



# การจัดการ ต้นทุน

Cost Management



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชื่นจิตร อังวรารวงศ์

คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

## คำนำ

ตำรา การจัดการต้นทุน เล่มนี้ จัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ต่อการเรียนการสอนของทั้งนักศึกษาและอาจารย์ในระดับอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้อ่านและใช้ตำรานี้มีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการต้นทุน การใช้ข้อมูลทางการบัญชี กระบวนการนำเสนอข้อมูลทางการบัญชี เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผน การควบคุม และการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ซึ่งมีเนื้อหาประกอบด้วย การบัญชีบริหารและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การจัดการต้นทุนและแนวคิดต้นทุน การวางแผนกลยุทธ์และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารสินค้าคงคลัง การวิเคราะห์พฤติกรรมต้นทุน และการวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณและกำไร วิธีต้นทุนผันแปร การวางแผนกำไร งบประมาณยืดหยุ่นและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน การประเมินผล การดำเนินงานของส่วนงานและการกำหนดราคาโอน ต้นทุนที่เกี่ยวข้องเพื่อการตัดสินใจ ต้นทุนทางการตลาด ต้นทุนเป้าหมาย และกลยุทธ์การตั้งราคา ต้นทุนคุณภาพ และการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณการลงทุน ผู้เขียนได้เขียนเนื้อหาและเรียงลำดับของเนื้อหาในทุกบทให้อ่านและทำความเข้าใจได้ง่าย ประโยชน์อันใดที่เกิดจากหนังสือเล่มนี้ของมอแบ่ ครู อาจารย์ทุกท่านที่เคยประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และมอแบ่บุพการี และครอบครัวข้าพเจ้าทุกคน

ผศ.ดร.ชื่นจิตร อังวรารวงศ์

มิถุนายน 2563



# สารบัญ

|                                                                  | หน้า |
|------------------------------------------------------------------|------|
| <b>บทที่ 1 การบัญชีบริหารและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ</b>             |      |
| คำอธิบายเนื้อหาและวัตถุประสงค์ในการเรียน                         | 1    |
| การวางแผนเชิงกลยุทธ์                                             | 5    |
| การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า                                    | 7    |
| การเปรียบเทียบสมรรถนะ                                            | 8    |
| การวิเคราะห์ การพยากรณ์ การคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต | 10   |
| การจัดการโซ่อุปทาน                                               | 12   |
| การจัดการคุณภาพโดยรวม                                            | 15   |
| การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล                                   | 16   |
| แบบฝึกหัดบทที่ 1                                                 | 19   |
| <br><b>บทที่ 2 การจัดการต้นทุนและแนวคิดต้นทุน</b>                |      |
| คำอธิบายเนื้อหาและวัตถุประสงค์ในการเรียน                         | 21   |
| วงจรการบริหารธุรกิจ                                              | 22   |
| หน้าที่ของผู้บริหารกับความต้องการข้อมูลทางการบัญชี               | 23   |
| ลักษณะของข้อมูลทางการบัญชี                                       | 25   |
| ความแตกต่างระหว่างการบัญชีการเงินและการบัญชีบริหาร               | 27   |
| ความสัมพันธ์ของการบัญชีบริหารกับการบัญชีต้นทุน                   | 28   |
| การจัดการต้นทุน                                                  | 28   |
| ความหมายและประเภทของต้นทุน                                       | 29   |
| การจำแนกประเภทต้นทุนตามหน้าที่                                   | 29   |
| การจำแนกประเภทต้นทุนตามงวดบัญชี                                  | 31   |
| การจำแนกประเภทต้นทุนตามพฤติกรรม                                  | 32   |
| การจำแนกประเภทต้นทุนตามวิธีการจัดสรรต้นทุน                       | 36   |
| การจำแนกประเภทต้นทุนตามความเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ               | 37   |
| แบบฝึกหัดบทที่ 2                                                 | 39   |

## สารบัญ (ต่อ)

|                                                                               | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>บทที่ 3 การวางแผนกลยุทธ์และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์</b>                  |      |
| คำอธิบายเนื้อหาและวัตถุประสงค์ในการเรียน                                      | 41   |
| การวางแผนกลยุทธ์                                                              | 42   |
| ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์                                              | 42   |
| การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร                                        | 43   |
| กระบวนการวางแผนกลยุทธ์                                                        | 47   |
| การวัดผลเชิงกลยุทธ์                                                           | 50   |
| แบบฝึกหัดบทที่ 3                                                              | 58   |
| <b>บทที่ 4 การบริหารสินค้าคงคลัง</b>                                          |      |
| คำอธิบายเนื้อหาและวัตถุประสงค์ในการเรียน                                      | 59   |
| การจัดซื้อและการติดตามสินค้าคงคลัง                                            | 60   |
| การบริหารสินค้าคงคลัง                                                         | 61   |
| ต้นทุนการบริหารสินค้าคงคลัง                                                   | 63   |
| ระบบการจัดการสินค้าคงคลัง                                                     | 65   |
| ปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัด                                                   | 65   |
| การวางแผนความต้องการวัสดุ                                                     | 69   |
| การบริหารสินค้าแบบทันเวลาพอดี                                                 | 70   |
| การจัดกลุ่มสินค้าคงคลังเอบีซี                                                 | 73   |
| แบบฝึกหัดบทที่ 4                                                              | 79   |
| <b>บทที่ 5 การวิเคราะห์พฤติกรรมต้นทุน และการวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณและกำไร</b> |      |
| คำอธิบายเนื้อหาและวัตถุประสงค์ในการเรียน                                      | 81   |
| ลักษณะพฤติกรรมของต้นทุน                                                       | 82   |
| ต้นทุนผันแปรและช่วงของกิจกรรมที่ใช้พิจารณาด้านทุน                             | 84   |
| ต้นทุนคงที่และช่วงของกิจกรรมที่ใช้พิจารณาด้านทุน                              | 87   |

## สารบัญ (ต่อ)

|                                                           | หน้า |
|-----------------------------------------------------------|------|
| การวิเคราะห์ต้นทุนผสม                                     | 90   |
| งบกำไรขาดทุนรูปแบบแสดงกำไรส่วนเกิน                        | 95   |
| การวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณและกำไร                          | 98   |
| การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน                                    | 99   |
| การวิเคราะห์ส่วนผสมของการขาย                              | 104  |
| การวิเคราะห์กำไรตามเป้าหมาย                               | 105  |
| ส่วนเกินที่ปลอดภัย                                        | 107  |
| ความเสี่ยงในการดำเนินงาน                                  | 108  |
| การประยุกต์การตัดสินใจโดยการวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณและกำไร | 109  |
| แบบฝึกหัดบทที่ 5                                          | 115  |
| <b>บทที่ 6 วิธีต้นทุนผันแปร</b>                           |      |
| คำอธิบายเนื้อหาและวัตถุประสงค์ในการเรียน                  | 119  |
| แนวคิดการคำนวณต้นทุนผลิตภัณฑ์                             | 120  |
| การคำนวณต้นทุนผลิตภัณฑ์ตามวิธีต้นทุนรวม                   | 121  |
| การคำนวณต้นทุนผลิตภัณฑ์ตามวิธีการต้นทุนผันแปร             | 123  |
| แบบฝึกหัดบทที่ 6                                          | 136  |
| <b>บทที่ 7 การวางแผนกำไร</b>                              |      |
| คำอธิบายเนื้อหาและวัตถุประสงค์ในการเรียน                  | 139  |
| ความหมายของงบประมาณ                                       | 140  |
| ประโยชน์ของการงบประมาณ                                    | 140  |
| การบัญชีตามความรับผิดชอบ                                  | 141  |
| การกำหนดรอบระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณ                     | 141  |
| งบประมาณแบบมีส่วนร่วม                                     | 141  |
| ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ                                   | 142  |

## สารบัญ (ต่อ)

|                                                                        | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------|------|
| ประมาณการงบการจ่ายลงทุน                                                | 156  |
| แบบฝึกหัดบทที่ 7                                                       | 166  |
| <b>บทที่ 8    งบประมาณยืดหยุ่นและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน</b>        |      |
| คำอธิบายเนื้อหาและวัตถุประสงค์ในการเรียน                               | 171  |
| การใช้ผลต่างเพื่อการวางแผนและการควบคุม                                 | 173  |
| การวิเคราะห์ผลต่าง                                                     | 173  |
| ข้อบกพร่องของงบประมาณคงที่ตามแผน                                       | 176  |
| งบประมาณยืดหยุ่น                                                       | 180  |
| ต้นทุนมาตรฐาน                                                          | 187  |
| โมเดลทั่วไปสำหรับการวิเคราะห์ผลต่าง                                    | 187  |
| การวิเคราะห์ผลต่างวัตถุดิบทางตรง                                       | 189  |
| การวิเคราะห์ผลต่างแรงงานทางตรง                                         | 192  |
| การวิเคราะห์ผลต่างค่าใช้จ่ายการผลิตผันแปร                              | 194  |
| การวิเคราะห์ผลต่างค่าใช้จ่ายการผลิตคงที่                               | 196  |
| การวิเคราะห์ผลต่างและการบริหารโดยข้อยกเว้น                             | 200  |
| งบประมาณยืดหยุ่นที่มีตัวหลักต้นทุนหลายอย่าง                            | 202  |
| แบบฝึกหัดบทที่ 8                                                       | 204  |
| <b>บทที่ 9    การประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงานและการกำหนดราคาโอน</b> |      |
| คำอธิบายเนื้อหาและวัตถุประสงค์ในการเรียน                               | 209  |
| ลักษณะการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ                                       | 211  |
| การบัญชีตามความรับผิดชอบ                                               | 212  |
| ประเภทของศูนย์ความรับผิดชอบ                                            | 212  |
| การประเมินผลงานของศูนย์ความรับผิดชอบ                                   | 216  |
| การกำหนดราคาโอน                                                        | 234  |

