

กลยุทธ์การแก้ปัญหาเพื่อหาช่องทางขยาย
Project WMX (Bio Shipment: พัสดุประเภทชีวการแพทย์)
กรณีศึกษา : DHL Express Thailand



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การแก้ปัญหาเพื่อหาช่องทางขยาย

Project WMX (Bio Shipment: พัสตูประเภทชีวการแพทย์)

กรณีศึกษา : DHL Express Thailand

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 5 มกราคม พ.ศ. 2561



นางสาวมินตรา อนันต์สิริวุฒิ
ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,
D.B.A.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อาภาศิลป์,
Ph.D.
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทิมทรัพย์,
D.B.A.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาจากอาจารย์ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้ให้คำแนะนำตั้งแต่การเลือกหัวข้อที่สามารถนำไปต่อยอดในอนาคตได้ ชี้นำแนวคิด แก้ไขข้อบกพร่องตลอดเวลาที่ดำเนินการจัดทำสารนิพนธ์ จนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่สั่งสอนให้ความรู้ ระหว่างการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยนี้ ทุกความรู้ที่อาจารย์มอบให้ ศิษย์ได้นำมาใช้ประโยชน์แล้วในชีวิตจริง

ขอกราบขอบคุณคุณพ่อกิตติ อนันต์สิริวุฒิและคุณแม่บุญธรรมนงลักษณ์ อนันต์สิริวุฒิ ที่คอยเป็นกำลังใจที่ดีเสมอมา นับตั้งแต่ก้าวแรกที่เริ่มต้นชีวิตจนถึงวันนี้

ขอขอบคุณคุณสรุขศ พิมพสุระ หัวหน้าแผนกปฏิบัติการภาคพื้น ประจำศูนย์กระจายสินค้า DHL EXPRESS สาขา Eastern Gateway ที่ให้ข้อมูลโครงการสารนิพนธ์อย่างละเอียด ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งโครงการจนโยงมายังปัญหา และความเสียหายที่เกิดขึ้น รวมไปถึงการให้คำแนะนำแนวทางที่มีโอกาสพัฒนาอุตสาหกรรมส่งออกพืชสดประเภทชีวการแพทย์ สารนิพนธ์ฉบับนี้ไม่สามารถเสร็จสมบูรณ์ได้ถ้าไม่ได้รับความช่วยเหลือครั้งนี้

ขอบคุณคุณอรุณพล เพิ่มพูนกำพล และคุณเศรษฐศิริ บุญศรีศิริสกุล หัวหน้าทีมแผนกปฏิบัติการภาคพื้น ประจำศูนย์กระจายสินค้า DHL EXPRESS สาขา Eastern Gateway และสามาพราราม 3 ที่ให้ข้อมูลด้านการปฏิบัติงานและรายละเอียดเชิงลึก

ขอบคุณกำลังใจจากเพื่อนร่วมรุ่นวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล สาขาการจัดการ และกลยุทธ์ รุ่น 19A และเพื่อนๆ ทุกคนสำหรับความช่วยเหลือ คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษา รวมถึงสร้างแรงกระตุ้นให้พยายามในการทำโครงการนี้ และคอยผลักดันในเวลาท้อ

ขอบคุณคุณธนัญชัช ทองบ่อ คุณณัฐพัชร์ ศุภดีและคุณจารุวรรณ วงษ์วิไล สำหรับทุกช่วงเวลาที่คอยดูแล เป็นที่พักพิงไม่ใช่เพียงระหว่างจัดทำสารนิพนธ์นี้ แต่ตลอดมาตั้งแต่รู้จักกัน สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณตัวเองที่ไม่ละความพยายามในช่วงเวลาที่เหน็ดเหนื่อยที่สุด จนมีวันนี้

มินตรา อนันต์สิริวุฒิ

กลยุทธ์การแก้ปัญหาเพื่อหาช่องทางขยาย Project WMX (Bio Shipment: พัสดูประเภทชีวการแพทย์)
กรณีศึกษา: DHL Express Thailand

STRATEGY IN PROBLEM SOLVING AND EXPAND PROJECT WMX (BIO SHIPMENT
PROJECT) CASE STUDY: DHL EXPRESS THAILAND

มินตรา อนันต์สิริวุฒิ 5950118

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

เมื่อประเทศไทยในปัจจุบันกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ทั้งโรคระบาดสายพันธุ์ใหม่เกิดขึ้น
ก็ตลอดเวลา ประชาชนจึงหันมาสนใจสุขภาพกันมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้การเข้ารับการตรวจสารคัดหลั่ง
เพื่อหาต้นตอของโรคจึงเพิ่มจำนวนตาม ในขณะที่โรงพยาบาลในประเทศไทยยังไม่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย
พอที่จะรองรับการตรวจสารคัดหลั่งทุกประเภท จึงเกิดพัสดูประเภทชีวการแพทย์ขึ้นมา

โดยบริษัทอีเอชแอล เอ็กเพรสดำเนินการขนส่งพัสดูประเภทนี้และเป็นผู้ดำเนินการบริการ
ในตลาด แต่ในทุกปี จะได้รับการรายงานถึงปัญหาการดำเนินงานเสมอ โดยที่ไม่สามารถหาช่องทาง
การแก้ปัญหาที่ตรงจุดได้ และค่าเสียหายที่เกิดขึ้นมีมูลค่าสูงถึงหลักล้านบาท

ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นว่าหากหาช่องทางแก้ไขปัญหานี้ได้ จะสามารถต่อยอดไปยังลูกค้ารายใหม่
และสร้างความเชื่อมั่นในกลุ่มลูกค้ารายเก่า และได้คิดช่องทางในการแก้ปัญหา นั่นคือการติดตั้งระบบ
Centralize Database System ซึ่งจะเป็นทางแก้ปัญหาในระยะยาวและยั่งยืน

คำสำคัญ: พัสดูประเภทชีวการแพทย์/ Centralize Database System

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรม	3
1.3 ตลาดการแข่งขัน	4
1.4 ข้อมูลองค์กร	5
1.4.1 พันธกิจ	6
1.4.2 วิสัยทัศน์	6
1.4.3 แผนกลยุทธ์ปี 2020	6
1.5 โครงสร้างองค์กร	7
1.6 กระบวนการทำงาน	8
1.7 สถานการณ์ปัจจุบัน	10
1.8 สภาพปัญหา	11
1.8.1 ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ แผนกบริการลูกค้าหลัก (Key Account Support Executive)	11
1.8.2 ฝ่ายลูกค้าหรือผู้ส่งพัสดุ	12
1.9 ความสำคัญของปัญหา	12
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	14
2.1 การวิเคราะห์ PESTEL Analysis	14
2.2 บริษัท บริษัทดีเอชแอล เอ็กเพรส มีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานมีรายละเอียด ดังนี้	16

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.1 P – Political ปัจจัยด้านนโยบายของภาครัฐ และทางการเมือง	16
2.2.2 E – Economic ปัจจัยทางเศรษฐกิจ	17
2.2.3 S – Social ปัจจัยทางสังคม	17
2.2.4 T – Technology ปัจจัยด้านเทคโนโลยี	17
2.2.5 E – Environment ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม	18
2.2.6 L – Legal ปัจจัยด้านกฎหมาย	18
2.3 การวิเคราะห์ Five Force Model	19
2.4 ผลการวิเคราะห์ Five Force Model ของ บริษัท ดีเอสแอล เอ็กเพรส มีดังนี้	21
2.4.1 การคุกคามของผู้เล่นหน้าใหม่ (New Entrance)	21
2.4.2 สภาพแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน Competitive / Rivalry	21
2.4.3 สินค้าหรือการบริการทดแทน Substitution	21
2.4.4 แรงกระทบจากอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ Bargaining Power of Supplier	22
2.4.5 อำนาจต่อรองของผู้ใช้บริการ Bargaining Power Of Buyer	22
2.4.6 สรุป Five Force Model ที่มีผลต่ออุตสาหกรรมการขนส่งพัสดุชีวการแพทย์	23
2.5 การวิเคราะห์ SWOT Analysis	24
2.6 วิเคราะห์ SWOT ของ บริษัท ดีเอสแอล เอ็กเพรส	25
2.7 ปัจจัยสำคัญในการการแก้ปัญหาเพื่อหาช่องทางขยาย Project WMX (Bio Shipment: พัสดุประเภทชีวการแพทย์) และรักษารฐานของลูกค้าได้อย่างมั่นคง (Key Success Factor)	27
2.8 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา	29
บทที่ 3 การวิเคราะห์สาเหตุ ของปัญหาที่เกิดขึ้น	30
3.1 การวิเคราะห์ปัญหา โดยแผนภูมิก้างปลา (Fish-Bone Diagram)	34
3.2 การวิเคราะห์ปัญหา โดยแผนภูมิก้างปลา ของบริษัทดีเอสแอล เอ็กเพรส	35

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4	
การกำหนดกลยุทธ์ และการแก้ไขปัญหา	39
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	41
4.1.1 กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy)	41
4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)	42
4.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)	42
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	44
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	46
4.3.1 กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา	46
4.3.2 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์	46
4.4 สรุป	47
บทที่ 5	
การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติจริง	48
5.1 แผนปฏิบัติการ หรือ Action Plan	50
5.2 การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management)	52
5.2.1 ความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk)	52
5.2.2 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	53
5.3 ความเสี่ยงจากการทำระบบศูนย์กลาง เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน และเลี่ยงปัญหาที่จะ เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน (Centralized Database System)	55
5.3.1 ระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	55
5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	56
5.3.3 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Respond)	60
5.4 สรุปการบริหารความเสี่ยงองค์กร	62
5.5 หลักการของ Balanced Scorecard (BSC)	63
5.6 การกำหนด Balance Scorecard ของบริษัทดีเอสแอล เอ็กเพรส ประเทศไทย จำกัด	65

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.7 สรุปการประเมินผลการดำเนินงานโดยใช้ Balance Scorecard	67
5.8 สรุปผลการวิจัย	68
บรรณานุกรม	69
ประวัติผู้วิจัย	70



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 แสดงอัตราการเติบโตเป็นเปอร์เซ็นต์ของบริษัท ดีเอสแอล เอ็กเพรส	2
1.2 แสดงจำนวนพัสดุประเภทชีวการแพทย์ต่อปี เปรียบเทียบระหว่างบริษัท ที่เอ็นที เอ็กเพรส และ ดีเอสแอล เอ็กเพรส	4
1.3 รายละเอียดที่ลูกค้าต้องระบุเมื่อแจ้งรับพัสดุประเภทชีวการแพทย์	10
2.1 แสดงการสรุปผล Five Force Model ต่ออุตสาหกรรมการขนส่งพัสดุชีวการแพทย์ ของบริษัทดีเอสแอล เอ็กเพรส	23
3.1 แสดงภาพรวมของฝ่ายงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในส่วนของการออกแบบ ระบบเพื่อหาช่องทางขยาย Project WMX (Bio Shipment : พักส่งพัสดุประเภท ชีวการแพทย์)	32
4.1 แสดงระดับค่าเฉลี่ยของความรุนแรงจากสาเหตุ โดยอ้างอิงจากการสัมภาษณ์ ผู้ที่เกี่ยวข้อง ในการดำเนินงานของโครงการหลัก	39
4.2 แสดงกลยุทธ์มุ่งเน้นการเติบโต ด้วย Ansoff's Growth Matrix โดยแสดง ความสัมพันธ์ จากปัจจัยทางตลาด (Market) และ ปัจจัยทางผลิตภัณฑ์ (Product)	42
4.3 แสดงกลยุทธ์เพื่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร	44
5.1 แสดงโครงการแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของการใช้ Centralized Database System ในบริษัทดีเอสแอล เอ็กเพรส	50
5.2 Risk Matrix 5 x 5 ใช้ประเมินความเสี่ยงบริษัทดีเอสแอล เอ็กเพรส	56
5.3 แสดงผลการประเมินความเสี่ยงจากปัจจัยภายในองค์กร	57
5.4 แสดงผลการประเมินความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกองค์กร	58
5.5 แสดงการจัดการความเสี่ยงในปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง (High) ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน	60
5.6 ด้านการเรียนรู้และการเติบโต The Learning and Growth Perspective	65
5.7 ด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร The Business Process Perspective	66
5.8 ด้านลูกค้า The Customer Perspective	67
5.9 ด้านการเงิน (The Financial Perspective)	67

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 กราฟแสดงจำนวนพัสดุประเภทชีวการแพทย์ที่มีการส่งออกของบริษัท ดีเอสแอล เอ็กเพรส	2
1.2 กราฟแสดงส่วนแบ่งการตลาดของการให้บริการขนส่งพัสดุประเภทชีวการแพทย์ในปี 2560	5
1.3 แสดงเป้าหมายของปี 2020	6
1.4 แสดงแผนผังโครงสร้างองค์กรของบริษัท ดีเอสแอล เอ็กเพรส ประเทศไทย (ณ วันที่ 1 มิถุนายน 2560)	7
1.5 กระบวนการทำงาน	8
2.1 แสดงโครงสร้างของ PESTEL Analysis	16
2.2 แผนภาพแสดงการนำ PESTEL มาวิเคราะห์ ใช้กับบริษัท ดีเอสแอล เอ็กเพรส	18
2.3 แสดงแรงกระทบทั้ง 5 แรงของ Five Force Model	19
2.4 การวิเคราะห์ SWOT ของบริษัท ดีเอสแอล เอ็กเพรส	25
2.5 แผนภาพแสดงตำแหน่ง Positioning ของบริษัทดีเอสแอล เอ็กเพรส	28
3.1 Major Customer Onboard Pipeline	31
3.2 โครงสร้างและองค์ประกอบของแผนภูมิก้างปลา (Fish-Bone Diagram)	34
3.3 แสดงแผนภูมิก้างปลาของปัญหาภายในองค์กรของบริษัทดีเอสแอล เอ็กเพรส	35
4.1 แสดงระดับกลยุทธ์ของภาพรวมองค์กร ทั้งในระดับองค์กรระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ	41
5.1 Centralized Database System	49
5.2 แสดงโครงสร้างภาพรวม ของ Balanced Scorecard ทั้ง 4 มุมมอง	64

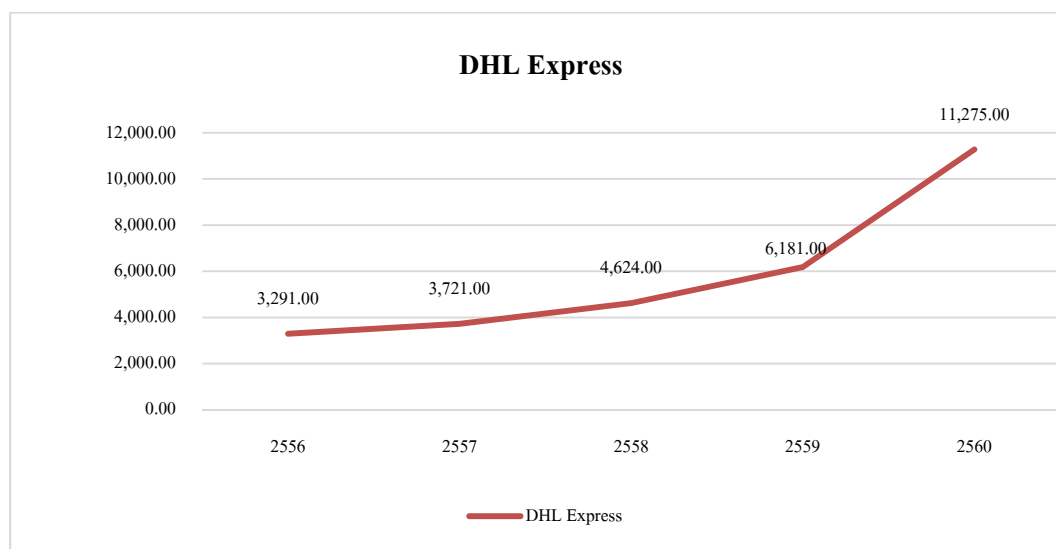
บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคปัจจุบันที่โลกก้าวไปไกล และรวดเร็ว ไม่เพียงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีปัจจัยต่อชีวิตของพวกเรา ข่าวสาร ข้อมูล ภัยพิบัติหรือกระทั่งโรคระบาด ส่งผลให้ผู้คนในปัจจุบันใช้ชีวิตอย่างระมัดระวังมากขึ้น การดูแลตัวเองของผู้คนในยุคโลกาภิวัตน์ย่อมมีความทันสมัย จนรัฐบาลเล็งเห็นการเปิดประเทศไทยเป็นศูนย์กลางสุขภาพระดับนานาชาติแต่เนื่องจากนวัตกรรมทางการแพทย์ของประเทศไทยยังไม่สามารถไปถึงการเป็นศูนย์กลางสุขภาพระดับนานาชาติได้ การตรวจสอบจึงยังจำเป็นต้องพึ่งพาประเทศที่มีนวัตกรรมทางการแพทย์ที่สูงกว่า ดังนั้นการแพทย์จึงมีส่วนเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการขนส่งโดยตรง โดยเฉพาะอุตสาหกรรมการขนส่งด่วน

นับตั้งแต่การขนส่งมีการพัฒนามากขึ้นเพื่อให้เข้ากับยุคสมัยที่ทุกอย่างขับเคลื่อนไปได้อย่างรวดเร็ว ทำให้อุตสาหกรรมการขนส่งเข้ามามีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมต่างๆ โดยเฉพาะที่จำเป็นต้องแข่งขันกับเวลา อย่างเช่นอุตสาหกรรมชีวการแพทย์ ในการดำเนินการขนส่งสารคัดหลั่ง หรือสิ่งที่ต้องส่งตรวจทางการแพทย์ไปยังปลายทางซึ่งไม่ใช่เพียงแค่ภายในประเทศ แต่รวมไปถึงการส่งไปยังประเทศต่างๆ และมีความจำเป็นต้องส่งให้ตรงตามกำหนดเวลา ซึ่งระยะเวลาถือเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ในการขนส่งสินค้าที่ต้องมีการควบคุมอุณหภูมิอย่างเหมาะสมด้วยแล้ว การขนส่งให้ถึงปลายทางภายในระยะเวลาที่กำหนดโดยมีความเสถียรและมีประสิทธิภาพถือเป็นข้อปฏิบัติที่ต้องทำให้ได้ แต่ในแง่ของการปฏิบัติจริงนั้น ย่อมมีปัจจัยที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ เนื่องจากการทำงานของบริษัทขนส่งและผู้ส่งมีความไม่สอดคล้องกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านการปฏิบัติงาน เงื่อนไข และเวลา ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขนส่งล่าช้า หรือประสบปัญหาที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไข แต่ถึงอย่างไรก็ตามแต่ เนื่องจากมีเพียงไม่กี่บริษัทที่มีการขนส่งด่วนที่สามารถรับส่งพัสดุประเภทนี้ได้ ทำให้การขนส่งยังจำเป็นต้องดำเนินต่อไป ถึงแม้จะเกิดปัญหาซ้ำๆ เดิมๆ ในขณะที่จำนวนสินค้าประเภทสารคัดหลั่งมีการส่งออกมากขึ้นเรื่อยๆ



ภาพที่ 1.1 กราฟแสดงจำนวนพัสดุประเภทชีวการแพทย์ที่มีการส่งออกของบริษัท ดีเอชแอล เอ็กเพรส ที่มา: ดีเอชแอล เอ็กเพรส

จากภาพที่ 1.1 จะแสดงให้เห็นว่าอัตราการเติบโตของจำนวนพัสดุประเภทชีวการแพทย์ ปี 2556 จนถึงปัจจุบัน ปริมาณพัสดุมีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องขึ้นทุกปี

ตารางที่ 1.1 แสดงอัตราการเติบโตเป็นเปอร์เซ็นต์ของบริษัท ดีเอชแอล เอ็กเพรส

	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560
จำนวนพัสดุประเภทชีวการแพทย์ที่มีการส่งออกของบริษัท ดีเอชแอล เอ็กเพรส	3291	3721	4624	6181	11275
อัตราการเติบโต (% YOY)	-	13.07	24.27	33.67	82.41

ที่มา: ดีเอชแอล เอ็กเพรส

จากตาราง 1.1 จะพบว่าอัตราการเติบโตของจำนวนพัสดุประเภทชีวการแพทย์นั้นค่อนข้างคงที่จนกระทั่งในปี 2560 ที่ในไตรมาสที่ 2 ที่หลายบริษัททั่วโลกได้รับผลกระทบจากวิกฤต Cyber Attack ซึ่งบริษัท ทีเอ็นที เอ็กเพรสเป็นหนึ่งในบริษัทที่ได้รับผลกระทบอย่างหนัก ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก แต่เนื่องจากพัสดุประเภทชีวการแพทย์ไม่สามารถรอเวลาได้ ลูกค้าทั้งหมดจึงหันมาใช้บริการขนส่งของบริษัท ดีเอชแอล เอ็กเพรสที่ไม่ได้รับผลกระทบเนื่องจากระบบปฏิบัติการเป็นระบบที่เขียนขึ้นเองสำหรับการควบคุมภายในบริษัท ดีเอชแอล เอ็กเพรสเท่านั้น และด้วยเหตุนี้ แม้ว่าบริษัท ทีเอ็นที เอ็กเพรสจะสามารถแก้ไขปัญหายุ่งยากที่ระบบปฏิบัติการนั้นกลับมาได้ ระยะเวลาที่ใช้ก็ระบบก็กินเวลาถึง

หนึ่งเดือน เป็นผลทำให้ไม่สามารถเรียกความวางใจจากลูกค้ากลับมาได้ทั้งหมด ส่งผลทำให้ลูกค้าลดจำนวนพัสดุที่ใช้บริการกับทางบริษัท ทีเอ็นที เอ็กเพรสและเลือกจะมาส่งพัสดูกับทางบริษัท ดีเอชแอล เอ็กเพรสทดแทนในช่วงไตรมาสที่ 3 และ 4 ของปี 2560 มีการเกิดโรคระบาดหลายโรค อัตราผู้ปรึกษาการวางแผนครอบครัวเพื่อเตรียมความพร้อมจะมีบุตร และการตรวจโรคประจำตัวหรือภาวะโรคแทรกซ้อน อันเนื่องมาจากธุรกิจประกันชีวิตมีการปรับกรมธรรม์ ทำให้มีผู้บริโภคให้ความสนใจการทำประกันมากขึ้น ส่งผลให้มีผู้เข้ารับการตรวจสุขภาพเพิ่มขึ้น ทั้งยังมีหลายๆ ปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้เข้ารับการตรวจเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากส่งผลให้จำนวนพัสดุที่ส่งออกเพิ่มขึ้น และมีหลายโรงพยาบาลที่เริ่มใช้บริการส่งออกพัสดุประเภทนี้ โดยการเปิดบัญชีสมาชิกใหม่ ปริมาณพัสดุในอุตสาหกรรมจึงเพิ่มขึ้นตามในขณะที่บริษัทที่สามารถขนส่งพัสดุประเภทนี้ได้มีเท่าเดิม รวมถึงสถานการณ์การปฏิบัติงานของบริษัท ทีเอ็นที เอ็กเพรสยังไม่สามารถดำเนินการได้ปกติถึงแม้การกอบกู้ระบบจะเสร็จสมบูรณ์แล้ว ลูกค้าจึงเลือกจะใช้บริษัท ดีเอชแอล เอ็กเพรสเป็นบริษัทหลักในการส่งสินค้า

ในฐานะที่บริษัท ดีเอชแอล เอ็กเพรสเป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจหลักด้านการขนส่ง และได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าเดิม รวมถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องพิจารณา ศึกษา และหาวิธีการป้องกันปัญหาเดิม เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้น ในฐานะผู้วิจัยจึงเห็นสมควรว่าการได้ศึกษา วิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะมาจากภายในองค์กรภายนอกองค์กร และเข้าใจถึงพฤติกรรมของลูกค้าที่ใช้บริการในการส่งพัสดุประเภทนี้จะส่งผลทำให้สามารถหาวิธีการเบี่ยงเบนขั้นตอนการแก้ไข และเกิดการปรับใช้กลยุทธ์เพื่อช่วยผลักดันให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น พร้อมกับแนะนำ ประสิทธิภาพใหม่ ระบบงานที่สะดวกกับการใช้งาน และเข้าใจง่ายทั้งฝ่ายผู้ปฏิบัติงานและลูกค้าได้

1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรม

จากการสำรวจข้อมูลในตลาดการขนส่งพัสดุประเภทชีวการแพทย์ จะพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งพัสดุประเภทนี้นั้น แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มด้วยกัน

1. บริษัทขนส่งระหว่างประเทศ คือบริษัทที่ได้รับอนุญาตให้ดำเนินการ และให้บริการเกี่ยวกับการขนส่งพัสดุประเภทชีวการแพทย์ระหว่างประเทศโดยภายใต้การกำกับดูแล และดำเนินการในขั้นตอนของทางบริษัทเอง โดยต้องมีการเปิดบัญชีสมาชิก และได้รับการอนุมัติให้ขนส่งพัสดุประเภทนี้จากผู้อำนวยการภาคพื้นเอเชีย โดยต้องมีการตรวจสอบข้อมูลของทั้งผู้ส่งพัสดุ และผู้รับพัสดุว่าอยู่ในรายชื่อ และเครือข่ายที่ได้รับอนุญาตหรือไม่ ทั้งยังต้องมี ผู้จัดการที่รับผิดชอบในโครงการดูแล

และมีแผนกลูกค้าสัมพันธ์และทีมงานระดับปฏิบัติการที่ดูแลเฉพาะ โดยแยกพัสดุประเภทนี้ออกไม่รวมกับพัสดุประเภทปกติซึ่งมีเพียง 2 บริษัทคือ ดีเอสแอล เอ็กเพรสและ ทีเอ็นที เอ็กเพรส

2. บริษัทที่ขนส่งภายในประเทศ คือบริษัทที่ได้รับอนุญาตให้ดำเนินการขนส่งพัสดุประเภทชีวการแพทย์เพียงแต่ภายในประเทศเท่านั้น โดยภายใต้การกำกับดูแล และดำเนินการในขั้นตอนของทางบริษัทเอง โดยต้องมีการเปิดบัญชีสมาชิกและได้รับการอนุมัติให้ขนส่งพัสดุประเภทนี้จากผู้อำนวยการของประเทศ โดยต้องมีการตรวจสอบข้อมูลของทั้งผู้ส่งพัสดุ และผู้รับพัสดุว่าอยู่ในรายชื่อและเครือข่ายที่ได้รับอนุญาตหรือไม่ ทั้งยังต้องมีแผนกลูกค้าสัมพันธ์และทีมงานระดับปฏิบัติการที่ดูแลเฉพาะ โดยแยกพัสดุประเภทนี้ออกไม่รวมกับพัสดุประเภทปกติซึ่งมีบริษัทเคอร์รี่ เอ็กเพรสดำเนินการอยู่

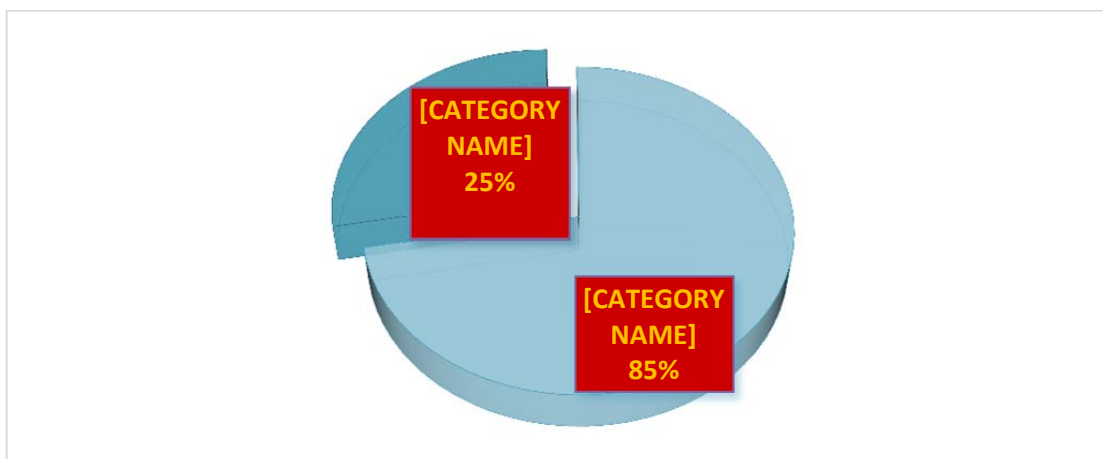
3. ผู้รับจ้างช่วง (Sub Contract) คือบริษัทที่ได้รับการว่าจ้างจากบริษัทในข้อ 1 และข้อ 2 ซึ่งเป็นการดำเนินการตามคำสั่งและสามารถทำได้เพียงภายในประเทศ โดยผู้รับและผู้ส่งไม่ได้ทำการติดต่อกับการบริษัทผู้รับจ้างช่วงโดยตรง ซึ่งการดำเนินการ ต้องทำตามข้อกำหนดของบริษัทผู้ว่าจ้างอย่างเคร่งครัดเนื่องจากเป็นพัสดุประเภทชีวการแพทย์ และทำการส่งต่อพัสดุแก่บริษัทผู้ว่าจ้างเพื่อดำเนินการต่อ อนึ่งถือเป็นเพียงผู้รับพัสดุแทน แต่ไม่ได้ดำเนินการขนส่งต่อได้เช่นบริษัท เอ็นพี พูล กรุ๊ป ผู้รับจ้างช่วงของบริษัท ดีเอสแอล เอ็กเพรส

1.3 ตลาดการแข่งขัน

ตารางที่ 1.2 แสดงจำนวนพัสดุประเภทชีวการแพทย์ต่อปี เปรียบเทียบระหว่างบริษัท ทีเอ็นที เอ็กเพรส และ ดีเอสแอล เอ็กเพรส

ปี	ทีเอ็นที เอ็กเพรส	ดีเอสแอล เอ็กเพรส
2556	11,821.00	3,291.00
2557	9,699.00	3,721.00
2558	8,732.00	4,624.00
2559	7,129.00	6,181.00
2560	2,122.00	11,275.00

ที่มา: ดีเอสแอล เอ็กเพรส



ภาพที่ 1.2 กราฟแสดงส่วนแบ่งการตลาดของการให้บริการขนส่งพัสดุประเภทชีวการแพทย์ในปี 2560 ที่มา: ดีเอสแอล เอ็กเพรส

