

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ก็นำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการนำพาองค์กรให้เติบโตและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สามารถสร้างยอดขายและเพิ่มกำไร มีการแบ่งปันข้อมูลร่วมกันทุกฝ่ายในองค์กร ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน การดำเนินงานเป็นไปในมาตรฐานเดียวกัน ทำให้มีข้อมูลที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจได้เป็นอย่างดี เทคโนโลยีสารสนเทศที่องค์กรนิยมนำมาช่วยในการบริหารจัดการข้อมูลขององค์กรให้ มีประสิทธิภาพมากขึ้น คือ ระบบ ERP หรือที่เรียกว่า Enterprise Resource Planning โดยองค์กร ทั้งภาครัฐและธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทยได้มีการนำระบบบริหารทรัพยากรองค์กร (ERP) มาใช้อย่างแพร่หลาย หลายองค์กรประสบความสำเร็จและได้รับประโยชน์อย่างสูงจากระบบ ERP ในขณะที่หลายองค์กรประสบปัญหาและความยุ่งยากมากมายจากการนำระบบ ERP มาใช้ (Parr and Shanks, 2000) เนื่องจากระบบ ERP เป็นซอฟต์แวร์ที่สำเร็จรูป ซึ่งแม้จะมีความยืดหยุ่นให้สามารถกำหนดค่าต่าง ๆ ได้ตามที่ต้องการ แต่ก็ทำได้ในขอบเขตที่จำกัดเท่านั้น นอกจากนี้ ระบบ ERP ที่นิยมแพร่หลายในประเทศไทย มักเป็นระบบที่พัฒนาขึ้นในต่างประเทศ ซึ่งมีวัฒนธรรมองค์กร และรูปแบบการบริหารจัดการ รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างไปจากประเทศไทย ทำให้ต้องคำนึงถึงปัจจัยหลายประการในการนำระบบ ERP มาใช้

ทั้งนี้ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยได้ให้ความสนใจในกระบวนการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานให้มีความทันสมัย มีข้อมูลทันสมัย และสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร ด้วยการนำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการทำงานขององค์กรให้มีการเชื่อมโยงกันมากขึ้น ความจำเป็นในการนำซอฟต์แวร์บริหารจัดการทรัพยากรหรือ ERP เข้ามาใช้ในองค์กรจึงมีมากขึ้นตามไปด้วย เพราะ ERP ช่วยให้ผู้ธุรกิจสามารถทำรายการทางธุรกิจ (Transaction) โดยใช้ฐานข้อมูลรวม (Centralized Database) ซึ่งช่วยให้บุคลากรต่างๆในองค์กรสามารถสื่อสารกันได้เป็นอย่างดี (ปรีชา พันธุมสินชัยและอุทัย ตันละมัย, 2547) ด้วยข้อมูลที่

ถูกต้องตรงกันทั้งหมดในทุกฝ่ายงาน ส่วนมากองค์กรมักจะนำ ERP ที่พัฒนาโดยต่างประเทศมาใช้ ในองค์กร มากกว่าที่จะนำระบบซอฟต์แวร์ที่พัฒนาโดยคนไทย เพราะเชื่อกันว่า ERP จากต่างประเทศนั้นเป็นโปรแกรมสำเร็จรูปที่เป็นที่รวบรวมแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่ถูกคัดเลือก มาแล้วว่าเป็นแนวทางที่ดีที่สุด (Best Practices) (พลพฐ ปิยวรรณและสุภาพร เริงเยี่ยม, 2549) มี กระบวนการจัดการข้อมูลที่ดีและเป็นที่ยอมรับกันโดยแพร่หลายในนานาประเทศ

