

กลยุทธ์การจัดการข้อมูลเข้าซื้อของระบบบัญชีและการเงิน
บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

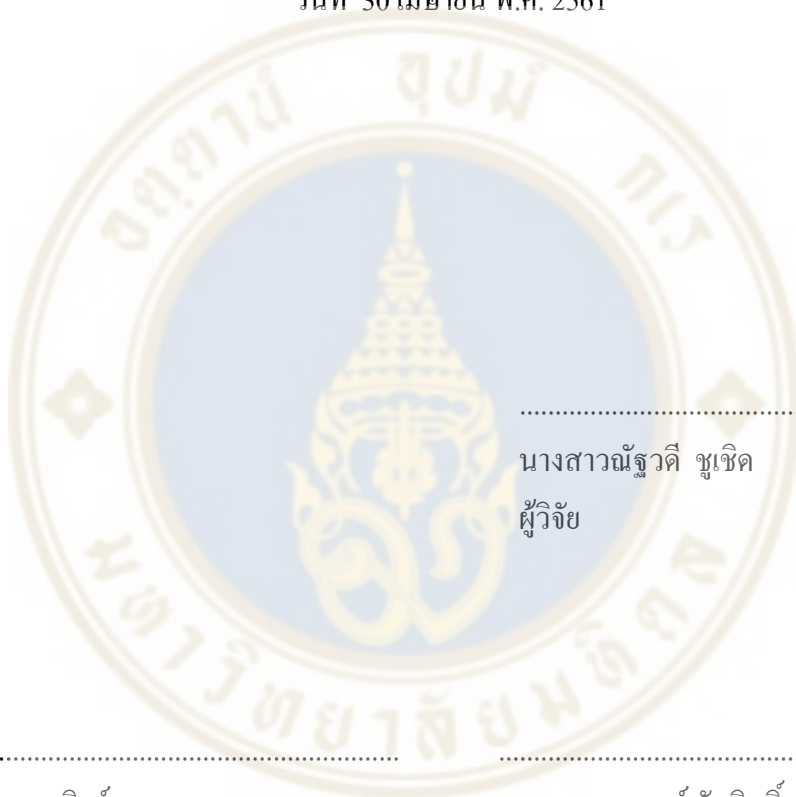
กลยุทธ์การจัดการข้อมูลเข้าซื้อของระบบบัญชีและการเงิน

บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2561



นางสาวณัฐวดี ชูเชิด
ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาช่วยเหลือจากบุคคลหลายฝ่าย ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ให้ความรู้ให้คำปรึกษาแนะนำแนวทาง และวางรากฐานความคิดทางด้านการจัดการและกลยุทธ์ ให้สามารถนำไปประยุกต์เข้ากับการทำงานจริง รวมถึงช่วยตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความเอาใจใส่ ตลอดจนให้กำลังใจในการทำการศึกษาค้นคว้ามาโดยตลอด ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี คณะกรรมการสอบ ที่คอยแนะนำข้อมูลเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณคณาจารย์ทุกท่านในสาขาวิชาการจัดการและกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ประสาทวิชาความรู้ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้

ขอขอบคุณพี่ๆ และเพื่อนร่วมงานบริษัทน้ำตาลมิตรผล ที่ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ รวมถึงคอยให้คำปรึกษาและให้กำลังใจมาโดยตลอด

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการและกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่คอยช่วยเหลือในการเรียนในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณคุณพ่อ คุณแม่ น้องสาวและญาติทุกท่านที่ให้กำลังใจ และคอยสนับสนุน ช่วยเหลือ รวมถึงกำลังทรัพย์ตลอดการศึกษาจนสามารถบรรลุประสพผลสำเร็จในวัตถุประสงค์ของการศึกษาครั้งนี้ได้

ณัฐวดี ชูเชิด

กลยุทธ์การจัดการข้อมูลซ้ำซ้อนของระบบบัญชีและการเงินบริษัทน้ำตาลมิตรผล

DATA REDUNDANCY STRATEGIC MANAGEMENT OF ACCOUNTING AND FINANCIAL-
MITR PHOL CO., LTD

ณัฐวดี ชูเชิด 5950316

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ผู้เขียนได้ศึกษาการดำเนินการธุรกิจของบริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างกลยุทธ์ในการจัดการข้อมูลซ้ำซ้อนของระบบบัญชีและการเงินที่ในปัจจุบันเกิดปัญหาเนื่องมาจากข้อมูลในระบบการปันส่วนทางด้านต้นทุนสินค้า ของบริษัทยังขาดความถูกต้อง และขาดประสิทธิภาพ จึงเล็งเห็นปัญหาในส่วนนี้ เพื่อทำการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการดำเนินงาน ว่าควรปรับตัว และดำเนินการอย่างไร ให้ข้อมูลภายในระบบมีความสมบูรณ์ ถูกต้องแม่นยำ เพื่อที่จะสามารถได้เปรียบทางการแข่งขันกับคู่แข่งทั้งในประเทศ และต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้เครื่องมือหลากหลาย ในการวิเคราะห์ทั้งด้านปัจจัยภายในปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ วิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงวิเคราะห์ในการเลือกกลยุทธ์ที่สามารถช่วยแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังวิเคราะห์เรื่องความเสี่ยงเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินการ ด้วยความคาดหวังจากการวิเคราะห์กลยุทธ์ จะสามารถทำให้บริษัทเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

คำสำคัญ: การจัดการข้อมูลซ้ำซ้อน/ ระบบการปันส่วนต้นทุนสินค้า/ อุตสาหกรรมน้ำตาล

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภาพรวมของธุรกิจ	1
1.2 ภาพรวมขององค์กรและประวัติขององค์กร	4
1.2.1 ชื่อองค์กรและสถานที่ตั้งขององค์กร	4
1.2.2 ความเป็นมาของกลุ่มมิตรผล	5
1.3 ปรัชญา/ วิสัยทัศน์	6
1.3.1 ปรัชญาองค์กร	6
1.3.2 วิสัยทัศน์	7
1.4 ลักษณะกลุ่มธุรกิจของกลุ่มมิตรผล	7
1.5 องค์ประกอบของธุรกิจ	8
1.6 โครงสร้างขององค์กร	12
1.7 นโยบายที่เฉพาะของค่าคุณภาพ	12
1.8 ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา	13
1.9 ปัญหาที่เกิดขึ้น	13
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	15
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	15
2.1.1 การแข่งขันในตลาด (Industry Rivalry)	15
2.1.2 การเข้าตลาดใหม่ (Threat of New Entrance)	16
2.1.3 อุปสรรคจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products)	16
2.1.4 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Customer)	16
2.1.5 อำนาจต่อรองของผู้ขาย (Bargaining Power of Suppliers)	16

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน	17
2.2.1 จุดแข็ง (Strength)	18
2.2.2 จุดอ่อน (Weakness)	18
2.2.3 โอกาส (Opportunity)	19
2.2.4 อุปสรรค (Threat)	19
บทที่ 3 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา	20
3.1 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้แผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram)	20
3.1.1 ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Mans)	21
3.1.2 ด้านกระบวนการดำเนินงาน (Process)	21
3.1.3 ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT and Systems)	22
3.1.4 ด้านต้นทุนและการเงิน (Budget)	23
3.2 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้ แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)	25
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์และการแก้ไขปัญหา	27
4.1 การวิเคราะห์หาวิธีการแก้ไขปัญหา	27
4.1.1 แก้ปัญหาในกระบวนการผลิต	28
4.1.2 แก้ปัญหาในการจัดอบรมพนักงาน	28
4.1.3 แก้ปัญหาในการพัฒนาระบบสารสนเทศ	28
4.1.4 แก้ปัญหาในการมีการประเมินการทำงานของพนักงาน	29
4.1.5 แก้ปัญหาในการจัดกิจกรรมให้เข้าร่วมกันในบริษัท	29
4.2 กระบวนการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาโดยใช้ Prioritization Matrix	30
4.3 กระบวนการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาโดยอาศัย V-SAFE Model	31
4.4 กลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategy)	34
4.3.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)	35

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.3.2 กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Unit Strategy)	35
4.3.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional/ Department Strategy)	35
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ	36
5.1 แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart)	36
5.2 Balanced Scorecard	38
5.2.1 Financial: มุมมองด้านการเงิน	39
5.2.2 Internal Customer มุมมองด้านพนักงานในองค์กร	39
5.2.3 Internal Business Process มุมมองด้านกระบวนการทำงาน ภายในองค์กร	39
5.2.4 Learning and Growth มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต	39
5.3 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	40
5.3.1 การระบุความเสี่ยง (Identify Risks)	40
5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	41
5.3.3 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Assessment)	42
บรรณานุกรม	43
ประวัติผู้วิจัย	44

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	กำลังการผลิตน้ำตาลในมุมมองของบริษัททั่วโลก	2
1.2	ความสามารถในการส่งออกน้ำตาลได้มูลค่าสูงสุด 10 อันดับแรกของโลก	2
4.1	วิธีการวิเคราะห์แก้ไขปัญหขององค์กร	27
4.2	แสดงการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ V-SAFE Model	32
4.3	แสดงการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องในการแก้ปัญหา	35
5.1	แสดงการวางแผนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงโดยอาศัย Gantt Chart	37
5.2	แสดงโครงสร้างขององค์ประกอบของ Balanced Scorecard	38
5.3	แสดงการบริหารการจัดการความเสี่ยง	41

สารบัญภาพ

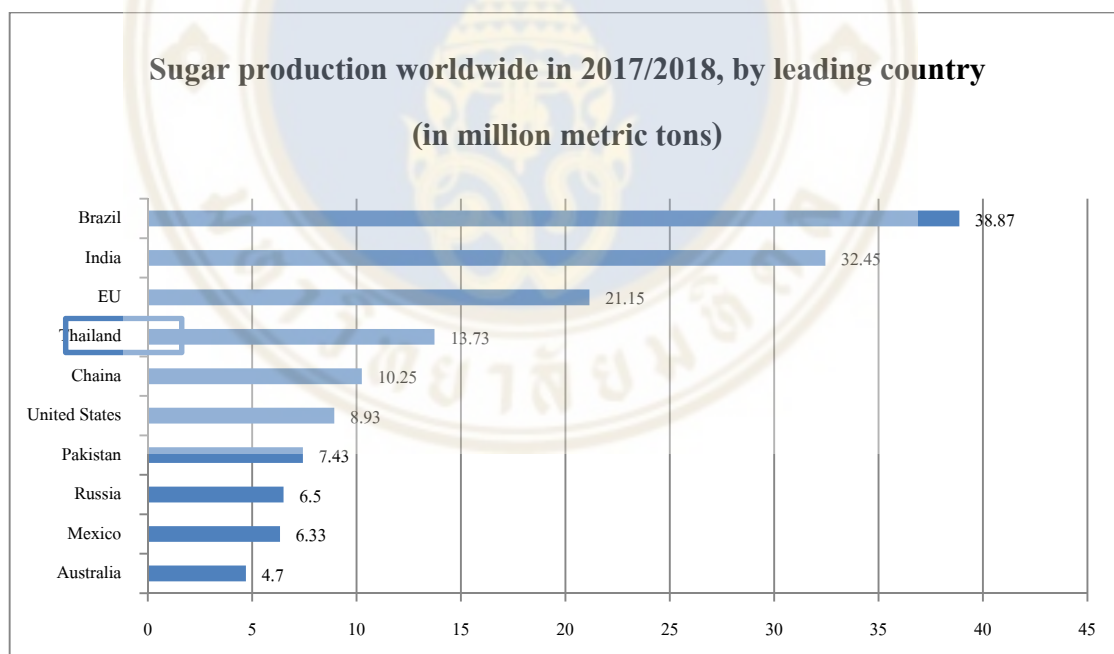
ภาพ	หน้า	
1.1	กำลังการผลิตน้ำตาลทั่วโลกในปี 2017/2018	1
1.2	การคำนวณราคาอ้อยระบบ 70:30 ตามโควตาน้ำตาล	3
1.3	สถานที่ตั้งของโรงงานผลิตน้ำตาลในประเทศไทย	5
1.4	สถานที่ตั้งธุรกิจมิตรผลในต่างประเทศ	5
1.5	กลุ่มธุรกิจและปรัชญาของบริษัทน้ำตาลมิตรผล	6
1.6	กำลังการผลิตน้ำตาลของบริษัทน้ำตาลมิตรผล	8
1.7	กำลังการผลิตไฟฟ้าและเอทานอลของบริษัทน้ำตาลมิตรผล	9
1.8	ตลาดที่รองรับการขายน้ำตาลของบริษัทน้ำตาลมิตรผล	10
1.9	อัตราส่วนในการส่งออกผลิตภัณฑ์น้ำตาลขอลบริษัทน้ำตาลมิตรผล	11
1.10	โครงสร้างองค์กรของบริษัทน้ำตาลมิตรผล	12
1.11	ระบบกระบวนการการปันส่วนต้นทุนสินค้าในปัจจุบัน	14
2.1	ปัจจัยกดดันทั้ง 5 (Five Force Model)	15
2.2	SWOT Analysis	17
3.1	แสดงโครงสร้างและองค์ประกอบของแผนผังก้างปลา	21
3.2	แสดง Flow ผู้เกี่ยวข้องกับระบบการทำงานของการปันส่วนต้นทุน	22
3.3	แสดงการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้แผนผังก้างปลาของบริษัทน้ำตาลมิตรผล	24
3.4	แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)	25
4.1	แสดงการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ Prioritization Matrix	30
4.2	แสดงการใช้วิธีการแก้ปัญหาในการดำเนินการ โดยใช้วิธีการแบบใหม่	33
4.3	แสดงการแบ่งระดับของกลยุทธ์ที่ใช้ในองค์กร	34
5.1	แสดงการประเมินความเสี่ยงของโครงการ	42

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ภาพรวมของธุรกิจ

อุตสาหกรรมน้ำตาลไทยในปัจจุบัน ประเทศไทยเป็นผู้ผลิตน้ำตาลและส่งออกน้ำตาลที่สำคัญของโลก โดยเป็นผู้ผลิตน้ำตาลอันดับสี่ของโลก รองจากประเทศบราซิล อินเดีย และยุโรป เป็นผู้ส่งออกน้ำตาลอันดับสองของโลกรองจากประเทศบราซิล และยังเป็นผู้ส่งออกรายใหญ่ที่สุดในเอเชีย เนื่องจากมีในภูมิภาคเอเชียรายล้อมไปด้วยประเทศผู้นำเข้าน้ำตาลรายใหญ่ของโลก ซึ่งเป็นทำเลที่ดีสำหรับประเทศไทยในการมีข้อได้เปรียบทางด้านต้นทุนในแง่ของการขนส่งไปยังประเทศในภูมิภาค ทำให้อุตสาหกรรมน้ำตาลของประเทศไทยมีการเติบโตขึ้นตามลำดับ



ภาพที่ 1.1 กำลังการผลิตน้ำตาลทั่วโลกในปี 2017/2018

จากกราฟข้างต้นเป็นข้อมูลกำลังการผลิตน้ำตาลทั่วโลกในปี 2017/2018 เห็นได้ว่าประเทศไทยเป็นผู้ผลิตน้ำตาลอันดับที่สี่ของโลก โดยมีความสามารถในการผลิตน้ำตาลได้สูงถึง 13.73 ล้านเมตริกตัน

ตารางที่ 1.1 กำลังการผลิตน้ำตาลในมุมมองของบริษัททั่วโลก

Rank	Company	2010/11 Output [Mt]	Country
1.	Suedzucker AG	4.2	Germany
2.	Cosan SA Industria & Comercio	4.1	Brazil
3.	British Sugar Plc	3.9	UK
4.	Tereos Internacional	3.6	France
5.	Mitr Phol Sugar Corp.	2.7	Thailand
6.	Nordzucker Gmbh & Co KG	2.5	Germany
7.	Louis Dreyfus	1.8	Netherlands
8.	Wilmar International Ltd.	1.5	Singapore
9.	Thai Roong Ruang Sugar Group	1.5	Thailand
10.	Turkiye Seker Fabrikalari	1.34	Turkey

