

การปรับปรุงโครงสร้างธุรกิจและกลยุทธ์
ของผู้ประกอบการ SME
บริษัท อินเทอร์เน็ตชั้นนำเนล มารีน แอนด์ คาร์โก เซอร์เวย์เยอร์ จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์
เรื่อง
การปรับปรุงโครงสร้างธุรกิจและกลยุทธ์
ของผู้ประกอบการ SME
บริษัท อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล มารีน แอนด์ การ์โก เซอร์เวย์เยอร์ จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วันที่ 18 ธันวาคม พ.ศ. 2556



นายพิศลย์ เรืองศรี
ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรณพ ต้นละม้าย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

เกียรติชัย กาฬสินธุ์

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์



กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่องการปรับปรุงโครงสร้างธุรกิจและกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ SME บริษัท อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล มารีน แอนด์ คาร์โก เซอร์เวย์เยอร์ จำกัด ได้ประสบความสำเร็จในการจัดทำเนื่องด้วยความร่วมมือและการแนะนำจากหลากหลายบุคคล ขอขอบคุณบริษัท อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล มารีน แอนด์ คาร์โก เซอร์เวย์เยอร์ จำกัดที่เอื้อเฟื้อข้อมูลเพื่อใช้ในการศึกษา ขอขอบคุณอาจารย์พาสัน ทิมทรัพย์ ที่ให้คำแนะนำและคอยช่วยเหลือในกระบวนการต่างๆในการจัดทำสารนิพนธ์เล่มนี้

ที่ขาดไม่ได้ ขอขอบคุณวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ซึ่งเป็นสถานที่เพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ให้กับผู้ศึกษาในทุกๆด้าน บุคลากรในมหาวิทยาลัยที่ดูแลสถานที่และอำนวยความสะดวกให้กับผู้เข้ารับการศึกษาตั้งแต่เริ่มต้นจนจบหลักสูตรการเรียน

สุดท้ายนี้หวังว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะช่วยเป็นแนวทางในการศึกษาให้กับผู้ที่เข้ามาเรียนในหลักสูตรการจัดการกับกลยุทธ์ในอนาคตต่อไป

พิศลย์ เรืองศรี

การปรับปรุงโครงสร้างธุรกิจและกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ SME
บริษัท อินเตอร์เนชันแนล มารีน แอนด์ คาร์โก เซอร์เวย์เยอร์ จำกัด
FORMULIZING THE BUSINESS STRUCTURE AND STRATEGY FOR SME
(INTERNATIONAL MARINE & CARGO SURVEYORS CO., LTD.)

พิศลย์ เรืองศรี 5550174

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., เกียรติชัย กาฬสินธุ์,
Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการปรับปรุงโครงสร้างธุรกิจและกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ SME บริษัท อินเตอร์เนชันแนล มารีน แอนด์ คาร์โก เซอร์เวย์เยอร์ จำกัด เพื่อเพื่อทำการศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรธุรกิจของผู้ประกอบการ SME ในการบริหารงานและการพัฒนาบุคลากร เพื่อยกระดับความสามารถในการจัดการองค์กรให้มีมาตรฐาน สร้างพื้นฐานขององค์กรให้รองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบด้านได้และนำไปสู่การพัฒนาเพื่อสร้างการเติบโตในอนาคต โดยมีขอบเขตการศึกษาอยู่ในระดับ Functional Level เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ดังนี้ 1. SWOT analysis 2. Core competency analysis 3. Value Chain analysis 4. Process flow analysis 5. Causal Loop Diagram

หลังจากทำการวิเคราะห์แล้วจึงได้มีการแนะนำให้ปรับโครงสร้างกระบวนการทำงานภายในทั้งการสร้าง Vision, Organization chart รวมถึงการแนะนำการวางระบบการพัฒนาบุคลากรและการนำเอาโปรแกรมพื้นฐานที่บริษัทควรมีไว้ใช้งาน

คำสำคัญ: SWOT analysis/Core competency analysis/Value Chain analysis/Process flow analysis/
Causal Loop Diagram

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ประวัติบริษัทอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล มาร์ริน แอนด์ คาร์โก เซอร์เวย์เยอร์ จำกัด	2
รายละเอียดของปัญหา	6
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	7
SWOT analysis	8
Core competency analysis (VRIN framework)	9
Value Chain analysis	11
Workflow diagram	14
Survey workflow process	16
บทที่ 3 สังเคราะห์วงจรปัญหา	17
บทที่ 4 กลยุทธ์	23
Functional level strategy	23
Business level strategy	28
Corporate level strategy	29
บทที่ 5 แผนปฏิบัติการ	30
ประยุกต์ Kotter's 8-Step Change Model	33
บรรณานุกรม	35
ประวัติผู้วิจัย	36

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	แสดงการวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของทรัพยากรในบริษัท	10
4.1	แสดงตัวชี้วัดที่ใช้ประเมินผลการทำงานของ Surveyor	25



สารบัญรูปลภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 แสดงตัวอย่างการควบคุมกระบวนการขนถ่ายปุ๋ยจากเรือเดินสมุทรลงสู่เรือโป๊ะ	3
1.2 แสดงตัวอย่างการควบคุมกระบวนการขนถ่ายสินค้าข้าวจากเรือโป๊ะ สู่เรือเดินสมุทร	4
1.3 แสดงการแบ่งหมวดลักษณะการตรวจสอบสินค้าแต่ละชนิด	5
2.1 แสดง Value Chain ของบริษัท	6
2.2 แสดง Workflow diagram	14
2.3 แสดง Survey workflow process	16
3.1 แสดง Casual Loop Diagram	18
3.2 แสดงวงจรปัจจัยหลักที่สร้างรายได้ให้บริษัท	18
3.3 แสดงวงจรปัจจัยแสดงปัญหาที่บริษัทมี GM คนเดียวที่ตัดสินใจในทุกด้าน	19
3.4 แสดงวงจรปัจจัยแสดงปัญหาที่บริษัทมีพนักงาน Surveyor ไม่เพียงพอ	20
3.5 แสดงวงจรปัจจัยแสดงความสัมพันธ์ของผลกระทบที่เกิดขึ้นถ้าบริษัทไม่มีระบบที่ ใช้ในการบริหารงานที่ดี	21
4.1 แสดง Organization chart	24

บทที่ 1

บทนำ

บริษัท อินเทอร์เน็ตในชนแดน มารีน แอนด์ คาร์โก เซอร์เวย์เยอร์ จำกัด (IMC Surveyors) ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2537 งานของ IMC Surveyors คือการรับตรวจสอบสินค้านำเข้า ส่งออก พร้อมทั้งออกไปรับรองคุณภาพสินค้าเพื่อให้ลูกค้าใช้ประกอบการนำเข้า ส่งออก ทั้งยังรับทำการควบคุมดูแลกระบวนการขนถ่ายสินค้า การตรวจสอบนับจำนวนสินค้า การตรวจสอบสภาพสินค้าทั่วไป ทั้งขาขึ้น-ลงเรือ โป๊ะ เรือเดินสมุทรหรือผ่านทางตู้คอนเทนเนอร์ รับดูแลจัดการงานด้านโกดังสินค้าด้านการบริหารจัดการเก็บและการจัดทำสต็อกสินค้าต่างๆ

ปัจจุบัน IMC Surveyors มีพนักงานในส่วนที่เป็นพนักงานตรวจสอบสินค้า (surveyor) ทั้งสิ้น 40 คนและในส่วนที่อยู่ประจำโกดังสินค้า 50 คน ซึ่ง surveyor จะขึ้นตรงกับ Office ในกรุงเทพฯ ส่วนที่โกดังจะมีหัวหน้าดูแลแยกกันแล้วจึงรายงานกระบวนการทำงานกลับมาสู่ Office ในกรุงเทพฯ ในปัจจุบัน IMC Surveyors มีงานการตรวจสอบสินค้าที่ทำอยู่เป็นประจำคือ 1. การตรวจสอบสินค้าจำพวกน้ำตาลที่เป็นสินค้าส่งออกโดยมีทั้งบรรจุถุงลงเรือหรือใส่ตู้คอนเทนเนอร์น้ำตาลเทกองที่จะนำไปเรือโดยตรง 2. สินค้าจำพวกข้าวที่เป็นสินค้าส่งออกที่มีลักษณะการส่งออกเหมือนกับน้ำตาล 3. สินค้าจำพวกปุ๋ยวิทยาศาสตร์ที่เป็นสินค้านำเข้าซึ่งก็มีทั้งแบบเทกองและใส่ถุงนำเข้ามา ซึ่งสินค้าจำพวกปุ๋ยวิทยาศาสตร์นี้บริษัทรับทำการดูแลโกดังที่ตั้งอยู่ ณ จังหวัดอยุธยาให้กับลูกค้าด้วย 4. สินค้าจำพวกเหล็กในรูปแบบต่างๆ ทั้งเหล็กแผ่น เหล็กเส้น เหล็กแท่ง เหล็กม้วน ซึ่งเป็นสินค้านำเข้า

ภาพรวมปัญหาของ IMC Surveyors คือมีการทำงานที่ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันของ Surveyor ทำให้งานออกมาผิดพลาดหรือสื่อสารกับ Office ไม่เข้าใจ ปัญหาการเข้า-ออกของ Surveyor ทำให้ในบางครั้งบริษัทขาดแคลนพนักงานตรวจสอบ ปัญหา Surveyor ที่เป็นระดับหัวหน้าสายงานมีไม่เพียงพอที่จะรับผิดชอบงานที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การแก้ไขปัญหาหน้างานที่ล่าช้าหรือไม่สามารถระบุวิธีการแก้ไขที่ชัดเจนให้ลูกค้าทราบได้รวดเร็ว

บริษัท อินเตอร์เนชันแนล มารีน แอนด์ คาร์โก เซอร์เวย์เยอร์ จำกัด

International Marine & Cargo Surveyors Co., Ltd. เป็นบริษัทที่เป็นอิสระในการตรวจสอบสินค้า ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2537 โดยกลุ่มบุคคลที่มีประสบการณ์ พนักงานที่มีประสบการณ์สูง บุคลากรที่มีความรู้ทางด้านเทคนิคและผ่านการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดี

IMC Surveyors มีส่วนเกี่ยวข้องเฉพาะในขอบเขตของการสำรวจตรวจสอบสินค้าและบริการทางเทคนิคเท่านั้นและไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มขององค์กรที่เกี่ยวข้องในการทำกิจกรรมอื่น ที่จะส่งผลกระทบต่อความยุติธรรมหรือความเป็นอิสระในการตรวจสอบสินค้า

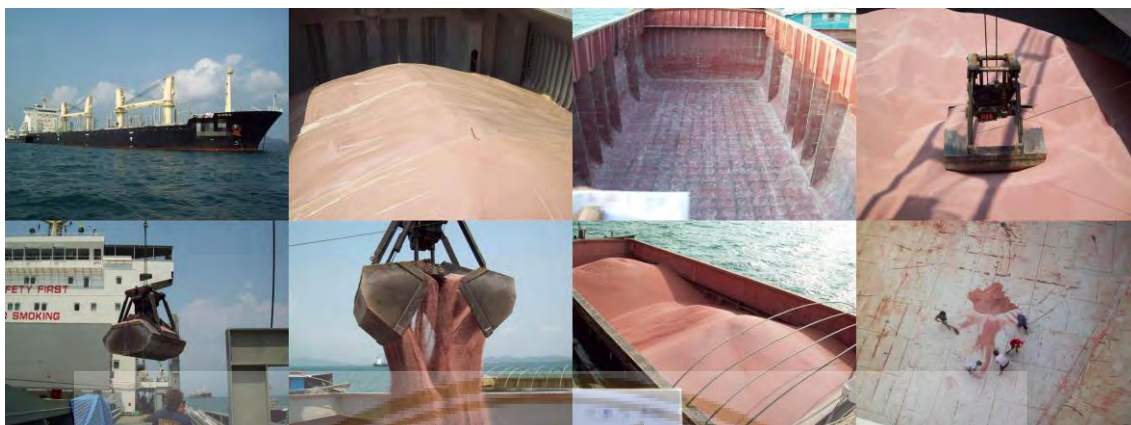
รายงานการตรวจสอบของ IMC Surveyors ได้รับการยอมรับ โดย Major Cargo CoOperation หน่วยงานภาครัฐ และ International Underwriters

IMC Surveyors มี Surveyor ทั้งหมด 40 คน แบ่งเป็นเกรด A คือทำงานตรวจสอบได้ทุกประเภททั้งสิ้น 5 คน เกรด B คือทำการตรวจสอบเรือเดินสมุทรได้กับบางชนิดสินค้า 15 คน ที่เหลือเป็นเกรด C คือยังไม่สามารถทำหน้าที่เป็นหัวหน้าสายการตรวจสอบสินค้าได้ ส่วน Surveyor ที่ประจำโกดังสินค้ามีทั้งสิ้น 5 คนที่เหลือเป็นพนักงานนับจำนวนสินค้าและพนักงานทำหน้าที่ทั่วไป

ขอบเขตการให้บริการ:

1) Cargo Survey

-Supervision of loading rice, fertilizer, sugar and molasses in bag / bulk (การควบคุมขั้นตอนการขนถ่ายสินค้าขึ้น-ลงเรือเดินสมุทร)



ภาพที่ 1.1 แสดงเรือเดินสมุทร-สินค้าเมื่อเปิดระวางเรือเดินสมุทร-สภาพเรือไประก่อนลงปุย-ขั้นตอนการขนถ่ายปุยจากเรือเดินสมุทรสู่เรือไประ-เรือไประที่ขนถ่ายสินค้าเสร็จ-การเก็บกวาดห้องเรือ (Outturn report 2010/145, 2010)

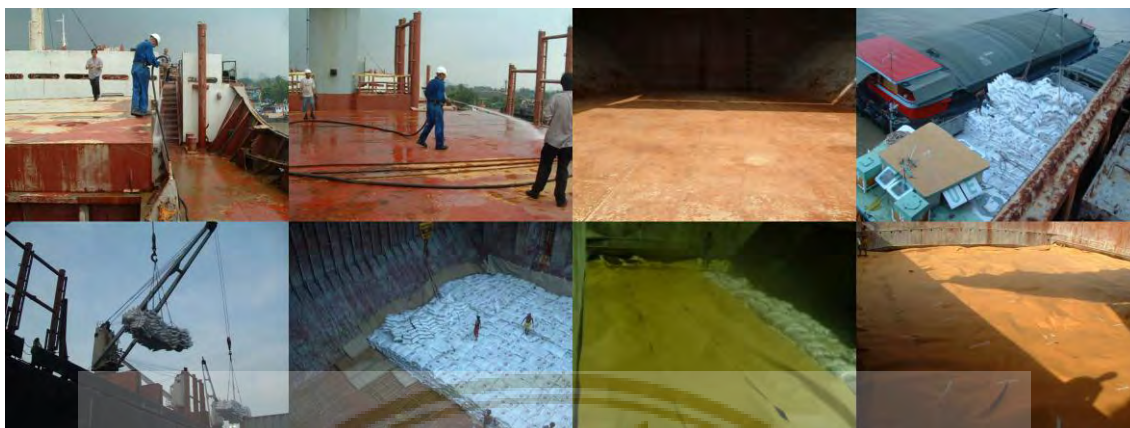
2) Marine Job

-Full “On-Hire” / “Off-Hire” Bunkers survey and general condition. (เป็นขั้นตอนการตรวจสอบสภาพทั่วไปของระวางใส่สินค้าเรือเดินสมุทรก่อนและหลังทำการบรรจุหรือนำสินค้าลงจากเรือแล้ว)

