



การลดขั้นตอนกระบวนการทำงานของแผนกสนับสนุนฝ่ายขายโดยใช้แนวคิดไคเซ็น



สุรัชดา สกฤตสุทธิโรจน์

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน

คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

การลดขั้นตอนกระบวนการทำงานของแผนกสนับสนุนฝ่ายขายโดยใช้แนวคิดไคเซ็น



สุรัชดา สกฤตสุทธิโรจน์

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์และ โซ่อุปทาน

คณะ โลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

REDUCING WORKFLOWS OF SALES SUPPORT DEPARTMENT BY USING KAIZEN
CONCEPTS



SURATCHADA SKULSUTHIROJ

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR MASTER OF SCIENCE
IN LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT
FACULTY OF LOGISTICS
BURAPHA UNIVERSITY

2020

COPYRIGHT OF BURAPHA UNIVERSITY


คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางาน
นิพนธ์ของ สุรัชดา สกลสุทธิโรจน์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ของมหาวิทยาลัย
บูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

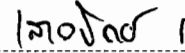
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพโรจน์ เร้าชนชลกกุล)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

 ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร. ฉกร อินทร์พุง)

 กรรมการ

(ดร.เสาวนิตย์ เลขวัต)

 กรรมการ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพโรจน์ เร้าชนชลกกุล)

 คณบดีคณะ โลจิสติกส์

(รองศาสตราจารย์ ดร. ฉกร อินทร์พุง)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ของ
มหาวิทยาลัยบูรพา

 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. นุจรี ไชยมงคล)

วันที่ 7 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2564

61920102: สาขาวิชา: การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน; วท.ม. (การจัดการโลจิสติกส์ และโซ่อุปทาน)

คำสำคัญ: การลดขั้นตอนกระบวนการทำงาน/ แนวคิดไคเซ็น

สุรัชดา สกุดสุทธิโรจน์ : การลดขั้นตอนกระบวนการทำงานของแผนกสนับสนุนฝ่ายขายโดยใช้แนวคิดไคเซ็น. (REDUCING WORKFLOWS OF SALES SUPPORT DEPARTMENT BY USING KAIZEN CONCEPTS) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: ไพโรจน์ ไร่ชนชลกุล, D.Eng. ปี พ.ศ. 2563.

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาขั้นตอนการทำงานเดิมของพนักงานแผนกสนับสนุนฝ่ายขาย เพื่อหาสาเหตุและปัญหาของการส่งใบเสนอราคาล่าช้าและผิดพลาด 2) เพื่อเสนอแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานสนับสนุนฝ่ายขาย โดยใช้แนวคิดไคเซ็น จากวัตถุประสงค์ของการศึกษาดังกล่าว ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์พนักงานที่เกี่ยวข้อง และตรวจสอบกระบวนการทำงานในแต่ละขั้นตอน และการวิเคราะห์สาเหตุและปัญหาในกระบวนการทำงาน โดยการเขียนผังการไหลในกระบวนการทำงาน (Work process diagram) เพื่อบ่งชี้ปัญหาที่สำคัญในกระบวนการ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงการทำงาน และวิเคราะห์ปัญหาด้วยระบบการตั้งคำถาม โดยการซัก ถมซ้ำที่ใช้ในการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและผลกระทบ (5 Whys analysis) ผลการสัมภาษณ์และวิเคราะห์ พบปัญหาจากกระบวนการทำงาน 2 ปัญหา คือ กระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ขอบเขตงานกว้างและมากเกินไป บริษัทมีแบบฟอร์มมากเกินไป ทำให้พนักงานใช้เวลากับการเตรียมเอกสารแผนกที่เกี่ยวข้องเป็นเวลานาน อีกทั้ง ลำดับงานของบริษัทที่เน้นให้พนักงานทำงานออกเอกสาร และต้องแก้ไขจนถึงขั้นสุดท้ายโดยคน ๆ เดียว ทำให้งานจะต้องถูกตีกลับมาเพื่อได้รับการแก้ไข จนกว่าข้อมูลสุดท้ายจะถูกต้อง และปัญหาพนักงานขาดความรู้และประสบการณ์ในสายงานตรง ทำให้มีปัญหาในการขอเสนอราคาจากตัวแทนในต่างประเทศ ส่งรายละเอียดให้ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ ไม่ระบุเวลา และความต้องการที่ชัดเจน ผสมกับพนักงานใช้เวลาส่วนใหญ่บนงานเอกสารและแบบฟอร์มมากเกินไป จึงทำให้มีเวลาตรวจทานความถูกต้องของใบเสนอราคาน้อย จากปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางปรับปรุงแก้ไข โดยจัดให้มีการทำแบบฟอร์มที่เป็นสแตนด์การ์ดให้พนักงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละส่วนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการใส่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานของตน และใช้หลักการ ECRS เข้ามาปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยการปรับลด กำจัดกระบวนการที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า การทำให้เรียบง่าย การจัดลำดับงานใหม่และจัดให้มีการอบรมพนักงานใหม่ที่ไม่มีความรู้โดยตรง และพนักงานปัจจุบัน เพื่อให้สามารถเข้าใจคำขอเสนอราคาจากลูกค้าและส่งต่อ

คำขอเสนอราคาให้กับผู้เกี่ยวข้องในลำดับถัดไป เพื่อให้เสนอราคาได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

จากผลการศึกษา พบว่า บริษัทสามารถลดปัญหาเรื่องการสูญเสียโอกาสในการปิดการขาย ที่มีสาเหตุมาจากการส่งใบเสนอราคาล่าช้าลงได้ คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ เป็น 21%

ในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2563 และ 13% ในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2563 โดยในช่วง 2 เดือนแรก

หลังการปรับปรุง ยังคงพบว่ามีปัญหาอยู่ แต่เป็นจำนวนที่น้อยลงเมื่อเทียบกับช่วงก่อนการปรับปรุง ดังนั้น การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาและแนวทางการปรับปรุงที่ได้ดำเนินการไป สามารถแก้ไข ปัญหาได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้



61920102: MAJOR: LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT; M.Sc.
(LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT)

KEYWORDS: REDUCING WORK PROCESS/ KAIZEN CONCEPTS

SURATCHADA SKULSUTHIROJ : REDUCING WORKFLOWS OF SALES
SUPPORT DEPARTMENT BY USING KAIZEN CONCEPTS. ADVISORY COMMITTEE:
PAIROJ RAOTHANACHONKUN, D.Eng. 2020.

The objectives of this research are to: 1) study the current working process of Sale Support Staffs worked in Sales Support Department in order to find out the causes, and problems of delay in submitting quotations, and errors occurred, and 2) propose proposals for improving work efficiency of Sales Support Staffs by adopting Kaizen concept. From the objectives of the above study, the Researcher has conducted the interview with relevant staffs and investigate each step of work process, including analyzing the reasons and problems occurred in the work process by writing a flow of work process (Work process diagram) in order to identify significant problems in the process to be used as a guideline for work improvement. The Researcher also analyzed the problems by repeated questioning in exploring the relationship between causes and effects (5 Whys analysis). The analysis results found 2 (two) problems arising from work processes. First problem is about work processes redundancy, a wider scope of work and unnecessary. The company has more document forms which over the necessity and that made the Sale Support Staffs to spend too much time in preparing relevant documents. In addition, the work order of the company is focused that each Sales Representative Staffs is required to complete work on documents individually which cause the work to be bounced back to be rectified until the required information to be specified in the relevant work documents are correct. Second problem is that Sale Support Staffs are lacking knowledge and experience in direct field resulting that there are problems in asking for the quotation from foreign agents because Sale Support Staffs provided insufficient and incomplete details of information required by foreign agent, i.e. not specify time and unclear requirement. Moreover, the Sale Support Staffs spend most of their time on paperwork and forms which are unnecessary, and it results that the Sale Support Staffs have not much time in reviewing the accuracy of the quotations. From the above-mentioned problem, the Researcher therefore proposed a solution to the problem by making

standard document forms whereby having the employees to get involved to insert information relevant to their work and using ECRS principles to improve work processes by reducing, eliminating, simplifying and re-arranging processes that do not create value, including providing training to existing Sale Support Staffs and new Sale Support Staffs who do not have direct experience in this field to enable them to understand the customer's request for a quotation and be able to forward the request for the quotation to the relevant stakeholders for further processing so that the quotations could be proposed to the customers accurately and quickly. The result of this research found that the company was able to reduce the problem of opportunity loss to close the sale that arises from delay in submitting the quotations, counted to 21% in December and 13% in January 2020 respectively. In the first 2 months after the improvement, the problem on delay in issuing the quotations still remains, but the number of such problem is less than the past the when compared to the period before the improvement. Therefore, the problem analysis and work improvement guidelines provided, which were already executed, can be demonstrated that it could solve the problems according to the objectives targeted.

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์นี้ สำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาในคำแนะนำและให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด จากอาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ เร้าธนชลกุล ที่ท่านได้สละเวลาอันมีค่า กรุณาให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะอันทรงคุณประโยชน์และช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ ส่งผลให้การวิจัยสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

สุดท้ายนี้ ขอรำลึกถึงพระคุณของบิดา มารดา ผู้เป็นที่รักและมีพระคุณอันยิ่งใหญ่ ที่ให้กำเนิด ให้สติปัญญา ให้ความรักและความห่วงใย และอยู่เบื้องหลังความสำเร็จของผู้ทำวิจัยด้วยความกรุณาเสมอมา และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา และกัลยาณมิตรทุกท่าน ที่ให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ด้วยดีเสมอมา จนงานนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สุรัชดา สกุลสุทธิโรจน์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญ	ฅ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
ขอบเขตการศึกษา	2
ประโยชน์ที่ได้รับ	2
บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	3
ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับตัวแทนรับจัดการขนส่งสินค้า (Freight Forwarder)	3
บทบาทหน้าที่ของพนักงานสนับสนุนฝ่ายขายในธุรกิจตัวแทนรับจัดการขนส่งสินค้า (Role of sales support executive in freight forwarding business)	6
แนวคิดเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หรือแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)	7
แนวคิดในการปรับปรุงและควบคุมคุณภาพการทำงาน (Quality Control Circle: QCC)	15
เทคนิคการซักถามซ้ำที่ใช้ในการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและผลกระทบ (5 Whys analysis)	18
การลดความสูญเปล่าด้วยหลักการ ECRS	22
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	24

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	28
ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย	28
การเก็บรวบรวมข้อมูล	30
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	30
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	31
สภาพปัญหาปัจจุบันและผลกระทบ	31
วิเคราะห์ข้อมูลสาเหตุของปัญหา	33
กระบวนการรับคำขอจัดทำใบเสนอราคาจากเซลล์หรือลูกค้า	36
แนวทางการแก้ไขและปรับปรุงปัญหาจากกระบวนการทำงาน.....	48
สรุปปัญหาและการแก้ไขตามหลักการ E-C-R-S ในกระบวนการทำงาน	51
ผลการปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน	53
สรุปผลก่อนและหลังการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	58
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	59
สรุปผลการวิจัย	59
ข้อเสนอแนะ.....	60
บรรณานุกรม.....	60
ประวัติย่อของผู้วิจัย	63

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ระบบคำถาม 5 W1H เพื่อค้นหา ECRS เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงและหาวิธีการรับมือ.....	23
ตารางที่ 2 จำนวนใบเสนอราคาที่ออกโดยพนักงานสนับสนุนฝ่ายขาย เดือนกันยายน-พฤศจิกายน 31	
ตารางที่ 3 จำนวนใบเสนอราคาที่ปิดการขายไม่ได้ เดือนกันยายน-พฤศจิกายน พ.ศ. 2562.....	32
ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยเทคนิค 5 Why เพื่อหาสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหา	42
ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ 5W1H.....	44
ตารางที่ 6 ปัญหาและการใช้เครื่องมือ ECRS ปรับปรุงระบบการทำงาน	51
ตารางที่ 7 ผังการไหลของกระบวนการทำงานที่ใช้ต่อลูกค้าเจ้าประจำ.....	54
ตารางที่ 8 ผังการไหลของกระบวนการทำงานที่ใช้ต่อลูกค้าเจ้าใหม่	55
ตารางที่ 9 จำนวนใบเสนอราคาที่ออกโดยพนักงานสนับสนุนฝ่ายขาย เดือนธันวาคม พ.ศ. 2562- มกราคม พ.ศ. 2563.....	57
ตารางที่ 10 จำนวนใบเสนอราคาที่ปิดการขายไม่ได้ ในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 และมกราคม พ.ศ. 2563 ตามประเภทของการปิดการขายไม่ได้เฉพาะใบเสนอราคาที่กำลังคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ ลดลง เป็น 21% ในเดือนธันวาคม และ 13% ในเดือนมกราคม 2563 ตามลำดับ	57
ตารางที่ 11 สรุปผลก่อนและหลังการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	58
ตารางที่ 12 สรุปผลใบเสนอราคาที่กำลังคิด ก่อนและหลังการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	58

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 ทฤษฎีวงล้อเดมมิ่งแสดงวงจร PDCA กับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	11
ภาพที่ 2 ขั้นตอนการแก้ปัญหา 7 ขั้นตอนแบบ QC โดยการใช้หลัก PDCA	17
ภาพที่ 3 รูปแบบการซักถามซ้ำปัญหาเพื่อหาสาเหตุพื้นฐานที่เป็นปัญหาหลัก	18
ภาพที่ 4 การระบุสาเหตุของปัญหาและการปรับปรุงงาน โดย 5W1H และ ECRS	24
ภาพที่ 5 ภาพแผนภูมิพาเรโตแสดงสาเหตุหลักแยกตามประเภทของการออกใบเสนอราคาล่าช้าของพนักงานสนับสนุนฝ่ายขาย	29
ภาพที่ 6 จำนวนใบเสนอราคาเฉพาะที่ปิดการขายไม่ได้ เดือนกันยายน-พฤศจิกายน พ.ศ. 2562	32
ภาพที่ 7 ระยะเวลาการทำงานแต่ละกระบวนการ	33
ภาพที่ 8 ผังการไหลกระบวนการทำงานและระยะเวลาที่ใช้ก่อนการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานปัจจุบัน (ก่อนการปรับปรุง)	35
ภาพที่ 9 Job instruction form	38
ภาพที่ 10 Cost summary	39
ภาพที่ 11 ใบเสนอราคา	40
ภาพที่ 12 ตัวอย่าง Customer profile	50

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการแข่งขันในกลุ่มบริการประเภทตัวแทนรับขนส่งสินค้าหรือ Forwarder อยู่ในสภาวะการแข่งขันที่สูงมาก เนื่องจากมีบริษัทที่ทำธุรกิจนี้เกิดขึ้นใหม่เป็นจำนวนมาก ทั้งบริษัทข้ามชาติและบริษัทสัญชาติไทย อีกทั้งปัจจุบันบริษัทเรือขนส่งสินค้าหลายรายได้เริ่มขยายธุรกิจเป็นตัวแทนรับขนส่งสินค้าแบบเบ็ดเสร็จ ที่มีการบริหารจัดการด้านการจองระวาง การจัดทำเอกสารการขนส่งและพิธีการศุลกากร เช่นเดียวกัน โดยแต่ละบริษัทมีต้นทุนทางด้านบุคลากร และการบริหารจัดการที่ค่อนข้างแตกต่างกัน จึงมีความจำเป็นที่บริษัทต้องพัฒนาและหาแนวทางปรับปรุงการแข่งขันกันอย่างต่อเนื่อง ในทุกด้าน นอกจากการนำเสนอรูปแบบการขนส่งและบริการในด้านโลจิสติกส์ที่หลากหลาย การบริหารเวลา โดยการลดขั้นตอน การจัดระเบียบการทำงานภายในองค์กรที่เหมาะสม เพื่อส่งมอบความรวดเร็วให้กับลูกค้าของตนเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างศักยภาพในการแข่งขัน นั่นคือ การลดต้นทุนทางด้านเวลา และเพิ่มศักยภาพของบุคลากร เพื่อส่งผลต่อคุณภาพและการส่งมอบบริการที่รวดเร็ว ตรงเวลา ทุกแผนกที่เกี่ยวข้องต้องมีการทำงานร่วมกันอย่างลงตัว และรวดเร็ว เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าสูงสุด และนำมาซึ่งผลประโยชน์ที่มีกำไร

บริษัท RN เป็นบริษัทโลจิสติกส์สัญชาติเยอรมันที่มีสำนักงานขายอยู่กรุงเทพฯ แห่มลบบัง และขอนแก่น ฝ่ายขายถือว่ามีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่งเนื่องจาก เป็นด่านแรกที่ต้องพบลูกค้า นำเสนอข้อมูลบริษัท นำข้อมูลจากลูกค้าเพื่อพิจารณารูปแบบการขนส่งและบริการที่เหมาะสม จัดเตรียมเอกสารในการเสนอขาย เช่น ใบเสนอราคา เอกสารเครดิต การทำสรุปข้อมูลลูกค้า และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง บริษัท RN กรุงเทพฯ มีพนักงานขายที่ทำหน้าที่ออกพบลูกค้าและเสนองานขาย จำนวน 15 คน มีพนักงานสนับสนุนฝ่ายขายจำนวน 4 คน จากการสำรวจพบว่าปัญหาของบริษัทฯ ที่กำลังประสบอยู่ในขณะนี้ คือพนักงานฝ่ายสนับสนุนฝ่ายขายส่งใบเสนอราคาให้เซลล์ล่าช้า อีกทั้งพบความผิดพลาดในใบเสนอราคา จากความรีบเร่งในการทำงาน เนื่องจากพนักงานสนับสนุนฝ่ายขาย มีหลายหน้าที่ที่ต้องดำเนินการระหว่างวัน ส่งผลให้สูญเสียโอกาสในการปิดงานขายกับลูกค้า ทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาถึงการประสิทธิภาพการทำงานโดยการลดขั้นตอนการทำงานของแผนกสนับสนุนฝ่ายขาย เพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการปรับปรุงการทำงาน

และสามารถนำไปใช้กับการจัดการการปฏิบัติงานในส่วนอื่น ๆ ต่อไป ซึ่งจะเกิดผลดีต่อธุรกิจและ
หากต้องการที่จะได้เปรียบคู่แข่งนั้น ในการดำเนินงานทุก ๆ กระบวนการจะต้องมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาขั้นตอนการทำงานเดิมของพนักงานแผนกสนับสนุนฝ่ายขาย เพื่อหาสาเหตุ
และปัญหาของการส่งใบเสนอราคาล่าช้า และผิดพลาด
2. เพื่อเสนอแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานสนับสนุน
ฝ่ายขายโดยใช้แนวคิดไคเซ็น

ขอบเขตการศึกษา

1. ขอบเขตด้านระยะเวลา ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล
จาก การทำงาน ในช่วงเวลา 09.00-18.00 น. ตั้งแต่วันจันทร์ถึงวันศุกร์
2. ระยะเวลาที่ดำเนินการวิจัยเดือนกันยายน-พฤศจิกายน พ.ศ. 2562 ให้ความรู้
ทำความเข้าใจแนวคิด รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ปัญหา และวางแนวทางการปรับปรุง

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. สามารถทราบสาเหตุของการส่งมอบใบเสนอราคาล่าช้าและผิดพลาดของพนักงาน
สนับสนุนฝ่ายขาย
2. ทราบแนวทางการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสมกับแผนกสนับสนุนฝ่ายขาย
3. เพิ่ม โอกาสและศักยภาพในการขายให้กับแผนกขาย

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาหาแนวทางการลดขั้นตอนกระบวนการทำงานของแผนกสนับสนุนฝ่ายขาย โดยใช้แนวคิดไคเซ็นของบริษัท RN ในครั้งนี้ได้มีการศึกษาแนวคิด แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการหาสาเหตุ และแก้ไขปัญหา ซึ่งรวบรวมได้ดังนี้

1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับตัวแทนรับจัดการขนส่งสินค้า (Freight forwarder)
2. บทบาท หน้าที่ของพนักงานสนับสนุนฝ่ายขายในธุรกิจตัวแทนรับจัดการขนส่งสินค้า (Role of sales support executive in freight forwarding business)
3. แนวคิดเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หรือแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)
4. แนวคิดในการปรับปรุงและควบคุมคุณภาพการทำงาน (Quality Control Circle: QCC)
5. เทคนิคการซักถามซ้ำที่ใช้ในการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและผลกระทบ (5 Whys analysis)
6. การลดความสูญเปล่าด้วยหลักการ ECRS
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับตัวแทนรับจัดการขนส่งสินค้า (Freight forwarder) (FR)

ในอดีต Freight forwarder คือ ตัวแทนของผู้ส่งสินค้า (Shipper/ Consignor) ดำเนินกิจกรรมเพื่อนำสินค้าจากผู้ส่งสินค้าไปส่งมอบให้ผู้ขนส่งสินค้าสาธารณะ (Common carrier) เพื่อให้ผู้ขนส่งสินค้าสาธารณะดำเนินการขนส่งสินค้าไปส่งมอบให้กับผู้รับสินค้า หรือที่เรียกว่าผู้รับตราส่ง (Consignee) หรือในทำนองตรงกันข้าม Freight forwarder จะดำเนินการนำสินค้าจากผู้ขนส่งสินค้าสาธารณะ (Common carrier) ไปส่งมอบให้กับผู้รับสินค้าหรือผู้รับตราส่ง (Consignee) เมื่อสินค้ามาถึงท่าเรือปลายทางในฐานะเป็นตัวแทนของผู้รับสินค้าหรือผู้รับตราส่ง ปัจจุบัน Freight forwarder ได้มีการพัฒนาขึ้น คือเพิ่มความสามารถในการให้บริการได้กว้างขวางมากขึ้นกว่าเดิม เนื่องจากสภาพการแข่งขันของธุรกิจเอง

ลักษณะการดำเนินการขนส่งของ Freight forwarder อาจเรียกได้ว่าเป็นบริการแบบ “One stop service” ซึ่ง Freight forwarder อาจเป็นผู้ขนส่งสินค้าโดยตรง หรือทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการจัดหาบริษัทขนส่งสินค้าออกไปยังเมืองท่าปลายทาง เปรียบเสมือนพ่อค้าคนกลางระหว่างผู้ที่ต้องการส่งสินค้า และผู้รับสินค้า ที่พยายามให้เกิดการขนส่งที่ดีที่สุดและใช้ต้นทุนน้อยที่สุด

Freight forwarder มีหน้าที่ช่วยเหลือในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า รวมถึงติดต่อเครือข่ายที่มีอยู่เพื่อ ดำเนินการ จัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ บุคลากร และจัดการกับปัญหาในการขนส่ง บริการที่ Freight forwarder สามารถให้บริการ ได้แก่

1. Customer broker เป็นตัวแทนออกของให้กับ ผู้ส่งสินค้า หรือผู้รับสินค้าสามารถให้ คำปรึกษากับผู้ส่งออก เรื่องพิธีการศุลกากร ตลอดจนกฎระเบียบในประเทศปลายทางต่าง ๆ หรือ สถานการณ์ในการจัดส่งต่าง ๆ ได้
2. Forwarding business เป็นตัวแทนในการบริหารจัดการขนส่งสินค้านี้ระหว่างประเทศแต่ ดำเนินงานในฐานะเป็นตัวแทนของผู้ส่งออก หรือผู้นำเข้า
3. Transportation provider เป็นตัวแทนของสายการบิน ให้บริการรับขนส่งสินค้า หรือ เป็นผู้ขนส่งสินค้าเองในกรณีที่เส้นทางทะเล และหรือเป็นผู้ขนส่ง หรือผู้รับขนส่งทางถนนด้วย
4. Packing รับผิดชอบการบรรจุหีบห่อ รวมไปถึงบรรจุภัณฑ์
5. Warehouse ให้บริการด้าน โกดัง หรือ โรงพักสินค้า หรือการบริหารจัดการ Warehouse โดยใช้เครื่องมือและแรงงานของตนเองให้กับผู้ใช้บริการที่มี Warehouse เป็นของตัวเอง แต่ไม่ ประสงค์จะดำเนินการบริหารจัดการเอง บริการเก็บรักษาสินค้า บรรจุภัณฑ์ รวบรวม และกระจาย สินค้าให้แก่ลูกค้า
6. Stevedoring ให้บริการทางด้านแรงงาน คนงาน เพื่อการบรรจุสินค้าเข้า ตู้คอนเทนเนอร์
7. Multimodal transport ให้บริการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ
8. Logistics service เป็นผู้ให้บริการบริหาร โลจิสติกส์ ในระบบห่วงโซ่อุปทานครบวงจร
9. Business consultant เป็นผู้ให้คำปรึกษาเชิงธุรกิจแก่ผู้นำเข้าและส่งออก การค้าและการขนส่งระหว่างประเทศ มักจะดำเนินกิจกรรมควบคู่กันไปโดยมี ปฏิสัมพันธ์เป็นคู่ ๆ ไปดังนี้ ความสัมพันธ์กับ Freight forwarder ในฐานะตัวแทนการค้าระหว่าง ประเทศจะเริ่มจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย โดยเมื่อมีการติดต่อและตกลงสั่งซื้อ ระหว่างกันแล้ว ผู้ซื้ออาจจะออกไปสั่งซื้อ (Purchase order) หรือผู้ขายอาจจะออกไปสัญญาขาย (Sales contract) หรือ (Sales confirmation) ให้กับผู้ซื้อก็ได้ ผู้ขายเองอาจจะออกไปแจ้งราคาสินค้า (Proforma invoice) ให้กับผู้ซื้อก็ได้ โดยราคาของสินค้านั้น จะรวมเอาราคาต้นทุนของสินค้าบวก กับกำไรที่ผู้ขายประสงค์และบวกกับค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ตามเงื่อนไขการค้า (Incoterms) ซึ่งได้แก่ ค่าใช้จ่ายประเภทต่าง ๆ เช่น ค่าขนย้าย ค่ารถ ค่าระวางเรือ ค่าภาระหน้าท่าเรือ ค่าพิธีการศุลกากร ค่าโกดัง เป็นต้น

