

กลยุทธ์เพื่อลดต้นทุนดำเนินงานของผลิตภัณฑ์หลังคาบ้านเบ็ดเสร็จ  
กรณีศึกษาส่วนงานจัดการธุรกิจ  
บริษัท AAA จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์เพื่อลดต้นทุนดำเนินงานของผลิตภัณฑ์หลังคาบ้านเบ็ดเสร็จ

กรณีศึกษาส่วนงานจัดการธุรกิจ

บริษัท AAA จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 17 เมษายน พ.ศ. 2557



นายพนม กังสวิวัฒน์  
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

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ อ.พาสัน ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและเสนอแนวทางในการลำดับความเพื่อการสื่อสาร และการวิเคราะห์ถึงปัญหา และกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับสารนิพนธ์ฉบับนี้ ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการมหิดลทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ในทางปฏิบัติ แลกเปลี่ยนมุมมอง วิธีการคิด วิเคราะห์ ช่วยเพิ่มพูน ความรู้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจ และการทำงานได้ ให้ผู้เขียนมีความรู้และความเข้าใจด้านธุรกิจ

อนึ่งผู้เขียนขอขอบคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนวิชาการต่างๆมาโดยตลอดเป็นระยะเวลาเกือบ 2 ปี ให้กับผู้เขียน และขอขอบคุณใน บิดา มารดา ญาติพี่น้อง และ เพื่อนจากบริษัทที่ผู้เขียนปฏิบัติงานอยู่ ที่ได้ให้การสนับสนุนและกำลังใจแก่ผู้เขียน รวมทั้งเพื่อนในภาควิชา Management Strategy รุ่น 15B ทุกคนที่ได้ช่วยเหลือกัน แบ่งปันความรู้ แบ่งปันประสบการณ์ จนกระทั่งสำเร็จการศึกษาในที่สุด

พนม กังสิวิวัฒน์

กลยุทธ์เพื่อลดต้นทุนดำเนินงานของผลิตภัณฑ์หลังคาบ้านเบ็ดเสร็จ

กรณีศึกษาส่วนงานจัดการธุรกิจ : บริษัท AAA จำกัด

STRATEGY TO REDUCE COST TO SERVE ROOF SOLUTION PRODUCT

CASE STUDY : AAA COMPANY LIMITED

พนม กังสวิวัฒน์ 5550363

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., เกียรติชัย กาพลินธุ์, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

#### บทคัดย่อ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ผู้เขียนได้ศึกษาหน่วยธุรกิจ Solution System Provider ซึ่งให้บริการ ผลิตภัณฑ์หลังคาบ้านเบ็ดเสร็จ ให้กับบริษัทรับสร้างบ้านซึ่งเป็นธุรกิจใหม่ ภายใต้บริษัท AAA จำกัด ซึ่งกำลังประสบปัญหาต้นทุนดำเนินงานสูงกว่ามูลค่าผลิตภัณฑ์หลังคาเบ็ดเสร็จ

เพื่อศึกษาปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร รวมถึงสาเหตุปัจจัยของปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้เขียนได้ใช้เครื่องมือ SWOT Matrix, Value Chain และ แผนภูมิวงรอบเหตุและผล มาช่วยในการวิเคราะห์ปัญหา จากการวิเคราะห์พบว่า ขอบเขตธุรกิจปัจจุบันจำกัดช่องทางขายอยู่เพียงแหล่งเดียว จึงไม่เกิดการประหยัดต่อขนาด และมีขั้นตอนการปฏิบัติงานมากและไม่มีการจัดทำเป็นคู่มือทำให้เกิดความผิดพลาด ทำให้ต้นทุนดำเนินงานเพิ่มขึ้น

ในการศึกษาครั้งนี้จึงได้ใช้กลยุทธ์ด้านการเติบโต ซึ่งมุ่งเน้นไปที่ การขยายธุรกิจไปยังธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม และกลยุทธ์ผลิตภาพ ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงโครงสร้าง และลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็น เพื่อปรับโครงสร้างต้นทุนของธุรกิจให้ลดต่ำลง อันจะช่วยให้สามารถลดต้นทุนดำเนินงานลงได้

คำสำคัญ : หลังคา / ต้นทุนดำเนินงาน / Growth Strategy / Relatedness Diversification / ผลิตภาพ

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ประวัติบริษัท	2
1.2 ประเด็นปัญหา	2
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	4
2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis	4
2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)	7
2.3 สรุปปัญหาที่เกิดขึ้น	11
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและการเชื่อมโยง	12
3.1 การหาความเชื่อมโยงของปัญหา โดยใช้ แผนภูมิวงรอบเหตุและผล CLD	13
3.2 สรุปความเชื่อมโยงของปัญหา	15
บทที่ 4 กลยุทธ์และแนวทางการแก้ปัญหา	16
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	16
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	17
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	18
บทที่ 5 การประยุกต์ใช้กลยุทธ์	20
5.1 เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์	20
5.2 การประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารจัดการกลยุทธ์	22
5.3 สรุปผลการประยุกต์ใช้กลยุทธ์	24
บรรณานุกรม	25
ประวัติผู้วิจัย	26

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	แสดงสมมติฐานราคาผลิตภัณฑ์หลังคาบ้านแบบเบ็ดเสร็จโดยเฉลี่ยต่อหลัง เทียบกับต้นทุนดำเนินงานรวม	3



## สารบัญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
2.1	แสดงแผนภาพ ห่วงโซ่คุณค่าพื้นฐานของ Michael Porter	8
2.2	แสดงห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจหลังคาบ้านเบ็ดเสร็จ	10
3.1	แสดงตัวอย่าง แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)	13
3.2	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผล CLD ของสาเหตุต่างๆที่ส่งผลให้ หน่วยงาน SSP มีต้นทุนดำเนินงานรวมสูง	13
4.1	แสดงขั้นตอนการทำงานหลัก ของผลิตภัณฑ์หลังคาบ้านเบ็ดเสร็จ	18
5.1	แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของ SSP	22
5.2	แสดงการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) และ ดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงาน หรือ KPIs	23

## บทที่ 1

### บทนำ

ในกรณีศึกษานี้จะกล่าวถึงหนึ่งในปัญหาทางธุรกิจของ บริษัท AAA จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทผู้ถือหุ้นรายใหญ่ (Holding Company) ในบริษัทที่ดำเนินการผลิตวัสดุก่อสร้าง รวมไปถึงถือหุ้นในบริษัทรับสร้างบ้าน โดยบริษัทรับสร้างบ้านนี้ มีความต้องการที่จะแบ่งแยก ส่วนหลังคาของบ้านซึ่งต้องใช้ความเชี่ยวชาญสูง อีกทั้งยังไม่ใช่ส่วนที่เป็นแกนหลักของบริษัทออกไป เพื่อลดความยุ่งยากในการบริหารจัดการ และเพื่อควบคุมต้นทุนให้เป็นไปตามที่ตั้งเป้าไว้ บริษัท AAA จึงจัดตั้งหน่วยธุรกิจ ชื่อ Solution System Provider หรือเรียกโดยย่อว่า SSP ซึ่งตั้งขึ้นและจดทะเบียนเป็นสถานประกอบการภายใต้บริษัท AAA เพื่อสนับสนุนธุรกิจรับสร้างบ้านนี้

หน่วยธุรกิจ SSP จึงก่อตั้งขึ้นเพื่อนำเสนอ ผลิตภัณฑ์หลังคาบ้านเบ็ดเสร็จ ให้กับบริษัทรับสร้างบ้าน โดยผลิตภัณฑ์หลังคาบ้านเบ็ดเสร็จ มีลักษณะเป็นการ นำวัสดุและอุปกรณ์หลังคาที่บริษัทย่อยภายใต้บริษัท AAA เป็นผู้ผลิตซึ่งเดิมจำหน่ายสินค้าแยกเป็นแต่ละรายการ มารวมกันเป็นชุดของวัสดุหลังคา และว่าจ้างบริษัทย่อยอีกบริษัทหนึ่ง ภายใต้บริษัท AAA มาเป็นผู้ให้บริการติดตั้ง และนำเสนอชุดของวัสดุหลังคาพร้อมบริการติดตั้ง ในรูปแบบผลิตภัณฑ์หลังคาบ้านเบ็ดเสร็จ โดยรูปแบบการตั้งราคาขาย จะเป็นการนำต้นทุนแปรมาเป็นฐานเพื่อคำนวณราคาขาย โดยบวกอัตราผลกำไรเป็นอัตรากำไรในระดับต่ำ ตลอดจนมีการรับประกันคุณภาพภายหลังการติดตั้ง เพื่อสนับสนุนให้ธุรกิจสร้างบ้านซึ่งเริ่มจัดตั้งขึ้นได้ไม่นาน ให้มีต้นทุนต่ำสามารถแข่งขันได้ในตลาดที่ปัจจุบันมีสถานะการแข่งขันอย่างรุนแรง

ปัญหาที่เกิดขึ้นกับ SSP คือ มีต้นทุนดำเนินงานรวมสูงเกินกว่า รายได้ที่ได้รับ ซึ่งการดำเนินธุรกิจเช่นนี้ ในระยะยาวจะไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน ด้วยเหตุนี้ ข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้นจึงเป็นที่มาของการศึกษาหา กลยุทธ์การดำเนินการ เพื่อให้ต้นทุนดำเนินงานรวมของผลิตภัณฑ์หลังคาบ้านเบ็ดเสร็จ ต่ำที่สุด