เมื่อเทียบจากกำลังการผลิตโดยดูตามบริษัททั่วโลก กลุ่มบริษัทน้ำตาลมิตรผล มีความสามารถในการผลิตน้ำตาลเป็นอันดับห้าของโลก โดยมีความสามารถในการผลิตน้ำตาลได้สูงถึง 2.7 ล้านเมตริกตัน ในปี 2010

ตารางที่ 1.2 ความสามารถในการส่งออกน้ำตาลได้มูลค่าสูงสุด 10 อันดับแรกของโลก

Rank	Exporter	2017 sugar Exports (USD)	% World Total
1	Brazil	11.4 billion	41.3 %
2	Thailand	2.6 billion	9.4 %
3	France	1.3 billion	4.9 %
4	Guatemala	826.2 million	3 %
5	Germany	743.3 million	2.7 %
6	Mexico	664.8 million	2.4 %
7	India	661.8 million	2.4 %
8	Cuba	554.7 million	2 %
9	Belgium	461.4 million	1.7 %
10	Netherlands	394.2 million	1.4 %

อีกทั้งประเทศไทยยังเป็นผู้ส่งออกน้ำตาลอันดับสองของโลก โดยมีความสามารถในการส่งออกน้ำตาลได้มูลค่าสูงถึง 2.6 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ

ราคาน้ำตาลในตลาดโลกเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญในที่สุดผลกระทบต่ออุตสาหกรรมน้ำตาลในประเทศ หากมองย้อนไปในช่วงก่อนหน้านี้ การจัดระบบและควบคุมการผลิต การจำหน่าย อ้อยและน้ำตาลทราย ที่ผลิตจากอ้อยของชาวไร่ เป็นไปตาม พ.ร.บ.อ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ. 2527 โดยให้โดยให้ชาวไร่อ้อยและเจ้าของโรงงานน้ำตาลทรายที่ผลิตซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงเข้ามา ร่วมมือกับทางราชการ ซึ่งรายได้สุทธิจะถูกแบ่งให้กับชาวไร่อ้อยในสัดส่วนร้อยละ 70 ของผลตอบแทนของราคาอ้อย ส่วนที่เหลือ จะถูกแบ่งให้กับเจ้าของโรงงานน้ำตาล ร้อยละ 30 ของผลตอบแทนการผลิต โดยการคำนวณราคาอ้อยระบบ 70:30 จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนได้แก่

1. น้ำตาลโควตา ก. คือ น้ำตาลทรายขาว น้ำตาลทรายขาวบริสุทธิ์ และน้ำตาลชนิดอื่นๆ ที่คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายกำหนดให้ผลิตสำหรับบริโภคภายในประเทศ สำหรับปี 2550/2551 กำหนดไว้ที่จำนวน 19 ล้านกระสอบ (กระสอบละ 100 กิโลกรัม)
2. น้ำตาลโควตา ข. คือ น้ำตาลทรายดิบที่คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายกำหนดให้ผลิตเพื่อส่งมอบให้บริษัทอ้อยและน้ำตาลไทย จำกัด ส่งออกและจำหน่ายไปยังต่างประเทศ จำนวน 8 แสนตันเพื่อใช้ทำราคาในการคำนวณราคาน้ำตาลส่งออก
3. โควตา ค. น้ำตาลโควตา ค. คือ ปริมาณน้ำตาลส่งออกไปต่างประเทศ เป็นส่วนที่เหลือโดยหักน้ำตาลโควตา ก และโควตา ข ออกจากปริมาณน้ำตาลที่ผลิตได้ทั้งหมด



ภาพที่ 1.2 การคำนวณราคาอ้อยระบบ 70:30 ตามโควตาน้ำตาล

ในปัจจุบันกระทรวงอุตสาหกรรมได้เปลี่ยนแปลงร่าง พ.ร.บ. อ้อยและน้ำตาลทรายฉบับใหม่ ที่แตกต่างไปจากเดิมซึ่งคือ พ.ร.บ.อ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ. 2527 ที่ใช้มายาวนานกว่าสามสิบปี โดยมีการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ประเด็นที่ทางต่อองค์การการค้าโลก (WTO) เป็นกังวล เนื่องมาจากรัฐบาลบราซิลมีการร้องเรียนต่อองค์การการค้าโลก (WTO) ที่ได้อ้างถึงประเทศไทย มีการอุดหนุนอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายในประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดราคาในประเทศ และการให้เงินยืมช่วยเหลือแก่ชาวไร่อ้อย ทำให้ทางบราซิลรู้สึกถึงความไม่เป็นธรรมในการแข่งขันที่ประเทศบราซิลเป็นผู้ผลิตน้ำตาลรายใหญ่ในตลาดโลก ประเด็นดังกล่าว นำไปสู่การยกเลิกอำนาจของคณะกรรมการที่เป็นตัวแทนจากภาครัฐ โดยตรง รวมถึงได้ยกเลิกระบบโควตาน้ำตาลที่แบ่งออกเป็นสามส่วนที่ได้กล่าวไปข้างต้น คือ โควตา ก. ข. และ ค. อีกทั้งยังได้ยกเลิกการกำหนดราคาน้ำตาลทรายภายในประเทศที่ปัจจุบันกระทรวงพาณิชย์เป็นผู้กำหนดราคาทั้งหน้าโรงงานและขายปลีก ซึ่งทางรัฐบาล พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้ปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม โดยการประกาศการลอยตัวน้ำตาล ซึ่งรัฐบาลจะใช้ราคาอ้างอิงจากราคาน้ำตาลในตลาดโลก ที่มีรูปแบบเสรีเป็นไปตามกลไกทางตลาด ตั้งแต่วันที่ 16 มกราคม 2561 เป็นต้นไป

ทุกภาคส่วนจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัว ‘คุณอิสระ ว่องกุศลกิจ’ ประธานกรรมการกลุ่มมิตรผล ให้มุมมองว่าการเปิดเสรีน้ำตาลครั้งนี้ถือเป็นก้าวสำคัญของอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลของไทย ที่จะพิสูจน์ความสามารถต่อเวทีการค้าน้ำตาลโลก แต่แน่นอนว่าในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้เกษตรกรชาวไร่อ้อยจะได้รับผลกระทบในเรื่องรายได้อย่างแน่นอน แต่อย่างไรก็ตาม หน่วยงานภาครัฐ โรงงาน และสมาคมชาวไร่อ้อยต้องช่วยกันส่งเสริมให้ชาวไร่อ้อยในด้านต่างๆ เช่น การพัฒนาผลผลิตให้สูงขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพการปลูกอ้อยให้มีค่าความหวานมากขึ้น ชาวไร่ต้องปรับตัวและพัฒนาไปสู่เกษตรสมัยใหม่ โดยใช้เครื่องจักรกลให้มากขึ้น (สืบค้นจาก <https://www.bangkokbanksme.com/article/20689>)

1.2 ภาพรวมขององค์กรและประวัติขององค์กร

1.2.1 ชื่อองค์กรและสถานที่ตั้งขององค์กร

บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด สำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่เลขที่ 2 อาคารเพลินจิตเซ็นเตอร์ ชั้น 3 ถนนสุขุมวิท เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110

ปัจจุบัน กลุ่มมิตรผล มีโรงงานผลิตน้ำตาลในประเทศไทย รวม 6 แห่ง ประกอบด้วย

1. โรงงานน้ำตาลมิตรภูเขียว
2. โรงงานน้ำตาลมิตรผล
3. โรงงานน้ำตาลมิตรภูเวียง
4. โรงงานน้ำตาลมิตรกาฬสินธุ์
5. โรงงานสิงห์บุรี
6. โรงงานน้ำตาลมิตรภูหลวง

ภาพที่ 1.3 สถานที่ตั้งของโรงงานผลิตน้ำตาลในประเทศไทย

รวมถึงธุรกิจมิตรผลในต่างประเทศ ได้แก่

1. สาธารณรัฐประชาชนจีน
2. สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
3. ประเทศออสเตรเลีย



ภาพที่ 1.4 สถานที่ตั้งธุรกิจมิตรผลในต่างประเทศ

1.2.2 ความเป็นมาของกลุ่มมิตรผล

กลุ่มมิตรผล มุ่งมั่นพัฒนาธุรกิจเพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่อุตสาหกรรมต่อเนื่องจากอ้อย ตลอดระยะเวลาที่กว่าครึ่งศตวรรษ ด้วยรูปแบบ การดำเนินงานตามหลักมาตรฐานสากล ครอบคลุมตั้งแต่ธุรกิจ

น้ำตาล วัสดุทดแทน ไม้ จนถึงพลังงานหมุนเวียน ที่ไม่เพียงแต่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม แต่ยังช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจของชุมชนและประเทศชาติอย่างยั่งยืนด้วยระบบการจัดการที่สะท้อนให้เห็นถึงความโปร่งใส มีจริยบรรณ ให้ความเป็นธรรมแก่ผู้เกี่ยวข้อง รับผิดชอบต่อผู้บริโภค และสังคม รวมทั้งการใส่ใจในการรักษาสิ่งแวดล้อมมานานกว่า 60 ปี ทำให้กลุ่มมิตรผล ได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลต่างๆ ทั้ง จากในประเทศและต่างประเทศรางวัลเกียรติยศเหล่านี้ถือเป็นกำลังใจและขับเคลื่อนให้กลุ่มมิตรผลยังคงมุ่งมั่น ในการพัฒนาธุรกิจสู่ความยั่งยืนต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง



ภาพที่ 1.5 กลุ่มธุรกิจและปรัชญาของบริษัทน้ำตาลมิตรผล

1.3 ปรัชญา/ วิสัยทัศน์

1.3.1 ปรัชญาองค์กร

เป็นเวลากว่าครึ่งศตวรรษที่กลุ่มมิตรผล ดำเนินกิจการบนเส้นทางธุรกิจอุตสาหกรรมต่อเนื่องจากอ้อยและน้ำตาล เคียงคู่วิถีชีวิตคนไทย ภายใต้ปรัชญาการดำเนินงานที่

- มุ่งสู่ความเป็นเลิศ: ที่มีมิตรผล เราทุกคน มุ่งผลิต สินค้าคุณภาพมาตรฐานระดับโลก แก่ผู้บริโภค ด้วยการดำเนินงานอย่างเอาใจใส่ ตั้งแต่ขั้นตอนเริ่มต้นจนถึงกระบวนการสุดท้ายของการผลิต และส่งมอบถึงมือลูกค้า
- เชื่อในคุณค่าของคน: ที่มีมิตรผล เราทุกคน เชื่อว่า คนเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าขององค์กร จึงส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรทุกคน ให้มีความรอบรู้ในงานที่ทำ อีกทั้งยังสามารถนำความรู้ ประสบการณ์และความชำนาญงานที่แตกต่างกัน ของแต่ละบุคคลมาผนึกรวมเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อสร้างพลังที่แข็งแกร่งให้กับองค์กร

- ตั้งอยู่ในความเป็นธรรม: ที่มีตรผล เราทุกคน มุ่งมั่น ดำเนินธุรกิจอย่างเที่ยงธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ ด้วยพันธสัญญาที่จะมอบประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกกลุ่มคนไม่ว่าจะเป็น พนักงาน ชาวไร่ฮ้อย คู่ค้า ลูกค้า หรือผู้บริโภค
- รับผิดชอบต่อสังคม: ที่มีตรผล เราทุกคน พัฒนา ธุรกิจควบคู่กับการพัฒนาชุมชน และสิ่งแวดล้อม เพราะเชื่อในการ “ร่วมอยู่...ร่วมเจริญ” ที่ต่างต้องเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

1.3.2 วิสัยทัศน์

“เราจะเป็นบริษัทชั้นนำระดับโลกในอุตสาหกรรมน้ำตาลและชีวพลังงาน โดยการใช้ นวัตกรรมทางเทคโนโลยีร่วมกับการบริหารจัดการอย่างบูรณาการ เพื่อสร้างคุณค่า สร้างอนาคตให้กับ สังคม”

1.4 ลักษณะกลุ่มธุรกิจของกลุ่มมิตรผล

กลุ่มมิตรผลประกอบด้วย 6 กลุ่มธุรกิจหลัก ดังนี้

1. ธุรกิจส่งเสริมและพัฒนาฮ้อย (Plantation) จากผลงานวิจัยหลากหลายสาขา ผู้การพัฒนา การบริการไร่ฮ้อยและชาวไร่ฮ้อยอย่างยั่งยืน นอกจากการคิดค้นและพัฒนาเทคโนโลยี สำหรับการจัดการ ไร่ฮ้อยภายในห้องวิจัย กลุ่มมิตรผล ยังเห็นความสำคัญของการนำความรู้เชิงวิชาการ จากห้องทดลอง ไปประยุกต์เพื่อใช้งานในพื้นที่จริง จึงได้ก่อตั้ง บริษัท ไร่ด่านช้าง จำกัด และบริษัท ไร่อีสาน จำกัด ขึ้นในปี.ศ. 2544 โดยมุ่งหวังที่จะให้เป็นแหล่ง การเรียนรู้สำหรับชาวไร่ฮ้อย ในการศึกษาวิธีการจัดการ ไร่ฮ้อยอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนต่อไร่อย่างยั่งยืน
2. ธุรกิจน้ำตาล (Sugar) กลุ่มมิตรผล ผู้ผลิตน้ำตาลรายใหญ่อันดับ 4 ของโลก มุ่งมั่น พัฒนาการธุรกิจ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่อุตสาหกรรมฮ้อยและน้ำตาล และธุรกิจต่อเนื่องมายาวนานกว่าครึ่ง ศตวรรษ กลุ่มมิตรผล ใส่ใจทุกขั้นตอนการผลิต ให้ผู้บริโภคมั่นใจในคุณภาพมาตรฐานระดับโลก ทำให้มิตรผลเป็นที่รู้จักและได้รับความเชื่อมั่นจากลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ
3. ธุรกิจวัสดุทดแทน ไม้ (Wood substitute Material Business) “บริษัท พาเนล พลัส จำกัด” ภายใต้การบริหารงานของ “กลุ่มมิตรผล” ผลิตและจัดจำหน่ายวัสดุทดแทนไม้ ประกอบด้วย ไม้ปาร์ ดีเกิล ไม้เอ็มดีเอฟ และกระดาษเคลือบเมลามีน โดยการนำวัตถุดิบหลักจาก ไม้ยางพาราที่หมดอายุ การให้น้ำยางแล้วมาใช้ในการผลิต ด้วยกระบวนการผลิตและเครื่องจักรที่ทันสมัยจากประเทศเยอรมนี ผ่านการควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอนการผลิต

4. ธุรกิจพลังงาน (Renew Energy) ไฟฟ้าชีวมวล สร้างความสว่างไสวและโอกาสใหม่ให้โลกสะอาด เอทานอล พลังงานทดแทนแสนสะอาดที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

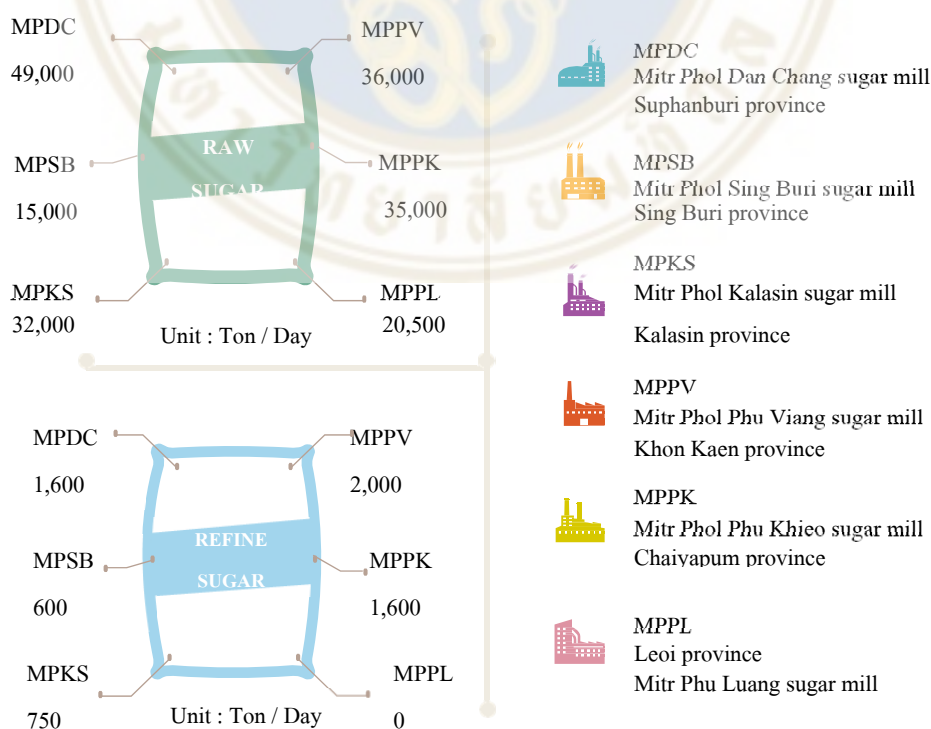
5. ศูนย์นวัตกรรมและการวิจัย ศูนย์กลางการสร้างสรรค์นวัตกรรมรูปแบบใหม่เพื่อให้อุตสาหกรรมอ้อยของไทยเติบโตและสร้างคุณค่าได้อย่างยั่งยืน

