

บทที่ 1

บทนำ

การดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับตัวแทนจำหน่ายและซื้อเพื่อจำหน่ายต่อยังลูกค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์และนิวเมติก ในปัจจุบันมีคู่แข่งเกิดขึ้นมากมายและเต็มไปด้วยการแข่งขันในตลาดที่รุนแรง รวมไปถึงสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจโลกที่ถดถอยโดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศไทยที่มีความไม่แน่นอนทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม ทำให้โอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จเป็นไปได้ยากกว่าในอดีต ดังนั้นการปรับปรุงในด้านการขาย,คุณภาพของสินค้าและการบริการจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากต่อความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้า แต่การนำมาซึ่งยอดขายสูงสุดไม่ได้ขึ้นอยู่กับการแข่งขันทางด้านตลาดเพียงอย่างเดียว จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์วางแผน เพื่อให้พบจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร ส่งผลให้สามารถหาแนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพภายในองค์กร ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในสภาวะการณ์ปัจจุบันและสามารถตามการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอกได้อย่างทันทั่วถึง ดังนั้นจึงต้องแสวงหาเครื่องมือทางด้านการจัดการสมัยใหม่เข้ามาช่วยเพื่อให้องค์กรอยู่รอด บุคคลากรทั้งองค์กรก้าวไปข้างหน้าด้วยเป้าหมายเดียวกัน

1.1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัทการศึกษา

บริษัทการศึกษา จดทะเบียนก่อตั้งบริษัท เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2544 ดำเนินธุรกิจตัวแทนจำหน่ายและซื้อเพื่อจำหน่ายต่อไปยังลูกค้า เกี่ยวกับอุปกรณ์วัดคุมและระบบอัตโนมัติทาง Electronic control, Pneumatic controlและงานที่ลูกค้ากำหนดตามความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ภายใต้ข้อตกลงการทำงานและนโยบายของบริษัท โดยสามารถพัฒนาคุณภาพได้อย่างต่อเนื่องและจะมุ่งไปยังกลุ่มลูกค้าอื่นๆอีกในอนาคต ตัวอย่างผลิตภัณฑ์ที่จัดจำหน่ายแบ่งเป็น 5 ประเภท ดังนี้

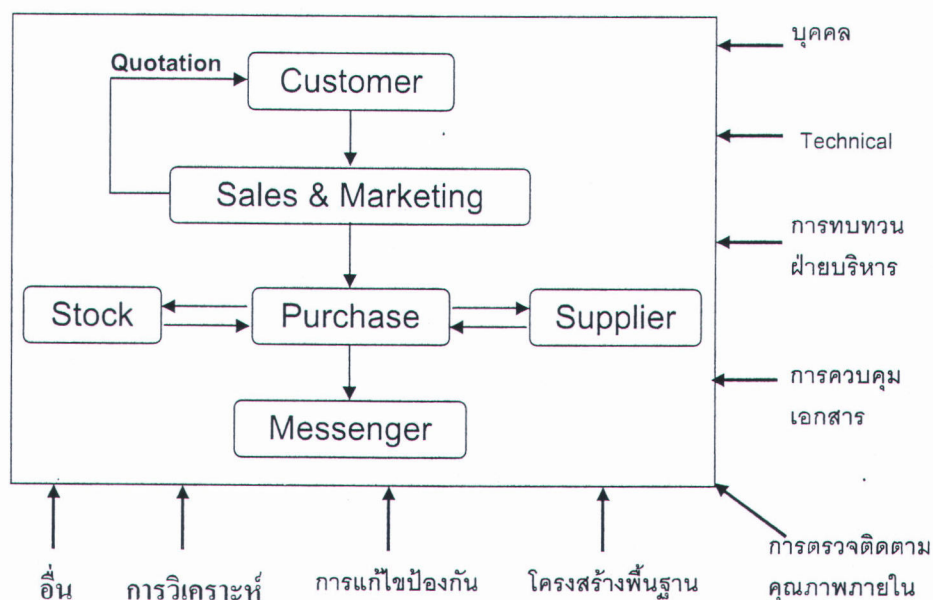


รูปที่ 1.1 แสดงผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายของบริษัทกรณีศึกษา

กลุ่มลูกค้าของบริษัทกรณีศึกษามีทั้ง โรงงานอุตสาหกรรมทั้งภาครัฐและเอกชน ร้านค้าปลีกทั่วไป และผู้รับเหมา ซึ่งลักษณะการซื้อสินค้าของลูกค้าจะมีทั้งลูกค้าประจำที่ไม่ค่อยคำนึงถึงราคามากนัก เป็นกลุ่มลูกค้าที่มี Loyalty ต่อบริษัทและกลุ่มลูกค้าที่เน้นเรื่องราคาเป็นหลักต้องเปรียบเทียบราคาจากบริษัทคู่แข่งก่อนทำการตัดสินใจซื้อ

1.1.1 ขอบเขตของการดำเนินงาน

ขอบเขตของกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม



รูปที่ 1.2 โครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยศึกษา

1.2 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

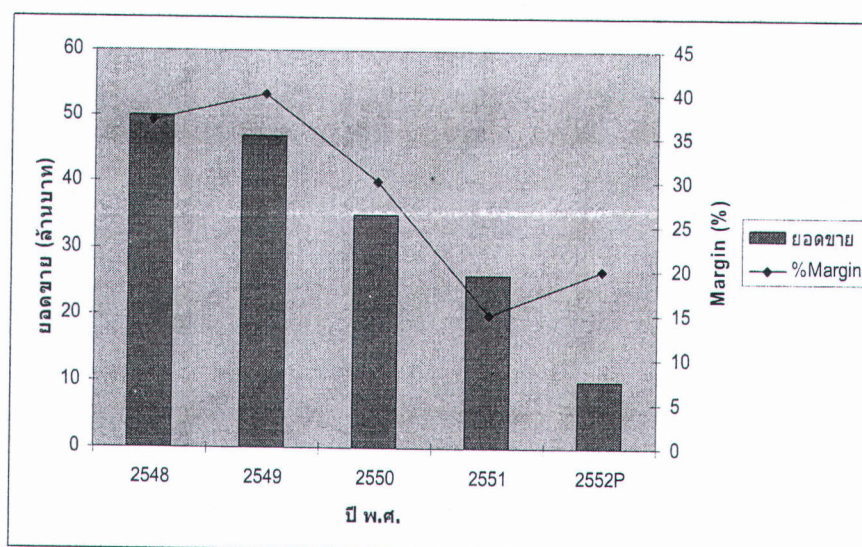
การแข่งขันในตลาดที่สูงและรุนแรงทั้งด้านราคา ความรวดเร็วในการให้บริการ สืบเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจถดถอย ปริมาณงานโครงการ ทั้งอาคาร หรือโรงงานอุตสาหกรรมต่างมีการขยายตัวในอัตราที่ต่ำ รวมทั้งการอนุมัติสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้าต้องผ่านหลายขั้นตอน ทำให้การปิดการขายเป็นไปด้วยความยากลำบาก ประสิทธิภาพภายในองค์กรเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งและอยู่รอดในธุรกิจได้ ไม่ว่าจะเป็นการจัดการด้านการขาย การบริหารพัสดุคงคลัง การแก้ปัญหาและการสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า การดำเนินการโดยปราศจากการวางแผนการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอาจก่อให้เกิดผลเสียจำนวนมากในการใช้ทรัพยากร

โดยเฉพาะหากมิได้มีกลยุทธ์ในการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ทางธุรกิจแล้ว อาจทำให้พลาดจากการได้รับงานจากลูกค้า และก่อให้เกิดการสูญเสียจำนวนมาก