## 1.1 ประวัติบริษัท

บริษัท AAA จำกัด เป็นบริษัทผู้ถือหุ้นรายใหญ่ (Holding Company) มีบริษัทย่อย ดำเนินธุรกิจ การผลิตวัสดุก่อสร้าง วัสดุหลังคา ธุรกิจรับสร้างบ้าน และบริษัทย่อยอื่นๆอีกมาก มีพนักงานทั้งสิ้น รวบรวม 15,000 คน เพื่อผลิต และจัดจำหน่ายทั้งในประเทศและส่งออกไปยังทุกภูมิภาคทั่วโลก โยมีช่องทางการขายที่หลากหลายทั้งผ่าน ตัวแทนจำหน่าย (Dealers) ที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ มีลักษณะการขายเป็นรูปแบบค้าส่ง (wholesales) ผลิตภัณฑ์วัสดุก่อสร้าง ทั้งแบบเป็นรายการๆ และแบบวัสดุผนวกงานบริการแบบเบ็ดเสร็จ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าของบริษัท

ปัจจุบันการขายสินค้าแบบ วัสดุผนวกงานบริการแบบเบ็ดเสร็จนั้นยังมีช่องทางที่จะพัฒนารูปแบบการจัดการ และกระบวนการทางโลจิสติกส์ อีกมาก เพื่อให้มีต้นทุนโลจิสติกส์ตลอดห่วงโซ่อุปทานที่สามารถแข่งขันได้ จึงมีการตั้งหน่วยธุรกิจ SSP ขึ้นเพื่อรองรับรูปแบบธุรกิจนี้ โดยมีนโยบายในแนวทางไม่แสวงหากำไรสูงสุด (Cost Center) จุดประสงค์ของ SSP คือเพื่อรองรับการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ โดยผลิตภัณฑ์ที่เป็นต้นแบบการให้บริการนี้ คือ ผลิตภัณฑ์หลังคาบ้านเบ็ดเสร็จ ซึ่งมีขอบเขตการดำเนินการตั้งแต่ ออกแบบหลังคา, กำหนดรายการและจำนวนสินค้าที่ต้องใช้ (Bill of Material), นำเสนอราคา, สั่งซื้อวัสดุ และบริการติดตั้งจากผู้ผลิต/ผู้ให้บริการ, ควบคุมแผนการขนส่งและติดตั้ง ตลอดจนนำสินค้าเหลือหลังจากติดตั้งกลับ

## 1.2 ประเด็นปัญหา

ปัจจุบัน SSP พบปัญหาเรื่องต้นทุนการดำเนินงานรวมจาก ต้นทุนคงที่, ต้นทุนผันแปร และต้นทุนแฝง ที่ทำให้ไม่สามารถนำรูปแบบการดำเนินงานนี้ ไปดำเนินการจริงเชิงธุรกิจในวงกว้างได้

จากตารางที่ 1.1 จะเห็นว่าต้นทุนรวมที่เกิดขึ้น มากกว่า มูลค่าหลังคาบ้านแบบเบ็ดเสร็จ 15,000 บาท หรือ 75 บาทต่อตารางเมตรหลังคา ถึงแม้ความแตกต่างนี้จะดูไม่สูงมาก แต่ในทางปฏิบัติ นั้น มีต้นทุนแฝงจากการสนับสนุนด้านบุคลากร จากหน่วยงานกลางทั้งระดับสูงและระดับกลางอีก 3 - 4 ท่าน ซึ่งไม่สามารถละเว้นได้ ดังนั้นต้นทุนที่แท้จริงจะมากกว่า ตัวเลขที่แสดงในตารางที่ 1.1 จึงเป็นประเด็นปัญหาที่ว่าควรนำกลยุทธ์ใดมาใช้ เพื่อพัฒนา/ปรับปรุง/ปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน โครงสร้างหน่วยงาน หรือขอบเขตการดำเนินงานที่เหมาะสม ที่จะสามารถทำให้ต้นทุนดำเนินงานรวมทั้งต้นทุนที่แท้จริง ต่ำกว่า มูลค่าหลังคาบ้านเบ็ดเสร็จ

ตารางที่ 1.1 แสดงสมมติฐานราคาผลิตภัณฑ์หลังคาบ้านแบบเบ็ดเสร็จโดยเฉลี่ยต่อหลัง เทียบกับ  
ต้นทุนดำเนินงานรวม

รายการ	ราคารวมต่อหลัง* (บาท)	ราคาเฉลี่ยต่อพื้นที่หลังคา * (บาทต่อตารางเมตรหลังคา)
มูลค่าหลังคาบ้านแบบเบ็ดเสร็จ	300,000	1,500
ต้นทุนดำเนินงานรวม	315,000	1,548
- ต้นทุนผันแปร	285,000	1,425
- ต้นทุนคงที่ **	24,500	123

หมายเหตุ

\* ราคาเฉลี่ยต่อพื้นที่หลังคา จำนวนที่ 200 ตารางเมตรหลังคาต่อหลัง

\*\* ราคาต้นทุนคงที่ กำหนดให้จำนวนด้วยปริมาณงานเฉลี่ย 5 หลังต่อเดือน

## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัญหา

จากสภาพปัญหาที่ การจัดตั้งหน่วยธุรกิจ SSP เพื่อส่งมอบสินค้าและบริการหลังคา เบ็ดเสร็จให้กับธุรกิจรับสร้างบ้านของบริษัทย่อย ภายใต้บริษัท AAA มีต้นทุนดำเนินงานรวมสูงและต้องพึ่งพาเงินทุนจากบริษัทแม่เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้มาโดยตลอด ดังนั้น SSP จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาด้านต้นทุนดำเนินงานรวมสูงของ SSP เพื่อหาแนวทางด้านกลยุทธ์การปรับโครงสร้างหน่วยงาน และ/หรือ ปรับเปลี่ยนขอบเขตดำเนินงานที่เหมาะสม เพื่อรักษาสมดุลระหว่างรายได้และต้นทุนให้สามารถลดต้นทุนดำเนินงานรวมเพื่อลดการพึ่งพาเงินทุนจากบริษัทแม่ในระยะยาว

#### 2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis

เพื่อวิเคราะห์ปัญหานี้ ผู้ศึกษาได้เลือกเครื่องมือชื่อ SWOT analysis โดยอ้างอิงจากทฤษฎีของ อัลเบิร์ต ฮัมฟรี (Albert Humphrey) ซึ่งถือเป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน โดยเริ่มพิจารณาที่ปัจจัยภายใน ขององค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อค้นหาจุดแข็ง และจุดอ่อน รวมทั้งพิจารณาปัจจัยภายนอก ในด้าน โอกาส หรืออุปสรรคของธุรกิจ เพื่อที่จะใช้เป็นข้อมูลในการวางกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมกับองค์กรต่อไป

ที่มาและความหมายของ SWOT มาจากพยัญชนะขึ้นต้นของคำ 4 คำ ได้แก่

- Strengths (S) หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรหรือหน่วยงาน เช่น จุดแข็งด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านการผลิต หรือด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งองค์กรควรจะต้องนำจุดแข็งเหล่านี้มาใช้ เพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดจากจุดแข็งนี้

- Weakness (W) หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรหรือหน่วยงาน เช่น ด้านสถานที่ตั้ง ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ซึ่งองค์กรควรจะต้องหาซึ่งองค์กรควรจะต้องดำเนินการแก้ไขเพื่อลดหรือขจัด เพื่อลดจุดอ่อน สร้างความสามารถการแข่งขันให้สูงขึ้น

- Opportunities (O) หมายถึง โอกาสทางธุรกิจ ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกเป็นสำคัญ มีผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร เอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรยังไม่มีหรือไม่ได้รับแต่หากสามารถใช้ประโยชน์ได้ ก็จะเป็นผลดีต่อการดำเนินงาน

โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก นักกลยุทธ์ที่ดีจะต้องแสวงหาโอกาสทางธุรกิจอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นเพื่อสร้างความเจริญเติบโตให้ธุรกิจ

- Threats (T) หมายถึง อุปสรรคที่เกิดขึ้นกับองค์กร ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ความมั่งคั่งทางการเมือง โรคระบาด ซึ่งองค์กรต้องปรับกลยุทธ์เพื่อลดผลกระทบ หรือ ขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรหรือหน่วยงาน

ดังนั้นการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก จึงทำให้นักกลยุทธ์ทราบ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับธุรกิจ ทำให้ผู้บริหารขององค์กรสามารถวางกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างเหมาะสม รู้จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรคู่แข่ง

การวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นของหน่วยธุรกิจ SSP กับกาให้บริการหลังคาบ้าน เบ็ดเสร็จ พบปัจจัยต่างๆ ดังนี้

2.1.1 Strengths หรือ จุดแข็งของหน่วยธุรกิจ SSP นั้นคือ SSP อยู่ภายใต้เครือของบริษัท AAA ซึ่งมีบริษัทย่อยที่เป็นผู้ผลิตวัสดุเกี่ยวกับหลังคา ไม่ว่าจะเป็นโครงหลังคา กระเบื้องหลังคา และอุปกรณ์หลังคาที่จำเป็นทั้งหมด รวมทั้งมีบริษัทที่ให้บริการการติดตั้งหลังคา จึงสามารถที่จะส่งเสริมการให้บริการหลังคาเบ็ดเสร็จให้กับธุรกิจใหม่ของบริษัทในเครือฯ ได้แก่

- SSP เป็นหน่วยธุรกิจย่อยภายใต้บริษัท AAA จึงได้รับโครงสร้างส่วนลดราคาสินค้าและบริการติดตั้งในอัตราพิเศษ อีกทั้งยังได้รับการถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อช่วยในการวิจัยพัฒนาทั้งการออกแบบหลังคาและวิธีการติดตั้งที่สอดคล้องกับความต้องการทั้งด้านรูปลักษณ์และเทคนิคการติดตั้ง

- มีการเชื่อมโยงการสื่อสารข้อมูลระหว่างบริษัทย่อย ตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน ตั้งแต่ผู้ผลิต ผู้ขนส่ง ผู้ให้บริการติดตั้ง จนถึงลูกค้า

