

กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความสำเร็จในการแยกหน่วยธุรกิจเป็นบริษัทย่อย
กรณีศึกษา บริษัท มิลล์คอน สตีล ไฟฟ์ จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความสำเร็จในการแยกหน่วยธุรกิจเป็นบริษัทย่อย
กรณีศึกษา บริษัท มิลล์คอน สตีล ไฟฟ์ จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2561



นาย สรวิศ วิจิตรเสถียร
ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อาภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

ความสำเร็จของสารนิพนธ์ฉบับนี้เกิดขึ้นด้วยความเมตตากรุณาและเอาใจใส่จากท่านอาจารย์ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำและสนับสนุนเป็นอย่างดี ผู้เขียนจึงขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี ที่ได้ให้ความกรุณามาเป็นประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ผู้เขียนกราบขอบพระคุณ ดร. ภูมิพร ธรรมสถิตเดช ที่ให้ความกรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ โดยท่านได้กรุณาสละเวลาช่วยชี้แนะ ชักถาม และแสดงข้อคิดเห็นต่างๆ รวมทั้งด้านตำรา แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าอย่างใกล้ชิด ทำให้สารนิพนธ์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ผู้เขียนขอขอบคุณเจ้าหน้าที่วิทยาลัยการจัดการทุกท่าน รวมถึงพี่น้อง เพื่อนๆ นักศึกษา วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลที่เกี่ยวข้องทุกคน ที่คอยเป็นกำลังใจและให้ความช่วยเหลือตลอดมา

ท้ายที่สุดนี้ ขอรำลึกบูชาพระคุณของ นายณัฐพล และ นาง สุมาลี วิจิตรเสถียร ที่ให้โอกาสศึกษาจนสำเร็จถึงขั้นปริญญาโทมาบัณฑิต ทั้งได้อุปการะให้ความช่วยเหลือ ให้การสนับสนุนในทุกด้านและเป็นกำลังใจในอันสำคัญแก่ผู้เขียนเสมอมา

อนึ่งหากสารนิพนธ์ฉบับนี้ก่อให้เกิดความรู้ข้อคิดที่มีประโยชน์อันควรแก่การศึกษาและนำไปพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไปในภายภาคหน้า ผู้เขียนขอขอบคุณความดีนี้ให้แก่บิดามารดาและท่านอาจารย์ทุกท่าน ตลอดจนผู้แต่งหนังสือตำราและบทความทุกท่านซึ่งผู้เขียนใช้อ้างอิงในสารนิพนธ์ฉบับนี้ แต่หากมีข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องของสารนิพนธ์ฉบับนี้ประการใด ผู้เขียนขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

สรวิศ วิจิตรเสถียร

กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความสำเร็จในการแยกหน่วยธุรกิจเป็นบริษัทย่อย
กรณีศึกษา บริษัท มิลล์คอน สตีล ไพพ์ จำกัด

ADAPTATION STRATEGY FOR SUCCESS IN CORPORATE SPIN-OFF
CASE STUDY MILLCON STEEL PIPE COMPANY LIMITED

นาย สรวิศ วิจิตรเสถียร 5950206

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ภูมิพร ชรรรมสัจฉิยเดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิด
ศรี, Ph.D., พาสน์ ทีฆทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

ตามที่ปัจจุบันสถานะการณ์การแข่งขันในทุกอุตสาหกรรมเกิดขึ้นอย่างรุนแรงทำให้แต่
ละองค์กร ต้องการที่จะเติบโตอย่างก้าวกระโดด ซึ่งการแยกหน่วยธุรกิจที่มีความแข็งแกร่งออกมาเป็น
บริษัทย่อย (Spin-off) นั้นเป็นหนึ่งในหลายๆ แนวทาง ทั้งนี้เพื่อให้สะดวกต่อการบริหารงาน แต่
อย่างไรก็ดีหากหน่วยธุรกิจนั้นยังไม่มีความพร้อมเพียงพอ การ Spin-off นั้นอาจไม่ได้ประสบ
ความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้

ซึ่งสารนิพนธ์ฉบับนี้ได้ศึกษาภาพรวมของอุตสาหกรรมเหล็ก, วิเคราะห์ปัจจัยภายใน
และ ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร, จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร รวมไปถึงสาเหตุที่ทำให้การ
Spin-off ของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาไม่ประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังได้ได้เสนอแนะแนวทางในการ
แก้ไขปัญหา ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แนวทางในการลดผลกระทบจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น รวมไปถึง
ถึงระยะเวลาในการดำเนินการ และวิธีการในการวัดผลหลังดำเนินการตามแนวทางที่ได้เสนอแนะ
ในสารนิพนธ์ฉบับนี้

คำสำคัญ : กลยุทธ์ในการปรับตัว/ การแยกหน่วยธุรกิจ/ Spin-off/ อุตสาหกรรมเหล็ก

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาของบริษัท	1
1.2 สถานการณ์ปัจจุบันของอุตสาหกรรมเหล็ก	7
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอก	11
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยเครื่องมือ PESTEL	11
2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยเครื่องมือ 5 Forces	14
2.3 การวิเคราะห์ Supply Chain	15
2.4 การวิเคราะห์ SWOT	17
บทที่ 3 การวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริง	20
3.1 การวิเคราะห์โดยใช้ Causal Loop	20
3.1.1 ปัจจัยที่มีผลกระทบในปัจจุบัน	21
3.1.2 ปัจจัยใหม่ที่จะส่งผลกับบริษัท	21
3.2 การวิเคราะห์โดยใช้ Causal Loop	22
บทที่ 4 วิเคราะห์แนวทางการแก้ไขปัญหา	25
บทที่ 5 ข้อเสนอแนะแนวทางและการดำเนินการในการแก้ไขปัญหา	30
5.1 ข้อเสนอแนะแนวทางและการดำเนินการในการแก้ไขปัญหา	30
5.2 ความเสี่ยง	32
5.3 แผนงานและระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการตามแนวทางที่เสนอแนะ	35
5.4 การกำหนดเป้าหมายและวิธีการวัดผลโดยใช้ Balanced Scorecard	36

สารบัญ (ต่อ)

บรรณานุกรม
ประวัติผู้วิจัย

หน้า

41

43



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	รายชื่อของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่มีการ Spin-off ออกมาจากบริษัทแม่ในช่วงปี 2558 - 2559	4
1.2	ผลการดำเนินงานของบริษัท มิถิลค้อน สตีล ไฟฟ์ จำกัด ปี 2558 - 2560	6
2.1	แสดงอัตราภาษีนำเข้าสินค้าเหล็กประเภทต่างๆ จากประเทศที่มีมาตรการกีด กันการนำเข้า	12
4.1	แสดงผลจากการประเมินแนวทางการแก้ปัญหาโดยใช้ V-SAFE Model	28
5.1	แสดงแถบสีเพื่อระบุความเสี่ยงในระดับต่างๆ	34
5.2	แสดงแผนงาน ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาในการดำเนินการ	35

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	ผลประกอบการของบริษัท เจเอเอส แอสเซ็ท จำกัด (มหาชน) ปีพ.ศ. 2556 - 2560	4
1.2	ผลประกอบการของบริษัท สตาร์ ปิตาเลียม รีไฟน์นิ่ง จำกัด (มหาชน) ปีพ.ศ. 2556 - 2560	5
1.3	ปริมาณการใช้เหล็กสำเร็จรูปจำแนกรายประเทศปีค.ศ. 2017 และ 2018	7
1.4	ปริมาณการบริโภคเหล็กสำเร็จรูปในประเทศไทยปีค.ศ. 2011 - 2020	9
1.5	ปริมาณการผลิตท่อเหล็กในประเทศไทยปี 2545 - 2560	9
1.6	ปริมาณการจำหน่ายท่อเหล็กทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศปี 2545 - 2560	10
2.1	รายละเอียดอัตราภาษีที่เรียกเก็บกับสินค้าเหล็กประเภทต่างๆในประเทศไทย	11
2.2	แผนปฏิบัติการด้านคมนาคมขนส่งระยะเร่งด่วน พ.ศ.2561	13
2.3	แสดง Supply Chain ของบริษัท มิลล์คอน สตีลไพพ์ จำกัด	15
3.1	แสดงความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทตามวิธีการของ Casual Loop	20
3.2	แสดงให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งสาเหตุของปัญหาตามวิธีการของ Fish Bone	22
3.3	แสดงให้เห็นลำดับความสำคัญและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัญหาหลักทั้ง 4 ข้อ โดยใช้เครื่องมือ Priority Matrix	24
4.1	แสดงให้เห็นลำดับความยากในการดำเนินและผลกระทบที่เกิดจากแนวทางการแก้ปัญหาทั้ง 6 ข้อ โดยใช้เครื่องมือ Priority Matrix	27
5.1	แสดงให้เห็นมุมมองและองค์ประกอบในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการวัดผล โดยใช้ Balanced Scorecard	38

บทที่ 1

บทนำ

ในบทนี้ผู้เขียนจะกล่าวถึงประวัติความเป็นมาของบริษัทกรณีศึกษา รวมทั้งแนวโน้มของการ Spin-off และผลกระทบจากการ Spin-off และวิเคราะห์สถานการณ์ของอุตสาหกรรมเหล็ก ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่บริษัทกรณีศึกษาคำเนินกิจการอยู่

1.1 ความเป็นมาของบริษัท

บริษัท มิลล์คอน สตีล ไพพ์ จำกัด เป็นบริษัทย่อยของกลุ่มบริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) “กลุ่มบริษัทฯ” โดยกลุ่มบริษัทฯ เป็นหนึ่งในผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์เหล็กแบบครบวงจร มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย รวมถึงผ่านการรับรองคุณภาพจากหน่วยงานทั้งในประเทศและนานาชาติ โดยกลุ่มบริษัทฯ มุ่งเน้นการพัฒนาขีดความสามารถในการดำเนินงานเพื่อสร้างคุณค่าแก่กลุ่มธุรกิจ ด้วยกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจหลัก 3 กลุ่ม ผ่านแนวคิด “การเป็นมากกว่าเหล็ก” ได้แก่ กลุ่มที่ 1. กลุ่มธุรกิจวัสดุก่อสร้างที่ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ กลุ่มที่ 2. มุ่งเน้นการผลิตเหล็กเกรดพิเศษเพื่อขยายตลาดเข้าสู่กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ กลุ่มที่ 3. การลงทุนในกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทฯ และตอบสนองความต้องการผู้บริโภคในทุกมิติของธุรกิจ โดยกลุ่มบริษัทฯ มีค่านิยมองค์กร (Core Value) คือ “I4C” ที่เริ่มตั้งแต่ Integrity (I) คือการยึดมั่นในคุณธรรม, Change & continuous improvement (C) คือการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง, Challenge toward excellence (C) คือการมุ่งสร้างสิ่งที่ดีกว่าให้ได้ผลลัพธ์อันยอดเยี่ยม, Commitment & execution (C) คือการลงมือทำจริงอย่างจริงจัง ให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ได้ตกลงกันไว้, Collaboration (C) คือการร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน ช่วยกันสนับสนุนเพื่อให้องค์กรสามารถไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน ซึ่งจะเห็นได้ว่ากลุ่มบริษัทฯ เน้นในเรื่องของคุณธรรมมาเป็นอันดับแรกจึงให้ “I” เป็นตัวแรกในค่านิยมองค์กร ต่อมาจึงเป็นลักษณะของบุคคลากรที่กลุ่มบริษัทฯ อีก “4C” ซึ่งต้องการให้บุคคลากรเป็นเหมือนฟันเฟืองที่ร่วมกันพัฒนาตนเอง เพื่อทำสิ่งที่ดีกว่าให้สำเร็จตามที่ตกลงกันไว้โดยมีแรงสนับสนุนจากฝ่ายอื่นๆ เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย

นอกจากนี้กลุ่มบริษัทฯ ยังเป็นศูนย์บริการด้านผลิตภัณฑ์เหล็กแบบครบวงจร เนื่องด้วยมีผลิตภัณฑ์เหล็กคุณภาพนานาชาติ เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์เหล็กกลุ่มเหล็กเส้น อาทิ เหล็กเส้นกลม เหล็กเส้นข้ออ้อย เหล็กลวด เป็นต้น และผลิตภัณฑ์กลุ่มเหล็กรูปพรรณ เช่น เหล็กตัวซี และท่อเหล็ก รวมถึงผลิตภัณฑ์เหล็กประเภทอื่นๆ อาทิ เหล็กแผ่น และ เหล็กแบนตัด เป็นต้น ซึ่งผ่านการรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรมจากทั้งในและต่างประเทศ รวมถึง การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ในกลุ่มก่อสร้าง รวมทั้งผลักดันยอดขายไปสู่ดีลเลอร์ ในภูมิภาคต่างๆ ของไทย ตลอดจนศึกษาช่องทางเพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้ารายย่อยที่หลากหลาย ซึ่งจะเห็นได้ว่ากลุ่มบริษัทฯ นั้นดำเนินธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ โดยปัจจุบันกลุ่มบริษัทฯ มีบริษัทย่อยรวม 5 บริษัท ได้แก่

1. บริษัท มิลล์คอน บูรพา จำกัด “มิลล์คอน บูรพา” ซึ่งดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการแปรรูปเศษเหล็กเพื่อผลิตเป็นเหล็กแท่งทรงยาว ซึ่งเป็นวัตถุดิบชั้นกลางที่นำไปผลิตต่อเป็นเหล็กเส้นและเหล็กลวด ซึ่งมิลล์คอน บูรพา สามารถผลิตเหล็กแท่งทรงยาวได้ทั้งเกรดธรรมดาที่ใช้ในอุตสาหกรรมก่อสร้าง รวมไปถึงปัจจุบันกำลังพัฒนาการผลิตเหล็กเกรดพิเศษที่ได้รับการถ่ายทอดองค์ความรู้จากบริษัทชั้นนำจากประเทศญี่ปุ่น

2. บริษัท มิลล์คอน สตีล ไพพ์ จำกัด “มิลล์ ไพพ์” ซึ่งดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและแปรรูปเหล็กรูปพรรณ ที่สามารถผลิตสินค้าได้หลากหลายขนาดตามที่ลูกค้าต้องการได้

3. บริษัท ชันเทคเมทัลส์ จำกัด “ชันเทค” ซึ่งดำเนินธุรกิจในการจัดหาเศษเหล็ก เพื่อป้อนให้กับธุรกิจโรงหลอมในประเทศไทย ซึ่งมิลล์คอน บูรพาเป็นลูกค้าหลักของชันเทค โดยชันเทคมีการนำเข้าเศษเหล็กจากต่างประเทศ เช่น รถยนต์อัดก้อน (Car Bundle) เข้ามาและผ่านกระบวนการตัด การบิด การคักแยก เพื่อให้ได้ออกมาเป็นเศษเหล็ก โลหะอื่นๆ เช่น ทองแดง อลูมิเนียม และ พลาสติกหรือยาง และนำไปขายเป็นสินค้าแต่ละประเภทต่อไป

4. บริษัท สหร่วมวัสดุก่อสร้าง จำกัด “สหร่วม” ซึ่งดำเนินธุรกิจซื้อมา-ขายไปในประเทศไทย ที่วางแผนธุรกิจไว้ว่า สหร่วมจะเป็นบริษัทที่ช่วยเจาะตลาดต่างจังหวัด โดยมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เป็นร้านวัสดุก่อสร้าง หรือดีลเลอร์รายย่อย เนื่องจากราคาเหล็กที่ขายให้กับลูกค้ารายย่อยจะมีส่วนต่างกำไรที่สูงกว่าราคาหน้าโรงงาน ดังนั้นจึงมีการตั้งสหร่วมเพื่อการเจาะตลาดในกลุ่มดังกล่าวและ

5. บริษัท มิลล์คอน ทิซา จำกัด “มิลล์คอน ทิซา” ซึ่งดำเนินธุรกิจซื้อมา-ขายไปในประเทศพม่า เนื่องจากประเทศพม่าเป็นประเทศที่กำลังเติบโต ที่ยังเป็นการลงทุนในระยะเริ่มต้นซึ่งจะเป็นการลงทุนก่อสร้างโรงงาน ระบบสาธารณูปโภคต่างๆ ซึ่งจะเป็นเหมือนกับประเทศไทยในช่วง 20 ปีก่อน ดังนั้นทางกลุ่มบริษัทจึงร่วมมือกันมิตรในประเทศพม่าที่เป็นผู้กว้างขวางและมี