จากตารางที่ 1.2 และภาพที่ 1.2 จะเห็นว่าอัตราการเติบโตของพัสดุประเภทชีวการแพทย์ของ ดีเอสแอล เอ็กเพรสมีการเติบโตขึ้นเรื่อยๆ และเติบโตแบบก้าวกระโดดในปี 2560 เนื่องจากลูกค้ามีการเปลี่ยนบริษัทที่ใช้บริการ อ้างอิงจากข้อ 1.1 เกี่ยวเนื่องกับวิกฤต Cyber attack ซึ่งถือเป็นโอกาสของบริษัท ดีเอสแอล เอ็กเพรสที่จะทำการแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดจากวิกฤตนี้ ซึ่งทางผู้ให้บริการตามโรงพยาบาลต่างๆก็ต้องการหลีกเลี่ยงปัญหาที่ก่อให้เกิดความล่าช้า ทำให้บริษัท ดีเอสแอล เอ็กเพรสสามารถขยายฐานลูกค้าได้ตามที่คาดการณ์ไว้ และนอกจากจะได้ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มจากฐานลูกค้าเดิม บริษัท ดีเอสแอล เอ็กเพรสก็สามารถต่อยอดและสร้างฐานลูกค้าใหม่ได้ ยิ่งในตลาดที่มีผู้แข่งขันน้อยรายแล้ว บริษัท ดีเอสแอล เอ็กเพรสถือว่ามีความพร้อมมากกว่า และได้เปรียบกว่าในหลายส่วน

1.4 ข้อมูลองค์กร

ดีเอสแอล เอ็กเพรส คือบริษัทชั้นนำด้านงานไปรษณีย์ และโลจิสติกส์ของโลก โดยคอยซ์โพสต์ดีเอสแอลกรุ๊ป ซึ่งประกอบไปด้วยบริษัทในเครือ; ดีเอสแอลเอ็กซ์เพรส, ดีเอสแอล พาร์เซล, ดีเอสแอล อีคอมเมิร์ซ, ดีเอสแอล โกลบอล พอร์เวิร์ดดิ้ง, ดีเอสแอล เฟรท, และดีเอสแอล ชัพพลายเชน

ด้วยเครือข่ายทั่วโลกในกว่า 220 ประเทศ และมีพนักงานมากกว่า 350,000 คน ดีเอสแอล จึงเป็นบริษัทนานาชาติซึ่งจัดหาโซลูชันเพื่อตอบสนองความต้องการด้านโลจิสติกส์หลากหลาย ดีเอสแอล เอ็กเพรสเป็นหนึ่งในผู้ให้บริการในตลาดแข่งขันน้อยราย โดยรับขนส่งสินค้าประเภท 6.2 หรือ วัตถุแพร่เชื้อได้ หมายถึง วัตถุที่มีส่วนประกอบของเชื้อโรค หรือสิ่งทำให้เกิดโรค แบคทีเรีย พยาธิ เชื้อรา ฯลฯ ซึ่งในการขนส่งสินค้าประเภทนี้ บางครั้งจำเป็นต้องทำการจำกัดอุณหภูมิด้วยน้ำแข็งแห้ง ทำให้

สินค้ากลายเป็นพัสดุที่ติดราสินค้าอันตราย 2 ประเภทคือประเภท 6.2 และประเภท 9 โดยผู้ให้บริการเป็นโรงพยาบาล หรือสถาบันภายใต้สังกัดกรมควบคุมโรคกระทรวงสาธารณสุข

ในตลาดของการขนส่งเร่งด่วน มีเพียงหนึ่งรายที่สามารถส่งวัตถุดิบอันตรายนั้นคือ เฟดเอ็กซ์ เอ็กซ์เพรส และสองรายสามารถส่งได้เฉพาะรายชื่อในบัญชีสมาชิกที่มีการทำข้อตกลงกับบริษัทนั้นคือ ดีเอชแอล เอ็กซ์เพรสและ ทีเอ็นที เอ็กซ์เพรส

ภายใต้การบริการของ ดีเอชแอล เอ็กซ์เพรสซึ่งเป็น Service Provider สิ่งที่ส่งมอบให้ลูกค้า ไม่ใช่เพียงการรับหรือส่งพัสดุ แต่ยังรวมไปถึงพัสดุภัณฑ์สำหรับลูกค้าบางบัญชีสมาชิก และการจัดหา น้ำแข็งแห้ง โดยจะมีคนที่ดูแลกลุ่มลูกค้านี้โดยเฉพาะทั้งในฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ลูกค้าสัมพันธ์ และฝ่ายปฏิบัติการ

1.4.1 พันธกิจ




Excellence Simply Delivered

1.4.2 วิสัยทัศน์

การเป็นบริษัทลอจิสติกส์ของโลก

1.4.3 แผนกลยุทธ์ปี 2020

มุ่งใส่ใจ เชื่อมโยง เติบโต

2015	2016	2017	2018	2019	2020	
RENEWAL	YIELD BOOST	VOLUME BOOST	BRAND BOOST	PROACTIVE QUALITY	REFLECTION	
Insanely Customer Centric Culture Zero defect mentality First Choice NPA Emotional Branding					Provider of Choice 	
Superstars of International Express Business Chief Energy Officers CIS/CIM Fired up Ready to Go					Employer of Choice 	
Gross Profit triangle Index optimized Sell Sell Sell Focus on margin GPI Every year					Investment of Choice 	
Market Pricing	All Countries on EGAP	Delivery Solutions	All Customers on QCC	50 years of excellence	Leipzig 3	
2C solution	Emotional Brand	Global TV Campaign	Best TDI E-comm	Aviation review	The 21st Century Company	
CI Studies 80% DHL	Focus on ME & Africa	IT Plug and Play	E Vehicles	HUB Strategy	Strategic themes	
CoC clarified	Leipzig 2	US in Focus	No 1 Logistics Brand	In-house arbitrage	Competitive position	
Best in Class EOS score	D2D exceptions 3%	D2D exceptions 2.75%	D2D exceptions 2.5%	D2D exceptions 2.25%	D2D exceptions 2%	
Invest through People	Kill Bill 93%	Kill Bill 95%	Kill Bill 96%	Kill Bill 98%	Kill Bill 100%	
All training is CIS	GDP Growth 3.8%	GDP Growth 3.7%	GDP Growth 3.5%	GDP Growth 3.5%	GDP Growth 3.5%	
Converged IT systems	Market Share 33%	Market Share 34%	Market Share 35%	Market Share 36%	Market Share 37%	
Growth above market	Employer Branding	Differentiated Pricing	Emotionally Engaged	Strategic alliances	21st Century Employees	
Volume % = Value %		ICCC Employees	Best in Class Billing	Energy 4 Performance	Optimized Pricing	
		Purple Rain				
Rev	13.9 Billion	14.7 Billion	15.4 Billion	16.2 Billion	17.0 Billion	18.0 Billion
EBIT	1.45 Billion	1.52 Billion	1.62 Billion	1.74 Billion	1.87 Billion	2 Billion
%	10.4	10.4	10.6	10.8	11.0	11.1

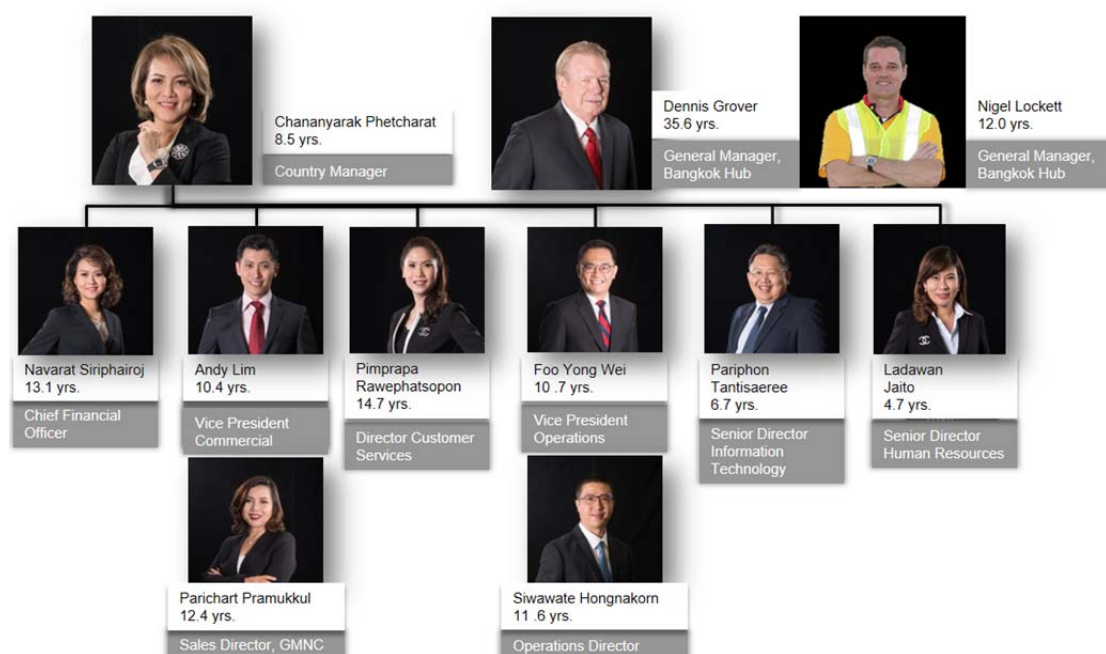
ภาพที่ 1.3 แสดงเป้าหมายของปี 2020

ที่มา: APEC Express 2017 Country IT Review_(Thailand)_Final

ดีเอชแอล เอ็กเพรสเป็นบริษัทลอจิสติกส์ระดับโลกที่มีตำแหน่งทางธุรกิจที่ดีในตลาดที่เติบโตของโลก ดีเอชแอล เอ็กเพรสยังมุ่งมั่นด้านลอจิสติกส์เป็นธุรกิจหลัก ในขณะมีส่วนร่วมในการทำโลกใบนี้ให้น่าอยู่ขึ้น ที่เรียกว่า "ความรับผิดชอบต่อการดำรงชีวิต"

1.5 โครงสร้างองค์กร

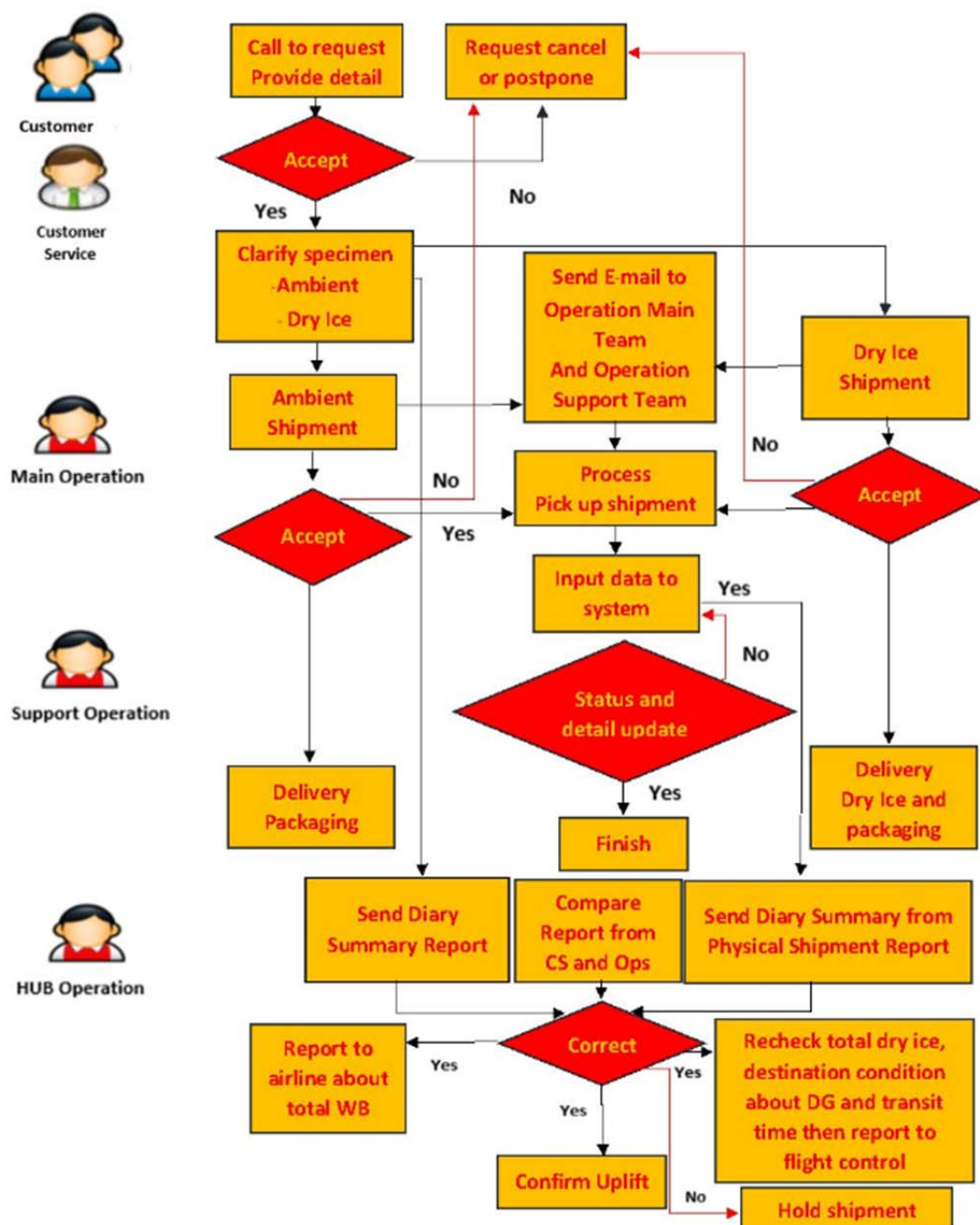
ดีเอชแอล เอ็กเพรส เป็นบริษัทสัญชาติเยอรมันซึ่ง Deutsche Post, DHL และ Postbank ร่วมเป็นบริษัทในกลุ่มธุรกิจ ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับ Express และ Logistics ภายใต้เครื่องหมายการค้า DHL โดยในประเทศไทย ดีเอชแอลได้เริ่มดำเนินธุรกิจในปี พ.ศ. 2514 และได้เปิดสำนักงานใหญ่ที่กรุงเทพมหานครเมื่อปี พ.ศ. 2533 โดยคุณเคน อัลเลน เป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และมีทีมผู้บริหารในประเทศไทยคอยดูแล และตรวจสอบงานบริหารในแผนกต่างๆ ซึ่งฝ่ายงานในองค์กรจะทำหน้าที่สนับสนุนการบริหารให้องค์กรไปถึงเป้าหมาย และประสบความสำเร็จ ซึ่งนโยบายใหม่



ภาพที่ 1.4 แสดงแผนผังโครงสร้างองค์กรของบริษัท ดีเอชแอล เอ็กเพรส ประเทศไทย (ณ วันที่ 1 มิถุนายน 2560)

ที่มา: APEC Express 2017 Country IT Review_(Thailand)_Final

1.6 กระบวนการทำงาน



ภาพที่ 1.5 กระบวนการทำงาน

ขั้นตอนการส่งพัสดุประเภทชีวการแพทย์ เริ่มต้นที่ลูกค้าจากโรงพยาบาลที่มีการทำข้อตกลงกับทางดีเอสแอล เอ็มเพรสส์ 1 ทำการติดต่อเข้ามายังฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ แผนกบริการลูกค้าหลัก (Key Account Support Executive) เพื่อทำการนัดรับพัสดุ โดยข้อตกลงก็จะต้องทำการแจ้งรับล่วงหน้าอย่างน้อย 1 วัน โดยเฉพาะพัสดุที่เป็นประเภทควบคุมอุณหภูมิ ที่ทางดีเอสแอล เอ็มเพรสส์ต้องทำการส่งน้ำแข็งแห้งให้ในช่วงเวลาเช้าของวันที่ทำการส่งออก โดยพัสดุที่โรงพยาบาลที่รับงานอยู่ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล จะต้องพร้อมรับในเวลาบ่ายโมงถึงสี่โมงเย็น จึงจะสามารถขึ้นเครื่องบินไปยังปลายทางได้ในวันนั้น สำหรับโรงพยาบาลในต่างจังหวัดเช่นเชียงใหม่ นครราชสีมา จะต้องพร้อมรับภายใน 11 โมงเช้า จึงจะสามารถขึ้นเครื่องบินไปยังปลายทางได้ในวันนั้น ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ แผนกบริการลูกค้าหลักจะทำการใส่ข้อมูลเข้าในระบบรับงาน และส่งอีเมลล์ไปยังศูนย์กระจายสินค้าที่รับผิดชอบ โดยโรงพยาบาลในกรุงเทพและปริมณฑลจะรับผิดชอบโดยศูนย์กระจายสินค้าพระราม 9 (GDR) ในจังหวัดเชียงใหม่ เชียงรายและลำพูนจะรับผิดชอบโดยศูนย์กระจายสินค้าเชียงใหม่ (CXM) ในจังหวัดนครราชสีมา จะรับผิดชอบโดยศูนย์กระจายสินค้านครราชสีมา (NKR) โดยในอีเมลล์จะต้องระบุข้อมูลตามตารางที่ 1.3 ซึ่งทางหัวหน้าของแผนกรับสินค้า ในแต่ละศูนย์กระจายสินค้าจะทำการรวบรวมจำนวนพัสดุที่มีการส่งในแต่ละวันและกระจายงาน โดยต้องสรุปว่ามีลูกค้าโรงพยาบาลไหนบ้างที่ต้องการน้ำแข็งแห้ง และทำการสั่งซื้อน้ำแข็งแห้งวันต่อวัน ในวันที่กำหนดรับพัสดุ น้ำแข็งแห้งจะถูกส่งในตอนเช้าเพื่อให้ลูกค้าทำการบรรจุลงหีบห่อ และเตรียมทำการส่งออก เมื่อพนักงานรับพัสดุทำการรับพัสดุมา จะต้องมีการตรวจสอบข้อมูลว่าตรงกับที่แผนกลูกค้าสัมพันธ์ส่งข้อมูลมาหรือไม่ ถ้าไม่ตรงจะต้องทำการแก้ไขทันที หากแก้ไขไม่ทันในกำหนดเวลา พักจะต้องถูกตีกลับและไม่สามารถส่งออกได้ ข้อมูลหลักที่ต้องทำการตรวจสอบคือเลขกำกับพัสดุ (Waybill Number) เนื่องจากเลขกำกับพัสดุดูกำหนดโดยเจ้าของบัญชีสมาชิก แต่มีอายุเพียงสามเดือน หากเลขกำกับหมดอายุจะทำให้ข้อมูลพัสดุไม่สามารถส่งเข้าระบบได้ จึงต้องตรวจสอบอย่างละเอียดและแก้ไขทันทีเมื่อพบ เมื่อพัสดุทั้งหมดถูกนำกลับมาที่ศูนย์กระจายสินค้าแล้ว จะต้องทำการรายงานไปยังแผนกปฏิบัติการที่สนามบิน เพื่อส่งข้อมูลทั้งหมดแก่สายการบินที่ทำการบรรทุกพัสดุนี้ หลังจากทำการส่งข้อมูลและตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น พักจึงเคลื่อนย้ายจากศูนย์กระจายสินค้าทั่วประเทศไปยังสนามบิน โดยพัสดุดูต้องถึงสนามบินก่อนเวลาเครื่องบินออกอย่างน้อยสองชั่วโมงเพื่อทำการตรวจสอบในขั้นตอนสุดท้าย โดยแผนกปฏิบัติการที่สนามบินต้องตรวจสอบเงื่อนไขของสนามบินปลายทางในการส่งพัสดุประเภทชีวการแพทย์ และการรับสารอันตราย เนื่องจากน้ำแข็งแห้งจัดเป็นสารอันตรายประเภท 9 และสารคัดหลั่งจัดเป็นสารอันตรายประเภท 6 โดยมีผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบว่าข้อมูลของศูนย์กระจายสินค้าเทียบกับข้อมูลจากแผนกลูกค้าสัมพันธ์ หากข้อมูลถูกต้อง จะต้องทำการส่งรายงานให้แก่ผู้ควบคุมการบิน (Flight control)

พัสดุจึงสามารถนำขึ้นเครื่องบินและทำการส่งออกได้โดยขั้นตอนสุดท้ายคือต้องทำการสรุปรายวันและส่งให้ทุกแผนกที่เกี่ยวข้อง และแจ้งปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติการ ซึ่งการรายงานนี้ทำเป็นรายวัน

ตารางที่ 1.3 รายละเอียดที่ลูกค้าต้องระบุเมื่อแจ้งรับพัสดุประเภทชีวการแพทย์

CS Name+ Ext number	
Protocol Number	
Pick up Date	
Ready Time for Pickup:	
Account no:	
Account Name or Project name	
Hospital Name	
Address	
ตึก ____ ชั้น ____	
Customer Contact Name:	
Tel No:	
Air Waybill Number	
Destination code	
Number of package	
Total weight + Dry Ice	
DG Class	UN3373 Biological substance, category B
	UN1845 Carbon dioxide, solid (dry ice)

ที่มา: ดีเอสแอล เอ็กเพรส

1.7 สถานการณ์ปัจจุบัน

บริษัทดีเอสแอล เอ็กเพรสเล็งเห็นถึงการเติบโตของจำนวนพัสดุประเภทชีวการแพทย์ ซึ่งคล้อยกับสถานการณ์ปัจจุบันของสังคม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องโรคระบาด การติดเชื้อ หรือการตรวจโรคติดต่อ เนื่องจากประชาชนหันมาให้ความสนใจกับการดูแลสุขภาพมากขึ้น ดังนั้นบริษัทจึงมีบริการที่สามารถรองรับการขนส่งสินค้า ทั้งในอุณหภูมิปกติ หรือการขนส่งที่ต้องการควบคุมอุณหภูมิให้เหมาะสมกับสินค้า โดยใช้บรรจุภัณฑ์ที่ออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อควบคุมอุณหภูมิ ในกรณีที่สินค้าต้องได้รับการ

ขนส่ง ที่อุณหภูมิต่ำกว่า -20 องศาเซลเซียส ดีเอสแอลสามารถให้ความช่วยเหลือในการจัดหาตู้แช่แข็งแห้ง เพื่อเป็นตัวช่วยในการทำ ความเย็นได้ ทั้งนี้บรรษัทฯควบคุม อุณหภูมิเหล่านี้ได้ผ่านการทดสอบว่า สามารถทนต่อกระบวนการขนย้ายที่เร่งรีบ และสภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลงในระหว่างการขนส่ง อีกทั้งเป็นบรรษัทฯ ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ที่สอดคล้องกับนโยบาย Go Green ของดีเอสแอล

บริษัทพยายามหาวิธีที่จะรองรับจำนวนพัสดุที่เพิ่มขึ้น โดยสามารถคงมาตรฐานของการบริการเอาไว้ให้มีประสิทธิภาพเพราะทางบริษัทให้ความสำคัญกับคุณภาพเป็นอย่างมาก แม้กระทั่งผู้ส่งพัสดุนั้นยังต้องได้รับใบอนุญาตในการผลิตและการทำตลาด ขั้นตอน ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมนี้ต้องเป็นไปอย่างมีมาตรฐาน เพราะสินค้าประเภทนี้หากเสียหายไปจะยากแก่การหาทดแทน แต่เนื่องจากพัสดุประเภทชีวการแพทย์นั้น ยังไม่มีการริเริ่มการใช้ระบบและทุกขั้นตอนของการจัดการพัสดุประเภทชีวการแพทย์ยังต้องใช้เป็นเอกสารพิมพ์ ไม่ว่าจะเป็นเอกสารกำกับพัสดุ หรือแม้กระทั่งขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทำให้การทำงานไม่เป็นไปตามที่วางแผน หรือไม่ราบรื่นเท่าที่วางแผนไว้ ซึ่งแม้ว่าทางบริษัทจะพยายามหาทางแก้ปัญหาแต่ก็ยังพบว่าปัญหาเดิมๆ เกิดขึ้นเป็นระยะซึ่งการแก้ปัญหาในแต่ละครั้ง ดูเหมือนจะเป็นเพียงการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุเท่านั้น

1.8 สภาพปัญหา

กลยุทธ์การแก้ปัญหาเพื่อหาช่องทางขยาย Project WMX (Bio Shipment: พืชพันธุ์ประเภทชีวการแพทย์) กรณีศึกษา: DHL Express Thailand

เนื่องจากสินค้าประเภทชีวการแพทย์ที่จัดเป็นสารอันตรายประเภท 6.2 และ 9 ซึ่งข้อจำกัดและข้อมูลจะต้องมีความชัดเจนและตรงกันทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง แม้ว่าบริษัทดีเอสแอล เอ็กเพรสจะมีระบบการจัดการพัสดุภัณฑ์ที่เขียนขึ้นเป็นระบบขององค์กรเอง แต่ยังไม่มีส่วนไหนที่เล็งเห็นว่าพัสดุประเภทนี้จำเป็นต้องมีการควบคุมโดยระบบ สภาพปัญหาของการให้บริการขนส่งด่วนสินค้าประเภทชีวการแพทย์นั้น แบ่งออกเป็นสามส่วนใหญ่ด้วยกันคือ

1.8.1 ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ แผนกบริการลูกค้าหลัก (Key Account Support Executive)

เนื่องด้วยการรับข้อมูลและส่งข้อมูลต่อไปยังแผนกปฏิบัติการ ซึ่งขั้นตอนคือต้องทำผ่านระบบแจ้งรับงานและส่งอีเมลเพื่อแจ้งข้อมูลให้กับแผนกที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากระบบแจ้งรับงานนั้น มีเพียงฝ่ายปฏิบัติงานรับงานของศูนย์กระจายสินค้าเท่านั้นที่สามารถเข้าถึงได้ ซึ่งมีหลายครั้งที่ไม่มีส่งอีเมลแจ้งเนื่องจากลืม หรือมีการดึงอีเมลเก่ามาใช้และไม่ทำการเปลี่ยนแปลงข้อมูลเดิม ทำให้

ข้อมูลไม่สัมพันธ์กับพัสดุจริง ส่งผลให้เกิดการล่าช้าในขั้นตอนการรับพัสดุ หรืออาจจะเกิดค่าใช้จ่ายในการแก้ปัญหาฝ่ายปฏิบัติการศูนย์กระจายสินค้า

เนื่องจากข้อมูลถูกส่งมาทางอีเมลล์ โดยจะทำการพิมพ์เอกสารออกมาและทำการกระจายงาน โอกาสที่จะรวบรวมอีเมลล์ไม่ครบถ้วนทำให้พลาดการรับงานบางแห่งนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ ซึ่งในการปฏิบัติงานจริงจะพบปัญหานี้เป็นระยะ เช่นเดียวกับการส่งน้ำแข็งแห้งหรือพัสดุก๊าซ จากมีการรวบรวมข้อมูลไม่ครบและเกิดปัญหาไม่ส่งพัสดุก๊าซ ไม่ส่งน้ำแข็งแห้ง หากลูกค้าไม่มีน้ำแข็งแห้งสำรอง นอกจากจะเสียเวลาในการหาน้ำแข็งแห้งให้ลูกค้าแบบกระทันหัน พนักงานที่รับพัสดุอาจจะต้องรอจนลูกค้าทำการบรรจุของเสร็จ หรือกรณีที่ร้ายแรงที่สุดคือพัสดุไม่สามารถส่งออกได้ โรงพยาบาลจะต้องทำการเก็บตัวอย่างใหม่ ซึ่งกระทบไปยังคนไข้ ยิ่งไปกว่านั้น เนื่องจากทางฝ่ายปฏิบัติงานอ้างอิงพัสดุจากเอกสาร และขณะปฏิบัติงานไม่สามารถโทรศัพท์จากฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ได้ กรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงกะทันหัน ทำให้ข้อมูลไม่ตรงกันและจะกระทบกับขั้นตอนการทำงานเช่นกัน

1.8.2 ฝ่ายลูกค้าหรือผู้ส่งพัสดุ

เนื่องจากลูกค้าจะทำการแจ้งรับพัสดุล่วงหน้า แต่เมื่อถึงวันที่พัสดุยืนยันการแจ้งรับ หากมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลของพัสดุ บ่อยครั้งที่ลูกค้าจะไม่ทำการแจ้งข้อมูลให้กับทางบริษัทรู้ และเลขที่ในเอกสารกำกับพัสดุหมดอายุเนื่องจากลูกค้าไม่ได้ทำการตรวจสอบเป็นผลให้ข้อมูลของพัสดุไม่สามารถบันทึกเข้าระบบได้ ทำให้การรับงานไม่สามารถทำได้ตามขั้นตอน ซึ่งเจ้าหน้าที่จะต้องทำการแก้ไขสถานการณ์ ณ เวลานั้น โดยในบางครั้งจำเป็นต้องมีการจ้างงานผู้รับจ้างช่วง (Sub-Contract) เพื่อแก้ไขสถานการณ์นั้นแต่เป็นการแก้ไขเป็นเพียงการแก้เฉพาะหน้า แต่ไม่สามารถแก้ไขอย่างถาวรได้

1.9 ความสำคัญของปัญหา

สำหรับบริษัทไอเอสแอล เอ็กเพรสแล้ว มีความมุ่งมั่นด้านการบริการโดยยึดหลัก ICC (Insently Customer Centric Culture) โดยทางบริษัทได้ดำเนินการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และพยายามหาช่องทางที่จะนำเสนอบริการให้ตรงใจต่อความต้องการของลูกค้าให้ได้ภายใต้สภาวะการณ์ต่างๆ รอบตัวที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง และแนวโน้มของสังคมคือสิ่งที่ทางบริษัทตระหนักและหาทางแก้ปัญหาจากปัจจัยต่างๆ ที่เกิดขึ้น ดังนี้

ปัจจัยภายใน การจัดการภายในดีไอเอสแอล เอ็กเพรส จะพยายามหาขั้นตอนที่กระทบกับลูกค้าให้น้อยที่สุด เนื่องจากลูกค้าทั้งหมดเป็นสถาบันวิจัยและโรงพยาบาล ดังนั้นทุกการเปลี่ยนแปลงจะกระทบกับลูกค้าเสมอ ดังนั้นบริหารงานภายในจะส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า

ด้วย ประกอบไปด้วยอย่างเช่น การร่วมมือเวลาเข้ารับพัสดุ การยืดหยุ่นหรือต่อรองเมื่อพัสดุมีปัญหา ติดขัดในการจัดส่ง ความนิยมในการใช้บริการของบริษัทลดลง ข้อมูลจากลูกค้า ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ ที่จะใช้บริการมาน้อยแค่ไหน

