



คู่มือการนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์
(Economic Value Management: EVM) มาใช้ในการทำแผนธุรกิจ
(EVM for Planning Manual)
มิถุนายน 2551

โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์
(Economic Value Management)
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
Thai Airways International Public Company Limited

สารบัญ

บทนำ	3
การใช้แนวคิดระบบ EVM ในการจัดทำแผนธุรกิจ	4
1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	7
1.1 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างการบินไทยกับสายการบินคู่แข่งตามผลค่า EP และ ROIC	7
1.2 การเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP ระหว่างการบินไทยกับสายการบินคู่แข่ง	11
2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน	15
2.1 การวิเคราะห์ความสามารถในการสร้างมูลค่าขององค์กร	15
2.2 การวัดความคาดหวังของนักลงทุนเพื่อเปรียบเทียบแผนธุรกิจของการบินไทย	22
3. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์	25
3.1.1 Balanced Scorecard กับการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มของกิจการขนส่ง	27
3.1.2 Balanced Scorecard กับการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มของหน่วยธุรกิจ D2	36
3.1.3 Balanced Scorecard กับการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มของหน่วยธุรกิจ DC	45
3.1.4 Balanced Scorecard กับการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มของหน่วยธุรกิจ DK	54
3.1.5 Balanced Scorecard กับการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มของหน่วยธุรกิจ DT	63
3.1.6 Balanced Scorecard กับการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มของหน่วยธุรกิจ FZ	70
4. การวิเคราะห์ผลกระทบต่อมูลค่าองค์กร	78
4.1 การวัดค่า EP เพื่อวัดผลงานการสร้างมูลค่าเพิ่มของทางเลือกกลยุทธ์แต่ละทางเลือก	78
4.2 การวางแผนการเปลี่ยนแปลงของค่า EP ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	81
5. การกำหนดเป้าหมายผลงาน	82
5.1 การกำหนดเป้าหมาย โดยใช้ค่าเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการสร้างมูลค่า	82
5.2 การกระจายค่าเป้าหมาย EP มายังเป้าหมายของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP	84
5.3 การกำหนดความรับผิดชอบของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP ให้กับหน่วยงาน	88
6. การกำหนดแผนงาน	89
6.1 การกำหนดแผนงานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้ได้ตามเป้าหมาย	89
7. การจัดสรรเงินทุน และจัดทำงบประมาณระดับองค์กร	90
7.1 การจัดสรรเงินทุน และการจัดทำงบประมาณโดยมีการตั้งงบประมาณเป็นส่วนหนึ่งของงบประมาณ	90
ภาคผนวก	
1. นิยามของกำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit- P)	93
2. นิยามของ Balanced Scorecard (BSC)	94
3. ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (EP drivers) และ Balanced Scorecard (BSC)	96
4. แนวทางการเชื่อมโยงระบบ EVM ให้เข้ากับองค์ประกอบของ BSC	98

บทนำ

ตามที่กระทรวงการคลังได้ดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล ในการนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ปี 2549 ซึ่งบริษัทฯ ได้ดำเนินการตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ตั้งแต่ระยะที่ 1: การเตรียมความพร้อมในปี 2549 ระยะที่ 2: การพัฒนาระบบ EVM มาใช้ในระดับศูนย์ ในปี 2550 และการดำเนินงานในระยะที่ 3: การเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารจัดการธุรกิจ ในปี 2551 นั้น การจัดทำคู่มือการนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ ในการทำแผนธุรกิจ (EVM for Business Plan Manual) เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการดำเนินงานการนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับระบบประเมินผล

ดังนั้น ฝ่ายวางแผน (DV) จึงได้จัดทำคู่มือการนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ มาใช้ในการทำแผนธุรกิจ (EVM for Business Plan Manual) ฉบับนี้ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ กรอบการทำงาน และการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนการกำหนดทิศทางการนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งผู้เกี่ยวข้องสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบดังกล่าว

ทั้งนี้ระบบการบริหารจัดการตามระบบ EVM อาจจะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์กร ซึ่งรวมถึงผู้บริหารและพนักงาน ดังนั้น เอกสารฉบับนี้ จึงได้บรรจุแนวทางการประยุกต์ใช้การบริหารความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น จากการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการองค์กร ด้วย ในโอกาสนี้ บริษัท ขอขอบคุณ บริษัท Bridge Consulting ซึ่งเป็นที่ปรึกษาการดำเนินงานในการจัดทำคู่มือการนำระบบการบริหารจัดการ เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร มาตั้งแต่เริ่มต้น

เอกสารคู่มือการนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ มาใช้ในการทำแผนธุรกิจฉบับนี้ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการฝ่ายบริหารงานนโยบาย (EMM) เมื่อวันที่ 27 พฤษภาคม 2551 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว



ธีรทัต พรพิบูลย์

ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายวางแผน (DV)

< < B a c k t o T o p

หลักการใช้ระบบ

E

V

M

มาใช้ในการจัดทำแผนธุรกิจ

ระบบ Economic Value Management นอกจากจะเน้นถึงการวัดผลงานเชิงเศรษฐกิจแล้ว ยังมีแนวคิดในการประยุกต์ใช้หลักการเชิงเศรษฐกิจเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร เช่นการวางแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์การลงทุน การประเมินผลงานและให้ผลตอบแทนพิเศษ

องค์กรที่มุ่งเน้นในการสร้างมูลค่าเพิ่มต่างมีคุณสมบัติต่าง ๆ ที่สำคัญเหมือนกันคือ

1. กำหนดให้การสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับผู้ถือหุ้นเป็นวัตถุประสงค์หลักของบริษัท
2. ตั้งค่าเป้าหมายมูลค่าเพิ่มองค์กรที่ชัดเจนเพื่อสร้างยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม
3. ให้ผลตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลงานการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
4. มีการนำกลไกการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบมาใช้ในการปฏิบัติ
5. ดำเนินงานให้สอดคล้องกับการสร้างมูลค่าเพิ่มองค์กร

กำหนดให้การสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับผู้ถือหุ้นเป็นวัตถุประสงค์หลักของบริษัท

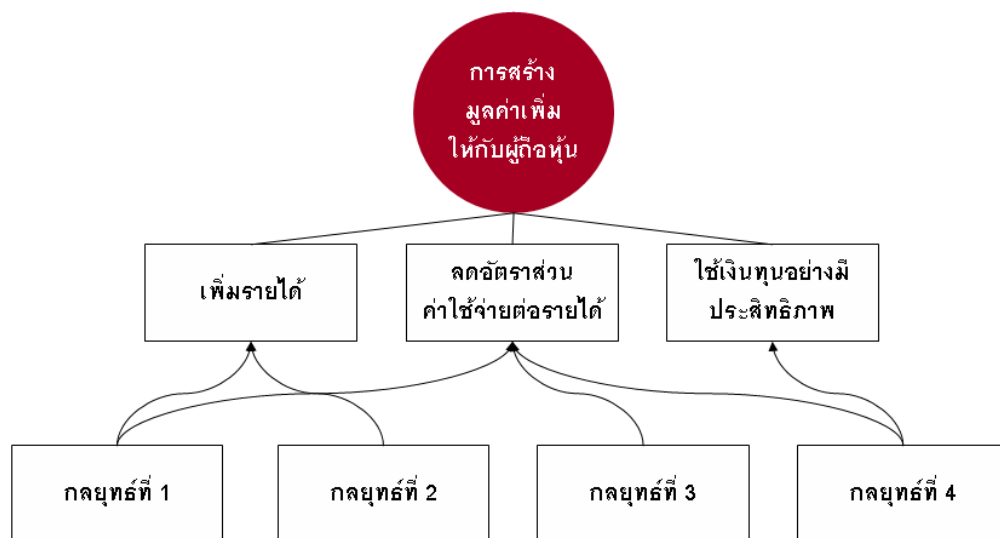
การกำหนดให้การสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับผู้ถือหุ้นเป็นวัตถุประสงค์หลักของบริษัท จะมีส่วนสำคัญในการผลักดันการตัดสินใจทางธุรกิจและกิจกรรมระดับปฏิบัติการต่าง ๆ ให้เป็นในทิศทางเดียวกัน

หลักการของ EVM



ระบบ EVM สามารถนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนกลยุทธ์ และการจัดทำแผนธุรกิจและงบประมาณของการบินไทย ทั้งนี้เพื่อให้กลยุทธ์และแผนธุรกิจของการบินไทยเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและผู้ถือหุ้น โดยตามหลักการของ EVM แล้ว การวางแผนกลยุทธ์ควรที่จะจัดทำจากทั้งระดับผู้บริหารสูงสุดลงไปยังระดับปฏิบัติการข้างล่าง และ จากพนักงานในระดับปฏิบัติการข้างล่างขึ้นมาสู่ผู้บริหาร

การวางแผนกลยุทธ์ในระบบ EVM เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้น คือการสร้างค่า Economic Profit ขององค์กรให้สูงที่สุด กลยุทธ์ขององค์กรจึงเป็นกลยุทธ์ที่เน้น การเพิ่มรายได้ ลดอัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ และการใช้เงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ดังแผนภาพที่ระบุไว้ข้างล่าง



การประยุกต์ใช้ EVM ในแต่ละขั้นตอนของการจัดทำแผนธุรกิจ (และงบประมาณ) มีดังนี้

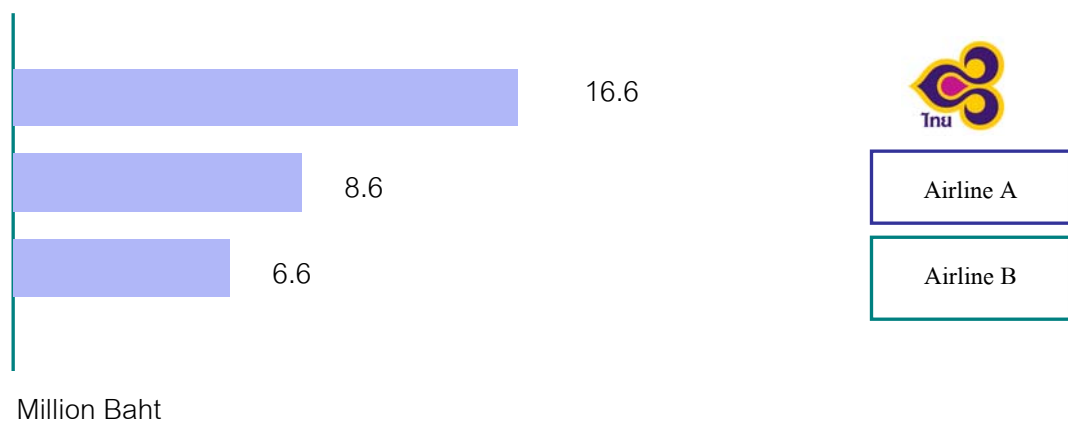
ขั้นตอนการจัดทำแผนธุรกิจและงบประมาณ	การประยุกต์ใช้ EVM ในการจัดทำแผนธุรกิจและงบประมาณ
1. วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	1.1 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างการบินไทยกับสายการบินคู่แข่งตามผลงานการสร้างความ EP และ ROIC 1.2 การเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP ระหว่างการบินไทยกับสายการบินคู่แข่ง
2. วิเคราะห์ปัจจัยภายใน	2.1 การวิเคราะห์ความสามารถในการสร้างมูลค่าขององค์กร 2.2 การวัดความคาดหวังของนักลงทุนเพื่อเทียบกับแผนธุรกิจของการบินไทย
3. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์	3.1 การเข้าใจถึงการเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กร
4. วิเคราะห์ผลกระทบต่อมูลค่าองค์กร	4.1 การวัดค่า EP เพื่อวัดผลงานการสร้างความมูลค่าเพิ่มของทางเลือกกลยุทธ์แต่ละทางเลือก 4.2 การวางแผนสถานการณ์เพื่อให้เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของค่า EP ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
5. กำหนดเป้าหมายผลงาน	5.1 การกำหนดเป้าหมาย โดยใช้ค่าเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการสร้างมูลค่า 5.2 การกระจายค่าเป้าหมาย EP มายังเป้าหมายของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP 5.3 การกำหนดความรับผิดชอบของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP ให้กับหน่วยงาน
6. กำหนดแผนงาน	6.1 การกำหนดแผนงานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้ได้ตามเป้าหมาย
7. จัดสรรเงินทุน และจัดทำงบประมาณระดับองค์กร	7.1 การจัดสรรเงินทุน และการจัดทำงบประมาณโดยมีการตั้งเงินทุนเป็นส่วนหนึ่งของงบประมาณ

[<<Back to Top](#)

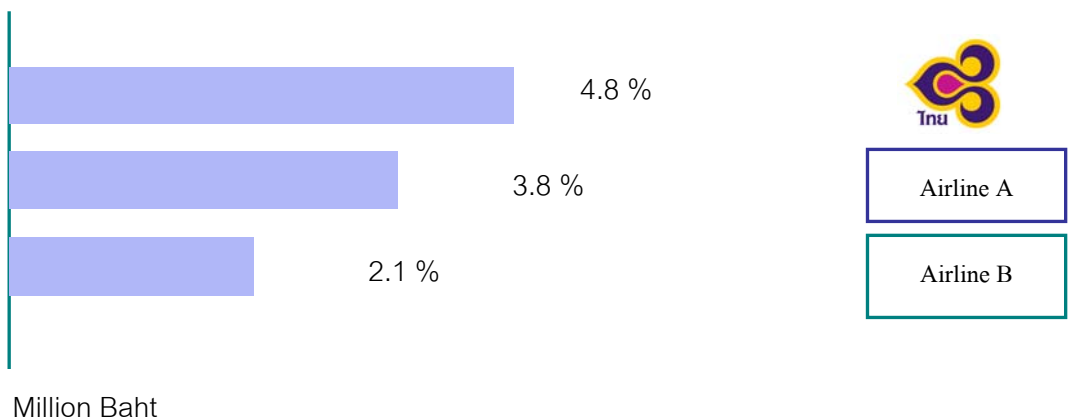
ขั้นตอนที่ 1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

1.1 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างการบินไทยกับสายการบินคู่แข่งตามผลงานค่า EP และ ROIC

การเปรียบเทียบค่า EP และ ROIC ของการบินไทยกับสายการบินคู่แข่งทำขึ้นเพื่อเข้าใจถึงผลงานการสร้างมูลค่าเพิ่มของการบินไทย เมื่อเทียบกับองค์กรในธุรกิจประเภทเดียวกัน หลักจากการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในค่า EP และ ROIC แล้ว การเปรียบเทียบควรจะทำกับปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า EP ด้วย



ตัวอย่างการเปรียบเทียบค่า EP กับสายการบินคู่แข่ง



ตัวอย่างการเปรียบเทียบค่า ROIC กับสายการบินคู่แข่ง

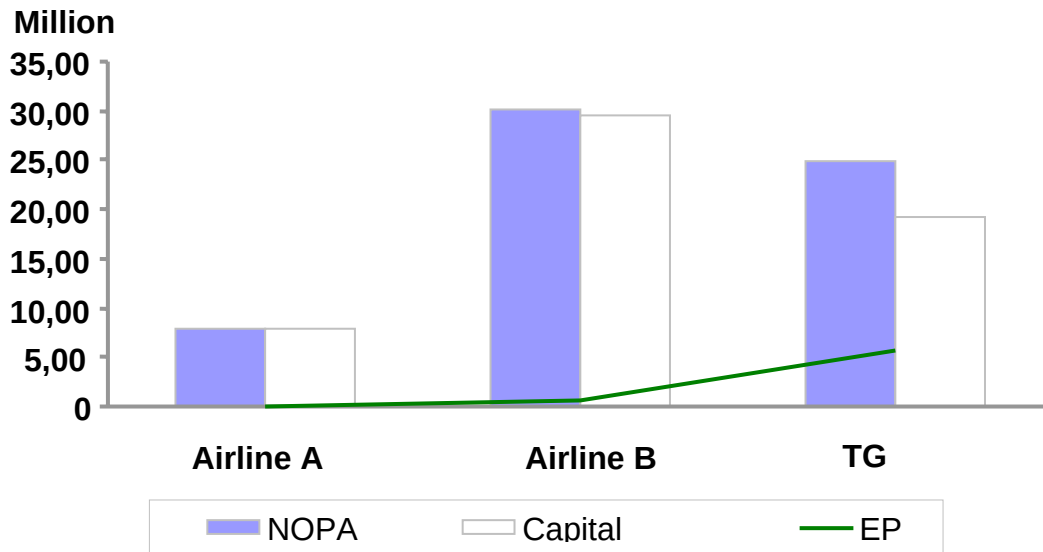
การคำนวณค่า EP และการปรับปรุงรายการ

อย่างไรก็ดี การคำนวณค่า EP/ROIC ของสายการบินคู่แข่ง จะไม่สามารถทำรายการปรับปรุงบางรายการได้ ยกตัวอย่างเช่น การปรับปรุงรายการ ค่าเช่าสินทรัพย์ที่ใช้ในการดำเนินงาน ทั้งนี้เนื่องจากข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปรับปรุงรายการบัญชีของคู่แข่งจะไม่ปรากฏอยู่ในรายงานประจำปี หรือตัวเลขทางการเงินที่เผยแพร่แก่สาธารณะ อย่างไรก็ตาม การคำนวณค่า EP/ROIC ของสายการบินคู่แข่งสามารถทำได้โดยไม่นำรายการบางรายการมารวมในการคำนวณ เช่น ค่าใช้จ่ายการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร รวมถึงการปรับปรุงรายการสำหรับเฉพาะรายการหลัก เช่น กำไรจากการขายสินทรัพย์ หรือ รายการภาษี โดยจะใช้หลักการของภาษีทางเศรษฐศาสตร์ นั่นคือการใช้อัตราภาษี 30% ของกำไรสุทธิก่อนภาษี หรืออีกวิธีหนึ่งคือการวัดค่า EP/ROIC ที่ไม่รวมภาษี

เนื่องจากการปรับปรุงรายการเพื่อการวัดค่า EP/ROIC ของสายการบินคู่แข่งไม่สามารถทำให้ครอบคลุมเหมือนการคำนวณค่า EP/ROIC เพื่อการประเมินผลในการบินไทย ค่า EP/ROIC ของการบินไทยที่ใช้สำหรับการวัดค่า EP เพื่อเทียบกับสายการบินคู่แข่ง กับการวัดค่า EP/ROIC เพื่อการประเมินผลภายใน จะมีค่าไม่เท่ากัน

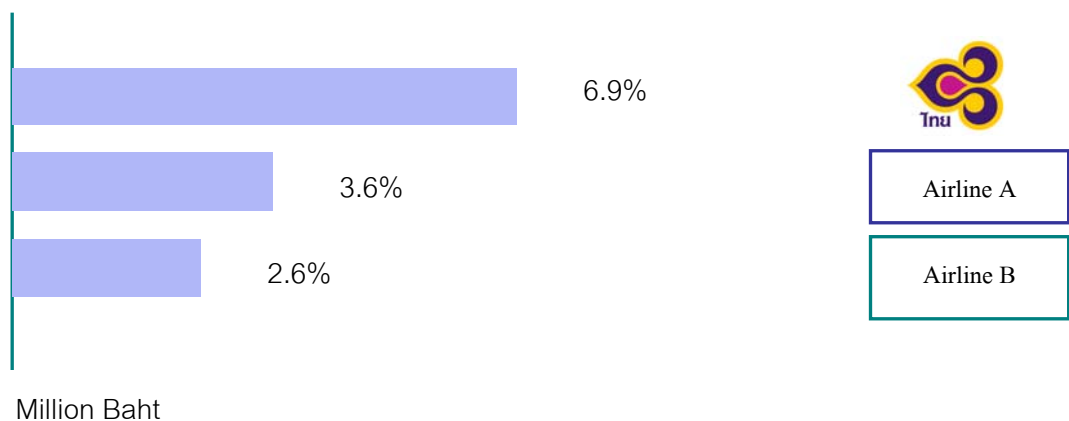
โดยการคำนวณค่า EP/ROIC ดังกล่าวสามารถใช้หลักการคำนวณได้ดังนี้

- + รายได้จากการดำเนินงาน
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
- + ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย
- /+ กำไร/ขาดทุนจากการจำหน่ายสินทรัพย์
- /+ รายการพิเศษอื่นๆ
- ภาษี
- = NOPAT
- / เงินทุน
- = ROIC
- อัตราต้นทุนเงินทุน
- x เงินทุน
- = Economic Profit



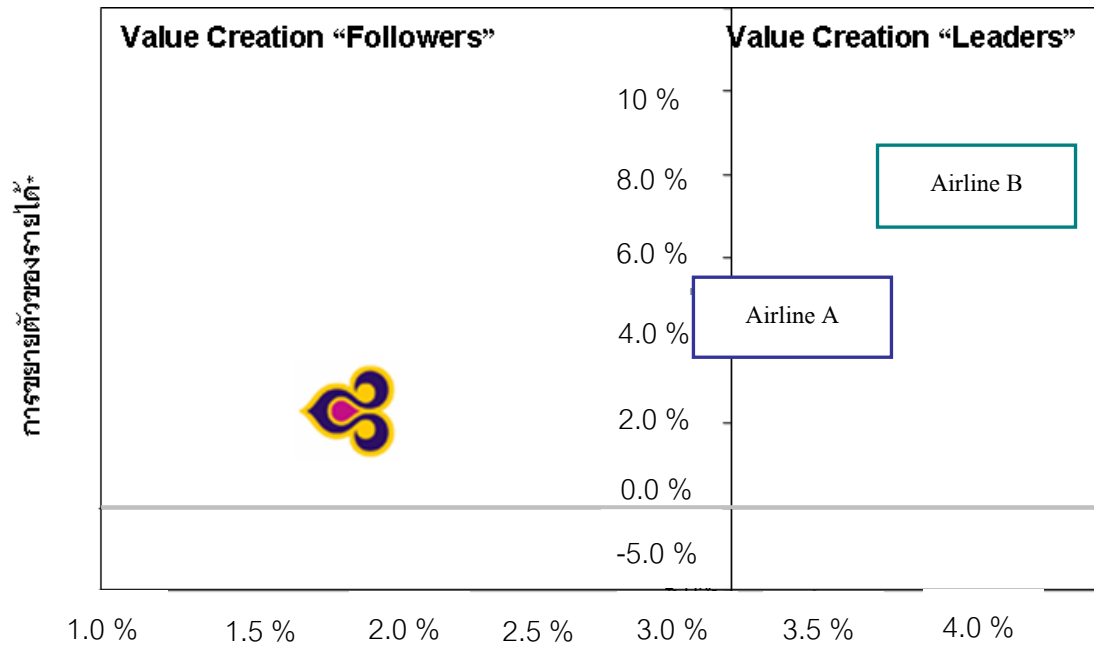
ตัวอย่างการเปรียบเทียบค่า EP และ ROIC ของการบินไทยกับสายการบินคู่แข่ง

การวิเคราะห์ค่า EP และค่า ROIC เป็นการวัดประสิทธิภาพในการสร้างมูลค่าเพิ่มต่อทุนที่ลงไป อย่างไรก็ตามค่า EP และ ROIC ไม่เป็นดัชนีชี้วัดที่ดีในแง่ของการขยายตัวของธุรกิจ การบินไทยอาจสูญเสียความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว หากมีค่า EP และ ROIC ที่ดี แต่ไม่สามารถขยายรายได้ได้เท่ากับการขยายตัวของอุตสาหกรรม ดังนั้นการวัดมูลค่าเพิ่มขององค์กรควรทำการวัดค่า EP, ROIC และดัชนีชี้วัดที่แสดงถึงการขยายตัวของธุรกิจ เช่น การเติบโตของรายได้ (Revenue Growth)



ตัวอย่างการเปรียบเทียบการขยายตัวของธุรกิจ

การวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการให้ผลตอบแทนการลงทุนในปัจจุบัน (ROIC) และโอกาสในการเติบโต (Revenue Growth) ทำให้ทราบอย่างชัดเจนว่าการบินไทยได้มีผลงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้ดีกว่า



ตัวอย่างการเปรียบเทียบผลงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

1.2 การเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP ระหว่างการบินไทยกับสายการบินคู่แข่ง

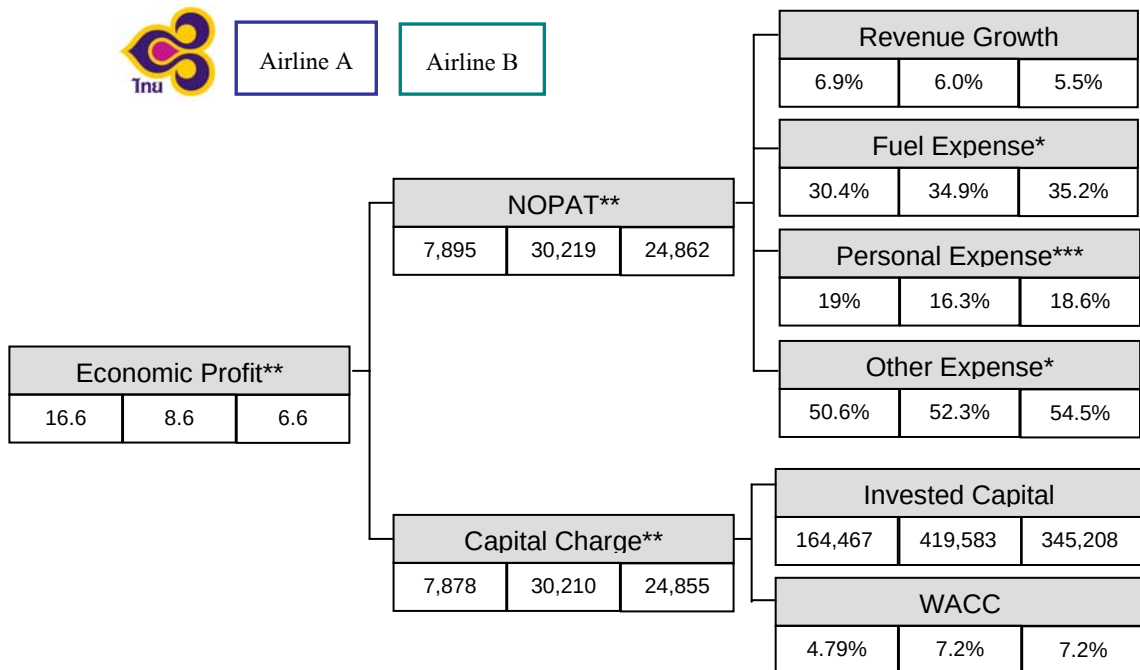
การวัดค่า EP/ROIC เพื่อเทียบผลงานระหว่างสายการบินในอุตสาหกรรม จะทำให้ทราบถึงผลการดำเนินงานโดยรวมของแต่ละสายการบินคู่แข่ง อย่างไรก็ตามการเปรียบเทียบเฉพาะค่า EP/ROIC ไม่สามารถเจาะจงในรายละเอียดได้ว่าสาเหตุที่ทำให้ EP/ROIC ของแต่ละสายการบินมากกว่าหรือน้อยกว่าสายการบินอื่น นั้นมาจากสาเหตุใด ดังนั้น การเปรียบเทียบค่า EP/ROIC ควรทำพร้อมกับการเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP

การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อน EP ยังสามารถช่วยในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนในภาพรวมขององค์กร การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP/ROIC ควรรวมถึงการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้ เช่น

- การขยายตัวของรายได้ (Revenue Growth %)
- Cabin Factor
- Yield
- ค่าใช้จ่ายด้านเชื้อเพลิง (Fuel Expense)
- ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร (Personnel Expense)
- เงินทุน (Invested Capital)
- อายุการใช้งานเฉลี่ยของเครื่องบิน
- etc.

โดยแหล่งข้อมูลของตัวเลขดังกล่าวมาจากผลประกอบการทางการเงินของสายการบินพาณิชย์

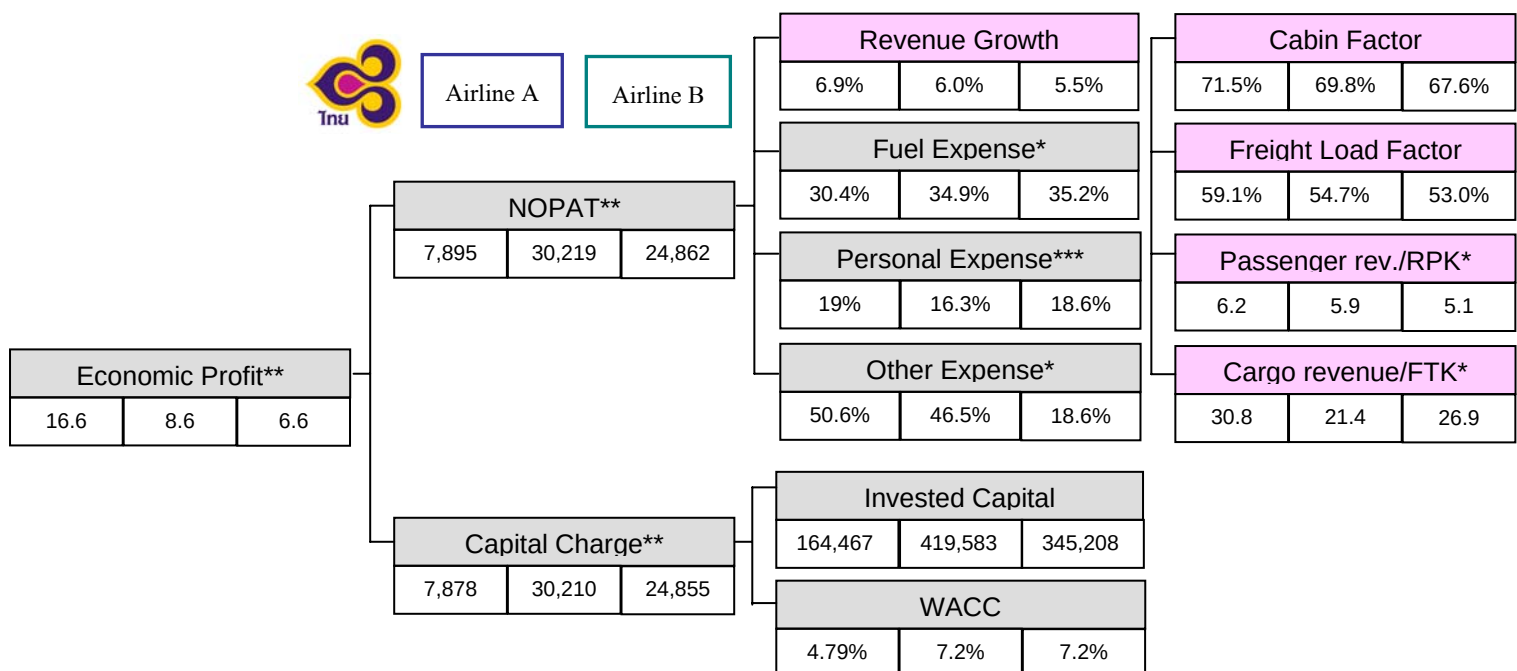
การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนเริ่มจากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนหลัก เช่น NOPAT, Invested Capital, Capital Charge โดยสามารถใช้ข้อมูลจากรายงานประจำปีของแต่ละสายการบินได้



ตัวอย่างการเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนหลัก

หลังจากนั้นจึงแตกปัจจัยขับเคลื่อนหลักลงยังปัจจัยขับเคลื่อนในระดับถัดไป เช่นด้านการขยายตัวของรายได้ (Revenue Growth)

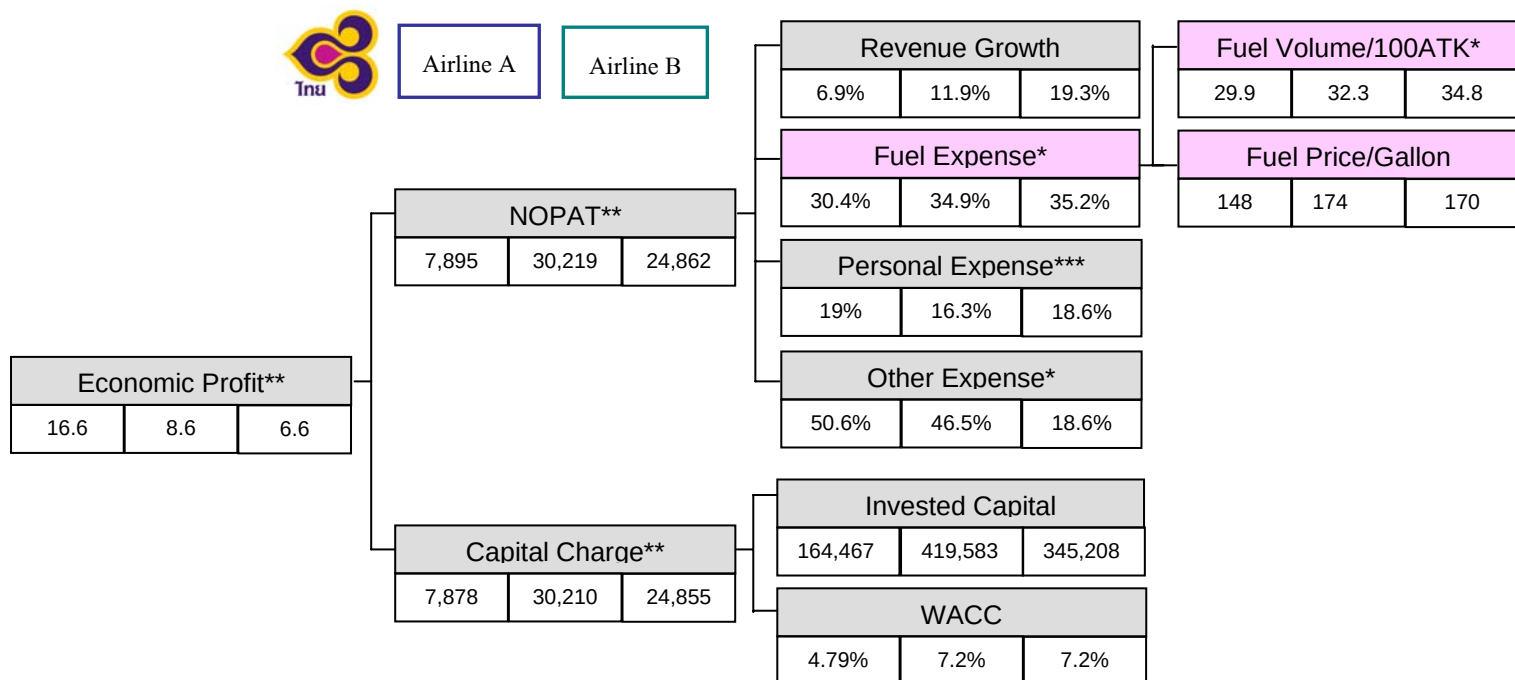
Economic Profit and EP Driver Performance of TG, Airline A, Airline B



ตัวอย่างการเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อน: ค่า Revenue Growth

การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายด้านเชื้อเพลิง (Fuel Expense)