ความสัมพันธ์อันดีกับภาครัฐ โดยจัดตั้ง มิลล์คอน ทิสซาขึ้นมาเพื่อสำรวจตลาดและความต้องการบริโภคเหล็กในประเทศพม่าว่าเป็นตามสมมติฐานที่คาดไว้หรือไม่ รวมทั้งการเป็นบริษัท ซื่อมา-ขายไปนั้นไม่จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนมากนัก ทำให้มิลล์คอน ทิสซาเป็นช่องทางกระจายสินค้าของกลุ่มเข้าสู่ประเทศพม่า

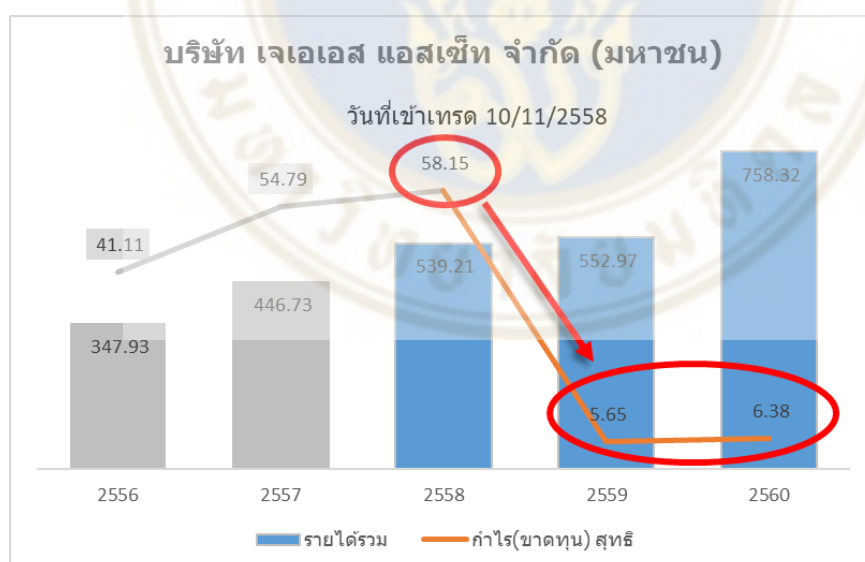
ทั้งนี้ในช่วง 2-3 ปีก่อนอุตสาหกรรมเหล็กมีภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นทำให้กลุ่มบริษัทฯ มีนโยบายที่จะแยกหน่วยธุรกิจออกมาเป็นบริษัทย่อยเพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์มากขึ้น อีกทั้งเนื่องจากหน่วยธุรกิจบางหน่วย เช่น หน่วยธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการผลิต และขายเหล็กรูปพรรณ นั้นมีความแตกต่างตั้งแต่ประเภทของวัตถุดิบที่ใช้ กระบวนการผลิต ตลอดจนถึงกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างจากกลุ่มบริษัทฯ ค่อนข้างมาก ทำให้กลุ่มบริษัทฯ ตัดสินใจแยกหน่วยธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและขายเหล็กรูปพรรณ ออกมาเป็นบริษัทย่อย ที่ชื่อว่า บริษัท มิลล์คอน สตีล ไพพ์ จำกัด ในปี 2558

อย่างไรก็ตามการ Spin-off Business Unit ไม่ได้เป็นเรื่องใหม่แต่อย่างใด หากมองย้อนกลับไปประมาณ 5-6 ปีก่อนจะเห็นว่ามีการ Merger & Acquisition, Joint-Venture, Spin-off มากขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากสภาวะการแข่งขันในตลาดที่สูงขึ้น ทำให้ธุรกิจต้องการเติบโตอย่างก้าวกระโดด ซึ่งการเติบโตที่ใช้ระยะเวลาน้อยที่สุดอย่างหนึ่งก็คือ การ Spin-off โดยอาจจะ Spin-off ในรูปแบบของการแยก Business Unit ออกมาหรือ แยกไลน์สินค้านั้นออกมาตั้งเป็นบริษัทใหม่ โดยมีเป้าหมายเพื่อที่จะเพิ่มสัดส่วนรายได้จากนอกกลุ่มให้มากขึ้น เป็นอิสระ สามารถบริหารและตัดสินใจได้เร็วขึ้น ยิ่งหากผู้บริหารมีทักษะและความเชี่ยวชาญในส่วนของธุรกิจที่แยกออกมาจะยิ่งช่วยให้มีความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น ไปอีก ดังจะเห็นได้จากรายชื่อของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่มีการ Spin-off ออกมาจากบริษัทแม่ในช่วงปี 2558-2559 ดังนี้

ตาราง 1.1 รายชื่อของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่มีการ Spin-off ออกมาจากบริษัทแม่ในช่วงปี 2558-2559

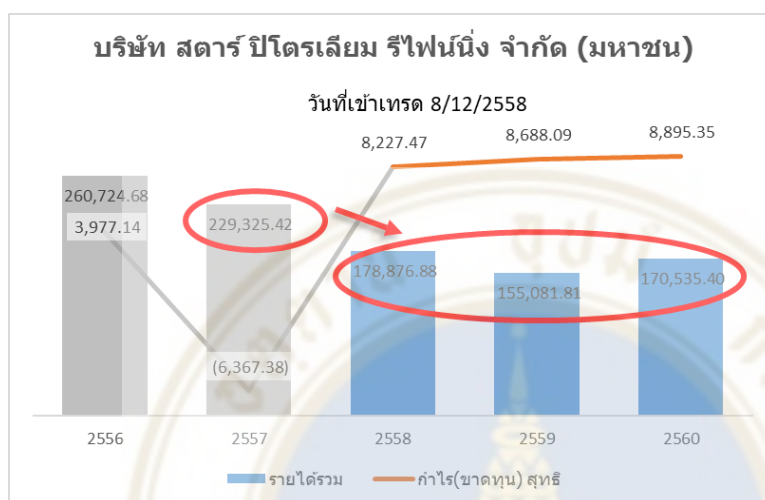
บริษัทลูก	บริษัทแม่	วันที่เข้าเทรด	ตลาดรอง	มูลค่าระดมทุน
TPCH	TPOLY	08-01-58	mai	1,140.49
PMTA	TTA	06-05-58	SET	145.8
SLP	SALEE	07-05-58	mai	648
GPSC	PTT	18-05-58	SET	10,035.06
J	JMART	10-11-58	SET	333.48
SPRC	PTT	08-12-58	SET	2,096.00
AMATAV	AMATA	16-12-58	SET	1,247.77

ซึ่งหากดูผลประกอบการของบริษัท ที่ได้ทำการ Spin-off ออกมานั้นจะเห็นว่าหลายๆบริษัทนั้นมีผลประกอบการที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง เช่น บริษัท เจเอเอส แอสเซ็ท จำกัด (มหาชน) และบริษัท สตาร์ ปิโตรเลียม รีไฟน์นิ่ง จำกัด (มหาชน) เป็นต้น



ภาพ 1.1 ผลประกอบการของบริษัท เจเอเอส แอสเซ็ท จำกัด (มหาชน) ปี 2556 - 2560
ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

จากภาพที่ 1.1 จะเห็นเจเอเอส แอสเซ็ท จำกัด (มหาชน) แม้ว่าบริษัทจะมีรายได้ที่เติบโตขึ้นหลังจากการ Spin-off แต่หากมองในส่วนของการจัดการเรื่องต้นทุนและการบริหารงานแล้ว จะเห็นว่าบริษัทมีต้นทุนและค่าใช้จ่ายบริหารที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างมากในช่วง 2 ปีแรกหลังจาก Spin-off ออกมา ดังจะเห็น มีกำไรสุทธิที่ปรับตัวลดลงจากปีก่อนหน้าถึง 90.29%



ภาพ 1.2 ผลประกอบการของบริษัท สดาร์ ปีโตรเลียม รีไฟน์นิง จำกัด (มหาชน) ปี 2556 - 2560
ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ส่วน บริษัท สดาร์ ปีโตรเลียม รีไฟน์นิง จำกัด (มหาชน) นั้นกลับมีปัญหาลักษณะของการตลาดและการขาย ดังจะเห็นได้จากรายได้ที่ปรับตัวลดลงหลังจาก Spin-off อย่างต่อเนื่องเช่นกัน โดยรายได้ปรับตัวลดลง 22.00% เมื่อเทียบกับปีก่อน

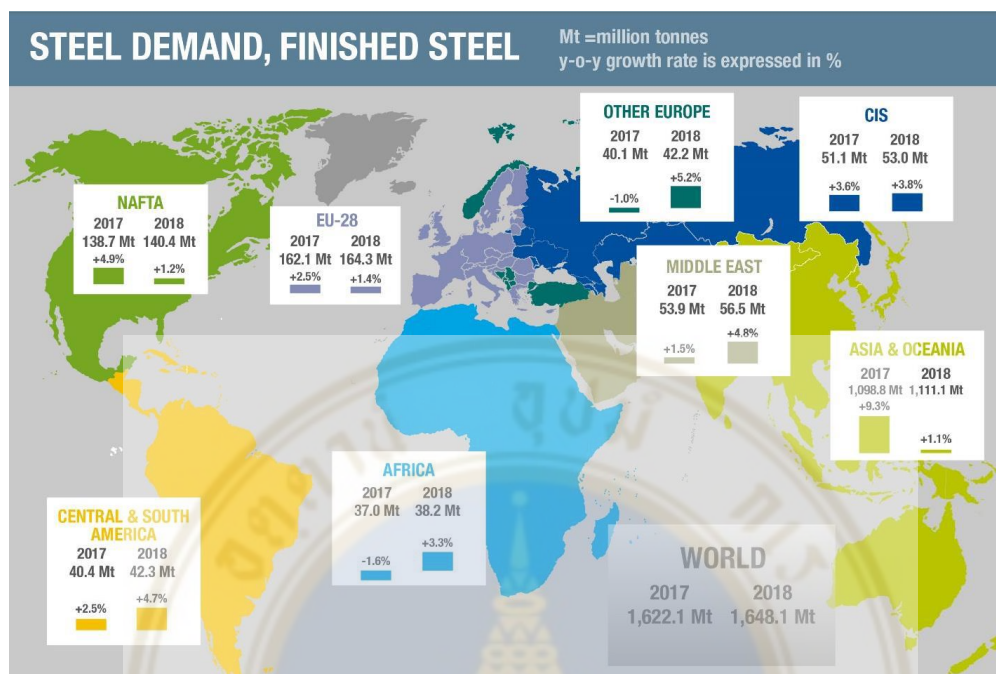
จากข้อมูลจะเห็นว่าการ Spin-off อาจไม่ได้ทำให้ธุรกิจเติบโตอย่างก้าวกระโดดได้เสมอไป เนื่องจากหาก Business Unit นั้นๆ ยังไม่มีความพร้อมที่มากพอที่จะก้าวออกมาเป็นด้วยตัวเองแล้ว ก็อาจจะไม่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งบริษัท มิลล์คอน สตีลไฟท์ ก็เป็นอีกหนึ่งตัวอย่างที่ไม่ได้ประสบความสำเร็จมากนัก ดังจะเห็นได้จากการที่ spin-off ออกมาจากบริษัทแม่ในปี 2559 ผลประกอบการของมิลล์ ไฟท์ ก็ลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยจากการวิเคราะห์ของทีมบริหารเห็นว่าสาเหตุที่ทำให้ผลประกอบการของมิลล์ไฟท์ลดลงนั้นเกิดจากความไม่พร้อมของโครงสร้างองค์กร ที่ยังไม่มีกรรมการเต็มกำลังคนในหลายๆ ส่วนงาน รวมทั้งทีมบริหารที่อาจจะไม่ได้ถูกเตรียมความพร้อมเพื่อที่จะเข้ามาบริหารบริษัท ด้วยตนเอง ทำให้มุมมองในการนำธุรกิจไม่เฉียบคม ทั้งนี้ส่วนหนึ่งอาจเกิดจากปมหลังของผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาจากฝ่ายผลิตยาวนานถึง 30-40 ปี อีกทั้งยังไม่มี การ ฟูฟืนความรู้ในส่วนอื่นๆ เช่น ด้านบัญชีและการเงิน ด้านการตลาด และด้านการบริหารคนจึงเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้หลังจากที่ มิลล์ไฟท์ แยกตัวออกมาแล้วไม่สามารถขยายตลาดได้

ทำให้ยอดขายปรับตัวลดลง อีกทั้งการดูแลเรื่องค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารที่สูงขึ้น ทำให้กำไรสุทธิปรับตัวลดลงอย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้จากตารางผลการดำเนินงานปี 2558 – 2560 ตามตารางที่ 1.2

ตาราง 1.2 ผลการดำเนินงานของบริษัท มิลล์คอน สตีล ไพพ์ จำกัด ปี 2558 - 2560

หน่วย : ล้านบาท	พ.ค. - ธ.ค. 2558	ปี 2559	ปี 2560
รายได้	913.40	644.18	511.03
ต้นทุน	868.69	619.45	500.14
กำไรขั้นต้น	44.71	24.73	10.89
อัตราส่วนกำไรขั้นต้น	4.89%	3.84%	2.13%
รายได้อื่น	0.02	2.22	1.51
ค่าใช้จ่ายขายและบริหาร	5.22	20.14	8.96
กำไรก่อนดอกเบี้ยและภาษี	39.50	6.81	3.44
ต้นทุนทางการเงิน	0.97	6.57	4.32
กำไรก่อนภาษี	38.53	0.24	(0.88)
ภาษี	7.71	0.05	
กำไรสุทธิ	30.82	0.19	(0.88)
อัตราส่วนกำไรสุทธิ	3.37%	0.03%	(0.17%)
ค่าเสื่อมราคา	2.99	7.64	7.67
ค่าตัดจำหน่าย	0.00	0.01	0.01
กำไรก่อนดอกเบี้ย ภาษีค่าเสื่อมราคา	42.50	14.46	11.11
อัตราส่วนกำไรก่อนดอกเบี้ย ภาษีค่าเสื่อมราคา	4.65%	2.24%	2.17%

1.2 สถานะการณ์ปัจจุบันของอุตสาหกรรมเหล็ก



ภาพ 1.3 ปริมาณการใช้เหล็กสำเร็จรูปจำแนกรายประเทศปีค.ศ. 2017 และ 2018
ที่มา : Worldsteel Association

