

กับดัก

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร *

Balanced Scorecard

ต่อจากฉบับที่แล้ว



>>> เมื่อสามารถกำหนด KRA ของฝ่ายได้แล้ว ก็จะนำเอา KRA เหล่านี้มาใช้เป็นกรอบในการจัดทำตัวชี้วัดระดับฝ่าย (Divisional KPI) ซึ่งใช้หลักการเหมือนกับการกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กร ซึ่งได้กล่าวมาแล้ว โดยผู้เขียนขอแสดงให้ดูเป็นตารางตัวชี้วัดระดับฝ่ายดังต่อไปนี้

Key Result Area ของฝ่ายการตลาด		ตัวชี้วัดของฝ่ายการตลาด (Divisional KPI)	ผลงานปีก่อน	เป้าหมาย
Financial	กำไรเติบโตในระดับที่น่าพอใจ	1. อัตราการเติบโตของ EBITDA	5.4%	> 7%
	ยอดขายมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง	2. อัตราการเติบโตของยอดขายรวมทุกช่องทางในการจำหน่าย	6.9%	> 10%
		3. อัตรายอดขายในช่องทางการจำหน่ายในห้างและ Discount store เดิม	5.4%	> 12%
		4. อัตราการเติบโตของยอดขายในห้างและ Discount Store ทั้งหมด	7.8%	> 15%
	ยอดขายในช่องทางการจัดจำหน่ายอื่นๆ มีการเติบโตอยู่ในระดับที่น่าพอใจ	5. อัตราการเติบโตของยอดขายในช่องทางการขายผ่านร้านขายของชำ	- 3%	> 3%
	ควบคุมค่าใช้จ่ายทางการตลาด	6. ค่าใช้จ่ายทางการตลาดต่อยอดขาย	2.3%	< 2.5%
Customer	ลูกค้าในช่องทางการจำหน่ายเดิมมีการซื้อเพิ่มมากขึ้น	เหมือนกับข้อ 3		
	เปิดช่องทางในการจำหน่ายในต่างจังหวัดในเขตชุมชนเมือง เน้นเฉพาะร้านที่มีความน่าเชื่อถือ	7. อัตราการเติบโตของร้านขายของชำที่ทำสัญญาเป็นช่องทางการจำหน่าย	3.8%	> 4%
		8. อัตราการเติบโตของยอดขายต่อร้านขายของชำ	-3.1%	> 2%
		9. สัดส่วนหนี้สงสัยจะสูญในกลุ่มร้านขายของชำ	12.5%	< 5%
Internal Process	กิจกรรมทางการตลาดมีความคุ้มค่า	เหมือนกับข้อ 6		
	การประสานงานที่ดีกับร้านค้าในเรื่อง Stock Replenishment และ ข้อมูลสินค้า	10. มูลค่าการสูญเสียโอกาสการขายต่อเดือน (บาทต่อเดือน)	234,098	< 80,000
	การร้องเรียนของลูกค้าได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว	11. จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าที่แก้ไขแล้วเสร็จภายใน 1 วัน	56.5%	> 75%
		12. จำนวนข้อร้องเรียนต่อเดือน	13.7	< 15
Learning & Growth	พนักงานการตลาดมีทักษะการประสานงานการขายและข้อมูลที่ดี	13. จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมของพนักงานการตลาด	-	6
	ข้อมูลและโปรแกรมสารสนเทศทางการตลาดไม่มีปัญหา	14. %Downtime ของระบบฐานข้อมูลสินค้า	7.8%	< 3%

รูปที่ 4.4 ตัวชี้วัดระดับฝ่ายของฝ่ายการตลาด

จากรูปที่ 4.4 จะได้ชุดตัวชี้วัดทั้ง 4 มุมมองของฝ่ายการตลาด ซึ่งเป็นตัวชี้วัดระดับฝ่าย ในขั้นตอนต่อไปก็จะเหมือนกับการกระจายตัวชี้วัดจากระดับองค์กรสู่ระดับฝ่าย คือ การมอบหมายความรับผิดชอบ

จากระดับฝ่ายสู่ระดับแผนก ในกรณีนี้สมมติว่าฝ่ายการตลาดมีอยู่ 2 แผนกด้วยกัน คือ แผนกกิจกรรมการตลาด และแผนกข้อมูลและการสนับสนุนด้านการตลาด ซึ่งสามารถกระจายได้ดังตารางในรูปที่ 4.5 โดยอาจจะมีการวางระดับของเป้าหมายเป็น A, B, C เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมด้วย

* ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และพัฒนาองค์กร บริษัท ซีอีดูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