- SSP สามารถได้รับเงินทุนสนับสนุนการดำเนินงานจากบริษัทแม่

- ระยะเวลาการให้สินเชื่อของเจ้าหนี้การค้าจากบริษัทย่อยต่อ SSP ยาวนานมากกว่าปกติเมื่อเทียบกับที่คู่ค้ารายอื่นๆ ได้รับ ซึ่งช่วยให้ SSP ใช้เงินทุนหมุนเวียนน้อยลง

2.1.2 Weakness หรือ จุดอ่อนของหน่วยงาน SSP ที่ผู้ศึกษาวิเคราะห์พบ คือ

- นโยบายด้านการตลาดที่สนับสนุนให้เลือกใช้สินค้าจากภายในบริษัท AAA ก่อนเป็นอันดับแรก ทำให้ SSP มีทางเลือกน้อย ในการจัดหาวัสดุที่มีคุณภาพใกล้เคียงแต่ราคาต่ำกว่าให้แก่ธุรกิจใหม่

- SSP ขาดความเชี่ยวชาญการขายสินค้า การบริการติดตั้ง และการจัดการแบบเบ็ดเสร็จ เนื่องจากรูปแบบการขายของบริษัท AAA เดิมเน้นขายแบบทีละรายการ ดังนั้นรูปแบบการขายแบบเบ็ดเสร็จ จึงถือเป็นรูปแบบใหม่ ที่ยังต้องพัฒนาปรับปรุงอีกมาก

- SSP มีช่องทางรายได้มาจากบริษัทรับสร้างบ้านเพียงแหล่งเดียว ซึ่งมีความเสี่ยงเรื่องต้นทุนต่อหน่วยจะเพิ่มขึ้นหรือลดลง ตามปริมาณยอดขายของบริษัทรับสร้างบ้าน

2.1.3 Opportunities หรือ โอกาสทางธุรกิจ ที่เอื้อประโยชน์ต่อธุรกิจหลังคา คือ

- บริษัท AAA มีหน่วยงาน หรือบริษัทย่อย ที่อยู่ภายใต้เครือของบริษัทฯ ซึ่งมีทรัพยากร ความเชี่ยวชาญ รูปแบบการทำงาน รูปแบบธุรกิจที่คล้ายกันกับ SSP จึงสามารถโยกย้ายภาระงาน หรือลดทรัพยากรที่ซ้ำซ้อนกันบางอย่างไปใช้ร่วมกันได้

- ทิศทางธุรกิจใหม่บริษัท AAA ต้องการผลักดันรูปแบบธุรกิจแบบเบ็ดเสร็จ ในอุตสาหกรรมมอสังหาริมทรัพย์เพิ่มขึ้น จึงถือเป็นโอกาสให้กับ SSP ที่จะขยายช่องทางธุรกิจเบ็ดเสร็จไปยังส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกันมากขึ้นเพื่อเพิ่มการประหยัดต่อขนาด หรือ economy of scale

2.1.4 Threats หรือ อุปสรรคทางธุรกิจ ที่เป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อธุรกิจหลังคาในระดับมหภาค พบว่า

- ปัจจุบันประเทศไทยขาดแคลนแรงงานวิชาชีพมากขึ้น โดยเฉพาะงานหลังคาที่ต้องเผชิญความเสี่ยงภัยจากการทำงานที่สูง และการทำงานในสภาพอากาศกลางแจ้ง ร้อนจัด ยิ่งทำให้แรงงานหายากขึ้น ส่งผลต่อการเจริญเติบโตของธุรกิจ และต้นทุนค่าแรงที่สูงขึ้นตลอด

- สถานที่ติดตั้งหลังคาในธุรกิจนี้คือ บ้านของลูกค้าซึ่งอยู่กลางแจ้งและเปลี่ยนแปลงที่ตั้งตลอดเวลา ด้วยสภาพอากาศที่แปรปรวนจึงส่งผลต่อการวางแผนติดตั้งหลังคามีความคลาดเคลื่อนไม่สามารถติดตั้งได้ตามกำหนด จึงทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ทั้งด้านความตรงต่อเวลา และต้นทุนที่เพิ่มขึ้น เช่น วันติดตั้งหลังคาที่กำหนด หากพบฝนตกในช่วงบ่ายทีมติดตั้งจะสามารถติดตั้งได้เพียงครึ่งวัน เมื่อระยะเวลาติดตั้งรวมยาวนานขึ้น จึงเกิดต้นทุนเพิ่มขึ้นจากค่าเดินทาง และค่าแรงรายวันของทีมช่างติดตั้ง ส่งผลให้แผนงานติดตั้งมีการเลื่อนออกไป จึงกระทบต่อความตรงต่อเวลาของงานติดตั้ง

จากสถานะปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่ได้จากการวิเคราะห์ เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆร่วมกันเพื่อศึกษาว่า องค์กรกำลังเผชิญกับสถานการณ์รูปแบบใดบ้าง เพื่อที่จะได้สามารถกำหนดกลยุทธ์รับมือที่เหมาะสมได้ ผู้ศึกษาแบ่งสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ดังนี้

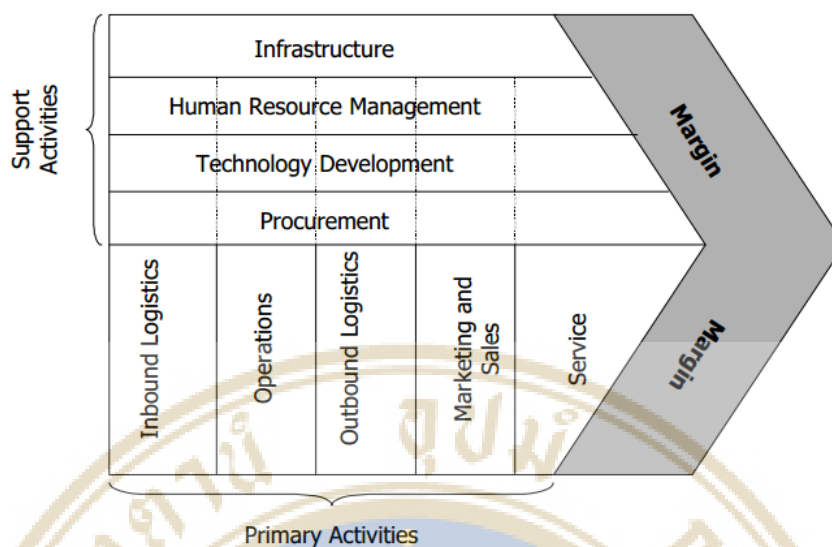
- สถานการณ์ที่ 1 พิจารณา จุดแข็งร่วมกับโอกาส ในสถานการณ์รูปแบบนี้ องค์กรควรจะต้องดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมเพื่อฉกฉวยโอกาสต่างๆให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยผู้ศึกษาพบว่า หน่วยงาน SSP มีโอกาสโยกย้ายงานบางส่วนซึ่งไม่ใช่แกนหลักของธุรกิจ (core business) ออกไปให้กับหน่วยงานอื่นของบริษัทในเครือๆ ที่มีทรัพยากร เครื่องมือ หรือความเชี่ยวชาญคล้ายคลึงกัน เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงาน อีกทั้งยังสามารถนำความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับลูกค้า ไปขยายขอบเขตให้บริการในช่องทางอื่นๆได้อีก เพื่อเพิ่มการประหยัดต่อขนาด

- สถานการณ์ที่ 2 พิจารณา จุดอ่อนร่วมกับอุปสรรค ผู้ศึกษาพบว่า ปัจจุบัน SSP มีจุดอ่อนในด้านการควบคุมต้นทุนจากกรณีของช่องทางรายได้ที่จำกัดเพียงช่องทางเดียว และจากวิกฤตแรงงานวิชาชีพในประเทศ รวมถึงสภาพความไม่แน่นอนของภูมิอากาศที่กระทบกับงานติดตั้งหลังคาโดยตรง องค์กรจึงควรที่จะหากลยุทธ์เพื่อขจัด หรือลด ความสูญเสียให้น้อยที่สุด

## 2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

การวิเคราะห์ปัญหาด้วยเครื่องมือเพียงตัวเดียวนั้น จะทำให้ไม่สามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้ครอบคลุมเพียงพอ ผู้ศึกษาจึงนำเครื่องมือ ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) โดยอ้างอิงจากทฤษฎีของ Michael Porter อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งเป็นที่รู้จักในแวดวงนักวิชาการอย่างกว้างขวางว่า เป็นปรมาจารย์ด้านกลยุทธ์ระดับโลก เขียนไว้ในหนังสือ Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1985) ว่าการที่จะได้เปรียบหรือเสียเปรียบการแข่งขันนั้น ขึ้นอยู่กับการทำกิจกรรมในองค์กรได้ดีกว่า หรือแตกต่างกว่าคู่แข่งอย่างไร ดังนั้นการที่จะพัฒนากลยุทธ์ให้มีความได้เปรียบการแข่งขันได้นั้น ต้องมองกิจกรรมทั้งหมดขององค์กรในภาพมาร้อยเรียงเข้าด้วยกัน

ห่วงโซ่คุณค่า เป็นแนวคิดที่ช่วยในการทำความเข้าใจถึงบทบาทของหน่วยปฏิบัติการแต่ละหน่วย ว่าจะมีส่วนช่วยเหลือให้ธุรกิจก่อกำเนิดคุณค่าให้แก่ลูกค้าอย่างไร โดยเป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ซึ่งได้แบ่งกิจกรรมภายในองค์กรออกเป็น 2 กิจกรรม นั่นคือ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ดังรูปภาพที่ 2.1 รวมถึงปัจจัยความสำเร็จ (Key Success Factor) ที่เป็นเสมือนจุดหมายที่ต้องพัฒนากลยุทธ์ให้ได้มาซึ่งปัจจัยความสำเร็จ และตัวผลักดันธุรกิจ (Business Driver) ซึ่งทำหน้าที่คล้ายกับตัวกำหนดที่ธุรกิจต้องยึดปฏิบัติ เพื่อตอบสนองปัจจัยความสำเร็จดังกล่าว อันจะเรียงร้อยให้กิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุนให้เดินไปในทิศทางและจังหวะเดียวกัน และสร้างผลกำไรให้กับธุรกิจ