## สารบัญ (ต่อ)

|                                                                       | หน้า |
|-----------------------------------------------------------------------|------|
| แบบฝึกหัดบทที่ 9                                                      | 238  |
| <b>บทที่ 10 ต้นทุนที่เกี่ยวข้องเพื่อการตัดสินใจ</b>                   |      |
| คำอธิบายเนื้อหาและวัตถุประสงค์ในการเรียน                              | 241  |
| แนวคิดเกี่ยวกับต้นทุนเพื่อการตัดสินใจ                                 | 242  |
| การวิเคราะห์ต้นทุนที่เกี่ยวข้อง                                       | 243  |
| การตัดสินใจเพิ่มและยุบเลิกสายผลิตภัณฑ์หรือส่วนงาน                     | 245  |
| การตัดสินใจผลิตเองหรือซื้อ                                            | 247  |
| การตัดสินใจรับคำสั่งซื้อพิเศษ                                         | 250  |
| การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด                                     | 252  |
| การตัดสินใจขาย ณ จุดแยกตัวหรือผลิตสินค้าต่อไป                         | 256  |
| การตัดสินใจปิดโรงงานชั่วคราว                                          | 258  |
| แบบฝึกหัดที่ 10                                                       | 263  |
| <b>บทที่ 11 ต้นทุนทางการตลาด ต้นทุนเป้าหมาย และกลยุทธ์การตั้งราคา</b> |      |
| คำอธิบายเนื้อหาและวัตถุประสงค์ในการเรียน                              | 267  |
| ต้นทุนทางการตลาด                                                      | 269  |
| วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์                                                    | 269  |
| ต้นทุนเป้าหมาย                                                        | 276  |
| กลยุทธ์การตั้งราคา                                                    | 279  |
| แบบฝึกหัดบทที่ 11                                                     | 284  |
| <b>บทที่ 12 ต้นทุนคุณภาพ</b>                                          |      |
| คำอธิบายเนื้อหาและวัตถุประสงค์ในการเรียน                              | 285  |
| ประเภทของต้นทุนคุณภาพ                                                 | 287  |
| ขั้นตอนในการจัดทำระบบต้นทุนคุณภาพ                                     | 292  |



## สารบัญ (ต่อ)

|                                                      | หน้า |
|------------------------------------------------------|------|
| ประโยชน์ของต้นทุนคุณภาพ                              | 292  |
| แบบฝึกหัดบทที่ 12                                    | 297  |
| <br>                                                 |      |
| <b>บทที่ 13 การตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณการลงทุน</b> |      |
| คำอธิบายเนื้อหาและวัตถุประสงค์ในการเรียน             | 299  |
| มูลค่าของเงินตามเวลา                                 | 300  |
| เงินลงทุนและผลตอบแทนในรูปเงินสด                      | 304  |
| เครื่องมือในการวิเคราะห์และประเมินโครงการลงทุน       | 308  |
| ระยะเวลาคืนทุน                                       | 308  |
| มูลค่าปัจจุบันสุทธิ                                  | 311  |
| อัตราผลตอบแทนภายใน                                   | 315  |
| ดัชนีการทำความไ                                      | 317  |
| การนำวิธีมูลค่าปัจจุบันสุทธิมาใช้เปรียบเทียบการลงทุน | 318  |
| แบบฝึกหัดบทที่ 13                                    | 323  |
| <br>                                                 |      |
| <b>บรรณานุกรม</b>                                    | 327  |

## สารบัญตาราง

|                                                                                     | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ตารางที่ 1.1 ความแตกต่างของการดำเนินธุรกิจของเศรษฐกิจยุคเก่าและเศรษฐกิจยุคใหม่      | 3    |
| ตารางที่ 1.2 การเปลี่ยนแปลงขององค์กรไปสู่องค์กรที่มีขีดความสามารถสูงๆ               | 4    |
| ตารางที่ 2.1 แสดงความแตกต่างระหว่างการบัญชีการเงินและการบัญชีบริหาร                 | 26   |
| ตารางที่ 2.2 ข้อมูลจากตัวอย่างที่ 2.1 สามารถนำมาเขียนเป็นตารางได้ดังนี้             | 32   |
| ตารางที่ 2.3 ข้อมูลจากตัวอย่างที่ 2.2 สามารถนำมาเขียนเป็นตารางได้ดังนี้             | 33   |
| ตารางที่ 3.1 ตัวอย่างดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ของบริษัท รถยนต์เสือ จำกัด               | 52   |
| ตารางที่ 4.1 การจัดกลุ่มสินค้าคงคลังตามการวิเคราะห์แบบเอบีซี (ABC Analysis)         | 70   |
| ตารางที่ 4.2 การจัดกลุ่มสินค้าคงคลังตามการวิเคราะห์แบบเอบีซี (ABC Analysis)         | 71   |
| ตารางที่ 5.1 จากข้อมูลในตัวอย่างที่ 5.1 สามารถนำมาเขียนเป็นตารางได้ดังนี้           | 79   |
| ตารางที่ 5.2 จากข้อมูลในตัวอย่างที่ 5.2 สามารถนำมาเขียนเป็นตารางได้ดังนี้           | 82   |
| ตารางที่ 5.3 สรุปพฤติกรรมต้นทุนผันแปรและต้นทุนคงที่                                 | 84   |
| ตารางที่ 5.4 แสดงการคำนวณข้อมูลเพื่อใช้ในการคำนวณด้วยวิธีการถดถอยกำลังสองน้อยที่สุด | 90   |
| ตารางที่ 5.5 แสดงการเปรียบเทียบงบกำไรขาดทุนรูปแบบเดิมและรูปแบบแสดงกำไรส่วนเกิน      | 92   |
| ตารางที่ 5.6 แสดงกำไรส่วนเกินต่อหน่วยและอัตรากำไรส่วนเกิน                           | 87   |
| ตารางที่ 7.1 งบประมาณการขาย                                                         | 140  |
| ตารางที่ 7.1.1 งบประมาณเงินสดรับจากการขายเชื่อ                                      | 141  |
| ตารางที่ 7.2 งบประมาณการผลิต                                                        | 142  |
| ตารางที่ 7.3 งบประมาณวัตถุดิบทางตรง                                                 | 143  |
| ตารางที่ 7.3.1 งบประมาณเงินสดจ่ายจากการซื้อเชื่อ                                    | 144  |
| ตารางที่ 7.4 งบประมาณแรงงานทางตรง                                                   |      |
| ตารางที่ 7.5 งบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต                                              | 146  |
| ตารางที่ 7.6 งบประมาณต้นทุนสินค้าที่ขาย(ผันแปร)                                     | 147  |
| ตารางที่ 7.6.1 ประมาณการต้นทุนสินค้าต่อหน่วย(ผันแปร)                                | 148  |
| ตารางที่ 7.7 งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร                                    | 149  |
| ตารางที่ 7.8 ประมาณการงบการจ่ายลงทุน                                                | 150  |
| ตารางที่ 7.9 งบประมาณเงินสด                                                         | 152  |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

|                                                                                                                         | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ตารางที่ 7.11 ประมาณการงบแสดงฐานะการเงิน                                                                                | 155  |
| ตารางที่ 7.12 ประมาณการงบกระแสเงินสด                                                                                    | 157  |
| ตารางที่ 8.1 งบประมาณที่วางแผนไว้แบบคงที่ บริษัท จอมขวัญ จำกัด                                                          | 167  |
| ตารางที่ 8.2 ผลการดำเนินงานจริงที่เกิดขึ้น บริษัท จอมขวัญ จำกัด                                                         | 168  |
| ตารางที่ 8.3 แสดงงบกำไรขาดทุนเปรียบเทียบระหว่างงบประมาณคงที่ตามแผน<br>กับผลการดำเนินงานจริง บริษัท จอมขวัญ จำกัด        | 168  |
| ตารางที่ 8.4 งบประมาณที่วางแผนไว้แบบคงที่ บริษัท ขวัญข้าวสปอร์ต จำกัด                                                   | 170  |
| ตารางที่ 8.5 ผลการดำเนินงานจริงที่เกิดขึ้น บริษัท ขวัญข้าวสปอร์ต จำกัด                                                  | 171  |
| ตารางที่ 8.6 แสดงงบกำไรขาดทุนเปรียบเทียบระหว่างงบประมาณคงที่ตามแผน<br>กับผลการดำเนินงานจริง บริษัท ขวัญข้าวสปอร์ต จำกัด | 172  |
| ตารางที่ 8.7 งบประมาณยืดหยุ่น                                                                                           | 174  |
| ตารางที่ 8.8 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างงบประมาณคงที่ตามแผนกับงบประมาณยืดหยุ่น                                            | 175  |
| ตารางที่ 8.9 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างงบประมาณยืดหยุ่น กับผลการดำเนินงานจริง                                            | 176  |
| ตารางที่ 8.10 รายงานผลการดำเนินงาน                                                                                      | 178  |
| ตารางที่ 8.11 งบประมาณยืดหยุ่นที่มีตัวหลักต้นทุนหลายตัว                                                                 | 196  |
| ตารางที่ 11.1 แสดงการเปรียบเทียบขั้นตอนต้นทุนเป้าหมายและต้นทุนแบบทั่วไป                                                 | 267  |

