

กลยุทธ์การเพิ่มรายได้และลดรายจ่ายของธุรกิจเกษตร-อาหาร
บริษัทบีเอสซีเอ็มฟู้ดส์ จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มรายได้และลดรายจ่ายของธุรกิจเกษตร-อาหาร

บริษัทบีเอสซีเอ็มฟู้ดส์ จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 18 ธันวาคม พ.ศ. 2556

ภัคศุ ศรีสุโข

ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี

Ph.D

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

เกียรติชัย กาฬสินธุ์

Ph.D

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบคุณอาจารย์พาสน์ ทิมทรัพย์ที่กรุณาให้คำปรึกษาตลอดระยะเวลาในการทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่างๆรวมถึงมุมมองด้านต่างๆที่เป็นประโยชน์ช่วยให้สารนิพนธ์ครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยดีมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบคุณบริษัทบีเอสซีเอ็มฟู้ดส์ที่เอื้อเฟื้อด้านข้อมูลต่างๆ และพี่ๆทุกคนทั้งในและนอกมหาวิทยาลัยที่ช่วยให้คำแนะนำตลอดระยะเวลาในการทำสารนิพนธ์

ผู้วิจัยขอขอบคุณ คุณแม่และคุณพ่อของข้าพเจ้านางสงศรี ศรีสุโขและนายวิระศักดิ์ ศรีสุโขที่สนับสนุนการเรียนในระดับปริญญาโทของข้าพเจ้าในครั้งนี้รวมไปถึงการให้กำลังใจในการเรียนอยู่เสมอและได้ให้คำปรึกษาด้านข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจที่ทำให้ได้ข้อมูลหลากหลายมุมมองมากขึ้น

สุดท้ายนี้จากการประสบความสำเร็จในการทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้ข้าพเจ้าจะขอสร้างชื่อเสียงให้สมกับเป็นนักศึกษาจากวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลในภายภาคหน้าต่อไป

ภักศุ ศรีสุโข

กลยุทธ์การเพิ่มรายได้และลดรายจ่ายของธุรกิจเกษตร-อาหาร

STRATEGY TO INCREASE REVENUE AND REDUCE COST FOR AGRI-FOOD BUSINESS

ภักศุ ศรีสุโข 5550057

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์คือการเพิ่มรายได้และลดรายจ่ายของธุรกิจเกษตรและอาหาร โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ทราบถึงแนวทางการเพิ่มรายได้และลดรายจ่ายสำหรับองค์กรที่เริ่มต้นธุรกิจ ซึ่งจะประสบปัญหาคล้ายๆ กัน เช่น มีต้นทุนที่ไม่สามารถควบคุมได้หรือต้นทุนในการดำเนินงาน ดังนั้นรายงานฉบับนี้จึงได้ศึกษาหาแนวทางการแก้ปัญหาตลอดจนเครื่องมือต่างๆ ที่จะนำมาช่วยเพิ่มรายได้ อาทิเช่น ระบบ CRM ซึ่งเป็นระบบจัดเก็บฐานข้อมูลลูกค้าต่างๆ และซอฟต์แวร์ที่นำมาช่วยงานด้านเอกสารตลอดจนกลยุทธ์สำหรับธุรกิจใหม่ที่ต้องการเข้าถึงผู้บริโภคให้ได้มาก ๆ แต่มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่จำกัด

คำสำคัญ: อุตสาหกรรมข้าว / กลยุทธ์ / การวิเคราะห์หาต้นทุน

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 บริษัทบีเอสซีเอ็มฟู้ดส์จำกัด	2
1.2 รายละเอียดของปัญหา	7
บทที่ 2 บทวิเคราะห์ทั่วไปของบริษัท	9
2.1 วิเคราะห์ภาพรวมของอุตสาหกรรมข้าว	11
2.2 วิเคราะห์หาต้นทุนจากกิจกรรมภายในองค์กร	14
บทที่ 3 การคิดเชิงระบบ	18
บทที่ 4 การแนะนำกลยุทธ์	21
4.1 กลยุทธ์ที่แนะนำสำหรับบริษัทบีเอสซีเอ็มฟู้ดส์จำกัด	22
บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	29
5.1 การวัดผล	30
บรรณานุกรม	32
ประวัติผู้วิจัย	33

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 แสดงปริมาณการใช้เครื่องพิมพ์	16
4.1 แสดงการเปรียบเทียบ Current process และ New Process	26
5.1 แสดงการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ (Implementation plan)	30
5.2 แสดงดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (KPI)	31



สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 แสดงข้าวพร้อมรับประทาน Ready rice	3
1.2 แสดงน้ำนมข้าว Natural rice milk	4
1.3 แสดงเครื่องดื่มให้ความสดชื่นจากข้าว Energy from Rice Essence	5
1.4 แสดงงบกำไร-ขาดทุนปี 2553-2555	7
1.5 แสดงกราฟเปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่าย	8
2.1 แสดงผลกระทบ 5 ด้าน (Porter's Five Forces Model)	11
2.2 แสดงห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)	14
2.3 แสดงห่วงโซ่แห่งคุณค่านำมาประยุกต์ใช้กับองค์กร	16
3.1 แสดง Causal Loop diagram	18
3.2 แสดง Causal Loop ของบริษัทบีเอสซีเอ็มฟู้ดส์	20
4.1 แสดงกระบวนการทำงานในปัจจุบัน (Current process)	25
4.2 แสดงกระบวนการทำงานที่แนะนำ (New Process)	26
4.3 แสดงโครงสร้างของระบบ CRM	28

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บริษัท BSCM นั้นอยู่ในกลุ่มธุรกิจการแปรรูปข้าว ซึ่งข้าวที่นำมาแปรรูปนั้นเป็นข้าวของหงษ์ทองที่มีความพยายามจะสร้างความแตกต่างในตลาดด้วยราคาข้าวที่จำหน่ายอยู่ในตลาดนั้นมีต้นทุนสูงขึ้นอันเนื่องมาจากนโยบาย “รับจำนำข้าว” ของภาครัฐ ดังนั้นการสร้างความแตกต่างในธุรกิจจึงเป็นช่องทางที่จะทำให้บริษัทนั้นมีกำไรที่มากขึ้น การแปรรูปข้าวนั้นมีต้นทุนในการดำเนินงานสูงมากเพราะ ต้องมีการวิจัยตลาดเพื่อหาความต้องการของผู้บริโภคที่มีความต้องการต่างกัน ข้าวบางชนิดอาจขายดี แต่ข้าวบางชนิดอาจขายไม่ได้ ดังนั้นรายงานฉบับนี้จึงเป็นรายงานที่จะวิเคราะห์ในเรื่องของ “ต้นทุนการดำเนินงาน” เพราะถึงแม้ว่าต้นทุนข้าวจะสูงมากขึ้นจากนโยบายของภาครัฐที่อาจควบคุมได้ยากแต่มีสิ่งหนึ่งที่ทางบริษัทสามารถทำได้ทันทีคือการลดต้นทุนการดำเนินงานและในส่วนนี้นั้นต้นทุนที่สามารถลดได้ง่ายคือต้นทุนการดำเนินงานและหนึ่งในต้นทุนการดำเนินงานนั้นก็คือ “ต้นทุนด้านเอกสาร” ดังนั้นการรายงานฉบับนี้จะทำให้บริษัทนั้นใช้เอกสารน้อยลงเพื่อช่วยลดปัญหาด้านค่าใช้จ่ายและยังทำให้องค์กรได้มาซึ่ง ISO ที่เป็นสิ่งสำคัญมากในการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับธุรกิจเพราะในธุรกิจการค้าความน่าเชื่อถือจะสามารถการันตีได้โดย ISO อีกทั้งยังเป็นไปตามนโยบายของการเติบโตอย่างยั่งยืนเพราะเป็นการช่วยลดปริมาณการใช้กระดาษของโลกอีกด้วย โดยในกลุ่มตลาดการแปรรูปข้าวที่มีความน่าสนใจมากเพราะในกลุ่มนี้มีคู่แข่งในตลาดมากมายเช่น ข้าวอิซี่โกของกลุ่มซีพีที่มีความได้เปรียบในด้านช่องทางการจัดจำหน่ายเพราะขายผ่านทางเซเว่นอีเลฟเว่น และมีการจัดระบบที่ดีในการดำเนินงาน ถึงแม้ว่าบริษัทจะยังไม่อาจสามารถลงทุนในระบบการจัดเก็บข้อมูล (DMS) หรือ ERP เพราะมีราคาสูงมาก แต่อาจแก้ไขโดยลดต้นทุนด้านเอกสารเป็นสิ่งแรกที่สามารถทำได้ง่ายที่สุดและการเพิ่มยอดขายโดยการนำ CRM และแผนกลยุทธ์ต่างๆเข้ามาช่วยในองค์กร

1.1 บริษัท BSCM Food จำกัด

บริษัทดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการแปรรูปข้าวสวยหุงสำเร็จโดยข้าวนั้นเป็นข้าวคุณภาพดี จากข้าวตราหงษ์ทองโดยมุ่งเน้นไปที่ข้าวเพื่อสุขภาพและสมุนไพรต่างๆตามแบบฉบับของไทย ด้วยคุณภาพการผลิตที่ได้มาตรฐานด้วยตรารับรองจาก GNP และเป็นประโยชน์ต่อสุขภาพ บริษัทมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสินค้าที่แปรรูปจากข้าวให้พร้อมรับประทาน (Ready to eat) , เครื่องดื่มน้ำนมข้าว และเครื่องดื่มที่ให้พลังงานจากข้าว รวมไปถึงเรายังบริการแปรรูปข้าวด้วยคุณภาพที่ไว้วางใจกับกลุ่มโรงสีข้าว ด้วยก้าวสำคัญครั้งนี้ บริษัทเองมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของคนไทย โดยจะทำตามพันธะสัญญากับทางสังคมว่าเราจะสืบต่อมรดกสินค้าขึ้นชื่อของไทย ให้สืบทอดต่อไปยังรุ่นสู่รุ่นของคนไทย และยังเป็นที่ไว้วางใจในระดับสากล

พันธกิจ (Our Mission)

มุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำในการผลิตอาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพคุณภาพสูงที่ผลิตจากข้าวและพืชผลทางเกษตรอื่นๆ เพื่อรองรับความต้องการของผู้บริโภคจากทั่วทุกมุมโลก
(Dedicating to serve the world with superior quality of processed foods & drink that precisely transformed from Rice)

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นผู้นำในการผลิตอาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ
(To be the pioneer of creative Foods & Drinks Producer)

ค่านิยมหลักขององค์กร (Core Value)

“BSCM FOODS”

- B – Build corporate good governance (สร้างองค์กรธรรมาภิบาล)
- S – Synergize changes (ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปร่วมกัน)
- C – Commit to quality and innovation (ยึดมั่นในคุณภาพและนวัตกรรม)
- M – Master learning and sharing (เป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้)
- F – Focus on results (มุ่งเน้นประสิทธิผล)
- O – Overall cost effective (ควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ)
- O – On times Delivery and service (ส่งมอบตรงเวลาและใส่ใจบริการ)

D – Dedicate to motherland (อุทิศผลงานสู่มาตุภูมิ)

S – Share Value (สร้างค่านิยมร่วมกันในองค์กร)

Product

1. ข้าวพร้อมรับประทาน (ReadyRice)

ข้าวหุงสำเร็จพร้อมรับประทานจากข้าวชนิดต่างๆ ของหงษ์ทองเสิร์ฟถึงมือผู้บริโภค ด้วยมาตรฐานระดับสากลและสามารถเก็บไว้ได้นานโดยไม่ต้องแช่แข็ง เพียงแค่นำมาอุ่นด้วยไมโครเวฟเพียง 5 นาทีก็สามารถรับประทานได้ทันที อีกทั้งยังมีคุณประโยชน์แก่ร่างกายครบถ้วน และมีกลิ่นหอมชวนรับประทาน