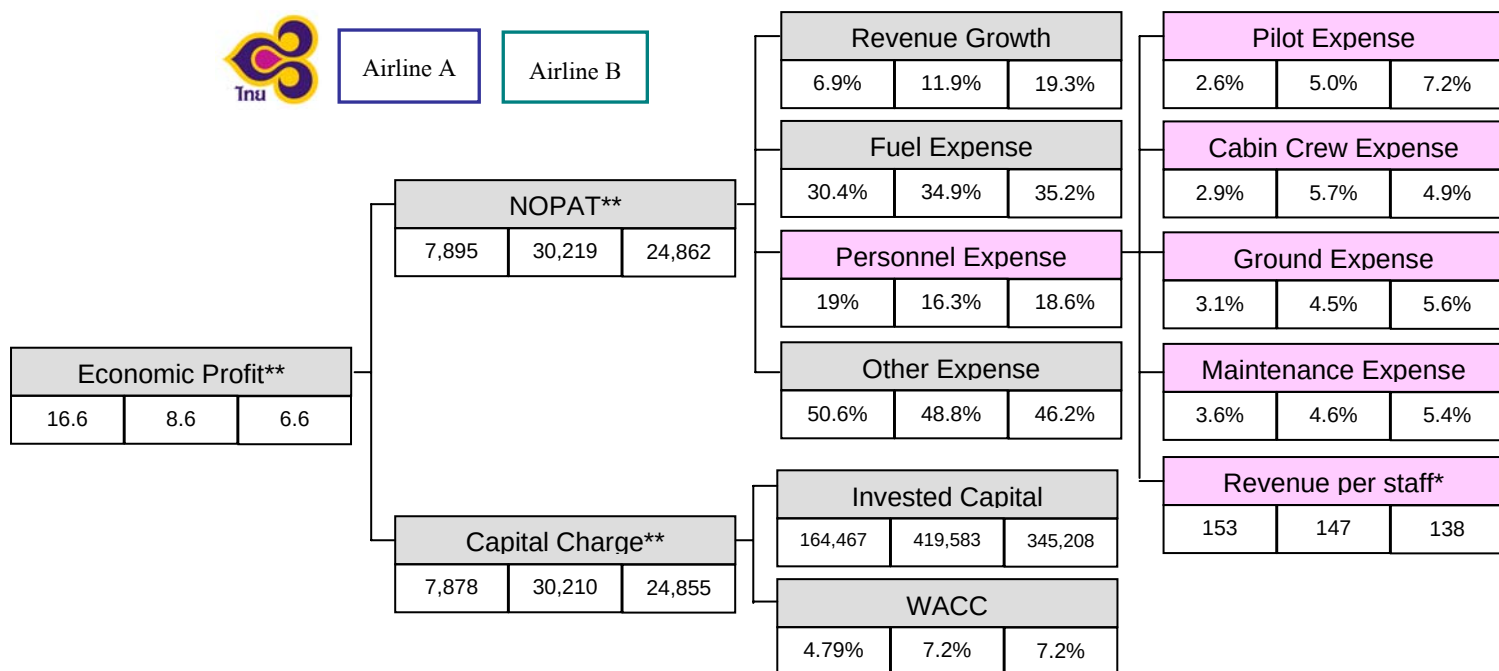
Economic Profit and EP Driver Performance of TG, Airline A, Airline B



ตัวอย่างการเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อน: ค่าใช้จ่ายด้านเชื้อเพลิง

การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร (Personnel Expense)

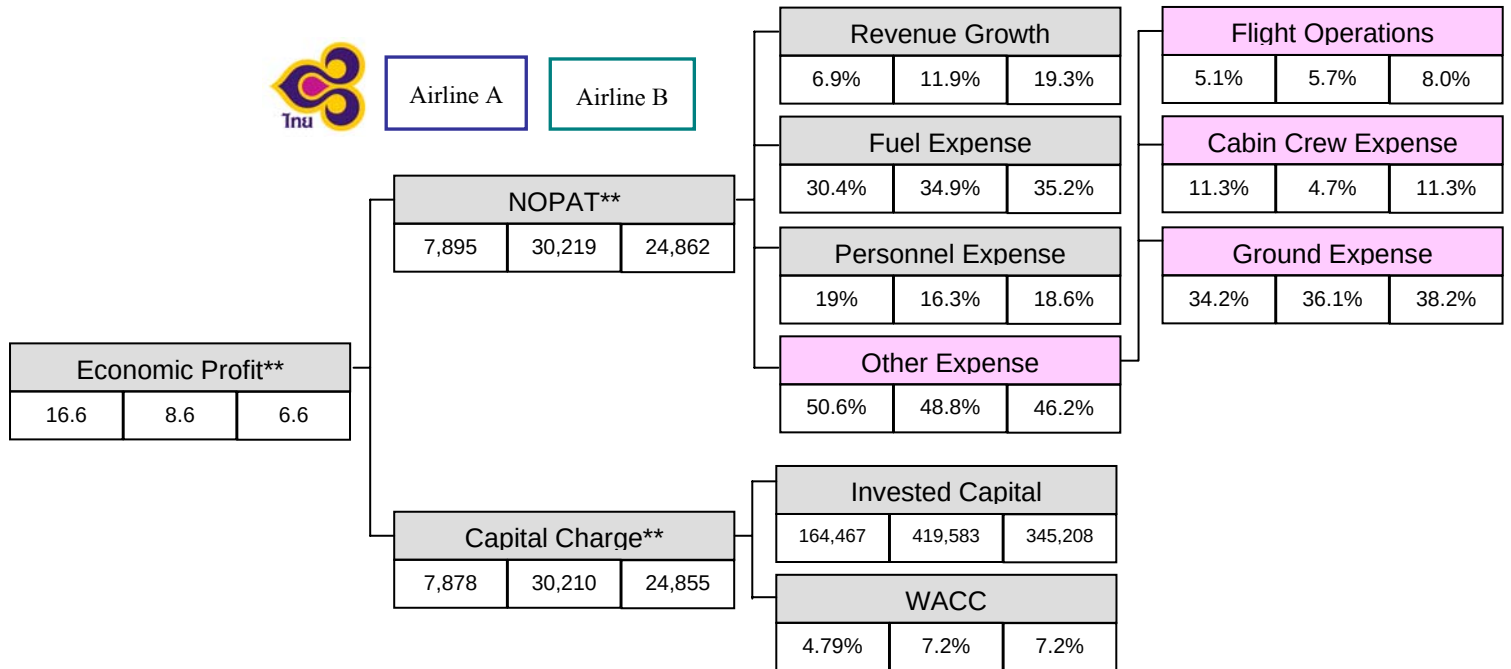
Economic Profit and EP Driver Performance of TG, Airline A, Airline B



ตัวอย่างการเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อน: ค่า Personnel Expense

การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายด้านอื่น ๆ (Other Expense)

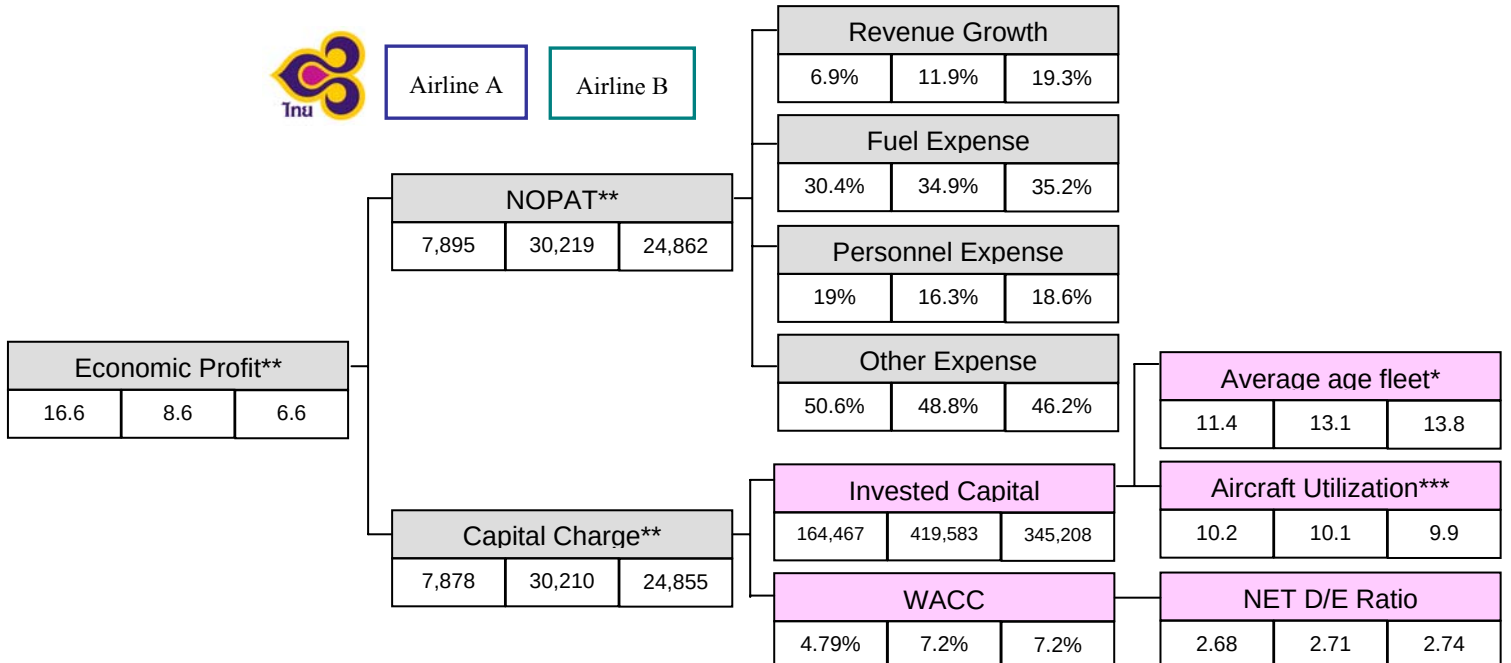
Economic Profit and EP Driver Performance of TG, Airline A, Airline B



ตัวอย่างการเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อน: Other Expense

การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่เกี่ยวข้องกับ Capital Charge

Economic Profit and EP Driver Performance of TG, Airline A, Airline B



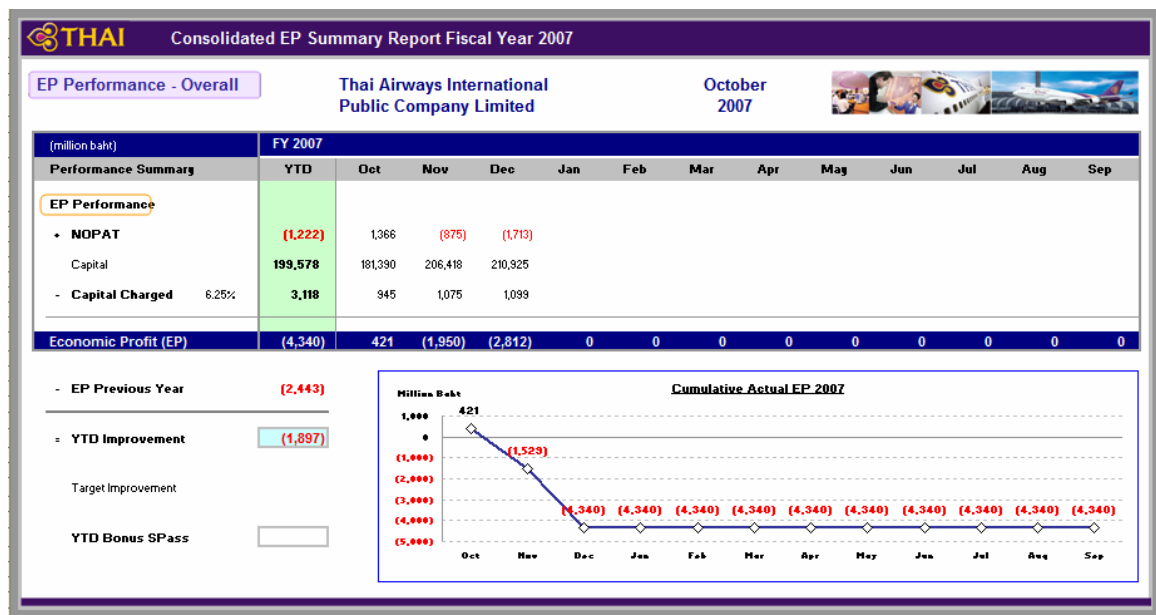
ตัวอย่างการเปรียบเทียบค่า Capital Charge

[<<Back to Top](#)

2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

2.1 การวิเคราะห์ความสามารถในการสร้างมูลค่าขององค์กร

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในเปรียบเทียบค่า EP ของการบินไทยเมื่อเทียบกับค่าเป้าหมายและค่า EP ของปีที่ผ่านมา ทั้งนี้ เพื่อให้ทราบว่าการบินไทยได้มีการสร้างมูลค่าเพิ่มได้ตามเป้าหมาย และมีการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องหรือไม่ โดยแหล่งที่มาของข้อมูลอาจถูกดึงมาจากระบบการคำนวณค่า EP ของการบินไทย



ตัวอย่างการเปรียบเทียบค่า EP เมื่อเทียบกับอดีตและเป้าหมาย

นอกเหนือจากการวิเคราะห์ค่า EP ที่ผ่านมาของการบินไทย แล้วการบินไทยควรมีการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงลึกของการบินไทย เพื่อจัดลำดับความสำคัญปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงลึก การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเป็นฐานสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญต่อยุทธศาสตร์ ตัวอย่างเช่น บริษัทที่มีกลยุทธ์ในการสร้างการเติบโตขององค์กร ผู้บริหารสามารถจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และกำหนดปัจจัยผลักดันการสร้างมูลค่าเพิ่ม ที่เน้นความสำคัญของกลยุทธ์ในการสร้างการเติบโตขององค์กรนั้น ๆ กล่าวคือ value driver ทำให้ยุทธศาสตร์ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริงของผลการดำเนินงาน

การวิเคราะห์ Sensitivity ของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP ที่สำคัญยังทำให้ทราบว่าปัจจัยขับเคลื่อนใดเมื่อเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรได้มากน้อยอย่างไร เพื่อใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า

วิธีการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า อาจมีวิธีการกำหนดทั้งสองมุมมอง คือ

- Value Driver ที่มีผลกระทบอย่างสูงต่อมูลค่าเพิ่มขององค์กร หรือที่เรียกว่า Sensitivity
- Value Driver ที่สามารถบริหารจัดการได้ หรือที่เรียกว่า Manageability

เหตุผลที่ต้องมีมุมมองด้าน Manageability เนื่องจาก บางปัจจัยผลักดันมูลค่าเพิ่มอาจมีผลกระทบอย่างสูงต่อมูลค่าเพิ่มขององค์กร แต่ยากที่จะจัดการให้เพิ่มขึ้นหรือต่ำลงได้อย่างที่ผู้บริหารต้องการ ทั้งนี้เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ควบคุมได้ยากกว่าปัจจัยอื่น เช่น WACC, Tariff, หรืออัตราภาษี

การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมีขั้นตอน 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: จัดทำ EP Driver Model

ในการหาปัจจัยขับเคลื่อน (EP Driver) ของการบินไทย การบินไทยจะต้องจำแนกปัจจัยหลักด้านด้านการเงิน และการปฏิบัติการ ของธุรกิจลงเป็นกลุ่มเล็กๆ จนถึงระดับของการตัดสินใจในการจัดการรายวัน หลังจากนั้นวิเคราะห์ว่าปัจจัยเฉพาะใดที่มีผลกระทบต่อการประเมินในภาพรวม เช่น การขยายตัวของรายได้ กำไรจากการดำเนินงาน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2: ทดสอบความอ่อนไหว (Sensitivity) ของ value driver

หลังจากจัดทำ EP Driver Model แล้ว การบินไทยจะต้องพิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงในแต่ละปัจจัยมีผลกระทบต่อมูลค่าโดยรวมของการบินไทยอย่างไร ซึ่งขั้นตอนดังกล่าวจะนำไปสู่การค้นพบที่น่าสนใจที่สามารถเปลี่ยนลำดับการให้ความสำคัญของการบริหาร

ตัวอย่าง การบินไทยอาจเคยให้ความสำคัญกับการลดรายจ่ายประเภทใดประเภทหนึ่ง อย่างไรก็ตาม จากการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อน จะเห็นได้ว่า ปัจจัยเหล่านั้นมีผลกระทบต่อมูลค่าเพียงเล็กน้อยเท่านั้นเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่น

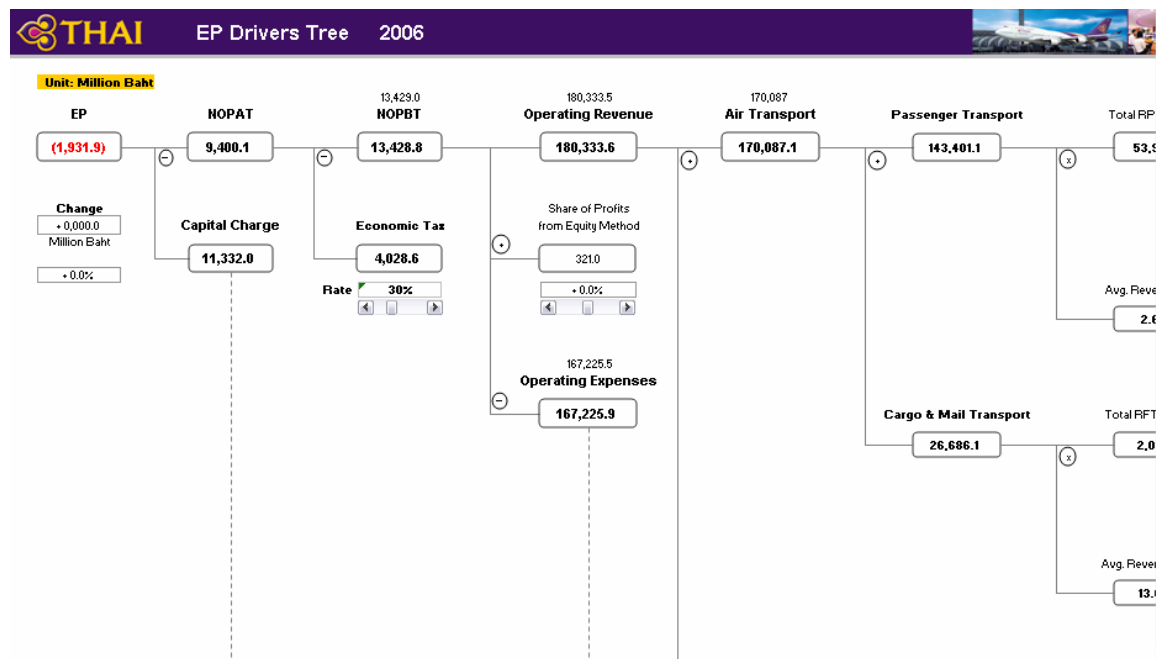
ขั้นตอนที่ 3: ทดสอบความควบคุมได้ (Manageability)

หลังจากการวิเคราะห์ Sensitivity แล้ว ขั้นตอนต่อไปควรที่จะต้องวิเคราะห์ปัจจัยแต่ละตัวเพื่อหาว่าปัจจัยใดที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้ เช่น ต้นทุนบางอย่างของบริษัท อาจไม่ใช่ตัวแปรที่สามารถควบคุมได้ในระดับปฏิบัติการ ทั้งนี้เนื่องจากต้นทุนบางประเภทมีกฎระเบียบควบคุมมากจากภายนอก(ภาครัฐ) ต้นทุนดังกล่าวจึงไม่ใช่ตัวแปรที่สามารถควบคุมได้

การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อน ผู้บริหารจะต้องทุ่มเทเวลา และอาจต้องใช้ข้อมูลที่ไม่สามารถหาได้ง่ายๆ รวมทั้งต้องจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับธุรกิจ

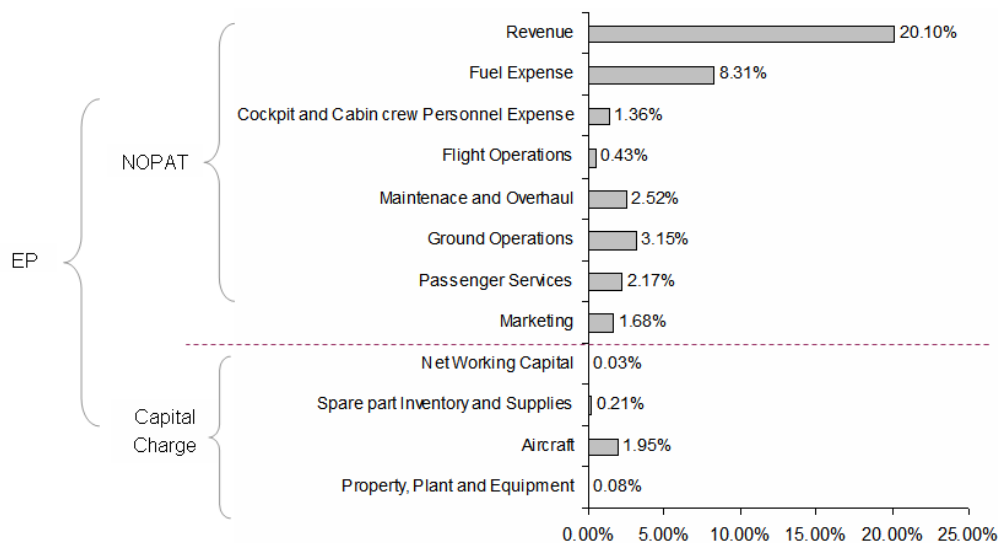
อย่างไรก็ตาม บริษัทที่ได้ลงทุนในการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อน พบว่า การวิเคราะห์ดังกล่าวช่วยให้ผู้บริหารสามารถทุ่มเทความสำคัญกับปัจจัยขับเคลื่อนที่มีความสำคัญ

การจัดทำ EP Driver ของการบินไทยควรถูกจัดทำขึ้นเพื่อระบุถึงปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญของการบินไทยและของแต่ละศูนย์ EVM ปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าวจะระบุถึงปัจจัยทั้งด้านการเงินและด้านปฏิบัติการที่ผลักดันมูลค่าเพิ่มให้แก่การบินไทย



ตัวอย่าง EP Driver Model

การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร ทำได้โดยการทำ Simulation จาก EP Driver Model โดยการแทนค่าการเพิ่มขึ้นหรือลดลง 1% ของปัจจัยขับเคลื่อนเพื่อระบุถึงค่า EP ที่เปลี่ยนแปลงไป ยกตัวอย่างเช่น การเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายด้านเชื้อเพลิงเพียง 1% โดยปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าตัวอื่น ๆ ยังเท่าเดิม จะทำให้ค่า EP ของการบินไทยลดลง 8.31% หรือการลดการใช้เงินทุนที่เกี่ยวข้องกับเครื่องบินลง 1% โดยปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าตัวอื่น ๆ ยังเท่าเดิม จะทำให้ค่า EP ของการบินไทยเพิ่มขึ้น 1.95%



% Change in EP due to a 1% Change in Value Lever

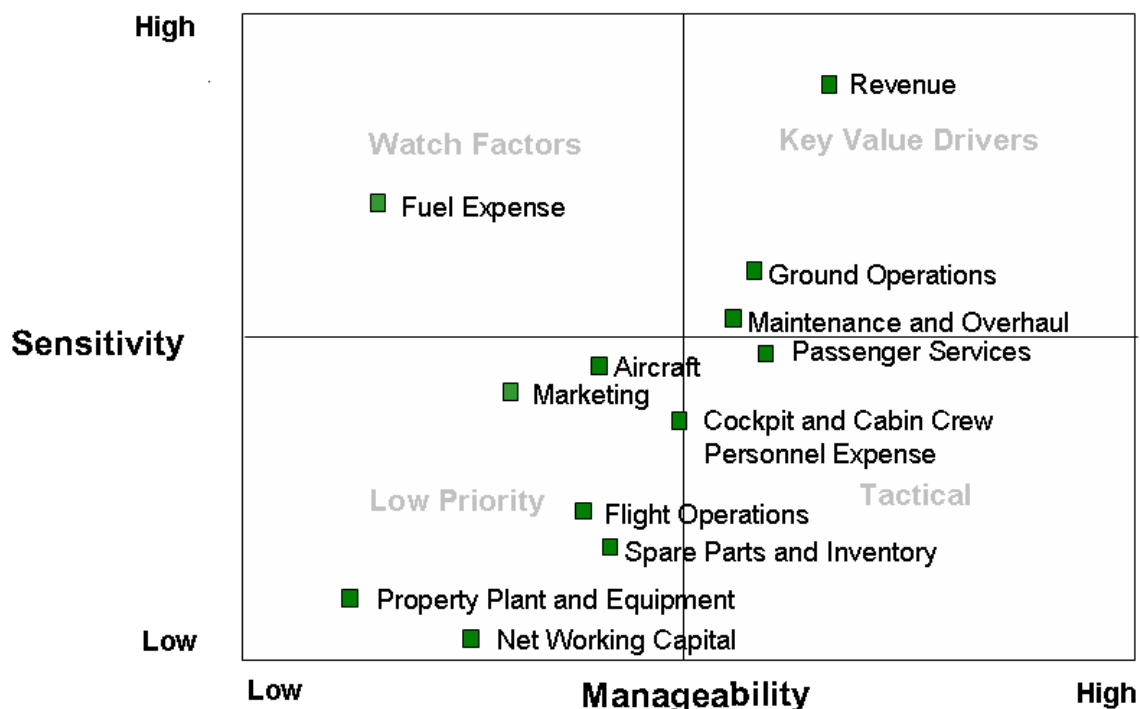
ที่มา: การวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูลปี 2549 จากรายงานของการบินไทย

ตัวอย่างการวิเคราะห์ Sensitivity ของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่สำคัญของ Passenger Transport

อย่างไรก็ดี การที่ปัจจัยขับเคลื่อนตัวใดตัวหนึ่งมีผลกระทบอย่างสูงต่อการเพิ่มมูลค่าขององค์กร ไม่ได้หมายความว่า ปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าวเป็นปัจจัยที่การบินไทยต้องให้ความสำคัญสูงสุด เนื่องจากหากปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าวเป็น ปัจจัยที่การบินไทยไม่สามารถควบคุม/บริหารได้ หรือควบคุม/บริหารได้น้อย ปัจจัยตัวนั้นอาจไม่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่ สำคัญสูงสุด ดังนั้น ก่อนการจัดลำดับปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ การบินไทยควรระบุว่าปัจจัยตัวใด เป็นปัจจัยที่การบิน ไทยสามารถควบคุมมากน้อยเพียงใด ตัวอย่างเช่น ค่าใช้จ่ายด้านเชื้อเพลิงต่อลิตรเป็นปัจจัยที่การบินไทยควบคุมได้ น้อย เมื่อเทียบกับการลดต้นทุนด้านอื่น อย่างไรก็ตาม การบริหารด้านเชื้อเพลิงยังมีความจำเป็น เพียงแต่มุ่งเน้น ประสิทธิภาพในการใช้เชื้อเพลิงอย่างมีคุณภาพ เป็นต้น

หลังจากการบินไทยได้มีการระบุถึงความสามารถในการควบคุมและบริหารปัจจัยขับเคลื่อนรวมถึงมีการวิเคราะห์ Sensitivity ต่อค่า EP แล้ว การบินไทยสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อน เพื่อระบุได้ว่าปัจจัยขับเคลื่อน ใดควรเป็นปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าหลักขององค์กร

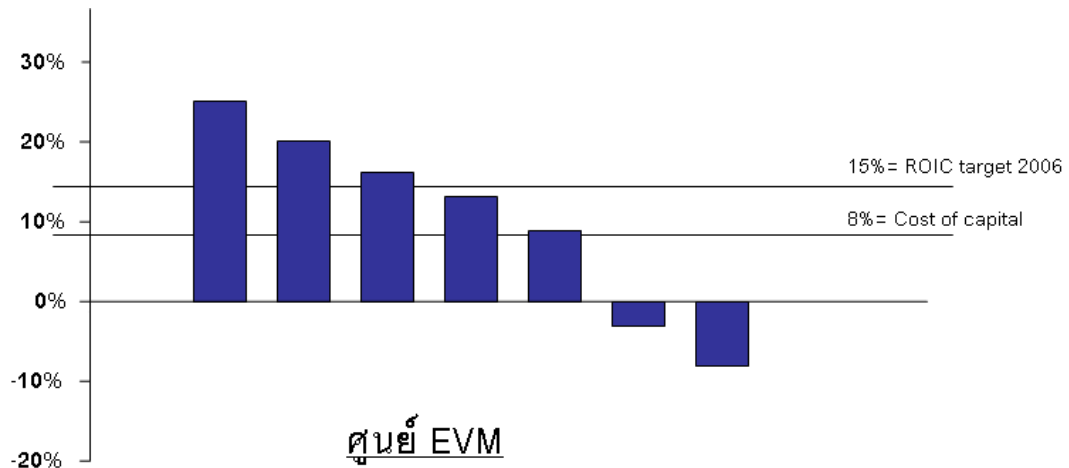
ปัจจัยขับเคลื่อนที่เป็น high sensitivity และ high manageability ควรเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่ผู้บริหารควรให้ ความสำคัญก่อน ในทางตรงกันข้าม ปัจจัยขับเคลื่อนที่เป็น low sensitivity และ low manageability ควรเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญท้ายสุด



ที่มา: การวิเคราะห์โดยบริดจ์คอนซัลติ้ง

ตัวอย่างการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อน

การวิเคราะห์เชิงลึกควรจัดทำในรายศูนย์ EVM เพื่อให้ทราบว่าธุรกิจใด หรือหน่วยงานใดมีการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรมากหรือน้อยต่างกันอย่างไร โดยศูนย์ EVM ที่มีค่า ROIC มากกว่า Cost of Capital ของการบินไทย คือศูนย์ EVM ที่มีการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ศูนย์ EVM ที่มีค่า ROIC น้อยกว่า Cost of Capital ของการบินไทย คือศูนย์ EVM ที่ยังไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวจะนำมาใช้เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของการบินไทยต่อไป



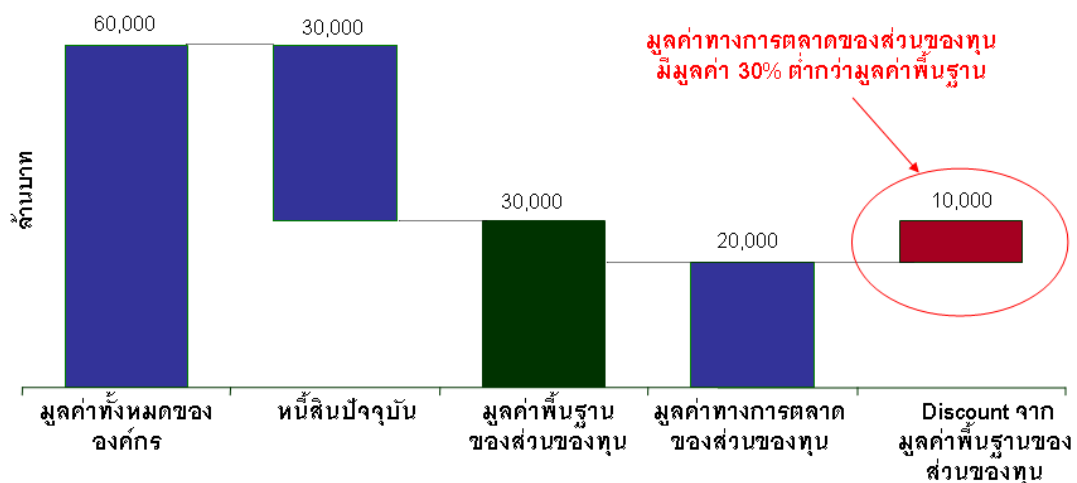
ตัวอย่างการเปรียบเทียบการสร้างมูลค่าเพิ่มในแต่ละศูนย์ EVM

[<<Back to Top](#)

2.2 การวัดความคาดหวังของนักลงทุนเพื่อเทียบกับแผนธุรกิจของการบินไทย

การวิเคราะห์มูลค่าทางการตลาดวัดความคาดหวังของนักลงทุนเพื่อเทียบกับแผนการดำเนินงานของการบินไทย การวิเคราะห์นี้จะทำให้การบินไทยทราบว่า นักลงทุนมีความเชื่อมั่นเพียงใดต่อแผนธุรกิจในอนาคตของผู้บริหารการบินไทย การที่มูลค่าทางการตลาดมากกว่ามูลค่าพื้นฐานขององค์กร ซึ่งถูกคำนวณมาจากแผนธุรกิจของการบินไทย แสดงว่านักลงทุนมีความคาดหวังต่อผลประโยชน์ของการบินไทยสูงกว่าแผนธุรกิจของผู้บริหาร ในทางกลับกัน การที่มูลค่าทางการตลาดมีมูลค่าน้อยกว่ามูลค่าพื้นฐานขององค์กร แสดงว่านักลงทุนขาดความเชื่อมั่นในแผนธุรกิจของผู้บริหาร

หากเกิดความคลาดเคลื่อนระหว่างความคาดหวังของนักลงทุน กับแผนธุรกิจของผู้บริหาร การบินไทยมีหน้าที่ที่จะบริหารจัดการเพื่อให้ค่าทั้งสองมีความคลาดเคลื่อนน้อยลง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน



ตัวอย่างการเปรียบเทียบมูลค่าทางการตลาดและมูลค่าพื้นฐานขององค์กร

[<<Back to Top](#)

ขั้นตอนในการวัดความคาดหวังของนักลงทุนเพื่อเทียบกับแผนธุรกิจของการบินไทย

การวัดความคาดหวังของนักลงทุนเพื่อเทียบกับแผนธุรกิจของการบินไทยสามารถทำได้โดยการเปรียบเทียบมูลค่าทางการตลาดและมูลค่าพื้นฐานขององค์กร ขั้นตอนดังกล่าวมีดังนี้

1. การคำนวณหามูลค่าพื้นฐาน (Fundamental Value) ทั้งหมดขององค์กร

การหามูลค่าทั้งหมดขององค์กร ซึ่งเป็นมูลค่าที่รวมถึงมูลค่าของส่วนของทุน และมูลค่าของหนี้สินขององค์กร การหามูลค่าทั้งหมดขององค์กรสามารถทำได้โดยหลักการ Discounted Cash Flow Valuation

หลักการ Discounted Cash Flow Valuation ตั้งอยู่บนหลักการที่ว่า มูลค่าของทรัพย์สินคือมูลค่าปัจจุบัน (Present Value) ของกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับจากสินทรัพย์นั้นๆ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานแนวความคิดที่ว่า ทรัพย์สินทุกชนิดมีมูลค่าภายในตัวเอง ซึ่งสามารถประมาณได้จากคุณสมบัติในแง่ของกระแสเงินสด การเติบโต และความเสี่ยง

ในการคำนวณมูลค่าตามหลัก Discounted Cash Flow นั้น ข้อมูลที่ต้องการคือ

1. การประมาณอายุของทรัพย์สิน
2. การประมาณกระแสเงินสดระหว่างช่วงอายุของทรัพย์สิน
3. การประมาณ Discount Rate เพื่อคำนวณหามูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสด

การคำนวณมูลค่าพื้นฐานขององค์กร สามารถคำนวณได้จากการประมาณกระแสเงินสดในอนาคตในแต่ละปี (หรือหมายถึงกระแสเงินสดที่เหลือหลังจากหักด้วยค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานทั้งหมด รวมถึงภาษี แต่ก่อนหักการจ่ายคืนหนี้สินและดอกเบี้ย) แล้ว discount กลับด้วยอัตราต้นทุนเงินทุน (weighed average cost of capital)

$$\text{มูลค่าพื้นฐานขององค์กร} = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{\text{CF to Firm}}{(1 + \text{WACC})^t}$$

2. การคำนวณหามูลค่าพื้นฐาน (Fundamental Value) ของส่วนกองทุน

หลังจากทำการคำนวณหามูลค่าทั้งหมดขององค์กรแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการคำนวณหามูลค่าพื้นฐานของส่วนกองทุน การคำนวณหามูลค่าพื้นฐานของส่วนกองทุนสามารถทำได้โดยการนำเอามูลค่าพื้นฐานขององค์กร ลบออกด้วยมูลค่าของหนี้สินปัจจุบันขององค์กร

$$\text{มูลค่าทั้งหมดขององค์กร} = \text{มูลค่าพื้นฐานของส่วนกองทุน} - \text{มูลค่าของหนี้สินปัจจุบันขององค์กร}$$

มูลค่าของหนี้สินปัจจุบันขององค์กร คือมูลค่าหนี้สินทั้งหมดขององค์กร ซึ่งสามารถคำนวณได้จากงบดุลของการบินไทย

3. การคำนวณหามูลค่าทางการตลาด (Market Value) ของส่วนกองทุน

ขั้นตอนต่อไปคือการหามูลค่าทางการตลาดของส่วนกองทุน มูลค่าทางการตลาดของส่วนกองทุนสามารถคำนวณได้จากการนำเอาจำนวนหุ้น (Outstanding Shares) ของการบินไทย คูณกับราคาหุ้นต่อหุ้น ณ ปัจจุบันของการบินไทย

$$\text{มูลค่าทางการตลาดของส่วนกองทุน} = \text{จำนวนหุ้น (Outstanding Shares)} \times \text{ราคาหุ้นต่อหุ้น}$$

4. การเปรียบเทียบมูลค่าทางการตลาดกับมูลค่าพื้นฐานของส่วนกองทุน

การเปรียบเทียบมูลค่าทางการตลาดกับมูลค่าพื้นฐานของส่วนกองทุนจะทำให้ทราบถึงความคาดหวังของนักลงทุนเมื่อเทียบกับแผนธุรกิจของการบินไทย