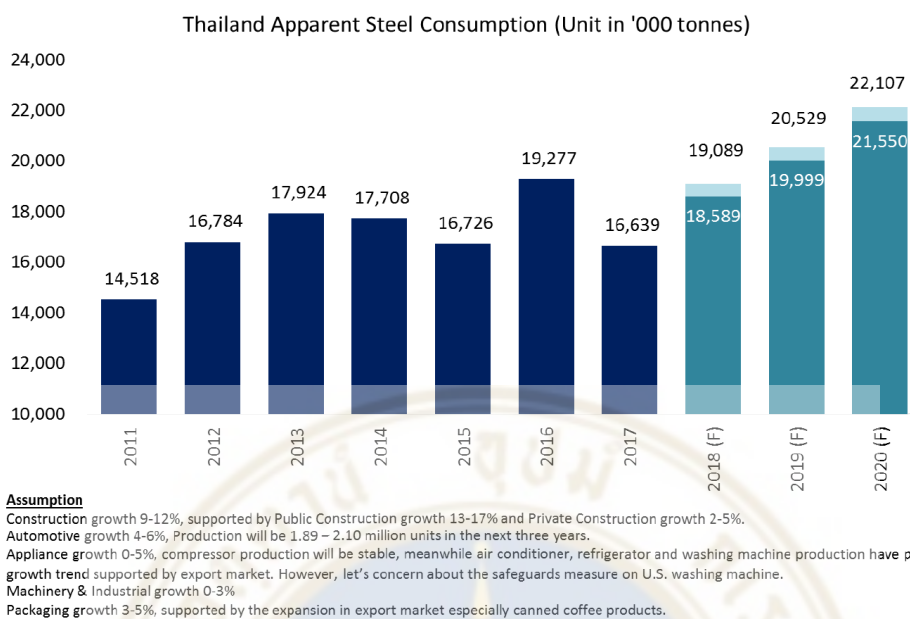
สมาคมเหล็กโลก หรือ Worldsteel คาดการณ์ความต้องการใช้เหล็กสำเร็จรูปของโลกปี ค.ศ. 2018 ว่ามีแนวโน้มขยายตัวร้อยละ 1.6 จาก 1,622.1 ล้านตันมาอยู่ที่ 1,648.1 ล้านตัน โดยอุตสาหกรรมเหล็กโลกกำลังเข้าสู่ช่วงฟื้นตัวหลังจากที่ผ่านจุดต่ำสุดในช่วงปีค.ศ. 2015 และคาดว่าความต้องการใช้เหล็กดิบของโลกจะขยายตัวในระดับปานกลางในปี 2018 โดยปัจจัยเสี่ยงมาจากเศรษฐกิจของประเทศจีนที่มีอัตราการขยายตัวที่ลดลง ทำให้สมาคมเหล็กโลกคาดว่าแนวโน้มความต้องการใช้เหล็กของจีนปี ค.ศ. 2018 ยังคงอ่อนตัวและไม่น่าจะจะเติบโตมากกว่าช่วงปีค.ศ. 2017 สาเหตุหลักมาจากการที่รัฐบาลจีนพยายามปรับสมดุลทางเศรษฐกิจและสนับสนุนมาตรการปกป้องสิ่งแวดล้อม ในขณะที่ประเทศกำลังพัฒนา เช่น อินเดีย บราซิล อาร์เจนตินา เม็กซิโก และอินเดียนั้น ได้รับประโยชน์จากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกและการปฏิรูปด้านเศรษฐกิจของประเทศ แม้ว่าปีที่ผ่านมเศรษฐกิจอินเดียจะชะลอตัวลง แต่การปฏิรูปเศรษฐกิจของรัฐบาลอินเดียจะเป็นตัวช่วยเร่งให้เกิดการลงทุนที่ดีส่งผลให้ภาพรวมเศรษฐกิจเติบโตในปีต่อไป ส่วนภูมิภาคอาเซียนนั้นยังคงเป็นภูมิภาคที่เศรษฐกิจมีอัตราการเติบโตในระดับสูง โดยเฉพาะประเทศเวียดนามและฟิลิปปินส์ ขณะที่ประเทศไทยและมาเลเซียเศรษฐกิจเติบโตในอัตราที่ช้าลง

สำหรับภาคการก่อสร้างและเครื่องจักรทั่วโลกน่าจะได้รับประโยชน์จากความเชื่อมั่นด้านการลงทุนที่ดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคการก่อสร้างในประเทศที่พัฒนาแล้ว เริ่มมีสัญญาณเชิงบวกมากขึ้นทั้งในภาคการก่อสร้างที่อยู่อาศัยและอาคารพาณิชย์ เนื่องจากประชากรมีรายได้เพิ่มขึ้น ประกอบกับความเชื่อมั่นในการลงทุนที่ดีขึ้น ส่วนการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานของรัฐบาลจะเป็นตัวผลักดันความต้องการใช้เหล็กในประเทศกำลังพัฒนา ขณะที่อุตสาหกรรมยานยนต์ทั่วโลกมีแนวโน้มชะลอตัวแม้ว่าในปีค.ศ. 2017 ภาพรวมของอุตสาหกรรมยานยนต์จะเติบโตอย่างแข็งแกร่งโดยเฉพาะในประเทศตุรกีและเม็กซิโก อย่างไรก็ตามภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ของสหรัฐฯ และจีน ซึ่งเป็นฐานการผลิตหลักของโลกมีแนวโน้มชะลอตัวลงในปีค.ศ. 2018

กล่าวโดยสรุป ความต้องการใช้เหล็กของโลกในปีค.ศ. 2018 ที่เพิ่มขึ้นส่วนใหญ่มาจากปัจจัยทางด้านวัฏจักรมากกว่าปัจจัยด้านโครงสร้าง สำหรับการลดลงของ steel intensity ในระยะยาวนั้นมิสาเหตุหลักมาจากปัจจัยด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความต้องการใช้เหล็กในอนาคต

ส่วนการบริโภคเหล็กสำเร็จรูปของไทยในปี 2559 หดตัวร้อยละ 13.69 อยู่ที่ 16.64 ล้านตัน เป็นผลมาจากการบริโภคเหล็กทรงยาวและทรงแบนที่ลดลงร้อยละ 25.7 และร้อยละ 5.9 ตามลำดับ ซึ่งการบริโภคเหล็กทรงยาวของไทยอยู่ที่ 5.64 ล้านตันในปี 2559 ขณะที่การบริโภคเหล็กเส้นและเหล็กโครงสร้างรูปพรรณอยู่ที่ 3.36 ล้านตัน ลดลงร้อยละ 34.4 เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน ส่วนการบริโภคเหล็กถลุงนั้นอยู่ที่ 2.03 ล้านตัน หดตัวร้อยละ 8.1 ขณะที่การบริโภคเหล็กทรงแบนอยู่ที่ 11 ล้านตัน หดตัวร้อยละ 5.9 เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน อย่างไรก็ตามแม้ว่า การบริโภคเหล็กสำเร็จรูปของไทยในปี 2559 หดตัวร้อยละ 13.69 อยู่ที่ 16.64 ล้านตัน แต่การบริโภคเหล็กที่แท้จริงหดตัวเพียงร้อยละ 1.7 สำหรับการผลิตเหล็กในประเทศไทยปี 2559 อยู่ที่ 6.86 ล้านตัน หดตัวร้อยละ 13.72 จากปีก่อน ส่วนอัตราการใช้กำลังการผลิตเหล็กเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 30 ของกำลังการผลิตทั้งหมด การนำเข้าผลิตภัณฑ์เหล็กสำเร็จรูปหดตัวร้อยละ 10.2 อยู่ที่ 11.3 ล้านตัน ส่วนการส่งออกขยายตัวร้อยละ 20 เมื่อเทียบกับปีก่อน ราคาเหล็กในประเทศเฉลี่ยเพิ่มขึ้นร้อยละ 8.2 คาดการณ์ความต้องการใช้เหล็กของไทยปี 2018 อยู่ที่ 18.9 – 19.0 ล้านตัน ปัจจัยบวกจากการขยายตัวในอุตสาหกรรมก่อสร้าง การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานในพื้นที่เขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ไทยแลนด์ 4.0 จะส่งผลให้เกิดการขยายตัวของอุตสาหกรรมยานยนต์และเครื่องจักรกลในประเทศเพิ่มขึ้น

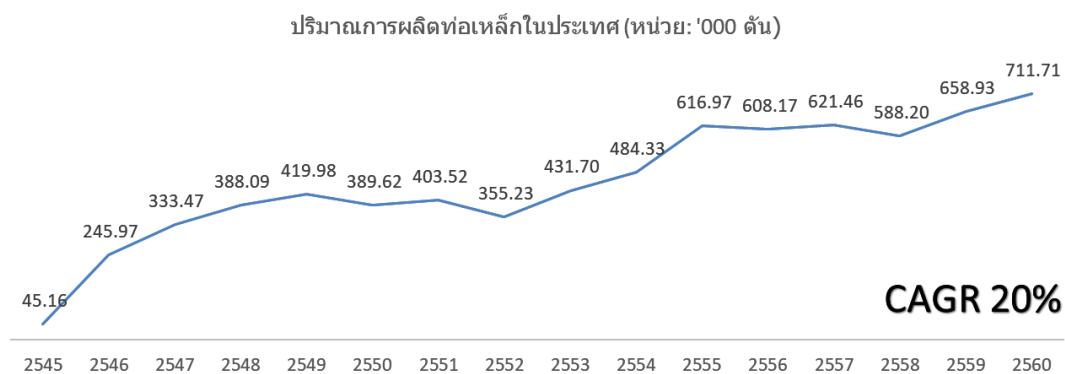
THAILAND STEEL OUTLOOK 2018-2020



ภาพ 1.4 ปริมาณการบริโภคเหล็กสำเร็จรูปในประเทศไทยปีค.ศ. 2011 - 2020

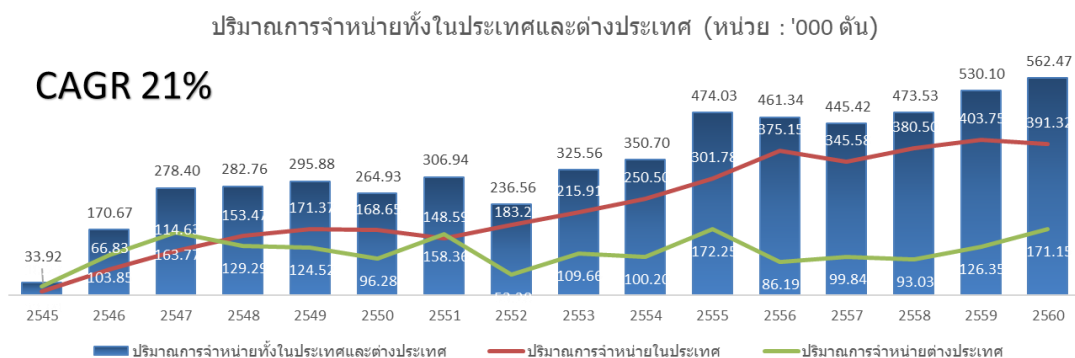
ที่มา : สถาบันเหล็กกล้าไทย

ทั้งนี้จากข้อมูลอุตสาหกรรมทั้งที่ Worldsteel และ สถาบันเหล็กกล้าไทย ได้วิเคราะห์และประมาณการไว้แล้วนั้นแม้ว่าในช่วงปีที่ผ่านมาการบริโภคเหล็กจะมีการหดตัวลง แต่จากประมาณการปี 2018 - 2020 นั้น จะเห็นว่าอุตสาหกรรมเหล็กนั้นยังมีโอกาสที่จะเติบโตได้อีกมากเนื่องจากการขยายตัวในอุตสาหกรรมก่อสร้าง การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐ และการขยายตัวของอุตสาหกรรมยานยนต์และเครื่องจักรกลนั่นเอง โดยเบื้องต้นสถาบันเหล็กฯ คาดว่าความต้องการใช้เหล็กของไทยในปี 2561 จะอยู่ที่ 18.6 - 19.0 ล้านตัน



ภาพ 1.5 ปริมาณการผลิตท่อเหล็กในประเทศไทยปี 2545 - 2560

ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม



ภาพ 1.6 ปริมาณการจำหน่ายต่อเฉลี่ยทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศปี 2545 - 2560

ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

อย่างไรก็ตามหากมองถึงปริมาณการผลิตต่อเฉลี่ยในประเทศไทย เปรียบเทียบกับการจำหน่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศนั้น จะเห็นได้ว่าการเติบโตไปในทิศทางเดียวกันอย่างต่อเนื่องซึ่งมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณปีละ 20% - 21% ตามภาพที่ 1.6

บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอก

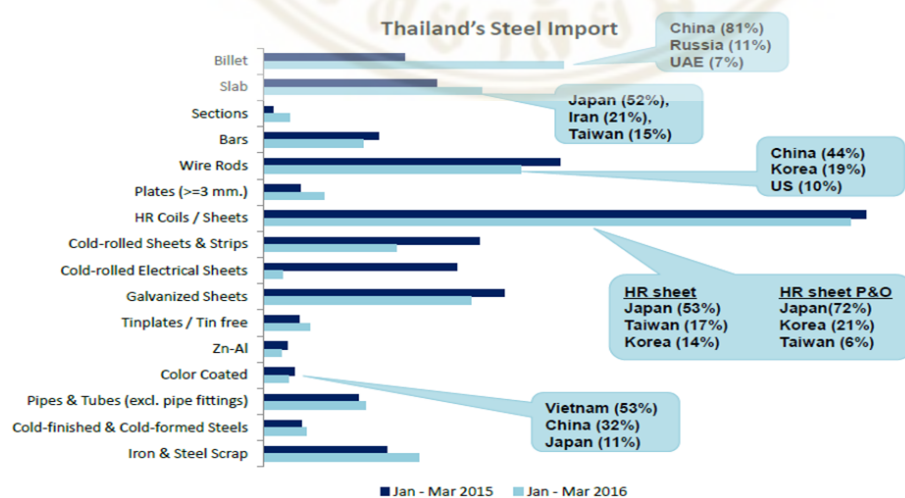
สำหรับในบทนี้ผู้เขียนวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อแสดงให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของกรณีศึกษาโดยใช้เครื่องมือต่างๆ ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยเครื่องมือ PESTEL

PELSTEL เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับวิเคราะห์ผลกระทบต่างๆจากปัจจัยภายนอกที่บริษัทไม่สามารถควบคุมได้โดยพิจารณาจาก 6 ปัจจัยหลัก ดังนี้

2.1.1 Political (P)

ภาครัฐมีมาตรการกีดกันการนำเข้าเหล็กจากต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศจีนที่ภาครัฐมีมาตรการสนับสนุนทำให้ผู้ผลิตเหล็กจากจีนสามารถส่งออกในราคาต่ำกว่าต้นทุนการผลิตที่แท้จริง ทำให้หลายประเทศรวมทั้งประเทศไทยออกมาตรการเพื่อปกป้องอุตสาหกรรมเหล็กในประเทศของตนเองจีน



ภาพ 2.1 รายละเอียดอัตราภาษีที่เรียกเก็บกับสินค้าเหล็กประเภทต่างๆในประเทศไทย
ที่มา : สถาบันเหล็กกล้าไทย

ตาราง 2.1 แสดงอัตราภาษีนำเข้าสินค้าหลักประเภทต่างๆ จากประเทศที่มีมาตรการกีดกันการนำเข้า

Thailand measurement protection

Product	Country	Measurement protection	Period
Wire rod - Low carbon	China	Tax rate 12.81% - 31.15% of C.I.F	5 year (Start 10 Mar 2016)
Wire rod - High carbon	China	Tax rate 12.26% - 36.79% of C.I.F	2.5 year (Start 22 Dec 2016)
HRC	China	Tax rate 30.91% of C.I.F.	5 year (Start 23 May 2015)
	Malaysia	Tax rate 23.57% - 42.51% of C.I.F.	5 year (Start 16 May 2015)
Boron added HRC	China	Tax rate 14.28% - 19.47% of C.I.F	5 year (Start 26 Dec 2012)
Pipe	Korea	Tax rate 11.96% - 51.53% of C.I.F	5 year (Start 15 Sep 2016)
	Taiwan	Tax rate 2.38% - 29.04% of C.I.F	5 year (Start 15 Sep 2016)
	China	Tax rate 145.31% of C.I.F	5 year (Start 15 Sep 2016)
	Vietnam	Tax rate 310.74% of C.I.F	5 year (Start 15 Sep 2016)

2.1.2 Economic (E)

ความต้องการบริโภคเหล็กในประเทศ มีแนวโน้มปรับตัวเพิ่มขึ้น ตามนโยบายเร่งผลักดันโครงการคมนาคมเร่งด่วน รวมทั้งการเติบโตของภาคเอกชนตลอดเส้นทางรถไฟฟ้ายี่ห้อต่างๆ ที่ยังเติบโตอย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้จากแผนการลงทุน โครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐ ที่บางโครงการถูกเลื่อนออกไป ส่วนภาคเอกชนยังคงคาดการณ์ว่าธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในเขต กรุงเทพฯ และปริมณฑลมีแนวโน้มดีต่อเนื่อง ส่งผลให้หลายธุรกิจมีแผนลงทุนซื้อที่ดินที่มีศักยภาพสำหรับเปิดโครงการใหม่ในปี 2561 มากขึ้น ส่วนภาคก่อสร้างนั้นผู้ประกอบการธุรกิจรายใหญ่และผู้รับเหมาที่เป็น Sub contract ประเมินว่าภาคก่อสร้างน่าจะขยายตัว เร่งขึ้นได้จาก Backlog ที่มีอยู่โดยเฉพาะจากโครงการรถไฟฟ้าทางคู่ 5 เส้นทางและ โครงการลงทุนก่อสร้างของภาครัฐอื่นๆ ที่น่าจะ ดำเนินการได้มากขึ้นในปี 2561 ประกอบกับ การก่อสร้างของภาคเอกชนที่น่าจะค่อยๆ เพิ่มขึ้นตาม รวมถึงการก่อสร้างโครงการเปิดใหม่ของภาค อสังหาริมทรัพย์

