

แผนการจัดการเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมการบริการของโรงงานผลิต
ลูกกลิ้งยางอุตสาหกรรม กรณีศึกษาบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

แผนการจัดการเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมการบริการของ โรงงานผลิตลูกกอล์ฟยางอุตสาหกรรม ภูมิศึกษาบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด จัดทำได้เสร็จสมบูรณ์โดยรับความอนุเคราะห์จากอาจารย์ ดร. สุเทพ นิ่มสาย และ ดร. ภูมิพัฒน์ พงศ์พฤติคุณ ที่ปรึกษาร่วมสารนิพนธ์ในครั้งนี้ ที่ได้กรุณาชี้แนะและให้คำปรึกษาในการตรวจสอบ ชี้แนะและแก้ไขให้เกิดความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ ผู้จัดทำขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง รวมทั้งขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ผศ. ดร. พัลลภา ปิติสันต์ ประธานกรรมการตรวจสอบที่ได้คำแนะนำจนให้ผลงานเกิดความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณผู้ให้การสนับสนุนข้อมูลสำหรับการจัดทำสารนิพนธ์เล่มนี้ สถานประกอบการ บริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด ที่เป็นภูมิศึกษาและลูกค้าของบริษัทฯ ที่ให้การสนับสนุนข้อมูลและให้การสนับสนุนในการเลือกใช้สินค้าของบริษัทฯ รวมถึงคณาจารย์ทุกท่านที่ประสาทวิชาความรู้ตลอดทั้งหลักสูตรและผู้เรียนหลักสูตร สาขาบริหารการจัดการเชิงกลยุทธ์ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล รุ่นที่ 21A ที่ได้มอบมิตรภาพอันดีตลอดระยะเวลาของหลักสูตร และสุดท้ายนี้ ผู้จัดทำขอขอบคุณแรงสนับสนุนจากครอบครัวและบุคคลใกล้ชิดที่ได้รับจนทำให้การศึกษาสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ผู้จัดทำจะนำเอาความคิดเห็นต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ใช้ในการพัฒนาและปรับปรุง เพื่อให้ลูกค้าได้รับสินค้าและบริการที่ดีที่สุดจากบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด

ศิริพร เจริญธรากุล

แผนการจัดการเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมการบริการของ โรงงานผลิตลูกกลิ้งยางอุตสาหกรรม
กรณีศึกษาบริษัท ไทยสิริมิตรการยาง จำกัด

BUSINESS PLAN FOR MANUFACTURES FOR ROLLER RUBBER: CASE STUDY THAI
SIRIMIT ROLLER RUBBER CO., LTD.

ศิริพร เจริญธรากุล 6150155

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : สุเทพ นิ่มสาย, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัฒนภา ปิติสันต์, Ph.D.,
ภูมิพัฒน์ พงศ์พฤฒิกุล, Ph.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมการบริการของ โรงงานผลิตลูกกลิ้งยางอุตสาหกรรม กรณีศึกษา
บริษัท ไทยสิริมิตรการยาง จำกัด เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) สำหรับการศึกษาแนวโน้มของสภาวะทางธุรกิจในการ
สร้างความเป็นไปได้ในการแข่งขันในตลาดของบริษัทกรณีศึกษาและความต้องการของลูกค้าในการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าเพื่อกำหนด
รูปแบบของสินค้าและบริการที่เหมาะสมที่ทำให้มีศักยภาพเพิ่มเติมในการสร้างรายได้และกำไร รูปแบบของการศึกษา คือ ข้อมูลจากเอกสารและการ
สัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างจาก (1) กรณีศึกษาผู้ประกอบการ คือ บริษัท ไทยสิริมิตรการยาง จำกัด จำนวน 1 ราย ผู้มีหน้าที่ดูแลภาพรวมของ
การดำเนินงานภายในบริษัทฯ เป็นผู้ให้ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยและ (2) กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลที่เป็นลูกค้าผู้ซื้อสินค้าของบริษัทที่ตั้ง
อยู่ในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑลในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา จำนวน 20 รายเป็นการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง

ผลการศึกษาของกรณีศึกษาพบว่า ทิศทางธุรกิจของลูกค้าลูกกลิ้งยางอุตสาหกรรมมีแนวโน้มที่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง
สามารถขยายกลุ่มลูกค้าเพื่อที่จะสร้างรายได้และกำไรเป็นไปตามแบบ Growth Strategy ในรูปแบบของ Market Penetration Strategy ผ่าน
การดำเนินการแบบการสร้างความแตกต่างในการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจผ่านการพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการผ่านการพัฒนา
รูปแบบการผลิตให้มีมาตรฐานคุณภาพการผลิต มีนวัตกรรมบริการที่สอดคล้องกับความต้องการลูกค้า การตลาดที่ประชาสัมพันธ์ไปยัง
กลุ่มลูกค้าและการปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลให้บริษัทฯ สามารถดำเนินการตามวิสัยทัศน์ที่ว่า “มุ่ง
ผลิตสินค้ามาตรฐาน บริการจับใจ ราคาคุ้มค่า”

คำสำคัญ : ลูกกลิ้งยางอุตสาหกรรม, กลยุทธ์บริษัทอุตสาหกรรม, นวัตกรรมบริการ, แผนการจัดการ
เชิงกลยุทธ์

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 การวิเคราะห์แนวโน้ม Mega Trend	1
1.1.1 การเติบโตของอุตสาหกรรมผ้าหรือสิ่งทอ	3
1.1.2 การเติบโตของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์พลาสติก	4
1.1.3 การเติบโตของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ	4
1.2 ความเป็นมาของโครงการพัฒนาแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมบริการ	5
1.3 วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายของธุรกิจ	6
1.3.1 วิสัยทัศน์ (Vision)	6
1.3.2 พันธกิจ (Mission)	7
1.3.3 เป้าหมายของธุรกิจ (Business Goal)	7
1.4 แบบธุรกิจที่นำเสนอภายใต้กรอบแนวคิดของบริษัทในปัจจุบัน (Business Model Canvas)	8
1.4.1 Key Partners	9
1.4.2 Key Activity	9
1.4.3 Value Proposition	10
1.4.4 Customer Relationship	10
1.4.5 Customer Segment	11
1.4.6 Key Resources	11
1.4.7 Channels	11
1.4.8 Cost Structure	11

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
1.4.9 Revenue Streams	12
1.5 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม Porter's Five Force Analysis	12
1.6 วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย	13
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	13
1.8 ขอบเขตการศึกษา	13
1.8.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา	13
1.8.2 ขอบเขตด้านพื้นที่	13
1.8.3 ขอบเขตด้านประชากรในกรณีศึกษาและกลุ่มตัวอย่าง	14
1.8.4 ระยะเวลาดำเนินการวิจัย	14
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
2.1 ความหมายของแผนธุรกิจ (Business Plan)	15
2.2 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)	15
2.2.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (corporate level strategy)	16
2.2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy)	16
2.2.3 กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Function level strategy)	16
2.3 กลยุทธ์นวัตกรรมบริการ (Service Innovation)	17
2.3.1 ความหมายของกลยุทธ์นวัตกรรมบริการ	17
2.3.2 ตัวอย่างการดำเนินงานตามนวัตกรรมบริการ	17
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	18
3.1 กรณีศึกษาและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล	18
3.1.1 กรณีศึกษาผู้ประกอบการ	19
3.1.2 กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล	19
3.2 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย	20

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	20
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	21
3.4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร	21
3.4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม	21
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	22
3.6 สรุปผลดำเนินการขออนุญาตด้านจริยธรรมการวิจัย (MU-IRB)	22
บทที่ 4 สรุปผลการศึกษาวิจัย	24
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล	24
4.1.1 ข้อมูลของผู้ประกอบการกรณีศึกษา	24
4.1.2 ข้อมูลทั่วไปของลูกค้าบริษัท	24
4.2 สรุปข้อมูลของผู้ประกอบการกรณีศึกษา	26
4.2.1 ข้อมูลสถานะของตลาดในปัจจุบันในด้านของการแข่งขันภายในตลาด และความต้องการของตลาด	26
4.2.2 ข้อมูลความเป็นไปได้ของโอกาสทางธุรกิจและการสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้กับสินค้า	30
4.2.3 ข้อมูลการกำหนดรูปแบบสินค้าและบริการ	32
4.2.4 การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT)	33
4.2.5 การวิเคราะห์โซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) ของ บริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด ในปัจจุบัน	35
4.3 สรุปข้อมูลของลูกค้าของบริษัท	37
4.3.1 ข้อมูลสถานะของตลาดในปัจจุบันในด้านของการแข่งขันภายในตลาด และความต้องการของตลาด	37
4.3.2 ข้อมูลความเป็นไปได้ของโอกาสทางธุรกิจและการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า	41
4.3.3 ข้อเสนอแนะในการให้รูปแบบสินค้าและบริการที่เหมาะสม	55

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5	
อภิปรายผลการวิจัย ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์และข้อเสนอแนะในการวิจัย	56
5.1 การวางกลยุทธ์ระดับองค์กร (corporate level strategy)	56
5.1.1 สรุปผลสถานะของตลาดในปัจจุบันในด้านของการแข่งขันภายในตลาด และความต้องการของตลาด สำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ	56
5.1.2 สรุปผลตัวแบบธุรกิจที่นำเสนอภายใต้กรอบแนวคิดของบริษัท หลังปรับปรุงกลยุทธ์ (Business Model Canvas)	57
5.2 การวางกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy)	62
5.3 การวางกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Function level strategy)	64
5.4 แผนกลยุทธ์ในแต่ละหน่วยงาน	72
5.4.1 แผนการตลาด	72
5.4.2 แผนด้านกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมบริการ	87
5.4.3 แผนการบริหารจัดการทีมและองค์กร	89
5.4.4 แผนบริหารจัดการการผลิต	94
5.5 ข้อจำกัดงานวิจัย	101
5.6 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต	101
บรรณานุกรม	102
ประวัติผู้วิจัย	103

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
3.1 ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง ลูกค้าผู้ซื้อสินค้าบริษัท	19
4.1 ข้อมูลของลูกค้าบริษัทแยกตามประเภทธุรกิจ ระยะเวลาดำเนินธุรกิจและจังหวัดที่ตั้ง	25
4.2 ข้อมูลของลูกค้าบริษัทแยกตามประเภทธุรกิจ สถานการณ์ยอดขายสินค้าและธุรกิจ	38
4.3 ความคิดเห็นของลูกค้าต่อการบริการ ราคาและคุณภาพสินค้า	42
4.4 ตารางจัดลำดับความสำคัญของลูกค้าแบ่งตามกลุ่มของลูกค้า	47
4.5 สรุปข้อเสนอแนะที่จากกลุ่มลูกค้าธุรกิจ	53
5.1 เปรียบการวิเคราะห์โซ่คุณค่าเก่า-ใหม่และการเปลี่ยนแปลงของการดำเนินงาน	66
5.2 เปรียบเทียบกับกำลังการผลิต (ขนาดเครื่องจักร/คนงาน) เงินทุนการจดทะเบียน ยอดขายรวมและกำไรสุทธิ	74
5.3 เปรียบเทียบความหลากหลายของผลิตภัณฑ์	76
5.4 ตารางแสดงกลยุทธ์ด้านการตลาดจำแนก 12 เดือนในปีที่ 1	85
5.5 ตารางแสดงกลยุทธ์ด้านการตลาดในปีที่ 2 – 5	86
5.6 ตารางค่าใช้จ่ายกลยุทธ์ด้านการตลาดในปีที่ 1 – 5	86
5.7 แผนการดำเนินการจัดการนวัตกรรมตามกรอบเวลา	88
5.8 แสดงตำแหน่ง จำนวน หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร	91
5.9 ตารางแสดงค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรทางธุรกิจของบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด ปีที่ 1-5	93
5.10 แสดงรายละเอียดค่าใช้จ่ายในการจัดเตรียมพื้นที่	97
5.11 แสดงรายละเอียดค่าใช้จ่ายในการจัดทำมาตรฐาน ISO9001:2015	98
5.12 แผนการดำเนินงานของบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด ในปีที่ 1	100
5.13 แผนการดำเนินงานของบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด ในปีที่ 2	100

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า	
1.1	โครงสร้างของอุตสาหกรรมยางพาราในประเทศไทย	2
1.2	การแปรรูปยางในขั้นตอนต่างๆ	2
1.3	โครงการสร้างอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของไทย	3
1.4	แนวโน้มการผลิตเส้นใยสิ่งทอและเสื้อผ้าสำเร็จรูป	3
1.5	แนวโน้มการส่งออก-การนำเข้าและผลผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก	4
1.6	ดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมกระดาษและผลิตภัณฑ์จากกระดาษภายในประเทศ	4
1.7	กรอบแนวคิด Business Model Canvas ของธุรกิจ	8
1.8	การวิเคราะห์อุตสาหกรรมลูกกลิ้งยางอุตสาหกรรม	12
2.1	10 รูปแบบของนวัตกรรม (Ten Types of Innovation)	17
4.1	แผนภาพสถานการณ์ (SWOT)	34
4.2	แผนภาพโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)	35
4.3	ขั้นตอนการผลิต: เตรียมพื้นผิวของแกนเหล็ก	36
4.4	ขั้นตอนการผลิต: เจียรผิวยางหรือการแกะลายบนผิวยาง	37
5.1	Ansoff Matrix	57
5.2	ตัวแบบธุรกิจที่นำเสนอภายใต้กรอบแนวคิด Business Model Canvas	58
5.3	การวางกลยุทธ์ระดับธุรกิจในอนาคต	64
5.4	การวิเคราะห์โซ่คุณค่าที่มีพัฒนาใหม่	65
5.5	Customer Journey เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน	71
5.6	การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Product Positioning)	78
5.7	ราคาสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทใบปลิว โบรชัวร์	81
5.8	ราคาสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทแคตตาล็อก	81
5.9	ใบปลิวขนาด A4 หน้าที่ 1	82
5.10	ใบปลิวขนาด A4 หน้าที่ 2 แสดงรายละเอียดสินค้า	83