-Draft Survey (เป็นการคำนวณน้ำหนักสินค้าที่อยู่บนเรือเดินสมุทรซึ่งจะทำการเก็บค่าต่างๆก่อนและหลังทำการบรรจุหรือนำสินค้าลงจากเรือแล้ว)

-Supervision of stuffing / unstuffing of containers. (การควบคุมการบรรจุสินค้าในรูปแบบกระสอบและเทกองเข้า-ออกตู้คอนเทนเนอร์)

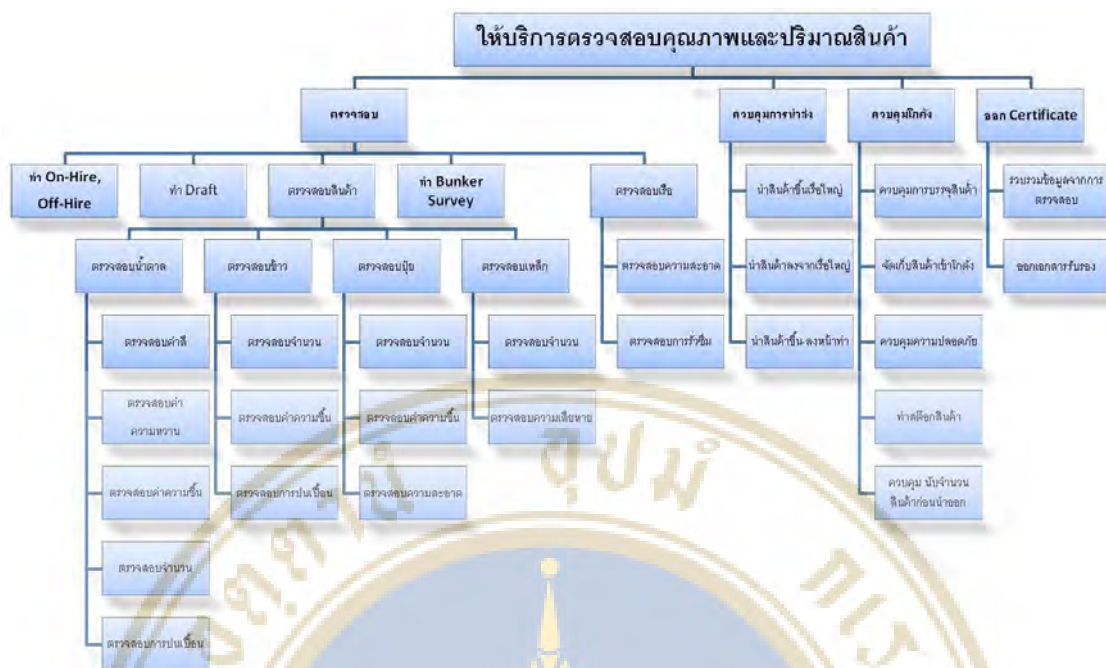
-Loss Prevention Survey (เป็นการตรวจสอบความพร้อมของการขนถ่ายสินค้าที่เรือเดินสมุทร ส่วนใหญ่ใช้กับการขนถ่ายสินค้าจำพวกข้าวทั้งแบบเทกองและบรรจุถุง)



ภาพที่ 1.2 แสดงการฉีดน้ำทดสอบการรั่วซึมที่ฝาปีระวางเรือเดินสมุทร-สภาพพื้นระวางเรือเดินสมุทรก่อนขนถ่ายสินค้าลง-ขั้นตอนการขนถ่ายสินค้าลงระวางเรือเดินสมุทร-เมื่อขนถ่ายเสร็จมีการปิดกระดาศคลุมสินค้าให้เรียบร้อย (Outturn report 2010/462, 2010)

-Tally / Checker (เป็นการส่ง Surveyor ไปควบคุมการนับจำนวนสินค้าตามที่ลูกค้าระบุมาในการนำลง-ขึ้นเรือโปะและเรือเดินสมุทร)

-Warehouses' stock inspection (ดูแลกระบวนการทำสต็อกสินค้าให้กับลูกค้าตามที่ได้รับมอบหมาย อาจรวมถึงการดูแลกระบวนการนำของเข้าออกจากโกดังด้วย)



ภาพที่ 1.3 แสดงการแบ่งหมวดลักษณะการตรวจสอบสินค้าแต่ละชนิดและการทำงานทั่วไป ซึ่งจะแบ่งเป็นฝั่งงานตรวจสอบสินค้า งานควบคุมการนำส่งสินค้า งานควบคุมดูแลโกดังสินค้า และงานออกใบรับรองสินค้าแต่ละชนิด

ปัญหาของบริษัท อินเทอร์เน็ตเนชันแนล มารีน แอนด์ คาร์โก เซอร์เวเยอร์ จำกัด

IMC Surveyors มีการบริหารงานในรูปแบบครอบครัว โดยมีลักษณะรวมการตัดสินใจ อยู่ที่ผู้จัดการทั่วไป(GM) เพียงคนเดียวมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง ซึ่งข้อดีในการบริหารงานในลักษณะนี้คือ ช่วยให้มีวามคล่องตัว รวดเร็ว ในการตัดสินใจ รวมทั้งความรู้สึกเป็นเสมือนเพื่อน พี่น้อง ในการทำงาน ซึ่งเหมาะสมกับการเริ่มต้นธุรกิจ SME ในระยะแรก ต่อมาบริษัทได้มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้บางช่วงเวลาจะประสบปัญหาแต่ก็ผ่านมาได้ จนมาถึงปัจจุบัน โลกของเราได้เข้าสู่ยุค Globalization อย่างเต็มรูปแบบ การสื่อสารไร้พรมแดน Technology ใหม่ ๆ ถูกนำมาใช้ในการทำธุรกิจ ซึ่งบริษัทต่างๆก็ต้องทำการปรับตัวทั้งด้านรูปแบบการบริหาร ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้งาน ด้านการจัดการข้อมูลข่าวสารต่างๆ เพื่อที่จะให้สามารถงอยู่ในการแข่งขันที่นับวันจะทวีความรุนแรงและรวดเร็วยิ่งขึ้น แต่ IMC Surveyors ยังคงมีรูปแบบการบริหารแบบเดิม GM ยังคงเป็นผู้ที่ตัดสินใจในการแก้ปัญหาด้านต่างๆเพียงผู้เดียว จึงทำให้ไม่สามารถดูแลบริหารงานได้ครอบคลุม และรวดเร็วเพียงพอ

ปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นเมื่อ 2 ปีที่ผ่านมาคือเกิดปัญหาน้ำท่วมครั้งใหญ่ในประเทศ ทำให้บริษัทไม่สามารถส่ง Surveyor เข้าไปทำงานได้ในจำนวนที่เพียงพอต่อหน้าจึงทำให้เกิดความผิดพลาดในการตรวจสอบ จนมีผลต่อเนื้อให้ IMC Surveyors สูญเสียลูกค้าที่นำเข้ามาสินค้าจำพวก เหล็กไป ซึ่งลูกค้ารายนี้สร้างรายได้ให้บริษัทมากกว่าปีละ 2 ล้านบาทและยังมีผลกระทบต่อความมั่นใจของลูกค้าในการทำงานของบริษัทอีกด้วย ทั้งยังมีปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นเพียงพอต่อการรับผิดชอบหน้าที่ระดับหัวหน้าสายงาน ทำให้หลายครั้งพนักงานระดับหัวหน้าสายต้องรับผิดชอบพร้อมกันหลายหน้าที่ซึ่งก่อให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้ ปัญหาด้านการลาออกของพนักงานก็ยังเป็นที่น่ากังวลเพราะทำให้บริษัทขาดบุคลากรในยามที่จำเป็น ถึงจะมีการรับสมัคร Surveyor ใหม่เข้ามาแต่ก็ได้ผลลัพธ์ที่ไม่ดีนัก ไม่ค่อยมีคนสนใจเข้ามาสมัครหรือบางครั้งพนักงานใหม่ที่เข้ามาก็ไม่มีความสามารถด้านการตรวจสอบสินค้ามาก่อน ทางบริษัทก็ต้องมาฝึกหัดใหม่ซึ่งทักษะในด้านการตรวจสอบจะต้องใช้เวลาในการเรียนรู้

เป้าหมายในการวิเคราะห์ IMC Surveyors ในสารนิพนธ์ฉบับนี้จึงจะมุ่งไปที่การค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาดังที่กล่าวมาว่าเป็นผลจากสิ่งใดเพื่อที่จะแก้ไขและเสนอแนะวิธีการจัดการ และพัฒนาให้ IMC Surveyors สามารถสร้างความเชื่อมั่นและศักยภาพในการแข่งขันได้ในระยะยาว

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

จากข้อมูลเบื้องต้นและการเก็บข้อมูลจากพนักงาน บริษัท IMC Surveyors นั้นมีการบริหารงานแบบครอบครัวจึงไม่มีการกำหนดวิสัยทัศน์(Vision) และพันธกิจ(Mission) ที่เป็นรูปธรรม โครงสร้างขององค์กรไม่ชัดเจน มีแค่มอบหมายให้แต่ละคนดูแลงานในแต่ละด้าน แต่ไม่มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่และมอบหมายอำนาจให้อย่างเป็นทางการ ซึ่งหลายครั้งที่จะต้องมีการตัดสินใจแก้ปัญหาพนักงานก็ไม่กล้าที่จะตัดสินใจเพราะกลัวว่าจะถูกตำหนิ จึงรอที่จะรายงานให้กับผู้จัดการทั่วไป(GM) เพื่อตัดสินใจ ซึ่งบางครั้งทำให้การแก้ปัญหาช้าไปมาก IMC Surveyors ยังคงใช้ความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าของ GM เป็นการนำงานเข้ามาในบริษัท การสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า การแก้ไขปัญหาในกระบวนการทำงาน ทั้งหลายทั้งสิ้นเหล่านี้ขึ้นกับการตัดสินใจของ GM เพียงคนเดียว บริษัทยังขาดบุคลากรสำคัญในหลายตำแหน่งที่ควรมี เช่น ฝ่าย IT ที่มีความรู้คอยดูแลส่วนต่างๆที่เกี่ยวข้องหรือแนะนำเกี่ยวกับเทคโนโลยีเพื่อนำมาใช้งาน ไม่มีฝ่ายบัญชีที่มีความสามารถเพราะปัจจุบันบริษัทใช้การ Outsource ด้านนี้ คนที่อยู่ในบริษัทไม่มีใครที่สามารถดูแล แนะนำหรือรวบรวมข้อมูลด้านบัญชีที่ดีได้ ระบบการทำงานส่วนใหญ่พึ่งพาการจดการบันทึกด้วยมือทำให้การดึงข้อมูลมาใช้เพื่อวิเคราะห์ทำได้ยาก บริษัทไม่มีระบบการเก็บข้อมูลที่เป็นมาตรฐานทำให้ยากต่อการทำงาน เรียกดูและถ่ายทอดเมื่อมีการปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเจ้าหน้าที่เข้ามาดูแลส่วนต่างๆ รูปแบบการทำงานส่วนใหญ่เกิดจากความเคยชิน ไม่มีมาตรฐานหรือขั้นตอนที่แน่ชัด ไม่สามารถตรวจสอบหรือวัดผลย้อนกลับได้

จากข้อมูลเบื้องต้นผมจึงนำมาตั้งข้อสมมุติฐานเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นในบริษัท IMC Surveyors เป็นผลมาจากการที่บริษัทยังขาดระบบการบริหารงานที่มีศักยภาพและชัดเจนในขั้นตอนและกระบวนการด้านต่างๆ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับการตรวจสอบสินค้าและในส่วน Back office จึงทำให้งานด้านต่างๆไม่สามารถแสดงผลลัพธ์ที่ดีได้ ส่งผลต่อการทำงานและความสามารถในการแข่งขันในอนาคต ดังนั้น ผมจะนำเครื่องมือการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

1. SWOT analysis เพื่อมาช่วยวิเคราะห์ภาพของบริษัทว่ามีจุดใดเด่นชัดที่จะช่วยให้บริษัทแข่งขันได้
2. Core competency analysis จะนำมาวิเคราะห์เพื่อยืนยันถึง Core competency ของบริษัทว่าอยู่ที่ใดหรือสิ่งที่บริษัทคิดว่าเป็น Core competency นั้นจริงๆแล้วใช่หรือไม่

3. Value Chain analysis จะนำมาช่วยวิเคราะห์กิจกรรมด้านต่างๆ ในองค์กรว่าส่วนใดสามารถสร้างคุณค่าให้กับงานได้บ้าง หรือส่วนใดที่บริษัทยังไม่มีและควรจะทำหรือไม่

4. Process flow analysis จะนำมาวิเคราะห์ในส่วนของขั้นตอนการทำงานทั้งเนื้องานของพนักงานตรวจสอบและส่วนของ Back office ว่ามีขั้นตอนเป็นยังไง ชัดเจนหรือไม่ ต้องปรับปรุงขั้นตอนใดเพื่อลดปัญหาที่เกิดขึ้นกับบริษัท

SWOT analysis (Humphrey, 2005)

SWOT analysis เป็นเครื่องมือในการประเมินองค์กรหรือโครงการซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็ง (Strengths คือ ลักษณะของธุรกิจหรือโครงการที่ให้ประโยชน์มากกว่าคนอื่น ๆ) และจุดอ่อน (Weaknesses คือ ลักษณะที่ทำให้เสียเปรียบเมื่อเทียบกับคนอื่น ๆ) จากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาส (Opportunities คือ ปัจจัยที่โครงการสามารถใช้ประโยชน์ได้) และอุปสรรค (Threats คือ องค์ประกอบสภาพแวดล้อมที่อาจทำให้เกิดปัญหาสำหรับธุรกิจหรือโครงการ) จากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร เพื่อให้ได้มาถึงการวิเคราะห์ที่มีประโยชน์เพื่อหาความได้เปรียบในการแข่งขัน

Strengths ของบริษัทคือ 1. มีประสบการณ์ในธุรกิจมานานกว่า 15 ปี ซึ่งเป็นการสะสมชื่อเสียงและความมั่นใจในการตรวจสอบ ดูแลสินค้าที่ได้รับมอบหมาย เพราะการตรวจสอบสินค้าจำเป็นต้องใช้ประสบการณ์ในการดูแล ควบคุมและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการทำงาน 2. พนักงานมีความเชี่ยวชาญในงานด้านการตรวจสอบสินค้า สามารถให้คำแนะนำและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการตรวจสอบสินค้าได้อย่างเหมาะสม 3. เป็นที่รู้จักในแวดวงธุรกิจนำเข้า-ส่งออก จึงสร้างความมั่นใจและส่งผลให้ลูกค้าบอกต่อถึงคุณภาพการทำงานให้กับลูกค้าเจ้าอื่นๆ 4. ค่าบริการไม่สูง เมื่อเทียบกับบริษัทรับตรวจสอบสินค้านำเข้าใหญ่ๆ 5. มีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าดูแลให้คำแนะนำทั้งในระหว่างการทำงานรวมถึงหลังจากเสร็จสิ้นการตรวจสอบสินค้า 6. ใส่ใจดูแลงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเอาใจใส่ คอยติดตามหาข้อมูลให้ทั้งก่อนและหลังการให้บริการ