โครงการคมนาคมลงทุนเร่งด่วน ปี 2561

โครงการ	วงเงิน (ลบ.)	โครงการ	วงเงิน (ลบ.)
มอเตอร์เวย์		ภาคใต้-ภาคใต้	7,941.80
นครปฐม-ระยอง	80,600	เด่นชัย-เชียงใหม่	59,924.24
ภาคใต้-ภาคใต้	30,500	เด่นชัย-เชียงใหม่	76,978.82
กรุงเทพฯ-น่าน	40,000	บ้านฝาง-นครพนม	60,351.91
ดอนเมือง-โคราช	25,000		
ทางด่วน		รถไฟฟ้ามหานคร	
พหลโยธิน-วิภาวดีรังสิต	31,244	สายสีแดง-สีน้ำเงิน	44,157
กาญจนาภิเษก	13,916.97	สายสีแดง-สีน้ำเงิน	7,596.94
อินทผลุบริรักษ์	14,382	สายสีแดง-สีน้ำเงิน	17,671.61
		สายสีม่วง-สายสีน้ำเงิน	101,112
สถานีขนส่ง		สายสีส้ม-สายสีน้ำเงิน	90,271
สถานีขนส่งหมอชิต	1,053.62	ระบบขนส่งมวลชนภูเก็ต	39,406
สถานีขนส่งสายใต้	8,065.84	ระบบขนส่งมวลชนเชียงใหม่	28,419
สถานีขนส่งสายใต้	9,438.02	ระบบขนส่งมวลชนนครราชสีมา	32,600
จุดพักรถสายใต้	550	ระบบขนส่งมวลชนขอนแก่น	15,000
จัดซื้อรถโดยสาร		รถไฟความเร็วสูง	
รถโดยสารปรับอากาศ 35 คัน	385	กรุงเทพฯ-นครราชสีมา	179,412
รถโดยสารปรับอากาศ NGV 489 คัน	4,260	กรุงเทพฯ-พิษณุโลก	276,225
รถโดยสารปรับอากาศ	1,355.34	กรุงเทพฯ-หัวหิน	94,673
		เชียงใหม่-กรุงเทพฯ	226,000
ทางคู่		ทางน้ำ	
นครปฐม-สุพรรณบุรี	33,975	คลองชลประทาน 3	35,099.54
สุพรรณบุรี-บ้านฝาง	18,699	พัฒนาท่าเรือภาคใต้	3,000
บ้านฝาง-เด่นชัย	56,066.25		
ชุมทางถนนจิระ-อุบลราชธานี	35,839.74	อากาศ	
ขอนแก่น-หนองคาย	26,065.75	สถานีวิทยุกระจายเสียงวิทยุการบิน	243
สุพรรณบุรี-อุบลราชธานี	23,384.91	ศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยานภูเก็ต	11,000
สุราษฎร์ธานี-สงขลา	51,823.28		

ที่มา : กรมการขนส่งทางบก

ภาพ 2.2 แผนปฏิบัติการด้านคมนาคมขนส่งระยะเร่งด่วน พ.ศ.2561

ที่มา : ประชาชาติธุรกิจรวบรวม

2.1.3 Social (S)

สังคมปัจจุบันเน้นการออกมาเป็นครอบครัวเดี่ยวมากขึ้นทำให้ ภาคการก่อสร้างยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่องส่งผลให้ความต้องการใช้เหล็กเพิ่มขึ้นทั้งในส่วนของการก่อสร้างและอุตสาหกรรมต่อเนื่องเช่น เฟอร์นิเจอร์ รถยนต์ อีกทั้งจากการลงทุน โครงการคมนาคมเร่งด่วนของภาครัฐ ทำให้การก่อสร้างที่อยู่อาศัยเติบโตไปพร้อมกับการลงทุนภาครัฐเช่นกัน เนื่องจากหากการคมนาคมขนส่งสะดวกสบายขึ้น ชุมชนก็จะกระจายตัวไปตามเส้นทางคมนาคมนั้นๆ ด้วยเช่นกัน ซึ่งเมื่อการก่อสร้างที่อยู่อาศัยปรับตัวเพิ่มมากขึ้น อุตสาหกรรมต่อเนื่องก็มีโอกาสเติบโตไปในทิศทางเดียวกัน

2.1.4 Technology (T)

ปัจจุบันมีเทคโนโลยีทันสมัยมากมายที่สามารถเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ, ลดต้นทุนการผลิต และช่วยปรับปรุงเรื่องการขนส่งทั้ง supply chain ของบริษัทให้ดีขึ้น เนื่องจากเป็นการทำงานโดยอัตโนมัติทั้งระบบ แต่เป็นคาบสองคมที่ทำให้ธุรกิจเดิมต้องมีการลงทุนปรับปรุงเครื่องจักรเพิ่มเติมให้ทันสมัยและสามารถในการแข่งขันกับผู้เล่นรายใหม่ที่จะเข้ามาได้

2.1.5 Environment (E)

เนื่องจากแร่เหล็กเป็นทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งใช้แล้วหมดไป แต่อย่างไรก็ดี เทคโนโลยีสมัยใหม่ในยุคปัจจุบัน สามารถผลิตเหล็กจากการรีไซเคิลให้มีคุณภาพเทียบเท่ากับการผลิตจากสินแร่ ทำให้ปัญหาในส่วนนี้ดีขึ้น แต่อย่างไรก็ดีการตั้งโรงงานเพื่อหลอมเหล็กก็ยังมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมทำให้ต้องมีการขอ EHIA ก่อนการลงทุนเพื่อสร้างโรงงานใหม่

2.1.6 Legal (L)

ประเทศไทยมีการกำหนดมาตรฐานอุตสาหกรรม (มอก.) ของผลิตภัณฑ์ขั้นปลายของเหล็กทุกประเภท ดังนั้นจึงช่วยป้องกันการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศได้ แต่อย่างไรก็ตามประเทศไทยยังไม่สามารถผลิตเหล็กเกรดพิเศษได้ทำให้เกิดช่องโหว่ในการนำเข้าสินค้าโดยเฉลี่ยให้เป็นสินค้าเกรดพิเศษซึ่งไม่มี มอก. เข้ามาแข่งขันในประเทศไทยได้

2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยเครื่องมือ 5 Forces

2.2.1 New Entrants

สำหรับในส่วนของผู้เล่นรายใหม่ที่จะเข้ามานั้น จัดเป็น Low Force เนื่องจากอุตสาหกรรมเหล็กเป็นอุตสาหกรรมที่มีการลงทุนค่อนข้างสูง และมี margin ไม่มากนัก อีกทั้งยังต้องการการสนับสนุนจากสถาบันการเงินอย่างมาก ทำให้ผู้เล่นรายใหม่ที่จะเข้ามานั้นต้องมีเงินลงทุนสำรองที่มากพอจะเข้ามาสู่ตลาด red ocean นี้ รวมทั้งต้องมีเครดิตที่ดีและมีสัมพันธ์ภาพอันดีกับสถาบันการเงินเนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนในระดับสูง ทำให้มีผู้เล่นรายใหม่เข้ามาไม่มากนัก

2.2.2 Existing Rivals

ส่วนของคู่แข่งปัจจุบันนั้น ถือเป็น High Forces เนื่องจากเหล็กเป็นสินค้า commodity ซึ่งแม้ว่าปัจจุบันจะมีคู่แข่งรายใหญ่ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ 8 ราย แต่ยังมีคู่แข่งรายย่อยที่อยู่นอกตลาดอีกหลายราย ซึ่งถือว่ามีการแข่งขันที่ค่อนข้างสูงมาก เนื่องจากสินค้าอยู่ในกลุ่ม Commodity รวมทั้งมีเรื่อง มอก. ควบคุมอยู่ ทำให้คุณภาพของแต่ละรายไม่ต่างกันมากนัก อีกทั้งการเข้ามาในอุตสาหกรรมนี้จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนที่สูง ทำให้ไม่มีคู่แข่งรายใดที่จะถอนตัวออกจากตลาดโดยง่าย ส่งผลให้ตลาดมีการแข่งขันด้านราคาที่ค่อนข้างสูง

2.2.3 Bargaining Power of Customers

ส่วนของอำนาจการต่อรองของลูกค้า ถือว่าเป็น High Force เนื่องจากคุณภาพของสินค้านั้นไม่ได้เป็นประเด็นหลัก เนื่องจากมีมาตรฐาน มอก.กำหนดไว้ ทำให้ลูกค้าสามารถเลือกสินค้าเน้นที่จะเลือกสินค้าจากราคาเป็นอันดับแรก แล้วค่อยนึกถึงคุณภาพของสินค้าตามมา แต่อย่างไรก็ดีหากเป็นสินค้าเกรดพิเศษแล้ว อำนาจการต่อรองของลูกค้าก็จะลดลง เนื่องจากในประเทศไทยมีผู้เล่นน้อยรายที่จะสามารถผลิตสินค้าเหล็กเกรดพิเศษได้

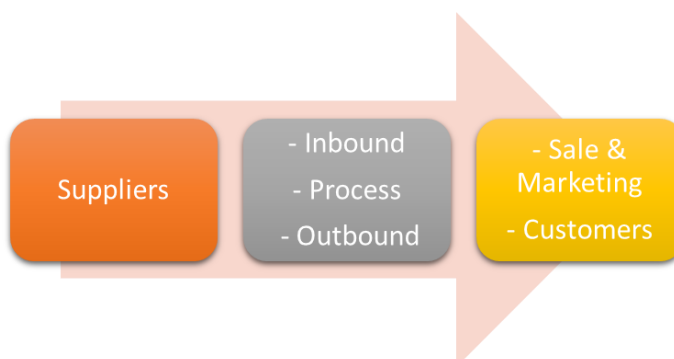
2.2.4 Bargaining Power of Suppliers

ส่วนของอำนาจการต่อรองของคู่ค้า ถือว่าเป็น High Force เช่นกัน เนื่องจากการที่ภาครัฐมีการกีดกันทางการค้าในรูปแบบ Anti-Dumping “A/D” ในส่วนของ Hot-rolled-Coil (HRC) ซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักของบริษัท ทำให้บริษัทต้องซื้อจากผู้ผลิตในประเทศเพียง 3 ราย ได้แก่ SSI, GJS และ GSTEEL ส่งผลให้ Supplier มีอำนาจต่อรองค่อนข้างสูงมาก

2.2.5 Substitute Products

ส่วนของสินค้าทดแทนนั้น จัดว่าเป็น Low Force เนื่องจากเหล็กมีคุณสมบัติทางกายภาพที่เฉพาะตัว ทำให้ยังไม่มีสินค้าทดแทนได้ในบางประเภทเช่น โครงสร้างอาคาร, ตัวถังรถยนต์, เครื่องจักร เป็นต้น แต่อย่างไรก็ดีปัจจุบันก็มีสินค้าที่ทดแทนได้เพิ่มขึ้นเช่นท่อ PVC แต่อย่างไรก็ดีในอนาคตอาจมีการพัฒนาสินค้าที่มีลักษณะทางกายภาพที่ทดแทนเหล็กได้และมีน้ำหนักที่เบากว่า ซึ่งวันนั้นเหล็กจะได้รับผลกระทบโดยตรงจากสินค้าทดแทนอย่างแน่นอน

2.3 การวิเคราะห์ Supply Chain



ภาพ 2.3 แสดง Supply Chain ของบริษัท มิลล์คอน สตีลไฟฟ์ จำกัด

จากภาพที่ 2.3 Supply Chain ของบริษัท มีรายละเอียด ดังนี้

2.3.1 Suppliers

เนื่องจากวัตถุดิบหลักในการผลิตเหล็กรูปพรรณของบริษัทนั้น คือเหล็กม้วนรีดร้อน ซึ่งเป็นสินค้าที่ภาครัฐใช้นโยบาย A/D เพื่อกีดกันการนำเข้าสินค้าประเภทนี้จากประเทศจีน และประเทศอื่นๆ ทำให้บริษัทจำเป็นต้องซื้อวัตถุดิบประเภทเหล็กม้วนรีดร้อนจากผู้ผลิตในประเทศ ที่มีเพียง 3 ราย ส่งผลให้สัดส่วนการซื้อวัตถุดิบจากในประเทศของบริษัทสูงถึงร้อยละ 80 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 20 นั้นจะเป็นส่วนของชิ้นส่วน อุปกรณ์ ของเครื่องจักรที่ต้องนำเข้ามาเพื่อใช้ในการบำรุงรักษาให้เครื่องจักรยังคงมีประสิทธิภาพในการผลิตที่ไม่ลดลงมากนักหรือหากมีการปรับปรุงเครื่องจักรอย่างสม่ำเสมอจะส่งผลให้เครื่องจักรมีประสิทธิภาพในการผลิตที่สูงขึ้นได้อีกด้วย

2.3.2 Inbound

สำหรับส่วนของการรับวัตถุดิบและชิ้นส่วนอุปกรณ์นั้น ทางบริษัทมีระบบการจัดการคลังสินค้าที่มีประสิทธิภาพ และมีการตรวจสอบคุณภาพ ปริมาณ ขนาด ก่อนทำการรับสินค้า และจัดเก็บเข้าสู่คลังสินค้าอย่างเป็นระบบ

2.3.3 Process

สำหรับในส่วนของการผลิตนั้น บริษัท มีเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพอีกทั้งยังมีการบำรุงรักษาอย่างสม่ำเสมอ ทำให้เครื่องจักรมีประสิทธิภาพในการผลิตอยู่ในระดับที่สูง ทั้งในส่วนของการสูญเสียจากการผลิตที่อยู่ในระดับต่ำมาก และต้นทุนการผลิตต่อหน่วยที่อยู่ในระดับต่ำ ทำให้บริษัทมีความสามารถแข่งขันกับคู่แข่งอื่นๆ ได้

2.3.4 Outbound

ในส่วนของการจัดส่งสินค้า และการบริหารสินค้าคงเหลือนั้น บริษัทยังต้องปรับปรุงในส่วนนี้ เนื่องจากบริษัทมีการกำหนดนโยบายสินค้าคงเหลือไว้ที่ 1 เดือน แต่ปัจจุบันเนื่องจากทีมขายไม่สามารถผลักดันยอดขายได้ตามที่ประมาณการไว้ทำให้ระยะเวลาการเก็บสินค้าคงเหลือของบริษัทในปัจจุบันอยู่ที่ประมาณ 2 เดือน

2.3.5 Sale & Marketing

ส่วนของการการขายและการตลาดนั้น บริษัทยังขาดแคลนทีมที่จะเข้ามาบริหารในส่วนของผู้ขายมากนัก ทำให้ปัจจุบันยอดขายส่วนมาประมาณร้อยละ 52 มาจาก Dealer ใหญ่ๆ เพียงไม่กี่รายที่เคยเป็นลูกค้าดั้งเดิม ตั้งแต่ช่วงที่ยังไม่ได้แยกตัวออกมาเป็นมิลล์ ไลฟ์ ส่วนที่เหลืออีกประมาณร้อยละ 25 นั้น ขายต่อให้กับสหร่วม ซึ่งเป็นบริษัทในเครือ ส่วนที่เหลืออีกประมาณร้อยละ 23 นั้น ขายให้กับมิลล์คอน ทิสซา และรายย่อยในประเทศ ซึ่งจะเห็นว่าส่วนของการขายและการตลาดนั้นควรต้องปรับปรุง เนื่องจากยังคงพึ่งพิงรายได้ส่วนใหญ่เกือบร้อยละ 80 จากกลุ่มลูกค้าเดิมและกลุ่มบริษัทในเครือ

