

กลยุทธ์การปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร
เพื่อควบคุมระยะเวลาการยืมสินค้า
เพื่อลดต้นทุนของอุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์
เรื่อง
กลยุทธ์การปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร
เพื่อควบคุมระยะเวลาการยืมสินค้า
เพื่อลดต้นทุนของอุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ. 2558



.....
นางสาว กนกทิพย์ รัตนธนาเสถียร
ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,
D.B.A.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์อรณพ ต้นละมัย, Ph.D.
คณบดี
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
พาสน์ ที่มทรัพย์,
D.B.A.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์ปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรเพื่อควบคุมสินค้าเยี่ยม เพื่อลดต้นทุนของอุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์จะสำเร็จลุล่วงมิได้ หากปราศจากความกรุณาช่วยเหลือและแนะนำอย่างดียิ่งจากอาจารย์ พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A. อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย ที่สละเวลาให้คำแนะนำ ตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ มาโดยตลอด ขอขอบพระคุณอาจารย์สาขาการจัดการและกลยุทธ์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการให้ความรู้ รวมทั้งแนะนำแนวทางกลยุทธ์ ในการบริหารจัดการดังกล่าวอย่างเต็มความสามารถ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ บริษัทABC Medical Devices ที่สนับสนุนในข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัย และให้คิดค้นมีส่วนร่วมในกระบวนการตั้งแต่หาสาเหตุ และ ร่วมนำเสนอในการหาทางกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคุณพ่อวิทิต รัตนธนาเสถียร และคุณแม่สุวรรณา รัตนธนาเสถียร ที่อยู่เบื้องหลังในความสำเร็จที่ได้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและให้กำลังใจตลอดการเรียน และ การทำวิจัยในครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องไว้ ณ โอกาสนี้

กนกทิพย์ รัตนธนาเสถียร

กลยุทธ์การปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรเพื่อควบคุมระยะเวลาการยืมสินค้า
เพื่อลดต้นทุนของอุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์

นางสาว กนกทิพย์ รัตนธนาเสฏฐ์

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ ญัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์,
D.B.A., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

บทคัดย่อ

การยืมสินค้าของสินค้าประเภทเครื่องมือแพทย์ที่มีระยะเวลานานนั้น ทำให้เกิดต้นทุน
ที่เรียกว่า ดอกเบี้ยจากการยืมสินค้า ที่บริษัท ABC Medical Device จะต้องชำระให้กับ บริษัท XXX
การที่มีสาเหตุจากสองปัจจัยหลักๆคือ ปัจจัยภายนอก คือ เรื่องของงบประมาณที่มีจำกัดของ
โรงพยาบาล และ ปัจจัยภายใน คือการติดตามเพื่อให้ลูกค้าทำการคืนสินค้าซึ่งตัวผู้แทนไม่มีข้อมูลที่จะ
ใช้ในการทำงาน และ ผู้อนุมัติก็ไม่มีข้อมูลที่จะใช้ในการพิจารณา ซึ่งจะกล่าวถึงวิธีการปรับปรุง
กระบวนการภายในเพื่อให้เกิดการควบคุมที่เป็นระบบระเบียบ เพื่อบรรเทาความรุนแรงที่เกิดจาก
ปัญหานี้

วิธีการปรับปรุงคือ การที่นำเอาระบบไอทีเข้ามาช่วยในกระบวนการด้านข้อมูลที่ตัว
ผู้แทน และ ผู้อนุมัติใช้ในการทำงาน ซึ่งจะสะดวกและสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลาถือว่าเป็น
การสนับสนุนให้งานขายมีประสิทธิภาพมากขึ้น วิธีการตรวจสอบของการนำเอากระบวนการมาใช้
งานนั้น จะวัดที่จำนวนยอดค้ำยืมค้างที่มีระยะเวลานานว่ามีจำนวนลดลงหรือไม่ และ จำนวน
ดอกเบี้ยที่จะต้องจ่ายรายเดือน และ มีระยะเวลาที่ใช้งานในขณะเดียวกัน จะต้องมีการประเมินความ
เหมาะสม เพื่อเอาข้อเสนอแนะใช้ในการปรับปรุงกระบวนการเช่นกัน
เป้าหมายของการปรับปรุงกระบวนการก็คือ การลดต้นทุนที่เป็นค่าใช้จ่ายนี้ดังนั้น ถ้าหากมียอดค้ำ
ค้างในการยืมสินค้าน้อยลง ดอกเบี้ยที่จะต้องชำระก็จะน้อยลงต้นทุนลด ความสามารถในการแข่งขัน
ขององค์กรก็เพิ่มขึ้น

คำสำคัญ: เครื่องมือแพทย์ / การยืมสินค้า / ดอกเบี้ย / บริษัทจัดจำหน่าย

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง	2
1.2 ประเภทของเครื่องมือแพทย์ IVD	3
1.3 ผู้เล่นหลักในอุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์ IVD ในประเทศไทย	7
1.4 ข้อมูล และ โครงสร้างขององค์กร	9
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	15
2.1 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยแผนภูมิแก๊งปลา	15
2.2 การวิเคราะห์ปัญหาด้วย Process Flow Diagram	18
บทที่ 3 การวิเคราะห์ปัญหาโดยแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)	25
3.1 แผนภูมิวงรอบเห็นและผล (Causal Loop Diagram)	25
3.2 โครงสร้างของปัญหา	28
บทที่ 4 กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	33
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate – Level Strategy)	34
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business – Level Strategy)	34
4.3 กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional – Level Strategy)	35
4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับปรับปรุงกระบวนการบริการยืมสินค้า	35
4.4.1 กลยุทธ์ในการจัดการการบริการด้านข้อมูล	36
4.4.2 กลยุทธ์เพื่อจัดการกระบวนการผู้มีอำนาจในการอนุมัติ	37
4.4.3 กลยุทธ์การจัดการกับปัจจัยภายนอก	42
4.4.4 การออกแบบกระบวนการติดตามงาน	42

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในองค์กร	45
5.1 การบริหารโครงการ (Project Management)	45
5.2 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicator; KPI)	49
5.3 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	51
5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	57
บรรณานุกรม	59
ประวัติผู้วิจัย	60



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
1.1	ขอขยายของธุรกิจเครื่องมือแพทย์ โดยแบ่งตามชนิดของสินค้าของบริษัท	9
1.2	แสดงถึงการยืมสินค้าของลูกค้าในเดือนกรกฎาคม 2015	12
4.1	การกำหนดการให้อำนาจผู้ที่อนุมัติในการยืมสินค้า	38
5.1	แสดงถึงการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผล สำหรับการ การใช้งานของการวางระบบยืมสินค้า	50
5.2	การวิเคราะห์ของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ	52
5.3	เกณฑ์การประเมินของความเสี่ยงในด้านคู่แข่ง	53
5.4	ความเสี่ยงที่วัดจากความเสี่ยงด้านคู่แข่ง	53
5.5	การวิเคราะห์ความเสี่ยงในด้านการทำงาน (Operational risk)	54
5.6	ความเสี่ยงที่วัดจากความเสี่ยงในเรื่องของกระบวนการจัดการภายใน	55
5.7	ความเป็นไปได้ในการเกิดความเสี่ยง	56
5.8	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการที่ลูกค้าไม่มีเงินในการคืนสินค้า	57

สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 มูลค่าของตลาดเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทยปี2012-2015	2
1.2 มูลค่าของเครื่องมือวินิจฉัยภายนอกร่างกาย(IVD) ของตลาดโลก ในปี2012	3
1.3 ส่วนแบ่งทางการตลาดIVD ทั่วโลก โดยวัดจากรายได้ของบริษัท	5
1.4 ภาพการเติบโตของตลาด IVD ในประเทศไทย	5
1.5 Product portfolio ของบริษัทAB Laboratories โดยวัดจากยอดขายทั่วโลกในปี 2014	7
1.6 สินค้าที่เป็นเครื่องตรวจวินิจฉัยทางIVD ของบริษัท AB Laboratories	8
1.7 รูปตัวอย่างของเครื่องวิเคราะห์IVD Chemistry, Immunology, Point of Care	10
1.8 แสดงถึงโครงสร้างของบริษัท ABC Medical Device	10
1.9 แสดงถึงดอกเบื้อที่บริษัท ABC Medical Devices จำหน่ายในปี2014	13
2.1 รายละเอียดหลักของแผนภูมิแก๊งปลา	16
2.2 แผนภูมิแก๊งปลาที่แสดงถึงสาเหตุของการยืมสินค้าที่มีระยะเวลานาน	17
2.3 แผนภาพการทำงานของกระบวนการ (Process Flow Diagram)	19
2.4 การเขียนผังงานแบบตามลำดับ (Sequence)	19
2.5 การเขียนผังงานแบบการเลือกกระทำตามเงื่อนไข (Decision or Selection)	20
2.6 การเขียนผังงานแบบการเลือกกระทำตามเงื่อนไข (Decision or Selection)	20
2.7 กระบวนการในการยืมสินค้าของบริษัท ABC Medical Device	21
3.1 ตัวอย่างของ Balancing Loop	26
3.2 ตัวอย่างของ reinforcement	26
3.3 รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงในแบบต่างๆตามข้อมูลของเวลา	27
3.4 แผนภูมิเหตุและผล สาเหตุของการยืมสินค้าและที่มีระยะเวลานาน	28
3.5 ปัจจัยที่ทำให้การยืมมีระยะเวลานาน	29
3.6 ปัญหาของการยืมสินค้าในประเด็นความซับซ้อนของข้อมูล	30
3.7 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลของกระบวนการติดตามสินค้า	31
4.1 กลยุทธ์ของบริษัทในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และ ระดับปฏิบัติการ	33

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

ภาพ	หน้า	
4.2	กระบวนการที่แสดงให้เห็นถึงวิธีการยืมสินค้าแบบเก่า	36
4.3	กระบวนการที่แสดงให้เห็นถึงวิธีการยืมสินค้าแบบใหม่	37
4.4	กระบวนการใหม่เมื่อมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานของการให้ยืมสินค้า	38
4.5	ภาพตัวอย่างของแบบฟอร์มคำร้องขอยืมสินค้าผ่านระบบออนไลน์ของบริษัท	41
4.6	รายชื่อที่เทียบยอดดอกเบี้ยที่เราชำระรายเดือน	43
4.7	รายงานที่จะแสดงให้เห็นถึงยอดคงค้างของลูกค้าในแต่ละพื้นที่ แบ่งเป็นมูลค่าและ ระยะเวลาคงค้าง	44
5.1	ถึง Project Plan ที่เราจะใช้ในการ Implement ระบบงานใหม่	48
5.2	การวิเคราะห์ในเรื่องของการประเมินความเสี่ยง	52
5.3	ผลกระทบและ ความเป็นไปได้ของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	55
5.4	risk matrix ของความเสี่ยงด้านการเงิน ลูกค้าไม่สามารถที่จะคืนสินค้ายืมได้	57

บทที่ 1

บทนำ (Introduction)

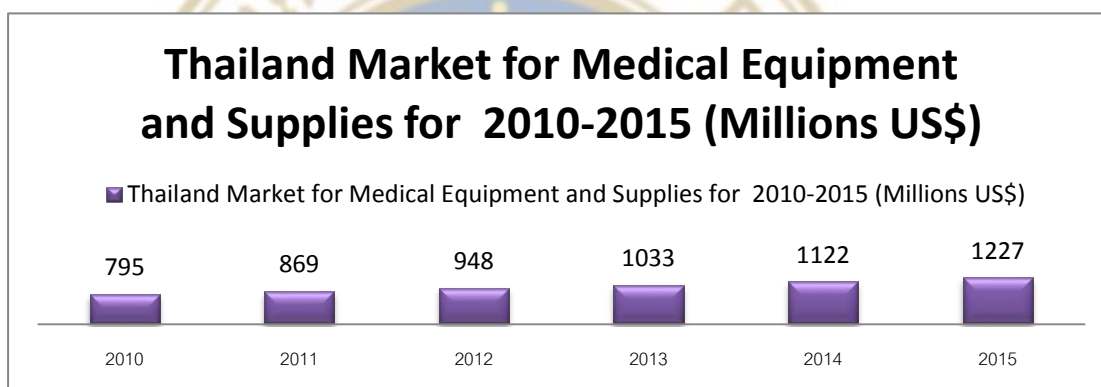
ระบบสาธารณสุข เป็นเรื่องที่สำคัญ ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับระบบสาธารณสุข เช่น ผลิตจำหน่าย ยา เครื่องมือแพทย์ ตลอดจนการให้บริการด้านสาธารณสุข จำพวกโรงพยาบาล เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรมนี้ก็คือ นโยบายของรัฐบาล นับตั้งแต่การนโยบายของรัฐบาลในเรื่องของหลักประกันสุขภาพ หรือโครงการสามสิบบาท ทำให้ประชาชนทุกระดับชั้นสามารถเข้าถึงบริการด้านการแพทย์ได้มากขึ้น ในขนาดเดียวกัน ภาครัฐก็ต้องทุ่มงบประมาณมากลงไปยังโรงพยาบาลรัฐ เพื่อรองรับกับนโยบายที่เกิดขึ้น และ การประกาศตัวที่จะเป็นศูนย์กลางสุขภาพ” (Medical Hub) ของเอเชีย เพื่อรองรับผู้ป่วยชาวต่างชาติ ทำให้อนาคตของอุตสาหกรรมนี้นั้นมีอนาคตที่สดใสเช่นกัน แต่เรื่องของการเบิกจ่ายบที่ใช้ระยะเวลา และ งบประมาณที่ยังไม่เพียงพอ โรงพยาบาลรัฐไม่สามารถที่จะสั่งซื้อสินค้าได้ทันเวลากับการใช้งานทำให้สินค้าไม่เพียงพอในการใช้ทำให้เกิดกระบวนการยืมสินค้าทางการแพทย์กับบริษัทผู้จำหน่าย

เครื่องมือแพทย์ ตามความหมายของพระราชบัญญัติเครื่องมือแพทย์ พ.ศ.2551 คือ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องกล วัสดุที่ใช้ใส่เข้าไปในร่างกายมนุษย์หรือสัตว์ น้ำยาที่ใช้ ตรวจในห้องปฏิบัติการ ผลิตภัณฑ์ ซอฟต์แวร์ หรือวัตถุอื่นใด ที่ผู้ผลิตมุ่งหมายเฉพาะสำหรับใช้อย่างหนึ่งอย่างใดดังต่อไปนี้ ไม่ว่าจะใช้โดยลำพัง ใช้ร่วมกันหรือใช้ประกอบกับสิ่งอื่นใด (Natchanon, 2557) เครื่องมือแพทย์ หรืออุปกรณ์การแพทย์มีหลายประเภท หนึ่งในนั้นคืออุปกรณ์การแพทย์ประเภท IVD หรือ In Vitro Diagnostic product คือผลิตภัณฑ์ที่ใช้ตรวจวินิจฉัยโรคภัยนอกร่างกาย หมายถึง น้ำยา (Reagent) วัสดุสอบเทียบ (Calibrators) วัสดุควบคุมคุณภาพ (Control) ชุดตรวจเครื่องมือ (Instrument) ที่ผู้ผลิตระบุไว้ให้ตรวจวินิจฉัย ภายนอกร่างกาย สำหรับวิเคราะห์ตัวอย่างส่งตรวจ (กฎเกณฑ์การจัดการกลุ่มเครื่องมือแพทย์ – กองเครื่องมือแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข) เป็นการตรวจเพื่อวินิจฉัย หรือการตรวจคัดกรอง เพื่อหาแนวทางในการรักษาต่อ ลูกค้านั้นจะเป็นโรงพยาบาลทั้งโรงพยาบาลรัฐ และ เอกชน ซึ่งธุรกิจนี้ ก็มีการแข่งขันอย่างดุเดือด เนื่องจากแนวโน้มที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องโตของธุรกิจนี้ แต่ละบริษัทก็นำกลยุทธ์เพื่อให้ได้ลูกค้ามา รวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยีของเครื่องมือ และ เพิ่มชนิดการตรวจอย่างต่อเนื่อง สิ่งนี้ธุรกิจนี้จะต้องประสบ และถือว่าเป็นสิ่งที่จะต้องปรับตัวเพื่อธุรกิจนั้นก็คือ เรื่องของการเบิกจ่ายงบประมาณในการซื้อสินค้า ใช้

ระยะเวลาอันยาวนานและงบประมาณที่มีจำกัดของโรงพยาบาลรัฐที่ได้รับการจัดสรรมา ในขณะเดียวกันนั้น ลูกค้านั้นไม่สามารถที่จะรอได้ เพราะการตรวจ และให้บริการผู้ป่วยจะต้องดำเนินการต่อเนื่อง ดังนั้น จึงเกิดกระบวนการให้ลูกค้ายืมสินค้า เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวก และ ไม่ทำให้เกิดการกระทบต่อการรักษาผู้ป่วย

1.1 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง

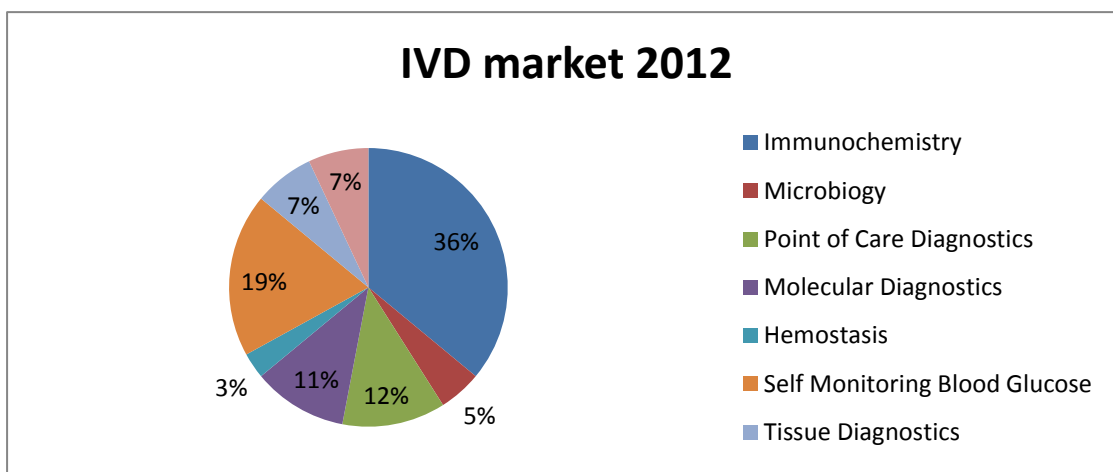
อุตสาหกรรมเครื่องมือทางการแพทย์มีแนวโน้มที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการรักษาและวินิจฉัยโรค



ภาพที่ 1.1 แสดงมูลค่าของตลาดเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย ในปี 2010 – 2015

ที่มา ปรับปรุงจาก ข้อมูลของ Thai Medical Device Technology Industry Association (THAIMED)

จากภาพที่ 1.1 แสดงให้เห็นถึงตลาดเครื่องมือแพทย์ไทย ในปี 2010 -2015 ที่มีแนวโน้มที่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งคาดการณ์ต่อไปในอนาคต ตลาดของอุปกรณ์การแพทย์ก็ยังคงเติบโต เนื่องจากสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป การดูแลสุขภาพที่มากขึ้นของประชากร การรณรงค์ในการตรวจร่างกายประจำปี และการให้ความสำคัญของอุตสาหกรรมทางการแพทย์มากขึ้น



ภาพที่ 1.2 แสดงมูลค่าของเครื่องมือวินิจฉัยภายนอกร่างกาย (IVD) ของตลาดโลก ในปี 2012

ที่มา ปรับปรุงจาก <http://www.genengnews.com/gen-articles/ivd-market-moving-rapidly-on-an-upward-trajectory/4620/> โดย Jonathan Witonsky

จากภาพที่ 1.2 แสดงให้เห็นถึงมูลค่าของเครื่องมือแพทย์ประเภท IVD

1.2 ประเภทของเครื่องมือแพทย์กลุ่ม IVD

เครื่องมือแพทย์ประเภทตรวจวินิจฉัยภายนอกนั้น สามารถแบ่งได้หลายประเภท ดังต่อไปนี้

1.2.1 Immunochemistry เป็นการตรวจหาแอนติบอดี คือการตรวจภูมิคุ้มกันที่ร่างกายมนุษย์ สามารถต้านทานเชื้อนั้น โดยที่จะต้องตรวจหาแอนติเจนคือการตรวจว่า เชื้อนั้น เป็นเชื้ออะไร โดยตรวจจากโลหิต เช่นการตรวจหา เชื้อ HIV เป็นต้น ตลาดของการตรวจชนิดนี้นั้น คาดการณ์ว่าจะโตขึ้นราวๆ 7% จากมูลค่ารวมของประเภทนี้ที่ 15,800,000,000 USD ในตลาดการตรวจวินิจฉัยภูมิคุ้มกันนี้นั้น เหล่าผู้ผลิตก็ยังคงขยายในเรื่องของตัวสินค้าให้มีความหลากหลายมากขึ้น เช่น การผลิตเครื่องที่จะสามารถตอบโจทย์ในเรื่องของงบประมาณลูกค้า การที่เชื่อมโยงตัวเครื่องให้สามารถทำงานร่วมกับการตรวจวิเคราะห์ในด้านอื่นได้สำหรับประเทศที่พัฒนาแล้ว และการใช้เครื่องที่ทำงานเดี่ยว (standalone) สำหรับประเทศกำลังพัฒนา (Jonathan Witonsky, 2012) และการตรวจประเภทนี้เป็น การตรวจที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับการตรวจวินิจฉัย แนวโน้มของตลาดก็สูงขึ้นเรื่อยๆ ตามการพัฒนาของเชื้อโรคสายพันธุ์ใหม่ๆ

1.2.2 Microbiology การตรวจวิเคราะห์ทางแบคทีเรีย เชื้อรา และ ไวรัส สิ่งที่เก็บเพื่อส่งตรวจก็จะสามารถเป็นได้ทั้ง ปัสสาวะ เสมหะ หนอง อุจจาระ หรือ โลหิต ภาวะตลาดของการตรวจชนิดนี้นั้น คาดการณ์จะเติบโตขึ้นราวๆ 4% จะเจาะจงไปในด้านของประสิทธิภาพของห้องปฏิบัติการ ระยะเวลาในการออกผล (Jonathan Witinsky, 2012)

1.2.3 Point of care diagnostics คือ การตรวจ ณ จุดดูแลผู้ป่วย หรือใกล้บริเวณที่มีการดูแลผู้ป่วยซึ่งไม่ขึ้นอยู่กับลักษณะและขนาดของเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจ ซึ่งการตรวจวิเคราะห์ชนิดนี้ มีการพัฒนาให้สามารถตรวจได้แม่นยำมากขึ้น โดยที่ไม่ต้องเคลื่อนย้ายผู้ป่วย ตลาดชนิดนี้ คาดการณ์ที่จะเติบโตขึ้นประมาณ 7% ในเครื่องมือประเภทนี้

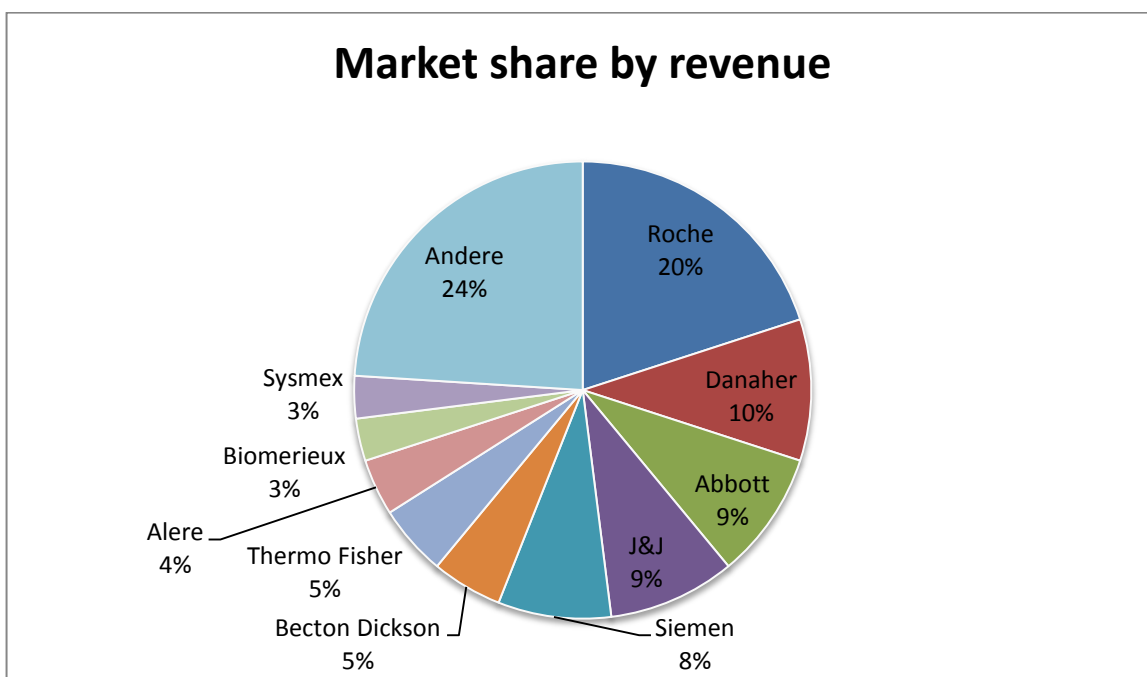
1.2.4 Molecular Diagnostics การตรวจวิเคราะห์ทางอณูชีวโมเลกุล หรือ อณูชีววิทยา (Molecular biology) เป็นการตรวจวิเคราะห์สารพันธุกรรม DNA หรือ RNA ตลาดนี้เป็นการรวมกันของ ไวรัสวิทยา (Virology) แบคทีเรียวิทยา (Bacteriology) การตรวจเลือดของผู้บริจาคเลือด และการตรวจความผิดปกติของยีนส์ (Jonathan Witinsky, 2012)

