

กลยุทธ์การพัฒนาประสิทธิภาพการตรวจสอบกระบวนการทำงาน  
กรณีศึกษา บริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การพัฒนาประสิทธิภาพการตรวจสอบกระบวนการทำงาน

กรณีศึกษา บริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 7 กันยายน พ.ศ.2560



นางสาวภัทราวดี ขาวเมือง  
ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณคณะอาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ทุกๆ ท่านและอาจารย์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษาในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ที่ให้ความรู้ในด้านทฤษฎีด้านการปฏิบัติรวมถึงคอยให้คำแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่ ทำให้ผู้วิจัยเกิดความรู้และความเข้าใจในเนื้อหาได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น สามารถนำไปปรับใช้ในชีวิตประจำวัน และการทำงานได้ดี ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยเนื้อหาทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการเข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหาการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาตลอดจนการเลือกใช้กลยุทธ์ที่นำมาช่วยในการแก้ไขปัญหาครั้งนี้ ซึ่งมีผลลัพธ์ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ สามารถนำไปปรับใช้ได้ในการทำธุรกิจปัจจุบัน

ขอขอบคุณข้อมูลจากบริษัท แอล เอ็กซ์ อีเล็คโทรนิคส์ จำกัด และพนักงานทุกคนที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งทำให้งานสารนิพนธ์ฉบับนี้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณเพื่อนๆ ภาควิชาการจัดการและกลยุทธ์ MS รุ่น 18C ที่คอยช่วยเหลือให้คำแนะนำเสมอมาและสุดท้ายนี้ขอสำนึกในพระคุณของบิดา มารดา ที่เป็นกำลังใจคอยสนับสนุนการศึกษาและการทำสารนิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ภัทราวดี ชาวเมือง

กลยุทธ์การพัฒนาประสิทธิภาพตรวจสอบกระบวนการทำงานกรณีศึกษา บริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด

STRATEGY TO DEVELOP EFFICIENCY VERIFY WORK PROCESS CASE STUDY OF L X ELECTRONICS COMPANY LIMITED

ภัทรวดี ขาวเมือง 5850521

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

#### บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ผู้จัดทำได้ศึกษาธุรกิจบริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด ผู้ซึ่งนำเข้าและจัดจำหน่ายอุปกรณ์ส่องสว่างหลอดไฟแอลอีดีตลอดจนอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับหลอดไฟแอลอีดีทั้งหมด โดยเปิดทำการมาเป็นเวลากว่า 15 ปีแล้ว นับตั้งแต่หลอดไฟแอลอีดียังไม่นิยมแพร่หลายเหมือนในปัจจุบัน จากตลาดที่เติบโตขึ้นอย่างก้าวกระโดดส่งผลให้มีคู่แข่งเพิ่มเข้ามาในตลาดมากมาย ซึ่งทำให้เกิดสงครามราคาในตลาดในขณะนี้ บริษัทจึงจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเก่าเพื่อเป็นการรักษฐานลูกค้า กอปรกับข้อร้องเรียนที่บริษัทได้พบในช่วงปีที่ผ่านมาในด้านการขนส่ง จึงทำให้บริษัทต้องมีการปรับปรุงกระบวนการจัดการขีดความสามารถที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานต่างๆ การพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบริษัทโดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรทั่วทั้งองค์กร การวางแผนการปฏิบัติการ รวมไปถึงการนำแนวคิด TQM เข้ามาช่วยในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ในส่วนของการติดตามและประเมินผลจะใช้หลักการของแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และการวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

คำสำคัญ: LED/ SSL/ CRI/ CCT/ Strategy Map/ Balanced Scorecard

## สารบัญ

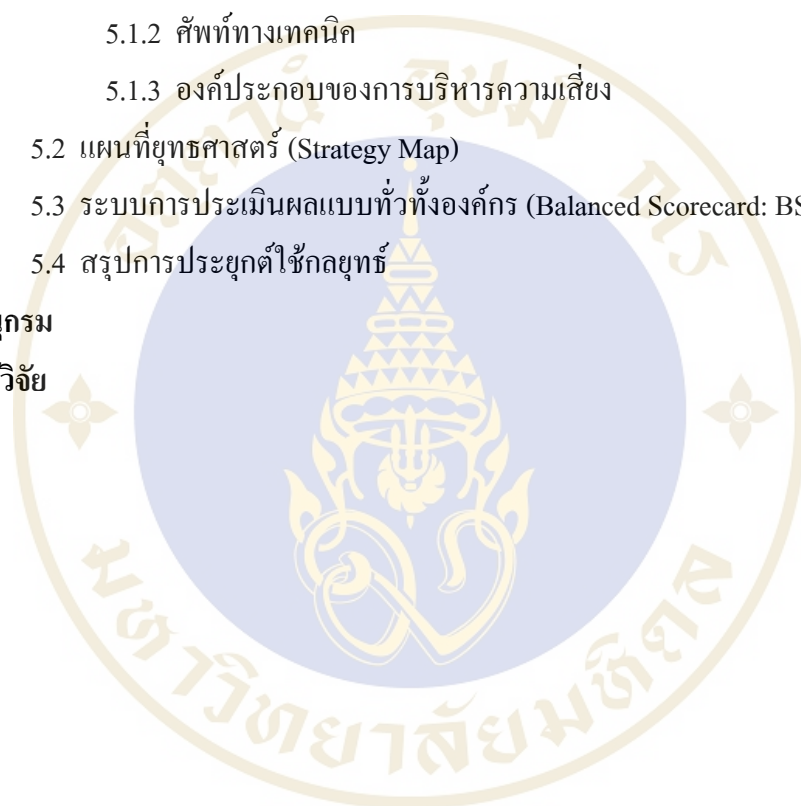
	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ข้อมูลบริษัท	2
1.3 แนวโน้มอุตสาหกรรม	4
1.4 สภาพปัญหา	5
<b>บทที่ 2</b> <b>การวิเคราะห์ปัญหา</b>	<b>9</b>
2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ PESTEL Analysis	9
2.1.1 ปัจจัยทางการเมือง (Political)	12
2.1.2 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic)	13
2.1.3 ทางสังคมและวัฒนธรรม (Social)	13
2.1.4 เทคโนโลยี (Technological)	14
2.1.5 สภาพแวดล้อม (Environmental)	15
2.1.6 กฎหมาย (Legal)	15
2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ Five Forces Analysis	16
2.2.1 การเข้ามาของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ (Threat of New Entrance)	18
2.2.2 อำนาจในการต่อรองของลูกค้า (Bargaining power of buyers)	18
2.2.3 สินค้าทดแทน (Threat of substitute products and services)	18
2.2.4 อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining power of suppliers)	19
2.2.5 การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry among existing competitors)	19

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ SWOT Analysis	20
2.3.1 จุดแข็ง (Strengths)	21
2.3.2 จุดอ่อน (Weakness)	21
2.3.3 โอกาส (Opportunities)	21
2.3.4 อุปสรรค (Threats)	22
2.4 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา	22
<b>บทที่ 3 การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา</b>	<b>23</b>
3.1 แผนผังก้างปลา (Fish-bone diagram)	23
3.1.1 ประโยชน์ของการใช้ผังก้างปลา	24
3.1.2 วิธีสร้างผังแสดงเหตุและผล	24
3.1.3 โครงสร้างของผังก้างปลา	24
3.1.4 ขั้นตอนการสร้างผังก้างปลา	25
3.1.5 ข้อสังเกตในการนำผังก้างปลาไปใช้	25
<b>บทที่ 4 การจัดการเชิงกลยุทธ์</b>	<b>29</b>
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	30
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	31
4.2.1 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)	32
4.2.2 การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะ (Focus strategy)	32
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	33
4.3.1 การวางแผนทรัพยากรทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP)	33
4.3.2 การวางแผนการปฏิบัติการรวม (Aggregate Planning)	34
4.3.3 แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร TQM (Total Quality Management)	35
4.3.4 แนวคิดวงจรการบริหารคุณภาพ PDCA	38

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 5 การประยุกต์ใช้กลยุทธ์</b>	<b>39</b>
5.1 การจัดการกับความเสี่ง (Risk Management)	39
5.1.1 นิยามของความเสี่ง	40
5.1.2 ศัพท์ทางเทคนิค	40
5.1.3 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ง	41
5.2 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)	43
5.3 ระบบการประเมินผลแบบทั่วทั้งองค์กร (Balanced Scorecard: BSC)	45
5.4 สรุปการประยุกต์ใช้กลยุทธ์	49
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>50</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>51</b>



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
5.1 แสดงมุมมอง Balanced Scorecard ของบริษัท แอล เอ็กซ์ อีเล็คโทรนิคส์ จำกัด และแผน ดำเนินงานปี 2560-2563	47





## สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า	
1.1	แสดงภาพรวมกระบวนการธุรกิจของบริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด	2
1.2	แสดงแผนผังสายการบังคับบัญชาของบริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด	3
1.3	แสดงสัดส่วนจำนวนผู้ประกอบการธุรกิจไฟแอลอีดีในประเทศไทย	5
1.4	แสดงปริมาณรายได้รวม ต้นทุนขาย กำไร(ขาดทุน) สุทธิระหว่างปี 2558-2559	6
1.5	แบบฟอร์มประเมินผู้ขายด้านการส่งมอบของบริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด	7
1.6	กราฟแสดงสัดส่วนซื้อเครื่องเรียนของลูกค้าเรื่องการจัดส่งสินค้าปี 2559	7
2.1	แสดงองค์ประกอบของ PESTEL Analysis	10
2.2	แสดงองค์ประกอบของ Five Forces Analysis	16
2.3	ภาพแสดงองค์ประกอบของ SWOT Analysis	20
3.1	ภาพแสดงแผนผังก้างปลา (Fish-bone diagram)	24
3.2	แสดงแผนผังก้างปลาบริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด	26
3.3	แบบสอบถามความเห็นพนักงาน บริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด	28
4.1	แสดงระดับกลยุทธ์ในองค์กร	29
4.2	แสดงองค์ประกอบของ PDCA	38
5.1	แสดงตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)	42
5.2	แสดงแผนผังการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)	43
5.3	แสดงแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) บริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด	44
5.4	แสดง Balanced Scorecard: BSC	45

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากงานจัดแสดงสินค้าระดับนานาชาติด้านเทคโนโลยีระบบไฟฟ้าและผลิตภัณฑ์แอลอีดี ระหว่างวันที่ 11-13 พฤษภาคม (LED Expo Thailand 2017) ณ อาคารชาเลนเจอร์ 1 อิมแพคอารีนา เมืองทองธานีที่ผ่านมา โดยมีไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยและกระทรวงพลังงานร่วมกันเป็นเจ้าภาพในการจัดงานอย่างต่อเนื่อง ครี้งนี้นับเป็นครั้งที่ 5 ที่มีการจัดมหกรรมสินค้าหลอดไฟแอลอีดีที่ใหญ่ที่สุดในอาเซียน รูปแบบของงานจะเป็นการจัดโชว์แสดงสินค้าและการเจรจาธุรกิจที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีประหยัดพลังงานและผลิตภัณฑ์แอลอีดี เป็นการพบปะกันระหว่างทางกลุ่มผู้ซื้อและกลุ่มผู้ขายทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีการจัดสัมมนาเกี่ยวกับการอนุรักษ์ประหยัดพลังงาน การจัดแสดงโชว์ระบบไฟฟ้าแสงสว่างในรูปแบบต่างๆ

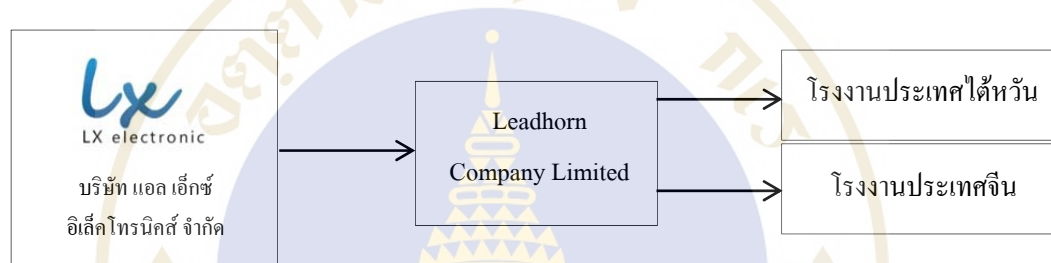
สาเหตุที่ไฟแอลอีดีได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายสืบเนื่องมาจากการเข้ามาของเทคโนโลยี SSL (Solid-State Lighting) ซึ่งเป็นเทคโนโลยีใหม่สำหรับอุตสาหกรรมไฟส่องสว่างทั่วโลก โดยใช้แหล่งกำเนิดแสงของหลอดไฟมาจาก (Light-Emitted Diode: LED) หลังจากนั้นหลอดแอลอีดีก็ได้ถูกพัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็วจนสามารถแข่งขันกับหลอดไส้แบบเก่าได้อย่างสมบูรณ์ ทั้งในเรื่องของประสิทธิภาพที่สูงกว่า 50% ค่าความถูกต้องของสี (Color Rendering Index: CRI) และค่าสีของแสงไฟจากอุณหภูมิหลอด (Correlated Color Temperature: CCT) นอกจากนี้ยังมีอายุการใช้งานที่ยาวนานกว่าหลอดแบบเก่าถึง 2-5 เท่า (Life Time) จากข้อได้เปรียบเหล่านี้สามารถช่วยลดค่าไฟฟ้าได้มากกว่า 80% ส่งผลให้ผู้บริโภคเริ่มเปลี่ยนพฤติกรรมหันมาใช้หลอดไฟแอลอีดีเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งในภาคอุตสาหกรรมและภาคครัวเรือน ซึ่งสามารถแบ่งประเภทของธุรกิจหลอดไฟแอลอีดีได้ดังนี้ ธุรกิจหลอดประหยัดไฟแอลอีดี ธุรกิจยานยนต์ และธุรกิจอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้า เช่น จอภาพเป็นต้น

เดิมบริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็ก โทโรนิคส์ จำกัด ได้นำเข้าอุปกรณ์เกี่ยวกับการจ่ายกระแสไฟ และการแปลงไฟรวมถึงตัวเก็บประจุไฟฟ้าจากประเทศไต้หวัน และเมื่อปี พ.ศ.2551 บริษัทได้สังเกตเห็นแนวโน้มของตลาดไฟแอลอีดีที่มีการเติบโตขึ้นในประเทศไต้หวัน จึงเกิดความคิดที่จะนำหลอดแอลอีดีเข้ามาจำหน่าย ซึ่งในขณะนั้นลูกค้าเจ้าแรกคือบริษัททำป้ายไฟจราจรเจ้าใหญ่ของประเทศจึงทำให้มีออเดอร์หลอดไฟเป็นจำนวนมาก นับตั้งแต่นั้นมาบริษัทก็ได้เข้ามาอยู่ในตลาดอุตสาหกรรมไฟแอลอีดี

อย่างเต็มตัวจนถึงปัจจุบันอุตสาหกรรมไฟแอลอีดีมีการแข่งขันกันสูงมากบริษัทจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์หาแนวทางการปรับกลยุทธ์เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในอนาคต

## 1.2 ข้อมูลบริษัท

บริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม 2545 ด้วยทุนจดทะเบียน 8,000,000 บาท โดย นายหวง จวิน เหวย และ นายหวง ฉี ชั่ว ซึ่งมีประสบการณ์ในการทำธุรกิจเกี่ยวกับอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และหลอดไฟแอลอีดี โดยมีบริษัทในเครือที่ประเทศไต้หวันที่คอยทำการประสานงานกับทางโรงงานที่ประเทศจีนและประเทศไต้หวัน

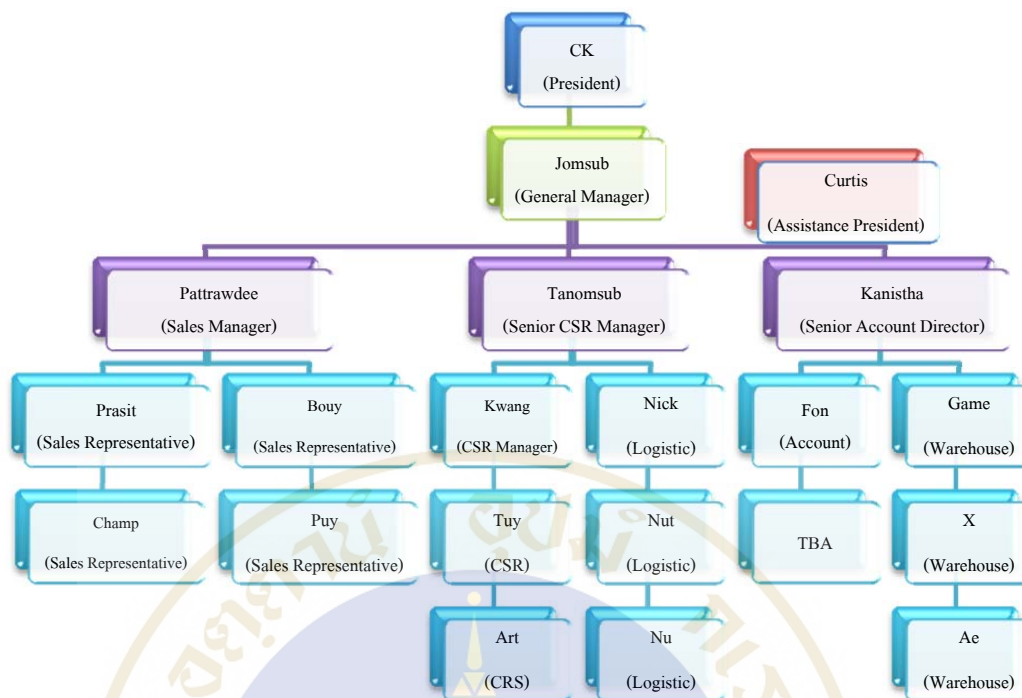


**ภาพที่ 1.1** แสดงภาพรวมกระบวนการธุรกิจของบริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด  
ที่มา: รายงานประจำปี 2559 บริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด

จากภาพที่ 1.1 กระบวนการธุรกิจของบริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด มีบริษัทย่อยคือ บริษัท ลีดฮอร์น จำกัด ที่ประจำอยู่ประเทศไต้หวันทำหน้าที่คอยรับออเดอร์จากบริษัท แอล เอ็กซ์ จำกัด จากนั้นก็เปิดส่งออเดอร์ต่อไปที่โรงงานผลิตแต่ละประเทศ และเมื่อสินค้าผลิตเสร็จแล้วก็จะทำหน้าที่ประสานงานจัดส่งสินค้ากลับมาที่ประเทศไทย

**วิสัยทัศน์ (Vision)** เรามีความมุ่งมั่นที่จะนำเสนอนวัตกรรมการประหยัดพลังงานด้วยหลอดไฟแอลอีดีที่มีประสิทธิภาพและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิต โดยทีมงานมืออาชีพที่มีประสบการณ์

**พันธกิจ (Mission)** เพื่อมอบบริการที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า เราจึงมีการพัฒนาบุคลากรและค้นหาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความพึงพอใจอันสูงสุดให้แก่ลูกค้า



**ภาพที่ 1.2** แสดงแผนผังสายการบังคับบัญชาของบริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด  
ที่มา: รายงานประจำปี 2559 บริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด

จากภาพ 1.2 โครงสร้างองค์กรของบริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด ประกอบด้วย 3 ฝ่าย ดังนี้