ในการนำ ERP สำเร็จรูปไปใช้ในองค์กรนั้น จำเป็นต้องมีการปรับปรุงระบบงานให้ สอดคล้องและเหมาะสมกับแต่ละองค์กรที่ตั้งใจจะใช้ระบบนั้น ๆ (นพวรรณ รักยุติธรรมกุล, 2544) ทั้งนี้ สิ่งสำคัญในการนำระบบ ERP ไปใช้งานนั้นก็คือ ระบบ ERP มีความยุ่งยาก ซับซ้อน ต้นทุน สูง (Van Everdingen et al., 2000) และปัญหาสำคัญซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ก็คือ บุคลากรขององค์กร ที่จะเป็นตัวแปรสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการนำ ERP สำเร็จรูปไปใช้ใน องค์กร (Bingi et al., 1999) และแน่นอนว่า สำหรับบริษัทที่ยังไม่เคยมีระบบ ERP เข้ามาช่วยใน การบริหารการดำเนินงานและเมื่อธุรกิจเติบโตมากขึ้น มีกระบวนการทางธุรกิจที่ซับซ้อนมากขึ้น การจัดการข้อมูลและธุรกรรมต่าง ๆ ให้ถูกต้องตลอดเวลาก็มักเป็นปัญหาที่ตามมา ดังนั้นธุรกิจจึง มักใช้บริการจากบริษัทที่ปรึกษาที่ให้บริการทางด้านการวางระบบซอฟต์แวร์ ERP หรือที่เรียกกันว่า ERP Consultant/Implementer ทั้งนี้ เมื่อธุรกิจเริ่มดำเนินโครงการติดตั้งและอิมพลีเมนต์ระบบ ERP แล้ว ก็มีประเด็นเกิดขึ้นเกี่ยวกับความสำเร็จในการอิมพลีเมนต์ระบบ ERP ของแต่ละ โครงการ นั่นคือ ต้นทุนที่ใช้ในโครงการ เพราะการนำ ERP เข้ามาใช้ เป็นการลงทุนทางเทคโนโลยี สารสนเทศที่มีค่าใช้จ่ายสูงมาก เพื่อให้ได้ระบบที่เชื่อมโยงและครอบคลุมทุกกระบวนการทางธุรกิจ สำหรับจัดการทรัพยากรขององค์กร และถึงแม้ว่าบริษัทจะมีเงินมากมายเพียงใด แต่ถ้าไม่มี บุคลากรที่เหมาะสม ไม่มีการบริหารจัดการและวางแผนที่ดี ก็อาจจะเกิดความล้มเหลวได้ (ปราณี ชะววรรณ, 2546) ดังนั้น บริษัทที่จะนำหลักการ ERP ไปใช้ ต้องตระหนักถึงปัจจัยในแง่อื่น ๆ ด้วย ดังเช่นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จต่อไปนี้ ต้นทุน (Cost) เทคโนโลยี (Technology) ความรู้ด้าน เทคนิค (Technical) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategy) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจ (BPR: Business Process Re-engineering) การจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจัดการโครงการ (Project Management) บุคลากร (Human Resource) การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร (Change Organization Culture) นอกจากนี้แล้ว สิ่งที่น่าสนใจที่เป็น Key Success Factor ก็คือเรื่องของงานที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ที่มงานในการคัดเลือกสรรหาควรจะเป็นทีมงานเดียวกันกับทีมงานในการอิมพลีเมนต์ ซึ่งอาจประกอบด้วยผู้จัดการโครงการ บุคลากรแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งหากทีมงานอิมพลีเมนต์ได้รับรู้ รับทราบและยอมรับในการ

เปลี่ยนแปลงซอฟต์แวร์มาโดยตลอดและมีส่วนร่วมในการคัดเลือกนั้น นอกจากจะไม่ก่อให้เกิดการต่อต้านแล้วกลับจะได้รับความร่วมมืออย่างเต็มที่ในขั้นตอนการอิมพลีเมนต์อีกด้วย

ซอฟต์แวร์ ERP เป็นซอฟต์แวร์ที่ใช้สำหรับการวางแผนจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเชื่อมต่อระบบสารสนเทศที่กระจัดกระจายอยู่ในฝ่ายงานต่างๆ ขององค์กรให้มารวมกันอยู่เป็นระบบเดียว (Palanisamy, 2008; Peslak, 2006) ที่สามารถให้บริการสารสนเทศแก่ทุก ๆ แผนกตามความต้องการของผู้ใช้สารสนเทศภายในองค์กรนั้น ๆ (Watson and Schneider, 1999) ซึ่งจะมีส่วนช่วยผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ตลอดจนของต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ คือ การแสวงหาผลกำไรสูงสุดและสามารถแข่งขันได้ในระยะยาว (Davenport, 1998; Hitt et al., 2002) นอกจากนี้ ERP ยังเป็นโปรแกรมสำเร็จรูปที่ถูกพัฒนาขึ้นมาสำหรับใช้งานในหลายธุรกิจ ไม่ได้เฉพาะเจาะจงออกแบบมาสำหรับธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งโดยเฉพาะ ดังนั้น นอกจากซอฟต์แวร์ ERP จะต้องสามารถตอบสนองความต้องการใช้ข้อมูลของทุกคนในองค์กรได้แล้ว ERP ยังต้องมีความยืดหยุ่นพอที่จะถูกนำไปใช้งานได้กับหลายธุรกิจอีกด้วย (พลพภู ปิยวรรณและสุภาพร เริงเยี่ยม, 2549) ซึ่งตัวอย่างของบริษัทชั้นนำในต่างประเทศที่พัฒนาโปรแกรม ERP มีดังนี้

- ACCPAC ของบริษัท ACCPAC International (www.accpac.com)
- People Soft ของบริษัท PeopleSoft Inc. ประเทศสหรัฐอเมริกา (www.peoplesoft.com)
- SAP Business One, mySAP All-in-One (www.sap.com)
- Microsoft Dynamics ของบริษัท Microsoft ซึ่งประกอบด้วย AX, NAV, GP เป็นต้น (<http://www.microsoft.com/dynamics/default.aspx>)

ดังนั้น การที่กิจการใดก็ตามเลือกโปรแกรม ERP หนึ่งมาใช้ กิจการนั้นจะต้องเลือก “แนวทางที่ดีที่สุด” ที่ปรากฏอยู่ใน ERP ตัวนั้นมาใช้กับกิจการของตน หากแนวทางที่ดีที่สุดที่เลือกมาสอดคล้องกับแนวทางในการดำเนินธุรกิจแบบดั้งเดิมของกิจการ กิจการนั้นอาจไม่ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจของตน (Business Reengineering) หรือปรับเปลี่ยนเพียงเล็กน้อย แต่จากประสบการณ์ของกิจการต่าง ๆ ที่ผ่านมา แสดงให้เห็นว่า การนำโปรแกรม ERP มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ธุรกิจนั้นมักถูกบังคับให้มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทางธุรกิจให้สอดคล้องกับแนวทางหรือกระบวนการที่ดีที่สุดที่ ERP แต่ละตัวเสนอมา (Buonanno et al., 2005; O’Leary, 2000) โดยกิจการเหล่านี้มีทางเลือกอยู่สองทาง แนวทางที่หนึ่งคือ การปรับเปลี่ยนโปรแกรม ERP ให้สอดคล้องหรือเข้ากับแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่องค์กรต้องการ (O’Leary,