เนื่องจากการค้าระหว่างประเทศจำเป็นต้องระมัดระวังเรื่องของการชำระเงิน ดังนั้น พิธีการชำระเงินจึงเป็นส่วนสำคัญในการทำธุรกิจระหว่างกันซึ่งมีหลายประเภท ตั้งแต่ระบบเงินสด เงินเชื่อ Open account หรือ Documentary collection จนไปถึง Documentary credit ในกรณีปกติที่ผู้ซื้อและผู้ขายไม่มีความไว้เนื้อเชื่อใจกัน ผู้ขายมักจะขอให้ผู้ซื้อทำการเปิดแอลซี (L/C = Letter of Credit) ซึ่งอยู่ในหมวด Documentary credit เมื่อผู้ซื้อได้เปิด L/C ผ่านธนาคารที่ใช้บริการอยู่นั้น ธนาคารจะแจ้งการเปิด L/C ไปยังธนาคารใดธนาคารหนึ่งที่เป็นเครือข่าย (Advising bank) เพื่อให้ธนาคารนั้นแจ้งไปยังธนาคารเครือข่ายของตนหรือธนาคารของผู้ขายสินค้าเองก็ได้ (Seller's bank) เมื่อผู้ขายได้รับแจ้งเรื่อง L/C จากธนาคารแล้ว ก็จะดำเนินการเตรียมสินค้าให้ตรงกับที่ L/C ระบุมา และให้ทันเวลาตามคำสั่งของ L/C

Freight forwarder ประเภทที่ให้บริการทางทะเล จะถูกเรียกว่า Non-Vessel Operating Common Carrier หรือ NVOCC หรือที่สหรัฐอเมริกา เรียกใหม่ว่า Ocean Transportation Intermediaries-OTIs

ส่วน Freight forwarder ประเภทที่ให้บริการทางอากาศ โดยส่วนมากจะเป็นตัวแทนของสายการบิน ดังนั้น จึงดูเหมือนว่ามี 2 สถานะคือ เป็นผู้ขนส่งและเป็นตัวแทนผู้ขนส่งสาธารณะ (ITBS, 2007)

ผู้ที่ทำงานในธุรกิจ Freight forwarder ยังต้องมีความเข้าใจเงื่อนไขในการส่งมอบสินค้า หรือที่เราเรียกว่า Incoterms อย่างถ่องแท้ การทำการค้าระหว่างประเทศนั้น แต่ละประเทศย่อมต้องพิจารณาข้อกฎหมายของตนเป็นสำคัญในการทำการซื้อขาย โดยเฉพาะเรื่องการค้าระหว่างประเทศต่างกัน อาจด้วยเพราะระบบกฎหมายแตกต่างกัน ดังนั้น เพื่อแก้ปัญหาข้อพิพาทดังกล่าว หอการค้านานาชาติ จึงได้จัดทำ Incoterms ขึ้น โดยกำหนดหลักเกณฑ์และประเพณีการค้าระหว่างประเทศไว้ให้เป็นรูปแบบเดียวกัน ทั้งกำหนดเรื่องหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ซื้อและผู้ขาย ซึ่งถือเป็นหัวใจเป็นสำคัญ กล่าวคือ เมื่อทำการซื้อขาย ปัญหาว่าความรับผิดชอบในตัวสินค้านั้นสิ้นสุดลงเมื่อใด เป็นปัญหาสำคัญยิ่งในการซื้อขายระหว่างประเทศ ดังนั้น จึงต้องเสมือนมีกฎหมายกลางคอยควบคุมเรื่องนี้ (AIRPORTELS, 2019)

เมื่อเดือน กันยายน พ.ศ. 2562 สภาคอการค้านานาชาติ ICC ได้ออกเผยแพร่ Incoterms ฉบับใหม่ คือ Incoterms 2020 ซึ่งจะเริ่มใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2563 ICC ได้จัดทำ Incoterms ฉบับเต็มออกจำหน่าย มีคำอธิบายเทอมแต่ละเทอม และระบุหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ขายและผู้ซื้อของเทอมแต่ละเทอมในเรื่องต่าง ๆ คือหน้าที่ทั่วไป การส่งมอบการรับมอบสินค้า ความเสี่ยงของสินค้า การขนส่ง การประกันภัย เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดส่งและการบรรทุก

การทำพิธีการส่งออกและนำเข้า การตรวจสอบสินค้า บรรจุภัณฑ์และเครื่องหมาย ค่าใช้จ่าย การแจ้งแต่ละขั้นตอนอย่างละเอียด

สิทธิและหน้าที่ของคู่สัญญาซื้อขายตาม INCOTERMS 2020 ในเรื่องการส่งมอบสินค้าที่ขาย ประกอบด้วย 11 ข้อตกลง ซึ่งได้แก่

1. EXW (Ex Works)
2. FCA (Free Carrier)
3. FAS (Free Alongside Ship)
4. FOB (Free on Board)
5. CFR (Cost and Freight)
6. CIF (Cost Insurance and Freight)
7. CPT (Carriage Paid to)
8. CIP (Carriage and Insurance Paid to)
9. DPU (Delivered at Placed Unloaded)
10. DAP (Delivered at Place)
11. DDP (Delivered Duty Paid)

บทบาท หน้าที่ ของพนักงานสนับสนุนฝ่ายขายในธุรกิจตัวแทนบริหารจัดการขนส่งสินค้า (Role of sales support executive in freight forwarding business)

บทบาทหน้าที่ของพนักงานสนับสนุนฝ่ายขายหรือเซลล์ซัพพอร์ต คือการทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน และเป็นกำลังสำคัญของฝ่ายขาย สามารถทำหน้าที่เสมือนพนักงานขาย ในกรณีที่พนักงานขายออกปฏิบัติงานนอกสถานที่ สามารถประสานงานและแก้ปัญหาในเรื่องต่าง ๆ ทั้งกับลูกค้าและพนักงานในองค์กร บทบาทสำคัญคือเป็นผู้สนับสนุนทีมขายเพื่อ "ลดเวลา" ในงาน "ที่เสียเวลา" โดยเฉพาะงานเอกสาร และทำให้ทีมนักขายทำงานได้ง่ายขึ้น ทำให้พนักงานขายมีเวลาเพิ่มขึ้นและมีเวลาออกไปหาลูกค้าได้มากขึ้น ผลก็คือพนักงานขายมียอดขายและผลงานที่ดีขึ้น ส่งผลให้บริษัทมีผลประกอบการที่ดี ธุรกิจมีกำไร พนักงานสนับสนุนฝ่ายขายยังสามารถช่วยเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงลูกค้าใหม่ ๆ ด้วยวิธีการ "การโทรทำนัดลูกค้าใหม่" (Cold-Calling) คัดกรองกลุ่มลูกค้าที่มีโอกาสในการปิดการขายเบื้องต้น

จากการศึกษารายละเอียดงาน (Job description) ของพนักงานสนับสนุนฝ่ายขายของบริษัท RN มีรายละเอียดงานที่อยู่ในขอบเขตความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

1. สนับสนุนฝ่ายขาย ด้วยการอัปเดตและจัดทำใบเสนอราคา เปรียบเทียบราคา กับซัพพลายเออร์ผู้ให้บริการเพื่อให้มั่นใจว่าได้รับบริการในราคาที่เหมาะสม และเป็นไปตามมาตรฐาน
2. ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสรุปสัญญาและข้อเสนอ
3. รับผิดชอบในการจัดทำ “ชุดต้อนรับ-Welcome Kits” ซึ่งอาจหมายถึงความถึง หมายเลขติดต่อของบุคคลที่เกี่ยวข้องในการให้บริการต่อลูกค้าตามลำดับความสำคัญในการให้บริการและความช่วยเหลือเป็นลำดับชั้น ให้กับลูกค้าใหม่และลูกค้าเก่าที่กลับมาใช้บริการใหม่ (Regained customer)
4. รับผิดชอบในการจัดเตรียมเอกสารพิจารณาเครดิต ให้กับพนักงานขาย
5. ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ เช่น แผนกโอเปอเรชั่น แผนกบริการลูกค้า เพื่อเข้าร่วมประชุม แก้ไขปัญหา และกำหนดวิธีการทำงานร่วมกันเพื่อให้ลูกค้าได้รับบริการตรงตามคาดหวัง
6. จัดเก็บและอัปเดตเอกสารสัญญา ใบเสนอราคา ใบประมวลราคา ใบสรุปราคา เอกสารเครดิต และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในรูปแบบไฟล์เอกสาร และสำเนาเอกสาร (System file and hard copy) ก่อนวันหมดอายุบนเอกสาร
7. โทรทำนัดลูกค้าใหม่ (Cold-Calling) ให้กับพนักงานขาย เพื่อให้พนักงานขายเข้าพบ
8. ทำงานส่วนเพิ่มอื่น ๆ ตามที่ได้รับคำสั่ง

จากรายละเอียดบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งดังกล่าวข้างต้น จึงเห็นได้ว่าตำแหน่งนี้มีความสำคัญต่อบริษัทเป็นอย่างยิ่ง เป็นฟันเฟืองขับเคลื่อนในธุรกิจ และเป็นกลุ่มบุคคลที่สร้างรายได้ให้กับบริษัท หากการที่พนักงานสนับสนุนฝ่ายขายไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ หรือล้มเหลวในการปฏิบัติงานย่อมส่งผลเสียหายต่อบริษัทในด้านรายรับอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้ทำการวิจัย จึงได้ศึกษาปัญหาที่เป็นสาเหตุในการทำงานของพนักงานสนับสนุนฝ่ายขาย

แนวคิดเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หรือแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)

ไคเซ็น หมายถึง กลยุทธ์การบริหารงานแบบญี่ปุ่น (Kaizen) เป็นภาษาญี่ปุ่น แปลว่าการปรับปรุง (Improvement) เป็นแนวคิดที่ใช้ในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งให้ทีมงาน พนักงานทุกคน บุคลากรทุกระดับ ได้มีส่วนร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นไปเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยสามารถนำแนวคิดไคเซ็นนี้ไปประยุกต์ใช้ได้ในทุก ๆ ธุรกิจ การให้พนักงาน ทีมงาน หรือผู้ร่วมงานในบริษัทได้มีส่วนร่วมด้วย เพราะมุมมอง ความคิด ปัญหา และประสบการณ์ ของแต่ละคนแตกต่างกัน หากบุคลากรในทุกระดับร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองคนละเล็กคนละน้อยไปเรื่อย ๆ ก็จะเห็นการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ โดยสามารถเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งเล็ก ๆ หรือง่าย ๆ ก่อนที่ไม่

ต้องลงทุนหรือลงทุนเพียงเล็กน้อยเท่านั้น แนวคิดนี้ได้รับการตอบรับจากภาคอุตสาหกรรมไทยในฐานะเครื่องมือช่วยในการบริหารให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน จากการลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นและทำให้เกิดการสร้างสรรคใหม่ ๆ

หลักการเริ่มต้นของแนวคิดไคเซ็นเพื่อปรับปรุงงาน วิธีการทำงาน

1. ความคิดสร้างสรรค์ ในการแก้ไขปัญหาช่วยให้การแก้ปัญหาทำได้โดยง่ายมากกว่าการแก้ปัญหาโดยใช้วิธีการเดิม ๆ ที่อาจจะไม่มีประสิทธิภาพ และไม่ได้รับการปรับปรุงวิธีการ

2. ใช้หลัก “เลิก-ลด-เปลี่ยน” การทำไคเซ็นเพื่อปรับปรุงงานวิธีหนึ่งคือใช้หลักการ “เลิก-ลด-เปลี่ยน” ดังต่อไปนี้ “การเลิก” โดยการวิเคราะห์ว่าขั้นตอนการทำงานหรือสิ่งที่เป็นอยู่บางอย่างนั้นจำเป็นหรือไม่ สามารถที่จะตัดออกไปได้หรือไม่ “การลด” การพิจารณาว่าในการทำงานนั้นมีกิจกรรมใดบ้างที่ต้องกระทำซ้ำ ๆ กัน ไปมา หากว่าเราไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนั้นออกได้ ก็ต้องพยายามลดจำนวนครั้งในการกระทำ เพื่อจะได้ไม่ต้องทำงานแบบซ้ำ ๆ กัน โดยที่ไม่เกิดประโยชน์อันใดตัวอย่างเช่น เจ้าหน้าที่ฝ่ายพิธีการสุลการ จะต้องตอบข้อสงสัยจำนวนมากผ่านช่องทางโทรศัพท์ จึงต้องการลดการที่จะต้องคอยตอบคำถามแบบซ้ำ ๆ โดยการรวบรวมคำถามที่ถูกถามบ่อย ๆ แล้วอัดโหลดข้อมูล ประกาศพร้อมตัวอย่างแบบฟอร์ม รวมทั้งรายชื่อและผู้ติดต่อที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้น ๆ เพื่อให้ผู้ที่มาสอบถามสามารถหาข้อมูลข้อสงสัยก่อนได้ทางเว็บไซต์ของกรมสุลการ เป็นการช่วยลดเวลาเจ้าหน้าที่ในการตอบคำถามทางโทรศัพท์ในเรื่องเดิม ๆ ลงได้

“การเปลี่ยน” หากว่าเราพิจารณาแล้วว่าไม่สามารถเลิก และลดกิจกรรมใดได้แล้ว เราก็อาจจะเปลี่ยนแปลงได้ โดยการเปลี่ยนวิธีการทำงาน เปลี่ยนวัสดุ เปลี่ยนทิศทาง หรือ เปลี่ยนองค์ประกอบ เป็นต้น ตัวอย่างเช่น กรณีของโรงงานแห่งหนึ่งพบว่า มีการยืมใช้งานเครื่องมือของช่างแต่ละแผนก บ่อยครั้ง ทำให้สุดท้ายเกิดความสับสนว่าเครื่องมือชิ้นนั้นเป็นของแผนกใด อีกทั้งเครื่องมือมักจะหายอยู่ บ่อยครั้ง ดังนั้นจึงแก้ไขปัญหาโดยใช้วิธีการเปลี่ยนคือ เปลี่ยนสีของเครื่องมือ โดยแต่ละแผนกจะมีสีของเครื่องมือต่างกันเพื่อแก้ปัญหาคือความสับสนในการยืมใช้เครื่องมือ อีกทั้งเครื่องมือยังคงอยู่ประจำแผนกอีกด้วย ทำให้ไม่เสียเวลาค้นหาเครื่องมืออีกต่อไป

สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำไคเซ็น (Kaizen)

1. Kaizen ถือเป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างหนึ่ง จะต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลง
2. Kaizen เป็นสิ่งที่ทุกคนทำอยู่ในชีวิตประจำวันอยู่แล้ว จึงสามารถนำสิ่งที่เคยปฏิบัติมาดำเนินการให้จริงจังและมีหลักการมากขึ้น
3. Kaizen จะต้องทำให้การทำงานง่ายขึ้นและลดต้นทุน แต่ถ้าทำแล้วยังก่อความยุ่งยากจะไม่ถือว่าเป็น Kaizen

5 หลักการพื้นฐานของทฤษฎี KAIZEN

1. Know your customer คือ การสร้างมูลค่าให้กับลูกค้า จากการทำความเข้าใจกับลูกค้า ระบุสิ่งที่ลูกค้าต้องการหรือสนใจ เพื่อใช้เป็นเป้าหมายในการสร้างมูลค่าเพิ่มและการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า การสร้างมูลค่าสามารถทำได้ด้วยวิธีการง่าย ๆ อย่างเช่น การให้บริการที่ดี รวดเร็ว จัดส่งถูกต้องและตรงเวลา เป็นต้น องค์กรสามารถสร้างมูลค่าและประสบการณ์ที่ดี ให้ลูกค้าได้ง่าย ๆ โดยการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร

2. Targeting zero waste คือ มุ่งเน้นลดความสูญเปล่าในด้านต้นทุนในการดำเนินงาน เช่นการทำงานที่นานเกินไป ขั้นตอนซ้ำซ้อนแต่ไม่ได้ประโยชน์ การลดความสูญเปล่าตามแนวคิดไคเซ็น จึงสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้จากการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น โดยบริหารจัดการกับความสูญเปล่าด้วยวิธีการ ลด-เลิก-เปลี่ยน ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

3. Go to Gemba คือ การไปที่หน้างานหรือไปที่สถานที่จริง เพื่อหาข้อมูลของสิ่งที่ต้องปรับปรุง การลงไปสำรวจสิ่งที่เกิดขึ้นจริงหน้างาน

ตัวอย่างไคเซ็น โรงงานอุตสาหกรรม Go to Gemba คือการลงพื้นที่เข้าไปสอบถามปัญหาการทำงานในไลน์การผลิต ตรวจสอบว่าอะไรคือความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในไลน์การผลิต

ตัวอย่างไคเซ็นออฟฟิศ Go to Gemba คือการสอบถามพนักงานที่รับผิดชอบงานเอกสารว่าเอกสารใดบ้างที่ไม่มีความจำเป็น เนื่องจากมีความซ้ำซ้อน หรือสามารถยกเลิก หรือรวมเข้ากับเอกสารอื่น เพื่อหาทางลดความสูญเปล่าในการทำงาน หากยังไม่สามารถระบุสาเหตุของปัญหาในกระบวนการในขั้นตอนนี้ สามารถใช้หลักการวิเคราะห์ Why Why Analysis หรือ 5 Whys ในการตั้งคำถามเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาต่อไป

4. Empower people เนื่องจากพนักงานเป็นผู้ได้รับผลกระทบโดยตรงจากปัญหาที่เกิดขึ้น องค์กรจึงควรให้การสนับสนุนพนักงาน โดยการ

- รับฟังปัญหาจากพนักงาน
- เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหา
- ให้ความช่วยเหลือในเรื่องของระบบการทำงานและเครื่องมือ

- สร้างเป้าหมายร่วมของทีมในการทำกิจกรรมไคเซ็น

5. Be Transparent ถึงแม้ว่าจะสามารถระบุปัญหาที่ต้องการแก้ไขได้แล้ว อีกประเด็นที่สำคัญคือการวัดผลที่จับต้องได้จริงด้วยตัวเลขที่ชัดเจน เพื่อพิสูจน์ว่า กิจกรรมไคเซ็นนั้น ๆ สำเร็จหรือไม่สำเร็จ

ตัวอย่างการปรับปรุงคุณภาพแบบไคเซ็น คือ ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just in time) ของโตโยต้า ที่เข้ามาแก้ไขปัญหาคงคลังและความผิดพลาดในการผลิต ทำให้โตโยต้าไม่มีปัญหาต้นทุนจากการเก็บสินค้าคงคลังทั้งวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป และปัญหาความผิดพลาดในการผลิต เนื่องจากส่วนประกอบของรถในไลน์ จะมีจำนวนพอดีกับการประกอบ ทำให้ไม่มีส่วนประกอบขาดหรือเกินหลุดไปถึงมือลูกค้า ตัวอย่างไคเซ็นที่ช่วยลดความสูญเปล่าอื่น ๆ เช่น การลดงานเอกสารหรือ เอกสารที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน

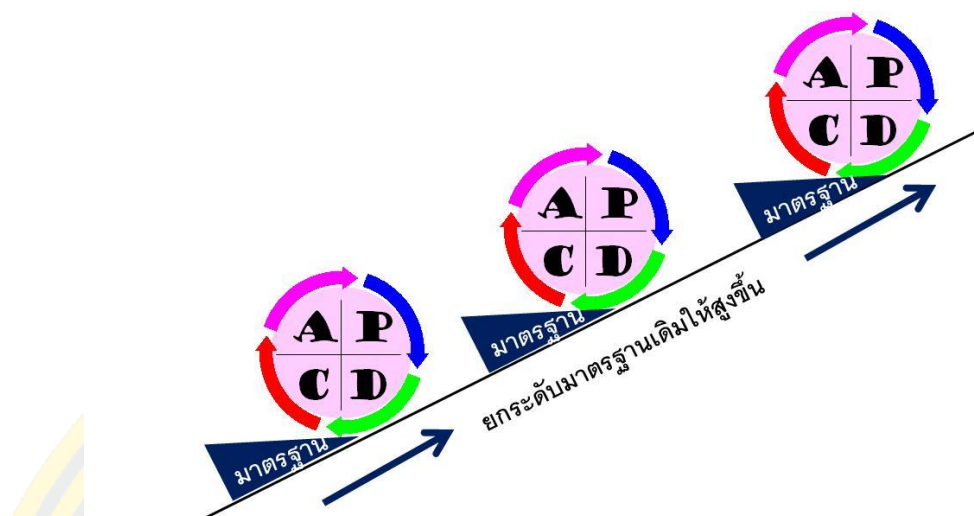
การจัดลำดับสินค้าในการจัดเก็บ และกระจายสินค้าออกไปตาม ลำดับก่อน/ หลัง เพื่อลดความเสียหายจากอายุการใช้งานของสินค้า (GREEDISGOODS, 2018)

เครื่องมือของไคเซ็น

กระบวนการ Kaizen ที่นิยมใช้ มีดังต่อไปนี้

1. 5ส (5S)-5ส คือระบบ 5 ขั้นตอน (สะสาง สะดวก สะอาด สร้างมาตรฐาน สร้างวินัย) เพื่อใช้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดของเสียหรือของที่ไม่จำเป็น 5ส เป็นวิธีการที่ถูกคิดขึ้นมาในเวลาใกล้เคียงกับ Kaizen และมักเป็นกระบวนการทำงานที่ถูกหยิบขึ้นมาใช้คู่กับ Kaizen

2. PDCA (วงจร PDCA หรือวงจรเดมิง)-เป็นระบบการพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่ถูกคิดค้นโดยชาวอเมริกัน ระบบนี้ทำงานด้วยการ วางแผน-ปฏิบัติ-ตรวจสอบ-ปรับปรุง หลักการใช้ PDCA ที่ดีต้องสามารถนำกลับมาทำซ้ำได้เรื่อย ๆ โดยให้เริ่มจากจุดสำคัญที่มีของเสียหรือส่วนนำพัฒนาที่สุดก่อนและนำกลับมาทำซ้ำกับจุดรองลงมาเรื่อย ระบบ PDCA เป็นระบบการทำงานที่ค่อนข้างตรงตัวและอธิบายได้ง่าย ทำให้ฝังตะวังตคนิยมใช้เป็นระบบตัวอย่างของ Kaizen



ภาพที่ 1 ทฤษฎีวงล้อเดมมิงแสดงวงจร PDCA กับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
(สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2015)

3. ความสูญเสีย 7 ประการ (Muda-Seven Wastes)-เป็นอีกหนึ่งกระบวนการทำงานของคนญี่ปุ่นที่ถูกคิดขึ้นมาพร้อมกับ Kaizen และ 5ส ความสูญเสีย 7 ประการ ได้แก่ การผลิตมากเกินไป (Overproduction) การเก็บวัสดุคงคลัง (Inventory) จากการขนส่ง (Transporation) การเคลื่อนไหว (Motion) กระบวนการผลิต (Processing) การรอคอย (Delay) และการผลิตของเสีย (Defect) โดยที่การใช้ Kaizen ผ่านระบบนี้ก็คือการพยายามลดความสูญเสียพวกนี้อย่างเป็นทางการ

4. 5W1H-เป็นระบบที่นิยมเพราะสื่อสารได้ง่ายและมีประสิทธิภาพดี 5W1H หมายถึง Who, What, Where, When, Why, How (ใคร อะไร ที่ไหน เมื่อไร ทำไม และ อย่างไร) แต่เดิมที่ 5W1H เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลวัดประสิทธิภาพมากกว่า แต่เนื่องจากว่าเครื่องมือนี้สามารถย่อยข้อมูลเยอะ ๆ ให้อธิบายออกมาได้ง่าย คนก็เลยนิยมใช้กันเยอะ

การประยุกต์ใช้เครื่องมือทำ Kaizen ทำได้หลายอย่าง อาจจะใช้ 5W1H กับความสูญเสีย 7 ประการเพื่อหาจุดอ่อนในการจัดความสำคัญ แล้วค่อยใช้เครื่องมือพัฒนาระบบอย่าง PDCA หรือ 5ส หรือวิธีการอื่นเพื่อแก้ปัญหาให้ตรงเฉพาะจุดในภายหลังเป็นต้น (ไทยวินเนอร์, 2562)

ไคเซ็น กลไกคือ CIP (Continual Improvement Process) ศาสตราจารย์ชาวอเมริกัน William Edwards Deming (1900-1993) ผู้มีคุณูปการต่อการก่อกำเนิดของ Kaizen ในญี่ปุ่นตั้งแต่ช่วงปี 1950 ได้เน้นย้ำกลไกการศึกษาปัญหาเพื่อทำ Elimination of Waste ที่ชื่อ Continual Improvement Process (CIP หรือ CI) ไว้ว่ามีไว้เพื่อ 2 ประการ คือ เพื่อแก้ไข หรือเพื่อปรับให้ดีขึ้น อันประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ๆ คือ