ปัจจัยภายนอก ที่ทำให้เกิดผลกระทบ และเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรต้องมองหากลยุทธ์ เพื่อรักษาส่วนแบ่งการตลาด และขยายการบริการ เนื่องจากตลาดนี้เป็นตลาดกึ่งผูกขาดที่มีผู้เล่นเพียงสองราย ทางบริษัทไอเอสแอล เอ็กเพรสต้องทำการเฝ้าระวังว่าเปลี่ยนแปลงของบริษัทที่เอ็นที เอ็กเพรส รวมถึงการหาช่องทาง หรือปรับระบบการทำงานให้เข้ากับทางบริษัทและสะดวกกับลูกค้าให้มากที่สุด เนื่องจากความไม่คุ้นชินกับระบบจะทำให้ลูกค้ารู้สึกยุ่งยาก และไม่พอใจได้ ดังนั้นเพื่อลดปัญหาและผลกระทบ บริษัทต้องพิจารณาโดยให้ความสำคัญต่อความสะดวกของลูกค้าอันดับแรกเพื่อไม่ให้คู่แข่งสามารถใช้จุดนั้นเข้ามาแย่งฐานลูกค้าได้

การแก้ไขสถานการณ์ ณ เวลานั้น การที่ข้อมูลในระบบส่งไปไม่ถึงฝ่ายปฏิบัติการทำให้ การรับงานไม่สามารถทำได้ตามขั้นตอน การใช้ผู้รับจ้างช่วงเพื่อแก้ไขสถานการณ์นั้นเป็นการแก้ไขเพียงชั่วคราว ส่งผลให้มีค่าใช้จ่ายที่รองรับขั้นตอนนี้สูงถึงหนึ่งล้านบาทต่อปี สาเหตุอันเนื่องมาจากข้อมูล ไม่มีระบบที่ตรวจสอบ หรือไม่มีระบบที่สามารถแจ้งการเปลี่ยนแปลงได้ในทันที ผลที่ตามมาคือการเสียกำลังคน เพราะกรณีที่ของไม่พร้อมรับ ทางฝ่ายปฏิบัติการต้องหาเจ้าหน้าที่เพื่อดำเนินการรับงานอีกครั้งเป็นการเปิดรอบพิเศษโดยไม่เพียงเสียกำลังคนและค่าระยะทางที่ต้องจ่ายให้พนักงาน

นอกจากนี้ กรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงข้อมูล หากฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ ไม่มีข้อมูลเช่นกัน พัสดุจะต้องทำเข้าระบบใหม่ซึ่งจะเสีย กำลังคนในการทำรับเข้าระบบหนึ่งชั่วโมงต่อพัสดุหนึ่งชิ้น ยิ่งไปกว่านั้นกรณีที่ เลขกำกับพัสดุดมดอายุ ส่งผลให้ไม่สามารถทำข้อมูลเข้าระบบได้ การแก้ไขในขั้นตอนนี้จะใช้เวลา 2 ชั่วโมง โดยฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์, แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) , ผู้จัดการควบคุมโครงการ และฝ่ายปฏิบัติการต้องทำพร้อมกัน เนื่องจากระบบใช้ต่างกัน และพนักงานคนละฝ่าย จะไม่ได้รับอนุญาตให้เข้าระบบของฝ่ายอื่น

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

อ้างอิงจากสถานการณ์ที่กล่าวถึงในข้างต้น การที่จะทำให้ระบบการจัดการของบริษัท ดีเอสแอล เอ็กเพรส สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นตอนของการทำงานได้อย่างแท้จริง องค์กรจำเป็นต้องรับรู้ และมีความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมจากภายใน การปฏิบัติงาน และจากปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อที่จะให้องค์กรสามารถเข้าถึงปัญหาที่แท้จริง ปรับตัว ขยาย และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นเครื่องมือสำคัญที่น่าจะถูกเลือกมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่แท้จริงในอุตสาหกรรม คือ PESTEL Analysis โดยนำมาใช้เพื่อดูปัจจัยจากภายนอกในลักษณะภาพรวมใหญ่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาว่ามีผลกระทบต่อองค์กรและการดำเนินการอย่างไรบ้าง พร้อมทำการวิเคราะห์ควบคู่ไปกับ Five Force Model โดย Five Force Model จะวิเคราะห์เพื่อดูผลกระทบจากปัจจัยภายนอกทั้ง 5 อย่าง ในการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ เพื่อนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ทั้งหมดมาสนับสนุนกับการวิเคราะห์องค์กร โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis เพื่อดูสถานการณ์ขององค์กร ณ ปัจจุบัน วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนโดยจากวิเคราะห์จากภายใน วิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับองค์กร เพื่อที่จะสามารถเตรียมตัววางแผนกลยุทธ์เพื่อรับมือให้สามารถจัดการขั้นตอนการดำเนินการ รับส่งพัสดุชีวิตการแพทย์ได้ รวมถึงการปรับขั้นตอนการบริการแก่ลูกค้าให้เป็นที่ยอมรับของลูกค้าได้อย่างแท้จริง

2.1 การวิเคราะห์ PESTEL Analysis

องค์กรส่วนใหญ่มักพยายามวิเคราะห์ธุรกิจของตัวเองรอบด้าน ทั้งเรื่องการเข้าถึงและขยายกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย กลยุทธ์รวมไปถึงวิธีการทำการตลาดในแบบต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายในอุตสาหกรรมให้ได้มากที่สุดจนอาจจะลืมคำนึงถึงปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการทำดำเนินธุรกิจ ทั้งที่หากวิเคราะห์ในความเป็นจริงนั้นปัจจัยภายนอกต่างๆที่ไม่สามารถควบคุมได้กลับมีผลต่อการดำเนินธุรกิจมากกว่าที่คิด ทำให้เครื่องมือการวิเคราะห์อย่าง PESTEL Analysis จึงกลายเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้สามารถวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินการให้มีคามแม่นยำมากยิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายคือเพื่อจะได้สามารถเตรียมการรับมือ และปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินการต่างๆ ให้สอดคล้องไปกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

P - Politic ปัจจัยด้านนโยบายภาครัฐ และทางการเมืองซึ่งเป็นนโยบายที่ขึ้นอยู่กับช่วงเวลานั้นๆ หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ความมั่นคงทางการเมืองต่างๆ การปรับนโยบาย หรือการเสนอนโยบายใหม่ เช่น แนวโน้มของกฎระเบียบข้อบังคับที่จะออกมาใหม่ และกฎระเบียบข้อบังคับที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ลักษณะของสังคมและกฎหมายเกิดการปรับเปลี่ยน หรือการออกกฎหมายเกี่ยวกับข้อจำกัดควบคุมการนำเข้าส่งออก

E – Economic ปัจจัยด้านเศรษฐกิจของประเทศ เกี่ยวข้องถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการวางแผนดำเนินงานและวางกลยุทธ์อย่างมาก เนื่องจากตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจเช่น สถานการณ์ปัจจุบันและการคาดการณ์การขยายตัวทางเศรษฐกิจของอัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนสกุลเงินตราต่างประเทศ การว่างงานและอุปทานของแรงงานซึ่งเกี่ยวข้องไปถึงทั้งแรงงานขั้นต่ำ และ ค่าแรงพนักงานระดับฝีมือแรงงาน รวมถึงแนวโน้มผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรืออื่นๆ ที่มีผลต่อเศรษฐกิจ เป็นต้น ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้สำคัญที่ช่วยกำหนดการวางแผนดำเนินงานและวางกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ในระยะยาว ให้สามารถเตรียมพร้อมรับมือกับปัจจัยที่มีผลกระทบได้มากที่สุด

S – Social ปัจจัยทางสังคม กล่าวคือปัจจัยในทางสังคมต่างๆ สังคมและวัฒนธรรม เช่น อัตราการเติบโตของจำนวนประชากรและอายุเฉลี่ย สุขภาพของประชากร และการเคลื่อนย้ายถิ่นฐานของประชากร สังคมวิถีชีวิตของสังคมเมืองและสังคมชนบท ระดับการศึกษาเฉลี่ย และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมที่กำลังเกิดขึ้นในท้องถิ่นนั้นๆ เป็นต้น ซึ่งองค์กรที่เข้าใจในสภาพและการเปลี่ยนแปลงในสังคม และรับรู้ถึงพฤติกรรมของประชาชนในช่วงเวลานั้นๆ ย่อมทำให้เป็นผลดีในการปรับตัว และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวางแผนของธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาพสังคม เพื่อมองหาช่องทางและการบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามากที่สุด

T – Technology ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เป็นปัจจัยหนึ่งที่บทบาทเริ่มมากขึ้นเป็นอย่างมาก ในหลายๆตลาดอุตสาหกรรมเนื่องจากการพัฒนาแบบก้าวกระโดด และเป็นตัวช่วยในการสนับสนุนขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น เช่นการวางระบบโดยอาศัยเทคโนโลยีของบริษัท กิจกรรมการวิจัยและพัฒนาและผลกระทบของการถ่ายทอดด้านเทคโนโลยี แต่ก็มีความเสี่ยงเมื่ออัตราการโจรกรรมทางไซเบอร์ก็เพิ่มขึ้นเช่นกัน

E – Environmental ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม เช่น สภาพอากาศ ปัญหามลพิษทางน้ำ และอากาศ กฎหมาย และข้อกำหนดเรื่องการควบคุมมลพิษ ภาวะมลพิษต่างๆที่เกิดขึ้นในสังคมที่สร้างมาสร้างผลกระทบได้อย่างมากมาย

L – Legal เป็นปัจจัยที่มาจากข้อกฎหมายต่างๆ ของพื้นที่นั้นๆ ที่ต้องทำการศึกษาเป็น อย่างดี เพื่อให้ทราบถึงข้อบังคับต่างๆ และต้องปฏิบัติตามไปในแนวเดียวกัน อย่างเช่น กฎหมายเกี่ยวกับการควบคุมประเภทพืชฯ ข้อกฎหมายควบคุมโรคระบาด เป็นต้น

2.2 บริษัท บริษัทดีเอชแอล เอ็กเพรส มีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานมีรายละเอียด ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงโครงสร้างของ PESTEL Analysis

ที่มา: <https://pslides.com/templates/pestel-analysis-tree-diagram/>

2.2.1 P – Political ปัจจัยด้านนโยบายของภาครัฐ และทางการเมือง

อ้างอิงจาก ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนนโยบาย Medical Hub [พ.ศ. 2560 - 2569] (ที่มา <https://www.kmutt.ac.th/rippc/nrc59/52s28.pdf>) ภาครัฐในตอนนี้มีการเล็งเห็นว่าสังคมไทยกำลังเข้าสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุ และการดูแลสุขภาพของประชากรเริ่มเป็นที่นิยม แต่กระนั้น การเกิดโรคระบาด หรือไวรัสสายพันธุ์ใหม่ก็มีมากขึ้นอย่างต่อเนื่องเช่นกัน จากปัจจัยทั้งหมดนี้ ภาครัฐเล็งเห็นว่าการให้ประเทศไทยผันตัวเองเป็น Medical Hub ตามนโยบายและแผนยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุข แต่เนื่องจากแผนยุทธศาสตร์ชาติแผนนี้มีระยะเวลาถึง 20 ปี และหากวิเคราะห์กันตามสถานการณ์ของประเทศไทยในปัจจุบันซึ่งประเทศไทยนั้นยังไม่สามารถรองรับการเป็น Medical Hub ได้ เนื่องจากหลายๆ ปัจจัย เช่น ความก้าวหน้าในวงการแพทย์ เทคโนโลยีรับรอง หรือแม้กระทั่ง

บุคลากรที่ไม่เพียงพอ รวมถึงการสนับสนุนจากภาครัฐในด้านเครื่องมือการแพทย์ยังถือว่าขาดอยู่อีกมาก แต่กระแสนี้ก็สามารถกระตุ้นให้ภาคโรงพยาบาลรัฐและเอกชน รวมถึงสถาบันต่างๆ ให้ความสนใจในการแพทย์มากขึ้น และเป็นการกระตุ้นจำนวนการส่งออกสินค้าประเภทสารคัดหลั่ง เพื่อไปทำการตรวจสอบกับสถาบันในต่างประเทศที่พัฒนาการทางการแพทย์พร้อม

สรุปคือนโยบายภาครัฐมีการสนับสนุน ส่งผลให้จำนวนสารคัดหลั่งที่ต้องการการตรวจสอบจะมีแนวโน้มสูงขึ้นในอนาคต และกระจายไปยังโรงพยาบาลเอกชน ไม่เพียงโรงพยาบาลรัฐ แต่ด้วยเวลาที่ประเทศไทยยังไม่พร้อมในการเป็น Medical HUB หรือการเป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ ทำให้การส่งออกสินค้าประเภทชีวการแพทย์ของบริษัทเอชแอล เอ็กเพรส ยังสามารถดำเนินไปได้อีกอย่างน้อย 10 ปี

2.2.2 E – Economic ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

การเปลี่ยนแปลงของดัชนีตัวเลขทางเศรษฐกิจ เช่น การเกิดความผันผวนของเศรษฐกิจมูลค่าสกุลเงินของไทย และอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรามีการเปลี่ยนแปลง ทำให้ค่าขนส่งเปลี่ยนแปลงตาม โดยมีโอกาสที่ภาคการขนส่งทำให้เศรษฐกิจโตขึ้นเพราะอัตราการเติบโตของจำนวนพัสดุ แต่หากมองอีกมุมหนึ่ง การเกิดความผันผวนของเศรษฐกิจ เกิดเงินเพื่อทำให้ประชาชนควบคุม การใช้จ่ายมากขึ้น ส่งผลให้ประชาชนเลือกจะหลีกเลี่ยงการหาหมอในโรงพยาบาลเพื่อลดค่าใช้จ่าย ก็ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจขององค์กรเช่นกัน

2.2.3 S – Social ปัจจัยทางสังคม

เนื่องด้วยธุรกิจการขนส่งพัสดุชีวการแพทย์ต้องมีการสังเกตพฤติกรรมของประชาชนเป็นหลักเพื่อดูแนวโน้มเพื่อทำการนำเสนอการบริการที่ตรงใจลูกค้าและสอดคล้องกับกระแสสังคมให้ได้มากที่สุด ปัจจัยทางสังคม ไม่ว่าจะเป็นขนาดของประชากรที่เพิ่มมากขึ้น ไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคกลุ่มต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ทั้งพฤติกรรมผู้บริโภค พฤติกรรมการดูแลสุขภาพ และที่สำคัญคือประเทศไทยเริ่มเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ทำให้คนเริ่มหันมาใส่ใจสุขภาพมากขึ้น ซ้ำยังมีการตื่นตัวและป้องกันตัวเองจากโรคระบาด ทำให้การขนส่งสินค้าประเภทชีวการแพทย์ยังสามารถดำเนินได้อยู่ เพราะการตรวจสอบสารคัดหลั่งจำเป็นต้องแข่งกับเวลา การขนส่งด่วนจึงเป็นทางออกที่ดีที่สุดต่อพัสดุประเภทนี้

2.2.4 T – Technology ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

ในยุคที่เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าและเกิดการสร้างระบบใหม่ๆ อย่างมากมาย นวัตกรรมมีการก้าวกระโดดไปอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีการแข่งขันและปรับตัวให้สอดคล้องไปกับเทคโนโลยี

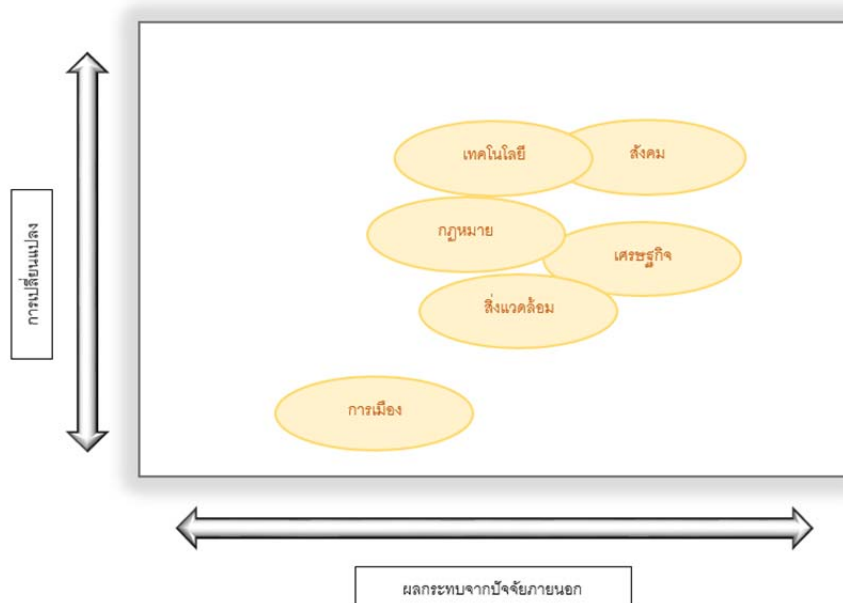
ในปัจจุบัน รวมถึงการทำงานที่สามารถนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาประยุกต์ใช้เพื่อให้งานมีความสะดวก รวดเร็ว ทั้งในด้านบริการ ปฏิบัติงานหรือให้ข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้มากขึ้น โดยเฉพาะบริษัท ที่มีระบบเฉพาะขององค์กรอย่างดีไอเอสแอล

2.2.5 E – Environment ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม

การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม การเกิดมลภาวะ การเกิดโรคระบาด ไวรัสสายพันธุ์ใหม่ส่งผลกระทบต่อจำนวนของพัสดุที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากประชาชนจะระแวกและเข้ามาทำการตรวจ รวมไปถึงจำนวนประชากรที่ได้รับเชื้อก็จำเป็นต้องทำการตรวจคัดกรองเช่นกัน และยังรวมไปถึงภัยพิบัติทางธรรมชาติ เช่น พายุโซนร้อน หรือน้ำท่วมที่สามารถส่งผลกระทบโดยตรงต่อเส้นทางการบิน หรือเส้นทางเดินรถเพื่อขนส่งพัสดุ

2.2.6 L – Legal ปัจจัยด้านกฎหมาย

กฎหมาย ข้อบังคับของทางการ รัฐบาล หรือ แม้กระทั่ง ข้อบังคับของกฎหมายพื้นที่ที่มีการปรับตลอดเวลาก็มีผลกระทบโดยตรง ในส่วนของการเปิดประเทศไทยให้เป็น Medical HUB นั้น ทางด้านกฎหมายของกระทรวงสาธารณสุขยังไม่มีความพร้อมที่จะรองรับ และยังคงต้องอาศัยการพัฒนา ซึ่งส่งผลให้พัสดุประเภทชีวการแพทย์ยังสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้เป็นอย่างดีน้อยสปี



ภาพที่ 2.2 แผนภาพแสดงการวิเคราะห์ PESTEL มาวิเคราะห์ ใช้กับบริษัท ดีเอสแอล เอ็กเพรส

2.3 การวิเคราะห์ Five Force Model

การแข่งขันของตลาดอุตสาหกรรมในปัจจุบันมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง หลายองค์กรต่างพยายามมองหากลยุทธ์ และวิเคราะห์ถึงสถานการณ์และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเกี่ยวกับการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมที่ดำเนินการอยู่ ว่าระดับรุนแรงมีมากน้อยแค่ไหนและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการขององค์กรหรือไม่ ซึ่งการวิเคราะห์จะใช้ 5 แรง กระทบด้วยกัน คือ

1. แรงกระทบจากการคุกคามของผู้เล่นหน้าใหม่
2. แรงกระทบจากสภาพการแข่งขันที่มีอยู่ในตลาด
3. แรงกระทบจากการเข้ามาของสินค้าทดแทน
4. แรงกระทบจากอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์
5. แรงกระทบจากอำนาจการต่อรองของลูกค้า

ซึ่งแรงกระทบทั้งหมดนี้จะมีทั้งที่เป็นแรงกระทบในด้านบวกซึ่งส่งผลดีต่อองค์กร และมีแรงกระทบ ในด้านลบซึ่งส่งผลกระทบที่จะส่งผลเสียต่อองค์กร ดังนั้นเมื่อองค์กรสามารถพิจารณาแรงต่างๆ ได้แล้ว จะสามารถนำมาใช้ในการวางแผน และปรับกลยุทธ์ให้สามารถแข่งขันในตลาดอุตสาหกรรมนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในที่สุด



ภาพที่ 2.3 แสดงแรงกระทบทั้ง 5 แรงของ Five Force Model

ที่มา: <https://www.edrawsoft.com/fiveforcesmodel.php>

1. การคุกคามของผู้เล่นหน้าใหม่ เป็นแรงกระตุ้นที่เกิดจากเข้ามาผู้เล่นหน้าใหม่ซึ่งจะเกิดการแย่งส่วนแบ่งการตลาดขึ้น แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ต้องดูถึงความเป็นไปได้ของธุรกิจด้วย ว่าสถานการณ์ต่างๆ เหมาะสมไหม มีช่องว่างที่กว้างให้ผู้เล่นหน้าใหม่เข้ามาจับตลาดหรือไม่ มีความเป็นไปได้ในการแย่งพื้นที่ส่วนแบ่งการตลาดหรือไม่ โดยปัจจัยหลักๆ ที่มีผลต่อแรงกระตุ้นต่อการที่ผู้เล่นหน้าใหม่จะเข้ามาในตลาดก็มีหลายปัจจัยเช่นกัน เช่น ต้นทุนในการดำเนินการ และความยากง่ายในขั้นตอน เพราะหากการดำเนินงานมีต้นทุนสูง หากธุรกิจของผู้เล่นหน้าใหม่ไม่ได้มีกำลังเงินหมุนเวียนมากพอ ย่อมได้รับผลกระทบ และยังรวมถึงขั้นตอนการดำเนินการ หากต้องใช้รายละเอียดสูง ขั้นตอนมีมาก ผลกระทบที่ตามมาย่อมไม่เป็นผลดีต่อผู้เล่นหน้าใหม่ที่พิจารณาจะเข้ามาในตลาด

2. สภาพแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน การสังเกตคู่แข่งเพื่อเฝ้าดูการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและวางแผนในการรับมือได้ทัน เพื่อการป้องกันการเสียเปรียบในเชิงธุรกิจ โดยปัจจัยที่มีผลต่อความรุนแรงของแรงกระตุ้นจากคู่แข่ง เช่น การปรับบริการของคู่แข่งในตลาดที่มีอยู่เดิมเพื่อสร้างความแตกต่าง รวมถึงการเข้าถึงลูกค้าเพื่อแย่งส่วนแบ่งการตลาด ด้วยการเสนอในสิ่งที่ยังขาดไปก็อาจสร้างผลกระทบที่รุนแรงให้กับองค์กรได้

3. สินค้าหรือการบริการทดแทน Substitution การเข้ามาของสินค้าหรือการบริการทดแทนในตลาด ถ้าสิ่งทดแทนนั้นมีคุณสมบัติเทียบเท่ากับสิ่งที่องค์กรมีอยู่ ประกอบกับราคาที่ต่ำกว่า หรือราคาที่เท่าเทียมกันแต่ความยืดหยุ่นกับการบริการอาจจะมีช่องทางมากกว่า นั่นก็สามารถทำให้ลูกค้าไม่ลังเลที่จะเปลี่ยนไปใช้สิ่งทดแทนนั้นๆ ซึ่งจะเป็แรงกระตุ้นที่มีผลต่อองค์กรเป็นอย่างมาก

4. อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ ปัจจัยนี้แรงกระตุ้นต่อองค์กรมากหรือน้อยนั้นจะขึ้นอยู่กับหลายๆ ปัจจัย ไม่ใช่เพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง เช่น จำนวนของซัพพลายเออร์ ถ้าองค์กรมีทางเลือกจำนวนน้อยหรือมีอยู่เพียงเจ้าเดียว ซัพพลายเออร์ย่อมมีอำนาจต่อรองที่สูง หรือการรวมตัวของซัพพลายเออร์ด้วยกัน มีผลทำให้กลุ่มนี้มีอำนาจมากขึ้นทำให้องค์กรต้องเชื่อฟัง และปรับเปลี่ยนแผนการทำงาน เพื่อรักษาซัพพลายเออร์ไว้เป็นต้น

5. อำนาจต่อรองของผู้ให้บริการ ถือว่าเป็นแรงกระตุ้นที่องค์กรให้ความสำคัญทุกองค์กร และจำเป็นต้องตระหนักตลอดเวลา เรียนรู้ปัญหาและแก้ไขปัญหานั้นให้ได้เร็วที่สุด แรงกระตุ้นจากอำนาจการต่อรองของผู้ให้บริการนั้นจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปริมาณการใช้บริการ รวมถึงเครือข่ายของการให้บริการ ยิ่งมีมากเท่าไร การต่อรองย่อมเป็นไปได้มากเช่นกัน หรือหากในตลาดมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ผู้ให้บริการก็สามารถนำการ โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งนี้มาต่อรองให้องค์กรยอมรับเงื่อนไขเพื่อรักษาลูกค้าไว้

2.4 ผลการวิเคราะห์ Five Force Model ของ บริษัท ดีเอสแอล เอ็กเพรส มีดังนี้

2.4.1 การคุกคามของผู้เล่นหน้าใหม่ (New Entrance)

เนื่องจากการขนส่งประเภทสินค้าประเภทชีวการแพทย์มีขั้นตอนค่อนข้างมาก และรายละเอียดในการขออนุญาตดำเนินการมีเยอะทั้งยังต้องมีการยื่นข้อมูลจากสถาบันวิจัยต่างประเทศ และทำข้อตกลงในด้านการขนส่งพัสดุที่จัดว่าเป็นพัสดุนานาชาติกับสายการบิน รวมถึงการทำข้อตกลงกับศุลกากรทั้งประเทศผู้ส่งออก และประเทศปลายทางที่รับพัสดุ รวมถึงค่าใช้จ่ายในการขนส่งและรองรับพัสดุประเภทชีวการแพทย์ที่จัดว่าเป็นสารอันตรายทำให้การเลือกใช้บริการของผู้ลูกค้าจะเน้นที่องค์กรนั้นมีความน่าเชื่อถือ มีความเสถียรและความปลอดภัยในระบบการดำเนินงาน ดังนั้นทำให้การเข้ามาของผู้เล่นหน้าใหม่ในอุตสาหกรรมการส่งออกพัสดุประเภทชีวการแพทย์จึงเป็นไปได้ยาก เนื่องจากการสร้างความเชื่อมั่นในตัวบริษัทเป็นไปได้ยาก ทั้งราคาในการดำเนินการจะส่งผลกระทบต่อผู้เล่นหน้าใหม่ที่จำนวนพัสดุนั้นไม่มากพอจะให้เกิด Economy of Scale หรือการประหยัดต่อขนาด รวมถึงประสบการณ์ที่มีไม่มากพอจะให้เกิดความเชี่ยวชาญจะส่งผลกระทบต่อลูกค้าโดยตรง ผู้วิจัยเห็นว่าการเกิดผู้เล่นรายใหม่ในธุรกิจนี้จึงเป็นไปได้ยากมาก

2.4.2 สภาพแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน Competitive / Rivalry

สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมด้านการขนส่งพัสดุประเภทชีวการแพทย์มีต่ำมาก เนื่องจากตลาดเป็นแบบ Pure Oligopoly ที่มีผู้เล่นในตลาดน้อยราย โดยที่ในด้านการส่งออกต่างประเทศ บริษัทดีเอสแอล เอ็กเพรส มีคู่แข่งเพียงรายเดียวคือ ทีเอ็นที เอ็กเพรส ซึ่งในไตรมาสที่สามของปี 2560 ทีเอ็นที เอ็กเพรส ได้เสียส่วนแบ่งการตลาดให้แก่บริษัทดีเอสแอล เอ็กเพรส เนื่องจากได้รับผลกระทบจากวิกฤต Cyber attack ทำให้ลูกค้าสูญเสียความมั่นใจในระบบและขั้นตอนการปฏิบัติการ Position ของดีเอสแอล เอ็กเพรสตอนนี้จึงได้เปรียบและ การปรับกลยุทธ์ของบริษัทดีเอสแอล เอ็กเพรสที่ทำให้ช่วงที่บริษัททีเอ็นที เอ็กเพรส ยังติดปัญหาด้านการกู้ระบบ ยิ่งทำให้เป็นอุปสรรคต่อบริษัททีเอ็นที เอ็กเพรสที่จะทำการชิงส่วนแบ่งการตลาดคืน

2.4.3 สินค้าหรือการบริการทดแทน Substitution

ถึงแม้ว่าในอุตสาหกรรมการขนส่งจะมีการพัฒนาไม่ว่าจะเป็นทั้งด้านเทคโนโลยีและด้านการขนส่ง แต่สำหรับพัสดุประเภทชีวการแพทย์นั้นเป็นพัสดุที่ต้องทำการขนส่งด่วนเนื่องจากต้องแข่งกับเวลา ในอุตสาหกรรมการขนส่งด่วนระดับนานาชาตินี้ไม่มีผู้เล่นน้อยราย แต่ยังไม่มียุโรปไม่มีผู้เล่นไหนสามารถสร้างบริการทดแทนได้ เนื่องจากค่าใช้จ่ายสูง ทำให้มีระดับความเสี่ยงค่อนข้างมาก และ อาจจะมอง

ใช้ระยะเวลานานกว่าจะอยู่ในระดับที่ก่อให้เกิดรายได้ รวมถึงการออกใบอนุญาตและขอความร่วมมือจากโรงพยาบาลและองค์กรสถาบันต่างๆ ทั้งยังต้องอาศัยความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานแบบเฉพาะทาง ทำให้บริการทดแทนในอุตสาหกรรมนี้ยังไม่มีผลกระทบต่อบริษัทดีเอสแอล เอ็กเพรส

2.4.4 แรงกระทบจากอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ **Bargaining Power Of Supplier**

ซัพพลายเออร์ในอุตสาหกรรมการขนส่งพัสดุประเภทชีวการแพทย์ขององค์กร แบ่งได้เป็น 3 ส่วนหลักคือ

2.4.4.1 บริษัทรับจ้างที่ทำหน้าที่เป็น Outsource ให้กับบริษัทดีเอสแอล เอ็กเพรส โดยบริษัท NP Pool ที่ทำหน้าที่เป็นส่วนของการรับพัสดุนอกพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล รวมถึงในจังหวัดที่ไม่มีศูนย์กระจายสินค้าของดีเอสแอล เอ็กเพรส ซึ่งบริษัทดีเอสแอล เอ็กเพรสเป็นพันธมิตรที่ดีแต่เนื่องจากบริษัทนี้เป็นเพียงเจ้าเดียวที่ดีเอสแอล เอ็กเพรสมีการประสานงานด้วย แม้บริษัทจะเป็นมิตรต่อกันแต่ก็มีแรงกระทบต่อดีเอสแอล เอ็กเพรสไม่น้อยหากเกิดการปฏิบัติงานที่มอบหมาย หรือมีการปรับเปลี่ยนราคาค่าบริการตามราคาน้ำมัน อำนาจการต่อรองจึงอยู่ในระดับสูง

