

กลยุทธ์การปรับใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานในอุตสาหกรรมเอเจนซีโฆษณา
บริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา ไล่ว์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การปรับใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานในอุตสาหกรรมเอเจนซีโฆษณา
กรณีศึกษา บริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิง (ประเทศไทย) จำกัด สาขาโลว์

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 25 สิงหาคม พ.ศ. 2557



นางสาวอรวินท์ ลัทธยาพร
ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารณา ปุณณกิติเกษม

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์



กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ อ.พาสน์ ทิมทรัพย์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่กรุณาให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางในการศึกษาค้นคว้าข้อมูล ตลอดจนตรวจสอบแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ และคณาจารย์ที่วิทยาลัยการจัดการมหิดล ทุกคนที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ทางทฤษฎี และถ่ายทอดประสบการณ์ในทางปฏิบัติ จนทำให้ผู้เขียนมีความรู้และความเข้าใจด้านธุรกิจ และทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จอย่างลุล่วงด้วยดีและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ให้คำแนะนำและตรวจสอบสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จเรียบร้อยโดยสมบูรณ์

นอกจากนี้ผู้เขียนอยากจะขอขอบคุณ บริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โฉว สำหรับการนำข้อมูลมาวิเคราะห์และจัดทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้

อนึ่งผู้เขียนมีความสำนึกในพระคุณของคณาจารย์ทุกท่าน ที่เคยอบรมสั่งสอนวิทยากรต่างๆ ให้กับผู้เขียน และขอสำนึกในพระคุณของ บิดา มารดา ญาติพี่น้อง และเพื่อน ๆ ทุกคนใน MS รุ่น 15C ที่ได้ให้การสนับสนุนและกำลังใจแก่ผู้เขียน จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

อรรวินท์ ลัทธยาพร

กลยุทธ์การปรับใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานในอุตสาหกรรม
 เอเจนซีโฆษณา: กรณีศึกษา บริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โลว์
 STRATEGY TO ENHANCE ICT SYSTEM FOR INCREASING CAPABILITY PROCESS IN
 ADVERTISING AGENCY INDUSTRY: IPG ADVERTISING (THAILAND) LIMITED
 BRANCH LOWE CASE STUDY

อรรถวิทย์ ลัทธยาพร 5550486

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี Ph.D, ผู้ช่วยศาสตราจารย์
 ปรรรณนา ปุณณกิติเกษม, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ผู้เขียนได้ศึกษาธุรกิจของไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โลว์ ซึ่งดำเนินธุรกิจเอเจนซีโฆษณา ทางผู้เขียนได้ศึกษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำเข้ามาใช้ในบริษัท พบปัญหาว่าการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ไม่เพียงพอ เนื่องจากพนักงานมีการต่อต้านและไม่ให้ความร่วมมือที่ดี โดยสาเหตุหลักคือพนักงานยังไม่ทราบข้อมูลของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศระบบใหม่ หรือ Remedy IT Service Management ว่าระบบนี้มีการทำงานอย่างไรและยังกลัวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ได้เริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหาของกระบวนการทำงานและพฤติกรรมของพนักงานเกี่ยวกับการนำระบบ Remedy IT Service Management เพื่อที่จะหาสาเหตุหลักความสัมพันธ์และผลกระทก่เกิดขึ้นจากปัญหา โดยนำกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของการแจ้งปัญหาของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ควบคู่กับระบบ Remedy IT Service Management ซึ่งกระบวนการหลังการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน

คำสำคัญ : ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ / เอเจนซีโฆษณา / การเปลี่ยนแปลง

สารบัญ

| | หน้า |
|--|-----------|
| กิตติกรรมประกาศ | ข |
| บทคัดย่อ | ค |
| สารบัญตาราง | ฉ |
| สารบัญรูปภาพ | ช |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| 1.2 ประวัติบริษัท | 2 |
| 1.3 พันธกิจและค่านิยม | 3 |
| 1.4 โครงสร้างบริษัท | 3 |
| 1.5 ข้อมูลอุตสาหกรรม | 8 |
| 1.6 ลูกค้า | 9 |
| 1.7 สภาพปัญหา | 10 |
| บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา | 11 |
| 2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดย AS-IS Process | 11 |
| 2.2 การจำลองกระบวนการทำงานใหม่โดย TO-BE Process | 10 |
| 2.3 บทสรุปการวิเคราะห์ปัญหา | 16 |
| บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น | 17 |
| 3.1 แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Casual Loop Diagram : CLD) | 17 |
| 3.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Casual Loop Diagram : CLD) | 18 |
| 3.3 บทสรุปการวิเคราะห์การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น | 19 |
| บทที่ 4 การออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา | 20 |
| 4.1 การออกแบบกลยุทธ์เพื่อจัดการปัญหาจากกระบวนการทำงาน | 20 |
| 4.2 บทสรุปการออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา | 22 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|---|------|
| บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง | 26 |
| 5.1 แด่ขันตอนสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (Organization Change) | 26 |
| 5.2 การจัดการแผนปฏิบัติการ (Action Plan) | 31 |
| 5.3 บทสรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง | 36 |
| บรรณานุกรม | 37 |
| ประวัติผู้วิจัย | 38 |



สารบัญตาราง

| ตาราง | | หน้า |
|-------|---|------|
| 5.1 | แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 1 ปี ของ บริษัท ไอพีจี แอควอเร่ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โฉว | 33 |



สารบัญรูปร่างภาพ

| รูปร่างภาพ | หน้า | |
|------------|---|----|
| 1.1 | แสดงโครงสร้างบริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โฉว | 3 |
| 1.2 | แสดงรูปภาพพนักงานของบริษัท | 5 |
| 1.3 | แสดงความสัมพันธ์การทำงานของบริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โฉว | 6 |
| 1.4 | แสดงกระบวนการนำเสนอผลงานแก่ลูกค้า (Pitching) | 7 |
| 1.5 | แสดงอัตราส่วนเปรียบเทียบคู่แข่งอุตสาหกรรมเอเจนซีโฆษณาปี พ.ศ. 2555 | 8 |
| 1.6 | แสดงลูกค้าบริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โฉว | 9 |
| 2.1 | แสดง AS-IS Process ของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ บริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โฉว | 13 |
| 2.2 | แสดง To-Be Process ของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ บริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โฉว | 15 |
| 3.1 | แสดงแผนภูมิ Causal Loop Diagram ของปัญหาแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ บริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง(ประเทศไทย) จำกัด สาขา โฉว | 18 |
| 4.1 | แสดงกระบวนการทำงานเดิมของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โฉว | 21 |
| 4.2 | แสดงกระบวนการทำงานระบบใหม่ของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โฉว โดยนำเอาระบบ Remedy IT Service Management เข้ามาใช้ในบริษัท | 22 |
| 4.3 | แสดงระบบ Remedy IT Service Management ของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โฉว | 23 |
| 4.4 | แสดงระบบ Remedy IT Service Management ของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โฉว กระบวนการแยกหมวดหมู่ของปัญหา | 24 |
| 5.1 | แสดงกระบวนการแปดขั้นตอนที่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง โดย John Kotter | 29 |

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โลว์ ดำเนินธุรกิจเอเจนซี่โฆษณามายาวนาน เป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญในการสร้าง ผลิตและส่งผ่านความต้องการของลูกค้าไปยังผู้บริโภค เพื่อให้ผู้บริโภคได้เข้าใจอย่างแท้จริง ไม่ใช่แค่ผลิตโฆษณา แต่ยังมีบริการด้านอื่นๆ เช่น การส่งเสริมการตลาด ที่ปรึกษากับลูกค้า การวางกลยุทธ์โฆษณา กระตุ้นยอดขาย เป็นต้น

ธุรกิจตัวแทนโฆษณาหรือมีชื่อเรียกอีกอย่างว่า “เอเจนซี่โฆษณา (Agency Advertising)” คือ องค์กรธุรกิจที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อให้บริการเกี่ยวกับโฆษณาทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็น การวางแผนที่จะสร้างสรรค์โฆษณา การผลิตโฆษณา การเลือกสื่อที่จะลงโฆษณาให้แก่ลูกค้า การส่งเสริมการตลาด เพื่อให้บริการสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร หน้าที่หลักของธุรกิจเอเจนซี่โฆษณาแบ่งออกได้เป็นดังนี้

- ศึกษาผลิตภัณฑ์และบริการที่ลูกค้ามีอยู่ และต้องดูแลคู่แข่งของลูกค้า เพื่อค้นหาจุดเด่นและจุดด้อยของลูกค้าได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น
- ศึกษาและวิเคราะห์ตลาดในปัจจุบัน
- ศึกษาการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์และการขาย รวมถึงวิธีการดำเนินงานด้วย
- ศึกษาวิธีการที่จะส่งข่าวสารไปยังผู้บริโภค ผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีก
- จัดทำแผนโฆษณา แผนโปรโมชั่น แผนการตลาด ความต้องการของกลุ่มลูกค้างบประมาณค่าใช้จ่าย และนำเสนอแผนต่อลูกค้า

ในปัจจุบันอุตสาหกรรมเอเจนซี่โฆษณามีการขยายตัวและเติบโตมากขึ้น มีคู่แข่งก้าวมาเล่นในอุตสาหกรรมนี้เป็นจำนวนมาก ทำให้บริษัท จำเป็นต้องหากกลยุทธ์ต่างๆ เข้ามารับมือกับสถานการณ์เหล่านี้ เพื่อให้บริษัทได้ดำเนินธุรกิจตามไปยังเป้าหมายที่ตั้งไว้ และด้วยกระแสเทคโนโลยีในปัจจุบันนี้ ผู้บริโภคหันมาใช้อินเทอร์เน็ตกันมากขึ้น วิถีดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนไป ทำให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงสื่อได้ไวและเผยแพร่ออกไปได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ลูกค้าหันมาทุ่มทุนในการผลิตสื่อโฆษณา ไม่ว่าจะเป็นการโฆษณาทางสิ่งพิมพ์ เช่น หนังสือพิมพ์แจกฟรี นิตยสาร การโฆษณาทางสื่อทีวีหรือวิทยุ การโฆษณาผ่านสื่อโซเชียลออนไลน์ การโฆษณาผ่านสื่อดิจิทัล การโฆษณาผ่านป้ายบิลบอร์ด แต่ก่อนที่จะผลิตสื่อออกไปยังผู้บริโภค บริษัทต้องทำความเข้าใจข้อมูล

เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่ต้องการจะผลิตออกไป ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ข้อมูลคู่แข่งของลูกค้า เข้าใจความต้องการของผู้บริโภคหรือผู้รับสื่ออย่างแท้จริง ซึ่งในปัจจุบันบริษัทมีความสามารถในด้านที่จำกัด ดังนั้นบริษัทจึงควรปรับกลยุทธ์เพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาสร้างความสามารถในการแข่งขันได้

1.2 ประวัติบริษัท

บริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด สาขาโลว์หรือมีอีกชื่อเรียกว่า โลว์แอนด์พาร์ทเนอร์ เป็นเอเจนซีระดับนานาชาติ โดยมีสำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่ ณ กรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ เป็นเอเจนซีภายใต้ บริษัท อินเตอร์พลับบลิคกรุ๊ป จำกัด ซึ่งเป็นหนึ่งเครือข่ายในเอเจนซีโฆษณาที่ใหญ่ที่สุดในโลก

บริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด สาขาโลว์ มีประวัติที่ค่อนข้างซับซ้อน เนื่องจากเป็นเอเจนซีที่เกิดขึ้น โดยย้อนไปในปีพ.ศ. 2442 สมัยลินดาสก่อตั้ง จากบริษัททำสบู่ในอังกฤษ “Lever Brothers” Lever Brothers เล็งเห็นถึงการขยายตัวสู่นานาชาติช่วงปลายปีพ.ศ. 2423 ถึง พ.ศ. 2424 ซึ่งไม่มีเอเจนซีโฆษณาใดๆ สามารถสร้างแผนโฆษณาที่เข้าถึงได้ทุกหนแห่ง ดังนั้นบริษัทจึงตั้งฝ่ายทำโฆษณาภายในบริษัท โดยใช้ชื่อ “Lever International Advertising Service” หรือ “LINTAS” ต่อมามีการ รวมบริษัทเป็น Ammirati Puris Lintas หลังจากนั้นบริษัท Lever Brother ได้ถูกซื้อกิจการและดำเนินกิจการภายใต้ชื่อ Unilever

บริษัท ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อปีพ.ศ. 2513 โดยจดทะเบียนจัดตั้งบริษัทในนาม “เอสเอสซี แอนด์บีลินดาส (ประเทศไทย)” มีทุนจดทะเบียนแรกตั้ง 1,800,000 บาท และหลังจากนั้น “อัมมิราติ พูริส ลินดาส” จดทะเบียนบริษัทในนาม ลินดาส (ประเทศไทย) โดยเพิ่มทุนจดทะเบียน ในวันที่ 22 มี.ค. 2531 เป็น 6,000,000 บาท ช่วงระยะเวลานั้นนับเป็นยุคทองของวงการโฆษณาในประเทศไทย

2 ม.ค. 2545 จดทะเบียนบริษัท โลว์ จำกัด และวันที่ 7 ม.ค. 2548 ได้เพิ่มทุนจดทะเบียน เป็น 20,000,000 บาท ต่อมา ณ วันที่ 30 พ.ย. 2553 จนถึงปัจจุบันได้ใช้ชื่อว่า “ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โลว์” และอยู่ภายใต้การดูแลและควบคุมของ บริษัท อินเตอร์พลับบลิคกรุ๊ป จำกัด

บริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขาโลว์ อยู่ภายใต้บริษัท อินเตอร์พลับบลิคกรุ๊ป จำกัด ถือเป็นบริษัทแม่ ภายในประเทศไทยมีบริษัทลูกของบริษัท อินเตอร์พลับบลิคกรุ๊ป จำกัด ดังนี้

1. บริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โลว์ โดยที่สาขา โลว์ ได้ก่อตั้ง โอฟัน ขึ้นเมื่อปีพ.ศ. 2553
2. บริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา แมคแคน
3. บริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา มีเดียแบรนด์

1.3 พันธกิจและค่านิยม

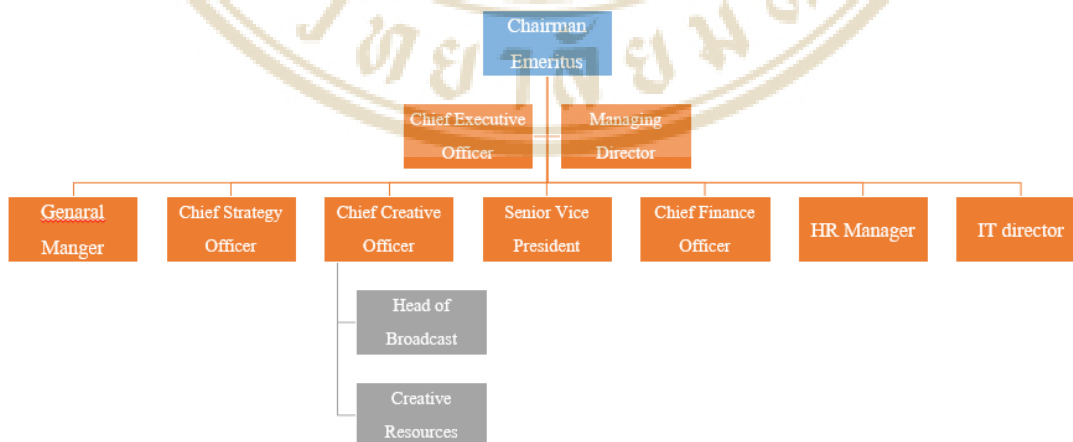
พันธกิจ

เป็นเอเจนซีที่ขอดีเยี่ยมที่สุดในประเทศไทย และเป็นเอเจนซีที่ขอดีเยี่ยมที่สุดของเครือข่ายโลว์ในเอเชีย

ค่านิยม

ให้เกียรติกันและกัน(Respect) ทำงานเป็นทีม(Teamwork) เชื่อใจ(Trust) ซื่อสัตย์ (Honesty) ความกล้า(Courage) ทุ่มเทศสุดชีวิต(Passion) ฉลาดหลักแหลม(Brilliance)

1.4 โครงสร้างบริษัท



ภาพที่ 1.1 แสดงโครงสร้างบริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โลว์

General Manager ทำหน้าที่ดูแลทีม โอฟีน ซึ่งทีม โอฟีนเป็นธุรกิจเกี่ยวกับสื่อดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็น การโฆษณาผ่าน โซเชียลมีเดีย นับเป็นอีกส่วนที่สำคัญทีเดียว ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลและควบคุมของบริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โฉว

Chief Strategy Officer ทำหน้าที่ดูแลแผนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy & Planning) ทำหน้าที่หาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของผู้บริโภคอย่างแท้จริง และต้องใช้กลยุทธ์สื่อทางด้านใด เพื่อให้เข้าถึงผู้บริโภคมากที่สุด

Chief Creative Officer ทำหน้าที่ดูแลแผนกครีเอทีฟ โดยแบ่งการดูแลเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกคือฝ่ายโปรดักชั่น เป็นฝ่ายผลิตผลงานออกมาตามความต้องการของครีเอทีฟ และยังคงดูแลขั้นตอนการผลิตโฆษณาในแต่ละชิ้น และยังคงดูแลในส่วนการผลิต ติดต่อประสานงานกับโปรดักชั่นเฮาส์ ซึ่งมีหน้าที่ผลิตงานผ่านทางเอเจนซี่ และโปรดักชั่นยังทำการคิดราคาและทำราคา ไม่ว่าจะเป็น การเช่าสถานที่ถ่ายทำ ค่าชุดของนักแสดง เป็นต้น และส่งต่อไปยัง Accounting Management เพื่อดำเนินการติดต่อกับลูกค้าต่อไป

ส่วนที่สองคือฝ่ายครีเอทีฟ เป็นฝ่ายสร้างสรรค์ผลงานว่าต้องการนำเสนอต่อลูกค้าแบบไหน เป็นฝ่ายคิดผลงานและโฆษณาออกมาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการจะสื่อสารกับผู้บริโภค ในส่วนที่สองจะแบ่งเป็นหน่วยงานย่อยอีก 2 ส่วน คือ ส่วนแรก ฝ่ายประสานงานกราฟฟิก(Traffics) จะคอยดูแลตารางการทำงานของทีมครีเอทีฟและโปรดักชั่น ดูแลในส่วนคิวงาน และการเปิดปิดของการกรอกตารางเวลาในระบบ ส่วนที่สอง คือ กราฟฟิกและอาร์ตสตูดิโอ กราฟฟิกจะดูแลในส่วนงานกราฟฟิก ช่วยคิดและแนะนำครีเอทีฟออกแบบชิ้นงานตามความต้องการของครีเอทีฟดูภาพนิ่ง ส่วนอาร์ตสตูดิโอ จะอำนวยความสะดวกในด้านรายละเอียด ด้านภาพที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย บุคลากรมีความสามารถน้อยกว่ากราฟฟิก ในเชิงความคิดสร้างสรรค์ และเป็นกำลังสำคัญในการทำปรีนติ้งประกอบรูปร่างด้าน Product Design และการประกอบรูปเล่มเพื่อการนำเสนอขายผลงาน(Pitching)

Senior Vice President ทำหน้าที่ดูแลแผนก Account Management ซึ่งแผนกนี้แบ่งกลุ่มตามลูกค้าที่ถืออยู่ โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มภายในประเทศไทย(Local) และกลุ่มภูมิภาค(Regional) เช่น กลุ่มลูกค้าธนาคารกรุงศรีอยุธยา(Bay) กลุ่มลูกค้าเมอร์เซเดสเบนซ์(Mercedez-Benz) กลุ่มลูกค้าเรโซน่า(Rexona) เป็นต้น

Chief Finance Officer เป็นผู้บริหารสูงสุดทางการเงินของบริษัท ทำหน้าที่ดูแลแผนกการเงินและบัญชี รับผิดชอบและเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเงินของบริษัท

HR Manager ทำหน้าที่ดูแลแผนกฝ่ายทรัพยากรบุคคล อำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในด้านต่างๆ ตั้งแต่การรับเข้า จนถึงสภาพพนักงาน สรรหาพนักงานให้ตรงตามคุณสมบัติที่แต่ละฝ่ายต้องการ ประสานงานด้านการขอใบอนุญาตทำงาน(Work Permit) และรายงานตัว สำหรับพนักงานชาวต่างชาติ บัญชีเงินเดือน กองทุนสำรองเลี้ยงชีพและการฝึกอบรมพนักงานต่างๆ

IT Director เป็นผู้บริหารและดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำหน้าที่ดูแลภาพรวมของแผนก บริหารงบประมาณทางด้านอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่ว่าจะเป็น คอมพิวเตอร์ เซอร์เวอร์ หรือ อุปกรณ์ที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี



ภาพที่ 1.2 แสดงรูปภาพพนักงานของบริษัท

การทำงานของบริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โลว์



ภาพที่ 1.3 แสดงความสัมพันธ์การทำงานของบริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โลว์

จากภาพที่ 1.3 สามารถแจกแจงความสัมพันธ์การทำงานของบริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โลว์ ได้ดังนี้

1. Low Regional

ดูแลลูกค้า Unilever ในส่วน Oral Care Pepsodent, สเปรย์ระงับกลิ่นกาย Rexona และ FMCG Wall's Ice Cream โดยส่วนใหญ่เป็นงานโฆษณาทางโทรทัศน์ เพื่อขายในภูมิภาค

ทั้งนี้ทุกฝ่ายมีการติดต่อลูกค้าผ่าน Video Conference, E-mail และ Work-shop ในภูมิภาคเป็นครั้งคราว โดยบริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โลว์ อาจขอความช่วยเหลือ จากแผนกสร้างสรรค์ผลงาน เพื่อเดินทางไปยังประเทศนอกเหนือภูมิภาค เช่น London หรือ Brazil เพื่อคิดไอเดีย ให้งานสำเร็จไปได้ด้วยดี

แผนกสร้างสรรค์ผลงานนี้จะประกอบไปด้วยชาวต่างชาติทั้งหมด หากแต่ในส่วน Account Management จะมีทั้งบุคลากรชาวไทยและชาวต่างชาติ คอยประสานงานกับลูกค้า ให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

2. Lowe Local

แผนกนี้ดูแลลูกค้าหลากหลาย Account ในส่วนของลูกค้าชาวไทย โดยฝ่ายครีเอทีฟ หรือฝ่ายสร้างสรรค์ผลงาน จะเป็นชาวไทย งานส่วนใหญ่อยู่รูปแบบของโฆษณาโทรทัศน์ โฆษณาในสื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ และป้ายโฆษณา (Above-the-line advertising) และ Account Management ที่ดูแลลูกค้าเป็นบุคลากรชาวไทยทั้งสิ้น

3. โอเพ่น (Open)

ตั้งขึ้นใหม่ในเดือนกันยายน ปี 2010 เพื่อขยายโอกาสทางธุรกิจในการสร้างตราสินค้า(In-Store Promotion) และมีความเชี่ยวชาญในด้าน สื่อดิจิทัล โซเชียลมีเดีย การตลาดผ่านโทรศัพท์มือถือ (Mobile Marketing) Content Management และ Activation (Below-the-line Advertising)

