

## บทที่ 3

### การบริหารกลยุทธ์ของอุตสาหกรรม

การบริหารกลยุทธ์เป็นแนวทางการบริหารสมัยใหม่ ซึ่งพิจารณาภาพรวมขององค์กรเป็นหลัก โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร พิจารณาภารกิจ และกำหนดเป้าหมายขององค์กรจากปัจจัยภายใน และภายนอก มีผลทำให้รับรู้จุดอ่อน และจุดแข็งขององค์กร รวมทั้งโอกาส และอุปสรรคต่าง ๆ ทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินงาน (Operational Strategy) และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ให้องค์กรมีการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลต่อไป

#### 3.1 การกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมาย

ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (Organization Strategy) จะมีขั้นตอนโดยเริ่มพิจารณาจากการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organization Vision) ต่อด้วยการกำหนดภารกิจ (Mission Statement) เป้าหมาย (Goal) โดยได้ทำการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์และส่งแบบสอบถามไปยังบริษัทประกอบการเครื่องปรับอากาศ ตามหัวข้อของแบบสอบถามที่ 1 ในภาคผนวก จ. ซึ่งเราจะพิจารณาเป็น 2 ช่วงธุรกิจ คือ ช่วงธุรกิจขาขึ้น และช่วงธุรกิจขาลง

##### 3.1.1 การกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมาย ในช่วงธุรกิจขาขึ้น

###### 3.1.1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ของอุตสาหกรรม

จากการศึกษาทัศนคติของผู้ประกอบการต่อทิศทาง และวิสัยทัศน์ของอุตสาหกรรม เครื่องปรับอากาศ ในช่วงธุรกิจขาขึ้นนั้น โดยภาพรวมแล้วมีความต้องการให้อุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศมีบทบาทเป็นผู้นำในระดับกลุ่มอาเซียน (AFTA)

###### 3.1.1.2 การกำหนดภารกิจของอุตสาหกรรม

หลังจากกำหนดวิสัยทัศน์ ที่แสดงให้เห็นถึง ทิศทางการดำเนินงานของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ แล้ว ต่อไปก็คือการกำหนดภารกิจ โดยข้อความภารกิจจะเน้นไปทางด้านการเป็นผู้นำในระดับกลุ่มอาเซียน ดังมีข้อความภารกิจ ดังนี้

- 1) ต้องยกระดับของอุตสาหกรรม เพื่อแข่งขันกับกลุ่มอาเซียน โดยลดต้นทุนของผลิตภัณฑ์ เพิ่มมาตรฐานคุณภาพผลิตภัณฑ์ และการส่งมอบตรงเวลา
- 2) ต้องยกระดับการตลาดให้เป็นการตลาดระดับกลุ่มอาเซียน โดยอุตสาหกรรมจะต้องเติบโตขึ้น และทำกำไรเพิ่มขึ้นในทุก ๆ ปี

### 3.1.1.3 การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ( Strategy Goal)

การกำหนดเป้าหมายขององค์กรเป็นการกำหนดสิ่งที่อุตสาหกรรมต้องการในอนาคต เป็นการกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุภารกิจ โดยการกำหนดจะให้อยู่ในรูปของผลลัพธ์ในด้านต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายในช่วงธุรกิจขาขึ้นคือ

ทัศนคติด้าน	เป้าหมายเชิงกลยุทธ์
1. จุดยืนการตลาด	เติบโตขึ้นในแต่ละปี
2. บุคลากร	สร้างทีมงานที่มีศักยภาพ
3. นวัตกรรม	พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
4. คุณภาพสินค้า	ได้ระบบมาตรฐานสากล

### 3.1.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมาย ในช่วงธุรกิจขาลง

#### 3.1.2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ของอุตสาหกรรม

ในช่วงธุรกิจขาลง ทัศนคติของผู้ประกอบการต่อทิศทาง และวิสัยทัศน์ของอุตสาหกรรม เครื่องปรับอากาศ ส่วนใหญ่ต้องการลดความสูญเสียในการผลิต

#### 3.1.2.2 การกำหนดภารกิจของอุตสาหกรรม

ในช่วงธุรกิจขาลงนั้น ข้อความภารกิจ จะเน้นไปทางด้านการลดความสูญเสียในการผลิต ดังมีข้อความภารกิจดังนี้

- 1) ต้องปรับปรุงระบบการผลิต เพื่อลดความสูญเสียของผลิตภัณฑ์
- 2) ต้องปรับปรุงประสิทธิภาพของเครื่องจักร เพื่อลดเวลาที่สูญเสียไปในการทำงาน

### 3.1.2.3 การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategy Goal)

ในช่วงธุรกิจขาลง มีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ ดังนี้

ทัศนคติด้าน	เป้าหมายเชิงกลยุทธ์
1. บุคลากร	สร้างทีมงานที่มีคุณภาพ
2. นวัตกรรม	พัฒนาระบบการผลิตใหม่
3. การเพิ่มผลผลิต	ปรับปรุงเครื่องจักรให้มีประสิทธิภาพ
4. คุณภาพสินค้า	ได้ระบบมาตรฐานสากล

## 3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมุ่งเน้นการวิเคราะห์ ปัจจัย ในส่วนที่เป็นโอกาสรวมทั้งศึกษา ปัญหา อุปสรรค โดยได้ทำการสัมภาษณ์และส่งแบบสอบถามไปยังบริษัทประกอบการเครื่องปรับอากาศ ถึงปัจจัยภายนอกทางด้านต่างๆ ตามหัวข้อของแบบสอบถามที่ 2 ในภาคผนวก จ. ซึ่งเราจะทำการพิจารณาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกใน 2 ช่วงธุรกิจคือ ช่วงธุรกิจขาขึ้น และในช่วงธุรกิจขาลง

3.2.1 ช่วงธุรกิจขาขึ้น ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในส่วนเป็นโอกาส และอุปสรรค

3.2.1.1 การวิเคราะห์โอกาส จากการวิเคราะห์โอกาสของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ ในช่วงธุรกิจขาขึ้น สามารถสรุปได้ดังนี้

### 1. การลงทุนจากต่างประเทศ

ในช่วงครึ่งหลังของทศวรรษ1980 ต่อเนื่องถึงช่วงต้นทศวรรษ 1990 ได้มีกระแสการเคลื่อนย้ายการลงทุนข้ามชาติอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศโดยส่วนใหญ่จะเป็นการย้ายฐานการผลิตจากประเทศผู้นำทางการค้า และอุตสาหกรรม เช่น ญี่ปุ่น ซึ่งสืบเนื่องมาจากผลกระทบของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศต้นทุนค่าจ้างแรงงานและการกีดกันทางการค้าจากประเทศที่เป็นตลาดสำคัญแนวโน้มการลงทุนของโลกในระยะหลังมีมากขึ้นแต่ทิศทางการลงทุนกลับเปลี่ยนไปกล่าวคือการลงทุนจากต่างประเทศ (Direct Foreign Investment) ในประเทศที่พัฒนาแล้วมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นในขณะที่การลงทุนในประเทศกำลังพัฒนามีสัดส่วนลดลง

โดยจะเป็นการเลือกลงทุนในบางประเทศเท่านั้น โดยจะเลือกลงทุนเฉพาะประเทศที่มีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูง เช่นประเทศไทย มาเลเซียซึ่งที่น่าสังเกตอีกประการหนึ่งของการลงทุนจากต่างประเทศในประเทศกำลังพัฒนา ก็คือจะลงทุนในอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีมากกว่าใช้แรงงาน เช่น อุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ ทั้งนี้เพราะในสายตาของนักลงทุนต่างประเทศระดับความสามารถของภาคอุตสาหกรรมในประเทศไทย ที่จะรองรับการลงทุนประเภทนี้จากต่างประเทศ มีอยู่พอสมควร

## 2. ศักยภาพการแข่งขันในตลาดโลก

ปัจจุบันจีนเป็นประเทศที่ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้ารายใหญ่ที่สุดของโลก และมีแนวโน้มการผลิตเพิ่มสูงขึ้น แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดภายในประเทศยังมีสูงทำให้เครื่องใช้ไฟฟ้าที่จีนผลิตได้จะเป็นการทดแทนการนำเข้ามากกว่าการผลิตเพื่อการส่งออก ญี่ปุ่นซึ่งเคยเป็นผู้ผลิตรายใหญ่มีการลดปริมาณการผลิตมาโดยตลอด เนื่องจากปัญหาค่าแรงงาน และค่าเงินเยนที่เพิ่มสูงขึ้น ส่วนเกาหลีใต้และไต้หวันก็เริ่มมีปัญหาด้านค่าแรงงานที่สูงขึ้นเช่นเดียวกัน ส่งผลให้ผู้ผลิตรายใหญ่ในอาเซียน คือ สิงคโปร์ มาเลเซีย และไทย สามารถที่จะแข่งขันในตลาดโลกได้ เนื่องจากมีการพัฒนาความสามารถในการผลิตเครื่องปรับอากาศจนได้ปริมาณและมูลค่าเพิ่มขึ้นทุกปี

การแข่งขันในการส่งออกเมื่อพิจารณาจากค่าดัชนีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบที่ปรากฏ(ตารางที่ 3.1) พบว่าในกลุ่ม 7414รายการ Refrigerator & refrigerating equipment ประเทศไทยมีความได้เปรียบในการผลิตและส่งออกโดยมีคู่แข่งคือ มาเลเซีย สิงคโปร์

## 3. การสนับสนุนของภาครัฐบาล

อุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ จากการศึกษาพบว่า เป็นอุตสาหกรรมที่รัฐมีนโยบายให้การสนับสนุนส่งเสริมอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 เมื่อปี 2504 โดยมาตรการต่าง ๆ ที่รัฐใช้ในการส่งเสริมอุตสาหกรรมนี้ ได้ดำเนินการผ่านหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐบาล ดังนี้

- (1) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน
- (2) การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
- (3) กรมศุลกากร
- (4) ธนาคารแห่งประเทศไทย

ตารางที่ 3.1  
ดัชนีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบที่ปรากฏ  
(Revealed Comparative Advantage) ปี 2536

กลุ่ม	รายการสินค้า	ไทย	มาเลเซีย	อินโดนีเซีย	ฟิลิปปินส์	สิงคโปร์	จีน	เกาหลีใต้
716 A	Rotating electric plant and parts	1.06	1.24	0.07	0.01	1.82	1.82	0.77
7414	Refrigerator & refrigerating equipment ex household parts	2.8	2.94	0.11	0.2	1.79	0.08	0.79
743 A	Pumps & compressor fans & Blowers centrifuges	1	0.44	0.01	0	1.84	0.15	0.74
752 A	Automatic data processing machines & units	1.04	1.65	0.09	0.66	6.6	0.12	1.24
761 A	Television receivers	4.44	5.45	0.67	0.34	4.16	0.9	3.92
7641	Electric line telephone & elgraphic apparatus	2.14	2.69	0.36	1.33	1.49	0.62	1.7
771 A	Electric power machinery and parts	1.54	0.8	0.22	0.49	1.84	0.92	1.21
7731	Insulated electric wire cable bar strip the like	2.33	0.8	0.19	5.62	0.65	0.29	0.96
7752	Refrig HH,FD FRZ,E/O	3.1	0.02	0.29	0.4	0.23	0.16	3.3
7783	Electric equipment for internal combustion engine parts	2.22	0.17	0.13	0.04	0.39	0.06	0.41
7284	Machine & Appliance for specialized particular	0.23	0.16	0.07	0.05	0.65	0.11	0.41
772 A	Electric appliance such as switch, Relay, fuses, pluge	0.9	1.06	0.14	0.42	1.44	0.34	0.48
7788	Othets electric machinery and equipment	0.72	0.1	0.17	0.09	1.47	0.41	2.34