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

รูปภาพ		หน้า
5.11	ราคาเว็บไซต์แพ็คเกจสำหรับประชาสัมพันธธุรกิจ	84
5.12	โครงการสร้างองค์กรของบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด	90
5.13	ระยะที่ 1 ขั้นตอนการเตรียมความพร้อมการขอมาตรฐาน ISO9001:2015	94
5.14	ระยะที่ 2 การจัดจ้างที่ปรึกษา	95
5.15	ระยะที่ 3 พัฒนาระบบตามมาตรฐาน ISO9001:2015 ร่วมกับที่ปรึกษา	95
5.16	ระยะที่ 4 การตรวจสอบคุณภาพ	96
5.17	ระยะที่ 5 การพิจารณารับรอง	97
5.18	ค่าใช้จ่ายหลักสูตรที่เกี่ยวกับการจัดทำข้อกำหนดมาตรฐาน ISO9001:2015	98
5.19	ค่าใช้จ่ายที่ปรึกษาข้อกำหนดมาตรฐาน ISO9001:2015	99

บทที่ 1

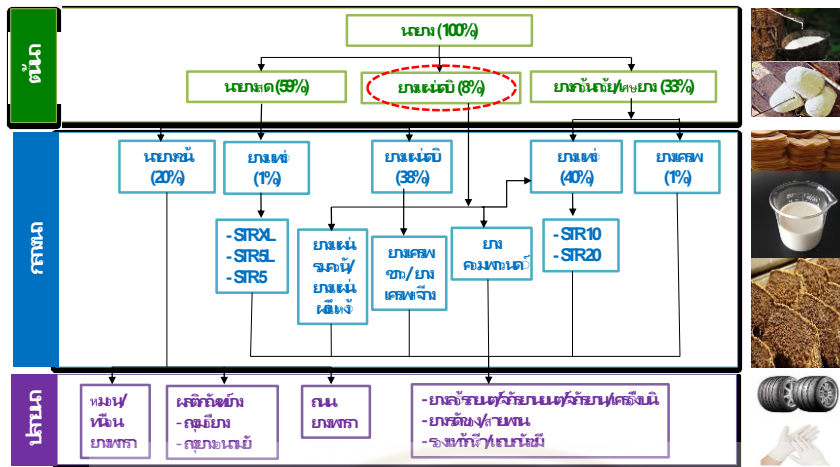
บทนำ

ในบทนำนี้ จะเป็นการกล่าวถึงภาพรวมของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับสินค้าลูกกลิ้งยาง อุตสาหกรรม ความสำคัญในการศึกษาวิจัยและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบริษัทกรณีศึกษา แบ่งเป็น 8 ส่วน ได้แก่ (1) การวิเคราะห์แนวโน้ม Mega Trend (2) ความเป็นมาของโครงการพัฒนาแผนการจัดการ เชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมบริการ (3) วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายของธุรกิจ (4) แบบธุรกิจ ที่นำเสนอภายใต้กรอบแนวคิดของบริษัทในปัจจุบัน (Business Model Canvas) (5) การวิเคราะห์ อุตสาหกรรม Porter's Five Force Analysis (6) วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย (7) ประโยชน์ ที่คาดว่าจะได้รับ และ (8) ขอบเขตการศึกษาวิจัย

1.1 การวิเคราะห์แนวโน้ม Mega Trend

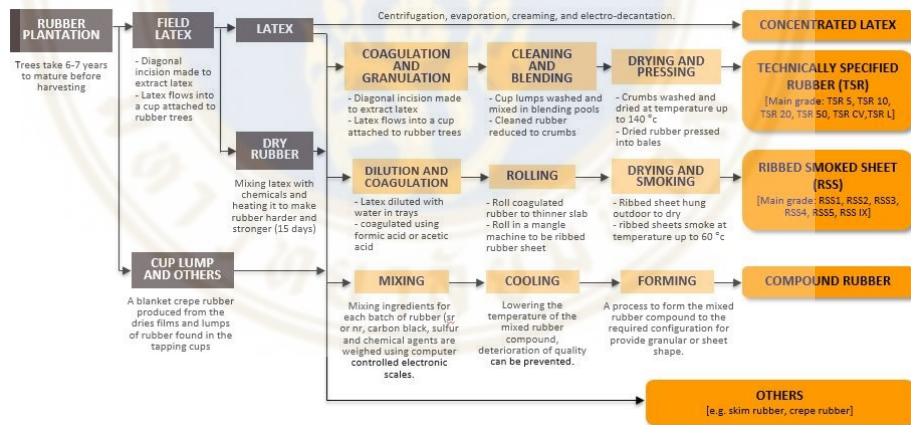
ปัจจุบัน โครงสร้างของอุตสาหกรรมยางพาราในประเทศไทย ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

1. อุตสาหกรรมยางขึ้นต้น แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ยางธรรมชาติและยางสังเคราะห์ โดยผลผลิตจากยางธรรมชาติ ได้แก่ ยางแผ่น ยางก้อนถ้วย และน้ำยางสด
2. อุตสาหกรรมยางขึ้นกลาง คือ การนำวัตถุดิบยางมาผ่านกระบวนการผลิตหรือผสมกับ วัสดุเติมแต่ง ได้แก่ ยางแท่ง ยางแผ่นรมควัน ยางคอมพาวด์ และน้ำยางข้น
3. อุตสาหกรรมยางขึ้นปลาย คือ การนำผลิตภัณฑ์ขึ้นต้นและขึ้นกลางมาเป็นวัตถุดิบ เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย ได้แก่ ยางล้อรถยนต์ ชิ้นส่วนยานยนต์ ท่อยาง สายพาน หลอดและท่อ ชิ้นส่วนยางอุตสาหกรรม ถุงมือยาง เส้นด้าย ยางยืด โฟมยาง ถุงยางอนามัย เป็นต้น



รูปภาพที่ 1.1 โครงสร้างของอุตสาหกรรมยางพาราในประเทศไทย
 ที่มา: กองการยางสถาบันวิจัยยาง (2558)

ทั้งนี้ ลูกกลิ้งยางอุตสาหกรรมถือเป็นอุตสาหกรรมยางชั้นกลางแบบยางคอมพาวด์ (Compound Rubber) เพราะส่วนผสมยางธรรมชาติยางสังเคราะห์และ สารเคมีต่างๆ เช่น สารวัลลาคาไนซ์ สารตัวเร่งปฏิกิริยา สารตัวเติม เป็นต้น เพื่อให้มีคุณสมบัติพิเศษที่เหมาะสมในการนำไปขึ้นรูปผลิตภัณฑ์

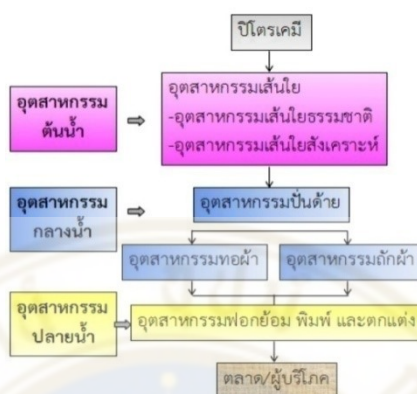


รูปภาพที่ 1.2 การแปรรูปยางในขั้นตอนต่างๆ
 ที่มา: แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี พ.ศ.2561-2563 อุตสาหกรรมยางพาราแปรรูป (2561)

ภาวะอุตสาหกรรมยางพาราชั้นกลางจะผันแปรตามภาวะเศรษฐกิจโลกและ อุตสาหกรรมชั้นปลาย เป็นสำคัญ โดยลูกกลิ้งยางจะส่งต่อไปยังอุตสาหกรรมชั้นปลาย เช่น อุตสาหกรรมผ้าหรือสิ่งทอ การลำเลียงอุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ เป็นต้น

1.1.1 การเติบโตของอุตสาหกรรมผ้าหรือสิ่งทอ

อุตสาหกรรมผ้าหรือสิ่งทอมีขั้นตอนการผลิต โดยสามารถจำแนกกิจกรรมได้ ตามรูปภาพที่ 1.3 ดังนี้



รูปภาพที่ 1.3 โครงการสร้างอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของไทย

ที่มา: ดร.วิทยา อินทร์สอน, ผศ.ดร.สุขอังคณา แกล่งกันท์, & ปัทมาพร ท่อชู (ม.ป.ป.)

อุตสาหกรรมผ้าหรือสิ่งทอที่ใช้ลูกกลิ้งยางอุตสาหกรรมในขั้นตอนต่างๆ ได้แก่ อุตสาหกรรมเส้นใยสังเคราะห์ อุตสาหกรรมปั่นด้าย อุตสาหกรรมฟอก ย้อมและพิมพ์ โดยสถานการณ์ของการผลิตเส้นใยสิ่งทอและเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีแนวโน้มขยายตัวอย่างต่อเนื่อง

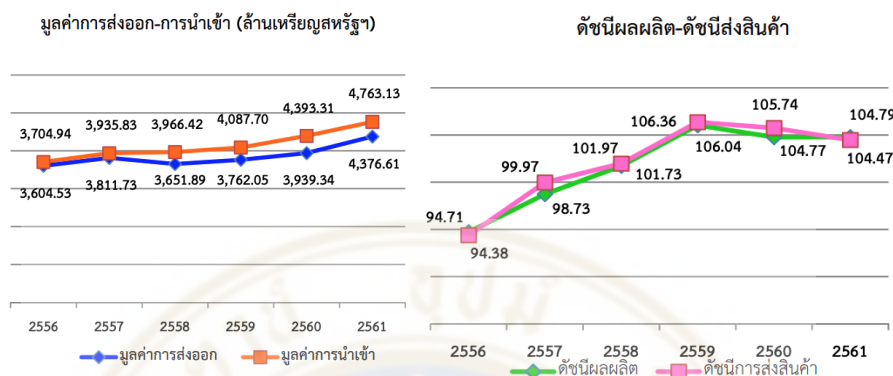


รูปภาพที่ 1.4 แนวโน้มการผลิตเส้นใยสิ่งทอและเสื้อผ้าสำเร็จรูป

ที่มา: สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (2560)

1.1.2 การเติบโตของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์พลาสติก

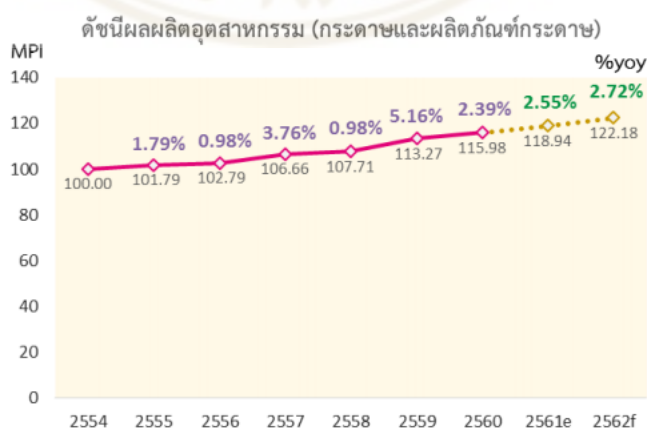
อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์พลาสติกจะมีมูลค่าการนำเข้าสูงแต่ยังคงการเติบโตผลผลิตอย่างต่อเนื่อง ตามรูปภาพที่ 1.5 ดังนี้



รูปภาพที่ 1.5 แนวโน้มการส่งออก-การนำเข้าและผลผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก
ที่มา: สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (2560)

1.1.3 การเติบโตของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ

ความเป็นไปได้ในการเติบโตของอุตสาหกรรมกระดาษและผลิตภัณฑ์จากกระดาษในปี พ.ศ. 2562 มีแนวโน้มที่โตอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการเติบโตของธุรกิจ E-commerce ซึ่งส่งผลให้ความต้องการบรรจุภัณฑ์กระดาษ โดยมีการขยายตัวจากปี พ.ศ. 2561 ประมาณร้อยละ 2.72 เนื่องจากกระดาษคราฟท์ ก่อ่งกระดาษลูกฟูก เยื่อกระดาษและกระดาษแข็ง รวมถึงกระดาษพิมพ์ออฟเซตที่เป็นบรรจุภัณฑ์เคลือบเงา



รูปภาพที่ 1.6 ดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมกระดาษและผลิตภัณฑ์จากกระดาษภายในประเทศ
ที่มา: ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจและเศรษฐกิจฐาน ธนาคารอมสิน (2561)

1.2 ความเป็นมาของโครงการพัฒนาแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมบริการ

ความเป็นมาของธุรกิจนี้ เกิดจากเป็นการดำเนินธุรกิจครอบครัวของผู้ดำเนินกิจการโรงงานผลิตลูกกลิ้งยางอุตสาหกรรมหรือยางหุ้มแกนเหล็ก ซึ่งกระบวนการในขั้นตอนการผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อของลูกค้า โดยมีลูกค้าในแต่ละประเภทอุตสาหกรรมจะมีการใช้ยางผสมจากสารเคมีที่แตกต่างกัน ดังนั้นกระบวนการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์จาก Supplier ให้มีปริมาณที่เหมาะสมจึงมีความสำคัญ รวมถึงรูปแบบของสินค้าและบริการต่างๆ ก็มีความสำคัญในการที่ทำให้ลูกค้ากลับมาซื้อซ้ำ เนื่องจากลูกกลิ้งยางอุตสาหกรรมเมื่อพื้นยางสึกหรือ จะมีการสั่งซื้อสินค้าในการหล่อยางใหม่ เพื่อรักษาแกนเหล็กให้ใช้กับเครื่องจักรต่อไปได้

อย่างไรก็ตามรูปแบบการใช้สินค้าในแต่ละประเภทธุรกิจได้ให้ความสำคัญต่อสินค้าแตกต่างกัน เช่น ลูกกลิ้งยางที่ใช้ในการลำเลียง จะมีการสั่งซื้อพร้อมกันทั้งสายการผลิต เนื่องจากต้องการขนาดที่เท่ากัน โดยเป็นการสั่งซื้อในปริมาณที่มากตั้งแต่ 20 ลูกขึ้นไป โดยการหล่อลูกกลิ้งยางสำหรับสายการผลิตต้องสามารถส่งมอบงานในเวลาเดียวกัน เมื่อติดตั้งในเครื่องจักรต้องเท่ากันทั้งหมด หากไม่เท่ากันต้องมีเจียรหรือหล่อยางใหม่ ลูกกลิ้งยางที่ใช้ในผลิตภัณฑ์เสื่อน้ำมัน ยางต้องมีคุณสมบัติทนต่อกรดกำมะถัน หากไม่ทนต่อกรดกำมะถันเนื้อยางจะติดไปกับเสื่อน้ำมันที่ขึ้นรูปหรือขึ้นเงา เป็นต้น ซึ่งการผลิตสินค้าต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าในทุกกลุ่มธุรกิจที่มีความต้องการลักษณะของผลิตภัณฑ์ในรูปแบบที่ต่างกัน

ในการศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาภายใต้บริษัทลูกกลิ้งยางอุตสาหกรรมที่เป็นกรณีศึกษา คือ บริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด เป็นบริษัทจดทะเบียนจัดตั้งวันที่ 27 กันยายน 2525 ด้วยทุนจดทะเบียน 1,000,000 บาท เลขทะเบียนนิติบุคคล 0105525035013 และมีกรรมการบริษัทจำนวน 1 ราย คือ นายสมทิส เจริญธรากุล โดยมีวัตถุประสงค์ในการรับจ้างทำลูกกลิ้งยาง โดยทางกรมพัฒนาธุรกิจการค้าได้จัดไว้ในประเภท 22199 การผลิตผลิตภัณฑ์ยางอื่น ๆ ซึ่งมีได้จัดประเภทไว้ในที่อื่น ที่ตั้งบริษัท 180/12 หมู่ที่ 6 ซอยสุขสวัสดิ์ 82 ถนนสุขสวัสดิ์ ตำบลในคลองบางปลากด อำเภอพระสมุทรเจดีย์ จังหวัดสมุทรปราการ โดยสินค้าและบริการของมีรายละเอียด ดังนี้

ผลิตภัณฑ์หล่อยาง

1) ยางธรรมชาติ (NR) มีคุณสมบัติเนื้อยางมีความเหนียว ฉีกขาดได้ยาก ทนต่อการเสียดสีและสึกหรอสูง ทนความร้อนได้ถึง 80 องศา ใช้ในงาน Conveyor roller for conveyor system หรือ mining industry

2) ยางทนน้ำมัน/ยางกันน้ำมัน (NBR) มีคุณสมบัติทนน้ำมัน ทนสารเคมีหรือสารตัวทำละลาย สามารถทนต่อการเสียดสีและสึกหรอสูง ทั้งนี้มีหลากหลายเกรดซึ่งสามารถปรับปรุงคุณสมบัติให้รับรองการใช้งานได้หลายประเภท ทนความร้อนได้ถึง 120 องศา

3) ยาง EPDM มีคุณสมบัติทนสารเคมี สารตัวทำละลายหรือสีหมึกในอุตสาหกรรม การพิมพ์ สามารถใช้ได้ใ้ในสภาวะทั้งอุณหภูมิร้อนและเย็น ทนความร้อนได้ถึง 140 องศา

4) ยาง (Polyurethane: PU) มีคุณสมบัติทนต่อแรงอัด แรงกระแทก การเสียดสีและสึกหรอสูง รับน้ำหนักได้มาก สามารถปรับเปลี่ยนให้มีคุณสมบัติ น้ำและน้ำมัน ทนความร้อนได้ถึง 90 องศา

5) ยางซิลิโคน (Silicone) มีคุณสมบัติทนความร้อนสูง ซึ่งมีเกรดสำหรับการสัมผัสอาหารได้โดยตรงไม่เกิดสารตกค้างในอาหาร ทนความร้อนได้ถึง 260 องศา ใช้ในงาน Laminate, Dry Laminate และ บรรจุภัณฑ์ (Film and flexible packing industry)

6) ยางไฮพารอน (Hypalon: CSM) มีคุณสมบัติทนสารเคมีสารฟอกขาว ทนได้ทั้งกรด-ด่าง น้ำร้อน-น้ำเย็น ซึ่งเหมาะสมอุตสาหกรรมผ้าหรือสิ่งทอ ทนความร้อนได้ถึง 130 องศา

7) ยางสปอง (Sponge) มีคุณสมบัติยืดหยุ่นสูง ช่วยซับแรงกระแทกและลดปัญหาการเกิดรอยบนผิวงาน สามารถซับน้ำได้ดี

8) ยาง CR มีคุณสมบัติทนแรงอัด ความร้อน การเสียดสีหรือการสึกหรอ ทนความร้อนได้ถึง 110 องศา

ผลิตภัณฑ์แกนเหล็กหรือการสร้างลูกกึ่งตามแบบด้วยโลหะต่างๆ ได้แก่ เหล็ก สแตนเลส อลูมิเนียม ทองเหลือง และแกนเหล็กเคลือบเทปลอนใช้สำหรับงานฟอกย้อม

บริการซ่อมหรือเปลี่ยนส่วนต่างๆ ของลูกค้า ได้แก่ แกน เพลา รู้อยเพลลา ลูกปืน เข้าลูกปืน หน้าแปลน ร่องลิ้ม เกลียว อะไหล่ยึดเพลลา

รูปแบบรายละเอียดการสั่งสินค้า ได้แก่ ขนาดของลูกกึ่งยาง (ยาวสูงสุด 5000 mm และ เส้นผ่าศูนย์กลางสูงสุด 1,500 mm) ชนิดของยาง ความแข็งของยาง สียาง ผิวยาง รูปแบบการนำไปใช้ ทั้งนี้ ราคาขึ้นอยู่กับขนาดและวัสดุยาง ระยะเวลาในผลิตอยู่ระหว่าง 3 วัน/ลูก

1.3 วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายของธุรกิจ

1.3.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

บริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด มุ่งผลิตสินค้ามาตรฐาน บริการฉับไว ราคาคุ้มค่า

1.3.2 พันธกิจ (Mission)

- 1) ใส่ใจทุกขั้นตอนในการผลิต เพื่อผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมาตรฐาน
- 2) ให้บริการสินค้ารวดเร็ว เพื่อให้ลูกค้ารับสินค้าอย่างรวดเร็ว

1.3.3 เป้าหมายของธุรกิจ (Business Goal)

- 1) เป้าหมายระยะสั้น (ปีที่ 1) ดำเนินกิจการโดยขายสินค้าให้แก่ธุรกิจที่ซื้อเพื่อใช้ผ่าน การติดต่อสั่งสินค้ากับบริษัทโดยตรง โดยบริษัทเป็นผู้จัดส่งสินค้าเองหรือธุรกิจที่ซื้อเพื่อขายต่อ อาจจะส่งสินค้าโดยบริษัทหรือบริษัทผู้สั่งซื้อ พร้อมทั้งเพิ่มยอดขาย 5% จากปีที่ผ่านมา
- 2) เป้าหมายระยะกลาง (ปีที่ 2-3) ดำเนินกิจการโดยขายสินค้าให้กับบริษัทขนาดเล็ก กลางและใหญ่ เน้นการให้สินค้าบริการจากบริษัทโดยตรง พร้อมทั้งเพิ่มยอดขาย 5% จากปีที่ผ่านมา
- 3) เป้าหมายระยะยาว (ปีที่ 3-5) ดำเนินกิจการโดยขายสินค้าให้กับบริษัทฯ เน้นการขายสินค้าซื้อซ้ำเพื่อการสั่งสินค้าอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งเพิ่มยอดขาย 5% จากปีที่ผ่านมา

1.4 ตัวแบบธุรกิจที่นำเสนอภายใต้กรอบแนวคิดของบริษัทในปัจจุบัน (Business Model Canvas)

รูปภาพที่ 1.7 กรอบแนวคิด Business Model Canvas ของธุรกิจ

Key Partners บริษัทช่างแท่ง บริษัทขายสารเคมี ร้านค้าแกนเหล็ก ร้านค้าลูกปัด	Key Activity 1) ขอรหัสสินค้าตามแบบ 2) จัดทำใบเสนอราคา 3) ตอบรับการสั่งซื้อ 4) การเข้าสู่กระบวนการผลิต 5) การควบคุมคุณภาพสินค้า 6) การส่งมอบสินค้าภายใน 7 วัน 7) จัดทำเอกสารการเงิน	Value Proposition 1) ผลิตสินค้าถูกต้องตามคำสั่งซื้อ 2) ส่งมอบสินค้าตามวันนัดส่งมอบ 3) ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพไม่เสื่อมก่อนระยะอายุประกัน	Customer Relationship - การให้ข้อมูลของผลิตภัณฑ์อย่างให้สอดคล้องกับลักษณะการใช้งาน - การรับประกันอายุสินค้า 120 วัน	Customer Segment โรงงาน อุตสาหกรรมที่ใช้ลูกกลิ้งยาง 70% Trader 30%
	Key Resources - แผนการผลิต - แผนขนส่ง - แผนการธุรการ		Channels Direct Sale การขายสินค้าให้แก่กลุ่มลูกค้าธุรกิจที่ซื้อเพื่อใช้ Indirect Sale การขายสินค้าผ่านกลุ่มลูกค้าที่ซื้อไปขายต่อให้แก่ลูกค้าธุรกิจที่ซื้อเพื่อใช้	
Cost Structure ต้นทุนวัตถุดิบ ต้นทุนแรงงานและต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิต		Revenue Streams วิธีการคิดหลัก คือ ต้นทุนการผลิต (Cost plus pricing) รายรับจากการขายผลิตภัณฑ์คิดต้นทุนจากวัตถุดิบสินค้าและการดำเนินงาน คือ ค่าวัตถุดิบในการผลิตยาง + แกนเหล็ก/ชิ้น (ถ้ามี) + ค่าแรงงาน/ชิ้น + ค่าขนส่ง ทั้งนี้ราคาวัตถุดิบและแกนเหล็กขึ้นอยู่กับคำสั่งซื้อ		

1.4.1 Key Partners

บริษัทยางแท่งการผลิตยางลูกกลิ้งยางอุตสาหกรรมมีวัตถุดิบหลักของยางคอมพาวนด์ ต้องประกอบด้วยสารตั้งต้น คือ ยางแท่ง ซึ่งมีผู้จำหน่ายจำนวนมาก อย่างไรก็ตามราคาของวัตถุดิบขึ้นอยู่กับราคาของในตลาดโลก

บริษัทขายสารเคมี เนื่องจากการผลิตลูกกลิ้งยางอุตสาหกรรมมีวัตถุดิบหลักของยางคอมพาวนด์ เพื่อนำไปผสมกับยางแท่ง สำหรับการขึ้นรูปคิดแกนเหล็ก ซึ่งเป็นวัตถุดิบที่ต้องสั่งซื้อจากบริษัทที่นำเข้า ในประเทศไทยมีบริษัทที่นำเข้าสารเคมีเฉพาะที่ค่อนข้างจำกัด รวมถึงในบางครั้งมีการเปลี่ยนแปลงสูตรเคมี ทำให้ส่งผลกระทบต่อการผลิตขึ้นรูปผลิตภัณฑ์ ถือเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ดังนั้น ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัทฯ กับบริษัทขายสารเคมีเป็นสิ่งจำเป็น ในการมีสินค้าให้ทดลองก่อนเข้ามาจำหน่ายหรือการแจ้งเตือนการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่สั่งสินค้ารุ่นที่ใช้อยู่ในเพียงพอ กับความต้องการ ก่อนที่จะพัฒนาสูตรทางเคมีให้สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ใหม่ที่บริษัทสารเคมีนำเข้า

ร้านค้าแกนเหล็ก ในบางผลิตภัณฑ์แกนเหล็กมีความจำเป็นต้องใช้วัตถุดิบในการผลิตขึ้นรูปผลิตภัณฑ์ตามแบบ

ร้านค้าลูกปืน ในบางผลิตภัณฑ์มีการซ่อมแซมและแก้ไข โดยมีความจำเป็นต้องใช้ลูกปืนในการถ่วงน้ำหนักสินค้า ซึ่งมักเป็นการซื้อเป็นครั้งๆ จึงมีความจำเป็นต้องหาร้านค้าที่มีความพร้อมด้านวัตถุดิบและความหลากหลายของขนาด

1.4.2 Key Activity

1.4.2.1 ขั้นตอนที่ 1 ลูกค้าจัดทำแบบเพื่อขอราคาของสินค้า ทางบริษัทฯ จะคำนวณจากต้นทุนของการผลิตตามขนาดและประเภทของยางที่ใช้

1.4.2.2 ขั้นตอนที่ 2 จัดทำใบเสนอราคา เป็นการตอบกลับคำขอราคา ใช้ระยะเวลา 1 วัน

1.4.2.3 ขั้นตอนที่ 3 ตอบรับการสั่งซื้อ ลูกค้าจัดส่งใบคำสั่งซื้อ หรือการที่ติดต่อเพื่อยืนยันการจัดทำ พนักงานธุรการจะนัดหมายวันรับแกนเหล็ก (ถ้ามี) พร้อมทั้งจัดทำตามแบบ

1.4.2.4 ขั้นตอนที่ 4 การเข้าสู่กระบวนการผลิต จัดทำใบสั่งงานเพื่อส่งไปส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น จัดเตรียมเคมีภัณฑ์ จัดเตรียมการขึ้นรูปยาง เป็นต้น ต้องจัดให้แล้วเสร็จหลังได้รับคำสั่งซื้อหรือรับสินค้าจากลูกค้า (ถ้ามี)

1.4.2.5 ขั้นตอนที่ 5 การควบคุมคุณภาพสินค้า โดยพนักงานฝ่ายผลิตเป็นผู้จัดทำตามแบบ พร้อมทั้งเป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพตามแบบ

1.4.2.6 ขั้นตอนที่ 6 ส่งมอบสินค้า เป็นแจ้งทางลูกค้าอีกครั้ง เพื่อกำหนดการส่งสินค้า

1.4.2.7 ขั้นตอนที่ 7 จัดทำเอกสารการเงิน กรณีลูกค้าชำระเป็นเงินสดสามารถออกใบเสร็จได้ทันที หรือกรณีที่เป็นเครดิตจะเข้าสู่กระบวนการวางบิลและเก็บเงินเมื่อครบกำหนด

1.4.3 Value Proposition

1.4.3.1 ผลิตภัณฑ์ถูกต้องตามคำสั่งซื้อ เนื่องจากลูกค้าสั่งอย่างอุตสาหกรรมเป็นชิ้นส่วนอุปกรณ์ที่เป็นส่วนประกอบของเครื่องจักร การทำตามขนาด ผิวสัมผัสและความแข็งที่กำหนดเป็นสิ่งจำเป็น

1.4.3.2 ส่งมอบสินค้าตามวันนัดส่งมอบ การส่งมอบตามกำหนดเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากลูกค้าต้องทราบว่าเครื่องจักรจะสามารถใช้งานได้ตามปกตินั้น ต้องใช้ระยะเวลาเท่าใด เพื่อที่จะบริหารจัดการปริมาณการผลิตของบริษัทได้ หากใช้ระยะเวลาในการผลิตลูกค้าสั่งๆ ที่ไม่มาก จะให้ระยะเวลาในการหยุดการผลิตสั้นลง

1.4.3.3 ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพไม่เสื่อมก่อนระยะอายุประกัน คุณภาพของสินค้าเป็นสิ่งที่คุณค่าให้ความสำคัญ เนื่องจากการสั่งผลิตในแต่ละครั้ง คือ ต้นทุนการผลิต รวมทั้งระยะเวลาที่หยุดเครื่องจักรเพื่อนำลูกค้าสั่งๆ ออกมาผลิตใหม่ ส่งผลกระทบต่อกำลังการผลิตของลูกค้า ดังนั้นสินค้าที่มีคุณภาพ เมื่อใช้งานแล้วสามารถใช้งานได้เต็มอายุการใช้งานเป็นสิ่งที่คุณค่าต้องการ