Weaknesses ของบริษัทคือ 1. ขาดการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ ทำให้ลูกค้ารายใหม่ๆ ไม่สามารถหาข้อมูลได้ เช่น ไม่มี Website ของบริษัท รวมถึงช่องทางประชาสัมพันธ์อื่นๆ 2. การสื่อสารในองค์กรขาดประสิทธิภาพทำให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกัน บัณฑิตความรับผิดชอบในหน้าที่ 3. งานบัญชีไม่มีประสิทธิภาพ ขาดการบันทึกรายละเอียดของเงินเข้า-ออกที่ควรจะมีส่งผลให้ไม่สามารถดูแล บริหารการเงินได้ดีเพียงพอ 4. การทำงานและการตัดสินใจล่าช้า ทำให้งานต่างๆ

ล่าช้าและส่งผลถึงความไม่พอใจของลูกค้า 5. พนักงานทั้งระดับหัวหน้าสายและลูกน้องไม่เพียงพอ ทำให้งาน Surveyor ทำงานหนักมากเกินไป

Opportunities ของบริษัทคือ 1. ตลาดมีขนาดใหญ่ การนำเข้า-ส่งออกสินค้ามีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง 2. โอกาสจากการเปิดการค้าเสรีใน AEC ทำให้งานมีแนวโน้มมากขึ้น 3. รัฐบาลผลักดันการนำเข้า-ส่งออกสินค้า

Threats ของบริษัทคือ 1. การเพิ่มอัตราค่าแรงขั้นต่ำทำให้ค่าใช้จ่ายสูงขึ้น 2. คู่แข่งใหม่ในประเทศเพิ่มขึ้นตลอดเวลาส่งผลให้มีตัวเลือกในการใช้บริการมากขึ้น 3. มีการแข่งขันด้านราคาสูง 4. ภัยธรรมชาติที่ไม่อาจควบคุมได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานไปทำงาน 5. ความไม่แน่นอนทางการเมืองที่อาจทำให้การนำเข้า-ส่งออกสินค้าน้อยลงหรือมีการเลื่อนกำหนดออกไป

จากการนำเอา SWOT มาทำการวิเคราะห์นำมาสู่ข้อสรุปที่ว่าปัจจุบันบริษัทมีจุดแข็งอยู่ที่ประสิทธิภาพในการทำธุรกิจด้านตรวจสอบสินค้ามาพอสมควรซึ่งทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการให้บริการกับลูกค้าว่าจะทำงานได้ดี มีประสิทธิภาพในการควบคุม แก้ไขปัญหา ในขณะที่บริษัทมีจุดอ่อนด้านการบริหารงานภายในที่ยังไม่มีมาตรฐานทำให้ยังเกิดปัญหาภายในบริษัทขึ้นอย่างต่อเนื่องถึงจะยังไม่ใช่ปัญหาใหญ่ในปัจจุบัน รวมถึงอุปสรรคและโอกาสในธุรกิจที่มีอยู่ภายนอกจะเห็นได้ว่าโอกาสในการเติบโตของธุรกิจในอนาคตยังมีอีกมากแต่ถ้าขาดการบริหารงานหรือการวางแผนที่ดีก็อาจจะไม่สามารถเก็บเกี่ยวโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้

ซึ่งเราจะนำผลในส่วนของ Strengths มาวิเคราะห์ต่อในส่วนของ core competency analysis ว่าสิ่งที่บริษัทคิดว่าเป็นจุดแข็งนั้นช่วยให้สามารถแข่งขันได้หรือไม่และใช่หรือไม่ที่บริษัทคิดว่าเป็น core competency

Core competency analysis (VRIN framework) (Barney, Jay, Mike Wright, 1991)

VRIN framework เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ Competency หรือ Resource ที่องค์กรใช้ในการดำเนินธุรกิจ ว่าสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันได้หรือไม่ ซึ่งประกอบด้วย Valuable(V) คือ คุณค่าหรือการที่ Resource นั้นๆสามารถสร้างรายได้มากกว่าที่สร้าง cost ให้องค์กร เมื่อเทียบกับคู่แข่ง Rare(R) คือ ทรัพยากรเหล่านั้นต้องหายาก องค์กรที่มีจะมีความได้เปรียบถ้าคู่แข่งไม่มี Inimitability(I) ลอกเลียนแบบได้ยาก คือ ทรัพยากรเหล่านั้นต้องไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ หรือจะมีต้นทุนสูงในการที่จะลอกเลียนแบบ non-substitutable (N) ไม่มีสิ่งทดแทน คือ ไม่มีทรัพยากรอื่นมาทดแทนได้

ตาราง 2.1 แสดงการวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของทรัพยากรในบริษัท

Issues	Valuable	Rare	Inimitability	Non-substitutable	Competitive advantage
1. มีประสบการณ์ในธุรกิจมานานกว่า 19 ปี	Yes	Yes	No	Yes/no	Temporary
2. พนักงานมีความเชี่ยวชาญในงานด้านการตรวจสอบสินค้า	Yes	No	No	Yes/no	Parity
3. เป็นที่รู้จักในแวดวงธุรกิจนำเข้า-ส่งออก	Yes	No	No	No	Parity
4. ค่าบริการไม่สูง	Yes	Yes	No	No	Temporary
5. มีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า	Yes	Yes	Yes	No	Temporary
6. ใฝ่ใจ ดูแลงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเอาใจใส่	Yes	Yes	No	No	Temporary

1. การมีประสบการณ์ในธุรกิจมานานกว่า 19 ปี มีผลต่อระดับ Competitive advantage ที่ช่วยส่งเสริมให้แข่งขันได้ช่วงหนึ่งเพราะการตรวจสอบสินค้าชิ้นแรกคือการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า เมื่อบริษัททำธุรกิจตรวจสอบมานานก็ทำให้ลูกค้ามั่นใจได้ในระดับหนึ่งเพียงแต่เมื่อเวลาผ่านไปคู่แข่งก็จะสามารถสร้างความสามารถด้านนี้ได้เหมือนกัน และถ้ามองสิ่งที่ทดแทนระยะเวลาที่บริษัทดำเนินธุรกิจมาได้ก็คือความสามารถ ความแม่นยำในการตรวจสอบซึ่งถ้าบริษัทคู่แข่งสามารถจัดหา Surveyor ที่มีประสบการณ์สูงมาได้ก็สามารถมาคานผลจากเรื่องระยะเวลาการก่อตั้งบริษัทได้

2. พนักงานมีความเชี่ยวชาญในงานด้านการตรวจสอบสินค้า ในมุมมองบริษัทไม่มีความได้เปรียบกับคู่แข่งเพราะ Surveyor ที่มีประสบการณ์ส่วนมากก็จะมีการกระจายกันอยู่ในหลายบริษัทขึ้นกับปัจจัยต่างๆ เช่นค่าตอบแทน ตำแหน่ง ลักษณะเนื้องาน

3. เป็นที่รู้จักในแวดวงธุรกิจนำเข้า-ส่งออก เนื่องจากบริษัท IMC Surveyors ส่วนมากจะเป็นที่รู้จักและได้รับงานจากลูกค้าภายในประเทศเป็นส่วนใหญ่เนื่องจากบริษัทไม่ได้มีช่องทางการ Promote ที่เป็นสากลทำให้ในส่วนนี้ไม่ได้มีผลช่วยเพิ่ม Competitive advantage ให้บริษัทได้

4. ค่าบริการไม่สูง เนื่องจากต้นทุนของบริษัทต่ำกว่าบริษัทใหญ่จึงทำให้สามารถให้บริการที่ราคาไม่สูงได้แต่ในขณะเดียวกันคู่แข่งที่เป็นบริษัทภายในประเทศเหมือนกันก็มีความสามารถในการทำราคาที่คล้ายกัน ดังนั้นปัจจัยนี้ช่วยให้เกิด Competitive advantage ได้แค่ช่วงเวลาหนึ่งเพราะบริษัทที่ดั่งขึ้นมาใหม่บางครั้งก็เข้าแข่งขัน โดยการตัดราคาให้ต่ำกว่าที่ควรจะเป็น

5. มีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ในส่วนนี้บริษัท IMC Surveyors ค่อนข้างได้เปรียบคู่แข่งที่เป็นบริษัทใหญ่หรือคู่แข่งรายใหม่เพราะ GM จะเป็นคนเข้าหาลูกค้าเองซึ่งสามารถสร้างสายสัมพันธ์ได้ค่อนข้างดีในหลายด้านแต่ที่ทำให้ Competitive advantage เป็นเพียงแค่ชั่วคราวเพราะบริษัทยังไม่ได้มีการวางแผนในอนาคต ไม่มีการพัฒนาคนที่ทดแทน GM ได้ในการเข้าหาลูกค้า

6. ใ้ใจ คุณผลงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเอาใจใส่ สามารถมองเป็น Competitive advantage ที่เกิดขึ้นชั่วคราวเท่านั้นเพราะคู่แข่งก็สามารถลอกเลียนแบบได้ไม่ยาก

จากการวิเคราะห์ข้างต้นจะเห็นได้ว่าจุดแข็งของบริษัทที่มองว่าเป็น Core competency ขององค์กรนั้น จริงๆแล้วไม่มีตัวใดเลยที่จะสร้างความยั่งยืนในธุรกิจให้กับองค์กร มีแค่เพียงสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระยะสั้นเท่านั้น นั่นก็หมายถึงถ้าบริษัท IMC Surveyors ยังคงไม่พัฒนาหรือสร้างจุดแข็งที่สามารถกลายเป็น core competency ของบริษัทได้อาจทำให้ในระยะยาวบริษัทจะสูญเสียความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีอยู่ในวันนี้

Value Chain analysis (Michael Porter, 1985)

Value Chain analysis คือการวิเคราะห์ว่าองค์กรธุรกิจก่อกำเนิดคุณค่าให้แก่ลูกค้าอย่างไร และเป็นการเชื่อมโยงของกิจกรรมต่างๆ ซึ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร โดยคุณค่าที่บริษัทสร้างขึ้นสามารถวัดได้โดยการพิจารณาว่าผู้บริโภคยินยอมที่จะจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการของบริษัทมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจาก 1. กิจกรรมหลัก (PRIMARY ACTIVITIES) ซึ่งประกอบด้วย 5 กิจกรรม เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการ การตลาดและการขนส่งสินค้าหรือบริการไปยังผู้บริโภค ดังนี้คือ INBOUND LOGISTICS กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ การขนส่ง การจัดเก็บและการแจกจ่ายวัตถุดิบ OPERATIONS กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงหรือแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้า เป็นขั้นตอนการผลิต OUTBOUND LOGISTICS กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้า MARKETING AND SALES กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ CUSTOMER SERVICES กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า รวมถึง

การบริการหลังการขาย 2. กิจกรรมสนับสนุน เป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้



ภาพที่ 2.1 แสดงถึงกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนการให้บริการของบริษัทที่สร้างมูลค่าในการให้บริการ จากรูปภาพที่ 2.1 เราจะเห็นได้ว่ากิจกรรมสร้างมูลค่าหลักให้กับบริษัทจะเป็นในส่วน ของ Operation/outbound logistic โดยจะมีผลมาจาก inbound ที่ได้ใส่เข้าไปในระบบ ดังนั้น เราจะมาทำการวิเคราะห์กันทีละส่วน

1. ส่วนของ Inbound ตัว business driver ของกิจกรรมส่วนนี้คือ high efficiency staff ซึ่งปัจจุบันมีบริษัท IMC Surveyors มีไม่เพียงพอกับงานที่บริษัทได้รับ และ good work process ในส่วนนี้จากการสำรวจจะเห็นได้ว่าแต่ละกระบวนการทำงานของพนักงานตรวจสอบยังมีมาตรฐานไม่เหมือนกัน เนื่องมาจากการเรียนรู้ด้านการตรวจสอบมาจากที่ที่ต่างกัน ทำให้ผลลัพธ์การทำงานยังไม่เป็นในทิศทางเดียวกันซึ่งยากแก่การคาดหวังกผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ

2. ส่วนของ Operation/Outbound logistics นั้นด้านความแม่นยำ ความตรงต่อเวลาในการออก Certificate & Report นั้นยังไม่ดีพอซึ่งมีผลมาจากหลายสาเหตุ เช่น เอกสารการตรวจสอบสินค้าที่ส่งมาจากหน่วยงานมีความไม่เรียบร้อย ไม่ครบ หรือมีความผิดพลาดเกิดขึ้นทำให้เมื่อมาถึง Back office จึงมีปัญหาไม่สามารถออกเอกสารได้ทันทีและรวมถึงจำนวนเจ้าหน้าที่ใน Office มีไม่เพียงพอในการทำงานบางช่วงที่บริษัทมีงานเข้ามาเยอะ

3. ส่วน Marketing/sale นั้นทางบริษัทมีแค่เรื่องราคาที่ยังคงดึงดูดใจลูกค้า ราคา ค่าบริการของ IMC Surveyors ไม่ได้ต่ำที่สุดแต่ก็ไม่ได้สูงเหมือกับบริษัทใหญ่ที่เป็นสาขาของบริษัทต่างชาติ

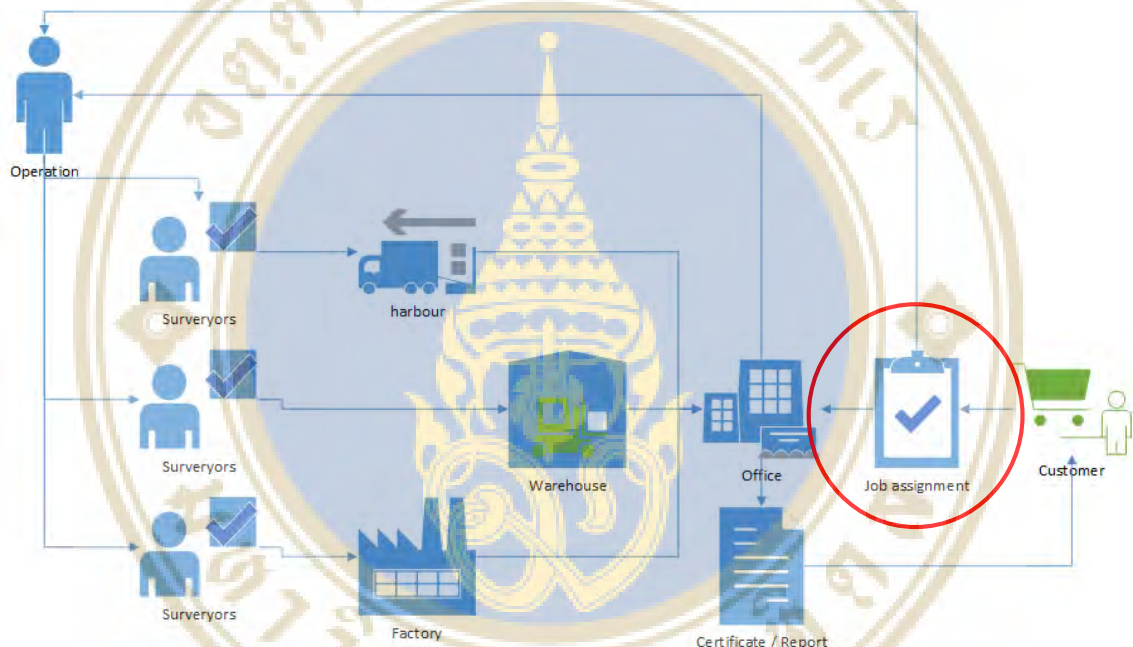
4. ในส่วน Service นั้นทาง IMC Surveyors มีการติดตาม คู่มืองานที่ถูกกำหนดยกมาให้ อย่างต่อเนื่องและยังมีการให้บริการพิเศษตามคำขอของลูกค้าอย่างเต็มที่ จุดนี้จึงเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ลูกค้าพอใจ

