

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

การวางแผนกลยุทธ์ระบบสารสนเทศของบริษัท มหาบูรพาผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด โดย การวิเคราะห์ตามกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ระบบสารสนเทศ สามารถสรุปผลการศึกษาตาม ขั้นตอนการศึกษาออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้คือ

##### 5.1.1 การวางแผนสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีขั้นตอนในการศึกษา ดังนี้คือ

###### (1) การศึกษาปัญหาภายในและภายนอกองค์กรในปัจจุบัน

ปัญหาของบริษัท มหาบูรพาผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด ได้แก่ ระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรขาดประสิทธิภาพ ไม่มีความคล่องตัว ต้นทุนในการดำเนินงานสูง ไม่มีการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ระเบียบ ทำให้เกิดการสูญหายของข้อมูล การค้นหาข้อมูลทำได้ยาก ขาดการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานต่างๆ ผู้บริหารขาดข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ และยังไม่ได้ดำเนินการวางแผนหลักทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องกับการเติบโตของธุรกิจ

###### (2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางธุรกิจ

###### - วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (PEST Analysis)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป จะเห็นว่าทั้งปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคม และปัจจัยด้านเทคโนโลยีเอื้อต่อการทำธุรกิจส่งออกผลิตภัณฑ์อาหารกระป๋องประเภท พืชผัก ผลไม้ การส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศและการเปิดเขตการค้าเสรีทำให้การส่งออกสินค้าทำได้ง่ายขึ้น การค้าเสรีแบบไร้พรมแดนด้วยความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และการสื่อสารทำให้เกิดตลาดใหม่ซึ่งมีขนาดใหญ่ขึ้น

###### - วิเคราะห์สภาพการแข่งขัน

จากการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันโดยใช้ตัวแบบแรงดัน 5 ประการของพอตเตอร์ (Five-Force Model Analysis) ธุรกิจส่งออกผลิตภัณฑ์อาหารกระป๋องประเภท พืชผัก ผลไม้นั้น แรงดันที่สำคัญที่สุดคือ แรงดันทางด้านการแข่งขัน และ

คู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามา การแข่งขันด้านต้นทุนที่รุนแรงและการดำเนินงานของบริษัทที่มีต้นทุนสูง ทำให้บริษัทไม่สามารถทำการแข่งขันทางด้านต้นทุนได้ ดังนั้นบริษัทจึงจะทำการลดต้นทุนในการดำเนินงานโดยการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพ ความยืดหยุ่น และความคล่องตัวของกระบวนการทำงานของบริษัท การเกิดคู่แข่งรายใหม่ๆทั้งในประเทศและต่างประเทศทำให้บริษัทต้องทำการรักษานวัตกรรมลูกค้านิยมของบริษัทไว้ การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จะช่วยให้บริษัทสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ดีขึ้น

- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

จากการวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain Model) พบว่ากระบวนการสำคัญของบริษัท มหาบุรพาผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด คือ กระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐานและมีคุณภาพ การนำเอาระบบสารสนเทศได้แก่ระบบการจัดการโรงงานมาช่วยในการวางแผนการผลิต และการใช้วัตถุดิบ ทำให้บริษัทผลิตสินค้าเสร็จทันกำหนดส่งลูกค้าและช่วยลดต้นทุนในการใช้วัตถุดิบ ส่งผลให้บริษัทมีความน่าเชื่อถือและมีต้นทุนในการผลิตสินค้าต่ำลง และจากการศึกษาพบว่า กระบวนการทางการขายมีส่วนสำคัญอย่างมากในการลดคุณค่าของสินค้าของบริษัท เนื่องจากพนักงานขายขาดข้อมูลปัจจุบันของสต็อกสินค้าที่มีอยู่ขณะไปรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า ทำให้บางครั้งบริษัทไม่สามารถผลิตและส่งสินค้าได้ตามที่สัญญาไว้กับลูกค้า ส่งผลให้บริษัทขาดความเชื่อถือ ดังนั้นการนำเอาระบบสารสนเทศมาใช้จะช่วยให้พนักงานขายสามารถได้รับข้อมูลปัจจุบันของสต็อกที่มีอยู่ ทำให้สามารถยืนยันคำสั่งซื้อกับลูกค้าได้ทันที