หากมูลค่าทางการตลาดของส่วนกองทุนมีมากกว่ามูลค่าพื้นฐานของส่วนกองทุน นั้นหมายถึงผู้ลงทุนมีความคาดหวังในผลการดำเนินงานสูงกว่าแผนธุรกิจของผู้บริหารการบินไทย ในทางกลับกัน หากมูลค่าทางการตลาดของส่วนกองทุนมีน้อยกว่ามูลค่าพื้นฐานของส่วนกองทุน นั้นหมายถึงผู้ลงทุนขาดความเชื่อมั่นในผลการดำเนินงานของแผนธุรกิจของผู้บริหารการบินไทย

การที่ผู้ลงทุนขาดความเชื่อมั่นในผลการดำเนินงานของแผนธุรกิจของผู้บริหารการบินไทย ทำให้ผู้ลงทุนลดทอน (discount) มูลค่าทางการตลาด หรือราคาหุ้นของการบินไทย นั้นหมายถึงผลตอบแทนที่ผู้ลงทุนได้รับจากการลงทุนในหุ้นของการบินไทยต่ำกว่าที่พึงจะเป็น

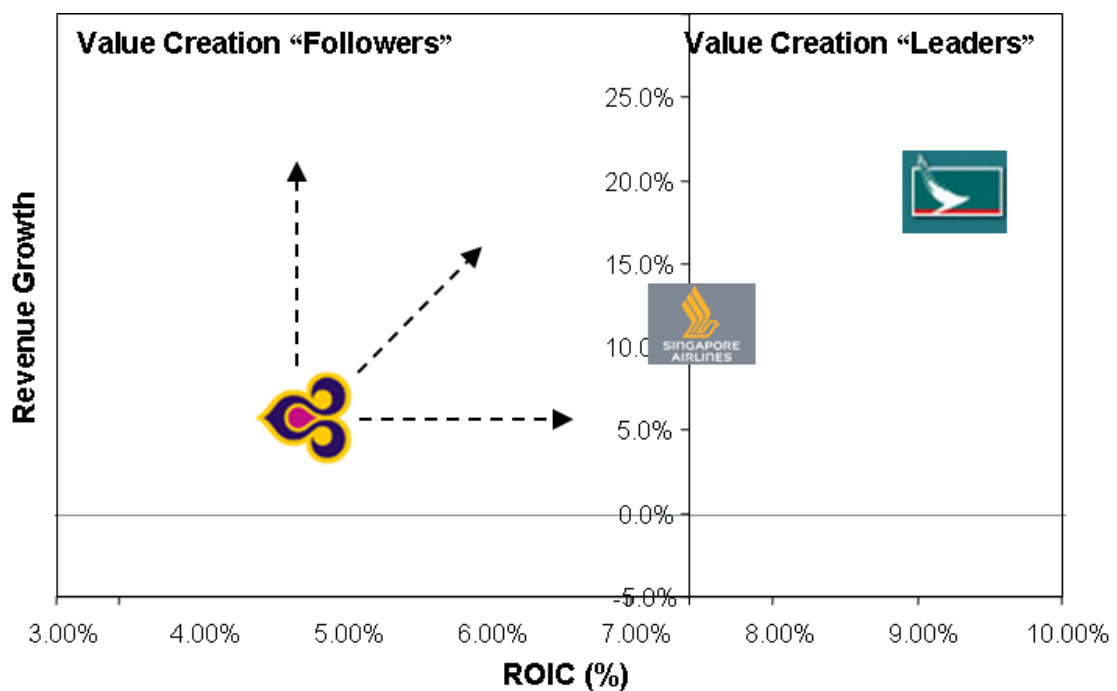
3. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

3.1 การเข้าใจถึงการเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กร

หลังจากการบินไทยได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในตามหลักการของ EVM การบินไทยจะทราบถึงแนวโน้มของธุรกิจ เช่น การเติบโตของธุรกิจ และความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้น รวมถึงความสามารถในการแข่งขัน และการบินไทยจะสามารถกำหนดทิศทางได้ว่าการบินไทย จะดำเนินกลยุทธ์องค์กรในอนาคตอย่างไร

เช่นในสถานะที่แนวโน้มเศรษฐกิจถดถอย และมีความเสี่ยงในการทำธุรกรรมสูงขึ้น การบินไทยอาจมีการมุ่งเน้นการเติบโตของรายได้ลดลง และหันมาเน้นการสร้างกำไรสูงสุดต่อเงินลงทุน เพื่อสร้างผลตอบแทนสูงสุดให้กับผู้ถือหุ้น

ในกรณีที่ ธุรกิจการบินพาณิชย์กำลังเติบโต และขนาดขององค์กรเป็นความสามารถในการแข่งขันหลักระหว่างการบินไทยพาณิชย์ การบินไทยอาจกำหนดทิศทางเพื่อมุ่งหวังการเติบโตขององค์กร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในระยะยาว (เน้น Asset หรือ Revenue Growth) มากกว่าการมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าสูงสุดในระยะสั้น (เน้น ค่า EP และ ROIC)



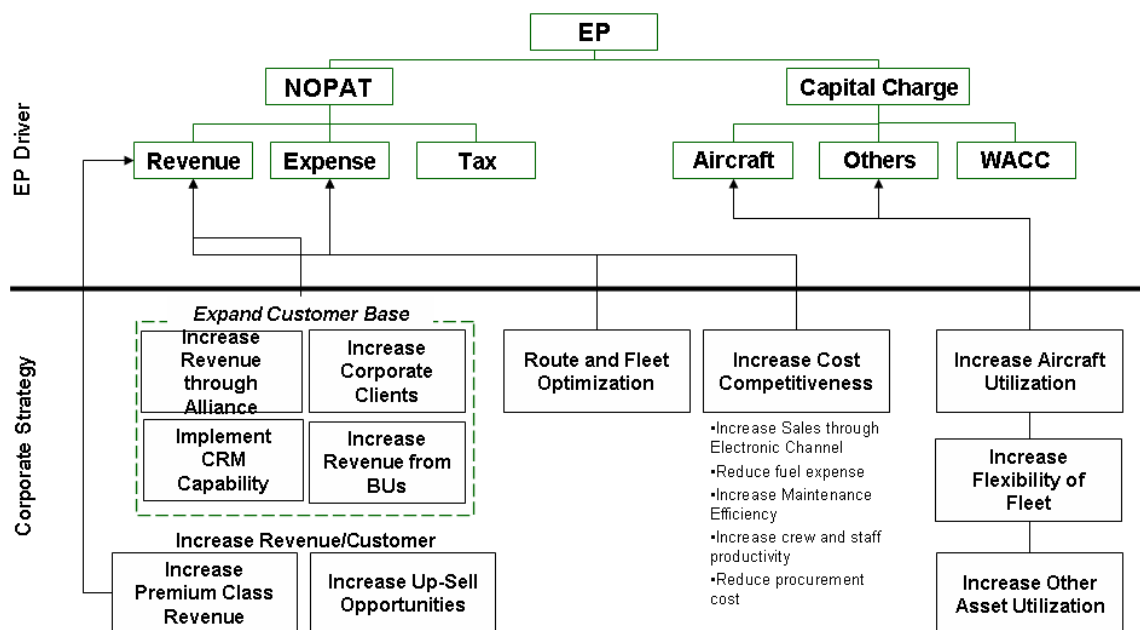
ที่มา: การวิเคราะห์โดยบริษัทคอนซัลติ้ง

ตัวอย่างของกรอบการกำหนดทิศทางของการบินไทย

หลังจากที่การบินไทยได้กำหนดทิศทางขององค์กรในเบื้องต้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวางแผนกลยุทธ์ของการบินไทย ที่สอดคล้องกับทิศทางดังกล่าว การวางแผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่า คือ การวางแผนที่มี EP/ROIC เป็น เครื่องมือในการประเมินและคัดเลือกมูลค่าของแผนงาน

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ตามระบบ EVM นั้น เน้นที่การสร้างมูลค่า (Value Based) ดังนั้นการบินไทยจะต้อง สามารถระบุได้ว่ากลยุทธ์ทุกกลยุทธ์ของการบินไทยสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างไร

เช่น การขยายรายได้จากการขาย Corporate Sales มากขึ้นจะผลักดันให้มีรายได้ให้เพิ่มขึ้น และสามารถทำให้ค่า NOPAT และ EP เพิ่มขึ้น การลดต้นทุนด้านเชื้อเพลิง จะทำให้ทำให้ค่า NOPAT และ EP เพิ่มขึ้น



ตัวอย่างของการเชื่อมโยงกลยุทธ์เข้ากับปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP

ขั้นตอนการเชื่อมโยงระบบ EVM ให้เข้ากับองค์ประกอบของ BSC สำหรับศูนย์ EVM แต่ละศูนย์ มีดังนี้

1. ระบุปัจจัยขับเคลื่อนที่จะผลักดันมูลค่า EP (EP Drivers) ขององค์กร
2. พัฒนาระบบ BSC และระบุองค์ประกอบของ BSC โดยแบ่งออกเป็นทั้ง 4 มุมมองคือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต ทั้งนี้การระบุองค์ประกอบของ BSC นั้น ควรมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของการบินไทย (Strategy Map)
3. ระบุถึงการเชื่อมโยงองค์ประกอบของ Balanced Scorecard ไปยังปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า EP ในแต่ละตัว การเชื่อมโยงนี้จะระบุว่าองค์ประกอบของ BSC แต่ละตัวมีผลต่อการสร้างค่า EP ของการบินไทยได้อย่างไร

โดย Balanced Scorecard ที่นำมาใช้ในการเชื่อมโยงกับ EP Driver สำหรับทุกศูนย์ EVM ของการบินไทยนั้นจะใช้ BSC สำหรับปี 2550 เป็นเกณฑ์ฐานในการพิจารณาการเชื่อมโยง

3.1.1 Balance Scorecard กับการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มของกิจการขนส่ง

Balanced Scorecard ของ Passenger Transport

องค์ประกอบของ BSC			
Financial	Customer	Internal	Learning & Growth
Change of EP	On time DEP Int'l	Aircraft Utilization	Training Hours
EPS	On time DEP Dom	L/F	Training Quality
ROIC	PSI	Transportation Expense per ATK	Staff Competency
EBITDA	Business Traveler Asia Pacific: Ranking	Fuel Consumption per RTK	Employee Satisfaction
Revenue Growth	Travel & Leisure: Ranking	Personal Expense per Operating Revenue	
Fuel Expenses	Conde Nast Traveler: Ranking		
Growth of Rev contributed from STAR	Skytrax: Ranking		
Fixed Asset	Complaint Rate		
MVC	Customer Satisfaction Index		
Interest Bearing Debt to Equity	Growth of repurchased ROP member		

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของ Balanced Scorecard ในด้าน Financial

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ	จุดประสงค์ในการวัดผล	สูตรการคำนวณ
Economic Profit	วัดประสิทธิภาพในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้น โดยประเมินจากกำไรสุทธิจากการดำเนินงานเทียบกับค่าเสียโอกาสของผู้ถือหุ้น	$\text{NOPAT} - (\text{WACC} \times \text{Capital})$ $\text{NOPAT} = \text{กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน}$ $\text{Capital} = \text{เงินทุน}$ หน่วย: บาท
ROIC	วัดประสิทธิภาพในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้น โดยประเมินจากกำไรสุทธิจากการดำเนินงานเทียบกับค่าเสียโอกาสของผู้ถือหุ้น	$\text{NOPAT} / \text{Capital}$ $\text{NOPAT} = \text{กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน}$ $\text{Capital} = \text{เงินทุน}$ หน่วย: %
EPS	วัดผลกำไรหรือผลตอบแทนต่อหุ้นหนึ่งหุ้น	$\text{Net Income} / \text{No of Shares}$ หน่วย: บาท
Revenue	วัดประสิทธิภาพในการสร้างรายได้ทั้งหมดจากการดำเนินงาน	รายได้ทั้งหมดจากการดำเนินงาน หน่วย: บาท หรือ % ของการเติบโตของรายได้
Revenue from Alliance/ Partnership	วัดประสิทธิภาพการหารายได้จากความร่วมมือเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ	รายได้ที่เกิดจากพันธมิตรทางธุรกิจ / รายได้โดยสารเครื่องบินทั้งหมด หน่วย: %
Fuel Expenses	วัดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านเชื้อเพลิง	ค่าใช้จ่ายด้านเชื้อเพลิง หน่วย: บาท หรือ % ของรายได้หรือค่าใช้จ่ายทั้งหมด
Fixed Assets	วัดประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด	รายได้ทั้งหมด / สินทรัพย์ทั้งหมด หน่วย: บาทต่อสินทรัพย์
Interest Bearing Debt to Equity	วัดโครงสร้างเงินทุนของธุรกิจในการจัดหาแหล่งเงินทุนระหว่างหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	$\text{Interest Bearing Debt} / \text{Equity}$ หน่วย: เท่า

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของ Balanced Scorecard ในด้าน Customer

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ	จุดประสงค์ในการวัดผล	สูตรการคำนวณ
Performance Safety Index	วัดความสามารถในการรักษาความปลอดภัยของเที่ยวบินแต่ละเที่ยว	จำนวนเหตุการณ์ผิดปกติที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายเทียบกับจำนวนเที่ยวบินทั้งหมด หน่วย: % ของเหตุการณ์ผิดปกติ
On time Arrival Rating	วัดความรวดเร็ว และการตรงต่อเวลา ในการให้บริการ	จำนวนเที่ยวบินที่ถึงที่หมายตรงเวลา / จำนวนเที่ยวบินทั้งหมด หน่วย: % ของเที่ยวบินที่ตรงเวลา
Customer Satisfaction	วัดคุณภาพในการให้บริการลูกค้า โดยประเมินจากความพึงพอใจของผู้โดยสารที่ใช้บริการ	ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของลูกค้าจากการวัดความพึงพอใจของผู้โดยสาร หน่วย: % หรือ อาจใช้ rate 1 – 10 ในแต่ละหัวข้อ โดยจัดเป็นหมวดหมู่ของการวัดความพึงพอใจ
Complaint Rate	วัดความพึงพอใจของลูกค้าทางอ้อม โดยประเมินจากคำติชม	คำติชมที่ได้รับ หน่วย: Index
Third Party Ranking	วัดความสามารถในการให้บริการเมื่อเทียบกับสายการบินอื่น โดยผู้ประเมินที่เป็นกลางจากภายนอก	ตำแหน่งเมื่อจัดลำดับกับสายการบินอื่น หน่วย: ตำแหน่งที่
Growth of Repurchased ROP member	วัดความสามารถในการรักษาสมาชิก ROP	จำนวนสมาชิก ROP ที่มีการต่ออายุสมาชิก หน่วย: จำนวนสมาชิก

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของ Balanced Scorecard ในด้าน Internal Process

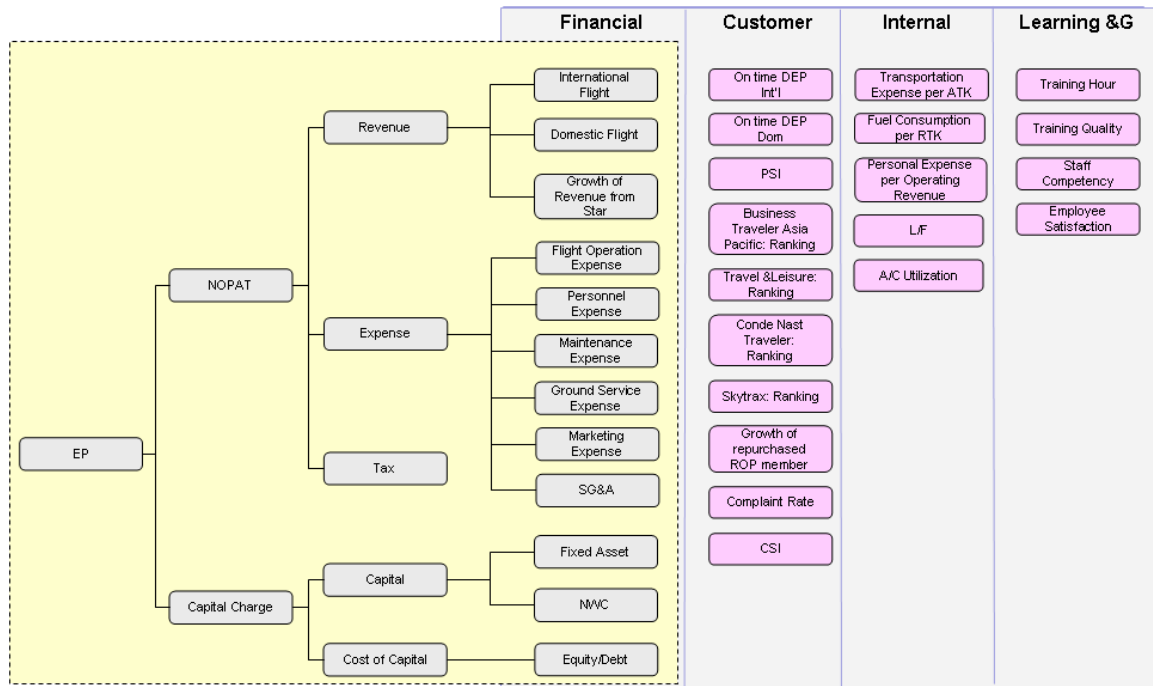
ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ	จุดประสงค์ในการวัดผล	สูตรการคำนวณ
Aircraft Utilization	วัดประสิทธิภาพในการใช้ประโยชน์จากเครื่องบินที่มี	อัตราเฉลี่ยจำนวนชั่วโมงต่อวันที่ใช้ในการบินของเครื่องบินแต่ละลำ หน่วย: จำนวนชั่วโมงต่อวัน
Load Factor	วัดประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ (เครื่องบิน) เพื่อให้บริการผู้โดยสารสูงสุด	RTK / ATK หน่วย: %
Transportation Expense per ATK	วัดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายการบินต่อกำลังการผลิต	ค่าใช้จ่ายด้านการบินต่อ ATK หน่วย: บาทต่อ ATK
Fuel Consumption per RTK	วัดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านเชื้อเพลิงเมื่อเทียบกับรายได้	ปริมาณการใช้น้ำมันต่อ RTK หน่วย: บาทต่อ RTK
Personnel Expense per Operating Revenue	วัดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเมื่อเทียบกับรายได้	ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อรายได้จากการดำเนินงาน หน่วย: %

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของ Balanced Scorecard ในด้าน Learning & Growth

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ	จุดประสงค์ในการวัดผล	สูตรการคำนวณ
Training Hours	วัดผลงานการพัฒนาศักยภาพ โดยประเมินจากจำนวนชั่วโมงที่ให้การฝึกอบรม	จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมที่เกิดขึ้นจริง / จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมที่วางแผนไว้ หน่วย: % ของการฝึกอบรมเมื่อเปรียบเทียบกับแผน
Training Quality	วัดผลงานการพัฒนาศักยภาพ โดยประเมินจากคุณภาพในการฝึกอบรม โดยจัดทำการประเมินจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังการฝึกอบรม	ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อคุณภาพของการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หน่วย: % ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
Staff Competency	วัดผลงานการพัฒนาศักยภาพ โดยประเมินจากความสามารถในการปฏิบัติการของพนักงาน โดยจัดทำการประเมินจากพนักงานที่เกี่ยวข้อง	ศักยภาพจริงของพนักงาน / ศักยภาพของพนักงานที่องค์กรคาดหวังและวางแผนไว้ หน่วย: % ความสำเร็จในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร
Employee Satisfaction	วัดผลงานการบริหารบุคลากร โดยประเมินความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม	ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม หน่วย: % ของความพึงพอใจของพนักงาน

การระบุถึงการเชื่อมโยงองค์ประกอบของ Balanced Scorecard ไปยังปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า EP

หลักการระบุองค์ประกอบของ BSC อันเป็นปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP จะต้องระบุได้ว่า BSC ทั้ง 4 มุมมองนั้น อะไรที่จะช่วยเพิ่มรายได้ และลดค่าใช้จ่าย เพื่อที่จะส่งผลให้ค่า NOPAT เพิ่มขึ้น รวมทั้งยังต้องบอกได้ว่าต้นทุนตัวใดที่เมื่อลดลงแล้วจะส่งผลให้ Capital Charge ลดลงตามไปด้วย โดยตัวชี้วัดที่สำคัญของ Passenger Transport มีดังนี้



แผนภาพแสดงการเชื่อมโยง BSC กับ ดัชนีการวัดค่า EP (Revenue Generation of EP Drivers)

• ด้านการเงิน (Financial Perspective)

ตัวชี้วัดทางการเงินที่สำคัญ และช่วยเพิ่มค่า EP ได้แก่

- รายได้จากการบินภายใน/ภายนอกประเทศ จะส่งผลให้รายได้ และ NOPAT ของ Passenger Transport เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะสำหรับธุรกิจการบินซึ่งมีต้นทุนคงที่ในอัตราส่วนที่สูง
- รายได้อื่น ได้แก่ รายได้จากการขายของที่ระลึก รายได้จากค่าธรรมเนียมในการบริการขนส่ง (Dispatch Fee) และรายได้จากการให้เช่าเครื่องบินและการบริการแก่สายการบินนกแอร์ ถึงแม้ว่ารายได้เหล่านี้อาจไม่ส่งผลกระทบต่อค่า EP ไม่มากนักเมื่อเทียบกับรายได้จากการบิน อย่างไรก็ตาม การบินไทยก็ไม่ควรมองข้ามความสำคัญของรายได้ดังกล่าวเพื่อเป็นกลยุทธ์ในการเพิ่มมูลค่า EP
- Growth of Revenue Contributed from STAR หาก Passenger Transport สามารถเพิ่มรายได้จากกลุ่ม Star Alliance ก็จะช่วยให้ค่า EP เพิ่มขึ้นเช่นกัน
- EBITDA มีความหมายต่อทั้งรายได้ที่เพิ่มขึ้นและรายจ่ายที่ลดลง กล่าวคือ กำไรก่อนค่าเสื่อมราคาและภาษี นี่เป็นการวัดการสร้างความกำไรจากต้นทุนที่เป็นรายการเงินสด ซึ่งถ้าหากเพิ่มขึ้นย่อมส่งผลต่อค่า NOPAT ให้

เพิ่มขึ้นด้วย หรืออีกนัยหนึ่ง เมื่อรายได้คงที่แต่ EBITDA เพิ่มขึ้นย่อมหมายความว่าค่าใช้จ่ายโดยรวมนั้นลดลง ซึ่งจะทำให้ NOPAT เพิ่มขึ้น

- Fuel Expense ค่าใช้จ่ายเชื้อเพลิงหรือน้ำมันถือเป็นต้นทุนหลักของธุรกิจการบิน ซึ่งหากสามารถลดค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันได้จะสามารถลดค่าใช้จ่ายโดยรวมได้อย่างมีนัยสำคัญ
- Personnel Expense เป็นค่าใช้จ่ายที่มีนัยสำคัญอีกหนึ่งอย่างสำหรับธุรกิจการบิน ซึ่งการบริหารจัดการที่ดีขึ้นจะช่วยลดค่าใช้จ่ายโดยรวม และเพิ่ม NOPAT ได้
- Other Expenses ค่าใช้จ่ายอื่นๆ ซึ่งประกอบด้วยค่าใช้จ่ายด้านการตลาด การบริหารจัดการ และอื่นๆ นั้น ถ้าหากลดได้จะทำให้ NOPAT และ EP ของการบินไทยเพิ่มขึ้นเช่นกัน
- Interest bearing Debt to Equity สัดส่วนหนี้สินต่อทุนจะส่งผลต่อค่าใช้จ่ายเงินทุน (Cost of capital) ดังนั้น ควรมีการพิจารณาช่องทางการเพิ่มเงินทุนที่จะทำให้ค่าใช้จ่ายเงินทุนมีค่าน้อยที่สุด
- Fixed Asset สินทรัพย์ถาวรถือเป็นเงินทุนหลักของบริษัทซึ่งเมื่อมูลค่าของสินทรัพย์ในส่วนนี้ลดลงจะส่งผลให้เงินทุนโดยรวมลดลง และ ค่า EP เพิ่มขึ้น
- Net Working Capital เงินทุนหมุนเวียนสุทธิถ้าลดลงย่อมหมายถึงเงินทุนโดยรวมที่ลดลงด้วย

- ด้านลูกค้า (Customer Perspective)

- On time Departure International and Domestic การที่เครื่องบินสามารถออกบินตรงต่อเวลาจะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและจะกลับมาใช้บริการกับการบินไทยอีก ซึ่งจะทำให้รายได้เพิ่มขึ้นในอนาคต ยิ่งไปกว่านั้น การที่เครื่องบินมีความตรงเวลามากขึ้นจะทำให้การวางแผนจัดการฝูงบินนั้นทำได้ดีขึ้น และสามารถเพิ่ม aircraft utilization ได้ ซึ่งจะทำให้การบินไทยไม่จำเป็นต้องเพิ่มจำนวนเครื่องบินเมื่อเพิ่มจำนวนเที่ยวบิน ซึ่งหมายความว่า การบินไทยจะสามารถลดต้นทุนเงินทุนในการดำเนินงานได้
- Performance Safety Index ความปลอดภัยในการบินถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งสำหรับลูกค้าในการเลือกใช้บริการกับสายการบินหนึ่งๆ ดังนั้น Passenger Transport จะต้องสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าในเรื่องของความปลอดภัยในการบิน เพื่อเป็นการดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น อันจะช่วยให้มีรายได้เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ความปลอดภัยที่สูงขึ้นจะช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากความผิดพลาดตามมาได้ และยังทำให้ภาพลักษณ์ของการบินไทยดีขึ้นด้วย
- 3rd party ranking การได้รับความเชื่อถือและได้รับการจัดลำดับในชั้นต้นๆ จากหน่วยงานจัดอันดับที่น่าเชื่อถือเช่น Business Traveler Asia Pacific, Travel & Leisure, Conde Nast Traveler หรือ Skytrax ก็จะทำให้มีลูกค้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น และทำให้รายได้และ NOPAT เพิ่มขึ้น
- Customer Satisfaction Index ความพึงพอใจของลูกค้าโดยรวมที่เพิ่มขึ้นย่อมหมายความว่า จะมีลูกค้ามาใช้บริการมากขึ้นและทำให้รายได้เติบโตขึ้นในอนาคต
- Complaint Rate อัตราการร้องเรียนที่ลดลงจะสามารถลดค่าใช้จ่ายการบริหารจัดการด้านการรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรลงได้ และนั่นย่อมสื่อถึงความพึงพอใจของลูกค้าอีกด้วย
- Growth of Repurchase ROP member การที่ลูกค้ากลับมาใช้บริการของการบินไทยอีกครั้งจะเป็นการประหยัดต้นทุนมากกว่าที่การบินไทยต้องหาลูกค้าใหม่ๆ เพิ่มเติม อีกทั้ง การที่มีสมาชิก Royal Orchid Plus เพิ่มขึ้นส่งผลถึงการสร้างรายได้ในอนาคตจากการกลับมาใช้บริการอีก

- ด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective)

- Transportation Expense per ATK ค่าใช้จ่ายในการบินทั้งหมดถือเป็นรายการสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อค่า EP ของศูนย์ เมื่อนำค่าใช้จ่ายการบินเปรียบเทียบกับความสามารถในการขนส่งผู้โดยสารต่อกิโลเมตร (ATK) จะทำให้ทราบถึงประสิทธิภาพในการบริหารค่าใช้จ่าย ดังนั้น หาก Transportation expense per ATK ลดลง ก็ย่อมทำให้ Passenger Transport มีกำไรหรือค่า EP เพิ่มขึ้นได้
- Fuel Consumption per RTK เนื่องจากค่าใช้จ่ายเชื้อเพลิงหรือน้ำมันถือเป็นต้นทุนหลักของธุรกิจการบิน ดังนั้นความสามารถในการลดการใช้ปริมาณน้ำมันลงได้จะสามารถลดค่าใช้จ่ายโดยรวมได้อย่างมีนัยสำคัญ
- Personnel Expense per Operating Revenue ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเป็นค่าใช้จ่ายที่มีนัยสำคัญอีกหนึ่งอย่างสำหรับธุรกิจการบิน ซึ่งการบริหารจัดการที่ดีขึ้นจะช่วยลดค่าใช้จ่ายโดยรวม และเพิ่ม NOPAT ได้
- Aircraft Utilization การเพิ่ม aircraft utilization นอกจากจะทำให้การบินไทยสามารถได้ประโยชน์จากเครื่องบินได้เพิ่มขึ้นและมีรายได้เพิ่มขึ้นแล้ว ยังจะทำให้การบินไทยลดหรือไม่จำเป็นต้องเพิ่มจำนวนเครื่องบินที่ใช้งานในอนาคต นั่นคือการใช้เงินลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือลดเงินลงทุนในระยะยาว
- Load Factor การที่ Load Factor ของเครื่องบินเพิ่มย่อมส่งผลโดยตรงต่อจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้น และทำให้รายได้ของการบินไทยเพิ่มขึ้น

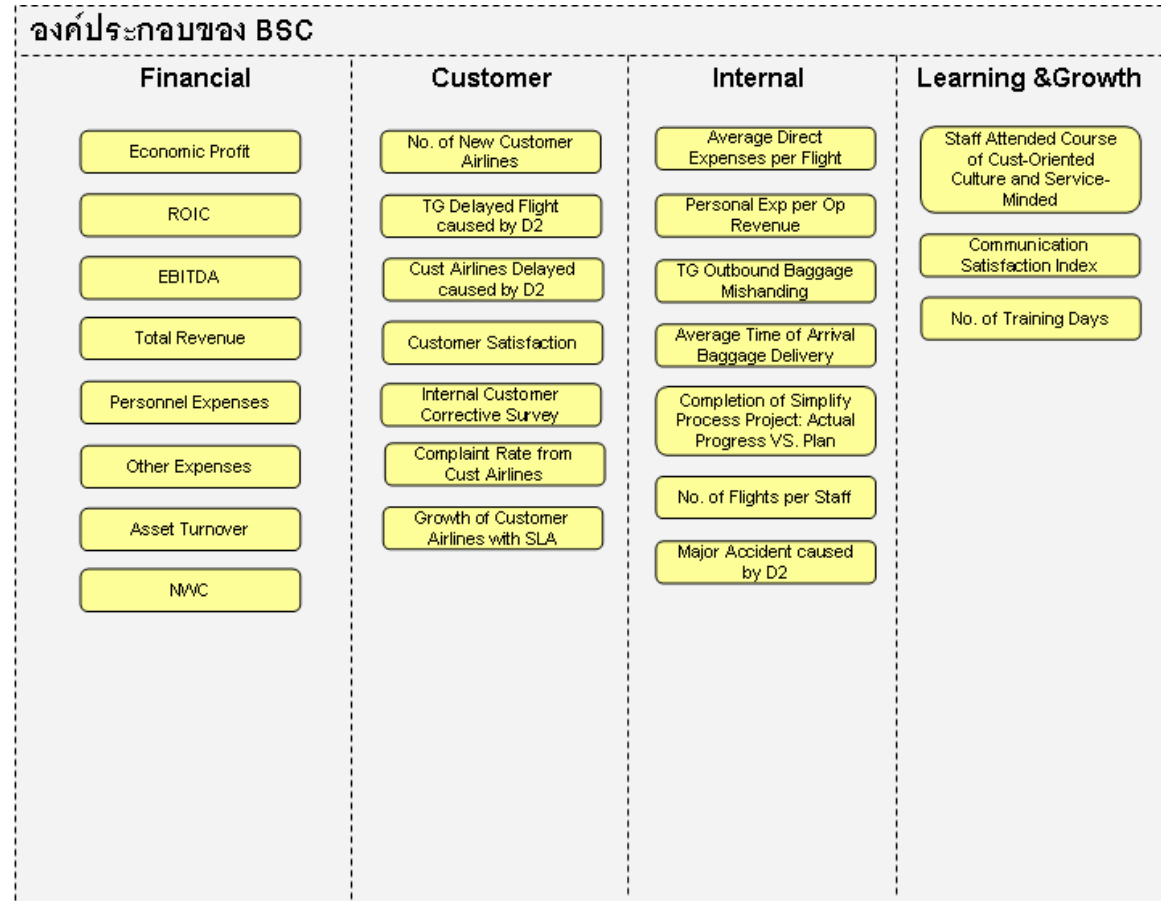
- ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning & Growth Perspective)

- Training Hours จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมจะทำให้พนักงานมีความสามารถเพิ่มขึ้น และสามารถขายหรือให้บริการแก่ลูกค้าได้มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การบินไทยมีโอกาสในการสร้างรายได้มากขึ้นในอนาคต
- Training Quality คุณภาพในการฝึกอบรมที่ดีขึ้นจะทำให้สามารถลดจำนวนชั่วโมงของการฝึกอบรมลงได้ และช่วยให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้น ดังนั้นจะช่วยลดต้นทุนด้านแรงงานและการฝึกอบรมได้
- Staff Competency ความสามารถของพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยลดต้นทุนของการบินไทยในระยะยาวได้ โดยการที่พนักงานมีความสามารถมากขึ้นจะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้เพิ่มขึ้น โดยไม่ต้องเพิ่มค่าใช้จ่ายด้านพนักงานในอนาคต รวมทั้งค่าใช้จ่ายด้านความเสียหายจากการผิดพลาดจะลดน้อยลงด้วย อีกทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยลดเงินทุนของการบินไทยโดยทางอ้อมได้ เช่น ถ้าหากพนักงานสามารถบริหารจัดการ spare part หรือสินค้าคงคลังได้ดีขึ้น จะทำให้สามารถประหยัดเงินทุนในส่วนนี้ได้ หรือ พนักงานสามารถทำงานหรือบริหารจัดการได้ดังเดิม โดยใช้สินทรัพย์น้อยลง
- Employee Satisfaction ความพึงพอใจของพนักงานที่เพิ่มขึ้นจะทำให้ employee turnover rate ต่ำลง ทำให้การทำงานราบรื่น และลดค่าใช้จ่ายจากการจัดหาพนักงานใหม่ได้

[<<Back to Top](#)

3.1.2 Balance Scorecard กับการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มของหน่วยธุรกิจ D2

Balanced Scorecard ของ D2



ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของ Balanced Scorecard ในด้าน Financial

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ	จุดประสงค์ในการวัดผล	สูตรการคำนวณ
Economic Profit	วัดประสิทธิภาพในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้น โดยประเมินจากกำไรสุทธิ จากการดำเนินงานเทียบกับค่าเสียโอกาสของผู้ถือหุ้น	$\text{NOPAT} - (\text{WACC} \times \text{Capital})$ $\text{NOPAT} = \text{กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน}$ $\text{Capital} = \text{เงินทุน}$ หน่วย: บาท
ROIC	วัดประสิทธิภาพในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้น โดยประเมินจากกำไรสุทธิจากการดำเนินงานเทียบกับค่าเสียโอกาสของผู้ถือหุ้น	$\text{NOPAT} / \text{Capital}$ $\text{NOPAT} = \text{กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน}$ $\text{Capital} = \text{เงินทุน}$ หน่วย: %
EBITDA (Earnings before Interest, Tax, Depreciation and Amortization)	วัดประสิทธิภาพในการสร้างกำไรจากการดำเนินงาน โดยไม่รวมถึงดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อม ค่าใช้จ่ายตัดจำหน่าย	กำไรจากการดำเนินงานของบริษัท ก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อม ค่าใช้จ่ายตัดจำหน่าย หน่วย: บาท หรือ % ของรายได้
Revenue	วัดประสิทธิภาพในการสร้างรายได้ทั้งหมดจากการดำเนินงาน	รายได้ทั้งหมดจากการดำเนินงาน หน่วย: บาท หรือ % ของการเติบโตของรายได้
Personnel Expenses	วัดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร	ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร หน่วย: บาท หรือ % ของรายได้หรือค่าใช้จ่ายทั้งหมด
Other Expenses	วัดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ หน่วย: บาท หรือ % ของรายได้หรือค่าใช้จ่ายทั้งหมด
Asset Turnover	วัดประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด	รายได้ทั้งหมด / สินทรัพย์ทั้งหมด หน่วย: บาทต่อสินทรัพย์
NWC (Net Working Capital)	วัดประสิทธิภาพในการบริหารเงินทุนหมุนเวียน	เงินทุนหมุนเวียน หน่วย: บาท หรือ % ของสินทรัพย์ทั้งหมด

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของ Balanced Scorecard ในด้าน Customer

