

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ

ใช้ในระบบคลังสินค้า

กรณีศึกษา : บริษัท พี.ซี.อินเตอร์เทรด จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใช้ในคลังสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

กรณีศึกษา บริษัท พี.ซี.อินเตอร์เทรด จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ. 2559



.....
นางสาวจิตราพันธ์ แสงจันทร์
ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,
D.B.A.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.
คณบดี
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
พันธ์ณภัทร์ เสวตภาณุวงศ์,
Ph.D.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ ด้วยความกรุณาของอาจารย์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ซึ่งได้ให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ จนกระทั่ง ลุล่วงไปได้ด้วยดี ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี ประธานกรรมการสอบ สารนิพนธ์ และ อาจารย์ ดร.พันธ์ฉวีภัทร์ เสวตภาณุวงศ์ กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่กรุณาให้ คำแนะนำ ข้อคิดเห็น แนะนำแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดจนคณาจารย์ ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ข้าพเจ้า จน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน พัฒนาระบบการคิด ตั้งเป้าหมายในการทำงานได้อย่างมี กลยุทธ์

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้บริหารบริษัท พี.ซี.อินเตอร์เทรด จำกัด ผู้อุดหนุนทุนการศึกษา ให้การสนับสนุน เอื้อเฟื้อข้อมูลต่างๆตลอดการศึกษาที่ผ่านมาและในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณ คุณอนุรัตน์ สุชาดา เจ้าหน้าที่วิชาการศึกษา ผู้ประสานงานหลักสูตร สาขาการจัดการและกลยุทธ์ ที่ให้ความช่วยเหลือประสานงานในระหว่างภาคการศึกษาด้วยดีตลอด มา

สุดท้ายนี้ ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณ บิดามารดา ที่ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ ข้าพเจ้าเสมอมา ขอขอบคุณรุ่นพี่ รุ่นน้อง เพื่อนนักศึกษาสาขาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น MS 17C ที่ แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ คอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้สามารถผ่านพ้นอุปสรรคนานา จน สำเร็จการศึกษาในที่สุด

ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจเนื้อหา ข้อมูลในสารนิพนธ์นี้ ไม่มากก็น้อย ทั้งนี้หากมีข้อผิดพลาดประการใด ข้าพเจ้าขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

จิตราพันธ์ แสงจันทร์

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศใช้ในระบบคลังสินค้า
กรณีศึกษา : บริษัท พี.ซี.อินเตอร์เทรด จำกัด

EFFECTIVE STRATEGY OF INFORMATION TECHNOLOGY IMPLEMENTATION IN
WAREHOUSE

จิตรพันธ์ แสงจันทร์ 5750499

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุ-
วงศ์, Ph.D., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการจัดการด้านกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในระบบคลังสินค้าของ บริษัท พี.ซี.อินเตอร์เทรด จำกัด ผู้นำเข้าและจำหน่ายวัตถุดิบเพื่อใช้ผลิตเครื่องสำอางแก่โรงงานผู้ผลิตเครื่องสำอาง โดยมีเป้าหมายให้บุคลากรสามารถนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้กระบวนการจัดเตรียมสินค้าก่อนจัดส่งแก่ลูกค้าใช้เวลาน้อยลงและมีความถูกต้องทั้งในด้านประเภทสินค้า, จำนวน รวมถึงคุณภาพสินค้าให้เป็นไปตามมาตรฐาน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้านการบริการที่รวดเร็ว จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลห่วงโซ่คุณค่า ปัจจัยภายใน และภายนอกของบริษัทฯ พบว่าองค์กรต้องนำกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มาใช้เป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับบุคลากร ดังนั้นองค์กรควรคำนึงถึงกระบวนการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้อย่างรอบคอบ รวมถึงผลกระทบที่อาจเกิดจากบุคลากร ซึ่งมีบทบาทสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ การนำกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่นำมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

คำสำคัญ : อุตสาหกรรมเครื่องสำอาง/ เทคโนโลยีสารสนเทศ/ คลังสินค้า/ กลยุทธ์การจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์/ กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 อุตสาหกรรมเครื่องสำอางในประเทศไทย	2
1.2.1 สถานภาพอุตสาหกรรมเครื่องสำอางในประเทศไทย	2
1.2.2 มูลค่านำเข้าเครื่องสำอางไทย	4
1.2.3 มูลค่าส่งออกเครื่องสำอางของไทย	7
1.2.4 กฎหมาย กฎระเบียบ มาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับเครื่องสำอาง	12
1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร	13
1.3.1 ประวัติบริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด	13
1.3.2 วิสัยทัศน์ (Vision)	13
1.3.3 พันธกิจ (Mission)	14
1.3.4 โครงสร้างองค์กร	14
1.3.5 โครงสร้างรายได้	15
1.4 สภาพปัญหา	16
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	18
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและองค์กรโดยใช้ SWOT ANALYSIS	19
2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	19
2.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	19
2.1.3 ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT	20

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.1.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและองค์กรโดยใช้ SWOT ANALYSIS ของบริษัท พี.ซี.อินเตอร์เทรด	20
2.2 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)	22
2.2.1 กิจกรรมหลัก 5 กิจกรรม	23
2.2.2 ส่วนกิจกรรมสนับสนุน	23
2.3 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของบริษัท พี.ซี.อินเตอร์เทรด	24
2.3.1 กิจกรรมหลัก (Primary Activity)	24
2.3.2 กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)	25
2.4 ผลการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของบริษัท พี.ซี.อินเตอร์เทรด	25
2.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจโดยใช้ PESTLE ANALYSIS	26
2.6 ผลการวิเคราะห์ PESTLE ของบริษัท พี.ซี.อินเตอร์เทรด	27
2.7 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและสภาพแวดล้อม ภายนอก โดยใช้เครื่องมือ Value Chain และ PESTEL ประกอบกับการวิเคราะห์ SWOT	29
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	31
3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagrams : CLD)	34
3.2 โครงสร้างของปัญหา	34
3.3 แผนภูมิแสดงวงรอบเหตุและผลของประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายคลังสินค้า	34
3.4 บทสรุปการวิเคราะห์การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	39
บทที่ 4 กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา	41
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)	42
4.1.1 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth strategies)	42
4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilizing strategies)	44
4.1.3 กลยุทธ์การถอนตัวหรือกลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment strategies)	44
4.1.4 กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix or Combination Strategies)	45

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2 กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business strategy)	46
4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy)	48
4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation strategy)	48
4.2.3 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus strategy)	49
4.3 กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ (Functional strategy)	50
4.3.1 กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and Operation Strategy)	51
4.3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)	51
4.3.3 กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial Strategy)	51
4.3.4 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy)	52
4.3.5 กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy)	52
4.4 แนวทางกลยุทธ์ของบริษัท พี.ซี.อินเตอร์เทรด	53
4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Operational Strategy)	53
4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	53
4.4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	55
บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	57
5.1 กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Strategy)	57
5.2 การประยุกต์ใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงจากทฤษฎีของ Kotter และ Kurt Lewin	61
5.2.1 ระยะแรกหรือระยะ Unfreezing	62
5.2.2 ระยะที่สองหรือระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing)	63
5.2.3 ระยะที่สามหรือระยะ Refreezing	65
5.3 เครื่องมือการบริหารจัดการกลยุทธ์โดยใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)	65
5.3.1 องค์ประกอบการเขียนแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)	66
5.4 การประยุกต์การบริหารจัดการกลยุทธ์ด้วยแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของบริษัท พี.ซี.อินเตอร์เทรด	67

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.5 กำหนดแผนดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan)	70
5.5.1 แนวทางในการประยุกต์ใช้ PDCA เพื่อการเขียน Action Plan	71
5.6 การประยุกต์กำหนดแผนดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan) ของบริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด	72
5.7 การบริหารความเสี่ยง	75
5.7.1 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	75
5.7.2 ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)	75
5.7.3 การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management)	76
5.8 การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์	77
บรรณานุกรม	83
ประวัติผู้วิจัย	85

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 แสดงรายละเอียดพิกัดบุคลากรระบบฮาร์โมนายซ์	4
1.2 แสดงการเปรียบเทียบมูลค่านำเข้าเครื่องสำอางของประเทศไทย ปี 2558 (ม.ค.-มี.ค.) และ ปี 2559 (ม.ค.-มี.ค.) จำแนกรายผลิตภัณฑ์	6
1.3 แสดงการเปรียบเทียบมูลค่าการส่งออกเครื่องสำอางของประเทศไทย ปี 2558 (ม.ค.-มี.ค.) และ ปี 2559 (ม.ค.-มี.ค.) จำแนกรายผลิตภัณฑ์	10
2.1 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและองค์กร (SWOT ANALYSIS) ของบริษัท พี.ซี.อินเตอร์เทรด	18
5.1 แสดงแผนดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan) ของบริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด	72
5.2 แสดงความเสี่ยง (Risk Identification, RI) และประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment, RA) ของบริษัท พี.ซี.อินเตอร์เทรด	78
5.3 แสดงแผนการตอบสนองความเสี่ยง	81

สารบัญรูปรภาพ

รูปรภาพ	หน้า
1.1 แสดง Value Chain (Product) Health and Beauty	2
1.2 แสดงมูลค่านำเข้าของเครื่องสำอางประเทศไทย ปี พ.ศ. 2554-2558	5
1.3 แสดงมูลค่านำเข้าและอัตราการเติบโตของเครื่องสำอางประเทศไทย ปี พ.ศ. 2554-2558	5
1.4 แสดงมูลค่านำเข้าเครื่องสำอางของประเทศไทย ปี 2559 (ม.ค.-มี.ค.) จำแนกรายผลิตภัณฑ์	7
1.5 แสดงแหล่งนำเข้าเครื่องสำอางที่สำคัญของประเทศไทย 10 อันดับแรก ปี 2559 (ม.ค.-มี.ค.)	7
1.6 แสดงมูลค่าส่งออกของเครื่องสำอางประเทศไทย ปี 2554-2558	8
1.7 แสดงมูลค่าส่งออกและอัตราการเติบโตของเครื่องสำอางประเทศไทย ปี 2554-2558	9
1.8 แสดงมูลค่าส่งออกเครื่องสำอางของประเทศไทย ปี 2559 (ม.ค.-มี.ค.) จำแนกรายผลิตภัณฑ์	10
1.9 แสดงมูลค่าส่งออกเครื่องสำอางของประเทศไทย ปี 2559 (ม.ค.-มี.ค.) จำแนกรายผลิตภัณฑ์	11
1.10 แสดงโครงสร้างการบริหารงานของบริษัท พี.ซี.อินเตอร์เทรด จำกัด	14
1.11 แสดงแผนผังธุรกิจ (Business Flow Chart) ของบริษัท พี.ซี.อินเตอร์เทรด	15
1.12 แสดงรายได้และกำไรของบริษัท พี.ซี.อินเตอร์เทรดจำกัด	16
2.1 แสดง Value Chain Model	19
3.1 แสดงวงรอบของการคิดเชิงระบบ เป็นการป้อนกลับคิดเป็นเหตุเป็นผล	32
3.2 แสดงภาพวงรอบเหตุและผล จากวงจรเสริมแรงและวงจรสมดุล ต่อจำนวนประชากร	33
3.3 แสดงวงรอบเหตุและผลการทำงานของฝ่ายคลังสินค้าด้วยระบบเดิม (Manual Picking and Packing)	35
3.4 แสดงวงรอบเหตุและผล ประสิทธิภาพด้านระยะเวลาการเตรียมสินค้าต่อคำสั่งซื้อ	35
3.5 แสดงวงรอบเหตุและผล ประสิทธิภาพด้านความถูกต้องในการเตรียมสินค้าต่อคำสั่งซื้อ	36
3.6 แสดงวงรอบเหตุและผล นำเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology, IT) ใช้ในกระบวนการทำงานของคลังสินค้า	37

สารบัญรูปร่างภาพ (ต่อ)

รูปร่างภาพ	หน้า
3.7 แสดงวงรอบเหตุและผล เมื่อนำ IT เข้ามา มีผลต่อประสิทธิภาพด้านระยะเวลาการเตรียมสินค้าต่อคำสั่งซื้อ	37
3.8 แสดงวงรอบเหตุและผล เมื่อนำ IT เข้ามา มีผลต่อประสิทธิภาพด้านความถูกต้องในการเตรียมสินค้าต่อคำสั่งซื้อ	38
3.9 แสดงวงรอบเหตุและผล เมื่อนำ IT เข้ามา มีผลต่อด้านต้นทุนการดำเนินการและกำไร	39
4.1 แสดงลำดับชั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)	41
4.2 แสดงแผนภาพแสดงกลยุทธ์ระดับองค์กร	46
4.3 แสดงรูปแบบกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	49
4.4 แสดงแผนภาพแสดงกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	52
4.5 แสดงห่วงโซ่คุณค่า (Porter 's Value Chain)	54
5.1 แสดงขั้นตอนทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของ Kotter 's 8 Step Model	59
5.2 แสดงการคัดเลือก ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากบุคลากรแต่ละแผนก	63
5.3 แสดงตัวอย่างของแผนที่กลยุทธ์	67
5.4 แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของบริษัท พี.ซี.อินเตอร์เทรด จำกัด	68
5.5 แสดงการประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินกลยุทธ์ฯ ของบริษัท พี.ซี.อินเตอร์เทรด	80

บทที่ 1

บทนำ

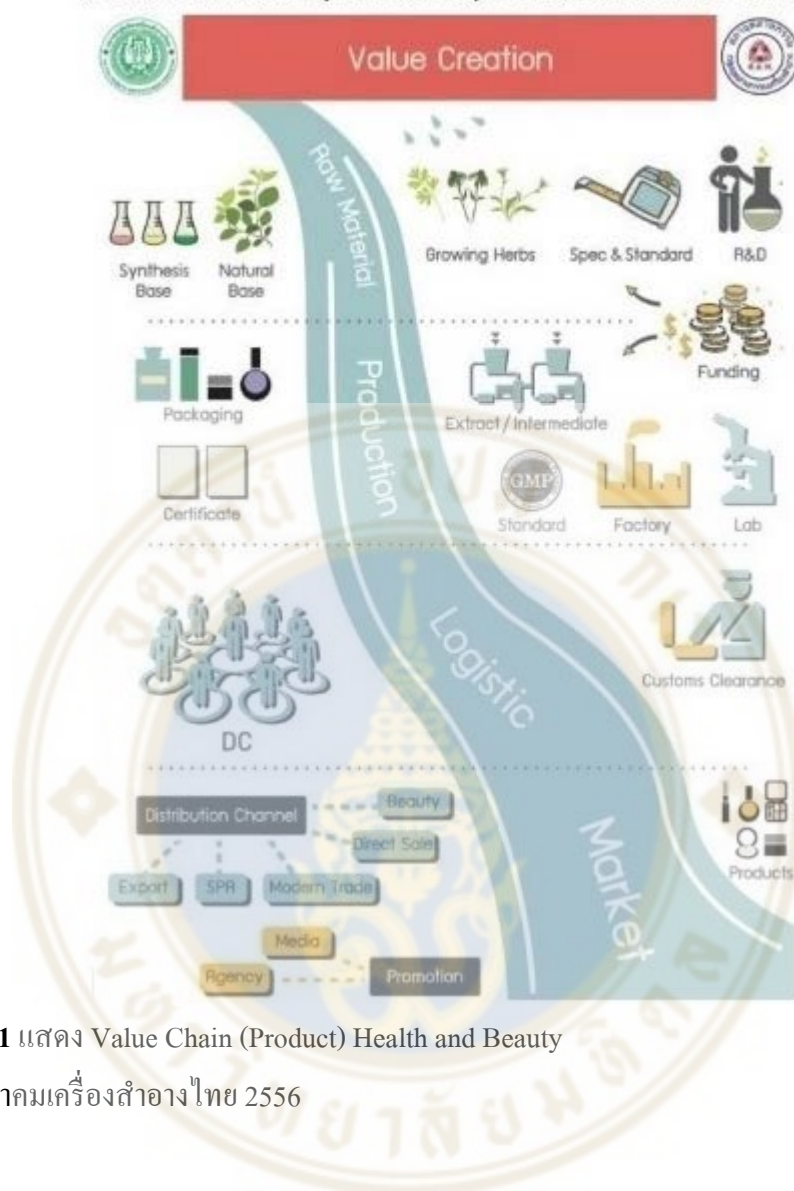
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บริษัท พี.ซี.อินเตอร์เทรด เป็นบริษัทนำเข้าและจำหน่ายวัตถุดิบที่ใช้ในอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง เริ่มดำเนินธุรกิจเมื่อปี พ.ศ. 2535 โดยจุดมุ่งหมายของบริษัทฯ คือ การมุ่งมั่นสร้างสรรค์การให้บริการอันดีเยี่ยมทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ เทคโนโลยีที่ล้ำสมัยและบริการด้านการขนส่งสินค้าที่รวดเร็วฉับไว ให้นำมาซึ่งความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของบริษัทฯ เมื่อต้นปีพ.ศ. 2559 บริษัทฯ จึงพิจารณานำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในหน่วยงานคลังสินค้า ด้วยการเขียนออกแบบโปรแกรมให้เหมาะสมต่อการใช้งานโดยเรียกโปรแกรมนี้ว่า Ware House System (WHS) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การรับสินค้า (วัตถุดิบ) จากการนำเข้ามาในแต่ละครั้งมีกระบวนการรับเข้าอย่างเป็นระบบ และเพิ่มกระบวนการตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนรับเข้าระบบจัดเก็บในคลังสินค้าแล้วจึงบันทึกข้อมูลลงซึ่งว่าสินค้านำเข้าในครั้งนั้นๆเป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่ บันทึกลงในโปรแกรม WHS นอกจากนี้ยังสามารถเชื่อมโยงข้อมูลจากโปรแกรม WHS เข้ากับระบบโปรแกรมทางบัญชีที่บริษัทใช้อยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้ทราบข้อมูลจำนวนสินค้าที่มีคุณภาพพร้อมจำหน่ายไปยังลูกค้านั้นมีจำนวนเท่าไร

ในกระบวนการนำโปรแกรม Ware House System (WHS) มาใช้นั้น จะเกี่ยวข้องกับหลายแผนกในองค์กร ซึ่งทำงานประสานงานต่อเนื่องกันเป็นลำดับ ได้แก่ แผนกคลังสินค้า แผนกตรวจสอบคุณภาพ แผนกบัญชี และแผนกประสานงานขาย ดังนั้นเพื่อให้การใช้งานโปรแกรม WHS เป็นไปตามวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพในระยะเวลาที่กำหนด ภายใน 6 เดือน จึงจำเป็นต้องศึกษาและนำกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ WHS มาใช้ในองค์กร ได้อย่างเหมาะสม

Value Chain (Product) Health and Beauty



ภาพที่ 1.1 แสดง Value Chain (Product) Health and Beauty

ที่มา: สมาคมเครื่องสำอางไทย 2556

1.2 อุตสาหกรรมเครื่องสำอางในประเทศไทย

1.2.1 สถานภาพอุตสาหกรรมเครื่องสำอางในประเทศไทย

อุตสาหกรรมเครื่องสำอาง (Cosmetics Industry) เป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่มีอัตราการเจริญเติบโตและขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา อุตสาหกรรมเครื่องสำอางของไทยเติบโตเฉลี่ย 10-20% ต่อปี จัดอยู่ในอันดับที่ 16 ในการผลิตเครื่องสำอางของโลก อีกทั้งยังมีการพัฒนาเทคโนโลยีและส่วนผสมเครื่องสำอางอย่างมาก ในเอเชียรองจากประเทศญี่ปุ่นและเกาหลีใต้ เนื่องจากผู้บริโภคทั้งเพศชาย เพศหญิง ในทุกๆ ช่วงวัยต่างให้ความสนใจและใส่ใจในการดูแลตัวเอง

ทั้งความงามและผิวพรรณ นอกจากนี้การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนหรือเออีซี โดยเฉพาะในกลุ่ม CLMV ที่มีกำลังซื้อเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางของไทยก็มีโอกาสทำตลาดในอาเซียนได้ง่ายขึ้นเช่นกัน ซึ่งแบรนด์ไทยก็เป็นที่ยอมรับในกลุ่มประเทศ CLMV

ในปี 2558 อุตสาหกรรมเครื่องสำอางไทยมีมูลค่าประมาณ 2 แสนล้านบาท แบ่งเป็นตลาดในประเทศ 1.2 แสนล้านบาท และส่งออก 8 หมื่นล้านบาท ซึ่งในประเทศไทย มีจำนวนโรงงานรวม 762 ราย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการเอสเอ็มอี ประมาณ 520 ราย ผู้ประกอบการขนาดกลาง จำนวน 220 ราย และผู้ประกอบการขนาดใหญ่ จำนวน 22 ราย ขณะเดียวกันหน่วยงานทั้งภาครัฐ-เอกชน ต่างร่วมกันผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลาง ด้านการผลิตเครื่องสำอางในอาเซียน เพราะผู้ประกอบการไทยมีศักยภาพในเรื่องผลิต และปัจจุบันหลายแห่งรับจ้างผลิตให้กับแบรนด์ดังในระดับโลก

ทั้งนี้ศูนย์วิจัยกสิกรไทย ได้แบ่งกลุ่มผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางภายในประเทศออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่ผลิตในประเทศและใช้ตราของคนไทย ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นเครื่องสำอางประเภทสกินแคร์จากธรรมชาติ
2. กลุ่มผู้จำหน่ายเครื่องสำอางที่ผลิตในประเทศ โดยได้รับลิขสิทธิ์ใช้เครื่องหมายการค้าจากบริษัทแม่ในต่างประเทศและมักจะมีการผลิตเป็นปริมาณมาก รวมถึงผลิตสินค้าหลายชนิดเพื่อให้เกิดการประหยัดต่อขนาด ส่งผลให้สินค้าที่ผลิตมีการกำหนดราคาไม่แพงมากนัก จึงทำให้ได้รับความนิยมค่อนข้างสูงจากผู้บริโภคภายในประเทศ โดยเฉพาะสินค้าในกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่ใช้ก่อน ระหว่าง หรือหลัง โกนหนวด ใช้อบหน้า ใช้ทำให้งาม เช่น แชมพู ยาสีฟัน ผลิตภัณฑ์ระงับกลิ่นกาย เป็นต้น
3. กลุ่มผู้จำหน่ายเครื่องสำอางที่ผลิตในต่างประเทศ หรือเป็นการนำเข้าจากต่างประเทศโดยตรง โดยเครื่องสำอางกลุ่มนี้เป็นกลุ่มเครื่องสำอางที่มีตราสินค้าเป็นที่รู้จักกันดีในวงกว้าง อีกทั้งยังได้รับความนิยมและเชื่อถือจากผู้บริโภคในด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์และชื่อเสียงที่สั่งสมมานาน แต่มีราคาค่อนข้างแพง ซึ่งสินค้าที่ได้รับความนิยมส่วนใหญ่เป็นผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางกลุ่มเพื่อความสวยงาม เช่น สิ่งปรุงแต่งที่ใช้แต่งหน้าหรือบำรุงผิว และน้ำหอม

ในส่วนช่องทางจำหน่ายเครื่องสำอางและเวชสำอางภายในประเทศมีหลากหลายช่องทาง ได้แก่ การจำหน่ายผ่านห้างสรรพสินค้า (Counter Sale) การจำหน่ายระบบขายตรง (Direct Sale) การจำหน่ายผ่านซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านเสริมสวยหรือสถาบันเสริมความงาม (Beauty Salon) ร้านขายยา (Drug Store) และร้านสะดวกซื้อ (Convenient Store) เป็นต้น

1.2.2 มูลค่านำเข้าเครื่องสำอางไทย

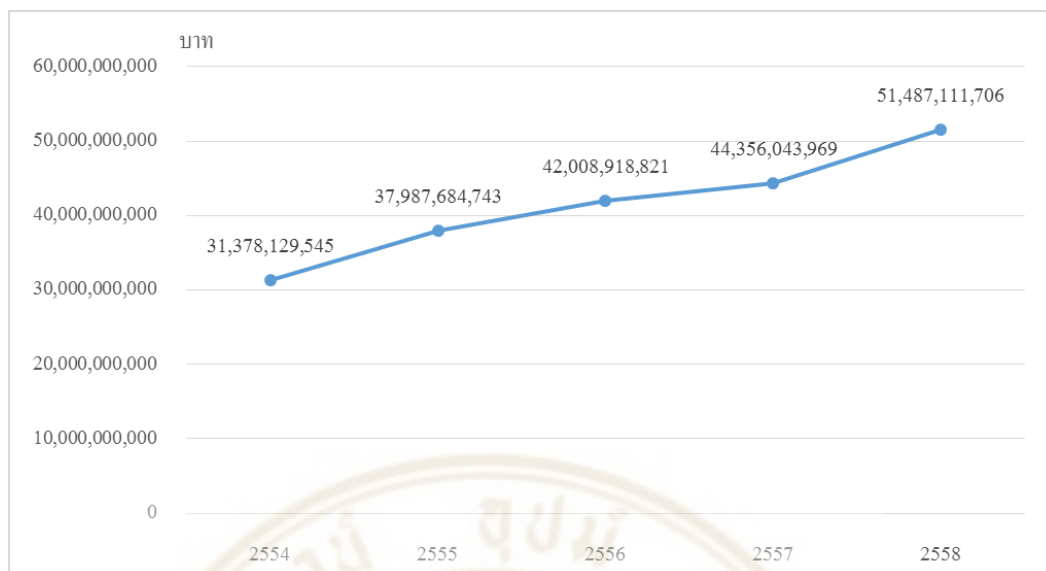
การรวบรวมข้อมูลคลังอุตสาหกรรมเครื่องสำอางของประเทศไทย คณะผู้จัดทำจะใช้ข้อมูลโดยการอ้างอิงข้อมูลจากพิกัดศุลกากรระบบฮาร์โมนิ (HS-Code) ที่จัดเก็บโดยกรมศุลกากร ซึ่งเป็นพิกัดศุลกากรของเครื่องสำอาง ประกอบด้วย พิกัดศุลกากร HS3301, HS3302, HS3303, HS3304, HS3305, HS3306, HS3307 และ HS3401 เพื่อนำเสนอข้อมูลในส่วนของมูลค่านำเข้าและส่งออกเครื่องสำอางของไทย โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 1.1 แสดงรายละเอียดพิกัดศุลกากรระบบฮาร์โมนิ

พิกัดศุลกากรระบบฮาร์โมนิ	รายละเอียด
HS3301	เอสเซนเชียลออยล์ น้ำที่ได้จากการกลั่นในกรรมวิธีสกัดเอสเซนเชียลออยล์ด้วยไอน้ำ และสารละลายของเอสเซนเชียลออยล์ในน้ำ
HS3302	ของผสมของสารที่มีกลิ่นหอมและของผสม
HS3303	ผลิตภัณฑ์หัวน้ำหอมและน้ำหอม
HS3304	ผลิตภัณฑ์เสริมความงามหรือแต่งหน้า เช่น ลิปสติก ดินสอเขียนคิ้ว ครีม และโลชั่น
HS3305	ผลิตภัณฑ์สำหรับใช้กับผม เช่น แชมพู น้ำยาคัดผม น้ำยาดัดผม เป็นต้น
HS3306	ผลิตภัณฑ์เพื่ออนามัยของช่องปากหรือฟัน
HS3307	ผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางปรุงแต่งอื่นๆ เช่น ผลิตภัณฑ์ที่ใช้โกนหนวด สเปรย์ระงับกลิ่นตัว โรลออน และครีมอาบน้ำ เป็นต้น
HS3401	สบู่ ผลิตภัณฑ์อินทรีย์และสารอินทรีย์ปรุงแต่งที่มีคุณสมบัติลดแรงตึงผิว

ที่มา : กรมศุลกากร, พระราชกำหนดพิกัดอัตราศุลกากร (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2555

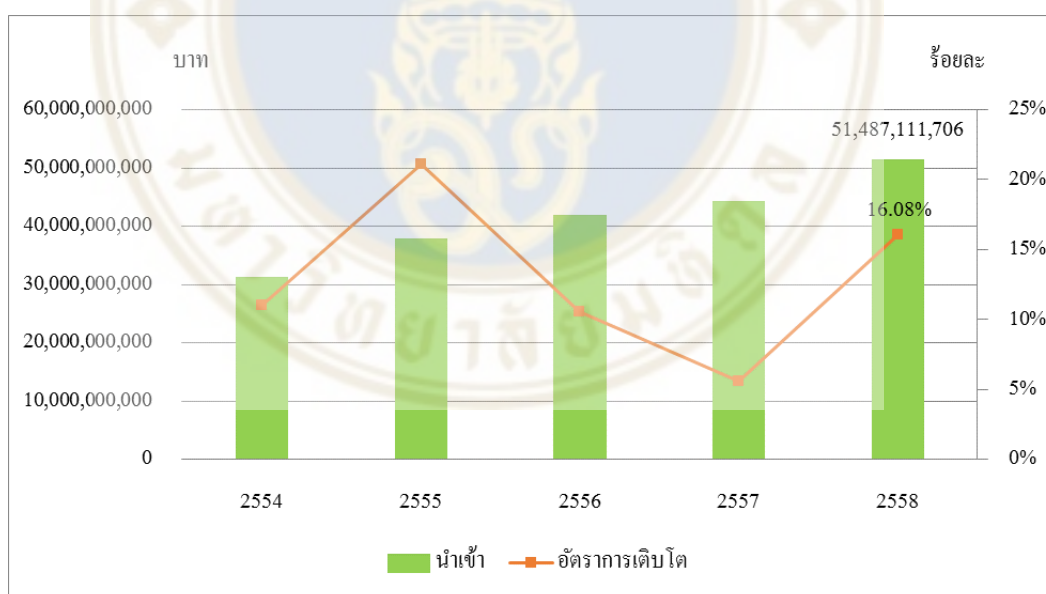
จากข้อมูลของกรมศุลกากร ตั้งแต่ปี 2554-2558 พบว่า ภาพรวมของมูลค่าการนำเข้าเครื่องสำอางของประเทศไทยมีแนวโน้มขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยปี 2554 คิดเป็นมูลค่าการนำเข้า 31,378 ล้านบาท ปี 2555 คิดเป็นมูลค่า 37,987 ล้านบาท ปี 2556 คิดเป็นมูลค่า 42,008 ล้านบาท ปี 2557 คิดเป็นมูลค่า 44,356 ล้านบาท และปี 2558 ประเทศไทยมีมูลค่าการนำเข้าเครื่องสำอาง คิดเป็นมูลค่า 51,487 ล้านบาท มีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นร้อยละ 16.1 (แผนภาพที่ 1.2 และแผนภาพที่ 1.3)



ภาพที่ 1.2 แสดงมูลค่านำเข้าของเครื่องสำอางประเทศไทย ปี พ.ศ. 2554-2558

ที่มา : กรมศุลกากร, 2559

หมายเหตุ HS-Code ที่ใช้ในการสืบค้นข้อมูลคือ HS3301 HS3302 HS3303 HS3304 HS3305 HS3306 HS3307 และ HS3401



ภาพที่ 1.3 แสดงมูลค่านำเข้าและอัตราการเติบโตของเครื่องสำอางประเทศไทย ปี พ.ศ. 2554-2558

ที่มา : กรมศุลกากร, 2559

หมายเหตุ HS-Code ที่ใช้ในการสืบค้นข้อมูลคือ HS3301 HS3302 HS3303 HS3304 HS3305 HS3306 HS3307 และ HS3401

สำหรับปี 2559 เดือนมกราคม-มีนาคม เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2558 มี

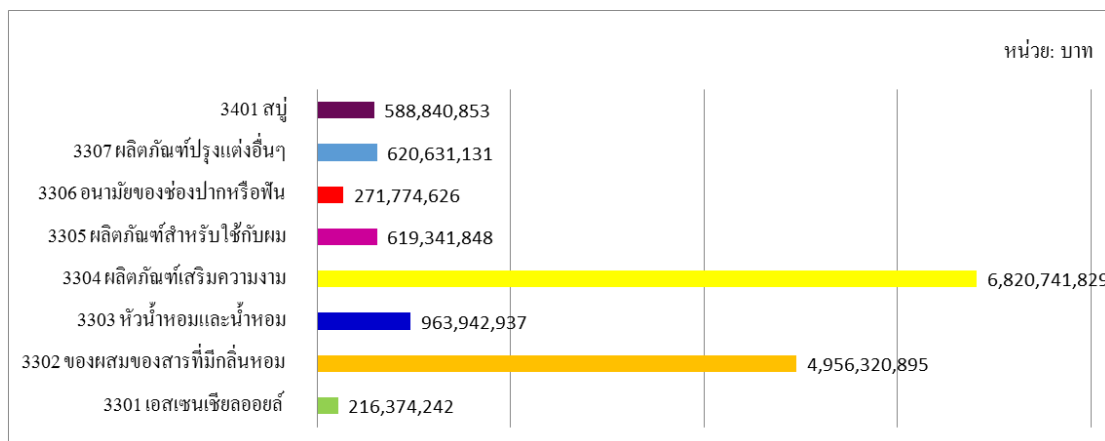
มูลค่าการนำเข้า คิดเป็นมูลค่า 15,057 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 27 (ตารางที่ 1.2) และปี 2559 ส่วนใหญ่นำเข้าผลิตภัณฑ์เสริมความงามหรือแต่งหน้า เช่น ลิปสติก ดินสอเขียนคิ้ว ครีม และโลชั่น คิดเป็นมูลค่า 6,828 ล้านบาท รองลงมาเป็น ผลิตภัณฑ์ประเภทของผสมของสารที่มีกลิ่นหอมและของผสม คิดเป็นมูลค่า 4,956 ล้านบาท และผลิตภัณฑ์หัวน้ำหอมและน้ำหอม คิดเป็นมูลค่า 963 ล้านบาท (แผนภาพที่ 1.4) โดยไทยนำเข้าเครื่องสำอางจากประเทศฝรั่งเศสมากที่สุด คิดเป็นมูลค่า 2,463 ล้านบาท รองลงมาเป็นประเทศสิงคโปร์ คิดเป็นมูลค่า 2,326 ล้านบาท และสหรัฐอเมริกา คิดเป็นมูลค่า 1,772 ล้านบาท (แผนภาพที่ 1.5)