ภาพที่ 2.1 แสดงแผนภาพ ห่วงโซ่คุณค่าพื้นฐานของ Michael Porter

ที่มา : Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Michael E. Porter

กิจกรรมหลัก (Primary activities) ประกอบด้วย

- Inbound Logistics หรือระบบโลจิสติกส์ขาเข้า ประกอบด้วยกิจกรรม เช่น ส่งวัสดุ ใก่ดงเก็บสินค้า การบริหารสินค้าคงคลัง การกำหนดตารางเวลาและการบริหารผู้ส่งสินค้า
- Operations (Production) หรือ การปฏิบัติ (การผลิต) ประกอบด้วยเครื่องจักร การหีบห่อ การประกอบอุปกรณ์ การบำรุงรักษาอุปกรณ์ การทดสอบ และการบริหารการปฏิบัติการ
- Outbound logistics หรือระบบโลจิสติกส์ขาออก ประกอบด้วยกิจกรรม การส่งของการเก็บสินค้า การบริหารการจัดส่งสินค้า
- Marketing and sales หรือ การตลาดและการขาย ประกอบด้วยกิจกรรม เช่น การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การขาย การกำหนดราคา การเลือกช่องทางจำหน่าย การบริหารค้าปลีก
- Service (Customer Service) เกี่ยวกับบริการหลังขาย เช่น ติดตั้ง อบรม บริการซ่อม หรือ Upgrade สินค้า

กิจกรรมสนับสนุน (Support activities) ประกอบด้วย

- Firm infrastructure or general management หรือ งานบริหารงานทั่วไป เช่น การวางแผน ขั้นตอน การบัญชี การเงิน รัฐกิจสัมพันธ์ การจัดการคุณภาพ
- Human resource management หรือ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เช่น การรับสมัครพนักงาน และการให้ความรู้ผลตอบแทน การรักษานักงาน

- Information Technology or Technology development หรือ เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น วิจัยและพัฒนา การปรับปรุงสินค้าและกระบวนการ การออกแบบ การพัฒนาสินค้าและบริการ
- Procurement หรือ การจัดซื้อ จัดหา ซึ่งบางนักวิชาการบางท่านถือว่าเป็นกิจกรรมหลัก ประกอบด้วยกิจกรรม การจัดซื้อวัสดุดิบ การทำสัญญา เพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลัก

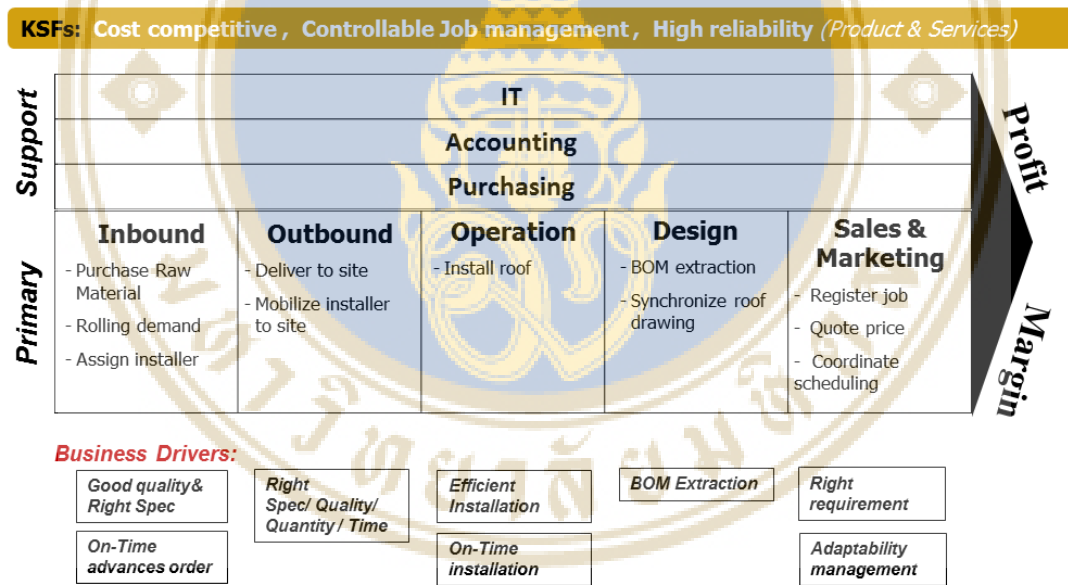
กิจกรรมหลักข้างต้นจะทำงานประสานงานกันได้ดีจนก่อให้เกิดคุณค่าได้นั้น จะต้องอาศัยกิจกรรมสนับสนุนทั้ง 4 กิจกรรม และนอกจากกิจกรรมสนับสนุนจะทำหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมหลักแล้ว กิจกรรมสนับสนุนยังจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนซึ่งกันและกันอีกด้วย และจะเห็นได้ว่า ระบบสารสนเทศจะเป็นองค์ประกอบหนึ่งในห่วงโซ่คุณค่าในส่วนของพัฒนาเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ในการวางแผน การดำเนินงาน การตัดสินใจ และการควบคุม โดยจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนเชื่อมต่อกิจกรรมในทุกๆองค์ประกอบของห่วงโซ่คุณค่า เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันของรัฐกิจหรือองค์กรเป็นอย่างดี

จากการศึกษาธุรกิจหลังคาเบ็ดเสร็จด้วย ห่วงโซ่คุณค่า สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจหลังคาเบ็ดเสร็จ ดังแผนภาพที่ 1 ซึ่งแจกแจงรายละเอียดได้ ดังนี้

- ปัจจัยความสำเร็จ (Key Success Factors) ของธุรกิจหลังคา ประกอบด้วย การควบคุมต้นทุนให้สามารถแข่งขันได้ (Cost competitive), การบริหารจัดการงตั้งแต่ลงงานตั้งแต่รับคำสั่งซื้อ จนกระทั่ง ส่งมอบหลังคาให้ลูกค้า (Controllable Job management), ความเชื่อมั่นในความพร้อมของสินค้าและบริการ (High reliability) เพื่อให้แน่ใจว่ามีสินค้าใช้พร้อมเมื่อต้องติดตั้งตามแผนที่กำหนดไว้
- กิจกรรมหลัก (Primary activities) เริ่มต้นจากรับข้อมูลจากลูกค้า คำนวณรายการสินค้าและบริการติดตั้ง (Bill Of Materials; BOM) สั่งซื้อวัสดุดิบ จองคิวช่าง ประสานความคืบหน้าการก่อสร้างจัดส่งวัสดุดิบ ติดตั้งหลังคา
  - กิจกรรมสนับสนุน (Support activities) ประกอบด้วย ระบบสารสนเทศ (Information Technology; IT) , การบัญชี (Accounting) , การจัดส่งซื้อ จัดจ้าง (Purchasing)
  - ตัวผลักดันธุรกิจ (Business Driver) ที่สอดคล้องกับปัจจัยความสำเร็จ และ กิจกรรมหลัก สามารถกำหนดตัวผลักดันธุรกิจ สำหรับแต่ละกิจกรรมหลักได้
  - ด้านหน่วยรับเข้า (Inbound) มีตัวผลักดันธุรกิจคือ วัสดุดิบ และทีมติดตั้ง ที่มีคุณภาพ (Good quality) เนื่องจากในงานติดตั้งนั้น หากวัสดุดิบ ไม่มีคุณภาพ หรือ ทีมช่างติดตั้งไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร มีทีมช่างติดตั้งไม่เพียงพอ (Installer quality, quantity)จะส่งผลต่อความตรงต่อเวลาการส่งมอบงาน



- ด้านหน่วยจ่ายออก (Outbound) ซึ่งเป็นเรื่องการจัดส่งวัสดุคิบ ที่จะต้องถูกต้องตามที่กำหนดในทุกๆด้าน คือ ชนิด/สี/ประเภท ของวัสดุคิบ คุณภาพ จำนวน เวลา
- ด้านการติดตั้ง (Operation) สิ่งที่จะสำเร็จได้คือ ประสิทธิภาพการติดตั้ง จะต้องมีความคุณภาพ และรวดเร็ว (Efficient operation) และอีกปัจจัยหนึ่ง คือ ความตรงต่อเวลาในการติดตั้ง (On-time installation) กล่าวคือ ทีมติดตั้งจะต้องรักษาระยะเวลาติดตั้งให้ตรงตามที่กำหนด เพื่อให้ลูกค้าได้รับผลกระทบจากความล่าช้า
- ด้านการออกแบบ (Design) การคำนวณรายการสินค้าและบริการติดตั้งที่ถูกต้อง (BOM extraction) เป็นสิ่งที่สำคัญมากเนื่องจากหากคำนวณไม่ถูกต้องแล้ว จะกระทบถึงต้นทุนที่เพิ่มขึ้น และความล่าช้าต่องานติดตั้ง
- ด้านการขายและการตลาด (Sales & Marketing) สิ่งที่สำคัญสำหรับกระบวนการนี้ ความแม่นยำ ในการนำข้อมูลความต้องการของลูกค้าส่งต่อไปยังกระบวนการถัดไป ซึ่งหากผิดพลาดจะส่งผลกระทบต่อ ต้นทุนที่เพิ่มขึ้น และความล่าช้าในงานติดตั้ง



ภาพที่ 2.2 แสดงห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจหลังคาบ้านเบ็ดเสร็จ

เมื่อวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นปัจจุบันตามปัจจัยสำคัญๆต่างของห่วงโซ่คุณค่า ผู้ศึกษาพบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากหลายส่วน เริ่มตั้งแต่