1. Plan (วางแผน) เลือกประเด็นที่ต้องการทดสอบ เลือกตัววัด (ค่า) ที่ต้องพิจารณา ทำกลุ่มระดมความเห็นและพัฒนาวิธีทดสอบ (คือขั้นตอนการทำ Elimination of waste)

2. Do (ทดลอง) ทดสอบ เก็บผลของตัววัด ตามวิธีทดสอบ

3. Check (วัดผล) เปรียบเทียบตัววัดจากผลที่เพิ่งทดสอบกับก่อนหน้านี้ เพื่อดูว่าได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นหรือไม่

4. Act (เลือก) ตัดสินใจทำ Elimination of Waste ด้วยการเลือกทำอย่างใดอย่างหนึ่งระหว่าง

E-Eliminate ตัดขั้นตอนหรือการทำงานที่เกินความจำเป็น หรือมีประโยชน์น้อยมากบางช่วงออกไป

C-Combine รวบบางขั้นตอนเข้าด้วยกันเพราะช่วยลดเวลาการทำงานลงได้อีก

R-Rearrange ขั้นตอนที่สับสนถูกจัดเรียงใหม่ ลดการเคลื่อนย้ายหรือการเคลื่อนไหวที่ไม่

จำเป็น

S-Simplify ลดความยุ่งยากบางขั้นตอนลง โดยเสริมทักษะหรืออุปกรณ์ใหม่เข้ามา

เมื่อครบรอบที่ Act หนึ่งครั้ง เราจะได้บทสรุปที่ดีขึ้นหนึ่งขั้นเสมอ ซึ่งเป้าหมายปลายทางของการทำ Kaizen นั้นสามารถให้ผลในทางต่าง ๆ ได้หลากหลายด้านแตกต่างกันไป อาทิ

1. สินค้าคุณภาพดีขึ้น
2. จำนวนการผลิตต่อช่วงเวลาเพิ่มมากขึ้น
3. ความปลอดภัยสูงขึ้น
4. ต้นทุนลดลง
5. เคลื่อนย้ายสินค้าจากจุดไปจุดได้ง่ายขึ้น
6. ลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้น
7. ขวัญและกำลังใจของพนักงานดีขึ้นเพราะความง่ายหรือสะดวก
8. อื่น ๆ (Accprotax, 2012)

แม้ว่าวงจรคุณภาพจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องแต่สามารถเริ่มต้นจากขั้นตอนใดก็ได้ ขึ้นอยู่กับปัญหาและขั้นตอนการทำงานหรือจะเริ่มจากการตรวจสอบสภาพความต้องการเปรียบเทียบ กับสภาพที่เป็นจริงจะทำให้ได้ข้อสรุปว่าจะต้องดำเนินการอย่างไรในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนไปตามเป้าหมายที่วางไว้

ข้อดีของไคเซ็น

1. ลดของเสีย-แต่เดิมที่หลักการของ Kaizen มีไว้เพื่อพัฒนาระบบการผลิต อย่างไรก็ตาม ‘ของเสีย’ ในเชิงของธุรกิจและการพัฒนาระบบสามารถแปลได้หลายอย่าง ธุรกิจที่สามารถใช้หลักการของความสูญเสีย 7 ประการ เพื่อหาจุดพัฒนาในระบบ ที่เหมาะสมได้
2. ประสิทธิภาพการทำงาน-ประสิทธิภาพกับของเสียเป็นสองค่าที่เราจะได้ยินบ่อยมาก เวลาพูดถึงการพัฒนาระบบต่าง ๆ ยิ่งของเสียลด ประสิทธิภาพก็เพิ่มมากขึ้น
3. กระบวนการที่เน้นผลลัพธ์-ถึงแม้ว่า Kaizen จะเป็นแค่แนวคิด แต่การประยุกต์ใช้ Kaizen จำเป็นต้องใช้เครื่องมือที่วัดผลได้อย่างชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น กระบวนการ 5ส และ PDCA ของเราต้องสามารถบอกเราได้ว่าผลผลิตของเรามากขึ้นแค่ไหน ของเสียของเราลดลงเท่าไร
4. คุณภาพ-คุณภาพก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญที่สุดของผู้ผลิต ของเสียจากการผลิตหรือการทำงาน (Defects) ทำให้คุณภาพของผลผลิตน้อยลง หรือหากใช้ Kaizen ในการพัฒนาระบบ คุณภาพอาจจะคุณภาพของการทำงาน โดยรวมก็ได้
5. การลดค่าใช้จ่าย-เมื่อธุรกิจทำงานโดยมีประสิทธิภาพมากขึ้นและมีของเสียน้อยลง ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่าง ๆ ก็จะลดลงด้วย
6. ความได้เปรียบทางธุรกิจ-เมื่อธุรกิจมีค่าใช้จ่ายน้อย และสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพได้มากขึ้น สิ่งก็ตามมากก็คือ ความได้เปรียบทางธุรกิจ (Competitive advantage) ซึ่งเป็นหัวใจของกิจการส่วนมากที่มีคู่แข่งเยอะจนไม่สามารถสร้างความแตกต่างได้
7. ความปลอดภัย-หัวใจสำคัญของ Kaizen ที่คนมักลืมคิดไปก็คือ ปัจจัยมนุษย์ การพัฒนาระบบที่ดีคือการสร้างความปลอดภัยให้กับพนักงาน
8. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง-สุดท้ายแล้วการพัฒนาที่ดีที่สุดคือการพัฒนาที่ไม่หยุดนิ่ง ธุรกิจที่สามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องจะสามารถหาโอกาสใหม่ ๆ ได้เสมอ (Thai Winner, 2019)

กลยุทธ์หลัก Kaizen

การตรวจสอบความสูญเสียเปล่า 3-Mu's หมายถึง ระบบตรวจสอบซึ่งได้รับการพัฒนาขึ้นมา เพื่อเป็นแนวทางช่วยผู้บริหารและพนักงานช่วยกันแก้ไขปรับปรุงงานของตนอยู่เสมอ ถ้า 3-Mu's แทรกตัวอยู่ในการปฏิบัติงานจะทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ สร้างปัญหาในการทำงาน จึงต้องทำการกำจัด 3 MU's นี้ออกไป ถ้าสามารถกำจัด 3 สิ่งนี้ได้ เราจะสามารถลดเวลาที่ไมทำให้เกิดผลงานได้มากขึ้น ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพและเพิ่มผลกำไรให้กับองค์กร

3 ตัวจุดประสิทธิภาพการทำงาน 3-Mu's ประกอบด้วย

Muda คือความสูญเสียเปล่า (Waste) และเป็นแนวคิดสำคัญในการคิดกระบวนการการคิดแบบลีน เช่น ระบบการผลิตของโตโยต้า (TPS) มีการแบ่งความสูญเสียเปล่าออกเป็น 7 ประการ ซึ่ง

บริษัทโตโยต้า ผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่ได้ยึดถือปฏิบัติมาหลายสิบปีจนประสบความสำเร็จจนถึงทุกวันนี้

ความสูญเปล่าจากการผลิตเกินกว่าความจำเป็น (Overproduction)

ความสูญเปล่าจากการรอนาน (Waiting)

ความสูญเปล่าจากการเคลื่อนย้าย (Transport)

ความสูญเปล่าจากวิธีการผลิต (Extra processing)

ความสูญเปล่าจากสต็อกที่มากเกินไป (Inventory)

ความสูญเปล่าจากการเคลื่อนไหวของคนหรือเครื่องจักร (Extra motion)

ความสูญเปล่าจากการผลิตของเสีย (Defects)

Muda มีสองประเภท

Muda ประเภทที่ 1 กิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่าแต่มีความจำเป็นต่อลูกค้า สิ่งเหล่านี้มักจะยากที่จะกำจัดเพราะในขณะที่จัดว่าเป็นสิ่งที่ไม่ใช่เป็นการเพิ่มมูลค่าแต่อาจเป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็น

Muda ประเภทที่ 2 กิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่าและไม่มีความจำเป็นต่อลูกค้า เหล่านี้ถือเป็นความสูญเปล่า ที่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายแอบแฝงและควรถูกกำจัด ซึ่งเมื่อพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนแล้วเราจะพบ Muda ประเภทที่ 2 พบอยู่ทั่วไปในทุกขั้นตอนการทำงาน และมีเป็นจำนวนมากเสียด้วย

Mura คือ ความไม่สม่ำเสมอ (Inconsistency) งานที่มีความไม่สม่ำเสมอไม่ว่าจะเป็นในเรื่องปริมาณงาน วิธีการทำงาน หรืออารมณ์ในการทำงาน ทำให้เกิดความไม่สม่ำเสมอของผลงานตามไปด้วย หมายความว่า ผลงานที่ออกมาไม่เป็นไปตามมาตรฐาน หากทุกคนสามารถรักษามาตรฐานของงานไว้ได้ ก็จะทำให้ประสิทธิภาพของงานสูงขึ้น

ในแง่ของการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ ในด้านการจัดการสินค้า ได้หลีกเลี่ยง Mura ผ่านระบบที่เรียกว่า Just In Time (JIT) ซึ่งมีแนวคิดจากการเก็บสินค้าคงคลังเพียงเล็กน้อยหรือไม่มีเลย เป็นระบบที่มีการผลิต จัดหา ชิ้นส่วนที่ถูกต้อง ถูกเวลา และในปริมาณที่เหมาะสม โดยการใช้วิธีการการไหลขององค์ประกอบแบบ เข้าก่อน-ออกก่อน (First In, First Out: FIFO) ระบบ Just In Time (JIT) ยังสร้าง ระบบดึง หรือ Pull system เป็นกระบวนการปรับปรุงการไหลของชิ้นงานและข้อมูล โดยมุ่งเน้น การถ่ายทอดความเร็วในการขาย (Sale speed) ไปยังกระบวนการผลิต โดยผ่านการทำงานของระบบ Kanban รวมทั้งเป็นการจัดการปริมาณสินค้าคงคลัง และปริมาณสินค้าในกระบวนการผลิต (Work In Process: WIP) ให้มีความเหมาะสม เพื่อตอบสนอง ต่อหลักการของการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just In Time) การใช้ระบบการผลิตแบบดึง จะเป็นการผลิตที่ไม่เกิดความสูญเปล่า (Waste) ในสินค้าที่ผลิต จำนวนที่ผลิต และเวลาที่ผลิตจะเป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการใช้งานเท่านั้น จะไม่มีความสูญเปล่าที่ เป็นการผลิตมากเกินไป (Over production)

ซึ่งเป็นความสูญเปล่าที่ร้ายแรงที่สุด ที่จะนำมาซึ่งความสูญเปล่าประการอื่น ๆ เช่นของคงคลังที่มากเกินไป (Over stock) ตาม ระบบ Pull System จะเกิดจากอุปสงค์ในลำดับขั้นต่อไปของระบบ เช่น ในสายการผลิตซึ่งต้องเจาะชิ้นงาน แล้วส่งไปตัด แผนการผลิตแต่ละขั้นตอนเจาะ จะทำการเจาะชิ้นงานให้พอกับความต้องการของแผนกตัดเท่านั้น นั่นคืออุปทานจะเกิดขึ้นเมื่อมีอุปสงค์มาถึง ระบบดังนี้ ได้รับการออกแบบมาเพื่อกำหนดปริมาณสินค้าคงคลังโดยการลดค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บชิ้นงานในแต่ละกระบวนการ

Muri คือ การฝืนทำ การฝืนทำสิ่งใด ๆ (Over-burden) ก็ตามมักทำให้เกิดผลกระทบบางอย่าง ยกตัวอย่างเช่น ในด้านการขายนั้น การฝืนรับงานที่ต้องส่งมอบเร็วเกินไป ก็ไม่ส่งผลดีทั้งระยะสั้น และระยะยาว เพราะนอกจากจะต้องเพิ่มชั่วโมงในการทำงานของพนักงานให้ยาวขึ้น และอาจจะไม่สามารถส่งมอบได้ตามที่สัญญา หากเกิดปัญหาที่ไม่คาดคิดในกระบวนการ ส่งผลให้ไม่สามารถส่งมอบสินค้าลูกค้าได้ อาจทำให้ ลูกค้ารู้สึกไม่ไว้วางใจ และอาจส่งผลให้เสียลูกค้าในระยะยาว

Muri สามารถหลีกเลี่ยงได้จากการทำงานที่เป็นมาตรฐาน ทั้งนี้ทำได้ด้วยการนำองค์ประกอบของงานง่าย ๆ มารวมเข้าด้วยกันทีละชิ้นเป็นลำดับ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงานที่เป็นมาตรฐาน

แนวคิดในการปรับปรุงและควบคุมคุณภาพการทำงาน (Quality control circle:

QCC:

เป็นแนวคิดในการปรับปรุงและควบคุมคุณภาพการทำงานโดยการที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนทั้ง 3 ส่วนตามชื่อ ได้แก่ Quality (คุณภาพ), Control (การควบคุม) และ Circle (วงจรควบคุม)

Quality (คุณภาพ) จะประกอบไปด้วยคุณภาพ 3 ด้าน ได้แก่ คุณภาพงาน คุณภาพชีวิต และคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาหรือปรับปรุง

ส่วนสำคัญหลัก ก่อนที่จะเริ่มพัฒนาคุณภาพของงาน สิ่งแรกที่ต้องทำก่อนการปรับปรุงคุณภาพคือการรวบรวมปัญหาและสิ่งที่จะต้องได้รับการแก้ไขจากทุกฝ่ายในองค์กรตั้งแต่พนักงานจนไปถึงผู้บริหารเพราะปัญหาที่เกิดขึ้นอาจมาจากส่วนใดก็ได้ในองค์กร ตัวอย่างเช่น ปัญหาการที่พนักงานต้องทำเอกสารซ้ำซ้อนส่งให้กับฝ่ายบริหาร ทั้งที่เอกสารดังกล่าวมีข้อมูลแบบเดียวกับกับเอกสารอีกแบบ

Control (การควบคุม) คือการทำให้คุณภาพในส่วนของคุณภาพ ที่ตั้งเป้าเอาไว้เกิดขึ้นจริง ด้วยการกำหนดวิธีการขึ้นมาว่าจะพัฒนาอย่างไร รวมถึงการประเมินผลและเกณฑ์ที่ใช้ประเมินผล

ว่าสิ่งที่ทำนั้นสำเร็จหรือไม่ ถ้าหากว่า QCC ในส่วนของ Control สำเร็จด้วยวิธีการดำเนินงานข้างต้น วิธีการดังกล่าวจะถูกใช้เป็นมาตรฐานในการดำเนินงานต่อไป แต่ถ้าหากว่ายังไม่สำเร็จก็ต้องหาทางปรับปรุงกระบวนการต่อไป ตัวอย่างเช่นปัญหาที่ต้องการพัฒนาด้วย QCC คือ การลดงานเอกสารที่ซ้ำซ้อนที่ไม่ได้นำไปใช้ประโยชน์ ในขั้น Control อาจเลือกใช้การ Eliminate ของหลัก ECRS ด้วยการยกเลิกงานเอกสารซ้ำซ้อนออกไปเพื่อลดระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน

CIRCLE (วงจรรควบคุม) คือวงจรรควบคุมคุณภาพอย่างต่อเนื่อง หมายถึงทั้งหมดที่เกิดในกระบวนการ Quality Control Circle จะไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว แต่จะมีการทำซ้ำปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ

จากตัวอย่างเดิมถึงแม้ว่าการยกเลิกงานเอกสารที่ซ้ำซ้อนจะได้ผลลัพธ์ที่ดีแล้วแต่ถ้าหากว่ามีวิธีการที่ดีกว่าการยกเลิกเฉย ๆ ในอนาคตก็อาจจะมีการปรับปรุงในประเด็น งานเอกสารซ้ำซ้อนด้วยวิธีอื่นได้อีก โดยการควบคุมคุณภาพอย่างต่อเนื่องในส่วนนี้ตามหลัก QCC อาจใช้หลัก PDCA ในการวางแผนการดำเนินงาน (GRREDISGOODS, 2020)

ประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศแรกทีริเริ่มและมีการพัฒนาระบบ Quality Control Circle (QCC) ซึ่งเป็นระบบงานบริหาร โดยการควบคุมคุณภาพหรือกลุ่มคุณภาพ ที่มีกลุ่มย่อยกลุ่มหนึ่งทีคอยดำเนินงานปรับปรุงคุณภาพในสถานที่ทำงานและร่วมกันปรับปรุงคุณภาพงานสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ QC Concept และเทคนิคในการแก้ไขปัญหา และดึงความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานออกมาใช้บวกกับส่งเสริมการพัฒนาตนเอง เพื่อยกระดับความสามารถและพัฒนาซึ่งกันและกัน เพื่อให้มีมุมมองที่กว้างขึ้น QCC สามารถกล่าวได้ว่าเป็นกิจกรรมที่สร้างความร่วมมือร่วมใจในการสร้างผลงานให้ได้คุณภาพตามเป้าหมาย โดยการค้นหาจุดอ่อนและหาสาเหตุของปัญหา QCC จะใช้ข้อมูลจริงในการแก้ปัญหา โดยต้องมีข้อมูลของปัญหาที่ชัดเจนและมีหลักฐานที่สามารถเชื่อถือได้ จึงจะทำให้การนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาได้รับการยอมรับ ดังนั้น การเก็บสถิติข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาอย่างละเอียด เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการดำเนินกิจกรรม QCC

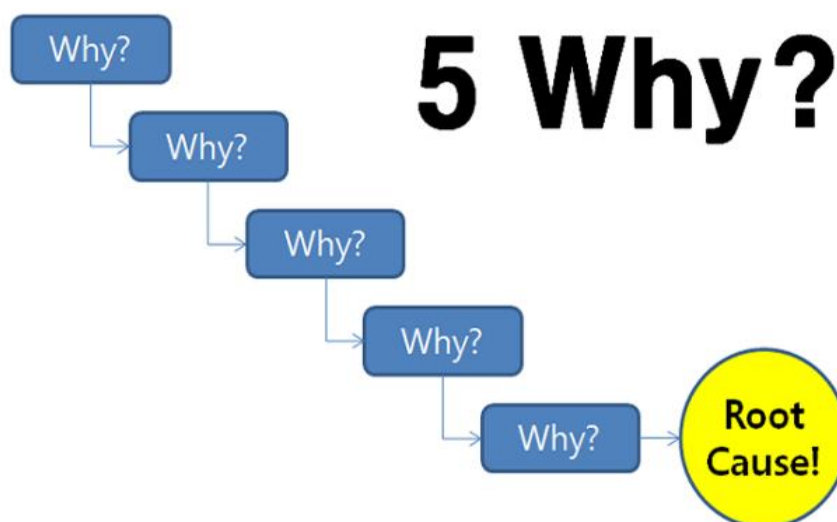
กิจกรรม QCC สามารถนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกับกระบวนการของ PDCA ได้เหมือนกับ KAIZEN (สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทยญี่ปุ่น, 2559)

	ขั้นตอนที่	ชื่อขั้นตอน	กิจกรรมขั้นตอน
PLAN (P)	1.	คัดเลือกหัวข้อ (SELECT TOPIC)	<input type="checkbox"/> ระบุปัญหา <input type="checkbox"/> ตกลงใจเลือกชื่อหัวข้อเรื่อง
	2.	ทำความเข้าใจสถานการณ์ ปัญหาและตั้งเป้าหมาย (UNDERSTAND SITUATION AND SET TARGET)	<input type="checkbox"/> เก็บข้อมูลจากอากาศ <input type="checkbox"/> เลือกคุณลักษณะเฉพาะที่จะเข้าแก้ไขตั้งเป้าหมาย <input type="checkbox"/> กำหนดเป้าหมาย (ตัวเลขและกำหนดเสร็จ)
	3.	วางแผนกิจกรรม (PLAN ACTIVITY)	<input type="checkbox"/> กำหนดว่าจะทำอะไรบ้าง <input type="checkbox"/> ทำตารางกำหนดการแบ่งความรับผิดชอบ
	4.	วิเคราะห์สาเหตุ (ANALYZE CAUSES)	<input type="checkbox"/> ตรวจสอบค่าของคุณลักษณะที่เป็นปัญหา <input type="checkbox"/> เขียนบรรดาสเหตุที่อาจเป็นไปได้ <input type="checkbox"/> วิเคราะห์แต่ละสาเหตุ <input type="checkbox"/> กำหนดหัวข้อหรือประเด็นที่จะแก้ไข
DO (D)	5.	พิจารณาและนำมามาตรการตอบโต้ ไปปฏิบัติ (CONSIDER AND IMPLEMENT COUNTERMEASURE)	<input type="checkbox"/> นำเสนอแนวคิดสำหรับมาตรการตอบโต้ปัญหา <input type="checkbox"/> ร่วมกันพิจารณาวิธีการที่จะนำมามาตรการตอบโต้ปัญหา ให้รอบคอบ <input type="checkbox"/> นำมาตรการตอบโต้ปัญหาไปปฏิบัติ <input type="checkbox"/> วางแผน <input type="checkbox"/> ลงมือปฏิบัติตามมาตรการนั้นๆ
CHECK (C)	6.	ประเมินผลการแก้ปัญหา (CHECK RESULTS)	<input type="checkbox"/> ประเมินประสิทธิผลของมาตรการตอบโต้ <input type="checkbox"/> เปรียบเทียบผลกับเป้าหมาย <input type="checkbox"/> ระบุและแยกแยะผลประโยชน์ทางตรงและทางอ้อม
ACTION (A)	7.	จัดทำเป็นมาตรฐานและ ควบคุม (STANDARDIZE AND ESTABLISH CONTROL)	<input type="checkbox"/> ทบทวนมาตรฐานจัดทำใหม่ <input type="checkbox"/> กำหนดวิธีการควบคุม <input type="checkbox"/> สอนมาตรฐานใหม่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง <input type="checkbox"/> ฝึกสอนให้บุคคลที่ต้องนำไปปฏิบัติ <input type="checkbox"/> ติดตามประเมินผลและรักษาไว้

ภาพที่ 2 ขั้นตอนการแก้ปัญหา 7 ขั้นตอนแบบ QC โดยการใช้หลัก PDCA

(Edu'ticle 4, 2002)

เทคนิคการซักถามซ้ำที่ใช้ในการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและผลกระทบ (5 Whys analysis)



ภาพที่ 3 รูปแบบการซักถามซ้ำปัญหาเพื่อหาสาเหตุพื้นฐานที่เป็นปัญหาหลัก
(Taproot Root Cause Analysis, 2019)

ต้นกำเนิดของเทคนิค 5 Whys

เทคนิคนี้เดิมได้รับการพัฒนาขึ้นในปี คริสต์ศักราช 1930 โดย Mr. Sakichi Toyoda ผู้ก่อตั้งบริษัทอุตสาหกรรมโตโยต้า (Toyota Industries Corporation) และได้รับการกล่าวขานว่าเป็นหนึ่งในบิดาแห่งการปฏิวัติอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น เทคนิคนี้ได้รับความนิยมในช่วงทศวรรษ 1970 และถูกนำมาใช้ภายในบริษัท โตโยต้ามอเตอร์ในช่วงวิวัฒนาการของวิธีการผลิต และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการฝึกอบรมการแก้ปัญหาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการริเริ่มในระบบการผลิตของโตโยต้า

หลักการ 5Whys มีประโยชน์มากที่สุดเมื่อนำมาใช้กับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ การปฏิสัมพันธ์ การทำงานแบบประจำวัน และจะมีประสิทธิผลสูงสุดเมื่อคำตอบมาจากคนที่มีประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับกระบวนการหรือปัญหาที่เป็นปัญหานั้น ๆ

5 Whys 5Whys Analysis มีอีกชื่อหนึ่งว่า Why-Why Analysis เป็นเทคนิคการซักถามซ้ำที่ใช้ในการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและผลกระทบที่เป็นปัญหาพื้นฐาน เป้าหมายหลักของเทคนิคคือ การหาสาเหตุของข้อบกพร่องหรือปัญหาโดยการทำซ้ำคำถาม “ทำไม”? แต่ละ

คำตอบเป็นพื้นฐานของคำถามถัดไป เป็นเครื่องมือที่ใช้ง่ายและสามารถช่วยขจัดปัญหาหรือความสับสนที่เกิดขึ้น ๆ หากปัญหาสามารถถูกกำหนดและถูกแก้ไขจากที่ต้นตอของสาเหตุของปัญหา ในที่สุดปัญหาจะไม่เกิดขึ้นอีก

5 Whys ใช้วิธีการรับมือ การรับมือคือการกระทำหรือชุดของการกระทำที่พยายามที่จะป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นอีกครั้ง ในขณะที่วิธีการแก้ปัญหาก็อาจพยายามที่จะจัดการกับอาการ ดังนั้นมาตรการป้องกัน หรือการรับมือจึงมีลักษณะและแนวโน้มที่จะป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นอีก เราสามารถนำวิธีการแบบ 5 Whys มาใช้สำหรับการแก้ไขปัญหาการปรับปรุงคุณภาพและการแก้ปัญหา แต่จะมีประสิทธิภาพมากที่สุดเมื่อนำมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหที่เรียบง่ายหรือยากปานกลาง แต่วิธีการนี้ จะไม่เหมาะสมหากต้องการแก้ไขปัญหที่ซับซ้อนหรือมีปัญหารุนแรง อย่างไรก็ตาม เทคนิคง่าย ๆ นี้มักจะนำเราไปสู่สาเหตุของปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นเมื่อใดก็ตามที่ระบบหรือกระบวนการทำงานไม่ถูกต้องให้ลองนำเทคนิค 5 Whys มาค้นหาสาเหตุของปัญหาก่อนที่จะเริ่มวิธีการเชิงลึกมากขึ้น และ ก่อนที่จะพยายามพัฒนาวิธีแก้ปัญห