6. ธุรกิจต่างประเทศ ขยายฐานการผลิตเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจสู่สังคมโลก การพัฒนาพื้นที่ปลูกอ้อย การสร้างโรงงานน้ำตาลและพัฒนาธุรกิจพลังงานทดแทนต่อยอด ทั้งในสาธารณรัฐประชาชนจีน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวและรัฐควีนส์แลนด์ประเทศออสเตรเลีย

1.5 องค์ประกอบของธุรกิจ

ในกลุ่มธุรกิจมิตรผล มีผลผลิตต่างๆ มากมาย แต่ในสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเน้นถึงผลผลิตที่ได้จากน้ำตาลเป็นหลัก ได้แก่ Raw Sugar, Refine Sugar จากกลุ่มธุรกิจน้ำตาล ไฟฟ้าและเอทานอล จากกลุ่มธุรกิจพลังงาน เป็นต้น โดยมีรายละเอียดกำลังการผลิตของผลผลิตดังนี้

1. ธุรกิจน้ำตาล มีกำลังการผลิตของผลผลิตแยกตามแต่ละโรงงาน ดังนี้



ภาพที่ 1.6 กำลังการผลิตน้ำตาลของบริษัทน้ำตาลมิตรผล

- โรงงานน้ำตาลมิตรผล ภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต ก่อตั้งปี พ.ศ. 2526
กำลังการผลิต RAW SUGAR 35,500 ตันอ้อย/วัน
กำลังการผลิต REFINE SUGAR 1,600 ตันอ้อย/วัน
 - โรงงานน้ำตาลมิตรผล จังหวัดสุพรรณบุรี ก่อตั้งปี พ.ศ. 2533
กำลังการผลิต RAW SUGAR 49,000 ตันอ้อย/วัน
กำลังการผลิต REFINE SUGAR 1,600 ตันอ้อย/วัน
 - โรงงานน้ำตาลมิตรผล ภูเก็ต จังหวัดขอนแก่น ก่อตั้งปี พ.ศ. 2538
กำลังการผลิต RAW SUGAR 36,000 ตันอ้อย/วัน
กำลังการผลิต REFINE SUGAR 2,000 ตันอ้อย/วัน
 - โรงงานน้ำตาลสิงห์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี ก่อตั้งปี พ.ศ. 2540
กำลังการผลิต RAW SUGAR 15,000 ตันอ้อย/วัน
กำลังการผลิต REFINE SUGAR 600 ตันอ้อย/วัน
 - โรงงานน้ำตาลกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ก่อตั้งปี พ.ศ. 2540
กำลังการผลิต RAW SUGAR 32,000 ตันอ้อย/วัน
กำลังการผลิต REFINE SUGAR 750 ตันอ้อย/วัน
 - โรงงานน้ำตาล ภูหลวง จังหวัดเลย ก่อตั้งปี พ.ศ. 2555
กำลังการผลิต RAW SUGAR 20,500 ตันอ้อย/วัน
2. ธุรกิจไฟฟ้าและเอทานอล มีกำลังการผลิตของผลผลิตรวม ดังนี้



Electricity
428
megawatts

** Overall



Ethanol
400
million liters

** Overall Ethanol

ภาพที่ 1.7 กำลังการผลิตไฟฟ้าและเอทานอลของบริษัทน้ำตาลมิตรผล

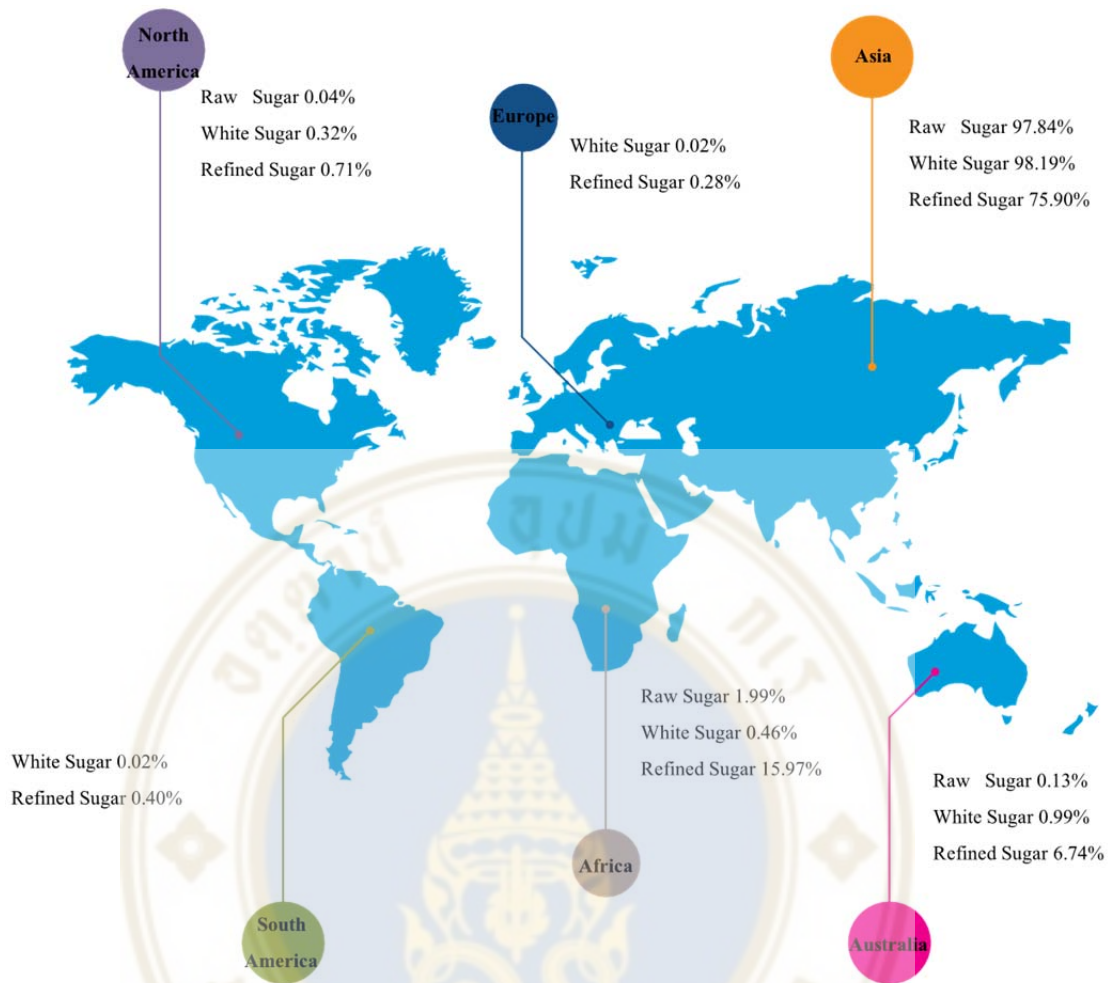
- ไฟฟ้า มีกำลังการผลิตของผลผลิตรวม 428 megawatts
- เอทานอล มีกำลังการผลิตของผลผลิตรวม 400 million liters

จากผลการผลิตทั้งหมดที่กล่าวข้างต้นกลุ่มมิตรผลในส่วนของธุรกิจน้ำตาลมีตลาดรองรับอยู่สองส่วนด้วยกัน คือ การขายภายในประเทศจำนวน 24% และส่งออกขายต่างประเทศ เป็นจำนวน 75% ของการผลิตทั้งหมด



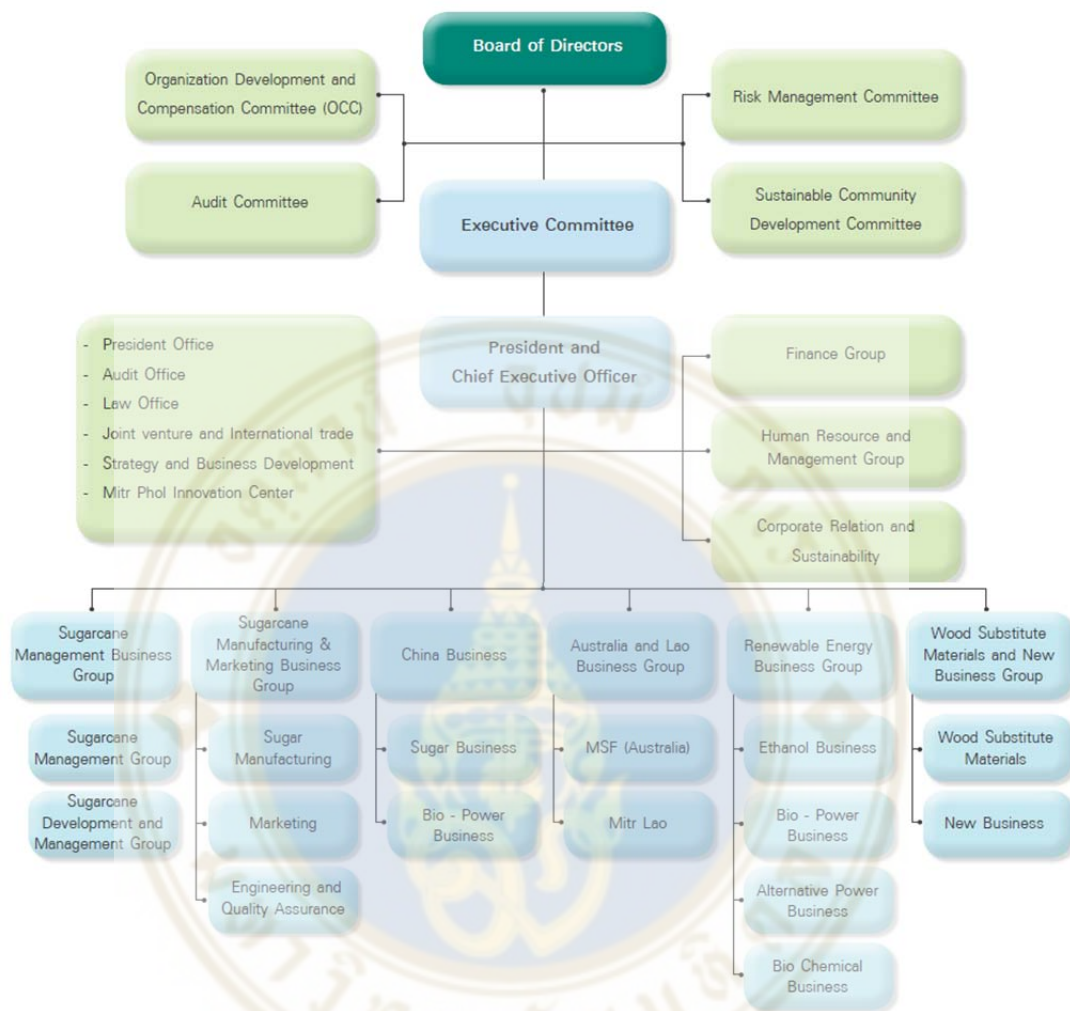
ภาพที่ 1.8 ตลาดที่รองรับการขายน้ำตาลของบริษัทน้ำตาลมิตรผล

กลุ่มน้ำตาลมิตรผลได้ส่งออกผลิตภัณฑ์น้ำตาลขายในทั่วโลกในหลายทวีปได้แก่ อเมริกาเหนือ อเมริกาใต้ ยุโรป เอเชีย แอฟริกา และออสเตรเลีย โดยมีอัตราการส่งออกผลิตภัณฑ์น้ำตาลต่างๆ ดังรูปด้านล่างนี้



ภาพที่ 1.9 อัตราส่วนในการส่งออกผลิตภัณฑ์น้ำตาลของลบริษั้น้ำตาลมิตรผล

1.6 โครงสร้างขององค์กร



ภาพที่ 1.10 โครงสร้างผังองค์กรของบริษัทน้ำตาลมิตรผล

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะของค่าคุณภาพ

1. ค่า Pol หรือ Polarization หมายถึง ค่าร้อยละโดยน้ำหนักโดยประมาณ แต่ใกล้เคียงของน้ำตาลซูโครสที่วัดด้วยโพลาริมิเตอร์ (polarimeter)
2. ค่า Brix หมายถึง ค่าร้อยละโดยน้ำหนักของของแข็งที่ละลายน้ำ (น้ำตาลและสิ่งเจือปน) ที่มีอยู่ในอ้อยนั้น
3. C.C.S. หมายถึง หน่วยวัดความหวานของอ้อย
4. Yield หมายถึง ผลผลิตน้ำตาลทรายที่ได้ต่ออ้อย 1 ตัน

1.8 ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา

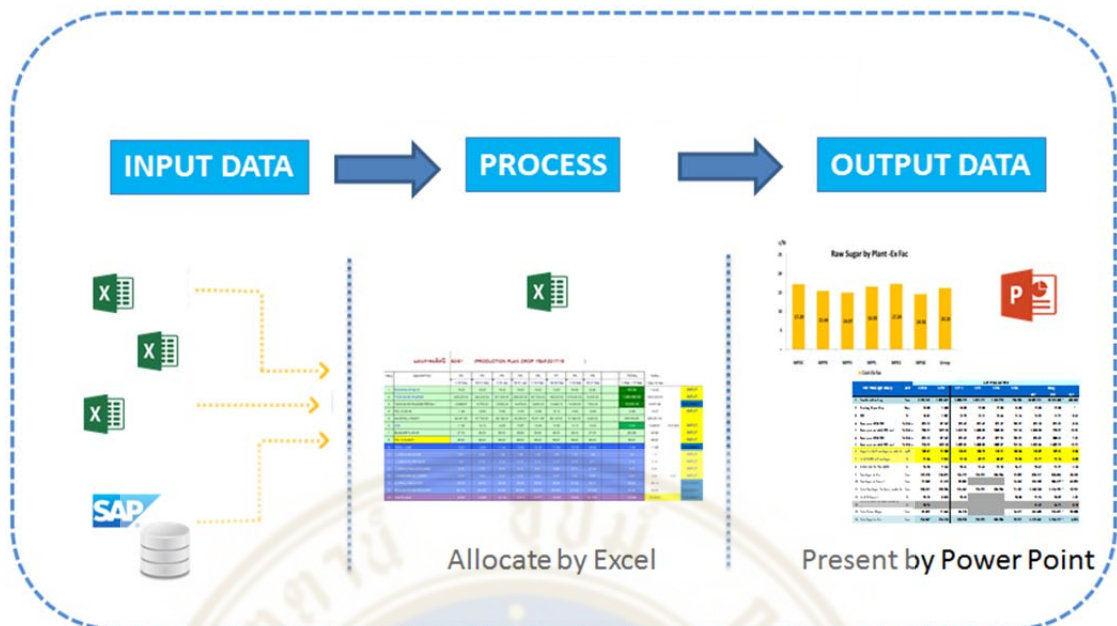
สถานการณ์ปัจจุบันตามที่ได้กล่าวไปข้างต้นแล้วว่า หลังจากที่รัฐบาลได้ยกเลิกระบบการขายแบบโควต้าเป็นการขายแบบเปิดเสรี (Free Trade) ทำให้ทางบริษัทต้องการทราบต้นทุนของสินค้าที่มีความถูกต้อง รวดเร็ว และแม่นยำ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจและวางแนวทางกำหนดกลยุทธ์ในการควบคุมต้นทุนให้เป็นไปตามเป้าหมาย อีกทั้งยังสามารถทำให้บริษัทตั้งราคาขายที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ สามารถได้เปรียบในการแข่งขันทางตลาดในด้านราคาได้ โดยปัญหาที่เกิดขึ้นในบริษัทน้ำตาลมิตรผล สามารถสรุปได้ 3 หัวข้อหลัก ดังนี้