ตารางที่ 1.2 แสดงการเปรียบเทียบมูลค่านำเข้าเครื่องสำอางของประเทศไทย ปี 2558 (ม.ค.-มี.ค.) และปี 2559 (ม.ค.-มี.ค.) จำแนกรายผลิตภัณฑ์

รายการ	2558 (ม.ค.-มี.ค.)	2559 (ม.ค.-มี.ค.)	การเปลี่ยนแปลง (%)
3301 เอสเซนเชียลออยล์	182,348,229	216,374,242	18.7%
3302 ของผสมของสารที่มีกลิ่นหอม	4,123,423,684	4,956,320,895	20.2%
3303 หัวน้ำหอมและน้ำหอม	726,254,554	963,942,937	32.7%
3304 ผลิตภัณฑ์เสริมความงาม	4,830,675,916	6,820,741,829	41.2%
3305 ผลิตภัณฑ์สำหรับใช้กับผม	591,437,882	619,341,848	4.7%
3306 อนามัยของช่องปากหรือฟัน	275,257,887	271,774,626	-1.3%
3307 ผลิตภัณฑ์ปรุงแต่งอื่นๆ	526,937,565	620,631,131	17.8%
3401 สบู่	604,235,098	588,840,853	-2.5%
รวม	11,860,570,815	15,057,968,361	27.0%

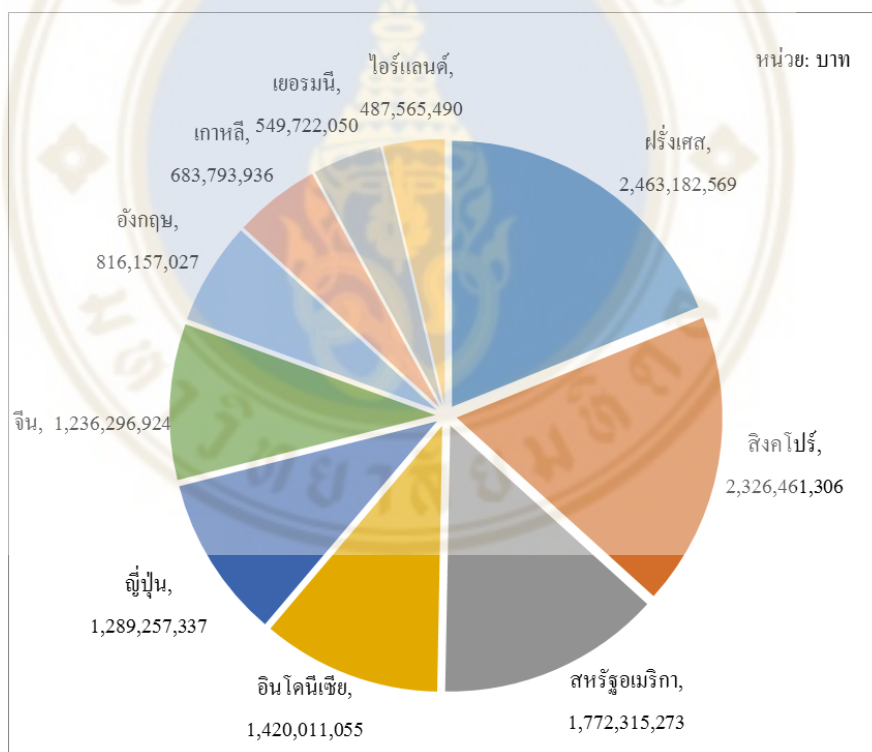
ที่มา : กรมศุลกากร, 2559

หมายเหตุ HS-Code ที่ใช้ในการสืบค้นข้อมูลคือ HS3301 HS3302 HS3303 HS3304 HS3305 HS3306 HS3307 และ HS3401



ภาพที่ 1.4 แสดงมูลค่านำเข้าเครื่องสำอางของประเทศไทย ปี 2559 (ม.ค.-มี.ค.) จำแนกรายผลิตภัณฑ์
ที่มา : กรมศุลกากร, 2559

หมายเหตุ HS-Code ที่ใช้ในการสืบค้นข้อมูลคือ HS3301 HS3302 HS3303 HS3304 HS3305
HS3306 HS3307 และ HS3401



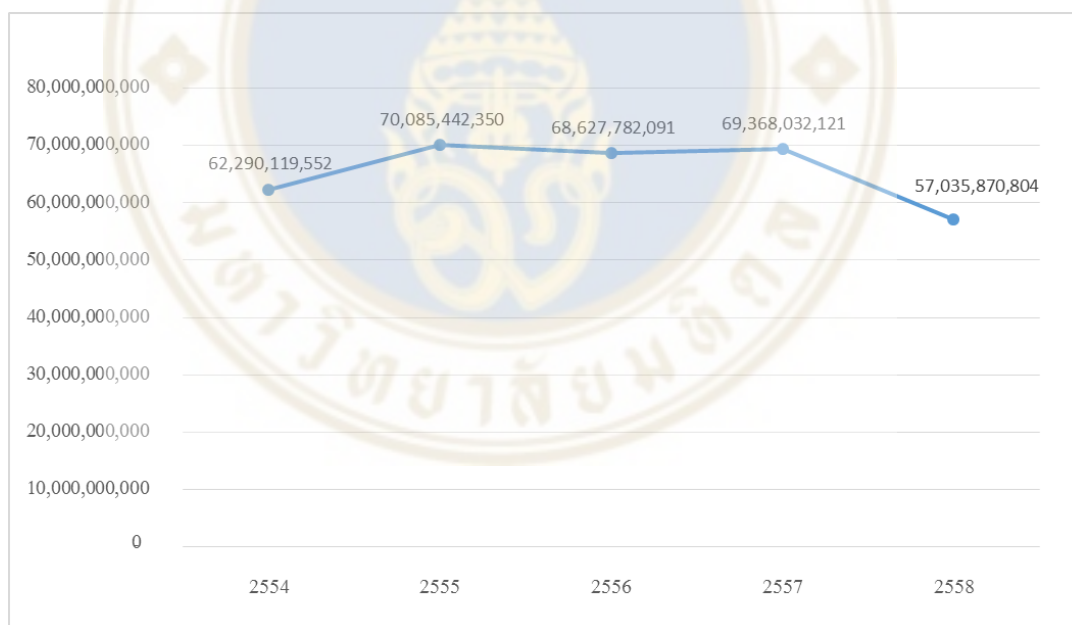
ภาพที่ 1.5 แสดงแหล่งนำเข้าเครื่องสำอางที่สำคัญของประเทศไทย 10 อันดับแรก ปี 2559
(ม.ค.-มี.ค.)

ที่มา : กรมศุลกากร, 2559

หมายเหตุ HS-Code ที่ใช้ในการสืบค้นข้อมูลคือ HS3301 HS3302 HS3303 HS3304 HS3305
HS3306 HS3307 และ HS3401

1.2.3 มูลค่าส่งออกเครื่องสำอางของไทย

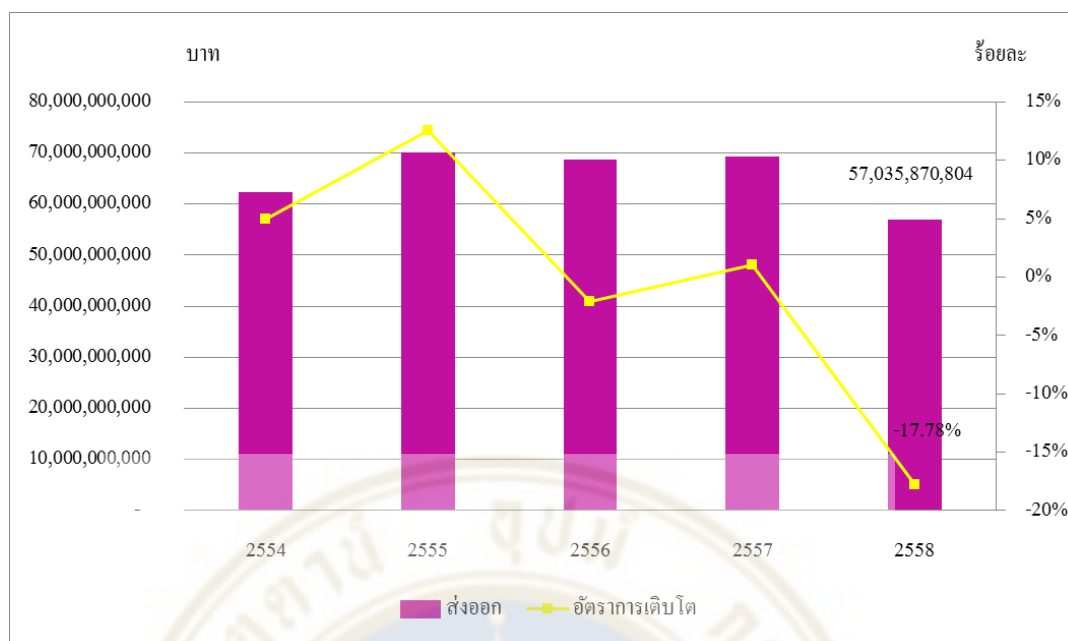
จากข้อมูลในแผนภาพที่ 1.7 มูลค่าส่งออกเครื่องสำอางของไทย จำแนกรายผลิตภัณฑ์ ปี พ.ศ. 2554-2558 จะเห็นได้ว่า ประเทศไทยมีมูลค่าส่งออกผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในระหว่างปี พ.ศ. 2554-2558 โดยมีมูลค่าส่งออกปี พ.ศ. 2554 คิดเป็นมูลค่า 62,290 ล้านบาท ปี พ.ศ. 2555 คิดเป็นมูลค่า 70,085 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2556 คิดเป็นมูลค่า 68,627 ล้านบาท และปี พ.ศ. 2557 คิดเป็นมูลค่า 69,368 ล้านบาท ทั้งนี้ในปี พ.ศ. 2558 มีมูลค่าส่งออกลดลง มีมูลค่า 57,035 ล้านบาท จากตารางที่ 1.3 ในปี พ.ศ. 2558 มีการส่งออกเครื่องสำอางประเภทผลิตภัณฑ์สำหรับใช้กับผม (เช่น แชมพู น้ายาตัดผม น้ายาขัดผม) มากที่สุดคิดเป็นมูลค่า 6,070 ล้านบาท รองลงมาคือ ผลิตภัณฑ์เสริมความงามหรือแต่งหน้า (เช่น ลิปสติก ดินสอเขียนคิ้ว ครีม และ โลชั่น) คิดเป็นมูลค่า 2,731 ล้านบาท และผลิตภัณฑ์เพื่ออนามัยของช่องปากหรือฟัน คิดเป็นมูลค่า 2,339 ล้านบาท ตามลำดับ ทั้งนี้ประเทศไทยได้ส่งออกเครื่องสำอางไปจำหน่ายยังต่างประเทศ อันดับหนึ่ง ได้แก่ ประเทศญี่ปุ่น คิดเป็นมูลค่า 3,648 ล้านบาท รองลงมาเป็น ประเทศฟิลิปปินส์ คิดเป็นมูลค่า 1,773 ล้านบาท และประเทศอินโดนีเซีย คิดเป็นมูลค่า 1,266 ล้านบาท ตามลำดับ



ภาพที่ 1.6 แสดงมูลค่าส่งออกของเครื่องสำอางประเทศไทย ปี 2554-2558

ที่มา : กรมศุลกากร, 2559

หมายเหตุ HS-Code ที่ใช้ในการสืบค้นข้อมูลคือ HS3301 HS3302 HS3303 HS3304 HS3305 HS3306 HS3307 และ HS3401



ภาพที่ 1.7 แสดงมูลค่าส่งออกและอัตราการเติบโตของเครื่องสำอางประเทศไทย ปี 2554-2558

ที่มา : กรมศุลกากร, 2559

หมายเหตุ HS-Code ที่ใช้ในการสืบค้นข้อมูลคือ HS3301 HS3302 HS3303 HS3304 HS3305 HS3306 HS3307 และ HS3401

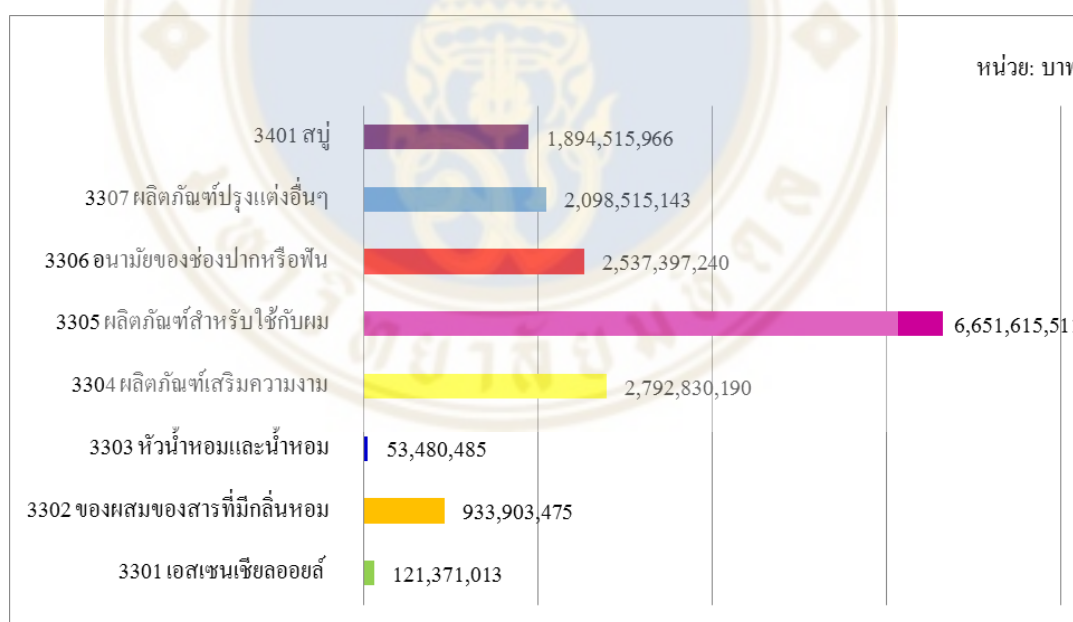
สภาวะอุตสาหกรรมเครื่องสำอางของประเทศไทยปี 2559 เดือนมกราคม-มีนาคม เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2558 มีมูลค่าการส่งออก 17,083 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.8 (ตารางที่ 1.3) โดยที่ปี 2559 ส่วนใหญ่ส่งออกผลิตภัณฑ์สำหรับใช้กับผม (เช่น แชมพู นํ้ายาคัดผม นํ้ายายืดผม) มากที่สุดคิดเป็นมูลค่า 6,651 ล้านบาท รองลงมาเป็นผลิตภัณฑ์เสริมความงามหรือแต่งหน้า เช่น ลิปสติก ดินสอเขียนคิ้ว ครีม และ โลชั่น คิดเป็นมูลค่า 2,792 ล้านบาท และผลิตภัณฑ์เพื่ออนามัยของช่องปากหรือฟัน คิดเป็นมูลค่า 2,537 ล้านบาท (แผนภาพที่ 1.8) และประเทศคู่ค้าที่สำคัญ ซึ่งประเทศไทยส่งเครื่องสำอางไปจำหน่ายมากที่สุดคือญี่ปุ่น คิดเป็นมูลค่า 3,648 ล้านบาท รองลงมาเป็น ฟิลิปปินส์ คิดเป็นมูลค่า 1,773 ล้านบาท และอินโดนีเซีย คิดเป็นมูลค่า 1,266 ล้านบาท (แผนภาพที่ 1.9)

ตารางที่ 1.3 แสดงการเปรียบเทียบมูลค่าการส่งออกเครื่องสำอางของประเทศไทย ปี 2558 (ม.ค.-มี.ค.) และปี 2559 (ม.ค.-มี.ค.) จำแนกรายผลิตภัณฑ์

รายการ	2558 (ม.ค.-มี.ค.)	2559 (ม.ค.-มี.ค.)	การเปลี่ยนแปลง (%)
3301 เอสเซนเชียลออยล์	92,558,038	121,371,013	31.1%
3302 ของผสมของสารที่มีกลิ่นหอม	916,110,403	933,903,475	1.9%
3303 หัวน้ำหอมและน้ำหอม	40,574,506	53,480,485	31.8%
3304 ผลิตภัณฑ์เสริมความงาม	2,731,991,904	2,792,830,190	2.2%
3305 ผลิตภัณฑ์สำหรับใช้กับผม	6,070,186,382	6,651,615,511	9.6%
3306 อนามัยของช่องปากหรือฟัน	2,339,138,268	2,537,397,240	8.5%
3307 ผลิตภัณฑ์ปรุงแต่งอื่นๆ	1,871,847,687	2,098,515,143	12.1%
3401 สบู่	2,086,934,009	1,894,515,966	-9.2%
รวม	16,149,341,197	17,083,629,023	5.8%

ที่มา : กรมศุลกากร, 2559

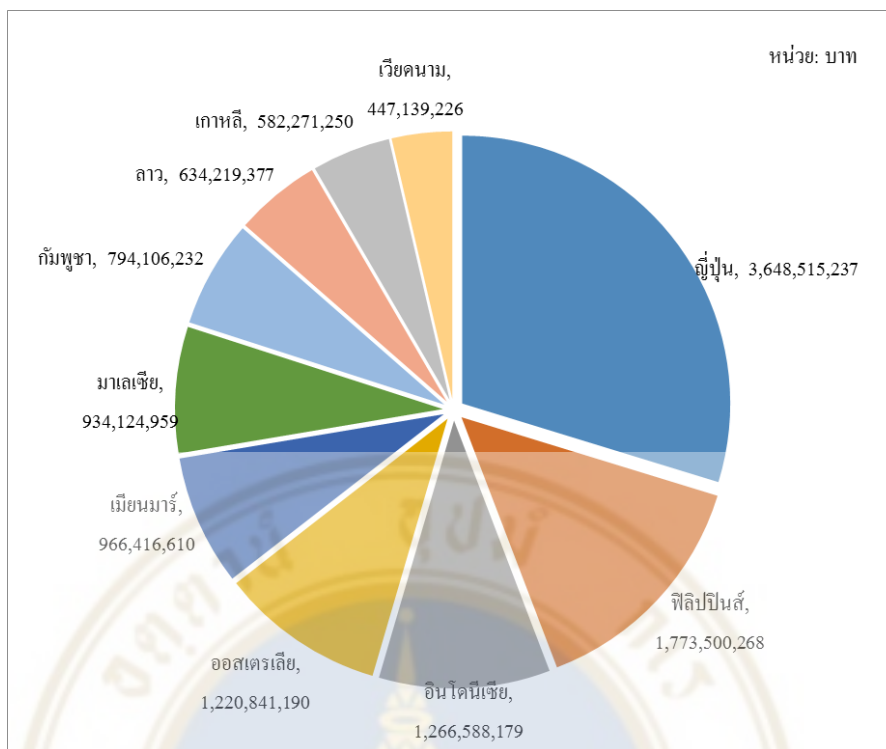
หมายเหตุ HS-Code ที่ใช้ในการสืบค้นข้อมูลคือ HS3301 HS3302 HS3303 HS3304 HS3305 HS3306 HS3307 และ HS3401



ภาพที่ 1.8 แสดงมูลค่าส่งออกเครื่องสำอางของประเทศไทย ปี 2559 (ม.ค.-มี.ค.) จำแนกรายผลิตภัณฑ์

ที่มา : กรมศุลกากร, 2559

หมายเหตุ HS-Code ที่ใช้ในการสืบค้นข้อมูลคือ HS3301 HS3302 HS3303 HS3304 HS3305 HS3306 HS3307 และ HS3401



ภาพที่ 1.9 แสดงมูลค่าส่งออกเครื่องสำอางของประเทศไทย ปี 2559 (ม.ค.-มิ.ค.) จำแนกรายผลิตภัณฑ์

ที่มา : กรมศุลกากร, 2559

หมายเหตุ HS-Code ที่ใช้ในการสืบค้นข้อมูลคือ HS3301 HS3302 HS3303 HS3304 HS3305 HS3306 HS3307 และ HS3401

ในปี 2559 แม้ว่าสภาพเศรษฐกิจอาจจะไม่เติบโตแบบหวือหวา ซึ่งหลายฝ่ายประเมินว่าจะฟื้นตัวแบบค่อยเป็นค่อยไป และจะดีกว่าปี 2558 อย่างแน่นอน ประกอบกับการเปิดเออีซี จึงปัจจัยบวกที่ช่วยส่งเสริมให้ตลาดเครื่องสำอางปี 2559 มีมูลค่าการส่งออก 17,083 ล้านบาท เติบโตร้อยละ 5.8 และยังคงเติบโตต่อไปอย่างต่อเนื่อง ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10 อีกทั้งปัจจุบันแบรนด์ไทยกำลังเป็นที่นิยมของตลาดต่างประเทศด้วยเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่ไม่เหมือนใครของผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะเครื่องสำอางที่มีส่วนผสมของสมุนไพรไทย และยังเป็นทำเลที่เหมาะสมต่อการเป็นศูนย์กลางกระจายสินค้าในอาเซียนและยังมีความหลากหลายของสมุนไพรที่ใช้เป็นวัตถุดิบ แต่การที่ผู้ประกอบการจะสามารถสร้างยอดขายเป็นของตนเองได้มากน้อยแค่ไหน คงขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ ที่สำคัญ คือ การรักษาคุณภาพสินค้า และการจับเทรนด์ตลาดได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง ส่วนผู้ประกอบการ SMEs ต้องปรับตัวเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเพราะจะมีคู่แข่งมากขึ้น

1.2.4 กฎหมาย ฎุระเบียบ มาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับเครื่องสำอาง

เพื่อรองรับการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องสำอางที่มีมากขึ้น ทั้งยังมีการแข่งขันกันระหว่างเครื่องสำอางที่นำเข้ามาจากต่างประเทศและเครื่องสำอางที่ผลิตในประเทศในระดับสูง องค์การอาหารและยา (อย.) ซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐ มีมาตรการส่งเสริมและสนับสนุนอุตสาหกรรมเครื่องสำอางในประเทศไทย ให้มีความสามารถผลิตเครื่องสำอางคุณภาพดี เป็นที่ยอมรับในตลาดโลก เพื่อส่งออกเป็นการสร้างรายได้เข้าประเทศ และคนไทยก็จะได้มีโอกาสใช้เครื่องสำอางคุณภาพดี โดยการออกฎุระเบียบ เพื่อเป็นมาตรฐานต่อการผลิตเครื่องสำอางของไทย ได้แก่

1.2.4.1 กฎหมาย ฎุระเบียบ มาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับเครื่องสำอางในประเทศไทย

- พระราชบัญญัติเครื่องสำอาง พ.ศ. 2558 (เดิมใช้พระราชบัญญัติเครื่องสำอาง พ.ศ. 2535 ต่อมา ในปี พ.ศ. 2558 ได้ปรับปรุงใหม่และประกาศใช้พระราชบัญญัติเครื่องสำอาง พ.ศ. 2558 โดยบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 9 กันยายน 2558)

- หลักเกณฑ์วิธีการที่ดีในการผลิตเครื่องสำอาง (Cosmetic Good Manufacturing Practice (GMP)) พ.ศ. 2537 เป็นส่วนหนึ่งของการประกันคุณภาพซึ่งเกี่ยวข้องทั้งการผลิตและการควบคุมคุณภาพ เป็นข้อแนะนำต่างๆ ไปที่ผู้ผลิตเครื่องสำอางสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้การผลิตเครื่องสำอางภายในประเทศมีมาตรฐานการผลิตเครื่องสำอางที่มีคุณภาพและมีความปลอดภัยเมื่อผู้บริโภคนำไปใช้

1.2.4.2 กฎหมาย ฎุระเบียบ มาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับเครื่องสำอางใน ASEAN

- ASEAN Cosmetic GMP Guideline ได้จัดทำขึ้นโดยประเทศสมาชิกในกลุ่มอาเซียน 10 ประเทศ ได้แก่ กัมพูชา ฟิลิปปินส์ เมียนมาร์ บรูไนดารุสซาลาม เวียดนาม มาเลเซีย ไทย อินโดนีเซีย ลาว และสิงคโปร์ ได้ร่วมกันศึกษาหาแนวทางในการปรับระบบการกำกับดูแลเครื่องสำอางของประเทศสมาชิกให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อลดอุปสรรคทางการค้าที่มีใช้ภายใน (Non Tariff Barrier) ประเทศในกลุ่มสมาชิกอาเซียน

1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร

1.3.1 ประวัติบริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด

บริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด เริ่มก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2535 เป็นบริษัทที่นำเข้าเกี่ยวกับวัตถุดิบสินค้าที่ใช้ในอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง โดยเน้นถึงคุณภาพของสินค้าและบริการเป็นสำคัญ ด้วยประสบการณ์อันยาวนานในธุรกิจเครื่องสำอาง บริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด ได้รับการยอมรับจากบริษัทผู้ผลิตวัตถุดิบเคมีเครื่องสำอางชั้นนำทั่วโลก เช่น บริษัท Gattefossé ซึ่งเป็นผู้ผลิตสินค้าวัตถุดิบเครื่องสำอางรายใหญ่ในประเทศฝรั่งเศส บริษัท Zschimmer&Swartz ซึ่งเป็นผู้ผลิตสารชำระล้างรายใหญ่ในประเทศเยอรมัน บริษัท Ikeda ซึ่งเป็นผู้จำหน่ายวัตถุดิบเครื่องสำอางรายใหญ่ในประเทศญี่ปุ่น ให้เป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าในประเทศไทย ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้บริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด สามารถนำเสนอสินค้าได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์เพื่อใช้ดูแลเส้นผม ผลิตภัณฑ์บำรุงและดูแลผิว หรือผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง (Make-up)

เนื่องจากธุรกิจของบริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด เป็นธุรกิจประเภทนำเข้ามาและจำหน่ายวัตถุดิบที่ใช้ในอุตสาหกรรมเครื่องสำอางเพื่อส่งต่อไปให้กับโรงงานผลิตเครื่องสำอางต่อไป (B2B) จึงไม่มีกระบวนการผลิตในองค์กร มีเพียงการแบ่งบรรจุสินค้าเพื่อให้ได้ปริมาณตามที่ลูกค้าต้องการ และขนส่งไปยังลูกค้าตามจำนวนและประเภทของสินค้า โดยบริษัทมีทีม R&D เพื่อพัฒนาและทดสอบผลิตภัณฑ์เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าของบริษัทได้อย่างเหมาะสม มีพนักงานขายที่สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำสูตรผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางที่สามารถนำไปใช้ได้จริงและสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการทำสูตรผลิตภัณฑ์ได้อย่างรวดเร็ว ทั้งพนักงานยังมีการศึกษาข้อมูลนวัตกรรมของวัตถุดิบใหม่และมีการนำเสนอสินค้าใหม่แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

บริษัท พี.ซี.ฯ ให้บริการในส่วนของการกระจายและการจัดส่งสินค้าโดยระบบลอจิสติกส์ของบริษัทตนเอง ทำให้สามารถให้บริการได้อย่างรวดเร็ว ฉับไว และสามารถยืดหยุ่นได้ตามความต้องการของลูกค้า รวมทั้งมีสถานที่เก็บสินค้าคงคลังเพื่อเก็บสินค้าเตรียมพร้อมกับความต้องการในการใช้สินค้าของลูกค้า

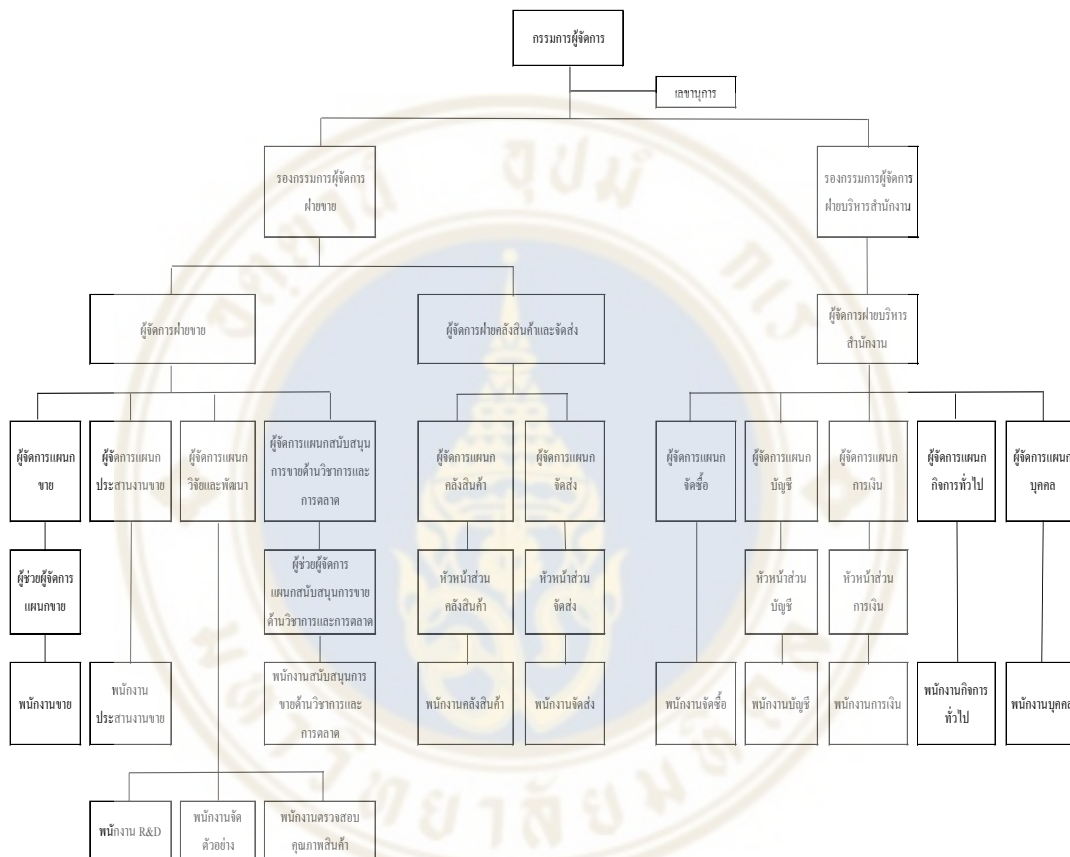
1.3.2 วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นให้บริการและการพัฒนาด้านนวัตกรรมและองค์ความรู้ เกี่ยวกับอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง เพื่อการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องสำอางไทยให้มั่นคง และพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน

1.3.3 พันธกิจ (Mission)

นำเสนอองค์ความรู้และนวัตกรรมที่ล้ำสมัยเพื่อการพัฒนา พร้อมทั้งบริการที่เป็นเลิศ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดอุตสาหกรรมเครื่องสำอางไทยและของโลก

1.3.4 โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 1.10 แสดงโครงสร้างการบริหารงานของบริษัท พี.ซี.อินเตอร์เทรด จำกัด

บริษัทพี.ซี.อินเตอร์เทรด จัดโครงสร้างการบริหารงานภายใต้การกำกับดูแลของกรรมการผู้จัดการเป็น 2 สายงานคือ รองกรรมการผู้จัดการฝ่ายขาย และรองกรรมการผู้จัดการฝ่ายสำนักงาน โดยแบ่งเป็นฝ่ายและแผนกงานเป็นลำดับ เพื่อดำเนินงานในด้านต่างๆดังนี้

1.3.4.1 ด้านบริหารงานขาย จะแบ่งการดำเนินงานเป็น 2 ฝ่าย คือ

- ผู้จัดการฝ่ายขาย มีหน้าที่บริหารดูแลแผนกขาย แผนกประสานงานขาย แผนกวิจัยและพัฒนา และแผนกสนับสนุนการขายด้านวิชาการและการตลาด

- ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้าและจัดส่ง มีหน้าที่บริหารดูแลแผนกคลังสินค้า และแผนกจัดส่ง

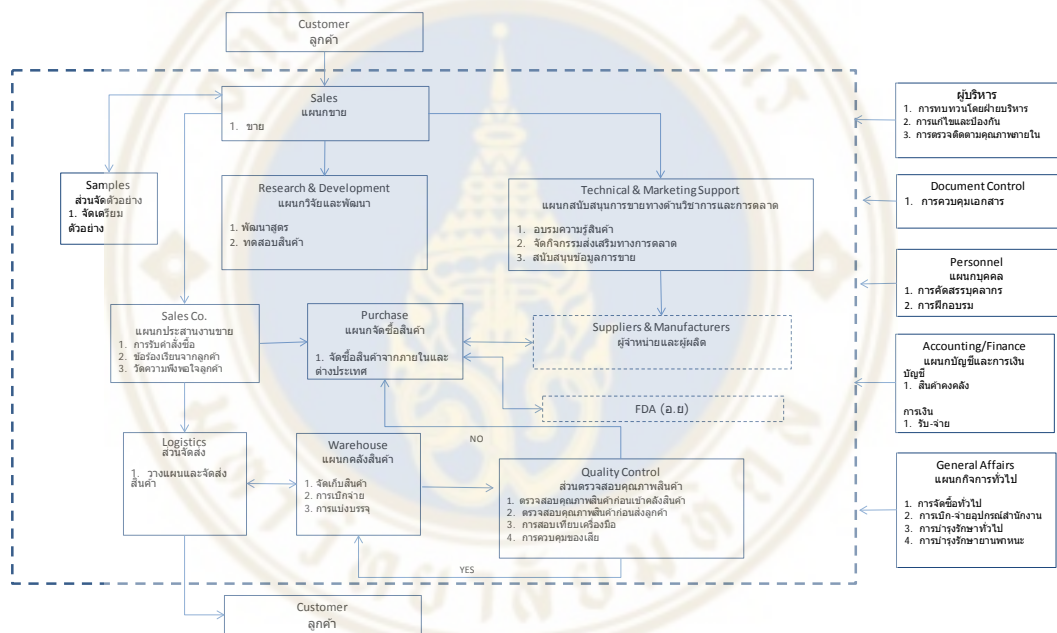
1.3.4.2 ด้านบริหารงานสำนักงาน

- ผู้จัดการฝ่ายบริหารสำนักงาน มีหน้าที่บริหารดูแลแผนกจัดซื้อ แผนกบัญชี แผนกการเงิน แผนกบุคคล และแผนกกิจการทั่วไป

จากภาพที่ 1.10 แสดงภาพโครงสร้างองค์กร รองจากระดับผู้จัดการแผนก ก็จะมีระดับหัวหน้างานเพื่อดูแลงานในระดับปฏิบัติงานของพนักงานด้วย บริษัทฯมีพนักงานระดับปฏิบัติงานรวมทุกแผนกจำนวน 42 คน ซึ่งแผนกคลังสินค้าและแผนกจัดส่งมีพนักงานในระดับปฏิบัติงานมากที่สุด ในองค์กร รวมกันจำนวน 16 คน รองลงมาคือแผนกขายมีพนักงานในระดับปฏิบัติงาน จำนวน 6 คน และแผนกประสานงานขาย จำนวน 4 คน

ทั้งนี้ในแต่ละแผนกจะดำเนินงานประสานต่อเนื่องกัน ตามภาพที่ 1.11 แผนผังธุรกิจ

(Business Flow Chart)

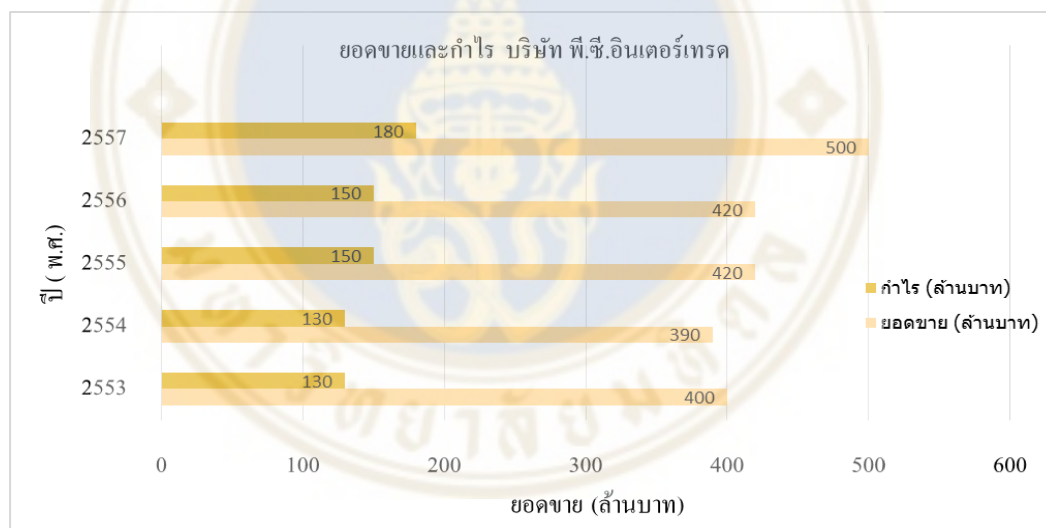


ภาพที่ 1.11 แสดงแผนผังธุรกิจ (Business Flow Chart) ของบริษัท พี.ซี.อินเตอร์เทรด

1.3.5 โครงสร้างรายได้

จากลักษณะธุรกิจของบริษัทฯ เป็นธุรกิจตัวแทนจำหน่ายและนำเข้าวัตถุดิบจากผู้ผลิตวัตถุดิบในต่างประเทศเพื่อนำมาผลิต ผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง โดยจำหน่ายให้แก่โรงงานผลิตเครื่องสำอางในประเทศที่มีทั้งผลิตในแบรนด์ของตนเองและรับจ้างผลิต เพื่อจำหน่ายในประเทศและส่งออกต่างประเทศ ดังนั้นปัจจัยที่มีผลต่อรายได้ของบริษัทฯ จึงมาจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก บริษัท จากภาพที่ 1.12 แสดงรายได้จากการขายวัตถุดิบและกำไร (ยังไม่ได้หักภาษีค่าเสื่อมและค่าใช้จ่ายอื่นๆ) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553-2557 จะเห็นว่าเมื่อเทียบรายได้ของบริษัทฯ ในปีพ.ศ.

