

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพในการขับเคลื่อน  
องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง

วิชมา สุขตนเอง

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง  
กรณีศึกษา บริษัท เอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2561

.....  
วิหมา สุขตนเอง

ผู้วิจัย

.....  
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....  
ดวงพร อากาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

.....  
พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จะไม่สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี หากปราศจากคำปรึกษา ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งจากอาจารย์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษาการ จัดทำสารนิพนธ์ ซึ่งท่านได้สละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษา แนะนำ ข้อคิดเห็นและติดตาม ความคืบหน้าด้วยดีมาตลอด ทำให้งานสารนิพนธ์ครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบ พระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และ ดร. พาสน์ ทิมทรัพย์ ท่าน คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่กรุณาสละเวลา และ ให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็นต่างๆที่เป็นประโยชน์ เพื่อทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้ประ สติธิประสาทวิชาความรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ ทำให้สามารถนำสิ่งที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการ จัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ และขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ทุก ท่านที่อำนวยความสะดวกทั้งการจัดการจองห้อง และ ประสานงานในส่วนต่างๆ

ท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณครอบครัวที่คอยให้การดูแลและเป็นกำลังใจทั้งใน การทำงานและการเรียนตลอดมา รวมทั้งขอขอบคุณเพื่อนๆ CMMU MS19B ทุกคนที่ร่วมทุกข์ร่วม สุขกันมา มิตรภาพที่ดีเยี่ยม และความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆตลอดมา และขอขอบคุณผู้ให้คำสัมภาษณ์ ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ความร่วมมือและสละเวลาในการให้สัมภาษณ์และตอบ แบบสอบถามเป็นอย่างดี ซึ่งผู้วิจัยหวังว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ผ่านไม่มากนัก น้อย และหากมีข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องประการใดในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อม รับไว้แต่เพียงผู้เดียว

วิหมา สุขตนเอง

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง  
STRATEGIC FOR CHANGE MANAGEMENT IN ORGANIZATION

วิชума สุขตนเอง 5950204

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ภูมิพร ชรรณสวัสดิ์เดช, D.B.A. , ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D. ,  
พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้มีเป้าหมายเพื่อศึกษากลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับนำไปปฏิบัติในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยขอบเขตของการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้คือการวิเคราะห์องค์กรขนาดใหญ่ที่อยู่ในอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง ที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ค่อนข้างเข้มแข็ง ซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทิศทางใหม่ๆ และ เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีพนักงานในองค์กรหลากหลายช่วงอายุ และ การศึกษา ทำให้การสื่อสารภายในองค์กร ยังมีความสำคัญและบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นอย่างมาก วิธีที่ใช้ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ประกอบด้วยเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์อุตสาหกรรม คือ PESTEL, 5FORCES และ SWOT, เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา คือ Logic Tree โดยผลสำรวจปัญหาขององค์กรเกิดจากการทำ Focus Group พนักงานภายในจำนวน 36 ราย ที่หลากหลายเพศ อายุ และ ตำแหน่ง ซึ่งผลที่ได้คือพนักงานมาทราบทิศทางที่มีการเปลี่ยนแปลงขององค์กร รวมทั้งไม่ทราบว่าต้องทำอะไรอย่างไร จึงทำให้รู้สึกว่าการทำงานแบบเดิม ไม่มีการเปลี่ยนแปลง จากผลการศึกษาจึงมีการนำเครื่องมือแบบจำลอง ADKAR และ Change management มาใช้ในการแก้ปัญหาในส่วนของการสื่อสารภายในองค์กร และ การเพิ่มประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ : Change Management / ADKAR / การสื่อสารภายในองค์กร / อุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง  
ในประเทศไทย / SCG

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
<b>บทที่ 1 ประวัติบริษัท เอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จำกัด</b>	<b>1</b>
1.1 ประวัติและความเป็นมาของบริษัท	1
1.1.1 บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	1
1.2.1 บริษัท เอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จำกัด	5
<b>บทที่ 2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมซีเมนต์และวัสดุก่อสร้าง</b>	<b>13</b>
2.1 ภาพรวมตลาดและภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมซีเมนต์และวัสดุก่อสร้าง	13
2.1.1 ตลาดและภาวะการแข่งขันในประเทศไทย	13
2.1.2 ตลาดและภาวะการแข่งขันในต่างประเทศ	13
2.2 การวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีต่อธุรกิจ	14
2.2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ผลกระทบ	14
จากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ	
2.2.2 การวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยภายในและภายนอก	19
ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจวัสดุก่อสร้าง	
<b>บทที่ 3 การวิเคราะห์ปัญหาที่พบในปัจจุบัน</b>	<b>24</b>
3.1 ภาพรวมการวิเคราะห์บริษัท เอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จำกัด	24
3.2 ผลสำรวจจากพนักงานภายในสำหรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	27
<b>บทที่ 4 แนวทางการแก้ไขปัญหา</b>	<b>30</b>
4.1 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กร	30
<b>บทที่ 5 การดำเนินการแก้ไขปัญหา</b>	<b>33</b>
5.1 การดำเนินการแก้ไขปัญหา	33

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.1.1 ความหมายและความสำคัญของการกำหนดแผนงาน	33
5.1.2 ขั้นตอนในการดำเนินงาน	33
5.2 การวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	34
5.2.1 ความหมายของความเสี่ยง	34
5.2.2 การประเมินความเสี่ยงในการดำเนินงาน	35
5.2.3 แนวทางการป้องกันและการจัดการความเสี่ยง	35
5.3 การวัดผลการดำเนินงาน	37
5.3.1 การวัดผลงานเชิงคุณภาพ หรือ Balanced Scorecard	37
5.3.2 การประยุกต์ Balanced Scorecard กับการวัดผลการดำเนินงาน	39
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>42</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	โครงสร้างรายได้บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน)และบริษัทย่อย ประจำปี 2560	2
1.2	ผลการดำเนินงานย้อนหลัง 5 ปี บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน)และบริษัทย่อย	3
1.3	อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ	3
1.4	ข้อมูลที่สำคัญของบริษัท เอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จำกัด	5
1.5	ผลการดำเนินงานของบริษัท เอสซีจี ซีเมนต์ - ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จำกัด ย้อนหลัง 5 ปี	11
2.1	การวิเคราะห์ PESTEL สำหรับธุรกิจวัสดุก่อสร้าง	19
2.2	การวิเคราะห์ 5 FORCES สำหรับธุรกิจวัสดุก่อสร้าง	21
2.3	การวิเคราะห์ SWOT ของบริษัท เอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จำกัด	22
5.1	การวางแผนการดำเนินงาน	33
5.2	การวิเคราะห์แนวทางการป้องกันความเสี่ยง	36
5.3	การกำหนดตัวชี้ผลการดำเนินงาน	39

## สารบัญรูปลูกภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	โครงสร้างการบริหารบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	2
1.2	ภาพรวมผลการดำเนินงานของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	4
1.3	ภาพรวมผลการดำเนินงานของ บริษัท เอสซีจี ซีเมนต์ - ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จำกัด	11
1.4	ภาพรวมผลการดำเนินงานของ บริษัท เอสซีจี ซีเมนต์ - ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จำกัด (ต่อ)	12
2.1	แนวคิดการวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม 5 Forces Model	16
2.2	แนวคิดการวิเคราะห์องค์กรเพื่อสร้างรายได้เปรียบ SWOT Analysis	18
3.1	ผลการดำเนินงานย้อนหลัง 5 ปี และ การคาดการณ์ในอนาคต	24
3.2	โครงสร้างการบริหารของ บริษัท เอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จำกัด ปี 2559	25
3.3	โครงสร้างการบริหารของ บริษัท เอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จำกัด ปี 2560	25
3.4	ข้อมูลพนักงานที่ทำการสัมภาษณ์และเก็บผลสำรวจจำนวน 36 ราย	26
3.5	การกำหนดปัญหาโดยใช้ Tre Diagram	27
3.6	ผลการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง	28
4.1	Model ADKAR โดย Prosci	30
4.2	การผสมผสานระหว่าง Model ADKAR กับ เครื่องมือบริหารการเปลี่ยนแปลง	31
4.3	การจัดทำ Priority Matrix	32
5.1	การประเมินความถี่ระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับผลกระทบ	35



**บทที่ 1**  
**ประวัติบริษัท**  
**บริษัท เอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จำกัด**

**1.1 ประวัติและความเป็นมาของบริษัท**

**1.1.1 บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือ เอสซีจี**

เป็นกลุ่มบริษัทชั้นนำในภูมิภาคอาเซียนที่ดำเนินธุรกิจมากกว่า 100 ปี ตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนภายใต้หลักบรรษัทภิบาลที่ดี ก่อตั้งในประเทศไทย เมื่อปี 2456 ตามพระบรมราชโองการในพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 เพื่อผลิตปูนซีเมนต์ วัสดุก่อสร้างที่สำคัญในการพัฒนาประเทศในขณะนั้น ต่อมาได้ขยายกิจการอย่างต่อเนื่องและเจริญก้าวหน้ามาโดยลำดับ จนปัจจุบันประกอบด้วย 3 กลุ่มธุรกิจหลัก ได้แก่

เอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง ( SCG Cement-Building Material ) ผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ซีเมนต์ และสินค้าวัสดุก่อสร้างครบวงจร รวมทั้งธุรกิจการจัดจำหน่ายที่มีเครือข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ

เอสซีจี เคมิคอลส์ ( SCG Chemical ) ผู้ผลิตเคมีภัณฑ์ครบวงจรชั้นนำในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ตั้งแต่ขั้นต้น ชั้นกลางและขั้นปลาย

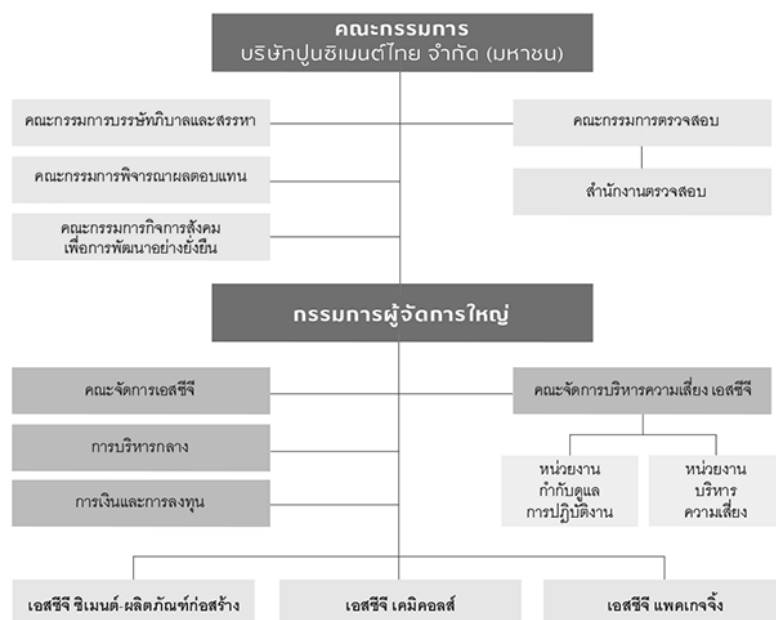
เอสซีจี แพคเกจจิ้ง ( SCG Packaging ) ผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์กระดาษและบรรจุภัณฑ์ครบวงจรรายใหญ่ในอาเซียน โดยผลิตสินค้าคุณภาพมาตรฐานโลก

วิสัยทัศน์ของเอสซีจี คือ เอสซีจีจะเป็นผู้นำตลาดในภูมิภาคอาเซียน ด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรมสินค้าและบริการที่มีความเป็นเลิศ เพื่อตอบโจทย์ความต้องการและยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้บริโภคให้ดีขึ้น ควบคู่กับการเสริมสร้างความก้าวหน้าอย่างยั่งยืนให้ทุกสังคมและชุมชนที่เข้าไปดำเนินงาน

## 1.1.1.1 โครงสร้างการบริหาร

**โครงสร้างการจัดการ**

ผังการบริหารงาน (ณ วันที่ 1 มกราคม 2561)



ภาพที่ 1.1 โครงสร้างการบริหารบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

## 1.1.1.2 โครงสร้างรายได้ประจำปี 2560

ตาราง 1.1 โครงสร้างรายได้ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย ประจำปี 2560

หน่วย : ล้านบาท	รายได้จากการขาย	รายได้อื่น	รายได้รวม	สัดส่วนรายได้ (%)
เอสซีจี เคมิคอลส์	206,280	5,698	211,978	45.66
เอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง	175,255	2,476	177,731	35.61
เอสซีจี แพคเกจจิ้ง	81,455	1,407	82,862	17.85
ส่วนงานอื่น	82	3,985	4,067	0.88
<b>ยอดรวมตามงานการเงินรวม</b>	<b>450,921</b>	<b>13,316</b>	<b>464,237</b>	<b>100.00</b>

หมายเหตุ : ข้อมูลงบการเงินจำแนกตามประเภทธุรกิจก่อนปรับปรุงรายการระหว่างส่วนงานธุรกิจดังที่เปิดเผยไว้แล้วในหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 25 หน้า 221-225 ของรายงานประจำปี 2560 ที่มา : รายงานประจำปี 2560 บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

## 1.1.1.3 ผลการดำเนินงานย้อนหลัง 5 ปี ( 2556-2560 )

ตาราง 1.2 ผลการดำเนินงานย้อนหลัง 5 ปี บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หน่วย : ล้านบาท	2560	2559	2558	2557	2556
<b>ข้อมูลจากงบแสดงฐานะการเงิน</b>					
สินทรัพย์	573,412	539,688	509,981	465,823	440,689
หนี้สิน	271,587	258,070	266,975	256,506	253,927
ส่วนของผู้ถือหุ้น	301,825	281,618	243,006	209,317	186,762
ส่วนของผู้ถือหุ้นบริษัทใหญ่	261,098	240,023	206,161	177,283	161,538
<b>ข้อมูลจากงบกำไรขาดทุนรวม</b>					
รายได้จากการขาย	450,921	423,442	439,614	487,545	434,251
ต้นทุนและค่าใช้จ่าย	408,995	376,825	400,248	461,649	411,322
กำไรสำหรับปี	55,041	56,084	82,690	66,493	36,522
EBITDA	102,080	97,816	45,400	33,615	61,265

