

ประสิทธิภาพของโซ่อุปทาน

SUPPLY CHAIN PERFORMANCE

(เล่ม 1)



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยภัต เมืองปัน

ประสิทธิภาพของโซ่อุปทาน

SUPPLY CHAIN PERFORMANCE

(เล่ม 1)



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญภัส เมืองปิ่น



ชื่อหนังสือ: ประสิทธิภาพของโซ่อุปทาน (เล่ม 1)
SUPPLY CHAIN PERFORMANCE (BOOK 1)

จัดพิมพ์โดย: ธัญภัส เมืองปิ่น
THANYAPHAT MUANGPAN

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

ธัญภัส เมืองปิ่น.

ประสิทธิภาพของโซ่อุปทาน (เล่ม 1) = Supply Chain Performance (Book 1).—
กรุงเทพฯ : แคนเน็กซ์อินเตอร์คอร์ปอเรชั่น, ๒๕๖๕.
๑๑๓ หน้า.

๑. การบริหารงานผลิต. ๒. อุตสาหกรรม – การบริหาร. 1. ชื่อเรื่อง

๖๕๘.๕

ISBN 978-616-594-620-9

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติการพิมพ์

พิมพ์ครั้งที่ ๑: พฤศจิกายน ๒๕๖๕

สำนักพิมพ์: PROTEXTS.COM

บริษัท แคนเน็กซ์ อินเตอร์คอร์ปอเรชั่น จำกัด

99/164 หมู่ 2 ถนนแจ้งวัฒนะ แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร 10210

โทรศัพท์ 02-575-1791-3 โทรสาร 02-575-1791-3 ต่อ 16

Website: www.Protexts.com E-mail: Protexts@hotmail.com

จัดจำหน่ายที่: ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกสาขา

<http://www.chulabook.com>





คำนำ

การวัดประเมินประสิทธิภาพโซ่อุปทานมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการโซ่อุปทานขององค์กรธุรกิจและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของโซ่อุปทาน การศึกษาเข้าใจถึงแนวคิดทฤษฎี หลักการการวัดประเมินประสิทธิภาพ รวมถึงเครื่องมือการวัดประเมินต่างๆ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุง พัฒนาการจัดการโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพ หนังสือเล่มนี้ ได้รวบรวม สังเคราะห์ และบรรยายสรุปครอบคลุมหัวข้อและเนื้อหาสำคัญของการศึกษาการวัดประเมินประสิทธิภาพโซ่อุปทานเบื้องต้น ได้แก่ แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทาน แนวคิดสิน แนวคิดโคเซ็น และระบบคัมบังกับการเพิ่มประสิทธิภาพโซ่อุปทาน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการประยุกต์ใช้เป็นแนวคิดพื้นฐานสำหรับผู้สนใจนำไปใช้ในการปฏิบัติงานด้านการวัดประเมินโซ่อุปทาน เพื่อพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพของการจัดการโซ่อุปทานอย่างต่อเนื่อง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญภัส เมืองปิ่น

คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา





สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 การวัดประสิทธิภาพโซ่อุปทานกับการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation)	1
แนวคิดการสร้างมูลค่ากับการวัดประสิทธิภาพโซ่อุปทาน	2
การวิเคราะห์มูลค่าและการวัดประสิทธิภาพ	7
การประเมินมูลค่าของการจัดการประสิทธิภาพของโซ่อุปทาน	11
การสร้างมูลค่ากับการวัดประสิทธิภาพของโซ่อุปทาน	15
สรุปเนื้อหาประจำบท	18
แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 1	19
บทที่ 2 แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทาน (SCOR Model)	21
ความหมายและหลักการดำเนินการ SCOR Model	22
โครงสร้างและองค์ประกอบของ SCOR Model	24
การวัดประสิทธิภาพและระดับ SCOR Model	29
การประยุกต์ใช้กับการวัดประสิทธิภาพ SCOR Model ในโซ่อุปทาน	34
สรุปเนื้อหาประจำบท	38
แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 2	39
บทที่ 3 แนวคิดสินค้ากับประสิทธิภาพโซ่อุปทาน	41
แนวคิดการจัดการแบบสินค้ากับการจัดการประสิทธิภาพโซ่อุปทาน	42
การจัดการแบบสินค้าในภาคอุตสาหกรรม	47
การจัดการโซ่อุปทานแบบสินค้า	53
แนวคิดสินค้ากับการเพิ่มประสิทธิภาพโซ่อุปทาน	59
สรุปเนื้อหาประจำบท	63
แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 3	64





สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 การเพิ่มประสิทธิภาพโซ่อุปทานและแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)	66
แนวคิดการดำเนินการไคเซ็นและการจัดการประสิทธิภาพโซ่อุปทาน	67
ขั้นตอนการดำเนินการไคเซ็น	71
แนวคิดการเพิ่มประสิทธิภาพโซ่อุปทานกับการจัดการไคเซ็น	85
การประยุกต์ใช้การจัดการไคเซ็นในโซ่อุปทาน	88
สรุปเนื้อหาประจำบท	90
แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 4	91
บทที่ 5 ระบบคัมบัง (Kanban System) กับการจัดการประสิทธิภาพโซ่อุปทาน	93
แนวคิดการจัดการแบบทันเวลาพอดี (Just in Time)	94
แนวคิดระบบการจัดการคัมบังกับการเพิ่มประสิทธิภาพ	97
การจัดการประสิทธิภาพด้วยระบบคัมบัง	102
การประยุกต์ใช้ระบบคัมบังกับการเพิ่มประสิทธิภาพในโซ่อุปทาน	105
สรุปเนื้อหาประจำบท	108
แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 5	108
บรรณานุกรม	111
ดัชนีค้นคำ	113





สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1-1 การจัดการ โซ่อุปทานและเป้าหมาย	3
ภาพที่ 1-2 ความสำคัญของการจัดการ โซ่อุปทานต่อองค์กร	4
ภาพที่ 1-3 ระบบการประเมินประสิทธิภาพ	8
ภาพที่ 1-4 การสร้างมูลค่าเพิ่ม	10
ภาพที่ 1-5 การประเมินและสร้างมูลค่าโซ่อุปทาน	12
ภาพที่ 1-6 การสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices)	15
ภาพที่ 2-1 วัตถุประสงค์ของการดำเนินการแบบจำลองอ้างอิงกระบวนการ	23
ภาพที่ 2-2 โครงสร้างแบบจำลองอ้างอิงกระบวนการ	25
ภาพที่ 2-3 การวัดประสิทธิภาพกับระดับของ SCOR Model	29
ภาพที่ 2-4 ระดับ SCOR Model กับการจัดการของระดับผู้บริหาร	34
ภาพที่ 2-5 การวิเคราะห์ SCOR Model ระดับที่ 1	36
ภาพที่ 2-6 การวิเคราะห์ SCOR Model ระดับที่ 2	37
ภาพที่ 2-7 การวิเคราะห์ SCOR Model ระดับที่ 3	37
ภาพที่ 3-1 การบูรณาการ 3 MU กับการจัดการแบบลีน	46
ภาพที่ 3-2 การจัดการแบบลีนในโซ่อุปทาน	48
ภาพที่ 3-3 ประโยชน์ของการจัดการ โซ่อุปทานแบบลีน	62
ภาพที่ 4-1 การจัดการคุณภาพของเคมีภัณฑ์	68
ภาพที่ 4-2 ขั้นตอนการดำเนินงานหลักในไคเซ็น	72





สารบัญภาพ (ต่อ)

	หน้า
ภาพที่ 4-3 การกำหนดเรื่องในการทำไคเซน	73
ภาพที่ 4-4 การวิเคราะห์ SWOT Analysis	75
ภาพที่ 4-5 การวิเคราะห์ Value Cain Analysis	77
ภาพที่ 4-6 การวิเคราะห์แผนผังก้างปลากับปัจจัยปัญหา	81
ภาพที่ 4-7 โซ่อุปทานแบบดึง (Supply Chain Pull)	86
ภาพที่ 4-8 รูปแบบการจัดการการไหลทั้งหมดในโซ่อุปทาน	88
ภาพที่ 5-1 เป้าหมายการจัดการแบบทันเวลาพอดี	95
ภาพที่ 5-2 ระบบการปฏิบัติการคัมบัง	102
ภาพที่ 5-3 การจัดการระบบคัมบังกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	104
ภาพที่ 5-4 กระบวนการนำระบบคัมบังไปประยุกต์ใช้	106





สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1-1 ตัวชี้วัดการสร้างความมูลค่า และตัวอย่างตัวชี้วัดการประเมินประสิทธิภาพ	13
โซ่อุปทาน	
ตารางที่ 2-1 การวัดประสิทธิภาพ SCOR Model Level 1	30
ตารางที่ 2-2 การวัดประสิทธิภาพ SCOR Model Level 2	32
ตารางที่ 2-3 การวัดประสิทธิภาพ SCOR Model Level 3	33
ตารางที่ 3-1 ลักษณะการจัดหาในโซ่อุปทานแบบลีน	57
ตารางที่ 4-1 ปัญหาหลักที่เกิดในกระบวนการทำงานกับการกำหนดหัวข้อไคเซ็น	74
ตารางที่ 4-2 การกำหนดเป้าหมายที่ดีแบบ SMART	80





บทที่ 1

การวัดประสิทธิภาพโซ่อุปทานกับการสร้างมูลค่าเพิ่ม

(Performance measurement in supply chain and value creation)

บทนำ

หัวใจของการบริหารจัดการโซ่อุปทาน คือ การสร้างมูลค่าเพิ่ม (value-added creation) ด้วยการดำเนินการจัดการทำงานร่วมกัน (Collaboration) และประสานงานกัน (Coordination) ขององค์ประกอบผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (stakeholders) ตลอดโซ่อุปทาน การวัดประสิทธิภาพในการสร้างมูลค่าของโซ่อุปทานเป็นสิ่งสำคัญในการวัดประสิทธิภาพโซ่อุปทาน โดยเริ่มจากการทำความเข้าใจในแนวคิดการสร้างมูลค่า การวิเคราะห์ ระดับการวัด และการประยุกต์ใช้เครื่องมือที่นิยม โดยเนื้อหาหลักในบทนี้ ประกอบด้วย

- 1.1 แนวคิดการสร้างมูลค่ากับการวัดประสิทธิภาพโซ่อุปทาน
- 1.2 การวิเคราะห์มูลค่าและการวัดประสิทธิภาพ
- 1.3 การประเมินมูลค่าของการจัดการประสิทธิภาพของโซ่อุปทาน
- 1.4 การสร้างมูลค่ากับการวัดประสิทธิภาพของโซ่อุปทาน
- 1.5 สรุปเนื้อหาประจำบท
- 1.6 แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 1





1.1 แนวคิดการสร้างมูลค่ากับการวัดประสิทธิภาพโซ่อุปทาน

1.1.1 การจัดการโซ่อุปทานกับการวัดประสิทธิภาพ

การจัดการโซ่อุปทาน (Supply chain management) หมายถึง การบูรณาการกิจกรรมโลจิสติกส์ต่างๆ ตั้งแต่ผู้จัดหาคนแรกถึงลูกค้าคนสุดท้าย โดยมีวัตถุประสงค์ในการสร้างมูลค่าเพิ่ม การบริหารจัดการต้นทุนรวมให้เกิดประสิทธิผล และสร้างความพึงพอใจให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อลูกค้า ด้วยการประสานงานและร่วมมือกันของ 5 องค์ประกอบหลักในโซ่อุปทาน ดังภาพที่ 1-1 ได้แก่ ผู้จัดหา (Supplier), ผู้ผลิต (Manufacturer), ผู้ค้าส่ง (Wholesaler), ผู้ค้าปลีก (Retailer) และลูกค้า (Customer) (Council of Supply Chain Management Professional: CSCMP) ในปัจจุบันด้วยกระแสโลกาภิวัตน์มีการเคลื่อนย้ายทรัพยากร แรงงาน ทุน รวมถึงมุ่งสร้างความได้เปรียบด้านต้นทุนของธุรกิจส่งผลให้ธุรกิจดำเนินการจัดการยกระดับธุรกิจระหว่างประเทศ องค์ประกอบโซ่อุปทานหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทานกระจายอยู่ทั่วทุกมุมโลก ทำให้ปัจจุบันการจัดการโซ่อุปทานเป็น การจัดการโซ่อุปทานระดับโลก (Global supply chain management) หมายถึง การเคลื่อนย้าย กระจายสินค้า และบริการผ่านเครือข่ายทั่วโลกขององค์กร ด้วยการประสานงานและร่วมมือกันของ 5 องค์ประกอบหลักในโซ่อุปทานเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร การจัดการที่ประสบความสำเร็จของโซ่อุปทานระดับโลกมุ่งเน้นจัดการด้านความหลากหลาย และกฎระเบียบระหว่างประเทศในเครือข่ายทั่วโลกขององค์กร (ชัยภักดิ์เมืองปิน, 2563)

