

การศึกษา และกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารงานโครงการเครื่องทำความเย็น กรณีศึกษา บริษัท M-Compressor จำกัด

¹ ชยาภิวัฒน์ หนูหนู , ² อุทัย รัตน์วิจิตรเวช

¹ บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการประกอบการ,
คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 0-2861-9445, โทรสาร: 0-2861-9446, Email: cn_mycom@hotmail.com

² บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการตลาด ,
คณะบริหารธุรกิจ , มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
ถนนวิภาวดีรังสิต เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10325

โทรศัพท์: 0-2697-6333, โทรสาร: 0-2277-1943, Email: Uthai_rat@utcc.ac.th

บทคัดย่อ

จากการศึกษา และกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารงานโครงการเครื่องทำความเย็น กรณีศึกษา บริษัท M-Compressor จำกัดนั้น ทำให้เห็นความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารโครงการเครื่องทำความเย็นที่เป็นการจัดการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินโครงการ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในการบริหารโครงการ คือ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องจักร การจัดสรรทรัพยากรบุคคล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการเก็บข้อมูล และข้อกำหนดลูกค้า จากปัญหาด้านการบริหารโครงการ ที่ยังขาดประสิทธิภาพการดำเนินการ ภายใต้เงื่อนไขข้อกำหนดสัญญาของลูกค้า(TOR) ซึ่งส่งผลให้มูลค่าการดำเนินการสูงกว่างบประมาณของโครงการที่กำหนดไว้ มาถึงปี 2548 ที่ผ่านมา บริษัทฯ พบว่ามีสาเหตุหลักคือ 1.การบริหารโครงการ ที่ไม่มีประสิทธิภาพจากบุคลากรที่ไม่เพียงพอ และการใช้เทคโนโลยีมาจัดเก็บข้อมูล 2.ข้อกำหนดลูกค้า ที่มีการเปลี่ยนแปลงทำให้เวลาในการดำเนินการมากขึ้น 3.ซัพพลายเออร์ มีราคาวัสดุสูง และการส่งมอบของล่าช้า ทำให้ส่งผลกระทบต่อบริษัทในระยะยาวในด้านของสัดส่วนกำไรในการดำเนินการ และด้านอื่นที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานและสภาพการแข่งขันภายนอกที่มีการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาระบบการทำงานให้เป็นกลยุทธ์ การจัดสรรบุคลากรอย่างเหมาะสม การฝึกอบรม การจูงใจด้วยโบนัส และการใช้ระบบ ERP มาช่วยเก็บข้อมูลของโครงการ และพันธมิตรที่เกี่ยวข้องทางธุรกิจ ซึ่งเป็นแนวทางเลือกที่บริษัทจะนำไปใช้ ผลที่คาดว่าจะได้รับทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป

คำสำคัญ : เครื่องทำความเย็น, เครื่องคอมเพรสเซอร์, เครื่องจักรสำหรับแช่แข็งอาหาร, การบริหารโครงการ, Turnkey Project, Engineering Company

บทนำ

บริษัท M-Compressor จำกัด ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับขายคอมเพรสเซอร์, เครื่องแช่เยือกแข็งอาหาร เป็นต้น ที่ผลิตจากบริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่น และงานโครงการติดตั้งระบบเครื่องทำความเย็น สำหรับอุตสาหกรรมอาหาร เช่น โรงงานผลิตอาหารทะเลแปรรูป, โรงงานผลิตอาหารผลิตภัณฑ์จากโปรตีนแปรรูป, โรงงานผลิตอาหาร, โรงงานผลิตน้ำแข็ง และอื่น ๆ เช่น โรงงานเคมีภัณฑ์ ที่เกี่ยวข้องกับระบบเครื่องทำความเย็น รวมถึงการจัดการด้านพลังงานด้วย จากลักษณะการดำเนินธุรกิจของทางบริษัทเป็นงานโครงการเครื่องทำความเย็นแบบครบวงจร ได้พบปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานที่ผ่านมา มีสาเหตุหลักคือ 1.การบริหารโครงการ ที่ไม่มีประสิทธิภาพจากบุคลากรที่ไม่เพียงพอ และการใช้เทคโนโลยีมีจำกัดเก็บข้อมูล 2. ข้อกำหนดลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงทำให้เวลาในการดำเนินการมากขึ้น 3. ซัพพลายเออร์ มีราคาวัสดุสูง และการส่งมอบของล่าช้า ทำให้มูลค่าการดำเนินการสูงกว่างบประมาณของโครงการที่กำหนดไว้ มาถึงปี 2548 ที่ผ่านมา ส่งผลกระทบต่อบริษัทในระยะยาวในด้านของสัดส่วนกำไรในการดำเนินการ และด้านอื่นที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานและสภาพการแข่งขันภายนอกที่มีการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น

วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ เพื่อศึกษาสาเหตุ และผลกระทบของปัญหาที่มีความสำคัญต่อบริษัทอย่างเร่งด่วน และสามารถนำมากำหนดการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาของ บริษัทให้สามารถสร้างกำไรได้เพิ่มขึ้น และเพื่อให้บริษัทสามารถแข่งขันแบบเจริญเติบโตของธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยในครั้งนี้ ได้ศึกษาตามแนวคิดทฤษฎี ในการศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้นำทฤษฎี และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหา ซึ่งแบ่งออกเป็น

1.สาเหตุและผล (Cause and Effect or Ishikawa Diagram) นำมาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือที่สามารถนำไปประยุกต์ในการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆได้มากมาย ช่วยชี้หน้าหรือช่วยในการอภิปราย รวบรวมประเด็นในการอภิปรายให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.การบริหารโครงการ นำมาใช้เพื่อกำหนดความสำคัญของการวางแผนและการบริหารทรัพยากรใดๆ โดยคาดคะเนทิศทางของโครงการตั้งแต่วันเริ่มต้นจนถึงวันเสร็จงาน รวมถึงการกำหนดช่วงเวลาในการปฏิบัติงานที่จะทำให้งานออกมามีประสิทธิภาพ

3.การจัดการเชิงกลยุทธ์ นำมาใช้เพื่อการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอก, การสร้าง, การดำเนิน, การควบคุม, การประเมินกลยุทธ์ โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ไว้ 3 ระดับคือ กลยุทธ์ระดับบริษัท, กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ การศึกษาการกำหนดกลยุทธ์ ถือเป็นหัวใจในการกำหนดทิศทางของการศึกษาในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เพราะฉะนั้นจำเป็นต้อง

ศึกษาการกำหนดกลยุทธ์ให้ชัดเจน เพื่อให้การจัดการกับปัญหาในการศึกษาคำนี้ชัดเจน และมีประโยชน์สูงสุด

4.ทฤษฎี Balanced Scorecard (BSC) นำมาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และสร้างสมดุลในการประเมินผลการดำเนินงาน

5.ทฤษฎีภาวะผู้นำ นำมาใช้กำหนดแนวทางการบริหารงานของผู้บริหาร เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร

6.ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย นำมาใช้เพื่อเป็นการจูงใจในการบริหารงาน ผู้บริหารและพนักงานสามารถที่จะกำหนดเป้าหมายของตนเองแล้วดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมาย และใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่ช่วยกำกับให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปด้วยดี

วิธีการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ทำการกำหนดระเบียบวิธีการศึกษาของปัญหาโดยอาศัย

1.การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ การบริหารโครงการ รายได้ ค่าใช้จ่าย กำไรของบริษัทตั้งแต่ปี 2545-2548 เพื่อทำการพิจารณาตัวเลขว่ามีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง ข้อมูลทุกข้อมูที่เกี่ยวข้อง ในการบริหารโครงการ

2.วิเคราะห์หาสาเหตุที่มีผลกระทบต่อกำไรว่าเกิดจากสาเหตุอะไรบ้างโดยแยกออกเป็นข้อ ๆ เพื่อความสะดวกในการพิจารณา