ภาพที่ 1.1 : แสดงข้าวพร้อมรับประทาน (ReadyRice)

ที่มา : <http://www.bscmfoods.com/Productreadyrice>

จุดเด่นของผลิตภัณฑ์ข้าวพร้อมรับประทานคือมีข้าวหลายหลายชนิดเช่นข้าวกล้อง ข้าวหอมมือที่สามารถเก็บได้นานถึง 18 เดือนด้วยอุณหภูมิปกติ โดยยังสามารถคงคุณค่าของอาหาร สะดวกพร้อมปรุง มีกลิ่นหอมน่ารับประทานได้ทันที โดยปราศจากสารปรุงแต่งและสารกันบูดด้วย นวัตกรรมการผลิตแบบเฉพาะที่ใส่ใจในสุขภาพของผู้บริโภคโดยเฉพาะ

2. นํ้านมข้าว (Natural rice milk)

นํ้านมจากข้าว จากการคัดสรรวัตถุดิบอย่างพิถีพิถัน ผ่านกรรมวิธีแปรรูปผลิตภัณฑ์ด้วยเทคโนโลยีอันล้ำสมัย จึงสามารถเก็บรักษารสชาติ กลิ่นหอม และคุณค่าทางอาหารจากธรรมชาติได้อย่างครบถ้วน เป็นนํ้านมทางเลือกที่สามารถทดแทนนมวัวได้เป็นอย่างดี เหมาะสำหรับทุกเพศทุกวัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มผู้สูงอายุ, ผู้ควบคุมน้ำหนัก, ผู้ช่วยที่ต้องการควบคุมน้ำตาล และกลุ่มผู้ที่รักสุขภาพทุกคน



ภาพที่ 1.2 : แสดงนํ้านมข้าว (Natural rice milk)

ที่มา : <http://www.bscomfoods.com/Productnaturalricemilk>

จุดเด่นของผลิตภัณฑ์นํ้านมข้าวคือให้รสชาติดีที่สุดเมื่อแช่เย็นและควรเขย่าก่อนดื่มผลิตจากวัตถุดิบจากธรรมชาติ 100% โดยไม่ใส่สารกันบูด และการแต่งสี สามารถเก็บรักษาได้นานถึง 1 ปีในอุณหภูมิปกติและถ้าหากเปิดฝาแล้วควรดื่มให้หมดถ้าหากไม่หมดต้องแช่เย็นไว้เพื่อรักษาคุณภาพทางโภชนาการอาหาร

3. เครื่องดื่มให้ความสดชื่นจากข้าว (Energy from Rice Essence)

เครื่องดื่มที่ให้พลังงานที่ขาดหาย หลังจากการทำกิจกรรมในชีวิตประจำวัน โดยการสกัดสารที่มีประโยชน์ต่อร่างกายจากข้าว เพื่อให้สมองสามารถคิดอะไรใหม่ๆ กับการทำงานหรือการเรียน



ภาพที่ 1.3 : แสดงเครื่องดื่มให้ความสดชื่นจากข้าว (Energy from Rice Essence)

ที่มา : <http://www.bscomfoods.com/Productrefreshingricedrink>

จุดเด่นผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มให้จากข้าวคือเป็นเครื่องดื่มที่ให้คุณค่าทางโภชนาการแก่ร่างกายหลังจากการทำกิจกรรมที่หนักในแต่ละวันไม่ว่าจะเป็นการเรียน หรือการทำงาน อีกทั้งการดื่มขณะกำลังออกกำลังกายยังช่วยเพิ่มอัตราการเผาผลาญแคลอรีอีกด้วย

Services

การแปรรูปข้าวคือความเชี่ยวชาญของบริษัท เพราะการต่อ ยอดจากกลุ่มบริษัท หงษ์ทอง ซึ่งถือเป็นผู้เชี่ยวชาญในวงการอุตสาหกรรมข้าว จึงมั่นใจได้ว่าเราคัดเลือกวัตถุดิบชั้นดีเพื่อให้ได้ข้าวที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐาน นำเข้าสู่กระบวนการผลิตที่ทันสมัย ควบคุมคุณภาพอย่างเข้มงวดในทุกขั้นตอน ตั้งแต่เมล็ดข้าวเปลือกจากต้นทาง จนกลายเป็นผลิตภัณฑ์ข้าวแปรรูปสำเร็จพร้อมเสิร์ฟให้กับผู้บริโภค โดยบริษัทนั้นสามารถรองรับการแปรรูปข้าวได้ถึง 3,000 ตันต่อปีด้วยจำนวนพนักงานกว่า 100 คน ที่ผ่านการเรียนรู้และฝึกฝนจนชำนาญพร้อมรองรับการแปรรูปข้าวผลิตภัณฑ์ข้าวตามความต้องการรวมไปถึงให้บริการปรึกษาที่จะส่งออกข้าวไทยไปยังตลาดทั่วโลก

1.2 รายละเอียดของปัญหา

ปัจจุบันบริษัทมีต้นทุนในการดำเนินงานสูงมาก อันเนื่องมาจากต้นทุนของวัตถุดิบที่สูงขึ้นจากโครงการรับจำนำข้าวของรัฐบาล แต่บริษัทไม่อาจขึ้นราคาสินค้าได้เพราะในตลาดมีการแข่งขันกันสูงดังนั้นบริษัทจึงต้องพัฒนาขั้นตอนการดำเนินงานภายในให้มีต้นทุนที่ลดลงและสามารถควบคุมได้ก่อนเพราะสามารถทำได้ทันทีโดยจากการเก็บข้อมูลนั้นก็พบว่าบริษัทมีต้นทุนด้านเอกสารสูงมากเมื่อเทียบกับต้นทุนการดำเนินงาน โดยส่วนหนึ่งก็เป็นปัญหาที่พบได้ชัดเจนที่สุดคือเอกสารที่มากมายเพราะบริษัทไม่ได้นำระบบการจัดเก็บข้อมูล (DMS) เข้ามาดำเนินงานเพราะจะต้องลงทุนสูงมาก ซึ่งด้วยข้อจำกัดตรงจุดนี้บริษัทจึงมุ่งเน้นไปที่ การควบคุมต้นทุนด้านงานเอกสารแทน เพราะสามารถเริ่มทำได้ทันที และยังไม่ต้องใช้งบลงทุนมากนักเมื่อเทียบกับการนำระบบ DMS หรือ ERP เข้ามาใช้ในองค์กรอีกทั้งยังเป็นการช่วยลดปริมาณการตัดต้นไม้ของโลกอีกด้วย โดยในปัจจุบัน BSCM Foods นั้นยังไม่ได้นำระบบ IT เข้ามาในกิจกรรมการดำเนินงานภายใน จึงทำให้ต้นทุนการดำเนินงานสูงกว่าคู่แข่ง เพราะยังต้องพิมพ์เอกสารต่างๆเพื่อเก็บไว้เผื่อยามที่ต้องนำกลับมาใช้ในวันข้างหน้า เพราะระบบที่ใช้งานในปัจจุบันนั้นยังไม่อาจรองรับปริมาณการเติบโตขององค์กรได้และถ้าหากเป็นอย่างนี้ต่อไปเรื่อยๆก็จะทำให้อำนาจการแข่งขันลดลงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ดังนั้นการให้ความสำคัญกับกิจกรรมภายในด้านงานเอกสารจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนและควบคุมต้นทุนได้ตามพันธกิจของบริษัทและนอกจากปัญหาด้านต้นทุนแล้วบริษัทจำเป็นที่จะต้องเพิ่มยอดขายให้มากยิ่งขึ้นอีกด้วย

งบกำไรขาดทุน ข้อมูล ณ ปี 2553-2555

งบกำไรขาดทุน	2553		2554		2555	
	จำนวนเงิน (บาท)	% เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน (บาท)	% เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน (บาท)	% เปลี่ยนแปลง
รายได้หลัก	0.00	0.00	0.00	0.00	1,142,778.76	0.00
รายได้รวม	4,474.37	0.00	14,509.80	224.29	2,168,206.42	14,843.05
ต้นทุนขาย	0.00	0.00	0.00	0.00	6,431,669.86	0.00
กำไร(ขาดทุน) ขั้นต้น	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ	170,444.74	0.00	1,170,471.57	586.72	9,217,300.62	687.49
รายจ่ายรวม	170,444.74	0.00	1,170,471.57	586.72	15,648,970.48	1,236.98
ดอกเบี้ยจ่าย	0.00	0.00	100.65	0.00	13,001.60	12,817.64
กำไร(ขาดทุน) ก่อนภาษี	-165,970.37	0.00	-1,156,062.42	-596.55	-13,493,765.66	-1,067.22
ภาษีเงินได้	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	-165,970.37	0.00	-1,156,062.42	-596.55	-13,493,765.66	-1,067.22

ภาพที่ 1.4 : แสดงงบกำไร-ขาดทุน (ปี 2553-2555)

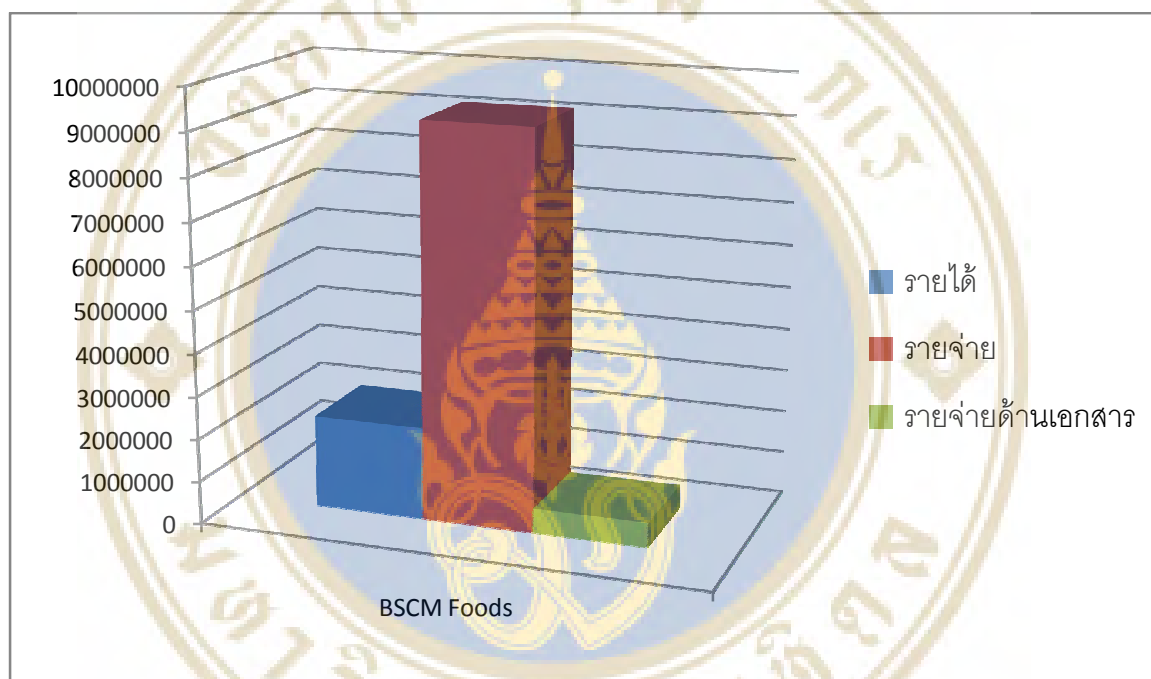
ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

สาเหตุที่ข้อมูลของปี 53-54 นั้นไม่ครบถ้วนเพราะบริษัทเปิดเมื่อเดือนมกราคมปี 2555 โดยที่ผ่านมายู่ในระหว่างการก่อสร้าง โดยหลังจากที่ได้ดูงบกำไรขาดทุนแล้วจะพบได้ว่าปัจจุบันนั้นบริษัทมีต้นทุนขายที่สูงกว่ารายได้ดังนั้นสิ่งสำคัญที่ต้องให้ความสำคัญคือการควบคุมค่าใช้จ่ายให้ได้ก่อนจะพัฒนาในด้านอื่น