2.4.4.2 บริษัทที่ผลิตบรรจุภัณฑ์ให้กับบริษัทดีเอสแอล เอ็กเพรส บริษัท DGM และบริษัท In mark ซึ่งไม่ใช่บริษัทในประเทศไทยและยังรวมไปถึงบริษัทที่เป็นสถาบันวิจัยในต่างประเทศที่ทำการสนับสนุนโดยการเตรียมบรรจุภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า เนื่องจากบริษัทดีเอสแอล เอ็กเพรสไม่ได้มีการผูกขาดซัพพลายเออร์เพียงเจ้าเดียว จึงสามารถกระจายความเสี่ยงได้ และทางสถาบันก็มีการช่วยสนับสนุนในระดับหนึ่ง แต่อย่างไรก็ตาม เนื่องจากบรรจุภัณฑ์นี้เป็นบรรจุภัณฑ์แบบพิเศษที่มีต้นทุนสูง และต้องเป็ โรงงานที่ได้รับการรับรองมาตรฐานจึงสามารถผลิตได้ ทำให้อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ของบรรจุภัณฑ์นี้อยู่ในระดับปานกลางถึงสูง

2.4.4.3 บริษัทที่ทำการส่งน้ำแข็งแห้งให้กับบริษัทดีเอสแอล เอ็กเพรส นับว่ามีพันธมิตรที่มีความหลากหลาย ทั้งขนาด รูปแบบ การดำเนินงานของแต่ละพันธมิตรที่มีความแตกต่างกันไป ซึ่งในความหลากหลายนี้ก็กลับเป็นผลประโยชน์ของทางบริษัทดีเอสแอล เอ็กเพรส เพราะน้ำแข็งแห้งเป็นวัตถุดิบที่หาได้ไม่ยาก ทำให้ดีเอสแอล เอ็กเพรสมีความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนเจ้า แรงกระทบต่อบริษัทจึงน้อยมาก

2.4.5 อำนาจต่อรองของผู้ใช้บริการ **Bargaining Power of Buyer**

ถึงแม้จะมีผู้แข่งขันในตลาดน้อยรายแต่ก็ยังถือว่าลูกค้ามีตัวเลือก และด้วยความที่พัสดุนั้นเป็นพัสดุแบบพิเศษ ทำให้ลูกค้ายอมจ่ายสูงเพื่อให้ได้บริการที่ดีที่สุด ดังนั้น คู่แข่งย่อมออกแบบการบริการ และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์มาเสนอให้ผู้บริโภคได้เลือก ประกอบกับการหาข้อมูลเพื่อพัฒนาการ

บริการให้เพิ่มขึ้นทำให้บริษัทไอเอสแอล เอ็กเพรส ไม่สามารถนิ่งนอนใจได้ ทั้งนี้การคาดการณ์ในอนาคตที่มีทิศทางการเพิ่มจำนวนของพัสดุจะทำให้บริษัทคู่แข่งเข้ามาแทรกแซง แม้จะไม่สามารถดึงดูดลูกค้าเดิมได้ ก็ถือโอกาสเจาะกลุ่มลูกค้าในโรงพยาบาลใหม่ และในแวดวงการแพทย์ ข้าราชการด้านการบริการ จะมีการสื่อสารตลอดเวลา บริษัทไอเอสแอล เอ็กเพรสจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวางแผนตลอดเวลา เพราะถือว่าเป็นแรงกระทบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ก่อให้เกิดผลกระทบสูง

2.4.6 สรุป Five Force Model ที่มีผลต่ออุตสาหกรรมการขนส่งพัสดุชีวการแพทย์

ตารางที่ 2.1 แสดงการสรุปผล Five Force Model ต่ออุตสาหกรรมการขนส่งพัสดุชีวการแพทย์ของบริษัทไอเอสแอล เอ็กเพรส

แรงกระทบจากปัจจัยภายนอก	ระดับของแรงกระทบ	ส่งผลกระทบต่อ
แรงกระทบจากผู้เล่นรายใหม่	น้อย	+
แรงกระทบจากสภาพแข่งขันในอุตสาหกรรม	น้อย	+
แรงกระทบจากสินค้าทดแทน	น้อย	+
แรงกระทบจากอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์	สูง	-
แรงกระทบจากอำนาจต่อรองของผู้ใช้บริการ	สูง	-

จากการวิเคราะห์สภาพอุตสาหกรรมการขนส่งพัสดุชีวการแพทย์แล้ว ได้พบว่าแรงกระทบทั้ง 5 แรงนั้นล้วนสามารถสร้างผลกระทบทั้งในด้านที่เป็นผลดีต่อองค์กร และในด้านที่เป็นผลที่ไม่ดีต่อองค์กรเช่นกัน แต่โดยรวมด้วยตลาดอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันต่ำ โดยที่การบริการทดแทนดำเนินการได้ยาก และมีค่าใช้จ่ายสูง ซึ่งส่งผลให้ผู้เล่นหน้าใหม่ยังไม่กล้าลงทุนเนื่องจากความเสี่ยงมีสูงเพราะต้นทุนของการขนส่งพัสดุประเภทนี้มีสูงมาก และขั้นตอนก็มากและมีรายละเอียดสูงเช่นกัน ซึ่งบริษัทไอเอสแอล เอ็กเพรสเองก็เป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ที่ติดอันดับโลก การลงตลาดไปเป็นคู่แข่งไม่ง่ายเลยสำหรับผู้เล่นรายใหม่ แต่ด้วยพฤติกรรมของผู้ใช้บริการที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้หากคู่แข่งที่มีในตลาดสามารถปรับเปลี่ยนการบริการให้มีความง่ายแก่ผู้ใช้งาน โดยเฉพาะลูกค้าในโรงพยาบาลที่ส่วนมากเป็น Gen Babyboom และ Gen X ที่ค่อนข้างจะต่อต้านเทคโนโลยีที่ยุ่งยาก ผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้จึงจำเป็นต้องคิดกลยุทธ์ วางแผน และสร้างการบริการให้ตรงใจลูกค้า และง่ายต่อการใช้งานเพื่อให้ส่วนแบ่งการตลาดที่ได้มาคงอยู่และสามารถขยายฐานลูกค้าไปยังลูกค้ารายใหม่ได้ให้มากที่สุด

2.5 การวิเคราะห์ SWOT Analysis

การประเมินสภาพการณ์ภายในขององค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็นและถือว่าสำคัญ เพราะจะทำให้ทราบว่าการกำหนดแผนกลยุทธ์ในขั้นต่อไปควรจะไปในทิศทางไหน โดยการวิเคราะห์นั้นต้องมองถึงจุดแข็ง จุดอ่อน ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งจะทำให้รู้ว่าสิ่งที่ต้องพัฒนา หรือต้องการเพื่อปรับเปลี่ยนแก้ไขให้ดีขึ้นกว่าเดิมนั้นอยู่ตรงจุดไหน ทั้งยังต้องวิเคราะห์โดยมองในแบบภาพรวมว่ามีโอกาสมากน้อยขนาดไหน อุปสรรคที่เกิดขึ้นสามารถมีสาเหตุจากอะไรได้บ้าง ต้องคิดไปถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และแนวโน้มในอนาคตที่จะมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นอีก เพื่อให้องค์กรสามารถแก้ไขและปรับตัวให้ทันตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ซึ่งการวิเคราะห์และกำหนด S W O T นี้จะทำให้องค์กรทราบถึงวิธีที่จำดำเนินการ และสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรให้ไปในทิศทางเพื่อให้ได้เป้าหมายที่ตั้งไว้ การวิเคราะห์ภายในองค์กรถึงจุดเด่น และจุดด้อย ทุกด้านขององค์กรที่มีอยู่

S - Strengths (จุดแข็ง) คือการวิเคราะห์ปัจจัยภายในขององค์กรว่ามีปัจจัยไหนที่เป็น จุดเด่น ข้อดี และเป็นข้อได้เปรียบขององค์กรที่มีประโยชน์และควรรักษามาตรฐานเอาไว้ และพัฒนาให้ดีขึ้นไป เพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีศักยภาพในการดำเนินงานสูงสุด

W – Weaknesses (จุดอ่อน) คือ การวิเคราะห์หาจุดด้อย ข้อเสียหรือเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ยังคงมีอยู่ และจำเป็นต้องแก้ไขให้เร็วที่สุดหรือกำจัดออกไปเพื่อให้การดำเนินงานภายในองค์กรพัฒนาขึ้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อค้นหาว่าโอกาสที่สามารถเข้ามาช่วยมาสนับสนุนองค์กร และในขณะเดียวกันคอยเฝ้าดูและค้นหาอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะคอยมาขัดขวางการ ดำเนินงานภายในองค์กรเช่นกัน

O – Opportunities (โอกาส) เป็นการวิเคราะห์และศึกษาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลดี ซึ่งสามารถคว้าสิ่งนั้นนำมาเป็นจุดส่งเสริมองค์กรเพื่อให้เป็นประโยชน์ที่จะช่วยให้องค์กรเดินหน้าและบรรลุเป้าหมายได้

T – Threats (อุปสรรค) เป็นการวิเคราะห์ ศึกษาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ว่ามีปัจจัยไหนที่ส่งผลเสียต่อองค์กร ทั้งในทางตรงและในทางอ้อมเพื่อให้องค์กรสามารถวิเคราะห์และทำการป้องกัน หรือกำจัดให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินการไปได้อย่างราบรื่นมากที่สุด

2.6 วิเคราะห์ SWOT ของ บริษัท ดีเอชแอล เอ็กเพรส

SWOT Analysis	
STRENGTHS <ul style="list-style-type: none"> • เป็นองค์กรที่พร้อมปรับตัวและพัฒนาตลอดเวลา • ระบบในการตามข้อมูลพัสดุของทางบริษัทเป็นระบบที่เขียนขึ้นเอง ดังนั้นความปลอดภัยจะสูง • มีแผนลูกค้าสัมพันธ์เฉพาะเพื่อดูแลพัสดุประเภทเวชภัณฑ์ • มีทีมปฏิบัติการที่ดูแลพัสดุประเภทเวชภัณฑ์โดยเฉพาะ • มีบริการนำส่งแห้งให้ฟรี • มีเครือข่ายทางธุรกิจที่แข็งแรง • เป็นบริษัทระดับโลก ที่มีฐานเครือข่ายทั่วโลกและพร้อมจะทำการกระจายข้อมูลหากมีกฎเพิ่มเติมหรือการเปลี่ยนแปลง 	WEAKNESS <ul style="list-style-type: none"> • แต่ละแผนกมีความเข้าใจในระบบงานไม่ตรงกัน • ระบบที่มี รองรับเพียงการติดตามสถานะพัสดุ นอกเหนือจากนั้นคือเป็นข้อมูลดิบที่ไม่มีระบบรับรอง • ไม่มี Centralize Database Systems • การทำงานเป็นระบบ Manual ทำให้โอกาสเกิดข้อผิดพลาดมีสูง • ข้อมูลไม่ได้เป็นแบบ On time Update ทำให้เกิดความเข้าใจผิดระหว่างฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ • การแก้ไขข้อผิดพลาดใช้เวลานานและต้นทุนสูง
OPPORTUNITIES <ul style="list-style-type: none"> • Medical HUB Project ของภาครัฐที่สนับสนุน • ลูกค้าจากพร. หรือสถาบันวิจัยกลุ่มใหม่ • กระแสการดูแลสุขภาพทำให้ประชาชนหันมาสนใจสุขภาพ • ประกันชีวิตที่ออกกรมธรรม์ใหม่ ทำให้เกิดการตรวจสอบสุขภาพมากขึ้น • การพัฒนาในด้าน Centralize Database Systems • มีโอกาส Turn Global Account เป็น Local Account เพื่อให้เกิด revenue เกิดที่ประเทศไทย 100% หากสามารถทำระบบรองรับได้ 	THREATS <ul style="list-style-type: none"> • ลูกค้ากลุ่มเดิมไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่มีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง • การสอนขั้นตอนงานใหม่ของผู้ส่งสินค้าไม่ถูกต้องทำให้การทำงานเกิดการติดขัด • Cyber Security ต้องมีการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง • การดำเนินงานมีหลายขั้นตอนเกินไป ทำให้ผู้ใช้บริการไม่สะดวก • การไม่ตรงเวลาของผู้ให้บริการ

ภาพที่ 2.4 การวิเคราะห์ SWOT ของบริษัท ดีเอชแอล เอ็กเพรส

จุดแข็ง Strengths ขององค์กรที่สามารถนำมาประยุกต์ พัฒนาเพื่อให้เป็นข้อได้เปรียบของบริษัทดีเอชแอล เอ็กเพรสมีจำนวนมาก เริ่มต้นจากเอชแอล เอ็กเพรสเป็นองค์กรที่มีการพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา ทุกๆ ไตรมาสจะมีการสำรวจความคิดเห็นทั้งลูกค้าและพนักงานเพื่อหาปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการและทำการปรับปรุงให้ดีขึ้น สามารถปรับตัวและปรับกลยุทธ์ตามสภาพการแข่งขันที่มากขึ้นได้ มีทีมฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ ฝ่ายปฏิบัติการ และผู้จัดการ โครงการที่ดูในส่วนของโครงการพัสดุชีวการแพทย์โดยเฉพาะ รวมถึงการประสานของเครือข่ายระหว่างประเทศมีความแข็งแกร่งเนื่องจากมีฐานเครือข่ายทั่วโลกและพร้อมจะทำการกระจายข้อมูลหากมีกฎเพิ่มเติม หรือการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมของบริษัท ดีเอชแอล เอ็กเพรสมีระบบในการตามข้อมูลพัสดุของทางบริษัท ซึ่งเป็นระบบที่เขียนขึ้นเองเพื่อใช้สำหรับองค์กรโดยเฉพาะและมีทีม IT คอยดูแลตลอด ดังนั้นความปลอดภัยจะสูงและเมื่อระบบมีปัญหาจะสามารถดำเนินการแก้ไขได้ทันที ในแง่ของการบริการ นอกเหนือจากการจัดตั้งทีมงานที่ดูแลพัสดุประเภทนี้โดยเฉพาะแล้ว บริษัทดีเอชแอล เอ็กเพรสสนับสนุนลูกค้าในด้านการทำงานด้วยการส่งน้ำแข็งแห้งเพื่ออุณหภูมิพัสดุให้กับลูกค้า ในขณะที่คู่แข่งไม่มีบริการในด้านนี้

จุดอ่อน Weaknesses เนื่องจากการดูแลพัสดุประเภทชีวการแพทย์มีแผนกที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับ การดำเนินการและดูแลพัสดุลานแผนก ซึ่งหน้าที่ที่ต่างกันแต่มีความเชื่อมโยงกันในบางจุดส่งผลให้แต่ละแผนกมีความเข้าใจในขั้นตอนงานของอีกแผนกไม่ตรงกัน เช่นกรณีของแผนกลูกค้าสัมพันธ์ และแผนกปฏิบัติการ ที่มีการส่งข้อมูลพัสดุให้แกกัน แต่ทีมลูกค้าสัมพันธ์จะไม่สามารถรู้ได้ว่าขั้นตอน

การปฏิบัติงานของแผนกปฏิบัติการอยู่ในขั้นตอนไหน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงข้อมูลเมื่อลูกค้าแจ้งในวันที่รับพัสดุจึงส่งผลกับทีมปฏิบัติงาน แต่บ่อยครั้งที่แผนกลูกค้าสัมพันธ์จะเข้าใจว่าการส่งอีเมลคือการแจ้งเรื่อง ซึ่งนี่คือความเกี่ยวเนื่องกับอีกหนึ่งจุดอ่อนของดีเอชแอล เอ็กเพรสในการจัดการพัสดุประเภทชีวการแพทย์คือ ระบบที่องค์กรมีนั้น สามารถรองรับเพียงการติดตามสถานะพัสดุจากเลขกำกับพัสดุ นอกเหนือจากนั้นคือเป็นข้อมูลดิบที่ไม่มีระบบรับรอง เนื่องจากไม่มี Centralized Database Systems ทำให้การทำงานเป็นระบบ Manual เกือบทั้งหมดจึงส่งผลทำให้โอกาสเกิดข้อผิดพลาดมีสูง รวมถึงข้อมูลที่ได้มานั้นไม่ได้เป็น On time Update เนื่องจากไม่มีระบบกลางสำหรับการแจ้งข้อมูลให้กับทุกแผนกที่เกี่ยวข้องจึงทำให้เกิดข้อมูลคลาดเคลื่อนระหว่างฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ และเมื่อข้อมูลไม่ตรงกัน ทำให้พัสดุไม่สามารถรับออกมาได้ การแก้ไขข้อผิดพลาดทำให้ต้องใช้เวลาและต้นทุนสูง

โอกาส Opportunities ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ของดีเอชแอล เอ็กเพรสคือทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสังคม เนื่องจากประเทศไทยกำลังจะกลายเป็นสังคมผู้สูงอายุ ประชาชนจึงหันมาใส่ใจดูแลสุขภาพมากขึ้น ทำให้การเข้าพบแพทย์เพื่อตรวจสุขภาพ หรือหาสาเหตุของโรคที่มีโอกาสเป็นโรคระบาดสายพันธุ์ใหม่จะมีมากขึ้น และรวมไปถึงรัฐบาลเองก็มีการสนับสนุนที่จะพัฒนา Medical HUB Project ส่งผลให้หลายๆ โรงพยาบาลตื่นตัว และให้ความสำคัญกับการตรวจสอบคัดค้านี้ ซึ่งนอกจากจะส่งผลให้จำนวนพัสดุเพิ่มขึ้นแล้ว ดีเอชแอล เอ็กเพรสยังสามารถสร้างฐานลูกค้าจากรพ. หรือสถาบันวิจัยกลุ่มใหม่ที่ไม่เพียงเป็นแค่กลุ่มโรงพยาบาลรัฐ แต่สามารถครอบคลุมไปถึงโรงพยาบาลเอกชนหลายๆ แห่ง เพราะมีโรงพยาบาลเอกชนมากมายที่มีการทำสัญญาร่วมกับบริษัทประกันภัยกลุ่มหรือประกันสุขภาพ แน่นอนว่า ประกันชีวิตที่ออกกรมธรรม์ใหม่ ทำให้เกิดการตรวจสุขภาพมากขึ้นอีกด้วย หากดีเอชแอล เอ็กเพรสใช้โอกาสนี้ในการพัฒนาระบบด้าน Centralized Database Systems ให้สามารถใช้ฐานข้อมูลได้ทุกแผนกที่เกี่ยวข้อง รวมถึงสร้างความสะดวกให้แก่ลูกค้าได้ หากสามารถทำระบบรองรับได้สำเร็จ จะทำให้มีโอกาสเปลี่ยนจาก Global Account เป็น Local Account เพื่อให้รายได้เกิดที่ประเทศไทย 100%

อุปสรรค Threats ที่เป็นประเด็นที่ดีเอชแอล เอ็กเพรสต้องให้ความสำคัญจะเป็นจากฝั่งของลูกค้า เนื่องจากกลุ่มลูกค้าโรงพยาบาล โดยมากจะเป็น Gen Y หรือ Baby Boomer ที่ไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง หากการเปลี่ยนแปลงนั้นมีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งจำเป็นจะต้องทำความเข้าใจและสร้างคู่มือขึ้น รวมถึงการฝึกอบรมหากโครงการสามารถดำเนินการได้จริง เพราะการฝึกอบรมนี้จะทำให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจตรงกัน และเพื่อเลี่ยงปัญหาที่จะเกิดจากการสอนขั้นตอนงานในฝั่งของผู้ส่งสินค้าไม่ถูกต้อง ที่จะส่งผลทำให้การทำงานเกิดการติดขัด โดยต้องเน้นย้ำในแต่ละขั้นตอน และพยายามลดขั้นตอนให้มากที่สุดเพื่อความสะดวกแก่ลูกค้า ทั้งยังต้องย้ำในจุดของเรื่องการตรงต่อเวลา

หรือพัสดุต้องพร้อมรับทันทีที่เจ้าหน้าที่ไปถึง ซึ่งนี่เป็นปัญหาที่แก้ได้ยากที่สุด ในด้านระบบ หากมีการนำมาใช้จริง นอกเหนือจากการปรับปรุงตัวระบบแล้ว Cyber security ต้องมีการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการคุมค่าทางระบบยังคงมีอย่างต่อเนื่อง และดีเอสแอล เอ็กเพรสต้องลดความเสี่ยงนี้ให้ได้ เพราะเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในบริษัทของลูกค้า โดยการคุกคามทางระบบของทีเอ็นที เอ็กเพรสจะเป็นตัวอย่างที่ดีว่าหากลูกค้าสูญเสียความเชื่อมั่นไปแล้ว จะสามารถเรียกคืนได้ยาก

2.7 ปัจจัยสำคัญในการการแก้ปัญหาเพื่อหาช่องทางขยาย Project WMX (Bio Shipment: พัสดุประเภทชีวการแพทย์) และรักษาสถานของลูกค้าได้อย่างมั่นคง (Key Success Factor)

ปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จนั้น ถูกกำหนดให้เป็นองค์ประกอบหลักของแผนธุรกิจที่จำเป็นต่อแผนกลยุทธ์ขององค์กรให้เป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อลูกค้าในการเลือกใช้บริการนั้น มีหลายปัจจัยด้วยกัน ได้แก่

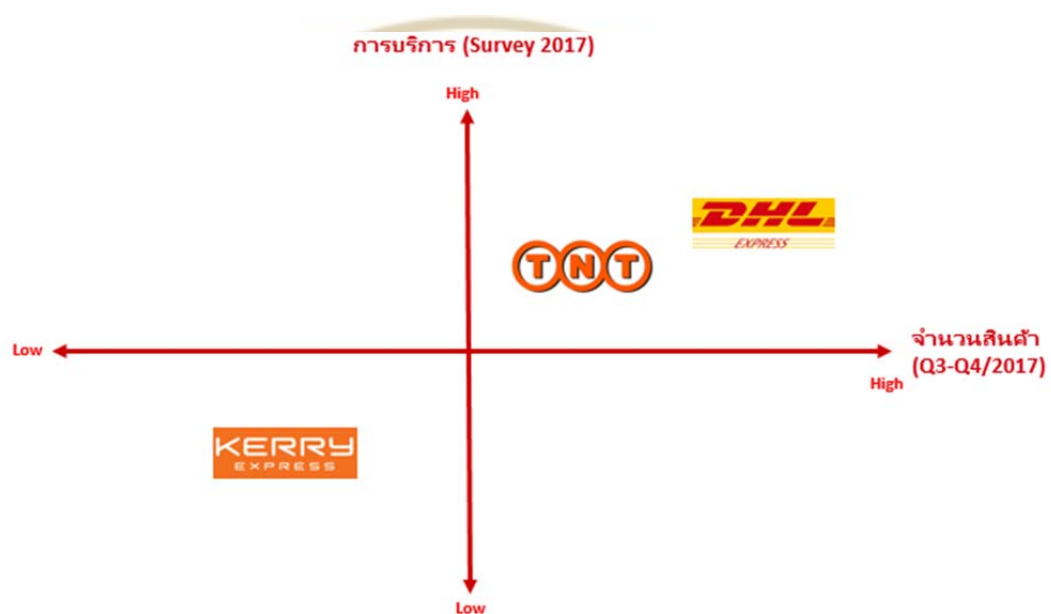
ปัจจัยด้านคุณภาพของการบริการ การส่งมอบพัสดุตามคำสั่งที่ตรงเวลา การให้บริการของพนักงานที่สามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วนและมีความเข้าใจตรงกัน โดยปัจจัยนี้เป็นปัจจัยหลักๆ แล้ว เป็นภายในที่ต้องทำความเข้าใจให้ไปในทิศทางเดียวกัน

ปัจจัยด้านของเทคโนโลยี ยิ่งองค์กรสามารถออกระบบ และให้บริการที่มีสะดวกสบาย ในด้านของความก้าวหน้าของเทคโนโลยี มีการนำเสนอถึงการเข้าถึงข้อมูลที่สะดวก ครบถ้วนและข้อมูลเป็นปัจจุบันที่สุด ในด้านความปลอดภัยของระบบ ถ้ามีมากขึ้นเท่าไร ยิ่งจะเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลให้ลูกค้าหันมาให้ความสนใจ และใช้บริการกันมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

จะพบว่าดีเอสแอล เอ็กเพรสนั้น เป็นองค์กรที่มีการพยายามพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในแง่ของปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นให้มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้ที่สุด ทั้งการปรับปรุงภายในองค์กร และความพยายามที่จะช่วยเหลือลูกค้า และนำเสนอการบริการที่สามารถทำให้ลดขั้นตอนการทำงานของลูกค้าให้ได้มากที่สุด โดยจากการสืบค้นข้อมูลและจัดตำแหน่ง Positioning ของคู่แข่งในตลาดที่มีการแข่งขันกันในตลาดการขนส่งพัสดุประเภทชีวการแพทย์ (ภาพที่ 2.5) พบว่าดีเอสแอล เอ็กเพรสมีจุดเด่นกว่าคู่แข่งทั้งในด้านบริการเพื่อสามารถตอบสนองตามความต้องการของลูกค้าโดยมีบริการทั้งการส่งเอกสารกำกับพัสดุ บรรจุภัณฑ์ และรวมไปถึงน้ำแข็งแห้ง และเมื่อพิจารณาถึงจำนวนพัสดุที่ลูกค้าทำการส่งออก ลูกค้าก็เลือกจะใช้บริการของดีเอสแอลมากกว่าคู่แข่ง และจำนวนพัสดุเองก็มากขึ้นในทุกๆปี นั่นคือสิ่งที่สื่อให้เห็นว่าดีเอสแอล เอ็กเพรสสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า และสามารถแย่งส่วนแบ่งการตลาดมาจากคู่แข่งได้ โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แต่กระนั้นก็

ไม่ได้ทิ้งห่างที่เอ็นที เอ็กเพรสแบบสมบูรณ์ เนื่องจากปัญหาในด้านระบบ แต่ที่เอ็นทีเอ็กเพรสเองก็ไม่ได้
นิ่งนอนใจในการพัฒนาเพื่อชิงส่วนแบ่งการตลาดคืน ทำให้ดีเอชแอล เอ็กเพรสไม่สามารถนิ่งนอนใจได้

ซึ่งทั้งหมดนี้จะทำให้เห็นว่าดีเอชแอล เอ็กเพรส มีจุดยืนในตลาดในอุตสาหกรรมการ
ขนส่งพัสดุชีวการแพทย์ที่มีการแข่งขันกันสูงแม้จะเป็นตลาดผู้แข่งขันน้อยรายก็ตามที และคู่แข่งก็
พยายามจัดกลยุทธ์ทางการแข่งขันเข้ามาเพื่อชิงพื้นที่ส่วนแบ่งทางการตลาดคือ รวมถึงพยายามแย่งลูกค้า
ในตลาดใหม่ โดยการแข่งขันของกลุ่มแข่งมีการนำกลยุทธ์การแข่งขันที่หลากหลาย โดยมุ่งเน้นไปที่ความ
พอใจของลูกค้ามาใช้



ภาพที่ 2.5 แผนภาพแสดงตำแหน่ง Positioning ของบริษัทดีเอชแอล เอ็กเพรส
ที่มา: เอกสารรายงานประจำปีไตรมาส 3-4 ปี 2560

นอกจากการแข่งขันด้านการบริการแล้ว สิ่งที่เป็นกลยุทธ์การแข่งขันที่ทุกบริษัทใน
อุตสาหกรรมขนส่งให้ความสำคัญโดยที่กล่าวไปในเบื้องต้นนั้น คือการลดขั้นตอนเพื่อความสะดวก
ทั้งกับลูกค้า และกับองค์กรเอง โดยให้ความสำคัญไปที่ข้อมูล หากมีความถูกต้องและมีฐานข้อมูล
เดียวกันทั้งกับลูกค้าและบริษัท โดยสามารถใช้ระบบที่ง่ายต่อลูกค้า และสามารถใช้งานได้ดีกับทุกแผนก
จะทำให้ปัญหาด้านการสื่อสาร ข้อมูลผิดพลาด หรือขั้นตอนที่เกิดขึ้นสามารถลดหรืออาจจะหายไปเลย
ซึ่งจะทำให้สามารถควบคุมขั้นตอนการทำงาน รวมไปถึงสามารถตอบโต้ลูกค้าที่ไม่ชอบความยุ่งยากได้
ทั้งการให้ข้อมูล สร้างความไว้วางใจในคุณภาพบริการ และความปลอดภัยในการใช้ระบบได้อย่างดี
เพื่อให้ลูกค้านั้นสามารถใช้บริการได้อย่างสะดวก และมั่นใจในบริษัทดีเอชแอล เอ็กเพรส ภายใต้
การแข่งขันที่มีความดุเดือดมากขึ้นทุกวัน

2.8 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา

จากการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน และคู่แข่งที่มีการแข่งขันกันสูงในตลาดอุตสาหกรรมการขนส่งพัสดุประเภทชีวการแพทย์แล้วนั้น พบว่าดีเอสแอล เอ็กเพรส มีข้อได้เปรียบคู่แข่งหลายด้านด้วยกัน ทั้งในด้านการบริการ และการรับรองปัญหาของลูกค้าเมื่อเกิดเหตุการณ์เฉพาะหน้าขึ้นมา แต่ด้วยความที่ขั้นตอนการส่งพัสดุไม่มีระบบรองรับ ทำให้ในทุกขั้นตอนต้องอาศัยเอกสารทำมือที่มีโอกาสเกิดข้อผิดพลาดได้ง่ายมาก รวมถึงบริษัทไม่มีระบบฐานข้อมูลกลางที่แผนกลูกค้าสัมพันธ์และแผนกปฏิบัติการจะสามารถเข้าไปดึงข้อมูลได้ ทำให้เป็นข้อเสียที่หากบริษัทคู่แข่งมองเห็นถึงปัญหาข้อนี้และดำเนินการแก้ตัดหน้า จะส่งผลกระทบต่อดีเอสแอล เอ็กเพรสเป็นอย่างมาก ทำให้องค์กรต้องให้ความสำคัญถึงปัจจัยด้านเทคโนโลยีเพิ่มขึ้น โดยต้องมีการศึกษา หาข้อมูลตามกระแสของสังคม และรู้ความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบัน และอนาคตให้ได้ เพื่อให้สามารถสร้างระบบที่ตอบสนองความต้องการของทั้งลูกค้า และฝ่ายปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องในองค์กร รวมถึงการให้บริการที่มีคุณภาพ เพื่อให้ลูกค้าใช้บริการ อย่างต่อเนื่องในที่สุด