การหาพันธมิตรทางธุรกิจรายใหม่โดยการเรียก Pitching



ภาพที่ 1.4 แสดงกระบวนการนำเสนอผลงานแก่ลูกค้า (Pitching)

จากภาพที่ 1.4 แสดงกระบวนการนำเสนอผลแก่ลูกค้า (Pitching) คือ การหาลูกค้าใหม่ โดยปกติผู้ซึ่งจะทำการเรียก Pitching ประมาณ 3-4 บริษัทโฆษณา เพื่อทำการประชาสัมพันธ์ในช่องทางต่างๆ เอเจนซี่โฆษณาจะพบลูกค้าและรับ Brief สิ่งที่ลูกค้าอยากได้ โดยโจทย์อาจแตกต่างกันออกไป ในขั้นตอนนี้ CEO(Chief of Executibe Office) หรือ CCO (Chief Creative Officer) อาจเดินทางไปด้วยกับ Account Management และ Strategic Planner

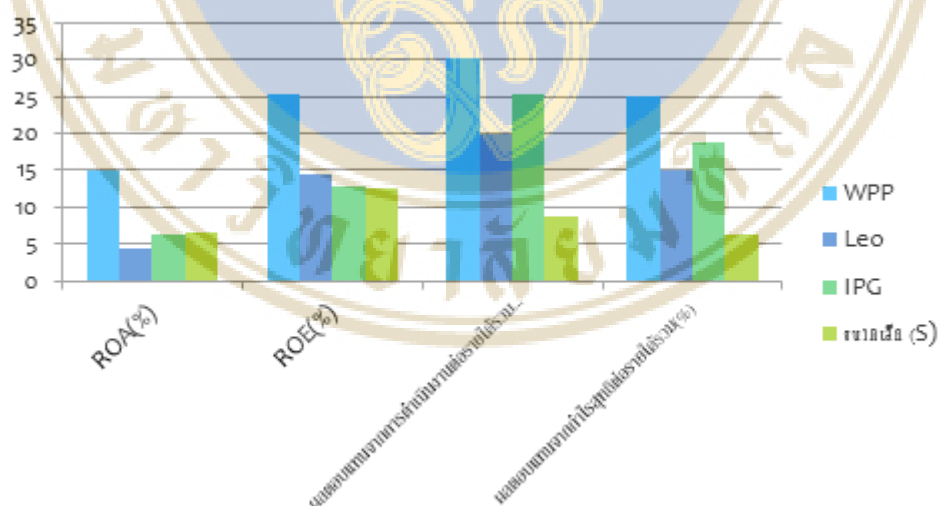
Account Management อาจพบลูกค้า 1-2 ครั้ง โดยการ Pitching ในอดีตให้ระยะเวลาประมาณ 3-4 สัปดาห์ ปัจจุบันอาจต้องนำเสนอลูกค้าภายใน 1 สัปดาห์ เมื่อ Agency นำเสนอครบบริษัทแล้ว ลูกค้าอาจตัดสินใจ ภายใน 1 สัปดาห์ว่าจะเลือกบริษัทใดบ้าง

แสดงให้เห็นว่าแม้ว่าความสัมพันธ์ที่ยืดยาวระหว่างเอเจนซีกับลูกค้าจะยังคงมีต่อไป แต่การจรรีกรักดีกับเอเจนซีรายเดียนั้น แทบเป็นไปไม่ได้อีกต่อไป เนื่องจากนักการตลาดต้องการมองหาวิธีการใหม่ๆ ในการติดต่อกับผู้บริโภค

1.5 ข้อมูลอุตสาหกรรม

คู่แข่งของบริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขาโลว์

1. บริษัท ลีโอ เบอโรเน็ทท์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทเอเจนซีโฆษณาขนาดใหญ่ เริ่มก่อตั้งภายในประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2508 อยู่อันดับที่ 1 ของประเทศไทยโดยมรดก
2. บริษัท WPP (ประเทศไทย)
3. บริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา แมคแคน



ภาพที่ 1.5 แสดงอัตราส่วนเปรียบเทียบคู่แข่งอุตสาหกรรมเอเจนซีโฆษณาปี พ.ศ. 2555

จากภาพที่ 1.5 แสดงอัตราส่วนเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเอเจนซีโฆษณา โดยคู่แข่งหลักของบริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขาโลว์ ได้แก่

บริษัท WPP (ประเทศไทย) และบริษัท ลีโอ เบอ์เนทท์ (ประเทศไทย) จำกัด จะเห็นได้ว่า ROA ROE ผลตอบแทนจากการดำเนินงานต่อรายได้รวมและผลตอบแทนจากการกำไรสุทธิต่อรายได้รวมของบริษัท WPP (ประเทศไทย) สูงกว่า ส่วนบริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โลว์ จะมีผลตอบแทนจากการดำเนินงานต่อรายได้รวมและผลตอบแทนสุทธิต่อรายได้รวมเป็นอันดับสอง

1.6 ลูกค้า



ภาพที่ 1.6 แสดงลูกค้าบริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โลว์

จากภาพที่ 1.6 แสดงลูกค้าของบริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โลว์ ได้แก่ CPAC, True-Online, Mercedes-Benz, Windsor, Hatari, Sansiri, Moccona, Uniliver, Krungsri, Rexona, Pepsodent, Knorr, Amari, Wall's, TRESemme', Cormetto และ Clear

1.7 สภาพปัญหา

ด้วยเทคโนโลยีที่เติบโตอย่างรวดเร็ว เป็นผลส่งผลให้บริษัทต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวตามสถานะที่เปลี่ยนไป โดยทางบริษัท อินเทอร์เน็ตบริกรูป จำกัด ได้มีนโยบายนำเครื่องมือต่างๆเข้ามาใช้ภายในองค์กร แต่ด้วยความที่บริษัทอยู่มานาน พนักงานยังยึดติดกับระบบเดิม ทำให้ยากที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานในบริษัท นับจากอดีตถึงปัจจุบันได้มีการนำ MyOffice5 และ Remedy IT Service Management ซึ่งทำหน้าที่ต่อไปนี้

Remedy IT Service Management

เป็นเครื่องมือจัดการเกี่ยวกับการบริการระบบสารสนเทศ พนักงานจะส่งปัญหาต่างๆเข้าระบบและทางฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศจะส่งหมายเลขงานให้แก่พนักงานที่มีปัญหา และเมื่อแก้ไขปัญหาได้สำเร็จ จะเก็บข้อมูลว่าแก้ปัญหาอย่างไร เพื่อที่จะสะดวกในการค้นหาและแก้ไขปัญหาในครั้งต่อไป

พนักงานส่วนใหญ่มีการต่อต้านที่จะใช้ระบบ โดยอ้างว่าเมื่อก่อนไม่เคยใช้ ทำไมต้องใช้ และพนักงานคนที่ยู่มานาน ไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการใช้ระบบเท่าที่ควร มีการพูดคุยกปากต่อปาก เป็นผลให้พนักงานไม่กล้าที่จะใช้ระบบ ทำให้แผนกเทคโนโลยีไม่สามารถให้บริการได้อย่างทั่วถึง จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบที่ใช้อย่างเป็นทางการ

เมื่อนำระบบนี้มาใช้ภายในบริษัท จะทำให้กระบวนการทำงานเป็นระบบมากขึ้น เช่น ประหยัดเวลาในการทำงาน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ป้องกันปัญหาที่จะเกิดลดค่าใช้จ่ายในบริษัทและสามารถเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมเอเจนซี่โฆษณา

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

การศึกษา “กลยุทธ์การปรับใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานในอุตสาหกรรมเอเจนซี่โฆษณา” จากที่กล่าวในบทนำ ว่าปัญหาของบริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โลว์ คือ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ภายในบริษัท แต่พนักงาน ไม่ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดย AS-IS Process

เป็นการเขียนแผนผังของกระบวนการในการทำงานในปัจจุบัน (Where we are today?) ว่ามีขั้นตอนอย่างไร โดยการที่เขียนแผนผังขึ้นมา จะต้องเข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมดในภาพรวมก่อน และต้องรู้ถึงวัตถุประสงค์ที่เราต้องการจะเปลี่ยนเพราะอะไร

ก่อนที่จะเขียนแผนผังของ AS-IS Process และ TO-BE Process ควรต้องรวบรวมกระบวนการทำงานของสิ่งที่ต้องการเขียนแผนผัง และวิเคราะห์ว่าปัญหาสามารถเกิดได้ในช่วงไหน และส่งผลกระทบต่อบริษัทหรือไม่ โดยสามารถพิจารณาได้จาก

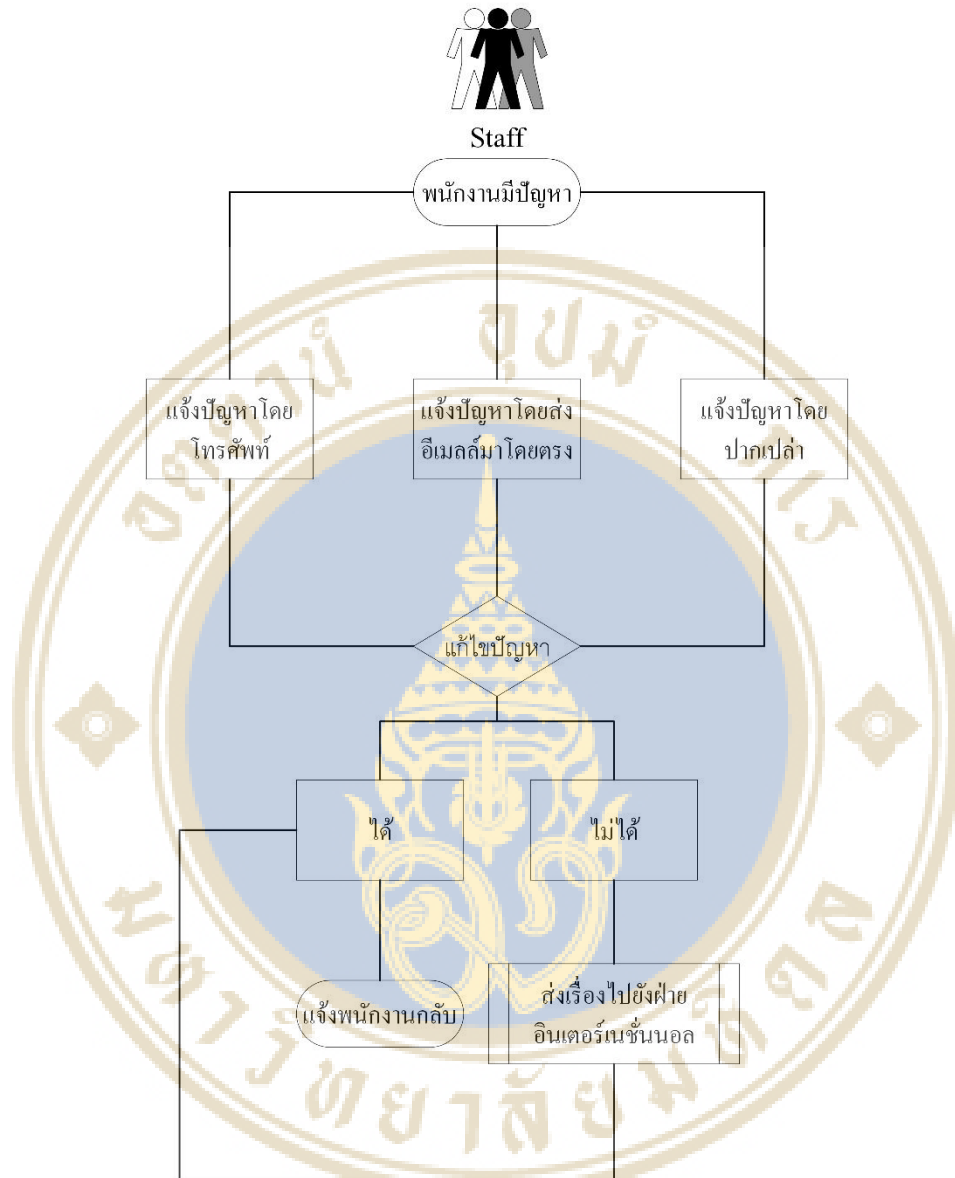
1. **Who** ปัจจุบันมีใครเกี่ยวข้อง มีหน้าที่รับผิดชอบอะไร ใครมีบทบาทสำคัญที่สุดในการนำระบบใหม่เข้ามาใช้ในองค์กร
2. **What** สาเหตุแท้จริงที่ทำให้เกิดปัญหาในปัจจุบันคืออะไร ระบบที่ผู้เกี่ยวข้องคืออะไร มีส่วนประกอบและหน้าที่อะไรบ้าง
3. **When** ระบบใหม่จะต้องติดตั้งเมื่อไหร่ หรือติดตั้งไปแล้วผลตอบรับไม่ดีตามวัตถุประสงค์ และต้องการที่จะปฏิรูปแผนเมื่อไหร่ ผู้ที่จะสนับสนุนระบบและทรัพยากร มีความพร้อมและเข้าใจระบบอย่างแท้จริงก่อนที่จะติดตั้งเมื่อไหร่
4. **Where** ระบบใหม่จะติดตั้งที่ใด เพื่อให้สามารถดำเนินการได้
5. **Why** ทำไมต้องนำระบบใหม่มาติดตั้ง เหตุผลที่แท้จริงในการนำระบบใหม่เข้ามาใช้ สามารถแก้ปัญหที่เกิดขึ้นได้อย่างไร

