

การวิเคราะห์กิจกรรมทางธุรกิจ (Business Activity Analysis)



บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

ก่อนอื่นกระผมต้องขอพระขอบคุณท่านผู้อ่านทุกท่านที่ได้ให้เกียรติติดตามอ่านคอลัมน์นี้เป็นอย่างดีในช่วงปีที่ผ่านมา กระผมได้รับทั้งคำติและคำชมมากมาย มีมาทั้งทางโทรศัพท์และทางอีเมล กระผมจึงถือโอกาสใช้เวลาในช่วงวันหยุดปีใหม่นี้ที่ผ่านมานั่งทบทวนเสียดสีสะท้อนจากท่านผู้อ่านในปีที่แล้วรวมถึงวิเคราะห์สถานการณ์ด้านต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้นในปี 2002 นี้แล้ว จึงตั้งใจว่าจะมีการเขียนบทความใหม่คือ จะเน้นการเขียนในเชิงการวิเคราะห์เจาะลึกถึงหลักการ เทคนิคและวิธีการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆอย่างครอบคลุมและเป็นรูปธรรมให้มากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้ท่านผู้อ่านสามารถติดตามเนื้อหาได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในองค์กรได้จริง และสามารถนำพียงค์กรก้าวไปสู่การบริหารคนแบบมือโปรเพื่อโกไปสู่วิธีอินเตอร์ได้อย่างไม่น้อยหน้าใคร

บทความแต่ละเรื่องจะแบ่งออกเป็น 4 ส่วนด้วยกันคือ ส่วนแรกจะเป็นวัตถุประสงค์ (Objectives) ส่วนที่สองเป็นหลักการ/แนวคิด (Concept) ส่วนที่สามจะเป็นเทคนิควิธีการในการดำเนินการ (Practical Guides) และส่วนที่สี่เป็นตัวอย่างแบบฟอร์ม (Sample/Form) ซึ่งเนื้อหาในแต่ละเรื่องอาจจะไม่สามารถเขียนให้จบภายในวันเดียวได้ ก็ต้องขออภัยมา ณ โอกาสนี้ด้วยนะครับ

สำหรับเนื้อหาตอนแรกจะขอเริ่มที่การวิเคราะห์กิจกรรมหลักของธุรกิจ(Key Business Activities) ก่อน เพราะถือเป็นฐานรากที่สำคัญต่อระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร ซึ่งรวมถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย

วัตถุประสงค์ (Objectives)

1. เพื่อให้ทราบถึงภารกิจหลักที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ
2. เพื่อจำแนกภารกิจหลักและภารกิจรองตามผลกระทบที่มีต่อธุรกิจ
3. เพื่อกำหนดกิจกรรมหลักของภารกิจในแต่ละด้าน
4. เพื่อกำหนดผลความคาดหวังจากกิจกรรมแต่ละประเภท

หลักการ/แนวคิด (Concept)

ถึงแม้ทุกธุรกิจจะมีเป้าหมายไม่แตกต่างกันคือ ต้องการผลกำไรและการเติบโต แต่การที่จะบรรลุเป้าหมายนี้ แต่ละธุรกิจจะมีการดำเนินงานที่แตกต่างกันไปตามลักษณะของธุรกิจนั้นๆ การวิเคราะห์ภารกิจทางธุรกิจจึงเปรียบเสมือนการ

กำหนดจุดยืนที่ชัดเจนว่าสิ่งที่ได้มาซึ่งกำไรและการเติบโตนั้น เราต้องทำกิจกรรมอะไรบ้าง กิจกรรมแต่ละอย่างนั้นมีวัตถุประสงค์อะไร หรืออาจจะวิเคราะห์หาลึกลงไปอีกก็ได้ว่าแต่กิจกรรมนั้นมีกิจกรรมย่อยอะไรบ้าง

การกำหนดกิจกรรมหลักของธุรกิจนี้จะช่วยให้เรามองเห็นภาพรวมของธุรกิจได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และกิจกรรมหลักนี้เองจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นนำไปใช้ในการกำหนดกระบวนการจัดการภายในของธุรกิจ (Business Flow) การนำไปใช้ในการกำหนดตัวขับเคลื่อนกำไร (Key Business Drivers) การนำไปใช้ในการออกแบบโครงสร้างการบริหารงาน (Manpower Planning) รวมถึงการนำไปสู่การกำหนดหน้าที่งานของแต่ละตำแหน่งงาน (Job Description)

วิธีการนำไปใช้ (Practical Guides)

การวิเคราะห์เพื่อจัดทำภารกิจและกิจกรรมหลักของธุรกิจแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 : กำหนดภารกิจของธุรกิจ