1. ฝ่ายขาย เป็นฝ่ายที่รับผิดชอบในงานเสนอขายผลิตภัณฑ์ของบริษัท การให้ข้อมูลแก่ลูกค้า การเพิ่มขยายฐานลูกค้าใหม่และรักษาฐานลูกค้าเก่า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า รับผิดชอบในส่วนของการขยายให้ตรงตามเป้าที่กำหนด
2. ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ เป็นฝ่ายที่ทำการประสานงานในการรับออเดอร์ต่อจากพนักงานขายกับลูกค้า มีหน้าที่ในการทำเอกสารต่างๆ การเปิดใบสั่งซื้อไปยังบริษัทผลิตฮาร์ดแวร์ การเปิดบิลส่งสินค้า ใบกำกับภาษีต่างๆ รวมถึงการประสานงานกับพนักงานจัดส่งเพื่อวางแผนในการจัดส่งสินค้า
3. ฝ่ายบัญชีและการเงิน เป็นฝ่ายที่รับผิดชอบงานบัญชีและงานการเงิน ในการเบิกจ่ายของพนักงานในองค์กร การติดตามทวงถามลูกหนี้ การเปิดเอกสารใบเสร็จรับเงิน การติดต่อประสานงานกับซัพพลายเออร์ในการออกปล่อยสินค้า การจัดการสินค้าคงคลัง รวมถึงการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ของบริษัททั้งหมด

บริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด ประกอบธุรกิจแบบซื้อมาขายไป โดยมีบริษัทในเครือที่ประเทศไต้หวัน ทำหน้าที่ในการประสานงานกับทางโรงงานผลิตสินค้าในประเทศไต้หวัน และประเทศจีน จัดหาและควบคุมการจัดส่งสินค้าจากต้นทางมายังปลายทาง

### 1.3 แนวโน้มอุตสาหกรรม

จากงานจัดแสดงสินค้าระดับนานาชาติด้านเทคโนโลยีระบบไฟฟ้าและผลิตภัณฑ์แอลอีดี ระหว่างวันที่ 11-13 พฤษภาคม (LED Expo Thailand 2017) ณ อาคารชาเลนเจอร์ 1 อิมแพคอารีนา เมืองทองธานีที่ผ่านมา โดยมีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยและกระทรวงพลังงานร่วมกันเป็นเจ้าภาพในการจัดงานอย่างต่อเนื่อง ครั้งนี้นับเป็นครั้งที่ 5 ที่มีการจัดมหกรรมสินค้าหลอดไฟแอลอีดีที่ใหญ่ที่สุดในอาเซียน รูปแบบของงานจะเป็นการจัดโชว์แสดงสินค้าและการเจรจาธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เทคโนโลยีประหยัดพลังงานและผลิตภัณฑ์แอลอีดี เป็นการพบปะกันระหว่างทางกลุ่มผู้ซื้อและกลุ่มผู้ขายทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงการจัดสัมมนาเกี่ยวกับการอนุรักษ์ประหยัดพลังงาน การจัดแสดงระบบไฟฟ้าแสงสว่างในรูปแบบต่างๆสำหรับด้านสถาปัตยกรรมเป็นต้น

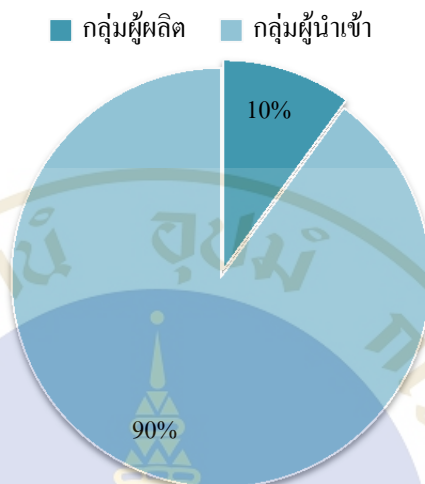
มีโครงการทางภาครัฐและภาคเอกชนเป็นจำนวนมากที่หันมาใช้อุปกรณ์ประหยัดพลังงานประเภทหลอดไฟแอลอีดี ทั้งนี้เพื่อตอบรับแผนอนุรักษ์พลังงานในช่วงปี พ.ศ.2560-2564 โดยมีมาตรการส่งเสริมการใช้หลอดแอลอีดีที่กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน (พพ.) และสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน (สนพ.) เป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินงานซึ่งตั้งเป้าหมายในปี พ.ศ.2560-2564 ได้แก่ นำร่องสนับสนุนการใช้งานหลอดแอลอีดีด้วยกลไกราคา การเปลี่ยนหลอดไฟในอาคารของรัฐจากหลอดฟลูออเรสเซนต์มาเป็นหลอดแอลอีดี ในส่วนการไฟฟ้าภูมิภาคที่เปลี่ยนจากหลอดฟลูออเรสเซนต์และ โคมถนนหลวงมาเป็นหลอดแอลอีดีจำนวน 1 ล้านโคมหรือการออกโครงการ 80/20 ของกระทรวงพลังงานที่ช่วยสนับสนุนเงินลงทุนในเปลี่ยนหลอดไฟแอลอีดีในภาคอุตสาหกรรม

จากการสนับสนุนของทางภาครัฐและภาคเอกชนนั้นทำให้มูลค่าตลาดไฟแอลอีดีในไทยมีอัตราเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของตลาดรวมอุปกรณ์ให้แสงสว่างหรือหลอดไฟแอลอีดีในปี 2560 นี้คาดว่าจะมีมูลค่ารวมอยู่ที่ 25,500 ล้านบาท ซึ่งเติบโตเพิ่มขึ้น 2% จากปีที่แล้ว โดยแยกเป็นกลุ่มหลอดไฟ มูลค่า 5,800 ล้านบาท กลุ่มโคมไฟ มูลค่า 16,000 ล้านบาท และที่เหลือเป็นกลุ่มอื่นๆ ทั่วไป โดยขณะนี้ตลาดรวมหลอดไฟทั้งหมดแยกเป็น หลอดไฟแอลอีดี ที่มีสัดส่วนมากกว่า 52% ส่วนหลอดไฟอื่นๆ ทั่วไป เช่น ฟลูออเรสเซนต์หรือหลอดประหยัดไฟ เหลือแค่ 48% และมีแนวโน้มที่จะลดลงเรื่อยๆ

ในส่วนของตลาดโลกพบว่าอุตสาหกรรมหลอดไฟแอลอีดีมีแนวโน้มเติบโตสูงขึ้นทุกปีเช่นกัน โดยเว็บไซต์ชื่อดัง LED Inside ของ Trend Force เป็นผู้ให้บริการด้านการตลาดระดับโลกสำหรับอุตสาหกรรมเทคโนโลยี มีการอัปเดตข้อมูลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมไฟแอลอีดีทั่วโลกซึ่งมูลค่าตลาดไฟแอลอีดีในปี 2016 นี้มีอัตราเติบโตสูงขึ้นจากปีที่แล้วจาก 2.57 หมื่นล้านเหรียญมาสู่ 3.05 หมื่นล้านเหรียญ การเติบโตนั้นมาจากการลงทุนในตลาดของสหรัฐฯและอินเดียที่เป็นส่วนหลักที่ร่วมกันดันมูลค่าของตลาดไฟแอลอีดีให้สูงขึ้น

การแข่งขันในอุตสาหกรรมตลาดไฟแอลอีดีไทยในปัจจุบันแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกคือกลุ่มผู้ผลิตที่มีโรงงานผลิตในไทย กลุ่มสองคือกลุ่มที่นำสินค้าเข้ามาจัดจำหน่ายในไทย

### สัดส่วนผู้ประกอบการอุตสาหกรรมไฟแอลอีดีประเทศไทย



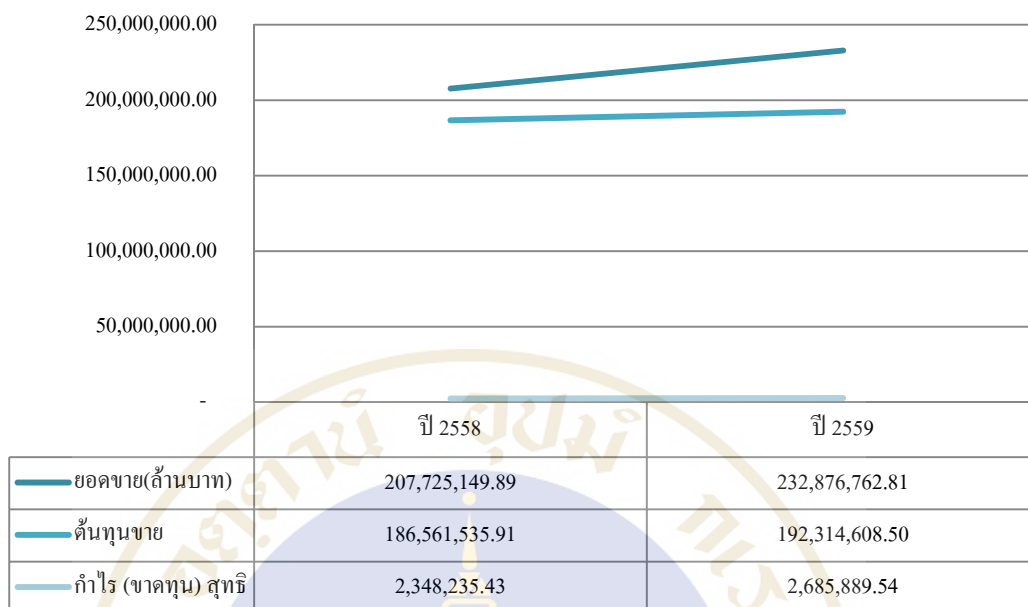
ภาพที่ 1.3 แสดงสัดส่วนจำนวนผู้ประกอบการธุรกิจไฟแอลอีดีในประเทศไทย  
ที่มา: ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (กระแสทรรศน์ ฉบับที่ 2751)

จากภาพที่ 1.3 จะเห็นว่าสัดส่วนของกลุ่มผู้ผลิตมีจำนวนเพียง 10% เท่านั้น ซึ่งน้อยกว่ากลุ่มผู้นำเข้าเนื่องจากต้นทุนในการผลิตสินค้าจากต่างประเทศมีต้นทุนที่ต่ำกว่าทั้งในเรื่องของราคาวัตถุดิบ ค่าแรงและการประหยัดต่อขนาดจึงทำให้มีกลุ่มผู้นำสินค้าเข้ามาเป็นจำนวนมาก และสินค้าส่วนใหญ่จะผลิตที่ประเทศจีนซึ่งมีต้นทุนการผลิตที่ถูก

### 1.4 สภาพปัญหา

จากการอัตราการเติบโตของตลาดไฟแอลอีดีที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องส่งผลให้ บริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็กทรอนิกส์ฯ มียอดขายปรับตัวที่เพิ่มสูงขึ้นจากปีที่แล้วประมาณ 10%

### ปริมาณรายได้รวม ต้นทุนขาย กำไร (ขาดทุน)



**ภาพที่ 1.4** แสดงปริมาณรายได้รวม ต้นทุนขาย กำไร(ขาดทุน) สุทธิระหว่างปี 2558-2559  
ที่มา: รายงานประจำปี 2559 บริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด

จากภาพจะเห็นว่ายอดขายของบริษัทมีปรับตัวเพิ่มขึ้นทุกปีซึ่งดูเหมือนจะเป็นผลดีกับบริษัท แต่จากแบบฟอร์มการประเมินผู้ขายที่บริษัทมีการส่งให้แก่ลูกค้าทุกเจ้าในช่วงต้นปี 2560 เพื่อเป็นการประเมินการทำงานของบริษัทในช่วงปี 2559 กลับพบว่าคะแนนในด้านการส่งมอบสินค้ากลับลดลง สืบเนื่องมาจากจำนวนลูกค้าที่มีเพิ่มมากขึ้นส่งผลให้แผนกจัดส่งต้องทำรอบส่งสินค้าให้กับลูกค้าเยอะขึ้น ซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่ตำหนิเรื่องการส่งมอบสินค้าในเรื่องของการส่งสินค้าที่ล่าช้า สินค้าที่ส่งไม่ครบจำนวน รุ่นสินค้าที่ส่งไม่ตรงกับใบสั่งซื้อและสินค้ามีสภาพชำรุดเสียหาย

ด้านการส่งมอบ

## แบบการประเมินผู้ขาย

ประจำปี : ..... เดือน : ..... SUPPLIER : ..... ประเภทผลิตภัณฑ์ : .....

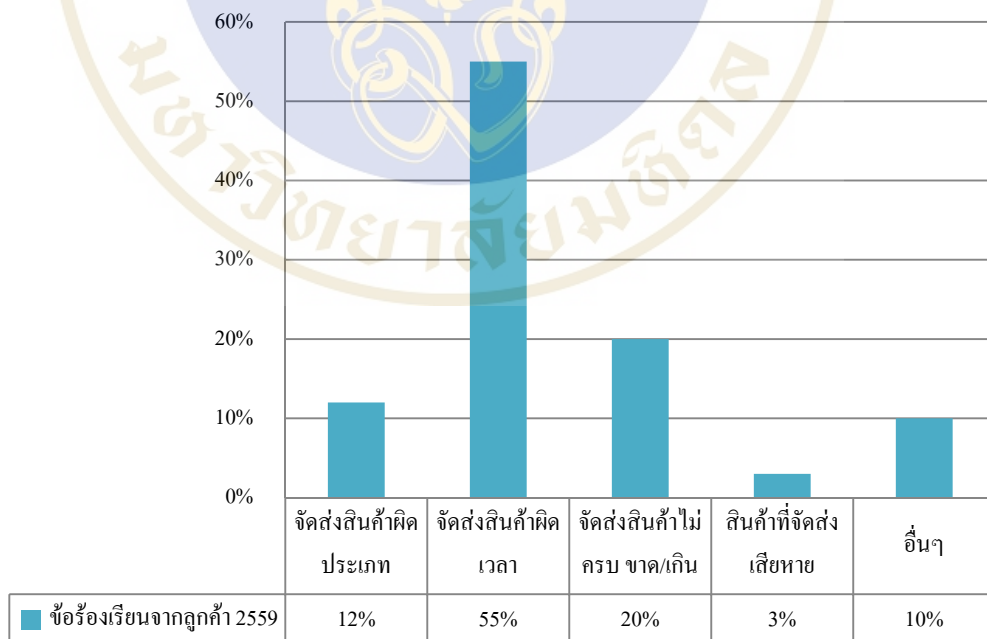
ลำดับที่	หัวข้อ	รายละเอียด	ระดับคะแนน						หมายเหตุ
			10	8	6	4	2	0	
1	การส่งมอบ	1.1 ครบตามวันที่			100%	80-99%	60-79%	< 60%	
		1.2 ครบตามเวลา				ตรงเวลา	ภายในช่วงวัน	นอกช่วงวัน	
		1.3 ครบตามจำนวน , รายการ	100%	90-99%	80-89%	70-79%	60-89%	< 60%	
คะแนนเต็ม 20									
2	บรรจุภัณฑ์	2.1 ครบตาม STD. PACKING					90-100%	< 90%	
		2.2 สภาพของ PACKING				สมบูรณ์	ไม่สมบูรณ์	รับไม่ได้	
		2.3 การฉีกฉีก			100%	90-99%	80-89%	< 80%	
คะแนนเต็ม 12									
3	อื่นๆ	3.1 ส่งมอบพร้อม TAX INVOICE				ณ วันส่ง	ภายใน 3 วัน	> 3 วัน	
		3.3 มารยาท + การแต่งกาย (พนักงาน)					ดี	ไม่ดี	
		3.4 สภาพรถส่งของ					ดี	ไม่ดี	
คะแนนเต็ม 8									

รวมคะแนนที่ได้ \_\_\_\_\_ / คะแนนเต็ม 40

ผู้ประเมิน : ..... (พนักงาน)

ผู้อนุมัติ : ..... (Supervisor)

ภาพที่ 1.5 แบบฟอร์มประเมินผู้ขายด้านการส่งมอบของบริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด  
ที่มา: รายงานประจำปี 2559 บริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด



ภาพที่ 1.6 กราฟแสดงสัดส่วนข้อร้องเรียนของลูกค้าเรื่องการจัดส่งสินค้าปี 2559  
ที่มา: รายงานประจำปี 2559 บริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด



จากสถานการณ์ดังกล่าวปัญหาคือ บริษัทอยู่ในช่วงกำลังเติบโตมียอดขายเพิ่มขึ้นทุกปี จากยอดขายที่เพิ่มขึ้นนั้นส่งผลให้บริษัทมีการจัดส่งที่เยอะขึ้น และหลังจากการประเมินผู้ขายในปี 2559 กลับพบว่าข้อร้องเรียนส่วนใหญ่มาจากการจัดส่งสินค้าของบริษัท ซึ่งทางบริษัทมองเห็นว่าจะส่งผลกระทบต่อยอดขายสินค้าในอนาคต เพราะอุตสาหกรรมไฟเอเลอดีในปัจจุบันเกิดการแข่งขันอย่างรุนแรง ดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องมีการปรับกระบวนการภายในแต่ละแผนก โดยเริ่มตั้งแต่เรียกประชุมหัวหน้าแต่ละแผนกเพื่อร่วมกันวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา รวมถึงการเสนอแนวทางการแก้ไขและการประชุม ครั้งนี้จะต้องจัดอย่างต่อเนื่องทุกสัปดาห์ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมของบริษัท ซึ่งวิธีนี้จะช่วยให้บริษัทได้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันของแต่ละแผนกเนื่องจากปัญหาจากการจัดส่งนั้นอาจจะไม่ได้เกิดจากการแผนกจัดส่งหรือจากพนักงานจัดส่งเพียงอย่างเดียว ปัญหาอาจจะมาจากกระบวนการภายในแต่ละแผนกอื่นๆ ร่วมด้วย

บริษัทจึงจำเป็นต้องปรับกระบวนการในภาพรวมของกระบวนการดำเนินธุรกิจในแต่ละแผนกเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดซึ่งจะช่วยบริษัทเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ในระยะยาว และมีความยั่งยืน



## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัญหา

ร้องเรียนของลูกค้าเป็นสิ่งที่บริษัทห้ามละเลยเพราะสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่บริษัทต้องให้ความสนใจและนำไปวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหา ทำการศึกษาถึงสาเหตุเพื่อเป็นประโยชน์แก่ตัวบริษัทเองและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า หากบริษัทไม่สนใจต่อข้อร้องเรียนเหล่านี้อาจก่อให้เกิดปัญหาอื่นๆ ที่ทำให้บริษัทเสียหายในอนาคต ประกอบกับสภาพการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นยิ่งต้องทำให้บริษัทรีบแก้ไขและปรับกลยุทธ์ใหม่เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ขั้นตอนการวิเคราะห์ของบริษัท ประกอบด้วยปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัททั้งสิ้น โดยบริษัทจะต้องนำข้อมูลที่ได้ไปทำการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็งและปรับจุดอ่อน โดยนำจุดแข็งไปใช้เพื่อความสามารถในการแข่งขันรวมทั้งหาโอกาสในการดำเนินธุรกิจ นำจุดอ่อนไปปรับปรุงแก้ไขและขจัดอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

#### 2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ PESTEL Analysis

เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกขององค์กรนั้น สามารถวิเคราะห์ได้ตามองค์ประกอบของ PESTEL Analysis ซึ่งจะสามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งในแง่บวกและแง่ลบ ช่วยให้องค์กรได้เข้าใจถึงภาพรวมของสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบันว่ามีโอกาสมากน้อยเพียงใดและมีอุปสรรคใดบ้างที่ต้องรับมือทั้งนี้ก็เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะประกอบไปด้วย