- วิเคราะห์ SWOT

จากการวิเคราะห์ SWOT พบว่าบริษัทมีโอกาสในการขายสินค้าได้มากขึ้นเนื่องจากการเปิดกว้างของตลาด แต่ก็มีอุปสรรคในเรื่องการแข่งขันทางด้านต้นทุน จุดอ่อนของบริษัทคือต้นทุนการผลิตและการดำเนินงานที่สูง ดังนั้นบริษัทควรใช้กลยุทธ์การปรับตัว โดยทำการปรับตัวในด้านต้นทุนการผลิตและการดำเนินงานของธุรกิจ ปรับกระบวนการทำงานของบริษัทให้มีมาตรฐาน มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวมากขึ้น

## (3) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ขององค์กร และ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

- วิสัยทัศน์ขององค์กร คือ เป็นผู้นำในการผลิตอาหารกระป๋องประเภท พืชผัก ผลไม้ จำหน่ายไปทั่วโลก
- พันธกิจขององค์กร ได้แก่
  - ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
  - ปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการ
  - สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า
- กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ใช้กลยุทธ์การปรับตัวโดยเป็นผู้นำด้านต้นทุน ได้แก่
  - ปรับกระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อลดต้นทุนการผลิตและการดำเนินงานของธุรกิจ
  - เก็บข้อมูลการดำเนินงานต่างๆของธุรกิจ เพื่อให้ผู้บริหารใช้สนับสนุนการตัดสินใจ วางแผนและควบคุมองค์กร
  - เก็บข้อมูลพฤติกรรมกรรมการบริโภคสินค้าของลูกค้าและความต้องการเฉพาะของลูกค้าแต่ละราย เพื่อดำเนินการสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างตรงจุด

## (4) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ของระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ และ ระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์

- วิสัยทัศน์ของระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ คือ เป็นองค์กรที่นำ เทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการเป็นผู้นำในการผลิตอาหาร กระป๋องประเภท พืชผัก ผลไม้ จำหน่ายไปทั่วโลก
- พันธกิจของระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ ได้แก่
  - นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพ ความยืดหยุ่น และความคล่องตัวของกระบวนการทำงาน
  - นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้บริหารจัดการในทุกส่วนของ กิจกรรม
  - พัฒนาระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เพื่อเชื่อมโยงฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

- นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า
- กลยุทธ์ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่
  - ใช้ระบบการประมวลผลรายการ (Transaction Processing System ) มาช่วยในการเก็บข้อมูล ประมวลผลข้อมูล ใช้แทนระบบการทำงานด้วยมือ
  - ใช้ระบบสนับสนุนการบริหาร (Management Support System) มาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล และให้ข้อมูลเพื่อช่วยในการตัดสินใจ
  - ใช้ระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management System) มาช่วยในการเก็บข้อมูลของลูกค้า
  - พัฒนาระบบเครือข่ายของบริษัท เพื่อเชื่อมโยงหน่วยงานแลกเปลี่ยนข้อมูลและการใช้ข้อมูลร่วมกัน
- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ ได้แก่
  - ระบบสารสนเทศทางการผลิต (Manufacturing Information Systems)
  - ระบบสารสนเทศทางการควบคุมคุณภาพ (Quality Information Systems)
  - ระบบสารสนเทศทางการตลาด (Marketing Information Systems)
  - ระบบสารสนเทศทางบัญชี (Accounting Information Systems)
  - ระบบสารสนเทศทางทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Information Systems)
  - ระบบการจัดทำรายงาน (Management Reporting System)
  - ระบบธุรกิจอัจฉริยะ (Business Intelligence)
  - ระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management System)