## สารบัญภาพ

|                                                                                        | หน้า |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ภาพที่ 2.1 วงจรการบริหารธุรกิจ                                                         | 4    |
| ภาพที่ 2.2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างนักบัญชีและข้อมูลทางการบัญชีสำหรับผู้บริหาร          | 26   |
| ภาพที่ 2.3 แสดงการจำแนกประเภทต้นทุนตามหน้าที่                                          | 31   |
| ภาพที่ 2.4 กราฟของพฤติกรรมต้นทุนผันแปรรวม                                              | 32   |
| ภาพที่ 2.5 กราฟของพฤติกรรมต้นทุนผันแปรต่อหน่วย                                         | 32   |
| ภาพที่ 2.6 กราฟของพฤติกรรมต้นทุนคงที่                                                  | 33   |
| ภาพที่ 2.7 กราฟของพฤติกรรมต้นทุนคงที่ต่อหน่วย                                          | 34   |
| ภาพที่ 2.8 กราฟของพฤติกรรมต้นทุนผสม                                                    | 35   |
| ภาพที่ 3.1 กรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis)                  | 41   |
| ภาพที่ 3.2 รูปแบบกลยุทธ์ของ TOWS Matrix                                                | 42   |
| ภาพที่ 3.3 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์                                                      | 44   |
| ภาพที่ 3.4 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย                                              | 45   |
| ภาพที่ 3.5 การวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)                               | 48   |
| ภาพที่ 3.6 ความสอดคล้องและความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล                                    | 49   |
| ภาพที่ 3.7 ตัวอย่างการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ ของบริษัท รถยนต์เสือ จำกัด                    | 51   |
| ภาพที่ 4.1 กราฟความสัมพันธ์ปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัด(EOQ) บริษัท น้ำหนึ่ง 2019 จำกัด | 64   |
| ภาพที่ 4.2 กราฟความสัมพันธ์ปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัด(EOQ) บริษัท น้ำหนาว 2020 จำกัด  | 65   |
| ภาพที่ 4.3 กราฟแสดงจุดสั่งซื้อใหม่ บริษัท น้ำหนาว 2020 จำกัด                           | 65   |
| ภาพที่ 5.1 กราฟของพฤติกรรมต้นทุนผันแปรรวม                                              | 79   |
| ภาพที่ 5.2 กราฟของพฤติกรรมต้นทุนผันแปรต่อหน่วย                                         | 80   |
| ภาพที่ 5.3 กราฟต้นทุนผันแปรและช่วงของกิจกรรมที่ใช้พิจารณาต้นทุน                        | 81   |
| ภาพที่ 5.4 กราฟของพฤติกรรมต้นทุนคงที่รวม                                               | 82   |
| ภาพที่ 5.5 กราฟของพฤติกรรมต้นทุนคงที่ต่อหน่วย                                          | 82   |
| ภาพที่ 5.6 กราฟต้นทุนคงที่และช่วงของกิจกรรมที่ใช้พิจารณาต้นทุน                         | 83   |
| ภาพที่ 5.7 กราฟของพฤติกรรมต้นทุนผสม                                                    | 85   |
| ภาพที่ 5.8 แสดงการจำแนกต้นทุนด้วยวิธีสร้างกราฟ                                         | 87   |

## สารบัญภาพ (ต่อ)

|                                                                                 | หน้า |
|---------------------------------------------------------------------------------|------|
| ภาพที่ 5.9 กราฟการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน                                           | 97   |
| ภาพที่ 6.1 ภาพรวมการคำนวณต้นทุนผลิตภัณฑ์                                        | 114  |
| ภาพที่ 6.2 แสดงการคิดต้นทุนผลิตภัณฑ์ตามวิธีต้นทุนรวม                            | 115  |
| ภาพที่ 6.3 แสดงการคิดต้นทุนผลิตภัณฑ์ตามวิธีต้นทุนผันแปร                         | 116  |
| ภาพที่ 7.1 การรับส่งข้อมูลในระบบงบประมาณแบบมีส่วนร่วม                           | 135  |
| ภาพที่ 7.2 ความสัมพันธ์ภายในงบประมาณหลัก                                        | 138  |
| ภาพที่ 8.1 วงจรการวิเคราะห์ผลต่าง                                               | 179  |
| ภาพที่ 8.2 โมเดลทั่วไปในการวิเคราะห์ผลต่างสำหรับต้นทุนการผลิตผันแปร             | 181  |
| ภาพที่ 8.3 การวิเคราะห์ผลต่างสำหรับต้นทุนการผลิตผันแปร รูปแบบบรรทัดต่อบรรทัด    | 181  |
| ภาพที่ 8.4 บัตรต้นทุนมาตรฐาน                                                    | 182  |
| ภาพที่ 8.5 แสดงการวิเคราะห์ผลต่างวัตถุดิบทางตรง                                 | 183  |
| ภาพที่ 8.6 แสดงการวิเคราะห์ผลต่างวัตถุดิบทางตรง รูปแบบบรรทัดต่อบรรทัด           | 184  |
| ภาพที่ 8.7 แสดงการวิเคราะห์ผลต่างแรงงานทางตรง                                   | 185  |
| ภาพที่ 8.8 แสดงการวิเคราะห์ผลต่างแรงงานทางตรง รูปแบบบรรทัดต่อบรรทัด             | 186  |
| ภาพที่ 8.9 แสดงการวิเคราะห์ผลต่างค่าใช้จ่ายการผลิตผันแปร                        | 187  |
| ภาพที่ 8.10 แสดงการวิเคราะห์ผลต่างค่าใช้จ่ายการผลิตผันแปร รูปแบบบรรทัดต่อบรรทัด | 188  |
| ภาพที่ 8.11 แสดงการวิเคราะห์ผลต่างค่าใช้จ่ายการผลิตคงที่                        | 189  |
| ภาพที่ 8.12 แสดงการวิเคราะห์ผลต่างค่าใช้จ่ายการผลิตคงที่ รูปแบบบรรทัดต่อบรรทัด  | 190  |
| ภาพที่ 8.13 แสดงการวิเคราะห์ผลต่างค่าใช้จ่ายการผลิตคงที่                        | 192  |
| ภาพที่ 8.14 แสดงการวิเคราะห์ผลต่างค่าใช้จ่ายการผลิตคงที่ รูปแบบบรรทัดต่อบรรทัด  | 192  |
| ภาพที่ 9.1 การแยกส่วนงานของ บริษัท รุ่งเรือง จำกัด                              | 206  |
| ภาพที่ 9.2 การแยกส่วนงานของ บริษัท รุ่งโรจน์ จำกัด                              | 207  |
| ภาพที่ 9.3 การแยกส่วนงานตามภูมิศาสตร์                                           | 208  |
| ภาพที่ 9.4 การแยกส่วนงานตามลูกค้า                                               | 208  |
| ภาพที่ 9.5 คู่มือที่โมเดล                                                       | 219  |
| ภาพที่ 9.6 แสดงความสัมพันธ์ของการกำหนดราคาโอนระหว่างแผนก                        | 229  |

## สารบัญภาพ (ต่อ)

|                                                                                           | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ภาพที่ 11.1 ต้นทุนวงจรชีวิต                                                               | 258  |
| ภาพที่ 11.2 วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์                                                            | 260  |
| ภาพที่ 11.3 วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์เมื่อนำเข้าสู่ตลาดอีกครั้ง                                  | 262  |
| ภาพที่ 11.4 แสดงความสัมพันธ์ของยอดขายและต้นทุนทางการตลาดในวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์              | 264  |
| ภาพที่ 12.1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนคุณภาพ                                            | 277  |
| ภาพที่ 12.2 แสดงความสัมพันธ์ของต้นทุนคุณภาพทางตรงกับระดับคุณภาพ                           | 280  |
| ภาพที่ 12.3 แสดงต้นทุนคุณภาพก่อนและหลังการพัฒนา                                           | 280  |
| ภาพที่ 12.4 แสดงความสัมพันธ์ของต้นทุนคุณภาพทางตรงและต้นทุนคุณภาพทางอ้อม<br>กับระดับคุณภาพ | 281  |



# บทที่ 1

## สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและเครื่องมือการจัดการสมัยใหม่

### (Business Environment and Management Tools)

#### คำอธิบายเนื้อหา

ศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของเศรษฐกิจยุคเก่าและเศรษฐกิจยุคใหม่ ด้วยปัจจัยด้านต่าง ๆ เพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างของธุรกิจในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน วิวัฒนาการของเครื่องมือทางการจัดการ เครื่องมือทางการจัดการที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการธุรกิจในยุคปัจจุบัน

#### วัตถุประสงค์ในการเรียน

- อธิบายสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของเศรษฐกิจยุคเก่าและเศรษฐกิจยุคใหม่
- อธิบายแนวทางการเป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถสูง
- เครื่องมือทางการจัดการที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการธุรกิจในยุคปัจจุบัน



## บทที่ 1

### สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและเครื่องมือการจัดการสมัยใหม่

#### (Business Environment and Management Tools)

ภายใต้สถานการณ์ของโลกไร้พรมแดน เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกิดขึ้นใหม่อยู่ตลอดเวลาส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน รวมถึงการแข่งขันที่รุนแรงทำให้กิจการต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้าง องค์กรและรูปแบบการบริหาร ตลอดจนกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรหรือกิจการสามารถอยู่รอดและ มีพื้นฐานที่ดีสำหรับการดำเนินงานในอนาคต ซึ่งข้อมูลด้านการเงินบัญชีจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ผู้บริหารใช้เป็น สารสนเทศในการบริหารจัดการ โดยการนำหลักการและทฤษฎีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการบริหาร กิจการอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด และเพื่อให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หลักการและ ทฤษฎีต่างๆ เช่น การปรับเทคโนโลยีการผลิตโดยใช้การผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just-in-time Manufacturing : JIT) การผลิตแบบลีน (Lean Production) ทฤษฎีข้อจำกัด (Theory of Constraints : TOC) การใช้ระบบต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing : ABC) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) การบริหารจัดการโดยมีวัตถุประสงค์ (Management by Objective : MBO) และการวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) เป็นต้น ล้วนเป็นเทคนิคที่ได้ถูกนำมาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ของแต่ละกิจการ

อย่างไรก็ตามความสำเร็จของการบริหารกิจการให้เกิดประสิทธิภาพนั้น ได้เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย การบริหารกิจการและผลกระทบของเศรษฐกิจยุคดิจิทัลได้เข้ามามีส่วนสำคัญอย่างมากต่อการเปลี่ยนแปลง ของการบริหารจัดการองค์กร ดังจะแสดงในตารางที่ 1.1 ซึ่งการมุ่งเน้นในการดำเนินธุรกิจในปัจจัยต่างๆ จะมีความแตกต่างกันตามยุคสมัย ดังนี้

**ตารางที่ 1.1** ความแตกต่างของการดำเนินธุรกิจของเศรษฐกิจยุคเก่าและเศรษฐกิจยุคใหม่

| ประเด็น                               | เศรษฐกิจยุคเก่า               | เศรษฐกิจยุคใหม่                   |
|---------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| ลักษณะเศรษฐกิจในภาพรวม:               |                               |                                   |
| ลักษณะตลาด                            | เสรี                          | พลวัต                             |
| ขอบเขตการแข่งขัน                      | ระดับชาติ                     | ระดับโลก                          |
| รูปแบบองค์กร                          | สายการบังคับบัญชา             | เครือข่ายการทำงาน                 |
| อุตสาหกรรม:                           |                               |                                   |
| ผลผลิตขององค์กร                       | ผลผลิตจำนวนมาก                | ผลผลิตแบบยืดหยุ่น                 |
| ปัจจัยที่ผลักดันการเจริญเติบโต        | ทุนและแรงงาน                  | นวัตกรรมและความรู้                |
| เทคโนโลยีที่ขับเคลื่อน                | ระบบเครื่องจักรกล             | ระบบดิจิทัล                       |
| ที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน     | ลดต้นทุนด้วยการประหยัดจากขนาด | คุณภาพ/เวลาออกสู่ตลาด/ต้นทุน      |
| การให้ความสำคัญกับการวิจัยและนวัตกรรม | ต่ำ-ปานกลาง                   | สูง                               |
| ความสัมพันธ์กับองค์กรอื่น             | โดดเดี่ยว                     | พันธมิตรและความร่วมมือ            |
| กำลังแรงงาน:                          |                               |                                   |
| เป้าหมายของนโยบาย                     | การจ้างงานเต็มที่             | ค่าจ้างและรายได้แท้จริงในระดับสูง |
| ทักษะ                                 | ทักษะเฉพาะในงาน               | ทักษะหลากหลาย                     |
| ระดับการศึกษาที่จำเป็น                | ทักษะหรือคุณวุฒิ              | เรียนรู้ตลอดชีวิต                 |
| แรงงานสัมพันธ์                        | ขัดแย้งกัน                    | ร่วมมือกัน                        |
| ลักษณะการจ้างงาน                      | มั่นคง                        | กำหนดโดยความเสี่ยงและโอกาส        |
| รัฐบาล:                               |                               |                                   |
| ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลกับธุรกิจ    | การบังคับใช้กฎหมาย            | สนับสนุนโอกาสในการเจริญเติบโต     |
| กฎระเบียบ                             | สั่งการและควบคุม              | เครื่องมือทางการตลาด/ความยืดหยุ่น |

ที่มา: ศูนย์อิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (เนคเทค-สวทช.) (2016)

จากตารางที่ 1.1 แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนผ่านจากเศรษฐกิจยุคเก่า (Old Economy) ไปสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ (New Economy) ซึ่งทำให้องค์กรมีบริบทการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป ต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพมากขึ้นพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ การพัฒนาองค์กรจึงมีความสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด แสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงจากสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่การพัฒนาที่ดีกว่า ดังนั้น แนวทางที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่องค์กรที่มีขีดความสามารถสูง จึงต้องเปลี่ยนจุดเน้นจากเดิม ดังปรากฏในตารางที่ 1.2

**ตารางที่ 1.2** การเปลี่ยนแปลงขององค์กรไปสู่องค์กรที่มีขีดความสามารถสูง

| จากองค์กรยุคเก่า                        | ไปสู่ความเป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถสูง |
|-----------------------------------------|------------------------------------------|
| เน้นการควบคุมสูง                        | เน้นความไว้วางใจสูง                      |
| เน้นการผลิตสินค้า                       | เน้นการสร้างองค์ความรู้                  |
| ใช้การตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว           | ใช้การตัดสินใจร่วมกันเป็นทีม             |
| การให้รางวัลเป็นรายบุคคล                | การให้รางวัลเป็นทีม                      |
| เป็นองค์กรในแนวตั้ง มีสายการบังคับบัญชา | เป็นองค์กรในแนวนอน สายการบังคับบัญชาน้อย |
| โครงสร้างตายตัว                         | โครงสร้างมีความยืดหยุ่น                  |
| ปิดกั้นภายนอก                           | เปิดรับโลกภายนอก                         |
| ปิดบังข้อมูลผลการดำเนินงาน              | เปิดเผยข้อมูลผลการดำเนินงาน              |
| ตำหนิเพื่อแก้ไขที่ตัวบุคคล              | ตำหนิเพื่อแก้ไขที่กระบวนการและระบบ       |

จากตารางที่ 1.2 จะทำให้กิจการทราบถึงแนวทางในการพัฒนาว่า องค์กรควรพัฒนาไปในทิศทางของการมีส่วนร่วมที่เน้นองค์ความรู้ การทำงานเป็นทีม และต้องมีความยืดหยุ่นสูง พร้อมทั้งต้องแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ ๆ โดยการเปิดรับวิทยาการจากโลกภายนอก ตลอดจนการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสและมีการพัฒนาระบบและกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องอีกอย่างหนึ่งคือ การเลือกใช้เครื่องมือทางการจัดการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

บริษัทเบเนตันด์คอมพานี(Bain & Company) เป็นบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจชั้นนำของโลก ได้ทำการเผยแพร่รายงานผลจากการสำรวจและการจัดอันดับ 10 เครื่องมือการจัดการสมัยใหม่ที่ผู้บริหารทั่วโลกนิยมใช้ในการบริหารจัดการองค์กรจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรชั้นนำทั่วโลกกว่า 14,700 ราย จากกว่า 70 ประเทศทั่วโลกโดยผลสรุปรายงานของการสำรวจได้เผยแพร่ในเดือน เมษายน 2018 พบว่า เครื่องมือและแนวโน้มทางการจัดการที่นิยมที่สุดในปี 2017 ได้แก่การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management: CRM) การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) การวิเคราะห์ การพยากรณ์และการคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Data Analytics) การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation) เป็นต้น ซึ่งในบทที่ 1 นี้จะได้กล่าวถึงแต่ละเครื่องมือการจัดการเหล่านี้พอสังเขป

## 1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

การวางแผนกลยุทธ์นั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว ซึ่งจะจัดทำเป็นแผนงานเพื่อตอบสนองแนวคิดและนโยบายของผู้บริหารองค์กรการวางแผนกลยุทธ์ควรเป็นแผนงานที่มีความยืดหยุ่นสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ประเมินผลได้ และสามารถปรับปรุงแผนงานให้ดีขึ้นได้ในอนาคต โดยมีคำถามสามข้อซึ่งจะให้คำตอบที่จะนำมาซึ่งกระบวนการที่เรียกว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategy Planning) ดังนี้ (1)ตำแหน่งหรือสภาพแวดล้อมขององค์กรในปัจจุบันเป็นอย่างไร (2)เป้าหมายของการดำเนินกิจกรรมคืออะไรและ (3)จะใช้วิธีใดจึงจะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งคำถามแต่ละข้อจะต้องการคำตอบ ดังนี้