6. **How** ระบบใหม่มีขั้นตอนการทำงานอย่างไรบ้าง มีข้อจำกัดในการใช้งานหรือไม่ หลังจากวิเคราะห์ร่าง AS-IS Process ได้แล้ว ต้องวิเคราะห์กระบวนการว่าควรทำอย่างไรถึงจะประสบความสำเร็จในการนำระบบเข้ามาใช้ภายในบริษัท

1. ทำความเข้าใจระบบงานเดิม วิเคราะห์ประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของกระบวนการทำงานปัจจุบัน
2. กำหนดแนวทางในการปรับปรุงระบบให้ดีขึ้น เข้าใจในระบบและแนวทางที่จะพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างไร
3. พัฒนาแนวคิดของระบบใหม่ ด้วยการสร้างแบบจำลองกระบวนการและแบบจำลองของข้อมูล ทำให้ทราบขั้นตอนกระบวนการทำงานของระบบ และถ้ามีปัญหาก่อเกิดขึ้น ก็สามารถแก้ไขก่อนที่จะนำเข้ามาใช้ภายในองค์กร เพื่อลดแรงต้านของพนักงานที่มีต่อระบบด้วย



AS-IS Process



ภาพที่ 2.1 แสดง AS-IS Process ของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ บริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โฉว

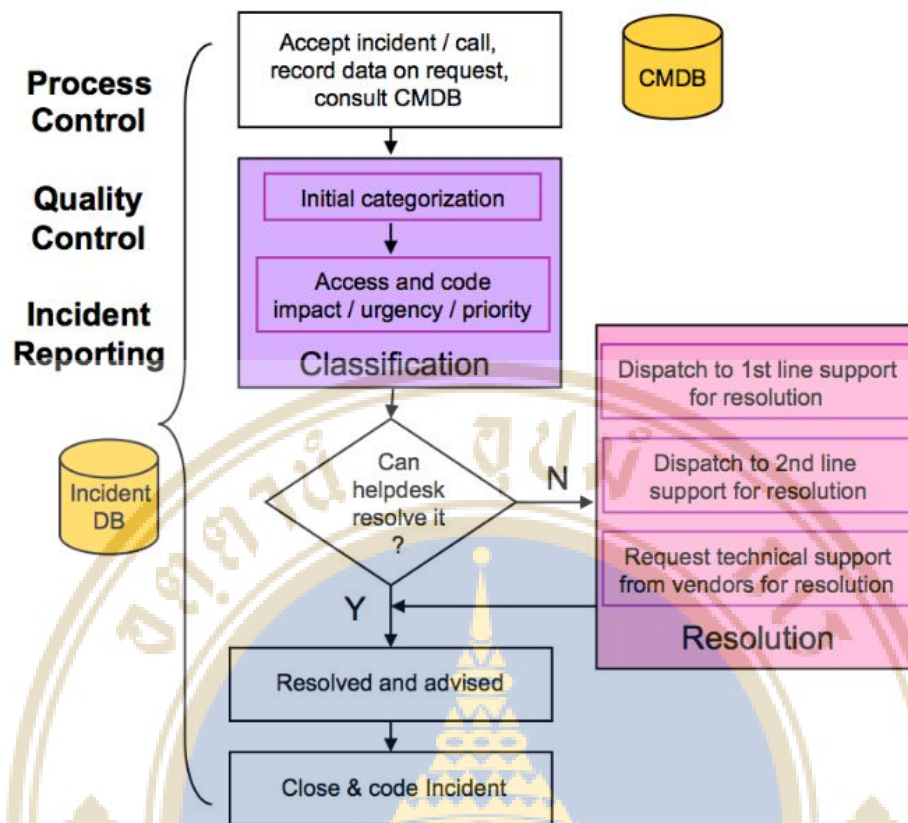
จากภาพที่ 2.1 แสดงถึงกระบวนการทำงานของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัท ซึ่งเวลาพนักงานมีปัญหาจะแจ้งปัญหาผ่านโทรศัพท์ อีเมลล์ และปากเปล่า ในกรณีโทรศัพท์และปากเปล่า บ่อยครั้งที่ทำให้พนักงานแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ มีโอกาสตกหล่นในการแก้ไขปัญหา มีผลส่งต่อให้พนักงานแผนกอื่นที่ต้องการความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหา ไม่สามารถใช้ประสิทธิภาพได้อย่างเต็มที่ และบางครั้งเมื่อทีมงาน ได้แก้ไขปัญหาจบแล้ว ก็ลืมที่จะแจ้งพนักงานที่

ต้องการความช่วยเหลือกลับ ทำให้พนักงานต้องรอคอยและไม่สามารถทำงานอื่นได้ และเมื่อมีพนักงานแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ออกอย่างกระตือรือร้น พนักงานที่เหลือก็ไม่สามารถดำเนินการแก้ไขต่อไปได้ เพราะไม่รู้ต้องแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไร

ปัญหาเหล่านี้สามารถพบเจอได้ในทุกบริษัท แต่บริษัทจะมองไม่เห็นความสำคัญในเรื่องนี้เท่าที่ควร เพราะถือว่าแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่ได้เป็นธุรกิจที่ทำรายได้หลักให้แก่บริษัท แต่ถ้าบริษัทสามารถแก้ปัญหาดังกล่าวได้ บริษัทจะประหยัดเวลา ลดค่าใช้จ่ายภายในองค์กร และยังสามารถหาเงินเพิ่มเข้ามาในบริษัท

2.2 TO-BE Process

เป็นการเขียนแผนผังของกระบวนการในการทำงานที่เราต้องการจะให้เป็น (Where we want to be?) ว่ามีขั้นตอนอย่างไร โดยการที่เขียนแผนผังขึ้นมา จะต้องเข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมดในภาพรวมก่อน รู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น สามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขกระบวนการทำงานอย่างไร เพื่อให้ข้อผิดพลาดลดลงและสามารถทำให้ข้อผิดพลาดไม่เกิดขึ้นอีกหรือไม่



ภาพที่ 2.2 แสดง To-Be Process ของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ บริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซ์ (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โลว์

จากภาพที่ 2.2 แสดงถึงกระบวนการทำงานของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ บริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซ์ (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โลว์ แบบปัจจุบัน ซึ่งถ้าพนักงานทุกคนมีปัญหา ให้ส่งอีเมลล์มาที่ helpdesk.bkk@loweandpartners.com ซึ่งอีเมลล์นี้จะส่งข้อมูลไปยังส่งไปยังพนักงานแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศทุกคนและส่งไปในระบบ “Remedy IT Service Management” เป็นเว็บแอปพลิเคชันภายในบริษัทในเครือของบริษัท อินเทอร์เน็ตบริคกรู๊ป จำกัด ระบบ Remedy IT Service Management จะทำหน้าที่ส่ง Incident Number ไปยังพนักงานที่แจ้งเข้ามายังอีเมลล์ข้างต้น พนักงานแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ ก็จะทำการแยกหมวดหมู่ของปัญหาที่เจอ แจ้งสถานะของปัญหานี้ เช่น กำลังแก้ไข แก้ไขเสร็จเรียบร้อย ปิดงาน และแก้ไขปัญหาโดยสำเร็จ

การแก้ไขปัญหาจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนด้วย

1. ส่วนแรก 1st Line Support
2. ส่วนที่สอง 2nd Line Support
3. ส่วนสุดท้ายส่งปัญหาเหล่านี้ไปยังตัวแทนจำหน่ายของผลิตภัณฑ์หรือส่งไปยังส่วนภูมิภาค/ฝ่ายต่างประเทศ

หลังจากที่แก้ไขปัญหาแล้ว ต้องใส่วิธีการแก้ไขปัญหาเข้าไปในระบบ เพื่อสะดวกกับคนในแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ ลดการทำงานซ้ำซ้อนกัน ยังสามารถค้นหาและทำเป็นรายงานได้ว่า ปัญหาอะไรที่พบเจอบ่อยที่สุด และทางแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถหาทางที่จะลดปัญหาเหล่านั้นได้หรือไม่ ทำอย่างไรที่ปัญหาจะไม่เกิดขึ้นอีก

2.3 บทสรุปการวิเคราะห์ปัญหา

บทสรุปการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขาโลว์ ปัญหาเกิดจากกระบวนการทำงานของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ เมื่อพนักงานในบริษัทมีปัญหาที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ และต้องแข่งกับแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศกระบวนการแข่งเพื่อให้ดำเนินการแก้ไขยังมีความบกพร่องและตกหล่นอยู่ ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศและพนักงานในบริษัทไม่มีประสิทธิภาพและศักยภาพที่เพียงพอ



บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

การศึกษา “กลยุทธ์การปรับใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานในอุตสาหกรรมเอเจนซีโฆษณา” ได้วิเคราะห์ปัญหาและต้นเหตุของปัญหาโดยผ่านเครื่องมือ AS-IS Process และ TO-BE Process มาเขียนในรูปแบบแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD) เพื่อวิเคราะห์ว่าปัจจัยและสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงคืออะไร

3.1 แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD)