รายละเอียดของปัญหา

ต้นทุนด้านพนักงานและต้นทุนสินค้าอาจจะสามารถเข้าไปแก้ไขได้ลำบากเพราะสินค้าที่นำมาแปรรูปคือข้าวและได้ผลกระทบโดยตรงจากนโยบายรัฐบาลดังนั้นรายงานฉบับนี้จะระบุถึงสาเหตุที่มาของปัญหาด้านการดำเนินงาน โดยหลังจากได้คุยกับผู้เกี่ยวข้องนั้นพบว่าเพราะการใช้เครื่อง Printer กว่า 28 เครื่องภายในองค์กรในทุกๆแผนก จึงทำให้ใน 1 วันนั้นพิมพ์กว่า 2,000 แผ่น โดยต้องซื้อหมึกเองหากหมึกหมดและกรณีที่ไม่มีช่างเข้าซ่อมให้ทันทีเมื่อเครื่องมีปัญหาทำให้อาจการทำงานไม่ต่อเนื่อง และถ้าหากหมึกหมดบริษัทก็ต้องจ่ายเงินเพื่อนำหมึกหลอดใหม่มาเติมโดยแต่ละหลอดนั้นก็มียค่าใช้จ่ายสูงมากและถ้าหากยังปล่อยให้เกิดต้นทุนที่ไม่อาจควบคุมได้ต่อไปเรื่อยๆ ก็จะทำให้องค์กรขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในเพราะมีต้นทุนสูง โดยปัจจุบันนั้นองค์กรจะต้องเสียเงินด้านเอกสารทั้งค่าหมึกและค่ากระดาษกว่า 5.7 แสนบาท ต่อปีหรือประมาณ 576,000 แผ่น คิดเป็นต้นทุนต่อแผ่น ประมาณ 1 บาทซึ่งนับว่าสูงมากสาเหตุที่เลือกปัญหานี้เพราะจากการที่

ได้สอบถามกับพนักงานที่รับผิดชอบงานด้าน IT จึงได้ทราบถึงปัญหาและปัจจุบันผู้ศึกษาทำงานอยู่ที่บริษัท Fuji Xerox ประเทศไทยที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านงานเอกสารเพราะทางบริษัทมี Solution ต่างๆ ที่จะสามารถตอบสนองความต้องการด้าน “การลดต้นทุนงานเอกสาร” และก็ไม่อาจปฏิเสธได้เลยว่า การเติบโตขององค์กรนั้นจะนำมาซึ่งต้นทุนด้านการดำเนินงานที่มากขึ้น ดังนั้น ถ้าหากเราสามารถควบคุมต้นทุนจากกิจกรรมการดำเนินงานภายใต้ทั้งองค์กรก็จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการแข่งขันมากขึ้นอีกด้วยโดยวัตถุประสงค์ของรายงานฉบับนี้ ก็เพื่อทำให้องค์กรมี “ต้นทุนด้านงานเอกสารลดลง” และ “ลดปริมาณการใช้กระดาษ” โดยสามารถควบคุมต้นทุนด้านงานเอกสารได้



ภาพที่ 1.5 :แสดงกราฟเปรียบเทียบรายได้และรายจ่าย

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

จากภาพข้างต้นจะเห็นได้ชัดว่าบริษัทอยู่ในภาวะขาดทุนเพราะมีรายรับน้อยกว่ารายจ่าย โดยเรื่องของรายจ่ายด้านงานเอกสารนั้นคิดเป็น 26.5% ของรายรับเลยทีเดียวและเมื่อเทียบกับรายจ่ายนั้นคิดเป็น 3% ของรายจ่ายทั้งหมดดังนั้นรายงานฉบับนี้จะให้ความสำคัญไปที่กระบวนการภายในและแนวทางการจัดการรายจ่ายด้านงานเอกสาร

บทที่ 2

บทวิเคราะห์ทั่วไปของบริษัท

การวิเคราะห์บริษัทนั้นจะทำให้เราสามารถรู้ถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร เพื่อให้เราทราบจุดแข็งของตนเองก่อนที่จะนำไปวางกลยุทธ์ในการแข่งขันในตลาดที่มีการแข่งขันกันสูง โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั่วไปนั้นก็คือ “SWOT Analysis” (Albert Humphrey, 2004) โดยทฤษฎีจะประเมินสถานการณ์สำหรับองค์กรในปัจจุบันว่าจุดแข็งและจุดอ่อนของเราเป็นอย่างไรซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายใน และเรื่องของโอกาสและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นนั้นซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกว่ามีแนวโน้มจะเป็นอย่างไรในภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน และถ้าหากเกิดขึ้นเราจะรับมืออย่างไรให้มีผลกระทบน้อยที่สุดดังนั้น ทฤษฎีนี้ทั่วโลกนิยมนำไปวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น จากมุมมองของทั้งภายนอกและภายในหลังจากนั้นนำสิ่งที่ได้มาไปวางแผนแก้ไขจุดอ่อนของเราให้กลายเป็นจุดแข็งและการพลิกความเสี่ยงไปเป็นโอกาส โดยทฤษฎีนี้มีการวิเคราะห์ 4 ด้านดังนี้คือ

S = Strength (จุดแข็ง)

W = Weakness (จุดอ่อน)

O = Opportunities (โอกาส)

T = Threats (ความเสี่ยง)

เมื่อนำเครื่องมือนี้มาวิเคราะห์จะเห็นได้ดังนี้

1. Strength (จุดแข็ง)

จุดแข็งของ BSCM Foods นั้นคือการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากข้าวที่เป็นที่ได้รับความนิยมจากทั่วโลก รวมไปถึงการเป็นส่วนหนึ่งของข้าวตราหงษ์ทองนั้นยอมรับประกันคุณภาพของข้าวได้เป็นอย่างดีเพราะดำเนินธุรกิจด้านนี้มานาน โดยการนำมาแปรรูปครั้งนี้มุ่งเน้นไปยังผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ อาทิเช่น ข้าวสวยพร้อมรับประทาน (Ready Rice) และน้ำนมข้าวที่มีผลวิจัยอย่างแพร่หลายว่าอุดมไปด้วยแร่ธาตุที่จำเป็นต่อร่างกาย ก็เป็นส่วนหนึ่งในการช่วยสนับสนุนผลิตภัณฑ์ได้เป็นอย่างดี รวมไปถึงการให้บริการรับแปรรูปผลิตภัณฑ์จากข้าวเพราะปัจจุบันข้าวไทยนั้นได้รับผลกระทบจากนโยบายของรัฐบาลทำให้ต้นทุนสูงขึ้น ดังนั้นการให้บริการแปรรูปข้าวมาเป็นผลิตภัณฑ์ที่ไว้วางใจได้จึงช่วยสร้างผลกำไรให้กับกลุ่มโรงสีข้าวทั่วประเทศที่ต้องการสร้างผลกำไรจากผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่สามารถออกแบบได้เองสู่ตลาดโลกโดยในปัจจุบันนี้มีฐานลูกค้าอยู่ในทวีปยุโรปเป็นส่วนใหญ่

2.Weakness (จุดอ่อน)

จุดอ่อนของ BSCM นั้นเป็นเรื่องของข้อจำกัดด้านขนาดขององค์กรที่เล็กเมื่อเทียบกับคู่แข่งรายใหญ่อย่าง CP ที่มีข้าวอิฐโกขายอยู่ 7-Eleven ทุกสาขาทั่วประเทศไทยอีกทั้งช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีอยู่อย่างจำกัดในประเทศโดยในปัจจุบันนั้นข้าวของ BSCM มีจำหน่ายอยู่ตาม Villa เท่านั้น และเจาะตลาดกลุ่มเฉพาะและยังไม่เป็นที่แพร่หลายมากนัก

3.Opportunities (โอกาส)

การเป็น AEC ทำให้ตลาดในทวีปอาเซียนกว้างขึ้นจึงถือเป็นโอกาสที่ BSCM นั้นจะต้องสามารถนำผลิตภัณฑ์ของตนเองไปขาย เพื่อให้เป็นที่รู้จักในอาเซียน โดยอาศัย ข้อได้เปรียบด้านประสิทธิภาพที่ส่งออกไปยังยุโรป มาเป็นจุดแข็งให้กับองค์กรให้ได้

4.Threats (ความเสี่ยง)

ด้วยนโยบายของรัฐบาลทำให้ข้าวไทยตกเป็นลำดับที่ 3 ของโลกดังนั้นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจึงส่งผลกระทบต่อ BSCM Foods เพราะมีฐานลูกค้าอยู่ต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นอาจทำให้ความน่าเชื่อถือของข้าวไทยต่ำลง และเรื่องของต้นทุนที่สูงมากขึ้นของทั้งอุตสาหกรรมข้าวไทย ก็มาเป็นอีกหนึ่งความเสี่ยงเพราะผลิตภัณฑ์ทั้งหมดขององค์กรผลิตมาจากข้าว จากบทวิเคราะห์ SWOT นั้นพบว่าถึงแม้ว่าบริษัทจะมีจุดแข็งในด้าน เป็นผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับคนที่รักสุขภาพซึ่งมีกระแสที่ดีมากๆในช่วงนี้ เพราะคนส่วนใหญ่หันมาใส่ใจกับการเลือกรับประทานอาหารกันมากขึ้น แต่ด้วยความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่งรายใหญ่อย่างซีพีนั้นก็พบว่าบริษัทนั้นมี Economy of scale ที่น้อยกว่ามากทำให้ต้นทุนต่อหน่วยมีสูงกว่าคู่แข่งดังนั้นการลดต้นทุนภายในจึงเป็นสิ่งสำคัญมากเพราะเราไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกได้แต่เรานั้นสามารถลดความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกให้มีผลกระทบน้อยที่สุดกับองค์กรด้วยการพัฒนากระบวนการภายในให้สามารถแข่งขันได้

2.1 วิเคราะห์ภาพรวมของอุตสาหกรรมข้าว

การวิเคราะห์ภาพรวมนั้นจะทำให้เราสามารถกำหนดทิศทางของอุตสาหกรรมโดยการวิเคราะห์มุมมอง 5 ด้าน โดยการนำ “Five Force model”(Michael E Porter,2008)ซึ่งทฤษฎีจะว่าด้วยแรงกระทบทั้ง 5 ด้านเพื่อให้รู้ถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจของเรากับสิ่งรอบข้างที่มีผลต่อการทำธุรกิจของเรา โดยเป็นการวิเคราะห์ในเชิงบวกที่ไม่ใช่เพียงการเอาชัยชนะเหนือคู่แข่งแต่ยังพูดถึงการร่วมกันเป็นพันธมิตร ดังนั้นการนำเครื่องมือนี้มาช่วยวิเคราะห์ธุรกิจ จะช่วยให้ธุรกิจของบีเอสซีเอ็ม นั้นมีความแข็งแกร่งมากขึ้นในอุตสาหกรรม และยังเป็นการเพิ่มอำนาจการต่อรองของธุรกิจอีกด้วย

ภาพที่2.1 :แสดงผลกระทบ 5 ด้าน (Porter’s Five Forces Model)



ภาพที่2.1 :แสดงผลกระทบ 5 ด้าน (Porter’s Five Forces Model)

ที่มา :http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_five_forces_analysis

1. สภาพการณ์ของการแข่งขัน (Rivalry between established firms) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันกับบริษัทผลิตภัณฑ์และตลาดเดียวกับบริษัท ตรวจสอบว่าคู่แข่งของบริษัทมีกลยุทธ์อะไรบ้างที่มากกระทบต่อบริษัทการวิเคราะห์ขนาดของคู่แข่งกำลังการผลิตเงินทุนส่วนแบ่งการตลาดกลยุทธ์ของคู่แข่งรวมถึงสภาพเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อการแข่งขัน

2. อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining power of buyers) เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีมากน้อยเพียงใดถ้ามีการแข่งขันในทางธุรกิจสูงและผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้นก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยเฉพาะในแง่ของรายได้และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง

3. อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining power of suppliers) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบต่างๆให้แก่บริษัทโดยการวิเคราะห์การพึ่งพาจากผู้ผลิตถ้าธุรกิจของบริษัทต้องมีการพึ่งพาผู้ผลิตรายหนึ่งๆสูงก็จะมีความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจมากขึ้นเพราะถ้าผู้ผลิตรายนั้นไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใดก็ตามจะส่งผลกระทบต่อการค้าบริษัทของบริษัททันที

4. การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Risk of entry by potential competitors) เป็นการวิเคราะห์ว่ามีความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มากน้อยเพียงใดถ้าการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่สามารถทำได้ง่ายและสะดวกก็จะต้องทำให้บริษัทอาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจได้ง่าย

5. การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of substitute products) เป็นการวิเคราะห์ว่าสินค้าและบริการที่บริษัทมีอยู่นั้นมีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่นเข้ามาทดแทนสินค้าและบริการเดิมของบริษัทซึ่งอาจทำให้รายได้จากการขายสินค้าและบริการลดลงรวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงในอนาคต

ดังนั้นการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมของการทำธุรกิจ จะทำให้บริษัทรู้ถึงสถานะที่ธุรกิจดำรงอยู่เพื่อที่จะทำให้บริษัทสามารถปกป้องตนเองให้พ้นจากสิ่งรอบข้างที่มีผลกระทบต่อการทำธุรกิจของบริษัทได้และเมื่อนำเครื่องมือมาใช้ “Five force” มาวิเคราะห์จึงได้ผลดังนี้

1. การแข่งขันในอุตสาหกรรม

การแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้นั้นมีมากเพราะเป็นสินค้าอุปโภค บริโภคที่ทุกคนต้องทานซึ่งปัจจัยในความสำเร็จนั้นคือการควบคุมคุณภาพให้ได้มาตรฐาน และในปัจจุบันนั้นการแข่งขันสูงมากจากผู้เล่นรายใหญ่เช่น CP และพรานทะเล ที่มี Economy of scale มากและถือได้ว่าเป็นผู้เล่นรายใหญ่ระดับประเทศ การแข่งขันในอุตสาหกรรมจึงทำให้คู่แข่งรายย่อยไม่สามารถอยู่รอดได้ถ้าหากไม่มีจุดขายที่แตกต่างอย่างชัดเจนหรือธุรกิจอื่นๆที่เกี่ยวเนื่องต่อธุรกิจนี้ที่เป็นธุรกิจปลายน้ำ

2. อำนาจการต่อรองของลูกค้า

อำนาจการต่อรองของลูกค้าสูงมากเพราะมีผลิตภัณฑ์ให้เลือกมากมายในตลาดดังนั้นเรื่องของอำนาจการต่อรองระหว่างเรากับลูกค้าจึงมีน้อยมาก

3.อำนาจการต่อรองกับ Supplier

BSCM Foods นั้นเป็นหนึ่งในเครือของ ข้าวตราหงษ์ทอง ดังนั้นอำนาจการต่อรองด้านวัตถุดิบจึงอาจมีไม่มากนักขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหาร แต่ในส่วนด้านอื่น ยกตัวอย่างเช่น บรรจุภัณฑ์ที่นำมาบรรจุ อำนาจการต่อรองนั้นก็ขึ้นอยู่กับปริมาณการสั่งแต่ด้วยชื่อของหงษ์ทองแล้วก็ทำให้สามารถต่อรองกับ Supplier ได้ในระดับหนึ่ง แต่ก็ยังไม่ได้มากไปกว่าคู่แข่งที่รายใหญ่กว่าในตลาด

4.การเข้ามาของกลุ่มรายใหม่

ธุรกิจนี้เกิดคู่แข่งขึ้นมากมายขึ้นอยู่กับสายป่านที่ยาวพอหรือไม่และธุรกิจ SME ที่พยายามจะสร้างผลิตภัณฑ์ของตนเองเข้ามาในตลาดเฉพาะกลุ่มมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่แตกต่างหรืออาจเป็นอาหารพื้นเมืองของจังหวัดก็ได้ยกตัวอย่างเช่น น้ำพริกหนุ่มที่เป็นของขึ้นชื่อของชาวเชียงใหม่ที่นิยมรับประทานกับข้าวสวย

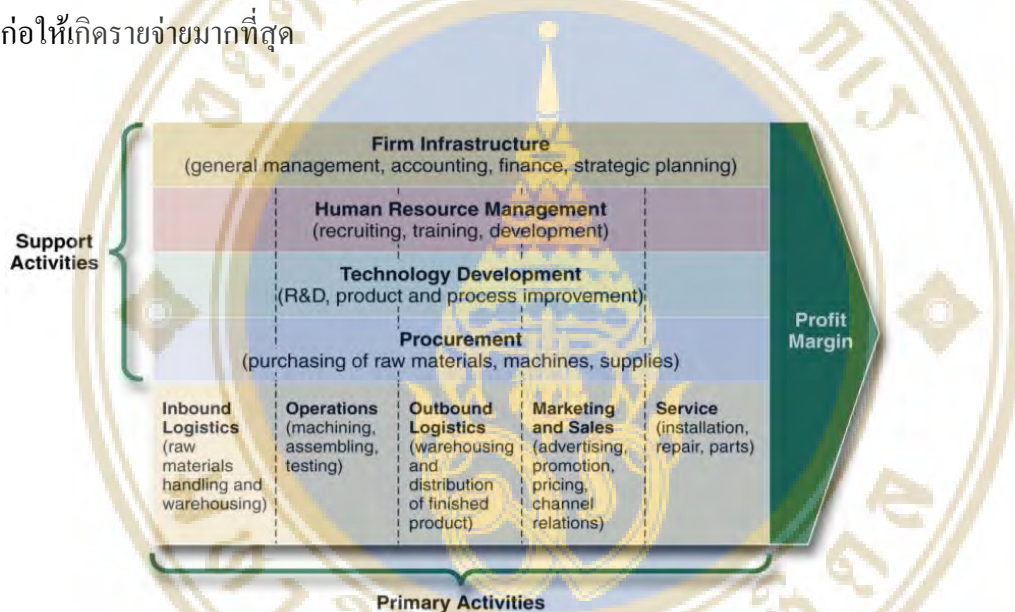
5.สินค้าทดแทน

ถึงแม้ว่าข้าวนั้นจะถือว่าเป็นอาหารหลักของคนไทยแต่ในปัจจุบันนั้นก็ได้กระแสนิยมจากต่างประเทศเข้ามามากมาย อาทิเช่น หมูย่างเกาหลี หรือ อาหารญี่ปุ่น ที่ในปัจจุบันก็นิยมเปิดกันอย่างแพร่หลายในหลายๆพื้นที่ รวมไปถึงมาว่า ที่เป็นสินค้าได้รับความนิยมสูงมาก

จากบทวิเคราะห์ “Five Force model” พบว่าอุตสาหกรรมแปรรูปข้าวนั้นมีคู่แข่งโดยตรงจากผู้เล่นรายใหญ่อย่าง เครือซีพีและพรานทะเล ที่ถือว่าเป็นคู่แข่งโดยตรงของ BSCM Foods รวมทั้งยังมีข้อได้เปรียบด้านช่องทางการจัดจำหน่ายและการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่จาก SME และผลิตภัณฑ์ OTOP รวมถึงกระแสใหม่ๆที่เข้ามาในเมืองไทย อาทิเช่น หมูย่างเกาหลี โดยในปัจจุบันจะพบว่าแนวโน้มการบริโภคอาหารนอกบ้านนั้นมีสูงมากขึ้นเพราะคนสมัยใหม่ไม่นิยมทำกินเองที่บ้าน และด้วยผลิตภัณฑ์ที่พร้อมรับประทานที่ขึ้นชื่อของคนไทยมากที่สุดก็คือบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปดังนั้นบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปก็คือคู่แข่ง ของบริษัทด้วยเช่นกัน ดังนั้นนอกจากเรื่องช่องทางการจัดจำหน่ายที่จะต้องพิจารณาแล้ว เรื่องของกระบวนการภายในก็เป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะถึงแม้ว่าเราอาจจะขายได้ไม่มากแต่ถ้าประเมินผลกำไรสินค้าต่อหน่วยแล้วเรามีมากกว่าคู่แข่งก็จะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันในตลาดได้และยังสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่จะเติบโตอย่างยั่งยืนอีกด้วยเพราะการพัฒนากระบวนการภายในคือการแก้ไขปัญหาระยะยาว

2.2 วิเคราะห์หาต้นทุนจากกิจกรรมภายในองค์กร

การวิเคราะห์หาต้นทุนนั้นต้องมองภาพรวมทั้งหมดขององค์กรว่าในปัจจุบันนั้นองค์กรทำกิจกรรมอะไรบ้างที่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาด้านต้นทุนโดยนำทฤษฎี “Value chain” (Michael Porter, 2008) เข้ามาช่วยวิเคราะห์ซึ่งทฤษฎีจะว่าด้วยห่วงโซ่ที่ก่อให้เกิดคุณค่าถึงลูกค้า (Value) การที่จะได้เปรียบหรือเสียเปรียบการแข่งขันนั้น ขึ้นอยู่กับการทำกิจกรรมในองค์กรได้ดีกว่าหรือแตกต่างกว่าคู่แข่งอย่างไร ดังนั้นการที่จะเข้าใจกลยุทธ์การได้เปรียบการแข่งขันต้องมององค์กรเป็นภาพรวมของกิจกรรมทั้งหมดมาร้อยเรียงกัน Porter เรียกกิจกรรมที่ส่งงานต่อกันนี้ว่า ห่วงโซ่คุณค่า (The Value Chain) กิจกรรมในองค์กรประกอบด้วย กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และ กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เพื่อวิเคราะห์ว่ากิจกรรมไหนขององค์กรก่อให้เกิดรายจ่ายมากที่สุด



ภาพที่ 2.2 : แสดงห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)

ที่มา : http://en.wikipedia.org/wiki/Value_chain

กิจกรรมหลัก

1. Inbound Logistics หรือระบบโลจิสติกส์ขาเข้า ประกอบด้วยกิจกรรมส่งวัสดุ โกดังเก็บสินค้า การบริหารสินค้าคงคลัง การกำหนดตารางเวลาและการบริหารผู้ส่งสินค้า
2. Operations (Production) ประกอบด้วยเครื่องจักร การหีบห่อ การประกอบอุปกรณ์ การบำรุงรักษา อุปกรณ์ การทดสอบ และ การบริหารการปฏิบัติการ
3. Outbound logistics หรือระบบโลจิสติกส์ขาออกประกอบด้วยกิจกรรมการส่งของ การเก็บสินค้า การบริหารการจัดส่งสินค้า
4. Marketing and sales ประกอบด้วยกิจกรรม เช่น การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การขาย การกำหนดราคา การเลือกช่องทางจำหน่าย การบริหารค่าปลีก
5. Service (Customer Service) เกี่ยวกับบริการหลังขาย เช่น ติดตั้ง อบรม บริการซ่อม หรือ Upgrade สินค้า

กิจกรรมสนับสนุน

1. Firm infrastructure or general management คืองานบริหารงานทั่วไป การวางแผน ขั้นตอน การบัญชี การเงิน รัฐกิจสัมพันธ์ การจัดการคุณภาพ
2. Human resource management เช่นการรับสมัครพนักงาน และการให้ความรู้ผลตอบแทน การรักษานักงาน
3. Information Technology or Technology development เช่น วิจัยและพัฒนา การปรับปรุงสินค้าและกระบวนการ การออกแบบ การพัฒนาสินค้าและบริการ
4. Procurement การจัดหา แต่บางนักวิชาการบางท่านถือว่าเป็นกิจกรรมหลัก ประกอบด้วยกิจกรรมการจัดซื้อวัสดุดิบ การทำสัญญา