ที่มา : Maule 1995

หมายเหตุ : ดัชนีสูงกว่า 1 หมายความว่ามีความได้เปรียบด้านการส่งออก

#### 4. โครงสร้างประชากรไทย

โครงสร้างประชากรไทยกำลังเปลี่ยนแปลงจากลักษณะของรูปพีรามิด ซึ่งมีฐานกว้างและปลายแคบไปสู่รูปขวดคว่ำ กล่าวคือมีฐานแคบลงไปขยายตัวในส่วกลาง หรือกล่าวอีกลักษณะหนึ่งที่เป็นรูปธรรมก็คือ โครงสร้างประชากรไทยนั้นได้มีการเปลี่ยนแปลงจากลักษณะที่ประกอบด้วยคนในวัยเด็ก คือระหว่าง 0-14 ปี เป็นส่วนใหญ่มาเป็นลักษณะที่คนส่วนใหญ่อยู่ในวัยทำงาน คือ อายุระหว่าง 15-59 ปี

การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากรไทยนั้น เป็นผลมาจากความสำเร็จในเรื่องการคุมกำเนิดหรือนโยบายการวางแผนครอบครัว ซึ่งเป็นผลให้อัตราการขยายตัวของประชากรลดลงจากระดับกว่าร้อยละ 2 ในทศวรรษที่ผ่านมาเป็นร้อยละ 1.4 ในปัจจุบัน และมีแนวโน้มที่จะลดลงไปอีก ดังจะเห็นได้ว่ามีแผนพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติฉบับที่ 7 ได้กำหนดอัตราการขยายตัวประชากรโดยตั้งเป้าหมายไว้ที่ร้อยละ 1.2

ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาอันอาจกล่าวได้ว่าโครงสร้างประชากรไทยกำลังมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเด่นชัด เป็นโครงสร้างประชากรที่อายุอยู่ในวัยทำงานมากขึ้น และเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศขยายตัวได้สูงขึ้น โครงสร้างของประชากรไทยทำกำลังเปลี่ยนแปลงจากอดีต และทอดยาวสู่ทศวรรษหน้านั้นจะส่งผลกระทบต่อหลายประการ คือ

1. การขยายตัวของคนในวัยทำงาน คือ อายุระหว่าง 15-59 ปีนั้น ย่อมหมายความว่าธุรกิจเกี่ยวข้องกับ อาหาร และเครื่องใช้ไฟฟ้า และอื่น ๆ จะเป็นอุตสาหกรรมที่เติบโตยิ่ง ๆ ขึ้นไปในอนาคต

2. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรไทย ที่ประกอบด้วยคนในวัยทำงานคิดเป็นร้อยละ 61 เมื่อเทียบกับวัยเด็กที่คิดเป็นร้อยละ 32 แสดงให้เห็นว่าอัตราการหรืออัตราการแบกรับของผู้ใหญ่ที่อยู่ในวัยทำงานคือระหว่างอายุ 15-59 ปี ในการดูแลคนที่ไม่ได้ทำงานอยู่คือ คนในอายุ 0-14 ปี เท่ากับ 2 ต่อ 1 หรือผู้ใหญ่ที่ทำงาน 2 คนต้องดูแลเด็กที่ไม่ได้ทำงาน 1 คน และแนวโน้มอัตราการดังกล่าวจะลดลงย่อมหมายความว่ารายจ่ายต่อคนโดยเฉลี่ยจะน้อยลงไปด้วย ทำให้ประชากรในวัยทำงานมีอำนาจซื้อมากขึ้น ทำให้เกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2  
เปรียบเทียบผลิตภัณฑ์มวลรวมกับช่วงอายุ

ช่วงอายุ (ปี)	1980		1985		1990		1995		2000*		2005*	
	จำนวน (%ทั้งหมด)	ร้อยละ	จำนวน (%ทั้งหมด)	ร้อยละ	จำนวน (%ทั้งหมด)	ร้อยละ	จำนวน (%ทั้งหมด)	ร้อยละ	จำนวน (%ทั้งหมด)	ร้อยละ	จำนวน (%ทั้งหมด)	ร้อยละ
0-14	18693	40.01	18578	36.21	18326	32.68	17685	29.38	17071	26.64	16683	24.63
15-59	25498	54.58	29991	58.14	34278	61.12	38345	63.70	42006	65.56	45253	66.82
60 ขึ้นไป	2527	5.41	2912	5.65	3479	6.20	4168	6.82	4994	7.79	5786	8.54
รวม	46718	100.00	51581	100.00	56083	100.00	60198	100.00	64071	100.00	67722	100.00

ที่มา : ศูนย์สถิติการพาณิชย์กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์

### 5. โครงสร้างการศึกษา

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก อีกประการหนึ่งในช่วงสองสามทศวรรษที่ผ่านมา ก็คือการขยายตัวของการศึกษาในระดับต่าง ๆ โดยในปี ค.ศ. 1980 การศึกษาในระดับประถมศึกษา มีการขยายตัวอย่างกว้างขวางมากขึ้นโดยสัดส่วนของผู้เข้าเรียนจากผู้ที่อยู่ในวัยเรียนคิดเป็นร้อยละ 99 นับเป็นการเพิ่มขึ้นจากระดับร้อยละ 83 ในปี 1972 อย่างมาก อาจกล่าวได้ว่าการศึกษาในประเทศได้มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะนับตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 เป็นต้นไป ส่วนหนึ่งเป็นผลจากการปรับปรุง ระบบการศึกษา โดยเฉพาะการเปิดมหาวิทยาลัยเปิด ตลอดจนการขยายตัวของศึกษาระดับภาคเอกชน ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 อัตราการเข้าศึกษาในระดับต่าง ๆ

ระดับ	1965	1970	1975	1980	1985	1989
ประถม รวม	78	83	83	99	97	92.2
เพศชาย	82	86	87	N/A	N/A	
เพศหญิง	74	79	80	N/A	N/A	
มัธยม รวม	14	17	26	29	30	30.4
เพศชาย	16	20	28	N/A	N/A	
เพศหญิง	11	15	23	N/A	N/A	
สูงกว่ามัธยม						
รวม	2	1.7	3.4	13	20	22
เพศชาย	N/A	1.9	4	N/A	N/A	

ที่มา : ศูนย์สถิติการพาณิชย์กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์

ตารางที่ 3.3 จะเห็นว่าสังคมไทยกำลังเป็นสังคมที่มีประชากรที่มีการศึกษาสูงขึ้น และแนวโน้มดังกล่าวจะยิ่งมีการขยายตัว และมีความเด่นชัดมากยิ่งขึ้นในอนาคต การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างการศึกษา ดังกล่าวนั้นจะทำให้ประชากรในประเทศมีความรู้สูงขึ้นและจะเป็นการเพิ่มโอกาสให้กับอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ

3.2.1.2 การวิเคราะห์อุปสรรค จากการวิเคราะห์อุปสรรคของเครื่องปรับอากาศ ในช่วงธุรกิจขาขึ้นสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. การกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศ จากการศึกษาจะพบว่าอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศจะมีผลกระทบต่อข้อตกลงต่าง ๆ ดังนี้

(1) ข้อตกลงขององค์การการค้าโลก หรือ WTO เช่น การยกเลิกเงื่อนไขด้าน Export Requirements ภายในปี พ.ศ. 2545 ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความเสียหายแก่ผู้ประกอบการเครื่องปรับอากาศ เพื่อขายในประเทศ เนื่องจากเสียเปรียบผู้ผลิตส่งออกรายใหญ่ที่ได้สิทธิประโยชน์จาก BOI

(2) การจัดตั้งเขตการค้าเสรีอาเซียน หรือ AFTA แผนการนี้มีเป้าหมายที่จะทำให้ภาษีศุลกากรที่ใช้ร่วมกันมีอัตราภาษีเหลือ 0-5% ภายในปี พ.ศ. 2551 ทำให้ชิ้นส่วนเครื่องปรับอากาศที่มีปริมาณการผลิตน้อยกว่าประเทศคู่แข่งในกลุ่มอาเซียนทำให้ต้นทุนต่อหน่วยสูงกว่า เช่น คอมเพรสเซอร์

(3) การจัดตั้งเขตการค้าเสรีอเมริกาเหนือ หรือ NAFTA ผลกระทบที่ส่วนประกอบเครื่องปรับอากาศของไทย จะเสียส่วนแบ่งตลาดในสหรัฐอเมริกา ให้กับเม็กซิโก และแคนาดา ซึ่งเป็นประเทศในกลุ่ม

ตารางที่ 3.4

แผนการปรับลดอัตราภาษีศุลกากรเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้านของประเทศไทย

ปี พ.ศ.	2538-2539	2540	2542*	2543*
AFTA Schemes	25 %	15 %	10 %	0-5 %
CBU (1 มค. 38)	30 % (Audio)	15 %	10 %	0-5 %
	30 % (TV)			
CKD (Formula)	10 %	5 %		0 %
Raw Material (For Part)	0-1 %	0-1 %	0 %	0 %

ที่มา : กรมศุลกากร

\* : เป็นตัวเลขประมาณการ



## 2. ระบบการผลิต

ในปัจจุบันระบบการผลิตของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศมักจะใช้เครื่องจักรอัตโนมัติเป็นส่วนใหญ่ทำให้ประเทศที่มีค่าแรงงานถูกอย่างประเทศไทยไม่ได้เปรียบประเทศที่มีค่าแรงงานแพงอีกต่อไป นอกจากนั้นการพัฒนามาวัสดุที่ใช้ในอุตสาหกรรมใหญ่ ๆ (New Material) ทำให้ประเทศที่มีทรัพยากรธรรมชาติอย่างประเทศไทย ไม่ได้เปรียบประเทศอื่น ๆ ในด้านต้นทุนการผลิต

## 3. คู่แข่งขัน

การเปิดประเทศของอินโดนีเซีย และกลุ่มประเทศอินโดจีน ซึ่งมีแรงงานมากรวมทั้งเป็นแรงงานราคาถูกจะทำให้ต้นทุนการผลิตเครื่องปรับอากาศมีค่าต่ำโดยจะเป็นผลให้เสียส่วนแบ่งทางการตลาดบางส่วนไป ในส่วนของการศึกษาเปรียบเทียบกับมาเลเซียซึ่งเป็นประเทศคู่แข่งขั้นที่สำคัญของไทยในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ จะพบว่าประเทศมาเลเซียมีสัดส่วนที่สูงกว่าในการผลิตและส่งออก เนื่องจากนักลงทุนต่างชาติเข้าไปลงทุนในอุตสาหกรรมนี้มากส่งเสริมให้อุตสาหกรรมของมาเลเซียมีการขยายตัวสามารถผลิตได้ปริมาณมาก มีอุตสาหกรรมสนับสนุนพร้อม