### 1. ตำแหน่งหรือสภาพแวดล้อมขององค์กรในปัจจุบันเป็นอย่างไร

เป็นคำถามที่ต้องการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรในปัจจุบัน ซึ่งเป็นปัจจัยต่อความสำเร็จตามเป้าหมาย คำถามข้อนี้จะช่วยให้กิจการสามารถวิเคราะห์ถึงความพร้อมก่อนที่จะตัดสินใจเริ่มการดำเนินการใด ๆ ซึ่งคำตอบทั้งหมดสามารถหาได้โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis)

## 2. เป้าหมายของการดำเนินกิจกรรมคืออะไร

เป้าหมายของการดำเนินการใดๆก็ตามจะต้องกำหนดขึ้นให้ชัดเจน ซึ่งสามารถทำได้โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์กรให้มีความชัดเจน เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ทราบทิศทางของการดำเนินงานร่วมกัน

## 3. จะใช้วิธีใดจึงจะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

คำตอบของคำถามข้อนี้คือการกำหนด เป้าหมาย (Goal) วัตถุประสงค์ (Objective) กลยุทธ์ (Strategy) ทรัพยากร (Resources) และแผนงาน (Planning) ให้ชัดเจน โดยสามารถนำเครื่องมือการวัดผลเชิงดุลภาพ (Balanced Scorecard: BSC) มาช่วยในการนำกลยุทธ์ขององค์กรลงไปสู่การปฏิบัติได้จริง ซึ่งจะได้กล่าวถึงการวัดผลเชิงดุลภาพอย่างละเอียดในบทต่อไป

## ขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีทั้งหมด 5 ขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ เป็นการกำหนดเป้าหมายของการดำเนินการร่วมกันเพื่อให้เกิดความชัดเจนของสิ่งที่จะทำ
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis)
3. การกำหนดแผนและกลยุทธ์ หลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเสร็จสิ้น กิจกรรมจำเป็นจะต้องมีการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์เพื่อกำจัดหรือลดผลกระทบจากปัจจัยทางด้านลบและใช้โอกาสจากปัจจัยทางด้านบวก
4. นำแผนและกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ เพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง
5. ควบคุมและประเมินผล ในขั้นตอนนี้จำเป็นจะต้องมีตัวชี้วัด (Indicator) เพื่อใช้วัดประสิทธิภาพของกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ถ้าพบว่ามีความข้อบกพร่องของกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ สามารถกลับไปขั้นตอนที่ 2 เพื่อวิเคราะห์หาข้อบกพร่องหรือรายละเอียดที่ยังขาดหายไปและนำไปปรับปรุงกลยุทธ์ต่อไป

## ประโยชน์ของการวางแผนทางกลยุทธ์

ประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์ คือเป็นการกำหนดให้ทุกคนในองค์กรสามารถดำเนินหน้าที่ไปในจุดมุ่งหมายเดียวกัน โดยมีจุดหมายที่แน่นอนชัดเจนองค์กรจะมีภาพที่กว้างขึ้น มีแผนงานระยะยาวเพื่อดำเนินไปสู่ความเจริญก้าวหน้า การตัดสินใจในนโยบายต่างๆ จะเชื่อมโยง และสอดคล้องไปกับกลยุทธ์ที่วางเอาไว้ องค์กรจะสามารถกำหนดแนวทางการทำงานที่ต้องการ รวมถึงการคัดเลือกบุคลากรในส่วนต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับแผนงานที่วางเอาไว้การจัดวางหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละแผนกมีความชัดเจน มีความเหมาะสมกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร และจะสามารถจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสม ลดความสิ้นเปลืองในส่วนงานที่ไม่ได้อยู่ในแผนกลยุทธ์ออกไปได้วัฒนธรรมองค์กรจะถูกสร้างขึ้นมาให้สอดคล้องเหมาะสมกับการวางแผนกลยุทธ์ ทั้งวิธีคิดแนวทางการทำงาน บรรยากาศในที่ทำงาน นโยบายการดำเนินงาน จะถูกสร้างขึ้นให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

## 2. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management: CRM)

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมใดๆ ที่นำมาสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างความพึงพอใจในตัวสินค้าและบริการให้กับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่องการรักษาลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีในตราสินค้าและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อองค์กร โดยให้ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ทั้งต่อตัวลูกค้าและองค์กร (Win-Win Strategy) อย่างต่อเนื่องยาวนาน

### วัตถุประสงค์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีวัตถุประสงค์สำคัญ ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มยอดขายสินค้าหรือการบริการของกิจการอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาหนึ่ง
2. เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อสินค้าหรือการบริการของกิจการในระยะยาว
3. เพื่อให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อสินค้าหรือการบริการ
4. เพื่อให้ลูกค้าแนะนำสินค้าหรือการบริการต่อไปยังผู้อื่น

วัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น จะทำให้ลูกค้าทราบวิธีการใช้สินค้าอย่างถูกต้อง มีการจดจำในตัวสินค้า มีความจงรักภักดีและประทับใจในตัวสินค้าและในกรณีที่กิจการมีสินค้าจำหน่ายหลายสายผลิตภัณฑ์โอกาสที่กิจการจะเสนอขายสินค้าในสายผลิตภัณฑ์อื่น (Cross Selling) ได้สำเร็จจะมีมากขึ้น และอาจเกิดการพูดแบบปากต่อปาก (Words-of-Mouth) ในทางบวกเกี่ยวกับสินค้า ให้กับบุคคลอื่น ๆ ต่อไปอีกด้วย

## องค์ประกอบหลักของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

องค์ประกอบหลักของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีดังต่อไปนี้

1. การติดตามลูกค้า (Customer Prospecting) คือการศึกษาความต้องการ ความจำเป็นของลูกค้า และการสำรวจเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ของลูกค้า
2. สัมพันธภาพกับลูกค้า (Relations with Customers) คือ การเริ่มต้น การพัฒนาการรักษา และการสร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า
3. การบริหารการสื่อสารระหว่างกัน (Interactive Management) คือ การติดต่อโต้ตอบ เชื่อมโยง แลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ การปฏิสัมพันธ์กันระหว่างลูกค้ากับองค์กร
4. การเข้าใจความคาดหวังของลูกค้า (Understanding Customer Expectations) คือ กระบวนการทางธุรกิจที่สร้างมวลความรู้เกี่ยวกับความคาดหวังความจำเป็นของลูกค้า เตรียมผลิตภัณฑ์ การบริการที่ดีที่สุดสำหรับลูกค้า
5. การให้อำนาจ (Empowerment) หมายถึง กระบวนการสนับสนุนส่งเสริมการให้อำนาจและรางวัล แก่พนักงานที่ได้รับเริ่มมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์คุณค่าเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าได้
6. การเป็นหุ้นส่วน (Partnerships) หมายถึง การส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการต่างๆ แก่ผู้จัดหาสินค้า (Supplier) หรือคู่ค้าให้ได้มีกิจกรรมที่สร้างสรรค์กับลูกค้า
7. การเจาะจงบุคคล (Personalization) คือ การมอบหมายให้แต่ละสายงานธุรกิจนำเสนอสินค้าแก่ลูกค้าและพัฒนาหรือเตรียมผลิตภัณฑ์พิเศษเฉพาะสำหรับลูกค้า

## 3. การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking)

การเปรียบเทียบสมรรถนะนั้นมักจะมีคำ 3 คำที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน คือ Benchmark หมายถึง Best-in-Class คือผู้ที่เก่งที่สุด จะต้นแบบให้ผู้อื่นใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถขององค์กร Benchmarking คือวิธีการวัดหรือเปรียบเทียบองค์กรของตนกับผู้ที่เป้นต้นแบบเพื่อนำมาพัฒนาข้อบกพร่องขององค์กรและ Best Practices คือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด ที่ทำให้องค์กรดีเลิศจากคำทั้งสามจึงเชื่อมโยงกันได้ว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) คือ การค้นหาเปรียบเทียบ (Benchmark) วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำมาเปรียบเทียบและประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง (ไม่ใช่การ

ลอกเลียนแบบจากผู้อื่น) การทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ ประกอบด้วย 2 ส่วนหลักๆ คือการเปรียบเทียบที่ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ว่าเปรียบเทียบกับใครในเรื่องใดและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการที่เป็นดีที่สุดจากผู้ที่ทำได้ดีกว่าแล้วนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กร