หลังจากวิเคราะห์ส่วนของ Primary activities แล้วเราลองมาวิเคราะห์ส่วน Support activities กัน ซึ่งถ้านำข้อมูลจากการสำรวจมาร่วมวิเคราะห์เราจะเห็นภาพได้ชัดเจนขึ้น ส่วนของ General management นั้นมี GM คู่มือเพียงคนเดียวรวมถึงการหางานเพิ่มหรือการติดต่อลูกค้าก็เป็นหน้าที่ของ GM ซึ่งก็เป็นข้อจำกัดในการเติบโตของบริษัท เพราะนอกจากหางานเข้าบริษัทแล้วยังต้องตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆเพียงคนเดียวด้วย ส่วนของ Operation management นั้นก็มีเพียงคนเดียวที่ดูแลซึ่งหน้าที่ในส่วนนี้ก็คือรับจ้างงานจากลูกค้าและจาก Back office แล้วทำการจ่ายงานให้กับ Surveyor ว่าให้ใครไปทำหน้าที่ใด ไปทำงานที่ไหน แต่จากการสังเกตลักษณะการจ่ายงาน นอกจากจะเลือกพนักงานที่มีความสามารถในการตรวจสอบให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายแล้วนั้น สิ่งที่เป็นปัจจัยอีกอย่างก็คือความคุ้นเคย เช่น การจ่ายงานให้กับพนักงานที่ทำงานประจำที่ทำเรื่องแหลมลับ เมื่อมีงานที่นี้ Operation ก็จะนึกถึงคนที่เคยส่งงานให้บ่อยจนเป็นนิสัยก่อน รวมถึงมีเรื่องความสัมพันธ์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องในบางครั้งจึงทำให้พนักงานหลายคนทำงานที่อื่นซึ่งบางครั้งเป็นจังหวัดที่ไกลเช่นจังหวัดโคราชเกิดความรู้สึกไม่ดีต่อการจ่ายงาน และสะสมจนเกิดเป็นความไม่พอใจ และการจ่ายงานลักษณะนี้ยังมีผลพวงต่อเนื่องถึงการพัฒนาศักยภาพของพนักงานด้วย เพราะพนักงานที่ไม่ได้รับการมอบหมายมาทำงานที่เรือใหญ่เลยก็จะไม่มีการพัฒนาความสามารถ ซึ่งเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่พนักงานที่ทำประจำที่ทำเรือไม่พอ ก็จะต้องจ่ายงานให้คนอื่นที่ไม่มีความเชี่ยวชาญมาทำเพราะไม่ได้รับการฝึกฝน จนเป็นเหตุให้เกิดปัญหาตามมาทั้งความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น จนอาจเกิดความผิดพลาดในการทำงานได้ ส่วนของ Human Resource management นั้นก็มีพนักงานดูแลเพียงคนเดียวและแม้จะมีการมอบหมายให้แต่ก็ไม่ได้รับการมอบอำนาจการจัดการอย่างเป็นทางการ เสมือนแค่การพูดคุยว่าให้ดูแลเรื่องนั้นเรื่องนี้ ทำให้พนักงานที่รับผิดชอบก็ไม่กล้าตัดสินใจในหลายๆเรื่องต้องรอรายงานและฟังความคิดเห็นของ GM ก่อนจะดำเนินการ และด้วยการที่ไม่มี Organization chart อย่างชัดเจนยิ่งทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกทั้งเกรงใจและไม่เกรงใจกันในเรื่องที่ไม่ควร จึงเกิดปัญหาการบริหารงานด้านบุคคลขึ้น และส่วนสุดท้าย Administration ด้วยตำแหน่งคืองานธุรการทั่วไปแต่การวางตัวพนักงานกลับเอาคนที่มีความสามารถไปวางไว้ให้ทำงานส่วนที่เป็น Routine ซึ่งไม่เกิดประโยชน์ สิ่งที่ได้ก็แค่การพัฒนาการเพิ่มเติมด้านการนำ Technologies ใหม่บางอย่างมาใช้และสอนให้พนักงานคนอื่นๆทำเป็น ตอบสนองความต้องการของลูกค้าในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ Technology ใหม่ๆแต่ไม่มีช่องทางการ

นำเสนอ idea ให้กับบริษัทได้ จากการวิเคราะห์ทั้งหมดทำให้เห็นว่าส่วนของ Support activities เหล่านี้ไม่มีความสามารถในการช่วยก่อให้เกิดการพัฒนาได้เลย

Workflow diagram

Workflow diagram คือแผนผังที่เป็นรูปแบบที่เรียบง่าย การวาดผังการไหลของงาน หรือการกระทำจากบุคคลหนึ่งกับกลุ่มอื่น มักจะประกอบด้วยชุดของสัญลักษณ์ที่เป็นตัวแทนของการกระทำหรือบุคคลเชื่อมต่อกันด้วยลูกศรแสดงการไหลจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง สัญลักษณ์ที่แตกต่างกันเป็นตัวแทนของงานด้านต่างๆ



ภาพที่ 2.2 แสดงถึงกระบวนการไหลของงานตั้งแต่การรับงานจากลูกค้า การส่ง Surveyor เข้าไปทำงาน จนกระทั่งการออกเอกสารรับรองสินค้าให้กับลูกค้า

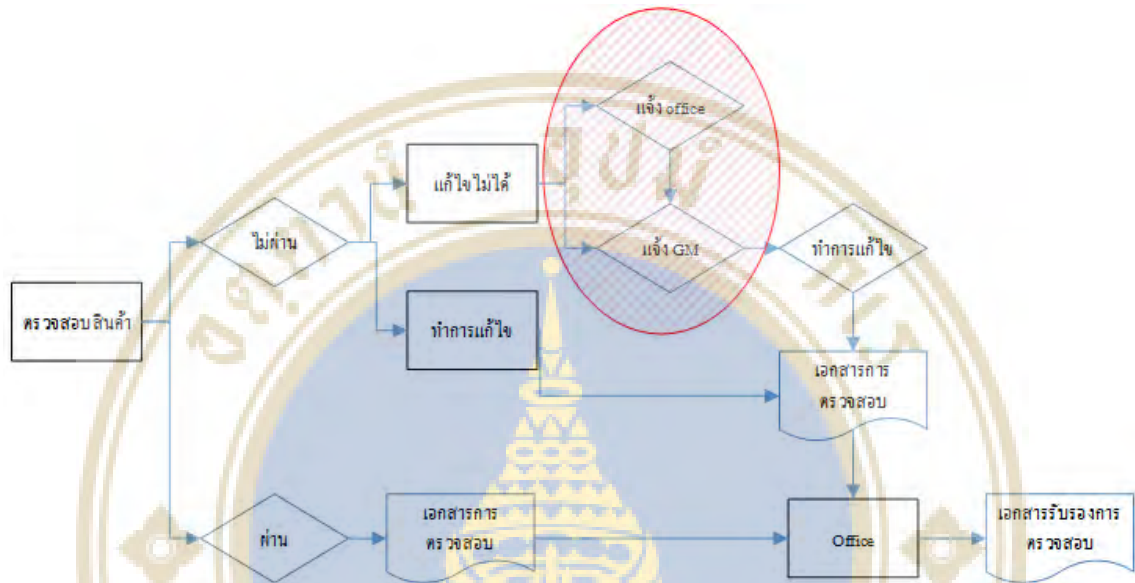
ปัญหาที่เจอจากการวิเคราะห์ Workflow ของการทำงานนี้คือส่วนของ Operation ที่ทำหน้าที่การจ้างงาน ซึ่ง Operation ของบริษัทนอกจากมีหน้าที่จ้างงานให้กับ Surveyor แล้วยังมีหน้าที่ออกไปทำ On hire/Off hire เองอีกด้วย จึงทำให้ส่วนใหญ่จะไม่เข้ามาใน Office ทั้งที่มีงานหรือไม่มี และจาก workflow จะเห็นได้ว่าการที่บริษัทไม่มีการวางระบบบริหารในการรับงานที่เป็นมาตรฐาน ทำให้บางครั้งการรับจ้างงานจากลูกค้าเกิดขึ้นตรงผ่านผู้ติดต่อคู่ Operation ของบริษัทโดยตรงซึ่ง Operation เองก็ไม่ได้มีการแจ้งกลับมาที่ Office ทำให้ Office ไม่รับรู้ว่ามีการทำงานนั้นจนกระทั่งงานเสร็จ ซึ่งถือว่าเป็นการทำงานที่ไม่มีระบบที่เหมาะสมซึ่งอาจนำมาสู่ปัญหาต่างๆ และการที่มี

Operation คนเดียวในการตัดสินใจในการจ่ายงานทำให้มีปัญหาเกิดขึ้น เพราะตัว Operation เองก็ไม่ได้มีการจัดการจ่ายงานที่เป็นระบบอาศัยการจำเป็นหลัก พอตัวเองไม่ได้เข้า Office ทำให้บางครั้งก็ไม่ว่าว่ามีพนักงานคนไหนว่างบ้างทำให้ Surveyor ที่เป็นคนใหม่บางคนก็ไม่ได้รับการจ่ายงาน นอกจากนั้นปัญหาหลักที่เกิดขึ้นคือการจ่ายงานที่ไม่มีการหมุนเวียนที่เหมาะสม บางครั้งจ่ายงานจากความเคยชินว่าถ้าทำงานบริเวณนี้ก็จะให้พนักงานตรวจสอบคนนี้ไปซึ่งก็ก่อให้เกิดความไม่พอใจ รู้สึกถึงความไม่เท่าเทียมของการทำงานเพราะการไปทำงานในแต่ละที่ก็มีปัจจัยหลายอย่างที่เอื้ออำนวยไม่เหมือนกัน บางที่ไกลมากต้องตื่นแต่เช้าในขณะที่บางที่นั้นใช้เวลาเดินทางไม่นานซึ่งท้ายสุดก็เกิดปัญหากันในระหว่างพนักงานตรวจสอบ และที่สำคัญที่สุดคือการพัฒนาความสามารถของพนักงานตรวจสอบเพราะเมื่อทำงานเดิมซ้ำๆ โดยไม่ได้ไปเรียนรู้งานด้านใหม่ๆ เลยก็ทำให้ไม่มีความสามารถที่เพิ่มเติมจนบางครั้งพนักงานตรวจสอบไม่พอและจำเป็นต้องจ่ายงานให้คนที่ยังไม่เชี่ยวชาญไปทำก็ส่งผลให้เกิดปัญหาทั้งด้านมาตรฐานการตรวจสอบ การตัดสินใจแก้ปัญหา ทำให้ส่งผลเสียถึงภาพลักษณ์ของบริษัท และในอนาคตถ้ามีการลาออกหรือเกษียณอายุของพนักงานตรวจสอบรุ่นใหญ่จะทำให้บริษัทไม่มีคนที่มีความสามารถเพียงพอจะรับหน้าที่ทดแทนกันได้



Survey workflow process

Survey workflow process คือผังระบบรูปแบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงานจากการตรวจสอบมาสิ้นสุดที่การออกใบรับรองสินค้าให้แก่ลูกค้าเพื่อนำไปประกอบการนำเข้า-ส่งออก การยืนยันความถูกต้องสมบูรณ์ของสินค้ารวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการเรียกร้องชดเชยกับบริษัทประกัน



ภาพที่ 2.3 แสดงถึงกระบวนการไหลของกระบวนการตรวจสอบ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา จนกระทั่งออกเอกสารรับรองการตรวจสอบสินค้า

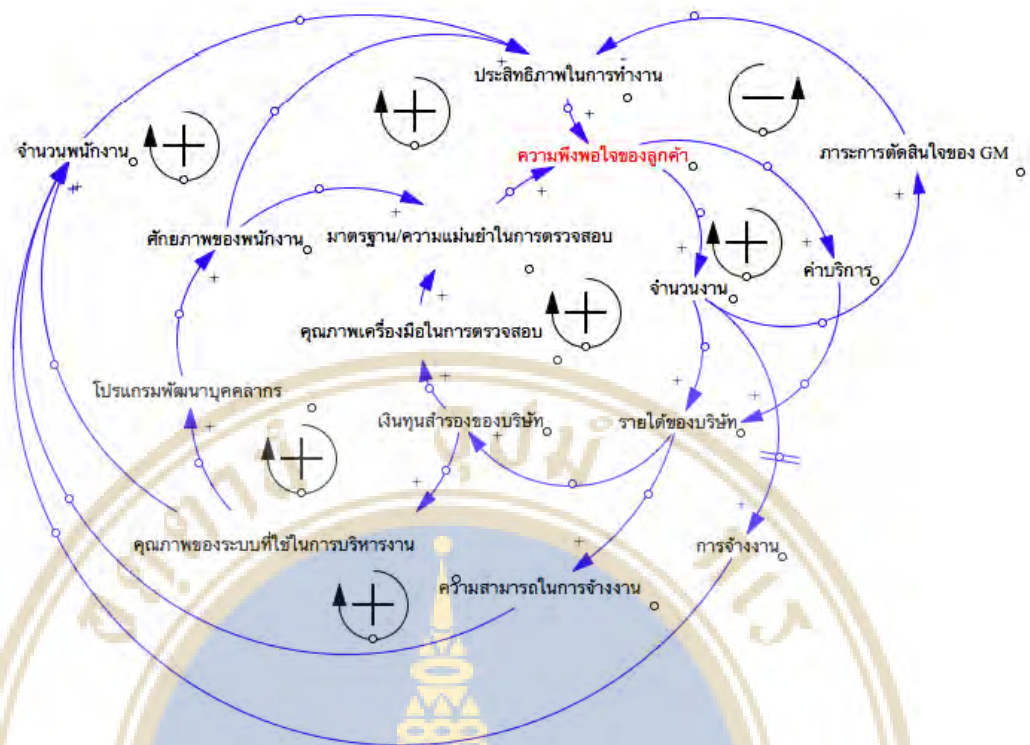
จากการวิเคราะห์ Survey workflow process ทำให้พบปัญหาในการตัดสินใจในระบบการทำงาน เมื่อ Surveyor พบปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้โดยการตัดสินใจทั่วไปก็จะต้องทำการรายงานมายัง Office ซึ่งในบางกรณี Office ก็ไม่สามารถตัดสินใจได้จึงต้องให้ GM เป็นคนตัดสินใจ แต่ในกระบวนการนี้สิ่งที่เกิดขึ้นคือการแจ้งกลับไปยังพนักงานตรวจสอบให้ติดต่อไปหา GM เพื่ออธิบายเหตุการณ์และถามวิธีแก้ไข ทำให้เป็นการติดต่อซ้ำซ้อนขึ้นซึ่งมีผลต่อการกำกับดูแลที่หน้างานในบางครั้งและเมื่อ GM มีการตัดสินใจแก้ไขปัญหาแล้วก็ทำให้ Office ไม่ทราบว่ามีการแก้ไขอย่างไรเพราะบางครั้งพนักงานตรวจสอบก็จะไม่ได้โทรกลับมาแจ้ง สิ่งเหล่านี้เป็นการทำงาน การสื่อสารในองค์กรที่ไม่เกิดประสิทธิภาพ ทำงานซ้ำซ้อนซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นจากไม่ได้มีการวางระบบการสื่อสารที่เป็นขั้นตอนที่เหมาะสมในองค์กร