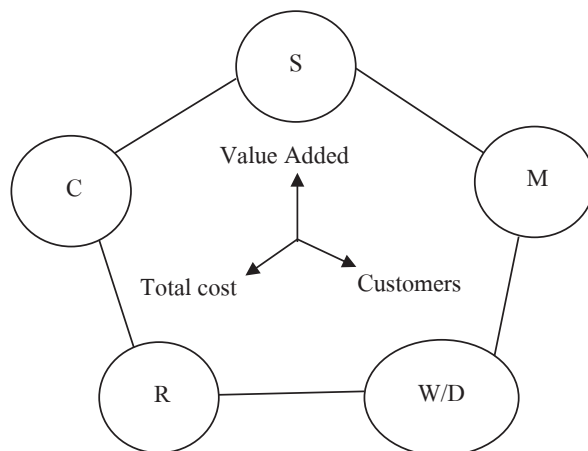
เป้าหมายการจัดการโซ่อุปทาน การจัดการโซ่อุปทาน เป็นการบูรณาการกิจกรรมโลจิสติกส์ต่างๆ ในการบริหารจัดการตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีเป้าหมายหลักการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับห่วงโซ่อุปทาน (Value Added in Supply Chain) คือ การเพิ่มมูลค่าในการจัดการตั้งแต่การเคลื่อนย้ายวัตถุดิบเข้าสู่การแปรรูปที่มีคุณภาพการผลิต แปรรสภาพสินค้าที่เกิดมูลค่าเพิ่ม และการจัดการเพิ่มคุณค่าต่อเนื่องตลอดโซ่อุปทานต่อจากกระบวนการผลิตไปสู่ผู้ค้าส่งหรือ





กระจายสินค้า ผู้ค้าปลีก จนถึงมือลูกค้าคนสุดท้าย นอกจากนี้การจัดการโซ่อุปทานเป็นการบูรณาการกิจกรรมโลจิสติกส์ต่างๆ ส่งผลการบริหารจัดการต้นทุนทั้งโซ่อุปทานต่ำที่สุด (The Lowest of Total Cost) ได้แก่ การบริหารจัดการโดยองค์รวม การมีวัตถุประสงค์ และแนวทางการจัดการ ที่มุ่งเป้าหมายในด้านต้นทุนตลอดโซ่อุปทาน โดยไม่คิดแบ่งแยกส่วนใดส่วนหนึ่ง ซึ่งเป็นการบริหารจัดการของแต่ละองค์ประกอบของโซ่อุปทานให้ดีที่สุด และเป้าหมายร่วมกันในทุกองค์ประกอบของโซ่อุปทานเพื่อลดต้นทุนรวมทั้งระบบโซ่อุปทานให้ต่ำที่สุด

รวมถึงการสร้างรายได้เปรียบเชิงแข่งขันและความพึงพอใจสูงสุด (The Highest of the Competitiveness and Customers Satisfaction) ซึ่งมีเป้าหมายร่วมกันขององค์ประกอบของโซ่อุปทานในการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบหรือสินค้าตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำหรือถึงลูกค้าคนสุดท้ายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นที่การตอบสนองลูกค้าได้ตรงตามความต้องการ ถูกต้องทั้งเวลาและสถานที่ที่ลูกค้าต้องการ นอกจากนี้ยังต้องสร้างรายได้เปรียบกว่าคู่แข่งในภาคธุรกิจเดียวกัน (ชัยภักดิ์ เมืองปั้น, 2563)