1.4.4 Customer Relationship

1.4.4.1 การให้ข้อมูลของผลิตภัณฑ์อย่างให้สอดคล้องกับลักษณะการใช้งาน เมื่อลูกค้าสั่งสินค้า ทางบริษัทจำเป็นต้องให้ข้อมูลที่ถูกต้อง และสามารถผลิตสินค้าประเภทต่างๆ ตามประเภทของใช้งานของการผลิต

1.4.4.2 การรับประกันอายุสินค้า ทางบริษัทฯ ระบบการรับประกันสินค้า โดยหากสินค้าไม่เป็นไปตามคำสั่งซื้อ ทางบริษัทฯ จะดำเนินการแก้ไขทันทีก่อนส่งมอบ หรือเมื่อลูกค้าใช้สินค้าในระยะรับประกัน 120 วันนับจากวันส่งมอบสินค้า หากทางผู้ใช้งานพบปัญหาจากผลิตภัณฑ์ เช่น เนื้อยางร่อนจากแกนเหล็ก พบรอยแยกในชั้นของเนื้อยาง เป็นต้น ทางบริษัทฯ จะทำการแก้ไขชิ้นงานทันที

1.4.5 Customer Segment

1.4.5.1 โรงงานอุตสาหกรรมที่ใช้ลูกกลิ้งยาง เป็นกลุ่มลูกค้าหลัก โดยทางบริษัทมีบริการรับ-ส่งสินค้า โดยลูกค้ากลุ่มนี้เป็นกลุ่มลูกค้าที่ต้องให้ความสำคัญเป็นกลุ่มลูกค้าหลักที่มีการติดต่อหรือให้เกิดการสั่งซื้อซ้ำ โดยทางบริษัทฯ ให้เครดิตการชำระเงินที่แตกต่างกันไป

1.4.5.2 Trader พ่อค้าคนกลางที่รับคำสั่งซื้อสินค้าและจัดหาสินค้าตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งทางบริษัทฯ จะดำเนินการผลิตสินค้าตามแบบ ทางลูกค้าอาจจะต้องการหรือไม่ต้องการการบริการการรับ-ส่งสินค้า โดยทางบริษัทฯ เน้นชำระสินค้าเมื่อส่งมอบทันที

1.4.6 Key Resources

1.4.6.1 แผนการผลิต เป็นการผลิตสินค้าให้เป็นตามมาตรฐานและแบบที่กำหนด รวมทั้งการควบคุมคุณภาพสินค้าให้เป็นไปตามแบบที่กำหนด

1.4.6.2 แผนกขนส่ง การขนส่งสินค้าตามตารางงานที่กำหนดและตามที่นัดหมายกับลูกค้าผู้รับสินค้า

1.4.6.3 แผนกธุรการ ประสานงานในระหว่างการผลิตและลูกค้า พร้อมทั้งการจัดทำเอกสารทางการเงินที่จำเป็น

1.4.7 Channels

1.4.7.1 Direct Sale การขายสินค้าให้แก่กลุ่มลูกค้าธุรกิจที่ซื้อเพื่อใช้

1.4.7.2 Indirect Sale การขายสินค้าผ่านกลุ่มลูกค้าที่ซื้อไปขายต่อให้แก่ลูกค้าธุรกิจที่ซื้อเพื่อใช้

1.4.8 Cost Structure

1.4.8.1 ต้นทุนวัตถุดิบ 45% ได้แก่ ค่าวัตถุดิบ

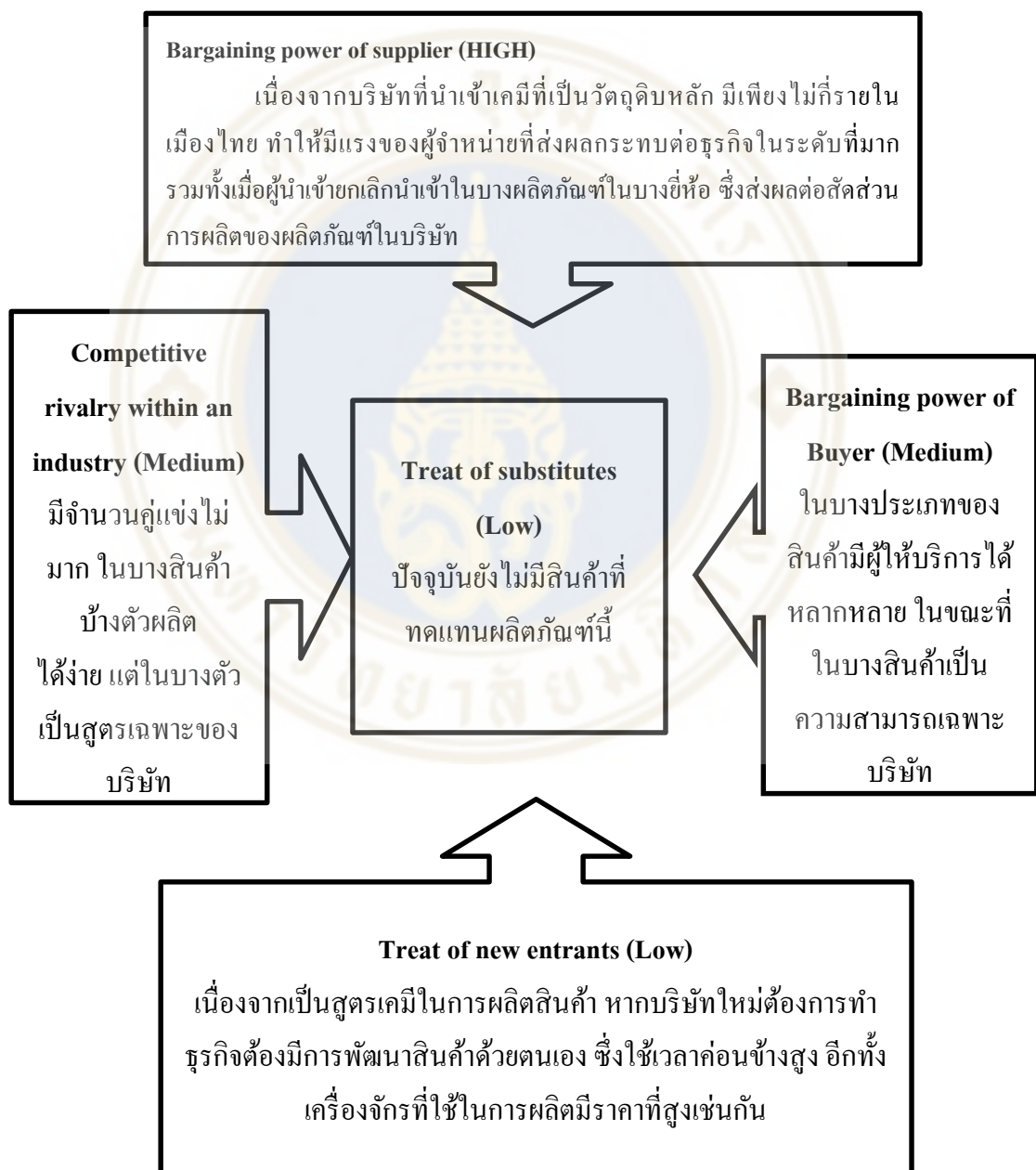
1.4.8.2 ต้นทุนแรงงาน 45% ได้แก่ ค่าจ้างพนักงาน ค่าตอบแทนเพิ่มเติม

1.4.8.3 ค่าต้นทุนใช้จ่ายในการผลิต 10% ได้แก่ ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าซ่อมบำรุง

1.4.9 Revenue Streams

Model แบบ Cost Plus รายรับจากการขายผลิตภัณฑ์คิดต้นทุนจากวัตถุดิบสินค้าและการดำเนินงาน คือ ค่าวัตถุดิบในการผลิตยาง + แคนเหล็ก/ชิ้น (ถ้ามี) + ค่าแรงงาน/ชิ้น + ค่าขนส่ง ทั้งนี้ราคาวัตถุดิบและแคนเหล็กขึ้นอยู่กับราคาสั่งซื้อ

1.5 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม Porter's Five Force Analysis



รูปภาพที่ 1.8 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมลูกกลิ้งยางอุตสาหกรรม

1.6 วัตถุประสงค์ของโครงการ

1.6.1 ศึกษาสถานะของตลาดในปัจจุบันในด้านของการแข่งขันภายในตลาดและความต้องการของตลาด สำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยสามารถศึกษาได้จากการดูสถานการณ์ของตลาดแนวโน้มทางธุรกิจ เปรียบเทียบข้อมูลยอดขายของบริษัทฯ เนื่องจากการสัมภาษณ์เป็นแบบกึ่งโครงการ จึงสามารถวิเคราะห์ข้อมูลจากสอบถามผู้ประกอบการและกลุ่มลูกค้า

1.6.2 ศึกษาถึงความเป็นไปได้ของโอกาสทางธุรกิจและการสร้างมูลค่าเพิ่มในกับสินค้า

1.6.3 ศึกษาการกำหนดรูปแบบสินค้าและบริการที่เหมาะสม เพื่อให้ธุรกิจมีศักยภาพสร้างรายได้และกำไรให้แก่บริษัท

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมผลิตลูกกอล์ฟยางของบริษัทกรณีศึกษา บริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด ได้ทราบโอกาสทางธุรกิจ โดยผู้ประกอบการสามารถนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการวางแผนการตลาด แผนการบริหารจัดการองค์กร แผนการบริหารจัดการการผลิตและแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

1.7.2 ลูกค้าได้รับสินค้าและบริการที่เป็นน่าพึงพอใจ เมื่อผู้ประกอบการนำแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการผลิตสินค้าและให้บริการ

1.8 ขอบเขตการศึกษา

1.8.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาโอกาสทางธุรกิจในการพัฒนากิจการผ่านการแผนกลยุทธ์ในแต่ละระดับทั้งระดับองค์กร ระดับธุรกิจและระดับแผนกที่มีการวิเคราะห์แผนการตลาด แผนการบริหารจัดการองค์กรและแผนการบริหารจัดการผลิต

1.8.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้ประกอบการบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด กรรมการบริษัทฯ จำนวน 1 ราย และลูกค้าผู้ซื้อสินค้า จำนวน 20 ราย ในเขตที่ตั้งบริษัทอยู่ในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล

1.8.3 ขอบเขตด้านประชากรในกรณีศึกษาและกลุ่มตัวอย่าง

1.8.3.1 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้ประกอบการและลูกค้าผู้ซื้อสินค้า

1.8.3.2 ขนาดตัวอย่างและเกณฑ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

1.8.3.2.1 กรณีศึกษาผู้ประกอบการ คือ บริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด จำนวน 1 ราย ซึ่งเกณฑ์ในการคัดเลือก คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการบริษัทที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้จัดการโรงงาน ซึ่งมีประสบการณ์ทำงานในบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด มากกว่า 10 ปี จากการตรวจสอบเบื้องต้น พบว่ามีเพียง 1 รายที่เข้ากับเกณฑ์การคัดเลือกดังกล่าว ทั้งนี้ แผนธุรกิจนี้เป็นกรณีศึกษาเฉพาะบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด จึงมีความจำเป็นในการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการในบริษัทดังกล่าว

1.8.3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ลูกค้าผู้ซื้อสินค้า จำนวน 20 ราย ใช้ข้อมูลการสัมภาษณ์ดังกล่าว เพื่อค้นหาความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่มีผลการต่อการพัฒนาสินค้าและบริการของบริษัทโดยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกผู้ซื้อที่มีการซื้อสินค้าบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด ในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา ที่ตั้งบริษัทอยู่ในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล ซึ่งไม่จำกัดจำนวนสินค้าหรือจำนวนของมูลค่าในการซื้อสินค้า

1.8.4 ระยะเวลาดำเนินการวิจัย

ระยะเวลาของการดำเนินโครงการวิจัยนี้ เริ่ม ตั้งแต่กันยายน 2562 ถึงพฤศจิกายน 2562 โดยทำการสัมภาษณ์ตั้งแต่กันยายน 2562 ถึงตุลาคม 2562 และดำเนินการสรุปผลการวิจัยเดือนพฤศจิกายน 2562

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทที่ 2 นี้ เป็นหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ความหมายของแผนธุรกิจ การวางแผนกลยุทธ์และกลยุทธ์นวัตกรรมด้านการบริการ

2.1 ความหมายของแผนธุรกิจ (Business Plan)

แผนธุรกิจ (Business Plan) คือ เครื่องมือที่สำคัญที่ช่วยในการบริหารจัดการธุรกิจ ในทุกด้านๆ ขององค์กร เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าใจมุมมองที่หลากหลายในธุรกิจนั้นๆ โดยจะช่วยในการวางแผนทิศทางกลยุทธ์ การบริหารจัดการในกระบวนการ การกำหนดตัวชี้วัด สมรรถภาพของกระบวนการ การควบคุมดูแลและการสื่อสารไปยังภายในหรือภายนอกองค์กร (Finch, 2016)

แผนธุรกิจ ประกอบด้วยส่วนต่างๆ ได้แก่ บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary) โครงสร้างของธุรกิจ (Business Description) วิเคราะห์ ออกแบบและพัฒนาแผนการตลาด (Marketing; research, design, and development) แผนการผลิต (Manufacturing) โครงสร้างองค์กร (Organization) วิเคราะห์ความเสี่ยง (Critical Risks) แผนการเงิน (Financial) และแผนการดำเนินงาน (Milestone Schedule) (Kuratko & Wisconsin University, 1990)

2.2 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

ศาสตราจารย์เสนาะ ตีเขาว์ (2543) ได้อธิบายการวางแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้ การวางแผนกลยุทธ์เป็นการกำหนดทิศทาง การดำเนินงานขององค์กรให้สามารถอยู่รอดในระยะยาวและได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดได้ โดยต้องเข้าใจถึงสถานการณ์ปัจจุบัน สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผ่านการตั้งเป้าหมายจากวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการมองอนาคตในสิ่งที่องค์กรประสงค์ให้เกิดขึ้น ภารกิจ (Mission) ที่เป็นการขยายความหมายของวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน ในการนำ

องค์กรประสบความสำเร็จไปตามเป้าหมายได้ โดยต้องมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่มีวิธีการและระยะเวลาที่ชัดเจน การกำหนดกลยุทธ์สามารถแบ่งได้ 3 ระดับ ได้แก่