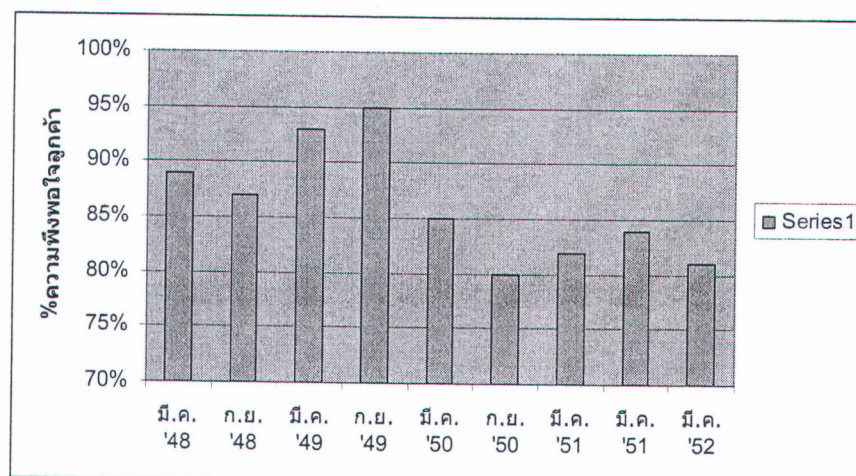
จากข้อมูลทั่วไปของบริษัทจะพบว่า การกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดของบริษัท กรณีศึกษานั้น มีเพียงมุมมองด้านลูกค้าเพียงอย่างเดียว แต่ภายใต้การแข่งขันในยุคปัจจุบันพบว่าการ ที่องค์กรจะประสบความสำเร็จและอยู่รอดภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงนั้นการอาศัยตัวชี้วัด ทางด้านลูกค้าเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ ทั้งนี้เนื่องจากตัวชี้วัดทางด้านลูกค้ามีข้อจำกัดหลาย ประการ ได้แก่

- ไม่สามารถประเมินในสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เนื่องจากปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน สำหรับองค์กรต่างๆ ในปัจจุบันมักจะเป็นทรัพยากร หรือความ สามารถที่ไม่สามารถจับต้องได้ เช่น ความรู้(knowledge) ชื่อเสียง ภาพพจน์องค์กร หรือความสามารถทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นต้น ซึ่ง ปัจจัยเหล่านี้ไม่สามารถใช้ตัวชี้วัดด้านลูกค้ามาประเมินได้ ทำให้กลายเป็น ปัจจัยสำคัญต่อการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาวของ องค์กร ในปัจจุบันที่ถือเป็นยุคแห่งความรู้ (Knowledge Era) คนเป็นส่วนช่วย ให้องค์กรประสบความสำเร็จ แต่อย่างไรก็ดีมุมมองทางด้านลูกค้าไม่สามารถ วัดบุคลากรขององค์กรได้
- ไม่สามารถประเมินมุมมองด้านการเงินได้ เช่น การเพิ่มขึ้นของรายได้ของ องค์กร การลดลงของต้นทุน เป็นต้น
- ไม่สามารถประเมินกระบวนการทำงานภายในได้ เช่น การดำเนินงานที่รวดเร็ว ขึ้น หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

จากปัญหาดังกล่าวส่งผลให้ขีดความสามารถในการแข่งขันลดต่ำลง สังเกตได้จาก ยอดการขายตั้งแต่ปี พ.ศ.2548-2552 โดยภาพรวมการเติบโตมีแนวโน้มลดลง พิจารณาได้จากรูปที่ 1.3 หากมองในแง่ของ กำไรส่วนเกิน (%margin) จะพบว่าแนวโน้มที่ถดถอยโดยเฉพาะในปี พ.ศ.2552 บริษัทเกิดสภาวะขาดทุนติดต่อกัน 3 เดือนอย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อนกล่าวคือ รายได้ที่ได้รับจากการขายสินค้าไม่เพียงพอกับรายจ่ายที่เกิดขึ้นแนวโน้มของงานที่เข้ามามีอัตราที่น้อยลง นอกจากนี้ทางบริษัทยังไม่มีระบบการวัดและประเมินผลงานที่เป็นระบบอีกด้วย



รูปที่ 1.3 กราฟแสดงปริมาณยอดขาย



รูปที่ 1.4 เปอร์เซนต์ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 1.1 เปอร์เซนต์การปิดการขาย

