

# ประเด็นปัญหาการนำ ERP มาใช้

## • ประเด็นปัญหาในขั้นตอนของแนวคิดและการวางแผน ได้แก่

### 1. การปฏิรูปจิตสำนึกอย่างทั่วถึงและเต็มที่นั้นทำได้ยาก

การปฏิรูปจิตสำนึกให้ทุกคนรู้ว่ามีความจำเป็นต้องปฏิรูปองค์กรนั้นเป็นเรื่องที่ยากยิ่ง โดยมีสาเหตุมาจาก

#### - การเลิกยึดติดกับประสบการณ์ความสำเร็จในอดีตนั้นทำได้ยาก

ผู้บริหารจัดการและคนทำงานจำนวนมากในปัจจุบัน มักยึดติดอยู่กับประสบการณ์ความสำเร็จในอดีต จนส่งผลทำให้เกิดการปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงและเป็นอุปสรรคต่อการปฏิรูปองค์กร ในขณะที่การปฏิรูปองค์กรโดยการนำ ERP มาใช้ จำเป็นต้องปฏิรูปสถานภาพ ปัจจุบันจึงจะบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องเลิกการยึดติดกับประสบการณ์ความสำเร็จในอดีต

#### - การพัฒนาให้มีจิตสำนึกที่ แข่งขันได้ในระดับโลก

ควรต้องพิจารณาว่ากระบวนการทางธุรกิจที่ใช้ในอดีตนั้น สามารถที่จะแข่งได้ในระดับโลกจริงหรือไม่ ถ้ากระบวนการแบบเดิมไม่สามารถที่จะแข่งขันได้อีกต่อไป ก็จะต้องทำการปฏิรูป หรือไม่ก็กำจัดออกไป ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตสำนึกกันอย่างจริงจัง

#### - ทำลายสิ่งกีดขวางข้อมูล

การนำ ERP มาใช้ จำเป็นต้องทำการบูรณาการระบบงานข้ามแผนกข้ามฝ่ายเข้าด้วยกัน ภายใต้ฐานข้อมูลร่วมกัน จึงส่งผลให้การเปิดเผยและใช้ข้อมูลร่วมกันข้ามแผนกข้ามฝ่าย เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องรวดเร็วขึ้น หากบุคลากรยังขาดจิตสำนึกในการปฏิรูปวัฒนธรรมและวิถีขององค์กร โดยเก็บข้อมูลเอาไว้ภายในแผนกหรือองค์กรเท่านั้น ผลที่ตามคือมีการแบ่งแยกข้อมูลเป็นสองส่วน คือข้อมูลภายใน และข้อมูลภายนอกอย่างชัดเจน ทำให้การใช้ข้อมูลร่วมกันและโปร่งใสข้ามแผนกหรือองค์กรนั้นเป็นไปได้ยากมาก

### 2. การทำให้ผู้บริหารเข้าใจ ERP นั้นค่อนข้างทำได้ยาก

เป็นสิ่งสำคัญมากที่ผู้บริหารจะต้องเข้าใจว่า การนำ ERP มาใช้นั้นจะทำให้สามารถปฏิรูปองค์กรได้อย่างไรบ้าง และผู้บริหารต้องเป็นแกนนำในการนำ ERP มาใช้ แต่ว่าการทำให้ผู้บริหารเข้าใจ ERP นั้นค่อนข้างทำได้ยาก และมักจะไม่เห็นด้วยว่าจำเป็นต้องนำ ERP มาใช้อย่างรวดเร็ว ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้การทำแผนการและการตัดสินใจเพื่อนำ ERP มาใช้โดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำเกิดขึ้นได้ยาก

### 3. ยุทธศาสตร์ของธุรกิจไม่ชัดเจน

หากผู้บริหารไม่มียุทธศาสตร์ทางธุรกิจที่ชัดเจนแล้ว การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการปฏิรูป โดยการนำ ERP มาใช้ก็จะทำได้ยากยิ่ง และถ้าปล่อยให้การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการปฏิรูปมีความไม่ชัดเจน กำกวม ก็จะทำให้ไม่สามารถวางแผนแนวคิดในการนำ ERP มาใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรมได้ และส่งผลให้การนำ ERP มาใช้ไม่คืบหน้า