2.2.1 การแปลงข้อมูลจากคำสั่งซื้อผิด ทำให้กระบวนการถัดไปผิดพลาดไปด้วย เช่น ระบุสีหลังคาผิด ทำให้สั่งซื้อผิด ทีมติดตั้งไม่สามารถติดตั้งได้ตามกำหนด มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมเพื่อขนส่งวัสดุคิบกลับ และทำให้งานติดตั้งล่าช้า

2.2.2 ข้อมูลที่ลูกค้าให้มาไม่ถูกต้อง หรือ ไม่ครบถ้วน

2.2.3 การคำนวณรายการสินค้าและบริการติดตั้งไม่ถูกต้อง ทั้งไม่ครบรายการวัตถุดิบที่ต้องใช้ และจำนวนไม่พอใช้ หรือ จำนวนเกินซึ่งพบหลังจากติดตั้ง ในกรณีเมื่อจำนวนไม่พอใช้ ทำให้มีค่าขนส่งเพิ่มเติมเข้าไป และเช่นกัน ในกรณีเมื่อคำนวณเกิน ส่งผลให้มีค่าขนส่งเพิ่มเติมเพื่อเข้าไปรับวัตถุดิบกลับ

2.2.4 การติดตั้งล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด ลูกค้ามีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมเกิดขึ้น เช่น ค่าเช่านั่งร้าน ทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายชดเชยให้ลูกค้าตามจำนวนวันที่ล่าช้า

2.2.5 การจัดส่งวัตถุดิบเข้าไปไม่ครบ หรือผิดชนิด ทำให้ทีมช่างติดตั้งต้องรอกอย และมีค่าใช้จ่ายเพิ่มจากการล่าแรง ค่าเดินทางของทีมช่างติดตั้ง ค่าขนส่งวัตถุดิบส่วนที่ไม่ครบ

2.2.6 ปัญหาที่เกิดขึ้นมากมาย ทำให้โครงสร้างหน่วยงานที่วางแผนไว้เดิม ไม่สามารถรองรับงานที่เกิดขึ้น จึงต้องร้องขอความช่วยเหลือจากส่วนกลาง จึงมีต้นทุนแฝงจากการสนับสนุนนี้เพิ่มขึ้นอีกด้วย

สรุปปัญหาการวิเคราะห์ด้วยห่วงโซ่คุณค่า พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นกระทบกับ ตัวผลิตภัณฑ์ทางธุรกิจ จึงกระทบต่อปัจจัยความสำเร็จ ทำให้ต้นทุนการดำเนินงาน โดยตลอดทั้งกระบวนการสูงขึ้น

## 2.3 สรุปปัญหาที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ SWOT analysis และ Value Chain ผู้ศึกษาพบว่า การที่หน่วยงาน SSP มีต้นทุนดำเนินงานสูงและต้องพึ่งพาเงินทุนจากบริษัทแม่เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ เป็นผลจากทั้งปัจจัยภายนอก และ ปัจจัยภายใน

ปัญหาจากปัจจัยภายนอก คือ จากนโยบายการสนับสนุนธุรกิจใหม่ในเครือฯ หน่วยงาน SSP จึงไม่สามารถกำหนดราคาขายเอง จากสภาพอากาศที่เป็นปัจจัยควบคุมไม่ได้ ทำให้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอด

ปัญหาจากปัจจัยภายใน คือ ช่องทางการจำหน่ายที่มีเพียงทางเดียว เพราะเป็นการจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะขึ้นมาเพื่อสนับสนุนธุรกิจใหม่ ทำให้การประหยัดต่อขนาดต่ำ อีกทั้งปัญหาที่เกิดกับการปฏิบัติงานในหลายกระบวนการ ซึ่งกระทบกับตัวผลิตภัณฑ์ทางธุรกิจ จึงทำให้หน่วยงาน SSP ไม่สามารถควบคุมต้นทุนได้

### บทที่ 3

## ความสัมพันธ์ของปัญหาและการเชื่อมโยง

เพื่อให้สามารถรู้ความสัมพันธ์ ความเชื่อมโยง เหตุผล และที่มาของปัญหาที่เกิดขึ้นกับหน่วยธุรกิจ SSP ว่าเหตุใด SSP จึงมีต้นทุนดำเนินงานรวมสูง ผู้ศึกษาจึงได้นำ ทฤษฎีแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram หรือ CLD) มาช่วยในการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของปัญหาที่เกิดขึ้น

ทฤษฎีแผนภูมิวงรอบเหตุและผล CLD หมายถึง วงจรที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรอย่างน้อย 2 ตัวแปรหรือมากกว่า โดยใช้ลูกศรเชื่อมโยงแสดงความสัมพันธ์ ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องกันเป็นไป จนนำไปสู่วงจรที่แสดงปัญหาและสาเหตุได้ในที่สุด โดยแผนภูมิวงรอบเหตุและผล CLD ประกอบด้วยหลายองค์ประกอบดังนี้

หลังจากที่ได้วิเคราะห์สาเหตุปัจจัยของปัญหา จนครบวงจรแล้ว ให้วิเคราะห์กำหนดปัจจัยสาเหตุหลักที่เป็นสาเหตุสำคัญที่สุดของการเกิดปัญหาซ้ำซากนั้น แล้วจากนั้นจึงกลับมาพิจารณาว่ามีปัจจัยสาเหตุใดบ้าง ที่ส่งผลเชื่อมโยงไปสู่สาเหตุตัวอื่นที่ทำให้เกิดผลลักษณะอื่นตามมา จนในที่สุดผลที่เกิดขึ้นตามมาเป็นลำดับนั้นจะย้อนกลับมาที่ต้นเหตุของปัญหา

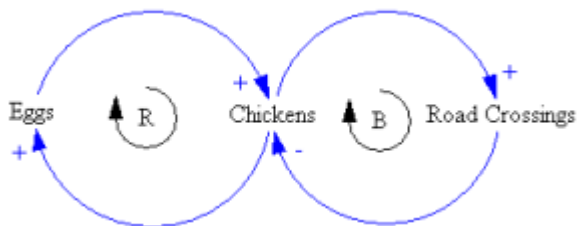
วิธีการเขียนวงรอบ CLD ให้เริ่มต้นที่ ระบุตัวแปรที่มีผลต่อปัจจัยสาเหตุ เป็นคำนามหรือวลีที่บ่งบอกถึงปริมาณที่เพิ่มหรือลดปริมาณได้ จากนั้น บอกลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ว่าเป็นความสัมพันธ์ตามกัน “ S “ (Same direction) หรือ “ + ” (Positive) และความสัมพันธ์กลับทิศทาง “ O “ (Opposite direction) หรือ “ - ” (Negative) ซึ่งตัวแปรแต่ละตัว สามารถมีปัจจัยสาเหตุร่วมกันบางตัวหรือหลายตัวร่วมกันได้

แผนภูมิวงรอบเหตุและผล CLD จะมี 2 ลักษณะ คือ

ก. วงจรปรับสมดุล (Balancing Loop) แทนด้วยเครื่องหมาย “ B ” จะขับเคลื่อนตัวแปร ปัญหาหาสาเหตุ ให้เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่หักล้างกัน

ข. วงจรเพิ่มปัญหา (Reinforcing Loop) แทนด้วยเครื่องหมาย “ R ” จะขับเคลื่อนตัวแปร ปัญหาหาสาเหตุ ให้เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ส่งเสริมกัน

โดยสามารถศึกษาตัวอย่างวิธีการเขียนวงรอบ CLD ได้จาก รูปภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 : แสดงตัวอย่าง แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

ที่มา : <http://perchai.wordpress.com/2012/06/06/แผนภูมิวงรอบและเหตุผล-causal-lo/>

### 3.1 การหาความเชื่อมโยงของปัญหา โดยใช้ แผนภูมิวงรอบเหตุและผล CLD

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ และ ความเชื่อมโยงของสาเหตุต่างๆที่ส่งผลให้ หน่วยงาน SSP มีต้นทุนดำเนินงานรวมสูงและต้องพึ่งพาเงินทุนจากบริษัทแม่เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้นั้น ผู้ศึกษาจึงนำ แผนภูมิวงรอบเหตุและผล CLD มาใช้ ซึ่งได้ความสัมพันธ์ ตามรูปภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2 : แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผล CLD ของสาเหตุต่างๆที่ส่งผลให้ หน่วยงาน SSP มีต้นทุนดำเนินงานรวมสูง

จากแผนภูมิวงรอบเหตุและผล CLD ดังรูปภาพที่ 3.2 จะสามารถอธิบายความสัมพันธ์ เหตุและผลของปัญหาได้ โดยเริ่มต้นที่ การเติบโตของตลาดบ้านพักอาศัย (Housing market growth) ซึ่งเชื่อมโยงกับจำนวนยอดขาย (Sales Quantity) และการสนับสนุนจากส่วนงานกลาง (Corporate

Support) เมื่อการเติบโตของตลาดบ้านพักอาศัย เพิ่มขึ้น จะทำให้จำนวนยอดขาย และการสนับสนุน จากส่วนงานกลางเพิ่มขึ้น เมื่อจำนวนขายเพิ่มขึ้นจะช่วยให้ต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) ลดต่ำลง แต่จะ กลับเพิ่มขึ้นเมื่อการสนับสนุนจากส่วนงานกลางเพิ่มขึ้น

ในอีกทางหนึ่ง เมื่อต้นทุนคงที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนดำเนินงานรวม (Total Cost) เพิ่มขึ้น ส่วนต่างรายได้และต้นทุนดำเนินงานรวม (Margin) จึงลดลง กระทบโดยตรงกับตรงกับการ ลงทุนพัฒนา (Investment) ที่ลดลงเช่นกัน เป็นผลให้ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน (Process efficiency) ลดต่ำลง จึงเกิดความผิดพลาดทำให้ต้นทุนของความผิดพลาด (Cost of Mistaken) เพิ่มขึ้น ในที่สุดจึงกลับมาเพิ่มต้นทุนดำเนินงานรวม (Total Cost) อีกครั้ง ซึ่งจะเห็นว่าวงรอบนี้เป็น วงรอบเพิ่มปัญหา

