

Project Management

น.ส.ศรินทร์ วัชรบุศราคัม
ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ
6 พฤษภาคม 2557

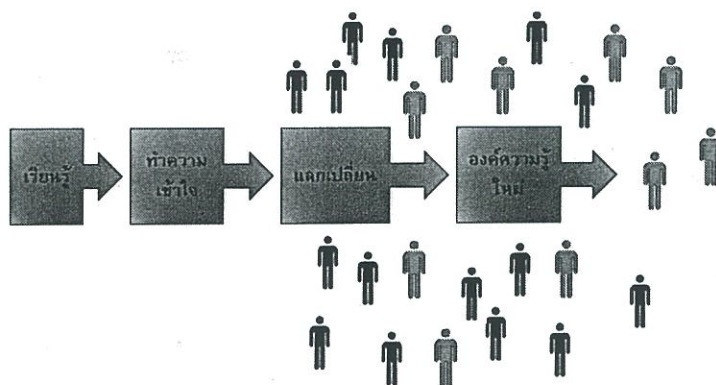
Outline

- วัตถุประสงค์
- Project Life Cycle
- Workshop I
- ผลิตภัณฑ์ที่ใช้เทคโนโลยี
- Workshop II
- บทเรียน Starbucks

วัตถุประสงค์

- เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการนำแนวคิดของ Project Management มาใช้ในการดำเนินงานภายใต้ระยะเวลาจำกัด และประสบผลสำเร็จ
- ได้ประสบการณ์ การวางแผน การตรวจสอบการดำเนินงานของการทำงานแบบโครงการ(Project)
- แบ่งปันความรู้และประสบการณ์

รูปแบบการเรียนรู้



Project Management Workshop

- การแข่งขันอย่างรุนแรงทั้งในและต่างประเทศ
- การพัฒนาทางเทคโนโลยีมีความรวดเร็ว
- วงจรชีวิตของสินค้าสั้นลง
- องค์กรควมรู้มีการแพร่ขยายไปอย่างรวดเร็ว

Project

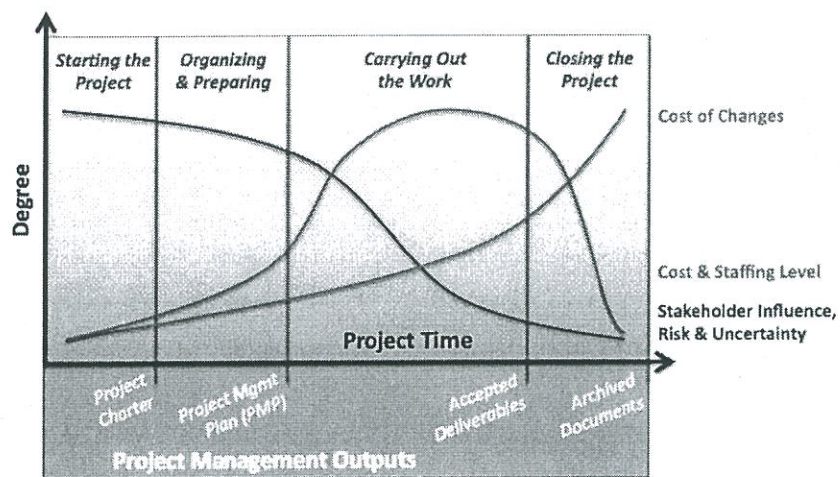
- โครงการคือ กิจกรรมที่มีความซับซ้อน ไม่ใช่งานประจำ อาจเป็นการทำงานเพียงครั้งเดียว ภายใต้การจำกัดของเวลา งบประมาณ ทรัพยากร และวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง
- ลักษณะสำคัญของโครงการคือ
 - มีวัตถุประสงค์ชัดเจน
 - มีระยะเวลาชัดเจน เริ่มเมื่อใด สิ้นสุดเมื่อใด
 - มีการระบุและจำกัด เวลา งบประมาณและรายละเอียดของความต้องการ