2553 กับปีพ.ศ. 2554 ผลประกอบการในปีพ.ศ. 2554 นั้นลดลงเล็กน้อย จากเหตุเกิดอุทกภัยครั้งใหญ่ในประเทศช่วงปลายปีพ.ศ. 2554 แต่ยังคงรักษาผลกำไรได้คงเดิม ต่อมาในปีพ.ศ. 2555 นั้นบริษัทฯมีรายได้สูงขึ้นเมื่อเทียบกับปีพ.ศ. 2554 ประมาณร้อยละ 7 และมีผลกำไรมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมเครื่องสำอางและจำนวนการส่งออกเครื่องสำอางของประเทศไทยตามข้อมูลที่แสดงข้างต้น ในปีพ.ศ. 2556 รายได้และกำไรของบริษัทฯนั้นไม่เติบโต เมื่อเทียบกับปีพ.ศ. 2555 ส่วนมูลค่าของอุตสาหกรรมเครื่องสำอางในประเทศไทยในปีพ.ศ. 2556 ลดลงเล็กน้อย และในปีพ.ศ. 2557 บริษัทฯมีรายได้และกำไรเติบโตขึ้นประมาณร้อยละ 19 แม้ว่ามูลค่าการเติบโตของอุตสาหกรรมเครื่องสำอางและการส่งออกเครื่องสำอางของประเทศไทยจะปรับขึ้นเพียงเล็กน้อย อย่างไรก็ตาม บริษัทฯมีความต้องการรักษาการเติบโตและผลกำไรให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แม้ว่า จะมีปัจจัยภายนอก เช่น สภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว หรือจากเหตุภัยธรรมชาติที่อาจเกิดขึ้นจนมีผลต่อธุรกิจ ตลอดจนการแข่งขันทางธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องสำอางที่เพิ่มสูงขึ้น จึงทำให้บริษัทฯต้องพิจารณาปัจจัยภายในที่เป็นอยู่เพื่อพัฒนาปรับปรุงและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 1.12 แสดงรายได้และกำไรของบริษัท พี.ซี.อินเทอร์เน็ต จำกัด

1.4 สภาพปัญหา

จากการที่องค์กรต้องการพัฒนาการบริการลูกค้า ทั้งคุณภาพของสินค้าและระยะเวลาในการขนส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าได้รวดเร็ว ทันตามความต้องการของลูกค้า เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัทฯ จึงนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในฝ่ายคลังสินค้า โดยเรียกระบบนี้ว่า Ware House System (WHS) ทดแทนการทำงานเดิมที่ใช้การจดบันทึกในสมุด และการบันทึกลง

ในไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ของฝ่ายคลัง ในกระบวนการนำระบบ Ware House System (WHS) มาใช้นั้นจะเกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายในองค์กร เพิ่มการเชื่อมโยงและส่งผ่านการไหลของข้อมูล (Flow of Information) ระหว่างฝ่ายคลังสินค้า ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ ฝ่ายบัญชีและฝ่ายขาย ซึ่งทำงานประสานต่อเนื่องกันเป็นลำดับ

มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การรับสินค้า (วัตถุดิบ) จากการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศมาในแต่ละครั้งมีกระบวนการรับเข้าอย่างเป็นระบบ และเพิ่มกระบวนการตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนรับเข้าระบบจัดเก็บในคลังสินค้าแล้วจึงบันทึกข้อมูลบ่งชี้ว่าสินค้านำเข้าในครั้งนั้นๆเป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่ ลงในระบบ Ware House System (WHS) พร้อมระบุพื้นที่ (Location) ในการจัดเก็บตามสภาวะอุณหภูมิที่เหมาะสมของสินค้าแต่ละตัว (Storage Condition) ซึ่งมีผลต่อการรักษาคุณภาพสินค้าให้เป็นไปตามมาตรฐาน (Specification) จนกว่าจะจัดส่งถึงลูกค้า นอกจากนี้บริษัทฯมีแผนต่อเนื่องโดยการออกแบบให้ระบบ Ware House System (WHS) สามารถเชื่อมโยงข้อมูลเข้ากับระบบโปรแกรมบัญชีที่บริษัทใช้อยู่ในปัจจุบัน ทำให้ทราบข้อมูลจำนวนของสินค้าที่มีคุณภาพพร้อมจำหน่ายไปยังลูกค้า นำไปสู่การออกบิลซื้อขายได้ ส่งผลต่อการยืนยันกำหนดวันจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าได้รวดเร็ว

แต่ระบบ Ware House System (WHS) เป็นเทคโนโลยีสารสนเทศที่เขียนออกแบบใหม่ จึงยังไม่สมบูรณ์แบบ ต้องมีการปรับปรุงจากการใช้งานจริงในระยะแรก ในขณะที่บริษัทฯมีเป้าหมายกำหนดเวลาในการนำระบบ Ware House System (WHS) มาใช้ในฝ่ายคลังสินค้าและสามารถเชื่อมโยงข้อมูลกับฝ่ายบัญชีได้ในระยะเวลา 6 เดือน หลังเริ่มใช้โปรแกรม

ซึ่งในปัจจุบันบุคลากรที่เกี่ยวข้องยังขาดความรู้ ความเข้าใจ ขั้นตอนกระบวนการทำงานเมื่อใช้ระบบ Ware House System (WHS) เข้ามาใช้แทนระบบเดิม ทั้งยังขาดประสบการณ์เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศนี้ มีแรงต้านต่อการใช้เทคโนโลยีที่ทางบริษัทฯ เตรียมนำมาใช้ ดังนั้นเพื่อให้การใช้งานระบบ WHS เป็นไปตามวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องศึกษาและนำกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร ซึ่งหากไม่สามารถทำให้เกิดการใช้งานระบบ WHS ได้ตามกำหนดเวลา จะส่งผลให้บริษัทฯ ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการเพิ่มขีดความสามารถการให้บริการคือ การส่งสินค้าที่มีคุณภาพ ตรงตามเวลา ในระยะเวลาที่กำหนด มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

จากการที่บริษัทฯ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ด้วยการนำระบบ Ware House System (WHS) เข้ามาใช้ในฝ่ายคลังสินค้า และกำหนดระยะเวลาให้บุคลากรต้องสามารถใช้ระบบ Ware House System (WHS) ได้ในระยะเวลา 6 เดือน เพื่อให้บริษัทฯ พัฒนาการบริการด้านการส่งสินค้าที่รวดเร็วและมีคุณภาพ ส่งสินค้าถึงลูกค้าตามกำหนด สร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า การนำระบบ Ware House System (WHS) มาใช้ นอกจากฝ่ายคลังสินค้าแล้วยังเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นๆ ที่ต้องทำงานต่อเนื่องกัน ได้แก่ ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ ฝ่ายบัญชี และฝ่ายขายด้วย แต่บุคลากรในฝ่ายคลังสินค้ายังไม่พร้อมใช้ระบบ Ware House System (WHS) ยังขาดความเข้าใจเมื่อทำงานผ่านระบบ WHS การเชื่อมโยงกันของข้อมูลของคลังสินค้าที่มีต่อฝ่ายอื่นๆ ซึ่งทำงานต่อเนื่องกัน ขาดทักษะการใช้ระบบ WHS และมีทัศนคติต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในเชิงลบ ไม่มั่นใจว่าจะใช้งานได้ดี ความแม่นยำในการแสดงข้อมูลของโปรแกรมจากการบันทึกสินค้า กระบวนการการสืบค้น ตลอดจนมีความรู้สึกเป็นภาระงานที่ต้องทำมากขึ้นจากเดิม อาจส่งผลไม่ให้ความร่วมมือในการเริ่มใช้โปรแกรม จนนำไปสู่ทำให้บริษัทฯ ล้มเหลวในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้เพื่อเป้าหมายในการพัฒนาด้านบริการของบริษัทฯ ซึ่งหากยังใช้ระบบเดิมที่ต้องค้นหาข้อมูลจากสมุดบันทึกหรือรอการตรวจสอบจากฝ่ายคลังด้วยการนับสินค้าครั้งต่อครั้ง เมื่อมีคำสั่งซื้อจากลูกค้าที่ปัจจุบันมีจำนวนคำสั่งซื้อต่อวันที่มากขึ้น จะทำให้ใช้เวลารอคอยนานขึ้น เกิดความล่าช้าจากกระบวนการดังกล่าว อาจทำให้เสียโอกาสในการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจด้วยการสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าด้านการบริการที่มีความรวดเร็ว เสียทรัพยากรอย่างสูญเปล่าจากการลงทุนเงินและเวลาจากการพัฒนาระบบ WHS

บริษัทฯ จึงควรให้ความสำคัญ ต่อการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงจากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในระบบคลังสินค้าอย่างเหมาะสม ด้วยการศึกษวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เข้าใจปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการเริ่มใช้เทคโนโลยี และกำหนดกลยุทธ์ อย่างเป็นขั้นตอน และสื่อสารภายในองค์กรทำให้เกิดการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะเวลาอันสั้น

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและองค์กรโดยใช้ SWOT ANALYSIS

SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพอุตสาหกรรมหรือหน่วยงานในปัจจุบันเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงาน คำว่า SWOT ย่อมาจากประเด็นที่ต้องมีการวิเคราะห์ ได้แก่ S-Strength (จุดแข็ง), W-Weakness (จุดอ่อน), O-Opportunity (โอกาส) และ T-Threat (อุปสรรค) ทฤษฎีนี้คิดค้นขึ้นโดย อัลเบิร์ต ฮัมฟรี (Albert Humphrey) ในช่วงทศวรรษที่ 1960 – 1970 โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก เพื่อให้รู้จักตนเองและรู้จักสภาพแวดล้อมในการทำธุรกิจ ในการวิเคราะห์นี้จะช่วยให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมนั้นๆ ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งที่เกิดขึ้นแล้วและ

หลักการสำคัญของ SWOT Analysis คือ การวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อธุรกิจของตน ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และแผนการดำเนินการต่างๆ ที่เหมาะสมต่อไป

2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

จุดแข็ง (Strength) คือ ผลกระทบทางด้านบวกที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมภายในของ บริษัทหรือเป็นข้อได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ หรืออาจหมายถึงการดำเนินงานภายในบริษัทที่สามารถกระทำได้ดี กล่าวโดยทั่วไปแล้ว ธุรกิจทุกแห่งควรต้องทราบถึงความสามารถที่เป็นจุดเด่นของตนเอง ซึ่งต้องมีการพิจารณาในทุกๆ องค์ประกอบ เช่น การตลาด การบริหาร การเงิน การผลิต การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น เพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็งเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์หรือแนวทางในการดำเนินงานต่างๆ ให้ตนเองมีความโดดเด่นหรือสร้างภาพลักษณ์ที่แตกต่างไปจากคู่แข่ง ตัวอย่างของจุดแข็ง ได้แก่ คุณภาพผลิตภัณฑ์ของบริษัท วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ฐานะทางการเงินที่มั่นคง เป็นต้น

จุดอ่อน (Weakness) คือ ผลกระทบทางด้านลบที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมภายในของ บริษัทหรือข้อเสียเปรียบในการดำเนินธุรกิจ หรืออาจหมายถึงการดำเนินงานภายในบริษัทที่ไม่สามารถกระทำได้ดี และส่งผลให้บริษัทเกิดความเสียเปรียบในการดำเนินธุรกิจได้ ตัวอย่างของจุดอ่อน ได้แก่ ต้นทุนทางการผลิตที่สูงกว่าคู่แข่ง ปัญหาด้านพนักงานขาย ภาพลักษณ์ของบริษัท เป็นต้น

2.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

โอกาส (Opportunity) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบริษัท หรืออาจหมายถึงผลกระทบที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกของธุรกิจที่ส่งผล

ทางด้านบวกต่อการดำเนินธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องมีการตรวจสอบสิ่งแวดล้อมภายนอกอยู่เสมอเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี และการแข่งขัน อยู่เป็นระยะๆ เพื่อแสวงหาประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้

อุปสรรค (Threat) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่คุกคามหรือมีผลเสียต่อการดำเนินงานของบริษัท หรืออาจหมายถึงผลกระทบด้านลบของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องระมัดระวังในสิ่งที่เป็นข้อจำกัดของการดำเนินธุรกิจเนื่องจากเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดผลเสียหายได้ เราไม่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขข้อจำกัดหรืออุปสรรคเพื่อไม่ให้เกิดขึ้นได้ แต่ถ้าเรามีการวิเคราะห์และคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เราก็จะสามารถหาทางป้องกันผลเสียที่อาจเกิดขึ้นให้น้อยลงไปได้ ตัวอย่างของอุปสรรคจากภายนอก ได้แก่ ภัยธรรมชาติต่างๆ ความแข็งแกร่งของกลุ่มคู่แข่ง ต้นทุนทางพลังงานที่สูงขึ้น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย

2.1.3 ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ จะช่วยให้เข้าใจได้ว่าปัจจัยแต่ละอย่างเหล่านี้มีอิทธิพลต่อบริษัทอย่างไร จุดแข็งของบริษัทจะเป็นความสามารถภายในที่นำไปใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสภายนอกจะเป็นสถานการณ์ที่ส่งเสริมโอกาสในการบรรลุเป้าหมาย และในทางกลับกันอุปสรรคจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย

2.1.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและองค์กรโดยใช้ SWOT ANALYSIS ของบริษัท พี.ซี.อินเตอร์เทรด

ตารางที่ 2.1 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและองค์กร (SWOT ANALYSIS) ของบริษัท พี.ซี.อินเตอร์เทรด

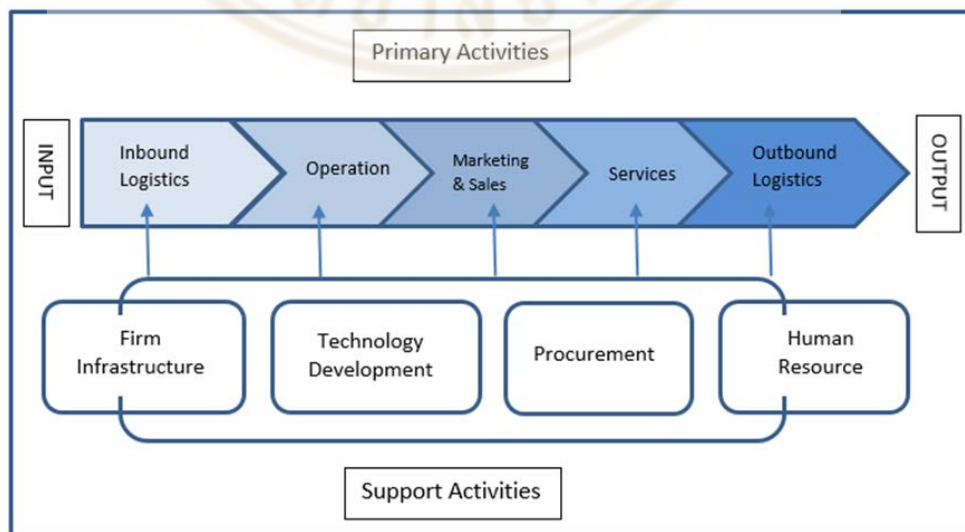
Strengths (จุดแข็ง)	Opportunities (โอกาส)
1. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและใส่ใจในการปฏิบัติงาน 2. มีบุคลากรที่สามารถแสวงหาและพัฒนาสินค้าที่มีนวัตกรรมใหม่ 3. มีความชำนาญในวงการผู้ขายเคมีเครื่องสำอางมายาวนาน จึงทำให้บริษัทมีความน่าเชื่อถือสูง	1. อุตสาหกรรมเครื่องสำอางเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง 2. เทรนด์ของสภาพแวดล้อมภายนอกได้แก่ สังคม, ค่านิยม 3. การเปิดตลาดการค้าเสรีของภูมิภาคอาเซียน (AEC) 4. มีคู่ค้าต่างประเทศ (Supplier) ที่มีการพัฒนาสินค้านวัตกรรมใหม่ๆ พร้อมทั้งให้บริการแนะนำเชิงเทคนิคและการควบคุมคุณภาพของสินค้า 5. ความรวดเร็วในการรับ-ส่งข่าวสารทางสื่อต่างๆ เช่น อินเทอร์เน็ต-เวปไซต์
Weaknesses (จุดอ่อน)	Threats (อุปสรรค)
1. ไม่มีระบบปฏิบัติการ ด้านกระบวนการทำงานที่ชัดเจนมาใช้ 2. ระบบในการจัดการเอกสารต่างๆในการทำงานยังไม่ครอบคลุม/สมบูรณ์ 3. การสื่อสารภายในองค์กรยังไม่มีประสิทธิภาพ 4. พื้นที่การจัดเก็บสินค้าของคลังสินค้า (Warehouse) ไม่เพียงพอ	1. มีการแข่งขันสูง เนื่องจากจำนวนผู้ผลิตวัตถุดิบเครื่องสำอาง และ สินค้าในกลุ่มเดียวกันเพิ่มขึ้น 2. ต้นทุนของสินค้าไม่คงที่ เนื่องจากความจำกัดของแหล่งวัตถุดิบ (Origin Of Raw Material) 3. ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ 4. คู่ค้าไม่มีการวางแผนเพื่อส่งสินค้าล่วงหน้า

จากข้อมูลวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ในด้านจุดอ่อน (Weaknesses) พบว่าจากการที่บริษัทไม่มีระบบปฏิบัติการ ด้านกระบวนการทำงานที่ชัดเจนนั้น การสื่อสารภายในองค์กรที่ยังไม่มีประสิทธิภาพและระบบในการจัดการเอกสารต่างๆในการทำงานยังไม่ครอบคลุมสมบูรณ์ ทางบริษัทฯ ได้มีแนวทางแก้ไข ด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในระบบคลังสินค้าแล้ว แต่จุดอ่อนอีกเรื่องของบริษัทฯคือ การสื่อสารภายในองค์กรที่ยังไม่มีประสิทธิภาพนั้น ถือเป็นเรื่องเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการแก้ไข โดยเฉพาะเมื่อบริษัทฯมีการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ในระบบการทำงาน ย่อมเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ หากไม่มีกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงต่อการดำเนินการใช้เทคโนโลยีใหม่ และการสื่อสารข้อมูลที่ต้องการด้วยวิธีที่เหมาะสมทั่วถึงแก่ผู้ใช้งาน ซึ่งหากบริษัทฯสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศ ใช้กับระบบคลังสินค้าได้สำเร็จตามเป้าหมายแล้ว จะส่งผลให้ตอบสนองการขายสินค้าของบริษัทฯ ที่จะมีมากขึ้นจาก โอกาส (Opportunities) ที่มีในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

2.2 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

การจัดการห่วงโซ่คุณค่า เป็นการจัดการโดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า (Willing to pay) ในกระบวนการผลิตแต่ละกระบวนการย่อมสร้างคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม การจัดทำห่วงโซ่คุณค่าทำให้ทราบถึงความเชื่อมโยงแต่ละกระบวนการ ทำให้ทราบถึงกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนของผลิตภัณฑ์และบริการหลัก ความเชื่อมโยง (Linkages) เป็นอีกส่วนหนึ่งที่สร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน เป้าหมายของ Value Chain คือการเพิ่มความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรภายใต้กรอบของกลยุทธ์การแข่งขันที่องค์กรยึดถือทั้งการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) และสร้างความแตกต่าง (Differentiation)) คือ ความสามารถในการสร้างสิ่งที่เป็นคุณค่า ที่ลูกค้าต้องการให้เกิดขึ้นกับผลิตภัณฑ์ขององค์กรในขณะที่ผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งไม่มีคุณค่าดังกล่าว จนสามารถจำหน่ายในราคาที่สูงกว่าคู่แข่งได้

การที่บริษัทจะเลือกใช้กลยุทธ์ใดจำเป็นจะต้องมองเข้าไปภายในกิจกรรมหลักของบริษัททุกกระบวนการเพื่อหาจุดเสียเปรียบและจุดที่เป็นอุปสรรคในการทำงานทั้งหมดให้เจอก่อน หลังจากนั้นหาทางแก้ไขที่เกิดขึ้นทั้งหมดและเปรียบเทียบศักยภาพกับคู่แข่งเป็นระยะเพื่อหาจุดบกพร่องต่างๆและทำการปรับปรุงแก้ไขเรื่อยๆ จนมั่นใจแล้วว่าสามารถมีความสามารถเหนือคู่แข่งในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างที่ตั้งเป้าไว้ตอนต้น เช่นถ้าการแข่งขันเน้นที่ต้นทุน ก็จะต้องทำการปรับเปลี่ยนวิธีจนสามารถมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งได้โดยที่ศักยภาพในการแข่งขันไม่ลดลง เพื่อให้เกิดเพื่อให้เกิดส่วนต่างของกำไรมากขึ้น แนวคิดนี้แบ่งกิจกรรมภายในองค์กร เป็น 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) โดยกิจกรรมทุกประเภทมีส่วนในการช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการของบริษัท



ภาพที่ 2.1 แสดง Value Chain Model

2.2.1 กิจกรรมหลัก 5 กิจกรรม

เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการ การตลาดและการขนส่งสินค้าหรือบริการไปยังผู้บริโภค ประกอบด้วย

- Inbound Logistics กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ การขนส่ง การจัดเก็บและการแจกจ่ายวัตถุดิบ
- Operations กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้า เป็นขั้นตอนการผลิต
- Outbound Logistics กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้า
- Marketing and Sales กิจกรรมที่เกี่ยวกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ
- Customer Services กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้านวมถึงการบริการหลังการขาย

2.2.2 ส่วนกิจกรรมสนับสนุน

เป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้ ประกอบด้วย

- Procurement กิจกรรมในการจัดซื้อ-จัดหา input เพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลัก
- Technology Development กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้สินค้าและบริการหรือกระบวนการผลิต
- Human Resource Management กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่วิเคราะห์ความต้องการ สรรหา และคัดเลือก ประเมินผล พัฒนา ฝึกอบรม ระบบเงินเดือน ค่าจ้าง และแรงงาน
- Firm Infrastructure โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหารจัดการขององค์กร

ซึ่งกิจกรรมหลักข้างต้นจะทำงานประสานงานกัน ได้ดีจนก่อให้เกิดคุณค่าได้นั้น จะต้องอาศัยกิจกรรมสนับสนุนทั้ง 4 กิจกรรม และนอกจากกิจกรรมสนับสนุนจะทำหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมหลักแล้ว กิจกรรมสนับสนุนยังจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนซึ่งกันและกันอีกด้วย และจะเห็นได้ว่า ระบบสารสนเทศจะเป็นองค์ประกอบหนึ่งในห่วงโซ่คุณค่าในส่วนของพัฒนาเทคโนโลยี ที่จะนำมาใช้ในการวางแผน การดำเนินงาน การตัดสินใจ และการควบคุม โดยจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนเชื่อมต่อกิจกรรมในทุกๆ องค์ประกอบของห่วงโซ่คุณค่า เป็นการสร้างความ

ได้เปรียบในเชิงแข่งขันของธุรกิจหรือองค์กรเป็นอย่างดี

2.3 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของบริษัท พี.ซี.อินเตอร์เทรด

2.3.1 กิจกรรมหลัก (Primary Activity)

2.3.1.1 โลจิสติกส์ ขาเข้า (Inbound Logistics) บริษัทตัวแทนนำเข้าสินค้า จากท่าเรือที่ฝ่ายจัดซื้อของบริษัทฯ สั่งซื้อสินค้าจาก โรงงานผู้ผลิตในต่างประเทศ (Supplier) ขนส่ง มายังคลังสินค้าบริษัท พี.ซี.อินเตอร์เทรด

2.3.1.2 กระบวนการปฏิบัติงาน (Operation) หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ฝ่ายคลังสินค้า ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ แผนกประสานงานขาย แผนกบัญชี โดยฝ่ายคลังสินค้ามี หน้าที่ รับเข้าสินค้าที่ขนส่งมาจากท่าเรือ และเก็บสินค้าตามพื้นที่/ที่อยู่การจัดเก็บที่กำหนด (Location) โดยทำงานประสานกับฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ ในการตรวจเช็คคุณภาพเบื้องต้น เช่น สภาพบรรจุภัณฑ์ มีการแตก ขาด หรือไม่ รวมถึงการสุ่มตรวจสอบคุณภาพตาม Specification ของ สินค้า หากสินค้ามีความเสียหายจะส่งข้อมูลจำนวนสินค้าที่เสียหาย ไปยังฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ฝ่าย จัดซื้อ ฝ่ายบัญชี เพื่อดำเนินงานต่อไป นอกจากนี้ฝ่ายคลังสินค้ามีหน้าที่เตรียมสินค้าที่มีการสั่งซื้อ จากลูกค้าที่แผนกประสานงานขายแจ้งมา ออกจากคลังเก็บสินค้า แล้วอาจมีกระบวนการแบ่งบรรจุ (Repacking) สินค้าจากบรรจุภัณฑ์ขนาดมาตรฐาน (Standard Pack) ตามจำนวนในใบสั่งซื้อของลูกค้า เพื่อให้ทางฝ่ายจัดส่งนำขึ้นรถจัดส่งต่อไป

2.3.1.3 โลจิสติกส์ ขาออก (Outbound Logistics) หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ฝ่ายจัดส่งของบริษัทฯ รับผิดชอบการจัดส่งสินค้า ตามคำสั่งซื้อที่ฝ่ายขายได้รับ ไปยังโรงงาน ผู้ผลิตเครื่องสำอางหรือลูกค้า ตามกำหนดเวลาที่ลูกค้าต้องการ

2.3.1.4 ฝ่ายการตลาดและขายสินค้า (Marketing and Sales) หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง ได้แก่ แผนกขาย แผนกประสานงานขาย และแผนกสนับสนุนการขายทางด้านวิชาการ และการตลาด โดยแผนกขายมีหน้าที่นำเสนอสินค้าใหม่แก่ลูกค้า ดูแลลูกค้าตามคำร้องขอของลูกค้า การประสานงานแจ้งยืนยันการส่งสินค้าให้แก่ลูกค้า เช่น สินค้ามีในสต็อกหรือไม่ การแจ้งระยะเวลา การนำเข้าสินค้าหลังได้รับใบสั่งซื้อ (Lead time) ที่ลูกค้าจะได้รับสินค้า ในส่วนแผนกประสานงาน ขาย ดูแลเมื่อมีคำสั่งซื้อจากลูกค้า จะประสานงานกับหน่วยงานภายใน ได้แก่ ฝ่ายคลังสินค้า ฝ่าย จัดส่ง และฝ่ายบัญชี แล้วแจ้งข้อมูลกลับมายังฝ่ายขายให้ทราบ จากนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เตรียมการขายสินค้าถึงลูกค้าต่อไป ส่วนแผนกสนับสนุนการขายฯ มีหน้าที่เตรียมข้อมูล/เอกสาร

ทางเทคนิคและข้อมูลการตลาด และติดต่อผู้ผลิตต่างประเทศ (Supplier) กรณีลูกค้ามีข้อซักถามหรือต้องการรายละเอียดเพิ่มเติม

2.3.1.5 การบริการ (Services) หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แผนกวิจัยและพัฒนา ดูแลให้คำแนะนำลูกค้าเชิงเทคนิคในการนำสินค้า (วัตถุดิบ) ไปทดลองสูตรสินค้า เครื่องสำอาง ให้คำแนะนำการออกแบบสูตรเครื่องสำอาง ที่ทางบริษัทฯ ได้รับการอบรมมาจากผู้ผลิตต่างประเทศ แผนกวิจัยและพัฒนาจะทำงานประสานกับแผนกขายและแผนกสนับสนุนการขายฯ เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าสูงสุด

2.3.2 กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

2.3.2.1 Firm Infrastructure หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แผนกบัญชีและการเงิน แผนกกิจการทั่วไป

2.3.2.2 Technology Development บริษัทฯ ไม่มีหน่วยงานดูแลด้าน Technology Development โดยตรง ใช้การ Outsource บริษัทหรือ freelance ที่ผ่านมาบริษัทฯ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปด้านบัญชีและการเงิน ชื่อ Easy Account เพื่อจัดเก็บข้อมูลสินค้าและใช้ในการเปิดบิลขายสินค้า ปัจจุบันผู้บริหารใช้การ เขียนโปรแกรม Ware House System (WHS) เพื่อใช้ในหน่วยงานคลังสินค้า จาก Outsource

2.3.2.3 Procurement แผนกจัดซื้อต่างประเทศ จัดซื้อในประเทศ ดูแลการสั่งซื้อสินค้าจากต่างประเทศและคู่ค้าในประเทศ

2.3.2.4 Human Resource แผนกบุคคล ปัจจุบัน ไม่มีเจ้าหน้าที่ด้านการอบรมบุคลากร

2.4 ผลการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของบริษัท พี.ซี.อินเตอร์เทรด

บริษัทฯ พี.ซี.ฯ มีการปรับปรุงกิจกรรมสนับสนุนของ Value Chain ด้าน Technology Development เพื่อทำหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมหลัก ทั้ง 5 ด้วยการนำระบบสารสนเทศ Ware House System (WHS) ใช้ในหน่วยงานคลังสินค้า สามารถบันทึกข้อมูลการรับเข้าสินค้าจากการนำเข้าที่ระบุนรายละเอียดมากขึ้น ทั้ง Lot ที่เข้ามา จำนวนสินค้าแต่ละ Lot ที่เข้ามา ขนาดบรรจุภัณฑ์ พื้นที่การจัดเก็บสินค้า ที่กำหนดที่อยู่ตามอุณหภูมิที่เหมาะสมและสินค้ามีคุณภาพพร้อมส่งหรือไม่ รวมถึงการตัดสต็อกสินค้าออกจากคลังเมื่อมีการเบิกจ่ายออกมาเตรียมเข้าสู่กระบวนการจัดส่ง โดยแผนกที่

เกี่ยวข้องได้แก่ แผนกประสานงานขาย แผนกบัญชี แผนกจัดส่ง ที่สามารถเข้าไปใช้ข้อมูลดังกล่าว ในการตอบรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และทำให้ตัวเลขสินค้าคงคลังมีความแม่นยำมากขึ้น จากการไหลของข้อมูล (Flow of Information) ที่รวดเร็วถึงหน่วยงานที่เชื่อมโยงกัน จะสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันจากการเพิ่มคุณค่าการบริการ ให้มีความรวดเร็ว เป็นที่พึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า

