

กลยุทธ์การลดต้นทุนและการเติบโตในปี ค.ศ. 2014

บริษัท ซาการี รีสอร์ท จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การลดต้นทุนและการเติบโตในปี ค.ศ. 2014

บริษัท ซากาชิ รีเสิร์ช ลิมิเตด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 18 ธันวาคม พ.ศ. 2556



นายอนันต์ แสงทอง

ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

เกียรติชัย กาฬสินธุ์

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่องกลยุทธ์การลดต้นทุนและการเติบโตในปี ค.ศ.2014 บริษัท ซาการี รี  
สอร์ท ลิมิเตด สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีได้ด้วยความอนุเคราะห์ของอาจารย์ พาสน์ ทิมทรัพย์ ที่  
ได้ให้คำปรึกษาตลอดกระบวนการทำตั้งแต่ต้น จนถึงในเรื่องของการทำรูปเล่ม และการทำพรี  
เซนเตชัน และขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และ อาจารย์เกียรติชัย กาพสินธุ์ ใน  
การให้คำแนะนำในการแก้ไขเนื้อเรื่อง จนสามารถทำรูปเล่มประสบความสำเร็จได้เป็นรูปเป็นร่าง  
สมบูรณ์จึงขอขอบคุณมาไว้ใน ณ ที่นี้

และขอขอบคุณคณาจารย์ เพื่อนๆ ตลอดจนบุคลากรในวิทยาลัยการจัดการ  
มหาวิทยาลัยมหิดลแหล่งนี้ที่ให้การช่วยเหลือในการศึกษาและการใช้ชีวิตในวิทยาลัย ประสบ  
ความสำเร็จไปด้วยดี และขอขอบคุณบิดามารดา ที่ได้ให้การสนับสนุนในการศึกษาต่อในระดับ  
มหาบัณฑิตในครั้งนี้

สุดท้ายนี้จากการประสบความสำเร็จในการทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้ข้าพเจ้าจะปฏิบัติตน  
ให้เป็นแบบอย่างที่ดีและทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่สังคม ให้สมกับเป็นนักศึกษาจากวิทยาลัยการ  
จัดการมหาวิทยาลัยมหิดลตลอดไป

อนันต์ แสงทอง

เรื่องกลยุทธ์การลดต้นทุนและการเติบโตในปี ค.ศ. 2014 บริษัท ซาการี รีซอร์ส จำกัด

THE COST REDUCTION AND GROWTH STRATEGY OF SAKARI RESOURCES LIMITED

อนันต์ แสงทอง 5550186

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., เกียรติชัย กาฬสินธุ์, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A

#### บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์การลดต้นทุนและการเติบโตของบริษัท ซาการี รีซอร์ส จำกัด เป็นการทำการแก้ปัญหาเพื่อความอยู่รอดของบริษัทที่ได้ลงทุนในธุรกิจถ่านหิน ซึ่งตกอยู่ในสถานะลำบาก เนื่องจากราคาค่าถ่านหินตกอย่างต่อเนื่องในปี 2011 เป็นต้นมา ทำให้กำไรของบริษัทลดลงอย่างมาก การศึกษาครั้งนี้ใช้กลยุทธ์ Cost Leadership ในการลดต้นทุนการผลิต โดยพิจารณาถึงการลดต้นทุนค่าชุดขนดินโดยปรับอัตราส่วนการชุดขน Stripping Ratio ตามราคาค่าถ่านหิน การวิเคราะห์ราคาค่าถ่านหิน เพื่อให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขัน

ในการลดต้นทุนการผลิต โดยมีทีมการวิเคราะห์แนวโน้มราคาค่าถ่านหิน ปรับเปลี่ยนแผนเหมือง ปรับต้นทุนให้เหมาะสมกับราคาค่าถ่านหินที่มีความผันผวน และลดต้นทุนการผลิตส่วนอื่นๆจากการจัดซื้อจัดจ้าง และการกำหนดราคาซื้อขายถ่านหิน ทำให้บริษัทสามารถกลับมามีกำไรเพิ่มขึ้น ส่วนในด้านการเติบโต บริษัทได้วางแผนในการรวบรวมกิจการจากคู่แข่งที่มีกำลังการผลิตใกล้เคียงกัน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและการเติบโต

คำสำคัญ: การลดต้นทุน/ Market analysis / Growth strategy

## สารบัญ

|   | หน้า      |
|---|-----------|
| กิตติกรรมประกาศ   | ข         |
| บทคัดย่อ  | ค         |
| สารบัญตาราง   | จ         |
| สารบัญรูปภาพ  | ฉ         |
| <b>บทที่ 1 บทนำ</b>   | <b>1</b>  |
| 1.1 บทนำ  | 1         |
| 1.2 บริษัท ซาการี รีซอร์ส จำกัด (Sakari Resources limited)        | 2         |
| 1.3 วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร                                 | 6         |
| 1.4 ประวัติความเป็นมาและรายละเอียดซึ่งสัมพันธ์กับปัญหาของบริษัท   | 6         |
| 1.5 ปัญหาของบริษัท  | 9         |
| <b>บทที่ 2 วิเคราะห์ปัญหาเชิงกลยุทธ์</b>                          | <b>11</b> |
| 2.1 วิเคราะห์ปัญหาโดยใช้โซ่อุปทาน(Supply Chain)                   | 11        |
| 2.2 ใช้กลยุทธ์ Five Force Model                                   | 13        |
| 2.3 วิเคราะห์ขั้นตอนกระบวนการในการผลิตถ่านหินในเหมือง             | 16        |
| <b>บทที่ 3 การวิเคราะห์บริบท</b>                                  | <b>19</b> |
| <b>บทที่ 4 การแนะนำกลยุทธ์</b>                                    | <b>23</b> |
| <b>บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ</b>                           | <b>29</b> |
| ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก หรือ KPI (Key Performance Indicators) | 32        |
| บรรณานุกรม  | 35        |
| ประวัติผู้วิจัย   | 36        |

## สารบัญตาราง

| ตาราง   | หน้า |
|---|------|
| 1.1 แสดงปริมาณสำรองถ่านหินโดยคำนวณโดยใช้มาตรฐาน JORC Code       | 3    |
| 1.2 แสดงปริมาณการผลิตและการขายถ่านหิน                           | 8    |
| 5.1 แสดงดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Index หรือ KPI) | 33   |
| 5.2 แสดงการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan)                     | 34   |



## สารบัญรูปลภาพ

| ภาพ  | หน้า |
|--|------|
| 1.1 แสดงโครงสร้างและสัดส่วนการถือหุ้นส่วนในบริษัท  | 2    |
| 1.2 แสดงแผนที่เหมืองถ่านหินของบริษัทในประเทศอินโดนีเซีย  | 3    |
| 1.3 แสดงแผนที่แสดงพื้นที่สัมปทาน(Concession) เหมือง Jambayan Coal Mine และรูปย่อเหมือง         | 4    |
| 1.4 แสดงแผนที่แสดงพื้นที่สัมปทาน (Concession) เหมือง Sebuku Coal Mine และรูปย่อเหมือง          | 4    |
| 1.5 แสดงขั้นตอนการทำงานของเหมือง   | 5    |
| 1.6 แสดงโครงสร้างองค์กรของบริษัท Sakari Resources Limited                                      | 8    |
| 1.7 แสดงราคาถ่านหินตั้งแต่ปี 2002 ถึงปี 2012   | 9    |
| 2.1 แสดงตัวอย่างการไหลของกระบวนการจากการผลิตถ่านหินจากเหมืองจนถึงผู้ใช้ปลายทางที่ประเทศอินเดีย | 12   |
| 2.2 แสดงกิจกรรมการไหลของถ่านหินจากเหมืองไปสู่ลูกค้า  | 13   |
| 2.3 แสดงสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมมีอยู่ 5 ปัจจัย (Five Force Model)                          | 15   |
| 2.4 แสดงขั้นตอนกิจกรรมการผลิตถ่านหินในเหมือง (Mining Process)                                  | 17   |
| 3.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)                               | 20   |
| 3.2 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลสำหรับเหมืองถ่านหินบริษัท ซาการี รีซอร์ส ลิมิเตด                  | 22   |
| 5.1 แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)   | 32   |

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 บทนำ

ถ่านหินเป็นธุรกิจที่น่าสนใจและจะเป็นแหล่งพลังงานหลักของโลก หลังจากน้ำมันที่จะหมดภายใน 40 ปี เนื่องจากถ่านหินเป็นแหล่งพลังงานที่มีอยู่มาก สามารถใช้ได้ไปอีกถึง 140 ปี (Energy Information Administration และบริษัทน้ำมัน British Petroleum ปี 2007) และจะเป็นแหล่งพลังงานที่สำคัญในอนาคต หลังจากการเปิดเผยข้อมูลนี้ทำให้ธุรกิจถ่านหินเริ่มเป็นธุรกิจที่มีอนาคตที่สดใสตั้งแต่ปี 2007 ราคาถ่านหินเริ่มขยับตัวสูงขึ้น เป็นธุรกิจที่น่าสนใจและดึงดูดแก่นักลงทุนทั่วโลกเป็นอย่างมากในประเทศที่มีแหล่งถ่านหิน โดยเฉพาะในประเทศที่เป็นประเทศหลักในการส่งออกถ่านหิน คือ อินโดนีเซีย ออสเตรเลีย รัสเซีย โคลัมเบีย แอฟริกาใต้ อเมริกา และ เวียดนาม เป็นประเทศที่มีการส่งออกถ่านหินมากตามลำดับ คาดว่าปริมาณที่ส่งออกถ่านหินจำนวน 935 ล้านตันในปี 2013 ( Wood Mackenzie Coal Market Service, 2013)

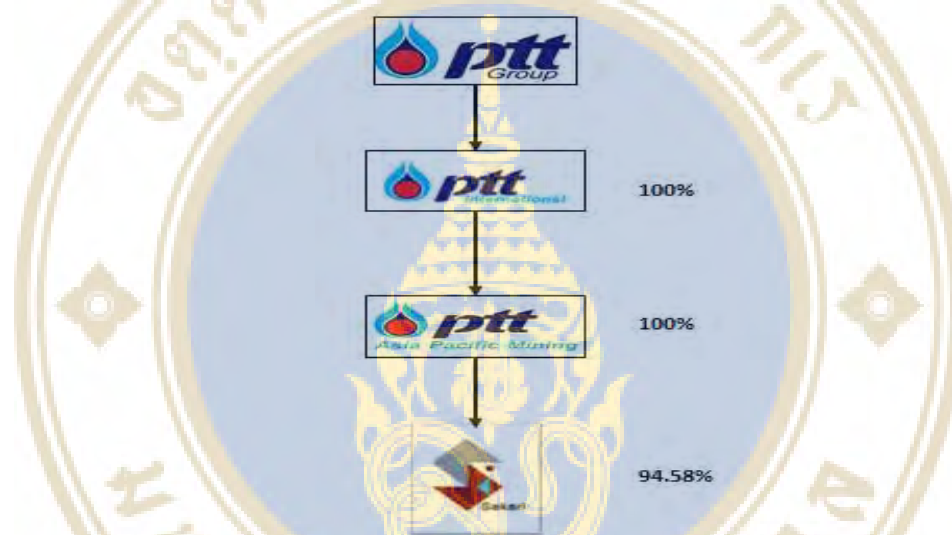
บริษัทพีทีที อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล จำกัด เป็นบริษัทที่ถือหุ้นโดยบริษัท ปตท 100% ได้เห็นความสำคัญของถ่านหิน จึงได้เข้าไปลงทุนในธุรกิจถ่านหินในประเทศอินโดนีเซีย โดยเข้าไปถือหุ้นในบริษัท ซาการี รีซอร์ส ลิมิเตด (Sakari Resources limited) ในปี 2009 จนถึงปัจจุบัน แต่ได้ประสบปัญหาเนื่องจากราคาถ่านหินของโลกลดลงอย่างต่อเนื่อง จากการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลกตั้งแต่ปี 2011 เป็นต้นมา ทำให้ความต้องการการใช้ถ่านหินลดลง ซึ่งสวนทางกับการลงทุนในธุรกิจถ่านหินที่มีเพิ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2007 ในช่วงที่ราคาถ่านหินที่สูง ทำให้มีปริมาณการผลิตถ่านหินมากกว่าความต้องการใช้ถ่านหิน นอกจากนี้ต้นทุนการผลิตถ่านหินก็สูงขึ้นเนื่องจากราคาดันทุนน้ำมันในตลาดโลกที่สูงขึ้น รวมทั้งแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของภาษีการส่งออกถ่านหินของประเทศอินโดนีเซียที่เพิ่มขึ้นเท่าตัว ส่งผลกระทบอย่างมากต่อรายได้ของบริษัทในการดำเนินธุรกิจต่อไปข้างหน้า

จากปัญหาที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อรายได้จากการประกอบการของบริษัท และความอยู่รอดในการดำเนินธุรกิจรวมถึงการเติบโตของบริษัทที่ได้วางแผนไว้หยุดชะงักตัวลง นอกจากนี้ความต้องการที่ลดลงยังกระทบต่อแผนการผลิตถ่านหินที่ต้องผลิตน้อยกว่าแผน เนื่องจากราคาดันทุนที่เพิ่มขึ้น กระทบต่อแผนรายรับที่บริษัทได้ตั้งเป้าไว้