1.1 ธุรกิจใหม่ (New Business)

ถ้าเป็นธุรกิจใหม่ที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน จะต้องเริ่มต้นที่ตัวสินค้าหรือผลิตภัณฑ์สุดท้ายที่เราจะนำไปขายนั้นคืออะไร แล้วค่อยวิเคราะห์ย้อนกลับมาว่าก่อนที่จะได้สินค้าหรือบริการนั้นๆ มา เราจะต้องทำอะไรบ้าง เช่น ต้องผลิตเองหรือจ้างคนอื่นผลิต หรือเป็นคนกลางในการซื้อมาขายไป ต้องผลิตวัตถุดิบเองหรือไม่

ผลลัพธ์ที่ต้องการ (Expected Outcomes)	ภารกิจที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ (Functions)	ทำเอง	จ้างคนอื่น ทำ
ลูกค้าซื้อสินค้า	- การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด เช่น การกำหนดจุดยืนของสินค้า การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การกำหนดราคา ฯลฯ	<input type="checkbox"/>	
	- การขายสินค้า	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- การจัดส่งสินค้าให้ลูกค้า	<input type="checkbox"/>	
	- การบริการหลังการขาย	<input type="checkbox"/>	
การดูแลสินค้าก่อนถึงมือลูกค้า	- การบริหารการจัดเก็บสินค้า	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
การได้มาซึ่งสินค้า/บริการ การผลิตสินค้า	- การผลิต/ซื้อสำเร็จรูปมา	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- การจัดซื้อวัตถุดิบ	<input type="checkbox"/>	
	- การวางแผนการผลิต	<input type="checkbox"/>	
	- การควบคุมการผลิต	<input type="checkbox"/>	
	- การตรวจสอบคุณภาพ	<input type="checkbox"/>	

1.2 ธุรกิจปัจจุบัน (Existing Business)

ถ้าเป็นธุรกิจที่เราทำอยู่แล้วหรือมีคนอื่นทำธุรกิจนี้อยู่แล้วสามารถวิเคราะห์ได้ 2 แนวทางคือ

1.2.1 วิเคราะห์ภารกิจโดยใช้วิธีการเหมือนกับธุรกิจใหม่ที่ได้อีกแล้วมาแล้ว เป็นการเริ่มต้นวิเคราะห์หาภารกิจที่จำเป็นต่อธุรกิจใหม่ โดยไม่สนใจว่าปัจจุบันกำลังทำอะไร และเมื่อวิเคราะห์ได้แล้วค่อยนำมาเปรียบเทียบกับว่าภารกิจที่ควรจะมี ควรทำ กับภารกิจที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบันมีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร ต้องเพิ่มลดตรงไหนบ้าง

1.2.2 วิเคราะห์ภารกิจโดยการวิเคราะห์จากจุดเริ่มต้นของสิ่งที่ทำอยู่แล้ว และให้ถามตัวเราเองว่าทำไมธุรกิจของเราจึงต้องทำภารกิจนั้นๆ หรืออาจจะพิจารณาดูว่าถ้าดำเนินภารกิจนั้นๆ ไม่ดีแล้วจะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์สุดท้ายของธุรกิจ(สินค้า/บริการ)หรือไม่อย่างไร ภารกิจใดมีผลกระทบมากแสดงว่าภารกิจนั้นเป็นภารกิจหลัก กิจกรรมใดมีผลกระทบน้อยถือเป็นกิจกรรมรอง/สนับสนุน ภารกิจใดไม่มีผลกระทบต่อผลลัพธ์สุดท้ายแสดงว่าไม่จำเป็นต้องทำสามารถตัดออกได้เลย

ภารกิจ/ งานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน	เหตุผลที่ต้องทำ	ผลกระทบต่อเป้าหมายของธุรกิจ (กำไรและการเติบโต)			
		มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มี
- หา Order จากลูกค้า	- เพื่อให้ได้มาซึ่งรายได้	<input type="checkbox"/>			
- การเยี่ยมลูกค้า	- เพื่อสร้างความสัมพันธ์		<input type="checkbox"/>		
- การสำรวจตลาด	- เพื่อทราบข้อมูลของตลาด			<input type="checkbox"/>	
- จัดซื้อวัตถุดิบ	- เพื่อให้ได้ต้นทุนสินค้าที่ถูก	<input type="checkbox"/>			
- วางแผนการผลิต	- เพื่อให้ผลิตสินค้าได้ทันเวลา		<input type="checkbox"/>		
- การควบคุมการผลิต	- เพื่อควบคุมคุณภาพ/ต้นทุนต่ำ/ส่งมอบให้ทันเวลา	<input type="checkbox"/>			
- การตรวจสอบคุณภาพ	- เพื่อให้สินค้าที่มีคุณภาพ		<input type="checkbox"/>		
- การจัดส่งสินค้า	- เพื่อให้ลูกค้าได้สินค้าทันเวลา		<input type="checkbox"/>		
- การบริการหลังการขาย	- เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า				<input type="checkbox"/>
- การบริหารบุคลากร	- เพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการ		<input type="checkbox"/>		
- ระบบบัญชีและการเงิน	- เพื่อดูแลเรื่องรายได้และค่าใช้จ่าย		<input type="checkbox"/>		