นอกจากนี้ กิจกรรมสนับสนุนยังจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนซึ่งกันและกันอีกด้วย ซึ่งบริษัทฯ จำเป็นต้องพิจารณากิจกรรมสนับสนุนของ Human Resource ที่เข้ามาดูแลการบริหารจัดการ อบรม การใช้สารสนเทศใหม่ที่นำเข้ามาใช้ในบริษัทฯ รวมถึงการนำกลยุทธ์การจัดการความเปลี่ยนแปลงจากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ด้วย

2.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจโดยใช้ PESTLE ANALYSIS

เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์ภาพรวมของปัจจัยเสี่ยงภายนอกของธุรกิจ โดยดูแนวโน้ม และภาพรวมของตลาด รวมไปถึงการวิเคราะห์แนวโน้มของธุรกิจในอนาคต โดยอาศัยข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงภายนอกภายนอก ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ ที่ประกอบไปด้วยดังต่อไปนี้

P-Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง

ปัจจัยทางนโยบายและการเมืองคือปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของรัฐบาลและนโยบายของรัฐในช่วงเวลานั้นๆ ในบางช่วงเวลารัฐอาจมีการส่งเสริมการส่งออก ก็จะส่งผลให้ธุรกิจที่มีการส่งสินค้าไปขายนอกประเทศได้เปรียบ รวมไปถึงข้อตกลงและข้อกำหนดทางการค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐ ที่ทำให้เราต้องคอยปรับตัวหรือช่วยผู้ประกอบการตัดสินใจว่าเราพร้อมที่จะลงทุนในประเทศที่มีนโยบายแบบนี้หรือไม่

E-Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

ปัจจัยทางเศรษฐกิจซึ่งมีผลกับทุกๆ ธุรกิจโดยตรงเป็นอย่างมาก เพราะเศรษฐกิจของประเทศเป็นตัวกำหนดกำลังซื้อของคนในประเทศ และเป็นตัวกำหนดตลาดขนาดใหญ่ในประเทศอีกด้วย ซึ่งปัจจัยในหัวข้อนี้ก็สามารถช่วยเราวางแผนธุรกิจว่าจะเลือกดำเนินการเป็นระยะสั้นหรือระยะยาวจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันและแนวโน้มของเศรษฐกิจในอนาคตได้อีกด้วย

S-Social: ปัจจัยสภาพทางสังคม

ปัจจัยทางสังคมนั้นหมายถึงปัจจัยต่างๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกับ สภาพแวดล้อม สภาพสังคม วัฒนธรรม และชีวิตความเป็นอยู่ของคนในพื้นที่นั้นๆ ว่าเป็นอย่างไรก่อนที่จะเริ่มทำการตลาดให้

ได้ถูกทาง เพราะวิถีชีวิตของคนในแต่ละชุมชนนั้นก็จะมี ความแตกต่างกันออกไป การที่จะเข้าไปทำตลาดในพื้นที่ต่างๆ เราต้องเข้าไปศึกษาในส่วนนี้ก่อนเพื่อให้มั่นใจได้ว่าธุรกิจจะสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและเป็นที่น่าสนใจของคนในชุมชนในด้านที่ดีโดยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อด้านลบใดๆ ต่อคนในชุมชนนั้นๆ ด้วย

T-Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ

แต่ละพื้นที่ในการทำธุรกิจก็มีการพัฒนาของนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่แตกต่างกันออกไป บางชุมชนอาจอาศัยอยู่ได้โดยไม่ต้องอาศัยเทคโนโลยี แต่กับบางชุมชนกลับต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในการดำเนินชีวิตเป็นอย่างมาก รวมไปถึงแนวโน้มในอนาคตว่าถ้าในอนาคตมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาและธุรกิจเราจะเป็นอย่างไร อย่างเช่น ธุรกิจร้านเช่าวีดีโอรายใหญ่อย่าง Blockbuster ก็ต้องประสบปัญหาอย่างจังเมื่อต้องเผชิญกับเทคโนโลยีอย่างภาพยนตร์ระบบไฟล์ดิจิทัลที่สามารถดาวน์โหลดจากอินเทอร์เน็ตได้สะดวกสบายมาก เป็นต้น ดังนั้นหัวข้อปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ควรคำนึงถึงในด้านต่างๆนี้จึงมีความสำคัญมากในการทำธุรกิจในยุคปัจจุบัน

E-Environment: ปัจจัยทางสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการทำธุรกิจ (สิ่งแวดล้อม)

ปัจจัยทางสภาพแวดล้อมว่ามีผลอย่างไรในการทำธุรกิจได้บ้าง อาทิเช่น สภาพอากาศ กฎหมายและข้อกำหนดเรื่องการควบคุมมลพิษ ปัญหามลพิษทางน้ำและอากาศ ทัศนคติการรักสิ่งแวดล้อมของคนในชุมชน

L-Legal: ปัจจัยทางกฎหมาย

ประเด็นที่เกี่ยวข้องทางกฎหมายที่อาจจะส่งผลกระทบต่อองค์กร อาทิเช่น การเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย ด้านกฎหมายด้านแรงงาน ลูกจ้าง สวัสดิการ การนำเข้า-ส่งออก เป็นต้น

2.6 ผลการวิเคราะห์ PESTLE ของบริษัท พี.ซี.อินเตอร์เทค

P – Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง เป็นปัจจัยเชิงบวกของอุตสาหกรรม

จากรายงานภาวะเศรษฐกิจไทย ปี 2558 ของธนาคารแห่งประเทศไทย รัฐมีนโยบายออกมาตรการเพื่อพยุงและขับเคลื่อนเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง เช่น การออก 3 มาตรการหลัก ได้แก่ (1) มาตรการเยียวยา สำหรับกลุ่มที่ได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจ ได้แก่กลุ่มเกษตรกร กลุ่ม SMEs ด้วยการให้เงินอุดหนุน โดยตรงและสินเชื่อ การลดอัตราภาษีนิติบุคคล SMEs (2) มาตรการกระตุ้นเพื่อให้เศรษฐกิจฟื้นจากภาวะชะลอตัวโดยเร็ว จากการใช้จ่ายตรงของภาครัฐ เร่งเบิกจ่ายงบประมาณประจำปี และการจูงใจให้เอกชนใช้จ่าย ด้วยการหักลดหย่อนภาษีจากการซื้อสินค้าและบริการในประเทศ การกระตุ้นภาคอสังหาริมทรัพย์ การสนับสนุนการลงทุน (3) มาตรการยกระดับศักยภาพ

เพื่อสนับสนุนการเติบโตของเศรษฐกิจไทยในระยะยาว โดยเฉพาะการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน และการสนับสนุนการลงทุนของภาคเอกชน มาตรการเหล่านี้ช่วยให้มีเม็ดเงินหมุนเวียนในระบบเศรษฐกิจ มีผลต่ออุตสาหกรรมหลักๆ ในประเทศไทย เช่น ท่องเที่ยว อสังหาริมทรัพย์ การเกษตร ซึ่งจะมีผลต่อเนื่องกับอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง เช่นกัน

E – Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยเชิงลบของอุตสาหกรรม

จากเนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจทั้งในประเทศ และเศรษฐกิจโลกชะลอตัว ทำให้กลุ่มชนชั้นกลางไม่กล้าใช้จ่ายในกลุ่มสินค้าฟุ่มเฟือยเช่นเครื่องสำอาง ที่มีราคาสูง ทำให้เจ้าของแบรนด์ชะลอการลงทุนผลิตสินค้าเครื่องสำอางตัวใหม่ เน้นทำโปรโมชันสินค้าหรือจำหน่ายสินค้าที่มีราคาไม่สูง การกำหนดราคาขายวัตถุดิบของบริษัทฯ จึงมี margin ที่จำกัด จากความผันผวนของเศรษฐกิจโลกมีผลต่อต้นทุนวัตถุดิบบางรายการ ทำให้มีราคาขึ้นลงตามไม่สามารถคงต้นทุนได้แน่นอน นอกจากนี้ด้านอัตราแลกเปลี่ยนที่เงินบาทอ่อนค่า มีผลต่อต้นทุนนำเข้าวัตถุดิบบ้าง แต่เป็นผลดี ไม่มีผลกระทบต่อแรงซื้อของลูกค้าที่ส่งออกเครื่องสำอางไปยังต่างประเทศ เช่น จีน

S – Social: ปัจจัยทางสังคม เป็นปัจจัยเชิงบวกของอุตสาหกรรม

จากไลฟ์สไตล์การใช้ชีวิตของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ดูแลสุขภาพร่างกาย ผิวพรรณมากขึ้น ให้ความสำคัญต่อภาพลักษณ์มากขึ้นเพื่อสร้างจุดเด่นหรือเพิ่มความน่าเชื่อถือ การเป็นสังคมของคนสูงวัยที่ต้องการชะลอวัย นอกจากนี้ในกลุ่มวัยรุ่นเองก็ได้รับสื่อจากสังคมภายนอกมากขึ้น เหล่านี้ทำให้การใช้เครื่องสำอางยังคงได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง ทั้งเพื่อพักผ่อน เช่น กลุ่มสปา เพื่อบำรุง ปกป้องและแก้ไขปัญหาผิวที่มี

T – Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นปัจจัยเชิงบวกของอุตสาหกรรม

โดยมีผลต่อหลายด้านของอุตสาหกรรม ได้แก่ เทคโนโลยีด้านสารสนเทศ เช่น social network มีผลทั้งต่อการรับรู้ การส่งผ่านข้อมูล เชิงความรู้ของผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง การเป็นสื่อโฆษณา ทำให้ผู้บริโภคได้รับข้อมูลไวขึ้นและกว้างไกลขึ้นแม้อยู่ต่างประเทศ, เทคโนโลยีทางวิทยาศาสตร์ ที่มีการวิจัยและพัฒนาสร้างสินค้านวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้มากขึ้น, เทคโนโลยีสารสนเทศ มีส่วนการพัฒนาการบริการของบริษัทฯ ให้มีสะดวก ความรวดเร็ว รองรับการค้าเติบโตของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ทำให้สร้างความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรม

L - Legal: ปัจจัยทางด้านกฎหมาย เป็นปัจจัยเชิงบวกของอุตสาหกรรม

ในส่วนกฎหมายที่มีผลกระทบโดยตรงคือกฎหมายการนำเข้าสินค้า ที่มีข้อกำหนดสินค้าประเภทเครื่องสำอางและยาที่เข้มงวดมากขึ้น อาจทำให้ใช้เวลาในกระบวนการขออนุญาต

นำเข้านานขึ้น ต้องมีการวางแผนและศึกษาขั้นตอนการนำเข้าให้ดี แต่บริษัทมีความพร้อมในด้านบุคลากรที่สามารถรองรับการดำเนินการขออนุญาตนำเข้าสินค้าจึงไม่มีผลกระทบมากนัก นอกจากนี้ จากการออกกฎหมายเกี่ยวกับมาตรฐานการผลิตเครื่องสำอางเพื่อรองรับการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องสำอางที่มีมากขึ้น ทั้งยังมีการแข่งขันกัน ระหว่างเครื่องสำอางที่นำเข้าจากต่างประเทศและเครื่องสำอางที่ผลิตในประเทศในระดับสูง ให้มีความสามารถผลิตเครื่องสำอางคุณภาพดี เป็นที่ยอมรับในตลาดโลก ปัจจุบันประเทศไทยใช้ พระราชบัญญัติเครื่องสำอาง หลักเกณฑ์วิธีการที่ดีในการผลิตเครื่องสำอาง (Cosmetic Good Manufacturing Practice (GMP)) พ.ศ. 2537 และ ASEAN Cosmetic GMP Guideline ได้จัดทำขึ้นโดยประเทศสมาชิกในกลุ่มอาเซียน 10 ประเทศ ทำให้การผลิตเครื่องสำอางมีความน่าเชื่อถือมากขึ้นทั้งจากคนไทย และเพื่อส่งออกในกลุ่มประเทศอาเซียน

E – Environmental: ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม เป็นปัจจัยเชิงบวกอุตสาหกรรม

จากการที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงจากอากาศ แสงแดด ที่รุนแรง รวมถึงมลพิษต่างๆ ทำให้ผู้บริโภคสนใจผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางมากขึ้นเพื่อใช้สำหรับการชำระล้างในชีวิตประจำวัน การดูแลป้องกันผิวจากแสงแดด อย่างไรก็ตามในฝั่งของผู้ผลิตวัตถุดิบก็ให้ความสำคัญกับการลดการปล่อยสารพิษระหว่างการผลิตให้ลดลง (Carbon footprint) และการหาวัตถุดิบทดแทนตัวเดิมที่เป็นพิษต่อสิ่งแวดล้อม จึงเป็นโอกาสที่บริษัทฯ จะนำเสนอสินค้าที่มีนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่โรงงานผลิตเครื่องสำอาง เช่น การผลิตสินค้ากลุ่ม Organic เป็นต้น

2.7 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก โดยใช้เครื่องมือ Value Chain และ PESTEL ประกอบกับการวิเคราะห์ SWOT

บริษัท พี.ซี.อินเตอร์เทรด ได้ปรับปรุงจุดอ่อน (Weaknesses) จากการไม่มีระบบปฏิบัติการ ด้านกระบวนการทำงานที่ชัดเจนมาใช้ ระบบในการจัดการเอกสารต่างๆในการทำงานยังไม่ครอบคลุม/สมบูรณ์ การสื่อสารภายในองค์กรยังไม่มีประสิทธิภาพ ด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในระบบคลังสินค้า และเมื่อวิเคราะห์จาก Value Chain พบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกิจกรรมสนับสนุนที่มีความสำคัญต่อกิจกรรมหลักทั้ง 5 ได้แก่ โลจิสติกส์ (ขาเข้า) กระบวนการปฏิบัติงาน ที่ประสานกันของ คลังสินค้า ผู้ตรวจสอบคุณภาพสินค้า การจัดส่ง โลจิสติกส์ (ขาออก) ตลอดจน ฝ่ายขาย ทำให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรอย่างถูกต้อง รวดเร็ว แต่ยังคงขาดกิจกรรมสนับสนุนด้านการบริหารจัดการ การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สามารถใช้ในงานประจำวันได้อย่าง

สมบูรณ์ ช่วยเพิ่มคุณค่าด้านการบริการได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้จำเป็นต้องมีการศึกษา พิจารณาในปัจจัยต่างๆเพิ่มเติม เช่น ลำดับขั้นตอนการทำงานของแต่ละหน่วยงานเมื่อเปลี่ยนมาใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาแทนระบบการทำงานเดิม ความพร้อมของบุคลากรด้านความรู้ของเทคโนโลยี ความรู้ลึก รวมถึงความสามารถในการรับการเปลี่ยนแปลงแต่ละบุคคล ความพร้อมของระบบสารสนเทศ ความพร้อมของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

หากบริษัทฯสามารถศึกษา และกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะเวลาอันสั้น ก็จะช่วยสนับสนุนให้สามารถรองรับ ให้การบริการลูกค้า จัดส่งสินค้าที่มีคุณภาพ สะดวก รวดเร็ว สร้างความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้าที่ได้รับบริการที่ดี สามารถแข่งขันจากการเติบโตของอุตสาหกรรมเครื่องสำอางที่มีปัจจัยบวกจากสภาพแวดล้อมภายนอกในปัจจุบัน



บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

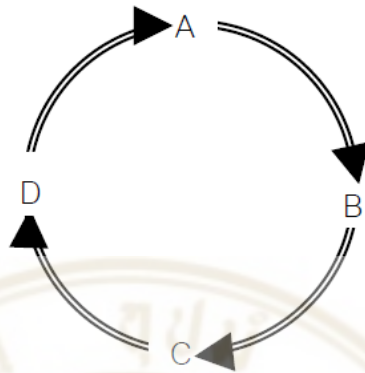
จากบทวิเคราะห์ปัญหาที่พบในองค์กรที่กล่าวในบทก่อนหน้านี เกิดจากความสัมพันธ์ของเหตุและผลที่เกี่ยวข้องกันหลายประการ มีผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่หลายฝ่าย มีความซับซ้อนในการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาความสัมพันธ์ของเหตุและผลกระทบ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานตามเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังไว้ ดังนั้น หากต้องการคิด วิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาที่มีความสัมพันธ์จากเหตุและผลที่ซับซ้อน จำเป็นต้องนำหลักวิธีคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) มาใช้

การคิดเชิงระบบ คือ การคิดที่มีความเข้าใจ เชื่อมโยงเรื่องเหตุและผล การคิดอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มองลึกลงไปว่า ทุกส่วนสัมพันธ์กัน เมื่อมีปัญหาทุกส่วนต้องรับผิดชอบร่วมกัน และควรหาทางแก้ปัญหาที่รากเหง้าของที่มาของปัญหา ไม่แค่เฉพาะจุดที่เกิดปัญหา เพราะเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องเนื่องสัมพันธ์กัน และเป็นปัญหาในภาพรวมที่ต้องมองให้เห็น การฝึกฝนเพื่อให้มองเห็นรูปร่างของความสัมพันธ์ของเหตุและผลกระทบ ในวิธีคิดเชิงระบบนั้นเรียกว่า Causal loops หรือเส้นของความเป็นเหตุและผลหรือเส้นความสัมพันธ์ หลักการสำคัญของวิธีคิดเชิงระบบคือความเชื่อมโยงว่าความสัมพันธ์นั้นๆมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างไร การตั้งคำถามจะนำเราไปสู่การคิดแบบตรรกะ หรือความเป็นเหตุเป็นผล (Logic) อันจะทำให้เราเข้าใจและแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งวิธีการลากเส้นดังกล่าวนี้ ในการคิดเชิงระบบจะใช้วิธีการลากเส้นในรูปแบบของการตั้งคำถาม โดยเราจะเริ่มจากผลลัพธ์สุดท้ายก่อน แล้วค่อยๆตั้งคำถามย้อนกลับ เป็นการค้นหาเหตุและผลในการเกิดขึ้นขององค์ประกอบต่างๆ ในระบบ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเข้าใจปัญหาที่แท้จริง และนำไปสู่การ วิเคราะห์ หาแนวทางการแก้ไขปัญหา รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้ต่อไป

3.1 แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagrams: CLD)

วงจรพื้นฐานการคิดเชิงระบบ (Cycle of Systems Thinking) เป็นการคิดแบบวงกลม ที่ใช้วิเคราะห์โครงสร้างระบบ เพื่อแสดงความเชื่อมโยงระหว่างส่วนประกอบในระบบ เป็นวงจร

แสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Loop Diagrams) เชื่อมโยงร้อยเรียงต่อเนื่องกัน จนสุดท้ายจะมีข้อมูลย้อนกลับ กลับมายังตำแหน่งเริ่มต้นปัญหา ดังภาพที่ 3.1 เมื่อมูลเหตุ A ได้เกิดขึ้น ก็จะตามมาด้วยผล คือ B จากมูลเหตุ B ตามไปด้วยผลคือ C ตามไปด้วยผลคือ D



ภาพที่ 3.1 แสดงวงรอบของการคิดเชิงระบบ เป็นการป้อนกลับคิดเป็นเหตุเป็นผล

ที่มา : www.doc.clib.psu.ac.th

วงจรพื้นฐานของการคิดเชิงระบบ (Cycle of Systems Thinking) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

วงจรเสริมแรง (Reinforcing Loop) เป็นวงจรแสดงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบของโครงสร้างในลักษณะที่ป้อนกลับไปในทางเดียวกันหรือผกผันกัน เมื่อพิจารณาถึง “วงจรเสริมแรง” บางครั้งอาจจับเคลื่อนเป็น “วงจรเสริมแรงทางบวก” (Positive Reinforcing Loop) หรือ “วงจรเสริมแรงทางลบ” (Negative Reinforcing Loop) (Senge, Kleiner, Roberts, Ross & Smith, 1994)

วงจรสมดุล (Balancing Loop) เกิดขึ้นเมื่อการเปลี่ยนแปลงในระบบตรงกันข้ามกับในตอนต้น คือ การทำให้เกิดผลกระทบน้อยลงๆ จนกลายเป็นความสมดุล การป้อนกลับสมดุล เป็นข้อจำกัดหรืออุปสรรคไปสกัดกั้นการเปลี่ยนแปลงใดๆ ภายใต้อานการณ์หนึ่งแล้วกลายเป็นความเปลี่ยนแปลงในอีกรูปแบบหนึ่งแผ่ขยายไปส่วนอื่นๆ ที่เหลืออยู่ภายในระบบนั้นๆ ถือได้ว่าเป็นวงจรที่คอยหยุดยั้งความเปลี่ยนแปลง (Resist Change) และทำให้ระบบนั้นเกิดความสมดุลหรือมีเสถียรภาพเกิดขึ้น (Senge, Kleiner, Roberts, Ross & Smith, 1994)

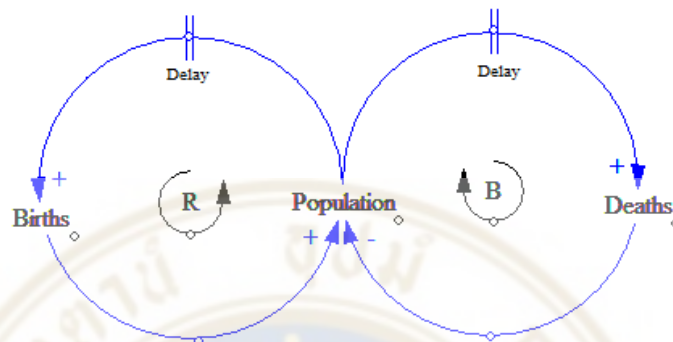
วงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD) จะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อาจจะเกิดขึ้นได้ประกอบด้วยหลายองค์ประกอบดังนี้

วงรอบการป้อนกลับ 1 วงรอบ หรือ มากกว่า ซึ่งเป็นทั้งกระบวนการเสริมแรง (Reinforcing Loop) และกระบวนการสร้างความสมดุล (Balancing Loop)

ความสัมพันธ์ของเหตุและผลกระทบระหว่างตัวแปรต่างๆ โดยความเป็นเหตุเป็นผล

นั้นมีทั้งความสัมพันธ์สอดคล้องตามกัน (Same Direction , S หรือ Positive , +) และความสัมพันธ์มีทิศทางตรงกันข้าม (Opposite , O หรือ Negative , -)

ความหน่วงของเวลา (Delays) คือ มีระยะเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง ระหว่างความสัมพันธ์ของเหตุและผล (Delay , //)



ภาพที่ 3.2 แสดงภาพวงรอบเหตุและผล จากวงจรเสริมแรงและวงจรสมดุล ต่อจำนวนประชากร ที่มา : www.systemsandus.com

จากภาพที่ 3.2 ในภาพด้านซ้ายเป็นวงจรแบบเสริมแรง (Reinforcing Loop, R) เมื่ออัตราการเกิดมากขึ้น จะมีผลให้จำนวนประชากรมากขึ้น เมื่อจำนวนประชากรมากขึ้นก็มีผลให้มีอัตราการเกิดมากขึ้นเช่นกันในทางกลับกันหากอัตราการเกิดลดลง ในอนาคตจำนวนประชากรก็จะลดลงเช่นกัน ส่วนภาพด้านขวาเป็นวงจรแบบ สมดุล (Balancing Loop, B) กล่าวถึงเมื่ออัตราการตายมากขึ้น เป็นเหตุให้จำนวนประชากรลดลง และเมื่อจำนวนประชากรลดลง ก็จะมีผลให้ในอนาคตอัตราการการตายลดลง จะเห็นว่าวงจรแบบสมดุลจะมีทิศทางของเหตุเริ่มต้นและผลตรงข้ามกัน นอกจากนี้ในวงจรทั้ง 2 วงจร มีสัญลักษณ์ // ซึ่งแสดงความหน่วงเวลา (Delay) ที่เกิดจากปัจจัยด้านเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้มีผลต่ออัตราการเกิด หรือ อัตราการตาย เกิดช้าลง เช่น ในประเทศพัฒนาแล้ว ประชากรจะเริ่มมีลูกเมื่ออายุ 30 ปีขึ้นไปทำให้อัตราการเกิดช้าลง (Delay) กว่าเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศกำลังพัฒนาที่ประชากรจะเริ่มมีลูกเมื่ออายุ 20 ปี หรืออัตราการตายเกิดขึ้นช้าลง (Delay) ในประเทศญี่ปุ่นจากประชากรมีช่วงอายุที่ยืนยาวกว่า ประเทศที่มีสงคราม เป็นต้น

หลักการเขียนวงจรเชิงระบบ/ ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (System Diagram/Causal loop)

1. กำหนด ประเด็นปัญหาหลักให้ชัดเจน (ที่เรื้อรังและเกิดซ้ำ) และสำรวจเรื่องราวเกี่ยวกับปัญหา อาการของปัญหา และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง
2. ระบุ “ตัวแปรที่สำคัญ” ที่เป็นส่วนทำการขับเคลื่อนความเป็นไปของเหตุการณ์ โดยระบุชื่อให้ชัดเจนใช้คำพูดเป็นกลางหรือที่เป็นบวก

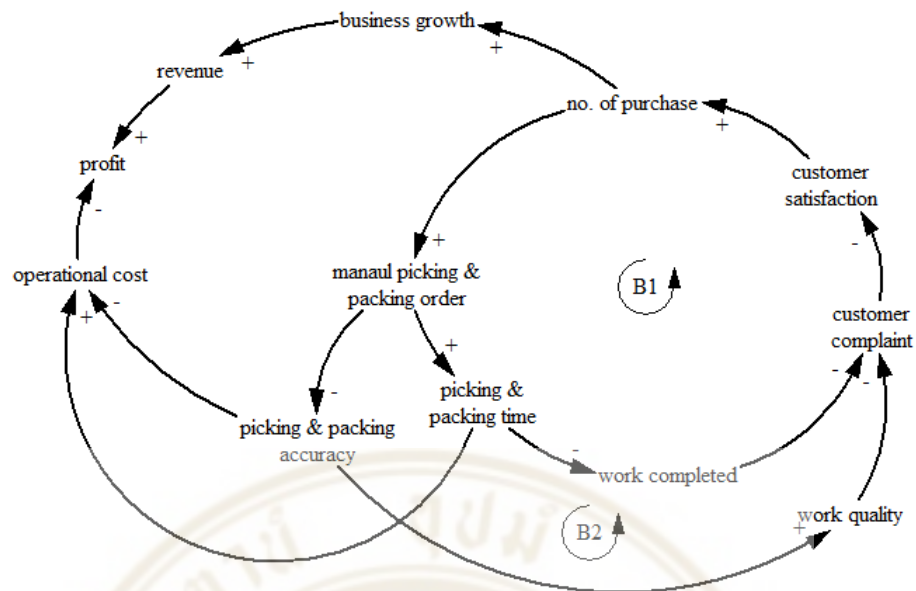
3. ศึกษาพฤติกรรมโดยมองย้อนเวลาถึงสิ่งที่เกิดขึ้น
4. เขียนกราฟแสดงพฤติกรรมเทียบกับเวลา (Behavior Over Time: BOT)
5. ทบทวนความสัมพันธ์ของตัวแปร
6. วาดผังเชิงระบบ (System diagram)

3.2 โครงสร้างของปัญหา

หากบริษัทฯ ยังใช้ระบบเดิมในกระบวนการทำงานของฝ่ายคลังสินค้าต่อไป ที่ใช้การจดบันทึกข้อมูลลงในสมุด และในไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ของแผนกคลังสินค้า ซึ่งใช้ทักษะการทำงานของพนักงานเป็นหลัก เช่น บันทึกข้อมูลการรับเข้าวัตถุดิบ จำนวนสินค้าที่มี ขนาดบรรจุภัณฑ์ของสินค้า พื้นที่จัดเก็บวัตถุดิบ การตัด stock สินค้า เป็นต้น อาจไม่สามารถรองรับความต้องการของลูกค้า ซึ่งปัจจุบันมีจำนวนคำสั่งซื้อเข้ามามากขึ้น ประเภทหรือชนิดของสินค้ามีความหลากหลายมากขึ้น ส่งผลให้ บริษัทฯ ต้องใช้เวลาในการเตรียมสินค้าเพื่อจัดส่งถึงลูกค้ามากขึ้น รายการสินค้าที่จัดส่งเกิดงานที่ผิดพลาด ในขณะที่เดียวกันจากการแข่งขันกันของโรงงานผู้ผลิตเครื่องสำอางก็มีอัตราการแข่งขันด้านบริการที่สูงขึ้นลูกค้าจึงมีความต้องการให้บริษัทฯ ส่งสินค้าในเวลาอันรวดเร็วหรือส่งได้ทันทีที่ส่งคำสั่งซื้อมายังบริษัทฯ และรายการสินค้าต้องมีความถูกต้องทั้งรายการสินค้า จำนวนรวมถึงสินค้ามีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐาน

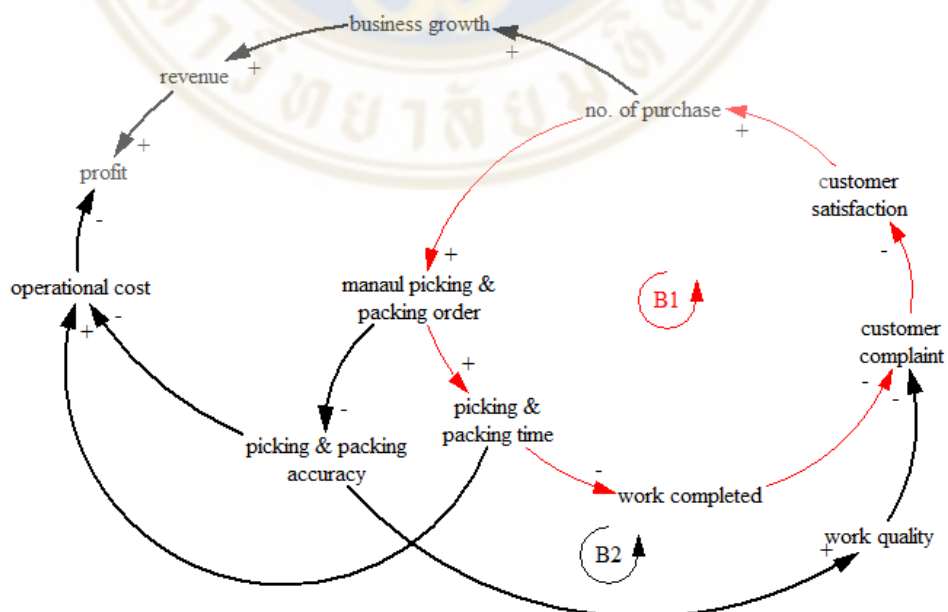
3.3 แผนภูมิแสดงวงจรเหตุและผลของประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายคลังสินค้า

จากโครงสร้างปัญหาข้างต้น จะวิเคราะห์ปัญหาโดยวงจรเหตุและผล (Causal Loop Diagram) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในฝ่ายคลังสินค้า หากยังใช้ระบบเดิมด้วยการจดบันทึก โดยจะสามารถแสดงแผนภูมิจริงเหตุและผลที่มีความสัมพันธ์กัน ได้ดังภาพที่ 3.3



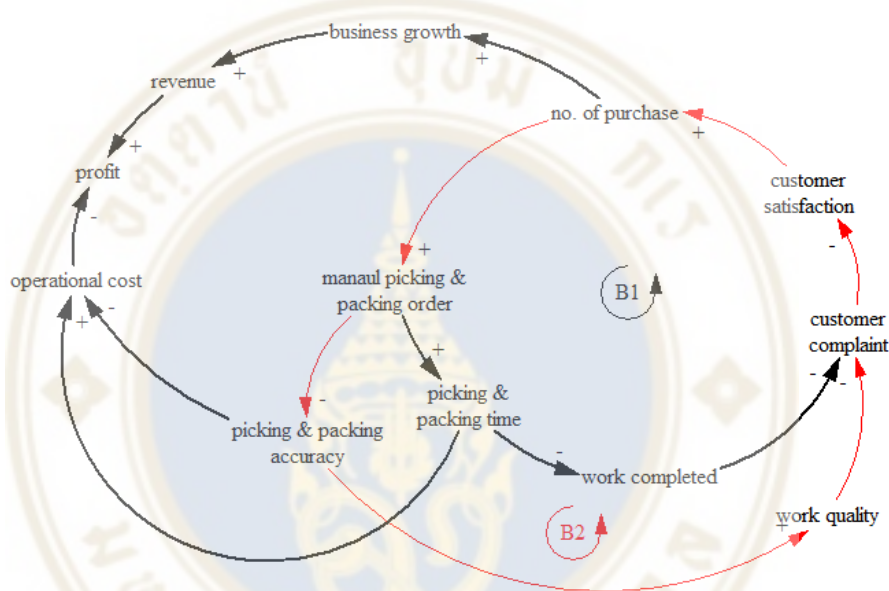
ภาพที่ 3.3 แสดงวงจรเหตุและผลการทำงานของฝ่ายคลังสินค้าด้วยระบบเดิม (Manual Picking and Packing)

จากภาพจะเห็นว่าวงจรเหตุและผล สามารถแยกวงจรเหตุและผลออกเป็น 2 วง ที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายคลังสินค้า คือ 1) วงจรประสิทธิภาพด้านระยะเวลาในการจัดเตรียมสินค้า (Picking and packing Time) และ 2) วงจรประสิทธิภาพความถูกต้องของสินค้าในกระบวนการเตรียมสินค้า (Picking and Packing Accuracy) โดยสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของวงจรเหตุและผลประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายคลังสินค้าได้ดังนี้



