

บทที่ 5

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

(Conclusion and Further Recommendation)

5.1 บทสรุป

5.1.1 แนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างระบบสารสนเทศกับองค์กร

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งพัฒนาตามแนวคิด Single Window Service มีบทบาทกับกรณีศึกษาและองค์กรที่มีจุดมุ่งหมายในแนวทางคล้ายคลึงกัน โดยเฉพาะการมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการพัฒนาศักยภาพการให้บริการ ระบบสารสนเทศจะมีความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน และมีผลกระทบต่อจุดส่งเสริมการบริหารงาน โดยการพัฒนาตามแนวคิดดังกล่าว จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.1.2 แนวคิด Spectrum of Organizational Change

การนำเอาแนวคิด Single window service มาใช้ซึ่งควบคู่กับ ระบบ Information System มาประยุกต์ใช้ในองค์กร จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับองค์กรในระดับ Paradigm shift เนื่องจากการวางแนวคิดของธุรกิจใหม่หมด ซึ่งต้องจัดรูปแบบธุรกิจใหม่เพื่อรองรับ รูปแบบและวิธีการการให้บริการกับลูกค้าและให้สอดคล้องกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

ซึ่ง บริษัท กรณีศึกษา มีสภาพที่ก่อให้เกิด Paradigms Shift ทั้ง การบริหารจัดการ ปัจจัยเทคโนโลยี (บริหารเทคโนโลยี/ใช้เทคโนโลยีในการจัดการ) และการควบคุมการเปลี่ยนแปลงให้มีเสถียรภาพ ประกอบด้วย

- การบริหารควบคุมคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management)
- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ
- การมุ่งเน้นต่อผลิตภัณฑ์/บริการและนวัตกรรมในองค์กร

5.1.3 หลักการบริหารเทคโนโลยีตามหนังสือ Strategic Management of Technological Innovation

บริษัท กรณีศึกษามีกระบวนการที่จะปรับปรุงการบริการอย่างต่อเนื่องตามความต้องการของตลาดและลูกค้า ซึ่ง ผู้บริหารด้านการให้บริการมีแนวคิดที่จะออกแบบบริการใหม่ๆ อยู่ตลอด เพื่อให้ทันและเหมาะสมกับลูกค้าและความต้องการของตลาด ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถของผู้บริหารในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและสภาพทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นอกจากนี้ กรณีศึกษา ยังมุ่งมั่นจะเป็นผู้นำ (Leaders) ด้าน Innovation ในการให้บริการธุรกิจระหว่างประเทศโดยใช้แนวคิด Singlr Window Service เป็นแนวคิดหลัก เช่น การนำระบบ e-payment, e-LC, e-form หรือ Customs Innovation อื่นๆ เข้ามาใช้เป็นรายแรกๆ ของตลาด

โดยข้อได้เปรียบที่กรณีศึกษาคาดว่าจะได้รับ คือ ชื่อเสียง และตำแหน่งทางการตลาด ทำให้เกิด loyalty และทำให้ลูกค้า มี switching cost ที่สูง โดยกำหนดมาตรฐาน และนำความรู้ความเชี่ยวชาญจากการสะสมความรู้และประสบการณ์มาใช้สนับสนุนบริการในรูปแบบใหม่ๆ และยังวางแผนในการจดสิทธิบัตรเพื่อปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา

สำหรับความเสี่ยงหรือข้อเสียเปรียบในการให้บริการ บริษัท กรณีศึกษา ต้องลงทุนเป็นเงินจำนวนมาก เมื่อเทียบกับรายได้กับค่าบริการที่จะได้มา และยังคงคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการรักษาสถานภาพความเป็นผู้นำของนวัตกรรมอีกด้วย