ภาพที่ 2.1 แสดงองค์ประกอบของ PESTEL Analysis

ที่มา: Professional Academy

1. ปัจจัยทางการเมือง (Political) เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ของภาครัฐ ที่มีผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานขององค์กร

- สถานะความมั่นคงของรัฐบาล และรูปแบบของรัฐบาล
- นโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- แนวโน้มของกฎระเบียบข้อบังคับที่จะออกมาใหม่และกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้อยู่

ในปัจจุบัน

- ความขัดแย้งและความรุนแรงทางการเมือง
- นโยบายภาษีและการค้า และการควบคุมอัตราค่าไฟฟ้า

2. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic) เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาคและระดับจุลภาค ซึ่งหมายถึงระบบเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร

- ผลผลิตมวลรวมในประเทศ
- สถานการณ์ปัจจุบันและการคาดการณ์การขยายตัวของเศรษฐกิจของอัตราเงินเฟ้อ

และอัตราดอกเบี้ย

- การว่างงานและอุปทานของแรงงาน
- ต้นทุนค่าแรงงาน
- ระดับรายได้และการกระจายระดับชั้นของรายได้ของคนทำงาน
- การลงทุนของภาคเอกชน
- แนวโน้มผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรืออื่นๆ ที่มีผลต่อเศรษฐกิจ

3. ทางสังคมและวัฒนธรรม (Social) เป็นการวิเคราะห์สภาวะทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึงโครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร

- อัตราการเติบโตของจำนวนประชากรและอายุเฉลี่ย
- ระดับการศึกษา
- โครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ
- สังคมวิถีชีวิตของสังคมเมือง และสังคมชนบท
- รูปแบบของประเพณีวัฒนธรรม ความเชื่อและค่านิยม
- การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม
- การคมนาคมและการติดต่อสื่อสาร

4. เทคโนโลยี (Technological) เป็นการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น ความก้าวหน้าในการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร รวมถึงการเสริมสร้างประสิทธิภาพการผลิตและการให้บริการ โดยใช้อุปกรณ์อัตโนมัติต่างๆ

- ผลกระทบของเทคโนโลยีใหม่ๆ
- ผลกระทบของระบบอินเทอร์เน็ต และระบบการติดต่อสื่อสารแบบมีสายและแบบไร้สาย และระยะทางที่ไกลจากสำนักงานใหญ่
- กิจกรรมการวิจัยและพัฒนา
- ผลกระทบของการถ่ายทอดด้านเทคโนโลยี

5. สภาพแวดล้อม (Environmental) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งปัจจุบันรัฐบาลได้ตระหนักถึงปัญหาของสภาพแวดล้อมที่มีอยู่อย่างจำกัดการใช้พลังงานทดแทน รวมถึงการแก้ปัญหาโลกร้อนในภาคอุตสาหกรรม ในการปล่อยสารคลอโรฟลูโอโรคาร์บอน (Chlorofluorocarbon-CFCs) เป็นสารสังเคราะห์ที่ทำลายชั้นบรรยากาศโอโซนเป็นสาเหตุทำให้อุณหภูมิโลกสูงขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ใน เครื่องทำความเย็นในตู้เย็น เครื่องปรับอากาศ โฟม กระป๋องสเปรย์ และสารดับเพลิง เป็นต้น

- การใช้พลังงานทางเลือก
- การลดสภาวะโลกร้อนของภาคอุตสาหกรรม
- ผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมสามารถย่อยสลายง่าย

6. กฎหมาย (Legal) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านกฎหมายและกฎระเบียบที่จะมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้

- มาตรฐานการควบคุมสินค้า
- การออกกฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม

- กฎหมายการเสียภาษีนำเข้าและส่งออก

ซึ่งจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis ในภาคอุตสาหกรรมไฟแอลอีดีสามารถสรุปได้ดังนี้

### 2.1.1 ปัจจัยทางการเมือง (Political)

นโยบายของรัฐบาลที่สนับสนุนให้ทั้งภาครัฐและเอกชน รวมไปถึงภาคครัวเรือนได้ร่วมกันอนุรักษ์พลังงาน โดยจะเห็นได้จากการออกนโยบายการประหยัดพลังงานและกิจกรรมต่างๆ ที่มีมาอย่างต่อเนื่อง ได้แก่

2.1.1.1 งาน LED Expo Thailand เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ.2555 เป็นงานจัดแสดงสินค้าระดับนานาชาติด้านเทคโนโลยีระบบไฟฟ้าและผลิตภัณฑ์แอลอีดี ซึ่งเป็นการร่วมมือกันระหว่างกรมพลังงานกับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยและยังมีสภาอุตสาหกรรมที่ช่วยสนับสนุนทุกปี

2.1.1.2 Thailand Lighting Fair เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ.2556 เป็นงานแสดงนวัตกรรมไฟฟ้าแสงสว่างที่ครบวงจรที่สุดในอาเซียน จัดโดยการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ร่วมกับเมสเซ่ แฟรงค์เฟิร์ตและบริษัท ดี เอ็ม ซี ซี บิส จำกัด งานที่ได้รวมเอาโซลูชั่นด้านไฟฟ้าแสงสว่างที่ตอบโจทย์ทุกความต้องการมารวมเอาไว้ในงานเดียว โดยการโคลนนิ่งงานแสดงสินค้าระดับโลกมาไว้ที่ประเทศไทย

2.1.1.3 โครงการ 80/20 ของกระทรวงพลังงาน โครงการ 80/20 จัดขึ้นโดยกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน (พพ.) กระทรวงพลังงาน ซึ่งเป็นโครงการสนับสนุนการลงทุนเพื่อการปรับเปลี่ยน ปรับปรุงเครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์เพื่อการอนุรักษ์พลังงาน โดยทาง พพ. ได้รับงบประมาณจากรัฐบาล โดยจะช่วยสนับสนุนการลงทุนให้แก่สถานประกอบการในการเพิ่มประสิทธิภาพเครื่องจักรและอุปกรณ์ เช่น การติดตั้งวัสดุอุปกรณ์ที่ช่วยให้เกิดการประหยัดพลังงาน การซื้อเครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ใหม่ทดแทนของเดิมที่มีประสิทธิภาพต่ำในมาตรการที่มีระยะเวลาคืนทุน (Simple Payback Period) ไม่เกิน 7 ปี วงเงินสนับสนุนไม่เกิน 3 ล้านบาทต่อราย โดยให้การสนับสนุนตามประเภทสถานประกอบการดังนี้

- สถานประกอบการที่เป็นโรงงานควบคุม อาคารควบคุม ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2535 (แก้ไขเพิ่มเติมพ.ศ. 2550) จะได้รับการสนับสนุนไม่เกินร้อยละ 20 ของค่าอุปกรณ์และค่าติดตั้ง แต่ไม่เกินราคากลางที่ พพ. กำหนด

- สถานประกอบการที่เป็นโรงงานอุตสาหกรรม อาคารธุรกิจ และผู้ประกอบการภาคเกษตรกรรม ที่ไม่เป็นโรงงานควบคุม อาคารควบคุม จะได้รับการสนับสนุนไม่เกินร้อยละ 30 ของค่าอุปกรณ์และค่าติดตั้ง แต่ไม่เกินราคากลางที่ พพ. กำหนดซึ่งกลุ่มเป้าหมายของกิจการที่เป็นกลุ่มโรงแรมและร้านอาหารจะจัดอยู่ในข้อ 1 ซึ่งในปี 2558 ได้มีผู้ประกอบการจำนวนมาก

ที่ตื่นตัวและเข้ารับการสนับสนุนจากทางภาครัฐผ่านทางโครงการ 80/20 นี้ อีกทั้งโครงการนี้เป็นโครงการที่มีอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นโอกาสที่กิจการจะได้เข้าไปให้บริการกับลูกค้า โดยสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยการรับยื่นดำเนินการขออนุมัติโครงการ 80/20 กับทาง พพ.ให้กับลูกค้าด้วย

2.1.1.4 โครงการหลอดแอลอีดีประหยัดไฟกล่อมเหลื่องของ กฟผ.การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ซึ่งมีวงจำหน่ายที่เซเว่นอีเลฟเว่น และตามร้านขายเครื่องใช้ไฟฟ้าชั้นนำทั่วไปในราคาที่ถูกลงกว่าท้องตลาด ทั้งนี้ก็เพื่อให้ประชาชนหันมาสนใจอนุรักษ์ประหยัดพลังงาน โดยหลอดไฟที่จัดจำหน่ายนั้นสามารถเปลี่ยนทดแทนหลอดเดิมอย่างหลอดฟลูออเรสเซนต์แบบเดิมได้ 100%

## 2.1.2 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic)

2.1.2.1 อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจการลงทุนของภาคเอกชน การขยายตัวที่เพิ่มมากขึ้นของเอกชนจะส่งผลให้มีการใช้อุปกรณ์ที่อนุรักษ์ประหยัดพลังงานมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับนโยบายของทางภาครัฐที่มีการสนับสนุนให้ภาคเอกชนหันมาใช้พลังงานทดแทนที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ตลาดอุตสาหกรรมไฟแอลอีดีมีการเติบโตที่สูงขึ้น

2.1.2.2 อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ เนื่องจากสถานการณ์เศรษฐกิจโลกในปัจจุบันมีการปรับตัวขึ้นลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลกระทบต่อความผันผวนของค่าเงินในการนำเข้าของสินค้าเพราะเมื่อค่าเงินบาทอ่อนจะส่งผลเสียต่อธุรกิจเพราะจะทำให้นำเข้าสินค้าได้ราคาแพง ในทางกลับกันถ้าค่าเงินบาทแข็งก็จะส่งผลดีทำให้สินค้านำเข้าจากต่างประเทศมีราคาถูก ส่งผลให้ธุรกิจมีกำไร

2.1.2.3 ราคาน้ำมัน การขึ้นลงของราคาน้ำมันโลกซึ่งมีปัจจัยขึ้นอยู่กับแนวโน้มความต้องการใช้พลังงานที่เพิ่มขึ้น ราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กร แต่ในปัจจุบันมีพลังงานทดแทนเข้ามามีบทบาทตามแผนพัฒนาและส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทน 15 ปี ของรัฐใน ระหว่าง 2555-2564 มีแผนที่จะให้มีการใช้พลังงานทดแทนเป็นสัดส่วน 20% ของพลังงานทั้งหมด

## 2.1.3 ทางสังคมและวัฒนธรรม (Social)

2.1.3.1 ผู้บริโภคเริ่มมีการตื่นตัวเกี่ยวกับการอนุรักษ์ประหยัดพลังงานมากยิ่งขึ้น โดยให้ความสนใจและเริ่มใช้หลอดไฟแอลอีดีมากขึ้น รวมถึงธุรกิจในอุตสาหกรรมบริการ เช่น โรงแรมและร้านอาหารต่างๆ เริ่มทยอยเปลี่ยนจากหลอดไฟไส้แบบเก่ามาเป็นหลอดไฟแอลอีดีแบบใหม่เพราะนอกจากจะช่วยลดต้นทุนแล้วก็ยังช่วยตอบรับนโยบายอนุรักษ์ประหยัดพลังงานของ

รัฐบาลอีกด้วย ส่งผลให้โรงแรมและร้านอาหารที่ยังไม่ได้เปลี่ยนเกิดความตระหนักในการให้ความสำคัญกับการประหยัดพลังงานและการลดต้นทุน อีกทั้งยังเป็นการช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรอีกด้วย ซึ่งในอนาคตของธุรกิจบริการไม่ว่าจะเป็นโรงแรมหรือร้านอาหารต่างๆจะเริ่มมีการเปลี่ยนหลอดไฟแอลอีดีมากขึ้นกว่า 80% ส่งผลให้ความต้องการของหลอดไฟแอลอีดีมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ในส่วนของภาคครัวเรือนนั้นก็หันมาให้ความสนใจเกี่ยวกับการอนุรักษ์ประหยัดพลังงานมากขึ้น เนื่องจากรัฐบาลเข้ามามีบทบาทประชาสัมพันธ์โดยจัดโครงการขายหลอดแอลอีดีราคาถูกกว่าท้องตลาดเพื่อให้ประชาชนส่วนใหญ่เข้าถึงได้ง่าย และส่งผลให้หลอดไฟแอลอีดียี่ห้ออื่นๆ มีการปรับลดราคาอย่างต่อเนื่อง

2.1.3.2 คุณภาพชีวิตของสังคมเมืองในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก และเพื่อให้สอดคล้องกับไลฟ์สไตล์ความเป็นอยู่ การให้ความสำคัญกับเรื่องแสงสว่างจึงเป็นสิ่งจำเป็น เช่น บางวันเราต้องการแสงไฟที่สว่างเหมาะสมกับการอ่านหนังสือสามารถมองเห็นตัวหนังสือได้อย่างชัดเจน หรือบางวันอยากได้แสงออกสีส้มเพื่อให้ได้บรรยากาศที่นุ่มนวลเหมาะสำหรับการพักผ่อน ซึ่งหลอดไฟแอลอีดีสามารถปรับค่าแสงและความสว่างได้ภายในหลอดเดียว ผู้บริโภคสามารถปรับระดับความต้องการให้เหมาะสมกับการใช้ชีวิตประจำวันได้

#### 2.1.4 เทคโนโลยี (Technological)

2.1.4.1 แบบแผนการดำเนินชีวิตและพฤติกรรมของผู้บริโภคโดยเฉพาะสังคมในเมืองมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก เทคโนโลยีเริ่มเข้ามามีบทบาทมากยิ่งขึ้นในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะในเขตคนเมือง ที่มีสภาพความเป็นอยู่แบบเร่งรีบส่งผลต่อพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปอุปกรณ์สมาร์ทโฟนบางตัวเริ่มเป็นมากกว่าเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสาร เพราะสามารถช่วยควบคุมและคอนโทรลอุปกรณ์ไฟฟ้าภายในบ้านได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ซึ่งหลอดไฟแอลอีดีในปัจจุบันก็สามารถรองรับการทำงานควบคู่กับสมาร์ทโฟนได้เช่นกัน ส่งผลให้คนในเมืองนิยมเปลี่ยนมาใช้หลอดไฟแอลอีดีที่เหมาะสมกับชีวิตความเป็นอยู่มากขึ้น

2.1.4.2 เนื่องเทคโนโลยีที่พัฒนาได้มากขึ้นส่งผลให้แอลอีดีมีคุณภาพที่ดีขึ้นในราคาที่ถูกลงและลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าได้ง่ายขึ้น โดยราคาหลอดไฟแอลอีดีมีแนวโน้มลดลงประมาณเดือนละ 1.6% (LED Inside,2558) และขยับเข้าใกล้กับราคาของหลอดคอมแพ็คฟลูออเรสเซนต์เดิม และกำลังจะถูกทดแทนด้วยหลอดไฟแอลอีดีที่มีอายุการใช้งานที่ยาวนานกว่าถึง 2 เท่าและไม่ปล่อยรังสียูวี

2.1.4.3 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีของหลอดไฟแอลอีดีมีการพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้ต้องมีการพยากรณ์สินค้าคงคลังให้พอดีต่อความต้องการ ทั้งนี้ก็เพื่อลด

ปริมาณสินค้าค้างสต็อกในกรณีมีสินค้าใหม่มาทดแทนซึ่งจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนของสินค้าและรวมไปถึงต้นทุนในการจัดเก็บ

### 2.1.5 สภาพแวดล้อม (Environmental)

หลอดไฟแอลอีดีสามารถช่วยประหยัดพลังงานหรือการลดปริมาณการปล่อย CO2 เป็นหนึ่งในสาเหตุการเกิดก๊าซเรือนกระจก ซึ่งเป็นสาเหตุโดยตรงที่ก่อให้เกิดปรากฏการณ์โลกร้อนอีกทั้งหลอดไฟแอลอีดีไม่ใช้สารปรอท ตะกั่ว และแคดเมียม ต่างจากหลอดไฟไส้แบบเก่า ทั้งนี้ยังมีอายุการใช้งานที่ยาวนานกว่าส่งผลให้ปริมาณขยะจากหลอดไฟลดลงซึ่งช่วยทั้งลดพลังงานและมิตรกับสิ่งแวดล้อม

### 2.1.6 กฎหมาย (Legal)

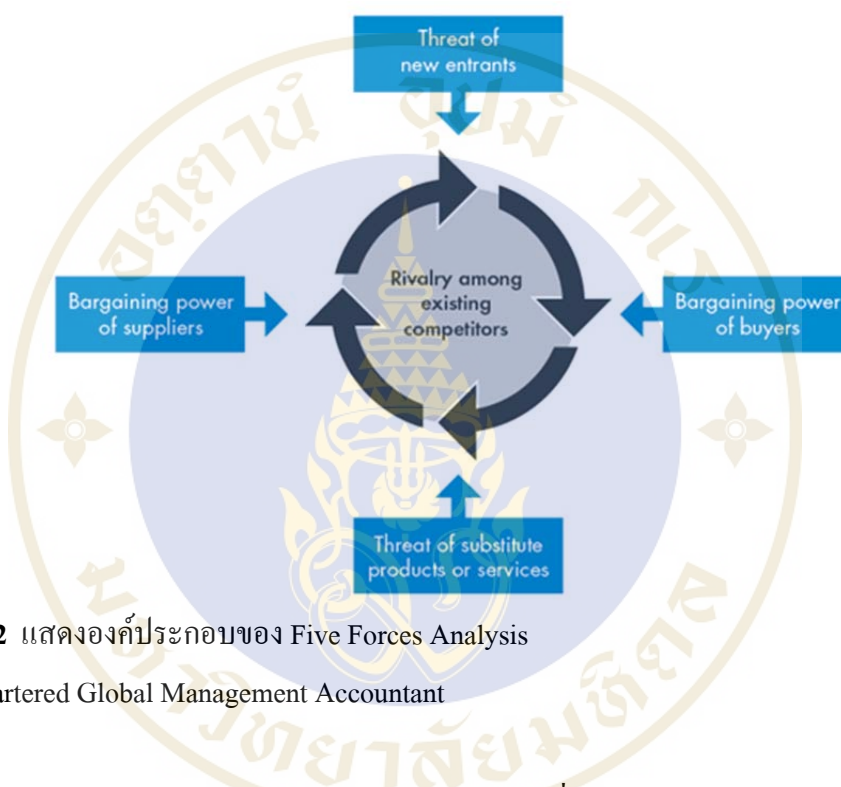
2.1.6.1 อัตราภาษีนำเข้าหลอดไฟแอลอีดีมีตั้งแต่ 10 - 20% โดยอัตราภาษี 10% จะสำหรับหลอดไฟแอลอีดีที่นำเข้าเฉพาะตัวหลอดอย่างเดียวและ 20% สำหรับการนำเข้ามาทั้งโคมและถ่านนำเข้าจากประเทศที่มี FTA กับ ไทย%อาจจะลดเป็น 0%