1.2.5 Hemostasis คือกระบวนการห้ามเลือดเป็นกระบวนการที่สำคัญในการป้องกันไม่ให้ร่างกายสูญเสียเลือดเมื่อมีการฉีกขาดของหลอดเลือด ตลาดของการตรวจนี้จะตรวจดูเรื่องของการสลายตัวของลิ่มเลือด (anticoagulation)

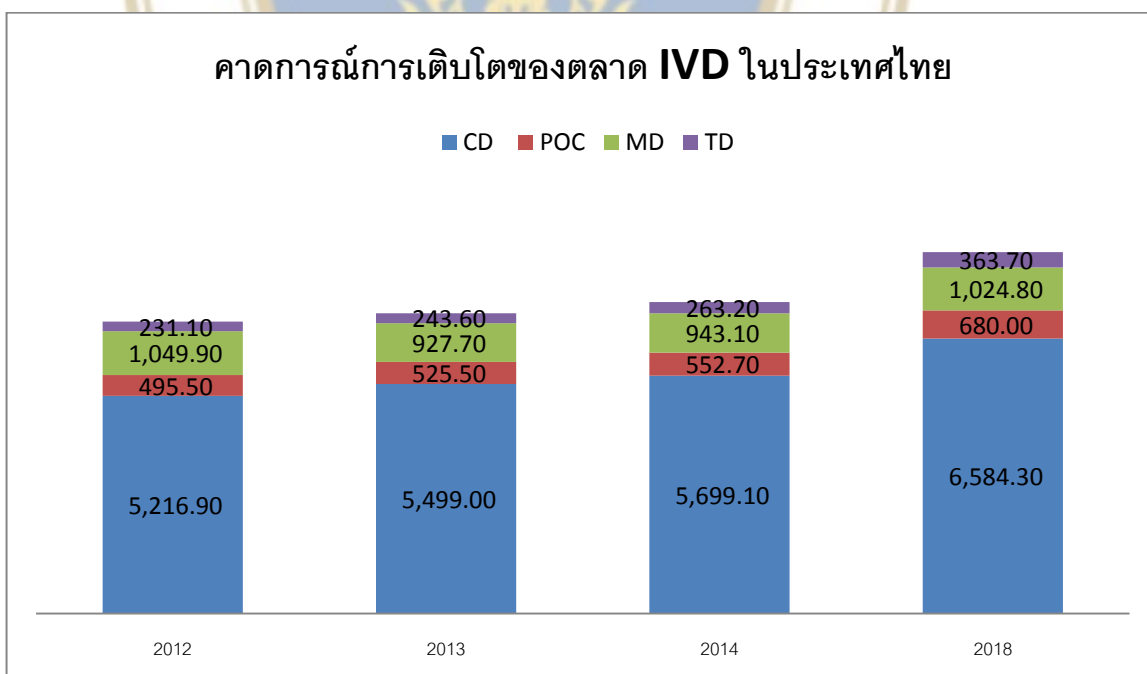
1.2.6 Self-Monitoring Blood Glucose หรือการตรวจน้ำตาลในเลือดด้วยตนเอง จะมีทั้งเรื่องเจาะ แผลวัด เป็นต้น สินค้าชนิดนี้มีจำนวนถึง 19% ของตลาด IVD ทั่วโลก

1.2.7 Tissue Diagnostics คือการตรวจหาเชื้อมะเร็งจากเนื้อเยื่อที่ตัดออกมาเพื่อวินิจฉัย เช่นการวินิจฉัยมะเร็งต่อมลูกหมาก เป็นต้น คาดการณ์แนวโน้มการเติบโตของตลาดนี้อยู่ที่ 12% รวมถึงด้านพยาธิวิทยา 7% ของตลาด IVD โลก

1.2.8 Hematology การวิเคราะห์ทางโลหิตวิทยา เพื่อดูความสมบูรณ์ของเม็ดเลือด หรือ จำนวนเม็ดเลือดแดง เม็ดเลือดขาว เม็ดเลือดที่สมบูรณ์ เพื่อใช้ในการวินิจฉัยโรค หรือ ใช้ในการติดตามเพื่อการรักษา ตลาดของการตรวจนี้นั้น คาดการณ์จะโตอยู่ที่ 2%



ภาพที่ 1.3 แสดงถึงส่วนแบ่งทางการตลาด IVD ทั่วโลก โดยวัดจากรายได้ของบริษัท
ที่มา ปรับปรุงมาจาก <http://www.asiabiotech.com/publication/apbn/17/english/preserved-docs/1702/17020038x.html>



ภาพที่ 1.4 แสดงถึงคาดการณ์การเติบโตของตลาด IVD ในประเทศไทย
ที่มา ปรับปรุงจากข้อมูลของฝ่ายการตลาด บริษัท ABC Medical Device

หมายเหตุ CD หมายถึง Chemistry Diagnostics และ Immunology
 POC หมายถึง Point of care
 MD หมายถึง Molecular Diagnostics
 TD หมายถึง Tissue Diagnostics

จากรูปที่ 1.4 เป็นแนวโน้มการขยายตัวของตลาดIVD ในประเทศไทย ซึ่งในทุกๆสินค้าจะมีความต้องการเพิ่มมากขึ้น จะเห็นได้ว่า ตลาดนี้มีอนาคตที่สดใส จึงทำให้มีหลายบริษัทพยายามเข้ามาเพื่อจะแย่งส่วนแบ่งทางการตลาด

สำหรับตลาดIVD ในประเทศไทย กลุ่มลูกค้าหลัก จะเป็น กลุ่มลูกค้า โรงพยาบาลทั้ง โรงพยาบาลรัฐบาล และโรงพยาบาลเอกชน ซึ่ง ห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ ซึ่งจะช่วยในการวินิจฉัยอย่างถูกต้องของแพทย์ ลักษณะของการทำธุรกิจประเภทนี้ในประเทศไทยก็คือ บริษัท จะเข้าไปตั้งเครื่องให้กับลูกค้าใช้ (แต่เครื่องยังคงเป็นกรรมสิทธิ์ของผู้ขาย) โดยที่ลูกค้าจะซื้อน้ำยาที่ใช้ในการตรวจ ซึ่งจะมีการประเมินจากจำนวนที่ลูกค้าจะซื้อ เพื่อคำนวณว่าคุ้มค่ากับการที่นำเครื่องไปลงหรือไม่

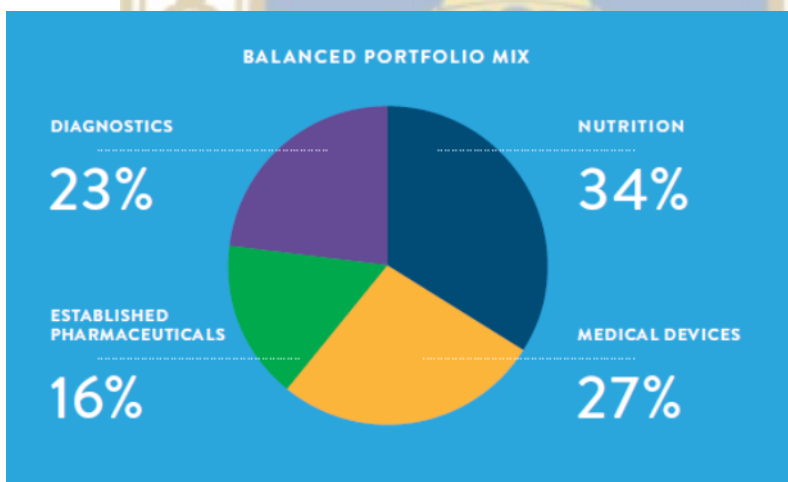
ในตลาดนี้นั้นมีการแข่งขันที่รุนแรง เพราะมีจำนวนผู้เล่นรายใหม่เข้ามาในตลาดอย่างต่อเนื่อง จะมีทั้งบริษัทข้ามชาติที่มาเปิดสาขาเองในประเทศไทย บริษัทที่เป็นตัวแทนจำหน่าย ซึ่งคุณภาพสินค้าก็จะมีหลายระดับ ตั้งแต่สินค้าที่ผลิตจากประเทศอเมริกา ยุโรป และในเอเชีย เช่น ประเทศจีน ซึ่งมาตรฐานของสินค้าก็จะถูกจำกัดจากแหล่งที่ผลิตด้วยเช่นกัน อุปสรรคทางการแพทย์ที่ต้องการสินค้าที่ได้มาตรฐานเพื่อความเที่ยงตรงในการตรวจวิเคราะห์ และจะรวมไปถึงการวินิจฉัยที่แม่นยำของแพทย์เช่นกัน และปัจจัยที่ลูกค้าต้องการจากผู้ให้บริการก็คือ การตรวจที่มีความแม่นยำ ความรวดเร็วในการออกผล พื้นที่ในห้องปฏิบัติการที่สามารถใช้ได้อย่างคุ้มค่า และ บริการหลังขายที่ดี ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่บริษัทหลายบริษัทจะต้องหากลยุทธ์ เพื่อที่จะตอบโจทย์ของลูกค้าให้ได้มากที่สุด เช่นการพัฒนาด้านนวัตกรรม การพัฒนาในเรื่องของประสิทธิภาพของเครื่องตรวจวินิจฉัย (Analyzer) ให้สามารถครอบคลุมในการตรวจได้หลายประเภท เพราะถ้าหากเครื่อง 1 เครื่องสามารถทำได้หลายแบบ หรือ การออกแบบ Lab Solution ที่เป็นการต่อเครื่องหลายประเภทไว้ด้วยกัน เช่นเครื่อง Chemistry ต่อกับ เครื่องImmunology ก็สามารถใช้ตอบโจทย์ในเรื่องของการใช้พื้นที่ในห้องปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ ลูกค้าก็จะได้รับความสะดวก ซึ่งบริษัทก็ไม่ต้องเสียส่วนแบ่งให้กับคู่แข่งรายอื่นด้วย ซึ่งนอกจากการตั้งเครื่องให้ใช้แล้วนั้น บริษัทจะต้องมีทีมช่างต้องทำที่จะเข้าไปดูแลลูกค้า ในกรณีที่เครื่องมีปัญหาจากการใช้งาน หรือ โปรแกรมที่เชื่อมต่อกับระบบของปฏิบัติการ(LIS- Laboratory Information System)ปัญหา ก็จะต้องมีทีมไอทีที่เข้าไปดูแล ซึ่งสองส่วนนี้คือบริการหลังการขายที่ลูกค้าต้องการ ลูกค้าต้องการความรวดเร็วในการให้บริการ การคิดค้นเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อที่จะรองรับโรคร้ายที่เกิดขึ้น นอกจากนั้น จะต้องช่วยเหลือไม่ให้ลูกค้าเกิดปัญหาใน

กรณีที่ดินค้าหมด แต่ งบประมาณยังไม่สามารถเบิกได้ หรือ ขั้นตอนในการดำเนินการยาวนาน เนื่องจากเป็นระเบียบทางราชการ

1.3 ผู้เล่นหลักในอุตสาหกรรมเครื่องมือIVD ในประเทศไทย

1.3.1 บริษัท AB Laboratories

เป็นบริษัทสัญชาติอเมริกันมีสาขาอยู่กว่า 130 ประเทศ ให้ความสำคัญในธุรกิจของยา อุปกรณ์การแพทย์ และ ผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร ซึ่งในหมวดหมู่ของอุปกรณ์การแพทย์IVD บริษัทจะเน้นผลิตภัณฑ์ทั้งที่เป็นการตรวจโลหิตเพื่อดูความสมบูรณ์ของโลหิต (Hematology) การตรวจความสมบูรณ์ของภูมิคุ้มกัน(Immunology) รวมไปถึงจนถึงเครื่องมือตรวจวินิจฉัยที่สามารถพกพาได้ ซึ่งถือเป็น 23%ของผลิตภัณฑ์ในบริษัททั้งหมดทั่วโลก บริษัท AB Laboratories นั้น เป็นหนึ่งในบริษัทชั้นนำในด้านของผลิตภัณฑ์ทางการแพทย์ และเป็นบริษัทที่เน้นในเรื่องของการพัฒนาอุปกรณ์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 1.5 Product portfolio ของบริษัท AB Laboratories โดยวัดจากยอดขายทั่วโลกในปี 2014

ที่มา รายงานประจำปีของบริษัท AB Laboratories

จากรูปที่ 1.5 นั้น แสดงให้เห็นถึงความหลากหลายในตัวสินค้าของบริษัทที่มีอยู่ และเป็นสินค้าที่บริษัทให้ความสำคัญเพราะเนื่องจากเป็นสินค้าที่ทำรายได้หลักให้กับบริษัท หนึ่งในนั้นคือสินค้าที่เป็น สินค้าในการตรวจวินิจฉัยโรคที่เป็นสินค้ากลุ่มเดียวกับที่เป็นสินค้าของบริษัท ABC Medical Devices ในประเทศไทยบริษัท AB ก็เป็นคู่แข่งที่สำคัญของบริษัท ABC Medical Device เช่นกัน

เพราะในด้านของชื่อเสียง เทคโนโลยี และ ความมีประสิทธิภาพของสินค้าก็มีความใกล้เคียงกัน ฐานลูกค้าของบริษัทนี้ก็อยู่ในกลุ่มเดียวกับบริษัท ABC ด้วยเช่นกัน

Hematology	Immunoassay	Clinical Chemistry	Integration
 CELL-DYN Sapphire	 ARCHITECT i2000SR	 ARCHITECT c16000	 ARCHITECT ci16200
 CELL-DYN Ruby	 ARCHITECT i2000SR	 ARCHITECT c8000	 ARCHITECT ci8200
 CELL-DYN Emerald	 ARCHITECT i1000SR	 ARCHITECT c4000	 ARCHITECT ci4100

รูปที่ 1.6 สินค้าที่เป็นเครื่องตรวจวินิจฉัยทางIVD ของบริษัท AB Laboratories ที่มา จากข้อมูลของบริษัท AB Laboratories

1.3.2 บริษัท PPP Diagnostics

เป็นบริษัทตัวแทนจัดจำหน่ายของสินค้าจากอเมริกา เป็นบริษัทคนไทย ที่เป็นตัวแทนในการจัดจำหน่ายของสินค้าทางการแพทย์หลายราย จุดแข็งของบริษัทนี้ก็คือมีสินค้าหลากหลายเพื่อที่จะนำเสนอ เข้าใจตลาดเพราะเป็นคนในท้องที่ แต่ก็มีจุดอ่อนก็คือ ยังต้องพึ่งพิงผู้ขายถ้าหากมีปัญหากับผู้ขายก็จะถูกถอดจากเจ้าของสินค้าได้ ไม่มีสินค้าเป็นของตัวเองอย่างชัดเจน สินค้ากลุ่มหลักของบริษัทนี้จะมีทั้งในกลุ่มของเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ และเครื่องมือแพทย์กลุ่มIVD ประเภท Hematology Immunology Chemistry and Tissue Diagnostics ยอดขายของบริษัทรวมทั้ง 1,910 ล้านบาท ในปี2014 ซึ่งบริษัทตั้งเป้าหมายที่จะขยายกลุ่มลูกค้าไปยังโรงพยาบาลชุมชน และ ตั้งที่จะมียอดขายมากกว่าสองพันล้านบาท

จากคู่แข่งสองรายที่ยกตัวอย่างมานั้น เป็นผู้เล่นที่เป็นคู่แข่งของบริษัท ABC Medical Device ที่มีสินค้าเหมือนกัน กลุ่มลูกค้าเดียวกัน และ ขยายภาพลักษณ์ของตราสินค้าเช่นกัน เพราะอุปกรณ์

การแพทย์นั้น จะเน้นที่เรื่องคุณภาพเป็นหลัก เพื่อความมั่นใจในแนวทางของการวินิจฉัยที่ดี และความปลอดภัยของชีวิตคนไข้

1.4 ข้อมูลและโครงสร้างขององค์กร

บริษัท ABC Medical Device เป็นบริษัทผู้ผลิต และ จำหน่ายผลิตภัณฑ์ทางการแพทย์ทั่วโลก บริษัทมีสาขาทั่วโลกอยู่ที่ 150 ประเทศ และมีพนักงานมากกว่า 20,000 คน ทั่วโลก ผลิตภัณฑ์ของบริษัทอยู่ในอุตสาหกรรมทางการแพทย์ ทั้ง เวชภัณฑ์ เครื่องมือแพทย์ และ มีสาขาอยู่ในประเทศไทย เริ่มเปิดสาขาในประเทศไทยในปี 1980 เป็นผู้จัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางการแพทย์รายใหญ่ของประเทศไทย ซึ่งประกอบไปด้วย 2 ธุรกิจหลักคือ 1 ธุรกิจทางด้านยารักษาโรค 2. ธุรกิจด้านเครื่องมือแพทย์ ซึ่งรวมถึงเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์

ธุรกิจเครื่องมือแพทย์ เป็นหนึ่งในธุรกิจที่สร้างรายได้ในการบริษัทเป็นอย่างมาก เนื่องจาก ยอดขายในประเทศไทย และ ทั่วโลก ซึ่งบริษัทจะเน้นไปในเรื่องของนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ทำขึ้นเพื่อก้าวนำคู่แข่ง ผลิตภัณฑ์ในหมวดเครื่องมือแพทย์เป็นประเภทเครื่องมือ IVD ซึ่งผลิตภัณฑ์ก็คือ Chemistry Diagnostics, Immunology Diagnostics, Tissue Diagnostics และ Molecular Diagnostics ซึ่งมีการพัฒนาคิดค้นทั้งเครื่องมือและ นวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งมีฐานการผลิตในหลายประเทศทั่วโลกภายใต้มาตรฐานเดียวกันของบริษัทแม่ บริษัทประกอบด้วยทีมขายมืออาชีพที่เต็มไปด้วยประสบการณ์และข้อมูลที่สามารถให้คำแนะนำกับลูกค้าได้ และ ทีมงานบริการหลังการขาย ซึ่งเป็นจุดแข็งที่ทำให้บริษัทเป็นบริษัทที่มียอดขายเหนือคู่แข่ง

1.4.1 ยอดขายของบริษัท ABC ในปี 2014

ตารางที่ 1.1 เป็นการแสดงยอดขายของธุรกิจเครื่องมือแพทย์ โดยแบ่งตามชนิดของสินค้าของบริษัท

ประเภทของสินค้า	มูลค่า (ล้านบาท)
Chemistry	820.12
Immunology	1,256.86
Urinalysis	59.30
Point of Care	156.83
Tissue Diagnostics	95.44

ตารางที่ 1.1 เป็นการแสดงยอดขายของธุรกิจเครื่องมือแพทย์ โดยแบ่งตามชนิดของสินค้าของบริษัท
(ต่อ)

ประเภทของสินค้า	มูลค่า (ล้านบาท)
Molecular Diagnostics	745.67
Total	2314.10

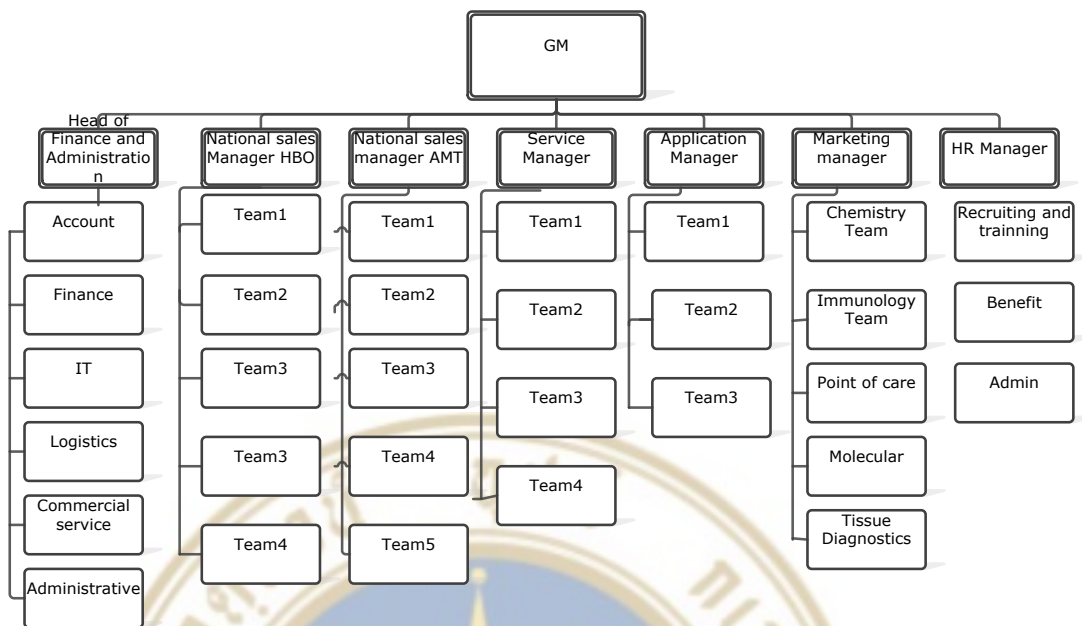
ยอดขายในปี 2014 ของบริษัท ABC โดยแบ่งตามกลุ่มสินค้า ซึ่งยอดขายรวมในปีที่ผ่านมาของบริษัท อยู่ที่ 2,314.1 ล้านบาท โดยยอดขายหลักจะอยู่ Immunology

ที่มา ฝ่ายการตลาดบริษัท ABC Medical Device



ภาพที่ 1.7 รูปตัวอย่างของเครื่องวิเคราะห์ IVD โดยแบ่งเป็น Chemistry, Immunology, Point of Care
ที่มา รูปประกอบจากอินเทอร์เน็ต

1.4.2 โครงสร้างของบริษัท



ภาพที่ 1.8 แสดงถึงโครงสร้างของบริษัท ABC Medical Device

บริษัทมีพนักงานอยู่ประมาณสองร้อยคน จะแบ่งเป็นแผนก Finance and Administration ซึ่งเป็นแผนกใหญ่ ที่แตกเป็นแผนกย่อยคือ แผนกบัญชี แผนกการเงิน แผนกไอที แผนกขนส่ง แผนกบริการด้านการขาย และ แผนกแอดมิน แผนกนี้ดูแลงานที่เป็น Back office ทั้งหมด โดยอยู่ภายใต้การดูแลของ Head of Finance and Administration ในส่วนของทีมขาย จะแบ่งเป็นสองทีมใหญ่คือ HBO และ AMT โดยจะมี National Sale Manager ดูแลแผนก และในแผนกใหญ่นั้นจะแตกเป็น จะมีทีมย่อย ดูแลแต่ละเขต โดยมี Area Manager เป็นคนดูแลแต่ละทีม

ด้านแผนก Service หรือแผนกบริการ จะดูแลในด้านของการให้บริการในด้านของการซ่อมตัวเครื่อง กรณีที่เครื่องตรวจวิเคราะห์มีปัญหาจะต้องเปลี่ยนอะไหล่เป็นต้น โดยทีมช่างจะมีอยู่ทั่วประเทศเพื่อที่จะให้บริการได้อย่างรวดเร็ว จะแบ่งเป็นทีมย่อยๆ และจะมีSupervisor เป็นคนดูแลแต่ละทีม

แผนก Application เป็นแผนกที่ดูแลในเรื่องของการใช้งาน ด้านเทคนิคของเครื่อง เช่น เรื่องของsoftware ของการทำงานของเครื่อง ดูแลการติดตั้งเครื่อง สอนวิธีการใช้ให้กับลูกค้า