สำหรับจำนวนยอดขายที่เพิ่มขึ้นจะส่งผลกระทบต่ออีก 2 ทางนอกจากต้นทุนคงที่ ก็ คือ ต้นทุนขาย (Cost of Goods sold) ปรับเพิ่มขึ้น และจะไปส่งผลให้ต้นทุนดำเนินงานรวม (Total Cost) ในอีกด้านหนึ่งเป็นการเพิ่มยอดขายให้มากขึ้นซึ่งจะทำให้ส่วนต่างรายได้และต้นทุนดำเนินงาน รวมปรับตัวเพิ่มขึ้น

จากความเชื่อมโยงข้างต้นเมื่อนำแผนภูมิวงรอบเหตุและผล CLD มาจัดกลุ่มเชื่อมโยง ความสัมพันธ์ จะเห็น เหตุปัจจัยที่ทำให้หน่วยงาน SSP มีต้นทุนดำเนินงานรวมสูง เชื่อมโยงมาจาก 3 เหตุปัจจัย คือ

3.1.1 ต้นทุนของความผิดพลาด มาจากประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน เมื่อ ประสิทธิภาพลดลง ต้นทุนของความผิดพลาดจะเพิ่มขึ้น ซึ่งแปรผันตรงกับการลงทุนพัฒนา เพื่อ ปรับปรุงการทำงาน เมื่อการลงทุนพัฒนาน้อย ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานจึงน้อยลงตาม โดยการลงทุนพัฒนาจะมากหรือน้อยขึ้นกับ ส่วนต่างรายได้และต้นทุนดำเนินงานรวม ยิ่งต้นทุน ดำเนินงานรวมสูงขึ้น ยิ่งส่งผลให้ ส่วนต่างรายได้และต้นทุนดำเนินงานรวมต่ำลง อันเป็นเหตุให้การ ลงทุนพัฒนาน้อย ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานลดลง และต้นทุนของความผิดพลาดจึง เพิ่มขึ้นในที่สุด

3.1.2 ต้นทุนคงที่ เป็นหนึ่งในเหตุปัจจัย ที่ทำให้ต้นทุนดำเนินงานรวมสูงขึ้น ซึ่งถ้าหาก พิจารณาในมุมมองต้นทุนคงที่ต่อหน่วย จะมีค่าน้อยลงได้จาก จำนวนยอดขาย และประสิทธิภาพ ของกระบวนการทำงาน เมื่อมีค่ามากขึ้นจะทำให้ต้นทุนคงที่ต่อหน่วยลดลง

3.1.3 ต้นทุนขาย เป็นอีกหนึ่งในเหตุปัจจัย ที่ทำให้ต้นทุนดำเนินงานรวมสูงขึ้น ซึ่งจะ เพิ่มขึ้นตามจำนวนหน่วยขาย และจากการกำหนดราคาขายในอัตราคงที่ โดยคำนวณจากต้นทุนขาย ดังนั้นเมื่อต้นทุนขายเพิ่ม จึงส่งผลให้ รายได้ เพิ่มขึ้น

### 3.2 สรุปความเชื่อมโยงของปัญหา

แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผล CLD ของหน่วยงาน SSP มีลักษณะเป็น วงจรเพิ่มปัญหา หรือ Reinforcing Loop เมื่อต้นทุนดำเนินงานรวมสูงขึ้น จะทำให้ส่วนต่างรายได้และต้นทุนดำเนินงานรวมน้อยลง จึงขาดการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน จะยิ่งส่งผลให้ต้นทุนความผิดพลาดสูงขึ้น จึงย้อนกลับมาส่งผลให้ต้นทุนดำเนินงานรวมสูงขึ้นไปเรื่อยๆ



## บทที่ 4

### กลยุทธ์และแนวทางการแก้ปัญหา

เนื่องจากหน่วยงาน SSP มีต้นทุนดำเนินงานรวมที่สูงกว่ารายได้ และต้องพึ่งพาเงินทุนจากบริษัทแม่เพื่อให้สามารถประกอบกิจการได้ จึงจำเป็นที่จะต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่ม รายได้และลดต้นทุนดำเนินงานรวมของ SSP ลง ซึ่งรูปแบบกลยุทธ์ที่จะกำหนด สามารถแบ่งออกได้ตามลำดับขององค์กร ดังนี้

#### 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

การวางกลยุทธ์ระดับองค์กรนั้น จะบอกให้รู้ถึงแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร ว่าต้องการมุ่งเน้นให้องค์กรเดินไปในทิศทางใด (Where to Compete) ต้องการที่จะขยายตัว (Growth) หรือไม่ หรือดำเนินการในแบบ คงตัว (Stable) หรือ หดตัว (Retrench) หรือผสมผสานระหว่างการขยายตัวและหดตัว (Combination) ซึ่งในแต่ละแนวทางก็ต้องกำหนดว่า จะเป็นการดำเนินการเองทั้งหมด ร่วมทุนกับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านที่องค์กรขาด (Joint Venture) หรือ นำบางขั้นตอนออกไปให้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญดำเนินการแทน (Outsource) โดยจะเป็นแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับผลกระทบสิ่งแวดล้อมจากทั้งภายนอกและจากภายในขององค์กรเอง ซึ่งจากการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือต่างๆ ในบทที่ผ่านมา สามารถนำมาประยุกต์กำหนดเป็น กลยุทธ์ระดับองค์กร ได้ 2 แนวทาง ดังนี้

ก. การดำเนินธุรกิจแบบขยายตัว (Growth Strategy) โดยใช้ทรัพยากรเดิม ที่มีไม่ว่าจะ เป็น บุคลากร เครื่องมือ หรือระบบสารสนเทศ ขยายตัวไปช่องทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Relatedness Diversification) นั่นคือ ผลิภัณฑ์หลังคาเบ็ดเสร็จ เพื่อเพิ่มการประหยัดต่อขนาด (economy of scale) โดยมีข้อมูลสนับสนุนแนวคิดจากการวิเคราะห์ด้วยแผนภูมิ CLD ตามรูปภาพที่ 3.2 ต้นทุนคงที่ซึ่งถือเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อต้นทุนดำเนินงานรวม สามารถทำให้ต่ำลงได้จากการเพิ่มจำนวนการขาย (Sales Quantity) ผนวกกับโอกาสทางการตลาดที่ลูกค้ารายย่อย มีแนวโน้มต้องการผลิตภัณฑ์หลังคาแบบเบ็ดเสร็จมากขึ้น

ข. นำขั้นตอนการคำนวณรายการสินค้าและบริการ (BOM Extraction) ออกไปให้หน่วยงานภายในที่มีความเชี่ยวชาญและมีหน้าที่คู่ควรสำหรับคำนวณโดยตรง โดยแนวทางนี้อ้างอิงจากเครื่องมือ SWOT Analysis ด้วยการพิจารณาจุดอ่อนร่วมกับโอกาสทางธุรกิจ นั่นคือ SSP มีจุดอ่อนในด้านการคำนวณรายการสินค้าและบริการ แต่มีโอกาสทางธุรกิจจากการที่มีหน่วยงานที่อยู่ภายใต้เครือของบริษัทฯ ซึ่งมีทรัพยากร ความเชี่ยวชาญ ในการคำนวณรายการสินค้าและบริการ จึงสามารถโยกย้ายภาระงานไปหาผู้ที่มีความชำนาญมากกว่า ทำให้สามารถลดทรัพยากรที่ซ้ำซ้อนกันได้ รวมถึงสามารถต้นทุนจากความผิดพลาดลงได้อีกด้วย

#### 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

การวางกลยุทธ์ระดับธุรกิจ จะช่วยบอกให้รู้ถึงวิธีการที่องค์กรเลือกใช้ในการแข่งขัน (How to Compete) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage)

เนื่องด้วยธุรกิจการผลิตภัณฑ์หลังคาเบ็ดเสร็จ ยังไม่มีคู่แข่งในตลาด จึงยังไม่มีผู้เล่นในตลาดรายใดกำหนดราคาขาย แต่จะขึ้นกับคุณค่า (value) ของผลิตภัณฑ์ในรูปแบบ “เบ็ดเสร็จ” (solution) ดังนั้น ปัจจัยความสำเร็จจึงอยู่ที่ การสร้างความแตกต่าง (differentiation) ของผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอให้กับตลาดซึ่งโดยปกติแล้ว ลูกค้าทั่วไปไม่ว่าในระดับองค์กรหรือระดับบุคคล จะเลือกวัสดุหลังคาแบบที่พึงพอใจ แล้วจึงจัดหาจัดจ้างช่างติดตั้ง ที่มีคุณภาพไว้วางใจได้ราคาที่เหมาะสมมาติดตั้ง โดยต้องรับผิดชอบเองในเรื่อง การคำนวณปริมาณวัสดุหลังคาที่ต้องการใช้ให้ถูกต้องตามงบประมาณที่ประเมินไว้ และในเรื่องคุณภาพงานติดตั้ง ซึ่งอาจมีความผิดพลาดคลาดเคลื่อน ทำให้งบประมาณบานปลาย

การนำเสนอ ผลิตภัณฑ์หลังคาเบ็ดเสร็จ ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ การรับข้อมูลความต้องการจากลูกค้า ออกแบบ โครงสร้างหลังคาให้ถูกต้องตามหลักการทางวิศวกรรม กำหนดจำนวน และรายการสินค้าอย่างพอดี การติดตั้งที่มีคุณภาพ สวยงาม ไม้รั่วซึม เสร็จตรงตามกำหนดเวลา และส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้ตรงตาม คุณค่าที่ลูกค้าต้องการ (Value Proposition) ให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ จึงเป็นการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ต้องการตอบสนองความต้องการในตลาด ที่ต้องการควบคุมต้นทุน และระยะเวลาการก่อสร้างในส่วนหลังคาบ้าน ให้อยู่ในงบประมาณและระยะเวลาที่กำหนดได้



