

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

บริษัทแอดวานซ์ อิน โฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรขนาดใหญ่ดำเนินธุรกิจทางด้านการให้บริการสื่อสารโทรคมนาคมแบบไร้สาย ปัจจุบันเป็นบริษัทที่มีส่วนแบ่งรายได้ในธุรกิจประเภทนี้เป็นอันดับที่ 1 ของประเทศไทย มีหน่วยงานหรือ โมดูล (Module) ที่ปฏิบัติงานเฉพาะทางมากมายสำหรับรองรับธุรกรรมประเภทต่าง ๆ ขององค์กรในเชิงลึก เพื่อให้องค์กรดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ มาทำการวิเคราะห์เพื่อลดจุดอ่อน และเพิ่มจุดแข็งที่จะช่วยให้องค์กรมีผลตอบแทนเพิ่มขึ้น ข้อมูลรายได้ ค่าใช้จ่าย กำไร ขาดทุน เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหาร หน่วยงานที่ดูแลข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับรายได้และค่าใช้จ่ายขององค์กรต่างมีข้อมูลที่จะช่วยผู้บริหารประเมินภาพรวมผลกำไรขาดทุนขึ้นต้นจากการดำเนินกิจการแต่ละส่วนขององค์กรได้ จึงมีหน้าที่ให้ข้อมูลดังกล่าวแก่ส่วนกลางสำหรับนำมาจัดทำงบการเงินของบริษัท และเนื่องจากหน่วยงานต่างก็ต้องการให้การจัดการข้อมูลภายในของตนมีความเป็นระเบียบ สะดวก และมีประสิทธิภาพในการนำมาใช้งาน จึงได้จัดทำแอปพลิเคชัน (Application) สำหรับใช้งานภายในหน่วยงานของตนขึ้นมา ในที่นี้ขอเรียกรวม ๆ ว่า โมดูลแอปพลิเคชัน (Module Application) แอปพลิเคชันต่าง ๆ ถูกสร้างขึ้นมาจากหลายแพลตฟอร์ม (Platform) หลายภาษา (Language) และหลายมาตรฐาน (Standard) ตามความชำนาญ ทักษะของบุคลากร และนโยบายขององค์กรในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ เมื่อมองในภาพรวมแล้ว แอปพลิเคชันของหน่วยงานทั้งหลายที่มีหน้าที่จัดการข้อมูลรายได้และค่าใช้จ่ายขององค์กรต่างมีหน้าที่หลัก ๆ อยู่ 4 ประการ ดังนี้

1. รวบรวมข้อมูลการใช้งาน (Collection) เช่น หน่วยงาน IR จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรายการโทรของลูกค้ำที่ใช้บริการแอร์ไทม์ (Air time) ระหว่างประเทศ ซึ่งในหน่วยงานจะเรียกข้อมูลดังกล่าวว่า CDR (Call Detail Record) หรือหน่วยงาน Site Management จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการเช่าพื้นที่จากรัฐและเอกชนเพื่อติดตั้งสถานีฐาน เช่น ข้อมูลสัญญาเช่า และค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในสถานีฐานหนึ่ง ๆ ซึ่งหน่วยงานผู้ดูแลจะมีการเก็บข้อมูลการใช้งานจริง เช่น ข้อมูลการจดเลขที่มิเตอร์เพื่อนำไปคำนวณค่ากระแสไฟฟ้า ซึ่งหน่วยงานจะเรียกข้อมูลดังกล่าวว่าเป็น Transaction

2. ตรวจสอบข้อมูลการใช้งานที่รวบรวมได้กับข้อมูลภายนอก (Reconcile)
3. สร้างรายการบิลรายได้ (Billing) และบันทึกรายการบิลค่าใช้จ่ายประเภทต่าง ๆ เช่น ใบแจ้งหนี้ (Invoice) ใบลดหนี้ (Credit Note) ใบเพิ่มหนี้ (Debit Note)
4. จัดการรายการบิลรายได้ และค่าใช้จ่าย (Settlement) เพื่อให้ออกเป็นยอดรายได้และค่าใช้จ่ายสุทธิ (GL Account)
5. ส่งยอดรายได้และค่าใช้จ่ายเข้าระบบบัญชีกลาง เพื่อนำไปเดินบัญชี (Account Entry) แยกประเภททั่วไป (General Ledger: GL) บัญชีลูกหนี้ (Account Receivable: AR) และบัญชีเจ้าหนี้ (Account Payable: AP) โดยนำรายการบิลต่าง ๆ ไปตัดรับชำระจากลูกหนี้ และตัดจ่ายชำระให้เจ้าหนี้ เพื่อให้ได้บัญชีแยกประเภทสำหรับนำมาออกรายงานงบการเงิน และรายงานทางภาษี สำหรับส่งสรรพากรต่อไป