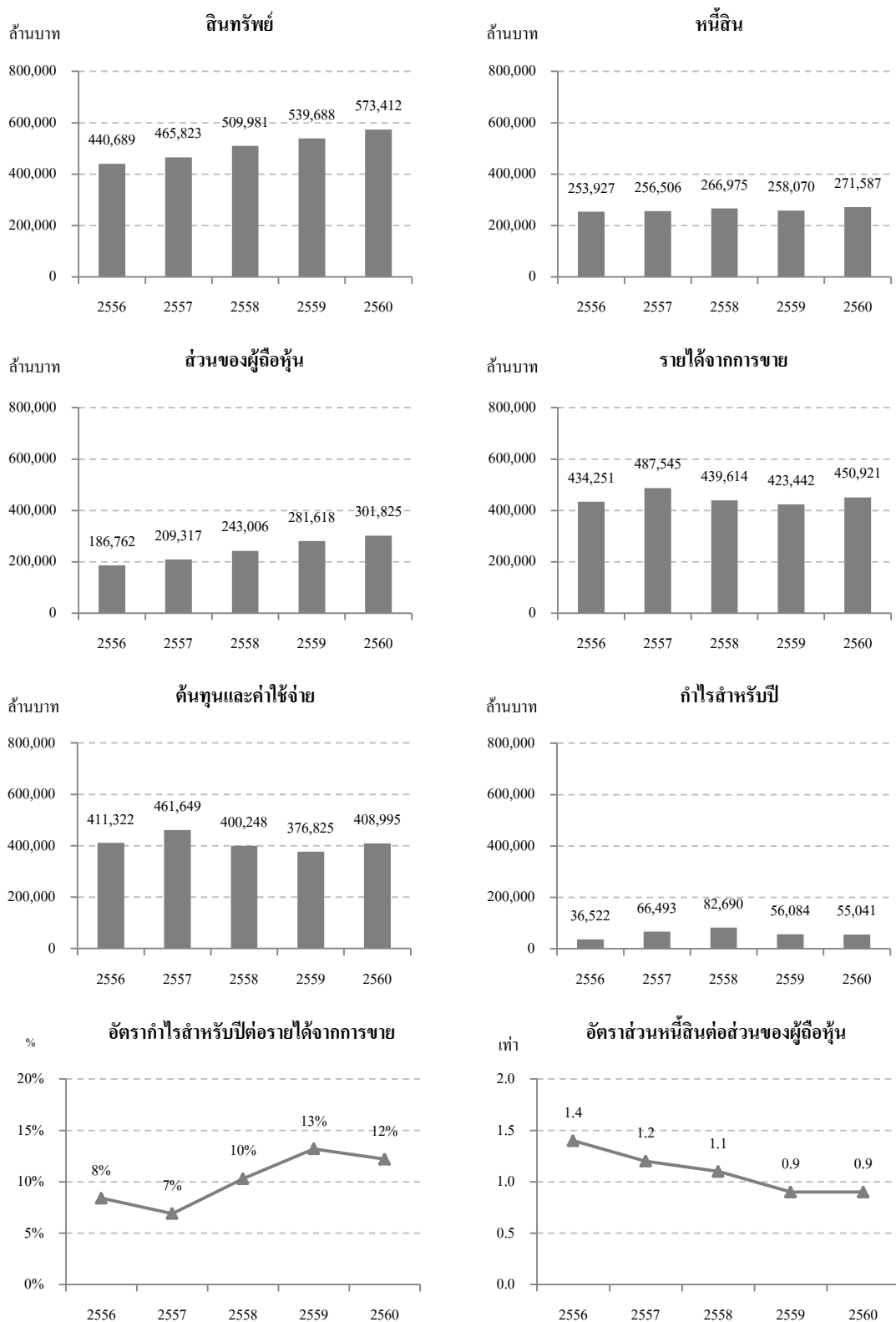
ที่มา : รายงานประจำปี 2560 บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

ตาราง 1.3 อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ

อัตราส่วนทางการเงิน	2560	2559	2558	2557	2556
มูลค่าตามบัญชีต่อหุ้น ( บาท )	217.6	200.0	171.8	147.7	134.6
กำไรต่อหุ้น ( บาท )	45.9	46.7	37.8	28.0	30.4
เงินปันผลจ่ายต่อหุ้น ( บาท )	19.0	19.0	16.0	12.5	15.5
อัตรการจ่ายเงินปันผลต่อกำไรสำหรับปี (%)	41.4	40.7	42.3	44.6	51.0
อัตรกำไรสำหรับปีต่อรายได้จากการขาย (%)	12.2	13.2	10.3	6.9	8.4
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (%)	22.0	25.1	23.7	19.8	24.0
อัตราส่วนผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (%)	9.9	10.7	9.3	7.4	8.7
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)	0.9	0.9	1.1	1.2	1.4

ที่มา : รายงานประจำปี 2560 บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

## 1.1.1.5 ภาพรวมผลการดำเนินงานปี 2560



ภาพที่ 1.2 ภาพรวมผลการดำเนินงานของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

ในปี 2560 เอสซีจีมีรายได้จากการขายเท่ากับ 450,921 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 6 จากปีก่อน ส่วนใหญ่เป็นผลจากราคาขายของสินค้าเคมีภัณฑ์ที่ปรับตัวเพิ่มขึ้น EBITDA เท่ากับ 102,080 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 4 จากปีก่อน เนื่องจากมีเงินปันผลรับจากบริษัทร่วมเพิ่มขึ้น กำไรสำหรับปีเท่ากับ 55,041 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 2 จากปีก่อนสาเหตุหลักจากธุรกิจซิเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้างมีผลการดำเนินงานในประเทศลดลงตามสภาพตลาดที่ยังคงชะลอตัว

ในปี 2560 เอสซีจีมีอัตรากำไรขั้นต้นร้อยละ 22.5 ลดลงร้อยละ 2.1 จากปีก่อน และมีอัตรากำไรสุทธิ ร้อยละ 11.4 ลดลงร้อยละ 1 จากปีก่อน โดยมีอัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นอยู่ที่ร้อยละ 22 ลดลงร้อยละ 3.2 จากปีก่อน เอสซีจีมีส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้าเท่ากับ 18,212 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 279 ล้านบาทจากปีก่อน โดยมีการรับรู้ส่วนแบ่งกำไรจากบริษัทร่วมในเอสซีจี เคมิคอลส์ เท่ากับ 14,826 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 606 ล้านบาท จากปีก่อน และ มีการรับรู้ส่วนแบ่งกำไรจากบริษัทร่วมอื่นๆ เท่ากับ 3,386 ล้านบาท ลดลง 327 ล้านบาท จากปีก่อน

เอสซีจีมีเงินปันผลรับในปี 2560 เท่ากับ 18,396 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 5,446 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้น 42% จากปีก่อน โดยเอสซีจีมีเงินปันผลรับจากบริษัทร่วม (เอสซีจีถือหุ้น 20 - 50%) เท่ากับ 16,444 ล้านบาท และ จากบริษัทอื่น ( เอสซีจีถือหุ้นต่ำกว่า 20% ) เท่ากับ 1,952 ล้านบาท เอสซีจียังคงมีโครงสร้างทางการเงินที่มั่นคง โดยมีเงินสดและเงินสดภายใต้การบริหาร ณ สิ้นปี 2560 เท่ากับ 64,129 ล้านบาท ในขณะที่สิ้นปี 2559 อยู่ที่ 47,252 ล้านบาท แม้ว่าในปี 2560 จะมีรายจ่ายลงทุนและเงินลงทุน 46,088 ล้านบาท ซึ่งต่ำกว่าที่คาดการณ์ เนื่องจากความล่าช้าของโครงการเคมีภัณฑ์ในเวียดนาม

### 1.1.2 บริษัท เอสซีจี ซิเมนต์ - ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จำกัด

จัดตั้งขึ้นเพื่อบริหารจัดการธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ปูนซีเมนต์ ผลิตภัณฑ์วัสดุก่อสร้าง และการจัดจำหน่าย โดยเน้นการพัฒนามูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ (High Value Added Products & Services) การเป็นผู้นำตลาดทั้งในประเทศและภูมิภาคอาเซียน โดยมีกลุ่มสินค้าหลัก คือ กลุ่มสินค้าปูนซีเมนต์ กลุ่มสินค้าผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง และกลุ่มสินค้าเซรามิก

ตาราง 1.4 ข้อมูลที่สำคัญของบริษัท เอสซีจี ซิเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จำกัด

ข้อมูลที่สำคัญ		
กำลังผลิตและผลิตภัณฑ์หลัก	■ ปูนซีเมนต์เทาในประเทศ	23 ล้านตันต่อปี
	■ ปูนซีเมนต์เทาต่างประเทศ	10.5 ล้านตันต่อปี
	■ คอนกรีตผสมเสร็จ	767 โรงงาน
	■ สินค้ากลุ่มหลังคา	97.2 ล้านตร.ม. ต่อปี

ตาราง 1.4 ข้อมูลที่สำคัญของบริษัท เอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จำกัด (ต่อ)

ข้อมูลที่สำคัญ	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สินค้ากลุ่มฝา ฝ้า และไม้สังเคราะห์ 113.8 ล้านตร.ม. ต่อปี</li> <li>▪ กระเบื้องเซรามิกปูพื้นและผนัง 225 ล้านตร.ม. ต่อปี</li> </ul>
ตราสินค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ปูนซีเมนต์ขาว ตรา SCG และตรา K-Cement</li> <li>▪ ปูนซีเมนต์ผสม ตรา SCG ตราเสือ และตรา K-Cement</li> <li>▪ ปูนซีเมนต์สำเร็จรูป ตรา SCG และ ตราเสือ มอร์ตาร์</li> <li>▪ ปูนซีเมนต์ตกแต่ง ตรา SCG และ ตราเสือ เดคอร์</li> <li>▪ ปูนซีเมนต์ขาว ตรา SCG และ ตราเสือ เดคอร์</li> <li>▪ คอนกรีตผสมเสร็จ ตรา SCG, ตรา Jayamix by SCG และ ตรา CPAC</li> <li>▪ อิฐทนไฟและวัสดุทนไฟ ตรา SRIC</li> <li>▪ อิฐมวลเบา ตรา Q-CON และ ตรา SCG</li> <li>▪ ท่อและอุปกรณ์พีวีซี ตรา SCG และ ตรา Tiger</li> <li>▪ ท่อคอนกรีตและ Precast ตรา SCG</li> <li>▪ สินค้าหลังคา กระเบื้องและอุปกรณ์หลังคา ตรา SCG</li> <li>▪ แผ่นฝ้า ฝ้า และวัสดุทดแทนไม้ ตรา SCG</li> <li>▪ บล็อกคอนกรีต กระเบื้องคอนกรีตปูพื้นและบุผนัง ตรา SCG</li> <li>▪ เหล็กข้อกลม เหล็กข้ออ้อย ตรา SCG</li> <li>▪ ฉนวนกันความร้อน และวัสดุอะคูสติก ตรา SCG</li> <li>▪ บริการรับสร้างบ้าน SCG Heim</li> <li>▪ Precast concrete system – SCG Building Tech</li> <li>▪ Solar roof system – SCG Living Tech</li> <li>▪ Active AIRflow™ system – SCG Living Tech</li> <li>▪ ระบบผนังสำเร็จรูป (S Wall, Fulfill Wall) – SCG Building Tech</li> <li>▪ ระบบผนังสำเร็จรูป (Walli-T) - ตราเสือ</li> <li>▪ Unit Bathroom – SCG Building Tech</li> <li>▪ กลุ่มสินค้า บริการ และติดตั้ง สำหรับกลุ่มลูกค้าผู้สูงอายุ – SCG Elder Care Solution</li> <li>▪ บริการให้คำปรึกษาเรื่องสิ่งปลูกสร้างที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมตาม</li> </ul>

ตาราง 1.4 ข้อมูลที่สำคัญของบริษัท เอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จำกัด (ต่อ)

ข้อมูลที่สำคัญ	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มาตรฐานสากลแบบครบวงจร – SCG Green Building Solution</li> <li>▪ กระเบื้องเซรามิกปูพื้นและบุผนัง ตรา COTTO ตรา SOSUCO ตรา CAMPANA ตรา Prime ตรา KIA และ ตรา Mariwasa</li> <li>▪ หินไฟโรลิติก ตรา GEOLUXE</li> <li>▪ เครื่องสุขภัณฑ์ ก๊อกน้ำ และอุปกรณ์ประกอบห้องน้ำ ตรา COTTO</li> <li>▪ ร้านจำหน่ายและให้บริการสำหรับผลิตภัณฑ์กระเบื้องเซรามิกปูพื้นและบุผนัง เครื่องสุขภัณฑ์ ก๊อกน้ำ อุปกรณ์ประกอบห้องน้ำ - COTTO Studio</li> <li>▪ ร้านวัสดุก่อสร้าง Flagship Store – SCG Experience</li> <li>▪ ร้านวัสดุก่อสร้าง Retail Store – SCG Home Solution</li> <li>▪ บริการขนส่งและกระจายสินค้า (logistics service) ตรา SCG Logistics และ SCG Express</li> <li>▪ บริการนำเข้าและส่งออกสินค้า (import/export service) ตรา SCG Trading</li> </ul>
จุดเด่นที่สำคัญ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ เป็นผู้ผลิตปูนซีเมนต์และวัสดุก่อสร้างรายใหญ่ในอาเซียน</li> <li>▪ เป็นผู้ผลิตที่มีกำลังการผลิตสูงที่สุดในโลกในส่วนของกระเบื้องเซรามิกปูพื้นและผนัง</li> <li>▪ นำหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืนมาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์นโยบาย และการดำเนินงาน</li> <li>▪ สร้างสรรค์นวัตกรรม (innovation) ในการผลิตสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>
นโยบายหลักในการดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สร้างฐานธุรกิจเพื่อความเป็นผู้นำตลาดในระดับภูมิภาค (regional leader)</li> <li>▪ รักษาระดับราคาและเสถียรภาพของตลาดตลอดจนเสริมสร้างความเป็นผู้นำตลาดภายในประเทศ</li> <li>▪ สร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าและบริการ (High Value Added Products &amp; Services)</li> </ul>

ตาราง 1.4 ข้อมูลที่สำคัญของบริษัท เอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จำกัด (ต่อ)

ข้อมูลที่สำคัญ	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ ตลอดจนร่วมกิจกรรมสร้างสรรค์ พัฒนาสังคมและชุมชนอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>

#### 1.1.2.1 กลยุทธ์การแข่งขัน

ธุรกิจมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาสินค้าและบริการที่มีมูลค่าเพิ่มสูง (High Value Added Products and Services) เพื่อที่จะสร้างความแตกต่าง และตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้ดีขึ้น เช่น การพัฒนาคุณสมบัติของสินค้าอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนางานวิจัย และการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมก่อสร้าง การพัฒนาสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ เป็นต้น ทั้งนี้ธุรกิจเป็นผู้ผลิตปูนซีเมนต์ที่มีสถาบันวิจัยและพัฒนาเป็นของตนเอง จึงทำให้สามารถพัฒนาสินค้าที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรองรับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์และพฤติกรรมการใช้งาน โดยมีการปรับปรุงคุณภาพสินค้าให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีผลิตภัณฑ์สินค้าใหม่ๆ ออกสู่ตลาดเป็นระยะ

ธุรกิจมีนโยบายเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต และการลดต้นทุนอย่างต่อเนื่อง เช่น แผนการลดการใช้พลังงาน การลดต้นทุนด้านวัตถุดิบ และแผนการปรับลดของเสียจากกระบวนการผลิต เป็นต้น นอกจากนี้ธุรกิจยังมีทีมผู้เชี่ยวชาญที่บริการให้คำปรึกษากับลูกค้า (Cement Business Solution Team) เป็นเสมือนพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับลูกค้าทางธุรกิจ ทั้งเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในกระบวนการผลิต การควบคุมคุณภาพ การลดต้นทุนรวมถึงการให้คำแนะนำ และ แก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากการใช้สินค้า ซึ่งลูกค้าสามารถแจ้งปัญหาที่ศูนย์รับข้อร้องเรียนของธุรกิจได้โดยตรง

ธุรกิจให้ความสำคัญกับสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม โดยมีการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดและกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์ที่สำคัญมากมาย เช่น การฝึกอบรมพัฒนาทักษะวิชาชีพและยกระดับคุณภาพชีวิตของกลุ่มผู้รับเหมาและช่างปูนในประเทศให้สูงขึ้น และโครงการสอนหนังสือให้กับสถาปนิก เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับวัสดุก่อสร้างและเทคโนโลยีการก่อสร้างกับนิสิตนักศึกษาของสถาบันต่าง ๆ เป็นต้น

#### 1.1.2.2 ลักษณะลูกค้าและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

สินค้ากลุ่มปูนซีเมนต์ มีการขายให้กับบริษัทในเอสซีจี เพื่อเป็นวัตถุดิบ



สำหรับผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง อาทิ คอนกรีตผสมเสร็จ กระเบื้องหลังคาคอนกรีต แผ่นพื้นสำเร็จรูป เป็นต้น และการขายให้กับ ตัวแทนจำหน่าย ร้านค้าวัสดุก่อสร้างทั่วไป ผู้ประกอบการผลิตผลิตภัณฑ์คอนกรีต รวมถึงบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างขนาดใหญ่

สินค้ากลุ่มผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง มีการแบ่งระดับราคาและกลุ่มลูกค้า ตามประเภทของผลิตภัณฑ์และความนิยมของกลุ่มลูกค้าในแต่ละพื้นที่ โดยเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยการออกแบบ เพื่อให้ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่มเป้าหมาย

สินค้ากระเบื้องเซรามิกจำแนกผลิตภัณฑ์ตามกลุ่มของลูกค้าเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มลูกค้าผลิตภัณฑ์ระดับล่างถึงระดับกลาง และกลุ่มลูกค้าผลิตภัณฑ์ระดับกลางถึงระดับบน

