

บทที่ 2

ข้อมูล บริษัท เอ บี ซี จำกัด

จากข้อมูลของบริษัทฯ ที่กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้กำหนดไว้ เพื่อศึกษาถึงลักษณะของ
บริษัทฯ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ในแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

1. ประวัติความเป็นมาของบริษัทฯ
2. การบริหารของบริษัทฯ
 - 2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของบริษัทฯ
 - 2.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 2.2.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท
 - 2.2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ
 - 2.2.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่
 - 2.3 โครงสร้างองค์การ
 - 2.4 ข้อมูลด้านพนักงาน
 - 2.5 ระบบการดำเนินงาน
 - 2.6 สถานการณ์ปัจจุบัน
 - 2.6.1 ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ
 - 2.6.2 ด้านลูกค้า
 - 2.6.3 ด้านคู่แข่ง
 - 2.6.4 ด้านรายได้และผลประกอบการ
 - 2.6.5 ด้านการเงิน
3. ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 3.1 แนวทางและการวางแผนอัตรากำลังคนในระยะสั้น
 - 3.2 แนวทางและการวางแผนอัตรากำลังคนในระยะยาว
 - 3.3 การบริหารค่าตอบแทน
 - 3.4 การประเมินการปฏิบัติงาน และ ตัวชี้วัดเพื่อแสดงผลการปฏิบัติงาน
 - 3.5 การฝึกอบรมและพัฒนา

1. ประวัติความเป็นมาของบริษัทฯ

บริษัท เอ บี ซี จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2544 ด้วยทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท ซึ่งกรรมการผู้บริหาร มีประสบการณ์ในการขายและให้บริการสินค้า ระบบสำรองข้อมูล และ อุปกรณ์ต่อพ่วง (Peripheral) อาทิเช่น Printer และจากประสบการณ์ของบิดาที่ทำอาชีพทางด้านนี้กว่า 30 ปี ทำให้มีการเลือกสรรสินค้าชั้นดีมาบริการลูกค้า อีกทั้งความสามารถในการบริการทั้งก่อนและหลังการขาย โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของลูกค้าเป็นสำคัญ ทำให้ได้รับความไว้วางใจจากกลุ่มลูกค้าธนาคาร รัฐวิสาหกิจ โรงงานอุตสาหกรรม และบริษัทเอกชน หลายๆ แห่ง มอบความไว้วางใจเลือกซื้อสินค้าและบริการของบริษัทฯ มาโดยตลอด

บริษัทฯ ได้นำเทคโนโลยีด้านไอทีที่ทันสมัยและดีที่สุดในตลาดมาเสนอลูกค้า โดยมีทีมงานที่มีประสบการณ์และความชำนาญพิเศษ ให้คำปรึกษา ออกแบบ ติดตั้ง ระบบสำรอง/จัดเก็บข้อมูล และระบบงานพิมพ์ เพื่อรองรับระบบปฏิบัติการต่างๆ เช่น Unix, Linux, Windows, AS/400 ทั้งนี้บริษัทฯ ได้จัดตั้งทีมงานบริการ เพื่อรองรับการทำงานตลอด 24 ชั่วโมง สำหรับกลุ่มลูกค้าที่ต้องการการทำงานอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ ได้รับความไว้วางใจแต่งตั้งให้เป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าชั้นนำจากยุโรปและสหรัฐอเมริกา ซึ่งประกอบด้วย

Data Storage Solution

- ซอฟต์แวร์ จัดการระบบการสำรองข้อมูลระดับ Enterprise จากบริษัท BakBone Software, Inc. ประเทศสหรัฐอเมริกา 

- Tap Autoloader และ Secondary Disk Storage สำรองข้อมูล จากบริษัท Overland Storage, Inc. ประเทศสหรัฐอเมริกา 

- ระบบสำรองข้อมูล Primary Disk Storage จากบริษัท Network Appliance, Inc. ประเทศสหรัฐอเมริกา 

Printing Solution

- เครื่องพิมพ์ ประเภท Dot Matrix Printer และ Passbook Printer จากบริษัท CPG International ประเทศอิตาลี 

- โซลูชันการพิมพ์ บนเครื่องพิมพ์ HP Laser Printer เช่น Barcode Printing, MICR Printing, Job Accounting, Security Printing, Electronic Form 



ภาพที่ 2.1 ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ

Serial Matrix Printer Solution



Backup Software



Storage Solution



HP Laser Printing Solution



ที่มา : ข้อมูลบริษัทฯ ณ วันที่ 30 มีนาคม 2551

บริษัทฯมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องโดยได้ติดต่อกับเจ้าของผลิตภัณฑ์ต่างประเทศเพื่อจัดหาสินค้าให้ครบวงจร ซึ่งไม่เพียงแต่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าในวันนี้ แต่เพื่อการขยายงานของลูกค้าในวันหน้าและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของลูกค้านี้ให้เหนือกว่าคู่แข่งตลอดเวลา บริษัทฯมั่นใจว่าสินค้าทุกชนิดที่นำมาจำหน่ายเป็นสินค้าชั้นนำและได้รับการพัฒนาโดยทีมงานผู้เชี่ยวชาญที่ทำให้เครื่องสามารถทำงานในระบบสารสนเทศได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

2.การบริหาร

2.1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของบริษัทฯ

วิสัยทัศน์

To instill in each and every employee the value of the customer who gives us the opportunity to serve and in return pledges to give him the best value, quality service and complete reliability

ปลูกฝังให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของลูกค้าที่ให้โอกาส โดยจัดหาสินค้าที่มีคุณค่า บริการที่เป็นเลิศ และระบบที่ไว้วางใจ

พันธกิจ

To seek and provide the customer with innovative and reliable storage and printing solutions

แสวงหาและจัดหาระบบสำรองข้อมูล และระบบงานพิมพ์ ที่มีความทันสมัยและเชื่อถือได้

เป้าหมาย

ผู้บริหารชั้นนำในเรื่องระบบการเก็บข้อมูลในแบบอิเล็กทรอนิกส์และระบบการพิมพ์ที่เป็นเลิศในประเทศไทย

2.2 .การบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารธุรกิจอย่างเป็นระบบนั้น จะต้องอาศัยการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและอุปสรรคที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนในองค์การสำหรับกำหนดตำแหน่งทางการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งจะได้นำมากำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์

ระดับธุรกิจ และ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ เพื่อให้สามารถนำไปดำเนินการกำหนดกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนเพื่อให้บรรลุทิศทางตามที่องค์กรกำหนดไว้ได้

2.2.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Level Strategy)

ปัจจุบันตลาดยังมีการขยายตัว อยู่ในอัตราที่สูงประกอบกับบริษัทยังมี ส่วนแบ่งทางการตลาดที่ไม่สูงเมื่อเทียบกับขนาดของตลาดอยู่ประมาณ 5% ของตลาด โดยรวม เมื่อพิจารณาถึงการเติบโตของบริษัทที่เพิ่มขึ้นต่อเนื่องในอัตราที่สูงกว่า 80% ในปีที่ผ่านมา บริษัทฯจึงใช้กลยุทธ์ในช่วงเติบโต

กลยุทธ์ที่บริษัทฯเลือกใช้ คือ กลยุทธ์การขยายตัวที่มุ่งเน้นการกระจายธุรกิจแบบ เกาะกลุ่ม (Concentric Diversification Growth Strategy) จากเดิมที่บริษัทฯเริ่มธุรกิจในปี พ.ศ. 2544 บริษัทฯเป็นตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ 2 ประเภท คือ 1) ผลิตภัณฑ์ระบบสำรองข้อมูล ประกอบไปด้วย ซอฟต์แวร์ จากบริษัท Backbone และ บริษัท Overland และ 2) เครื่องพิมพ์จากบริษัท CPG เท่านั้น แต่ในปัจจุบัน บริษัทฯขยายผลิตภัณฑ์ระบบสำรองข้อมูล จากบริษัท Network Appliance และโซลูชันการพิมพ์บนเครื่องพิมพ์ของ HP เพิ่มขึ้น ซึ่งถือว่าการขยายธุรกิจไปสู่ผลิตภัณฑ์ชนิดอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม

บริษัทฯเลือกใช้กลยุทธ์นี้เพื่อต้องการจับกลุ่มลูกค้าที่กำลังจะเติบโตในอุตสาหกรรมนี้ และแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดให้มากขึ้น โดย

- การขยายตัวไปในธุรกิจเดิม เป็นการมุ่งตลาดเฉพาะส่วนและหากกลยุทธ์ในการเจาะตลาดของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ให้มากขึ้น โดยการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย และการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆที่ช่วยแก้ไขปัญหาและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ซึ่งจะช่วยในการ สร้างยอดขายจากลูกค้ากลุ่มเดิมและกลุ่มใหม่ได้

- การขยายตัวไปในธุรกิจอื่นที่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม เช่น โซลูชันการพิมพ์ ซึ่งเป็นการรักษาลูกค้ากลุ่มเดิมและขยายฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ได้ด้วย

2.2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)

บริษัทฯเลือกใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Customer Focus) เนื่องจากบริษัทฯมีส่วนแบ่งตลาดต่างจากคู่แข่งรายใหญ่มาก บริษัทฯจึงต้องการวางตำแหน่งให้อยู่ในระดับที่ไม่มีคู่แข่งในตลาดโดยตรง อีกทั้งยังสามารถดำเนินธุรกิจร่วมกับผู้ค้า

รายได้ ดังนั้น บริษัทจึงมุ่งเน้นไปที่ความลึกของผลิตภัณฑ์ สามารถตอบสนองลูกค้าในด้านความเชี่ยวชาญและความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ คือ

- การมุ่งลูกค้าเฉพาะกลุ่มและพื้นที่เฉพาะเจาะจง เช่น เครื่อง Passbook Printer จะมุ่งจำหน่ายเฉพาะแต่ลูกค้าในกลุ่มธนาคาร และจัดจำหน่ายเฉพาะลูกค้าที่อยู่ในกรุงเทพฯ และปริมณฑลเท่านั้น

- ให้การบริการเฉพาะกลุ่มลูกค้าเป็นพิเศษ
- สร้าง และพัฒนา ตัวแทน เพื่อเพิ่มช่องทางการตลาด ในอนาคต

2.2.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

จากสภาวะการแข่งขันในธุรกิจ ให้ต้องกำหนดกลยุทธ์หน้าที่ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับบริษัทและระดับธุรกิจ เพื่อให้บริษัทดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีรายละเอียดของกลยุทธ์ดังนี้

2.2.3.1 กลยุทธ์ด้านการขายและการตลาด (Sales & Marketing Strategy)

กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่างกันน้อย เนื่องจากระบบการสำรองและกู้คืนข้อมูล มีระบบการจัดการที่คล้ายกันทั้งในส่วนของการสำรองข้อมูลหรือการกู้คืนข้อมูล ความแตกต่างอยู่ที่การปรับปรุง (Upgrade) เพื่อให้ใช้กับระบบคอมพิวเตอร์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งทำยสุดแล้วในแต่ละยี่ห้อก็จะสามารถพัฒนาสินค้าตามทันกันได้หมด ดังนั้น บริษัทจึงเน้นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ และหาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อตอบสนองลูกค้าได้ทันเวลาที่และตามความต้องการ บริษัทมุ่งเน้นการขยายตัวเชิงลึกของผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองลูกค้าให้ได้ประสิทธิภาพที่ดีที่สุดเพื่อการเป็นเลิศในด้านผลิตภัณฑ์ ตามแนวกลยุทธ์ธุรกิจหลักขององค์การที่มุ่งเน้นไปที่ความเชี่ยวชาญ และความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ราคา

เป็นลักษณะราคาดีที่สุด (Best price) ปัจจุบันบริษัทใช้กลยุทธ์ราคาต่ำ โดยจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในราคาที่ถูกกว่ายี่ห้ออื่น เช่น BakBone ที่มีจุดแข็งอยู่ที่การ

นำเสนอราคาขาย และค่าบำรุงรักษา (Maintenance Agreement Fee) รายปีที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ในขณะที่ตัวผลิตภัณฑ์มีประสิทธิภาพสูงทัดเทียมกับคู่แข่ง

กลยุทธ์การจัดจำหน่าย

มีช่องทางการจัดจำหน่ายโดยตรง และโดยอ้อม อันประกอบด้วย 1) การขายให้แก่ลูกค้าโดยตรง 2) การขายผ่านตัวแทน แต่บริษัทฯ จะเน้นการจัดจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่ายเป็นหลัก เนื่องจากสามารถกระจายสินค้าไปยังลูกค้าได้อย่างทั่วถึง เพื่อเป็นการขยายช่องทางการตลาด และขยายพื้นที่การตลาดให้ได้อย่างรวดเร็ว กว่า การขายโดยตรง ที่ต้องลงทุนในด้านทรัพยากร ซึ่งบริษัทฯ ไม่มีนโยบายทางการเงินที่จะลงทุนเพิ่มในส่วนนี้

กลยุทธ์ส่งเสริมการขาย

บริษัทฯ ให้พนักงานขายทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิค และด้านบริการอื่นๆ เป็นการเสริมให้แก่ลูกค้าที่ซื้อผลิตภัณฑ์จากผู้จัดจำหน่าย นอกจากนี้ลูกค้ารายใหญ่ที่มีการซื้อเป็นจำนวนเงินสูง จำเป็นต้องใช้พนักงานขายโดยตรงรับผิดชอบอย่างใกล้ชิด

2.2.3.2 กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน (Operation Strategy)

1. การปรับปรุงระบบการจัดการภายในองค์กร โดยการจัดโครงสร้างการบริหารงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแยกตามส่วนงาน โดยมีการรายงานตรงต่อผู้บริหารระดับสูง ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ประสานงานหน้าที่ต่างๆ ตามส่วนงาน และพิจารณาตัดสินใจในขั้นตอนสุดท้าย

2. การควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย โดยการจัดหาแหล่งสินค้าที่มีคุณภาพและมีต้นทุนที่เหมาะสม อีกทั้งยังไม่มีเก็บสต็อกสินค้า เมื่อลูกค้าสั่งสินค้า บริษัทฯ จึงจะสั่งนำเข้าสินค้านี้ดังกล่าว ทำให้ไม่มีต้นทุนในการจัดเก็บสินค้าคงคลัง

2.2.3.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy)

1. การจัดการระบบ โดยการวางระบบสำคัญต่างๆ ได้แก่ ระบบการบริหารการเงิน ระบบการควบคุมคุณภาพและเจ้าหน้าที่ ระบบสินทรัพย์ถาวร ระบบการจัดซื้อ และระบบการขาย เป็นต้น

2. การลดความเสี่ยงด้านการลงทุน ไม่ลงทุนในสินทรัพย์ถาวร การบริหารอัตราแลกเปลี่ยนแบบประกันความเสี่ยง เพิ่มอัตราเปอร์เซ็นต์การใช้สินทรัพย์หมุนเวียน ในการดำเนินธุรกิจ

3. ใช้เงินทุนในส่วนผู้ถือหุ้นมากกว่าการใช้เงินกู้ระยะยาวมา ดำเนินธุรกิจ

2.2.3.4 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันบริษัทฯ ไม่มีการจัดตั้งแผนกทรัพยากรมนุษย์ จึงใช้แผนกบริหารทั่วไปจัดการทำหน้าที่นี้ และให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดนโยบายและดูแลงานในบางส่วนของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การคัดเลือกและสรรหา การกำหนดค่าตอบแทน การออกนโยบายค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นต้น

แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้บริหารระดับสูงวางไว้ คือ ต้องการสมรรถนะหลักของบุคลากรแบบที่มีการเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อตอบสนองพันธกิจขององค์กรที่เน้นนวัตกรรม และการให้บริการด้านเทคโนโลยีที่เป็นเลิศ โดยแบ่งเป็นกลยุทธ์การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ คือ

1. การสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเน้นทางด้านนวัตกรรม เพื่อ มีความคิดสร้างสรรค์ ทำให้เกิดความสำเร็จร่วมกับบริษัทฯ สร้างความรู้สึกร่วมกันอยู่ในครอบครัวเดียวกัน โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กร(Organization Culture) ที่เน้นทางด้านนวัตกรรม และความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2. การสร้างคุณค่าและพัฒนาความสามารถแก่บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสร้างมาตรฐานในการประเมิน(Performance Appraisal) ที่ถูกต้อง และแม่นยำ เพื่อนำผลที่ได้ไปพัฒนา และวางแผนกลยุทธ์(Performance Management) ในปีต่อไป ได้แก่ การพัฒนาสายอาชีพ(Career Development)เพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน หรือ การบริหารคนเก่ง(Talent Management) เพื่อดึงดูดและรักษาพนักงานที่เก่งให้อยู่ในองค์กร

3. เน้นการบริการอย่างรวดเร็วโดยยึดความต้องการของลูกค้า เป็นศูนย์กลาง โดยการพัฒนาความรู้ ทักษะในการทำงาน (Human Resource Development) เพื่อสร้างความผูกพันกับลูกค้า และเพิ่มพูนศักยภาพของพนักงานให้สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 โครงสร้างองค์กร

ปัจจุบันบริษัทฯ มีรูปแบบโครงสร้างการบริหารองค์กรในลักษณะแบ่งตามหน้าที่ ซึ่งเหมาะสมกับองค์กรขนาดเล็ก มีการบริหารจัดการง่าย มีความสามารถหลักขององค์กรที่ต้องการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ 2 สายงาน คือ สายงานขาย และการตลาด กับ สายงาน การเทคนิค และการสนับสนุน ดังภาพที่ 2.2 ในโครงสร้างของบริษัท แบ่งสายงานหลักเป็นสามสายงาน ดังนี้คือ

1.ฝ่ายการตลาดและขาย (Sales & Marketing Section) มีผู้อำนวยการฝ่ายเป็นคนดูแลรับผิดชอบและรายงานตรงต่อ กรรมการผู้จัดการดูแลเรื่องการตลาดและช่องทางการขาย การวางแผนการตลาดแบ่งเป็น หน่วยงานย่อยอีกสามแผนก คือ

แผนกขายโดยตรง (Sales Department) มีผู้จัดการฝ่ายขายเป็นผู้ดูแลโดยรายงานตรงต่อระดับผู้อำนวยการฝ่าย และมีผู้ได้บังคับบัญชาในหน่วยงานได้แก่ พนักงานขายอาวุโส (Senior Sales Executive) และพนักงานขาย (Sales Executive) โดยพนักงานขายอาวุโสจะต้องมีประสบการณ์ทำงานในด้านงานขายมาไม่น้อยกว่าสามปี และมีคุณสมบัติตามที่บริษัทฯ กำหนด

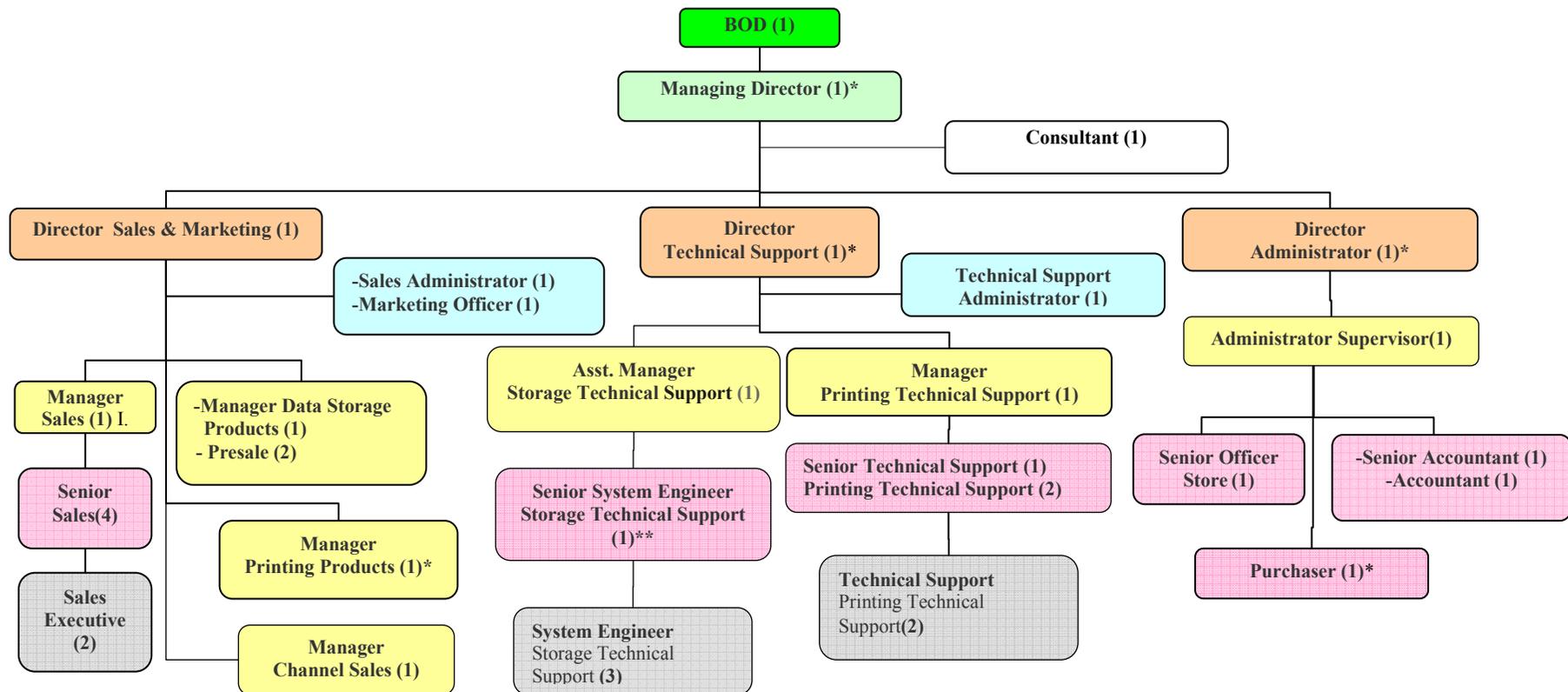
แผนกสนับสนุนการขายผลิตภัณฑ์ สํารองข้อมูล (Data Storage Products Support Department) มีระดับผู้จัดการแผนกเป็นคนดูแล และรายงานตรงต่อระดับผู้อำนวยการ มีระดับผู้ได้บังคับบัญชาคือ พนักงานสนับสนุนการขาย (Pre-Sales) มีบทบาทหน้าที่คอยสนับสนุนฝ่ายขายในเรื่องเทคนิค และการฟรีเซ็นผลิตภัณฑ์ และออกแบบระบบงานด้าน สํารองข้อมูล

แผนกสนับสนุนการขายผลิตภัณฑ์การพิมพ์ (Printing Products Support Department) มีระดับผู้จัดการแผนกเป็นคนดูแล รายงานต่อระดับผู้อำนวยการฝ่าย ปัจจุบันยังไม่มีผู้ดำรงตำแหน่ง มีผู้จัดการฝ่ายเทคนิคผลิตภัณฑ์ การพิมพ์ (Technical Printing Product Manager) เป็นคนดูแลชั่วคราว ในขณะนี้ยังไม่มีระดับปฏิบัติการ

แผนกช่องทางการขาย (Channel Sales Department) มีระดับผู้จัดการแผนกคอยดูแลและรายงานตรงต่อระดับผู้อำนวยการฝ่าย มีหน้าที่ดูแลช่องทางการขาย ปรับปรุงระบบงานการขายผ่านระบบตัวแทนขายและคู่ค้า ไม่มีระดับปฏิบัติการ