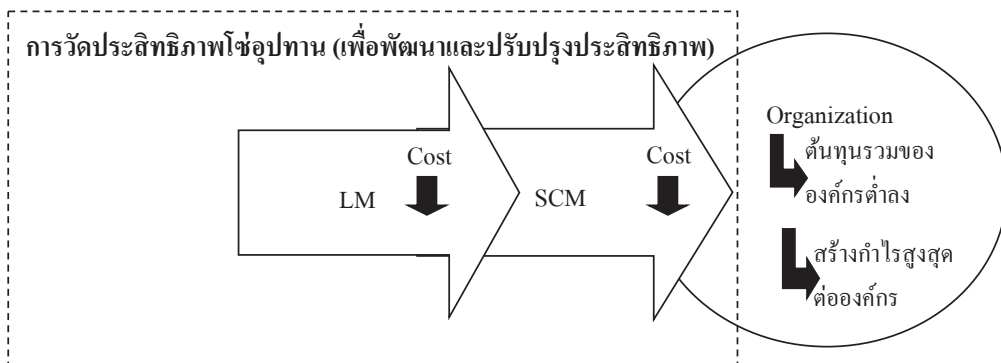


ภาพที่ 1-1 การจัดการโซ่อุปทานและเป้าหมาย (ชัยภักดิ์ เมืองปั้น, 2563)





การจัดการโซ่อุปทานเป็นการบูรณาการกิจกรรมโลจิสติกส์และผู้มีส่วนได้เสียที่มีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กร เพื่อประสิทธิภาพการเคลื่อนย้าย การประสานงานที่ดีในห่วงโซ่อุปทาน นอกจากนี้หัวใจที่สำคัญของการประกอบธุรกิจ คือ การสร้างผลกำไรสูงสุดด้วยการจัดการโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อบริหารจัดการต้นทุนรวมทั้งกระบวนการให้ต่ำสุดที่สุดและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพราะเมื่อองค์กรธุรกิจต่างๆ สามารถควบคุมต้นทุนได้ ส่งผลให้องค์กรธุรกิจนั้นๆ สร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันด้านต้นทุน และนำไปสู่การสร้างกำไรสูงสุดให้กับองค์กรธุรกิจนั้นๆ ดังภาพที่ 1-2 ความสำคัญของการจัดการโซ่อุปทานต่อองค์กร



ภาพที่ 1-2 ความสำคัญของการจัดการโซ่อุปทานต่อองค์กร (ชัยภัส เมืองปัน, 2564)

การวัดประสิทธิภาพโซ่อุปทาน (Performance measurement in supply chain) จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการจัดการโซ่อุปทาน การวัดประสิทธิภาพโซ่อุปทาน คือ การวัดประสิทธิภาพการดำเนินการในโซ่อุปทานที่เป็นแนวทางพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบโซ่อุปทานสามารถแบ่งได้เป็นสองประเภท ได้แก่ มาตรวัดเชิงคุณภาพ (ความพึงพอใจของลูกค้า และคุณภาพของผลิตภัณฑ์) มาตรวัดเชิงปริมาณ (ระยะเวลาการออกสินค้าจากการสั่งซื้อถึงการจัดส่ง เวลาตอบสนองของโซ่อุปทาน ความยืดหยุ่น การใช้ทรัพยากร ประสิทธิภาพการส่งมอบ) เป็นต้น





1.1.2 แนวคิดการสร้างมูลค่ากับการวัดประสิทธิภาพโซ่อุปทาน

การสร้างมูลค่าและประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นการจัดการที่มีความซับซ้อน ประกอบด้วยหลักเกณฑ์การประเมิน 3 องค์ประกอบ (Estampe, 2014) ได้แก่ การประเมิน ความสามารถ (Efficacy), ประสิทธิภาพ (Efficiency) และ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) มีรายละเอียดโดยสรุป ดังนี้

การประเมินความสามารถ (Efficacy) คือ การที่องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน และสามารถดำเนินการทำตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ดียังไง เป็นตัววัดการดำเนินงานที่อาจเกิดความสับสนกับ การประเมินประสิทธิผล (Effectiveness) ในแง่ทางการประเมินมีความแตกต่างหลักในด้านการกำหนดเป้าหมาย การควบคุม ซึ่งการประเมินนี้เป็นการประเมินความสามารถในการดำเนินการที่ส่งผลให้มีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายเฉพาะที่กำหนด และเป็นการประเมินที่ดีในการแสดงผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความพึงพอใจลูกค้า กับ การใช้ประโยชน์ของทรัพยากร เช่น การประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานกับความพึงพอใจของลูกค้า VIP, การประเมินการรับรู้สินค้าขององค์กรกับผู้บริหารกลุ่มใหม่ เป็นต้น

การประเมินประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การประเมินความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรกับผลการดำเนินงานหรือผลลัพธ์ที่องค์กรได้รับ อาจกล่าวได้ว่า การประเมินในการดำเนินการใช้ทรัพยากรขององค์กร ไม่ว่าจะเป็น วัตถุดิบ ต้นทุน ระยะเวลา น้อยที่สุด และผลผลิตที่องค์กรได้รับมากที่สุด เช่น การประเมินประสิทธิภาพการผลิตสินค้าขององค์กร, การประเมินประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานขายขององค์กร เป็นต้น





การประเมินประสิทธิผล (Effectiveness) คือ การประเมินการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในเชิงคุณภาพ ในแง่ของผลลัพธ์เชิงคุณภาพ ที่ไม่มุ่งเน้นการประเมินในเชิงปริมาณ ต้นทุน ทรัพยากร แต่เป็นการประเมินผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดโดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานของกิจกรรม ที่องค์กรได้รับเทียบกับเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ ซึ่งมีการวัดประเมินจากการจัดการระบบขององค์กร วัดประเมินจากกลยุทธ์ขององค์กร วัดประเมินจากคุณค่าขององค์กร เช่น การประเมินความพึงพอใจลูกค้าขององค์กร เป็นต้น

จากข้อมูลการวัดประเมินข้างต้น สอดคล้องกับการวัดประเมินประสิทธิภาพของโซ่อุปทาน ที่อาจกล่าวได้ว่าเป็นการวัดประสิทธิภาพที่ความซับซ้อน และควรรวบรวมองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบในการประเมินประสิทธิภาพของโซ่อุปทาน ในการบรรลุเป้าหมายของการจัดการโซ่อุปทานในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้เกี่ยวข้องตลอดโซ่อุปทาน ในการวัดประเมินความสามารถ (Efficacy), ประสิทธิภาพ (Efficiency) และ ประสิทธิผล (Effectiveness) ของโซ่อุปทานทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ในการนำเสนอของเล่ม 1 นี้ จะเป็นการนำเสนอการวัดประเมินประสิทธิภาพโซ่อุปทานที่มุ่งเน้นในเชิงคุณภาพ ส่วนเชิงปริมาณจะได้กล่าวในเล่ม 2 ต่อไป





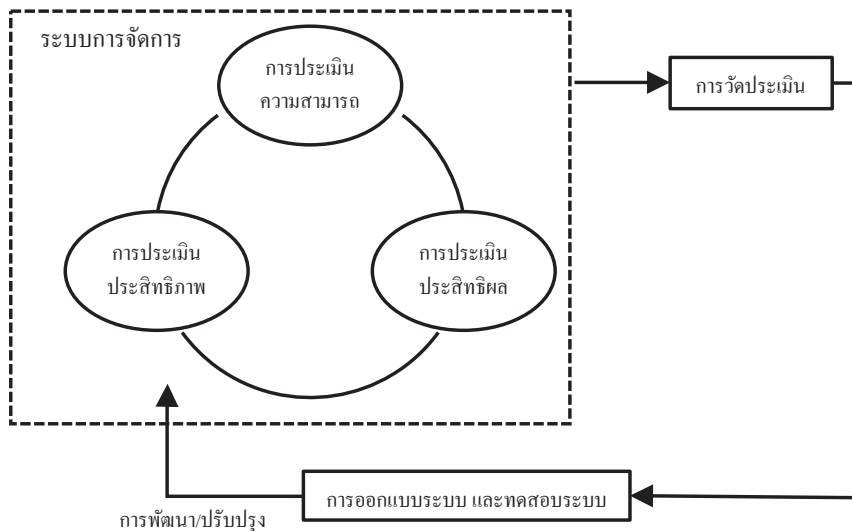
1.2 การวิเคราะห์มูลค่าและการวัดประสิทธิภาพ