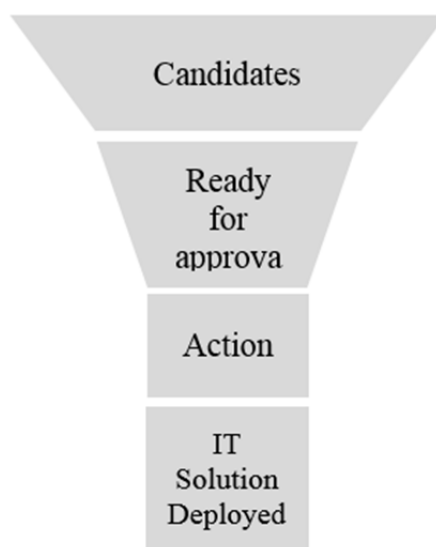


บทที่ 3

การวิเคราะห์สาเหตุ ของปัญหาที่เกิดขึ้น

เนื่องจากการวิเคราะห์สภาพปัญหาองค์กรจากบทที่ 2 ที่ผ่านมามีพบว่า ดีเอสแอลเอ็กเพรส มีจุดเด่นที่เป็นข้อได้เปรียบคู่แข่งในตลาดในแง่ของการบริการที่รองรับความต้องการของลูกค้า การเอาใจใส่ ดูแลลูกค้าโดยมีทีมงานเฉพาะ และความรวดเร็วในการแก้ปัญหา รวมถึงความปลอดภัยด้านข้อมูล เนื่องจากดีเอสแอล เอ็กเพรสมีระบบที่เป็นขององค์กรเอง โดยผลกระทบจากการคุกคามทางไซเบอร์ จะมีน้อยมาก แต่ในจุดที่ต้องแก้ไขขององค์กร ก็พบว่ามีความหลายปัจจัยที่ทำให้ขั้นตอนการทำงานติดขัด ไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมองว่าการพิจารณาถึงสาเหตุ หลายปัจจัยที่เกิดขึ้นนั้น ว่าอะไรคือสาเหตุหลักแท้จริงที่ทำให้เกิดปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหานี้ได้อย่างตรงจุด จะเป็น การเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานขององค์กร เพื่อจะพัฒนาการดำเนินงานของพัสดุประเภทชีวการแพทย์ เพื่อให้สามารถขยายฐานลูกค้าได้ในอนาคต ให้เกิดการใช้บริการอย่างต่อเนื่อง และเน้นการเข้าใจลูกค้า สร้างความพึงพอใจ ความชื่นชอบในระบบและบริการกับลูกค้าได้อย่างแท้จริง เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าเช่นกัน

โดยเมื่อพิจารณาจากภาพการแข่งขันในตลาดอุตสาหกรรมขนส่งโดยไม่เน้นพัสดุประเภทชีวการแพทย์แล้ว หลายๆ องค์กรเลือกจะพัฒนาในด้านของระบบ เพื่อลดจำนวนเอกสารที่ใช้สำหรับการส่งออก และลดความผิดพลาดกรณีข้อมูลตกหล่นหรือเอกสารไม่ชัดเจน โดยการที่องค์กรนั้นมีความสามารถในการศึกษาพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าอย่างถ่องแท้ และสามารถปรับปรุงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และเพื่อให้เข้ากับยุคโลกาภิวัตน์มากที่สุด ซึ่งดีเอสแอล เอ็กเพรสรู้ถึงข้อนี้ดี และได้ดำเนินการปรับปรุงระบบ แต่เนื่องจากระบบเป็นของดีเอสแอล เอ็กเพรสเอง แม้ว่าจะเป็นข้อได้เปรียบ แต่ในอีกแง่หนึ่งก็ถือเป็นข้อเสียเปรียบเช่นกัน เนื่องจากระบบที่บริษัททำการพัฒนานั้นไม่สามารถรองรับกับพัสดุประเภทชีวการแพทย์เนื่องจากมีข้อมูล รายละเอียดที่ต้องทำการปรับปรุงระบบอีกหลายขั้นตอนเพื่อให้รองรับกับพัสดุประเภทนี้ การเจาะลึกถึงสาเหตุ และเข้าใจถึงโครงสร้างองค์กรในฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การดำเนินงาน การประสานงานของทั้งในองค์กร และนอกองค์กรเอง ย่อมส่งผลในการพัฒนา และคิดกลยุทธ์ให้ถูกต้องและถูกจุดนั่นเอง



ภาพที่ 3.1 Major Customer Onboard Pipeline

ที่มา: APEC Express 2017 Country IT Review_(Thailand)_Final

จากภาพที่ 3.1 แสดงให้เห็นถึงกลไกการพัฒนาด้าน IT ขององค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งระบบที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วนด้วยกัน ส่วนแรกคือการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการขอความร่วมมือจากทางลูกค้าเพื่อเป็นกลุ่มทดลองระบบ ส่วนที่สองคือ เมื่อสามารถคัดเลือกกลุ่มทดลองมาได้แล้ว ทาง IT จะทำร่างระบบและยื่นเสนอต่อทางทีมบริหารเพื่อทำการขออนุญาตและทำข้อตกลงในการเริ่มทดลอง ส่วนที่สามคือ การลงมือจริงหลังจากได้รับการอนุญาตแล้ว ก็จะมีการเริ่มทดลองใช้ และติดตามผล และในส่วนสุดท้ายคือการทำระบบที่ได้ทำการทดลองแล้วว่าสามารถปฏิบัติการได้จริงทำใช้กับลูกค้าทุกกลุ่ม โดยเริ่มแรกนั้น ดีเอสแอล เอ็กเพรสจะทำการวิเคราะห์พฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเพื่อให้สามารถออกแบบที่และจัดสรรการบริการที่มีคุณภาพให้สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าได้มากที่สุด โดยเมื่อลูกค้าโดยมากเป็นกลุ่มคนที่ทำงานมานานและไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงที่มีเทคโนโลยีมาเกี่ยวข้องจนมากเกินไป ทางส่วนที่เกี่ยวข้องก็จะจัดการสร้างระบบที่สะดวกต่อลูกค้ามากที่สุด โดยระบบสำหรับใช้ภายในองค์กรก็จะมีการทำการสำรวจว่าข้อมูลที่ต้องการจะใช้ร่วมกัน มีข้อมูลด้านไหนบ้างและทำการเขียนระบบที่ทุกแผนกสามารถเข้าไปแก้ไข ปรับปรุง หรือไปดึงข้อมูลเพื่อทำการสรุปผลได้ และระบบจะต้องไม่ยุ่งยากจนเกินไป ดังนั้นการออกแบบระบบที่จะตอบสนองทั้งลูกค้าและบุคลากรภายในองค์กรเพื่อหาแนวทางลดปัญหาความผิดพลาดของข้อมูล ทั้งยังสามารถแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมได้เป็นอย่างดีนั้น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่ต้องทำการศึกษาในครั้งนี้ประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ

1. การทำการสำรวจ ศึกษา และสามารถเข้าใจถึงพฤติกรรมของลูกค้ากลุ่มที่ต้องใช้ระบบ รวมถึงระยะเวลาของการปรับตัวได้อย่างแท้จริง

2. เข้าใจลักษณะการดำเนินงาน โครงสร้าง และการสร้างสัมพันธ์ที่ดีของแผนกที่เกี่ยวข้อง เพื่อการประสานงาน และช่วยเหลือเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน

3. เมื่อเข้าใจทุกส่วนของทั้งลูกค้าและแผนกที่เกี่ยวข้อง ทางแผนก IT สามารถนำหลักการ แนวคิดมาใช้ในการบูรณาการและประยุกต์เพื่อสามารถออกกลยุทธ์ และวางแนวทางของระบบที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และปรับปรุงกลยุทธ์ในด้านการให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาเทคโนโลยีด้านการพัฒนาด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ (Information Technology: IT) ขององค์กร ที่มีส่วนสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางในการออกแบบระบบนั้น ดีเอสแอล เอ็กเพรส มีการดำเนินการตามกระบวนการนี้อย่างต่อเนื่อง ทำให้ทางแผนกที่เกี่ยวข้อง ได้รับการกระตุ้นและให้ความสนใจในการช่วยเสนอแนวทางการออกแบบระบบที่จะนำไปเสนอต่อลูกค้าในโรงพยาบาลต่างๆ ได้อย่างดี

ตารางที่ 3.1 แสดงภาพรวมของฝ่ายงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในส่วนของกระบวนการออกแบบระบบ เพื่อหาช่องทางขยาย Project WMX (Bio Shipment : พัสตูประเภทชีวการแพทย์)

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ทำหน้าที่
Customer Service	รับข้อมูลจากลูกค้า จอรถ แจ้งเรื่องให้กับแผนกปฏิบัติการตามศูนย์กระจายสินค้าเพื่อกระจายงานที่ต้องรับ
	ส่งรายงานสรุปรายวันให้ทางแผนกปฏิบัติการที่สนามบิน
Program Manager	วางระบบการทำงาน และแก้ไขปัญหาเมื่อมีปัญหาที่คาดว่าจะจำเป็นต้องมีการวางระบบใหม่
Operation Team (Pick up Team)	รับงานตามโรงพยาบาลต่างๆ ให้ได้ในช่วงเวลาที่กำหนด ตรวจสอบความถูกต้องของพัสดุก่อนส่งออก ส่งรายงานสรุปจากพัสดุดิจิทัลให้ทางแผนกปฏิบัติการที่สนามบิน
Operation (Support Team)	ส่งพัสดุภัณฑ์ น้ำแข็งแห้ง และใส่ข้อมูลเข้าระบบตรวจสอบสถานะของพัสดุ
HUB Operation	ตรวจสอบว่ารายงานของทางแผนกลูกค้าสัมพันธ์ และแผนกปฏิบัติการตามศูนย์กระจายสินค้าว่าตรงกันหรือไม่ ถ้ารายงานถูกต้องครบถ้วน จึงส่งรายงานสรุปให้ทางสายการบิน
IT	ตรวจสอบและแก้ไขระบบ รวมถึงออกแบบระบบเพื่อให้ลูกค้าใช้งานได้ง่ายขึ้น และทำการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ

จากตารางที่ 3.1 ดีเอชแอล เอ็กเพรสมีขั้นตอนการวางแผนการออกแบบระบบที่จะรองรับ และสามารถช่วยสนับสนุนการทำงานและปรับปรุงให้ไปในทิศทางที่ดีขึ้น โดยทางแผนกลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Service) จะเป็นฝ่ายที่ดูแลและรับผลตอบรับ หรือการร้องเรียนจากลูกค้า รวมถึงการสอบถามเพื่อรวบรวมข้อมูลว่าสิ่งที่ลูกค้าต้องการคืออะไร ซึ่งพิจารณาจากขั้นตอนการปฏิบัติงาน สิ่งที่เป็นปัญหาและทางแก้ที่ลูกค้าต้องการซึ่งรวมถึงความสะดวกที่ลูกค้าอยากให้ทางดีเอชแอล เอ็กเพรสช่วยดำเนินการให้ รวมถึงการตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังของปัญหาที่เกิดขึ้น และการแก้ปัญหาที่มีการทำไปว่าเป็นการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุหรือไม่ หลังจากที่ได้ข้อมูลมาเรียบร้อยแล้ว จะทำการส่งข้อมูลไปให้ผู้จัดการโปรแกรม (Program Manager) เพื่อทำการวิเคราะห์ปัญหา เมื่อทางผู้จัดการโปรแกรมได้ข้อมูลสำหรับการวางแผนการแก้ปัญหา ก็จะมีจัดการประชุมเพื่อแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นให้กับทาง Operation Team (Pick up Team) หรือแผนกปฏิบัติการของศูนย์กระจายสินค้าที่ดูแลโครงการนี้ โดยการเรียกประชุมจะมีสอบถามปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติการ และดึงรายการพัสดุที่มีปัญหาทั้งหมดจากรายงานประจำวันที่มีการส่งเพื่อแจ้งข้อมูล

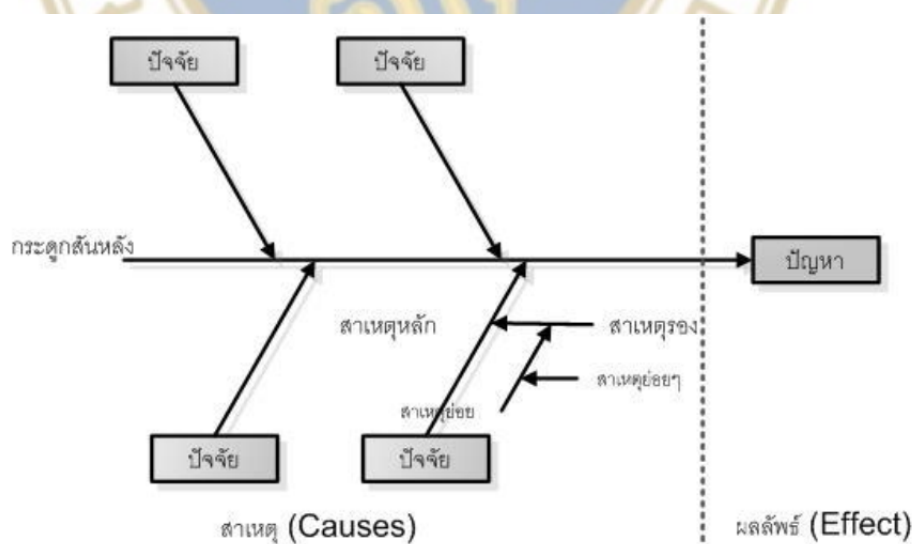
ทางแผนกปฏิบัติการประจำศูนย์กระจายสินค้าจะมีการติดต่อเพื่อแจ้งข้อมูลกับแผนกปฏิบัติการที่สนามบินเมื่อข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลง หรือไม่ตรงกับที่ทางแผนกลูกค้าสัมพันธ์ โดยปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติการจะถูกเก็บข้อมูลไว้เป็นฐานข้อมูล และนำมาประชุมเพื่อทำการแก้ไข ซึ่งผู้ช่วยวางแผนทางแก้ไขคือผู้จัดการ โปรแกรม ที่จะทำการวิเคราะห์ต้นตอของปัญหา โดยแบ่งปัญหาว่าเกิดจากภายนอกหรือภายใน หลังจากมีการประชุมและเสนอแนวทางการแก้ปัญหาแล้ว หากเป็นการแก้ปัญหาที่เป็นขั้นตอนภายในประเทศ ก็จะมีการเรียกประชุมแผนกที่เกี่ยวข้องและชี้แจงแนวทางการแก้ปัญหา เพื่อให้แผนกที่เกี่ยวข้องประชุมทำการสื่อสารเพื่อแจ้งข้อมูลให้ทุกคนในแผนกได้รับรู้เพื่อจะได้ปฏิบัติไปในขั้นตอนเดียวกัน แต่ถ้าขั้นตอนการแก้ปัญหา มีความเกี่ยวข้องกับทางแผนกอื่นๆ ในต่างประเทศ การประชุมกับทางทีมงานต่างประเทศจะถูกจัดขึ้นและต้องมีการส่งเรื่องไปยังเจ้าของบัญชีสมาชิกเพื่อจะชี้แจง และขออนุมัติ เพื่อวางแผนทางแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับขั้นตอนการทำงานของแต่ละประเทศด้วย โดยการวางแผนและประสานงานครั้งนี้ยังไม่สามารถลงมือทำได้จนกว่าทุกฝ่ายจะเห็นคล้อยไปในทางเดียวกันว่า วิธีนี้สามารถทำได้ และขั้นตอนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ในระดับสากล และได้รับการเห็นด้วยแล้ว ซึ่งถ้าขั้นตอนนี้มีความเกี่ยวข้องกับระบบ แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) จะต้องเข้าร่วมเพื่อรับฟังข้อมูลเกี่ยวกับระบบด้วย

จากที่กล่าวภาพรวมมาข้างต้นทั้งหมดจะเป็นพบว่า ทุกฝ่ายงานจะมีความเกี่ยวข้องและมีการประสานงานซึ่งกันและกัน โดยมีฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์จะเป็นฝ่ายที่ประสานงานโดยตรงกับลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งผู้จัดการโปรแกรมเป็นหลักในการประสานงานภายในระหว่างแผนกลูกค้าสัมพันธ์และฝ่ายปฏิบัติการ และส่งข้อมูลให้กับแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ หากลูกค้าหรือแผนกต่างๆ มีการ

เสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระบบที่ใช้ทำงาน อย่างไรก็ตาม การแก้ปัญหาของโครงการพัสดุประเภทชีวการแพทย์นี้จะสามารถปรับปรุงและขนาดได้หรือไม่ นั่นมีสาเหตุปัจจัยหลายอย่างที่มีส่วนเกี่ยวข้องกันซึ่งมีทั้งปัจจัยภายนอกขององค์กรและปัจจัยภายในขององค์กร โดยผลกระทบนี้ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในองค์กรจำเป็นต้องตระหนัก และร่วมกันหาวิธีการป้องกัน เพื่อให้สามารถมาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องไปกับเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการวิเคราะห์สาเหตุจากปัจจัยภายในองค์กรว่า องค์กรประกอบส่วนไหนที่ทำให้เกิดปัญหาเพื่อจะสามารถแก้ไขได้อย่างตรงจุดได้ต่อไป

3.1 การวิเคราะห์ปัญหา โดยแผนภูมิแก๊งปลา (Fish-Bone Diagram)

การวิเคราะห์ปัญหายภายในองค์กร โดยใช้แผนภูมิแก๊งปลานั้น สามารถค้นหาได้ถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นที่เราอาจคาดคะเนได้นั้น อาจจะมีหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้อง วิธีการค้นหาที่ดีที่สุดคือการระดมแนวคิดจากกลุ่มแผนกที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานจริง เพื่อวิเคราะห์สาเหตุที่เกิดขึ้น ณ จุดนั้น โดยปัญหามีได้ทั้งสาเหตุหลัก สาเหตุรอง หรือสาเหตุย่อยรองลงมา ที่ทำให้เกิดปัญหาที่ต้องแก้ไข ซึ่งการวิเคราะห์โดยใช้แผนภูมิแก๊งปลาเช่นนี้จะทำให้สามารถค้นหาปัจจัยหลายสาเหตุที่มีผลกระทบ และรวบรวมทำการแจกแจงไว้ เพื่อสามารถหาวิธีแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุดที่สุด หรือเครื่องมือที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาที่พบ



ภาพที่ 3.2 โครงสร้างและองค์ประกอบของแผนภูมิแก๊งปลา (Fish-Bone Diagram)

ที่มา: <http://www.prachasan.com/mindmapknowledge/fishbonemm.htm>

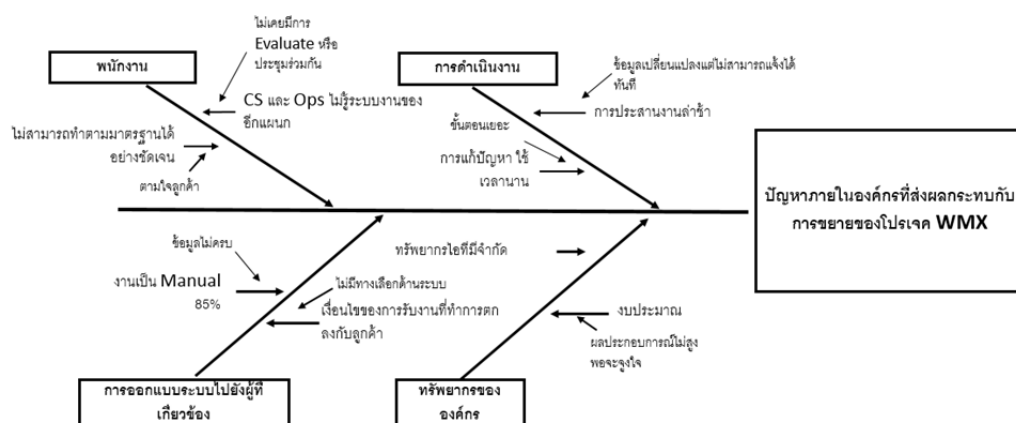
จากภาพที่ 3.2 จะเห็นว่า แผนภูมิก้างปลาประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ส่วนหัวปลา แสดงถึงส่วนของปัญหา หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
2. ส่วนก้างปลา แสดงถึงส่วนของสาเหตุของปัญหา ซึ่งสามารถแยกย่อยส่วนประกอบออกได้ ดังนี้

- ปัจจัย (Factors) ที่จะส่งผลกระทบต่อปัญหา (ตำแหน่งหัวปลา)
- สาเหตุหลัก
- สาเหตุรอง (และสามารถมีสาเหตุย่อยๆ ลงมาได้อีก)

3.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยแผนภูมิก้างปลา ของบริษัทดีเอสแอล เอ็กเพรส

ในกรณีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้แผนภูมิก้างปลา ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์พนักงานของบริษัทดีเอสแอล เอ็กเพรส ที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานจริงในแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และประกอบกับการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากรายงานจริง พบว่าปัญหาที่ทำให้เกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงานซึ่งส่งผลกระทบต่อ การขยายโครงการ และสร้างฐานลูกค้าใหม่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่บริษัทดีเอสแอล เอ็กเพรสคาดหวังไว้ นั้น สามารถเกิดได้จากกระบวนการทำงานภายในที่มาจากหลายสาเหตุด้วยกัน โดยในการวิเคราะห์ เพื่อรวบรวมและแจกแจงสาเหตุที่หลากหลายทั้งหมดของปัญหา และหาสาเหตุหลักที่แท้จริงนั้น จึง ได้ทำการวิเคราะห์ และระบุสาเหตุอย่างชัดเจน โดยการใช้แผนภูมิก้างปลา (Fish-Bone Diagram) ดังนี้



ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิก้างปลาของปัญหาภายในองค์กรของบริษัทดีเอสแอล เอ็กเพรส

จากภาพที่ 3.3 การวิเคราะห์แผนภูมิก้างปลา พบว่าปัญหาที่องค์กรกำลังตระหนัก และต้องรีบดำเนินการแก้ไขนั้น คือปัญหาภายในองค์กรเองที่ส่งผลกระทบต่อขั้นตอนการปฏิบัติงาน และทำให้เกิดค่าใช้จ่ายเพื่อแก้ปัญหา รวมไปถึงทำให้ลูกค้าไม่เชื่อมั่นในคุณภาพการบริการของบริษัท ซึ่งมี

โอกาสส่งผลกระทบต่อยอดขายบริการ และการเพิ่มฐานลูกค้าในอนาคต ซึ่งเมื่อทำการวิเคราะห์จาก การศึกษาข้อมูลโดยอ้างอิงจากรายงานปัญหาที่ถูกรวบรวมไว้ของปี 2560 และสัมภาษณ์พนักงานฝ่ายที่ เกี่ยวข้องจะเจอสาเหตุหลายปัจจัยที่องค์กรคิดโอเชแอล เอ็กเพรสจำเป็นต้องระมัดระวัง และหาวิธีแก้ไข โดยมีทั้งหมด 4 สาเหตุหลักด้วยกัน

1. สาเหตุที่ 1 คือ การดำเนินงาน การประสานงานภายในองค์กรโดยในแผนกเดียวกัน หรือต่างแผนกแต่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นส่วนสำคัญที่จะใช้ในการดำเนินงาน การคิดกลยุทธ์ และการออกแบบขั้นตอนการปฏิบัติงาน รวมถึงการให้บริการได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ความเชื่อมั่นจากลูกค้า และเป็นการสร้างรากฐานของโครงการนี้ โดยแบ่งเป็นสาเหตุรอง 2 สาเหตุด้วยกัน คือ

- สาเหตุที่ 1.1 การประสานงานมีความล่าช้าทั้งภายในแผนกเดียวกัน และแผนกที่เกี่ยวข้อง โดยตั้งแต่ขั้นตอนการแจ้งรับงานที่ลูกค้าติดต่อเข้ามาที่แผนกสัมพันธ์ นอกจากจะต้องบันทึก ข้อมูลเข้าระบบแล้ว จะต้องมีการแจ้งทางอีเมลล์ ซึ่งเป็นการทำงานซ้ำซ้อน และบ่อยครั้งที่ลูกค้าแจ้งรับ พัสตูลูกหนึ่งหลายชิ้น ทำให้การบันทึกข้อมูลและส่งอีเมลล์ไม่สามารถทำได้พร้อมกันในที่นี้ และ ถ้าลูกค้ามีการติดต่อเข้ามาเพื่อทำการเปลี่ยนแปลงข้อมูล จะทำให้ข้อมูลไม่ตรงกันและไม่สามารถหา บันทึกได้เพราะเจ้าหน้าที่ที่รับเรื่องคนแรกยังไม่ได้แจ้งเรื่องไป และแน่นอนผลกระทบนี้ก็จะกระทบ ไปยังแผนกที่เกี่ยวข้องหากการแจ้งข้อมูลไม่ตรงกัน ทำให้เสียเวลาในการชี้แจงข้อมูลที่ต้องการหรือ ลูกค้ามีการติดต่อเข้ามาเพื่อทำการเปลี่ยนแปลงข้อมูลก่อนเจ้าหน้าที่แผนกปฏิบัติการเข้ารับงาน ข้อมูล ไม่มีระบบกลางที่ใช้ในการสื่อสารและดึงข้อมูล ทำให้ข้อมูลไม่สามารถส่งต่อได้ทันที การรับงานจะ ติดขัดเพราะต้องทำการติดต่อกลับมาทางเจ้าหน้าที่แผนกสัมพันธ์เพื่อยืนยันข้อมูล

- สาเหตุที่ 1.2 ตามที่กล่าวมาในสาเหตุที่ 1.1 ซึ่งส่งผลให้เกิดความผิดพลาดในการรับ พัสตูลูกค้า หรือข้อมูลที่ไม่สามารถแจ้งได้ในทันที ทำให้ส่งผลถึงขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทุกแผนก ต้องช่วยกันทำการประสานงานเพื่อแก้ไข แต่ขั้นตอนในการแก้ปัญหานี้มีหลายขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็น การแก้ไขเอกสารที่ต้องทำการแจ้งแผนกที่เกี่ยวข้องเพื่อใส่ข้อมูลเข้าระบบ หรือการเข้ารับงานโดยใช้ ผู้ว่าจ้างช่วย ย่อมอาศัยขั้นตอน และใช้เวลาไม่น้อย ในระหว่างนี้ลูกค้าก็จำเป็นต้องรอการตอบกลับจาก ทางแผนกลูกค้าสัมพันธ์ซึ่งพัสดุประเภทชีวการแพทย์เป็นพัสดุที่มีความอ่อนไหวต่อช่วงเวลา หรือ ระยะเวลาที่นานขึ้น ส่งผลให้คุณภาพของเชื้อที่เก็บแบบควบคุมอุณหภูมิ หรือแบบ ไม่ต้องควบคุม อุณหภูมิเสื่อมสภาพลง นอกจากจะกระทบต่อลูกค้าแล้ว ยังกระทบต่อค่าใช้จ่ายของเชื้อที่อาจจะต้อง เก็บตัวอย่างเชื้อใหม่ด้วย ความล่าช้านี้ทำให้ประสิทธิภาพ และความสมบูรณ์ของกลยุทธ์ทางการบริการ ต่างๆ ที่ต้องการสื่อออกไปถึงลูกค้าลดลงอีกด้วย

2. สาเหตุที่ 2 คือ พนักงาน บุคลากรภายในฝ่ายถือว่ามีความสำคัญมากที่จะเป็นตัวช่วยผลักดันให้แผนการปฏิบัติงานที่องค์กรตั้งไว้ประสบความสำเร็จ โดยการแก้ปัญหาที่จะช่วยทำให้ลูกค้ามีความมั่นใจในแบรนด์ของดีเอสแอล เอ็กเพรสมากยิ่งขึ้นนั้น ตัวของพนักงานทุกคนและทีมงานต้องให้ความสำคัญ และร่วมคิดแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดกลยุทธ์ที่สร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาต่อไป ซึ่งแบ่งเป็นสาเหตุรอง 2 สาเหตุด้วยกัน คือ

- สาเหตุที่ 2.1 พนักงานขาดความเข้าใจในระบบงานของแผนกที่เกี่ยวข้อง ทำให้สนใจเพียงแค่ว่าในส่วนงานของแผนกโดยไม่คำนึงว่าหากทำไปแบบนี้ จะมีผลกระทบต่อแผนกอื่นอย่างไร และไม่รู้ว่าการแทรกข้อมูลเข้าไประหว่างการดำเนินงานจะมีผลอย่างไร ต้องให้ความสำคัญในขั้นตอนไหน และ ทั้งการไม่เห็นความสำคัญของสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้น ไม่มีการนัดประชุมร่วมกันในต่างแผนก เพื่อวางแผนงาน และดำเนินการแก้ไข เป็นต้น

- สาเหตุที่ 2.2 พนักงานแต่ละแผนก โดยเฉพาะแผนกที่ต้องพูดคุย หรือพบปะลูกค้าโดยตรงไม่ทราบวิธีการแก้ไข และปรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมของลูกค้าที่มีการขอโอนอ่อน หรือละเมิดกฎ หรือปัจจัยภายนอกที่เข้ามากระทบกับการดำเนินงานขององค์กร โดยการขาดแผนการดำเนินงาน เกิดได้หลายสาเหตุย่อยลงมา นอกจากจะทำให้ขั้นตอนการดำเนินงานติดขัดแล้ว ยังทำให้ลูกค้าเกิดความเคยชินที่จะร้องขอกรณีพิเศษเสมอ

3. สาเหตุที่ 3 คือ ทรัพยากร และงบประมาณภายในองค์กรมีปริมาณที่จำกัด เนื่องจากทรัพยากรภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นระบบ บุคคล หรือทรัพยากรอื่นๆ นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่คอยช่วยสนับสนุนการดำเนินการของทั้งองค์กร อย่างเช่นข้อมูลอดีตในการใช้จ่ายสำหรับการแก้ปัญหา งบประมาณสำรองของบริษัท เทคโนโลยีด้านไอทีที่จะเข้ามาช่วยสนับสนุน เป็นต้น ซึ่งแบ่งเป็นสาเหตุรอง 2 สาเหตุด้วยกัน คือ

