



L&E Solid State Co., Ltd. Success Story

โดย

คุณพงศกร อุ้วฒิมพงษ์

ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตภัณฑ์ LED และ ผู้จัดการโรงงาน
บริษัท แอล แอนด์ อี โซลิดสเตท จำกัด



ความเป็นมาและธุรกิจของ บริษัท แอล แอนด์ อี โซลิดสเตท จำกัด

บริษัท แอล แอนด์ อี โซลิดสเตท จำกัด (LES) เป็นบริษัทในเครือของกลุ่มบริษัท ไลท์ติ้ง แอนด์ อีควิปเมนต์ จำกัด (มหาชน) หรือ L&E บริษัท LES ก่อตั้งมาเมื่อปี 2554 เราเป็นธุรกิจที่ทำงานเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับ LED (Light Emitting Diode) คือ โคมไฟ LED, หลอดไฟ LED, อุปกรณ์เกี่ยวกับโคมไฟ LED (LED Module) และตัวขับหม้อแปลงจ่ายไฟใน LED บริษัทฯมีทีมวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์รวมทั้งทำเป็นตัวผลิตภัณฑ์ผู้ของตลาดอันนี้เป็นธุรกิจหลักของเรา

ปัจจุบันบริษัท แอล แอนด์ อี โซลิดสเตท จำกัดมีจำนวนพนักงานกี่คน

ตอนช่วงที่ก่อตั้งบริษัทเรามีพนักงานอยู่ประมาณ 30 คน แต่ตอนนี้มีอยู่ที่ 160 คน และส่วนของโรงงานประมาณ 110 คน

รายได้ต่อปีของบริษัท (Revenue Per Year) ประมาณเท่าไรปีที่แล้วประมาณ 650 ล้าน (20M. USD)

ลักษณะธุรกิจของ บริษัท แอล แอนด์ อี โซลิดสเตท จำกัด เป็นแบบ Make to Order หรือ Make to Stock หรือ Mixed Mode

ตอนเริ่มแรกประมาณ 3 ปี กว่า 4 ปีเราเริ่มทำธุรกิจแบบ Make to Order แต่ว่าหลังจากที่ผ่านไปช่วงระยะหนึ่ง เราเริ่มทำเป็นแบบ Make to Stock เหตุผลที่เราช่วงแรกยังเป็น Make to Order เนื่องจากว่าLEDยังเป็นธุรกิจที่ใหม่อยู่ คนทั่วไปอาจจะยังไม่รู้จักคุ้นเคยกันมากนัก ดังนั้นสินค้าจะออกมาจะเป็นแบบ Customize หรือทำตาม Order ของลูกค้า ช่วงหลังเราก็พัฒนาขึ้นออกมาเป็นสินค้าที่ Make to Stock เพราะสินค้าเริ่มมีคนรู้จักมากขึ้น สินค้าเริ่มจับต้องได้มากขึ้น ลูกค้ามีการนำไปใช้ทดแทน General Lighting กันมากยิ่งขึ้น ก็เลยมีการเก็บเป็น Make to Stock

อย่างไรก็ตามเนื่องจากว่าLEDเป็นเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงเร็วมากเพราะเป็นอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเหมือนกับว่าสินค้าใหม่ออกมา 3 เดือนก็ต้องมี Version ใหม่ออกมาอีกแล้ว ประกอบกับว่าราคาก็ถูกอีก มันมีการเปลี่ยนราคาค่อนข้างจะเร็ว เทคโนโลยีพัฒนาขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้นเนื่องจากวงจรชีวิตหรือ Life Cycle ของสินค้าจะสั้น และวัตถุดิบมีความเสี่ยงในเรื่องของราคา ลักษณะธุรกิจจึงยังเป็น Mix อยู่ มีทั้ง Make to Order และ Make to Stock และในส่วน Make to Stock ก็ต้องมีการบริหารจัดการในเรื่องของสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพ เพื่อที่ว่าไม่ให้กลายเป็นภาระให้กับบริษัท

“ได้เห็น Case ตัวอย่างการใช้ Intuitive ERP ที่ประสบความสำเร็จและได้เรียนรู้คิดว่าน่าจะ Match กับอุตสาหกรรมเราที่จะผลิตขึ้นส่วนของเราได้ดีมากกว่า เราก็เลยนำระบบ ERP ตัวนี้มาใช้”

ทางบริษัท แอล แอนด์ อี โซลิดสเตท จำกัดใช้ระบบ Intuitive ERP มาแล้วประมาณกี่ปี

น่าจะอยู่ที่ประมาณ 3 ปีแล้ว

ทางบริษัท แอล แอนด์ อี โซลิดสเตท จำกัดใช้เวลาในการ Implement Intuitive ERP นานไหมครับก่อนจะ Go-Live?