2000) ซึ่งหมายถึงการแก้ไขเพิ่มเติมจาก Source Code ของซอฟต์แวร์ ERP ตัวนั้น ซึ่งเรียกว่า การ “Customization” วิธีนี้จะส่งผลต่อระยะเวลาในการดำเนินโครงการ เนื่องจากความเสถียรและความถูกต้องของตัวระบบและทำให้ยุ่งยากมากขึ้นในกรณีที่มี Version ใหม่ออกมา ทำให้ต้องมีการเขียนโปรแกรมเข้าไปใหม่อีกครั้งหนึ่งใน Version ใหม่ด้วย (Buonanno et al., 2005) ส่วนแนวทางที่สองเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจให้สอดคล้องกับ “แนวทางที่ดีที่สุด” ของโปรแกรม ERP ที่เลือกใช้โดยให้มีการ Customization ให้น้อยที่สุด (Buonanno et al., 2005; O’Leary, 2000) วิธีการนี้เรียกว่า “Business Process Reengineering” นอกจากนี้ Nah et al. (2001) ได้กล่าวไว้ว่า ยิ่งมีการแก้ไขตัวโปรแกรมน้อยเท่าไร ก็จะช่วยลด Error และช่วยให้สามารถได้ใช้ประโยชน์ในกรณีที่มี Version ใหม่ออกมาด้วย (Nah et al., 2001) ทั้งนี้ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจจะส่งผลในระยะยาว ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันมากขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญ ของคนในองค์กรด้วย (Dewett and Jones, 2001)

โดยทั่วไป บริษัทที่ปรึกษา มักจะแนะนำให้ปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจมากกว่า เพราะการปรับเปลี่ยนตัวโปรแกรมนั้น จะทำให้เกิดปัญหาและค่าใช้จ่ายมากมาย และยิ่งไปกว่านั้น การที่ไม่ได้ปรับกระบวนการทางธุรกิจแม้แต่น้อยและมีการนำระบบ ERP เข้ามาใช้ นับว่าเป็นการสิ้นเปลืองแบบสูญเปล่า เพราะนอกจากจะไม่ได้ช่วยให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้นแล้วยังต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายในการลงทุนไปมากมายมหาศาล อันเนื่องมาจากเพียงแค่ต้องการได้ชื่อว่ามี การนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ในองค์กร ดังนั้น การนำ ERP มาใช้กับธุรกิจในประเทศไทย จึงต้องทำการปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรแบบไทย กฎหมายเกี่ยวกับบัญชีและภาษี ของไทยอีกมาก เนื่องจากพนักงานที่ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่และมีพื้นฐานการศึกษาในระดับที่จำกัด ดังนั้น ซอฟต์แวร์ ERP ที่รองรับกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย จึงควรจะต้องมีเมนูการใช้งานที่เป็นภาษาไทยและรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงกับกฎหมายและสภาพแวดล้อมในประเทศไทยด้วย (ศรัณย์ ชูเกียรติ, 2545) โดยซอฟต์แวร์ ERP เหล่านี้จะต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Customization) เพื่อให้เข้ากับลักษณะธุรกิจในประเทศไทย (Localization) ที่มีความหลากหลายได้ด้วย

Barki et al. (2001) และ Hoffer et al. (2002) ได้สรุปไว้ว่า องค์กรที่จะนำระบบ ERP ไปใช้งานได้รับผลกระทบและส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่จะต้องเผชิญในระหว่างการพัฒนาและนำระบบไปใช้งานในองค์กร ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร เจตคติและความพึงพอใจของผู้ใช้งานในระดับต่างๆ บทบาทและ

หน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องต้องเปลี่ยนแปลงไป เช่น ผู้ใช้งานหลักจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้พัฒนาระบบอีกหน้าที่หนึ่ง ผู้ใช้งานในระดับต่าง ๆ ได้รับการปรับเปลี่ยนองค์ความรู้เพื่อให้สอดคล้องกับระบบที่ต้องปฏิบัติงาน เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบและกระบวนการปฏิบัติงาน ความยากง่ายของการติดตั้งระบบ ERP ของแต่ละระบบหรือวงจรการทำงานย่อย และ ผลกระทบที่เกิดจากการบริหารโครงการของที่ปรึกษาในการให้คำปรึกษาแก่องค์กรที่ติดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้งาน เป็นต้น ดังนั้น หากพิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นสามารถสรุปโดยภาพรวมได้ว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เกิดจากความไม่พึงพอใจและยอมรับของบุคคลภายในองค์กร (Calisir & Calisir, 2004)