1. ปัญหาที่เกิดจากข้อมูลต้นทุนในส่วนของการวัดค่าคุณภาพที่ได้จากข้อมูลที่มาจาก Lab มีความคลาดเคลื่อนและไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
2. ปัญหาในการดำเนินการทำการปันส่วนของต้นทุนแต่ละผลิตภัณฑ์ยังไม่มีระบบที่สามารถทำงานได้อย่างแม่นยำ รวดเร็ว และมีมาตรฐานเดียวกันของทั้งองค์กร
3. ปัญหาในการแสดงผลข้อมูลต้นทุนของผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอผู้บริหารยังไม่เป็นแบบ Real time และเข้าถึงได้ยาก ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.9 ปัญหาที่เกิดขึ้น

จากปัญหาที่กล่าวไปในหัวข้อข้างต้น ประเด็นหลักคือ ในปัจจุบันการปันส่วนของต้นทุนของสินค้า จะประกอบไปด้วยข้อมูลค่าคุณภาพต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นค่า PoI ค่า Brix ค่าความหวานของอ้อย หรือค่า Yield ที่ได้มาจากห้อง Lab จะถูกกรอกข้อมูลมาใน Excel ซึ่งค่าเหล่านี้เกิดจากกรสุ่มวัดค่าจากหน้างานของแต่ละโรงงาน ซึ่งอาจไม่เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร รวมถึงข้อมูล Processing cost ต่างๆ ได้แก่ ค่าอ้อย ค่าสารเคมี ค่าแรง เป็นต้น ที่มีอยู่แล้วในระบบ SAP ซึ่งหน่วยงานบัญชีแต่ละโรงงานต้องนำข้อมูลสองส่วนนี้มาทำการปันส่วนโดยใช้ Excel ที่มีการผูกสูตรปันส่วนของแต่ละโรงงาน และรวบรวมส่งให้กับทางหน่วยงานต้นทุนสำนักงานใหญ่รวบรวมจัดเป็น Report นำเสนอผู้บริหาร

ปัญหาที่เจอคือหากข้อมูลค่าคุณภาพต้นทางไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน หรือมีการกรอกข้อมูลผิดมาตั้งแต่ต้น ก็จะทำให้เมื่อมีการปันส่วนต้นทุนไปแล้ว ต้องส่งกลับไปแก้ไขข้อมูลดังกล่าวอีก ทำให้เกิดการซ้ำซ้อนในการทำงาน และมีเวลาการทำงานที่มากกว่าปกติ ทำให้พนักงานต้องทำงานอย่างหนักในการจัดทำ Report เพื่อเสนอผู้บริหารให้ทันเวลา รวมถึงหากมีการเปลี่ยนแปลงสูตรในการปันส่วนในโรงงานทุกโรงงานอาจไม่ได้เปลี่ยนไปตามๆ กัน เกิดปัญหาทำให้ข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพมากพอสำหรับให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจวางกลยุทธ์ได้ และเกิดการเสียเปรียบทางการแข่งขัน



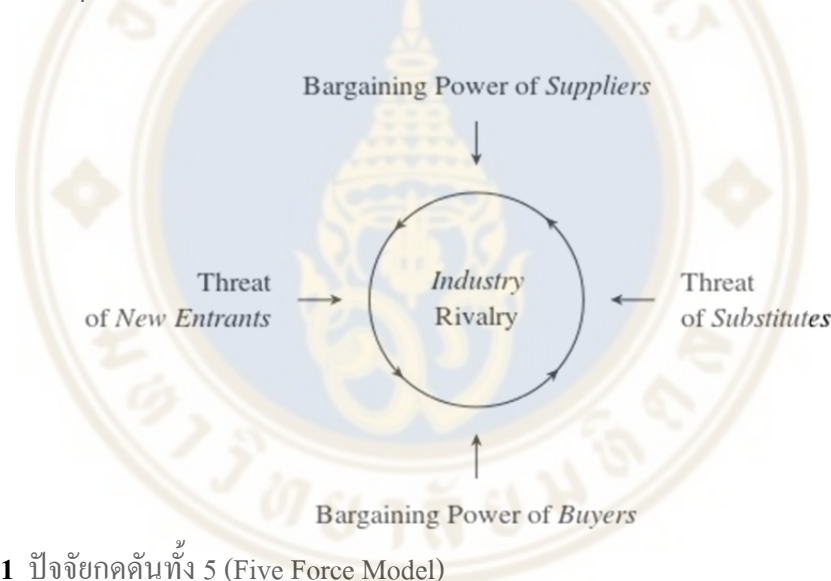
ภาพที่ 1.11 ระบบกระบวนการการปันส่วนต้นทุนสินค้าในปัจจุบัน

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกของอุตสาหกรรมน้ำตาล จะใช้ Five Forces Model ในการวิเคราะห์ เป็น Model ที่ Michael E. Porter เป็นผู้คิดทฤษฎี โดยเป็นเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์คู่แข่ง สภาพแวดล้อมการแข่งขัน ของธุรกิจเทียบกับสิ่งรอบข้างที่มีผลกระทบต่อธุรกิจของเรา ใช้สำหรับการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องต่อแรงกระทบกับปัจจัยเหล่านั้น โดยมีแรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ ดังนี้



ภาพที่ 2.1 ปัจจัยกดดันทั้ง 5 (Five Force Model)

2.1.1 การแข่งขันในตลาด (Industry Rivalry)

เนื่องจากกลุ่มมิตรผลมีส่วนแบ่งทางการตลาดอันดับต้นของประเทศ การแข่งขันในธุรกิจน้ำตาลของประเทศไทยจึงเน้นไปในส่วนของการสร้างภาพลักษณ์ของแบรนด์ ซึ่งกลุ่มมิตรผลมีการใส่ใจในทุกกระบวนการก่อนส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ผู้บริโภค โดยผลิตภัณฑ์ที่ได้เป็นผลิตภัณฑ์น้ำตาลที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน ทำให้ผู้บริโภคมีความเชื่อมั่น ผูกพัน และให้ความไว้วางใจ รวมถึงมีการทำการตลาดในการสร้าง Brand loyalty ในการเป็นผู้นำทางการตลาด ไม่ว่าจะเป็นการจัดกิจกรรมต่างๆ สื่อสารผ่านสื่อทั้ง Mass Media, Online Media รวมถึง Social Network ดังนั้นการสร้างภาพลักษณ์แบรนด์เหล่านี้ ทำให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนี้มีการสร้างสรรค์

2.1.2 การเข้าตลาดใหม่ (Threat of New Entrance)

เป็นที่ทราบกันดีว่ากลุ่มมิตรผลเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ที่สุดของประเทศ หากจะมีผู้ประกอบการรายใหญ่เข้ามาในตลาดของธุรกิจน้ำตาลจะประสบความสำเร็จได้ยาก อาจมีผู้ประกอบการรายย่อยๆ ที่ทำเป็นธุรกิจเล็กๆ ดังนั้นธุรกิจรายใหญ่อ่างกลุ่มมิตรผลอาจไม่ได้รับผลกระทบในส่วนนี้มากนัก เนื่องจากสามารถรับวัตถุดิบที่มีต้นทุนวัตถุดิบที่ต่ำ ได้วัตถุดิบในราคาที่ถูกลงกว่า เพราะเป็นรายใหญ่ที่ครอบคลุมโควต้าเกือบทั้งประเทศ อีกทั้งยังมีการจัดการต้นทุนที่ดี มีตลาดที่รองรับดี รวมถึงในเรื่องของการบริหารจัดการในการขนส่งและกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้เล่นหน้าใหม่เข้ามาแข่งขันได้ยาก

2.1.3 อุปสรรคจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products)

ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน ในปัจจุบันมีสินค้าทดแทนน้ำตาลน้อยเนื่องจากประเทศไทยมีความสามารถในการผลิตน้ำตาลสูงจึงไม่เจอสินค้าขาดตลาด แต่ก็มีสารให้ความหวานแทนน้ำตาลเข้ามาในตลาด โดยผู้บริโภคในปัจจุบันหันมาใส่ใจสุขภาพมากขึ้น ซึ่งผู้บริโภคกลุ่มนี้จะหันไปใช้สารแทนความหวานเพื่อควบคุมการใช้น้ำตาล จึงทำให้มีส่วนแบ่งการตลาดไป แต่ก็ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากนัก เนื่องจากอาจจะยังไม่เป็นที่นิยม หาซื้อได้ยาก และราคาสูงเนื่องจากต้องใช้เทคโนโลยีสูงในการสกัด แต่หากในอนาคตมีผู้เขามาลงทุนในธุรกิจสารทดแทนความหวาน และผู้บริโภคหันไปใช้มากขึ้น อาจจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจน้ำตาลได้

2.1.4 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Customer)

อำนาจการต่อรองของรายย่อยไม่สามารถต่อรองได้มากนัก เพราะราคาน้ำตาลในแต่ละร้านมีความใกล้เคียงกัน และไม่มี switching cost หากผู้บริโภคไม่พอใจในสินค้าก็สามารถเปลี่ยนไปซื้อสินค้าจากตราสินค้าอื่นๆ ได้โดยง่าย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคุณค่าของแบรนด์ หากตราสินค้ามีความน่าเชื่อถือถือลูกค้าจะไม่ไปจากเรา และโดยส่วนใหญ่ลูกค้าของกลุ่มมิตรผล เป็นลูกค้ารายใหญ่ จะซื้อเป็นสัญญาระยะยาว

2.1.5 อำนาจต่อรองของผู้ขาย (Bargaining Power of Suppliers)

เนื่องจากปัจจุบันทางหน่วยงานรัฐบาลได้ประกาศใช้กฎหมายเพื่อควบคุมผลประโยชน์ระหว่างชาวไร่ กับผู้ผลิต ให้เกิดความเป็นธรรม นอกจากนี้บริษัทมิตรผลมีระบบส่งเสริมชาวไร่ ทั้งช่วยสนับสนุนในการส่งเจ้าหน้าที่เข้าไปส่งเสริม เพื่อแนะนำความรู้ในการทำไร่อ้อยบริการ สนับสนุนปัจจัยการผลิตเทคโนโลยีการเพิ่มผลผลิต และเงินทุนให้กับเกษตรกรชาวไร่อ้อย ตลอดจนฝึกปฏิบัติ

ในการทำไร้อ้อย และการใช้เครื่องจักรกลการเกษตร ทำให้การรวมตัวกันต่อราคาหรือค่าตอบแทนของชาวไร่เกิดขึ้นน้อยมาก

2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในของอุตสาหกรรมน้ำตาลจะใช้ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพของธุรกิจขององค์กร ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดจุดแข็งและจุดด้อยจากปัจจัยภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกองค์กร เพื่อนำไปวิเคราะห์และหาวิธีพัฒนาหรือแก้ไขกับปัญหาที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบัน โดยสามารถอธิบายมุมมองทั้ง 4 ดังนี้



ภาพที่ 2.2 SWOT Analysis

1. จุดแข็ง (Strength) คือ ความสามารถและสถานการณ์ที่ดีภายในองค์กร ซึ่งเป็นผลที่มาจากปัจจัยภายในที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท โดยบริษัทสามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ทางการตลาด
2. จุดอ่อน (Weakness) คือ ความสามารถและสถานการณ์ที่เป็นข้อด้อยขององค์กร ซึ่งต้องได้รับการแก้ไข มาจากปัจจัยภายในที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท โดยองค์กรต้องหาวิธีในการแก้ปัญหาจุดด้อยนั้น

3. โอกาส (Opportunity) คือ หนทางที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลเกิดจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรที่เอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินการขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้

4. อุปสรรค (Threat) คือ ปัจจัยที่ขัดขวางการทำงาน ซึ่งเป็นผลเกิดจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ทำให้องค์กรต้องมีการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้อง และกำจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรดำเนินการได้ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้

โดยจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของบริษัทน้ำตาลมิตรผล ได้ผลลัพธ์ดังนี้

2.2.1 จุดแข็ง (Strength)

- กลุ่มมิตรผลเป็นผู้นำรายใหญ่ในตลาด ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี ซึ่งมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาจัดการทั้งด้านการวางแผนพื้นที่เพาะปลูกอ้อย ตลอดจนกระบวนการผลิตน้ำตาลที่ทันสมัย ทำให้ได้น้ำตาลที่มีคุณภาพดี

- มีสถาบันวิจัยและพัฒนาเป็นของตัวเอง ในการพัฒนาคิดค้นและพัฒนาเทคโนโลยีสำหรับการจัดการไร่อ้อยภายในห้องวิจัย

- มีเงินทุนที่เข้มแข็งในการลงทุนและพัฒนาในด้านต่างๆ
- มีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในอุตสาหกรรม
- มีฐานลูกค้าที่น่าเชื่อถือและมีความจงรักภักดีในแบรนด์ ภาพลักษณ์และตราสินค้าเป็นที่ยอมรับ

- มีการใช้ ZERO Waste ไร้อะไรเหลือทิ้ง เปลี่ยนเป็นสิ่งที่มีความคุ้มค่า ส่งการพัฒนาอย่างยั่งยืนในการต่อยอดอุตสาหกรรม

- ได้ประโยชน์จากผลพลอยได้ของผลิตภัณฑ์ต่อเนื่องจากการผลิตน้ำตาล
- มีต้นทุนการผลิตต่ำ เนื่องจากมีการพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิตมายาวนาน

2.2.2 จุดอ่อน (Weakness)

- องค์กรยังไม่มีระบบบริหารและการจัดการในส่วนของการปันส่วนต้นทุนของผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐานเดียวกันของทั้งองค์กร ทำให้ไม่สามารถคำนวณต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปให้ผู้บริหารได้ตัดสินใจวางกลยุทธ์ที่ดีได้

- ต้นทุนการผลิตน้ำตาลมีความผันผวนตามทิศทางของราคาน้ำมัน

2.2.3 โอกาส (Opportunity)

- มีการจัดประกวด Innovation ประจำปีในองค์กร ทำให้มีไอเดีย เทคโนโลยี นวัตกรรมต่างๆ นำมาปรับใช้ ในองค์กรเพื่อให้สามารถควบคุมการผลิต และช่วยลดต้นทุน รวมถึงให้ระบบซัพพลายเชนมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ตลาดยังมีความต้องการน้ำตาลที่มีแนวโน้มสูงขึ้น ทำให้มีตลาดรองรับผลผลิตได้อย่างต่อเนื่อง

2.2.4 อุปสรรค (Threat)

- ในสภาพเศรษฐกิจที่มีความผันผวนอาจทำให้อัตราการจ้างพนักงานจำกัด และมีการแข่งขันสูง คนเก่งๆ มีสิทธิ์เลือกบริษัทที่ตัวเองต้องการ
- วัตถุดิบจากอ้อย เป็นพืชที่ต้องการน้ำมาก หากสถานที่ปลูกมีความแห้งแล้ง หรือประสบปัญหาในการขาดแคลนน้ำ ก็จะทำให้ค่าความหวานต่ำ ส่งผลให้ได้ผลผลิตน้ำตาลที่ไม่มีคุณภาพ