5.1.2 การวิเคราะห์ความต้องการสารสนเทศขององค์กร ซึ่งมีขั้นตอนในการศึกษา ดังนี้คือ

(1) การวิเคราะห์ความต้องการสารสนเทศขององค์กร

เป็นการวิเคราะห์กระบวนการทางธุรกิจและความต้องการสารสนเทศทั้งใน

ปัจจุบันและในอนาคตขององค์กร ซึ่งสารสนเทศประกอบด้วย ข้อมูลสินค้า ข้อมูลวัตถุดิบ ข้อมูลการขาย ข้อมูลการสั่งซื้อ ข้อมูลการรับวัตถุดิบ ข้อมูลการรับสินค้า ข้อมูลการใช้วัตถุดิบ ข้อมูลการผลิต ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลผู้จำหน่าย ข้อมูลการซ่อมบำรุง ข้อมูลทางบัญชี และการเงิน ข้อมูลคลังสินค้า ข้อมูลสินค้าคงคลัง ข้อมูลคลังวัตถุดิบ ข้อมูลทางด้านคุณภาพ ข้อมูลด้านการขนส่ง ข้อมูลที่ได้จากลูกค้า ข้อมูลพนักงาน ข้อมูลการทำงาน เป็นต้น

(2) การจัดทำแผนหลักด้านระบบและเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากการศึกษาปัญหา กระบวนการทางธุรกิจ และความต้องการสารสนเทศขององค์กร สามารถกำหนดแผนหลักระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้ดังตาราง 5.1 และกำหนดแผนหลักระบบสารสนเทศของบริษัท มหาบูรพาผลิตภัณฑอาหารจำกัด ได้ดังตาราง 5.2

ตาราง 5.1 แสดงแผนหลักระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

กลยุทธ์ IT	สารสนเทศที่ต้องการ	เทคโนโลยีสารสนเทศ
พัฒนาระบบเครือข่ายของบริษัท เพื่อเชื่อมโยงหน่วยงาน แลกเปลี่ยนข้อมูลและการใช้ข้อมูลร่วมกัน	ข้อมูลต่างๆในการดำเนินงานของบริษัท	<ul style="list-style-type: none"> <li>■เทคโนโลยีกรุปแวร์</li> <li>■พัฒนาเครือข่ายของบริษัท (LAN)</li> <li>■การเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ต</li> </ul>

ตาราง 5.2 แสดงแผนหลักระบบสารสนเทศ

กลยุทธ์ IT	สารสนเทศที่ต้องการ	ระบบสารสนเทศ
<p>ใช้ระบบการประมวลผลรายการ (Transaction Processing System, TPS) มาช่วยในการเก็บข้อมูล ประมวลผลข้อมูล ใช้แทนระบบการทำงานด้วยมือ</p>	<p>ข้อมูลวัตถุดิบ ข้อมูลกระป๋องเปล่า สารเคมี ผลิตและก่ดอง ข้อมูลวัตถุดิบเข้า-ออก ข้อมูลกระป๋องเปล่า สารเคมี ผลิตและก่ดองเข้า-ออก ข้อมูลผู้จำหน่าย ข้อมูลสินค้า ข้อมูลคลังสินค้า ข้อมูลการผลิต ข้อมูลการขนส่ง ข้อมูลด้านคุณภาพ ข้อมูลการซ่อมบำรุง ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลการขาย</p>	<p><b>ระบบสารสนเทศทางการผลิต(MAIS)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ระบบสินค้าคงคลัง (Inventory System)</li> <li>■ ระบบการจัดการโรงงาน (Factory Management System)</li> <li>■ ระบบการส่งสินค้า (Shipping System)</li> </ul> <p><b>ระบบสารสนเทศทางการควบคุมคุณภาพ (QIS)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ระบบการควบคุมคุณภาพ (Quality Control System)</li> <li>■ ระบบการซ่อมบำรุง(Maintenance System)</li> </ul> <p><b>ระบบสารสนเทศทางการตลาด (MKIS)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ระบบบันทึกคำสั่งซื้อ (Order Entry System)</li> </ul>

ตาราง 5.2 แสดงแผนหลักระบบสารสนเทศ(ต่อ)