2.1.6.2 มาตรฐานการรับรองสินค้าในอุตสาหกรรมไฟแอลอีดีที่ทำให้องค์กรได้เปรียบ ซึ่งประกอบด้วยมาตรฐานระดับสากลมาตรฐานภายในประเทศ มาตรฐานระดับสากล ได้แก่ มาตรฐานแรก IESNA LM-80: Approved Method for Measuring Lumen Depreciation of LED Light Sources มาตรฐานฉบับนี้ได้กำหนดขั้นตอนการทดสอบเพื่อกำหนดค่าของ Lumen Maintenance ของหลอด มาตรฐานฉบับที่ 2 คือ มาตรฐาน IESNA LM-79 “Approved Method for the Electrical and Photometric Testing of Solid State Lighting Devices” LM-79 ได้กำหนดวิธีการทดสอบที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะทางไฟฟ้า, การส่องสว่าง, การกระจายความเข้มของแสงและคุณสมบัติของสีของแสง ผลการทดสอบการกระจายความเข้มของแสงตาม มาตรฐานฉบับที่ 3 คือมาตรฐาน ANSI C78.377-2008 “Specifications for Chromaticity of Solid-State Lighting Product” เป็นมาตรฐานที่เกี่ยวข้องคุณสมบัติสีของแสงจากหลอด LED และในส่วนของมาตรฐานในประเทศที่องค์กรได้ผ่านการรับรองได้แก่ มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเลขที่ มอก.1955-2551 ซึ่งเป็นมาตรฐานสำหรับผลิตภัณฑ์ บริภัณฑ์ ส่องสว่างและบริภัณฑ์ที่คล้ายกัน: ชิดจำกัดสัญญาณวิทย์



## 2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ Five Forces Analysis

นอกเหนือจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว องค์กรเองยังต้องวิเคราะห์สภาพการแข่งขันทางธุรกิจ ในหลายๆ ด้านทั้งนี้ก็เพื่อให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันและเพื่อเป็นการแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดขององค์กร ซึ่งมีคู่แข่งจำนวนมากไม่น้อยที่เลือกใช้วิธีการตัดราคา ซึ่งวิธีนี้อาจจะไม่ส่งผลดีในระยะยาว ดังนั้นองค์กรควรพิจารณาปัจจัยหลักที่เข้ามามีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของกิจการ



ภาพที่ 2.2 แสดงองค์ประกอบของ Five Forces Analysis

ที่มา: Chartered Global Management Accountant

5 Forces Model หรือ Five Force คือ Model ที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพตลาด โดย Michael E. Porter ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยทั้ง 5 อย่าง หรือแรงทั้ง 5 แรง เป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลกับการแข่งขันในธุรกิจนั้นๆ

1. การเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ (Threat of new entrants) ถือว่าเป็นภัยคุกคามที่ร้ายแรง เพราะการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่จะทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจลดลง การที่ผู้ประกอบการเลือกทำธุรกิจที่มีคู่อ้อมรอบ (Moat) จะทำให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาในตลาดได้ยาก คู่อ้อมรอบธุรกิจได้แก่ ตราสินค้าที่แข็งแกร่ง ฐานลูกค้าที่จงรักภักดีในแบรนด์สินค้า ความสามารถในการบริหารต้นทุน ฯลฯ การเข้ามาของกลุ่มแข่งอาจจะส่งผลกระทบต่อรายได้ของกิจการ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีการวิเคราะห์งบการเงินทั้งกิจการตนเอง และคู่แข่ง การแข่งขันด้วยการขายสินค้าในตลาดล่าง ซึ่งจะเน้นราคาเป็นสำคัญ แข่งกันด้วยการตัดราคาเพื่อแย่งชิงฐานลูกค้า เป็นธุรกิจที่ไม่มีความยั่งยืน เพราะผู้บริโภคในตลาด

ล่างต้องการเพียงสินค้าราคาถูก คุณภาพพอใช้ เมื่อใช้การตลาดด้วยการลดราคา จะเป็นการจูงใจคู่แข่งลดราคาด้วย ซึ่งจะทำให้เกิดสงครามราคา สุดท้ายธุรกิจจะต้องปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีต้นทุนที่ถูกลงเพื่อแข่งขัน ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในปัจจุบัน คือการแข่งขันของโทรศัพท์มือถือราคาประหยัด ซึ่งราคาไม่เกิน 5,000 บาท ซึ่งสินค้าในแต่ละแบรนด์ก็แทบไม่มีความแตกต่างกัน

2. อำนาจในการต่อรองของลูกค้า (Bargaining power of buyers) ผู้ประกอบการต้องสร้างคุณค่าในตัวสินค้า (คุณค่าของสินค้าคือประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับจากการใช้งานผลิตภัณฑ์) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า หากกิจการต้องพึ่งพิงลูกค้ารายใหญ่เพียงไม่กี่รายนั้นเป็นความเสี่ยงที่ลูกค้าสามารถต่อรองราคาสินค้าและบริการได้ ซึ่งจะทำให้กำไรของกิจการลดลง ผู้ประกอบการจะต้องกำหนดกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจน นอกจากนั้นผู้ประกอบการจะต้องสร้างแบรนด์สินค้าให้แข็งแกร่ง

3. สินค้าทดแทน (Threat of substitute products and services) ผู้ประกอบการจะต้องพิจารณาว่าลูกค้าสามารถหาสินค้าทดแทนได้ยากง่ายเพียงใด การเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทนมีความยากง่ายเพียงใด ระดับราคาและคุณภาพของสินค้าทดแทน

4. อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining power of suppliers) ผู้ประกอบการจะต้องพิจารณาในสภาพแวดล้อมของธุรกิจว่ามีผู้จัดจำหน่ายรายใดมีอำนาจต่อรองได้สูง การรวมกลุ่มของผู้ประกอบการจะทำให้มีอำนาจต่อรองกับผู้จัดจำหน่ายได้สูงตัวอย่างเช่น การนำสินค้าเข้าจำหน่ายที่ร้านค้าสะดวกซื้อ หรือร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ ซึ่งมีผู้ประกอบการรายใหญ่เพียงไม่กี่ราย จึงทำให้ร้านค้าสะดวกซื้อที่มีอำนาจต่อรองสูงต่อผู้ผลิตสินค้า บางครั้งสินค้าที่มีอัตรากำไรค่อนข้างน้อยจะไม่สามารถขายได้ในร้านค้าสะดวกซื้อ

5. การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry among existing competitors) ผู้ประกอบการต้องพิจารณาถึงจำนวนคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม สัดส่วนตลาดของคู่แข่งแต่ละราย เพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการเข้าทำตลาดในผลิตภัณฑ์นั้น ตัวอย่างในอุตสาหกรรมเว็บไซต์ ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง ซึ่งผู้ประกอบการใหม่จะประกอบรายได้ไม่เกิน 3 ปี ก็จำเป็นต้องปิดกิจการ เนื่องจากธุรกิจเว็บไซต์โดยทั่วไปไม่สามารถสร้างความจงรักภักดีได้ ประกอบกับพฤติกรรมการใช้งานเว็บไซต์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างมาก Business Model เว็บไซต์ดั้งเดิม คือสร้างเว็บไซต์ โพรโมทให้ดัง ขายโฆษณา ใช้ไม่ได้ผลเหมือนในอดีต

ซึ่งจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจโดยใช้เครื่องมือ Five Forces Analysis ในภาคอุตสาหกรรมไฟแอลลีดีสามารถสรุปได้ดังนี้

### 2.2.1 การเข้ามาของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ (Threat of New Entrance)

2.2.1.1 Network/Connection ของผู้เล่นรายเดิมในตลาด เนื่องจากผู้เล่นรายใหม่ต้องอาศัยการสร้างชื่อเสียงให้มีความน่าเชื่อถือ รวมถึงผลงานที่มีคุณภาพจึงทำให้การเข้าถึงฐานลูกค้าที่เป็นรายใหญ่เป็นไปได้ยาก

2.2.1.2 การเข้าถึง Distribution Channel ของผู้เล่นรายใหม่ค่อนข้างยาก กลุ่มแข่งขันรายใหม่ต้องใช้ความพยายามเป็นอย่างมากในการแทรกแซงช่องทางการจัดจำหน่ายเดิมของผู้เล่นเดิมในตลาด เช่น ใน Homepro, Modern Trade ต่างๆ

2.2.1.3 นโยบายภาครัฐที่ได้ออกมาตรการส่งเสริมการลงทุนแก่ผู้ประกอบการที่จะเข้ามาลงทุนในอุตสาหกรรมตลาดแอลอีดี เช่น การให้สิทธิพิเศษต่างๆ ด้านภาษีตาม BOI หรือการลงทุนในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ เป็นต้น

2.2.1.4 การลงทุนเพื่อเข้าสู่อุตสาหกรรม LED ใช้เงินทุนไม่มากนัก เนื่องจากปัจจุบันราคาหลอดไฟแอลอีดีมีราคาถูกและเนื่องจากการมีค่าแรงการผลิตที่ต่ำของประเทศต่างๆ เช่น จีน จึงทำให้ผู้ผลิตส่วนใหญ่หันมาใช้ในการนำเข้ามากยิ่งขึ้น

### 2.2.2 อำนาจในการต่อรองของลูกค้า (Bargaining power of buyers)

2.2.2.1 Switching Cost ในการเปลี่ยนยี่ห้อค่อนข้างต่ำ การใช้งานของหลอดไฟแอลอีดีในแต่ละแบรนด์มีลักษณะที่คล้ายกัน จึงทำให้ลูกค้าสามารถเปลี่ยนยี่ห้อได้ง่ายและไม่มีต้นทุนในการเปลี่ยนแปลง

2.2.2.2 Brand Loyalty ค่อนข้างต่ำ เนื่องจากความแตกต่างของแต่ละแบรนด์มีไม่ค่อนมากและไม่เด่นชัด ทำให้ลูกค้าไม่รู้สึกถึงความสำคัญของแบรนด์มากนัก

2.2.2.3 Customer Demand ความต้องการของลูกค้าในการใช้หลอดไฟแอลอีดีมีมากขึ้น อันเนื่องมาจากการสนับสนุนจากทางภาครัฐและเอกชน

2.2.2.4 การรวมกลุ่มของลูกค้าเป็นไปได้ยาก

### 2.2.3 สินค้าทดแทน (Threat of substitute products and services)

2.2.3.1 หลอดไฟแอลอีดีสามารถช่วยประหยัดพลังงานในการกินไฟได้มาก สำหรับภาคครัวเรือนอาจจะยังเห็นผลไม่ชัดเท่ากับภาคอุตสาหกรรมโรงงาน เนื่องจากโรงงานจะมีพื้นที่ค่อนข้างมากและอัตราการจำนวนใช้ไฟค่อนข้างสูงจึงทำให้เห็นผลจากการคืนทุนได้อย่างรวดเร็ว

2.2.3.2 หลอดไฟแอลอีดีมีราคาที่ยังแพงกว่าหลอดไฟธรรมดา ฟลูออเรสเซนต์ จึงส่งผลกระทบต่อภาคครัวเรือนค่อนข้างมาก เนื่องจากหลอดไฟแอลอีดีที่มีราคาสูง จะทำให้ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้นเช่นกัน และอัตราการใช้ไฟของผู้บริโภคไม่มากนัก จึงทำให้ไม่เห็นผลของการประหยัดไฟที่แตกต่างจากหลอดไฟธรรมดาเท่าไร ดังนั้นหลอดไฟธรรมดา จึงเป็นอีกทางเลือกที่ผู้บริโภคจะเลือกมากกว่าที่จะเลือกใช้หลอดไฟแอลอีดี

#### 2.2.4 อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining power of suppliers)

2.2.4.1 จำนวนผู้ผลิตหลักในประเทศไทยมีหลายราย แต่ในตลาดผู้ผลิตที่ใหญ่ที่สุดก็ยังมีอยู่ในประเทศจีน จึงทำให้มีสินค้าที่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด

2.2.4.2 ผู้ผลิตไม่สามารถรวมกลุ่มกันได้โดยง่าย จึงทำให้เกิดการแข่งขันด้านราคาจึงส่งผลให้กับผู้นำเข้าที่สามารถเลือกผู้ผลิตได้อย่างหลากหลาย

2.2.4.3 การควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบที่ผลิตจากโรงงานประเทศจีนสามารถทำได้ยาก

2.2.4.4 ผู้ผลิตอาจควมรวมกิจการไปข้างหน้าและกลายมาเป็นคู่แข่งกันในตลาดได้ในอนาคต

#### 2.2.5 การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry among existing competitors)

2.2.5.1 อุตสาหกรรมไฟแอลอีดีกำลังอยู่ในช่วงเติบโต มูลค่าตลาดไฟส่องสว่างแบบแอลอีดี ขยายตัวเฉลี่ย 30% ต่อปี ในขณะที่มูลค่าตลาดหลอดไฟส่องสว่างทั้งหมดขยายตัวในกรอบ 6-8% ต่อปี อัตราการเติบโตของธุรกิจ LED ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมจึงเป็นโอกาสของธุรกิจไฟแอลอีดีในขณะนี้

2.2.5.2 Switching Cost อยู่ในระดับต่ำ ลูกค้าสามารถเลือกใช้สินค้าจากผู้ประกอบการรายอื่นได้ง่าย เนื่องจากผลิตภัณฑ์มีคุณลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ไม่ได้มีความแตกต่างกันมาก

2.2.5.3 เนื่องจากการเติบโตของอุตสาหกรรมแอลอีดีที่สูงขึ้นทุกปี จึงทำให้มีคู่แข่งในอุตสาหกรรมเป็นจำนวนมาก ทั้งคู่แข่งเก่าและคู่แข่งใหม่ที่ต้องการจะเข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งตลาด

## 2.3 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ SWOT Analysis

การวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ

S = Strengths จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบที่องค์กรมี

W = Weakness จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบขององค์กร

O = Opportunities โอกาสที่องค์กรสามารถดำเนินการได้

T = Threats อุปสรรคหรือข้อจำกัดที่องค์กรเจอ

หลักการสำคัญของการใช้เครื่องมือ SWOT คือการสำรวจสภาพแวดล้อมทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในและสภาพภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเป็นการวิเคราะห์ สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้สภาพของตนเอง ส่วน การวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่จะช่วยให้ ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทราบถึงแนวโน้มการ เปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อธุรกิจ รวมไปถึงการทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่นั้นจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์และ กลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 2.3 ภาพแสดงองค์ประกอบของ SWOT Analysis

ที่มา: Tech Source

ซึ่งจากการวิเคราะห์ปัญหาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรบริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็กทรอนิกส์จำกัดได้ใช้เครื่องมือ SWOT Analysis สามารถสรุปได้ดังนี้

### 2.3.1 จุดแข็ง (Strengths)

บริษัท แอล เอ็กซ์ฯ มีชื่อเสียงในอุตสาหกรรมหลอดไฟแอลอีดีมากกว่า 10 ปี และได้จำหน่ายสินค้าให้กับบริษัทผลิตไฟแอลอีดีเจ้าใหญ่หลายเจ้าในประเทศ จึงมีความน่าเชื่อถือ โดยเฉพาะกับกลุ่มลูกค้าธุรกิจรายใหญ่และยังมีความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานของรัฐบาล มีพนักงานที่มีประสบการณ์ในงานโครงการของภาครัฐและเอกชน มีการควบคุมคุณภาพงานออกแบบและติดตั้ง ทำให้สามารถควบคุมคุณภาพงานได้อย่างมีคุณภาพ มีการอบรมและพาไปดูโรงงานที่ต่างประเทศ สำหรับพนักงานขายทุกคน ทำให้พนักงานเรียนรู้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทได้เป็นอย่างดีและมีการพัฒนาทักษะความรู้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งบริษัทยังมีทีมงานที่ต่างประเทศที่คอยช่วยจัดหาสินค้าที่ดีมีคุณภาพ และคอยอำนวยความสะดวกในเรื่องของการจัดส่งสินค้ารวมถึงแก้ไขปัญหาต่างๆ กับทางโรงงานได้ทันที

### 2.3.2 จุดอ่อน (Weakness)

เนื่องจากบริษัทยังมีขนาดเล็กจึงทำให้ไม่เป็นที่รู้จักในกลุ่มลูกค้ารายย่อย การอนุมัติรายจ่ายแต่ละครั้งมีเวลานานเนื่องจากผู้บริหารเดินทางไปมาระหว่างได้หวันและไทย การควบคุมงานโครงการในบางครั้งอาจจะต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากโรงงานซึ่งทำให้งานเกิดความล่าช้า สินค้าบางตัวมีระยะเวลาการผลิตและจัดส่งที่นานเกินไป การประสานงานแต่ละแผนกเกิดความล่าช้าอันเนื่องมาจากคลังสินค้าและออฟฟิศอยู่คนละสถานที่กัน

### 2.3.3 โอกาส (Opportunities)

ในปัจจุบันทางภาครัฐเข้ามามีส่วนช่วยสนับสนุนการอนุรักษ์ประหยัดพลังงาน จึงทำให้ตลาดไฟแอลอีดีมีการเติบโตสูงขึ้น รวมไปถึงโครงการของทางภาครัฐเองที่เปิดโอกาสให้บริษัทไฟแอลอีดีเข้าร่วมประมูลงานในการเปลี่ยนหลอดโคมไฟถนนทั่วประเทศกว่าล้านดวง รวมไปถึงงานจัดแสดงสินค้าไฟแอลอีดีที่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยร่วมเป็นเจ้าภาพทุกปี เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริโภคหันมาอนุรักษ์ประหยัดพลังงานกันมากขึ้น

### 2.3.4 อุปสรรค (Threats)

จากการที่อุตสาหกรรมไฟแอลอีดีเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มีผู้เล่นใหม่เข้ามาในตลาดเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรง อีกทั้งไฟแอลอีดีมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาทำให้สินค้าที่มีอยู่มีการตกทุนหรือราคาตกลง อีกทั้งผู้ผลิตหลักอยู่ในต่างประเทศจึงทำให้ไม่สามารถควบคุมคุณภาพสินค้าจากโรงงานได้ทั่วถึง และมีความเป็นไปได้ที่ผู้ผลิตอาจขยายกิจการแบบ Forward กลายมาเป็นคู่แข่งในตลาดเอง

## 2.4 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา

สรุปการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ Pestel Analysis, Five Forces Analysis และ Swot Analysis พบว่าตลาดอุตสาหกรรมไฟแอลอีดีในประเทศไทยตอนนี้กำลังอยู่ในขาขึ้น อีกทั้งยังมีนโยบายแผนยุทธศาสตร์ 4.0 ของรัฐบาลเข้ามาสนับสนุน ส่งผลให้มีผู้จำหน่ายรายใหม่เข้ามาในตลาดเพิ่มขึ้นจึงทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรง องค์กรที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับแอลอีดีจึงต้องพยายามสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งนอกเหนือจากการตั้งราคาที่เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรส่วนใหญ่เลือกใช้ แต่การมีสินค้าที่ดี มีคุณภาพและมีการส่งมอบที่รวดเร็ว การมีทีมงานสามารถช่วยแก้ปัญหาได้ไวกลับกลายเป็นกลยุทธ์ที่ยั่งยืนกว่า

ในส่วนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัททำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่บริษัทเจอ เมื่อได้นำจุดแข็งและจุดอ่อนมาเปรียบเทียบกับ โอกาสและอุปสรรค ก็พบว่าบริษัทกำลังเผชิญสถานการณ์ จุดอ่อน-โอกาส กล่าวคือสถานการณ์ของบริษัทมีโอกาสเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนที่อยู่ภายในบริษัท ซึ่งปัจจัยหลักจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการดำเนินงาน ดังนั้นบริษัทควรที่จะทำการค้นหาสาเหตุของปัญหาเพื่อที่จะได้ช่วยลดจุดอ่อนที่อยู่ภายในและฉกฉวยโอกาสที่เอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมต่อบริษัท

## บทที่ 3

### การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา

จากสภาพของปัญหาบริษัท แอล เอ็ม ซี อี เล็ค โทโรนิคส์ จำกัด ที่มีสัดส่วนข้อร้องเรียนจากขนส่งเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับสภาพการแข่งขันของตลาดอุตสาหกรรมไฟแอลอีดีที่รุนแรงมากและเพื่อเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันครั้งนี้ จึงต้องมีการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาแนวทางในการสร้างกลยุทธ์ของบริษัท และเพื่อให้ได้เข้าถึงระบบของปัญหามากยิ่งขึ้นจึงได้นำปัญหาและปัจจัยที่ก่อให้เกิดมาปัญหาที่ได้จากการวิเคราะห์ข้างต้น มาช่วยในการวิเคราะห์หาต้นเหตุของสาเหตุต่างๆ ว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดปัญหาการคอมเพลนจากลูกค้าและให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด จึงได้นำแผนผังก้างปลา (Fish-bone diagram) มาช่วยวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาได้ดังนี้

#### 3.1 แผนผังก้างปลา (Fish-bone diagram)

ผังแสดงเหตุและผล (Cause-and-Effect Diagram) หรือผังก้างปลา (Fishbone Diagram) บางครั้งเรียกว่า Ishikawa Diagram ซึ่งเรียกตามชื่อของ Dr.Kaoru Ishikawa ผู้ซึ่งเริ่มนำผังนี้มาใช้ในปี ค.ศ. 1953 เป็นผังที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ ทางคุณภาพกับปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ผังแสดงเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) ผังแสดงเหตุและผล อาจจะเรียกย่อๆ ว่าผังก้างปลา หรือถ้าเรียกเป็นภาษาอังกฤษอาจจะใช้ตัวย่อว่า CE Diagram ซึ่งมีนิยามปรากฏในมาตรฐานของญี่ปุ่น หรือ JIS Standards (Japanese Industrial Standards) ในมาตรฐาน JIS ได้ระบุนิยามของ CE Diagram ไว้ดังนี้คือ ผังที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางคุณภาพ กับปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง คำอธิบาย คุณสมบัติหรือคุณลักษณะทางคุณภาพ (Quality Characteristics) คือผลที่เกิดขึ้นจากเหตุ ซึ่งก็คือปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นต้นเหตุของคุณลักษณะอันนั้นหรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า เป็นแผนผังที่ใช้ในการวิเคราะห์ค้นหาสาเหตุต่างๆว่า มีอะไรบ้างที่มาเกี่ยวข้องกัน สัมพันธ์ต่อเนื่องกันอย่างไรจึงทำให้ผลปรากฏตามมาในขั้นสุดท้าย โดยการระดมความคิดอย่างเป็นอิสระของทุกคนในกลุ่มกิจกรรมด้านการควบคุมคุณภาพ



### 3.1.1 ประโยชน์ของการใช้ผังก้างปลา

3.1.1.1 ใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการระดมความคิดของทุกคนในองค์กร และนำมาแยกแยะหาสาเหตุของปัญหาให้เป็นหมวดหมู่และมีคุณภาพ ซึ่งมักได้ผลมากที่สุด

3.1.1.2 แสดงให้เห็นถึงสาเหตุที่มาของปัญหาต่างๆ และผลที่เกิดขึ้นที่มีมาอย่างต่อเนื่อง จนถึงปมสำคัญที่จะต้องนำไปปรับปรุงแก้ไข

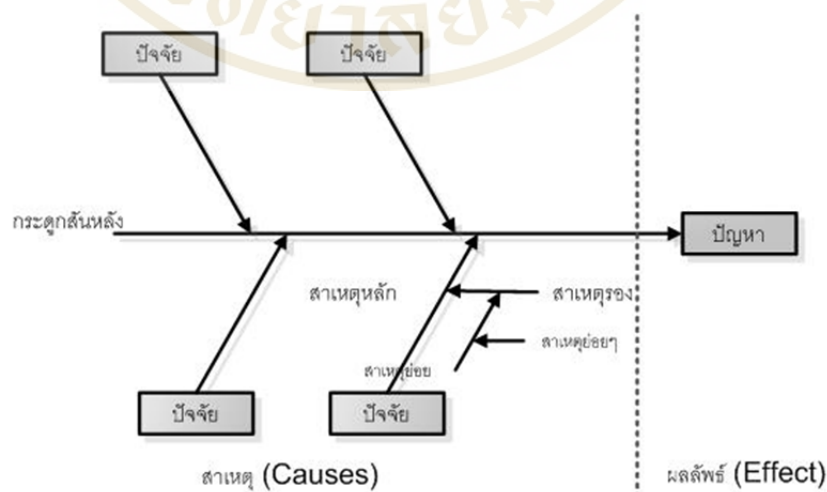
3.1.1.3 แผนผังนี้สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาอื่นๆ ได้มากมาย ไม่ว่าจะเป็นปัญหาในหน้าที่การงาน ปัญหาในชีวิตประจำวัน รวมถึงปัญหาอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินชีวิตในปัจจุบัน

### 3.1.2 วิธีสร้างผังแสดงเหตุและผล

ในการสร้างผังแสดงเหตุและผลที่จะสามารถเอื้อประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาได้จริงๆ นั้น ไม่ใช่เรื่องง่าย ผู้ที่สามารถสร้างผังก้างปลาได้อย่างถูกต้องคือผู้ที่มีโอกาสแก้ปัญหาทางคุณภาพได้ อย่างถูกต้องเช่นกัน

### 3.1.3 โครงสร้างของผังก้างปลา

ผังก้างปลาหรือผังแสดงเหตุและผล ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนโครงกระดูก ที่เป็นตัวปลา ซึ่งได้รวบรวมปัจจัย อันเป็นสาเหตุของปัญหา และส่วนหัวปลา ที่เป็นข้อสรุปของสาเหตุ ที่กลายเป็นตัวปัญหา โดยตามความนิยมจะเขียนหัวปลาอยู่ทางขวามือและตัวปลา (หางปลา) อยู่ทาง ซ้ายมือเสมอ



ภาพที่ 3.1 ภาพแสดงแผนผังก้างปลา (Fish-bone diagram)

ที่มา: วิกีพีเดีย

### 3.1.4 ขั้นตอนการสร้างผังก้างปลา

- 3.1.4.1 กำหนดลักษณะคุณภาพที่เป็นปัญหา (อาจจะมากกว่า 1 ลักษณะก็ได้)
- 3.1.4.2 เลือกลักษณะที่เป็นปัญหา 1 อัน แล้วเขียนลงทางขวามือของกระดาษพร้อมตีกรอบสี่เหลี่ยม
- 3.1.4.3 เขียนก้างปลาจากซ้ายไปขวาโดยเริ่มจากกระดูกสันหลังก่อน
- 3.1.4.4 เขียนสาเหตุหลักๆ เติมลงบนเส้นกระดูกสันหลังทั้งบนและล่างพร้อมกับตีกรอบสี่เหลี่ยมเพื่อระบุสาเหตุหลัก
- 3.1.4.5 ในก้างใหญ่ที่เป็นสาเหตุหลักของปัญหา ให้ใส่ก้างรองลงไป ที่แต่ละปลายก้างรองให้ใส่ข้อความที่เป็นสาเหตุรอง ของแต่ละสาเหตุหลัก
- 3.1.4.6 ในแต่ละก้างรองที่เป็นสาเหตุรอง ให้เขียนก้างย่อย ที่เข้าใจว่าจะเป็นสาเหตุย่อย ๆ ของสาเหตุรองอันนั้น
- 3.1.4.7 พิจารณาบททวนว่าการใส่สาเหตุต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันตามระดับชั้นถูกต้องหรือไม่ แล้วใส่ข้อมูลเพิ่มเติมให้ครบถ้วน

### 3.1.5 ข้อสังเกตในการนำผังก้างปลาไปใช้

ก่อนที่จะสรุปปัญหาควรใส่น้ำหนักหรือคะแนนให้กับปัจจัยสาเหตุหลักแต่ละตัวก่อน ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะได้จัดลำดับความสำคัญของปัญหา พยายามเลี่ยงการใช้ความรู้สึกของตนเองหรือการมีอคติในการสรุปปัญหา

ในขณะที่ใช้ผังก้างปลานั้นก็สามารถทำการปรับปรุงหรือแก้ไขได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากผังก้างปลาที่เขียนครั้งแรกอาจจะไม่สมบูรณ์จึงทำให้ต้องมีการปรับปรุงหรือเพิ่มเติม และเมื่อได้นำไปใช้แก้ปัญหาจริงๆแล้วอาจจะทำให้ได้ข้อมูลและข้อเท็จจริงที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งอาจจะไปหักล้างความเข้าใจเดิมได้ การปรับปรุงหรือแก้ไขไปเรื่อยๆ นั้น จึงเป็นการแสดงถึงการดำเนินการแก้ไขที่แท้จริง โดยมีข้อเท็จจริงมาช่วยสนับสนุน



ภาพที่ 3.2 แสดงแผนผังก้างปลาบริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด

จากภาพการวิเคราะห์แผนผังก้างปลาขององค์กร ในส่วนของหัวปลาคือส่วนของปัญหาที่ลูกค้าคอมเพลนเรื่องของการจัดส่ง ได้แก่ การส่งสินค้าล่าช้า, การส่งสินค้าขาดหรือเกิน, สินค้าที่จัดส่งเกิดความเสียหาย โดยได้ทำการวิเคราะห์จากใบประเมินการจัดส่งสินค้าตั้งแต่เดือนมกราคมจนถึงเดือนมีนาคม ปี พ.ศ.2560 และการสัมภาษณ์ของพนักงานในองค์กร โดยสุ่มเลือกพนักงานในแต่ละแผนกรวมจำนวน 10 คนเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ในการหาสาเหตุครั้งนี้ โดยมีปัจจัยในการเกิดสาเหตุหลักทั้งหมด 4 ปัจจัยด้วยกันดังนี้

สาเหตุหลักที่ 1 คือ ระบบในองค์กร ระบบในองค์กรนี้จะเริ่มตั้งแต่กระบวนการรับใบสั่งซื้อจากลูกค้าจากนั้นก็ทำการเช็คสต็อกในระบบ หากไม่มีสต็อกที่คลังสินค้าที่ไทยก็จะทำการเปิดใบสั่งซื้อไปบริษัทที่ประเทศไต้หวัน จากนั้นรอทางบริษัทไต้หวันยืนยันการสั่งซื้อพร้อมทั้งระยะเวลาการจัดส่ง และเมื่อสินค้ามาถึงประเทศไทยก็จะทำการจัดเก็บสินค้าลงคลังเพื่อทำการจัดส่งลูกค้าต่อไป

สาเหตุที่ 1.1 ขาดการตรวจสอบ หลังจากที่พนักงานได้ทำการเปิดบิลส่งสินค้าให้ทางคลังสินค้าเพื่อจัดสินค้าเตรียมส่งแล้ว ทางพนักงานแอดมินได้ขาดการตรวจสอบกับทางหัวหน้าคลังสินค้า ในเรื่องการวางแผนการจัดส่งว่าสินค้าเข้าไหนด่วน สินค้าเข้าไหนสามารถรอได้ ซึ่งทางพนักงานออฟฟิศได้เพียงแต่ระบุลงในไลน์กลุ่มของแผนกคลังสินค้า

สาเหตุที่ 1.2 การประสานงานระหว่างแผนก เป็นการประสานงานระหว่างพนักงานแอดมินในออฟฟิศและพนักงานคลังสินค้าไม่มีประสิทธิภาพเนื่องจากเกิดความผิดพลาดระหว่างการจัดเรียงคิวการจัดส่งสินค้า

สาเหตุที่ 1.3 ระบบล่าช้า ระบบในองค์กรกำลังอยู่ในช่วงเปลี่ยนถ่ายจากเดิมที่ใช้โปรแกรม Excel ในการเปิดบิลเปลี่ยนมาใช้ระบบ Express เมื่อช่วงปลายปี 2559

สาเหตุที่ 1.4 การแบ่งงานที่ไม่ชัดเจน การแบ่งงานที่ไม่ชัดเจนภายในคลังสินค้า พนักงานขับรถไม่มีการเช็คลงสินค้าก่อนขึ้นรถ มีเพียงแต่พนักงานคลังสินค้าเพียงอย่างเดียวที่คอยเช็ค

สาเหตุหลักที่ 2 คือพนักงาน พนักงานภายในองค์กรจะประกอบไปด้วยฝ่ายขาย ฝ่ายแอดมินหรือ CSR ฝ่ายโลจิสติกส์ซึ่งอยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายแอดมินและฝ่ายบัญชีโดยมีฝ่ายคลังสินค้าที่อยู่ได้บังคับบัญชาของฝ่ายบัญชี

สาเหตุที่ 2.1 ขาดทักษะในการทำงาน พนักงานในคลังสินค้าและพนักงานโกดังขาดทักษะในการทำงาน จึงทำให้จัดสินค้าไม่ตรงตามใบส่งของไม่ทราบว่าสินค้าแต่ละรุ่นนั้นคืออะไร

สาเหตุที่ 2.2 ไม่มีประสบการณ์ พนักงานขาดประสบการณ์ในการทำงาน ทำให้ไม่ทราบขั้นตอนของบริษัท จึงทำให้เกิดการทำงานที่ล่าช้า

สาเหตุที่ 2.3 การทำงานล่าช้า สืบเนื่องมาจากการขาดประสบการณ์และทักษะของพนักงาน จึงทำให้ต้องใช้เวลากการทำงานมากกว่าปกติ

สาเหตุที่ 2.4 จำนวนคนไม่เพียงพอ จำนวนพนักงานน้อยเกินไปไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า จึงทำให้เกิดการทำงานที่ล่าช้า

สาเหตุหลักที่ 3 คือ ผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ของบริษัทประกอบไปด้วยหลอดไฟแอลอีดี, อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับหลอดไฟแอลอีดี, สินค้าที่ใช้สำหรับระบบ Home Automation

สาเหตุที่ 3.1 สินค้าไม่ได้มาตรฐาน สินค้าที่จัดส่งมาจากประเทศจีนจึงทำให้การตรวจไม่ทั่วถึง สินค้าบางตัวไม่ได้มาตรฐาน

สาเหตุที่ 3.2 ระยะเวลาในการผลิต ระยะเวลาในการผลิตในแต่ละโรงงานมีระยะเวลาการผลิตที่ไม่เท่ากัน บางที่มีสต็อกพร้อมส่งแต่บางที่ต้องรอผลิตถึง 60 วัน

สาเหตุที่ 3.3 บรรจุภัณฑ์หีบห่อเประบาง สินค้าบางชนิดมีหีบห่อที่เประบาง เป็นกระดวยไม่มีโพนที่ช่วยรองรับสินค้าภายในกล่อง

สาเหตุหลักที่ 4 คือ พาหนะ พาหนะที่ใช้ในการจัดส่งประกอบไปด้วยรถกระบะจำนวน 3 คัน และรถมอเตอร์ไซค์จำนวน 1 คัน

สาเหตุที่ 4.1 โครงสร้างรถยนต์ โครงสร้างรถยนต์บางคันมีสภาพเก่าจึงทำให้ไม่สามารถรองรับสินค้าที่มีน้ำหนักมากได้

สาเหตุที่ 4.2 พื้นที่จำกัด พื้นที่ในการจัดวางสินค้าในรถยนต์มีพื้นที่จำกัด สามารถบรรทุกสินค้าไปได้ไม่ครบในกรณีที่ลูกค้าสั่งสินค้าเป็นจำนวนมาก

สาเหตุที่ 4.3 การไหลคสินค้า การไหลคสินค้าขึ้นรถใช้ระยะเวลาานเนื่องจากต้องใช้แรงคนยก ไม่มีรถโฟล์คลิฟต์

จากการที่ได้ใช้แผนผังก้างปลาเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุทั้งหมดที่ส่งผลกระทบในการเกิดปัญหาแล้ว และเพื่อให้การวิเคราะห์หาสาเหตุมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจึงได้ทำแบบสอบถาม โดยทำคัดเลือกกลุ่มคนตัวอย่างแต่ละแผนกรวมจำนวน 10 คน ในแบบสอบถามจะระบุถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาโดยมีระดับความรุนแรงจากระดับที่ 1 ถึงระดับที่ 5 ซึ่งเป็นระดับที่รุนแรงสุดและให้กลุ่มตัวอย่างทำเครื่องหมายวงกลมในให้คะแนนระดับความรุนแรงในแต่ละปัจจัยที่คิดว่าก่อให้เกิดปัญหาเพื่อที่บริษัทจะได้สามารถแก้ไขปัญหามาได้ตรงจุด ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหา	1	2	3	4	5
<b>ระบบในองค์กร</b>					
• ขาดการตรวจสอบ					●
• ระบบล่าช้า		●			
• ปัญหาในการประสานงานระหว่างแผนก					●
• การแบ่งงานไม่ชัดเจน					●
<b>พนักงาน</b>					
• ขาดทักษะไม่มีความชำนาญ					●
• จำนวนคนไม่เพียงพอ	●				
• ไม่มีประสบการณ์			●		
• ทำงานล่าช้า				●	
<b>ผลิตภัณฑ์</b>					
• ตัวผลิตภัณฑ์ไม่ได้มาตรฐาน	●				
• บรรจุภัณฑ์หีบห่อมีความเปราะบาง	●				
• ระยะเวลาผลิตสินค้าที่นาน		●			
<b>พาหนะในการขนส่ง</b>					
• โครงสร้างรถไม่ได้มาตรฐาน	●				
• การไหลคสินค้าขึ้นรถ				●	
• พื้นที่จำกัด			●		

ภาพที่ 3.3 แบบสอบถามความเห็นพนักงาน บริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด

โดยผลสรุปจากแบบสอบถามจำนวน 10 ชุดพบว่า สาเหตุหลักนั้นมาจากระบบในองค์กรที่ขาดการตรวจสอบ การมีปัญหาในการประสานงานระหว่างแผนกและการแบ่งงานที่ไม่ชัดเจน ซึ่งส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่ล่าช้า เป็นต้นเหตุของการเกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้าเป็นจำนวนมาก เพราะฉะนั้นบริษัทจึงต้องมีการปรับกลยุทธ์เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการตรวจสอบกระบวนการทำงานของบริษัท ทั้งนี้เพื่อลดจำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้าและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

## บทที่ 4

### การจัดการเชิงกลยุทธ์

จากการวิเคราะห์และแจกแจงปัญหาที่เกิดขึ้นกับบริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด ซึ่งปัญหาที่บริษัทได้พบนั้นมีสาเหตุหลักมาจากระบบในองค์กร จุดมุ่งหมายในการศึกษาครั้งนี้ก็เพื่อที่จะสร้างกลยุทธ์ที่จะสามารถลดข้อร้องเรียนและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า อีกทั้งยังเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและการพัฒนาอย่างยั่งยืนเพื่อเพิ่มความสามารถการแข่งขันในอุตสาหกรรมตลาดไฟ แอลอีดีของประเทศไทยที่มีความรุนแรงมากขึ้น

เพื่อให้บริษัทได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์จึงเป็นมาตรการสำคัญที่ในแต่ละองค์กรต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน โดยในแต่ละกิจกรรมในองค์กรจะต้องมีผู้บริหารในระดับต่างๆ และรวมไปถึงผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ และเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ และเพื่อให้องค์กรประกอบทุกภาคส่วนขององค์กรมีจุดหมายร่วมกัน การกำหนดกลยุทธ์แต่ละระดับจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ ระดับกลยุทธ์ในองค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับดังนี้ 1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) 2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) 3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy)



ภาพที่ 4.1 แสดงระดับกลยุทธ์ในองค์กร

#### 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เป็นกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทางในการดำเนินงานของบริษัทในระยะยาว ซึ่งแนวทางในการดำเนินกลยุทธ์ระดับองค์กร ประกอบไปด้วย กลยุทธ์แบบเติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์แบบคงตัว (Stability Strategy) และกลยุทธ์แบบหดตัว (Retrenchment Strategy) เนื่องจากตลาดไฟเอเลอดีดีในปัจจุบันกำลังอยู่ในช่วงเติบโต บริษัท แอล เอ็กซ์ อิเลคทรอนิกส์ จำกัด จึงจำเป็นต้องมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาความสามารถเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเพื่อให้ลูกค้ารายย่อยได้รู้จักบริษัทมากยิ่งขึ้น โดยใช้กลยุทธ์การสร้างการเติบโต (Growth Strategy) แบบการขยายกิจการในแนวนอน (Horizontal Growth) เป็นการเจาะตลาดใหม่ๆ เพื่อให้เป็นที่รู้จักในกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมอื่นๆ ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration Strategy) โดยการเติบโตจากผลิตภัณฑ์ไฟเอเลอดีดีแบบเดิม (Current Product) ในตลาดเดิม (Current Market) ทำให้ลูกค้าปัจจุบันรู้จักผลิตภัณฑ์ทั้งหมดที่บริษัทมีและมีการสั่งซื้อเพิ่มมากขึ้นจาก Push Strategy (กลยุทธ์ผลัก) การทำโปรโมชั่น และ Pull Strategy (กลยุทธ์ดึง) การทำโฆษณา ประชาสัมพันธ์ สื่อสารการตลาด ดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่ไม่เคยใช้ บริการ (Non-User) มาทดลองใช้

2. กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development Strategy) จากการเพิ่มรายได้ในผลิตภัณฑ์เดิมแต่เป็นตลาดใหม่โดยมีการขยายกลุ่มลูกค้าใหม่ทั้งผู้บริโภค (B2C-Business to Consumer) กลุ่มธุรกิจ (B2B-Business to Business) หรือหน่วยงานภาครัฐ (B2G-Business to Government) และการขยายตลาดไปยังพื้นที่บริเวณต่างจังหวัดที่อยู่โซนกลุ่มอุตสาหกรรม

3. กลยุทธ์การเติบโตด้วยธุรกิจใหม่ (Diversification Strategy) การเพิ่มรายได้จากการผลิตภัณฑ์ใหม่ แบ่งได้เป็นการเติบโตจากธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Concentric Diversification) เช่น การนำเทคโนโลยีมาช่วยควบคุมหลอดไฟแอลอดีดี หรือเพิ่มธุรกิจการบริการให้เช่าจอแอลอดีดีพิเศษตามสถานที่สำคัญเพื่อเป็นการลงโฆษณาประชาสัมพันธ์ต่างๆ ทั้งนี้จะช่วยให้บริษัทสามารถตอบสนองกับความต้องการของตลาด ได้ครบวงจรมากยิ่งขึ้น

4. การมีพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alliance) เพื่อเพิ่มทรัพยากรและขีดความสามารถของบริษัทให้สามารถขยายตัวไปในตลาดต่างๆ ได้ ช่วยลดระยะเวลาในการดำเนินงาน (Time-Consuming) และการลงทุน ซึ่งการมีพันธมิตรนี้จะช่วยลดความเสี่ยงในด้านต่างๆ ขององค์กรในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานต่างๆ ซึ่งความร่วมมือระหว่างองค์กรในกิจกรรมธุรกิจ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ๆ การรวมเอาทรัพยากรและทักษะในการดำเนินงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบางครั้งคู่แข่งก็สามารถเป็นพันธมิตรกันได้เพื่อสร้างอำนาจการต่อรองกับกลุ่มผู้บริโภคหรือกลุ่มซัพพลายเออร์ ดังนั้นความร่วมมือของหลายหน่วยธุรกิจ

จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อพันธมิตรทุกกลุ่มที่ร่วมมือกันและยังช่วยลดต้นทุนในการดำเนินการได้ส่งผลต่อการพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน

กลยุทธ์ระดับองค์กรของบริษัท แอล เอ็กซ์ อิเลคทรอนิกส์ จำกัด มุ่งเน้นไปที่การขายตลาดโดยใช้ผลิตภัณฑ์เดิมและเพิ่มเติมผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม รวมไปถึงการเพิ่มธุรกิจใหม่จากเดิมที่เป็นธุรกิจซื้อมาขายไป ก็มีการเพิ่มในส่วนของการเช่า ทั้งนี้เพื่อรองรับต่อความต้องการของตลาด การเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ ตามโชนอุตสาหกรรมเนื่องจากว่ากลุ่มนี้จะมีอัตราการใช้จ่ายพลังงานไฟฟ้าสูง และมีความต้องการที่จะลดพลังงานลงทั้งนี้ก็เพื่อเป็นการตอบรับนโยบายของรัฐบาล รวมถึงการหาพันธมิตรมาช่วยในการแบ่งปันความรู้ทางเทคโนโลยีและทรัพยากรต่างๆ เพื่อเป็นการสร้างอำนาจการต่อรองที่เพิ่มมากขึ้น

## 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในการแข่งขันของอุตสาหกรรมที่บริษัทกำลังดำเนินธุรกิจอยู่โดยตรง บริษัทจะต้องใช้ทรัพยากรและความสามารถที่บริษัทมีเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งจะต้องเหนือกว่าคู่แข่งในตลาดและหาวิธีในการจัดอุปสรรคโดยนำเอาศักยภาพที่มีขององค์กรเข้ามาใช้ในการแข่งขัน เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัทในอุตสาหกรรม ซึ่งกลยุทธ์ระดับธุรกิจจำเป็นที่จะต้องมีการตอบสนองกลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อให้แนวทางในการดำเนินการมีความสอดคล้องกัน โดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลกระทบในการแข่งขันดังนี้

1. ผู้แข่งขัน (Competitor) ความหนาแน่นของกลุ่มแข่งขันในตลาดและทิศทางในการดำเนินการของกลุ่มหลัก ที่มีผลกระทบกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท
2. ราคาสินค้าและบริการ (Price) ระดับราคาตลาดกลาง ระดับราคาที่ผู้บริโภคต้องการ และระดับราคาของบริษัทอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมหรือไม่
3. ตลาดเป้าหมาย (Target Market) จากการแบ่งส่วนตลาดโดยใช้คุณลักษณะของผู้บริโภค แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มเป้าหมายหลัก (Primary Target) ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ตรงและเราต้องการสื่อถึงโดยตรงและกลุ่มเป้าหมายรอง (Secondary Target) ซึ่งเป็นกลุ่มที่เล็กกว่าแต่มีแนวโน้มที่จะขยายตัวในอนาคตและมีกำไรสูง ซึ่งรวมถึงกลุ่มที่มีอิทธิพล (Influencer)
4. คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Quality) มาตรฐานคุณภาพของสินค้าหรือบริการของบริษัท การมีศักยภาพในการแข่งขันและมีความโดดเด่นที่เหนือกว่าแข่งขัน



5. ความสัมพันธ์กับหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ความสัมพันธ์กับหน่วยธุรกิจอื่นๆ ที่สามารถเอื้อในการแข่งขันได้ทั้งของบริษัทและของกลุ่ม

6. โอกาสเลิกกิจการ (Divestment) โอกาสที่จะทำให้กิจการไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ หรือการมีภาวะเสี่ยงที่กิจการจะล้ม ควรจะถอนธุรกิจ ก่อนที่จะเกิดความเสียหายมากขึ้นและจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจอื่นๆ ของบริษัท

กลยุทธ์ที่ใช้ในระดับธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Strategy) มี 2 กลยุทธ์ได้แก่

#### 4.2.1 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)

บริษัทสามารถทำราคาของสินค้าและบริการให้สูงขึ้นกว่าปกติได้ เนื่องจากสินค้าและบริการมีความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการผู้บริโภคได้มากขึ้น ข้อดีของการสร้างความแตกต่าง

4.2.1.1 ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อตราสินค้าทำให้ป้องกันคู่แข่งรายใหม่ได้

4.2.1.2 ผู้ค้าวัตถุดิบขึ้นราคาสินค้าจะไม่ได้รับผลกระทบมากนักเพราะผลกระทบให้ลูกค้าได้

4.2.1.3 เป็นการยากสำหรับสินค้าทดแทน

#### 4.2.2 การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะ (Focus strategy)

เป็นกลยุทธ์ทางการแข่งขันที่ธุรกิจเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคเฉพาะกลุ่ม โดยไม่สร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในหลายๆ ตลาดแต่จะมุ่งเน้นตลาดเดียวจนชำนาญ จึงค่อยขยายการดำเนินงานไปสู่ตลาดอื่นๆ แบ่งออกเป็น 2 กลยุทธ์ดังนี้

4.2.2.1 กลยุทธ์มุ่งเน้นการลดต้นทุน (Cost Focus) การเน้นการลดต้นทุนนั้นจะทำให้สินค้ามีราคาต่ำ จึงต้องมุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มหรือเฉพาะสถานที่

4.2.2.2 กลยุทธ์มุ่งเน้นการสร้างแตกต่าง (Differentiation Focus) มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มหรือสินค้าเฉพาะอย่าง หรือภูมิภาคบางแห่ง และเสนอสินค้า หรือบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

ข้อดีของการมุ่งเน้นตลาดเฉพาะ

- สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าผู้อื่น
- ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีในสินค้าและบริการ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นกลยุทธ์ที่บริษัทใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงฐานะการแข่งขันของอุตสาหกรรมไฟแอลอีดีที่ปัจจุบันมีการแข่งขันที่รุนแรง บริษัทต้องใช้ทรัพยากรและความสามารถมาทำให้เกิดความได้เปรียบเหนือคู่แข่งในตลาด การดัดแปลงภาพขององค์กรมาใช้ในการแข่งขัน สำหรับบริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด เลือกใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เน้นการสร้างความแตกต่างซึ่งบริษัทสามารถเพิ่มราคาของสินค้าให้สูงกว่าปกติได้ โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมกับผลิตภัณฑ์ซึ่งในขณะนี้ยังมีคู่แข่งจำนวนไม่มาก ซึ่งจะทำให้บริษัทสามารถเจาะกลุ่มลูกค้าได้ก่อนซึ่งจะช่วยให้ป้องกันคู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามาทีหลัง และยังเป็นทางเลือกสำหรับสินค้าทดแทนเพราะเนื่องจากเป็นเทคโนโลยีใหม่ที่นำสมาร์ตโฟนเข้ามาช่วยควบคุมโดยผ่านสัญญาณอินเทอร์เน็ต ไม่เพียงแต่เฉพาะควบคุมระบบไฟแอลอีดีอย่างเดียว แต่ยังสามารถควบคุมเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้านได้อีกด้วย การใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างนั้นจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีมากขึ้นในอนาคต

### 4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรที่บริษัทมีเกิดประโยชน์สูงสุด และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ทั้งระดับองค์กรและระดับธุรกิจ พนักงานทุกฝ่ายจึงต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามกลยุทธ์นี้และเพื่อเป็นการลดปัญหาข้อร้องเรียนเรื่องการจัดส่งที่บริษัทได้พบ จึงต้องมีการวางแผนทรัพยากรทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Resource Planning:ERP) และการนำแผน TQM (Total Quality Management) เข้ามาใช้ในการตรวจสอบระบบการทำงานภายในองค์กรในขั้นตอนของการประสานงานด้านการจัดส่งสินค้า เริ่มตั้งแต่พนักงานในออฟฟิศประสานงานเรื่องการจัดส่งสินค้ากับพนักงานในโกดัง ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นและเป็นการสร้างศักยภาพให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น

#### 4.3.1 การวางแผนทรัพยากรทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP)

เพื่อให้ทราบถึงสถานะของทรัพยากรต่างๆที่องค์กรมีอยู่ การกำหนดและวางแผนทรัพยากรจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร ทั้งนี้เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจเรื่องการส่งมอบสินค้าให้ทันต่อความต้องการและมีคุณภาพ โดยการใช้ระบบข้อมูลหรือระบบสารสนเทศจะช่วยประสานองค์กรไว้เป็นหนึ่งเดียว ซึ่งจะรวมทุกกิจกรรมในองค์กรเข้าด้วยกันที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและโรงงานผู้ผลิตโดยมีระบบฐานข้อมูลที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงฝ่ายต่างๆเข้าด้วยกัน ซึ่งแต่ละฝ่ายที่ต้องการข้อมูลก็สามารถตรวจสอบเช็ค

ได้อย่างทันทั่วทั้งที่และมีความความถูกต้องแม่นยำ ทั้งนี้ก็เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถบริหารองค์กรโดยรวมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ระบบของ ERP ประกอบไปด้วย 1) ระบบบัญชีและการเงิน 2) ระบบบัญชีทรัพย์สินถาวร 3) ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล 4) ระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล 5) ระบบจัดซื้อจัดหาและบริหารสินค้าคงคลัง 6) ระบบการบริหารสินค้าคงคลัง 7) ระบบบริหารการขายและการกระจายสินค้า 8) ระบบการบำรุงรักษา 9) ระบบบริหารการผลิต 10) ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหารระดับสูง 11) ระบบการบริหารโครงการ 12) ระบบบริหารการเงิน 13) ระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ 14) ระบบ Enterprise Portal ซึ่งระบบที่จะช่วยให้บริษัท แอล เอ็ม ซี อีเลคทรอนิกส์ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน โดยเฉพาะในเรื่องของการจัดส่งคือระบบบริหารการขายและการกระจายสินค้า (Sales and Distributor) ซึ่งกิจกรรมหลักในองค์กรจะเป็นการขายเนื่องจากองค์ดำเนินการธุรกิจเป็นเทรดดิ้ง เพราะฉะนั้นขั้นตอนการขายและการกระจายสินค้าเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เป็นระบบที่ประมวลผลรายการขายโดยครอบคลุมตั้งแต่การทำใบเสนอราคา การบันทึกการขายและการจัดส่งสินค้า ระบบย่อยนี้จะเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกันจะทำให้ทั้งพนักงานที่เปิดบิลขายในออฟฟิศ พนักงานในคลังสินค้า พนักงานจัดส่งและพนักงานมีข้อมูลเดียวกันสามารถตรวจสอบเช็คได้ทันทั่วทั้งที่ว่าบิลที่เปิดจัดส่งของนั้น ลูกค้าเจ้าไหนที่ต้องการสินค้าด่วนซึ่งพนักงานในโกดังและพนักงานจัดส่งจะสามารถวางแผนการจัดส่งและใช้ข้อมูลช่วยในการตัดสินใจได้อย่างทันทั่วทั้งที่ และยังช่วยลดความผิดพลาดในการประสานงานระหว่างพนักงานในออฟฟิศกับพนักงานในคลังสินค้า

#### 4.3.2 การวางแผนการปฏิบัติการรวม (Aggregate Planning)

เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือการเก็บสินค้าคงคลังให้เพียงพอต่อความต้องการนั้น บริษัทจะต้องมีการวางแผนพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า ซึ่งในการวางแผนนั้นจะต้องสอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะสำเร็จได้ด้วยการสร้างแผนการปฏิบัติการรวม ในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) เพื่อเป็นการวางแผนการขนส่งให้มีประสิทธิภาพและเพื่อให้มีวัตถุดิบให้เพียงพอและทันต่อความต้องการของผู้บริโภค โดยสินค้าที่ส่งเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ ตรงต่อเวลาและมีราคาที่เหมาะสม การพยากรณ์ความต้องการของลูกค้ามี 3 ระยะ ได้แก่ ระยะยาว ระยะกลาง และระยะสั้น บริษัทควรจะมีการกำหนดแผนระยะยาวก่อน แล้วจึงกำหนดแผนระยะกลางและระยะสั้นตามลำดับ ในระยะกลางนี้เป็นหน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายขายจะต้องตัดสินใจ เพื่อให้มีสินค้าคงคลังเพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค และเพื่อให้อุปรับความต้องการของลูกค้าบริษัทอาจจะหา Outsource มาช่วยในการจัดส่ง

สำหรับการวางแผนระยะสั้นนั้น จะเป็นการวางแผนการปฏิบัติงานไว้ในระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี แต่โดยส่วนใหญ่จะอยู่ประมาณ 3 เดือน แผนระยะสั้นจะเป็นแผนการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนโดยหัวหน้าแต่ละแผนกจะบอกถึงความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคน และจะคอยประเมินการทำงานของพนักงานทั้งในเรื่องของเวลาและคุณภาพ

#### 4.3.3 แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร TQM (Total Quality Management)

ที่มาของแนวคิดเรื่อง TQM แนวคิด TQM ถูกคิดค้นในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 โดย W.Edwards Deming เพื่อปรับปรุงคุณภาพการผลิตสินค้าและบริการ แต่ชาวอเมริกายังไม่ได้มีการนำมาใช้อย่างจริงจัง จนกระทั่งปี ค.ศ. 1950 ประเทศญี่ปุ่นซึ่งในขณะนั้นกำลังประสบปัญหาอย่างมากในเรื่องคุณภาพของสินค้า ซึ่งไม่ได้มาตรฐาน จึงได้นำแนวคิด TQM มาใช้ปรับปรุงและพัฒนา ทำให้ธุรกิจและอุตสาหกรรมภายในประเทศญี่ปุ่นช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ดีขึ้น จากสินค้าที่ผลิตในประเทศญี่ปุ่นนั้นจะถือเป็นสินค้าที่ไม่มีคุณภาพ กลายเป็นสินค้าที่เป็นที่ต้องการของตลาดจนกลายเป็นสินค้าชั้นหนึ่ง จากนั้นประเทศสหรัฐอเมริกาจึงได้เล็งเห็นความสำคัญของ TQM และเริ่มกลับมาสนใจในเรื่องการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องอีกครั้งหนึ่งในปี 1980 ส่วนในประเทศไทยเองนั้นเริ่มมีการพูดถึงหลักการดังกล่าวตั้งแต่ว่างๆ ปี 1985 (Mehrotra, 2007)

TQM มาจากคำว่า TQC (Total Quality Control) ของญี่ปุ่น หรือบางทีญี่ปุ่นก็เรียกว่า “CWQC” (Company-Wide Quality Control) หรืออาจแปลว่า “การควบคุมคุณภาพทั่วบริษัท” (เรื่องวิทย์, 2549) TQM ได้รับการนิยามว่าเป็น “กิจกรรมที่เป็นระบบ เป็นวิทยาศาสตร์ และครอบคลุมทุกส่วนขององค์กร โดยให้ความสำคัญที่ลูกค้า” (จำดิษชัย และศุภชัย, 2548)

T (Total): การยินยอมให้ทุกคนปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กร ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดตั้งและบริหารงานระบบคุณภาพ ซึ่งเกี่ยวกับทั้งลูกค้าภายนอก (External Customer) และลูกค้าภายใน (Internal Customer)

Q (Quality): การสร้างความพึงพอใจของลูกค้าต่อการใช้ประโยชน์จากสินค้าและบริการเป็นหลัก นอกจากนี้คุณภาพยังมีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวความคิดเชิงระบบของการจัดการ (Systematic Approach of Management) กล่าวคือ การกระทำสิ่งใดๆ อย่างเป็นระบบที่ต่อเนื่องและตรงตามแนวความคิดดั้งเดิมของวงจรคุณภาพที่เรียกว่า PDCA

M (Management): ระบบของการจัดการหรือบริหารคุณภาพขององค์กร ซึ่งดำเนินการและควบคุมด้วยระดับผู้บริหารสูงสุด ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจหลัก (Mission Statement) และกลยุทธ์ของการบริหาร (Strateship Management) รวมถึงการแสดงสภาวะของความ

เป็นผู้นำ (Leadership) ที่จะมุ่งมั่นปรับปรุงและพัฒนากระบวนการขององค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตลอดระยะเวลา (Continuous Quality Improvement)

วัตถุประสงค์ที่สำคัญของ TQM คือ การพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนจะเป็นส่วนช่วยในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ และสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า ซึ่งบริษัท แอล เอ็กซ์ อิเลคทรอนิกส์ จำกัด ได้นำแนวคิด TQM มาปรับใช้ได้ดังนี้

4.3.3.1 ขั้นตอนที่ 1: คัดเลือกและแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร

โดยได้คัดเลือกผู้จัดการทั่วไป ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากพนักงานและเป็นผู้มีอำนาจในการผลักดันให้องค์กรเกิดความเปลี่ยนแปลงได้ และสามารถติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และแก้ไขปัญหา ได้อย่างใกล้ชิด ในขณะเดียวกันก็ได้จัดตั้งทีมงานคุณภาพขึ้น โดยประกอบด้วยพนักงานในแต่ละฝ่าย ได้แก่ฝ่ายขาย ฝ่ายบัญชี ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ ฝ่ายคลังสินค้าและฝ่ายจัดส่ง เพื่อมาเข้าร่วมในการสนับสนุนการปฏิบัติงานครั้งนี้และสามารถติดตามความก้าวหน้าของพนักงานแต่ละแผนกได้

4.3.3.2 ขั้นตอนที่ 2: วางแผนปฏิบัติการ

ผู้จัดการและทีมงานคุณภาพจะมีการประชุมทุกวันจันทร์ช่วงเช้า เพื่อพูดคุยถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละแผนกจากนั้นก็ร่วมกันระดมความคิดเพื่อค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา มีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว โดยมีกรอบระยะเวลา (Time Frame) เส้นตาย (DEAD line) และผลงานที่ต้องการอย่างเป็นรูปธรรมสามารถวัดได้ ซึ่งมีงานสำคัญๆที่ทุกคนต้องปฏิบัติดังต่อไปนี้

- สื่อสารและสร้างความเข้าใจพื้นฐาน โดยการทำการสื่อสารให้แก่พนักงานทุกคนเพื่อให้ทราบถึงปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหาที่บริษัทกำลังจะทำ
- พัฒนาผู้นำและสร้างทีมงาน มีการอบรมให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรครั้งนี้เพื่อจะได้ไปสื่อสารกับพนักงานในแต่ละแผนกของตนให้มองเป้าหมายไปในทางเดียวกัน
- ความรู้และทักษะทางเทคนิคในการบริหารคุณภาพ ผู้นำทีมควรมีการสื่อสารและให้ความรู้ในเรื่องการบริหารคุณภาพแก่พนักงานรวมถึงทักษะต่างๆ และเพื่อให้พนักงานเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน
- ปลุกฝังวัฒนธรรม TQM ผู้บริหารและผู้นำทีมควรตั้งเป้าหมายให้ชัดเจน มีการทบทวนแผนปฏิบัติเป็นระยะๆ และสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการปลุกฝังวัฒนธรรมของบริษัท

- การจัดระบบเอกสาร โดยการปรับโครงสร้างขององค์กรเพื่อสนับสนุนวิธีคิดและวิธีทำงานอย่างเป็นกระบวนการ ลดขั้นตอนของเอกสารที่ไม่จำเป็น
- ปรับโครงสร้างและระบบงาน การติดต่อสื่อสารจะต้องทั่วถึงทั้งแนวดิ่งตามสายงาน และแนวนราบของการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ซึ่งสามารถทำงานข้ามสายได้เป็นอย่างดี
- เปลี่ยนระบบประเมินผลและการให้รางวัล การให้รางวัลและการยอมรับทีมงานสมควรได้รับจากผลงานที่ปรากฏการ

#### 4.3.3.3 ขั้นตอนที่ 3: ดำเนินการ

นำแผนพัฒนาคุณภาพขององค์กรมาปฏิบัติให้เป็นระบบตามแผนที่วางไว้ โดยจะต้องสอดคล้องกันตามแผนปฏิบัติ (Action Plan) พนักงานทุกคนจะต้องตื่นตัวกับปัญหาพร้อมจะแสดงความรับผิดชอบในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม โดยคิดและวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ พยายามแก้ไขปัญหาที่สาเหตุ

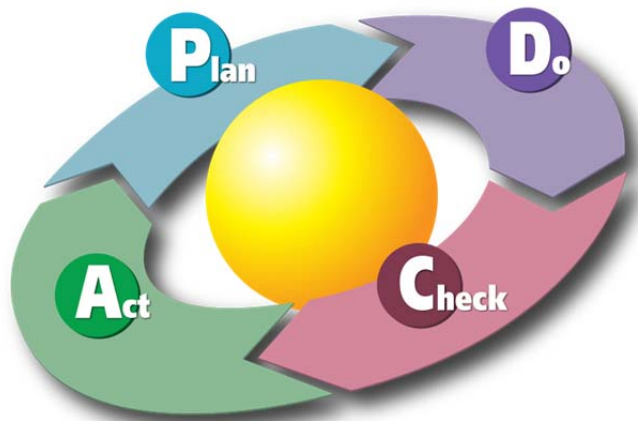
#### 4.3.3.4 ขั้นตอนที่ 4: ติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และแก้ไข

เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย มาตรฐานที่ได้วางไว้ ผู้บริหารจะต้องมีการติดตาม ตรวจสอบและทำการประเมินในการพัฒนาคุณภาพองค์กรครั้งนี้ และเมื่อพบปัญหาก็จะต้องรีบแก้ไขเพื่อเป็นการรักษามาตรฐานขององค์กร

#### 4.3.3.5 ขั้นตอนที่ 5: เสริมแรงและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

เพื่อให้วัฒนธรรมองค์กร TQM คงอยู่อย่างต่อเนื่อง การให้พนักงานมีส่วนร่วมด้วยความเต็มใจจะทำให้เกิดการรวมพลังที่ไปในทิศทางเดียวกัน และเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งอาจเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกหรือภายในองค์กรเอง พนักงานทุกคนก็พร้อมที่จะต้องให้ความร่วมมือร่วมใจ ทั้งนี้ผู้บริหารเองต้องคอยช่วยในการสนับสนุน

หลังจากที่บริษัทได้ปฏิบัติตามแนวทาง TQM แล้ว และเพื่อเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนจึงจำเป็นต้องนำแผน PDCA มาช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบเพื่อเป็นการบริหารงานอย่างมีคุณภาพและเกิดเป็นวัฒนธรรมในองค์กร



ภาพที่ 4.2 แสดงองค์ประกอบของ PDCA

ที่มา: วิกีพีเดีย

#### 4.3.4 แนวคิดวงจรการบริหารคุณภาพ PDCA

PDCA หรือที่เรียกว่าวงจรเดมมิง (Deming Cycle) ย่อมาจาก 4 คำ ได้แก่ Plan (วางแผน), Do (ปฏิบัติตามแผน), Check (ตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน) และ Act (การปรับปรุงแก้ไข) ซึ่งวงจร PDCA สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับทุกๆ เรื่องในชีวิตประจำวันและในหน้าที่การงาน รวมถึงระบบภายในองค์กร

4.3.4.1 P = Plan (ขั้นตอนการวางแผน) เป็นขั้นตอนการวางแผนในการดำเนินงาน โดยมีการกำหนดกรอบหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง รวมถึงการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานซึ่ง บริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด สามารถนำวิเคราะห์คู่กับแนวทาง TQM เพื่อเป็นการตรวจสอบขั้นตอนในการวางแผนอีกที ซึ่งการวางแผนจะช่วยให้บริษัทสามารถรองรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดความสูญเสียต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้

4.3.4.2 D = Do (การปฏิบัติตามแผน) เป็นขั้นตอนการลงมือปฏิบัติตามแผนงานที่ได้วางไว้ ซึ่งในขั้นตอนนี้ต้องมีการตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติด้วยว่าได้ดำเนินไปในทิศทางที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้เพื่อจะได้ทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามแผนงานที่ได้วางไว้

4.3.4.3 C = Check (ขั้นตอนการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน) หลังจากที่ได้ปฏิบัติตามแผนแล้วก็จะเป็นขั้นตอนในการประเมินผลว่าเป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้หรือไม่ ซึ่งอาจจะประเมินได้ด้วยตัวเองหรือมีหัวหน้ามาร่วมประเมินด้วย

4.3.4.4 A = Action (ขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข) เป็นขั้นตอนสุดท้ายในการนำผลการประเมินมาพัฒนาแผนต่อไป หากการปฏิบัติเป็นไปตามแผนก็นำแนวทางการปฏิบัตินั้นมาจัดทำเป็นมาตรฐานขององค์กรต่อไป แต่หากไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ก็ทำการรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ต่อไปถึงวิธีการแก้ปัญหา

## บทที่ 5 การประยุกต์ใช้กลยุทธ์

หลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์สาเหตุ และกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินการแก้ไขปัญหาของบริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด และเพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทควรทำการสื่อสารกลยุทธ์ไปสู่การลงมือปฏิบัติจริง โดยจัดทำแผนการดำเนินงาน เพื่อให้พนักงานทุกภาคส่วน ได้ทราบถึงวัตถุประสงค์และมีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งในขณะการดำเนินการปฏิบัตินั้นบริษัทอาจจะพบกับความเสี่ยง (Risk) ความเสี่ยงในทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่อย่างจำกัด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของคน เวลาหรืองบประมาณล้วนเป็นปัจจัยให้เกิดความเสี่ยงทั้งสิ้น ซึ่งสามารถเกิดได้ตลอดเวลา ผู้บริหารจึงต้องจัดการกับความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อให้ปัญหาลดน้อยลง และสามารถดำเนินตามแผนที่ได้วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อเป็นไปตามเป้าหมายกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้โดยใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) แล้วจึงนำไปเชื่อมโยงกับระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร (Balanced Scorecard) เพื่อเป็นตัวกำหนดดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPIs) เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

### 5.1 การจัดการกับความเสี่ยง (Risk Management)

ความเสี่ยง (Risk) คือ การวัดความสามารถ ที่จะดำเนินการให้วัตถุประสงค์ของงานประสบความสำเร็จ ภายใต้การตัดสินใจ งบประมาณ กำหนดเวลา และข้อจำกัดด้านเทคนิคที่เผชิญอยู่ อย่างเช่น การจัดทำโครงการเป็นชุดของกิจกรรม ที่จะดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งในอนาคต โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด มาดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ภายใต้กรอบเวลาอันจำกัด ซึ่งเป็นกำหนดการปฏิบัติการในอนาคต ความเสี่ยงจึงอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากความไม่แน่นอน และความจำกัดของทรัพยากรโครงการ ผู้บริหารโครงการจึงต้องจัดการความเสี่ยงของโครงการ เพื่อให้ปัญหาของโครงการลดน้อยลง และสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ



การจัดการความเสี่ยงหรือ การบริหารความเสี่ยง (Risk management) คือ การจัดการความเสี่ยง ทั้งในกระบวนการในการระบุ วิเคราะห์(Risk analysis) ประเมิน (Risk assessment) ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับ กิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเรียกว่า อุบัติภัย (Accident)

### 5.1.1 นิยามของความเสี่ยง

- 5.1.1.1 ความเสี่ยงมีความหมายในหลากหลายแง่มุม เช่น ความเสี่ยงคือ
- 5.1.1.2 โอกาสที่เกิดขึ้นแล้วธุรกิจจะเกิดความเสียหาย (Chance of Loss)
- 5.1.1.3 ความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสียหายต่อธุรกิจ (Possibility of Loss)
- 5.1.1.4 ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น (Uncertainty of Event)
- 5.1.1.5 การคลาดเคลื่อนของการคาดการณ์ (Dispersion of Actual Result)

### 5.1.2 ศัพท์ทางเทคนิค

ภัย (Peril) คือ สาเหตุของความเสียหาย ซึ่งภัยสามารถเกิดขึ้นได้จากภัยธรรมชาติ เช่น เกิดพายุ สึนามิ น้ำท่วม แผ่นดินไหว เป็นต้น ภัยนอกจากจะเกิดขึ้นได้จากภัยธรรมชาติแล้ว ภัยนั้นยังเกิดขึ้นจากการกระทำของมนุษย์ เช่น อัคคีภัย จลาจล ฆาตกรรม เป็นต้น สำหรับสาเหตุสุดท้ายที่จะเกิดภัยได้นั้นคือภัยที่เกิดขึ้นจากภาวะเศรษฐกิจ เพราะภัยที่เกิดจากภาวะเศรษฐกิจ เป็นอีกสาเหตุที่สำคัญ เพราะเมื่อเกิดขึ้นแล้วคนทั้งประเทศ หรือทั้งภูมิภาคจะได้รับผลกระทบอย่างกว้างขวาง

ความเสี่ยง (Risk) คือ ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ ซึ่งไม่สามารถคาดเดาได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด แต่ความเสี่ยงนั้นๆ จะมีแนวโน้มที่เกิดขึ้นไม่มากก็น้อยในบริษัท

สภาวะที่จะทำให้เกิดความเสียหาย (Hazard) คือ สภาวะเงื่อนไขที่เป็นสาเหตุที่ทำให้ความเสียหายเพิ่มสูงขึ้น โดยสภาวะต่างๆ นี้สามารถแบ่งออกได้เป็น สภาวะทางด้านกายภาพ (Physical) คือ สภาวะของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย เช่น ชนิดและทำเลที่ตั้งของสิ่งปลูกสร้าง อาจเอื้อต่อการเกิดเพลิงไหม้ สภาวะทางด้านศีลธรรม (Moral) คือ สภาวะของโอกาสที่จะเกิดขึ้นจากความไม่ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน เช่น การฉ้อโกงของพนักงาน และสภาวะด้านจิตสำนึกในการป้องกันความเสี่ยง (Morale) คือ สภาวะที่ไม่ประมาทและเลินเล่อ หรือการไม่เอาใจใส่ในการป้องกันความเสี่ยง เช่น การที่พนักงานปล่อยให้เครื่องจักรทำงานโดยไม่ควบคุม

### 5.1.3 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

5.1.3.1 การระบุชี้ว่าองค์กรกำลังมีภัย เป็นการระบุชี้ว่าองค์กรมีภัยอะไรบ้างที่มาเผชิญอยู่ และอยู่ในลักษณะใดหรือขอบเขตเป็นอย่างไร นับเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารความเสี่ยง

5.1.3.2 การประเมินผลกระทบของภัย เป็นการประเมินผลกระทบของภัยที่จะมีต่อองค์กรซึ่งอาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การประเมินความเสี่ยงที่องค์กรต้องเตรียมตัวเพื่อรับมือกับภัยแต่ละชนิด ได้อย่างเหมาะสมมากที่สุด

5.1.3.3 การจัดทำมาตรการตอบโต้ตอบความเสี่ยงจากภัย การจัดทำมาตรการตอบโต้ตอบความเสี่ยงเป็นมาตรการที่จัดเรียงลำดับความสำคัญแล้วในการประเมินผลกระทบของภัย มาตรการตอบโต้ที่นิยมใช้เพื่อการรับมือกับภัยแต่ละชนิด ดังนี้

- มาตรการขจัดหรือลดความรุนแรงของความอันตรายของภัยที่ต้องประสบ
- มาตรการที่ป้องกันผู้รับภัยมิให้ต้องประสบภัยโดยตรง เช่น มาตรการลดความรุนแรงของสถานการณ์ฉุกเฉิน เช่น กรณีเกิดเพลิงไหม้ในอาคาร ได้มีการขจัดและลดความรุนแรง โดยออกแบบตัวอาคารให้มีผนังกันไฟ กันเพลิงไหม้รูลาม

1. ภัยจากการที่ต้องปีนขึ้นไปในที่สูงก็มีมาตรการป้องกัน โดยต้องติดเข็มขัดนิรภัย กันการพลัดปลั่งตกลง

2. ภัยจากไอรระเหยหรือสารพิษก็ป้องกันโดยออกมาตรการให้สวมหน้ากากป้องกันไอพิษ เป็นต้น

- ไปยังบริเวณใกล้เคียง และมีการติดตั้งระบบสปริงเกอร์ ก็จะช่วยลดหรือหยุดความรุนแรงของอุบัติเหตุลงได้

- มาตรการกู้ภัยก็เป็นการลดความสูญเสียโดยตรง ลงได้มาก
- มาตรการกลับคืนสภาพ ก็เป็นอีกมาตรการในการลดความเสียหายต่อเนื่องจากภัยหรืออุบัติเหตุแต่ละครั้งลงได้

		A	B	C	D	E
		Negligible	Minor	Moderate	Significant	Severe
E	Very Likely	Low Med	Medium	Med Hi	High	High
D	Likely	Low	Low Med	Medium	Med Hi	High
C	Possible	Low	Low Med	Medium	Med Hi	Med Hi
B	Unlikely	Low	Low Med	Low Med	Medium	Med Hi
A	Very Unlikely	Low	Low	Low Med	Medium	Medium

ภาพที่ 5.1 แสดงตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

ทุกองค์กรต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน ซึ่งถือว่าเป็นความท้าทายสำหรับฝ่ายบริหาร ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นนั้นมีทั้งที่เป็นโอกาสและความเสี่ยงต่อศักยภาพของบริษัท การจัดการบริหาร ความเสี่ยงของบริษัทจึงเป็นกรอบของงานเพื่อให้บริษัทได้จัดการกับความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นและเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกลยุทธ์ได้ตามแผน

จากการประเมินความเสี่ยงของบริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด พบว่ามีปัจจัยดังนี้

1. ความเสี่ยงในด้านซัพพลายเออร์ เนื่องจากสินค้าทั้งหมดที่บริษัทได้จัดจำหน่ายอยู่ที่ประเทศไต้หวันและประเทศจีน จึงมีความเสี่ยงในเรื่องของระยะเวลาทั้งในด้านการผลิต ด้านการจัดส่ง และรวมถึงถึงคุณภาพของสินค้าที่บริษัทไม่สามารถตรวจสอบได้อย่างทั่วถึง

แนวทางการแก้ไข เลือกซัพพลายเออร์ที่มีโรงงานผลิตที่ยาวนานและเป็นที่ยอมรับ มีความน่าเชื่อถือ สินค้ามีคุณภาพและได้รับมาตรฐานสากล มีการร่วมทำสัญญาเพื่อป้องกันความเสี่ยงในเรื่องของการจัดส่งและมาตรฐานของสินค้า

2. ความเสี่ยงในด้านลูกค้า สภาพตลาดไฟแอลอีดีในปัจจุบันมีการแข่งขันที่รุนแรงเนื่องจากอยู่ในเทรนด์การอนุรักษ์ประหยัดพลังงานและมีการสนับสนุนจากทางฝั่งรัฐบาล จึงทำให้มีคู่แข่งรายใหม่เข้ามามาก อีกทั้งคุณสมบัติของหลอดไฟในแต่ละเจ้าไม่ได้มีความแตกต่างกันมากและไม่มีต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้ายี่ห้ออื่นจึงทำให้ผู้บริโภคเลือกที่จะซื้อสินค้ากับผู้จัดการจำหน่ายที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างทันท่วงที

แนวทางการแก้ไข สร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์เพื่อหลีกเลี่ยงสงครามราคาในตลาด เน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ยั่งยืน

3. ความเสี่ยงในด้านการปฏิบัติงาน พนักงานขาดทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน จึงทำให้เกิดความผิดพลาดอยู่บ่อยครั้งทำให้งานออกมาไม่มีประสิทธิภาพ การประสานงานแต่ละแผนกเกิดความไม่เข้าใจ มีการแบ่งแยกกันในแต่ละฝ่าย

แนวทางการแก้ไข จัดการอบรมทักษะในแต่ละแผนก เช่น แผนกคลังสินค้า มีการอบรมในเรื่องของการเก็บรักษาสินค้า ข้อมูลของตัวผลิตภัณฑ์ที่บริษัทมี กระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินงานแต่ละแผนก การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์เป็นต้น

4. ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก เป็นเรื่องที่บริษัทไม่สามารถควบคุมได้ ไม่ว่าจะเป็นสภาพอากาศที่ส่งผลกระทบต่อการจัดส่ง หรือเหตุการณ์ไม่สงบทางการเมืองเป็นต้น

แนวทางการแก้ไข เนื่องจากปัจจัยภายนอกไม่สามารถควบคุมได้ บริษัทจึงต้องมีการประสานงานกับกลุ่มลูกค้าเพื่ออธิบายถึงปัญหาที่เกิดขึ้น

จากความเสี่ยงที่กล่าวมานั้นสามารถนำมาจัดระดับความรุนแรงได้ดังนี้

		ผลกระทบความเสี่ยง				
		1	2	3	4	5
โอกาสที่ สามารถ เกิดขึ้น	5					
	4				3	
	3		2	4		
	2		1			
	1					

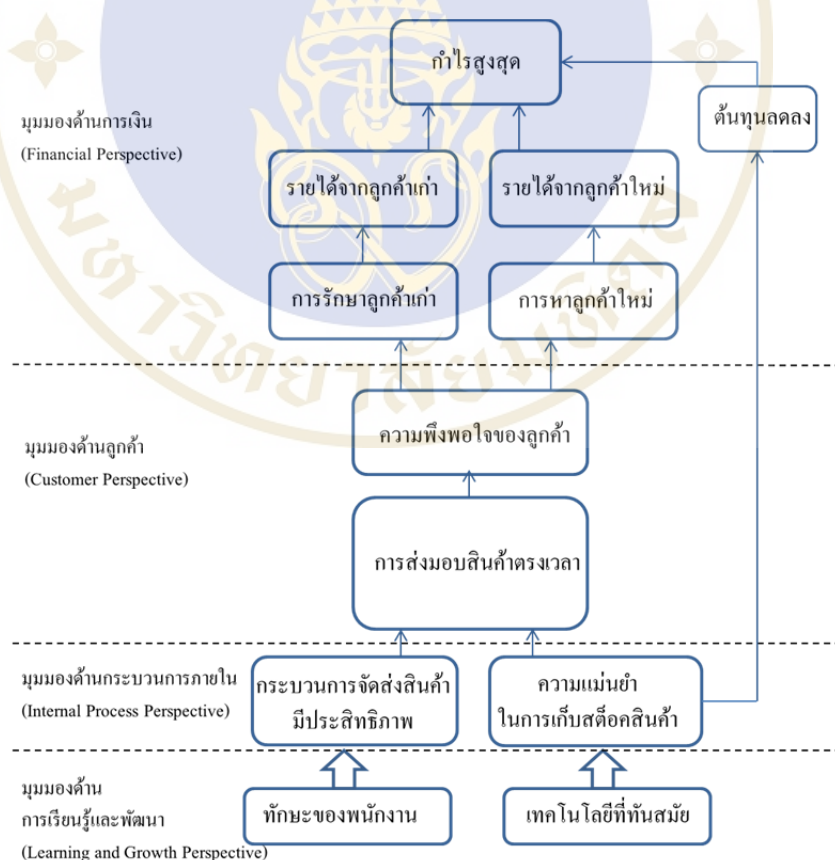
ภาพที่ 5.2 แสดงแผนผังการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

## 5.2 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

แผนที่ยุทธศาสตร์แสดงถึงความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ 4 มิติ เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่เชื่อมโยงทั้ง 4 มิติ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ การเชื่อมโยงเข้ากับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของพนักงาน ให้เข้ากับกระบวนการสร้างคุณค่าซึ่งจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้ การปฏิบัติซึ่งแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) คือการนำแนวคิดของระบบประเมินผลแบบทั่วทั้ง

องค์กรหรือแบบสมดุค (Balanced Scorecard) มาใช้เพื่อเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วยมุมมองทั้ง 4 ด้านดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่ผู้บริหารต้องตั้งคำถามว่า องค์กรต้องทำอะไรถึงจะประสบความสำเร็จทางการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เช่น การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ทักษะในการทำงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน การพัฒนาระบบสารสนเทศ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น

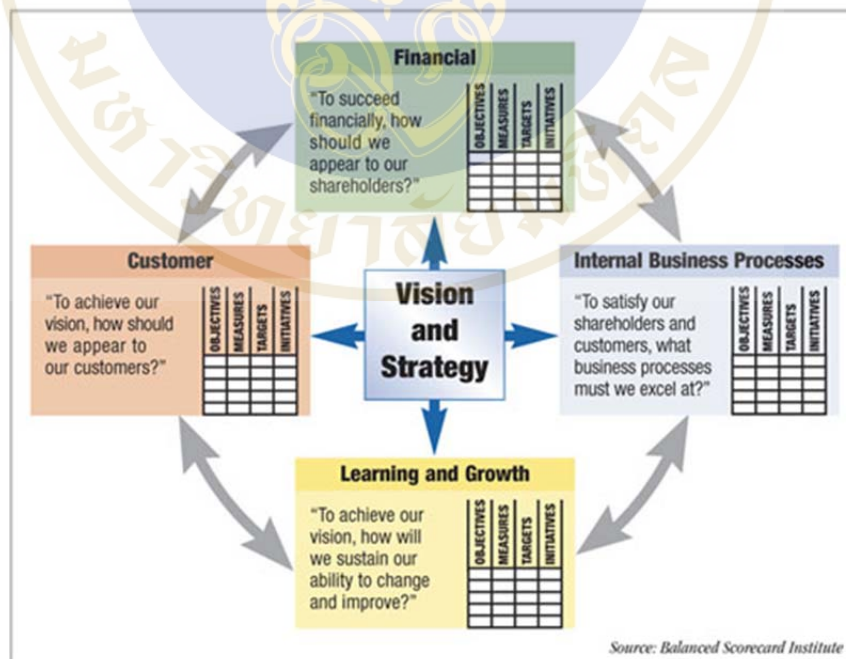


ภาพที่ 5.3 แสดงแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) บริษัท แอล เอ็ม ซี อี เล็คโทรนิคส์ จำกัด

จากภาพที่ 5.3 แสดงแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของบริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด ประกอบด้วยมุมมองทั้ง 4 มิติ ที่จะสื่อสารให้ทราบถึงยุทธศาสตร์ขององค์กรทำให้มองเห็นภาพรวมภายในองค์กรได้อย่างชัดเจนมากขึ้น โดยเมื่อนำเอาแต่ละมิติมาเชื่อมโยงในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) ในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา เมื่อพนักงานมีการพัฒนาศักยภาพในด้านการทำงานมากยิ่งขึ้นเช่นการเข้าถึงระบบเพื่อใช้ในการตัดสินใจของแผนกคลังสินค้า หรือมีการตรวจเช็คและแก้ไขปัญหาาร่วมกันของทุกภาคฝ่ายในองค์กรก็จะทำให้กระบวนการจัดส่งมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การประสานงานกันระหว่างแผนกออฟฟิศและคลังสินค้า มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น รวมไปถึงการพยากรณ์ในการเก็บสต็อกสินค้าโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย ทำให้การจัดส่งสินค้าตรงต่อเวลาลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ซึ่งจะเป็นการช่วยรักษฐานลูกค้าเก่า และขยายฐานลูกค้าใหม่ได้ สุดท้ายองค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนซึ่งก่อให้เกิดกำไรสูงสุด

### 5.3 ระบบการประเมินผลแบบทั่วทั้งองค์กร (Balanced Scorecard: BSC)

เป็นเทคนิควิธีในการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรที่พัฒนาขึ้นในปี ค.ศ.1992 โดย Professor Robert Kaplan และ Dr. David Norton เพื่อให้ผู้บริหารใช้ในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กร



ภาพที่ 5.4 แสดง Balanced Scorecard: BSC

ที่มา: Balance Scorecard Institute

จากภาพที่ 5.4 แสดง Balanced Scorecard ซึ่งจะเป็นตัวชี้วัดศักยภาพของบริษัทในมุมมอง ทั้ง 4 ด้าน ซึ่งมีความสัมพันธ์กันประกอบไปด้วย

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านการเงินเป็นการวัดผลโดยใช้ประเด็นของผลตอบแทนทางการเงินและการลดต้นทุนเป็นหลัก เช่น การลดต้นทุนจากการขนส่งสินค้า กำไร และผลตอบของผู้ถือหุ้น

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านลูกค้าเป็นการวัดผลโดยใช้ประเด็นของลูกค้าเป็นหลัก เช่น การวัดความพึงพอใจของลูกค้าจากสินค้าและบริการ จำนวนข้อร้องเรียนที่ลูกค้ามีต่อบริษัท

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) มุมมองด้านกระบวนการภายในเป็นการวัดผลโดยใช้ประเด็นของประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เช่น เวลาในการดำเนินงานของแต่ละแผนก เปอร์เซ็นต์การทำงานที่ผิดพลาด

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาเป็นการวัดผลโดยใช้ประเด็นของบุคลากรภายใน เช่น การประเมินทักษะของพนักงานหลังจากเข้ารับการอบรม การประเมินความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อบริษัท

แต่ละด้านจะต้องมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรการนำ BSL จะช่วยประเมินผลขององค์กรโดยมีความสอดคล้องกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กรจะต้องพิจารณาจากตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน โดยแต่ละด้านจะต้องประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุ
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ KPIs) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัด
4. สิ่งที่จะทำ (Initiatives) คือ แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

เมื่อกลยุทธ์ขององค์กรได้ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนแล้วฝ่ายงานต่างๆ ได้แก่ ฝ่ายขาย ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายพนักงานลูกค้าสัมพันธ์ ฝ่ายคลังสินค้าและฝ่ายจัดส่ง จะมีความเข้าใจและต้องปฏิบัติงานสนับสนุนกลยุทธ์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หัวหน้าหน่วยงานต่างๆ จะต้องคอยให้คำแนะนำและคำปรึกษาเพื่อสำหรับการพัฒนากลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร

ตารางที่ 5.1 แสดงมุมมอง Balanced Scorecard ของบริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด และแผนดำเนินงานปี 2560-2563

Work Stream/Activities	วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
1. มุมมองด้านการเงิน (Finance Perspective)	- ลดต้นทุนจากการขนส่งสินค้า	- ต้นทุนของขนส่งที่ลดลง	- ต้นทุนจากการขนส่งลดลงมากกว่า 10%	- การวางแผนการปฏิบัติการรวม มีการรวบรวมรายงานการปฏิบัติการตารางการทำงาน และรายงานที่ส่งให้กับผู้รับเหมาทำแทนในกรณีที่ไม่สามารถไปส่งได้ทันเวลา และการวางแผนการพยากรณ์ในการจัดเก็บสินค้าเพื่อให้เพียงพอกับความต้องการของผู้บริโภค
2. มุมมองด้านลูกค้า (customer Perspective)	- สร้างความพึงพอใจการให้บริการตามความต้องการของลูกค้า - การส่งมอบสินค้าที่ตรงเวลา	- จำนวนการร้องเรียนของลูกค้า - รายได้จากลูกค้าเก่าและจากลูกค้าใหม่	- จำนวนการร้องเรียนลดลงเป็น 0% - ยอดขายเพิ่มขึ้น 15%	- รวบรวมรายงานการจัดส่งทุกสัปดาห์ โดยแยกแยกแต่ละขั้นตอนแล้วนำรายงานทั้งหมดมาทำเป็นมาตรฐาน การดำเนินงานต้องมี KPI หลัก 2 ตัวคือ ความถูกต้องและความรวดเร็ว



ตารางที่ 5.1 แสดงมุมมอง Balanced Scorecard ของบริษัท แอล เอ็กซ์ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด และแผนดำเนินงานปี 2560-2563 (ต่อ)

Work Stream/Activities	วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
1. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประสิทธิภาพระหว่างแผนกมีประสิทธิภาพ</li> <li>- ความแม่นยำในการพยากรณ์สินค้าคงคลัง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระยะเวลาดำเนินงานของแต่ละแผนก</li> <li>- จำนวนความผิดพลาดของแต่ละแผนก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลดลงเป็น 0%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำการคัดเลือกผู้นำทีมแต่ละแผนกมาประชุมเพื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาและแนวทางการแก้ไขตามแผนที่ได้วางไว้ใน (TQM)</li> <li>- มีการตรวจเช็คอีกครั้งว่าแผนปฏิบัติที่ได้ทำมา เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่โดยการนำ (PDCA) เข้ามาตรวจเช็ค</li> </ul>
2. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth Perspective)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เทคโนโลยีที่ทันสมัย</li> <li>- ทักษะของพนักงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระยะเวลาที่ใช้ในการนำระบบมาใช้</li> <li>- ความผิดพลาดจากการใช้ระบบ</li> <li>- ข้อเสนอแนะและการปรับปรุงจากลูกค้า</li> <li>- ค่าเฉลี่ยในการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จำนวนการร้องเรียนลดลงเป็น 0%</li> <li>- ยอดขายเพิ่มขึ้น 15%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นำระบบข้อมูลหรือระบบสารสนเทศมากำหนดและวางแผนทรัพยากรที่จำเป็นทั่วทั้งบริษัท (ERP)</li> <li>- การฝึกอบรมสำหรับพนักงานทั่วทั้งองค์กรในด้าน Knowledge และ Service</li> </ul>

## 5.4 สรุปการประยุกต์ใช้กลยุทธ์

เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของบริษัทที่ได้นำกลยุทธ์ไปใช้ ควรจะต้องมีเครื่องมือที่ใช้สำหรับการติดตามวัดผล คือเครื่องมือ Strategic Map สำหรับการควบคุมติดตามวัดผลและสื่อสารไปยังพนักงานในบริษัททุกฝ่ายควรใช้ Balanced Scorecard ซึ่งจะทำให้บริษัทสามารถทราบถึงกระบวนการในการทำงานและความคืบหน้าของกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการตรวจสอบประสิทธิภาพและผลการดำเนินงาน หากพบว่าไม่เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้หรือเป้าหมายที่กำหนด บริษัทก็จะสามารถมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแผนได้อย่างทันท่วงที ทั้งนี้เพื่อให้บริษัทเกิดประโยชน์สูงสุดและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

จากการแข่งขันของธุรกิจหลอดไฟแอลอีดีที่ในปัจจุบันมีความรุนแรงมากขึ้น เกิดสงครามในด้านราคาที่จะมีบางบริษัทที่อยู่รอดและบางบริษัทก็ได้หายไปจากตลาด บริษัท แอล เอ็กซ์ อิเลคทรอนิกส์ จำกัด เป็นบริษัทที่อยู่ในธุรกิจหลอดไฟแอลอีดีมาเป็นเวลากว่า 10 ปี จึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา เพราะในตลาดไฟแอลอีดีคู่แข่งหน้าใหม่สามารถเข้ามาได้ง่ายและออกไปได้ง่ายเช่นกัน เนื่องจากผลิตภัณฑ์มักจะมีรูปแบบที่คล้ายคลึงกัน การสร้างความพึงพอใจกับลูกค้าโดยการรักษาความสัมพันธ์ ให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อบริษัทซึ่งจะช่วยให้เรามีข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้ ไม่ว่าจะเป็นการจำหน่ายสินค้าที่ดีมีคุณภาพ มีการรับประกันหรือการส่งมอบสินค้าที่ตรงต่อเวลาที่ทันต่อความต้องการของลูกค้าล้วนเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง มีคู่แข่งจำนวนมากหลายรายที่หายไปจากตลาด เนื่องจากว่าสินค้าไม่มีคุณภาพและขาดการเอาใจใส่ลูกค้า

ด้วยกลยุทธ์ระดับองค์กรที่มีการมุ่งเน้น ในธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับสินค้าเดิม โดยใช้ทรัพยากรและความสามารถที่องค์กรมีอยู่ในการแสวงหากลุ่มลูกค้าใหม่ รวมถึงการรักษาฐานลูกค้าเดิมที่มีอยู่ มีการขยายตัวไปในตามต่างจังหวัดโซนอุตสาหกรรมเพื่อให้บริษัทเป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้นและเพื่อให้กลยุทธ์ระดับธุรกิจสอดคล้องกับสภาพตลาดในปัจจุบันที่มีการแข่งขันในด้านราคา การเลือกใช้กลยุทธ์การสร้างแตกต่างจะทำให้บริษัทสามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในเรื่องของราคาได้ โดยจับเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ร่วมกับผลิตภัณฑ์เดิมที่บริษัทมีจะทำให้บริษัทสามารถตั้งราคาสินค้าได้สูงกว่าปกติและเน้นเข้าไปที่ตลาดเฉพาะ ยังมีตลาดเฉพาะอีกจำนวนมากที่ต้องการผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากผลิตภัณฑ์ทั่วไปและยินดีพร้อมที่จะจ่าย ซึ่งการทำงานของบริษัทก็ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ คือการนำระบบเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาช่วยรวมถึงมีการปรับกระบวนการภายในต่างๆ มีการตรวจสอบและวัดผลภายในหากเป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้ก็จัดทำให้เป็นมาตรฐานของบริษัทต่อไป ทั้งนี้ความพอใจของลูกค้าก็จะสามารถเพิ่มระดับความพึงพอใจให้สูงขึ้นได้ ส่งผลให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

## บรรณานุกรม

- ชิดชนก ประสพสุข (2555). *การอนุรักษ์พลังงานและการทดแทนฟลูออเรสเซนต์ด้วย LED*.  
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณิชชา บูรณสิงห์. (2558). *หลอด LED: นวัตกรรมเพื่อการอนุรักษ์และประหยัดพลังงาน*. เข้าถึงได้  
จาก [http://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament\\_parcy/download/article/  
article\\_20151020083159.pdf](http://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/download/article/article_20151020083159.pdf).
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2559). *ตลาดหลอดไฟส่องสว่าง LED ปี'59 โตกว่าร้อยละ 33 จากปัจจัยหนุน  
ด้านราคาที่ยืดต่ำลง*. กระแสทรรศน์ ฉบับที่ 2751.
- Collis, D. J., and C. A. Montgomery. (1997). *Corporate Strategy: Resources and the Scope of  
the Firm*. IL: Irwin.
- ETG, (2010). *Annual Report: Business Overview*, Bangkok, Thailand.
- LED inside. (n.d.). *Trend Force's LED division*. <https://www.ledinside.com/researchintelligence>
- NESDB. (2007). *Strategic Plan for the development of logistics in Thailand 2007-2011: National  
Economic and Social Development Board*, Free Press, Bangkok, Thailand.
- NESDB. (2005). *Master plan for development of the country's logistics: National Economic and  
Social Development Board*. Free Press, Bangkok, Thailand.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.  
New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.  
New York: Free Press.