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ	จุดประสงค์ในการวัดผล	สูตรการคำนวณ
No of New Customer Airlines	วัดความสามารถในการหาลูกค้าสายการบินเพิ่มของ D2	จำนวนลูกค้าสายการบินใหม่ของ D2 หน่วย: จำนวนลูกค้าสายการบินที่เพิ่ม
Delays Due to D2	วัดความล่าช้าของการให้บริการผู้โดยสารอันสืบเนื่องจากการปฏิบัติงานของ D2	จำนวนครั้งที่ล่าช้าอันเกิดจากการให้บริการโดยสารของ D2 / จำนวนเที่ยวบิน หน่วย: จำนวนครั้งที่ล่าช้าต่อเที่ยวบิน
Customer Satisfaction	วัดคุณภาพในการให้บริการลูกค้าโดยประเมินจากความพึงพอใจของผู้โดยสาร และของสายการบินที่ใช้บริการ	ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของลูกค้าจากการวัดความพึงพอใจของผู้โดยสารและสายการบิน หน่วย: % หรือ อาจจะ rate 1 – 10 ในแต่ละหัวข้อ โดยจัดเป็นหมวดหมู่ของการวัดความพึงพอใจ
Internal Customer Corrective Survey	วัดความพึงพอใจลูกค้าที่เป็นหน่วยงานภายในการบินไทย	ตัวชี้วัดความพึงพอใจ หน่วย: Index
Complaint Rate from Customer Airlines	วัดคุณภาพในการให้บริการลูกค้าโดยประเมินจากการร้องเรียนของลูกค้าสายการบิน	จำนวนการร้องเรียนของลูกค้าสายการบิน / จำนวนเที่ยวบิน หน่วย: ครั้งต่อเที่ยวบิน
Growth of Customer Airlines with SLA	วัดความสามารถในการหาลูกค้าสายการบินที่เพิ่มขึ้นโดยมีการรับรองคุณภาพในการให้บริการลูกค้า	จำนวนลูกค้าสายการบินใหม่ของ D2 หน่วย: จำนวนลูกค้าสายการบินที่เพิ่ม

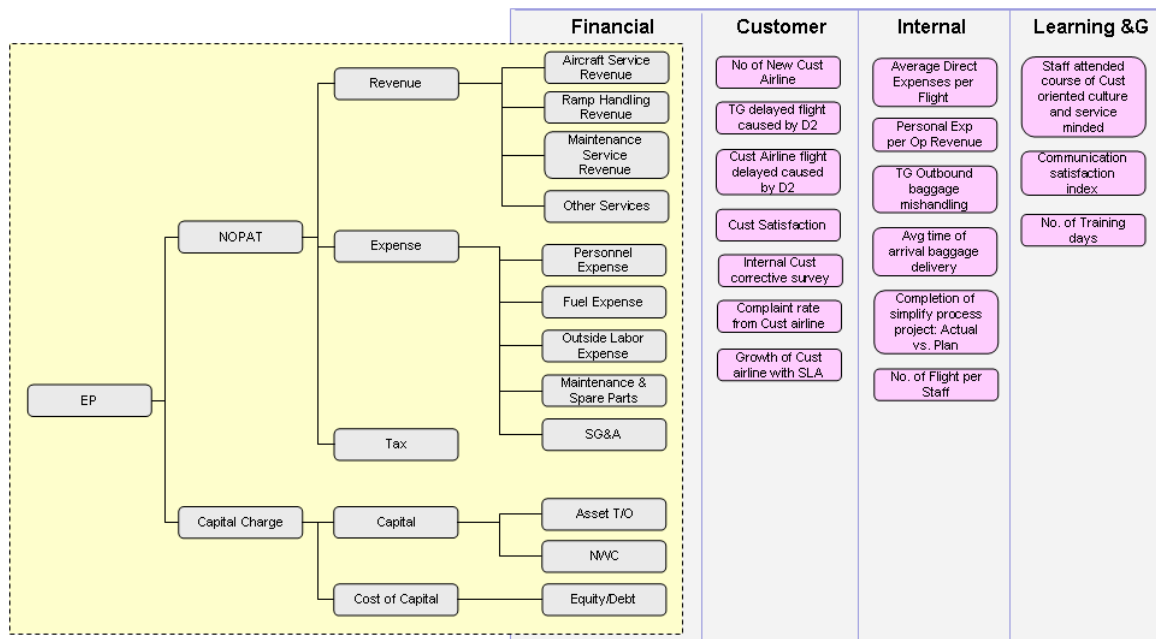
ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของ Balanced Scorecard ในด้าน Internal Process

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ	จุดประสงค์ในการวัดผล	สูตรการคำนวณ
Average Direct Expense per Flight	วัดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อเที่ยวบิน	ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยที่ใช้ในการบริการต่อเที่ยวบิน หน่วย: บาท
Personnel Expense per Operating Revenue	วัดประสิทธิภาพของพนักงานและ การวางแผนกำลังคน โดยประเมิน จากค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้	ค่าใช้จ่ายพนักงาน / รายได้ หน่วย: ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อรายได้
TG Outbound Baggage Mishandling	วัดความแม่นยำในการนำส่งสัมภาระ ผู้โดยสาร	สัมภาระที่ส่งผิดพลาด / จำนวนสัมภาระที่ส่งทั้งหมด หน่วย: % ความผิดพลาดของการส่งสัมภาระ
Average Time of Arrival Baggage Delivery	วัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติการ โดยประเมินจากความเร็วในการขน ย้ายและลำเลียงสัมภาระของ ผู้โดยสาร	ค่าเฉลี่ยของเวลาที่ใช้ในการขนย้ายและลำเลียง สัมภาระของผู้โดยสาร หน่วย: นาที
Completion of Simplify Process Project: Actual Progress Vs. Plan	วัดความสำเร็จของโครงการโดย เปรียบเทียบความคืบหน้าที่เกิด ขึ้นกับแผนที่วางไว้	% ความคืบหน้าโครงการเมื่อเทียบกับที่วางแผนไว้ หน่วย: % ของความสำเร็จ
No. of Flight per Staff	วัดประสิทธิภาพของพนักงานและ การวางแผนกำลังคน โดยประเมิน จากจำนวนเที่ยวบินต่อจำนวน พนักงาน	จำนวนเที่ยวบิน / จำนวนพนักงานที่ใช้ทั้งหมด หน่วย: เที่ยวบินเฉลี่ยต่อพนักงานหนึ่งคน
Major Accident caused by D2	วัดจำนวนการเกิดอุบัติเหตุ ที่เกิดขึ้น จากการปฏิบัติการของ D2	จำนวนการเกิดอุบัติเหตุ ที่เกิดขึ้นจากการ ปฏิบัติการของ D2 / จำนวนเที่ยวบิน หน่วย: จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุต่อเที่ยวบิน

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของ Balanced Scorecard ในด้าน Learning & Growth

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ	จุดประสงค์ในการวัดผล	สูตรการคำนวณ
Staff attended course on Customer-oriented Culture and Service-minded	พัฒนาพนักงานเพื่อให้มีใจรักการบริการและให้ความสำคัญกับลูกค้ามากขึ้น	ศักยภาพจริงของพนักงาน / ศักยภาพของพนักงานที่องค์กรคาดหวังหรือวางแผนไว้ หน่วย: % ความสำเร็จในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร
Communication Satisfaction Index	วัดประสิทธิภาพของการสื่อสารในองค์กร โดยประเมินจากการรับรู้ข่าวสารของพนักงาน	จำนวนพนักงานที่ได้รับข่าวสารอย่างถูกต้อง / จำนวนพนักงานทั้งหมดขององค์กร หน่วย: % ของพนักงานที่รับรู้ข่าวสาร
No of Training Days	วัดผลงานการพัฒนาบุคลากร โดยประเมินจากจำนวนชั่วโมงที่ให้การฝึกอบรม	จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมที่เกิดขึ้นจริง / จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมที่วางแผนไว้ หน่วย: % ของการฝึกอบรมเมื่อเปรียบเทียบกับแผน

การระบุถึงการเชื่อมโยงองค์ประกอบของ Balanced Scorecard ไปยังปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า EP



การเชื่อมโยงสำหรับตัวชี้วัดที่สำคัญของ D2 มีดังนี้

• ด้านการเงิน (Financial Perspective)

- รายได้จากการบริการ รายได้หลักที่ฝ่าย D2 ได้รับจะมาจากการบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น ซึ่งมีทั้งที่เป็นรายได้จากการให้บริการ Passenger Transport และรายได้ที่มาจากลูกค้าสายการบินอื่น เมื่อพิจารณาจากที่มาของรายได้แล้ว จะเห็นได้ว่า D2 ควรจะมุ่งเน้นการเพิ่มรายได้จากลูกค้าสายการบินอื่นให้มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องต่อไปในอนาคต
- EBITDA มีความหมายต่อทั้งรายได้ที่เพิ่มขึ้นและรายจ่ายที่ลดลง กล่าวคือ ถ้าไรก่อนค่าเสื่อมราคาและภาษี นี่เป็นการวัดการสร้างกำไรจากต้นทุนที่เป็นรายการเงินสด ซึ่งถ้าหากเพิ่มขึ้นย่อมส่งผลต่อค่า NOPAT ให้เพิ่มขึ้นด้วย หรืออีกนัยหนึ่ง เมื่อรายได้คงที่แต่ EBITDA เพิ่มขึ้นย่อมหมายความว่าค่าใช้จ่ายโดยรวมนั้นลดลง ซึ่งจะทำให้ NOPAT เพิ่มขึ้น
- ROIC เมื่อสินทรัพย์มีมูลค่าเท่าเดิม ในขณะที่ ROIC เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ NOPAT และ EP เพิ่มขึ้น
- ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร เป็นค่าใช้จ่ายที่สำคัญตัวหนึ่งและควรได้รับการบริหารจัดการที่ดีขึ้น เพื่อจะช่วยลดค่าใช้จ่ายลง และเพิ่ม NOPAT ให้สูงขึ้นได้
- ค่าใช้จ่ายด้านเชื้อเพลิง เนื่องจากราคาน้ำมันมีความผันผวนและมีแนวโน้มสูงขึ้น รวมทั้งยังส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อ NOPAT ดังนั้นการควบคุมการใช้น้ำมันและวางแผนค่าใช้จ่ายจะสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายลง และทำให้ NOPAT สูงขึ้นได้
- ค่าใช้จ่ายด้านการบริหารจัดการ การบริหารจัดการควรได้รับการควบคุมให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อช่วย

ลดค่าใช้จ่าย และเป็นการเพิ่ม NOPAT อีกด้วย

- Asset Turnover สินทรัพย์ถือเป็นเงินทุนหลักของบริษัทซึ่งเมื่อสามารถแปลงสินทรัพย์เป็นรายได้มากขึ้น จะส่งผลให้เงินทุนโดยรวมลดลง และ ค่า EP เพิ่มขึ้น
- Net Working Capital เงินทุนหมุนเวียนสุทธิถ้าลดลงย่อมหมายถึงเงินทุนโดยรวมที่ลดลงด้วย

● ด้านลูกค้า (Customer Perspective)

- No of New Customer Airlines ความสามารถในการดึงดูดลูกค้าใหม่ๆ มาใช้บริการจากหน่วยงาน ก็จะทำให้ D2 มีรายได้เพิ่มขึ้น หรือมี NOPAT ที่สูงขึ้น
- TG and Customer Airline Delayed Flight caused by D2 หากมีความผิดพลาดระหว่างการบริการ เกิดขึ้นบ่อยๆ ย่อมทำให้เกิดความล่าช้าในการบริการ และทำให้สายการบินเกิดการล่าช้าตามไปด้วย นั้นย่อมทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าลดลงและส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงานอีกด้วย ดังนั้น D2 จึงควรมีมาตรการในการควบคุมการบริการเพื่อที่จะช่วยลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการบริการลง อันจะส่งผลให้ ศูนย์ EVM มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่พึงพอใจของลูกค้ามากขึ้น เพื่อที่จะช่วยให้ NOPAT เพิ่มขึ้นได้
- Customer Satisfaction ความพึงพอใจของลูกค้าโดยรวมที่เพิ่มขึ้นย่อมหมายความว่าจะมีลูกค้ามาใช้บริการมากขึ้นและทำให้รายได้เติบโตขึ้นในอนาคต ยิ่งไปกว่านั้น การที่ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้นก็จะช่วยลดอัตราการร้องเรียน และสามารถลดค่าใช้จ่ายการบริหารจัดการด้านการรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรลงได้อีกด้วย จึงสามารถกล่าวได้ว่าการเพิ่มขึ้นของความพึงพอใจของลูกค้าจะช่วยให้ NOPAT เพิ่มขึ้นเช่นกัน
- Complaint rate from Customer Airlines การที่มีคำร้องเรียนจากลูกค้ามาก หมายความว่าบริการยังไม่เป็นที่พอใจ ซึ่งถ้าสามารถลดคำร้องเรียนได้โดยการนำเอาคำร้องเรียนต่างๆ มาวิเคราะห์และหามาตรการในการแก้ไข จะสามารถช่วยเพิ่มจำนวนลูกค้าและ NOPAT ได้
- Growth of Customer Airlines with SLA การเพิ่มลูกค้าสายการบินพร้อมกับทำสัญญาตกลงมาตรฐานการทำงานถือเป็นการรับรองคุณภาพการบริการของ D2 ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าหันมาใช้บริการจาก D2 มากขึ้น

- ด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective)

- Average Direct Expense per Flight ค่าใช้จ่ายทางตรงเมื่อเทียบกับเที่ยวบินหนึ่งสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ดังนั้น เมื่อค่าใช้จ่ายดังกล่าวลดลง หรือมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น D2 ก็จะสามารถเพิ่มค่า EP ได้
- Personnel Expense per Operating Revenue ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเป็นค่าใช้จ่ายที่มีนัยสำคัญอีกหนึ่งอย่างสำหรับธุรกิจการบิน ซึ่งการบริหารจัดการที่ดีขึ้นจะช่วยลดค่าใช้จ่ายโดยรวม และเพิ่ม NOPAT
- TG Outbound Baggage Mishandling หาก D2 สามารถจัดการด้านการบริการให้มีความผิดพลาดด้านการขนส่งกระเป๋าได้น้อยที่สุด ก็ย่อมมีค่าใช้จ่ายในการติดตามสัมภาระที่หายไปน้อยลง รวมทั้งจะทำให้เกิดความพึงพอใจต่อลูกค้ามากขึ้น ซึ่งย่อมจะส่งผลต่อความสามารถในการเพิ่มรายได้ขึ้นอีกด้วย ดังนั้นประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มขึ้นจะช่วยส่งผลให้ค่า EP เพิ่มขึ้นได้อย่างชัดเจน
- Average Time of Arrival Baggage Delivery การลดเวลาที่ใช้ในการขนส่งกระเป๋าให้กับผู้โดยสารจะช่วยให้เกิดความตรงต่อเวลาในการบริการ ช่วยลดค่าใช้จ่ายเนื่องจากสามารถทำงานได้เพิ่มขึ้น และสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้ อีกทั้งยังสะท้อนให้เห็นถึงรายได้ที่อาจเพิ่มขึ้นในอนาคต
- Internal Customer Corrective Survey การทำสำรวจความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้า จะช่วยเพิ่มคุณภาพการบริการให้ดีขึ้นได้ อันจะช่วยให้สามารถรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้และยังดึงดูดให้ลูกค้าใหม่เข้ามาใช้บริการกับ D2 อีกด้วย
- Completion of Simplify Process Project: Actual Progress Vs. Plan ในการจัดทำโครงการใดๆก็ตาม จะต้องมีการวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยจะต้องเปรียบเทียบความคืบหน้าของโครงการกับแผนที่วางไว้ เพื่อให้สามารถบอกได้ว่าโครงการนั้นๆ จะสามารถเสร็จทันเวลาหรือไม่ และหากมีอุปสรรคใดที่ทำให้การดำเนินงานล่าช้าก็จะสามารถแก้ไขได้ทันเวลาที่ ซึ่งจะทำให้ทั้งค่าใช้จ่ายและต้นทุนการดำเนินงานลดลงได้
- No of Flights per Staff ควรมีการเปรียบเทียบว่าจำนวนพนักงานที่มีอยู่ก่อให้เกิดรายได้มากน้อยเพียงไร โดยควรมีการพัฒนาทักษะของพนักงานเพื่อให้รายได้ต่อชั่วโมงแรงงานเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ อันจะช่วยให้ต้นทุนลดลงในขณะที่ NOPAT เพิ่มขึ้น
- Major Accidents caused by D2 หากมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดที่เกิดขึ้นจาก D2 ก็จะทำให้มีค่าใช้จ่ายในการแก้ไขจัดการเพิ่มขึ้น อันจะทำให้ค่า NOPAT ลดลง แต่ในทางกลับกัน หาก D2 สามารถควบคุมคุณภาพการบริการและประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างเหมาะสมก็ย่อมทำให้ลดค่าใช้จ่ายลงได้ และมี NOPAT เพิ่มขึ้น

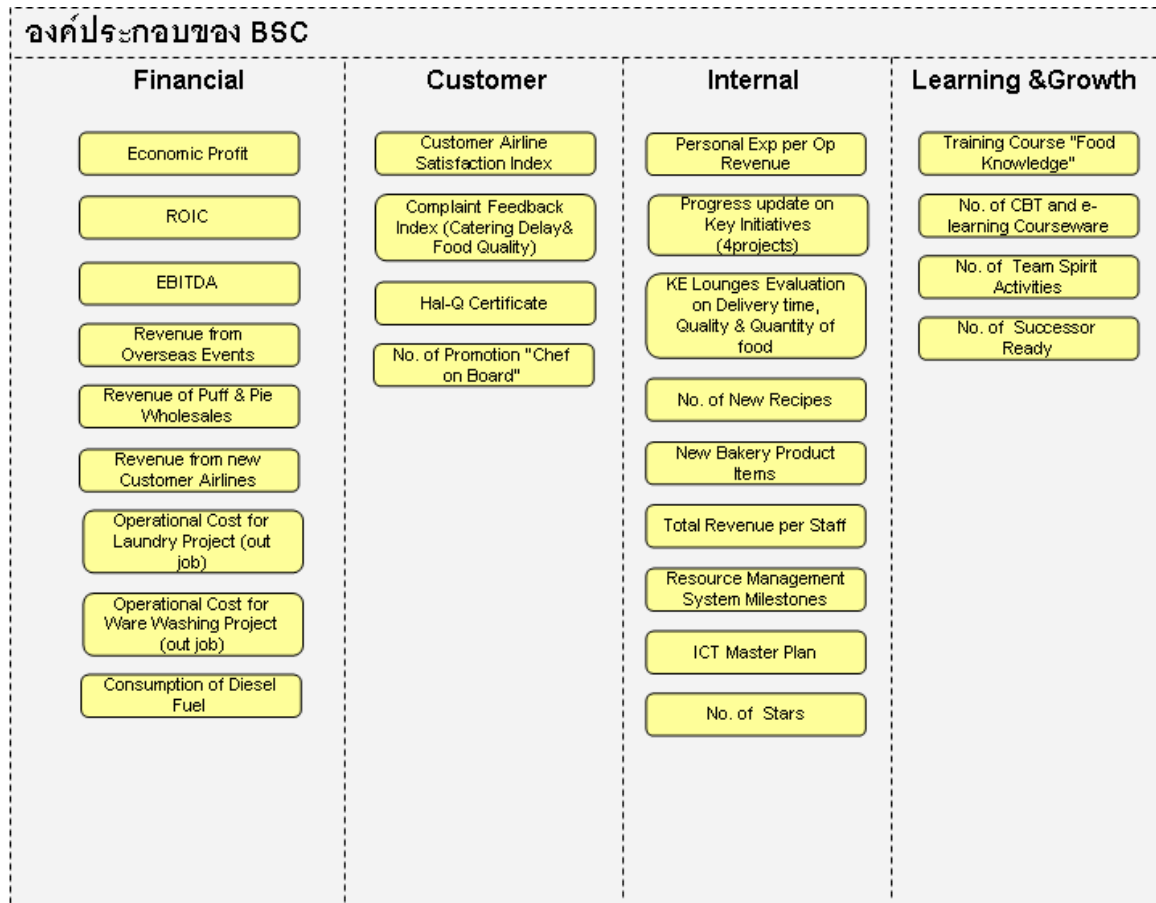
- ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning & Growth Perspective)

- No. of Training Days จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมจะทำให้พนักงานมีความสามารถเพิ่มขึ้น และสามารถขายหรือให้บริการแก่ลูกค้าได้มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การบินไทยมีโอกาสในการสร้างรายได้มากขึ้นในอนาคต
- Staff Attended Course of Customer-Oriented culture and Service-Minded การฝึกอบรมให้พนักงานมีใจรักการบริการและให้ความสำคัญแก่ลูกค้าเป็นหลัก จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยลดต้นทุนของการบินไทยในระยะยาวได้ โดยการที่พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นจะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้เพิ่มขึ้นโดยไม่ต้องเพิ่มค่าใช้จ่ายด้านพนักงานในอนาคต รวมทั้งค่าใช้จ่ายด้านความเสียหายจากการผิดพลาดจะลดน้อยลง ค่า NOPAT ก็会上升ด้วย
- Communication Satisfaction Index ในองค์กรควรมีการสื่อสารจากหัวหน้างานไปยังผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการดำเนินงานและสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ อีกทั้งยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของพนักงานที่เพิ่มขึ้นจะทำให้ Employee Turnover Rate ต่ำลง ทำให้การทำงานราบรื่น และลดค่าใช้จ่ายจากการจัดหาพนักงานใหม่ได้ ดังนั้นจะสามารถเพิ่ม NOPAT ได้

[<<Back to Top](#)

3.1.3 Balance Scorecard กับการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มของหน่วยธุรกิจ DC

Balanced Scorecard ของ DC



ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของ Balanced Scorecard ในด้าน Financial

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ	จุดประสงค์ในการวัดผล	สูตรการคำนวณ
Economic Profit	วัดประสิทธิภาพในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้น โดยประเมินจากกำไรสุทธิ จากการดำเนินงานเทียบกับค่าเสียโอกาสของผู้ถือหุ้น	$\text{NOPAT} - (\text{WACC} \times \text{Capital})$ $\text{NOPAT} = \text{กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน}$ $\text{Capital} = \text{เงินทุน}$ หน่วย: บาท
ROIC	วัดประสิทธิภาพในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้น โดยประเมินจากกำไรสุทธิจากการดำเนินงานเทียบกับค่าเสียโอกาสของผู้ถือหุ้น	$\text{NOPAT} / \text{Capital}$ $\text{NOPAT} = \text{กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน}$ $\text{Capital} = \text{เงินทุน}$ หน่วย: %
EBITDA (Earnings before Interest, Tax, Depreciation and Amortization)	วัดประสิทธิภาพในการสร้างกำไรจากการดำเนินงาน โดยไม่รวมถึงดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อม ค่าใช้จ่ายตัดจำหน่าย	กำไรจากการดำเนินงานของบริษัท ก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อม ค่าใช้จ่ายตัดจำหน่าย หน่วย: บาท หรือ % ของรายได้
Revenue	วัดประสิทธิภาพในการสร้างรายได้ทั้งหมดจากการดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบรายได้ที่เกิดขึ้นจริงกับแผนที่วางไว้ หรือเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา	รายได้ทั้งหมดจากการดำเนินงาน / รายได้ที่กำหนดไว้ในแผน หรือ รายได้ที่เกิดขึ้นในระยะเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมา หน่วย: บาท หรือ % รายได้ที่บรรลุแผน หรือ % ของการเติบโตของรายได้
% Revenue from External Customers	วัดประสิทธิภาพในการสร้างรายได้จากลูกค้าภายนอก	รายได้จากลูกค้าภายนอก / รายได้ทั้งหมด หน่วย: % รายได้ที่ได้จากลูกค้าภายนอก
Personnel Expenses	วัดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร โดยเปรียบเทียบกับรายได้ หรือค่าใช้จ่ายในการบริหารทั้งหมด	ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร / ค่าใช้จ่ายในการบริหารทั้งหมด หรือ / รายได้จากการดำเนินงาน หน่วย: บาท หรือ % ของรายได้หรือค่าใช้จ่ายทั้งหมด
Other Expenses	วัดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายอื่น ๆ โดยเปรียบเทียบเป็นสัดส่วนของค่าใช้จ่ายในการบริหารทั้งหมด	ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ / ค่าใช้จ่ายในการบริหารทั้งหมด หน่วย: บาท หรือ % ของรายได้หรือค่าใช้จ่ายทั้งหมด
Asset Turnover	วัดประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยประเมินความสามารถในการหารายได้จากสินทรัพย์ที่ใช้	รายได้ทั้งหมดที่ได้จากการใช้สินทรัพย์ / มูลค่าของสินทรัพย์ทั้งหมด หน่วย: % ของรายได้ต่อสินทรัพย์

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ	จุดประสงค์ในการวัดผล	สูตรการคำนวณ
NWC (Net Working Capital)	วัดประสิทธิภาพในการบริหารเงินทุนหมุนเวียน โดยเปรียบเทียบเงินทุนหมุนเวียนเป็นสัดส่วนของมูลค่าสินทรัพย์ทั้งหมด	เงินทุนหมุนเวียน / มูลค่าสินทรัพย์ทั้งหมด หน่วย: บาท หรือ % ของสินทรัพย์ทั้งหมด

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของ Balanced Scorecard ในด้าน Customer

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ	จุดประสงค์ในการวัดผล	สูตรการคำนวณ
Customer Airline Satisfaction Index	วัดคุณภาพในการให้บริการลูกค้า โดยประเมินจากความพึงพอใจของผู้โดยสาร และของสายการบินที่ใช้บริการ	ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของลูกค้าจากการวัดความพึงพอใจของผู้โดยสารและสายการบิน หน่วย: % หรือ อาจจะ rate 1 – 10 ในแต่ละหัวข้อ โดยจัดเป็นหมวดหมู่ของการวัดความพึงพอใจ
Complaint Feedback Index	วัดคุณภาพการบริการโดยดูจากคำติชม	ตัวชี้วัดคำติชมได้รับ หน่วย: Index
Hal-Q certificate	วัดความสำเร็จในการตรวจสอบการปฏิบัติการจากหน่วยงานภายนอก	ความสำเร็จในการตรวจสอบการปฏิบัติการจากหน่วยงานภายนอก หน่วย: ผ่านหรือไม่ผ่าน หรือการได้ประกาศนียบัตรจากหน่วยงานตรวจสอบจากภายนอก
No. of Promotion “Chef on Board”	วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้กลยุทธ์แผนการตลาด “Chef on Board”	ดัชนีชี้วัดความสำเร็จจากแผนการตลาด หน่วย: Index

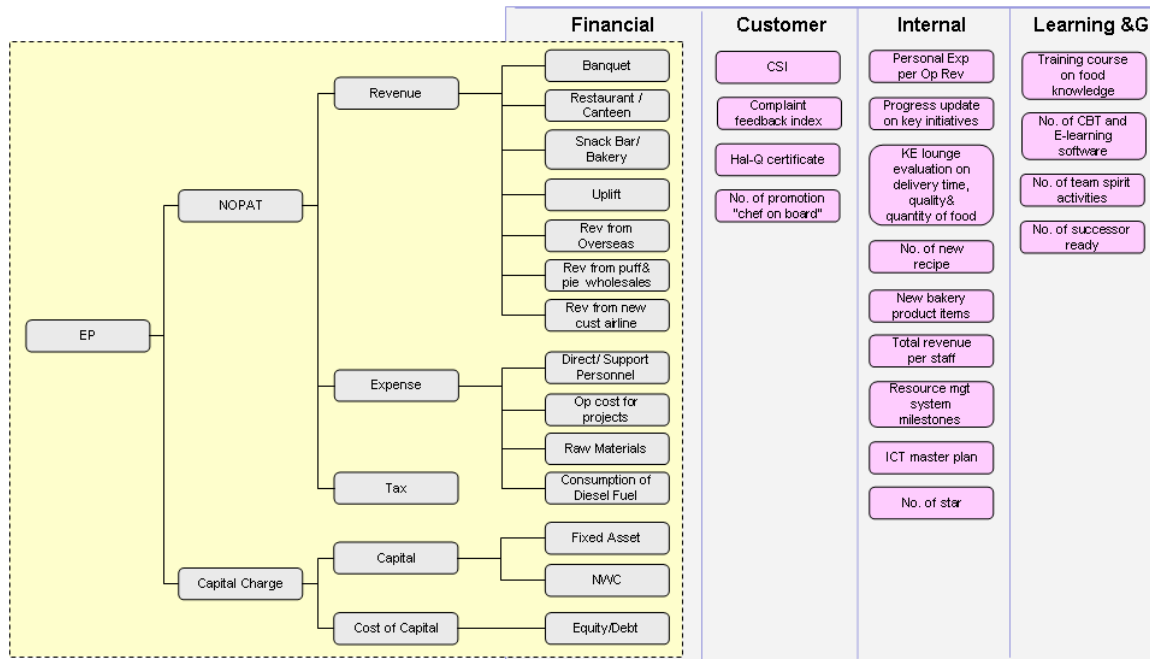
ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของ Balanced Scorecard ในด้าน Internal Process

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ	จุดประสงค์ในการวัดผล	สูตรการคำนวณ
Personnel Expense per Operating Revenue	วัดประสิทธิภาพของพนักงานและการวางแผนกำลังคน โดยเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายบุคลากรเป็นสัดส่วนของรายได้ทั้งหมด	ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร / รายได้ทั้งหมด หน่วย: % ค่าใช้จ่ายต่อรายได้
Progress Update on Key Initiatives (4 Projects)	วัดความสำเร็จของโครงการโดยเปรียบเทียบความคืบหน้าที่เกิดขึ้นกับแผนที่วางไว้	% ความคืบหน้าโครงการเมื่อเทียบกับที่วางแผนไว้ หน่วย: % ของความสำเร็จ
KE Lounge Evaluation on Delivery Time, Quality and Quantity of Food	วัดประสิทธิภาพการบริการในห้องพักรู้โดยสาร ตั้งแต่ระยะเวลาที่บริการไปจนถึงคุณภาพและปริมาณของสินค้า	ดัชนีชี้วัดการบริการ หน่วย: Index
No. of New Recipes New Bakery Product Items	วัดความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ให้หลากหลาย และมีรสชาติที่ถูกปากผู้บริโภค	จำนวนสูตรอาหารและสินค้าใหม่เพิ่มขึ้น หน่วย: จำนวนสูตรอาหารและสินค้าใหม่เพิ่มขึ้น
Total Revenue per Staff	วัดประสิทธิภาพของพนักงานและการวางแผนกำลังคน โดยเปรียบเทียบรายได้เป็นสัดส่วนของชั่วโมงทำงานของพนักงาน	รายได้ทั้งหมด / จำนวนพนักงานที่ใช้ทั้งหมด หน่วย: รายได้เฉลี่ยต่อพนักงานหนึ่งคน
Resource Management System Milestones	วัดความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด	% ความคืบหน้าโครงการเมื่อเทียบกับที่วางแผนไว้ หน่วย: % ของความสำเร็จ
ICT Master Plan	วัดความสำเร็จในการนำระบบ ICT มาใช้	% ความคืบหน้าโครงการเมื่อเทียบกับที่วางแผนไว้ หน่วย: % ของความสำเร็จ
No. of Stars	วัดประสิทธิภาพของพนักงานโดยวัดจากจำนวนพนักงานที่ได้รับคำชมจากลูกค้า	จำนวนพนักงานที่ได้รับคำชมจากลูกค้า หน่วย: จำนวนพนักงาน

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของ Balanced Scorecard ในด้าน Learning & Growth

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ	จุดประสงค์ในการวัดผล	สูตรการคำนวณ
Training Course on Food Knowledge	พัฒนาพนักงานเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการผลิตอาหารมากยิ่งขึ้น	ศักยภาพจริงของพนักงาน / ศักยภาพของพนักงานที่องค์กรคาดหวังหรือวางแผนไว้ หน่วย: % ความสำเร็จในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร
No. of CBT and e-learning Software	วัดความสำเร็จในการนำระบบ CBT และ e-learning software มาประยุกต์ใช้	% ความสำเร็จของโครงการเมื่อเทียบกับที่วางแผนไว้ หน่วย: % ของความสำเร็จ
No. of Team Spirit Activities	วัดความสามัคคีของพนักงานโดยมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ของพนักงาน	จำนวนกิจกรรมและประสิทธิผลของกิจกรรม หน่วย: จำนวนกิจกรรมและ index วัดความสำเร็จของกิจกรรม
No of Successor Ready	วัดความสามารถในการวางแผนบุคลากรโดยเตรียมพร้อมบุคลากรเพื่อสืบทอดตำแหน่ง	ค่าเฉลี่ยความพร้อมในการจัดหาบุคลากร หน่วย: % ความพร้อม

การระบุถึงการเชื่อมโยงองค์ประกอบของ Balanced Scorecard ไปยังปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า EP
การเชื่อมโยงสำหรับตัวชี้วัดที่สำคัญของ DC มีดังนี้



• ด้านการเงิน (Financial Perspective)

- รายได้จากสินค้าและบริการ สำหรับฝ่าย DC นั้น การเพิ่มขึ้นของรายได้นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มขึ้นของ EP ดังนั้น การเพิ่มรายได้จากสินค้าและการให้บริการจะส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มขึ้นของ NOPAT
- EBITDA มีความหมายต่อทั้งรายได้ที่เพิ่มขึ้นและรายจ่ายที่ลดลง กล่าวคือ กำไรก่อนค่าเสื่อมราคาและภาษี นี่เป็นการวัดการสร้างความกำไรจากต้นทุนที่เป็นรายการเงินสด ซึ่งถ้าหากเพิ่มขึ้นย่อมส่งผลต่อค่า NOPAT ให้เพิ่มขึ้นด้วย หรืออีกนัยหนึ่ง เมื่อรายได้คงที่แต่ EBITDA เพิ่มขึ้นย่อมหมายความว่าค่าใช้จ่ายโดยรวมนั้นลดลง ซึ่งจะทำให้ NOPAT เพิ่มขึ้น
- ROIC เมื่อสินทรัพย์มีมูลค่าเท่าเดิม ในขณะที่ ROIC เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ NOPAT และ EP เพิ่มขึ้น
- ค่าใช้จ่ายของการดำเนินโครงการต่างๆ ควรมีการควบคุมค่าใช้จ่ายของโครงการต่างๆที่เพิ่มขึ้นให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับรายได้ที่จะได้รับนั้นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจะต้องคุ้มค่าต่อรายได้ในอนาคต
- Consumption of Diesel Fuel ในภาวะที่น้ำมันมีราคาสูงขึ้น ศูนย์ EVM จะต้องควบคุมปริมาณการใช้น้ำมันให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งจะเป็นการช่วยเพิ่ม NOPAT ทางอ้อมได้
- ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร เป็นค่าใช้จ่ายที่สำคัญตัวหนึ่งและควรได้รับการบริหารจัดการที่ดีขึ้น เพื่อจะช่วยลดค่าใช้จ่ายลง และเพิ่ม NOPAT ให้สูงขึ้นได้
- ค่าใช้จ่ายด้านการบริหารจัดการ การบริหารจัดการควรได้รับการควบคุมให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อช่วย

ลดค่าใช้จ่าย และเป็นการเพิ่ม NOPAT อีกด้วย

- วัตถุดิบ ค่าใช้จ่ายด้านวัตถุดิบเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อค่า EP ของ DC ดังนั้น การจัดการวัตถุดิบเพื่อไม่ให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่าก็จะช่วยลดค่าใช้จ่ายลงได้ ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มค่า NOPAT ได้
- Fixed Asset สินทรัพย์ถาวรถือเป็นเงินทุนหลักของบริษัทซึ่งเมื่อมูลค่าของสินทรัพย์ในส่วนนี้ลดลงจะส่งผลให้เงินทุนโดยรวมลดลง และ ค่า EP เพิ่มขึ้น
- Net Working Capital เงินทุนหมุนเวียนสุทธิถ้าลดลงย่อมหมายถึงเงินทุนโดยรวมที่ลดลงด้วย

● ด้านลูกค้า (Customer Perspective)