## 1.2 บริษัท ซาการี รีซอร์ซ ลิมิเตด (Sakari Resources limited)

บริษัท ปตท. มีส่วนในการถือหุ้น 100% ในนามบริษัท PTTI ได้เข้าร่วมลงทุนในธุรกิจถ่านหินตั้งแต่ปี 2009 โดยถือหุ้น 100% ในบริษัท PTT Asia Pacific Mining Pty Ltd.(PTTAPM) ซึ่งเป็นบริษัทสัญชาติออสเตรเลีย ที่ประกอบกิจการสำรวจและผลิตถ่านหินในประเทศอินโดนีเซียและธุรกิจถ่านหินในประเทศสิงคโปร์ ผ่านการถือหุ้นในบริษัท Straits Asia Resources Ltd. (SAR) ซึ่งจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์สิงคโปร์ ซึ่งมีสัดส่วนการถือหุ้น 45.27% แต่ปัจจุบันในปี 2013 ได้เพิ่มสัดส่วนการถือหุ้น 94.58 % และได้มีการนำบริษัทเพิกถอน (delist) ออกจากตลาดหลักทรัพย์แล้วในปี 2013 เช่นเดียวกัน



ภาพที่ 1.1 แสดงโครงสร้างและสัดส่วนการถือหุ้นส่วนในบริษัท

ธุรกิจของบริษัท มีเหมืองที่ทำการผลิตถ่านหินอยู่ 2 เหมือง อยู่บริเวณทิศตะวันออกของเกาะกลินตัน ประเทศอินโดนีเซีย คือเหมือง Jambayan และ เหมือง Sebuku ดังแสดงในรูปที่ 2 โดยเหมือง Sebuku ได้ดำเนินการผลิตมาตั้งแต่ปี 1998 และเหมือง Jambayan ได้ดำเนินการผลิตตั้งแต่ปี 2008 จนถึงปัจจุบัน โดยในปี 2012 มีปริมาณการผลิตประมาณ 10.8 ล้านตัน และในปี 2013 คาดว่าจะผลิตถ่านหินประมาณ 10 ล้านตัน



ภาพที่ 1.2 แสดงแผนที่เหมืองถ่านหินของบริษัทในประเทศอินโดนีเซีย

ที่มา : เว็บไซต์บริษัท Sakari Resources Limited , <http://www.straitsasia.com/>

ปริมาณสำรองถ่านหิน(Coal Reserves) ณ สิ้นปี 2012 ปริมาณสำรองถ่านหิน รวมกัน ทั้ง 2 เหมือง มีปริมาณสำรองถ่านหินอยู่ในความครอบครองประมาณ 175 ล้านตัน ดังแสดงใน ตารางที่ 1 โดยมีการผลิตและการส่งออกถ่านหินไปยังประเทศญี่ปุ่นฮ่องกง เกาหลีใต้ อินเดีย ไต้หวัน และสาธารณรัฐประชาชนจีน

ตารางที่ 1.1 แสดงปริมาณสำรองถ่านหินโดยคำนวณโดยใช้มาตรฐาน JORC Code

### COAL RESERVES STATEMENT AS AT 31 DECEMBER 2012

| SEBUKU                               | Proven | Probable | TOTAL | Marketable |
|--------------------------------------|--------|----------|-------|------------|
| Product Reserves (Mt)                | 20.2   | 9.4      | 29.6  | 24.9       |
| JEMBAYAN                             | Proven | Probable | TOTAL | Marketable |
| Product Reserves (Mt)                | 99.7   | 46.0     | 145.2 | 145.2      |
| SAKARI GROUP                         | Proven | Probable | TOTAL | Marketable |
| GRAND TOTAL<br>Product Reserves (Mt) | 119.9  | 55.4     | 174.8 | 170.1      |

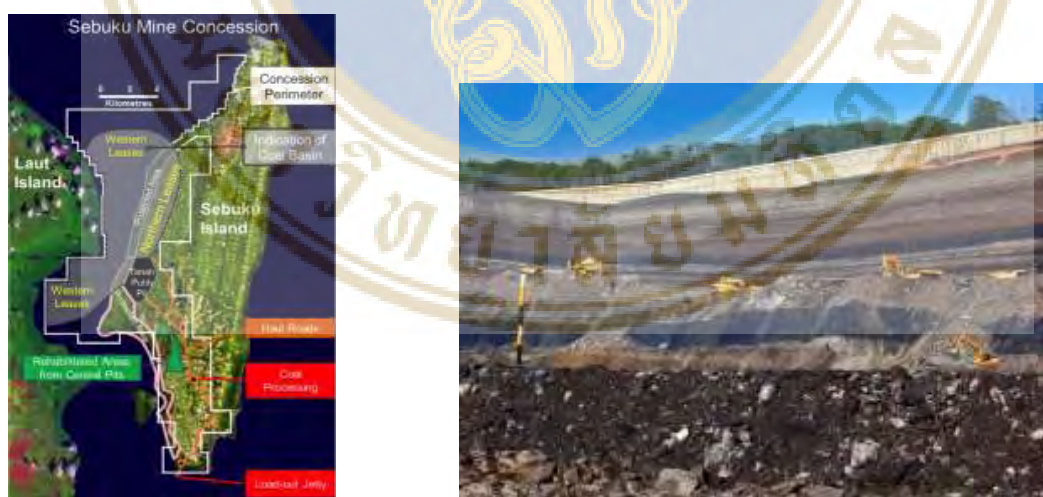
ที่มา : รายงานประจำปี 2010 ของบริษัท Sakari Resources Limited



ภาพที่ 1.3 แสดงแผนที่แสดงพื้นที่สัมปทาน (Concession) เหมือง Jambayan Coal Mine และรูปบ่อเหมือง

ที่มา : เว็บไซต์บริษัท Sakari Resources Limited , <http://www.straitsasia.com/>

เหมือง Jambayan ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ของเกาะกาลีมันตันใกล้เมือง Samarinda เป็นเมืองหลวงของเกาะกาลีมันตันตะวันออก เหมืองนี้เริ่มผลิตถ่านหินในปี 2008 โดยเริ่มผลิตปีละ 5 ล้านตัน และผลิตมากที่สุด 9.2 ล้านตัน ในปี 2010 โดยในปี 2012 ผลิตถ่านหิน 8.1 ล้านตัน ถ่านหินจะถูกลำเลียงโดยใช้แม่น้ำ Mahakam ผ่านมาส่งเรือขนาดใหญ่เพื่อส่งไปยังลูกค้า



ภาพที่ 1.4 แสดงแผนที่แสดงพื้นที่สัมปทาน (Concession) เหมือง Sebuk Coal Mine และรูปบ่อเหมือง

ที่มา : เว็บไซต์บริษัท Sakari Resources Limited , <http://www.straitsasia.com/>

เหมือง Sebuku เหมืองนี้ตั้งอยู่บริเวณพื้นที่เกาะ Sebuku ซึ่งเป็นเกาะเล็กๆทาง ตะวันออกเฉียงใต้ของเกาะกาลีมันตัน พื้นที่เกาะมีความยาวประมาณ 35 กิโลเมตร และ กว้าง ประมาณ 10 กิโลเมตร และมีพื้นที่บางส่วนเป็นพื้นที่สัมปทานในพื้นที่ระหว่างเกาะ Sebuku และ เกาะกาลีมันตัน เริ่มผลิตถ่านในปี 1998 โดยมีปริมาณการผลิตปีละ 1.7 ล้านตันและผลิตได้มากที่สุดถึง ปีละ 4.2 ล้านตันในปี 2008 ในปี 2012 ผลิตถ่านหิน 3.3 ล้านตัน โดยมีพื้นที่ผลิตถ่านหินอยู่ทางทิศ ตะวันตกของเกาะและขนถ่านไปยังท่าเรือทางทิศใต้ของเกาะและส่งทางเรือไปยังลูกค้าดังแสดงใน รูปที่ 4



ภาพที่ 5 แสดงขั้นตอนการทำงานของเหมือง

ที่มา : เว็บไซต์บริษัท Sakari Resources Limited , <http://www.straitsasia.com/>

เหมืองจะทำการขุดเปิดหน้าดินออกเพื่อเปิดให้เห็นชั้นถ่านหินที่ถูกปิดทับด้วยชั้นดิน และจึงขุดขนถ่านหินไปยังโม่ (Crushing Plant) หรือโรงล้างถ่านหิน(Washing Plant) แล้วจะได้ขนาดถ่านหินตามขนาดความต้องการของลูกค้าเป็นถ่านที่พร้อมขาย แล้วจึงขนถ่านหินไปยังท่าเรือ ลงเรือขนขนาดเล็ก แล้วขนไปส่งเรือขนาดใหญ่เพื่อขนส่งไปยังลูกค้าดังแสดงในรูปที่ 5



## 1.3 วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

### วิสัยทัศน์ขององค์กร

- i. To be recognised as the Best Coal Company in Asia, for the value we deliver to all our stakeholders
- ii. To enrich and improve lives through the reliable and responsible delivery of energy products

### พันธกิจขององค์กร

- i. Achieve consistent operational and corporate excellence with sustainable outcomes and value for our stake holders
- ii. Outperform our peers on agreed measures
- iii. Make the best of our opportunities
- iv. Attract and retain competent and engaged employees

## 1.4 ประวัติความเป็นมาและรายละเอียดซึ่งสัมพันธ์กับปัญหาของบริษัท

ถ่านหินมีราคาสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2007 บริษัทจึงได้เข้าไปลงทุนในธุรกิจถ่านหินในปี 2009 เป็นต้นมาและวางแผนที่จะลงทุนเพิ่มในปีต่อมา แต่หลังจากที่ลงทุนได้เพียง 2 ปี ราคาถ่านหินกลับลดลงอย่างต่อเนื่องจากปี 2011จนถึงปัจจุบัน ทำให้รายได้และกำไรของบริษัทลดลง นอกจากนี้ต้นทุนการผลิตยังคงสูงขึ้นตามราคาน้ำมันที่สูงขึ้น กระทบต่อการดำเนินกิจการของบริษัทในปัจจุบัน และยังส่งผลในการเติบโตในอนาคตที่บริษัทวางแผนที่จะลงทุนเพิ่มในธุรกิจถ่านหิน นอกจากนี้ยังมีข่าวพลังงานที่จะมาทดแทนถ่านหินและน้ำมัน จากสหรัฐอเมริกา คือ ก๊าซธรรมชาติจากหินดินดาน(Shale gas) ซึ่งมีปริมาณมากคาดว่าจะสามารถผลิตขึ้นมาทดแทนถ่านหินในอนาคต ปริมาณสำรองของ Shale gas สามารถใช้ได้ถึง 200 ปี ส่งผลกระทบต่อราคาถ่านหินของโลกลดลงอย่างต่อเนื่อง ( U.S. Energy Information Administration,2007)

แต่เนื่องจากปัญหาการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลกเป็นวัฏจักรที่เกิดขึ้น และก็มีโอกาสที่เศรษฐกิจโลกจะฟื้นตัวกลับมาใหม่ ซึ่งจะส่งผลทำให้ราคาถ่านหินก็มีโอกาสที่จะกลับมาสูงขึ้นตามความต้องการที่เพิ่มขึ้นอีก นอกจากนี้ Shale gas ที่ค้นพบที่มีปริมาณสำรองมากถึง 200 ปี แต่ปัจจุบันยังไม่มีเทคโนโลยีที่สามารถผลิตออกมาให้คุ้มค่าในเชิงเศรษฐศาสตร์ได้และยังมีข้อกังวลเรื่องสิ่งแวดล้อมปนเปื้อนจากสารเคมีที่ต้องใช้ผสมน้ำฉีดเข้าไป เพื่อทำให้ชั้นหินแตกง่ายในการระเบิด

ชั้นหินที่มี Shale gas อยู่ในขั้นตอนการผลิต จะไปปนเปื้อนในชั้นน้ำบาดาล นอกจากนี้ยังมีปัญหาเรื่องการรั่วไหลซึมของก๊าซมีเทนจากชั้นหินดินดานในการผลิต ซึ่งยังเป็นข้อกังวลที่ยังไม่สามารถหาข้อสรุปที่ชัดเจนได้ จึงมีผลทำให้ถ่านหินยังมีความจำเป็น ทำให้โอกาสที่ราคาถ่านหินจะกลับมาเพิ่มสูงขึ้นเมื่อเศรษฐกิจโลกฟื้นตัวขึ้นมาได้ เพราะถ่านหินยังคงเป็นแหล่งพลังงานหลักที่จำเป็นที่ใช้ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลกในปัจจุบันนี้