ภาพที่ 3.4 แสดงวงจรเหตุและผล ประสิทธิภาพด้านระยะเวลาการเตรียมสินค้าต่อคำสั่งซื้อ

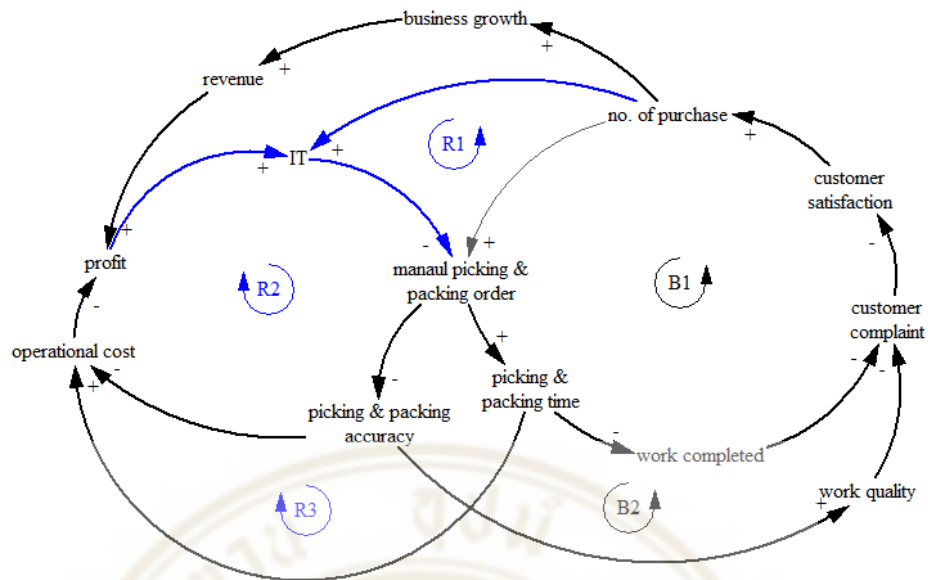
จากภาพแสดงวงรอบเหตุและผล (วงสีแดง B1) ประสิทธิภาพด้านระยะเวลาที่ใช้ในการเตรียมสินค้าต่อคำสั่งซื้อ กล่าวคือ เมื่อมีจำนวนคำสั่งซื้อมากขึ้น และใช้ระบบการทำงานเดิมด้วยการใช้ข้อมูลที่มีการบันทึกในเอกสาร เพื่อเตรียมสินค้าออกจากชั้นวางสินค้า (manual picking and packing order) จะทำให้ใช้เวลาในการเตรียมงานมากขึ้น แต่เวลาในการทำงานมีจำกัด ทำให้มีงานแล้วเสร็จตามกำหนดส่งสินค้าให้ลูกค้าลดลง ลูกค้ามีข้อร้องเรียนในบริการจัดส่งสินค้ามากขึ้นจากความล่าช้า ความพึงพอใจของลูกค้าลดลง และมีผลต่อการพิจารณาการสั่งซื้อสินค้าซ้ำหรือกลุ่มสินค้าใหม่ของลูกค้ามายังบริษัทฯลดลง เนื่องจากบริษัทฯ มีระยะเวลาการส่งสินค้าถึงลูกค้ามากกว่าที่ลูกค้าต้องการ



ภาพที่ 3.5 แสดงวงรอบเหตุและผล ประสิทธิภาพด้านความถูกต้องในการเตรียมสินค้าต่อคำสั่งซื้อ

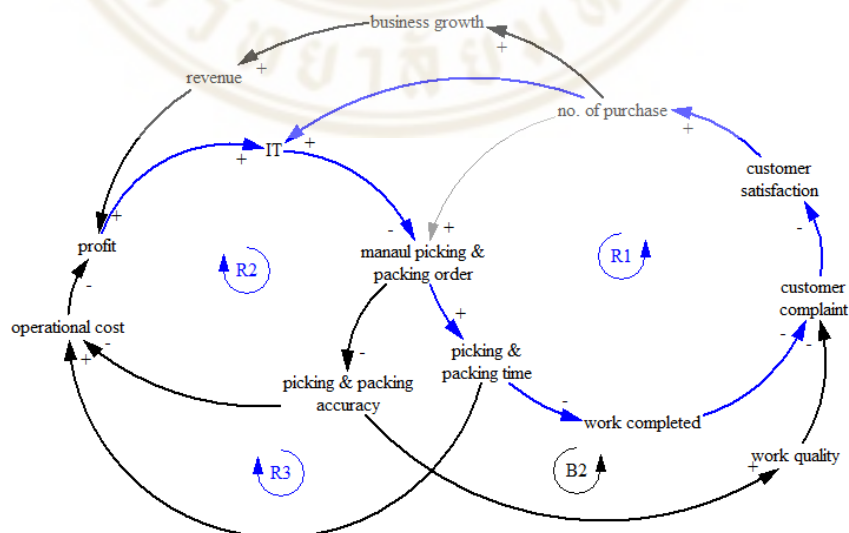
จากภาพแสดงวงรอบเหตุและผล (วงสีแดง B2) ประสิทธิภาพด้านความถูกต้องในการเตรียมสินค้าต่อคำสั่งซื้อ กล่าวคือเมื่อมีจำนวนคำสั่งซื้อมากขึ้น ในเวลาการทำงานที่จำกัดและขั้นตอนที่ซับซ้อนของการตรวจสอบข้อมูลสินค้าที่มีในคลังสินค้าด้วยระบบเดิมตามเอกสารที่บันทึก มีผลต่อการเตรียมสินค้านั้นมีความถูกต้องลดลง จากความเร่งรีบ ไม่มีการตรวจสอบซ้ำ เช่น การจัดสินค้าสลับตัว ผลิตสินค้าไม่ถูกต้อง เป็นต้น คุณภาพงานลดลง เกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้ามากขึ้น ความพึงพอใจของลูกค้าลดลง ส่งผลต่อการพิจารณาคำสั่งซื้อจากลูกค้าลดลง

ดังนั้นเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจสั่งซื้อสินค้า บริษัทฯจึงนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการทำงานของฝ่ายคลังสินค้า คาดหวังเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานของคลังสินค้ามากขึ้น



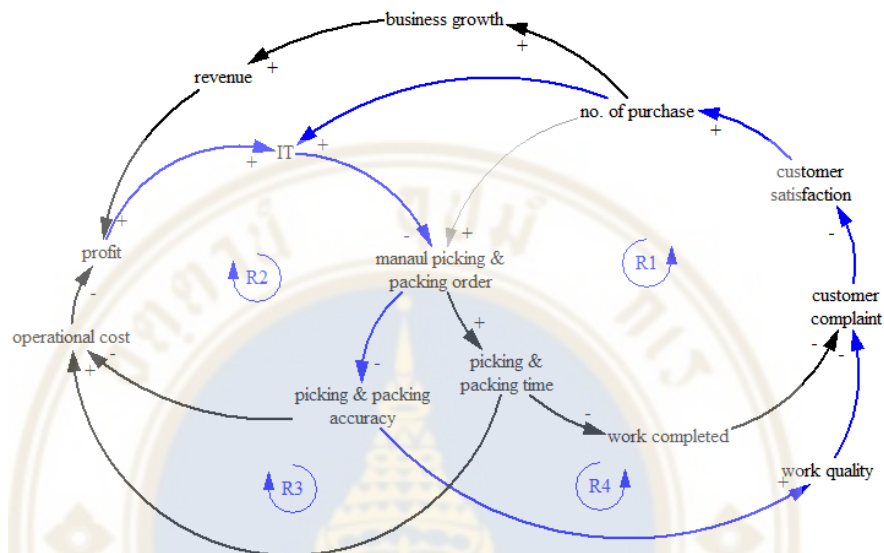
ภาพที่ 3.6 แสดงวงจรเหตุและผล นำเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology, IT) ใช้ในกระบวนการทำงานของคลังสินค้า

จากภาพแสดงวงจรเหตุและผล การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology, IT) ได้แก่ Ware House System (WHS) มาใช้ (เส้นวงสีน้ำเงิน) เมื่อบริษัทฯ ได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้า จากนั้นเจ้าหน้าที่จะบันทึกรายการสินค้าที่ต้องการ เข้าระบบ WHS และฝ่ายคลังสินค้าดำเนินการเตรียมสินค้าตามที่แสดงใน WHS ซึ่งจะให้ข้อมูลสถานที่จัดเก็บสินค้า (Location), จำนวนคงเหลือ และ Lot สินค้า ทำให้เจ้าหน้าที่ของคลังสินค้าเรียกดูข้อมูลดังกล่าวได้รวดเร็วและเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง มีผลต่อวงจรเหตุและผล ที่ให้ผลกระทบที่เปลี่ยนแปลงไป



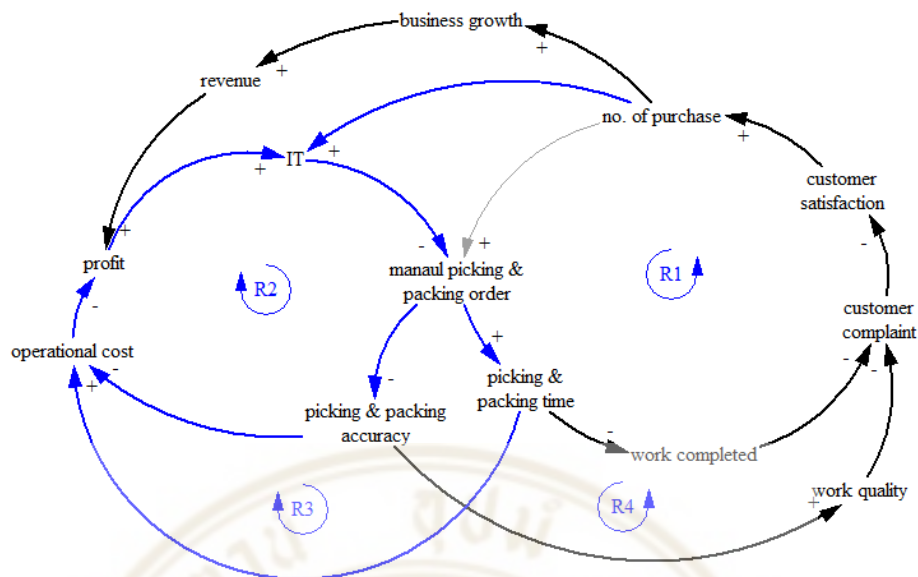
ภาพที่ 3.7 แสดงวงจรเหตุและผล เมื่อนำ IT เข้ามา มีผลต่อประสิทธิภาพด้านระยะเวลาการเตรียมสินค้าต่อคำสั่งซื้อ

จากภาพแสดงวงจรเหตุและผล (วงสีน้ำเงิน R1) เมื่อนำ IT (ระบบ WHS) มาใช้ ทำให้การเตรียมสินค้าจากการตรวจสอบข้อมูลสินค้าจากข้อมูลที่บันทึกในเอกสาร (แบบ Manual) ลดลง ใช้ข้อมูลที่แสดงในระบบ WHS เพื่อเตรียมงานแทน ทำให้ประสิทธิภาพด้านระยะเวลาใช้ในการเตรียมสินค้าลดน้อยลงต่อคำสั่งซื้อ งานที่แล้วเสร็จมากขึ้น ลูกค้าน้อยลง สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้ามากขึ้น



ภาพที่ 3.8 แสดงวงจรเหตุและผล เมื่อนำ IT เข้ามา มีผลต่อประสิทธิภาพด้านความถูกต้องในการเตรียมสินค้าต่อคำสั่งซื้อ

จากภาพแสดงวงจรเหตุและผล (วงสีน้ำเงิน R4) เมื่อนำ IT (ระบบ WHS) มาใช้ ทำให้การเตรียมสินค้าจากการตรวจสอบข้อมูลสินค้าจากข้อมูลที่บันทึกในเอกสาร (แบบ Manual) ลดลง ใช้ข้อมูลที่แสดงในระบบ WHS เพื่อเตรียมงาน ทำให้ประสิทธิภาพด้านความถูกต้องในการเตรียมสินค้าต่อคำสั่งซื้อมากขึ้น คุณภาพของงานดีขึ้น ลูกค้าน้อยลง สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้ามากขึ้น



ภาพที่ 3.8 แสดงวงรอบเหตุและผล เมื่อนำ IT เข้ามา มีผลต่อด้านต้นทุนการดำเนินการและกำไร

จากภาพแสดงวงรอบเหตุและผล (วงสีน้ำเงิน R2 , R3) เมื่อนำ IT (ระบบ WHS) มาใช้ ทำให้การเตรียมสินค้าจากการตรวจสอบข้อมูลสินค้าจากข้อมูลที่บันทึกในเอกสาร (แบบ Manual) ลดลง ใช้ข้อมูลที่แสดงในระบบ WHS เพื่อเตรียมงาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพทั้งด้านระยะเวลาการเตรียมสินค้าต่อคำสั่งซื้อลดลง และประสิทธิภาพด้านความถูกต้องในการเตรียมสินค้าต่อคำสั่งซื้อมากขึ้น ซึ่งมีผลต่อด้านต้นทุนการดำเนินการที่ลดลง เมื่อดัชนีต้นทุนลดลง บริษัทฯจึงมีส่วนต่างกำไรที่สูงขึ้น

3.4 บทสรุปการวิเคราะห์การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์ปัญหาด้วยการแสดงความสัมพันธ์ด้วยวงรอบเหตุและผลข้างต้น พบว่าเพื่อรองรับคำสั่งซื้อจากลูกค้ามีเข้ามาเพิ่มขึ้น จึงนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Warehouse system (WHS) เข้ามาใช้ในแผนกคลังสินค้า โดยคาดหวังให้เกิดการพัฒนาด้านการบริการลูกค้าให้ดีขึ้น ด้วยการประเมินจากการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า จากความสามารถในการจัดส่งสินค้าได้รวดเร็วและทันตามความต้องการของลูกค้า และในขณะเดียวกันสินค้ามีความถูกต้อง มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐาน

แต่หากกระบวนการทำงานด้วยระบบ “Ware House System” (WHS) ยังไม่สามารถใช้ทดแทนการทำงานในระบบเดิมได้อย่างสมบูรณ์ จะมีผลให้เจ้าหน้าที่ไม่ได้รับความสะดวกในการทำงาน มีโอกาสส่งผลกระทบต่อกระบวนการเตรียมสินค้าเพื่อส่งจำหน่ายใช้เวลามากขึ้น และความต้องการของสินค้าที่จัดส่งแก่ลูกค้าลดลง

ทั้งนี้ก็มีเหตุหลายปัจจัยที่ทำให้ไม่สามารถใช้ระบบ WHS ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ

จากความไม่เข้าใจในขั้นตอนการทำงานใหม่ ความชำนาญในการใช้งานโปรแกรมในระบบ WHS รวมถึงทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง ที่อาจพบเจ้าหน้าที่บางส่วน มีแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้งาน จึงทำให้การนำระบบ WHS เข้ามาใช้ยังไม่บรรลุตามเป้าหมายด้านการบริการให้ดีขึ้น

ดังนั้น องค์กรจึงต้องศึกษาและกำหนดกลยุทธ์ ด้านการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงจากการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร เพื่อให้สามารถใช้งานประจำวันได้อย่างสมบูรณ์ ช่วยเพิ่มคุณค่าด้านการบริการได้อย่างแท้จริง สามารถรองรับการให้บริการลูกค้า จัดส่งสินค้าที่มีคุณภาพ สะดวก รวดเร็ว สร้างความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้าที่ได้รับบริการที่ดี



บทที่ 4

กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา

เมื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: Ware House System) ในแผนกคลังสินค้าแล้ว องค์กรจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อเป็นแนวทางแก้ไขสาเหตุของปัญหา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในแผนกคลังสินค้าให้สูงขึ้น ทำให้กระบวนการทำงานของแผนกคลังสินค้ามีความรวดเร็วในการเตรียมสินค้าขาย ความถูกต้องของสินค้ารวมถึงสินค้ามีคุณภาพ ตามมาตรฐาน เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน จากการสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า

การกำหนดกลยุทธ์สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business-Level Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy) ทั้งนี้กลยุทธ์ทั้งสามระดับจะต้องมีความสอดคล้องกัน เพื่อก่อให้เกิดแรงเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งแรงเสริมนี้จะช่วยองค์กรสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์สำเร็จ



ภาพที่ 4.1 แสดงลำดับชั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)

ที่มา : <http://www.ceo2go.com.au/our-services/ceo-self/strategy/>

จากภาพ 4.1 แสดงลำดับชั้นของกลยุทธ์ที่มีอยู่ 3 ระดับประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับองค์กร(Corporate-Level Strategy) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business-Level Strategy) และกลยุทธ์

ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy) กลยุทธ์ในแต่ละระดับจะต้องมีความสอดคล้องกัน ต้องอาศัยผู้บริหารในระดับต่าง ๆ และผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร เพื่อนำพ้องค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นความรับผิดชอบในการจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงมิได้จำกัดอยู่แต่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่จะมีการดำเนินงานครอบคลุมไปทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้องค์ประกอบทุกส่วนขององค์กรดำเนินงานอย่างเสริมและสอดคล้องกัน ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เป็นภาพรวมขององค์กรในอนาคต ซึ่งผู้บริหารระดับกลางจะนำเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดไว้ไปจัดทำกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และผู้บริหารระดับต้นซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติการระดับต้น จะกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการของหน่วยงานตนเพื่อให้สอดคล้องกับในระดับที่เหนือขึ้นไป

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

แนวคิดทั่วไปของกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นตัวกำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กรและบทบาทของแต่ละหน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) กลยุทธ์ระดับองค์กรจึง เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กร หรือเป็นกลยุทธ์ในระดับนโยบาย (Policy-Level Strategy) ที่ตอบสนองแผนงานขององค์กร

กลยุทธ์ที่องค์กรสามารถเลือกใช้เป็นกลยุทธ์ระดับนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กรได้ 4 กลุ่ม คือ 1) กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) 2) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilization Strategy) 3) กลยุทธ์การถอยตัว (Retrenchment Strategy) และ 4) กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix or Combination Strategies) (เกริกยศ ชลายุชเดชะ 2546 ;อนิวัช แก้วจำ นง 2551 ;วิชิต อุ่ออัน 2548 ;ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ 2552)

4.1.1 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในกรณีที่วิเคราะห์ข้อมูลแล้วพบว่ากิจการมีความเข้มแข็งและองค์กรจะเพิ่มระดับการปฏิบัติงานเพื่อขยายตัวขององค์กรในรูปแบบต่าง ๆ กันดังนี้

4.1.1.1 มุ่งเน้นการเติบโตจากธุรกิจที่เป็นอยู่ (Intensive Growth Strategy) โดยการพิจารณาหาโอกาสการเติบโตจากสภาพธุรกิจปัจจุบัน ภายใต้กรอบสถานการณ์ที่บริษัท เป็นอยู่และเป้าหมายกลุ่มตลาดที่บริษัทต้องการ โดยมีกลยุทธ์ได้ดังนี้

- การเจาะตลาดเพิ่ม (Market-Penetration Strategy) การขายสินค้าเดิม ในตลาดเดิม ด้วยการเพิ่มส่วนแบ่งในตลาด เช่น การเจาะกลุ่มลูกค้าของคู่แข่งให้เปลี่ยนมาใช้ผลิตภัณฑ์

ของเรา การเจาะกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพที่จะใช้ผลิตภัณฑ์ของเราในอนาคต เป็นต้น

- การขยายตลาด (Market-Development Strategy) ขยายสินค้าเดิม ในตลาดใหม่ โดยการพัฒนาตลาด จากการหาช่องทางการตลาดใหม่ การสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่ เช่น การเพิ่มช่องทางจัดจำหน่ายผ่านทาง online การส่งออกขายต่างประเทศ เป็นต้น

- การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ (Product-Development Strategy) ขยายสินค้าใหม่ ในตลาดเดิม โดยการพัฒนา ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ การออกสินค้าใหม่ ขยายสายผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

4.1.1.2 การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Integrative Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่เกี่ยวพันกับการเจริญเติบโตของบริการด้านเดียวภายในตลาดเดียว ซึ่งอาจเรียกกลยุทธ์นี้ว่า การเจาะตลาดก็ได้ แบ่งออกเป็น 2 กลยุทธ์ ดังนี้

1) การรวมธุรกิจตามแนวตั้ง (Vertical Integrative Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่เกี่ยวพันกับการซื้อหรือก่อตั้งผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบขึ้นมา ซึ่งเรียกว่า การรวมธุรกิจไปข้างหลัง (Backward Integration) การรวมธุรกิจตามแนวตั้งอาจจะกระทำ โดยการซื้อหรือก่อตั้งช่องทางการจัดจำหน่ายแก่ ลูกค้าขึ้นมาเองที่เรียกว่า การรวมธุรกิจไปทางข้างหน้า (Forward Integration)

2) การรวมธุรกิจตามแนวนอน (Horizontal Integrative Growth Strategy) เป็นการขยายองค์การ โดยการซื้อหรือควบรวมกิจการกับองค์กรในลักษณะเดียวกัน เพื่อเป็นการขยาย เพื่อครอบครองตลาดและเพื่อสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายแก่ลูกค้าเพิ่มขึ้น

4.1.1.3 การกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์การขยาย หรือกระจายตัวเข้าไปในสายงานอื่น เป็นการสร้างความหลากหลายและความแตกต่างในการดำเนินงาน ซึ่งอาจเกี่ยวพัน หรือไม่เกี่ยวพันกับผลิตภัณฑ์เดิมขององค์กรก็ได้ สามารถจำแนกเป็น 2 กลยุทธ์ ดังนี้

1) การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric Diversification) เป็นการขยายตัวเข้าไปในธุรกิจอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม กลยุทธ์นี้เหมาะสำหรับองค์กรที่มีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็ง ซึ่งการใช้กลยุทธ์นี้จะสร้างผลกำไรมากกว่า การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม

2) การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate Diversification) เป็นการขยายตัวเข้าไปในธุรกิจอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม การเลือกใช้กลยุทธ์เมื่อพิจารณาพบว่า ธุรกิจเดิมมีแนวโน้มการเติบโตลดลงจึงต้องมองหาธุรกิจอื่นที่มีโอกาสเติบโตมากกว่า

4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilizing Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะคงที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใดๆ เป็นลักษณะอนุรักษ์นิยม ใช้สำหรับกรณีที่มีแนวโน้มว่าในอนาคตจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก หรือในกรณีที่เศรษฐกิจซบเซากลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ ดังนี้

4.1.2.1 กลยุทธ์การยับยั้ง หรือการดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause or Proceed with Caution Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ภายหลังจากที่องค์กรใช้กลยุทธ์การเติบโตโดยการเพิ่มหน่วยธุรกิจ ทำให้องค์กรอาจขาดทรัพยากรหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

4.1.2.2 กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No Change Strategy) เป็นการดำเนินการตามกลยุทธ์เดิม เนื่องจากกลยุทธ์เดิมที่วางไว้ประสบความสำเร็จด้วยดีและสภาพแวดล้อมขององค์กรไม่เปลี่ยนแปลง

4.1.2.3 กลยุทธ์การทำกำไร (Profit Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ เพื่อที่จะทำให้กำไรขององค์กรสูงขึ้น เงินปันผลของผู้ถือหุ้นสูงขึ้นในระยะสั้น แต่การเติบโตในระยะยาวหยุดชะงัก

4.1.3 กลยุทธ์การถอนตัวหรือกลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment Strategies) เป็นกลยุทธ์การป้องกัน ตัวที่ผู้บริหารต้องการลดการดำเนินงานขององค์กรลง เมื่อองค์กรอยู่ภายใต้ความยุ่งยากทางการเงิน มีการคุกคามจากคู่แข่ง หรือมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างรุนแรง สำหรับกลยุทธ์การตัดทอนนี้ผู้บริหารอาจเลือกวิธีดำเนินการได้หลายรูปแบบ ดังนี้

4.1.3.1 กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround) ผู้บริหารอาจใช้กลยุทธ์นี้เพื่อพลิกฟื้น สถานการณ์ที่เลวร้ายและกลับมาทำกำไรใหม่ โดยกลยุทธ์นี้ผู้บริหารอาจจะลดเงินเดือนและสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงานลงหรือยกเลิกผลิตภัณฑ์หรือบริการบางอย่างที่ไม่ทำกำไร และพยายามเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ตลอดจนการปรับราคาเพื่อทำกำไรที่ดีขึ้นด้วย

4.1.3.2 กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว (Harvest) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในขณะที่องค์กรอยู่ในภาวะ ตกต่ำโดยผู้บริหารจะใช้นโยบายการลงทุนน้อยและพยายามให้มีเงินสดจากการดำเนินงานให้มากที่สุด โดยมีแผนเพื่อขายกิจการหรือเลิกกิจการในระยะยาว ในกลยุทธ์นี้ผู้บริหารอาจเพิ่มราคาเพื่อให้มีกำไรสูงสุดในขณะเดียวกันจะลดต้นทุนการโฆษณาและต้นทุนทางการตลาดอย่างอื่น ๆ

4.1.3.3 กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestiture) ผู้บริหารอาจไม่ลงทุนในหน่วยธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร หรือเป็นหน่วยธุรกิจที่ไม่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร

4.1.3.4 กลยุทธ์การเลิกล้ม (Liquidation) กรณีที่มีปัญหาในด้านฐานะทางการเงินอย่างรุนแรงหรืออนาคตขององค์การมีความมืดมน การล้มเลิกองค์การเป็นกลยุทธ์การตัดตอนที่สำคัญประการหนึ่ง

4.1.4 กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix or Combination Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่มีการนำมาใช้มากที่สุด ซึ่งเป็นการนำวิธีการหรือแนวทางหลายๆ แนวทาง มาประยุกต์ใช้ร่วมกันในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จก่อนที่ผู้บริหารจะนำกลยุทธ์การผสมผสานมาใช้ในองค์กรจะต้องพิจารณาปัจจัย สภาพแวดล้อมทางธุรกิจร่วมด้วย ตัวอย่างการใช้กลยุทธ์ผสมผสาน เช่น การนำกลยุทธ์เจริญเติบโตใช้ ร่วมกับกลยุทธ์การถดถอยการที่องค์กรตัดสินใจใช้กลยุทธ์ผสมผสานอาจมีสาเหตุจากหลายๆ ด้าน เช่น การที่องค์กรมีธุรกิจที่เกี่ยวข้องหลายประเภทที่มีความแตกต่างกันไป จึงต้องเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้สามารถจำแนกกลยุทธ์ผสมผสานในการขยายตัวใน 4 รูปแบบ ดังนี้(สมชาย ภคภาสวณิช 2547)

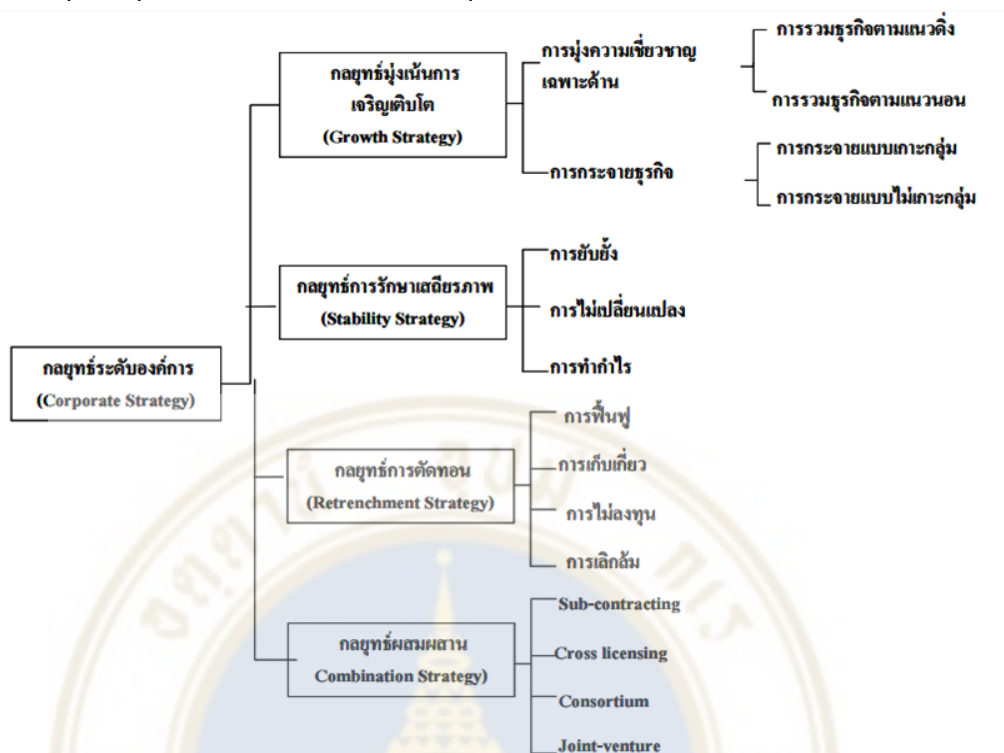
4.1.4.1 การทำ Sub-Contracting เป็นการขยายกิจการ โดยไม่ได้ดำเนินการเองเพียงแต่ให้ผู้รับเหมารายอื่นหรือผู้ร่วมสัญญาเข้าไปดำเนินการแทนในกิจการที่องค์กรได้รับสัมปทานหรือในกิจการที่องค์กรกำลังดำเนินการอยู่แต่ต้องการขยายโดยการนำบุคคลอื่นเข้ามาาร่วมด้วย โดยการทำสัญญาในลักษณะมีคู่สัญญาย่อย

4.1.4.2 การทำ Cross-Licensing เป็นการให้สิทธิร่วมกัน โดยไปขอ license ร่วมกัน ซึ่งเป็นการลดค่าใช้จ่ายและสามารถขยายกิจการโดยอาศัยผู้เข้ามาาร่วม โดยเฉพาะในการผลิตที่ต้องอาศัย เทคโนโลยีขั้นสูง

4.1.4.3 การทำ Consortium เป็นการร่วมกิจการที่สามารถลดความเสี่ยงในการดำเนินงานได้โดยรูปแบบที่พบในปัจจุบันคือ สถาบันทางการเงินปล่อยกู้ให้กับลูกค้ารายใดรายหนึ่งที่ต้องการเงิน จำนวนมาก สถาบันการเงินอาจไม่ดำเนินการลำพังแต่จะเชิญชวนสถาบันการเงินอื่นเข้ามาาร่วมปล่อยกู้ด้วย

4.1.4.4 การทำ Joint-Venture เป็นการขยายกิจการ โดยดึงผู้ร่วมทุนเข้ามาาร่วมทุนใน ลักษณะต่างๆ เช่น กลยุทธ์ใยแมงมุม (Spider Web Strategy) คือการรวมทุนของธุรกิจขนาดเล็กจำนวน มากเพื่อต่อสู้กับธุรกิจขนาดใหญ่ หรือกลยุทธ์ร่วมกัน ตอนแรกแยกกันตอนหลัง (Go Together-Split Strategy) เป็นการร่วมทุนกันในตอนแรกเมื่อธุรกิจดำรงอยู่ได้ก็แยกกัน เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปกลยุทธ์ในระดับองค์กรนั้น มี 4 กลุ่มด้วยกัน ดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 แสดงแผนภาพแสดงกลยุทธ์ระดับองค์กร

ที่มา : ระดับของกลยุทธ์และการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร; อาจารย์ นายแพทย์ชูชัย ศรีธานี, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรางคณา ผลประเสริฐ

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

แนวคิดทั่วไปของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ หลังจากที่ได้ดำเนินกลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นที่เรียบร้อยแล้วมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องหาวิธีการเพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งและการดำรงอยู่ได้ขององค์กรอย่างยั่งยืน เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุผลในเป้าหมายดังกล่าว การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ หรือกลยุทธ์แข่งขัน (Business or Competitive strategy) จึงเป็นวิธีการที่เหมาะสมและสอดคล้องที่สุดเนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่กำหนดโดย ผู้บริหารระดับกลางเพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขัน หรือเพื่อดำเนินกิจกรรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กรหรือสามารถดำเนินกิจกรรมตามกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้น เพื่อใช้ในการดำเนินงานที่มุ่งปรับฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นแผนการกระทำของผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ที่จะใช้ทรัพยากรและความสามารถดีเด่นเพื่อการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม (สม

ยศ นาวิการ 2544) ถ้าองค์กรใดมีธุรกิจเพียงชนิดเดียวก็จะมีกลยุทธ์ธุรกิจเพียงอย่างเดียว แต่ถ้าองค์กรมีการขยายตัวสู่ธุรกิจหลายประเภทแต่ละประเภทก็ต้องมีกลยุทธ์ธุรกิจสำหรับการแข่งขันในแต่ละธุรกิจ (พัคตร์ ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เตชะรินทร์ 2545)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจได้ถูกศึกษาครั้งแรกโดย Michael E. Porter โดยนำเสนอแนวคิดว่าการดำเนินงานขององค์กรจะมีทางเลือก 3 ทาง ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการจำกัดขอบเขตของกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นการตอบคำถามของหน่วยธุรกิจให้ได้ว่า “จะทำการแข่งขัน โดยสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจได้อย่างไรหรือด้วยวิธีการใด” จุดเริ่มต้นของการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ระดับธุรกิจคือการพิจารณาว่าองค์กรอยู่ในธุรกิจใด เพื่อแบ่งส่วนของธุรกิจให้มีความชัดเจน กิจกรรมต่างๆของธุรกิจจะกระทำโดยหน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์(Strategic Business Unit: SBU) ดังนั้น หน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์จึงหมายถึงหน่วยปฏิบัติที่รับผิดชอบในการวางแผน ผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการแต่ละประเภทขององค์กรเพื่อให้การดำเนินงานสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย ได้เมื่อเทียบการแข่งขันของกลุ่มคู่แข่ง โดยทั่วไปการพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจนั้น จะต้อง พิจารณาปัจจัยที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. คู่แข่งขัน (Competitor) องค์กรต้องระบุได้ว่า ใครคือคู่แข่ง
2. ราคาของสินค้าและบริการ (Price) ราคาของสินค้าและบริการขององค์กรที่เสนอควร กำหนดไว้เหมือนกัน หรือเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
3. ลูกค้าเป้าหมาย (Customer) องค์กรต้องสามารถระบุได้ว่า ใครคือลูกค้า
4. คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Quality) เป็นการกำหนดความแตกต่างของคุณภาพเพื่อสามารถอธิบายถึงผลิตภัณฑ์ขององค์กรได้
5. ความสัมพันธ์กับหน่วยธุรกิจอื่น (Relations) หน่วยงานในองค์กรอาจมีหลายหน่วยกลยุทธ์ ระดับธุรกิจ ซึ่งหน่วยกลยุทธ์ระดับธุรกิจเหล่านี้ควรมีความสัมพันธ์กัน เพื่อความสอดคล้องในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร
6. การไม่ลงทุนหรือการเลิกดำเนินการ (Divestment or Liquidation) เป็นการตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์จากปัจจัยหรือทรัพยากรที่มีในองค์กรเพื่อให้การดำเนินธุรกิจประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ หากผลิตภัณฑ์และบริการของแต่ละหน่วยธุรกิจไม่สามารถดำรงอยู่ได้ควรเลิกลงทุน