## 4. การทุจริตและคอร์รัปชันของนักการเมือง

โครงสร้างการที่จะได้มาของรัฐบาลในการบริหารประเทศ ซึ่งประเทศไทยรัฐบาลได้มาจากการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรในระบบพรรคการเมือง และพรรคการเมืองใดมีเสียงข้างมาก จะได้เป็นผู้จัดตั้งรัฐบาล ซึ่งเป็นพื้นฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตย ถ้าพิจารณารูปแบบแล้วถือว่าเป็นประชาธิปไตยที่สมบูรณ์ และรัฐบาลน่าจะเป็นที่ยอมรับของประชาชน และสามารถบริหารประเทศให้สมบูรณ์ได้ แต่โดยเนื้อแท้แล้วรัฐบาลดังกล่าวในเมืองไทยมีปัญหาในการบริหารประเทศเนื่องจากการได้มาของรัฐบาลขาดความโปร่งใส การได้มาของสมาชิกผู้แทนราษฎรเพื่อหวังตำแหน่งรัฐมนตรีในรัฐบาล และผลประโยชน์จากการบริหารประเทศ ซึ่งมีผลทำให้การบริหารประเทศไม่ประสบผลสำเร็จมีการทุจริตคอร์รัปชันซึ่งจะเป็นอุปสรรคอย่างมากในการประกอบกิจการของอุตสาหกรรมต่าง ๆ เนื่องจากต้นทุนที่สูงขึ้นจากการดำเนินงานผ่านระบบราชการรวมทั้งการออกมาตรการต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ของพรรคพวกของตน

3.2.2 ช่วงธุรกิจขาลง ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในส่วนที่เป็นโอกาสและอุปสรรค ดังนี้

3.2.2.1 การวิเคราะห์โอกาส จากการวิเคราะห์โอกาสของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศในช่วงธุรกิจขาลงสามารถสรุปได้ ดังนี้

#### 1. การเติบโตของตลาดส่งออก

ในช่วงวิกฤตการณ์ค่าเงินบาทลอยตัวอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ สามารถขยายตลาดส่งออก รวมทั้งเพิ่มปริมาณการส่งออกได้มากขึ้น เนื่องจาก ราคาสินค้าส่งออก มีราคาต่ำ ทำให้สามารถแข่งขันกับประเทศคู่แข่งได้มากขึ้น

#### 2. การเพิ่มทุนของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ

ในช่วงธุรกิจขาลงมีโอกาสในการดึงนักลงทุนต่างชาติเข้ามาร่วมทุนในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศทำให้อุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศเติบโตขึ้น และมีการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีในด้านต่าง ๆ มากขึ้น

#### 3. เพิ่มการลงทุนในอุตสาหกรรมสนับสนุน

ในช่วงธุรกิจขาลงมีโอกาสในการดึงนักลงทุนต่างชาติที่สนใจเข้ามาลงทุนในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนต่าง ๆ ของเครื่องปรับอากาศ เนื่องจากการเติบโตของตลาดเครื่องปรับอากาศ การพัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุนให้เติบโตขึ้น สามารถจะเชื่อมโยงและเอื้อประโยชน์เข้ากับอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศรวมทั้งอุตสาหกรรมอื่น ๆ ทำให้ต้นทุนเครื่องปรับอากาศที่ผลิตภายในประเทศต่ำลง

3.2.2.2 การวิเคราะห์อุปสรรค จากการวิเคราะห์อุปสรรคของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศในช่วงธุรกิจขาลงสามารถสรุปได้ดังนี้

### 1. สภาพคล่องทางการเงิน

ในช่วงธุรกิจขาลงอาจเกิดผลกระทบทางการขาดสภาพคล่องทางการเงินของผู้ประกอบการทำให้ขาดเงินทุนหมุนเวียนในการสั่งซื้อวัตถุดิบและอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการผลิตรวมทั้งการปล่อยสินเชื่อจากธนาคารให้กับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมก็จะมีควมยากลำบากมากขึ้น

### 2. ต้นทุนการผลิต

ปัญหาต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้นทั้งต้นทุนดอกเบี้ยเงินกู้ต้นทุนค่าวัตถุดิบ ตลอดจนต้นทุนค่าจ้างแรงงาน ทำให้ผู้ประกอบการบางรายต้องระงับโครงการใหม่ ๆ และบางรายถึงกับต้องปิดกิจการเนื่องจากไม่สามารถแบกรับภาระต้นทุนที่มากขึ้นได้

### 3. อัตราการเจริญเติบโตของยอดขาย

ในช่วงธุรกิจขาลง อาจส่งผลกระทบต่ออัตราการเจริญเติบโตของยอดขาย ภายในประเทศสาเหตุเพราะอัตราการเจริญเติบโตของตลาดน้อยลง เนื่องจาก อำนาจการซื้อของประชากรภายในประเทศต่ำลง ตามสภาวะตลาดภายในประเทศ

ตารางที่ 3.5 ดัชนีภาวะเศรษฐกิจที่สำคัญของไทย ระหว่างปี 2537-2540

รายการ	หน่วย	2537	2538	2539	2540 (E)
1. ประชากร	ล้านบาท	59.1	59.5	60.1	60.8
2. อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ	ร้อยละ	8.9	8.8	5.7	0.6
3. ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ	พันล้านบาท	3,635	4,203	4,533	4,964
4. รายได้ต่อหัว	บาทต่อคน	61,909	70,754	78,806	86,367
5. อัตราเงินเฟ้อ	ร้อยละ	5.0	5.8	5.9	5.6
6. ดุลการค้า	พันล้านบาท	-231.7	-357.3	-421.8	-174.7
7. ดุลบัญชีเดินสะพัด	พันล้านบาท	-203.2	-337.6	-372.6	-152.0
8. ดุลการชำระเงิน	พันล้านบาท	104.8	179.5	54.6	-161.1
9. อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ลูกค้าชั้นดี (MLR)	บาท	11.75	13.75	13.25	14.08
10. อัตราแลกเปลี่ยน					
- ดอลลาร์สหรัฐ	บาท/US \$	25.15	24.92	25.34	31.37
- เยนญี่ปุ่น	บาท/100 \$	24.59	26.61	23.29	25.82

ที่มา : ศูนย์สถิติการพาณิชย์กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์

ตารางที่ 3.6 อัตราการขยายเศรษฐกิจ อัตราเงินเฟ้อและรายได้ต่อหัว

ปี	เศรษฐกิจ (ร้อยละ)	เงินเฟ้อ (ร้อยละ)	รายได้ต่อบุคคล (ร้อยละ)
2528	4.6	2.4	4.4
2529	5.5	1.8	5.5
2530	9.5	2.5	13.0
2531	13.3	3.8	18.2
2532	12.3	5.4	17.5
2533	11.2	6.0	16.4
2534	8.5	5.7	13.2
2535	8.1	4.1	11.3
2536	8.5	3.3	10.5
2537	8.9	5.0	13.0
2538	8.8	5.8	16.2
2539	5.7	5.9	11.4
2540	0.6	5.6	9.6

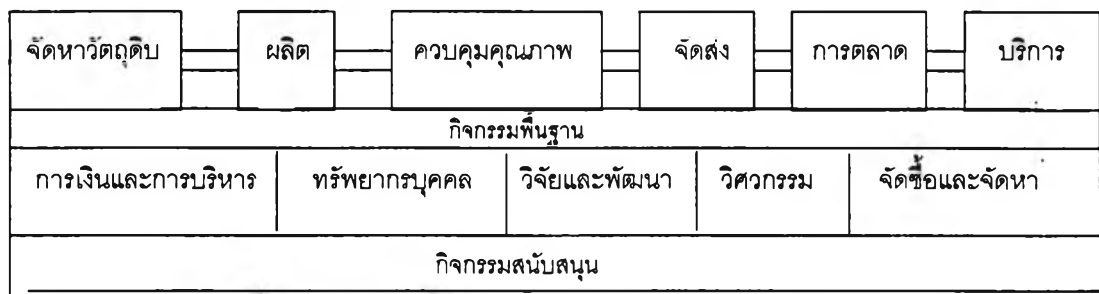
ที่มา : ศูนย์สถิติการพาณิชย์กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์

### 3.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

นอกจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่กล่าวมาข้างต้น จะมีผลต่ออุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศสภาพแวดล้อมภายใน ก็มีบทบาทไม่น้อย ในการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน เพื่อหาจุดแข็ง และจุดอ่อนของอุตสาหกรรม โดยได้ทำการสัมภาษณ์และส่งแบบสอบถามไปยังบริษัท ประกอบการเครื่องปรับอากาศ ถึงปัจจัยภายใน ในด้านต่างๆ ซึ่งเราจำเป็นต้องมีการใช้เครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์ เพื่อศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อนของอุตสาหกรรมโดยแบ่งกิจกรรมของอุตสาหกรรมเป็นกิจกรรมต่าง ๆ แบ่งออกเป็น 2 ชนิด ได้แก่

ก. กิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities) คือ กิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้แก่ผลิตภัณฑ์ทางกายภาพ

ข. กิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities) เป็นกิจกรรมที่คอยสนับสนุนกิจกรรมพื้นฐาน และสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร



รูปที่ 3.1 กิจกรรมเครือข่ายการสร้างคุณค่าในระบบการผลิต

จากรูปที่ 3.1 จะแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของกิจกรรมต่าง ๆ และหน่วยงานที่รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมในการศึกษาเครือข่ายการสร้างคุณค่านั้นมีกิจกรรมใดบ้างและแต่ละกิจกรรมจะมีส่วนในการสร้างคุณค่าโดยรวมได้อย่างไร โดยแต่ละกิจกรรมนั่นเอง ซึ่งมีรายละเอียดและองค์ประกอบของเครือข่ายการสร้างคุณค่า ดังนี้

#### กิจกรรมพื้นฐาน

เป็นกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้กับลักษณะทางกายภาพของผลิตภัณฑ์ ยอดขายคุณภาพ และการส่งมอบไปยังลูกค้าและบริการหลังการขาย กิจกรรมพื้นฐานเบื้องต้น ประกอบด้วย

ก. การนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจกรรม เป็นกิจกรรมในการรับ การเก็บรักษา และการจัดการ ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วยหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการเกี่ยวกับวัสดุ วัตถุดิบต่าง ๆ การคลังสินค้า ระบบการควบคุมสินค้าคงเหลือ การขนย้ายวัตถุดิบ

ข. การผลิต เป็นกิจกรรมแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป ได้แก่ การขึ้นรูปโครงสร้างเครื่องปรับอากาศการทำชุด Heat Exchanger การประกอบชุด Control การ Packing กิจกรรมการดูแลรักษาอุปกรณ์การผลิตเครื่องจักร และการควบคุมกระบวนการผลิต