5 Whys สามารถรวมเข้ากับวิธีการและเทคนิคอื่น ๆ เช่น วิธีการวิเคราะห์เชิงสาเหตุ โดยติดตามปัญหาไปที่ต้นกำเนิดของปัญหา (Root Cause Analysis: RCA) และมักจะเกี่ยวข้องกับการผลิตแบบลีนที่ใช้ในการระบุและกำจัดกาปฏิบัติที่สิ้นเปลือง นอกจากนี้ยังใช้ในขั้นตอนการวิเคราะห์ของวิธีการปรับปรุงคุณภาพ Six Sigma

ขั้นตอนในการดำเนินการเริ่มทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค 5 Whys 7 ขั้นตอนดังนี้

1. จัดให้มีการประชุมเพื่อหาเพื่อหาสาเหตุพื้นฐานที่เป็นปัญหาหลัก

โดยการรวบรวมคนที่มีความคุ้นเคยกับปัญหาเฉพาะเจาะจง กับกระบวนการที่พยายามจะให้ถูกแก้ไข โดยหนึ่งในนั้น ควรจะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ทำให้การประชุมได้ข้อสรุปถึงมาตรการรับมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ระบุปัญหาที่พบ

สังเกตปัญหาที่เกิดขึ้น พูดคุยกับทีม และลงมือเขียนปัญหาที่ชัดเจนที่ทุกคนมีความเห็นร่วมกัน เช่น ทีม เอ ไม่บรรลุเป้าหมายในด้านเวลาตอบสนอง, แวร์เฮาส์ส่งสินค้าไปให้ลูกค้าผิด เป็นต้น จากนั้นเขียนข้อความลงไว้ที่บอร์ด กระดาษโน้ต โดยให้มีพื้นที่รอบ ๆ เหลือไว้สำหรับการเพื่อเพิ่มคำตอบของคำถามซ้ำ “ทำไม”

3. ให้เริ่มต้นคำถามด้วย

การถาม “ทำไม” ฟังดูง่าย แต่การตอบคำถาม “ทำไม” นั้นต้องการความจริงจิง ในการหาคำตอบที่มีเหตุผลว่ามีการเกิดขึ้นจริงมิใช่การคาดเดา เพื่อป้องกันไม่ให้กระบวนการนี้เป็นเพียงการใช้เหตุผลแบบสมมุติฐาน ซึ่งสามารถสร้างสาเหตุที่เป็นไปได้ขึ้นมาเป็นจำนวนมาก และสร้างความสับสนมากขึ้นเมื่อเราไล่ตามปัญหาสมมุติฐาน ถ้าคำตอบที่ได้ไม่สามารถวิเคราะห์สาเหตุได้ชัดเจน หรือมีความแตกต่างของคำตอบเป็นจำนวนมาก ให้เปลี่ยนคำถามตั้งต้นใหม่ให้มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น

4. ถามซ้ำทำไมอีก 4 ครั้ง

ถามซ้ำทำไมอีก 4 ครั้ง ในแต่ละคำถามที่สร้างไว้ในขั้นตอนที่ 3

5. รู้ว่าเมื่อใดควรจะหยุด

เมื่อการถามซ้ำทำไมค้นพบสาเหตุที่แท้จริงแล้ว และไม่สามารถไปต่อได้หรือไม่สร้างคำตอบที่เป็นประโยชน์ได้อีกต่อไป

6. บ่งชี้สาเหตุหลักที่เป็นปัญหา

เมื่อได้สาเหตุหลักอย่างน้อยหนึ่งสาเหตุแล้ว ทีมจะต้องมีการพูดคุยและตกลงในมาตรการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำอีก

7. ตรวจสอบมาตรการป้องกัน

ติดตามผลว่ามาตรการที่ใช้ สามารถกำจัดหรือลดปัญหาเริ่มต้นได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด อาจต้องมีการแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงทั้งหมด หากพบว่ามาตรการการรับมือยังไม่แก้ไขปัญหา หากเกิดกรณีเช่นนั้น ต้องเริ่มทำขั้นตอน 5 Whys ซ้ำ เพื่อให้แน่ใจว่า ได้ระบุสาเหตุที่ถูกต้องแล้ว

ข้อดี และข้อเสียของ 5Whys Analysis

ข้อดี

1. ทำให้สามารถระบุสาเหตุของปัญหา ไม่ใช่เพียงแค่อาการของมัน
2. วิธีการ และการนำไปใช้ง่ายไม่ยุ่งยาก

ข้อเสีย

1. คำตอบของปัญหาเดียวกัน อาจได้รับคำตอบที่แตกต่างกันไปตามความคิด ประสบการณ์ ของคนนั้น ๆ
2. ถ้าผู้นำที่ผู้ถาม ถามคำถามไม่ดี ถามคำถามไม่ถูกต้อง หรือไม่มีความรู้เฉพาะในปัญหาที่กำลังเจออยู่ ก็จะทำให้การเจอนั้น ไปผิดทิศผิดทาง หรือเจอไม่ลึกพอ

3. การนำวิธี 5-Whys ไปใช้เพียงเครื่องมือเดียวก็อาจจะไม่เพียงพอ ต้องใช้ประสบการณ์ในการพิจารณาหาเหตุผลในแต่ละขั้นตอนประกอบไปด้วย จึงจะสามารถเจาะสาเหตุของปัญหาได้ถึงราก

ตัวอย่าง Why Why Analysis หรือ 5Whys Analysis

ตัวอย่างที่ 1 : ลูกค้าได้รับสินค้าไม่ตรงตามที่สั่งซื้อ จากตัวอย่างเมื่อนำมาวิเคราะห์ จะได้ออกมาดังนี้
Why 1. สินค้าถูกส่งให้ลูกค้าผิด
Why 2. รายการสินค้าถูกดึงออกมาจากคลังสินค้าไม่ถูกต้อง
Why 3. ฉลากบนสินค้าไม่ถูกต้อง
Why 4. ชัฟฟลายเออร์ติดฉลากสินค้าผิดก่อนส่งมาถึงคลังสินค้า
Why 5. พนักงานของชัฟฟลายเออร์ทำการติดฉลากสินค้าผิดลงบนสินค้าตั้งแต่ที่คลังสินค้า

จากการวิเคราะห์ 5 Whys Analysis ในตัวอย่างที่ 1 สรุปได้ว่าปัญหาที่ลูกค้าได้รับสินค้าไม่ตรงตามที่สั่งซื้อเพราะพนักงานหยิบสินค้าจากคลังสินค้าตามฉลากบนหน้าผลิตภัณฑ์ ซึ่งความผิดพลาดจากฉลากสินค้าที่ไม่ถูกต้องดังกล่าวเกิดมาจากพนักงานของชัฟฟลายเออร์ทำการติดฉลากสินค้าผิดลงบนสินค้าตั้งแต่ที่คลังสินค้าโดยไม่ได้ตรวจสอบรายการสินค้ากับฉลากสินค้าให้ถูกต้องเสียก่อน

ตัวอย่างที่ 2 : ปัญหาไลน์การผลิตมีปัญหาเรื่องปัญหาใช้เวลาในการหาชิ้นส่วนที่นานเกินไป จากตัวอย่างเมื่อนำมาวิเคราะห์ จะได้ออกมาดังนี้
Why 1. ปัญหาการผลิตล่าช้าที่เกิดขึ้นในการผลิต
Why 2. การผลิตที่ล่าช้าเกิดจากการต้องแก้ไขผิดพลาดจากการประกอบสินค้า
Why 3. เพราะการประกอบมักจะมีชิ้นส่วนที่ขาดหรือเกิน
Why 4. ชิ้นส่วนที่ขาดหรือเกินมาจากความเข้าใจผิดจากลักษณะที่คล้ายกัน
Why 5. เพราะไม่มีการแยกชิ้นส่วนวัตถุดิบที่ชัดเจน

จากการวิเคราะห์ 5 Whys Analysis ในตัวอย่างที่ 2 สรุปได้ว่า ปัญหาการผลิตล่าช้าที่เกิดขึ้นในการผลิตมาจากความผิดพลาดในการผลิต ซึ่งความผิดพลาดในการผลิตดังกล่าว เป็นผลมาจากการที่เก็บชิ้นส่วนวัตถุดิบรวมกันไว้โดยไม่แยกอย่างชัดเจน จนทำให้พนักงานที่ทำหน้าที่ประกอบเข้าใจผิดนั่นเอง

การลดความสูญเปล่าด้วยหลักการ ECRS

เป็นเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการค้นหาแนวทางการปรับปรุงการทำงานที่ดีขึ้นจากการระดมสมองค้นหาปัญหา โดยการกำจัดส่วนที่ไม่จำเป็นออก รวมขั้นตอนการทำงานเข้าด้วยกัน จัดลำดับงานใหม่ให้เหมาะสม และปรับปรุงวิธีการให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ หลักการ ECRS เป็นหลักการที่ประกอบด้วย

E = Eliminate: ตัดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป

C = Combine: รวมขั้นตอนการทำงานเข้าด้วยกัน ประหยัดทั้งเวลาและแรงงาน

R = Rearrange: จัดลำดับงานใหม่ให้เหมาะสม

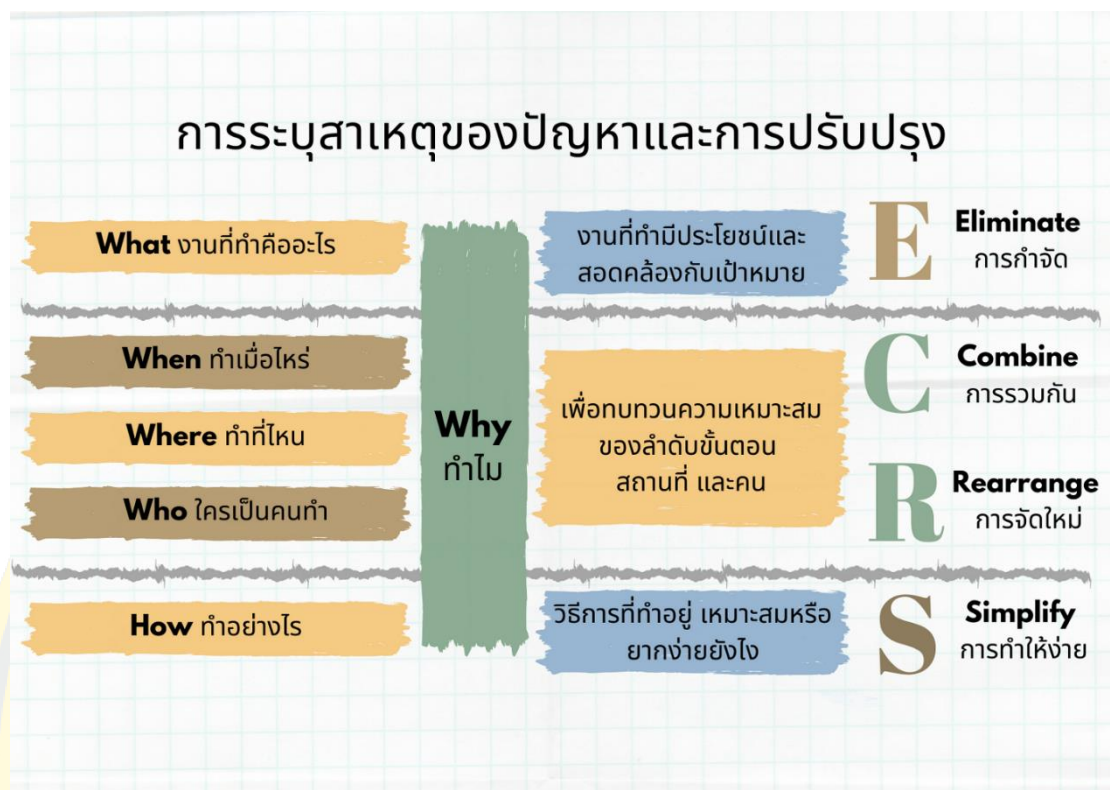
S = Simplify: ปรับปรุงวิธีการทำงานหรือสร้างอุปกรณ์ช่วยในการทำงานได้ง่ายขึ้น

ในองค์กรธุรกิจทั่วไปจะสามารถแบ่งรูปแบบของหน่วยงานออกได้เป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ

คือ ส่วนของงานโรงงานและส่วนของงานสนับสนุน ทั้ง 2 ส่วนนี้สามารถก่อให้เกิดความสูญเปล่าได้ ส่วนแรกคือส่วนของงานโรงงาน คือส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิตสินค้าของบริษัท การลดความสูญเปล่าในการผลิตเป็นสิ่งจำเป็นและควรให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นจะหมายถึงต้นทุนของสินค้าที่เพิ่มสูงขึ้น หากสามารถลดความสูญเปล่าลงได้ก็จะส่งผลให้ประหยัดต้นทุนการผลิตลงด้วย ผลที่ตามมาคือบริษัทจะมีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งสูงขึ้น ส่วนที่สองคือส่วนของงานสนับสนุน หรืองานที่ไม่ได้มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการผลิต ในส่วนของงานหลักของส่วนสนับสนุนจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเอกสาร และข้อมูลเป็นหลัก เพราะจะต้องมีการจัดทำเอกสารหรือการบันทึกต่าง ๆ มากมาย เพื่อเก็บเป็นข้อมูลในการสอบกลับได้ งานส่วนที่สองนี้จะพบว่า มีความสูญเปล่าที่เกิดจากการจัดทำเอกสารที่มากเกินไป และซ้ำซ้อน ซึ่งสามารถนำหลักการ ECRS เข้ามาจัดการในการลดเอกสารที่ไม่จำเป็นลงได้ หากทำการลดเอกสารที่ไม่จำเป็นออกไปแล้ว จะทำให้การทำงานมีความคล่องตัวขึ้น ไม่ต้องยุ่งยากในการทำเอกสารที่ซ้ำซ้อน และลดเวลาในการทำเอกสารที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ลงไปได้

ตารางที่ 1 ระบบคำถาม 5 WIH เพื่อค้นหา ECRS เพื่อหาวิสาเหตุที่แท้จริงและหาวิธีการรับมือ

ประเด็น	สถานะปัจจุบัน	เหตุผล	แนวทางอื่น	บทสรุป
1. จุดประสงค์ (What)	หวังผลอะไรจาก วิธีการในปัจจุบัน	ทำไม (Why) หวังผลเช่นนั้น	กำจัดทิ้งได้หรือไม่ (Eliminate)	จุดประสงค์คืออะไร
2. สถานที่ (Where)	ปัจจุบันนี้ทำงาน นี้ที่สถานที่ใด	ทำไม (Why) ทำงานสถานที่ นั้น	รวมสถานที่ทำงาน เข้าด้วยกันได้ไหม (Combine)	ทำสถานที่ใด
3. ลำดับ ขั้นตอน (When)	ปัจจุบันมีลำดับ ขั้นตอนการ ทำงานอย่างไร	ทำไม (Why) มีลำดับขั้นตอน อย่างนั้น	สามารถสลับ ขั้นตอนการทำงานได้ ไหม (Rearrange)	การทำงานควรมี ขั้นตอนอย่างไร
4. บุคลากร (Who)	ปัจจุบัน มอบหมายให้ใคร ทำงานนี้	ทำไม (Why) ให้คนนั้น	คนอื่นทำได้ไหม	ควรให้ใครเป็น คนทำงาน
5. วิธีการ (How)	ปัจจุบันมีวิธีการ ทำงานอย่างไร	ทำไม (Why) มีวิธีการทำงาน อย่างนั้น	มีวิธีการทำงานที่ ง่ายกว่านี้หรือไม่ (Simplify)	ควรมีวิธีการ ทำงานอย่างไร



ภาพที่ 4 การระบุสาเหตุของปัญหาและการปรับปรุงงาน โดย 5W1H และ ECRS (Wipada Le, 2020)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมคิด บุญยธรรมศิริ (2559) ได้ทำการศึกษาการปรับปรุงประสิทธิภาพการส่งมอบสินค้าให้ทันเวลา กรณีศึกษาบริษัท XXX โดยได้ทำการศึกษา ดำรวจและเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง พบว่าสาเหตุที่ทำให้การส่งมอบสินค้าล่าช้า ไม่ทันเวลาที่ลูกค้ากำหนดโดยวิเคราะห์หาสาเหตุปัญหาโดยใช้แผนภูมิแกงปลาพบปัญหาจากกระบวนการทำงาน 3 ปัญหา คือ 1) ไม่มีการเฝ้าติดตามสถานะคำสั่งเรียกสินค้าของลูกค้า 2) หาสินค้าไม่เจอ หรือใช้เวลานานในการหาสินค้า 3) ไม่มีการเตรียมการจัดสินค้าไว้ล่วงหน้า จึงใช้ระบบการควบคุมด้วยประสาทสัมผัส (Visual control) โดยการจัดทำบอร์ดติดตามคำสั่งสินค้าของลูกค้า (Customer order control board) ในแต่ละคำสั่ง เพื่อให้มีการควบคุมคำสั่งของลูกค้าด้วยการมองดู 4 ข้อมูลหลัก คือเวลาที่ได้รับคำสั่งจากลูกค้า เวลาเริ่ม และเวลาเสร็จในการจัดสินค้า และ เวลาที่ส่งมอบสินค้า ทำให้สามารถควบคุมสิ่งผิดปกติที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยเฉพาะกรณีเกิดความล่าช้า หรือใกล้เวลาส่งมอบ และได้ใช้วิธีการ

จัดเก็บสินค้าแบบตายตัว (Fixed location system) แทนการจัดเก็บ แบบเดิม คือแบบ ไม่กำหนดพื้นที่ตายตัว (Random location system) ใช้ระบบการควบคุมแบบ 5 ส. โดยการคัดแยกรายการสินค้า ทำให้พนักงานไม่ต้องใช้เวลาในการหาสินค้า และสามารถจัดสินค้าได้ตามเวลา จัดให้มีการเตรียมการจัดสินค้าไว้ล่วงหน้า โดยใช้วิธีการทำงานแบบกำหนดจำนวนสินค้าขั้นต่ำ (Minimum stock) จากการศึกษาการเรียกสินค้าย้อนหลัง ทำให้พนักงานจัดสินค้าสามารถทำการจัดสินค้าเป็นชุด ๆ ไว้ล่วงหน้า เมื่อมีการเรียกสินค้า บริษัทสามารถจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าได้ทันเวลา จึงทำให้บริษัทสามารถลดจำนวนครั้งของการส่งมอบสินค้าไม่ทันเวลาลง และสามารถลดค่าใช้จ่าย ที่เกิดจากการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าไม่ทันตามเวลาได้ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

พนิดา หวานเพชร (2555) ได้ทำการศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น กรณีศึกษา แผนกบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่ บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทค้าปลีกสินค้าประเภทอุปโภคและบริโภค ในชื่อแบรนด์ “ท็อปส์ ซูเปอร์มาร์เก็ต” ทางบริษัทมีเป้าหมายที่จะเข้าถึงลูกค้ามากขึ้นด้วยการเปิดสาขาใหม่ สาหรับปัญหาที่เกิดขึ้น คือ ปริมาณเอกสารทางการบัญชีที่เพิ่มขึ้น เป็นผลมาจากการเปิดที่ทำการสาขาใหม่ 9 สาขา ในเดือนพฤศจิกายน และเดือนธันวาคม พ.ศ. 2555 ซึ่งพนักงานในแผนกบัญชีค่าใช้จ่ายมีเพียง 7 คน ทำให้ไม่เพียงพอต่อปริมาณเอกสารทางการบัญชีที่เพิ่มขึ้นตามจำนวนของสาขาที่เปิดทำการใหม่และยังทำให้เกิดข้อบกพร่องในการทำงานเกินจำนวน จากปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยจึงนำหลักการของแนวคิดไคเซ็นมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงที่เหมาะสม โดยใช้เครื่องมือเข้ามาปรับปรุงอยู่ 2 เครื่องมือ ได้แก่ 5W 1H นำมาใช้ค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละกระบวนการทำงาน และใช้เครื่องมือ ECRS เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุง โดยมี 4 หลักการ ได้แก่ การตัดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป การรวมขั้นตอนการทำงานเข้าด้วยกัน การจัดลำดับใหม่ และปรับปรุงงานใหม่ให้ง่ายขึ้น ผลการศึกษา พบว่าจากการนำแนวคิดไคเซ็นมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เป็นไปตามวัตถุประสงค์ คือ สามารถหาแนวทางการจัดการกระบวนการทำงานตามแนวคิดไคเซ็นที่เหมาะสม และเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน เพื่อให้พนักงานจำนวน 7 คนที่มีอยู่ สามารถรองรับงานและจำนวนปริมาณเอกสารทางการบัญชีที่เพิ่มขึ้น จากจำนวนสาขาที่จะเปิดใหม่เพิ่มขึ้น 9 สาขา ในเดือนพฤศจิกายนและเดือนธันวาคม พ.ศ. 2555 ได้

บรรยงค์ ถั่วสวย (2561) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดด้วยแนวคิด Kaizen กรณีศึกษา: บริษัท F LOGISTICS จำกัด โดยทำการศึกษากระบวนการทำงานของศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด บริษัท F Logistics จำกัด โดยนำแนวคิด Kaizen ที่ใช้เครื่องมือ PDCA มาใช้ ซึ่งทำการปรับปรุงอยู่ 3 เรื่อง คือ การเพิ่มความรอบคอบในการทำงาน ตรวจสอบงานหลังจากทำงานเสร็จแต่ละขั้นตอน, การนำอุปกรณ์การวัดอุณหภูมิมาใช้ และ

การเพิ่มเงินพิเศษต่าง ๆ ให้กับพนักงาน ผลการวิจัยเรื่องการเพิ่มความรอบคอบในการทำงาน ตรวจสอบงานหลังจากทำงานเสร็จแต่ละขั้นตอน สามารถลดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการทำงานผิดพลาดจากพนักงานในเรื่องของการกระจายสินค้าผิดสาขาได้ 172,947.15 บาทต่อสัปดาห์ การนำอุปกรณ์การวัดอุณหภูมิมาใช้สามารถลดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากอุณหภูมิตู้สินค้าไม่ได้ตามกำหนดได้ 400,387.47 บาทต่อเดือน และการเพิ่มเงินพิเศษต่าง ๆ ให้กับพนักงานสามารถลดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการทำงานผิดพลาดของพนักงานทุกขั้นตอนทั้งหมดได้ 1,701,865.17 บาทต่อเดือน

อนุชา จำปาทิพย์พงศ์ (2552) ได้ทำการศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพแผนงานการซ่อมบำรุงอากาศยาน กรณีศึกษา ฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะเกา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ศึกษาข้อมูลการซ่อมบำรุงอากาศยานของบริษัทกรณีศึกษา พบว่า มีการส่งมอบงานล่าช้ากว่ากำหนด จำนวนมาก ทำให้บริษัทต้องเสียค่าปรับคิดเป็นค่าใช้จ่ายของต้นทุนความล่าช้า 1,050,000 บาทต่อวันต่อลำ เมื่อทำการวิเคราะห์หาสาเหตุพบว่า การวางแผนงานการซ่อมบำรุงปัจจุบันใช้ประสบการณ์ของผู้วางแผน และแม่แบบแผนงานการซ่อมบำรุงที่ขาดประสิทธิภาพ จึงได้นำเสนอแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพแผนงานการซ่อมบำรุงอากาศยานของเครื่องบิน แบบ Boeing 747-400 ซึ่งมีเปอร์เซ็นต์การส่งมอบงานล่าช้าสูงสุด โดยใช้เทคนิค ECRS เพื่อจัดลำดับการทำงาน ผลจากการดำเนินงานวิจัย พบว่า สามารถลดระยะเวลาการซ่อมบำรุง ลงเหลือ 62 วัน ที่จากเดิมใช้เวลา 66 วัน คิดเป็นค่าใช้จ่ายของต้นทุนความล่าช้าที่สามารถประหยัด ได้โดยประมาณ 4,200,000 บาท

อรรถพันธ์ นันทกุลวานิช (2556) ได้ทำการศึกษาการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการรับสินค้าของคลังสินค้ากรณีศึกษารัฐกิจการผลิตสินค้าประเภทอุปโภคบริโภค โดยได้ทำการศึกษาโครงสร้างและกิจกรรมการทำงาน (Work flow diagram) ที่เกี่ยวข้องกับการรับสินค้าภายในคลังสินค้า ของพนักงาน และวิเคราะห์หาความสูญเปล่าในการดำเนินงานและทำการปรับปรุงกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าในการทำงาน เพื่อลดต้นทุนรวมในการปฏิบัติงาน ภายในคลังสินค้า โดยใช้การจับเวลาของแต่ละกิจกรรมแล้วนำทฤษฎีที่เรียกว่า ECRS & Value steam mapping และการวิเคราะห์ต้นทุนเป็นพื้นฐานในการพิจารณา โดยดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ การรับสินค้าที่มาจากโรงงานผลิต ภายในประเทศ และ การรับสินค้าที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ ซึ่งมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดยมีการจับเวลา แล้วนำมาวิเคราะห์คุณค่าของแต่ละกิจกรรมและหาเวลาการทำงาน ของพนักงานทุกคนที่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการรับสินค้า ทั้ง 2 แบบ หลังจากการระบุคุณค่าของกิจกรรมในกระบวนการรับสินค้าภายในคลังสินค้า ทำให้สามารถลดเวลาการทำงานของพนักงานลง ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ทำให้บริษัทสามารถที่จะลดเวลาการทำงานลง ในส่วนของการรับสินค้าที่มาจากโรงงานร้อยละ 59.52 ของเวลารวมทั้งหมดต่อหนึ่งตู้