#### 1.1.2.3 การจัดจำหน่าย

การจัดจำหน่ายในประเทศ มีการบริหารเครือข่ายการจัดจำหน่าย ( Distribution Network ) ที่เข้มแข็ง ผ่านทางร้านผู้แทนจำหน่าย กว่า 500 รายทั่วประเทศ มีการสนับสนุนการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายให้กับร้านค้าผู้แทนจำหน่ายและร้านค้าช่วง และได้มีการนำระบบ Project Management ที่เป็น One-Stop Solution มาใช้กับการบริหารลูกค้าโครงการ ทำให้สามารถติดตามและให้บริการการใช้สินค้าในงานโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับลูกค้าที่ต้องการซื้อ สินค้าที่รวมถึงให้คำปรึกษา ออกแบบ ประมาณราคา และติดตั้ง ธุรกิจได้พัฒนาผู้แทนจำหน่ายในรูปแบบของ SCG Home Solution และ COTTO Studio ที่สามารถให้บริการได้ในลักษณะ One-Stop Shop One-Stop Service

การจัดจำหน่ายต่างประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในประเทศเป้าหมายทางกลยุทธ์ธุรกิจมีการบริหารเครือข่ายการจัดจำหน่าย (Distribution Network) และจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายโดยปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพตลาด

การจัดจำหน่ายต่างประเทศในภูมิภาคอื่น ธุรกิจได้มอบหมายให้เอสซีจี เทรคคิง ซึ่งเป็นบริษัทในเครือเอสซีจี เป็นตัวแทนในการดำเนินการส่งออกสินค้าไปยังประเทศต่างๆ โดยการจัดจำหน่ายจะเน้นการเข้าถึงผู้ใช้ปลายทางหรือผู้แทนจำหน่ายในประเทศนั้นๆ โดยตรง เพื่อประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

นอกจากนี้ธุรกิจยังมุ่งเน้นการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของผู้แทนจำหน่ายอื่นได้แก่

1.1.2.3.1 การพัฒนาช่องทางค้าส่ง ด้วยการจัดการระบบ Loyalty Program “ SCG Family ช้างแฟมิลี่ ” เพื่อสร้างเครือข่ายช่องทางค้าส่งอย่างยั่งยืน รวมถึงการเข้าร่วมพัฒนาระบบการบริหารจัดการร้านอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งเน้นการลดต้นทุนรวมของ

ผู้แทนจำหน่าย และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานทั้งเรื่องการบริหารคลังสินค้าและการบริหารการจัดส่งของร้านผู้แทนจำหน่ายให้มีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ธุรกิจยังได้ส่งเสริมให้ร้านค้าวัสดุก่อสร้างในเครือข่าย มีการบริหารงานภายในร้านอย่างเป็นระบบด้วย Software สำเร็จรูปที่สะดวกรวดเร็ว ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.1.2.3.2 การพัฒนาช่องทางโครงการ โดยการสร้างระบบข้อมูลงานโครงการและการบริหารห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ทำให้ลูกค้าได้สินค้าถูกต้องและตรงเวลา นอกจากนี้ยังมีการจัดตั้งทีมงานให้บริการแนะนำการติดตั้งสินค้าที่ถูกต้องได้มาตรฐาน ถึงหน่วยงานของลูกค้า (Onsite Service) ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าได้รับความสะดวกและมีผลงานการติดตั้งที่ดี

1.1.2.3.3 การพัฒนาช่องทางค้าปลีก ผ่านผู้แทนจำหน่ายประเภท SCG Home Solution เพื่อตอบสนองทุกความต้องการของเจ้าของบ้าน ตั้งแต่บริการออกแบบ ประเมินการก่อสร้าง คัดสรรสินค้า บริการติดตั้ง รับประกันสินค้าและการก่อสร้าง อีกทั้งยังสร้างเครือข่ายช่าง ด้วย Loyalty Program “SCG Family ช่างเพื่อนช่าง” และพัฒนาทักษะช่างให้เป็นมืออาชีพอีกด้วย พร้อมกันนี้ยังจัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับบ้านและวัสดุก่อสร้าง SCG Contract Center ให้เจ้าของบ้านสามารถติดต่อได้ทุกช่องทางการสื่อสาร

1.1.2.4 นโยบายและลักษณะการตลาดของผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญ  
ปัจจุบันธุรกิจซีเมนต์และผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง มีโรงงานผลิตปูนซีเมนต์เทาในประเทศไทยทั้งหมด 5 แห่ง ได้แก่ โรงงานท่าหลวง โรงงานเขาวง โรงงานแก่งคอย จังหวัดสระบุรี โรงงานทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช และโรงงานลำปาง จังหวัดลำปาง โดยมีกำลังการผลิตในประเทศ 23 ล้านตัน และมีส่วนแบ่งทางการตลาดมากที่สุดเมื่อเทียบกับผู้ผลิตรายอื่นๆ ในประเทศ ในส่วนของผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง ธุรกิจมีโรงงานผลิตสินค้ากลุ่มหลังคา และกลุ่มฝ้าและผนังในจังหวัด สระบุรี นครปฐม ลำปาง ลำพูน ชลบุรี ขอนแก่น นครราชสีมา และนครศรีธรรมราช ส่วนการตลาดในต่างประเทศ ปัจจุบัน เอสซีจีมีการทำตลาดซีเมนต์และวัสดุก่อสร้างในกลุ่มประเทศอาเซียนเป็นหลัก 5 ประเทศ คือ อินโดนีเซีย เมียนมา กัมพูชา เวียดนาม และฟิลิปปินส์ ในปีที่ผ่านมาจะเน้นไปในการพัฒนาช่องทางการขายในประเทศนั้นๆ เพื่อช่วยผลักดันสินค้าที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต รวมถึงสร้างความแข็งแกร่งของช่องทางการขายโดยรวม

สำหรับธุรกิจเซรามิก มีโรงงานผลิตกระเบื้องเซรามิกปูพื้น และบุผนังในประเทศ ตั้งอยู่ที่จังหวัดสระบุรีและโรงงานในต่างประเทศ ได้แก่ ประเทศฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย และเวียดนาม โดยมีกำลังการผลิตรวม 225 ล้านตารางเมตรต่อปี นอกจากนี้ยังมีสินค้าเครื่องสุขภัณฑ์

อุปกรณ์ประกอบห้องน้ำ และ ห้องครัว ที่เป็นผู้นำตลาดในประเทศและมุ่งเน้นที่จะพัฒนาให้เป็นที่รู้จักในระดับสากลต่อไป

#### 1.1.2.5 ผลการดำเนินงานย้อนหลัง 5 ปี ( 2556-2560 )

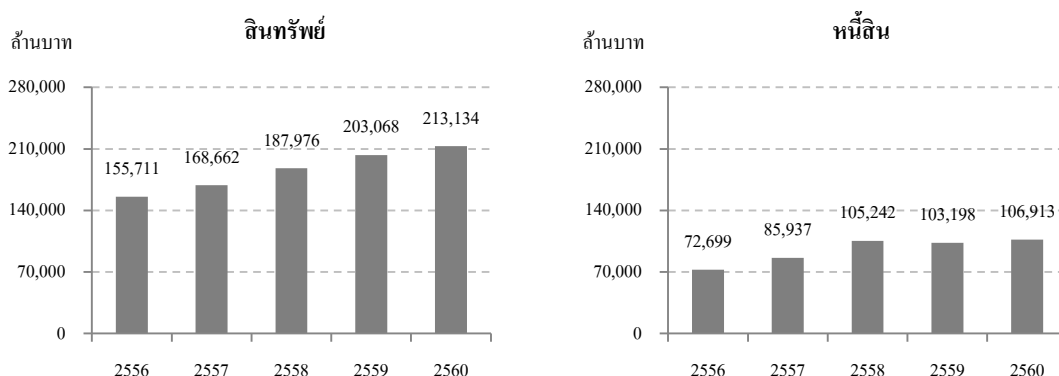
ตาราง 1.5 ผลการดำเนินงานของบริษัท เอสซีจี ซีเมนต์ - ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จำกัด ย้อนหลัง 5 ปี

หน่วย : ล้านบาท	2560	2559	2558	2557	2556
<b>ข้อมูลจากงบแสดงฐานะการเงิน <sup>1</sup></b>					
สินทรัพย์หมุนเวียน	56,466	58,702	56,348	53,566	51,935
สินทรัพย์	213,134	203,068	187,976	168,662	155,711
หนี้สิน	106,913	103,198	105,242	85,937	72,699
ส่วนของผู้ถือหุ้น	106,221	99,870	82,734	82,725	83,012
<b>ข้อมูลจากงบกำไรขาดทุน <sup>1</sup></b>					
รายได้จากการขาย	175,255	170,944	178,988	185,423	174,642
ต้นทุนและค่าใช้จ่าย	169,431	163,956	168,306	170,565	158,350
กำไรสำหรับปี <sup>2</sup>	7,230	8,492	10,250	13,180	16,092
EBITDA <sup>3</sup>	22,319	23,639	24,395	26,683	26,274

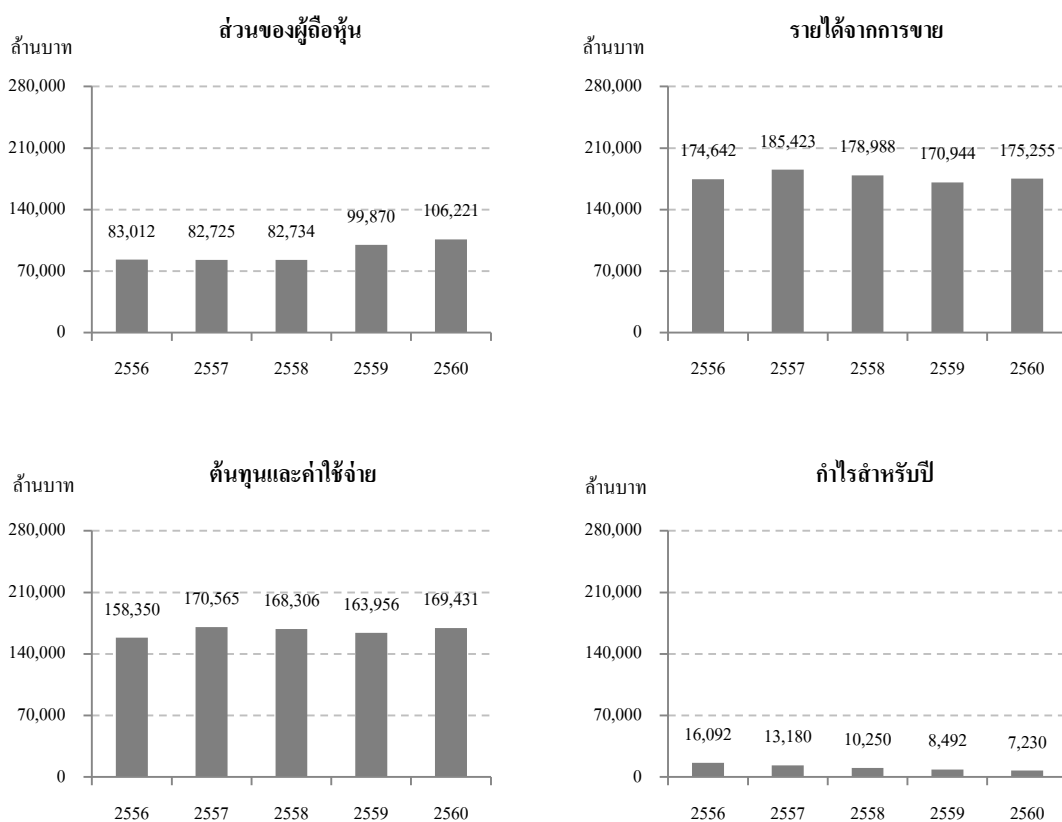
- หมายเหตุ
- 1 ปี 2559 มีการจัดประเภทรายการใหม่
  - 2 กำไรสำหรับปีส่วนที่เป็นของผู้ถือหุ้นบริษัทใหญ่
  - 3 กำไรก่อนต้นทุนทางการเงิน ภาษีเงินได้ ค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่าย

รวมเงินปันผลรับจากบริษัทร่วม

ที่มา : รายงานประจำปี 2560 บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)



ภาพที่ 1.3 ภาพรวมผลการดำเนินงานของ บริษัท เอสซีจี ซีเมนต์ - ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จำกัด



ภาพที่ 1.4 ภาพรวมผลการดำเนินงานของ บริษัท เอสซีจี ซีเมนต์ - ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จำกัด (ต่อ)

ในปี 2560 รายได้จากการขายของเอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง เท่ากับ 175,255 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 3 จากปีก่อน จากการขยายตัวของ การดำเนินงานในภูมิภาคอาเซียน ในขณะที่ EBITDA เท่ากับ 22,319 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 6 จากปีก่อน ตามสภาพตลาดในประเทศไทยที่ยังคงซบเซา ส่งผลให้กำไรสำหรับปีเท่ากับ 7,230 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 15 เมื่อเทียบกับปีก่อน

## บทที่ 2

### การวิเคราะห์อุตสาหกรรมซีเมนต์และวัสดุก่อสร้าง

#### 2.1 ภาพรวมตลาดและภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมซีเมนต์และวัสดุก่อสร้าง

##### 2.1.1 ตลาดและสภาวะการแข่งขันในประเทศไทย

ในปี 2560 ความต้องการปูนซีเมนต์ในประเทศไทยมีปริมาณลดลงเล็กน้อยเมื่อเทียบกับปีก่อน โดยปริมาณการใช้ปูนภายในประเทศส่วนใหญ่มาจากงบประมาณลงทุนภาครัฐ ส่วนความต้องการของภาคครัวเรือนและภาคเอกชนยังคงชะลอตัว ในขณะที่การส่งออกมีปริมาณเพิ่มขึ้นเล็กน้อยเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา สำหรับสินค้าผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง ตลาดในประเทศไทยยังคงหดตัวต่อเนื่องจากความเชื่อมั่นของผู้บริโภคและกำลังซื้อที่ลดลง อย่างไรก็ตามธุรกิจยังคงรักษาความเป็นผู้นำในธุรกิจผลิตภัณฑ์ก่อสร้างด้วยการพัฒนาสินค้าและบริการที่มีมูลค่าเพิ่มเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ในด้านการตลาด ธุรกิจยังคงเน้นกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจเพื่อรักษาความเป็นผู้นำโดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการเป็นหลัก ผ่านการพัฒนาและคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า การสร้างศักยภาพในการแข่งขันและลดต้นทุนให้กับลูกค้า ตลอดจนการเพิ่มเครือข่ายการจัดจำหน่ายให้ครอบคลุมลูกค้าทุกกลุ่ม เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจในสินค้าและบริการ ตลอดจนมีความสะดวกสบายในการหาซื้อสินค้าให้มากที่สุด

##### 2.1.2 ตลาดและสภาวะการแข่งขันในต่างประเทศ

ส่วนธุรกิจในกลุ่มภูมิภาคอาเซียนมีการเติบโตค่อนข้างดีในภาพรวม เนื่องมาจากการขยายตัวของตลาดซีเมนต์ และวัสดุก่อสร้างในประเทศต่างๆ ประเทศกัมพูชามีการเติบโตของการก่อสร้างที่อยู่อาศัยและอาคารพาณิชย์อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐ เช่น โครงการก่อสร้างถนนในประเทศ เป็นต้น ส่วนตลาดก่อสร้างในประเทศเมียนมาเติบโตจากการลงทุนของภาคเอกชนโดยเฉพาะการก่อสร้างโรงงานอุตสาหกรรมในเขตเศรษฐกิจพิเศษต่างๆ ในขณะที่ประเทศเวียดนามได้รับผลดีจากโครงการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐ เช่น สะพานและท่าเรือ นอกจากนี้รัฐบาลประเทศฟิลิปปินส์มีนโยบายพัฒนาระบบสาธารณูปโภค

กระตุ้นการก่อสร้างและเศรษฐกิจในประเทศ และตลาดก่อสร้างในประเทศอินโดนีเซียกระเตื้องขึ้นจากปีก่อน โดยมีปัจจัยหลักมาจากการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานของรัฐบาล เช่น ทางด่วน สนามบิน เชื้อเพลิงและรถไฟความเร็วสูง