บทที่ 3

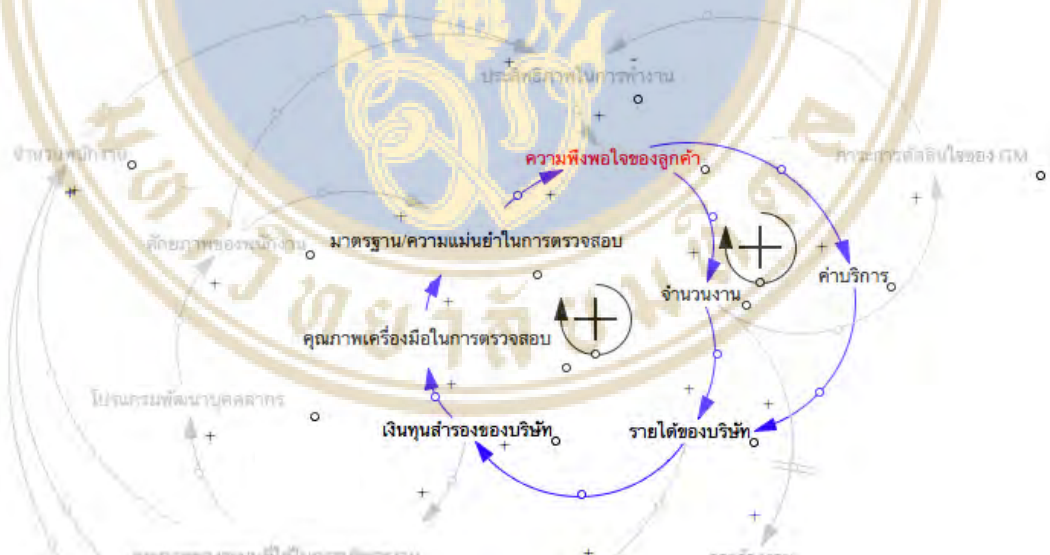
สังเคราะห์วงจรปัญหา

การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรส่วนใหญ่สิ่งที่เกิดขึ้นคือ เมื่อแก้ปัญหาหนึ่งได้แต่ก็มักจะมีปัญหาที่สองเกิดขึ้นในขั้นตอนนี้หรือแผนกอื่น ซึ่งเป็นผลต่อเนื่องจากการแก้ปัญหาที่เราทำ ดังนั้นเพื่อให้การแก้ปัญหามีประสิทธิภาพเราจำเป็นต้องมองภาพความสัมพันธ์ของแต่ละส่วน แต่ละกระบวนการที่มีอยู่ในองค์กรให้ชัดเจนเพื่อที่จะสามารถทำการแก้ไขปัญหาที่แท้จริงได้ว่าเกิดจากส่วนใด แก้ที่ใดหรืออย่างไรจะไม่มีผลกระทบต่อส่วนอื่นและสามารถประสบความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาก็ได้อย่างแท้จริง

แผนภูมิวงรอบเหตุและผล Causal Loop Diagram : CLD (Sterman, 2000) จะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เป็นวงจรที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรอย่างน้อย 2 ตัวแปรหรือมากกว่าซึ่งแสดงความสัมพันธ์ด้วยลูกศรสะท้อนถึงปัญหาที่แท้จริงและนำไปสู่วงจรการแก้ปัญหา ความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละคู่จะมี 2 แบบคือ 1. ความสัมพันธ์แบบ Positive คือการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งสองตัวเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น รายได้เพิ่มขึ้นทำให้มีเงินเก็บมากขึ้น 2. ความสัมพันธ์แบบ Negative คือการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งสองตัวเป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามกัน เช่น การทำงานมากขึ้นทำให้สุขภาพแย่ลง และเมื่อนำตัวแปรมาเชื่อมโยงความสัมพันธ์กันจนเป็นวงจะแสดงให้เห็นถึงลักษณะโดยรวมของปัจจัยในวงจรนั้น เช่น การที่วงจรประกอบด้วยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เป็นแบบ Positive ทั้งหมดจะเรียกว่าเป็นวงจรเสริมแรง นั่นหมายถึงถ้าวงจรนั้นแสดงถึงปัจจัยที่เกิดขึ้นก็จะส่งผลให้แต่ละปัจจัยมีแต่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ถ้าเป็นปัญหาที่หมายถึงปัญหานั้นจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องถ้าไม่ได้รับการแก้ไข



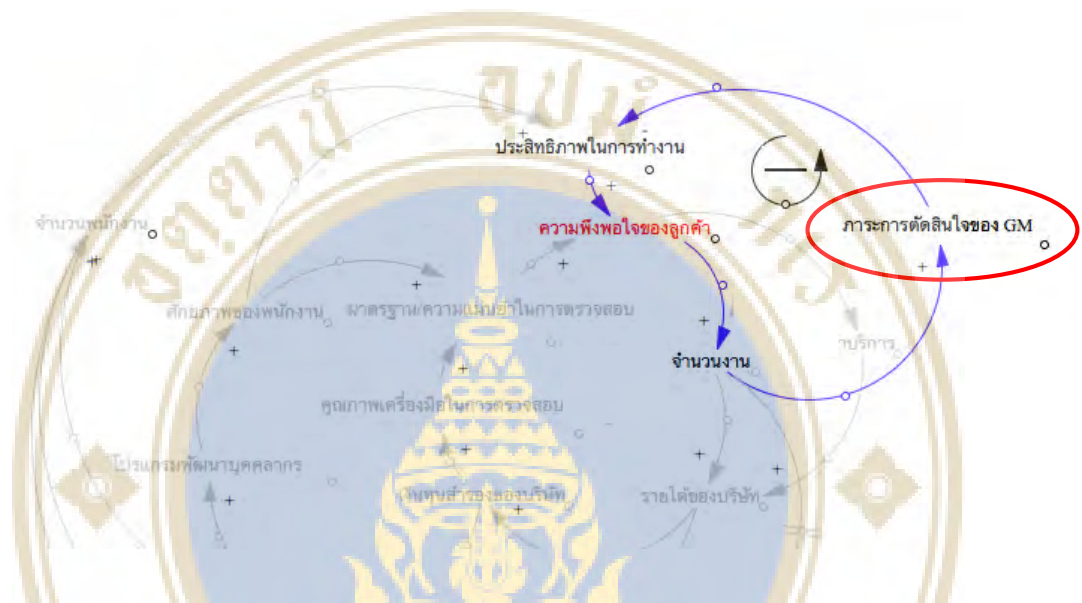
ภาพที่ 3.1 แสดง Casual Loop Diagram



ภาพที่ 3.2 แสดงวงจรปัจจัยหลักที่สร้างรายได้ให้บริษัท

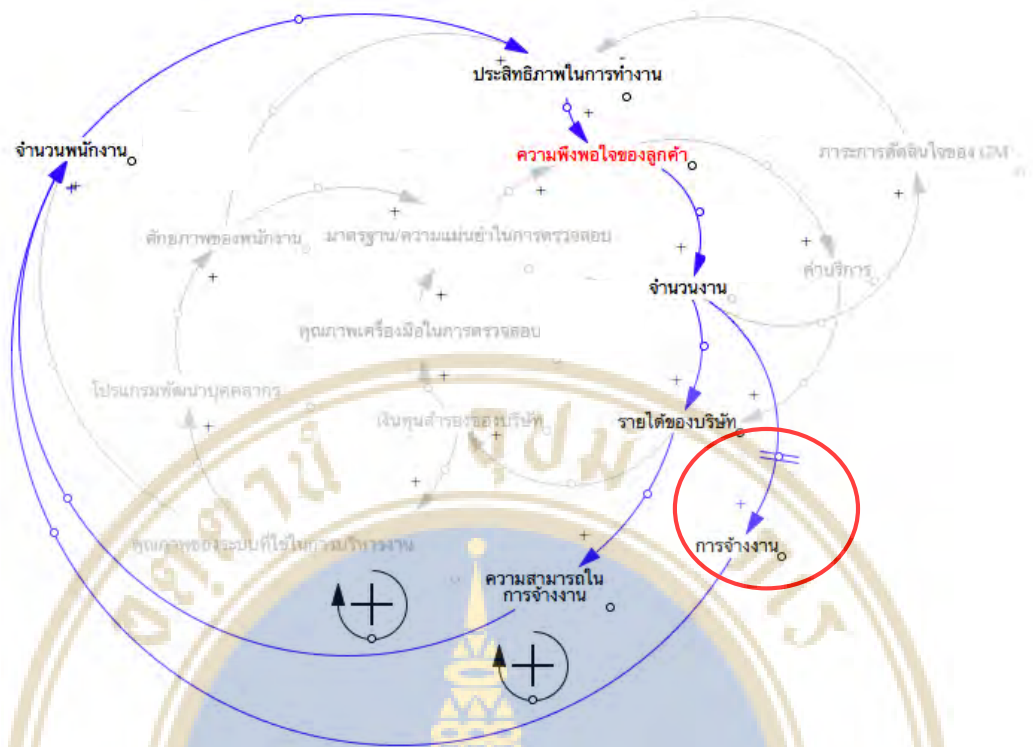
เริ่มพิจารณา Model ที่ปัจจัยหลักในการทำให้ธุรกิจของบริษัท IMC Surveyors เติบโต นั่นก็คือ ความพึงพอใจของลูกค้าเพราะเมื่อลูกค้าพึงพอใจในผลงานจากหน้าที่ที่มอบหมายให้บริษัท

IMC Surveyors ก็จะทำให้มีความมั่นใจที่จะมอบหมายงานในการตรวจสอบสินค้าให้มากขึ้น หลากหลายขึ้น และบริษัทยังสามารถเพิ่มค่าบริการได้โดยที่ลูกค้าไม่ปฏิเสธเพราะงานที่ได้รับที คุณภาพดี ส่งผลให้รายได้ของบริษัทมีมากขึ้นและทำให้เงินทุนสำรองของบริษัทมีมากขึ้นและ สามารถจัดสรรไปใช้ซื้อเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบ ซึ่ง Loop นี้เป็นลักษณะ Positive คือทุก ปัจจัยจะเปลี่ยนแปลงไปในทางเดียวกัน นั่นก็หมายถึงถ้าความพึงพอใจของลูกค้าลดลงก็จะส่งผลให้ งานและค่าบริการที่จะได้ลดลงด้วย



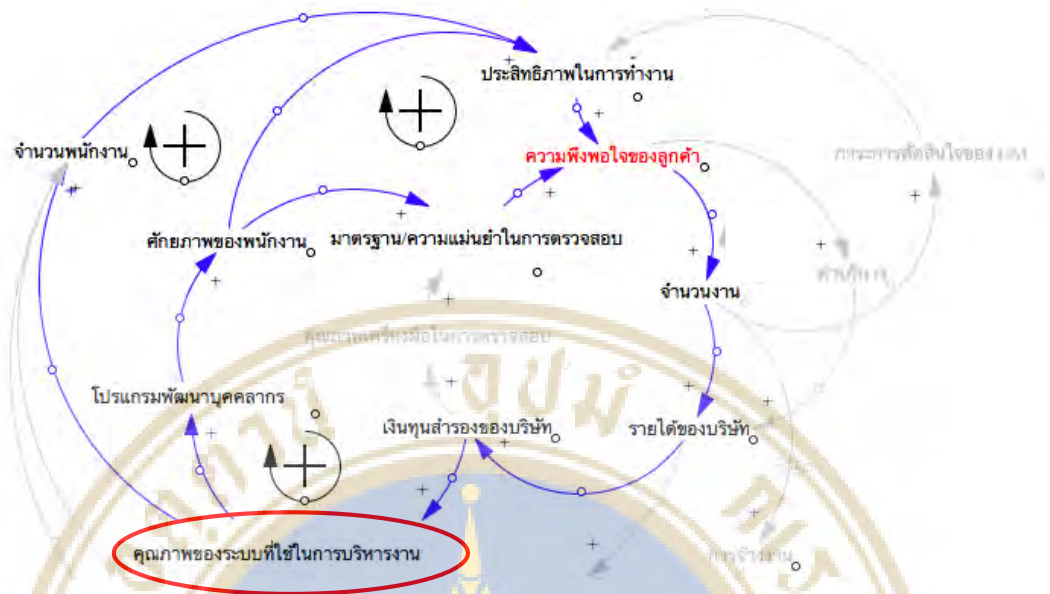
ภาพที่ 3.3 แสดงวงจรปัจจัยแสดงปัญหาที่บริษัทมี GM คนเดียวที่ตัดสินใจในทุกด้าน

จากภาพที่ 3.3 จะเห็นได้ว่าเมื่อจำนวนงานของบริษัทมีมากขึ้นก็จะส่งผลให้ GM มี ภาระในการตัดสินใจและภาระทางการบริหารงานมากขึ้นเนื่องด้วยการบริหารและตัดสินใจในการ แก้ปัญหาของงานตรวจสอบเกือบทั้งหมด GM จะเป็นคนตัดสินใจเพราะไม่มีการพัฒนาบุคคลที่มี ความสามารถที่เพียงพอที่จะรับผิดชอบแทน GM ได้ซึ่งเมื่องานมีปัญหามากขึ้นทำให้การตัดสินใจ ทำได้ช้าลงหรือไม่ดีเพียงพอ ส่งผลให้การแก้ไขปัญหาล่าช้าและไปลดความพึงพอใจของลูกค้าใน งานที่มอบหมายมาให้ทั้งเรื่องของความรวดเร็วในการแก้ปัญหา วิธีการจัดการปัญหาที่เหมาะสม



ภาพที่ 3.4 แสดงวงจรปัจจัยแสดงปัญหาที่บริษัทมีพนักงาน Surveyor ไม่เพียงพอ

จากภาพที่ 3.4 ในวงกลมสีแดงนั้นแสดงให้เห็นปัญหาจากความล่าช้าในการรับพนักงาน Surveyor เข้ามาทำงานเมื่อบริษัทมีการเติบโต จำนวนงานมากขึ้นแต่ขาดระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดีทำให้เกิดการ Delay ของการจัดหาพนักงานเข้ามาทำให้บริษัทมักเกิดปัญหาพนักงานตรวจสอบไม่เพียงพออยู่เสมอซึ่งส่งผลทำให้พนักงานตรวจสอบแต่ละคนจะต้องทำงานมากขึ้น หลายหน้าที่พร้อมกันเป็นผลให้ประสิทธิภาพของงานด้อยลงด้วย



ภาพที่ 3.5 แสดงวงจรปัจจัยแสดงความสัมพันธ์ของผลกระทบที่เกิดขึ้นถ้าบริษัทไม่มีระบบที่ใช้ในการบริหารงานที่ดี