นอกจากนี้ยังมีระดับปฏิบัติการที่รายงานตรงต่อผู้อำนวยการฝ่ายเพื่อสนับสนุนงานเอกสารและงานภายในฝ่ายอีกสองตำแหน่งคือ พนักงานธุรการ (Sales Administrator) มีหน้าที่สนับสนุนงานด้านเอกสารการติดต่อของฝ่ายขาย โดยรายงานตรงต่อ

ภาพที่ 2.2 โครงสร้างองค์กร



ที่มา : ข้อมูลบริษัท ณ วันที่ 31 มีนาคม 2551

หมายเหตุ ตัวเลขที่อยู่ในวงเล็บหลังตำแหน่งคือ จำนวนพนักงานในตำแหน่งนั้น

* คือ ตำแหน่งของพนักงานที่ว่าง แต่มีพนักงานตำแหน่งอื่น เข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทน

** คือ ตำแหน่งที่ว่าง และไม่มีพนักงานเข้ามาปฏิบัติงานแทน

ระดับผู้อำนวยการ และ พนักงานการตลาด (Marketing Officer) มีหน้าที่ดูแลเรื่องแผนการตลาดของฝ่ายโดยจะรับคำสั่งโดยตรงจากผู้อำนวยการฝ่ายขายและการตลาด

2. ฝ่ายสนับสนุนด้านเทคนิค (Technical Support Section) มีผู้อำนวยการฝ่ายเป็น คนดูแลและรายงานตรงต่อกรรมการผู้จัดการ ดูแลเรื่องการสนับสนุนงานด้านเทคนิคการออกแบบระบบ งานบริการด้านเทคนิคหลังการขายปัจจุบันยังไม่มีผู้ดำรงตำแหน่ง แบ่งงานออกเป็นสองแผนกตามผลิตภัณฑ์คือ

แผนกสนับสนุนด้านเทคนิคผลิตภัณฑ์สำรองข้อมูล (Storage Technical Support Department) มีระดับผู้จัดการแผนกเป็นคนดูแลและรับผิดชอบ รายงานตรงต่อผู้อำนวยการฝ่าย และมีระดับผู้ช่วยผู้จัดการแผนกคอยดูแลในแต่ละผลิตภัณฑ์ย่อยเป็นผู้ได้งบประมาณ ดูแลบริหารพนักงานในสายงาน ระดับ วิศวกรระบบอาวุโส และวิศวกรระบบ ปัจจุบันไม่มีระดับผู้จัดการแผนก มีระดับผู้ช่วยผู้จัดการคอยดูแลและรายงานตรงต่อระดับผู้อำนวยการแทน นอกจากนี้ยังไม่มีระดับวิศวกรอาวุโส มีระดับวิศวกรระบบซึ่งรายงานต่อผู้ช่วยผู้จัดการ

แผนกสนับสนุนด้านเทคนิคผลิตภัณฑ์การพิมพ์ (Technical Printing Support Department) มีระดับผู้จัดการแผนกเป็นคนดูแลรายงานตรงต่อระดับผู้อำนวยการฝ่าย และมีระดับผู้ช่วยผู้จัดการดูแลในแต่ละผลิตภัณฑ์ย่อย ดูแลบริหารงานภายในแผนก ซึ่งมีพนักงานระดับวิศวกรอาวุโส และระดับวิศวกรด้านผลิตภัณฑ์การพิมพ์ ปัจจุบันมีระดับผู้จัดการ แต่ยังไม่มีระดับผู้ช่วยผู้จัดการ

3. ฝ่ายธุรการ (Administrator Section) มีหน้าที่ดูแลงานด้านเอกสาร งานทรัพยากรมนุษย์ งานจัดซื้อจัดจ้าง งานด้านบัญชีและการเงิน ดูแลคลังสินค้าและการติดต่อกับต่างประเทศมีระดับผู้อำนวยการฝ่ายเป็นผู้ดูแล และระดับผู้จัดการแผนก ระดับผู้ช่วยผู้จัดการ เป็นฝ่ายบริหาร มีพนักงานในระดับปฏิบัติงาน คือ พนักงานคลังสินค้า พนักงานจัดซื้อ พนักงานบัญชีและพนักงานบัญชีอาวุโส รับผิดชอบปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่ตามที่ระดับผู้ช่วยผู้จัดการมอบหมาย ปัจจุบันไม่มีระดับผู้อำนวยการฝ่าย และระดับผู้จัดการแผนก

2.4 ข้อมูลด้านพนักงาน

ปัจจุบันบริษัทฯ มีพนักงานทั้งหมด 31 คน(ข้อมูล ณ วันที่ 30 มีนาคม 2551) รวมกรรมการผู้จัดการ อย่างไรก็ตาม บริษัทฯยังขาดบุคลากรบางตำแหน่งตามโครงสร้างองค์การ

และบางตำแหน่งก็มีการใช้บุคลากรที่มีอยู่ในบริษัท ทำหน้าที่แทนไปก่อนโดยตำแหน่งที่มีการทำหน้าที่แทนคือ

- ตำแหน่งผู้อำนวยการด้านการบริหารทั่วไป กรรมการผู้จัดการเป็นผู้ทำหน้าที่แทน
- ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายเทคนิค กรรมการผู้จัดการเป็นผู้ทำหน้าที่แทน
- ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายธุรกิจ กรรมการผู้จัดการเป็นผู้ทำหน้าที่แทน
- ตำแหน่งผู้จัดการแผนกขายส่วนผลิตภัณฑ์การพิมพ์ ผู้จัดการแผนกเทคนิคการพิมพ์เป็นผู้ทำการแทน
- ตำแหน่งพนักงานจัดซื้อแผนกธุรกิจ ผู้จัดการดำเนินงานขายเป็นผู้ทำแทน
- ตำแหน่งวิศวกรอาวุโสด้านระบบ และเทคนิค ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่ง

พนักงานส่วนใหญ่เป็นแผนกขายและการตลาดจำนวน 14 คน รองลงมาคือ แผนกเทคนิคและ สนับสนุนจำนวน 11 คน และ แผนกธุรกิจ 4 คน ซึ่งส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับพนักงาน ในแผนกขายและการตลาด กับ แผนกเทคนิคและ สนับสนุน เมื่อมาเปรียบเทียบถึงอายุของพนักงานในบริษัท ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 จำนวนผู้บริหารและพนักงานในแต่ละแผนก

	ผู้บริหาร (คน)	พนักงาน (คน)	รวม (คน)
แผนกขาย	3	11	14
แผนกเทคนิค	3	8	11
แผนกธุรกิจ	1	3	4
ที่ปรึกษา		1	1
รวม (คน)	7	23	30

ที่มา : ข้อมูลบริษัท ณ วันที่ 31 มีนาคม 2551

จากตารางที่ 2.1 สรุปได้ว่ามีตำแหน่งพนักงานระดับผู้บริหารในแผนกขายและ สนับสนุน มีจำนวนแผนกละ 3 คน ส่วนแผนกธุรกิจมีจำนวนผู้บริหาร 1 คน และมีตำแหน่งที่ปรึกษา 1 คน นอกจากนี้เป็น พนักงานระดับปฏิบัติการ 22 คน

ตารางที่ 2.2 ข้อมูลจำนวนพนักงานในบริษัท แบ่งตามช่วงอายุของพนักงาน

อายุพนักงาน (ปี)	จำนวน (คน)
20-25	8
26-30	11
31-35	8
36-40	1
41-45	1
มากกว่า 45	2

ที่มา : ข้อมูลบริษัท ณ วันที่ 30 มีนาคม 2551

พนักงานส่วนใหญ่มีอายุ ในช่วง 26-30 ปีมีจำนวน 11 คน และรองลงมาคือช่วง 20-25 ปี กับช่วง 31- 35 ปี ส่วนอายุมากที่สุดมี 2 คน ซึ่งมีอายุมากกว่า 45 ปี

2.5 ระบบการดำเนินงานของบริษัท(Operating System)

