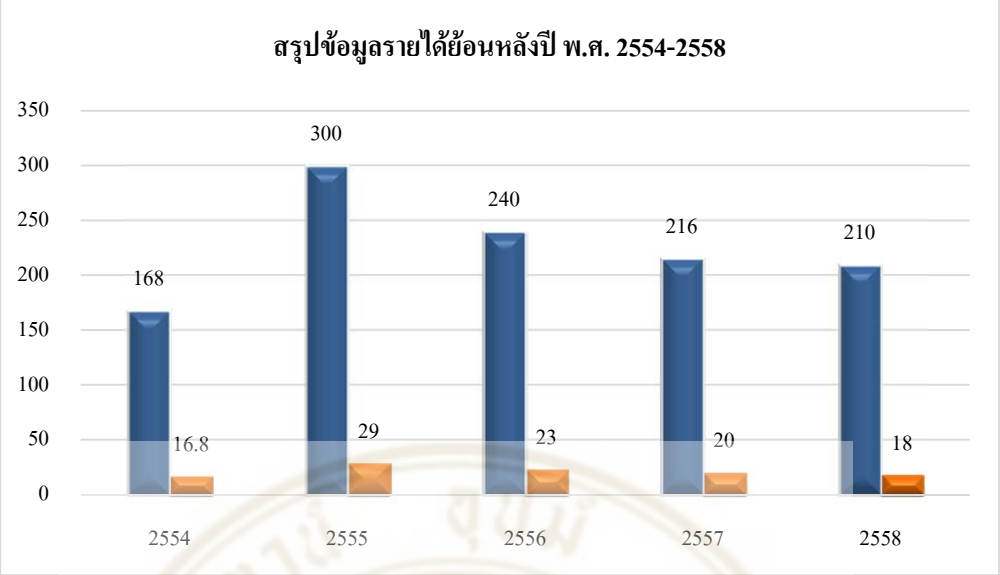
ปัจจุบันผลิตภัณฑ์ที่ทาง บริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด ได้ผลิตนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ สปริงสำหรับเป็นชิ้นส่วนภายในยานพาหนะ สปริงสำหรับเป็นชิ้นส่วนภายในเครื่องจักรทางการเกษตร และสปริงสำหรับส่งออกไปต่างประเทศและงานขึ้นรูปอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.4 ปัญหาที่เกิดขึ้น

แม้ว่าทางบริษัทจะดำเนินกิจการมาระยะหนึ่งและยังคงมีรายได้อย่างต่อเนื่อง แต่บริษัทก็ยังคงต้องแบกรับต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้นเช่นกัน เนื่องมาจากหลายปัจจัย ทั้งจากค่าแรง ต้นทุนวัตถุดิบ และของเสียในกระบวนการผลิต

เนื่องด้วยนโยบายของบริษัทที่เน้นการขายลูกค้ารายเดิม ไม่ได้หาลูกค้าเพิ่ม เนื่องจากลูกค้ารายที่เป็นคู่ค้ากันเป็นการบริษัทขนาดใหญ่และมีการประวัติร่วมกันตั้งแต่ยุคก่อตั้งบริษัท จึงมีแนวทางที่จะมุ่งเน้นการบริการลูกค้ารายปัจจุบันให้มีความพึงพอใจในคุณภาพสินค้าและบริการสูงสุด ประกอบกับสถานการณ์ปัจจุบัน ทางลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น เนื่องจากบริษัทคู่แข่งมาเปิดในบริเวณใกล้เคียงกัน และมีทำเลที่ได้เปรียบทางธุรกิจ คือ อยู่ในนิคมอุตสาหกรรมพานทอง ซึ่งจะได้เปรียบเรื่องระบบการบริหารจัดการที่ดีกว่า นอกจากนี้การเป็นบริษัทเปิดใหม่จะสามารถดำเนินการให้มีข้อได้เปรียบในด้านการจัดการ โครงสร้าง สอดคล้องกับระบบหรือข้อกำหนดที่ทันสมัยได้มากกว่า ดังนั้นบริษัทจึงต้องมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการลดต้นทุนการผลิต เพื่อสร้างจุดแข่งขันในด้านราคาได้ และปัจจุบันบริษัทมีของเสียจากการกระบวนการผลิตค่อนข้างสูง ซึ่งกระบวนการผลิตกว่าครึ่งยังคงใช้กำลังคน และปัญหาในปัจจุบันมีอัตราหมุนเวียนของแรงงานอยู่ค่อนข้างสูง อีกทั้งแรงงานที่มีอยู่ก็ใช้เวลาในการปรับตั้งค่าเครื่องจักรเป็นเวลานานมากทำให้กระทบต่อระยะเวลาการผลิตและส่งมอบสินค้าได้ นอกจากนี้ด้วยนโนบายบริษัทที่เน้นการทำธุรกิจกับลูกค้ารายเดิม แต่ด้วยการแข่งขันในปัจจุบันที่สูงขึ้น ดังนั้นจึงควรสร้างจุดแข่งขันที่เหนือคู่แข่งได้ เพื่อยังคงรักษาลูกค้ารายสำคัญได้ต่อไป

จากข้อมูลปัญหาที่กล่าวไปข้างต้น สามารถพิจารณาได้จากข้อมูลรายได้และผลกำไรของบริษัท ดังภาพที่ 1.5 แสดงข้อมูลรายได้และผลกำไรย้อนหลังปี พ.ศ. 2554 – 2558 ดังนี้



ภาพที่ 1.5 ข้อมูลรายได้และผลกำไรย้อนหลังปี พ.ศ. 2554 – 2558

จากการพิจารณาข้อมูลย้อนหลัง 5 ปีที่ผ่านมา พบว่าสัดส่วนของรายได้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับปริมาณการผลิตรถยนต์และอัตราการเติบโต ปีพ.ศ 2554-2559 (ม.ค.-มี.ค.) ดังภาพที่ 1.2 และ ปริมาณการผลิตรถจักรยานยนต์และอัตราการเติบโต ปีพ.ศ. 2554-2559 (ม.ค.-มี.ค.) ดังภาพที่ 1.3 โดยเมื่อนำมาวิเคราะห์สัดส่วนของผลกำไรต่อรายได้ จะแสดงได้ดังตารางที่ 1.1 ตามด้านล่าง

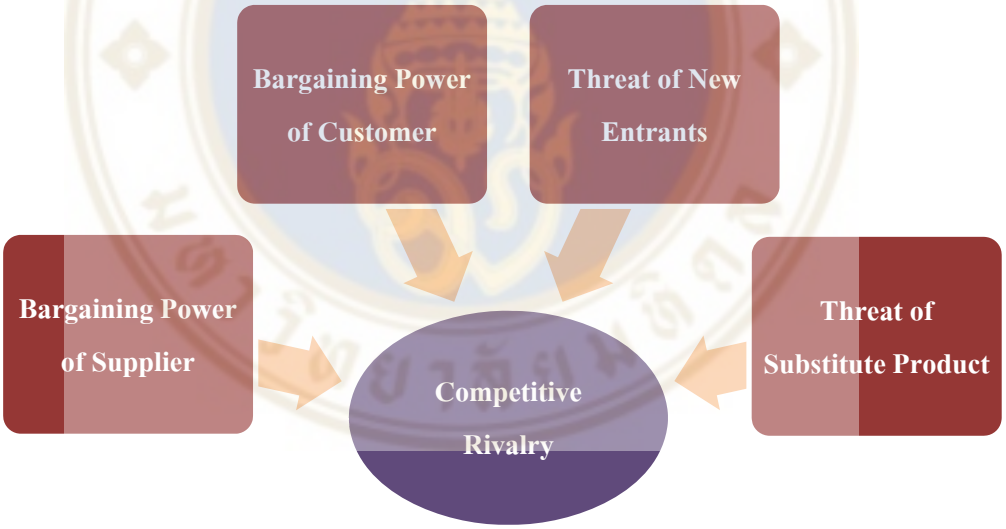
ตารางที่ 1.1 แสดงผลการดำเนินงาน กำไร – ขาดทุน ของบริษัทในช่วงปีพ.ศ 2554 – 2559

ปี พ.ศ.	ล้านบาท		สัดส่วนกำไร/รายได้
	รายได้	กำไร	
2554	168	16.8	10.0%
2555	300	29	9.7%
2556	240	23	9.6%
2557	216	20	9.3%
2558	210	18	8.6%

เมื่อพิจารณาข้อมูลผลกำไรและรายได้ดังตารางพบว่าสัดส่วนของกำไรมีแนวโน้มลดลงเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี พ.ศ.2554 สัดส่วนรายได้ 10.0% ลดลงเรื่อย ๆ ต่อเนื่องทุกปี จนปี พ.ศ. 2558 พบว่าสัดส่วนของกำไรลดลงเหลือ 8.6% จึงถือเป็นปัญหาสำคัญของบริษัทที่จะต้องพิจารณาแก้ไขอย่างเร่งด่วน

บทที่ 2
การวิเคราะห์ปัญหา

จากปัญหาที่เกิดขึ้น จะพบว่าการแข่งขันในธุรกิจการผลิตสปริงนั้น ได้ทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ อันเนื่องมาจากผลกระทบจากปัจจัยทั้งภายนอกและภายใน ส่งผลให้การดำเนินงานของบริษัทนั้นไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทที่ต้องการเติบโตแข็งแกร่งในธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นเมื่อทางกลุ่มศึกษาการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อันนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เกิดความไม่แน่นอนจนทำให้เกิดปัญหาเดิมๆซ้ำอีกในอนาคตนั้น จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ปัญหาที่พบเจอทั้งหมดว่า มีสาเหตุมาจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกอะไรบ้าง โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือทางการตลาดและกลยุทธ์ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงถึงส่วนประกอบของแรงกระทบทั้งห้า

2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์แรงกระทบทั้งห้าหรือ Five Force Analysis

จากการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด ทางกลุ่มศึกษาได้ใช้เครื่องมือวิเคราะห์แรงกระทบทั้งห้าหรือ Five Force Analysis ของ Michael E. Porter โดยจะกล่าวถึงรูปแบบที่ใช้ในการวิเคราะห์ตลาดถึงสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่สนใจของแรงกระทบแต่ละประการ ซึ่งความรุนแรงของแรงกระทบในแต่ละด้านจะส่งผลถึงภัยหรืออุปสรรคที่เพิ่มมากขึ้นเมื่อแรงกระทบเพิ่มขึ้น และโอกาสของธุรกิจจากแรงกระทบที่ลดลง ดังนั้นเป้าหมายของการวางกลยุทธ์นั้นจะมาจากการหาตำแหน่งของธุรกิจที่เหมาะสมที่สามารถป้องกันแรงกระทบทั้งห้าและสามารถนำแรงกระทบทั้งห้ามาปรับใช้เพื่อประโยชน์แก่ตัวธุรกิจได้ (Porter, 1980) โดยแรงกระทบทั้งห้า (ภาพที่ 2.1) นั้นจะประกอบด้วย

2.1.1 แรงกระทบจากผู้เข้ามาใหม่ (Barriers to Entry)

คือแรงกระทบที่เกิดจากผู้ที่เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมแล้วทำให้เกิดกำลังการผลิตในอุตสาหกรรมที่เพิ่มมากขึ้น และทำให้การแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดในอุตสาหกรรมเพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อความมั่นคงธุรกิจและสถานะของผู้ที่เข้ามาในอุตสาหกรรมก่อน โดยการวิเคราะห์จะวิเคราะห์จากอุปสรรคในการเข้ามาในอุตสาหกรรมของผู้ที่เข้ามาใหม่

2.1.2 แรงกระทบจากความรุนแรงของการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Intensity of Rivalry)

คือแรงกระทบที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของธุรกิจจากผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันอาจจะเพียงองค์กรเดียวหรือหลายองค์กรเพื่อต้องการสร้างความได้เปรียบในการแข่งกัน ส่งผลกระทบต่อองค์กรอื่นแล้วทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นเพิ่มสูงขึ้น โดยการวิเคราะห์จะวิเคราะห์จากสภาพเศรษฐกิจในช่วงเวลาที่สนใจ กลยุทธ์ของคู่แข่ง ขนาดของคู่แข่ง เงินทุนที่คู่แข่งมี ส่วนแบ่งทางการตลาดคู่แข่ง และสิ่งอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.1.3 แรงกระทบจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Product)

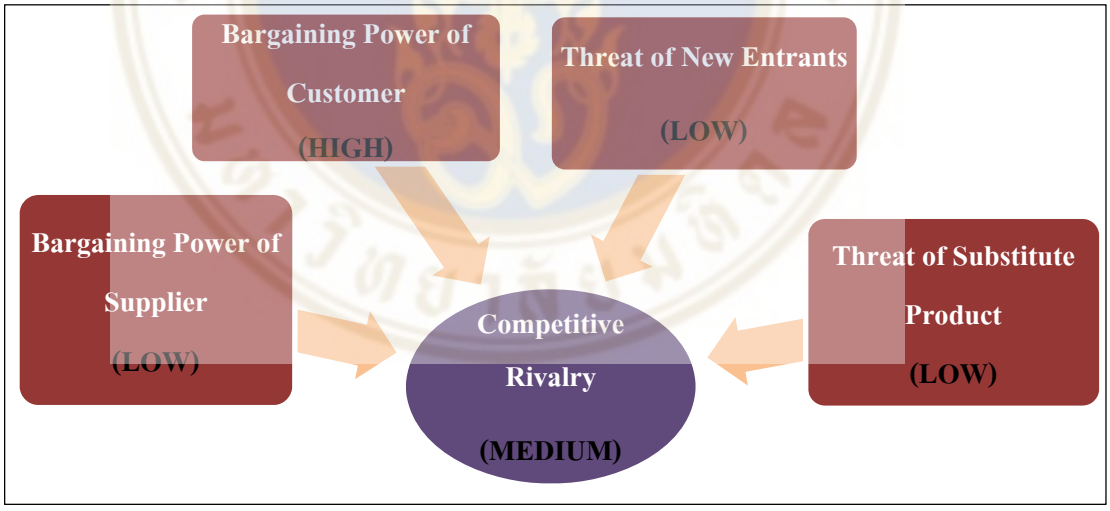
คือแรงกระทบที่เกิดจากปัจจัยบางอย่างที่ส่งผลให้ลูกค้าไปใช้สินค้าหรือบริการอื่นทดแทนสินค้าเดิม ซึ่งจะส่งผลให้รายได้ของสินค้าและบริการที่ลดลง รวมถึงส่วนแบ่งทางการตลาดที่ลดน้อยลง โดยการวิเคราะห์จะวิเคราะห์จากระดับการทดแทน เป็นการทดแทนได้มากหรือทดแทนได้น้อยแค่ไหน ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าปัจจุบัน (Switching Cost) ไปสู่การใช้สินค้าทดแทน ระดับราคาสินค้าทดแทน และคุณสมบัติใช้งานของสินค้าทดแทน

2.1.4 อำนาจต่อรองของลูกค้าหรือผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