- สาเหตุที่ 3.1 งบประมาณขององค์กรที่มีจำกัดและรายได้ของโครงการนี้ไม่ได้มีสูงพอจะจูงใจให้ทำการพัฒนา เนื่องจากรายได้ของโครงการนี้ เจ้าของบัญชีสมาชิกคือผู้รับปลายทางที่ต่างประเทศ ส่วนแบ่งผลประโยชน์ที่แบ่งมายังประเทศไทยขึ้นเป็นอัตราส่วน 30 : 70 ซึ่งรายได้นี้น้อยมาก โดยยังไม่รวมการหักค่าใช้จ่ายเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากขั้นตอนการทำงาน ซึ่งการออกแบบแนวทางการดำเนินการ หรือการแก้ปัญหาไม่ว่าจะเป็นด้านการบริการหรือการพัฒนาในด้านเทคโนโลยีต้องพิจารณาจากงบประมาณสำรองประกอบควบคู่กันไปว่ามีปริมาณเพียงพอแค่ไหน ที่จะสามารถเข้ามาช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ที่มีการเสนอมา ซึ่งถ้าการที่งบประมาณมีจำกัดย่อมมีผลต่อการพัฒนา และส่งผลกระทบต่อไปยังลูกค้าเช่นกัน

- สาเหตุที่ 3.2 ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี สารสนเทศไม่ว่าจะเป็นระบบ บุคลากร หรือองค์ความรู้ไม่เพียงพอต่อการสนับสนุนกลยุทธ์ ส่วนนี้เป็นส่วนที่สำคัญที่สามารถออกแบบ หรือ

วิเคราะห์ระบบ เนื่องจากดีเอชแอล เอ็กเพรสมีการลงทุนด้านระบบเป็นงบประมาณก้อนใหญ่ ทำให้การพัฒนา ระบบ หรือเพิ่มฟังก์ชันจะต้องมีค่าใช้จ่ายตามมา และบุคลากรที่เข้าใจระบบอย่างถ่องแท้มีจำกัด ทำให้การเพิ่มศักยภาพการทำงานของทั้งองค์กรยังไม่มีประสิทธิภาพที่มากพอ

4. สาเหตุที่ 4 ซึ่งเป็นสาเหตุสุดท้าย คือ การออกแบบระบบเพื่อปฏิบัติงานสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งแผนกที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร และลูกค้า สาเหตุนี้นับได้ว่าเป็นสาเหตุหลักที่มีความสำคัญมาก และหลายองค์กรก็ต่างประสบปัญหาด้วยสาเหตุนี้เหมือนกัน เนื่องจากว่า การออกแบบระบบนั้นองค์กรต้องศึกษาพฤติกรรมลูกค้าและเลือกการวางระบบได้ถูกจุดหรือไม่ ลูกค้าให้ความร่วมมือมากน้อยแค่ไหนในช่วงริเริ่ม ซึ่งขั้นตอนนี้เองที่องค์กรต้องให้ความสำคัญเพื่อปรับปรุงและแก้ไขกระบวนการทำงานของระบบเพื่อเพิ่มความสะดวกให้แก่ลูกค้า และลดปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการ โดยแบ่งเป็น 2 สาเหตุด้วยกัน คือ

- สาเหตุที่ 4.1 การตกลงเงื่อนไขระหว่างองค์กรกับลูกค้า รวมถึงข้อมูลสำคัญของพัสดุ ซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่ไม่ทราบ และไม่รับรู้ความสำคัญ รวมถึงเลือกจะไม่รับการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องในด้านเทคโนโลยี เพราะรู้สึกว่าจะต้องมีความยุ่งยาก และใช้งานลำบาก จึงไม่ให้ทางเลือกให้ด้านของการให้ข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์และหาระบบที่เหมาะสมกับพัสดุประเภทชีวการแพทย์ ถึงแม้ทางองค์กรจะพยายามให้ข้อมูล หรือโน้มน้าวก็ตาม ลูกค้ายังเลือกที่จะใช้เป็นรูปแบบเอกสาร ไม่ใช้ระบบ

- สาเหตุที่ 4.2 เนื่องจากไม่มีการประชุมร่วมกันของแต่ละแผนก การแก้ปัญหาจึงเป็นการแก้ไขเฉพาะจุด และพัฒนาระบบเพียงแค่นั้นในแผนกเท่านั้น แต่เนื่องจากไม่มีฐานข้อมูลรวมที่ทุกแผนกจะสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ การส่งต่อข้อมูลไปยังแผนกอื่นจึงเป็นการรวมรวมเอง โดยไม่มีระบบรองรับ โดยต้องอาศัยข้อมูลดิบถึง 85% ซึ่งถือว่าเยอะมาก ง่ายที่จะเกิดข้อผิดพลาด และส่งผลกระทบต่อลูกค้า ทั้งนี้ในการวางระบบเพื่อแก้ปัญหา ก็ยังติดข้อจำกัดทางการด้านการพัฒนาเทคโนโลยี สารสนเทศซึ่งสาเหตุเกิดจากงบประมาณบริษัท และนโยบายของบริษัทที่มีการระบุไว้อย่างชัดเจน จึงไม่สามารถเพิ่มลูกเล่นทางระบบไปได้มากกว่านี้แน่นอน

จากสาเหตุหลัก และสาเหตุย่อยทั้งหมดจะเห็นได้ว่า ต้นเหตุและขั้นตอนการทำงานภายในองค์กรทั้งหมดล้วนเป็นสาเหตุที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน และทำให้เกิดผลลัพธ์ในด้านของปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างขั้นตอนการทำงาน และเกี่ยวเนื่องไปถึงการพัฒนาโครงการด้านพัสดุชีวการแพทย์ที่ติดขัด และความเป็นไปได้ที่จะการขยายฐานลูกค้าในอนาคตที่ลดลงไป เพียงแต่ว่าสาเหตุอันไหนที่จะเป็นสาเหตุหลักที่ส่งผลกระทบโดยตรง และสาเหตุไหนที่ไม่ได้เป็นปัญหา พร้อมทั้งยังช่วยผลักดันเสริมแรงให้สามารถส่งเสริม และแก้ไขปัญหาลงไปพร้อมกันได้ในที่สุด

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์ และการแก้ไขปัญหา

จากการวิเคราะห์ถึงปัจจัยสาเหตุหลัก และสาเหตุย่อยของปัญหาในบทที่ 3 นั้นทำให้ค้นพบว่าสาเหตุที่เป็นไปได้ของการดำเนินงานภายในองค์กรที่จะทำเป็นต้นเหตุของการเกิดปัญหาได้นั้นพบว่ามีความหลากหลายสาเหตุที่แตกต่างกันไป ซึ่งจากการเข้าไปวิเคราะห์ ประเมิน เก็บข้อมูล และสัมภาษณ์แผนกที่มีส่วนเกี่ยวข้องในขั้นตอนการปฏิบัติงานนี้ ทำให้ทราบถึงระดับความรุนแรงของสาเหตุที่ทำให้เกิดผลกระทบที่ทำให้เป็นเหตุให้เกิดปัญหาที่ได้กล่าวมาข้างต้น ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงระดับค่าเฉลี่ยของความรุนแรงจากสาเหตุ โดยอ้างอิงจากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานของโครงการหลัก

	ระดับ				
	1	2	3	4	5
การดำเนินงาน/ ประสานงาน					
การประสานของแต่ละฝ่ายไม่เกื้อหนุนกัน		X			
ข้อมูลในการดำเนินการเกิดการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ได้รับการแจ้ง				X	
พนักงาน					
ขาดแผนการดำเนินงาน		X			
พนักงานทำงานซ้ำซ้อน		X			
ทรัพยากร / งบประมาณขององค์กร					
จำนวนพนักงานมีไม่เพียงพอ		X			
ทรัพยากรด้านไอที มีจำกัด				X	
ข้อมูลวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้ามีไม่เพียงพอ				X	
การออกแบบระบบและนำเสนอไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง					
ออกแบบระบบที่ตรงตามความต้องการของโครงการได้แต่ไม่ทำ					X
ออกแบบระบบที่ตรงตามความต้องการของโครงการได้แต่ไม่นำเสนอลูกค้า				X	
ระบบมีความซับซ้อนและต้องใช้ร่วมกับหลายๆแผนก			X		

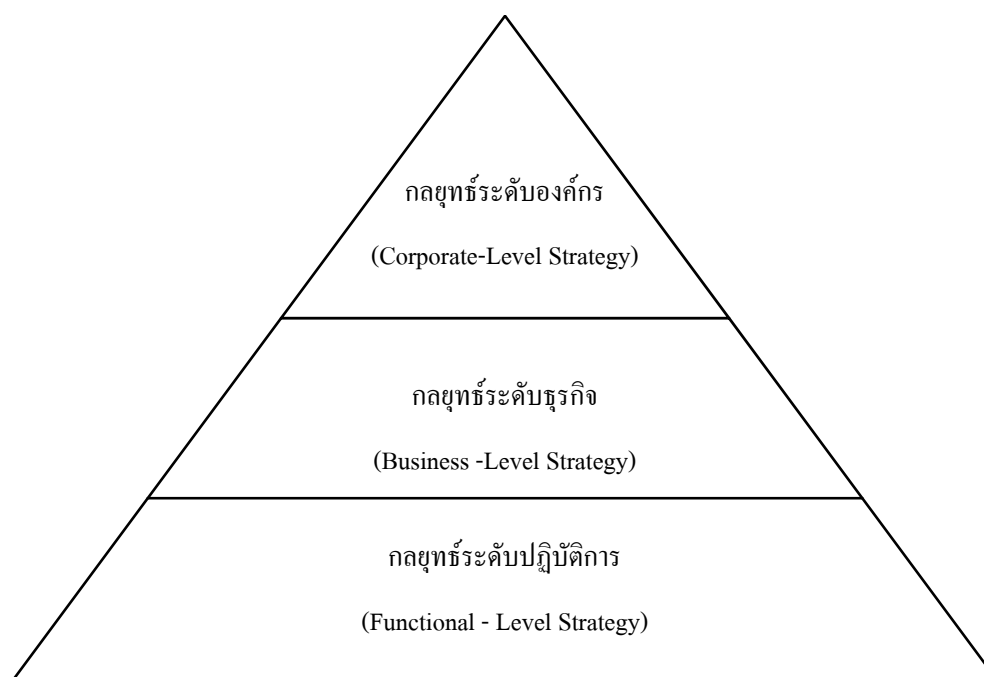
จากตารางที่ 4.1 การประเมินถึงสาเหตุของปัญหาโดยการสอบถามจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการนี้เป็นผู้ประเมินนั้น ได้พบว่าสาเหตุหลักที่มีระดับความรุนแรงค่าเฉลี่ยรวมเป็นอันดับหนึ่งคือออกแบบระบบที่ตรงตามความต้องการของโปรเจกต์ได้แต่ไม่ทำ ซึ่งแท้จริงแล้ว ที่มาของสาเหตุนี้เกิดได้จากหลายปัจจัย ทั้งงบประมาณที่มีจำกัด รายได้ของโครงการมีไม่มากพอจะเป็นแรงจูงใจให้ทำการพัฒนาระบบและออกแบบให้เข้ากับโครงการ หรือทรัพยากรบุคคลที่มีจำกัด รวมถึงความซับซ้อนของขั้นตอนที่จะต้องใช้เวลาหลายฝ่ายเพื่อช่วยกันออกแบบตัวระบบ ซึ่งทำให้ได้ข้อสรุปแล้วว่า สาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้เกิดปัญหาในระหว่างการทำงาน และเกิดค่าใช้จ่ายจำนวนมากเพื่อแก้ไขปัญหารวมถึงการขยายโครงการและหาฐานลูกค้าใหม่ไม่เป็นไปในทิศทางที่วางแผนไว้คือ องค์กรไม่มีระบบ Centralized Data Base ที่เชื่อมระหว่างข้อมูลภายใน และข้อมูลที่ถูกค้าทำการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง

กลยุทธ์ คือ การหาวิธีดำเนินการในทางใดทางหนึ่งเพื่อให้องค์กรสามารถจัดการและบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ กลยุทธ์จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรรู้ว่า ตำแหน่ง ณ ปัจจุบันที่องค์กรอยู่ โดยอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์โดยอาศัยหลักการวิเคราะห์พื้นฐาน พิจารณาจากข้อมูล หาจุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร โอกาสและอุปสรรคที่สามารถเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก และตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมและทิศทางของอุตสาหกรรมให้ได้ องค์กรต้องจัดการวางทิศทางที่ต้องการจะบรรลุให้ถึงจุดหมายอย่างไรนั้นให้ได้ เมื่อองค์กรทราบถึงเป้าหมายและจุดของตนเองที่อยู่ในอุตสาหกรรมอย่างแน่ชัดแล้ว จะทำให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถดำเนินงานเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพ ลดปัญหาที่จะเกิดขึ้น และตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างดีที่สุด

Leonard Sherman ผู้เขียนหนังสือ If You're in a Dogfight, Become a Cat: Strategies for Long-Term Growth ที่ตีพิมพ์โดย Columbia University Press, 2017 ได้ให้ข้อสรุปจากหนังสือไว้ว่า “จากการพัฒนาแนวคิดสำคัญๆ ด้านกลยุทธ์ธุรกิจในระยะ 40 ปีที่ผ่านมา ช่วยให้เรามองเห็นว่า กลยุทธ์ที่จะขับเคลื่อนให้ธุรกิจเติบโตอย่างมีกำไรได้ยาวนาน คือ การมีนวัตกรรมที่ต่อเนื่อง การสร้างความแตกต่างของสินค้าที่ผู้บริโภคให้คุณค่า และการระดมสรรพกำลังต่างๆ ขององค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายบริษัท”

“ในโลกของการแข่งขันคนที่แข็งแกร่งกว่าเท่านั้นที่จะสามารถเก็บเกี่ยวผลตอบแทนจากความสามารถในการใช้จ่ายของผู้บริโภค โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการทำธุรกิจปัจจุบัน เทคโนโลยีมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยให้ธุรกิจสามารถสร้างความแปลกใหม่ในการผลิตสินค้า และการให้บริการ ทำให้สินค้าหรือบริการของธุรกิจตรงกับความต้องการ หรือกระตุ้นให้เกิดความต้องการซื้อจากผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น เรื่องของการบริหารจัดการเทคโนโลยี จึงเริ่มเข้ามามีความสำคัญ โดยเป็นกุญแจสำคัญประการหนึ่งในกลยุทธ์การบริหารจัดการธุรกิจ” เรวัต ตันตยานนท์

และการที่องค์กรสามารถค้นพบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้แล้ว ในขั้นตอนของการวางแผนแก้ไขปัญหาก็จะเกิดขึ้นนั้น กลยุทธ์ต่างๆ จะถูกเลือกว่ามีกลยุทธ์อะไรบ้างที่สามารถแก้ไขปัญหามาจากสาเหตุที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งกลยุทธ์ทั้งหมดนี้ สามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับด้วยกัน คือ ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ



ภาพที่ 4.1 แสดงระดับกลยุทธ์ของภาพรวมองค์กร ทั้งในระดับองค์กรระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ ที่มา: เอกสารประกอบการสอนวิชา Corporate Advantage and Strategy

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เป็นการคิด วางแผน และตัดสินใจในการกำหนดทิศทางรูปแบบการดำเนินงานในอนาคต เพื่อความอยู่รอด ความสำเร็จเปรียบทางการแข่งขัน และเจริญเติบโตเพื่อไปสู่เป้าหมายที่องค์กรต้องการ โดยองค์กรต้องรู้สถานการณ์ของตนเอง ว่าควรต้องดำเนินการอย่างไร และเลือกกลยุทธ์ที่ใช้ให้ได้อย่างเหมาะสม โดยกลยุทธ์ระดับองค์กร แยกได้เป็น 3 ประเภทดังนี้

4.1.1 กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy)

ทุกองค์กรไม่ว่าจะอุตสาหกรรมไหนจะเลือกใช้กลยุทธ์นี้ก็ต่อเมื่อต้องการขยายตลาดเพิ่มยอดขายหรือรายได้ ต้องการเพิ่มพื้นที่ส่วนแบ่งทางการตลาดในอุตสาหกรรมโดยใช้ทรัพยากรของ

องค์กรที่อยู่ และถึงความสามารถที่มีในการขับเคลื่อนธุรกิจให้เจริญเติบโตได้ โดยกลยุทธ์การเติบโตสามารถแบ่งออกได้เป็น

4.1.1.1 การเติบโตแบบเข้มข้น แบ่งเป็น การเจาะตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาตลาดใหม่

ตารางที่ 4.2 แสดงกลยุทธ์มุ่งเน้นการเติบโต ด้วย Ansoff's Growth Matrix โดยแสดงความสัมพันธ์จากปัจจัยทางตลาด (Market) และ ปัจจัยทางผลิตภัณฑ์ (Product)

	ตลาดปัจจุบัน Current Mark	ตลาดใหม่ New Market
ผลิตภัณฑ์หรือบริการปัจจุบัน Current Product & Service	กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration)	กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development)
ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ New Product & Service	กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)	กลยุทธ์การเข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่ หรือขยายสู่ภายนอก (Diversification)

ที่มา: <http://www.norththonburi.com>

4.1.1.2 การเติบโตแบบรวมตัว โดยจะแบ่งเป็น การเติบโตแนวดิ่งและ การเติบโตแนวนอน

4.1.1.3 การกระจายธุรกิจ โดยจะแบ่งเป็น การกระจายแบบสัมพันธ์กับธุรกิจเดิมขององค์กร และการกระจายแบบไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิมขององค์กร

4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)

กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ หรือที่มีการเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า กลยุทธ์การอยู่คงที่ ซึ่งกลยุทธ์นี้เป็นการเน้นแนวทางการดำเนินงานที่ปฏิบัติในลักษณะเดิม จะไม่มีการขยายตัวของตลาดมากนัก มีการเติบโตในภาคอุตสาหกรรมน้อย โดยการเลือกใช้กลยุทธ์นี้เป็นการที่องค์กรรักษาสถานภาพความสามารถ และทางการแข่งขันไว้ในระดับที่คงที่

4.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่จะถูกนำมาใช้เมื่อองค์กรเริ่มมีปัญหาทั้งทางด้านยอดขายหรือกำไร ผลประกอบการที่ได้ไม่เป็นไปตามเป้าที่ตั้งไว้ สถานะการเงินอยู่ในระดับต่ำ สภาพแข่งขันในตลาด

อุตสาหกรรมตกต่ำลงอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งทำให้เกิดสถานะกดดันจากทั้งสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก ทำให้สถานการณ์ขององค์กรอยู่ในจุดที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดในอุตสาหกรรมได้ในอนาคต

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของบริษัทดิเอชแอล เอ็กเพรส ทั้งจากปัจจัยภายในองค์กร ปัจจัยภายในองค์กรและการพิจารณาจาก SWOT นั้น จะเห็นว่าในตลาดอุตสาหกรรมการขนส่งพัสดุประเภทชีวการแพทย์ ดิเอชแอลเอ็กเพรสถือเป็นผู้นำตลาด แต่ก็ยังสามารถพัฒนาได้อีก ประกอบกับแนวโน้มในอนาคตที่พัสดุประเภทนี้มีโอกาสเพิ่มขึ้น และสามารถสร้างฐานลูกค้าใหม่ได้อีกเป็นจำนวนมาก และลูกค้าเดิมก็มีความเชื่อมั่นในบริษัทสูงด้วยมาตรฐานและทีมงานที่มีคุณภาพระดับสูง ซึ่งผู้วิจัยเล็งเห็นแล้วว่า กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ระดับองค์กรของโครงการพัสดุประเภทชีวการแพทย์นี้คือ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) โดยเป็นการมุ่งเป้าหมายหลักคือเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน และขยายฐานลูกค้าให้มากขึ้นไปควบคู่กัน ซึ่งกลยุทธ์นี้สามารถเพิ่มกำไรของบริษัทได้ในอนาคต โดยการนำกลยุทธ์การเติบโตแบบเข้มข้น (Intensive Growth) มาใช้ ซึ่งกลยุทธ์นี้จะทำให้สามารถเพิ่มการขยายตัวขององค์กร สร้างประสิทธิภาพในการทำงานและส่งผลให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืนอย่างที่องค์กรได้คาดหวังไว้

จากการศึกษากลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับองค์กรและโครงการคือ กลยุทธ์การเติบโตแบบเข้มข้น (Intensive Growth) ดังนี้

กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) โดยจะเป็นการริเริ่มการวางแผนการนำระบบ รวมถึงเอกสารอิเล็กทรอนิกส์มาใช้แทนเอกสารแบบพิมพ์ โดยการวางระบบนี้จะแบ่งออกเป็นสองส่วนคือ

- ระบบภายในองค์กร โดยมี Centralized Data Base System ที่ทุกแผนกที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะแผนกลูกค้าสัมพันธ์ แผนกปฏิบัติการ และผู้จัดการ โปรแกรม สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ โดยผู้ที่มีอำนาจเปลี่ยนแปลงข้อมูลนั้นจะต้องได้รับอนุญาตก่อน และการเปลี่ยนแปลงนี้จะต้องสามารถทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับรู้ว่าระบบกำลังมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ และแจ้งเตือนปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันที ข้อมูลในระบบสามารถดึงออกมาเพื่อประกอบรายงาน และมีการบันทึกพัสดุที่เกิดปัญหา โดยมีการระบุขั้นตอนการแก้ไขและหัวหน้างานต้องแจ้งรับทราบปัญหาผ่านระบบ

- ระบบสำหรับลูกค้า โดยจะมีการแยกลูกค้าแต่ละแผนก แต่ละโรงพยาบาล และข้อมูลหลักที่ต้องระบุคือที่อยู่ผู้รับปลายทาง เลขบัญชีสมาชิก เลขกำหนดของพัสดุ (Protocol Number) จำนวนน้ำแข็งแห้ง น้ำหนัก และเลขกำกับพัสดุ โดยระบบที่คิดตั้งนี้ จะเชื่อมต่อมาซึ่งระบบภายในองค์กร ทำให้สามารถรับรู้ได้ทันทีว่ามีพัสดุไหนที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยลูกค้าจะต้องมีรหัสผ่านในการเข้ามาแก้ไขระบบจะต้องทำการบันทึกว่ามีการแก้ไขไปเมื่อวันและเวลาใด

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือการนำความสามารถ และทรัพยากรภายในองค์กรที่มีอยู่มาสร้างคุณค่าและกำหนดกลยุทธ์ เพื่อวางแผนทางกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร และสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่วางไว้ โดยกลยุทธ์นี้สามารถพิจารณากลุ่มเป้าหมายหลัก และกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันได้ 4 ประเภท ดังนี้

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)
2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
3. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนสำหรับ ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Cost Focus)
4. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง สำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus)

ตารางที่ 4.3 แสดงกลยุทธ์เพื่อรายได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

	ต้นทุนต่ำ (Low Cost)	ความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดขนาดใหญ่ (Broad Market)	การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)	การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market)	มุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านต้นทุน สำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Cost Focus)	มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่าง สำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus)

ที่มา: <https://www.slideshare.net/kingkongzaa/strategy-and-competitive-advantage-ch6>

จากที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรของบริษัทดีเอชแอล เอ็กเพรส นั้น จะเชื่อมโยงมาถึงการกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่จำเป็นจะต้องคำนึงถึงสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์กร และสถานการณ์ของคู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรม รวมถึงแนวโน้มของผู้เล่นหน้าใหม่จากภายนอกเพื่อรายได้เปรียบทางการแข่งขัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เหมาะสมกับทางดีเอชแอล เอ็กเพรสในการนำมาใช้นั้นคือ Cost Focus โดยถ้านำข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT จะพบว่า ดีเอชแอล เอ็กเพรสมีความได้เปรียบเพราะระบบเป็นระบบที่เขียนโดยทางองค์กรเอง ดังนั้น การเพิ่มฟังก์ชันหรือปรับเปลี่ยนจะใช้งบประมาณไม่สูงหากเทียบกับการเขียนระบบใหม่เลย และการพัฒนาระบบนี้ เดิมทีองค์กรมีความพร้อมในการพัฒนาขั้นตอนการทำงานอยู่ตลอดเวลา และมีการออกแบบระบบใหม่ที่ทำให้สามารถรองรับการทำงานจากทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร จึงทำให้องค์กรมีการพัฒนาทั้งในด้านการบริการ การดำเนินงาน และตัวบุคคลากรขององค์กรเอง โดยในการเริ่มต้นจากเริ่มจากการที่องค์กรมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การบริการเป็นที่พอใจ และการปฏิบัติงานภายในองค์กร

ไหลลื่น ไม่ติดขัด ดังนั้นการออกแบบระบบที่สามารถรองรับทุกกระบวนการทำงานของทุกแผนกได้ และสามารถเชื่อมข้อมูลที่ถูกค่าทำการเปลี่ยนแปลงได้แบบทันที ในงบประมาณที่ต่ำกว่าคู่แข่งมากเพราะการลงทุนระบบก้อนใหญ่ได้ทำไปแล้ว โดยคำนึงถึงรูปแบบ และความต้องการของลูกค้าเป็นหลักและเชื่อมกับความต้องการของคนในองค์กร เพื่อสร้างความสะดวกและลดขั้นตอนการทำงานลง ซึ่งนอกจากจะสร้างความแตกต่างและเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมการขนส่งแล้ว ยังสร้างความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้าเพราะเพียงติดตั้งเครื่องมือ และเชื่อมกับคอมพิวเตอร์ของลูกค้า เอกสารกำกับก็สามารถสร้างได้ ไม่จำเป็นต้องรอเอกสารระบุเลขกำกับพัสดุรุ่นเก่าแบบเขียนมือ เอกสารที่ใช้แบบพัสดุเพื่อแจกแจงประเภทพัสดุก็สามารถส่งเข้าระบบได้เลยโดยไม่เปลืองทรัพยากรขององค์กร อย่างกระฉาด เพราะเดิมที่การพิมพ์เอกสารจำเป็นต้องใช้ต้นฉบับและสำเนาสามฉบับ เป็นการลดต้นทุนให้แก่องค์กรและลูกค้าในเวลาเดียวกัน และอีกกรณีคือองค์กรเน้นบุคลากรในบริษัทว่าถ้าบุคคลกรที่ดีจะช่วยให้ผลกดันองค์กรให้เป็นไปตาม Core Value ที่องค์กรตั้งไว้ และทำให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ก็คือการที่ดิเอชแอล เอ็กเพรสเน้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ โดยจะมีการจัดอบรมให้เข้าใจถึงระบบของบริษัทและ การบริการของบริษัท รวมถึงเรื่องของการสื่อสารที่มีข้อมูลตรงกัน และสามารถช่วยเหลือลูกค้าได้ทุกคน ไม่เฉพาะแต่พนักงานที่ดูแลลูกค้าหลักรายนี้ ซึ่งสิ่งนี้สามารถเป็นอีกช่องทางหนึ่งขององค์กรที่เป็นพลังและและสื่อไปถึงลูกค้าให้เกิดความเชื่อมั่นในบริการของดิเอชแอล เอ็กเพรส

แต่ด้วยทั้งนี้จากการศึกษาข้อมูลจากผู้ให้บริการ และบุคลากรภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด กลับพบจุดอ่อนของกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แล้วนั้น พบว่ากลยุทธ์ที่ควรเพิ่มเติมเข้าไปนั้นคือกลยุทธ์ด้านการสื่อสาร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาในด้านระบบ ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีนั้น มีหลายส่วนในองค์กรที่ดี ลูกค้าที่ดี ไม่พร้อมจะรับการเปลี่ยนแปลงนี้ โดยเฉพาะกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องที่เป็น Gen Y และ Baby boomer หรือ “กลุ่มกลัวการเปลี่ยนแปลง” โดยการสื่อสารนี้สามารถทำได้หลายช่องทาง ตั้งแต่คู่มือ สื่อออนไลน์จนถึงการจัดอบรมด้านระบบโดยเฉพาะและจัดกลุ่มแกนนำที่เป็นระดับพนักงานด้วยกันเพื่อคอยดูแล ช่วยเหลือและฟังผลตอบรับ ดังนั้น กลยุทธ์ในการมุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านต้นทุนสำหรับตลาดเฉพาะกลุ่มนี้ บริษัทจำเป็นต้องมุ่งเน้นไปที่การออกแบบระบบเพื่อพัฒนาการบริการและลดต้นทุนที่เคยมีมาตั้งแต่อดีต และสร้างความสะดวกในการส่งพัสดุให้ลูกค้า ลดขั้นตอนให้พนักงานระดับปฏิบัติการ และทุกแผนกที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ ประกอบกับ การมุ่งเน้นด้านการสื่อสาร ให้มีความแข็งแกร่งเพิ่มมากขึ้น เพื่อนำมาสนับสนุนช่วยในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ และพัฒนาแต่ละฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากที่สุด โดยการปฏิบัติงานนั้นจะสร้างและสนับสนุนให้เกิดแนวทางการแข่งขันนั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กรที่มีการตั้งไว้ เช่น ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการวิจัย และพัฒนา เป็นต้น

4.3.1 กลยุทธ์ด้านการวิจัย และพัฒนา

ในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และอัตราการแข่งขันทางด้านนวัตกรรมสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด หลายองค์กรต่างพยายาม สร้างความแตกต่างและพัฒนาแข่งขันเพื่อให้โดดเด่น และเป็นที่จดจำ โดยพฤติกรรมของลูกค้าเองนั้น ก็มีความเปลี่ยนแปลงไปด้วย กระแสสังคมของผู้คนในปัจจุบันที่มีเทคโนโลยีมาเกี่ยวข้องตลอดเวลา การศึกษาพฤติกรรมของลูกค้าและสร้างช่องทางที่สามารถตอบโต้ความต้องการของลูกค้าได้นั้น นับว่ามีความสำคัญ ดังนั้น ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถพัฒนาระบบและประยุกต์ให้เข้ากับความต้องการของลูกค้า ทั้งระบบข้อมูลกลาง การเปลี่ยนแปลงข้อมูลที่ต้องส่งไปยังแผนกที่เกี่ยวข้องได้อย่างรวดเร็ว แม่นยำ และมีความเสถียร เพื่อใช้ในการออกกลยุทธ์การบริการให้ตรงใจความต้องการของลูกค้า และทำให้สามารถออกแบบ Centralized Data Base System ที่จะป็นช่องทางสื่อสารภายในองค์กร เพื่อการให้บริการที่จะช่วยเพิ่มความสะดวกสบายให้ลูกค้า และตรวจสอบความถูกต้องเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นหากข้อมูลไม่ครบถ้วน