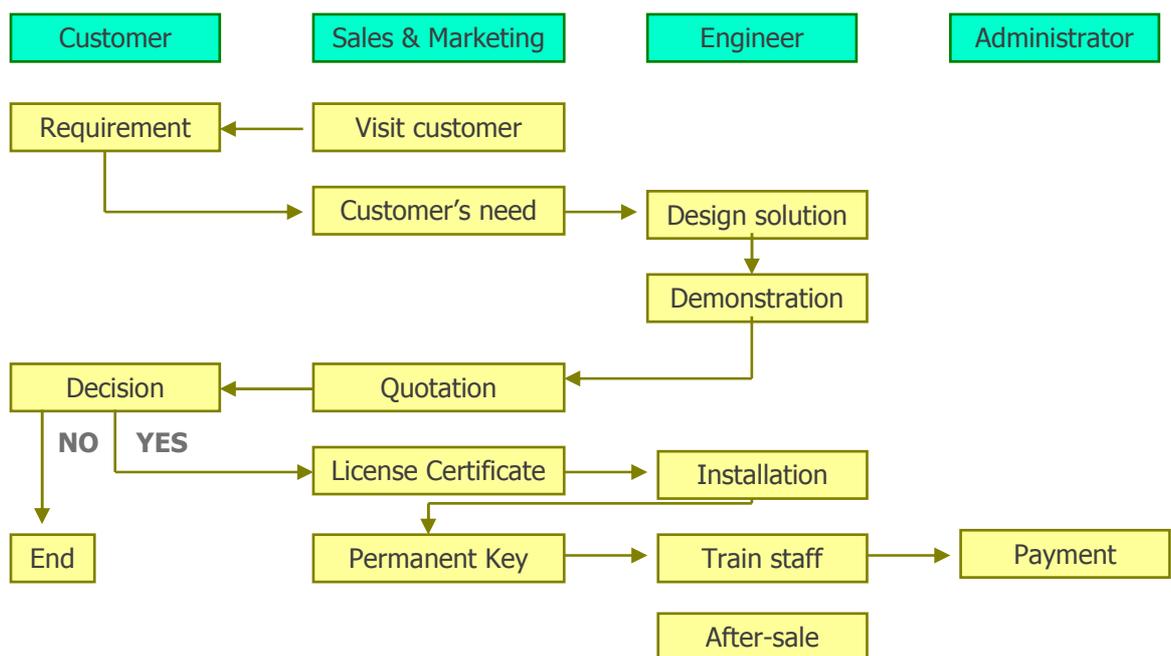
บริษัทแบ่งโครงสร้างการดำเนินงานตามหน้าที่และตามผลิตภัณฑ์เป็นหลัก โดยแบ่ง เป็นส่วนงานการขาย ส่วนให้บริการหลังการขาย ส่วนเทคนิคและวิศวกรรม และส่วนงานบริหารการเงินบัญชี โดยแบ่งแต่ละส่วนงานให้รับผิดชอบตามผลิตภัณฑ์หลักสองประเภทของบริษัท

ขั้นตอนการดำเนินงานของบริษัท เริ่มจาก

- 1.เข้าไปคุยกับลูกค้าเพื่อรับทราบปัญหาและความต้องการของลูกค้า พร้อมทั้งสำรวจดูระบบคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการควบคุมการทำงานภายในบริษัทของลูกค้า
- 2.นำข้อมูลต่างๆที่ได้จากการไปพบลูกค้า มาออกแบบ Solution ให้ตรงตามที่ต้องการ
- 3.นำเสนอ Solution แก่ลูกค้า พร้อมทั้งสาธิตระบบการทำงานเพื่อยืนยันถึงความมีประสิทธิภาพของ Solution ดังกล่าว
- 4.ยื่นใบเสนอราคา
- 5.รอลูกค้าตัดสินใจ

6. เมื่อลูกค้าตัดสินใจซื้อ ทางบริษัทฯ จะดำเนินการขอ License จากบริษัทแม่ในการติดตั้งระบบซอฟต์แวร์
7. ดำเนินการติดตั้งระบบซอฟต์แวร์ให้กับลูกค้า
8. เมื่อติดตั้งระบบซอฟต์แวร์เรียบร้อยแล้ว ทางบริษัทฯ จะดำเนินการขอ Permanent Key จากบริษัทแม่ เพื่อเป็นรหัสสำหรับการใช้งานของลูกค้า
9. ฝึกอบรมพนักงานของบริษัทลูกค้า เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการใช้งานและการควบคุมระบบซอฟต์แวร์
10. เรียกชำระเงิน
11. บริการหลังการขาย

ภาพที่ 2.3 แผนผังเส้นทางเดินของงาน (Work Flow Chart)



ที่มา : ข้อมูลบริษัทฯ ณ วันที่ 31 มีนาคม 2551

2.6 สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัทฯ

บริษัทฯ ดำเนินกิจการมาแล้วเป็นระยะเวลา 7 ปี โดยเริ่มสร้างผลกำไรได้ในระยะสามปีที่ผ่านมา และในช่วงระยะเวลาสองปีที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบันนี้ บริษัทฯ มีความเติบโต

ทางด้านรายได้สูงมาก จะเห็นได้จากรอบการดำเนินงานปีล่าสุดที่มีรายได้เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าถึง 80 เปอร์เซ็นต์ ทำให้บริษัทฯสามารถหักล้างผลขาดทุนสะสมต่อเนื่องที่มีมาตั้งแต่เริ่มดำเนินกิจการได้ สถานการณ์ต่างๆของบริษัทฯสามารถพิจารณาเฉพาะด้านด้านนี้ได้ดังนี้

2.6.1 ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ

ปัจจุบันธุรกิจทางด้านระบบการสำรองข้อมูลและระบบการพิมพ์ ยังมีโอกาสเติบโตได้อีกมากเนื่องจากข้อมูลและรูปแบบการสำรองข้อมูลในธุรกิจปัจจุบันยังคงอยู่ในรูปแบบเอกสารกระดาษ การพัฒนาไปสู่การจัดเก็บแบบไร้กระดาษ (Paperless System Storage) ทั้งในหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนยังคงเป็นไปอย่างต่อเนื่อง การเข้ามาทำการตลาดของบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศของบริษัทในประเทศและบริษัทข้ามชาติก็เข้ามาอย่างต่อเนื่องด้วยเช่นกัน เพราะตลาดยังมีการเติบโตในอัตราที่สูง ในส่วนการตลาดอุตสาหกรรมระบบการพิมพ์ ก็ยังมีการเติบโตในระดับเดียวกับการขยายตัวของเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ และการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ยังไม่รุนแรง ไม่มีการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรง ใช้แนวทางการตลาดโดยอาศัยภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือของบริษัทฯ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ และการบริการเป็นหลัก

2.6.2 ด้านลูกค้า

บริษัทฯวางกลุ่มลูกค้าตามประเภทของกิจการ ได้แก่ กิจการอุตสาหกรรม (อุตสาหกรรมต่างๆ เช่น พลังงาน ชิ้นส่วนยานยนต์ ฯลฯ) กิจการวานิชธนกิจ (ธนาคาร บริษัทหลักทรัพย์ ประกันภัย ฯลฯ) กลุ่มกิจการค้าปลีก กลุ่มการสื่อสารและสื่อสารมวลชน และกลุ่มสถาบันการ ศึกษา

โดยมีกลุ่มลูกค้าหลัก คือ ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ ธนาคารธนชาติ และธนาคารกรุงศรีอยุธยา ส่วนในธนาคาร SCB และกสิกร ถึงแม้ไม่ใช่ลูกค้ารายใหญ่ แต่ก็เป็นการกระจายกลุ่มลูกค้าในส่วนธนาคารพาณิชย์เช่นกัน สำหรับผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายให้แก่กลุ่มลูกค้าธนาคารจะเป็นผลิตภัณฑ์ Printer เนื่องจากธนาคารในประเทศไทยยังคงมีการใช้ Passbook กันอยู่ทั่วไป อีกทั้งในปัจจุบันมีคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น และมีการแข่งขันเรื่องราคาค่อนข้างสูง ดังนั้น บริษัทฯจึงทำการเพิ่มความสามารถของ Passbook ให้มากขึ้น โดยการเพิ่มความสามารถในการอ่านแถบแม่เหล็ก นอกจากนี้ บริษัทฯยังมี