กลยุทธ์ IT	สารสนเทศที่ต้องการ	ระบบสารสนเทศ
<p>ใช้ระบบการประมวลผลรายการ (Transaction Processing System ,TPS) มาช่วยในการเก็บข้อมูลประมวลผลข้อมูล ใช้แทนระบบการทำงานด้วยมือ</p>	<p>ข้อมูลคำสั่งซื้อ ข้อมูลการรับสินค้าจากการสั่งซื้อ ข้อมูลผู้จำหน่าย ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลการขาย ข้อมูลการรับและจ่ายเงิน ข้อมูลการรับและจ่ายเช็ค ข้อมูลเวลาปฏิบัติงาน ข้อมูลพนักงาน</p>	<p><b>ระบบสารสนเทศทางบัญชี (AIS)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ระบบการสั่งซื้อ (Purchasing System)</li> <li>■ ระบบการจ่ายเงินเดือน (Payroll System)</li> <li>■ ระบบบัญชีรายวันทั่วไป (General Ledger System)</li> <li>■ ระบบบัญชีเจ้าหนี้ (Account Payable System)</li> <li>■ ระบบบัญชีลูกหนี้ (Account Receivable System)</li> </ul> <p><b>ระบบสารสนเทศทางทรัพยากรมนุษย์ (HRIS)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ระบบการพัฒนาและฝึกอบรม (Training and Development System)</li> </ul>
<p>ใช้ระบบสนับสนุนการบริหาร (Management Support System, MSS) มาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล และให้ข้อมูลเพื่อช่วยในการตัดสินใจ</p>	<p>ข้อมูลต่างๆในการดำเนินงานของบริษัท</p>	<p><b>ระบบสนับสนุนการบริหาร (Management Support System, MSS)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ระบบการจัดทำรายงาน (Management Reporting System)</li> <li>■ ระบบธุรกิจอัจฉริยะ (Business Intelligence)</li> </ul>
<p>ใช้ระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management System, CRM) มาช่วยในการเก็บข้อมูลของลูกค้า</p>	<p>ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลการขาย ข้อมูลความต้องการของลูกค้า</p>	<p>ระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management System, CRM)</p>

### 5.1.3 การจัดสรรทรัพยากรสารสนเทศ ซึ่งมีขั้นตอนในการศึกษา ดังนี้คือ

#### (1) การศึกษาระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ในองค์กร

บริษัท มหาบูรพาผลิตภัณฑอาหาร จำกัดสามารถแบ่งได้ออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนของสำนักงานใหญ่ซึ่งตั้งอยู่ที่อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก และสำนักงานสาขาซึ่งตั้งอยู่ที่กรุงเทพฯดำเนินงานด้านการตลาด โดยทั้งสองส่วนมีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่าย (LAN) และซอฟต์แวร์ที่เหมือนกัน แตกต่างกันเพียงการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางบัญชีของสำนักงานใหญ่ การดำเนินงานส่วนใหญ่ยังคงเป็นระบบมือ มีการนำโปรแกรมสำเร็จรูปมาช่วยในงานด้านเอกสาร เช่น โปรแกรม Microsoft Word และ โปรแกรม Microsoft Excel เป็นต้น การติดต่อสื่อสารระหว่างสำนักงานใหญ่และสำนักงานสาขาโดยใช้ โทรศัพท์ โทรสาร และ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

#### (2) การวางแผนการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์

บุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัท มหาบูรพาผลิตภัณฑอาหาร จำกัดสามารถแบ่งบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทออกได้ตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้ดังนี้คือ

- ผู้ใช้ คือ พนักงานในแผนกต่างๆ ที่เป็นผู้ใช้งานระบบคอมพิวเตอร์และใช้ระบบสารสนเทศในการปฏิบัติงานโดยตรง
- เจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศ คือ เจ้าหน้าที่ที่บริษัทต้องทำการจัดหาและจัดจ้างเพื่อทำหน้าที่ดูแลการพัฒนาระบบสารสนเทศและหน่วยงานสารสนเทศของบริษัท และดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาขึ้นให้ดำเนินงานได้อย่างราบรื่น
- ผู้บริหารสารสนเทศ คือ ผู้บริหารที่มีหน้าที่วางนโยบายการพัฒนาและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่างๆตลอดจนประสานงาน สั่งการ บังคับบัญชาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร

#### (3) การวางแผนการจัดสรรทรัพยากรทางด้านฮาร์ดแวร์

เนื่องจากระบบคอมพิวเตอร์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่สามารถรองรับการทำงานของระบบสารสนเทศที่จะนำมาใช้ได้ ดังนั้นบริษัทจึงต้องทำการปรับเปลี่ยนระบบคอมพิวเตอร์ทั้งเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (Server) และเครื่อง



คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล และจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับหน่วยงานที่มีความจำเป็นต้องใช้ระบบสารสนเทศ ในส่วนของระบบเครือข่ายขององค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนมาใช้สวิสต์ (Switch) แทนการใช้ฮับ (Hub) ในการเชื่อมต่อเพื่อให้การรับ-ส่งข้อมูลจำนวนมากทำได้เร็วขึ้น

(4) การวางแผนการจัดสรรทรัพยากรทางด้านซอฟต์แวร์

การพัฒนาของระบบสารสนเทศของบริษัท บริษัทจะทำการจัดจ้างบริษัทจากภายนอกมาทำการพัฒนาระบบให้ โดยแบ่งการพัฒนาของระบบสารสนเทศออกเป็น 2 ส่วนตามลำดับความสำคัญ คือ อันดับแรก ได้แก่ ระบบประมวลผลรายการ (TPS) ที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน อันดับที่สอง ได้แก่ ระบบพัฒนาและฝึกอบรมระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) และระบบสนับสนุนการบริหารประกอบด้วย ระบบธุรกิจอัจฉริยะ(BI) และระบบจัดทำรายงาน (MRS)

(5) การวางแผนงบประมาณในการลงทุนทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากการศึกษาเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ในปัจจุบันและจากการทำแผนหลักด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถประมาณการค่าใช้จ่ายที่จะให้ดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งในส่วนสำนักงานใหญ่และสำนักงานสาขา ได้ดังนี้คือ

- งบประมาณทางด้านฮาร์ดแวร์ของสำนักงานใหญ่เป็นจำนวน 465,000 บาท
- งบประมาณทางด้านฮาร์ดแวร์ของสำนักงานสาขา(ต่อ 1 สาขา) เป็นจำนวน 172,500 บาท
- งบประมาณทางด้านซอฟต์แวร์ของสำนักงานใหญ่เป็นจำนวน 640,000 บาท
  - ระบบปฏิบัติการ เป็นจำนวน 240,000 บาท
  - ค่าวิเคราะห์และพัฒนาระบบสารสนเทศ เป็นจำนวน 400,000 บาท
- งบประมาณทางด้านซอฟต์แวร์ของสำนักงานสาขา(ต่อ 1 สาขา) เป็นจำนวน 165,000 บาท
  - ระบบปฏิบัติการ เป็นจำนวน 150,000 บาท
  - ค่าติดตั้งระบบสารสนเทศ เป็นจำนวน 15,000 บาท
- งบประมาณค่าใช้จ่ายและการบำรุงรักษาระบบของสำนักงานใหญ่เป็นจำนวน 382,200 บาทต่อปี

- งบประมาณค่าใช้จ่ายและการบำรุงรักษาระบบของสำนักงานสาขา(ต่อ 1 สาขา) เป็นจำนวน 75,780 บาทต่อปี

ดังนั้นงบประมาณในการลงทุนครั้งแรกของบริษัท มหาบูรพาผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด ประกอบด้วยการลงทุนทางด้านฮาร์ดแวร์ของสำนักงานใหญ่และสำนักงานสาขา 1 สาขา การลงทุนทางด้านซอฟต์แวร์ของสำนักงานใหญ่และสำนักงานสาขา 1 สาขา รวมเป็นจำนวนเงิน 1,442,500 บาท

#### 5.1.4 การวางแผนโครงการ (Project Planning) ซึ่งมีขั้นตอนในการศึกษา ดังนี้คือ

- (1) การวางแผนว่าจะทำการพัฒนาระบบสารสนเทศ

เนื่องจากบริษัท มหาบูรพาผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด ไม่มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาระบบสารสนเทศขึ้นมาใช้เองได้ ดังนั้นบริษัทจึงต้องทำการจัดหาระบบจากภายนอก (Outsourcing) มาดำเนินการพัฒนาระบบสารสนเทศให้กับบริษัท โดยบริษัทได้ทำการวางแผนพัฒนาระบบสารสนเทศออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกพัฒนาระบบประมวลผลรายการ (TPS) ที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานและส่วนที่ 2 พัฒนาระบบสนับสนุนการบริหาร (MSS), ระบบพัฒนาและฝึกอบรม (Training and Development System) และระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM)