ปี	2548	2549	2550	2551	2552P
%การปิดการขาย	50.75	42.00	30.76	35.23	20.00

จากตารางที่ 1.2 พบว่าแนวโน้มการปิดการขายลดลงตามการแข่งขันที่สูงขึ้น อีกทั้งมีคู่แข่งเกิดขึ้นมากมายเนื่องจากเป็นธุรกิจที่สามารถทำได้ง่าย ซึ่งแต่ละบริษัทก็มีกลยุทธ์การขายเป็นของตนเอง ดังนั้นเพื่อความอยู่รอดขององค์กรจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาจากรูปที่ 1.4 พบว่าจากการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรในภาพรวมค่อนข้างคงที่ ไม่ได้มีการพัฒนาเพิ่มขึ้น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในองค์กร โดยอาศัยเครื่องมือที่นิยมใช้ในธุรกิจ เช่น

-Strategic Planning การวางแผนเชิงกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพขององค์กร การนำข้อมูลที่รวบรวมมาวิเคราะห์เพื่อนำไปใช้ในการจัดวางทิศทางขององค์กร จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ว่าควรจะทำอย่างไร เพื่อให้ได้ตามทิศทางที่กำหนดไว้

-Supply Chain ห่วงโซ่อุปทานเป็นกลยุทธ์ในการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรและคู่ค้าที่เกี่ยวข้องภายในห่วงโซ่อุปทาน โดยมีเป้าประสงค์ในการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในระยะยาว

-Customer Relationship Management หรือ CRM การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปมีผลกระทบต่อลูกค้าซึ่งทำให้ธุรกิจต้องกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลง

ส่วน Balance scorecard (BSC) ซึ่งเป็นเครื่องมือทางการจัดการในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการประเมินผล (Measurement) ที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

BSC ถือเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่นิยมใช้ สามารถนำไปใช้ได้กับองค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือขนาดย่อม และมีแนวทางปฏิบัติครบทั้ง 4 มุมมอง

บริษัทกรณีศึกษาถือเป็นองค์กรขนาดย่อม การนำ BSC มาใช้จะก่อให้เกิดเปลี่ยนแปลงและการสั่งการใดๆภายในองค์กรจะชัดเจน เนื่องจากความสลับซับซ้อนของการดำเนินงานน้อยกว่า ทำให้กลยุทธ์และการจัดการทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) มีความชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนั้นทางบอร์ดกรรมการจัดการของบริษัทจึงลงมติที่จะนำเครื่องมือในการวัดสมรรถนะการดำเนินงาน (BSC) มาใช้ในการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร

ในการออกแบบ BSC ส่วนใหญ่จะกำหนดตัวชี้วัด 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งเป็นเพียงมุมมองที่เกิดจากการพิจารณาการดำเนินงานภายในองค์กรเท่านั้น แต่ลักษณะธุรกิจบริษัทกรณีศึกษาซึ่งต้องซื้อสินค้าจากซัพพลายเออร์เพื่อจำหน่ายต่อ (Trading) ดังนั้นจึงต้องพิจารณาการดำเนินงานจากภายนอกด้วย (Kuo-pin.chang, 2010) โดยจัดทำมุมมองด้านซัพพลายเออร์เพิ่มขึ้นมาซึ่งซัพพลายเออร์บางรายมีอำนาจการต่อรองสูงหรืออาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร เช่น สินค้าส่งมาไม่ครบ การจัดส่งไม่ตรงเวลา ส่งใบเสนอราคาล่าช้าและผิดพลาด เป็นต้น ดังนั้นดัชนีชี้วัดที่ถูกกำหนดขึ้นในมุมมองด้านซัพพลายเออร์จะถูกตรวจสอบว่าต่ำกว่าค่าเป้าหมายหรือไม่ เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขต่อไปโดยอาจทำการคัดเลือกซัพพลายเออร์ใหม่หรือหาสินค้าอื่นมาทดแทน ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงกำหนดไว้ 5 มุมมองตามหลัก BSC เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผล (Measurement) ที่ครบถ้วนทั้ง ห้ามุมมอง คือมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านซัพพลายเออร์ มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยมุ่งเน้นที่การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ต้องบรรลุ
2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) โดยการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) หรือการเชื่อมโยงระหว่างBSC กับแผนปฏิบัติการ
3. เพื่อเป็นระบบในการบริหารองค์กร (Management Systems) โดยนำ BSC มาใช้ในการประเมินผล และหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น โดยอาจจะนำไปทำการ Benchmarking หรือเรียนรู้จากผู้อื่น