แนวทางในการดูแลกลุ่มลูกค้า ก็คือ พยายามหาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เข้ามาเรื่อยๆ เช่น การ Clearing Check เป็นต้น โดยปกติแล้ว บริษัทจะทำการตลาดในการนำเข้าส่วนของอุปกรณ์ (Hardware) แต่เพียงอย่างเดียว ในส่วนของโปรแกรมรองรับการใช้งานนั้นจะใช้คู่ค้า (Partner) มาช่วยเขียนโปรแกรมรองรับ (Software) ซึ่งในประเทศไทยขณะนี้ยังไม่สามารถรองรับได้อย่างเต็มที่

ในมุมมองของบริษัทฯ จะมุ่งเน้นที่ตัวเทคโนโลยีเป็นหลัก โดยการพิจารณาเทคโนโลยีที่สามารถช่วยแก้ปัญหาให้แก่ลูกค้าได้ ในการพยายามลดข้อแตกต่างเรื่องการใช้งาน ที่ทำให้เกิด ช่องว่างในการใช้งานระหว่างประเทศไทยและต่างประเทศ เช่น การใช้ Check ในต่างประเทศมีต้นทุนการใช้งานถูกกว่าในประเทศไทยมาก จึงทำให้มีการใช้กันมากขึ้น ดังนั้นถ้าทำให้ต้นทุนการ transaction ลดลง ก็จะทำให้ธนาคารมีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น แต่ทั้งนี้ย่อมขึ้นกับข้อกำหนดในแต่ละประเทศด้วยเช่นกัน เช่น ข้อกำหนดที่เป็นสากลที่ธนาคารแห่งประเทศไทยนำมาใช้ บริษัทสามารถนำผลิตภัณฑ์มาประยุกต์ใช้กับข้อกำหนดที่กำลังจะเกิดขึ้นได้ เช่น ในกรณีที่ข้อมูลต่างๆ ต้องมีการจัดเก็บโดยไม่มีทางเลือก เหมือนเป็นการเก็บเอกสารจริง (Hard Copy)

สำหรับลูกค้าที่ใช้ระบบ Storage Partner เช่น 7-Eleven การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย และ JAYMART เป็นต้น ในระยะแรกบริษัทเข้าไปทำธุรกิจโดยตรงกับลูกค้า เพราะตัวแทน (Dealer) จะยังไม่สามารถทำตลาดในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคได้ การทำตลาดจึงค่อนข้างยาก แต่ในปัจจุบัน บริษัทมีนโยบายการขายผ่าน Dealer ซึ่งทำให้ช่วยลดทรัพยากร (Resource) ของบริษัทได้โดยตรง โดยการพยายามไปใช้ทรัพยากรของ Partner และ Dealer แทน ซึ่ง Partner ที่มีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าจะดำเนินงานในส่วนการประสานงาน ส่วนแผนก Presale ของบริษัทจะเข้ามาช่วยเกี่ยวกับ Solution ด้านเทคนิคต่างๆ เป็นต้น

2.6.3 ด้านคู่แข่ง

การเลือกคู่แข่งที่เป็นตัวแทนจำหน่ายภายในประเทศเพื่อมาวิเคราะห์เปรียบเทียบ โดยปกติแล้วจะเลือกบริษัทที่มีขนาดของธุรกิจใกล้เคียงกัน แต่เนื่องจากบริษัทคู่แข่งทุกรายมีการก่อตั้งมานานกว่า 10 ปี ดังนั้น ขนาดของบริษัทคู่แข่งที่นำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบจึงมีขนาดที่ใหญ่กว่าอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ บริษัทคู่แข่ง ได้แก่ บริษัท เดอะแวลูซิสเต็มส์ จำกัด (The

Value Systems) ตัวแทนจำหน่าย Veritas และ บริษัท กนกสิน จำกัด (Kanoksin) ตัวแทนจำหน่าย Legato

2.6.4 ด้านรายได้และผลประกอบการ

ปัจจุบันบริษัทฯ มีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีผลประกอบการที่เติบโตอย่างต่อเนื่องด้วยเช่นกัน หากพิจารณารายได้จากประเภทของผลิตภัณฑ์ จะสามารถแบ่งได้เป็นสองส่วนคือ ผลิตภัณฑ์การพิมพ์ และผลิตภัณฑ์ด้านระบบสำรองข้อมูล ซึ่งในปีที่ผ่านมา บริษัทฯ มีรายได้จากทั้งสองผลิตภัณฑ์คิดเป็นอัตราเปอร์เซ็นต์ประมาณ 50 ต่อ 50 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งแสดงในงบกำไรขาดทุน และงบดุล ดังตารางที่ 2.3 และ 2.4 ตามลำดับ

ตารางที่ 2.3 งบกำไรขาดทุน ณ วันที่ 31 ธันวาคม ปี 2548-2550

	2550	2549	2548
รายได้			
รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	98.83%	98.86%	98.13%
กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยน	0.44%	0.67%	0.73%
ดอกเบี้ยรับ	0.08%	0.20%	0.08%
รายได้อื่นๆ	0.65%	0.27%	1.06%
รวมรายได้	100.00%	100.00%	100.00%
ค่าใช้จ่าย			
ต้นทุนขาย	67.95%	60.92%	69.20%
ค่าใช้จ่ายด้านการขายและบริหาร	26.11%	30.50%	26.66%
รวมค่าใช้จ่าย	94.06%	91.42%	95.87%
กำไร(ขาดทุน)ก่อนดอกเบี้ยจ่ายและภาษีเงินได้	5.94%	8.58%	4.13%

ที่มา : ข้อมูลบริษัทฯ ณ วันที่ 31 มีนาคม 2551

ตารางที่ 2.4 งบดุล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2548-2550

สินทรัพย์	ปี 2550	ปี 2549	ปี 2548
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	82%	69%	69%
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	18%	31%	31%
รวมสินทรัพย์	100%	100%	100%
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น			
รวมหนี้สินหมุนเวียน	57%	29%	50%
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	0%	31%	29%
รวมหนี้สิน	57%	61%	79%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	43%	39%	21%
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	100%	100%	100%

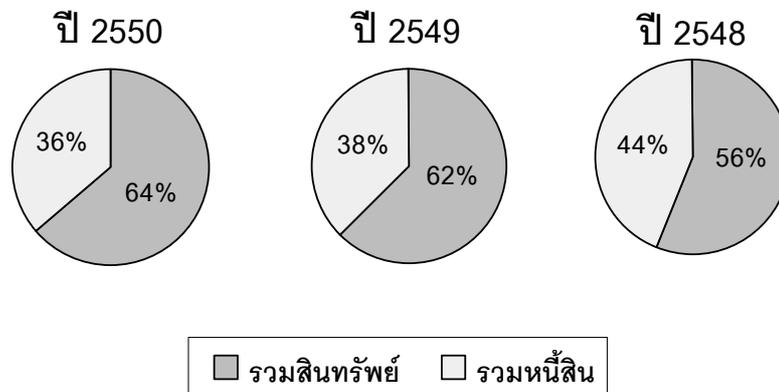
ที่มา : ข้อมูลบริษัท ณ วันที่ 31 มีนาคม 2551

จากงบกำไรขาดทุนพบว่า บริษัทฯ มีกำไรสูงสุดในปี 2549 แต่มีรายได้สูงสุดในปีปัจจุบัน¹ กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนมีแนวโน้มที่ลดลง ส่งผลถึงการเตรียมการควบคุมความเสี่ยงทางด้านอัตราแลกเปลี่ยน ในส่วนค่าใช้จ่าย ต้นทุนขายมีแนวโน้มสูงขึ้นจากปีก่อนและมีการบริหารค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหารที่ลดลง แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารของบริษัทฯ แต่ด้วยต้นทุนขายที่มีอัตราเปอร์เซ็นต์ที่สูงขึ้นมากกว่า ทำให้อัตราเปอร์เซ็นต์กำไรในปี 2550 ลดลง