เมื่อนำเครื่องมือนี้นำมาวิเคราะห์จะเห็นได้ดังนี้

เมื่อนำ “Value Chain” เข้ามาวิเคราะห์กระบวนการทำงานของแต่ละแผนกแล้วทำให้เราสามารถวิเคราะห์ได้ว่าแต่ละแผนกนั้นมีการดำเนินงานอะไรที่ก่อให้เกิดต้นทุนมากที่สุด โดยจากการเข้าไปเก็บข้อมูลแล้วสามารถทราบได้ว่าสาเหตุที่ต้องพิมพ้งานเป็นปริมาณมากนั้นเพราะพนักงานแต่ละคนมีหน้าที่ๆแตกต่างกัน ตั้งแต่การนำข้าวเข้ามาแปรรูปจนถึงปลายน้ำคือถึงมือผู้บริโภคก่อให้เกิดปริมาณเอกสารที่เกินความจำเป็นดังนั้นการวิเคราะห์หาปริมาณงานพิมพ้งของแต่ละแผนกแล้วนำมาวิเคราะห์หาแนวทางลดการใช้กระดาษนั้นจึงสามารถทำได้รวดเร็วและลงทุนน้อยที่สุด โดยการแก้

กระบวนการทำงานของแผนกนั้นเองโดยหลังจากเก็บข้อมูลแล้วจึงสามารถสรุปได้โดยนำเครื่องมือ “Value Chain” มามองภาพรวมของบริษัทดังนี้

Support Activites	Information Technology - ดูแลเครื่องใช้สำนักงาน				
	Human resource - รับสมัครพนักงาน				
	Financial - เอกสารการเงินบริษัท				
Primary Activities	Inbound	Operation	Outbound	Marketing	Service
	รถยนต์นำเข้ามาส่ง	แปรรูปข้าว บรรจุผลิตภัณฑ์	นำผลิตภัณฑ์ส่ง ให้ลูกค้า	ออกแบบบรรจุภัณฑ์ จัดโปรโมชั่นส่งเสริมการขาย	ให้คำปรึกษาการ แปรรูปข้าว

ภาพที่ 2.3 : แสดงห่วงโซ่แห่งคุณค่านำมาประยุกต์ใช้กับองค์กร

ภาพนี้จะแสดงถึงภาพรวมทั้งหมดขององค์กรว่าแต่ละแผนกนั้นมีหน้าที่อะไรทำให้ผู้ศึกษาสามารถทราบได้ถึงปริมาณการใช้งานของแต่ละแผนกอย่างแท้จริงและเมื่อได้เก็บข้อมูลแล้วพบว่าแต่ละแผนกนั้นมีการใช้เครื่องมือที่แผนกการตลาดและแผนกบัญชีมากที่สุดเพราะเป็นกิจกรรมที่สำคัญสำหรับองค์กรโดยเมื่อจำแนกจำนวนเครื่องมือแต่ละแผนกแล้วจึงได้ผลออกมาดังนี้

ตารางที่ 2.1 : แสดงปริมาณการใช้เครื่องมือ

แผนก	จำนวนเครื่องมือ	การใช้กระดาษต่อวัน โดยประมาณ	เฉลี่ยการใช้กระดาษต่อ เครื่อง
Marketing	6	500	83
Financial	5	370	74
Sales	4	320	80
Logistic	3	250	83
IT	2	170	85
Production	2	160	80
HR	2	130	65
Service	3	100	33

*หมายเหตุ : พนักงาน 1 คนใช้เครื่องมือ 1 เครื่อง

ตารางนี้แสดงถึงปริมาณการใช้กระดาษของแต่ละแผนกโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยโดยแผนกที่ใช้งานมากที่สุดคือแผนกขายและแผนกบัญชีนั้นแสดงว่าถ้าหากสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของทุกแผนกได้ก็จะสามารถลดต้นทุนระยะสั้นและระยะยาวได้นั่นเอง

การวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือมาประยุกต์ใช้กับองค์นั้นทำให้ผู้ศึกษาสามารถได้เห็นภาพรวมขององค์กรได้ดีมากขึ้นเพราะทุกๆเครื่องมือข้างต้นนั้นทำให้สามารถเห็นสภาพแวดล้อมของธุรกิจในปัจจุบันทั้งภาพรวมอุตสาหกรรมและจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรในปัจจุบันเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในตลาดที่มีการแข่งขันที่รุนแรงมากในปัจจุบันจากนโยบาย “จ่าน้ำข้าว” และนโยบาย “ค่าแรง 300 บาท” ที่มีผลกระทบโดยตรงกับธุรกิจของบีเอสซีเอ็มฟู้ดส์ ดังนั้นการลดต้นทุนจึงให้ความสำคัญไปที่กระบวนการภายในที่ก่อให้เกิดรายจ่ายมากที่สุด เพราะถ้าหากองค์กรสามารถลดต้นทุนจากกิจกรรมภายในได้นั้นย่อมทำให้องค์กรมีผลกำไรมากขึ้นที่จะไปขยายธุรกิจในด้านอื่นๆได้นั่นเอง



บทที่ 3

การคิดเชิงระบบ (System Thinking)

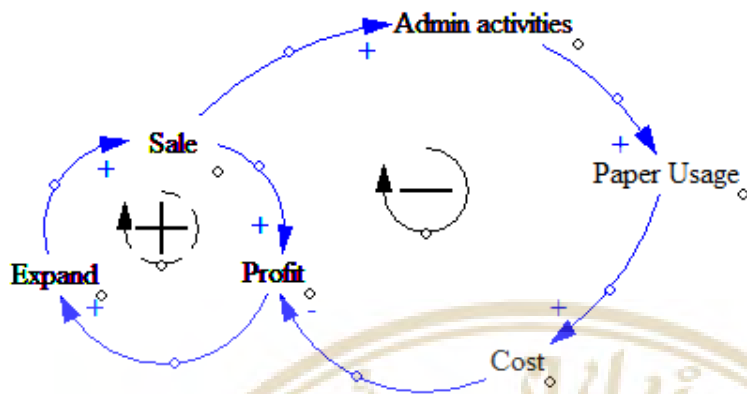
จากปัญหาในปัจจุบันของบริษัทบีเอสซีเอ็มฟู้ดส์ที่กำลังประสบอยู่คือปัญหาด้านการขาดทุนดังนั้นทางการจะสร้างกำไรมากขึ้นก็คือการลดต้นทุนลงด้านใดได้บ้างอีกทั้งต้นทุนนั้นบางอย่างไม่สามารถควบคุมได้เช่นข้าวเพื่อนำมาผลิตหรือน้ำมันที่ใช้ในการขนส่งดังนั้นทางผู้ศึกษาจึงมุ่งเน้นไปที่กระบวนการภายในว่ากิจกรรมภายในอันไหนที่ก่อให้เกิดรายจ่ายมากที่สุดโดยการนำแผนภูมิวงรอบและเหตุผลเข้ามาช่วยมองภาพธุรกิจให้สามารถหาสาเหตุที่มาของปัญหาที่แท้จริงได้จากกระบวนการทั้งภายในและภายนอกนั้นมีทั้งกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้และกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายจ่ายดังนั้นการนำทฤษฎีเข้ามาช่วยวิเคราะห์จึงทำให้ผู้ศึกษาสามารถเห็นที่มาของปัญหาได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น



ภาพที่ 3.1 : แสดง Causal loop diagram

แผนภูมิวงรอบเหตุและผล CLD ผู้คิดค้น (Richardson, George P, 1986) จะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อาจเกิดขึ้นได้ประกอบด้วยหลายองค์ประกอบ ดังนี้ 1. วงรอบการป้อนกลับ 1 วงรอบ หรือ มากกว่า ซึ่งเป็นทั้ง กระบวนการเสริมแรง (R) และ กระบวนการสร้างความสมดุล (B) 2. ความสัมพันธ์ของเหตุและผลระหว่างตัวแปรต่างๆ 3. ความหน่วงของเวลา (Delays) คือ มีปัญหา (input) เข้ามา และการวาดปัญหาออกมาเป็นแผนภูมิ จะทำให้มองเห็นออกว่า อะไร Must know อะไร Should know โดยมีตัวแปรคือ S = Same หรือ

+ (Positive) O = Opposite หรือ - (Negative) R = Reinforcing Loop วงรอบเสริมแรง
 B = Balancing Loop วงจรปรับสมดุล วงรอบเสริมแรงจะขับเคลื่อนเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งวิธีการเขียนผังเชิงระบบ” (System Diagram /Casual loop) มีดังต่อไปนี้ 1.กำหนดประเด็นปัญหาหลักให้ชัดเจน (ที่เรื้อรังและเกิดซ้ำ) และสำรวจเรื่องราวเกี่ยวกับปัญหา อาการของปัญหา และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง 2.ระบุ “ตัวแปรที่สำคัญ” ที่เป็นส่วนทำการขับเคลื่อนความเป็นไปของเหตุการณ์ โดยระบุชื่อให้ชัดเจนใช้คำพูดเป็นกลางหรือที่เป็นบวก 3.ศึกษาพฤติกรรมโดยมองย้อนเวลาถึงสิ่งที่เกิดขึ้น 4.เขียนกราฟแสดงพฤติกรรมเทียบกับเวลา (BOT) 5.ทบทวนความสัมพันธ์ของตัวแปร และ 6. วาด ผังเชิงระบบ (System diagram) จากบทความข้างต้นนี้การคิดเชิงระบบประกอบด้วยวงจรความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Loop) และสถานะและการไหล (Stock and Flow) ตัวแบบพลวัตระบบเชื่อว่า สรรพสิ่งในธรรมชาติมีความเชื่อมโยงถึงกัน ผู้ริเริ่มการกระทำย่อมได้รับผลแห่งการกระทำเสมอ การเปลี่ยนแปลงสถานะของตัวแปร ณ จุดใดจุดหนึ่งของเวลา จะส่งผลกระทบต่อตัวแปรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง แล้วส่งผลสะท้อนกลับมาสู่ระบบอย่างไร สามารถหาคำตอบได้ในสถานะและการไหลของตัวแปร โดยแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลนี้จะช่วยให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบและช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ถูกจุด อะไรคือตัวแปรสำคัญของปัญหานี้ โดยอ้างถึงหลักการเหตุและผล หรือจะพูดอีกนัยก็คือ “อะไรคือที่มาของปัญหา” และเมื่อทราบแล้วเราจะมีวิธีใดบ้างเพื่อจัดการกับปัญหานั้น โดยจากรูปนี้จะแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ (Loop +) และกิจกรรมที่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่าย (Loop -) เพื่อช่วยให้สามารถมองปัญหาได้อย่างเป็นระบบมากขึ้น



ภาพที่3.2 : แสดง Causal Loop ของบริษัทพีเอสไอเอ็มพัลส์

จากรูปนี้จะสามารถวิเคราะห์ได้ว่าสาเหตุของปัญหานั้นมาจากรายจ่ายด้านการดำเนินงานถึงแม้ว่าบริษัทจะสามารถขายสินค้ามากขึ้น โดยมีผลกำไรมากขึ้นแต่ก็ต้องแลกมาด้วยปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ดังนั้นเมื่อปริมาณงานเพิ่มก็ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานยกตัวอย่างเช่นค่าขนส่ง หรือ ค่าการผลิต แต่จากบทวิเคราะห์นี้จะมุ่งเน้นไปเรื่องของด้านเอกสารที่ทำให้บริษัทนั้นมีต้นทุนค่าหมึกที่จะต้องพิมพ์มากขึ้นนั่นเองเพราะสามารถแก้ไขได้ง่ายที่สุด โดยสิ่งที่ได้รับจากการนำแผนภูมิวงรอบและเหตุผลนี้เข้ามาวิเคราะห์ช่วยให้ปัญหานั้นผู้บริหารเห็นภาพได้ชัดเจนยิ่งขึ้นว่าสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงนั้นคือต้นทุนการดำเนินงานเพราะทุกๆกระบวนการนั้นก่อให้เกิดปริมาณเอกสาร ดังนั้นการที่จะลดต้นทุนนั้นจึงควรแก้ที่ต้นทุนด้านงานเอกสารก่อนเป็นลำดับแรก เพราะใช้เงินลงทุนน้อยที่สุด เพราะต้นทุนด้านอื่นๆเช่นค่าขนส่ง หรือต้นทุนข่าวที่บริษัทซื้อเข้ามาสามารถควบคุมได้ยากจากนโยบาย “จำหน่ายข่าว” ของภาครัฐบาล และด้วยสภาวะการเงินของบริษัทนั้นกำลังประสบภาวะขาดทุนดังนั้นการพัฒนารากฐานด้านกระบวนการจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะก่อให้เกิดผลประโยชน์ในระยะยาวอีกด้วย