- (2) การวางแผนขั้นตอนการทดสอบ การติดตั้งระบบและการฝึกอบรมพนักงาน

- การทดสอบระบบจะดำเนินการโดยบริษัทจากภายนอก (Outsourcing) ที่บริษัทว่าจ้างให้มาทำการพัฒนาระบบสารสนเทศ แบ่งการทดสอบระบบออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ การทดสอบแต่ละระบบย่อย การทดสอบรวมทั้งระบบ และการทดสอบร่วมกับผู้ใช้ เนื่องจากแบ่งการพัฒนาสารสนเทศออกเป็น 2 ส่วน ดังนั้นระบบสารสนเทศแต่ละส่วนจะต้องทำการทดสอบระบบทั้ง 3 ขั้นตอนก่อนการเริ่มใช้งานจริง

- การติดตั้งระบบ บริษัทได้เลือกใช้วิธีการติดตั้งระบบแบบขนาน (Parallel Conversion) โดยในหน่วยงานที่ไม่มีการใช้ระบบสารสนเทศ จะนำระบบใหม่มาใช้ควบคู่กับการทำงานด้วยมือ ส่วนงานทางด้านบัญชี จะยังคงใช้โปรแกรมบัญชีสำเร็จรูปควบคู่ไปกับระบบสารสนเทศทางบัญชีใหม่ หลังจากทำการประเมินระบบสารสนเทศใหม่ว่าสามารถทำงานได้ดี

ถูกต้อง ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และผู้ใช้พอใจกับระบบใหม่ บริษัท  
จึงจะหยุดการทำงานระบบเดิม

- การฝึกอบรมพนักงาน บริษัทจากภายนอก (Outsourcing) จะเป็น  
ผู้ดำเนินการวางแผนและจัดฝึกอบรมพนักงานในการใช้งานระบบ  
สารสนเทศที่พัฒนาขึ้น โดยจะดำเนินการฝึกอบรมพนักงานควบคู่ไปกับ  
การทดสอบรวมทั้งระบบ เพื่อให้พนักงานได้ฝึกการใช้ระบบจริง

### (3) การจัดทำแผนโครงการ

การจัดทำแผนโครงการการพัฒนาระบบและเทคโนโลยีสารสนเทศของ  
บริษัท มหาบูรพาผลิตภัณฑอาหาร จำกัด ได้มีการกำหนดแผนการดำเนินงานไว้  
โดยใช้ระยะเวลาทั้งหมดประมาณ 22 เดือน แผนการดำเนินงานประกอบด้วย

- การจัดหาบริษัท Outsourcing
- การวางแผนการพัฒนาระบบสารสนเทศ
- การจัดหาผู้จำหน่ายและติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์เสริมทาง  
คอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายโทรคมนาคม และซอฟต์แวร์
- การพัฒนาระบบสารสนเทศส่วนที่ 1
- การติดตั้งและทดสอบระบบย่อย
- การทดสอบรวมทั้งระบบ
- การฝึกอบรมพนักงานในการใช้งานระบบสารสนเทศส่วนที่ 1
- การทดสอบเพื่อการยอมรับระบบสารสนเทศส่วนที่ 1
- การพัฒนาระบบสารสนเทศส่วนที่ 2
- การติดตั้งและทดสอบระบบย่อย
- การทดสอบรวมทั้งระบบ
- การฝึกอบรมพนักงาน/ผู้บริหารในการใช้งานระบบสารสนเทศส่วนที่ 2
- การทดสอบเพื่อการยอมรับระบบสารสนเทศส่วนที่ 2

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (PEST Analysis) และ การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันด้วยตัวแบบแรงดัน 5 ประการของพอตเตอร์ (Five-Force Model Analysis) ทำให้เห็นสภาพการแข่งขันของธุรกิจที่ชัดเจน เห็นโอกาส และอุปสรรคของธุรกิจ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้วยตัวแบบลูกโซ่คุณค่า (Value Chain Model Analysis) ทำให้เห็นกระบวนการต่างๆของธุรกิจ เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจ

ผลจากการวิเคราะห์ตัวแบบทั้ง 3 ข้างต้น มาช่วยทำการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด (SWOT Analysis) ทำให้ง่ายต่อการกำหนดกลยุทธ์พื้นฐานของธุรกิจ