ค. การควบคุมคุณภาพ ได้แก่กิจกรรมการตรวจสอบคุณภาพการควบคุมกระบวนการผลิต

ง. การจัดส่งสินค้า เป็นการจัดส่งสินค้าสำเร็จรูปไปสู่ลูกค้า งานที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย การคลังสินค้า การจัดการวัสดุ การขนส่ง

จ. การตลาดและการขาย เป็นกิจกรรมการติดต่อกับลูกค้า การพบปะลูกค้าเพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ การเจรจาเรื่องราคา การส่งเสริมการขาย

ฉ. การบริหาร เป็นกิจกรรมการสร้างคุณค่าที่สำคัญของธุรกิจ ประกอบด้วย การฝึกอบรมลูกค้า การแก้ปัญหาเกี่ยวกับการใช้สินค้า ให้คำแนะนำต่าง ๆ

### กิจกรรมสนับสนุน

ประกอบด้วยกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล การวิจัยและพัฒนา การจัดซื้อและจัดหาการฝึกอบรม การจัดการทั่วไป การเงิน การบัญชี ระบบข้อมูล

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนนั้น จะทำการประเมินตามกิจกรรมเครือข่ายในการสอบถามเหล่าบรรดาผู้ประกอบการเครื่องปรับอากาศ ภายในประเทศรวมทั้งศึกษาหาข้อมูลต่าง ๆ จากนั้นจึงนำมาสรุปเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในได้ดังนี้

#### 3.3.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง

การวิเคราะห์จุดแข็งของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศสามารถสรุปได้ดังนี้

##### 3.3.1.1 การตลาด

การส่งออกเครื่องปรับอากาศของไทย ในระยะ 4-5 ปี ที่ผ่านมา มีอัตราการขยายตัว เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เนื่องจากผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศของไทยเป็นที่ยอมรับของตลาดต่างประเทศ และมีราคาต่อเครื่องไม่สูงมากนัก มีค่าแรงงานต่ำ ทำให้มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำ โดยในปี 2536 ไทยส่งออกเครื่องปรับอากาศ มูลค่า 8,325.2 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2535 ที่มีการส่งออกมูลค่า 7,342.7 ล้านบาท โดยมีการขยายตัวเพิ่มขึ้น ร้อยละ 13.4 ในปี 2537 มีมูลค่าการส่งออก

13,491.3 ล้านบาท โดยมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นจากปี 2536 ร้อยละ 6.21 และในปี 2538 มีมูลค่าการส่งออก 20,177.3 ล้านบาท มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นจากปี 2537 ร้อยละ 49.6 (ดังตารางที่ 3.7 และ 3.8)



ตารางที่ 3.7

ตลาดส่งออกเครื่องปรับอากาศและส่วนประกอบของไทยจำแนกรายประเทศ  
ปี 2535-2539 (มค. -มิ.ย.)

ลำดับที่	ประเทศ/กลุ่มประเทศ	มูลค่า					อัตราการขยายตัว				สัดส่วน			
		หน่วย : ล้านบาท					หน่วย : ร้อยละ				หน่วย : ร้อยละ			
		2535	2536	2537	2538	2539	2536	2537	2538	2539	2535	2536	2537	2538
		(มค. -มิ.ย.)					(มค. - มิ.ย.)				(มค. - มิ.ย.)			
	รวมทุกประเทศ	7342.7	8325.2	13491.3	20177.3	15139.4	13.4	62.1	49.6	41	100	100	100	100
1	ญี่ปุ่น	2598.8	2900.7	2380.2	5281.2	2877.3	11.6	-17.9	121.9	-7.8	35.4	34.8	17.6	26.2
2	ฮ่องกง	1831.1	1544.3	2721.1	3136.3	2709.3	-15.7	76.2	15.3	33.5	24.9	18.5	20.2	15.5
3	สิงคโปร์	681.9	957.8	1938.8	3204.3	1770.6	40.5	102.4	65.3	44	9.3	11.5	14.4	15.9
4	สเปน	141.9	61.3	64.3	549.5	1045.3	-56.8	4.9	754.6	265.4	1.9	0.7	0.5	2.7
5	สหรัฐอเมริกา	452.5	433	855.9	1059	922.1	-4.3	97.7	23.7	88.5	6.2	5.2	6.3	5.2
6	อิตาลี	149.4	130.6	157.3	492.6	786.3	-12.6	20.4	213.2	230.1	2	1.6	1.2	2.4
7	สหรัฐอเมริกาเหนืออเมริกา	79.7	301.9	732.5	709.6	521	278.8	142.6	-3.1	7.3	1.1	3.6	5.4	3.5
8	ฝรั่งเศส	52.7	54.4	86.6	294.7	406.3	3.2	59.2	240.3	198.8	0.7	0.7	0.6	1.5
9	ซาอุดีอาระเบีย	298.6	564.8	755.3	653.7	337	89.1	33.7	-13.5	-5.9	4.1	6.8	5.6	3.2
10	เยอรมนี	7.9	5.8	36.2	93.8	292.7	-26.6	524.1	159.1	363.1	0.1	0.1	0.3	0.5
11	สหราชอาณาจักร	23.6	26.7	80.8	172.9	290.4	13.1	202.6	114	242.5	0.3	0.3	0.6	0.9
12	มาเลเซีย	87.1	132.2	263.4	471.1	253.4	51.8	99.2	78.9	63	1.2	1.6	2	2.3
13	ออสเตรเลีย	52.3	125.9	546.7	681.1	207.6	140.7	334.2	24.6	7.7	0.7	1.5	4.1	3.4
14	กรีซ	5.1	11.8	101.8	188.3	201.5	131.4	762.7	85	98.1	0.1	0.1	0.8	0.9
15	ไต้หวัน	137.8	182.3	249.4	255.3	170.8	32.3	36.8	2.4	-8.2	1.9	2.2	1.8	1.3
16	อัฟกานิสถาน	0	2.1	25.3	78.7	158	569.4	1104.8	211.1	393.8	0	0	0.2	0.4
17	ตุรกี	16.1	13	58	76	130.6	-19.3	346.2	31	168.7	0.2	0.2	0.4	0.4
18	อียิปต์	20.8	26.1	29.7	22.5	125.1	25.5	13.8	-24.2	701.9	0.3	0.3	0.2	0.1
19	โอมาน	146.7	93.8	211.3	196.6	116.6	-36.1	125.3	-7	-11.2	2	1.1	1.6	1
	อื่นๆ	558.7	756.7	2196.7	2560	117	35.4	190.3	16.5	34	7.6	9.1	16.3	12.7

ที่มา : ศูนย์สถิติการพาณิชย์ โดยความร่วมมือของกรมศุลกากร

ศูนย์สถิติการพาณิชย์ 9/9/39  
กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์

ตารางที่ 3.8

ตลาดส่งออกเครื่องปรับอากาศและส่วนประกอบของไทยจำแนกรายประเทศ

ปี 2537 -2541 (ม.ค-เม.ย)

รายการ	มูลค่า					อัตราการขยายตัว				สัดส่วน				
	หน่วย : ล้านบาท					หน่วย : ร้อยละ				หน่วย : ร้อยละ				
	2537	2538	2539	2540	2541	2538	2539	2540	2541	2537	2538	2539	2540	2541
	(ม.ค. - เม.ย.)					(ม.ค. - เม.ย.)				(ม.ค. - เม.ย.)				
1. อังกฤษ	2721.1	3136.3	3503.7	3552.9	2088.3	15.3	11.7	1.4	-8.4	20.2	15.5	14.6	13	14.1
2. ญี่ปุ่น	2380.2	5281.2	4842.6	3550.3	1351.8	121.9	-8.3	-26.7	3.5	17.6	26.2	20.1	13	9.2
3. สหรัฐอเมริกา	855.9	1059	1392.3	1912.6	1317.6	23.7	31.5	37.4	49.3	6.3	0.2	5.8	7	8.9
4. สิงคโปร์	1938.8	3204.3	3177.7	4120	1256.4	65.3	-0.8	29.7	-19.6	14.4	15.9	13.2	15	8.5
5. สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์	732.5	709.6	1050.1	1480.2	1064.7	-3.1	48	41	183.4	5.4	3.5	4.4	5.4	7.2
6. สเปน	64.3	549.5	1262	1228.9	1062.7	754.3	129.7	-2.6	42.3	0.5	2.7	5.2	4.5	7.2
7. ออสเตรเลีย	546.7	681.2	831.2	1678.1	844.4	24.6	22	101.9	261.7	4.1	3.4	3.5	6.1	5.7
8. อิตาลี	157.3	492.6	903.3	731.6	566	213.2	83.4	-19	28.6	1.2	2.4	3.8	2.7	3.8
9. สหราชอาณาจักร	80.8	172.9	514.1	743.7	463.6	114	197.4	44.7	164.1	0.6	0.9	2.1	2.7	3.1
10. เกาหลี	101.8	188.3	305.5	433	401.4	85	62.2	41.8	132.7	0.8	0.9	1.3	1.6	2.7
11. ฝรั่งเศส	86.6	294.7	505.8	427.8	317.6	240.4	71.6	-15.4	63.9	0.6	1.5	2.1	1.6	2.2
12. มาเลเซีย	263.4	471.1	642.7	740.2	277.7	78.8	36.4	15.2	23	2	2.3	2.7	2.7	1.9
13. ไต้หวัน	249.4	255.3	227.3	297	249.1	2.4	-11	30.7	80	1.8	1.3	0.9	1.1	1.7
14. เยอรมนี	36.2	93.8	348.6	406.1	244	159.3	271.5	16.5	51.9	0.3	0.5	1.4	1.5	1.7
15. ตุรกี	58	76	273	407	252.5	31	259	49.1	54.9	0.4	0.4	1.1	1.5	1.6
16. ซาอุดีอาระเบีย	755.3	653.7	621.2	630.6	232.4	-13.5	-5	1.5	33.6	5.6	3.2	2.6	2.3	1.6
17.เบลเยียม	52.8	100.3	127.2	382.3	196.8	89.7	26.9	200.5	63.9	0.4	0.5	0.5	1.4	1.3
18. คูเวต	144.4	240.3	194.6	279.1	193.7	66.3	-19	43.4	26.9	1.1	1.2	0.8	1	1.3
19. ปากีสถาน	543.2	93.1	112	170.2	167	-82.9	20.4	51.9	138.7	4	0.5	0.5	0.6	0.1
20. เวียดนาม	36.4	97.5	70.2	143.1	144.9	167.5	-28	104	805.7	0.3	0.5	0.3	0.5	1
รวม 20 ประเทศ	11805.2	17850.7	20905.3	23314.7	12682.5	51.2	17.1	11.5	32.3	87.5	88.5	86.8	85	85.9
อื่น ๆ	1686.1	2326.6	3168.3	4100.1	2088.1	38	36.2	29.4	58.6	12.5	11.5	13.2	15	14.1
มูลค่ารวม	13491.3	20177.3	24073.6	27414.8	14770.6	49.6	19.3	13.9	35.5	100	100	100	100	100