บทที่ 3

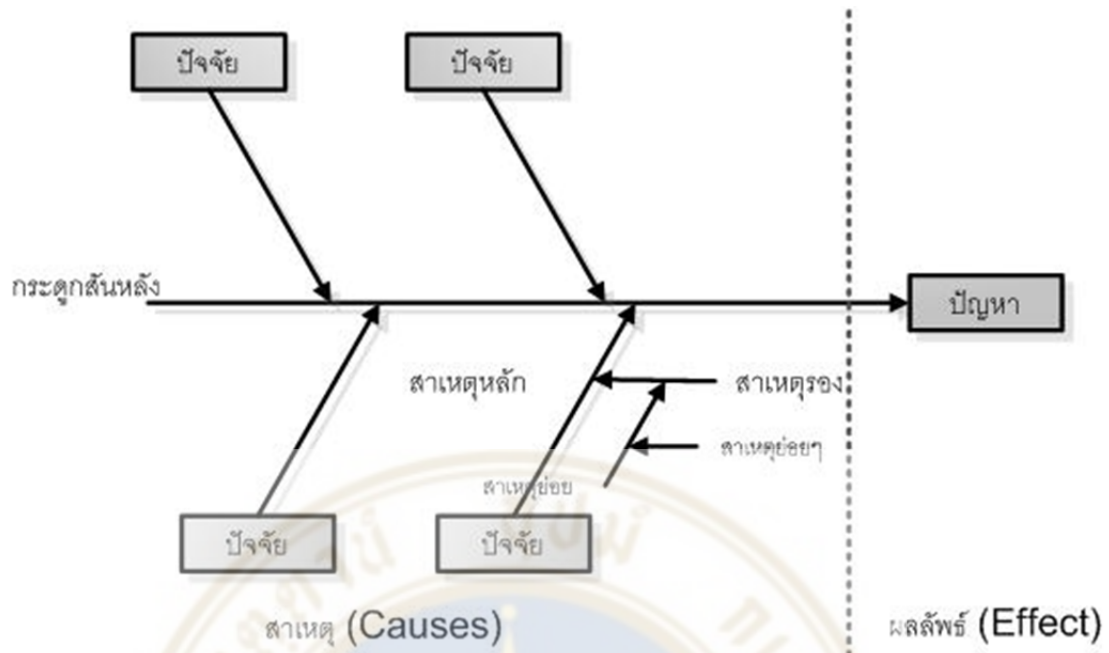
การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาของบริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด ในบทที่ผ่านมา ทำให้ทราบถึงสาเหตุที่ทำให้ผลกำไรของบริษัทลดลงอย่างต่อเนื่องในช่วงหลายปีที่ผ่านมา และทำให้เห็นว่าบริษัทกำลังอยู่ในช่วงของจุดอิมตัว (Cash Cow) ตามหลักของ BCG Matrix ประกอบกับสถานการณ์ตลาดน้ำตาลในไทย ที่มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์จากเดิมที่มีการขายตาม โควต้าเป็นการขายแบบเปิดเสรี (Free Trade) ทำให้การแข่งขันในเรื่องของราคามีการแข่งขันที่สูงมากขึ้น ดังนั้นบริษัทจำเป็นต้องหาข้อมูลที่ต้องการข้อมูลต้นทุนสินค้าที่ถูกต้องและทันทั่วทั้งมาปรับใช้ต่อการประกาศราคาขายในแต่ละผลิตภัณฑ์ รวมไปถึงข้อมูลแผนผลิตและแผนขาย คุณภาพอ้อย ปริมาณอ้อยรวมทั้งประเทศ และสัดส่วนการขาย เพื่อโอกาสทางการแข่งขันและผลกำไรที่เพิ่มสูงขึ้นจากเดิม ไม่น่ว่าบริษัท น้ำตาลมิตรผล อาจจะกลับสู่ Star อีกครั้ง หากได้รับข้อมูลต่างๆ ที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ สำหรับแนวทางแก้ไข ขอแสดงผ่านแผนภูมิการนำข้อมูลแต่ละส่วนมาใช้เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบต่อธุรกิจ ความเชื่อมโยงของข้อมูลแต่ละส่วน และรูปแบบการนำเสนอข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ (Sensitivity)

3.1 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้แผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram)

ในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้แผนผังก้างปลา จะทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาที่เกิดขึ้นกับสาเหตุทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่ก่อให้เกิดปัญหานั้น จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาของกลุ่มมิตรผล โดยใช้แผนผังก้างปลา จะมีประเด็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อปัญหา ได้แก่ ปัญหาข้อมูลในระบบของบริษัท ไม่ถูกต้อง ขาดประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีสาเหตุหลักซึ่งแยกออกเป็น 4 ด้านด้วยกัน ได้แก่

1. ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Mans)
2. ด้านกระบวนการดำเนินงาน (Process)
3. ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT and Systems)
4. ด้านต้นทุนและการเงิน (Budget)



ภาพที่ 3.1 แสดงโครงสร้างและองค์ประกอบของแผนผังก้างปลา

3.1.1 ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Mans)

ปัญหาในด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทน้ำตาลมิตรผลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการป้อนส่วนต้นทุนสินค้า มีสาเหตุเกิดจากพนักงานในหน่วยงานบัญชี ของบางโรงงานมีบุคลากรมีพนักงานไม่เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถทำงาน ได้ตรงเวลาที่กำหนด เนื่องจากมีปริมาณงานที่ดูแลเป็นจำนวนมาก หรือเป็นพนักงานที่รับเข้ามาใหม่ โดยยังไม่มีประสบการณ์มากพอ ขาดความเชี่ยวชาญในการทำงาน อีกทั้งยังไม่มีผู้เชี่ยวชาญมาสอน เนื่องจากติดงานในส่วนที่ตัวเองดูแลอยู่ ส่งผลให้พนักงานดำเนินการในการป้อนส่วนต้นทุนสินค้า เกิดการล่าช้า ส่งงานไม่ทันท่วงทีและข้อมูลเกิดการผิดพลาดอยู่บ่อยครั้ง เป็นประเด็นที่พนักงาน โคนผู้บังคับบัญชาถือว่า ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจบ่อยครั้ง และเกิดปัญหาพนักงานลาออกตามมา

3.1.2 ด้านกระบวนการดำเนินงาน (Process)

ปัญหาในด้านกระบวนการดำเนินงานของบริษัทน้ำตาลมิตรผลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการป้อนส่วนต้นทุนสินค้า มีสาเหตุมาจากระบบการทำงานเป็นงานที่ต่อเนื่องกันตั้งแต่ผลการวัดค่าคุณภาพที่มาจากห้องวิจัย ซึ่งในส่วนนี้เป็นการสุ่มวัดค่าคุณภาพจากของไลน์การผลิต โดยเมื่อได้ข้อมูลดังกล่าวก็ทำการส่งต่อไปทางหน่วยงานบัญชีของโรงงานทำการป้อนส่วนต้นทุนอีกครั้ง จากนั้นแต่ละโรงงานก็จะรวบรวมส่งข้อมูลให้แก่ฝ่ายต้นทุนสำนักงานใหญ่เพื่อเปรียบเทียบข้อมูลและจัดทำออกมาเป็น Report เพื่อเสนอผู้บริหารต่อไป ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นมีรายละเอียดดังนี้

1. เนื่องจากกระบวนการดำเนินงานต่อเนื่องกันจึงต้องรอข้อมูลของขั้นตอนก่อนหน้าเพื่อที่จะสามารถดำเนินในขั้นตอนต่อไปได้ ซึ่งบางโรงงานไม่สามารถส่งข้อมูลได้ทันตามกำหนดเวลาก่อให้เกิดการทำงานที่ล่าช้า และเมื่อถึงกำหนดที่จะต้องเสนอข้อมูลต้นทุนสินค้า จึงทำให้ข้อมูลอาจไม่ถูกต้อง ขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากการทำงานที่โดนบีบด้วยเวลา
2. พบปัญหาในส่วนที่ข้อมูลจากแต่ละโรงงานมีข้อมูลที่ไม่ได้เป็นมาตรฐานเดียวกันซึ่งทำให้ผู้รวบรวมข้อมูลขั้นสุดท้ายต้องใช้การดำเนินงานมากกว่าปกติ
3. พบปัญหาในส่วนของการทำงานซ้ำซ้อนหากเกิดการผิดพลาดของข้อมูล หรือข้อมูลสูญหายก่อนที่จะส่งต่อไปยังขั้นตอนต่อไป



ภาพที่ 3.2 แสดง Flow ผู้เกี่ยวข้องกับระบบการทำงานของการปันส่วนต้นทุน

3.1.3 ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT and Systems)

ปัญหาในด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศบริษัทน้ำตาลมิตรผลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปันส่วนต้นทุนสินค้า ประเด็นหลัก คือ ไม่มีระบบที่เป็นศูนย์กลาง ที่มีมาตรฐานเดียวกับของทั้งองค์กร เนื่องจากสาเหตุต่างๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- การปันส่วนต้นทุนของสินค้าในปัจจุบันเป็นหน้าที่ของบัญชีของแต่ละโรงงานซึ่งเป็นผู้ถือ Excel ที่มีการผูกสูตรการปันส่วนต่างๆ ไว้ ซึ่งหากมีการบังเอิญไปลบข้อมูลส่วนใดส่วนหนึ่งของสูตร โดยไม่ทันรู้ตัว ก็จะทำให้เกิดการปันส่วนที่ผิดพลาดได้ ทำให้ข้อมูลที่ได้ออกมานั้นเป็นข้อมูลที่ไม่มีประสิทธิภาพ
- เกิดจากหากมีการเปลี่ยนแปลงสูตรการคำนวณต้นทุนปันส่วนสินค้า โดยมีบางโรงงานไม่มีการเปลี่ยนแปลงสูตรที่มีการแก้ไขขึ้นมาใหม่ ก็จะทำให้การคำนวณในส่วนนั้นๆ ไม่ได้เป็นแบบเดียว หรือเป็นมาตรฐานเดียวกันของทั้งองค์กร ทำให้ไม่ทราบที่มาของต้นทุนที่แท้จริงได้ ผู้บริหารก็จะวางแผนในการบริการที่ไม่ได้มีประสิทธิภาพ อาจทำให้ไม่สามารถควบคุมต้นทุน และเกิดการเสียเปรียบคู่แข่งขึ้นได้
- ซอฟต์แวร์ที่ใช้ในปัจจุบันใช้จาก Excel ซึ่งซอฟต์แวร์นี้ เกิดอาการค้างบ่อย เนื่องจากข้อมูลที่ให้มีปริมาณมาก เมื่อเกิดการค้าง ทางหน่วยงานที่ใช้ซอฟต์แวร์ตัวนี้จึงไม่สามารถที่จะ SAVE ข้อมูล

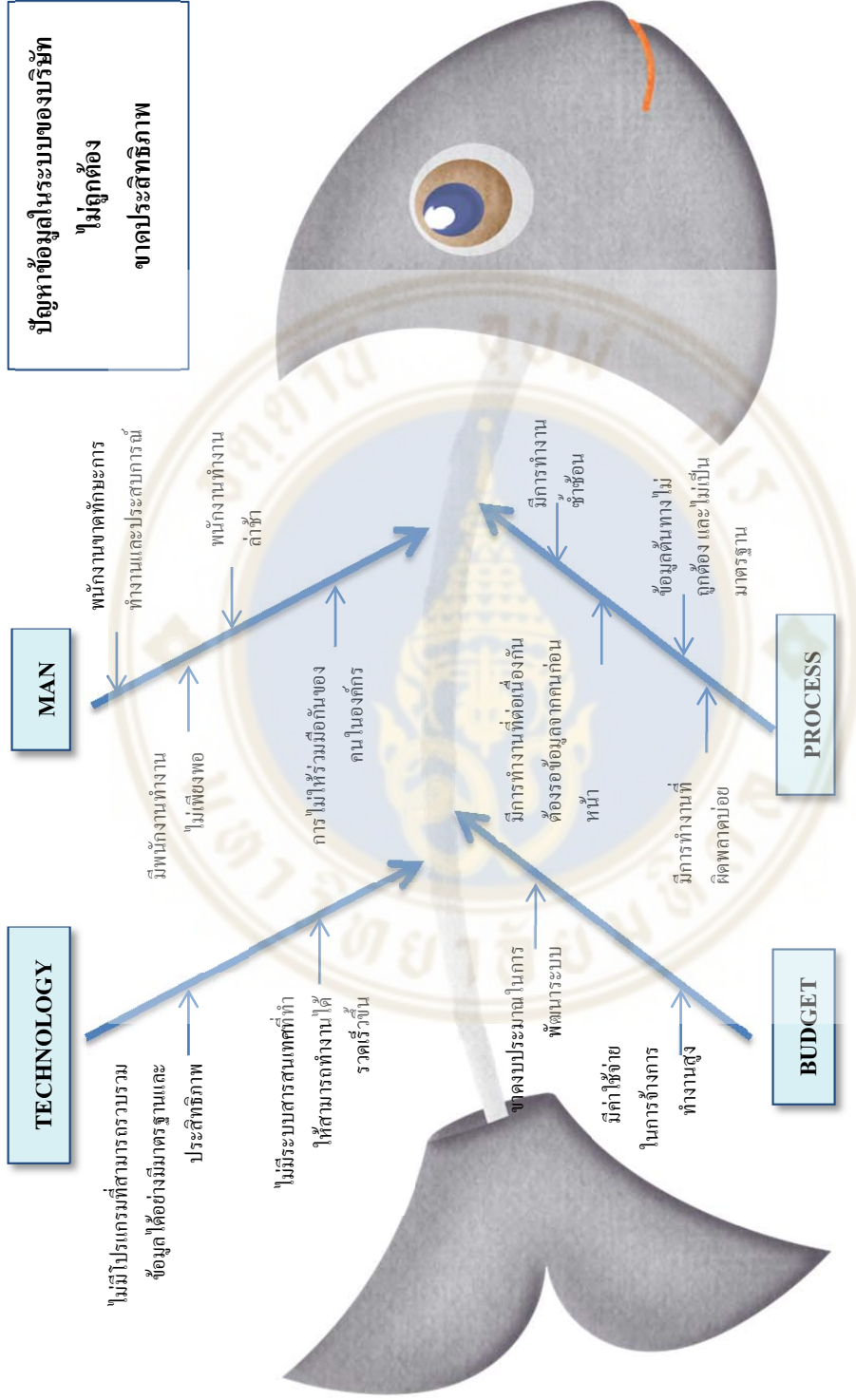
ในส่วนที่ทำไปแล้วได้ ต้องดำเนินการใหม่ทั้งหมด เป็นที่มาของการทำงานซ้ำซ้อนในการดำเนินการอีกครั้ง

- เกิดจากสาเหตุที่ยังไม่มีระบบไอที หรือซอฟต์แวร์ที่สามารถทำให้เกิดการคำนวณการปันส่วนต้นทุนของสินค้าที่รวดเร็ว ถูกต้อง และแม่นยำ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพได้

3.1.4 ด้านต้นทุนและการเงิน (Budget)

ปัญหาในด้านต้นทุนและการเงินบริษัทน้ำตาลมิตรผลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปันส่วนต้นทุนสินค้า มีรายละเอียด คือ เกิดปัญหาในส่วนของยังขาดงบประมาณในการพัฒนาระบบในส่วนของการปันส่วนของต้นทุน เนื่องจากเป็นระบบต่อเนื่องกัน การดำเนินงานต้องใช้งบประมาณที่สูง จึงต้องรอกการตัดสินใจในการของบประมาณจากผู้บริหาร





ภาพที่ 3.3 แสดงการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้แผนผังก้างปลาของบริษัทนำตามิตรผล

3.2 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้ แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

จากการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ แผนภูมิวงรอบเหตุและผล CLD จะทำให้มองเห็นถึงความสัมพันธ์ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อาจจะเกิดขึ้นได้



ภาพที่ 3.4 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

จากข้อมูลข้างต้น อธิบายได้ว่าปัญหาหลักที่ส่งผลกระทบต่อปัญหา คือ ความถูกต้องของข้อมูล โดยถ้าดูจากวงรอบหลักที่อยู่ตรงกลาง หากข้อมูลต้นทางที่ได้มาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความถูกต้องสมบูรณ์จะทำให้รายงานต้นทุนผลิตภัณฑ์ ที่นำไปเสนอผู้บริหารมีความถูกต้องครบถ้วนเป็นผลทำให้ไม่เกิดเหตุการณ์ที่พนักงานต้องทำงานซ้ำ และไม่ต้องเสียเวลาในการทำงานหากข้อมูลมีความผิดพลาด พนักงานสามารถไปทำงานอย่างอื่นที่เกิดประโยชน์ได้มากขึ้น รวมถึงสามารถช่วยลดต้นทุนในการทำงานในส่วนที่จะต้องจ่ายค่าล่วงเวลาให้แก่พนักงาน เป็นผลให้กำไรของบริษัทดีขึ้น องค์กรมีประสิทธิภาพในการแข่งขันมากขึ้น ส่งผลให้พนักงานในองค์กรมีความพึงพอใจในองค์กร