3.สัมภาษณ์ผู้บริหารในบริษัท และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญภายนอก ในการบริหารโครงการเครื่องทำความเย็น

4.เสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาเชิงกลยุทธ์ ดำเนินการตามแนวทางและประเมินผลที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิเคราะห์

จากการวิเคราะห์ข้อมูลภายในบริษัทตั้งแต่ปี 2545-2548 พบว่า อัตรากำไรสุทธิลดลงเหลือ 24.72 เปอร์เซ็นต์ในปี 2548 ซึ่งทางบริษัท มีต้นทุนขายเพิ่มขึ้นจาก 87.36 เปอร์เซ็นต์ในปี 2547 เป็น 88.25 เปอร์เซ็นต์ ในปี 2548 จากมูลค่าการดำเนินการสูงกว่า งบประมาณของโครงการที่กำหนดไว้ มีสาเหตุหลักคือ

1.การบริหารโครงการ ไม่มีประสิทธิภาพจากบุคลากรที่ไม่เพียงพอ และการใช้เทคโนโลยีจัดเก็บข้อมูล

2.ข้อกำหนดลูกค้า ที่มีการเปลี่ยนแปลงทำให้เวลาในการดำเนินการมากขึ้น

3.ซัพพลายเออร์ มีราคาวัสดุสูง และการส่งมอบของล่าช้า

จากผลการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ผู้ศึกษาได้ทำการค้นคว้าจากทฤษฎีและองค์ความรู้ตั้งที่กล่าวมาแล้ว ทำให้ตัดสินใจกำหนดแนวทางแก้ไขเพื่อเป็นกลยุทธ์สำหรับแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น อย่างมีระบบวิธีการคิดที่ถูกต้อง กล่าวคือ

- ศึกษาโดยใช้ VISION, MISSION, SWOT ANALYSIS, VALUE CHAIN ANALYSIS, EFAS, IFAS AND SFAS เพื่อวิเคราะห์วิสัยทัศน์, พันธกิจ, จุดแข็ง, จุดด้อย, โอกาส, อุปสรรคทางธุรกิจ ตลอดจนข้อจำกัดที่เกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยนำมาสรุปผลในรูปแบบ TOWS เพื่อกำหนดแนวทางของกลยุทธ์

- หลังจากนั้นได้ดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารโครงการเครื่องทำความเย็น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันดังนี้

1. Corporate Level จากการวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อนำมาสังเคราะห์ และประมวลผลแล้วสรุปได้ว่าทิศทางของผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร Corporate ของบริษัท M-Compressor คือ กลยุทธ์การเติบโต Growth Strategy ในลักษณะแนวนราบ (Horizontal Integration) ทำให้มีความแข็งแกร่งเหนือคู่แข่งในระยะยาว นอกจากนี้ยังมีความสามารถในการดำเนินการกับตลาดที่มีความเติบโต

2. Business Level จากการวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อนำมาสังเคราะห์ และประมวลผลแล้วตามหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ พบว่าเป็นระดับที่เป็นปัญหาขององค์กรที่มาจากหน่วยธุรกิจโครงการเครื่องทำความเย็น กลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่เลือกคือใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน โดยการเพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมต้นทุนขาย และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ควบคุมวัสดุคงคลังอย่างมีประสิทธิภาพโดยการเพิ่มบุคลากรและใช้ระบบสารสนเทศ เพื่อให้ค่าใช้จ่ายต่ำว่างประมาณของโครงการ

3. Functional Level กลยุทธ์ระดับหน้าที่จะต้องสนับสนุน (Support) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เพื่อให้บรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะต้องสนับสนุนกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน ดังนั้น กลยุทธ์หน้าที่จึงเลือกกลยุทธ์ผสม คือ โดยการเพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ควบคุมวัสดุคงคลังอย่างมีประสิทธิภาพโดยการเพิ่มบุคลากรและใช้ระบบสารสนเทศ เพื่อให้ค่าใช้จ่ายต่ำว่างประมาณของโครงการ