เปรียบเทียบงานประจำกับงานโครงการ ในร้าน 7-11

- เช็ดกระจกหน้าร้าน
- ตัดป้ายสินค้า
- ลงรายการขายประจำวัน

- ✓ ออกแบบป้ายสินค้าใหม่
- ✓ จัดงานประชาสัมพันธ์ร้าน
- ✓ พัฒนาระบบสารสนเทศ

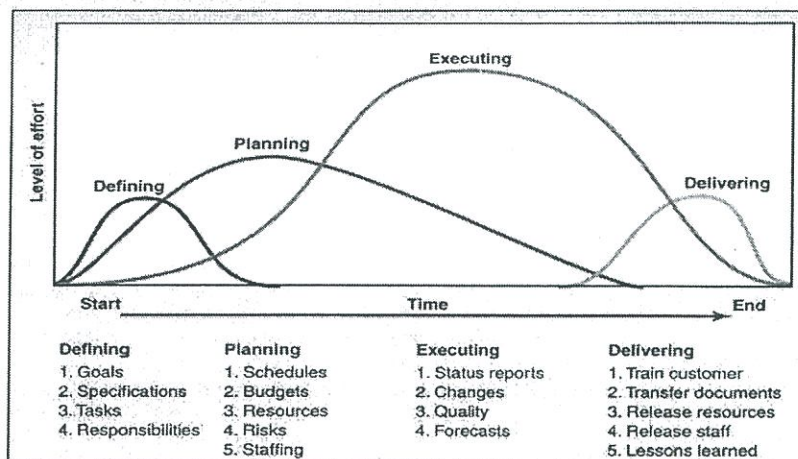
Organization & Cost



Project Life Cycle

- **Defining Stage** กำหนดเป้าหมาย รายละเอียด กิจกรรม การติดตาม และความรับผิดชอบ
- **Planning Stage** วางแผนตารางดำเนินงาน งบประมาณ ทรัพยากร ความเสี่ยง บุคคลากร
- **Executing Stage** รายงานความก้าวหน้า ปรับเปลี่ยนกิจกรรม ตรวจสอบคุณภาพ และคาดการณ์ล่วงหน้า
- **Delivering Stage** ส่งมอบงาน จัดอบรม ฝึกอบรมเอกสาร จัดการกำลังคนและทรัพยากรต่างๆ ปิดโครงการ

Project Stages



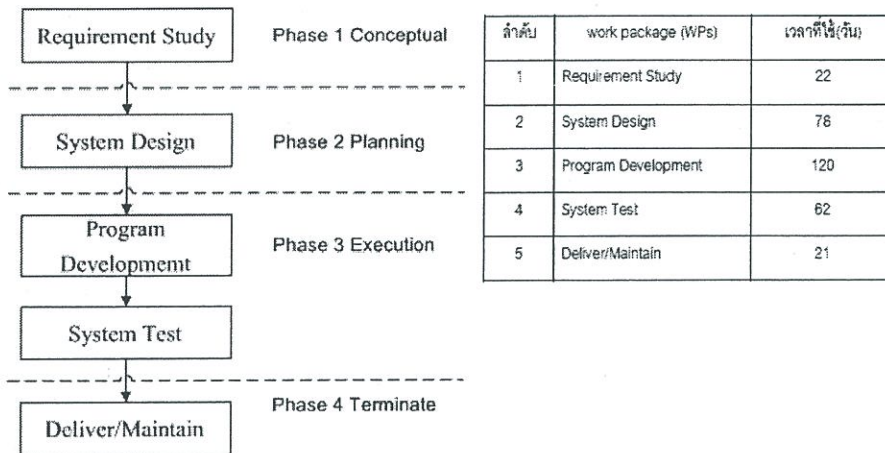
คำเตือน

- โครงการที่ล้มเหลวกว่า 70% เกิดจากการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตที่ไม่ชัดเจน

ตัวอย่าง Project Base

- พัฒนาการเว็บแอปพลิเคชันเพื่อเก็บข้อมูลการใช้โทรศัพท์ภายในองค์กร ใช้ระยะเวลา 11 เดือน และมีงบประมาณ 500000 บาท