5.1.4 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการโลจิสติกส์

การบริหารโลจิสติกส์ของ กรณีศึกษา เป็นกิจกรรมที่มีการผสมผสานระหว่าง การไหลของสินค้า (Physical flow) การไหลของเอกสาร (Document Flow) และการไหลของสารสนเทศ (Information Flow) ทั้งการส่งผ่าน แลกเปลี่ยนเอกสาร และข้อมูลของสินค้าและบริการระหว่างบริษัท ซึ่งวางแผนที่จะปรับปรุงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยขับเคลื่อนกระบวนการให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้าปัจจุบันและกลุ่มเป้าหมายในอนาคต

5.1.5 หลักการวัดการเพิ่มผลผลิต (Balanced Scorecard)

การวัดผลความสำเร็จโดยมุมมองทั้ง 4 ของกรณีศึกษา ซึ่งประกอบด้วย มุมมองด้านการเคลื่อนย้ายสินค้า (Physical Perspective), มุมมองด้านข้อมูล (Information Perspective), มุมมองด้านเอกสาร (Document Perspective) และมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) และมาตรฐานการวัดผลในเชิงปริมาณและคุณภาพของแต่ละหลักเกณฑ์ในแต่ละมุมมองเป็นการให้ความสำคัญกับลูกค้า บุคลากร กระบวนการทำงาน รวมถึงเทคโนโลยีและนวัตกรรม เช่นเดียวกับ ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

การนำแนวคิด Single Window Service มาใช้ มีเหตุจูงใจจาก การลดเอกสาร ลดขั้นตอนการทำงาน เทคโนโลยีและการกำหนดมาตรฐานที่เปลี่ยนแปลงไป ความปลอดภัยของข้อมูลตลอดจนความสะดวก รวดเร็วที่เกิดกับ stakeholder ทั้งหมด ในประเทศไทยมีเพียง กรมศุลกากรที่ได้นำมาใช้แล้วและกำลังดำเนินการเชื่อมต่อกับโครงข่ายระดับประเทศและภูมิภาค

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกรณีศึกษา องค์กรมีความพร้อมในการนำแนวคิด Single Window Service มาใช้ ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงระดับ Paradigm shift เนื่องจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและผลตอบแทนที่ได้รับ ด้วยกลยุทธ์การขยายการให้บริการ การลดต้นทุนการให้บริการ การเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและยอดขาย ซึ่งแนวคิด Single Window Service เป็นปัจจัยสนับสนุนต่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์การให้บริการของธุรกิจ logistics provider ได้เป็นอย่างดี

สำหรับการบริหารเทคโนโลยีขององค์กร มีกระบวนการบริหารโครงการรองรับการพัฒนาระบบต่างๆ ในลักษณะการรายงานผล การควบคุม การดำเนินการ อย่างมีประสิทธิภาพ ประเด็นสำคัญ คือ การบริหารหน่วยงานภายนอกที่เป็นผู้ปฏิบัติการ ทั้งการรับความต้องการ การวางแผนการดำเนินการ การติดตาม การรายงาน และการประเมิน

ในการตอบสนองของลูกค้า ลูกค้าหลักเห็นด้วยกับการพัฒนาระบบการให้บริการตามแนวคิด Single Window Service เนื่องจากเห็นประโยชน์และผลจากการนำมาใช้ของกรมศุลกากรเป็นตัวอย่างชัดเจน เห็นผลการปฏิบัติการ และลูกค้าต้องการให้เกิดขึ้นในขอบข่าย Business to Business เพื่อการรองรับกระบวนการ เอกสาร และผู้เกี่ยวข้องที่หลากหลาย สิ่งที่ลูกค้าให้ความสำคัญมากที่สุด คือ การติดตามสถานะของการดำเนินการซึ่งเป็นหลักสำคัญของแนวคิด Single Window Service เช่นกัน