### ประเภทของการเปรียบเทียบสมรรถนะ

การเปรียบเทียบสมรรถนะ สามารถแบ่งได้ 2 แบบ คือ วิธีการแบ่งตามวัตถุประสงค์ มี 4 ประเภท คือ (1)เปรียบเทียบเฉพาะผลการปฏิบัติงาน (Performance Benchmarking) (2)เปรียบเทียบกระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงาน(Process Benchmarking) (3)เปรียบเทียบผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Service Benchmarking) และ (4)เปรียบเทียบด้านกลยุทธ์ขององค์กร(Strategic Benchmarking) และวิธีการแบ่งตามผู้ที่เราเปรียบเทียบกับ มี 5 ประเภท คือ (1)การเปรียบเทียบภายในองค์กร(Internal Benchmarking) (2)การเปรียบเทียบภายนอกองค์กร (External Benchmarking) (3)เปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Competitive Benchmarking) (4)เปรียบเทียบในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน (Industry Benchmarking) และ (5)เปรียบเทียบกับธุรกิจต่างประเภทกัน (Generic Benchmarking)

### กระบวนการการเปรียบเทียบสมรรถนะ

กระบวนการการเปรียบเทียบสมรรถนะ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก และ 10 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนที่1 :การวางแผน (Planning Stage) มี 3 ขั้นตอนย่อย คือ 1) การกำหนดหัวข้อการเปรียบเทียบสมรรถนะ โดยเลือกจากการวิเคราะห์ 2 ด้าน คือ มุมมองภายในจากสิ่งที่จะต้องปรับปรุงและมุมมองภายนอกจากสิ่งที่ลูกค้าต้องการ 2) การกำหนดองค์กรเปรียบเทียบหรือเทียบเคียงโดยกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกให้ชัดเจน 3) การกำหนดวิธีการเก็บข้อมูล ซึ่งต้องศึกษาสิ่งที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้นแล้วค่อยกำหนดรูปแบบการเก็บข้อมูลให้เหมาะกับองค์กร

ขั้นตอนที่2 :การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Stage) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย คือ 1) วิเคราะห์ช่วงห่าง (Gap) ระหว่างกิจการกับองค์กรที่ใช้เทียบเคียง เพื่อให้ได้คำตอบว่าองค์กรที่ใช้เทียบเคียงทำอย่างไรจึงเป็นวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดโดยจะได้คำตอบว่าต้องปฏิบัติอย่างไรบ้างเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับของกิจการ 2) การคาดคะเนช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อปรับปรุงกิจการให้ดีเท่าหรือสูงกว่าคู่แข่งได้

ขั้นตอนที่3 :การบูรณาการ (Integration Stage) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย คือ 1) การสื่อสารผลการวิเคราะห์ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบและสร้างการยอมรับ โดยเลือกช่องทางและวิธีการที่เหมาะสม



2) การตั้งเป้าหมายโดยการรวบรวมและนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ ไปทำการตั้งเป้าหมายทั้งในปัจจุบันและอนาคต ที่สำคัญคือต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 4 :การปฏิบัติ (Action Stage) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย คือ 1) การจัดทำแผนดำเนินการระบุวัตถุประสงค์ กิจกรรม ระยะเวลา หน้าที่ งบประมาณและการติดตามผล 2) การนำแผนไปปฏิบัติและควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยจะเริ่มที่ละเล็กละน้อยแล้วจึงขยายไปเรื่อย ๆ หัวข้อที่ สำคัญ คือ ควรมีการรายงานผลให้ผู้บริหารทราบทุกครั้ง 3) การเปรียบเทียบผลกับคู่เทียบเคียงที่ได้กำหนดไว้เบื้องต้น เพื่อให้รู้ว่าบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

### ประโยชน์ของการเปรียบเทียบสมรรถนะ

ประโยชน์ของการเปรียบเทียบสมรรถนะ คือทำให้องค์กรทราบตำแหน่งของตนเองเมื่อเทียบกับองค์กรที่ทำได้ดีกว่า ทำให้ได้แนวคิดและการทำงานที่ดีกว่าเดิมเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง มีความเป็นรูปธรรมที่วัดผลได้จริงทำให้มีความรู้ ประสบการณ์ ทักษะที่เกิดจากกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะจะเป็นฐานในการพัฒนาองค์กรในอนาคตช่วยสร้างคุณภาพ ประสิทธิภาพ และผลิตภาพให้กับองค์กรและยังเป็นเครื่องมือในการเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรได้

### 4. การวิเคราะห์ การพยากรณ์ การคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Data Analytics)

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา คำว่า Big Data คือ คำที่องค์กรธุรกิจพูดถึงกันอย่างมาก จนเป็นที่สงสัยว่า Big Data คืออะไร Big Dataคือข้อมูลจำนวนมากมหาศาลของกิจการทุกเรื่องทุกแง่มุมทุกรูปแบบที่กิจการมี ซึ่งอาจเป็นข้อมูลที่มีโครงสร้างชัดเจน (Structured Data) เช่นข้อมูลที่เก็บอยู่ในตารางข้อมูลต่างๆ หรืออาจเป็นข้อมูลกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Data)เช่นล็อกไฟล์ (Log files) หรือแม้กระทั่งข้อมูลที่ไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Data) เช่นข้อมูลการโต้ตอบปฏิสัมพันธ์ผ่านสังคมเครือข่าย (Social Network) เช่น FacebookTwitter หรือไฟล์จำพวกมีเดียเป็นต้นโดยอาจจะเป็นข้อมูลที่มาจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ที่มาจากการติดต่อกับผู้ขายวัตถุดิบ (Supplier) หรือจากทุกช่องทางการติดต่อกับลูกค้า แต่ทั้งหมดนี้ยังคงเป็นเพียงข้อมูลดิบที่รอการนำมาประมวลและวิเคราะห์เพื่อนำผลที่ได้มาสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ข้อมูลเหล่านี้อาจไม่ได้อยู่ในรูปแบบที่องค์กรสามารถนำไปใช้ได้ทันทีแต่อาจมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรบางอย่างแฝงอยู่

Big Data มีคุณลักษณะสำคัญ 4 อย่างคือ ต้องเป็นข้อมูลที่มีจำนวนมากขนาดมหาศาล (Volume) มีความซับซ้อนหลากหลาย (Variety) มักจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา (Velocity) และยังไม่สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลที่มีคุณภาพเพื่อนำมาใช้ในการประกอบการพิจารณาได้ (Veracity)

การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) เป็นทักษะที่กำลังเป็นที่ต้องการมากตั้งแต่การเกิดขึ้นของเทคโนโลยี เช่น อินเทอร์เน็ต และ โทรศัพท์มือถือ รวมไปถึง แท็บเล็ต จึงทำให้มีความต้องการในสายงานนี้มากขึ้นเรื่อยๆ การเติบโตของแวดวงธุรกิจ ผลักดันให้องค์กรตระหนักถึงข้อมูลจำนวนมากที่ถูกส่งไปมาทุกๆ วินาที องค์กรสามารถติดตามและรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อกิจการเองหรือนำไปทำให้ได้รับผลตอบแทนทางธุรกิจมากขึ้น วิทยาการข้อมูลจะมีอิทธิพลต่อเศรษฐกิจโลกในอนาคตอย่างแน่นอน การวิเคราะห์ การพยากรณ์ คาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Data Analytics) จากแหล่งข้อมูลจำนวนมากนี้เป็นสิ่งสำคัญกับองค์กรที่จะใช้ในการคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ยกตัวอย่างเช่น การนำข้อมูลจำนวนมากมาทำการวิเคราะห์สถานการณ์การตลาด (Market Analysis) เพื่อให้ทราบความต้องการ รสนิยม และฟังก์ชันการใช้งานที่ผู้บริโภค (กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย) ต้องการ จึงเป็นสิ่งที่ช่วยกำหนดเป้าหมายทางการตลาดและแบบแผนการตลาดได้

### การทำเหมืองข้อมูล (Data Mining)

การทำเหมืองข้อมูลหมายถึงการใช้ความรู้ทางคณิตศาสตร์ สมการ และสถิติศาสตร์ในการแยกข้อมูล รวบรวมข้อมูล กำหนดรูปแบบข้อมูลออกมาเพื่อใช้ในการตัดสินใจเพิ่มประสิทธิภาพในด้านต่าง ๆ การทำเหมืองข้อมูลจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดสารสนเทศที่เป็นประโยชน์และทำให้ธุรกิจดำเนินไปได้อย่างราบรื่นยิ่งขึ้น ในยุคที่เศรษฐกิจกับข้อมูลทำงานไปด้วยกันและกำลังขยายใหญ่ขึ้น ให้นึกถึง Social Media เช่น Line Facebook และ Twitter จะพบว่าข้อมูลเกี่ยวกับผู้คนมีมากเกินไป แต่ละคนมีสิ่งที่ชอบและไม่ชอบแตกต่างกัน การจะได้มาซึ่งข้อมูลที่มีประโยชน์เหล่านี้มาจากการทำเหมืองข้อมูล ซึ่งมี 3 ขั้นตอน ดังนี้

#### 1. ขั้นตอนดำเนินงาน (Pre-Processing)

ก่อนเราจะเริ่มดำเนินการทำเหมืองข้อมูลได้นั้น จะต้องมีการจัดวางชุดข้อมูลก่อน เพราะเหมืองข้อมูลจะสามารถหาได้เพียงรูปแบบที่กำหนดในข้อมูลก่อนแล้ว ชุดข้อมูลที่กำหนดจะต้องมีขนาดใหญ่พอที่จะมองเห็นรูปแบบ และสิ้นกระชับพอที่จะชุดข้อมูลภายในเวลาจำกัดได้ เราสามารถนำข้อมูลจากสถานที่ต่างๆ เช่น ตลาดข้อมูล (Data Mart) และคลังข้อมูล (Data Warehouse) หรือเราจะกำหนดข้อมูลเองโดยกำหนด