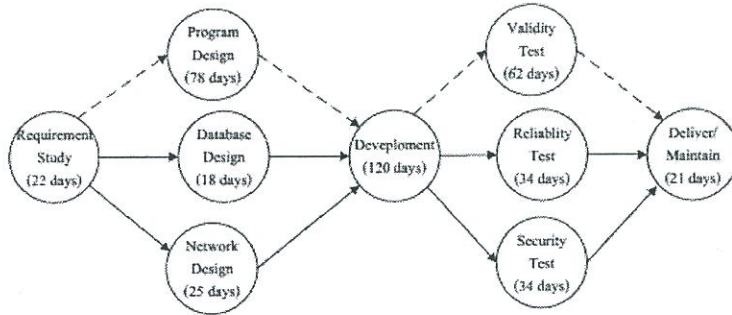
Defining Project



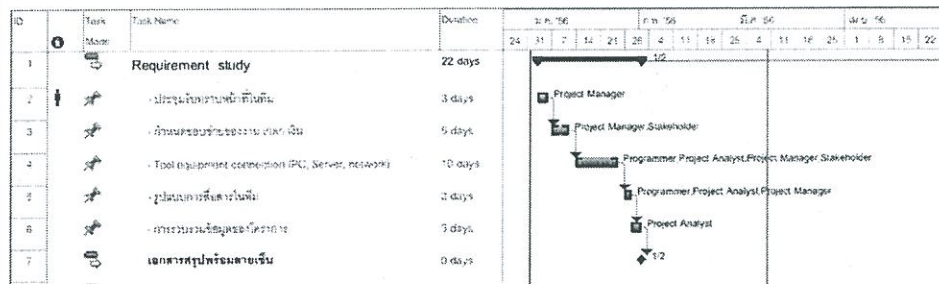
Work Package

| WPs | Work Breakdown (WBs) | Risk Owner | Milestone |
|-------------------|---|--------------------------------------|---|
| Requirement study | ประชุมรับทราบหน้าที่ในทีม | PM | <ul style="list-style-type: none"> ข้อมูลรูปถ่ายเห็นดี |
| | ขอข่าของงาน เวลา เงิน | PM, Stakeholder | |
| | tool equipment connection (PC, Server, network) | PM, Analyst, Programmer, Stakeholder | |
| | รูปแบบการสื่อสารในทีม | PM, Analyst, Programmer | |
| | การรวบรวมข้อมูลของโครงการ | Analyst | |

Critical Path



Gantt Chart



Workshop I

- เลือกทำกลุ่มละ 1 Project และกำหนด ระยะเวลา งบประมาณ
- ให้วางแผนการดำเนินงาน Project โดยกำหนดกิจกรรมหลัก กิจกรรมย่อย
Critical Path
- เตรียม presentation

Workshop II

- เปรียบเทียบข้อดี-ข้อเสีย ของเทคโนโลยีรถยนต์ที่เข้าชม
- สมมติว่าเป็นบริษัทผู้ผลิตรถยนต์จะเลือกผลิตเทคโนโลยีใด
- ทำแผนการตลาด: วางขายที่ไหน เมื่อไร ราคาเท่าไร มี promotion อะไรบ้าง
- เตรียม presentation

บทเรียน Starbucks

- ศึกษาบทความ Starbucks
- สรุปปัจจัยที่เป็นบทเรียนสำคัญ

Thank you

Q&A

Practical Report “Onward ถอยไปข้างหน้า” บทเรียนแห่งการปฏิรูปของ Starbucks

Onward: How Starbucks Fought for Its Life without Losing Its Soul เป็นหนังสือที่เขียนโดยโฮวาร์ด ชูลท์ส (Howard Schultz) และโจแอน กอร์ดอน (Joanne Gordon) เล่าเรื่องราวของชูลท์ส หลังการเข้ารับตำแหน่งซีอีโอ Starbucks เป็นคนที่สองของเขาในปี 2008 และ “พลิกฟื้น” ธุรกิจและจิตวิญญาณของ Starbucks ให้กลับมายิ่งใหญ่อีกครั้ง

หนังสือเล่มนี้สอนบทเรียนที่น่าสนใจของการ “ปฏิรูป” ธุรกิจเดิมที่เคยยิ่งใหญ่ในอดีต แต่เริ่มซบเซาลงในปัจจุบัน โดยผู้ก่อตั้ง-คีย์แมนคนสำคัญที่เคยปลุกปั้นบริษัทจนโด่งดังมาในอดีต บทเรียนการพลิกฟื้น Starbucks สอนให้ชูลท์สต้องค้นหา “ตัวตน” ของตัวเองใหม่อีกครั้ง ในโลกยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีตมาก ในขณะที่เดียวกันเขาก็ยังต้องรักษา “รากเหง้า” ของตัวตนเดิมเอาไว้ไม่ให้เสื่อมคลาย หนังสือเล่มนี้มีฉบับแปลภาษาไทยในชื่อว่า ถอยไปข้างหน้า แปลโดย โคมร สุขปริษา สำนักพิมพ์อมรินทร์