2.4 การวิเคราะห์ SWOT

2.4.1 Strengths

2.4.1.1 เป็นบริษัทในกลุ่มของบริษัทฯ ที่ทำธุรกิจครบวงจรตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำนั้น สามารถใช้ความได้เปรียบในเรื่องของการขนส่งและช่องทางการจำหน่าย ซึ่งสามารถช่วยสร้าง Synergy ระหว่างกลุ่มบริษัทได้

2.4.2 Weakness

2.4.2.1 ยังมีโครงสร้างการบริหารที่ไม่แข็งแกร่งมากพอเนื่องจากฝ่ายบริหารไม่มีประสบการณ์ในด้านการบริหาร อีกทั้งไม่ได้มีการพัฒนาหรืออบรมในเรื่องของการบริหารงานด้านอื่นๆ เช่น ด้านการขายและการตลาด ด้านบัญชีการเงิน ด้านการบริหารงานบุคคล ทำให้ไม่สามารถออกนโยบายที่จะผลักดันขับเคลื่อนบริษัทให้เติบโตได้อย่างที่ตั้งใจไว้

2.4.2.2 เนื่องจากทางฝ่ายบุคคลเอง ไม่สามารถจัดหาบุคลากรเพื่อมาเติมเต็มให้กับ สายงานสนับสนุนของบริษัท ทำให้บริษัทยังต้องพึ่งพิงหน่วยงานสนับสนุนจากบริษัทแม่อย่างมาก แต่ในขณะเดียวกันการขยายตัวอย่างรวดเร็วของกลุ่มบริษัทฯ นั้น ส่งผลกระทบกับบุคลากรในส่วนงานสนับสนุนของบริษัทเป็นอย่างมาก เนื่องจากไม่สามารถหาบุคลากรได้ทัน ทำให้ต้องรับผิดชอบทั้งในส่วนของบริษัท แม่เอง และบริษัทลูกที่ยังไม่พร้อมจะบริหารงานด้วยตัวเองทำให้เกิด Work Load ที่เพิ่มขึ้นในส่วนงานสนับสนุนของบริษัทแม่

2.4.2.3 เนื่องจากบริษัทไม่ได้มีการจัดหาและพัฒนาทีมขายของบริษัท ทำให้ทีมขายที่มีอยู่เป็นคนที่อาจจะไม่สามารถยังปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ตลาดในปัจจุบัน

ได้เร็วพอทำให้ต้องพึ่งพียงฐานลูกค้าเดิม ไม่สามารถขยายไปยังตลาดใหม่ได้ทั้งๆ มีการเติบโตในภาคอุตสาหกรรมนี้อย่างต่อเนื่อง

2.4.3 Opportunities

2.4.3.1 การลงทุนในเมกาโปรเจกของภาครัฐ ที่จะนำมาซึ่งการขยายตัวของอุตสาหกรรมภาคการก่อสร้าง ที่จะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมเหล็ก เนื่องจากหากภาคการก่อสร้างเติบโตก็จะมีความต้องการใช้เหล็กที่เพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย อีกทั้งการลงทุนในครั้งนี้เกี่ยวกับโครงการคมนาคมขนส่ง ซึ่งจะไม่ได้กระจุกตัวอยู่เพียงแต่ในเมืองใหญ่เท่านั้น ทำให้ภาคการก่อสร้างของเอกชนเองก็จะขยายตัวตามเส้นทางคมนาคม ขนส่งนั้นๆ เช่นกัน

2.4.3.2 จากการเปิดตลาดในกลุ่ม AEC ที่อยู่ในช่วงการพัฒนานั้น จะทำให้ทั้งภาครัฐและเอกชนมีการลงทุนในภาคอุตสาหกรรม เพิ่มขึ้นส่งผลให้การก่อสร้างโรงงาน และสิ่งปลูกสร้างต่างๆ ขยายตัวเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลบวกกับอุตสาหกรรมเหล็กอย่างมาก เนื่องจากจะทำให้ความต้องการบริโภคเหล็กปรับตัวเพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นกัน

2.4.3.3 จากการที่อุตสาหกรรมเหล็กเป็นอุตสาหกรรมขั้นพื้นฐานของแต่ละประเทศ ทำให้ภาครัฐบาลจำเป็นต้องมีมาตรการในการป้องกันและดูแลธุรกิจอุตสาหกรรมเหล็กอย่างใกล้ชิด ดังจะเห็นได้จากการออกมาตรการ A/D หรือ Circumvention Law เพื่อป้องกันการนำเข้าเหล็กจากประเทศจีน ทำให้อุตสาหกรรมเหล็กมีความได้เปรียบจากคู่แข่งจากต่างประเทศ

2.4.3.4 ปัจจุบันเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ได้จำกัดเพียงแต่อุปกรณ์สื่อสาร หรือผลิตภัณฑ์ต่างๆ แต่ในกระบวนการผลิตเองนั้นก็มีการพัฒนาเทคโนโลยีด้วยเช่นกัน ทั้งในส่วนของ IoT หรือระบบ Automation ต่างๆ ที่จะทำให้ความสามารถในการผลิตสินค้ามีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผลิตได้เร็วขึ้น ในขณะที่มีต้นทุนที่ต่ำลงอีกด้วย

2.4.4 Threats

2.4.4.1 เนื่องจากประเทศจีนมีการออกมาตรการสนับสนุนการส่งออกเหล็กทำให้สินค้าเหล็กที่ออกส่งออกจากประเทศจีนนั้นมีราคาต่ำกว่าต้นทุนการผลิต หรือราคาขายในประเทศจีน ทำให้หลายประเทศออกมาตรการกีดกันทางการค้าโดยการเพิ่มอัตราภาษีนำเข้าสินค้าเหล็กจากประเทศจีนเพื่อให้อุตสาหกรรมเหล็กในประเทศสามารถแข่งขันกับสินค้านำเข้าได้นั้น ซึ่งแม้ว่าทางภาครัฐเองจะมีการออกมาตรการเพื่อป้องกันการนำเข้าเหล็กจากประเทศจีน แต่อย่างไรก็ตามมาตรการกีดกันดังกล่าวก็ยังมีช่องโหว่ทำให้สินค้าเหล็กจากจีนยังคงทะลักเข้ามาในประเทศทำ

ให้ราคาเหล็กในประเทศอยู่ในระดับต่ำซึ่งเป็นราคาของผู้ผลิตเหล็กในประเทศนั้น ไม่สามารถแข่งขันได้

2.4.4.2 สินค้าเหล็กเป็นสินค้า Commodity ที่มีราคาผันผวนอย่างรวดเร็ว โดยผันผวนไปตามราคาเหล็กโลก อีกทั้งประเทศไทยยังเป็น Net Import สินค้าเหล็กทั้งในชั้นของ วัตถุดิบทั้งวัตถุดิบขั้นต้น และวัตถุดิบขั้นกลางซึ่งการนำเข้าสินค้านั้น จำเป็นต้องใช้เวลาประมาณ 1-2 อย่างน้อย (ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระยะทางในการขนส่ง) อีกทั้งสินค้าเหล็กเป็นสินค้าที่มีส่วนต่างของกำไรที่น้อยอยู่แล้ว ดังนั้นความผันผวนของราคา และระยะเวลาการขนส่ง อาจทำให้วัตถุดิบที่นำเข้ามาั้น ราคาสูงเกินกว่าจะที่จะมาผลิตเป็นสินค้าเพื่อขายเนื่องจาก ราคาสินค้านั้นปรับตัวลดลงจากช่วงที่สั่ง วัตถุดิบไป ทำให้เกิดการขาดทุนก็เป็นได้

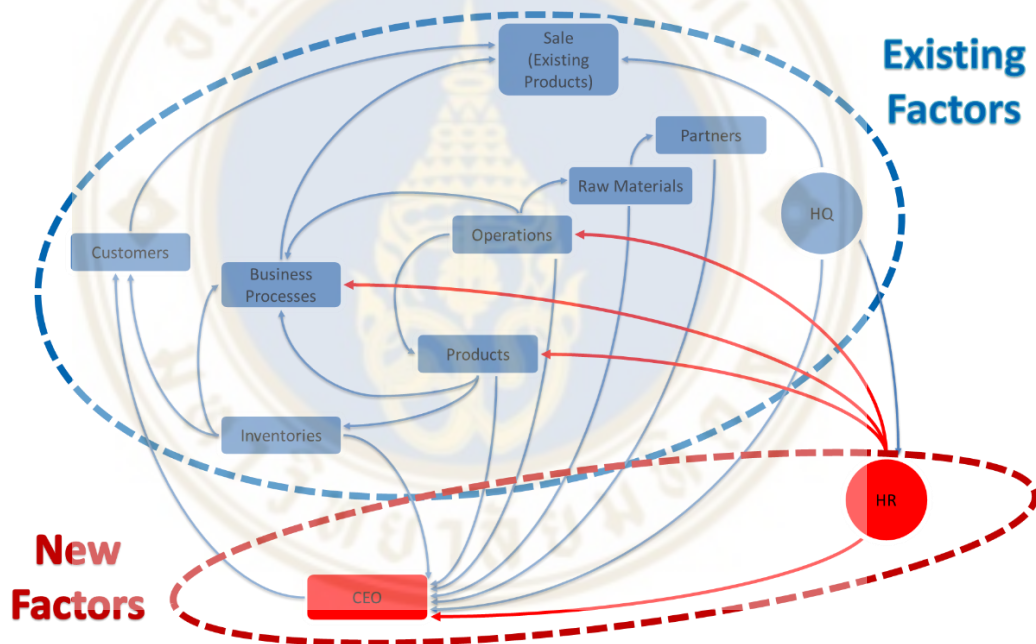


บทที่ 3

การวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริง

ในบทนี้ผู้เขียนจะนำเสนอการวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริงโดยใช้ Casual loop และ fish bone เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริง

3.1 การวิเคราะห์โดยใช้ Causal Loop



ภาพ 3.1 แสดงความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทตามวิธีการของ Casual Loop

จากภาพที่ 3.1 จะแบ่งปัจจัยเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ ปัจจัยที่มีผลกระทบในปัจจุบัน และ ปัจจัยใหม่ที่จะส่งผลกระทบต่อบริษัท ดังนี้

3.1.1 ปัจจัยที่มีผลกระทบในปัจจุบัน ได้แก่

3.1.2.1 Business Process : โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการจัดหาวัตถุดิบ การผลิตสินค้า การขาย การบริหารสินค้าคงคลัง รวมไปถึงนโยบายการบริหารต่างๆ ที่ทาง สำนักงานใหญ่เป็นผู้ควบคุม สั่งการ

3.1.2.2 Suppliers : รวมไปถึงทีมจัดซื้อ กระบวนการและวิธีการจัดซื้อ บริษัทคู่ค้าที่จัดหาวัตถุดิบทั้งในประเทศและต่างประเทศ

3.1.2.3 Customers : กลุ่มลูกค้าทั้งรายใหญ่ รายย่อย ในเครือ และนอกเครือ

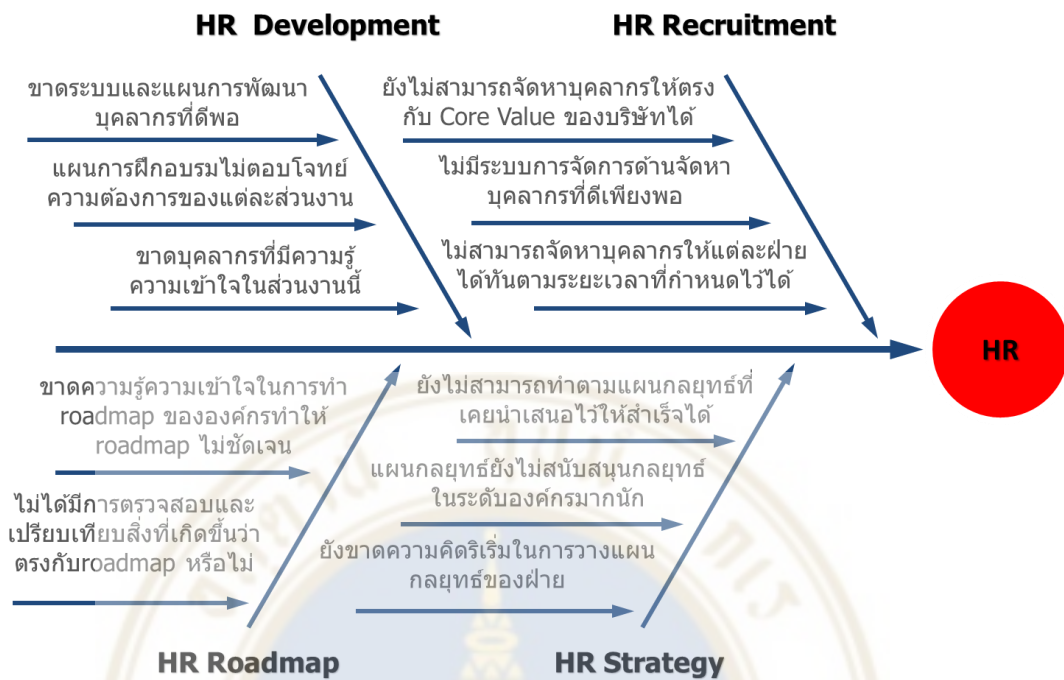
3.1.2 ปัจจัยใหม่ที่จะส่งผลกับบริษัท ได้แก่

3.1.2.1 ฝ่ายบุคคล : ซึ่งมีหน้าที่หลักในการจัดหาบุคลากรเพื่อช่วยเสริมความแข็งแกร่งให้กับบริษัทที่จะ Spin-off

3.1.2.2 CEO : ผู้ที่จะเป็นคนกำหนดนโยบายในการบริหารงาน ทั้ง Business Process, Supplier และ Customers

สำหรับปัญหาที่แท้จริงของบริษัท เกิดจาก CEO ที่อาจจะยังไม่ได้ถูกเตรียมความพร้อมในการบริหารงานอย่างรอบด้าน เนื่องจากผู้บริหารมีประสบการณ์อย่างมากในส่วนของของการผลิต แต่ยังไม่มีความพร้อมในส่วนของการบริหารส่วนงานสนับสนุน ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคลที่จะจัดหาหลักสูตรเพื่อที่จะเตรียมความพร้อมให้กับ CEO รวมทั้งจัดหาบุคลากรเพื่อที่จะช่วยสนับสนุนและเป็นที่ยอมรับให้กับ CEO ได้ แต่เนื่องด้วยฝ่ายบุคคลไม่ได้มีความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กรในภาพรวม ทำให้ไม่ได้มีการวางแผนงาน และกลยุทธ์ของสายงานบุคคลให้รองรับการขยายตัวตามกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้เมื่อมีการแยกหน่วยธุรกิจเป็นบริษัทย่อยแล้ว ทำให้ผลประกอบการของบริษัทไม่ได้เติบโตตามที่คาดหวังไว้

3.2 การวิเคราะห์โดยใช้ Fish Bone



ภาพ 3.2 แสดงให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งสาเหตุของปัญหาตามวิธีการของ Fish Bone

จากการระบุถึงปัญหาที่แท้จริงข้างต้นนั้นสามารถระบุปัญหาหลักๆ ได้ 4 หัวข้อหลัก

ดังนี้

1. HR Development : ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรนั้น สามารถระบุสาเหตุย่อย

ได้ดังนี้

พอ

ส่วนงาน

a. ทางฝ่ายบุคคลเองยังขาดระบบและแผนในการพัฒนาบุคลากรที่ดี

b. แผนการฝึกอบรมที่ทำออกมานั้นไม่ตรงกับความต้องการของแต่ละ

c. ในส่วนงานพัฒนาบุคลากรนั้นยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจ

2. HR Recruitment : ในส่วนของการจัดหาบุคลากรนั้น สามารถระบุสาเหตุย่อยได้

ดังนี้

a. ฝ่ายบุคคลยังไม่มีความเข้าใจใน Core Value ของบริษัท ทำให้ไม่สามารถสรรหาบุคลากรที่ตรงกับ Core Value ของบริษัทได้

b. ยังไม่มีระบบการจัดการในด้านการจัดหาบุคลากรที่ดีเพียงพอ

c. ไม่สามารถจัดหาบุคลากรให้แต่ละฝ่ายได้ตามทันตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