คอนเทนเนอร์ และลดเวลาการทำงานในส่วนของรับสินค้าที่นำเข้ามาจากต่างประเทศร้อยละ 24.92 ของเวลารวมทั้งหมดต่อหนึ่งตู้คอนเทนเนอร์

สุรัตน์ กิริยะ (2557) ได้ทำการศึกษารลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิตชิ้นส่วนสตาร์ทเตอร์มอเตอร์รถจักรยานยนต์ โดยปรับปรุง ขจัดและลดงานที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า ลดความสูญเปล่าด้านเวลาในกระบวนการผลิตชิ้นส่วนสตาร์ทเตอร์มอเตอร์ รถจักรยานยนต์ รุ่น 51504-341 โดยศึกษาสภาพปัจจุบันและรวบรวมข้อมูลกระบวนการผลิตชิ้นส่วนสตาร์ทเตอร์มอเตอร์รถจักรยานยนต์ที่มีกระบวนการผลิตทั้งหมด 13 กระบวนการ โดยผู้วิจัยทำการศึกษาระบบผลิตเฉพาะกระบวนการที่ 4 ถึง 7 ซึ่งเป็นกระบวนการแปรรูปชิ้นงาน จากการทดลองจับเวลากระบวนการผลิตก่อนปรับปรุงกระบวนการได้ 120.7 วินาที สามารถผลิตชิ้นงานได้ 228 ชิ้นต่อวัน ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิค 5W1H และ ECRS มาดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง ขจัดกระบวนการที่ไม่จำเป็น ออก หลังจากปรับปรุงกระบวนการผลิตสามารถลดเวลาการผลิตจาก 120.7 วินาที เหลือ 107.9 วินาที ลดลง 12.7 วินาที คิดเป็นร้อยละ 10.6 สามารถผลิตชิ้นงานได้ 255 ชิ้นต่อวัน ซึ่งสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกระบวนการผลิตได้ดีขึ้นอีกด้วย

จินตรัตน์ ศรีสุพรรณ (2557) ได้ทำการศึกษการปรับปรุงกระบวนการผลิตในโรงงานผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ โดยทำการศึกษการผลิชิ้นส่วนแกนกระบอกเคลื่อนที่ลงตามแรงดันน้ำมัน เพื่อรองรับความต้องการที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าของชุดปั๊มในระบบหัวฉีดน้ำมันแบบคอมมอนเรล โดยใช้หลักการไคเซ็นและแนวความคิดแบบลีนมาใช้ปรับปรุงกระบวนการในสายการผลิตในชิ้นส่วนปั๊มเจอร์ประกอบซึ่งด้วยชุดเครื่องจักร 4 เครื่อง ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญที่เป็นคอขวดในการผลิตชิ้นงาน จึงได้มีการติดตั้งระบบอัตโนมัติเข้ามารองรับแผนการผลิต เพื่อจำกัดความสูญเปล่าจากการทำงาน ลดขั้นตอนวิธีการทำงานที่ไม่เหมาะสม และลดการเกิดปัญหาคอขวดที่เครื่องจักรแทน ผลที่ได้จากการปรับปรุงการผลิตนี้ทำให้สามารถลดต้นทุนค่าแรงงานของพนักงานเนื่องจาก สามารถลดจาก 2 คน เหลือ 1 คน และลดต้นทุนต้นในการผลิตกว่า 200,000 บาทต่อปี (ต้นทุนการผลิตลดลง 50.1%) มีระยะเวลาคืนทุน ของการติดตั้งระบบอัตโนมัติที่เครื่องจักร 1.27 ปี

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการค้นคว้าอิสระเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของแผนกสนับสนุนฝ่ายขาย โดยใช้แนวคิดหลักการ ไคเซ็นเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน ผู้วิจัยได้ทำ การศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และเก็บข้อมูลจากพนักงานพนักงานสนับสนุนฝ่ายขาย โดยตรง และจากการบันทึกข้อมูลจำนวน ใบเสนอราคาที่มีการบันทึกในระบบมาศึกษาและวางแผน โดยมีวิธีการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

ซึ่งมีวิธีการดำเนินการศึกษาดังนี้

1. ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ศึกษาขั้นตอนการทำงานปัจจุบัน (ก่อนการปรับปรุง) จากการสังเกตการทำงาน และจากการสอบถามว่ามีขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยตรง จำนวน 4 คน ว่าทำงานอะไรบ้าง อย่างไร และใช้เวลาเท่าใด เพื่อที่จะได้เข้าใจถึงวิธีการทำงานปัจจุบัน และปัญหาที่เกิดขึ้น

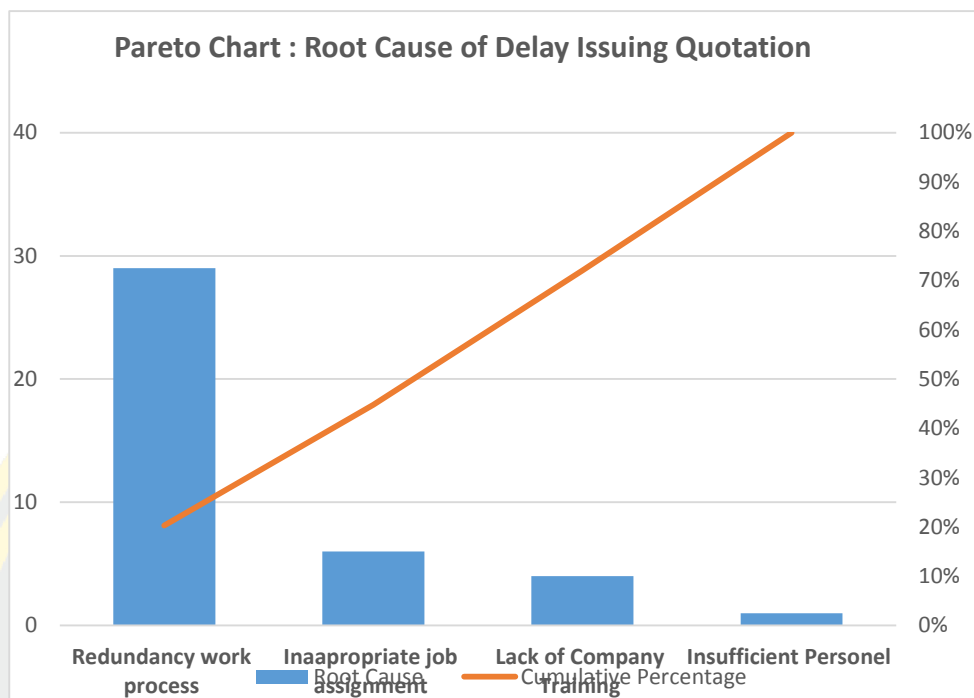
2.2 ศึกษาปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเพื่อใช้เป็นข้อมูลหรือแนวทางในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานต่อไป

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

4. สรุปผลและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานก่อนและหลังการปรับปรุง

ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

1. สสำรวจสภาพปัญหาปัจจุบัน เก็บข้อมูล ศึกษาลำดับความสำคัญที่พบปัญหา แยกตามสาเหตุที่ทำให้พนักงานสนับสนุนฝ่ายขายออกใบเสนอราคาต่ำซ้ำ นำมาแสดงผลเป็นกราฟ และเรียงจากมากไปน้อย เพื่อหาสาเหตุหลัก ที่จะนำมาเพื่อแก้ไขปัญหที่สำคัญก่อน ตามตัวอย่างด้านล่างนี้



ภาพที่ 5 ภาพแผนภูมิพาร์โตแสดงสาเหตุหลักแยกตามประเภทของการออกไปเสนอราคาล่าช้า พนักงานของพนักงานสนับสนุนฝ่ายขาย

2. วางแผนดำเนินการวิจัย เก็บสถิติการทำงานในแต่ละกระบวนการทำงานของพนักงาน ก่อนเริ่มทำการวิจัย

3. ศึกษาการทำงานปัจจุบันเพื่อกำหนดปัญหาที่ต้องการปรับปรุง และพิจารณาแนวทางแก้ไขปัญหตามแนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหรือแนวคิดไคเซ็น โดยการลดหรือเลิกขั้นตอนส่วนเกิน ส่วนที่ไม่จำเป็น ด้วยการเปลี่ยนวิธีการทำงาน

4. ลงมือปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน เก็บข้อมูลการทำงานในแต่ละขั้นตอนหลังจากได้ปฏิบัติตามแผนการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จากนั้นทำการเปรียบเทียบข้อมูลก่อน-หลังปรับปรุง เทียบผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น หรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในกระบวนการอื่น ๆ ของบริษัทต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของแผนกสนับสนุนฝ่ายขายในครั้งนี้ ได้เก็บรวบรวมข้อมูลการทำงานในแต่ละขั้นตอน กรณีศึกษาบริษัท RN ซึ่งเป็นตัวแทนรับจัดการขนส่งสินค้าแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งเป็นข้อมูล ก่อนการปรับปรุงในเดือนกันยายน พ.ศ. 2562 และข้อมูลหลังการปรับปรุงในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานสนับสนุนฝ่ายขายครั้งนี้ ได้เลือกใช้เครื่องมือประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ สาเหตุและปัญหาในกระบวนการทำงาน โดยการเขียนผังการไหลในกระบวนการทำงาน (Work process diagram) เพื่อบ่งชี้ปัญหาที่สำคัญในกระบวนการเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงการทำงาน แยกแยะงานหลัก งานที่เกี่ยวข้อง งานปลีกย่อยอื่น ๆ ที่มีผลกับงานหลักที่มีความจำเป็นและมีประสิทธิภาพมากกว่า

2. ระบบคำถาม Why-why Analysis ตั้งคำถามเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุในขั้นตอนการทำงานเดิมเพื่อวิเคราะห์ความจำเป็นของแต่ละกิจกรรมของแต่ละกระบวนการ และหาวิธีการปรับปรุง

3. ลดความสูญเปล่า จากกระบวนการที่ไม่เหมาะสมด้วยหลักการ ECRS ตามแนวคิด ไคเซ็น เพื่อเริ่มต้นกระบวนการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานได้ โดยมีหลักการการตัดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นในกระบวนการออกไป (Eliminate) การรวมขั้นตอนการทำงานเข้าด้วยกันเพื่อประหยัดเวลาหรือแรงงานในการทำงาน (Combine) การจัดลำดับงานใหม่ให้เหมาะสม (Rearrange) และการปรับปรุงวิธีการทำงาน (Simplify) วิเคราะห์กระบวนการ (Process analysis) เพื่อให้ทราบขั้นตอนทั้งหมดในการทำงานและพิจารณาเลือกกิจกรรมที่ไม่เหมาะสมมาปรับปรุง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการค้นคว้าอิสระเรื่อง “การลดขั้นตอนกระบวนการทำงานของแผนกสนับสนุนฝ่ายขายโดยใช้แนวคิดไคเซ็น” โดยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลของสภาพปัญหาปัจจุบันและผลกระทบก่อนการปรับปรุง
2. การนำเครื่องมือมาใช้ในการหาแนวทางปรับปรุงกระบวนการทำงาน
3. สรุปผลวิเคราะห์ข้อมูลหลังการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

สภาพปัญหาปัจจุบันและผลกระทบ

จากการเก็บข้อมูลจำนวนใบเสนอราคาที่ออกโดยพนักงานสนับสนุนฝ่ายขายในช่วงเดือน กันยายน ถึง พฤศจิกายน จะพบว่า พนักงานมีการออกใบเสนอราคารวมทั้งหมด จำนวน 238, 381 และ 277 ชุด ตามลำดับ โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ประเภทลูกค้า คือ ลูกค้าประจำของบริษัท จำนวน 131 ชุดในเดือนกันยายน 183 ชุดในเดือนตุลาคม และ 98 ชุด ในเดือนพฤศจิกายน และ ลูกค้าเจ้าใหม่ จำนวน 107 ชุด ในเดือนกันยายน 198 ชุด ในเดือนตุลาคม 56 ชุด ในเดือนพฤศจิกายน จากข้อมูลจะเห็นว่า จำนวนเปอร์เซ็นต์ของใบเสนอราคาที่ไม่ได้ปิดการขายไม่ได้ มีมากถึง 39%, 43% และ 45% ตามลำดับ

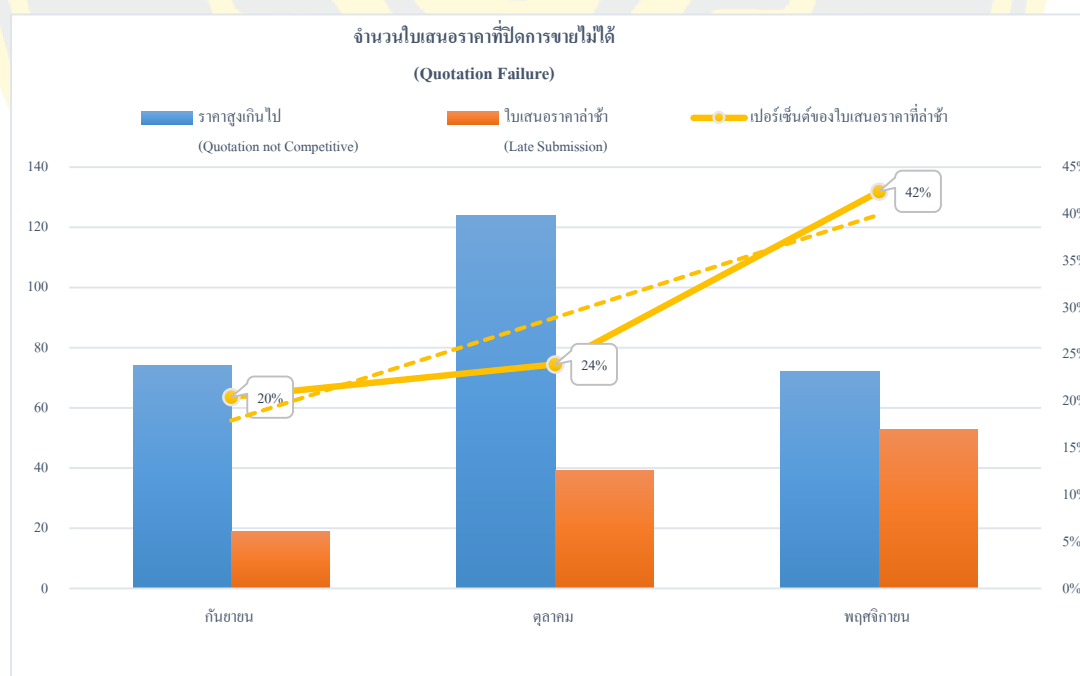
ตารางที่ 2 จำนวนใบเสนอราคาที่ออกโดยพนักงานสนับสนุนฝ่ายขาย เดือนกันยายน-พฤศจิกายน

เดือน/ จำนวนพนักงาน 4 คน	กันยายน	ตุลาคม	พฤศจิกายน
จำนวนใบเสนอราคาทั้งหมด (ชุด)	238	381	277
ลูกค้าบริษัท (เจ้าประจำ)	131	183	98
ลูกค้าเจ้าใหม่	107	198	179
ใบเสนอราคาที่ได้ปิดการขายได้	145	218	152
ใบเสนอราคาที่ไม่ได้ปิดการขายไม่ได้	93	163	125
เปอร์เซ็นต์ของใบเสนอราคาที่ได้ปิดการขายได้ (%)	61%	57%	55%
เปอร์เซ็นต์ของใบเสนอราคาที่ไม่ได้ปิดการขายไม่ได้ (%)	39%	43%	45%

ตารางที่ 3 จำนวนใบเสนอราคาที่ไม่ได้ปิดการขายไม่ได้ เดือนกันยายน-พฤศจิกายน พ.ศ. 2562

สาเหตุของการปิดการขายไม่ได้	กันยายน	ตุลาคม	พฤศจิกายน
จำนวนใบเสนอราคาที่ไม่ได้ปิดการขายไม่ได้ (ชุด)	93	163	125
ราคาสูงเกินไป (Quotation not competitive)	74	124	72
ใบเสนอราคาล่าช้า (Late submission)	19	39	53
เปอร์เซ็นต์ของราคาที่สูงเกินไป (%)	80%	76%	58%
เปอร์เซ็นต์ของใบเสนอราคาล่าช้า (%)	20%	24%	42%

จากตารางที่ 3 แสดงจำนวนใบเสนอราคาที่ไม่ได้ปิดการขายไม่ได้ในแต่ละเดือน แบ่งแยกตามประเภทของ ปิดการขายไม่ได้ เป็นสองประเภทคือ ใบเสนอราคาที่ไม่ได้งานเนื่องจากราคาที่เสนอสูงเกินไป ทำให้เสียโอกาสในการขาย และอีกประเภทคือ ใบเสนอราคาที่ถูกส่งออกไปให้ลูกค้าล่าช้า เกินเวลาที่ลูกค้าต้องการทำการตัดสินใจ และเสียโอกาสในการขายเพราะลูกค้าตัดสินใจไปใช้บริการกับผู้ให้บริการรายอื่นแทน



ภาพที่ 6 จำนวนใบเสนอราคาเฉพาะที่ไม่ได้ปิดการขายไม่ได้ เดือนกันยายน-พฤศจิกายน พ.ศ. 2562

จากภาพที่ 6 จำนวนใบเสนอราคาเฉพาะที่ปิดการขายไม่ได้ เดือนกันยายน-พฤศจิกายน พ.ศ. 2562 แยกตามประเภท ของ ราคา และความล่าช้า ที่ทำให้เสียโอกาสในการขาย พบว่าใบเสนอราคาที่ไม่ได้ปิดการขายไม่ได้ จากสาเหตุความล่าช้า มีถึง 20%, 24% และ 42% ตามลำดับ โดยเฉลี่ยเปอร์เซ็นต์ของ การเสียโอกาสในการขายที่มาจากความล่าช้าในการเสนอใบเสนอราคาทั้ง 3 เดือนเฉลี่ยรวมกัน เป็น 29 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งยังถือว่าสูงอยู่ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ให้น้ำหนักความสำคัญในการแก้ไขปัญหาความล่าช้าในการเสนอใบเสนอราคาเป็นลำดับแรกเนื่องจากเป็นปัจจัยภายในจากการทำงานของพนักงานซึ่งสามารถนำมาแก้ไขได้ก่อนสาเหตุอื่น ๆ

วิเคราะห์ข้อมูลสาเหตุของปัญหา

โดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์พนักงานที่เกี่ยวข้อง และตรวจดูวิธีการทำงานของพนักงานในแต่ละขั้นตอน

การเก็บข้อมูลก่อนการปรับปรุงได้มาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลการทำงานจากการประมาณการโดยพนักงานสนับสนุนฝ่ายขาย จำนวน 4 คน แล้วทำการเฉลี่ยได้ค่าเฉลี่ยในแต่ละขั้นตอน เฉลี่ยใช้เวลาในการทำงาน 58 นาที สำหรับการบริการ ลูกค้าบริษัท (เจ้าประจำ) 1 บริษัท และใช้เวลาในการทำงาน 68 นาที สำหรับการบริการลูกค้าใหม่ ดังแสดงในภาพที่ 7

ขั้นตอนที่	กิจกรรม	เวลา (นาที)	ลูกค้าบริษัท (เจ้าประจำ)
1	รับคำขอจัดทำใบเสนอราคาจากเซลล์หรือลูกค้า	1	/
2	ส่งอีเมลล์คำขอเสนอราคาผ่านระบบกับแผนกเสนอราคา (Procurement Team)	3	/
3	ติดต่อเอเย่นต์ หรือตัวแทนในต่างประเทศสำหรับค่าใช้จ่ายในต่างประเทศ สำหรับ เทอม FCA / EXW/ DAP/ DDP	5	/
4	จัดเตรียมและส่งใบเสนอราคาให้เซลล์เจ้าของงาน/ลูกค้า (Prepare & Send Quotation)	5	/
5	ติดตามผลการเสนอราคา (Follow-up)	2	/
6	เตรียม Job Instruction/ Cost Summary / Quotation ให้กับฝ่ายบริการลูกค้า และ วางลงในไฟล์ ส่วนกลาง	10	/
7	ประสานงานกับลูกค้าขอเอกสารเพื่อขอมอบอำนาจเป็นตัวแทนส่งออก-นำเข้า	5	X
8	ประสานงานกับลูกค้าและทีมบริการลูกค้าในการจัดพิมพ์	5	X
9	แก้ไข Job Instruction/ Cost Summary/ Work Instruction ให้กับฝ่ายบริการลูกค้าหากลูกค้าแก้ไข ข้อมูลพิมพ์ และ วางลงในไฟล์ส่วนกลาง	7	/
10	รับโทรศัพท์ประสานงานและแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า	10	/
11	ประสานงานกับบริษัทประกันภัย เซ็คเบี้ยและซื้อประกันภัยสินค้า	5	/
12	ประสานงานกับเอเย่นต์ต่างประเทศและ Procurement team หากพบความไม่ถูกต้องของราคาที่เสนอกับอีนวนอร์ชี่ที่ได้รับ	5	/
13	แก้ไข Job Instruction/ Cost Summary/ Quotation ให้กับฝ่ายบริการลูกค้าหากพบว่าเอเย่นต์ต่างประเทศ มีการเรียกเก็บค่าใช้จ่ายไม่ตรงกับแจ้งไว้ในใบเสนอราคาครั้งแรก และ วางลงในไฟล์ส่วนกลาง	5	/
	รวมเวลา (นาที)	58	
	รวมเวลา (ชั่วโมง)	0.97	

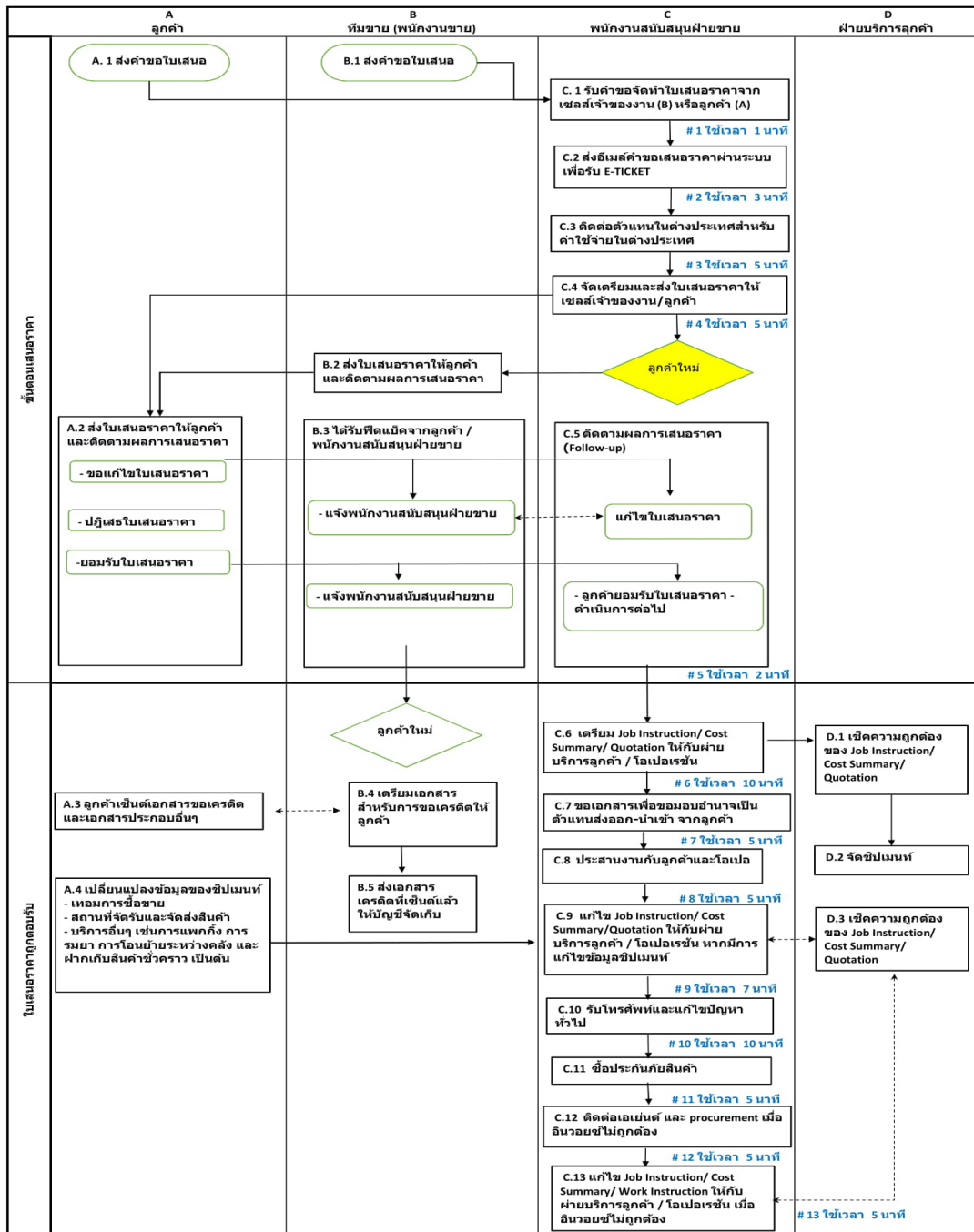
ภาพที่ 7 ระยะเวลาการทำงานแต่ละกระบวนการ

ขั้นตอนที่	กิจกรรม	เวลา (นาที)	ลูก้าใหม่
1	รับคำขอจัดทำใบเสนอราคาจากเซลล์หรือลูกค้า	1	/
2	ส่งอีเมลล์คำขอเสนอราคาผ่านระบบกับแผนกเสนอราคา (Procurement Team)	3	/
3	ส่งอีเมลล์ติดต่อเอเยนต์ หรือตัวแทนในต่างประเทศสำหรับค่าใช้จ่ายในประเทศ สำหรับ เทอม FCA / EXW/ DAP/ DDP	5	/
4	จัดเตรียมและส่งใบเสนอราคาให้เซลล์เจ้าของงาน/ลูกค้า (Prepare & Send Quotation)	5	/
5	ติดตามผลการเสนอราคา (Follow-up)	2	/
6	เตรียม Job Instruction/ Cost Summary / Quotation ให้กับฝ่ายบริการลูกค้า และ วางลงในไฟล์ ส่วนกลาง	10	/
7	ประสานงานกับลูกค้าขอเอกสารเพื่อขอมอบอำนาจเป็นตัวแทนส่งออก-นำเข้า	5	/
8	ประสานงานกับลูกค้าและทีมบริการลูกค้าในการจัดชิปเมนต์	5	/
9	แก้ไข Job Instruction/ Cost Summary/ Quotation ให้กับบริการลูกค้าหากลูกค้าแก้ไขข้อมูลชิปเมนต์ และ วางลงในไฟล์ส่วนกลาง	7	/
10	รับโทรศัพท์ประสานงานและแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า	10	/
11	ประสานงานกับบริษัทประกันภัย เช็คเบี้ยและซื้อประกันภัยสินค้า	5	/
12	ประสานงานกับเอเยนต์ต่างประเทศและ Procurement team หากพบความไม่ถูกต้องของราคาที่เสนอกับอินวอยซ์ที่ได้รับ	5	/
13	แก้ไข Job Instruction/ Cost Summary/ Quotation ให้กับฝ่ายบริการลูกค้าหากพบว่าเอเยนต์ต่างประเทศ มีการเรียกเก็บค่าใช้จ่ายไม่ตรงกับที่แจ้งไว้ในใบเสนอราคาครั้งแรก และ วางลงในไฟล์ส่วนกลาง	5	/
	รวมเวลา (นาที)	68	
	รวมเวลา (ชั่วโมง)	1.13	