คือแรงกระทบที่เกิดจากอิทธิพลที่ลูกค้าหรือผู้ซื้อมีต่อธุรกิจนั้นๆ ทั้งทางด้านการปรับปรุงสินค้าและบริการที่ดียิ่งขึ้น ระดับราคาของสินค้า ซึ่งถ้าไม่ได้ตามที่คาดหวัง อาจส่งผลกระทบต่อการรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาดที่ลดลง โดยการวิเคราะห์จะวิเคราะห์จากต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าปัจจุบัน (Switching Cost) ไปสู่การใช้สินค้าของคู่แข่ง ตัวเลือกที่ผู้ซื้อมีข้อมูลของสินค้าหรือบริการที่ลูกค้ามีปริมาณการสั่งซื้อและการจงรักภักดีต่อสินค้าหรือบริการนั้นๆ

2.1.5 อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers)

คือแรงกระทบที่เกิดจากอิทธิพลที่ผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิตมีต่อธุรกิจนั้นๆ ทั้งทางด้านคุณภาพและความรวดเร็วในการผลิตสินค้า ซึ่งถ้าเราไม่ได้ตามที่คาดหวังอาจส่งผลกระทบต่อการรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาดที่ลดลง โดยการวิเคราะห์จะวิเคราะห์จากจำนวนของผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิต การรวมตัวของผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิต ปริมาณวัตถุดิบในตลาด และความแตกต่างของวัตถุดิบ



ภาพที่ 2.2 แสดงการวิเคราะห์ บริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด โดย Five Force Model

2.2 การวิเคราะห์ในมุมมองที่แรงทั้ง 5 กระทบต่อ บริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด

จากภาพที่ 2.2 แสดงการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารการจัดการและการแข่งขัน (Competitiveness) โดยใช้แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ หรือ Five Forces Analysis Model ซึ่งจะบอกถึงสรุปภาพการแข่งขันในบริษัทโดยที่ความเข้มแข็งของแรงผลักดันทั้งหมดจะเป็นตัวกำหนดศักยภาพในการทำกำไรในบริษัทถ้าแรงผลักดัน 5 แรงอ่อนแรงลงมากเท่าใดโอกาสในการบรรลุผลงานก็จะมากตามไปด้วยดังนั้นเป้าหมายของการวางกลยุทธ์ก็คือ การหาตำแหน่งในบริษัทที่สามารถป้องกันตนเองจากแรงผลักดันทั้ง 5 แรงและพร้อมจะใช้แรงผลักดันนี้มาทำให้เกิดประโยชน์แก่ภายในบริษัทได้

2.2.1 แรงกระทบจากผู้เข้ามาใหม่ (Barriers to Entry)

คือแรงกระทบที่เกิดจากผู้ที่เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมแล้วทำให้เกิดกำลังการผลิตในอุตสาหกรรมที่เพิ่มมากขึ้น และทำให้การแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดในอุตสาหกรรมเพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อความมั่นคงธุรกิจและสถานะของผู้ที่เข้ามาในอุตสาหกรรมก่อน โดยการวิเคราะห์จะวิเคราะห์จากอุปสรรคในการเข้ามาในอุตสาหกรรมของผู้ที่เข้ามาใหม่ ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่าส่งผลน้อยต่อบริษัท และบริษัทยังได้เปรียบอยู่ในปัจจุบัน โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน ดังนี้

1. การประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) ถ้าเปรียบเทียบกับผู้เข้ามาใหม่ บริษัทจะมีสภาวะของการประหยัดต่อขนาดที่ได้เปรียบกว่าผู้เข้ามาใหม่ เพราะบริษัทมีคำสั่งซื้อจากลูกค้าที่สูงต่อเนื่องและกำลังการผลิตในปริมาณที่สูง อีกทั้งยังมีความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นกับทั้งทางลูกค้าและ Supplier จึงถือเป็นแรงที่ส่งผลดีต่อบริษัทเป็นอย่างมากในการรักษาลูกค้าเก่าไว้

2. ความต้องการเงินทุน (Capital Requirements) หากเปรียบเทียบกับผู้เข้ามาใหม่ถือว่าการที่จะเริ่มเข้าธุรกิจนี้เป็นไปได้ไม่ยาก เพราะหากมีเงินลงทุน 7-8 หลักก็สามารถที่จะเข้ามาในธุรกิจนี้ได้แล้ว จึงถือว่าแรงด้านนี้ส่งผลรุนแรงด้านลบต่อบริษัท

3. ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขาย (Switching Costs) การที่ลูกค้าจะเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ นั้นมีต้นทุนสูง โดยเฉพาะสปริงบางตัวที่จะต้องอาศัยเทคนิคการทำงานเฉพาะทางในการผลิต จึงต้องใช้ทั้งความรู้ความเชี่ยวชาญและทักษะของพนักงานที่สูง จึงถือเป็นแรงที่ส่งผลดีต่อบริษัทเป็นอย่างมากในการรักษาลูกค้าเก่าไว้ เพื่อป้องกันทั้งผู้เข้ามาใหม่และคู่แข่งในอุตสาหกรรม

4. นโยบายของภาครัฐ (Government Policy) สำหรับนโยบายในการขึ้นค่าแรงขั้นต่ำจะส่งผลกระทบโดยตรงต่ออัตรากำไรของบริษัท เพราะแรงงานที่ใช้ในบริษัทเกือบ 70 เปอร์เซ็นต์เป็นแรงงานต่างชาติ อีกทั้งแรงงานต่างชาติยังหายากอีกด้วย เนื่องจากมีโรงงานในบริเวณใกล้เคียง

ตั้งอยู่เป็นจำนวนมาก ทำให้คนงานมีการโยกย้ายงานกันเพื่อหาสถานที่ทำงานที่ได้รับค่าแรงในราคาที่พึงพอใจ จึงถือเป็นแรงกลางๆ ต่อบริษัท

5. นโยบายและมาตรการรองรับการเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน (ASEAN Community: AC) เนื่องจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงส่งผลกระทบต่อบริษัทเป็นอย่างมาก เนื่องจากจะทำให้มีผู้เข้ามาใหม่จากประเทศอื่นเข้ามาเพิ่มมากขึ้น เช่น ญี่ปุ่น มาเลเซีย ซึ่งถ้าเป็นผลิตภัณฑ์จากโรงงานของประเทศเหล่านี้ก็อาจทำให้ได้ราคาต้นทุนที่ต่ำกว่าของบริษัทฯ จึงถือว่าแรงด้านนี้ส่งผลรุนแรงด้านลบต่อบริษัท

2.2.2 แรงกระทบจากความรุนแรงของการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Intensity of Rivalry)

คือแรงกระทบที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของธุรกิจจากผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันอาจจะเพียงองค์กรเดียวหรือหลายองค์กรเพื่อต้องการสร้างความได้เปรียบในการแข่งกัน ส่งผลกระทบต่อองค์กรอื่นแล้วทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นเพิ่มสูงขึ้น โดยการวิเคราะห์จะวิเคราะห์จากสภาพเศรษฐกิจในช่วงเวลาที่สนใจ กลยุทธ์ของคู่แข่ง ขนาดของคู่แข่ง เงินทุนที่คู่แข่งมี ส่วนแบ่งทางการตลาดคู่แข่ง และสิ่งอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ทำให้บริษัทมองเห็นแนวทางการสร้างกลยุทธ์ เพื่อให้อยู่รอดและแข่งขันได้ โดยพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน (Complex work) ซึ่งบริษัทคู่แข่งยังไม่มีพนักงานงานที่มีทักษะความสามารถในการทำงานในขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อนได้ดีเทียบเท่าและมีต้นทุนในการผลิตที่สูงกว่าของบริษัทฯ จึงถือเป็นแรงที่ส่งผลดีต่อบริษัทเป็นอย่างมากในการรักษาฐานลูกค้าไว้

2. การประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) ถ้าเปรียบเทียบกับผู้เข้ามาใหม่ บริษัทจะมีสภาวะของการประหยัดต่อขนาดที่ได้เปรียบกว่าผู้เข้ามาใหม่ เพราะบริษัทมีคำสั่งซื้อจากลูกค้าที่สูงต่อเนื่องและกำลังการผลิตในปริมาณที่สูง อีกทั้งยังมีความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นกับทั้งทางลูกค้าและ Supplier จึงถือเป็นแรงที่ส่งผลดีต่อบริษัทเป็นอย่างมากในการรักษาลูกค้าเก่าไว้

3. ผลิตภัณฑ์ในตลาดไม่มีความแตกต่าง (Lack of Differentiation of Switch Costs) ปัจจุบันบริษัทคู่แข่งมีความทันสมัยของเทคโนโลยีในการจัดการการผลิตได้มากกว่าบริษัทฯ ขณะที่บริษัทมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการผลิต แต่พนักงานอาจถูกซื้อตัวจากบริษัทอื่นได้เช่นกัน จึงไม่ถือว่าเป็นจุดแข็งของบริษัท แรงด้านนี้จึงถือว่าส่งผลลบต่อบริษัทอย่างมาก

4. ความหลากหลายในกลยุทธ์ของคู่แข่งขัน (Competitors with Diverse Strategies) ด้านกลยุทธ์ในการแข่งขันของคู่แข่งที่มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาปรับใช้และเปลี่ยนจากการใช้ฝีมือจากแรงงานคนเป็นแรงงานจากเครื่องจักร ทำให้ได้ปริมาณในการผลิตที่สูงและรวดเร็วกว่าของ

บริษัทฯ จึงเป็นจุดสำคัญที่บริษัทจะต้องมองหาแนวทางเพื่อหากลยุทธ์มาแข่งขันให้อยู่รอดในธุรกิจนี้ แรงด้านนี้จึงถือว่าส่งผลลบต่อบริษัทอย่างมาก

2.1.3 แรงกระทบจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Product)

คือแรงกระทบที่เกิดจากปัจจัยบางอย่างที่ส่งผลให้ลูกค้าไปใช้สินค้าหรือบริการอื่นทดแทนสินค้าเดิม ซึ่งจะส่งผลให้รายได้ของสินค้าและบริการที่ลดลง รวมถึงส่วนแบ่งทางการตลาดที่ลดน้อยลง โดยการวิเคราะห์จะวิเคราะห์จากระดับการทดแทน เป็นการทดแทนได้มากหรือทดแทนได้น้อยแค่ไหน ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าปัจจุบัน(Switching Cost) ไปสู่การใช้สินค้าทดแทน ระดับราคาสินค้าทดแทน และคุณสมบัติใช้งานของสินค้าทดแทน

การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน (Pressure from Substitute) อาจประสบปัญหาการคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทนจากสินค้าอื่นได้ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของผลิตภัณฑ์ หากเป็นประเภทผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ของโรงงานอาจเกิดการทดแทนของสินค้าอื่นได้แบบชั่วคราวหรือสมบูรณ์ แต่หากว่าเป็นผลิตภัณฑ์ตัวเดิมของโรงงาน ก็ยังไม่มีอะไรที่สามารถใช้ทดแทนสปริงได้ ทำให้โอกาสที่ลูกค้าจะเปลี่ยนไปใช้สินค้าที่คล้ายคลึงกันเป็นไปได้ค่อนข้างยาก ทำให้เกิดความได้เปรียบของบริษัทฯ จึงถือว่าเป็นแรงที่ส่งผลดีต่อบริษัทเป็นอย่างมาก

2.1.4 อำนาจต่อรองของลูกค้าหรือผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

คือแรงกระทบที่เกิดจากอิทธิพลที่ลูกค้าหรือผู้ซื้อมีต่อธุรกิจนั้นๆ ทั้งทางด้านการปรับปรุงสินค้าและบริการที่ดียิ่งขึ้น ระดับราคาของสินค้า ซึ่งถ้าไม่ได้ตามที่คาดหวัง อาจส่งผลกระทบต่อการรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาดที่ลดลง โดยการวิเคราะห์จะวิเคราะห์จากต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าปัจจุบัน (Switching Cost) ไปสู่การใช้สินค้าของคู่แข่ง ตัวเลือกที่ผู้ซื้อมีข้อมูลของสินค้าหรือบริการที่ลูกค้ามีปริมาณการสั่งซื้อและการจงรักภักดีต่อสินค้าหรือบริการนั้นๆ

1. อำนาจต่อรองของลูกค้าหรือผู้ซื้อ (Power of Buyers) ลูกค้าจะมีข้อมูลของบริษัทมากกว่า เพราะสามารถร้องขอข้อมูลที่ลูกค้าต้องการได้และบริษัทต้องส่งข้อมูลเหล่านี้ให้หากไม่ส่งข้อมูลให้ ลูกค้าอาจทำการยกเลิกการสั่งสินค้าหรือต่อรองเพื่อขอทำราคาใหม่กับบริษัทฯ ทำให้มีอำนาจในการต่อรองที่สูง แรงด้านนี้จึงส่งผลลบต่อบริษัทอย่างมาก

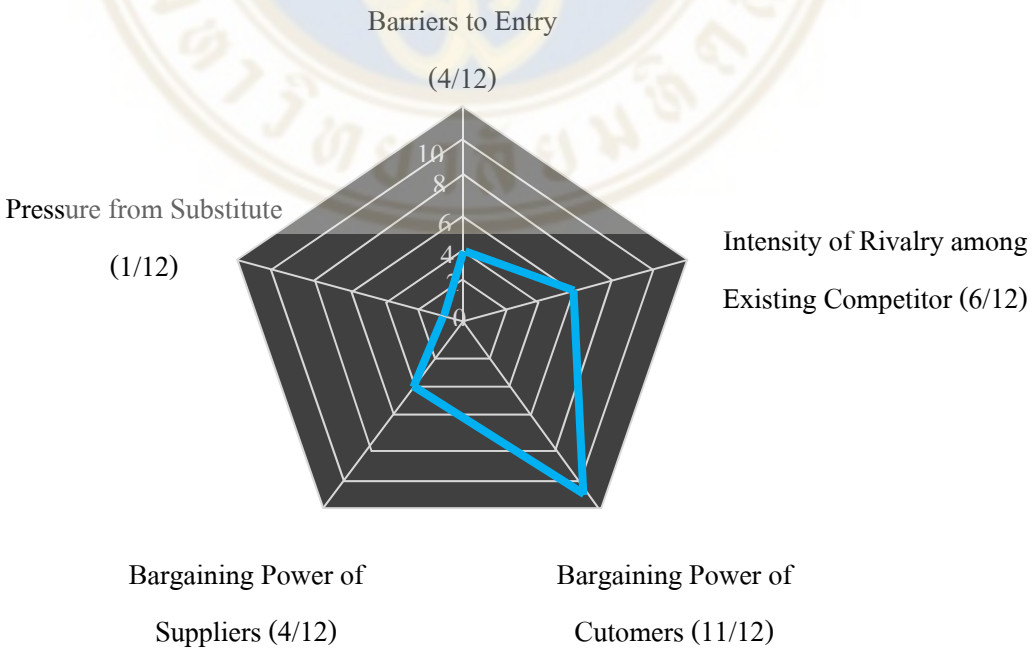
2. การขยายกิจการในลักษณะย้อนกลับ (Backward Integration) เป็นการผลิตย้อนหลังจากผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปไปยังอุตสาหกรรมต้นน้ำ ซึ่งมีโอกาสที่ลูกค้าจะทำการสร้างโรงงานในการผลิตสปริงขึ้นมาเองหรืออาจเกิดจากการควบรวมกิจการกับบริษัทที่ทำการผลิตสปริง หากเกิดเหตุการณ์เช่นนั้นจะทำให้แรงด้านนี้มีผลลบต่อบริษัทอย่างมาก