### 3.3.1.2 การจัดหาวัตถุดิบและชิ้นส่วน

วัตถุดิบและชิ้นส่วนประกอบเครื่องปรับอากาศนั้นในอดีตจะเป็นการนำเข้าจากต่างประเทศ โดยสั่งเข้ามาประกอบเป็นเครื่องปรับอากาศ และส่งออกขายภายในและภายนอกประเทศ เนื่องจากในอดีตผู้ประกอบการเครื่องปรับอากาศภายในประเทศยังมีจำนวนไม่มากนัก ประกอบกับอัตราภาษีอากรวัสดุที่ต่ำจึงทำให้สามารถแข่งขันกับตลาดโลก อัตราค่าภาษีอากรวัสดุอุปกรณ์สูงขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการต้องแบกรับต้นทุนที่เพิ่มขึ้น ในปัจจุบันมีอุตสาหกรรมสนับสนุน (Supporting Industry) ในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศมากขึ้น ซึ่งเกิดจากการขยายตัวของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ ทำให้ต้นทุนของเครื่องปรับอากาศต่ำลง

ปัจจุบันมีบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมสนับสนุนของอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าในประเทศไทยจำนวน 374 บริษัทสามารถแยกให้เห็นถึงการเป็นเจ้าของกิจการ หรือผู้ร่วมทุน ดังตารางที่ 3.9

ตารางที่ 3.9 แสดงถึงความเป็นเจ้าของกิจการหรือผู้ร่วมทุนในอุตสาหกรรมสนับสนุน

ลักษณะ	จำนวนบริษัท	เปอร์เซ็นต์
นักลงทุนในประเทศ	172	46.0 %
นักลงทุนต่างชาติ	82	21.9%
นักลงทุนในประเทศและต่างชาติร่วมทุน	120	32.1 %
รวม	374	100.0 %

ที่มา : ศูนย์สถิติการพาณิชย์ กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์

### 3.3.1.3 ภาพลักษณ์องค์กร

1. ผู้ประกอบการเครื่องปรับอากาศในประเทศส่วนใหญ่จะเป็นบริษัทที่มีการร่วมทุนกับผู้ผลิตที่มีเครื่องหมายการค้าชั้นนำ มากมายหลายยี่ห้อ มีทั้งญี่ปุ่น ยุโรป และไทย เช่น

ก. ญี่ปุ่น : MITSUBISHI , TOSHIBA, NATIONAL, SHARP, SANYO

ข. อเมริกา : YORK, CARRIER, WHIRLPOOL, TRANE

2. มีรูปแบบ ขนาดที่แพร่หลายตามความต้องการของตลาดภายในและภายนอกประเทศ เช่น

ก. แบบแขวนผนัง (Wall Tupe) มีขนาดตั้งแต่ 9,000 - 24,000 BTU

ข. แบบแยกส่วนตั้งพื้นและติดเพดาน (Split Type - Floor and Ceiling) มีขนาดตั้งแต่ 9,000- 24,000 BTU

3. ผู้ประกอบการส่วนใหญ่โดยเฉพาะที่เป็นบริษัทร่วมทุนจะได้รับการรับรองจากสำนักงานมาตรฐานอุตสาหกรรมว่าได้รับรองระบบบริหารคุณภาพ ISO 9002

### 3.3.1.4 การเงิน

ผู้ประกอบการเครื่องปรับอากาศในประเทศส่วนใหญ่ที่มีการผลิต เพื่อส่งออกต่างประเทศ มักจะเป็นบริษัทที่มีการร่วมทุนกับผู้ผลิตที่มีเครื่องหมายการค้าชั้นนำ ที่มีสาขาอยู่ในหลายประเทศทั่วโลก ทำให้เมื่อเหล่าบรรดาผู้ประกอบการเครื่องปรับอากาศในประเทศประสบปัญหาเกิดภาวะขาดทุนขึ้นในปีใดก็จะมีเงินทุนสำรองจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ รวมทั้งสามารถสั่งซื้อเครื่องจักรจากบริษัทแม่ในราคาที่ถูกลงและมีคุณภาพมากกว่า

### 3.3.1.5 เทคโนโลยีการผลิต

เทคโนโลยีการผลิตของเครื่องปรับอากาศของไทยนั้นมีการพัฒนามานานและอย่างต่อเนื่องรวมทั้งได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำให้มีการถ่ายทอดเทคโนโลยีจนสามารถผลิตรวมเพรสเซอร์และชิ้นส่วนต่าง ๆ ขึ้นได้ของภายในประเทศ นอกจากนี้ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีไมโครโปรเซสเซอร์ในประเทศไทยทำให้เครื่องปรับอากาศมีการผสมผสานเทคโนโลยีอันทันสมัย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งมีผลทำให้ศักยภาพทางด้านเทคโนโลยีของประเทศไทยสูงขึ้น เป็นที่ยอมรับมากขึ้น

### 3.3.1.6 แรงงานและบุคลากร

1. ค่าจ้างแรงงานของไทยต่ำกว่าเมื่อเทียบกับค่าจ้างแรงงานในประเทศอุตสาหกรรมที่พัฒนาแล้ว
2. จำนวนแรงงานไทยในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ดังตารางที่ 3.10
3. แรงงานในประเทศไทยไม่มีปัญหาเรื่องเชื้อชาติ การแบ่งแยกสีผิว และ ศาสนา ซึ่งจะ เป็นสาเหตุทำให้เกิดการชุมนุมประท้วงต่าง ๆ

ตารางที่ 3.10  
จำนวนแรงงานไทยในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

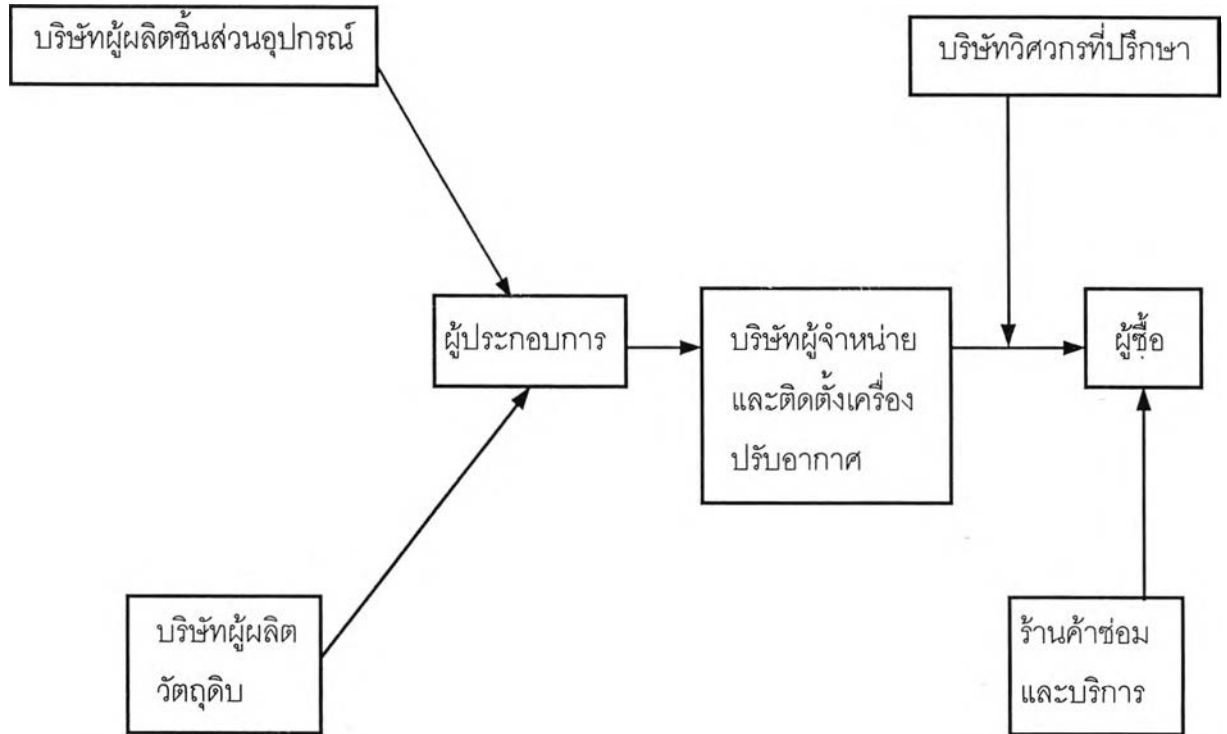
ปี พ.ศ.	จำนวนแรงงานไทยในอุตสาหกรรม เครื่องใช้ไฟฟ้า (คน)	การเปลี่ยนแปลง	
		(คน)	(ร้อยละ)
2529	33,463	-	-
2530	41,132	7,669	22.92
2531	66,931	25,799	62.72
2532	102,997	36,066	53.89
2533	127,395	24,398	23.69
2534	159,730	32,335	25.38
2535	189,543	38,813	24.30
2536	232,299	42,756	22.56
2537	280,224	47,925	20.63
เฉลี่ย		31,970	32.01

ที่มา : กรมสวัสดิการ และคุ้มครองแรงงาน

### 3.3.1.7 โครงสร้างของอุตสาหกรรม

อุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่มีความเชื่อมโยงทางอุตสาหกรรม ซึ่งนับเนื่องมาตั้งแต่กิจการผลิตวัตถุดิบและชิ้นส่วน ซึ่งส่งให้แก่บริษัทผู้ประกอบ บริษัทผู้ประกอบ ส่งต่อให้ผู้ขาย และติดตั้ง นอกจากนี้ยังมีกิจการทางด้านวิศวกรรมที่ปรึกษา ซึ่งคอยกำหนดมาตรฐานและแบบติดตั้งตลอดไปจนถึงกิจการเล็กๆ ซึ่งเป็นร้านซ่อมและบริการเครื่องปรับอากาศหลังการติดตั้ง การเชื่อมโยงจะเป็นผลดีต่ออุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ คือ ทำให้ตลาดภายในประเทศเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้อุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ ขยายตัวเพิ่มขึ้น ตามรูปที่ 3.2

รูปที่ 3.2  
ความต่อเนื่องของกิจการ



### 3.3.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน

การวิเคราะห์จุดอ่อนของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ สามารถสรุปได้ดังนี้

#### 3.3.2.1 การตลาด

อุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศขนาดใหญ่ที่มีขนาดตั้งแต่ 24,000 BTU จะมีส่วนแบ่งตลาดในประเทศ และต่างประเทศน้อยกว่าคู่แข่งจากต่างประเทศ ทั้งนี้เนื่องจากไม่สามารถทำการผลิตให้มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งได้ เนื่องจากข้อจำกัดของเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต

#### 3.3.2.2. แรงงานและบุคลากร

ปัจจุบันอุตสาหกรรมในประเทศไทย ยังขาดบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Innovation Man) ทั้งนี้อาจเนื่องจากปัญหาด้านระบบการศึกษา และการพัฒนาบุคลากรของประเทศบุคลากรของไทย จึงขาดความรู้ต้องพึ่งพาอาศัยเทคโนโลยีจากต่างประเทศเป็นหลังรวมทั้งยังมีปัญหาในการเลือกรับเทคโนโลยี ตลอดจนขีดความสามารถของบุคลากรท้องถิ่นที่จะรับเทคโนโลยีใหม่ๆ

#### 3.3.2.3. อุตสาหกรรมสนับสนุน และชิ้นส่วนประกอบ

ในปัจจุบันคุณภาพผลผลิตของอุตสาหกรรมสนับสนุนยังไม่ได้เป็นที่ยอมรับ หรือได้มาตรฐานเท่าที่ควร การพัฒนาจำเป็นต้องใช้เวลาอย่างน้อย 10-15 ปี เพื่อที่จะฝึกช่างในระดับ Skill Labor การลงทุนในอุตสาหกรรมสนับสนุน (Supporting Industry) ค่อนข้างจะหนักไปทางด้านเครื่องจักรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการมีลูกค้าต่อเนื่อง เพื่อที่จะสามารถผลิตชิ้นส่วนต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เราสามารถจำแนกชนิดของอุตสาหกรรม สนับสนุนของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ เป็นกลุ่มหลัก ๆ เช่น Plastic Processing, Mold & Die For Metal, Packaging และอื่น ๆ



### 3.3.2.4 การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

1. หน่วยงานวิจัยและพัฒนาของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศในประเทศไทยมิใช่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านจึงทำหน้าที่เพียงแต่นำการวิจัยใหม่ ๆ จากหน่วยงานวิจัยของบริษัทแม่หรือจากผู้ส่งมอบวัตถุดิบที่ทำการวิจัยวัตถุดิบใหม่ ๆ มาให้มาทำการทดลองใช้ในการผลิต
2. ในส่วนของธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศขนาดเล็ก ก็ยังมีเงินทุนไม่เพียงพอจึงทำให้ไม่สามารถที่จะลงทุนในการทำการวิจัยและพัฒนา (R&D)

### 3.3.2.5 ปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

อุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศในประเทศไทย แม้ว่ารัฐจะพยายามจัดสร้างปัจจัยพื้นฐานเพิ่มขึ้นโดยตลอด แต่ภาวะเศรษฐกิจที่ขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในระยะ 2-3 ปีที่ผ่านมาทำให้ปัจจัยพื้นฐานที่มีอยู่ไม่อาจตอบสนองต่อความต้องการได้เพียงพอ ปัจจัยพื้นฐานที่รัฐบาล ควรจะริบส่งเสริมและแก้ไขรวมถึงส่งเสริมให้เอกชนมาลงทุน ได้แก่ ระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการต่าง ๆ เช่น การขยายเลขหมายโทรศัพท์ ทางด่วน การผลิตกระแสไฟฟ้า

### 3.3.2.6 การผลิต

อุตสาหกรรม เครื่องปรับอากาศของไทย เปิดดำเนินการมานาน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ จะใช้รูปแบบการผลิตแบบ Labor Intensive คุณภาพการผลิตจึงไม่สม่ำเสมอ คุณภาพดีบ้างไม่ดีบ้าง และบางครั้งก็เกิดอุบัติเหตุบ่อย ๆ เนื่องจากความล่าช้าในการทำงานของพนักงานปฏิบัติการ

## 3.4 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ในระดับอุตสาหกรรม

การกำหนดกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมหลังจากพิจารณาแบบสอบถามที่ 2 ในเรื่องสิ่งแวดล้อมภายนอก และสิ่งแวดล้อมภายในที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศเพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน หลังจากนั้นจะทำการวิเคราะห์กลยุทธ์ โดยได้ประเมินจากความเห็นของผู้ประกอบการ ในแบบสอบถามที่ 2 ซึ่งจะพิจารณาจากจำนวนประเด็นสำคัญที่ผู้ประกอบการทุกท่านเสนอ รวมถึงความสำคัญของปัจจัยนั้นๆ มากำหนดเป็นน้ำหนัก และคะแนนการประเมิน ในแต่ละหัวข้อ โดยได้ดำเนินการวิเคราะห์เป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนปัจจัยนำเข้า ขั้นตอนการจัดจับคู่ และขั้นตอนการตัดสินใจ

### 3.4.1 ขั้นตอนปัจจัยนำเข้า (Internal factor evaluation matrix)

จากการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของอุตสาหกรรม สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 3.11 แสดงแมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายในที่สำคัญ	น้ำหนัก	การประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
<b>จุดแข็ง (Strengths)</b>			
1. อัตราการขยายตัวของอุตสาหกรรมมากขึ้น	0.10	3	0.30
2. วัตถุดิบและชิ้นส่วนภายในประเทศมีมากขึ้น	0.12	3	0.36
3. สินค้าที่ผลิตมีหลากหลายรูปแบบและขนาด	0.08	3	0.24
4. มีระบบรับรองมาตรฐาน ISO 9002	0.12	4	0.48
5. มีบริษัทแม่หนุนทางด้านการเงิน	0.10	4	0.40
6. ศักยภาพทางเทคโนโลยีผลิต	0.08	4	0.32
7. ได้เปรียบทางด้านแรงงาน	0.05	4	0.20
<b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b>			
1. ส่วนแบ่งตลาดของเครื่องปรับอากาศขนาดใหญ่มีน้อย	0.04	2	0.08
2. บุคลากรขาดความรู้	0.08	2	0.16
3. อุตสาหกรรมสนับสนุนไม่ได้มาตรฐาน	0.05	1	0.05
4. ขาดการวิจัยและพัฒนา	0.10	2	0.20
5. ระบบสาธารณูปโภคไม่เพียงพอ	0.05	2	0.10
6. คุณภาพการผลิตไม่สม่ำเสมอ	0.03	1	0.03
รวม	1.00		2.92

ที่มา : จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทประกอบการเครื่องปรับอากาศในประเทศไทย

หมายเหตุ 1 : จุดอ่อนหลัก 2 : จุดอ่อนรอง 3 : จุดแข็งรอง 4 : จุดแข็งหลัก

จากตารางที่ 3.11 จะเห็นว่า คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมมีค่า 2.92 ซึ่งมากกว่าค่ากลาง 2.5 แสดงว่าอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ อยู่ในตำแหน่งจุดแข็ง



### 3.4.1.2 แมททริกซ์ EFE (External factor evaluation matrix)

จะมีหลักการวิเคราะห์คล้ายกับแมททริกซ์ IFE โดยจะเป็นการวิเคราะห์ถึงโอกาสและอุปสรรคของสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ โดยพิจารณาเป็น 2 ช่วงธุรกิจ คือ ธุรกิจขาขึ้น และธุรกิจขาลง

ตารางที่ 3.12 แสดงแมททริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอกในช่วงธุรกิจขาขึ้น

ปัจจัยภายนอกที่สำคัญ	น้ำหนัก	การประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
<b>โอกาส (Opportunities)</b>			
1. ต่างประเทศเข้ามาลงทุนมาก	0.15	4	0.06
2. พัฒนาศามารถในการผลิต	0.08	4	0.32
3. รัฐมีนโยบายให้การสนับสนุน	0.15	4	0.60
4. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร	0.05	3	0.15
5. การขยายตัวทางการศึกษา	0.07	3	0.21
<b>อุปสรรค (Threats)</b>			
1. การกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศ	0.15	1	0.15
2. การพัฒนาวัสดุใหม่ ๆ	0.05	2	0.10
3. การพัฒนาเครื่องจักรใหม่ ๆ	0.08	2	0.16
4. การเปิดประเทศของกลุ่มอินโดจีน	0.15	1	0.15
5. คอร์รัปชันของนักการเมือง	0.07	2	0.14
<b>รวม</b>	<b>1.00</b>		<b>2.58</b>

ที่มา : จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทประกอบเครื่องปรับอากาศในประเทศไทย

หมายเหตุ ตัวเลขประเมินแสดงถึงประสิทธิภาพของกลยุทธ์ของบริษัท 4 : โอกาสตอบสนองหลัก 3 : โอกาสตอบสนองรอง

2 : อุปสรรครอง 1 : อุปสรรคหลัก

จากตารางที่ 3.12 จะเห็นว่าคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมมีค่า 2.58 ซึ่งมากกว่าค่ากลาง 2.5 แสดงว่า อุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศมีโอกาสในอุตสาหกรรมในช่วงธุรกิจขาขึ้น

ตารางที่ 3.13 แสดงแมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอกในช่วงธุรกิจขาด

ปัจจัยภายนอกที่สำคัญ	น้ำหนัก	การประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
<b>โอกาส (Opportunities)</b>			
1. ขยายตลาดส่งออก	0.25	4	1.00
2. เพิ่มทุนและร่วมทุนของนักลงทุนต่างชาติ	0.15	3	0.45
3. พัฒนาอุตสาหกรรมเชื่อมโยง	0.10	3	0.30
<b>อุปสรรค (Threats)</b>			
1. ขาดสภาพคล่องทางการเงินของผู้ประกอบ การ	0.20	1	0.20
2. การปล่อยสินเชื่อจากธนาคารมากขึ้น	0.15	1	0.15
3. ต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้น	0.15	2	0.30
<b>รวม</b>	<b>1.00</b>		<b>2.40</b>

ที่มา : จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทประกอบการเครื่องปรับอากาศในประเทศไทย

หมายเหตุ ตัวเลขประเมินแสดงถึงประสิทธิภาพของกลยุทธ์ของบริษัท 4 : โอกาสตอบสนองหลัก 3 : โอกาสตอบสนองรอง

2 : อุปสรรครอง 1 : อุปสรรคหลัก

จากตารางที่ 3.13 จะเห็นว่า คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมมีค่า 2.40 ซึ่งน้อยกว่าค่ากลาง 2.50 แสดงว่า อุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศมีอุปสรรคในอุตสาหกรรมในช่วงธุรกิจขาด

#### 3.4.1.3 แมทริกซ์โครงร่างการแข่งขัน (The competitive profile matrix)

เป็นแมทริกซ์ที่แสดงถึงคู่แข่งหลักของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ โดยพิจารณา จุดแข็งและจุดอ่อน

ตารางที่ 3.14 การประเมินผลการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งเทียบกับประเทศคู่แข่ง

อุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศเทียบกับคู่แข่งในอาเซียน							
ปัจจัยที่สำคัญ	ไทย			สิงคโปร์		มาเลเซีย	
	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
การตลาด	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80
ภาพลักษณ์อุตสาหกรรม	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
การเงิน	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
เทคโนโลยีการผลิต	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
บุคลากร	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30
โครงสร้างอุตสาหกรรม	0.03	3	0.09	4	0.12	3	0.09
วัตถุดิบ และชิ้นส่วน	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
การวิจัยและพัฒนา	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24
โครงสร้างพื้นฐาน	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36
รวม	1.0		2.80		3.83		3.40

ที่มา : ศูนย์สถิติการพาณิชย์ กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์

หมายเหตุ 1: จุดอ่อนหลัก 2: จุดอ่อนรอง 3: จุดแข็งแรง 4: จุดแข็งหลัก

จากตารางจะเห็นว่าสิ่งแวดล้อมภายในที่สำคัญ ดังเช่น ภาพลักษณ์อุตสาหกรรม เทคโนโลยีการผลิตเป็นปัจจัยที่เป็นจุดแข็งหลักและในอุตสาหกรรมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา โครงสร้างพื้นฐานและบุคลากรซึ่งเป็นจุดอ่อนที่ควรได้รับการพิจารณาด่วนในการจัดอันดับความสำคัญของการทำแผนกลยุทธ์ เนื่องจากถ้าเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศในกลุ่มอาเซียน จะเห็นว่าทั้งประเทศสิงคโปร์และมาเลเซีย มีจุดแข็งโดยเฉลี่ยแล้วมากกว่าประเทศไทย อุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศในประเทศไทยจึงจำเป็นต้องเร่งแก้ไขจุดอ่อนที่สำคัญ คือ จุดอ่อนด้านการวิจัยและพัฒนา บุคลากร และวัตถุดิบและชิ้นส่วน นั่นก็คือต้องหากกลยุทธ์เพื่อแก้ไขจุดอ่อน

ดังนั้นในการกำหนดวัตถุประสงค์ของอุตสาหกรรมจำเป็นต้องกำหนดให้สอดคล้องกับการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน โดยในการวิเคราะห์วัตถุประสงค์จะไม่เน้นถึงปัจจัยเกี่ยวกับโครงสร้าง อุตสาหกรรมภาพลักษณ์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยีการผลิต ซึ่งเป็นปัจจัยที่แข็งแกร่งของบริษัทอยู่แล้วในการกำหนดวัตถุประสงค์ ผู้ศึกษาได้ทำการออกแบบวัตถุประสงค์ตามกิจกรรมที่สำคัญ

ๆ ซึ่งได้แบ่งเป็น 4 หัวข้อกิจกรรมโดยพิจารณาเป็นช่วงธุรกิจขาขึ้น และช่วงธุรกิจขาลง ตามตารางที่ 3.15 และ 3.16

ตารางที่ 3.15 ปัจจัยและกิจกรรมหลักในช่วงธุรกิจขาขึ้น

ปัจจัยที่สำคัญ (Key Point)	กิจกรรมหลักที่เกี่ยวข้อง
1. การพัฒนาและปรับปรุงการผลิต	การผลิต, วิศวกรรม
2. การปรับปรุงการส่งมอบ	การผลิต, คลังสินค้า
3. การพัฒนาทักษะความรู้ของพนักงาน	ฝึกอบรม, บริหารบุคคล
4. การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต	การผลิต, การวิจัยและพัฒนา

ตารางที่ 3.16 ปัจจัยและกิจกรรมหลักในช่วงธุรกิจขาลง

ปัจจัยที่สำคัญ (Key Point)	กิจกรรมหลักที่เกี่ยวข้อง
1. การลดค่าใช้จ่ายในการผลิต	วิศวกรรม การผลิต
2. การควบคุมคุณภาพ	การผลิต ตรวจสอบคุณภาพ
3. การลดความสูญเสีย	การผลิต วิศวกรรม
4. การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต	การผลิต การวิจัยและพัฒนา

#### 3.4.1.4 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายใต้ข้อความภาระกิจ ทั้ง 2 ช่วงธุรกิจนั้น จะกำหนดวัตถุประสงค์ตามปัจจัย ทั้ง 4 ดังตารางที่ 3.17 และ 3.18

ตารางที่ 3.17 แสดงการกำหนดวัตถุประสงค์ในช่วงธุรกิจขาขึ้น

วัตถุประสงค์ตามปัจจัย	ดัชนีวัดความสำเร็จ	เป้าหมายในปี ค.ศ. 2008
<p><u>การพัฒนาและปรับปรุงการผลิต</u></p> <p>1. สนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุง</p> <p>2. การสร้างความเจริญเติบโตขององค์กร</p>	<p>- จำนวนข้อเสนอแนะ</p> <p>- เปอร์เซ็นต์การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม</p>	<p>- 5 ต่อ คน ต่อเดือน</p> <p>- 10 เปอร์เซ็นต์</p>
<p><u>ปรับปรุงการส่งมอบ</u></p> <p>1. จัดส่งผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพได้ทันตามเวลาที่เหมาะสม</p> <p>2. วัตถุประสงค์มีคุณภาพผลิตภัณฑ์ได้ตามผล</p>	<p>- เปอร์เซ็นต์ของผลิตภัณฑ์ที่จัดส่งตรงเวลา</p> <p>- ปริมาณการผลิตผลิตภัณฑ์</p>	<p>- 100 เปอร์เซ็นต์</p> <p>- เต็มกำลังการผลิต</p>
<p><u>การพัฒนาทักษะความรู้ของพนักงาน</u></p> <p>1. ให้ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน</p> <p>2. ถ่ายทอดเทคโนโลยีใหม่ๆ</p>	<p>- เปอร์เซ็นต์ความผิดพลาดในการทำงาน</p> <p>- เปอร์เซ็นต์การเจริญเติบโตทางเทคโนโลยี</p>	<p>- 2 เปอร์เซ็นต์</p> <p>- 10 เปอร์เซ็นต์</p>
<p><u>การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต</u></p> <p>1. ปรับปรุงประสิทธิภาพของเครื่องจักรและอุปกรณ์</p> <p>2. พัฒนาขบวนการผลิต</p>	<p>- เปอร์เซ็นต์ประสิทธิภาพเครื่องจักรโดยรวม</p> <p>- เปอร์เซ็นต์ผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้น</p>	<p>- 85 เปอร์เซ็นต์</p> <p>- 5 เปอร์เซ็นต์</p>

ตารางที่ 3.18 แสดงการกำหนดวัตถุประสงค์ในช่วงธุรกิจกลาง

วัตถุประสงค์ตามปัจจัย	ดัชนีวัดความสำเร็จ	เป้าหมายในปี ค.ศ. 2008
<u>การลดค่าใช้จ่ายในการผลิต</u> 1. ลดต้นทุนการผลิต 2. สนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วม	- เปอร์เซ็นต์ต้นทุนที่ลดลง - จำนวนข้อเสนอนะ	- 5 เปอร์เซ็นต์ - 10 ข้อ ต่อ คน ต่อเดือน
<u>การควบคุมคุณภาพ</u> 1. ทัศนภาพพนักงานให้มีความรู้ในการ ตรวจสอบผลิตภัณฑ์ 2. สร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง แต่ บุคลากรน้อยลง	- เปอร์เซ็นต์จำนวนของเสียที่ลดลง - เปอร์เซ็นต์บุคลากรที่ลดลง	- 5 เปอร์เซ็นต์ - 20 เปอร์เซ็นต์
<u>การลดความสูญเสีย</u> 1. ให้ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน 2. สนับสนุนอุตสาหกรรมชิ้นส่วน	- เปอร์เซ็นต์ความผิดพลาดในการทำงาน - เปอร์เซ็นต์การผลิตชิ้นส่วนเอง	- 2 เปอร์เซ็นต์ - 10 เปอร์เซ็นต์
<u>การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต</u> 1. ปรับปรุงประสิทธิภาพของ เครื่องจักรและอุปกรณ์ 2. ลดจำนวนของเสีย	- เปอร์เซ็นต์ประสิทธิภาพเครื่องจักรโดยรวม - เปอร์เซ็นต์ของเสีย - เปอร์เซ็นต์ผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้น	- 85 เปอร์เซ็นต์ - 2 เปอร์เซ็นต์

ในการกำหนดวัตถุประสงค์จะกำหนดตามปัจจัยต่างๆ ทั้ง 4 ปัจจัย โดยจะต้องดัชนีวัดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ให้อยู่ในเชิงปริมาณที่สามารถวัดค่าได้ทั้ง 4 ปัจจัย สำหรับค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อบรรลุภารกิจในทั้ง 2 ช่วงธุรกิจนั้น จะกำหนดค่าไว้ในปี ค.ศ. 2008 ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ จะสามารถดำเนินการพัฒนาจนกระทั่งค่าดัชนีต่าง ๆ ที่วัดได้จากการดำเนินจริงมีค่าเท่ากับหรือใกล้เคียงกับค่าดัชนีที่กำหนดในตาราง จึงจะนับว่าประสบความสำเร็จในภารกิจที่ตั้งไว้

#### 3.4.2 ขั้นตอนการจับคู่ (The matching stage)

หลังจากที่เราได้วิเคราะห์ข้อมูลจาก ขั้นตอนปัจจัยนำเข้าทำให้เราได้ทราบเกี่ยวกับ โอกาส อุปสรรคจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถในการแข่งขัน เราสามารถที่จะวิเคราะห์กลยุทธ์ได้โดยอาศัยเครื่องมือในการวิเคราะห์ดังนี้



3.4.2.1 แมททริกซ์ TOWS ซึ่งจะแสดงถึงกลยุทธ์ทางเลือก 4 ประการ คือ SO WO ST และ WT โดยการจับคู่ระหว่างสิ่งแวดล้อมภายนอกและสิ่งแวดล้อมภายใน แบ่งการวิเคราะห์เป็น 2 ช่วง ดังนี้

### 1. ช่วงธุรกิจขาขึ้น

#### ก) กลยุทธ์ SO

1. ชักชวนนักลงทุนจากต่างประเทศให้เข้ามาร่วมทุนในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ
2. ออกแบบผลิตภัณฑ์โดยเน้นกลุ่มผู้บริโภควัยทำงาน
3. ศึกษาต้นทุนการผลิตโดยเน้นการใช้วัตถุดิบและชิ้นส่วนภายในประเทศให้มากขึ้น
4. ขยายการลงทุนและเพิ่มกำลังการผลิตไปยังเขตอุตสาหกรรม
5. รักษาและขยายส่วนแบ่งตลาดทั้งภายในและภายนอกประเทศ

#### ข) กลยุทธ์ WO

1. ชักชวนนักลงทุนจากต่างประเทศให้เข้ามาร่วมทุนในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศขนาดใหญ่
2. ชักชวนนักลงทุนจากต่างประเทศให้เข้ามาลงทุนในอุตสาหกรรมสนับสนุน
3. ให้การสนับสนุนทางด้านงานวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์
4. ภาครัฐบาลควรมีการสนับสนุนทางด้านระบบสาธารณูปโภค
5. อบรมบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีการผลิต

#### ค) กลยุทธ์ ST

1. รักษาและขยายส่วนแบ่งตลาดภายในประเทศ
2. ผลิตสินค้าให้มีความหลากหลายและผ่านการรับรองมาตรฐาน
3. เลือกใช้วัสดุและชิ้นส่วนที่มีคุณภาพและมาตรฐาน
4. อบรมและพัฒนาทางด้านฝีมือแรงงาน

#### ง) กลยุทธ์ WT

1. ลดกำลังการผลิตเครื่องปรับอากาศขนาดใหญ่

## 2. ช่วงธุรกิจขาลง

### ก) กลยุทธ์ SO

1. รักษาและขยายส่วนแบ่งตลาดส่งออกภายนอกประเทศ
2. สนับสนุนและพัฒนาอุตสาหกรรมเชื่อมโยง
3. ชักชวนนักลงทุนจากต่างประเทศเข้ามาร่วมทุนในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ

### ข) กลยุทธ์ WO

1. ชักชวนนักลงทุนจากต่างประเทศให้เข้ามาร่วมทุนในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศขนาดใหญ่
2. พัฒนาอุตสาหกรรมเชื่อมโยง โดยเฉพาะอุตสาหกรรมสนับสนุน
3. ขยายตลาดส่งออกของเครื่องปรับอากาศขนาดใหญ่

### ค) กลยุทธ์ ST

1. ขอความช่วยเหลือจากบริษัทแม่ทางด้านการเงินและสภาพคล่อง
2. ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้วัตถุดิบและชิ้นส่วน ของเครื่องปรับอากาศภายในประเทศ

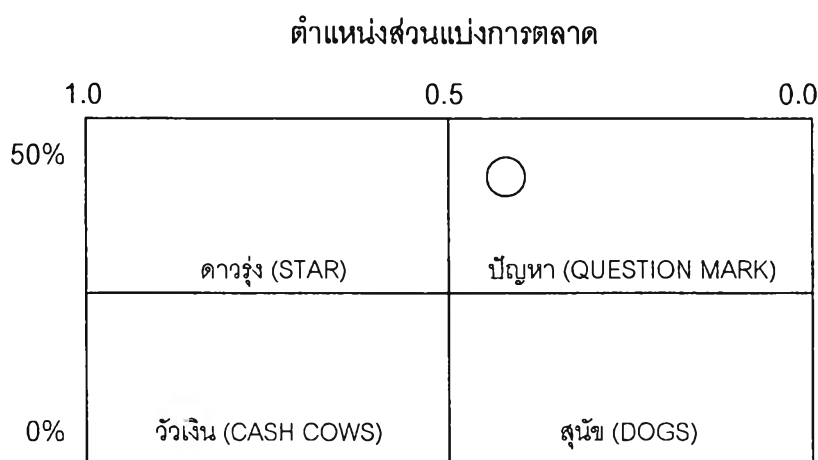
### ง) กลยุทธ์ WT

1. ลดกำลังการผลิตเครื่องปรับอากาศขนาดใหญ่
2. ขะลอโครงการผลิตเครื่องปรับอากาศรุ่นใหม่ ๆ

### 3.4.2.2 แมททริกซ์กลุ่มที่ปรึกษาบอสตัน (BCG matrix)

แมททริกซ์กลุ่มที่ปรึกษาบอสตัน ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ของอุตสาหกรรม แมททริกซ์ BCG จะช่วยในการพิจารณาส่วนแบ่งตลาดและการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมหรือตลาดผลิตภัณฑ์เปรียบเทียบกับส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์ โดยที่มาของข้อมูลจะมาจากศูนย์สถิติการพาณิชย์ โดยความร่วมมือของกรมศุลกากรซึ่งข้อมูลยอดขายผลิตภัณฑ์กับส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศ คือ มีสัดส่วนรายได้ 27 เปอร์เซ็นต์ สัดส่วนตลาด 38 เปอร์เซ็นต์ และเปอร์เซ็นต์อัตราการเจริญเติบโต 41 เปอร์เซ็นต์

หลังจากนั้นจะนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ในแมทริกซ์กลุ่มที่ปรึกษาบอสตัน เพื่อดูสถานะของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ ตามรูปที่ 3.3



รูปที่ 3.3 แมทริกซ์การเจริญเติบโตและส่วนแบ่งตลาดของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ

จากแมทริกซ์กลุ่มที่ปรึกษาบอสตัน จะเป็นว่าอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศจะอยู่ในช่วงธุรกิจปัญหาคือ ธุรกิจที่มีส่วนแบ่งตลาดน้อย การแข่งขันต่ำ แต่มีโอกาสเติบโต นั้นย่อมแสดงว่า อุตสาหกรรมนี้ จะต้องมีการลงทุนสูงเพื่อสร้างธุรกิจ โดยการเจาะตลาด พัฒนาตลาด พัฒนาผลิตภัณฑ์และเป็นอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มในอนาคตดี

### 3.4.3 การกำหนดกลยุทธ์อุตสาหกรรม

ภายหลังจากที่เราได้เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกแล้วนำมาวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 แล้วสร้างเป็นแมทริกซ์ EFE แมทริกซ์ IFE และแมทริกซ์โครงสร้างการแข่งขัน จากนั้นก็นำข้อมูลต่าง ๆ มาจับคู่กัน โดยอาศัยสภาพแวดล้อมทั้งในและภายนอก และสร้างเป็นแมทริกซ์การวิเคราะห์คือ TOWS matrix ส่วนในขั้นตอนที่ 3 อุตสาหกรรมจะต้องตัดสินใจว่าจะใช้กลยุทธ์ใด ในแต่ละช่วงธุรกิจซึ่งจากขั้นตอนปัจจุบันนำเข้าไปและขั้นตอนการจับคู่ จะสามารถกำหนดกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศได้ดังนี้

### ก. ช่วงธุรกิจขาขึ้น

1. รักษาส่วนแบ่งตลาดให้ได้ยาวนานที่สุด โดยมีการวิจัยและปรับปรุงคุณภาพสินค้าให้ดีขึ้น และต้นทุนต่ำลง
2. ใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตโดยมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ โดยการลงทุนในด้าน เทคโนโลยี การผลิตการทำวิจัยและการทำตลาด
3. การร่วมลงทุนกับต่างประเทศเพื่อเสริมสร้างพันธมิตร และได้รับเทคโนโลยีทันสมัยมาใช้

### ข. ช่วงธุรกิจขาลง

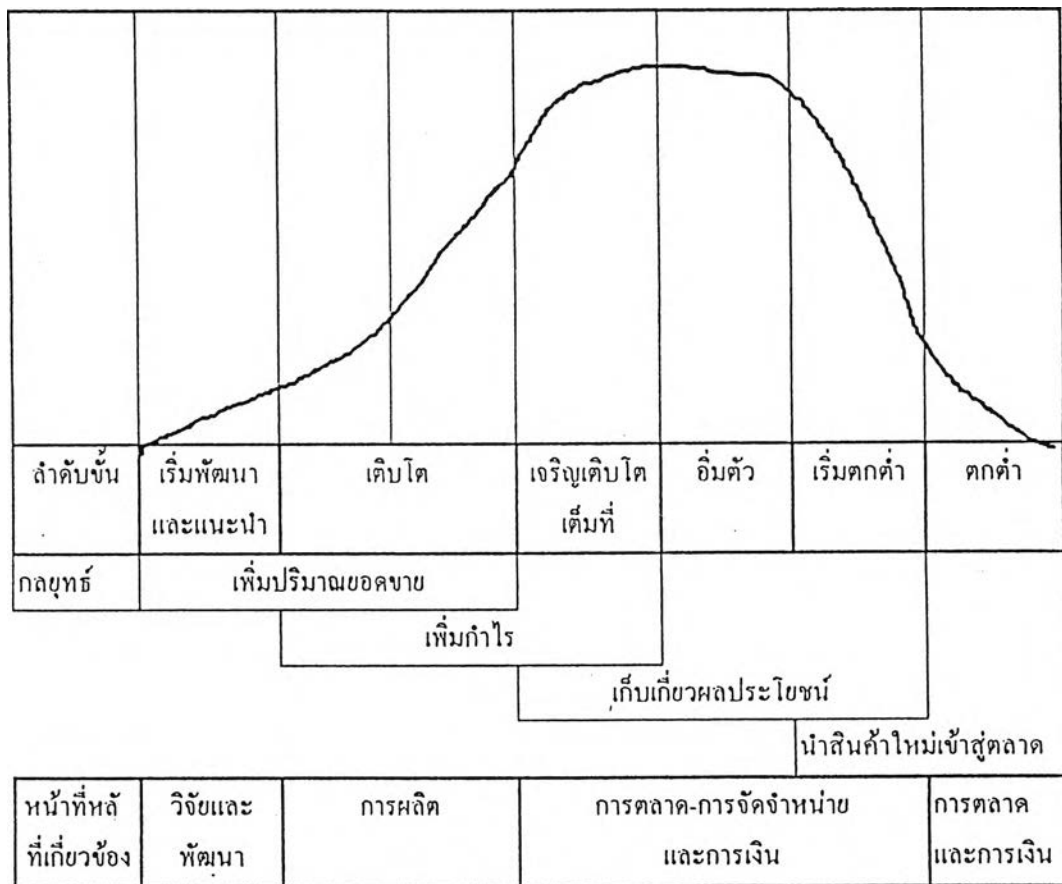
1. รักษาและขยายส่วนแบ่งตลาดส่งออกภายนอกประเทศรวมทั้งลดต้นทุนการผลิตโดยการใช้ชิ้นส่วนที่ผลิตภายในประเทศให้มากขึ้น
2. ใช้กลยุทธ์การถดถอย โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงแนวทาง เพื่อลดค่าใช้จ่ายในส่วนค่าใช้จ่ายคงที่ เช่น ค่าวิจัยและพัฒนา ค่าโฆษณา รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อให้ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ลดการสูญเสีย
3. การร่วมทุนกับต่างประเทศ เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งด้านสภาพคล่องทางการเงิน หรือจัดหาแหล่งเงินทุนจากต่างประเทศ

### 3.5 การเลือกกลยุทธ์เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Plan)

จากกลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรมในการศึกษาวิทยานิพนธ์จะทำการเลือกกลยุทธ์ระดับปฏิบัติที่นำมาทำเป็นแผนการปฏิบัติในระยะยาวและการดำเนินงานตามยุทธวิธี (Tactical aspects of Strategy implementation) โดยให้หลักการในการเลือกปัจจัยหรือหน้าที่ที่สัมพันธ์กับวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ (Product life cycle) เพื่อให้อุตสาหกรรมได้เลือกลำดับในการดำเนินกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ดังแสดงในรูปที่ 3.4

ผลิตภัณฑ์จะมีวงจรชีวิต เริ่มตั้งแต่การแนะนำ การเจริญเติบโต การอิ่มตัว และการตกต่ำตามรูปที่ 3.4 และจากกรณีวิเคราะห์ อุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ ตามแมทริกซ์ กลุ่มที่ปรึกษาบอสตัน (BCG matrix) พบว่าอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศอยู่ในขั้นเริ่มพัฒนาและแนะนำและ

ชั้นเติบโตจึงเลือกใช้กลยุทธ์ในการเพิ่มปริมาณยอดขายและเพิ่มกำไร ส่วนในการเลือกกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการหน้าที่หลักที่สำคัญ ได้แก่ การวิจัย การตลาดและการผลิต ซึ่งจะสอดคล้องกับจุดอ่อนของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศที่จะต้องดำเนินการแก้ไข



รูปที่ 3.4 วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์กับความสัมพันธ์ของหน้าที่ต่างๆ และกลยุทธ์ทั่วไป

ที่มา : Melcher:B.H. and H.Kerzner. strategy Planning : Deployment and implementation, Tab Books, 1998.