แผนกการตลาด จะเป็นตามชนิดของสินค้า ดูแลเรื่องการจัดงานอบรมวิจัยให้กับลูกค้า ประชาสัมพันธ์สินค้าใหม่ๆของบริษัท

แผนกทรัพยากรบุคคล ดูแลในเรื่องของการรับพนักงาน อบรมพนักงาน สวัสดิการของพนักงาน

1.4.3 กลุ่มลูกค้าของบริษัท

1.4.3.1 โรงพยาบาลขนาดใหญ่

ซึ่งขนาดของโรงพยาบาลจะแบ่งจากจำนวนเตียงผู้ป่วย โรงพยาบาลใหญ่จำนวนเตียงจะอยู่ที่ 100 เตียงขึ้นไป จะเป็นกลุ่มโรงพยาบาลประจำจังหวัดใหญ่ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ทั้งโรงพยาบาลรัฐบาล และ โรงพยาบาลเอกชน

1.4.3.2 โรงพยาบาลขนาดกลาง

จำนวนเตียง จะอยู่ที่ 40- 100 เตียง จะเป็นโรงพยาบาลที่มีจำนวนคนไข้น้อยลงมา ซึ่งจะอยู่ตามจังหวัดทั่วไป

1.4.3.3 โรงพยาบาลประจำชุมชน

จำนวนเตียงไม่มาก โดยมากแล้ว จะให้บริษัทตัวแทนดูแลลูกค้ากลุ่มนี้ เพื่อที่จะสามารถลงถึงตามชุมชนได้สะดวก

กระบวนการทำงานของจัดจำหน่ายสินค้า บริษัท ABC ใช้ตัวแทนจัดจำหน่ายในประเทศ ดูแลระบบการจัดจำหน่ายสินค้าภายในประเทศไทย ซึ่งก็คือ บริษัทจะเก็บค่าสินค้ากับบริษัท XXX ตัวแทนจัดจำหน่ายเท่านั้น ส่วนตัวแทนจัดจำหน่ายนั้นจะเรียกเก็บเงินกับลูกค้าโรงพยาบาลโดยตรง นอกจากการจัดจำหน่ายแล้วนั้น บริษัท XXX นั้นก็ยังคงดูแลในเรื่องของการเก็บสินค้า การควบคุมอุณหภูมิของสินค้า ทั้งที่จัดเก็บสินค้า และตลอดการขนส่ง

ระบบการให้ยืมสินค้า เป็นหนึ่งในกระบวนการที่ให้บริการลูกค้าของบริษัท กล่าวคือ การให้ลูกค้ายืมใช้สินค้า เพราะเนื่องจากลูกค้ามีปัญหาในเรื่องของการสั่งซื้อ นโยบายของการให้ยืมสินค้าของแต่ละบริษัทก็จะต่างกันไปในกรณีของบริษัท ABC Medical Device นโยบายของการให้ยืมคือ ลูกค้าโรงพยาบาลรัฐเท่านั้นที่จะสามารถยืมสินค้าได้ ซึ่งกระบวนการคือ

บริษัท ABC ออกเอกสารไปยัง บริษัท XXX แจ้งให้ส่งสินค้ายืมไปยังลูกค้า → เมื่อ บริษัท XXX ได้ส่งสินค้าไปให้ลูกค้าแล้วนั้น บริษัท ABC ก็จะถือว่า เป็นลูกหนี้ของ XXX แล้ว เพราะสินค้าที่ส่งไป ถือว่าเป็นสินค้าที่เป็นกรรมสิทธิ์ของ XXX แล้ว เมื่อมีการขอยืมสินค้าแล้วนั้น ABC ก็จำเป็นที่จะต้องจ่ายดอกเบี้ยให้จนกว่าสินค้าจะคืนเข้ามาสู่ระบบของบริษัท XXX โดยดอกเบี้ยจะคำนวณจากยอดรวมของการยืม ซึ่ง 12 ล้านแรกนั้นจะอยู่ที่ 0.47% ต่อเดือน แล้วส่วนที่เหลือนั้น ก็จะคิดที่ 0.7% ต่อเดือน

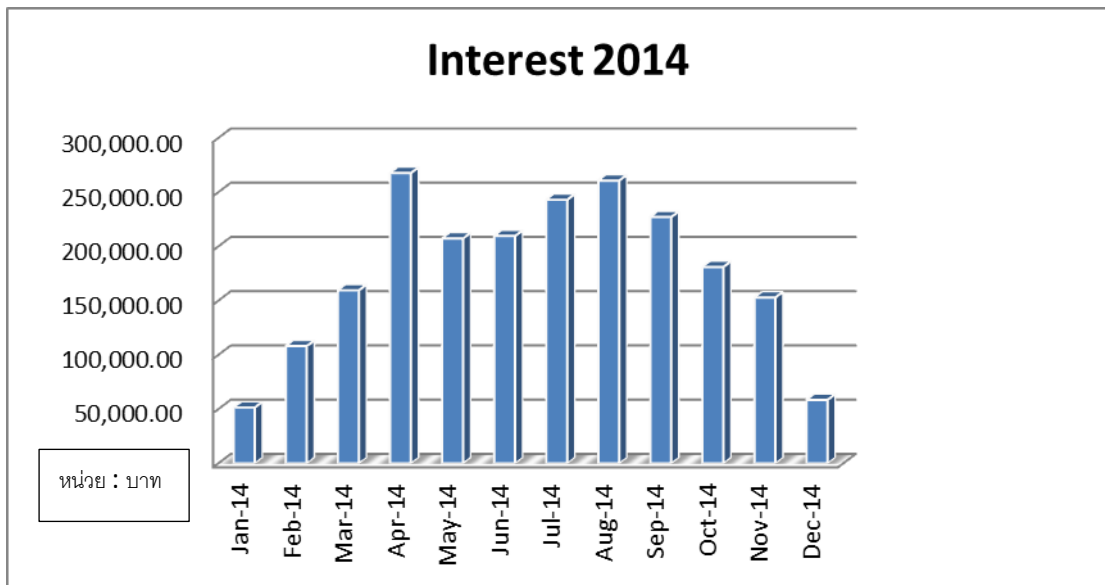
ดังนั้นดอกเบี้ยที่ทางบริษัทจะต้องเสียนั้นจะเป็นต้นทุนที่สูงขึ้นของบริษัทที่เกิดจากการให้ยืมสินค้า ซึ่งเป็นสิ่งที่บริษัทจะต้องมีการดำเนินการจัดการเพื่อเป็นการลดต้นทุน เพื่อให้เพิ่มความสามารถในการแข่งขันของบริษัทต่อบริษัทคู่แข่งอื่นๆ

ตารางที่ 1.2 แสดงถึงการยืมสินค้าของลูกค้าในเดือนกรกฎาคม 2015 โดยแบ่งเป็นทีมเซลล์ จำนวนของสินค้า และระยะเวลาเฉลี่ยของการยืมสินค้า

Tm.	Average of Aging	Sum of All qty.	Sum of All amt.
Team1	40.64	391	3,525,445.00
Team2	50.00	495	4,283,038.97
Team3	58.75	416	237,286.00
Team4	79.00	444	137,928.00
STeam1	22.00	2	88,820.00
Steam2	27.56	263	1,765,335.00
Steam3	44.85	372	1,454,950.00
Steam4	70.14	2107	14,26,751.40
Steam5	52.95	1365	14,557,656.74
Service	364.00	18	1,080.00
TD	64.50	62	779,130.00
Grand Total	55.01	5935	41,257,421.11

ที่มา คัดแปลงจากข้อมูลของส่วนงานวางแผนระบบองค์กร บริษัท ABC Medical Device

จากตารางที่ 1.2 นั้น แสดงให้เห็นถึงสินค้าในแต่ละเดือนที่มีการให้ลูกค้ายืม ระยะเวลาสั้นที่สุดคือ 1 วัน ยาวที่สุดจะอยู่ที่ 190 วัน ซึ่งถ้าระยะเวลานานจะหมายถึงการที่จะต้องเสียดอกเบี้ยในทุกๆเดือน



ภาพที่ 1.9 แสดงถึงดอกเบี้ยที่บริษัท ABC Medical Devices จ่ายในปี 2014 ในกรณีที่ให้ลูกค้ายืมสินค้า

ที่มา คัดแปลงจากข้อมูลของส่วนงานวางแผนระบบองค์กร บริษัท ABC Medical Device

จากภาพที่ 1.8 นั้น แสดงให้เห็นถึงดอกเบี้ยที่บริษัท ABC จ่ายตลอดปี 2014 ซึ่งเป็นต้นทุนที่เพิ่มขึ้นของบริษัท ABC

ดังนั้นจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น จึงนำมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์เพื่อหาวิธีการควบคุม หรือ ป้องกันปัญหา ที่จะให้ดอกเบี้ยเป็นหนึ่งในต้นทุนของบริษัทลดลงได้เริ่มต้นคือ ตั้งเป้าหมายในช่วงแรกคือ 5% จากยอดเดิม โดยเทียบ เดือนเดียวกันกับปีที่แล้ว และวัดจากระยะเวลาการยืมสินค้าในแต่ละลูกค้า โดยเฉลี่ยยอดคงค้างว่าในแต่ละช่วงเวลานั้นมียอดเงินเท่าใด มีการจัดการการคืนสินค้าหรือไม่ โดยเฉพาะสินค้ายืมที่มีอายุนาน เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของทางบริษัท และในขณะเดียวกันยังต้องมีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าในการตรวจวินิจฉัยผู้ป่วย และรักษารฐานลูกค้าให้มั่นคงและสามารถที่จะขยายตลาดไปยังลูกค้าของคู่แข่งได้

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

จากสาเหตุที่มียอดการยืมสินค้าที่สูง และบริษัท ABC จะต้องเสียดอกเบี้ยทุกๆเดือน ซึ่งกระบวนการยืมสินค้านี้ ก็ไม่สามารถที่จะถูกยกเลิกได้ เนื่องจากการสนับสนุนในธุรกิจของลูกค้า สิ่งที่จะสามารถทำได้คือ ย่นระยะเวลาในการยืมสินค้าให้สั้นลง ถ้าเป็นหนึ่งในวิธีที่จะทำให้ยอดค่าใช้จ่ายในการที่จะต้องเสียให้บริษัทผู้จัดจำหน่ายลดลง ซึ่งถ้าจะมองให้เห็นถึงต้นตอของปัญหานั้นจะต้องใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ ซึ่งแต่ละเครื่องมือนั้นก็จะเป็นการใช้ในการวิเคราะห์ที่แตกต่างกันไป ซึ่งการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท ABC Medical Device นั้นจะวิเคราะห์ที่กระบวนการของการทำงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น

2.1 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยแผนภูมิแก๊งปลา

แผนผังแก๊งปลา(Fishbone Diagram) หรือเรียกเป็นทางการว่า แผนผังสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) เป็นสิ่งที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา (Problem) กับสาเหตุทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดปัญหานั้น (Possible Cause) เราอาจคุ้นเคยกับแผนผังสาเหตุและผล ในชื่อของ "ผังแก๊งปลา (Fish Bone Diagram)" เนื่องจากหน้าตาแผนภูมิมิมีลักษณะคล้ายปลาที่เหลือแต่ก้าง หรือหลายๆ คนอาจรู้จักในชื่อของแผนผังอิชิคาว่า (Ishikawa Diagram) ซึ่งได้รับการพัฒนาครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1943 โดย ศาสตราจารย์คาโอรุ อิชิคาว่า แห่งมหาวิทยาลัยโตเกียว (สอาด มุ่งสิน, 2013)

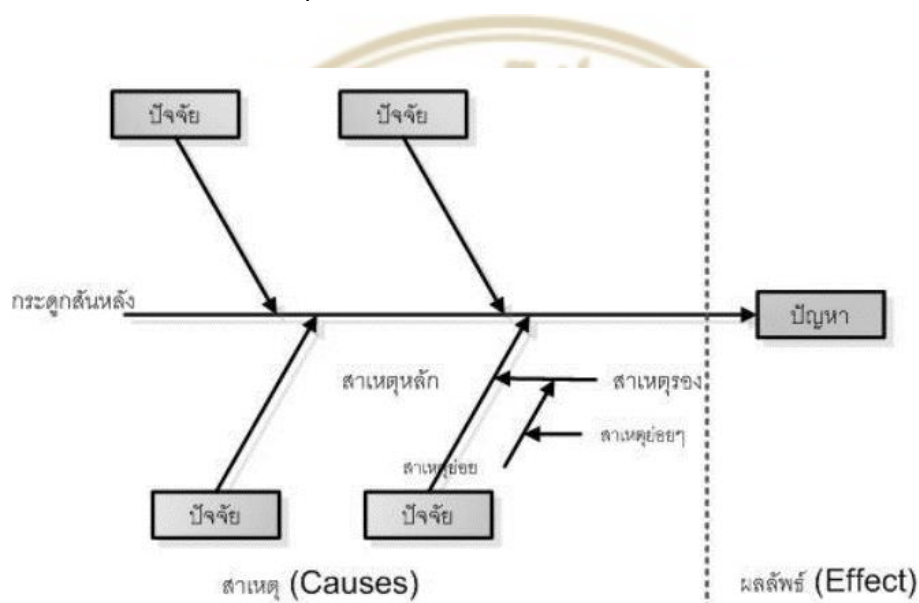
เมื่อไรจึงจะใช้แผนผังแก๊งปลา

1. เมื่อต้องการค้นหาสาเหตุแห่งปัญหา
2. เมื่อต้องการทำการศึกษา ทำความเข้าใจ หรือทำความเข้าใจกับกระบวนการอื่น ๆ เพราะว่าโดยส่วนใหญ่พนักงานจะรู้ปัญหาเฉพาะในพื้นที่ของตนเท่านั้น แต่เมื่อมีการทำผังแก๊งปลาแล้ว จะทำให้เราสามารถรู้กระบวนการของแผนกอื่นได้ง่ายขึ้น
3. เมื่อต้องการให้เป็นแนวทางในการระดมสมอง ซึ่งจะช่วยให้ทุกๆ คนให้ความสนใจในปัญหาของกลุ่มซึ่งแสดงไว้ที่หัวปลา

วิธีการสร้างแผนผังก้างปลา

สิ่งสำคัญในการสร้างแผนผัง คือ ต้องทำเป็นทีม เป็นกลุ่ม โดยใช้ขั้นตอน 6 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. กำหนดประ โยคปัญหาที่หัวปลา
2. กำหนดกลุ่มปัจจัยที่จะทำให้เกิดปัญหานั้นๆ
3. ระดมสมองเพื่อหาสาเหตุในแต่ละปัจจัย
4. หาสาเหตุหลักของปัญหา
5. จัดลำดับความสำคัญของสาเหตุ
6. ใช้แนวทางการปรับปรุงที่จำเป็น



ภาพที่ 2.1 แสดงถึงรายละเอียดหลักของแผนภูมิก้างปลา

ที่มา www.bcnsr.ac.th/2011/admin/att/25-07-2013fish.doc

2.1.1 การกำหนดหัวข้อปัญหาที่หัวปลา

การกำหนดหัวข้อปัญหาควรกำหนดให้ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ ซึ่งหากเรากำหนด ประโยคปัญหานี้ไม่ชัดเจนตั้งแต่แรกแล้ว จะทำให้เราใช้เวลามากในการค้นหา สาเหตุ และจะใช้ เวลานานในการทำผังก้างปลา การกำหนดปัญหาที่หัวปลา เช่น อัตราของเสีย อัตราชั่วโมงการทำงานของคนที่ไม่มีประสิทธิภาพ อัตราการเกิดอุบัติเหตุ หรืออัตราต้นทุนต่อสินค้าหนึ่งชิ้น เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่า ควรกำหนดหัวข้อปัญหาในเชิงลบ เทคนิคการระดมความคิดเพื่อจะได้ก้างปลาที่ ละเอียดสวยงาม คือ การถาม ทำไม ทำไม ทำไม ในการเขียนแต่ละก้างย่อยๆ

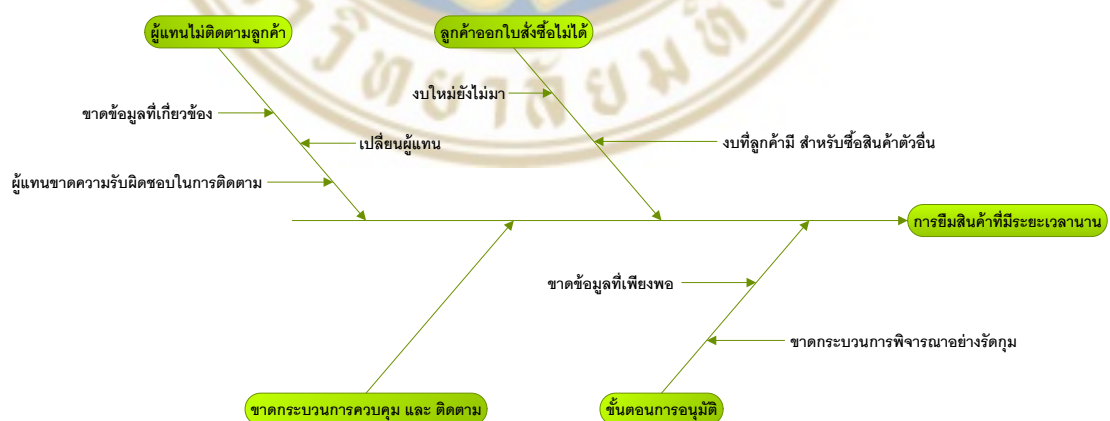
ผังก้างปลาประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ส่วนปัญหาหรือผลลัพธ์ (Problem or Effect) ซึ่งจะแสดงอยู่ที่หัวปลา
2. ส่วนสาเหตุ (Causes) จะสามารถแยกย่อยออกได้อีกเป็น
 - a. ปัจจัย (Factors) ที่ส่งผลกระทบต่อปัญหา (หัวปลา)
 - b. สาเหตุหลัก
 - c. สาเหตุย่อย

ซึ่งสาเหตุของปัญหา จะเขียนไว้ในก้างปลาแต่ละก้าง ก้างย่อยเป็นสาเหตุของก้างรอง และก้างรองเป็นสาเหตุของก้างหลัก เป็นต้น

หลักการเบื้องต้นของแผนภูมิก้างปลา (fishbone diagram) คือการใส่ชื่อของปัญหาที่ต้องการวิเคราะห์ ลงทางด้านขวาสุดหรือซ้ายสุดของแผนภูมิ โดยมีเส้นหลักตามแนวยาวของกระดูกสันหลัง จากนั้นใส่ชื่อของปัญหาย่อย ซึ่งเป็นสาเหตุของปัญหาหลัก 3 - 6 หัวข้อ โดยลากเป็นเส้นก้างปลา (sub-bone) ทามุมเฉียงจากเส้นหลัก เส้นก้างปลาแต่ละเส้นให้ใส่ชื่อของสิ่งที่ทำให้เกิดปัญหานั้นขึ้นมา ระดับของปัญหาสามารถแบ่งย่อยลงไปได้อีก ถ้าปัญหานั้นยังมีสาเหตุที่เป็นองค์ประกอบย่อยลงไปอีก โดยทั่วไปมักจะมีการแบ่งระดับของสาเหตุย่อยลงไปมากที่สุด 4 - 5 ระดับ เมื่อมีข้อมูลในแผนภูมิที่สมบูรณ์แล้ว จะทำให้มองเห็นภาพขององค์ประกอบทั้งหมด ที่จะ เป็นสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น (สอาด มุ่งสิน, 2013)

การวิเคราะห์กระบวนการยืมสินค้าของบริษัท ABC นั้นสามารถวิเคราะห์เป็นกระบวนการได้เป็นแผนภูมิก้างปลาดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 แผนภูมิก้างปลาที่แสดงถึงสาเหตุของการยืมสินค้าที่มีระยะเวลายาวนาน

ปัญหาหลักปัญหาแรกก็คือ ผู้แทนไม่ติดตามลูกค้าให้คืนสินค้า อาจจะได้จากหลายสาเหตุ คือ ขาดข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการติดตามสินค้า ดังนั้นจึงไม่สามารถที่จะติดตามได้ถูกต้อง

หรือการที่ผู้แทนขาดความรับผิดชอบในการติดตาม หรือ เกิดจากที่ผู้แทนที่ดูแลลูกค้าคนเก่าลาออกไป ทำให้คนใหม่ที่มาดูแลไม่สามารถติดตามได้ อาจจะเนื่องจากขาดข้อมูล หรือ ไม่ยังไม่ทราบว่า จะต้องติดตามที่ลูกค้าอย่างไร

ปัญหาที่สองคือ ลูกค้าออกไปสั่งซื้อไม่ได้ เพราะเนื่องจากงบประมาณในส่วนงานของลูกค้ายังไม่ได้ออกมา ทำให้ลูกค้าไม่สามารถที่จะทำเรื่องในการสั่งซื้อสินค้าเพื่อที่จะคืนสินค้ายืมได้ หรือ งบประมาณที่มีนั้น ไม่สามารถใช้จ่ายซื้อในตัวที่ใช้งานได้ เนื่องจากมีการระบุงบนั้นไว้สำหรับซื้อสินค้าอะไร แต่ สินค้าที่ลูกค้าต้องการที่จะใช้นั้น ไม่มีงบประมาณสนับสนุน

ปัญหาของการที่ขั้นตอนการอนุมัตินั้น ไม่มีข้อมูลที่ใช้สนับสนุนในการพิจารณาอนุมัติ ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ผิดพลาดขึ้น กระบวนการที่รัดกุมในการตรวจสอบประวัติการซื้อขาย หรือ ระยะเวลาในการยืมสินค้า

ปัญหาอีกส่วนหนึ่งก็คือ การที่ไม่มีกระบวนการควบคุมและติดตาม ทั้งเรื่องขั้นตอนของการอนุมัติ และ ขั้นตอนการติดตามคืนสินค้า ทำให้เกิดปัญหาของการที่สินค้ายืมมีระยะเวลาานาน ก่อให้เกิดดอกเบี้ยที่จะต้องชำระจากการยืมสินค้า

กระบวนการให้ยืมสินค้านั้นเป็นหนึ่งในกระบวนการหลักของบริษัทที่เป็นการให้บริการลูกค้าอย่างหนึ่ง ซึ่งกระบวนการนี้ จะทำให้เกิดค่าใช้จ่ายที่จะต้องจ่ายเป็นค่าดอกเบี้ยซึ่งเป็นปัญหาที่ทำให้ต้นทุนสูงขึ้น สาเหตุที่เลือกวิเคราะห์จากกระบวนการทำงาน เนื่องจาก กระบวนการดำเนินการในการดำเนินการยืมสินค้าและการคืนสินค้านั้น เริ่มต้นจากกระบวนการภายในก่อน ดังนั้น เราจึงเริ่มวิเคราะห์กระบวนการภายในก่อน เพื่อที่จะเริ่มต้นหาสาเหตุของปัญหาตั้งต้นทางจะทำให้ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริง การวิเคราะห์ปัญหา จะวิเคราะห์จาก กระบวนการทำงานภายในขององค์กร ด้วย Process Flow Diagram

2.2 Process Flow Diagram

ซึ่งแสดงกระบวนการไหลของระบบงาน และเราจะวิเคราะห์ปัญหาจากกระบวนการทำงานจากเครื่องมือนี้ ซึ่งลักษณะของรูปทรงก็จะบอกถึงลักษณะของเนื้องานดังต่อไปนี้

Flowchart					
Process	Alternate Process	Decision	Data	Predefined Process	Internal Storage
Document	Multidocument	Terminator	Preparation	Manual Input	Manual Operation
Connector	Off-page Connector	Card	Punched Tape	Summing Junction	Or
Collage	Sort	Extract	Merge	Store Data	Delay
Sequential Access Storage	Magnetic Disk	Direct Access Storage	Display		

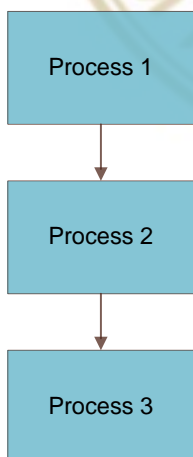
ภาพที่ 2.3 แสดงแผนภาพการทำงานของกระบวนการ (Process Flow Diagram)

ที่มา: <http://www.thaiall.com/flowchart/indexo.html>

ลักษณะของการสร้าง กระบวนการ(process flow diagram) จะมีอยู่ 3 ลักษณะ คือ

2.2.1 ผังการทำงานแบบตามลำดับ (Sequence)

เป็นรูปแบบการเขียนที่ง่ายที่สุด คือ เขียนจากบนลงล่างเขียนทีละบรรทัด จากด้านบนลงด้านล่าง