2.1.5 อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers)

คือแรงกระทบที่เกิดจากอิทธิพลที่ผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิตมีต่อธุรกิจนั้นๆ ทั้งทางด้านคุณภาพและความรวดเร็วในการผลิตสินค้า ซึ่งถ้าเราไม่ได้ตามที่คาดหวังอาจส่งผลกระทบต่อการรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาดที่ลดลง โดยการวิเคราะห์จะวิเคราะห์จากจำนวนของผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิต การรวมตัวของผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิต ปริมาณวัตถุดิบในตลาด และความแตกต่างของวัตถุดิบ

อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิต (Power of suppliers) ภาพรวมของบริษัทถือว่า บริษัทฯมีอำนาจในการต่อรองกับ Supplier มากกว่า ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทฯ มีความสัมพันธ์ที่ดีและเป็นคู่ค้ากันมายาวนานกับ Supplier แต่จะมีเพียง 2-3 Supplier ซึ่งคิดเป็นเพียงไม่ถึง 10% ของ Supplier ที่มีอำนาจการต่อรองที่ค่อนข้างมากกว่าของบริษัทฯ คือ เมื่อบริษัทฯ ต้องการความช่วยเหลือเพื่อที่จะเปลี่ยนมาใช้ Supplier ของบริษัทเหล่านี้จะต่อรองยากและใช้เวลานาน สำหรับอำนาจการต่อรองกับโรงงาน Surface treatment จะพบว่า บริษัทฯมีอำนาจในการต่อรองมากกว่า เพราะส่วนใหญ่โรงงาน Surface Treatment ที่ลูกค้าเลือกใช้เป็นโรงงานที่บริษัทฯมีความสัมพันธ์อย่างเหนียวแน่นและใช้มายาวนานอย่างต่อเนื่อง จึงถือว่าเป็นแรงที่ส่งผลดีต่อบริษัทเป็นอย่างมาก

สรุปการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ที่มีผลกระทบต่อบริษัทฯ



ภาพที่ 2.3 การวิเคราะห์บริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด ด้วย 5-Force Model

จากการวิเคราะห์ภาพที่ 2.3 ในมุมมองที่ส่งผลต่อบริษัท พบว่า นอกจากแรงด้านคู่แข่งที่มีผลต่อบริษัทฯ แล้ว ยังมีแรงผลักที่มีความสำคัญที่สุดอีกหนึ่งแรงคือ Bargaining Power of Buyers (อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ) เกิดจากการที่บริษัทมีลูกค้ารายหลักซึ่งคิดเป็น 40% ของยอดขายทั้งหมด คือ บริษัท สยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด ทำให้อำนาจการต่อรองของลูกค้าสูงขึ้น และลูกค้ารายสำคัญอีก 35% ของยอดขายทั้งหมด ได้แก่ บริษัทฮอนด้า, บริษัท คาวาซากิ มอเตอร์เอ็นเตอร์ไพรส์ ประเทศไทย และ บริษัท ฟอร์ด มอเตอร์ เพื่อลดแรงผลักดันด้านนี้บริษัทฯจะต้องทำการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับฐานลูกค้าเดิมและสร้างความสัมพันธ์นี้ให้มั่นคงเพิ่มมากขึ้นเพื่อมาลดอำนาจของลูกค้าต่อบริษัทฯ ลง แต่บริษัทฯจะต้องมีความสามารถในการรองรับปริมาณการสั่งสินค้าของลูกค้าที่จะเพิ่มขึ้นด้วย นั้นคือ Capacity จึงเป็นสิ่งที่ต้องวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันต่อไปเพื่อหาความสามารถจุดแข็งเพิ่มเติม และใช้เป็นกลยุทธ์ในการลดแรงด้านลูกค้าและคู่แข่งลง โดยที่บริษัทยังสามารถดำเนินการต่อไปได้

2.3 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรจากเครื่องมือกรอบวีอาร์ไอโอ (VRIO Framework)

กรอบวีอาร์ไอโอ (VRIO Framework) (Barney, 1991) เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ที่ใช้สำหรับวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร จากการหาความสามารถหลักหรือ Core Competency ขององค์กร เพื่อให้ตัวองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ได้ อีกทั้งยังสามารถวิเคราะห์เพิ่มเติมได้อีกว่าความสามารถหลักของเรานั้นเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน(Sustainable Competitive Advantage) หรือไม่ โดยจะวิเคราะห์ใน 4 ด้าน อันได้แก่

2.3.1 ความมีคุณค่า (Valuable)

เมื่อเราจะประเมินในเรื่องของคุณค่านั้น เราจะมองในส่วนของทรัพยากรขององค์กรในส่วนต่างๆ เช่น สินทรัพย์ ความรู้และทักษะของคน กระบวนการต่างๆภายในองค์กร และส่วนอื่นๆ ว่าสามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้มากเพียงใด และสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมหรือตลาดที่เราอยู่ได้มากน้อยเท่าใด ซึ่งถ้าทรัพยากรนั้นมีความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นหมายถึงสิ่งนั้นจะเป็นความสามารถหลักขององค์กรหรือ Core Competency หรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นจุดแข็งขององค์กรก็ได้เช่นเดียวกัน

2.3.2 ความหายาก (Rareness)

ในการประเมินเรื่องความหายาก เราจะทำการเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นสำคัญ โดยตรวจสอบว่า ทรัพยากรที่เรามองว่าเป็นจุดแข็งหรือความสามารถหลักจากหัวข้อคุณค่านั้น เมื่อเรามองไปที่คู่แข่งแล้ว คู่แข่งก็มีเหมือนกับเรา ซึ่งก็จะแสดงให้เห็นว่า ทรัพยากรนั้นๆ ไม่อาจเป็นจุดแข็งขององค์กรเราได้แล้ว เพราะฉะนั้นอาจกล่าวได้ว่า การประเมินในเรื่องนี้จะสามารถตรวจสอบได้ว่า ทรัพยากรที่เราคิดว่าได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น มันเป็นความจริงหรือไม่นั่นเอง

2.3.3 การลอกเลียนแบบ (Imitability)

ในส่วนของการประเมินเรื่องการลอกเลียนแบบ จะทำการประเมินต่อจากเรื่องความมีคุณค่าและความหายากว่า ถ้าทรัพยากรนั้นยังเป็นจุดแข็งของเรา แล้วคู่แข่งของเรานั้นจะสามารถลอกเลียนแบบทรัพยากรนั้นได้ยากเพียงใด หรืออาจจะกล่าวได้อีกอย่างว่า คู่แข็งต้องมีต้นทุนมากเพียงใดในการเลียนแบบทรัพยากรนั้นๆ ซึ่งถ้าทรัพยากรนั้นลอกเลียนแบบได้ง่ายหรือมีต้นทุนการลอกเลียนแบบที่น้อย ทรัพยากรนั้นก็จะไม่ใช้จุดแข็งที่ยั่งยืนของเราอีกต่อไป

2.3.4 ความสามารถในการจัดการ (Organization)

การประเมินในส่วนของความสามารถในการจัดการ จะพิจารณาถึงทรัพยากรที่เป็นจุดแข็งที่องค์กรมีนั้น สามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้มากเพียงใด มีแผนหรือกระบวนการที่จะใช้ทรัพยากรนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือไม่ ซึ่งถ้าองค์กรไม่รู้ว่าจะทำให้ทรัพยากรที่เรามีนั้นเกิดประโยชน์ได้ ก็ไม่ต่างกับการที่องค์กรนั้นไม่มีทรัพยากรนั้นอยู่เลยในองค์กร

หลักการพิจารณาตาม VRIO Criteria ของ Core Competencies ของบริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด มีดังนี้

1. บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการผลิตสินค้า คือ บุคลากรในองค์กรสามารถผลิตสินค้าที่มีความซับซ้อนได้อย่างมีคุณภาพ และทันเวลาตามที่ลูกค้าต้องการ

2. ความสามารถในการหาเครือข่ายบริษัท คือ ความสามารถในการจัดการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอกบริษัท เช่น ลูกค้า ผู้จัดหาปัจจัยการผลิต ชุมชน เป็นต้น และความสามารถในจัดหาเครือข่ายเพิ่มเติมเพื่อผลประโยชน์ของบริษัทในอนาคต

3. ความสามารถในการจัดการองค์ความรู้ คือ สามารถจัดเก็บ ค้นหา และนำไปใช้องค์ความรู้ที่มีภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความสามารถในการวางแผนการผลิต คือ สามารถวางแผนการผลิตสินค้าให้สามารถผลิตสินค้าได้ตามเวลา มีการจัดการทรัพยากรที่ใช้ในการผลิตเช่น เครื่องจักรหรือพนักงานผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความสามารถในการควบคุมคุณภาพของสินค้าระหว่างการผลิต คือ ความสามารถที่จะควบคุมคุณภาพของสินค้าในระหว่างการผลิตให้เป็นไปตามระบบ ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ

6. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ คือ ระบบที่สามารถจัดการและบริหารสารสนเทศภายในองค์กร ผ่านการประมวลผลข้อมูลและจัดรูปแบบให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในด้านต่างๆ และสนับสนุนการทำงานในส่วนต่างๆขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์ Core Competency ของบริษัท เซ็นทรัลสปริง โดยใช้ VRIO Criteria

ทรัพยากร/ความสามารถของบริษัท	V	R	I	O	ความสามารถในการแข่งขัน
บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการผลิตสินค้า	✔	✔	✔	✔	Sustained Competitive Advantage
ความสามารถในการหาเครือข่ายบริษัท	✔	✗	✔	✔	Temporary Competitive Advantage
ความสามารถในการวางแผนการผลิต	✗	✗	✗	✗	Disadvantage
ความสามารถในการควบคุมคุณภาพของสินค้าระหว่างการผลิต	✗	✗	✗	✗	Disadvantage
ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ	✗	✗	✗	✗	Disadvantage

สรุปปัญหาของบริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด จากการวิเคราะห์โดยใช้กรอบวีอาร์ไอโอ จากการวิเคราะห์ความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด แล้วพบว่า บริษัทฯ มีความได้เปรียบในการแข่งขันยั่งยืน (Sustained Competitive Advantage) คือตัวบุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการผลิตสินค้าที่มีความซับซ้อน เนื่องจากประสบการณ์ในธุรกิจที่สั่งสมมาอย่างยาวนาน ทำให้องค์ความรู้ในการผลิตสินค้าหรือ Know-How ในการผลิตสินค้านั้นมีมากกว่าคู่แข่งอื่นๆ ที่มีอยู่ในตลาด ทำให้บุคลากรมีความสามารถในการผลิต แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับสินค้า ที่มีความซับซ้อนได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว อันส่งผลให้คุณภาพการผลิตสินค้าเป็นที่พึงพอใจต่อลูกค้า ทำให้เกิดการซื้อซ้ำและเชื่อในตัวบริษัทของเรามากยิ่งขึ้นในอนาคต ดังนั้นความสามารถ นี้จึงมีคุณค่าต่อองค์กร มีความหายาก ลอกเลียนแบบได้ยาก และสามารถจัดการความสามารถองค์กรนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการวิเคราะห์ความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด แล้วพบว่า บริษัทฯ มีความได้เปรียบในการแข่งขันชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage) คือความสามารถในการหาเครือข่ายบริษัท เนื่องจากลักษณะผู้บริหารของบริษัทมีความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอกมานาน ทั้งลูกค้า ผู้จัดหาปัจจัยการผลิต องค์กรจากภาครัฐ และชุมชนรอบข้าง จึงทำให้มีความสนิทสนมกับทุกๆฝ่าย ส่งผลให้การต่อรองกับบุคคลเหล่านี้เป็นไปได้โดยง่าย อีกทั้งผู้บริหารยังให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ผู้จัดหาปัจจัยการผลิต องค์กรจากภาครัฐ และชุมชนรอบข้างอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคคลเหล่านี้พร้อมให้ความช่วยเหลือกับทางบริษัทเป็นอย่างดีเมื่อเกิดปัญหาขึ้นในองค์กร แต่ถึงกระนั้นคู่แข่งก็สามารถหาเครือข่ายได้ไม่ยากและต้นทุนในการไปหาเครือข่ายต่างๆก็ไม่แตกต่างกันมาก เพราะฉะนั้นความสามารถในการหาเครือข่ายบริษัท จึงเป็นเพียงความได้เปรียบในการแข่งขันชั่วคราวเท่านั้น

จากการวิเคราะห์ความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด แล้วพบว่า บริษัทฯมีความเสียเปรียบในการแข่งขัน (Disadvantage) คือ ความสามารถในการวางแผนการผลิต ความสามารถในการควบคุมคุณภาพของสินค้าระหว่างการผลิต และระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ

เรื่องความสามารถในการวางแผนการผลิตนั้น เนื่องจากในแผนการผลิตในปัจจุบันนั้นไม่ได้พิจารณาถึงระยะเวลาที่มั่นใจว่าสินค้าของเราจะส่งถึงมือลูกค้าหรือ Safety Time และแผนรองรับความเสี่ยงจึงทำให้เมื่อมีปัญหาใดๆก็ตามที่ส่งผลถึงเวลาในการผลิตสินค้าที่เพิ่มขึ้น ทำให้มีการจัดการปัญหาที่ไม่ดีพอส่งผลให้ส่งสินค้าไปถึงมือลูกค้าไม่ได้ตามกำหนด อันส่งผลถึงระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่ลดลงในอนาคตได้

สำหรับเรื่องความสามารถในการควบคุมคุณภาพของสินค้าระหว่างการผลิตนั้น เมื่อสอบถามถึงระบบการควบคุมคุณภาพของสินค้าระหว่างการผลิต พบว่ายังมีการบกพร่องในเรื่องการควบคุมคุณภาพในส่วนนี้ เช่นการเข้าไปตรวจเช็คสินค้าก่อนกรณีนำสินค้าระหว่างการผลิตไปชุบแข็งที่โรงงานภายนอกต่อนั้น ที่โรงงานยังไม่มีในจุดนี้ จึงทำให้พบปัญหาตำหนิของสินค้าหลังการชุบอยู่บ่อยๆ ทำให้เสียทั้งค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้าใหม่ เสียเวลาในการผลิตสินค้านั้นใหม่ และส่งผลให้ส่งสินค้าไปถึงมือลูกค้าไม่ได้ตามกำหนด อันส่งผลถึงระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่ลดลงในอนาคตได้เช่นเดียวกัน

สุดท้ายในเรื่องระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการนั้น พบว่าระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการได้มีการนำมาใช้แต่ไม่ได้ใช้อย่างเต็มประสิทธิภาพ กล่าวคือทางบริษัทได้นำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการมาใช้เพียงแค่ในส่วนของแผนกบัญชี แผนกจัดซื้อ และแผนกขายเท่านั้น ข้อมูลไม่ได้จัดเก็บอยู่เพียงแค่ฐานข้อมูลเดียว และแต่ละคนก็ไม่ได้ใช้ฐานข้อมูลเดียวกันเพราะ