ประวัติย่อของ Starbucks

Starbucks คือร้านกาแฟที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดในโลกสมัยใหม่ มีจำนวนสาขามากกว่า 17,000 แห่งใน 55 ประเทศทั่วโลก และเป็นสัญลักษณ์ของ “ทุนนิยมอเมริกัน” เฉกเช่นเดียวกับ McDonald's อย่างไม่ต้องสงสัย

Starbucks สาขาแรกเริ่มให้บริการที่เมืองซีแอตเทิลในปี 1971 แต่ Starbucks แบบที่เรารู้จักกันในปัจจุบัน เริ่มต้นจริงๆ เมื่อปี 1987 หลังจากที่โฮวาร์ด ชูลท์ส (Howard Schultz) อดีตพนักงานของ Starbucks ที่หันไปเปิดร้านกาแฟของตัวเอง เข้ามาเทคโอเวอร์ร้านและแบรนด์จากเจ้าของเดิม

Starbucks ในยุคแรกยังเป็นร้านขายกาแฟธรรมดา แต่ด้วยความสามารถของชูลท์ส และแรงบันดาลใจที่เขาได้รับจากความละเมียดของร้านกาแฟในอิตาลี ทำให้เขานำมาปรับปรุงยกระดับ Starbucks ให้ก้าวหน้า ทั้งในแง่ของรสชาติกาแฟคุณภาพ กลิ่นที่หอมกลิ่น และรูปโฉมการแต่งร้านที่กลายเป็น “แหล่งพักพิงที่สาม” (the third place) ของคนเมืองสมัยใหม่

Starbucks ภายใต้อำนาจนำของชูลท์สเติบโตอย่างรวดเร็ว เพียง 5 ปีให้หลังจากเขาซื้อกิจการ บริษัทที่มีร้านสาขากว่า 165 แห่งทั่วสหรัฐ และขายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ตั้งแต่ปี 1992 บริษัทยังขยายตลาดไปยังต่างประเทศ โดยเปิดสาขาโตเกียวในปี 1996 และอังกฤษในปี 1998

ชูลท์ส เกษียณอายุตัวเองในฐานะซีอีโอเมื่อปี 2000 และก้าวขึ้นไปรับตำแหน่งประธานบอร์ดที่ไม่มีภาระหน้าที่ในการบริหาร เขามอบหมายภาระให้มีอรองทำหน้าที่แทน โดยตัวเองเฝ้ามองอยู่ห่างๆ

Starbucks ในยุคที่ชูลท์สไม่ได้ดูแลเอง เน้นการเติบโตของสาขาและผลประกอบการ จำนวนร้านกาแฟทั่วโลกเพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด และผลประกอบการทางการเงินก็ถูกนักลงทุนในวอลล์สตรีท แต่ชูลท์สกลับเริ่มรู้สึกหงุดหงิด เพราะ Starbucks ที่เขาเห็นเริ่มผิดไปจากภาพฝันของ Starbucks ที่เขาอยากให้เป็น

ในช่วงปลายปี 2007 ซูลท์ซ ตกลงกับบอร์ดบริหารว่าเขาจะกลับมาเป็นซีอีโออีกครั้ง และต้นปี 2008 คำานานบทใหม่ของ Starbucks ก็เริ่มคืบขึ้น ท่ามกลางเศรษฐกิจอเมริกาที่กำลังจะล่มสลายลงไปต่อหน้า

Starbucks 2.0 กลับมาที่รากเหง้าและจิตวิญญาณ

หลังจากกลับมาเป็นซีอีโอแบบช็อกโลก ซูลท์ซถูกปรามาศจากนักลงทุนในวอลล์สตรีทว่าเขาจะไม่มีวันประสบความสำเร็จอีกครั้ง ในขณะที่เสียงตอบรับภายในบริษัทก็ยังสับสน ถึงแม้พนักงานส่วนใหญ่จะรู้สึกดีที่ซีอีโอคนสำคัญอย่างเขากลับมาคุมบังเหียนอีกครั้ง แต่ก็มีพนักงานอีกกลุ่มใหญ่ที่เติบโตภายใต้อิทธิพลของซีอีโอคนก่อน (ที่ทำข้อตกลงจะยอมลาออกจากบริษัทไปโดยดี) และไม่แน่ใจว่า ซูลท์ซจะมา “ล้างบาง” อำนาจของพวกเขาไปหรือไม่