จากหัวข้อก่อนหน้ากล่าวถึง การวัดประเมินประสิทธิภาพโซ่อุปทานควรนำองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การวัดประเมินความสามารถ (Efficacy), ประสิทธิภาพ (Efficiency) และ ประสิทธิผล (Effectiveness) ซึ่งจัดว่าเป็นแนวทางจัดการพื้นฐานที่ใช้ในการประเมินและจัดการระบบ ซึ่งแนวทางการประเมินประสิทธิภาพองค์กรมีการจัดการระบบเพื่อประเมินผล การจัดการองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ จัดทำเป้าหมายให้สอดคล้องกับองค์ประกอบข้างต้น และกำหนดการสร้างมูลค่าให้กับองค์กรและโซ่อุปทาน ดังภาพที่ 1-3 กรอบการประเมินประสิทธิภาพ

กรอบการจัดการประเมินประสิทธิภาพ การจัดการออกแบบระบบการประเมินประสิทธิภาพ ตามหลักเกณฑ์การประเมินหลัก 3 องค์ประกอบ การประเมินความสามารถ (Efficacy) ประเมินความสามารถในดำเนินการตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด, การประเมินประสิทธิภาพ (Efficiency) การประเมินความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ของการใช้ทรัพยากรต่อผลลัพธ์ และ การประเมินประสิทธิผล (Effectiveness) การประเมินการบรรลุผลลัพธ์เชิงคุณภาพ

จากนั้นดำเนินการวัดประเมินจากการดำเนินการปัจจุบันกับเกณฑ์การประเมิน เพื่อหาผลการดำเนินงานปัจจุบันว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่อย่างไร เพื่อนำไปกำหนดเป้าหมายการพัฒนาปรับปรุงที่สอดคล้องกับองค์ประกอบประเมินในส่วนที่ไม่เกิดประสิทธิภาพ และดำเนินการออกแบบรูปแบบการดำเนินการจัดการให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงทดสอบระบบการดำเนินงานดังกล่าว เพื่อเปรียบเทียบผลก่อนและหลัง และดำเนินการปรับปรุงระบบโดยกำหนดจัดระบบการประเมิน 3 องค์ประกอบหลัก เพื่อวัดผลการประเมินระบบที่พัฒนาใหม่ต่อไป มีการประเมินและพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด





ภาพที่ 1-3 ระบบการประเมินประสิทธิภาพ (Adapted from Estampe, 2014)

การวัดประเมินประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาและปรับปรุง สอดคล้องกับการพัฒนาและปรับปรุงการวิเคราะห์มูลค่าและสร้างมูลค่าเป็นสิ่งที่สำคัญทั้งในภาคองค์กรธุรกิจและการจัดการโซ่อุปทาน กระบวนการวิเคราะห์ควรจัดการดำเนินการวิเคราะห์เป็น 3 ขั้นตอน (Estampe, 2014; McLennan, N. K. 2019) ได้แก่ การวิเคราะห์มูลค่า (Value), การเพิ่มมูลค่า (Added Value) และการสร้างมูลค่า (Created Value) มีรายละเอียด ดังนี้

1.) การวิเคราะห์มูลค่า (Value) ขั้นตอนนี้เป็นการระบุคุณค่าของสินค้าหรือบริการที่จะ

ดำเนินการส่งมอบให้ลูกค้า การระบุลักษณะและคุณสมบัติเฉพาะของสินค้าหรือบริการให้สอดคล้องตามความต้องการ ลูกค้าสามารถตอบสนองความรู้ความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจกล่าวได้ว่า คือ การนำเสนอสินค้าหรือบริการที่ลูกค้ารับรู้คุณค่า คุณประโยชน์ ที่ได้รับที่คุ้มค่ามากกว่าการเสียค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนที่ลูกค้าได้ใช้ไป