### 4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

การวางกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เป็นการกำหนดแนวทางกลยุทธ์ใช้ในระดับปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุได้ซึ่งวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กรที่สามารถประเมินค่าออกมาได้ มีกำหนดกรอบเวลาชัดเจน และกลยุทธ์นั้นจะต้องครอบคลุมถึงทุกหน่วยงานภายในองค์กร ให้มีการสอดคล้องประสานกันเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปที่หน่วยปฏิบัติงาน เช่น ด้านการผลิต การตลาด การเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและการพัฒนา เป็นต้น

จากการวิเคราะห์ปัญหาที่พบในบทที่ 2 ข้อ 2.2 พบว่า สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มีขั้นตอนการทำงานมาก โดยมีกระบวนการทำงานหลักเพียง 8 กระบวนการ ดังที่แสดงในรูปภาพที่ 4.1 แต่หากลดรายละเอียดย่อยลงไปแล้ว จะมีกระบวนการทำงานย่อยที่สำคัญถึง 65 กระบวนการ ดังนั้นแนวทางการปรับปรุงหลัก ที่ต้องดำเนินการคือ



ภาพที่ 4.1 : แสดงขั้นตอนการทำงานหลัก ของผลิตภัณฑ์หลังคาบ้านเบ็ดเสร็จ

ก. การปรับปรุงโครงสร้างกระบวนการ (Process restructuring) โดยเป็นการโอนกระบวนการที่ SSP ไม่เชี่ยวชาญ และไม่ใช่แกนหลักของธุรกิจ ออกไปให้กับหน่วยงาน หรือบริษัทย่อยอื่น ภายใต้บริษัท AAA ที่มีความเชี่ยวชาญมากกว่าดำเนินการแทน เพื่อลดความผิดพลาดจากการทำงาน ซึ่งจะทำให้สามารถลดต้นทุนจากความผิดพลาดได้

ข. การปรับปรุงการปฏิบัติงาน (Operation Management) โดยจะเป็นการวิเคราะห์กระบวนการทำงานอย่างละเอียด เพื่อลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นลง อันจะช่วยให้สามารถลดภาระงานซึ่งจะถือเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้มากขึ้น

ค. จัดทำเอกสารกระบวนการทำงาน (Process Flow) รายการตรวจทาน (Check List) และคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Instruction) เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้องตามที่กำหนดไว้ทุกครั้ง เนื่องจากปัจจุบันนี้ ขั้นตอนการทำงานสำหรับลูกค้าแต่ละประเภท แต่ละรูปแบบ จะมีบางขั้นตอนที่ไม่เหมือนกัน ปัจจุบันพนักงานใช้ปฏิบัติตามความเคยชิน และใช้การ

ง. ใช้วิธีจดจำว่า ขั้นตอนใดต้องทำก่อนหลังหรือต้องทำเมื่อใด จึงเกิดความผิดพลาดจากสาเหตุ ลืมทำ บ่อยๆ อีกทั้งขั้นตอนการปฏิบัติงาน ยังไม่ถูกจัดทำเป็นคู่มืออย่างถูกต้องครบถ้วนอีกด้วย

จ. จัดทำระบบสารสนเทศ (Information System) ให้เป็นลักษณะอัตโนมัติมากขึ้น ให้ครอบคลุมตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการ ไปจนถึงส่งมอบลูกค้าให้กับลูกค้า เพื่อลดเวลาในการทำงาน จากเดิมที่เมื่อมีการส่งข้อมูลไปทางอีเมลล์ให้กับผู้รับปลายทางแล้ว จะต้องกลับมาบันทึกข้อมูลลงบนไฟล์เอกสาร Microsoft Excel อีกครั้ง จึงเกิดความล่าช้า และมีภาระงานที่ไม่จำเป็นเกิดขึ้น อีกทั้งยังมีการทำงานซ้ำซ้อนกันของพนักงาน เนื่องจากไม่ทราบความคืบหน้าของงานที่มีอยู่



## บทที่ 5

### การประยุกต์ใช้กลยุทธ์

หลังจากที่มีการกำหนดกลยุทธ์ ที่จะใช้ดำเนินการในการแก้ไขปัญหาของ SSP แล้วนั้น การที่จะแปลงแนวทางดำเนินกลยุทธ์จากทฤษฎี ไปสู่แนวทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลได้นั้น จำเป็นต้องมีเครื่องทางกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องมีประสิทธิภาพมาช่วย โดยเครื่องมือที่ผู้ศึกษาเลือกนำมาใช้คือ การนำแนวทางกลยุทธ์ที่วางไว้มาแบ่งกลุ่มและกำหนดความเชื่อมโยง สร้างให้เกิดเป็น แผนที่ยุทธศาสตร์ หรือ Strategy Map แล้วจึงนำไปผนวกเข้ากับ การวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล หรือ Balanced Scorecard เพื่อกำหนด ดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงาน หรือ Key Performance Indicators ; KPIs เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์หรือแนวทางการปฏิบัติงาน เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดวางไว้ในทุกด้าน อันจะส่งผลให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### 5.1 เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์

การที่องค์กรจะเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จได้นั้น จำเป็นจะต้องมีวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์เพื่อที่จะเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายขององค์กรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน หากแนวทางการทำงานของคนในองค์กรยังเป็นแบบแยกส่วนอยู่ ก็เหมือนกับว่ายังมีช่องว่างที่ยังรอการเชื่อมโยง จากกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั่นเอง ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีแผนที่กลยุทธ์ ที่จะบอกถึงทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กรในแต่ละด้าน นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

แผนที่ยุทธศาสตร์ คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล อันเชื่อมโยงกันเป็นความสัมพันธ์ไปถึงผลลัพธ์ที่องค์กรปรารถนาใน 4 มิติหรือ 4 มุมมอง ตามการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจถึงแผนที่ยุทธศาสตร์ได้ จึงต้องอธิบายถึงแนวคิดของ การวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุลก่อน

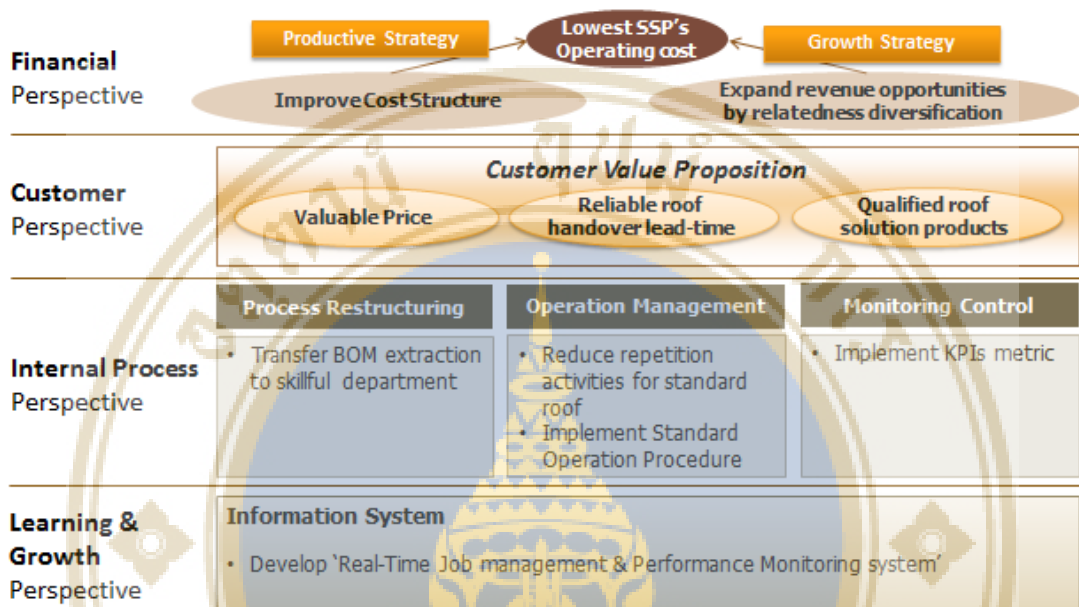
การวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard หรือเรียกโดยย่อว่า BSC) เป็นแนวความคิดของศาสตราจารย์ Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ จากการศึกษาค้นคว้าพบว่าองค์กรส่วนใหญ่โดยเฉพาะ

ในภาคธุรกิจของอเมริกา มักใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicators) เป็นตัวประเมินผลการดำเนินงานเป็นหลัก เพียงอย่างเดียวซึ่งไม่สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ ค่านิยม ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรได้อย่างครอบคลุม ต่อมาเมื่อประมาณปี ค.ศ. 1992 ทั้ง 2 ท่านจึงได้นำเสนอแนวคิดในเรื่องการประเมินผลขององค์กร ซึ่งได้ลงตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review มีใจความว่า แทนที่องค์กรจะประเมินโดยมุ่งเน้นเฉพาะตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว ควรเปลี่ยนมาประเมินและพิจารณาในมิติอื่นด้วย โดยจากแนวคิดนี้ ได้นำเสนอแนวทางการประเมินองค์กรใน 4 มิติคือ คือ