4.3.2 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

การที่องค์กรมีบุคลากรที่ดี มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบหน้าที่ของตนเอง และรู้เป้าหมายขององค์กรย่อมทำให้การบริการ และการทำงานมีผลลัพธ์ที่ดีและทำให้ลูกค้าพอใจ และไม่เปลี่ยนไปใช้บริการของคู่แข่ง หากจุดเริ่มต้นที่มาจากในองค์กรดี ย่อมส่งผลไปยังการทำงานและไม่เปิดโอกาสให้คู่แข่งแย่งส่วนแบ่งการตลาดไปได้ ซึ่งดีเอสแอล เอ็กเพรสได้เริ่มต้นมีการสร้างจิตสำนึกและสร้างวิธีการคิดในการพัฒนาตนเอง และสร้างคุณค่าให้กับองค์กรอยู่แล้ว เช่น มีการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานทั้งในด้านของ System ที่มีฟังก์ชันใหม่ๆ ฝึกด้านการสื่อสาร ฝึกความเป็นผู้นำ กล้าคิด และการตัดสินใจ ซึ่งนอกจากนี้องค์กรควรมีการจัดสรรบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะทาง และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการปฏิบัติงานเช่นผู้เชี่ยวชาญด้านวัตถุดิบทราย ผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมความปลอดภัย เพื่อฝึกอบรมในส่วน of ฝ่ายปฏิบัติการรวมถึงระดับหัวหน้า ซึ่งเป็น

ประโยชน์โดยตรงกับพนักงานรับพัสดุ และเกี่ยวข้องกับการสัมผัสพัสดุประเภทชีวการแพทย์โดยตรง และพนักงานที่ผ่านการอบรมจะได้รับประกาศนียบัตร และสามารถแบ่งปันความรู้ให้กับพนักงานในองค์กรได้ สุดท้าย คือการให้สวัสดิการตอบแทนต่อการทำงานและความสามารถของพนักงาน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป

4.4 สรุป

จากการวิเคราะห์การกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทนั้นจะพบได้ว่า 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ที่เหมาะสมกับ บริษัท ดีเอสแอล เอ็มเพรส ประเทศไทย จำกัด คือกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) เพราะจากการปฏิบัติงาน พบว่าการที่องค์กรไม่มีระบบ Centralized Data Base นั้น ส่งผลกระทบต่อองค์กรและลูกค้าอย่างมาก การลงทุกกับระบบที่องค์กรเป็นเจ้าของ ระบบเอง จะใช้งบประมาณ ไม่สูงแต่สามารถตอบสนองขั้นตอนการทำงานทั้งพนักงานและลูกค้าได้ 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในขององค์กรนั้น คือมุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านต้นทุน สำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Cost Focus) โดยเกี่ยวเนื่องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร การออกแบบระบบนี้มีต้นทุน ไม่สูง หากเทียบกับคู่แข่งที่ต้องทำการซื้อระบบมาใหม่ และระบบนี้จะสามารถลดต้นทุนเอกสารที่เป็นแบบพิมพ์ลงไปได้จำนวนมาก รวมถึงการใช้ระบบจะอุดช่องโหว่ที่เป็นปัญหา ทำให้ลดค่าใช้จ่ายในการจ้างผู้ว่าจ้างช่วงยามที่ต้องแก้ปัญหา ที่มียอดสูงถึงหนึ่งล้านบาทต่อปีไปได้ และ 3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) โดยหลายหน่วยงานที่คิดกลยุทธ์นั้นก็เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นและสอดคล้องไปยังกลยุทธ์อีก 2 ระดับที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งกลยุทธ์ที่จะสามารถยกระดับของบริษัทนั้นเป็นไปได้อย่างทุกกลยุทธ์ของทุกระดับ แต่หากมองกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและตอบโจทย์การแก้ปัญหาจากสาเหตุที่แท้จริง คือกลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา รวมถึงการสื่อสารและการบริการ ที่ยังไม่ตอบโจทย์ของลูกค้า และยังเป็นปัญหาภายในองค์กร ดังนั้น Centralized Data Base System จึงเป็นกลยุทธ์หลักที่จะเข้ามาเป็นแนวทางการปฏิบัติ ช่วยแก้ปัญหาข้อมูลไม่ครบถ้วนภายในองค์กร และช่วยลดขั้นตอนการทำงาน และความผิดพลาดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงข้อมูลของลูกค้าได้อย่างดี

บทที่ 5

การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติจริง

เกี่ยวเนื่องจากบทที่ 4 ในการคิดกลยุทธ์เพื่อใช้ในการแก้ปัญหา จะพบว่า กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรเพื่อแก้ปัญหาเพื่อหาช่องทางขยาย Project WMX (Bio Shipment : พัสตูประเภทชีวการแพทย์) คือ กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีโดยออกแบบและสร้างระบบ Centralized Database ซึ่งถือว่าเป็นระบบที่ใช้สำหรับการเชื่อมต่อข้อมูลภายในองค์กรและภายนอกองค์กร โดยจะติดตั้งเครื่องรองรับ หรือติดตั้งระบบไว้ที่คอมพิวเตอร์ของลูกค้า และมีระบบส่วนกลางที่ทุกแผนกสามารถเข้าถึงข้อมูลได้

ระบบฐานข้อมูล (Database System) หมายถึง โครงสร้างสารสนเทศที่ประกอบด้วยรายละเอียดของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกันที่จะนำมาใช้ในระบบต่าง ๆ ร่วมกัน

ฐานข้อมูลเป็นการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ทำให้ผู้ใช้สามารถใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในระบบงานต่าง ๆ ร่วมกันได้ โดยที่จะไม่เกิดความซ้ำซ้อนของข้อมูล และยังสามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งของข้อมูลด้วย อีกทั้งข้อมูลในระบบก็จะถูกต้องเชื่อถือได้ และเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยจะมีการกำหนดระบบความปลอดภัยของข้อมูลขึ้น

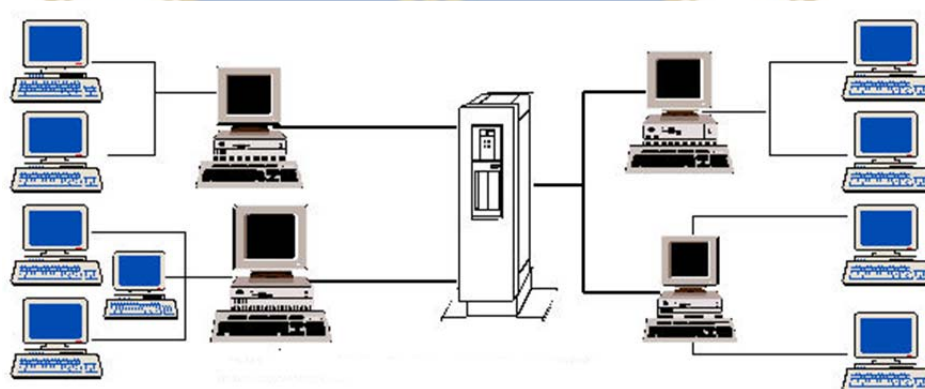
1. ฐานข้อมูลเชิงสัมพันธ์ (Relational Database) เป็นการเก็บข้อมูลในรูปแบบที่เป็นตาราง (Table) หรือเรียกว่า รีเลชัน (Relation) มีลักษณะเป็น 2 มิติ คือเป็นแถว (row) และเป็นคอลัมน์ (column) การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างตาราง จะเชื่อมโยงโดยใช้แอททริบิวต์ (attribute) หรือคอลัมน์ที่เหมือนกันทั้งสองตารางเป็นตัวเชื่อมโยงข้อมูล ฐานข้อมูลเชิงสัมพันธ์นี้จะในรูปแบบของฐานข้อมูลที่นิยมใช้ในปัจจุบัน

2. ฐานข้อมูลแบบเครือข่าย (Network Database) ฐานข้อมูลแบบเครือข่ายจะเป็นการรวมระเบียบต่าง ๆ และความสัมพันธ์ระหว่างระเบียบแต่จะต่างกับฐานข้อมูลเชิงสัมพันธ์ คือ ในฐานข้อมูลเชิงสัมพันธ์จะแฝงความสัมพันธ์เอาไว้ โดยระเบียบที่มีความสัมพันธ์กันจะต้องมีค่าของข้อมูลในแอททริบิวต์ใดแอททริบิวต์หนึ่งเหมือนกัน แต่ฐานข้อมูลแบบเครือข่าย จะแสดงความสัมพันธ์อย่างชัดเจนตัวอย่างเช่น

3. ฐานข้อมูลแบบลำดับชั้น (Hierarchical Database) ฐานข้อมูลแบบลำดับชั้น เป็นโครงสร้างที่จัดเก็บข้อมูลในลักษณะความสัมพันธ์แบบพ่อ-ลูก (Parent-Child Relationship Type: PCR Type) หรือเป็นโครงสร้างรูปแบบต้นไม้ (Tree) ข้อมูลที่จัดเก็บในที่นี้ คือ ระเบียบ (Record) ซึ่งประกอบด้วยค่าของเขตข้อมูล (Field) ของเอนทิตีหนึ่งๆ ฐานข้อมูลแบบลำดับชั้นนี้คล้ายคลึงกับฐานข้อมูลแบบ

เครือข่าย แต่ว่างกันที่ฐานข้อมูลแบบลำดับชั้น มีกฎเพิ่มขึ้นมาอีกหนึ่งประการ คือ ในแต่ละกรอบจะมีลูกศรวิ่งเข้าหาได้ไม่เกิน 1 หัวลูกศร (ข้อมูลจาก: <https://sites.google.com/site/theknowledgeisarsynthesis/xngkh-prakxb-khxng-theknowledgeisarsynthesis/than-khxmud-database>)

ระบบฐานข้อมูลแบบรวมศูนย์ (Centralized Database System) คือระบบฐานข้อมูลที่มีการเก็บฐานข้อมูลเอาไว้ที่ศูนย์กลางเพียงจุดเดียว นั่นหมายความว่า การเรียกใช้และบันทึกนั้นจะเกิดเพียงจุดเดียว ซึ่งจะแตกต่างกับ ฐานข้อมูลแบบกระจาย ที่มีการกระจายการเก็บฐานข้อมูลไปตามไชต์ต่างๆ ทำให้ศูนย์กลางไม่ต้องรับภาระจากการส่งข้อมูล เมื่อมีการเรียกใช้จากไชต์ต่างๆ ประกอบด้วย ฐานข้อมูล ซอฟต์แวร์จัดการฐานข้อมูล และหน่วยความจำ ที่ใช้ในการจัดเก็บฐานข้อมูล ซึ่งอาจจะเป็นจานบันทึก (Disk) สำหรับการจัดเก็บแบบเชื่อมต่อตรง (on-line) หรืออาจจะเป็นแถบบันทึก (Tape) สำหรับการจัดเก็บแบบไม่เชื่อมต่อตรง (off-line) เพื่อใช้เป็น หน่วยเก็บสำรอง ระบบฐานข้อมูลแบบนี้สามารถถูกเรียกใช้งานได้จากจุดอื่นๆ ที่มีเครื่องปลายทาง (Terminal) ประจำอยู่ แต่ละฐานข้อมูลและ ซอฟต์แวร์จะอยู่รวมกันที่จุดเดียวเท่านั้น



ภาพที่ 5.1 Centralized Database System

ที่มา: http://sutatip130238.blogspot.com/2015/09/blog-post_14.html

จากภาพที่ 5.1 จะเห็นระบบการทำงานของ Centralized Database System ระบบจัดการฐานข้อมูลที่ทำให้การพิจารณาสามารถสนับสนุนฟังก์ชันทั้งหมดข้างต้นแบบศูนย์กลางโดยระบบสามารถที่จะติดต่อไปยังไชต์อื่นๆ และทำการส่งข้อมูลผ่านทางระบบเครือข่ายเพื่อ จัดเก็บข้อมูลที่มีการกระจาย และข้อมูลที่มีการสำเนาไว้ซึ่งครอบคลุมไปถึงการวางแผนการสืบค้นข้อมูล และการเชื่อมโยงที่มีการใช้ข้อมูลมากกว่า 1 ไชต์ ทั้งยังสามารถกู้คืนข้อมูลจากไชต์ที่ล้มเหลวได้อีกด้วย แต่กระนั้นก็ต้องมีระบบ Security ที่ดีพอที่จะรองรับ เนื่องจากการเสี่ยงต่อการหยุดชะงักของระบบ เพราะข้อมูลถูกจัดเก็บไว้

ในลักษณะเป็นศูนย์กลาง (Centralized Database System) ความล้มเหลวของการทำงานบางส่วนในระบบ อาจทำให้ระบบฐานข้อมูลทั้งระบบหยุดชะงักได้

5.1 แผนปฏิบัติการ หรือ Action Plan

หมายถึงการกำหนดแผนการดำเนินงาน และการกำหนดตัวชี้วัดทั้งหมดโดยกำหนดเป็น ตัวเลขร้อยละที่คาดหวังเอาไว้ ที่ทางผู้จัดทำต้องเข้าใจอย่างละเอียด รู้ถึงจุดประสงค์ และเป้าหมายใน การทำโครงการนี้ เพื่อให้โครงการที่นำเสนอออกมามีประสิทธิภาพมากที่สุด และเพื่อให้แผนปฏิบัติ การนี้เป็นไปตามกลยุทธ์ ควรมีการประยุกต์และการกำหนดให้สอดคล้องกับแผนการที่วางเอาไว้ทั้งหมด ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอแผนปฏิบัติการดังนี้

ตารางที่ 5.1 แสดงโครงการแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของการใช้ Centralized Database System ในบริษัทเคไอแอล เอ็กเพรส

โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (%)
Centralized Database System (ผู้รับผิดชอบหลัก 3 ฝ่าย คือ ฝ่าย IT ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์และฝ่ายปฏิบัติการ)	- ร้อยละความสำเร็จของการใช้ระบบข้อมูลแบบศูนย์กลาง	100
กิจกรรมโครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (%)
1. ออกแบบระบบโดยการสำรวจความต้องการ ของพนักงานภายในองค์กรและลูกค้า 1.1 สำรวจความต้องการของพนักงานภายในองค์กร ออกแบบและปรับปรุงระบบ 1.2 ออกแบบระบบที่เชื่อมกับระบบภายในองค์กรสำหรับลูกค้าและสำรวจความต้องการ ของลูกค้าที่คาดหวังการทำงานของระบบ	- ระยะเวลาในการดำเนินการต้องแล้วเสร็จภายในหนึ่งไตรมาส คิดเป็น 100%	100
2. เรืองทดลองใช้ภายในองค์กร 2.1 ทดลองกับแผนกลูกค้าสัมพันธ์ 2.2 ทดลองกับแผนกปฏิบัติการในส่วนของศูนย์กระจายสินค้า 2.3 ทดลองกับแผนกปฏิบัติการในส่วนของสนามบิน	- ระยะเวลาทดลอง 1 เดือนโดยคาดหวังผลสำเร็จที่ 95%	95
3. เก็บข้อมูลขั้นตอนสุดท้าย	- สำรวจ และปรับปรุงระบบให้สามารถใช้ได้จริง	100

ตารางที่ 5.1 แสดงโครงการแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของการใช้ Centralized Database System ในบริษัทเคเอสแอล เอ็กเพรส (ต่อ)

กิจกรรมโครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (%)
4. ทดสอบระบบกับลูกค้ากลุ่มทดลอง	ระยะเวลาในการทดลอง 2 เดือน คาดหวังผล 95%	95
5. ดำเนินการใช้กับลูกค้าทุกกลุ่ม	ระยะเวลาดำเนินการ 3 เดือน คาดหวังผล 95%	95
6. ติดตามผลการดำเนินงานและทำการปรับปรุง	ระยะเวลาติดตามผลงานและ ปรับปรุงระบบ 2 เดือน คาดหวังผล 100%	100

จากตารางที่ 5.1 แสดงแผนปฏิบัติการ (Action Plan) จะแสดงให้เห็นว่าระยะเวลาในการดำเนินงานที่วางแผนไว้ ได้มีการกำหนดกิจกรรมต่างๆ ตามเวลาที่เหมาะสมในระยะเวลา 1 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางเอาไว้ และเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง เนื่องจากการออกแบบระบบนั้นต้องทำการสำรวจข้อมูลและออกแบบอย่างละเอียด รวมถึงสามารถตอบโจทย์ความต้องการของคนในองค์กรและลูกค้าให้ได้มากที่สุด ทั้งนี้ด้วยเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงไปรวดเร็วมาก ส่งผลให้การออกแบบ ตรวจสอบ และปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงาน จึงต้องกำหนดระยะเวลาให้เหมาะสมเป็นไปตามความต้องการให้ได้มากที่สุด ดังนั้นระยะเวลาของการแต่ละกิจกรรมจะมีความแตกต่างกันไป บางกิจกรรมจะมีการทำร่วมไปพร้อมกัน และใช้ระยะเวลาของแต่ละกิจกรรมไม่นานจนเกินไป เริ่มต้นจากการจัดตั้งกลุ่มดูแลเรื่องนี้โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องแบ่งหน้าที่ที่คอยดูแลในแต่ละส่วนของกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นการให้ข้อมูล ผลสำรวจ การออกแบบระบบ หลังจากที่มีการจัดตั้งทีมแล้ว จะทำการศึกษาข้อมูล วิเคราะห์ และศึกษาสถานะขององค์กร และพฤติกรรมของลูกค้าที่รับทราบเมื่อจะทำการใช้ระบบกับพัสดุประเภทนี้ พร้อมกันนั้นจะต้องมีการวางแผนการเริ่มใช้ระบบกับศึกษาข้อมูลต่างๆ เพื่อให้สามารถแก้ไขปรับเปลี่ยนได้ทันต่อสถานการณ์ สิ่งที่น่าสนใจของการใช้ Centralized Database System คือการทันต่อข้อมูลที่เปลี่ยนแปลง โคนจะเน้นความถูกต้องของข้อมูล และการกระจายข้อมูลไปยังแผนกที่เกี่ยวข้อง โดยข้อมูลต้องมีความถูกต้อง แม่นยำ และมีการแจ้งเตือนเมื่อข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลง ส่วนแผนงานสุดท้ายคือ การวัดผลของกิจกรรมที่ลงมือทำ เนื่องด้วยกระบวนการในช่วงริเริ่มใช้อาจจะยังไม่เสถียร หรืออาจจะต้องมีการปรับฐานข้อมูลเพื่อให้ระบบเข้าที่ และมั่นคงต่อการใช้งาน องค์กรจะต้องมีทีมงานคอยติดตามระบบเพื่อแก้ไขปัญหาแบบ Real time และ การแก้ไขต้องทำได้ในทันที ทั้งยังต้องรวดเร็วเพื่อให้การใช้งานกลับมาได้เร็วที่สุด ดังนั้นการวัดผลและสอบถามความคิดเห็นจึงควรทำทุกสัปดาห์เพื่อประเมิน และรับแก้ไข ซึ่งแผนการดำเนินงานนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้

ลูกค้าพึงพอใจมากที่สุด และลดจำนวนความผิดพลาด รวมถึงกระชั้นขั้นตอนในการปฏิบัติงานของทุกแผนก ซึ่งสิ่งนี้เองก็ทำให้องค์กรได้รับความเชื่อมั่นจากลูกค้าเพิ่มมากขึ้น และสามารถรองรับลูกค้ารายใหม่ได้

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ขั้นตอนการออกแบบระบบ Centralized Database System จะสามารถลดปัญหาที่เกิดจากความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานโดยข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงไม่สามารถส่งต่อไปยังแผนกที่เกี่ยวข้องได้ และสามารถช่วยให้ลูกค้าส่งพัสดุได้ง่ายขึ้น แต่ข้อควรระวังคือการใช้ระบบนั้นจะต้องมีทำการตั้งรหัสผ่าน และจำกัดผู้ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ เนื่องจากข้อมูลเหล่านี้มีความสำคัญต่อการติดตามพัสดุ รวมถึงการส่งข้อมูลต่อท่าอากาศยานและทำการอนุญาตเข้าประเทศปลายทาง ดังนั้นระบบต้องมีการป้องกันในระดับสูง และความเสถียรของระบบต้องสูงเช่นกัน เนื่องจากจุดประสงค์ของกลยุทธ์นี้คือการเข้าถึงข้อมูล และสามารถรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงข้อมูลได้แบบ Real Time ซึ่งระบบสามารถเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ต่างๆ ได้ง่ายเช่นกัน ดังนั้นถ้าองค์กรจึงต้องมีการวางแผนและการจัดการความเสี่ยงที่ดี ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำมาซึ่งความพึงพอใจจากลูกค้า เกิดการให้บริการ และเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรได้ในที่สุด

5.2 การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management)

ความเสี่ยง คือ โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร โดยจำแนกได้ดังนี้

5.2.1 ความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk)

คือ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน หรือคาดไม่ถึง ส่งผลให้แผนงานหรือการดำเนินงานอยู่ ณ ปัจจุบัน เกิดข้อผิดพลาด ไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามที่องค์กรได้กำหนดไว้ โดยอาจก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กร ทั้งในด้านของผลกระทบการดำเนินงาน ด้านตัวเงิน หรือผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร

5.2.2 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

คือกระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหายในหลายๆ ด้าน โดยส่งผลทำให้ระดับของความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่มีโอกาส จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ และเป็นความรับผิดชอบของพนักงานทุกคนในองค์กรที่ต้องตระหนัก ระวังระวังถึงความเสี่ยงที่มีในการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานที่ตนเองรับผิดชอบในองค์กร

ขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

5.2.2.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) หมายถึง การกำหนดและระบุความเสี่ยงที่องค์กรมีโอกาสดังเจอหรือเป็นการแฝงอยู่ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งความเสี่ยงนั้นอาจเกิดได้จากการเปลี่ยนแปลง ทั้งปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายใน ที่มีผลกระทบทำให้บริษัทไม่สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยปัจจัยความเสี่ยงดังกล่าว ได้แก่

- ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก เป็นปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ หรือควบคุมได้ยาก เช่น ปัจจัยเศรษฐกิจ ข้อกำหนดของรัฐบาลหรือของทางการ ภาวะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้า และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่มากขึ้น รวมถึงภัยธรรมชาติต่างๆ เป็นต้น
- ปัจจัยความเสี่ยงภายใน เป็นปัจจัยเสี่ยงที่องค์กรสามารถควบคุมได้ หากมีการวางแผนจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในองค์กรที่กำหนดไว้ ข้อจำกัดในด้านข้อมูล และเทคโนโลยีที่ใช้ในการดำเนินงาน เป็นต้น

5.2.2.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การพิจารณาระดับความรุนแรงของความเสี่ยงได้กำหนดไว้ โดยทำการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับองค์กร

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่เกิดจากเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยง

- ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk) หมายถึง ระดับ หรือสถานะของความเสียหายที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้นของแต่ละปัจจัยความเสี่ยง โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และ น้อยมาก

5.2.2.3 การควบคุมและจัดการความเสี่ยง (Risk Control and Mitigation)

- การยอมรับความเสี่ยง (Take/Accept) เป็นการควบคุมความเสี่ยง โดยให้ความเสี่ยงนี้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ เช่นการกำหนดงบประมาณรองรับเหตุการณ์ความสูญเสีย ดูการติดตามความเสี่ยงอยู่เป็นประจำ เป็นต้น

- การลดความเสี่ยง (Treat/Reduce) เช่น การปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ให้เหมาะสมตามสภาพ และ โอกาสนั้นๆ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

- การโอนย้าย/ถ่ายโอน/หาผู้รับผิดชอบร่วม (Transfer/Share) เรียกอีกอย่างว่าการกระจายความเสี่ยง (Sharing) เป็นการควบคุมและจัดการความเสี่ยงโดยองค์กรจะกระจายความเสี่ยงให้ผู้อื่นภายนอกให้ช่วยแบ่งความรับผิดชอบออกไป เช่น การทำประกันภัย การใช้ผู้รับจ้างช่วง (Outsource) ในการดำเนินการแทน เป็นต้น

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate/Avoid) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้หรือเป็นความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญมาก องค์กรอาจพิจารณาให้เปลี่ยนเป้าหมายหรือหยุดดำเนินกิจกรรม เช่น ออกแบบกระบวนการ หรือระบบใหม่ทั้งหมดหยุดหรือยกเลิกกิจกรรมทางธุรกิจ เป็นต้น

5.2.2.4 การติดตาม และรายงานความเสี่ยง (Monitoring and Reporting)

องค์กรจะต้องมีการติดตามผลจากการดำเนินงาน เพื่อช่วยทำให้องค์กรสามารถควบคุมและป้องกันความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม หากพบว่าความเสี่ยงมีโอกาสดังระดับที่กำหนด องค์กรต้องมีการรายงาน และกำหนดแนวทางควบคุม/จัดการความเสี่ยง (Action Plan) เพื่อแก้ไขเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

5.2.2.5 การควบคุมความเสี่ยง (Control) การควบคุมความเสี่ยง หมายถึง

การกำหนดนโยบายหรือหาแนวทาง ขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งจะกระทำไปเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

- การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นขั้นตอนการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง และข้อผิดพลาดตั้งแต่แรกเริ่ม

- การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหาและตรวจสอบจนพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

- การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
- การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นไปแล้วให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีและขั้นตอนการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

5.3 ความเสี่ยงจากการทำระบบศูนย์กลาง เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน และเสี่ยงปัญหาที่จะเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน (Centralized Database System)

ในการปฏิบัติงานของทุกๆ องค์กรล้วนจะต้องมีปัจจัยที่ส่งผลทำให้เกิดความเสี่ยง และอาจมีผลทำให้เป้าหมายขององค์กรไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งการลงมือดำเนินตามแผนกลยุทธ์ด้านการใช้ Centralized Database System นั้น จำเป็นต้องทำการสื่อสารทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร รวมถึงมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับบุคคล สภาพแวดล้อม และปัจจัยต่างๆ อีกมากมาย สิ่งเหล่านี้เองย่อมอาจทำให้เกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดและส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ ดังนั้น การพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรควรต้องตระหนัก และจำเป็นต้องมีการวางแผนเพื่อใช้ในการป้องกัน บรรเทาหรือจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ โดยคาดหวังให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างดีที่สุดในอนาคต

5.3.1 ระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

โดยการใช้ระบบ Centralized Database System เป็นหลักนั้น ความเสี่ยงสามารถเกิดได้หลายปัจจัยด้วยกัน ดังนี้

5.3.1.1 ปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

- กระบวนการทำงานวางแผนข้อมูลไม่เพียงพอ
- ระบบงาน IT ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่
- บุคลากรขาดทักษะ และ iveauพริบในการแก้ปัญหา
- พนักงานไม่พอใจกับการเปลี่ยนแปลง

5.3.1.2 ปัจจัยความเสี่ยงภายนอกองค์กร

- พฤติกรรมของลูกค้าที่ไม่ยอมใช้ระบบ
- สภาพอากาศที่คาดคะเนไม่ได้
- สภาพการจราจรและอุบัติเหตุบนท้องถนน

- สภาพร่างกายของคนที่ใช้ที่ต้องเก็บตัวอย่างเชื้อ

5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลังจากที่ได้ทำการระบุความเสี่ยงที่มีความเกี่ยวข้องกับแผนดำเนินงานการใช้ Centralize Database System ทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กรแล้ว องค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์และพิจารณาปัจจัยความเสี่ยงทั้งหมดว่าระดับความเสี่ยงนั้นๆอยู่ในตำแหน่งไหน มีความสำคัญระดับไหน โดยสามารถทำการวัดได้จากโอกาสหรือความถี่ของปัจจัยที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่ส่งผลให้เกิดความเสียหายกับองค์กร โดยสามารถนำตาราง Risk Matrix 5 x 5 มาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินระดับความเสี่ยงของการดำเนินการนี้ โดยการจัด ระดับความเสี่ยงที่ได้จากประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้น แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และ น้อยมาก เมื่อทำการประเมินแล้ว จะได้ผลที่มีระดับความเสี่ยงทั้งสิ้น 4 ระดับ คือ Low (L) ต่ำ, Medium (M) ปานกลาง, Significant (S) มีนัยสำคัญ และ High (H) สูง

ตารางที่ 5.2 Risk Matrix 5 x 5 ใช้ประเมินความเสี่ยงบริษัทไอเอสแอล เอ็กเพรส

		A	B	C	D	E
		Negligible	Minor	Moderate	Significant	Severe
E	Very Likely	Low Med	Medium	Med Hi	High	High
D	Likely	Low	Low Med	Medium	Med Hi	High
C	Possible	Low	Low Med	Medium	Med Hi	Med Hi
B	Unlikely	Low	Low Med	Low Med	Medium	Med Hi
A	Very Unlikely	Low	Low	Low Med	Medium	Medium

ที่มา: http://herdingcats.typepad.com/my_weblog/2010/07/risk-matrix.html

ตารางที่ 5.3 แสดงผลการประเมินความเสี่ยงจากปัจจัยภายในองค์กร

การประเมินความเสี่ยงจากปัจจัยภายในองค์กร				
ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	ผลกระทบที่จะเกิด	ระดับความเสี่ยง
1. กระบวนการทำงานวางแผนข้อมูลไม่เพียงพอ	น้อย	ปานกลาง	ระบบไม่สามารถใช้งานได้ หรือส่วนใดส่วนหนึ่งเลือกจะทำแบบขั้นตอนเก่า	ปานกลาง
2. ระบบงาน IT ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่	น้อย	สูง	- การติดตามวัดผลอาจไม่ได้ประสิทธิภาพ - ถูกข้าขาดความเชื่อมั่นในระบบ	สูง
3. บุคลากรขาดทักษะ และไหวพริบในการแก้ปัญหา	น้อย	ปานกลาง	- การดำเนินงานเกิดความล่าช้า - เกิดค่าใช้จ่ายในการแก้ปัญหา	สูง
4. พนักงานไม่พอใจกับการเปลี่ยนแปลง	สูง	สูง	- ภาพลักษณ์องค์กรดูแย่ลง องค์กรขาดความน่าเชื่อถือ	สูง

5.3.2.1 ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงานวางแผน ข้อมูล ไม่เพียงพอ เนื่องจากการประสานงานภายในองค์กรทำให้ไม่สามารถสนับสนุนการทำงานของระบบได้ เช่น พนักงานบางกลุ่มที่ไม่เข้าใจระบบอย่างถ่องแท้ และเลือกจะใช้ขั้นตอนการทำงานแบบเก่า ซึ่งส่งผลให้เกิดการสื่อสารข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนเนื่องจากการลงมือปฏิบัติจะทำงานดึงข้อมูลจากระบบเพียงอย่างเดียว ซึ่งในกรณีนี้โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนี้มีความเป็นไปได้น้อย เนื่องจากองค์กรเองต้องมีการแจ้งและจัดอบรมการใช้ระบบ และวางแผนการดำเนินงานทั้งหมดไว้ก่อนอยู่แล้ว แต่อาจเกิดจากการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเมื่อระบบเกิดปัญหาและไม่สามารถทำการลงข้อมูลได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทางฝ่ายปฏิบัติงานและแผนกที่เกี่ยวข้องต้องมีการวางแผนที่รอบคอบทั้งเรื่องของการเริ่มใช้ระบบ และการแจ้งข้อมูลเมื่อติดปัญหาเพื่อไม่ให้เกิดเหตุการณ์เหล่านี้ขึ้น โดยผลกระทบที่จะเกิดกับดีเอสแอล เอ็กเพรส จะอยู่ในระดับปานกลาง