สิ่งแรกที่ซูลท์ซทำในฐานะซีอีโอคนใหม่คือการวางแผนนำพา Starbucks กลับไปสู่รากเหง้าและจิตวิญญาณดั้งเดิม ที่กำเนิดมาในฐานะ “กาแฟคุณภาพ”

ในเดือนกุมภาพันธ์ 2008 เพียงสองเดือนหลังจากเขากลับมารับตำแหน่ง ซูลท์ซก็กล้าตัดสินใจทำสิ่งที่ไม่มีผู้บริหารร้านคนไหนอยากทำ นั่นคืออควิไอเอสอนท่ากาแฟเอสเปรสโซ่ที่ถูกต้องตามแนวทางของ Starbucks และส่งเครื่องเล่นดีวีดีไปยังร้าน 7,100 สาขาทั่วมอเมริกา จากนั้นสั่ง “ปิดร้าน” ชั่วคราวในช่วงเย็นพร้อมกันทั่วประเทศ เพื่อให้พนักงานชงกาแฟ (ที่เรียกว่า “บาริสต้า”) กลับมาฝึกชง “เอสเปรสโซ่ที่สมบูรณ์แบบ” อีกครั้ง

Starbucks เสียรายได้ไปมากจากการปิดร้านพร้อมกันทั่วประเทศ เท่านั้นยังไม่พอ สื่อมวลชนยังทำข่าวการปิดร้านว่าเป็นจุดเริ่มต้นของความล้มเหลวครั้งใหญ่ที่กำลังจะตามมา แต่ในสายตาของซูลท์ซ มันคือจุดเริ่มต้นของการเดินทางกลับไปยังรากเหง้าของบริษัท ที่เน้นกาแฟรสเลิศและบรรยากาศที่รื่นรมย์ แทนการขายข้าวอย่างก้าวกระโดดแต่ไม่สามารถรักษาคุณภาพเอาไว้ได้อย่างที่ แล้วย มา

งานหลักของซูลท์ซในรอบปีแรกคือทำให้พนักงานของ Starbucks ทุกระดับเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงของเขา เขาจัดประชุมผู้บริหารทั่วประเทศครั้งใหญ่ที่มีผู้เข้าร่วมเป็นหลักพันหลัก หมื่น พุดและบรรยายนับครั้งไม่ถ้วนเพื่อให้ทุกคนเข้าถึง “วาระปฏิรูป” ที่เขาต้องการนำ Starbucks กลับไปสู่กาแฟคุณภาพ

Starbucks 2.1 ประสิทธิภาพและนวัตกรรม

แต่ “รากเหง้าและจิตวิญญาณ” เพียงอย่างเดียวยังไม่พอสำหรับการพลิกฟื้น Starbucks มิหนำซ้ำ ซูลท์ซยังถูกซ้ำเติมด้วยการล่มสลายของเศรษฐกิจสหรัฐในปีนั้น (2008) เขาต้องยอมปิด Starbucks หลายร้อยสาขาทั่วมสหรัฐอเมริกา ปลดพนักงานนับหมื่นเพื่อลดค่าใช้จ่ายของบริษัท ในขณะที่เดียวกันหุ้นของบริษัทก็ตกลงเรื่อยๆ พร้อมยอดขายที่ตกต่ำเนื่องจากกระแสการออมของประชาชน และประโยคที่ว่า “กาแฟของ Starbucks เป็นของฟุ่มเฟือย”

กลยุทธ์ซึ่งต้องหา “ไม้ตาย” ใหม่ๆ ที่ช่วยพลิกฟื้น Starbucks ให้ไปไกลกว่านั้น บอร์ดบริหารคนหนึ่งที่เคยมีประสบการณ์บริหารธุรกิจมาอย่างชำนาญ บอกกับเขาว่า “อาวุธไม้ตายไม่มีอยู่จริง” ซึ่งภายหลัง กลยุทธ์ที่พบว่าเป็นไปดังที่พูด สุดท้ายแล้ว การพลิกฟื้น Starbucks เกิดจากการปรับปรุงแก้ไขปัจจัยย่อยๆ หลายอย่างที่รวมตัวกันจนพัฒนาคุณภาพของบริการต่างหาก