ตัวชี้วัด	แผนกส่งเสริมการตลาด	แผนกข้อมูล และการสนับสนุนด้านการตลาด
1. อัตราการเติบโตของ EBITDA		
2. อัตราการเติบโตของยอดขายรวมทุกช่องทางในการจำหน่าย	●	○
3. อัตรายอดขายในช่องทางการจำหน่ายในห้างและ Discount store เดิม	●	○
4. อัตราการเติบโตของยอดขายในห้างและ Discount Store ทั้งหมด	●	○
5. อัตราการเติบโตของยอดขายในช่องทางการขายผ่านร้านขายของชำ	●	○
6. ค่าใช้จ่ายทางการตลาดต่อยอดขาย	●	○
7. อัตราการเติบโตของร้านขายของชำที่ทำสัญญาเป็นช่องทางการจำหน่าย	●	○
8. อัตราการเติบโตของยอดขายต่อร้านขายของชำ	●	○
9. สัดส่วนหนี้สงสัยจะสูญในกลุ่มร้านขายของชำ	●	○
10. มูลค่าการสูญเสียโอกาสการขายต่อเดือน (บาทต่อเดือน)	●	○
11. จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าที่แก้ไขแล้วเสร็จภายใน 1 วัน		●
12. จำนวนข้อร้องเรียนต่อเดือน		●
13. จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมของพนักงานการตลาด		
14. %Downtime ของระบบฐานข้อมูลสินค้า		●

● = ผู้รับผิดชอบหลัก ○ = ผู้สนับสนุน

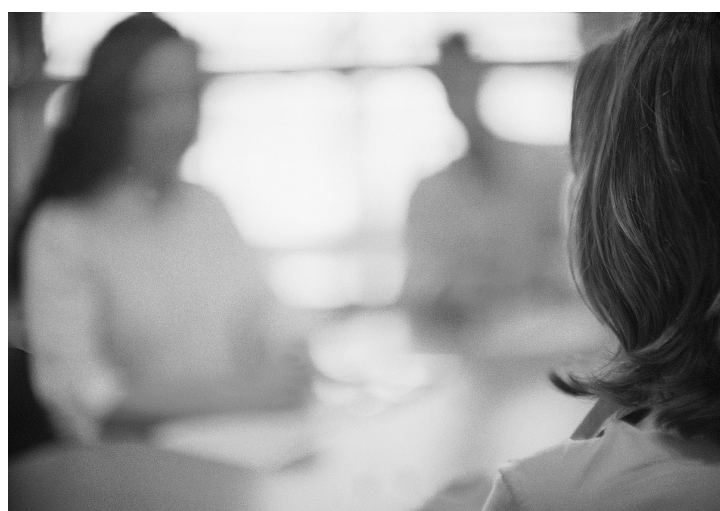
รูปที่ 4.5 การกระจายตัวชี้วัดจากระดับฝ่ายสู่ระดับแผนก

จากรูปที่ 4.5 จะเห็นได้ว่าตัวชี้วัดตัวที่ 1 อัตราการเติบโตของ EBITDA และตัวชี้วัดที่ 13 จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมของพนักงานการตลาดนั้นเป็นตัวชี้วัดที่ไม่ได้มีนัยสำคัญต่อการปฏิบัติงานมากนักและเป็นเรื่องไกลตัวมากๆ สำหรับแผนก สำหรับตัวชี้วัดระดับฝ่ายที่ดูเหมือนจะเป็นเรื่องไกลตัวอย่างนี้ มักจะไม่มีมีการกระจายตัวชี้วัดต่อ โดยให้ถือว่าเป็นตัวชี้วัดระดับฝ่ายเท่านั้น เพราะถ้าหากกระจายตัวชี้วัดต่อจากระดับฝ่ายไปสู่ระดับแผนกก็จะทำให้ตัวชี้วัดระดับแผนกมีตัวชี้วัดที่ไม่สำคัญปะปนเข้ามาซึ่งอาจจะทำให้เกิดปัญหา การที่พนักงานในระดับแผนกไม่ทราบถึงจุดมุ่งเน้น (Focus Loss) รวมถึงอาจจะไม่ทราบถึงความคาดหวังขององค์กรต่อแผนกก็ได้ซึ่งปัญหานี้ผู้เขียนได้เคยอธิบายให้ไปแล้ว

ในกรณีนี้ผู้เขียนสมมติว่าการจัดทำตัวชี้วัดระดับแผนกนั้นไม่มีความจำเป็นต้องจัดทำตัวชี้วัดตามแนวคิดของ Balanced Scorecard อันเนื่องมาจากข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้นในระดับแผนกจึงจัดทำเฉพาะตัวชี้วัดที่สำคัญเท่านั้น (แต่อย่างไรก็ตามหาก

ต้องการจะจัดทำตัวชี้วัดระดับแผนกให้เป็นไปตามแนวคิดของ Balanced Scorecard ก็สามารทำได้เหมือนกับขั้นตอนการกระจายตัวชี้วัดจากระดับองค์กรสู่ระดับฝ่ายได้)