บทที่ 4

การแนะนำกลยุทธ์(Crafting the strategy)

การวิเคราะห์ทั้งสิ่งแวดล้อมภายใน (Internal Environment) และสิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) ร่วมไปด้วยกันจะสามารถทำให้เห็นภาพแนวโน้มการปรับกลยุทธ์ ของผู้ประกอบการที่พยายามจะเพิ่มขีดความสามารถและมีความพร้อมที่จะแข่งขันซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ตามทิศทางขององค์กรได้ โดยที่ผลกระทบสิ่งแวดล้อมจากภายนอก และสิ่งแวดล้อมจากภายในองค์กรสามารถที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์หรือแผนสำหรับดำเนินธุรกิจขององค์กรได้ ซึ่งรูปแบบกลยุทธ์สามารถที่จะกำหนดและแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ควรใช้กลยุทธ์ในการกำหนดภาพรวมขององค์กร ว่าอยู่ในธุรกิจอะไร ผลิตหรือจำหน่ายสินค้าหรือบริการอะไร ควรปรับเปลี่ยนหรือขยายไปสู่ธุรกิจอื่นใด กลยุทธ์ระดับบริษัทจึงเป็นกลยุทธ์ที่กำหนดทิศทาง (Direction) ขององค์กร คล้อยตามพันธกิจ (Mission) และ (Vision) ขององค์กร กลยุทธ์ระดับบริษัทจะเป็นกลยุทธ์นำกลยุทธ์อื่นๆ ให้ดำเนินการในลักษณะบูรณาการกลยุทธ์ระดับบริษัทประกอบด้วยกลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์คงที่ (Stability Strategy) และกลยุทธ์เริ่มต้นใหม่(Renewal)

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) หมายถึง แนวทางหรือกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุแผนทิศทางรวมของบริษัทหรือ โฮลดิ้ง เป็นกลยุทธ์ธุรกิจคือเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมในระดับนี้ กลยุทธ์ที่ใช้อาจหมายถึงกลยุทธ์ในการขยายการตลาด (Market Expansion) กลยุทธ์ในการขยายส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Penetration) กลยุทธ์ในการพัฒนาการตลาด (Market Development) กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) และกลยุทธ์ในการขยายไปสู่ธุรกิจอื่น (Diversification) เป็นการคัดเลือกกลยุทธ์ทางธุรกิจที่จะเหมาะสมเพื่อกำหนดว่าจะทำอย่างไรในระดับกลยุทธ์นี้ ซึ่งจะถือว่าเป็น (Mission) ที่สำคัญขององค์กรแสดงถึงขอบเขตของการดำเนินกิจการ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับที่สองขององค์กรซึ่งสามารถที่จะแยกพิจารณาได้ 3 แนวทาง

-กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership Strategies)

- กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies) เป็นการใช้ความแตกต่างของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยสามารถสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้

-กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) เป็นการมุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด โดยอาจจะเป็นเฉพาะภูมิภาค สามารถที่จะตอบสนองลูกค้าในกลุ่มได้ดีกว่าผู้อื่น

3. กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy) หมายถึงแผนนโยบายตามสายการแบ่งงาน เป็นการนำกลยุทธ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุได้ซึ่งวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กรที่สามารถประเมินค่าออกมาได้อย่างชัดเจน และจะเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์กรให้มีการสอดประสานกันเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่หน่วยปฏิบัติงาน เช่น ด้านการผลิต การตลาด การเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและการพัฒนา เป็นต้น

4.1 กลยุทธ์ที่แนะนำสำหรับบริษัทบีเอสซีเอ็มฟู้ดส์

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)

กลยุทธ์ที่แนะนำสำหรับบริษัทบีเอสซีเอ็มฟู้ดส์นั้นคือกลยุทธ์ การเจริญเติบโต (Growth strategy) ตามวิสัยทัศน์ขององค์กรที่มุ่งมั่นจะเป็นผู้นำในการผลิตอาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ ดังนั้นการเจริญเติบโตจะเป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์มากที่สุด โดยในปัจจุบันนั้นบริษัทมีข้าวตราหงษ์ทองเป็นพันธมิตรอยู่เนื่องจากเป็นธุรกิจปลายน้ำของข้าวตราหงษ์ทองที่ต้องการขยายไลน์สินค้าใหม่ ๆ นอกจากข้าวถุงที่มีอยู่ ดังนั้นกลยุทธ์การเจริญเติบโตนั้นจะมุ่งไปที่การควบคุมกิจการแบบแนวตั้ง (Vertical strategy) ด้วยการควบคุมการจัดจำหน่าย (Forward integration) โดยการไปเปิดหน้าร้านขายเอง เพื่อช่วยลดปัญหาช่องทางการจัดจำหน่าย เพราะในปัจจุบันกำลังประสบปัญหาขาดช่องทางการจัดจำหน่าย โดยในปัจจุบันมีขายเฉพาะใน วิลล่ามาร์เก็ตเท่านั้น ดังนั้นการไปเปิดหน้าร้านเองโดยใช้ชื่อของ “ข้าวหงษ์ทองพร้อมรับประทาน” อาจจะไม่จำเป็นจะต้องเปิดเต็มรูปแบบเข้าทั้งร้านแต่เพียงเช่าเฉพาะบูทเล็กๆบริเวณใกล้ซูเปอร์มาเก็ต เพื่อสร้างการรับรู้จากผู้บริโภคให้รู้จักและได้รับประทานทำให้เกิดการบอกต่อได้อีกทั้งยังสามารถควบคุมคุณภาพได้อีกด้วยเพราะถ้าทำแบบนี้ได้ก็จะทำให้องค์กรสามารถควบคุมกิจการทั้งต้นน้ำและปลายน้ำได้ทั้งหมด

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ที่แนะนำสำหรับระดับธุรกิจนั้นคือกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง(Differentiation) เพราะปัจจุบันการแข่งขันในตลาดนั้นสูงมากโดยมีข้าวอิฐโกของซีพีเป็น Market leader ในปัจจุบัน และข้าวจากพรานทะเลที่เริ่มเข้ามาแข่งขันในตลาดข้าวพร้อมรับประทาน โดยทั้งสองรายนั้นมี Economy of scale ที่สูงกว่ามากด้วยขนาดของอาคารและความพร้อมในด้านต่างๆ ดังนั้นการจะแข่งขันในตลาดนี้ต้องสร้างความแตกต่างโดยในปัจจุบันนั้นข้าวของบีเอสซีเอ็มฟู้ดส์หรือน้ำนมจากข้าว จะเจาะกลุ่มเป้าไปที่คนรักสุขภาพอยู่แล้วดังนั้นการใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างนั้นจึงเป็นการต่อยอดที่ยั่งยืนเดิมให้ชัดเจนยิ่งขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสินค้าใหม่ๆออกสู่ตลาดนอกจากนี้การใช้กลยุทธ์นี้จะช่วยสร้างฐานลูกค้าใหม่ๆ โดยขยายไปถึงกลุ่มคนที่ยังไม่เน้นเรื่องสุขภาพก็มากนักแต่ต้องการอะไรที่แปลกและใหม่เข้าสู่ตลาด

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy)

สำหรับกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการนั้นบริษัทควรจะลดต้นทุนการดำเนินงานและต้องเพื่อขยายอีกด้วยโดยกลยุทธ์ที่จะใช้นั้นคือ 2 ส่วน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์การตลาด และกลยุทธ์ด้านไอที โดยทั้ง 2 กลยุทธ์นั้นจะมุ่งเน้นไปที่การสร้างยอดขายให้เพิ่มขึ้นและลดต้นทุนอีกด้วยเพราะในปัจจุบันนั้นรายจ่ายมากกว่าเยอะดังนั้นการลดเฉพาะต้นทุนการดำเนินงานก็ไม่อาจช่วยให้องค์กรสามารถมีกำไรได้ดังนั้นการนำทั้ง 2 กลยุทธ์มาใช้พร้อมๆกันและจะเป็นการสร้างรากฐานขององค์กรอีกด้วย

ด้านการตลาด

ใช้กลยุทธ์ส่งเสริมการตลาดเพื่อที่จะสร้างความรับรู้ให้กับผู้บริโภคเนื่องจากในปัจจุบันนั้นบริษัทบีเอสซีเอ็มเพิ่งเริ่มเปิดธุรกิจทำให้ไม่มีคนรู้จักมากนักดังนั้นการส่งเสริมการตลาดผ่านสื่อช่องทางต่างๆเช่น หนังสือพิมพ์ หรือ โปสเตอร์จะสามารถช่วยส่งเสริมการขายได้ง่ายขึ้นเพราะไม่ว่าสินค้าเราจะดีเพียงใดแต่ถ้าขาดการส่งเสริมหรือประชาสัมพันธ์นั้นก็ไม่มีคามหมาย และจากการใช้กลยุทธ์นี้จะช่วยส่งเสริมส่วนแบ่งการตลาดให้มากขึ้น เพราะเป็นปัญหาในปัจจุบันของบริษัทที่ไม่มีช่องการจัดจำหน่าย ดังนั้นการส่งเสริมการตลาดผ่านสื่อต่างๆจะช่วยให้ร้านค้าต่างๆเกิดความสนใจและต้องการนำสินค้าของบริษัทเข้าไปขายที่หน้าร้านได้

ด้านไอที

จากข้อมูลที่ผู้ศึกษาได้เก็บมานั้นสามารถเห็นได้ว่าปัจจุบันองค์กรกำลังประสบปัญหาด้านต้นทุนสูงซึ่งถ้าหากจะลดต้นทุนด้านอื่นๆเช่น ต้นทุนข้าวหรือต้นทุนการขนส่งนั้นทำได้ยาก

เพราะขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอกด้วย อาทิเช่น โครงการรับจำนำข้าวและราคาตลาดน้ำมัน โลกที่ไม่อาจสามารถควบคุมได้แต่ต้นทุนด้านการดำเนินงานภายในนั้นสามารถทำได้ทันทีโดยการนำ Software มาใช้ในองค์กรเพื่อลดปริมาณเอกสารภายในให้จัดเก็บอยู่ในรูปแบบของฐานข้อมูลอีกทั้งยังสามารถนำข้อมูลนี้มาสร้างความพึงพอใจของลูกค้ามากขึ้นอีกด้วยถ้าสามารถนำระบบที่แนะนำมาใช้ให้เป็นรูปธรรมโดยกลยุทธ์ที่แนะนำสำหรับแนวทางการลดต้นทุนขององค์กรและการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าดังนี้

1. Software Docuwork (เป็น Software ลดต้นทุนจากการดำเนินงาน)
2. Software “Nanosoft CRM.NET” (เป็น Software CRM จัดเก็บฐานข้อมูลของลูกค้า เพื่อสร้างรายได้มากขึ้น)