เป้าหมายเฉพาะที่เรา กำลังต้องการก็ได้เช่นกัน ต่อจากนั้นก็ถึงเวลาทำความสะอาดข้อมูลโดยแยกข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องออกไปก่อน

## 2. ขั้นตรวจวัดผล (Results Validation)

หลังจากนำชุดข้อมูลที่ต้องการออกมาแล้วจะเป็นการตรวจวัดผลข้อมูล ซึ่งข้อมูลที่ได้อาจใช้ไม่ได้ทุกรูปแบบเนื่องจากการพบข้อมูลในโมเดลที่ไม่เคยเห็นมาก่อน (Over Fitting) เราจึงต้องนำตัวอย่างข้อมูลมาทดลองด้วยรูปแบบต่าง ๆ และดูว่าใช้ได้จริงหรือไม่

## 3. ขั้นดำเนินการทำเหมืองข้อมูล (Data Mining)

การทำเหมืองข้อมูลประกอบด้วย 5 ขั้นตอนด้วยกันคือ (1)การหาความเบี่ยงเบน (Deviation Detection) คือการหาความผิดปกติในข้อมูลที่เราอาจใช้ได้หรืออาจเป็นข้อผิดพลาดที่ต้องมีการตรวจสอบ (2)การรวบรวม (Clustering) คือการรวบรวมข้อมูลที่มีโครงสร้างคล้ายๆกัน โดยไม่ใช่ข้อมูลที่มีโปรแกรมอยู่แล้ว (3)แบบจำลองความสัมพันธ์ (Dependency Modeling) คือการหาความสัมพันธ์ของตัวแปร ยกตัวอย่างเช่น ร้านสะดวกซื้อรวบรวมข้อมูลจากการซื้อสินค้าของลูกค้า การใช้แบบจำลองความสัมพันธ์ จะทำให้ทางร้านสะดวกซื้อรู้ว่าลูกค้าซื้อสินค้าชนิดใดด้วยกันมากที่สุดและใช้ข้อมูลนั้นให้เป็นประโยชน์ต่อไป เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การวิเคราะห์ตะกร้าสินค้า (4)การแบ่งกลุ่ม (Classification) คือการนำข้อมูลมาจัดหมู่ใหญ่ๆ เพื่อสร้างข้อมูลใหม่ ยกตัวอย่างเช่น ซอฟต์แวร์อีเมลอาจจำแนกให้เราว่าอีเมลไหนเป็นสแปมและ (5)การวิเคราะห์การถดถอย (Regression) คือการหาฟังก์ชันที่แบบจำลองมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด

### ประโยชน์ของการทำเหมืองข้อมูล

ประโยชน์ของการทำเหมืองข้อมูลคือทำให้กิจการมีสารสนเทศในรูปแบบที่กิจการต้องการ เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถประหยัดเวลา ประหยัดงบประมาณ ไม่ต้องมีการลองผิดลองถูก และได้เปรียบคู่แข่งอย่างแน่นอน

## 5. การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM)

การจัดการโซ่อุปทานคือ การจัดการกระบวนการโดยรวมของการไหลของวัสดุ สินค้า ตลอดจนข้อมูล และธุรกรรมต่าง ๆ ผ่านองค์การที่เป็นผู้ส่งมอบ ผู้ผลิต ผู้จัดการจำหน่าย ไปจนถึงลูกค้าหรือผู้บริโภคโดยที่องค์การต่าง ๆ เหล่านี้มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจต่อกัน ในการปรับตัวขององค์การเพื่อการจัดการห่วงโซ่อุปทานนั้น สิ่งที่สำคัญ คือ เพื่อให้้องค์การมีความสามารถในการบริหาร ความเติบโตของธุรกิจ และความยั่งยืนของธุรกิจ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาและการนำเอาการบริหารจัดการโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทานมาใช้ คือ การแข่งขันที่รุนแรง การกลายเป็นโลกาภิวัตน์ ความไม่แน่นอน การขาดความไว้วางใจกัน การขาดการประสานความร่วมมือกัน และการไม่แบ่งปันข้อมูลซึ่งกัน

### องค์ประกอบของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

การจัดการห่วงโซ่อุปทานมีความจำเป็นสำหรับการดำเนินธุรกิจในทุกอุตสาหกรรม เนื่องมาจากสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน ที่ทำให้ทุกภาคธุรกิจใส่ใจกับเรื่องการลดต้นทุนในการดำเนินงานและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นมากเป็นพิเศษซึ่งองค์ประกอบของการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานประกอบด้วย

1. ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust) เป็นปัจจัยหลักและสำคัญมากที่สุดที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างขึ้นในกลุ่มผู้ทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน
2. การร่วมใช้ข้อมูลชุดเดียวกัน (Information Sharing) หากคู่ค้ายินยอมให้ใช้ข้อมูลการดำเนินงานร่วมกันหรือเป็นข้อมูลชุดเดียวกันแล้ว จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดทั้งในเรื่องของเวลา (Time) และต้นทุน (Costs)
3. คุณภาพของข้อมูลที่ใช้ร่วมกัน (Quality of Shared Information) คุณภาพของข้อมูล โดยทั่วไปหมายถึงความถูกต้อง (Accuracy) และความทันต่อเวลา (Timeliness) ข้อมูลนั้นจะไม่เกิดประโยชน์ใดๆเลยหากเป็นข้อมูลที่ขาดความถูกต้องแม่นยำ
4. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technologies: ICT) องค์ประกอบในข้อ 1 -3 ข้างต้นที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากปราศจากการนำเอาเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้

### การประยุกต์ใช้กลยุทธ์การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

ในการจัดการกลยุทธ์นั้น ผู้บริหารหรือองค์กรสามารถเลือกใช้กลยุทธ์ได้หลายวิธีทั้งนี้ควรพิจารณาความเหมาะสม และสภาพแวดล้อมขององค์กร กลยุทธ์จัดการห่วงโซ่อุปทานสามารถแบ่งประเด็นสำคัญๆ ได้ดังนี้

1. ความยืดหยุ่นในระบบ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการปรับปรุงระบบ การใช้พนักงานชั่วคราว การใช้อุปกรณ์ที่ทำงานได้หลากหลาย การจ้างหน่วยงานภายนอกทำงาน การปรับปรุงกระบวนการให้ลดรอบเวลา

2. องค์กรควรมีการออกแบบระบบให้เหมาะสมโดยเน้นสินค้า ช่องทาง หรือตลาดให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

3. มีการจัดแบ่งลูกค้าและสินค้า การปฏิบัติต่อลูกค้าแต่ละรายตามระดับประโยชน์ที่ได้รับจากลูกค้า การแยกประเภทลูกค้าอย่างเหมาะสม องค์กรควรมีการมองภาพรวมทั้งโลก มีการกำหนดมาตรฐานของกระบวนการข้อมูล วัตถุดิบและปัจจัยพื้นฐาน การใช้ระบบงานร่วมกันทั่วโลก เช่น การใช้แหล่งผลิตร่วมกัน การใช้ชิ้นส่วนร่วมกัน เป็นต้น

4. การบริหารการพัฒนาสินค้า การบริหารต้นทุนเป้าหมายของสินค้า (Target Costing) การบริหารต้นทุนของสินค้าตลอดช่วงอายุ (Life Cycle Costing)

5. การผลิตสินค้าและบริการเฉพาะลูกค้า การสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการใกล้จุดส่งมอบ ที่สุดการทำให้สินค้าและบริการเหมาะกับลูกค้ามากที่สุด การออกแบบให้สินค้าและบริการใช้วัสดุหรือชิ้นส่วนร่วมกัน การทำให้สินค้ามีความแตกต่างตามลูกค้า

6. การใช้ข้อมูลอย่างเหมาะสม การปรับระบบข้อมูลให้ส่งเสริมการลดต้นทุน การสร้างความยืดหยุ่นและความสามารถในการแข่งขัน อาทิ เทคนิคต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity Based Costing)

7. การลดความสูญเสีย การใช้มาตรฐานข้อมูลหรือสัญลักษณ์ การลดความซับซ้อนของสินค้า กระบวนการผลิต การส่งมอบ การลดจำนวนผู้ส่งมอบ การบริหารความต้องการและการตอบสนองสินค้าให้เกิดการหมุนเวียนสินค้าคงคลังมากที่สุด

8. การสร้างพันธมิตร การประสานงานระหว่างคู่ค้า ผู้ส่งมอบ ผู้ให้บริการ และลูกค้า

9. การใช้ประโยชน์จากพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ การพัฒนาเครือข่ายผู้ส่งมอบ เพื่อร่วมจัดทำแผนการผลิตและส่งมอบอย่างทันเวลา