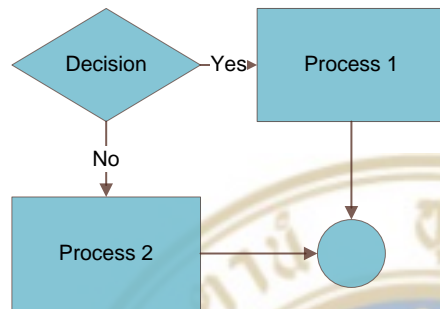


ภาพที่ 2.4 แสดงการเขียนผังงานแบบตามลำดับ (Sequence)

ที่มา: ปรับปรุงมาจาก <http://www.thaiall.com/flowchart/indexo.html>

2.2.2 ฟังก์ชันการทำงานแบบการเลือกกระทำตามเงื่อนไข (decision or Selection)

เป็นการเขียน ในกรณีที่มีการต้องตัดสินใจ หรือ เลือกเงื่อนไข โดยมากแล้วนั้นจะมีอยู่สองเงื่อนไข คือ เงื่อนไขเป็นจริง และ เงื่อนไขเป็นเท็จ และเมื่อเลือกด้านใดด้านหนึ่งแล้วจะเกิดขึ้นตอนต่อไปอย่างไร เช่น การเซ็นอนุมัติเอกสาร อนุมัติแล้วจะเกิดขึ้นตอนอะไร ไม่อนุมัติแล้วจะเกิดขึ้นตอนอะไรขึ้น

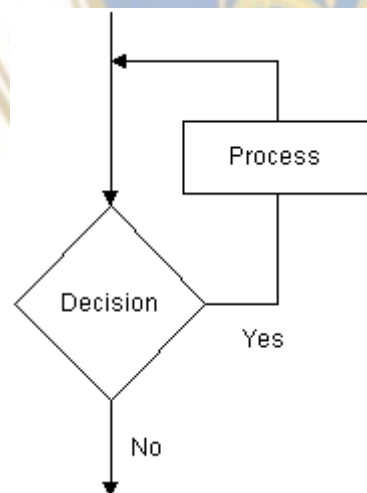


ภาพที่ 2.5 แสดงการเขียนผังงานแบบการเลือกกระทำตามเงื่อนไข (Decision or Selection)

ที่มา: ปรับปรุงมาจาก <http://www.thaiall.com/flowchart/indexo.html>

2.2.3 การกระทำซ้ำ (Repeation or Loop)

หมายถึงการทำกระบวนการหนึ่งหลายครั้ง โดยมีเงื่อนไขควบคุม



ภาพที่ 2.6 แสดงการเขียนผังงานแบบการเลือกกระทำตามเงื่อนไข (Decision or Selection)

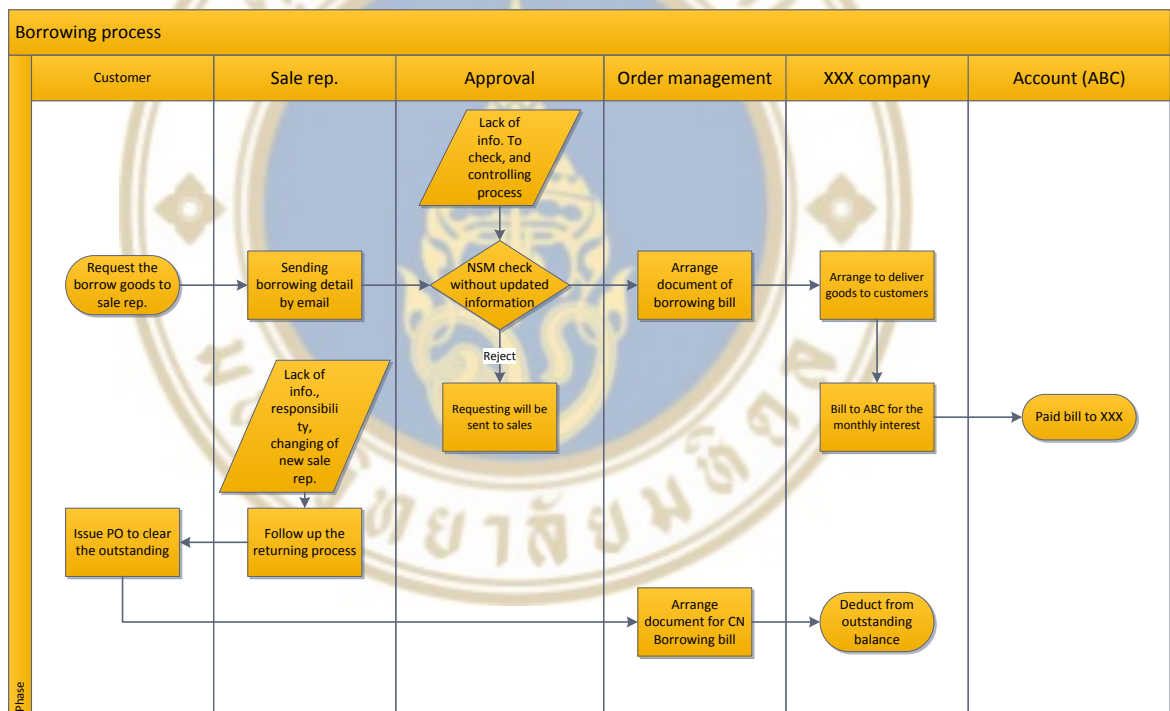
ที่มา: ปรับปรุงมาจาก <http://www.thaiall.com/flowchart/indexo.html>

ซึ่งการทำฟังก์ชันการทำงานนั้น มีประโยชน์คือ ทำให้เข้าใจ และ แยกแยะปัญหาได้ง่าย สามารถเรียงลำดับได้ว่า กระบวนการไหนเกิดก่อน หรือเกิดหลัง และตรงกระบวนการใดที่สามารถย้อน

ระยะเวลาในการทำงาน (กรณีที่จะวิเคราะห์ว่า กระบวนการทำงานนั้น มีขั้นตอนเยอะไป หรือจะต้องปรับปรุงที่จุดใดเพราะเราสามารถมองเห็นภาพรวม) ดังนั้น ส่วนมากแล้ว องค์กรมักจะใช้กระบวนการเชิงผังงานในการวางเนื้องาน และ คนรับผิดชอบ เพื่อที่จะสามารถได้มองครบทั้งกระบวนการ

กระบวนการการยืมนั้นอยู่ในกระบวนการขายสินค้า แต่จะแตกต่างกันตรงที่การยืมนั้นเป็นการส่งสินค้าโดยปราศจากใบสั่งซื้อจากลูกค้า ซึ่งโดยหลักจะมีผู้ที่เกี่ยวข้องคือ ผู้แทนขายจะประสานงานกับลูกค้า และ ฝ่าย Order Management จะเป็นผู้ประสานงานกับส่วนงานภายในทางผู้จัดจำหน่ายที่จัดส่งสินค้าไปยังลูกค้า

การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ Process Flow Diagram กระบวนการยืมสินค้าของบริษัท ABC Medical Device เป็นกระบวนการที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เพื่อดูกระบวนการโดยรวมของกระบวนการการให้ยืมสินค้า



ภาพที่ 2.7 เป็นกระบวนการในการยืมสินค้าของบริษัท ABC Medical Device เริ่มจากที่ลูกค้าส่งเรื่องการขอยืมสินค้าไปยังผู้แทน จนถึงส่งสินค้าให้กับลูกค้าและการคืนสินค้า

จากกระบวนการของการยืมสินค้า ในภาพที่ 2.7 นั้น สามารถเป็นกระบวนการดังต่อไปนี้

1. ลูกค้าจะส่งรายละเอียดสินค้าที่จะยืม ผ่านผู้แทนเขตของลูกค้า

2. ผู้แทนขายจะส่งอีเมลไปยังผู้มีอำนาจในการอนุมัติ ซึ่งจะเป็ National Sale Manager ในการพิจารณาอนุมัติ โดยโครงสร้างของบริษัท ABC ทีมผู้แทนขายจะแบ่งเป็นสองทีมใหญ่ คือ HBO (High Business Opportunity) และ AMT (Account Management Team) จะมี National Sale Manager ดูแลทีมละหนึ่งคน ในกระบวนการนี้ปัญหาที่คือ ทางผู้อนุมัตินั้นขาดข้อมูลที่ใช้ในการพิจารณาในการให้ยืมสินค้า

เมื่อมีการอนุมัติแล้ว ทางผู้มีอำนาจในการอนุมัติจะอนุมัติทางอีเมล แล้วจะส่งต่อไปยังส่วนงานที่จัดการออร์เดอร์ หรือ Order Management Team เพื่อที่จะออกเอกสาร และเอกสารจะถูกส่งไปยังบริษัท XXX เพื่อที่จะจัดเตรียมสินค้า เพื่อส่งไปยังลูกค้า

กระบวนการคืนสินค้าเริ่มต้นจาก

1. ผู้แทนขายจะต้องติดตามกับทางลูกค้า เพื่อที่จะให้ลูกค้าดำเนินการออกเอกสารในการส่งสินค้า แต่เนื่องจากผู้แทนนั้นก็ยังไม่ได้รับข้อมูลที่เพียงพอในการติดตามสินค้าคืน จึงทำให้ขาดการติดตามงาน และความรับผิดชอบในตัวผู้แทนแต่ละคน
 2. ลูกค้าเปิดใบสั่งซื้อสินค้าและ ส่งใบสั่งสินค้าให้กับ order management
 3. แผนก order management จะทำการออกเอกสารไปยังบริษัท XXX และ ระบุว่าใบสั่งสินค้านี้ไม่ต้องส่งสินค้าเพราะเนื่องจากการคืนสินค้า
 4. บริษัท XXX จะดำเนินการตัดรายการออกจากยอดสินค้าที่ยืมคงเหลือ
- หลังจากกระบวนการส่งสินค้าไปยังลูกค้าแล้วนั้น ก็จะเข้าสู่กระบวนการเรียกชำระเงิน ซึ่งกระบวนการเป็นดังต่อไปนี้ ทางแผนกบัญชีบริษัท XXX จะส่งเอกสารมาเพื่อเรียกเก็บดอกเบี้ยจากการยืมสินค้า และ แผนกบัญชีบริษัท ABC จะชำระให้กับ บริษัท XXX ซึ่ง มีการบันทึกว่าชำระไปทีเดือนละเท่าไร แต่ ไม่มีการนำเอายอดเงินที่ชำระไปนั้นมาประเมินเพื่อหาวิธีป้องกัน หรือทำให้ยอดค่าใช้จ่ายนี้ลดลง

จากกระบวนการที่เกิดขึ้น สามารถระบุถึงปัญหาได้ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ยังมีไม่เพียงพอ ข้อมูลที่ส่งไปนั้น ไม่เพียงพอที่จะทำให้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ข้อมูลที่ส่งไป เป็นรายสัปดาห์ ซึ่งจะทำให้ข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจเป็นข้อมูลที่ไม่ real time
2. กระบวนการตัดสินใจ ที่รวมอำนาจไปยัง National Sale Manager เพียงผู้เดียวในการอนุมัติ ทำให้อาจจะเกิดการตัดสินใจที่พลาดได้ เช่น ขาดการตรวจสอบยอดคงค้างของลูกค้ารายนั้นๆ หรือ ความสามารถในการคืนสินค้าของลูกค้า เหตุผลของการยืมสินค้าในกรณีต่างๆว่า เหตุใดลูกค้าจึงต้องยืม ซึ่งจะต้องมีการตรวจสอบอย่างละเอียดก่อนก่อนอนุมัติ เพื่อป้องกันการยืมแล้วไม่คืน

หรือ ใช้ระยะเวลาในการยืมสินค้าที่ยาวนาน เพราะเนื่องจากผู้อนุมัตินั้นมิงงานเป็นจำนวนมาก และ งาน อนุมัติทั้งหมด ไม่เพียงแค่กระบวนการนี้ก็ยังเป็นผู้ดูแล ทำให้ไม่สามารถดูรายละเอียดทั้งหมดได้

3. ในกรณีที่ NSM ไม่สามารถเปิดอีเมลได้ ก็จะทำให้ระยะเวลาการดำเนินงานการ ล่าช้าไป ทำให้ลูกค้าขาดความประทับใจและอาจจะมีปัญหาต่อการขายได้

จากกระบวนการติดตาม จะเห็นได้ว่า ยังขาดเรื่องของการตรวจสอบ ควบคุมฝ่ายที่ เกี่ยวข้อง กล่าวลงรายละเอียดได้ดังนี้

1. ปัญหาที่ตัวของผู้แทน ที่ไม่เคยที่จะตรวจสอบว่า ลูกค้าของตนเอง มียอดคงค้าง เท่าไหร่ รวมไปถึงจนถึง supervisor และ Area Manager ขาดการตรวจเช็คคนในทีมเนื่องจาก ในบริษัท นี้ไม่มีการรวมยอดว่า ลูกค้าแต่ละทีม มียอดคงค้างมากน้อยเพียงใด และ ยอดคอกเบี้ยของแต่ละ เดือนมีอยู่จำนวนเท่าใด และไม่มีการวัดผลการทำงานจากยอดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในมุมมองของดอกเบี้ยที่ ทำให้ต้นทุนสูงขึ้น เพราะเนื่องจากบริษัทไม่สามารถที่จะยกเลิกกระบวนการในการให้ยืมสินค้า ดังนั้น การขาดการติดตามของผู้ที่เกี่ยวข้อง จึงเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไข และพัฒนา

2. การเก็บข้อมูล รายงานที่มี และ การติดตามผล ที่ยังขาดประสิทธิภาพ ซึ่ง ปัจจุบัน นั้น การส่งรายงาน ยังเป็นหลายสัปดาห์ ซึ่งเป็น Excel file ซึ่งจะต้องมีการมาจัดไฟล์ข้อมูลเพื่อ จำแนกเป็นลูกค้า ปริมาณคงค้าง ซึ่ง ข้อมูลไม่สามารถตรวจสอบได้ง่าย เพราะผู้แทนขายโดยมากจะ ไปยังตามโรงพยาบาลลูกค้า ดังนั้น การเปิดดูข้อมูลจากไฟล์ที่มีข้อมูลเป็นจำนวนมากนั้น เป็นเรื่อง ก่อนข้างลำบาก และเข้าถึงยาก และ ข้อมูล ไม่real time

3. ขาดกระบวนการควบคุม โดยการตั้งยอดส่วนที่เกินว่า แต่ละลูกค้าไม่ควรจะยืม เกินปริมาณเท่าไร หรือระยะเวลาที่จะต้องคืนสินค้า ซึ่งโดยที่ผ่านมา เนื่องจาก ไม่มีกระบวนการ ควบคุม หรือการกำหนดเพดานในกรณีนี้ ทำให้ การให้ยืมสินค้านำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

4. ขาดกระบวนการตรวจสอบทีมผู้แทนขาย ซึ่งจะต้องเป็นทีมที่ไม่ใช่ในทีมขาย เนื่องจากจะต้องมีการตรวจสอบแบบ cross function เพื่อที่จะมีการรายงานผลไปยังผู้บริหารที่ตรง ตามความเป็นจริง

5. ปัญหาที่ผู้แทนขาดการเจรจากับทางลูกค้าว่าจะต้องจัดการเปิดใบสั่งเข้ามาเพื่อเป็น การคืนสินค้ายืมในเวลาที่กำหนด และ เนื่องจากกระบวนการที่ดำเนินงานของทางลูกค้าเป็น กระบวนการที่ยาวนาน ทำให้ อายุของสินค้ายืมก็ยาวนานไปด้วยเช่นกัน

ดังนั้น จากปัญหาของกระบวนการยืมสินค้าที่มีระยะเวลานานนั้น สาเหตุจะมีทั้งปัญหา ภายในองค์กรดังที่ใช้เครื่องมือ Process Flow Diagram ในการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่เกิดขึ้นจากระบวนการ ในองค์กร



บทที่ 3

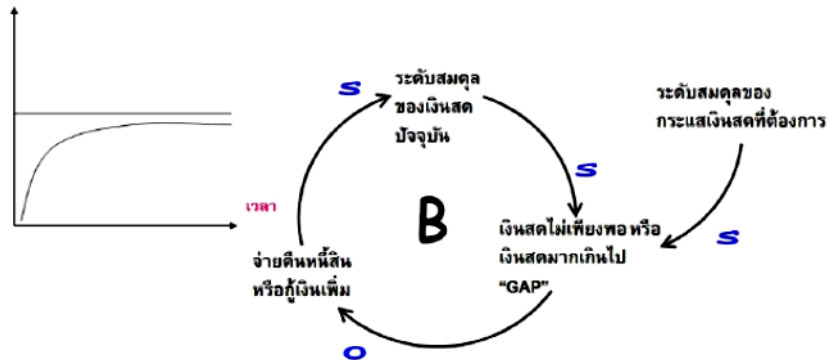
การวิเคราะห์ปัญหาโดยแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

การที่องค์กรจะประสบปัญหาหรือภาวะวิกฤตได้ตลอดเนื่องจากความไม่แน่นอนทั้งในเรื่องของเศรษฐกิจทั้งในประเทศและเศรษฐกิจโลก การเมือง องค์กรจำเป็นต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและมีความสามารถในการแข่งขัน ปัญหาทุกปัญหา ย่อมมีที่มาที่ไปของตัวปัญหา ซึ่งโดยมาก เรามักจะมองแค่ตัวปัญหาแต่การมองที่สาเหตุของปัญหาจะทำให้สามารถที่จะหาทางแก้ปัญหา การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ที่จะวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อนให้ออกเป็นภาพจำลองเพื่อใช้ในการสื่อสารกับคนในองค์กร และ เข้าใจในข้อจำกัดในการแก้ปัญหานั้น

3.1 แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)

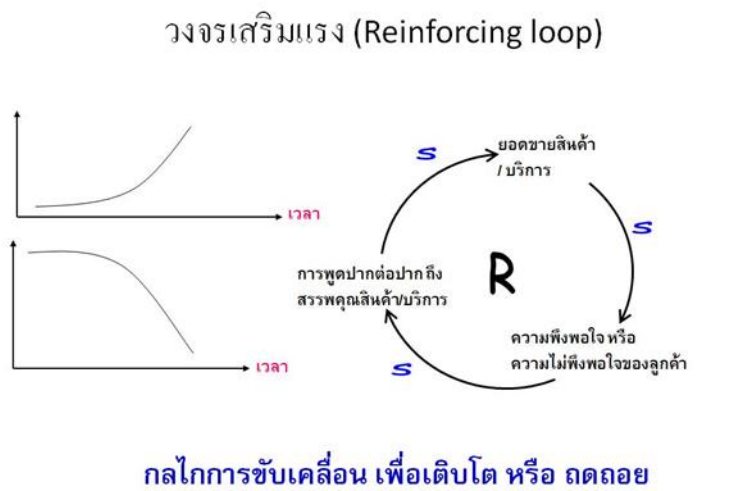
Diagrams (CLD) หรือแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล ซึ่งเป็นการคิดพิจารณาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่เชื่อมโยงกัน ทำให้พิจารณาถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลายได้อย่างสอดคล้อง และทำให้สามารถออกแบบระบบที่สร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนแก่องค์กรได้ วิธีการเขียนแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลเริ่มต้นจากการกำหนดประเด็นปัญหาให้ชัดเจน พร้อมทั้งระบุปัจจัยหรือตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ศึกษาและพิจารณาพฤติกรรมความเป็นไปของเหตุการณ์โดยใช้ลูกศร (Arrow) เชื่อมโยงจากเหตุไปผล และถ้าเหตุและผลสัมพันธ์ไปในทิศทางขึ้นหรือลงเหมือนกันให้ใส่เครื่องหมายบวก(+) แต่ถ้าเหตุและผลสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้ามหรือสวนทางกันให้ใส่เครื่องหมายลบ(-) เมื่อนำการเชื่อมโยงหลายตัวแปรมรดอกันกลายเป็นแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล Positive Loop หรือ Reinforcing Loop หมายถึง ระบบที่เชื่อมกันอยู่ให้เป็นการเสริมสาเหตุเหล่านั้น สำหรับ Negative Loop หรือ Balancing Loop หมายถึง ระบบที่มีผลทำให้เกิด (Sasithron, 2015) วงจรแบบสมดุล (Balancing: B) และ วงจรเสริม (Reinforcing :R) วงจรสมดุล หมายความว่า สถานการณ์นั้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สร้างกลไกระดับการเพิ่มความรุนแรงของสถานการณ์นั้นใด และทำให้สถานการณ์ปัญหานั้นดำรงอยู่และไม่มี ความรุนแรงที่เพิ่มขึ้น ส่วน วงจรเสริม หมายความว่า ลักษณะของสถานการณ์ปัญหานั้นมีความสัมพันธ์สร้างกลไกระดับการเพิ่มความรุนแรงของสถานการณ์เพิ่มมากขึ้น จนกระทั่งอาจทำให้สถานการณ์นั้นไม่สามารถดำรงอยู่

ดังนั้นการเขียนแผนภูมินั้นควรจะจำแนกอย่างชัดเจนว่าวงจรนั้นเป็นแบบใด เพื่อที่จะสามารถเข้าใจ ได้รู้ถึงลักษณะของปัญหา



ภาพที่ 3.1 แสดงถึงตัวอย่างของ Balancing Loop

ที่มา <https://perchai.wordpress.com/>



ภาพที่ 3.2 แสดงถึงตัวอย่างของ reinforcement

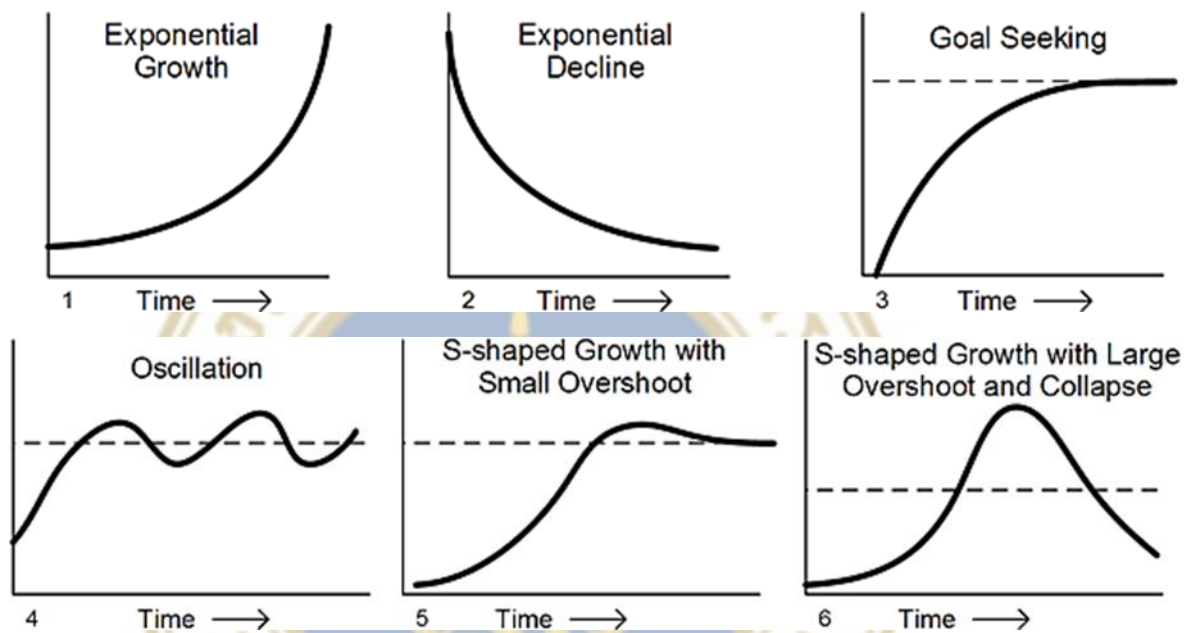
ที่มา <https://perchai.wordpress.com/>

การเขียนแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล มีลักษณะดังนี้

- จุดเริ่มต้นที่เป็นประเด็นปัญหาหลัก จะต้องใช้การขีดเส้นหรือสร้างสัญลักษณ์เป็นเครื่องหมายจุดเริ่มต้นไว้ก่อน
- ใช้เส้นลูกศรแทนความเป็นเหตุเป็นผล โดยเหตุจะอยู่ที่ต้นลูกศร ส่วนผลจะแสดงไว้ที่หัวของลูกศร ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยย่อยหรือตัวแปรจะมีความสัมพันธ์วัฏลักษณะ

คือ ความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกัน (Same Direction: S) ความสัมพันธ์ที่มีทิศทางตรงกันข้าม (Opposite: O) และความสัมพันธ์ที่ยังระบุได้ไม่ชัดเจนหรือมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องสลับซับซ้อน ซึ่งอาจจะอธิบายเป็นเหตุเป็นผลไม่ชัดเจน จึงใช้การแสดงความสัมพันธ์ด้วยการ Delay