ด้านผู้ใช้งาน เห็นด้วยกับประเด็นเกี่ยวกับ ความถูกต้อง ครบถ้วนขึ้นของข้อมูล การทำงานที่ง่ายขึ้น เร็วขึ้นและเยอะขึ้น มีกระบวนการการทำงานที่ลดลง ใส่ข้อมูลในระบบน้อยลง ทำให้การทำงานเป็นอัตโนมัติมากขึ้นและได้ใช้ทักษะคอมพิวเตอร์มากขึ้น

สำหรับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับความยืดหยุ่นของขั้นตอนการทำงานและการทำงานใหม่ๆ ได้มากขึ้น ผู้ใช้งานมีความเห็นด้วยมากกว่าเพียงเล็กน้อย และผู้ใช้งานส่วนใหญ่ ยังไม่เห็นด้วยกับความสามารถในการแก้ปัญหาเดิมๆ ที่เคยประสบได้

5.2 ข้อควรระวัง หรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการการนำไปใช้

กระบวนการตีความกฎหมายที่แตกต่างกันระหว่างคู่ค้าและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พฤติกรรม ทักษะของผู้ปฏิบัติงาน ค่านิยม วัฒนธรรมการทำงาน ของบุคคลากรในองค์กร มีบทบาทมากในการนำไปใช้ ผู้บริหารควรคำนึงก่อนเริ่มดำเนินการ

5.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำแนวคิด Single Window Service มาใช้

ธรรมาภิบาลและการประสานงาน ซึ่งเกิดจาก ความมุ่งมั่นของผู้บริหารสูงสุดของประเทศ การมีผู้นำมีความเข้มแข็งและกลไกความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน กับภาคธุรกิจ ในด้านกฎหมายและ การจัดการ จะต้องกำหนดเป้าหมาย ขอบเขต และดัชนีชี้วัดของโครงการที่ชัดเจน มีการแก้ไขปัญหาอุปสรรค ตลอดจนปรับกฎหมายรองรับอย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านเทคโนโลยี จะต้องเร่งสร้างโครงสร้างพื้นฐานทางด้านสารสนเทศ กำหนดมาตรฐานและโปรโตคอลสากล เพื่อให้เกิดการเข้าถึง ใช้งานง่ายและมีแรงจูงใจที่คุ้มค่า สำหรับรูปแบบธุรกิจ จะต้องมีการให้บริการที่ลูกค้าต้องการ เช่น การชำระเงินออนไลน์ และปัจจัยสุดท้าย คือ ความพร้อมของบุคคลากร โดยการสร้างความเข้าใจและการฝึกอบรม เพื่อให้เรียนรู้ ปรับทัศนคติและพฤติกรรมให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง

5.4 ข้อเสนอแนะในอนาคต

5.4.1 ข้อเสนอแนะต่อองค์กรเกี่ยวกับแนวคิด Single Window Service

อุปสรรคที่สำคัญคือ การบริหารบุคคลากรให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ตลอดจนการบริหารโครงการ ต้องคำนึงถึง ความสามารถต่าง ๆ ของบุคคลากรที่ถูกนำมา พัฒนาการวางแผนและการดำเนินการ เพื่อใช้เลือกบุคคลากร การวิเคราะห์โครงการหลังจากที่ ดำเนินการไปแล้ว ควรนำผลที่ได้ ทั้งที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ ทำความ เข้าใจของข้อจำกัดของโครงการที่ต่างกัน ต้องเข้าใจจุดร่วมระหว่างโครงการและส่วนอื่น ๆ ของ องค์กร/จุดร่วมระหว่างโครงการและสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมถึงผลอันเกิดจากความสำเร็จและ ความล้มเหลวขององค์กร

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสาร, ระบบขนส่ง, ระบบฐานข้อมูลของ คอมพิวเตอร์ และพัฒนาการใหม่ ๆ รวมถึงพัฒนาการใหม่ ๆ ของผู้ผลิตคอมพิวเตอร์และระบบ ควบคุมของสำนักงาน ได้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงลักษณะของการผลิตและการบริการอย่างมาก ผลทางสังคมต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เทคโนโลยีมีส่วนสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพของมนุษย์ และองค์กรจะต้องเข้าใจว่าอะไรคือโครงสร้างทางสังคมขององค์กร ซึ่ง จะต้องสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีใหม่ ๆ ตลอดเวลา