ในปีพ.ศ. 2552 ทางคณะผู้บริหารของบริษัทกรณีศึกษา ได้มีนโยบายที่จะพัฒนาระบบมาตรฐาน ISO 9001:2000 เป็น ISO 9001:2008 ซึ่งตามระบบมาตรฐานใหม่นี้ จำเป็นต้องมีการปรับปรุงทั้งทางด้านระบบบริหารคุณภาพและการจัดการทรัพยากร ฉะนั้นจึงนำ Balanced Scorecard (BSC) เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร โดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์เข้ากับมาตรฐาน ISO 9001:2008 ตามแต่ละมุมมองของหลัก BSC หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์กับแผนปฏิบัติการขององค์กรเพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติงานและประเมินผลการดำเนินงาน มีเกณฑ์การวัดที่ครอบคลุมถึงเครื่องมือในการบริหารต่างๆขององค์กร โดยนำดัชนีที่ได้แต่ละมุมมองมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์คุณภาพขององค์กรและนำดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานนี้มาทำการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อจัดทำดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานแบบดุลยภาพ(BSC) สำหรับธุรกิจ ตัวแทนจำหน่ายและซื้อเพื่อจำหน่ายต่อยังลูกค้า ให้ครอบคลุมทั้ง 5 มุมมองของBSCจากนั้นนำผลที่ได้มาทำการเปรียบเทียบการดำเนินงานกับผู้ที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน

1.4 ขอบเขตของการศึกษา

ขอบเขตของการศึกษามีดังนี้

1.จัดทำดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (BSC) ขององค์กร โดยครอบคลุมทั้ง 5 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านซัพพลายเออร์ มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ของธุรกิจเกี่ยวกับตัวแทนจำหน่ายและซื้อเพื่อจำหน่ายต่อยังลูกค้า

2.เกณฑ์การรับรองมาตรฐานจะครอบคลุมเฉพาะมาตรฐานISO 9001:2008

3.กระบวนการเปรียบเทียบดัชนีชี้วัดจะเปรียบเทียบเฉพาะผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

1.5 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

ขั้นตอนในการสร้างดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานมีดังนี้

- 1.ศึกษางานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
- 2.รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก
- 3.กำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมอง ภายใต้ Balanced scorecard
- 4.จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร
- 5.กำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กรโดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของแต่ละดัชนีชี้วัดกับระบบมาตรฐาน ISO 9001:2008 เข้าแต่ละมุมมองของหลักการ BSC
- 6.นำดัชนีชี้วัดที่ได้ตามแต่ละมุมมองมาทบทวน และกำหนดเป้าหมายโดยการจัดประชุมระหว่างผู้จัดการฝ่าย
- 7.นำผลที่ได้มาทำการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

8.สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

9.นำเสนอผลงานวิจัย

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับมีดังนี้

- 1.สามารถกำหนดตัวชี้วัด และนำหลักการที่ได้จากการศึกษานี้ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการต่างๆโดยนำเกณฑ์มาตรฐานมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน เพื่อให้สะดวกต่อการปฏิบัติงานและประเมินผลการดำเนินงาน
- 2.สามารถประเมินตนเอง เพื่อนำมาปรับปรุงจุดอ่อนและพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร
- 3.เพื่อก่อให้เกิดผลกำไรที่เพิ่มขึ้น
- 4.เพื่อให้เกิดการปรับปรุงที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจแก่ลูกค้า และส่งผลถึงความอยู่รอดของบริษัท