แผนภูมิวงรอบเหตุและผลนี้จะศึกษาจากโครงสร้างของระบบที่เป็นปัญหา รวมทั้งระบุตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่มีการเปลี่ยนแปลงไปซึ่งตัวแปรแต่ละลักษณะการเปลี่ยนแปลงนั้นมีรูปแบบดังนี้



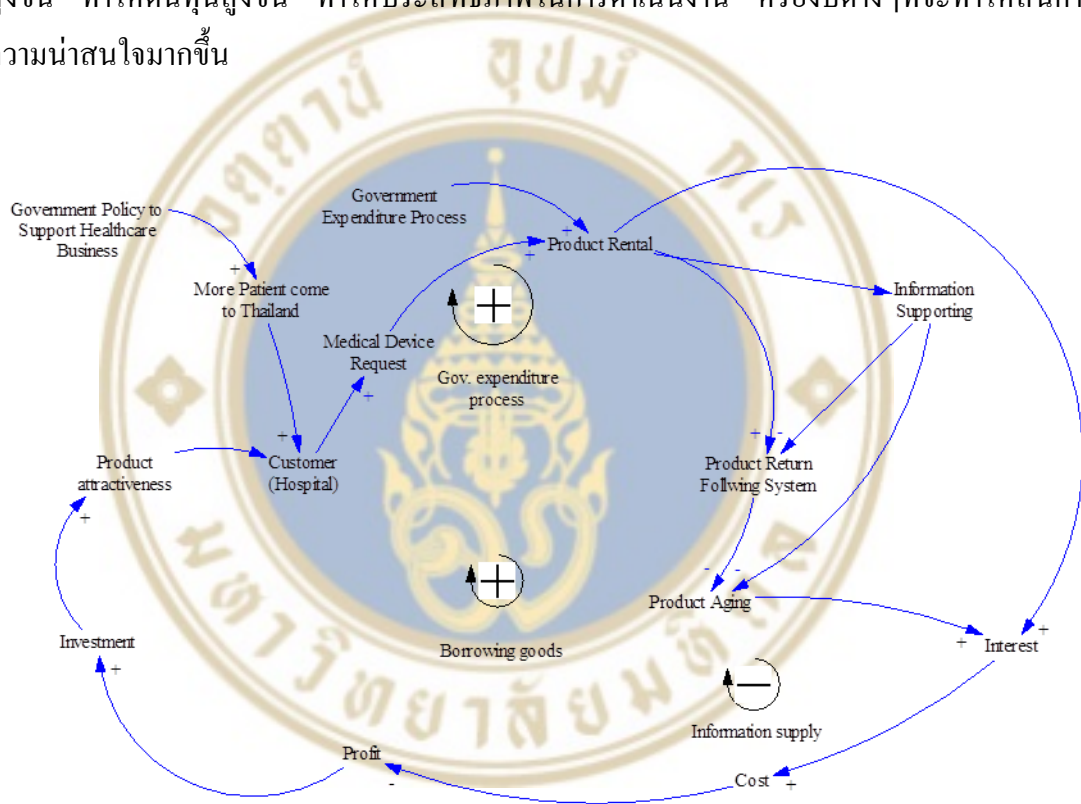
ภาพที่ 3.3 แสดงรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงในแบบต่างๆตามข้อมูลของเวลา

ที่มา: <http://www.thwink.org/sustain/glossary/FeedbackLoop.htm>

การสร้างแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) หมายถึงการสร้างโครงสร้างแบบจำลองปัญหาเพื่อแสดงถึงเหตุและผลจากพฤติกรรมของแต่ละตัวแปร โดยมีการกำหนดประเด็นปัญหาหลักให้ชัดเจนและสำรวจเรื่องราวเกี่ยวกับปัญหา อาการของปัญหาและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งระบุตัวแปรที่สำคัญที่เป็นส่วนขับเคลื่อนความเป็นไปของเหตุการณ์ จากนั้นศึกษาพฤติกรรมโดยย้อนเวลาถึงสิ่งที่เกิดขึ้นและเขียนกราฟแสดงพฤติกรรมเทียบเวลา โดยแสดงกราฟ 6 ประเภทในภาพที่ 3.3 ให้เห็นถึงลักษณะของการเปลี่ยนแปลงแบบต่างๆของปัญหา

3.2 โครงสร้างของปัญหา

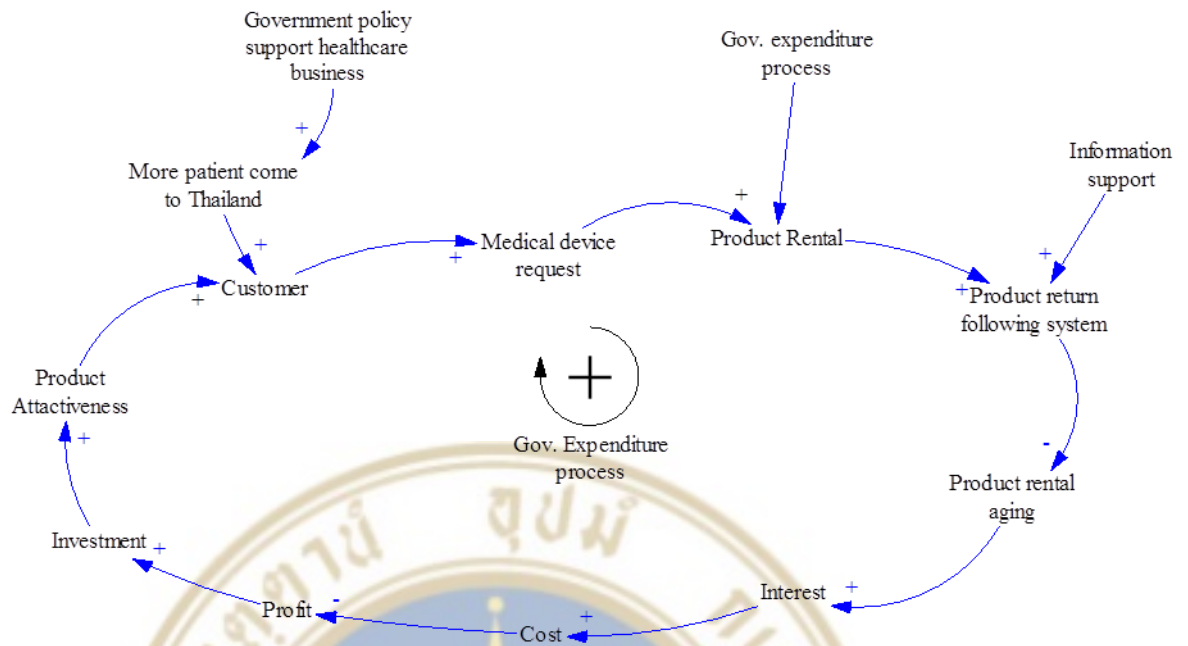
เนื่องจากการให้ยืมสินค้านั้นเป็นหนึ่งในสิ่งทีบริษัทABC มีปัจจัยจากหลายประเด็น เพราะเนื่องจากการที่มีจำนวนคนไข้ที่เพิ่มขึ้น นโยบายส่งเสริมสุขภาพ ทำให้ความต้องการการใช้เครื่องมือแพทย์ การเบิกจ่ายงบประมาณที่มีกระบวนการที่ใช้ระยะเวลานาน เหล่านี้เป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลให้มีการยืมสินค้าเกิดขึ้น แต่เรื่องของระยะเวลาที่เกิดเพิ่ม ก็จะเกิดจากนโยบายการเบิกจ่ายของรัฐบาลที่มีขั้นตอนและใช้ระยะเวลาค่อนข้างนาน และปัจจัยภายในที่เกิดจากการที่ข้อมูลที่ไม่ครบถ้วน เพื่อที่ใช้ในการติดตามสินค้าคืน ซึ่งขั้นตอนการคืนสินค้านั้น จะส่งผลไปยังดอกเบี้ยที่สูงขึ้น ทำให้ต้นทุนสูงขึ้น ทำให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน หรือบางอย่างจะทำให้สินค้ามีความน่าสนใจมากขึ้น



ภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิเหตุและผล สาเหตุของการยืมสินค้าและที่มีระยะเวลานาน

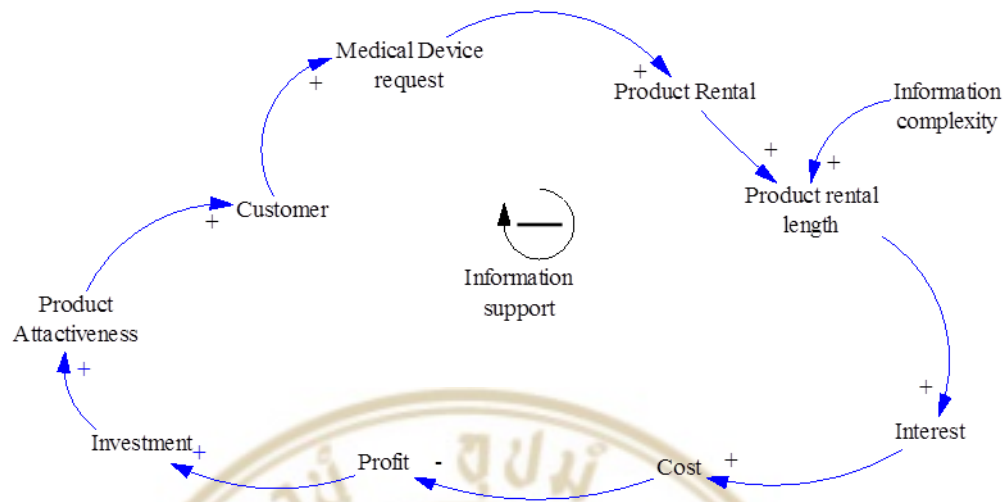
จากภาพที่ 3.4 นั้น สามารถแยกเป็น 2 ส่วนคือ

1. นโยบายรัฐที่ส่งผลต่อธุรกิจ ทำให้เกิดการยืมสินค้า
2. ระบบข้อมูลภายใน



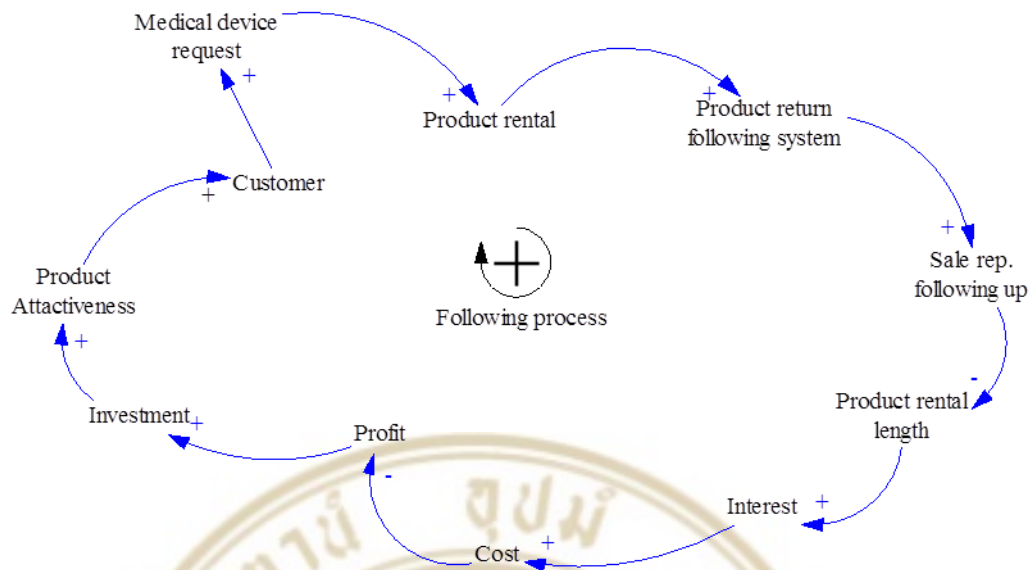
ภาพที่ 3.5 แสดงถึงหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้การยืมมีระยะเวลาที่นาน

จากภาพที่ 3.5 นั้น แสดงให้เห็น นโยบายของรัฐบาลเรื่องสุขภาพนั้น ถ้าหาก รัฐบาลมีนโยบายด้านนี้มากขึ้น คนไข้มากขึ้นเนื่องจากสามารถเข้าถึงบริการสาธารณสุขได้ง่ายขึ้น ทำให้เกิดความต้องการเครื่องมือแพทย์ เพื่อใช้ในการตรวจวินิจฉัยมากขึ้นทำให้เกิดการเบิกจ่ายที่มากขึ้น แต่เมื่อ มีขั้นตอนที่ล่าช้าขึ้น ทำให้เกิดการยืมสินค้ามากขึ้นด้วยเช่นกัน เมื่อจบประมาณออกมาช้า ก็จะทำให้ลูกค้าไม่สามารถออกไปสั่งซื้อสินค้า เพื่อที่จะคืนสินค้าที่ยืมได้ ทำให้ระยะเวลาการยืมสินค้านานมากขึ้น บวกกับการที่ไม่มีกระบวนการติดตามสินค้าจึงส่งผลให้อายุของการยืมสินค้านาน ส่งผลต่อเรื่องของดอกเบี้ยที่จะต้องชำระให้กับบริษัทXXX ที่มีปริมาณที่สูงขึ้น แต่บริษัท ABC ไม่ได้คิดเงินลูกค้าในจำนวนนี้ จึงส่งผลให้ต้นทุนสูงขึ้นเนื่องจากเกิดค่าใช้จ่ายส่วนนี้มากขึ้น เมื่อต้นทุนมากขึ้น กำไรต่อการขายก็ลดลงทำให้มีเงินที่จะมาลงทุนเพื่อพัฒนาในด้านต่างๆก็ลดลงก็จะส่งผลกระทบต่อเรื่องของภาพรวมในด้านของธุรกิจโดยรวม โดยวงจรมันนั้น ถือว่าเป็นวง Balance ในวงของเรื่องนโยบายเบิกจ่าย



ภาพที่ 3.6 แสดงถึงปัญหาของการยืมสินค้าในประเด็นความซับซ้อนของข้อมูล

จากภาพที่ 3.6 แสดงให้เห็นถึง ข้อมูลที่ไม่เพียงพอ ทำให้เกิดปัญหาในการติดตาม ปัจจุบันบริษัท ABC นั้นมีปัญหาในเรื่องของการจัดการข้อมูล ที่ใช้ในการทำงานติดตามงาน การจัดการข้อมูลคือข้อมูลที่รวบรวมจำนวนการยืมของลูกค้า จำนวนวันที่ค้าง จำนวนเงิน และดอกเบี้ยที่บริษัทจะต้องจ่าย เพื่อใช้ในการดำเนินการติดตามทวงถามจากลูกค้า ข้อมูลที่มีอยู่นั้นเป็นข้อมูลที่ไม่มีการปรับตัวเลขตามยอดจริงรายวัน ข้อมูลจะถูกส่งเป็นรายสัปดาห์ซึ่งเป็นข้อมูลที่ไม่เที่ยงตรง ทำให้เกิดปัญหาหลายๆส่วนเช่นการตัดสินใจของผู้อนุมัติที่ผิดพลาด การที่ผู้แทนไม่มีข้อมูลเพื่อติดตามการคืนสินค้ากับทางลูกค้า ซึ่งทำให้เกิดการที่ทำให้สินค้ายืมมีระยะเวลาที่ยืมนานขึ้น ส่งผลให้ดอกเบี้ยมีอัตราที่สูงขึ้น ส่งผลต่อต้นทุนและความสามารถในการแข่งขันของทางบริษัท



ภาพที่ 3.7 อธิบายถึงกระบวนการติดตามสินค้า

จากภาพที่ 3.7 นั้น อธิบายถึงการที่มีกระบวนการยืมสินค้าที่ยาวนาน เป็นเพราะว่าขาดการติดตามกับทางลูกค้า ซึ่งปัญหานี้มันเกิดจากการที่ผู้แทนไม่มีการติดตามทวงถามกับทางลูกค้าถึงระยะเวลาการคืนสินค้าซึ่งการที่ไม่มีการติดตามสินค้านั้น ทำให้กระบวนการยืมมีระยะเวลาที่ยาวนานขึ้น ส่งผลกระทบต่อดอกเบี้ยที่ทางบริษัท ABC จะต้องจ่ายให้ทางผู้จัดจำหน่าย ซึ่งจะส่งผลต่อต้นทุนของบริษัท

จากการวิเคราะห์โดยวงจรเหตุและผลเพื่อหาสาเหตุของปัญหา เพื่อที่จะหาวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง เพื่อปรับปรุงกระบวนการการทำงานของบริษัทปรับปรุงกลยุทธ์ให้เหมาะสมเพื่อทำให้บริษัทลดต้นทุนที่ไม่จำเป็นเช่นค่าดอกเบี้ยนี้ได้ และ การปรับปรุงนี้นั้นจะสามารถทำให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

สาเหตุที่เราสามารถวิเคราะห์ได้ก็คือ เรื่องของการเบิกจ่ายงบประมาณที่ล่าช้า ในขณะที่เดียวกัน สินค้าทางการแพทย์นั้นยังต้องใช้งานอย่างมาก ทำให้ลูกค้าจะต้องยืมสินค้า แต่ เนื่องจากปัญหาของการที่ไม่มีระบบในการติดตามสินค้ายืมของทางบริษัท ABC และ ข้อมูลต่างๆที่ใช้ในการติดตาม ทำให้ผู้แทนไม่สามารถติดตามกับทางลูกค้าได้อย่างถูกต้อง และ การที่ลูกค้ามีงบประมาณที่จำกัดก็จะส่งผลให้กับความสามารถในการคืนสินค้าของลูกค้าจึงทำให้มีระยะเวลาในการยืมสินค้านาน โดยหลักๆแล้ว ปัญหาของเรื่องนี้คือการมีระบบข้อมูลที่ไม่เพียงพอ ระบบการติดตาม และ ปัจจัย

ภายนอกคือเรื่องของงบประมาณที่มีอยู่จำกัดของทางลูกค้า สาเหตุเหล่านี้ เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหานี้และส่งผลให้ดอกเบี้ยสูงขึ้นและกลายมาเป็นต้นทุนที่สูงขึ้นขององค์กร



บทที่ 4

กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

เมื่อได้มีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาของการที่กระบวนการยืมสินค้าที่มีระยะเวลานาน ส่งผลทำให้เกิดปัญหาในด้านของดอกเบี้ยที่จะต้องจ่ายให้กับบริษัทXXX ที่ทำหน้าที่เป็นบริษัทตัวแทนจำหน่าย บริษัทจะต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อหาทางในการแก้ไขสาเหตุของปัญหาเหล่านี้ เพื่อที่จะเป็นการลดต้นทุน โดยทั่วไปแล้วนั้นกลยุทธ์นั้นสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate – Level Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business – Level Strategy) และ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional – Level Strategy) ในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวนี้ จะเลือกกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเพื่อนำมาแก้ไขปัญหาสินค้ายืมที่มีระยะเวลานานสามารถแก้ไขได้อย่างตรงประเด็น



ภาพที่ 4.1 แสดงถึงกลยุทธ์ของบริษัทในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และ ระดับปฏิบัติการ

จากภาพที่ 4.1 เห็นให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่แบ่งเป็นสามระดับ โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรหมายถึงกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์โดยหลักขององค์กร หรือเป็นกลยุทธ์ระดับนโยบายที่ตอบสนองแผนงานขององค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจหมายถึงกลยุทธ์ระดับโครงการและ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการหมายถึงกลยุทธ์ระดับกิจกรรมที่ตอบสนองผลผลิตหลักซึ่งเกิดจากกระบวนการทำงาน โดยกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับมีรายละเอียดดังนี้

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate – Level Strategy)

เป็นการมองแบบดึงตัวออกมาจากการดำเนินการงานในธุรกิจในแต่ละวัน แล้วพยายามมองตัวบริษัทในภาพรวม โดยหันมามองเรื่องการวิเคราะห์อุตสาหกรรมภาพรวม คู่แข่ง และผลการดำเนินงานมากขึ้น เพื่อที่จะกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้ชัด โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรนี้ เป็นกลยุทธ์ที่พูดถึงแนวทางการดำเนินงาน จะแบ่งออกเป็น 3 แนวทางคือ Growth Strategy, Stability Strategy และ Retrenchment Strategy (Vilailuk, 2015)

1. กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategies) คือกลยุทธ์แบบขยายตัว ใช้ในกรณีขยายธุรกิจ หรือ เพิ่มส่วนแบ่งในการตลาด
2. กลยุทธ์การคงตัว (Stability Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เมื่อธุรกิจต้องการรักษาสถานภาพเดิม
3. กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment Strategy) กลยุทธ์หดตัว ใช้สำหรับลดผลกระทบจากธุรกิจที่หมดความสามารถในการทำกำไร

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุแผนทิศทางตามแนวทางจากกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยทองเน้นเรื่องของการตลาดและผลิตภัณฑ์หรือการบริการเป็นหลัก โดยเป็นในลักษณะของการที่เราจะมองว่าเราจะใช้กลยุทธ์ในการขยายการตลาด (Market Expansion) ขยายส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Penetration) พัฒนาการตลาด (Market Development) พัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) หรือขยายไปสู่ธุรกิจอื่น (Diversification) โดยแบ่งเป็นสามประเภทคือ (Vilailuk, 2015)

ทั้งนี้ การจะแข่งขันในตลาดต่าง ๆ นั้น มีกลยุทธ์ระดับ Business Strategy อยู่สามประเภทคือ

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership) เป็นการใช้ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง เช่น การใช้เรื่อง economy of scale จากการผลิตสินค้าจำนวนมาก หรือการควบคุมค่าใช้จ่าย เป็นต้น
2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นการสร้างให้เกิดความแตกต่างของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เพื่อให้เกิดเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยสามารถสนองตอบต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้ ทำให้ไม่ต้องห่วงเรื่องการแข่งทางด้านต้นทุนมากนัก

3. กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) เป็นการตลาดโดยมุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด เช่น เป็นส่วนภูมิภาค หรือกลุ่มพฤติกรรมผู้บริโภคที่เป็นวงจำกัด (เช่นกลุ่มฟังเพลงอินดี้) โดยหวังว่าบริษัทจะสามารถที่จะตอบสนองลูกค้าในกลุ่มนี้ได้ดีกว่าคู่แข่งที่อาจพยายามจับสิ่งที่กว้างกว่า ซึ่งก็มักจะเป็นการ Focus แบบ Differentiate แต่ก็อาจมีบ้างที่บริษัทสามารถบริหารจัดการให้ในพื้นที่ที่ Focus อยู่ นั้น มีต้นทุนที่ต่ำเป็นพิเศษ

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional – Level Strategy)

หมายถึง การนำกลยุทธ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการเพื่อให้ได้เป้าหมายที่ชัดเจน เช่น ฝ่ายผลิตจะต้องผลิตสินค้าได้โดยมีของเสียไม่เกิน 5% หรือฝ่ายขายจะต้องสร้างจำนวนลูกค้าได้เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 50% เป็นต้น และจะเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์กรให้มีการสอดคล้องกันเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร

แนวทางกลยุทธ์สำหรับ ปรับปรุงกระบวนการปรับปรุงการยืมสินค้า

จากวิเคราะห์ปัญหาจากระบบการยืมสินค้า บริษัทควรทำการปรับเปลี่ยนกระบวนการโดยใช้กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการปรับใช้ให้สอดคล้องกับวิเคราะห์ปัญหาด้วยเครื่องมือแผนการไหลกระบวนการ (Process Flow Diagram) ซึ่งกระบวนการยืมสินค้าไม่สามารถยกเลิกได้เพราะเนื่องจากการสนับสนุนในเรื่องงานขาย ดังนั้น บริษัทจึงต้องให้ความสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการและ เพิ่มขั้นตอนในการจัดการกระบวนการของข้อมูล ดังนั้น ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional – Level Strategy) โดยจะมุ่งเน้น 2 ประเด็น