จากตารางข้างบนนี้เป็นเพียงตัวอย่างวิธีการวิเคราะห์หาภารกิจและผลกระทบที่มีต่อธุรกิจเท่านั้น ไม่ได้หมายความว่าเรื่องการสำรวจตลาดของทุกธุรกิจจะมีผลกระทบต่อเป้าหมายหลักของธุรกิจน้อย หรือการบริการหลังการขายจะไม่มีผลกระทบใดๆต่อเป้าหมายหลักของธุรกิจเสมอไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะและประเภทของแต่ละธุรกิจ เช่น เราเปิดร้านขายข้าวแกง เรื่องบริการหลังการขายคงไม่มีผลกระทบต่อยอดขายและกำไรของร้านเลย ไม่เหมือนกับกิจการขายเครื่องใช้ไฟฟ้า หรืออุปกรณ์เครื่องจักรประเภทต่างๆ ที่ลูกค้ามีความต้องการเรื่องบริการหลังการขายอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ขั้นตอนที่ 2 : แบ่งประเภทของภารกิจ

2.1 ภารกิจหลัก (Core Functions)

หมายถึง กิจกรรมที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุน รายได้ หรือกำไรขององค์กร เช่น การขาย การผลิต

2.2 ภารกิจสนับสนุน (Support Functions)

หมายถึง กิจกรรมที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุน รายได้หรือกำไรโดยทางอ้อม เช่น งานด้านบัญชีและการเงิน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายซ่อมบำรุง ฝ่ายควบคุมคุณภาพ

หมายเหตุ การจัดว่าภารกิจใดเป็นภารกิจสนับสนุนนั้น จะต้องขึ้นอยู่กับลักษณะของธุรกิจแต่ละประเภท เช่น ธุรกิจในการให้บริการบำรุงรักษาเครื่องจักร ภารกิจด้านซ่อมบำรุงจะถือเป็นภารกิจหลักมิใช่ภารกิจสนับสนุน เหมือนกับงานซ่อมบำรุงในโรงงานที่ผลิตสินค้า ภารกิจด้านบัญชีและการเงินถือเป็นภารกิจหลักในธุรกิจธนาคารหรือสถาบันการเงิน ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาฝึกอบรม ภารกิจด้านการฝึกอบรมถือเป็นภารกิจหลักที่ทำกำไรให้กับองค์กรเช่นเดียวกัน

การที่จะสรุปว่าภารกิจของงานใดเป็นภารกิจหลักหรือภารกิจสนับสนุนนั้น ไม่มีสูตรตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละธุรกิจ แต่สิ่งที่สำคัญคือ ภารกิจหลักเปรียบเสมือนเส้นเลือดใหญ่ที่หล่อเลี้ยงธุรกิจของเรา ถ้าขาดเส้นเลือดนี้แล้วอาจจะทำให้ธุรกิจของเราอยู่ไม่รอด ส่วนภารกิจสนับสนุนนั้นเปรียบเสมือนเส้นเลือดฝอยที่มีความสำคัญต่อการที่จะช่วยให้ร่างกายมีชีวิตที่สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 : วิเคราะห์กิจกรรมหลัก (Key Activities)และผลที่คาดหวังหลัก (Expected Result)

เมื่อได้ทราบแล้วว่าธุรกิจของเรามีภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุนอะไรบ้างแล้ว ในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์เจาะลึกลงไปอีกว่า ในแต่ละภารกิจนั้นมีกิจกรรมที่สำคัญๆอะไรบ้าง รวมถึงวิเคราะห์หาผลที่เราคาดหวังจากการดำเนินกิจกรรมในภารกิจนั้นๆคืออะไร

3.1 กิจกรรมหลัก(Key Activities)

หมายถึง กิจกรรมหรืองานที่มีผลกระทบต่อภารกิจหลัก

กิจกรรมหลักของภารกิจด้านการผลิต คือ

- การวางแผนการผลิต
- การจัดสรรกำลังคนและทรัพยากรในการผลิต
- การควบคุมการผลิต
- การตรวจสอบคุณภาพของสินค้า