ของตัวเอง ก็จะไม่มีปัญหาในส่วนของการลาออกที่จะทำให้มีพนักงานลดลงแล้วทำให้พนักงานที่อยู่ มีงานเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากหากมีปัญหาพนักงานลาออก จะทำให้จำนวนงานต่อคนมีปริมาณมาก อาจขาดความละเอียดในการทำงานเป็นผลที่ทำให้ข้อมูลไม่ถูกต้องได้

หากมองในมุมมองของผู้ดูแลระบบ หากข้อมูลที่เกิดขึ้นมีความไม่ถูกต้อง อาจส่งผลให้เกิดการปะทะกันระหว่างผู้ดูแลระบบกับผู้ใช้งานเกิดขึ้นได้ ปัญหาในส่วนนี้อาจทำให้เกิดความขัดแย้งกันในองค์กร คนในองค์กรก็จะมีความไม่พึงพอใจ ก่อให้เกิดปัญหาการลาออกตามมา

อีกทั้งหากมองในมุมมองของผู้บริหารที่ได้รับข้อมูลรายงานต้นทุนที่ถูกต้อง มีความแม่นยำและมีประสิทธิภาพ จะสามารถทำให้ผู้บริหารตัดสินใจในการวางกลยุทธ์ต่างๆ ที่สามารถได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ในส่วนนี้ก็จะทำให้องค์กรสามารถทำกำไรให้กับบริษัทได้มากขึ้น และสามารถเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมได้อย่างยั่งยืน



บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์และการแก้ไขปัญหา

4.1 การวิเคราะห์หาวิธีการแก้ไขปัญหา

จากการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาจากบทก่อนหน้า โดยใช้แผนผังก้างปลา ทำให้เห็นถึงต้นเหตุของปัญหาต่างๆ ที่ส่งผลกระทบทำให้เกิดข้อมูลในระบบของบริษัทไม่ถูกต้อง ขาดประสิทธิภาพ และเมื่อวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ Causal loop สามารถรับรู้ได้ว่า หากมีการแก้ไขปัญหาให้ข้อมูลในระบบมีความถูกต้อง รวดเร็ว และแม่นยำ รวมถึงมีประสิทธิภาพจะส่งผลได้อย่างไร ในบทนี้จะทำการวิเคราะห์ในส่วนของการหาวิธีแก้ไขปัญหา และการกำหนดกลยุทธ์เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

การแก้ไขปัญหาในเรื่องการจัดการข้อมูลเข้าของระบบบัญชีและการเงินของบริษัทน้ำตาลมิตรผล เป็นการแก้ปัญหาภายในองค์กร ซึ่งการแก้ปัญหามีวิธีการแก้ไขและข้อเสนอแนะในหลายๆ ด้าน ได้แก่

ตารางที่ 4.1 วิธีการวิเคราะห์แก้ไขปัญหขององค์กร

วิธีแก้ปัญหา-ข้อเสนอแนะ	รายละเอียด	ประสิทธิภาพของข้อมูลในระบบ	ผลกระทบต่อความได้เปรียบขององค์กร
1 กรบวนการพลัด ด้วยการติดตั้งอุปกรณ์ที่สามารถวัดค่าคุณภาพของวัตถุดิบ	วัดค่าคุณภาพของวัตถุดิบได้อย่างแม่นยำโดยไม่ต้องใช้การคาดคะเน		
2 จัดอบรมพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย	พัฒนาทักษะความรู้ความสามารถเพื่อให้สามารถทำงานได้ถูกต้องรวดเร็วและแม่นยำ		
3 พัฒนาระบบโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	พัฒนาซอฟต์แวร์ในการจัดการข้อมูลที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน สามารถใช้ได้ทุก Company ในเครือ		
4 ประเมินผลการดำเนินงานของพนักงาน	ประเมินผลงานให้กับพนักงานที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมให้รางวัล		
5 จัดกิจกรรมให้เข้าร่วมกันในบริษัท	ให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรม เพื่อกระชับความสัมพันธ์กัน เพื่อสามารถดำเนินการทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น		

4.1.1 แก้ปัญหาในกระบวนการผลิต

ใช้วิธีการดำเนินการติดตั้งอุปกรณ์ที่สามารถวัดค่าคุณภาพต่างๆ ที่เครื่องจักรไม่ว่าจะเป็นการวัดค่า Pol ค่า Brix ค่าความหวานของอ้อย รวมถึงค่า Yield โดยเป็นอุปกรณ์ที่มี Software หรือมีมาตรฐานเดียวกัน แล้วนำไปติดตั้งแบบเดียวกันของทุกโรงงานน้ำตาล เพื่อที่จะทำให้สามารถวัดค่าคุณภาพได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ และมีมาตรฐานเดียวกันของทั้งองค์กร นอกจากนี้ อุปกรณ์ดังกล่าวสามารถที่จะส่งค่าเข้าไปยังระบบ โดยการ Interface ข้อมูลเข้าไปยังระบบ SAP ซึ่งเป็นระบบหลักที่ใช้ในองค์กร เพื่อที่จะทำให้สามารถทราบข้อมูลเป็น real time ได้

วิธีนี้จะเป็นการแก้ปัญหาในส่วนของลดข้อมูลที่ไม่มีประสิทธิภาพจากการสุ่มวัดคุณภาพของวิศวกรหน้างาน รวมถึงช่วยในการลดความผิดพลาดและการสูญหายของข้อมูลในการจดบันทึกผ่านระบบ Excel

ดังนั้นเมื่อมองในส่วนของการเพิ่มประสิทธิภาพของข้อมูลในระบบจะมีผลคะแนนถึง 80% และสามารถทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีผลคะแนน 80% เช่นเดียวกัน

4.1.2 แก้ปัญหาในการจัดอบรมพนักงาน

ใช้วิธีการจัดอบรมพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย จากการวิเคราะห์ปัญหาข้างต้นจะเห็นได้ว่าการทำงานผิดพลาดของพนักงานอยู่มาก เนื่องจากเป็นพนักงานที่เข้ามาใหม่ยังไม่ได้รับการเรียนรู้งาน หรือเป็นพนักงานเก่าที่ไม่ได้รับการพัฒนาความรู้เท่าที่ควร โดยการจัดอบรมในกระบวนการทำงานแต่ละส่วนโดยเฉพาะเจาะจง และสามารถนำความรู้ไปต่อยอดในงานที่ตนเองดำเนินการหรือได้รับมอบหมาย

วิธีนี้จะเป็นการแก้ปัญหาโดยทำให้พนักงานมีความรู้ความสามารถที่ทำให้ข้อมูลออกมา มีความถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ ลดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน ลดเวลาในการทำงาน และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ดังนั้นเมื่อมองในส่วนของการเพิ่มประสิทธิภาพของข้อมูลในระบบจะมีผลคะแนน 40% และการทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีผลคะแนน 60%

4.1.3 แก้ปัญหาในการพัฒนาระบบสารสนเทศ

ใช้วิธีดำเนินการพัฒนาระบบสารสนเทศในองค์กร โดยการจัดทำระบบซอฟต์แวร์ในการจัดการในที่เกี่ยวข้องกับการปันส่วนคำนวณต้นทุนของสินค้าให้เป็นระบบเดียวกัน และเป็นมาตรฐานเดียวกันของทั้งองค์กร ซึ่งในปัจจุบันใช้ระบบ SAP ในการจัดการในส่วนนี้ โดยการสร้างซอฟต์แวร์ที่สามารถจัดการระบบตั้งแต่การรับค่าข้อมูลตั้งต้นมาจากกระบวนการผลิต แล้วสามารถนำข้อมูลเหล่านั้น

เข้ามาเก็บใน database เดียวกันในระบบ SAP จากนั้นทำการ Process ข้อมูลในการปันส่วนต้นทุนของสินค้า แล้วนำผลลัพธ์ที่ได้ นำออกไปเสนอให้ทางผู้บริหารได้รับรู้ข้อมูล โดยผ่าน Application ต่างๆ ได้แก่ การแสดงผลผ่านคอมพิวเตอร์ รวมถึงสามารถแสดงผลผ่านสมาร์ตโฟน เช่น แท็บเล็ต ไอโฟน เป็นต้น

นี่จะเป็นการแก้ปัญหาโดยทำให้มีการเก็บข้อมูลที่อยู่ในระบบเดียวกัน และเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร และในส่วนที่มีการใช้สูตรหรือหากมีการเปลี่ยนแปลงสูตรก็สามารถที่จะทำการเปลี่ยนในระบบแค่ครั้งเดียว ทุกโรงงานก็จะสามารถเข้าถึงได้แบบเดียวกันหมดทั้งองค์กร ทำให้ข้อมูลที่ได้ออกมา มีความถูกต้องและแม่นยำมากยิ่งขึ้น

ดังนั้นเมื่อมองในส่วนของการเพิ่มประสิทธิภาพของข้อมูลในระบบจะมีผลคะแนน 60% และการทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีผลคะแนนถึง 80%

4.1.4 แก้ปัญหาในการมีการประเมินการทำงานของพนักงาน

ใช้วิธีดำเนินการโดยมีการประเมินผลการทำงาน โดยการตั้ง KPI ขึ้นมาเพื่อประเมินผลงานของพนักงานทุกคน ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของการมาทำงาน การดำเนินงานในระบบมีความถูกต้องมากน้อยแค่ไหน สามารถทำงานได้ตรงตามกำหนดเวลาหรือไม่ รวมถึงผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหน เพื่อที่จะเป็นตัวชี้วัดการทำงาน of พนักงานแต่ละคน ให้มีความรอบคอบ และตั้งใจปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

วิธีนี้จะเป็นการแก้ปัญหาในส่วนของการปรับปรุงพัฒนาศักยภาพของพนักงานแต่ละบุคคล ให้มีการทำงานที่ถูกต้อง ตรงเวลา และการได้มาถึงข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้นเมื่อมองในส่วนของการเพิ่มประสิทธิภาพของข้อมูลในระบบจะมีผลคะแนน 40% และการทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีผลคะแนนถึง 40%

4.1.5 แก้ปัญหาในการจัดกิจกรรมให้เข้าร่วมกันในบริษัท

ใช้วิธีดำเนินการจัดกิจกรรมในพนักงานแต่ละแผนกเข้าร่วมและทำกิจกรรมในช่วงเวลาเดียวกันเพื่อเป็นการกระชับความสัมพันธ์ของแต่ละแผนก ส่งผลให้ในการทำงานจะสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ลดปัญหาในการไม่พูดคุยหรือปรึกษากัน ทำให้กระบวนการดำเนินงานไม่สะดุดหรือติดขัดระหว่างแผนก

ดังนั้นเมื่อมองในส่วนของการเพิ่มประสิทธิภาพของข้อมูลในระบบจะมีผลคะแนน 20% และการทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีผลคะแนน 20%

4.2 กระบวนการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาโดยใช้ Prioritization Matrix

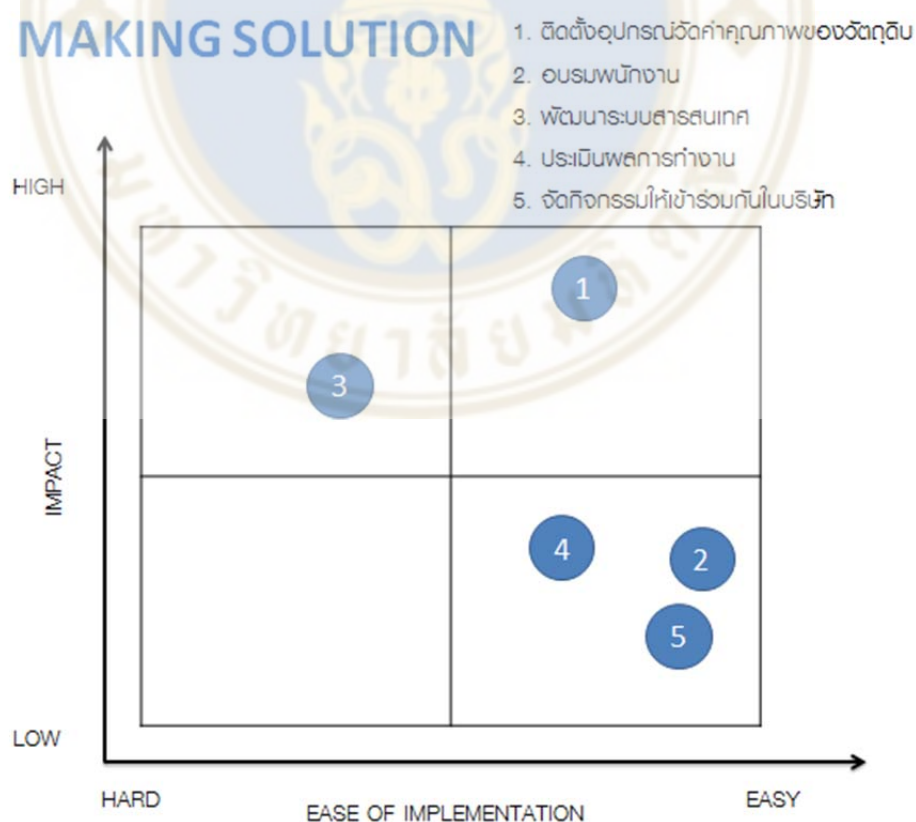
จากการที่ได้วิเคราะห์ในส่วนของวิธีแก้ไขปัญหากระบวนการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาจากหัวข้อข้างต้นมาแล้ว ในส่วนนี้จะเป็นการวิเคราะห์และตัดสินใจที่จะเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาว่าปัญหาใดควรได้รับการแก้ไขหัวข้อใดก่อนหรือหลัง หัวข้อไหนมีความจำเป็นหรือมีผลมากน้อยเพียงใด โดยใช้ เครื่องมือ Prioritization Matrix โดยมีการแบ่งตามเกณฑ์สองแกน ได้แก่

- Impact: แสดงอยู่ในแกน Y

เป็นผลกระทบที่เกิดขึ้นหากมีการนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปใช้โดยมีการชี้วัดตั้งแต่มีผลกระทบน้อยไปยังมีผลกระทบมาก (Low to High)

- Ease of implementation : แสดงอยู่ในแกน X

เป็นความง่ายในการดำเนินงาน หรือวิธีการแก้ไขปัญหามีความยากง่ายมากน้อยเพียงใดในการที่จะดำเนินการแก้ปัญหาในหัวข้อนั้นๆ ซึ่งมีตัวชี้วัดตั้งแต่ยากไปง่าย (Hard to Easy)



ภาพที่ 4.1 แสดงการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ Prioritization Matrix

จากรูปข้างต้น ได้มีการนำหัวข้อที่เกิดจากการวิเคราะห์ในการแก้ไขปัญหาจากหัวข้อที่ 4.1 มาทำการวิเคราะห์โดยใช้ Prioritization Matrix ซึ่งได้ผลออกมาตาม Quadrant ต่างๆ โดยรายละเอียด ดังนี้

- ในส่วนของการติดตั้งอุปกรณ์การวัดค่าคุณภาพ (1) จะเห็นได้ว่ามีผลกระทบอย่างมาก หากแก้ไขโดยใช้วิธีนี้ และสามารถดำเนินการได้ง่าย เนื่องจากทำการซื้ออุปกรณ์แล้วนำไปติดตั้งที่เครื่องจักรของโรงงานต่างๆ
- ในส่วนของการพัฒนาระบบสารสนเทศ (3) จะเห็นได้ว่าหากมีการพัฒนาระบบใน ส่วนของการสร้างซอฟต์แวร์ขึ้นมา โดยมีรายละเอียดตามหัวข้อวิธีการแก้ไขปัญหาข้างต้น จะสามารถ ช่วยในระบบมีประสิทธิภาพขึ้นอย่างมาก แต่ในส่วนของ การดำเนินการพัฒนา อาจจะค่อนข้างมีความ ยาก เนื่องจากต้องทราบถึง Requirement ที่ต้องมีความชัดเจนรวมถึง มีความซับซ้อนในกระบวนการ ทำงานอย่างมาก เนื่องจากเป็นการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกันจากหลายๆ แผนก ในองค์กร
- ในส่วนของการอบรมพนักงาน การประเมินผลงาน และการจัดกิจกรรมให้เข้าร่วม ในบริษัท เป็นวิธีแก้ปัญหาในเรื่องของบุคคล ดังนั้น วิธีแก้ปัญหาเหล่านี้ อาจเป็นการแก้ปัญหาที่สามารถ ดำเนินการได้อย่างง่าย แต่ในเรื่องของผลกระทบอาจจะยังไม่มากนัก ที่จะทำให้การแก้ไขปัญหาสามารถ ตอบโจทย์ได้เท่าที่ควร