ภาพที่ 7 (ต่อ)

จากภาพที่ 7 ระยะเวลาการทำงานแต่ละกระบวนการเฉลี่ยต่อพนักงาน 1 คน ต่อ 1 กิจกรรม จากการสอบถามและประมาณการจากพนักงานพนักงานสนับสนุนฝ่ายขาย โดยตรง สำหรับเวลาที่ใช้ต่อลูกค้าเจ้าประจำ (ก่อนการปรับปรุง) หน่วยวัดเป็นนาที

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานจริงจากการสังเกตการณ์การปฏิบัติงานจริง ในเดือน กันยายน 2562 เวลา 9.00-18.00 น. ตั้งแต่วันจันทร์ถึงวันศุกร์เพื่อนำมาเขียนผังการไหลในกระบวนการทำงานได้ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 ผังการไหลกระบวนการทำงานและระยะเวลาที่ใช้ก่อนการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานปัจจุบัน (ก่อนการปรับปรุง)

กระบวนการรับคำขอจัดทำใบเสนอราคาจากเซลล์หรือลูกค้า

เป็นกระบวนการที่พนักงานขายหลังจากเข้าพบลูกค้าและได้รับการติดต่อจากลูกค้าให้เสนอค่าขนส่ง ทางเรือ อากาศ ขนส่งสินค้าผ่านแดน และบริการทางโลจิสติกส์ อื่น ๆ เช่น งานแพคกิ้ง งานแวร์เฮาส์ เพื่อให้เสนอราคา เซลล์จะส่งข้อมูลชิปเมนต์ให้พนักงานสนับสนุนฝ่ายขาย ทางอีเมลล์เพื่อทำการเช็คราคา บางครั้งจะได้รับคำขอเสนอราคาจากลูกค้าโดยตรง หากเป็นลูกค้าประจำ โดยไม่ผ่านเซลล์เจ้าของงาน

กระบวนการส่งอีเมลล์คำขอเสนอราคาผ่านระบบกับแผนกเสนอราคา และได้รับ Ticket จากระบบ (Automatic Ticket Running number)

กระบวนการติดต่อเอเย่นต์ หรือ บริษัท RN ในต่างประเทศ

สำหรับขอค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในต่างประเทศเพื่อทำราคาเสนอลูกค้าเจ้าของงาน เทอม FCA/ EXW สถานที่ต้นทาง-สำหรับงานขาเข้า (Inbound shipment) เพื่อขอค่าใช้จ่ายในการเดินพิธีการศุลกากร จัดเตรียมเอกสาร การรับสินค้า และการออกเอกสารขนส่ง รวมถึงค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ในการดำเนินการจากสถานที่ต้นทาง และค่าใช้จ่ายในเทอม DAP/ DDP สำหรับงานขาออกจากประเทศไทยไปยังประเทศปลายทางอีกประเทศหนึ่งที่ลูกค้าต้องการส่งของไปถึงปลายทาง ณ สถานที่ ที่ลูกค้าได้ตกลงไว้

กระบวนการจัดเตรียมและส่งใบเสนอราคาให้เซลล์เจ้าของงาน/ ลูกค้า (Prepare & Send Quotation)

เป็นกระบวนการหลังจากที่พนักงานสนับสนุนฝ่ายขายได้รับราคาจากบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งจาก Procurement team สำหรับค่าระวาง เรือ อากาศ ค่ารถขนส่งสินค้าผ่านแดน อื่น ๆ และราคาจากตัวแทนในต่างประเทศสำหรับเทอมการขนส่งที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น พนักงานสนับสนุนฝ่ายขายจะมีการตรวจสอบเบื้องต้นว่าได้รับราคารวมครบถ้วนหรือไม่ เช่น ราคาขนส่งทางเรือ ซึ่งมี ค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมพิเศษ (Surcharges) พนักงานสนับสนุนฝ่ายขาย จะทำการตรวจเช็คค่า ค่าใช้จ่ายพิเศษนั้น เริ่มต้น และสิ้นสุดเมื่อใด และค่าใช้จ่ายเป็นเท่าใด ต่อหนึ่งหน่วย TEU (เทียบเท่าตู้คอนเทนเนอร์ขนาด 20 ฟุต สูง 8 ฟุต) รวมทั้งขอประกาศที่เป็นทางการจากสายเรือ มาเพื่ออ้างอิง หลังจากนั้น จะทำการรวบรวมราคา และจัดทำใบเสนอราคาตามประเภทใบเสนอราคา บันทึกเลขที่ ใบเสนอราคา และให้พนักงานขายเจ้าของงานตรวจสอบความถูกต้องของราคา ก่อนที่พนักงานขายจะทำการส่งต่อ ให้กับลูกค้าและติดตามผลต่อไป ในอีกกรณีที่เป็นลูกค้าประจำและลูกค้าขอใบเสนอราคาตรงกับพนักงานสนับสนุนฝ่ายขายหากเป็นเส้นทางเดิม ราคาคงเดิม แต่ขอขยายวันที่ใบเสนอราคาหมดอายุ (Rate validity date) พนักงานสนับสนุนฝ่ายขาย จะสามารถขยายเวลาต่อและแก้ไขใบ

เสนอราคาให้เป็นปัจจุบันได้เลย กรณีราคามีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อราคาเสนอขายลูกค้า ต้องทำการปรึกษาพนักงานขายเจ้าของงานถึงราคาใหม่ที่จะเสนอขายต่อไป

กระบวนการติดตามผลการเสนอราคา (Follow-up) เป็นกระบวนการติดตามผลการเสนอราคาหลังจากการเสนอขาย

กรณีหากลูกค้าขอให้พนักงานขายหรือพนักงานสนับสนุนฝ่ายขาย แก้ไขใบเสนอราคา พนักงานสนับสนุนฝ่ายขาย ทำการแก้ไขราคาขาย และส่งใบเสนอราคาที่แก้ไขแล้วให้กับลูกค้าหรือ เซลล์เจ้าของงาน

กรณีลูกค้าปฏิเสธใบเสนอราคา พนักงานสนับสนุนฝ่ายขาย ต้องทำการตอบกลับอีเมลล์ แพลน Procurement เพื่อขอปิด Ticket

กรณีลูกค้าตกลงใบเสนอราคา พนักงานสนับสนุนฝ่ายขาย ประสานงานกับลูกค้า/ เซลล์เจ้าของงานเพื่อดำเนินการต่อไป

กระบวนการเตรียม Job Instruction/ Cost Summary/ Quotation ให้กับฝ่ายบริการลูกค้า (Customer service/ Operation) เป็นกระบวนการเมื่อลูกค้าสั่งให้ดำเนินการส่งออก หรือนำเข้า ตามราคาที่ได้เสนอและยอมรับในใบเสนอราคาเรียบร้อยแล้ว พนักงานสนับสนุนฝ่ายขาย จะจัดเตรียม Job instruction ซึ่งมีข้อมูลของ ผู้ส่งออก/ ผู้นำเข้า/ รายละเอียดของสินค้า/ รายละเอียดของเรือ (ชื่อพอร์ตรับบรรทุกทุกต้นทาง/ ปลายทาง) ประเภทใบตราส่ง, เทอมการชำระเงิน, การประกันภัยสินค้า ประเภทใบขนสินค้า รวมถึงข้อมูลเพิ่มเติมและคำสั่งพิเศษอื่น ๆ Cost summary คือ เอกสารที่ระบุรายละเอียดของ ค่าระวาง และค่าใช้จ่ายในประเทศต้นทาง และปลายทางที่ลูกค้าต้องการส่งสินค้าไปถึง รวมถึงค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนของบริษัทในการจัดชิปเมนต์นั้น ๆ เช่น ค่ารถรับส่งสินค้า ค่าพิธีการนำเข้า-ส่งออก และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ถ้ามี

Job Instruction Form – Ocean Export

Part A**Quotation Ref. No.: XXX**

Standard Shipment [Regular shipment]
 Spot Shipment [One-time shipment]
 Cross Trade [Thailand not involved]

Freight	By RN <input checked="" type="checkbox"/>	By other <input type="checkbox"/>
Customs Clearance	By RN: Own Team <input type="checkbox"/> Subcontractor <input checked="" type="checkbox"/>	By other <input type="checkbox"/>
Pre-Carriage	By RN <input checked="" type="checkbox"/>	By other <input type="checkbox"/>

Freight Details					
Master BL	Prepaid <input checked="" type="checkbox"/> Collect <input type="checkbox"/>	Original Required <input type="checkbox"/>	Surrender <input checked="" type="checkbox"/>	Sea Way Bill <input type="checkbox"/>	
House BL	Prepaid <input checked="" type="checkbox"/> Collect <input type="checkbox"/>	Original Required <input type="checkbox"/>	Surrender <input checked="" type="checkbox"/>	Sea Way Bill <input type="checkbox"/>	
Direct Master BL	Prepaid <input type="checkbox"/> Collect <input type="checkbox"/>	Original Required <input type="checkbox"/>	Surrender <input type="checkbox"/>	Sea Way Bill <input type="checkbox"/>	
Place of Receipt	Laem Chabang	Incoterms	CIF		
Port of Loading	Laem Chabang	Frequency	Weekly		
Port of Discharge	Jakarta	Commodity	Fastener		
Place of Delivery	Jakarta	Volume / Weight	4x20' dc		

Carrier	Suggested Carrier: SINOKOR	Alternative: ONE
	Service: Direct <input checked="" type="checkbox"/> Indirect <input type="checkbox"/>	Max transit time: 5 days
	Fixed departure day needed:	Free time:

DG Cargo	Yes <input type="checkbox"/> SDS/MSDS avail. Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>
Insurance	By RN <input type="checkbox"/>	By Customer <input type="checkbox"/>

Customs Clearance Details	
Customs Fee	By RN <input checked="" type="checkbox"/> By Customer <input type="checkbox"/>
Exporter Registration	Yes <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Add RN as Broker	Yes <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Type of Entry	BOI <input checked="" type="checkbox"/> 19 BIS <input type="checkbox"/> Blue Conner <input type="checkbox"/> EPZ <input type="checkbox"/> Bonded <input type="checkbox"/> Duty Paid <input type="checkbox"/> Other <input type="checkbox"/>
Type of Form	Form A <input type="checkbox"/> Form D <input checked="" type="checkbox"/> Form E <input type="checkbox"/> Form AI <input type="checkbox"/> Form CO <input type="checkbox"/> Other <input type="checkbox"/>
Insurance	Yes <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Insurer and Premium	Pls indicate : Tokyo Marine insurance ICC Clause A Premium 0.25% of 110% insured value.

Pre-Carriage Details		
Manpower	Yes <input type="checkbox"/> How many:	No <input checked="" type="checkbox"/>
Main Haul	Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	

*Credit term as per Credit Application, Billing as per standard terms unless specific Billing Instruction are provided in Credit Application

Part B

Shipper Address	ABC Trading Co., Ltd. 353/28 Soi 22, Sathupradit Road, Yannawa, Bangkok	Contact	Mr. Sunai Sirisarp
		Phone	'+66(0) 2 261-5380 ext 4117
		Email	s.sirisarp@abc.com

Consignee Address	Contact	
	Phone	
	Email	

Destination Office	RN destination office
--------------------	-----------------------

Cost Summary – Quotation Number. XXXX

Customer: ABC Trading Co.,LTD.
 MODE : OCEAN IMPORT
 POL : CONSTANTA
 POD : LAEM CHBANG
 TERMS : EXW

For all charges a validity has to be mentioned, in rates are applicable until further notice, Sales support has to update the charges in the Cost Summary proactively after receiving and update.

1. Origin Charges Validity: 30/11/2019

LOCAL CHARGES (ORIGIN)			
THC	EUR	120	Per container
Pre-carriage	EUR	540	20'/40'
EDI	EUR	25	Per shipment
Clearance Fee	EUR	45	Per shipment
Handling	EUR	15	Per shipment
Other Charges (specify)	EUR	-	As per outlay/ receipt

2. Freight Charges Validity: 30/11/2019

Contract rate / SC # xxxxx
 Carrier:
Constanta , Romania to LAEM CHABANG
 Freight USD 450 / USD 750 per 20'DC & 40'DC/HC
 MFR USD 283/ 456 per 20'DC & 40'DC/HC
 ISPS USD 15/Container

3. Destination Charges Validity: Until further notice

THC 20'GP	THB	2,800	per Container (Actual)
THC 40'GP & 40'HC	THB	4,300	per Container (Actual)
D/O Fee	THB	1,350	per D/O
Import Customs Clearance (Normal Entry):	THB	1500	per 20GP/40GP
Next Consecutive Container	THB	800	per 20G/ 40GP
Transportation charge (Subcontractor : XXX)			
- 20'GP	THB	4500	per trip/Container
- 40'GP & 40'HC	THB	4500	per trip/Container

Note:

ภาพที่ 10 Cost summary

Quotation – Air Freight Import

260051500
RN Logistics

Quotation - Reference: 260051620			
To:	ABC Trading	Date:	10 May 2020
Address:		Tel:	(66)- 2265-0000
Attention:		E-Mail:	
		Page:	1 of 2

Shipment Details:			
Origin Airport:	Incheon, Korea	Destination Airport:	Bangkok, Thailand
Pick up from:	08594, Seoul	Delivery to:	Eastern Seaboard IND.
Commodity:	General cargoes and cargoes with dry ice	Incoterm:	EXW
Cargo Dimensions:	Standard Non-oversize		

A: Local Export Charges KOREA:			
Item:	Curr.:	Amount:	Unit:
THC	KRW	25	Per kg
Handling Charge	KRW	50,000	Per shipment
Custom Clearance	KRW	0.15%	Of FOB Value (Min USD 100/entry)
Pick up			
120 kgs (1 CBM)	KRW		Per trip/truck
200 kgs (1.5 CBM)	KRW		Per trip/truck
250 kgs (2 CBM)	KRW		Per trip/truck
400 kgs (2.5 CBM)	KRW		Per trip/truck
500 kgs (3 CBM)	KRW		Per trip/truck
750 kgs (3.5 CBM)	KRW		Per trip/truck
1,000 kgs (4 CBM)	KRW		Per trip/truck
Other charge (If Any)		As cost	

Noted: Pick up charge based on the possibility of load on 1TON truck.

B: Airfreight Charges ex (ICN AIRPORT):								
Destination Airport:	Carrier	Curr.:	+100 KGS	+300 KGS	+500 KGS	+1000 KGS	FSC KGS	SSC KGS
BKK	KE (XAG)	KRW					Included	

Subject to AMS Fee
Rates are subject to space and can change at any time.
Above rates are applicable for general cargo only.
Volume ratio is 1:6

Quotation validity 31 Jan 2020

ภาพที่ 11 ใบเสนอราคา

กระบวนการประสานงานกับลูกค้าขอเอกสารเพื่อขอเอกสารมอบอำนาจเป็นตัวแทน ส่งออก-นำเข้า กับศุลกากร และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมการค้าต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ เป็นกระบวนการเมื่อลูกค้าตกลงใช้บริการของทางบริษัทและประสงค์ให้ทางบริษัท RN เป็นตัวแทนเดินพิธีการศุลกากร ส่งข้อมูลการนำเข้า-ส่งออก ทางอิเล็กทรอนิกส์ศุลกากร และ ขอมิ บัตรประจำตัวผู้รับมอบอำนาจกรมการค้าต่างประเทศ เพื่อขอใบอนุญาต/ หนังสือรับรองแหล่งกำเนิดสินค้า

กระบวนการแก้ไข Job Instruction/ Cost summary/ Quotation ให้ฝ่ายบริการลูกค้า หากลูกค้าแก้ไขข้อมูลชิปเมนต์ หรือ กรณีมีขั้นตอนและค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม ที่ไม่ได้ระบุอยู่ในใบ

เสนอราคา และใบสรุป ค่าใช้จ่ายในครั้งแรก เช่น สินค้าทางอากาศที่จะถูกนำเข้ามาจริงด้วยเทอม
 ซื้อขายหน้าโรงงาน Door to Door หรือ Ex-works มีขนาดและน้ำหนัก มากกว่าที่ลูกค้าได้แจ้งไว้ใน
 ขั้นตอนของการเสนอราคา บางครั้งสินค้ามีลักษณะพิเศษ เช่น สินค้ามีมูลค่า สินค้าแตกหักง่าย ที่
 ต้องมีการควบคุมดูแลการขนส่งอย่าง รัดกุมปลอดภัยในทุกขั้นตอน สินค้าประเภทวัตถุดิบอันตรายที่มี
 การใช้ค่าระวางพิเศษ แตกต่างจากสินค้าทั่วไป และการขนส่งทางถนนต้องใช้รถขนส่งเฉพาะ
 สำหรับสินค้าอันตราย ทำให้ต้องมีการแก้ไขใบเสนอราคาบางส่วน หรือในบางครั้งต้องทำการเสนอ
 ราคาใหม่ทั้งหมด เนื่องจากค่าระวางที่เปลี่ยน และต้องขอยินยอมจากลูกค้าอีกครั้งก่อนจะส่งมอบ
 งานต่อให้กับฝ่ายบริการลูกค้า

การรับโทรศัพท์ที่ประสานงานและแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า จะเกิดขึ้นเมื่อลูกค้าต้องการขอ
 บริการใดเพิ่มเติม หรือเกิดปัญหาในการดำเนินงานกับแผนกอื่น ๆ ของบริษัท RN ทั้งในเรื่องราคา
 จากการจัดการจากกระบวนการก่อนหน้า

กระบวนการประสานงานกับบริษัทประกันภัย เซ็คเบี้ยและซื้อประกันภัยสินค้า เป็น
 กระบวนการที่อาจเกิดขึ้นภายหลังสำหรับสินค้านำเข้าที่ลูกค้าต้องการตัดสินใจซื้อประกันภัยการ
 ขนส่งภายหลังส่งออกจากประเทศต้นทาง แต่ก่อนสินค้ามาถึงประเทศไทย

กระบวนการประสานงานกับเอเยนต์ต่างประเทศและ Procurement team หากพบความ
 ไม่ถูกต้องของ ราคาที่เสนอกับอินวอยซ์ที่ได้รับจากบริษัทเรือ เช่น ค่าระวาง และค่าระวางพิเศษ
 (Surcharges) ไม่ถูกต้องตาม Service Agreement/ Service Contract และประสานงานกับเอเยนต์
 ต่างประเทศหากใบแจ้งหนี้ไม่ตรงตามใบเสนอราคาในขั้นตอนของการขอราคา พนักงานสนับสนุน
 ฝ่ายขาย มีหน้าที่ตรวจสอบรายละเอียดของค่าใช้จ่ายที่ไม่ตรง ขอเหตุผลอธิบายถึงสาเหตุที่ไม่
 ถูกต้อง และดำเนินการยอมรับ หรือ ปฏิเสธค่าใช้จ่ายที่ไม่ถูกต้องต่อไป

กระบวนการแก้ไข Job instruction/ Cost summary/ Quotation ให้กับฝ่ายบริการลูกค้า
 หากพบว่าเอเยนต์ต่างประเทศ มีการเรียกเก็บค่าใช้จ่ายไม่ตรงกับที่แจ้งไว้ในใบเสนอราคาครั้งแรก
 เป็นกระบวนการที่ต่อจากกระบวนการข้างต้น คือเมื่อแผนกบริการลูกค้าได้รับอินวอยซ์เรียกเก็บ
 เงินจากสายเรือหรือเอเยนต์ หรือตัวแทนบริษัท RN ในต่างประเทศ แล้วพบว่าจำนวนเงินที่เรียกเก็บ
 ไม่ตรงกับ Cost Summary ที่พนักงานสนับสนุนฝ่ายขาย จัดเตรียมให้ พนักงานบริการลูกค้าจะส่ง
 อีเมลล์ อินวอยซ์จากสายเรือ หรือ จากเอเยนต์ ตัวแทน กลับมาที่พนักงานสนับสนุนฝ่ายขาย เพื่อ
 ตรวจสอบเช็คความถูกต้อง และ ให้ดำเนินการแก้ไข Job instruction/ Cost summary/ Quotation ให้ใหม่
 อีกครั้ง

หลังจากรวบรวมข้อมูลขั้นตอนการทำงาน กระบวนการไหลของการทำงาน และเวลาที่ใช้ในการทำงาน จึงนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยเทคนิค 5 Why เพื่อหาสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหา ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยเทคนิค 5 Why เพื่อหาสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหา

ปัญหา	
บริษัทสูญเสียโอกาสในการปิดการขายจากการเสนอราคาล่าช้า	
Why1	พนักงานสนับสนุนฝ่ายขายถึงส่งใบเสนอราคาให้พนักงานขาย และลูกค้าล่าช้า
Why2	พนักงานทำงานไม่ทันเวลา
Why3	มีกระบวนการทำงานเอกสารและประสานงานอื่นๆมากในระหว่างวัน
Why4	มีกระบวนการทำงานบางอย่างที่ซ้ำซ้อนอยู่
Why5	มีการรอกอยจากการตีกลับเอกสารเพื่อรอการแก้ไข
สาเหตุของปัญหา (Root Cause)	
กระบวนการทำงานซ้ำซ้อนและมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น	
ปัญหา	
บริษัทพบความไม่ความถูกต้องจากใบเสนอราคาที่เสนอให้ลูกค้า	
Why1	พนักงานสนับสนุนฝ่ายขายถึงส่งใบเสนอราคาให้พนักงานขาย และลูกค้าล่าช้า
Why2	พนักงานทำงานไม่ทันเวลา
Why3	พนักงานมีเวลาในการตรวจทานความถูกต้องน้อย
Why4	สำนักงานสาขาหรือตัวแทนในต่างประเทศเสนอราคามาผิดหรือขาดความสมบูรณ์ของใบเสนอราคา และต้องมีการแก้ไขภายหลัง
Why5	พนักงานสนับสนุนฝ่ายขายให้รายละเอียดสำนักงานสาขาหรือตัวแทนในต่างประเทศไม่ครบถ้วนในครั้งแรก
สาเหตุของปัญหา (Root Cause)	
พนักงานขาดความรู้และประสบการณ์ในสายงานโดยตรง	

จากการวิเคราะห์หาสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหา ด้วยเทคนิค 5 Why จะพบปัญหาในกระบวนการทำงาน 2 ปัญหาคือ

1. กระบวนการทำงานซ้ำซ้อน ขอบเขตงานกว้าง และมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น

2. พนักงานขาดความรู้และประสบการณ์ในสายงานตรง

หลังจากนั้นจึงนำหลักการ 5W1H มาทำการวิเคราะห์ หาปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละกระบวนการ โดย Where และ Who อยู่ในขอบเขตเฉพาะที่ พนักงานฝ่ายสนับสนุนการขายเป็นผู้ดำเนินการเท่านั้น ได้ผลสรุปดังตารางภาพที่ 4 เพื่อให้พนักงานฝ่ายสนับสนุนการขายได้ทำความเข้าใจว่า ต้องทำอะไร ต้องทำเมื่อไร ทำไมต้องทำ และทำอย่างไร ก่อนที่จะเอาแนวคิดไปค้นหาแนวทางการปรับปรุงต่อไป



ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ 5W1H

ลำดับ ที่	ทำอะไร/ เหตุใด ต้องทำ (What)	ทำเมื่อไหร่ (When)	เหตุใดต้องทำ (Why)	วิธีการ (How)
1	รับคำขอจัดทำใบ เสนอราคาจาก เซลล์หรือลูกค้า	ทันทีเมื่อได้รับ การติดต่อขอ ราคาจาก พนักงานขาย/ ลูกค้า	เพื่อเตรียมใบ เสนอราคาให้ พนักงานขาย/ ลูกค้า	รับข้อมูลทางอีเมล โทรศัพท์
2	ส่งอีเมลคำขอเสนอ ราคาผ่านระบบกับ แผนกเสนอราคา ได้รับ Ticket จาก ระบบ	ทันทีเมื่อได้รับ คำขอเสนอราคา	เพื่อให้แผนก Pricing ตอบ กลับราคา และ ให้ระบบตอบ กลับเลข Running Number เพื่อ เก็บเป็นตัววัด KPI (Key Performance Indicator) ของ แผนก สนับสนุนฝ่าย ขายและ แผนก จัดหา (Pricing)	กรอกรายละเอียดที่ต้องการ ผ่านทาง อีเมลให้ทีม Pricing โดยข้อมูลที่ ต้องการมีดังนี้ Port of Loading: ท่าเรือต้นทาง Port of Destination: ท่าเรือปลายทาง Shipper: ผู้ส่งออก Consignee: ผู้นำเข้า Incoterm: เทอมการขนส่ง Commodity: สินค้า Type of Container and Volume: ประเภทตู้ Weight per Container (KG): น้ำหนัก Cargo Readiness: สินค้าพร้อมส่ง เมื่อใด Target Rate: เหนือที่ต้องการ Free time at POD: ระยะเวลาปลอด ค่าใช้จ่ายที่ท่าเรือปลายทาง Competitor: คู่แข่ง (ถ้าทราบ) Rate validity to: ราคาใช้ได้ถึง?