3. HR Roadmap : ในส่วนของการจัดการเรื่องของแผนงานของฝ่ายบุคคล สามารถระบุสาเหตุย่อยได้ดังนี้

a. ฝ่ายบุคคลยังขาดความรู้ ความเข้าใจในการทำแผนงานเพื่อสนับสนุนแผนงานในระดับองค์กร ทำให้แผนงานของฝ่ายบุคคลเองไม่ชัดเจนและไม่สอดคล้องกับแผนงานขององค์กร

b. ไม่มีการตรวจสอบ และเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้ กับแผนงานว่าเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้หรือไม่

4. HR Strategy : ในส่วนของกลยุทธ์ของฝ่ายบุคคลนั้น สามารถระบุสาเหตุย่อยได้ดังนี้

a. ฝ่ายบุคคลยังไม่เคยดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ให้สำเร็จตามที่วางไว้ได้

b. แผนกลยุทธ์ของฝ่ายบุคคลนั้น ยังไม่สนับสนุนแผนกลยุทธ์ในระดับองค์กรได้มากนัก

c. บุคลากรในฝ่ายบุคคลเองยังไม่มีความคิดริเริ่มในการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของฝ่ายบุคคลเอง

ทั้งนี้จากการระบุปัญหาย่อยๆดังกล่าว สามารถสรุปเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้ฝ่ายบุคคลไม่สามารถทำงานไปในแนวทางที่จะสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรในภาพรวมได้

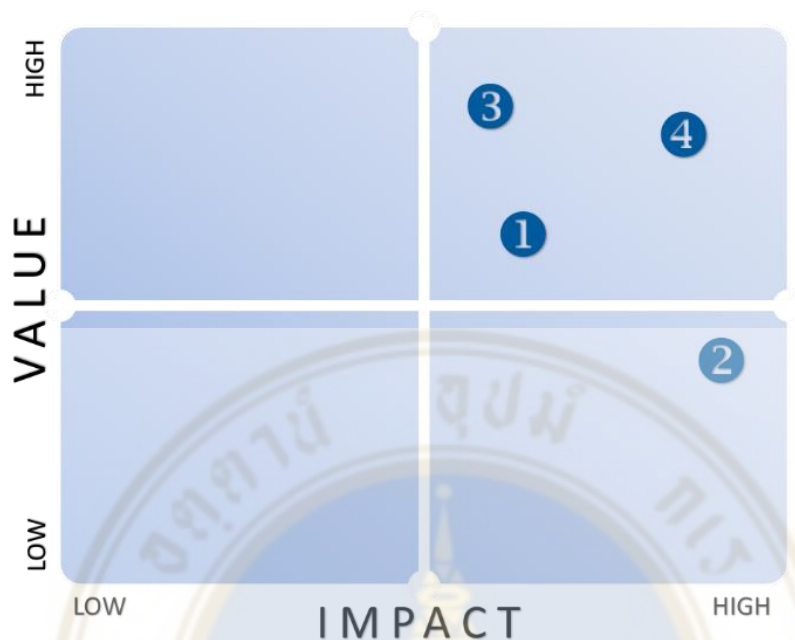
1. ด้านการพัฒนาบุคลากร ทางฝ่ายบุคคลยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจ ทำให้ไม่สามารถวางแผนงานและพัฒนาหลักสูตรอบรมที่สามารถพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้ตอบโจทย์ความต้องการของส่วนงานอื่นได้

2. ด้านการจัดหาบุคลากร ทางฝ่ายบุคคลยังไม่มี ความเข้าใจใน Core Value ของบริษัท อีกทั้งยังขาดระบบและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดหาบุคลากร ทำให้ไม่สามารถจัดหาบุคลากรที่ตรงกับ Core Value ของบริษัทได้

3. ด้านแผนงานของฝ่ายบุคคล ทางฝ่ายบุคคลยังไม่ได้มีความเข้าใจรวมทั้งไม่ได้ให้ความสำคัญกับแผนงานในระดับองค์กร ทำให้ไม่สามารถวางแผนงานที่จะสนับสนุนแผนงานในระดับองค์กร และไม่ได้ดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้

4. ด้านกลยุทธ์ของฝ่ายบุคคล เนื่องจากฝ่ายบุคคลยังไม่มี ความเข้าใจในแผนงานและกลยุทธ์ระดับองค์กร ทำให้กลยุทธ์ที่ฝ่ายบุคคลวางไว้ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร

จากปัญหาหลักทั้ง 4 ข้อข้างต้น หากนำมาจัดลำดับความสำคัญและผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้น จะสามารถทำเป็นภาพ 3.3 ได้ดังนี้



ภาพ 3.3 แสดงให้เห็นลำดับความสำคัญและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัญหาหลักทั้ง 4 ข้อ โดยใช้เครื่องมือ Priority Matrix

1. ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร จัดว่าเป็นปัญหาที่มีความสำคัญปานกลาง และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากปัญหานี้จัดว่าอยู่ในระดับปานกลาง
2. ปัญหาด้านการจัดหาบุคลากร จัดว่าเป็นปัญหาที่มีไม่ค่อยมีความสำคัญ แต่ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากปัญหานี้จัดว่าอยู่ในระดับรุนแรง
3. ปัญหาด้านแผนงานของฝ่ายบุคคล จัดว่าเป็นปัญหาที่มีความสำคัญอย่างมาก แต่ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากปัญหานี้จัดว่าอยู่ในระดับปานกลาง
4. ปัญหาด้านกลยุทธ์ของฝ่ายบุคคล จัดว่าเป็นปัญหาที่มีความสำคัญมาก และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากปัญหานี้จัดว่าอยู่ในระดับรุนแรง

บทที่ 4

วิเคราะห์แนวทางการแก้ไขปัญหา

จากการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุดังที่กล่าวไว้ในบทก่อน สรุปได้ว่าฝ่ายบุคคลยังไม่มี ความเข้าใจในแผนงาน แผนกลยุทธ์ Core Value รวมทั้งความต้องการกำลังคนของแต่ละส่วนงาน เท่าใดนัก ทั้งนี้ผู้เขียนขอเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาทั้งที่สามารถทำได้อย่างรวดเร็วเพื่อ แก้ปัญหาที่เร่งด่วนและแนวทางที่ต้องใช้ระยะเวลามากกว่า เดือนขึ้นไปเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีก ดังนี้

1. จัดประชุมเพื่อสรุปปัญหา และความต้องการกำลังคนที่แท้จริงจากทุกฝ่ายรวมทั้ง คุณสมบัติที่ต้องการในแต่ละตำแหน่งเพื่อเติมเต็มให้ตำแหน่งงานที่เร่งด่วน ทั้งนี้เพื่อที่จะช่วยเติมเต็ม กำลังคนที่ขาดอยู่ ซึ่งจะลดแรงกดดันสำหรับบุคลากรในปัจจุบัน รวมทั้งจะช่วยในเรื่องของการลด อัตราการลาออก (Turnover) เนื่องจากจะได้กำลังคนที่จะมาแบ่งเบาแรงกดดันจากงานที่รับอยู่ใน ปัจจุบัน ซึ่งแนวทางการแก้ปัญหานี้สามารถทำได้อย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบบางอย่าง

2. ให้ฝ่ายบุคคลทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และความถนัดของบุคลากรในฝ่าย ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ทราบจุดอ่อนของทีมงานว่ายังขาดในส่วนใด จะได้จัดอบรมเพิ่มเติมในส่วนนั้น รวมทั้งสรรหาบุคลากรเพิ่มเติมในส่วนที่ขาดอยู่ อีกทั้งหากเข้าใจบุคลากรที่มีอยู่แล้วว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อนอย่างไรแล้ว จะได้บริหารจัดการบุคลากรที่มีอยู่นั้นให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้แม้ว่าแนวทางนี้จะต้องใช้ระยะเวลาค่อนข้างมากแต่ หากทำสำเร็จก็จะส่งผลเชิงบวกให้กับองค์กรอย่างมาก

3. จัดฝึกอบรมและทำความเข้าใจใน core values และ culture ขององค์กรเพื่อที่จะ จัดหาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากบุคลากรในฝ่ายบุคคลยังไม่มี ความเข้าใจใน core value และ culture ขององค์กรมากเพียงพอ ทำให้ยังไม่สามารถคัดเลือกบุคลากรที่ตรงกับ core value ของ องค์กรได้ รวมทั้งเมื่อเข้ามาแล้วก็อาจจะไม่สามารถอยู่ได้นานเนื่องจากไม่สามารถเข้ากับ culture ขององค์กรได้ซึ่งส่งผลให้อัตราการลาออกยังอยู่ในระดับสูงและไม่สามารถเติมเต็มกำลังคนที่ ขาดอยู่ได้ ทั้งนี้แม้ว่าแนวทางนี้จะต้องใช้ระยะเวลาค่อนข้างมากแต่หากทำสำเร็จก็จะส่งผลเชิงบวก ให้กับองค์กรอย่างมาก

4. จัดสัมมนาเพื่อสร้างความเข้าใจในบทบาท หน้าที่และความสำคัญของฝ่ายบุคคล เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่ผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ เนื่องจากฝ่ายบุคคลเองยัง

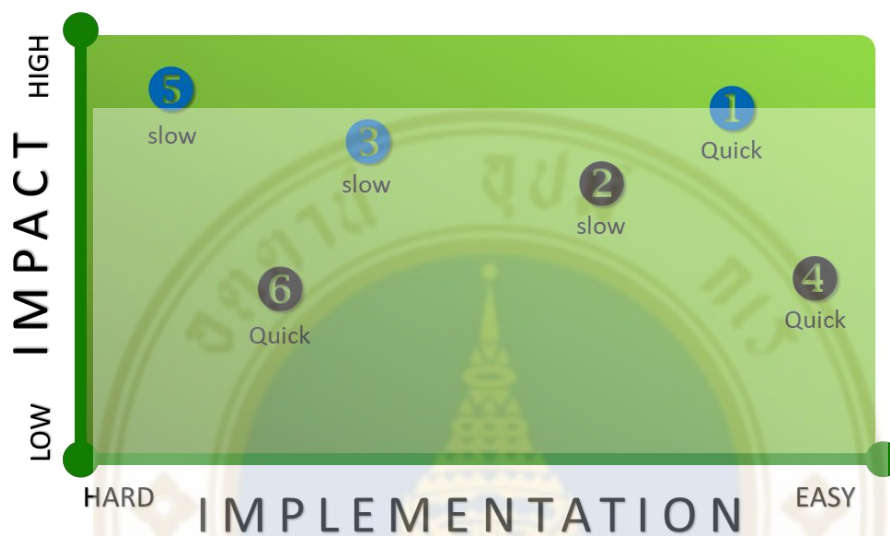
ไม่เข้าใจ บทบาท หน้าที่และความสำคัญของฝ่ายบุคคลว่าจะมีส่วนช่วยในการผลักดันให้องค์กรสามารถบรรลุแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ได้อย่างไร จึงจำเป็นต้องปรับทัศนคติของฝ่ายบุคคลก่อนว่าที่จริงแล้ว บทบาท หน้าที่ของฝ่ายบุคคลนั้นมีความสำคัญกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรอย่างมาก เนื่องจากไม่มีองค์กรใดที่จะสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนหากขาดบุคลากรที่มีความสามารถ และเหมาะสมกับองค์กรนั้นๆ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรเองก็มีส่วนสำคัญ เพื่อที่จะสามารถผลักดันพนักงานภายในองค์กรที่มีความรู้ ความเข้าใจในธุรกิจ รวมถึงมี culture และ core value ที่เหมาะสมกับองค์กรเติบโตไปพร้อมๆ กับองค์กรอีกทั้งการจัดการเรื่อง career path สวัสดิการต่างๆ ของพนักงานนั้นก็เป็นส่วนหนึ่งที่ว่าฝ่ายบุคคลจำเป็นต้องดูแลเพื่อที่จะได้รักษากำลังคนที่องค์กรมีอยู่ได้ ซึ่งแม้ว่าแนวทางนี้จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาค่อนข้างมากแต่หากทำสำเร็จก็จะส่งผลเชิงบวกให้กับองค์กรอย่างมาก

5. ปรับแผนกลยุทธ์ของฝ่ายบุคคลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร รวมทั้งระบบการวิเคราะห์และตรวจสอบผลที่เกิดขึ้นจริง เนื่องจากปัจจุบันแผนกลยุทธ์ของฝ่ายบุคคลยังไม่ค่อยสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรมากนัก อีกทั้งสิ่งที่ทำไปนั้นก็ไม่สามารถตรวจสอบผลที่เกิดขึ้นจริงได้เท่าใดนัก ดังนั้นหากสามารถผลักดันให้ฝ่ายบุคคลมีความเข้าใจในแผนกลยุทธ์ขององค์กรอย่างถ่องแท้ และสามารถทำแผนกลยุทธ์ของฝ่ายให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้แล้ว ก็จะเป็นการปลดล็อกข้อจำกัดเดิมๆ เรื่องการที่มีบุคลากรไม่เพียงพอ หรือ ไม่มีบุคลากรที่จะสามารถผลักดันให้เติบโตตามแผน ซึ่งจะส่งผลให้ฝ่ายบุคคลนั้นเป็นฝ่ายที่มีความสำคัญอย่างมากในการสนับสนุนให้องค์กรเติบโตได้อย่างก้าวกระโดดตามแผนที่วางไว้ ซึ่งแนวทางนี้เป็นแนวทางที่ทำให้ยากที่สุดรวมทั้งจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาค่อนข้างมากแต่หากทำสำเร็จก็จะส่งผลเชิงบวกให้กับองค์กรอย่างมาก

6. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับบริษัท Headhunt, Recruitment & Training เพื่ออัพเดทข่าวสาร ข้อมูลรวมทั้งแนวความคิดใหม่ๆ ที่จะช่วยในการบริหารบุคลากรรวมทั้งยังสามารถช่วยหาบุคลากรเพิ่มเติมในกรณีเร่งด่วน เนื่องจากปัจจุบันฝ่ายบุคคลยังไม่ได้มีความสัมพันธ์อันดีกับบริษัทในกลุ่มดังกล่าวมากนัก รวมทั้งยังสรรหาบุคลากรด้วยวิธีเดิมๆ ทำให้ส่วนใหญ่ไม่สามารถสรรหากำลังคนเพื่อมาเติมเต็มตำแหน่งที่วางอยู่ได้ อีกทั้งการมีแนวทางในการบริหารบุคลากรแบบเดิมๆ เป็นสาเหตุทำให้เกิดอัตราการลาออกที่ค่อนข้างสูง เพราะหากเปรียบเทียบเรื่องผลประโยชน์ สวัสดิการ รวมทั้ง career path อาจจะยังไม่สามารถสู้กับบริษัทอื่นได้ ดังนั้นการที่มีความสัมพันธ์อันดีกับ Headhunt, Recruitment & Training ก็จะทำให้ทราบว่าบริษัทอื่นๆ ให้ผลประโยชน์กับพนักงานอย่างไร หรือมีแนวทางในการรักษากำลังคนให้อยู่กับองค์กรได้อย่างไร รวมทั้งในช่วงที่ต้องการกำลังคนอย่างเร่งด่วน ก็สามารถให้ Headhunt ช่วยหาบุคลากรได้ จึงเหมือนได้ประโยชน์ทั้ง 2 ทาง

ก็สามารถสรรหากำลังคนได้รวดเร็วขึ้น อีกทั้งยังสามารถใช้แนวทางที่จะรักษาบุคลากรซึ่งจะช่วยลดอัตราการลาออกได้อีกด้วย ซึ่งแนวทางนี้เป็นแนวทางที่ทำได้ง่ายที่สุด และไม่จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาเวลานาน แต่หากทำสำเร็จก็จะส่งผลเชิงบวกให้กับองค์กรได้เช่นกัน

ทั้งนี้จากแนวทางแก้ปัญหาทั้ง 6 ข้อข้างต้นสามารถนำมาแสดงเป็นภาพเพื่อวิเคราะห์ผลกระทบรวมทั้งความยาก-ง่าย ในการดำเนินการได้ดังนี้



ภาพ 4.1 แสดงให้เห็นลำดับความยากในการดำเนินและผลกระทบที่เกิดจากแนวทางการแก้ปัญหาทั้ง 6 ข้อ โดยใช้เครื่องมือ Priority Matrix

การวิเคราะห์แนวทางในการแก้ปัญหาโดยใช้ V-SAFE Model

V-SAFE Model เป็นเครื่องมือที่จะช่วยในการคัดเลือกแนวทางที่จะใช้ในการแก้ปัญหา โดยดูจากเกณฑ์การวัด 5 เกณฑ์ดังนี้

Value (คุณค่า): เพื่อพิจารณาว่าแนวทางดังกล่าวสามารถสร้างคุณค่ากับองค์กรได้มากน้อยเพียงใด โดยคุณค่านั้นสามารถอยู่ในรูปแบบใดก็ได้

Suitable (ความเหมาะสม): เพื่อพิจารณาว่าแนวทางดังกล่าว เหมาะสมกับองค์กรในปัจจุบันหรือไม่

Acceptable (การยอมรับ): เพื่อพิจารณาว่าแนวทางดังกล่าวเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้เสียหรือไม่

Feasible (ความเป็นไปได้): เพื่อพิจารณาว่าแนวทางดังกล่าวมีความเป็นไปได้ที่จะดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้หรือไม่

Enduring (ความยั่งยืน): เพื่อพิจารณาว่าแนวทางดังกล่าวสามารถใช้ได้ในระยะยาวหรือไม่

ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัท รวมทั้งผู้บริหารของฝ่ายบุคคลเกี่ยวกับแนวทางการแก้ปัญหาทั้ง 6 แนวทาง โดยใช้เกณฑ์การประเมินจาก V-SAFE Model ได้ผลการประเมินในแต่ละแนวทางดังนี้

ตาราง 4.1 แสดงผลจากการประเมินแนวทางการแก้ปัญหาโดยใช้ V-SAFE Model

Solution	V VALUE	S SUITABLE	A ACCEPTABLE	F FEASIBLE	E ENDURING	Score	Action
①	8	10	10	10	5	8.6	GO
②	8	6	8	8	8	7.6	NO GO
③	10	10	9	8	10	9.4	GO
④	9	8	6	7	9	7.8	NO GO
⑤	7	9	8	8	9	8.2	GO
⑥	7	6	6	5	9	6.6	NO GO

จากคะแนนดังกล่าวผู้เขียนเสนอแนะให้ดำเนินการในแนวทางที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงกว่า 8 คะแนน เนื่องจากสามารถตอบโจทย์ได้ในทุกเกณฑ์ ทั้งเรื่องของคุณค่า ความเหมาะสม การยอมรับ ความเป็นไปได้ และสามารถใช้ได้ในระยะยาวอีกด้วย

อย่างไรก็ดีบริษัทแม่ควรมีนโยบายในการคัดเลือกบริษัทที่จะทำการ Spin-off โดยดูจากความสามารถในการแข่งขันของตัวเองหรือองค์กรประกอบอื่นๆ เช่นเป็นบริษัทที่อยู่ในธุรกิจที่เป็นกระแส (Trend) มีโอกาสในการเติบโตสูง, ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ (BOI) หรือได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษี (Tax Privilege) เป็นต้น โดยบริษัทแม่อาจต้องช่วยเหลือรวมทั้งสนับสนุนในส่วนของการทำการตลาด ช่องทางการจัดจำหน่าย, การสนับสนุนด้านเงินทุน รวมทั้งมีการถ่ายทอดระบบและนโยบายในการบริหารงานให้กับบริษัทลูกที่จะ Spin-off ในช่วงแรก เนื่องจาก ในช่วงแรกนั้นบริษัทที่แยกตัวออกมาอาจจะยังขาดความแข็งแกร่งทางการเงิน, ยังไม่มีนโยบายในการบริหารงานที่ชัดเจน รวมทั้งขาดประสบการณ์ในการทำตลาด หรือการเข้าถึงช่องทาง

การจัดจำหน่าย ดังนั้นการได้รับการสนับสนุนจากบริษัทแม่จะเป็นการช่วยให้บริษัทลูกที่จะทำการแยกตัวออกมานั้นสามารถก้าวเดินต่อไปได้อย่างมั่นคงยิ่งขึ้น



บทที่ 5

ข้อเสนอแนะแนวทางและการดำเนินการในการแก้ไขปัญหา

ในบทนี้ผู้เขียนมีข้อเสนอแนะวิธีการในการแก้ไขปัญหา ประเมินความเสี่ยง วิธีการป้องกันและลดผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งแผนงานในการดำเนินการและวิธีการวัดผลโดยใช้ Balanced Scorecard

5.1 เสนอแนะแนวทางและการดำเนินการในการแก้ไขปัญหา

จากการวิเคราะห์แนวทางในการแก้ปัญหาโดยใช้ Priority Matrix และ VSAFE Model แล้วผู้เขียนขอเสนอแนวทางในการดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาดังนี้

1. การแก้ปัญหาในระยะสั้น โดยเร่งด่วน ในมีการจัดประชุมเพื่อสรุปปัญหา และความ ต้องการกำลังคนที่แท้จริงจากทุกฝ่ายรวมทั้งคุณสมบัติที่ต้องการในแต่ละตำแหน่งเพื่อเติมเต็มให้ ตำแหน่งงานที่จำเป็นเร่งด่วน เพื่อช่วยลดแรงกดดันสำหรับบุคลากรในปัจจุบัน

2. การแก้ปัญหาในระยะยาว จัดหาที่ปรึกษาเพื่อที่จะจัดฝึกอบรมบุคลากรในฝ่าย บุคคลให้ เข้าใจบทบาทหน้าที่ ความสำคัญของฝ่ายบุคคล และทำความเข้าใจใน core values รวมไปถึง culture ขององค์กรเพื่อที่จะจัดหาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม หลังจากที่เข้าใจบทบาทหน้าที่ ความสำคัญ และ core values และ culture ขององค์กรแล้ว ให้ทางฝ่ายบุคคลปรับแผนงานและแผน րกลยุทธ์ของฝ่าย HR ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร รวมทั้งระบบการวิเคราะห์และตรวจสอบผลที่ เกิดขึ้นจริง

ทั้งนี้แนวทางที่จะใช้แก้ปัญหานี้จะเป็นที่จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่ง โดยปกติแล้วกลยุทธ์ขององค์กรนั้นจะสามารถแบ่งได้เป็น 4 ระดับ ได้แก่

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)

เป็นกลยุทธ์ในภาพรวม และเป็นตัวกำหนดทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่า ควรจะ พัฒนา มุ่งเน้นไปในทิศทางใด โดยจะมีการกำหนดวิธีการดำเนินงานรวมถึงการจัดสรรทรัพยากร ไปยังแต่ละหน่วยงานขององค์กร เช่น หากต้องการเติบโตอย่างก้าวกระโดด ก็มุ่งเน้นการเติบโตแบบ Spin-off, Merger & Acquisition หรือ Joint Venture เป็นต้น

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)

เป็นกลยุทธ์ในระดับที่ย่อลงไปในแต่ละหน่วยธุรกิจ โดยจะเน้นเรื่องของการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันของแต่ละหน่วยธุรกิจในองค์กรกับคู่แข่ง รวมถึงมีการระบุแนวทางที่จะใช้ในการแข่งขัน โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่มีกลุ่มลูกค้า กระบวนการผลิต และช่องทางการขายที่ใกล้เคียงกันมาเป็นหน่วยธุรกิจเดียวกัน ทำให้เกิดเป็นหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit – SBU) ซึ่งกลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้ อาจเรียกได้ว่าเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งจะมุ่งเน้นเรื่องการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) หรือมุ่งเน้นเรื่องการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy)

เป็นกลยุทธ์ในระดับที่ย่อลงไปในแต่ละสายงาน ซึ่งจะเน้นในเรื่องของการสร้างคุณค่าในระดับหน้าที่ เพื่อให้เกิดการพัฒนา เรียนรู้ ต่อยอด เพื่อช่วยพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับหน่วยธุรกิจ อีกทั้งเป็นกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงสอดคล้องกันทั้ง value chain เพื่อผลักดันให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

4. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Level Strategy)

เป็นกลยุทธ์ในระดับย่อยที่สุด ที่จะกำหนดวิธีการในการแข่งขันให้แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แต่ละสายงานพัฒนากลยุทธ์ตามหน้าที่ที่ขึ้นมา โดยต้องอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และ กลยุทธ์ระดับหน้าที่เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

ซึ่งแนวทางในการแก้ปัญหาทั้ง 3 แนวทางที่เสนอแนะนั้น จัดอยู่ในกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) ที่เป็นกาพัฒนาศักยภาพของส่วนงานสนับสนุนให้สามารถเป็นหนึ่งพื้นที่ที่แข็งแกร่ง ที่จะช่วยผลักดันให้เกิดผลกระทบเชิงบวกในทุกส่วนของ value chain เพื่อร่วมกันผลักดันให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขันของหน่วยธุรกิจ ซึ่งหากกลยุทธ์ดังกล่าวสามารถแก้ไขปัญหาได้ ก็จะส่งผลกระทบเชิงบวกไปยังกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) ที่จะช่วยสนับสนุนให้แต่ละฝ่ายงาน มีบุคลากรที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสม ที่จะสามารถผลักดันกลยุทธ์ระดับธุรกิจให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ อีกทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับหน่วยธุรกิจที่อาจจะจะต้อง Spin-off ให้มีบุคลากรที่มีความพร้อมในการบริหารงานในทุกส่วนงานด้วยตนเอง รวมทั้งร่วมพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับหน่วยธุรกิจก่อนที่จะ Spin-off ทั้งนี้หากสามารถผลักดันให้กลยุทธ์ระดับธุรกิจประสบความสำเร็จแล้ว ก็ยังส่งผลต่อเนื่องไปยังกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) ต่อไป ซึ่งหากทุกหน่วยธุรกิจในองค์กรมีบุคลากรที่มีความพร้อม รวมทั้งมี ความได้เปรียบในการแข่งขัน ก็จะส่งผลให้องค์กรสามารถก้าวข้ามข้อจำกัด

ในเรื่องการขาดแคลนบุคลากร และสามารถเดินตามกลยุทธ์ที่จะขยายธุรกิจได้ทั้งในมุมมองของการ Spin-off รวมถึงการ Merger & Acquisition และ Joint Venture ได้อย่างยั่งยืน

5.2 ความเสี่ยง

เนื่องจากความความเสี่ยงนั้นแฝงอยู่ในทุกกระบวนการ ทั้งนี้ผู้เขียนได้ทำการวิเคราะห์ ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการตามแนวทางในการแก้ปัญหาระยะยาว รวมทั้งแนวทาง ในการบรรเทาผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นๆ ไว้ 4 ข้อดังนี้

A. ทีมที่ปรึกษายังไม่มีความเข้าใจในธุรกิจ รวมทั้งความต้องการและแผนกลยุทธ์องค์กร มากเพียงพอ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ และอาจส่งผลอย่างรุนแรงทำให้แนวทางใน การแก้ปัญหาล้มเหลวได้เนื่องจากท้ายที่สุดบุคลากรในฝ่ายบุคคล ยังไม่มีความเข้าใจธุรกิจและแผน กลยุทธ์องค์กร ทำให้ไม่สามารถวางแผนงานและแผนกลยุทธ์ให้สนับสนุน และสอดคล้องแผนกลยุทธ์ ระดับองค์กรได้

B. บุคลากรฝ่ายบุคคลไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่คาดการณ์ไว้แล้วว่าจะเกิดขึ้น เนื่องจากโดยพื้นฐานของคนส่วนใหญ่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง แต่อย่างไรก็ตาม จำเป็นต้องหาวิธีการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากบุคลากรในฝ่ายบุคคลเป็นฟันเฟืองสำคัญ ที่จะทำให้แนวทางการแก้ไขปัญหาประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

C. ฝ่ายบริหารไม่ให้ความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากรฝ่ายบุคคล ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ เนื่องจากแต่ละฝ่ายงานมีภาระหน้าที่ ที่ต้องรับผิดชอบซึ่งการที่จะต้องสละ เวลา เพื่อที่จะร่วมพัฒนาฝ่ายอื่นนั้น จำเป็นที่จะต้องอธิบายให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ในการ ดำเนินการ ทั้งนี้หากฝ่ายบริหารเข้าใจในวัตถุประสงค์ว่า การดำเนินงานดังกล่าวทำเพื่อให้ฝ่ายบุคคล สามารถมีแผนกลยุทธ์ที่จะสนับสนุนสายงานต่างๆ เพื่อให้สามารถบรรลุตามแผนกลยุทธ์องค์กรได้ นั้น ก็จะสามารถจัดการกับความเสียดังกล่าวได้

D. แผนงานและแผนกลยุทธ์ของฝ่ายบุคคลยังไม่ตอบโจทย์และสอดคล้องไปในทิศทาง เดียวกันกับแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ เนื่องจากฝ่ายบุคคล ไม่ได้มีความเข้าใจถึงกลยุทธ์องค์กรและมีแผนงานเดิมๆ มาค่อนข้างนาน ดังนั้นการที่จะทำให้ฝ่าย บุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงและปรับแผนงานและแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์องค์กรนั้น อาจไม่สามารถทำได้ในครั้งแรก อย่างไรก็ตามต้องให้ฝ่ายบริหารช่วยร่วมพิจารณาและให้คำแนะนำ ในการปรับแผนงานดังกล่าวให้เป็นแนวทางที่จะสนับสนุนและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์องค์กร

จากแนวทางในการประเมินความเสี่ยง ผู้เขียนใช้เกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เพื่อวัดระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและระดับความรุนแรงของผลกระทบ โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 เกณฑ์ดังนี้

1. เกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่เกิดจากความเสี่ยง

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก (Expected)	คาดการณ์ไว้แล้วว่าจะเกิดความเสี่ยงดังกล่าวขึ้น
4	สูง (Likely)	มีความเป็นไปได้สูงที่ความเสี่ยงดังกล่าวจะเกิดขึ้น
3	ปานกลาง (Reasonably Possible)	มีโอกาที่ความเสี่ยงดังกล่าวจะเกิดขึ้น
2	น้อย (Unlikely)	มีความเป็นไปได้น้อยที่ความเสี่ยงดังกล่าวจะเกิดขึ้น
1	น้อยมาก (Impossible)	แทบจะไม่มีความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงดังกล่าวจะเกิดขึ้น




2. เกณฑ์มาตรฐานระดับความรุนแรงของผลกระทบ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก (Critical)	เกิดผลกระทบรุนแรงที่สุดหากเกิดความเสี่ยงดังกล่าว
4	สูง (Major)	เกิดผลกระทบรุนแรงหากเกิดความเสี่ยงดังกล่าว
3	ปานกลาง (Moderate)	เกิดผลกระทบปานกลางหากเกิดความเสี่ยงดังกล่าว
2	น้อย (Minor)	เกิดผลกระทบไม่มากนักหากเกิดความเสี่ยงดังกล่าว
1	น้อยมาก (Insignificant)	แทบจะไม่เกิดผลกระทบหากเกิดความเสี่ยงดังกล่าว

3. เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง

ตาราง 5.1 แสดงแถบสีเพื่อระบุความเสี่ยงในระดับต่างๆ

		Potential Impact				
Risk Index		Insignificant (1)	Minor (2)	Moderate (3)	Major (4)	Critical (5)
Potential Likelihood	Expected (5)					
	Likely (4)					
	Reasonably Possible (3)					
	Unlikely (2)					
	Impossible (1)					

ระดับความเสี่ยง	แถบสี	ความหมาย
สูง		เป็นระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ดังนั้นจำเป็นต้องมีวิธีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้
ปานกลาง		เป็นระดับความเสี่ยงที่พอรับได้ แต่ต้องมีวิธีการควบคุมและป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงปรับตัวไปอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้
น้อย		เป็นระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีวิธีการควบคุมหรือจัดการเพิ่มเติม

จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้ง 4 ข้อนั้นสามารถระบุระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและระดับความรุนแรงของผลกระทบ ได้ดังนี้

		Potential Impact				
Risk Index		Insignificant (1)	Minor (2)	Moderate (3)	Major (4)	Critical (5)
Potential Likelihood	Expected (5)			B		
	Likely (4)					
	Reasonably Possible (3)			C	D	A
	Unlikely (2)					
	Impossible (1)					

ทั้งนี้ผู้เขียนเสนอแนวทางในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นดังนี้

A. ทีมที่ปรึกษาฯ ยังไม่มีความเข้าใจในธุรกิจ รวมทั้งความต้องการและแผนกลยุทธ์องค์กรมากเพียงพอ

แนวทางในการจัดการและควบคุมความเสี่ยง : ก่อนที่จะมีการจัดจ้างที่ปรึกษา จำเป็นต้องคุยเรื่องความต้องการรวมทั้งขอบข่ายของการอบรม สัมมนาให้ชัดเจนว่าองค์กรต้องการอะไร อีกทั้งต้องอธิบายถึงพื้นฐานของธุรกิจเพื่อให้ทีมที่ปรึกษามีความเข้าใจในธุรกิจและความต้องการขององค์กร

B. บุคลากรฝ่ายบุคคลไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

แนวทางในการจัดการและควบคุมความเสี่ยง : มีการจัดประชุม พูดคุยถึงวัตถุประสงค์ในการดำเนินการเพื่อสร้างความเข้าใจ และลดการต่อต้านจากฝ่ายบุคคล แต่ทั้งนี้หากยังมีการต่อต้าน ไม่ให้ความร่วมมือ อาจจำเป็นต้องออกเป็นนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการลงโทษในกรณีที่พนักงาน ไม่ให้ความร่วมมือ

C. ฝ่ายบริหารไม่ให้ความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากรฝ่ายบุคคล

แนวทางในการจัดการและควบคุมความเสี่ยง : จัดการประชุมเพื่ออธิบายให้ฝ่ายบริหารเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ในการดำเนินการเพื่อให้ฝ่ายบุคคลสามารถมีแผนกลยุทธ์ที่จะสนับสนุนสายงานต่างๆ ให้สามารถบรรลุตามแผนกลยุทธ์องค์กรในภาพรวมได้

D. แผนงานและแผนกลยุทธ์ของฝ่ายบุคคลยังไม่ตอบโจทย์และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร

แนวทางในการจัดการและควบคุมความเสี่ยง : ให้ฝ่ายบริหารช่วยร่วมพิจารณาและให้คำแนะนำในการปรับแผนงานดังกล่าวให้เป็นแนวทางที่จะสนับสนุนและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์องค์กร ซึ่งอาจจะต้องปรับหลายครั้งจนกว่าจะเป็นไปตามแนวทางที่ต้องการ

5.3 แผนงานและระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการตามแนวทางที่เสนอแนะ

ตาราง 5.2 แสดงแผนงาน ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาในการดำเนินการ

แผนงาน	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา
① จัดจ้างที่ปรึกษาที่จะมาให้คำแนะนำในการทำแบบประเมิน รวมทั้งร่วมประเมินแผนงานของฝ่ายบุคคล	ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล	14 วัน

ตาราง 5.2 แสดงแผนงาน ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาในการดำเนินการ (ต่อ)

② จัดทำแบบประเมินความเข้าใจในทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อทดสอบก่อนการสัมมนา (Pre Test)	ฝ่ายบริหาร และ ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล	14 วัน
③ จัดสัมมนาเพื่อปรับทัศนคติของบุคลากรฝ่ายบุคคล เพื่อให้มีแนวคิดเชิงรุก (Proactive) เพื่อที่จะได้เป็นหน่วยงานที่สนับสนุนเชิงกลยุทธ์ (Strategic partners) ให้กับหน่วยงานอื่นในองค์กร	ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล	7 วัน
④ จัดประชุมสัมมนาเพื่อวางแผนกลยุทธ์องค์กร (strategic trip) เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร	ฝ่ายบริหาร และ ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล	2 วัน
⑤ จัดทำแบบประเมินความเข้าใจในทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อทดสอบหลังจากการสัมมนา (Pre Test)	ฝ่ายบริหาร และ ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล	2 วัน
⑥ จัดทำแผนงานและแผนกลยุทธ์ของฝ่ายบุคคลที่สอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อก้าวไปในทิศทางที่กำหนดไว้	ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล	30 วัน
⑦ ตรวจสอบความสอดคล้องของแผนงานและแผนกลยุทธ์ของฝ่ายบุคคลว่ามีความสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์องค์กรหรือไม่	ฝ่ายบริหาร	7 วัน

5.4 การกำหนดเป้าหมายและวิธีการวัดผลโดยใช้ Balanced Scorecard

แนวคิดแบบ Balanced Scorecard เกิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการซึ่ง ได้ให้นิยามของ Balanced Scorecard ไว้ว่า “เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของ

องค์กร (Alignment and focused)” โดยทั้งสองได้ศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยพิจารณาตัวชี้วัดใน 4 ด้าน แทนการพิจารณาด้านการเงินเพียงอย่างเดียว โดยมีมุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย

1. ด้านการเงิน (Financial Perspective) ซึ่งโดยปกติจะพิจารณาจากอัตราการเติบโตของรายได้ กำไร และสัดส่วนรายได้จากลูกค้าใหม่ หรือ การลดต้นทุนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง หรืออัตราการลดลงของต้นทุน เป็นต้น

2. ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ซึ่งโดยปกติจะพิจารณาจากความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาสัดส่วนของลูกค้าเดิมและการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดจากลูกค้าใหม่ เป็นต้น

3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ซึ่งโดยปกติจะพิจารณาระยะเวลาการผลิตสินค้าที่เร็วขึ้น การจัดส่งสินค้าที่มีคุณภาพตามได้ตามความต้องการของลูกค้า เป็นต้น

4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ซึ่งโดยปกติจะพิจารณาจากการพัฒนาขีดความสามารถ หรือการเรียนรู้ของบุคลากร เป็นต้น

ซึ่งในทุกๆ ด้านจะต้องสอดคล้องกับมิวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยในแต่ละด้านจะมีองค์ประกอบเพิ่มเติมอีก 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ KPIs) คือ ตัวชี้วัดในแต่ละด้าน ซึ่งจะใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบว่าองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายที่องค์กรวางไว้เพื่อใช้สำหรับเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่ทำได้ในแต่ละตัวชี้วัด



ภาพ 5.1 แสดงให้เห็นมุมมองและองค์ประกอบในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการวัดผลโดยใช้ Balanced Scorecard

ซึ่งจากการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความสำเร็จในการแยกหน่วยธุรกิจเป็นบริษัทย่อยนั้น ได้จัดทำมุมมองทั้ง 4 ด้านและองค์ประกอบในแต่ละด้านดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มีวัตถุประสงค์ 2 ข้อ
 - 1.1. สามารถมียอดขายที่เติบโตได้หลังจากที่หน่วยธุรกิจ Spin-off ไปแล้ว
 - 1.1.1. ตัวชี้วัด : อัตราการเติบโตของยอดขาย
 - 1.1.2. เป้าหมาย : มากกว่าร้อยละ 5 ต่อปี
 - 1.2. สามารถจัดการค่าใช้จ่ายทั้งในส่วนของต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารได้
 - 1.2.1. ตัวชี้วัด : อัตราการเพิ่มขึ้นของต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร
 - 1.2.2. เป้าหมาย : อยู่ในระดับคงที่และไม่ปรับตัวเพิ่มขึ้น
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มีวัตถุประสงค์ 2 ข้อ
 - 2.1. สามารถลดอัตราการร้องเรียนจากฝ่ายงานอื่นๆ
 - 2.1.1. ตัวชี้วัด : อัตราการร้องเรียนที่มาถึงฝ่ายบุคคล
 - 2.1.2. เป้าหมาย : อยู่ในระดับที่ต่ำกว่าร้อยละ 70 เมื่อเทียบกับปีก่อน
 - 2.2. สามารถสร้างความพึงพอใจในเรื่องของแผนกำลังคนกับฝ่ายงานอื่น

2.2.1. ตัวชี้วัด : อัตราส่วนของจำนวนตำแหน่งงานที่ยังว่าง
อยู่เทียบกับแผนกำลังคนที่แต่ละฝ่ายงานร้องขอ

2.2.2. เป้าหมาย : อยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 90

3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) มี
วัตถุประสงค์ 1 ข้อ

3.1. การสื่อสารกับทุกฝ่ายงานเรื่องการวางแผนกำลังคนและเติมเต็มใน
ตำแหน่งที่ขาด รวมทั้งการ จัดหา กำลังคนให้แต่ละฝ่ายงานได้ตรงตามความต้องการ

3.1.1. ตัวชี้วัด : อัตราส่วนความพึงพอใจของหัวหน้าฝ่าย
งาน ในเรื่องของการ จัดหา กำลังคนได้รวดเร็วและตรงตามที่แต่ละฝ่ายงานร้องขอ

3.1.2. เป้าหมาย : อยู่ในระดับสูงกว่าร้อยละ 80

4. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มีวัตถุประสงค์ 1
ข้อ

4.1. มีการจัดประชุมทุกเดือนเพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจกลยุทธ์องค์กรใน
ทิศทางเดียวกัน

4.1.1. ตัวชี้วัด : จำนวนครั้งในการจัดประชุมเพื่อสื่อสารถึง
แผนกลยุทธ์ระดับองค์กร และอัตราการขาดประชุมของฝ่ายงานต่างๆ

4.1.2. เป้าหมาย : มีการจัดประชุมอย่างน้อย 12 ครั้ง และมี
อัตราการขาดประชุมน้อยกว่าร้อยละ 10

ทั้งนี้จากการวิเคราะห์กรณีศึกษารวมทั้ง แนวโน้มของการดำเนินธุรกิจในโลกที่มีการ
แข่งขันสูง บริษัทต่างใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งกลยุทธ์หนึ่งที่จะทำ
ให้บริษัทมีการเติบโตอย่างก้าวกระโดดได้นั้น คงเป็นการแยกหน่วยธุรกิจออกมาเป็นบริษัทย่อย เพื่อ
เหตุผลทั้งในเรื่องของควมมีอิสระในการบริหารงาน สามารถลดการพึ่งพิงจากบริษัทแม่ และ
สามารถหารายได้เพิ่มเติมจากการขายหรือให้บริการกับบริษัทอื่นๆ แต่อย่างไรก็ตามหากหน่วยธุรกิจ
นั้นไม่มีความแข็งแรง ไม่มีความพร้อมมากเพียงพอแล้วนั้น ผลลัพธ์ที่ได้อาจไม่ได้เป็นอย่างที่ตั้งใจ
เอาไว้ แต่กลับกลายเป็นบริษัทย่อยที่ยังต้องพึ่งพารายได้หลักจากกลุ่ม
ธุรกิจเดิมๆ ดังนั้นประเด็นสำคัญที่ควรจะต้องพิจารณาก่อนการแยกหน่วยธุรกิจออกมาเป็นบริษัท
ย่อย คือ ความพร้อมของผู้นำหน่วยธุรกิจ รวมทั้งบุคลากรทั้งในส่วนที่เป็นทัพหน้าในการหาลูกค้า
ใหม่ๆ ฝ่ายผลิตที่ต้องคอยปรับปรุงประสิทธิภาพของเครื่องจักรและวิธีการดำเนินงานเพื่อให้ต้นทุน
สินค้านั้นคงที่หรือลดต่ำลงเมื่อแยกตัวออกมาเป็นบริษัทย่อย อีกทั้งฝ่ายสนับสนุนทั้งในส่วนของฝ่าย
บัญชี การเงิน ฝ่ายบุคคล และฝ่ายอื่นๆ ที่ต้องถูกเตรียมความพร้อมที่จะถูกแยกตัวออกไป เพื่อที่

สุดท้ายแล้วหากมีการแยกตัวออกไปจริง ก็จะได้พร้อมที่จะ spin-off ออกไปเติบโตได้ตามที่คาดหวังไว้ แต่ทั้งนี้หากยังไม่พร้อมและมีปัญหาใกล้เคียงกับบริษัทกรณีศึกษา ก็อาจจะนำวิธีการที่ผู้เขียนได้เสนอแนะไว้ในสารนิพนธ์เล่มนี้ มาใช้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้



บรรณานุกรม

- จับทิศอุตสาหกรรมไทย 2017. สืบค้นเมื่อ 8 กุมภาพันธ์ 2560, <https://www.scbeic.com/th/detail/product/2982>
- รายงานประจำปี 2559 บริษัท ซิก้า อินโนเวชั่น จำกัด (มหาชน). สืบค้นเมื่อ 11 มกราคม 2560, <http://www.ziga.co.th/th/investor-th/index-56-1/>
- รายงานประจำปี 2559 บริษัท แปซิฟิกไพพ์ จำกัด (มหาชน). สืบค้นเมื่อ 17 มีนาคม 2560, <https://www.pacificpipe.co.th/เอกสารเผยแพร่/59ae75e59d316d00011200dc>
- รายงานประจำปี 2559 บริษัท มิลล์คอนสตีล จำกัด (มหาชน). สืบค้นเมื่อ 24 มกราคม 2560, <http://millconsteel.com/en/investor/annual-report>
- รายงานสถานการณ์อุตสาหกรรมเหล็กเดือนพฤศจิกายน ปี พ.ศ. 2560. สืบค้นเมื่อ 4 กุมภาพันธ์ 2560, <http://iiu.isit.or.th/th/reports/Monthly%20Thailand%20Iron%20Summary.aspx>
- รายงานสรุปภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมปี 2559 และแนวโน้มปี 2560. สืบค้นเมื่อ 8 กุมภาพันธ์ 2560, http://www.oie.go.th/academic/ภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมปี_2559_และแนวโน้มปี_2560
- สื่อ 10 อุตสาหกรรมปี 60. สืบค้นเมื่อ 8 กุมภาพันธ์ 2560, <http://www.thansettakij.com/content/122654>
- อุตสาหกรรมเหล็กของประเทศไทย. สืบค้นเมื่อ 27 มิถุนายน 2560, <http://lc.dpim.go.th/kb/1089>
- Brochure Spin - off ตลาหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. สืบค้นเมื่อ 27 มกราคม 2560, https://www.set.or.th/th/products/listing/files/Brochure_Spin_Off_B.pdf
- Checklist for Evaluating Spinoffs. สืบค้นเมื่อ 28 กุมภาพันธ์ 2560, <http://gregspeicher.com/?p=63>
- Corporate Spin Offs - Four Essential Compliance Steps. สืบค้นเมื่อ 28 กุมภาพันธ์ 2560, <https://ct.wolterskluwer.com/resource-center/articles/corporate-spin-offs-four-essential-compliance-steps>
- How to Know If a Spin-Off Will Succeed. สืบค้นเมื่อ 28 กุมภาพันธ์ 2560, <https://hbr.org/2015/02/how-to-know-if-a-spin-off-will-succeed>
- Spin-off กระแสที่กำลังมาแรง โดยเฉพาะธุรกิจพลังงาน. สืบค้นเมื่อ 27 มกราคม 2560, <https://www.facebook.com/wattana.stock.page/posts/541462329381887>

บรรณานุกรม (ต่อ)

Success Factors of Corporate Spin-Offs. สืบค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2560,

<https://books.google.co.th/books?id=t2qrbAo0fs4C&pg=PA20&lpg=PA20&dq=corporate+spin+off+failures&source=bl&ots=7E7LcNQwu-&sig=gN9rwNmCXD5WPezMflnQ5-rSIHM&hl=th&sa=X&ved=0ahUKEwi64-T06prZAhVIYo8KHYYhC6A4ChDoAQgpMAA#v=onepage&q&f=false>

The Spinoff Trend Is Accelerating - What To Do With These Companies. สืบค้นเมื่อ 27 มกราคม 2560, <https://seekingalpha.com/article/3569736-spinoff-trend-accelerating-companies>

World Steel in Figures 2017. สืบค้นเมื่อ 4 กุมภาพันธ์ 2560, <https://www.worldsteel.org/media-centre/press-releases/2017/world-steel-in-figures-2017.html>