ในการเลือกใช้หรือกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (The choice of a business competitive strategy) องค์กรจำเป็นต้องมีการประเมินวิเคราะห์ตนเองให้ได้ว่า มีความเข้มแข็ง ในเรื่องใดและมีความสามารถในการทำกำไรจากกลยุทธ์ใดและการทำกำไรจะเปลี่ยนแปลงเมื่อใด เพื่อกำหนดขอบเขตธุรกิจ สภาวะการแข่งขัน ตลอดจนกำหนดขอบเขตของตลาดจากนั้น มี

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในธุรกิจและปัจจัยภายนอก ตลอดจนคู่แข่ง เพื่อกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจที่เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ ที่มีประสิทธิผลและสร้างสถานะการแข่งขันไว้ได้ การสร้างความเข้มแข็งในการแข่งขัน เกิดจาก4 ปัจจัย ดังนี้

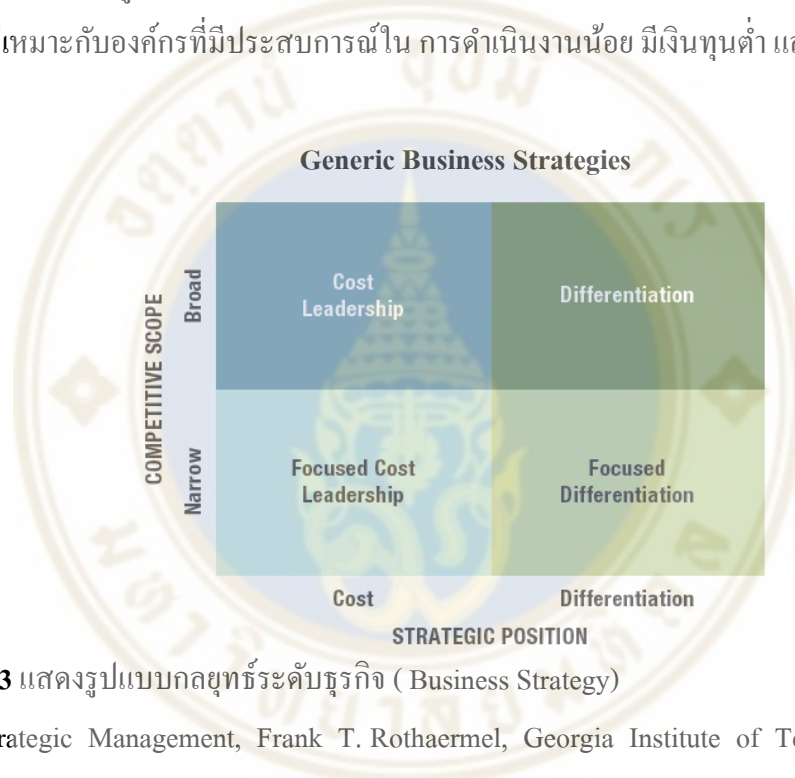
1. ประสิทธิภาพ (Efficiency) วัดด้วยค่าใช้จ่ายของปัจจัยการผลิต องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง จะมีต้นทุนในการผลิตที่ต่ำ
2. คุณภาพ (Quality) เป็นตัวบ่งบอกความน่าเชื่อถือของสินค้า
3. การก่อให้เกิดสิ่งประดิษฐ์ใหม่ (Innovation) ได้แก่ วิธีการดำเนินงานขององค์กรที่ก่อให้เกิด ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ หรือมีกระบวนการผลิต ระบบการบริหารงาน และวิธีการใหม่ๆ ที่ องค์กรนำมาใช้
4. การสนองความต้องการของลูกค้า (Customer responsiveness) คือการที่องค์กรสามารถขาย สินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

กลยุทธ์ในระดับธุรกิจพิจารณาจากกลยุทธ์ทางการแข่งขันของ Michael E.Porter ซึ่งประกอบด้วย 3 ลักษณะคือ (เกริกยศ ชาญเดชะ 2546 ;อนิวัช แก้วจางง 2551 ;วิจิต อุอ่อน 2548 ;ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ 2552)

4.2.1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่มีตลาดเป้าหมายกว้างโดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในขณะเดียวกันก็มุ่งเน้น การเสนอสินค้าและบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้องค์กรมีกำไรสูงขึ้นและสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่การแข่งขันรุนแรงได้ กลยุทธ์นี้จะเป็นกลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงการดำเนินการของธุรกิจที่จะก่อให้เกิดต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น เช่น การพัฒนาและการวิจัย การส่งเสริมการขายที่สิ้นเปลืองและการโฆษณา

4.2.2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าให้กับผู้รับบริการ โดยการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ของตนเองให้มี ลักษณะที่โดดเด่นแตกต่างจากขององค์กรอื่น สำหรับความแตกต่างในเชิงการแข่งขัน มีประเด็นสำคัญที่ ผู้บริหารต้องคำนึงถึง ได้แก่ความแตกต่างด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ด้านการอำนวยความสะดวก คุณภาพและบริการ ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของกิจการ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการผลิต เป็นต้น ความแตกต่างเหล่านี้แม้ว่าอาจทำให้สินค้าและบริการมีราคาสูงกว่าคู่แข่ง แต่ก็ยังสามารสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้เนื่องจากลูกค้าเชื่อมั่นในคุณภาพหรือคุณค่าที่ได้รับ

4.3.3. กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเจาะตลาดกับลูกค้าเฉพาะหรือผู้รับบริการในบางกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ (Niche market) องค์กรต้องสามารถออกแบบสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายที่เลือก เพื่อสร้างความพึงพอใจในตลาดนั้น มากกว่าคู่แข่ง องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ต้องไม่พยายามสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในหลายตลาด แต่ควรมุ่งเน้นเฉพาะตลาดเดียวเท่านั้น เมื่อองค์กรมีความชำนาญมากขึ้น จึงค่อยขยายการดำเนินงานไปสู่ตลาดอื่นต่อไป โดยทั่วไป กลยุทธ์การมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่มจะพิจารณาจาก 1) กลุ่มของลูกค้าที่น่าสนใจ 2) ลักษณะตลาดที่ธุรกิจสามารถชิงส่วนแบ่งมาจากคู่แข่ง และ 3) มีการแบ่งส่วนของตลาดสินค้าอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามกลยุทธ์นี้ไม่เหมาะกับองค์กรที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานน้อย มีเงินทุนต่ำ และเป็นองค์กรขนาดเล็ก



ภาพที่ 4.3 แสดงรูปแบบกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

ที่มา : Strategic Management, Frank T. Rothaermel, Georgia Institute of Technology, Second edition

จากภาพ 4.3 หากองค์กรมองตลาดที่มีเป้าหมายกว้าง (Broad Market) และมุ่งเน้นเสนอสินค้าและบริการที่มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งหรือมีมูลค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งจะใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านกรมีต้นทุนที่ต่ำ (Cost Leadership) แต่หากองค์กรมุ่งเน้นสร้างสินค้าหรือบริการที่ไม่เหมือนสินค้าของผู้อื่น ทำให้สินค้าแตกต่าง (Product Differentiation) ทำให้ลูกค้าเกิดการยึดติดในสินค้าหรือบริการจะเป็นกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างในตัวสินค้าและบริการ (Differentiation) เช่น มือถือไอโฟน เป็นต้น ทั้งนี้ในการสร้างสินค้าหรือบริการที่ทำให้สินค้าแตกต่าง แต่เจาะกลุ่มตลาดที่มีเป้าหมายแคบลงหรือมีคู่แข่งที่น้อยลง (Narrow Market) จะเป็นกลยุทธ์ การสร้าง ความแตกต่างที่เป้าหมาย (Focused Differentiation) จะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจำเพาะในจุดที่ต้องการเน้นสินค้าและบริการ

หรือลูกค้า เช่น การค้นหา รูปแบบ รสนิยม ความชอบ เพื่อจะได้ทราบถึงความต้องการเฉพาะกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่ม เช่น กลุ่มสินค้าแบรนด์เนม กระเป๋า นาฬิกา เป็นต้น

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

แนวคิดทั่วไปของกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) หรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กำหนดวิธีการในการสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ โดยเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานย่อยๆภายในองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาหรือกำหนดวิธีการทำงานของหน่วยงานย่อยเหล่านี้ ก็เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่กำหนดขึ้นเป็นวิธีการหรือรูปแบบที่องค์กรนำไปใช้ ในการดำเนินการขององค์กร โดยมุ่งเน้นที่การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกกิจกรรมการดำเนินงานของหน่วยต่างๆ ภายในองค์กร โดยต้องก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สูงสุด อาจกล่าวได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ระดับ นี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับฝ่ายงาน หรือหน่วยงาน เช่น การตลาดการเงิน การวิจัยและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ซึ่งจะต้องมีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากต่างก็เป็นองค์ประกอบของกระบวนการสร้างคุณค่าเพิ่มของธุรกิจ เพราะต่างก็มุ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ โดยส่วนรวม การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ จะเป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะแตกต่างจากกลยุทธ์ทั้ง 2 ระดับ ดังนี้ (เกริกยศ ชลายุทธ 2546 ; อนิวัช แก้วจำนง 2551 ; วิจิต อู่อัน 2548 ; ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ 2552)

1. การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ระยะเวลาน้อยกว่าการกำหนด กลยุทธ์ในระดับองค์กร

2. การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะมีลักษณะและมีการกำหนดทิศทาง การปฏิบัติหน้าที่ เฉพาะเจาะจงและเน้นในการปฏิบัติที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามากกว่าการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการปฏิบัติหน้าที่ที่แท้จริงในองค์กร กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นกลยุทธ์ที่ฝ่ายงานต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ทั้ง 2 ระดับ เช่น ถ้ากลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็น Differentiation ฝ่ายผลิตจะต้องมีกระบวนการบริหารคุณภาพอย่างดี ฝ่ายบุคคลต้องสรรหาบุคลากรที่มีทักษะการทำงาน ฝ่ายตลาดต้องเน้นช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและใช้โฆษณาประชาสัมพันธ์ การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่เหมาะสมควรจะพิจารณาจาก value chain ขององค์กรเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะถูกกำหนดขึ้นตามภาระงานตามหน้าที่ต่างๆ กลยุทธ์ใน

ระดับปฏิบัติการประกอบด้วย 1) กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and Operation Strategy) 2) กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) 3) กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial Strategy) 4) กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy) และ 5) กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy) โดยกลยุทธ์เหล่านี้จะต้องมีการผสมผสานกลยุทธ์ให้สอดคล้องกัน และให้มีการขัดแย้งกันน้อยที่สุด

4.3.1 กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and Operation Strategy) การกำหนดกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงานจะพิจารณาจากกิจกรรมทางด้านการผลิตสามารถจำแนกได้ 2 ลักษณะคือ

4.3.1.1 การออกแบบระบบ ผู้บริหารที่ทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงจุดเริ่มต้นในการออกแบบระบบให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในการผลิตสินค้าและบริการ โดยคำนึงถึง ค่าใช้จ่ายที่ต่ำสุด การเลือกกรรมวิธีการผลิต สิ่งอำนวยความสะดวก

4.3.1.2 การวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติการ เป็นวิธีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและบริการ

4.3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทในด้านสินค้าและบริการของบริษัท ทั้งที่มีจำหน่ายในตลาดแล้ว และกำลังจะออกจำหน่ายในตลาดว่าตรงกับความต้องการของลูกค้าเพียงใด การใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความต้องการของ ลูกค้าเป็นสำคัญ ทั้งที่เป็นลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่

4.3.3 กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial Strategy) การนำกลยุทธ์ทางการเงินมาใช้ จะต้องนำผลการ วิเคราะห์งบการเงินของบริษัท มาใช้เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของบริษัททั้งทางด้านจุดอ่อน และจุดแข็ง ปัจจัยที่นำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการเงินที่สำคัญ มีดังนี้

4.3.3.1 พิจารณานำปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเงินทุน โดยเงื่อนไขในการพิจารณา คือ ความต้องการเงินสดของบริษัท วิธีการในการให้สินเชื่อ และการเรียกเก็บหนี้ การนำเงินทุนของบริษัทไปลงทุนในรูปของพันธบัตร หุ้น หรือฝากธนาคาร และ วิธีการในการควบคุมสินค้าคงคลัง

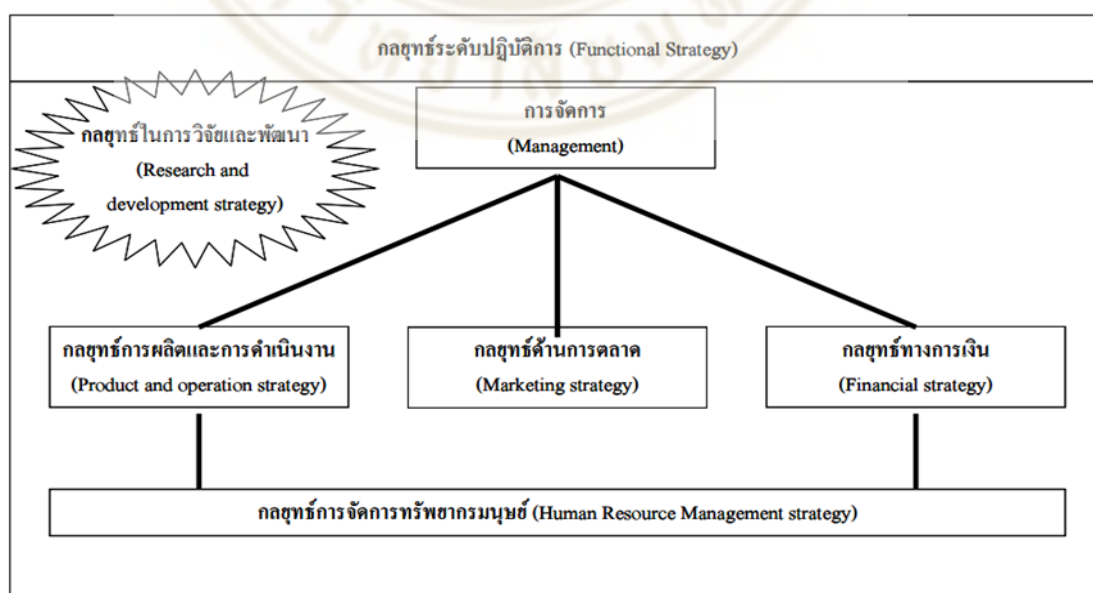
4.3.3.2 พิจารณานำทรัพยากรทางการเงิน ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยพิจารณา เปรียบเทียบกำไรในระยะยาวของโครงการที่บริษัทดำเนินการกับต้นทุนที่เกิดขึ้นในองค์กรและการพิจารณางบประมาณที่ดำเนินการและกำลังดำเนินการปรับปรุง

4.3.3.3 พิจารณาการดำเนินการที่มีผลต่อผู้ให้กู้และผู้ถือหุ้น โดยพิจารณาวิธีการในการจ่ายเงิน ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อผู้ถือหุ้น และพิจารณาระยะเวลาในการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าหรือผู้จัดซื้อที่เหมาะสม

4.3.3.4 พิจารณาการเก็บรวบรวมทางการเงิน โดยพิจารณาจากการสร้างระบบบัญชีที่ดี เพื่อเป็นประโยชน์ในการพิจารณาผลลัพธ์ทางการเงินของบริษัท พิจารณาสถานการณ์ทางการเงินโดยรวมของบริษัทว่า ในกลุ่มธุรกิจแต่ละกลุ่มสามารถสร้างกำไรให้กับบริษัทได้หรือไม่ และพิจารณาระยะเวลาในการจัดการทำรายงานผลการดำเนินงานของบริษัทในทุกระดับของ หน่วยธุรกิจ

4.3.4 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy) หลักในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยคำนึงถึงหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความพร้อมและมีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร ใช้วิธีการจูงใจพนักงานในองค์กร ให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามความต้องการขององค์กรและมุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานในองค์กร

4.3.5 กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy) การเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทำให้สินค้าและบริการเกิดความล้าสมัยและไม่ทันต่อการแข่งขันการวิจัยและพัฒนาจะทำให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและตลาด



ภาพที่ 4.4 แสดงแผนภาพแสดงกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

ที่มา : ระดับของกลยุทธ์และการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร; อาจารย์ นายแพทย์ชูชัย ศรีธานี,
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรางคณา ผลประเสริฐ

4.4 แนวทางกลยุทธ์ของบริษัท พี.ซี.อินเตอร์เทรค

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กรแล้ว จึงพิจารณาดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ในระดับองค์กร (Corporate Strategy) โดยบริษัทฯ ได้กำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายในระดับต่างๆ ดังนี้

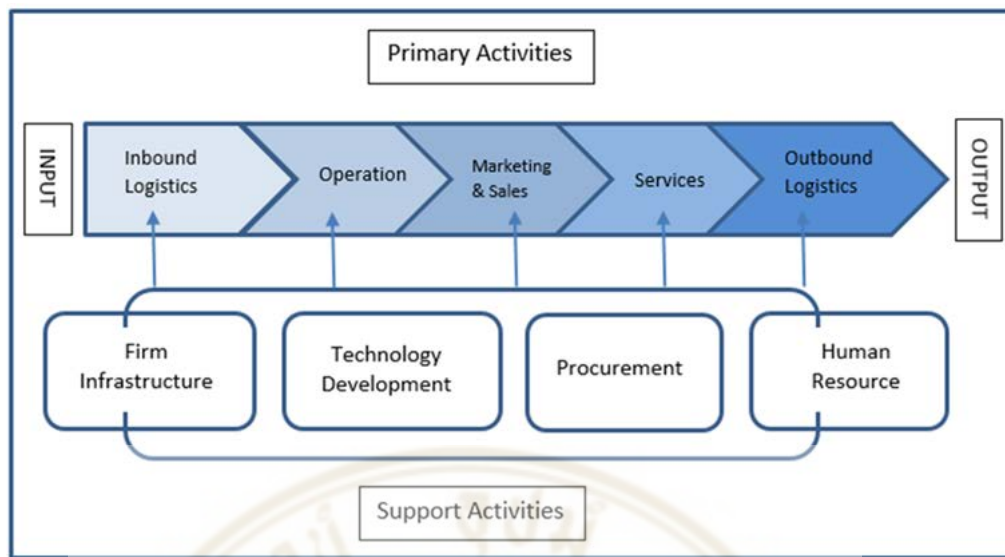
4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับองค์กรเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กร หรือเป็นกลยุทธ์ในระดับนโยบาย (Policy-Level Strategy) ที่ตอบสนองแผนงานขององค์กร ทั้งนี้บริษัทฯ ได้กำหนดเป้าหมายและนโยบาย คือ

“ผลิตภัณฑ์นำสมัย ใส่ใจบริการ มุ่งมั่นสร้างมาตรฐาน บริหารพัฒนาทรัพยากร” หมายถึง การมุ่งมั่น นำเสนอสินค้านวัตกรรม ให้บริการที่รวดเร็ว รวมถึงการส่งมอบตรงเวลา พร้อมการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และ จัดระบบบริหารคุณภาพของบริษัทให้สอดคล้องกับกฎหมายและข้อกำหนดมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

จากเป้าหมายและนโยบายข้างต้น บริษัทฯ มุ่งเน้นการเติบโตจากธุรกิจที่เป็นอยู่ (Intensive Growth Strategy) ภายใต้กรอบสถานการณ์ที่บริษัทเป็นอยู่และเป้าหมายกลุ่มตลาดที่บริษัทต้องการ โดยกลยุทธ์การเจาะตลาดเพิ่ม (Market-Penetration Strategy) การขายสินค้าเดิม ในตลาดเดิม ด้วยการเพิ่มส่วนแบ่งในตลาด โดยการเจาะกลุ่มลูกค้าของคู่แข่งให้เปลี่ยนมาใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของเรา การเจาะกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพมาใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของเราในอนาคต

ซึ่งผู้บริหารในระดับกลาง (Middle Management) จำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) ให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรต่อไป

4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ พิจารณาจากในแต่ละส่วนกิจกรรมต่างๆ ของธุรกิจ โดยแบ่งกิจกรรมภายในองค์กร เป็น 2 กิจกรรม คือกิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) สามารถพิจารณาจาก Porter's Value Chain โดยบริษัทฯ มีกิจกรรมแสดงดังภาพที่ 4.5



ภาพที่ 4.5 แสดงห่วงโซ่คุณค่า (Porter's Value Chain)

เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับองค์กร ที่กำหนดการเติบโตจากธุรกิจที่เป็นอยู่ ด้วยกลยุทธ์การเจาะตลาดเพิ่ม จากการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดจากลูกค้าที่มีศักยภาพมาเลือกใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของเรา ดังนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) ด้วยการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) จากการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการ ด้วยการเพิ่มมูลค่าการบริการ ซึ่งมีผลต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ สร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า นำไปสู่ยอดขายในอนาคต

ทั้งนี้หนึ่งในกิจกรรมด้านการบริการของบริษัทฯ คือการจัดส่งสินค้าแก่ลูกค้าได้ทันตามความต้องการของลูกค้าและสินค้ามีความถูกต้อง มีคุณภาพตามมาตรฐาน จากภาพ 4.5 จะเห็นได้ว่าส่วนกิจกรรมต่าง ๆ นั้นมีความเชื่อมโยงกัน ซึ่งหากต้องการเพิ่มประสิทธิภาพดังกล่าว เมื่อพิจารณาจากภาพห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) และจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในและภายนอกของบริษัทฯ จึงได้มุ่งปรับปรุงกิจกรรมสนับสนุนของ Value Chain ด้าน Technology Development เพื่อทำหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมหลัก ทั้ง 5 ด้วยการนำระบบสารสนเทศ Ware House System (WHS) ใช้ในหน่วยงานคลังสินค้า ทั้งนี้บริษัทฯ ได้ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ Ware house system มาใช้ในแผนกคลังสินค้า แต่จากการวิเคราะห์ปัญหา ก่อนหน้านี้ พบว่าการทำงานด้วยระบบ ware house system, WHS ยังไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ware house system ในแผนกคลังสินค้า องค์กรจึงต้องกำหนดกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์ในระดับองค์กรและกลยุทธ์ในระดับธุรกิจต่อไป

4.4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) หรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operation strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับฝ่ายงานหรือหน่วยงาน เช่น การตลาด การเงิน การวิจัยและพัฒนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่กำหนดขึ้น ซึ่งจะต้องมีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากต่างก็เป็นองค์ประกอบของกระบวนการสร้างคุณค่าเพิ่มของธุรกิจ

ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) ที่ได้กล่าวในข้างต้น จึงเสนอกกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) ดังนี้

4.4.3.1 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management: HRM) คือการใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง ในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร นั่นคือบุคคลที่ทำงานทั้งกรณีที่ทำงานร่วมกันและกรณีที่ทำงานคนเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมายในการประกอบธุรกิจใดๆ กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลาและสถานการณ์ จึงต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา

ที่มา : <http://mpa2011.blogspot.com/2012/05/haman-resource-management.html>

การพิจารณากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับธุรกิจของบริษัทจากการกำหนดเป้าหมายความเป็นผู้นำด้านต้นทุน โดยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในฝ่ายคลังสินค้า นั้น ควรมุ่งเน้นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เพื่อให้รองรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้ามา มีบทบาทต่อกระบวนการทำงานขององค์กร มีการพัฒนาบุคลากร (Employee Training and Development) ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยระยะสั้นจะเป็นเรื่องของการอบรม (Training) เป็นหลัก เพื่อเพิ่มความรู้ของบุคลากรที่มีอยู่ให้ดีขึ้น ในส่วนของการพัฒนาระยะยาวก็คือ การส่งเสริมด้านการศึกษา การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Management) การพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Path) เป็นต้น

ในการอบรมบุคลากร (Training) สามารถทำได้หลายวิธี ซึ่งควรเลือกวิธีที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของโครงการ ลักษณะและหัวเรื่องที่ฝึกอบรม และตัวบุคคลที่จะเข้ารับอบรม ซึ่งในที่นี้บริษัทมีวัตถุประสงค์เพิ่มความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ และความชำนาญ การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง จึงเสนอแนะการอบรมด้วยการสาธิตการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Demonstration) เพื่อให้เห็นภาพการใช้งานจริง เกิดความเข้าใจได้ง่ายและรวดเร็ว

นอกจากนี้ จากกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการของบริษัทฯ มี

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

- ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ควรจัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยแบ่งเป็นกลุ่มย่อย ตามสมรรถนะ ชีตความสามารถของบุคลากรแต่ละคนจากการประเมินผลในการอบรมแต่ละครั้ง เพื่อให้เกิดการพัฒนาของบุคลากรแต่ละคนอย่างเหมาะสม

- ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ควรประเมินผล มีความถี่เป็นระยะสั้นๆ ถึงผลลัพธ์ หรือความรู้ความเข้าใจในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Ware House System , WHS ของบุคลากร เพื่อเป็นแนวทางการวางแผนฝึกอบรมในระยะถัดไป

- ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ควรสร้างกลุ่มประชุมย่อยสำหรับรับฟังข้อคิดเห็น/ปัญหาจากการทำงานด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Ware House System , WHS มีผู้เชี่ยวชาญที่ตอบข้อสงสัย ลดอุปสรรคจากการใช้งานได้และแรงต่อต้านจากการใช้ระบบเทคโนโลยีใหม่

อย่างไรก็ตามในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น เพื่อให้บุคลากรเกิดการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อกระบวนการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วย

ที่มา : Human Resource Management: Strategy and Practice,7th Edition, Alan Nankervis, Robert Compton, Marian Baird, Jane Coffey

: <http://mpa2011.blogspot.com/2012/05/haman-resource-management.html>

บทที่ 5

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จากแผนกำหนดการนำกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy) มาใช้เป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของคลังสินค้า นั้น เกี่ยวข้องโดยตรงกับบุคลากรในองค์กร ดังนั้นองค์กรควรคำนึงกระบวนการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ (Strategy Implementation) อย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดจากบุคลากรซึ่งมีบทบาทสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ การนำกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Strategy) จึงเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่นำมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน เพื่อให้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นไปตามขั้นตอนที่ถูกต้องเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้องค์กรจำเป็นต้องจัดการประเมินวัดผล แผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ในด้านต่างๆ เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน กำหนดตัวชี้วัด มีการติดตามผลและการประเมินความเสี่ยงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่มีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งในทางกลยุทธ์ การปฏิบัติและการเงิน พร้อมทั้งนำข้อมูลมาพิจารณา วางแผนป้องกันการวางแผนรองรับหากเกิดเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย หรือสามารถปรับแผนปฏิบัติการในอนาคตเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ในที่สุด

5.1 กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Strategy)

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับความนิยมนำมาใช้ เป็นของ John P. Kotter โดยเสนอ 8 ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงองค์กรไว้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สร้างการตระหนักของความเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง (Establishing a greater sense of urgency) คือ ต้องสร้างความรู้สึกรู้สึกให้เห็นความจำเป็นที่ต้องเร่งรีบพัฒนา ทำให้ทุกคนตระหนักว่า องค์กรของเราไม่เปลี่ยนแปลงไม่ได้แล้ว อาจก่อให้เกิดปัญหาหรืออาจส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 สร้างทีมนำการเปลี่ยนแปลง (Creating the guiding coalition) ต้องสร้างทีมแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเรียกว่า Change Team ต้องมีบุคลิกภาพของการกล้าตัดสินใจ ตัดสินใจบนฐานข้อมูล และสื่อสารเก่ง กลุ่มทีมนำการเปลี่ยนแปลงเมื่อรวมกันแล้วจะต้องมีพลัง ทั้งในด้านของตำแหน่งหน้าที่ อำนาจการบังคับบัญชา ข้อมูลที่มีอยู่ในมือ ความรู้ความชำนาญ ความสัมพันธ์กับผู้คนในองค์กรหรือเป็นผู้นำทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อคนในองค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามแผนที่วางไว้ให้บรรลุตามเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน (Developing a vision and strategy) ทีมนำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ออกมาได้เป็นรูปธรรมชัดเจน เข้าใจง่าย สามารถบอกทิศทาง เป้าหมายที่องค์กรต้องการได้ชัดเจน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนฟังแล้วมีความเลื่อมใส ศรัทธา

ขั้นตอนที่ 4 สื่อวิสัยทัศน์ในการการเปลี่ยนแปลงให้คนในองค์กรเข้าใจและมีส่วนร่วม (Communicating of change vision) เป็นการสื่อสารหลากหลายช่องทาง เพื่อเป็นการสื่อสารให้คนในองค์กรทั้งหมดได้ รับรู้ถึงวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นขององค์กร ให้คนในองค์กรได้เห็นภาพในอนาคตที่จะเกิดขึ้นหลังจากมีการเปลี่ยนแปลงสำเร็จแล้ว

ขั้นตอนที่ 5 มอบอำนาจให้คนในองค์กร ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นจริง โดยการขจัดอุปสรรค (Empowering others to act) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องหมั่นตรวจสอบว่ามีอุปสรรคอะไรขวางกั้นการเปลี่ยนแปลงแล้วลงมือขจัดอุปสรรคที่ตรวจพบทันที ถ้าอุปสรรคอยู่ที่ระบบการบริหารงานบุคคลต้องปรับแก้ ถ้าอุปสรรคอยู่ที่ตัวคนบางคน ต้องเปลี่ยนคน เมื่อพบว่ามีพนักงานคนใดทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้จริง ต้องรีบให้รางวัล เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือจากทุกส่วน

ขั้นตอนที่ 6 สร้างแผนชัยชนะในระยะสั้น (Creating short-term wins) การสร้างความสำเร็จระยะสั้นให้เห็นก่อน เป็นเรื่องสำคัญ เพราะการเปลี่ยนแปลงช่วงแรกจะทำให้ผลประกอบการหรือสถานการณ์ต่างๆ จะดูเหมือนแย่ลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องสร้างความมั่นใจให้กับทีม โดยควรเริ่มที่การเปลี่ยนแปลงทางกายภาพที่เห็นง่ายก่อน เพื่อให้เห็น โอกาสของความสำเร็จ โดยเป้าหมายคือ การสร้างแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่นว่าการเปลี่ยนแปลงนี้จะไปในทางที่ดีและยังช่วยลดแรงต้านจากกลุ่มที่ไม่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่อาจยังมีอยู่

ขั้นตอนที่ 7 สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Make more change) เป็นการพัฒนาการ เปลี่ยนแปลงให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อเปลี่ยนระบบ โครงสร้าง และนโยบาย ซึ่งจะช่วยให้มีความก้าวหน้าในการเปลี่ยนแปลง เข้าใกล้เป้าหมายที่ตั้งไว้ อาจจะมีการสนับสนุนกิจกรรม

ที่ช่วยให้บรรลุนิเวศทัศน์ รวมถึงปรับปรุงกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง โดยใช้โครงการหรือกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 8 สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร (Make change stick)

ขั้นนี้ถือเป็นการลงหลักปักฐานให้กับระบบหรือสิ่งที่ได้เปลี่ยนแปลงไปแล้วนั้นให้อยู่ได้อย่างยั่งยืน



ภาพที่ 5.1 แสดงขั้นตอนทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของ Kotter 's 8 Step Model

ที่มา : <http://www.solitaireconsulting.com/wp-content/uploads/2013/08/Kotter.png>

การเปลี่ยนแปลงเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีลำดับขั้นตอน จึงจำเป็นต้องบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นขั้นเป็นตอน เพื่อช่วยให้การเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ตามที่ผู้บริหารตั้งเป้าหมายไว้ ผู้บริหารไม่เพียงแต่มีหน้าที่ตั้งวิสัยทัศน์และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนเท่านั้น แต่ขั้นตอนอื่นๆในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญมากเช่นกัน นอกจากทฤษฎีของ Kotter ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น จากภาพที่ 5.1 เราสามารถแบ่งขั้นตอนของกระบวนการ การเปลี่ยนแปลง ออกเป็น 3 ระยะเวลาหลัก ตามทฤษฎีของ เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) นักจิตวิทยาชื่อดัง ได้แก่ ระยะเวลาขมรับถึงความจำเป็น (Unfreezing) ระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) และระยะรักษาสภาพใหม่ให้อยู่กับองค์กรได้ถาวร (Refreezing)

- ช่วงระยะแรก ระยะเวลาขมรับถึงความจำเป็น (Unfreezing) เน้นการสร้างบรรยากาศแห่งการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร (Creating the climate for change) ซึ่งหากอิงตามทฤษฎีของ Kotter นั้นในระยะนี้จะเริ่มจากการสร้างความรู้สึกเร่งด่วนว่าองค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยน ต่อด้วยขั้นตอนการ Create Guiding Team ซึ่งมีปัจจัยในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้เป็นทีมผู้นำ

สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น โดยพิจารณาทั้งจากคุณสมบัติด้านทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง หรือ Adopter Types ของบุคคลนั้นๆ และข้อมูลทางสังคมของแต่ละบุคคล ความยอมรับนับถือจากคนในองค์กร หรือมีประสบการณ์ความรู้ที่มีร่วมด้วยกัน เพื่อให้ทีมมีความเป็นผู้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ ขออธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงหรือ Adopter Types คือแบ่งได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่

ที่มา : <http://www.nuttaputch.com/technology-adoption/>

1) Innovators คือกลุ่มที่เรียกว่านักนวัตกรรม คิดเป็นเพียงแค่ 2.5% เท่านั้น ซึ่งคนกลุ่มนี้จะเปิดรับนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ทันทีโดยไม่มีความกลัวที่จะลองของใหม่ มักเป็นกลุ่มคนที่มีการศึกษา มีแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ยินดีรับความเสี่ยง แรงจูงใจสำคัญคือการที่คิดว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของการจุดประกายการเปลี่ยนแปลง คนกลุ่มนี้จะยินดีอดทนกับปัญหาในระยะแรกๆ ที่อาจจะต้องพบในผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ

2) Leaders คือกลุ่มคนหัวก้าวหน้า เปิดรับนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้เร็ว คิดเป็นอัตราส่วนประมาณ 13.5% ซึ่งคนเหล่านี้มักเป็นผู้นำ มองหาความได้เปรียบหรือผลจากการเปลี่ยนแปลงที่ได้ก่อนและเป็นกลุ่มคนที่มีอิทธิพลทางความคิดกับคนอื่นๆแต่ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารเสมอไป

3) Majority คือคนกลุ่มคนส่วนใหญ่ คนกลุ่มนี้จะไม่มีความระมัดระวังและใช้เหตุผลในการตัดสินใจพอสมควรเพราะต้องการความมั่นใจว่าเทคโนโลยีนี้จะประสบความสำเร็จ และสามารถสร้างความมั่นใจให้คนกลุ่มนี้ได้จากการพูดคุย สร้างความเข้าใจ หรืออาจอิงจากกลุ่ม Leaders หรือกระแสของคนส่วนใหญ่

4) The Resisters คือกลุ่มที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง เป็นกลุ่มคนส่วนน้อย คนกลุ่มนี้มักพอใจกับสิ่งที่มีอยู่แล้วและไม่เชื่อในเรื่องเทคโนโลยีใหม่ๆ บางทีอาจจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้วย

- ช่วงระยะที่สอง ระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) เน้นการให้บุคลากรเกิดการมีส่วนร่วมในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Engaging and enabling the organization) โดยเมื่อมีทีมที่มีความแข็งแกร่งที่สร้างขึ้นในระยะแรกแล้ว ในระยะที่สองนี้ควรต้องสื่อสารด้าน Vision, Mission และ Goal แก่คนในองค์กรให้เข้าใจ ชัดเจน อย่างทั่วถึง โดยผ่านหลายๆช่องทาง ไม่ว่าจะเป็น town hall, ประชุมระดับแผนกจนถึงระดับรายบุคคล และทำอย่างสม่ำเสมอให้แน่ใจว่าข้อมูลนั้นส่งถึงพนักงานทุกส่วน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสนับสนุน การร่วมมือ ตลอดจนลดการต่อต้าน การสื่อสารถ่ายทอดข้อมูลให้พนักงานทุกคนรู้ข้อมูล ข้อเท็จจริงเหมือนกัน ทำไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้เมื่อเริ่มทำกิจกรรมการเริ่มต้นใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้นำทีมการ

เปลี่ยนแปลง (Guiding Team) ยิ่งควรมีความใกล้ชิดกับพนักงานเพื่อทราบปัญหา และช่วยแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้น จนสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทฯ กำหนดไว้

- ระยะที่สาม ระยะรักษาสภาพใหม่ให้อยู่กับองค์กรได้ถาวร (Refreezing) ที่เน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวร (Implementing and sustaining for change) ซึ่งจะเป็นขั้นตอนที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ขยายวงกว้าง ทั่วทุกส่วน และทุกคนในองค์กร จนเกิดการปฏิบัติเป็นแบบแผนและกำหนดเป็นนโยบายอย่างยั่งยืน หรือเป็นวัฒนธรรมองค์กรได้ในที่สุด

5.2 การประยุกต์ใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงจากทฤษฎีของ Kotter และ Kurt Lewin

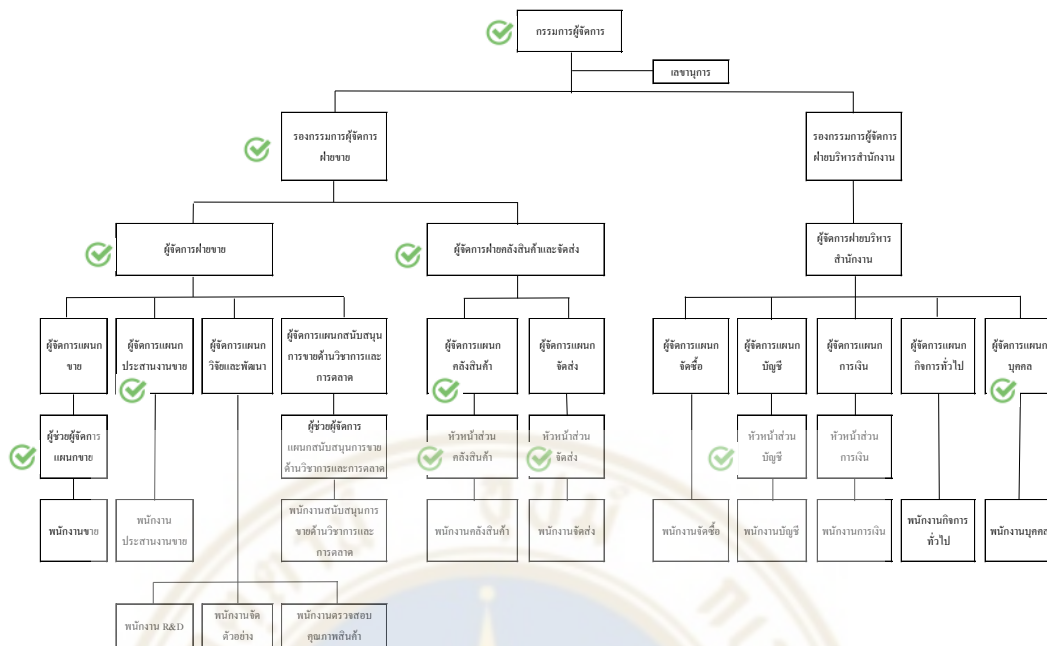
ขอล่าถึงการวิเคราะห์ข้อมูลของบุคลากรภายในบริษัทฯ ก่อน แต่เดิมบริษัทฯ มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวกับงานบัญชีเพื่อใช้เกี่ยวกับข้อมูลการซื้อ-ขายสินค้ากับลูกค้าเท่านั้น จึงทำให้มีบุคลากรที่คุ้นเคยกับการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่กลุ่มหนึ่ง ได้แก่ แผนกบัญชีและการเงิน แผนกจัดซื้อ และแผนกประสานงานขาย เป็นต้น แต่ปัจจุบันจากสถานการณ์ของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ ตามบทวิเคราะห์ก่อนหน้านี้ บริษัทฯ จึงตัดสินใจนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในฝ่ายคลังสินค้าเพิ่มเติม (Ware House System, WHS) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของพนักงานในฝ่ายคลังสินค้าอย่างมาก จากเดิมที่ไม่มีใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในกระบวนการทำงาน จึงต้องมีการปรับตัว ทั้งด้านการเรียนรู้ระบบเทคโนโลยี และกระบวนการทำงานเพื่อใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้บุคลากรในแผนกอื่นที่ทำงานเกี่ยวข้องกับฝ่ายคลังสินค้าก็จำเป็นต้องใช้ระบบ Ware House System, WHS นี้ด้วยเช่นกัน แผนกที่เกี่ยวข้องได้แก่ แผนกประสานงานขาย แผนกจัดส่ง แผนกบัญชี เพื่อใช้ข้อมูลสินค้าคงคลัง และข้อมูลสินค้าอื่นๆ ที่ระบุไว้ในระบบ Ware House System ในการทำงานควบคู่ไปกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านงานบัญชี จากข้อมูลข้างต้นจะพบว่า มีบุคลากรที่จำเป็นต้องใช้ระบบ Ware House System, WHS นี้ มีพนักงานจากหลายแผนกด้วยกัน และมีประสบการณ์การใช้เทคโนโลยีที่ต่างกัน ประกอบกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีผลกระทบต่อกระบวนการทำงานที่ต่างกัน และในช่วงเริ่มใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Ware House System อาจส่งผลกระทบในแผนกงานอื่นๆ นอกจากที่ได้กล่าวมาก่อนหน้านี้ด้วย เช่น ส่งผลกระทบต่อแผนกขาย ซึ่งเป็นผู้ที่ต้องได้รับรายงานแจ้งข้อมูลสินค้าที่จัดเก็บในคลังสินค้า ต่อจากแผนกประสานงานขาย เพื่อใช้สื่อสารถึงสถานะสินค้ากับลูกค้า เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า แม้ว่าการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Ware

House System เป็นระบบเฉพาะที่เข้ามาใช้ในฝ่ายคลังสินค้า แต่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนี้มีผลกระทบต่อเนื่องในแผนกอื่นๆด้วย หรือกล่าวได้ว่า บุคลากรในแผนกอื่นๆ ก็มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการทำให้การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนี้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงมิใช่การบริหารเฉพาะฝ่ายคลังสินค้า แต่ต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงของทั้งองค์กร

5.2.1 **ระยะแรกหรือระยะ Unfreezing** เป็นการเตรียมขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารของบริษัทฯ จำเป็นต้องประเมินองค์กร ระดมความคิดเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัด ปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร และสรุปผลการประเมินองค์กร (Organization Scan Summary) เพื่อให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรในมิติต่างๆ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาสื่อสารกับคนในองค์กรอย่างทั่วถึง สร้างความรู้สึกเร่งด่วนที่ต้องเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรอยู่รอด และนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ โดยผู้บริหารบริษัทฯนัดหมายพนักงานทุกคน ทุกแผนก เข้าร่วมฟังผลประเมินองค์กร โดยพร้อมเพรียง คาดหวังให้พนักงานได้รับข้อมูลร่วมกัน สร้างความตระหนัก รับรู้ สิ่งที่องค์กรต้องพัฒนาด้านจุดอ่อน ข้อจำกัดที่องค์กรมี เพื่อให้สอดคล้องกับโอกาส ที่มีผลต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ขั้นตอนต่อมาของระยะ Unfreezing เริ่มจากจัดตั้งทีมนำการเปลี่ยนแปลง (Creating the guiding coalition) นอกจากจะมีผู้บริหารร่วมทีมด้วยแล้ว แต่การใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Ware House System เกี่ยวข้องกับหลายแผนกดังที่กล่าวไว้ข้างต้น จำเป็นต้องคัดสรรบุคลากร เพื่อเป็นตัวแทนแต่ละแผนกเข้าร่วมทีมด้วย เพื่อให้มีการสื่อสารในการขอความร่วมมือจากแต่ละแผนกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในที่นี้ กลุ่มแรกจะคัดเลือกจากผู้จัดการหรือหัวหน้าแผนกแต่ละแผนกมาเข้าร่วมในทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผสมผสานร่วมกับการพิจารณาคุณสมบัติด้าน Adopter type ซึ่งผู้บริหารต้องวิเคราะห์เลือกบุคคลที่จัดอยู่ในประเภท Leader ซึ่งเป็นคนหัวก้าวหน้า ใช้การประเมินผลที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงเป็นลำดับแรกและมีความเป็นผู้นำทั้งทางด้านสังคม เป็นที่ยอมรับและมีอิทธิพลด้านความคิดต่อผู้อื่น นอกจากนี้ต้องมีจำนวนของบุคคลประเภท Leader มากกว่า The Resistors อยู่ในทีม



ภาพที่ 5.2 แสดงการคัดเลือก ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากบุคลากรแต่ละแผนก

จากภาพ 5.2 พิจารณาคัดเลือกบุคลากร จากตำแหน่งผู้จัดการหรือหัวหน้าแผนกต่างๆ นอกจากเลือกจากพนักงานฝ่ายคลังสินค้า และผสมผสานร่วมกับพิจารณา Adopter type เพื่อให้ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพลัง นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

จากการวิเคราะห์ สามารถเลือกทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกขาย ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้าและจัดส่ง ผู้จัดการแผนกคลังสินค้า หัวหน้าแผนกคลังสินค้า หัวหน้าแผนกจัดส่ง ผู้จัดการแผนกประสานงานขาย ผู้จัดการแผนกบุคคล และหัวหน้าส่วนบัญชี

5.2.2 ระยะเวลาที่สองหรือระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องสื่อสารเป้าหมายที่ต้องการให้ชัดเจน คือบริษัทต้องการใช้ระบบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Ware House System ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เน้นให้บุคลากรเกิดการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง โดยในขั้นตอนนี้ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องจัดกิจกรรมเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม การเรียนรู้ การพัฒนาร่วมกัน สอดคล้องตามกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กำหนดไว้ เช่น การประชุม การจัดอบรม การศึกษาดูงานบริษัทต้นแบบที่น่าสนใจ เป็นต้น

ทั้งนี้ ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องประเมิน วิเคราะห์จากปัจจัย ดังนี้ ด้านทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง (Adopter type) ของพนักงานแต่ละคน พร้อมกับประเมินความรู้ ความเข้าใจต่อ

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดกิจกรรม ที่ต้องแบ่งเป็นกลุ่มในแต่ละกิจกรรมอย่างเหมาะสม ได้แก่ การจัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความเข้าใจ และทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสนับสนุน การร่วมมือ ตลอดจนลดการต่อต้านจากการเปลี่ยนแปลง เช่น

- การจัดกลุ่ม A ประกอบด้วยพนักงาน ที่มีความรู้หรือเคยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแล้ว พร้อมพิจารณาจากทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง จัดให้มีพนักงานที่เป็นกลุ่ม Majority ร้อยละ 50 ของคนในกลุ่ม และผู้ที่มีทัศนคติเป็น The Resistor ไม่เกินร้อยละ 10 ของคนในกลุ่ม และผู้ที่มีอิทธิพลด้านสังคม ความคิดต่อคนในองค์กร ซึ่งกิจกรรมในกลุ่มนี้ อาจเน้นการอบรมการใช้งานระบบเทคโนโลยี Ware House System ให้เกิดความชำนาญเป็นหลัก สร้างกลุ่มบุคลากรที่สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกลุ่มนำร่อง

สำหรับกิจกรรมเพื่อสนับสนุนบุคลากรกลุ่ม A ได้แก่ การจัดอบรมการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นระยะๆ, การสร้างช่องทางเพื่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูล ประสิทธิภาพการใช้ รวมถึงหากมีข้อซักถามเมื่อพบอุปสรรคการใช้ โดยมีผู้ที่สามารถตอบข้อสงสัยได้อย่างทันทีทันใดเช่น ปัจจุบันนิยมใช้ช่องทางสื่อสารผ่านโมบาย แอปพลิเคชัน เป็นต้น

- การจัดกลุ่ม B ประกอบด้วยพนักงาน ที่ยังขาดประสิทธิภาพ ความรู้ การใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งในกลุ่มนี้อาจมีทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบ Majority และ The Resistor อยู่มาก จากการที่ได้รับความกระทบที่ตนเองต้องเรียนรู้ระบบใหม่ ยังไม่มั่นใจในระบบที่นำมาใช้ ทั้งมีผลต่อวิธีการทำงาน ซึ่งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเข้ามาประเมินความรู้ ความรู้สึกของพนักงานเป็นระยะๆ อย่างใกล้ชิด กิจกรรมในกลุ่มนี้จะเน้นการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจ ต่อผลดีในการเปลี่ยนแปลงเมื่อนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ และสร้างทักษะ ประสิทธิภาพการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการงาน จนพนักงานเริ่มสนใจและต้องการใช้ระบบเทคโนโลยีอย่างจริงจัง

สำหรับกิจกรรมเพื่อสนับสนุนบุคลากรกลุ่ม B ได้แก่ การนำเยี่ยมชมบริษัท ต้นแบบที่นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใช้ในระบบคลังสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้รับข้อมูลถึงประโยชน์ และวิธีการทำงานเมื่อใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการทำงาน การจัดอบรมอย่างเป็นขั้นเป็นตอน จากข้อมูลการประเมิน ความรู้ ความเข้าใจ โดยทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้าพูดคุยกับบุคลากรกลุ่ม B เป็นระยะๆ

ซึ่งในการดำเนินงานช่วงระยะที่สองนี้ กำหนดเป้าหมายพนักงานต้องเริ่มมีการใช้งาน และมีประสบการณ์การใช้งานระบบ Ware House System เพื่อช่วยกันพัฒนา จากการแจ้งอุปสรรค การใช้งานที่พบ การแสดงความคิดเห็น ปรับปรุงให้ระบบใช้งานได้มีประสิทธิภาพสูงสุด และสามารถประกาศความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงขั้นแรกหรือการประกาศชัยชนะระยะสั้น ได้สำเร็จ

5.2.3 ระยะที่สามหรือระยะ Refreezing ที่เน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรนั้น จากการดำเนินการในระยะที่สองที่คาดหวังให้เริ่มมีการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในคลังสินค้า จากพนักงานทั้งแผนกคลังสินค้า แผนกจัดส่ง แผนกประสานงานขาย ร่วมกันในช่วงเวลาที่ผ่านไป ซึ่งอาจมีการปรับเปลี่ยนรายละเอียดหน้าที่ การทำงานในบางตำแหน่ง รวมถึงขั้นตอนการส่งต่องานในแผนกที่ต่อเนื่องกัน บริษัทฯ ควรต้องทบทวนสรุป ความรับผิดชอบและรายละเอียดการทำงานในแต่ละตำแหน่งงานของแต่ละแผนกใหม่ รวมถึงทบทวนแผนผังการไหลของงาน (Flow Chart) ที่ส่งต่องานไปของแต่ละแผนก ว่าหลังจากนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในคลังสินค้าแล้ว แผนผังที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร และกำหนดรายละเอียดหน้าที่ ในตำแหน่งงานใหม่ (Job Description) ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง ตลอดจนกำหนดแผนผังการไหลของงานไปยังแต่ละแผนกใหม่ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงเช่นกัน เพื่อให้บุคลากรทุกคนรับรู้ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นร่วมกัน ซึ่งในระยะที่สามนี้ บริษัทอาจจำเป็นต้องกำหนดนโยบาย แผนผังองค์กร (Business Flow Chart) และรายละเอียดหน้าที่ในตำแหน่งงาน (Job Description) ใหม่ เพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงถาวร ให้มีผลบังคับใช้โดยทั่วกัน

อย่างไรก็ตาม ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรให้ความสำคัญต่อการกำหนดแผนการดำเนินงาน (Action Plan) เพื่อให้พนักงานที่เกี่ยวข้องใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Ware House System มีความก้าวหน้าไปในทิศทางเดียวกัน มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดขั้นตอนการทำแผนการดำเนินงานในหัวข้อถัดไป

5.3 เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์ โดยใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่ง เป็นแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ขององค์กรในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล แผนที่กลยุทธ์นั้นให้ประโยชน์ในการแปรผลกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร ทำให้คนในองค์กร

เข้าใจทิศทางการทำงานที่สอดคล้องกัน เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากร ช่วยบอกทิศทาง และเชื่อมโยงการดำเนินงานของหน่วยงานเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ และสามารถประเมินผลการดำเนินการได้ โดยใช้การวัดผลความสำเร็จด้วยการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (Key Performance Indicators หรือ KPIs) เพื่อประเมินผลงานทั้ง 4 มิติหรือใน 4 มุมมองของ Balance Scorecard, BSC คือ ด้านการเงิน (Financial) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (Internal process) และด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and growth)

ทฤษฎี Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ Balanced Scorecard เป็นแนวความคิดของ Professor Robert Kaplan และ Dr. David Norton ซึ่งได้เสนอแนวคิดในเรื่องการประเมินผลขององค์กรใน 4 มุมมอง (Perspective) คือ

- มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การลดลงของต้นทุนหรือ การเพิ่มขึ้นของรายได้ด้วยวิธีการต่างๆ

- มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือ ชื่อเสียงของกิจการที่ดี

- มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา หรือ กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

- มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ได้แก่ การเพิ่มทักษะของพนักงาน การรักษานักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี

ที่มา : http://www.cpl-consult.com/Balanced%20scorecard/Strategy_map.html

: ศิริวิษ ดโนทัย นักวิเคราะห์นโยบายและแผน เชี่ยวชาญ,ที่ปรึกษากองแผน, งานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

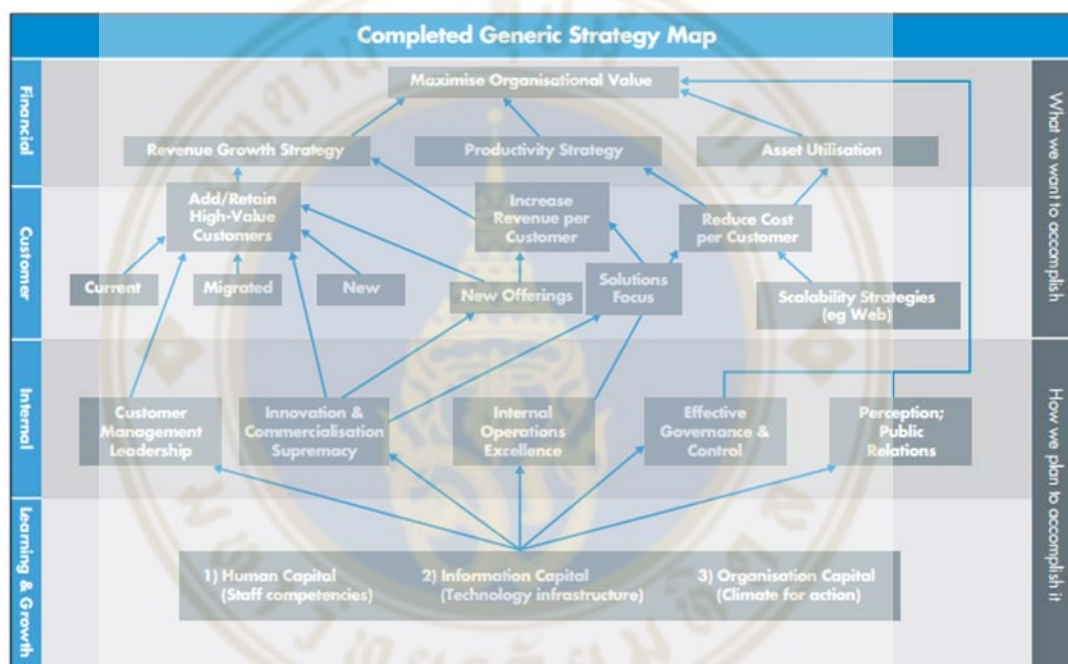
5.3.1 องค์ประกอบการเขียนแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

5.3.1.1 ประเด็นกลยุทธ์ (Themes) คือข้อความที่แสดงถึงประเด็นที่องค์กรจะให้ความสำคัญเพื่อทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นประสบความสำเร็จ

5.3.1.2 มุมมอง (Perspective) 4 มุมมอง – โดยอิงจากทฤษฎี Balance Scorecard ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (Internal process) และด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and growth)

5.3.1.3 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) คือ สิ่งที่ต้องการดำเนินการเพื่อให้กลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จ

5.3.1.4 ลูกศรแสดงความสัมพันธ์คือลูกศรแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลกันระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยเชื่อมโยงจากเหตุไปหาผลเป็นด้านหัวลูกศร



ภาพที่ 5.3 แสดงตัวอย่างของแผนที่กลยุทธ์

ที่มา : <http://www.cgma.org/Resources/Tools/DownloadableDocuments/CGMA-Strategy-Mapping-Tool-FINAL.PDF>

5.4 การประยุกต์การบริหารจัดการกลยุทธ์ด้วยแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของบริษัท พี.ซี.อินเตอร์เทค

บริษัทฯ ได้กำหนดกลยุทธ์การเติบโตขององค์กรในธุรกิจที่ดำเนินอยู่ ตามทิศทาง การเติบโตของอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง สามารถเขียนเป็นแผนที่กลยุทธ์ของบริษัท พี.ซี.อินเตอร์เทค

โดยตั้งประเด็นกลยุทธ์ของบริษัทฯ ที่มีความประสงค์นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใช้ในคลังสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มมูลค่าการให้บริการ นำไปสู่การเพิ่มขึ้นของรายได้ของบริษัท จากนั้นกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละด้าน ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ต้องการให้ยอดขายเติบโตอย่างต่อเนื่อง (Growth Strategy) ได้ดังภาพที่ 5.4

	Strategy	Objectives	KPIs	Target
	นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใช้ในคลังสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มมูลค่าการให้บริการ			
Financial Perspective	การเพิ่มขึ้นของรายได้ รายได้จากลูกค้า	การเพิ่มขึ้นของรายได้	% การเติบโตของยอดขาย	≥ 10%
Customer Perspective	การเพิ่มมูลค่าการให้บริการ สร้างความพึงพอใจสูงขึ้น การบริการที่ดี คุณภาพและสินค้าถูกต้อง	การสร้างความพึงพอใจของลูกค้าต่อการได้รับบริการ	การประเมินอัตราความพึงพอใจของลูกค้า	≥ 80%
Internal Business Process Perspective	กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็ว กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ	การจัดส่งรวดเร็ว คุณภาพสินค้า	จำนวนการส่งสินค้าที่ไม่ตรงเวลา จำนวนการร้องเรียนของลูกค้า มูลค่าความเสียหายจากการจัดเก็บ	≤ 3 ครั้ง/เดือน ≤ 3 ครั้ง/เดือน ≤ 5,000 บาท/เดือน
Learning & Growth Perspective	ทักษะพนักงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ	เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ระบบสารสนเทศ	จำนวนแผนการอบรม จัดประชุมการพัฒนา IT ร่วมกัน	≥ 1 ครั้ง/เดือน

ภาพที่ 5.4 แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของบริษัท พี.ซี.อินเตอร์เทรด จำกัด

จากภาพที่ 5.4 อธิบายการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละด้านดังนี้

- มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้วยการเพิ่มขึ้นของรายได้ ที่มาจากการขายสินค้าให้ลูกค้าสร้างรายได้ให้บริษัทฯ มากขึ้น ซึ่งกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPIs) จากการเติบโตของยอดขายตั้งเป้าหมายไว้ที่มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 10

- มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เพื่อให้เชื่อมโยงกับการตั้งเป้าหมายการเพิ่มขึ้นของรายได้ นั่น นอกจากบริษัทฯ จำเป็นต้องแสวงหาลูกค้าใหม่แล้ว ยังจำเป็นต้องสามารถรักษาลูกค้าเดิมให้คงการซื้ออย่างต่อเนื่อง ให้มีความพึงพอใจในบริการของบริษัทฯ ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าจากบริษัทในระยะยาว บริษัทฯ จึงกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการเพิ่มมูลค่าการให้บริการแก่ลูกค้า ด้วยการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าให้สูงขึ้น โดยคำนึงจาก 2 ปัจจัยคือ

1) ลูกค้าได้รับการบริการที่ดีจากบริษัท เช่น การได้รับสินค้าทันตามความต้องการ หรือบริษัทสามารถจัดส่งได้รวดเร็วภายในวันหรือไม่เกิน 2 วันหลังได้รับคำสั่งซื้อ เพื่อตอบสนองสถานะการแข่งขันที่โรงงานผู้ผลิตเครื่องสำอางสามารถส่งผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางให้แก่ตลาดได้รวดเร็วตามเทรนด์สินค้าที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

2) ลูกค้าได้รับสินค้าที่มีความถูกต้องตรงตามคำสั่งซื้อ พร้อมทั้งได้รับสินค้าที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานด้วย เพื่อสร้างความเชื่อมั่น มีความไว้วางใจเมื่อเลือกใช้สินค้าจากบริษัทฯว่าจะสามารถนำไปผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและเป็นไปตามกฎหมาย ของรัฐและมาตรฐานสากล ซึ่งได้กำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPIs) จากการประเมินอัตราความพึงพอใจของลูกค้า ตั้งเป้าหมายที่มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 80

- มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มุมมองด้านลูกค้าที่ต้องการสร้างความพึงพอใจให้สูงขึ้นนั้น องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านกระบวนการภายในที่เหมาะสมเชื่อมโยงกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ โดยคำนึงถึงจาก 2 ปัจจัยคือ

1) กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็ว ทันตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะสอดคล้องเป้าหมายด้านลูกค้าที่บริษัทต้องการให้ลูกค้าได้รับบริการที่ดีขึ้น โดยกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPIs) จากจำนวนการส่งสินค้าที่ไม่ตรงเวลาหรือไม่ตรงตามกำหนดที่ลูกค้าต้องการ ตั้งเป้าหมายต้องไม่เกิน 3 ครั้งต่อเดือน

2) กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งในที่นี้้องค์กรเน้นการบริหารจัดการของคลังสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการบริหารจัดการคลังสินค้านั้นเริ่มตั้งแต่กระบวนการรับสินค้าเข้าเพื่อจัดเก็บในคลังสินค้า การกำหนดพื้นที่จัดเก็บให้เหมาะสมกับประเภทสินค้า มีปัจจัยด้านอุณหภูมิการจัดเก็บ การวางในพื้นที่ที่เหมาะสม ไม่ทับซ้อน จนเกิดความเสียหาย สะดวกต่อการเคลื่อนย้ายในการเบิกจ่ายสินค้า รู้จำนวนสินค้าพร้อมจำหน่ายที่ถูกต้อง เป็นต้น กระบวนการบริหารจัดการคลังสินค้าที่มีประสิทธิภาพ นอกจากมีผลต่อกระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วแล้ว ยังมีผลต่อคุณภาพของสินค้าด้วย เช่น หากจัดเก็บในพื้นที่อุณหภูมิไม่เหมาะสมจะส่งผลต่อคุณภาพวัตถุดิบ วัตถุดิบการผลิตบางรายการจำเป็นต้องเก็บที่อุณหภูมิ 4-10 องศาเซลเซียส หรือการวางบรรจุภัณฑ์ วัตถุดิบขนาดใหญ่ 125 กิโลกรัมในพื้นที่ที่เหมาะสม ไม่ก่อให้เกิดการแตก บวม เสียหาย เป็นต้น โดยกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPIs) จากคุณภาพสินค้าที่จัดส่งให้ลูกค้า ตั้งเป้าหมายพิจารณาจำนวนการ

ร้องเรียนของลูกค้าต้องไม่เกิน 3 ครั้งต่อเดือน และพิจารณาจากมูลค่าความเสียหายของสินค้าที่เกิดจากการจัดเก็บไม่เกิน 5,000 บาทต่อเดือน

- มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มุมมองด้านกระบวนการภายในที่บริษัทตั้งเป้าหมายไว้ นั่นองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรและโครงสร้างพื้นฐานภายในบริษัทที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานหรือมีผลต่อกระบวนการภายใน ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และพัฒนานั้น องค์กรคำนึงถึง 2 ปัจจัย คือ

1) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการนำมาใช้บริหารจัดการคลังสินค้าให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งในปัจจุบันบริษัทเพิ่งเริ่มใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Ware House System, WHS แต่เนื่องจากเป็นโปรแกรมที่เขียนขึ้นตามความต้องการขององค์กร ไม่ใช่โปรแกรมสำเร็จรูป จึงอาจยังพบอุปสรรคหรือความต้องการพัฒนาโปรแกรมให้สอดคล้องกับการใช้งานของคลังสินค้านี้ร่วมกับแผนกอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้กล่าวไว้ในบทก่อนหน้านี้ ดังนั้นจึงควรกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPIs) ตั้งเป้าหมายให้มีการจัดประชุมร่วมกันเพื่อพูดคุยด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology , IT) อย่างน้อย 1 ครั้งต่อเดือน

2) ทักษะพนักงาน โดยมุ่งเน้นด้านการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Ware House System, WHS เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้ในกระบวนการพัฒนาทักษะพนักงานต้องประยุกต์ใช้ตามกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy) โดยกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPIs) ตั้งเป้าหมายให้มีแผนการจัดอบรมพนักงานอย่างเหมาะสมอย่างน้อย 1 ครั้งต่อเดือน

5.5 กำหนดแผนดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan)

Action Plan หมายถึง การนำความคิดหรือวิธีการที่ได้ผ่านการคิดและวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ อย่างละเอียดมาแล้ว สำหรับชี้้นำการดำเนินการตามกลยุทธ์ ที่จะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งเป็นที่ทราบกันคืออยู่แล้วว่า มีความสำคัญอย่างมากเพราะเป็นตัวกำหนดแผนการดำเนินงานทั้งหมด ดังคำพูดที่ว่า “วางแผนดีมีชัย ไปแล้วกว่าครึ่งหนึ่ง” ดังนั้นจึงจำเป็นต้องย้ำที่หัวหน้างาน หรือผู้ที่เขียนแผนงานต่างๆ ต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ถึงวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย

เพื่อที่จะได้นำข้อมูลเหล่านั้นไปทำการเขียน ACTION PLAN ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับหลักการเขียน ACTION PLAN ที่นิยมใช้คือ วงล้อของเดมมิง หรือ DEMING CIRCLE ซึ่ง เป็นแนวคิดของ ดร.เดมมิง ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักดังนี้

- 1) P (Plan) คือการวางแผน
- 2) D (Do) คือการนำไปปฏิบัติ
- 3) C (Check) คือการตรวจสอบ
- 4) A (Action) คือการประเมินผลผลที่เกิดขึ้น

5.5.1 แนวทางการประยุกต์ใช้ PDCA เพื่อการเขียน Action Plan หรือแผนงานมีดังต่อไปนี้

5.5.1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย โดยกำหนดให้ชัดเจนให้เป็นตัวเลข และต้องมีกำหนดระยะเวลาให้ชัดเจน ตัวอย่างเช่น จำนวนของเสียลดลง 10% จากปีก่อน ภายในระยะเวลา 1 ปี ตั้งแต่ 1 มกราคม 2559 – 31 ธันวาคม 2559

5.5.1.2 ก่อนการเขียน Action Plan ควรตรวจสอบสภาพจริงที่เกิดขึ้น ว่ามีอะไรเกิดขึ้นบ้าง สภาพเครื่องจักร คน อุปกรณ์ สิ่งแวดล้อม โดยต้องลงไปดูข้อมูลจากบันทึกรายงาน สภาพพื้นที่ปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เห็นภาพที่แท้จริงที่ครอบคลุมทั้งหมดก่อน