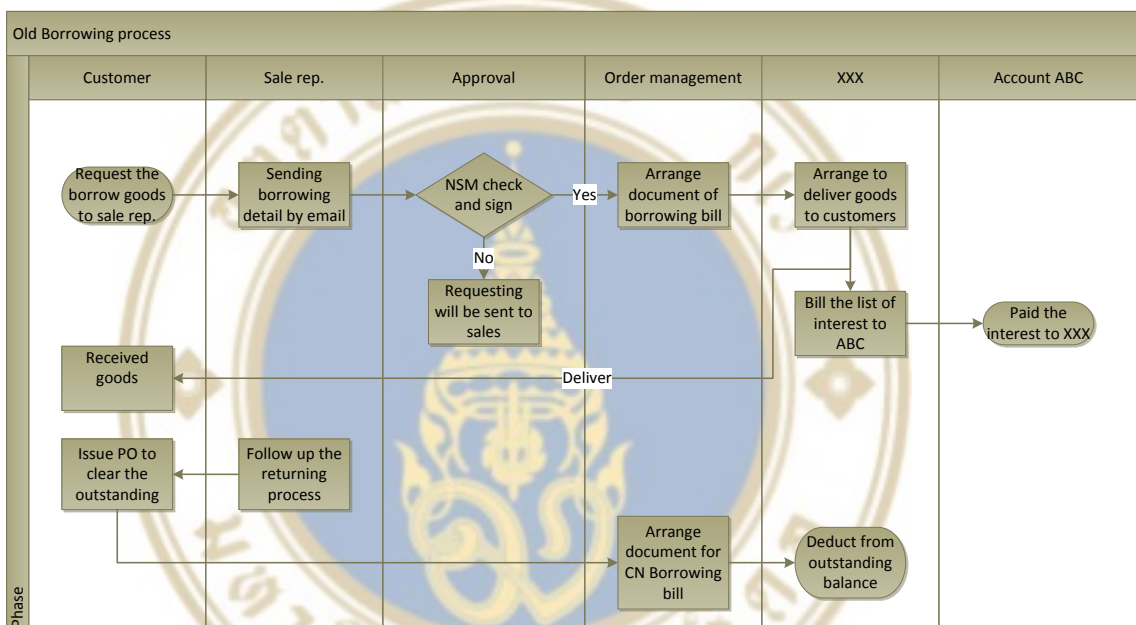
กลยุทธ์ในการบริการจัดการด้านข้อมูลสนับสนุน

จากการวิเคราะห์ปัญหาที่พบในส่วนหนึ่งของปัญหาก็คือ การที่มีข้อมูลไม่เพียงพอ ทั้งการใช้ในกระบวนการตรวจสอบเพื่อการอนุมัติ หรือใช้ในการติดตามการคืนกับทางลูกค้า ขั้นตอนในการออกแบบกลยุทธ์นั้น จะมีการตรวจสอบความต้องการข้อมูลของทางผู้ใช้งานจริง ทั้งในกระบวนการอนุมัติ และ ตัวผู้แทน โดย ข้อมูลหลักๆที่ต้องการจะเป็น ชื่อลูกค้า รายการคงค้างจำนวน มูลค่าต่อชิ้น มูลค่ารวม จำนวนวันคงค้าง แบบทันเวลา (Real time) และ สามารถที่จะตรวจสอบได้ด้วยตนเอง และ ผู้ใช้งาน ต้องการที่จะทราบถึงความคืบหน้า ในกรณีที่มีการทำเรื่องคืนสินค้า ทางบริษัทจะต้องส่งเอกสารไปที่XXX เพื่อที่จะตัดออกจากยอดคงค้าง ซึ่งบางครั้งจะใช้ระยะเวลาในการดำเนินการนาน ผู้ใช้จึงต้องการที่จะทราบความคืบหน้าในกระบวนการนี้เช่นกัน

ดังนั้น การออกแบบกลยุทธ์ทางด้านข้อมูลนี้ เราจะใช้ความต้องการของผู้ใช้เป็นหลัก เพื่อเป็นการสนับสนุนให้มีประสิทธิภาพในการใช้งาน

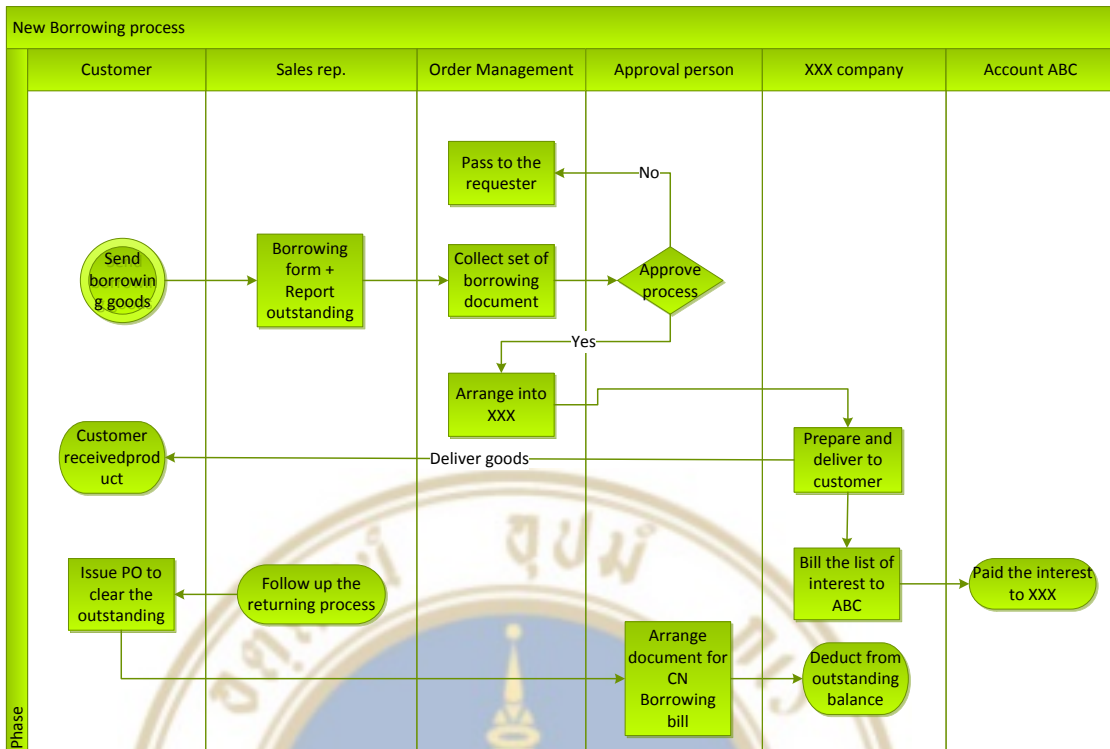
โดยข้อมูลเหล่านี้จะสามารถเรียกดูได้จาก Intranet ของบริษัท แต่ถ้าผู้แทนเดินทางต่างจังหวัดก็สามารถVPN เข้ามาเพื่อที่จะเรียกข้อมูลออกคงเหลือได้เพื่อใช้ประกอบในการส่งคำขอสินค้ายืม และเมื่อมีข้อมูลมากับคำขอ ผู้มีอำนาจในการอนุมัติก็จะสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

ในกระบวนการเรื่องการให้ยืมสินค้านั้น แบ่งเป็นสองช่วงคือ ช่วงก่อนการที่จะนำเอากระบวนการนำมาใช้ (กระบวนการทำงานปัจจุบัน) และ เมื่อมีการปรับปรุงกระบวนการแล้ว โดยปัญหาที่ได้วิเคราะห์ในบทที่2-3 นั้น จะแสดงให้เห็นถึงที่มาของปัญหา



ภาพที่ 4.2 เป็นกระบวนการที่แสดงให้เห็นถึงวิธีการยืมสินค้า

จากรูปที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่าขั้นตอนการขอยืมสินค้านั้นจะใช้ในการส่งอีเมลถึงBU เพื่อที่จะขออนุมัติ และเมื่อได้รับการอนุมัติ ก็จะส่งต่อไปให้แผนก Order Management เพื่อจะทำเอกสารส่งให้บริษัทXXX โดยใช้ฟอร์มการส่งสินค้า ึ่งให้ เนื่องจากไม่มีฟอร์มสำหรับการยืมสินค้า โดยกระบวนการทั้งหมดนั้น ไม่มีการแนบข้อมูลเพื่อที่จะใช้ในการพิจารณา ซึ่งเป็นจุดอ่อนในการอนุมัติ ซึ่งผู้อนุมัติจะใช้การกะประมาณในการอนุมัติเท่านั้น



ภาพที่ 4.3 แสดงให้เห็นถึงกระบวนการใหม่เมื่อมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานของการให้ยืมสินค้า

กระบวนการใหม่นั้นจะมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานให้มีศูนย์กลางหรือเจ้าภาพในการติดตาม และการส่งต่อข้อมูลของ สินค้าคงค้างโดยใช้ระบบไอทีในการส่งต่อข้อมูลเพื่อที่จะให้ได้ข้อมูลที่ทันต่อเวลา (Real Time) กระบวนการจะเปลี่ยนไปดังภาพที่4.3 และวิธีการเปลี่ยนแปลงนั้นจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกลยุทธ์ที่จะกล่าวถึงให้หัวข้อถัดไป

กลยุทธ์เพื่อจัดการกระบวนการผู้มีอำนาจในการอนุมัติ

เนื่องจากองค์กรของผู้แทนขายในบริษัทABC มีขนาดใหญ่ ทำให้National Sale Manager ไม่สามารถดูแลได้ทั่วถึง ทำให้จะต้องปรับปรุงกระบวนการตรงจุดนี้ เพื่อกระจายอำนาจการดูแล ติดตามและอนุมัติไปยังArea Manager และ เพิ่มบุคคลที่มีอำนาจในการพิจารณา โดยใช้ตัววัดหลักๆสามประเด็นคือ กลุ่มลูกค้า อายุของสินค้าที่ยืม และ มูลค่าสินค้าที่ยืม (โดยรวมทั้งยอดคงค้าง และ ยอดใหม่ที่จะยืมเพิ่ม)

โดยการกำหนดกลุ่มลูกค้าจะแบ่งจากประวัติการซื้อ- ขายสินค้า โดยแบ่งเป็นสี่กลุ่มคือ

ลูกค้ากลุ่ม A มีประวัติการซื้อสินค้า มากกว่า 10 ล้านบาท

ลูกค้ากลุ่ม B มีประวัติการซื้อสินค้า ระหว่าง 5 ล้านบาท -9.99 ล้านบาท

ลูกค้ากลุ่ม C มีประวัติการซื้อสินค้า ระหว่าง 1 ล้านบาท -4.99 ล้านบาท

ลูกค้ากลุ่ม D มีประวัติการซื้อสินค้า ระหว่าง 5แสนบาท – 9.99แสนบาท

การแบ่งกลุ่มลูกค้า นั้น เพื่อที่จะแบ่งวิธีการจัดการตามลูกค้าต่าง โดยที่ลูกค้าต่าง ๆ นั้น ถ้าหากมียอดซื้อต่ำกว่ามูลค่า ห้าแสนบาทจะไม่สามารถยืมสินค้าได้ ซึ่งการที่จะแบ่งกลุ่มเป็นประเภทนั้น เพื่อใช้เป็นขั้นตอนในการกำหนดวิธีการจัดการลูกค้า เนื่องจาก ลูกค้ากลุ่มเอ นั้น ถือว่าเป็นกลุ่มโรงพยาบาลใหญ่ และเป็นลูกค้าชั้นดี ดังนั้นวงเงินที่ลูกค้าสามารถที่จะยืมได้จะมีจำนวนเงินที่สูงที่สุดในกลุ่มลูกค้าทั้งหมด

Customer group	Total Borrowing (Outstanding+New Borrowing)	Aging	Approval
A	1000K Up	-	NAM + GM or FM
	500K-999K	-	NSM
	Less than 500K	More than 60 days	NSM
	Less than 500K	Less than 60 days	AM
B	300K Up	-	AM+NSM
	Less than 300K	-	AM
C and D	200K up	-	NSM
	Less than 200K	More than 60 days	AM + NSM
	Less than 200K	Less than 60 days	AM

ภาพที่ 4.3 แสดงถึงการกำหนดการให้อำนาจผู้ที่มีอนุมัติในการยืมสินค้า

จากภาพที่ 4.3 เป็นการกำหนดการให้ยืมสินค้า โดยลูกค้ากลุ่มเอ เป็น 4 ชั้น คือ สินค้ามูลค่าที่คงค้างและที่ยืมเพิ่มรวมแล้ว เกินหนึ่งล้านบาทได้ แต่ คนที่อนุมัติจะต้องเป็น NSM และ General Manager หรือ Head of Finance เช่นกำกับคู่กัน ไม่ว่าจะอายุจะมีระยะเวลาานเท่าไร ถือว่าเป็นมูลค่าที่สูงที่สุดจึงจะต้องมีการตรวจสอบอย่างละเอียด โดยหลักแล้ว ถ้าหากจะต้องให้ GM

หรือ FM เช่นแล้วนั้น ผู้แทนต่างๆ จะเลี้ยงที่จะเผชิญกับผู้บริหารจึงทำให้รับที่จะเคลียร์ยอดเก่าที่ค้าง

สินค้ามูลค่าที่ค้างและที่ยืมเพิ่มอยู่ระหว่าง 5 แสนบาท ถึง 9.99 แสนบาท ไม่ว่าจะมียุทธศาสตร์นานเท่าใดก็ตาม จะต้องถูกเซ็น และ ตรวจสอบโดย NSM

สินค้ามูลค่าที่ค้างและที่ยืมเพิ่มอยู่น้อยกว่า 5 แสนบาท ระยะเวลาขี้ม(Aging) มากกว่า 60 วัน จะต้องถูกเซ็น และ ตรวจสอบโดย NSM

สินค้ามูลค่าที่ค้างและที่ยืมเพิ่มอยู่น้อยกว่า 5 แสนบาท ระยะเวลาขี้ม(Aging) น้อยกว่า 60 วัน จะต้องถูกเซ็น และ ตรวจสอบโดย Area Manager

ลูกค้ำกลุ่มบี ที่มีมูลค่าขี้มรวม มากกว่า 3 แสนบาท (ลูกค้ำกลุ่มนี้ สามารถขี้มได้สูงสุดคือ 6 แสนบาท) จะต้องเซ็นอนุมัติโดยสองคนคือ Area Manager และ National Sale Manager ไม่ว่าจะมียุทธศาสตร์ที่กัวัน

ที่มีมูลค่าขี้มรวม น้อยกว่า 3 แสนบาท (ลูกค้ำกลุ่มนี้ สามารถขี้มได้สูงสุดคือ 6 แสนบาท) จะต้องเซ็นอนุมัติโดยสองคนคือ Area Manager และ National Sale Manager ไม่ว่าจะมียุทธศาสตร์ที่กัวัน

ลูกค้ำกลุ่มซี และ ดี ที่มีมูลค่าขี้มรวม มากกว่า 2 แสนบาท (ลูกค้ำกลุ่มนี้ สามารถขี้มได้สูงสุดคือ 4 แสนบาท) จะต้องเซ็นอนุมัติคือ National Sale Manager ไม่ว่าจะมียุทธศาสตร์ที่กัวัน

ที่มีมูลค่าขี้มรวม น้อยกว่า 2 แสนบาท จะต้องเซ็นอนุมัติโดยสองคนคือ Area Manager และ National Sale Manager เมื่อมียุทธศาสตร์เกิน 60 วัน

ที่มีมูลค่าขี้มรวม น้อยกว่า 2 แสนบาท จะต้องเซ็นอนุมัติโดยคือ Area Manager เมื่อมียุทธศาสตร์น้อยกว่า 60 วัน

นอกจาก การที่กำหนดอำนาจการอนุมัติแล้ว เราก็ทำแบบฟอร์มเอกสารเพื่อที่จะใช้ในการยื่นคำขี้มสินค้าโดยทำเป็น online form โดยสามารถทำงานผ่านระบบอินเทอร์เน็ต โดยที่ตัวผู้แทนเองสามารถที่จะกรอกข้อมูล และ รายละเอียดต่างๆก็จะปรากฏขึ้นมา ตอบโจทย์ในเรื่องของความต้องการข้อมูลทันท่วงทีของผู้ที่เกี่ยวข้อง และสามารถตรวจสอบได้ในเอกสารใบ โดยที่ไม่ต้องมีฟอร์มคำขอ รายงาน การออกแบบนี้เรียกว่าเป็น All in one form เพื่อใช้ในการทำงานของระบบงานนี้

ซึ่งในกระบวนการทำงานเท่านั้น ผู้แทนจะใช้วิธีการส่งอีเมลทำให้ข้อมูลไม่ครบถ้วน และไม่สามารถที่จะตรวจสอบย้อนหลังได้ เพราะไม่มีการเก็บข้อมูลลงในระบบ เมื่อต้องการตรวจสอบก็ต้องดูจากอีเมล ซึ่งกฎของบริษัทนั้น อีเมลจะถูกลบทุกๆสามเดือนในกรณีที่ไม่ใช่เมลที่สำคัญ การบันทึกลงในระบบนั้น ก็จะง่ายต่อการตรวจสอบย้อนหลัง และ การส่งต่อข้อมูลไปยังแผนกอื่น

ในปัจจุบันเมื่อได้รับการอนุมัติทางอีเมลแล้วนั้น แพนก Order Management บนที่กลงแบบฟอร์ม ซึ่งเป็นฟอร์มเดียวกันกับการส่งสินค้า ต่างกันที่จะมีตราประทับว่า “ซีมเวซท์” ซึ่งสามารถที่จะก่อความสับสนให้กับส่วนงานอื่น หรืออาจจะเกิดปัญหา หากไม่มีการประทับตราปิดใบนี้จะถูกเข้าใจว่าเป็นการสั่งสินค้าได้

เมื่อมีการปรับปรุงกระบวนการก็จะมีการเพิ่มส่วนของแบบฟอร์มคำขอซีมสินค้า ผู้แทนจะต้องระบุวันที่กำหนดว่าจะต้องคืน ซึ่งจะต้องมีการตรวจสอบการทางลูกค้าในกำหนดที่จะคืน และ จะใช้ระยะเวลาที่กำหนดในบิลเพื่อใช้ในการตรวจสอบ



จากภาพที่ 4.4 เป็นแบบฟอร์มที่จะใช้ในกระบวนการยืมสินค้า โดยจะมีรายละเอียดของการยืมสินค้าที่ต้องระบุ รวมทั้งมีการจัดกลุ่มลูกค้าตามยอดขาย รวมทั้ง มีรายละเอียดของยอดขายในปีปัจจุบัน เพื่อสะดวกในการตัดสินใจ และมีข้อมูลในการประเมินการทำงานของทีมงาน หรือลูกน้องในทีมได้

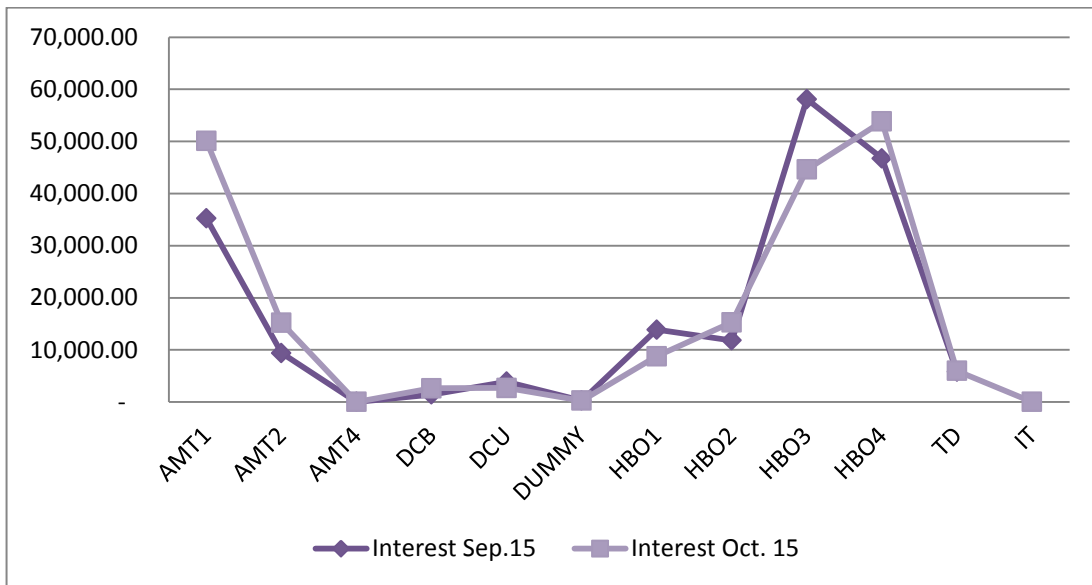
กลยุทธ์การจัดการกับปัจจัยภายนอก

สาเหตุของปัญหาหนึ่งก็คือเรื่องของลูกค้าที่ไม่มียกในการเปิดใบสั่งซื้อเพื่อที่จะมาคืนสินค้า ดังนั้นเราควรจะแก้ไขปัญหาโดยการบรรเทาปัญหา ปัจจัยภายนอกเป็นเรื่องที่เราไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทั้งหมด นอกจากการจำกัดจากยอดซื้อ และมูลค่าที่ลูกค้าแต่ละกลุ่มที่จะสามารถยืม ผู้แทนติดตามงานทางถามแล้วนั้น ทางบริษัทก็ควรที่จะสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เมื่อลูกค้ามียกมาแล้วนั้น ลูกค้าก็จะเลือกที่ชำระให้เราก่อน เจริญขอความช่วยเหลือจากลูกค้าให้ช่วยจัดการ โดยเฉพาะตัวที่มีระยะเวลาการยืมนาน

การออกแบบกระบวนการติดตามงาน

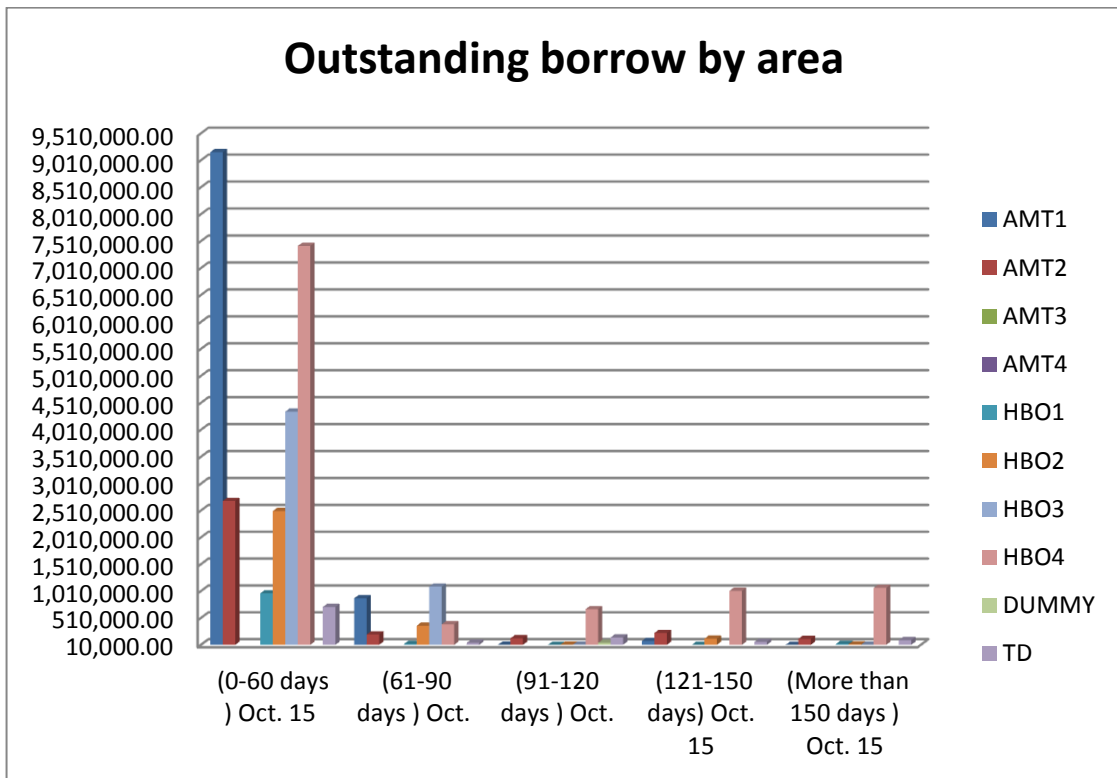
เมื่อออกแบบในเรื่องของข้อมูลที่จะมาสนับสนุนทั้งด้านการอนุมัติ และการติดตามทางสินค้าคืนนั้น เราจะต้องมีวิธีการประเมินว่า ขั้นตอนที่เราออกแบบไปนั้นมันสามารถที่จะตอบโจทย์ได้หรือไม่ ยอดสินค้ายืมที่มีระยะเวลานานๆ ดอกเบี้ยต่อเดือนที่เราชำระนั้น ลดลงหรือไม่ จะต้องมีความที่วัด โดยใช้รายละเอียดของปีนี้ เทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีที่แล้ว เพื่อมาดูว่ายอดมีความต่างกันหรือไม่ แล้วมาวิเคราะห์สาเหตุดูว่า สิ่งที่เราแก้ลงไป ถูกจุดหรือไม่ ขั้นตอนที่เราได้ออกแบบมา เป็นการควบคุมตั้งแต่ต้นทาง และแก้ไขด้วยการเพิ่มข้อมูล เพื่อความสามารถของผู้แทนที่จะตรวจสอบ แม้ว่าอาจจะไม่ได้อยู่ที่ออฟฟิศ