ไม่นานครับ ... เริ่มจริงๆ เดือนกุมภาพันธ์ 2011 เริ่มการบันทึกข้อมูลเข้าระบบปลายเดือนมีนาคม 2011 และปิดบัญชีในระบบงวดแรกในเดือนเมษายน 2011 หลังจากนั้นก็ Go-live เลยครับ จะว่าไปก็ประมาณ 3 เดือนเท่านั้น

ทีมที่ใช้ในการ Implement มีประมาณกี่คน

ประมาณ 6-7 คน บางท่านมาจากสำนักงานใหญ่ตอนนั้นเรามีพนักงานประมาณ 30 คน

แล้วหลังจากนั้นมีการ Implement อะไรเพิ่มเติมไหมครับ?

มีครับ! เราช่วยตัวเองมาตลอด จนกระทั่งในเดือนมิถุนายน 2011 มีการเรียกทางเอ็มพีคัสมาสอน Module Physical Count และ Routing Cost เป็นต้น ... หลังจากนั้นก็เว้นไปอีกปีหนึ่งในเดือนมกราคม 2013 ทางเอ็มพีคัสจึงถูกเรียกให้เข้ามาทำ Training เรื่อง Bid Matrix

ช่วงก่อน 3 ปี ตอนที่บริษัท แอล แอนด์ อี โซลิดสเตท จำกัด ยังไม่มี ERP ใช้ สถานการณ์เป็นอย่างไร ตอนเริ่ม Implement มีกลยุทธ์อย่างไรให้ประสบความสำเร็จ พอใช้เสร็จมีประโยชน์อย่างไร

ก่อนหน้านั้นเราได้ใช้ระบบ Database Software จากบริษัทแม่ซึ่งระบบตัวนั้นจะเหมาะกับสินค้าที่เป็นคอมไฟที่เป็นแบบปกติมากกว่าไม่เป็น LED และเหมาะกับลักษณะที่มี BOM ที่ไม่มี Level เยอะนัก มีแค่ 3-4 ส่วนของ BOM ซึ่งตอนที่นำระบบของบริษัทแม่มาใช้นั้นเราก็พบว่าการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์อาจจะไม่เหมาะสมในเรื่องของ Bill of Materials ทางเราต้องการระบบที่ตอบสนองระบบ Bill of Materials ที่ดี หลาย Level มากขึ้น เพื่อมาช่วยจัดการในเรื่องของ Material Control ให้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากว่าเรามีชิ้นส่วนที่ค่อนข้างหลากหลาย รวมทั้งการ Control Inventory ด้วยเราเลยสังเกตเห็นว่าน่าจะมี Software ตัวที่ช่วยตอบสนองความต้องการตรงนี้ได้ ทางเราได้เห็น Case ตัวอย่างของ LEM ที่มีการใช้ระบบ ERP นี้มาก่อนเลยได้เรียนรู้และคิดว่าน่าจะเหมาะกับอุตสาหกรรมของเราในการผลิตชิ้นส่วนได้ดีกว่า เราก็เลยนำระบบ ERP ตัวนี้มาใช้ถึงแม้ว่าบริษัทของเราเป็นบริษัทที่เพิ่งก่อตั้งก็ตาม แต่ก็ถือว่าเป็นข้อดีอย่างหนึ่งก็คือว่า บุคลากรที่เข้ามาใหม่ก็เลยพร้อมที่จะเรียนรู้ระบบใหม่ ๆ มันเลยทำให้เกิดความกระหาย มีความตื่นเต้นและความพยายามที่จะนำระบบตัวนี้มาใช้ในอุตสาหกรรมที่จะเกิดใหม่ จะเป็นด้านบวกด้านหนึ่งที่จะนำมาใช้ และรู้สึกว่าการใช้ Software ตัวนี้สามารถตอบสนองในอุตสาหกรรมที่เราทำได้ ก็เลยทำให้เรามีการเรียนรู้กันทุกวัน แต่ว่าก็มีอุปสรรคเหมือนกัน ในช่วงนั้นเราเป็นช่วงก่อตั้งบริษัท บุคลากรที่รับผิดชอบมีจำนวนน้อย ทำให้ตอนนั้นเองบางที Application 2 อันต้องเรียนรู้ด้วยคนๆ เดียวกัน เลยทำให้ตอนนั้นติดขัดในเรื่องของการเรียนรู้เนื่องจากบุคลากรมีค่อนข้างน้อย แต่พอเราอยู่ตัวได้สัก 3-4 เดือน เริ่มมีบุคลากรเข้ามา แต่ละด้านของ ERP ก็เริ่มแจกจ่ายให้คนที่ต้องรับผิดชอบดูแล ทำให้เข้าใจและเรียนรู้ได้ง่ายขึ้น

ในตอนนั้นหน้า Screen ของ ERP ต่างๆ จะเป็นภาษาอังกฤษเยอะ เป็นอุปสรรคกับการเรียนรู้หรือไม่

มีส่วนเป็นอุปสรรคเหมือนกัน เพราะว่าเนื่องจากว่าเราเป็นองค์กรที่เพิ่งก่อตั้งมา แล้วบุคลากรก็บางคนก็มาจากทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ บางคนก็อาจจะมาจากอุตสาหกรรมผลิตข้าว หรือบางคนอาจจะจะเป็น Trader เข้ามา ซึ่งเรามารวมตัวกันในโรงงานที่ทำในด้านอิเล็กทรอนิกส์นี้ คนเหล่านี้ยังใหม่ต่อการใช้ Application เหล่านี้ ดังนั้นพอเห็นหน้าจอ ไม่ใช่ว่าเขาจะไม่เข้าใจ แต่พอดูที่แกมมันออกจะดูน่ากลัวเกินไปหน่อยที่จะเข้าใจ ก็ถือว่าเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่ง

"Benefits ... Software ตัวนี้มีการทำ BOM ที่มีหลาย Level เหมาะกับอุตสาหกรรมของ L&E มันทำให้เราสามารถที่จะมี Product และมี Process เกิดขึ้นมาได้ค่อนข้างเร็วและมีความ Flexible มาก"

ช่วง 3 ปีนั้นผ่านอุปสรรคต่างๆ เหล่านี้ไปได้อย่างไรครับ

ส่วนหนึ่งคิดว่าเรามี Pressure ทางอุตสาหกรรม เพราะว่าเรามี Software ที่เราใช้อยู่แล้วจากบริษัทแม่ แต่คิดว่ามันไม่ตอบโจทย์กับการที่เราโรงงานผลิตเช่นนี้ ซึ่งเราดูแล้ว ERP นี้จะเข้ามาช่วยเราได้เยอะในเรื่องของ Material Control และด้าน Planning ต่างๆ เรามองว่า Software ตัวนี้ช่วยงานเราได้ ประกอบกับว่าช่วงนั้นก็เริ่มมี Order ในการผลิตเข้ามาค่อนข้างเยอะและเร็ว เลยทำให้คนใหม่ก็ต้องเรียนรู้ซอฟต์แวร์ตัวนี้ แล้วเป็นซอฟต์แวร์ที่ช่วยการทำงานที่ค่อนข้างจะตรงทำให้เรารู้สึกมีแรงกดดันในการเข้าใจและเรียนรู้ซอฟต์แวร์ตัวนี้ และอีกส่วนหนึ่งผมว่ามีประโยชน์คือ ซอฟต์แวร์ตัวนี้มีการทำ BOM ที่มีหลาย Level เหมาะกับอุตสาหกรรม LED ซึ่งตอนนั้นที่ยังเป็นสินค้าที่เป็น Make to order และ customize อยู่ และจุดเด่นของเรานั้นคือ ทีมงาน R&D ของเรามีการวิจัยและพัฒนา การที่เราทำ BOM แยกออกมาเป็นหลาย Level นี้มันทำให้เราพัฒนาสินค้าออกมาได้ค่อนข้างที่จะเร็ว เพราะเรามี BOM ตัวที่เป็น Base อยู่แล้ว พอเราเพิ่มไปอีก Model หนึ่ง เราก็เอาที่ BOM จากที่เป็นตัว Base อยู่แล้วมาดัดแปลงหรือแก้ไขทำเป็นอีก Level หนึ่ง ก็จะกลายเป็นสินค้าอีกตัวหนึ่ง มันเลยทำให้เวลาเรามี Customize จากลูกค้ามาจากที่ต่างๆ ถึงแม้ว่า Order จะไม่เยอะ มันทำให้เราสามารถที่จะสร้าง Product หรือ Process เกิดขึ้นมาได้ค่อนข้างเร็วและมีความ Flexible มาก ทุกคนในองค์กรเห็น Benefits ในตัวนี้ ทำให้มี Intensive Pressure ที่จะเรียนรู้และนำซอฟต์แวร์นี้มาใช้ในองค์กร

ทาง L&E ตัดสินใจขึ้นระบบครั้งแรก ขึ้นแบบ Integrated คือ มีระบบบัญชีขึ้นพร้อมกันไปด้วยมีอุปสรรคอะไรบ้างครับ? ...เพราะว่าวิศวกรเองก็เป็นวิศวกรในเรื่อง Material Control และ BOM ในมุมมองของนักบัญชีก็ต้องทำงานร่วมกับ Production แบบบูรณาการเลย?

คือจริงๆ แล้วทางเราโชคดีที่ก่อนที่เราจะเอา Intuitive ERP เข้ามาใช้เรามีพนักงานบัญชีที่มีความคุ้นเคยกับซอฟต์แวร์นี้บ้างพอสมควร แล้วพอมาทำตอนนี้ถ้ามี conflict หรือเรื่องอะไรก็จะเป็นเรื่องการจัดการมากกว่า ซึ่งเราต้องอาศัยองค์ประชุม คุยกันว่าซอฟต์แวร์ตัวนี้ที่ดึงเป็นอย่างไร ให้ทุกคนได้เห็นประโยชน์ร่วมกัน ถึงแม้จะมองกันคนละด้านก็ตามในเรื่องการใช้โปรแกรมต่างๆ ถ้าเรามี Agreement ร่วมกัน เข้าใจจุดประสงค์ ข้อเท็จจริง เข้าใจตรงกันว่าเราจะไปถึงตรงไหน ก็คิดว่าจะสามารถหล่อหลอมกันได้ และก็สามารถใช้ซอฟต์แวร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมายต่อจากนี้หลังจากที่ใช้ Intuitive ERP อยากที่จะไป Achieve ที่ Level ไหน หรือจะพัฒนาดูส่วนไหนของ ERP อย่างไม่ไปครับ

อยากให้ ERP เป็นซอฟต์แวร์ที่ Visual มากขึ้น Intuitive ERP เป็นซอฟต์แวร์ที่มีประโยชน์ ซึ่งมองว่าเรามีระดับที่เป็น First Tier ที่เข้ามาแล้วที่ใช้โปรแกรมเป็นแล้ว ซึ่งรุ่นต่อไปข้อพิพาททางด้าน Management ก็ต้องดูภาพที่กว้างขึ้น อาจจะต้องมีกลยุทธ์การทำ Business ที่รุกมากขึ้น ระดับ Second Tier ที่จะขึ้นมาเวลาที่มาใช้ซอฟต์แวร์ตัวนี้ บางทีผมเห็นแล้วหน้าตาของซอฟต์แวร์อาจจะมีการจำกัด ไม่รู้กดอย่างไร ไปอย่างไร ไปเชื่อมความสัมพันธ์กันอย่างไร ความสำคัญเป็นอย่างไร แต่ถ้ามีระบบที่ Visual ที่เข้าใจง่าย ที่ดึงข้อมูลที่เป็นเฉพาะที่เราต้องใช้ออกมาได้ แต่ไม่จำเป็นต้องทั้งหมด เอาที่โฟกัสจริงๆ มาใช้ และมีความเป็น Visual ก็จะสามารถใช้งานได้ง่าย ผมคิดว่าจะเป็นสิ่งที่น่าสนใจ

ทาง L&E มองว่าบริษัท เอ็มไฟกัส และทาง Aptean มีความเป็น Alliance ที่จะโตร่วมกันกับ L&E มากน้อยแค่ไหน และอยากให้เอ็มไฟกัสเพิ่มเติมในส่วนไหนบ้าง

ที่ผ่านมาทางเอ็มไฟกัสช่วยเรามาถึงจุดแข็ง เนื่องจากว่า Intuitive ERP ถูกออกแบบมาเพื่อมาใช้กับคนหมู่มาก ตอบสนองกับ Business แต่อย่างไรก็ตาม Business แต่ละอุตสาหกรรมย่อมแตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมที่ผมทำอยู่ มันจะต่างกับทั่วไป ซึ่งตอนนี้เราต้องพัฒนาอยู่ ต้องสร้าง BOM ใหม่อยู่ มี

อายุของสินค้าสั้น ต้องพัฒนาสินค้าให้เร็วยิ่งกว่านี้ ซึ่งพอเรามีโปรแกรมเป็นตัวตั้งแล้ว บางอย่างมีการปรับปรุง แก้ไข ดัดแปลง ให้มีความ flexible เพื่อตอบสนองกับอุตสาหกรรมเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น ซึ่งตรงจุดนี้เรามีบริษัท เอ็มไฟกัสมาช่วย เพราะบางอย่าง บางลักษณะหรือ Application บางอย่างอาจจะไม่ตรงกับเราหรืออาจจะใช้ประโยชน์ได้ไม่เต็มที่ แต่เรามี บริษัท เอ็มไฟกัส มาช่วยเป็น Consult ที่ปรึกษา เราจึงมองว่าหากเราปรับตรงนั้นนิด ปรับตรงนี้หน่อย บางทีมันอาจจะตรงกับความต้องการของเรา อันนี้คือมองว่าเป็นความ Flexible มากกว่าความเป็น Solution ที่จะช่วยแก้ไข ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต มองเป็นจุดสำคัญ ถ้าประเมินประมาณระดับกลางๆ ค่อนไปทางสูง

“บางอย่างมีการปรับปรุงแก้ไข ดัดแปลง เพื่อตอบสนองกับอุตสาหกรรมเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น ซึ่งตรงจุดนี้เรามีบริษัท เอ็มไฟกัส มาช่วยเป็น Consult ที่ปรึกษา ... ทำให้มีความเป็น Flexible มากขึ้น”

ปัจจุบันและรวมถึงในอนาคต ทางบริษัท แอล แอนด์ อี โซลิดสเตท จำกัด มีการกำหนด KPI มาใช้ในการวัดความสำเร็จทางธุรกิจหรือไม่ครับ

จริงๆ เรามีระบบ ISO 9001 ซึ่งใน ISO 9001 จะมีการระบุว่าเราจะเลือกขั้นตอนไหนมากำหนดในเรื่องของ KPI บ้าง ซึ่งในเรื่องของ KPI เรายังมีการกำหนดคุณลักษณะต่างๆ เป็นต้นว่า เรื่องการตอบสนองความต้องการของลูกค้าต่างๆ มาเป็นตัวกำหนดให้กับองค์กร แต่ว่าผมอาจจะมีความคิดที่ต่างจากหลายๆ ท่าน เรามี KPI ก็จริงในความเป็นจริงของการทำงานของบริษัทโรงงาน ผมไม่อยากจะลูกน้องเครียดจนเกินไป เพราะฉะนั้น KPI เป็นตัวกำหนด แต่ต้อง Reasonable ไม่ใช่จะเป็นตัว Pressure ให้ทุกคนทำงานและต้องบรรลุให้ไปถึงจุดนั้น ถ้าเกิดทำได้ทะลุถึง KPI แล้วต้องมานั่งเครียด อาจจะไม่ใช่ว่าจุดมุ่งหมายขององค์กร เราพยายามที่จะให้ลูกน้องอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขมากกว่า อย่างน้อยมี KPI เป็นตัวตั้งร่วมกัน แต่อย่าไปเครียดว่า KPI จะลดลงมา ต้องเพิ่มไปเรื่อยๆ ผมคิดอย่างนั้น ฉะนั้นจะเห็นว่าพนักงานของเรามีอัตราการลาออกค่อนข้างต่ำ

ขอขอบคุณคุณพงศกร ที่ให้ข้อมูลที่ถือว่าเป็นประโยชน์มาก กับทีมงาน มา ณ ที่นี้ด้วย