ใช้ตามความถนัดของตนเอง จึงส่งทำให้ข้อมูลบางข้อมูลในบางฐานข้อมูลไม่ได้ทำให้ทันสมัยตลอดเวลา แล้วส่งผลถึงการสื่อสารข้อมูลที่ผิดพลาดและความล่าช้าในการทำให้ข้อมูลทันสมัย อันส่งผลให้การทำงานในแผนกต่างๆ มีความติดขัด และทำให้การดำเนินงานในองค์กรไม่มีความต่อเนื่อง

ผลจากการวิเคราะห์ข้างต้นจะพบว่า บริษัทต้องกำหนดกลยุทธ์ในการปรับตัวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เหมาะสมกับความสามารถที่มีภายในองค์กร ทั้งที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท เพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งและดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนต่อไป

2.4 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรจากเครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis)

SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์การ หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

2.4.1 ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT

วิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมายในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์กรในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

2.4.2 ขั้นตอน / วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูล ในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาบนจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถ กำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มีน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก องค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

2.4.3 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อ การบริหารที่ครอบคลุมทุกด้านทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย

จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้นเองว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการ เสริมสร้างความเข็มแข็งขององค์กร

จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในจากมุมมอง ของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2.4.4 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงินการงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตรารู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี

และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ๆและพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหาภาค และองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้ หน่วยงานเข็มแข็งขึ้นได้

อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อมซึ่งองค์กรจำต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพองค์กรให้มี ความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระทบดังกล่าวได้

2.5 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรจากเครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) ของบริษัท เซ็นทรัล สปริง จำกัด

1. จุดแข็งของบริษัท (S-Strengths) จากการวิเคราะห์กระบวนการทำงานขององค์กรพบว่าบริษัทมีจุดแข็งที่สำคัญในเรื่องของความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญของบุคลากรในการผลิตสินค้าประเภทสปริงที่ใช้สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์โดยเฉพาะสปริงที่มีกระบวนการผลิตที่ซับซ้อนยากต่อการผลิตด้วยเครื่องจักร ซึ่งทางบริษัทมีความชำนาญในด้านการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์สปริงที่จำเป็นต้องใช้แรงงานคนในกระบวนการผลิตนอกจากนี้ ทางบริษัทยังมีการบริหารจัดการความสัมพันธ์ที่ดีทั้งในด้านของความสัมพันธ์กับลูกค้า,ผู้จัดหาปัจจัยการผลิต และชุมชนบริเวณใกล้เคียง ทำให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจสั่งซื้อสินค้ากับทางบริษัทอย่างต่อเนื่อง สำหรับในด้านผู้จัดหาปัจจัยการผลิต ทางบริษัทก็ได้มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเช่นกันจากประวัติการดำเนินธุรกิจร่วมกันมานาน ซึ่งลดปัญหาในเรื่องของการจัดหาและการจัดเก็บวัตถุดิบ โดยทางผู้จัดหาปัจจัยการผลิตจะเป็นผู้จัดการในเรื่องการจัดเก็บและการส่งมอบวัตถุดิบ ทำให้ทางบริษัทไม่ต้องจัดเก็บวัตถุดิบในปริมาณครั้งละมากๆ และสามารถจัดส่งวัตถุดิบให้บริษัทฯได้ตรงตามเวลาที่กำหนด

2. จุดอ่อนของบริษัท (W-Weaknesses) จากการวิเคราะห์จุดอ่อนขององค์กรพบว่ามีจุดอ่อนที่ถือเป็นประเด็นสำคัญ คือ เรื่องการวางแผนและบริหารการผลิต ด้วยการวางแผนที่มีการจัดการที่ต้องการให้ช่วงเวลานำการผลิต (Lead-times) สั้นที่สุด แต่การควบคุมคุณภาพยังทำได้ไม่ดีนัก ทำให้ยังพบปัญหาการส่งมอบสินค้าล่าช้า นอกจากนี้ยังพบปัญหาเรื่องการใช้ระบบจัดการสารสนเทศ (Management Information System) โดยปัจจุบันมีการใช้ฐานข้อมูลมากกว่า 1 แหล่ง และการติดตามระบบฐานข้อมูลยังไม่สามารถทำให้ทันสมัย (Update) ได้อย่างทันท่วงที

3. โอกาสของบริษัท (O-Opportunity) สำหรับโอกาสขององค์กรจะมาจากการเปิดสมาคมการค้าเสรีอาเซียน (AEC) จึงทำให้มีโอกาสในการเพิ่มฐานลูกค้าที่อยู่ในประเทศที่เป็นสมาชิกสมาคมการค้าเสรีอาเซียน (AEC) อีกทั้งเมื่อมีปริมาณการสั่งซื้อจากลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น จะส่งผลให้การประหยัดต่อขนาดเกิดขึ้นมากยิ่งขึ้น แล้วทำให้ราคาต้นทุนสินค้าของบริษัทลดลง รวมถึงกำไรของบริษัทที่จะเพิ่มมากขึ้น นอกจากนั้นทางด้านแรงงานต่างชาติที่อยู่ในประเทศสมาชิก สมาคมการค้าเสรีอาเซียน (AEC) ก็มีโอกาสเข้ามาทำงานในประเทศไทยได้ง่ายมากยิ่งขึ้น ทำให้บริษัทฯลดต้นทุนในการจัดหาแรงงานต่างชาติและตลาดการค้าแรงงานเปิดเสรีมากขึ้น

4. ภัยของบริษัท (T-Threats) จากการวิเคราะห์ภัยที่ส่งผลต่อองค์กรจะพบว่า มาจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ซึ่งเกิดจากขนาดของธุรกิจของผู้ซื้อที่มีขนาดใหญ่กว่าของบริษัทฯ และการที่ผู้ซื้อรับรู้ข้อมูลของบริษัทค่อนข้างมาก ทำให้ผู้ซื้อมีอำนาจการต่อรองมากกว่า รวมถึงบริษัทของผู้ซื้อที่มีขนาดใหญ่กว่าบริษัทฯ ค่อนข้างมากจะมีโอกาสที่จะขยายกิจการในลักษณะย้อนกลับ (Backward Integration) ได้ นอกจากนี้การเปิดสมาคมการค้าเสรีอาเซียน (AEC) อาจทำให้มีคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น จากประเทศที่เป็นสมาชิกสมาคมการค้าเสรีอาเซียน (AEC) เช่น อินโดนีเซีย มาเลเซีย เป็นต้นที่อาจเข้ามาตั้งถิ่นฐานโรงงานผลิตสปริงในประเทศไทย

หลังจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของบริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด ที่จะทำให้ทราบถึงปัจจัยภายใน (Internal analysis) ที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัทฯและปัจจัยภายนอก (External analysis) ที่ได้จากวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค ข้อมูลเหล่านี้จะนำไปสู่การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นจากปัญหาของบริษัทฯ ในส่วนต่อไป

บทสรุปการวิเคราะห์ภาพรวมของบริษัท

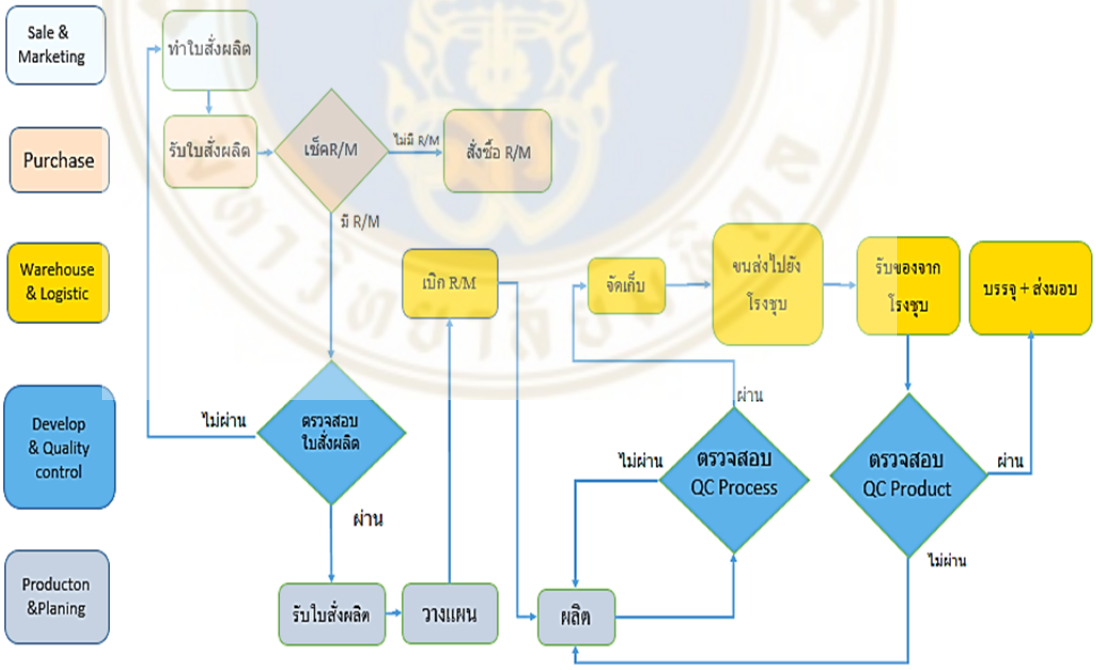
จากการใช้เครื่องมือต่างๆ ทั้งทางการตลาดและกลยุทธ์ จะพบว่าบริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด จะมีอุปสรรคที่สำคัญในการทำธุรกิจนั่นคือ อำนาจการต่อรองจากผู้ซื้อ ซึ่งเกิดจากสัดส่วนยอดขายของบริษัทอันเกิดจากผู้ซื้อที่มีจำนวนไม่กี่ราย ทำให้อำนาจการต่อรองของลูกค้านั้นสูง อีกทั้งเมื่อวิเคราะห์ถึงจุดอ่อนของบริษัทฯ จะพบว่าบริษัทฯนั้นยังขาดในส่วนของการวางแผนการผลิตที่ดีและความสามารถในการควบคุมคุณภาพสินค้าในบางขั้นตอน ซึ่งอาจจะทำให้ระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่ลดลงในอนาคตได้ แต่อย่างไรก็ตามทางบริษัทยังมีจุดแข็งที่สำคัญคือ ตัวบุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการผลิตสินค้าที่มีความซับซ้อน ผู้บริหารของบริษัทมีความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอก และเนื่องจากมีประสบการณ์ในธุรกิจที่สั่งสมมาอย่างยาวนาน เพราะฉะนั้นทางบริษัทฯ จะต้องทำการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับฐานลูกค้าเดิมให้มากขึ้น ปรับปรุงระบบการวางแผนการผลิตและการควบคุมคุณภาพให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการจัดการระบบสารสนเทศ

เพื่อการบริหารจัดการที่ดี เพื่อที่จะสามารถลดอำนาจของลูกค้าที่มีต่อบริษัทฯลง และสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันต่อกรกับคู่แข่งรายอื่นที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลในการเจริญเติบโตของบริษัทฯในระยะยาว

บทที่ 3
ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น

การวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท ทำให้บริษัทสามารถเข้าใจถึงเหตุผลของปัญหา และผลกระทบ ที่จะเกิดขึ้น แนวทางที่จะแก้ไขปัญหาที่ได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพจึงควรที่จะวิเคราะห์ให้เห็นถึงขั้นตอนหรือกระบวนการที่ทำให้เกิดปัญหาได้ ซึ่งขั้นตอนการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและขั้นตอนการทำงาน สามารถวิเคราะห์ได้จากการเขียนใช้แผนภูมิรูปภาพขั้นตอนการดำเนินธุรกิจโดยภาพรวม

3.1 การวิเคราะห์เชิงระบบโดยใช้แผนภูมิรูปภาพขั้นตอนการดำเนินธุรกิจโดยภาพรวม

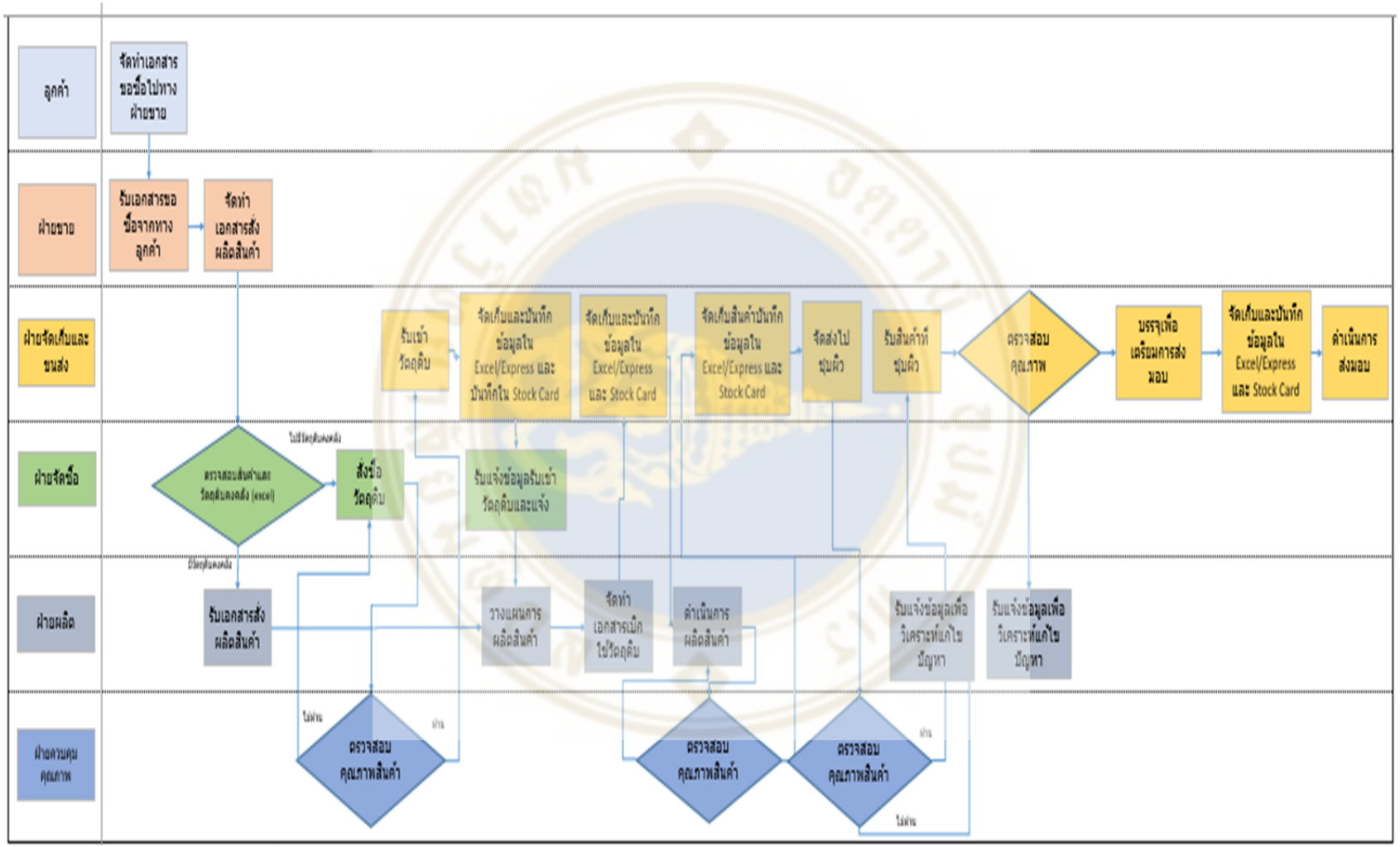


ภาพที่ 3.1 แผนภูมิรูปภาพขั้นตอนการดำเนินธุรกิจโดยภาพรวมของบริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด

จากแผนภูมิรูปภาพขั้นตอนการดำเนินธุรกิจโดยภาพรวมของบริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด ดังภาพที่ 3.1 แสดงให้เห็นกระบวนการทำงานภายในบริษัทซึ่งเริ่มจากขั้นตอนการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าจากนั้นฝ่ายขายเปิดเอกสารใบสั่งผลิตเพื่อส่งให้ฝ่ายจัดซื้อได้ทำการตรวจสอบวัตถุดิบที่ใช้สำหรับกระบวนการผลิต โดยถ้าไม่มีวัตถุดิบฝ่ายจัดซื้อจะทำการเปิดใบสั่งซื้อให้กับผู้จัดหาปัจจัยการผลิต ซึ่งเมื่อได้รับวัตถุดิบที่ใช้สำหรับการผลิตแล้วฝ่ายจัดซื้อจะส่งใบสั่งผลิตไปยังฝ่ายผลิตเพื่อทำการวางแผนกระบวนการผลิตและการวางกำลังคนสำหรับการผลิต สำหรับขั้นตอนการผลิตจะเริ่มจากการเบิกวัตถุดิบที่จะใช้สำหรับกระบวนการผลิตและเมื่อได้รับวัตถุดิบสำหรับการผลิตแล้วจึงจะเริ่มเข้าสู่กระบวนการผลิต ซึ่งในแต่ละขั้นตอนการผลิตจะมีฝ่ายควบคุมคุณภาพเข้ามาทำการสุ่มตรวจ ซึ่งในกรณีที่ไม่ผ่านจะทำการแจ้งไปยังหัวหน้าฝ่ายผลิตเพื่อทำการแก้ไขชิ้นงานให้ตรงตามที่กำหนด เมื่อชิ้นงานผ่านการตรวจถึงจะจัดส่งไปยังขั้นตอนการผลิตต่อๆไปโดยมีการตรวจสอบในทุกๆขั้นตอนจากฝ่ายควบคุมคุณภาพโดยเมื่อเข้าสู่ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการผลิต จึงจะนำชิ้นงานที่ผลิตทั้งหมดมาจัดเก็บเพื่อรอการขนส่งไปยังกระบวนการชุบผิวชิ้นงาน ซึ่งฝ่ายจัดส่งจะดำเนินการส่งไปยังโรงชุบภายนอกบริษัท โดยเมื่อผ่านกระบวนการชุบผิวชิ้นงานแล้วจะทำการขนส่งชิ้นงานทั้งหมดกลับมายังบริษัทและฝ่ายควบคุมคุณภาพจะทำการสุ่มตรวจสอบชิ้นงานอีกครั้งและเมื่อผ่านการตรวจสอบจะส่งมอบชิ้นงานทั้งหมดให้กับฝ่ายจัดเก็บและขนส่งทำการตรวจเช็คสินค้าทั้งหมดโดยละเอียดและบรรจุลงในบรรจุภัณฑ์จากนั้นจัดเก็บสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วเพื่อรอการส่งมอบให้ลูกค้าตามเวลาที่กำหนด

3.2 ขอบเขตของการพัฒนากระบวนงานโดยใช้แผนภูมิรูปภาพขั้นตอนการดำเนินธุรกิจ

ขอบเขตของการทำงานในบริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัดที่จะศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วนำมากำหนดกลยุทธ์ นั่นคือ กระบวนการทำงานในส่วนของฝ่ายจัดเก็บและขนส่ง โดยรายละเอียดขั้นตอนการทำงานของแผนกผลิต เป็นไปตามภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2 แผนภูมิรูปภาพขั้นตอนกิจกรรม ฝ่ายจัดเก็บและขนส่ง บริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด

จากข้อมูลข้างต้นให้เห็นขั้นตอนการทำงานในภาพรวม โดยเน้นส่วนขยายของฝ่ายจัดเก็บและขนส่ง เพื่อให้เห็นขั้นตอนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น และขั้นตอนการทำงานโดยละเอียดของฝ่ายจัดเก็บและขนส่ง

ขั้นตอนการทำงานของฝ่ายจัดเก็บและขนส่ง จะมีกระบวนการแฝงที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ในขั้นต้น เมื่อฝ่ายขายได้รับการสั่งซื้อจากลูกค้า ทางฝ่ายขายจะจัดทำใบสั่งผลิต และส่งต่อให้ทางฝ่ายจัดซื้อเพื่อตรวจสอบวัตถุดิบ และสินค้าคงคลัง(กรณีเป็นการซื้อซ้ำ) ซึ่งข้อมูลที่ฝ่ายจัดซื้อตรวจสอบวัตถุดิบและสินค้าคงคลังจะเป็นส่วนข้อมูลที่ทางฝ่ายจัดเก็บและขนส่งดำเนินการกรอกข้อมูล โดยความถี่ในการกรอกที่ไม่แน่นอน ประมาณ 3-7 วันต่อครั้ง โดยเมื่อฝ่ายจัดซื้อตรวจสอบสินค้าและวัตถุดิบแล้วก็จะดำเนินการพิจารณาเรื่องการสั่งซื้อวัตถุดิบเพิ่มเติม ซึ่งกรณีวัตถุดิบมีเพียงพอทำให้สามารถวางแผนการผลิตได้ทันที แต่ในกรณีที่วัตถุดิบมีจำนวนไม่พอจึงทำการจัดทำเอกสารสั่งซื้อวัตถุดิบต่อไป ภายหลังการสั่งซื้อเมื่อได้รับวัตถุดิบแล้วจะทำการตรวจสอบด้วยฝ่ายควบคุมคุณภาพ ในกรณีที่ผ่านการตรวจสอบจะดำเนินการรับเข้าจัดเก็บในคลังวัตถุดิบ โดยฝ่ายจัดเก็บและขนส่งจะทำการบันทึกข้อมูลไว้ในโปรแกรมเอกซ์เซล และดำเนินการแจ้งทางฝ่ายผลิตเพื่อเตรียมการผลิต หลังจากที่ฝ่ายผลิตได้รับแจ้งการผลิตก็จะเตรียมการวางแผนการผลิต และจัดทำเอกสารเบิกวัตถุดิบเพื่อทำการผลิตมาทางฝ่ายจัดเก็บและขนส่ง เพื่อทำการเบิกจ่ายวัตถุดิบตามการเบิก เพื่อฝ่ายผลิตดำเนินการผลิตต่อไป หลังจากผลิตจนได้สินค้าเพื่อเตรียมส่งไปชุบผิว สินค้าก็จะถูกนำมาจัดเก็บที่คลังเพื่อเตรียมการส่งไปชุบผิวภายนอกโรงงาน โดยหลังจากชุบผิวเรียบร้อยแล้วจะนำเข้ามาที่บริษัทและฝ่ายควบคุมคุณภาพจะดำเนินการสุ่มตรวจสอบคุณภาพ หากไม่ผ่านก็จะดำเนินการแจ้งฝ่ายผลิตเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุต่อไป แต่หากผ่านการตรวจสอบก็จะแจ้งฝ่ายจัดเก็บและขนส่งเพื่อรับเข้าจัดเก็บที่คลังสินค้า หลังจากนั้นฝ่ายจัดเก็บและขนส่งจะดำเนินการบรรจุในบรรจุภัณฑ์เพื่อจัดเก็บและบันทึกข้อมูลลงในระบบ Express เพื่อเตรียมการส่งมอบต่อไป โดยในระหว่างกระบวนการจะมีการตรวจสอบคุณภาพร่วมด้วย โดยหากพบสินค้าไม่ได้คุณภาพจากการชุบผิวก็จะดำเนินการแจ้งฝ่ายผลิตเพื่อดำเนินการวิเคราะห์แก้ไขปัญหาต่อไป

จากการวิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินการทั้งหมดผ่านการเขียนและวิเคราะห์ผังงาน ทำให้สามารถแจกแจงลักษณะของปัญหาที่พบได้ดังนี้

1. ฐานข้อมูล ที่พบว่ามีมากกว่า 1 แหล่งทั้ง Excel , Express รวมไปถึง Stock Card และการกรอกข้อมูลไม่ได้มีการทำให้ทันสมัย และมีโอกาสผิดพลาดได้สูงจากการใช้งาน
2. กระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ไม่สามารถตรวจสอบรายละเอียดและความชัดเจนได้
3. พบโอกาสที่จะทำให้เกิดความผิดพลาดของข้อมูลจากขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน

เมื่อวิเคราะห์และได้ผลลัพธ์จากการดำเนินการในส่วนของการจัดเก็บและขนส่งแล้ว ต่อไปจึงเป็นกระบวนการสังเคราะห์หาแนวทางการแก้ไข ทำให้ข้อมูลเป็นแหล่งเดียว ลดความซ้ำซ้อนของ

การทำงาน ลดความผิดพลาด และทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงขอกล่าวถึงเนื้อหาของการแก้ไขปัญหาในเชิงรายละเอียดต่อไป

บทที่ 4
กำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา

จากเป้าหมายขององค์กรในส่วนของการต้องการเพิ่มยอดขายภายจากฐานลูกค้าเดิมที่มีเพื่อเพิ่มผลกำไรให้กับบริษัท ทำให้ทุกหน่วยงานในบริษัทจะต้องกำหนดบทบาทและแผนกลยุทธ์เพื่อปรับใช้ให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ร่วมกัน ผู้ศึกษาจึงกำหนดกลยุทธ์สำหรับองค์กรเพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการวางเป้าหมายการดำเนินการขององค์กรออกเป็น 3 ระดับ ตามวิธีการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy) ซึ่งในการศึกษาจะเน้นในส่วนกลยุทธ์ระดับสายงาน ซึ่งรูปแบบของแต่ละกลยุทธ์มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) คือ เป็นการกำหนดขอบเขตและทิศทางโดยรวมของธุรกิจ และวิธีการที่สายธุรกิจมีการการดำเนินธุรกิจร่วมกันเพื่อบรรลุให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ โดยทางบริษัทจะกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจในรูปแบบของวิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งสามารถแบ่งกลยุทธ์ระดับองค์กรตามลักษณะของการดำเนินธุรกิจออกเป็น 3 รูปแบบหลักๆ อันได้แก่

- Growth Strategy หรือ กลยุทธ์การเติบโต เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรส่วนใหญ่จะเลือกใช้โดยจะเป็นกลยุทธ์ที่เลือกดำเนินธุรกิจไปในแนวทางที่ทำให้ธุรกิจเติบโตมากยิ่งขึ้น โดยอาจจะอยู่ในรูปแบบของการเพิ่มขึ้นของผลประกอบการ ส่วนแบ่งทางการตลาด รวมไปถึงตลาดใหม่ๆ หรือกลุ่มเป้าหมายใหม่ๆ ด้วย

- Stability Strategies หรือ กลยุทธ์การคงตัว เป็นกลยุทธ์ที่เลือกดำเนินธุรกิจในตลาดที่มักจะไม่เปลี่ยนแปลงและไม่มีการลงทุนเพิ่มเติม และยังคงมีลักษณะการบริหารด้วยโครงสร้างแบบเดิมอยู่

- Retrenchment Strategy หรือ กลยุทธ์การหดตัว เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรจำเป็นต้องเลือกใช้เมื่อเริ่มมองเห็นทิศทางตลาดที่มีแนวโน้มหดตัวลง อันเนื่องมาจากจากปัจจัยภายนอกหรือภายใน เช่น นโยบายภาครัฐบาล หรือเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ สำหรับสินค้าทดแทน หรือการปรับตัวของคู่แข่ง ซึ่งองค์กรจึงต้องพิจารณาว่าควรดำเนินงานต่อไปอย่างไร เพื่อความอยู่รอดขององค์กร

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) คือ กลยุทธ์ที่ใช้เพื่อบรรลุเป้าหมาย จากกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งได้ โดยเน้นเรื่องตลาดหรือผลิตภัณฑ์เป็นสำคัญ โดยกลยุทธ์ระดับธุรกิจนั้นสามารถแบ่งได้ออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

- Cost-Leadership หรือกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน เป็นกลยุทธ์ที่บริหารจัดการทรัพยากรเพื่อลดต้นทุนการผลิต และสร้างความได้เปรียบต่อคู่แข่ง เช่น ปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุน หรือการผลิตสินค้าในปริมาณที่มากเพื่อให้เกิดการประหยัดต่อขนาด เป็นต้น
- Differentiation หรือกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความแตกต่างของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคซึ่งคู่แข่งไม่สามารถทำได้ ทำให้เกิดเป็นจุดแข่งขันที่เหนือคู่แข้งได้
- Focus Strategy หรือกลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เช่น การมุ่งเน้นบางกลุ่มพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นต้น เพื่อให้เกิดขอบข่ายที่ชัดเจนและมุ่งเน้นการตอบสนองได้อย่างตรงจุด

3. กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy) คือ กลยุทธ์ที่ใช้ตามสายงานหรือหน่วยงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร อีกทั้งต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กรอีกด้วย

4.1 การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาของบริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด

ภาพที่ 4.1 ลำดับของกลยุทธ์บริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด

จากภาพที่ 4.1 จะแสดงให้เห็นถึงลำดับของกลยุทธ์บริษัท ฯ โดยมุ่งเน้นการเติบโตจากการเพิ่มขึ้นของรายได้ และการลดต้นทุนการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นการกำหนดกลยุทธ์การเติบโตจากภายใน เพื่อมุ่งเน้นความสำเร็จในระยะยาว ตามรายละเอียดดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร(Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับองค์กรที่เลือกใช้คือ Internal Growth เนื่องจากบริษัทมีจุดแข็งสำคัญคือความสามารถในการผลิตสินค้าที่มีความยุ่งยากและซับซ้อนได้ โดยถือเป็นข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ทำให้บริษัทมุ่งเน้นที่จะรักษาจุดแข็งในประเด็นดังกล่าวได้ต่อไป และสามารถพัฒนาปัจจัยอื่นเพื่อเสริมจุดแข็งดังกล่าวได้