จากงบดุล สินทรัพย์หมุนเวียนมีแนวโน้มสูงขึ้น แต่สินทรัพย์ที่เพิ่มขึ้นมาจากหนี้สินหมุนเวียนที่เพิ่มขึ้น และบริษัทฯ ไม่มีหนี้สินไม่หมุนเวียนในระบบ ซึ่งเป็นลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว ในส่วนของผู้ถือหุ้นมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี และจากภาพที่ 2.5 แสดงให้เห็นถึง อัตราเปอร์เซ็นต์ของสินทรัพย์รวมและหนี้สินรวม ในส่วนของสินทรัพย์รวมที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี

¹ อ้างอิงจากงบกำไรขาดทุนในภาคผนวก

ภาพที่ 2.4 เปอร์เซ็นต์สินทรัพย์รวมและหนี้สินรวมของบริษัทฯตั้งแต่ปี 2548 ถึง 2550



ที่มา : ข้อมูลบริษัทฯ ณ วันที่ 31 มีนาคม 2551

2.6.5 ด้านการเงิน

บริษัทฯ มีฐานะการเงินที่มั่นคง มีอัตราเปอร์เซ็นต์เงินลงทุนต่อการเติบโตของรายได้มากขึ้น อัตราการใช้หนี้สิน ต้นทุนด้านการเงินต่ำลงจากปีที่ผ่านมา โดยปัจจุบันบริษัทฯ มี อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์รวม ผลตอบแทนต่อยอดขาย หนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม ลดลงจากปีก่อน

ตารางที่ 2.5 ข้อมูลทางการเงินของบริษัทฯ

	2550	2549	2548
การเติบโตของรายได้หลัก (%)	80.38	20.15	113.41
การเติบโตของกำไรสุทธิ (%)	32.60	135.06	183.19
ผลตอบแทนจากการใช้สินทรัพย์รวม (%)	16.96	19.33	10.22
กำไรสุทธิต่อยอดขาย (%)	5.85	8.01	4.09
หนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม (%)	56.67	60.83	79.14

จากอัตราเปอร์เซ็นต์ทางการเงิน อัตราการเติบโตของรายได้หลักในปี 2550 มีค่าสูงขึ้นอย่างมากเมื่อเทียบกับปีก่อน ส่วนอัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ มีอัตราการเติบโตลดลงเมื่อ

เทียบกับปีก่อน ส่วนอัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์รวม เมื่อเทียบระหว่างปี 2549 และปี 2550 มีแนวโน้มลดลง เนื่องจากต้นทุนการขายที่เพิ่มสูงขึ้นมากเมื่อเทียบกับปีก่อน ส่วนอัตราส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวมลดลงจากปีก่อนหน้านี้ แสดงถึงบริษัทสามารถบริหารหนี้สินได้เป็นอย่างดี ทั้งหนี้สินหมุนเวียน และหนี้สินไม่หมุนเวียน

3. ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบัน บริษัท มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม โดยให้เป็นหน้าที่ของแผนกธุรการ โดยมีผู้รับผิดชอบหลักเพียงคนเดียวคือตำแหน่ง พนักงานบัญชี เป็นผู้จัดการงานที่เป็นลักษณะงานธุรการของฝ่ายบุคคลประจำวัน ได้แก่ การบันทึกการเข้า-ออกงาน วันลา มาสาย สวัสดิการต่างๆ ส่วนในเรื่องการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน้าที่ของกรรมการผู้จัดการ

3.1 แนวทางการวางแผนอัตรากำลังคนในระยะสั้น

ใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และจัดการแผนกำลังคนโดยแต่ละแผนกเป็นคนกำหนดความต้องการผ่านมาสู่ผู้บริหารตัดสินใจ

ในการสรรหาบุคลากรและคัดเลือกบุคลากร เช่น การประกาศลงทั้งทางสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การใช้ระบบการสรรหาผ่านอินเทอร์เน็ตโดยตรง ผ่านเว็บไซต์ของบริษัท โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นคนคัดเลือกตัดสินใจขั้นสุดท้าย

การกำหนดงบประมาณด้านกำลังคนเป็นการตัดสินใจร่วมกันของแผนกที่รับผิดชอบโดยตรง และผู้บริหารระดับสูง โดยสอดคล้องกับแนวนโยบายตามที่คณะกรรมการได้วางกรอบไว้

บริษัทไม่มีแผนการว่าจ้างพนักงานชั่วคราว งานธุรการบางประเภทจะใช้ระบบจัดจ้างจากหน่วยงานภายนอก เช่น พนักงานทำความสะอาด พนักงานรักษาความปลอดภัย ซึ่งเป็นการลดภาระการดูแลบริหารงานที่ไม่ใช่งานหลักของบริษัท

ในส่วนของการวิเคราะห์งานยังไม่มีการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) และการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) กับ คุณสมบัติประจำตำแหน่ง (Job Specification) เพื่อกำหนดความเป็นธรรมภายในบริษัท

3.2 แนวทางและการวางแผนอัตรากำลังคนในระยะยาว

ปัจจุบันทางบริษัทฯ มีเป้าหมายด้านการวางแผนกำลังคนในระยะยาว เป็นการตัดสินใจร่วมกันของแผนกที่รับผิดชอบโดยตรง และผู้บริหารระดับสูง โดยสอดคล้องกับแนวนโยบายตามที่กรรมการผู้บริหารได้วางกรอบไว้แต่ยังขาดความชัดเจนในการลงมือปฏิบัติ เช่น ไม่มีการวางสายความก้าวหน้าในอาชีพพนักงาน และไม่มีการกำหนดช่วงอายุการทำงานในแต่ละตำแหน่งงาน อย่างไรก็ตาม บริษัทฯมีการรับสมัครพนักงานในสายงานด้านเทคนิคอย่างต่อเนื่อง แต่จากข้อมูลด้าน พนักงานจะเห็นว่ายังมีบางตำแหน่งที่ยังขาดอยู่และ ยังไม่มีใครมาสมัครทำให้กรรมการผู้จัดการ มาควบคุมในหน้าที่ดังกล่าว และจากอัตราการเพิ่มขึ้นของพนักงานที่ผ่านมาจะพบว่า บริษัทฯมีความจำเป็นในการเพิ่มพนักงานขึ้นทุกปีถึงแม้จะมีอัตราการลาออกอยู่ในระดับสูงก็ตาม โดยที่บริษัทฯมีประมาณการโครงสร้างพนักงานในอนาคต 5-10 ปี ข้างหน้าดังนี้

1. การเพิ่มตำแหน่งในแต่ละสายงาน มีความต้องการตำแหน่งงานในระดับบริหารในระดับผู้ช่วยผู้จัดการแผนกขาย (Asst. Sales Manager) อีกตำแหน่ง

2. การเพิ่มจำนวนผู้ดำรงตำแหน่งในแต่ละแผนกตามความต้องการที่ผู้บริหารประมาณการณ์ในอีก 5 ปีข้างหน้าในแต่ละตำแหน่ง รวมแล้วประมาณ 64 คน

ซึ่งจากสถิติที่ผ่านมาปรากฏว่ามีการเพิ่มของพนักงานโดยเฉลี่ยปีละ 4 คน ดังนั้น อีก 5 ปี ควรมีพนักงานเพิ่มขึ้น อย่างน้อย 20 คน รวมกับพนักงานปัจจุบันที่ 31 จะเป็น 51 คน แต่จากการประมาณการณ์ของผู้บริหารนั้นจะสูงกว่ามาก เพราะจากสถานการณ์ปัจจุบันที่ยังมีตำแหน่งงานว่างอยู่ หากเป็นแบบนี้ต่อไปอัตราตำแหน่งงานว่างก็จะสูงขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้นควรเริ่มวางแผนในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้กำลังคนตามที่ต้องการ