นวัตกรรมด้านกระบวนการทำงาน

- กลยุทธ์จัดระบบซัพพลายเชนของบริษัทใหม่หมด ทำให้การกระจายวัตถุดิบของร้านกาแฟดีขึ้น ปัญหาของหมดหรือของไม่พอหายไป ในปี 2008 บริษัทสามารถตอบสนองออเดอร์ของลูกค้าได้เพียง 3/10 ของออเดอร์ทั้งหมด ตัวเลขนี้เปลี่ยนมาเป็น 9/10 ในปี 2010 ลูกค้าไม่อารมณ์เสียเพราะของหมด ในขณะที่บริษัทก็มีรายได้เพิ่ม
- ปรับวิธีการทำงานใหม่ ใช้เทคนิคแบบ “ลีน” ที่ใช้ในการอุตสาหกรรม เพื่อลดความซ้ำซ้อนของงานลง ช่วยเพิ่มเวลาให้พนักงาน ลดเวลารอคอยของลูกค้า และประหยัดต้นทุน
- ปรับปรุงซอฟต์แวร์บริหารจัดการร้านใหม่หมด ยกเลิกระบบเคมที่ใช้ยากและผิดพลาดง่าย มาใช้ระบบไอทีทันสมัย ที่ถึงแม้ว่าต้องลงทุนเพิ่มในช่วงแรก แต่ช่วยให้การทำงานดีขึ้นในระยะยาว

นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์

- กาแฟสดชนิดใหม่ “โพลีเพลส โรสต์” ที่ตั้งตามร้านสาขาแรกของบริษัท กลายเป็นผลิตภัณฑ์สำคัญที่สร้างเอกลักษณ์ให้กับบริษัท
- พัฒนาเครื่องชงกาแฟแบบใหม่ ที่ให้ประสิทธิภาพดีขึ้น มีขนาดเล็กลง ช่วยให้พนักงานทำงานสะดวก มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ามากขึ้น
- บุกเข้าสู่โลกของกาแฟสำเร็จรูป ด้วยกาแฟแบรนด์ “เวีย” ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า Starbucks ที่ต้องการกาแฟสำเร็จรูปคุณภาพสูง กาแฟ “เวีย” เป็นผลมาจากการวิจัยนานเกือบ 20 ปีของบริษัท สุดท้ายกลายเป็นรายได้ใหม่ของบริษัทนับพันล้านดอลลาร์ต่อปี

นวัตกรรมด้านการดูแลลูกค้า

- ระบบสะสมแต้มเพื่อสมาชิก ช่วยให้ลูกค้าจงรักภักดีต่อแบรนด์มากขึ้น และช่วยให้อัตราการใช้จ่ายเฉลี่ยต่อลูกค้าหนึ่งคนสูงขึ้น
- เปิดเว็บ MyStarbucksIdea.com ให้ลูกค้าที่เหนียวแน่นสามารถเสนอไอเดียปรับปรุงร้านและการให้บริการ ซึ่งที่ผ่านมามีไอเดียมากกว่า 100 อย่างถูกนำไปใช้
- บุกโลกโซเชียลเน็ตเวิร์ค ใช้สื่อออนไลน์ทั้งทวีตเตอร์และเฟซบุ๊กอย่างเข้มข้น ทำให้ Starbucks กลายเป็นแบรนด์ที่มีตัวตนบนโลกออนไลน์เป็นอันดับต้นๆ ของโลก

เมื่อการจัดการเริ่มเข้าที่เข้าทาง ช่วงปลายปี 2009 บริษัทก็เริ่มกลับมาทำกำไรอีกครั้ง โดยยืนอยู่บนฐานโครงสร้างของบริษัทที่เข้มแข็ง คล่องตัว ทันสมัยกว่าในอดีตมาก ชูลทซ์บอกว่า Starbucks ในสหรัฐกลับมาพร้อมรบอีกครั้ง และเตรียมจะบุกตลาดโลกอย่างเต็มตัวในเฟสต่อไป