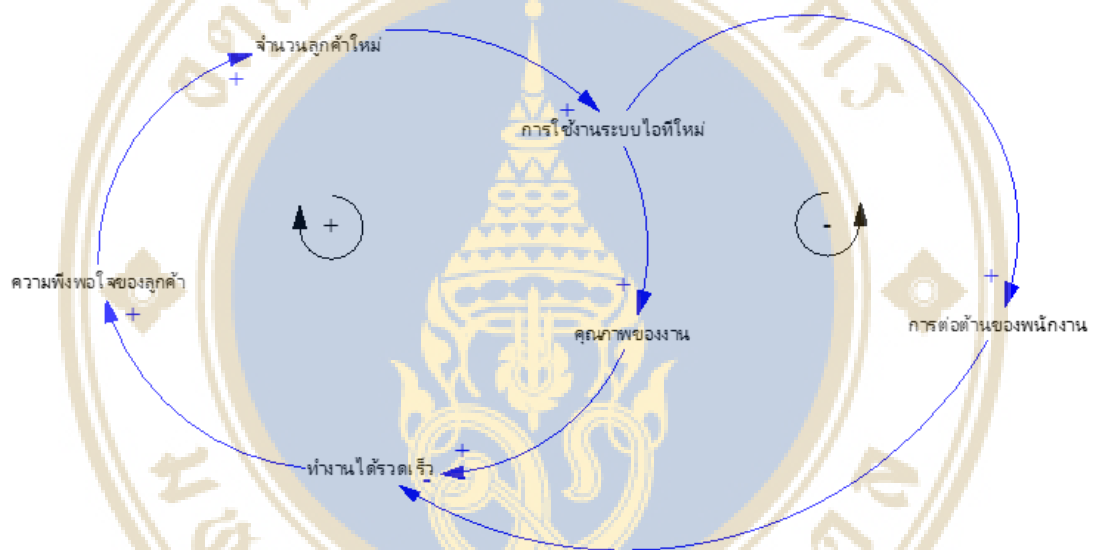
แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล หรือ เรียกว่า “Causal Loop Diagram” เป็นเครื่องมือที่สร้างแผนภูมิเพื่อแสดงความคิดเชิงระบบอย่างเป็นกระบวนการ แสดงพฤติกรรมสาเหตุของปัญหาและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร เห็นวิธีการคิดวิเคราะห์แต่ละเหตุการณ์ ว่าเหตุการณ์นี้มีความสัมพันธ์หรือผลกระทบอะไรบ้าง แก่นแท้สาเหตุของปัญหาคืออะไร มององค์กรเป็นภาพรวมได้ชัดมากขึ้นและสามารถเห็นจุดบกพร่องในหน่วยย่อยได้ชัดเจน เพื่อให้ค้นพบจุดที่ทำให้เกิดปัญหา และแก้ไขหรือพัฒนาให้องค์กรไม่เกิดปัญหานี้อีก สามารถลดจำนวนการเกิดปัญหาให้น้อยลง

วิธีการเขียนแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD)

- ระบุประเด็นสาเหตุของปัญหาอย่างชัดเจนที่เกิดขึ้นซ้ำบ่อยๆ วิเคราะห์ปัญหาอาการของปัญหา ผลกระทบที่มีต่อองค์กร
- ระบุตัวแปรที่สำคัญที่เป็นส่วนทำการขับเคลื่อนความเป็นไปของเหตุการณ์ โดยระบุชื่อให้ชัดเจนใช้คำพูดเป็นกลางหรือที่เป็นบวก
- บอกลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุกับผล ว่าเป็นความสัมพันธ์ตามกัน (Same Direction : +) หรือ ความสัมพันธ์สวนทางกัน (Opposite Direction : -)

4. ลักษณะความสัมพันธ์กันระหว่างปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น จะเชื่อมโยงด้วยเส้นและมีหัวลูกศรบอกทิศทางซึ่งไปด้านที่เกิดผล และลูกศรจะชี้ไปในแนวทางเดียวกัน จะไม่ชี้ย้อนศรเป็นอันขาด
5. แผนภูมिवงกลม อาจมีปัจจัยสาเหตุร่วมกันหรือหลายตัวร่วมกันก็ได้

3.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้แผนภูมिवงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD)



ภาพที่ 3.1 แสดงแผนภูมิ Causal Loop Diagram ของปัญหาแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ บริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง(ประเทศไทย) จำกัด สาขา โลว์

จากภาพที่ 3.1 สามารถอธิบายปัญหาจากแผนภูมิได้ว่า การนำระบบ Remedy IT Service Management เข้ามาใช้ในบริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โลว์ สามารถปรับปรุงคุณภาพของงานได้มากขึ้น ประสิทธิภาพในการทำงานของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศและพนักงานภายในบริษัทมีเพิ่มขึ้นไปอีก ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น ทำให้ขยายกระแสนอกไปเป็นวงกว้าง ทำให้ลูกค้าหน้าใหม่ได้เข้ามาใช้บริการของบริษัทมากขึ้น

วงแผนภูมิส่วนที่สอง อธิบายถึงการนำระบบ Remedy IT Service Management เข้ามาใช้ในบริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โลว์ มีคนใช้เพิ่มมากขึ้น การต่อต้านของพนักงานภายในบริษัทลดลงจากเดิม เพราะพนักงานสามารถแก้ไขปัญหา ประสิทธิภาพในการ

ทำงานเพิ่มมากขึ้น และตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ลูกค้านำผลิตภัณฑ์อื่น เข้ามาใช้บริการของบริษัทเพิ่มมากขึ้น ทำให้บริษัทสามารถก้าวไปตามจุดมุ่งหมายและเป้าหมายได้

3.3 บทสรุปการวิเคราะห์การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่จะเกิดขึ้น

จากความสัมพันธ์ของโครงสร้างแผนภูมิวงรอบและเหตุผล (Causal Loop Diagram : CLD) ได้แสดงถึงกระบวนการทำงานของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัท และทำให้เห็นได้ชัดเจนขึ้นว่าปัญหาเกิดจากส่วนไหนและมีผลกระทบต่อองค์กรในมุมมองที่กว้างอย่างไรบ้าง การนำระบบRemedy IT Service Management เข้ามาใช้



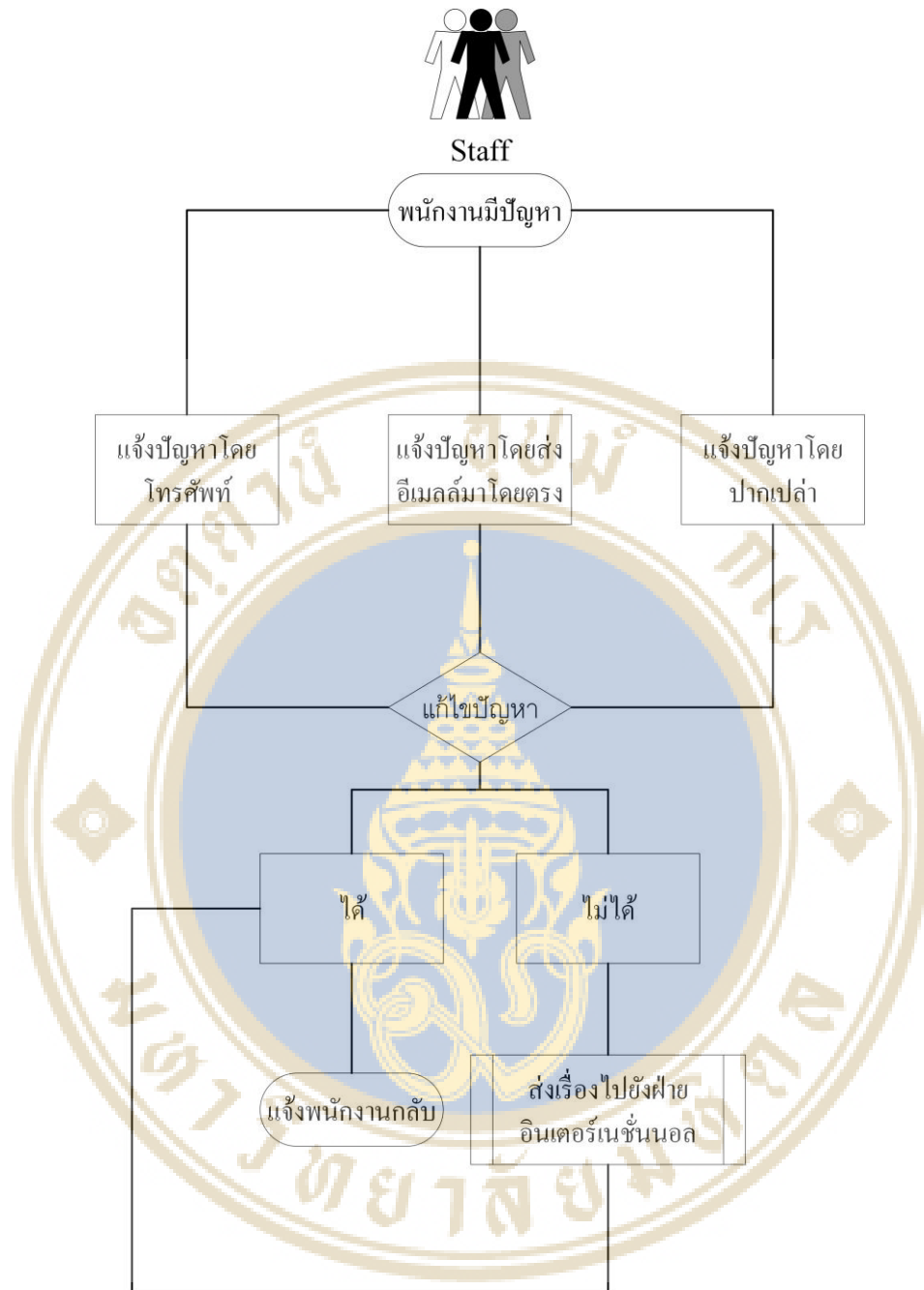
บทที่ 4

การออกแบบกลยุทธ์เพื่อการแก้ไขปัญหา

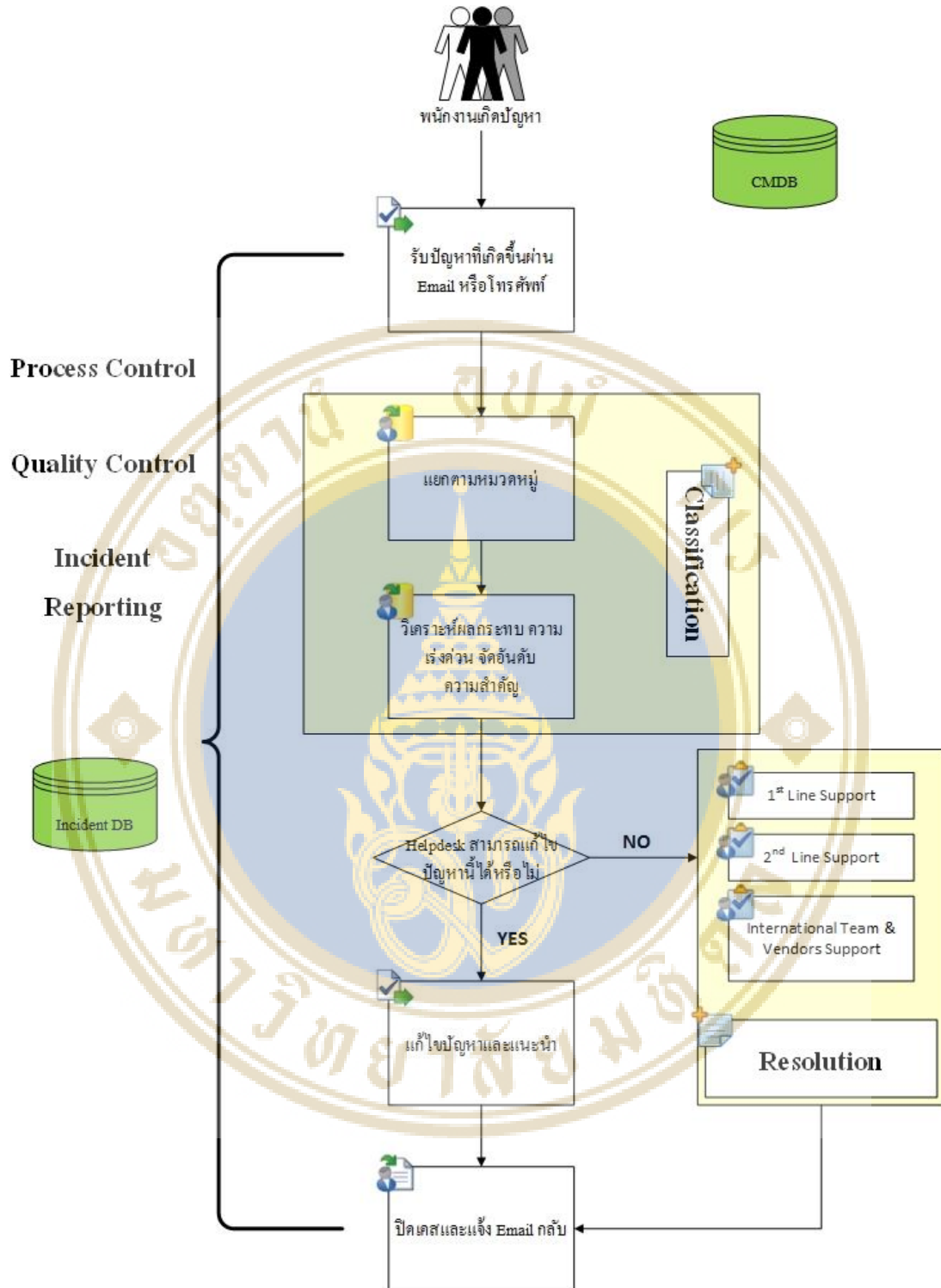
จากการวิเคราะห์ปัญหาของของบริษัท ไอพีจี แอควอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โฉว การนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ภายในบริษัท มีทั้งข้อดีและข้อเสียควบคู่กันไป ซึ่งถ้าสามารถนำข้อเสียเปลี่ยนมาเป็นข้อดี จะส่งผลให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจตามเป้าหมาย และยังคงอยู่ในแนวหน้าของอุตสาหกรรมเอเจนซี่โฆษณา ถ้าพูดถึงในยุคปัจจุบันนี้ สื่อดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทในอุตสาหกรรมเอเจนซี่โฆษณาเป็นอย่างมาก และถ้าภายในบริษัทยังไม่มี การจัดระบบเพื่อเป็นพื้นฐานในการต่อยอดอุตสาหกรรมที่ดี อาจจะมีผลกระทบต่อธุรกิจในวงกว้าง และทำให้องค์กรมีความเสี่ยงในอุตสาหกรรมนี้ เราจึงต้องตระหนักที่จะเปลี่ยนแปลงและทำให้บริษัทของเรามีระบบที่มีคุณภาพมากขึ้น