- Customer Airline Satisfaction Index ความพึงพอใจของลูกค้าโดยรวมที่เพิ่มขึ้นย่อมหมายความว่าลูกค้ามาใช้บริการมากขึ้นและทำให้รายได้เติบโตขึ้นในอนาคต ยิ่งไปกว่านั้น การที่ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้นก็จะช่วยลดอัตราการร้องเรียน และสามารถลดค่าใช้จ่ายการบริหารจัดการด้านการรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรลงได้อีกด้วย จึงสามารถกล่าวได้ว่าการเพิ่มขึ้นของความพึงพอใจของลูกค้าจะช่วยให้ NOPAT เพิ่มขึ้นเช่นกัน
- Complaint Feedback Index การได้รับคำติชมในเรื่องของการบริการและคุณภาพอาหารจะช่วยให้ DC ทราบถึงระดับความพึงพอใจของลูกค้า และข้อควรแก้ไขเพิ่มเติมเพื่อให้สามารถปรับปรุงการผลิตและการบริการให้ได้ตามความต้องการของลูกค้าต่อไป ซึ่งสามารถช่วยเพิ่มรายได้ในอนาคตได้
- Hal-Q Certificate การได้รับใบรับรองคุณภาพมาตรฐานการผลิตอาหารจะช่วยรับรองความสะอาดปลอดภัยและรสชาติ อันเป็นเรื่องละเอียดอ่อนสำหรับผู้บริโภค ซึ่งการได้ใบรับรองนี้จะช่วยให้ลูกค้าเชื่อมั่นในคุณภาพอาหารของ DC มากขึ้นและมีแนวโน้มที่จะใช้บริการของ DC เพิ่มขึ้นได้
- No. of Promotion Chef on Board การประชาสัมพันธ์โดยให้มีพ่อครัวไปแนะนำอาหารให้ผู้โดยสารฟังบนเครื่องบินจะเป็นการสร้างความประทับใจแก่ผู้โดยสาร และเป็นการดึงดูดให้ผู้โดยสารกลับมาใช้บริการกับการบินไทยได้อีกในอนาคต

- **ด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective)**

- Progress Update on Key Initiatives (4 projects) เนื่องจาก DC กำลังวางแผนจัดทำโครงการเพื่อการผลิตอาหารประเภท Bakery การพัฒนาอาหารในรูปแบบใหม่ๆ และศูนย์ฝึกอบรมการปรุงประกอบ ซึ่งโครงการเหล่านี้ล้วนแต่มีผลดีต่อ DC ในระยะยาว ดังนั้น DC จึงควรมีการควบคุมความคืบหน้าของโครงการให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ซึ่งจะทำให้สามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้นในอนาคต
- KE Lounge Evaluation on Delivery Time, Quality and Quantity of food จะต้องมีการตรวจสอบและประเมินผลการบริการอาหารเครื่องดื่มในห้องพัสดุโดยสารว่ามีการบริการในเวลาที่เหมาะสม พร้อมด้วยคุณภาพที่ดี และมีปริมาณที่เพียงพอต่อจำนวนผู้โดยสารทุกคน อันจะเป็นการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ลดค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นจากการร้องเรียน จึงช่วยเพิ่ม EP ได้ในที่สุด
- No of new recipes and new bakery product items ในยุคที่ผู้คนต้องการลองสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ การเพิ่มผลิตภัณฑ์ให้หลากหลายทำให้ลูกค้าไม่เบื่อหน่ายกับประเภทอาหารที่มีบริการ และทำให้ลูกค้าต้องการกลับมาแวะซื้อสินค้าจาก DC อย่างสม่ำเสมอ อันจะช่วยเพิ่ม NOPAT ให้กับ DC ได้เป็นอย่างดี
- Total Revenue per Staff ควรมีการเปรียบเทียบว่าชั่วโมงการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นก่อให้เกิดรายได้มากน้อยเพียงไร โดยควรมีการพัฒนาทักษะของพนักงานเพื่อให้รายได้ต่อชั่วโมงแรงงานเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ อันจะช่วยลดต้นทุนหรือรายได้เพิ่มขึ้น และทำให้ NOPAT และ EP เพิ่มขึ้น
- Resource Management System Milestones วัตถุดิบและสินค้าคงคลังมีผลสำคัญต่อค่าใช้จ่ายและต้นทุนการดำเนินงาน ดังนั้น การจัดการวัตถุดิบที่ดีจะช่วยลดการสิ้นเปลืองในการใช้วัตถุดิบลงได้ ดังนั้นอัตราการใช้วัตถุดิบในการประกอบอาหารต่อวัตถุดิบที่ทิ้งไปจะช่วยให้บอกได้ว่า DC มีการจัดการที่ดีมากน้อยเพียงใด ยิ่งอัตราส่วนดังกล่าวสูงมากเท่าไร DC ก็จะสามารถลดค่าใช้จ่ายได้มากเท่านั้น ดังนั้น NOPAT ก็จะสูงขึ้นตามไปด้วย ในขณะที่เดียวกัน หากมีชนิดของสินค้าคงคลังน้อยลงจะทำให้สามารถลดปริมาณวัตถุดิบที่จะต้องเก็บไว้ลงได้ และช่วยลดเงินทุนในการดำเนินงาน ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการทำระบบบริหารจัดการวัตถุดิบจะส่งผลต่อค่า EP ของ DC อย่างมีนัยสำคัญ
- Information Technology and Communication Master Plan การนำระบบข้อมูลสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้จะช่วยให้มีการสื่อสารจากผู้บริหารไปยังฝ่ายปฏิบัติการมีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น อันส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- No. of Star หากพนักงานได้รับคำชมจากลูกค้ามากขึ้น ย่อมสะท้อนให้เห็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดี สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า จึงเป็นการช่วยลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มรายได้ให้กับ DC

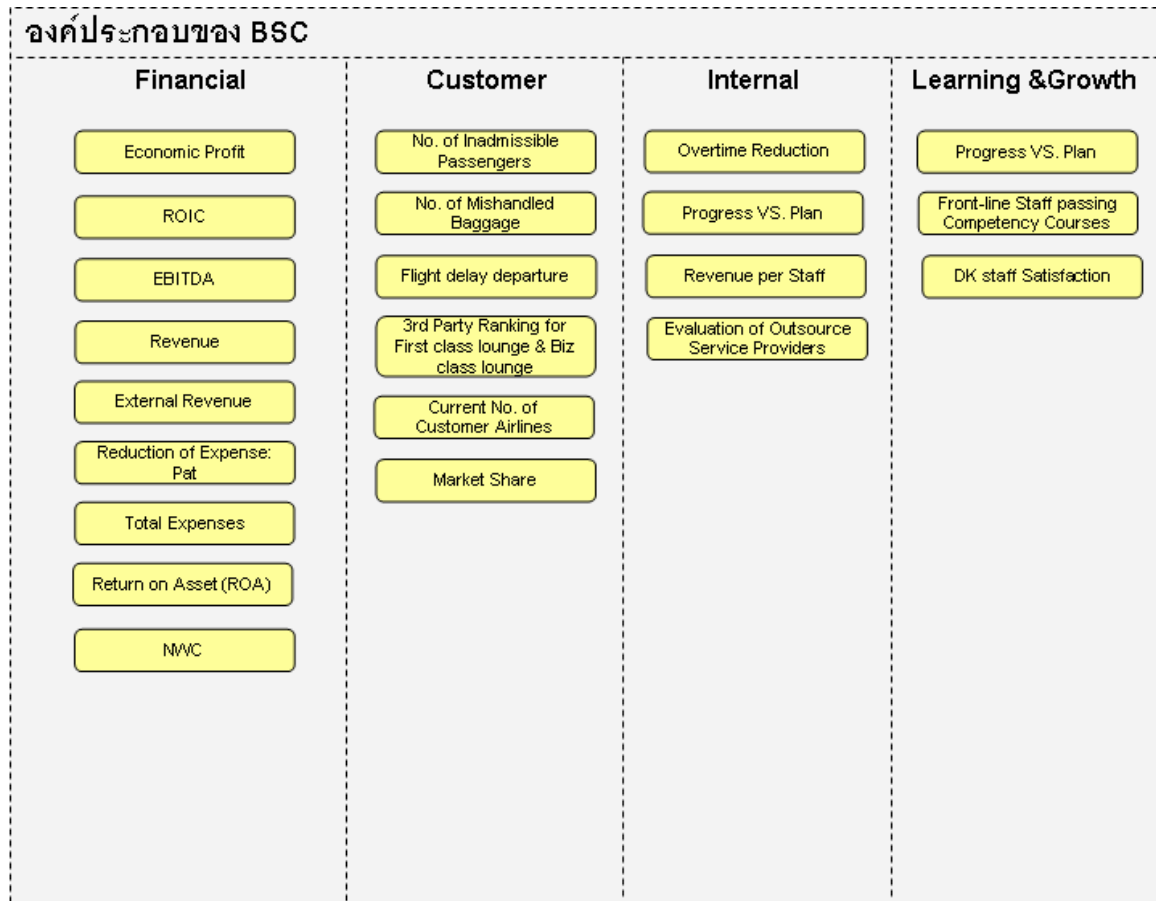
- ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning & Growth Perspective)

- Training Course on "Food Knowledge" การฝึกอบรมจะทำให้พนักงานมีความสามารถเพิ่มขึ้น และสามารถขายหรือให้บริการแก่ลูกค้าได้มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การบินไทยมีโอกาสรายได้มากขึ้นในอนาคต
- No of CBT and e-learning Courseware การฝึกอบรมด้านคอมพิวเตอร์จะช่วยพัฒนาขั้นตอนการทำงาน และช่วยให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้น ดังนั้นจะช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านแรงงานได้
- No of Team Spirit Activity การเน้นพัฒนาบุคลากรจะต้องรวมถึงการสร้างสามัคคีของหมู่คณะอันเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จได้อย่างราบรื่น
- No of Successor Ready ควรมีการเตรียมพร้อมในด้านกำลังคนอยู่เสมอ เพราะการขาดแคลนบุคลากรอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานได้ ในทางกลับกัน หากมีบุคลากรรองรับการสืบทอดตำแหน่งอย่างเพียงพอ จะช่วยให้กระบวนการในการทำงานมีความคืบหน้าอยู่ตลอดเวลา

[<<Back to Top](#)

3.1.4 Balance Scorecard กับ การเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มของหน่วยธุรกิจ DK

Balanced Scorecard ของ DK



ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของ Balanced Scorecard ในด้าน Financial

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ	จุดประสงค์ในการวัดผล	สูตรการคำนวณ
Economic Profit	วัดประสิทธิภาพในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้น โดยประเมินจากกำไรสุทธิ จากการดำเนินงานเทียบกับค่าเสียโอกาสของผู้ถือหุ้น	$\text{NOPAT} - (\text{WACC} \times \text{Capital})$ $\text{NOPAT} = \text{กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน}$ $\text{Capital} = \text{เงินทุน}$ หน่วย: บาท
ROIC	วัดประสิทธิภาพในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้น โดยประเมินจากกำไรสุทธิจากการดำเนินงานเทียบกับค่าเสียโอกาสของผู้ถือหุ้น	$\text{NOPAT} / \text{Capital}$ $\text{NOPAT} = \text{กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน}$ $\text{Capital} = \text{เงินทุน}$ หน่วย: %
EBITDA (Earnings before Interest, Tax, Depreciation and Amortization)	วัดประสิทธิภาพในการสร้างกำไรจากการดำเนินงาน โดยไม่รวมถึงดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อม ค่าใช้จ่ายตัดจำหน่าย	กำไรจากการดำเนินงานของบริษัท ก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อม ค่าใช้จ่ายตัดจำหน่าย หน่วย: บาท หรือ % ของรายได้
Revenue	วัดประสิทธิภาพในการสร้างรายได้ทั้งหมดจากการดำเนินงาน	รายได้ทั้งหมดจากการดำเนินงาน หน่วย: บาท หรือ % ของการเติบโตของรายได้
% Revenue from External Customers	วัดประสิทธิภาพในการสร้างรายได้จากลูกค้าภายนอก	รายได้จากลูกค้าภายนอก / รายได้ทั้งหมด หน่วย: % ของรายได้จากลูกค้าภายนอก
Cost per Passenger	วัดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการค่าใช้จ่าย โดยประเมินจากสัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อผู้โดยสาร	ค่าใช้จ่ายทั้งหมด / จำนวนผู้โดยสารทั้งหมด หน่วย: บาท ต่อผู้โดยสาร
Total Expenses	วัดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการค่าใช้จ่าย โดยประเมินจากจำนวนค่าใช้จ่ายรวมทั้งหมด	ค่าใช้จ่ายรวมทั้งหมด หน่วย: บาท
ROA	วัดประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยประเมินความสามารถในการหารายได้จากสินทรัพย์ที่ใช้	รายได้ทั้งหมดที่ได้จากการใช้สินทรัพย์ / มูลค่าของสินทรัพย์ทั้งหมด หน่วย: % ของรายได้ต่อสินทรัพย์
NWC (Net Working Capital)	วัดประสิทธิภาพในการบริหารเงินทุนหมุนเวียน โดยเทียบเป็น % ของสินทรัพย์ทั้งหมด	เงินทุนหมุนเวียน / มูลค่าของสินทรัพย์ทั้งหมด หน่วย: % ของเงินทุนหมุนเวียนต่อสินทรัพย์ทั้งหมด

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของ Balanced Scorecard ในด้าน Customer

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ	จุดประสงค์ในการวัดผล	สูตรการคำนวณ
No. of Inadmissible Passenger	วัดคุณภาพในการให้บริการลูกค้า โดยประเมินจากความพึงพอใจของผู้โดยสาร และของสายการบินที่ใช้บริการ	ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของลูกค้าจากการวัดความพึงพอใจของผู้โดยสารและสายการบิน หน่วย: % หรือ อาจใช้ rate 1 – 10 ในแต่ละหัวข้อ โดยจัดเป็นหมวดหมู่ของการวัดความพึงพอใจ
No. of Mishandled Baggage	วัดความสามารถในการลดความผิดพลาดในการให้บริการผู้โดยสาร	จำนวนครั้งของการผิดพลาดในการให้บริการผู้โดยสาร / จำนวนผู้โดยสารที่ให้บริการทั้งหมด หน่วย: จำนวนครั้งต่อผู้โดยสาร
Flight Delay Departure	วัดความรวดเร็ว และการตรงต่อเวลาในการให้บริการ โดยการบันทึกจำนวนการให้บริการที่เกินกว่าเวลาที่กำหนด	จำนวนการให้บริการที่เกินเวลาที่กำหนด / จำนวนครั้งที่ให้บริการทั้งหมด หน่วย: % ของการบริการที่ล่าช้า หรือ ต่อจำนวนครั้ง
Third Party Ranking for first class and business class lounge	วัดความสามารถในการให้บริการเมื่อเทียบกับสายการบินอื่น โดยผู้ประเมินที่เป็นกลางจากภายนอก	ตำแหน่งเมื่อจัดลำดับกับสายการบินอื่น หน่วย: ตำแหน่งที่
Current No. of Customer Airlines	วัดความสามารถในการหาลูกค้าสายการบินและการรักษาลูกค้าของ DK	จำนวนลูกค้าสายการบินของ DK หน่วย: จำนวนลูกค้าสายการบินเทียบกับเป้าที่ตั้งไว้
Market Share	วัดส่วนแบ่งการตลาดของ DK เมื่อเทียบกับตลาดทั้งหมด	จำนวนสายการบินที่ใช้บริการของ DK / จำนวนสายการบินทั้งหมด หน่วย: % ของสายการบินที่ใช้บริการของ DK

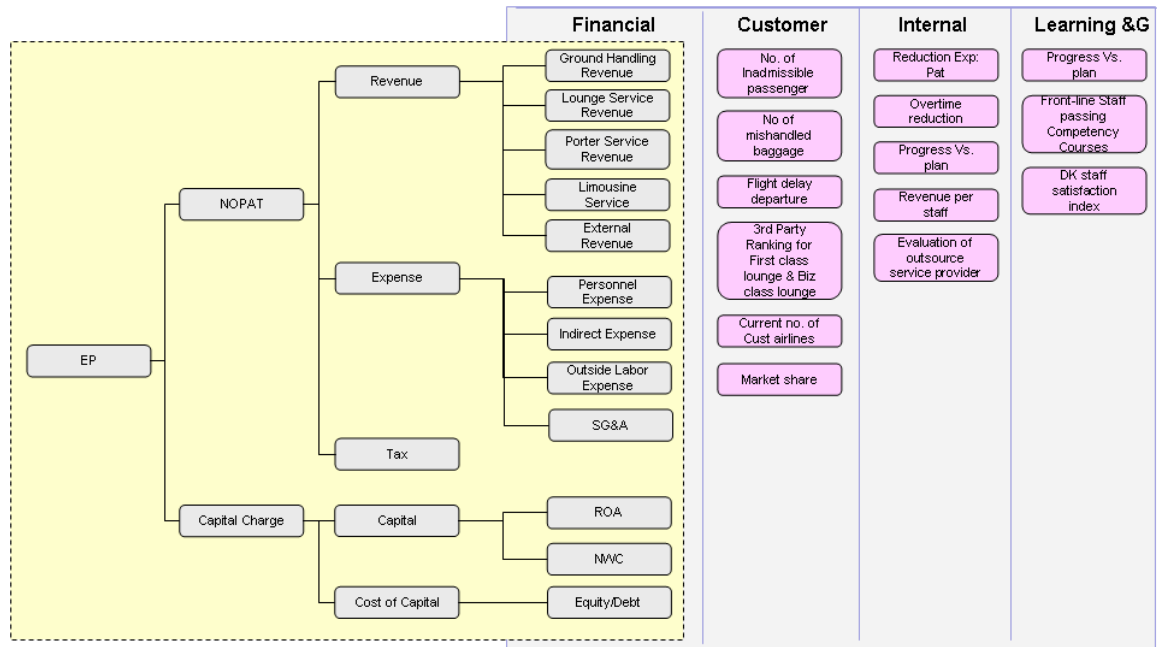
ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของ Balanced Scorecard ในด้าน Internal Process

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ	จุดประสงค์ในการวัดผล	สูตรการคำนวณ
Overtime Reduction	วัดประสิทธิภาพในการวางแผนกำลังคนและการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านพนักงาน โดยดูจากค่าใช้จ่ายทำงานนอกเวลาของบุคลากร	จำนวนค่าใช้จ่ายที่ทำงานนอกเวลาที่เกิดขึ้นจริง / จำนวนค่าใช้จ่ายที่ทำงานนอกเวลาที่วางแผนไว้ หรืออาจจะกำหนดเป็น % ค่าใช้จ่ายทำงานนอกเวลาต่อค่าใช้จ่ายเงินเดือนพนักงานก็ได้ หน่วย: % ค่าใช้จ่ายทำงานนอกเวลาที่เกิดขึ้นจริงกับแผนที่วางไว้
Progress Vs. Plan	วัดความสำเร็จของโครงการโดยเปรียบเทียบความคืบหน้าที่เกิดขึ้นกับแผนที่วางไว้	% ความคืบหน้าโครงการเมื่อเทียบกับที่วางแผนไว้ หน่วย: % ของความสำเร็จ
Revenue per Staff	วัดประสิทธิภาพการให้บริการของพนักงานโดยเปรียบเทียบรายได้กับจำนวนพนักงาน	รายได้ทั้งหมด / จำนวนพนักงานที่ใช้ทั้งหมด หน่วย: รายได้เฉลี่ยที่ให้บริการต่อพนักงานหนึ่งคน
Evaluation of Outsource Service Providers	วัดประสิทธิภาพในการจ้างบุคคลภายนอก	ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการทำงาน หน่วย: Index

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของ Balanced Scorecard ในด้าน Learning & Growth

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ	จุดประสงค์ในการวัดผล	สูตรการคำนวณ
Progress Vs. Plan	วัดความสำเร็จของโครงการโดยเปรียบเทียบความคืบหน้าที่เกิดขึ้นกับแผนที่วางไว้	% ความคืบหน้าโครงการเมื่อเทียบกับที่วางแผนไว้ หน่วย: % ของความสำเร็จ
Frontline Staff Passing Competency Course	วัดจำนวนพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมเพื่อให้มีการพัฒนาบุคลากรได้อย่างทั่วถึง	จำนวนพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรม / จำนวนพนักงานที่ควรฝึกอบรมตามแผนที่วางไว้ หน่วย: % พนักงานที่ผ่านการฝึกอบรม
DK Staff Satisfaction Index	วัดผลงานการบริหารบุคลากร โดยประเมินจากความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม	ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม หน่วย: % ของความพึงพอใจของพนักงาน

การระบุถึงการเชื่อมโยงองค์ประกอบของ Balanced Scorecard ไปยังปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า EP
การเชื่อมโยงสำหรับตัวชี้วัดที่สำคัญของ DK มีดังนี้



ด้านการเงิน (Financial Perspective)

- รายได้จากการบริการ สำหรับฝ่าย DK นั้น การเพิ่มขึ้นของรายได้นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มขึ้นของ EP ดังนั้น การเพิ่มรายได้จากการให้บริการจะส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มขึ้นของ NOPAT
- External Revenue รายได้หลักที่ฝ่าย DK ได้รับจะมาจากการบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น ซึ่งมีทั้งที่เป็นรายได้จากการให้บริการ Passenger Transport และรายได้ที่มาจากลูกค้าสายการบินอื่น เมื่อพิจารณาจากที่มาของรายได้แล้ว จะเห็นได้ว่า DK ควรจะมุ่งเน้นการเพิ่มรายได้จากลูกค้าสายการบินอื่นให้มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องต่อไปในอนาคต
- EBITDA มีความหมายต่อทั้งรายได้ที่เพิ่มขึ้นและรายจ่ายที่ลดลง กล่าวคือ กำไรก่อนค่าเสื่อมราคาและภาษี นี่เป็นการวัดการสร้างกำไรจากต้นทุนที่เป็นรายการเงินสด ซึ่งถ้าหากเพิ่มขึ้นย่อมส่งผลต่อค่า NOPAT ให้เพิ่มขึ้นด้วย หรืออีกนัยหนึ่ง เมื่อรายได้คงที่แต่ EBITDA เพิ่มขึ้นย่อมหมายความว่าค่าใช้จ่ายโดยรวมนั้นลดลง ซึ่งจะทำให้ NOPAT เพิ่มขึ้น
- ROIC เมื่อสินทรัพย์มีมูลค่าเท่าเดิม ในขณะที่ ROIC เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ NOPAT และ EP เพิ่มขึ้น
- ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร เป็นค่าใช้จ่ายที่สำคัญตัวหนึ่งสำหรับ DK เนื่องจากเป็นธุรกิจการให้บริการที่จะต้องใช้นักบินจำนวนมากและควรได้รับการบริหารจัดการที่ดีขึ้น เพื่อจะช่วยลดค่าใช้จ่ายลง และเพิ่ม NOPAT ให้สูงขึ้นได้
- Reduction of Expense: Pat ค่าใช้จ่ายในการบริการลูกค้าต่อคนเป็นการวัดประสิทธิภาพการทำงานของ DK ยิ่งการบริการลูกค้าต่อคนมีค่าใช้จ่ายน้อยเท่าไรยิ่งทำให้ค่า EP ของ DK สูงขึ้นมากเท่านั้น

- ค่าใช้จ่ายด้านการบริหารจัดการ การบริหารจัดการควรได้รับการควบคุมให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อช่วยลดค่าใช้จ่าย และเป็นการเพิ่ม NOPAT อีกด้วย
- ROA สินทรัพย์ถือเป็นเงินทุนหลักของบริษัทซึ่งเมื่อสามารถแปลงสินทรัพย์เป็นรายได้มากขึ้น จะส่งผลให้เงินทุนโดยรวมลดลง และ ค่า EP เพิ่มขึ้น
- Net Working Capital เงินทุนหมุนเวียนสุทธิถ้าลดลงย่อมหมายถึงเงินทุนโดยรวมที่ลดลงด้วย

● ด้านลูกค้า (Customer Perspective)

- No. of Inadmissible Passengers ความพึงพอใจของลูกค้าโดยรวมที่เพิ่มขึ้นย่อมหมายความว่า จะมีลูกค้ามาใช้บริการมากขึ้นและทำให้รายได้เติบโตขึ้นในอนาคต ยิ่งไปกว่านั้น การที่ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้นก็จะช่วยลดอัตราการร้องเรียน และสามารถลดค่าใช้จ่ายการบริหารจัดการด้านการรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรลงได้อีกด้วย จึงสามารถกล่าวได้ว่าการเพิ่มขึ้นของความพึงพอใจของลูกค้าจะช่วยให้ NOPAT เพิ่มขึ้นเช่นกัน
- No. of Mishandled Baggage ยิ่งการบริการมีความผิดพลาดน้อยเท่าไร ก็ยิ่งส่งผลดีต่อศูนย์ EVM มากเท่านั้น เพราะจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ช่วยให้มีศักยภาพในการสร้างรายได้มากขึ้น รวมทั้งลดค่าใช้จ่ายที่จะเกิดจากความผิดพลาด และส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของ NOPAT ในอนาคต
- Flight Delayed Departure ความตรงต่อเวลาในการบริการมีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากการบริการนี้จะส่งผลกระทบต่อสายการบินโดยตรง กล่าวคือ หากการบริการภาคพื้นล่าช้า ก็จะทำให้สายการบินเกิดการล่าช้าตามไปด้วย นั่นย่อมทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าลดลงเช่นกัน ในทางกลับกัน ความสามารถในการบริการให้ตรงตามเวลาจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า และยังส่งผลต่อรายได้และ NOPAT ที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคตได้อีกด้วย
- 3rd Party Ranking for First Class Lounge and Business Class Lounge ถ้าหาก DK ได้รับการจัดลำดับในชั้นต้นๆ หรือปรับปรุงขึ้นจากในอดีตก็จะทำให้มีลูกค้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น NOPAT ก็จะเพิ่มขึ้น
- Current No. of Customer Airlines จำนวนลูกค้าของ DK ในปัจจุบัน เป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มรายได้ของ DK ดังนั้น จึงควรพยายามรักษาสถานลูกค้าเดิมให้ได้มากที่สุด
- Market Share การที่ได้ครองตลาดมากขึ้นหมายถึงความสามารถในการเติบโตของธุรกิจมากขึ้น หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า มีรายได้หรือ NOPAT ที่เพิ่มขึ้นนั่นเอง

- ด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective)

- Overtime Reduction การควบคุมจำนวนชั่วโมงล่วงเวลาเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับธุรกิจที่ต้องพึ่งพาแรงงานเป็นสำคัญ เพราะค่าแรงล่วงหน้าถือเป็นหนึ่งในค่าใช้จ่ายที่ควรมีการควบคุมให้ลดลง ถ้าสามารถลดลงได้จะทำให้ค่า NOPAT สูงขึ้น
- Progress VS. Plan จะต้องมีการติดตามความคืบหน้าของโครงการให้สอดคล้องกับแผนงาน เพื่อให้สามารถบอกได้ว่าโครงการนั้นๆ จะสามารถเสร็จทันเวลาหรือไม่ และหากมีอุปสรรคใดที่ทำให้การดำเนินงานล่าช้าก็จะสามารถแก้ไขได้ทันท่วงที ซึ่งจะทำให้ทั้งค่าใช้จ่ายและต้นทุนการดำเนินงานลดลงได้
- Revenue per Staff ควรมีการเปรียบเทียบว่าชั่วโมงการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นต่อรายได้ของศูนย์ เพื่อระบุว่าพนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด โดยควรมีการพัฒนาทักษะของพนักงานเพื่อให้มีลูกค้าได้รับบริการต่อชั่วโมงแรงงานเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ อันจะช่วยให้ต้นทุน ลดลงในขณะที่ NOPAT เพิ่มขึ้น
- Evaluation of Outsource Service Providers ในการจัดจ้างพนักงานจากบริษัทภายนอกจะต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานของพนักงานเหล่านั้นอยู่เสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานสามารถรักษามาตรฐานการทำงานได้อย่างเหมาะสม อันจะเป็นการรักษาภาพลักษณ์ของการบินไทยอีกด้วย

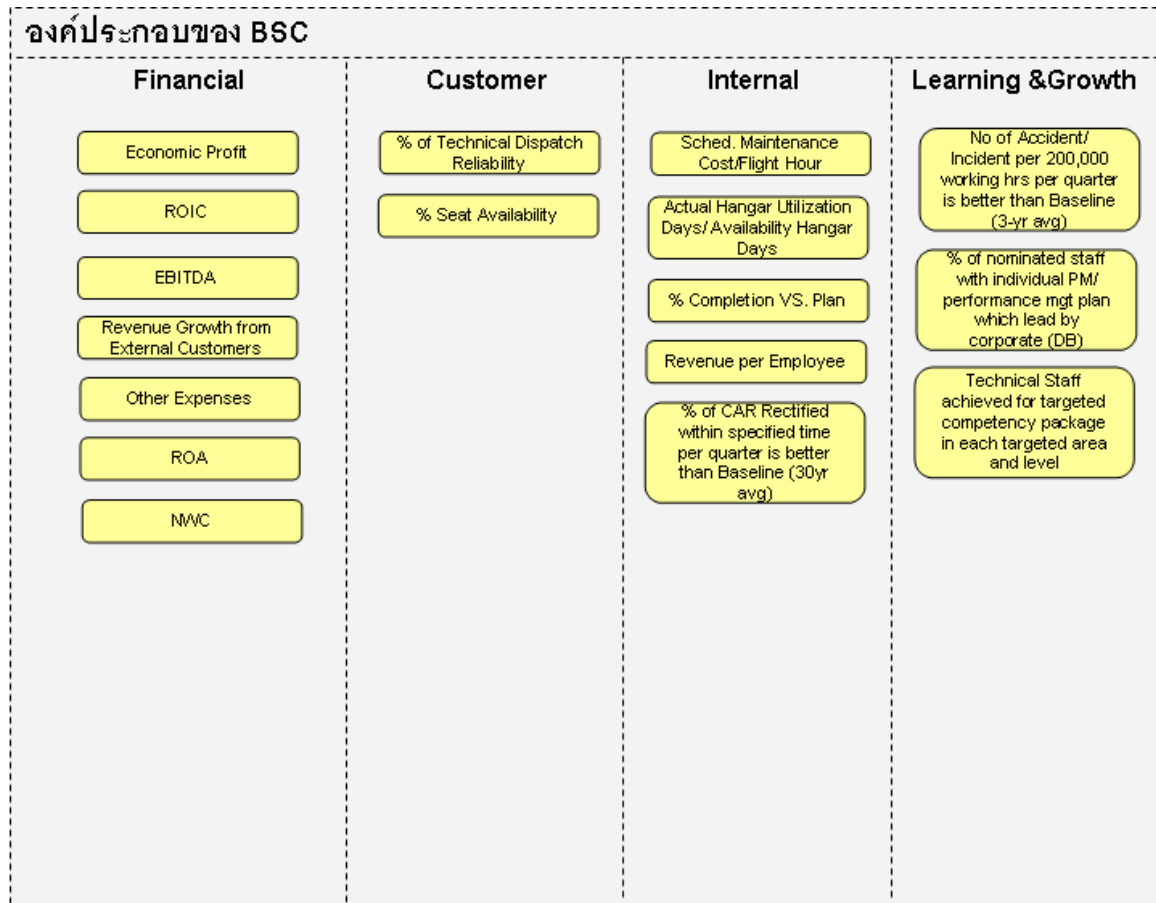
- ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning & Growth Perspective)

- Front-line Staff Passing Competency Course ความสามารถของพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยลดต้นทุนของการบินไทยในระยะยาวได้ โดยการที่พนักงานมีความสามารถมากขึ้นจะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้เพิ่มขึ้น โดยไม่ต้องเพิ่มค่าใช้จ่ายด้านพนักงานในอนาคต รวมทั้งค่าใช้จ่ายด้านความเสียหายจากการผิดพลาดจะลดน้อยลง ค่า NOPAT ก็ะสูงขึ้นด้วย อีกทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยลดเงินทุนของการบินไทยโดยทางอ้อมได้ เช่น ถ้าหากพนักงานสามารถบริหารจัดการ spare part หรือสินค้าคงคลังได้ดีขึ้น จะทำให้สามารถประหยัดเงินทุนในส่วนนี้ได้ หรือ พนักงานสามารถทำงานหรือบริหารจัดการได้ดีกว่าเดิม โดยใช้สินทรัพย์น้อยลง
- Employee Satisfaction ความพึงพอใจของพนักงานที่เพิ่มขึ้นจะทำให้ employee turnover rate ต่ำลง ทำให้การทำงานราบรื่น และลดค่าใช้จ่ายจากการจัดหาพนักงานใหม่ได้ ดังนั้นจะทำให้ NOPAT เพิ่มขึ้น

[<<Back to Top](#)

3.1.5 Balance Scorecard กับ การเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มของหน่วยธุรกิจ DT

Balanced Scorecard ของ DT



ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของ Balanced Scorecard ในด้าน Financial

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ	จุดประสงค์ในการวัดผล	สูตรการคำนวณ
Economic Profit	วัดประสิทธิภาพในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้น โดยประเมินจากกำไรสุทธิ จากการดำเนินงานเทียบกับค่าเสียโอกาสของผู้ถือหุ้น	$\text{NOPAT} - (\text{WACC} \times \text{Capital})$ $\text{NOPAT} = \text{กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน}$ $\text{Capital} = \text{เงินทุน}$ หน่วย: บาท
ROIC	วัดประสิทธิภาพในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้น โดยประเมินจากกำไรสุทธิจากการดำเนินงานเทียบกับค่าเสียโอกาสของผู้ถือหุ้น	$\text{NOPAT} / \text{Capital}$ $\text{NOPAT} = \text{กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน}$ $\text{Capital} = \text{เงินทุน}$ หน่วย: %
EBITDA (Earnings before Interest, Tax, Depreciation and Amortization)	วัดประสิทธิภาพในการสร้างกำไรจากการดำเนินงาน โดยไม่รวมถึงดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อม ค่าใช้จ่ายตัดจำหน่าย	กำไรจากการดำเนินงานของบริษัท ก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อม ค่าใช้จ่ายตัดจำหน่าย หน่วย: บาท หรือ % ของรายได้
Revenue	วัดประสิทธิภาพในการสร้างรายได้ทั้งหมดจากการดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบรายได้ที่เกิดขึ้นจริงกับแผนที่วางไว้ หรือเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา	รายได้ทั้งหมดจากการดำเนินงานในปีปัจจุบัน / รายได้ที่กำหนดไว้ในแผน หรือ รายได้ที่เกิดขึ้นในระยะเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมา หน่วย: บาท หรือ % รายได้ที่บรรลุแผน หรือ % ของการเติบโตของรายได้
Schedule Maintenance Cost/Flight Hour	วัดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงเมื่อเทียบกับ Flight Hour	ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง / Flight Hour หน่วย: บาทต่อ Flight Hour
Other Expenses	วัดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายอื่น ๆ โดยเปรียบเทียบเป็นสัดส่วนของค่าใช้จ่ายในการบริหารทั้งหมด	ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ / ค่าใช้จ่ายในการบริหารทั้งหมด หน่วย: บาท หรือ % ของรายได้หรือค่าใช้จ่ายทั้งหมด
Fixed Asset Utilization	วัดประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ค่าเฉลี่ยพื้นที่ใน Hangar ที่ใช้งาน / จำนวนพื้นที่ใน Hangar ทั้งหมด หน่วย: % การใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์
NWC (Net Working Capital)	วัดประสิทธิภาพในการบริหารเงินทุนหมุนเวียน โดยเปรียบเทียบเงินทุนหมุนเวียนเป็นสัดส่วนของมูลค่าสินทรัพย์ทั้งหมด	เงินทุนหมุนเวียน / มูลค่าสินทรัพย์ทั้งหมด หน่วย: บาท หรือ % ของสินทรัพย์ทั้งหมด

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของ Balanced Scorecard ในด้าน Customer

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ	จุดประสงค์ในการวัดผล	สูตรการคำนวณ
% of Technical Dispatch Reliability	วัดประสิทธิภาพและความตรงต่อเวลาในการส่งมอบงานบริการ	จำนวนการซ่อมที่ส่งมอบงานตามเวลา / จำนวนการซ่อมทั้งหมด หน่วย: % ของความตรงเวลาของการส่งมอบงาน
% of Seat Availability	วัดประสิทธิภาพในการซ่อมแซมที่นั่งผู้โดยสาร โดยเมื่อพบความเสียหายจะต้องมีที่นั่งสำรองมาเปลี่ยนได้ทันที	จำนวนที่นั่งสำรองที่พร้อมให้บริการ / จำนวนที่นั่งบนเครื่องบินทั้งหมด หน่วย: % ที่นั่งสำรองต่อที่นั่งบนเครื่องบินทั้งหมด