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า ระบบ ERP เป็นระบบสารสนเทศที่มีความซับซ้อนในการติดตั้งและนำไปใช้งาน ฉะนั้น จึงจำเป็นต้องมีการว่าจ้างที่ปรึกษาในการให้คำปรึกษาต่อการติดตั้งระบบ ERP (McLachlin, 1999; Sheu et al., 2004) ซึ่งบริษัทที่ปรึกษาก็จะเข้าไปเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับผู้ใช้งานในแต่ละส่วนต่าง ๆ ตามระบบการทำงาน ทั้งนี้ ยังได้มีการกล่าวถึงประเด็นสำคัญที่มีผลต่อการติดตั้งและนำ ERP ไปใช้งานในแง่ของบริษัทที่ปรึกษาก็คือเรื่องของงานจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งควรจะต้องมีการเตรียมความพร้อมรับมือก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลง (เอกวุฒิ สุทธิเลิศ, 2547) ทั้งนี้ โครงการการนำ ERP มาใช้สามารถล้มเหลวได้ตลอดเวลา ถึงแม้ว่าทีมงานจะประกอบไปด้วยคนที่มีทัศนคติเป็นบวกต่อการทำงาน หรือมีความเชี่ยวชาญและชำนาญในการทำงาน หรือถึงแม้จะมีความคิดสร้างสรรค์ที่ดีมาก ๆ แต่สาเหตุที่โครงการล้มเหลวส่วนใหญ่มาจากการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง บ่อยครั้งที่ผู้บริหารโครงการ (Project Manager) เน้นหนักไปทางด้านเทคนิค และมองไปถึงในแง่ทางการเงินโดยเพิกเฉยต่อสาระที่ไม่ใช่ด้านเทคนิค เช่น ขวัญกำลังใจของพนักงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้สามารถทำให้โครงการล้มเหลวได้ หากปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารหรือผู้บริหารไม่สามารถดูใจที่ทีมงานก็อาจทำให้โครงการนั้นไม่ประสบความสำเร็จได้ ดังนั้น ถ้าการที่องค์กรและบริษัทที่ปรึกษาเข้าใจแรงต่อต้านนั้น ก็จะสามารถควบคุมและลดแรงต้านเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการพยายามสนทนากับสมาชิกทุกคนที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้เป็นโอกาสในการรับรู้ถึงความคิดของผู้ใช้และทีมงานที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความกลัวหรือความกังวลต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการที่สามารถรู้ถึงระดับการต่อต้านจะทำให้บริษัทที่ปรึกษาสามารถประเมินสถานการณ์ได้และสามารถหาวิธีที่จะจัดการทัศนคติของผู้ใช้และแรงต่อต้านนั้นแล้วเปลี่ยนแปลงแรงต่อต้านมาเป็นการสนับสนุนแทน (Marnewick and Labuschagne, 2005) ประเด็นถัดมา ก็คือโครงสร้างของการอิมพลีเมนต์ โดยธรรมชาติแล้วบริษัทที่ลงทุนทางด้าน ERP นั้นต้องการให้การอิมพลีเมนต์สำเร็จอย่างรวดเร็ว และคาดหวังเม็ดเงินที่จะได้กลับคืนมาจากเงินที่ลงทุนไปมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (เอกวุฒิ สุทธิเลิศ,

2547) ดังนั้น บริษัทที่ปรึกษาต้องสร้างความเข้าใจกับลูกค้าว่า การอิมพลีเมนต์ระบบ ERP นั้นต้องอาศัยระยะเวลาและต้องสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับซอฟต์แวร์ให้กับลูกค้า เทคโนโลยีของซอฟต์แวร์ วิธีการในการติดตั้งและนำระบบไปใช้งาน (Implementation Methodology) ระยะเวลาที่ต้องการ (Timeframe) อาจจะเป็น 6 เดือน 9 เดือน หรือ 1 ปีขึ้นอยู่กับความยากง่าย ความซับซ้อนของกระบวนการธุรกิจ (Welch and Kordysh, 2007) แต่ทั้งนี้ต้องแสดงให้เห็นถึงความพร้อม ความสามารถที่จะช่วยลูกค้าให้ถึงเป้าหมาย โดยยึดความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก

นอกจากนี้ ยังมีผู้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้บางบริษัทประสบความล้มเหลวในการอิมพลีเมนต์ระบบ ERP ส่วนบางบริษัทกลับประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยปัจจัยเรื่องคน เนื่องจากความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการนำระบบ ERP มาใช้ส่วนใหญ่แล้วเกิดจากคนไม่ใช่เป็นที่ระบบ เพราะคนจะคิดว่าระบบจะเป็นทุกอย่าง อย่าง การนำ ERP มาใช้แล้วจะทำให้การดำเนินงานบริษัทดีขึ้น มีกำไรเพิ่มขึ้น ซึ่งจะเป็นความคิดที่ผิด และเนื่องจากการนำระบบ ERP มาใช้จะต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการในการทำงาน และจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ทางด้านธุรกิจมาช่วยในการจัดการ (Wang et al., 2007) ซึ่งการปรับเปลี่ยนอาจทำให้เกิดการไม่ยอมรับ ก็นำมาซึ่งความล้มเหลวก็ได้ นอกจากนี้ เวลาที่ใช้ในการศึกษา วางแผนและวิเคราะห์ระบบ ERP เนื่องจากระบบ ERP เป็นระบบที่ใช้งานยาก และมีความซับซ้อนมาก เมื่อตัดสินใจที่จะนำเอาระบบ ERP มาใช้จะต้องให้เวลาเพียงพอในการศึกษา การวางแผน และวิเคราะห์ระบบ ERP ก่อนที่จะนำมาใช้ นอกจากนั้นแล้วยังจะต้องมีการฝึกอบรมให้กับพนักงานให้ดีพออีกด้วย (Zhang and Li, 2006) ยิ่งไปกว่านั้น ในเรื่องของคน ก็ไม่ได้หมายถึงแค่คนที่มีส่วนในการอิมพลีเมนต์เท่านั้นแต่ยังรวมถึงคนที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม เมื่อมีการอิมพลีเมนต์ซอฟต์แวร์ ERP ตัวใหม่ ยกตัวอย่างเช่น พนักงานขายซึ่งไม่เป็นผู้บันทึกข้อมูลเข้าระบบคอมพิวเตอร์ ไม่ได้ร่วมอิมพลีเมนต์แต่สามารถรู้ข้อมูล ปริมาณสินค้า การขาย การส่งของ ยอดเครดิตของลูกค้าที่ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา (ถ้ามีการบันทึกข้อมูลเข้าระบบไว้) ซึ่งข้อมูลเหล่านี้กระทบวิถีชีวิตของการปฏิบัติงาน ถ้าพนักงานขายบางคนไม่กล้าที่จะใช้คอมพิวเตอร์เพื่อดูข้อมูลที่มีค่าเหล่านี้ ฉะนั้น จะทำอย่างไรให้ทุกคนยอมรับได้ในระดับหนึ่งสำหรับการเปลี่ยนแปลง การจัดระเบียบ การจัดการองค์การ และทักษะการจัดการโครงการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวช่วยในการลดระดับความเสี่ยงและช่วยในการจัดการความซับซ้อนของกระบวนการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ถัดมาในเรื่องของกระบวนการ (Process) ซึ่งสิ่งที่จะทำให้การอิมพลีเมนต์สามารถทำได้อย่างรวดเร็วและตอบแทนเม็ดเงินที่ได้ลงทุนกลับคืนมาโดยเร็ว นั่นก็คือการปรับกระบวนการทำธุรกิจของลูกค้าให้เข้ากับ Best Practice ของตัวซอฟต์แวร์ ซึ่งการทำกลยุทธ์แบบนี้ ต้องการบริษัทที่ปรึกษาที่มีความรู้ความสามารถ และเข้าใจในธุรกิจของบริษัทเป็น

อย่างดี นอกจากนี้แล้วในการอิมพลีเมนต์ซอฟต์แวร์ ERP นั้นโดยส่วนใหญ่ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Reengineering) เพื่อให้เหมาะสมกับ ERP ซึ่งการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจในช่วงก่อนการอิมพลีเมนต์ซอฟต์แวร์ ERP จะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนพฤติกรรมของคน หลังจากใช้ ERP แล้ว จะเป็นการปรับเปลี่ยนในระดับกลยุทธ์ (ปราณี ชะววรรณ, 2546) ซึ่งบ่อยครั้งที่ผู้ใช้งานจะพบว่า การนำระบบ ERP ไปใช้งานนั้น ไม่อาจตอบสนองต่อความต้องการในการทำงานของพนักงานและผู้บริหารภายในองค์กรได้ (Koch, 2005) ดังนั้นการนำระบบ ERP ไปใช้งานจึงต้องมีการทุ่มเทโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรภายในองค์กรต้องเสียสละและบ่อยครั้งจำเป็นที่จะต้องว่าจ้างที่ปรึกษาหรือผู้ประสานงานระบบเพื่อช่วยในการนำระบบไปใช้งานให้ได้ (นพวรรณ รัถยุดิธรรมกุล, 2544) สุดท้ายในเรื่องของซอฟต์แวร์ (Product) ซึ่งในที่นี้ไม่ได้หมายถึงแค่ซอฟต์แวร์เพียงอย่างเดียว แต่รวมไปถึงทีมงานที่ทำการอิมพลีเมนต์จะต้องมีความเข้าใจในตัวซอฟต์แวร์ รู้ถึงความสามารถของซอฟต์แวร์ จุดดี จุดเด่น จุดด้อย สามารถที่จะเชื่อมโยง เชื่อมต่อ หรือทำให้ซอฟต์แวร์ ERP สามารถที่จะแลกเปลี่ยนหรือให้สามารถพูดคุยกับ application เดิมที่มีอยู่แล้ว (Legacy System) ของลูกค้า บริษัทที่ปรึกษาต้องรู้ว่าทำอะไรที่ซอฟต์แวร์สามารถที่จะให้สิ่งที่ดีที่สุดกับบริษัทไม่ว่าจะในแง่ของ ROI (Return on Investment) หรือ Short Payback Period

ทั้งนี้จากการศึกษาการอิมพลีเมนต์ระบบ ERP ในต่างประเทศ เช่น มาเลเซียนั้น พบว่า ปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในการอิมพลีเมนต์ระบบ ERP ก็คือ การได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารระดับสูง (Top Management Support) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญ อันดับถัดมาเป็นในเรื่องของการเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างชัดเจน (Clear Goals and Objectives) ในขณะที่ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จน้อยที่สุดคือ การบริหารโครงการที่มีประสิทธิภาพ (Effective Project Management) และการปรับกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Reengineering) (Jafari et al., 2006) ส่วนในประเทศจีนนั้น Cheng และคณะ ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการอิมพลีเมนต์ระบบ ERP ในประเทศจีนนั้นประกอบด้วย การวางแผนทางกลยุทธ์ไ้ การสนับสนุนจากผู้นำ ทักษะทางด้านไอที กระบวนการทำงาน ความสามารถในการเรียนรู้ และการบริหารความเปลี่ยนแปลง ในขณะที่การบริหารโครงการและการฝึกอบรมนั้นไม่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการอิมพลีเมนต์ (Cheng et al., 2006)