จากภาพที่ 3.5 คุณภาพของระบบที่ใช้ในการบริหารงานหมายถึงระบบในการพัฒนาบุคลากร ระบบในการจัดสรรงานให้กับพนักงานตรวจสอบ ระบบในการบริหารองค์กร เช่นการขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัส การวัดผลการทำงาน เพราะจาก Loop ที่แสดงเมื่อบริษัทมีรายได้ มีเงินทุนสำรองมากขึ้นก็ควรจัดสรรมาลงทุนด้านนี้ แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นคือไม่มีการให้ความสนใจในการพัฒนาด้านระบบการบริหารงานให้ดีขึ้นจนจะทำให้เกิดผลที่เกี่ยวข้องในสองส่วนคือ ส่วนแรกส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพของพนักงานเมื่อไม่มีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรก็ทำให้ศักยภาพของพนักงานไม่มีการพัฒนา เมื่อไม่มีระบบการชี้วัดก็ทำให้เกิดการทำงานที่ไม่ได้คุณภาพ จึงส่งผลกระทบต่อทั้งมาตรฐานของการตรวจสอบของบุคคลและประสิทธิภาพของการทำงานทั้งทีมงาน ซึ่งทำให้งานที่ออกมาไม่ได้คุณภาพที่ดีเพียงพอส่งผลถึงความพึงพอใจของลูกค้าที่เป็นปัจจัยหลักที่จะผลักดันให้บริษัทเจริญเติบโต ส่วนที่สองคือเมื่อไม่มีระบบการบริหารการจ่ายงานที่ดี เป็นธรรมชาติต่อพนักงานก็ทำให้เกิดปัญหาข้อโต้แย้ง ความไม่พอใจของพนักงานตรวจสอบและส่งผลให้เกิดการลาออกอยู่บ่อยครั้งทำให้พนักงานตรวจสอบไม่เพียงพอจนเป็นผลเสียต่อการทำงาน

ผลจากการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องนี้จะเห็นได้ว่าการที่บริษัทขาดการวางระบบที่ชัดเจน ขาดการพัฒนาคนที่ดี ขาดการมอบหมายหน้าที่ที่ชัดเจน หรือขาดการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่เหมาะสมนั้นทำให้เกิดผลกระทบต่อกระบวนการทำงานทั้งระบบ ส่งผลต่อคุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งบริษัทตรวจสอบสินค้านั้นอยู่ได้จากความเชื่อมั่นในมาตรฐานการทำงานและความพึงพอใจของลูกค้าที่จะเลือกใช้บริการ ถ้าเราไม่สามารถตอบสนองลูกค้าได้ก็จะทำให้เกิดการลด ยกเลิกการจ้างงานแก่บริษัทและไปเลือกใช้บริการตรวจสอบสินค้ารายอื่นที่มีอยู่ในตลาดมากมาย และจะเห็นได้ว่าปัจจัยต่างๆที่แสดงนั้นมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันในหลายด้าน ดังนั้นในการจะพิจารณาหาหนทางแก้ไขปัญหาเราต้องมองความเกี่ยวข้องเหล่านี้ให้ออกเพื่อที่จะสามารถแก้ไขได้ถูกต้อง ทำให้ปัญหาที่มีหรือปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตลดลง



บทที่ 4

กลยุทธ์

จากการเก็บข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือต่างๆทำให้เห็นว่าปัญหาส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับ Operation ดังนั้นกลยุทธ์ที่จะแนะนำให้กับบริษัท IMC Surveyors นั้นจะเป็นระดับ Functional strategy เป็นหลัก โดยจุดมุ่งหมายเพื่อแก้ปัญหาที่มีอยู่เดิม ป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นใหม่และยกระดับศักยภาพของบริษัทในด้านการจัดการ การพัฒนาบุคลากรให้ขึ้นมาอยู่ในระดับที่มีมาตรฐานแล้วจึงจะนำจุดแข็งของบริษัทมาพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อให้สร้างความสามารถในการแข่งขันได้มากยิ่งขึ้นในระดับ Business level

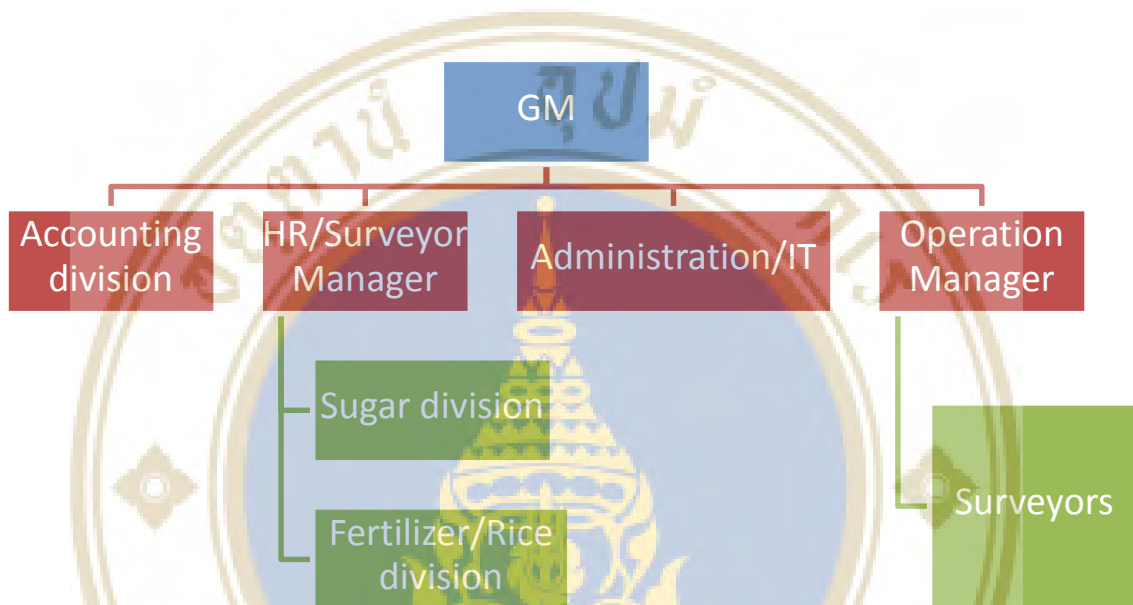
กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional level strategy) เป็นการสร้างให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) ซึ่งเป็นสาเหตุให้ธุรกิจประสบความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value) ซึ่งองค์การสามารถสร้างให้ลูกค้าได้ งานของการสร้างคุณค่าเกิดขึ้นภายในจากหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งอยู่ภายในธุรกิจ หน้าที่เหล่านี้จะเชื่อมโยง สอดคล้องกันเป็น โครงสร้างงาน ซึ่งเรียกว่า เครื่องมือในการสร้างคุณค่า (Value chain)

Functional level strategy ที่บริษัท IMC Surveyors จะต้องมุ่งเน้นสร้างและพัฒนาคือ 1.Human Resource management เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้สูงขึ้นและมีมาตรฐานเดียวกัน 2.Accounting Management จะมุ่งเน้นการลดค่าใช้จ่ายในการทำงานที่ไม่จำเป็น และเก็บรวบรวมข้อมูลด้านค่าใช้จ่ายต่างๆอย่างเป็นระบบ 3.Financial Management จะมุ่งเน้นความเจริญเติบโตและความคล่องตัวทางการเงินและนำไปสร้างผลกำไรอย่างต่อเนื่อง 4.Marketing Management จะมุ่งเน้นการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เป็นที่รู้จัก ลูกค้าสามารถเข้าถึงบริการของบริษัทได้ง่ายขึ้น

บริษัท IMC Surveyors จะต้องเริ่มด้วยการปรับโครงสร้างองค์กร คือ ทำให้ภาพการทำงาน การบริหารงานที่ชัดเจนเกิดขึ้นดังนี้

1. กำหนด Vision ให้ชัดเจนว่าบริษัทมีเป้าหมายในการทำธุรกิจเป็นอย่างไรเพื่อให้องค์กรมีทิศทางที่ชัดเจนในการจะสื่อสารให้พนักงานในบริษัทได้รับรู้และสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้น ซึ่ง Vision ที่เหมาะสมกับบริษัทเพื่อแสดงจุดยืนและเป้าหมายที่ชัดเจนคือ “เป็นบริษัทตรวจสอบสินค้าที่ก่อตั้งโดยคนไทยที่ได้รับความเชื่อถือจากลูกค้าภายในประเทศเป็นอันดับ 1”

2. สร้าง organization structure ที่ชัดเจนว่าตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนเป็นอย่างไร โดยต้องมีการแสดงให้พนักงานทุกคนเห็นถึงโครงสร้างและสายบังคับบัญชา รวมถึงการสร้าง Job description ที่ชัดเจนของแต่ละตำแหน่งรวมถึงการมอบหมายอำนาจในการจัดการที่ชัดเจนเพื่อให้พนักงานสามารถตัดสินใจได้ตามขอบเขตที่มี ลดการเกี่ยงงาน โยนความรับผิดชอบ ซึ่ง Organization chart ที่บริษัท IMC Surveyors ควรเป็นคือ



ภาพที่ 4.1 แสดง Organization chart

ใน Organization chart ใหม่จะมีสิ่งที่ปรับเปลี่ยนดังนี้คือ 1. เดิม Sugar division จะเสมือนอยู่ระดับเดียวกับ HR/Surveyor Manager ซึ่งทำให้เกิดปัญหาขัดแย้งกันในบางครั้ง มีการโต้เถียงซึ่งพนักงานที่อยู่ใน Sugar division นั้น ไม่ได้มีความรู้เรื่องขั้นตอนการตรวจสอบสินค้าที่เพียงพอ มีเพียงความรู้ด้านการออก Certificate การออก Invoice เท่านั้น ดังนั้นการโยกแผนกนี้ลงมาอยู่ใต้ HR/Surveyor Manager จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพขึ้น ลดการโต้เถียงในขั้นตอนการทำงาน 2. Accounting division แผนกนี้จะต้องตั้งขึ้นมาใหม่เพราะเดิมจะให้คนที่อยู่ในแผนก Sugar division เป็นคนทำ สิ่งที่เป็นปัญหาคืองานไม่ได้คุณภาพเพราะพนักงานไม่ได้มีความรู้โดยตรงทางด้านบัญชี รวมถึงงานการออก Certificate ของสินค้าน้ำตาลมีจำนวนมากและเร่งด่วนตลอดเวลาทำให้ขาดการใส่ใจในการทำรายละเอียดทางด้านบัญชี 3. ส่วนของ Operation Manager จะดูแลเรื่องการจ่ายงานให้กับ Surveyor เหมือนเดิมแต่จะปรับระดับมาให้อยู่ระดับเดียวกับแผนกอื่น เพื่อให้มีการคาดอำนาจในการจ่ายงานได้ เพราะแต่เดิม Office จะไม่กล้าที่จะเสนอแนะหรือโต้แย้งการจ่าย

งานบางครั้งที่ไม่มีความเหมาะสม ซึ่งเป็นต้นเหตุของปัญหาความไม่พอใจ ความได้เปรียบของ Surveyor แต่ละคนในการทำงาน

3. กำหนดตัวชี้วัดขึ้นมาใช้ในการวัดผลการทำงาน เก็บข้อมูลต่างๆของการทำงานของพนักงานทั้งพนักงานใน Office และ Surveyor โดยใช้กำหนด Key Performance indicator(KPI) ที่จะใช้วัดผลขึ้นมา ซึ่งแต่เดิมบริษัท IMC Surveyors ไม่มีการใช้ระบบ KPI มาช่วยวัดและเก็บข้อมูลการทำงานของพนักงาน ใช้แต่ความรู้สึกของผู้ประเมินเท่านั้นซึ่งก่อให้เกิดความไม่เท่าเทียมเพราะการประเมินด้วยคนเพียงคนเดียวอาจมีส่วนของ Bias เข้ามาเกี่ยวข้องได้ทำให้ไม่ได้ผลลัพธ์ที่ไม่มีมาตรฐาน ซึ่ง KPI ที่ใช้วัดผลการทำงานจะต้องครอบคลุมหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละงาน นั่นคือหลังจากนั้นให้นำผลเหล่านี้โยงไปที่การประเมินการขึ้นเงินเดือนหรือโบนัสให้ชัดเจนเพื่อให้พนักงานเห็นถึงผลจากการทำงานที่ดีและไม่ดีได้ชัดเจนซึ่งจะทำให้เกิดการปรับปรุงตัวเองเกิดขึ้น

ตารางที่ 4.1 แสดงตัวชี้วัดที่ใช้ประเมินผลการทำงานของ Surveyor

KPI ตัวชี้วัดความสำเร็จ ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ	วิธี/หน่วยการวัด
จำนวนวันการทำงานตรวจสอบสินค้าต่อเดือน	วัน
คะแนนรวมวัดระดับความยาก ง่ายและหน้าที่ความรับผิดชอบต่อเดือน	คะแนนต่อ 1 งาน/1-3 คะแนน คือ 3=หัวหน้าสาย 2=รองหัวหน้าสาย 1=ทั่วไป
% ความผิดพลาดจากการตรวจสอบ	%
จำนวนครั้งที่มีการตรวจซ้ำ	ครั้ง
จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าเนื่องจากการตรวจสอบ	ครั้ง
จำนวนครั้งที่เก็บตัวอย่างไม่ถูกต้อง	ครั้ง
จำนวนครั้งที่ต้องเก็บตัวอย่างซ้ำ	ครั้ง
จำนวนครั้งที่พบว่าปัญหาเกิดจากการขึ้นตอนการเก็บตัวอย่างที่ผิดพลาด	ครั้ง
จำนวนตัวอย่างที่สูญหาย	ครั้ง
นวนข้อร้องเรียนเนื่องจากการเก็บตัวอย่าง	ครั้ง

ตารางที่ 4.2 แสดงตัวชี้วัดที่ใช้ประเมินผลการทำงานของ Surveyor

KPI ตัวชี้วัดความสำเร็จ ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ	วิธี/หน่วยการวัด
จำนวนวันในการส่งงานกลับ Office ที่ล่าช้า	วัน
ระดับความรุนแรงของการทำงานพลาด	คะแนนต่อครั้งที่ผิดพลาด 5=ทำให้งานเสียหาย เป็นตัวเงิน 4=ทำให้งานล่าช้า/เข้างานช้า 3=มาตรฐานต่ำกว่ากำหนด/ขาดการติดต่อ

เมื่อวางโครงสร้างพื้นฐานในการบริหารทั่วไปแล้ว บริษัทจะต้องมาทำการพัฒนา ระบบใน Function ย่อยดังนี้

1. Human Resource management

1.1 จัดสร้างแผนการพัฒนาศักยภาพ ทำแผนการฝึกฝนทักษะ Surveyor ให้มีความรู้และแนวทางการตรวจสอบสินค้าแต่ละชนิดให้เหมือนกัน มีขั้นตอนการคิด ตัดสินใจ แก้ปัญหา รวมถึงการจัดเก็บข้อมูลจากการตรวจสอบอย่างเป็นระบบ มีแบบแผนเดียวกันเพื่อง่ายต่อการนำมาใช้งาน