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ทำอะไร/ เหตุใดต้อง ทำ (What)	ทำเมื่อไหร่ (When)	เหตุใดต้องทำ (Why)	วิธีการ (How)
3	ติดต่อเอเจนต์ หรือ ตัวแทนใน ต่างประเทศสำหรับ ค่าใช้จ่ายใน ต่างประเทศ สำหรับ เทอม FCA/ EXW/ DAP/ DDP	ทันทีเมื่อได้รับ คำขอเสนอราคา จากพนักงาน ขาย/ลูกค้าใน เทอม FCA / EXW /DAP/ DDU	เพื่อขอค่าใช้จ่ายในการ เดินพิธีการศุลกากร จัดเตรียมเอกสาร การ รับสินค้า และการออก เอกสารขนส่ง รวมถึง ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ในการ ดำเนินการจากสถานที่ ต้นทาง และ ค่าใช้จ่าย ในเทอม เทอม FCA / EXW /DAP/ DDU	ส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อขอราคา ในกรณีแรกที่ ต้องการ ไม่มีใน Standard Tariff
4	จัดเตรียมและส่งใบ เสนอราคาให้ พนักงานขายเจ้าของ งาน/ลูกค้า (Prepare & Send Quotation)	ทันทีเมื่อ ได้รับเรทตอบ กลับจากฝ่าย จัดหา และ ตัวแทนใน ต่างประเทศ ครบถ้วน	เพื่อให้ทางพนักงาน ขายทำการตรวจสอบ และส่งต่อ ให้กับลูกค้า เพื่อติดตามผลการ เสนอขายต่อไป	1. ส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ กลับให้พนักงานขาย เพื่อ เสนอขาย 2. หากเป็นลูกค้าเจ้าประจำ ขอแก้ไขใบเสนอราคาให้ เป็นปัจจุบัน สามารถส่งตรง ลูกค้าได้เลย
5	ติดตามผลการเสนอ ราคา (Follow-up)	หลังจากการ เสนอขาย	เพื่อทราบสถานะว่า ลูกค้า ตอบรับ หรือ ปฏิเสธใบเสนอราคา	- ติดตามทางโทรศัพท์ และ อีเมลล์ - ติดตามโดยการเข้าพบ ลูกค้า เพื่อสอบถามฟีดแบ็ค
6	เตรียม Job Instruction/ Cost Summary/ Quotation ให้กับฝ่ายบริการ ลูกค้า และ วางลงใน ไฟล์ส่วนกลาง	เมื่อลูกค้าตกลง ใบเสนอราคา และต้องมีการ จัดพิมพ์	เพื่อให้ฝ่ายบริการ ลูกค้าทราบข้อมูลของ ซีพเมนท์ราคาที่เสนอ ขาย และ ต้นทุนที่ได้ จาก ซัพพลายเออร์ เพื่อ ดำเนินการต่อไป	กรอกข้อมูลที่จำเป็นลงใน แบบฟอร์มและรวมไฟล์เข้า ด้วยกัน ส่งให้ แผนกบริการ ลูกค้า

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ทำอะไร/ เหตุใดต้อง ทำ (What)	ทำเมื่อไหร่ (When)	เหตุใดต้องทำ (Why)	วิธีการ (How)
7	ประสานงานกับลูกค้า ขอเอกสารเพื่อขอ มอบอำนาจเป็น ตัวแทนส่งออก-นำเข้า	เมื่อลูกค้าตกลงใช้ บริการ และ ต้อง ทำการเพิ่มรายชื่อ ตัวแทนผู้รับมอบผู้ ส่งออก ในระบบ กรมศุลกากร	เพื่อให้ บริษัท มีชื่อ เป็นตัวแทนผู้ส่งออก สามารถ รับ-ส่งข้อมูล ใบขนนำเข้า-ส่งออก กับกรมศุลกากร ได้	ส่งจดหมายอีเมลล์ เพื่อ แจ้งรายละเอียด เอกสารที่ ต้องการใช้ให้ลูกค้าทราบ และติดตามขอรับเอกสาร จากลูกค้า
8	ประสานงานกับลูกค้า และทีมบริการลูกค้า ในการจัดชิปเมนต์	เมื่อมีชิปเมนต์	เพื่อรับทราบความ ต้องการจากลูกค้า สำหรับชิปเมนต์นั้น ๆ	รับทราบความต้องการจาก ลูกค้า ทางโทรศัพท์ และ อีเมลล์
9	แก้ไข Job Instruction/ Cost Summary/ Quotation ให้ฝ่าย บริการลูกค้าหาก ลูกค้าแก้ไขข้อมูลชิป เมนต์ และ วางลงใน ไฟล์ส่วนกลาง	เมื่อลูกค้า มีคำสั่ง เพิ่มเติม หรือ เปลี่ยนแปลง ข้อมูลใด ๆ ในชิป เมนต์หลังจากการ ดำเนินงานใน ลำดับที่ 6-8	เพื่อให้ฝ่ายบริการ ลูกค้ารับทราบว่ามีการ เปลี่ยนแปลงแก้ไข ข้อมูล เพื่อนำไปใช้ใน กระบวนการทำงาน ต่อไป	แก้ไขข้อมูลที่เป็นลงใน แบบฟอร์มและรวมไฟล์ เข้าด้วยกัน ส่งให้ แผนก บริการลูกค้า
10	รับโทรศัพท์ ประสานงานและ แก้ไขปัญหาให้กับ ลูกค้า	เมื่อลูกค้าต้องการ ขอบริการใด เพิ่มเติม หรือเกิด ปัญหาการติดต่อกับ แผนกอื่น ๆ ของบริษัท	เป็น One-Stop เซอวิส ให้กับลูกค้าตอบข้อ สงสัย และแก้ไขปัญหา ที่พบให้กับลูกค้า	ตรวจสอบข้อมูลกับแผนก และบุคคล ที่เกี่ยวข้องทั้ง ภายใน และภายนอก องค์กร เพื่อหาสาเหตุและ การแก้ไขให้กับลูกค้าใน เบื้องต้น
11	ประสานงานกับ บริษัทประกันภัย เซ็ค เบี้ยและซื้อประกันภัย สินค้า	เมื่อลูกค้าประสงค์ จะซื้อประกันภัย สินค้า	เพื่อให้สินค้าได้รับ ความคุ้มครองตามที่ ลูกค้าต้องการ	ติดต่อตัวแทนประกันภัย ขอรายละเอียดค่าเบี้ย ประกันภัย และเงื่อนไข ความคุ้มครอง และแจ้ง กลับลูกค้าและตัวแทน ประกันภัย เพื่อขอซื้อ ความคุ้มครอง

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ทำอะไร/ เหตุใดต้องทำ (What)	ทำเมื่อไหร่ (When)	เหตุใดต้องทำ (Why)	วิธีการ (How)
12	ประสานงานกับเอเจนต์ ต่างประเทศและ Procurement team หากพบ ความไม่ถูกต้องของราคาที่ เสนอกับอินวอยซ์ที่ได้รับ	เมื่อพบความไม่ ถูกต้องของ ราคาที่ เสนอกับอินวอยซ์ที่ ได้รับไม่ถูกต้องตาม Service Agreement/ Service Contract หรือเมื่อใบแจ้งหนี้ ไม่ตรงตามใบเสนอ ราคาในขั้นตอนของ การขอราคา	เพื่อปฏิเสธใบวาง บิลที่ไม่ถูกต้องและ ขอใบลดหนี้หรือใบ วางบิลชุดใหม่ที่ ถูกต้อง	ตรวจเช็ค กับใบเสนอ ราคาครั้งแรกว่าตรงกัน หรือไม่เพื่อดำเนินการ ยอมรับ หรือ ปฏิเสธ ค่าใช้จ่ายที่ไม่ถูกต้อง ต่อไป
13	แก้ไข Job Instruction/ Cost Summary/ Quotation ให้กับฝ่ายบริการลูกค้าหาก พบว่าตัวแทนต่างประเทศ มีการเรียกเก็บค่าใช้จ่ายไม่ ตรงกับที่แจ้งไว้ในใบเสนอ ราคาครั้งแรก และ วางลง ในไฟล์ส่วนกลาง	เมื่อแผนกบริการ ลูกค้าร้องขอให้ พนักงานสนับสนุน ฝ่ายขายแก้ไข เป็น กระบวนการถัดจาก ลำดับที่ 12	เพื่อให้ฝ่ายบริการ ลูกค้านำไปใช้ใน กระบวนการทำงาน ต่อไป	แก้ไขข้อมูลที่เป็นลง ใน แบบฟอร์มและรวม ไฟล์เข้าด้วยกัน ส่งให้ แผนกบริการลูกค้า

หลังจากการนำระบบคำถาม 5W1H มาหาเหตุผลที่ต้องทำในแต่ละกระบวนการทำงาน แล้ว จึงได้นำไปสู่การวิเคราะห์ จึงพบว่ามิจิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า (Non-value added activity) ประเภทกระบวนการที่เกินความจำเป็น และประเภทการรอคอย และไม่เหมาะสมกับวิธีการทำงาน (Over processing) ซ่อนอยู่ใน 5 กระบวนการ (ขั้นตอนที่ 6, 9, 10-13) ซึ่ง บางกระบวนการควรถูกกำจัด ออก และทำให้เรียบง่าย และบางกระบวนการควรรวมอยู่ในกระบวนการที่ให้พนักงานบริการลูกค้า เป็นผู้สอบถาม ลูกค้า และคนที่เกี่ยวข้อง และตรวจสอบไปพร้อมกับการทำงาน ผู้ศึกษาจึงได้ปรับ กระบวนการและพยายามลดขั้นตอนที่เป็น กิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า (Non value added activity) ลง และปรับกระบวนการปฏิบัติงานด้วยการนำแนวคิดไคเซ็นมาประยุกต์ใช้

แนวทางการแก้ไขและปรับปรุงปัญหาจากกระบวนการทำงาน

ในการปรับปรุงปัญหาจากการที่พนักงานสนับสนุนฝ่ายขาย ส่งใบเสนอราคาล่าช้า และพบใบเสนอราคาผิดพลาด ผู้วิจัยได้พบว่าปัญหาหลัก ๆ มาจากกระบวนการทำงานข้างต้น ซึ่งเป็นผลมาจากการที่บริษัทเน้นการทำงานโดยใช้เอกสาร และต้องแก้ไขจนถึงขั้นสุดท้ายโดยคน ๆ เดียว ทำให้งานจะต้องถูกตีกลับมาเพื่อได้รับการแก้ไข จนกว่าข้อมูลสุดท้ายจะถูกส่ง โดยปัญหาทั้ง 2 ข้างต้น จะต้องถูกแก้ไขและปรับปรุงกระบวนการ ดังนี้

1. งานเอกสารและแบบฟอร์มมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น ทำให้พนักงานใช้เวลากับการเตรียมเอกสารแผนกที่เกี่ยวข้อง เป็นเวลานาน เนื่องจาก ข้อมูลที่ต้องระบุบน Job Instruction มีหลายส่วนที่ต้องทำการเช็คกับลูกค้าก่อน รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพิธีการศุลกากรที่พนักงานพนักงานสนับสนุนฝ่ายขาย มิได้มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้เช่นเดียวกับพนักงาน EDI ของแผนกใบขน ประเภทของใบขน ยกตัวอย่าง ใบขนสินค้าที่ใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีหรือไม่ หรือ เป็นใบขนประเภทโอนย้ายออกจากเขตปลอดอากร ใบขนบีโอไอ ประเภทการออกเอกสารใบตราส่ง ว่าเป็น Original, Waybill หรือ Surrender Bill of landing หรือ ไม่ ซึ่งในกระบวนการนี้แผนกโอเปอเรชั่นสามารถ ทำการตรวจสอบขอข้อมูล จากลูกค้าในภายหลังได้อีกทั้งยังช่วยให้ลดเวลาการทำ JI จากแผนกเซลล์ให้กระชับ รวดเร็วขึ้น

แนวทางการปรับปรุงด้วยวิธีการ นำหลักการ ECRS หรือ แนวคิดในการลดความสูญเปล่าในการดำเนินงานหรือที่เรียกว่า Waste ซึ่งเป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นโดยไม่สร้างผลตอบแทนหรือประโยชน์ใดๆ เพิ่มเติมให้กับองค์กร และยังทำให้การดำเนินงานช้าลงจากที่ควรจะเป็น ในกรณีนี้ ต้นทุนที่ไม่สร้างผลตอบแทนคือ เวลา ซึ่งในขั้นตอนการปรับปรุงนี้ ผู้วิจัยนำทฤษฎี ECRS เฉพาะ Eliminate (การกำจัด) และการ Simplify (ทำให้ง่ายขึ้น) มาใช้กับการปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านเอกสารและแบบฟอร์มที่ต้องจัดเตรียมมากเกินไปจนความจำเป็น

Eliminate (การกำจัด) กำจัดเวลาที่สูญเปล่าจากการทำงานแบบการออกเอกสารรายครั้งสำหรับลูกค้ารายเดิม และ Simplify (ทำให้ง่ายขึ้น) โดยให้จัดทำ Customer Profile หรือ Internal SOP (Internal Standard Operating Procedure) แทนการจัดเตรียม JI รายฉบับสำหรับลูกค้าบริษัทเจ้าประจำ และลูกค้ารายใหม่ที่มีสินค้าส่งออก-นำเข้า ลักษณะแบบ Standardize pattern และมีการเรียกประชุมทำความเข้าใจร่วมกันกับ ทีมงานที่เกี่ยวข้องทั้งแผนกบริการลูกค้า และทีมโอเปอเรชั่นถึงความหมาย และคำสำคัญ ใน SOP โดยที่ เมื่อใดก็ตามลูกค้ามีงานส่งออก และนำเข้า จากเส้นทางอื่นนอกเหนือจากที่มีอยู่เดิม ให้ยึดการทำงานที่มีอยู่แต่เดิม หรือหากมีกระบวนการใดเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลง ให้ผู้ที่ทำงานติดต่อกับลูกค้า ณ ขณะนั้น เปลี่ยนแปลงตามเห็นเหมาะสม โดยมีการบอกกล่าวแจ้งข้อมูลกับเซลล์เจ้าของงาน และทีมบริการลูกค้าให้

รับทราบและปรับปรุงข้อมูลที่เพิ่มเติมลงในไฟล์ข้อมูลได้โดยตรง และจัดเก็บไฟล์เอกสารลงใน ที่จัดเก็บไฟล์ที่สามารถเข้าถึงร่วมกันได้ (Shared file) หากกระบวนการทำงานตาม SOP เปลี่ยนแปลงในระยะยาว และจำเป็นต้องให้แผนกพนักงานสนับสนุนฝ่ายขาย ทำการแก้ไขข้อมูลให้เป็นปัจจุบันสามารถให้พนักงานสนับสนุนฝ่ายขายแก้ไขในภายหลังได้ ดังภาพตัวอย่าง Customer profile ภาพต่อไปนี้



Customer Profile

Customer Information

*Company	ABC Trading Co.,Ltd		
*Address	353/28 Soi 22 , Sathupradit Road, Yannawa, Bangkok		
*Contact Person	Mr. Sunai Sirisarp	Email:	abc@abc.com
Position	Supply Chain Manager	Mobile/Office Phone no.:	+66(0) 2 261-5380 ext 4117
*Services requested	<input type="checkbox"/> Air Freight Import <input type="checkbox"/> Air Freight Export <input type="checkbox"/> Air Freight Hand Carry <input type="checkbox"/> Ocean Freight Import <input type="checkbox"/> Ocean Freight Export <input type="checkbox"/> Project <input type="checkbox"/> Cross Border Export <input type="checkbox"/> Cross Border Import <input type="checkbox"/> Domestic Trucking <input type="checkbox"/> Customs Clearance Air <input type="checkbox"/> Customs Clearance Ocean <input type="checkbox"/> Warehousing		

Freight Services

Information Required	Example	Quotation no: Tradelane 1
* From	(Country, City)	TH, Chonburi
*ORIGIN:AIRPORT/POL/CUSTOMS BORDER	HAM	LCB
To	(Country, City)	Indonesia
*DESTINATION:AIRPORT/POD/CUSTOMS BORDER	LCH	JKT
*Mode	Tick box - Air/Ocean/International Trucking/Domestic Trucking	Ocean
*Volume (Per month/per year)	2 TEU	
*Frequency (Per month/Per Year)	3 x Daily, Weekly, Monthly, Quarterly, Semi annually, Annually	Bi-Weekly
Commodity (General)	Chemicals DG Class 9, UN Code 1651	General
Commodit (DGR) - Required MSDS	UN no/ DGR Class	
*Inco term	EXW to DDP	DAP
Additional Services	Packaging, Fumigation, Labelling	
*Insurance	Yes / No	No
Preferred Carrier	Evergreen	Evergreen
Timing	NFO, NFA, Normal	Normal
*Customs Clearance	Yes/ No (see Remark)	Yes
Others	Manpower for loading/unloading, etc., Reporting requirements	
AWB / BL Instructions	Direct MBL? Thai Flag Vessel? Surrender, Sea Way bill or Original B/L?	
Pick-up/Delivery location & Address	Subsidiary office/ factory location /warehouse/3rd party warehouse/	To Be Filled by Customer Service
Working Day and Hours	Mon-Fri (8.00am to 5.00pm) Sat (8.00am to 12.00noon)	
Person In-Charges	Khun xxx	
(* If more than one location & Address)	Yes/ No (see Remark)	
Competitor		

Customs Clearance Service

Information Required	Example	Tradelane 1
*Mode	Tick box - Air/Ocean/International Trucking/Domestic Trucking	
*Type of Service	Import / Export / Domestic (Freezone)	
*Volume (Per month/per year)	2 TEU	
*Frequency (Per month/Per Year)	3 x Daily, Weekly, Monthly, Quarterly, Semi annually, Annually	
Type of Packaging	box, palletized	
*Number of HS Codes per customs entry form	23	
*Commodity (General)	Chemicals DG Class 9, UN Code 1651	
*Commodit (DGR) - Required MSDS	UN no/ DGR Class	
*Origin (if import)	China	To Be Filled by Operation Team
*Destination (if exports)	Germany	
Privilege Used	Export/Re-Import	
Certificate of Origin needed	yes or no	
Type of Certificate of Origin needed	A, D, E, F, COO/self certificate	
Import License	FDA/DOA/TISI/DIW	
Application service for license per invoice	yes or no	
Paperless Registered	Drop down list - Yes/No - Remark see page	
*Tax & Duty Credit Limit Allowance	Amount	See CRM system
*Tax & Duty Credit Term Duration	Days	See CRM system
Additional Service	Packaging/fumigation/Labelling	
Others	reporting requirements, FDA, etc.	

Remark						
Customs Broker (if not RN)	<table border="1"> <tr> <td>Company Name</td> <td rowspan="4" style="background-color: yellow; text-align: center; color: red; font-weight: bold;">To Be Filled by Customer Service</td> </tr> <tr> <td>Contact Person</td> </tr> <tr> <td>E - Mail</td> </tr> <tr> <td>Phone</td> </tr> </table>	Company Name	To Be Filled by Customer Service	Contact Person	E - Mail	Phone
Company Name	To Be Filled by Customer Service					
Contact Person						
E - Mail						
Phone						

(* If more than one location & Address)
 Pick-up/Delivery location & Address : _____
 Working Day and Hours _____
 Person In-Charges _____

ภาพที่ 12 ตัวอย่าง Customer profile

สรุปปัญหาและการแก้ไขตามหลักการ E-C-R-S ในกระบวนการทำงาน

มีกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า (Non-value added activity) ประเภทกระบวนการที่เกินความจำเป็น และประเภทการรอคอย และไม่เหมาะสมกับวิธีการทำงาน (Over Processing) ซ่อนอยู่ใน 5 กระบวนการ (ขั้นตอนที่ 6, 9, 10-13) ซึ่ง บางกระบวนการถูกกำจัดออก ทำให้เรียบง่าย และการจัดลำดับงานใหม่ ดังตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 6 ปัญหาและการใช้เครื่องมือ ECRS ปรับปรุงระบบการทำงาน

ขั้นตอน	ปัญหา	ใช้เครื่องมือ ECRS ปรับปรุงระบบการทำงาน
6	เตรียม Job Instruction/ Cost Summary/ Quotation ให้กับฝ่าย บริการลูกค้าทุก ชิปเมนต์	Eliminate (กำจัด & Simplify) การทำให้ง่ายขึ้นโดย Job Instruction ที่ต้องทำในทุกครั้งที่มิชิปเมนต์ เพื่อลดระยะเวลาการทำงานในเอกสารให้สั้นลง โดยใช้วิธีการทดแทนด้วยเอกสารที่มีข้อมูลคล้ายคลึงกัน เพียงเพื่อความจำเป็นของแผนกที่เกี่ยวข้องที่ต้องรับงานต่อ การทำให้ง่ายขึ้นนั้นด้วยการสร้างแบบฟอร์มมาตรฐานสำหรับลูกค้าแต่ละราย (Simplify standard form) ที่เรียกว่า "Customer Profile" จัดเก็บไว้บนพื้นที่ส่วนกลาง (Shared file) และจัดลำดับขั้นตอนการทำงานใหม่ ด้วยการกำหนดให้ เมื่อใดก็ตามที่มี การปรับปรุงข้อมูล และการเพิ่มข้อมูล ของเส้นทาง คำขอพิเศษจากลูกค้า ให้ผู้ปฏิบัติงานหน้างานแต่ละส่วนเป็นผู้อัปเดตและบันทึกข้อมูลนั้นๆ เพื่อลดเวลาในการสอบถามกับลูกค้า และ คีย์เอกสารให้ครบทุกช่องซึ่งมีโอกาสผิดพลาดมากขึ้น โดยในขั้นตอนของการทำ Cost Summary และใบเสนอราคายังคงต้องให้พนักงานสนับสนุนฝ่ายขายดำเนินการต่อ