ทางผู้วิจัยเห็นว่า การแบ่งปันความรู้ในระหว่างการดำเนินโครงการ ERP มีส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อการติดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้ในองค์กรได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งจากการศึกษาบทวิจัยที่ผ่านมาในอดีต มีการให้ความสำคัญเน้นหนักว่าการแบ่งปันความรู้เป็นส่วนหนึ่งของ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการติดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้ในองค์กรไม่มากนัก (Jones and Price, 2004) ซึ่งการแบ่งปันความรู้จะส่งผลต่อผลกระทบทางปัจเจกบุคคลก่อนที่จะส่งผลถึงองค์กรต่อไปด้วย

ในการศึกษาครั้งนี้ มุ่งเน้นไปที่ธุรกิจขนาดกลางที่ดำเนินกิจการอยู่ในประเทศไทย บริหารงานโดยคนไทย ซึ่งมีวัฒนธรรมการดำรงชีวิตและการบริหารงานที่แตกต่างจากธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีชาวต่างชาติเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือเป็นผู้ร่วมทุนหรือประกอบอยู่ในสายงานด้วย ทั้งนี้ SMEs เป็นคำย่อจากภาษาอังกฤษว่า Small and Medium Enterprises หมายถึง วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งครอบคลุมกิจการ 3 กลุ่มใหญ่ด้วยกัน ได้แก่

1. กิจการการผลิต (Product Sector) ครอบคลุมการผลิตในภาคเกษตรกรรม (Agricultural Processing) ภาคอุตสาหกรรม (Manufacturing) และเหมืองแร่ (Mining)
2. กิจการการค้า (Trading Sector) ครอบคลุมการค้าส่ง (Wholesale) และการค้าปลีก (Retail)
3. กิจการการบริการ (Service Sector)

โดยลักษณะขนาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้กำหนดคุณลักษณะของวิสาหกิจที่จะเป็น SMEs ให้พิจารณาจากเกณฑ์มูลค่าขั้นสูงของทรัพย์สินถาวรและจำนวนการจ้างงานที่กิจการนั้นมีอยู่ (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, ปี 2545) เช่น กิจการการผลิต มีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 200 ล้านบาท และมีการจ้างงาน 50 – 200 คน เป็นต้น

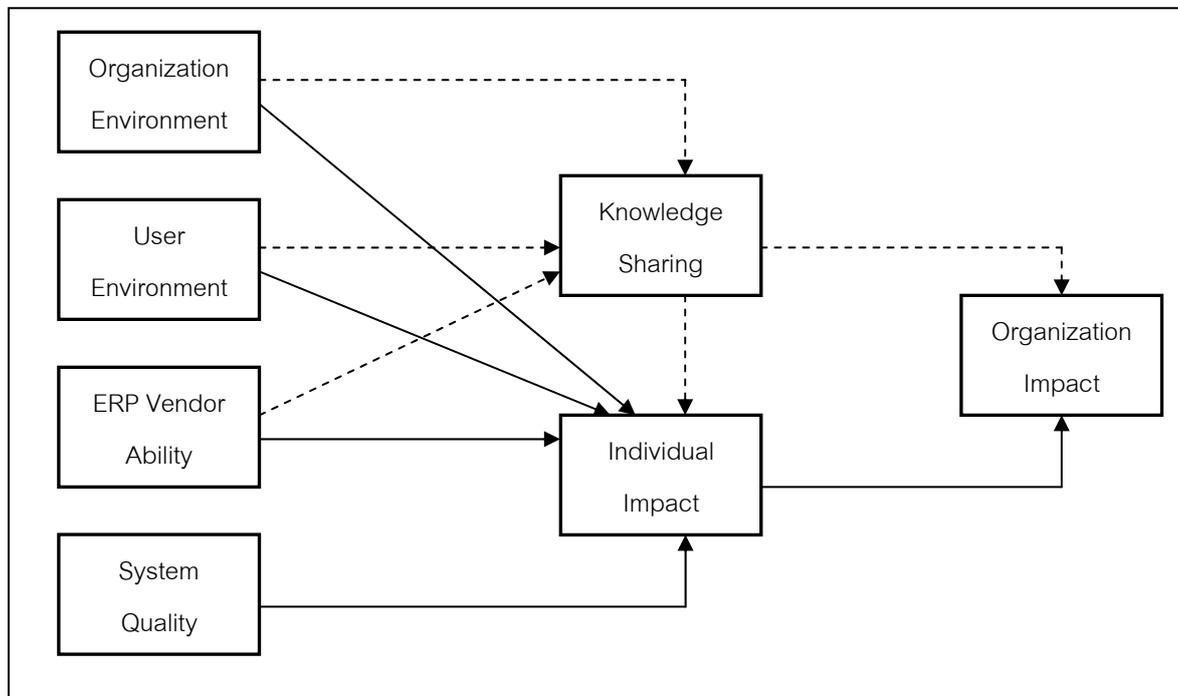
จากข้อมูลข้างต้นที่กล่าวมา จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่า องค์กรในประเทศไทยโดยเฉพาะธุรกิจ SMEs ที่จะมีการนำซอฟต์แวร์ ERP มาใช้ในการดำเนินงาน ได้คำนึงถึงปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นเหมือนกับธุรกิจในประเทศหรือไม่ รวมทั้งกรณีของการแบ่งปันความรู้ในระหว่างการจัดตั้งระบบ ERP ด้วย จึงเป็นผลให้งานวิจัยฉบับนี้ได้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาในประเด็นดังกล่าว ในสภาพแวดล้อมขององค์กรไทย เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการอิมพลีเมนต์ระบบ ERP สำหรับธุรกิจ SMEs ในประเทศไทย อันเนื่องมาจากการที่ธุรกิจ SMEs มีทรัพยากรที่ค่อนข้างจำกัดไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเงิน เวลา บุคลากร เป็นต้น