### 4. ไม่สามารถข้ามระบบเก่าขององค์กรได้

การปฏิบัติงานด้วยการนำ ERP มาใช้นั้น จะต้องไม่ยึดติดกับสถานภาพปัจจุบันของงานที่องค์กรหรือหน่วยงานดำเนินอยู่ และพิจารณาทบทวนตั้งแต่รากฐาน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องไม่ยึดติดแม้แต่ประสบการณ์ความสำเร็จในอดีต ดังนั้นจึงมักจะได้รับการต่อต้านจากภายในองค์กร ฉะนั้นการปฏิรูปโดยการนำ ERP มาใช้นั้น ถ้าหากคาดหวังว่าจะเกิดจากการสะสมการปรับปรุง จากระดับล่างโดยพนักงานภายในองค์กรเป็นหลัก จะทำให้การนำ ERP มาใช้ไม่สามารถคืบหน้าไปได้

#### 5. การทำให้ได้รับผลลัพธ์ที่ดีที่สุด (Optimize) ทัวทั้งองค์กรนั้นทำได้ยาก

การบริหารจัดการโดยการนำ ERP มาใช้นั้น ไม่ใช่การปรับให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นส่วนๆ ของแต่ละแผนก/หน่วยงาน แต่จะต้องทำการปรับให้มีประสิทธิภาพสูงสุดโดยภาพรวมของทั้งองค์กร และแผนก/หน่วยงาน นั่นก็คือ จะต้องพิจารณาทบทวนภาระงานและบทบาทของแต่ละหน่วยงาน ดังนั้นในขณะที่สรุปรวมแนวคิดของการนำ ERP มาใช้ อาจเกิดการขัดกัน ซึ่งผลประโยชน์หรือเกิดการประทะกันระหว่างแผนก/หน่วยงาน และถ้าหากให้แต่ละหน่วยงานปรับตัวซึ่งกันและกันเอง ก็จะทำให้ไม่สามารถได้รับผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในระดับทั้งองค์กรได้ และทำให้การนำ ERP มาใช้ไม่คืบหน้า

#### 6. การใช้ ERP package นั้นไม่สามารถให้ความมั่นใจได้อย่างเต็มที่

การนำ ERP มาใช้นั้น สิ่งที่ขาดไม่ได้คือ การใช้ ERP package อย่างไรก็ตามการนำ ERP package สำเร็จรูปจากผู้ผลิตภายนอกมาสร้างระบบสารสนเทศใหม่ที่จะเป็นแกนหลัก (backbone) ของระบบงานนั้น ซึ่งมักจะได้รับการปฏิเสธจากสายงานและฝ่ายระบบสารสนเทศ ผลที่ตามมาคือ ผู้ที่เกี่ยวข้องจะยังคงมีความคุ้นเคยและสบายใจที่จะใช้วิธีการพัฒนาในรูปแบบเดิมมากกว่า และหันหลังให้กับการนำ ERP package มาใช้

#### • ประเด็นปัญหาในขั้นตอนของการพัฒนา ได้แก่

##### 1. ความยากในการออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ

งานหลักของขั้นตอนการพัฒนาได้แก่ การวางแผนกำหนดรูปแบบธุรกิจที่คาดหวัง แล้วทำการออกแบบกระบวนการทางธุรกิจที่จะทำให้รูปแบบของธุรกิจที่คาดหวังนั้นเกิดขึ้นเป็นรูปธรรม แต่เนื่องจากคุณสมบัติของระบบ ERP นั้น เป็นการประสานรวมกันของระบบงาน ดังนั้นขอบข่ายของงานที่เกี่ยวข้องกับการนำ ERP มาใช้จึงกว้างขวาง และส่งผลให้การ ออกแบบและตัดสินใจสำหรับกระบวนการทางธุรกิจนั้น เป็นงานที่ยาก

##### 2. ความยากในการใช้ ERP อย่างมีทักษะ

เนื่องจาก ERP package เป็น Software ที่ผู้ผลิตเป็นผู้กำหนดมาตรฐานและทำการผลิตขึ้นมา ดังนั้นผู้ใช้งานจะไม่สามารถเข้าใจเนื้อหาภายใน package ที่มีขนาดใหญ่มาก อีกทั้งระบบสารสนเทศที่สร้างโดย package นี้ก็จะมีขนาดใหญ่ตามด้วย ดังนั้นการสร้างกระบวนการทางธุรกิจแบบใหม่และสามารถใช้งานได้ดีนั้น ถือได้ว่าเป็นงานที่ยากทีเดียว