## 2.2 การวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีต่อธุรกิจ

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุก ๆ ด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรและนำไปวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานในการสร้างความได้เปรียบ ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบ เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินงานขององค์กร และสามารถถกฉวยข้อดีมาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้ สำหรับอุปสรรคทางสภาพแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรง และทางอ้อม ซึ่งองค์กร จำเป็นต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญกับแรงกระทบดังกล่าว

### 2.2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ

#### 2.2.1.1 PESTEL Analysis

คือ เครื่องมือที่เป็นประโยชน์สำหรับการวิเคราะห์และทำความเข้าใจแนวโน้มของภาพรวมธุรกิจที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยอาศัยการข้อมูลจากปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงซึ่งธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้ ที่ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยทางการเมือง (Political) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic) ปัจจัยทางสังคม (Social) ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technology) ปัจจัยทางสภาวะแวดล้อม (Environment) และ ปัจจัยทางกฎหมายหรือข้อบังคับ (Legal/Law) โดยผลที่ได้จากการวิเคราะห์จะนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจ โดยปัจจัยที่มีค่าเป็นบวก หมายถึง ปัจจัยที่ส่งเสริม สนับสนุนให้แก่องค์กรดีขึ้น ส่วนปัจจัยที่เป็นลบ หมายถึง ปัจจัยที่ขัดขวาง ยับยั้ง ทำให้องค์กรแย่ลง

Political คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเมืองและนโยบายต่างๆทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการค้าและธุรกิจ ปัจจัยทางการเมืองที่มีการนำมาวิเคราะห์ เช่น ระบบการปกครอง นโยบายต่างๆที่เอื้ออำนวยกับธุรกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาว นโยบายการกีดกันทางการค้า เสถียรภาพทางการเมือง ความร่วมมือระหว่างประเทศต่างๆ หรือแม้กระทั่งการเดินขบวนประท้วง เป็นต้น

Economic คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจ ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจ เพราะเศรษฐกิจภายในประเทศนั้นๆจะเป็นตัวกำหนดกำลังซื้อของคนภายในประเทศ ปัจจัยทางเศรษฐกิจที่มีการนำมาวิเคราะห์ เช่น อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย อัตราการจ้างงาน/ว่างงาน ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ ( GDP ) การเติบโตทางเศรษฐกิจ อัตราเงินเฟ้อ เป็นต้น

Social คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพทางสังคม วัฒนธรรม วิถีชีวิตความเป็นอยู่ เพราะวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของคนแต่ละพื้นที่จะมีความแตกต่างกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อทางเลือกซื้อ เลือกใช้สินค้าและบริการที่แตกต่างกัน ปัจจัยทางสังคมที่มีการนำมาวิเคราะห์ เช่น อัตราการเพิ่มลดของประชากร พฤติกรรมการดูแลสุขภาพ อายุ/เพศ คุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ การศึกษา อัตราการอพยพเข้าออก หรือแม้กระทั่งค่านิยม ทัศนคติ ธรรมเนียม ประเพณี เป็นต้น

Technology คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม เนื่องจากแต่ละพื้นที่จะมีการพัฒนาของเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่แตกต่างกันออกไป ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีการนำมาวิเคราะห์ เช่น เทคโนโลยีขั้นพื้นฐาน อัตราการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ปริมาณนักสร้าง/นักพัฒนา เทคโนโลยีการสื่อสาร และการเข้าถึงเทคโนโลยีของคนภายในประเทศ เป็นต้น

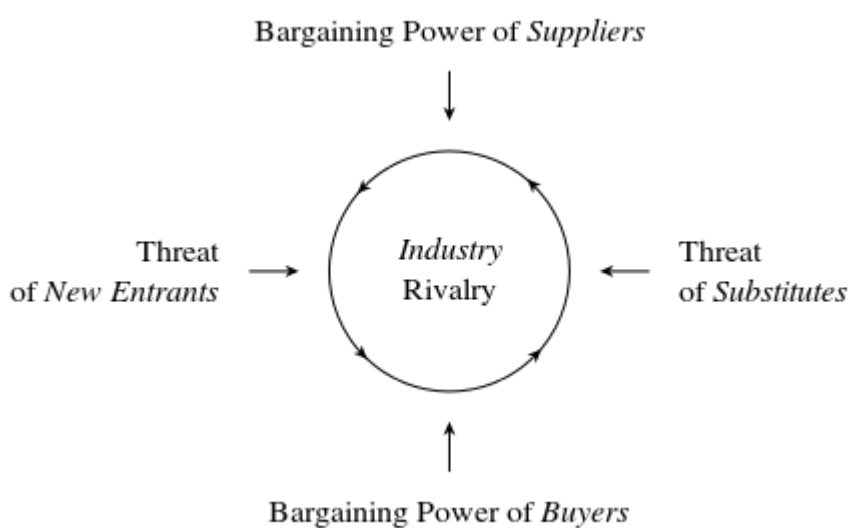
Environment คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อม สภาพภูมิอากาศ ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ โดยปัจจัยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการนำมาวิเคราะห์ เช่น ภัยธรรมชาติต่างๆ ทรัพยากรทางธรรมชาติ สภาวะโลกร้อน มลพิษ เป็นต้น

Legal/Law คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ข้อบังคับ ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยปัจจัยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ข้อบังคับ ที่มีการนำมาวิเคราะห์ เช่น กฎหมายค่าแรงขั้นต่ำ กฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค เป็นต้น

#### 2.2.1.2 5 FORCES Analysis

คือ เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของธุรกิจ ที่จะช่วยให้เข้าใจถึงโครงสร้างทางธุรกิจ แนวโน้ม และผลกระทบต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ ทั้งผลกระทบที่เกิดจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งขันใหม่ที่จะเข้าสู่ตลาด ( New Entrants ) ผลกระทบที่เกิดจากสภาวะการแข่งขันในตลาดเดิม ( Industry Rivalry ) ผลกระทบที่เกิด

จากอำนาจการต่อรองของลูกค้า (Buyers) ผลกระทบที่เกิดจากอำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Suppliers) หรือแม้กระทั่งผลกระทบที่เกิดจากการเลือกใช้สินค้าทดแทน (Substitutes) โดยปัจจัยที่มีค่าเป็นบวก หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ทำให้ต้องหาวิธีป้องกัน หรือ ลดผลกระทบนั้นๆลง ส่วนปัจจัยที่เป็นลบ หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรน้อยหรือไม่มีผลกระทบต่อองค์กรเลย ดังนั้นจึงไม่ต้องหาวิธีป้องกันใดๆสำหรับปัจจัยดังกล่าว แต่ควรมีการวิเคราะห์ผลกระทบที่มีต่อองค์กรเป็นประจำ เนื่องจากทุกๆปัจจัยสามารถส่งผลกระทบต่อทั้งบวกและลบได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงไปของสภาพการแข่งขันในช่วงนั้นๆ



ภาพที่ 2.1 แนวคิดการวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม 5 Forces Model

ผลกระทบที่เกิดจากการเข้ามาของกลุ่มหน้าใหม่ที่จะเข้าสู่ตลาด ( New Entrants ) เป็นภัยคุกคามที่ร้ายแรง เพราะจะทำให้ส่วนบางทางการตลาดของธุรกิจลดลง ทำให้บริษัทที่อยู่ในตลาดมีกำไรลดลง โดยสิ่งที่ทำให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาสู่ตลาดได้ยากคือการสร้างอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด เช่น เงินทุนหากเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนสูงยิ่งทำให้ผู้เล่นหน้าใหม่เข้าสู่ตลาดได้ยากยิ่งขึ้นเท่านั้น การประหยัดต่อขนาด ( Economy of Scale ) ที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิต ยิ่งผลิตมากยิ่งลดต้นทุนต่อหน่วยลง หรือแม้กระทั่งกฎหมายคุ้มครองต่างๆ ลิขสิทธิ์ การจดสิทธิบัตร การได้สัมปทาน รวมไปถึงการภักดีต่อตราสินค้า ( Brand Loyalty )

ผลกระทบที่เกิดจากสภาวะการแข่งขันในตลาดเดิม ( Industry Rivalry ) ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ธุรกิจไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากผู้ประกอบการทุกรายก็ต่างพาต้องการเพิ่มส่วนบางทางการตลาดของตัวเอง ดังนั้นกลยุทธ์ที่ใช้ คือ การทำสงครามลดราคา หากผู้ประกอบการรายใดไม่สามารถแข่งขันได้ ก็ต้องออกจากตลาดไปในที่สุด ซึ่งการแข่งขันที่รุนแรงเช่นนี้จะเป็น



ผลดีต่อผู้บริโภคหรือผู้ใช้บริการ แต่กลับสร้างความลำบากให้แก่ผู้ประกอบการ โดยทางออกสำหรับการแก้ปัญหาการแข่งขันราคาที่รุนแรงจากคู่แข่งในตลาด ธุรกิจต้องใช้กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างให้เห็นได้ชัดจากคู่แข่ง ( Differentiate ) การเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการ ( Value Added ) หรือ การขยายช่องทางจัดจำหน่ายให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้นเพื่อเพิ่มจำนวนการใช้สินค้าและบริการ ซึ่งถือเป็นการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดอีกทางหนึ่ง

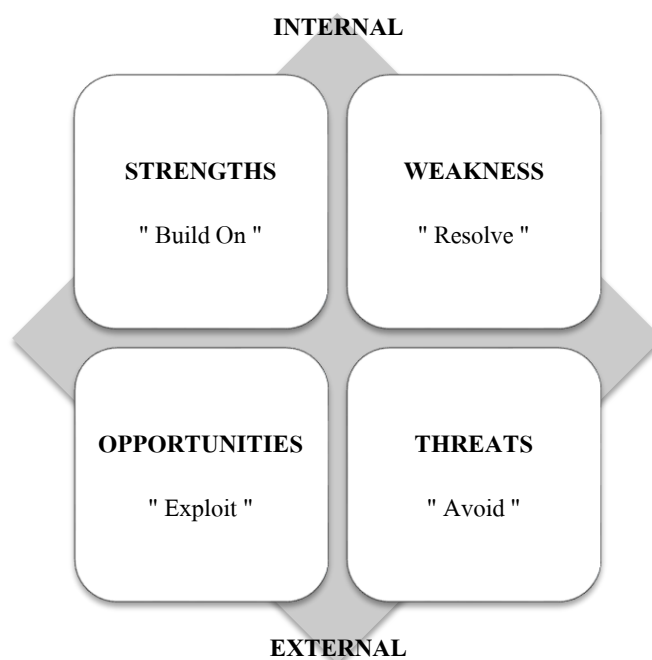
ผลกระทบที่เกิดจากอำนาจการต่อรองของลูกค้า ( Buyers ) การที่ลูกค้ามีอำนาจต่อรองเหนือผู้ประกอบการ จะส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องทำการลดราคาสินค้าและบริการ หรือ เพิ่มมูลค่าให้แก่สินค้าหรือบริการแต่ราคาเท่าเดิม ซึ่งไม่ว่าทางใดผู้ประกอบการก็เป็นฝ่ายเสียเปรียบ ลูกค้าจะมีอำนาจต่อรองที่เหนือกว่าผู้ประกอบการจากการรวมกลุ่มการซื้อในปริมาณที่มากๆ หรือ เป็นตลาดที่มีกลุ่มลูกค้าน้อย แต่มีผู้ขายจำนวนมาก แล้วยิ่งในยุคปัจจุบันที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย ยิ่งทำให้เกิดการเปรียบเทียบราคาสินค้าก่อนตัดสินใจซื้อ รวมไปถึงการเปลี่ยนใจไปใช้ยี่ห้ออื่นก็ทำได้ง่าย ( Low Switching Cost ) ดังนั้นหากต้องการลดอำนาจการต่อรองของลูกค้าให้ผู้ประกอบการควรมีการรวมกลุ่มหรือสร้างสมาคมเพื่อกำหนดราคาร่วมกัน และ ที่สำคัญควรมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายของลูกค้าให้ชัดเจน เพื่อจะได้ง่ายต่อการผลิตสินค้าและบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ก็จะสามารถช่วยให้ลดอำนาจการต่อรองจากลูกค้าได้เช่นกัน

ผลกระทบที่เกิดจากอำนาจการต่อรองของผู้ผลิต ( Suppliers ) หากธุรกิจต้องพึ่งพาผู้ผลิตรายใดรายหนึ่งมากเกินไป จะมีความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการผลิตในอนาคตได้ง่าย และ ยังส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตด้วยเช่นกัน เพราะการกำหนดราคาขายวัตถุดิบจะขึ้นอยู่กับผู้ผลิตรายนั้นๆ ซึ่งหากธุรกิจต้องพึ่งพาผู้ผลิตรายเดียว ก็ยากที่จะมีอำนาจไปต่อรองได้ ดังนั้นการแก้ปัญหานี้ผู้ประกอบการควรมีการหาผู้ผลิตมากกว่า 1 รายขึ้นไป และ ควรมีการรวมกลุ่มการซื้อเพื่อเพิ่มจำนวน ช่วยให้เกิดต้นทุนค่าวัตถุดิบลงได้

ผลกระทบที่เกิดจากการเลือกใช้สินค้าทดแทน ( Substitutes ) สินค้าทดแทน คือ สินค้าที่ตอบสนองความต้องการได้คล้ายๆกัน บางครั้งผู้บริโภคหันไปใช้สินค้าทดแทนด้วยเหตุผลต่างๆ เช่น คุณภาพดีกว่า ถูกกว่า ใช้แทนชั่วคราว หรือ หาซื้อได้ง่ายกว่า จนทำให้ผู้บริโภคอาจจะตัดสินใจหันไปใช้สินค้าทดแทน ส่งผลกระทบต่อยอดขายและการตั้งราคาในอนาคต ดังนั้นหากผู้ประกอบการต้องการลดผลกระทบจากสินค้าทดแทน ควรมีการสร้าง ความแตกต่างของสินค้า และ ลอกเลียนแบบยาก ไม่สามารถมีสิ่งใดมาทดแทนได้ รวมทั้งการเพิ่ม Switching Cost เช่นเดียวกับการลดผลกระทบจากคู่แข่งในตลาด

### 2.2.1.3 SWOT Analysis

คือ เครื่องมือที่ใช้ในการการประเมินสถานการณ์ สภาพองค์กรในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อยจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร หรือโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต หลักการในการวิเคราะห์ SWOT คือ การมองหาจุดแข็งของธุรกิจ ( Strength ) จุดด้อยที่ส่งผลเสียของธุรกิจ ( Weakness ) การมองหาโอกาสที่ส่งผลดีต่อธุรกิจ ( Opportunity ) และ หลีกเลี่ยงความเสียหายจากอุปสรรคต่างๆ ( Threat )



ภาพที่ 2.2 แนวคิดการวิเคราะห์องค์กรเพื่อสร้างรายได้เปรียบ SWOT Analysis

จุดแข็ง ( Strength ) คือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่ส่งผลดีกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท ทำให้สร้างรายได้เปรียบเหนือคู่แข่ง เช่น ฐานะทางการเงินที่มั่นคง ชื่อเสียงของบริษัท หรือ การเป็นเจ้าของสัมปทาน/สิทธิบัตรในการผลิต เป็นต้น ดังนั้นบริษัทจำเป็นต้องค้นหาจุดแข็งให้เจอเพื่อจะได้นำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ นำไปพัฒนาองค์กร เสริมสร้างความแข็งแกร่ง

จุดอ่อน ( Weakness ) คือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่ส่งผลเสียต่อธุรกิจ สร้างความเสียเปรียบเมื่อเทียบกับคู่แข่ง เช่น ต้นทุนการผลิตที่สูงกว่า หรือ การมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ โดยองค์กรต้องมีการประเมินจุดด้อยอยู่ตลอดเวลา เพื่อนำไปพัฒนา และปรับปรุงให้ดีขึ้น หรือกำจัดให้หมดไป