บริษัทฯ ใช้ SAP ซึ่งเป็นซอฟต์แวร์แพ็คเกจ (Software Package) ที่มีมาตรฐานและชื่อเสียงระดับโลก สำหรับงานด้าน ERP โดยเฉพาะ จึงมีค่าใช้จ่ายในการให้บริการ License, MA, Transaction ต่อปีในอัตราที่สูง ซึ่งยังไม่รวมค่า UR และ Consult ที่มีอัตราที่สูงเช่นกัน แต่สถานะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวในปัจจุบัน (พ.ศ. 2552) ผู้ใช้บริการชะลอการใช้จ่ายทำให้รายได้ขององค์กรก็ชะลอตัวไปด้วย แต่ค่าใช้จ่ายขององค์กรยังคงเท่าเดิม ผลลัพธ์ทำให้ผลกำไรขององค์กรลดลง บริษัทต่าง ๆ ก็มีการปรับตัวเพื่อให้ฝ่าฟันสภาวะนี้ไปได้ ดังนั้นหนทางที่จะช่วยให้ยังคงมีผลกำไรสำหรับนำมาบริหารจัดการธุรกิจต่อไปได้ คือ การลดค่าใช้จ่ายบางส่วนลง นั่นเอง

ตามที่เป็นปัจจุบันหน่วยงานส่วนใหญ่ของบริษัทฯ ใช้ SAP ในโมดูล FI (Financial) สำหรับการเดินบัญชี และหน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องการติดต่อกับ SAP เพื่อส่งข้อมูลไปจัดทำงบการเงิน ก็จะมีการขอให้ SAP ทำ Customizing หรือ Configuration ตัวเอง ผ่านทาง Implement Guide (IMG) ให้ SAP สามารถมีการรับรู้ข้อมูลของบริษัทสำหรับนำไปทำการ Reconcile, Billing, Settlement ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านั้น แล้วประมวลออกเป็นงบการเงินต่อไปได้ ซึ่งงานใน 3 ส่วนหลังนี้เป็นงานเฉพาะด้านที่จะต้องมีการส่ง UR (User Request) ไปให้ SAP จัดทำส่วนเชื่อมต่อ (Interface) พิเศษสำหรับนำข้อมูลเข้าไปประมวลผลก่อนจะได้ยอดสรุปเป็นรายบัญชีแยกประเภทแน่นอนว่าต้องมีค่าใช้จ่ายในการขอ UR แต่ครั้งที่สูงเช่นกัน เพราะการที่ SAP รับ UR จากบริษัทฯ ไปทำแต่ละครั้งก็จะเกิดผลกระทบโดยรวมต่อระบบ เพราะต้องสร้างฟังก์ชันพิเศษขึ้นมาเนื่องจากเดินบัญชีซึ่งเป็นมาตรฐานตามปกติที่ตนมี เมื่อมีค่าใช้จ่ายในการ Interface แล้ว การส่งรายการข้อมูลเข้าระบบ SAP เพื่อประมวลผลบิลสักหนึ่งใบอาจต้องใช้รายการ CDR มากมาย ยังมีจำนวนบิลหลายใบก็ยังคงมีการส่งรายการ CDR มากขึ้น ซึ่งบริษัทฯ ก็จะต้องมีค่าใช้จ่ายในส่วนของค่า Transaction เพิ่มขึ้นตามไปด้วยเช่นกัน