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

จากปัญหาของบริษัทที่ได้วิเคราะห์ถึงสาเหตุ ของปัญหานั้นแล้วก็สามารถพบแนวทางในแก้ปัญหา โดยสามารถนำแนวทางที่ได้มาพัฒนาให้เป็นการแก้ปัญหาเชิงกลยุทธ์โดยผู้ศึกษาได้ทำการผู้ศึกษาได้ตัดสินใจเลือกใช้ FUNCTIONAL LEVEL STRATEGIES เพื่อให้บริษัทมีผลกำไรที่ดีขึ้นโดยการ 1.การเพิ่มบุคลากรในการควบคุมสินค้าคงคลัง และบุคลากรในการบริหาร 2.การเพิ่มระบบสารสนเทศในการบริหาร Value Chain ด้วย ระบบ ERP. 3.ควบคุมต้นทุนการดำเนินงานโครงการโดยเฉพาะวัสดุอุปกรณ์ภายในประเทศ และการซื้อต่าง ๆ ประเทศ ด้วยวิธีการทำ L/C, Forward 4.การวางแผนงานเพื่อให้ลูกค้าเข้าใจในการล่าช้าที่เป็นปัจจัยจากซัพพลายเออร์ และลูกค้าด้วย

กิตติกรรมประกาศ

ผู้ทำการศึกษาใคร่ขอขอบพระคุณ อาจารย์ อุทัย รัตนวิจิตรเดช อาจารย์ที่ปรึกษาซึ่งท่านคอยให้ความช่วยเหลือ คำปรึกษา การชี้แนะ และคำแนะนำ ตลอดจนให้กำลังใจในการจัดทำการศึกษาครั้งนี้ด้วยตนเองครั้งนี้ รวมทั้งอาจารย์ ดร. ประเสริฐ ศิริเสวีวรรณ และอาจารย์ ดร.เอกชัย อภิศักดิ์กุล ที่กรุณาเป็นประธานกรรมการ และกรรมการ ในการสอบขอขอบพระคุณคณาจารย์หลักสูตร CEO MBA มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยทุกท่าน ที่ให้ความรู้ และสามารถนำมาใช้จนทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้สำเร็จลุล่วง

บรรณานุกรม

มณฑิเยร นิลทศ. 2548 การศึกษารูปแบบการบริหารงาน ของผู้บริหารระดับกลางที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน เพื่อแก้ไขปัญหา ของบริษัทน้ำมันพีช AAA จำกัด ศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเองปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

รัชณี แจ้งอรุณ. 2548 การศึกษาแนวทางในการทำงานที่มีประสิทธิภาพและการพัฒนากลยุทธ์ การวางแผนโครงการก่อสร้าง (Project Planning) ของบริษัทก่อสร้าง การศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเองปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

วิโรจน์ เดชนาบัญชาชัย .2548 การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ. กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิสูตร จิระดำเกิง.2548 การบริหารโครงการ แนวทางปฏิบัติจริง. กรุงเทพฯ. วรรณกิจศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542. การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา.

กรุงเทพมหานคร: บริษัท วีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.

สมยศ นาวิการ .2548 การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์บรรณกิจ

- เอกชัย อภิศักดิ์กุล.และ ดร.ทัศนะ บุญขวัญ . 2549 การจัดการเชิงกลยุทธ์
เอลวิล สินธารทอง. 2548 การศึกษาปัญหาเพื่อการจัดการระบบการทำงาน ของบริษัทให้มี
ประสิทธิภาพ ศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเองปริญญามหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- Certo, and others. 1991. Strategic Management : Concepts and Application.
Singapore: McGraw-Hill Inc.
- Hitt, Michael A., and Hoskisson, Robert E. 2005. Strategic Management :
6th ed. New York: Thomson Corporation.
- William J.S., 2005, Operation Manangement : 8th Edition, New York, McGraw-Hill
Co.Inc.