โอกาส ( Opportunity ) คือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลดีต่อธุรกิจ ทั้งทางตรงและทางอ้อมในระดับมหภาค เช่น เศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี และ การแข่งขันในตลาด ดังนั้นองค์กรควรมีการเตรียมความพร้อมตลอด เพื่อให้พร้อมรับโอกาสที่จะเข้ามา

อุปสรรค ( Threat ) คือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อในระดับมหภาค ก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องหลีกเลี่ยง หรือ ปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่ง พร้อมทั้งจะเผชิญกับอุปสรรคต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้น

## 2.2.2 การวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ วัสดุก่อสร้าง

ตาราง 2.1 การวิเคราะห์ PESTEL สำหรับธุรกิจวัสดุก่อสร้าง

หัวข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ	ผลกระทบ
Political	▪ รัฐบาลสนับสนุนสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับนโยบายการผลิตสินค้าขององค์กร	+
	▪ ลดหย่อนภาษีโครงการบ้านหลังแรก ส่งเสริมให้เกิดการซื้อที่อยู่อาศัยเพิ่มขึ้น ทำให้ตลาดวัสดุก่อสร้างเติบโต	+
	▪ มาตรการลดหย่อนภาษีการซื้อสินค้าอุปโภคบริโภค กระตุ้นให้คนมีการใช้จ่ายใช้สอยเพิ่มขึ้น	+
	▪ โครงการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานภาครัฐที่เพิ่มขึ้น และ เร่งก่อสร้าง กระตุ้นการใช้วัสดุในกลุ่มก่อสร้างเพิ่มขึ้น เช่น คอนกรีต เหล็ก เป็นต้น	+
Economy	▪ ค่าแรงขั้นต่ำที่เพิ่มขึ้น ทำให้ต้นทุนงานก่อสร้างเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ผู้รับเหมาคำนึงถึงการลดต้นทุนบางส่วนลด เช่น วัสดุก่อสร้าง	-
	▪ ความเชื่อมั่นและกำลังซื้อลดลง กระทบการเลือกซื้อสินค้าที่ไม่จำเป็นลง	-
	▪ ภาระหนี้ต่อครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น ส่งผลต่อกำลังซื้อ	-

ตาราง 2.1 การวิเคราะห์ PESTEL สำหรับธุรกิจวัสดุก่อสร้าง ( ต่อ )

หัวข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ	ผลกระทบ
Social	▪ พฤติกรรมการซื้อของลูกค้าเน้นหาข้อมูลทางโซเชียลเพิ่มขึ้น ส่งผลให้เกิดการรับรู้สินค้าได้ดีขึ้น	+
	▪ เน้นคุณค่าที่เฉพาะตัวมากขึ้น ทำให้เกิดการเพิ่มมูลค่าของสินค้าได้มากขึ้น	+
	▪ สังคมผู้สูงอายุ ทำให้คนหันมาเลือกใช้สินค้าที่เหมาะสมกับผู้สูงอายุมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับสินค้าที่องค์กรมี	+
	▪ การขาดแคลนแรงงาน ทำให้ต้นทุนค่าแรงสูงขึ้น จึงลดค่าสินค้าลง	-
Technology	▪ มีนวัตกรรมสำหรับที่อยู่อาศัยเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับนโยบายองค์กรที่เน้นการผลิตสินค้าที่มีนวัตกรรม	+
	▪ ธุรกิจ E-commerce ส่งเสริมให้เกิดการขายช่องทางใหม่ ที่ช่วยลดต้นทุนการขายได้	-
	▪ Fintech / Blockchain ส่งเสริมให้การซื้อสินค้ามีการจ่ายชำระที่ง่าย สะดวก และปลอดภัยมากขึ้น	+
Environment	▪ วัตถุดิบในการผลิตปูนซีเมนต์มีจำกัด ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนวัตถุดิบในอนาคต	-
	▪ ภัยธรรมชาติที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อวัตถุดิบทางธรรมชาติที่นำมาใช้การผลิตสินค้า	-
	▪ ผู้บริโภคคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมมากขึ้นตั้งแต่การผลิตรวมถึงการนำไปใช้งาน ส่งผลกระทบต่อการใช้สินค้าที่ผลิตจากวัตถุดิบธรรมชาติ 100%	-
Legal / Law	▪ กฎหมายคุ้มครองการระเบิดภูเขา การทำเหมืองแร่ ส่งผลให้การผลิตถูกจำกัดมากขึ้น	-
	▪ การเก็บภาษีเกี่ยวกับการส่งออก กรณีส่งสินค้าไปขายต่างประเทศ เป็นการเพิ่มต้นทุนการส่งออก	-
	▪ กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม	-

ตาราง 2.1 การวิเคราะห์ PESTEL สำหรับธุรกิจวัสดุก่อสร้าง ( ต่อ )

หัวข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ	ผลกระทบ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>กฎหมายด้านการขนส่ง / น้ำหนักบรรทุก / ควบคุมเวลาการขนส่ง</li> </ul>	-

ตาราง 2.2 การวิเคราะห์ 5 FORCES สำหรับธุรกิจวัสดุก่อสร้าง

หัวข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ	ผลกระทบ
New Entrants	<ul style="list-style-type: none"> <li>คู่แข่งจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทยมากขึ้น เช่น CONCH ผู้ผลิตคอนกรีตผสมเสร็จจากจีน ที่มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำ ทำให้ผู้ราคาได้รุนแรง ทำให้เกิดสงครามราคาในตลาด</li> </ul>	+
Industry Rivalry	<ul style="list-style-type: none"> <li>คู่แข่งในอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้างในประเทศไทยที่เป็นเจ้าของการผลิตและขายสินค้าตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำยังไม่มี จึงทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในส่วนการเป็นเจ้าของการผลิตและขายสินค้าที่มีห่วงโซ่การผลิตเป็นของตัวเอง</li> </ul>	-
Buyers	<ul style="list-style-type: none"> <li>พฤติกรรมซื้อของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป มีความเฉพาะตัวมากขึ้น และ มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างเร็ว ทำให้บริษัทต้องมีการปรับตัวที่รวดเร็วด้วยเช่นกัน ส่งผลต่อวิธีการทำงานและกระบวนการผลิตสินค้า ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระทบต่อต้นทุนด้านเครื่องจักรที่เพิ่มขึ้น และการสต็อกสินค้าที่ต้องมีการหมุนเวียนที่เร็ว</li> </ul>	+
Supplier	<ul style="list-style-type: none"> <li>อำนาจการต่อรองจากผู้ผลิตสินค้าที่บริษัทไม่สามารถผลิตได้มีค่อนข้างมาก เพราะ Volume การสั่งซื้อค่อนข้างน้อย และไม่ใช้สินค้าหลักในการขาย แต่จำเป็นต้องมีเพื่อทำให้ประเภทของสินค้ามีครบ เช่น สี เหล็ก หรือ เครื่องใช้ไฟฟ้า เป็นต้น</li> </ul>	+

ตาราง 2.2 การวิเคราะห์ 5 FORCES สำหรับธุรกิจวัสดุก่อสร้าง ( ต่อ )

หัวข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ	ผลกระทบ
Substitute	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ เทรนด์ที่เริ่มได้รับความนิยมในการสร้างบ้านจากวัสดุธรรมชาติ เช่น บ้านดิน มีเพิ่มมากขึ้น ส่งผลต่อการเลือกใช้สินค้าที่มาจากปูนซีเมนต์</li> </ul>	+

ตาราง 2.3 การวิเคราะห์ SWOT ของบริษัท เอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จำกัด

หัวข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ
Strength	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ก่อสร้างทั้งภายในประเทศและอาเซียน</li> </ul>
Strength	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ เป็นองค์กรที่มีนวัตกรรม สนับสนุน ส่งเสริมการคิดนวัตกรรม มีหน่วยงาน R&amp;D โดยเฉพาะ</li> <li>▪ เป็นเจ้าของสินค้าและวัตถุดิบตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำเป็นของตัวเอง</li> </ul>
Weakness	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีพนักงานหลากหลาย Generation ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างวัย และ ปัญหาการปรับตัว การทำงานร่วมกัน</li> <li>▪ การสื่อสารภายในองค์กรไม่ครอบคลุม เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดใหญ่ทำให้สื่อสารไม่ครบถ้วน / พนักงานไม่รับรู้ข่าวสาร</li> <li>▪ การรับรู้และตีความกลยุทธ์ของบริษัท เนื่องจากมีพนักงานหลายระดับ และการสื่อสารที่ไม่ครอบคลุม ทำให้การรับรู้และตีความผิด</li> <li>▪ ต้นทุนในการผลิตที่สูง ทั้งต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่าย</li> <li>▪ การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นช้า เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดใหญ่</li> </ul>
Opportunity	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ พฤติกรรมของผู้บริโภคที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม / สุขภาพ / วัย มากขึ้นมีอำนาจการซื้อที่สูง</li> <li>▪ อำนาจการซื้อของคนรุ่นใหม่เพิ่มขึ้น</li> <li>▪ ลูกค้ำมีความเฉพาะกลุ่มมากขึ้น</li> <li>▪ โครงการส่งเสริมโครงสร้างพื้นฐานของรัฐบาล เช่น รถไฟฟ้า, รถไฟความเร็วสูง</li> <li>▪ การเติบโตของงานก่อสร้างเพื่อสนับสนุนโครงการ EEC</li> </ul>

ตาราง 2.3 การวิเคราะห์ SWOT ของบริษัท เอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จำกัด ( ต่อ )

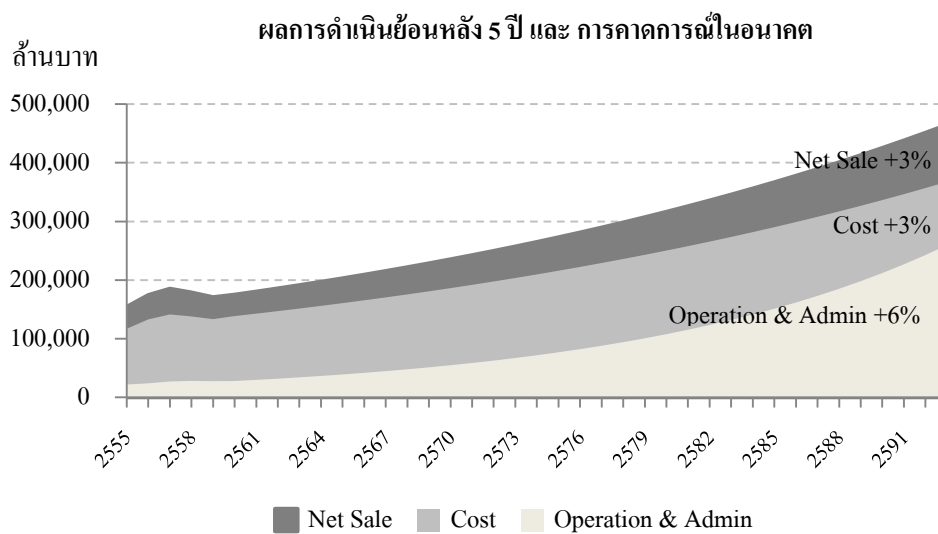
หัวข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ
Threat	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ คู่แข่งวัสดุก่อสร้างจากต่างประเทศเพิ่มขึ้น</li> <li>▪ วัตถุดิบต้นน้ำที่เป็นวัสดุธรรมชาติมีจำนวนจำกัด</li> <li>▪ ต้นทุนการผลิตของคู่แข่งต่างชาติถูกกว่า</li> <li>▪ ค่าแรงขั้นต่ำที่เพิ่มสูงขึ้น</li> <li>▪ การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า ไม่ตรงตามกำหนด</li> <li>▪ ความเชื่อมั่นและกำลังซื้อของคนในประเทศลดลง ( รายได้ลดลง / หนี้เพิ่มขึ้น )</li> </ul>

### บทที่ 3

## การวิเคราะห์ปัญหาที่พบในปัจจุบัน

### 3.1 ภาพรวมการวิเคราะห์บริษัท เอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จำกัด

จากการวิเคราะห์ในบทที่ 1 และ 2 พบว่า บริษัทเอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จำกัด มีผลประกอบการที่ลดลงจากการแข่งขันในปัจจุบันที่รุนแรงทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ จึงมีการพัฒนาสินค้าและบริการ โดยการเพิ่มมูลค่าเพื่อให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง แต่ก็ยังไม่สามารถควบคุมต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายได้ ส่งผลให้แนวโน้มอัตราการเติบโตของยอดขายหรือกำไรสุทธิ จะต่ำกว่าอัตราการเติบโตของต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่าย



*Assumption by CAGR in Growth Rate 2555-2560*

ภาพที่ 3.1 ผลการดำเนินงานย้อนหลัง 5 ปี และ การคาดการณ์ในอนาคต

ทำให้ในปี 2560 จึงมีการกำหนดนโยบายให้องค์กรเกิดการ “ Transformation” โดยมีการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการทำงานให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้น เน้นการขายสินค้าและบริการที่คำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก พนักงานต้องมีการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตตลอดเวลา เน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยลดต้นทุนการผลิตมากขึ้น ส่งผลให้มีการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานใหม่



### โครงสร้างการบริหารปี 2559



ภาพที่ 3.2 โครงสร้างการบริหารของบริษัท เอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จำกัด ปี 2559

### โครงสร้างการบริหารงานในปี 2560



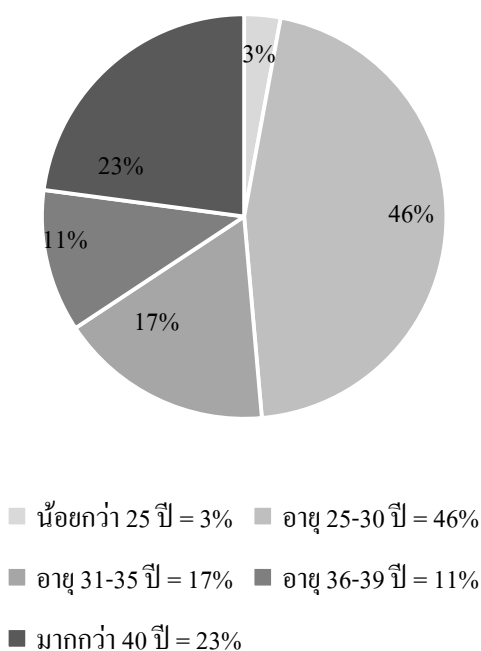
ภาพที่ 3.3 โครงสร้างการบริหารของบริษัท เอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จำกัด ปี 2560

การปรับโครงสร้างองค์กร และ นโยบายในครั้งนี้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวรับมือกับสภาพการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน แต่ผลการดำเนินงานก็ยังไม่สามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ทำให้องค์กรยังคงต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ ตามที่ได้มีการวิเคราะห์ถึงสภาพตลาดของธุรกิจวัสดุก่อสร้างภายในประเทศผ่านเครื่องมือ PESTEL, 5 Forces Model และ SWOT Analysis ที่พบว่า ถึงแม้จะมีปัจจัยบวกจากการที่รัฐบาลมีการกระตุ้นการอุปโภคบริโภคของประชาชนภายในประเทศ เช่น การลดหย่อนภาษีการซื้อสินค้า หรือ การเร่งก่อสร้างโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานภายในประเทศ ทำให้มีปริมาณการใช้สินค้าในกลุ่มวัสดุก่อสร้างเพิ่มขึ้น หรือ การกระตุ้นการลงทุนจากต่างประเทศผ่านโครงการ The Eastern Economic Corridor (EEC) ทำให้มีการลงทุนในเรื่องอสังหาริมทรัพย์ในพื้นที่ภาคตะวันออก ทั้งกลุ่มที่อยู่อาศัย และ โรงงานอุตสาหกรรม รวมทั้งเส้นทางคมนาคมขนส่ง บวกกับการมีนวัตกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการอยู่อาศัยเข้ามาในประเทศไทยมากขึ้น ทำให้ประชาชนต่างตื่นตัวในการใช้นวัตกรรมต่างๆ รวมถึงกระแสการเข้าถึงข้อมูลทางโซเชียลที่ได้รับความนิยม ส่งผลต่อการค้นหาข้อมูลของสินค้าและบริการมากขึ้น เกิดการเปรียบเทียบก่อนการตัดสินใจซื้อสินค้า จะเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมในตลาดอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้างก็ตาม แต่ก็ยังมีผลกระทบจากปัจจัยทางลบจากปัจจัยภายนอกที่มากกระทบตลาดวัสดุ