การศึกษากลยุทธ์พื้นฐานการแข่งขันของพอตเตอร์ (Generic Strategies Model) ประกอบกับการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด (SWOT Analysis) ของธุรกิจ ทำให้การเลือกกลยุทธ์การแข่งขันทำได้ง่ายขึ้น

จากการวิเคราะห์ตัวแบบทางธุรกิจต่างๆ ทำให้ง่ายต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ธุรกิจของบริษัท มหาบูรพาผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด

การวางแผนระบบสารสนเทศของบริษัท มหาบูรพาผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด ภายใต้กรอบแนวคิดการพัฒนาระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ ทำให้ได้วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ระบบและเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ธุรกิจ การวางแผนระบบสารสนเทศโดยใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ระบบสารสนเทศ 4 ขั้นตอน ทำให้ได้ระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ธุรกิจ และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันของธุรกิจ อีกทั้งยังช่วยในการวิเคราะห์ความต้องการระบบสารสนเทศขององค์กรและทำให้การวางแผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความเป็นระบบ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ระบบสารสนเทศ 4 ขั้นตอน ได้แก่

### (1) การวางแผนสารสนเทศเชิงกลยุทธ์

การศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจทำให้เข้าใจสภาพการแข่งขัน โอกาสและข้อจำกัดของธุรกิจ การศึกษากระบวนการทำงานของบริษัททำให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร รับรู้ถึงปัญหาทั้งภายในและภายนอกขององค์กร การศึกษาในขั้นตอนนี้ ทำให้ได้ วิสัยทัศน์องค์กร, พันธกิจองค์กร, กลยุทธ์ธุรกิจ, วิสัยทัศน์ IT, พันธกิจ IT, กลยุทธ์ระบบและเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์

### (2) การวิเคราะห์ความต้องการสารสนเทศขององค์กร

การวิเคราะห์ความต้องการสารสนเทศขององค์กรทำให้ทราบถึงกระบวนการทางธุรกิจของบริษัท มหาบูรพาผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด สารสนเทศที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน และสารสนเทศที่เป็นที่

ต้องการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ในขั้นตอนนี้ทำให้ได้แผนหลักด้านระบบสารสนเทศ, แผนหลักระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และโครงสร้างของเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรที่สอดคล้องกับกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรและสารสนเทศที่ต้องการ

### (3) การจัดสรรทรัพยากรสารสนเทศ

การจัดสรรทรัพยากรสารสนเทศทำให้ทราบถึงความต้องการด้านบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความต้องการทางด้านฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาระบบและเทคโนโลยีสารสนเทศ

### (4) การวางแผนโครงการ

การวางแผนโครงการทำให้ทราบแผนการดำเนินงานและระยะเวลาในการพัฒนาระบบสารสนเทศของบริษัท มหาบูรพาผลิตภัณฑอาหาร จำกัด

## 5.3 ข้อค้นพบ

จากการศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ระบบสารสนเทศของบริษัทมหาบูรพาผลิตภัณฑอาหาร จำกัด มีข้อค้นพบที่น่าสนใจดังนี้คือ

### 5.3.1 ข้อค้นพบทั่วไป

- (1) บริษัท มหาบูรพาผลิตภัณฑอาหาร จำกัดมีระบบจัดการด้านคุณภาพทำให้สินค้าของบริษัทมีคุณภาพเป็นที่พอใจของลูกค้า บริษัทมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่ดี ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าทั้งในเรื่องสินค้าและความตรงต่อเวลาในการขนส่ง แต่เนื่องด้วยการดำเนินงานที่มีต้นทุนสูง และ กระบวนการทำงานที่ไม่เป็นมาตรฐาน ทำให้บริษัททำกำไรได้ไม่ดีเท่าที่ควร
- (2) บริษัท มหาบูรพาผลิตภัณฑอาหาร จำกัด มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรม Microsoft Word และ Microsoft Excel และ การใช้อินเทอร์เน็ตเป็นอย่างดี
- (3) การนำตัวแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (PEST Analysis) และตัวแบบแรงดัน 5 ประการของพอดเตอร์ (Five-Force Model Analysis) มาช่วยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทำให้เห็นถึงสภาพการแข่งขัน โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของบริษัทได้ดีขึ้น
- (4) การนำตัวแบบลูกโซ่คุณค่า (Value Chain Model Analysis) มาช่วยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจ ทำให้การศึกษากระบวนการทำงานของบริษัททำ