ในกระบวนการนี้ จะมีการทำรายงานเพื่อเปรียบเทียบอัตราดอกเบี้ยของแต่ละเขตว่ามียอดอยู่ที่เท่าไร เทียบปีที่แล้วกับปีนี้ และ ใช้รายละเอียดเหล่านั้นนั้น สามารถที่จะใช้ในการประเมินการทำงาน ความรับผิดชอบของผู้แทนได้



ภาพที่ 4.4 เป็นรายที่จะเทียบยอดดอกเบี้ยที่เราชำระรายเดือน

จากภาพที่ 4.4 นั้น เป็นตัวอย่างในการเปรียบเทียบดอกเบี้ยว่า เรามีการเปลี่ยนแปลงในค่าใช้จ่ายมาก-น้อยลง ซึ่งจะวัดเป็นรายทีม และผลการเปรียบเทียบจะทำให้เราสามารถเห็นถึงว่ามีการติดตามมากน้อยแค่ไหน เรายุ่ก็จะสามารถตรวจสอบถึงสาเหตุได้ เนื่องจากบริษัท ABC ไม่มีกระบวนการตรวจสอบในเรื่องค่าใช้จ่ายว่า เกิดขึ้นมากน้อยแค่ไหน หรือที่บริษัทXXX เรียกเก็บมาถูกต้องหรือไม่ ทำให้ไม่มีข้อมูลที่จะสื่อสารไปยังผู้เกี่ยวข้องเมื่อมีการปรับปรุงกระบวนการ ก็จะต้องมีการตรวจสอบในทุกแง่มุม โดยเฉพาะเป้าหมายหลัก คือ ลดดอกเบี้ยที่จะต้องชำระ ส่วนด้านของยอดคงค้างของแต่ละเขตนั้น เราจะวัดดูที่ว่า แต่ละช่วงระยะเวลาที่มียอดเงินคงค้างอยู่ที่เท่าไร เช่น 0-60 วัน มียอดคงค้าง เท่าไร โดยที่จะแบ่งช่วงเวลาคือ 0-60, 60- 90, 90-120, 120-150 และ 150 ขึ้นไป ซึ่งรายงานนี้จะสามารถวัดความสามารถของผู้แทนในแต่ละเขต



ภาพที่ 4.5 เป็นรายงานที่จะแสดงให้เห็นถึงยอดคงค้างของลูกค้าในแต่ละพื้นที่ แบ่งเป็นมูลค่า และ ระยะเวลาคงค้าง

ในกราฟ4.5 นั้น จะมีข้อมูลสนับสนุนเป็นตัวเลขให้เห็นชัดเจน ถึงความสามารถในการติดตามของทีมขายแต่ละทีม ซึ่งจะมีการเทียบยอดของทุกเดือนเพื่อจะให้ผู้บริหาร หรือหัวหน้างานได้เห็นถึงตัวเลข ซึ่งสามารถใช้ในการประเมินทีมได้เช่นกัน

ดังนั้น การแก้ไขปัญหาของกระบวนการนี้นั้น เราจะเน้นเอาระบบไอทีเข้ามาเพื่อความสะดวกในการเรียกดูข้อมูล การติดตามงาน และ การวัดผล เพื่อควบคุมกระบวนการและลดต้นทุน เพื่อความสามารถในการแข่งขันระยะยาว และ อุดหนุนความพร้อมของบริษัทได้

บทที่ 5

การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้

หลังจากเราได้วิเคราะห์ถึงสาเหตุ และ วางกลยุทธ์สำหรับการที่จะควบคุมระยะเวลาในการ ยืมสินค้าของบริษัท ABC Medical Device นั้น หลังจากกระบวนการเหล่านั้นแล้วนั้น ก็คือการนำเอา กลยุทธ์เพื่อไปประยุกต์ใช้ ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญ เพราะจะมีการนำเอากลยุทธ์มาแปลง เป็นวิธีในการทำงาน และจะต้องร่วมมือกับทุกฝ่ายในการจัดการ กำหนดตัวชี้วัดของแผนงาน เพื่อใช้ วัดผลความสำเร็จของการนำเอากลยุทธ์ไปใช้ซึ่งเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเครื่องมือที่จะ นำเอามาใช้ในการบริหาร โครงการ (Project Management) ซึ่งจะมีโปรแกรมในการจัดการให้ สามารถทำงานเสร็จได้จามสัญญา ควบคู่กับการกำหนดขั้นตอนของกระบวนการใดการปฏิบัติงาน อย่างมีแบบแผน และ กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง Risk Management Framework) เพื่อเป็ร ตัวชี้วัดเป้าหมาย เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สามารถบรรลุเป้าหมายต่อไป

5.1 การบริหารโครงการ (Project Management)

โครงการ (Project) หมายถึง งานย่อยๆ ที่ถูกจับมาไว้ด้วยกันหรือนำมาทำร่วมกัน โดยต้องมีผล (Output) เกิดขึ้นและมีเวลาสิ้นสุดที่แน่นอนของโครงการ Project Management หมายถึงกระบวนการในการกำหนดวางแผน ชี้แนะ ติดตาม และควบคุมโครงการพัฒนาระบบ ให้สามารถดำเนินการได้งานที่มีคุณภาพ เสร็จตามระยะเวลาและงบประมาณที่กำหนดไว้ได้ (วิไลลักษณ์, 2014)

Microsoft Project เป็นโปรแกรมสำเร็จรูปซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์หนึ่งที่อยู่ภายใต้ตราสินค้า ของ Microsoft Office และจัดว่าเป็นเครื่องมือการจัดการการวางแผน และการติดตามโครงการที่มี ประสิทธิภาพด้วยการผสมผสานที่เหมาะสมของการใช้งานและความยืดหยุ่นที่จะช่วยให้สามารถ จัดการโครงการ จัดสรรทรัพยากรต่างๆ และการจัดการงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ เพื่อให้โครงการนั้นสามารถส่งมอบภายในเวลาและภายในงบประมาณที่เหมาะสมได้ การใช้งานของโปรแกรม Microsoft Project นั้น มีการกรอกข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องลงในระบบ ตั้งแต่การจัดการขั้นตอนการทำงาน เวลาการทำงาน ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับงาน ตลอดจนตัวเงิน ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหรือโครงการ ซึ่งจะทำให้เห็นเป็นภาพรวมของโครงการที่มีเป้าหมาย

ที่ชัดเจน โปรแกรม Microsoft Project นั้นมีความสามารถในการบริหารจัดการเวลาของโครงการที่กำหนดโดยสามารถคำนวณระยะเวลาที่สัมพันธ์กันตั้งแต่เริ่มโครงการจนถึงวันสิ้นสุดของโครงการทั้งสามารถบริหารจัดการทรัพยากร (อาจเป็นแรงงานคนหรือสิ่งของ) เพื่อให้เราทราบว่าทรัพยากรดังกล่าวมีผลต่อเวลาที่กำหนดไปหรือไม่ หรือมีผลต่อค่าใช้จ่ายอย่างไร อนึ่งเพื่อให้เราสามารถบริหารโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างสูงสุด นอกจากนี้โปรแกรมจะคำนวณให้ทราบถึงค่าใช้จ่ายของโครงการที่จะเกิดขึ้นได้ โดยแบ่งเป็นค่าใช้จ่าย ณ ช่วงเวลานั้นๆ หรือค่าใช้จ่ายรวมสุดท้ายสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดของการบริหารโครงการ คือการติดตามหรือการตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการ โดยสามารถเปรียบเทียบระหว่างแผนและผลเพื่อใช้วัดความคืบหน้าของโครงการนั้นๆ ได้ ดังนั้นข้อมูลที่สำคัญของการบริหารจัดการโครงการด้วยโปรแกรมนี้อือรายละเอียดของงาน (กิจกรรมหรือโครงการ) ทรัพยากร ค่าใช้จ่ายและเวลานั้นเอง

วิธีการวางแผนด้วยโปรแกรม

- 1) กำหนดรายละเอียดงานที่ต้องทำ (Task Name) ในช่องนี้ให้ใส่ชื่องานหรือกิจกรรม
- 2) ช่องระยะเวลา (Duration) ให้ใส่หน่วยของเวลา
- 3) กำหนดวันเริ่มต้น (Start) และสิ้นสุด (Finish) ของแต่ละงานโครงการ เนื่องจากลักษณะงาน จะยึดระยะเวลาการทำงานเป็นหลัก คือกำหนดการที่ต้องทำตลอดระยะเวลาที่กำหนด
- 4) การปรับเปลี่ยนงานในแผนงานของโครงการ ในกรณีที่มีการเพิ่มหรือลดงาน การปรับแก้งานหรือรวมงานหลายๆ งานเข้าเป็นกิจกรรม ซึ่งงานรวมหรืองานหลักจะรวมเวลาและงบประมาณที่ต้องใช้ทั้งหมดของงานย่อยจะแสดงรวมทั้งงานหลัก ทำให้รู้ว่างานหลักนั้นประกอบด้วยงานย่อยใด ใช้เวลาและงบประมาณเท่าใดในการดำเนินการงานหลักนั้น
- 5) การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างงาน เพื่อให้ทราบว่างานใดต้องดำเนินก่อนหรือหลังอย่างไร ซึ่งความสัมพันธ์ของงานมีอยู่ 4 ลักษณะ คือ
 - แบบที่ 1: FS (Finish-to-Start) เมื่อต้องการให้งานที่ 1 เสร็จก่อนจึงเริ่มงานที่ 2 ได้
 - แบบที่ 2: FF (Finish-to-Finish) งานที่สัมพันธ์กันต้องเสร็จพร้อมกัน
 - แบบที่ 3: SF (Start-to-Finish) งานที่ 2 เสร็จก่อนจึงเริ่มงานที่ 1 ความสัมพันธ์แบบนี้ไม่ค่อยได้ใช้งานเท่าใดนัก จะใช้กรณีที่ไม่รู้วันเริ่มของงานที่ 2 แต่รู้ว่าต้องเสร็จเมื่อไร
 - แบบที่ 4: SS (Start-to-Start) เมื่องานทั้งสองเริ่มพร้อมกัน การกำหนดความสัมพันธ์
- 6) การกำหนดจุดตรวจสอบ (Milestone) และงานที่ต้องทำเป็นประจำเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนงานโครงการ ดังเช่นคำศัพท์ที่ใช้ในการลำดับและเชื่อมต่อกิจกรรมดังนี้
 - Node หมายถึง จุดของเวลาซึ่งแสดงให้เห็นค่าของการเริ่มต้นหรือเสร็จกิจกรรม
 - Path หมายถึง เส้นทางจากกิจกรรมหนึ่งไปสู่กิจกรรมหนึ่ง

- Critical Path หมายถึง เส้นทางที่ใช้ระยะเวลาในการทำโครงการ (กิจกรรมนี้ไม่สามารถทำล่าช้าได้เลย)
- Slack หมายถึง เวลาที่สามารถล่าช้าได้ในการทำกิจกรรมหนึ่งๆ
- Predecessor หมายถึง งานที่ต้องมาก่อนจึงจะสามารถทำกิจกรรมหนึ่งๆ ได้
- Successor หมายถึง งานที่ต้องทำตามหลัง

7) การกำหนดข้อมูลทรัพยากรงานกิจกรรมจะสำเร็จได้ต้องอาศัยบุคคลหรือคน ยานพาหนะ อุปกรณ์เครื่องมือ งบประมาณ ซึ่งรวมเรียกว่า ทรัพยากรการวางแผนงาน คือการประมาณการใช้ทรัพยากรล่วงหน้า หากมีการกำหนดการใช้ทรัพยากรอย่างรอบครอบจะทำให้แผนการทำงานสอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่และสามารถคำนวณงบประมาณใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด การกำหนดทรัพยากรที่ใช้กับงานต้องเลือกใช้ปฏิทินการปฏิบัติงานให้สอดคล้องด้วย

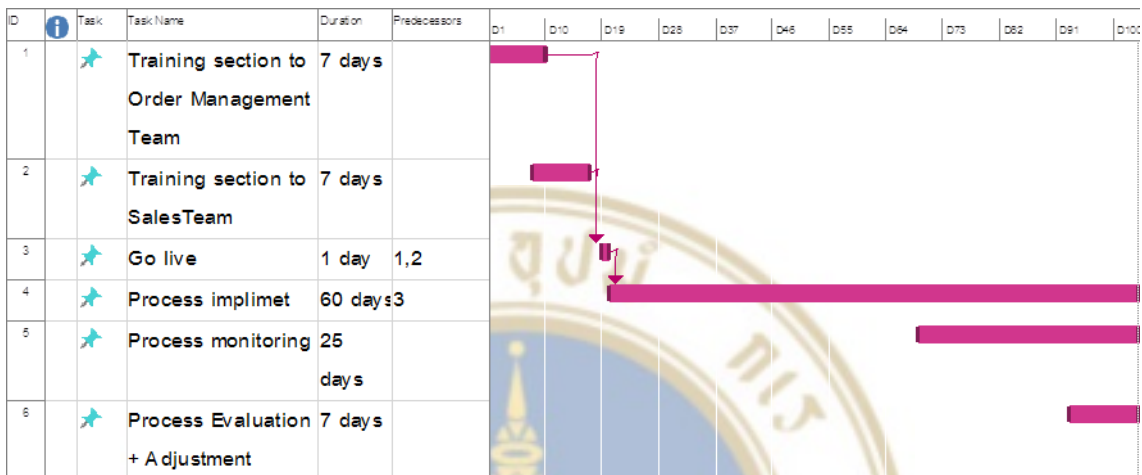
8) การจัดสรรทรัพยากรให้กับงานที่มุมมอง Gantt Chart หลังจากกำหนดทรัพยากรให้กับงานแล้ว โปรแกรมจะคำนวณค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในแต่ละงานเมื่อมีการเรียกใช้ทรัพยากรภายหลัง เมื่อมีการปรับเปลี่ยนทรัพยากร โปรแกรมจะคำนวณใหม่ทุกครั้ง ทั้งนี้ Gantt Chart จะใช้จัดตารางการทำงานในโครงการ เป็นกราฟแท่งในแนวนอน แสดงระยะเวลาของกิจกรรมแต่ละขั้นตอน ซึ่งจะถูกแสดงทางด้านซ้ายมือ ระยะเวลาจะถูกแสดงในแนวนอนของแผนภาพจึงทำให้เห็นลำดับของแต่ละกิจกรรมที่ต่อเนื่องกัน ทำให้ทราบว่ากิจกรรมใดมาก่อนมาหลังหรือต้องดำเนินไปพร้อมๆ กัน

9) การบริหารทรัพยากร การมอบหมายงาน ให้ทรัพยากรทำได้ 2 ลักษณะคือ ใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกันทำงานร่วมกันหรือใช้ทรัพยากรต่างกันทำงานร่วมกัน เมื่อมีการมอบหมายงานแล้วโปรแกรมจะคำนวณตามสมการ $Work = Duration \times Unit$ ซึ่ง Work คือชั่วโมงการทำงาน ของทรัพยากรส่วน Duration คือระยะเวลาของงาน และ Unit คือจำนวนทรัพยากร ซึ่งโปรแกรมจะให้เลือกว่าจะกำหนดตัวแปรใดคงที่หากมีการปรับแก้ตัวแปรนั้นจะทำให้กระทบกับตัวแปรอื่น

10) การติดตามงานเป็นขั้นตอนการปรับปรุงข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงในแผนงานโครงการ เปรียบเทียบกับแผนงานที่วางไว้ หลังจากที่มีการวางแผนงานการใช้จ่ายงบประมาณเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ให้ทำการบันทึกเป็นข้อมูลอ้างอิง Baseline โดยใช้เมนู Tools เลือก Tracking เลือก Save Baseline จากนั้นไปที่เมนู View เลือก Resource Usage แล้วทำการแทรก Column ค่าใช้จ่ายผันแปร (Cost Variance) ถ้าค่าเป็นลบแสดงว่าใช้จ่ายน้อยกว่าแผนงาน แทรกแผนงานงบประมาณที่ตั้งไว้ (Baseline Cost) และแทรกผลการดำเนินงาน (Work) ซึ่งค่าใช้จ่ายหรืองานที่เกิดขึ้นจริงเป็นเท่าใดก็ปรับแก้ที่จุดนี้

กล่าวโดยสรุปโปรแกรม Microsoft Project นี้สามารถจัดการโครงการได้หลากหลายโครงการพร้อมกัน สามารถรู้ได้ในทันทีว่าแผนงานต่างๆ นั้นเริ่มต้นและสำเร็จเมื่อใด ใครเป็น

ผู้ดำเนินการ ใช้เงินเท่าใด หรือหากต้องการเทียบระหว่างกิจกรรมหรือโครงการที่ตั้งแผนไว้กัน ที่เกิดขึ้นจริง แตกต่างกันอย่างไรร และสามารถเรียกดูรายงานค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นได้ว่าเกิน กับงบประมาณที่วางแผนไว้หรือไม่อย่างไร กิจกรรมหรือโครงการใดที่จะก่อให้เกิดปัญหาหรือไม่สามารถจัดส่งภายในเวลาที่วางแผนไว้ ซึ่งจะให้เห็นภาพรวมของโครงการที่มีเป้าหมาย อย่างชัดเจน



ภาพที่ 5.1 แสดงให้เห็นถึง Project Plan ที่เราจะใช้ในการ Implement ระบบงานใหม่

จากภาพที่ 5.1 แสดงให้เห็นถึงแผนการที่จะดำเนินการในการมาพัฒนาระบบโดยใช้โปรแกรม Microsoft Project ในการวางแผนการทำงาน ซึ่งจะเริ่มตั้งแต่เริ่มในการเทรน ซึ่งเป็นอีกวิธีหนึ่งในการสื่อสาร ซึ่งจะรวมถึงการสอนวิธีการใช้งานให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการควบคุม แก้ไขกระบวนการ โดยสรุปแล้วขั้นตอนของการวางแผนเพื่อใช้ในการทำแผนงานจะเป็นดังต่อไปนี้

- 1) อบรมในส่วนของทีมจัดการคำสั่งซื้อคาดการณ์ระยะเวลาที่ใช้ 7 วัน
- 2) อบรมในส่วนงานของผู้แทน คาดการณ์จะใช้ระยะเวลาประมาณ 7 วัน
- 3) เริ่มประกาศใช้งาน 1 วัน
- 4) เริ่มใช้งาน ในช่วงระยะเวลา 60 วัน
- 5) สังเกตการใช้งาน 25 วัน
- 6) ประเมินเรื่องการใช้งาน และ ปรับปรุงกระบวนการ 7 วัน

ขั้นตอนให้การที่จะเริ่มใช้ระบบที่เราได้มีการปรับปรุงระบบการยืมนั้นเราจะเริ่มจากการที่มีการอบรมให้ความรู้เรื่องการทำงานในระบบใหม่ ในขณะที่เดียวกันเราก็ต้องอบรมเรื่องของความสำคัญในการที่จะต้องมีการปรับปรุงโดยการแสดงถึงดอกเบี้ยที่มีปริมาณมาก นำเอาขั้นตอนของ Kotter 8 step มาประยุกต์ใช้ด้วยคือ ข้อที่ 1 คือ create sense of urgency โดยชี้ให้เห็นว่า สิ่งที่ผู้แทนพยายามขายมานั้น โดนหักเป็นดอกเบี้ยจำนวนมาก เพื่อกระตุ้นให้เห็นถึงความเร่งด่วนในการที่จะต้องมีการ

ทำกระบวนการนี้ขึ้นมา การที่จะสามารถอบรมผู้แทนได้นั้น จะต้องมีการเตรียมวัน เพราะว่า ผู้แทนขายจะสามารถเข้ามาอบรมได้เพียงทุกสิ้นเดือน ซึ่งเป็นช่วงระยะเวลาที่ผู้แทนจะเข้ามาเพื่อจะมาสรุปตัวเลข ประชุม และอบรม ดังนั้น เราจะเตรียมแผนงานในการอบรมสิ้นเดือน ซึ่งจะต้องประสานงาน นอกจากที่จะต้องอบรมทีมผู้แทนขาย จะต้องอบรมทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน คือ Order Management เพื่อจะทำให้ทีมงานได้ทราบถึงวิธีการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

เมื่อมีการอบรมให้ความรู้แล้ว เราก็จะมีการกำหนดเริ่มงานใช้งาน ในระยะการเริ่มลองใช้งานนั้น เราจะต้องมีการประเมินการใช้งาน โดยการวัดว่า ระยะเวลาขี้นสินค้าสั้นลง และ ดอกเบี้ยลดลงหรือไม่ ถ้ามีการลดลงเราก็จะต้องมีการ create short term win เพื่อให้เห็นว่า สิ่งที่ได้ทำไปนั้นมีผลดีแค่ไหนและประหยัดได้มากน้อยเท่าใด และจะมีการทำรายงานสรุปยอด เพื่อนำเสนอให้กับผู้บริหารให้เห็นถึงสิ่งที่เราทำมา โดยการนำเอาตัวเลขเทียบกัน ระหว่างก่อนการนำเอาระบบมาใช้ในช่วงเดือนเดียวกัน กับเมื่อมีการประยุกต์ใช้แล้วนั้น เพื่อให้เห็นว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ในระหว่างการใช้งานนั้น เราก็จะมีการตรวจสอบเรื่องความสะดวกในการใช้งาน กับผู้ใช้งาน คือ ผู้แทนขาย เพื่อเป็นการประเมินระบบงาน หาก ถ้าระบบนั้นเกิดปัญหาตรงจุดใด เราจะสามารถที่จะแก้ไขได้ทันที และมีการประเมินอย่างต่อเนื่อง

เมื่อมีการวางแผนงานในการนำเสนอแล้วนั้น เรายังจะต้องเตรียมวิเคราะห์ในการรับมือของความเสี่ยต่าง

5.2 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก) Key Performance Indicator; KPI)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก หรือ Key Performance Indicator (KPI) เป็นการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ของบริษัท โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน หรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ บริษัทสามารถใช้ผลของการวัดและการประเมินความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ของบริษัทเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบริษัท ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเชื่อมโยงกับปัจจัยหลัก แห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดีควรมีความเหมาะสม สามารถที่จะโน้มน้าว ให้ทุกคนในบริษัทและผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ ตลอดจนสาธารณชนเชื่อถือผลงานที่วัดจากตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานหลัก จะแสดงถึงภารกิจที่บริษัทองค์กรจะต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของเป้าหมาย ที่ตั้งไว้โดยต้องสามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม คุณลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดี คือต้อง "SMART" อันประกอบด้วย

- 1) **Specific** ความเฉพาะเจาะจง ตัวชี้วัดควรมีความชัดเจนและมีความหมายมุ่งไปยังสิ่งที่วัด ควรกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน ไม่กำกวม เพื่อมิให้เกิดการตีความผิดพลาดและเพื่อสื่อสารความเข้าใจให้ตรงกันทั่วทั้งบริษัท
- 2) **Measurable** เป็นตัวชี้วัดที่สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง ข้อมูลที่ได้จากการวัดสามารถนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดอื่นและใช้วิเคราะห์ความหมายทางสถิติ
- 3) **Attainable หรือ Achievable** สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ บริษัทไม่ควรใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่บริษัทไม่สามารถควบคุมให้เกิดผลได้โดยตรง
- 4) **Realistic** มีความสมจริง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเหมาะสมกับองค์กรและไม่ใช้ต้นทุนการวัดที่สูงเกินไป
- 5) **Timely** สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ภายในเวลาที่กำหนด ควรปรับปรุงตัวชี้วัดให้ทันสมัยอยู่เสมอ (วิไลลักษณ์, 2015)

การกำหนดKPI จากระบบนี้ ควรที่จะวัดในทุกๆมิติ กล่าวคือ ด้านการใช้งาน ด้านที่จะสามารถตอบโจทย์ที่องค์กรต้องการ คือ การลดลงก่จำนวนวันที่ลูกค้ายืมสินค้า และ ดอกเบี้ยที่ต้องชำระให้กับบริษัท XXX

ตารางที่ 5.1 แสดงถึงการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผล สำหรับการใช้งานของการวางระบบยืมสินค้า