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของ Balanced Scorecard ในด้าน Internal Process

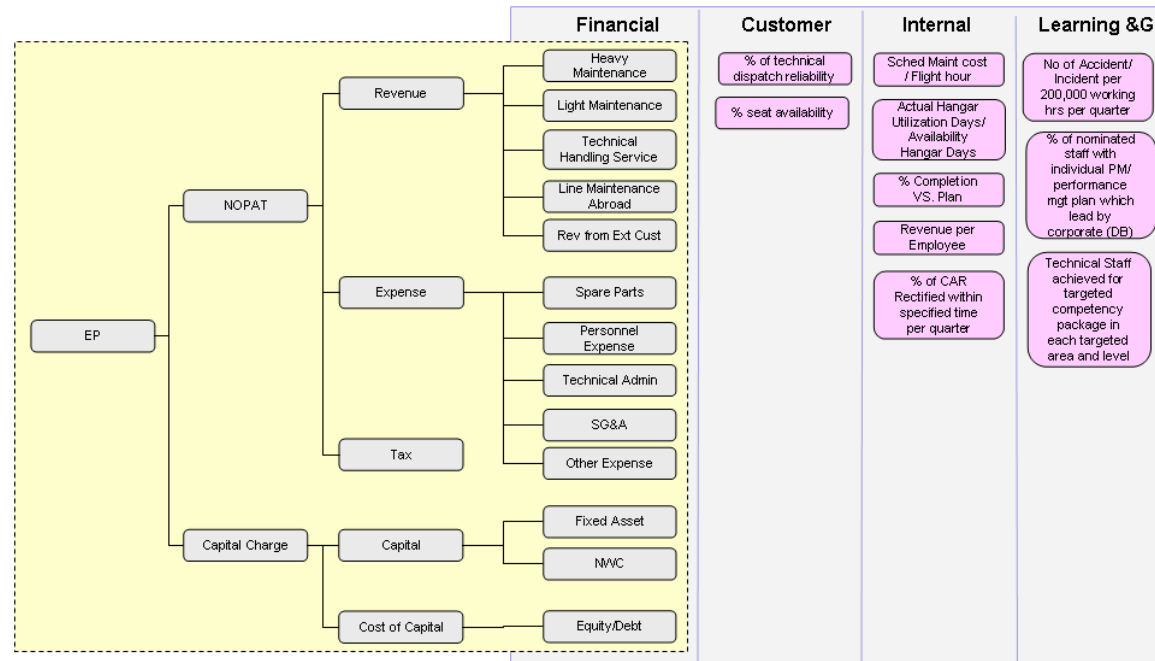
ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ	จุดประสงค์ในการวัดผล	สูตรการคำนวณ
Scheduled Maintenance Cost per Flight Hour	วัดประสิทธิภาพในการบริหารต้นทุนของกิจกรรมการซ่อมโดยคิดเป็นสัดส่วนของจำนวนชั่วโมงบิน	ต้นทุนของกิจกรรมการซ่อมที่เกิดขึ้นจริง / จำนวนเที่ยวบินทั้งหมด หน่วย: ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงต่อหนึ่งชั่วโมงบิน
Hangar Utilization	วัดประสิทธิภาพในการบริหารโรงเก็บเครื่องบิน โดยประเมินจำนวนวันที่ใช้งานเทียบกับความสามารถในการผลิตทั้งหมด	Actual Hangar Utilization Days / Availability Hangar Days หน่วย: % Utilization
Completion Vs. Plan	วัดความสำเร็จของโครงการโดยเปรียบเทียบความคืบหน้าที่เกิดขึ้นกับแผนที่วางไว้	% ความคืบหน้าโครงการเมื่อเทียบกับที่วางแผนไว้ หน่วย: % ของความสำเร็จ
% of CAR Rectified	วัดประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการให้บริการแก้ไข Corrective Action Request (CAR)	จำนวน Corrective Action Request ที่สามารถตอบสนองและให้บริการภายในระยะเวลาที่กำหนด / จำนวน Corrective Action Request ทั้งหมด หน่วย: % ของความสามารถในการตอบสนองและบริการตามที่ขอ

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของ Balanced Scorecard ในด้าน Learning & Growth

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ	จุดประสงค์ในการวัดผล	สูตรการคำนวณ
No. of Accident/Incident per Working Hours	วัดจำนวนการเกิดอุบัติเหตุ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติการ โดยเทียบจำนวนอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นต่อ 200,000 ชั่วโมงทำงานในหนึ่งไตรมาส	จำนวนการเกิดอุบัติเหตุ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติการ / จำนวนชั่วโมงการทำงาน 200,000 ชั่วโมงในหนึ่งไตรมาส หน่วย: ครั้งต่อชั่วโมงการทำงาน
No. of Nominated Staff with Individual Performance Management Plan led by DB	วัดประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานตามแผนที่องค์กรวางไว้	ศักยภาพจริงของพนักงาน / ศักยภาพของพนักงานที่องค์กรคาดหวังหรือวางแผนไว้ หน่วย: % ความสำเร็จในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน
Technical Staffed Achieved for Targeted Competency Package in each Targeted Area and Level	วัดผลงานการพัฒนานุคลากร โดยประเมินจากความสามารถในการปฏิบัติการของพนักงาน โดยจัดทำ การประเมินจากพนักงานที่เกี่ยวข้อง	ศักยภาพจริงของพนักงาน / ศักยภาพของพนักงานที่องค์กรคาดหวังหรือวางแผนไว้ หน่วย: % ความสำเร็จในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน

การระบุถึงการเชื่อมโยงองค์ประกอบของ Balanced Scorecard ไปยังปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า EP

การเชื่อมโยงสำหรับตัวชี้วัดที่สำคัญของ DT มีดังนี้



• ด้านการเงิน (Financial Perspective)

- รายได้จากการซ่อมบำรุง เป็นรายได้หลักของฝ่าย DT ซึ่งจะไปช่วยเพิ่ม NOPAT ให้สูงขึ้นได้
- % of Revenue from External Customers เนื่องจากรายได้ส่วนใหญ่ของ DT มาจากศูนย์ EVM Passenger Transport ดังนั้น DT จึงควรพยายามเพิ่มรายได้จากลูกค้าสายการบินอื่นเพิ่มเติม เนื่องจากจะทำให้ทั้ง DT และบริษัทการบินไทยมีรายได้เพิ่มขึ้น
- EBITDA มีความหมายต่อทั้งรายได้ที่เพิ่มขึ้นและรายจ่ายที่ลดลง กล่าวคือ ถ้าไรก่อนค่าเสื่อมราคาและภาษี นี่เป็นการวัดการสร้างกำไรจากต้นทุนที่เป็นรายการเงินสด ซึ่งถ้าหากเพิ่มขึ้นย่อมส่งผลต่อค่า NOPAT ให้เพิ่มขึ้นด้วย หรืออีกนัยหนึ่ง เมื่อรายได้คงที่แต่ EBITDA เพิ่มขึ้นย่อมหมายความว่าค่าใช้จ่ายโดยรวมนั้นลดลง ซึ่งจะทำให้ NOPAT เพิ่มขึ้น
- ROIC เมื่อสินทรัพย์มีมูลค่าเท่าเดิม ในขณะที่ ROIC เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ NOPAT และ EP เพิ่มขึ้น
- Spare Parts หากมีการจัดการด้าน Spare Parts ที่ดีขึ้น จะช่วยลดค่าใช้จ่าย หรือ เพิ่ม NOPAT และต้นทุนการดำเนินงานลงได้
- Personnel Expense เป็นค่าใช้จ่ายที่มีนัยสำคัญอีกอย่างหนึ่งสำหรับศูนย์ EVM ซึ่งการบริหารจัดการที่ดีขึ้น จะช่วยลดค่าใช้จ่ายโดยรวม และเพิ่ม NOPAT ได้
- Other Expenses ค่าใช้จ่ายอื่นๆ ซึ่งประกอบด้วยค่าใช้จ่ายด้านการตลาด การบริหารจัดการ และอื่นๆ นั้น ถ้าหากลดได้ก็จะทำให้ NOPAT และ EP ของการบินไทยเพิ่มขึ้นเช่นกัน
- Fixed Asset สินทรัพย์ถาวรถือเป็นเงินทุนหลักของบริษัทซึ่งเมื่อมูลค่าของสินทรัพย์ในส่วนนี้ลดลงจะส่งผล

ให้เงินทุนโดยรวมลดลง และ ค่า EP เพิ่มขึ้น

- Net Working Capital เงินทุนหมุนเวียนสุทธิถ้าลดลงย่อมหมายถึงเงินทุนโดยรวมที่ลดลงด้วย

- **ด้านลูกค้า (Customer Perspective)**

- % of Technical Dispatch Reliability รายการนี้วัดความสามารถในการส่งมอบงานซ่อมที่ตรงต่อเวลา และได้ตามคุณภาพที่ลูกค้าต้องการ การส่งมอบงานที่ตรงต่อเวลาจะทำให้ลูกค้ายอมรับและกลับมาใช้บริการอีกในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้ NOPAT ได้ แต่ถ้าส่งมอบงานล่าช้า อาจจะทำให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นได้
- % of Seat Availability ความสามารถในการซ่อมแซมและเปลี่ยนที่นั่งที่เสียหายบนเครื่องบินได้ทันเวลา และไม่ให้สายการบินต้องเกิดความล่าช้าในการบริการผู้โดยสาร จะสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า จึงถือเป็นการสร้างรายได้ให้กับฝ่ายช่างได้

- **ด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective)**

- Scheduled Maintenance Cost per Flight Hour หากค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงต่อชั่วโมงการบินลดลง NOPAT ก็จะสูงขึ้น
- Actual Hangar Utilization Days / Availability Hangar Days Hangar ถือเป็นสินทรัพย์ถาวรที่ทำให้ต้นทุนเงินทุนสูง ดังนั้น การใช้ประโยชน์ของ Hangar ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจะช่วยลดต้นทุนเงินทุนของฝ่ายช่างลงได้
- % Completion Vs. Plan โครงการเพิ่มความสามารถและกำลังการผลิตควรได้รับการควบคุมดูแลให้สามารถเสร็จสิ้นภายในกำหนด เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามแผน อันจะเป็นการลดค่าใช้จ่ายสิ้นเปลืองที่อาจเกิดขึ้นหากโครงการต่างๆไม่เสร็จสิ้นทันเวลา
- Revenue per Employee ควรมีการเปรียบเทียบว่าชั่วโมงการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นก่อให้เกิดรายได้มากน้อยเพียงไร โดยควรมีการพัฒนาทักษะของพนักงานเพื่อให้รายได้ต่อชั่วโมงแรงงานเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ อันจะช่วยลดต้นทุนหรือรายได้เพิ่มขึ้น และทำให้ NOPAT และ EP เพิ่มขึ้น
- No. of CAR Rectified การตอบสนองการซ่อมหรือแก้ไขปัญหาในระยะเวลาที่กำหนดจะช่วยลดต้นทุนจากความล่าช้าที่เกิดขึ้นทั้งในส่วนของ DT เอง และในส่วนของบริษัทการบินไทยด้วย

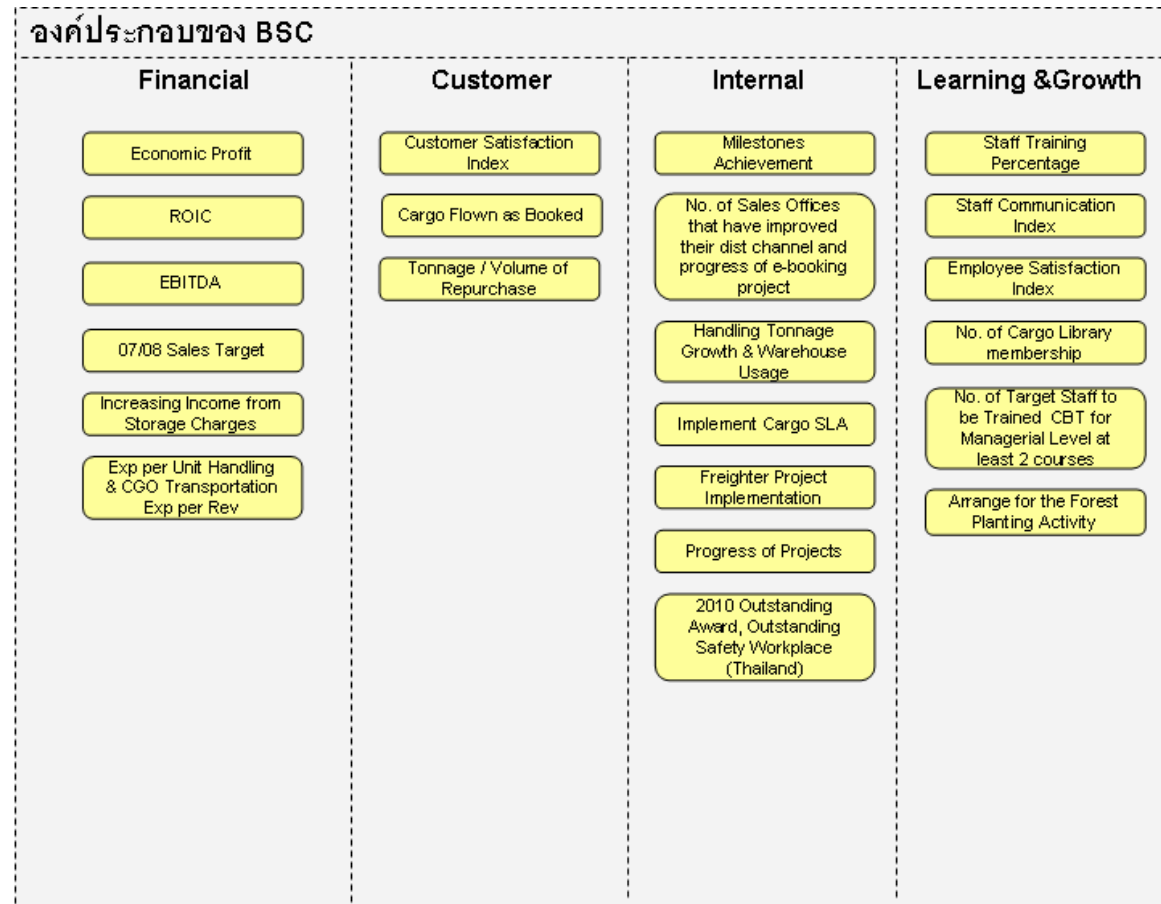
- ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning & Growth Perspective)

- *No. of Accident/ Incident per 200,000 working hours per quarter is better than baseline* ตัววัดนี้จะช่วยควบคุมความปลอดภัยในการทำงานอันเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อพนักงาน การลดจำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นต่อชั่วโมงทำงานจะช่วยทำให้ลดต้นทุนในการดำเนินงานลงได้ และจะช่วยลดความล่าช้าของการส่งงานได้อีกด้วย
- *%of nominated staff with individual performance management plan which lead by corporate (DB)* แผนการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรจะช่วยให้ศูนย์ EVM ลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรในระยะยาว ซึ่งจะช่วยให้ EP สูงขึ้น
- *Technical Staff achieved for targeted competency package in each targeted area and level* ความสามารถของพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยลดต้นทุนของการบินไทยในระยะยาวได้ โดยการที่พนักงานมีความสามารถมากขึ้นจะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้เพิ่มขึ้น โดยไม่ต้องเพิ่มค่าใช้จ่ายด้านพนักงานในอนาคต รวมทั้งค่าใช้จ่ายด้านความเสียหายจากการผิดพลาดจะลดน้อยลง ค่า NOPAT ก็ะสูงขึ้นด้วย อีกทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยลดเงินทุนของการบินไทยโดยทางอ้อมได้ เช่น ถ้าหากพนักงานสามารถบริหารจัดการ spare part หรือสินค้าคงคลังได้ดีขึ้น จะทำให้สามารถประหยัดเงินทุนในส่วนนี้ได้ หรือ พนักงานสามารถทำงานหรือบริหารจัดการได้ดังเดิม โดยใช้สินทรัพย์น้อยลง

[<<Back to Top](#)

3.1.6 Balance Scorecard กับการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มของหน่วยธุรกิจ FZ

Balanced Scorecard ของ FZ



ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของ Balanced Scorecard ในด้าน Financial

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ	จุดประสงค์ในการวัดผล	สูตรการคำนวณ
Economic Profit	วัดประสิทธิภาพในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้น โดยประเมินจากกำไรสุทธิ จากการดำเนินงานเทียบกับค่าเสียโอกาสของผู้ถือหุ้น	$\text{NOPAT} - (\text{WACC} \times \text{Capital})$ $\text{NOPAT} = \text{กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน}$ $\text{Capital} = \text{เงินทุน}$ หน่วย: บาท
ROIC	วัดประสิทธิภาพในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้น โดยประเมินจากกำไรสุทธิจากการดำเนินงานเทียบกับค่าเสียโอกาสของผู้ถือหุ้น	$\text{NOPAT} / \text{Capital}$ $\text{NOPAT} = \text{กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน}$ $\text{Capital} = \text{เงินทุน}$ หน่วย: %
EBITDA (Earnings before Interest, Tax, Depreciation and Amortization)	วัดประสิทธิภาพในการสร้างกำไรจากการดำเนินงาน โดยไม่รวมถึงดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อม ค่าใช้จ่ายตัดจำหน่าย	กำไรจากการดำเนินงานของบริษัท ก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อม ค่าใช้จ่ายตัดจำหน่าย หน่วย: บาท หรือ % ของรายได้
Sales Target 07/08	วัดประสิทธิภาพในการสร้างรายได้ทั้งหมดจากการดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบรายได้ที่เกิดขึ้นจริงกับแผนที่วางไว้ หรือเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา	รายได้ทั้งหมดจากการดำเนินงานในปีปัจจุบัน / รายได้ที่กำหนดไว้ในแผน หรือ รายได้ที่เกิดขึ้นในระยะเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมา หน่วย: บาท หรือ % รายได้ที่บรรลุแผน หรือ % ของการเติบโตของรายได้
Personnel Expenses	วัดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร โดยเปรียบเทียบกับรายได้ หรือค่าใช้จ่ายในการบริหารทั้งหมด	ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร / ค่าใช้จ่ายในการบริหารทั้งหมด หรือ / รายได้จากการดำเนินงาน หน่วย: บาท หรือ % ของรายได้หรือค่าใช้จ่ายทั้งหมด
Expense Unit Handling and Cargo Transport Expense per Revenue	วัดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายอื่น ๆ โดยเปรียบเทียบเป็นสัดส่วนของค่าใช้จ่ายต่อรายได้ทั้งหมด	ค่าใช้จ่าย / รายได้ทั้งหมด หน่วย: % ของรายได้
Fixed Assets	วัดประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยประเมินความสามารถในการหารายได้จากสินทรัพย์ที่ใช้	รายได้ทั้งหมดที่ได้จากการใช้สินทรัพย์ / มูลค่าของสินทรัพย์ทั้งหมด หน่วย: % ของรายได้ต่อสินทรัพย์
NWC (Net Working Capital)	วัดประสิทธิภาพในการบริหารเงินทุนหมุนเวียน โดยเปรียบเทียบเงินทุนหมุนเวียนเป็นสัดส่วนของมูลค่าสินทรัพย์ทั้งหมด	เงินทุนหมุนเวียน / มูลค่าสินทรัพย์ทั้งหมด หน่วย: บาท หรือ % ของสินทรัพย์ทั้งหมด

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของ Balanced Scorecard ในด้าน Customer

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ	จุดประสงค์ในการวัดผล	สูตรการคำนวณ
Customer Satisfaction	วัดคุณภาพในการให้บริการลูกค้า โดยประเมินจากความพึงพอใจของลูกค้า	ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของลูกค้าจากการวัดความพึงพอใจของลูกค้า หน่วย: % หรือ อาจใช้ rate 1 – 10 ในแต่ละหัวข้อ โดยจัดเป็นหมวดหมู่ของการวัดความพึงพอใจ
Cargo Flown as Booked	วัดประสิทธิภาพในการบริการโดยประเมินเที่ยวบินที่บินจริงกับที่จองไว้	จำนวนเที่ยวบินที่เกิดขึ้นจริง/ จำนวนเที่ยวบินที่จองไว้ หน่วย: % เที่ยวบินที่เกิดขึ้นจริง
Tonnage / Volume of Repurchase	วัดปริมาณการขนส่งสินค้าที่ลูกค้าใช้บริการ	น้ำหนักสินค้าที่ขนส่ง หน่วย: ton หรือ kg

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของ Balanced Scorecard ในด้าน Internal Process

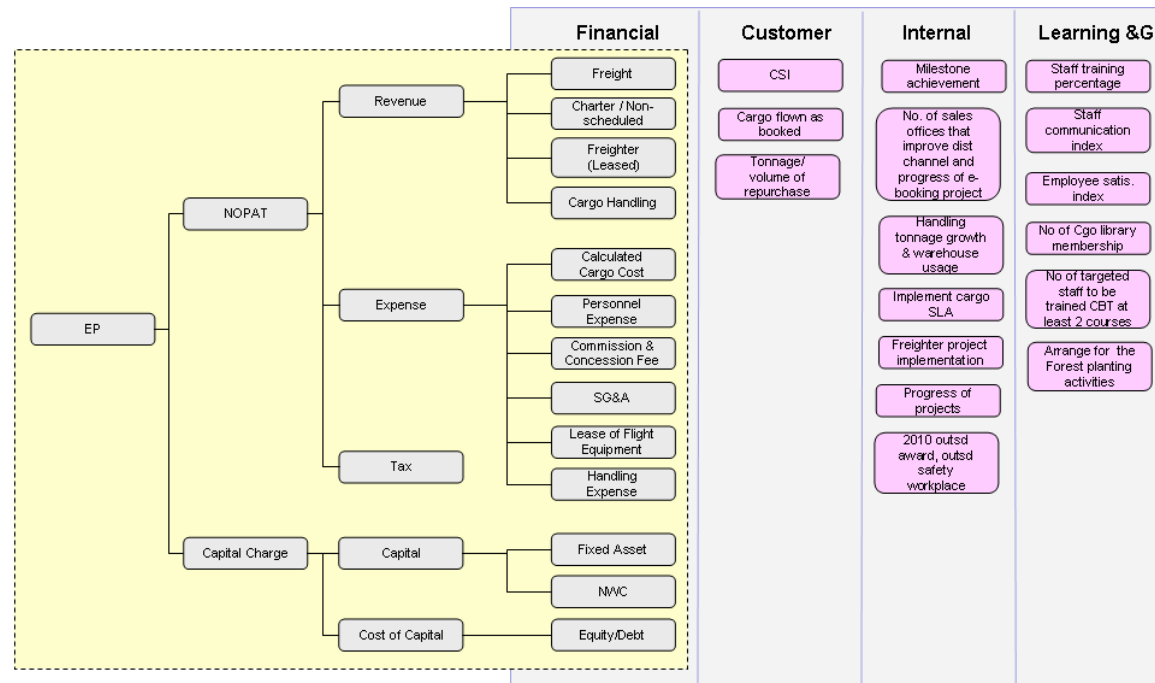
ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ	จุดประสงค์ในการวัดผล	สูตรการคำนวณ
Milestone Achievement	วัดความสำเร็จของโครงการโดยเปรียบเทียบความคืบหน้าที่เกิดขึ้นกับแผนที่วางไว้	% ความคืบหน้าโครงการเมื่อเทียบกับที่วางแผนไว้ หน่วย: % ของความสำเร็จ
No of Sales offices that have improved their distribution channel and progress on e-booking project	วัดความสำเร็จของโครงการโดยเปรียบเทียบความคืบหน้าที่เกิดขึ้นกับแผนที่วางไว้	% ความคืบหน้าโครงการเมื่อเทียบกับที่วางแผนไว้ หน่วย: % ของความสำเร็จ
Handling Tonnage Growth and Warehouse Usage	วัดประสิทธิภาพในการบริหารการใช้คลังสินค้า เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ค่าเฉลี่ยพื้นที่ในคลังสินค้าที่ใช้งาน / จำนวนพื้นที่ในคลังสินค้าทั้งหมด หน่วย: % ของพื้นที่ใช้สอยเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์
Implement Cargo SLA	วัดมาตรฐานการบริการโดยนำ SLA มาใช้	% ความคืบหน้าโครงการเมื่อเทียบกับที่วางแผนไว้ หน่วย: % ของความสำเร็จ
Freighter Project Implementation	วัดความสำเร็จของโครงการโดยเปรียบเทียบความคืบหน้าที่เกิดขึ้นกับแผนที่วางไว้	% ความคืบหน้าโครงการเมื่อเทียบกับที่วางแผนไว้ หน่วย: % ของความสำเร็จ
Progress of Project	วัดความสำเร็จของโครงการโดย	% ความคืบหน้าโครงการเมื่อเทียบกับที่วางแผนไว้

	เปรียบเทียบความคืบหน้าที่เกิดขึ้นกับแผนที่วางไว้	ไว้ หน่วย: % ของความสำเร็จ
2010 Outstanding Awards, Outstanding Workplace	วัดความสำเร็จในการตรวจสอบการปฏิบัติการจากหน่วยงานภายนอก	ความสำเร็จในการตรวจสอบการปฏิบัติการจากหน่วยงานภายนอก หน่วย: ผ่านหรือไม่ผ่าน หรือการได้ประกาศนียบัตรจากหน่วยงานตรวจสอบจากภายนอก

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของ Balanced Scorecard ในด้าน Learning & Growth

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ	จุดประสงค์ในการวัดผล	สูตรการคำนวณ
Staff Training Percentage	วัดผลงานการพัฒนาบุคลากร โดยประเมินจากจำนวนชั่วโมงที่ให้การฝึกอบรมแก่พนักงาน	จำนวนชั่วโมงจริงที่ให้การฝึกอบรมแก่พนักงาน / จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมที่วางไว้ตามแผน หน่วย: % การบรรลุแผนการฝึกอบรม
Staff Communication Index	วัดประสิทธิภาพของการสื่อสารในองค์กร โดยประเมินจากการรับรู้ข่าวสารของพนักงาน	จำนวนพนักงานที่ได้รับข่าวสารอย่างถูกต้อง / จำนวนพนักงานทั้งหมดขององค์กร หน่วย: % ของพนักงานที่รับรู้ข่าวสาร
Employee Satisfaction Index	วัดผลงานการบริหารบุคลากร โดยประเมินจากความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม	ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม หน่วย: % ความพึงพอใจของพนักงาน
No. of Cargo Library Membership	เพื่อให้พนักงานกระตือรือร้นในการแสหาความรู้ใหม่ๆเพิ่มเติม	จำนวนพนักงานที่เป็นสมาชิกห้องสมุด หน่วย: % พนักงานที่เป็นสมาชิก
Arrange for the Forest Planting Activities	เพื่อสร้างจิตสำนึกในการดูแลสังคม	ความสำเร็จของกิจกรรม หน่วย: % ความสำเร็จ

การระบุถึงการเชื่อมโยงองค์ประกอบของ Balanced Scorecard ไปยังปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า EP
การเชื่อมโยงสำหรับตัวชี้วัดที่สำคัญของ FZ มีดังนี้



• ด้านการเงิน (Financial Perspective)

- รายได้จากการบริการขนส่งสินค้าและ Handling การเพิ่มรายได้จากการให้บริการจะทำให้ FZ สามารถเพิ่ม NOPAT และ EP ได้อย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากต้นทุนส่วนใหญ่ของการขนส่งนั้นจะเป็นต้นทุนที่ค่อนข้างจะคงที่
- EBITDA มีความหมายต่อทั้งรายได้ที่เพิ่มขึ้นและรายจ่ายที่ลดลง กล่าวคือ กำไรก่อนค่าเสื่อมราคาและภาษี นี่เป็นการวัดการสร้างความกำไรจากต้นทุนที่เป็นรายการเงินสด ซึ่งถ้าหากเพิ่มขึ้นย่อมส่งผลต่อค่า NOPAT ให้เพิ่มขึ้นด้วย หรืออีกนัยหนึ่ง เมื่อรายได้คงที่แต่ EBITDA เพิ่มขึ้นย่อมหมายความว่าค่าใช้จ่ายโดยรวมนั้นลดลง ซึ่งจะทำให้ NOPAT เพิ่มขึ้น
- ROIC เมื่อสินทรัพย์มีมูลค่าเท่าเดิม ในขณะที่ ROIC เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ NOPAT และ EP เพิ่มขึ้น
- 07/08 Sales target ควรมีการเปรียบเทียบยอดขายของเป้าหมายกับที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้ทราบถึงความสามารถในการสร้างรายได้ของศูนย์
- Increasing Income from Storage Charge FZ สามารถเพิ่มรายได้จากการบริการคลังสินค้าได้ ซึ่งจะช่วยให้ NOPAT เพิ่มมากขึ้น
- Expense per unit handling and Cargo Transportation expense per revenue ควรมีการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของการจัดเก็บสินค้าและค่าใช้จ่ายการขนส่งสินค้าต่อรายได้ เพื่อวัดประสิทธิภาพในการทำงาน โดยประสิทธิภาพจะเพิ่มขึ้นถ้าสัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ลดลง
- Fuel Expense นอกเหนือจากต้นทุนการดำเนินงานแล้ว FZ ยังต้องมีส่วนรับผิดชอบต่อน้ำมันในการบิน

ด้วย ซึ่งหากสามารถลดค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันได้จะสามารถลดค่าใช้จ่ายโดยรวมได้อย่างมีนัยสำคัญ และค่า NOPAT ก็จะมีเพิ่มขึ้น

- Personnel Expense เป็นค่าใช้จ่ายที่มีนัยสำคัญอีกหนึ่งอย่างสำหรับศูนย์ EVM ซึ่งการบริหารจัดการที่ดีขึ้นจะช่วยลดค่าใช้จ่ายโดยรวม และเพิ่ม NOPAT ได้
- Other Expenses ค่าใช้จ่ายอื่นๆ ซึ่งประกอบด้วยค่าใช้จ่ายด้านการตลาด การบริหารจัดการ และอื่นๆ นั้น ถ้าหากลดได้ก็จะทำให้ NOPAT และ EP ของการบินไทยเพิ่มขึ้นเช่นกัน
- Fixed Asset สินทรัพย์ถาวรถือเป็นเงินทุนหลักของบริษัทซึ่งเมื่อมูลค่าของสินทรัพย์ในสินทรัพย์นี้ลดลงจะส่งผลให้เงินทุนโดยรวมลดลง และ ค่า EP เพิ่มขึ้น
- Net Working Capital เงินทุนหมุนเวียนสุทธิถ้าลดลงย่อมหมายถึงเงินทุนโดยรวมที่ลดลงด้วย

● ด้านลูกค้า (Customer Perspective)

- Customer Satisfaction ความพึงพอใจของลูกค้าโดยรวมที่เพิ่มขึ้นย่อมหมายความว่าจะมีลูกค้ามาใช้บริการมากขึ้นและทำให้รายได้เติบโตขึ้นในอนาคต ยิ่งไปกว่านั้น การที่ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้นก็จะช่วยลดอัตราการร้องเรียน และสามารถลดค่าใช้จ่ายการบริหารจัดการด้านการรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรลงได้อีกด้วย จึงสามารถกล่าวได้ว่าความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นจะช่วยให้ NOPAT เพิ่มขึ้นเช่นกัน
- Cargo Flown as booked หาก FZ สามารถบริการขนส่งสินค้าได้ตามที่กำหนดไว้ ก็จะช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า อันจะช่วยทำให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการได้อีกในอนาคต
- Tonnage/ Volume of Repurchase ความสามารถในการรักษาสถานลูกค้าให้กลับมาใช้บริการใหม่อีกครั้งจะช่วยให้ NOPAT เพิ่มขึ้นตามไปด้วย
- % Rate of Misrouted Shipment ยิ่งความสามารถในการบริการมีความผิดพลาดน้อยเท่าไร ก็ยิ่งสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้เพิ่มขึ้นมากเท่านั้น อีกทั้งยังลดค่าใช้จ่ายในการติดตามสัมภาระของลูกค้าที่ส่งผิดพลาดไป ซึ่งจะช่วยให้มีลูกค้ากลับมาใช้บริการได้อีกในอนาคต จึงช่วยสร้างศักยภาพในการเติบโตของ NOPAT ของ FZ ได้

- **ด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective)**

- Milestone achievement FZ จะต้องสามารถทำโครงการ C2K ให้เสร็จภายในกำหนด เพื่อให้ได้มาตรฐานสากล อันจะช่วยให้ได้รับความยอมรับจากลูกค้าเพิ่มมากขึ้น และสามารถเพิ่มรายได้ในอนาคต
- No of Sales office that have improved their distribution channel and progress of e-booking project การพัฒนาช่องทางการขายเป็นวิธีการสร้างรายได้ให้กับ FZ ทางหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การทำ e-booking จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการขายได้อย่างมีนัยสำคัญ
- Handling Tonnage Growth and Warehouse Usage คลังสินค้าเปรียบเสมือนต้นทุนคงที่ ดังนั้นการให้ประโยชน์จากคลังสินค้าที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดจะช่วยลดความต้องการในการสร้างคลังสินค้าเพิ่มขึ้น และช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานลงได้
- Implement Cargo SLA การรับรองคุณภาพการบริการจะช่วยให้ลูกค้าสนใจใช้บริการมากขึ้น และทำให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันดีขึ้นด้วย ดังนั้น NOPAT ก็ย่อมสูงขึ้นตามไปด้วย
- Freighter Project Implementation และ Progress of Project ความสามารถในการดำเนินโครงการได้ทันตามกำหนด แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และความสามารถในการลดค่าใช้จ่าย จึงทำให้ NOPAT สูงขึ้น
- 2010 Outstanding Award, Outstanding Safety Workplace รางวัลที่แสดงให้เห็นถึงความปลอดภัยของสถานประกอบการ จะทำให้ลูกค้ามั่นใจในคุณภาพการบริการและหันมาใช้บริการกับ FZ จึงช่วยสร้างรายได้ และทำให้ NOPAT เพิ่มขึ้น

- **ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning & Growth Perspective)**

- Staff Training Percentage ควรมีการอบรมพนักงานให้ทั่วถึง เพื่อให้สามารถรักษาคุณภาพการบริการได้อย่างไม่ขาดตกบกพร่อง อันจะช่วยลดค่าใช้จ่ายลงได้เพราะพนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น NOPAT จึงเพิ่มขึ้นเช่นกัน
- Staff Communication Index ในองค์กรควรมีการสื่อสารจากหัวหน้างานไปยังผู้ปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการดำเนินงานและสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ อีกทั้งยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อันจะช่วยลดค่าใช้จ่ายและต้นทุนการดำเนินงาน หรืออาจกล่าวได้ว่าช่วยเพิ่มค่า EP ได้อีกด้วย
- Employee Satisfaction Index ความพึงพอใจของพนักงานที่เพิ่มขึ้นจะทำให้ employee turnover rate ต่ำลง ทำให้การทำงานราบรื่น และลดค่าใช้จ่ายจากการจัดหาพนักงานใหม่ได้ ดังนั้น NOPAT จึงเพิ่มขึ้น และ Capital charged ก็ลดลงในเวลาเดียวกัน
- No of Cargo Library membership จำนวนสมาชิกห้องสมุดสะท้อนถึงการเรียนรู้ของพนักงาน ซึ่งจะช่วยสร้างความสามารถในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งพนักงานจะช่วยให้ศูนย์ EVM มีรายได้เพิ่มขึ้นได้
- No of Staff to be trained CBT for Managerial Level at least 2 courses การฝึกฝนพนักงานให้มีความสามารถทางด้านคอมพิวเตอร์ จะช่วยลดค่าใช้จ่ายลงได้เพราะประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น ดังนั้น