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เลือกใช้เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจที่ต้องการเติบโตจากภายในนั่นคือกลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer Intimacy) จากการวิเคราะห์ว่าลูกค้ารายหลัก ๆ ของบริษัทมีขนาดธุรกิจที่ใหญ่กว่าบริษัทฯ ค่อนข้างมาก และมีการซื้อขายกันมายาวนาน ดังนั้นหากบริษัทสามารถเพิ่มยอดขายได้ภายใต้ฐานลูกค้าเดิม จะสามารถบรรลุเป้าหมายด้านการเติบโตขององค์กรมากกว่าที่จะขยายฐานลูกค้ารายใหม่ โดยการมุ่งเน้นการตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าสามารถทำได้ทั้งด้านคุณภาพสินค้า ความรวดเร็วในการให้บริการ และราคาที่สามารถแข่งขันได้

3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เลือกใช้เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ คือ การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Operation Excellence) คือการจัดการการบริการกระบวนการต่างๆ ให้มีคุณภาพ โดยเพิ่มความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน สามารถลดความผิดพลาดในขั้นตอนการปฏิบัติงานได้ นอกจากนี้ยังสามารถปรับลดขั้นตอนเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดโดยยังคงรักษาผลลัพธ์ได้ดีเท่าเดิมหรือพัฒนาผลลัพธ์ของการดำเนินการได้ดีกว่าเดิม

4.2 การกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาของฝ่ายจัดเก็บและขนส่ง

ขั้นตอนในการปรับปรุงผังงานหรือการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน โดยลดความซ้ำซ้อนหรือตัดทอนงานที่ไม่จำเป็นและลดความผิดพลาดของการทำงานหรือการสื่อสาร เพื่อให้บริษัทหรือหน่วยงานสามารถปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานได้สูงสุดนั้น สามารถทำได้ 4 รูปแบบ ดังนี้

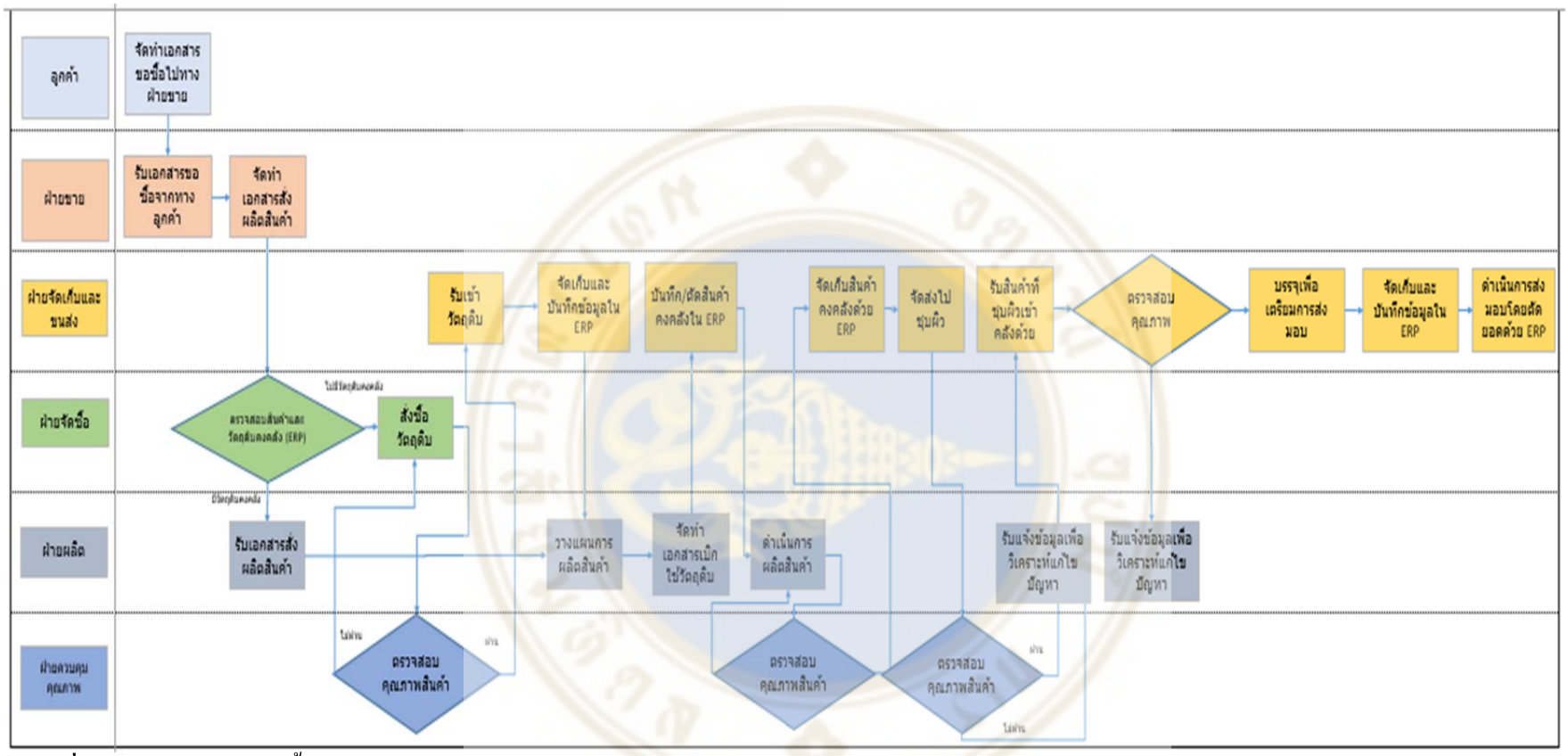
1. Deleting Activity เป็นการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นหรือซ้ำซ้อนออกไป โดยการปรับลดกิจกรรมจะต้องมั่นใจว่ายังคงรักษาประสิทธิภาพของงานหรือผลลัพธ์ได้ดีเทียบเท่าหรือดีกว่าเดิม

2. Adding Activity เป็นการเพิ่มขั้นตอนหรือเพิ่มกิจกรรมในการทำงานบางขั้นตอนขึ้นมาเพื่อทำให้ประสิทธิภาพของงานโดยรวมดีขึ้น แต่ในการปรับเพิ่มขั้นตอนหรือกิจกรรมนั้น จะต้องไม่ส่งผลต่อระยะเวลาการทำงานโดยรวม หรือสามารถลดระยะเวลาโดยรวมของการดำเนินงานได้

3. Combining Activity เป็นการควบรวมกิจกรรมการดำเนินการ ที่มากกว่า 1 กิจกรรม มารวมเป็นกิจกรรมเดียว โดยยังคงรักษาประสิทธิภาพของผลการดำเนินการได้เทียบเท่าหรือสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพหรือผลลัพธ์ของงานได้ดีกว่าเดิม

4. Rearranging Activity เป็นการปรับขั้นตอนหรือรูปแบบของกิจกรรมใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยเป้าหมายยังเป็นเรื่องของการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานเช่นกัน โดยวิธีการนี้จะมีขั้นตอนหรือรูปแบบของผังงานที่แตกต่างไปจากเดิม โดยไม่ใช่เป็นเฉพาะการตัด การเพิ่ม หรือการควบรวมกิจกรรม

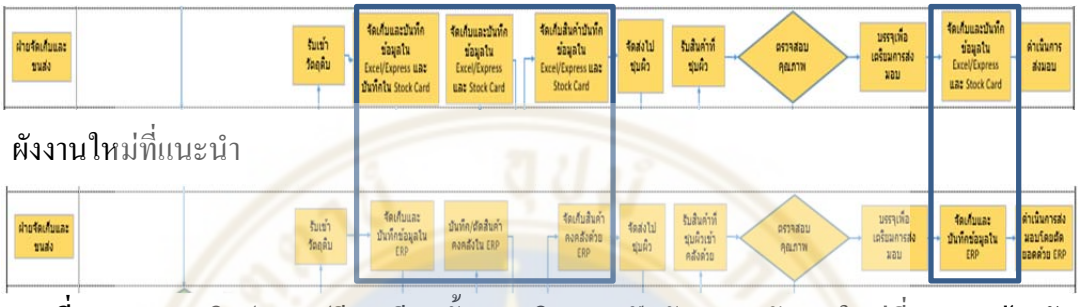
จากผังงานในส่วนขั้นตอนการทำงานของฝ่ายจัดเก็บและขนส่งทำให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาจากขั้นตอนการทำงานที่ยังเกิดความซ้ำซ้อน และการใช้ฐานข้อมูลจาก 2 โปรแกรม ที่ทำให้ฐานข้อมูลไม่ได้ถูกทำให้ทันสมัยตามเวลาจริง ๆ ทำให้ขั้นตอนการทำงานเกิดผิดพลาดและตอบสนองลูกค้าได้ไม่ทันท่วงที รวมไปถึงมีการลงข้อมูลการจัดเก็บในเอกสาร Stock Card จะทำให้ข้อมูลซ้ำซ้อนและมีโอกาสที่จะไม่ได้ถูกทำให้ทันสมัยเป็นข้อมูลเดียวกันได้ จึงได้นำเสนอผังงานใหม่ตามรายละเอียดด้านล่าง ดังนี้



ภาพที่ 4.2 แผนภูมิรูปภาพขั้นตอนกิจกรรมใหม่ ฝ่ายจัดเก็บและขนส่ง บริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด

สำหรับผังงานใหม่จะเห็นว่าขั้นตอนหลักยังมีความใกล้เคียงเดิม เนื่องจากกลยุทธ์ที่นำมาปรับใช้ คือ การนำเทคโนโลยีมาช่วยลดความซ้ำซ้อนของงานโดยการ Combining Activity และทำให้การเปลี่ยนแปลงของข้อมูลในการปฏิบัติงานจริงเป็นข้อมูลที่ทันสมัย และสามารถลดความซ้ำซ้อนภายในหน่วยงานได้ โดยขอเปรียบเทียบภาพของผังงานเฉพาะของฝ่ายจัดเก็บและขนส่งตามภาพที่ 4.3

ผังงานปัจจุบัน



ภาพที่ 4.3 แผนภูมิรูปภาพเปรียบเทียบขั้นตอนกิจกรรมปัจจุบันและผังงานใหม่ที่แนะนำ ฝ่ายจัดเก็บและขนส่ง บริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด

4.3 ลักษณะโปรแกรม ERP เพื่อการแก้ไขปัญหา

จากการแก้ไขปัญหาด้วยลักษณะโปรแกรม ERP (Enterprise Resource Planning) ซึ่ง ERP จะเป็นการวางแผนทรัพยากรโดยรวมขององค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์ของการจัดการทรัพยากรได้อย่างสูงสุด โดยลักษณะสำคัญของ ERP มีดังต่อไปนี้

1. การบูรณการระบบงานต่างๆ โดยทำให้หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรทำงานร่วมกันได้และประสานทำงานร่วมกันได้ตลอดกระบวนการ ทั้งงานวางแผน ผลิต จัดซื้อ จัดเก็บและขนส่ง เป็นต้น

2. การทำงานของ ERP จะเป็นการทำงานโดยสามารถตรวจสอบได้ตามงานที่เกิดขึ้นจริง (Real Time)

3. ระบบ ERP มีการจัดการฐานข้อมูลแบบระบบ 1 Fact 1 Place นั่นคือเป็นการลงข้อมูลที่ถูกต้องเพียงจุดเดียวแต่สามารถใช้งานเข้าถึงจากหลายหน่วยงานได้ ทำให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง และลดความซ้ำซ้อนของข้อมุลได้

จากการพิจารณาผังงานปัจจุบันที่กล่าวไปข้างต้น เมื่อหน่วยงานดำเนินการในภาคกิจกรรมของการรับเข้าวัตถุดิบ สินค้ารอชุบผิว หรือสินค้าที่พร้อมจัดส่งแล้ว ทางหน่วยงานยังคงต้องดำเนินการกรอกข้อมูลลงในโปรแกรม Excel เพื่อใช้ร่วมกับหน่วยงานจัดซื้อ และการใช้งานโปรแกรม Express ร่วมกับทางหน่วยงานบัญชีเพื่อใช้ในการตรวจสอบสินค้าคงคลังในกิจกรรมต่างๆ นอกจากนี้เพื่อ

การดำเนินการบริหารการจ่ายค่าแรงต่างๆ ได้ ซึ่งปัจจุบันจะเกิดความผิดพลาดและเกิดความเสี่ยงจากการดำเนินกิจกรรมได้สูงมาก ดังนั้นเมื่อนำหลักการของ ERP มาใช้งานจะสามารถลดกิจกรรมการดำเนินการภายในหน่วยงานได้ โดยหลักการ Combining Activity ซึ่งจากเดิมทางหน่วยงานจะต้องกรอก 2 โปรแกรมและ 1 เอกสาร มากรอกด้วยหลักการของ ERP โดยจะสามารถลดขั้นตอนการดำเนินการและทำให้ฐานข้อมูลเป็นหนึ่งเดียว เป็นข้อมูลเดียวกัน จะทำให้ลดขั้นตอนการทำงานและความผิดพลาดจากการดำเนินการที่ซ้ำซ้อนได้

ตารางที่ 4.1 สรุปการแก้ไขปัญหาด้วยระบบการทำงานใหม่ “โปรแกรม ERP”

ลำดับ	กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	การทำงานแบบเก่า/ปัญหาที่พบ	การแก้ไขปัญหาของ โปรแกรม ERP/ การทำงานแบบใหม่
1	บันทึกข้อมูลวัตถุดิบ	ฝ่ายจัดเก็บและขนส่ง	- บันทึกโดยใช้การเข้าไปกรอกข้อมูลใน 3 ส่วน คือ Excel , Express และ Stock card ทำให้เกิดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน	- ลดขั้นตอนการทำงาน โดยสามารถกรอกได้ในแหล่งเดียว และลดความผิดพลาดกรณีการกรอกข้อมูลผิด/ไม่เท่ากันในแต่ละแหล่ง
2	การจัดเก็บสินค้าในกระบวนการผลิต	ฝ่ายผลิต/ฝ่ายจัดเก็บและขนส่ง	- สินค้าที่ผ่านกระบวนการผลิตภายในโรงงาน เพื่อรอการชุบผิวชิ้นงาน จะต้องดำเนินการจัดเก็บ stock จะทำให้ต้องมีการกรอกข้อมูลการจัดเก็บคงคลังที่ซ้ำซ้อนจาก 2 หน่วยงาน และไม่สะดวกในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการผลิต	- สามารถตรวจสอบและรับเข้าสินค้าที่รอการชุบผิวได้ และสามารถบันทึกข้อมูลได้อย่างถูกต้องทันเวลา และสามารถสอบย้อนข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพการผลิตได้
3	การจัดส่งสินค้าไปชุบผิวและการรับกลับเข้าคลัง	ฝ่ายจัดเก็บและขนส่ง	- การจัดเก็บข้อมูลจะต้องบันทึกและจัดเก็บข้อมูลใน 3 แหล่ง ทำให้เกิดการบันทึกข้อมูลผิดพลาดและไม่สามารถบันทึกข้อมูลได้อย่างทันสมัย	- สามารถเก็บข้อมูลในแหล่งเดียวกัน และสามารถจัดเก็บข้อมูลได้อย่างทันสมัย ทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าดูข้อมูลเพื่อการเตรียมการส่งส่งมอบได้