5.4.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสัดส่วนเงินลงทุนในระบบ Single Window Service

ค่าใช้จ่าย	% ของเงินลงทุนทั้งหมด
Hardware cost	15%
Software cost	35%
User training	20%
Consultant	5%*
Maintenance Fees	15%
Other cost :	10%

(เช่น Process rework, Data Analysis, Data Conversion, Integration and Testing)

* (~15% of software cost)

5.4.3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเวลาและการบริหารโครงการ

ขั้นตอน	ระยะเวลา
Conceptual Process Design	} 7 weeks
Understand current operation, issues and requirements	
Develop high level To-Be Processes (level 1)	
Research and identify solutions to enable To-Be Processes	
Develop business case for the phase	
Define overall implementation roadmap	
Implementation	} 3-4 months
Step 1 : Design	
Design To-Be Processes	
Finalize Software Selection	
Design Software Components	
Design of Technical Infrastructure	
Design of Organization Structure and Job design	
Define Transition & Rollout	
Define Step 2 & 3 Project Plan	
Step 2: Build & Test	} 5-6 months
Build the new processes	
Configure and build the new software solution	
Technical infrastructure	
Prepare the organization changes.	
Step 3: Deploy	} 1 month
Deploy new processes, jobs, & systems.	

5.4.4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงดัชนีชี้วัดที่ดีขึ้น

องค์กรควรตั้งเป้าหมายในเรื่องระยะเวลาของการดำเนินการเอกสารแต่ละประเภท เพื่อติดตามวัดผล ซึ่งมีผลต่อเวลาการให้บริการลูกค้าโดยรวม ซึ่งอาจนำตารางการเปรียบเทียบ ดังตารางที่ 5.1 มาประยุกต์ใช้ในการเปรียบเทียบได้

ตารางที่ 5.1

เปรียบเทียบ KPI ก่อนและหลัง การใช้ระบบ Single Window Service

KPIs in document Processing	Lead Time before Implementation	Target Lead Time
Trading Document <ul style="list-style-type: none"> • Selling Document • Purchasing Document 	<ul style="list-style-type: none"> •50 Min. •50 Min. 	<ul style="list-style-type: none"> •10 Min. •10 Min.
Logistics Document <ul style="list-style-type: none"> • Warehousing Document • Delivery Document • Inventory Document 	<ul style="list-style-type: none"> •150 Min. •90 Min. •90 Min. 	<ul style="list-style-type: none"> •15 Min. •10 Min. •10 Min.
Financial Document <ul style="list-style-type: none"> • Credit Document 	<ul style="list-style-type: none"> •210 Min. 	<ul style="list-style-type: none"> • 25 Min.

5.4.5 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้สนใจนำไปศึกษาต่อ

สำหรับผู้สนใจ ควรศึกษาต่อในหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาการนำแนวคิด Single Window Service ไปใช้ในภาคธุรกิจ (Business to Business) โดยศึกษาขั้นตอนการนำไปใช้ การคัดเลือก การวัดด้วยดัชนีชี้วัดต่างๆ

2. การศึกษาการยอมรับเทคโนโลยี จากการนำแนวคิด Single Window Service มาใช้เพื่อเป็นข้อมูลให้กับองค์กรในการพยากรณ์การยอมรับของผู้ปฏิบัติงานในการนำแนวคิดมาใช้

3. ความต้องการของผู้รับบริการ จาก แนวคิด Single Window Service เพื่อค้นหาความต้องการที่แท้จริงจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้รับบริการ เพื่อการออกแบบระบบการให้บริการเป็นไปตามที่ผู้รับบริการต้องการ