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

งานวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากรอบแนวคิดในการหาปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการติดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้งานสำหรับธุรกิจ SMEs ในประเทศไทย (Critical Factors for Successful Implementation of ERP for Medium Size Enterprises in Thailand) ว่ามีองค์ประกอบอะไรบ้าง งานวิจัยนี้ศึกษาจากบริษัทผู้ใช้งานที่เกี่ยวข้องกับ ERP โดยตรงที่มีการติดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้งานในองค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ สรุปได้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำ ERP มาใช้งาน
2. เพื่อศึกษาถึงผลกระทบของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำ ERP มาใช้งานว่ามีปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับการนำ ERP ไปใช้งาน
3. เพื่อศึกษาถึงผลกระทบของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำ ERP ไปใช้งานและการแบ่งปันความรู้ว่ามีผลกระทบต่อปัจเจกบุคคลในองค์กรอย่างไร
4. เพื่อศึกษาถึงผลกระทบของการแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับการนำระบบ ERP ไปใช้งานในองค์กร และผลกระทบทางด้านปัจเจกบุคคล ที่มีต่อผลกระทบทางด้านองค์กร
5. เพื่อนำเสนอกรอบแนวคิดพร้อมข้อเสนอแนะในการนำระบบ ERP มาใช้ในธุรกิจขนาดกลางในประเทศไทย

กรอบแนวคิดเบื้องต้นของงานวิจัยนี้ เป็นดังรูป 1.1



รูปที่ 1.1 กรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัยนี้ ประกอบด้วย

1. ปัจจัยและรายละเอียดของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ ERP ไปใช้ในธุรกิจ SMEs ในประเทศไทย
2. ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์กรเกี่ยวกับการนำ ERP ไปใช้
3. เพื่อเป็นข้อมูลให้องค์กรที่มีความต้องการติดตั้งและใช้ระบบ ERP นำไปประยุกต์ใช้ รวมถึงให้ข้อมูลด้านปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการติดตั้งและใช้ระบบ ERP ในองค์กรไทย
4. เพื่อให้องค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจถึงปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การติดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้งานสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นภายใต้แผนที่ได้กำหนดเอาไว้

1.4 ขอบเขตการศึกษา

ขอบเขตเนื้อหาการวิจัยจะศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการอิมพลีเมนต์ระบบ ERP สำหรับธุรกิจขนาดกลางในประเทศไทย โดยกำหนดขอบเขตของงานวิจัยเป็นการศึกษาในส่วนที่เป็นกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยที่ใช้ระบบ ERP ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามนี้ด้วย โดยจะเน้นไปที่การใช้ซอฟต์แวร์ ERP ขนาดกลาง เช่น Microsoft Dynamics ซึ่งประกอบไปด้วย AX, NAV, GP และอื่น ๆ เป็นต้น และมุ่งเน้นไปที่ธุรกิจขนาดกลาง ที่มีมูลค่าของทรัพย์สินถาวรขั้นสูงไม่เกิน 200 ล้านบาท ตามเกณฑ์ที่กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรมได้กำหนดไว้ที่ได้มีการนำเอาระบบ ERP มาใช้งานแล้ว และผู้ใช้งานที่เข้าร่วมตั้งแต่การติดตั้งระบบ ERP ด้วยเท่านั้น ทั้งนี้ บริษัทกลุ่มตัวอย่างจะต้องมีการติดตั้งระบบ ERP อย่างน้อย 1 โมดูลคือ โมดูลทางด้าน Financial เช่น General Ledger (GL), Bank Management (BM), Accounts Payable (AP), Accounts Receivable (AR), Fixed Asset (FA)

1.5 คำร่างของการนำเสนอรายงานวิจัย

รายงานวิจัยนี้ได้นำเสนอผลงานวิจัยนี้ โดยแบ่งออกเป็น 5 บท ดังนี้

บทที่ 1 เป็นการรายงานความเป็นมา ความสำคัญของปัญหาและแรงจูงใจที่ทำให้ทำงานวิจัยนี้ วัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ขอบเขตในการทำวิจัย และคำร่างของการนำเสนอรายงานวิจัย

บทที่ 2 เป็นการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยในอดีต (Literature Review) การอภิปรายถึงผลงานวิจัยดังกล่าว และการรายงานถึงกรอบแนวคิดและสมมุติฐานเพื่อพัฒนากรอบแนวคิดในการหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการติดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้ในธุรกิจ SMEs ในประเทศไทย

บทที่ 3 เป็นการรายงานถึงวิธีการวิจัย (Research Methodology) โดยจะกล่าวถึงวิธีที่ใช้ในงานวิจัย ซึ่งประกอบด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่ใช้วิธีสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth Interview) จากผู้ที่ใช้ระบบ ERP ในองค์กร เพื่อรวบรวมทัศนคติของผู้ใช้ว่ามีความเห็นต่อแนวคิดที่จะใช้การวิจัยเรื่องนี้อย่างไรบ้าง วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์แบบ