ได้ครอบคลุมทุกหน่วยงาน ทำให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนในแต่ละกระบวนการทำงาน

- (5) การนำตัวแบบ SWOT และ ตัวแบบกลยุทธ์พื้นฐานของพอร์เตอร์ (Generic Strategies Model) มาใช้ทำให้การเลือกกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทำได้ง่ายขึ้นและสอดคล้องสภาพขององค์กร
- (6) การนำกรอบแนวคิดการพัฒนาระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์มาใช้ ท่าง่ายต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ระบบและเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์องค์กร และกลยุทธ์ธุรกิจ
- (7) การวางแผนกลยุทธ์ระบบสารสนเทศอย่างมีขั้นตอน ทำให้การศึกษา วิเคราะห์มีความเป็นระบบ เป็นผลให้ได้แผนหลักด้านระบบสารสนเทศที่ตรงตามความต้องการของธุรกิจ
- (8) การวางแผนกลยุทธ์ระบบสารสนเทศให้ดีขึ้น จำเป็นต้องมีการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำความรู้ที่ได้มาทำการวิเคราะห์ธุรกิจ ทั้งสภาพแวดล้อม สภาพการแข่งขัน วิสัยทัศน์ โครงสร้างขององค์กร กระบวนการทำงานโดยรวม กระบวนการทางธุรกิจ และทำการวิเคราะห์ความต้องการสารสนเทศในแต่ละกระบวนการได้อย่างเหมาะสม

### 5.3.2 ปัญหาและอุปสรรค

- (1) ปัญหาในการวิเคราะห์ความต้องการสารสนเทศ เนื่องจากพนักงานไม่ทราบบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนอย่างชัดเจน ทำให้ยากต่อการวิเคราะห์ความต้องการสารสนเทศ
- (2) ปัญหาในการศึกษา เนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์ระบบสารสนเทศมีหลายขั้นตอน ซึ่งการศึกษาและเก็บข้อมูลจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานซึ่งบางครั้งผู้บริหารและพนักงานมีภารกิจที่ต้องทำมากไม่สามารถให้เวลาในการสัมภาษณ์ได้อย่างเต็มที่ ทำให้การศึกษาทำได้ล่าช้า
- (3) ปัญหาในการนำระบบสารสนเทศใหม่มาใช้ เนื่องจากระบบสารสนเทศมีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง วัฒนธรรม การเมือง และการทำงานขององค์กร ในบางครั้งจึงมีแรงต้านระบบสารสนเทศของคนในองค์กร

#### 5.4 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ระบบสารสนเทศของบริษัทมหาชนผลิตภัณฑอาหาร จำกัด มีข้อเสนอแนะดังนี้คือ

- (1) การพัฒนาระบบสารสนเทศมีค่าใช้จ่ายสูง ดังนั้นผู้บริหารควรเลือกวิธีการในการพัฒนาที่เหมาะสมกับองค์กร รวมถึงการเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสมกับขนาดและความต้องการขององค์กร เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายที่อาจจะสูงเกินไปจากการเลือกใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์และความต้องการขององค์กร
- (2) การพัฒนาระบบสารสนเทศและการนำระบบสารสนเทศมาใช้ ต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร และได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร การจะประสบความสำเร็จในการพัฒนาระบบสารสนเทศและการนำระบบสารสนเทศไปใช้นั้น ต้องให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ มีกระบวนการในการสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดีในการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กร
- (3) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรออกแบบให้สามารถรองรับการเจริญเติบโตของธุรกิจในอนาคต ทั้งในด้านระบบฐานข้อมูลและระบบเครือข่ายองค์กร
- (4) การวางแผนกลยุทธ์ระบบสารสนเทศควรทำการวิเคราะห์ให้ครอบคลุมระบบงาน เพื่อให้การออกแบบระบบสารสนเทศมีความเชื่อมโยงกันทุกระบบงาน