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ขั้นตอน	ปัญหา	ใช้เครื่องมือ ECRS ปรับปรุงระบบการทำงาน
9	แก้ไข Job Instruction/ Cost Summary/ Quotation ให้ฝ่ายบริการลูกค้าหากลูกค้าแก้ไขข้อมูล ซิปเมนต์ทุกซิปเมนต์	ปัญหาความสูญเปล่า (Muda) จากกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อน (Over-processing) ของพนักงานสนับสนุนฝ่ายขาย และ ความสูญเปล่าจากการรอคอย (Waiting time) ของแผนกบริการลูกค้าซึ่งจะส่งผลต่อการบริการลูกค้าในลำดับถัดไป จากการรอคอยการส่งกลับของเอกสารจาก พนักงานสนับสนุนฝ่ายขาย วิธีการ ECRS ที่ใช้ในลำดับนี้คือ การ Re-arrange (จัดใหม่) โดยการใช้ Customer Profile ที่ได้พูดถึงก่อนหน้านี้ และกระทำการแก้ไขข้อมูลโดยพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ณ ขณะนั้น แทนการตีคืนเอกสารให้พนักงานสนับสนุนฝ่ายขายทำการแก้ไข
10	รับโทรศัพท์ประสานงานและแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า	Eliminate (กำจัด) ขั้นตอนการประสานงานและแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า เนื่องจาก งานส่วนนี้ควรอยู่กับพนักงานบริการลูกค้าเป็นหลักเพื่อให้ช่วยเหลือลูกค้า และประสานงานกับแผนกโอเปอเรชั่นที่ต้องดำเนินงานส่วนอื่นต่อไป
12	ประสานงานกับเอเยนต์ต่างประเทศและ Procurement team หากพบความไม่ถูกต้องของ ราคาที่เสนอกับอินวอยซ์ที่ได้รับ	Re-arrange (จัดใหม่) โดยการให้พนักงานบริการลูกค้าผู้ได้รับเอกสารใบวางบิล เป็นผู้ตรวจสอบและหากพบความไม่ถูกต้องตาม ให้พนักงานบริการลูกค้าขอแก้ไขโดยตรงกับเอเยนต์ต่างประเทศ ผู้ส่งใบแจ้งหนี้อ้างอิง Cost Summary ล่าสุด

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ขั้นตอน	ปัญหา	ใช้เครื่องมือ ECRS ปรับปรุงระบบการทำงาน
13	แก้ไข Job Instruction/ Cost Summary/ Quotation ให้กับฝ่ายบริการลูกค้าหากพบว่าเอเจนต์ต่างประเทศออกไปวางบิลไม่ตรงกับที่เสนอราคาหลังจากจบนำส่งสินค้า	Eliminate (กำจัด) การแก้ไขข้อมูลซ้ำๆในเอกสารชุดเดิม โดยพนักงานสนับสนุนฝ่ายขาย โดยมอบหมายให้ ค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม (หากมี) โดยพนักงานบริการลูกค้าสามารถแจ้งลูกค้า และระบุเพิ่มค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมที่นอกเหนือ โควเทชั่นลงใน Cost Summary ได้เลย โดยมีต้องส่งเอกสารย้อนกลับมาที่พนักงานสนับสนุนฝ่ายขายเป็นผู้แก้ไข

พนักงานขาดความรู้และประสบการณ์ในสายงานตรง ทำให้มีปัญหาในการขอเสนอราคาจากตัวแทนในต่างประเทศ ส่งรายละเอียดให้ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ ไม่ระบุเวลาและความต้องการที่ชัดเจน และพนักงานใช้เวลาส่วนใหญ่บนงานเอกสารและแบบฟอร์มมากเกินไปจนเกิดความจำเจ จึงทำให้มีเวลาตรวจทานความถูกต้องของใบเสนอราคาน้อย

แนวทางปรับปรุงวิธีการทำงาน จัดให้มีการอบรมพนักงานใหม่ ที่ไม่มีประสบการณ์ตรง และพนักงานปัจจุบัน (Refresh training) ให้ได้ รับการอบรมจากบริษัท ทั้งทักษะการขาย การเสนอราคา และ โอเปอเรชั่น เพื่อให้สามารถเข้าใจคำขอเสนอราคาจากลูกค้าและส่งต่อคำขอเสนอราคาให้กับผู้เกี่ยวข้องในลำดับถัดไปเพื่อให้เสนอราคาได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว

ผลการปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน

จากการปรับปรุงพบว่า เวลาที่ใช้ในการทำงานต่อ 1บริษัท ต่อ 1 พนักงานสนับสนุนฝ่ายขายใช้เวลาลดลงตามตารางที่ 7 และตารางที่ 8

ตารางที่ 7 ผังการไหลของกระบวนการทำงาน (Flow Process Chart) เฉลี่ยต่อพนักงานสำหรับเวลาที่ใช้ต่อลูกค้าเจ้าประจำ และลูกค้าเจ้าใหม่ (หลังการปรับปรุง)

ตารางที่ 7 ผังการไหลของกระบวนการทำงานที่ใช้ต่อลูกค้าเจ้าประจำ

ขั้นตอนที่	กิจกรรม	เวลา (นาที) หลังการปรับปรุง	สัญลักษณ์ของกิจกรรม				
			Operation	Transport	Inspection	Delay	Storage
1	รับคำขอจัดทำใบเสนอราคาจากเซลล์หรือลูกค้า	1	●	➡	□	⏸	▽
2	ส่งอีเมลล์คำขอเสนอราคาผ่านระบบกับแผนกเสนอราคา (Procurement Team)	3	○	➡	□	⏸	▽
3	ติดต่อเอเยนต์หรือตัวแทนในต่างประเทศสำหรับค่าใช้จ่ายในประเทศ สำหรับ เทอม FCA / EXW/ DAP/ DDP	5	●	➡	□	⏸	▽
4	จัดเตรียมและส่งใบเสนอราคาให้เซลล์เจ้าของงาน/ลูกค้า (Prepare & Send Quotation)	5	○	➡	□	⏸	▽
5	ติดตามผลการเสนอราคา (Follow-up)	2	○	➡	■	⏸	▽
6	เตรียม Job Instruction/ Cost Summary / Quotation ให้กับฝ่ายบริการลูกค้า และ วางลงในไฟล์ส่วนกลาง	5	●	➡	□	⏸	▽
7	ประสานงานกับลูกค้าขอเอกสารเพื่อขอมอบอำนาจเป็นตัวแทนส่งออก-นำเข้า	0	●	➡	□	⏸	▽
8	ประสานงานกับลูกค้าและทีมบริการลูกค้าในการจัดชิปเมนต์	0	●	➡	□	⏸	▽
9	แก้ไข Job Instruction/ Cost Summary/ Quotation ให้กับฝ่ายบริการลูกค้าหากลูกค้าแก้ไขข้อมูลชิปเมนต์ และ วางลงในไฟล์ส่วนกลาง	3	●	➡	□	⏸	▽
10	รับโทรศัพท์ประสานงานและแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า	0	●	➡	□	⏸	▽
11	ประสานงานกับบริษัทประกันภัย เจ็คเบี้ยและซื้อประกันภัยสินค้า	0	●	➡	□	⏸	▽
12	ประสานงานกับเอเยนต์ต่างประเทศและ Procurement team หากพบความไม่ถูกต้องของ ราคาที่เสนอกับอินวอยซ์ที่ได้รับ	2.5	○	➡	■	⏸	▽
13	แก้ไข Job Instruction/ Cost Summary/ Quotation ให้กับฝ่ายบริการลูกค้า หากพบว่าเอเยนต์ต่างประเทศ มีการเรียกเก็บค่าใช้จ่ายไม่ตรงกับที่แจ้งไว้ในใบเสนอราคาครั้งแรก และ วางลงในไฟล์ส่วนกลาง	2	○	➡	■	⏸	▽
เวลารวมของแต่ละกิจกรรม		28.5	8	2	3	0	0



ตารางที่ 8 ผังการไหลของกระบวนการทำงานที่ใช้ต่อลูกค้าเจ้าใหม่

ขั้นตอนที่	กิจกรรม	เวลา (นาที) หลังการปรับปรุง	สัญลักษณ์ของกิจกรรม				
			Operation	Transport	Inspection	Delay	Storage
1	รับคำขอจัดทำใบเสนอราคาจากเซลล์หรือลูกค้า	1	●	➡	□	⏸	▽
2	ส่งอีเมลคำขอเสนอราคาผ่านระบบกับแผนกเสนอราคา (Procurement Team)	3	○	➡	□	⏸	▽
3	ติดต่อเอเยนต์ หรือตัวแทนในต่างประเทศสำหรับค่าใช้จ่ายในต่างประเทศ สำหรับ เทอม FCA / EXW/ DAP/ DDP	5	●	➡	□	⏸	▽
4	จัดเตรียมและส่งใบเสนอราคาให้เซลล์เจ้าของงาน/ลูกค้า (Prepare & Send Quotation)	5	○	➡	□	⏸	▽
5	ติดตามผลการเสนอราคา (Follow-up)	2	○	➡	■	⏸	▽
6	เตรียม Job Instruction/ Cost Summary / Quotation ให้กับฝ่ายบริการลูกค้า และ วางลงในไฟล์ส่วนกลาง	5	●	➡	□	⏸	▽
7	ประสานงานกับลูกค้าเอกสารเพื่อขอมอบอำนาจเป็นตัวแทนส่งออก-นำเข้า	5	●	➡	□	⏸	▽
8	ประสานงานกับลูกค้าและทีมบริการลูกค้าในการจัดชิปเมนท์	5	●	➡	□	⏸	▽
9	แก้ไข Job Instruction/ Cost Summary/ Quotation ให้กับฝ่ายบริการลูกค้า หากลูกค้าแก้ไขข้อมูลชิปเมนท์ และ วางลงในไฟล์ส่วนกลาง	3	●	➡	□	⏸	▽
10	รับโทรศัพท์ประสานงานและแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า	0	●	➡	□	⏸	▽
11	ประสานงานกับบริษัทประกันภัย เซ็คเบี้ยและซื้อประกันภัยสินค้า	0	●	➡	□	⏸	▽
12	ประสานงานกับเอเยนต์ต่างประเทศและ Procurement team หากพบความไม่ถูกต้องของ ราคาที่เสนอกับอินวอยซ์ที่ได้รับ	2.5	○	➡	■	⏸	▽
13	ลูกค้าหากพบว่าเอเยนต์ต่างประเทศ มีการเรียกเก็บค่าใช้จ่ายไม่ตรงกับที่แจ้งไว้ในใบเสนอราคาครั้งแรก และ วางลงในไฟล์ส่วนกลาง	2	○	➡	■	⏸	▽
เวลารวมของแต่ละกิจกรรม		38.5	8	2	3	0	0

รูปแบบ	ปัจจุบัน		เสนอแนะ		ลดลง	
	เจ้าประจำ	เจ้าใหม่	เจ้าประจำ	เจ้าใหม่	เจ้าประจำ	เจ้าใหม่
การปฏิบัติงาน	38	48	14	24	24	24
การขนส่ง	8	8	8	8	0	0
การตรวจสอบ	12	12	6.5	6.5	5.5	5.5
การรอคอย	0	0	0	0	0	0
การเก็บ	0	0	0	0	0	0
รวมเวลา	58	68	28.5	38.5	29.5	29.5

จากการที่มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานใหม่ ด้วยหลักการ ECRS ทำให้ขั้นตอนประเภทกระบวนการที่เกินความจำเป็น และประเภทการรอคอย และไม่เหมาะสมกับวิธีการทำงาน (Over processing) ถูกขจัด ทำให้เรียบง่าย และมีการจัดลำดับใหม่ ทำให้การทำงานของแผนกสนับสนุนฝ่ายขายใช้เวลาเฉลี่ยที่สั้นขึ้นเป็น 28.50 นาที ซึ่งเวลาจะลดลงไป 29.50 นาที ด้วยหลักการ ECRS ทำให้ขั้นตอนประเภทกระบวนการที่เกินความจำเป็น และประเภทการรอคอย และไม่เหมาะสมกับวิธีการทำงาน (Over processing) ถูกขจัด ทำให้เรียบง่าย และมีการจัดลำดับใหม่ ทำให้การทำงานของแผนกสนับสนุนฝ่ายขายใช้เวลาเฉลี่ยที่สั้นขึ้นเป็น 28.50 นาทีซึ่งเวลาจะลดลงไป 29.50 นาที (จากเดิมใช้เวลา 58 นาที) สำหรับลูกค้าเจ้าประจำ และสั้นขึ้นเป็น 38.50 นาที ซึ่งเวลาจะลดลงไป 29.50 นาที ใช้เวลา 58 นาที สำหรับลูกค้าเจ้าประจำ และสั้นขึ้นเป็น 38.50 นาที ซึ่งเวลาจะลดลงไป 29.50 นาที (จากเดิมใช้เวลา 68 นาที) สำหรับลูกค้าเจ้าใหม่ ทำให้พนักงานสามารถเพิ่มการตรวจสอบในกระบวนการทำงานอย่างละเอียดและลดข้อผิดพลาดในแต่ละขั้นตอนมากขึ้นตามไปด้วย

จากข้อมูลตามตาราง สามารถสรุปผลการปรับปรุงวิธีการดำเนินงานได้ดังนี้

พนักงานสนับสนุนฝ่ายขาย ส่งใบเสนอราคาได้เร็วขึ้น โดยพิจารณาจากอัตราเปอร์เซ็นต์ (%) ของใบเสนอราคาที่เปิดการขายไม่ได้จากการล่าช้าลดลงในเดือนธันวาคม และมกราคม จึงสามารถสรุปได้ว่าแนวทางการปรับปรุงที่ได้ดำเนินการไป สามารถแก้ไขปัญหาการเสียโอกาสในการปิดการขายจากการส่งใบเสนอราคาล่าช้า ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

หลังจากการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานในเดือนธันวาคม 2562-มกราคม 2563 พบว่าเปอร์เซ็นต์ของใบเสนอราคาที่เปิดการขายไม่ได้ (%) มีจำนวนน้อยลง เป็น 26% ในเดือนธันวาคม และ 31% ในเดือนมกราคม 2563 ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 จำนวนใบเสนอราคาที่ออกโดยพนักงานสนับสนุนฝ่ายขาย เดือนธันวาคม พ.ศ. 2562-
มกราคม พ.ศ. 2563

เดือน/ จำนวนพนักงาน 4 คน	ธันวาคม	มกราคม
จำนวนใบเสนอราคาทั้งหมด	188	198
ลูกค้าบริษัท (เจ้าประจำ)	165	172
ลูกค้าเจ้าใหม่	23	26
ใบเสนอราคาที่เปิดการขายได้	140	137
ใบเสนอราคาที่เปิดการขายไม่ได้	48	61
เปอร์เซ็นต์ของใบเสนอราคาที่เปิดการขายได้ (%)	74%	69%
เปอร์เซ็นต์ของใบเสนอราคาที่เปิดการขายไม่ได้ (%)	26%	31%

ตารางที่ 10 จำนวนใบเสนอราคาที่เปิดการขายไม่ได้ ในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 และมกราคม 2563 ตามปี พ.ศ. 2563 ตามประเภทของการปิดการขายไม่ได้เฉพาะใบเสนอราคาที่กำลังล่าช้า คิดเป็น 21% ลดลงเป็น 21% ในเดือนธันวาคม และ 13% ในเดือนมกราคม 2563 ตามลำดับ

สาเหตุของการปิดการขายไม่ได้	ธันวาคม	มกราคม
จำนวนใบเสนอราคาที่เปิดการขายไม่ได้	48	61
ราคาสูงเกินไป (Quotation not competitive)	38	53
ใบเสนอราคาล่าช้า (Late submission)	10	8
เปอร์เซ็นต์ของราคาที่สูงเกินไป	79%	87%
เปอร์เซ็นต์ของใบเสนอราคาล่าช้า	21%	13%

สรุปผลก่อนและหลังการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ตารางที่ 11 สรุปผลก่อนและหลังการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ก่อนการปรับปรุง	หลังการปรับปรุง
ใบเสนอราคาล่าช้า	ใบเสนอราคาที่เกิดการขายไม่ได้จากการส่งใบเสนอราคาล่าช้าลดลง ทำให้สามารถมุ่งเน้นในการแก้ปัญหาส่วนอื่นได้ในลำดับถัดไป
มีงานและขั้นตอนซ้ำซ้อนอยู่ภายในกระบวนการ	นำหลักการ ECRS ปรับปรุงวิธีการทำงาน ทำให้การส่งเอกสารใบเสนอราคาเร็วขึ้น ผิดพลาดน้อยลง
พนักงานทำใบเสนอราคาผิดบ่อย	พนักงานได้รับการเทรนนิ่ง ทำใบเสนอราคาผิดน้อยลง มีเวลาตรวจทานเอกสารมากขึ้น

ตารางที่ 12 สรุปผลใบเสนอราคาทีล่าช้า ก่อนและหลังการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

สาเหตุของการปิดการขายไม่ได้	ก่อนการปรับปรุง	หลังการปรับปรุง	
	เฉลี่ย 3 เดือน	ธันวาคม	มกราคม
จำนวนใบเสนอราคาที่เกิดการขายไม่ได้	127	48	61
ราคาสูงเกินไป (Quotation not competitive)	90	38	53
ใบเสนอราคาล่าช้า (Late submission)	37	10	8
เปอร์เซ็นต์ของราคาที่สูงเกินไป	71%	79%	13%
เปอร์เซ็นต์ของใบเสนอราคาล่าช้า	29%	21%	13%

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ถึงปัญหาในกระบวนการทำงานที่เกิดขึ้นของบริษัท RN ที่มีการทำเสนอใบเสนอราคาล่าช้า อีกทั้งยังพบความผิดพลาดบนใบเสนอราคา ส่งผลต่อการสูญเสียโอกาสในการปิดการขายกับลูกค้าและทำให้สูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดให้คู่แข่งทางธุรกิจในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน โดยในการทำงานช่วง 3 เดือนก่อนการปรับปรุง (เดือนกันยายน 2562-พฤศจิกายน 2562) จำนวนใบเสนอราคาเฉพาะที่ ปิดการขายไม่ได้ ในแต่ละเดือน ตั้งแต่เดือนกันยายน ถึง พฤศจิกายน 2562 แยกตามประเภท ของ ราคา และความล่าช้า ที่ทำให้เสียโอกาสในการขาย พบว่าใบเสนอราคาที่ไม่ได้ ปิดการขายไม่ได้ จากสาเหตุความล่าช้า มีถึง 20%, 24% และ 42% ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าปัญหามีความรุนแรงมากขึ้นทุกเดือน จึงได้ทำการวิเคราะห์สาเหตุด้วยการถามคำถาม 5 คำถาม เพื่อหาต้นตอของสาเหตุที่แท้จริง ทำให้พบว่า ปัญหาที่ทำให้เกิดความล่าช้าและความผิดพลาดในการทำงานมีอยู่ 3 ปัญหาคือ (1) กระบวนการทำงานซ้ำซ้อน ขอบเขตงานกว้าง และมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น (2) พนักงานสนับสนุนฝ่ายขายขาดความรู้และประสบการณ์ในสายงานตรง

ปัญหาดังกล่าว จึงมีการปรับปรุงวิธีการทำงานโดยนำเอาเทคนิค ECRS ตามหลักการของไคเซ็น เข้ามาปรับปรุงขั้นตอน และกระบวนการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. กำจัด Job Instruction ที่ต้องทำในทุกครั้งที่มิชิปเมนต์ เพื่อลดระยะเวลาการทำงานในเอกสารให้สั้นลง โดยใช้วิธีการทดแทนด้วยเอกสารที่มีข้อมูลคล้ายคลึงกัน เพียงพอต่อความจำเป็นของแผนกที่เกี่ยวข้องที่ต้องรับงานต่อ การทำให้ง่ายขึ้นด้วยการสร้างแบบฟอร์มมาตรฐานสำหรับลูกค้าแต่ละราย (Simplify standard form) ที่เรียกว่า "Customer profile" จัดเก็บไว้บนพื้นที่ส่วนกลาง (Shared file) และจัดลำดับขั้นตอนการทำงานใหม่ ด้วยการกำหนดให้ เมื่อใดก็ตามที่มีการปรับปรุงข้อมูล และการเพิ่มข้อมูลของเส้นทาง คำขอพิเศษจากลูกค้า ให้ผู้ปฏิบัติงานหน้างานแต่ละส่วนเป็นผู้อัปเดตและบันทึกข้อมูลนั้น ๆ เพื่อลดเวลาในการสอบถามกับลูกค้า และคีย์เอกสารให้ครบทุกช่องซึ่งมีโอกาสผิดพลาดมากขึ้น

2. จัดให้มีการอบรมพนักงานใหม่ ที่ไม่มีประสบการณ์ตรง และพนักงานปัจจุบัน (Refresh training) ให้ได้รับการอบรมจากบริษัท ทั้งทักษะการขาย การเสนอราคา และ โอเปอเรชั่น

เพื่อให้สามารถเข้าใจคำขอเสนอราคาจากลูกค้าและส่งต่อคำขอเสนอราคาให้กับผู้เกี่ยวข้องในลำดับถัดไปเพื่อให้เสนอราคาได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว

จากการปรับปรุงที่ตั้งเสนอแนะ ส่งผลทำให้แผนกขายสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานสนับสนุนฝ่ายขาย พนักงานสามารถส่งมอบใบเสนอราคาได้เร็วขึ้น และมีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในสายธุรกิจเดียวกันได้

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้เป็นเพียงการศึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาการส่งมอบใบเสนอราคาล่าช้า และความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจส่งผลต่อกำไร ขาดทุน และการสูญเสียโอกาสในการปิดการขายกับลูกค้าเป็นหลักเท่านั้น โดยการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ อย่างเป็นรูปธรรม จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ซึ่งถือเป็นตัวแปรสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ ดังนั้นการสื่อสารให้ผู้บริหารเข้าใจและเห็นความสำคัญ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงและสื่อสารให้กับองค์กรจากระดับบน ลงล่าง ให้รับทราบ เพื่อปรับทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรจากแผนกอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นตรงกัน และความร่วมมือในระยะยาว ให้ทุกแผนกรับทราบความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยมุ่งเน้นที่ความสำคัญของเรื่องการปรับปรุงประสิทธิภาพโดยการกำจัดกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า และการจัดลำดับงานที่ถูกต้อง เหมาะสม และการจัดให้มีการอบรมพนักงานให้เข้าใจถึง สินค้าและบริการที่บริษัทเสนอขายเป็นระยะ เพื่อให้พนักงานมีความรู้และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ยังมีปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ที่มีผลสำคัญอย่างมากที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน และการสูญเสียโอกาสในการปิดการขาย โอกาสและอุปสรรค ข้อเสีย และข้อได้เปรียบของคู่แข่งในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน ที่ยังมีได้ทำการศึกษา (SWOT Analysis) ซึ่งจะมีผลต่อการกำหนดทิศทาง และกลยุทธ์ของธุรกิจ RN ต่อไป

บรรณานุกรม

- จินตรัตน์ ศรีสุพรรณ. (2557). การปรับปรุงกระบวนการผลิตในโรงงานผลิตชิ้นส่วนรถยนต์. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, วิศวกรรมการจัดการอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- พินดา หวานเพชร. (2555). การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้แนวคิด ไคเซ็น: กรณีศึกษาแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการวิศวกรรมธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- บรรยงค์ ถ้ำสวย. (2561). การพัฒนาประสิทธิภาพศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดด้วยแนวคิด KAIZEN กรณีศึกษา: บริษัท F LOGISTICS จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรังสิต.
- สมคิด บุญสรณ์ศิริ. (2559). การปรับปรุงประสิทธิภาพการส่งมอบสินค้าให้ทันเวลา กรณีศึกษา บริษัท XXX. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน, คณะโลจิสติกส์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทยญี่ปุ่น. (2559). กิจกรรม QCC. เข้าถึงได้จาก [HTTPS://TPADOT.ORG/COURSES/COURSE-V1:TPA+TPA-010+2018_10/ABOUT](https://tpadot.org/courses/course-v1:TPA+TPA-010+2018_10/about)
- สุรศักดิ์ สุธองวัน. (2548). KAIZEN และ TOYOTA-WAY. เข้าถึงได้จาก <http://www.dopa.go.th/news/lecturesum20050914.htm>
- สุรัตน์ กิริยะ. (2557). การลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิตชิ้นส่วนสตาร์ทเตอร์มอเตอร์รถจักรยานยนต์. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, วิศวกรรมการจัดการอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- อนุชา จำปาพิชัยพงศ์. (2552). การเพิ่มประสิทธิภาพแผนงานการซ่อมบำรุงอากาศยาน กรณีศึกษา ฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะเถา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, วิศวกรรมการจัดการอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- อรรถพันธ์ นันทกุลวานิช. (2556). การปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการรับสินค้าของคลังสินค้า กรณีศึกษาธุรกิจการผลิตสินค้าประเภทอุปโภคบริโภค. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน, คณะโลจิสติกส์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- Accprotax. (2012). ไคเซน วิธีแห่ง Toyota 40 ปีได้ 20 ล้าน idea. Retrieved from <http://accprotax.igetweb.com/articles/42016022/>
- AIRPORTELS. (2019). บริษัท แอร์พอเทลส์ จำกัด. เข้าถึงได้จาก <https://th.airportels.asia/>
- Emerald Works. (2020). *5 Whys Getting to the Root of a Problem Quickly*. Retrieved from https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_5W.htm
- Greedisgoods. (2018). *Why Why Analysis คืออะไร? และตัวอย่าง 5Whys*. Retrieved from <https://greedisgoods.com/why-why-analysis-%E0%B8%84%E0%B>
- ITBS. (2007). ฐานความรู้ *Freight Forwarder* ในฐานะผู้ขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ. Retrieved from http://www.itbsthai.com/knowledge_detail.php?LID=1&ID=5
- Modal. (2011). ความต้องการของผู้บริโภค. Retrieved from <http://marketingthai.blogspot.com/2011/09/consumer-needs.html/>
- Thai Winner. (2019). *Kaizen คืออะไร? กลยุทธ์การใช้งาน และ ตัวอย่างที่ทำตามได้จริง*. Retrieved from <https://thaiwinner.com/what-is-kaizen/>