5.5.1.3 ก่อนการเขียน Action Plan ต้องวิเคราะห์ข้อมูล รายละเอียดทั้งหมด นำวัตถุประสงค์นั้นมา วิเคราะห์ให้ครอบคลุมทุกมิติ วิธีการนี้จะทำให้เราได้มองภาพรวม และเห็นรายละเอียดทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายนั้น เช่น เพื่อลดปัญหาข้อร้องเรียนของลูกค้า เพื่อเพิ่มยอดขาย เพื่อเพิ่มจำนวนการส่งมอบสินค้าให้ทันเวลา

5.5.1.4 การเขียน Action Plan โดยการนำข้อมูลที่ได้มาเขียนเป็นแผนงาน ซึ่งรายละเอียดในแผนงานส่วนใหญ่จะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลที่คาดว่าจะได้รับ กำหนดเวลา ผู้รับผิดชอบ วิธีการติดตาม และประเมินผล ซึ่งสามารถใช้โปรแกรม Excel ทำได้

5.5.1.5 นำแผนงานที่เขียนไว้ไปสื่อสารให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่ การปฏิบัติอย่างจริงจังโดยผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบอะไร ก็ต้องไปทำให้ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มิให้ขาดตกบกพร่อง

5.5.1.6 ควรมีการนัดประชุมกันเป็นระยะๆ เพื่อเป็นการติดตาม และ ประเมิน ผล ซึ่งโดยส่วนใหญ่กำหนดสัปดาห์ละครั้ง หรือสองสัปดาห์ครั้ง ตามความเหมาะสม

5.5.1.7 สรุปเมื่อถึงเวลาที่กำหนด ถ้าบรรลุเป้าหมายก็อาจจะมีการจัดงานฉลองเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่จำเป็นต้องมี

การประกาศชัยชนะระยะสั้น เป็นระยะๆ แต่ถ้าไม่สำเร็จ ซึ่งเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้จากการดำเนินงาน ก็ควรรัดพุดคุยร่วมกับทีมงาน แล้วพิจารณาว่า เราวิเคราะห์ปัญหาได้ตรงจุดหรือไม่ หรือเราไม่นำแผนงานไปปฏิบัติกันอย่างจริงจัง แล้วค่อยๆ พิจารณาในการเขียนแผนงานใหม่อีกครั้ง

ที่มา : <http://www.การเขียน-action-plan/professional-one.com/>

5.6 การประยุกต์กำหนดแผนดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan) ของบริษัท พี.ซี. อินเทอร์เน็ต จำกัด

การเขียนแผนการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้บรรลุเป้าหมาย การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใช้ในคลังสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) สามารถเขียนแผนการดำเนินการได้ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 แสดงแผนดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan) ของบริษัท พี.ซี. อินเทอร์เน็ต

แผนการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์		Quarter	Q3 2016				Q4 2016				Q1 2017				Q2 2017																											
ลำดับที่	แผนการดำเนินงาน	Month	SEP				OCT				NOV				DEC				JAN				FEB				MAR				APR				MAY				JUN			
ระยะ : การสร้างความรู้สึกเร่งด่วน			ผู้รับผิดชอบ			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
1	นัดประชุม (town hall) ซึ่งสถานการณ์ปัญหาขององค์กร	MD																																								
2	นัดประชุม (แผนกคลัง) แลกเปลี่ยนข้อมูลระบบการทำงานที่มี	MD/ WH Mgr.																																								
3	นัดประชุมผู้อำนวยการองค์กร	Mgr of Dept.																																								
ระยะ : สร้างทีมในการบริหารการเปลี่ยนแปลงการใช้ IT			Management Team																																							
1	ตั้งทีมงานเพื่อดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง	Management Team																																								
ระยะ : กำหนดวิสัยทัศน์			Management Team																																							
1	ผู้บริหารประชุมร่วมกับผู้บริหารเปลี่ยนแปลงเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์	Management Team																																								
ระยะ : สื่อสารวิสัยทัศน์			Management Team																																							
1	นัดประชุม (town hall) เพื่อสื่อสารการวิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลง	Management Team																																								
2	หัวหน้าแต่ละแผนกนัดประชุม เพื่อสื่อสารการเปลี่ยนแปลง	Mgr of Dept.																																								
ระยะ : เริ่มต้นการใช้ระบบ IT			Management Team																																							
1	อบรมการใช้งานของระบบ IT กับแผนกที่เกี่ยวข้อง	Management Team																																								
2	อบรมการใช้งานระบบ IT ในแผนกคลัง	Management Team																																								
3	กิจกรรมการทดลองใช้งานระบบ IT ในทุกแผนกที่เกี่ยวข้อง	Management Team																																								
4	นัดประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากระบบ IT ของแต่ละแผนก	Management Team																																								
5	นัดประชุมติดตามความคืบหน้าและให้ความช่วยเหลือการใช้ IT	Management Team																																								
ระยะ : ประกาศชัยชนะระยะสั้น			Management Team																																							
1	จัดนิทรรศการ / หารางวัลพนักงานที่เข้าร่วม	Management Team																																								
ระยะ : การใช้ IT อย่างเต็มประสิทธิภาพ			Management Team																																							
1	ติดตามประเมินการใช้ IT / ปรับปรุงพัฒนาโปรแกรมต่อเนื่อง	Management Team																																								
ระยะ : กำหนดการเปลี่ยนแปลงการ			MD																																							
1	กำหนด JD/OJT ของพนักงานใหม่ ในการใช้ระบบ IT	MD																																								

จากตารางที่ 5.1 กำหนดวางแผนการดำเนินการเป็นระยะต่างๆ ตามขั้นตอนกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการตั้งแต่เดือนกันยายน พ.ศ.2559 ถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ.2560 โดยในแต่ละระยะการดำเนินการ ได้กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการอย่างชัดเจน แล้วจึงกำหนดแผนปฏิบัติการให้สามารถบรรลุเป้าหมายของแต่ละระยะ มีรายละเอียดดังนี้

ระยะที่ 1 มีเป้าหมายต้องการสร้างความรู้สึกร่วมกันแก่บุคลากรในองค์กรอย่างทั่วถึงให้เกิดความตระหนัก ความใส่ใจว่าองค์กรอยู่ในภาวะที่ต้องมีการพัฒนา ปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดในอนาคต แล้วจึงได้วางแผนลงปฏิบัติการ ให้มีการจัดประชุมในระดับต่างๆ เช่น

ระดับองค์กร ระดับแผนก โดยมีผู้รับผิดชอบเป็นกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการแผนก ตามลำดับ กำหนดระยะเวลาให้แล้วเสร็จในเดือนกันยายน

ระยะที่ 2 มีเป้าหมายเพื่อสร้างทีมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีทีมบริหารเป็นผู้รับผิดชอบ ดำเนินการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม อ้างอิงจากคุณสมบัติหรือปัจจัยของการพิจารณาแต่ละบุคคลที่ควรคำนึงถึง ตามที่กล่าวไว้ในหัวข้อก่อนหน้านี้ ซึ่งในขั้นตอนนี้กำหนดให้แล้วเสร็จในเดือนกันยายน

ระยะที่ 3 มีเป้าหมายกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ว่าองค์กรต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด จุดมุ่งหมายที่ต้องการ โดยมีทีมบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในขั้นตอนนี้ กำหนดให้แล้วเสร็จในเดือนกันยายน

ระยะที่ 4 มีเป้าหมายสื่อสารวิสัยทัศน์ โดยกำหนดแผนปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการสื่อสารถึงบุคลากรได้อย่างทั่วถึงและชัดเจน ที่บริษัทต้องขอขยายการเติบโตมากขึ้น จากการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในคลังสินค้าให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อการพัฒนาด้านบริการลูกค้า สร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าเช่น การนัดประชุม พูดคุย ในระดับต่างๆ โดยมีผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับการปฏิบัติการ กำหนดระยะเวลาดำเนินการในสัปดาห์แรกของเดือนตุลาคม

ระยะที่ 5 มีเป้าหมายให้เกิดการเริ่มต้นนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใช้ในคลังสินค้า และแผนกที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในกระบวนการนี้ จะกำหนดแผนปฏิบัติการย่อย หลายแผนการด้วยกัน ซึ่งในขั้นตอนนี้องค์กรต้องประยุกต์การนำกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน มีการประเมิน วิเคราะห์ความรู้ความสามารถของบุคลากร รวมถึงทัศนคติการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อจัดกิจกรรมให้เหมาะสม ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น เช่น เริ่มจากการอบรม เรียนรู้การทำงาน ประโยชน์ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทั่วไปกับทุกแผนกที่เกี่ยวข้อง การอบรมการใช้งานระบบฯ เฉพาะแผนก การนัดประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูล อุปสรรคที่พบในการใช้งาน ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ใช้งานระบบฯ ได้ เป็นต้น โดยผู้รับผิดชอบขั้นตอนนี้คือทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง กำหนดระยะเวลาดังแต่เดือนตุลาคมถึงเดือนธันวาคม

ระยะที่ 6 มีเป้าหมายประกาศชัยชนะระยะสั้น หรือการประกาศความสำเร็จของการดำเนินการในระยะที่ผ่านมา เป็นขั้นตอนติดตามผลและประเมินว่าองค์กรได้ผลงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างไร แม้ว่าอาจไม่ได้เป็นไปตามเป้าหมายในทุกเรื่อง แต่เป็นการแจ้งความคืบหน้าหลังจากบริษัทฯ ได้ประกาศวิสัยทัศน์เป้าหมายที่ต้องการขึ้น เพื่อเป็นกำลังใจกับบุคลากรที่มีความตั้งใจ ให้ความร่วมมือด้วยดี กิจกรรมที่จัดในขั้นตอนนี้ เช่น การแจกรางวัลผู้ที่ใช้งานระบบฯ ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่มีการผิดพลาด หรือรางวัลขวัญใจบริษัทฯ แก่บุคลากรที่เป็นตัวแทนในการให้คำแนะนำให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ในการใช้ระบบฯ เป็นต้น ผู้รับผิดชอบในขั้นตอนนี้คือ

ทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง กำหนดระยะเวลาการดำเนินการในเดือนมกราคม พ.ศ.2560

ระยะที่ 7 มีเป้าหมายให้เกิดการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology, IT) อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งในระยะนี้จะมุ่งเน้นการวางแผนปฏิบัติการย่อย การประเมิน ติดตามผลการใช้งาน เช่น การนัดประชุมความคืบหน้าในการใช้งานของแต่ละแผนก การเข้ามาพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่องของโปรแกรมเมอร์ การแลกเปลี่ยนเทคนิคการใช้งานขั้นสูง เป็นต้น ผู้รับผิดชอบคือทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่เดือนมกราคม ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ.2560

ระยะที่ 8 มีเป้าหมายประกาศการเปลี่ยนแปลงถาวร ในขั้นตอนนี้ทีมบริหารการเปลี่ยนแปลงประเมินผลการใช้งานระบบฯ ร่วมกับทีมผู้บริหาร เพื่อประเมินประสิทธิภาพการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรมีการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้หรือไม่ เพื่อนำไปสู่การกำหนดนโยบาย การเขียนแผนผังการไหลของงาน (Business Flow Chart) ตลอดจนขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบการทำงาน (Job Description) ใหม่ หลังจากนำระบบเทคโนโลยีฯ เข้ามา ซึ่งย่อมมีผลให้มีการปรับเปลี่ยน ลด เพิ่ม การส่งต่องานของแต่ละแผนก ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานขึ้น ผู้รับผิดชอบคือทีมบริหารการเปลี่ยนแปลงและทีมผู้บริหาร กำหนดระยะเวลาการดำเนินการในเดือนเมษายน พ.ศ.2560

อย่างไรก็ตามหลังจากการดำเนินการในระยะเวลาการประกาศการเปลี่ยนแปลงถาวรแล้ว บริษัทฯ ควรมีการติดตามผลการดำเนินงานต่อเนื่อง ซึ่งในแผนการดำเนินงานนี้ยังคงติดตามถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ.2560 ซึ่งองค์กรสามารถทบทวน ทิศทางการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง แล้วเขียนแผนการดำเนินงานเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อไป

5.7 การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) คือ โอกาสหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นซึ่งไม่สามารถคาดเดาได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด แต่ความเสี่ยงนั้น ๆ จะมีแนวโน้มที่เกิดขึ้นไม่มากก็น้อยในบริษัท จากความไม่แน่นอนของอนาคต และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นอาจส่งผลกระทบต่อทั้งด้านบวกหรือด้านลบ หากเป็นด้านลบอาจสร้างความเสียหาย ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายที่วางแผนไว้ ทำให้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งหวังไว้ องค์กรจึงควรมีการวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่อาจจะเกิด เพื่อเตรียมตัวในการป้องกัน ไม่ให้ความเสี่ยงดังกล่าวเกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นจริงจะมีมาตรการหรือแผนการรับมือได้ทันทั่วทั้งอันเป็นการลดผลกระทบจากความเสี่ยงนั้น และสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.7.1 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือการจัดการความเสี่ยง ทั้งในกระบวนการในการระบุ วิเคราะห์ (Risk Analysis) ประเมิน (Risk Assessment) ดูแล ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับ กิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเรียกว่า อุบัติภัย (Accident)

5.7.2 ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใดและจะเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริงเพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการความเสี่ยง ในภายหลังได้อย่างถูกต้อง ปัจจัยความเสี่ยงพิจารณาได้จาก

5.7.2.1 ปัจจัยภายนอก ซึ่งเราไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ความเสี่ยงจากเศรษฐกิจ, ความเสี่ยงจากด้านการเมือง, ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ เป็นต้น

5.7.2.2 ปัจจัยภายใน เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร ประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ ระบบการทำงาน เป็นต้น

ความเสี่ยงตามแนวทาง COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) จำแนกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: SR) ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการในการกำหนดแผนกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ไม่อย่างเหมาะสม รวมถึงไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร การปฏิบัติตามแผน สภาพแวดล้อม และทรัพยากรที่มีอยู่ อันมีผลให้กลยุทธ์ขององค์กรที่กำหนดไว้ไม่สามารถดำเนินการได้

2) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk: FR) ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการจัดการทางการเงินขององค์กร การเบิกจ่ายงบประมาณ งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ

3) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk: OR) ความเสี่ยงในการสูญเสียที่เกิดจากความไม่เพียงพอหรือความล้มเหลวของขั้นตอนการปฏิบัติงานภายใน โดยครอบคลุมถึงกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และ ทรัพยากรบุคคล หรือจากเหตุการณ์ภายนอก

4) ความเสี่ยงด้านกฎหมาย และข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk: CR) ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือ กฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

5.7.3 การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามกรอบ วิทยาลัยฯ และพันธกิจขององค์กร ประกอบด้วย ขั้นตอนต่อไปนี้

5.7.3.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification, RI) คือ การระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะต้องสามารถอธิบายถึงผลกระทบ ความเสี่ยงหรือลักษณะความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงได้

5.7.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment, RA) คือ เมื่อบ่งชี้ความเสี่ยงได้แล้ว ควรทำการประเมินความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งอาจใช้การคาดการณ์จากฐานข้อมูลเดิมที่มีอยู่ โดยการประเมิน โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูงปานกลาง น้อย และน้อยมาก

ที่มา : การบริหารความเสี่ยง องค์กรพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ

<http://www.thai-science-museum.com/risk>

: สำนักงานประกันคุณภาพ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

<https://www.eg.mahidol.ac.th/>

5.7.3.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response, RR) หรือ การจัดการความเสี่ยง คือ การดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และการประเมินความสำคัญของความเสี่ยง โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม โดยการวางแผนการจัดการความเสี่ยงนั้นมีจุดประสงค์เพื่อบรรเทาความเสียหายหรือผลกระทบที่เกิดต่อเป้าหมายขององค์กรให้น้อยลง ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ทั้งนี้ แผนการจัดการความเสี่ยงนั้นจะต้องมีการพิจารณาความคุ้มค่าในการดำเนินการ โดยองค์กรต้องจำเป็นต้องวิเคราะห์มูลค่าความเสียหายของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นนั้น ให้เห็นเป็นมูลค่าเงิน ซึ่งการวางแผน

ปฏิบัติการอาจไม่ใช่แค่แผนเดียวเพื่อป้องกันหรือเพื่อรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น แต่อาจมีแผนอื่นๆ เพื่อความสอดคล้องกับผลที่ได้จากการประเมินความเสี่ยง เช่น Risk Action Plans, Contingency Plans, Business Continuity Plans เป็นต้น

5.7.3.4 การติดตามประเมินผล (Risk Monitoring, RM) องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

ทั้งนี้องค์กรจะต้องมีทีมในการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Ownership) โดยระบุนหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน อาจเป็นหน่วยงานที่ทำให้เกิดความเสี่ยงหรือหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงที่ระบุขึ้น เป็นผู้ประเมินความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ให้ข้อเสนอแนะ รวมทั้งติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.8 การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์

จากแผนการนำกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Kotter '8 step ประยุกต์ใช้ร่วมกับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในระดับปฏิบัติการนั้น ในการดำเนินการการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใช้ในคลังสินค้า อาจเกิดเหตุที่ไม่คาดคิดหรือมีความเสี่ยงในด้านต่างๆ ซึ่งมีปัจจัยความเสี่ยงทั้งจากภายในและปัจจัยภายนอก จนส่งผลกระทบต่อกรอบเวลาที่กำหนด ตลอดจนกระทบต่อเป้าหมายที่ต้องการนำเทคโนโลยีสารสนเทศใช้ในคลังสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพได้ ดังนั้นองค์กรจึงต้องบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร เพื่อเตรียมพร้อมมาตรการหรือแผนการรับมือได้ทันทั่วทั้งที่ เพื่อลดผลกระทบจากความเสี่ยง และสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 5.2 แสดงความเสี่ยง (Risk Identification, RI) และประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment, RA) ของบริษัท พี.ซี.อินเตอร์เทรด

Risk Event	Cause	Impact	Risk Owner	Risk Assessment	
				L	I
RI1 ความเสี่ยงด้านประสิทธิภาพของ software	ความสามารถในการสื่อสารความต้องการ/วัตถุประสงค์การใช้งานระหว่างองค์กรกับผู้พัฒนา Software	ต้นทุนการดำเนินการ	Management Team	1	5
RI2 ความเสี่ยงด้านบุคลากร (ทักษะ)	ความสามารถ/ทักษะในการใช้งาน software ของบุคลากร	ต้นทุนการดำเนินการ	Human Resource	3	4
RI3 ความเสี่ยงด้านการต่อต้านเทคโนโลยี	ไม่ใช้ระบบเทคโนโลยีในการทำงานกลัวลบบทบาทหน้าที่ลง	ต้นทุนการดำเนินการ	Management Team/ Change Agent	2	4
RI4 ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ	แผนงานการนำเทคโนโลยีมาใช้ในแต่ละขั้นตอน	ต้นทุนการดำเนินการ	Management Team/ Change Agent	4	5
RI5 ความเสี่ยงด้านการเงิน	การปรับเปลี่ยน พัฒนา software ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	ต้นทุนการดำเนินการ	Management Team	1	4

จากตารางที่ 5.2 พิจารณาความเสี่ยงที่สำคัญจากการดำเนินการตามกลยุทธ์ฯ เพื่อนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใช้ในคลังสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

RI 1 ความเสี่ยงด้านประสิทธิภาพของ Software

จากการที่บริษัทฯ นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ โดยการให้โปรแกรมเมอร์ (Programmer) ออกแบบระบบฯตามวัตถุประสงค์การใช้งานของบริษัท มิใช่การซื้อ โปรแกรมสำเร็จรูปทั่วไป ดังนั้น ในกระบวนการที่ต้องสื่อสารขอบเขต วัตถุประสงค์ การใช้งานนั้น เพื่อให้โปรแกรมเมอร์ทราบความต้องการที่ชัดเจน ครอบคลุมการใช้งานจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้ระบบฯนี้สอดคล้องเป้าหมาย ตอบสนองกลยุทธ์ระดับองค์กร และระดับธุรกิจของบริษัท ซึ่งหากไม่สามารถสื่อสารถึงความต้องการที่แท้จริงกับโปรแกรมเมอร์ได้ ก็จะมีผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินการ เกินจากที่กำหนดไว้ โดยทีมผู้บริหารมีส่วนสำคัญ รับผิดชอบในการสื่อสารวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายแก่ผู้เกี่ยวข้อง และเลือกกลุ่มบุคลากรที่เกี่ยวข้องต่อการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกันระดมความคิด รวบรวมจุดอ่อน จุดแข็ง ในการทำงานในแบบเดิมเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาระบบฯให้ตอบสนองการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

RI2 ความเสี่ยงด้านบุคลากร (ทักษะ)

ในเปลี่ยนแปลงการทำงานจากการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ แทนระบบเดิมนั้น ทำให้บุคลากรต้องเรียนรู้การใช้งานระบบฯใหม่ ซึ่งพนักงานแต่ละคนมีทักษะ ความรู้เกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่แตกต่างกัน จึงอาจทำให้เป็นอุปสรรคต่อการนำระบบฯมาใช้

ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ส่งผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินการ ด้านการวางแผนอบรมบุคลากรจนเกิดความชำนาญ และระยะเวลาในการเตรียมพร้อมบุคลากรให้พร้อมใช้ระบบฯ ทำงานได้ โดยแผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องมีส่วนเข้ามารับผิดชอบ วิเคราะห์ และประเมินทักษะความรู้ ความสามารถของบุคลากร เพื่อจัดแผนการอบรมเหมาะสมและเกิดความคุ้มค่า

RI3 ความเสี่ยงด้านการต่อต้านเทคโนโลยี

ในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้แทนระบบเดิมนั้น จะมีผลให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป ลดบทบาท ในหน้าที่หรือขั้นตอนการทำงานบางส่วนลง โดยพนักงานสามารถใช้งานจากการดูข้อมูลได้ใน Ware House System, WHS ได้ แล้วตัดสินใจได้ทันที ดังนั้นจึงส่งผลให้พนักงานในบางตำแหน่งเกิดความรู้สึกสูญเสียความมั่นคงในการทำงาน บทบาทหน้าที่การทำงานที่ลดลง จึงไม่ให้ความร่วมมือในการใช้ระบบฯ ส่งผลให้ระยะเวลาในการนำระบบฯ มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นล่าช้ากว่ากำหนด ทำให้ต้นทุนการดำเนินการ ของบริษัทฯ ไม่บรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่ต้องการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) โดยทีมผู้บริหารและทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องวิเคราะห์และประเมินบุคลากรอย่างใกล้ชิด เพื่อวางแผนการตอบสนองที่เหมาะสม

RI4 ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ

หากไม่มีการวางแผนการปฏิบัติงาน (Action Plan) ให้เป็นไปตามลำดับขั้นตอนตามลำดับของกลยุทธ์การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง จะส่งผลให้บุคลากรไม่สามารถเห็นภาพโดยรวม ทิศทาง เป้าหมายที่ต้องการในแต่ละลำดับของงาน ระยะเวลาการดำเนินการ อาจก่อให้เกิดความรู้สึกไม่มีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานนั้นๆ มีผลกระทบต่อเนื่อง เกิดความเสี่ยงด้านอื่นๆ ที่ทวีความรุนแรงขึ้นได้ เช่น ความเสี่ยงด้านการต่อต้านเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านบุคลากร (ทักษะ) ความเสี่ยงด้านการเงิน เป็นต้น ดังนั้นจึงต้องกำหนดการปฏิบัติงานเป็นลำดับขั้นอย่างชัดเจน รวมทั้งวัตถุประสงค์และระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละขั้นตอน เพื่อลดความสับสนในการทำงานของบุคลากร อันจะก่อให้เกิดความท้อแท้ สูญเสียกำลังใจในการทำงาน เมื่อต้องมีการแก้ไขเข้าไปซ้ำมาไม่สิ้นสุด มีผลต่อต้นทุนการดำเนินการ ที่ต้องใช้ระยะเวลาในการนำระบบฯ มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพล่าช้ากว่ากำหนด โดยทีมบริหารและทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องวางแผนบริหาร เตรียมการ ประเมินผลและติดตามกระบวนการดำเนินการเป็นระยะๆ

RI5 ความเสี่ยงด้านการเงิน

งบประมาณที่กำหนดไว้อาจไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป จากการพัฒนาให้ระบบรองรับการทำงานที่เพิ่มขึ้นจากเดิมที่ได้วางแผนไว้ในตอนแรก อาจมีค่าใช้จ่ายเพิ่มจากผู้เขียนซอฟต์แวร์ ทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ มีผลต่อต้นทุนการดำเนินการที่

สูงขึ้น โดยทีมบริหารต้องวิเคราะห์ ประเมิน วงเงินงบประมาณ ความคุ้มค่าอย่างรอบคอบ เพื่อสามารถควบคุมการใช้งบประมาณให้สอดคล้องกับสถานการณ์และเกิดความคุ้มค่าสูงสุด

เมื่อระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการดำเนินการตามกลยุทธ์ได้แล้ว ก็ทำการประเมินความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงโดยการประเมิน โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ผลกระทบ (Impact) ตลอดจนระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของบริษัทฯ มากน้อยระดับใด และบริษัทฯ ขอมรับความเสี่ยงได้เพียงใด ดังภาพที่ 5.5

		Impact				
		Very Low	Low	Medium	High	Very High
Likelihood	81-100 (%)					
	61-80 (%)					RI4
	41-60 (%)				RI2	
	21-40 (%)				RI3	
	1-20 (%)				RI5	RI1

ภาพที่ 5.5 แสดงการประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินกลยุทธ์ฯ ของบริษัท พี.ซี.อินเตอร์เทรด

จากภาพที่ 5.5 แสดงการแบ่งระดับโอกาสในการเกิด (Likelihood) โดยแบ่งระดับโอกาสในการเกิดเป็น 5 ระดับคือ

- ระดับที่ 1 มีโอกาสในการเกิด 0-20%
- ระดับที่ 2 มีโอกาสในการเกิด 21-40%
- ระดับที่ 3 มีโอกาสในการเกิด 41-60%
- ระดับที่ 4 มีโอกาสในการเกิด 61-80%
- ระดับที่ 5 มีโอกาสในการเกิด 81-100%

สำหรับระดับผลกระทบที่เกิดกับทางบริษัทฯ พิจารณาผลกระทบด้านต้นทุนการดำเนินการของทางบริษัทฯ โดยแบ่งระดับผลกระทบเป็น 5 ระดับ คือ

- ระดับ Very Low มีผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินการเพิ่มขึ้นน้อยกว่า 2 %
- ระดับ Low มีผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินการเพิ่มขึ้นระหว่าง 3-5 %

ระดับ Medium	มีผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินการเพิ่มขึ้นระหว่าง 6-8 %
ระดับ High	มีผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินการเพิ่มขึ้นระหว่าง 9-11 %
ระดับ Very High	มีผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินการเพิ่มขึ้นมากกว่า 12 %

เมื่อพิจารณาถึงการยอมรับความเสี่ยงของทางบริษัทฯ กำหนดโดยระดับผลกระทบที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินการของทางบริษัทฯ ซึ่งแบ่งระดับการยอมรับความเสี่ยงได้ 3 ระดับ คือ

สีเขียว ระดับยอมรับได้ พิจารณาที่โอกาสการน่าจะเกิดร่วมกับผลกระทบของความเสี่ยงต่อต้นทุนการดำเนินการเพิ่มขึ้นน้อยกว่า 2 % ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดผลกระทบในระดับที่น้อยมาก บริษัทฯ จึงทำให้ไม่จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงนั้น

สีเหลือง ระดับเฝ้าระวัง พิจารณาที่โอกาสการน่าจะเกิดร่วมกับผลกระทบของความเสี่ยงต่อต้นทุนการดำเนินการเพิ่มขึ้นระหว่าง 3-8 % ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อบริษัทฯ ในระดับหนึ่ง ซึ่งยังไม่เกิดปัญหาต่อบริษัทในระดับที่สูงพอ จึงยังไม่จำเป็นต้องจัดการแก้ไขอย่างเร่งด่วน แต่ต้องคอยติดตาม โอกาสการน่าจะเกิดและระดับของผลกระทบของความเสี่ยง โดยมีการจัดการติดตามอย่างสม่ำเสมอ

สีแดง ระดับยอมรับไม่ได้ พิจารณาที่โอกาสการน่าจะเกิดร่วมกับผลกระทบของความเสี่ยงต่อต้นทุนการดำเนินการเพิ่มขึ้นมากกว่า 9 % ขึ้นไป ซึ่งเกิดผลกระทบต่อบริษัทฯ อย่างมาก จำเป็นต้องมีการจัดการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบที่มากขึ้น

ซึ่งเมื่อทำการประเมินระหว่างโอกาสการน่าจะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงร่วมกับผลกระทบของความเสี่ยงต่อต้นทุนการดำเนินการที่เพิ่มขึ้นของทางบริษัทฯ พบว่า RI4 ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ มีโอกาสการน่าจะเกิดในระดับ 4 และ ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านต้นทุนการดำเนินการที่เพิ่มขึ้นมากกว่า 12% ซึ่งอยู่ในระดับที่ยอมรับไม่ได้ จึงต้องดำเนินการจัดทำแผนการตอบสนองหรือแผนจัดการความเสี่ยง ดังตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 แสดงแผนการตอบสนองความเสี่ยง

RISK EVENT	STRATEGIES	RISK RESPONSE CATEGORIES	KPIs	Risk Ownership
RI4 ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ	1.จัดประชุม/ กล้องรับความคิดเห็น เพื่อติดตามสถานการณ์ และความคิดเห็นในการใช้โปรแกรม 2.ประเมินความคืบหน้าตามขั้นตอนแผนงาน ต่อเนื่อง 3.จัดอบรมให้กับผู้ที่ต้องการความช่วยเหลืออย่างเหมาะสม	PREVENT	แผนการดำเนินการ (Action Plan) เป็นไปตามกำหนด บรรลุเป้าหมาย > 90%	Management Team / Change Agent

จากตารางที่ 5.3 เพื่อจัดการความเสี่ยงด้านการดำเนินการ ทางทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง และทีมบริหารซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลความเสี่ยงด้านการดำเนินการ จึงกำหนดแผนเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นนี้ ได้แก่ การจัดประชุม เพื่อติดตามสถานการณ์ การจัดกล่องรับความคิดเห็น เพื่อให้พนักงานได้มีช่องทางการแสดงความคิดเห็นหรือแจ้งปัญหา อุปสรรคใดๆที่ไม่สามารถ/ไม่กล้าเปิดเผยในการประชุมในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ นอกจากนี้ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องประเมินความถี่ของขั้นตอนตามแผนงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในส่วนนี้ จะกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) จากความสำเร็จการบรรลุเป้าหมายเป็นไปตามกำหนดเวลาในแต่ละขั้นตอน มากกว่า 90%

อย่างไรก็ตามหลังจากกำหนดแผนการตอบสนองความเสี่ยงแล้ว ต้องมีการติดตามประเมินผล (Risk Monitoring, RM) อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่



บรรณานุกรม

- ผู้จัดการออนไลน์ (2558). กสอ.ชี้ยุคทองธุรกิจเครื่องสำอาง เร่งเสริมแกร่งขยายตลาดออนไลน์. [Online]. Available <http://www.manager.co.th/iBizchannel/ViewNews.aspx?NewsID=9580000079090> (วันที่ค้นข้อมูล: 1 มิถุนายน 2559)
- คลังข้อมูลอุตสาหกรรม สวทช. (2558). คลังข้อมูลอุตสาหกรรม เครื่องสำอางและเวชสำอาง. [Online]. Available <http://www.nstda.or.th/industry/cosmetics-industry> (วันที่ค้นข้อมูล: 1 มิถุนายน 2559) กรมศุลกากร (2559). สถิตินำเข้า-ส่งออก. [Online]. Available: <http://internet1.customs.go.th/ext/Statistic/StatisticIndex2550.jsp>. (วันที่ค้นข้อมูล: 1 มิถุนายน 2559).
- คลัสเตอร์เครื่องสำอางไทย (2558). กสอ.ปั้นเครื่องสำอาง 2 แขนงด้านบาท. [Online]. Available <http://www.thaicosmeticcluster.com/กสอ-ปั้นเครื่องสำอาง-2-แสด/> (วันที่ค้นข้อมูล: 1 มิถุนายน 2559)
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2559). การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) รายสาขาอุตสาหกรรม. [Online]. Available http://www.dip.go.th/Portals/0/AEC/SWOT_Analysisของอุตสาหกรรมรายสาขา.pdf (วันที่ค้นข้อมูล: 15 มิถุนายน 2559)
- nuttaputch.com (2556). ทำความเข้าใจสักนิดกับ TECHNOLOGY ADOPTION. [Online]. Available <http://www.nuttaputch.com/technology-adoption/> (วันที่ค้นข้อมูล: 18 พฤศจิกายน 2559)
- เกริกยศ ชลาชนเดชะ แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช นนทบุรี 2546
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น 2552
- วิจิต อุ่ออัน การจัดการเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนและวิธีวิเคราะห์กรณีศึกษาเชิงกลยุทธ์และแผนธุรกิจ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร บริษัท เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส จำกัด 2548
- เสนาะ ตีเยาว์ การบริหารกลยุทธ์ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2550

บรรณานุกรม(ต่อ)

สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. การจัดการทรัพยากรมนุษย์แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการนำแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ กรุงเทพมหานคร ส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้ สถาบันดำรงราชานุภาพ 2553

Alan Nankervis, Robert Compton, Marian Baird, Jane Coffey. Human Resource Management : Strategy and Practice. 7th Edition. South Melbourne : Cengage Learning Australia Pty, 2011

John Crawford. Strategy for Change Management. Second Edition. England : Crawford consulting, 2013

Lewlyn L.R. Rodrigues, N. Dharmaraj, B.R. Shrinivasa Rao. System dynamics approach for change management in new product development. India : Emerald Group, 2006

Peter Doherty. Change Management : A CA IT Service Management Process Map. England : CA., 2006

Rail Safety and Standards Board. Managing drivers on routes undergoing significant change. England : RSSB, 2015

Robert S. Kaplan, David P. Norton. Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes : Strategy Maps. Boston : Harvard Business School, 2004

Rothaermel, Frank T. Strategic management. Second edition. New York : McGraw-Hill, 2015