3.3 การบริหารค่าตอบแทน

นโยบายในการจ่ายค่าตอบแทน โดยการสำรวจจากใบสมัครของผู้ที่เข้ามาสมัคร ประกอบกับการสำรวจจาก ข้อมูลการว่าจ้างของบริษัทข้างเคียงในตลาดอุตสาหกรรม และวิชาชีพเดียวกัน เน้นให้มีการจ่ายค่าตอบแทนเท่ากับตลาด และ ยังไม่มีการวิเคราะห์งาน เพื่อใช้ในการประเมินค่างาน ส่วนสวัสดิการ จะให้สูงกว่าเมื่อเทียบกับในตลาดแรงงาน

ค่าตอบแทนของพนักงาน มี 3 รูปแบบคือ เป็น เงินเดือน (Base pay) โบนัส (Bonus) ประโยชน์ และบริการในการทำงาน (Benefit and Services)

1. ในส่วนของเงินเดือน พนักงานจะได้รับค่าจ้างตาม ทักษะ ความสามารถ และผลการปฏิบัติงาน (Skill base pay และ Merit base pay) เงินเดือนในแต่ละตำแหน่งงาน ของพนักงาน จะแสดงอยู่ในภาคผนวก ซึ่ง อธิบายเป็นช่วงเงินเดือน การขึ้นเงินเดือนพิจารณาจากผลการประเมิน และความคิดเห็นของผู้บริหารในแต่ละสายงาน และการตัดสินใจขั้นสุดท้ายโดยกรรมการผู้จัดการ เงินเดือนที่เพิ่มขึ้นมีอัตราเปอร์เซ็นต์อยู่ในช่วง 5 ถึง 15 เปอร์เซ็นต์

2. โบนัสปลายปีจะเป็นเงินจูงใจรายบุคคล ในทุกแผนกยกเว้น แผนกการขายและการตลาด ส่วนการจ่ายตาม รายไตรมาส เป็นเงินจูงใจที่ทุกตำแหน่งได้ในระดับที่เท่ากัน ในปีที่ผ่านมาพนักงานได้รับโบนัส 2 เดือนทุกตำแหน่ง

3. ประโยชน์ และบริการในการทำงาน ได้แก่

- ค่าเบี้ยเลี้ยงต่างจังหวัด วันละ 400 บาท
- ค่าล่วงเวลาจะให้ตามที่กฎหมายกำหนด
- ค่าน้ำมันรถ 6,000 บาท ต่อเดือน มีตามตำแหน่งงาน
- ค่าเสื่อมสภาพของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ 1,000 บาท ต่อเดือน
- ค่าโทรศัพท์เคลื่อนที่ 1,000 บาทต่อเดือน
- ประกันสุขภาพ อุบัติเหตุในวงเงิน 200,000 บาทต่อปี
- วันกิจกรรมพิเศษ บริษัทฯจัดไปเที่ยวนอกสถานที่ปีละครั้ง คนละ 600 บาทต่อปี
- เครื่องแบบทำงานให้กับพนักงานทุกคน ปีละ 2 ชุด

3.4 การประเมินการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดเพื่อแสดงผลจากการปฏิบัติงาน

ใช้แบบฟอร์มการประเมินการปฏิบัติงานปีละ 1 ครั้ง โดยให้หัวหน้างาน หรือผู้บริหารในแต่ละฝ่ายเป็นผู้ประเมินและผ่านคณะกรรมการในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย จะทำการประเมินในช่วงเดือน ธันวาคม และมีการขึ้นเงินเดือน และโบนัสในเดือน มกราคมของปีถัดไป มีกำหนดหัวข้อในการประเมิน คือ คุณภาพการทำงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงาน ระเบียบวินัย การทำงานเป็นทีม และทักษะการบริหารกับภาวะผู้นำ วัตถุประสงค์ในการประเมินเพื่อใช้ในการปรับ

เงินเดือน และพิจารณาโบนัส ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานที่บริษัทจัดทำขึ้น (อยู่ในภาคผนวก ก)

ในเรื่องตัวชี้วัดเพื่อแสดงผลจากการปฏิบัติงานยังไม่มีการจัดทำให้อยู่ในแบบฟอร์มการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่ได้มีการกำหนดขึ้นอย่างไม่ชัดเจนได้แก่ มีผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เข้ามาเพิ่มทุกปี อัตราการลาออกน้อยกว่า 10% ในแต่ละปี ส่วนตัวชี้วัดในการประเมินมี 3 ด้าน

1. ด้านผลการปฏิบัติงาน

- วัดจากผลการปฏิบัติงาน ปริมาณงานที่ทำได้ในแต่ละช่วงเวลา
- วัดจากคุณภาพของงาน

2. ด้านพฤติกรรมของการปฏิบัติงาน

- ระเบียบวินัยในการทำงาน
- การจัดการในการปฏิบัติงาน

3. ด้านคุณลักษณะ

- ความมีน้ำใจในการทำงาน

ในช่วงปี 2545-2547 บริษัทฯมีการประเมินโดยใช้วิธี 180 องศาในการประเมิน หลังจากนั้นในปี 2548 จนถึงปัจจุบัน ใช้การประเมิน 90 องศา เนื่องจากการใช้ 180 องศาผู้บริหารไม่สามารถประเมินผลอย่างไม่มีอคติได้ เพราะในแบบประเมินการปฏิบัติงานมีผลการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมอยู่ด้วยในใบเดียวกัน และ ในการประเมินจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินก่อน แล้วจึงให้ผู้บังคับบัญชาทำการประเมิน ซึ่งผู้บังคับบัญชา เมื่อเห็นการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะประเมินตามแนวทางที่ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินในตอนแรก ทำให้ผลที่ออกมาไม่ใช่การตัดสินใจของผู้บริหารโดยตรง ทำให้เปลี่ยนมาประเมินโดยใช้วิธี 90 องศา ซึ่งลดปัญหาในการประเมินแบบก่อนๆ

3.5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มีการให้พนักงานที่เข้าฝึกอบรมเป็นเวลา 2 วันต่อคนต่อปี ในการฝึกอบรมมีการประเมินทักษะที่ใช้ในการทำงาน และพนักงานจะได้รับใบประกาศ เพื่อใช้ในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าที่ทำการขาย หรือ ติดตั้งระบบ ส่วนในระยะยาว ยังไม่มีการวางแผนพัฒนาอย่างชัดเจน และการฝึกอบรมของพนักงานขึ้นกับ 2 ส่วนคือ

1. ผลិតภัณฑ์

2. ความต้องการเฉพาะหน้า

พนักงานทุกคน มีสิทธิในการรับการฝึกอบรม ซึ่งการคัดเลือกพนักงานที่ทำการฝึกอบรมขึ้นกับ ผู้บริหารในฝ่ายนั้น และ กรรมการผู้บริหารทั่วไป

หลังการฝึกอบรมจะทำเอกสารเก็บไว้ แต่ไม่มีการบริหารงานเอกสารที่จัดเก็บ และการประเมินผลของการฝึกอบรมโดยพิจารณาจากการปฏิบัติงานจริงเป็นส่วนใหญ่

ลักษณะการฝึกอบรมแบ่งเป็น 2 แบบ

1. การฝึกอบรมที่มีการจัดภายในองค์กร (In house training) ปีละ 1-2 ครั้ง ในส่วนของ งานของ แผนกงานขาย และบริการ

2. การส่งพนักงานไปฝึกอบรมจากภายนอก (Public training) จะฝึกอบรม ด้านเทคนิคการบริหาร การบัญชี และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งไม่สามารถให้พนักงานภายในองค์กรฝึกฝนได้ และการฝึกอบรมบางอย่างต้องการให้พนักงานได้รับใบประกาศนียบัตรเพื่อนำมาใช้ในการรับรองมาตรฐานของการทำงานให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในการให้บริการ