4.1 การออกแบบกลยุทธ์เพื่อจัดการปัญหาจากกระบวนการทำงาน

ปัญหาหลักของบริษัท ไอพีจี แอควอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โฉว เป็นการนำเอา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในบริษัท ซึ่งพนักงานไม่มีความพร้อมต่อต้าน ไม่เห็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นเมื่อนำเอาระบบ Remedy IT Service Management เข้ามาใช้ในบริษัท ทางแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศกับด้านผู้บริหาร ได้ลงมติความเห็นว่าจะใช้ระบบ Remedy IT Service Management อย่างเคร่งครัด โดยให้หัวหน้าแต่ละแผนกเป็นคนสื่อสารเบื้องต้นว่าจะนำเอา ระบบเข้ามาใช้ และให้ทางแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นผู้ให้ข้อมูลและกำหนดขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานเป็นระบบใหม่ ดังนี้



ภาพที่ 4.1 แสดงกระบวนการทำงานเดิมของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทไอพีจี แอคเวอรั
ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โลว์



ภาพที่ 4.2 แสดงกระบวนการทำงานระบบใหม่ของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โลว์ โดยนำเอาระบบ Remedy IT Service Management เข้ามาใช้ในบริษัท

จากภาพที่ 4.1 แสดงถึงกระบวนการทำงานระบบเดิมของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โลว์ ซึ่งจากการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น ยังมีช่องโหว่หลายขั้นตอนที่สามารถทำให้การทำงานของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเพียงพอ จึงได้มีการออกแบบกลยุทธ์กระบวนการทำงานของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศแบบใหม่ โดยใช้เครื่องมือภายในองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังเห็นได้จากภาพที่ 4.2 ซึ่งแสดงถึงกระบวนการทำงานระบบใหม่ของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยนำระบบ Remedy IT Service Management เข้ามาจัดการขั้นตอนการบริการของแผนก เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างระบบ ลดขั้นตอนการทำงานซ้ำซ้อนกันภายในแผนก ไม่พลาดกับการแก้ไขปัญหาภายในบริษัท โดยเริ่มต้นปรับกระบวนการจากการแจ้งเวลาพนักงานเกิดปัญหา โดยจะเน้นให้ส่งอีเมลล์มายังเมลล์กลางของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยที่พนักงานสามารถแจ้งปัญหา แบนรูปและส่งมายังอีเมลล์กลาง พนักงานภายในแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถเห็นว่าเกิดอะไรขึ้น หลังจากนั้นอีเมลล์ก็จะส่งไปยังระบบ Remedy IT Service Management โดยอัตโนมัติ และจะมีพนักงานภายในเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าไปยังระบบ Remedy IT Service Management เพื่อทำการแยกตามหมวดหมู่ของปัญหา ตามรูปดังนี้



ภาพที่ 4.3 แสดงระบบ Remedy IT Service Management ของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โลว์

The screenshot displays the BMC Remedy IT Service Management interface for an Incident Request. The incident ID is INC00001334203. The process flow status is 'Assigned' (Normal) and is currently 'In Progress'. The incident information includes a summary 'Quota limit exceeded', description 'The quota limit for quota on C:\Publ', and various attributes like Impact (4-Minor/Isolated), Urgency (3-Medium), Status (Assigned), and Priority (Medium). The interface also shows incident categorization details such as Company, Case Type (Request), Incident Type (User Service Request), and Product Categorization (Tier 1, 2, 3). A sidebar on the left contains navigation options like 'Quick Links' and 'Functions'. A sidebar on the right lists various service categories like 'AV and Telecom', 'Business Process', and 'Enterprise SW'.

ภาพที่ 4.4 แสดงระบบ Remedy IT Service Management ของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โลว์ กระบวนการแยกหมวดหมู่ของปัญหา

จากภาพที่ 4.4 แสดงหน้าตาของระบบ Remedy IT Service Management ของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โลว์ กระบวนการแยกหมวดหมู่ของปัญหาภายในบริษัท ว่าเกิดจากที่ใด เช่น ซอฟต์แวร์ของบริษัท (Enterprise SW) ซึ่งบริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โลว์ ได้มีการผลิตระบบซอฟต์แวร์ที่ใช้ภายในบริษัทในเครื่องของ บริษัท อินเทอร์เน็ตบริดจ์ จำกัด ซึ่งบริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โลว์ เป็นหนึ่งในเครือข่ายบริษัทเอเจนซี่โฆษณาที่ใหญ่ที่สุดในโลก หลังจากที่แยกหมวดหมู่เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปวิเคราะห์ผลกระทบและกำหนดความสำคัญของเหตุการณ์นี้ว่าจะมีความเสี่ยงต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด หลังจากนั้นพนักงานภายในแผนกสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้หรือไม่ ถ้าได้ ก็ดำเนินการแก้ไข แจ้งและแนะนำกับปัญหาที่เกิดขึ้น และปิดเคสพร้อมกับแจ้งอีเมลล์กลับไปยังผู้ที่ส่งมา

แต่ถ้าไม่ได้ก็จะส่งให้ 1st Line Support ซึ่งคนที่รับหน้าที่ดูตรงนี้เป็น IT Manager และถ้ายังแก้ปัญหามาไม่ได้ อยู่ ก็จะส่งปัญหานี้ให้ 2nd Line Support ซึ่งคนที่รับหน้าที่ดูตรงนี้เป็น IT Director และถ้ายังคงแก้ไม่ได้ ก็จะมอบหน้าที่นี้ให้กับ 3rd Line Support หรือ ทางอินเทอร์เน็ตชั้นนอล

ทีมและทางผู้จัดจำหน่าย(Vendor) ให้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นต่อไป โดยที่ทางแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศมีกระบวนการทำงานว่า ถ้าแจ้งเข้าระบบ Remedy IT Service Management จะดำเนินการแก้ไขให้เสร็จภายใน 3 วันทำการ แต่ถ้ามีปัญหาซึ่งต้องให้ทางอินเทอร์เน็ตเซิร์ฟเวอร์หรือทางผู้จัดจำหน่าย(Vendor) เป็นผู้แก้ไขปัญหาให้ จะใช้เวลาประมาณ 2 อาทิตย์ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของเหตุการณ์นั้น

4.2 บทสรุปการออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา

จากการใช้กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้พนักงานภายในแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถแก้ไขปัญหาโดยทันที ลดกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน ปรับการทำงานให้ง่ายขึ้น โดยที่พนักงานไม่ยึดติดว่าต้องโทรศัพท์อย่างเดียวถึงสามารถแจ้งปัญหาได้ พนักงานภายในบริษัท สามารถแจ้งปัญหาได้จากทุกที่ นอกจากนี้ ยังทำให้พนักงานภายในบริษัทสามารถไปแก้ไขปัญหาในกระบวนการทำงานของตัวเองหรือกับลูกค้า ส่งผลให้พนักงานภายในองค์กรมีความพอใจในระบบการทำงานมากขึ้น และลูกค้ามีความพอใจในการทำงานร่วมกับบริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โลว์ มากขึ้น ทำให้ร่วมมือกันอย่างราบรื่น และยังเป็นผลส่งต่อให้กับอนาคตของบริษัท

บทที่ 5

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

การวางแผนทางเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานในอุตสาหกรรมเอเจนซี
โฆษณาให้กับบริษัท สามารถนำกลยุทธ์ปฏิบัติจริงได้ตามนี้

5.1 แปะขั้นตอนสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (Organization Change)

เนื่องจากได้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ถ้าจะดำเนินการเพื่อให้เกิดผลสำเร็จสูงสุด ควรที่จะต้องนำ “8 Steps of Change Process by Kotters” หรือ “แปดขั้นตอนสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง” กระบวนการขั้นตอนสู่ความสำเร็จ 8 ข้อ ที่ถูกคิดค้น โดย John Kotters

การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องใช้ความคิดในการวางแผน ควบคู่ไปกับการนำไปปฏิบัติ โดยต้องมีการนำบุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วม และขอรับคำปรึกษาจากคนที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ การบังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยที่ไม่มีการหารือมักจะมีปัญหาเกิดขึ้นตามมา เพราะการเปลี่ยนแปลงที่สามารถเกิดขึ้นได้จริงและเป็นรูปธรรมมีเกี่ยวเนื่องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล ก่อนที่จะเริ่มการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เราควรถามตัวเราก่อนว่า เราต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายอะไรจากการเปลี่ยนแปลง ทำไมถึงต้องเปลี่ยน แล้วเราจะรู้ได้อย่างไรว่าเราทำสำเร็จตามเป้าหมายที่คาดการณ์ไว้ ใครคือผู้ที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงและเขาจะตอบสนองอย่างไรกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ เราสามารถที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้เท่าไร และเราต้องการความช่วยเหลือในส่วนไหนสำหรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งหมดนี้มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและของบุคคลเป็นอย่างมาก

การเปลี่ยนแปลงนั้น จะต้องมีการเข้าใจและบริหารในทางที่ผู้คนสามารถยอมรับกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง โดยที่มีการสื่อสารแบบเข้าถึงตัวบุคคล เพื่อที่จะได้คุยกัน