### โครงสร้างองค์กรของบริษัท

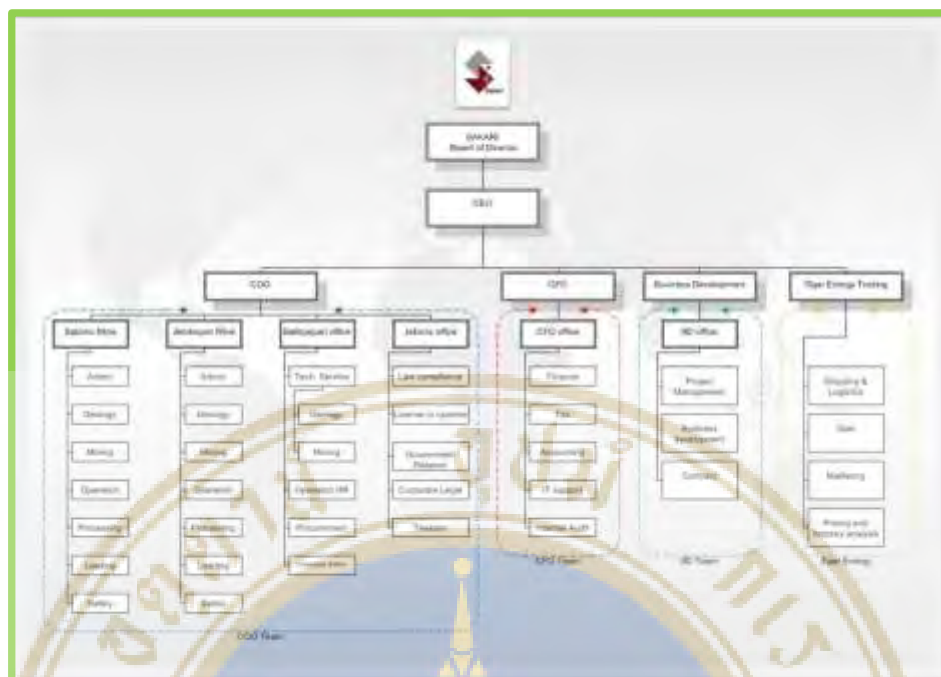
บริษัทมีพนักงานทั้งหมด 850 คน ซึ่งประมาณ 70% เป็นพนักงานท้องถิ่น แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มภายใต้ ประธานบริหารบริษัท (CEO) คือ

กลุ่มปฏิบัติการเหมือง รับผิดชอบทางด้านงานเหมืองทั้งผลิตและส่งถ่านหินไปยังท่าเรือ ซึ่งมีทีมหลัก 2 ทีมภายใต้คือผู้จัดการเหมืองทั้ง 2 เหมืองพร้อมทั้งทีมงานที่อยู่ในพื้นที่เหมืองทำหน้าที่ดำเนินกิจกรรมเหมืองทั้งหมด

กลุ่มที่ดูแลการเงิน จะทำการดูแลเกี่ยวกับบัญชี การเงิน และภาษี ซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ในสิงคโปร์

กลุ่มพัฒนาธุรกิจ เป็นหัวใจของการเติบโตของบริษัท มีหน้าที่มองหาโอกาสทางธุรกิจสำหรับบริษัท เช่นการหาแหล่งสัมปทานถ่านหินใหม่ๆ เพื่อขยายตัวทางธุรกิจ และหาทางในการเอาเทคโนโลยีใหม่มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพเหมือง

กลุ่มการตลาด คือบริษัท Tiger Energy Trading เป็นบริษัทลูกซึ่งรับผิดชอบในการวางแผนการตลาด แผนการขาย และขายถ่านให้กับลูกค้า โดยรับผิดชอบด้านการขนส่งถ่านจากสต็อกถ่านหินจากท่าเรือส่งไปยังลูกค้าดังแสดงในรูปที่ 6



ภาพที่ 1.6 แสดงโครงสร้างองค์กรของบริษัท Sakari Resources Limited  
ที่มา : รายงานประจำปี 2010 ของบริษัท Sakari Resources Limited

ตารางที่ 1.2 แสดงปริมาณการผลิตและการขายถ่านหิน

#### Production and Sales Volumes

| Kt<br><i>Sebuku</i>    | Full Year Ended 31 December |        |
|------------------------|-----------------------------|--------|
|                        | 2012                        | 2011   |
| Coal mined             | 3,324                       | 2,050  |
| Product coal           | 2,715                       | 1,772  |
| Sales                  | 2,610                       | 1,825  |
| <b><i>Jembayan</i></b> |                             |        |
| Coal mined             | 8,083                       | 8,514  |
| Product coal           | 8,040                       | 8,892  |
| Sales                  | 8,225                       | 8,901  |
| <b>Total</b>           |                             |        |
| Coal mined             | 11,407                      | 10,564 |
| Product coal           | 10,755                      | 10,664 |
| Sales                  | 10,835                      | 10,726 |

ที่มา : รายงานประจำปี 2010 ของบริษัท Sakari Resources Limited

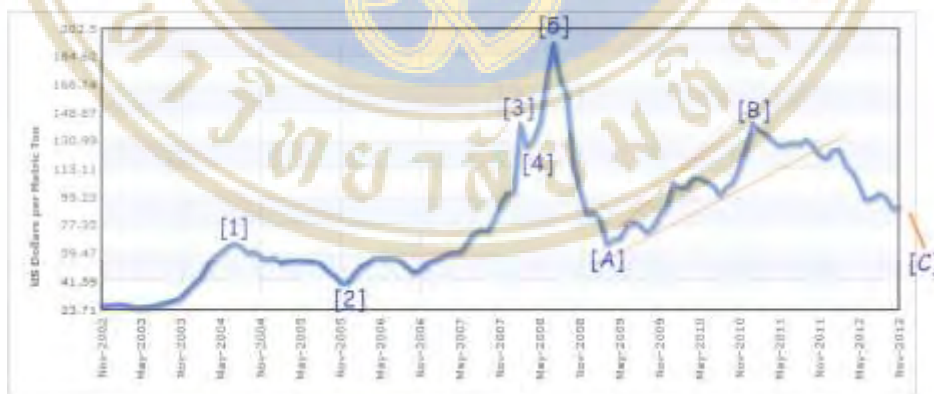
ถ่านหิน มีการผลิตจากเหมือง Sebuku และ เหมือง Jembayan รวมทั้ง 2 เหมือง โดยที่ ปริมาณการผลิต 10,564 ล้านตัน และ 11,407 ล้านตัน และมียอดขายถ่านหิน 10,726 ล้านตัน และ 10,835 ล้านตัน ในปี 2011 และในปี 2012 ตามลำดับ โดยในปี 2013 คาดว่าจะผลิตประมาณ 10 ล้านตัน และยอดขายประมาณ 10 ล้านตันดังแสดงในตารางที่ 2

## ผลประกอบการทางการเงินของบริษัท

ผลประกอบการ ในปี ค.ศ.2012 กำไรสุทธิลดลง จาก 190.3 เหรียญสหรัฐไปเป็น 108.5 เหรียญสหรัฐเมื่อเทียบกับปี ค.ศ. 2011 เป็นผลมาจากราคาด่านลดลงอย่างต่อเนื่องจากปลายปี ค.ศ. 2010 เป็นต้นมา และยังคงลดลงต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน นอกจากนี้ราคาต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลกำไรรวมลดลง ส่งผลต่อผลประกอบการของบริษัท ในขณะที่หนี้สินของบริษัทมีแนวโน้มที่สูงขึ้น

### 1.5 ปัญหาของบริษัท

ราคาด่านหินในตลาดโลกในปี 2012 ลดลงประมาณ 21 % เมื่อเทียบกับราคาด่านหินในปี 2011 (จากจุด B มายัง จุด C ในรูปที่ 7 )ทำให้เหมืองเล็กๆในประเทศอินโดนีเซียได้ปิดตัวลง และเหมืองที่มีขนาดใหญ่ก็ทำการได้ปรับแผนการขยายตัวลง รวมถึง "Shale shock" ในอเมริกาที่คาดว่า Shale gas จะกลายมาเป็นพลังงานทดแทนในอนาคต มีผลทำให้ราคาด่านหินลดลง จากที่คาดการณ์ไว้ว่าราคาด่านหินจะเพิ่มขึ้นทุกปี ทำให้มีการลงทุนในการเพิ่มผลผลิตมากขึ้น ทำให้ต้นทุนการผลิตด่านหินเพิ่มขึ้น ส่งผลกระทบต่อรายได้ ทำให้เกิดวิกฤติต่อการดำเนินการและการเติบโตของบริษัท นอกจากนี้ยังมีผลกระทบจากแนวโน้มการเก็บภาษีด่านหินของประเทศอินโดนีเซียที่จะเพิ่มขึ้นอีกเท่าตัว จึงมีผลกระทบต่อธุรกิจเป็นอย่างมาก



ภาพที่ 1.7 แสดงราคาด่านหินตั้งแต่ปี 2002 ถึงปี 2012

ที่มา : รายงานประจำปี 2010 ของบริษัท Sakari Resources Limited



ราคาก่อนหินที่ลดลงส่งผลกระทบต่อรายได้ของบริษัทลดลง ความต้องการก่อนหิน (Demand) ลดลงในขณะที่ปริมาณการผลิตก่อนหิน (Supply) ที่มากเกินไปเกินความต้องการ เกิดการแข่งขันจากคู่แข่งมากขึ้น นอกจากนี้บริษัทได้ลงทุนเพิ่มหุ้นที่ถืออยู่ในบริษัท ซากาเรีย รีสอร์ท จำกัด จากเดิม 45.27% ใน ไปเป็น 94.58% แต่ผลกำไรที่ได้รับไม่เป็นไปตามแผนที่ได้คาดการณ์ไว้ ส่งผลต่ออนาคตการดำเนินธุรกิจนี้

ถ้าไม่มีการแก้ไขปัญหานี้ จะส่งผลกระทบต่ออนาคตของบริษัท จะทำให้บริษัทอยู่ในภาวะที่ขาดทุนจากการดำเนินธุรกิจต่อไป ทำให้ขาดความเชื่อมั่นของบริษัทในการลงทุนในธุรกิจก่อนหินในอนาคต ซึ่งเหมือน 2 เหมือนนี้เป็นเหมือนแรกของบริษัทในเครือบริษัทปตท ที่ได้ลงทุนทำธุรกิจด้านก่อนหิน ทำให้เกิดการชะลอตัวในการที่จะลงทุนแหล่งก่อนหินใหม่ส่งผลกระทบต่อรายได้ของบริษัทในอนาคต

เนื่องจากราคาก่อนหินมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องในปัจจุบันตั้งแต่ปี 2011 เป็นต้นมา ดังนั้นเป้าหมายการวิเคราะห์เพื่อให้เห็นถึงปัญหาที่บริษัทมีอยู่ และวิเคราะห์หาแนวทางในการแก้ไขปัญหา พร้อมทั้งหาแนวทางที่จะใช้กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจอย่างได้เปรียบคู่แข่งกัน เพื่อให้ธุรกิจกลับมามีกำไร และสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างยั่งยืนตลอดไป

## บทที่ 2

### วิเคราะห์ปัญหาเชิงกลยุทธ์

เนื่องจากผลกระทบจากราคาถ่านหินลดลงอย่างต่อเนื่อง และต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น กระทบกับผลประกอบการของบริษัท ทำให้รายได้ลดลงและกำไรลดลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัท ดังนั้นการวิเคราะห์ปัญหาจึงเป็นการหาสาเหตุของปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อบริษัท และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาของบริษัทต่อไป การวิเคราะห์จะพิจารณาโซ่อุปทาน(Supply Chain) และสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม(Five Force Model) ดังนี้

#### 2.1 วิเคราะห์ปัญหาโดยใช้โซ่อุปทาน(Supply Chain) และการจัดการโซ่อุปทาน(Supply Chain Management) เพื่อหาสาเหตุของปัญหาที่มีผลกระทบกับผลประกอบการของบริษัท

โซ่อุปทาน เป็นการหาทางที่จะจัดการกับปัญหา ที่จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในด้านการผลิต และการจัดส่งสินค้า หรือบริการ จากผู้ผลิตสินค้า ถึงผู้ซื้อ หรือลูกค้า โดยจะเน้นที่การทำให้งิจกรรมการสั่งซื้อวัตถุดิบ และส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ เป็นไปอย่างรวดเร็ว และประหยัดที่สุด เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะทำให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งบริษัทที่ควรจะตระหนักถึงความสำคัญ และเรียนรู้การจัดการกับสายโซ่อุปทานอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมจะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน

การจัดการโซ่อุปทาน เป็นกระบวนการของการบริหารทุกขั้นตอน นับตั้งแต่การนำเข้าวัตถุดิบสู่กระบวนการผลิต กระบวนการสั่งซื้อ จนกระทั่งส่งสินค้าถึงมือลูกค้าให้มีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมกับสร้างระบบให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูลที่ทำให้เกิดกระบวนการทำงานของแต่ละหน่วยงานส่งผ่านไปทั่วทั้งองค์กรการไหลเวียนของข้อมูลยังรวมไปถึงลูกค้าและผู้จัดส่งวัตถุดิบด้วย การจัดการที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้กิจการได้เปรียบในการแข่งขัน นำมาซึ่งผลกำไรที่สูงสุด เช่น การลดสินค้าคงคลัง การเพิ่มผลิตภาพหรือการลดความสูญเปล่าในกระบวนการทำงาน ส่งเสริมความเติบโตของธุรกิจ เช่น การเพิ่มโอกาสในการออกสินค้าใหม่ให้เร็วขึ้น การเปิดตลาดใหม่ การสร้างความพอใจแก่ลูกค้ามากขึ้น ส่งเสริมความยั่งยืนของธุรกิจเช่น การลดต้นทุนธุรกิจ การบริหารเงินทุนหมุนเวียน เป็นต้น

ประโยชน์ของการทำการจัดการโซ่อุปทาน (Chopra, Sunil and Peter Meindl,2004)