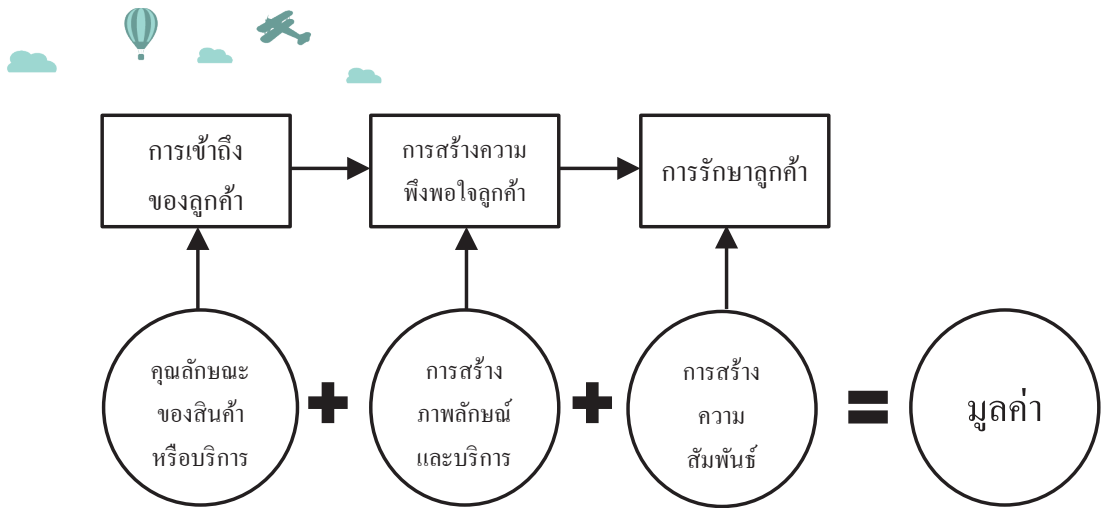


2.) การเพิ่มมูลค่า (Added Value) การเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าหรือบริการ การเพิ่มการรับรู้มูลค่าให้กับสินค้าหรือบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากกว่าความคาดหวังจากความต้องการของลูกค้า โดยกลยุทธ์การจัดการเพิ่มมูลค่าในหลายรูปแบบได้แก่ การสร้างระบบสมาชิก ระบบของสมนาคุณและของรางวัล ระบบการบริการแบบจุดเดียว ระบบการบริการแบบตลอดเวลา ระบบการบริการที่ไม่มีค่าใช้จ่าย เป็นต้น เพื่อกระตุ้นความต้องการ การรับรู้ และการตอบสนองต่อมูลค่าของสินค้าหรือบริการลูกค้ามากขึ้น ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กร

3.) การสร้างมูลค่า (Created Value) เป็นขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาเอกลักษณ์และสร้างมูลค่าให้กับสินค้าหรือบริการ เพื่อทำการวิเคราะห์มูลค่า และดำเนินการพัฒนามูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าหรือบริการ ขั้นตอนต่อไป คือ การสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้นกับสินค้าหรือบริการขององค์กร โดยการสร้างความแตกต่างของสินค้าหรือบริการให้เกิดเป็นเอกลักษณ์ที่ไม่สามารถหาสินค้าทดแทนได้ ด้วยการจัดการนวัตกรรม การพัฒนาคุณภาพสูง และภาพลักษณ์ต่อองค์กรที่ดี รวมถึงการนำเสนอการรับรู้เรื่องราว (Story) ขององค์กรเพื่อพัฒนาสร้างการรับรู้มูลค่าของลูกค้าต่อองค์กร ในการพัฒนาสร้างความสัมพันธ์ที่ดีขององค์กรกับลูกค้าอย่างยั่งยืน

การสร้างมูลค่าพื้นฐานสามารถดำเนินการด้วยการพัฒนาจาก 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การพัฒนาคุณลักษณะของสินค้าหรือบริการ การสร้างภาพลักษณ์และการบริการ และการพัฒนาความสัมพันธ์ ดังภาพที่ 1-4 การสร้างมูลค่าเพิ่ม มีรายละเอียดดังนี้





ภาพที่ 1-4 การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Adapted from Estampe, 2014)

✓ การพัฒนาคุณลักษณะของสินค้าหรือบริการ

เป็นการพัฒนาคุณลักษณะเฉพาะของสินค้าหรือบริการเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้า การสร้างและพัฒนาลักษณะของสินค้าหรือบริการให้เกิดความเป็นเอกลักษณ์ตามได้กล่าวข้างต้น เพื่อสร้างการเข้าถึง การรับรู้ และคุณค่าของสินค้าหรือบริการ

✓ การสร้างภาพลักษณ์และการบริการ

เป็นการพัฒนาสร้างภาพลักษณ์องค์กรและการบริการ ระหว่างและหลังการจำหน่ายที่แตกต่าง ครอบคลุมความต้องการของลูกค้า เพื่อกระตุ้น และสร้างความพึงพอใจสูงสุดต่อลูกค้า การตอบสนองคุณค่าของสินค้าหรือบริการผ่านภาพลักษณ์และการบริการของตราสินค้า