เรื่องที่จะเอียงค่อนสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เราก็ต้องตรวจดูว่าผู้คนเข้าใจ หรือได้รับผลกระทบจากข้อตกลงของการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และควรจะนำเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการวางแผนการเปลี่ยนแปลง สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่มีความซับซ้อน เราก็ต้องปฏิบัติตามขั้นตอนของการบริหารตัวโครงการและยืนยันให้มีการปรึกษาหารือให้ได้ข้อตกลงและได้รับการสนับสนุนสำหรับเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น การมีส่วนร่วมและการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารสามารถทำให้เกิดโอกาสในการที่ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและใช้การเปลี่ยนแปลงซึ่งจะส่งผลให้ลดกำแพงที่กั้นระหว่างความคิดและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และก่อให้เกิดความคุ้นเคยระหว่างคนในองค์กรเดียวกัน ผู้นำที่ขาดการปรึกษาฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและนำเข้ามามีส่วนร่วม มักจะ โคนมองเป็นผู้ที่อ่อนแอและไร้ซึ่งคุณธรรม เราต้องกระทำกับผู้อื่นอย่างมีมนุษยธรรมและความเคารพในแต่ละบุคคล คนที่เป็นผู้บริหารอาวุโสมักจะ ไม่กลัวการเปลี่ยนแปลงของการบริหารขององค์กร แต่จะต้องการการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เกิดขึ้น พนักงานและคนอื่นจะกลัวความไม่แน่นอนในฐานะการงานและความมั่นคงขององค์กร ดังนั้นเขาจึงกลัวการเปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

พนักงานไม่ได้มีหน้าที่ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง พนักงานมีหน้าที่แค่พยายามทำให้ดีที่สุด ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยของแต่ละบุคคล เช่น สุขภาพ ความมั่นคง ประสบการณ์ แรงคลใจ หรือ ลักษณะนิสัย หน้าที่ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับฝ่ายผู้บริหารขององค์กรซึ่งต้องบริหารไปในทิศทางที่พนักงานสามารถรับสภาพของการเปลี่ยนแปลงได้ ผู้บริหารมีหน้าที่ในการเอื้ออำนวยและทำให้สามารถเกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยที่จะต้องเข้าใจจุดประสงค์ของสถานการณ์และผู้บริหารก็ต้องมีจุดยืนเป็นของตัวเอง หลังจากนั้นผู้บริหารก็จะมีหน้าที่ในการช่วยสร้างความเข้าใจของเหตุผล จุดประสงค์และกระบวนการทำงานที่ต้องปรับเปลี่ยนไปในทางที่ดีตามสถานการณ์และความสามารถของพนักงานแต่ละคน บทบาทที่เพิ่มขึ้นของผู้บริหารก็จะต้องสื่อสาร ไม่ใช่สั่งการและบังคับใช้ เพราะสิ่งนี้เองจะทำให้พนักงานเกิดความไม่เข้าใจอย่างเพียงพอและทำให้พนักงานต่อต้านในการเปลี่ยนแปลง

โครงการหรือกระบวนการเพื่อการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ส่วนมาก ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มคุณภาพ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม หรือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร ล้วนให้ผลลัพธ์ที่ไม่น่าใจเท่าไรนัก หลายโครงการล้มเหลวอย่างไม่เป็นท่า แก่นแท้ของเหตุผลเหล่านั้นคือ John

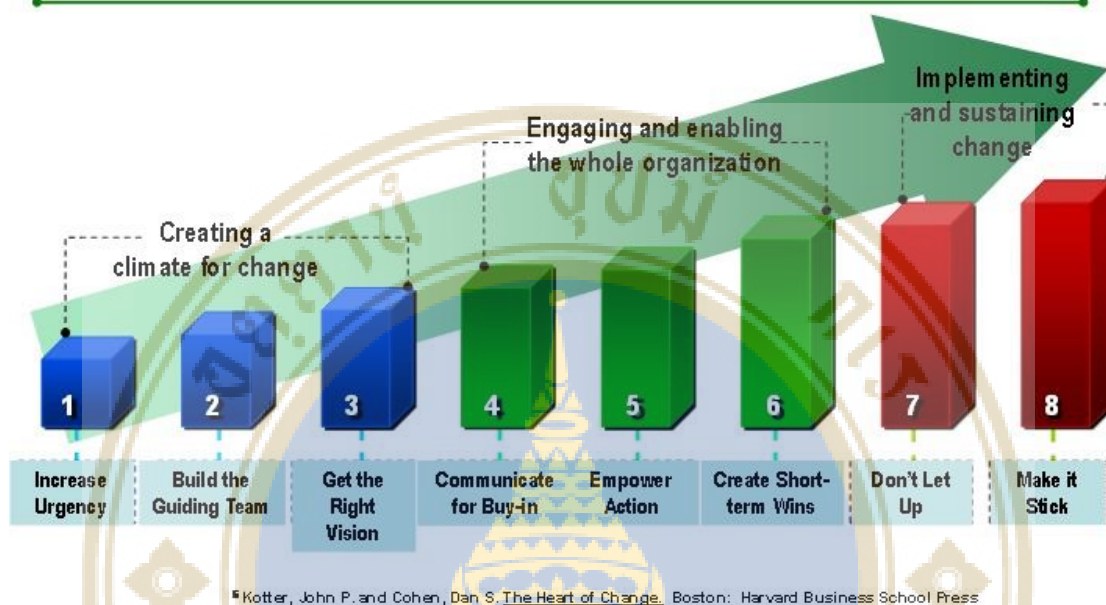
Kotters ได้เคยกล่าวไว้ว่า มีผู้จัดการมากมายเหลือเกินที่ไม่ทราบว่าการปรับปรุงองค์กรนั้นเป็นกระบวนการ ไม่ใช่แค่เหตุการณ์ การแปรสภาพองค์กรต้องก้าวไปตามขั้นตอนต่างๆ ซึ่งแต่ละขั้นตอนต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และมันเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาหลายๆปีถึงจะประสบความสำเร็จ ความกดดันที่จะเร่งรัดกระบวนการนั้น ทำให้ผู้บริหารละเลยขั้นตอนบางอย่าง และการใช้ทางลัดในเรื่องนี้ไม่เคยทำให้ใครบรรลุผลสำเร็จได้ หรืออย่างการประกาศชัยชนะเร็วเกินไปก็เช่นกัน แม้แต่ผู้บริหารที่มีความสามารถสูงๆ ก็ยังเคยผิดร้ายแรงเช่นนั้นมาแล้ว ผลที่ตามมาก็คือ การสูญเสียแรงขับเคลื่อนที่คนในองค์กรจะเดินหน้าต่อ เพื่อให้การปฏิรูปองค์กรประสบความสำเร็จ ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ซึ่งต้องแลกมาด้วยความวิริยะอุตสาหกรรกลับถูกปฏิเสธ และความพยายามทั้งหลายทั้งปวง เพื่อ การปรับเปลี่ยนองค์กรกลับต้องถูกยกเลิกไป การทำความเข้าใจในขั้นตอนต่างๆของการเปลี่ยนแปลงและข้อควรระวังที่มีเฉพาะในแต่ละขั้นตอนนี้ จะช่วยให้มีโอกาสประสบความสำเร็จในการปฏิรูปองค์กรเพิ่มขึ้น ผลดีที่สุดที่จะได้รับคือ องค์กรของเราสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในด้านคู่แข่ง ตลาด และเทคโนโลยี จนกระทั่งคู่แข่งตามไม่ทัน

องค์ประกอบของการบริการการเปลี่ยนแปลง

1. การมีส่วนร่วมและยอมรับจากผู้คน ในกรอบของสภาพแวดล้อม ขั้นตอนวัฒนธรรม ความสัมพันธ์และลักษณะ
2. เข้าใจและรู้ว่าองค์กรยืนอยู่จุดไหน
3. กำหนดเป้าหมายที่ต้องการจะไปถึงและอะไรที่จะใช้วัดผลให้เรา เมื่อรู้ว่าได้เดินมาถึงจุดมุ่งหมายของเราแล้ว
4. วางแผนเพื่อที่จะได้บรรลุเป้าหมาย
5. เปิดโอกาสให้ผู้คนในองค์กร ได้แสดงความคิดเห็น

แปดขั้นตอนสู่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง โดย John Kotter

"Kotters Eight Steps of Change"



ภาพที่ 5.1 แสดงกระบวนการแปดขั้นตอนสู่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง โดย John Kotter

ที่มา : <http://blogs.ubc.ca/etec530leadingchange/learning-topics/kotters-model/>

จากภาพที่ 5.1 แสดงกระบวนการแปดขั้นตอนสู่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง โดย John Kotter โดยสามารถจำแนกแต่ละขั้นตอนได้ดังนี้

1. การกระตุ้นและการสร้างจิตสำนึกของความเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (Establishing a greater sense of urgency) คือ การกระตุ้นพนักงานภายในบริษัท โดยกล่าวถึงคู่แข่งว่าตอนนี้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กรของคู่แข่งเป็นอย่างไรบ้าง ได้นำอะไรเข้ามาใช้แล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและผลประโยชน์คืนกลับมาสู่องค์กรอย่างไร โดยนำข้อมูลของอุตสาหกรรมเอเจนซีโฆษณา ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างคำถามกับพนักงานว่า แล้วทำไมเราถึงไม่ยอมนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ เพราะว่าเทคโนโลยีได้ก้าวหน้าขึ้นทุกวัน

2. การก่อตั้งกลุ่มผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่มีอำนาจสูง (Creating the leader team) สร้างทีมงานที่เข้มแข็งที่จะเข้ามาเปลี่ยนแปลงองค์กรในครั้งนี้ โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก กลุ่มแรกคือคนที่มีความเชี่ยวชาญในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ก็คือแผนกเทคโนโลยี

สารสนเทศ กลุ่มสองคือคนที่มีความจำเป็นและเป็นแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นคนที่พนักงานในองค์กรให้ความไว้วางใจว่าจะพาองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงนี้ไปได้ และสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ กลุ่มนี้ก็คือกลุ่มผู้บริหารและหัวหน้าแผนกต่างๆ

3. สร้างวิสัยทัศน์ (Developing a vision and strategy) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ภายในองค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นแนวทางสำหรับความพยายามในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดประสิทธิผลสูงสุด ผู้บริหารมีเป้าหมายที่จะพาบริษัทไปยังแนวทางและอยู่ในอันดับ 1 ของอุตสาหกรรมเอเจนซีโฆษณา และไม่ใช้การสร้างวิสัยทัศน์อย่างเดียว แต่ควรเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับแต่ละสถานการณ์ เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์

4. สื่อสารให้ทุกคนได้รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ (Communicating the change vision) สื่อสารทุกช่องทางเท่าที่จะทำได้ บอกเหตุผลประกอบกับผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ การสื่อสารต้องสื่อสารสิ่งที่เป็นประโยชน์ สามารถเข้าใจได้ง่าย และตรงประเด็น อาจใช้อินโฟกราฟฟิค อินทราเน็ต บอร์ดประชาสัมพันธ์ และ อีเมลล์ เพื่อเป็นช่องทางในการสื่อสาร และถ้าพนักงานคนไหนมีข้อสงสัยในขั้นตอนดังกล่าว จะมีผู้ให้ความรู้และตอบข้อสงสัยโดยทันที เพื่อไม่สร้างความหวาดกลัวและความไม่แน่ใจให้แก่พนักงานในบริษัท

5. ให้อำนาจในการตัดสินใจหรือในการกระทำต่างๆ (Empowering others to act) ควรที่จะกำจัดอุปสรรคที่ขัดขวางออกไป เช่น ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานในระยะแรก ผู้ที่ให้ข้อมูล ควรที่จะคอยดูแลติดตามอย่างใกล้ชิด พนักงานบางคนที่อยู่กับบริษัทและยังติดกับการทำงานในรูปแบบเก่าๆ อาจไม่เข้าใจกระบวนการทำงานในระบบใหม่ และกลัวว่าจะทำผิด มีผลกับการทำงานในอนาคต ให้ขจัดความกลัวนี้ออกไป เพิ่มความมั่นใจให้แก่พนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานกล้าที่จะรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น จัดกิจกรรม ให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและได้ลงมือทำด้วยตนเอง