##### 3. ความยากในการทำความเข้าใจกระบวนการทางธุรกิจของ ERP package

ERP package จะมีรูปแบบของกระบวนการธุรกิจหลากหลาย ซึ่งครอบคลุมธุรกิจมากมายหลายสาขาให้ เลือกรับใช้ การพัฒนาระบบ ERP นั้นจะต้องทำความเข้าใจแง่มุมต่างๆ ของกระบวนการทางธุรกิจที่มีให้ เลือกรับใช้ และสามารถเลือกส่วนที่จะใช้กับองค์กรของตนได้

ดังนั้น ควรหาโอกาสเรียนรู้ โดยการเข้าร่วมงานสัมมนาหรือการประชุม ที่จัดโดยผู้ผลิต ERP package และขอความช่วยเหลือสนับสนุนจากผู้เชี่ยวชาญของพันธมิตรผู้ให้การสนับสนุน ซึ่งคุณภาพของความ ช่วยเหลือสนับสนุนนี้ ขึ้นอยู่กับระดับความรู้หรือประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญนั้นๆ ผู้เชี่ยวชาญมักจะใช้ วิธีการอธิบายจากเอกสารย่อๆ ของผู้เชี่ยวชาญพร้อมๆ กับการใช้งานหน้าจอของระบบ ERP จริงๆ ซึ่งยากที่ จะเข้าใจกระบวนการทางธุรกิจที่ ERP package มีมาให้เลือก อีกทั้งวิธีการเรียนบนหน้าจอนั้นจะทำให้เกิด ความสับสนปนกัน ระหว่างกระบวนการทางธุรกิจซึ่งเป็นเรื่องสำคัญหรือหัวใจหลักของงาน กับกระบวนการ ใช้งานระบบซึ่งเป็นเรื่องเป็นเรื่องวิธีการใช้งาน และนี่เป็นจุดอ่อนของวิธีนี้

#### 4. การไม่มีวิธีการที่เป็นมาตรฐานในการแสดงถึงกระบวนการทางธุรกิจ

เนื่องจากไม่มีวิธีที่เป็นมาตรฐาน ในการที่จะอธิบายกระบวนการทางธุรกิจให้เข้าใจได้ง่าย ในรูปแบบ ของรูปภาพ สัญลักษณ์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง กับรายละเอียดของรูปแบบธุรกิจและ กระบวนการทางธุรกิจ เมื่อดำเนินโครงการไปอาจทำให้เกิดความขัดแย้ง ทำให้เสียเวลาออกแบบกระบวนการ ทางธุรกิจใหม่ ย่อมส่งผลต่อการพัฒนา ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาเพิ่มขึ้น เช่น บางโครงการต้องสูญเสียเงินทุน สำหรับการพัฒนาไปถึง 40 % โดยไม่สามารถเหลือเอกสารที่จับต้อง และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ต่อไปใน อนาคตได้ หรือบางกรณีถึงแม้ว่าจะมีการทำเอกสารไว้ก็ตาม แต่คุณภาพแย่ เป็นเอกสารที่สมาชิกที่เข้าร่วม ภายหลัง ไม่สามารถทำความเข้าใจได้

#### 5. ความยากในการพัฒนาแบบซึ่งต้องมีการทดสอบปรุงปรุงหลายรอบ

การที่จะพัฒนาระบบเพื่อให้เป็นไปตามรูปแบบธุรกิจ และกระบวนการทางธุรกิจที่คาดหวังว่าน่าจะเป็น ให้สมบูรณ์ตามต้องการทุกรายละเอียดแทบจะเป็นไปไม่ได้ ดังนั้น การเลือกหากระบวนการทางธุรกิจที่มี ความคล้ายใกล้เคียง ERP package เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งบางครั้งอาจจะต้องใช้วิธีการพัฒนาเพิ่มเติม ขึ้นโดยการ Customize ด้วยเหตุผลนี้เมื่อทำการออกแบบกระบวนการทางธุรกิจอย่างคร่าวๆ เสร็จ ก็จะต้องสร้าง ระบบต้นแบบขึ้นก่อน และลองใช้งานระบบ ERP ต้นแบบนั้น แล้วตรวจสอบและประเมินผล ผลลัพธ์ที่ได้ก็ จะนำไปใช้สำหรับปรับเปลี่ยนการออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ หรือเพิ่มเติมตามความเหมาะสมให้ดีขึ้น แล้วสร้างระบบต้นแบบที่ปรับปรุงใหม่อีกครั้ง และตรวจสอบประเมินผลซ้ำ ซึ่งตามปกติมักจะทำซ้ำเช่นนี้ อย่างน้อย 2-3 ครั้ง ดังนั้นการพัฒนาในรูปแบบการทำซ้ำให้เสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดเช่นนี้เป็นงานที่ ยากพอควร