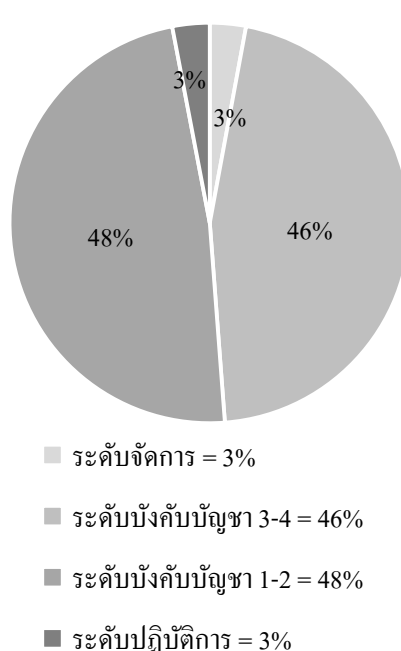
ก่อสร้างเช่นกัน ตัวอย่างเช่น สภาพการแข่งขันที่รุนแรงจนเกิดสงครามราคา พฤติกรรมผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเกิดรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ การเข้ามาของดิจิทัลทำให้การทำธุรกิจในแบบเดิมๆต้องเปลี่ยนแปลงไป หรือ การถูกบุกกรุกเข้ามาจากคู่แข่งหน้าใหม่จากต่างประเทศ ที่มีต้นทุนการผลิตที่ถูกกว่า หลากหลายและยืดหยุ่นได้มากกว่า รวมทั้งองค์ประกอบภายในขององค์กรที่เป็นปัจจัยในด้านลบทั้งจากโครงสร้างองค์กร ตัวพนักงานที่มีความหลากหลายทั้งด้านอายุและการศึกษา การมีต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นแต่ปริมาณการขายกลับลดลง หรือ แม้กระทั่งการพึ่งพาการผลิตจากการใช้วัตถุดิบทางธรรมชาติที่มีจำกัด อาจจะทำให้องค์กรไม่พร้อมที่จะรับโอกาสที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้ จนทำให้ความสามารถในการแข่งขันลดลง

ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงองค์กร ถือเป็นทางออกที่ดีที่สุด ที่จะทำให้องค์กรพร้อมรับโอกาส และสามารถแข่งขันได้ในสภาพตลาดปัจจุบัน แต่การเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่มีการยึดถือมาอย่างยาวนานกว่า 100 ปี บวกกับขนาดองค์กรที่ใหญ่ ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรเกิดขึ้นได้ยาก ตัวอย่างเช่นปี 2560 ที่องค์กรมีนโยบายที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กร ก็ยังไม่สามารถทำให้ผลการดำเนินงานบรรลุได้ตามเป้าหมาย ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงได้ทำการสัมภาษณ์และเก็บผลสำรวจในกลุ่มพนักงานภายในจำนวน 36 ราย แบ่งตามอายุและตำแหน่งงานได้ดังนี้

**1. อายุพนักงานที่สำรวจ**



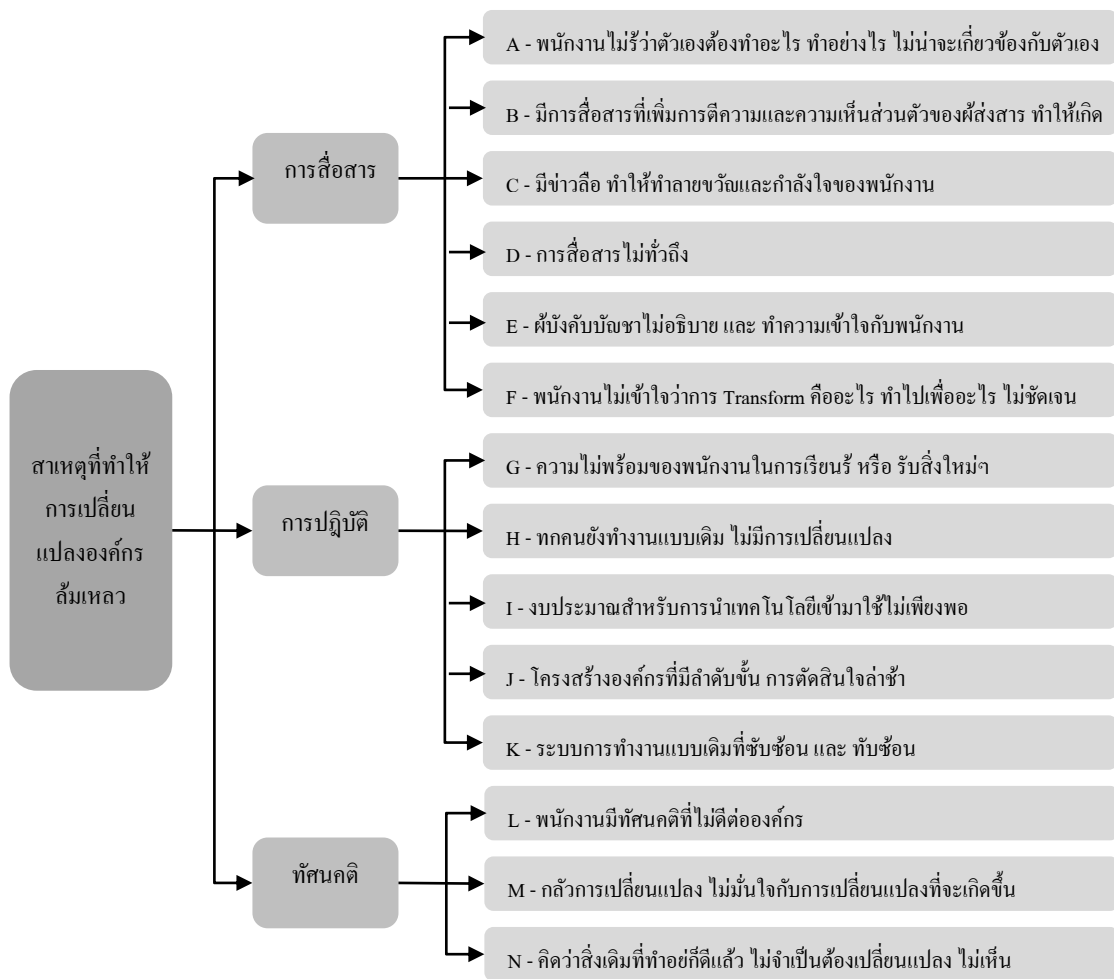
**2. ตำแหน่งงานของพนักงานที่สำรวจ**



ภาพที่ 3.4 ข้อมูลพนักงานที่ทำการสัมภาษณ์และเก็บผลสำรวจจำนวน 36 ราย

### 3.2 ผลสำรวจจากพนักงานภายในสำหรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

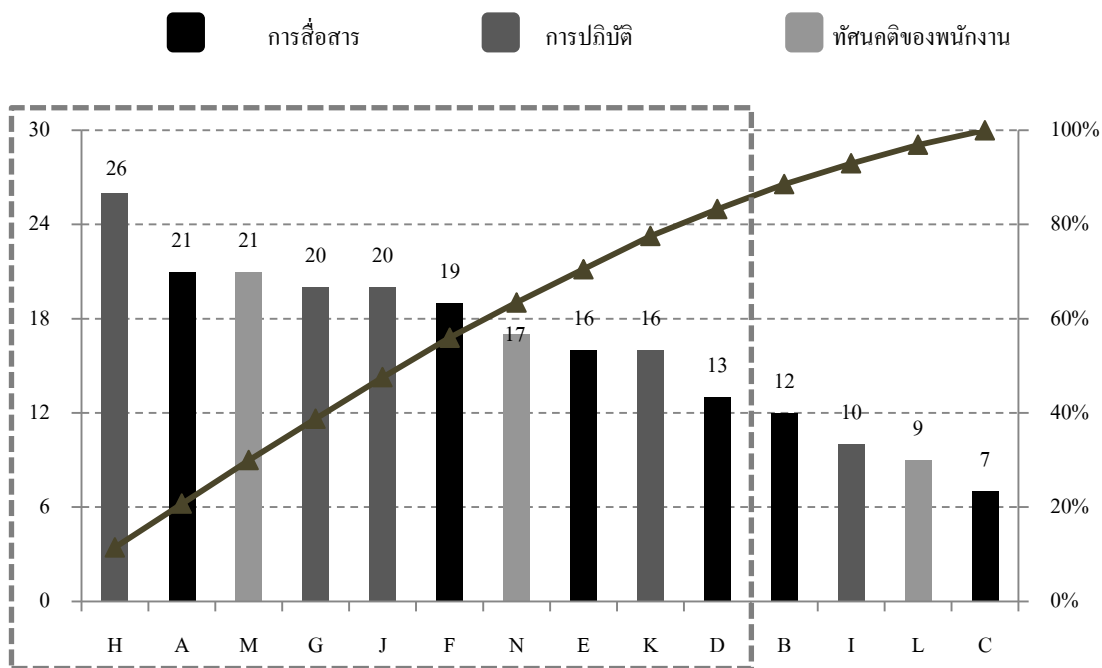
มีการใช้หลัก Tree Diagram ในการเขียนความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา และ สาเหตุของปัญหา เพื่อให้เห็นว่าปัญหานั้นๆเกิดจากสาเหตุอะไร และ อะไรคือสาเหตุย่อยๆ เพื่อช่วยให้สามารถหาทางแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุด จึงมีการจัดทำ Tree Diagram ในการหาสาเหตุที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรล้มเหลว โดยแบ่งเป็น 3 สาเหตุหลัก คือ การสื่อสาร การปฏิบัติ และ ทักษคติของพนักงาน โดยแต่ละสาเหตุประกอบด้วยสาเหตุย่อยๆดังในแผนภูมิ



ภาพที่ 3.5 การกำหนดปัญหาโดยใช้ Tre Diagram

เมื่อจัดทำ Tree Diagram แล้ว จึงนำไปสำรวจความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง 36 ราย พร้อมข้อเสนอแนะสาเหตุที่ทำให้องค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ โดยมีการนำหลักการเลือกสาเหตุที่จะนำไปแก้ปัญหามาจากหลัก Pareto Diagram คือ เครื่องมือที่นำมาใช้ในการเลือกสาเหตุของปัญหา โดยการเรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ช่วยให้สามารถเลือกแก้ปัญหาที่เร่งด่วนก่อน ทำน้อยแต่ได้ผลมาก

### แผนภูมิ Pareto Diagram



- H - ทุกคนยังทำงานแบบเดิม ไม่มีการเปลี่ยนแปลง
- A - พนักงานไม่รู้ว่าตัวเองต้องทำอะไร ทำอย่างไร ไม่น่าจะเกี่ยวข้องกับตัวเอง
- M - กลัวการเปลี่ยนแปลง ไม่มั่นใจกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
- G - ความไม่พร้อมของพนักงานในการเรียนรู้ หรือ รับสิ่งใหม่ๆ
- J - โครงสร้างองค์กรที่มีลำดับชั้น การตัดสินใจล่าช้า
- F - พนักงานไม่เข้าใจว่าการ Transform คืออะไร ทำไปเพื่ออะไร ไม่ชัดเจน
- N - คิดว่าสิ่งเดิมที่ทำอยู่ก็ดีแล้ว ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง ไม่เห็นความสำคัญ
- E - ผู้บังคับบัญชาไม่อธิบาย และ ทำความเข้าใจกับพนักงาน
- K - ระบบการทำงานแบบเดิมที่ซับซ้อน และ ทับซ้อน
- D - การสื่อสารไม่ทั่วถึง

ภาพที่ 3.6 ผลการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง

#### ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

มีการแนะนำด้านการสื่อสารคิดเป็น 47%

- ควรมีการสื่อสารแบบ Two way communication
  - ต้องชี้แจงให้พนักงานเข้าใจและเห็นประโยชน์ของกลยุทธ์นั้น ควรมีกำหนดตัวชี้วัดและระยะเวลาที่ชัดเจนด้วย
  - ทำการสื่อสารให้เข้าใจ เป้าหมาย ความสำคัญ ถึงสิ่งที่ต้องทำ และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน
- ทุกระดับ
- ทำความเข้าใจในภาพรวมให้ทุกคนรับทราบและมีการติดตามหรือมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นแล้วผลของการทำกิจกรรมนั้นได้อะไรแบบเป็น รูปธรรม
  - เพิ่มการสื่อสารในทุกๆรูปแบบ ให้ข้อมูลทุกอย่างเข้าถึงพนักงาน และรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกระดับ

- สื่อสารให้ชัดเจน เข้าใจตรงกัน และไม่ปิดบังข้อมูล เพื่อจะได้มีความชัดเจนมากขึ้น รวมถึงการตัดสินใจที่รวดเร็วชัดเจนด้วย เพราะถ้าตัดสินใจช้า พนักงานก็ไม่รู้ว่าจะทำงานในทิศทางไหน รอความชัดเจน งานก็จะชะงัก

มีการแนะนำด้านการปฏิบัติคิดเป็น 25%

- การกำหนดเป้าหมายที่มีแผนรองรับชัดเจน ไม่ใช่อยากได้ไรก็ได้ทุก
- ต้องเลือกคนที่เข้าใจ Construction Business จริงๆมาทำงานด้าน Transformation ปัจจุบัน
- ส่วนใหญ่เป็นคนที่ทำงานตามคำสั่งนาย อาจจะส่งผลต่อการดำเนินงานในระยะยาว ที่จะผิดพลาดทางได้
- ทำตามกลยุทธ์ ทั้งนโยบาย และ การตั้ง KPI ให้สอดคล้องกันทั้งระบบ
- ทำให้คนส่วนใหญ่ และคนที่มีอิทธิพลต่อคนอื่น มีความเข้าใจว่า Transformation ที่ดี ที่ถูกต้อง ที่มีความสำคัญ ควรทำอะไร และทำให้คนในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อกลยุทธ์นั้นๆ
- เปิดกว้างอย่างเป็นรูปธรรม ไม่ใช่แค่ คำพูด แล้วก็ทำแบบเดิมๆ
- ผู้นำเป็นแบบอย่าง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตาม และ focus result ติดตามผลอย่างเป็นระบบ
- กล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ๆ ผู้บริหารพร้อมสนับสนุนผลักดัน