ในการกำหนดตัวชี้วัดในระดับแผนกแม้ว่าไม่ได้จัดทำตัวชี้วัดใน 4 มุมมองตามแนวคิดของ Balanced Scorecard ก็ได้ แต่อย่างไรก็ตามการจัดทำตัวชี้วัดในระดับแผนกก็จำเป็นต้องมีทิศทางและเข็มมุ่งที่ชัดเจนเพื่อให้ทิศทางของแผนกได้ถูกกำหนดอย่างชัดเจน ในความคิด





เห็นของผู้เขียนเชื่อว่าสิ่งที่ต้องดำเนินการเป็นลำดับแรก คือ การกำหนดวัตถุประสงค์หรือขอบเขตของผลสัมฤทธิ์หลักหรือทิศทางของแผน ซึ่งเรียกว่า Key Result Area (KRA) ให้มีความชัดเจนก่อนที่จะมีการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนก

ตัวชี้วัดระดับแผนกส่วนหนึ่งจะนำมาจากตัวชี้วัดที่สำคัญๆ ของระดับฝ่าย แต่อาจจะมีการปรับเป้าหมายให้มีความท้าทายมากขึ้น เช่น ในระดับฝ่ายได้กำหนดเป้าหมายของการเติบโตของยอดขายอยู่ที่ 10% สำหรับตัวชี้วัดระดับแผนกนั้นอาจกำหนดเป้าหมายอยู่ที่ 12% ก็ได้ เพื่อเป็นการสร้างความท้าทายในการปฏิบัติงานอีกทั้ง 2% ที่เกินมานั้นก็ยังใช้เป็น “ส่วนสำรอง” ได้ หมายถึง หากผลการปฏิบัติงานอัตราการเติบโตของยอดขายอยู่ที่ 11% ซึ่งไม่เป็นไปตามเป้าหมายของแผนก แต่อย่างไรก็ตามก็ยังเป็นไปตามเป้าหมายของระดับฝ่าย

จากตัวอย่างข้างต้นนี้ ผู้เขียนขอแสดงการกำหนดตัวชี้วัดของแผนกส่งเสริมการตลาด ซึ่งเป็นแผนกหนึ่งในฝ่ายการตลาด ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1: การกำหนด Key Result Area (KRA)

มุ่งดำเนินกิจกรรมทางการตลาดอย่างคุ้มค่า เน้นการจัดจำหน่ายผ่าน Discount Store ขนาดใหญ่โดยที่ยังสามารถรักษาการขายผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายอื่นๆ ไว้ในระดับที่พอใจได้

ขั้นตอนที่ 2: การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)

สำหรับตัวชี้วัดระดับแผนกนั้น บางส่วนที่เป็นตัวชี้วัดที่ใกล้เคียงเกี่ยวข้องโดยตรง อาจจะถูกดึงมาเป็นตัวชี้วัดระดับแผนกได้ โดยอาจจะมีการเพิ่มเติมตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) เข้าไปได้ ในกรณีนี้ผู้เขียนได้สรุปตัวชี้วัดระดับแผนก ดังนี้

ตัวชี้วัดระดับแผนก (ตัวเอน คือ ตัวชี้วัดที่ดึงมาจากตัวชี้วัดระดับฝ่าย)

1. อัตรายอดขายในช่องทางการจำหน่ายในห้าง และ Discount store เดิม
2. อัตราการเติบโตของยอดขายในห้าง และ Discount Store ทั้งหมด
3. อัตราการเติบโตของยอดขายในช่องทางการขายผ่านร้านขายของชำ
4. ค่าใช้จ่ายทางการตลาดต่อยอดขาย
5. มูลค่าการสูญเสียโอกาสการขายต่อเดือน (บาทต่อเดือน)
6. จำนวนครั้งในการประชุมร่วมกับตัวแทนช่องทางการขายต่อช่องทางต่อเดือน
7. อัตราการแก้ไขปัญหาในเรื่อง Stock สินค้า ภายใน 1 วัน หลังจากได้รับแจ้งจากช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า

จากการกำหนดตัวชี้วัดในระดับแผนกข้างต้นนี้จะพบว่าตัวชี้วัดระดับฝ่าย 5 ตัว ถูกดึงมาเป็นตัวชี้วัดระดับแผนก ของแผนกส่งเสริมการตลาดและมีตัวชี้วัดใหม่ เป็นตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicator) ซึ่งระดับแผนกกำหนดขึ้นมาเองอีก 2 ตัว รวมเป็นมีตัวชี้วัดในระดับแผนก 7 ตัว ซึ่งถือได้ว่าจำนวนตัวชี้วัดไม่ได้มากเกินไป

อ่านต่อบนหน้า