1.2 วางระบบการจ้างงานใหม่โดยให้งานทั้งหมดต้องผ่านมาทาง Office ก่อนแล้วจึงส่งไปยัง Operation เพื่อจัดสรร Surveyor ออกไปทำงาน โดยให้อำนาจทาง Office สามารถแนะนำหรือเปลี่ยนแปลงตัวพนักงานได้ถ้ามีเหตุอันเหมาะสม และปรับปรุงการหมุนเวียนงานและการจัดกลุ่มของ Surveyor ให้เหมาะสม คือ พนักงานที่ทำงานท่าเรือต้องผลัดเปลี่ยนไปทำงานที่โรงงานในอัตราส่วนที่เท่าๆกันเพื่อลดความเหลื่อมล้ำในการ ได้รับงาน และหมุนเวียนพื้นที่ การเข้าไปทำงานด้วยเพราะแต่ละแห่งก็มีระยะทางไกล ใกล้เคียงกัน และต้องจัดกลุ่มการทำงาน เพื่อให้ส่งเสริมการเรียนรู้และเพิ่มประสบการณ์ เช่น พนักงานระดับ A ที่เป็นหัวหน้าสายต้องมีพนักงานระดับ B ไปเป็นผู้ช่วยในเนื้องานของหัวหน้าสายเสมอ เพื่อที่จะทำให้พนักงานระดับ B สามารถพัฒนาตัวเองขึ้นเป็นระดับ A ได้

1.3 จัดหาโปรแกรม Payroll มาใช้งานเพื่อให้สามารถบริหารและเก็บ ข้อมูลค่าแรง และการทำงานได้อย่างเป็นระบบ สามารถติดตามและค้นหาข้อมูลย้อนหลังได้ถ้ามี ปัญหาซึ่งจะช่วยให้ประเมินค่าใช้จ่ายในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ ลดปัญหาค่าแรง ค่ารถที่มีการ เบิกเงินซ้ำซ้อน

2. Accounting management จัดหาโปรแกรมบัญชีมาใช้งานเพื่อให้สามารถสร้างบันทึกการขาย-รายจ่ายที่แบ่งรายละเอียดเป็นหมวดหมู่งานได้ สามารถบันทึกการขายใบแจ้งหนี้ต่างๆ ได้และเก็บอย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถติดตามได้ว่ามีรายการไหนที่ยังไม่ได้เรียกเก็บหรือว่าคงค้างมาเป็นเวลานานเพื่อลดปัญหาความผิดพลาดในการเรียกเก็บเงินจากลูกค้าและเพิ่มความรวดเร็วในการเรียกเก็บเงินด้วย รวมถึงจัดหาหรือพัฒนาพนักงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้ความสามารถและเข้าใจในการจัดทำบัญชีเพื่อให้บริษัทสามารถรู้ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นต้องรู้ได้เมื่อต้องการ เช่น รายรับ รายจ่ายในการทำงานแต่ละครั้งเป็นเท่าไร มีค่าใช้จ่ายพิเศษหรือไม่ ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้บริษัทสามารถบริหารจัดการเงินได้ดีขึ้นและสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์แนวโน้มของรายได้และกำไรในแต่ละช่วงเวลาได้

3. Marketing Management บริษัทจะต้องทำ Official website ของบริษัทขึ้นมาเพราะถึงจะเป็นบริษัทเล็กแต่งานที่ให้บริการเป็นงานที่ต้องมีมาตรฐานระดับสากล ดังนั้นจำเป็นต้องมีช่องทางแสดงข้อมูลข่าวสารของบริษัทให้ลูกค้าได้รับรู้และ Website ก็เป็นเสมือนเครื่องมือพื้นฐานที่บริษัทควรมี ซึ่งสามารถจะสร้างโอกาสทางธุรกิจเพิ่มให้กับทางบริษัทได้

4. Financial Management บริษัทจะต้องนำข้อมูลการเงินที่ได้มาจากการพัฒนาระบบการบริหารด้านการบัญชีมาพิจารณาต่อว่าระบบเงินที่หมุนเวียนอยู่ในนามบริษัทนั้นควรจัดสรรอย่างไร แบ่งเก็บไว้เป็นเงินทุนสำรองเท่าไร ควรเอาไปลงทุนในกิจกรรมใดบ้างที่จะก่อให้เกิดการออกดอกออกผลและควรจัดสรรมาทำโปรแกรมพัฒนาบุคลากรและส่งเสริมภาพลักษณ์ของบริษัทเท่าใดเพื่อสร้าง Customer awareness ให้เพิ่มมากขึ้น การลงทุนที่แนะนำให้บริษัท IMC Surveyors นั้นเริ่มทำคือการนำเงินเข้าไปลงทุนในกองทุนต่างๆ เพียงแต่การลงทุนเหล่านี้จำเป็นต้องใช้ความรู้ความเข้าใจในระดับหนึ่งแต่ในบริษัทยังไม่มีบุคลากรทางนี้อยู่ดังนั้นเราแนะนำว่าบริษัท IMC Surveyors ควรจะหาบริษัทที่ปรึกษาด้านการเงินการลงทุนมาเป็นผู้แนะนำจะเหมาะกว่าการเสี่ยงลงทุนด้วยตัวเอง

สรุปผลของการปรับปรุงกระบวนการข้างต้นเมื่อเสร็จสมบูรณ์ได้ดังนี้

1. ความรู้ความสามารถระดับบุคคลที่จะสามารถถ่ายทอดและสร้างเป็นองค์ความรู้ระดับองค์กรได้
2. การจัดสรรเงินหมุนเวียนที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรพัฒนาไปข้างหน้าได้และคงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันทางด้าน Cost
3. ระบบการบริหารงานที่ดี ถูกต้องเหมาะสม เช่น พนักงานที่ทำงานได้ดี มีความรับผิดชอบหรือทำงานผิดพลาดน้อยก็ควรได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม จะทำให้เกิดความสบายใจในบริษัท ลดอัตราการลาออกของ Surveyor ได้

4. การมีมาตรฐานการเก็บข้อมูลที่ดี เหมาะสมจะช่วยให้แก้ไข เรียกดูข้อมูลที่จำเป็นได้ ทุกเมื่อ เพราะงานตรวจสอบสินค้าบางครั้งต้องใช้ข้อมูลย้อนหลังหลายเดือนถ้าสินค้ามีปัญหาเกิดขึ้น ที่ปลายทาง ทั้งหมดนี้จะช่วยเพิ่ม Capabilities แก่บริษัทให้มีมาตรฐานสูงขึ้นเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในด้านต่างๆในอนาคตได้

เมื่อสามารถยกมาตรฐานการจัดการภายในแล้ว บริษัทจะต้องมาพิจารณาสร้างกลยุทธ์ ในการแข่งขันระดับ Business level strategy เพื่อให้บริษัทสามารถใช้ Resource ที่มีอยู่ด้านต่างๆมา เป็นจุดสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร เป้าหมายแรกไม่ใช่การขยายบริษัทให้ใหญ่ ขึ้นแต่เป็นการคงความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่มีอยู่แล้วให้ยั่งยืน กลยุทธ์ที่บริษัท IMC Surveyors ควรจะใช้คือการเป็น Focus differentiation คือบริษัท IMC Surveyors ต้องเน้นการ ให้บริการกับสินค้าที่บริษัทมีความถนัด มีการให้บริการและคำแนะนำที่มีคุณภาพต่อลูกค้า เป็นการ ทำตลาดแบบ Market penetration คือการทำตลาดในสินค้าเดิมแต่หาวิธีทำให้ลูกค้ามาซื้อ/ใช้บริการ เรามากขึ้น โดยการ Focus ไปที่การพัฒนาระบบหรือขั้นตอนการตรวจสอบสินค้าให้ดีขึ้น รวดเร็วขึ้นให้ แตกต่างจากคู่แข่งเพื่อเพิ่ม Value ให้กับกระบวนการตรวจสอบของเราเพราะคู่แข่งที่เราควร Focus คือคู่แข่งที่มีขนาดบริษัทใกล้เคียงกับเรา ความสามารถในการให้บริการก็จะใกล้เคียงกัน ดังนั้น นอกจากเราจะใช้จุดแข็งที่เรามีในปัจจุบันคือความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าของ GM เราจะต้องพัฒนา ระบบการตรวจสอบให้รวดเร็ว ได้ข้อมูล คำแนะนำที่เหมาะสมกับลูกค้าในการแก้ปัญหา โดยการนำ เทคโนโลยีที่มีอยู่ทั่วไปมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการและขั้นตอนการตรวจสอบ นั่นคือการนำ เทคโนโลยี Internet ความเร็วสูงเช่น 3G มาใช้ในการส่งข้อมูลให้กับลูกค้าทั้งที่เป็นภาพถ่ายหรือ วิดีโอ โดยบริษัทจะทำการจัดซื้อมือถือรุ่นที่รองรับการถ่ายภาพและวิดีโอที่มีความละเอียดสูงให้กับ หัวหน้าสายงานแต่ละคน เมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับสินค้าในระหว่างตรวจสอบสิ่งที่เราจะนำเสนอให้กับ ลูกค้าที่เร็วกว่าบริษัทคู่แข่งคือภาพถ่าย วิดีโอพร้อมการอธิบายปัญหาที่เกิดขึ้น สถานการณ์การ แก้ปัญหาหรือเจรจากับพนักงานตรวจสอบของลูกค้า เพราะสำหรับบริษัทที่เน้นการให้บริการแก่ ลูกค้าภายในประเทศหรือเจ้าของสินค้านั้นจะต้องเน้นการช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับตัวสินค้าที่จะทำ การส่งออกเป็นหลัก เราจะทำอย่างไรให้การขนส่งสินค้าสามารถทำต่อเนื่องได้ไม่ต้องหยุดนาน ทำ อย่างไรให้ลูกค้ารับรู้ปัญหาได้เร็วที่สุดและแนะนำว่าสามารถแก้ปัญหาแบบใดได้บ้างเพื่อให้ลูกค้า สามารถใช้ข้อมูลนั้นตัดสินใจในการแก้ปัญหาว่าควรจะเป็นทางเลือกใดถึงจะดีที่สุด

IMC Surveyors ไม่จำเป็นจะต้องเป็นผู้ให้บริการที่ถูกที่สุดแต่บริษัทจะนำเสนอการ ทำงานที่คุ้มค่าซึ่งก็ถูกกว่าบริษัทใหญ่อยู่แล้ว ซึ่งอ้างอิงได้จาก Value chain model ที่ทำการ วิเคราะห์ไปเบื้องต้น ส่วน Inbound ที่มี Business driver คือ High efficiency staff กับ Good work

process จะช่วยเพิ่มมูลค่า ความเชื่อมั่นต่อลูกค้าจากการให้บริการของบริษัท ส่วน Operation / Outbound logistics ที่จะเพิ่มด้านความเร็ว ถูกต้องในการทำงานด้านต่างๆที่จะช่วยให้ลูกค้าที่อยู่มีความ Royalty ต่อการให้บริการของบริษัทแทนที่เรื่องความสัมพันธ์ส่วนตัวของผู้บริหาร และ ส่วน Marketing ที่เราเพิ่มช่องทางการรับรู้ของบริษัทแก่ลูกค้าจะช่วยเพิ่ม โอกาสในการมีลูกค้ารายใหม่ๆที่เข้ามาใช้บริการได้

ส่วนในระยะยาวหรือกลยุทธ์ระดับ Corporate level strategy นั้นสิ่งที่ IMC Surveyors ควรทำเพื่อขยายธุรกิจคือ การทำ Strategic Alliance ในรูปแบบ Joint venture กับบริษัทคู่แข่งที่มีองค์ความรู้หรือศักยภาพในการตรวจสอบสินค้าที่ต่างกับที่บริษัทมีเพื่อเพิ่มขอบเขตการให้บริการของบริษัทให้ตอบโจทย์ลูกค้าได้ครบถ้วน(Complementary) หรือการร่วมมือกับบริษัทต่างชาติที่สนใจ จะเข้ามามีสาขาในประเทศไทยเพื่อที่เราจะสามารถเรียนรู้และพัฒนาการตรวจสอบให้เป็นมาตรฐานสากลยิ่งขึ้น

การที่บริษัทจะเลือกทำการ Joint venture กับบริษัทใดนั้นควรที่จะมีแนวทางการพิจารณา ดังนี้

1. Compatibility คือการเข้ากันได้ของระบบและลักษณะการทำงาน การบริหารงาน หรือแนวคิดในการเติบโตขององค์กรว่าต้องคล้ายกันหรือไปในทิศทางเดียวกันป้องกันปัญหาที่อาจเกิดในอนาคต

2. Capability คือความสามารถที่เกื้อกูลกัน เราแนะนำให้บริษัท IMC Surveyors ทำการจับมือกับคู่แข่งที่มีศักยภาพด้านการตรวจสอบสินค้าประเภทที่ต่างจากเราจะทำให้บริษัทร่วมสามารถขยายฐานลูกค้าได้และเกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้เกิดขึ้น

สิ่งที่ต้องระวังในการทำ Joint venture คือ 1. การรั่วไหลขององค์ความรู้จากองค์กร เพราะการทำ Joint venture จะต้องมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างความก้าวหน้า แต่ถ้าเราเลือกบริษัทที่ทำการ Joint venture ไม่ดีในอนาคตอาจเกิดปัญหาการแยกตัวหลังจากได้องค์ความรู้จากเราไปแล้วและจะกลายเป็นคู่แข่งกับเราในอนาคต 2. การจัดการที่ซับซ้อนขึ้นและอาจไม่ไปในทางเดียวกันเนื่องจากเป็นการรวมกันของบริษัท 2 บริษัทที่อาจมีการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน ดังนั้นก่อนการร่วมมือจะเกิดขึ้นอย่างเป็นทางการทั้ง 2 บริษัทต้องทำการคุย วางแผนการดำเนินธุรกิจให้เหมาะสมว่าจะปรับเปลี่ยนการบริหารอย่างไร ใครจะทำหน้าที่รับผิดชอบในส่วนไหนให้ชัดเจนเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดตามมา

บทที่ 5

แผนปฏิบัติการ

ขั้นที่ 1

เราต้องทำการกำหนด Vision ของบริษัทขึ้นมาโดยขั้นตอนนี้ใช้เวลาประมาณ 2 วันในการพูดคุยกับ GM ถึงจุดมุ่งหมายที่บริษัทต้องการจะเดินไปข้างหน้าว่าเป็นเช่นไรแล้วจึงนำมาสรุปเพื่อสร้างออกมาเป็น vision ของบริษัทเพื่อใช้เป็นแนวทางสื่อสารในการเติบโตขององค์กรให้กับพนักงานได้เห็น

ขั้นที่ 2

คือการสร้าง Organization chart ขั้นนี้ใช้เวลาประมาณ 1 สัปดาห์โดยต้องทำการนัดหมายคนที่จะมีส่วนร่วมในการออกแบบมารับฟังและแสดงความคิดเห็นในห้องประชุม โดยมีหลักคือ GM และหัวหน้าแผนกต่างๆ เมื่อสามารถสร้าง Organization chart ขึ้นมาได้แล้วจะทำให้พนักงานเห็นภาพของสายงานและสายบังคับบัญชาได้ชัดเจนและในขณะเดียวกันต้องคุยกันเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจนโดยทำออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (Job description) เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาการเถียงหน้าที่ความรับผิดชอบในอนาคต ซึ่งในขั้นที่ 2 นี้จะใช้เวลาโดยรวมประมาณ 2 สัปดาห์

ขั้นที่ 3

คือการเตรียมแปลนงานที่จะทำการ Implement ทั้งหมดให้เป็นรูปธรรมเพื่อนำมาเสนอในการประชุมให้พนักงานระดับหัวหน้าที่เกี่ยวข้องรับรู้ว่าเราจะมี การปรับปรุงพัฒนาอะไรบ้างในอนาคต โดยขั้นตอนนี้จะใช้เวลาประมาณ 3 เดือน ซึ่งจะมีรายละเอียดดังนี้คือ