5.3.2.2 ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบงาน IT ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่ องค์กรพยายามอย่างมากที่จะพัฒนาด้านเทคโนโลยีให้สามารถเพิ่มศักยภาพการทำงาน และสร้างความได้เปรียบคู่แข่งในด้านของระบบ ซึ่งเน้นความรวดเร็ว และสะดวกในการทำงานและได้ข้อมูล

ที่แม่นยำของพัสดุ ดังนั้นเทคโนโลยี IT นับเป็นตัวช่วยสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนการทำงานส่วนนี้ได้ ถ้าเทคโนโลยีเกิดความขัดข้อง หรือล่าช้าย่อมส่งกับการทำงานขององค์กรเช่นกัน ซึ่งโอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับน้อยเพราะทางฝ่าย IT ต้องทำการวิเคราะห์ระบบอย่างดีก่อนจะเริ่มการใช้งาน แต่ผู้วิจัยมองว่าจะเกิดผลกระทบผลเสียหายสูง เนื่องจากหากระบบมีปัญหา จะต้องใช้ระยะเวลาในการแก้ไขระดับหนึ่งซึ่งกระทบกับขั้นตอนการทำงานอย่างมาก รวมถึงอาจจะส่งผลกระทบต่อลูกค้าด้วย

5.3.2.3 ความเสี่ยงจากการที่บุคลากรขาดทักษะ และไหวพริบในการแก้ปัญหา พนักงานเป็นส่วนสำคัญในการบริการที่ต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ และต้องตื่นตัวกับการทำงานที่ต้องใช้งานอยู่บนเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ประกอบกับต้องเข้าใจปัญหาของลูกค้าที่มาขอความช่วยเหลือพร้อมกับการเสนอบริการที่ดี ดังนั้นถ้าเกิดพนักงานไม่สามารถแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้ และไม่สามารถให้บริการในส่วนนี้ได้ ย่อมทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจ ประกอบกับสังคมออนไลน์ ข่าว และการรับรู้สามารถแพร่หลายไปได้อย่างรวดเร็ว และขยายอาณาบริเวณได้กว้าง ซึ่งถ้าเกิดกรณีที่ลูกค้าไม่พอใจและโพสต์ลงช่องทางออนไลน์ จะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่งปัญหานี้เคยเกิดขึ้นกับดีเอสแอล เอ็กเพรสแล้ว และทางบริษัทต้องป้องกันไม่ให้เกิดปัญหานี้ในอนาคต

5.3.2.4 ความเสี่ยงที่เกิดพนักงานไม่พอใจกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร พนักงานคือบุคลากรที่สำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กร แต่องค์กรจำเป็นต้องมีปรับตัวให้เข้ากับกระแสในยุคปัจจุบัน การปรับตัวย่อมมีการเปลี่ยนแปลง และปัจจุบัน สิ่งต่างๆ เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว บ่อยครั้งที่องค์กรจะต้องให้การเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่เพียงการปรับเปลี่ยน ซึ่งจะต้องมีพนักงานจำนวนหนึ่งที่พอใจกับการเปลี่ยนแปลงนี้ ในแง่ของการบริการและการปฏิบัติงาน หากพนักงานไม่พอใจหรือไม่ใส่ใจในงานที่รับผิดชอบ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจะส่งผลโดยตรงต่อลูกค้า นั่นย่อมเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรเสื่อมเสียชื่อเสียง และทำให้ลูกค้าเกิดความไม่เชื่อมั่นในองค์กรได้เช่นกัน

ตารางที่ 5.4 แสดงผลการประเมินความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกองค์กร

การประเมินความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกองค์กร				
ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	ผลกระทบที่จะเกิด	ระดับความเสี่ยง
5. พฤติกรรมของลูกค้าที่ไม่ยอมใช้ระบบ	น้อย	สูง	ลูกค้าบางกลุ่มจะมีปัญหาเวลาเกิดการเปลี่ยนแปลงและต่อต้านการทำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน	สูง
6. สภาพอากาศที่คาดคะเนไม่ได้	ปานกลาง	น้อย	พายุฝนทำให้การจราจรติดขัด กระทบต่อเวลารับงาน	มีนัยสำคัญ

ตารางที่ 5.4 แสดงผลการประเมินความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกองค์กร (ต่อ)

การประเมินความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกองค์กร				
ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	ผลกระทบที่จะเกิด	ระดับความเสี่ยง
7. สภาพการจราจรและอุบัติเหตุบนท้องถนน	ปานกลาง	น้อย	กิจกรรมที่กระทบต่อการจราจร กระทบต่อเวลาปฏิบัติงาน	มีนัยสำคัญ
8. สภาพร่างกายของคนไข้ที่ต้องเก็บตัวอย่างเชื้อ	สูง	ปานกลาง	คนไข้ไม่พร้อมในการเก็บ ตัวอย่างทำให้พัสดุไม่พร้อมรับ หรือพร้อมรับช้ากว่ากำหนด	ปานกลาง

5.3.2.5 ความเสี่ยงต่อพฤติกรรมของลูกค้าที่ไม่ยอมใช้ระบบ ตามที่เคยเกริ่นไว้ว่าจะมีลูกค้าบางกลุ่มที่ไม่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่มีเทคโนโลยีมาเกี่ยวข้อง เนื่องจากเห็นว่ามี ความยุ่งยากและไม่อยากจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเดิมที่เคยทำมา แม้ว่าการใช้ระบบนี้จะสะดวกมากกว่าก็ตาม ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดผลกระทบต่อองค์กรให้ไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กร ตั้งไว้เป็นอย่างมาก เนื่องจากการออกแบบ และสร้างระบบนั้น ทำให้เห็นแก่ความสะดวกของลูกค้า เป็นหลัก หากมีลูกค้าที่เลือกจะไม่ใช้ระบบ แม้จะเป็นเพียงกลุ่มเล็ก ผลที่ตามมาจะทำให้ความเสี่ยงนี้ อยู่ในระดับสูง

5.3.2.6 ความเสี่ยงจากสภาพอากาศที่คาดคะเนไม่ได้ เนื่องจากในระยะหลัง ประเทศไทยประสบปัญหาพายุฤดูร้อนบ่อยครั้ง และพยากรณ์อากาศไม่สามารถให้ข้อมูลได้อย่างแม่นยำ ส่งผลให้การรับพัสดุและการนำส่งกลับศูนย์กระจายสินค้า หรือสนามบินต้องประสบปัญหาการจราจร ติดขัด ซึ่งเป็นผลกระทบจากสภาพอากาศ ถ้าเกิดวันที่ปฏิบัติงานเกิดฝนตก หรือพายุเข้า แม้ว่าทางดี เอชแอล เอ็กเพรสจะมีแผนการรองรับกับปัญหานี้เพราะเป็นปัญหาระดับพื้นฐาน แต่ก็ไม่สามารถกา รันตีได้ว่าปัญหาจะสามารถแก้ไขได้ทุกครั้ง ความเสี่ยงนี้จึงมีความสำคัญในระดับหนึ่ง

5.3.2.7 ความเสี่ยงจากสภาพการจราจรและอุบัติเหตุบนท้องถนน สืบเนื่อง จากความเสี่ยงในข้อ 6 ซึ่งความเสี่ยงด้านสภาพการจราจรและอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจึงเกี่ยวข้องกับใน ระดับหนึ่ง แต่แม้ในวันที่สภาพอากาศปกติ การจราจรก็ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้าเพราะบาง กำหนดการไม่ได้มีการประกาศล่วงหน้าก่อน เช่น การปิดถนน การซ่อมแซม หรืออุบัติเหตุบนท้องถนน ที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาโดยไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้

5.3.2.8 ความเสี่ยงจากสภาพร่างกายของคนไข้ที่ต้องเก็บตัวอย่างเชื้อ โดยปกติแล้วการเก็บตัวอย่างเชื้อจะทำในเช้าวันที่ทำการส่งพัสดุดูออก เพราะการรับพัสดุตามข้อตกลง จะดำเนินการหลังเที่ยงวันลงไป แต่ก็มีโอกาสสูงที่สภาพร่างกายคนไข้ไม่สามารถเก็บเชื้อได้ เนื่องจาก ปัญหาของตัวคนไข้เอง หรือเก็บเชื้อได้ช้า หากกรณีที่ไม่สามารถเก็บเชื้อได้ ผลกระทบจะน้อยเพราะ

สามารถแก้ไขได้ด้วยการยกเลิกพัสดุที่จะส่งออก แต่ความเสี่ยงจะสูงหากเชื่อพร้อมเก็บแต่สามารถเก็บตัวอย่างเชื่อได้ซ้ำ จะทำให้พนักงานที่เข้าไปรับพัสดุต้องรอ หรือย้อนกลับมารับพัสดุอีกครั้ง ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงาน และยังส่งผลไปถึงการส่งพัสดุไปยังสนามบินซ้ำอีกด้วย

5.3.3 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Respond)

การควบคุมและจัดการกับความเสี่ยง นับเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องตระหนัก และหาทางป้องกันให้ความเสี่ยงนั้นเกิดผลกระทบ หรือสร้างความเสียหายแก่องค์กรน้อยที่สุด โดยจากที่วิเคราะห์ และการประเมินความเสี่ยงแล้ว จะพบว่ามีหลายปัจจัยที่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง (High) ที่องค์กรต้องวางแผน และจัดทำ Action Plan ไว้ เพื่อใช้สำรองในการเกิดเหตุการณ์นั้นๆ ขึ้น

ตารางที่ 5.5 แสดงการจัดการความเสี่ยงในปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง (High) ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน

ปัจจัยความเสี่ยง	แผนรองรับความเสี่ยง
2. ระบบงาน IT ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่	1. มีการทดลองใช้ระบบ ก่อนนำมาเริ่มใช้งานจริง 2. ทำ Pilot Test กับพนักงานกลุ่มหนึ่งเพื่อดูความเสถียรของระบบ 3. ปรับปรุงระบบทันทีเมื่อพบปัญหา 4. สร้างระบบสำรองในการเก็บข้อมูล
3. บุคลากรขาดทักษะ และ iveau ิรปในการแก้ปัญหา	1. จัดอบรม ทักษะการใช้ระบบ และการให้บริการลูกค้า 2. รายงานผลการดำเนินงานต่อหัวหน้างาน
4. พนักงานไม่พอใจกับการเปลี่ยนแปลง	1. การวางแผนการดำเนินงานใหม่ให้เหมาะสม 2. ทำแบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน และวิเคราะห์หาช่องทางแก้ปัญหา 3. จัดตั้งกลุ่มพนักงานที่เป็นแกนนำในการเข้าหาพนักงานที่ไม่พอใจ และพยายามช่วยเหลือเพื่อให้พนักงานไม่รู้สึกรู้ว่าความคิดเห็นของตนถูกมองข้าม

ตารางที่ 5.5 แสดงการจัดการความเสี่ยงในปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง (High) ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน (ต่อ)

ปัจจัยความเสี่ยง	แผนรองรับความเสี่ยง
5. พฤติกรรมของลูกค้าที่ไม่ยอมใช้ระบบ	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดวางแผนการดำเนินงานร่วมกันใหม่, ทำเอกสารคู่มือเกี่ยวกับการใช้ระบบอย่างละเอียด 2. จัดอบรมการใช้ระบบ และสื่อสารให้เข้าใจง่าย 3. มีการเพิ่มแผนการจัดทำรายงานประเมินผลการทำงานทุกเดือน 4. จัดทำ Contingency Plan

5.3.3.1 ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน

ปัจจัยความเสี่ยงข้อที่ 2 ระบบงาน IT ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่เนื่องจากเรื่องนี้เกี่ยวข้องกับพนักงานและลูกค้าโดยตรง เพราะหากระบบมีปัญหา การรวบรวมข้อมูลผิดพลาด หรือจำเป็นจะต้องขอความร่วมมือจากลูกค้า จะทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรขาดความเป็นมืออาชีพ ดังนั้นความเสี่ยงนี้สามารถป้องกันได้โดย ก่อนที่จะมีการเริ่มใช้ระบบ จำเป็นจะต้องทำการทดสอบระบบกับกลุ่มตัวอย่างให้ดี และมองหาจุดบกพร่องและทำการแก้ไขทันที รวมถึงการสร้างระบบสำรองเพื่อเก็บข้อมูลในกรณีฉุกเฉินด้วย

ปัจจัยความเสี่ยงข้อที่ 3 บุคลากรขาดทักษะ และไหวพริบในการแก้ปัญหาเนื่องจากเรื่องนี้เป็นเรื่องที่อ่อนไหวต่อลูกค้าที่ต้องการการช่วยเหลือที่รวดเร็ว และมีความถูกต้องผ่านพนักงานที่ให้บริการ ดังนั้น ควรมีจัดอบรม เพื่อฝึกทักษะ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูล ขั้นตอนรวมถึงระบบและการให้บริการลูกค้ากับพนักงาน จัดอบรมเรื่องการแก้ปัญหาให้แก่ลูกค้า และความสามารถในการเจรจา (Negotiation) ฝึกการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และ มีการรายงานผลการดำเนินงานทุกวัน เพื่อให้สามารถพัฒนา และปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นต่อไป

ปัจจัยความเสี่ยงข้อที่ 4 พนักงานไม่พอใจกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ความเสี่ยงนี้เป็นสิ่งที่ไม่สามารถคาดเดาได้ แต่สามารถสร้างผลกระทบต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากพนักงานคือคนแรกที่จะได้รับข้อมูล หรือติดต่อกับลูกค้า และหากพนักงานแสดงท่าทีออกไป ย่อมกระทบถึงความรู้สึกของลูกค้าแน่นอน ดังนั้นการป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงเช่นนี้ จึงต้องมีการวางแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมกับการประสานงานที่เกี่ยวข้องกับพนักงานกลุ่มนี้ และเข้าใจในพฤติกรรมที่ส่งออกมา รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และวิเคราะห์หาช่องทางแก้ปัญหาที่ไม่กระทบต่อแผนงาน

ที่กำลังดำเนินอยู่ รวมถึงการจัดตั้งกลุ่มพนักงานที่เป็นแกนนำในการเข้าหาพนักงานที่ไม่พอใจเพื่อพูดคุยทำความเข้าใจ และพยายามช่วยเหลือเพื่อให้พนักงานไม่รู้สึกว่าการคิดเห็นของตนถูกมองข้าม

5.3.3.2 ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

ปัจจัยความเสี่ยงข้อที่ 5 พฤติกรรมของลูกค้าที่ไม่ยอมใช้ระบบ ส่วนมากเกิดจากลูกค้าบางกลุ่มที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่มีเทคโนโลยีมาเกี่ยวข้อง หรือชินกับการทำงานในขั้นตอนเดิมๆ และไม่ต้องการเรียนรู้ระบบงานใหม่ จึงเกิดความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงคือความยุ่งยาก ดังนั้นสิ่งที่จะสามารถลด และป้องกันความเสี่ยงในส่วนนี้ คือ

- จัดกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ทั้งด้านระบบ และขั้นตอน รวมถึงข้อตกลงในการเข้าใช้งานและการเปลี่ยนแปลงข้อมูล เข้าประชุมกับลูกค้าเพื่อจัดระบบงานใหม่และทำเอกสารคู่มือเกี่ยวกับการใช้ระบบอย่างละเอียด ทำการวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในจุดประสงค์เดียวกัน และมองรูปแบบการดำเนินงานเป็นภาพเดียวกัน เพื่อความสะดวกและไม่ติดขัดเมื่อมีการเริ่มใช้ระบบจริง

- ในกรณีที่ลูกค้าไม่มีความถนัดในระบบ หรือเกิดปัญหาด้านการใช้งานจริงๆ ควรจัดอบรมการใช้ระบบ และสื่อสารให้เข้าใจง่าย เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ และสร้างความพึงพอใจกับลูกค้าว่าทางองค์กรมีความใส่ใจ

- มีการเพิ่มแผนการจัดทำรายงานประเมินผลการทำงาน ข้อผิดพลาดทุกเดือน และนำกลับมาวิเคราะห์ เพื่อพัฒนาแผนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

- จัดทำ Contingency Plan

5.4 สรุปการบริหารความเสี่ยงองค์กร

จากที่ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และประเมินนั้น ทำให้พบว่าความเสี่ยงเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรจำเป็นต้องเอาใจใส่และควบคุมไม่ให้เกิดความเสียหาย หรือส่งผลกระทบเป็นวงกว้าง เพื่อให้การดำเนินงานสามารถเดินไปตามแผนที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้อย่างดีที่สุด การป้องกันความเสี่ยงเพื่อองค์กรจึงเป็นหน้าที่ของพนักงานทุกคนที่ต้องคอยช่วยกันให้ความร่วมมือ สอดส่องและป้องกัน เพื่อช่วยให้องค์กรเดินไปตามแผนได้อย่างดีและมั่นคงที่สุด หลังจากการวิเคราะห์แผนปฏิบัติการ และการบริหารจัดการความเสี่ยง ดีเอสแอล เอ็กเพรสจำเป็นต้องนำแผนปฏิบัติเหล่านั้นไปปฏิบัติงานจริง และกำหนดขั้นตอนการวัดผลให้เป็นรูปธรรม เพื่อตรวจสอบว่าผลลัพธ์ของกิจกรรมดำเนินงานได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ โดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยนำมาใช้ คือการวัด Key Performance Indicators (KPIs) และ Balanced Scorecard เพื่อตรวจสอบระบบการดำเนินงาน และประเมินผลการดำเนินงานทั้งองค์กรจากกิจกรรม

ที่ทำให้มั่นใจว่ากิจกรรมที่ทำมีระบบงาน และแบบแผนที่ดี ที่จะสามารถสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรได้อย่างแท้จริง

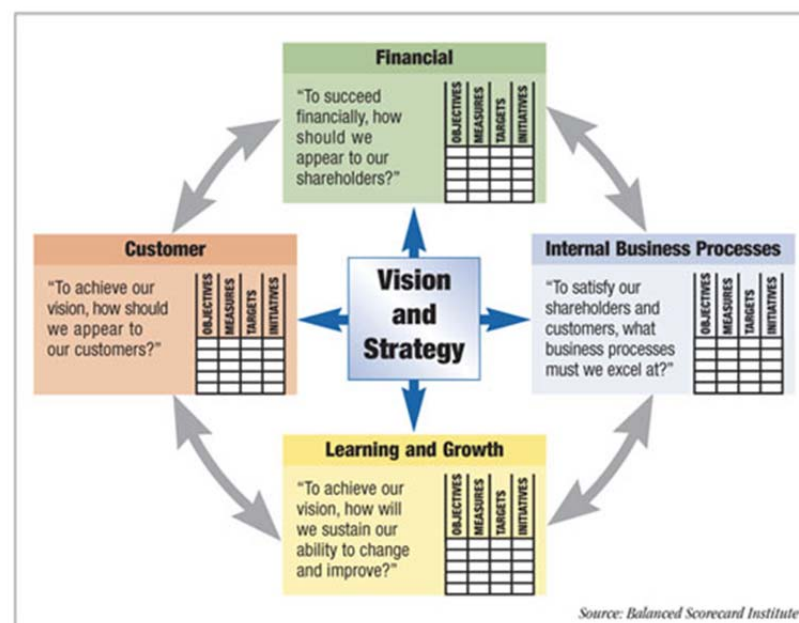
5.5 หลักการของ Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) คือ เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย Balanced Scorecard ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา Balanced Scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุกๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ balanced scorecard มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งองค์กรสามารถตรวจสอบวัดผลการประเมินได้ทั้งหมด 4 มุมมองด้วยกัน เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบว่าการปฏิบัติงานจริงเกิดผลงาน และมีประสิทธิภาพ มากน้อยแค่ไหน มุมมองทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าว ประกอบด้วย

1. The Learning and Growth Perspective มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น ในด้านการพัฒนาทักษะของพนักงาน ให้มีความรู้และความสามารถที่เพิ่มมากขึ้น สร้างแรงจูงใจในการทำงานในองค์กรให้กับพนักงาน พัฒนาและอำนวยความสะดวกในการปรับปรุงที่ทำงานเพื่อคุณภาพการทำงาน of พนักงาน เป็นต้น
2. The Business Process Perspective มุมมองด้านกระบวนการ/ การทำงานภายในองค์กร เช่น การปรับโครงสร้างฝ่ายงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ, การประสานงานของฝ่ายงานภายในและภายนอกองค์กร, การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ภายในองค์กร เป็นต้น
3. The Customer Perspective มุมมองด้านลูกค้า เช่น ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากขึ้นแค่ไหน, ภาพลักษณ์ที่ลูกค้ามีต่อองค์กร, การจัดการด้านบริการและลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น
4. The Financial Perspective มุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มขึ้นของกำไรสุทธิหรือรายได้ขององค์กร การลดค่าใช้จ่ายในด้านต้นทุนของการดำเนินงาน การดำเนินงานมีประสิทธิภาพในการใช้ต้นทุนต่ำหรือ การลดหนี้เสียได้ เป็นต้น

มุมมองทั้ง 4 ด้านจะมีองค์ประกอบที่ใช้ในการพิจารณา ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้บรรลุเป้าหมาย
2. ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดที่ใช้กำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดจะเป็นตัวประเมินผลของกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติไป
3. เป้าหมาย (Target) คือ ตัวเลขที่กำหนดเพื่อให้สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตัวชี้วัดกำหนดไว้แต่ละข้อ
4. แผนงานโครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) เป็นสิ่งที่องค์กรจะจัดทำเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้



ภาพที่ 5.2 แสดงโครงสร้างภาพรวม ของ Balanced Scorecard ทั้ง 4 มุมมอง

ที่มา: <http://siamkm.com/bookreviews/BalancedScoreCard/BalancedScoreCard.html>

5.6 การกำหนด Balance Scorecard ของบริษัทดีเอสแอล เอ็กเพรส ประเทศไทย จำกัด

การกำหนด Balance Scorecard ให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่วางเอาไว้ โดยมีระยะเวลาเป้าหมายที่ 1 ปี เป็นดังต่อไปนี้

1. ด้านการเรียนรู้และการเติบโต The Learning and Growth Perspective

ตารางที่ 5.6 ด้านการเรียนรู้และการเติบโต The Learning and Growth Perspective

Balance Score Card - WMX Project: พัฒนาประเภทชีวิตการแพทย์			
วัตถุประสงค์ (Strategic Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
System Improvement	เพิ่ม Function ในการใช้งาน	ปรับปรุงทุกๆ 2 ไตรมาส	ระบบมีการปรับปรุงเพื่อให้ตอบรับกับความต้องการของลูกค้า
พัฒนา ปรับปรุง ความรู้ และทักษะการ ทำงานของพนักงาน	% ของผู้ที่ผ่านการอบรมทักษะการเจรจากับลูกค้า	ผ่าน 100%	- จัดอบรมเรื่องทักษะการเจรจากับลูกค้า
	% ของผู้ที่ผ่านการอบรมการจับข้ออย่างปลอดภัย	ผ่าน 100%	- จัดอบรมเรื่องการจับข้ออย่างปลอดภัย
	% ของผู้ที่ผ่านการอบรม ผู้เชี่ยวชาญด้านสารอันตราย	ผ่าน 100%	- จัดอบรมผู้เชี่ยวชาญด้านสารอันตราย
	% ของผู้ที่ผ่านการอบรมการใช้ระบบ	ผ่าน 100%	- จัดอบรมเรื่องการใช้ระบบ

2. ด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร The Business Process Perspective

ตารางที่ 5.7 ด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร The Business Process Perspective

Balance Score Card - WMX Project: พัสดุประเภทชีวการแพทย์			
วัตถุประสงค์ (Strategic Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
Customer Service	<ul style="list-style-type: none"> - ขั้นตอนการแจ้งรับงาน - ส่งข้อมูลให้ฝ่าย Operation - ความถูกต้องในรายงาน 	100% 100% 100%	หลังจากเริ่มใช้ระบบ ความผิดพลาดจะต้องไม่มี
Operation Team	<ul style="list-style-type: none"> - ขั้นตอนการรับสินค้า - ขั้นตอนการจัดการสินค้าที่ศูนย์กระจายสินค้า - ขั้นตอนการส่งต่อสินค้าไปยังสนามบิน - ขั้นตอนการตรวจสอบที่อยู่ผู้รับสินค้าปลายทาง - ขั้นตอนตรวจสอบเอกสารในระบบ - ขั้นตอนการตรวจจับสถานะพัสดุในระบบ 	98% 98% 98% ต่ำกว่า 1% 98% 98%	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับปรุงทีม Operation - ลดขั้นตอนการทำงาน - จัดความผิดพลาดที่เกิดจากขั้นตอนทำงาน

3. ด้านลูกค้า The Customer Perspective

ตารางที่ 5.8 ด้านลูกค้า The Customer Perspective

Balance Score Card - WMX Project: พัสตูประเภทชีวการแพทย์			
วัตถุประสงค์ (Strategic Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
พัฒนาการบริการ	จำนวนการร้องเรียน	น้อยกว่า 2%	ลดการร้องเรียนได้จากเดิม
ความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า	ความพึงพอใจของลูกค้า	95%	ตรวจสอบความพึงพอใจ ของลูกค้าทุกช่องทาง

4. ด้านการเงิน (The Financial Perspective)

ตารางที่ 5.9 ด้านการเงิน (The Financial Perspective)

Balance Score Card - WMX Project: พัสตูประเภทชีวการแพทย์			
วัตถุประสงค์ (Strategic Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
ยอดของผู้ใช้เพิ่มขึ้น	จำนวนโรงพยาบาล ใหม่ที่เข้าร่วม	ยอดลูกค้า เพิ่มขึ้น 25%	สามารถติดตั้งระบบให้แก่ ลูกค้า และเพิ่มยอดจำนวนสิน ค้าส่งออกได้มากกว่า 30%
การลดต้นทุน	ยอด Cost ที่ใช้กับ Project	ลดค่าใช้จ่ายได้ มากกว่า 40%	ความเสียหายที่เกิดจากการทำ Manual ลดลงและไม่เกิด ค่าใช้จ่ายในการแก้ปัญหา

5.7 สรุปการประเมินผลการดำเนินงานโดยใช้ Balance Scorecard

การทำแผนการควบคุมและประเมินผลของการปฏิบัติงานนั้น เริ่มต้นจากการพัฒนาศักยภาพของพนักงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร เพื่อให้มีทักษะและความสามารถที่จะสามารถดำเนินงานและให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการทำงานที่มีคุณภาพออกมาให้แก่ลูกค้าได้ใช้บริการ และมีความสัมพันธ์ที่ดี ร่วมมือกันระหว่างแผนกภายในองค์กร ซึ่งหลังจากระบบ Centralize

Database System ถูกนำมาใช้แล้ว จะสามารถทำให้ลูกค้าพึงพอใจ และลดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน ลดความขัดแย้งระหว่างแผนกภายในองค์กร และลดต้นทุนในการทำงานของโครงการนี้ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดลูกค้ารายใหม่ และทำการขยายฐานลูกค้าให้มากขึ้น จนสามารถเปลี่ยนจากจากบัญชีสมาชิกที่รายได้เข้าสู่ผู้รับสินค้าที่ต่างประเทศให้กลายเป็นเลขที่บัญชีสมาชิกที่รายได้หลักเกิดที่ประเทศไทยในที่สุด

5.8 สรุปผลการวิจัย

ในการศึกษากลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาเพื่อหาช่องทางขยาย Project WMX (Bio Shipment: พัสดุประเภทชีวการแพทย์) โดยใช้ระบบ Centralized Database นั้นจะประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้ ต้องเกิดจากความร่วมมือของพนักงานที่เกี่ยวข้องทุกคนในแต่ละแผนกขององค์กร และความตั้งใจของทั้งผู้บริหาร ไปจนถึงพนักงานทุกระดับ ต้องตระหนักถึงปัญหา ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้น โดยไม่ชะล่าใจว่าองค์กรเป็นผู้นำในตลาด และไม่หยุดพัฒนา รวมถึงการพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสธุรกิจในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นในแง่การบริการ หรือเทคโนโลยี ดังนั้น การทำให้คนในองค์กรได้เข้าใจ รู้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ไปในทิศทางเดียวกัน และเกิดความรู้สึกภูมิใจในองค์กร จึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะช่วยพัฒนา และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืนที่สุด

บรรณานุกรม

- ประชาสรรค์ แสนภักดี. (ม.ป.ป.). *ผังก้างปลา กับ แผนภูมิความคิด*. สืบค้นจาก <http://www.prachasan.com/mindmapknowledge/fishbonemm.htm>
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. (ม.ป.ป.). ยุทธศาสตร์การวิจัยรายประเด็นด้านการเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์ (Medical Hub). สืบค้นจาก <https://www.kmutt.ac.th/rippc/nrct59/52s28.pdf>.
- มหาวิทยาลัยธนบุรี. (ม.ป.ป.). *เอกสารประกอบการสอนวิชา Corporate Advantage and Strategy*. สืบค้นจาก <http://www.norththonburi.com>.
- สมาพันธ์โลจิสติกส์ไทย. (2553). ดีเอสแอล จับมือ ร.พ.บำรุงราษฎร์ ดุขธุรกิจ Life Sciences & Healthcare. สืบค้นจาก http://www.thailog.org/index.php?option=com_k2&view=item&id=1791:life-sciences-healthcare&Itemid=524.
- สุรชาติพย์ เกษียร. (2558). *เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อชีวิต*. สืบค้นจาก http://sutatip130238.blogspot.com/2015/09/blog-post_14.html.
- Edraw. (n.d.). *Porter's Five Forces Model Templates*. From <https://www.edrawsoft.com/fiveforcesmodel.php>.
- Herding Cats. (2010). *Risk Matrix 5x5*. From http://herdingcats.typepad.com/my_weblog/2010/07/risk-matrix.html.
- Pslides. (n.d.). *PESTEL (or PESTLE, PEST) stands for Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal*. From <https://pslides.com/templates/pestel-analysis-tree-diagram/>.
- Robert S. Kaplan and David P. Norton. (n.d.). *The Balanced Scorecard*. From <http://siamkm.com/bookreviews/BalancedScoreCard/BalancedScoreCard.html>.