2.2.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (corporate level strategy)

เป็นกำหนดทิศทางโดยรวมของธุรกิจ โดยมีกลยุทธ์ 4 แบบ ดังนี้

2.2.1.1 Growth Strategy เป็นรูปแบบกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการขยายตัวของธุรกิจหรือมีส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มมากขึ้นผ่านการขยายกลุ่มลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย

2.2.1.2 Stability Strategy เป็นรูปแบบกลยุทธ์สำหรับสินค้าและตลาดที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะไม่มีการลงทุนเพิ่มเติม รวมทั้งยังคงรูปแบบโครงสร้างองค์กรไว้

2.2.1.3 Retrenchment Strategy เป็นรูปแบบกลยุทธ์ที่หดตัวเนื่องจากแรงดันจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

2.2.1.4 Combination Strategy เป็นรูปแบบกลยุทธ์ที่ผสมกันที่ดำเนินกันแบบคู่ขนานมักพบในธุรกิจที่มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย

2.2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นกำหนดทิศทางระดับที่ย่อย มุ่งเน้นในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ โดยมีกลยุทธ์ 3 แบบ ดังนี้

2.2.2.1 การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) เป็นการมุ่งเน้นการผลิตให้เกิดต้นทุนที่ต่ำ โดยเป็นงานที่ไม่ต้องการความละเอียด

2.2.2.2 การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นการมุ่งเน้นใช้ความแตกต่างของสินค้าที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้

2.2.2.3 การมุ่งเน้นกลุ่มตลาด (Niche Market) เป็นมุ่งเน้นขายสินค้าไปยังกลุ่มลูกค้าที่มีความเฉพาะ มีความต้องการที่เฉพาะ สามารถแบ่งเป็น Cost Focus และ Focused Differentiation

2.2.3 กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Function level strategy)

กลยุทธ์ระดับหน่วยงานเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมไปยังหน่วยงานต่างๆ ให้ครอบคลุมแผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงาน แผนการเงินและแผนด้านทรัพยากรบุคคล

2.3 กลยุทธ์นวัตกรรมบริการ (Service Innovation)

2.3.1 ความหมายของกลยุทธ์นวัตกรรมบริการ

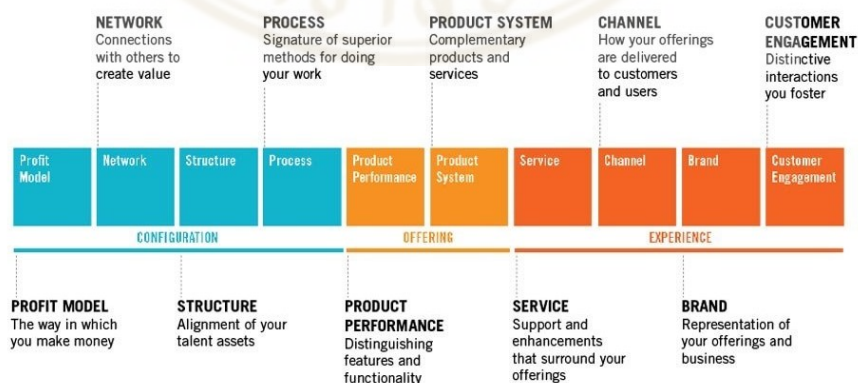
ชัชพล ทรงสุนทรวงษ์ (2559) ได้สรุปความหมายของนวัตกรรมบริการไว้ดังนี้ นวัตกรรมบริการเป็นวิธีการอย่างหนึ่งสำหรับผู้ประกอบการที่ทำให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ผ่านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าในการใช้บริการ สร้างความพึงพอใจและประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า ผ่านการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงกระบวนการทำให้ ซึ่งเป็นการต่อขยายจาก Value Chain โดยการเพิ่มเติมสร้างสรรค์ วิธีการ บรรจุภัณฑ์ การบริการและการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างทันที

2.3.2 ตัวอย่างการดำเนินงานตามนวัตกรรมบริการ

นวัตกรรมบริการเป็นการสร้างประสบการณ์ให้แก่ลูกค้า สามารถทำได้โดยการให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้า มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ การรับประกันสินค้า เช่น

ยี่ห้อเสื้อผ้า Burberry สามารถให้ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าได้ทันที เมื่อมีแพชั่นโชว์ รวมถึงการสามารถออกแบบเพิ่มเติมเฉพาะและให้สิทธิพิเศษในการซื้อสินค้ารุ่นใหม่ก่อนวางจำหน่าย

เว็บไซต์ขายเสื้อผ้าออนไลน์ในประเทศสหรัฐอเมริกา Zappos มีการสร้างสรรค์บริการให้แก่ลูกค้า เพื่อให้ได้รับประสบการณ์การซื้อแบบ Wow การให้บริการลูกค้าทางโทรศัพท์ การส่งสินค้าภายในหนึ่งวันตามระยะเวลาที่กำหนดตรงเวลา เป็นต้น ซึ่งนโยบายของบริษัทเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Keeley, L. และคณะ, 2013)



รูปภาพที่ 2.1 10 รูปแบบของนวัตกรรม (Ten Types of Innovation)

ที่มา: Keeley, L. และคณะ (2013)

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมบริการของ โรงงานผลิต ลูกกลิ้งยางอุตสาหกรรม ภูมิศึกษาบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) สำหรับการศึกษาแนวโน้มของสภาวะทางธุรกิจ ในการสร้างความเป็นไปได้ ในการแข่งขันในตลาดของบริษัทภูมิศึกษาและความต้องการของลูกค้าเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ ในการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า ในการกำหนดรูปแบบของสินค้าและบริการที่เหมาะสม เพื่อให้บริษัท ภูมิศึกษา เพื่อที่จะสามารถมีศักยภาพเพิ่มเติมในการสร้างรายได้และกำไร โดยเป็นการศึกษาข้อมูล จากเอกสาร การเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มา ทำการวิเคราะห์ ซึ่งจากการศึกษาผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการวิจัย โดยส่วนนี้แบ่งออกเป็น 6 ส่วน ได้แก่ (1) ภูมิศึกษาและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล (2) ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย (3) เครื่องมือที่ใช้ ในการวิจัย (4) การเก็บรวบรวมข้อมูล (5) การวิเคราะห์ และ (6) สรุปผลดำเนินการขออนุญาต ด้านจริยธรรมการวิจัย (MU-IRB)

3.1 ภูมิศึกษาและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ประกอบการกรณีตัวอย่าง และลูกค้าผู้ซื้อสินค้า จากบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด

3.1.1 ภูมิศึกษาผู้ประกอบการ คือ บริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด จำนวน 1 ราย คือ นายสมทิส เจริญธรากุล ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้จัดการบริษัทและเป็นกรรมการบริษัท เป็นผู้ก่อตั้งบริษัทฯ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2525 เป็นผู้ที่คิดค้นและพัฒนาสูตรทางเคมีในบริษัทฯ หน้าที่หลัก ในบริษัทฯ คือ ผู้ดูแลภาพรวมของการดำเนินงานภายในบริษัทฯ ในส่วนของการผลิต การบริการ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริหารจัดการภายในบริษัท วางทิศทางและแนวทางการดำเนินงาน

การเลือกผู้ให้ข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการพิจารณาเลือกผู้ให้ข้อมูลที่ตรงตาม วัตถุประสงค์ของงานวิจัย (Purposeful Sampling) โดยผู้ให้ข้อมูลในส่วนของผู้ประกอบการนั้นเป็น ตามคุณสมบัติที่กำหนดและ โครงสร้างการบริหารของบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด

3.1.2 กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล คือ ลูกค้าผู้ซื้อสินค้า จำนวน 20 ราย ใช้ข้อมูลการสัมภาษณ์ดังกล่าว เพื่อค้นหาความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่มีผลการต่อการพัฒนาสินค้าและบริการของบริษัทโดยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นลูกค้าของบริษัทฯ ในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา ซึ่งบริษัทมีที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล

ตารางที่ 3.1 ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง ลูกค้าผู้ซื้อสินค้าบริษัท

ผู้ให้ข้อมูล	ประเภทของธุรกิจ	ระยะเวลาการดำเนินธุรกิจ(ปี)	จังหวัดที่ตั้ง
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1	บรรจุภัณฑ์พลาสติก	12	สมุทรสาคร
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2	บรรจุภัณฑ์พลาสติก	15	สมุทรปราการ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3	บรรจุภัณฑ์พลาสติก	15	สมุทรปราการ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4	บรรจุภัณฑ์พลาสติก	14	กรุงเทพฯ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5	สิ่งทอ: เส้นใย	27	สมุทรปราการ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6	สิ่งทอ: ผ้า	23	สมุทรปราการ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7	สิ่งทอ: ผ้า	10	นครปฐม
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8	ผลิตเครื่องจักร	5	กรุงเทพฯ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9	ผลิตเครื่องจักร	23	สมุทรปราการ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10	บรรจุภัณฑ์กระดาษ	17	กรุงเทพฯ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11	ซื้อไปเพื่อขายต่อ	5	กรุงเทพฯ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12	ซื้อไปเพื่อขายต่อ	7	กรุงเทพฯ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13	ซื้อไปเพื่อขายต่อ	8	กรุงเทพฯ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14	ซื้อไปเพื่อขายต่อ	12	สมุทรปราการ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15	ซื้อไปเพื่อขายต่อ	13	สมุทรปราการ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16	ซื้อไปเพื่อขายต่อ	6	สมุทรปราการ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17	ซื้อไปเพื่อขายต่อ	4	สมุทรปราการ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 18	ซื้อไปเพื่อขายต่อ	7	สมุทรสาคร
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 19	ซื้อไปเพื่อขายต่อ	9	สมุทรสาคร
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 20	ซื้อไปเพื่อขายต่อ	10	สมุทรสาคร

สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์ในส่วน of ลูกค้าผู้ซื้อสินค้าบริษัทนี้ ผู้วิจัยได้คัดเลือกจากผู้ประกอบการมีการซื้อสินค้าปัจจุบัน เนื่องจากลูกค้ากลุ่มดังกล่าวสามารถให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสินค้าและบริการของบริษัทในปัจจุบันได้ รวมทั้งเป็นกลุ่มลูกค้าโดยตรงที่สามารถให้ข้อมูลที่

สามารถนำไปต่อยอดในการพัฒนาสินค้าและบริการในอนาคตได้ การสุ่มกลุ่มตัวอย่างตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์นั้นเป็นแบบเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านเวลาและความร่วมมือของผู้ให้ข้อมูล เพราะผู้วิจัยต้องค้นหากลุ่มลูกค้าหลักที่มีการซื้อขายเป็นประจำ ซึ่งเป็นผู้ที่สามารถรับบริการของบริษัทอย่างครบถ้วน และมีความสามารถที่จะให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสินค้าและบริการของบริษัทได้

3.2 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง มีขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

3.2.1 การศึกษาเอกสาร แนวคิดที่เกี่ยวข้องและแนวโน้มของตลาดในธุรกิจลูกกลิ้งยางอุตสาหกรรม

3.2.2 กำหนดประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อศึกษาทิศทางและการทำงานของบริษัท กรณีศึกษาและการรับรู้ของผู้ใช้สินค้าและบริการของบริษัท เพื่อเข้าใจความต้องการของผู้ใช้งาน

3.2.3 กำหนดรูปแบบในการสัมภาษณ์แบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ที่มีคำถามหาคำตอบและให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์การวิจัย

3.2.4 สร้างคำถามที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อเข้าใจมุมมองของผู้ประกอบการกรณีศึกษาและการรับรู้และความคาดหวังของผู้ใช้สินค้าที่มีต่อบริษัทกรณีศึกษา

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ผู้วิจัยในการศึกษา คือ การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสร้างข้อคำถามขึ้นเอง วิธีการออกแบบข้อคำถามเป็นการตั้งคำถามให้ครอบคลุมกับวัตถุประสงค์ที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ทั้งนี้ รูปแบบของคำถามเป็นคำถามปลายปลายเปิด ชุดคำถามแบ่งเป็น 2 ชุด ได้แก่ ชุดคำถามของผู้ประกอบการและชุดคำถามสำหรับลูกค้าบริษัท

ชุดคำถามของผู้ประกอบการ ประกอบด้วยคำถาม 4 ข้อ ได้แก่ แนวทางการดำเนินงานของบริษัท มุมมองต่อสินค้าและบริการ สถานการณ์ของบริษัทฯ และทิศทางการดำเนินงานของบริษัทในอนาคต

ชุดคำถามสำหรับลูก้าประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ส่วนที่ 2 พฤติกรรมการใช้สินค้าและบริการของบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด ส่วนที่ 3 สถานการณ์ธุรกิจผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ณ เวลาปัจจุบันและส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสินค้าและบริการของบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างโดยแบบสัมภาษณ์แบ่งตามประเภทของผู้ให้ข้อมูล และจากการเก็บรวบรวมข้อมูลสามารถแบ่งออกเป็น 2 แบบ ดังนี้

3.4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร

เป็นข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ที่ใช้วิธีการศึกษาจากเอกสาร บทความและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตในการวิจัยและการสร้างเครื่องมือการวิจัย โดยเน้นให้สามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ ได้แก่ แนวโน้มของธุรกิจ แนวคิดแผนธุรกิจ แนวคิดด้านกลยุทธ์และแนวคิดการนวัตกรรมบริการ พร้อมทั้งจัดทำแบบสอบถามกึ่งโครงสร้างและ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนการขออนุญาตด้านจริยธรรมการวิจัย (MU-IRB)

3.4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม

3.4.2.1 ผู้วิจัยได้นำคำถามของแบบสอบถามกึ่งโครงสร้าง สัมภาษณ์ข้อมูลจาก 2 ส่วน ได้แก่ ผู้ประกอบการกรณีศึกษาและผู้ให้บริการสินค้า รูปแบบของคำถามเป็นลักษณะคำถามปลายเปิด โดยตั้งคำถามเพื่อให้ตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ก่อนเริ่มการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ชี้แจงถึงวัตถุประสงค์การสัมภาษณ์และนัดหมายเพื่อขอสัมภาษณ์ ก่อนเริ่มการสัมภาษณ์ใช้ชี้แจงสิทธิของผู้ให้สัมภาษณ์ พร้อมทั้งการลงชื่อในหนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมวิจัย (Consent Form) และการขออนุญาตจัดบันทึกระหว่างการสัมภาษณ์ ซึ่งให้ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ 15 - 45 นาที ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยเป็นการสัมภาษณ์อย่างต่อเนื่องจนจบแบบสัมภาษณ์