#### 6. การเพิ่มขึ้นของ Customize

จากการสำรวจสถานภาพที่แท้จริงของโครงการนำ ERP มาใช้ที่ผ่านมา พบว่าค่าใช้จ่ายในการ Customize ERP package ที่เรียกกันว่า การพัฒนาเพิ่มเติม หรือนิยมเรียกกันว่า Add-on development นั้นสูงถึง 30 % ของค่าใช้จ่ายในการพัฒนาโครงการ ERP ทั้งหมด ยิ่งถ้าทำการ Customize เองทั้งหมด

ก็ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการให้ดูแลรักษาระบบเพิ่มมากขึ้นด้วย นอกจากนี้ถ้ามีการ Customize ระบบมากการ Upgrade ระบบก็จะยุ่งยากและเสียค่าใช้จ่ายสูง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อในอนาคตเพิ่มมากขึ้น

## 7. ความยากในการบริหารโครงการ

โครงการพัฒนาระบบ ERP นั้นจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาต่างๆ ในระดับองค์กร โครงการที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาระบบ ERP ตามแผนงานการพัฒนาและแผนงบประมาณที่วางไว้ตอนแรกนั้นน้อยมาก โครงการจำนวนไม่น้อยล้มเหลวเนื่องจากเวลาที่ยาวนานในการพัฒนา และค่าใช้จ่ายที่เกินกว่าที่วางแผนไว้ ดังนั้นเมื่อพิจารณาเทียบกับโครงการพัฒนาในรูปแบบ customize ที่ผ่านมานั้น โครงการพัฒนาระบบ ERP จึงค่อนข้างมีความเสี่ยงสูง ดังนั้นการบริหารจัดการโครงการการนำ ERP มาใช้นั้น จะยากกว่าโครงการพัฒนาแบบ customize มาก

### • ประเด็นปัญหาในขั้นตอนของการใช้งานและการปรับปรุงพัฒนา ได้แก่

#### 1. ความยากในการศึกษาและฝึกอบรมเกี่ยวกับรูปแบบและกระบวนการทางธุรกิจ

การนำ ERP มาใช้นั้น ต่อเนื่องจากการฝึกอบรมเกี่ยวกับการปฏิบัติสำนึกในขั้นตอน ของการ ออกแบบและวางแผน ควรให้การศึกษาฝึกอบรมผู้เกี่ยวข้องในสายงานตั้งแต่ขั้นตอนการพัฒนาระบบจนถึง ขั้นตอนการใช้งานระบบ ERP ด้วย อย่างไรก็ตาม การให้การศึกษาเรื่องวิธีใช้งานระบบ ERP และ กระบวนการทางธุรกิจของระบบ ERP ที่เกี่ยวข้องกับแผนกตัวเองเท่านั้นคงไม่พอ ต้องสร้างความเข้าใจถึง รูปแบบธุรกิจขององค์กร ความเข้าใจการไหลของงานของแผนกตัวเอง และแผนกอื่นที่เกี่ยวข้อง ให้เห็น บทบาทและตำแหน่งของตัวเองในองค์กรทั้งหมด และความเข้าใจถึงการบูรณาการของงานของตัวเองและของ แผนกอื่น ฯลฯ ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องทำให้ภาพของรูปแบบธุรกิจและกระบวนการทางธุรกิจของระบบ ERP ที่ใช้อยู่ มองเห็นเป็นภาพที่เข้าใจง่ายแก่คนทั้งหมดที่เกี่ยวข้องโดยใช้วิธีการนำเสนอที่เป็นมาตรฐาน ร่วมกัน

#### 2. ความไม่ก้าวหน้าของการใช้ประโยชน์จากข้อมูลของระบบ ERP และความร่วมมือข้ามแผนก

เนื่องจากฐานข้อมูลแบบสมุดลงบัญชี ของระบบ ERP เป็นชุมทรัพย์ของข้อมูลที่บ่งบอกถึง รายละเอียดและสถานะแท้จริงของธุรกิจและการบริหาร ดังนั้นจึงต้องมีการสร้างคลังข้อมูล , การสร้าง เครื่องมือในการดึงข้อมูลมาใช้ ฯลฯ เพื่อช่วยให้สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลของระบบ ERP ได้ง่ายขึ้น การใช้ข้อมูลร่วมกันของระบบ ERP นั้นย่อมส่งผลให้เกิดความ ร่วมมือกันระหว่างฝ่าย เกิดการ รวบรวมสังเคราะห์ข้อมูลของพนักงานและทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ระดับองค์กร รวมทั้งความสามารถ ในการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ประเด็นปัญหาในส่วนนี้คือ การสร้างกลไกให้ข้อมูลมีความโปร่งใส และสามารถใช้ร่วมกันได้