Smart Settlement Gateway (SSG) เป็นแอปพลิเคชันทางเลือกที่จะช่วยลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับ SAP ของบริษัทฯ ในส่วนของค่า Transaction และค่า UR ที่ขอสร้างหรือปรับปรุง Interface และ Report บางประเภทสำหรับประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยเป็นตัวกลางที่ทำหน้าที่เป็น Interface Gateway กับระบบ SAP ด้วยมาตรฐานกลาง (Common Standard) แทนบิลลิ่งแอปพลิเคชัน (Billing Application) ต่าง ๆ ขององค์กร (Billing Application หรือ Module Application) ที่ได้พัฒนาตัวเองให้สามารถประมวลผลสร้างบิลได้เองแล้ว ช่วยให้องค์กรมีมาตรฐานกลางสำหรับการสื่อสารกับระบบ SAP และมีฟังก์ชัน Settlement กลางที่สามารถด้รับรายการบิลรายได้ และตัดจ่ายบิลรายการค่าใช้จ่าย แทนที่โมดูลต่าง ๆ จะต้องไปพัฒนาส่วนนี้ในตัวเอง เพื่อช่วยลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาแอปพลิเคชันส่วนนี้แยกออกไปในแต่ละ Application ที่เกิดขึ้นในองค์กร

โครงการที่พัฒนาภายใต้ชื่อ Smart Settlement Gateway (SSG) เป็นงานที่มีความซับซ้อนมาก ประกอบไปด้วยงานย่อยเป็นจำนวนมากมีการใช้ทรัพยากรที่หลากหลาย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการควบคุมการดำเนินงานโครงการให้สำเร็จตามตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ดังนั้นหากมีการจัดการโครงการที่ดี เป็นการนำความรู้และขั้นตอนดำเนินงานในส่วนของการวางแผน การจัดการ การบริหารทรัพยากร เพื่อให้โครงการแล้วเสร็จตามเป้าหมายได้ถูกต้องตามที่วางแผนไว้ การวางแผนและการบริหารทรัพยากรใดๆ และในเรื่องของงาน โดยคาดคะเนทิศทางของโครงการตั้งแต่วันเริ่มต้นจนถึงวันเสร็จงาน รวมถึงการกำหนดช่วงเวลาในการปฏิบัติงานที่จะทำให้งานออกมามีประสิทธิภาพ และสามารถที่จะประมาณราคาของโครงการได้ การบริหารโครงการมีหัวใจสำคัญคือการบริหารความสัมพันธ์ระหว่าง เวลา ราคา และคุณภาพ ในทรัพยากรที่กำหนดเพื่อให้ได้เป้าหมายตามต้องการ จึงได้นำ PM Framework ที่ประกอบไปด้วย Knowledge Area ต่างๆ มาเป็นกรณีศึกษาและจัดทำบริหารโครงการให้เป็นโครงการต้นแบบที่มีประสิทธิภาพต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย มีดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาระบบงานเดิมและวิเคราะห์หาแนวทางพัฒนาระบบงานใหม่ตามวัตถุประสงค์ของโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อศึกษาองค์ความรู้ Framework ของการจัดการโครงการ
3. เพื่อนำองค์ความรู้จาก Knowledge area ทั้ง 9 มาใช้ในการพัฒนาโครงการให้ประสบความสำเร็จตามเวลาที่กำหนดของโครงการ

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย มีดังต่อไปนี้

1. ศึกษารายละเอียดของโครงการ และกระบวนการทำงานของโครงการ
2. ศึกษาทฤษฎีองค์ความรู้ Framework ของ Project management
3. นำองค์ความรู้ Knowledge area มาใช้ในการจัดการโครงการได้อย่างไรให้สอดคล้องกับรายละเอียดของโครงการ

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ มีดังต่อไปนี้

1. ทำให้ทราบถึง Knowledge area ของการจัดการโครงการภายใต้กรอบ Framework ประกอบด้วยอะไรบ้าง และนำไปใช้ได้อย่างไร
2. ทำให้มีการนำความรู้ภายใต้กรอบ PM Framework มาใช้ในการจัดการโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพอันนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร
3. ทำให้สามารถจัดการโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้กรอบเวลาหรือแผนงานที่วางไว้ อีกทั้งช่วยลดความเสี่ยงต่อการเกิดความล่าช้าของโครงการที่อาจเกิดขึ้นได้