NOPAT ก็ย่อมเพิ่มขึ้นด้วย

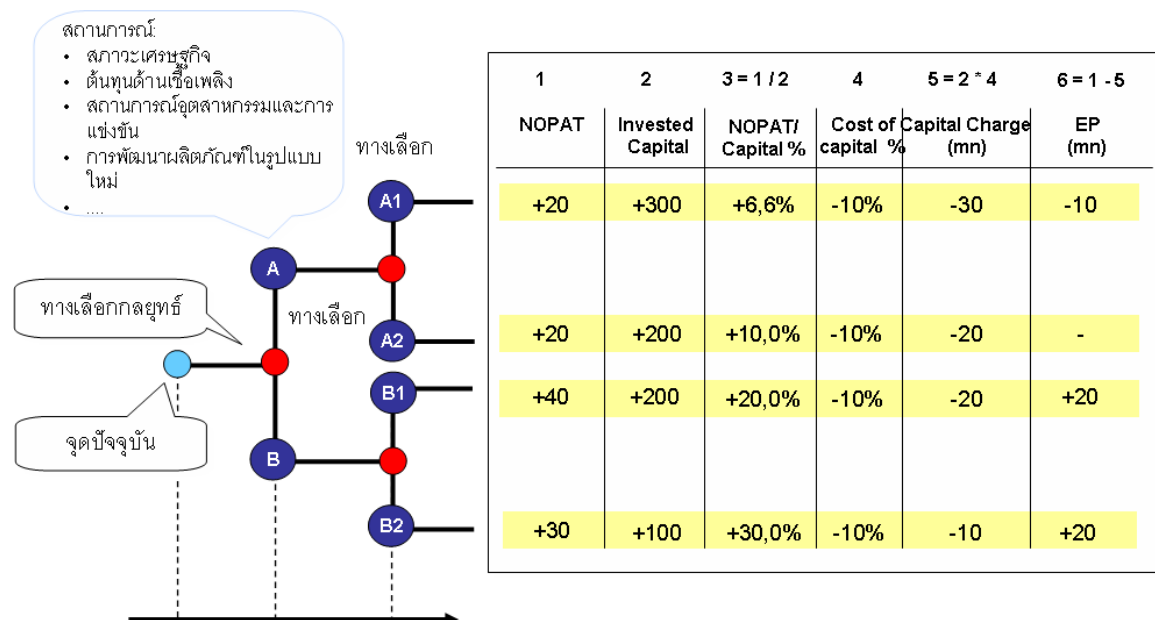
- Arrange fro the Forest Planting Activities นอกเหนือจากความสามารถในการทำงานแล้ว พนักงานยังควรได้รับการอบรมให้มีจิตสำนึกในด้านการรักษาสิ่งแวดล้อมและตอบแทนสังคมอีกด้วย ซึ่งจะช่วยให้บริษัทมีภาพลักษณ์ที่ดี

[<<Back to Top](#)

4. การวิเคราะห์ผลกระทบต่อมูลค่าองค์กร

4.1 การวัดค่า EP เพื่อวัดผลงานการสร้างมูลค่าเพิ่มของทางเลือกกลยุทธ์แต่ละทางเลือก

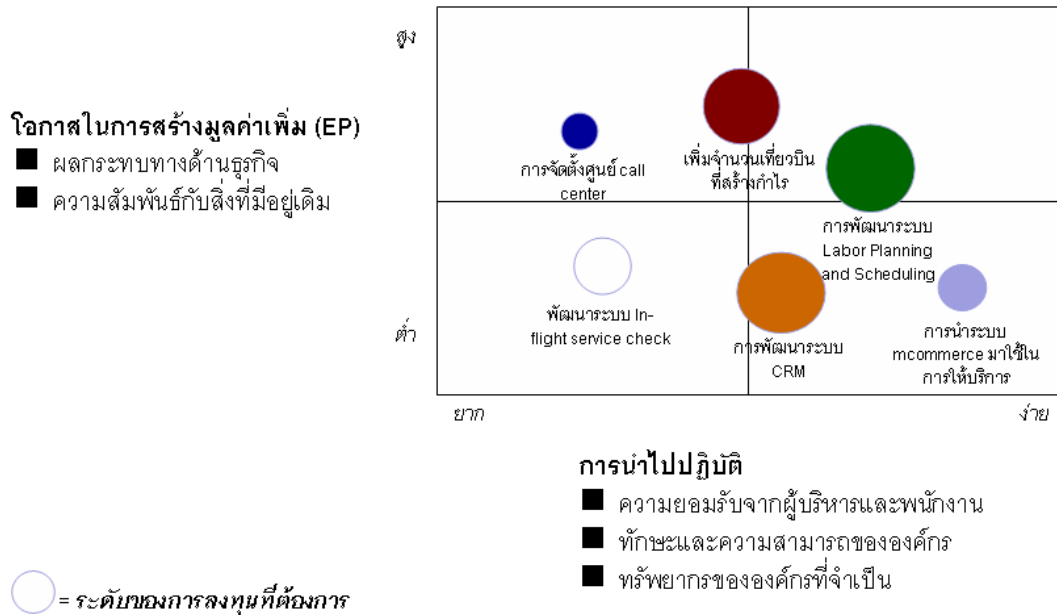
นอกเหนือจากการระบุให้ได้ว่ากลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์ของการบินไทยนั้น มีส่วนผลักดันให้ค่า EP ของการบินไทยเพิ่มขึ้นและลดลงอย่างไร การบินไทยต้องเข้าใจว่าผลกระทบต่อมูลค่าเพิ่มขององค์กรของทางเลือกกลยุทธ์แต่ละทางเลือกมีมากหรือน้อยต่างกันอย่างไร ทั้งนี้เพื่อคัดเลือกเฉพาะกลยุทธ์ที่จะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กร และช่วยในการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของกลยุทธ์แต่ละทางเลือก รวมถึงจะช่วยให้การบินไทยนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น ทรัพยากรบุคคล เงินทุน เวลา มาใช้ประโยชน์ได้อย่างสูงสุด วิธีการคำนวณผลกระทบต่อมูลค่าเพิ่มของแต่ละกลยุทธ์นั้น สามารถคำนวณได้เช่นเดียวกับ การวิเคราะห์การลงทุน ซึ่งได้ถูกอธิบายไว้ในเอกสารเกี่ยวกับการวิเคราะห์การลงทุนตามระบบ EVM



ตัวอย่างของการระบุผลกระทบต่อมูลค่าเพิ่มของแต่ละกลยุทธ์

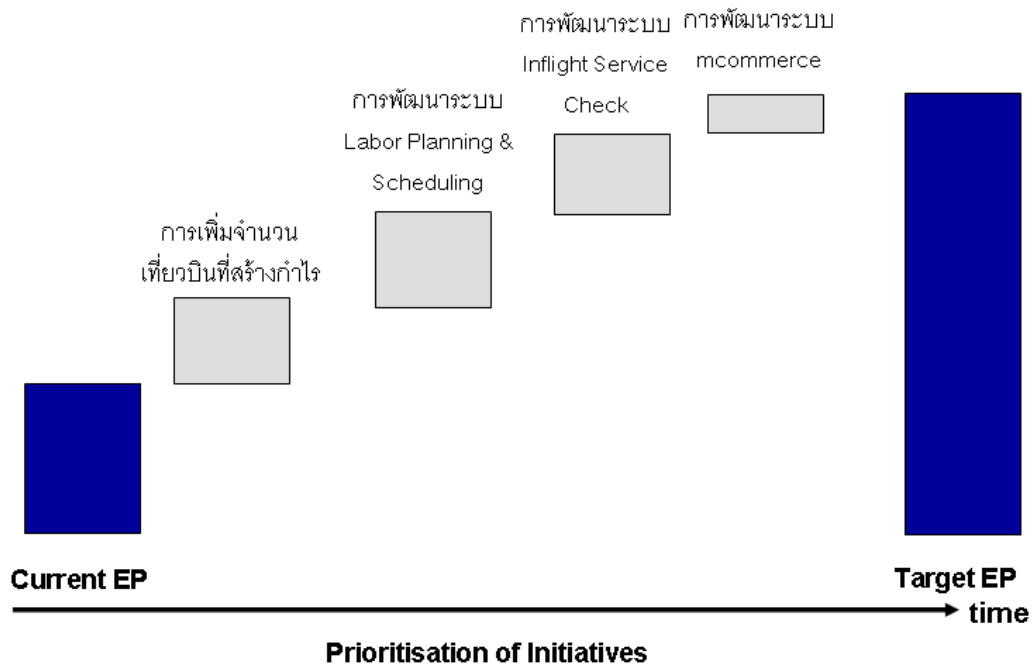
อย่างไรก็ดี การที่กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งมีค่า EP ที่มากกว่ากลยุทธ์อื่น ไม่ได้หมายความว่าการบินไทยควรนำกลยุทธ์นั้น มาปฏิบัติเป็นลำดับแรกทันที ปัจจัยอีกปัจจัยหนึ่งที่การบินไทยควรวิเคราะห์คือความยากง่ายในทางปฏิบัติ เช่น กลยุทธ์ ด้านการลดราคาเชื้อเพลิงต่อหน่วยอาจเป็นกลยุทธ์ที่เพิ่มค่า EP ได้สูงต่อการบินไทย แต่เป็นกลยุทธ์ที่ยากในทางปฏิบัติ

การจัดลำดับก่อนหลังวิธีการเพิ่ม EP



ตัวอย่างการจัดลำดับความสำคัญของแผนกลยุทธ์

หลังจากที่มีการคำนวณผลกระทบต่อมูลค่าเพิ่มของแต่ละกลยุทธ์ และสามารถถ่วงถ่วงและจัดลำดับความสำคัญของแต่ละกลยุทธ์แล้ว การนำผลกระทบต่อมูลค่าเพิ่มของแต่ละกลยุทธ์มารวมกัน จะทำให้ทราบว่ากลยุทธ์ดังกล่าวจะทำให้ค่า EP ขององค์กรในอนาคตเพิ่มขึ้นอย่างไร ทั้งนี้ ตัวเลขดังกล่าวจะช่วยในการตั้งเป้าหมาย EP ต่อไป



ตัวอย่างของรวมผลกระทบของกลยุทธ์ต่อมูลค่า EP ของการบินไทย

[<<Back to Top](#)

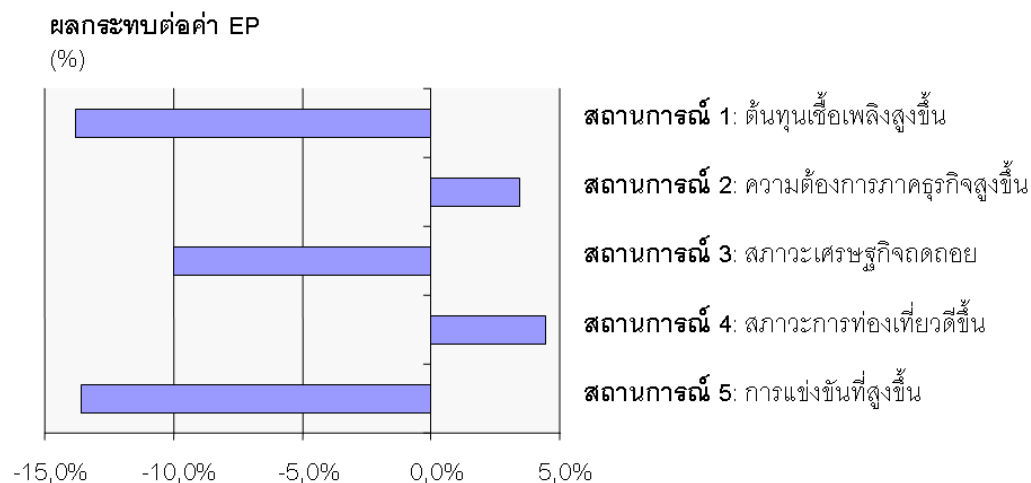
4.2 การวางแผนสถานการณ์เพื่อให้เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของค่า EP ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การวางแผนสถานการณ์ (Scenario Planning) เป็นหนึ่งในเครื่องมือเพื่อช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของการบินไทยที่เปลี่ยนแปลงไปเมื่อสถานการณ์ภายนอกมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเป็นการบริหารงานที่ดีกว่าการคาดการณ์จากสถานการณ์ใดสถานการณ์เดียว (Single-point forecasting) การวางแผนสถานการณ์ยังช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจถึงสถานการณ์ในอนาคตและผลการดำเนินงานค่า EP ที่เป็นไปได้อย่างครบถ้วน และสามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางธุรกิจได้อย่างทันท่วงทีในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การวางแผนสถานการณ์จัดทำได้โดยการเปลี่ยนสมมติฐานในแบบจำลองทางการเงินของการบินไทย เพื่อวัดความเปลี่ยนแปลงของค่า EP ในแต่ละสถานการณ์ เช่น หาก Load Factor ของการบินไทยต่ำลงจะทำให้ค่า EP เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร หรือการที่ต้นทุนเชื้อเพลิงสูงขึ้น จะส่งผลให้ค่า EP ลดลงอย่างไร

ในทางปฏิบัติ การวางแผนสถานการณ์จะช่วยให้การบินไทยสามารถตอบคำถามเหล่านี้ ได้ดียิ่งขึ้น

- กลยุทธ์ของการบินไทยมีความเสี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์เพียงใด
- กลยุทธ์ของการบินไทยมีประสิทธิภาพแค่ไหนในแต่ละสถานการณ์
- กลยุทธ์ของการบินไทยมีความยืดหยุ่นแค่ไหนในแต่ละสถานการณ์
- การบินไทยมีกลยุทธ์ในการลดความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์หรือไม่



ตัวอย่างการวิเคราะห์ผลงานค่า EP ในแต่ละสถานการณ์

[<<Back to Top](#)

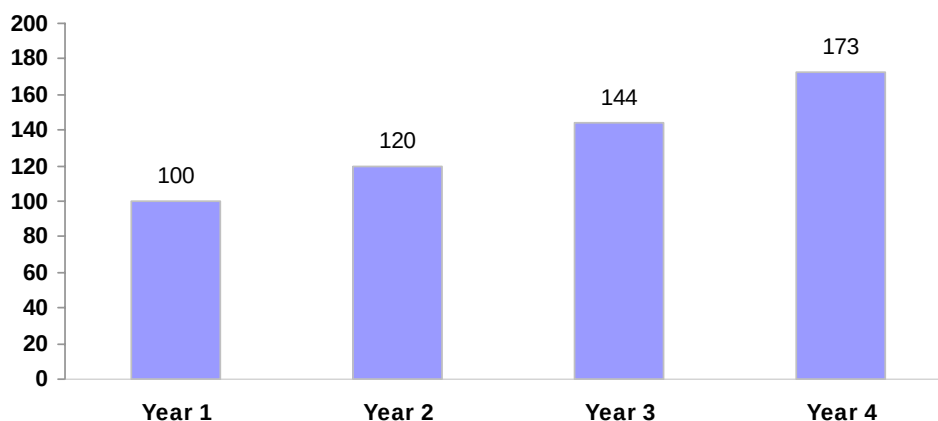
5. กำหนดเป้าหมายผลงาน

5.1 การกำหนดเป้าหมาย โดยใช้ค่าเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการสร้างมูลค่า

หลักการที่สำคัญของระบบ EVM คือการตั้งค่าเป้าหมายการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กร เพื่อให้เกิดการวัดผลงานได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม การตั้งค่าเป้าหมายของการบินไทยจะถูกกำหนดให้กับทั้งระดับองค์กร และระดับศูนย์ EVM ซึ่งถูกจัดทำขึ้น ณ ต้นปีงบประมาณ และค่าเป้าหมายนี้จะถูกนำมาเปรียบเทียบกับค่า EP ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อทราบถึงผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา

ดังนั้น การบินไทยควรมีการตั้งค่าเป้าหมายการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรให้กับผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารของหน่วยธุรกิจ ค่าเป้าหมายควรอิงกับมาตรวัดที่เป็นมาตรวัดที่เน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร เช่น มาตรวัด Economic Profit หรือ ROIC ตัวอย่างของค่าเป้าหมาย เช่น องค์กรจะสร้างค่า Economic Profit ให้เพิ่มขึ้น 20% ทุก ปี ดังเช่นตัวอย่างในแผนผังข้างล่าง

EP (Million Baht)

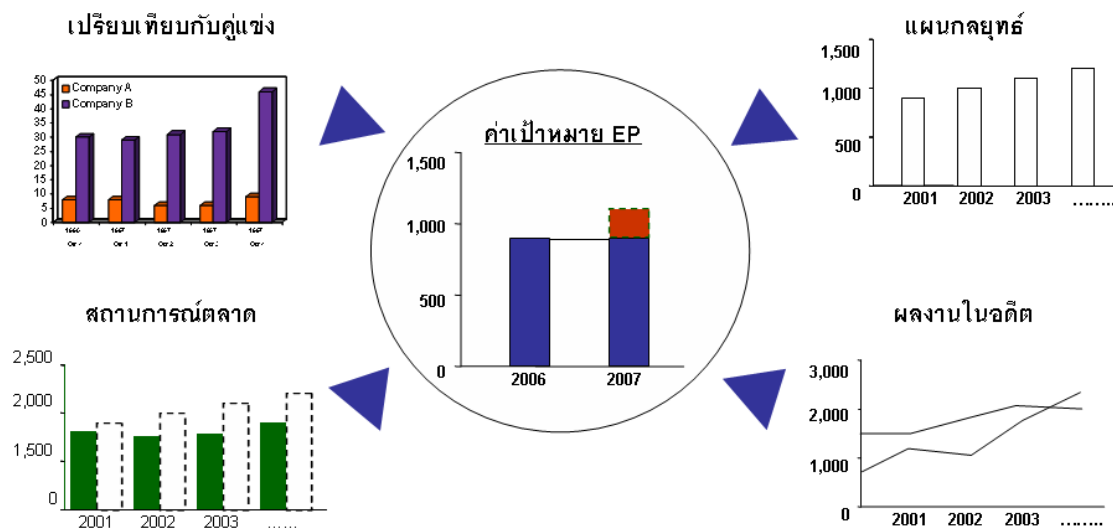


ตัวอย่างการตั้งผลงานเป้าหมายค่า EP

การตั้งค่าเป้าหมายดังกล่าวจะเป็นการส่งสัญญาณความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มและผลักดันความรับผิดชอบในการสร้างมูลค่าลงไปสู่ระดับต่าง ๆ ในองค์กร

การตั้งค่าเป้าหมายของการบินไทยอาจมีพื้นฐานมาจากหลายปัจจัย เช่น

- ผลการดำเนินงานของการบินไทยเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม
- แผนกลยุทธ์ทางธุรกิจของการบินไทย
- สถานการณ์ตลาดและเศรษฐกิจในภาพรวม
- ผลงานค่า EP ในอดีต



ตัวอย่างปัจจัยเพื่อกำหนดค่าเป้าหมาย EP

[<<Back to Top](#)

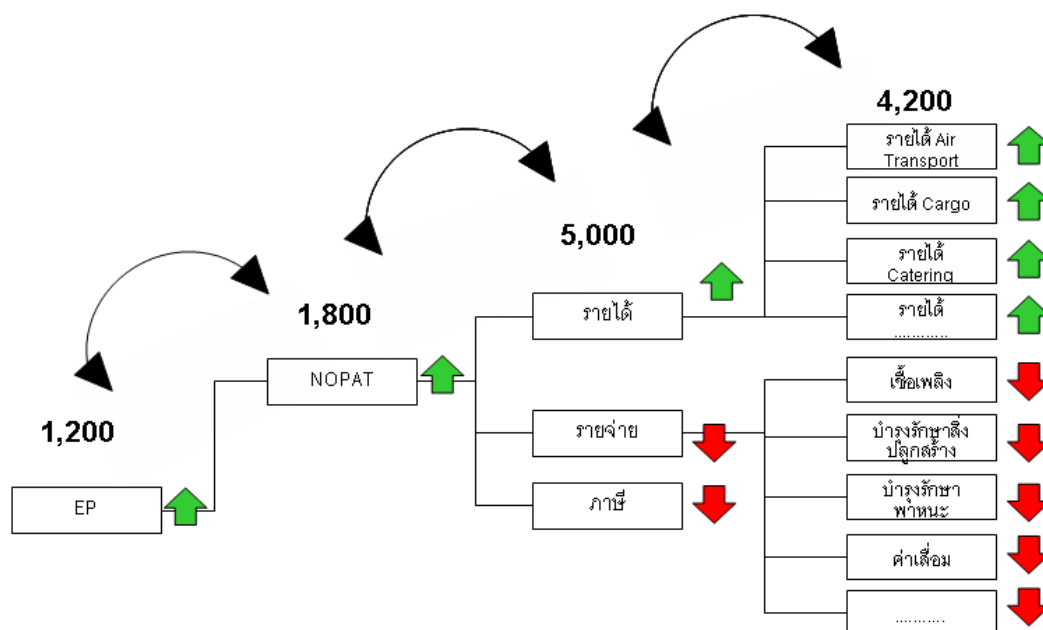
5.2 การกระจายค่าเป้าหมาย EP มายังเป้าหมายของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP

ค่าเป้าหมายของปัจจัยขับเคลื่อนถูกกำหนดขึ้นเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการตั้งค่าเป้าหมายค่า EP ระดับองค์กร กับปัจจัยขับเคลื่อนในระดับปฏิบัติการ หากค่าเป้าหมายของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP ในทุกปัจจัยได้ถูกทำให้สัมฤทธิ์ผล ค่าเป้าหมาย EP โดยรวมขององค์กรจะถูกทำให้สัมฤทธิ์ผลเช่นเดียวกัน

ค่าเป้าหมายของปัจจัยขับเคลื่อนถูกกำหนดขึ้นจากการกระจายค่าเป้าหมาย EP ขององค์กรไปยังปัจจัยขับเคลื่อน เช่น ถ้าต้องการให้ค่า EP เป็น 1,200 ล้านบาท การบินไทยต้องมีค่า NOPAT และ Capital Charge ที่เท่าไร ซึ่งเรียกว่า การกำหนดเป้าหมายแบบจากระดับองค์กรสู่ระดับปฏิบัติการ (Top Down Approach)

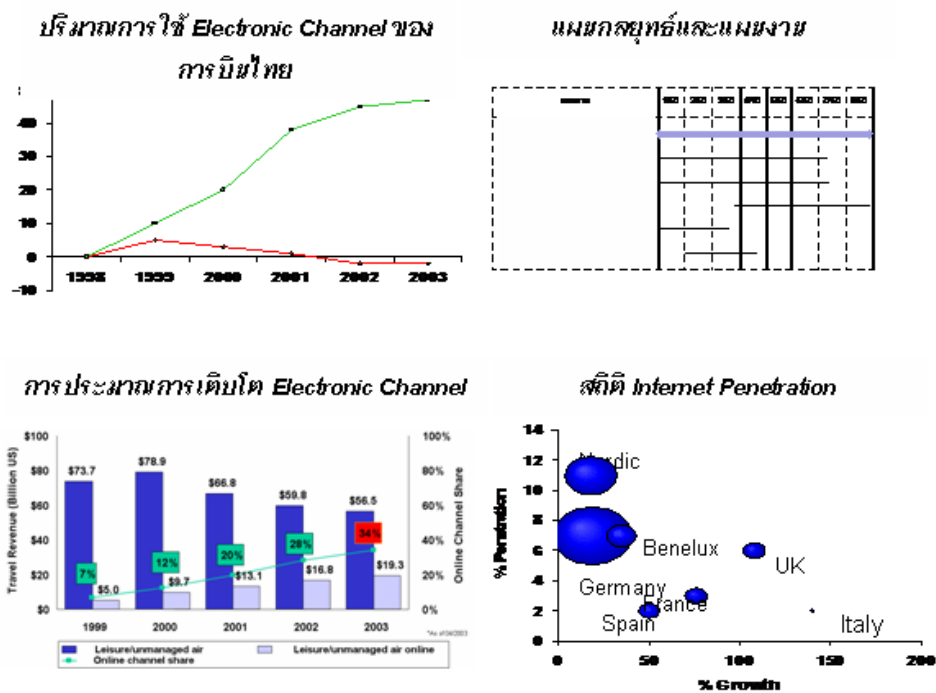
ในอีกวิธีหนึ่ง ค่าเป้าหมายของปัจจัยขับเคลื่อนอาจถูกกำหนดจากแผนกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ หรือศูนย์ EVM แล้ว รวมขึ้นมาเป็นตัวเลขค่า EP ขององค์กรทั้งหมด เช่น ถ้าแผนกลยุทธ์ต้องการขยายรายได้จากหน่วยงานต่าง ๆ รวมกัน เป็น 4,200 ล้านบาท จะทำให้ค่า EP เพิ่มขึ้นเป็นเท่าไร ซึ่งเรียกว่า การกำหนดเป้าหมายแบบจากระดับปฏิบัติการ สู่ระดับองค์กร (Bottom Up Approach)

การบินไทยควรมีการใช้ทั้งการกำหนดเป้าหมายแบบ จากระดับองค์กรสู่ระดับปฏิบัติการ (Top Down Approach) และ การกำหนดเป้าหมายแบบจากระดับปฏิบัติการ สู่ระดับองค์กร (Bottom Up Approach) การใช้ทั้งสองวิธีร่วมกันจะทำให้มีการปรับเปลี่ยนตัวเลขค่าเป้าหมาย (reconciliation) ให้มีความเป็นไปได้ในระดับปฏิบัติการและเป้าหมายองค์กร โดยรวมเป็นเป้าหมายที่สามารถยอมรับได้ อีกทั้งยังสามารถตอบสนองความคาดหวังของผู้ถือหุ้น

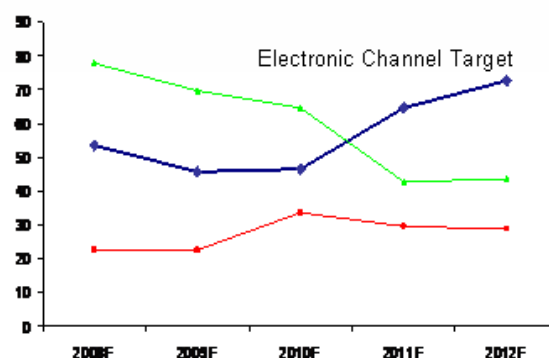


ตัวอย่างการกระจายค่าเป้าหมาย EP

การกำหนดค่าเป้าหมายในระดับปฏิบัติการนั้น จะต้องใช้ข้อมูลในเชิงลึกที่มีผลกระทบต่อผลงานของระดับปฏิบัติการ เช่น การตั้งค่าเป้าหมายของการเติบโตของการใช้บริการซื้อตั๋วเครื่องบินผ่าน Electronic Channel ซึ่งต้องใช้ข้อมูลต่าง ๆ เช่น ปริมาณการใช้บริการใช้ Electronic Channel ของการบินไทยในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา การประมาณการเติบโต Electronic Channel ของอุตสาหกรรมและสายการบินอื่น สถิติ Internet Penetration ของประเทศ และแผนกลยุทธ์ และแผนงาน ของการบินไทยในการให้บริการผ่าน Electronic Channel

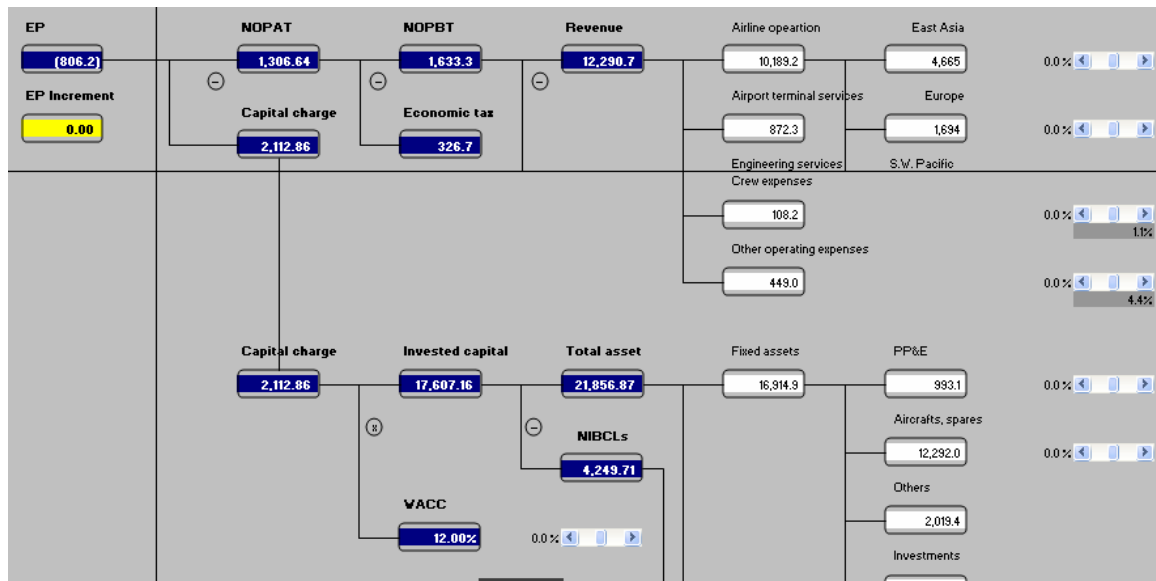


เป้าหมายของการเติบโตของ Electronic Channel ของการบินไทย



ตัวอย่างการตั้งค่าเป้าหมายของการเติบโตของการใช้บริการ Electronic Channel

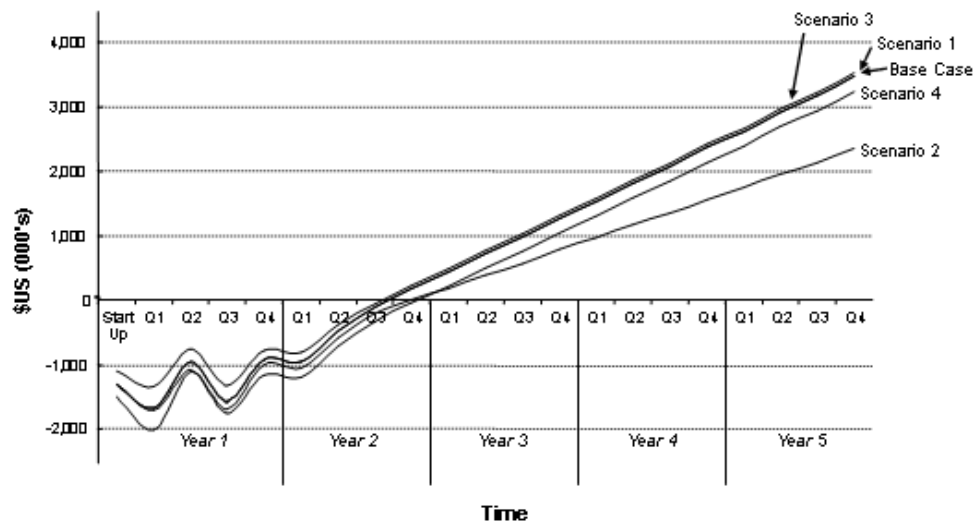
หลังจากมีการกำหนดค่าเป้าหมายในระดับปฏิบัติการแล้ว การบินไทยจะสามารถคำนวณค่า EP/ROIC ของแต่ละศูนย์ EVM ได้โดยหากศูนย์ EVM ได้บรรลุเป้าหมายในระดับปฏิบัติการ จะทำให้ศูนย์ EVM สร้างค่า EP/ROIC ได้ตามเป้าหมายเช่นเดียวกัน โดยในขั้นตอนนี้ การบินไทยสามารถใช้ EP Driver Model เพื่อการคำนวณหาค่าเป้าหมาย EP/ROIC ของแต่ละศูนย์ EVM ได้



ตัวอย่าง EP Driver Model

การกำหนดเป้าหมายนั้น ควรมีการกำหนดเป้าหมายในหลายสถานการณ์ เช่น Stretch Case, Base Case การกำหนดเป้าหมายใน Stretch Case คือการกำหนดผลงานค่า EP ที่เกิดจากประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีมาก เมื่อเทียบกับค่าเป้าหมายฐานของการบินไทย เช่น Customer Acquisition Rate โดยทั่วไปอยู่ที่ 25% แต่หากผู้บริหารและพนักงานสามารถทำให้ Customer Acquisition Rate เพิ่มขึ้นเป็น 30% จะทำให้ค่า EP เพิ่มขึ้นในระดับ Stretch Case

การตั้งเป้าหมาย Stretch Case ทำขึ้นเพื่อจูงใจให้ผู้บริหารและพนักงานมุ่งมั่นที่จะสร้างผลงานให้เหนือกว่าค่าเป้าหมายฐาน โดยหากบรรลุเป้าหมาย Stretch Case ผู้บริหารและพนักงานจะได้รับผลตอบแทนพิเศษเพิ่มขึ้นเช่นเดียวกัน



Sensitivity Scenarios

Scenario Summary	Scenario				
	1	2	3	4	Base Case
Changing Values:					
Benchmark Customer Takeup Rate	1.80%	1.20%	1.50%	1.50%	1.50%
Establishment costs	100%	120%	80%	100%	100%
Operating Margins	100%	90%	100%	100%	100%
Operating Expense	100%	100%	80%	200%	100%
Results:					
Year 1 Profit	-\$8,057	-\$8,971	-\$6,480	-\$8,797	-\$7,883
Year 2 Profit	-\$1,991	-\$2,830	-\$1,576	-\$3,512	-\$2,090
Year 3 Profit	\$6,601	\$2,960	\$5,551	\$3,844	\$5,266
Year 4 Profit	\$14,619	\$7,752	\$12,248	\$10,542	\$11,964
Year 5 Profit	\$22,695	\$12,590	\$19,004	\$17,298	\$18,720
NPV(\$A)	\$16,170	\$1,357	\$13,864	\$6,447	\$11,257
NPV(\$US)	\$10,511	\$882	\$9,012	\$4,191	\$7,317
IRR	48%	16%	49%	27%	39%

ตัวอย่างการตั้งค่าเป้าหมายในแต่ละ Scenario

[<<Back to Top](#)

5.3 การกำหนดความรับผิดชอบของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP ให้กับหน่วยงาน

หลังจากที่มีการกระจายเป้าหมายไปยังปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP แล้ว การบินไทยจะต้องมีการกำหนดความรับผิดชอบของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP ให้กับหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้มีหน่วยงานที่มีความรับผิดชอบต่อค่า EP และปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP กระบวนการดังกล่าวรวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดด้วย

หน้าที่	ปัจจัยขับเคลื่อน	ค่าเป้าหมาย	ตัววัดผลงาน / KPI	ขอบเขตความรับผิดชอบ/ เจ้าของ
Core Business				
DK				
D2				
.....				