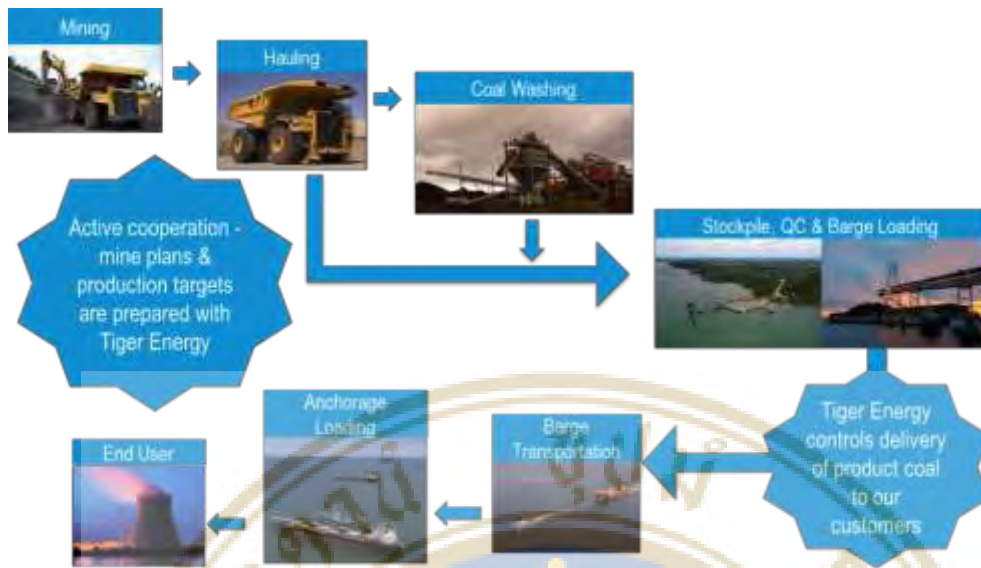
1. การเคลื่อนไหลของวัตถุดิบและสารสนเทศเป็นไปอย่างรวดเร็ว
2. ปรับปรุงระดับของสินค้าคงเหลือ
3. เพิ่มความเร็วได้มากขึ้น
4. ขจัดความสิ้นเปลืองหรือความสูญเปล่าต่างๆ ในกระบวนการทางธุรกิจให้หมดไปได้
5. ลดต้นทุนในกิจกรรมต่างๆ ได้
6. ปรับปรุงการบริการลูกค้า



ภาพที่ 2.1 แสดงตัวอย่างการไหลของกระบวนการจากการผลิตถ่านหินจากเหมืองจนถึงผู้ปลายทางที่ประเทศอินเดีย

ที่มา : <http://www.mercator.in/business-area/index.aspx>

จากการวิเคราะห์ถึงโซ่อุปทานและการจัดการโซ่อุปทาน การส่งถ่านหินจากเหมืองไปยังท่าเรือ และส่งไปยังลูกค้า มีขั้นตอนที่ทางบริษัท สามารถจัดการได้เพียงในส่วนที่ถ่านหินไปจากเหมืองส่งไปยังเรือบรรทุกขนาดใหญ่ ซึ่งกิจกรรมหลักจะอยู่ในประเทศอินโดนีเซีย เนื่องจากหลังจากที่ผ่านสู่เรือบรรทุกขนาดใหญ่ไปยังลูกค้าแล้ว ทางบริษัทยังไม่มีศักยภาพในการที่จะทำลอจิสติกส์ไปยังลูกค้าได้



ภาพที่ 2.2 แสดงกิจกรรมการไหลของถ่านหินจากเหมืองไปสู่ลูกค้า

ที่มา : เว็บไซต์บริษัท Sakari Resources Limited , <http://www.straitsasia.com/>

สรุปจากการวิเคราะห์ ปัญหาที่ได้จากโซ่อุปทาน ทำให้เห็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นอย่างเป็นขั้นตอน เห็นการไหลของถ่านหินตั้งแต่การผลิตจากเหมือง ส่งไปยังลูกค้า สามารถเห็นขั้นตอนแต่ละขั้นตอน สามารถเข้าใจสาเหตุของปัญหาที่อาจจะมีผลกระทบในแต่ละขั้นตอน แต่ปัญหาด้านห่วงโซ่อุปทานทางบริษัทเมื่อวิเคราะห์แล้ว พบว่ากระบวนการที่เป็นอยู่มีประสิทธิภาพดีและมีต้นทุนที่ต่ำอยู่แล้ว ดังนั้นจึงพิจารณาหาปัญหาโดยใช้ Five Force Model

**2.2 ใช้กลยุทธ์ Five Force Model** ที่คิดค้นโดย จากหนังสือ Competitive Strategy (Porter, 1998) เพื่อวิเคราะห์คู่แข่งในตลาด

การที่มีขีดความสามารถในการแข่งขัน หรือ Competitiveness โดยมากหรือน้อยเพียงใด ดูจากแรงกดดัน 5 ประการ ได้แก่

1. ภัยจากคู่แข่งรายใหม่ หรือ Threat of New Comer ที่เข้าสู่ตลาด ยกตัวอย่างเช่น หาก มีต้นทุนที่ต่ำ รวมถึง ไม่มีตราสินค้าที่แข็งแกร่ง ทำให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าตลาดได้ง่ายเลียนแบบสินค้าได้ง่าย ส่งผลต่อโครงสร้างตลาดมีโอกาสจะเป็นตลาดแข่งขันเสรี ได้สูง จึงเป็นอุปสรรคในการสร้างผลกำไร จากการกำหนดราคาสินค้าที่สูงกว่าตลาดได้ ผลของ Threat of New Comer จะมีค่าสูง ในขณะที่ ถ้าตลาดเป็นตลาดที่การเงินลงทุนจำนวนมาก รวมถึงองค์ประกอบและความรู้ในการความสามารถอย่างมากและยังเป็นสิ่งที่ซับซ้อน ใช้เวลาในการเก็บ

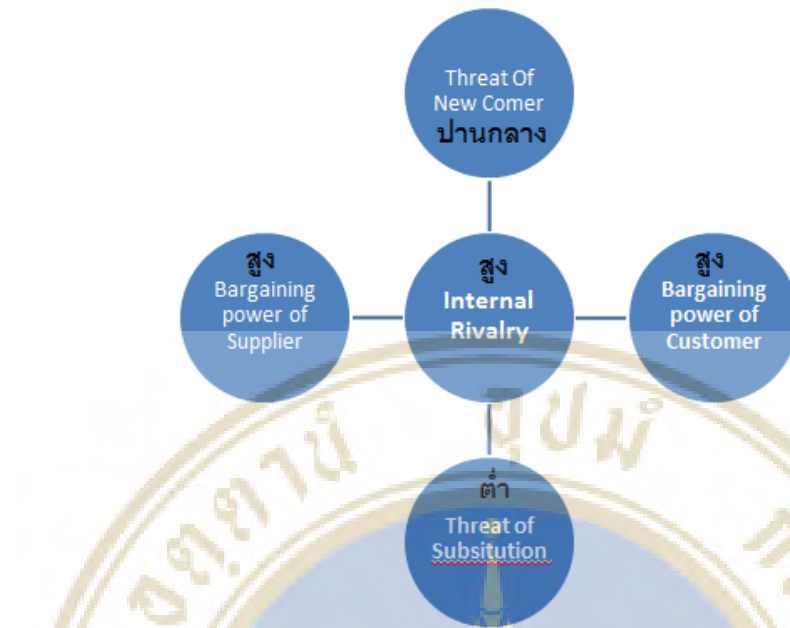
ประสบการณ์ที่ยาวนาน ส่งผลทำให้ ผู้ประกอบการรายใหม่ ไม่สามารถเข้าตลาดได้ง่าย จากทั้งการที่ขาดทุนทรัพย์ และบุคลากรที่มีความรู้ รวมถึงความสัมพันธ์กับภาครัฐ ทำให้ตลาดที่ไม่ค่อยมีคู่แข่งในตลาด ทำให้เกิดเป็นโครงสร้างตลาดแบบ Almost Monopoly ได้ Threat of New Comer จึงมีค่าต่ำ

2. อำนาจต่อรองของผู้ส่งวัตถุดิบ หรือ Bargaining Power of Supplier แสดงให้เห็นถึงปัจจัยเกี่ยวกับต้นทุนของกิจการ ถ้า อำนาจต่อรอง Supplier สูง แสดงให้เห็นถึงว่าต้นทุนของสินค้าจะไม่สามารถควบคุมได้ ทำให้มีภาระต้นทุนที่มากกว่าคู่แข่งที่มีการขยายกิจการไปยังต้นน้ำเช่นการซื้อกิจการของวัตถุดิบ

3. อำนาจต่อรองของลูกค้า หรือ Bargaining Power of Customer แสดงถึงความสามารถของกิจการในการ Mark Up ราคาสินค้าได้มากหรือน้อยเพียงใด ถ้า อำนาจต่อรองลูกค้าสูงหมายถึงสินค้าเราไม่มีความแตกต่าง จึงไม่มีการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้ามากนัก การควบคุมราคามักถูกควบคุมโดยตลาด ทำให้เราไม่สามารถกำหนดราคาที่ทำกำไร ได้มาก ในขณะที่ถ้าสินค้าของกิจการมีความแตกต่างในสายตาลูกค้า ไม่ว่าจะป็นสินค้าเฉพาะ หรือการที่มีคุณค่าของตราสินค้า อำนาจต่อรองลูกค้าที่มีต่อกิจการจะต่ำ ส่งผลทำให้บริษัทกลุ่มนี้มีการทำกำไรสินค้าได้สูงกว่าคู่แข่งในตลาดเดียวกัน

4. ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน หรือ Threat of Substitution เป็นตัวที่กระทบอย่างมากของกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ เนื่องจากในบริษัทที่ประกอบกิจการและครอบครองตลาด จะสามารถสร้างกำแพงขวางผู้ประกอบการรายใหม่ได้เป็นอย่างดี ทำให้ไม่สามารถเข้าตลาดได้ แต่อย่างไรก็ตามหากคู่แข่งมีการพัฒนาสินค้าทดแทนที่ให้คุณค่าดีกว่า จะทำให้มีการแย่งชิง Demand ข้ามตลาด และถ้า Threat of Substitution สูงหมายถึงว่าเรามีคู่แข่งอื่นเข้ามา ทำให้เราไม่สามารถกำหนดราคาให้สูงเกินกว่าคุณค่าของสินค้าทดแทนได้

5. การแข่งขันที่เกิดขึ้นภายในอุตสาหกรรม หรือ Internal Rivalry โดยการนำแรงกดดันทั้ง 4 ประการข้างต้น รวมถึงการวิเคราะห์ Market Size, Market Share และ Market Growth เพื่อให้ทราบถึงลักษณะโครงสร้างตลาด จะทำให้เราทราบได้อย่างชัดเจน ว่าการแข่งขันมีความรุนแรงแค่ไหน และเราจะลดความรุนแรงของการแข่งขันให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยปรับปัจจัยให้มีการเปลี่ยนแปลงได้บ้าง



ภาพที่ 2.3 แสดงสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมมีอยู่ 5 ปัจจัย (Five Force Model)

จากธุรกิจถ่านหินนี้ ผลการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมมีอยู่ 5 ปัจจัย (Five Force Model)

1. ภัยจากคู่แข่งรายใหม่ มีปานกลาง เนื่องจากการลงทุนในถ่านหินของอินโดนีเซีย มีความไม่แน่นอนในด้านนโยบายของรัฐบาลในด้านสัมปทาน และผู้ที่เข้ามาใหม่ยังต้องใช้เงินจ่ายค่าซื้อสัมปทานถ่านหินในราคาที่สูง ต้องลงทุนในการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐาน ถึงแม้ว่าค่าการลงทุนจะราคาถูกกว่าการลงทุนในการสำรวจและผลิตเมื่อเทียบกับน้ำมันก็ตาม แต่อย่างไรก็ดี ก็ยังมีคู่แข่งที่เป็นคนท้องถิ่นในอินโดนีเซีย ถ้าหากตลาดถ่านหินดีก็สามารถเข้ามาลงทุนได้ทันที

2. อำนาจต่อรองของผู้ส่งวัตถุดิบสูง เมื่อมองด้านผู้รับเหมาในการทำเหมืองและขนส่งถ่านหิน เนื่องจากการที่มีผู้รับเหมาที่มีคุณภาพดีเพียงไม่กี่ราย คือ PAMA BUMA และ THEISS ทำให้อำนาจในการเลือกผู้รับเหมาที่ดีมีไม่มาก อำนาจการต่อรองของผู้รับเหมาจึงมีค่อนข้างสูง และมีผลต่อราคาต้นทุนการผลิตของเรา

3. อำนาจต่อรองของลูกค้าสูง เนื่องจากไต้หวัน ญี่ปุ่น และอินเดีย เป็นลูกค้าหลักเพียงไม่กี่รายในตลาดบริเวณนี้ และเนื่องจากปริมาณความต้องการถ่านหินน้อยกว่าปริมาณการผลิต จึงส่งผลกระทบต่อเนื่องกับการที่ลูกค้าสามารถเลือกซื้อถ่านได้ในราคาที่ต่ำกว่าจากผู้ผลิตหลายรายในตลาด



4. ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนต่ำ เนื่องจากพลังงานทางเลือกต่างๆ เช่น พลังงานลม พลังงานแสงอาทิตย์ ยังใช้เวลาในการพัฒนาให้เป็นพลังงานหลักของโลกได้ ส่วนพลังงานนิวเคลียร์ นิวเคลียร์ยังมีข้อถกเถียงในประเด็นด้านความปลอดภัยในการนำมาใช้ จึงยังมีการเติบโตน้อย ส่วน เชลล์แก๊ส (Shale gas) ที่มีข่าวเกิดขึ้นในปัจจุบัน ที่มีปริมาณมาก สามารถนำมาใช้ทดแทนถ่านหินและ น้ำมัน แต่ยังคงต้องใช้เวลาในการพัฒนาเทคโนโลยีให้สามารถนำมาใช้ในทางในเชิงเศรษฐกิจ

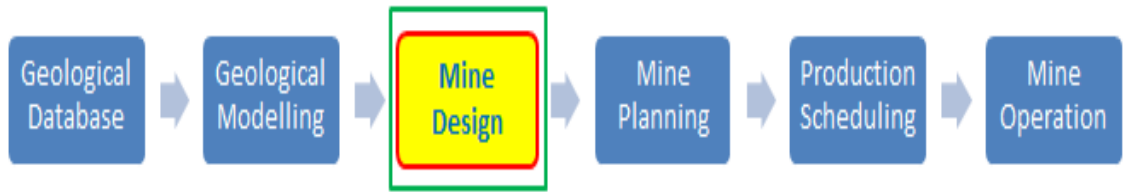
5. การแข่งขันที่เกิดขึ้นภายในอุตสาหกรรมสูง เนื่องจากมีผู้ผลิตมากมายในอุตสาหกรรม ในตลาด รวมถึงประเทศมองโกเลียซึ่งมีปริมาณสำรองถ่านหินมาก มีแหล่งขนาดใหญ่หลายแห่ง และมีค่าความร้อนของถ่านหินสูง ซึ่งจะส่งผลมาแข่งตลาดในประเทศจีนเป็นหลัก

ผลการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมมีอยู่ 5 ปัจจัย (Five Force Model) จะพบว่าปัญหาหลักที่มีผลกระทบ อยู่ 3 อย่างคืออำนาจการต่อรองของผู้รับเหมา ที่ผลิตถ่านหินให้ อำนาจการต่อรองลูกค้า และการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมสูง ซึ่งจะเห็นชัดเจนว่ามีผลกระทบต่อ การดำเนินกิจกรรมของบริษัท ส่วนภัยคุกคามจากผู้เข้ามาใหม่มีปานกลาง และสินค้าทดแทนจะต่ำ ดังนั้น การแก้ปัญหา จะมุ่งเน้น ไป 3 ปัจจัยหลักที่มีผลกระทบสูง

จากการวิเคราะห์ พบว่าต้นทุนการผลิตเป็นปัญหาที่บริษัทสามารถแก้ไขได้ หากบริษัท สามารถลดต้นทุนที่ต่ำลงได้ จะทำให้มีผลต่อรายได้และกำไร และยังสามารถมีอำนาจต่อรองกับ ลูกค้าและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมได้ ส่วนอำนาจต่อรองจากผู้รับเหมา ยังไม่สามารถ แก้ปัญหาได้ในขณะนี้ เนื่องจากจำนวนผู้รับเหมาที่มีจำกัดเพียง 3 ราย ดังนั้นการวิเคราะห์ปัญหาจะ พิจารณาในส่วนของขั้นตอนการผลิตถ่านหินในเหมือง เพื่อลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำลง

### 2.3 วิเคราะห์ขั้นตอนกระบวนการในการผลิตถ่านหินในเหมือง

ขั้นตอนกระบวนการผลิตถ่านหิน ซึ่งจะดำเนิน โดยทีมสำรวจและวางแผน โดยทีมงาน ของบริษัท เริ่มจากเอาข้อมูลที่ได้จากการสำรวจทางธรณีวิทยา นำมาออกแบบเหมือง วางแผนการผลิตตามขั้นตอนตลอดอายุเหมือง ถึงการผลิตถ่านหินตามแผนจนถึงจุดถ่านหินหมดทั้งบ่อเหมือง โดยผู้รับเหมา บริษัทที่คอยควบคุมผู้รับเหมาให้ผลิตได้ตามแผนที่วางไว้ดังนี้แสดงในภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แสดงขั้นตอนกิจกรรมการผลิตถ่านหินในเหมือง (Mining Process)

ข้อมูลทางธรณีวิทยาของถ่านหิน (Geological Database) ที่ได้จากการสำรวจ ที่ได้จากการสำรวจในพื้นที่สัมปทานที่ได้รับ โดยการสำรวจพื้นผิวและการสำรวจใต้ดิน เพื่อสำรวจชั้นถ่านหินที่อยู่ใต้ดินและโครงสร้างการวางตัวของชั้นถ่านหิน คุณภาพถ่านหิน เพื่อเป็นข้อมูลที่จะนำมาใช้ในกระบวนการออกแบบโครงสร้างชั้นถ่านหิน เป็นข้อมูลที่ยังไม่ได้นำมาประมวลผล

โครงสร้างและการวางตัวของชั้นถ่านหิน (Geological Modelling) ได้จากการนำเอาข้อมูลจากการสำรวจ เข้ามาออกแบบเพื่อจะแสดงแนวการวางตัวของชั้นถ่านหิน ความลึกจากผิวดิน จำนวนชั้นถ่านหิน ความหนาของชั้นถ่านหิน คุณภาพชั้นถ่านหิน โครงสร้างชั้นถ่านหินที่ เพื่อให้เห็นภาพของถ่านหินที่อยู่ใต้ดินอยู่ใต้ดิน

การออกแบบเหมืองถ่านหิน (Mine Design) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการที่จะกำหนดอัตราส่วนปริมาณดินที่จะขุดต่อถ่านหินที่ได้รับ (Stripping Ratio) เนื่องจากต้นทุนที่สำคัญในการผลิตถ่านหินที่มากที่สุดคือต้นทุนการขุดเปิดหน้าดิน เพื่อให้ได้ถ่านหิน ถ้าหาก Stripping Ratio ต่ำ ต้นทุนการผลิตก็จะต่ำ ซึ่งจะพิจารณาโดยใช้ราคาถ่านหินปัจจุบันและคาดการณ์ราคาถ่านหินในตลาดที่คาดว่าจะขายได้ในอนาคต ต้นทุนการผลิตทั้งต้นทุนคงที่ (Fixed Costs) และต้นทุนแปรผัน (Variable Costs) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติการขุดขนของเหมืองตามปริมาณที่ออกแบบไว้ ดังนั้นการออกแบบหาขอบเขตของบ่อเหมืองในการทำเหมืองที่ให้กำไรสูงสุด (Maximize Profit) ในการผลิตถ่านหินจึงมีความสำคัญอย่างมากในการที่จะควบคุมต้นทุนการผลิต

การวางแผนเหมือง (Mine Planning) และการวางแผนการขุด (Mine Scheduling) คือการวางแผนการขุดขน ตามแผนที่วางไว้ วางแผนการผลิตในแต่ละปี วางแผนขุดบริเวณพื้นที่บริเวณใดก่อนและหลัง ซึ่งปกติจะขุดหลายตำแหน่งในบ่อเหมืองเพื่อให้ได้ปริมาณมากเพียงพอ ขุดขนถ่านหินบ่อเหมืองสิ้นเสร็จในเวลาี่ปี วางแผนการผสมถ่านหินในบ่อเหมือง เพื่อให้ได้คุณภาพ

การปฏิบัติการเหมือง (Mine Operation) เป็นการขุดขนตามแบบแผนที่วางไว้ เพื่อผลิตถ่านหินให้ได้ตามเป้าหมายทั้งปริมาณและคุณภาพถ่านหิน ซึ่งขั้นตอนนี้ใช้ผู้รับเหมาในการดำเนินการทั้งหมด โดยมีทีมงานจากเหมืองคอยควบคุมขั้นตอนการผลิตทั้งหมดเพื่อให้ได้ตามแผนที่วางไว้



## สรุปปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหา

เนื่องจากราคาก่อสร้างมีความผันผวนเช่นที่ผ่านมาในอดีต และอาจจะมีโอกาสสูงขึ้นไปอีก เพื่อความอยู่รอดในการดำเนินกิจการของบริษัทในช่วงเศรษฐกิจโลกที่ถดถอย ต้องมีการปรับตัวให้ทัน เพื่อให้บริษัทมีความได้เปรียบคู่แข่งและสามารถสร้างกำไรของธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต

จากการวิเคราะห์ที่ผ่านมาทั้ง โซ่อุปทาน ทำให้เห็นกิจกรรมทั้งหมด ซึ่งจะเห็นว่าการที่จะลดต้นทุนในกิจกรรมต่างๆของโซ่อุปทาน(Supply Chain) พิจารณาแล้วไม่สามารถที่จะลดต้นทุนได้ และจากการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมทั้ง 5 ปัจจัย (Five Force Model) ทำให้เห็นประเด็นปัญหาเรื่องคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม ผู้รับเหมาที่มีค่อนข้างสูง เป็นข้อเสียเปรียบของบริษัท และอำนาจต่อรองลูกค้าสูงเนื่องจากปริมาณการผลิตมากกว่าความต้องการถ่านหินลูกค้าสามารถเลือกซื้อถ่านจากผู้ผลิตที่ให้ราคาต่ำกว่า ดังนั้นจากการวิเคราะห์แล้วเห็นว่า ควรเข้าไปการแก้ปัญหาคือการลดต้นทุนในกิจกรรมการผลิต ดังนั้นกิจกรรมที่มีผลต่อการที่จะลดต้นทุนในการผลิต จึงพิจารณาถึงกระบวนการผลิตถ่านหิน (Mining Process) ซึ่งมีส่วนสำคัญในการแก้ปัญหา โดยส่วนที่สำคัญคือการออกแบบเหมืองเหมืองเพื่อผลิตถ่านในราคาต้นทุนที่ต่ำและทำให้ได้กำไรมากที่สุด

### บทที่ 3

#### การวิเคราะห์บริบท

บริษัทประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจจากการที่รายได้ลดลง ทำให้กำไรจากการดำเนินธุรกิจลดลง จากการวิเคราะห์ที่ผ่านมา จะเห็นว่าบริษัทอยู่ในภาวะที่มีการแข่งขันค่อนข้างสูง โดยเฉพาะด้านคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม อำนาจต่อรองลูกค้า และอำนาจต่อรองจากผู้รับเหมาในการดำเนินกิจกรรมการผลิต ดังนั้นเพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงของปัญหาในแต่ละด้าน ที่มีผลกระทบต่อบริษัท จึงมีการวิเคราะห์เพื่อชี้ให้เห็นผลกระทบที่บริษัทประสบปัญหาอยู่ มีความชัดเจนขึ้นมา เมื่อรู้ต้นเหตุของปัญหา จะทำให้สามารถหาแนวทางในการแก้ปัญหาของบริษัทต่อไป

#### 3.1 ความคิดเชิงระบบ

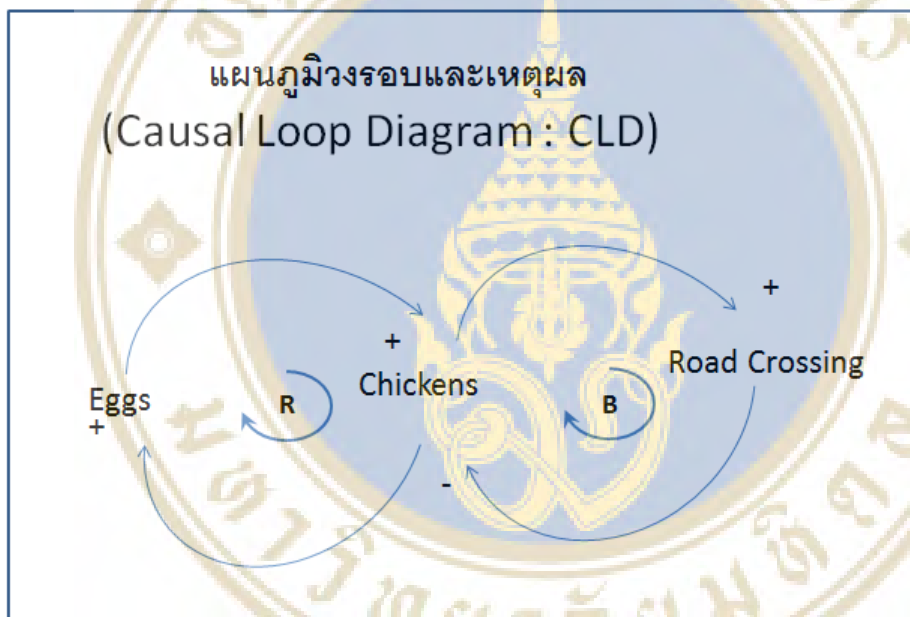
ระบบ คือ กลุ่มของส่วนประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน (Interacting) มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน (Interrelated) หรือมีการพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependent) ซึ่งมีรูปแบบที่สลับซับซ้อนและรวมอยู่ด้วยกัน ส่วนประกอบของระบบสามารถมีลักษณะทางกายภาพที่สามารถจับต้องได้ เช่น ชิ้นส่วนหลากหลายที่ประกอบเป็นรถหนึ่งคัน ส่วนประกอบที่กล่าวถึงสามารถมีลักษณะที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) เช่นกัน เช่น กระบวนการ ความสัมพันธ์ นโยบายของบริษัท การไหลของข้อมูล ปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อกันระหว่างบุคคล และสภาวะจิตใจที่อยู่ภายใน เช่น ความรู้สึก คุณค่าและความเชื่อ

การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นเปลี่ยนการคิดเชิงวิเคราะห์ที่ค่อนข้างเป็นเชิงเส้น (Linear Thinking) ดังที่พวกเราคุ้นเคย (เช่น เหตุการณ์ A ทำให้เกิดเหตุการณ์ B หรือถ้าเจ้าหน้าที่ให้งบประมาณในการพัฒนามากกว่านี้ การเปิดตัวสินค้าใหม่ก็จะประสบความสำเร็จแน่นอน) ไปเป็นการคิดเชิงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่โยงใยกัน ตัวระบบเองมีความซับซ้อนมาก และเชื่อมโยงระหว่างกันกับทุกๆ สิ่งที่แวดล้อมมัน (เช่น ในขณะที่ เหตุการณ์ A ทำให้เกิดเหตุการณ์ B แต่ B ก็มีผลกระทบกับ A ในเวลาเดียวกันด้วย นี่ยังไม่เอ่ยถึงปัจจัยอื่นๆ เช่น X, Y และ Z หรือการประสบความสำเร็จของการเปิดตัวสินค้าใหม่ ขึ้นอยู่กับทั้งงบประมาณและปัจจัยอื่นๆ อีกหลากหลายอย่าง ซึ่งสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันไปหมด ฯลฯ) เป็นความท้าทายอย่างยิ่งที่จะถ่ายทอด

คุณลักษณะที่เป็นนามธรรมของระบบ โดยการเขียนความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลนี้ออกมาซึ่งการวาดแผนภาพวงจรเหตุและผล (Causal Loop Diagram) เป็นเพียงหนึ่งในภาษาเพื่อให้เห็นภาพของพลวัตแห่งระบบ

### 3.2 ทฤษฎี Casual loop Diagram

แผนภูมิวงรอบเหตุและผล(Causal Loop Diagram : CLD) แผนภูมิวงรอบเหตุและผล จะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อาจเกิดขึ้นได้ประกอบด้วยหลายองค์ประกอบดังนี้



ภาพที่ 3.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD)

วิธีการคิดเชิงระบบ ( John D Sterman ,2000) โดย Causal Loop Diagrams การคิดเชิงระบบในด้าน Positive Loop หรือ Reinforcing Loop และ Negative Loop หรือ Balancing Loop

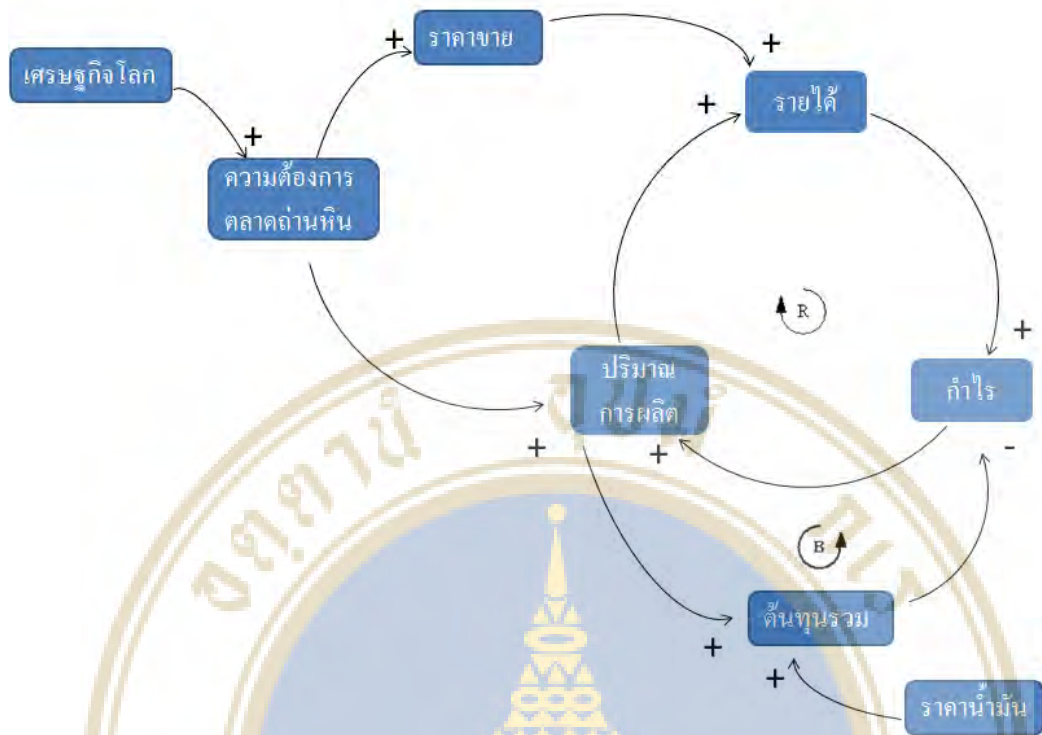
- Positive Loop หรือ Reinforcing Loop หมายถึง ระบบที่เชื่อมกันอยู่ให้เป็นการเสริมสาเหตุเหล่านั้น

- Negative Loop หรือ Balancing Loop หมายถึง มีผลทำให้เกิดสมดุลกับในการแก้ปัญหา นั้น ๆ

วงจรปัญหา (Causal Loop Diagram : CLD) หมายถึง วงจรที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรอย่างน้อย 2 ตัวแปรหรือมากกว่า ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ด้วยลูกศร สะท้อนถึงปัญหาที่แท้จริง และนำไปสู่วงจรการแก้ปัญหา หลังจากที่ได้วิเคราะห์ปัจจัยสาเหตุของปัญหามากพอสมควรแล้ว ให้ผู้วิเคราะห์กำหนดปัจจัยสาเหตุหลักที่เป็นสาเหตุสำคัญที่สุดของการเกิดปัญหาซ้ำซากนั้น แล้วจากนั้นผู้วิเคราะห์จะต้องกลับมาพิจารณาว่ามีปัจจัยสาเหตุใดบ้างที่ส่งผลบางอย่าง และผลที่เกิดบางประการอาจจะเชื่อมโยงไปสู่สาเหตุตัวอื่นที่ทำให้เกิดผลลักษณะอื่น ๆ ตามมา จนในที่สุดจะพบว่าผลที่เกิดขึ้นตามมาเป็นลำดับนั้นจะย้อนกลับมาที่ต้นตอของสาเหตุหลักเมื่อเริ่มต้นคิด ขั้นตอนการเขียนวงจรปัญหา โดยให้ข้อกำหนดดังนี้

- 1) ปัจจัยสาเหตุที่ได้จากระบบต้องกำหนดเป็นคำนามหรือวลีที่บ่งบอกถึงปริมาณที่เพิ่มหรือลดปริมาณได้
- 2) บอกลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุกับผลได้ว่าเป็นความสัมพันธ์ตามกัน (Same direction : S) หรือความสัมพันธ์กลับทิศทาง (Opposite direction : O)
- 3) ลักษณะการสัมพันธ์กันระหว่างปัจจัยสาเหตุกับผลที่เกิดขึ้นจะเชื่อมโยงด้วยเส้น และมีหัวลูกศรบอกทิศทางชี้ไปด้านที่เกิดผล และลูกศรจะชี้ไปในแนวทางเดียวกัน (จะไม่ชี้ย้อนศร) แต่สามารถชี้วนจนเป็นวงรอบได้
- 4) วงจรปัญหาอาจมีวงจรที่มีปัจจัยสาเหตุร่วมกันบางตัวหรือหลายตัวร่วมกันได้
- 5) วงจรปัญหาจะมี 2 ลักษณะ คือ
  - วงจรปัญหาสมดุล (Balancing Loop)
  - วงจรเพิ่มปัญหา (Reinforcing Loop)

จากแผนภูมิจริงเหตุและผล จะมองเห็นว่าผลของกำไรเกิดจากรายได้จากการขาย ถ่านหิน รายได้จากการขายขึ้นอยู่กับปริมาณการผลิตถ่านหิน โดยมีความสัมพันธ์วงรอบเป็นบวก



ภาพที่ 3.2 แสดงแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลสำหรับเหมืองถ่านหิน บริษัท ซาการี รีสอร์ท จำกัด

ผลจากกำไรจะมากหรือน้อยยังมีผลมาจากต้นทุนการผลิตรวม ซึ่งต้นทุนการผลิตก็มีผลมาจากปริมาณถ่านหินที่ผลิตด้วย โดยมีความสัมพันธ์วงรอบเป็นลบ นอกจากนี้ ต้นทุนการผลิตขึ้นอยู่กับราคาน้ำมัน ถ้าราคาน้ำมันเพิ่มต้นทุนการผลิตเพิ่ม ถ้าราคาน้ำมันลดต้นทุนผลิตถ่านหินก็จะลดลง

รายได้มาจากราคาขาย ถ้าราคาขายเพิ่มขึ้น รายได้ก็จะเพิ่ม โดยที่ราคาขายขึ้นอยู่กับความต้องการของตลาดโลกซึ่งความต้องการของตลาดโลกขึ้นอยู่กับเศรษฐกิจโลก โดยที่ความต้องการถ่านหินของตลาดโลกที่เพิ่มจะมีผลทำให้ปริมาณการผลิตมากขึ้นตามไปด้วย

ผลที่ได้จากแผนภูมิมิวรอบเหตุและผล จะเห็นว่าปัญหาหลักที่เกิดขึ้นกับบริษัท เนื่องจากรายได้ลดลง ผลมาจากราคาถ่านหินลดลงและผลกระทบของต้นทุนที่สูงขึ้น แนวทางในการแก้ปัญหา เนื่องจากราคาขายถ่านหินเป็นไปตามความต้องการการใช้ถ่านหินตามเศรษฐกิจโลก บริษัทไม่สามารถแก้ปัญหาของราคาถ่านหินนี้ได้ แต่ทำได้เพียงลดการผันผวนจากการทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้า การซื้อขายโดยอ้างอิงดัชนีราคาในตลาดโดยวิเคราะห์แนวโน้มของราคาถ่านหินเพื่อลดความเสี่ยง ดังนั้นการแก้ปัญหาเพื่อให้มีรายได้เพิ่มที่จึงควรเน้นมาที่ต้นทุนของการผลิตถ่านหิน ถ้าสามารถลดต้นทุนก็จะสามารถเพิ่มรายได้และทำให้บริษัทมีกำไรเพิ่มขึ้น

## บทที่ 4

### การแนะนำกลยุทธ์

การวิเคราะห์ทั้งสิ่งแวดล้อมภายใน (Internal Environment) และสิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) ร่วมไปด้วยกันจะสามารถทำให้เห็นภาพแนวโน้มการปรับกลยุทธ์ ของผู้ประกอบการที่พยายามจะเพิ่มขีดความสามารถและมีความพร้อมที่จะแข่งขันซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ตามทิศทางขององค์กรได้ โดยที่ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากภายนอก และสิ่งแวดล้อมจากภายในองค์กร สามารถที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์หรือแผนสำหรับดำเนินธุรกิจขององค์กรได้ ซึ่งรูปแบบกลยุทธ์สามารถที่จะกำหนดและแบ่งออกได้ตามลำดับขององค์กรดังนี้

#### 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

ควรใช้กลยุทธ์ในการกำหนดภาพรวมขององค์กร ว่าอยู่ในธุรกิจอะไร ผลิตหรือจำหน่ายสินค้าหรือบริการอะไร ควรปรับเปลี่ยนหรือขยายไปสู่ธุรกิจอื่นใด กลยุทธ์ระดับบริษัทจึงเป็นกลยุทธ์ที่กำหนดทิศทาง (Direction) ขององค์กร คล้อยตามพันธกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร กลยุทธ์ระดับบริษัทจะเป็นกลยุธินำกลยุทธ์อื่นๆ ให้ดำเนินการในลักษณะบูรณาการ

กลยุทธ์ระดับบริษัทประกอบด้วยกลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์คงที่ (Stability Strategy) และกลยุทธ์เริ่มต้นใหม่ (Renewal)

**4.1.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy)** คือกลยุทธ์ที่พยายามเพิ่มหรือขยายการดำเนินงานขององค์กร เช่น เพิ่มผลิตภัณฑ์หรือเพิ่มกลุ่มลูกค้าหรือตลาดใหม่ๆ การดำเนินกลยุทธ์การเจริญเติบโต มักส่งผลให้ธุรกิจมีรายได้จากการขายเพิ่มขึ้น มีจำนวนพนักงานเพิ่มขึ้น มีส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้น เป็นต้น กลยุทธ์การเจริญเติบโตอาจแบ่งได้ 2 ลักษณะคือ



1. กลยุทธ์ ขยายการดำเนินงานไปในสายธุรกิจ (Business Line) เดิม (Concentration Growth) ซึ่งอาจจะเป็นการขยายในแนวดิ่ง (Vertical Integration) หรือแนวนราบ (Horizontal Integration)

2. กลยุทธ์การขยายการดำเนินงานไปในธุรกิจหรือสินค้าใหม่ หรือสินค้าใหม่ (Diversification Growth) ซึ่งแม้จะแตกต่างจากธุรกิจหรือสินค้าเดิม ก็อาจจะมีความสัมพันธ์กับธุรกิจหรือสินค้าเดิม หรืออาจจะไม่มีความสัมพันธ์เลยก็ได้ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ กลยุทธ์การขยายการดำเนินงานไปในธุรกิจหรือสินค้าใหม่ แต่ยังมีความสัมพันธ์กับธุรกิจหรือสินค้าเดิม (Related Diversification) กับ กลยุทธ์การขยายการดำเนินงานไปในธุรกิจหรือสินค้าใหม่ หรือสินค้าใหม่ แต่ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจหรือสินค้าเดิม (Unrelated Diversification)

**4.1.2 กลยุทธ์คงที่ (Stability Strategy)** คือกลยุทธ์ที่องค์กรหรือธุรกิจรักษาระดับการดำเนินการเท่าเดิม ไม่เพิ่มขึ้นหรือลดลง เป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจนำมาใช้ เมื่อสิ่งแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายนอกและภายใน ไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เป็นนัยสำคัญ ไม่เห็นโอกาสใหม่ใดๆ ไม่มีอุปสรรคใหม่ เกิดขึ้น ไม่มีการเปลี่ยนแปลงจุดอ่อนจุดแข็งของธุรกิจ ธุรกิจยังคงรักษาลูกค้ากลุ่มเดิมด้วยสินค้าและบริการเดิม มียอดขาย และส่วนครองตลาดเท่าเดิม และจำนวนพนักงานของธุรกิจเท่าเดิม

**4.1.3 กลยุทธ์ปรับปรุงแก้ไขใหม่ (Renewal)** คือกลยุทธ์ที่ธุรกิจนำมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาที่กำลังธุรกิจไปสู่ความถดถอย แบ่งได้เป็น 2 แบบคือ กลยุทธ์การตัดทอนรายจ่าย (Retrenchment Strategy) และ กลยุทธ์การพลิกฟื้นกิจการ (Turnaround Strategy)

## 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ หมายถึง แนวทางหรือกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุแผนทิศทางรวมของบริษัทหรือโหนดิ่ง เป็นกลยุทธ์ธุรกิจคือเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมในระดับนี้ กลยุทธ์ที่ใช้ อาจหมายถึงกลยุทธ์ในการขยายการตลาด (Market Expansion) กลยุทธ์ในการขยายส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Penetration) กลยุทธ์ในการพัฒนาการตลาด (Market Development) กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) และกลยุทธ์ในการขยายไปสู่ธุรกิจอื่น (Diversification) เป็นการคัดเลือกกลยุทธ์ทางธุรกิจที่จะเหมาะสมเพื่อกำหนดว่าจะทำอย่างไรในระดับกลยุทธ์นี้ ซึ่งจะถือว่าเป็น (Mission) ที่สำคัญขององค์กรแสดงถึงขอบเขตของการดำเนินกิจการ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับที่สองขององค์กรซึ่งสามารถที่จะแยกพิจารณาได้ 3 แนวทาง

1.) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership Strategies)

2.) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies) เป็นการให้ความสำคัญแตกต่าง ของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยสามารถสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้

3.) กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) เป็นการมุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด โดยอาจจะเป็นเฉพาะภูมิภาค สามารถที่จะตอบสนองลูกค้าในกลุ่มได้ดีกว่าผู้อื่น ประกอบด้วย

Cost Focus เป็นการมุ่งเน้นการทำต้นทุนต่ำแต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะสถานที่โดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่นเลย

Differentiation Focus เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มหรือสินค้าเฉพาะอย่าง และมีการเสนอสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง

#### 4.3 กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับสายงาน หมายถึงแนวนโยบายตามสายการแบ่งงาน เป็นการนำกลยุทธ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุได้ซึ่งวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กรที่สามารถประเมินค่าออกมาได้อย่างชัดเจน และจะเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์กรให้มีการสอดคล้องกันเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่หน่วยปฏิบัติงาน เช่น ด้านการผลิต การตลาด การเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและการพัฒนา เป็นต้น

กลยุทธ์ที่แนะนำให้บริษัทใช้ในการประกอบธุรกิจถ่านหินของบริษัท แบ่งเป็นระดับดังนี้



1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโต ในวิสัยทัศน์ของบริษัท บริษัทต้องการเป็นบริษัทที่ดีที่สุดในเอเชียที่ให้คุณค่าแก่ผู้ถือหุ้นและเพิ่มคุณภาพชีวิตผ่านความรับผิดชอบต่อสังคมและความน่าเชื่อถือในการส่งสินค้าพลังงาน บริษัทควรเน้นการเจริญเติบโตในด้านธุรกิจ โดยการใช้กลยุทธ์ขยายการดำเนินงาน (Concentrate Growth) ไปในสายธุรกิจ (Business Line) เดิม ซึ่งควรเป็นการขยายตัวในแนวนอน (Horizontal Integration) โดยการเข้าไปซื้อกิจการจากคู่แข่งที่มีอยู่ ผู้ผลิตถ่านหินรายใหญ่ในอินโดนีเซีย เช่น บริษัท Bumi Resources ผลิตถ่านหินมากที่สุดในอินโดนีเซียปีละประมาณ 80 ล้านตัน หรือผู้ผลิตถ่านหินอันดับสอง บริษัท PT Adaro Energy Tbk ผลิตประมาณปีละ 50 ล้านตัน โดยมีบริษัทบ้านปู จำกัด (มหาชน) เป็นอันดับ 4 โดยลงทุนในนามของบริษัท PT Indo Tambangraya Megah Tbk ผลิตถ่านหินประมาณ 30 ล้านตันต่อปี ซึ่งบริษัท ซากาฮี ริสอร์ท ลิมิเตด ผลิตถ่านหินเป็นอันดับ 9 ในอินโดนีเซีย ผลิตถ่านหินปีละประมาณ 10 ล้านตัน โดยเลือกพิจารณาเลือกแหล่งถ่านหินจาก ในกลุ่มของบริษัท เช่น PT Berau Coal Energy Tbk , PT Tambang Batubara Bukit Asam Tbk (Bukit Asam), PT AKR Corporindo Tbk , PT Bayan Resources Tbk, PT Harum Energy Tbk และ PT John Lin Tbk ซึ่งเป็นผู้ผลิตถ่านหินรายใหญ่ในอินโดนีเซีย ที่มีขนาดใกล้เคียงกับของบริษัท รวมถึงการพิจารณาร่วมทุนกับบริษัทจากประเทศไทยด้วยกันเช่นบริษัทบ้านปู จำกัด (มหาชน) หรือบริษัท ลานนารีซอร์สเซส จำกัด (มหาชน) รวมถึงการมุ่งเป้าไปแหล่งถ่านหินขนาดใหญ่ในประเทศออสเตรเลีย และมองโกเลีย โดยเลือกแหล่งถ่านหินที่มีศักยภาพสูงที่มีต้นทุนต่ำในการผลิต เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจ และเพื่อลดอำนาจต่อรองของลูกค้า โอกาสในการได้แหล่งถ่านหินเพิ่มขึ้นในราคาต่ำ ในช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำซึ่งผู้ประกอบการส่วนใหญ่อยู่ในสถานะที่ลำบากในการประกอบธุรกิจ เพื่อรอโอกาสในช่วงที่เศรษฐกิจฟื้นตัวขึ้นมาใหม่ ราคากำแพงถ่านหินสูงขึ้น จะสามารถทำกำไรได้อย่างมาก

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) กลยุทธ์ที่บริษัทใช้ควรเป็นกลยุทธ์การลดต้นทุน (Cost Leadership Strategy) องค์กรต้องพยายามลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายด้านต่างๆ โดยเน้นไปที่การออกแบบเหมืองเพื่อให้ต้นทุนการขุดขนซึ่งเป็นสัดส่วนที่เป็นต้นทุนการผลิตที่มากที่สุด โดยให้อัตราส่วนการขุดดินต่อถ่าน (Stripping Ratio) ที่ต่ำลงจากปัจจุบันโดยอ้างอิงราคากำแพงถ่านหินในปัจจุบันและวิเคราะห์แนวโน้มราคากำแพงถ่านหินในอนาคต เพื่อให้มีกำไรสูงสุดในการผลิตถ่านหินในสถานะที่เศรษฐกิจโลกถดถอย ปรับแผนการออกแบบเหมืองให้มีความยืดหยุ่นตามภาวะตลาด ออกแบบปรับแผนระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว เพื่อลดผลกระทบจากราคากำแพงถ่านหินที่ผันผวน เพื่อลดผลกระทบด้านต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น จะทำให้บริษัทสามารถกำหนดราคากำแพงถ่านหินให้ต่ำลงสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่สำคัญมาก เพราะจะสามารถแข่งขันด้านราคากำแพงถ่านหินในตลาด

กับคู่แข่งที่มีอยู่ในธุรกิจ และเพื่อสามารถลดอำนาจในการต่อรองของลูกค้า นอกจากนี้การวิเคราะห์แนวโน้มสภาวะราคาถ่านหินในตลาดโลกตลอดเวลา โดยการกำหนดราคาซื้อขายแบบล่วงหน้าบางส่วนเพื่อลดผลกระทบจากความผันผวนจากการประกอบธุรกิจ และเพื่อเลือกช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเจรจาตกลงเรื่องกำหนดราคาแบบราคาคงที่ (Fixed Cost) และแบบอ้างอิงราคาถ่านหินตามตลาดโลก(Index Link) เพื่อให้ได้ราคาที่ดี ทำสัญญาระยะยาวเพื่อลดความเสี่ยงด้านการตลาด (Long-term Contracts) ทำให้ธุรกิจกลับมามีกำไรเพิ่มขึ้น และให้สามารถกลับมาทำกำไรอย่างมากต่อบริษัทเมื่อเศรษฐกิจโลกกลับฟื้นตัวมาใหม่ ราคาถ่านหินสูงขึ้น นอกจากนี้ต้องใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการผลิต เพื่อช่วยลดต้นทุนสามารถเพิ่มรายได้และกำไรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

3. กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติงานจะช่วยส่งเสริมด้านการลดต้นทุนการผลิต (Cost Leadership Strategy) จากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำเหมืองที่อาจเกิดขึ้นในระดับกลยุทธ์ที่จะเปลี่ยนแปลงตามราคาถ่านหินในตลาดที่ผันผวนให้ทันเวลาและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังช่วยลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นให้มากที่สุด

### ด้านปฏิบัติการเหมือง

แผนกออกแบบและควบคุมงาน แบบวางแผนการปฏิบัติงานเหมือง วางแผนควบคุมงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับแบบเหมืองได้ทันตามกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงตามราคาถ่านหินที่เปลี่ยนแปลงตามราคาตลาดโลก

แผนกปฏิบัติงานเหมือง ปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้รวดเร็วและยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลงของการเปลี่ยนแปลงแบบเหมืองจากแผนกออกแบบ ที่เปลี่ยนแปลงตามราคาถ่านหินที่ผันผวน และควบคุมคุณภาพถ่านหินให้มีคุณภาพตามความต้องการของลูกค้า

### ด้านการจัดซื้อ

แผนกจัดซื้อควบคุมการจัดซื้อโดยพยายามลดต้นทุนการจัดซื้อ ทำสัญญาซื้อขายระยะยาว เช่นการซื้อน้ำมันเพื่อลดความเสี่ยงด้านต้นทุนและพิจารณาเลือกซื้อในปริมาณมากเพื่อจะได้ราคาต่ำลงสามารถลดต้นทุน ควบคุมต้นทุนต่างๆเพื่อลดต้นทุนที่ไม่จำเป็นลงไป

## ด้านการตลาด

แผนวิเคราะห์ราคาก่อหนี้ ช่วยส่งเสริมความได้เปรียบด้านราคาก่อหนี้ โดยการวิเคราะห์แนวโน้มราคาก่อหนี้ในตลาดโลก สร้างความเชื่อถือให้แก่ลูกค้า

## ด้านวิจัยและพัฒนา

แผนวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการทำเหมือง ช่วยพัฒนาการวิธีการทำเหมืองโดยใช้นวัตกรรมด้านกระบวนการผลิตก่อก่อหนี้ เพื่อช่วยลดต้นทุน พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเพื่อเพิ่มการผลิตและช่วยลดต้นทุนการผลิต

## ด้านบุคคล

แผนบุคคล ช่วยในการส่งเสริมให้พนักงานตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงบริษัทเพื่อความอยู่รอดและสร้างความยั่งยืนของบริษัท ปลูกจิตสำนึกของคนในองค์กร สร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง ฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อนำมาพัฒนาบริษัทตามเป้าหมายที่บริษัทตั้งไว้

## บทที่ 5

### การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

Balanced Scorecard(BSC) เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงาน เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กร จะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำBalanced Scorecard มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น (Kaplan & others, 2004)

Balanced Scorecard คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ได้เป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบการทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (Academic Exercise) ไปสู่ระบบการร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (Nerve Center of An Enterprise)

Kaplan และ Norton ได้อธิบายถึงระบบ Balanced Scorecard ที่คิดค้นขึ้นมาใหม่นี้ ดังนี้

Balanced Scorecard จะยังคงคำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงิน (Financial Measures) อยู่เหมือนเดิม แต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่

ผ่านมา บอกถึงเรื่องราวของความสามารถกับอายุของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ แต่ไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กร ที่จะมีต่อผู้ลงทุนที่จะมาลงทุนระยะยาวโดยการถือหุ้นของบริษัท และความสัมพันธ์ของลูกค้า (Customer Relationships) แต่อย่างไร จะเห็นได้ว่าเพียงการวัดผลทางการเงินด้านเดียวไม่เพียงพอ แต่อย่างไรก็ตามมันก็ใช้เป็นแนวทางและการตีค่าของผลการประกอบการขององค์กร ใช้เป็นข้อมูลที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในอนาคตและสร้างแนวทางสำหรับลูกค้า (Customers) ผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า (Suppliers) ลูกจ้าง (Employees) การปฏิบัติงาน (Processes) เทคโนโลยี (Technology) และ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ

Balance Scorecard จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าวประกอบด้วย

1. The Learning and Growth Perspective เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น
2. The Business Process Perspective เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น
3. The Customer Perspective เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น
4. The Financial Perspective เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

### แผนที่ยุทธศาสตร์

การเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์ได้ต้องมียุทธศาสตร์ การที่องค์กรจะไปสู่ความสำเร็จได้นั้นก็จำเป็นต้องมีวิธีการบริหารจัดการหรือที่เรียกว่า การบริหารยุทธศาสตร์ หากลองถามคนในองค์กรแล้วดูว่ามีกี่คนที่รู้ว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายขององค์กรคือ



อะไร และจะเชื่อมโยงสิ่งเหล่านั้นกันได้อย่างไร ซึ่งถ้าหากคนในองค์กรส่วนใหญ่ตอบไม่ได้ หรือตอบได้เพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง ก็แสดงให้เห็นว่าแนวทางการทำงานของคนในองค์กรยังเป็นแบบแยกส่วนอยู่ ซึ่งก็เหมือนกับว่ายังมีช่องว่างที่ยังรอการเชื่อมโยงจากยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ นั่นเอง ดังนั้นจำเป็นต้องมีแผนที่ยุทธศาสตร์ ที่จะบอกถึงทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กรในแต่ละด้านได้อย่างเป็นรูปธรรม

แผนที่ยุทธศาสตร์ คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่องค์กรปรารถนา

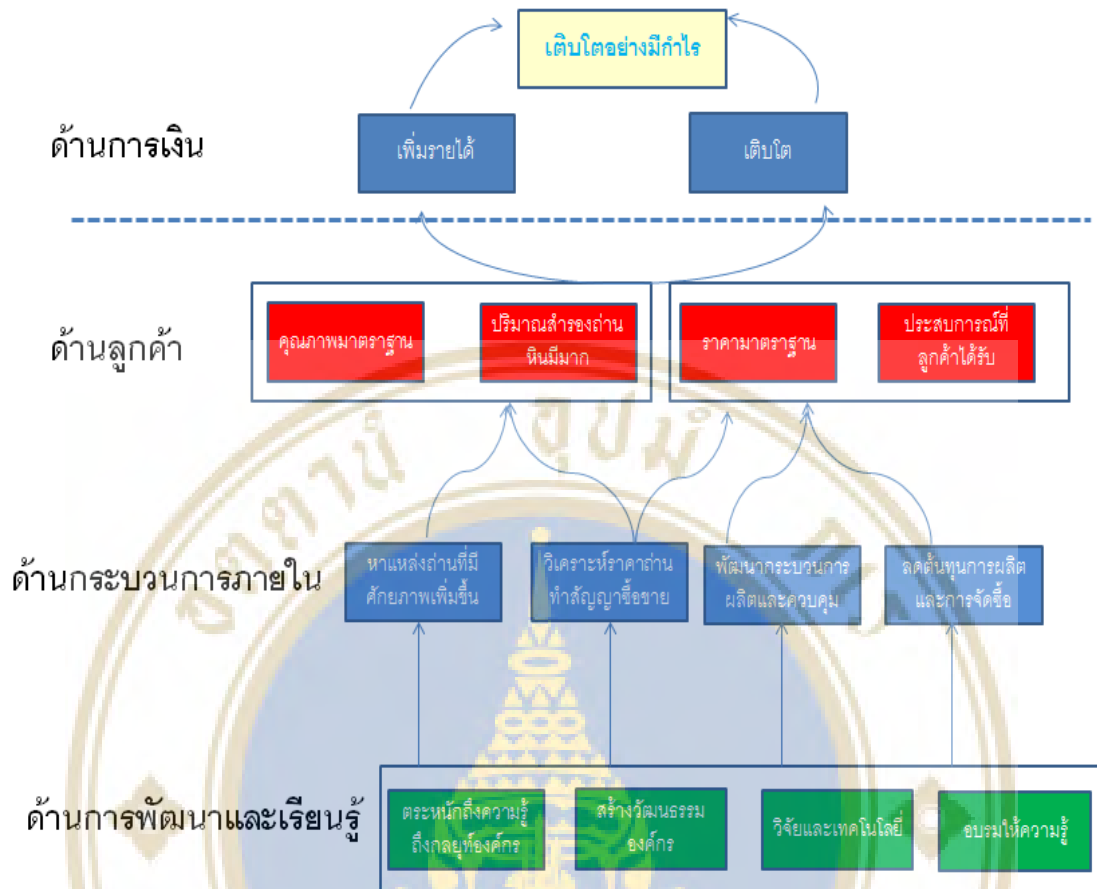
Balance Scorecard ใช้เพื่อวัดและประเมินผลองค์กร ไปสู่การเป็นเครื่องมือเชิงระบบ สำหรับการวางแผนและบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ในการพัฒนาองค์กรนั้น สามารถวัด และประเมินได้จากการมองผ่านมุมมองของระบบการวัดและประเมินผลใน 4 ด้านหลัก ดังแสดงในรูปที่ 14 คือ

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป้าหมายด้านการเงิน เพื่อต้องการเพิ่มรายได้เพื่อเพิ่มกำไรจากการประกอบธุรกิจ รวมถึงการเติบโตของบริษัทตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการประกอบธุรกิจ

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ต้องสร้างคุณภาพของสินค้าให้ได้ตามมาตรฐาน ให้ความมั่นใจว่าแหล่งถ่านหินที่บริษัทครอบครองอยู่ เป็นแหล่งถ่านหินที่มีคุณภาพดีโดยมีราคามาตรฐานที่สามารถดึงดูดความสนใจของลูกค้า รวมถึงการที่ลูกค้ามีประสบการณ์ที่ดีกับสินค้าและบริการที่ได้รับจากการทำธุรกิจบริษัท

3. มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective) มีการลดต้นทุนการผลิตจากการดำเนินการภายใน ซึ่งจะเป็นส่วนที่บริษัทต้องเน้นเพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจ หาแหล่งถ่านหินที่มีศักยภาพ ทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้าและการทำสัญญาแบบอ้างอิงราคาถ่านหินตามดัชนีอ้างอิงในตลาดเพื่อเพิ่มโอกาสในการทำธุรกิจ

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ (Learning and Growth) การที่พนักงานรับรู้ และตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่องค์กร โดยการสร้างวัฒนธรรม พัฒนาความรู้ความสามารถของคนในองค์กร เพื่อไปสู่ความยั่งยืน พัฒนาความรู้ เทคโนโลยีการผลิตเพื่อช่วยลดต้นทุน



ภาพที่ 5.1 แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

### ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก หรือ KPI (Key Performance Indicators)

เป็นการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ หรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ องค์กรสามารถใช้ผลของการวัดและการประเมินความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดี ควรมีความเหมาะสม สามารถที่จะโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กร และผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ตลอดจนสาธารณชนเชื่อถือ ผลงานที่วัดจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักจะแสดงถึงภารกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยต้องสามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม

ตารางที่ 5.1 แสดงดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Index หรือ KPI)

| วัตถุประสงค์                   | ตัวชี้วัด                       | เป้าหมาย | แบบของกิจกรรม   |
|--------------------------------|---------------------------------|----------|---|
| ลดต้นทุนการผลิต                | ลดต้นทุนการผลิตถ่านหินต่อตันขาย | 20%      | ออกแบบเหมืองเพื่อลดปริมาณการขุดขนดินต่อถ่านหินและลดค่าใช้จ่าย |
| เพิ่มกำไร                      | เพิ่มกำไรจากการดำเนินงาน        | 15%      | กำไรเกิดจากการลดต้นทุน  |
| เพิ่มยอดขาย                    | ยอดขายถ่านหินเพิ่มขึ้น          | 15%      | หาลูกค้าและเจาะตลาดเพิ่ม                                      |
| เพิ่มปริมาณสำรองถ่านหิน        | ปริมาณสำรองถ่านหินเพิ่มต่อปี    | 20%      | หาแหล่งถ่านหินที่มีศักยภาพเพื่อเพิ่มปริมาณสำรอง               |
| เพิ่มทักษะความสามารถของพนักงาน | ชั่วโมงอบรมต่อพนักงาน           | 10%      | จัดอบรมเพิ่มความสามารถของพนักงาน เพิ่มค่าใช้จ่ายการอบรม       |

คุณลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดี คือ ต้องมีความ SMART ซึ่งได้แก่

1. ความเฉพาะเจาะจง (Specific) ตัวชี้วัดควรมีความชัดเจนและมีความหมายมุ่งไปยังสิ่งที่วัด ควรกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน ไม่กำกวม เพื่อมิให้เกิดการตีความผิดพลาดและเพื่อสื่อสารความเข้าใจให้ตรงกันทั่วทั้งองค์กร
2. วัดค่าได้ (Measurable) เป็นตัวชี้วัดที่สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง ข้อมูลที่ได้จากการวัดสามารถนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดอื่นและใช้วิเคราะห์ความหมายทางสถิติได้
3. สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ (Attainable หรือ Achievable) องค์กรไม่ควรใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่องค์กรไม่สามารถควบคุมให้เกิดผลได้โดยตรง
4. มีความสมจริง (Realistic) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเหมาะสมกับองค์กรและไม่ใช้ต้นทุน การวัดที่สูงเกินไป
5. สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ภายในเวลาที่กำหนด (Timely) ควรปรับปรุงตัวชี้วัด ให้ทันสมัยอยู่เสมอ



ตารางที่ 5.2 แสดงการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan)

| งาน/<br>กิจกรรม<br>หลัก                                 | รายละเอียดงาน/กิจกรรม  | ผลที่คาดหวัง   | งบประมาณ    | ผู้รับผิดชอบ                 | ระยะเวลา<br>ดำเนินงาน |
|---|--|--|-------------|------------------------------|-----------------------|
| เพิ่ม<br>รายรับ<br>และผล<br>กำไรให้<br>บริษัท           | <b>ขั้นตอนที่ 1 เตรียมความพร้อมการ<br/>ดำเนินการ</b>                             |  |             |                              |                       |
|   | 1.1 ให้ความชัดเจนเกี่ยวกับแนวทางวิสัยทัศน์ของ<br>บริษัท                          | เพื่อให้เกิดความ<br>ชัดเจนแนวทาง<br>ของบริษัทและ<br>ทีมงานที่<br>รับผิดชอบ             | 250,000 บาท | คณะกรรมการ<br>บริษัท         | ธันวาคม 56            |
|   | 1.2 จัดตั้งทีมงานในการแก้ปัญหาของบริษัท  |  |             | ประธานบริหาร                 |                       |
|   | 1.3 สื่อสารให้คนรู้และเข้าใจให้เกิดความตื่นตัว                                   |  |             | ประธานบริหาร                 |                       |
|   | <b>ขั้นตอนที่ 2 เตรียมทีมงานและหาแนวทาง</b>                                      |  |             |                              |                       |
|   | 2.1 ประชุมคณะกรรมการเตรียมบุคลากร  | เพื่อสรุป<br>สถานการณ์<br>ปัจจุบันแสดง<br>ความเห็นเพื่อหา<br>แนวทางในสู่การ<br>ปฏิบัติ | 450,000บาท  | ประธานบริหาร                 | มกราคม 57             |
|   | 2.2 ประชุมชี้แจงเพื่อหาแนวทางวิสัยทัศน์และ<br>เป้าหมายของบริษัทนำไปสู่การปฏิบัติ |  |             | คณะทำงานและ<br>วิทยากรภายนอก |                       |
|   | 2.3 ประชุมกับผู้บริหารเพื่อนำแนวทางไปสู่การ<br>ปฏิบัติ                           |  |             | คณะทำงาน                     |                       |
|   | <b>ขั้นตอนที่ 3 สื่อสารและนำความคิดไป<br/>ปฏิบัติ</b>                            |  |             |                              |                       |
|   | 3.1 ประชุมหารือเพื่อให้รับทราบแนวทางการ<br>ปฏิบัติ                               | นำผลที่ได้ไป<br>ปฏิบัติและ<br>ประเมินผลเพื่อ<br>พัฒนาแนวทางให้<br>มีประสิทธิภาพ        | 550,000 บาท | คณะทำงาน                     | กุมภาพันธ์<br>57      |
| 3.2 สื่อสารให้รับทราบแนวทางการปฏิบัติอย่าง<br>ต่อเนื่อง | แผนกบุคคล  |  |             |                              |                       |
| 3.3 สรุปผลและประเมินผลเพื่อนำไปสู่การพัฒนา<br>กลยุทธ์   | คณะทำงาน   |  |             |                              |                       |

## บรรณานุกรม

- Humphrey, A. (2005). SWOT analysis for management consulting. *SRI Alumni Newsletter (SRI International)*.
- Kaplan, R. S., & others. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
- Koch, R. (2011). *The 80/20 principle: the secret to achieving more with less*. Random House Digital, Inc.
- Kotler, P. J., & Armstrong, G. M. (2010). *Principles of marketing*. Pearson Education.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic management journal*, 17, 77–91.
- Porter, M. (1998). *Competitive strategy*. New York.
- Sterman, J. (2000). *Business dynamics*. Irwin-McGraw-Hill.