1. Docuwork (เป็น Software สำหรับการจัดเก็บเอกสารและเซ็นอนุมัติได้)
บางกิจกรรมนั้นถ้าหากเป็นเอกสารสำคัญที่จำเป็นจะต้องเก็บไว้จากเดิมที่จะพิมพ์ออกมาในรูปแบบของกระดาษก็เปลี่ยนเป็นการจัดเก็บเป็นไฟล์ข้อมูลไว้แทนโดยไม่จำเป็นที่จะต้องพิมพ์ออกมาเพื่อเป็นการลดปริมาณการใช้กระดาษ

ซอฟต์แวร์ที่แนะนำ : Docuwork

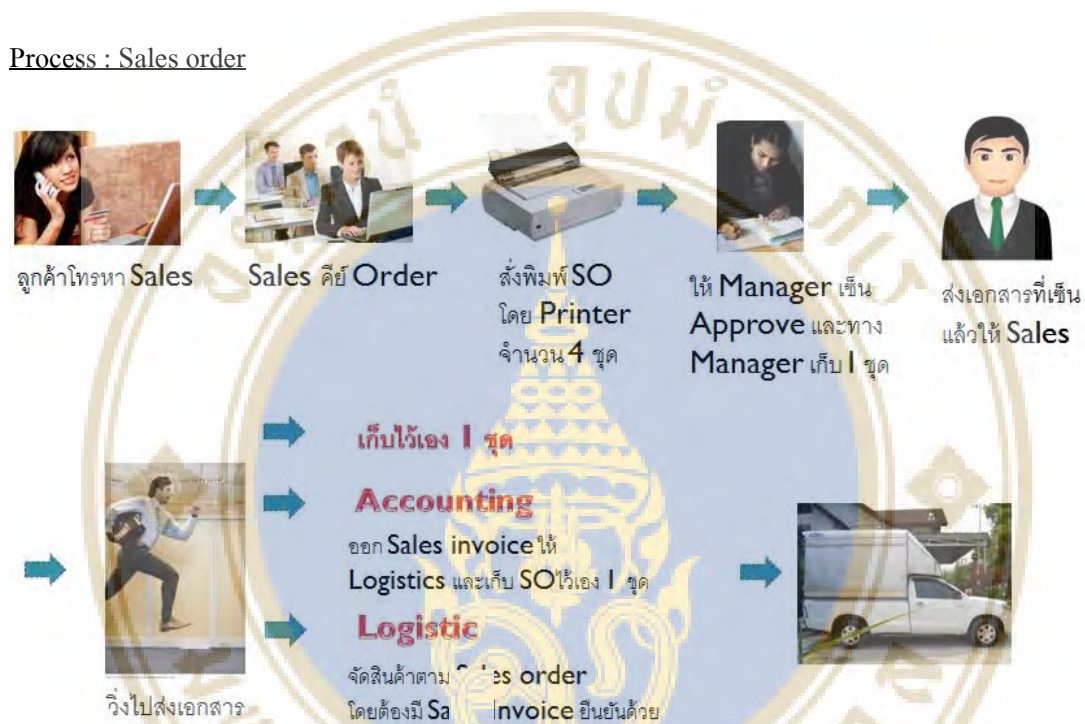
จุดประสงค์ : ลดปริมาณการใช้กระดาษ

เงินลงทุน : 70,000 บาท

Docuwork ช่วยให้ผู้ใช้งานสามารถจัดเก็บ, แก้ไขและนำเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ส่งไปพร้อมกับเอกสารกระดาษที่สแกนด้วยเครื่องดิจิตอลแบบมัลติฟังก์ชันหรือสแกนเนอร์ได้ โดยที่ผู้ใช้งานสามารถผนวกเอกสารเหล่านี้, เพิ่มเติมข้อความหรือเพิ่มบรรทัดลงบนเอกสาร รวมทั้งแนบติดบันทึกข้อความทั้งหมดบนหน้าจอคอมพิวเตอร์เสมือนหนึ่งว่าทำงานกับเอกสารกระดาษจริงบนโต๊ะทำงาน ด้วยความสะดวกในการใช้งานได้อย่างง่ายดายนี่เอง จึงทำให้ซอฟต์แวร์ Docuwork ช่วยลูกค้าดำเนินงานได้อย่างกว้างขวางทั้งในแวดวงอุตสาหกรรมและการดำเนินการต่าง ๆ ตั้งแต่การใช้งานในระดับส่วนบุคคลไปจนถึงระดับบริษัทและหน่วยงานภาครัฐบาลนอกจากการใช้งานเอกสารแบบดิจิตอลดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ยังมีผู้ใช้งาน DocuWork เป็นเครื่องมือในการจัดการเอกสารด้วยวิธีเชื่อมต่อกับเครื่องดิจิตอลแบบมัลติฟังก์ชันเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย ตัวอย่างเช่น เมื่อได้รับเอกสารแฟกซ์ ผู้ใช้สามารถจัดเก็บเอกสารนั้นไว้ในคอมพิวเตอร์แทนการพิมพ์ออกมา ดังนั้นจึงทำให้สามารถจัดการเอกสารได้จากส่วนกลางและยังเผยแพร่ให้ผู้อื่นได้อีกด้วย โดยใช้ร่วมกับเอกสารกระดาษที่นำมาสแกนไว้, เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ หรือเอกสารอื่น ๆ ที่มีรูปแบบแตกต่างกัน วิธีนี้นอกจากจะเพิ่มประสิทธิภาพทางธุรกิจแล้ว ยังช่วยลดต้นทุนการเป็นเจ้าของโดยลดการใช้กระดาษและใน

ขณะเดียวกันก็ลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์อีกด้วย ซอฟต์แวร์ DocuWork มีให้เลือกใช้งานได้มากมายหลายภาษา ด้วยใบอนุญาตมากกว่า 350,000 ใบ ที่จำหน่ายในต่างประเทศ มีทั้งภาษาอังกฤษ, ภาษาจีน, ภาษาเกาหลี, ภาษาฝรั่งเศส และภาษาไทย ซึ่งทางบริษัทฟูจิ ซีร็อกซ์ให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องกับผู้ใช้งานที่ดำเนินธุรกิจระดับนานาชาติประเทศอยู่ในตลาดโลก ดังนั้นการนำซอฟต์แวร์ Docuwork เข้ามาช่วยนั้นจะช่วยให้องค์กรลดปริมาณกระดาษได้ทันที ตัวอย่างของกระบวนการทำงานในปัจจุบัน โดยการนำซอฟต์แวร์ Docuwork มาใช้

Process : Sales order



ใช้เอกสารในการเปิด Order ทั้งหมด 5 แผ่น !!!

ภาพที่ 4.1 : แสดงกระบวนการทำงานในปัจจุบัน (Current process)



ใช้เอกสารในการเปิด Order ทั้งหมด 1 แผ่นเท่านั้น

ภาพที่ 4.2 : แสดงกระบวนการทำงานที่แนะนำ (New process)

ตารางที่ 4.1 : แสดงการเปรียบเทียบ Current process และ New process

Details	Current	New process
ปริมาณการใช้กระดาษ	5 แผ่น / Order	1 แผ่น / Order
เวลาในการดำเนินงาน	10 นาที	5 นาที
ใช้พื้นที่เก็บเอกสาร	มาก	น้อย
ความยากง่ายในการค้นหา	ปานกลาง	ง่าย

การนำซอฟต์แวร์ Docuworkเข้ามาช่วยในด้านการดำเนินงานภายในนั้นจะช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุนจากการใช้กระดาษอีกทั้งยังเป็นการสร้างประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น โดยเปลี่ยนจากการใช้กระดาษมาเป็นอิเล็กทรอนิกส์จึงช่วยให้ปัญหาด้านการเก็บเอกสารต่างๆหมดไป และสามารถนำพื้นที่เก็บเอกสารเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดยกตัวอย่างเช่นสามารถนำมาขยายบริเวณนั่งทำงานของพนักงานได้ช่วยให้พนักงานมีความสุขมากขึ้นและการค้นหาเอกสารก็สามารถทำได้ง่ายขึ้นเพราะการนำซอฟต์แวร์นี้มาช่วยเพียงแค่พิมพ์ชุดที่เข้าไปก็สามารถค้นหาได้ทันที

2.Nanosoft (เป็น Software CRM จัดเก็บฐานข้อมูลของลูกค้า)

CRM ย่อมาจาก Customer Relationship Management คือ การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าซึ่งหมายถึงวิธีการที่เราจะบริหารให้ลูกค้ามีความรู้สึกผูกพันกับสินค้า ,บริการหรือองค์กรของเรา เมื่อลูกค้าเค้ามีความผูกพันในทางที่ดีกับเราแล้วลูกค้ามันไม่คิดที่จะเปลี่ยนใจไปจากสินค้าหรือบริการของเราทำให้เรามีฐานลูกค้าที่มั่นคง และนำมาซึ่งความมั่นคงของบริษัท ดังนั้นการที่จะรู้ซึ่งถึงสถานะความผูกพันกับลูกค้าได้นั้นเราก็ต้องอาศัยการสังเกตพฤติกรรมของลูกค้าแล้วนำมาวิเคราะห์หาความเกี่ยวข้องระหว่างพฤติกรรมของลูกค้ากับกลยุทธ์ทางการตลาดของเรา

กระบวนการทำงานของระบบCRM มี 4 ขั้นตอนดังนี้

- 1.Identify เก็บข้อมูลว่าลูกค้าของบริษัทเป็นใคร เช่น ชื่อลูกค้า ข้อมูลสำหรับติดต่อกับลูกค้า
- 2.Differentiate วิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้าแต่ละคนและจัดแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มตามคุณค่าที่ลูกค้ามีต่อบริษัท
- 3.Interact มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าและเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในระยะยาว
- 4.Customize นำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีความเหมาะสมเฉพาะตัวกับลูกค้าแต่ละคน

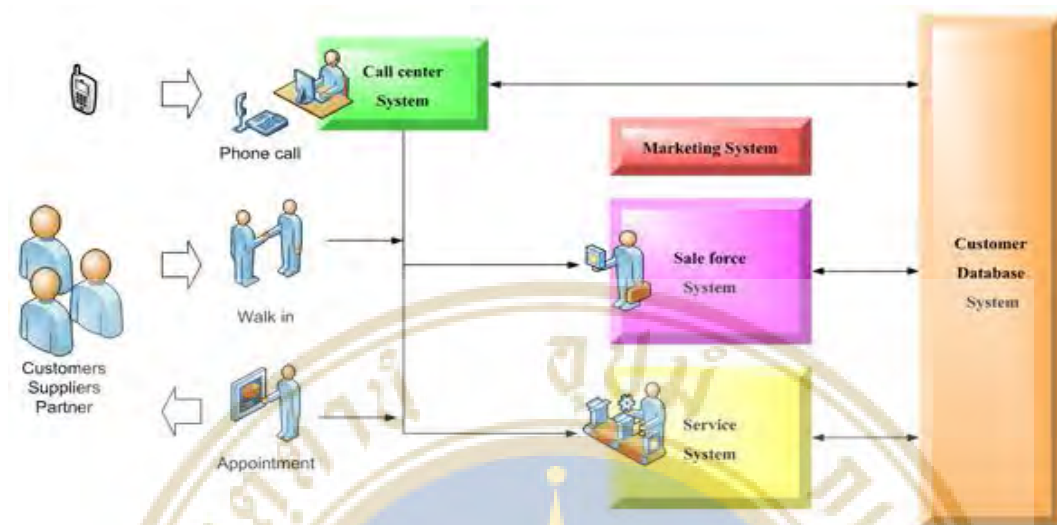
การจัดเก็บฐานข้อมูลลูกค้ามันเป็นสิ่งสำคัญเพราะถ้าหากเราสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์พฤติกรรมการซื้อของลูกค้าแล้วจะสามารถช่วยให้เราสามารถเจาะกลุ่มเป้าหมายได้อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้นเพราะแต่ละพื้นที่จะมีสินค้าของเราที่ได้รับความนิยมแตกต่างกันดังนั้นการจัดเก็บข้อมูลช่วยให้เราเข้าใจถึงพฤติกรรมบริ โลกของแต่ละพื้นที่ได้ดีมากยิ่งขึ้น