3.4.2.2 ในขณะที่สัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ทำการจัดบันทึกประเด็นต่างๆ โดยย่อเว้นแต่เป็นประเด็นสำคัญจะมีการจดคำพูดของผู้ให้สัมภาษณ์ พร้อมทั้งจัดบันทึกข้อมูลอื่นๆ เช่น ลักษณะท่าทาง สภาพแวดล้อม เป็นต้น

3.4.2.3 นำข้อมูลที่ได้จัดบันทึกมาเรียบเรียงตามประเด็นต่างๆ ยกเว้นใน ส่วนของผู้ประกอบการ ได้มีให้ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้สรุป

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.5.1 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาสรุป โดยนำคำที่ผู้สัมภาษณ์มาทบทวนและ สำหรับข้อมูลของลูกค้าผู้ใช้สินค้าเปรียบเทียบโดยวิธีการวิเคราะห์แบบส่วนประกอบ (Component Analysis) โดยเป็นข้อมูลที่น่าสนใจในประเด็นเรื่องราคา การบริการและคุณภาพสินค้า

3.5.2 นำข้อมูลที่ได้ทำการวิเคราะห์จัดกลุ่ม นำส่วนประกอบในแต่ละข้อมูลทำการจัดกลุ่มตามหัวข้อประเด็นหลัก

3.5.3 วิเคราะห์แยกส่วนประกอบของข้อมูลแต่ละชุด โดยพิจารณาแยกจากกลุ่มลูกค้าที่เป็นลูกค้าซื้อไปเพื่อใช้งานซึ่งเป็นลูกค้าหลักและลูกค้าที่ซื้อไปเพื่อขายต่อซึ่งเป็นลูกค้ารอง เพื่อเปรียบเทียบความต้องการของแต่ละกลุ่มลูกค้า

3.5.4 จัดทำตารางเปรียบเทียบข้อมูลแต่ละชุดแยกตามส่วนประกอบและคุณสมบัติของแต่ละข้อมูลในตาราง

3.5.5 เปรียบเทียบข้อมูลในแต่ละส่วนประกอบ โดยพิจารณาความเหมือนของ ข้อความ/ประโยคที่มีประเด็นคล้ายคลึงกันหรือมีความใกล้เคียงกันมาจัดกลุ่มไว้ พร้อมทั้งจัดลำดับ ความสำคัญของข้อมูล พร้อมทั้งการยกตัวอย่างคำพูดหลักสำคัญที่ได้ เพื่อแสดงความชัดเจนของ ข้อมูลที่ได้

3.6 สรุปผลดำเนินการขออนุญาตด้านจริยธรรมการวิจัย (MU-IRB)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนการขออนุญาตด้านจริยธรรมการวิจัย (MU-IRB) และ ได้รับการอนุมัติเป็นที่เรียบร้อยแล้ว รายละเอียดตามเอกสารแนบ ดังนี้



IPSR-Institutional Review Board (IPSR-IRB)

Established 1985

COA. No. 2019/08-298

Certificate of Ethical Approval

Title of Project: *Business Plan for Manufactures for Roller Rubber: Case Study Thai Sirimit Roller Rubber Co., Ltd.*

Duration of Project: *3 months (September - November 2019)*

Principal Investigator (PI): *Ms. Siriporn Jaroentharakun*

PI's Institutional Affiliation: *College of Management, Mahidol University*

Approval includes:

- 1) Submission form*
- 2) Research proposal*
- 3) Interview guideline*
- 4) Participant information sheet*
- 5) Informed consent document*

IPSR-Institutional Review Board (IPSR-IRB) met on 29th August 2019 and decided to issue the COA to the above project.



Signature

(Professor Emeritus Pramote Prasartkul)
Chairman, IPSR-IRB

Valid from October 11, 2019 to October 10, 2020

Remarks

- 1) Upon the completion of this project, the PI should inform the IPSR-IRB of such progress.
- 2) The PI is obliged to notify any modification of the research project to the IPSR-IRB.
- 3) For verifying this document, please use QR code above.

IORG Number: IORG0002101; FWA Number: FWA00002882; IRB Number: IRB0001007

Office of the IPSR-IRB, Institute for Population and Social Research, Mahidol University, Phuttamonthon 4 Rd., Salaya, Phuttamonthon district, Nakhon Pathom 73170. Tel (662)441-0201-4 ext 223

บทที่ 4

สรุปผลการศึกษาวิจัย

การสรุปผลการศึกษาวิจัยเป็นการรวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ตามกระบวนการวิจัย เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้นำไปใช้ในการวางกลยุทธ์ของบริษัทกรณีตัวอย่าง โดยสรุปข้อมูลที่ได้รับตามประเภทของผู้ให้ข้อมูลและจัดเรียงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ทั้งหมด 3 ส่วน ได้แก่ (1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล (2) สรุปข้อมูลของผู้ประกอบการกรณีศึกษา และ (3) สรุปข้อมูลของลูกค้าของบริษัท

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

4.1.1 ข้อมูลของผู้ประกอบการกรณีศึกษา

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยทำการเก็บข้อมูลจากกรณีศึกษาจาก นายสมทิต เจริญธรากุล ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด เป็นผู้ก่อตั้ง บริษัทฯ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2525 เป็นผู้ที่คิดค้นและพัฒนาสูตรทางเคมีในบริษัทฯ ปัจจุบันหน้าที่หลักในบริษัทฯ คือ ดูแลภาพรวมของการดำเนินงานภายในบริษัทฯ ในส่วนของการผลิต การบริการและการพัฒนาผลิตภัณฑ์

4.1.2 ข้อมูลทั่วไปของลูกค้าบริษัท

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยทำการเก็บข้อมูลกลุ่มลูกค้าของบริษัทฯ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับลูกค้าบริษัทที่เป็นผู้ให้ข้อมูล ปรากฏตามตารางที่ 4.1 โดยข้อมูลของลูกค้าบริษัทแยกตามประเภทธุรกิจ ระยะเวลาดำเนินธุรกิจและจังหวัดที่ตั้ง

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลของลูกค้าบริษัทแยกตามประเภทธุรกิจ ระยะเวลาดำเนินธุรกิจและจังหวัดที่ตั้ง

ผู้ให้ข้อมูล	ประเภทของธุรกิจ	ระยะเวลาการดำเนินธุรกิจ(ปี)	จังหวัดที่ตั้ง
กลุ่มลูกค้าหลัก: กลุ่มธุรกิจที่ซื้อมาเพื่อใช้งาน			
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1	บรรจุภัณฑ์พลาสติก	12	สมุทรสาคร
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2	บรรจุภัณฑ์พลาสติก	15	สมุทรปราการ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3	บรรจุภัณฑ์พลาสติก	15	สมุทรปราการ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4	บรรจุภัณฑ์พลาสติก	14	กรุงเทพฯ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5	สิ่งทอ: เส้นใย	27	สมุทรปราการ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6	สิ่งทอ: ผ้า	23	สมุทรปราการ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7	สิ่งทอ: ผ้า	10	นครปฐม
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8	ผลิตเครื่องจักร	5	กรุงเทพฯ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9	ผลิตเครื่องจักร	23	สมุทรปราการ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10	บรรจุภัณฑ์กระดาษ	17	กรุงเทพฯ
กลุ่มลูกค้ารอง: กลุ่มธุรกิจที่ซื้อเพื่อขาย			
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11	ซื้อไปเพื่อขายต่อ	5	กรุงเทพฯ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12	ซื้อไปเพื่อขายต่อ	7	กรุงเทพฯ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13	ซื้อไปเพื่อขายต่อ	8	กรุงเทพฯ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14	ซื้อไปเพื่อขายต่อ	12	สมุทรปราการ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15	ซื้อไปเพื่อขายต่อ	13	สมุทรปราการ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16	ซื้อไปเพื่อขายต่อ	6	สมุทรปราการ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17	ซื้อไปเพื่อขายต่อ	4	สมุทรปราการ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 18	ซื้อไปเพื่อขายต่อ	7	สมุทรสาคร
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 19	ซื้อไปเพื่อขายต่อ	9	สมุทรสาคร
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 20	ซื้อไปเพื่อขายต่อ	10	สมุทรสาคร

จากผู้สอบถามที่เป็นลูกค้าของบริษัทฯ จำนวน 20 ราย แบ่งเป็น กลุ่มลูกค้าหลักเป็นกลุ่มธุรกิจที่ซื้อเพื่อไปใช้งาน จำนวน 10 ราย คิดเป็นร้อยละ 50 แบ่งเป็นบรรจุภัณฑ์พลาสติกจำนวน 4 ราย คิดเป็นร้อยละ 20 กลุ่มธุรกิจสิ่งทอ จำนวน 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 15 กลุ่มธุรกิจผลิตเครื่องจักร จำนวน 2 ราย คิดเป็นร้อยละ 10 และธุรกิจบรรจุภัณฑ์จากกระดาษ 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 5 และกลุ่มลูกค้ารอง คือ กลุ่มธุรกิจที่ซื้อเพื่อไปขายต่อ จำนวน 10 ราย คิดเป็นร้อยละ 50

4.2 สรุปข้อมูลของผู้ประกอบการกรณีศึกษา

4.2.1 ข้อมูลสถานะของตลาดในปัจจุบันในด้านของการแข่งขันภายในตลาดและความต้องการของตลาด

ผู้วิจัยได้สอบถามผู้ประกอบการบริษัทกรณีศึกษา ด้วยคำถามที่ว่า “ทางบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด มีลักษณะสถานการณ์ในด้านการเติบโตของบริษัทเป็นอย่างไร และมีการแข่งขันกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร”

ซึ่งคำถามนี้ผู้วิจัยต้องการทราบข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์และอ้างอิงว่า สถานะของตลาดในปัจจุบันในด้านของการแข่งขัน

4.2.1.1 ด้านสถานการณ์การเติบโตของบริษัทกรณีศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ บริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด มีการกล่าวถึงเรื่องการเติบโตของธุรกิจว่า ธุรกิจการผลิตลูกกึ่งยางอุตสาหกรรมเป็นธุรกิจที่ค่อนข้างคงที่ แต่ในช่วงที่ผ่านมาได้มีการขยายตัวเรื่อยๆ ในด้านของยอดขายก็มีการเพิ่มขึ้นในทุกๆ ปี แต่เมื่อนึกถึงต้นทุนที่มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาทางด้านแรงงาน ได้แก่ ค่าแรงงานขั้นต่ำที่สูงขึ้นจนทำให้ผู้ประกอบการต้องแบกรับต้นทุนเพิ่มมากขึ้น แต่เป็นการยากที่จะเพิ่มขึ้นราคาสินค้า เพราะทิศทางของบริษัท ณ ปัจจุบันเป็นการเน้นเรื่องราคาเป็นหลักในการดึงดูดลูกค้า นอกจากนี้เพราะปัญหาดังกล่าวส่งผลให้มีการย้ายฐานการผลิต ปัญหาที่แรงงานในตลาดไม่ตรงความต้องการทำให้ในหลายบริษัทฯ ที่ดำเนินกิจการลักษณะเดียวกันขาดแคลนแรงงานฝีมือ จนเกิดการย้ายของพนักงานบริษัทฯ ไปยังบริษัทฯ คู่แข่ง ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...หากถามถึงการเติบโตของธุรกิจแล้ว ทางบริษัทฯ มีแนวโน้มในการเติบโตอย่างคงที่ สามารถดูได้จากผลประกอบการของบริษัทฯ ว่า บริษัทของเรามียอดขายที่เพิ่มขึ้นอย่างคงที่ ยกเว้นเมื่อปี 57 ที่บริษัทมียอดขายลดลง เพราะในตอนนั้นบริษัทมีปัญหาภายในที่พนักงานฝ่ายและพนักงานฝ่ายผลิตในบริษัท ร่วมกันเปิดบริษัทเป็นของตนเอง ลูกค้าประจำหายไปหลายเจ้า และที่ส่งผลหลักอีกอย่าง คือ กำลังการผลิตที่ลดลง ตอนนั้นบริษัทเราเน้นขายราคากลางๆ ทำให้มีแต่ลูกค้าประจำและก็สู้บริษัทที่เปิดใหม่ไม่ได้ พอปีถัดมาบริษัทฯ จึงเปลี่ยนวิธีการขายสินค้า จึงปรับลดราคากลางในการดึงดูดลูกค้าเจ้าใหม่ แต่ผลที่ได้ คือ มีบริษัทที่เป็นนายหน้าจัดซื้อ เข้ามา

ทดแทนในส่วนของตำแหน่งเซลล์ของบริษัทที่หายไป จากการจ่าย
ค่าจ้างกับค่าคอม ก็เปลี่ยนก็ลดในส่วนของกำไร แต่ยังไงก็มองว่าลูกค้า
ประจำน่าจะเป็นความยั่งยืนกว่า อีกทั้งหากเทียบกัน ไม่ว่าจะขายลูกค้า
กลุ่มไหน ซึ่งที่เหมือนกัน คือ ต้นทุนการผลิต แต่กำไรได้ไม่เท่ากัน...”
(นายสมทิสเจริญธรากุล, กรรมการผู้จัดการบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด)

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ บริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด
มีการกล่าวถึงเรื่องด้านความต้องการของสินค้าของกลุ่มลูกค้า มองว่าตลาดในไทยยังอยู่ในเกณฑ์ดี
เนื่องจากตัวผลิตภัณฑ์เองไม่ได้พึ่งพาประเภทธุรกิจใดธุรกิจหนึ่ง ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ก่อนอื่นต้องเข้าใจว่าลักษณะของกลุ่มธุรกิจมีการ
เปลี่ยนแปลงไป ตลอดระยะเวลา 20 กว่าปีที่ผ่านมา ก็เห็นการ
เปลี่ยนแปลงค่อนข้างเยอะ สมัยก่อนประเทศไทยผลิตสิ่งทอจำพวกผ้า
หรือผ้า อย่างส่วนตัวก็เคยทำผ้าโหลมาก่อนนะ แบบเย็บมือพอสักพัก
คนเปิดเยอะแล้วก็มีเครื่องจักรมาทำแทน ต่อมาก็คิดว่าต้องทำอะไรที่ใช้
เครื่องจักร ก็เริ่มมาทำทอถุงมือ ทำได้สักพักเห็นว่า มันไม่ควรเป็นธุรกิจ
ที่แบบแข่งกับคนอื่นมาก และของอาจจะไม่ต้องเน้นของที่แบบลูกค้า
กลุ่มใหญ่ เพราะเราสู้เรื่องทุนไม่ได้ ก็เลยเลือกทำลูกกลิ้ง เพราะคนทำ
ไม่เยอะและมีลูกค้าค่อนข้างหลากหลาย อย่างแบบลูกกลิ้งๆ ตอนนั้นที่
เปิดก็ใช้กับพวกสิ่งทอ เพราะโรงงานพวกนั้นจะใช้ลูกกลิ้งปั่นผ้าหรือ
ย้อมสีต้องมีการรีดสารเคมีออกจากผ้า บริษัทก็เน้นขาย โรงงานทอผ้า
แล้วจากนั้นพอค่าแรงสูงขึ้นก็มีการย้ายฐานการผลิต ก็เห็นว่าลักษณะ
ของกลุ่มลูกค้าเปลี่ยนตลอด อย่างตอนนี้พวกสิ่งทอไม่ค่อยมีแล้ว แต่ก็มี
ธุรกิจที่เป็นนิคม ก็จำพวกบรรจุภัณฑ์ อย่างเช่น บรรจุภัณฑ์พลาสติกที่
ใช้ลูกกลิ้งในส่วนของการลำเลียงสินค้า แต่พอของจากพลาสติกลด
ความนิยม คนก็หันมาใช้บรรจุภัณฑ์กระดาษจะสามารถใช้ลูกกลิ้งใน
การเคลือบมันซึ่งเป็นฟู้ดเกรดหรือแบบเคลือบกล่องกระดาษทั่วไป
อย่างลูกกลิ้ง Offset แล้วก็ตอนนี้ ขายของออนไลน์กำลังมาแรง ทำให้
พวกกระดาษลูกฟูกก็กลับมาบูมอีกครั้ง ซึ่งก็ใช้ลูกกลิ้งในการบีบอัด
แต่ถ้ามองแบบรวมๆ ลูกกลิ้งก็ค่อนข้างนิยมมากขึ้นในอุตสาหกรรม

ผลิตที่ต้องการลดแรงงานคน ทำให้พวกลูกกลิ้งลำเลียงที่ก็เริ่มมาเป็นสิ่งที่
ต้องการของตลาด...” (นายสมทิส เจริญธรากุล, กรรมการผู้จัดการ
บริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด)

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการกรณีตัวอย่างเห็นได้ว่า แนวโน้มของ
กลุ่มธุรกิจที่มีความต้องการใช้ลูกกลิ้งมีความหลากหลาย ทำให้การขายสินค้าไม่ได้พึ่งพากลุ่มลูกค้า
เพียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งทำให้ธุรกิจลูกกลิ้งยังสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น จากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของกรรมการผู้จัดการ
บริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด กรณีศึกษา ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การสถานการณ์ของบริษัทฯ
มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เพราะประเภทสินค้านั้นตอบสนองกลุ่มลูกค้าในหลากหลายธุรกิจ
จึงทำให้เมื่อการเปลี่ยนแปลงของการเติบโต/ถดถอยของประเภทธุรกิจจะมีการทดแทนกันและธุรกิจ
ลูกกลิ้งยางอุตสาหกรรมยังสามารถดำเนินต่อไปได้

อย่างไรก็ดีบริษัทฯ มีการปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้า
อย่างต่อเนื่อง ทิศทางของบริษัทฯ ในปัจจุบันเน้นการขายแบบ Cost leadership คือ ปรับราคาลง
เพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าหน้าใหม่มาying แต่เพื่อความยั่งยืนของบริษัทฯ และเป็นการเพิ่มมูลค่าของสินค้า
เพื่อสร้างกำไรที่มากขึ้น เห็นว่าในอนาคตควรเน้นการขายแบบเปลี่ยนแปลงกลุ่มลูกค้าหลักไปยัง
ลูกค้าธุรกิจที่ซื้อเพื่อใช้งาน

4.2.1.2 การแข่งขันกับบริษัทคู่แข่ง

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ บริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด
มีการกล่าวถึงเรื่องการแข่งขันภายในกลุ่มบริษัทที่เป็นคู่แข่งว่า บริษัทฯ ส่วนใหญ่ที่ผลิตลูกกลิ้งยาง
อุตสาหกรรมมักมีความเกี่ยวข้องกัน โดยส่วนใหญ่เป็นธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดเล็ก ใช้พื้นที่ในการ
ผลิตไม่มาก เพราะไม่ต้องเก็บวัตถุดิบจำนวนมาก รูปแบบเป็นการผลิตสินค้าเมื่อสั่งซื้อ แต่หากเป็น
บริษัทฯ ขนาดใหญ่จะมีการลงทุนร่วมกับต่างชาติ ซึ่งมีการขายที่แตกต่างอย่างเช่น การมีผลิตภัณฑ์
ที่เป็น License Product และการที่โรงงานมีมาตรฐานในการผลิตหลากหลาย ดังตัวอย่างบท
สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...คือ หากพูดถึงบริษัทฯ คู่แข่ง คือ เท่าที่ผมรู้จัก
ณ ตอนนี้อย่างบริษัทฯ ที่มีที่ตั้งบริษัทฯ ใกล้เคียงกัน จริงๆ แล้ว
เค้าเป็นลูกหลานกันหรือเป็นญาติกัน เนื่องจากสูตรเคมีที่ผลิตค่อนข้าง
เป็นความลับไม่ค่อยมีใครรู้หรือบอกกันหรอก หรือบางบริษัทฯ
ที่เปิดแข่งตอนนี้ ก็เป็นลูกน้องเค้านะ แต่เท่าที่สังเกตโรงงานที่อยู่ได้
ต้องเป็นโรงงานเก่าๆ พวกโรงใหม่ที่เปิดอยู่ได้ไม่นานนะ คนใหม่ๆ

เข้ามาได้อยู่แต่อาจจะเข้ายากนิดหน่อย เพราะลูกค้ามันเป็นลูกค้าประจำ กันแล้วพอลงไปขายแล้วทำไม่ได้เหมือนเจ้าที่เขาเคยซื้อ เขาก็จะเลิกซื้อไปถึงแม้ว่าจะถูกกว่าเพราะได้ไม่เท่าเสีย มันไม่คุ้มกัน

แต่เท่าที่รู้จักที่เป็นบริษัทๆ ที่เขาเก่งๆ ก็ที่บริษัท ที่เป็นขนาดใหญ่ เขาทำแบบร่วมทุนกับต่างชาติเติบโตค่อนข้างเร็วเลย เอาจริงอันนี้เขาก็มีที่เป็นของตัวเอง 2 โรงและที่ที่เป็ดกับต่างชาติลงทุนเป็นร้อยล้าน

ถ้าจะให้เราก็สู้เขาไม่ไหวเหมือนกัน เขามีนวัตกรรมจากต่างประเทศและขายกับลูกค้าต่างชาติ แต่เอาจริงเราก็อยู่คนละตลาดกับเขา นะ คือ คนละกลุ่มลูกค้า เขาทำแบบราคาแพงมาก เท่าที่รู้ น่าจะมากกว่าเรา 2 เท่าเป็นอย่างน้อย

หากจริงๆ ถ้ามองว่าโรงงานอื่นทำได้ไหม คำตอบก็คือได้แหละ แต่มันต้องมีภาพลักษณ์บริษัทค่อนข้างดี พวกควบคุมมาตรฐานคุณภาพ สำคัญมาก เพราะขายต่างชาติต้องห้ามผิดเลย ต้องเข้าใจว่าคำสั่งแพงของจีนใหญ่ พอส่งทางเรือก็ใช้เวลานานจะกลับมาแก้ก็ไม่ได้ขนาดของเขาเจ้าของเดียวกันเองยังเจาะกลุ่มลูกค้าคนละกลุ่ม แต่ถามว่าเคยลองเพิ่มราคาสินค้าและเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าปรากฏทำได้ยาก คือ คนเข้าใจไปแล้ว ไทยศิริมิตรไม่แพงเป็นโรงงานที่เป็นธุรกิจครอบครัว...” (นายสมทิส เจริญธรรากุล, กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด)

ดังนั้น จากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของผู้ประกอบการ บริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด เห็นได้ว่าการแข่งขันภายในธุรกิจไม่อยู่ระดับที่รุนแรง เพราะการเข้ามาของผู้ค้ารายใหม่ค่อนข้างยาก แต่มักมีการขยายกิจการของกลุ่มบริษัทเดิมที่เป็นการจัดกลุ่มฐานลูกค้าในแต่ละระดับ และเป็นการวางภาพลักษณ์ของบริษัทๆ ที่แตกต่างกัน เพื่อกำหนดตลาดของลูกค้า

4.2.2 ข้อมูลความเป็นไปได้ของโอกาสทางธุรกิจและการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า

4.2.2.1 ด้านความเป็นไปได้ของโอกาสทางธุรกิจ

ผู้วิจัยได้สอบถามผู้ประกอบการบริษัทกรณีศึกษา ด้วยคำถามที่ว่า “ทางบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด เห็นว่าทางบริษัทฯ สามารถขยายกิจการได้อีกหรือไม่”

ซึ่งคำถามนี้ผู้วิจัยต้องการทราบข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์และอ้างอิงว่าทางบริษัทฯ สามารถมีโอกาสดังกล่าวได้อย่างไร

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ บริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด มีการกล่าวถึงเรื่องความเป็นไปได้ของธุรกิจว่ายังสามารถยังมีโอกาสในทางธุรกิจ เนื่องจากยังมีการเปลี่ยนแปลงของสภาวะทางสังคมและความต้องการของในการใช้เครื่องจักรอุตสาหกรรม นอกจากนี้ ยังสามารถต่อยอดทางธุรกิจที่ใช้สินค้าที่ใช้วัตถุดิบใกล้เคียงกัน ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...อย่างที่ผมมอง คือ ลูกกลิ้งอุตสาหกรรมยังขยายลูกค้าได้อย่างที่ผ่านมามีช่วงหนึ่งทางบริษัทฯ ก็ขยายโดยการเปิดสาขาสองเพื่อรองรับนิคมอุตสาหกรรมที่จังหวัดสมุทรสาครแล้วค่อนข้างดีทีเดียวทีเดียว เพราะโรงงานที่ใช้แถวนั้นมันเยอะ เราไม่ต้องขนส่งไกลทางบริษัทฯ ก็ลงทุนเรื่องที่ดินกับเครื่องจักร แต่บริหารทั้งหมดไม่ไหวก็เหลือที่เดียวที่สมุทรปราการ แต่ก็เริ่มคิดว่าทางบริษัทฯ น่าจะเพิ่มผลิตภัณฑ์อื่นๆ ที่ใช้ยางเหมือนกัน อย่างยางปั๊มแต่ยัง ings ก็ต้องไปดูเครื่องจักรใหม่ เพราะเห็นอย่างบางบริษัทที่ทำอย่างปั๊มอย่างเดียวเขาก็สั่งยางแผ่นเราไปปั๊ม...” (นายสมทิส เจริญธรรากุล, กรรมการผู้จัดการบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด)

ดังนั้นจากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ ผู้ประกอบการ บริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด ดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่ายังมีความเป็นไปได้ในเรื่องของโอกาสทางธุรกิจเป็นในแนวโน้มที่สามารถเติบโตได้ ซึ่งสามารถเป็นไปได้ 2 รูปแบบ คือ การขายสินค้าเดิมกับกลุ่มลูกค้าเดิม (Market penetration) และการขายสินค้าใหม่กับกลุ่มใหม่แต่เป็นการต่อยอดจากสินค้าเดิม (Product Diversification)

4.2.2.2 ด้านการสร้างมูลค่าให้สินค้า

ผู้วิจัยได้สอบถามผู้ประกอบการบริษัทกรณีศึกษา ด้วยคำถามที่ว่า “หากทางบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด ต้องการให้สินค้ามีมูลค่ามากขึ้นควรดำเนินการหรือพัฒนาบริษัทอย่างไร”

ซึ่งคำถามนี้ผู้วิจัยต้องการทราบข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์และอ้างอิงว่าทางบริษัทสามารถมีวิธีการเพิ่มมูลค่าสินค้าในวิธีการใด

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ บริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด มีการกล่าวถึงวิธีการสร้างมูลค่าสินค้า ได้แก่ การปรับปรุงวิธีการผลิตให้มีการควบคุมคุณภาพ การให้บริการกับลูกค้าได้รวดเร็วทั้งการรับ-ส่งสินค้าและการส่งใบตอบรับการขอเสนอราคา การมีระบบประกันการใช้งานสินค้า สร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้าใหม่ผ่านการปรับปรุงภาพลักษณ์ด้วยมาตรฐานโรงงานอุตสาหกรรม ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ดังนี้

“...ในการสร้างมูลค่าของสินค้าเป็นไปได้หลากหลายวิธี โดยเมื่อมองเทียบกับคู่แข่งที่ราคาแพงในตลาด คือ บริษัทฯ ต้องควบคุมการผลิตให้มีปัญหาของผลิตภัณฑ์น้อยที่สุด การรักษามาตรฐานด้านคุณภาพและการบริการให้มีความรวดเร็ว เนื่องจากมองว่าธุรกิจนี้ไม่ใช่การผลิตอย่างเดียว แต่เป็นการผลิตร่วมกับการบริการ ส่วนสิ่งจะสามารถดึงดูดลูกค้าใหม่ที่ไม่เคยซื้อสินค้าน่าจะเป็นเรื่องภาพลักษณ์ของบริษัทและมีความไว้วางใจในสิ่งซื้อสินค้า เช่น มีมาตรฐานการผลิตของบริษัทฯ การออกไปรับรองการตรวจสอบสินค้าก่อนส่งมอบ เป็นต้น บริษัทฯ...” (นายสมทศ เจริญธรากุล, กรรมการผู้จัดการบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด)

ดังนั้นจากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ ผู้ประกอบการ บริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด ดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การเพิ่มมูลค่าสินค้าสามารถแบ่งได้ 3 มิติ ได้แก่ เรื่องคุณภาพของสินค้าให้เป็นตามที่ลูกค้าต้องการ เรื่องการบริการให้ลูกค้าได้รับสินค้าอย่างรวดเร็วและบริการอื่นๆ และเรื่องภาพลักษณ์ของบริษัทให้มีความเป็นมาตรฐานปฏิบัติงานผ่านการรับรองมาตรฐานการผลิตและการรับประกันการใช้งานสินค้า ซึ่งต้องพัฒนาทุกมิติไปด้วยกัน เนื่องจากสินค้าประเภทลูกกอล์ฟยางอุตสาหกรรมเป็นการขายสินค้าและบริการควบคู่กัน

4.2.3 ข้อมูลการกำหนดรูปแบบสินค้าและบริการ

ผู้วิจัยได้สอบถามผู้ประกอบการบริษัทกรณีศึกษา ด้วยคำถามที่ว่า “ทางบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด ควรมึรูปแบบของสินค้าและบริการอย่างไรให้ดึงดูดลูกค้าให้กลับมาซื้อสินค้าอีก”