6. วางแผนและพยายามสร้างความสำเร็จในระยะสั้นให้เกิดขึ้น (Creating short-term wins) วางแผนเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลของธุรกิจที่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน ยกย่องและให้รางวัลแก่พนักงานที่มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ ซึ่งอาจจะกล่าวถึง การนำระบบ Remedy IT Service Management เข้ามาใช้ ส่งผลให้การตอบรับและการทำงานของพนักงานเร็วขึ้น และสามารถบรรลุผลตามที่ตั้งเอาไว้ได้

7. นำการปรับปรุงนั้น มาบูรณาการแล้วสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขึ้นไปอีก (Consolidating gains and producing even more change) นำความน่าเชื่อถือที่มีมากขึ้น เพื่อเปลี่ยนแปลงระบบ โครงสร้างและนโยบาย ที่ไม่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ สร้างความมีชีวิตชีวาให้

กลับคืนสู่กระบวนการอีกครั้ง ด้วยโครงการใหม่ๆ เรื่องราวใหม่ๆ และผู้จุดประกายการเปลี่ยนแปลงคนใหม่ๆ

8. สร้างวัฒนธรรมในการเปลี่ยนแปลง (Make change stick) ต้องมีการตอกย้ำค่านิยมของความสำเร็จจากการเปลี่ยน เช่น ออกนโยบายหรือออกกฎให้มีการบังคับใช้ สร้างความเชื่อมโยงให้ชัดเจนระหว่างพฤติกรรมใหม่และความสำเร็จขององค์กร

5.2 การจัดแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

เมื่อบริษัทกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ การจัดแผนปฏิบัติการหรือแผนดำเนินงานซึ่งนิยมเรียกกันว่า “Action Plan” หมายถึง แผนการทำงานประจำปีที่กำหนดขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายนโยบายธุรกิจ และแผนหลักหรือแผนแม่บท (Master Plan) ซึ่งแผนแม่บทนั้น เป็นแผนระยะยาวของบริษัทที่จะบ่งบอกทิศทางว่าบริษัท ต้องการดำเนินการไปในทิศทางใด โดยมีแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นแผนระยะสั้นที่กำหนดขึ้นเป็นปีต่อปี ในการช่วยขับเคลื่อนเพื่อให้แผนระยะยาวประสบความสำเร็จ

องค์ประกอบการจัดแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

1. ชื่อแผนปฏิบัติ

เนื่องจากแต่ละปีมีแผนงาน/โครงการเยอะมาก ดังนั้น เราควรตั้งชื่อแผนปฏิบัติให้ชัดเจนและที่สำคัญควรตั้งชื่อโดยอาศัยแนวคิดทางการตลาดเข้ามาด้วย เพราะจะช่วยให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องสามารถจดจำแผนปฏิบัตินั้นได้ดียิ่งขึ้น เป็นการสร้างแบรนด์ของแผนปฏิบัตินั้นๆ

2. ขั้นตอนหลัก

ในแผนปฏิบัติควรกำหนดขั้นตอน/กระบวนการหลักๆไว้ให้ชัดเจน โดยเริ่มจากกระบวนการแรกจนถึงกระบวนการสุดท้ายก่อน เช่น ขั้นตอนแรกจัดฝึกอบรมให้ความรู้ ขั้นตอนที่สองประชุมเชิงปฏิบัติการ ขั้นตอนสามให้เก็บรวบรวมข้อมูล ฯลฯ

3. กิจกรรม

เมื่อเราได้ขั้นตอนหรือกระบวนการหลักแล้วให้กำหนดกิจกรรมย่อยๆของแต่ละขั้นตอนว่ามีอะไรบ้าง เช่น ขั้นตอนการฝึกอบรม จะมีกิจกรรมย่อยๆต่างๆ อาจจะเป็น การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม การติดต่อวิทยากร แจกกำหนดการฝึกอบรมให้หน่วยงานต่างๆรับทราบ

4. วิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติ

เพื่อป้องกันปัญหาในการนำกิจกรรมไปปฏิบัติควรระบุแนวทางในการปฏิบัติตามกิจกรรมนั้นๆ ด้วย เช่น ประชาสัมพันธ์โดยใช้การตีประกาศ การใช้อีเมล เสียงตามสาย และมีการติดตามผลทุกสัปดาห์

5. กำหนดวันเวลาสถานที่

ให้ระบุว่ากิจกรรมแต่ละข้อนั้นจะทำเมื่อไหร่ ถ้าระบุวันเวลาและสถานที่ได้จะดีมาก ทั้งนี้เพื่อจะสามารถดูภาพรวมของแผนปฏิบัติได้ว่ามีกิจกรรมไหนบ้างที่สามารถทำไปพร้อมกันได้ กิจกรรมไหนบ้างที่ต้องรอให้กิจกรรมอื่นเสร็จก่อนจึงจะดำเนินการได้

6. ความเสี่ยงของขั้นตอนหรือกิจกรรม

เพื่อให้แผนปฏิบัติเป็นแผนที่คำนึงถึงการปฏิบัติจริงๆ จึงควรมีส่วนที่เราเรียกว่าการวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือปัญหาอุปสรรคของขั้นตอนหรือกิจกรรมนั้นๆ ด้วยว่ามีอะไรบ้าง เช่น ความเสี่ยงของกิจกรรมการจัดฝึกอบรมคือหน่วยงานต่างงานเยอะไม่สามารถส่งคนเข้ามารับการฝึกอบรมพร้อมกันได้ครั้งละหลายๆ

7. แผนปฏิบัติรองรับ/แผนปฏิบัติสำรอง

ให้นำเอาความเสี่ยงหรือปัญหาอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นมาวิเคราะห์หาทางป้องกันแก้ไข ผ่อนหนักให้เป็นเบา เพื่อป้องกันหรือลดผลที่จะเข้ามากระทบต่อแผนปฏิบัติโดยรวม เช่น อาจจะต้องแบ่งการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อยๆ หรืออาจจะเริ่มกำหนดการฝึกอบรมให้เร็วขึ้นและทยอยฝึกอบรมทั้งปี

8. งบประมาณ

ควรจะมีการวิเคราะห์และกำหนดงบประมาณจากทุกกิจกรรม ทั้งนี้เพื่อให้แผนปฏิบัติมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น เพราะถ้าเราประมาณการงบประมาณน้อยมากเท่าไร โอกาสที่งบประมาณโดยรวมจะผิดพลาดก็ย่อมมีน้อยลง

9. ผู้รับผิดชอบ

ควรจะมีการกำหนดตำแหน่งหรือชื่อบุคคลผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติหลัก (Action Plan Leader/Owner) ไว้หนึ่งคน และในแต่ละกิจกรรมควรจะกำหนดผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน เช่นเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อจะได้พิจารณาได้ว่าใครรับผิดชอบมากน้อยเกินไป น้อยเกินไป คนที่รับผิดชอบมีความเหมาะสมกับกิจกรรมนั้นๆ หรือไม่

ตารางที่ 5.1 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 1 ปี ของบริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โฉว

| ขั้นตอน ที่ | รายละเอียดงานและกิจกรรม | ผู้รับผิดชอบ | ไตรมาสที่ 1 | | | ไตรมาสที่ 2 | | | ไตรมาสที่ 3 | | | ไตรมาสที่ 4 | | |
|----------------|---|--------------------------------|-------------|---|---|-------------|---|---|-------------|---|---|-------------|----|----|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1 | เตรียมความพร้อมในการดำเนินการ | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 | จัดตั้งทีมงานและคณะทำงาน | HR Department | | | | | | | | | | | | |
| 1.2 | จัดทำแผนสื่อประชาสัมพันธ์ในการนำระบบ Remedy IT Service Management | HR & Creative Department | | | | | | | | | | | | |
| 1.3 | จัดอบรมให้ความรู้แก่คณะทำงานและผู้บริหารถึงความเข้าใจพื้นฐานของระบบ | HR & IT Department | | | | | | | | | | | | |
| 2 | กำหนดความสามารถที่เหมาะสม | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 | ประชุมกับทีมงานและคณะทำงานของการนำเอาระบบ Remedy IT Service Management เข้ามาใช้ในบริษัท ว่ามีความสอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้หรือไม่ | Management, IT & HR Department | | | | | | | | | | | | |

ตารางที่ 5.2 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 1 ปี ของบริษัท ไอพีจี แอดเวอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โฉว (ต่อ)

| ขั้นตอน ที่ | รายละเอียดงานและกิจกรรม | ผู้รับผิดชอบ | ไตรมาสที่ 1 | | | ไตรมาสที่ 2 | | | ไตรมาสที่ 3 | | | ไตรมาสที่ 4 | | |
|----------------|--|-----------------------------------|-------------|---|---|-------------|---|---|-------------|---|---|-------------|----|----|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 2.2 | ประชุมกับทีมงานและคณะทำงาน กำหนด พฤติกรรมที่คาดหวังให้พนักงานเปลี่ยนแปลง เมื่อนำระบบ Remedy IT Service Management เข้ามาใช้ในบริษัท | Management, IT & HR Department | | | | | | | | | | | | |
| 2.3 | ประชุมกับทีมงานและคณะทำงาน ว่าต้องมีการ ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงระบบเพิ่มเติมหรือไม่ | IT Department | | | | | | | | | | | | |
| 3 | สื่อสารแนวคิดและกำหนดนโยบายในการใช้ | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 | สื่อสารให้พนักงานเข้าใจเป้าหมายและจุด ประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงอย่างละเอียด | Management, IT & HR Department | | | | | | | | | | | | |
| 3.2 | มีการ Workshop และให้พนักงานทดลองใช้ งานจริง | IT Department | | | | | | | | | | | | |
| 3.3 | กำหนดนโยบายที่แข็งแกร่ง เพื่อให้พนักงาน ปฏิบัติตาม | Management, IT & HR Department | | | | | | | | | | | | |

ตารางที่ 5.3 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 1 ปี ของบริษัท ไอพีจี แอควอร์ไทซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด สาขา โฉว (ต่อ)

| ขั้นตอน ที่ | รายละเอียดงานและกิจกรรม | ผู้รับผิดชอบ | ไตรมาสที่ 1 | | | ไตรมาสที่ 2 | | | ไตรมาสที่ 3 | | | ไตรมาสที่ 4 | | |
|----------------|--|--------------------|-------------|---|---|-------------|---|---|-------------|---|---|-------------|----|----|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 3.4 | เสริมสร้างและกระตุ้นว่าไม่ได้เพิ่มงานหรือเพิ่ม หน้าที่ แต่ทำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำ งานของตัวเอง | HR & IT Department | | | | | | | | | | | | |
| 3.5 | วัดผลงานจากระบบ Remedy IT Service Management | IT Department | | | | | | | | | | | | |

5.3 บทสรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

การวางแผนทางเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานในอุตสาหกรรมเอเจนซีโฆษณาให้กับบริษัท โดยใช้ขั้นตอนสู่ความสำเร็จโดยการเปลี่ยนแปลง ถือว่าเป็นขั้นตอนที่สามารถนำพาให้กระบวนการไปสู่ความสำเร็จ โดยสอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ สามารถเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมเอเจนซีโฆษณาได้ต่อไปในอนาคต



บรรณานุกรม

John P. Kotter (1996). Leading change, MA : Harvard Business School Press

John D.Sterman, Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World.

McGraw Hill/Irwin, 2000.

<http://www.lowethailand.com/>

<http://www.kotterinternational.com/our-principles/changesteps>