เจาะลึกเพื่อจะได้ข้อมูลเปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดในการหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการติดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้ในธุรกิจที่ได้บทพจนจากวิจัยในอดีตว่า บริบทของการศึกษานี้มีประเด็นที่ควรที่จะเพิ่มเติมเป็นคุณลักษณะของธุรกิจขนาดกลางในประเทศไทยอะไรบ้าง และเพื่อพัฒนาแบบสอบถามที่เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) รวมถึงการรายงานกระบวนการต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการก่อนจะเก็บข้อมูลจริง อาทิเช่น ส่วนประกอบของแบบสอบถาม การทดสอบแบบสอบถาม (Pretesting the questionnaire) และสรุปรายละเอียดของคำถามและชื่อตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์สถิติที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดของการศึกษานี้

บทที่ 4 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเบื้องต้นของข้อมูลสำรวจ (Survey Data) โดยรายงานการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรในแต่ละแนวคิด (Descriptive Data Analysis) ด้วยเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ทางสถิติ ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) และ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุและการถดถอยเชิงเส้น (Multiple Regression Analysis)

บทที่ 5 เป็นบทสรุปโดยจะรายงานผลสรุปและอภิปรายผลที่ได้จากการศึกษานี้ ข้อจำกัดของงานวิจัยนี้ ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร และนำเสนอการศึกษาวิจัยในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการติดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้งานในองค์กร

1.6 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อกำหนดขอบเขตของความหมายและให้เข้าใจตรงกันระหว่างผู้วิจัยและผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงกำหนดคำจำกัดความ (Definition) ที่ใช้ ซึ่งประกอบด้วย

1. ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร หรือ ระบบ ERP (Enterprise Resource Planning)

หมายถึง การวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กรโดยรวม เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างสูงสุดของทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งระบบ ERP เป็นคำศัพท์ที่ใช้กันในวงการอุตสาหกรรม ที่หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการใช้ระบบงานซอฟต์แวร์หลายส่วน (Multi Module) ในการสนับสนุนงานด้านการวางแผนผลิตภัณฑ์ การจัดซื้อ การบริหารสินค้าคงคลัง การติดตามคำสั่งซื้อ การอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า และงานด้านการเงิน บัญชี และการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

2. งานที่ปรึกษาระบบ ERP (ERP Consultation)

งานที่ปรึกษาระบบ ERP คือ งานที่ช่วยทำให้การติดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้งานหรือลงมือปฏิบัติได้จริง ซึ่งงานดังกล่าวจะอยู่ในทุกขั้นตอนของการติดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้งาน (อรุช คงรุ่งโชค, 2549)

3. ธุรกิจ SMEs ในประเทศไทย

หมายถึง กิจการหรือธุรกิจที่ดำเนินการด้านการผลิตแปรรูป แปรรสภาพ ต้องเปลี่ยนสภาพเพิ่มมูลค่ากับตัวสินค้าในการนำออกจำหน่าย วิสาหกิจ ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ตามกฎกระทรวงอุตสาหกรรม ณ วันที่ 11 กันยายน 2545 โดยเกณฑ์การกำหนดขนาดของวิสาหกิจขนาดกลาง (Small and Medium sized- Enterprises) มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 200 คน และมีสินทรัพย์ไม่เกิน 200 ล้านบาท และวิสาหกิจขนาดย่อม (Small and Medium sized - Enterprises) มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน และมีสินทรัพย์ไม่เกิน 50 ล้านบาท

4. การนำไปใช้งาน (implementation)

การนำไปใช้งาน คือ การติดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้งานในองค์กร โดยเฉพาะการติดตั้งและนำระบบ ERP ที่เป็นซอฟต์แวร์จากต่างประเทศไปใช้งานในธุรกิจ SMEs ในประเทศไทย

5. การปรับเปลี่ยนแก้ไขโปรแกรม (Customization)

หมายถึง การปรับเปลี่ยนตัวโปรแกรมให้เข้ากับแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่แต่ละองค์กรต้องการ ซึ่งหมายรวมถึงการแก้ไขเพิ่มเติมจาก Source Code ของโปรแกรม ERP ตัวนั้น

6. การปรับเปลี่ยนกระบวนการในการดำเนินงาน (Business Process Reengineering)

หมายถึง การปรับเปลี่ยนกระบวนการในการดำเนินธุรกิจจากวิธีการเดิมหรือวิธีการที่เป็นที่ต้องการให้สอดคล้องกับแนวทางที่ปรากฏอยู่ในตัวโปรแกรม ERP ที่นำมาเลือกใช้ในองค์กร

7. Vanilla ERP (Vanilla Software)

หมายถึง ซอฟต์แวร์ ERP ที่ไม่ได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบฟังก์ชันการทำงานของตัวโปรแกรมใด ๆ ทั้งสิ้น ซึ่งผู้ใช้มีความยินยอมทำตามฟังก์ชันการใช้งานที่เป็นมาตรฐานของตัวซอฟต์แวร์ที่มีมาให้ตั้งแต่แรก ตามที่ได้มีการตั้งค่าพารามิเตอร์ (Parameter Setup) ที่บริษัทผู้ผลิตโปรแกรมได้กำหนดไว้ให้