มีการแนะนำด้านทัศนคติของพนักงานคิดเป็น 28%

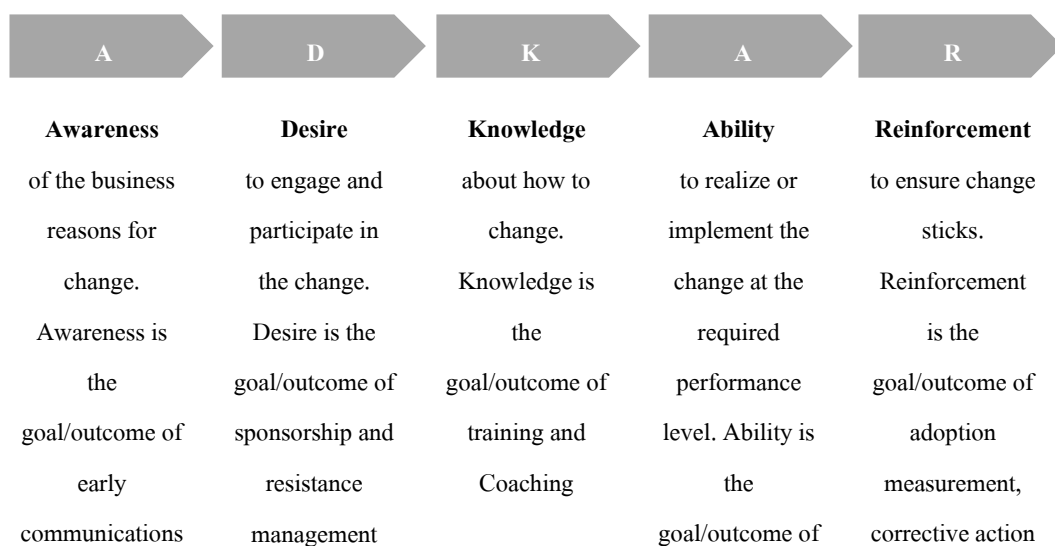
- ความร่วมมือ ไม่คิดเอาตัวเองรอด ต้องคิดถึงคนรอบข้างที่ต้องประสานงานด้วย
  - คิดใหม่ทำใหม่ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ของตัวเอง
  - เบื้องต้นคือตัวพนักงานทุกท่าน ควรจะมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง และต้องพร้อมเสมอ ลำดับต่อมา คือต้องมีการสื่อสารถึงผู้ปฏิบัติอย่างชัดเจน และตรงไปตรงมา
  - ปรับ Attitude
  - ปรับตัวให้เร็ว Lean ขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในการทำงาน กล้า Change
  - ปลุกฝังทัศนคติของการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาเพื่อสิ่งที่ดีขึ้นและมีสิ่งตอบแทนที่ชัดเจนว่าทำไปแล้วได้อะไรกลับคืนมา ที่จับต้องได้ชัดเจน
  - พนักงานต้องกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ เปลี่ยนแปลงตัวเองให้ไว และได้ Leader ที่ดี มีวิสัยทัศน์ในการผลักดันองค์กรสู่เป้าหมายข้างหน้า
  - สร้างขวัญกำลังใจใหม่ ลดการลด Fix cost เพราะไม่ยั่งยืนในระยะยาว
- จะเห็นได้ว่าการหาสาเหตุที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรล้มเหลว ผ่านเครื่องมือทั้ง Tree Diagram และ Pareto Diagram สาเหตุหลักจะเกิดจากการสื่อสารภายในองค์กรที่ไม่ชัดเจน ทำให้พนักงานไม่รู้ว่าต้องทำอะไร ทำไปเพื่ออะไร และ ทำอย่างไร ส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้สำเร็จ

## บทที่ 4

### แนวทางการแก้ไขปัญหา

#### 4.1 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กร

จากการวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงขององค์กรล้มเหลวจากบทที่ 3 พบว่าเกิดจากปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กร ที่จัดว่าเป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับ Business Level ที่ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้ระดับ Functional Level นำไปปฏิบัติต่อ จึงมีการนำ Model ADKAR ซึ่งเป็น Model ที่มีการจัดทำขึ้นเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งถูกคิดค้นโดย Prosci เมื่อปี 1998 องค์กรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร และ บริษัทชั้นนำต่างๆ ได้มีการนำ Model ADKAR นี้ไปใช้ เมื่อต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร



ที่มา : [www.prosci.com](http://www.prosci.com)

ภาพที่ 4.1 Model ADKAR โดย Prosci

กระบวนการ ADKAR จะมุ่งเน้นประเด็นหลักไปที่ “คน” ซึ่งเป็นโจทย์ที่ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญและท้าทาย การเปลี่ยนแปลงตามรูปแบบของ Model Prosci จะมีการเรียงลำดับดังนี้

A คือ Awareness การรับรู้ ประเด็นแรกที่ทำให้พนักงานตระหนักว่า ทำไมพวกเขาต้องเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงมีข้อดีอย่างไร สิ่งที่เป็นอยู่ผู้ไม่ได้ หรือ หากไม่เปลี่ยนแปลงแล้วปัญหาคืออะไร พนักงานต้องเข้าใจก่อน เพราะเมื่อไม่เข้าใจ ก็จะไม่เห็นด้วย และ ทำให้การเปลี่ยนแปลงล้มเหลว

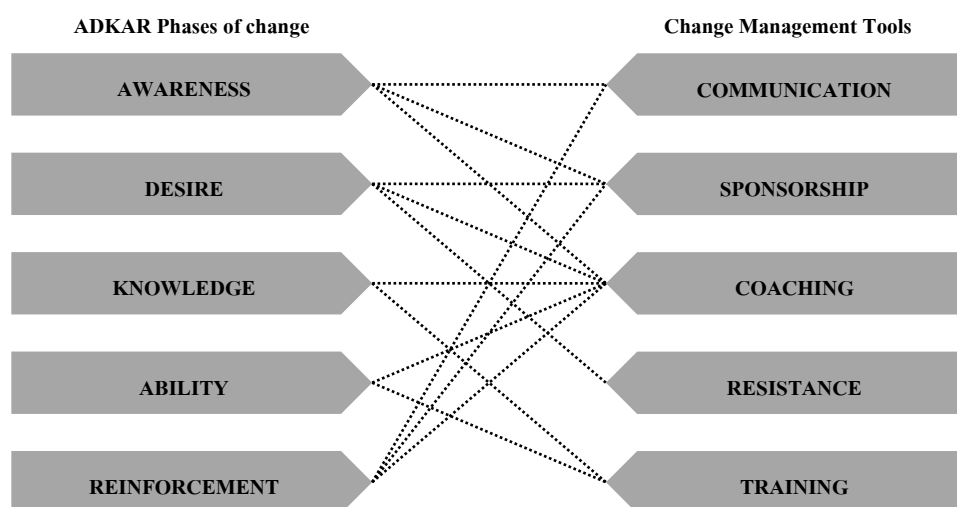
D คือ Desire ความต้องการ เมื่อพนักงานเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงแล้ว จะเริ่มมีความพร้อมในการปฏิบัติตาม แต่องค์กรควรมีแนวทางในการโน้มน้าวให้พนักงานมีใจและไม่กลัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น องค์กรต้องเข้าใจปัญหาในมุมมองของพนักงานให้มากขึ้น และ พยายามแก้ไขปัญหานั้นๆ เช่น การสร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง

K คือ Knowledge ความรู้ เมื่อพนักงานมีความพร้อม ไม่ด้าน ไม่ฝืน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ถูกต้อง องค์กรและหัวหน้าจึงมีหน้าที่ให้ความรู้ อบรม และ ให้แนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจน

A ถัดไปคือ Ability ความสามารถ เมื่อมีการให้ความรู้กับพนักงานให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นแล้วนั้น ความสามารถและพฤติกรรมก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกัน ดังนั้นองค์กรควรมีการระบุให้ชัดเจนว่าพฤติกรรมและความสามารถอะไรบ้างที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานต้องปรับตัวเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร

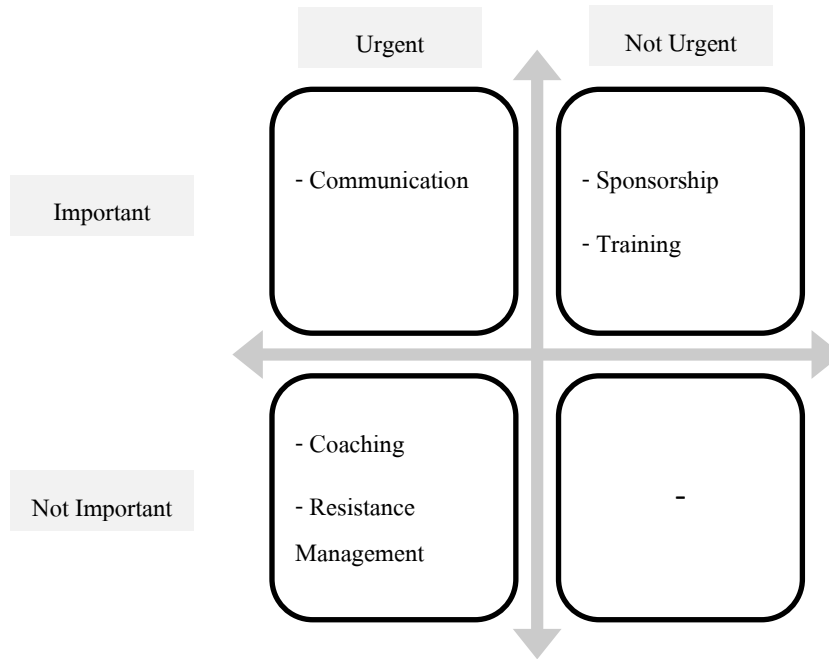
R คือ Reinforcement ดอกย้ำ คือการทำอย่างไร ไม่ให้การเปลี่ยนแปลงกลับไปนับหนึ่งใหม่ ทำอย่างไรให้การเปลี่ยนแปลงอยู่ต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นเรื่องการสื่อสาร ย้ำเตือน ชื่นชม พนักงาน หรือการให้รางวัลในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้พนักงานเกิดกำลังใจในการที่จะยังคงพร้อมที่จะปรับตัวให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นไปเรื่อยๆ

เมื่อมีการนำ Model ADKAR มารวมกับเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์กรจะพบว่าในแต่ละขั้นตอนของ ADKAR จะสามารถใช้เครื่องมือใดมาใช้ได้บ้าง



ภาพที่ 4.2 การผสมผสานระหว่าง Model ADKAR กับ เครื่องมือบริหารการเปลี่ยนแปลง

และเมื่อนำเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงมากำหนดความสำคัญในการปฏิบัติ โดยเทียบระหว่างความสำคัญและความเร่งด่วนจะพบว่า การสื่อสาร คือสิ่งที่สำคัญและเร่งด่วนที่สุดที่ควรจะทำเมื่อจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น



ภาพที่ 4.3 การจัดทำ Priority Matrix

โดยหากองค์กรมีการสื่อสารที่ดี ครอบคลุม และชัดเจน พนักงานภายในองค์กรก็จะเข้าใจและเห็นถึงความสำคัญว่าเหตุใดองค์กรต้องเปลี่ยนแปลง และ ต้องทำเช่นใดบ้างเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ เมื่อมีการสื่อสารที่ดี พนักงานเข้าใจก็จะไม่เกิดการต่อต้านเกิดขึ้น องค์กรก็อาจจะไม่จำเป็นต้องทำการ Coaching หรือ Resistance Management หรือ ถ้าต้องทำ ก็อาจจะเป็นเพียงคนกลุ่มน้อย สุดท้ายเมื่อพนักงานมีใจพร้อมที่จะลงมือทำแล้ว การเสริมความรู้ และ ลงมือทดลองทำก็คือสิ่งที่ต้องทำตามมา เมื่อองค์กรทำเช่นนี้แล้วก็จะสามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงขององค์กรประสบความสำเร็จได้ไม่ยาก



## บทที่ 5

### การดำเนินการแก้ไข้ปัญหา

#### 5.1 การดำเนินการแก้ไข้ปัญหา

##### 5.1.1 ความหมายและความสำคัญของการกำหนดแผนงาน

เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ และ ง่ายต่อการติดตาม ปรับปรุงการดำเนินงานหากเกิดปัญหา จำเป็นต้องมีการจัดทำแผนงานขึ้น โดยมีการกำหนดขอบเขต วางแผน จัดตั้งทีมงาน กำหนดตารางการดำเนินงาน รวมไปถึงคอยติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด จะช่วยให้การดำเนินงานนั้นสามารถบรรลุเป้าหมายได้ภายในระยะเวลา ทรัพยากร และงบประมาณที่กำหนด

##### 5.1.2 ขั้นตอนในการดำเนินงาน

ตาราง 5.1 การวางแผนการดำเนินงาน

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ม.ค.				ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.
	W1	W2	W3	W4				
▪ การกำหนดเป้าหมาย และ วัตถุประสงค์ ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง								
▪ กำหนดผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด								
▪ ทำความเข้าใจในข้อความที่จะสื่อสารไปให้ ถึงตัวพนักงานทุกคน ทุกระดับรับทราบ								
▪ กำหนดช่องทางที่จะสื่อสาร และ มีการเปิด ช่องสำหรับการสื่อสารในแบบ Two Way Communication								
▪ มีการออกแบบ และ พัฒนาข้อความที่จะมี การสื่อสารให้เหมาะสมและสอดคล้องกับ พนักงาน และ ช่องทางที่จะทำการสื่อสาร								

ตาราง 5.1 การวางแผนการดำเนินงาน ( ต่อ )

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ม.ค.				ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.
	W1	W2	W3	W4				
<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดแผนในการสื่อสารและตัวชี้วัดสำหรับการสื่อสารในแต่ละครั้ง โดยครั้งแรกควรเป็นการสื่อสารจากระดับผู้บริหารขององค์กร เพื่อสร้างกำลังใจให้แก่พนักงานทุกคน</li> </ul>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>ควรเป็นการสื่อสารจากระดับผู้บริหารขององค์กร เพื่อสร้างกำลังใจให้แก่พนักงานทุกคน</li> </ul>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>ให้แต่ละหน่วยงานมีการกำหนดแผนงานย่อยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายขององค์กร เพื่อวัดความเข้าใจ และเป็นการกำหนดแผนงานร่วมกัน ช่วยสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกๆ ส่วน</li> </ul>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>รายงานความคืบหน้าสำหรับแผนงานย่อยรายหน่วยงานให้แก่หน่วยงานที่ได้รับมอบหมายในการติดตามผลการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผลตามที่ได้วางแผนไว้ และ ยังเป็นตัวชี้วัดความเข้าใจของพนักงาน ได้อีกทางด้วย</li> </ul>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดกิจกรรมเพื่อช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการดำเนินงานของพนักงาน</li> </ul>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>วัดผลการรับรู้ของการสื่อสารและความเข้าใจในภาพรวมของทั้งองค์กร เพื่อให้สามารถแก้ไขในจุดที่ยังไม่มีความเข้าใจ</li> </ul>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับปรุงแผนการสื่อสาร ในครั้งต่อไป</li> </ul>								

## 5.2 การวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

### 5.2.1 ความหมายของความเสี่ยง

ความเสี่ยง คือ การวัดความสามารถที่จะดำเนินการให้วัตถุประสงค์ของงานประสบความสำเร็จ ภายใต้การตัดสินใจ งบประมาณ กำหนดเวลา และข้อจำกัดด้านเทคนิคที่เผชิญอยู่ อย่างเช่น การจัดทำโครงการเป็นชุดของกิจกรรม ที่จะดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งในอนาคต โดยใช้

ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด มาดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ภายใต้กรอบเวลาอันจำกัด ซึ่งเป็นกำหนดการปฏิบัติการในอนาคต ความเสี่ยงจึงอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากความไม่แน่นอน และความจำกัดของทรัพยากร โครงการ ผู้บริหารโครงการจึงต้องจัดการความเสี่ยงของโครงการ เพื่อให้ปัญหาของโครงการลดน้อยลง และสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ

### 5.2.2 การประเมินความเสี่ยงในการดำเนินงาน

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นประกอบไปด้วย

- A. มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายระหว่างที่มีการสื่อสารออกไป
- B. เลือกใช้เครื่องมือสื่อสารไม่เหมาะสมกับพนักงานในแต่ละกลุ่ม
- C. การติดตามและวัดผลไม่ชัดเจน และไม่สม่ำเสมอ
- D. พนักงานไม่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- E. มีการเปลี่ยนแปลงทีมผู้บริหาร
- F. เกิดข่าวลือภายในองค์กร
- G. หัวหน้างานไม่ให้ความสำคัญ
- H. ความพร้อมของพนักงานและองค์กร

		ผลกระทบ		
		ต่ำ	กลาง	สูง
โอกาสเกิด	ต่ำ	D F		B H
	กลาง		C	A G
	สูง			E

ภาพที่ 5.1 การประเมินความเสี่ยงระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับผลกระทบ

### 5.2.3 แนวทางการป้องกันและการจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง หรือ การบริหารความเสี่ยง (Risk management) คือ การจัดการความเสี่ยง ทั้งในกระบวนการในการระบุ วิเคราะห์ (Risk analysis) ประเมิน (Risk assessment) ดูแล

ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับ กิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสียหายมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเรียกว่า อุบัติภัย (Accident) แนวทางการจัดการความเสี่ยง ประกอบไปด้วย 4 ระดับ ดังนี้

**Risk Reduction** คือ การลดความเสี่ยงที่ได้อาจได้รับ ด้วยวิธีการหาทางป้องกันเพื่อมิให้มีความเสียหายเกิดขึ้น การลดความเสี่ยงนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะลดจำนวนครั้งของความเสียหายลง หรือลดความรุนแรงของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต การวิเคราะห์อาจอาศัยข้อมูลในอดีต ปัจจุบัน ซึ่งรวมถึงข้อมูลการคาดการณ์ในอนาคตประกอบการตัดสินใจ