#### 3. ความยากในการดูแลรักษาระบบ ERP

ตามปกติแล้ว การสร้างระบบ ERP ควรหาที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์ในการพัฒนาระบบ ERP โดยใช้ ERP package เข้ามาช่วย จึงควรให้ที่ปรึกษาดังกล่าวเข้าร่วมเป็นสมาชิกในโครงการ การนำ ERP มา ใช้ด้วยในขั้นตอนการพัฒนาระบบ ERP และให้ทำงานใกล้ชิดกับ สมาชิกของโครงการที่เป็นคนในองค์กร

แต่เมื่อเสร็จสิ้นโครงการ และเริ่มต้นใช้งานแล้ว ที่ปรึกษาเหล่านั้นก็จะหมดหน้าที่ การดูแลรักษาระบบ ERP หลังจากนั้น ทำโดยสมาชิกโครงการที่เป็นคนในเท่านั้น ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว คนที่เหลืออยู่ก็คือ กลุ่มของผู้ที่รับผิดชอบระบบสารสนเทศเป็นหลัก

อีกด้านหนึ่ง ในขั้นตอนการพัฒนา ระบบ ERP นั้น แม้จะมีเอกสารการออกแบบบันทึกการ ประชุมต่างๆ มากมายเกิดขึ้นก็ตาม โดยทั่วไปแล้ว เมื่อสร้างระบบเสร็จสิ้น นอกจากคู่มือการใช้ระบบที่เป็นเอกสาร ที่เกี่ยวกับระบบที่เสร็จสิ้น เอกสารอื่นๆ มักจะไม่ได้ถูกเก็บอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบและการตัดสินใจขั้นสุดท้ายเกี่ยวกับรูปแบบธุรกิจ และกระบวนการทางธุรกิจ ซึ่งสำคัญที่สุดนั้น ส่วนใหญ่จะเหลือเป็นส่วนๆ ไม่เป็นระบบ ดังนั้น ประเด็นที่สำคัญก็คือ จะต้องสร้างและเก็บรักษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง กับรูปแบบธุรกิจ และกระบวนการทางธุรกิจให้อยู่ในรูปและเนื้อหาที่สมบูรณ์ ประกอบด้วย ข้อมูล รูปภาพ สัญลักษณ์ ที่เข้าใจได้ง่าย ให้พร้อมสำหรับการเริ่มใช้งานระบบ ERP

#### **4. ความยากในการพัฒนาต่อยอดให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารธุรกิจ**

ปัจจุบัน การพัฒนาแนวคิดของ ERP ให้ต่อยอดสอดคล้อง กับยุทธศาสตร์การบริหารธุรกิจใน ยุค E-Business นั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้น แต่เนื่องจากสภาพแวดล้อมของการบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง และรวดเร็วของทุกวันนี้ ทำให้การพัฒนาต่อยอด ERP ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์การบริหารจัดการใหม่ๆ นั้นยากยิ่งขึ้นทุกวัน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายนี้ได้ จำเป็นต้องเตรียมพร้อมที่จะขยายแนวคิด ERP หากมีความจำเป็นได้ทุกเมื่อ เพื่อให้สอดคล้องรองรับกับกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ของผู้บริหาร และองค์กร

#### **5. ความยากในการขยายขนาดของระบบ ERP**

การขยายแนวคิด ERP นั้น ก็คือการที่จะต้องขยายการเชื่อมโยงของห่วงโซ่กิจกรรม จากที่เคยคิดเฉพาะในองค์กรออกไปข้างนอกองค์กร ถึง ลูกค้า ตัวแทนจำหน่าย supplier และบริษัทในเครือข่ายธุรกิจเดียวกัน ฯลฯ ซึ่งต้องอาศัยการทำความเข้าใจร่วมกันขององค์กรที่เกี่ยวข้องมากขึ้นอย่าง ไม่เคยมีมาก่อน การที่จะขยายขอบข่ายอย่างไรนั้น ถือเป็น การตัดสินใจในระดับบริหารที่สำคัญยิ่ง