Software ที่แนะนำ :Nanosoft CRM.NET

จุดประสงค์ : เพิ่มฐานลูกค้าใหม่และสร้างความพึงพอใจจากลูกค้าเดิม

เงินลงทุน:150,000-200,000 บาท

โปรแกรม Nanosoft CRM.NET เป็น โปรแกรม CRM บริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ โดยใช้หลักการของ Customer Relationship Management หรือการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งช่วยให้ประสิทธิภาพ การขายเพิ่มขึ้น และเพื่อเพิ่มคุณภาพการให้บริการให้สามารถรองรับลูกค้ามากขึ้นอีกทั้งสามารถนำไปขยายตลาดสำหรับลูกค้าใหม่ได้อีกด้วยนอกจากนี้ยังมีส่วนในการบริหารจัดการการทำงานของพนักงานขาย การแบ่งเกรดลูกค้าอะไรบ้างที่ลูกค้าชอบ/ไม่ชอบ หรือ แม้แต่การวิเคราะห์สื่อโฆษณาที่เชื่อว่าได้ผลหรือไม่ , มีคู่แข่งเป็นใครบ้าง , พนักงานขายเข้าไปพูดคุยอะไรกับลูกค้าบ้าง , ลูกค้าโทรเข้ามาสอบถามเรื่องสินค้าหรือบริการตัวไหนเป็นพิเศษนอกจากนี้ยังรองรับการเชื่อมต่อกับโทรศัพท์แบบโซว์เบอร์เพื่อเก็บหมายเลขโทรศัพท์และ สามารถเชื่อมโยงการสืบค้นข้อมูลประวัติลูกค้ากรณีที่มีการโทรศัพท์เข้ามา



ภาพที่ 4.3 :แสดงโครงสร้างของระบบ CRM

ที่มา : <http://www.nanosoft.co.th/crmnetstruc.htm>

เมื่อนำระบบ CRM เข้ามาช่วยจัดการเรื่องข้อมูลลูกค้า นั้นจะช่วยให้แผนการตลาดสามารถวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายได้ชัดเจนมากขึ้น เพราะแต่ละพื้นที่อาจมีสินค้าที่ได้รับความนิยมแตกต่างกัน ดังนั้นการนำระบบไอทีนี้เข้ามาจะช่วยลูกค้าใหม่และยังช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเก่า โดยจะช่วยให้ลูกค้าเก่ากลับมาซื้อซ้ำยกตัวอย่างเช่น การเก็บข้อมูลวันเกิดของลูกค้า ต่อมาเมื่อลูกค้าถึงวันเกิดทางบริษัทได้ส่งการ์ดอวยพร ไปให้พร้อมทั้งแนบส่วนลดของสินค้าก็จะช่วยให้ลูกค้านั้นกลับมาซื้อซ้ำ อีกทั้งยังช่วยให้การดำเนินงานภายในมีประสิทธิภาพและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น ดังนั้นการลดต้นทุนของบริษัทจะสามารถกำหนดทั้งระยะสั้นและระยะยาวได้ โดยทางผู้ศึกษานั้นจะมุ่งประเด็นไปที่ระยะสั้นก่อน เพราะจากสถานะของบริษัทในตอนนี้อาจจะสามารถลงทุนในระบบที่มีราคาสูงไม่ได้ ดังนั้นการแก้ไขระยะสั้น โดยมุ่งเน้นไปที่กระบวนการทำงานก็จะช่วยให้บริษัทสามารถลดต้นทุนได้ทันทีและใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดส่วนในระยะกลางถึงยาวนั้นจำเป็นที่จะต้องเพิ่มยอดขายของบริษัท โดยการจัดสรรระบบข้อมูลฐานลูกค้าให้สามารถนำมาใช้วิเคราะห์เพื่อเพิ่มยอดขายได้ เพราะถึงแม้ว่าเราจะลดต้นทุนการดำเนินงานมากแค่ไหนแต่ด้วยรายจ่ายที่บริษัทกำลังประสบนั้นก็ไม่สามารถทดแทนกันได้ ดังนั้นในระยะกลางถึงยาวจึงเน้นกลยุทธ์ที่จะสร้างฐานลูกค้าใหม่ๆ เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร โดยการนำระบบ CRM เข้ามาช่วยเพิ่มยอดขายให้กับองค์กร

บทที่ 5

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์นำไปปฏิบัตินั้นถ้าหากขาดการวางแผนที่ดีย่อมทำให้กลยุทธ์นั้นไม่มีความหมายดังนั้นจากกลยุทธ์ที่ทางผู้ศึกษาแนะนำจะกำหนดระยะเวลาการติดตั้งอย่างชัดเจนเพื่อให้กลยุทธ์แนะนำนั้นขั้นตอนนับตั้งแต่การจัดทำแผนเสร็จสิ้นจนถึงขั้นตอนการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงานฝึกรวมจะต้องร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดเพื่อถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้แก่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ จัดทำโครงการต่างๆ ผู้ที่มีหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผล ผู้ที่มีหน้าที่ปรับปรุงมาตรฐานขององค์กร บุคคลเหล่านี้จะต้องเข้าใจเรื่องแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการอย่างถ่องแท้เพราะคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานย่อมขึ้นอยู่กับระดับของความรู้ความเข้าใจในแผนดังนั้นการกำหนดกรอบระยะเวลาและผู้รับผิดชอบจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการนำไปปฏิบัติและหลังจากนั้นต้องมีการวัดผลอยู่เสมอว่าแต่ละเดือนที่ผ่านมาไปนั้นองค์กรของเราบรรลุเป้าหมายไปถึงไหนแล้วและยังเป็นตัวช่วยสร้างแรงผลักดันให้พนักงานทุกคนมีเป้าหมายร่วมกันและเห็นแนวทางการก้าวไปข้างหน้าของบริษัทเพื่อต่อยอดความมุ่งมั่นที่จะเป็นให้ได้ตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ว่าต้องการเป็นผู้นำด้านการผลิตอาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพอีกด้วย

ตารางที่ 5.1 : แสดงการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ (Implementation plan)

กิจกรรมหลัก	รายละเอียด	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินงาน
1.การนำซอฟต์แวร์ Docuwork เข้ามาใช้ในองค์กร	1.แจ้งให้พนักงานทุกคนทราบถึงปัญหาในปัจจุบัน	70,000 บาท	กรรมการ	ม.ค.-57
	2.จัดอบรมการใช้งานซอฟต์แวร์ Docuwork		Fuji Xerox	
	3.สอบวัดผลโดยการใช้งานซอฟต์แวร์ Docuwork จริง		Fuji Xerox	
	4.จัดกิจกรรมโดยการใช้งานทุกคนมีส่วนร่วม		แผนก IT	
	5.ติดตั้งและใช้งานจริง		Fuji Xerox	
	6.วัดผลจากต้นทุนด้านเอกสาร		แผนก IT	
2.การนำซอฟต์แวร์ Nanosoft CRM.NET มาใช้ในองค์กร	1.แจ้งให้พนักงานทุกคนทราบถึงปัญหาในปัจจุบัน	150,000-200,000 บาท	กรรมการ	มี.ค. - มี.ย. 57
	2.จัดอบรมการใช้งานซอฟต์แวร์ CRM.NET		Nanosoft	
	3.สอบวัดผลโดยการใช้งานซอฟต์แวร์ CRM.NET จริง		Nanosoft	
	4.จัดกิจกรรมโดยการใช้งานทุกคนมีส่วนร่วม		แผนก IT	
	5.ติดตั้งและใช้งานจริง		Nanosoft	
	6.วัดผลจากยอดขาย		แผนก IT	

5.1 การวัดผล

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก หรือ KPI (Key Performance Indicators) เป็นการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ หรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ องค์กรสามารถใช้ผลของการวัดและการประเมินความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดี ควรมีความเหมาะสม สามารถที่จะโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กร และผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ตลอดจนสาธารณชนเชื่อถือ ผลงานที่วัดจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักจะแสดงถึงภารกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยต้องสามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยคุณลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดี คือ ต้อง "SMART" ได้แก่

1.ความเฉพาะเจาะจง (Specific) ตัวชี้วัดควรมีความชัดเจนและมีความหมายมุ่งไปยังสิ่งที่วัด ควรกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน ไม่กำกวม เพื่อมิให้เกิดการตีความผิดพลาดและเพื่อสื่อสารความเข้าใจให้ตรงกันทั่วทั้งองค์กร

2.วัดค่าได้ (Measurable) เป็นตัวชี้วัดที่สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง ข้อมูลที่ได้จากการวัดสามารถ นำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดอื่นและใช้วิเคราะห์ความหมายทางสถิติได้

3.สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ (Attainable หรือ Achievable) องค์กรไม่ควรใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่องค์กรไม่สามารถควบคุมให้เกิดผลได้โดยตรง

4. มีความสมจริง (Realistic) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเหมาะสมกับองค์กร และไม่ใช้ต้นทุน การวัดที่สูงเกินไป

5. สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ภายในเวลาที่กำหนด (Timely) ควรปรับปรุงตัวชี้วัด ให้ทันสมัยอยู่เสมอ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1. ความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการสร้างดัชนีชี้วัด
2. ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์รวบรวม ประมวลผลวิเคราะห์ข้อมูล แสดงผลและกระตุ้นเตือนผู้รับผิดชอบดัชนีชี้วัด
3. กำหนดเงื่อนไขการให้คะแนนดัชนีชี้วัดแต่ละตัวให้อยู่บนพื้นฐานที่สามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นได้
4. ประยุกต์ใช้ดัชนีชี้วัดในการบริหารเพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง
5. เชื่อมโยงผลงานที่ได้จากดัชนีชี้วัดกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 5.2: แสดงดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Index หรือ KPI)

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แบบของกิจกรรม
เพิ่มจำนวนลูกค้า	% ของจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น	15%	การส่งเสริมการตลาดผ่านช่องทางสื่อต่างๆ
เพิ่มจำนวนสาขา	จำนวนสาขาที่เพิ่มขึ้น	10	เปิดบูทจัดจำหน่ายตามซูปเปอร์มาร์เก็ตชั้นนำ
ลดปริมาณการใช้งานกระดาษ	% ของปริมาณกระดาษที่ใช้	50%	การนำซอฟต์แวร์ Docuwork มาใช้
เพิ่มกำไรของบริษัท	% ของตัวเลขผลกำไร	20%	ผลกำไรที่เกิดจากการลดต้นทุนการดำเนินงาน
เพิ่มยอดขายของบริษัท	% ของตัวเลขยอดขาย	20%	การนำระบบ CRM เข้ามาใช้เพื่อหากลุ่มลูกค้าเพิ่ม
เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า	% ของตัวเลขยอดขายจากลูกค้าเดิม	15%	การนำระบบ CMR เข้ามาช่วยวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค

สาเหตุที่ต้องนำดัชนีชี้วัด KPI เข้ามานั้นเพราะต้องการวัดผลจากกลยุทธ์ที่ได้ลงทุนไปโดยการวัดผลนั้นต้องสามารถวัดได้จริงเช่นตัวเลขยอดขายหรือผลกำไร เพื่อให้พนักงานทุกคนได้ทราบว่าทางองค์กรจะวัดประสิทธิภาพการทำงานของพวกเขาได้อย่างไร และช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้ผลลัพธ์ที่ออกมานั้นมีประสิทธิผลมากที่สุด

บรรณานุกรม

- Porter, Michael E. "The five competitive forces that shape strategy." *If you read nothing else on strategy, read these best-selling articles.* (2008): 25.
- Humphrey, Albert S. "The origins of the SWOT analysis model. SWOT Analysis, by Alan Chapman." (2004).
- Porter, Michael E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.* SimonandSchuster. com, 2008.
- Richardson, George P. "Problems with causal-loop diagrams." *System Dynamics Review* 2.2 (1986): 158-170.