1. ด้าน Human Resource management

1.1. รวบรวมองค์ความรู้ในการตรวจสอบสินค้าแต่ละชนิดและจัดบันทึกในฐานข้อมูลให้เป็นระบบ ใช้เวลา 1 เดือน

1.2. จัดทำขั้นตอนการตรวจสอบสินค้าแต่ละชนิดว่าต้องมีขั้นตอนอย่างไรตามลำดับเพื่อให้ทุกคนทำเหมือนกัน ใช้เวลา 1 เดือน

1.3. รวบรวมปัญหาและวิธีแก้ไขที่เคยเกิดขึ้นและจัดทำเป็น Manual ออกมาเพื่อให้ surveyor มีความรู้และวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ใช้เวลา 2 สัปดาห์

1.4. จัดประชุมเพื่อวางระบบการรายงานให้กับพนักงานตรวจสอบเพื่อให้เกิดการหมุนเวียนในการทำงานที่เหมาะสม ใช้เวลา 2 สัปดาห์และจัดการประเมินทุกๆ ครั้งเดือน โดยการนำบันทึกงานทั้งหมดและรายชื่อพนักงานที่ได้รับมอบหมายในงานทุกงานมาพิจารณาความเหมาะสม

1.5. จัดสร้างรูปแบบการเก็บเก็บเอกสารจากการตรวจสอบสินค้าให้เป็นระบบ โดยเอกสารบางตัวที่สำคัญควรมีการจัดเก็บแบบ Digital ใน computer ควบคุมไปด้วยเพื่อป้องกันการเสื่อมสภาพและสูญหาย ใช้เวลา 1 สัปดาห์

1.6. สร้างเครื่องมือวัดผลการทำงานรวมทั้งการเก็บข้อมูลการทำงานเพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคน โดยต้องมีการเรียกประชุมหัวหน้าสายของพนักงานตรวจสอบด้วยเพื่อให้ได้เครื่องมือวัดที่เหมาะสมที่สุด ใช้เวลา 1 เดือน

1.7. จัดหาโปรแกรม Payroll มาใช้งาน โดยการเลือกโปรแกรมที่เหมาะสมกับธุรกิจที่ควรมีคือการบันทึกรายการการทำงานของพนักงานแต่ละคนรวมถึงสามารถใส่ Comment ในการทำงานแต่ละครั้งได้ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการทำงานของพนักงานและมีระบบการฝึกการใช้งานโปรแกรมให้กับผู้ใช้ ขึ้นนี้ใช้เวลา 3 สัปดาห์ในการจัดหา ลงโปรแกรมและอบรมการใช้งาน จากนั้นจัดให้มีการประเมินผลการใช้งานทุกเดือน

2. ด้าน **Accounting management** จัดหาโปรแกรมบัญชีมาใช้งาน โดยเน้นโปรแกรมที่มีการใช้งานที่ไม่ซับซ้อน ใช้ง่าย มีบริการฝึกอบรมการใช้งานและให้คำปรึกษาหลังการขายที่ดี ใช้เวลา 3 สัปดาห์ในการจัดหา ลงโปรแกรมและอบรมการใช้งาน จากนั้นจัดให้มีการประเมินผลการใช้งานทุกเดือน โดยขั้นนี้ควรจะทำกร Implement พร้อมการจัดลงโปรแกรม Payroll แล้ว และควรเป็นโปรแกรมชุดเดียวกันที่สามารถ integrate function การใช้งานร่วมกันได้เพื่อที่จะทำการดึงข้อมูลระหว่างโปรแกรม ระหว่างแผนกมาใช้ร่วมกันเพื่อลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนและลดความผิดพลาดที่เกิดจากการป้อนข้อมูล (Human error) และหลังจากการลงโปรแกรม ทดลองใช้และวัดผลจากความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลที่ได้บันทึก บริษัทควรทำการประชุมกับฝ่ายบัญชี วางแผนรายการที่ควรบันทึก เก็บสถิติ แยกประเภท เพื่อสามารถนำข้อมูลเหล่านี้มาประเมินค่าใช้จ่าย รายรับ ของงานแต่ละประเภทในแต่ละเดือน และระยะเวลาที่เก็บเงินหลังวางบิลมาเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการคาดการณ์เงินหมุนเวียนและจัดสรรเงินในการนำไปใช้จ่าย ลงทุนในส่วนอื่น

3. Marketing management ในขั้นนี้เราจะเน้นการส่งเสริมด้าน Customer awareness โดยการจัดทำ Website อย่างเป็นทางการของบริษัท ใช้เวลา 2 สัปดาห์ในการหาผู้จัดทำและพูดคุยเรื่องรายละเอียด หลังจากนั้นเราจะนำข้อมูลบางส่วนที่ได้จากการทำในข้อ 1.2 มาช่วยประกอบในการทำ Website และคัดข้อมูลเพิ่มเติม เช่น รูปภาพ รายละเอียดของการให้บริการ ซึ่งใช้เวลาในการรวบรวมประมาณ 2 สัปดาห์ กระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบขั้นที่ 3 นี้จะอยู่ที่ประมาณ 3 เดือนในการที่พร้อมจะให้ Website สามารถใช้งานได้และมีข้อมูลครบถ้วน

4. Financial management ในขั้นนี้ควรจะเริ่มการ Implement หลังจากทำขั้น 1 ถึง 3 ได้ประมาณ 1 ปี เพื่อให้บริษัทสามารถเห็นข้อมูลที่มีความละเอียดมากกว่าที่เคยมีอยู่ทั้งด้าน รายรับ รายจ่าย ค่าบริหารงาน เงินหมุนเวียน เงินคงเหลือในบริษัท และเมื่อได้ข้อมูลเหล่านี้แล้วเราจะมาทำการวางแผนการลงทุนให้กับบริษัทในส่วนที่เป็นเงินคงเหลือเพื่อทำให้เงินเหล่านั้นทำกำไรเพิ่มให้กับบริษัทได้มากกว่าการฝากไว้กับธนาคาร ซึ่งขั้นนี้จำเป็นต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ในด้านการลงทุนในตลาดต่างๆซึ่งในบริษัทไม่มี ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดคือการจ้างที่ปรึกษาทางการเงินที่น่าเชื่อถือมาช่วยในการบริหารเงินส่วนนี้

ในส่วนการมอบหมายในการ Implement ทั้งหมดข้างต้นจะต้องทำการเรียกประชุมและมอบหมายให้อำนาจในการจัดทำอย่างชัดเจนดังนี้ ในส่วนของ Human Resource management จะให้ฝ่าย HR กับ Admin เป็นคนรับผิดชอบ ส่วน Accounting Management จะให้ฝ่ายบัญชีกับ Admin รับผิดชอบ ส่วน Marketing Management ในการทำ Website จะให้ Admin เป็นคนรับผิดชอบ ซึ่งจะเห็นได้ว่า Admin จะต้องเข้าไปมีส่วนช่วยในการทำงานในทุกๆด้านเนื่องจากประเมิณจากประสิทธิภาพของพนักงานในแผนกนั้นๆยังไม่สามารถมอบหมายให้ทำได้ด้วยตนเอง ดังนั้น GM มีหน้าที่ต้องมอบหมายอำนาจและพูดถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในการ Implement ให้ชัดเจน รวมถึงช่องทางการสื่อสารของกระบวนการทั้งหมดสู่ GM ในเห็นความคืบหน้าเพื่อป้องกันปัญหาการเกิดความรับผิดชอบ รวมถึงข้ออ้างต่างๆเพราะไม่เช่นนั้นการ Implement ระบบทั้งหมดจะเกิดความล่าช้าขึ้นอย่างมาก

ในการที่จะ Implement กลยุทธ์นั้นหมายถึงการที่จะต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร ดังนั้นเป็นธรรมดาที่จะเกิดการต่อต้านขึ้นเนื่องจากคนเราจะมี Safety zone ของตัวเอง ยิ่งทำงานมานานเท่าไรก็จะยิ่งยอมรับหรือปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ยาก เราจะต้องมีวิธีการที่จะนำการ Implement นี้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรให้ได้โดยลดแรงต้านให้ได้มากที่สุดเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จได้ เมื่อพิจารณาจาก Culture ของบริษัท IMC Surveyors ที่เป็นอยู่ จะเห็นได้ว่าจะพบกับแรงต้านในการทำการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมากดังนั้นเราจะใช้หลักของ Kotter's 8-Step Change Model เข้ามาช่วยในการ Implement ครั้งนี้อย่างเป็นทางการ

Kotter's 8-Step Change Model คือแนวคิดกระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน (The Eight Stage Change Process) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในตลาดโลก และเป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคตที่ดีกว่า กระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การสร้างความรู้สึกที่เร่งด่วน (Establishing a sense of urgency)
2. สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Creating the guiding coalition)
3. พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a vision and strategy)
4. สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (Communicating the change vision)
5. การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง (Empowering broad-based action)
6. สร้างชัยชนะระยะสั้น (Generating short-term wins)
7. การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า (Consolidating gains and producing more change)
8. รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร (Anchoring new approaches in the culture)

เมื่อนำสิ่งที่เราจะทำการเปลี่ยนแปลงมาจับเข้ากับ Kotter's 8 steps change model จะเป็นดังนี้

1. Establishing a sense of urgency ในส่วนนี้ถ้าเป็นการนำรายละเอียดอัตราการเติบโตที่ลดลงหรือรายจ่ายที่เพิ่มมากขึ้นมาแสดงได้จะเห็นภาพได้ชัดเจน แต่ด้วยการที่บริษัท IMC Surveyors ยังไม่เคยมีการจัดเก็บข้อมูลส่วนนี้ที่แสดงให้เห็นถึงรายละเอียดที่เชิงลึกและเพียงพอต่อการสร้างแรงกระตุ้นนำมาแสดง ดังนั้นเราจะใช้ข้อมูลจำนวนงาน ขนาดของงานที่เรามีแต่ละวันเทียบกับคู่แข่ง โดยข้อมูลส่วนนี้ส่วนหนึ่งจะได้มาจากการให้ surveyor ที่ทำงานอยู่หน้างานคอยสังเกตและสอบถามเพราะจะสามารถเห็นได้ว่ามีบริษัทไหนทำงานอยู่ที่เดียวกับเรา อีกส่วนหนึ่งก็คือข้อมูลจากลูกค้าโดยต้องใช้ความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าของ GM สอบถามมา ซึ่งก็จะพอทำให้เห็นภาพได้ว่างานที่เราได้เทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร และเมื่อเทียบกับปีก่อนๆเพิ่มขึ้นมากน้อยเป็นอัตราเท่าไร อีกส่วนคือการตอกย้ำการที่เราเสียงานบางส่วนไปเช่นงานเหล็ก ปัญหาเกิดจากอะไรและถ้าเราไม่ทำการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ปัญหาอาจจะเกิดขึ้นได้อีก และเมื่อเราเป็นบริษัทเล็กๆจำนวนงานหรือขอบเขตของงานเราก็มีไม่มากเท่าบริษัทใหญ่ ดังนั้นการสูญเสียงานมีผลกระทบต่อบริษัทแน่นอน ซึ่งอาจจะกระทบต่อการขึ้นเงินเดือนและโบนัสที่พนักงานจะได้

2. Creating the guiding coalition ในส่วนนี้เนื่องจากบริษัทมีขนาดเล็กดังนั้นคนที่เราจะนำมาเป็นแกนนำก็คือหัวหน้าแผนกและหัวหน้าสาย surveyor บางคน โดยเมื่อเลือกได้แล้วต้องนัดหมายให้เข้ามาประชุมเพื่อสื่อสารถึง vision และแนวทางการดำเนินธุรกิจในอนาคต รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เรา กำลังจะทำซึ่งเหล่านี้คือขั้นที่ 3 และ 4 ของโมเดล โดยต้องทำให้คนเหล่านี้เห็นถึงความสำคัญและนำไปสื่อสารให้กับลูกน้องทั้งบริษัท พร้อมทั้งให้ช่วยกระตุ้นความตั้งใจในการทำงานและความร่วมมือโดยเราจะโยก ไปสู่ขั้นที่ 6 คือการสร้างชัยชนะระยะสั้น แต่ก่อนถึงขั้นที่ 6 เมื่อเราแจ้งเป้าหมาย กลยุทธ์ของบริษัทให้กับแกนนำทราบแล้วเราก็จะมอบหมายหน้าที่รวมถึงความรับผิดชอบให้ โดยหน้าที่และอำนาจที่จะมอบหมายจะทำมาเป็นลายลักษณ์อักษรและลงนามกับผู้รับผิดชอบ แล้วหนังสือฉบับนี้จะทำการตีประกาศ ส่ง Email แจ้งให้แก่พนักงานทุกคนรับทราบ พร้อมทั้งจัดทำบทลงโทษถ้ามีผู้ใดไม่ทำตาม โดยจะเริ่มจากการตัดเดือน โคนหัวหน้าสายงานและแจ้งเข้ามาที่ Office หลังจากนั้นถ้ายังทำผิดซ้ำก็จะรายงาน GM และบันทึกลงสู่ประวัติการทำงานซึ่งจะแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบว่าจะมีผลต่อการขึ้นเงินเดือนหรือโบนัส

6. เมื่อ Implement ไปแล้วเราจะสร้าง short-term wins ขึ้นมาเพื่อให้เห็นว่าถ้าร่วมมือกันทำและได้ผลงานตามที่บริษัทต้องการพนักงานจะได้อะไร โดยเราจะเริ่มจากการให้โบนัสเพิ่มจากทุก 1 ปี เป็น 6 เดือนสำหรับผู้ที่มีผลการทำงานดี ซึ่งจะทำตรงนี้ได้บริษัทต้องสามารถคาดการณ์ผลกำไร และรับรู้รายรับรายจ่ายที่มีรายละเอียดสูงกว่าที่เคยทำและมีการวางแผนทางการเงินที่ดี

7. ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เราจะทำการ Implement ในส่วนถัดไป ซึ่งจะแสดงขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงและช่วงเวลาที่หน้าสุดท้ายของบทนี้

8. Anchoring new approaches in the culture ขั้นนี้ จะใช้เวลาานที่สุดเพราะการเปลี่ยนแปลง culture เป็นเรื่องยากดังนั้นเราจะต้องมีคนที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาองค์กรโดยตรงเข้ามาอยู่ในบริษัทเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กน้อยเพียงใด เพราะเราจะเปลี่ยน culture ขององค์กรที่ทำงานไปวันๆ ให้กลายเป็นองค์กรที่มีความกระตือรือร้นในการทำงานและสร้างสิ่งใหม่ๆ idea การทำงานหรือการเปลี่ยนแปลงที่จะอนุญาตให้พนักงานมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มศักยภาพและความรู้สึกในการเป็นเจ้าของร่วมกันขององค์กรนี้

บรรณานุกรม

- Barney, Jay, Mike Wright, and David J. Ketchen. "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991." *Journal of management* 27.6 (2001): 625-641.
- Humphrey, A. (2005). SWOT analysis for management consulting. *SRI Alumni Newsletter (SRI International)*.
- Kotter, J. P. (2006). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*.
- Michael Porter. (1985). Value Chain Analysis. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Retrieved from <http://promrucsa-dba04.blogspot.com/2012/10/value-chain-analysis-tool-for-planning.html>
- Outturn report 2010/145*. (2010).
- Outturn report 2010/462*. (2010).
- Sterman, J. D. (2000). *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*.