กิจกรรมหลักของการจัดซื้อ คือ

- การหาผู้ขายรายใหม่
- การเจรจาต่อรองราคา
- การสั่งซื้อ
- การส่งมอบ (วัตถุดิบ เครื่องจักร อุปกรณ์ อื่นๆ)

3.2 ผลที่คาดหวัง (Expected Results)

การที่จะบอกเพียงว่าภารกิจในแต่ละด้านนั้นทำอะไรบ้างเพียงอย่างเดียวคงจะไม่เพียงพอ แต่จะต้องมีการระบุด้วยว่ากิจกรรมทั้งหมดที่ธุรกิจของเราต้องทำในแต่ละภารกิจนั้น สุดท้ายแล้ว เราต้องการอะไรจากการทำกิจกรรมนั้นๆ เช่น

กิจกรรมหลัก	กิจกรรมหลัก
<input type="checkbox"/> การวางแผนการผลิต	<input type="checkbox"/> ผลผลิต (Productivity)
<input type="checkbox"/> การจัดสรรกำลังคนและทรัพยากรในการผลิต	<input type="checkbox"/> คุณภาพ (Quality)
<input type="checkbox"/> การควบคุมการผลิต	<input type="checkbox"/> ต้นทุนการผลิต (Cost)
<input type="checkbox"/> การตรวจสอบคุณภาพของสินค้า	<input type="checkbox"/> เวลาในการผลิต (Time)

ตัวอย่าง/แบบฟอร์ม (Samples/Forms)

กิจกรรมหลัก (Key Activities)	ผลที่คาดหวัง (Expected Results)
<u>ด้านการตลาด/ขาย</u> - การวางแผนการตลาด/การขาย - การโฆษณาประชาสัมพันธ์ - การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า - การวิจัย/สำรวจข้อมูลทางการตลาด	- ยอดขาย (Sales) - ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) - ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)
<u>ด้านการผลิต</u> - การวางแผนการผลิต - การจัดสรรกำลังคนและทรัพยากรในการผลิต - การควบคุมการผลิต - การตรวจสอบคุณภาพของสินค้า	- ผลผลิต (Productivity) - คุณภาพ (Quality) - ต้นทุนการผลิต (Cost) - เวลาในการผลิต (Time)
<u>ด้านการจัดซื้อ</u> - การหาผู้ขายรายใหม่ - การเจรจาต่อรองราคา - การสั่งซื้อ - การส่งมอบ	- ต้นทุนของสินค้าที่ซื้อ (Cost) - คุณภาพของสินค้าที่ซื้อ (Quality) - ประสิทธิภาพของผู้ขาย (Supplier's Efficiency) - การส่งมอบที่ทันเวลา (Delivery Time)

<u>ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก</u> - การพัฒนาฝึกอบรม - การบริหารค่าจ้างและผลตอบแทน - การบริหารงานแรงงานสัมพันธ์ - การบริหารสวัสดิการ - การเลื่อนระดับปรับตำแหน่งพนักงาน	- คุณภาพของพนักงาน(Employees Quality) - ความพึงพอใจของพนักงาน (Employees Satisfaction) - ต้นทุนของบุคลากร (Labor Cost) - ประสิทธิภาพของบุคลากร (Human Efficiency)
--	--

สรุป การนำเอาวิธีการวิเคราะห์ภารกิจและกิจกรรมหลักของธุรกิจไปใช้ ผู้วิเคราะห์จะต้องวิเคราะห์ให้ครอบคลุมทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทางธุรกิจ และที่สำคัญคือต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่ากิจกรรมใดมีผลกระทบต่อเป้าหมายทางธุรกิจ (กำไรและการเติบโต) มากที่สุด กิจกรรมตัวใดเป็นเพียงกิจกรรมสนับสนุนกิจกรรมหลัก หรือสรุปง่ายๆ ว่ากิจกรรมหลักคือ กิจกรรมที่เป็นหัวใจในการดำเนินธุรกิจนั้นๆ เช่น ถ้าเราเป็นโรงงานผลิต หัวใจสำคัญคือการผลิต ถ้าเราเป็นกิจกรรมซื้อขาย หัวใจสำคัญคือการขาย

การวิเคราะห์กิจกรรมหลักนี้ถ้าเราทำได้ถูกต้องนอกจากจะช่วยให้เราสามารถจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมทางธุรกิจได้แล้ว ยังจะช่วยในการลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจได้ในระดับหนึ่งด้วย เพราะในขณะที่เราทำการวิเคราะห์กิจกรรมหลักนั้น เราสามารถประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละกิจกรรมไปพร้อมๆกันได้ จะทำให้เราสามารถหาทางป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ในทุกชั้นตอน