10. การพัฒนาบุคลากร การมีมุมมองหลากหลายบนพื้นฐานของวัฒนธรรมที่ต่างกัน การทำงานหลากหลายเพื่อสร้างความเข้าใจในงานทุกระบบ การมีความรู้ถึงระดับภาคปฏิบัติ การพัฒนาให้มีความสามารถหลากหลาย ความสามารถในการแก้ไขปัญหา ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

### ประโยชน์ของการบริหารห่วงโซ่อุปทาน

1. เสริมสร้างความสามารถในการบริหารและการแข่งขันของสมาชิกในห่วงโซ่อุปทาน

2. ส่งเสริมการเติบโตและความยั่งยืนของธุรกิจ
3. สมาชิกในห่วงโซ่อุปทานปรับระบบการทำงานให้สอดคล้องกัน
4. แบ่งปันข้อมูลที่สำคัญเพื่อความคล่องตัวในการดำเนินงาน
5. ใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดร่วมกัน

## 6. การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM)

เป็นระบบบริหารคุณภาพที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญสูงสุดต่อลูกค้าภายใต้ความร่วมมือของพนักงานทั่วทั้งองค์กรที่จะปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ การจัดการคุณภาพโดยรวมจึงเป็นแนวทางที่หลายองค์กรนำมาใช้ปรับปรุงงาน ระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมเป็นระบบที่มองภาพรวมทั้งองค์กร ระบบนี้ลูกค้าจะเป็นผู้กำหนดมาตรฐานหรือความต้องการ เป็นระบบที่ปรับปรุงการวางแผน การจัดองค์กร และการทำความเข้าใจในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับแต่ละบุคคล ในแต่ละระดับเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้มีความยืดหยุ่นเพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ การจัดการคุณภาพโดยรวมเป็นระบบที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กร ประสิทธิภาพของการจัดองค์กรในระบบนี้ขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของทุกคนในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยที่ (1)Total ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารระบบคุณภาพ (2)Quality การสร้างความพึงพอใจของลูกค้าโดยใช้แนวความคิดเชิงระบบของการจัดการ (3)Management ระบบการบริหารจัดการคุณภาพ

### วัตถุประสงค์ของการจัดการคุณภาพโดยรวม

1. เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
2. เพื่อพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องในกิจกรรมทุกด้านและช่วยลดต้นทุน
3. เพื่อสร้างความพึงพอใจและยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานทุกคน
4. เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและการเจริญเติบโต
5. เพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น
6. เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

### องค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวม

1. การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Oriented)
2. การพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)
3. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม (Employees Involvement)

### ประโยชน์ของการจัดการคุณภาพโดยรวม

1. ก่อให้เกิดคุณค่าของสินค้าและบริการเพื่อนำเสนอต่อลูกค้าให้ได้รับความพึงพอใจเชื่อมั่นและรักดีต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กร
2. ก่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขันและความได้เปรียบทางธุรกิจ
3. ช่วยลดต้นทุนในการผลิตและการดำเนินงานในการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด
4. เป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มผลผลิตเนื่องจากการกระจายงาน และเอื้ออำนวยให้ทุกระบบงานมีความคล่องตัว
5. ทำให้มีการกำหนดจุดควบคุมที่เหมาะสม เพื่อติดตามผลของการดำเนินงานเป็นระยะและเมื่อผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายก็จะมีระบบในการวิเคราะห์หาสาเหตุ เพื่อทำการแก้ไข และป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ

### 7. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation)

การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล คือ การเปลี่ยนแปลงแนวความคิดและนำเทคโนโลยีมาใช้ในธุรกิจในยุคดิจิทัล ตั้งแต่การวางรากฐาน เป้าหมาย ไปจนถึงการดำเนินธุรกิจและส่งต่อคุณค่าให้แก่ผู้บริโภค ไม่เพียงแต่ภาคการปฏิบัติการที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่เท่านั้น แต่สิ่งนี้รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กรและบุคลากรทุกภาคส่วน ตั้งแต่ผู้บริหารไปจนถึงพนักงานตำแหน่งล่างสุดจะต้องมีส่วนร่วมในการปรับตัวไปสู่ยุค 4.0 นี้ด้วย ทั้งนี้เพื่อเพิ่มศักยภาพให้องค์กรสามารถแข่งขันในยุคที่มีการต่อสู้กันอย่างรุนแรงได้ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถทำได้ 3 วิธี ดังนี้

1. การเข้าถึงผู้บริโภคเมื่อทุกอย่างถูกขับเคลื่อนด้วยคำว่า “ดิจิทัล” การเข้าถึงผู้บริโภคก็เช่นกัน เริ่มจากการพัฒนาความสามารถในการวิเคราะห์ผู้บริโภค นอกเหนือจากการแบ่งกลุ่มลูกค้าตาม พื้นที่ อายุ

ระดับการศึกษา รายได้ มาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการซื้อขายสินค้า ความต้องการ ความสนใจ เทรนด์ โปรโมชั่น และราคา เพื่อกำหนดกลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า สร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจในการซื้อสินค้าตามความชอบของแต่ละคน รวมถึงการนำเอาอุปกรณ์ในสื่อสารต่างๆ เช่น iPad Tablet มาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้บริโภค เช่น การนำเสนอผลิตภัณฑ์ในรูปแบบ VDO หรือ การทำรายการผ่านระบบออนไลน์ เป็นต้น การสื่อสารกับผู้บริโภคเป็นสิ่งสำคัญ ปัจจุบันจะสังเกตได้ชัดเจนมากกว่า สินค้าที่ห้อยต่างๆ จะมีช่องทางออนไลน์ใหม่ๆ เช่น Facebook Line Twitter Instagram Application และอีกมากมาย เพื่อการบริการที่รวดเร็ว ฉับไว

2. การเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานในธุรกิจถึงแม้ว่าการสร้างประสบการณ์ที่พึงพอใจแก่ผู้บริโภคในยุคดิจิทัลจะเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ชัดเจนที่สุด การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่ๆ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงาน การสร้างระบบบริหารการปฏิบัติงาน การสร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน จะช่วยให้บุคลากรสามารถมุ่งเน้นการทำงานด้านการสร้างกลยุทธ์ ผ่านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ มากกว่าปฏิบัติงานแบบเดิมๆ ซ้ำๆ รวมถึงการสร้างเครือข่ายการทำงาน การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ให้บุคลากรจากหลากหลายแผนกงานได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นตลอดเวลา ไม่ว่าจะนั่งอยู่ตรงไหนของสำนักงานหรือทำงานจากที่ใดบนโลกก็ตาม

3. การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัลธุรกิจไม่เพียงแต่จะต้องเปลี่ยนวิธีการทำงานในแต่ละภาคส่วนเท่านั้น แต่จะต้องกำหนดแบบแผนการทำงานภายในบริษัท ซึ่งรวมถึงการปรับเปลี่ยนธุรกิจให้ก้าวไปสู่ยุคดิจิทัล การนำเทคโนโลยีมาใช้งานในองค์กรไม่ใช่การเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานแต่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจเป็นการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานไปสู่รูปแบบใหม่ ๆ เช่น ซูเปอร์มาร์เก็ตอย่าง Big C เริ่มมีบริการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์และจัดส่งไปที่บ้าน หรือ Garmin ที่พัฒนาสายรัดข้อมือที่มี GPS และสามารถติดตามผลการออกกำลังกายได้ เป็นต้น

จากเครื่องมือการจัดการสมัยใหม่ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับทิศทางยุทธศาสตร์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อการประยุกต์ใช้เครื่องมือการจัดการสมัยใหม่ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อความสำเร็จขององค์กรการเลือกใช้เครื่องมือการจัดการสมัยใหม่ควรเลือกเครื่องมือที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กร ผู้บริหารควรใช้วิธีการที่เหมาะสมในการเลือกใช้เครื่องมือเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานสร้างความสามารถที่โดดเด่นของธุรกิจ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและการพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจใหม่ ๆ ผู้บริหารควรต้องคำนึงถึงข้อจำกัดของธุรกิจ และขีดความสามารถในการนำเครื่องมือการจัดการสมัยใหม่ไปปรับใช้ โดยควรพิจารณาถึงขนาดของธุรกิจที่แตกต่างกัน ภูมิภาคที่ตั้งของ



ธุรกิจ สภาพแวดล้อม และคู่แข่ง ซึ่งไม่ใช่ว่าเครื่องมือทุกอย่างจะเหมาะสมกับทุกองค์กรเสมอไป การนำเครื่องมือการจัดการสมัยใหม่ไปปรับใช้ควรใช้อย่างระมัดระวัง

## แบบฝึกหัดบทที่ 1

ข้อ 1 ให้อธิบายความแตกต่างของการดำเนินธุรกิจของเศรษฐกิจยุคเก่าและเศรษฐกิจยุคใหม่

ข้อ 2 ให้อธิบายแนวทางการเป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถสูง

ข้อ 3 ให้อธิบายความหมายของคำต่อไปนี้

3.1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

3.2 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management: CRM)

3.3 การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking)

3.4 การวิเคราะห์ การพยากรณ์และการคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Data Analytics)

3.5 การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)

3.6 การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM)

3.7 การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation)