

การวิจัยธุรกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร
โดยใช้เทคนิคการวิจัยสถานประกอบการ (ซินตัง) กรณีศึกษา อุตสาหกรรมอัญมณี

ศวิษฐ์ ศรีเบญจภานนท์

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการระบบการผลิตและโลจิสติกส์แบบลีน
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2565

USE ENTERPRISE DIAGNOSIS TECHNIQUES TO IMPROVE BUSINESS
EFFICIENCY CASE STUDIES JEWELRY INDUSTRY

Swiss Sribenjanon

TNI

A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program
in Lean Management System and Logistics Management

Graduate School
Thai-Nichi Institute of Technology
Academic Year 2022

หัวข้อสารนิพนธ์

การวินิจฉัยธุรกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร โดยใช้
เทคนิคการวินิจฉัยสถานประกอบการ (ซินดัง) กรณีศึกษา
อุตสาหกรรมอัญมณี

โดย

ศวิษฐ์ ศรีเบญจมานนท์

สาขาวิชา

การจัดการระบบการผลิตและโลจิสติกส์แบบลิ้น

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.พิชิต สุขเจริญพงษ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พิชิต สุขเจริญพงษ์)

..... กรรมการ

(ดร.เพ็ญพิมล วิไลรัตน์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(รองศาสตราจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์)

ศวิษฐ์ ศรีเบญจมานนท์ : การวินิจฉัยธุรกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร โดยใช้เทคนิคการวินิจฉัยสถานประกอบการ (ซินดัง) กรณีศึกษา อุตสาหกรรมอัญมณี. อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์, 65 หน้า.

การค้นคว้าแบบอิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เทคนิคซินดังในการวินิจฉัยสภาพปัญหาและเสนอแนวทางแก้ไขให้แก่ บริษัทกรณีศึกษาอุตสาหกรรมอัญมณี โดยการศึกษาครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้นของกิจการ ร่วมกับการสังเกต และการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหาร และพนักงานที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการสำรวจเฉพาะด้านเพื่อค้นหาข้อเท็จจริงและสถานะการดำเนินงานในปัจจุบันโดยใช้เครื่องมือต่างๆ ครอบคลุมขอบเขต

งานหลัก 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และ ด้านบัญชี/การเงิน เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางการแก้ไขที่เหมาะสม จากการวิเคราะห์พบว่า ปัญหาที่ต้องดำเนินการแก้ไขอันดับแรกคือ ด้านการผลิต การตลาด การจัดซื้อและจัดหา พบประเด็นปัญหา ว่าสภาพปัจจุบันธุรกิจประสบปัญหาผลกำไรลดลงอย่างต่อเนื่อง อันเนื่องมาจากสาเหตุหลัก 4 ประการด้วยกัน 1) เกิดความสูญเสียเปล่าในกระบวนการผลิต 2) ขาดการกำหนดทิศทางการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ และติดตาม 3) ทิศทางการดำเนินธุรกิจไม่ชัดเจน 4) ขาดการพัฒนาองค์กรในเรื่องของความรู้ด้านการปรับปรุงกระบวนการ ซึ่งสาเหตุของปัญหาทั้งหมดที่ได้กล่าวมาจะถูกนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา และเสนอแนวทางการแก้ไขปรับปรุง รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ ในการเพิ่มผลกำไรให้กับบริษัทกรณีศึกษา โดยสามารถลดอัตราการทำซ้ำ (Rework) ของงานขัด และงานแต่ง จาก 120 วงต่อวัน เหลือ 40 วงต่อวัน ซึ่งสามารถช่วยลดความสูญเสียจากการทำซ้ำเป็นเงิน 1,152,000 บาทต่อปี อัตราการลาออกของพนักงานลดลงจากปี พ.ศ. 2563 ที่ 21 คน เหลือ พนักงานลาออกในปี พ.ศ. 2564 เพียง 4 คน สามารถช่วยลดความสูญเสียจากการที่พนักงานลาออกได้ถึง 689,520 บาท

บัณฑิตวิทยาลัย

สาขาวิชา การจัดการระบบการผลิต

และโลจิสติกส์แบบลิ้น

ปีการศึกษา 2565

ลายมือชื่อนักศึกษา

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา

SWISS SRIBENJAPANON : USE ENTERPRISE DIAGNOSIS TECHNIQUES TO
IMPROVE BUSINESS EFFICIENCY : CASE STUDIES JEWELRY INDUSTRY.
ADVISOR : ASSOC.PROF.RUNGSUN LERTNAISA, 65 PP.

The objective of this independent study was to use SHINDAN technique to diagnose problem conditions and propose solutions to Jewellery Industry Case Study Company In this study, data were collected by Use a questionnaire on the basic information of the entity. Together with observation and in-depth interviews with executives and related staff together with specific surveys to find facts by using various tools cover scope.

Main 5 areas of work are management, marketing, production, human resource management, and accounting/finance. To analyze and find suitable solutions from the analysis, it was found the problem needs to be solved first is production, marketing, procurement and procurement. found a problem current condition of the business facing a continuous decline in profits This was due to 4 main reasons: 1) wastage in the production 2) lack of applying data for analysis 3) business direction unclear 4) lack of organizational development in terms of sustainability Knowledge of process improvement The causes of all problems mentioned above will be analyzed to find the true cause of the problem and propose solution. including setting a strategy To increase profits by reducing rework rate of sanding and finishing work from about 120 rings per day to 40 rings per day, which can help reduce the loss from rework for 1,152,0000 baht per year. Resignation decreased from 2020 at 21 people to only 4 employees resigned in 2021. This can help reduce losses from employees resigning up to 689,520 baht.

Graduate School
Field of Study Lean Management System
and Logistics Management
Academic Year 2022

Student's Signature.....

Advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ด้วยความกรุณาจากรองศาสตราจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์ ที่ได้เสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา ให้ความรู้ ให้คำปรึกษาชี้แนะในการศึกษาค้นคว้า เพื่อให้งานสารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ที่ได้ให้การสนับสนุนทุนการศึกษา ในการศึกษาต่อในหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการระบบการผลิตและโลจิสติกส์แบบลีน จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการระบบการผลิตและโลจิสติกส์แบบลีน สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ที่ได้ให้ความรู้ และ ประสบการณ์ อันมีคุณค่าตลอดเวลาที่ศึกษา และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ทุกท่านของสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ที่ได้ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดีตลอดมา

ข้าพเจ้าคาดหวังว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะได้เป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจและได้ใช้เป็น ข้อมูลเบื้องต้นในการศึกษาค้นคว้า หากรายงานฉบับนี้มีข้อผิดพลาดประการใด ข้าพเจ้ายินดีน้อมรับ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นในครั้งต่อไป

ศวิษฐ์ ศรีเบญจมานนท์

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูป	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	1
ขอบเขตการวิจัย	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	2
แผนงานและระยะเวลาในการดำเนินงาน.....	2
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	3
2 หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	4
หลักการวินิจฉัยสถานประกอบการ Factory Diagnose Manual (Shindan)	4
ความสูญเปล่า 7 ประการ (7 Waste).....	6
Marketing Mix (4P).....	8
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกบริษัท (SWOT Analysis).....	8
ทฤษฎีแผนภาพก้างปลา (Fishbone Diagram)	11
5 Why Analysis	12
เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	29
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	29
เครื่องมือในการวิจัย	29
ขั้นตอนการดำเนินงาน	29

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการดำเนินงาน.....	31
สภาพการบริหารทั่วไป.....	31
การขายและการตลาด	33
การผลิต การจัดซื้อจัดหา.....	35
บุคลากร.....	41
บัญชี และการเงิน.....	44
การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค	49
การวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร	50
กลยุทธ์ที่แนะนำ.....	51
สรุปปัญหาที่พบและความสัมพันธ์ของปัญหา	52
แนวทางแก้ไขปัญหาลึก	53
บทสรุปและอภิปรายผล	57
ข้อเสนอแนะในการแก้ไขและปรับปรุง	58
บรรณานุกรม.....	59
ภาคผนวก.....	62
ภาคผนวก ก. โครงสร้างบริษัท.....	63
ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์.....	65

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน	2
2 จำนวนโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ (สะสม) เดือนมกราคม- ธันวาคม 2564	13
3 จำนวนแรงงานในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ (สะสม) เดือนมกราคม-ธันวาคม 2564	14
4 วิสัยทัศน์ในปัจจุบันขององค์กร	32
5 การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาด้านบัญชี/การเงิน	47
6 การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาส	49
7 การกำหนดกลยุทธ์สำหรับองค์กร	50
8 กลยุทธ์แนะนำสำหรับองค์กร	51
9 ลำดับความสำคัญ สภาพปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหาเบื้องต้น	53

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	แผนภาพก้างปลา (Fishbone Diagram).....	11
2	โครงสร้างขององค์กรบริษัท กรณีศึกษา.....	31
3	สัดส่วนทางการตลาด.....	33
4	ยอดขายในปัจจุบัน	34
5	โครงสร้างฝ่ายผลิต	35
6	ภาพรวมการผลิต.....	36
7	กระบวนการผลิต	37
8	การควบคุมและการสั่งผลิต	37
9	ผังภาพแสดงกระบวนการผลิตของโรงงานการวางผัง.....	38
10	แผนภูมิแสดงสัดส่วนงานที่ผลิต OK กับ Rework ของแต่ละกระบวนการ.....	39
11	การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยผังก้างปลา	39
12	การวินิจฉัยทางการเงิน.....	45
13	ความสามารถในการทำกำไร.....	45
14	อัตราส่วนทางการเงิน	46
15	อัตราส่วนของหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น.....	46
16	สัดส่วนฐานะทางการเงิน.....	47
17	ตัวอย่างการวางแผนค่าใช้จ่ายของบริษัท.....	49
18	ความสัมพันธ์ของปัญหา	52



TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทยเป็นอุตสาหกรรมที่ยังคงต้องพึ่งพิงการนำเข้าทั้งในส่วนของโลหะมีค่าต่างๆ เช่น ทองคำ และเงิน รวมไปถึงอัญมณีบางประเภท โดยเฉพาะเพชร เนื่องจากไม่มีวัตถุดิบภายในประเทศ ประกอบกับวัตถุดิบพลอยที่ขุดพบภายในประเทศเริ่มมีจำนวนลดน้อยลง รวมถึงค่าจ้างแรงงานฝีมือที่สูงขึ้น ส่งผลให้ความได้เปรียบทางด้านต้นทุนการผลิตของไทยลดลง ดังนั้นอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทยจึงจำเป็นต้องเร่งพัฒนาฝีมือแรงงานและเทคโนโลยีในการผลิต เพื่อก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์อัญมณีและเครื่องประดับได้มากขึ้น และสร้างเชื่อมโยงไปสู่อุตสาหกรรมต่อเนื่องต่างๆ รวมไปถึงการขยายช่องทางการตลาดเพื่อเสริมสร้างอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทยให้มีศักยภาพในการแข่งขันในตลาดระดับโลกได้ต่อไปในอนาคต อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับของไทยพัฒนามาจากอุตสาหกรรมขนาดเล็กในระดับครัวเรือน เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตไม่ซับซ้อน ใช้แรงงานเป็นหลัก และได้มีการขยายตัวเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่ใช้แรงงานจำนวนมาก และใช้เครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัยซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นไปที่การผลิตเพื่อการส่งออกเป็นหลัก โดยอุตสาหกรรมอัญมณี และเครื่องประดับเป็น 1 ใน 10 อุตสาหกรรมที่มีความสำคัญกับการส่งออกของไทย ซึ่งผู้ผลิตในอุตสาหกรรมนี้เกินกว่าร้อยละ 90 เป็นกิจการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เช่นเดียวกับบริษัทกรณีศึกษา

ซึ่งปัญหาหลักในมุมมองของผู้ประกอบการนั้น ประกอบไปด้วยปัญหาหลัก 2 ประการด้วยกัน คือ ปัญหาอัตรากำไรต่ำ และปัญหาของเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต จึงเป็นที่มาของการดำเนินการวิจัย เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการนำเทคนิคซินดัง (Shindan) เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยธุรกิจในภาพรวม ผ่านการวิเคราะห์ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และ ด้านบัญชี/การเงิน เพื่อที่จะเสนอแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร รวมถึงเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจ ให้ธุรกิจสามารถเติบโตอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งจุดมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาในการดำเนินธุรกิจของบริษัทกรณีศึกษาอุตสาหกรรมอัญมณี โดยใช้เทคนิคการวินิจฉัยองค์กร (Shindan)

2. เพื่อศึกษาปัญหาประสิทธิภาพในการผลิต และการทำกำไรของบริษัทกรณีศึกษา
อุตสาหกรรมอัญมณี

3. เพื่อวางแผนแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาประสิทธิภาพการผลิต และการทำกำไร
ของบริษัทกรณีศึกษาอุตสาหกรรมอัญมณี

ขอบเขตการวิจัย

การทำงานวิจัยนี้ได้ได้ศึกษากระบวนการดำเนินธุรกิจของบริษัทกรณีศึกษา ผ่านการทำการประเมิน และสำรวจ สัมภาษณ์ผู้ประกอบการ โดยนำเครื่องมือการวิจัยสถานประกอบการทั้ง 5 ด้าน มาใช้ในการวิจัย ได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และ ด้านบัญชี/การเงิน เพื่อให้เข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาของการดำเนินธุรกิจ โดยจะมุ่งเน้นไปที่การแก้ไขปัญหาด้านการผลิตเป็นหลัก

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้ประกอบการเข้าใจสภาพปัญหาของธุรกิจ ผ่านเทคนิคการวินิจฉัยองค์กร (Shindan)
2. สามารถวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ของบริษัทกรณีศึกษาอุตสาหกรรมอัญมณี
3. สามารถวางแผนเพิ่มอัตราการทำการำไร ของบริษัทกรณีศึกษาอุตสาหกรรมอัญมณี

แผนงานและระยะเวลาในการดำเนินงาน

ตารางที่ 1 แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน

[illegible]

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **Shindan** หมายถึง “การวินิจฉัยสถานประกอบการ” มุ่งค้นหาปัญหาให้ถึงปัจจัยสาเหตุรอบด้านและ วิเคราะห์ลำดับความสำคัญของปัญหา เพื่อแนะนำแนวทางการแก้ไขปัญหาย่อยอย่างเป็น รูปธรรม

2. **5Gen หรือ 5G** มีองค์ประกอบย่อย แบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 3Gen เป็นแนวความคิดดั้งเดิมที่เน้นการเก็บข้อมูลเพื่อค้นหาความจริงว่าสิ่งที่เกิดขึ้นนั้นมันมีสาเหตุมาจากอะไร ส่วนที่ 2Gen เป็นการวิเคราะห์โดยนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมมาจาก 3G มาต่อยอดโดยการคิดรวมความรู้ หลักการทฤษฎีต่างๆ มาใช้เสริมเติมแต่ง และจัดระเบียบประกอบด้วย

2.1 Genba (สถานที่ /หน่วยงานจริง)

2.2 Genbutsu (ของจริง/ชิ้นงานที่เป็นตัวปัญหาจริง)

2.3 Genjitsu (สถานการณ์จริง)

2.4 Genri (ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจริง)

2.5 Gensoku (เงื่อนไข กฎเกณฑ์ ความจำเป็น ที่เกี่ยวข้องจริง)

3. **สถานประกอบการ** หมายถึง อุตสาหกรรมอัญมณีที่อยู่ในจำพวก Small and Medium Enterprises หรือ SMEs แปลเป็นภาษาไทยว่า “วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม”

4. **อัญมณี (Natural Gems)** หมายถึง วัตถุธรรมชาติ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นสารอินทรีย์ ได้แก่ แร่ชนิดต่างๆ หรือเป็นหินบางชนิด หรือเป็นสารอินทรีย์บางชนิด มีความคงทนถาวร ความสวยงาม และความหายาก สามารถนำมาเพิ่มความสวยงามด้วยการขัดเงา เจียรไน แกะสลัก นิยมนำมาใช้เป็นเครื่องประดับหรือ ของประดับตกแต่ง และมีการตั้งมูลค่าสำหรับหรับการซื้อขาย อัญมณีแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ เพชร (Diamond) และพลอย (Colored Stones)

TNI

บทที่ 2

หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของการวินิจฉัยสถานประกอบการ เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางการศึกษา โดยลำดับประเด็นการศึกษาทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามหัวข้อต่อไปนี้

1. หลักการวินิจฉัยสถานประกอบการ Factory Diagnose Manual (Shindan)
2. ความสูญเปล่า 7 ประการ (7 Waste)
3. Marketing Mix (4P)
4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกบริษัท (SWOT Analysis)
5. ทฤษฎีแผนภาพก้างปลา (Fishbone Diagram)
6. 5 Why Analysis
7. เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หลักการวินิจฉัยสถานประกอบการ Factory Diagnose Manual (Shindan)

1. ประวัติความเป็นมาของการวินิจฉัยสถานประกอบการ

เคนอิจิ โอโนะ (Kenichi, Ohno. 2009) ศาสตราจารย์ด้านเศรษฐศาสตร์ของ GRIPS (National Graduate Institute for Policy Studies) หรือสถาบันศึกษานโยบายแห่งชาติ ประเทศญี่ปุ่น และมีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการวิจัยของ VDF (Vietnam Development Forum, Hanoi) ได้กล่าวถึง ระบบการวินิจฉัยสถานประกอบการของประเทศญี่ปุ่นไว้ดังนี้

ช่วงปลายทศวรรษ 1940 ทันที่ที่สิ้นสุดจากสงครามโลกครั้งที่ 2 ญี่ปุ่นต้องเผชิญกับความสูญสิ้นทั้งชีวิต ทรัพย์สิน การขาดแคลนอาหาร อดอยาก ขาดแคลนเครื่องสธารณูปโภค เกิดภาวะเงินเฟ้ออย่างรุนแรง รัฐบาลในขณะนั้นจึงได้วางกลยุทธ์ในการฟื้นฟูและพัฒนาสภาพเศรษฐกิจของประเทศด้วยการใช้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SMEs เป็นเพียงจักรสำคัญ โดยรัฐบาลได้มีการรวบรวมและจัดระบบให้ผู้เชี่ยวชาญที่มากด้วยความรู้และ ประสบการณ์ ได้ลงไปช่วย SMEs กระแทะปัญหาและเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ที่ประสบอยู่ในขณะนั้น

ในปี 1948 รัฐบาลญี่ปุ่นได้จัดตั้งหน่วยงานเพื่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprise Agency) ทำหน้าที่รับผิดชอบนโยบายหลัก 3 ด้าน คือ ด้านของการดำเนินการเพื่อสนับสนุน SMEs ดังกล่าว หน้าที่หลักของคณะที่ปรึกษามืออาชีพในช่วงเวลานั้นคือการเผยแพร่มาตรการด้านการสนับสนุนด้านการเงินและแหล่งทุนของรัฐบาลให้กับ SMEs ต่างๆ ได้รับทราบ อีกทั้งมีหน้าที่ช่วยให้ SMEs สามารถใช้ประโยชน์จากมาตรการดังกล่าวอย่าง

มีประสิทธิภาพ และนี่จึงเป็นที่มาว่า SMEs ของญี่ปุ่นสามารถรอดพ้นจากวิกฤตสงครามและเติบโตคู่กับเศรษฐกิจของญี่ปุ่นนับแต่นั้นเป็นต้นมา

ในปี 1952 รัฐมนตรีกระทรวงการค้าและอุตสาหกรรมระหว่างประเทศ (MITI) เริ่มต้นให้การรับรองอย่างเป็นทางการสำหรับที่ปรึกษาอาชีพที่ได้ทำหน้าที่ช่วยเหลือ SMEs จนเห็นผลอย่างดีเยี่ยม อีกทั้งยังได้ทำงานเชิงรุกในการระดมกำลังที่ปรึกษาเหล่านั้นเข้ามา มีบทบาทมากยิ่งขึ้นโดยการออกนโยบายการส่งเสริม SMEs (SMEs Promotion Policies) มีการจัดตั้งระเบียบการให้คำรับรองเป็นนักวินิจฉัยสถานประกอบการ (The Shindanshi Certification Scheme) ด้วยใบประกาศนียบัตรรับรองจากรัฐบาลและมีหมายเลขทะเบียนประจำตัว และจะได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานของรัฐ ภายใต้การกำกับดูแลโดยรัฐบาลญี่ปุ่น

ในเดือนตุลาคม ปี 1954 ได้มีการรวมตัวกันจัดตั้งสมาคมนักวินิจฉัยสถานประกอบการของญี่ปุ่น มีชื่อเรียกภาษาอังกฤษว่า The Japan Small and Medium Enterprise Management Consultants Association (J-SMECA) ซึ่งมีฐานะเป็นสมาคมของนักวินิจฉัยวิชาชีพทั่วประเทศ มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่โตเกียว และมีสำนักงานสาขาอยู่ในสำนักงานรัฐบาลของแต่ละจังหวัด ปัจจุบันมีทั้งสิ้น 47 สาขา โดย J-SMECA ดำเนินงานด้วยวิสัยทัศน์หลัก คือต้องการเผยแพร่ระบบการวินิจฉัยสถานประกอบการให้ครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ พัฒนาคุณภาพของนักวินิจฉัย กำกับดูแลการสำรวจและวิจัย อีกทั้งให้การสนองตอบหรือมีปฏิสัมพันธ์ต่อสถาบันหรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวินิจฉัยสถานประกอบการทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ซึ่งการดำเนินงานของสมาคมได้มีการเติบโตขึ้นเป็นลำดับ มีการให้ความสนใจและมีความคาดหวังกับบทบาทและหน้าที่ของนักวินิจฉัยสถานประกอบการมากขึ้นเรื่อยๆ กรอบงานวินิจฉัยสถานประกอบการได้เพิ่มขึ้นจากการให้การสนับสนุนการเริ่มต้นธุรกิจ และการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต ครอบคลุมมาถึงการรีเอนจิเนียริงองค์กร รวมทั้งการประเมินค่าความน่าเชื่อถือของกิจการ และด้วยกรอบงานของนักวินิจฉัยสถานประกอบการที่กว้างมากขึ้นทำให้ J-SMECA มีบทบาทและความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นครอบคลุมใน 3 ประเด็นหลัก ได้แก่

1. การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมนักวินิจฉัย
2. กำหนดเนื้อหาของการสอบเพื่อเป็นนักวินิจฉัย และบังคับใช้
3. ขึ้นทะเบียนรับรองการเป็นนักวินิจฉัย พร้อมทั้งการต่ออายุใบรับรองในปี 2008

มีจำนวนนักวินิจฉัยสถานประกอบการที่ได้รับการขึ้นทะเบียนในประเทศญี่ปุ่นทั้งสิ้น 18,682 คน

2. หลักการวินิจฉัยสถานประกอบการ

หลักการและวิธีการวินิจฉัยสถานประกอบการการวินิจฉัยสถานประกอบการที่กล่าวอ้างโดย ทาเคชิ คาราซาว่า (รังสรรค์ เลิศในสัจย์. 2009; อ้างอิงจาก Takeshi, Kanazawa. 2009) มีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องโดยแบ่งหัวข้อสำรวจในการวินิจฉัยสถานประกอบการตามหลักของเทคนิคซินดัง เป็น 7 ด้าน ได้แก่

1. การสำรวจเบื้องต้น
2. แนวคิดพื้นฐานการบริหาร
3. การผลิต
4. การขาย
5. การเงิน
6. บุคลากร และแรงงาน
7. งานธุรการ

ความสูญเปล่า 7 ประการ (7 Waste)

ความสูญเปล่า 7 ประการ หรือ (7 Waste) นั้นเป็นแนวคิดของ Toyota ที่คิดค้นโดย Mr.Shigeo Shingo และ Mr.Taiichi Ohno ซึ่งต้องการที่จะลดความสูญเปล่าที่ซ่อนอยู่ในกระบวนการผลิต ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัท และไม่ก่อให้เกิดกำไร แต่ก็ยังก่อให้เกิดต้นทุนอยู่ตลอดเวลา Toyota จึงพยายามลดความสูญเปล่าทั้ง 7 ที่เกิดขึ้น เพื่อลดต้นทุนในการผลิตที่เกิดขึ้นอย่างไม่จำเป็น โดยความสูญเปล่า 7 หรือที่รู้จักในชื่อย่อ TIMWOOD ประกอบด้วย

1. ความสูญเปล่าเนื่องจากการขนส่ง (Transportation)

การขนส่ง เป็นกิจกรรมที่ทำให้วัสดุแต่ละชนิดภายในโรงงานเกิดการเคลื่อนย้ายเปลี่ยนแปลงสถานที่เพื่อทำให้กระบวนการผลิตดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง ถ้าการบริหารจัดการและควบคุมการขนส่งไม่เหมาะสมก็จะทำให้ต้นทุนการขนส่งสูงขึ้น เช่น การขนถ่ายวัสดุซ้ำซ้อน เลือกเส้นทางการขนส่งไม่เหมาะสม ดังนั้นจึงต้องควบคุมและลดระยะทางการขนส่งวัสดุให้เหลือน้อยที่สุดเท่าที่จำเป็นเพราะการขนส่งเป็นกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม และในกรณีนี้จะไม่พิจารณาการขนส่งภายนอกโรงงาน

2. ความสูญเปล่าเนื่องจากการเก็บวัสดุคงคลัง (Inventory)

เป็นความสูญเปล่าที่เกิดจากพัสดุคงคลังดูเหมือนว่าจะเป็นความสูญเปล่าที่จะไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน แต่การที่ต้องสร้างโกดัง เพื่อเก็บชิ้นส่วนประกอบ หรือผลผลิตสำเร็จรูปแล้วโดยจะต้องจ่ายเพื่อการควบคุมดูแลรักษา ค่าเช่า โกดังค่าแรงงานต่างๆ ซึ่งจะเป็นผลให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น ปัญหานี้สามารถแก้ไขได้โดยการรื้อโกดังเก็บชิ้นส่วนทิ้งเสีย และสร้างคลังสินค้าย่อยๆ ขึ้นมาในสายการผลิต เพื่อให้สามารถจัดส่งชิ้นส่วนที่ต้องการ ตามจำนวนที่ต้องการและในเวลาที่ต้องการตัวอย่าง เช่น การเปลี่ยนมาซื้อวัตถุดิบภายในประเทศแทนการซื้อจากต่างประเทศ การสั่งซื้อจากบริษัทในเครือ เป็นต้น

3. ความสูญเสียเนื่องจากการเคลื่อนไหว (Motion)

เป็นความสูญเสียที่เกิดจากการเคลื่อนไหว หรือการออกแบบสภาพการทำงานที่ไม่เหมาะสม เช่น โต๊ะทำงาน หรือวิธีการทำงาน ก่อนอื่นจะต้องจัดความสูญเสียที่เกิดจากการเคลื่อนไหว ได้แก่ การหยิบออกมาวางไว้ก่อน การก้มการเอียง เช่น การหยิบชิ้นส่วนจากด้านหลัง หรือการทำงานโดยใช้มือเพียงข้างเดียว ในสถานประกอบการที่ต้องทำงานแข่งกับเวลา ความสูญเสียด้านนี้จะสำคัญมาก เช่น โรงงานเย็บเสื้อผ้า โรงงานผลิตรองเท้า และโรงงานผลิตฟุตบอล เป็นต้น ดังนั้นมักจะพบได้ภายในโรงงานทั่วไป โดยเกิดจากการออกแบบสภาพการทำงานที่ไม่เหมาะสม และขาดมาตรฐานในการทำงาน ส่งผลให้คุณภาพของงานที่ออกมาไม่มีความสม่ำเสมอ หรือต้องใช้เวลาในการทำงานมากขึ้น

4. ความสูญเสียที่เกิดจากการรอคอย (Waiting)

อันเกิดจากการขาดความสมดุลอันเนื่องมาจากการวางแผนการไหลของวัตถุดิบในกระบวนการผลิตที่ไม่ลงตัวหรือไม่ดีพอ ไม่ว่าจะเป็นจากความไม่สมดุลความเร็วในการผลิต ความล่าช้าในการผลิต ระยะทางระหว่างกระบวนการผลิตที่ห่างไกลกัน การเติมวัตถุดิบในคลังสินค้า ความไม่สัมพันธ์ของเครื่องจักรอัตโนมัติกับพนักงานที่ทำงานแบบ Manual หรือแม้กระทั่งจากความสามารถของพนักงานเก่ากับพนักงานใหม่ในการส่งมอบงานต่อกัน เป็นต้น

5. ความสูญเสียเนื่องจากระบวนการผลิต (Over Processing)

เป็นการมีขั้นตอนการผลิตที่มากเกินไปจนเกิดความจำเป็นหรือกระบวนการผลิตที่มีการทำงานซ้ำกันหลายขั้นตอนเกินความจำเป็นจะทำให้เกิดความล่าช้าในการผลิตเพราะงานเหล่านั้นไม่ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มกับผลิตภัณฑ์ รวมทั้งกระบวนการผลิตที่ไม่ช่วยให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพดีขึ้น เช่น กระบวนการตรวจสอบคุณภาพ ซึ่งไม่ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มกับผลิตภัณฑ์ ดังนั้นการตรวจสอบคุณภาพควรจะรวมอยู่ในกระบวนการผลิต โดยให้พนักงานผลิตเป็นผู้ตรวจสอบไปพร้อมกับการทำงานหรือขณะคอยเครื่องจักรทำงาน

6. ความสูญเสียเนื่องจากการผลิตมากเกินไป (Overproduction)

เป็นการผลิตสินค้าปริมาณมากเกินไปเกินความต้องการการใช้งานในขณะนั้น หรือผลิตไว้นล่วงหน้าเป็นเวลานาน มาจากแนว ความคิดเดิมที่ว่าแต่ละขั้นตอนจะต้องผลิตงานออกมาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อให้เกิดต้นทุนต่อหน่วยต่ำสุดในแต่ละครั้งโดยไม่ได้คำนึงถึงจะทำให้มีงานระหว่างทำ (Work in Process : WIP) ในกระบวนการเป็นจำนวนมากและทำให้กระบวนการผลิตขาดความยืดหยุ่น

7. ความสูญเสียเนื่องจากงานเสีย (Defect)

เป็นความสูญเสียที่เกิดจากงานเสียรวมไปถึงการที่ไม่สามารถแก้ไขงานเสียนั้นได้ทันที โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่ทำการผลิตเป็น Lot ใหญ่ๆ นั้น จะมีงานค้างค้างสะสมอยู่ระหว่างแต่ละกระบวนการค่อนข้างมาก อันมีผลทำให้การตรวจพบงานเสียนั้นกระทำได้ช้า นอกจากนี้ ความสูญเสียของงานที่เสีย ยังรวมไปถึงความสูญเสียของการซ่อมงานในส่วน of สำนักงานก็ได้แก่ การพิมพ์รายงานผิด ต้องเสียเวลาพิมพ์ใหม่

Marketing Mix (4P)

Product (สินค้าหรือผลิตภัณฑ์) คือ สินค้าหรือบริการที่อาจจะเหมาะสมกับความต้องการของตลาดกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ทุกสินค้ามีวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์และมีข้อดีข้อเสียเฉพาะตัว ซึ่งหนึ่งในความท้าทายของการตลาดก็คือการเลือกและสื่อสาร 'จุดขาย' ของสินค้าให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าที่เราเลือกไว้

Price (ราคา) คือ กลยุทธ์ส่วนการตั้งราคาสินค้า ลูกค้าแต่ละกลุ่มมีความสามารถและพฤติกรรมในการใช้เงินไม่เหมือนกัน นอกจากนั้นแล้วสินค้าบางอย่างก็มีมูลค่ามากหรือน้อยขึ้นอยู่กับราคาและมุมมองของผู้ถือด้วย กลยุทธ์ด้านราคาที่ดีที่สุดกลยุทธ์ที่สามารถเพิ่มยอดขายและกำไรให้กับสินค้าได้มากที่สุด

Promotion (การส่งเสริมการขาย) คือ กลยุทธ์การส่งเสริมการขายบางที่ก็ถูกเรียกว่า การสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) ซึ่งก็รวมทุกอย่างตั้งแต่การทำโฆษณา การจัดโปรโมชั่นส่งเสริมการขาย และการประชาสัมพันธ์ลูกค้า การส่งเสริมการขายคือกระตุ้นให้กลุ่มลูกค้าหลักของเรามีความอยากซื้อสินค้ามากขึ้น

Place (ช่องทางการจัดจำหน่าย) คือ สถานที่ขายและช่องทางการขายของสินค้า สินค้าส่วนมากต้องมีการกระจายสินค้าเพื่อให้สามารถเข้าถึงลูกค้าได้ง่ายขึ้น ลูกค้าแต่ละกลุ่มจะมีช่องทางการขายไม่เหมือนกัน กลยุทธ์ด้านช่องทางการขายที่ดีต้องเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่เราต้องการได้ และต้องมีค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกบริษัท (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ **SWOT** หรือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับการประกอบธุรกิจ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารรู้จักจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน มองเห็นโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจทุกประเภท

1. ความหมายของ SWOT

จุดแข็ง (Strengths) : จุดเด่นหรือจุดแข็ง (ข้อได้เปรียบ) เป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านการเงิน และข้อได้เปรียบด้านการผลิต และด้านทรัพยากรบุคคล โดยบริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

จุดอ่อน (Weaknesses) : จุดด้อยหรือจุดอ่อน ข้อเสียเปรียบเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ของบริษัท เช่น การขาดเงินทุน นโยบายและทิศทาง การบริการที่ไม่แน่นอน หรือบุคลากรที่ไม่มีคุณภาพ ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไปอันจะเป็นประโยชน์ต่อบริษัท

โอกาส (Opportunities) : เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์ หรือส่งเสริมการดำเนินงานของบริษัท โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน ผู้ประกอบการที่ดีจะต้องแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ โดยการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ตลอดเวลา เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและการแข่งขันในตลาด และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

อุปสรรค (Threats) : เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลเสียต่อธุรกิจ เช่น ราคาน้ำมันที่สูงขึ้น อัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น สภาพเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ทางการตลาดให้สอดคล้อง และพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้

2. TOWS Matrix

เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือสำหรับการสร้างกลยุทธ์ใหม่จากสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร ที่มีการต่อยอดมาจาก SWOT Analysis ด้วยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กร

2 ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่

ปัจจัยภายใน - Strength (จุดแข็ง) และ Weakness (จุดอ่อน)

ปัจจัยภายนอก - Opportunity (โอกาส) และ Threat (ความเสี่ยง)

เมื่อนำปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมาจับคู่กัน จะทำให้เกิดเป็นการวิเคราะห์ของ TOWS Matrix ได้ออกมาเป็นกลยุทธ์ 4 รูปแบบด้วยกัน ได้แก่

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO) เป็นการจับคู่ระหว่าง Strength และ Opportunity (ใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส)

กลยุทธ์ในส่วนนี้มีความสำคัญอย่างมากต่อการเติบโตของธุรกิจ เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่เน้นสร้างผลลัพธ์ที่ให้ประโยชน์สูงสุด ผ่านการวิเคราะห์จุดแข็งของธุรกิจร่วมกับโอกาสที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นการส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันในตลาดให้ดียิ่งขึ้น

2. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) เป็นการจับคู่ระหว่าง Weakness และ Opportunity (ใช้โอกาสลดจุดอ่อน) ทุกธุรกิจล้วนมีจุดอ่อน ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องกระบวนการดำเนินงาน หรือการที่ธุรกิจยังไม่ใช่ที่รู้จักในตลาด โดยบางครั้งการลดจุดอ่อนอาจเป็นเรื่องของจังหวะเวลา ที่จะเป็นตัวช่วยให้ธุรกิจแก้ไขจุดอ่อนหรือลดทอนจุดอ่อนของตัวเองลงไปได้ เช่น ช่วงล็อกดาวน์ที่ผ่านมาจากสถานการณ์โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อร้านอาหารเปิดใหม่อย่างหนักหน่วง เพราะจุดอ่อนเดิมคือร้านใหม่มีคนรู้จักน้อยอยู่แล้ว พอต้องถูกปิดหน้าร้านยิ่งเสียโอกาสสร้างรายได้ อย่างไรก็ตาม ด้วยกระแสของบริการ Online Food Delivery ที่มาแรง โดยเฉพาะช่วงโควิดที่คนต้องกักตัวอยู่บ้าน ทำให้ร้านอาหารหน้าใหม่กลุ่มนี้ สามารถปิดจุดอ่อนเรื่องการที่ยังไม่ใช่ที่รู้จัก ด้วยการหันไปขายบนแพลตฟอร์มออนไลน์ และวางกลยุทธ์โฆษณาร้านบนสื่อออนไลน์มากขึ้น

3. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) เป็นการจับคู่ระหว่าง Strength และ Threat (ใช้จุดแข็งรับมืออุปสรรค) เป็นการใชจุดแข็งที่มีอยู่มาป้องกันหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องทรัพยากรบุคคลหรือเครื่องมือในองค์กรก็ตาม เนื่องจากหลายองค์กรที่กำลังเติบโตอย่างมาก มักมีความต้องการใช้จุดแข็งเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์เชิงรุกเพียงอย่างเดียว จนอาจมองข้ามการนำจุดแข็งมาเตรียมรับมือกับอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น

4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT) เป็นการจับคู่ระหว่าง Weakness และ Threat (แก้ไขจุดอ่อนและเลี่ยงอุปสรรค) กลยุทธ์แบบนี้จะแตกต่างจากอีก 3 กลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้น เนื่องจากมีไว้เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ที่ถาโถมเข้ามา ไม่ได้ใช้เพื่อหวังมุ่งไปข้างหน้า แต่เป็นกลยุทธ์เชิงรับที่มีไว้เพื่อพยุงสถานการณ์ของที่เกิดขึ้นไม่ให้แย่ลง ด้วยการพยายามบรรเทาปัญหาหรือหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดเพิ่ม

3. การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน

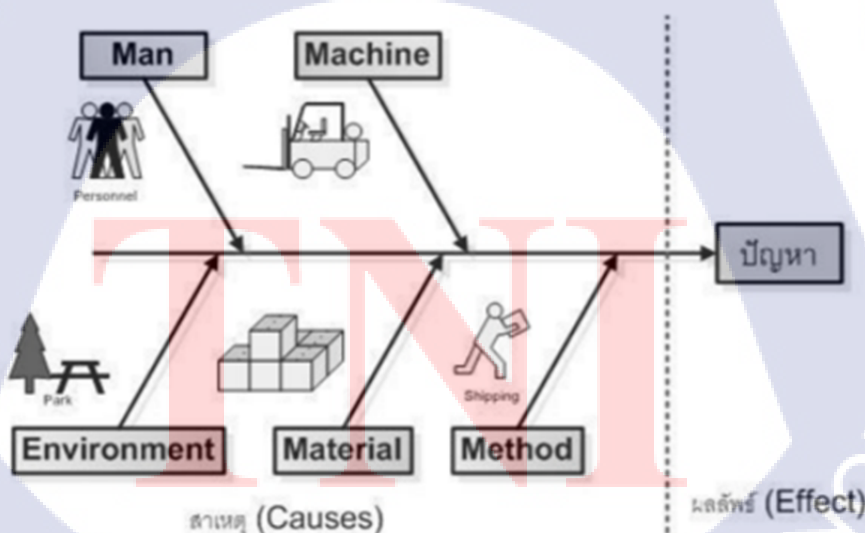
การวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในบริษัททุกๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจ แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้างระบบระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของบริษัทเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย

4. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัท ทำให้สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรค การดำเนินงานของบริษัทที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในประเทศและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัท เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษา การตั้งถิ่นฐาน และการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น บทบัญญัติกฎหมายต่างๆ มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธีใหม่ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการบริการ

ทฤษฎีแผนภาพก้างปลา (Fishbone Diagram)

ผังก้างปลา Fishbone Diagram ประกอบด้วยส่วนต่างๆ คือ ส่วนหัวปลาในส่วนนี้จะแสดงปัญหาหรือผลลัพธ์ (Problem or Effect) และ หากต้องการเขียนรายละเอียดในส่วนของสาเหตุ (Causes) จะสามารถแยกรายละเอียดได้แก่ปัจจัย (Factors) ที่ส่งผลกระทบต่อปัญหา (หัวปลา), สาเหตุหลัก (ก้างใหญ่) และสาเหตุย่อย (ก้างเล็ก) รวมถึงเทคนิคการระดมความคิดเพื่อจะได้ก้างปลาที่ละเอียดสวยงาม คือการถามทำไม ทำไม Why-Why Analysis เพื่อค้นหารายละเอียดถึงสาเหตุของปัญหาอยู่ในการเขียนแต่ละก้างของก้างปลา



รูปที่ 1 แผนภาพก้างปลา (Fishbone Diagram)

การกำหนดปัจจัยบนก้างปลาจากแนวคิดของอิชิกาวะ (Ishikawa. 1986) สามารถที่จะกำหนดกลุ่มปัจจัยเพื่อช่วยให้แยกแยะปัญหา รวมทั้งกำหนดสาเหตุต่างๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งตามหลักการนั้นจะใช้ หลัก 4M 1E อธิบายได้ ดังนี้

Man หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานของกระบวนการทำงาน

Machine หมายถึง เครื่องจักรหรืออุปกรณ์ที่ใช้ในกระบวนการทำงาน

Material หมายถึง วัตถุดิบที่อยู่ในกระบวนการทำงานที่ถูกนำมาค้นหาสาเหตุของปัญหา

Method หมายถึง กระบวนการ หรือวิธี หรือขั้นตอนของการทำงาน

Environment หมายถึง สถานที่ในการปฏิบัติงาน สถานที่ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน ความสว่าง และบรรยากาศการในการทำงาน

5 Why Analysis

เครื่องมือวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ด้วยการถามหาสาเหตุด้วยคำว่า Why หรือทำไมเพื่อหาว่าสาเหตุของปัญหาเกิดมาจาก และ ถามซ้ำเพื่อหาว่าทำไมสาเหตุดังกล่าวจึงเกิดขึ้นได้ และจะถามซ้ำไปเรื่อยๆ 5 ครั้ง หรือจนกว่าจะพบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ภาพรวมอุตสาหกรรม

1.1 ลักษณะโครงสร้างอุตสาหกรรม

อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทยเป็นอุตสาหกรรมที่ยังคงต้องพึ่งพิงการนำเข้าทั้งในส่วนของโลหะมีค่าต่างๆ เช่น ทองคำ และเงิน รวมไปถึงอัญมณีบางประเภท โดยเฉพาะเพชร เนื่องจากไม่มีวัตถุดิบภายในประเทศ ประกอบกับวัตถุดิบพลอยที่ขุดพบภายในประเทศเริ่มมีจำนวนลดน้อยลง รวมถึงค่าจ้างแรงงานฝีมือที่สูงขึ้น ส่งผลให้ความสามารถผลิตของไทยลดลง ดังนั้นอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทยจึงจำเป็นต้องเร่งพัฒนาฝีมือแรงงาน และเทคโนโลยีในการผลิต เพื่อก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์อัญมณีและเครื่องประดับได้มากขึ้น และสร้างเชื่อมโยงไปสู่อุตสาหกรรมต่อเนื่องต่างๆ รวมไปถึงการขยายช่องทางการตลาด เพื่อเสริมสร้างอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทยให้มีศักยภาพในการแข่งขันในตลาดระดับโลกได้ต่อไปในอนาคตอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับของไทยพัฒนามาจากอุตสาหกรรมขนาดเล็กในระดับครัวเรือน เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตไม่ซับซ้อน ใช้แรงงานเป็นหลัก และได้มีการขยายตัวเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่ใช้แรงงานจำนวนมาก และใช้เครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัยซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นไปที่การผลิตเพื่อการส่งออกเป็นหลัก โดยอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับเป็น 1 ใน 10 อุตสาหกรรมที่มีความสำคัญกับการส่งออกของไทย ซึ่งผู้ผลิตในอุตสาหกรรมนี้เกินกว่าร้อยละ 90 เป็นกิจการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

ซึ่งกระจายตัวอยู่ทั่วไปทั้งในเขตกรุงเทพฯ และส่วนภูมิภาคโครงสร้างอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ จำแนกตามลักษณะการผลิตได้ออกเป็น 2 ประเภท คือ อุตสาหกรรมอัญมณี และอุตสาหกรรมเครื่องประดับ

1.2 โรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับปี 2564

ตารางที่ 2 จำนวนโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ (สะสม) เดือนมกราคม-ธันวาคม 2564

ประเภทโรงงาน	ลักษณะกิจการ	จำนวนโรงงาน ณ สิ้นปี 2563 (โรงงาน)	ปี 2564 (สะสม) เดือนมกราคม-ธันวาคม			
			(+) ประกอบกิจการใหม่ (จำนวน)*	(-) ยกเลิกกิจการ (จำนวน)*	คงเหลือ (จำนวน)	เงินลงทุน (ล้านบาท) *ประกอบกิจการใหม่
08401	การทำเครื่องประดับ โดยใช้เพชร พลอย ไข่มุก ทองคำ ทองขาว เงิน นาก หรืออัญมณี	373	10	5	378	949.5
08402	การทำเครื่องใช้ด้วยทองคำ ทองขาว เงิน นาก หรือกะไหล่ทอง หรือโลหะที่มีค่า	10	-	-	10	-
08403	การตัด เจียรระไน หรือขัดเพชร พลอย หรืออัญมณี	35	1	-	36	8.0
08404	การเผาหรืออบพลอยหรืออัญมณีอื่นๆ	4	-	-	4	-
08405	การทำดวงตรา หรือเหรียญตราของเครื่องราชอิสริยาภรณ์ หรือเหรียญอื่น	22	1	-	23	2.2
รวม		444	12	5	451	959.7

ที่มา : ศูนย์ข้อมูลและดิจิทัลอุตสาหกรรม สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ. (2554). โรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ (สะสม) เดือนมกราคม-ธันวาคม 2564. ออนไลน์.

จากตารางที่ 2 พบว่า ภาพรวมจำนวนโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ (สะสม) เดือนมกราคม-ธันวาคม 2564 มีจำนวนรวม 451 โรงงาน จำแนกเป็นโรงงานที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการ (ใหม่) สะสมจำนวน 12 โรงงาน และมีจำนวนโรงงานที่จำหน่ายทะเบียนโรงงาน (ยกเลิกกิจการ) สะสมจำนวน 5 โรงงาน เงินลงทุนรวม 959.7 ล้านบาท และคนงานรวม 951 คน โดยประเภทโรงงานที่มีการประกอบกิจการ (ใหม่) สูงสุด ได้แก่ โรงงานทำเครื่องประดับ โดยใช้เพชร พลอย ไข่มุก ทองคำ ทองขาว เงิน นาก หรืออัญมณี จำนวน 10 โรงงาน รองลงมา คือ

การตัด เจียรไน หรือขัดเพชร พลอย หรืออัญมณี และการทำดวงตรา หรือเหรียญตราของ
เครื่องราชอิสริยาภรณ์ หรือเหรียญอื่น ประเภทละ 1 โรงงาน

ตารางที่ 3 จำนวนแรงงานในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ (สะสม) เดือนมกราคม-
ธันวาคม 2564

ประเภท โรงงาน	ลักษณะกิจการ	จำนวน โรงงาน ณ สิ้นปี 2563 (จำนวน แรงงาน)	ปี 2564 (สะสม) เดือนมกราคม-ธันวาคม		
			ประกอบ กิจการใหม่ (จำนวน แรงงาน)*	ขยายกิจการ (จำนวน แรงงาน)*	ยกเลิกกิจการ (จำนวน แรงงาน)*
08401	การทำเครื่องประดับ โดยใช้เพชร พลอย ไข่มุก ทองคำ ทองขาว เงิน นาก หรืออัญมณี	46,013	922	-	420
08402	การทำเครื่องใช้ด้วยทองคำ ทองขาว เงิน นาก หรือกะไหล่ทอง หรือโลหะ ที่มีค่า	1,636	-	-	-
08403	การตัด เจียรไน หรือขัดเพชร พลอย หรืออัญมณี	6,846	23	-	-
08404	การเผาหรืออบพลอยหรืออัญมณีอื่นๆ	106	-	-	-
08405	การทำดวงตรา หรือเหรียญตราของ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ หรือเหรียญอื่น	332	6	-	-
รวม		54,933	951	-	420

ที่มา : ศูนย์ข้อมูลและดิจิทัลอุตสาหกรรม สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ. (2554).
โรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ (สะสม) เดือนมกราคม-ธันวาคม 2564.
ออนไลน์.

จากตารางที่ 3 พบว่าภาพรวมจำนวนแรงงานสะสมในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณี
และเครื่องประดับ (สะสม) เดือนมกราคม-ธันวาคม 2564 มีจำนวนแรงงานที่เข้าระบบในโรงงาน
ที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการ (ใหม่) จำนวน 951 ราย และจำนวนแรงงานที่ออกจาก
ระบบในโรงงานที่จำหน่ายทะเบียนโรงงาน (ยกเลิกกิจการ) จำนวน 420 รายทั้งนี้ ภาพรวม
โรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ในไตรมาส 4/2564 (เดือนตุลาคม-ธันวาคม 2564) มี
โรงงานที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการ (ใหม่) มีจำนวน 2 โรงงาน เงินลงทุน 81.1 ล้านบาท
และคนงานรวม 169 คน ได้แก่โรงงานทำเครื่องประดับ โดยใช้เพชร พลอย ไข่มุก ทองคำ ทองขาว
เงิน นาก หรืออัญมณี และภาพรวมโรงงานที่จำหน่ายทะเบียนโรงงาน (ยกเลิกกิจการ) มีจำนวน
3 โรงงาน เงินลงทุน 28.0 ล้านบาท และคนงานรวม 258 คน ได้แก่ โรงงานทำเครื่องประดับ โดยใช้

เพชร พลอย ไข่มุก ทองคำ ทองขาว เงิน นาก หรืออัญมณีทั้งนี้ ไม่ปรากฏโรงงานที่ขยายกิจการ ในช่วงเวลาดังกล่าวในอุตสาหกรรม

1.3 สถานการณ์ส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทยปี 2564

การส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทยตามพิกัดอัตราศุลกากรตอนที่ 71* ในช่วงเดือนมกราคม-ธันวาคม ปี 2564 ปรับตัวลดลงร้อยละ 44.79 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2563 ที่มีมูลค่า 18,191.73 ล้านดอลลาร์สหรัฐ มาอยู่ที่ 10,042.76 ล้านดอลลาร์สหรัฐ โดยเป็นสินค้าส่งออกในอันดับที่ 5 คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 3.70 ของสินค้าส่งออกโดยรวมของไทย ทั้งนี้ หากนำมูลค่าดังกล่าวข้างต้นหักออกด้วยการส่งออกทองคำที่ยังมิได้ขึ้นรูป พบว่าการส่งออกสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับที่แท้จริงมีมูลค่า 6,158.66 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปีก่อนหน้าร้อยละ 26.94 โดยเป็นการเติบโตอย่างต่อเนื่องเป็นเดือนที่ 10 นับตั้งแต่มีนาคมเป็นต้นมา ซึ่งเมื่อพิจารณาเฉพาะเดือนธันวาคมเพียงเดือนเดียว มูลค่าการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทย มีมูลค่าเพิ่มขึ้นจากเดือนเดียวกันในปีก่อนหน้าร้อยละ 29.33

1.4 สถานการณ์การส่งออก

สินค้าที่มีมูลค่าส่งออกสูงสุดในรอบปีนี้ คือ ทองคำที่ยังมิได้ขึ้นรูปหรือทองคำ กึ่งสำเร็จรูป ด้วยสัดส่วนร้อยละ 38.68 ของมูลค่าการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทยโดยรวม มีมูลค่าลดลงร้อยละ 70.88 อันเป็นผลมาจากมูลค่าการส่งออกทองคำในรอบปีนี้ปรับตัวลดลงมาก เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า โดยราคาทองคำในเดือนธันวาคมปรับตัวลดลงจากเดือนก่อนหน้ามาอยู่ที่ระดับราคาเฉลี่ย 1,786.65 ดอลลาร์สหรัฐต่อออนซ์ ทั้งนี้การเคลื่อนไหวของราคาทองคำในรอบปี มีความผันผวนจากปัจจัยกดดันต่างๆ โดยเฉพาะกรณีการปรับลดวงเงินซื้อคืนพันธบัตรตามมาตรการผ่อนคลายเชิงปริมาณ (QE) ของธนาคารกลางสหรัฐ (FED) ทั้งยังปรับลดในอัตราที่เร็วกว่าเดิม และจะยุติการทำ QE ในเดือนมีนาคม 2565 รวมทั้งการส่งสัญญาณปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบาย 3 ครั้งในปี 2565 จากปัญหาเงินเฟ้อที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ขณะที่การถือครองทองคำของกองทุน SPDR ลดลง 195.08 ตัน เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า

เครื่องประดับแท้ สินค้าส่งออกในอันดับ 2 ในสัดส่วนร้อยละ 33.62 ของมูลค่าการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทย ขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 28.73 โดยสินค้าส่งออกหลัก คือ เครื่องประดับเงิน เติบโตได้ร้อยละ 21.71 จากการส่งออกไปยังสหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร และออสเตรเลีย ตลาดสำคัญในอันดับที่ 1, 3 และ 4 ได้สูงขึ้นร้อยละ 45.20, ร้อยละ 260.40 และ ร้อยละ 1.80 ตามลำดับ ส่วนการส่งออกไปยังเยอรมนีและจีน ตลาดในอันดับ 2 และ 5 ปรับตัวลดลงร้อยละ 0.66 และร้อยละ 33.38 ตามลำดับ การส่งออก เครื่องประดับทอง เพิ่มขึ้นร้อยละ 31.75 เนื่องจากการส่งออกไปยังตลาดสำคัญอันดับที่ 1 และ 3-5 อย่างสหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ และญี่ปุ่น ที่ล้วนเติบโตขึ้นร้อยละ 82.73, ร้อยละ 103.20, ร้อยละ

19.68 และร้อยละ 17.52 ตามลำดับ ส่วนการส่งออกไปยังฮ่องกง ตลาดในอันดับ 2 ลดลงร้อยละ 14 การส่งออก เครื่องประดับพลหินม ขยายตัวร้อยละ 51.89 จากการส่งออกไปยังสิงคโปร์ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร และฮ่องกง ตลาดในอันดับที่ 1 และ 3-5 เด็บโตได้ร้อยละ 150.41, ร้อยละ 124.77, ร้อยละ 66.63 และร้อยละ 22.99 ตามลำดับ ขณะที่ญี่ปุ่น ตลาดอันดับที่ 2 ลดลงร้อยละ 7.12

เพชร เป็นสินค้าส่งออกรายการสำคัญในอันดับ 3 คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 12.55 ของมูลค่าการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทย มีอัตราการขยายตัวร้อยละ 33.21 โดยเพชรเจียรไนเป็นสินค้าส่งออกหลักในหมวดนี้ เพิ่มขึ้นร้อยละ 35.11 เนื่องจากการส่งออกไปยังตลาดทั้ง 5 อันดับแรก อย่างอินเดีย ฮ่องกง เบลเยียม สหรัฐอเมริกา และสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ล้วนมีมูลค่าสูงขึ้นร้อยละ 114.61, ร้อยละ 1.82, ร้อยละ 22.19, ร้อยละ 23.08 และร้อยละ 44.15 ตามลำดับ

พลอยสี เป็นสินค้าส่งออกในอันดับที่ 4 มีสัดส่วนร้อยละ 6.87 ของมูลค่าการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับโดยรวมของไทย ขยายตัวได้ร้อยละ 25.51 โดยสินค้าส่งออกหลักในหมวดนี้เป็น พลอยเนื้อแข็งเจียรไน (ทับทิม แซปไฟร์ และมรกต) ซึ่งเด็บโตขึ้นร้อยละ 38.51 จากการส่งออกไปยังฮ่องกงสหรัฐอเมริกา อิตาลีฝรั่งเศส และสวิตเซอร์แลนด์ ตลาดหลัก 5 อันดับแรก ได้สูงขึ้นร้อยละ 38.18, ร้อยละ 7.05, ร้อยละ 44.24, ร้อยละ 97.58 และร้อยละ 18.89 ตามลำดับ พลอยเนื้ออ่อนเจียรไน เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.74 เนื่องจากการส่งออกไปยังสวิตเซอร์แลนด์ ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น ตลาดในอันดับที่ 3-5 สามารถเด็บโตได้ร้อยละ 61.86, ร้อยละ 333 และร้อยละ 86.38 ตามลำดับ ส่วนฮ่องกง และสหรัฐอเมริกา ตลาดใน 2 อันดับแรก ปรับตัวลดลงร้อยละ 10.04 และร้อยละ 36.76 ตามลำดับ

เครื่องประดับเทียม เป็นสินค้าส่งออกในอันดับที่ 5 คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 2.67 เพิ่มขึ้นร้อยละ 9.70 จากการส่งออกไปยังสหรัฐอเมริกา ฮ่องกง ฝรั่งเศส และสวิตเซอร์แลนด์ ตลาดในอันดับที่ 1, 2, 4 และ 5 มีมูลค่าเพิ่มขึ้นร้อยละ 70.02, ร้อยละ 61.64, ร้อยละ 25.49 และร้อยละ 3.25 ตามลำดับ มีเพียงลิกเตนสไตน์ ซึ่งเคยเป็นตลาดส่งออกในอันดับ 1 ในปีที่ผ่านมา หดตัวลงร้อยละ 46 มูลค่าการส่งออกสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับไทย (ไม่รวมทองคำ) ในรอบปี 2564 ที่ผ่านมา เพิ่มขึ้นร้อยละ 26.94 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อนหน้า ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการจัดการกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ในประเทศต่างๆ โดยเฉพาะประเทศเศรษฐกิจที่สำคัญ เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น ทั้งการฉีดวัคซีนโควิด-19 ที่สามารถครอบคลุมประชากรส่วนใหญ่ การพัฒนาวัคซีนและยาต้านไวรัสมีความก้าวหน้า แม้ว่าการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 จะเกิดการกลายพันธุ์ในหลายภูมิภาคทั่วโลก แต่ผลกระทบทั้งต่อผู้ป่วยและกิจกรรมทางเศรษฐกิจในประเทศที่มีการปรับตัวแล้วไม่ได้รับผลกระทบเช่นการแพร่ระบาดครั้งก่อน ทำให้การเชื่อมต่อกันในห่วงโซ่อุปทานมีความต่อเนื่องทั้งภายในและนอกประเทศมากขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มประเทศพัฒนาแล้วที่มีการฟื้นตัวได้ดี การบริโภคสินค้าและบริการฟื้นตัวกลับมาได้ในระดับ

ใกล้เคียงช่วงก่อนการแพร่ระบาด จึงช่วยหนุนให้การส่งออกสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับไทย ขยายตัวได้ โดยไทยส่งออกไปยังตลาดสำคัญทั้ง 10 อันดับแรก ได้เพิ่มขึ้น ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ฮองกง อินเดีย เยอรมนี สหราชอาณาจักร เบลเยียม ญี่ปุ่น สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ออสเตรเลีย และสวิตเซอร์แลนด์ ซึ่งมีมูลค่าเติบโตร้อยละ 51.29, ร้อยละ 0.78, ร้อยละ 60.65, ร้อยละ 1.70, ร้อยละ 134.66, ร้อยละ 21.23, ร้อยละ 6.49, ร้อยละ 29.82, ร้อยละ 10.71 และร้อยละ 70.43 ตามลำดับ

การส่งออกไปยัง สหรัฐอเมริกา ที่สามารถเติบโตได้นั้น เนื่องจากการส่งออกสินค้าหลักอย่างเครื่องประดับเงินและเครื่องประดับทอง ซึ่งเป็นสินค้าหลักในสัดส่วนราวร้อยละ 77 รวมทั้งสินค้าสำคัญรองลงมาอย่างเพชรเจียระไน พลอยเนื้อแข็งเจียระไน และเครื่องประดับเทียม เติบโตขึ้นร้อยละ 45.20, ร้อยละ 82.73, ร้อยละ 23.08, ร้อยละ 7.05 และร้อยละ 70.02 ตามลำดับ

มูลค่าการส่งออกไปยัง ฮองกง ที่เพิ่มขึ้นนั้น เป็นผลมาจากการส่งออกสินค้าสำคัญอย่างเพชรเจียระไน พลอยเนื้อแข็งเจียระไน เครื่องประดับเทียม และเครื่องประดับเงิน ได้สูงขึ้นร้อยละ 1.82, ร้อยละ 38.18, ร้อยละ 61.64 และร้อยละ 1.76 ตามลำดับ

ส่วนการส่งออกไป อินเดีย ที่เติบโตได้นั้น เนื่องมาจากการส่งออกเพชรเจียระไน ซึ่งเป็นสินค้าหลักในสัดส่วนราวร้อยละ 72 เพิ่มขึ้นร้อยละ 114.61 ส่วนสินค้าที่ปรับตัวลงในตลาดนี้คือ โลหะเงิน พลอยก้อน และพลอยเนื้ออ่อนเจียระไน

สำหรับการส่งออกไปยัง เยอรมนี ตลาดในอันดับ 4 ปรับเพิ่มขึ้นร้อยละ 1.70 เนื่องจากการส่งออกสินค้าสำคัญหลายรายการอย่างเศษหรือของที่ใช้ไม่ได้ทำด้วยโลหะมีค่า เครื่องประดับทอง เครื่องประดับเทียม และพลอยเนื้ออ่อนเจียระไน ได้สูงขึ้นร้อยละ 14.71, ร้อยละ 17.09, ร้อยละ 1 และร้อยละ 7.95 ตามลำดับ

การส่งออกไปยัง สหราชอาณาจักร ขยายตัวต่อเนื่อง จากการส่งออกสินค้าหลักอย่างเครื่องประดับเงินและเครื่องประดับทอง ซึ่งมีสัดส่วนรวมกันราวร้อยละ 81 รวมทั้งสินค้าสำคัญลำดับถัดมาอย่างเครื่องประดับเทียม และพลอยเนื้อแข็งเจียระไน ได้สูงขึ้นร้อยละ 260.40, ร้อยละ 103.20, ร้อยละ 44.31 และร้อยละ 99.85 ตามลำดับ

ส่วนการส่งออกไปยัง เบลเยียม ตลาดในอันดับ 6 ที่ขยายตัวสูงขึ้นนั้น มาจากการส่งออกเพชรเจียระไน ซึ่งมีสัดส่วนถึงร้อยละ 86 รวมทั้งสินค้าสำคัญลำดับถัดมาอย่างเศษหรือของใช้ไม่ได้อื่นๆ ที่ทำด้วยโลหะมีค่า/หุ้มติดด้วยโลหะมีค่า พลอยเนื้อแข็งเจียระไน และเครื่องประดับทอง เติบโตได้ร้อยละ 22.19, ร้อยละ 172.19, ร้อยละ 99.77 และร้อยละ 51.97 ตามลำดับ

การส่งออกไปยัง ญี่ปุ่น ที่เติบโตขึ้น เนื่องจากการส่งออกสินค้าหลักอย่าง เครื่องประดับทอง รวมทั้งสินค้าสำคัญรองลงมาอย่างเพชรเจียระไน และเครื่องประดับเงิน เพิ่มขึ้น ร้อยละ 17.52, ร้อยละ 11.59 และร้อยละ 4.33 ตามลำดับ ขณะที่เครื่องประดับพลหินมัลดง ร้อยละ 7.12

สำหรับการส่งออกไปยัง สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ที่เพิ่มขึ้นนั้น เป็นผลมาจากการส่งออกสินค้าสำคัญอย่างเครื่องประดับทอง เพชรเจียระไน พลอยเนื้อแข็งและเนื้ออ่อนเจียระไน เติบโตได้ร้อยละ 19.68, ร้อยละ 44.15, ร้อยละ 77.98 และร้อยละ 34.99 ตามลำดับ

มูลค่าการส่งออกไปยัง ออสเตรเลีย สามารถขยายตัวได้ดี เนื่องจากการส่งออกสินค้าสำคัญหลายรายการได้เพิ่มขึ้นไม่ว่าจะเป็นเครื่องประดับเงิน เครื่องประดับทอง เครื่องประดับเทียม รวมทั้งพลอยเนื้อแข็งและเนื้ออ่อนเจียระไน ที่ล้วนมีมูลค่าเพิ่มขึ้นร้อยละ 1.80, ร้อยละ 51.42, ร้อยละ 62.22, ร้อยละ 143.19 และร้อยละ 43.64 ตามลำดับ

การส่งออกไปยัง สวิตเซอร์แลนด์ ที่เติบโตขึ้นนั้น เป็นผลมาจากการส่งออกสินค้าสำคัญอย่างโลหะเงิน พลอยเนื้อแข็งและเนื้ออ่อนเจียระไน และเครื่องประดับเทียม ได้เพิ่มขึ้น ร้อยละ 8,383.13, ร้อยละ 18.89, ร้อยละ 61.86 และร้อยละ 3.25 ตามลำดับ ในรอบปีที่ผ่านมา สวิตเซอร์แลนด์นำเข้าโลหะเงินสูงขึ้นเพื่อนำไปสกัดจากความต้องการโลหะเงินเพื่อเก็งกำไร

1.5 สถานการณ์การนำเข้า

การนำเข้าสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับในปี 2564 มีมูลค่า 12,598.67 ล้านเหรียญสหรัฐ ปรับตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 56.05 โดยสินค้านำเข้าที่มีมูลค่าสูงสุดในปี 2563 คือ ทองคำที่ยังมิได้ขึ้นรูปหรือทองคำกึ่งสำเร็จรูป ด้วยสัดส่วนร้อยละ 67.39 เพิ่มขึ้นร้อยละ 68.31 อันเนื่องมาจากธนาคารแห่งประเทศไทยมีการสำรองทองคำ เพิ่มมากขึ้นตลอดปีที่ผ่านมา รวมทั้งทองคำยังเป็นสินทรัพย์ปลอดภัยที่นักลงทุนให้ความสนใจ เนื่องจากความไม่แน่นอนจากการระบาดของโควิด-19 ภาวะเศรษฐกิจโลกและสินทรัพย์ทางเลือกอื่นๆ มีความผันผวนสูง นอกจากนี้ การที่ค่าเงินบาทอ่อนค่าลง จึงเพิ่มโอกาสในการทำกำไรของนักลงทุนให้สูงขึ้น เหล่านี้จึงเป็นปัจจัยให้มีอุปสงค์ต่อทองคำในประเทศเพิ่มสูงขึ้น เพชร ขยายตัวได้ร้อยละ 35.65 ส่วนใหญ่เป็นการนำเข้าเพชรเจียระไน ซึ่งเพิ่มขึ้นร้อยละ 35.53 รวมถึงเพชรก้อนที่เติบโตสูงถึงร้อยละ 40.39 สำหรับโลหะเงิน สินค้านำเข้าอันดับ 3 มีมูลค่าสูงขึ้น 54.93 ส่วน เครื่องประดับแท้ เป็นสินค้านำเข้าในลำดับที่ 4 เติบโตได้ร้อยละ 21.18 ซึ่งส่วนมากเป็นการนำเข้าเครื่องประดับทองที่มีมูลค่าสูงขึ้น ร้อยละ 11.99 และเครื่องประดับเงิน สินค้ารองลงมาเติบโตได้ร้อยละ 30.63 สำหรับสินค้าอันดับ 5 เป็น พลอยสี โดยมีสินค้าหลัก คือ พลอยเนื้อแข็งและเนื้ออ่อนเจียระไน ที่ยังขยายตัวได้ร้อยละ 36.16 และร้อยละ 8.64 ตามลำดับ

ทั้งนี้ สินค้านำเข้าส่วนใหญ่ราวร้อยละ 92 อยู่ในหมวดสินค้าวัตถุดิบและกึ่งวัตถุดิบ ซึ่งมีการนำเข้าเพิ่มขึ้น เนื่องจากการในรอบปีที่ผ่านมา ภาคธุรกิจและผู้บริโภคมีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์แพร่ระบาดของโควิดได้ดีขึ้น ทำให้มีอุปสงค์ด้านการผลิตและการบริโภคเพิ่มขึ้น

แหล่งนำเข้าสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับที่สำคัญที่สุดของไทย คือ สวิตเซอร์แลนด์ ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 31.37 มีมูลค่าเพิ่มขึ้นร้อยละ 218.46 โดยสินค้านำเข้าหลักกว่าร้อยละ 98 คือ ทองคำฯ ช้องกง มีสัดส่วนการนำเข้าร้อยละ 17.67 เด็บโตไตร้อยละ 51.07 ส่วนใหญ่เป็นการนำเข้าทองคำฯ ด้วยสัดส่วนกว่าร้อยละ 87 และมีสินค้านำเข้า คือ เพชรเจียรไนและโลหะเงิน ที่ล้วนเด็บโตไตร้อยละได้ดีแหล่งนำเข้าสำคัญในลำดับ 3 คือ อินเดีย คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 11.38 ขยายตัวได้ร้อยละ 48.73 โดยราวร้อยละ 92 เป็นการนำเข้าเพชรเจียรไน ส่วนสินค้านำเข้าได้แก่ เครื่องประดับทอง และพลอยเนื้ออ่อนเจียรไน ที่ล้วนปรับตัวสูงขึ้น แหล่งนำเข้าที่มีมูลค่าสูงลำดับที่ 4 คือ ออสเตรเลีย มีสัดส่วนร้อยละ 6.56 มีอัตราการเด็บโตสูงถึงร้อยละ 582.90 จากการนำเข้าทองคำฯ ในสัดส่วนสูงราวร้อยละ 98 ได้สูงขึ้นถึงร้อยละ 644 ขณะที่ จีน เป็นตลาดนำเข้าอันดับ 5 คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 4.55 ขยายตัวได้จากการนำเข้าโลหะเงิน เครื่องประดับทอง และทองคำฯ ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.79, ร้อยละ 139.77 และร้อยละ 247.94 ตามลำดับ

โดยสรุปมูลค่าการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับของไทยในรอบ 12 เดือนของปี 2564 ปรับตัวลดลง ร้อยละ 44.79 แต่หากพิจารณาถึงมูลค่าการส่งออกสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับไทยเมื่อไม่รวมการพิจารณาการส่งออกทองคำ พบว่า เด็บโตไตร้อยละ 26.94 และหากพิจารณาถึงมูลค่าส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับของไทย เมื่อหักออกด้วยมูลค่าการส่งออกทองคำฯ และมูลค่าสินค้าส่งกลับจากต่างประเทศ พบว่า มูลค่าการส่งออกสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับสุทธิเพิ่มขึ้นร้อยละ 28.26

1.6 การคาดหมายแนวโน้มภาวะอุตสาหกรรม

ภาพรวม แม้ว่าภาพรวมในตลาดโลกมีการฟื้นตัวของการบริโภคเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญทำให้ระบบเศรษฐกิจเด็บโตในหลายประเทศ แต่สถานการณ์เริ่มมีปัจจัยเสี่ยงเข้ามาในช่วงไตรมาสสุดท้ายของปี 2564 จากการแพร่ระบาดของโควิดสายพันธุ์โอมิครอน อัตราเงินเฟ้อที่สูงขึ้นในหลายประเทศ โดยเฉพาะประเทศเศรษฐกิจขนาดใหญ่ อย่างสหรัฐอเมริกาที่มีอัตราเงินเฟ้อสูงเป็นประวัติการณ์นับตั้งแต่มิถุนายน 2525 ที่อัตราร้อยละ 7.5 ส่งผลให้ธนาคารโลกปรับคาดการณ์เศรษฐกิจโลกในปี 2565-2566 เด็บโตลดลงเป็นร้อยละ 4.1 และร้อยละ 3.2 ตามลำดับ โดยมีปัจจัยเฝ้าระวังอย่างอัตราเงินเฟ้อ หนี้สินที่สูงขึ้น และความเหลื่อมล้ำด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะกระทบต่อการฟื้นตัวของประเทศเศรษฐกิจ เกิดใหม่และกำลังพัฒนา อีกทั้งปัญหาความขัดแย้งระหว่างรัสเซีย-ยูเครน ที่อาจส่งผลกระทบต่อการค้าเพชรในตลาดโลก กลายเป็นปัจจัยกดดันใหม่ที่ต้องจับตามองและให้ความสำคัญ เช่นเดียวกับสถานการณ์

อื่นที่ยังคงไม่คลี่คลายไปทั้งนี้สถานการณ์ของปีนี้มีปัจจัยเสี่ยงหลายอย่างทั้งจากปัจจัยเดิม และปัจจัยใหม่ที่เกิดขึ้น กระตุ้นให้การเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัลมีช่องทางหรือรูปแบบใหม่ๆ เกิดขึ้นหลายรูปแบบ ทำให้การประกอบธุรกิจยังไม่อาจใช้รูปแบบการค้าแบบเดิมได้ การผสานช่องทางหน้าร้านและออนไลน์ยังมีความจำเป็นและสำคัญมากขึ้น ดังนั้น การเลือกช่องทางที่ใช้ และเหมาะสม จึงเป็นสิ่งที่ภาคธุรกิจต้องเลือกเฟ้นให้เหมาะสมในการใช้งาน จึงจะทันกระแสและสามารถแข่งขันในตลาดยุคดิจิทัลได้

การผลิตและการจำหน่ายอัญมณีเครื่องประดับ ปี2565 คาดว่าจะฟื้นตัวดีขึ้น เพราะเศรษฐกิจโลกเริ่มฟื้นตัวจากผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจของหลายประเทศขยายตัวได้ต่อเนื่องนับตั้งแต่มี.ค.2564 เป็นต้นมาและหลายประเทศได้ปรับเปลี่ยนนโยบายกลับคืนสู่ภาวะปกติ หลังจากที่มีการฉีดวัคซีนอยู่ในระดับสูง และแม้จะมีสายพันธุ์โอมิครอน แต่ไม่ส่งผลกระทบรุนแรงเช่นการระบาดในช่วงแรก ส่งผลให้เศรษฐกิจมีการฟื้นตัว มีการผ่อนคลายกิจกรรมทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น ทำให้มีความต้องการสินค้าในกลุ่มอัญมณีและเครื่องประดับเพิ่มขึ้นตาม และสำหรับแนวโน้มการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ (ไม่รวมทองคำ) คาดว่าจะมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นเพราะมาจากกรณีสงครามการค้าระหว่างสหรัฐอเมริกา กับจีน รวมทั้งจากราคาทองคำในตลาดโลกขยับตัวสูงขึ้น

2. ปัจจัยภายนอกที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ

เนื่องจากอัญมณีและเครื่องประดับเป็นสินค้าฟุ่มเฟือย ยอดขายสินค้านี้จึงขึ้นอยู่กับสถานะเศรษฐกิจสำคัญ ฉะนั้นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไม่ว่าจะในแง่ลบหรือบวกก็จะส่งผลกระทบต่อความต้องการบริโภคเป็นสำคัญอัญมณีและเครื่องประดับในทิศทางเดียวกัน สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการบริโภคอัญมณีและเครื่องประดับในทิศทางเดียวกัน สำหรับปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อเศรษฐกิจในปี 2565 นอกจากสงครามการค้าระหว่างจีนกับสหรัฐแล้วนั้น จะมีสงครามระหว่างประเทศระหว่างรัฐเซียและยูเครน และการดำเนินนโยบายเศรษฐกิจของประเทศสำคัญของโลก แล้ว ยังมีปัจจัยจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค ที่หากผู้ประกอบการกิจการไม่สามารถผลิตสินค้าได้สอดคล้องกับความต้องการหรือดึงดูดใจผู้บริโภคได้ก็จะทำให้ขายสินค้าได้ยากขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 สงครามการค้าสหรัฐ-จีน กับผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทย

ผลกระทบด้านแรก คือ การขยายตัวของเศรษฐกิจโลกในภาพรวมจะชะลอตัวลง เป็นผลมาจากอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่ลดลงของทั้งสองประเทศ ซึ่งเป็นเป็นหัวจักรใหญ่ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลก ส่งผลให้ประเทศที่พึ่งพาการส่งออกไปยังสองประเทศนี้ได้รับผลกระทบ ยอดการส่งออกลดลงจนส่งผลกระทบต่ออัตราการขยายตัวของประเทศเหล่านั้นตามไปด้วย สุดท้ายแล้วแม้แต่ประเทศที่ไม่ได้พึ่งพาการส่งออกไปยังสหรัฐ และจีนก็จะได้รับผลกระทบ

ทางอ้อมจากการที่เศรษฐกิจของประเทศอื่นชะลอตัวลงตามไปด้วย เนื่องจากทั้งสองประเทศเป็นคู่ค้ารายใหญ่ของประเทศไทย สงครามการค้าที่ยืดเยื้อจึงส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ผลกระทบด้านที่สอง คือ บรรยากาศด้านการลงทุน การลงทุนเป็นเรื่องของการตัดสินใจระยะยาว หากนักลงทุนคาดการณ์ว่าสงครามการค้าครั้งนี้คงไม่ยืดเยื้อ ก็จะไม่เปลี่ยนแปลงการลงทุน ช่วงที่เริ่มเกิดสงครามการค้าขึ้น นักลงทุนจำนวนไม่น้อยคาดการณ์ว่าเรื่องนี้จะสามารถจบลงได้ในเร็ววัน หากความขัดแย้งนี้ยังคงเกิดขึ้นซ้ำๆ กันต่อไปเรื่อย นักลงทุนก็ต้องหาวิธีลดความเสี่ยงลงด้วยการย้ายเงินลงทุนและฐานการผลิตไปยังประเทศอื่นเพื่อให้ยังสามารถทำธุรกิจกับสหรัฐฯ และจีนได้ต่อไป

เรื่องนี้เป็นทั้งโอกาสและความท้าทายของประเทศไทย ประเทศไทยยังมีพื้นฐานทางเศรษฐกิจที่แข็งแกร่ง และสินค้าที่ได้รับผลกระทบจากสงครามการค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าซึ่งประเทศไทยสามารถส่งออกไปยังทั้งสองประเทศได้ จึงอาจดึงดูดนักลงทุนให้มาลงทุนเพื่อผลิตสินค้าเหล่านี้ได้

อย่างไรก็ตาม ความท้าทายของประเทศไทยก็คือ นักลงทุนมีทางเลือกในการย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศอื่นได้เช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นเวียดนาม มาเลเซีย อินโดนีเซีย เป็นต้น หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนจึงต้องร่วมกันหามาตรการจูงใจที่เหมาะสมมาดึงดูดเม็ดเงินลงทุนเหล่านี้ให้เข้ามา โดยพิจารณาว่าเงินลงทุนในธุรกิจใดบ้างที่จะมาช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระยะยาวได้ดีที่สุด ให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ประเทศไทยต้องเสนอให้กับนักลงทุนเหล่านี้

ผลกระทบด้านที่สาม คือ การจัดระเบียบห่วงโซ่อุปทานในระดับโลกขึ้นมาใหม่ เนื่องจากในปัจจุบันนี้ สินค้าส่งออกจำนวนมากไม่ได้อยู่ในประเทศเดียวทั้งหมด มีการแยกผลิตตามความได้เปรียบด้านต้นทุนในการผลิตของประเทศ หากประเทศที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทานการผลิตได้รับผลกระทบจากสงครามการค้าจะทำให้ความได้เปรียบด้านต้นทุนลดลงอย่างเห็นได้ชัด ผู้ผลิตในประเทศเหล่านั้นอาจโดนแทนที่ด้วยผู้ผลิตในประเทศอื่นที่มีความได้เปรียบมากกว่า จนทำให้ห่วงโซ่อุปทานของสินค้าเปลี่ยนโฉมหน้าไป อาจส่งผลกระทบต่อผู้ผลิตในประเทศไทยที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทานของสินค้าเหล่านี้

ผลกระทบด้านที่สี่ คือ ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน หากย้อนกลับไปดูทิศทางการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนของเงินบาทและเงินตราสกุลอื่นในเอเชีย จะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์สงครามการค้า เป็นการเพิ่มความเสี่ยงทางการเงินให้กับการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ

ผลกระทบด้านที่ห้า คือ การท่องเที่ยว นักท่องเที่ยวจีนเป็นนักท่องเที่ยวที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจ หากเศรษฐกิจของจีนชะลอตัวลงมากจนทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวจีน

ลดลง หรือมีการลดค่าใช้จ่ายในการท่องเที่ยวลง ย่อมส่งผลต่ออัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

สำหรับนักท่องเที่ยวต่างชาติจากประเทศอื่น หากการตัดสินใจมาท่องเที่ยวมีความอ่อนไหวต่อความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนและสภาพเศรษฐกิจภายในประเทศเหล่านั้นแล้ว จำนวนนักท่องเที่ยวจากประเทศเหล่านี้ก็อาจลดลงตามไปด้วยนอกจากนี้แล้ว หากผลกระทบด้านต่างๆ ของสงครามการค้าทำให้เศรษฐกิจไทยชะลอตัวลงอย่างชัดเจน นักท่องเที่ยวไทยเองก็อาจลดการเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ หรือลดรายจ่ายในการท่องเที่ยวด้วยเช่นกัน

ผลกระทบด้านที่หก คือ การจ้างงานและการกระจายรายได้ การชะลอตัวของเศรษฐกิจจากการค้าการลงทุนที่ลดลง ประกอบกับการลดลงของนักท่องเที่ยว จะส่งผลต่อการจ้างงานให้ลดลงจากการหดตัวของภาคธุรกิจ โดยเฉพาะกลุ่มที่ไม่ได้ทำงานประจำ หรือทำงานประจำที่ใช้ทักษะไม่สูงนัก ในกรณีที่ไมโครเลิฟจ้าง นายจ้างก็อาจเลือกใช้วิธีการไม่ขึ้นเงินเดือนตามที่ควรจะเป็น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้ระดับรายได้ของแรงงานกลุ่มนี้เพิ่มช้ากว่ากลุ่มอื่น ส่งผลให้การกระจายรายได้ระหว่างแรงงานแต่ละกลุ่มมีความไม่เท่าเทียมกันมากขึ้นปัญหาการกระจายรายได้ก็ยังมีอีกมิติหนึ่งก็คือ การกระจายรายได้ในเชิงภูมิภาค เพราะแต่ละภูมิภาคจะได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจไม่เท่ากัน พื้นที่ไหนที่มีพื้นฐานทางเศรษฐกิจไม่เข้มแข็ง หรือเป็นพื้นที่ที่มีการผลิตสินค้าเพื่อการส่งออกมาก ก็จะได้รับผลกระทบมากตามไปด้วย

นอกจากนี้แล้ว การที่เศรษฐกิจภายในประเทศชะลอตัว ย่อมทำให้กำลังซื้อภายในประเทศลดลง ซึ่งอาจทำให้ความต้องการสินค้าเกษตรและสินค้าพื้นฐานในชีวิตประจำวันลดลง ภูมิภาคไหนที่มีมูลค่าการผลิตสินค้าเหล่านี้สูงก็จะได้รับผลกระทบตามไปด้วย

ผลกระทบด้านที่เจ็ด คือ การลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนาของบริษัทลดลง ในเมื่อทิศทางการค้าการลงทุนโลกยังไม่มีทิศทางชัดเจน ประกอบกับการที่อัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทยลดลงกว่าที่คาดการณ์ไว้ อาจส่งผลให้บริษัทเลื่อนการลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนาออกไป ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัทและความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้เพิ่มขึ้นช้ากว่าที่ควรจะเป็นตามไปด้วย

ผลกระทบด้านที่แปด คือ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จะได้รับผลกระทบมากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ ผลกระทบทั้ง 6 ด้านที่กล่าวมามีผลต่อธุรกิจแตกต่างกัน ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งมีทรัพยากรน้อย มีความสามารถในการปรับตัวจำกัด ย่อมได้รับผลกระทบมากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีความพร้อมมากกว่าในทุกด้าน

2.2 สงครามรัสเซีย-ยูเครน กับผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทย

ซึ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อเศรษฐกิจไทยในครั้งนี้มี 3 ปัจจัยหลัก ดังนี้

ผลกระทบด้านที่หนึ่ง ปัญหาด้านการค้า จากการขาดแคลนสินค้าสำคัญของรัสเซียและยูเครนที่ไม่สามารถส่งออกได้ เนื่องจากภาวะความไม่สงบและการคว่ำบาตรของนานา

ประเทศ ประเทศรัสเซียและยูเครนไม่นับเป็นประเทศคู่ค้าหลักของไทย เนื่องจากมีมูลค่าการค้าคิดเป็นสัดส่วนประมาณ 2% ของมูลค่าการค้ารวมของไทย โดยในปี 2564 ประเทศไทยมีการส่งออกสินค้าไปรัสเซียเป็นตลาดส่งออกลำดับที่ 36 โดยมีมูลค่าการส่งออก 32,508 ล้านบาท และมีการนำเข้าสินค้าเป็นลำดับที่ 24 โดยมีมูลค่าการนำเข้า 32,508 ล้านบาท ในขณะที่ประเทศไทยมีการส่งออกสินค้าไปยูเครนเป็นลำดับที่ 74 โดยมีมูลค่าการส่งออก 4,228 ล้านบาท และมีการนำเข้าสินค้าลำดับที่ 57 โดยมีมูลค่าการนำเข้า 8,100 ล้านบาท ถึงแม้ทั้งสองประเทศนี้จะมีได้เป็นประเทศเศรษฐกิจคู่ค้าหลักของไทย แต่ก็มีสินค้าสำคัญที่ไทยจำเป็นต้องพึ่งพา ในกรณีของรัสเซียคือน้ำมันดิบ โดยมูลค่าการนำเข้าน้ำมันดิบจากรัสเซียในปี 2564 มีมูลค่า 26,000 ล้านบาท คิดเป็น 53% ของการนำเข้าจากรัสเซียทั้งหมด และคิดเป็นสัดส่วน 5% ของการนำเข้าน้ำมันดิบ ส่วนในกรณีของยูเครน ไทยนำเข้าข้าวสาลีและถั่วเหลืองจากยูเครนเพื่อนำมาป้อนอาหารสัตว์ โดยในปี 2564 มีการนำเข้าข้าวสาลีจากยูเครน 4,200 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วน 10% ของการนำเข้าข้าวสาลีของประเทศไทย สถานการณ์ความไม่สงบระหว่างสองประเทศมีความเป็นไปได้ที่จะทวีความรุนแรงต่อเนื่อง และขยายวงกว้างเป็นความขัดแย้งระหว่างภูมิภาค ดังนั้น มีโอกาสเช่นกันที่ผลกระทบด้านการค้าจะขยายขอบเขตไปยังประเทศในภูมิภาคยุโรป และส่งผลกระทบมายังประเทศไทยเช่นกัน ซึ่งภูมิภาคยุโรปถือว่าเป็นภูมิภาคหนึ่งที่สำคัญต่อการนำเข้าและการส่งออกสินค้าของไทย โดยในปี 2564 ประเทศไทยมีมูลค่าการค้ากับภูมิภาคยุโรปประมาณ 10% ของมูลค่าการค้ารวมของประเทศ ทั้งนี้ ผู้ส่งออกและผู้นำเข้าสินค้าในภูมิภาคยุโรปจึงจำเป็นต้องติดตามสถานการณ์เพื่อประเมินผลอย่างใกล้ชิด

ผลกระทบด้านที่สอง ปัญหาด้านราคาสินค้า ที่มีแนวโน้มสูงขึ้นจากปัญหาสินค้าขาดแคลน ส่งผลให้ราคาสินค้าหลายประเภทมีการปรับตัวเพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นสินค้าเกษตร สินค้าอุตสาหกรรม และสินค้าพลังงาน ทั้งนี้ ยังส่งผลให้ราคาน้ำมันในตลาดโลกเพิ่มสูงขึ้น และส่งผลกระทบโดยตรงต่อค่าครองชีพของประชาชนภายในประเทศที่มีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้น ช่วงสถานการณ์ความไม่สงบระหว่างสองประเทศนี้ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงด้านราคาสินค้าหมวดโภคภัณฑ์ (Commodity) ไปอย่างรวดเร็ว ทำให้สินค้าหลากหลายประเภทมีราคาปรับตัวสูงขึ้นมาก โดยดัชนีรวมของสินค้าโภคภัณฑ์ (S&P GSCI) ซึ่งเป็นดัชนีที่รวบรวมการเปลี่ยนแปลงราคาสินค้าวัตถุดิบต่างๆ ทั่วโลก มีการปรับตัวเพิ่มสูงขึ้น 16% ในสัปดาห์ที่ผ่านมา นับตั้งแต่มีการบุกโจมตียูเครน ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงของดัชนีมากที่สุดในรอบ 1 สัปดาห์ นับตั้งแต่ปี 1970 และปัจจุบัน ดัชนี S&P GSCI ยังคงปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยอยู่ที่ระดับสูงที่สุดนับตั้งแต่ปี 2008 สาเหตุหลักที่ทำให้ดัชนีปรับตัวเพิ่มสูงขึ้นมีผลมาจากราคาน้ำมันดิบในตลาดโลก โดยน้ำมันดิบของสหรัฐฯ WTI (West Texas Intermediate เป็นน้ำมันดิบอ้างอิงที่สำคัญในทวีปอเมริกา) ปรับตัวเหนือระดับ 115 ดอลลาร์สหรัฐต่อบาร์เรล ทำสถิติปรับตัวสูงที่สุดในรอบ 14 ปี นับตั้งแต่ปี 2008 ซึ่งนักวิเคราะห์ต่างเชื่อกันว่า มีความเป็นไปได้ที่ราคาน้ำมันในตลาดโลกจะทำระดับสูงกว่าที่เคยเกิดขึ้นในปี 2008 ที่ระดับ 130 ดอลลาร์สหรัฐต่อบาร์เรล

เนื่องจากสถานการณ์ความไม่สงบยังคงยืดเยื้อ และปริมาณน้ำมันที่ผลิตออกมาอาจไม่มีเพียงพอ ความต้องการ นอกเหนือจากราคาน้ำมันที่ปรับตัวเพิ่มสูงขึ้น ราคาสินค้าประเภทอื่นๆ ที่มีการส่งออกจากภูมิภาคที่มีความขัดแย้งก็มีการปรับตัวเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบไปในธุรกิจที่พึ่งพาวัตถุดิบเหล่านั้น เช่น ธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารสัตว์และการเลี้ยงสัตว์ที่มีภาระต้นทุนเพิ่มมากขึ้น จากการปรับตัวเพิ่มขึ้นของข้าวสาลีและข้าวโพด รวมถึงอุตสาหกรรมการผลิตที่มีต้นทุนการผลิตด้านแร่เหล็ก อะลูมิเนียม ทองแดง ต่างก็มีการปรับตัวเพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้ ประเทศไทยจำเป็นต้องนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศ ส่งผลให้ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงภายในประเทศปรับตัวสูงขึ้นตามแนวโน้มราคาน้ำมันในตลาดโลก การเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมันภายในประเทศมีผลกระทบต่อเนื่องไปยังต้นทุนภาคการผลิตและภาคการขนส่ง ซึ่งแม้ภาครัฐจะมีมาตรการในการช่วยเหลือ เช่น การตรึงราคาน้ำมันโดยอาศัยเงินกองทุนพลังงาน แต่ก็สามารถช่วยพยุงราคาน้ำมันได้เพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น เป็นสาเหตุทำให้ผู้ประกอบการในประเทศต้องเผชิญปัญหาต้นทุนเพิ่มขึ้น และจำเป็นต้องปรับราคาสินค้าอุปโภคบริโภคขึ้นด้วยเช่นกัน ทำให้ส่งผลต่อค่าครองชีพและอัตราเงินเฟ้อปรับตัวเพิ่มสูงขึ้น โดยอัตราเงินเฟ้อของประเทศไทยในปี 2565 มีแนวโน้มปรับตัวสูงที่สุดในรอบ 14 ปี

ผลกระทบด้านที่สาม ปัญหาด้านการท่องเที่ยว จากสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีโอกาสทวีความรุนแรง จนส่งผลให้นักท่องเที่ยวรัสเซียและนักท่องเที่ยวจากภูมิภาคยุโรปไม่สามารถเดินทางมาท่องเที่ยวในไทยได้ ซึ่งเป็นขณเดียวกับช่วงที่ไทยวางแผนเปิดประเทศเพื่อต้อนรับนักท่องเที่ยว ประเทศไทยเป็นสถานที่ท่องเที่ยวยอดนิยมของนักท่องเที่ยวรัสเซีย โดยภายหลังจากการเปิดประเทศเมื่อเดือนพฤศจิกายน ปี 2564 ที่ผ่านมา รัสเซียถือเป็นประเทศที่มีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาประเทศไทยเป็นอันดับที่ 1 ซึ่งสงครามที่เกิดขึ้นนั้นนอกจากจะทำให้การเดินทางโดยเครื่องบินจากรัสเซียมีความยุ่งยากเพิ่มมากขึ้นแล้ว ค่าเงินรูเบิลที่ปรับตัวอ่อนค่าอย่างรุนแรงต่อสกุลเงินดอลลาร์ ทำให้มูลค่าของรูเบิลปรับตัวลดลงกว่า 40% นั้นหมายถึงต้นทุนการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวรัสเซียจะมีราคาสูงขึ้น 40% ทำให้ความสามารถในการจับจ่ายใช้สอยของประชาชนชาวรัสเซียลดลงด้วยเช่นกัน ดังนั้นผลกระทบจากสงครามครั้งนี้จึงอาจทำให้การท่องเที่ยวของไทยได้รับผลกระทบจากการลดลงของนักท่องเที่ยวรัสเซียในอนาคต และหากสถานการณ์ทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อเนื่องไปยังนักท่องเที่ยวชาติอื่นๆ ในยุโรป ซึ่งจะเกิดผลกระทบในเชิงลบที่รุนแรงต่อเศรษฐกิจภาคการท่องเที่ยวของไทยเพิ่มมากขึ้น

โดยสรุป แม้สถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะมีระยะทางห่างไกลจากประเทศไทย แต่ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อเศรษฐกิจไทยสามารถเกิดขึ้นได้หลายปัจจัย ซึ่งยังคงจำเป็นต้องติดตามสถานการณ์กันอย่างต่อเนื่อง เพื่อประเมินความรุนแรงของผลกระทบจากสงครามความไม่สงบครั้งนี้ว่าจะขยายวงกว้างไปสู่เศรษฐกิจยุโรปและเศรษฐกิจทั่วโลกหรือไม่ เพื่อภาคธุรกิจจะได้ประเมินความเสี่ยงและวางแผนรับมืออย่างเหมาะสมต่อไป

2.3 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค

พฤติกรรมของผู้บริโภคยุคใหม่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จากกลไกทางเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันของผู้คนเป็นอย่างมาก ลูกค้านักช้อปปิ้งจึงให้ความสำคัญและพึ่งพาโลกดิจิทัลกันมากขึ้น อาทิ เมื่อผู้บริโภคต้องการจะซื้อสินค้าสักชิ้นหนึ่ง ก็มักจะหาข้อมูลสินค้าจากอินเทอร์เน็ตก่อนการตัดสินใจซื้อและซื้อสินค้าที่อยู่ในกระแสหรือมีการแชร์ประสบการณ์การซื้อและใช้สินค้าจากลูกค้ารายอื่นๆ รวมถึงสั่งซื้อสินค้าออนไลน์มากขึ้น ฉะนั้นหากผู้ประกอบการตามกระแสความต้องการของลูกค้าไม่ทัน และไม่เพิ่มช่องทางการตลาดออนไลน์ รวมถึงให้ข้อมูลของสินค้าไม่เพียงพอ ก็จะทำให้สินค้าที่ผลิตออกมามีโอกาสค้างสต็อกได้มาก นอกจากนี้ อิทธิพลของเทคโนโลยียังทำให้คนรุ่นใหม่โดยเฉพาะกลุ่มชาวมิลเลนเนียล ที่มักใช้เทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว ให้ความสนใจซื้อสินค้าจำพวกเทคโนโลยี และแกดเจ็ตต่างๆ รวมถึงใช้จ่ายเงินเพื่อหาประสบการณ์ชีวิตโดยการท่องเที่ยวมากกว่าการซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคและเครื่องประดับ เหล่านี้นับเป็นปัจจัยท้าทายของผู้ค้าและผู้ผลิตและเครื่องประดับที่จะต้องจับตาและปรับตัวพัฒนาสินค้าให้มีความโดดเด่นและดึงดูดใจผู้บริโภคกลุ่มนี้ให้มากขึ้น

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นลินี ทองประเสริฐ; และศุภกัญญา เกษมสุข (2561) ได้ทำการวิจัยการประเมินผลการดำเนินงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจ เขตพื้นที่จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า การประกอบธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยเฉพาะในเขตพื้นที่จังหวัดอุบลราชธานี มีความยากลำบากมากขึ้น เนื่องจากสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น การวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของสถานประกอบการและจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนของปัญหาของสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตพื้นที่จังหวัดอุบลราชธานี เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่แบบประเมินด้านระบบ 8 ด้าน และ แบบประเมินผลการดำเนินงาน 5 ด้านที่ประยุกต์จากปริซึมการประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Prism) ผลการประเมินสถานประกอบการที่ประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจจำนวน 135 ราย พบว่า สภาพปัญหาเบื้องต้นที่สถานประกอบการประสบปัญหามากที่สุด 3 ลำดับ คือ ด้านบัญชีและการเงิน คิดเป็น 25% ด้านการตลาดและการขาย คิดเป็น 24% และด้านการผลิต คิดเป็น 21% และการประเมินผลการดำเนินงานจากระดับคะแนนเต็ม 5 คะแนนพบว่าผลการดำเนินงานด้านการตลาดมีปัญหามากที่สุด (2.47) รองลงมา ได้แก่ด้านการผลิตและบริการ (2.89) ด้านพนักงาน (3.01) ด้านการเงิน (3.08) และด้านที่มีปัญหาน้อยที่สุดได้แก่ ด้านการดำเนินงานด้านสังคม (3.23)

เจษฎาพงษ์ ชัยเรืองวุฒิ; และคณะ (2561) ได้ทำการวิจัยการประเมินและวินิจฉัยสถานประกอบการ ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภูค่างามสามชาย อำเภอภูซาง จังหวัดพะเยา พบว่า ห้างหุ้นส่วน ภูค่างามสามชาย จำกัด เป็นร้านจำหน่ายอุปกรณ์เครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน และ

อุปกรณ์กีฬา โดยธุรกิจเริ่มต้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2537 ซึ่งธุรกิจเริ่มต้นตั้งแต่ร้านค้าเล็กๆ มีการจดทะเบียนเป็นรูปแบบทะเบียนพาณิชย์ และมีการขยายองค์กรต่อมาเรื่อย ๆ จนเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด มีลูกค้าปลีก-ส่ง และลูกค้าเงินเชื่อ, เงินสด โดยมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลัก คือ กลุ่มหน่วยงานราชการต่างๆ และกลุ่มนักเรียน ชาวบ้านภายในอำเภอภูซางและใกล้เคียง โดยแบ่งสัดส่วน เป็น 70% ต่อ 30% โดยช่องทางการจัดจำหน่ายมีเพียงแต่จำหน่ายหน้าร้านเท่านั้น โดยการจัดหาสินค้าจะมีการสั่งตรงกับตัวแทนจำหน่ายของสินค้า แต่ไม่มีการจัดทำสต็อกสินค้าที่ดี เน้นการจำเพียงอย่างเดียว ไม่มีการจัดโปรโมชั่น เพื่อส่งเสริมการขาย และไม่มีการเก็บลูกหนี้ที่ดี ซึ่งปัญหาดังกล่าวเป็นผลทำให้ยอดขายต่ำลงอย่างต่อเนื่อง การวิเคราะห์ปัญหาข้อเสนอแนะของร้าน พบว่าปัญหามีทั้งหมด 4 ด้าน คือ 1. ด้านการตลาด ไม่มีการสนับสนุนการขาย และมียอดขายลดลงอย่างต่อเนื่อง 2. ด้านการบริหารจัดการ คือ ไม่มีระบบการจัดการภายในร้าน และไม่มีการจัดสต็อกที่ดี 3. ด้านการบัญชีและการเงิน คือ มีการจัดการลูกหนี้ไม่ดี มีลูกหนี้หลายรายจ่ายเงินไม่ตรงเวลา จึงทำให้ต้องหยุดการซื้อขายกับลูกค้าหลายราย 4. ด้านบุคลากร คือ ขาดแม่บ้านที่ต้องดูแลเรื่องความสะอาดเป็นระเบียบ เรียบร้อยภายในร้าน ซึ่งปัญหาดังกล่าวนั้นเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อยตามลำดับ โดยปัญหาต่างๆ ได้ใช้กลยุทธ์หลากหลายด้านมาประยุกต์ใช้เพื่อแก้ไขปัญหาองค์กร และโดยมีเป้าหมายหลัก คือ เพื่อเพิ่มยอดขายอย่างต่อเนื่องในที่สุด

อริสรา ไชยสงค์ (2562) ได้ทำการวิจัยการวินิจฉัยธุรกิจจากข้อมูลทางบัญชีด้วยเทคนิคซินดังในบริษัทแปรรูปผลิตภัณฑ์เหล็กแห่งหนึ่ง พบว่า การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวินิจฉัยธุรกิจจากข้อมูลทางบัญชีด้วยเทคนิคซินดัง ในบริษัทแปรรูปผลิตภัณฑ์เหล็กแห่งหนึ่งโดยการศึกษาจะเป็นการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากข้อมูลทางการบัญชีตั้งแต่ปีพ.ศ.2559-2561 ของบริษัทแปรรูปผลิตภัณฑ์เหล็กแห่งหนึ่ง และใช้เทคนิคซินดังมาวิเคราะห์ภายใต้ขอบเขตงานหลัก 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและด้านบัญชีการเงิน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ข้อมูลจากงบการเงิน อัตราส่วนทางการเงิน วิเคราะห์ทั้ง 5 ด้าน ผลการศึกษาพบว่า บริษัทขาดทุนเนื่องจากผลสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินการหรือต้นทุนสูงเนื่องจากผลสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินการหรือต้นทุนสูงเนื่องจากประสิทธิภาพในการบริหารด้านสินค้าคงเหลือต่ำ และขาดการจัดเป้าหมายการกระตุ้นติดตามการดำเนินงาน ในช่วงปีพ.ศ. 2559-2561 บริษัทสามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้นได้อย่างต่อเนื่องในทุกปีส่วนกำไรจากการดำเนินงานในปีพ.ศ.2559-2561 ยังไม่สามารถทำกำไรได้ เนื่องมาจากต้นทุนที่สูงและค่าเสื่อมราคาเครื่องจักรในด้านสภาพคล่องมีสภาพคล่อง มีความสามารถในการก่อให้เกิดเงินสดในจำนวนที่เพียงพอในเวลาที่เหมาะสมกับการที่องค์กรต้องใช้จ่ายเงิน มีความสามารถจัดการเงิน สามารถปรับจำนวนเงินและเวลาของการได้มาซึ่งกระแสเงินสดให้สอดคล้องกับความจำเป็นของกิจการได้ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บริษัท แปรรูปเหล็กจะสามารถทำกำไรอย่างต่อเนื่องได้ในอนาคต

จิตติมา กิ่งทอง; ปาริชาติ ชีระวิทย์; และทวีศักดิ์ รูปสิงห์ (2562) ได้ทำการวิจัยกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับของผู้ประกอบการเพื่อการแข่งขันในตลาดโลก พบว่า การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานของธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับของผู้ประกอบการเพื่อการส่งออก 2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบการจัดการธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับของผู้ประกอบการเพื่อการแข่งขันในตลาดโลก และ 3) เพื่อพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับของผู้ประกอบการเพื่อการแข่งขันในตลาดโลก กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ จำนวน 351 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ปัจจัยขององค์ประกอบหลักเชิงยืนยัน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจอัญมณี และเครื่องประดับ ส่วนใหญ่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีพนักงานน้อยกว่า 200 คน มีการเปิดดำเนินการ 6-10 ปี มีลักษณะการดำเนินธุรกิจผลิตสินค้าของตนเองเพื่อขายภายในประเทศและเพื่อการส่งออก และพบปัญหาในการทำตลาดด้านสินค้าออกแบบไม่ตรงใจกลุ่มผู้บริโภค 2) องค์ประกอบการจัดการธุรกิจ พบว่าผู้ประกอบการ แบ่งกลยุทธ์เป็น 5 ด้านใหญ่ดังนี้ (1) ด้านการตลาด มีการวิเคราะห์ศักยภาพคู่แข่งในตลาดเดียวกัน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการตลาด (2) ด้านการออกแบบนวัตกรรม มีการส่งให้บุคลากรไปศึกษาดูงานอัญมณีและเครื่องประดับในต่างประเทศเสมอ เพื่อนำมาพัฒนาธุรกิจ (3) ด้านการจัดการทรัพยากร มีการจัดหาเครื่องจักรที่ทันสมัยในการผลิต และจัดอบรมพนักงานให้มีความรู้ และทักษะ ที่พร้อมต่อการทำงานอย่างเสมอ (4) ด้านการผลิต มีการนำทรัพยากรมาใช้อย่างสมดุล และตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบก่อนผลิต (5) ด้านการจัดการ มีการจัดการภายในองค์กรไว้อย่างชัดเจนและ 3) พัฒนารูปแบบกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับของผู้ประกอบการเพื่อการแข่งขันในตลาดโลกพบว่าผู้ประกอบการจะต้องมีการจัดการทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ และมีการแบ่งสายงานที่ชัดเจน โดยกระบวนการทั้งหมดจะต้องให้ความสอดคล้องกับธรรมชาติด้วย

ณัฐพงศ์ ใจเชื้อตรง; ชีร์รณิกษ์ ศิริไวยหาร; และกันต์ฤทัย คลังพล (2560) ได้ทำการวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของธุรกิจ (อัญมณีและเครื่องประดับ) SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิภาพของธุรกิจ 2) ศึกษารูปแบบการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจ (อัญมณีและเครื่องประดับ) SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผ่านการดำเนินการวิจัยแบบผสมผสานหรือการวิจัยเชิงปริมาณรวมกับการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือในการวิจัย คือแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ จำนวน 620 คน ส่วนวิธีวิจัยเชิงคุณภาพมีจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลัก 12 คน วิเคราะห์ผลเชิงปริมาณ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

โดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลวิจัยพบว่า รูปแบบองค์ประกอบความสัมพันธ์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 70.05 , P-Value เท่ากับ 0.0583, CFI เท่ากับ 0.997, GFI เท่ากับ 0.984, AGFI เท่ากับ 0.969, RMR เท่ากับ 0.0078, และ RMSEA เท่ากับ 0.0228 โดยด้านที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุดคือ การจัดการความรู้ รองลงมาคือการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.409 และ 0.277 ตามลำดับ สามารถสร้างตัวแบบเชิงโครงสร้างได้ คือ และ $Y = 0.409 \cdot X + 0.277 \cdot Z$ SE = 0.57 โดยมีค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 43 ซึ่งสามารถนำตัวแบบองค์ประกอบมาสร้างเป็น กลยุทธ์ได้ คือ 1) กลยุทธ์ด้านทรัพยากรการผลิต 2) กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) กลยุทธ์ด้านการควบคุมการผลิต และ 4) กลยุทธ์ด้านคุณภาพการผลิต

การเงิน (Finance) ด้านการวางระบบและการจัดการองค์กร (Organization) และด้านการวินิจฉัยสถานประกอบการ (Enterprise Diagnosis) มีการจัดทำคู่มือการวินิจฉัยสถานประกอบการขั้นพื้นฐาน (Manuals for Basic SME Diagnosis) อีกทั้งมีการสรรหาและคัดเลือกที่ปรึกษามืออาชีพ (Professional Consultant) ในก้าวแรก



TNI

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

งานวิจัยนี้ได้ใช้การวินิจฉัยสถานประกอบการ (Shindan) เพื่อศึกษาการดำเนินธุรกิจของบริษัทกรณีศึกษา ซึ่งเป็นบริษัทประกอบธุรกิจผลิตและส่งออกเครื่องประดับเงินมีความเชี่ยวชาญในการใช้อัญมณีมากกว่า 20 ปี โดยมีพนักงานรวมทั้งสิ้นประมาณ 140 คน ปัจจุบันทางบริษัทยังไม่ได้รับการรับรองระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001:2015 โครงสร้างใช้การจัดโครงสร้างองค์การตามหน้าที่ (Functional Organization) เป็นวิธีการจัดองค์กร โดยแบ่งตามหน้าที่ หรือลักษณะงานที่ต้องทำโดยอาศัยความถนัดของแต่ละบุคคล

เครื่องมือในการวิจัย

งานวิจัยนี้มีความสนใจที่จะนำเครื่องมือการวินิจฉัยสถานประกอบการ (Shindan) โดยมุ่งเน้นที่จะทำการวินิจฉัยในส่วนของการผลิตเป็นหลัก เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ และลดความสูญเสียเปล่าของกระบวนการผลิต รวมถึงหาแนวทางการแก้ไขปัญหาในการดำเนินธุรกิจของบริษัทกรณีศึกษา โดยใช้เครื่องมือของการวินิจฉัยองค์กรทั้ง 7 ด้าน ประกอบการดำเนินการได้แก่

1. การสำรวจเบื้องต้น
2. แนวคิดพื้นฐานการบริหาร
3. การผลิต
4. การขาย
5. การเงิน
6. บุคลากร และแรงงาน
7. งานธุรการ

ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. การสัมภาษณ์ผู้บริหาร และบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อรวบรวมข้อมูลภายในบริษัท
2. ใช้เครื่องมือการวินิจฉัยสถานประกอบการ (Shindan) เพื่อวินิจฉัยภาพรวมของสถานประกอบการ และระบุปัญหาได้ถูกประเด็น
3. ใช้เครื่องมือ 5 Why เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาคุณภาพ
4. ใช้เครื่องมือ SWOT ในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งด้านการเงินของสถานประกอบการ

5. ใช้เครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร
6. สรุปผล และเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงสำหรับอนาคต



บทที่ 4

ผลการดำเนินงาน

สภาพการบริหารทั่วไป

1. สภาพการบริหารปัจจุบันของบริษัท

- ประวัติการก่อตั้ง

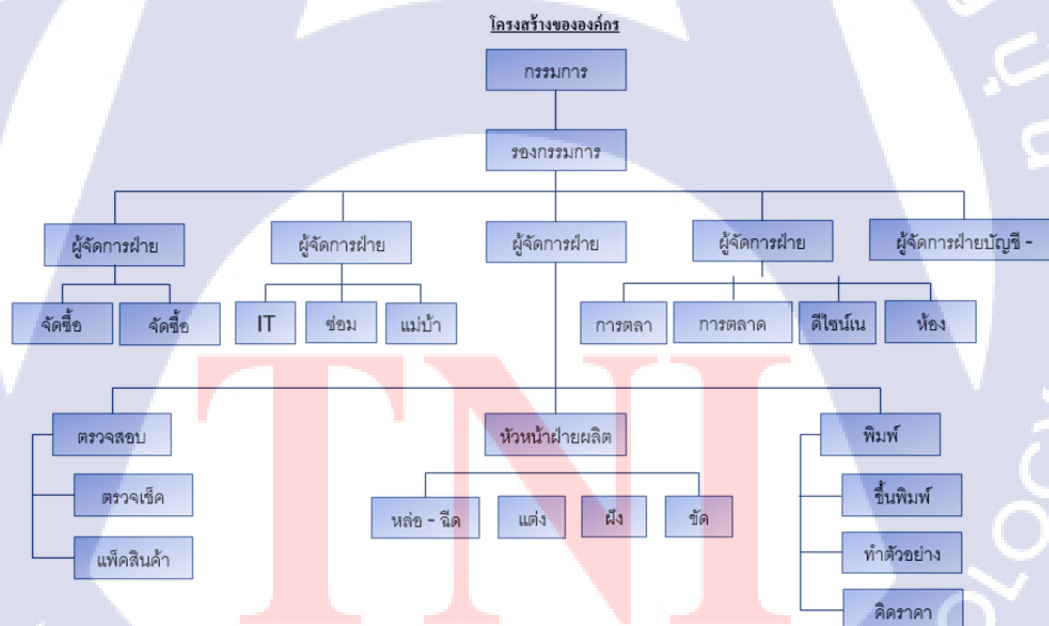
บริษัทกรณศึกษา ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 31 กุมภาพันธ์ 2549

ประกอบธุรกิจผลิตและส่งออกเครื่องประดับเงินมีความเชี่ยวชาญในการใช้อัญมณีมากกว่า 20 ปี

ปัจจุบัน มีพนักงานรวมทั้งสิ้นประมาณ 140 คน

- องค์กรและการบริหารทั่วไป

โครงสร้างใช้การจัดโครงสร้างองค์การตามหน้าที่ (Functional Organization) เป็นวิธีการจัดองค์กร โดยแบ่งตามหน้าที่ หรือลักษณะงานที่ต้องทำโดยอาศัยความถนัดของแต่ละบุคคล เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กรดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 โครงสร้างขององค์กรบริษัท กรณศึกษา

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารนั้นพบว่าทางบริษัทนั้นยังไม่มีกำหนดรูปแบบของวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ออกมายังไม่ชัดเจนส่วนการกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัทและระดับธุรกิจได้มีการกำหนดไว้แต่ยังไม่ได้กำหนดเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน ซึ่งในปี 2565 ได้มีการกำหนดทิศทางของธุรกิจไว้ดังนี้

ตารางที่ 4 วิสัยทัศน์ในปัจจุบันขององค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision)	บริษัทยังไม่ได้กำหนดนโยบาย
กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy)	รักษฐานลูกค้าเดิมเพื่อพยุงธุรกิจให้คงที่เนื่องจากวิกฤติของโควิด
กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	การส่งมอบให้ตรงเวลา
กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)	บริษัทยังไม่ได้กำหนดนโยบาย

- วัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากการบริหารงานของธุรกิจของบริษัทนั้นเป็นการบริหารงานแบบธุรกิจแบบครอบครัวดังนั้นการบริหารงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับนั้นใช้การบริหารงานแบบพี่น้องและการสร้างจิตสำนึกให้พนักงานมีส่วนร่วมของการเป็นเจ้าของธุรกิจในการบริหารงาน

- ภาวะผู้นำของทีมบริหาร ความเชื่อมั่นในตัวผู้นำของสถานประกอบการ

ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำสูง มีความน่าเชื่อถือในการผลักดันงานขององค์กรไปข้างหน้า เป็นที่ยอมรับของพนักงาน นอกจากนั้นเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการดำเนินธุรกิจ

3. ข้อมูลการบริหารทั่วไปที่ได้จากผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

(1) อัตรากำไรสุทธิลดลงอย่างต่อเนื่องจาก 4.46% ในปี 2560 เหลือ 1.81% ในปี 2563 เกิดจากสาเหตุหลัก ที่อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อยอดขาย เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจาก 29.19% ในปี 2560 เป็น 47.50% ในปี 2563

(2) อัตราเงินทุนหมุนเวียน/เงินทุนหมุนเวียนเร็ว ลดลงอย่างต่อเนื่องจาก 5.18/4.82 เท่า ในปี 2560 ลดลงเป็น 2.64/2.57 เท่า ในปี 2563 เกิดจากการเติบโตของเจ้าหนี้การค้า เติบโตขึ้นจากอัตรากาหมุนเวียนของเจ้าหนี้การค้าในปี 2560 อยู่ที่ 20 วัน เพิ่มขึ้นเป็น 52 วันในปี 2563

(3) อัตรากาหมุนเวียนของลูกหนี้การค้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจาก 53 วัน ในปี 2560 เป็น 97 วัน ในปี 2563 ทำให้มีความเสี่ยงในการไม่ได้รับชำระจากลูกหนี้การค้าได้ตามกำหนด ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดของบริษัทในอนาคต

ขาดการกำหนดต้นทุนมาตรฐานตามกิจกรรม (ABC) เพื่อกำหนดต้นทุนการผลิตในแต่ละขั้นตอนได้อย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการควบคุมต้นทุนการผลิตของแต่ละแผนก ตลอดจนการทำให้การเสนอราคาในการรับงานมีความเหมาะสม ซึ่งนำมาซึ่งความสามารถในการทำกำไรของบริษัท

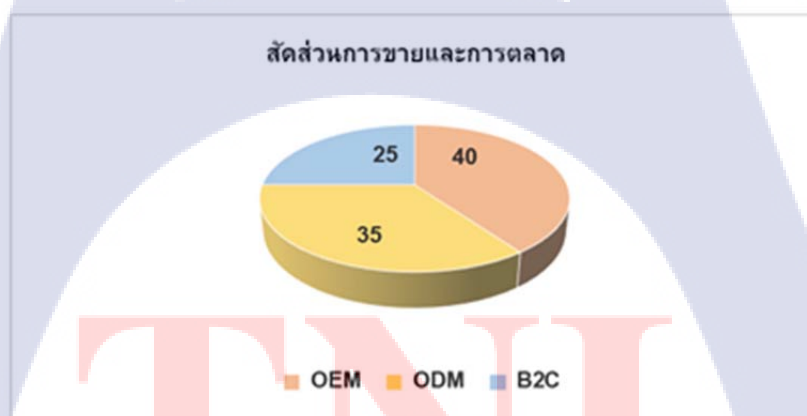
การขายและการตลาด

1. การวางแผนการตลาด

แผนการตลาดปัจจุบันของบริษัทกรณีศึกษา มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการรักษากลุ่มลูกค้าเดิม ทั้งด้านความพึงพอใจ การตอบสนองความต้องการของลูกค้า การบริการ การส่งมอบตรงเวลาและคุณภาพของสินค้า เพื่อสร้างความประทับใจให้กลุ่มลูกค้าเดิมกลับมาใช้บริการซ้ำ ซึ่งลูกค้ากลุ่มหลักจะเป็นลูกค้ากลุ่ม OEM และ ODM

แผนการตลาดในอนาคตมีการมองหาตลาดกลุ่มใหม่ที่เป็น B2C โดยการใช้ช่องทางการนำเสนอสินค้าทางออนไลน์

2. สัดส่วนการตลาดเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มลูกค้า



รูปที่ 3 สัดส่วนทางการตลาด

3. การวิเคราะห์ 4 P แนวโน้มการขาย

Product : มุ่งเน้นให้ความสำคัญด้านคุณภาพสินค้า การบริการ, การส่งมอบตามเวลาและตอบสนองความต้องการของลูกค้า

Price : มุ่งเน้นตามงบประมาณ (Budgets) และความต้องการของลูกค้า

Place : การจัดส่งและการส่งมอบมีประสิทธิภาพสูง มุ่งเน้นการส่งมอบสินค้าให้ตรงตามเวลาที่นัดหมาย

Promotion : มีการนำเสนอสินค้าและประชาสัมพันธ์ในช่องทางที่หลากหลาย ทั้งช่องทางออนไลน์และออกงานนำเสนอสินค้าตามงานมหกรรม (งานแฟร์) ต่างๆ

4. ข้อได้เปรียบ เสียเปรียบในการแข่งขัน

ข้อได้เปรียบ

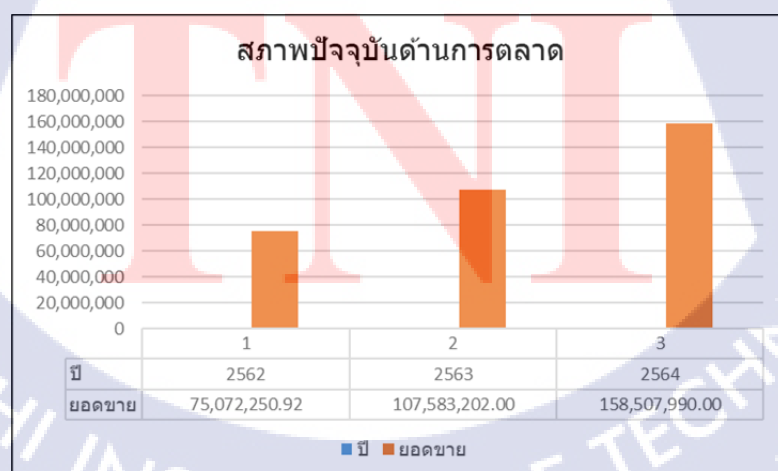
1. มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้านการบริการและคุณภาพ
2. ทีมพัฒนา (R&D) สามารถนำเสนอและพัฒนาสินค้าได้อย่างต่อเนื่อง และมีเครือข่ายในการสนับสนุนการออกแบบ

ข้อเสียเปรียบ

1. ขาดการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน
2. ขาดการวัดผลและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า
3. ขาดการประเมินประสิทธิภาพการทำงาน

5. เป้าหมายและการปฏิบัติตามเป้าหมายที่ผ่านมา

เป้าหมาย คือ การรักษากลุ่มลูกค้าเดิมและเพิ่มยอดขายจากกลุ่มลูกค้าเดิมที่มีอยู่ จากข้อมูลยอดขาย ยอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ พ.ศ.2562-2564 จึงถือว่าสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่เนื่องจากบริษัทรถยนต์ศึกษา ไม่ได้มีการกำหนดเป้าหมายไว้ชัดเจน จึงไม่มีการวัดผลออกมาในรูปแบบของดัชนีชี้วัด



รูปที่ 4 ยอดขายในปัจจุบัน

ยอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากปี 2562 - 2564 เพิ่มขึ้น 111.4%

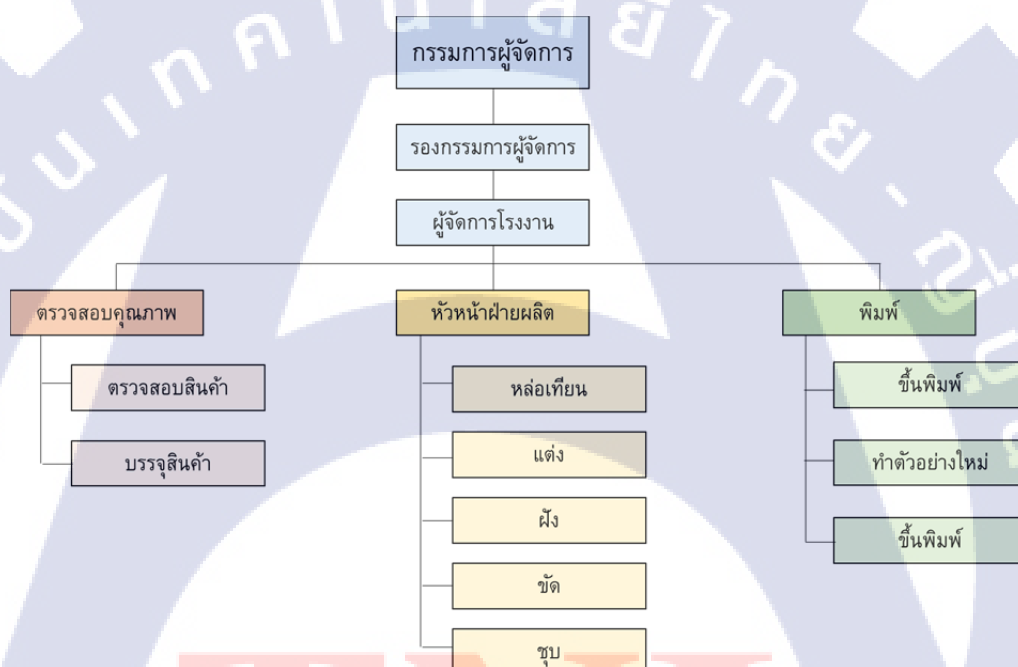
ยอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากปี 2562 - 2563 เพิ่มขึ้น 43.0%

ยอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากปี 2563 - 2564 เพิ่มขึ้น 47.0%

การผลิต การจัดซื้อจัดหา

1. แผนผังฝ่ายผลิต

ฝ่ายผลิตของบริษัทมีการแบ่งโครงสร้างองค์การตามสายงานหลัก โดยแบ่งฝ่ายผลิตออกเป็น 3 ฝ่ายด้วยกัน ประกอบด้วยฝ่ายผลิต ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพและฝ่ายพิมพ์ ดังแสดงในรูปที่ 5



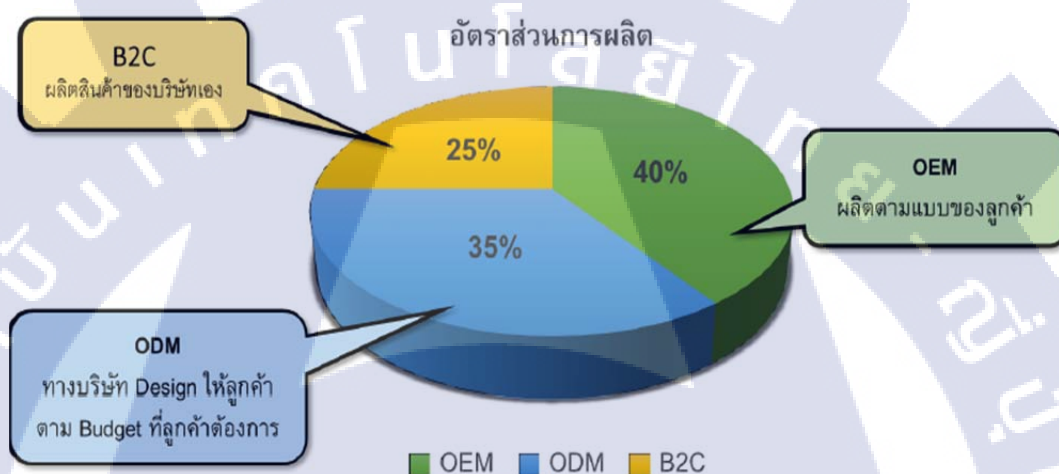
รูปที่ 5 โครงสร้างฝ่ายผลิต

2. นโยบายและเป้าหมายในการดำเนินการฝ่ายผลิต

นโยบายบริษัทที่เกี่ยวข้องกับด้านการผลิตมีการตั้งเป้าหมายเน้นไปที่ด้านคุณภาพ มีการตรวจสอบคุณภาพในแต่ละกระบวนการเพื่อไม่ให้ส่งสินค้าที่เสียหรือมีตำหนิให้ลูกค้า ส่งมอบสินค้าที่ถูกต้องครบถ้วนตรงเวลา

3. ลักษณะงานผลิต

เป็นโรงงานที่รับผลิต OEM (Original Equipment Manufacturer) ประมาณ 40% โดยส่วนใหญ่ลูกค้าเป็นผู้ออกแบบและจัดส่งวัสดุพลอยมาให้เพื่อนำไปผลิต และมีการผลิตลักษณะ ODM (Original Design Manufacturer) ประมาณ 35% โดยทางลูกค้าได้เสนอ Concept ของสินค้า และราคาที่ต้งไว้ แล้วทำการออกแบบไปนำเสนอแก่ลูกค้า ถ้าลูกค้าตกลงในการออกแบบ จึงจะทำการออเดอร์ให้ผลิตสินค้า ซึ่งลูกค้าทั้ง 2 กลุ่มนี้ ลักษณะการผลิต จะเริ่มผลิตสินค้าเมื่อมีคำสั่งซื้อเท่านั้น (Make to Order) นอกจากนี้ยังมีผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบและผลิตขายให้กับผู้ใช้งานโดยตรง (B2C) ประมาณ 25% ซึ่งเป็นลักษณะการผลิตแบบ Make to stock ดังแสดงในรูปที่ 6



รูปที่ 6 ภาพรวมการผลิต

4. กระบวนการผลิต

กระบวนการผลิตของบริษัทของผลิตภัณฑ์แหวนสวมนิ้วที่ผู้ศึกษาได้ใช้เป็นประเภทผลิตภัณฑ์กรณีศึกษาสำหรับวินิจฉัยการผลิตในครั้งนี้ ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 8 ขั้นตอน ดังแสดงในรูปที่ 7

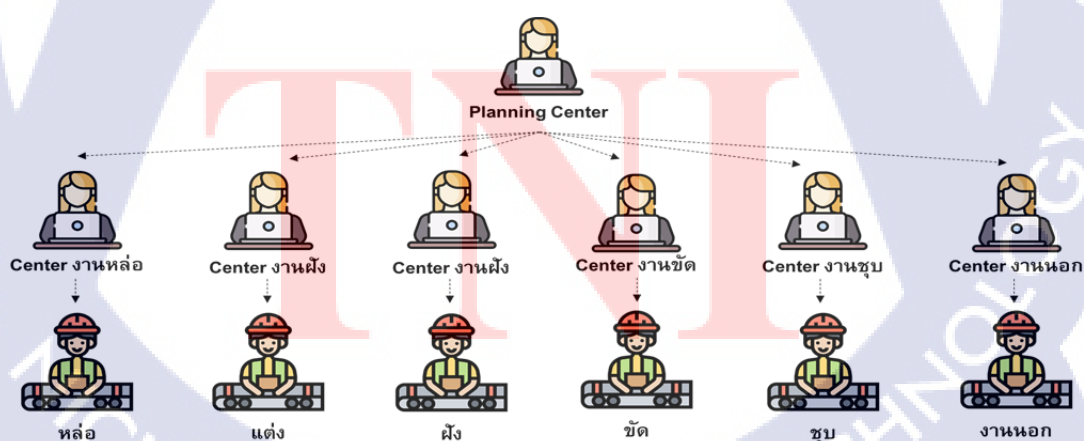


รูปที่ 7 กระบวนการผลิต

5. การวางแผนและควบคุมการผลิต

การวางแผนของบริษัทเป็นแบบ Backward Scheduling โดยวางแผนจากกระบวนการสุดท้ายกลับไปหากระบวนการแรก ดังแสดงในรูปที่ 10 ซึ่งขั้นตอนการทำงานของแผนมีดังต่อไปนี้

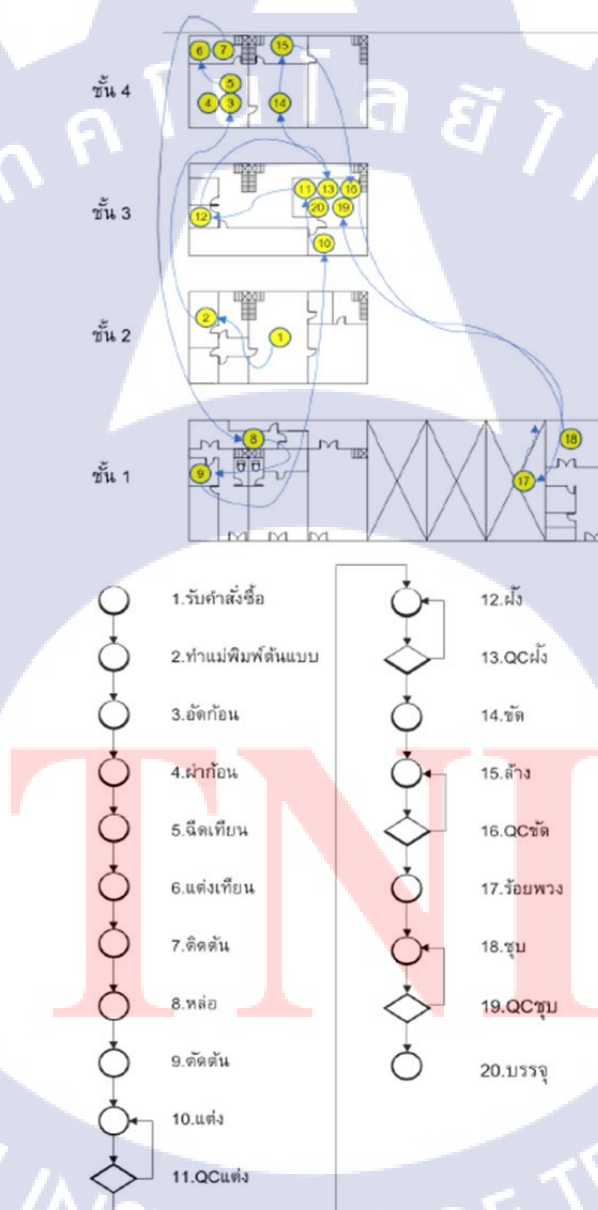
1. แผนกวางแผนส่วนกลาง (Planning Center) สรุปยอดสั่งซื้อเพื่อทำแผนการผลิต รายสัปดาห์ส่งให้แผนก Planning ที่ประจำอยู่หน่วยงานต่างๆ โดยพิจารณาตามลำดับวันที่ส่งให้ลูกค้า (Ship Date) เป็นหลัก
2. ออกใบสั่งผลิต มีการระบุวันที่กำหนดเสร็จงานของแต่ละแผนกลงในใบสั่งผลิต



รูปที่ 8 การควบคุมและการสั่งผลิต

6. ผังภาพแสดงกระบวนการผลิตของโรงงานการวางผัง

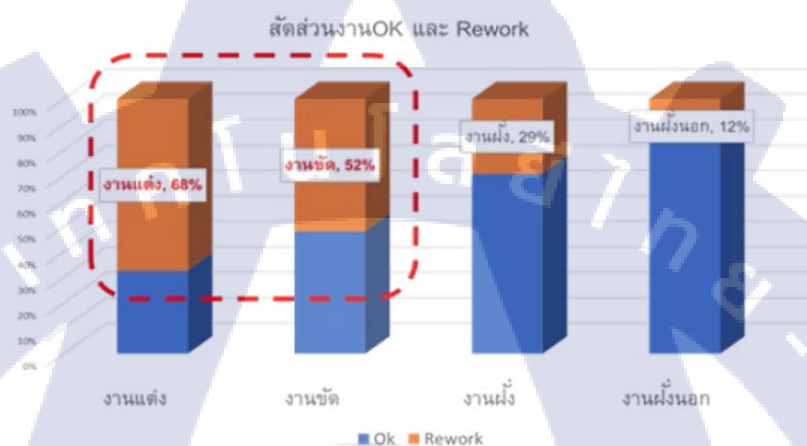
บริษัทมีการวางผังโรงงานตามกระบวนการผลิตแบ่งออกเป็นแผนกตามกระบวนการผลิต ผลิตงานตามใบสั่งผลิต เมื่อผลิตจบแล้วก็จะนำส่งแผนกตรวจสอบคุณภาพ หากมีของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิตจะมีการตีกลับไปที่สายประกอบให้เรียบร้อยทุกชิ้นก่อน จึงจะส่งไปยังแผนกทั้งล็อต ทำให้มีงานค้างระหว่างกระบวนการค่อนข้างมาก และมีการความสูญเปล่าในด้านแผนผังการผลิตเนื่องจาก จุดตรวจสอบคุณภาพการผลิตรวมอยู่ที่จุดเดียวทำให้แต่ละแผนกต้องเดินมาส่งงานให้ให้ตรวจ ไม่มีการนำหลักหลักการของ Continuous Flow Process มาใช้



รูปที่ 9 ผังภาพแสดงกระบวนการผลิตของโรงงานการวางผัง

7. อัตราของงานทำซ้ำ

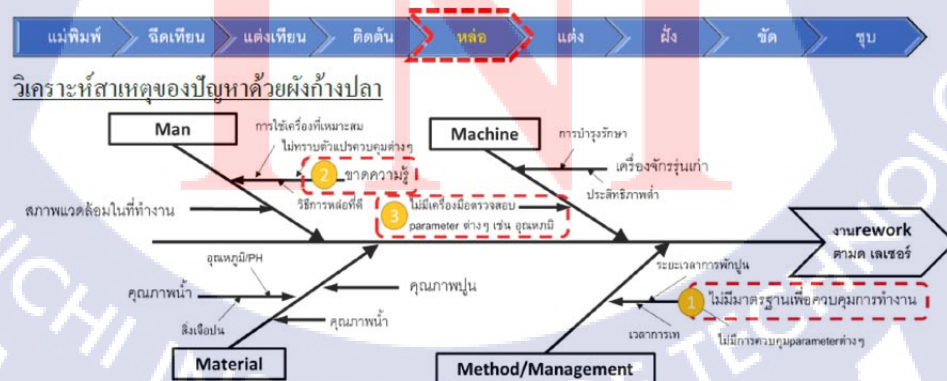
จากการศึกษาเก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ ข้อมูล 19 ม.ค. 2565 - 19 ก.พ. 2565 พบว่า อัตรางานทำซ้ำพบมากที่สุด ที่กระบวนการแต่ง ซึ่งมีโอกาสเกิดงานทำซ้ำถึง 68% และกระบวนการที่พบงานทำซ้ำรองลงมาคือที่กระบวนการขัด มีโอกาสเกิดงานที่ต้องทำซ้ำถึง 52% ซึ่งสามารถคิดเป็นงานทำซ้ำโดยประมาณ 120 วงต่อวัน ก่อให้เกิดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิต และเป็นหนึ่งในสาเหตุที่ทำให้การทำการกำไรของบริษัทลดลง



รูปที่ 10 แผนภูมิแสดงสัดส่วนงานที่ผลิต OK กับ Rework ของแต่ละกระบวนการ

7.1 การวิเคราะห์ปัญหาอัตราของงานทำซ้ำ (Rework)

จากสภาพปัจจุบันพบว่าปัญหางานทำซ้ำนั้นส่วนใหญ่เป็นปัญหาเรื่องตามดและเลเซอร์ถึง 41% โดยหากวิเคราะห์สาเหตุจากกระบวนการผลิตนั้น กระบวนการที่ทำให้เกิดปัญหาดามดและเลเซอร์มากที่สุด คือ กระบวนการหล่อ



รูปที่ 11 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยผังก้างปลา

ซึ่งจากแผนผังก้างปลานั้นพบว่ามีสาเหตุหลักๆ มาจาก 3 เรื่อง คือ

- 1) ไม่มีมาตรฐานในการควบคุมเครื่องจักร
- 2) ขาดความรู้ในการหล่อที่เหมาะสม
- 3) ไม่มีเครื่องมือสำหรับวัดค่า Parameter ต่างๆ

8. การจัดซื้อและแหล่งวัตถุดิบ

กระบวนการจัดซื้อแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ จัดซื้อฟลอย จัดซื้ออะไหล่ และจัดซื้ออุปกรณ์สำนักงาน

โดยอำนาจการตัดสินใจสูงสุดอยู่ที่ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ มีเกณฑ์การคัดเลือก Suppliers โดยพิจารณาจากราคา คุณภาพสินค้า หรือตัวอย่างสินค้า เมื่อรับมอบสินค้าจาก Supplier จะมีการตรวจเช็คคุณภาพสินค้า หากไม่เป็นไปตามข้อกำหนด บริษัทจะคืนสินค้าทั้งหมด และบริษัทมีการประเมิน Suppliers โดยจะพิจารณาจากคุณภาพการส่งมอบสินค้า

KPI ของฝ่ายจัดซื้อ คือ กำหนดราคาต้นทุนการสั่งซื้อ (ต่ำกว่าหรือเท่ากับราคาตลาด) และควบคุมกำหนดการส่งมอบสินค้าจาก Suppliers ให้ตรงเวลา

แหล่งที่มาของวัตถุดิบหลักในกลุ่มฟลอย 80% นำเข้าจากต่างประเทศ (จีน, อินเดีย) และ 20% มาจากภายในประเทศ (จ.จันทบุรี) โดยสามารถแบ่งกลุ่มวัตถุดิบหลักที่จัดซื้อได้ดังนี้ 89.8 ฟลอยและเงิน 8.25% น้ำยาชุบงาน และ 1.87% กลุ่มวัสดุในการผลิตและอุปกรณ์สำนักงาน โดยระยะเวลาเฉลี่ยการส่งมอบสินค้าจาก Suppliers ประมาณ 15 วันทำการ

9. การจัดการด้าน Logistics

การจัดเก็บวัตถุดิบ มีนโยบายการจัดเก็บสินค้าแบบ FIFO ควบคู่กับ FEFO และมีการแบ่งหมวดหมู่ย่อยแบบ ABC ตามประเภทการใช้งาน

การบริการจัดการวัตถุดิบ มีการให้ฝ่ายผลิตมีส่วนร่วมในการวางแผนการสั่งซื้อสินค้าเพื่อใช้ในกระบวนการผลิต เพื่อลดปริมาณสินค้าคงคลัง มีการกำหนด Min-Max Stock และควบคุมการเบิกจ่ายสินค้าตามอายุการใช้งาน เพื่อลดปัญหา Dead Inventory โดยมีการเขียนวันหมดอายุไว้ที่บรรจุภัณฑ์เป็นจุดสังเกตให้กับพนักงานที่มาเบิกสินค้า

การจัดการ Non-Movement Inventory ใช้วิธีการโอนย้ายไปยังส่วนงานอื่นๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ เพื่อลดอัตราการทำลายสินค้า

การจัดส่งสินค้าในประเทศจะใช้นักงานของบริษัทในการจัดส่ง เฉลี่ย 5-6 จุดต่อวัน ระยะเวลาการขนส่งโดยเฉลี่ย 1 วันทำการ และการจัดส่งสินค้าต่างประเทศ บริษัท Freight Forwarder จะเป็นผู้ส่งรถเข้ามารับสินค้าที่บริษัท และแจ้ง Tracking Number ให้ทราบในวันถัดไป โดยบริษัทต้องจองล่วงหน้า 1 วันทำการ

สรุปผลการประเมิน มิติด้านต้นทุน ตัวเลขอยู่ในเกณฑ์ดี เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีการผลิตแบบ Made to Order ทำให้มี Stock วัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูปไม่มาก ส่งผลให้ต้นทุนการบริหารต่ำ มิติด้านเวลาตอบสนองลูกค้าได้รวดเร็ว และมีมิติด้านความน่าเชื่อถือมีประสิทธิภาพสูง

บุคลากร

การจัดโครงสร้างองค์กรมีการแบ่งฝ่ายใหญ่ๆ อยู่จำนวน 5 ฝ่าย

1. ฝ่ายจัดซื้อ
2. ฝ่ายบุคคล
3. ฝ่ายโรงงาน
4. ฝ่ายการตลาด
5. ฝ่ายบัญชี

โดยแต่ละฝ่ายขึ้นตรงต่อรองกรรมการผู้จัดการ และกรรมการผู้จัดการตามลำดับ โดยโครงสร้างดังกล่าวเป็นการจัดสายการบังคับบัญชาแบบบนลงล่าง มีความชัดเจนในการแบ่งฝ่าย และแบ่งหน่วยงานภายในโครงสร้างขององค์กร

1. โครงสร้างองค์กรฝ่ายบุคคล

การจัดโครงการองค์กรของ HR มีหน้าที่ความรับผิดชอบในส่วนของงาน HR งาน IT งานซ่อมบำรุง งานแม่บ้าน โดยการจัดองค์กรและรายละเอียดงานทางด้านบริหารงานบุคคล มีผู้รับผิดชอบจำนวน 1 ท่าน รับผิดชอบในงานต่างๆ ของด้านบุคคล ยกเว้นการจัดค่าจ้างและเงินเดือนพนักงานทางฝ่ายบัญชีเป็นผู้ดำเนินการ งานเอกสารต่างด้าว่าจ้างบุคคลภายนอกเป็นผู้ดำเนินการ

2. การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

องค์กรมีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ยังไม่ครบทุกตำแหน่งงาน ซึ่งอาจจะมีปัญหาให้ผู้ดำรงตำแหน่งไม่ทราบขอบเขตความรับผิดชอบของงาน โดยคำบรรยายลักษณะงานดังกล่าวจะทำให้เกิดความชัดเจน หน่วยงานต่างๆ รู้ถึงลักษณะงาน ตลอดจนจนถึงการทำ Job Analysis เพื่อวิเคราะห์งาน ที่บางงานมีลักษณะซ้ำกันหรือความเกี่ยวข้องกัน

3. การสรรหาและคัดเลือก

องค์กรยังไม่มีการวางแผนอัตรากำลังคน ประจำปี เนื่องจากยังไม่มีการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีล่วงหน้า การรับพนักงาน ทางหน่วยงานจะพิจารณาร่วมกับฝ่ายบริหารถึงปริมาณงานที่คาดว่าจะได้รับกรณีที่กำลังคนไม่เพียงพอ จะเป็นการตกลงร่วมกันกับฝ่ายบริหารเพื่อขอรับ และแจ้งเรื่องให้ฝ่ายบุคคลรับทราบและดำเนินการสรรหา

เมื่อทางฝ่ายบุคคลได้รับทราบก็จะดำเนินการสรรหาตามแหล่งสรรหาต่างๆ เช่น ประกาศรับสมัครงานผ่านระบบ Internet ผ่าน Website ประกาศรับสมัครงาน หรือ Facebook เมื่อมีผู้มาสมัครงานจะประสานงานกับต้นสังกัดเพื่อสัมภาษณ์และนัดเริ่มงานต่อไป

4. การฝึกอบรมพนักงาน

องค์กรยังไม่มีแผนการฝึกอบรมพนักงาน หรือการวางแผนการฝึกอบรม แต่องค์กรมีการอบรม OJT กรณีพนักงานเข้าใหม่หรือกรณีต้องผลิตสินค้าใหม่โดยหน่วยงานต้นสังกัด

5. การเฝ้าระวังเรื่องสุขภาพและความปลอดภัย

องค์กรยังไม่มี การตรวจสอบสุขภาพประจำปีเพื่อเฝ้าระวังปัญหาเรื่องสุขภาพ แต่ฝ่ายบุคคลจะดูแลหรือเฝ้าระวังอย่างไม่เป็นทางการแบบกายภาพ เช่น การให้ความรู้กับพนักงานถึงโทษของยาเสพติด บุหรี่ การดื่มสุรา เป็นระยะๆ

ด้านความปลอดภัยในการทำงาน มีเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานระดับวิชาชีพ มีการอบรมหลักสูตรการดับเพลิงขั้นต้นและการซ้อมอพยพหนีไฟ โดยวิทยากรภายนอก

6. อาการปัญหาที่พบ

อาการปัญหาที่พบ คือ

1. การสร้างองค์ความรู้ให้กับพนักงาน
2. การปฏิบัติตามกฎหมายหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกฎหมาย พรบ.ฝึกอบรม พรบ.การจ้างงานคนพิการ ฯลฯ
3. ปัญหาความสูญเสียของการเข้า-ออกของพนักงาน
4. ระบบการประเมินผลพนักงาน

7. ผลกระทบและความรุนแรงของปัญหา

1. พนักงานขาดองค์ความรู้ในการปรับปรุงกระบวนการ
2. ความเสี่ยงของธุรกิจในการดำเนินกิจการ ชื่อเสียงและค่าปรับตามกฎหมาย
3. ค่าความเสียโอกาสในการสรรหาพนักงานมาทดแทน
4. การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและการดึงดูดศักยภาพของพนักงาน

8. การอบรมพนักงาน การสร้างองค์ความรู้ให้กับพนักงาน

จากการสำรวจของผู้วิจัยพบว่าปัจจุบันมีสภาพปัจจุบันไม่มีแผนการอบรมพนักงาน และการสร้างองค์ความรู้ให้กับพนักงาน โดยเฉพาะการปรับปรุงกระบวนการซึ่งสอดคล้องกับปัญหาของการผลิต

8.1 การปฏิบัติตามกฎหมาย

กรณีที่ปฏิบัติตามกฎหมายเป็นความเสี่ยงอีกประมาณหนึ่ง Ex. กรณีคนพิการ พนักงาน 100 คน ต้องมีการว่าจ้างคนพิการ 1 คน กรณีไม่ว่าจ้างต้องจ่ายเงินเข้ากองทุนฯ ดังนี้
 ค่าแรงรายวันที่ต่ำที่สุดของประเทศไทย $\times 365 = 313 \times 365 = 114,245$ บาท
 กรณีปฏิบัติไม่สอดคล้องกับกฎหมาย ผลต้องเสียดอกเบี้ย, ปรับ, ริบทรัพย์สิน, ประกาศรายชื่อบุคคลสาธารณะ ประเด็นการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎหมายอื่นๆ ของสถานประกอบการ
 เนื่องจากมีหลายประเด็นที่ผู้วิจัย ไม่สามารถสอบถามผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ทั้งหมด
 ถึงอย่างไรก็ตามทางผู้วิจัยมีความเห็นว่าสถานประกอบการ ควรมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง
 จัดทำทะเบียนความสอดคล้องของกฎหมายเพื่อให้ผู้บริหารทราบสำหรับประเด็นที่ไม่ได้ปฏิบัติตาม
 สอดคล้องกับกฎหมายเพื่อทราบความเสี่ยงขององค์กรในการรับสถานการณ์ในอนาคตกรณีที่มี
 หน่วยงานราชการเข้ามาตรวจสอบ

9. อัตราการลาออกของพนักงาน

การคิดยอดคนเฉลี่ย ยอดคนต้นงวด 125 คน ยอดคนปลายงวด 125 คน

จำนวนพนักงานที่ออกปี 2563 จำนวน 21 คน

คิดเป็นอัตรา Turn Over Rate ร้อยละ 16.8

จำนวนพนักงานที่ออกปี 2562 จำนวน 36 คน

คิดเป็นอัตรา Turn Over rate ร้อยละ 28.8

10. การคำนวณค่าสูญเสีย

องค์กรแรงงานระหว่างประเทศ ได้ศึกษาเรื่องต้นทุนค่าใช้จ่ายในกรณีของการรับ
 พนักงานใหม่ และไปฝึกมีต้นทุนเฉลี่ย ประมาณ 40% ของเงินค่าจ้างต่อปี

พนักงานมีค่าแรง 324×26 วัน = 8,450 บาท/เดือน

= $8,450 \times 12$

= 101,400 บาท/ปี

ค่าความเสียหายจากพนักงานลาออก 1 คน = $101,400 \times 40\%$

= 40,560 บาท/คน/ปี

อัตราการลาออกปี 2563 = 21 คน = $40,560 \times 21$

= 851,760 บาท

อัตราการลาออกปี 2562 = 36 คน = $40,560 \times 36$

= 1,460,160 บาท

สถานประกอบการควรมีการเก็บตัวเลขและสาเหตุในการลาออกตลอดจนการ Exit Interview ของผู้ออกจากงานไปแล้ว เพื่อค้นหาสาเหตุของพนักงานที่แท้จริง และควบคุมปัจจัยดังกล่าว การลาออกที่ควรพิจารณาเป็นสำคัญ พนักงานส่วนใหญ่ที่ลาออกเป็นพนักงานมือดีของบริษัทหรือไม่ ในกรณีที่อัตราการลาออกของบริษัทไม่สูงเท่ากับที่ตลาดเป็น แต่กลับเป็นว่าพนักงานมือดีของบริษัทค่อยๆ หายกันไปแบบนี้ แม้ว่าอัตราการลาออกจะไม่สูง แต่ผลกระทบต่อองค์กรนั้นสูงมาก

พนักงานลาออกก่อนที่จะได้เริ่มทำงานจริงจัง พนักงานที่เราเพิ่งเข้ามาใหม่นั้น เป็นพนักงานที่ผ่านการคัดเลือกและทดสอบจากบริษัท ซึ่งบริษัทเองก็มั่นใจว่าเป็นพนักงานมือดีที่เราหาได้มา แต่ถ้าพนักงานใหม่กลุ่มนี้ ทำงานได้ยังไม่ทันไร ก็ขอลาออกกันไป นั่นแสดงว่า จะต้องมีปัญหาอะไรบางอย่างเกิดขึ้นในองค์กร

พนักงานที่ลาออกเป็นพนักงานที่ถูกพัฒนามาอย่างดี อีกกรณีหนึ่งก็คือ ถ้าพนักงานที่ลาออกนั้นเป็นพนักงานที่บริษัทตั้งใจที่จะปั้น พัฒนา และทำให้เป็นพนักงานที่มีฝีมือ โดยการฝึกอบรม และให้ไปเรียนหนังสือตามที่ต่างๆ อย่างเต็มที่

ทั้งนี้ผู้วิจัย นำเสนอประเด็นดังกล่าวเพื่อป้องกันปัญหาการลาออกในกรณีดังกล่าวซึ่งเป็นผลกระทบอย่างสำคัญของสถานประกอบการ

บัญชี และการเงิน

1. ด้านการเงิน

ในช่วงปี 2563-2564 เศรษฐกิจทั่วโลกรวมถึงประเทศไทยต้องเผชิญกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส COVID 2019 อย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีการดำเนินธุรกิจ ฝ่ายบริหารจึงมีความจำเป็นในการหาแนวทางในการบริหารจัดการทางการเงินที่เหมาะสม ภายใต้สถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อรองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากความผันผวนของสภาพเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะตลาดส่งออกเครื่องประดับและอัญมณีของลูกค้าของบริษัท ทั้งในสหรัฐอเมริกา และยุโรป ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินธุรกิจโดยรวมของบริษัทในอนาคตได้

ทีมที่ปรึกษาจึงได้รวบรวมข้อมูลทางการเงินของบริษัทมาใช้ประกอบการวินิจฉัยทางการเงิน เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท เพื่อสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน รวมถึงการใช้นโยบายทางการเงินที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจ การขยายตลาดเพื่อสร้างการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนต่อไป

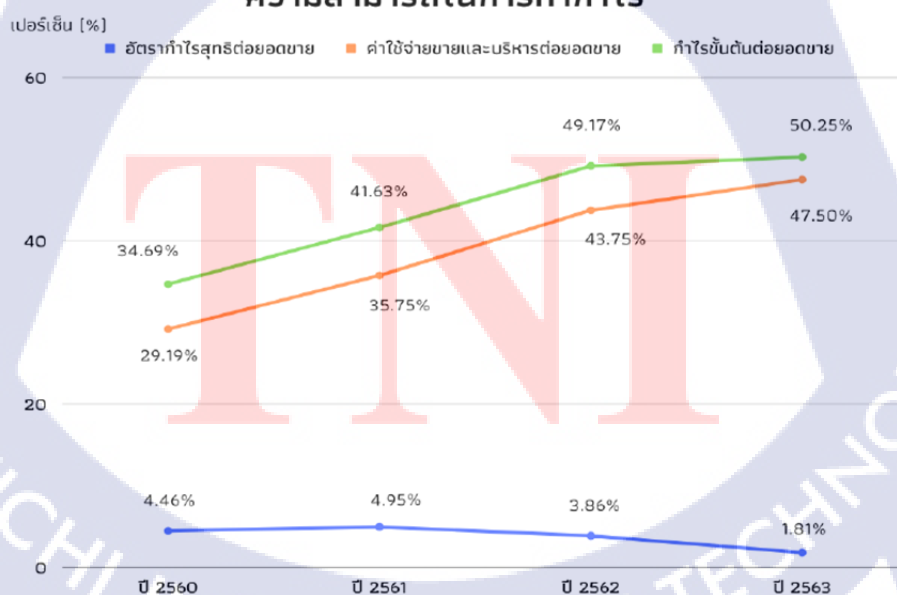
การวินิจฉัยทางการเงิน

		ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ผลการ ประเมิน
<u>ดัชนีด้านการดำเนินงาน</u>						
	%/ปี					
1. ดัชนียอดขาย	ฐาน	100.00	97.24	99.17	142.14	✓
2. กำไรจากการดำเนินงานต่อยอดขาย	%	4.46	4.95	3.86	1.81	✗
3. ดอกเบี้ยจ่ายต่อยอดขาย	%	0.05	0.07	0.52	0.60	✗
4. ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อ ยอดขาย	%	29.19	35.75	43.75	47.50	✗
5. อัตรากำไรขั้นต้นต่อยอดขาย	%	34.69	41.63	49.17	50.25	✓
<u>ดัชนีด้านการเงิน</u>						
1. อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน	เท่า	5.18	5.76	5.61	2.64	✗
2. อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็ว	เท่า	4.82	5.41	5.32	2.57	✗
3. อัตราสิ้นค้าสำเร็จรูปหมุนเวียน	รอบ/ปี	9.58	26.18	22.63	39.25	✓
4. อัตราลูกหนี้หมุนเวียน	วัน	53	69	82	97	✗
5. อัตราเจ้าหนี้หมุนเวียน	วัน	20	34	39	52	✓

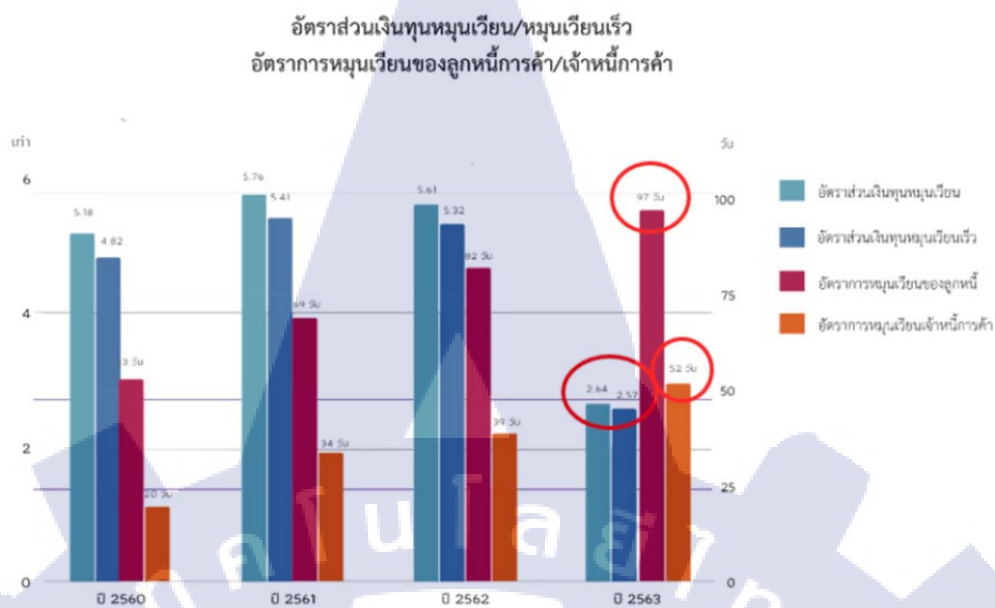
ที่มา : งบการเงินจากข้อมูลกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

รูปที่ 12 การวินิจฉัยทางการเงิน

ความสามารถในการทำกำไร



รูปที่ 13 ความสามารถในการทำกำไร



รูปที่ 14 อัตราส่วนทางการเงิน



รูปที่ 15 อัตราส่วนของหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น

สัดส่วนฐานะทางการเงิน



รูปที่ 16 สัดส่วนฐานะทางการเงิน

2. การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาด้านบัญชี/การเงิน

ตารางที่ 5 การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาด้านบัญชี/การเงิน

รายละเอียดปัญหา	แนวทางการปรับปรุงแก้ไขปัญหา/พัฒนา
1. อัตรากำไรสุทธิลดลงอย่างต่อเนื่องจาก 4.46% ในปี 2560 เหลือ 1.81% ในปี 2563 เกิดจากสาเหตุหลักที่อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริการต่อยอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจาก 29.16% ในปี 2560 เป็น 47.50% ในปี 2563 2. อัตราเงินทุนหมุนเวียน/เงินทุนหมุนเวียนเร็วลดลงอย่างต่อเนื่องจาก 5.18/4.82 เท่า ในปี 2560 ลดลงเป็น 2.64/2.57 เท่า ในปี 2563 เกิดจากการเติบโตของเจ้าหนี้การค้า เติบโตขึ้นจากอัตราการหมุนเวียนของเจ้าหนี้การค้าในปี 2560 อยู่ที่ 20 วัน เพิ่มขึ้นเป็น 52 วันในปี 2563 3. อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้การค้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจาก 53 วัน ในปี 2560 เป็น 97 วัน ในปี 2563 ทำให้มีความเสี่ยงในการไม่ได้รับชำระจากลูกหนี้การค้าได้ตามกำหนด ซึ่งอาจส่งผลกระทบทำให้เกิดหนี้สูญและกระทบต่อกระแสเงินสดของบริษัทในอนาคต	1. ควบคุมค่าใช้จ่ายขายและบริการ โดยใช้ระบบการบริหารงบประมาณรายจ่าย มีการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อสามารถติดตามการใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท 2. บริษัทฯ ต้องบริหารเงินทุนหมุนเวียนให้มีประสิทธิภาพ โดยการจัดทำข้อมูล รายงานอายุลูกหนี้และอายุเจ้าหนี้เพื่อให้ทราบข้อมูลว่ามีลูกหนี้การค้า/เจ้าหนี้การค้าที่เกินกำหนดจำนวนเท่าไร เพื่อให้ฝ่ายการเงินได้ติดตามการชำระเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพและรักษาเครดิตของบริษัท 3. บริษัทฯ ควรมีการจัดทำข้อมูลรวมถึงกำหนดหลักเกณฑ์และนโยบายการวิเคราะห์หนี้เชื่อและการให้เครดิต ตลอดจนจัดทำบิวเคาะห์อายุลูกหนี้เพื่อติดตามสถานการณ์รับชำระหนี้ โดยจัดทำเป็นรายสัปดาห์/รายเดือน เพื่อจะได้ติดตามและแก้ไขปัญหาได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 5 การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาด้านบัญชี/การเงิน (ต่อ)

รายละเอียดปัญหา	แนวทางการปรับปรุงแก้ไขปัญหา/พัฒนา
4. ขาดการกำหนดต้นทุนมาตรฐานตามกิจกรรม (ABC) เพื่อกำหนดต้นทุนการผลิตในแต่ละขั้นตอนได้อย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการควบคุมต้นทุนการผลิตของแต่ละแผนก ตลอดจนการทำให้การเสนอราคาในการรับงานมีความเหมาะสม ซึ่งนำมาซึ่งความสามารถในการทำกำไรของบริษัท	4. บริษัทฯ ควรจัดทำและเก็บข้อมูลต้นทุนการผลิตตามลักษณะกิจกรรม (ABC) ในแต่ละขั้นตอนการผลิต เพื่อจำแนกประเภทต้นทุนและควบคุมต้นทุนการผลิตและการแปรสภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มความสามารถในการทำกำไร

3. ข้อเสนอแนะที่สำคัญในการบริหารจัดการทางการเงิน

1. บริษัทควรมีการจัดทำงบประมาณเพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงมีการติดตามค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงว่าเป็นไปตามงบประมาณที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยนำเครื่องมือทางด้านบัญชีและการเงินมาใช้ในการบริหารงาน เช่น การใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และกำหนดพนักงานผู้รับผิดชอบโดยตรงในการติดตามและรายงานผลการดำเนินการตามมาตรการควบคุมค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารให้มีประสิทธิภาพ โดยให้รายงานผลเป็นรายเดือน เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถปรับกลยุทธ์ทางการเงินให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจโดยรวมต่อไป

2. บริษัทควรมีนโยบายที่ชัดเจนในการกำหนดเงื่อนไขการให้เครดิตแก่ลูกค้า ตลอดจนติดตามสถานะทางการเงินของลูกค้าอย่างใกล้ชิด เพื่อให้สามารถรองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเกิดหนี้สูญ จากการไม่ได้รับชำระหนี้จากลูกค้า การค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วงความผันผวนของสถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งอาจเป็นอยู่อย่างต่อเนื่องในช่วง 1-2 ปีข้างหน้า

3. บริษัทควรมีการนำระบบบัญชีการเงินมาใช้ในการบริหารในองค์กร เพื่อจะได้นำข้อมูลที่ได้รับในแต่ละช่วงเวลา หรือในแต่ละเดือนมาวิเคราะห์และวางแผนทางด้านบัญชีและการเงิน ให้มีประสิทธิภาพ สามารถปรับทิศทางการบริหารธุรกิจ รวมถึงการบริหารจัดการหนี้ ลูกค้าการค้า การบริหารการผลิตได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถสร้างการเจริญเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง มั่นคงและยั่งยืนต่อไปในอนาคต

ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	งบประมาณ	ค่าใช้จ่ายจริง	ผลต่าง		สาเหตุ
			จำนวนเงิน	%	
เงินเดือน - ฝ่ายบริหาร					
ค่าแรงงาน - ฝ่ายบริหาร					
ค่าล่วงเวลา - ฝ่ายบริหาร					
ค่าเบี้ยเลี้ยง/เบี้ยขยัน - ฝ่ายบริหาร					
ค่าประกันสังคม - ฝ่ายบริหาร					
ค่าสวัสดิการ - ฝ่ายบริหาร					
ค่าอบรมสัมมนา - ฝ่ายบริหาร					
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์ - ฝ่ายบริหาร					
ค่าน้ำมันและเดินทาง - ฝ่ายบริหาร					
ค่าอาหารและที่พัก - ฝ่ายบริหาร					
ค่าไฟฟ้า (ปันส่วน) - ฝ่ายบริหาร					
ค่าน้ำประปา (ปันส่วน) - ฝ่ายบริหาร					
ค่าโทรศัพท์ (ปันส่วน) - ฝ่ายบริหาร					
ค่าธรรมเนียมวิชาชีพบัญชี - ฝ่ายบริหาร					
ค่าสอบบัญชี - ฝ่ายบริหาร					
ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษา - ฝ่ายบริหาร					
ค่าวัสดุสิ้นเปลือง - ฝ่ายบริหาร					
ค่าบริจาคการกุศลสาธารณะ - ฝ่ายบริหาร					
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด - ฝ่ายบริหาร					
ค่าภาษีซื้อขอคืนไม่ได้ - ฝ่ายบริหาร					
รวมค่าใช้จ่ายในการบริหาร					

รูปที่ 17 ตัวอย่างการวางแผนค่าใช้จ่ายของบริษัท

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

เมื่อทำการวิเคราะห์ สภาพโดยรวมของอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ และสภาพการจัดการในด้านต่างๆ ของบริษัทฯ พอสรุปเป็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค (SWOT) ของบริษัทฯ ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาส

S-Strength	W-Weakness
1. บริษัทมีความชำนาญในการทำธุรกิจจิวเวลรี่ (พลอย) 2. สามารถทำการผลิตได้อย่างครบวงจร 3. สามารถส่งมอบสินค้าได้ตรงตามกำหนดเวลา 4. บริษัทมีดัชนียอดขายเติบโตอย่างต่อเนื่อง 5. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับพนักงาน (อยู่แบบพี่น้อง) 6. พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร 7. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า 8. มีความมั่นคงทางการเงิน	1. ขาดการกำหนดทิศทางในการนำข้อมูลมาวิเคราะห์และติดตามเพื่อนำไปปรับปรุง 2. เกิดความสูญเสียในกระบวนการผลิต 3. มีงาน Rework จำนวนมาก 4. มาตรฐานการทำงานไม่ครอบคลุม 5. สภาพแวดล้อมไม่ถูกสุขลักษณะ 6. อัตราในการเข้า-ออกสูง 7. พนักงานระดับหัวหน้าขาดองค์ความรู้ในการแก้ไขปรับปรุง Problem Solving 8. ไม่มีการประเมินความพึงพอใจลูกค้า 9. อัตราทำกำไรลดลงอย่างต่อเนื่อง 10. ขาดการนำข้อมูลทางบัญชีมาวิเคราะห์ 11. ขาดการวางแผนธุรกิจที่ชัดเจน

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาส (ต่อ)

O-Opportunity	T-Threat
1. ช่องทางการตลาดและการขายมีความหลากหลายมากขึ้น 2. เกิดสงครามการค้าระหว่างจีน และอเมริกา ทำให้ผู้ซื้อในอเมริกามาสั่งซื้อสินค้าที่ประเทศไทยแทนประเทศจีน 3. การเติบโตของอุตสาหกรรมอัญมณีมีแนวโน้มที่ขยายตัวเพิ่มขึ้น 4. คู่แข่งในอุตสาหกรรมมีแนวโน้มลดลง 5. มีทรัพยากรทดแทน เป็นทางเลือกในอนาคต	1. ราคาวัตถุดิบได้รับผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยนมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากความต้องการ 2. อัญมณีและโลหะมีค่ามีจำนวนจำกัด 3. ทรัพยากรด้านแรงงานลดลง 4. การแพร่ระบาดของโควิด 19 ส่งผลกระทบต่อแรงงานด้านการผลิต 5. ขาดประสิทธิภาพประโยชน์ด้านภาษีในการนำเข้า-ส่งออก

การวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร

ตารางที่ 7 การกำหนดกลยุทธ์สำหรับองค์กร

กลยุทธ์เชิงรุก (SO)		
S1+O2: บริษัทมีความชำนาญในการทำธุรกิจจิวเวลรี่ (พลอย) เมื่อเกิดสงครามการค้าระหว่างจีนและอเมริกา ทำให้ผู้ซื้อในอเมริกามาสั่งซื้อสินค้าที่ประเทศไทยแทนประเทศจีน	S2+O3: สามารถทำการผลิตได้อย่างครบวงจรการเติบโตของตลาดอุตสาหกรรมอัญมณีมีแนวโน้มที่ขยายตัวเพิ่มขึ้น	S7+O3: มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและการเติบโตของอุตสาหกรรมอัญมณีมีแนวโน้มที่ขยายตัวเพิ่มขึ้น
แนวทางในการดำเนินการบริษัทต้องใช้ความสามารถและความชำนาญในธุรกิจในการเข้าถึงกลุ่มค้ารายใหม่ๆ จากอเมริกา	แนวทางในการดำเนินการใช้ความสามารถที่บริษัทผลิตได้ครบวงจรและมีกำลังการผลิตที่เหลืออยู่ในการรับเปิดรับออเดอร์จากลูกค้ารายใหม่ๆ	แนวทางในการดำเนินการเจาะตลาดใหม่ด้วยพันธมิตรทางธุรกิจ
กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO	กลยุทธ์เชิงป้องกัน W+T	กลยุทธ์เชิงรับ S+T
W1+O3: ขาดการกำหนดทิศทางในการนำข้อมูลวิเคราะห์และติดตามเพื่อนำไปปรับปรุงและการเติบโตของอุตสาหกรรมอัญมณีมีแนวโน้มที่ขยายตัวเพิ่มขึ้น	W6: ทรัพยากรด้านแรงงานลดลงเนื่องจากมีอัตราในการเข้า-ออกสูง	S2+T3: บริษัทสามารถผลิตได้ครบวงจรแต่ทรัพยากรแรงงานลดลง

ตารางที่ 7 การกำหนดกลยุทธ์สำหรับองค์กร (ต่อ)

กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO	กลยุทธ์เชิงป้องกัน W+T	กลยุทธ์เชิงรับ S+T
แนวทางในการดำเนินการ ร่วมมือกับเครือข่าย เช่น สถาบันการศึกษาและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อแก้ปัญหาทางที่เคยพบในอดีต เพื่อเข้าสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	แนวทางในการดำเนินการ ศึกษาและเตรียมการประยุกต์ใช้ เครื่องจักรอัตโนมัติแทนแรงงานคน ในบางกระบวนการเพื่อรองรับการ ผลิตที่เพิ่มขึ้น	แนวทางในการดำเนินการ การประยุกต์ใช้เครื่องจักรอัตโนมัติ แทนแรงงานคนและมีแผนการ พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่แนะนำ

ตารางที่ 8 กลยุทธ์แนะนำสำหรับองค์กร

สำหรับกลยุทธ์เชิงรุก (SO)	สำหรับกลยุทธ์เชิงแก้ไข WT
- กลยุทธ์การเจาะตลาดเฉพาะกลุ่มโดยการใช้ความชำนาญในการทำธุรกิจจิวเวอร์รี่ - กลยุทธ์การเติบโตด้วยการแบ่งส่วนแบ่งจากการตลาดเดิมที่ขายอยู่ เช่น แยกลูกค้ามาจากคู่แข่ง, เพิ่มยอดขายจากลูกค้าเดิมที่มีอยู่ - กลยุทธ์การผลิตที่ครบวงจรทำให้บริษัทสามารถรับออเดอร์จากลูกค้ารายใหม่ๆ ได้เพิ่มขึ้น - กลยุทธ์ในเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าให้ครบวงจรของผลิตภัณฑ์ที่เป็นของบริษัทเอง	- กลยุทธ์เพิ่มกำไรให้ธุรกิจโดยการเจาะตลาดที่หลากหลาย - กลยุทธ์ร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญนำข้อมูล และปัญหาที่มีอยู่ปัจจุบันและในอดีตมาวิเคราะห์เพื่อสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง - กลยุทธ์หาตลาดใหม่ๆ หรือช่องทางการจำหน่ายภายในและภายนอกประเทศเพิ่มขึ้นในช่วงที่ยอดขายสินค้าของบริษัทเป็นช่วง Low Season
สำหรับกลยุทธ์เชิงป้องกัน WT	สำหรับกลยุทธ์เชิงรับ S+T
- กลยุทธ์การใช้เครื่องจักรมาช่วยในกระบวนการผลิตที่สามารถใช้แทนคนได้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตเพราะปัจจุบันแรงงานหายากและต้นทุนในการผลิตยังสูง - กลยุทธ์ส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่ดีและมีคุณภาพตรงตามที่ลูกค้าต้องการ	- กลยุทธ์อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา การนำเข้าสินค้าที่เป็นวัตถุดิบจากต่างประเทศนั้นต้องดูอัตราแลกเปลี่ยนเป็นหลักแม้จะส่งผลกระทบต่อภาคการส่งออกแต่ยังส่งผลดีด้านการนำเข้าวัตถุดิบขององค์กรเข้ามาในช่วงค่าเงินบาทที่แข็งตัว ให้องค์กรสามารถลดต้นทุนด้านวัตถุดิบลงได้ - กลยุทธ์การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการผลิตเนื่องจากอนาคตแรงงานฝีมือจะหายาก

สรุปปัญหาที่พบและความสัมพันธ์ของปัญหา



รูปที่ 18 ความสัมพันธ์ของปัญหา

แนวทางแก้ไขปัญหหลัก

ตารางที่ 9 ลำดับความสำคัญ สภาพปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหเบื้องต้น

ลำดับ ความสำคัญ	หัวข้อ	สภาพปัญหา	แนวทางแก้ไขปัญหเบื้องต้น
1	การผลิต การตลาด การจัดซื้อและจัดหา	1. จากข้อมูลพบว่ามีปัญหา Rework ที่เกิดจากกระบวนการหล่อสูงสุด 2. ทางบริษัทยังไม่มี การนำข้อมูลของเสีย มาวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อปรับปรุงการผลิต 3. จากการวิเคราะห์กระบวนการผลิตพบว่า มีความสูญเสียที่เกิดจากการรอคอยในสัดส่วนที่สูงกว่างานที่เกิดมูลค่ามาก 4. การจัดส่งสินค้าในประเทศ บริษัทไม่ได้ทำประกันภัยสินค้า 5. ขาดการเชื่อมโยงข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลของแผนกจัดซื้อ	1. จัดทำมาตรฐานในการทำงานของแผนกหล่อ 2. นำข้อมูลของเสียและงานทำซ้ำในแต่ละกระบวนการ มาวิเคราะห์ 3. ปรับปรุงกระบวนการการผลิต (Flow & Layout) เพื่อลด Lead Time 4. ควรจัดทำประกันภัยสินค้า เพื่อลดความเสี่ยงในกรณีที่เกิดอุบัติเหตุหรือเหตุการณ์ไม่คาดคิด 5. ควรเก็บรวบรวมข้อมูลของฝ่ายจัดซื้อเพื่อทำเป็น Report หรือ Dashboard สำหรับจัดทำเป็นฐานข้อมูลหรือประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร เช่น การจัดทำทะเบียนผู้ขายและ ผู้ให้บริการ (Approved Vendor List : AVL) การรวบรวมข้อมูลการจัดซื้อตามช่วงเวลา แล้วนำมาเทียบกับ KPI

ตารางที่ 9 ลำดับความสำคัญ สภาพปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหเบื้องต้น (ต่อ)

ลำดับ ความสำคัญ	หัวข้อ	สภาพปัญหา	แนวทางแก้ไขปัญหเบื้องต้น
2	สภาพการบริหารงาน ทั่วไป	1. ทิศทางการดำเนินธุรกิจไม่ชัดเจน - ยังไม่มีการกำหนด Vision/Mission (วิสัยทัศน์ พันธกิจ) ทิศทางขององค์กร - กลยุทธ์ระดับบริษัท ระดับธุรกิจ มีการกำหนด แต่ยังไม่ได้มี การกำหนดออกมาเป็นนโยบายที่ชัดเจน - กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ยังไม่ได้มีการกำหนด 2. ขาดมาตรการในการควบคุม และติดตามอย่างต่อเนื่องไว้	1. ส่งเสริมให้เรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการเขียนแผนธุรกิจ เช่น ไปอบรมสัมมนาเกี่ยวกับการจัดทำแผนธุรกิจ 2. จ้างที่ปรึกษามาช่วยทำแผนธุรกิจ 3. เสนอให้ทุกฝ่ายกำหนด KPI ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร 4. เสนอให้ทุกส่วนงานควรมีการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่และ KPI ที่เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร 5. เสนอให้มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน (KPI) เพื่อใช้ในการวัดและติดตามผลและมีการประชุมรายงานความคืบหน้าทุก 1 เดือน

ตารางที่ 9 ลำดับความสำคัญ สภาพปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหเบื้องต้น (ต่อ)

ลำดับ ความสำคัญ	หัวข้อ	สภาพปัญหา	แนวทางแก้ไขปัญหเบื้องต้น
3	บุคลากร/สารสนเทศ	1. การสร้างองค์ความรู้ภายในองค์กร 2. การลาออกของพนักงาน 3. การดำเนินการให้สอดคล้องกับกฎหมาย 4. ระบบการประเมินผล	1. การจัดทำแผนการฝึกอบรม 2. การจัดทำ Skill Matrix 3. กิจกรรม QCC 4. เก็บข้อมูลสถิติ 5. Exit Interview 6. ทะเบียนความสอดคล้องกับกฎหมาย 7. การกำหนดรูปแบบของ KPI ใช้อย่างเหมาะสมภายในองค์กร
4	การตลาด	1. ไม่มีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า 2. ขาดการประเมินประสิทธิภาพการทำงาน 3. ขาดการนำข้อมูลมาวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง	1. จัดทำแบบสอบถาม ประเมินความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อรักษาความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้า 2. กำหนดเป้าหมาย (KPI) ตามหน้าที่รับผิดชอบ และประเมินประสิทธิภาพการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนด 3. ในช่วงที่ยอดขายต่ำ (Low Season) ควรเพิ่มช่องทางเพื่อส่งเสริมการขายสินค้า และมองหากลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น

ตารางที่ 9 ลำดับความสำคัญ สภาพปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหาเบื้องต้น (ต่อ)

ลำดับ ความสำคัญ	หัวข้อ	สภาพปัญหา	แนวทางแก้ไขปัญหาเบื้องต้น
5	สารสนเทศ	1. ข้อมูลในระบบสารสนเทศขาดเชื่อมโยงกันในแต่ละระบบ 2. ไม่มีการทำคู่มือการใช้งานของระบบไอที 3. ไม่ได้จัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านไอที 4. ไม่มีการกำหนดKPI 5. ไม่มีข้อมูลสถิติการซ่อมงานระบบไอที	1. ควรมีการจัดเก็บ รวบรวมข้อมูลไว้ในระบบCloud เพื่อสามารถดึงข้อมูลจากทุกส่วนมาใช้ในการวิเคราะห์ได้โดยไม่ต้องได้รับอนุญาตจากแผนกไอทีและติดตามความคืบหน้าและประเมินผลด้านการจัดเก็บข้อมูล 2. จัดทำคู่มือการใช้งานเพื่อให้พนักงานทุกคนรับทราบ ตระหนัก และปฏิบัติตามเพื่อให้พนักงานมีความคุ้นเคยในการใช้ระบบไอทีมากขึ้น 3. จัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านไอทีเพื่อทราบแนวโน้มที่จะพัฒนา, ค่าใช้จ่าย, ระยะเวลาในการดำเนินการ, ผู้รับผิดชอบ 4. จัดทำ KPI ใช้เพื่อวัดประสิทธิภาพการทำงาน และกำหนดเป้าหมายในการทำงานของแผนก IT 5. จัดทำข้อมูลสถิติการซ่อมงานระบบไอทีเพื่อทราบปัญหาที่พบบ่อยที่สุดและเป็นแนวทางในการปรับปรุง

บทสรุปและอภิปรายผล

จากการที่ได้นำเทคนิคการวินิจฉัยองค์กร (Shindan) ในการวินิจฉัยบริษัทกรณีศึกษา
ครอบคลุมทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านการบริหารทรัพยากร
บุคคล และด้านบัญชี/การเงิน โดยผู้ศึกษาได้สรุปผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการดังนี้

1. ผู้ประกอบการเข้าใจสภาพปัญหาของธุรกิจ และสามารถลำดับความสำคัญของปัญหา
เพื่อที่จะดำเนินการแก้ไขปัญหาลดความสำคัญได้

2. สามารถวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ผ่านการลดการทำซ้ำ (Re-Work)

3. สามารถวางแผนกลยุทธ์สำหรับการเพิ่มความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจได้

4. สามารถลดความสูญเสียจากการทำซ้ำจาก 120 วง/เดือน โดยสามารถคำนวณได้

ดังนี้

ความสูญเสียจากการทำซ้ำก่อนปรับปรุง คือ $120 \text{ วง} \times 50 \text{ บาท} \times 24 \text{ วัน} \times 12 \text{ เดือน} = 1,728,000 \text{ บาท}$

ความสูญเสียจากการทำซ้ำหลังปรับปรุง คือ $40 \text{ วง} \times 50 \text{ บาท} \times 24 \text{ วัน} \times 12 \text{ เดือน} = 576,000 \text{ บาท}$

คิดเป็นค่าสูญเสียที่สามารถลดได้เป็นเงิน 1,152,000 บาทต่อไป จากการสร้าง
จากการจัดทำมาตรฐานในการทำงานของแผนกหล่อ และแผนกขัด

5. สามารถลดความสูญเสียจากการที่พนักงานลาออกจาก 21 คน ในปี 2563 เหลือ
เพียง 5 คน ในปี 2564 โดยอ้างอิงการคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่ายของการรับพนักงานใหม่ และ
ส่งไปฝึก จากองค์กรแรงงานระหว่างประเทศ เท่ากับ 40,560 บาท/คน/ปี ซึ่งสามารถคำนวณได้
ดังนี้

ความสูญเสียจากการรับพนักงานใหม่ก่อนปรับปรุง คือ $21 \text{ คน} \times 40,560 \text{ บาท/คน/ปี} = 850,626 \text{ บาท/ปี}$

ความสูญเสียจากการรับพนักงานใหม่หลังปรับปรุง คือ $4 \text{ คน} \times 40,560 \text{ บาท/คน/ปี} = 162,240 \text{ บาท/ปี}$

คิดเป็นค่าสูญเสียที่สามารถลดได้จากการลดจำนวนการรับพนักงานใหม่ และส่งไปฝึก
มีต้นทุนเฉลี่ย = 688,386 บาท/ปี

ซึ่งจากผลลัพธ์ที่ได้จากการปรับปรุงหลังดำเนินการวินิจฉัย พบว่า สถานประกอบการ
มีโอกาสในการทำกำไรที่เพิ่มมากขึ้นหลังการดำเนินการ

ข้อเสนอแนะในการแก้ไขและปรับปรุง

สำหรับข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการผลิตเพื่อลดการทำซ้ำ (Re-work) ให้เหลือ 0 มีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ปัญหาการเกิดตามดและเลเซอร์ที่กระบวนการหล่อ แนะนำให้กำหนดตัวแปรต่างๆ และทำการวัดผลทุกครั้งก่อนการหล่อ เพื่อนำไปสู่การทดลองหาค่าที่เหมาะสมของการหล่อของตัวแปร การหาเงื่อนไขของตัวแปรต่างๆที่ใช้ในการหล่อทำได้ด้วยการใช้การทดลองที่มีวิธีทางสถิติของการเพิ่มประสิทธิภาพปฏิกิริยา และกระบวนการที่มีความหลากหลายของปัจจัยต่างๆ พร้อมกัน โดยมีเป้าหมายคือการคัดกรองพื้นที่เกิดปฏิกิริยาสำหรับค่าที่เหมาะสมที่สุด (DOE) ตัวอย่างเช่น

- การใช้น้ำ DI ที่ผ่านการควบคุมอุณหภูมิที่เหมาะสมแทนการใช้ในประปา
- ทดสอบตำแหน่งการวางของเบ้าปูนภายในเตา
- ทดลองเวลาที่ใช้ในการพักเบ้าก่อนการอบ ซึ่งแนะนำให้พักปูนมากกว่า 2 ชั่วโมง

เพื่อให้ปูนเซตตัวได้ดี

- ทดลองผ่าเบ้าหลอมออกเพื่อดูว่าการเผาไหม้หรือการละลายเทียนดีมัย มีคราบเทียนที่เผาไหม้ไม่สมบูรณ์ติดอยู่ภายในหรือไม่ เป็นต้น

การวิจัยโดยใช้การทดลองทดลองเอาแนวคิดแบบ Profit Center มาใช้กับแต่ละหน่วยงาน การบริหารงานแบบเดิมผู้บริหารให้ความสำคัญกับบัญชีการเงิน กำไรขาดทุนเป็นหลัก พนักงานยังไม่มีส่วนรวมกับองค์กรความเป็นเจ้าของ ซึ่งสามารถนำแนวคิดการจัดการแบบ Amoeba มาทดลองใช้ ในการช่วยเพิ่มผลกำไรให้กับธุรกิจ ซึ่งอาจจะได้ประโยชน์จากการบริหารจัดการแบบ Amoeba ดังนี้

- การแบ่งเป็นทีมย่อยๆ จากแผนกในองค์กร “อะบีบา” สร้างความรับผิดชอบให้กับทีมเพื่อหาผลกำไรให้องค์กร

- สามารถดูผลกำไรของทีมย่อยนั้นได้ Real Time และเป็นข้อมูลจริง
- สร้างความเป็นเจ้าของในองค์กร การที่พนักงานให้ความสำคัญมีส่วนร่วมในองค์กร

มากยิ่งขึ้น

- ผู้บริหารไม่ต้องเหนื่อยในการจัดการบริหาร มีทีม Leader ช่วยในการบริหารต้นทุน เพื่อแสวงหากำไร และลดต้นทุน

บรรณานุกรม

TNI

บรรณานุกรม

- จิตติมา กิ่งทอง; ปาริชาติ ชีระวิทย์; และทวีศักดิ์ รูปสิงห์. (2562). กลยุทธ์การจัดการธุรกิจ
อัญมณีและเครื่องประดับของผู้ประกอบการเพื่อการแข่งขันในตลาดโลก.
วารสารวิชาการครุศาสตร์อุตสาหกรรม พระจอมเกล้าพระนครเหนือ. 10(1) :
204-205.
- เจษฎาพงษ์ ชัยเรืองวุฒิ; และคณะ. (2561). การประเมินและวินิจฉัยสถานประกอบการ
ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภูคางสามชาย อำเภอภูซาง จังหวัดพะเยา. เชียงใหม่ :
มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ณัฐพงศ์ ใจซื่อตรง; ธีรณิกษ์ ศิริโวหาร; และกันต์ฤทัย คลังพหล. (2560). ความสัมพันธ์เชิง
สาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของธุรกิจ (อัญมณีและเครื่องประดับ) SMEs
ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์.
8(1) : 357-372.
- นลินี ทองประเสริฐ; และศุภกัญญา เกษมสุข. (2561). การประเมินผลการดำเนินงานวิสาหกิจ
ขนาดกลางและขนาดย่อมที่ประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจ เขตพื้นที่จังหวัด
อุบลราชธานี. วารสารศรีวิบูลย์วิจัย. 8(1) : 39-47.
- รังสรรค์ เลิศในสัตย์. (2009). คู่มือการวินิจฉัยสถานประกอบการ. กรุงเทพฯ : สถาบัน
เทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- ศูนย์ข้อมูลและดิจิทัลอุตสาหกรรม สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ. (2554). โรงงาน
อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ (สะสม) เดือนมกราคม-ธันวาคม 2564.
สืบค้นเมื่อ 10 เมษายน 2565, จาก [https://www.thaitextile.org/th/insign/detail.
2963.1.0.html](https://www.thaitextile.org/th/insign/detail.2963.1.0.html).
- ศูนย์ข้อมูลอัญมณีและเครื่องประดับ สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ
(องค์การมหาชน). (2565). สถานการณ์อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ
ไทย เดือนมกราคม ปี 2565. สืบค้นเมื่อ 10 เมษายน 2565, จาก [https://www.
thaitextile.org/th/insign/detail.2963.1.0.html](https://www.thaitextile.org/th/insign/detail.2963.1.0.html).
- อริสรา ไชยสงค์. (2562). การวินิจฉัยธุรกิจจากข้อมูลทางบัญชีด้วยเทคนิคขั้นสูงในบริษัท
แปรรูปผลิตภัณฑ์เหล็กแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). ชลบุรี :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Aksarapak. (2022). **Marketing Mix 4P**. Retrieved April 8, 2022, from [https://
contentshifu.com/blog/4p-marketing-mix](https://contentshifu.com/blog/4p-marketing-mix).

- Goodmaterial. (2565). **ทฤษฎีแผนภาพก้างปลา (Fishbone Diagram)**. สืบค้นเมื่อ 8 เมษายน 2565, จาก <https://www.goodmaterial.co/fishbone-diagram/Ishikawa.1986>.
- Ishikawa. (1986). **Quality Control Cycle**. Retrieved April 9, 2022, from <https://www.qualitygurus.com/kaoru-ishikawa/>.
- Kenichi, Ohno. (2009). **Workshop on “Shindanshi” Meetings on the Middle Income Trap and Industrialization**. Retrieved April 9, 2022, from <https://www.grips.ac.jp/vietnam/KOarchives/activities2009.htm>.
- Kris Piroj, (2017a). **TOWS Matrix คืออะไร? และตาราง TOWS Matrix**. Retrieved April 9, 2022, from <https://greedisgoods.com/tows-matrix-%E0%B8%84%E0%B8%B7%E0%B8%AD/>.
- (2017b). **Why Why Analysis คืออะไร? และตัวอย่าง 5 Why**. Retrieved April 9, 2022, from <https://greedisgoods.com/why-why-analysis-%E0%B8%84%E0%B8%B7%E0%B8%AD/>.
- Productivity Press Development Team. (1995). **Identifying Waste on the Shopfloor**. แปลโดย ยุพา กลอนกลาง; และวิทยา สุหฤทธดำรง. กรุงเทพฯ : อี.ไอ.สแควร์ พับลิชชิง, บจก.
- The Wisdom Academy. (2565). **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกบริษัท (SWOT Analysis)**. สืบค้นเมื่อ 9 เมษายน 2565, จาก <https://thewisdom.co/content/what-is-swot-analysis/>.



TNI

ภาคผนวก

TNI

ภาคผนวก ก.
โครงสร้างบริษัท

TNI