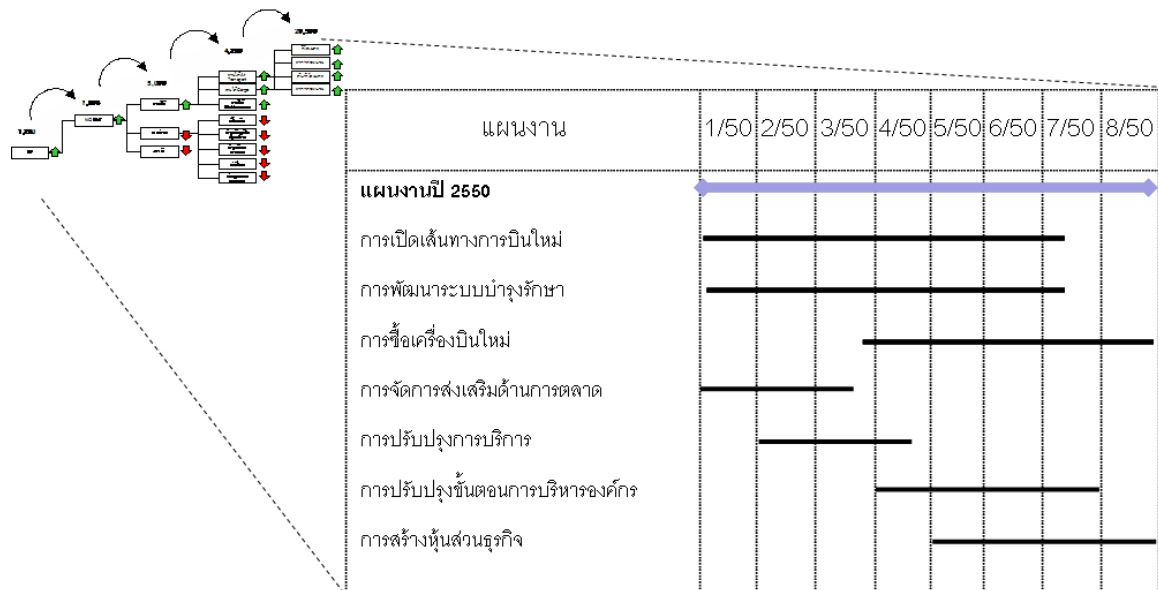
ตัวอย่างตารางการกระจายความรับผิดชอบของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP

[<<Back to Top](#)

6. การกำหนดแผนงาน

6.1 การกำหนดแผนงานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้ได้ตามเป้าหมาย

ในขั้นตอนต่อไป หน่วยงานต่าง ๆ ที่มีความรับผิดชอบต่อบรรลุเป้าหมาย EP จะจัดทำแผนงานที่จะทำให้หน่วยงานนั้น ๆ สามารถบรรลุถึงค่าเป้าหมายของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP



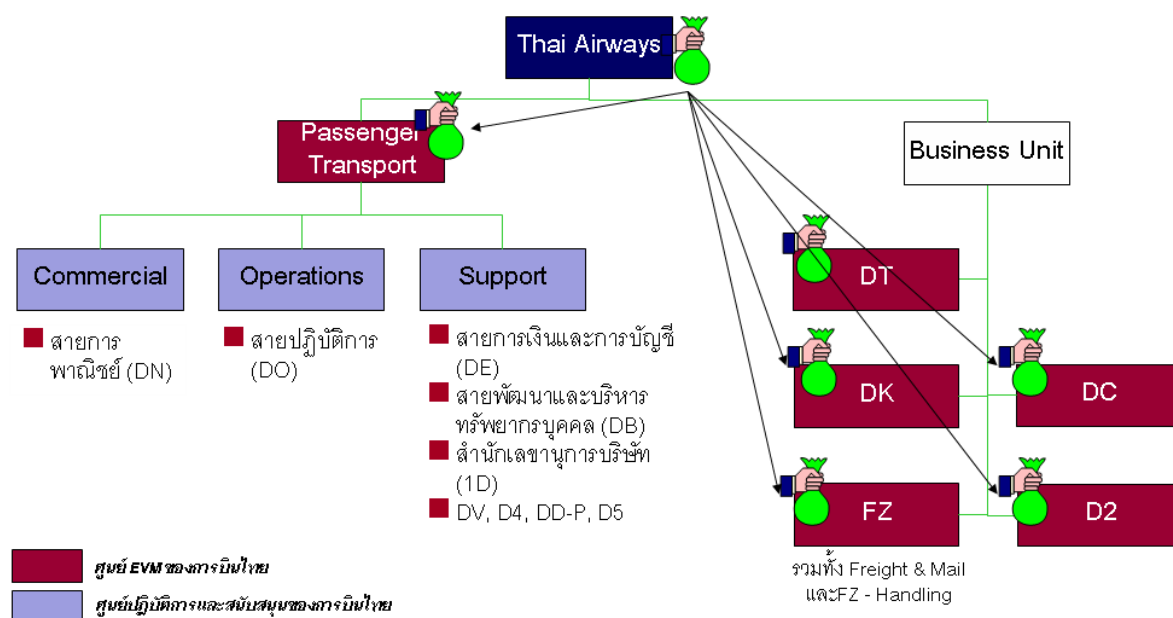
ตัวอย่างแผนงานเพื่อบรรลุค่าเป้าหมายของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP

[<<Back to Top](#)

7. การจัดสรรเงินทุน และจัดทำงบประมาณระดับองค์กร

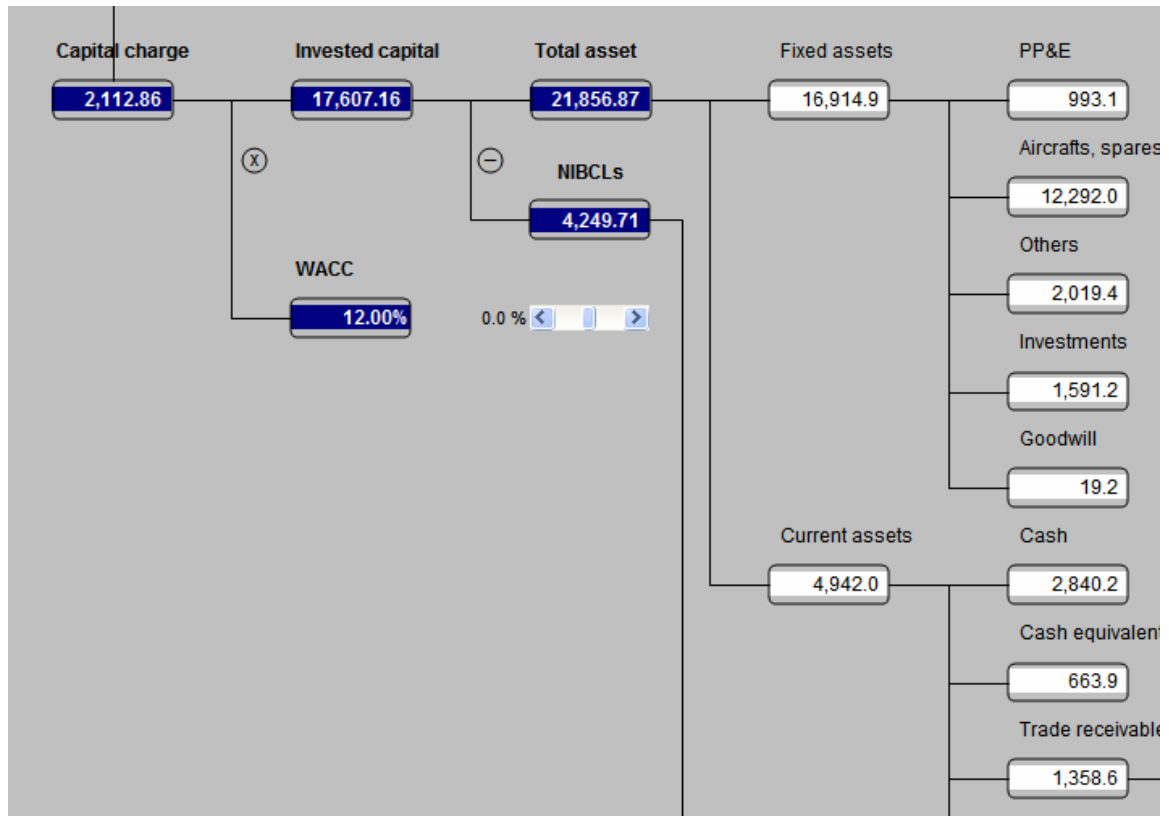
7.1 การจัดสรรเงินทุน และการจัดทำงบประมาณโดยมีการตั้งเงินทุนเป็นส่วนหนึ่งของงบประมาณ

หลังจากการบินไทยได้กำหนดแผนงานของแต่ละศูนย์ EVM อย่างชัดเจน แล้ว การบินไทยจะสามารถจัดทำงบประมาณประจำปีของแต่ละศูนย์ EVM ได้ การจัดทำงบประมาณรวมถึงปฏิบัติการและเงินทุนในระบบ EVM นั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่เงินทุนรวมขององค์กรจะถูกจัดสรรลงไปยังแต่ละศูนย์ EVM ขึ้นอยู่กับความต้องการเงินทุนของแต่ละศูนย์ EVM ทั้งนี้เพื่อกระจายความรับผิดชอบของเงินทุนไปยังศูนย์ EVM นอกเหนือจากความรับผิดชอบในรายได้ และค่าใช้จ่าย การกระจายความรับผิดชอบของเงินทุนนั้นยังช่วยให้การบินไทยวางแผนการสำรองเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพด้วย กล่าวคือ การบินไทยจะไม่สำรองเงินทุนมากหรือน้อยกว่าความจำเป็น



ตัวอย่างการกระจายเงินทุนลงมายังศูนย์ EVM

การจัดทำงบประมาณเงินทนนั้นจะสะท้อนค่าเงินทนนที่ต้องการจากตัวเลขใน EP Driver Model ของแต่ละศูนย์ EVM ซึ่งได้จัดทำไว้ล่วงหน้าสำหรับปีงบประมาณถัดไป



ตัวอย่างการระบุถึงปริมาณเงินทนนที่ต้องการจากการใช้ EP Driver Model

[<<Back to Top](#)

ภาคผนวก

1. นิยามของกำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit - EP)
2. นิยามของ Balanced Scorecard (BSC)
3. ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (EP drivers) และ Balanced Scorecard (BSC)
4. แนวทางการเชื่อมโยงระบบ EVM ให้เข้ากับองค์ประกอบของ BSC

1 นิยามของกำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit - EP) และ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (EP drivers)

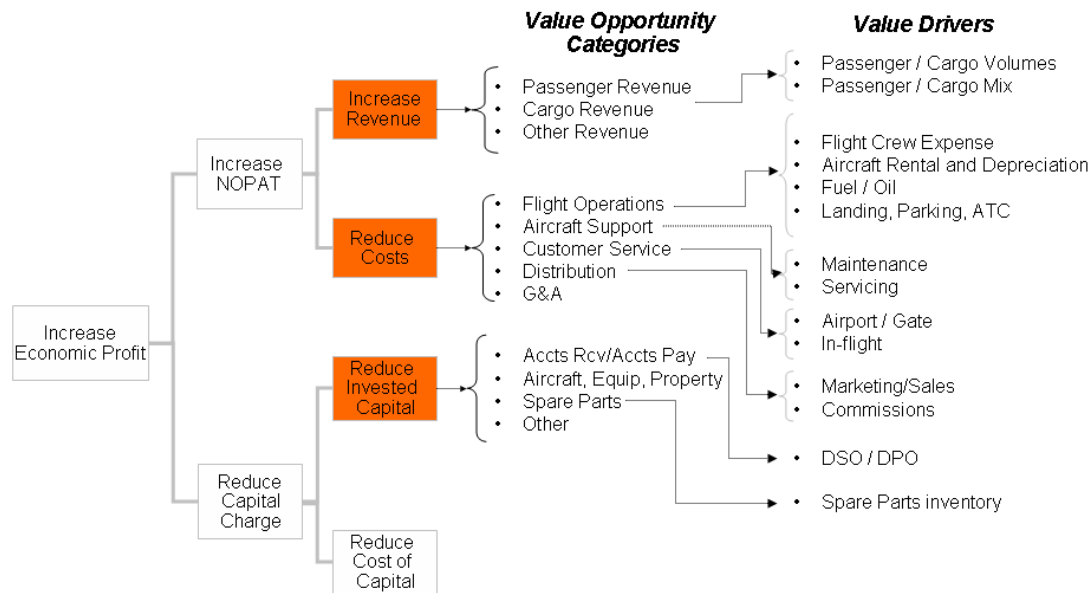
กำไรทางเศรษฐศาสตร์ หรือ EP เป็นการวัดผลกำไรที่คำนึงถึงต้นทุนการดำเนินงานทั้งหมด ทั้งในด้านค่าใช้จ่ายและเงินลงทุนที่ใช้ไปเพื่อการปฏิบัติงาน โดยกำไรทางเศรษฐศาสตร์คือกำไรสุทธิจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (NOPAT) ลบด้วยต้นทุนเงินทุน โดยที่ต้นทุนเงินทุนคือผลคูณระหว่างอัตราต้นทุนเงินทุน (Cost of Capital) กับเงินลงทุนที่ใช้ในการดำเนินงาน (Invested Capital)

$$EP = \text{กำไรสุทธิจากการดำเนินงานหลังหักภาษี} - (\text{อัตราต้นทุนเงินทุน} \times \text{เงินทุน})$$

$$EP = \text{NOPAT} - (\text{Cost of Capital} \times \text{Invested Capital})$$

การที่ค่า EP เป็นบวกหมายความว่าผลการดำเนินงานของบริษัทได้สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้น ส่วนค่า EP ที่เป็นลบแสดงว่าการดำเนินงานของบริษัทนั้นยังไม่คุ้มทุนหรือการคาดหวังของผู้ถือหุ้น หรืออาจพูดอีกนัยหนึ่งได้ว่า การดำเนินงานของบริษัทนั้นบั่นทอนมูลค่าการลงทุนของผู้ถือหุ้น

ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (EP drivers) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่ช่วยกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนเพื่อก่อให้เกิดมูลค่าสูงสุดแก่ผู้ถือหุ้น โดยจะช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายคือค่า Economic Profit ขององค์กร ในแผนผัง EP driver ที่แสดงข้างล่างจะอธิบายถึงแนวทางการกำหนดเป้าหมาย โดยการกำหนดเป้าหมายนั้นสามารถจะแตกและจำแนกเป้าหมายรวมของธุรกิจไปเป็นเป้าหมายของปัจจัยผลักดันหลักของหน่วยงานต่าง ๆ ในระดับปฏิบัติการของการบินไทยได้ นอกจากนี้ EP driver ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เป้าหมายการสร้างมูลค่าของแต่ละหน่วยงานสอดคล้องกับเป้าหมายรวมในการสร้างมูลค่าขององค์กร อีกทั้งยังทำให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย การใช้ EP driver ในการวิเคราะห์และวางแผนจะสามารถช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจและติดตามผลงานได้อย่างทันทั่วทั้งที่



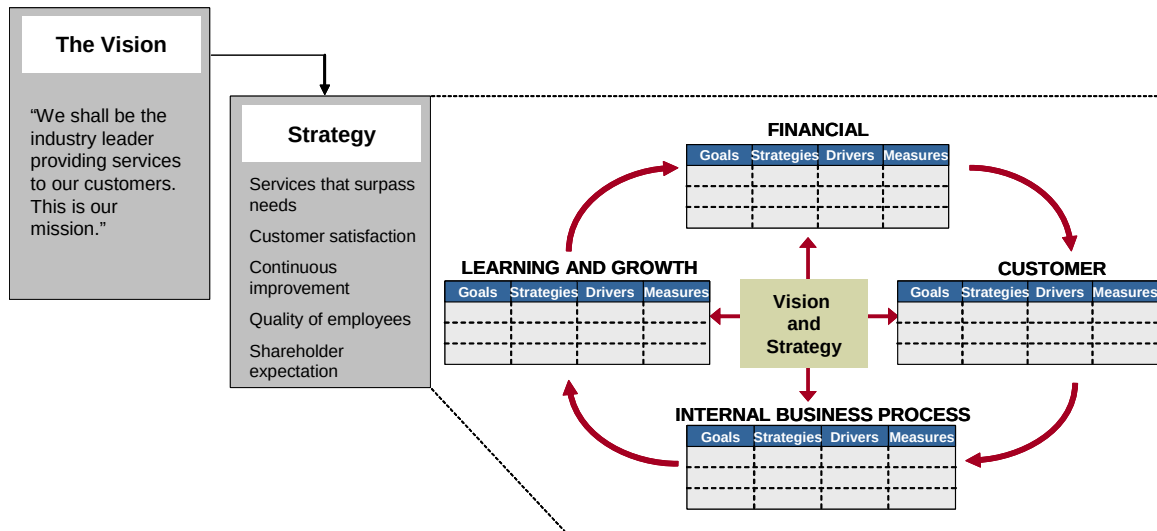
ตัวอย่างแผนผังแสดงปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (EP Drivers) ของสายการบิน

2 นิยามของ Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร ระบบ Balanced Scorecard จะไม่เพียงมุ่งเน้นการวัดผลอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) ขององค์กร แล้วแปลงผลที่ได้จากการกำหนดกลยุทธ์ดังกล่าวไปสู่ระดับปฏิบัติการในทุกระดับขององค์กร ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานและบุคลากร โดยระบบ Balanced Scorecard จะช่วยกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาและปรับปรุงการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ รวมทั้งครอบคลุมทุกมุมมองที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจ โดยระบบดังกล่าวจะพิจารณาประเด็นผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร ศักยภาพของบุคลากรในองค์กร และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความต้องการของลูกค้าภายนอกองค์กร แล้วนำมาปรับปรุงสร้างเป็นกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น

ระบบ Balanced Scorecard จะรวมการวัดประสิทธิภาพทั้งด้านการเงินและที่มีใช้การเงิน ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและสำคัญต่อกิจกรรมที่ดำเนินการอยู่อย่างครบถ้วน โดยลักษณะสำคัญ 2 ประการที่ต้องพิจารณาในการออกแบบ Balanced Scorecard คือ การจัดกลุ่มตัววัดผลประเภทเดียวกันไว้ด้วยกัน และเน้นเฉพาะตัววัดผลที่สำคัญเท่านั้น

BSC เป็นหลักการที่แปลงกลยุทธ์ระดับสูงขององค์กร เป็นเชิงการปฏิบัติการ



From 'Linking the Balanced Scorecard to Strategy', Kaplan & Norton, 1996

แผนผังแสดงตัวอย่างของ Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard จะทำให้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าว ประกอบด้วย

1. **The Financial Perspective** เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตที่ต่ำ การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น
2. **The Customer Perspective** เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น
3. **The Internal Business Process Perspective** เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น
4. **The Learning and Growth Perspective** เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน เป็นต้น

3. Economic Profit Driver (EP Driver) และ Balanced Scorecard (BSC)

Economic Profit Driver (EP Driver) ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า และ Balanced Scorecard (BSC) ล้วนเป็นเครื่องมือที่นำมาช่วยในการบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) ที่ได้กำหนดไว้ โดยการกำหนดค่า EP จะเป็นตัวที่แสดงถึงมูลค่าเพิ่มขององค์กรหรือความคาดหวังของผู้ถือหุ้น ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ เนื่องจาก EP จะเป็นตัวชี้วัดในระดับสูงสุดขององค์กร การนำเอา EP มาใช้ในการบริหารจัดการจึงหมายถึงการแปลงเป้าหมาย EP ลงไปเป็นปัจจัยขับเคลื่อนขององค์กร ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่จะสามารถก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มสูงสุดให้แก่องค์กรนั่นเอง

ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า EP driver ในระดับสูงขององค์กรประกอบไปด้วยสามแนวทาง

1. **EP Revenue Drivers** เป็นปัจจัยขับเคลื่อนด้านรายได้หลักขององค์กรเช่น รายได้จากการบริการ ผู้โดยสาร รายได้ค่าขนส่งสินค้า และผลตอบแทนจากการลงทุน เป็นต้น
2. **EP Cost Drivers** เป็นปัจจัยขับเคลื่อนด้านต้นทุนและค่าใช้จ่ายเช่น ต้นทุนการให้บริการ ค่าใช้จ่ายด้านเชื้อเพลิง ค่าใช้จ่ายในการบริหารและดำเนินงาน และค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคารสถานที่และอุปกรณ์ เป็นต้น
3. **EP Capital Drivers** เป็นปัจจัยขับเคลื่อนด้านเงินทุนและต้นทุนเงินทุน (capital and cost of capital) เช่น เครื่องบินโดยสาร (Aircraft) รถขนส่งผู้โดยสาร อุปกรณ์ในการขนส่งสัมภาระของผู้โดยสาร สถานที่อาคารสำนักงาน และอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่าง ๆ เป็นต้น

การแปลงเป้าหมาย EP ลงไปเป็นปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (EP driver) จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจถึงปัจจัยหลักของธุรกิจที่สามารถสร้างมูลค่าแก่องค์กรที่เป็นนัยสำคัญ EP driver สามารถที่จะสะท้อนให้ผู้บริหารเข้าใจความสัมพันธ์ของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าต่อมูลค่าขององค์กร นั้นหมายถึงการสะท้อนให้เห็นเป็นตัวเงินที่ชัดเจนจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าแต่ละปัจจัย นอกเหนือจากนั้นปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า EP driver ยังสามารถช่วยในการจำแนกเป้าหมายรวมของธุรกิจไปเป็นเป้าหมายของปัจจัยผลักดันหลักของหน่วยธุรกิจหรือหน่วยงานต่างๆ ของการบินไทย อีกทั้ง EP driver ยังช่วยทำให้เป้าหมายของหน่วยงานสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรโดยรวมและเชื่อมโยงเข้ากับเป้าหมายการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

EP เป็นตัวสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน คือเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและผู้ถือหุ้น ซึ่งตัววัดแต่ละตัวจะใช้กับขั้นตอนที่ต่างกัน เช่น ในการกำหนดกลยุทธ์จะต้องพิจารณาอัตราการขยายตัวของยอดขายและส่วนแบ่งตลาด ในการพิจารณาการลงทุนจะต้องคำนวณ NPV (Net Present Value) เพื่อให้มั่นใจว่ารายได้ที่จะได้รับในอนาคตคุ้มกับเงินลงทุนที่ลงไปปัจจุบัน หรือพิจารณา IRR (Internal Rate of Return) โดยมีการคาดหวังว่าอัตราผลตอบแทนที่ควรจะได้รับควรเป็นเท่าใด ในการพิจารณาการควบรวมธุรกิจจะต้องคำนึงถึงผลกำไรต่อหุ้น EPS (Earning per share) โดยเฉพาะการประมาณการหลังควบรวม ส่วนในการพิจารณาจ่ายเงินปันผล (Dividend) อาจจะต้องคำนึงถึงผลกำไรรวมไปถึงกระแสเงินสดของบริษัทด้วย เป็นต้น อย่างไรก็ตามผู้บริหารที่ได้รับการอนุมัติโครงการที่

ใช้ IRR ในการพิจารณา อาจไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบถึงผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงในช่วงที่ดำเนินการโครงการ เพราะ IRR ไม่สามารถใช้ในการวัดผลระหว่างการดำเนินโครงการได้ ในเชิงการบริหารจัดการ ผู้บริหารอาจถูกวัดผลการดำเนินการของโครงการตามเป้าหมายและงบประมาณที่ตั้งไว้ และจะได้รับผลตอบแทนเมื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ทำนองเดียวกันกับการนำเอา EP มาใช้ในการบริหารจัดการ การกำหนดค่าเป้าหมาย EP ที่จะใช้วัดผลการดำเนินงานของผู้บริหาร ค่า EP จึงสามารถใช้เป็นตัววัดผลในการบริหารจัดการ เมื่อผู้บริหารตัดสินใจในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ผล EP ของการตัดสินใจจะถูกนำมาวัด และผลตอบแทนจะถูกพิจารณาตามผลงานค่า EP ที่ถูกกำหนดล่วงหน้า

วัตถุประสงค์หลักของ Balanced Scorecard คือการแปลงวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) ไปเป็นแผนเชิงปฏิบัติการ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลและสอดคล้องกับแผนงานที่กำหนดไว้ตามวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) ที่ตั้งไว้ โดยระบบ Balanced Scorecard จะให้ความสำคัญแก่มุมมองด้านการบริหารเงิน ด้านการบริหารลูกค้า ด้านการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กร และด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากรตลอดจนการเจริญเติบโตทางธุรกิจ ดังที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้น

นอกจากนี้ Balanced Scorecard ยังเป็นการผสมผสานระหว่างการวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในอดีตและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอนาคต โดยเป็นการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับธุรกิจ เพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้



Balanced Scorecard เชื่อมโยง กลยุทธ์กับตัวชี้วัด

ระบบ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อผลงานและสามารถนำปัจจัยต่างๆ มาวิเคราะห์แก้ไขเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ได้ทันที่ โดย Balanced Scorecard ถูกออกแบบขึ้นเพื่อช่วยผู้บริหาร ดังนี้:

- สื่อสารและถ่ายทอดแผน และนำไปสู่การปฏิบัติ
- ติดตามการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนที่กำหนดขึ้นรวมทั้งก่อให้เกิดคุณค่าแก่ผู้ถือหุ้นและผู้ที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) กับองค์กร
- สร้างความสมดุลระหว่างแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว
- ออกแบบกระบวนการภายในให้สนับสนุนแผนการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- สร้างบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ความชำนาญที่เหมาะสม สอดคล้องกับแผนการพัฒนาศักยภาพ

4. แนวทางการเชื่อมโยงระบบ EVM ให้เข้ากับองค์ประกอบของ BSC

ในการนำเอาระบบ EP และระบบ Balanced Scorecard มาใช้ร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้นผู้บริหารควรที่จะเข้าใจถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของเครื่องมือทั้งสอง โดยสรุป จุดแข็งของ EP สามารถใช้เสริมจุดอ่อนของ Balanced Scorecard และในขณะเดียวกันจุดแข็งของ Balanced Scorecard ก็สามารถใช้เสริมจุดอ่อนของ EP ได้เช่นกัน ข้อสรุปถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของ EP และ Balanced Scorecard รวมถึงแนวทางการนำเครื่องมือทั้งสองมาใช้ร่วมกันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดมีดังต่อไปนี้

จุดแข็งของ EP และ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า EP (EP driver)

- EP เป็นตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรและผู้ถือหุ้น
- EP driver สะท้อนให้ผู้บริหารเข้าใจความสัมพันธ์ของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่มีต่อมูลค่าขององค์กรโดยรวม
- สามารถใช้เป็นตัววัดผลตัวเดียวในการบริหารจัดการ ตั้งแต่การตั้งเป้าหมาย การวิเคราะห์การลงทุน การวัดมูลค่าเพิ่ม และการพิจารณาผลตอบแทนให้กับผู้บริหารและพนักงาน

จุดอ่อนของ EP และ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า EP (EP driver)

- EP มุ่งเน้นการวัดผลในสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว (lagging indicators)
- EP และ EP driver มุ่งเน้นผลงานด้านการเงินเป็นหลักจึงขาดมุมมองที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น งานการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ ขององค์กรและพนักงาน
- หากขาดการสื่อสารที่ดี พนักงานอาจไม่เข้าใจว่า EP เชื่อมโยงกับการทำงานในระดับปฏิบัติการของพวกเขาอย่างไรและ EP มักจะถูกมองว่าเป็นแค่เพียงตัววัดที่จะส่งผลดีแก่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

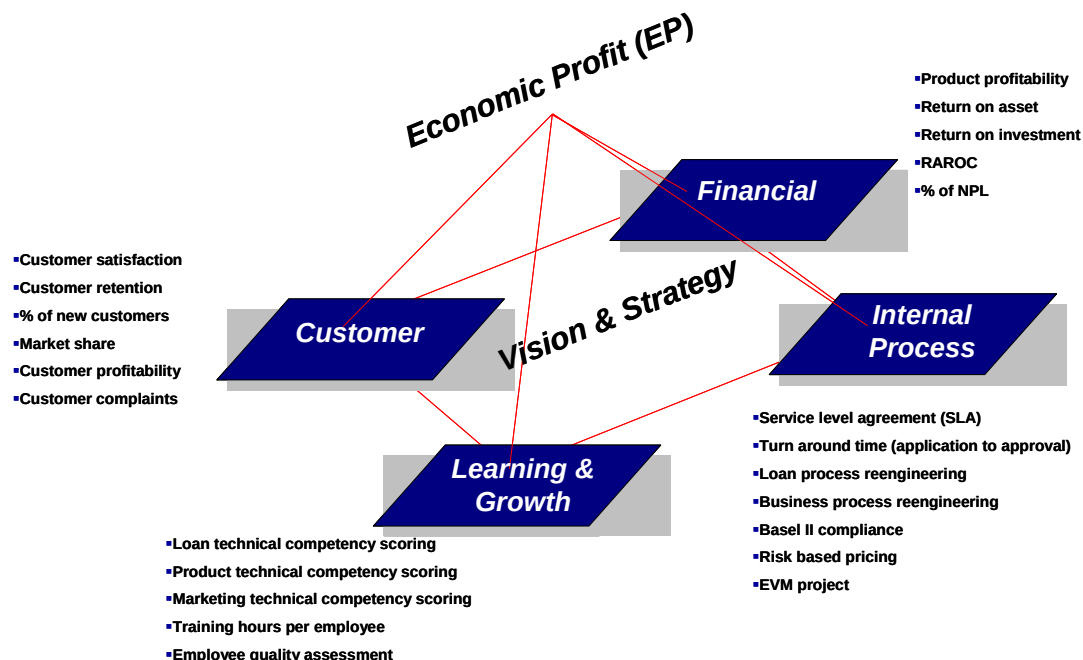
จุดแข็งของ Balanced Scorecard

- แสดงให้เห็นวัตถุประสงค์ที่เป็นตัวหลักต้นกลยุทธ์
- มุ่งเน้นการวัดผลงานในสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว (lagging indicators) และสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต (leading indicators)
- วัดผลงานการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถขององค์กรและพนักงาน
- สร้างความสมดุลระหว่างแผนระยะสั้นและระยะยาว

จุดอ่อนของ Balanced Scorecard

- อาจจะไม่มุ่งเน้นในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรและผู้ถือหุ้น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของนักลงทุน
- จำนวนของตัวชี้วัดอาจมากเกินไปซึ่งยากต่อการจัดลำดับความสำคัญ
- ตัววัดต่างๆ ใน BSC อาจส่งสัญญาณที่ขัดแย้งกัน เช่น การเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า อาจทำให้เกิดการลงทุนมากเกินไปจนความจำเป็นและต้นทุนตัววัดผลกำไรในมุมมองของผู้ลงทุน

วิธีการนำเอาระบบ EP มาใช้กับระบบ BSC ก็คือการนำ EP มาเป็นตัววัดที่สำคัญที่สุดในด้านการเงินของ Scorecard และถือเป็นตัววัดที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจมากที่สุด ในกรณีที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจในภารกิจของตน ผู้บริหารต้องเข้าใจด้วยว่า การเพิ่มหรือลดเป้าหมายปัจจัยอื่นที่อยู่ใน BSC จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ทาง EP อย่างไรหรือไม่ (trade-off decision) เช่น เมื่อ EP ถูกนำมาเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดใน Balanced Scorecard พนักงานจะเริ่มเข้าใจว่าการทำงานของพวกเขาส่งผลกระทบต่อค่า EP ขององค์กรได้อย่างไร



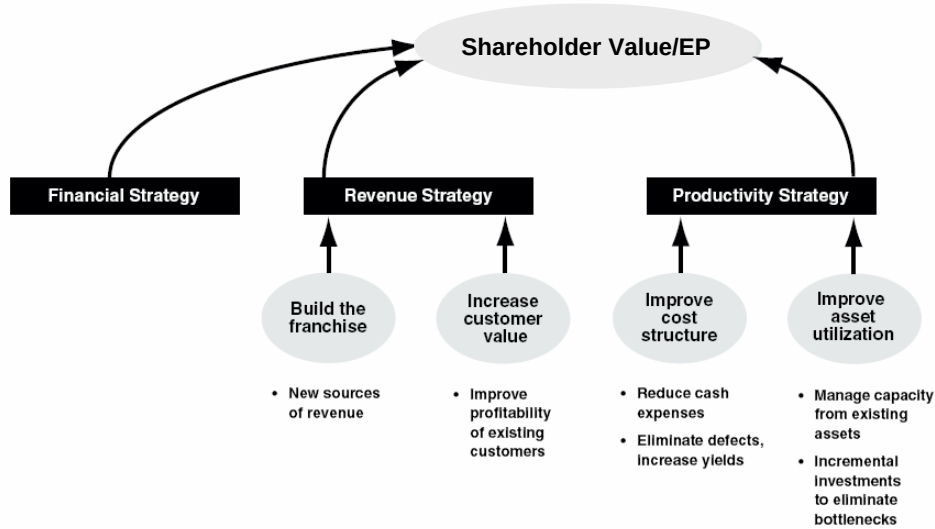
การเชื่อมโยง EP กับ Balanced Scorecard (BSC)

เมื่อ Balanced Scorecard ถูกนำมาใช้ร่วมกับ EP จุดมุ่งหมายสูงสุดของผู้บริหารจะมีความชัดเจนมากขึ้น ผู้บริหารจะสามารถจัดลำดับและให้ความสำคัญกับงานที่จะสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับองค์กรก่อน นอกเหนือจากนั้น การวัดค่า EP และปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP จะมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผู้ถือหุ้น รวมทั้งการมุ่งเน้นในปัจจัยขับเคลื่อนที่ไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า การพัฒนาความสามารถของพนักงานในองค์กร ตามเป้าหมายตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ใน Balanced Scorecard

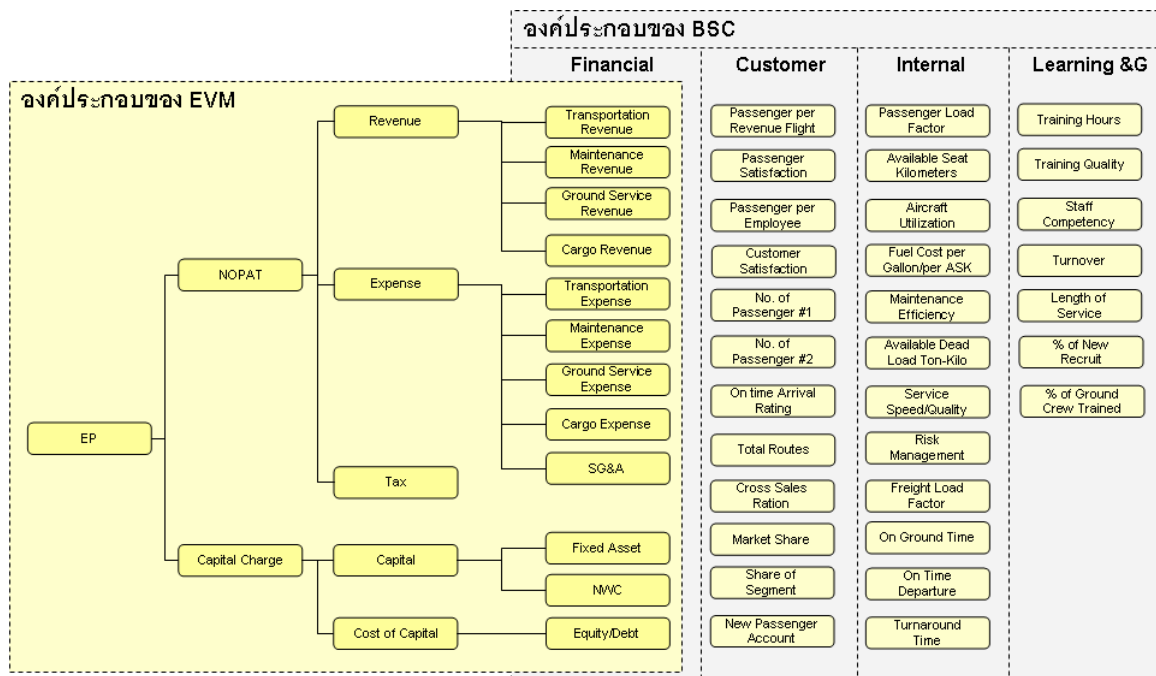
EP และปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP เป็นดัชนีที่วัดเฉพาะผลงานที่ผ่านมา (Lagging Indicator) ส่วนองค์ประกอบของ BSC จะรวมถึงการวัดผลงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Leading Indicator) ด้วย ดังนั้น เมื่อนำเครื่องมือทั้งสองมาใช้ด้วยกัน องค์กรจะมีตัววัดที่มีมุมมองครบถ้วนทุกด้านสำหรับการบริหาร โดยจะทำให้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับมูลค่าของผู้ถือหุ้นมากที่สุดและมั่นใจได้ว่ากลยุทธ์ขององค์กรจะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้น ทั้งนี้จุดแข็งของการรวมเครื่องมือทั้งสองระบบเข้าด้วยกัน มีดังนี้

- ข้อดีของ Balanced Scorecard คือความเป็นระบบ และสามารถเข้าใจได้ง่ายแม้ไม่มีความรู้ด้านการเงิน ส่วนข้อดีของ EP คือการเชื่อมโยงกับการสร้างมูลค่าทางการเงินได้อย่างเด่นชัด
- เมื่อ BSC ถูกนำมาใช้ร่วมกับ EP จุดมุ่งหมายสูงสุดของผู้บริหารก็จะมีชัดเจนมากขึ้นคือการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและผู้ถือหุ้น
- รวมถึงผู้บริหารจะสามารถจัดลำดับและให้ความสำคัญก่อนหลังกับกิจกรรมที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มสูงสุด
- เมื่อทั้ง BSC และ EP ได้ถูกนำมาใช้งานอย่างถูกต้องและเหมาะสมร่วมกัน องค์กรจะมีตัววัดที่มีมุมมองครบถ้วนสำหรับผู้บริหาร และมั่นใจได้ว่ากลยุทธ์ขององค์กรจะมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มสูงสุดให้กับองค์กรและผู้ถือหุ้นในที่สุด

Balanced Scorecard และ EP สามารถเกื้อหนุนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถนำมาเชื่อมโยงกับการจัดทำงบประมาณและการวางแผนได้เหมือนกัน รวมทั้งสามารถนำมาใช้ได้ตั้งแต่ผู้บริหารระดับบนไปจนถึงพนักงานระดับล่างขององค์กร



การแปลงการสร้างมูลค่า (EP) ลงไปในแต่ละตัวชี้วัด



การเชื่อมโยง EP Driver กับ Scorecard Measures

[<<Back to Top](#)