4.3 กระบวนการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาโดยอาศัย V-SAFE Model

การวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหา นอกจากจะใช้เครื่องมือ Prioritization Matrix ยังมีอีกหนึ่งเครื่องมือที่สามารถนำมาวิเคราะห์และทำการตัดสินใจได้เช่นกัน โดยมีเครื่องมือที่ชื่อว่า V-SAFE Model โดยเป็นการพิจารณาองค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนด้วยกัน เพื่อสามารถ ที่จะตัดสินใจในแต่ละด้านได้ละเอียดยิ่งขึ้นว่าวิธีการใดที่จะสามารถนำไปแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในองค์กร ได้อย่างตอบโจทย์และมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยมีรายละเอียดทั้ง 5 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. Value: การสร้างคุณค่าหรือการสร้างมูลค่าให้แก่องค์กรมากน้อยเพียงใด
2. Suitable: วิธีการแก้ปัญหามีความเหมาะสมกับปัญหามากน้อยเพียงใด
3. Acceptable: วิธีการแก้ปัญหามีความยอมรับได้มากน้อยเพียงใด
4. Feasible: วิธีการแก้ปัญหามีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด
5. Enduring: วิธีการแก้ปัญหามีความยั่งยืนมากน้อยเพียงใด

โดยแต่ละหัวข้อจะทำการให้คะแนนว่าวิธีการแก้ปัญหานั้นๆ มีคะแนนเท่าไร โดย ในที่นี้กำหนดไว้ตั้งแต่ 0 – 10 ของแต่ละองค์ประกอบใน V-SAFE Model และเมื่อทำการให้คะแนน

แต่ละหัวแล้วก็นำคะแนนทั้งหมดมารวมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ว่า วิธีการแก้ปัญหาใดสมควรที่จะได้รับการนำไปพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาลงต่อไปได้

ตารางที่ 4.2 แสดงการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ V-SAFE Model

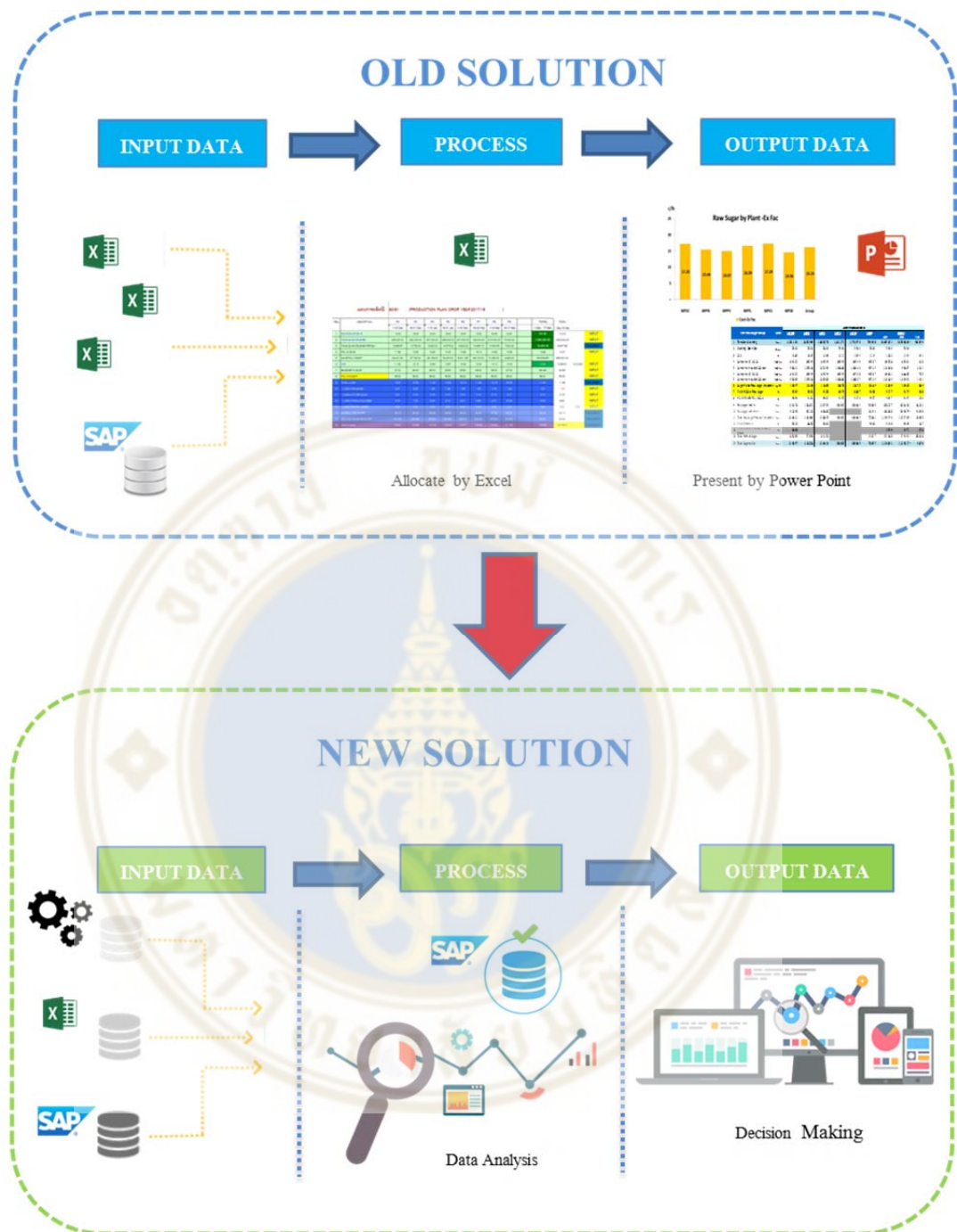
Solution	Value	Suitable	Acceptable	Feasible	Enduring	Score	Act
1	9	8	9	7	8	82%	Act
2	7	6	7	6	5	62%	No Act
3	9	8	8	8	9	84%	Act
4	7	6	6	8	6	66%	No Act
5	6	7	6	8	5	64%	No Act

จากการวิเคราะห์และให้คะแนนของแต่ละองค์ประกอบในแต่ละ Solution โดยใช้เครื่องมือต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น Prioritization Matrix หรือ V-SAFE Model มาทำการวิเคราะห์หาวิธีที่เหมาะสมที่สุดที่จะช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาจากการเกิดข้อมูลในระบบไม่ถูกต้องและขาดประสิทธิภาพผลลัพธ์ที่ได้ออกมา มีความเป็นไปได้ในทิศทางเดียวกันซึ่งคือการเลือกใช้ Solution ดังนี้

1. การแก้ปัญหาในกระบวนการผลิต โดยใช้วิธีการดำเนินการติดตั้งอุปกรณ์ที่สามารถวัดค่าคุณภาพต่างๆ ที่เครื่องจักร
2. การแก้ปัญหาในการพัฒนาระบบสารสนเทศ โดยใช้วิธีดำเนินการพัฒนาระบบสารสนเทศในองค์กร โดยการจัดทำระบบซอฟต์แวร์

โดยจากการนำวิธีทั้งสองข้อข้างต้นมาดำเนินการ จะขอเสนอกระบวนการทำงานแบบใหม่ที่ได้จากการใช้วิธีการแก้ปัญหาดังกล่าว โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ในส่วนแรกจะเป็นการนำข้อมูลเข้าระบบ SAP โดยนำข้อมูลมาจากค่าคุณภาพต่างๆ ที่มาจากอุปกรณ์ที่ติดตั้งจากเครื่องจักร รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ที่สามารถนำเข้าระบบ ซึ่งจะได้การเก็บข้อมูลที่มาจากฐานข้อมูลเดียวกัน
2. ในส่วนของ Data Analysis ก็จะเป็นการ Run โปรแกรมเพื่อให้ระบบสามารถคำนวณต้นทุนสินค้าได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและแม่นยำ
3. สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการประมวลผล นำเสนอผู้บริหารได้อย่างทันถ่วงที หรือผู้บริหารสามารถเข้ามาดูข้อมูลได้อย่าง Real time โดยผ่าน Application ต่างๆ ที่สะดวกและรวดเร็วสามารถนำไปตัดสินใจในการวางกลยุทธ์ต่างๆ ได้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 4.2 แสดงการใช้วิธีการแก้ปัญหาในการดำเนินการโดยใช้วิธีการแบบใหม่

4.4 กลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategy)



ภาพที่ 4.3 แสดงการแบ่งระดับของกลยุทธ์ที่ใช้ในองค์กร

การกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจนั้น ต้องคำนึงถึงวิธีการออกแบบหรือการดำเนินงานให้เหมาะสมต่อการกำหนดจุดหมายปลายทางของธุรกิจ โดยต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรที่ว่า

วิสัยทัศน์: เราจะเป็นบริษัทชั้นนำระดับโลก ในอุตสาหกรรมน้ำตาลและชีวพลังงาน โดยการใช้นวัตกรรมทางเทคโนโลยีร่วมกับ การบริหารจัดการอย่างบูรณาการ เพื่อสร้างคุณค่าสร้างอนาคตให้กับสังคม

พันธกิจ: เรามุ่งมั่นที่จะบูรณาการดิจิทัลเทคโนโลยี ระบบบัญชีและการเงินที่สะดวกและใช้งานง่าย พร้อมทั้งการบริหารความเสี่ยง เพื่อสนับสนุนให้ธุรกิจสามารถแข่งขันและก้าวนำคู่แข่งได้ภายใต้โครงสร้างธุรกิจและรายได้ใหม่

ดังนั้นสามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยการแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ 1. กลยุทธ์ระดับองค์กร 2. กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ 3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.3.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)

Sustainability Strategy: มิตรผลมีความชัดเจนในเรื่องของการพัฒนาองค์กรเพื่อความเติบโตอย่างยั่งยืน กล่าวคือมิตรผลเป็นบริษัทน้ำตาลอันดับ 4 ของโลก ดังนั้นจึงไม่ได้มีคู่แข่งแค่ในประเทศไทย แต่ยังต้องแข่งขันกับประเทศทั่วโลก จึงต้องการจะพัฒนาขีดความสามารถให้เกิดความยั่งยืนในระดับโลก

4.3.2 กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Unit Strategy)

Integrate digital technology: มีการบูรณาการดิจิทัลเทคโนโลยีเพื่อขับเคลื่อนให้เกิดโครงสร้างรายได้ใหม่ๆ ขึ้นมา เพื่อสนับสนุนธุรกิจ

4.3.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional/ Department Strategy)

- Operation excellent: เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการข้อมูลในระบบ ให้ข้อมูลมีความถูกต้อง แม่นยำ และมีความสะดวก รวดเร็วในการใช้งานของคนในองค์กร โดยพนักงานในแต่ละส่วนงานสามารถทำงานได้ต่อเนื่อง และมีความราบรื่น
- Internal customer Service: ลดระยะเวลาในการดำเนินการจัดการข้อมูล ให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องของพนักงานระหว่างแผนก ทำให้ไม่เกิดการมีปัญหาระหว่างกันระหว่างพนักงานแต่ละแผนก สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.3 แสดงการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องในการแก้ปัญหา

VISION	เราจะเป็นบริษัทชั้นนำระดับโลก ในอุตสาหกรรมน้ำตาลและชีวพลังงาน โดยการใช้นวัตกรรมทางเทคโนโลยีร่วมกับการบริหารจัดการอย่างบูรณาการ เพื่อสร้างคุณค่าสร้างอนาคตให้กันสังคม		
MISSION	เรามุ่งมั่นที่จะบูรณาการดิจิทัลเทคโนโลยี ระบบบัญชีและการเงินที่สะดวกและใช้งานง่าย พร้อมทั้งการบริหารความเสี่ยง เพื่อสนับสนุนให้ธุรกิจสามารถแข่งขันและก้าวนำคู่แข่งได้ภายใต้โครงสร้างธุรกิจและรายได้ใหม่		
STRATEGIC PRIORITY	Operation excellent	Integrate digital technology	Internal customer Service
STRATEGIC RESULT	เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการข้อมูลในระบบ ให้ข้อมูลมีความถูกต้อง แม่นยำ	บูรณาการดิจิทัลเทคโนโลยีเพื่อขับเคลื่อนให้เกิดโครงสร้างรายได้ใหม่ๆ เพื่อสนับสนุนธุรกิจ	ลดระยะเวลาในการดำเนินการจัดการข้อมูล ให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ราบรื่น

บทที่ 5

การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ

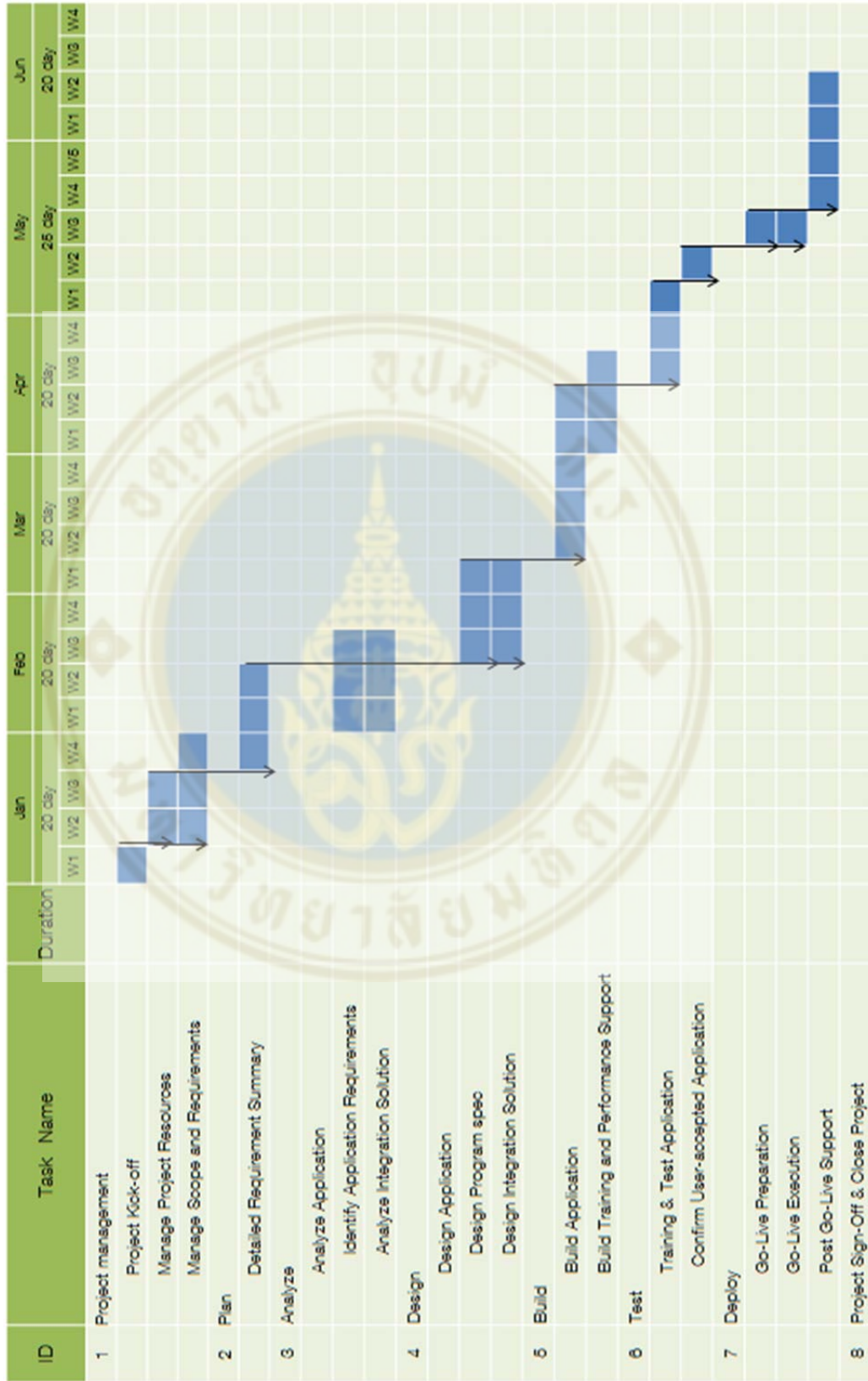
5.1 แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart)

แผนภูมิแกนต์เป็นแผนผังที่ใช้ในการกำหนดงาน ในการจัดการด้านโครงการต่างๆ ที่สามารถวางแผนการดำเนินงานให้เหมาะสม โดยจะช่วยให้โครงการบรรลุเป้าหมาย และบรรลุจุดประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แผนผังนี้จะเป็นตัวบอกปริมาณงานในแต่ละขั้นตอน รวมถึงแสดงระยะเวลาที่ต้องใช้ในงานนั้นๆ ตั้งแต่ต้นจนจบโครงการ โดยในการดำเนินการแก้ไขปัญหาในส่วนของการจัดการข้อมูล ซ้ำซ้อนของระบบบัญชีและการเงิน ของบริษัทน้ำตาลมิตรผล จะเน้นไปในส่วนที่เป็นการพัฒนาซอฟต์แวร์เป็นหลัก ซึ่งจะเกี่ยวข้องในการ Implement Program ซึ่งมีขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. Project management: โดยขั้นตอนนี้จะเป็นการเริ่มดำเนินการโครงการ ในการจัดการทรัพยากรในเรื่องต่างๆ รวมถึงกำหนดขอบเขต และความต้องการทั้งหมดจากผู้ใช้งาน
2. Plan: เป็นขั้นตอนหลังจากได้รับข้อมูลความต้องการแล้วนำไปวางแผนในการดำเนินโครงการต่อไป
3. Analyst: เป็นขั้นตอนการนำข้อมูลมาวิเคราะห์หา Solution ในการพัฒนาระบบ
4. Design: เป็นขั้นตอนการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์มา Design Application
5. Build: เป็นขั้นตอนการสร้างหรือพัฒนาโปรแกรม Application
6. Test: เป็นขั้นตอนในการทดสอบระบบที่สร้างขึ้นใหม่
7. Deploy: เป็นขั้นตอนการเตรียมพร้อมขึ้นใช้งานจริง
8. Project Sign-Off & Close Project: เป็นขั้นตอนในการปิดโครงการ

ตารางที่ 5.1 แสดงการวางแผนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง โดยอาศัย Gantt Chart



5.2 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการใช้สำหรับให้ผู้บริหารขององค์กรสามารถรับรู้ จุดอ่อนหรือความไม่ชัดเจนของการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ซึ่งจะช่วยกำหนดกลยุทธ์ของ องค์กรให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยสามารถพิจารณาผลจากการวัดค่าได้หลายมุมมอง เพื่อให้เกิด ความสมดุลในทุกด้าน การนำเครื่องมือนี้มาวิเคราะห์ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจน ยิ่งขึ้น ประกอบไปด้วย 4 ด้านด้วยกัน คือ

1. Financial เป็นมุมมองด้านการเงิน
2. Internal Customer เป็นมุมมองด้านลูกค้าหรือพนักงานในองค์กร
3. Internal Business Process เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร
4. Learning and Growth เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต

ตารางที่ 5.2 แสดงโครงสร้างขององค์ประกอบของ Balanced Scorecard

BUSINESS OBJECTIVE AND STRATEGY MAP	MEASURE	TARGET
FINANCIAL กำไรเพิ่มขึ้น ยอดขายเพิ่มขึ้น ลดต้นทุนดำเนินงาน	- กำไรเพิ่มขึ้น - ยอดขายเพิ่มขึ้น - ต้นทุนการดำเนินงานลดลง	- เพิ่มขึ้น 5% ต่อปี - เพิ่มขึ้น 12% ต่อปี - ลดลง 3% ต่อปี
INTERNAL CUSTOMER การประนีประนอมการทำงาน ความพอใจของคนในองค์กร ลดการบ่นจากลูกค้าในองค์กร	- KPI ของพนักงาน - ความพอใจของคนในองค์กร - การร่วมมือของคนในองค์กร	- เพิ่มขึ้น 20% ต่อปี - เพิ่มขึ้น 90% ต่อปี - เพิ่มขึ้น 80% ต่อปี
INTERNAL BUSINESS PROCESS ข้อมูลถูกต้องแม่นยำ ลดระยะเวลาการทำงาน ลดกระบวนการทำงานซ้ำ	- ข้อมูลถูกต้องแม่นยำ - ระยะเวลาการทำงาน - ลดกระบวนการทำงานซ้ำ	- รายงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น 90% - ลดลง 50% ต่อครึ่ง - 70% ไม่ต้องทำงานซ้ำ
LEARNING & GROWTH เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต พัฒนาศักยภาพคน พัฒนาเทคโนโลยี	- ระบบหลายระบบมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น - ทักษะความรู้ ความสามารถเพิ่ม - ประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยี	- 80% ดำเนินการต่อเนื่อง - เพิ่มขึ้น 20% ต่อปี - เพิ่มขึ้น 90% ต่อปี

จากตารางข้างต้นเป็นการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard ในการวัดค่าของแต่ละมุมมองของปัญหาที่เกิดขึ้นจากข้อมูลไม่ถูกต้อง ขาดประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดแต่ละมุมมองดังนี้

5.2.1 Financial: มุมมองด้านการเงิน

- วัตถุประสงค์ในมุมมองด้านการเงิน คือ สามารถบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผลประกอบการหรือกำไรที่เพิ่มมากขึ้น มียอดขายที่เพิ่มมากขึ้น สามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด และเพิ่มให้สูงขึ้นได้
- การวัดผล: วัดผลจากกำไรที่เพิ่มขึ้น มียอดขายเพิ่มขึ้น และมีต้นทุนในการดำเนินการที่ลดลง
- เป้าหมาย: มีกำไรเพิ่มขึ้น 5% ต่อปี มียอดขายเพิ่มขึ้น 12% ต่อปี และมีต้นทุนในการดำเนินการลดลง 3% ต่อปี

5.2.2 Internal Customer มุมมองด้านพนักงานในองค์กร

- วัตถุประสงค์ในมุมมองด้านพนักงานในองค์กร คือ ผลดำเนินการของพนักงานในองค์กรต้องมีประสิทธิภาพมากขึ้น คนในองค์กรมีความพึงพอใจในงานและภูมิใจในองค์กร รวมถึงพนักงานในองค์กรมีความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน
- การวัดผล: วัดจาก KPI ของพนักงาน ความพึงพอใจของคนในองค์กร และความร่วมมือของคนในองค์กร
- เป้าหมาย: KPI ของพนักงานแต่ละคนเพิ่มขึ้น 20% ต่อปี ความพึงพอใจของคนในองค์กรเพิ่มขึ้น 90% การร่วมมือของคนในองค์กรเพิ่มขึ้น 50%

5.2.3 Internal Business Process มุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร

- วัตถุประสงค์ในมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร คือ ระบบการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ถูกต้องแม่นยำ สามารถดำเนินงานได้รวดเร็วขึ้น
- การวัดผล: วัดจากข้อมูลในระบบมีความถูกต้องแม่นยำ ระยะเวลาในการดำเนินการลดลง ลดการทำงานซ้ำซ้อน
- เป้าหมาย: รายงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น 90% ลดระยะเวลาการทำงาน 50% ต่อครั้ง และ 70% ต้องไม่มีการทำงานซ้ำซ้อน

5.2.4 Learning and Growth มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต

- วัตถุประสงค์ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต คือ พนักงานสามารถมีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆเพิ่มมากขึ้น มีการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและทำให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน

- การวัดผล: วัดผลจากมีการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีดีขึ้น ระบบซัพพลายเชนมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
- เป้าหมาย: มีระบบที่ดำเนินการต่อเนื่อง 80% มีทักษะความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น 20% ต่อปี และมีระบบเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น 30% ต่อปี

5.3 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

ในการดำเนินการบริการ โครงการขององค์กรที่เป็นระบบและมีความต่อเนื่อง ย่อมมีสาเหตุหรือที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้การดำเนินการไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยอาจจะเป็นเหตุการณ์ที่คาดคิดหรือ ไม่ได้คาดคิดมาก่อน ดังนั้นควรที่จะระบุสาเหตุที่แท้จริงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อที่จะได้วิเคราะห์และพร้อมจะเตรียมรับสถานการณ์ และสามารถกำหนดมาตรการความเสี่ยงไว้ใช้ภายหลังได้อย่างถูกต้อง

5.3.1 การระบุความเสี่ยง (Identify Risks)

สำหรับการระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ในการดำเนินโครงการการจัดการข้อมูล ซ้ำซ้อนของระบบบัญชีและการเงิน สามารถระบุปัจจัยเสี่ยงได้ดังนี้

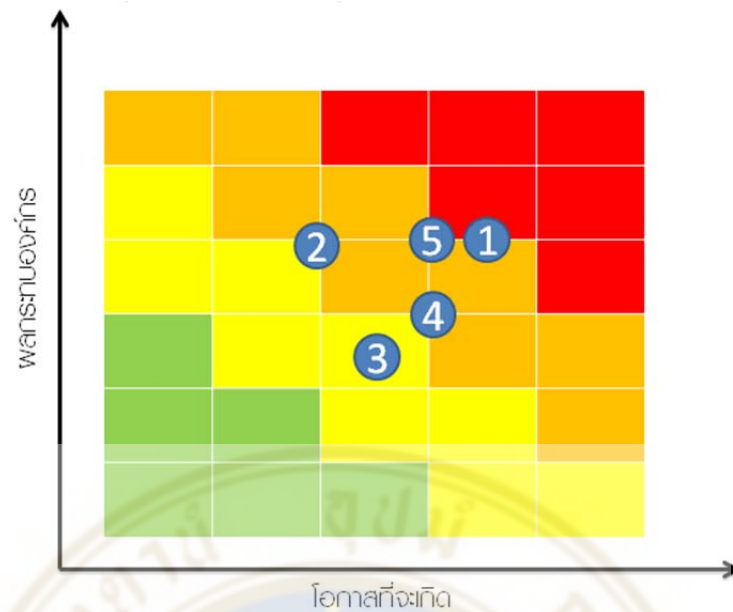
- ความเสี่ยงจากความต้องการของผู้ใช้เปลี่ยนไป
- ความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ของพนักงาน
- การต่อต้านของผู้ใช้งานในการใช้เทคโนโลยีใหม่
- การสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแนวทางให้คนภายในองค์กรรู้ไม่ชัดเจน
- การลงทุนในเทคโนโลยีที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เสถียร

ตารางที่ 5.3 แสดงการบริหารการจัดการความเสี่ยง

	รายละเอียดความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบองค์กร	ภาพรวม	แนวทางการป้องกัน
1	ความเสี่ยงจากความต้องการของผู้ใช้เปลี่ยนไป	7	6	42 (H)	ให้ผู้ใช้งานเป็นคนบอกความต้องการทั้งหมด รวมถึงคาดการณ์ข้อมูลที่ต้องการในอนาคต
2	ความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์ของพนักงาน	4	6	24 (M)	จัดการ Training ความรู้ และทำการ Work shop ให้แก่พนักงานอย่างทั่วถึง
3	การต่อต้านของผู้ใช้งานในการใช้เทคโนโลยีใหม่	5	4	20 (M)	บอกถึงข้อดีข้อเสียของสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น ว่าการเปลี่ยนแปลงมีผลดีอย่างไร
4	การสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแนวทางให้คนภายในองค์กรรู้ไม่ชัดเจน	6	5	30 (M)	สื่อสารให้ชัดเจนถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง และจะเปลี่ยนแปลงเมื่อใด
5	การลงทุนในเทคโนโลยีที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เสถียร	6	7	42 (H)	ศึกษาข้อมูลการดำเนินงานอย่างละเอียด ให้เป็นไปตามความต้องการ และมีประสิทธิภาพ

5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลังจากที่ได้ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินการโครงการนี้แล้ว ก็นำมาวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงว่าแต่ละหัวข้อความเสี่ยงมีระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด รวมถึงมีผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด โดยมีการในการจัดลำดับดังกราฟข้างล่างนี้



ภาพที่ 5.1 แสดงการประเมินความเสี่ยงของโครงการ

5.3.3 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Assessment)

- ให้ผู้ใช้งานเป็นคนบอกความต้องการทั้งหมดรวมถึงคาดการณ์ข้อมูลที่ต้องการในอนาคต เพื่อลดความเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้ใช้งานจริง
- จัดการ Training ความรู้ และทำการ Work shop ให้แก่พนักงานอย่างทั่วถึง เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- บอกถึงข้อดีข้อเสียของสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น ว่าการเปลี่ยนแปลงมีผลอย่างไร เมื่อพนักงานมีความรู้ความเข้าใจกับสิ่งที่กำลังเปลี่ยนไป ก็จะลดความเสี่ยงในการที่พนักงานจะเกิดการต่อต้าน
- สื่อสารให้ชัดเจนถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง และจะเปลี่ยนแปลงเมื่อใด เพื่อให้พนักงานรับรู้และเตรียมพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง
- ศึกษาข้อมูลการดำเนินงานอย่างละเอียดให้เป็นไปตามความต้องการ และมีประสิทธิภาพ จะช่วยลดความเสี่ยงในการเลือกเทคโนโลยีที่ไม่มีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

- ประชาชาติธุรกิจ. (2560). กลยุทธ์ 4+1 “มิตรผล” นำองค์กรสู่ระดับ World Class. ออนไลน์. แหล่งที่มา <https://www.prachachat.net/facebook-instant-article/news-77401>.
- มติชน. (2560). ลอยตัว'น้ำตาล'เลิกระบบโควต้า. Online. แหล่งที่มา https://www.matichon.co.th/economy/news_552076.
- มหาวิทยาลัยมหิดล. (ม.ป.ป.). Risk Management. ออนไลน์. แหล่งที่มา https://www.eg.mahidol.ac.th/qa/index.php?option=com_content&view=article&id=82&Itemid=113.
- สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเฮลซิงกิ. (ม.ป.ป.). SWOT ANALYSIS. ออนไลน์. แหล่งที่มา [http://www.thaiembassy.org/helsinki/th/thai-people/5899/65202-การวิเคราะห์-SWOT-\(SWOT-Analysis\).html](http://www.thaiembassy.org/helsinki/th/thai-people/5899/65202-การวิเคราะห์-SWOT-(SWOT-Analysis).html).
- Blogspot. (2555). ทฤษฎีกำลังปลา. ออนไลน์. แหล่งที่มา http://akachai99.blogspot.com/2012/09/blog-post_30.html.
- GotoKnow. (2544). ความรู้เกี่ยวกับแผนภูมิแกนต์. ออนไลน์. แหล่งที่มา <https://www.gotoknow.org/posts/453882>.
- GotoKnow. (2555). Balanced Scorecard. ออนไลน์. แหล่งที่มา <https://www.gotoknow.org/posts/317967>.
- Human Resource Management. (2555). แผนภูมิวงรอบเหตุและผล. ออนไลน์. แหล่งที่มา <https://perchai.wordpress.com/2012/06/06/แผนภูมิวงรอบเหตุและผล-causal-lo/>
- Inc Phattana. (2561). ปัจจัยกดดันทั้ง 5. ออนไลน์. แหล่งที่มา <http://inc.karmins.com/ปัจจัยกดดันทั้ง-5-five-force-model/>.
- Largest-biggest. (2010). The top 10 sugar-producing companies. Online. From <http://largest-biggest.com/index.php/2017/06/12/the-top-10-sugar-producing-companies-based-on-production-in-2010/>.
- The Statistics Portal. (n.d.). Sugar production worldwide in 2017/2018. Online. From <https://www.statista.com/statistics/495973/sugar-production-worldwide/>
- Worldstopexports. (2017). Sugar Exports by Country. Online. From <http://www.worldstopexports.com/sugar-exports-country/>.