บทเรียนการพลิกฟื้นธุรกิจของ Starbucks

มีบริษัทจำนวนมากที่เคยยิ่งใหญ่ในอดีต และไม่สามารถปรับตัวเข้ากับโลกที่เปลี่ยนไปได้ จนสุดท้ายต้องล้มเหลวอย่างน่าเสียดาย ในจำนวนนี้ก็มีบริษัทจำนวนหนึ่งที่สามารถ “คัมแบ็ค” กลับมายิ่งใหญ่อีกครั้งได้ และบางครั้งก็ยิ่งใหญ่กว่ายุคแรกด้วยซ้ำ ตัวอย่างบริษัทกลุ่มนี้ได้แก่ แอปเปิล ไอบีเอ็ม ถึงแม้ Starbucks ในยุค 2000s จะประสบปัญหาหลายประการ แต่ก็ยังถือว่า “ห่างไกล” กับคำว่าวิกฤต ซึ่งต่างไปจากบทเรียนในการกอบกู้บริษัทของแอปเปิลและไอบีเอ็มในอดีตอยู่บ้าง

ชูลทซ์ ถือว่าโชคชะตาก็มีเบรณต์อันเข้มแข็ง ผู้บริโภคที่จงรักภักดี และ โครงสร้างพื้นฐานของบริษัทในธุรกิจอาหารและบริการที่ยังแข็งแกร่ง เพียงแต่หลายๆ อย่างในบริษัท “เดินผิดทาง” และไม่โฟกัสกับเป้าหมาย สิ่งที่เขาทำก็คือการจัดระเบียบบริษัทใหม่อีกครั้ง นำพาสถิติถดถอยที่หลงทางกลับมาให้เข้าที่ และสร้าง “แก่นหลัก” ของบริษัทขึ้นมาใหม่ให้ทุกคนยึดถือ จากนั้นจึงพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับแก่นหลักเหล่านี้ งานที่ยากที่สุดของชูลทซ์ ไม่ใช่การแก้ปัญหาด้านการเงิน หรือพัฒนานวัตกรรมใหม่ แต่กลับเป็นการปลุกเร้าให้พนักงานทุกระดับเข้าใจเป้าหมายใหม่ที่เขาต้องการ วางให้องค์กร สิ่งที่ชูลทซ์ต้องทำคือการพบปะ บรรยาย เดินสาย ประชุม และใช้เทคนิคทางการพูด การสัมมนา การสื่อสารองค์กรหลากหลายประการประกอบกัน เพื่อให้พนักงานของเขา “เข้าใจ” ว่าองค์กรกำลังจะมุ่งไปทางใด

การพลิกฟื้น Starbucks จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลย ถ้าหากชูลทซ์ไม่มีทีมบริหาร ซึ่งเป็นทีมชุดใหม่เกือบทั้งหมด ส่วนใหญ่มาจากคนในของบริษัทเองที่ถูกเลื่อนขั้นขึ้นมาให้มีบทบาทมากขึ้น ในขณะเดียวกันก็ดึงคนนอกที่เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ มาเสริมทีมด้วย ชูลทซ์บอกว่า การบริหารงานบริษัทยุคใหม่โดยใช้พนักงานเก่าๆ ที่ถึงแม้จะอยู่กับบริษัทมาช้านาน แต่ยังมีขีดจำกัด ขนบธรรมเนียมแบบเดิมๆ นั้นเป็นไปได้ และหน้าที่ของเขาในฐานะซีอีโอก็คือ “กล้าตัดสินใจ” เปลี่ยนแปลงตำแหน่งบริหารเหล่านี้ และเปลี่ยนมามอบหมายให้คนรุ่นใหม่ที่มีพร้อมมากกว่าแทน

สุดท้าย ไอเดียและคำปรึกษาจากผู้บริหารระดับสูง ทั้งที่อยู่ในบอร์ดบริหาร และกลุ่มที่เป็นเครือข่ายของชูลทซ์ มีส่วนสำคัญต่อการตัดสินใจของเขามาก เพราะถือเป็น “คู่มือในระดับเดียวกัน” กับซีอีโอ แต่ก็ยังเป็นคนนอกองค์กรที่เห็นเหตุการณ์แจ่มใสชัดเจนกว่า ตัวอย่างผลงานของคนนอกคือ เว็บไซต์ MyStarbucksIdea.com ที่ชูลทซ์ได้ไอเดียมาจาก ไมเคิล เคลล์ ผู้ก่อตั้งและซีอีโอของ Dell ซึ่ง “คัมแบ็ค” กลับมาเป็นซีอีโอรอบสองเหมือนกัน ไมเคิลเป็นคนริเริ่มทำเว็บ IdeaStrom ที่ให้ลูกค้า Dell แนะนำบริษัท และชูลทซ์ฟังแล้วชอบจึงนำมาใช้ต่อ