**Risk Retention** คือ การแบกรับความเสี่ยงไว้ การที่ผู้บริหารขององค์กรนั้นๆ ยินยอมที่จะรับภาระความเสี่ยงหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นนั้นไว้เอง เนื่องจากเล็งเห็นว่าโอกาส หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดความเสียหายอยู่ในวิสัยที่การทำธุรกิจนั้นยอมรับได้

**Risk Transfer** คือ การโอนความเสี่ยง เป็นวิธีการจัดการความเสี่ยงอีกรูปแบบหนึ่งที่องค์กรจะต้องวิเคราะห์และตัดสินใจที่จะเลือกโอนความเสี่ยงออกไปในรูปแบบใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของธุรกิจนั้นๆ เช่น การโอนความเสี่ยงไปให้บุคคลอื่นที่มีชับริษัทประกันโดยสัญญา หรือการโอนความเสี่ยงไปให้บริษัทประกันภัยตามรูปแบบและเงื่อนไขที่ธุรกิจต้องการ

**Risk Avoidance** คือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง อาจกระทำได้โดยวิธีการต่างๆ โดยที่ธุรกิจไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง อย่างไรก็ตามวิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงนี้น่าจะเป็นวิธีสุดท้ายหลังจากที่ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าไม่อาจใช้วิธีการอื่นเข้ามาแก้ไขได้เท่านั้น การตัดสินใจในวิธีการนี้ธุรกิจต้องเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียก่อนการตัดสินใจ

#### ตาราง 5.2 การวิเคราะห์แนวทางการป้องกันความเสี่ยง

ปัจจัยที่อาจจะเกิดขึ้น	ผลกระทบ	โอกาสเกิด	แนวทางการป้องกัน / รับมือ
A. มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายระหว่างที่มีการสื่อสารออกไป	สูง	กลาง	มีการติดตามแผนงานจากส่วนกลางตลอดเวลา และมีแผนสำรองหากมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น
B. เลือกใช้เครื่องมือสื่อสารไม่เหมาะสมกับพนักงานในแต่ละกลุ่ม	สูง	สูง	มีการวัดผลทุกครั้งที่มีการสื่อสาร เพื่อนำไปปรับปรุงสำหรับการสื่อสารครั้งต่อไป
C. การติดตามและวัดผลไม่ชัดเจน และไม่สม่ำเสมอ	กลาง	กลาง	มีกำหนดระยะเวลา และ ตัวชี้วัดที่ชัดเจน พร้อมกับแต่งตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบ

ตาราง 5.2 การวิเคราะห์แนวทางการป้องกันความเสี่ยง ( ต่อ )

ปัจจัยที่อาจจะเกิดขึ้น	ผลกระทบ	โอกาสเกิด	แนวทางการป้องกัน / รับมือ
D. พนักงานไม่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	ต่ำ	กลาง	เนื่องจากการวัดผลรายหน่วยงานเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม และ สร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงแล้ว โอกาสเกิดอาจจะมีบ้างปานกลาง ความมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน และ สร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานให้มากขึ้น
E. มีการเปลี่ยนแปลงทีมผู้บริหาร	สูง	ต่ำ	เตรียมแผนสำรองกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงทีมผู้บริหาร
F. เกิดข้อผิดพลาดภายในองค์กร	ต่ำ	สูง	มีการตรวจสอบข้อผิดพลาดทั้ง Online และ Offline และมีแผนบริหารจัดการที่ทันเวลา
G. หัวหน้างานไม่ให้ความสำคัญ	สูง	กลาง	มีการกำหนดหัวข้อเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรในทุกการประชุม และ ติดตามผลการดำเนินงานของทุกหน่วยงาน
H. ความพร้อมของพนักงานและองค์กร	สูง	สูง	มีการประเมินความพร้อม และ กำหนดความรับผิดชอบตามความสามารถของพนักงานรายบุคคล รวมทั้งองค์กรควรให้การให้การสนับสนุนพนักงานในทุกๆเรื่อง

### 5.3 การวัดผลการดำเนินงาน

#### 5.3.1 การวัดผลงานเชิงคุณภาพ หรือ Balanced Scorecard

เป็นแนวความคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ที่ว่าด้วยการวัดผลของกิจการที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นถึงภาพรวมของธุรกิจได้ชัดเจนยิ่งขึ้น รวมถึงภาพรวมขององค์กรอย่างสมดุล ซึ่งนอกจากการวัดผลในด้านการเงินแล้ว ต้องมีการวัดผลด้านกระบวนการบริหารงาน การสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ตลอดจนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการสร้างเป้าหมายสำหรับองค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดย Balance Scorecard ไม่ใช่เป็นเพียงเฉพาะระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic

plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงาน และแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard ได้ระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา ไปสู่ระบบการรวมใจเป็นหนึ่งขององค์กร

มุมมองของ Balanced Scorecard มุ่งประกอบในการวัดผล ประกอบไปด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ของแต่ละมุมมองที่จะใช้ชี้วัด, ตัวชี้วัด (Performance Indication) จะแสดงให้เห็นว่าการวัดผลนั้นได้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่, เป้าหมาย (Target) เป็นค่าตัวเลขที่ตั้งไว้เพื่อให้องค์กรบรรลุถึงค่านั้นๆ และ สุดท้ายจะเป็นแผนงาน (Initiatives) เพื่อการปฏิบัติงานที่เป็นลำดับเป็นขั้นเป็นตอนในการวัดผล

การวัดผลโดยทั่วสามารถแบ่งวัดได้ 4 ด้านคือ

The Financial Perspective คือ การวัดผลของกิจการการเงิน จะเป็นการวัดผลประกอบทางการเงิน เพื่อตอบสนองความต้องการของเจ้าของหรือผู้ลงทุนซึ่งจะดูจากการลดต้นทุน การเพิ่มคุณภาพในการผลิต และการใช้สินทรัพย์ให้เป็นประโยชน์มากขึ้น

The Customer Perspective คือ มุมมองของลูกค้า หรือความพอใจของลูกค้า ซึ่งดูได้จากการเป็นผู้นำด้านสินค้าและบริการ การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และความสัมพันธ์กับลูกค้า

The Business Process Perspective คือ กระบวนการบริหารภายในองค์กร โดยวัดจากกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดเก็บ การบริหารวัตถุดิบในคลังสินค้า, กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงวัตถุดิบให้เป็นสินค้า, กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดจำหน่ายสินค้ารวมถึงบริการไปยังผู้บริโภค และการให้บริการหลังการขาย

The Learning and Growth Perspective คือ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาบุคคลขององค์กรในด้านของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับ ทักษะความสามารถ ทักษะคิดของพนักงาน รวมไปถึงระบบข้อมูลสารสนเทศ และแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

### 5.3.2 การประยุกต์ Balanced Scorecard กับการวัดผลการดำเนินงาน

ตาราง 5.3 การกำหนดตัวชี้ผลการดำเนินงาน

	การวัดผล Objectives	ตัวชี้วัด Measures	เป้าหมาย Target	แผนงาน Initiatives
ด้านการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การเพิ่มขึ้นของรายได้</li> <li>▪ การเพิ่มขึ้นของกำไร</li> <li>▪ การลดลงของต้นทุนและค่าใช้จ่าย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % การเพิ่มขึ้นของยอดขาย</li> <li>▪ % การเพิ่มขึ้นของกำไร</li> <li>▪ % การลดลงของต้นทุนและค่าใช้จ่าย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ +10%</li> <li>▪ +15%</li> <li>▪ -5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ปรับปรุงรูปแบบการขาย รวมถึงปรับปรุงรูปแบบการดูแลลูกค้าตาม Value ที่ได้รับ รวมทั้งพัฒนาช่องทางการขายใหม่ๆ</li> </ul>
ด้านลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ความพึงพอใจของลูกค้า</li> <li>▪ การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่</li> <li>▪ ระยะเวลาการออกสินค้าสู่ตลาด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ความพึงพอใจของลูกค้า</li> <li>▪ จำนวนลูกค้าใหม่</li> <li>▪ ส่วนแบ่งการตลาด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ &gt;90%</li> <li>▪ +20%</li> <li>▪ 45%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการเก็บข้อมูลลูกค้า และมีระบบการวัดผลที่เชื่อถือได้ รวมทั้งมีการสำรวจตลาดและลูกค้าเพื่อใช้ในการนำไปพัฒนา</li> </ul>
ด้านกระบวนการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การปรับปรุงขั้นตอนการทำงานที่ช่วยให้ระยะเวลาลดลง</li> <li>▪ การปรับปรุงห่วงโซ่อุปทาน</li> <li>▪ การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ จำนวนเวลาที่ลดลงจากการปรับปรุงการทำงาน</li> <li>▪ จำนวน Waste ที่ลดลง</li> <li>▪ จำนวนงานที่มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีมาช่วย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ -20%</li> <li>▪ -20%</li> <li>▪ 50%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการจัดทำ Work Instruction เพื่อพัฒนา มีการดูงานหรือ อบรมเพื่อเรียนรู้การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน</li> </ul>

ตาราง 5.3 การกำหนดตัวชี้ผลการดำเนินงาน ( ต่อ )

	การวัดผล Objectives	ตัวชี้วัด Measures	เป้าหมาย Target	แผนงาน Initiatives
ด้านการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การเพิ่มประสิทธิภาพพนักงาน</li> <li>▪ การปรับทัศนคติของพนักงาน</li> <li>▪ การอบรมและให้ความรู้แก่พนักงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ จำนวนการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา Knowledge &amp; Skill</li> <li>▪ จำนวนครั้งการ Coaching จากผู้บังคับบัญชา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 3 ครั้งต่อปี</li> <li>▪ 2 ครั้งต่อปี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการจัดทำแผนการพัฒนาพนักงานรายบุคคลตาม Competency และ จัดแผนการ Coaching ตามลำดับขั้น</li> </ul>

การทำ Balanced Scorecard จะเริ่มจากการกำหนดแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และ เป้าหมายที่องค์กรต้องการ เพื่อช่วยให้ง่ายต่อการวัดผลการดำเนินงาน และ การปรับปรุงแผนงาน แก้ปัญหาจากการดำเนินงาน มีโดยการกำหนดแผนงานจะแบ่งเป็น 4 ด้าน เริ่มจากการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานเพื่อให้พร้อม และ สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการพัฒนาพนักงานควรมีการจัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพรายบุคคลตาม Competency ที่เหมาะสมในแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งการเข้าอบรมพัฒนาความรู้ของพนักงานถือเป็นการพัฒนาทางด้าน Hard Skill ส่วนการพัฒนาด้าน Soft Skill จะสามารถทำได้โดยการจัดทำการ Coaching รายบุคคล

เมื่อมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และ ศักยภาพของพนักงานแล้ว จะทำให้เกิดการพัฒนากระบวนการทำงานที่ดีเกิดขึ้น ซึ่งการพัฒนากระบวนการทำงานจะสามารถลดต้นทุน และ พัฒนาให้กระบวนการทำงานดีขึ้น ลดความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงานลง รวมทั้งสามารถนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาผสมผสานการทำงาน จะสามารถช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้ดียิ่งขึ้น การพัฒนาและปรับปรุงจากภายในทั้งจากตัวพนักงาน และ กระบวนการทำงาน จะส่งผลดีต่อลูกค้าที่จะได้รับการบริการและสินค้าที่มีคุณภาพ สามารถตอบสนองได้ตรงตามความต้องการ สร้างความได้เปรียบ และ แตกต่างจากคู่แข่ง ทำให้ลูกค้าหันมาเลือกใช้สินค้าและบริการจากองค์กรมากขึ้น ท้ายสุดผู้ที่ได้รับผลประโยชน์ก็จะเป็นองค์กร ที่ทำให้ได้รับรายได้ที่เพิ่มขึ้น กำไรเพิ่มขึ้น และสามารถลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายลงได้ จากการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้



เพื่อให้ Balanced Scorecard มีประสิทธิภาพสูงสุด ควรมีการติดตาม กำหนด ระยะเวลาและการวัดผลที่ชัดเจน ต่อเนื่อง และ ปรับปรุงแผนงานหากวิธีเดิมไม่สามารถทำให้บรรลุ เป้าหมายที่วางไว้ได้ และการสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกหน่วยงาน จะช่วยทำให้ได้รับความร่วมมือ จากพนักงานในทุกๆหน่วยงาน ส่งผลให้การดำเนินงานสามารถบรรลุแผนได้ดียิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). รายงานประจำปีฉบับล่าสุดปี 2560 (ออนไลน์). สืบค้นจาก :

<https://www.set.or.th/set/companyhighlight.do?symbol=SCC&ssPageId=5&language=th&country=TH> ( 14 มิถุนายน 2561 )

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). แบบ 56-1 ล่าสุดปี 2560 (ออนไลน์). สืบค้นจาก :

<https://www.set.or.th/set/companyhighlight.do?symbol=SCC&ssPageId=5&language=th&country=TH> ( 14 มิถุนายน 2561 )

PEST Analysis เครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งต่อธุรกิจ ( 2561 ) ( ออนไลน์ ) สืบค้นจาก :

<http://www.kaideeshopping.com/2017/01/12/biz3-12-01-17/> ( 15 มิถุนายน 2561 )

ADKAR Change Management Model Overview ( 2561 ) ( ออนไลน์ ) สืบค้นจาก :

<https://www.prosci.com/adkar/adkar-model> ( 11 มิถุนายน 2561 )

Five Force Model ตัวช่วยในการวิเคราะห์ธุรกิจจากหนังสือเรียน MBA ( 2561 ) ( ออนไลน์ ) สืบค้น

จาก : <https://www.bangkokbanksme.com/article/15494> ( 15 มิถุนายน 2561 )

การวิเคราะห์ SWOT คืออะไร ( 2561 ) ( ออนไลน์ ) สืบค้นจาก :

<http://millionaireacademy.com/%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%A7%E0%B8%B4%E0%B9%80%E0%B8%84%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%B0%E0%B8%AB%E0%B9%8C-swot/> ( 6 มิถุนายน 2561 )

การวิเคราะห์ Five Force คือ อะไร ? ( 5 Forces Model ) ( 2560 ) ( ออนไลน์ ) สืบค้นจาก :

<http://greedisgoods.com/five-force-%E0%B8%84%E0%B8%B7%E0%B8%AD/> ( 6 มิถุนายน 2561 )

PESTEL Analysis คือ ? ( 2561 ) ( ออนไลน์ ) สืบค้นจาก : [http://greedisgoods.com/pestel%E0%](http://greedisgoods.com/pestel%E0%B8%84%E0%B8%B7%E0%B8%AD/)

[B8%84%E0%B8%B7%E0%B8%AD/](http://greedisgoods.com/pestel%E0%B8%84%E0%B8%B7%E0%B8%AD/) ( 6 มิถุนายน 2561 )

พอใจ พุกกะบุตต์. กระบวนการเปลี่ยนคน ( 2556 ) ( ออนไลน์ ) สืบค้นจาก :

<http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/485431> ( 15 มิถุนายน 2561 )

ประกันคุณภาพ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

( ออนไลน์ ) สืบค้นจาก : [https://www.eg.mahidol.ac.th/qa/index.php?option=com\\_content&view=article&id=82&Itemid=113](https://www.eg.mahidol.ac.th/qa/index.php?option=com_content&view=article&id=82&Itemid=113) ( 15 มิถุนายน 2561 )

## บรรณานุกรม (ต่อ)

การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) สำหรับองค์กร Episode 1 (ออนไลน์) สืบค้นจาก :

<https://www.gotoknow.org/posts/364878> ( 15 มิถุนายน 2561 )

การวัดผลของกิจการ (Balanced Scorecard) ( 2557 ) ( ออนไลน์ ) สืบค้นจาก :

<https://th.jobsdb.com/th-th/articles/balanced-scorecard> ( 17 มิถุนายน 2561 )

ผศ.ดร. อัญชณา ณ ระนอง. Balanced Scorecard ( ออนไลน์ ) สืบค้นจาก :

<http://www.geocities.ws/cyberdol007/Bsc.htm> ( 17 มิถุนายน 2561 )