ลำดับ	ดัชนีชี้วัด	จุดประสงค์	เป้าหมาย	หน่วยวัด
1	ระยะเวลาที่นานที่สุดของการยืมสินค้าในแต่ละทีมของผู้แทน	เพื่อที่จะใช้ในการตรวจสอบการติดตามของผู้แทนขาย	ระยะเวลาการยืมนานที่สุดไม่ควรเกิน 120 วัน	จำนวนวัน
2	อัตราดอกเบี้ยที่ต้องจ่ายให้กับบริษัทXXX	เพื่อที่จะใช้ในการตรวจสอบว่าในแต่ละพื้นที่มีค่าใช้จ่ายที่จะต้องชำระสำหรับดอกเบี้ยอยู่ที่จำนวนเท่าไร	จะต้องลดลง 10% เมื่อเทียบกับระยะเวลาเดียวกันของปีก่อนหน้า	บาท/เดือน

ดังนั้นการวัด และประเมินงานนั้นจะต้องวัดจากสิ่งที่ต้องการคือ เรื่องของการควบคุมระยะเวลาในการยืมสินค้าไม่ให้นานจนเกินความจำเป็นสิ่งที่จะต้องควบคุม เพื่อที่จะใช้ในการควบคุมการทำงานของ ผู้แทน และ Area Manager ว่ามีการดูแลทีม และลูกค้าในพื้นที่ความรับผิดชอบอย่างไร โดยกำหนดระยะเวลาที่สูงที่สุดไม่ควรจะเกิน 120 วัน หรือ 4 เดือน ซึ่งจะต้องมีการติดตามคืนสินค้า โดยการวัดนี้นั้นจะมีหน่วยวัดคือ วัน โดยจะวัดระยะเวลาที่สูงที่สุด ไม่ใช่ระยะเวลาเฉลี่ย

อีกประเด็นที่จะต้องวัดคือ อัตราดอกเบี้ยที่ชำระให้กับบริษัทตัวแทนจัดจำหน่าย ซึ่งจะต้องมีการปรับลดลงให้ได้ที่ 10 เปอร์เซ็นต์ โดยเทียบกับในระยะเวลาเดียวกันของปีที่แล้ว และเดือนก่อนๆในปีเดียวกัน เพื่อที่จะตอบโจทย์ในเรื่องของการลดเรื่องต้นทุนค่าใช้จ่าย ที่ควรจะต้องควบคุมเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

5.3 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management Framework)

ระดับความเสี่ยงของกระบวนการขั้นตอนหรือกิจกรรมมีความต่างกัน ผู้รับผิดชอบในแต่ละหน่วยงานจึงจำเป็นต้องเข้าใจหลักคิดของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ดังนี้

1) Risk Identification การกำหนดความเสี่ยงของบริษัท เพราะเมื่อเวลาเปลี่ยนไป จะทำให้ทัศนคติของคนเปลี่ยนไป บริบทเปลี่ยนไป ความคิดของลูกค้าเปลี่ยนไป ดังนั้นต้องให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการคิดหาแนวทางว่าความเสี่ยงอะไรบ้างที่จะเกิดขึ้น เมื่อเกิดแล้วมีอะไรส่งผลกระทบต่อบริษัท

2) Risk Assessment การประเมินถึงความเสี่ยงและผลกระทบในอนาคต บริษัทจะต้องรู้ทิศทางในการคาดคะเนความเสี่ยง โดยการนำข้อมูล Historical Data และ Predict Data มาพยากรณ์ แล้วนำมาจัดลำดับความสำคัญรวมทั้งความรุนแรงของแต่ละเหตุการณ์เพื่อนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์

3) Risk Response จะต้องมีแผนแม่บทในการจัดการความเสี่ยงในอนาคตหากเกิดเหตุการณ์นี้ การที่มีแผนรับมืออาจไม่ใช่แค่แผนเดียวที่จะรับมือแต่อาจมีแผนอื่นๆ เพื่อความสอดคล้องกับผลที่ได้จากการประเมินความเสี่ยง เช่น Risk Action Plans, Contingency Plans, Business Continuity Plans ตามลำดับ

4) Risk Monitoring การควบคุมและติดตามการปฏิบัติงานเพื่อคอยตรวจสอบว่าทุกกิจกรรมในการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ โดยอาจมีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ และบทลงโทษจากแผนแม่บทเพื่อให้เป็นมาตรฐานของแต่ละภาคส่วน

5) Risk Ownership บริษัทจะต้องมีทีมในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยระบุหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน เพื่อการหาแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วิไลลักษณ์, 2015)

จากการที่ประเมินความเสี่ยงนั้น ความเสี่ยงจะเกิดดังต่อไปนี้

1. ระบบล่มทำให้ไม่สามารถใช้งานระบบการดึงข้อมูลออกมาได้

2. ผู้แทนไม่ติดตามงาน แม้ว่าจะมีข้อมูลสนับสนุนเพียงพอ
3. คู่แข่งให้ลูกค้ายืมสินค้าได้มากกว่า และ ระยะเวลา นานกว่า
4. ลูกค้าไม่สามารถที่จะคืนสินค้าได้

โดยจะสามารถแยกกลุ่มและวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

Business Risk คือความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจเนื่องจากกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

- คู่แข่งสามารถให้ยืมสินค้าได้มากกว่า และ นานกว่า

ตารางที่ 5.2 แสดงถึงการวิเคราะห์ของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ

กลุ่มความเสี่ยง	การระบุความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง	Risk Response Strategy	แนวทาง	คนรับผิดชอบ
Business Risk	คู่แข่งให้ลูกค้ายืมสินค้าได้นานกว่าและจำนวนมาก ทำให้ลูกค้าบางรายเปลี่ยนไปซื้อสินค้าจากคู่แข่ง	รูปที่ 5.2	- ในกรณีลูกค้ารายหลัก จะต้องเป็น Remove Impact - ในกรณีลูกค้ารายเล็กๆ ก็จะใช้วิธีการ Accept Risk	- ประเมินจากยอดซื้อสินค้าของลูกค้า ถ้าหากเป็นลูกค้ารายใหญ่ที่มียอดซื้อสูง (ลูกค้าเกรดเอ) เราความที่จะมีการปรับยอดให้ลูกค้า หรือควรจะต้องมีการเจรจาในวันที่จะต้องคืนเมื่อลูกค้ามีงบประมาณ - ถ้าหากเป็นลูกค้าที่มียอดซื้อน้อยก็ไม่สามารถให้ยืมเป็นจำนวนมากได้	BU/ Sale Manager

Likelihood	5						
	4						
	3						
	2						
	1			1			
		1	2	3	4	5	
		Impact					

ภาพที่ 5.2 แสดงถึงการวิเคราะห์ในเรื่องของการประเมินความเสี่ยง

จากตารางที่ 5.2 และ รูปภาพที่ 5.2 นั้น แสดงให้เห็นถึงระดับของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการที่คู่แข่งปล่อยให้ลูกค้ายืมสินค้าได้มากกว่า ซึ่งจะทำให้ลูกค้าบางรายไปเลือกซื้อสินค้ากับทางคู่แข่ง จากการประเมินแล้ว ความเป็นไปได้ในการเกิดอยู่ค่อนข้างต่ำเนื่องจาก เครื่องที่ใช้งานนั้น เป็นการถือคไม่ให้นักค้าสามารถนำเอาเข้ามาใช้งานบนเครื่องของบริษัท แต่จะส่งผลกระทบต่อลูกค้าที่มีการเปิดประมูลในรอบต่อไป ซึ่งลูกค้าก็จะประเมินในเรื่องของการให้เข้าร่วมในการประเมิน แต่ วิธีการจัดการเบื้องต้นก็จะขึ้นอยู่กับกลุ่มของลูกค้า โดยจะแบ่งในการจัดการเป็นสองกลุ่มคือ ลูกค้ารายใหญ่ และ ลูกค้ารายเล็ก

จากrisk matrix ที่ได้แสดงไปนั้น ประเมินสองด้าน คือ likelihood คือความเป็นไปได้ในการเกิด และ impact ความเสียหาย ซึ่งตัวเลขวัดจาก

Likelihood แบ่งเป็นระดับดังนี้คือ

ตารางที่ 5.3 แสดงถึงเกณฑ์การประเมินของความเสี่ยงในด้านคู่แข่ง

ระดับที่	เกณฑ์ความเป็นไปได้	เกณฑ์ในการวัด
1	ความเป็นไปได้ต่ำ	0-10% จากบริษัทที่อยู่ในธุรกิจชนิดเดียวกัน
2	ความเป็นไปได้อ่อนข้างต่ำ	11%-20% จากบริษัทที่อยู่ในธุรกิจชนิดเดียวกัน
3	ความเป็นไปได้อานกลาง	21%-30% จากบริษัทที่อยู่ในธุรกิจชนิดเดียวกัน
4	เป็นไปได้อ่อนข้างสูง	31-40% จากบริษัทที่อยู่ในธุรกิจชนิดเดียวกัน
5	ความเป็นไปได้สูง	มากกว่า 40% จากบริษัทที่อยู่ในธุรกิจชนิดเดียวกัน

จากเกณฑ์ที่ใช้วัดนั้น สำหรับบริษัทที่เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการแข่งขันสูง จะถูกมาตรฐานจากบริษัทแม่ที่ต่างประเทศควบคุมในเรื่องของค่าใช้จ่ายด้านการให้ยืมสินค้าเช่นกัน ซึ่งบริษัทเหล่านี้ก็ต้องใช้บริษัทXXX เป็นผู้จัดจำหน่ายเพื่อจะกระจายสินค้าซึ่งก็จะเกิดค่าใช้จ่ายในการบริการดังเช่นที่บริษัท ABC ประสบเช่นกัน สำหรับบริษัทที่สามารถที่จะจัดจำหน่ายภายในประเทศได้นั้นจะเป็นบริษัทท้องถิ่นซึ่งจะต้องรับเอาสินค้าจากผู้ค้าต่างประเทศอื่นมาขาย ดังนั้นความเชื่อมั่นของสินค้าจะต่ำกว่าบริษัทข้ามชาติ และ การที่จะเปลี่ยนการให้บริการนั้น จะมีswitching cost สูง ลูกค้าน่าจะต้องเริ่มเรียนรู้ในระบบการทำงานของเครื่องอื่นใหม่ ถ้าหากมีการเปลี่ยนเครื่องก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการค้าเนินงานของลูกค้าได้

ตารางที่ 5.4 เป็นตารางความเสี่ยงที่วัดจากความเสียด้านคู่แข่ง

ระดับที่	เกณฑ์ความเสี่ยง	เกณฑ์ในการวัด
1	ความเสียหายต่ำ	5 ออร์เดอร์ต่อปี
2	ความเสียหายอ่อนข้างต่ำ	6-15 ออร์เดอร์ต่อปี
3	ความเสียหายปานกลาง	15-25 ออร์เดอร์ต่อปี
4	ความเสียหายอ่อนข้างสูง	25-35 ออร์เดอร์ต่อปี
5	ความเสียหายสูง	มากกว่า 35 ออร์เดอร์ต่อปี

ตัวเลขนี้จะใช้assumption ที่

1 ปี บริษัทABC มีออร์เดอร์ที่ 500 ออร์เดอร์

มูลค่าต่อ1 ออร์เดอร์ = 30,000 บาท

ซึ่งการประเมินที่ระดับสามนั้น จะเป็นระดับกลุ่มลูกค้าในระดับเล็ก ที่สามารถที่จะเปลี่ยนไปใช้ผู้อื่นได้ง่าย ไม่ต้องการในเรื่องของระดับมาตรฐาน ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่เราจำกัดวงเงินในการยืมสินค้า ถ้าเป็นลูกค้าระดับใหญ่นั้น เราเลือกที่จะป้องกันrisk นั้น โดยการขยายวงเงิน แต่ จะต้องมียอดขายที่เพิ่มขึ้นเป็นข้อแลกเปลี่ยน

หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินเพื่อให้ได้ตาราง Risk Matrix จะต้องพิจารณาถึงการยอมรับความเสี่ยงของผู้บริหาร โดยลักษณะของผู้บริหารของบริษัท ABC จะเป็นแนวที่ยอมรับความเสี่ยงได้ระดับค่อนข้างสูงโดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า หรืองานขาย

Operational Risk ความเสี่ยงที่เป็นเรื่องที่เกิดจากการทำงานของกระบวนการบุคลากร เครื่องมือ และ เทคโนโลยี

- ระบบล่มทำให้ไม่สามารถใช้งานระบบการดึงข้อมูลออกมาได้
- ผู้แทนไม่ติดตามงาน แม้ว่าจะมีข้อมูลสนับสนุนเพียงพอ

ตารางที่ 5.5 แสดงถึงการวิเคราะห์ความเสี่ยงในด้านการทำงาน (Operational risk)

กลุ่มความเสี่ยง	การระบุความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง	Risk Response Strategy	แนวทาง	คนรับผิดชอบ
Operational Risk	ระบบล่มทำให้ไม่สามารถใช้งานระบบการดึงข้อมูลออกมาได้	รูปที่ 5.3	เตรียมแผนสำรองเพื่อลดimpact	สามารถใช้ข้อมูลที่ได้รับจากทางบริษัทXXX ที่ทำหน้าที่เป็นdistributor เพื่อใช้ในกรณีฉุกเฉิน	IT Manager + Commercial Service Manager
	ผู้แทนไม่ติดตามงาน แม้ว่าจะมีข้อมูลสนับสนุนเพียงพอ		Reduce Likelihood	ทำ KPI ในการประเมินความสามารถในการทำงานของผู้แทน	Area Manager

Likelihood	5	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Red
	4	Green	Yellow	Yellow	Red	Red (3)
	3	Green	Green	Yellow	Red	Red
	2	Green	Green	Yellow	Yellow	Yellow
	1	Green	Green	Green (2)	Green	Green
		1	2	3	4	5
Impact						

ภาพที่ 5.3 แสดงถึงผลกระทบและ ความเป็นไปได้ของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

จากตาราง 5.5 ที่เป็นตารางประเมินความเสี่ยง และ รูปภาพที่ 5.3 นั้น เป็นการแสดงถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ซึ่ง มีความเสียหายที่สูง ดังเช่นข้อที่ 2 ถ้าหากเกิดระบบล่มขึ้น ก็จะทำงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดึงข้อมูลมีปัญหา แต่ โดยหลักแล้ว server ของบริษัท ABC นั้น อยู่ที่ประเทศสิงคโปร์ซึ่งเมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็อาจจะทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันท่วงที ดังนั้น เราจึงเตรียมแผนสำรองไว้ก็คือ ใช้ข้อมูลที่ทางบริษัท XXX ที่เป็น Distributor มาใช้ในเวลาที่เกิดปัญหาก่อนได้

ตารางที่ 5.6 เป็นตารางความเสี่ยงที่วัดจากความเสี่ยงในเรื่องของกระบวนการจัดการภายใน

ระดับที่	เกณฑ์ความเสี่ยง	เกณฑ์ในการวัด
1	ความเสียหายต่ำ	5 ออร์เดอร์ต่อปี
2	ความเสียหายค่อนข้างต่ำ	6-15 ออร์เดอร์ต่อปี
3	ความเสียหายปานกลาง	15-25 ออร์เดอร์ต่อปี
4	ความเสียหายค่อนข้างสูง	25-35 ออร์เดอร์ต่อปี
5	ความเสียหายสูง	มากกว่า 35 ออร์เดอร์ต่อปี

ตัวเลขนี้จะใช้ assumption ที่

1 ปี บริษัท ABC มีออร์เดอร์ที่ 500 ออร์เดอร์

มูลค่าต่อ 1 ออร์เดอร์ = 30,000 บาท

โดยความเสี่ยงในข้อที่ 2 ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบล่ม จะเกิดความเสียหายที่ไม่สามารถจะจัดการในเรื่องของระบบหรือตรวจสอบข้อมูลได้ อาจจะทำให้กระบวนการในการพิจารณาที่มีขั้นตอนที่ช้าลงไป ทำให้เกิดความเสียหายต่อลูกค้า และส่งผลกระทบต่อขยายได้

ส่วนในข้อที่ 3 ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นมีผลกระทบมาก เพราะเนื่องจากถ้าหากผู้แทนไม่มีการติดตามให้ลูกค้าคืนสินค้า เนื่องจากตัวผู้แทนขาดความรับผิดชอบเองนั้น ก็ทำให้กระบวนการนี้ไม่สามารถที่จะ

ลดดอกเบี้ยที่เกิดขึ้นจากการยืมสินค้านี้ ความเสียหาย ดังนั้น วิธีการที่จะรับมือกับความเสี่ยงนี้ นั่นคือ ลดโอกาสในการเกิด คือ ตั้ง KPI ที่ใช้ในการวัดการทำงานของผู้แทน และ คอมมิชชั่นของผู้แทน จะโดนคิดโดยประเมินจากการติดตามงานยืมได้ สินค้าที่ลูกค้ายืมจะไม่ถือว่าเป็นยอดขายของผู้แทน Likelihood ระดับคือ

ตารางที่ 5.7 แสดงถึงความเป็นไปได้ในการเกิดความเสี่ยง

ระดับที่	เกณฑ์ความเป็นไปได้	เกณฑ์ในการวัด
1	ความเป็นไปได้ต่ำ	0-5 ออร์เดอร์ต่อปี
2	ความเป็นไปได้อ่อนข้างต่ำ	6-15 ออร์เดอร์ต่อปี
3	ความเป็นไปได้ปานกลาง	15-25 ออร์เดอร์ต่อปี
4	เป็นไปได้อ่อนข้างสูง	25-35 ออร์เดอร์ต่อปี
5	ความเป็นไปได้สูง	มากกว่า 35 ออร์เดอร์ต่อปี

จากตารางที่ 5.5 นั้นเราจะใช้สมมุติฐานเดียวกันกับความเสียหาย คือ 1 ปี บริษัทจะมีจำนวนออร์เดอร์ที่ 500 ออร์เดอร์

ความเสี่ยงข้อที่ 2 ความเรื่องที่เกิดจากระบบล่ม ความเป็นไปได้อ่อนข้างต่ำ เพราะบริษัท ABC มีทีมที่ดูแลระบบทั้งในประเทศไทย และ ที่สำนักงานใหญ่ที่ประสานงานกันเพื่อป้องกันแต่ ถ้าเกิดขึ้น จะเป็นในระยะสั้นๆ ที่จะมีผลต่อ Transaction ประมาณ 5 ออร์เดอร์ต่อปี เนื่องจากแผนกไอที ก็มี KPI ที่จะต้องควบคุมระบบไม่ให้เกิดปัญหาเช่นกัน

ความเสี่ยงที่ 3 เรื่องของการที่ผู้แทนไม่ติดตามลูกค้าให้คืนสินค้ายืม ความเป็นไปได้อ่อนข้างสูง ถ้าหากหัวหน้าทีมการควบคุมการทำงานของคนในทีม ซึ่งก่อให้เกิดความเสี่ยงที่สูงเช่นกัน ดังนั้นการควบคุมให้คนในระบบที่เกี่ยวข้องเช่น ผู้แทน ให้ใช้ระบบที่ออกแบบมาเพื่อใช้ในการทำงาน

Financial Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน

- ลูกค้าไม่สามารถที่จะคืนสินค้าได้ เนื่องจากลูกค้าไม่มีงบประมาณ

ตารางที่ 5.8 ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการที่ลูกค้าไม่มีเงินในการคืนสินค้า

กลุ่มความเสี่ยง	การระบุความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง	Risk Response Strategy	แนวทาง	คนรับผิดชอบ
Financial Risk	ลูกค้าไม่สามารถที่จะคืนสินค้าได้ เนื่องจากลูกค้าไม่มีงบประมาณ	รูปที่ 5.4	บรรเทา	-ทำสัญญากับลูกค้าว่าเมื่อมีงบประมาณออกมาจะต้องมีการคืนสินค้าทันที -การที่จะเปลี่ยนสินค้าที่ลูกค้ามีเพื่อที่จะเปลี่ยนมาเป็นสินค้าที่ลูกค้าต้องการใช้	Sale rep. / Area manager / BU

Likelihood	5					
	4					4
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
Impact						

ภาพที่ 5.4 risk matrix ของความเสี่ยงด้านการเงิน ลูกค้าไม่สามารถที่จะคืนสินค้าได้

ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ลูกค้าไม่มีเงินที่จะสามารถคืนสินค้าได้นั้น เป็นปัจจัยที่เราไม่สามารถที่จะควบคุมได้ ทำได้เพียงแต่บรรเทา เช่นการที่ให้ลูกค้าทำสัญญาเพื่อที่จะชำระเมื่องบประมาณออกมา หรือการที่จะเปลี่ยนสินค้าที่ลูกค้ามี เพื่อที่จะเปลี่ยนมาเป็นสินค้าที่ลูกค้าต้องการใช้เป็นต้น ซึ่งล้วนเป็นวิธีการที่จะบรรเทาเท่านั้น ซึ่ง การแก้ไขปัญหาลักษณะนี้นั้นจะต้องอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้แทนและ ลูกค้าเป็นอย่างมาก

โดยประเมินความเสี่ยงหาอยู่ที่สูงที่สุด ถ้าหากลูกค้าไม่สามารถที่จะคืนสินค้าได้ ก็จะทำให้สูญเสียรายได้ไป และ ยังจะต้องชำระดอกเบี้ยให้กับบริษัทXXX ด้วย

5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

จากการวิเคราะห์สาเหตุ ปัญหา การนำเสนอกลยุทธ์ และการใช้งานนั้น เป้าหมายก็คือเพื่อที่จะลดค่าใช้จ่าย ซึ่งถ้าหากจะมองเพียงยอดขายนั้น เป็นเรื่องที่ไม่ถูกต้องจะต้องมองรวมไปถึงกำไรสุทธิ และการที่จะมีกำไรสุทธิให้สูงขึ้นได้นั้น หนึ่งในวิธีก็คือการลดต้นทุน และ ต้นทุนนดอกเบี้ยการยืมสินค้า เป็นต้นทุนที่ไม่ควรจะต้องชำระ จะต้องมีการควบคุมให้ลดลงเรื่อยๆ แต่ งานหลักแล้วนั้น เป็นงานของเซลล์ที่จะต้องติดตาม แต่หากขาดอุปกรณ์ที่เหมาะสม ขั้นตอนที่จะสามารถอำนวยความสะดวกแล้วนั้น กระบวนการก็ไม่สามารถเป็นไปได้เลย ถ้าหากขาดข้อมูลหรืออุปกรณ์ให้ผู้แทนสามารถทำงานได้ดี ดังนั้นจะต้องกระตุ้นให้มีการใช้งาน และ วัตถุประสงค์ และ หมั่น

ปรับปรุง ดังนั้น ถ้าหากองค์กรที่สามารถที่จะดำเนินการลดลงได้ก็ควรจะมีแรงจูงใจ ในกระบวนการนี้ ผู้แทนจะได้ยอดขายเพิ่มที่จะสามารถนำมาคำนวณเป็นIncentive และ เป็นหนึ่งในการวัดผลได้ และ ระบบไอทีก็กลายมามีบทบาทที่สำคัญในการแก้ปัญหา และ เป็นแนวทางสำหรับระบบอื่นๆได้



บรรณานุกรม

- BANGKOK R.I.A GROUP (2555). Molecular Biology. [Online] Available
<http://www.brianet.com/molecular-biology/>
- Adamant Biomedical Investments AG (2554). World Market share for IVD. [Online] Available
<http://www.asiabiotech.com/publication/apbn/17/english/preserved-docs/1702/17020038x.html>
- นพ.สันต์ ใจยอดศิลป์ (2554). Hematology. [Online] Available
<http://visitdrsant.blogspot.com/2011/07/cbc.html>
- อ.สอาด มุ่งสิน (2556). การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยแผนภูมิแก๊งปลา, [Online]. Available
www.bcnsr.ac.th/2011/admin/att/25-07-2013fish.doc
- ผศ.บุรินทร์ รุจจนพันธุ์. (2558). ฟังงาน (Flowchart Diagram). [Online]. Available
<http://www.thaiall.com/flowchart/indexo.html>
- THWINK.ORG (2557). Feedback Loop. [Online]. Available
<http://www.thwink.org/sustain/glossary/FeedbackLoop.htm>
- Sirichai Permkanchana. (2012). แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD). [Online]. Available <https://perchai.wordpress.com/>
- เลอทัต ศุกดิลก. (2555). Strategies กลยุทธ์ธุรกิจประเภทต่างๆ. [Online]. Available
<http://lertad.com/columns/sm-magazine/business-strategies/>
- Robin Muilwijk. (2014). Top 5 open source project management tools in 2014. [Online]. Available <http://opensource.com/business/14/1/top-project-management-tools-2014>
- เอกกมล เอี่ยมศรี. (2012). Operational Risk Practice Guidance: KRI, Part I. [Online]. Available
<https://eiamsri.wordpress.com/2012/07/21/แนะนำแนวคิดและวิธีปฏิบัติ/>
- Mindtools. (2015). Project Management Skills. [Online]. Available http://www.mindtools.com/pages/main/newMN_PPM.htm