- Learning and Growth Perspective เป็นมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน การพัฒนาระบบสารสนเทศ เป็นต้น
  - Internal Process Perspective เป็นมิติด้านกระบวนการทำงานภายในขององค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น
  - Customer Perspective เป็นมิติด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า, ภาพลักษณ์, กระบวนการด้านการตลาด, การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น
  - Financial Perspective เป็นมิติด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้, ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย, การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น
- โดยเมื่อนำแต่ละมิติ มาเชื่อมโยงในรูปแบบของความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (cause and effect relationship) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้นำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ และที่สำคัญแผนที่ยุทธศาสตร์ก็เปรียบเสมือนเครื่องมือที่จะสื่อสารให้เรา ได้ทราบถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร อันจะทำให้ทั้งผู้บริหารและพนักงานมีความเข้าใจในยุทธศาสตร์ขององค์กรในภาพรวมได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพราะจะทำให้ทราบว่าสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรนั้น มีเรื่องใดบ้าง และในขณะเดียวกันในแต่ละมิติ ยังต้องมีความสัมพันธ์ต่อกันอีกด้วย ดังนั้นจึงกล่าวได้แผนที่ยุทธศาสตร์ ที่มีการประเมินและพิจารณาในมิติทั้ง 4 ตามหลักการ BSC เป็นเครื่องมือที่ช่วยนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ

## 5.2 การประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารจัดการกลยุทธ์

เพื่อแก้ไขปัญหาของ SSP ผู้ศึกษาได้ประยุกต์ใช้ เครื่องมือแผนที่ยุทธศาสตร์ โดยนำมาเชื่อมโยงกับ BSC ดังภาพที่ 5.1 และ ภาพที่ 5.2 เพื่อไปสู่เป้าหมาย การดำเนินการเพื่อให้ต้นทุนดำเนินงานรวมของ ผลิตภัณฑ์หลังคาบ้านเบ็ดเสร็จ ต่ำที่สุด

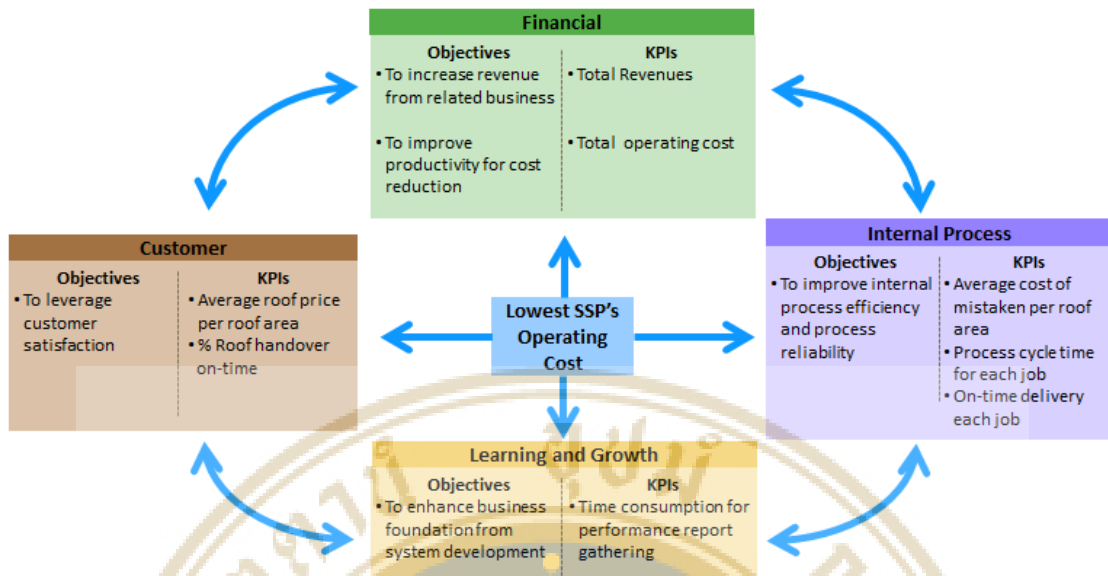


ภาพที่ 5.1 : แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของ SSP

แผนที่ยุทธศาสตร์นั้นเริ่มต้นกำหนดแผนดำเนินงานที่มีมิติแรกคือ มิติด้านการเงิน ต่อไปยังมีมิติด้านลูกค้า มิติด้านกระบวนการภายใน และ มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตามลำดับ ซึ่งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะส่งผลย้อนกลับทางจากมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มาสู่มิติด้านการเงินในที่สุด โดยแต่ละมิติ มีรายละเอียด กิจกรรมดำเนินงาน จุดมุ่งหมาย และ ดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงาน ดังนี้

### 5.2.1 มิติด้านการเงิน (Financial Perspective) แบ่งออกเป็น 2 กลยุทธ์ คือ

- กลยุทธ์ด้านผลิตภาพ (Productive Strategy) จะมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงกิจกรรมดำเนินงานเพื่อปรับโครงสร้างต้นทุนให้ลดต่ำลง โดยดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานที่ใช้วัดผล คือ ค่าเฉลี่ยต้นทุนดำเนินงานรวม



ภาพที่ 5.2 : แสดงการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) และ ดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงาน หรือ KPIs

- กลยุทธ์ด้านการเติบโต (Growth Strategy) จะมุ่งเน้นไปที่ การขยายธุรกิจไปยังธุรกิจที่เกี่ยวข้องเดิม จึงสามารถใช้ความเชี่ยวชาญที่มีอยู่เดิมต่อยอด ขยายตัวจากเดิมให้บริการเฉพาะลูกค้าองค์กรที่กำหนด ไปยังลูกค้ารายย่อยทั่วไปผ่านตัวแทนจำหน่ายของบริษัทที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับ SSP ซึ่งช่วยเพิ่มการประหยัดต่อขนาด อันจะนำไปสู่การลดต้นทุนดำเนินงานรวมของ SSP ลงได้ โดยดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานที่ใช้วัดผลสำหรับมิตินี้ คือ ยอดขายรวม

5.2.2 มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุ่งเน้นที่การส่งมอบคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ (Value Proposition) ซึ่งก็คือ ส่งมอบผลิตภัณฑ์หลังคาเบ็ดเสร็จที่มีคุณภาพ ไม่รั่วซึม เสร็จตรงตามเวลา ในราคาที่เหมาะสม เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด โดยดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานที่ใช้วัดผลสำหรับมิตินี้ คือ ราคาหลังคาเฉลี่ยต่อพื้นที่หลังคา และ ร้อยละของงานที่ส่งมอบได้ตรงตามเวลากำหนดไว้กับลูกค้า

5.2.3 มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) แบ่งกิจกรรมดำเนินงานออกได้เป็น 3 กลุ่มหลัก คือ

- การปรับปรุงโครงสร้างกระบวนการ (Process restructuring) โดยโอนหน้าที่ การคำนวณรายการและจำนวนสินค้า ไปยังหน่วยงานภายในหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องนี้โดยตรง เพื่อลดความผิดพลาด และความคลาดเคลื่อนจากการคำนวณ

- การปรับปรุงการปฏิบัติงาน (Operation Management) โดยการลดขั้นตอนการดำเนินงาน กรณีที่แบบของหลังเป็นแบบมาตรฐาน จะสามารถลดขั้นตอนการทำงานบางงานลง เช่น

การออกแบบ การคำนวณรายการและจำนวนสินค้า และการเสนอราคา เป็นต้น รวมทั้งให้มีการบันทึก ขั้นตอนวิธีการการทำงานมาตรฐาน อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร (Standard Operation Procedure หรือเรียกว่า SOP) เพื่อป้องกัน การดำเนินงานผิดพลาด จากการลืมปฏิบัติ หรือปฏิบัติไม่ตรงกับขั้นตอนที่ได้มีการกำหนดไว้

- การสร้างระบบการชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานในระดับปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถติดตามตรวจสอบคุณภาพการทำงานอย่างใกล้ชิด โดยดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานที่ใช้วัดผลสำหรับมิตินี้ คือ ค่าเฉลี่ยต้นทุนจากการผิดพลาดต่อพื้นที่หลังคา วงรอบเวลาที่ใช้ในการทำงานแต่ละงาน ความตรงต่อเวลาในการจัดส่งวัสดุเข้าไปยังสถานที่ติดตั้ง

5.2.4 มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) นั้นเป็นการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อเป็นรากฐานการทำงาน สำหรับธุรกิจแบบเบ็ดเสร็จ ซึ่งต้องการการติดตามความคืบหน้าของการปฏิบัติงานที่ดำเนินไปในแต่ละขั้นตอนอย่างทันทั่วทั้ง รวมทั้งให้มีระบบการติดตามประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสามารถดึงข้อมูลรายงานผลได้อย่างรวดเร็ว โดยดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานที่ใช้วัดผลสำหรับมิตินี้ คือ เวลาที่ใช้สำหรับรวบรวมข้อมูลเพื่อแสดงประสิทธิภาพการดำเนินงาน

### 5.3 สรุปผลการประยุกต์ใช้กลยุทธ์

ในการลดต้นทุนดำเนินงานรวมของ SSP องค์กรจะต้องดำเนินการตามแผนที่ยุทธศาสตร์ ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกันในทุกมิติ ตั้งแต่ มิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้า มิติด้านกระบวนการภายใน จนถึง มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตามที่ได้กำหนดไว้ข้างต้น รวมทั้งติดตามดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงาน อย่างเคร่งครัดและใกล้ชิด จึงจะช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

## บรรณานุกรม

Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Michael E. Porter, 1985

Value Chain ห่วงโซ่คุณค่า, ศตวรรษ สถิตย์เพียรศิริ, กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการ  
พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ จาก [http://www.tpsol0.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=126&Itemid=185](http://www.tpsol0.org/index.php?option=com_content&view=article&id=126&Itemid=185)

Balanced Scorecard, สมชาติ ตีละพรพัฒน์, บริษัท ภูมิซอฟต์แวร์ จำกัด จาก <http://www.sepo.go.th/evmcenter/uploads/p1/BSC.pdf>

เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators, ผศ.ดร.  
พสุ เดชะรินทร์, พ.ศ. 2546

Strategy Map : แผนที่ยุทธศาสตร์, รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ และคณะ, โครงการพัฒนานวัตกรรม  
การเรียนรู้ สำนักงาน ก.พ.ร., พ.ศ. 2549