4.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.4.1 พนักงาน

- ลดความซ้ำซ้อนและความผิดพลาดในการทำงาน ทำให้การทำงานสะดวกรวดเร็วขึ้น
- มีฐานข้อมูลเดียว ลดความสับสนในการเข้าถึงข้อมูลที่ถูกต้อง และลดความผิดพลาดในการเข้าถึงข้อมูลได้
- การจัดเก็บฐานข้อมูลเดียว ทำให้พนักงานหลายคนสามารถข้อมูลสามารถเข้าถึงได้เป็นข้อมูลเดียวกัน

4.4.2 ลูกค้า

- สามารถรับทราบข้อมูลการส่งมอบสินค้าได้อย่างรวดเร็วจากการลดขั้นตอนการตรวจสอบข้อมูล
- ได้รับสินค้าได้รวดเร็วขึ้นจากการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และมีข้อมูลที่ถูกต้องฐานข้อมูลเดียว จะสามารลดเวลานำการผลิตได้

4.4.3 ผู้บริหาร

- สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา และได้รับข้อมูลจริงที่ทันสมัย สามารถนำไปตัดสินใจต่อได้
- วิเคราะห์ประสิทธิภาพการทำงานในแต่ละส่วนงานได้ เพื่อปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง
- รักษาข้อมูลที่เป็นความลับขององค์กรได้มากขึ้น จากการจัดการแบ่งขอบข่ายการเข้าถึงของพนักงานในแต่ละระดับและส่วนงานได้

บทที่ 5
การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ

จากแผนการวิเคราะห์รูปแบบของปัญหาและการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะสามารถปรับใช้กับฝ่ายจัดเก็บและขนส่ง คือ กลยุทธ์การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศหรือ Operation Excellence แนวทางการแก้ไขปัญหาที่นำเสนอ คือ การจัดการโดยการนำโปรแกรม ERP (Enterprise Resource Planning) มาปรับใช้ จะต้องมีการวางแผนการปรับใช้ รวมถึงการจัดทำแผนการประเมินความเสี่ยงร่วมกันเพื่อให้แผนการดำเนินการปรับใช้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ดังนั้นในการดำเนินการตามกลยุทธ์ดังกล่าวจึงควรจัดทำตามแผนงาน และมีแผนการวัดผลระยะสั้นในระหว่างการดำเนินการ เพื่อให้สามารถปรับปรุงแผนงานให้สอดคล้องกับความเป็นปัจจุบันตามแนวทางดังต่อไปนี้

5.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยการปรับใช้โปรแกรม ERP

การดำเนินการปรับใช้ ERP สามารถดำเนินการเป็นขั้นตอน โดยอาศัยการปรับใช้ตามรูปแบบของการบริหารโครงการได้ แต่ในการจัดทำลักษณะนี้ ผู้บริหารจะต้องได้รับการฝึกอบรมและเข้าใจในรูปแบบการใช้งาน จึงจะสามารถกำหนดรูปแบบการประยุกต์ ระยะเวลาการดำเนินการ และเป้าหมายด้านผลการดำเนินการได้ ทั้งนี้บทบาทหนึ่งของผู้บริหารจะต้องกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการในการดำเนินการดังกล่าวเช่นกัน

5.1.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากพนักงานจะมีความเคยชินกับการปฏิบัติงานด้วยรูปแบบหรือขั้นตอนวิธีการเดิม ดังนั้นเมื่อจะเปลี่ยนแปลงรูปแบบหรือขั้นตอนการทำงาน จะมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ ดังนั้น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จึงควรมีการดำเนินการโดยอาศัยหลักการของการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนตามแนวทางของคอทท์เตอร์ (Kotter) ดังนี้

5.1.1.1 การกระตุ้นให้เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง (Establishing a greater sense of urgency) เป็นการให้บุคลากรหรือพนักงานตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง

และเห็นผลกระทบหากยังไม่เปลี่ยนแปลง สามารถทำได้โดยการสรุปปัญหาที่เคยเกิดขึ้นและผลกระทบจากปัญหาในมุมมองด้านข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

5.1.1.2 การสร้างทีมงานการเปลี่ยนแปลง (Build guiding team) สร้างทีมที่นำการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องเป็นทีมที่มีความสามารถ มีอิทธิพลต่อทีมงาน และมีความสามารถในการสื่อสารได้ดี กำหนดทีมและประกาศให้ทราบอย่างชัดเจน โดยสามารถให้หัวหน้าแต่ละฝ่ายเข้าร่วมได้

5.1.1.3 กำหนดวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง (Developing a vision for change) เป็นการกำหนดว่าเราจะต้องเปลี่ยนแปลงไปที่จุดไหน เพื่ออะไร เพื่อกำหนดให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้บริหารหรือเจ้าของบริษัทสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้

5.1.1.4 การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating the vision) เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์แล้วจะต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ดังกล่าว เพื่อให้ทีมงานหรือพนักงานในองค์กรรับทราบถึงเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง ร่วมกัน โดยสามารถเรียกประชุมหัวหน้าทุกฝ่ายร่วมกันก่อน ที่จะให้หัวหน้าแต่ละฝ่ายแจ้งต่อได้

5.1.1.5 การมอบอำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติ (Empowering to act) เป็นการมอบหมายบทบาทการเปลี่ยนแปลงให้กับทีม เพื่อที่จะมีอำนาจในการนำการเปลี่ยนแปลงแทนผู้บริหารได้ เช่น การกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการ เป็นต้น

5.1.1.6 การสร้างแผนชัยชนะในระยะสั้น (Creating short term wins) เป็นการแจ้งผลสำเร็จในระยะสั้น เมื่อโครงการสามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมาย เพื่อรักษาบรรยากาศการเปลี่ยนแปลง และเป็นกำลังใจให้กับทีมในการเปลี่ยนแปลง สามารถจัดวางได้เมื่อเมื่อดำเนินการถึงขั้นตอนไหน จึงจะกำหนดให้มีการจัดทำการประกาศชัยชนะระยะสั้นได้

5.1.1.7 การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Consolidating gains and producing even more change) เมื่อการเปลี่ยนแปลงระยะสั้นดำเนินการบรรลุผล ควรดำเนินการลักษณะดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง ตามแนวทางเดิม เพื่อยังคงรักษาประสิทธิภาพการเปลี่ยนแปลงได้

5.1.1.8 สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เป็นวัฒนธรรมองค์การ (Institutionalizing and producing even more change) เป็นการสร้างให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเปลี่ยนแปลง ทำให้พนักงานลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เกิดการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ในการเปลี่ยนแปลงสำคัญและส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในวงกว้าง สามารถดำเนินการโดยใช้หลักการหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นแกนหลักได้ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวประสบความสำเร็จได้

5.1.2 การดำเนินโครงการ การปรับใช้ ERP

ในการดำเนินการปรับใช้ระบบสารสนเทศ หรือกรณีนี้กคือการปรับใช้ระบบ ERP นั้น เปรียบเป็นการดำเนินโครงการ (Project) หนึ่ง ความหมายคือ การดำเนินงานในช่วงเวลาหนึ่งเพื่อสร้างเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้อกงาร และการดำเนินดการจะต้องสอดคล้องกับตัวแปรในแต่ละด้าน โดยในการดำเนินการจะมีหลักๆ 3 ด้าน คือ ต้นทุน ระยะเวลา และประสิทธิภาพของผลลัพธ์ในการดำเนินการ ในการกำหนดขอบข่ายโครงการจะต้องเห็นชอบจากผู้บริหารและชี้แจงให้ผู้จัดการ โครงการเข้าใจ เพื่อให้การดำเนินโครงการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

โดยขั้นตอนการดำเนินการหลักๆ สามารถกำหนดเป็นขั้นตอนการดำเนินการได้ เพื่อให้กำหนดบทบาทหน้าที่ ผลลัพธ์ของการดำเนินการ และระยะเวลาแล้วเสร็จได้ ตามตัวอย่างแสดงขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

	Task	Duration	Predecessors	Jan-60	Feb-60	Mar-60	Apr-60	May-60	Jun-60	Jul-60	Aug-60
1	**สรุปรูปแบบ**การทำงานผังงานในปัจจุบัน	4 Weeks	-								
	- แต่ละหน่วยงานดำเนินการส่งผังงาน	2 Weeks	-								
	- สรุปผังงานรวมของบริษัท	2 Weeks	-								
2	**ดำเนินการ**คัดเลือกผู้ให้บริการ ERP	2 Weeks	1								
3	**ประกาศ**ผู้จัดการโครงการและทีมบริหารโครงการ	1 Week	1								
4	**ประชุมวาง**แผนดำเนินการเปลี่ยนแปลง	2 Weeks	2,3								
5	**กำหนดแผน**การปรับใช้ให้แต่ละหน่วยงาน (Module Conversion)	2 Weeks	4								
6	**ดำเนินการ**ปรับใช้กับฝ่ายจัดเก็บและขนส่ง	12 Weeks	5								
7	**สรุปผลการ**ปรับเปลี่ยน	2 Weeks	6								
8	**ประชุมสรุป**ผลการปรับเปลี่ยน	1 Day	7								
9	**จัดทำการ**ปรับใช้กับหน่วยงานต่อไป	2 Weeks	8								

ภาพที่ 5.1 ตัวอย่างแสดงขั้นตอนการดำเนินโครงการปรับใช้ ERP ฝ่ายจัดเก็บและขนส่ง

ทั้งนี้หากกล่าวถึงการนำโปรแกรมสารสนเทศมาปรับใช้ จะมีรูปแบบการปรับใช้ 4 รูปแบบ ซึ่งจะมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกันดังนี้

1. การเปลี่ยนแบบทันที (Direct Conversion) เป็นการเปลี่ยนมาใช้ระบบใหม่ โดยยกเลิกระบบเก่าโดยทันที ซึ่งวิธีนี้จะมีข้อดีคือประหยัดค่าใช้จ่าย แต่มีข้อเสียในด้านความเสี่ยงต่อความล้มเหลว ซึ่งมีโอกาสเกิดค่าใช้จ่ายที่สูงกว่าด้วย

2. การเปลี่ยนแบบคู่ขนาน (Parallel Conversion) เป็นการเปลี่ยนแบบคู่ขนาน โดยยังมีการใช้ทั้ง 2 ระบบอยู่ด้วย ซึ่งมีข้อดีคือมีความปลอดภัยสูง แต่มีข้อเสียเรื่องค่าใช้จ่ายดำเนินการ เนื่องจากจะต้องดำเนินการทั้ง 2 ส่วน

3. การเปลี่ยนทีละหน่วยงาน (Module Conversion) เป็นการเปลี่ยนโดยการทำเป็นส่วน ๆ ไป เพื่อสามารถวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงได้ ข้อดี คือ สามารถจำกัดความเสี่ยงได้ แต่มีข้อเสีย คือใช้เวลาในการดำเนินการนาน

4. การเปลี่ยนเป็นขั้นๆ (Phase Conversion) เป็นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงจากขั้นตอนย่อย เพื่อเติมเต็มขั้นตอนใหญ่ในแต่ละการทำงาน รูปแบบดังกล่าวจะมีข้อดีคือ สามารถจัดสรรการทำงานและทรัพยากรได้ที แต่มีข้อเสียคือใช้ระยะเวลาดำเนินการนานที่สุด

รูปแบบในกาปรับใช้ที่เหมาะสมควรจะมีการปรับใช้ในรูปแบบการเปลี่ยนทีละหน่วยงาน หรือ Module Conversion เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนทีละหน่วยงาน แต่ควรคัดเลือกจากหน่วยงานที่มีความพร้อม และมีขั้นตอนการดำเนิน ซึ่งจากภาพที่ 5.1 ได้แสดงตัวอย่างขั้นตอนการดำเนินการปรับใช้ระบบ ERP ที่มีการปรับในรูปแบบ Module Conversion โดยเลือกจากฝ่ายจัดเก็บและขนส่งก่อน เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ทำงานเชื่อมโยงกับหลายส่วน และมีการจัดการเลือกการบริหารสินค้าคงคลังและการจัดเก็บ รวมไปถึงการส่งมอบโดยตรง

สำหรับการปรับใช้ ERP ในการปรับ Module ของฝ่ายจัดเก็บและขนส่งแล้ว ยังสามารถปรับในรูปแบบของการปรับทีละขั้นตอน (Phase Conversion) สำหรับหน่วยงานใกล้เคียงได้ เนื่องจากมีการทำงานในส่วนงานที่จะต้องติดต่อกับฝ่ายจัดเก็บและขนส่งโดยตรงก็จะใช้ในส่วนที่งานจะเชื่อมต่อกันก่อน แต่การปรับส่วนอื่นก็สามารถทำได้ในลำดับต่อไป

5.2 การวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balance Scorecard)

Balance Scorecard (BSC) เป็นอีกเครื่องมือทางด้านบริหารจัดการที่สำคัญ ซึ่งช่วยในการประเมินผลขององค์กรจากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง โดยจะนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร มากำหนดปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จ และสร้างดัชนีวัดผลความสำเร็จหรือ Key Performance Indicators ขึ้นเพื่อบ่งชี้ถึงเป้าหมายและวัดผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามกลยุทธ์ที่ได้ตั้งเอาไว้หรือไม่ โดยมีส่วนที่ทำให้องค์กรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน ซึ่งเครื่องมือนี้จะประกอบไปด้วยมุมมองใน 4 ด้าน ตามภาพที่ 5.2 ซึ่งได้แก่

ภาพที่ 5.2 การวัดผลองค์กรแบบสมดุลในมุมมองทั้ง 4 ด้าน

1. มุมมองทางด้านการเงิน (Financial Perspective) โดยทั่วไปบริษัทหรือองค์กรมักจะมองถึงตัวชี้วัดทางด้านการเงินเป็นอันดับแรก เพราะเป็นข้อบ่งชี้ชัดว่า ธุรกิจจะดำเนินต่อไปได้หรือไม่ ซึ่งตัวชี้วัดที่สำคัญและนิยมใช้ จะเป็นเรื่องของ อัตราการเติบโตของรายได้ การลดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการดำเนินงาน ยอดขายที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

2. มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) ลูกค้าเป็นปัจจัยบ่งชี้ที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งขององค์กร เนื่องจากเป็นที่มาของรายได้ขององค์กรเพื่อความเจริญเติบโตขององค์กร โดยการวัดผลด้านลูกค้าสามารถพิจารณาได้จากความพอใจของลูกค้า ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่สามารถทำให้เกิดการซื้อซ้ำหรือความจงรักภักดีต่อองค์กรได้ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยเรื่องการรักษาลูกค้าเก่า โดยติดตามความต้องการของลูกค้า รวมไปถึงการวัดผลจากลูกค้าใหม่ และส่วนแบ่งทางการตลาดด้วยเช่นกัน

3. มุมมองทางด้านกระบวนการ (Internal-Business – Process Perspective) กระบวนการทำงานภายในองค์กรเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดปัจจัยกระตุ้นต่อด้านการเงินและลูกค้า โดยหากองค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี จะทำให้ส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพได้ตรงตามกำหนดเวลา ทำให้สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ส่งผลให้เกิดการเจริญเติบโตขององค์กรได้

4. มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) การเรียนรู้และการเติบโตของพนักงานภายในองค์กร เป็นอีกดัชนีที่สำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร โดยหากพนักงานมีการเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถของตนเองได้ ก็จะทำให้กระบวนการทำงานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเช่นกัน

โดยในการสร้างตัวชี้วัดเพื่อการวัดผลแต่ละด้านจะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งส่วนประกอบของตัวชี้วัดนั้นจะประกอบไปด้วย

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่องค์กรหรือบริษัทมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุ

2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ KPI) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์สำหรับแต่ละด้าน โดยตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

3. เป้าหมาย (Target) คือเป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดในแต่ละด้าน

4. สิ่งที่จะทำ (Initiatives) คือแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการในแต่ละด้าน

จากแผนการดำเนินงานที่กล่าวมาข้างต้น บริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด สามารถกำหนดตัวชี้วัดตามหลักการของเครื่องมือการวัดผลแบบสมดุล ตัวอย่าง แสดงดังภาพที่ 5.1 – 5.4

ตารางที่ 5.1 ตัวอย่างแบบการกำหนดและการวัดผลด้านการเงิน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Targets)	แผนงาน (Initiatives)
ลดต้นทุนการดำเนินกิจกรรม	ต้นทุน (บาท)	5%	ต้นทุนการดำเนินการ , ต้นทุนค่าวัตถุดิบ , ต้นทุนสินค้าคงคลัง

ตารางที่ 5.2 ตัวอย่างแบบการกำหนดและการวัดผลด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Targets)	แผนงาน (Initiatives)
ลดระยะเวลาดำเนินกิจกรรม	เวลา (นาที)	35%	ระยะเวลาการบันทึกรับเข้าสินค้า/วัตถุดิบคงคลัง , ระยะเวลาการเบิกจ่ายสินค้า/วัตถุดิบคงคลัง
ลดความคลาดเคลื่อนในการตรวจนับสินค้า/วัตถุดิบคงคลัง	ร้อยละของความคลาดเคลื่อนของการตรวจสินค้า/วัตถุดิบคงคลัง	<10%	การใช้ ERP ช่วยในการจัดการตรวจนับ และเบิกจ่ายสินค้า/วัตถุดิบคงคลังได้มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 5.3 ตัวอย่างแบบการกำหนดและการวัดผลด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Targets)	แผนงาน (Initiatives)
ส่งมอบสินค้าได้ตามกำหนดเวลา	จำนวนครั้งที่สงมอบสินค้าได้ตามเวลา	99%	การส่งมอบสินค้า , การจัดการสินค้าคงคลัง
ส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการ	จำนวนครั้งในการเกิดข้อร้องเรียนด้านคุณภาพสินค้าจากการจัดเก็บ	<3%	การจัดการสินค้าคงคลัง

ตารางที่ 5.4 ตัวอย่างแบบการกำหนดและการวัดผลด้านการเรียนรู้และพัฒนา

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Targets)	แผนงาน (Initiatives)
พนักงานสามารถใช้ ERP ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ	จำนวนพนักงานที่สามารถใช้โปรแกรม ERP ได้ โดยอ้างอิงตามจำนวนพนักงานที่ต้องใช้จริง (คน)	100%	การฝึกอบรม การประเมิน และการใช้งานจริงของระบบ ERP

5.3 ความเสี่ยงในการปฏิบัติกลยุทธ์

ในการดำเนินการปรับใช้กลยุทธ์จะต้องมีการประเมินความเสี่ยงเพื่อหาทางป้องกันปัญหาหรือผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้กลยุทธ์ที่ปรับใช้ประสบความสำเร็จในการดำเนินการ ทั้งนี้เมื่อกล่าวถึงความเสี่ยง ซึ่งหมายถึงความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะส่งผลทางลบต่อการดำเนินการขององค์กร ทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการวิเคราะห์ความเสี่ยงและหาทางจัดการความเสี่ยงได้ จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

5.3.1 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Risk Identification)

ในการดำเนินธุรกิจย่อมมีโอกาสที่จะได้พบกับความเสี่ยงเป็นจำนวนมาก โดยความเสี่ยงที่จะพบมีทั้งความเสี่ยงภายในองค์กร ซึ่งอาจเกิดจากพนักงาน ผู้บริหาร เป็นต้น หรือความเสี่ยงจากภายนอกองค์กร เช่น ภัยธรรมชาติ การเมือง การปกครอง เป็นต้น ซึ่งการเกิดความเสี่ยงเป็นสิ่งที่บริษัทจะต้องคาดการล่วงหน้า เพื่อหาทางบรรเทาและลดผลกระทบได้

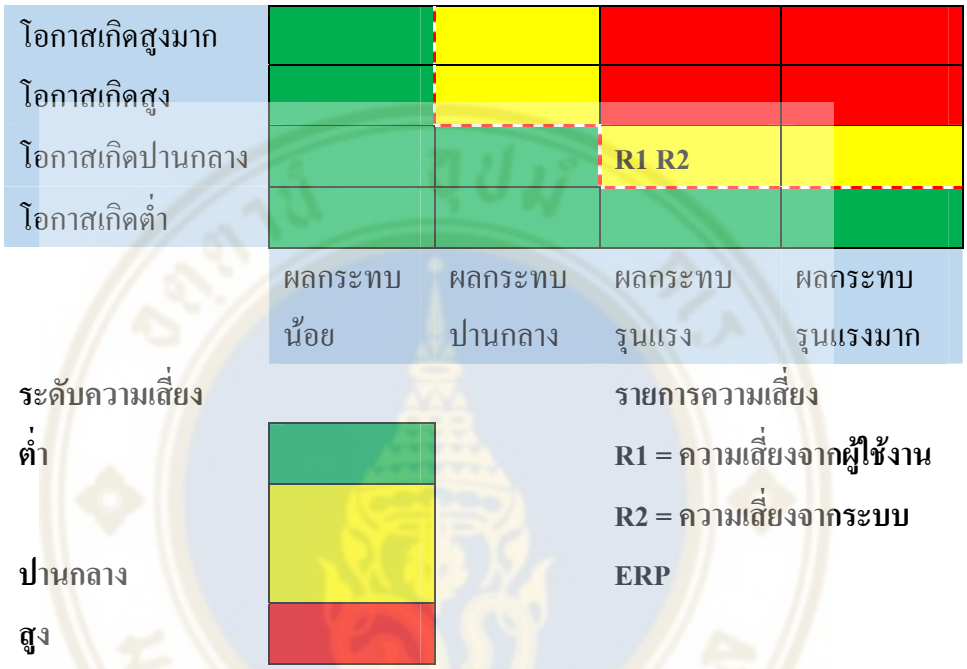
ในด้านการประเมินความเสี่ยงของบริษัท เซนทรัลปริง จำกัด ในการที่จะดำเนินการปรับใช้ระบบ ERP สำหรับฝ่ายจัดเก็บและขนส่ง ทางผู้ศึกษาได้บ่งชี้เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นไว้ คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน การเลือกใช้ระบบ ERP จากผู้สนับสนุนระบบที่ไม่สามารถตอบสนองงานได้เต็มที่ ทำให้การปรับใช้ไม่ประสบความสำเร็จ

5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ที่บริษัทตั้งไว้ โดยในขณะที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ แต่เหตุการณ์ที่เกิดอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ ทำให้การประเมินความเสี่ยงโดยทั่วไปประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

1. โอกาส (Likelihood) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ขึ้นเพียงใด
2. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ผลกระทบของเหตุการณ์ส่งผลต่อบริษัทเพียงใด

การประเมินความเสี่ยงจะสามารถทำได้ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ซึ่งจะพิจารณาได้จากทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายนอกและภายใน โดยการประเมินความเสี่ยงของบริษัท เซนทรัล สปริง จำกัด สามารถอธิบายได้ดังรูปภาพที่ 5.3 ดังนี้



ภาพที่ 5.3 แสดงตารางการประเมินความเสี่ยงด้านการผลิตของบริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด

จากภาพที่5.3 แสดงให้ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับเซ็นทรัลสปริง จำกัดดังนี้

1. R1 ความเสี่ยงจากผู้ใช้งาน เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากความต่อต้านของผู้ใช้งาน ที่ยังคงมีความคุ้นเคยกับระบบเก่า และมองว่าระบบเก่ามีการใช้งานที่ดีอยู่แล้ว จึงทำให้เกิดการใช้ระบบ ERP เฉพาะตามคำสั่ง แต่ไม่ได้เกิดจากการเห็นความสำคัญและการปรับใช้จริงๆ ทำให้ยังคงใช้งานระบบเก่าอยู่ จะยิ่งเพิ่มความซ้ำซ้อนในตัวงาน และไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง ดังนั้นความเสี่ยงดังกล่าวจะมีผลกระทบรุนแรงเช่นกัน แต่จะมีโอกาสเกิดขึ้นได้ในระดับปานกลาง
2. R2 ความเสี่ยงจากระบบ ERP ระบบ ERP ที่เลือกใช้อาจจะตอบสนองการใช้งานของผู้ใช้งานไม่ได้ครบในทุกรูปแบบการใช้งาน และไม่สามารถเก็บรักษาความลับธ์ของบริษัทได้มากพอ ทำให้การใช้งานไม่มีประสิทธิภาพเต็มที่และการเลือกใช้อาจจะส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดปัญหาได้ นอกจากนี้อาจจะส่งผลให้การเข้าถึงข้อมูลเป็นได้ยากในการใช้งานจริง โดยอาจจะเกิดจากขนาดฐานข้อมูล

ไม่เพียงพอ เป็นต้น ซึ่งความเสี่ยงดังกล่าวเป็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบรุนแรงและมีโอกาสเกิดขึ้นได้ปานกลาง

จากการประเมินความเสี่ยงของทั้ง 2 เหตุการณ์จะพบว่า ความเสี่ยงดังกล่าวอยู่ในระดับที่เกินขอบเขตที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) ซึ่งเป็นพื้นที่บริเวณเหนือเส้นประสีแดง ทำให้ต้องมีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ภายใต้ขอบเขตที่องค์กรสามารถยอมรับได้

5.3.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การตอบสนองความเสี่ยง คือการบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งความเสี่ยงนั้นจะส่งผลกระทบเชิงลบให้กับเป้าหมายของบริษัท โดยหลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ ได้แก่ การหลีกเลี่ยง การโอน การลด และการยอมรับ ซึ่งจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงของบริษัท เซ็นทรัลสปริง จะเห็นว่าต้องทำการลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้น ให้ผลกระทบของความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยมีการจัดการตามตารางที่ 5.5 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.5 แสดงการตอบสนองความเสี่ยงของบริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด

ความเสี่ยง	วิธีการจัดการ	ผู้รับผิดชอบ
1. ด้านผู้ใช้งาน	- ให้ความรู้เรื่องเปลี่ยนแปลง - ฝึกอบรมการใช้ระบบ ERP	ทีมการเปลี่ยนแปลงหัวหน้าฝ่าย ผู้สนับสนุนระบบ ERP
2. ด้านระบบ ERP	- การคัดเลือกโปรแกรมที่เหมาะสม - การวางแผนการปรับใช้ - การทำทดสอบการใช้งาน	ผู้บริหารโรงงาน ผู้สนับสนุนระบบ ERP หัวหน้าฝ่าย/ผู้ใช้งาน

จากตารางที่ 5.5 จะเห็นได้ว่า

1. ด้านผู้ใช้งาน ได้มีการเน้นเรื่องการให้ความรู้ด้านการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดการต่อต้าน โดยสามารถดำเนินการตามหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลงของคอทท์เตอร์ (Kotter) เข้ามาปรับใช้ได้ โดยจะต้องให้ทีมการเปลี่ยนแปลงจัดการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและมีการวัดผลที่ถูกต้อง เพื่อให้ผู้ใช้สามารถใช้งานได้อย่างถูกต้อง และได้รับประโยชน์จากการใช้งาน โดยในส่วนนี้จะต้องได้รับความร่วมมือจากหัวหน้าฝ่าย และผู้สนับสนุนระบบ ERP ด้วยเช่นกัน

2. ด้านระบบ ERP ได้มอบหมายให้ผู้บริหารโรงงาน ผู้สนับสนุนระบบ ERP และหัวหน้าฝ่าย รวมไปถึงผู้ใช้งาน ได้เข้ามาเป็นทีมจัดการร่วมกัน เพื่อการจัดการคัดเลือกโปรแกรมที่เหมาะสม รวมไปถึงการวางแผนการปรับใช้ที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้จะต้องมีการทดสอบการใช้งานได้ เพื่อให้เกิด

ความมั่นใจและลดความเสี่ยงในการคัดเลือกโปรแกรมสำหรับใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองการใช้งานได้สูงสุด

5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

จากกลยุทธ์ที่ผู้ศึกษาได้นำเสนอ เป็นแนวทางหรือกลยุทธ์ที่จะสามารถนำไปปรับใช้กับบริษัทได้ โดยกลยุทธ์ที่จะเพิ่มผลกำไรได้นั่นคือการลดต้นทุนการผลิต ซึ่งการลดต้นทุนการผลิตอาจจะทำได้ทั้งการลดความผิดพลาด ลดการสูญเสีย โดยทำให้การบริหารจัดการทำได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจากการแนะนำในส่วนกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ นอกจากจะช่วยลดต้นทุนจากการผลิตโดยการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้แล้ว ยังสามารถวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้สามารถวางแผนปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพได้สูงสุด นอกจากนี้ยังสามารถสร้างจุดแข่งขันในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วขึ้นอีกด้วย จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ดังกล่าวมีผลประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อบริษัท และในกรณีที่สามารถปรับใช้งานได้หลายฝ่ายหรือหลายหน่วยงานจะทำให้เกิดการบูรณาการกลยุทธ์เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทต่อไป

บรรณานุกรม

กฤษณา มหาวิรุฬห์. (ม.ป.ป.). *แนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard*. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: http://isc.ru.ac.th/data/PS0003679.doc

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.). (2547). *คู่มือการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.

ฝ่ายวิจัยนโยบาย สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2559). *ภาพรวมอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์*. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: http://www.technology.in.th/industrial-data/doku.php?id=automotive-industry:newstart59-overview-up3

โรเบิร์ต ดี ออสติน. (Robert D. Austin). (2550). *การบริหารโครงการแปลจาก*. Managing Projects Large and Small โดยคมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม. กรุงเทพฯ: ธรรกมลการพิมพ์

เลอทัด ศุภดิลก. (2555). *Strategies กลยุทธ์ธุรกิจประเภทต่างๆ*. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :http://lertad.com/a2z/business-strategies/

สวินทร์ พงษ์เก่า. (ม.ป.ป.) การประเมินความเสี่ยงเพื่อควบคุมความสูญเสีย. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: http://www.shawpat.or.th/index.php?option=com_content&view=article&id=222:%E0%B9%92%E0%B9%95%E0%B9%95%E0%B9%96-%m-%E0%B9%90%E0% B9%93-%E0%B9%91%E0%B9%95-%M-%S&catid=55:safety-system&Itemid=200.

Michael E. Porter and James C. Collins. (2555). *กลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: Expernetbooks.

.