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ บริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด มีการกล่าวถึงลักษณะสินค้าและบริการควรมีลักษณะดังนี้ การผลิตสินค้าต้องเป็นไปตามแบบ สามารถส่งมอบตรงตามเวลาที่กำหนด เมื่อได้รับสินค้าต้องไม่มีการขอแก้ไขหรือพบปัญหาจากการใช้สินค้า และเมื่อลูกค้าใช้สินค้าแล้วนั้น ต้องสามารถใช้ตลอดระยะเวลาประกัน ตามวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ ที่ว่า “มุ่งผลิตสินค้ามาตรฐาน บริการจับใจ” ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ดังนี้

“...ทางบริษัทฯ มองว่าสิ่งสำคัญของการผลิตสินค้า คือ คุณภาพและการรักษาคุณภาพของสินค้าไว้อยู่เสมอ ลูกค้ามาซื้อก็ครั้งก็ ต้องได้รับของที่ดี ไม่มีตำหนิ ตรงตามทีลูกค้าต้องการทั้งขนาด สีและ ความแข็ง ใช้แล้วต้องไม่ร้อนออกมาจากแกน ภายในระยะเวลาการใช้งานตลอด 120 วันนับการวันที่ลูกค้าได้รับของ เพราะเข้าใจว่าใครๆ ก็อยากได้สินค้าดีไม่มีตำหนิ อีกอย่างทีขาดไม่ได้ คือ การบริการ อย่างทีบอกไปแล้วว่าลูกค้าถึงไม่ใช้แค่สินค้าแต่เป็นสินค้าและบริการ ลูกค้า ต้องการรับสินค้ารวดเร็ว บริษัทกล้ารับประกันเลยว่า เมื่อได้รับ ค้าสั่งซื้อทีนัดหมายรับแกนเหล็กพร้อมทั้งเตรียมการผลิตทันที ปกติใช้ เวลา 3 -7 วัน แต่เราก็จะถามลูกค้าว่ารีบมากไหม เพราะถ้ารีบมากก็จะ พยายามเต็มที่ ปกติใช้เวลาผลิต 1 ชิ้นงานใช้เวลาประมาณ 3 วัน ซึ่งเทียบกับเจ้าอื่นๆ บริษัทเรารู้ว่าเร็วมาก บางทีผลิตก็ผลิตไม่ทัน แต่ ถ้าช่วงไหนต้องรีบผลิต ก็ถามลูกน้องให้ทำ OT เพราะอยากให้ลูกค้า ได้รับสินค้าเร็วๆ ส่วนใหญ่เวลาลูกค้าที่รีบๆ ก็จะถามตลอดว่าสั่งมา/ ส่งของวันวันนี้ ได้รับสินค้าเมื่อไร เราก็ให้บริการเต็มที่ บางทีรีบๆ ลูกค้าก็มาส่งแกนเหล็กที่หน้าบริษัทเลย เพราะจะได้ประหยัดเวลาไปใน ตัว ส่วนบริษัทเองก็จะพยายามส่งสินค้า ทำให้ได้ตามทีนัดหมายกับ ลูกค้า ทุกอย่างมันส่งต่อความน่าเชื่อถือ บางทีคนขับรถวิ่งไม่ทัน ยังไปรีบ-ส่งสินค้าเอง เพื่อให้ลูกค้าได้รับบริการทีรวดเร็ว...”

(นายสมทิต เจริญธรากุล, กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด)

ดังนั้นจากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ ผู้ประกอบการ บริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด ดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า บริษัทฯ ได้ดำเนินการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในการที่ “มุ่งผลิตสินค้ามาตรฐาน บริการฉับไว” คือ ผลิตสินค้าให้มีคุณภาพตรงกับความต้องการของลูกค้า และบริการให้ลูกค้าได้รับสินค้าอย่างรวดเร็ว ตามกำหนดการส่งมอบสินค้า

4.2.4 การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT)

จากการสัมภาษณ์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ของบริษัทฯ ในมุมมองจากปัจจัยภายในบริษัทฯ ทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัทฯ และในมุมมองจากปัจจัยภายนอกบริษัทฯ ทั้งโอกาสและภัยคุกคาม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

4.2.4.1 วิเคราะห์ปัจจัยภายใน

4.2.4.1.1 จุดแข็งของบริษัท คือ เป็นบริษัทที่มีความมั่นคงทางรายได้ในการดำเนินกิจการ สืบเนื่องสถานะทางเศรษฐกิจที่ถดถอย แต่ผลประกอบการของบริษัทยังคงที่ รวมทั้งบริษัทมีการดำเนินการธุรกิจมากกว่า 27 ปี รวมทั้งการบริการที่รวดเร็วในการดำเนินการผลิต ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

4.2.4.1.2 จุดอ่อนของบริษัท คือ การที่วิธีการดำเนินการของบริษัทยังเป็นรูปแบบกระดาษเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้นข้อมูลที่เป็นใบเสร็จการขายสินค้าและข้อมูลลูกค้า ยังคงปรากฏความผิดพลาดในการผลิตสินค้า ยังขาดพนักงานในส่วนที่จำเป็น ได้แก่ พนักงานขาย พนักงานที่ตรวจสอบคุณภาพสินค้า และไม่มีมาตรฐานการควบคุมการผลิตสินค้า/มาตรฐานโรงงานตามหลัก ISO

4.2.4.2 วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

4.2.4.1 โอกาสทางธุรกิจ คือ การที่รัฐบาลส่งเสริมการลงทุนของต่างประเทศในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตเติบโตอย่างต่อเนื่องและบริษัทอุตสาหกรรมหันมาใช้เครื่องจักรกลมากขึ้น พร้อมทั้งการมีเทคโนโลยีที่รองรับการทำงานในวงการอุตสาหกรรมมากขึ้นเพื่อลดต้นทุนการผลิต อีกทั้งมีความหลากหลายของประเภทธุรกิจ

4.2.4.2 ภัยคุกคามทางธุรกิจ คือ เศรษฐกิจโลกอยู่ในช่วงขาลง ทำให้ทางอุตสาหกรรมชะลอตัวหรือปิดตัวลง รวมทั้งการขยายตัว/ย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศเพื่อนบ้าน และการกำหนดอัตราแรงงานขั้นต่ำ ทำให้เพิ่มต้นทุนในการผลิตของผลิตภัณฑ์

รูปภาพที่ 4.1 แผนภาพสถานการณ์ (SWOT)

	ปัจจัยที่เอื้อประโยชน์	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ
ปัจจัยภายใน	<p>จุดแข็ง</p> <p>บริษัทที่มีความมั่นคงทางรายได้ในการดำเนินกิจการ สืบเนื่องสถานะทางเศรษฐกิจที่ถดถอย แต่ผลประกอบการของบริษัทยังคงที่ รวมทั้งบริษัทมีการดำเนินการธุรกิจมากกว่า 27 ปี รวมทั้งการบริการที่รวดเร็วในการดำเนินการผลิต ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน</p>	<p>จุดอ่อน</p> <p>วิธีการดำเนินการของบริษัทยังเป็นรูปแบบกระดาษเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้นข้อมูลที่เป็นใบเสร็จการขายสินค้าและข้อมูลลูกค้ายังคงปรากฏความผิดพลาดในการผลิตสินค้า โดยขนาดพนักงานในส่วนที่จำเป็น อาทิพนักงานขาย พนักงานตรวจสอบคุณภาพ และไม่มีมาตรฐานโรงงานตามหลัก ISO</p>
ปัจจัยภายนอก	<p>โอกาส</p> <p>การที่รัฐบาลส่งเสริมการลงทุนของต่างประเทศในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตเคปโตอย่างต่อเนื่องและบริษัทอุตสาหกรรมหันมาใช้เครื่องจักรกลมากขึ้น พร้อมทั้งการมีเทคโนโลยีที่รองรับการทำงานในวงการอุตสาหกรรมมากขึ้นเพื่อลดต้นทุนการผลิต อีกทั้งมีความหลากหลายของประเภทธุรกิจ</p>	<p>อุปสรรค</p> <p>เศรษฐกิจโลกอยู่ในช่วงขาลง ทำให้ทางอุตสาหกรรมชะลอตัวหรือปิดตัวลง รวมทั้งการขยายตัว/ย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศเพื่อนบ้าน และการกำหนดอัตราแรงงานขั้นต่ำ ทำให้เพิ่มต้นทุนในการผลิตของผลิตภัณฑ์</p>

4.2.5 การวิเคราะห์โซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) ของบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด ในปัจจุบัน



รูปภาพที่ 4.2 แผนภาพโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)

4.2.5.1 กิจกรรมหลัก (Primary Activity)

4.2.5.1.1 Inbound Logistics

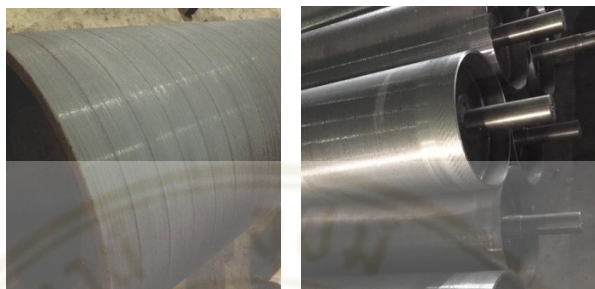
การบริหารจัดการวัตถุดิบ ได้แก่ การจัดซื้อ การจัดเก็บ และการรับเอาผลิตภัณฑ์เค็มของลูกค้าจัดทำผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยทางบริษัทฯ ติดต่อผู้ขายในการจัดหาวัตถุดิบตามที่บริษัทฯ กำหนด ทั้งนี้บริษัทจะกำหนดคีย์ห้อยและซื้อสารเคมี

4.2.5.1.2 Operations

1) ขั้นตอนการรับคำขอราคาโดยรับรายละเอียดจากลูกค้า และเสนอราคาแจ้งลูกค้าใน 1 วัน และรอลูกค้าตอบกลับเพื่อรับคำสั่งซื้อ เมื่อได้รับคำสั่งซื้อจะมีการนัดหมายเพื่อรับแกนเหล็ก (กรณีที่เป็นสินค้าหลัอย่างใหม่)

2) ขั้นตอนการผลิต

2.1) จัดเตรียมส่วนผสมในการผลิตสินค้าและทำการขึ้นรูปจากส่วนผสมทางเคมีเป็นแผ่นยาง พร้อมการเตรียมผิวแกนเหล็กโดยนำยางเดิมออกจากแกนเหล็กหรือแกนเหล็กใหม่ เพื่อพร้อมสำหรับการติดแผ่นยาง



รูปภาพที่ 4.3 ขั้นตอนการผลิต: เตรียมพื้นผิวของแกนเหล็ก

2.2) การใช้ความร้อนอบให้เหมาะสมเพื่อให้เนื้อยางและเหล็กเข้ารูปกันเมื่ออบยางจนสุก ยางจะเกิดการพองตัวและไม่เรียบ ต้องผ่านขั้นตอนการเจียรผิวเนื้อยางให้เรียบและตามขนาดที่กำหนดทั้งรูปทรงหรือขนาดตามรายละเอียดของคำสั่งซื้อ



รูปภาพที่ 4.4 ขั้นตอนการผลิต: เจียรผิวยางหรือการแกะลายบนผิวยาง

2.3) ในกรณี สินค้าเมื่อผ่านการใช้งานแล้วเนื้อยางจะสึก ซึ่งต้องนำมาลอกชั้นยางเดิมออก และหล่อลูกยางใหม่พร้อม

4.2.5.1.3 Outbound Logistics ทำการนัดหมายเพื่อส่งมอบสินค้า โดยนำสินค้าที่ถูกต้องตามรายละเอียดที่กำหนดส่งไปยังลูกค้า หรือกรณีที่ถูกค้าประสงค์รับสินค้าด้วยตนเอง จะทำการนัดหมายให้ลูกค้ารับสินค้าที่บริษัท

4.2.5.1.4 Marketing and Sales การวางแผนการขาย การคำนวณราคาขาย การให้เครดิตลูกค้าตามความเหมาะสมและการให้ส่วนลดต่างๆ เช่น การรับ-ส่งสินค้าด้วยตนเอง เป็นต้น

4.2.5.1.5 Services การให้บริการให้ครอบคลุม ตั้งแต่การรับประกันสินค้าให้แก่ลูกค้า การให้คำปรึกษาแก่ลูกค้า ที่ประสบปัญหาจากการใช้หรือรายละเอียดการสั่งซื้อ

การส่งสินค้ากรณีที่ซื้อแบบ Direct Sale ทางบริษัทฯ เป็นผู้ดำเนินการจัดส่งสินค้า โดยสามารถนัดหมายส่งมอบนอกเวลาทำการได้และกรณีซื้อแบบ Indirect Sale Trader เป็นผู้ดำเนินการส่งสินค้า

4.2.5.2 กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

4.2.5.2.1 Firm Infrastructure เนื่องจากเป็นบริษัทโรงงานอุตสาหกรรมขนาดเล็ก โดยเน้นเรื่องของกระบวนการผลิตเป็นหลัก จึงมีฟังก์ชันที่ไม่ซับซ้อน สามารถดำเนินการประสานงานได้ทันที สามารถร่วมแผนกได้ดังนี้ แผนกการผลิต แผนกธุรการและพนักงานขนส่งสินค้า

4.2.5.2.2 Human Resources Management การคัดเลือกพนักงาน สำหรับกระบวนการผลิตเป็นแรงงานทั่วไป และในบางตำแหน่งต้องมีประสบการณ์ช่าง

4.2.5.2.3 Technology Development การใช้สารเคมีอื่นที่มีคุณสมบัติเดียวกันในการดำเนินการผลิตสินค้า

4.2.5.2.4 Procurement การสั่งซื้อวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้า

4.3 สรุปข้อมูลของลูกค้าของบริษัท

4.3.1 ข้อมูลสถานะของตลาดในปัจจุบันในด้านของการแข่งขันภายในตลาดและความต้องการของตลาด

ผู้วิจัยได้สอบถามลูกค้าผู้ใช้บริการสินค้าบริการบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด ด้วยคำถามดังนี้

“ลักษณะหรือประเภทของธุรกิจของบริษัทคุณคือประเภทใด”

“ปัจจุบันลักษณะสถานการณ์ในด้านการเติบโตของบริษัทโดยอ้างอิงจากยอดขายเป็นอย่างไร”

“ทางบริษัทของคุณมีทิศทางของบริษัทด้านการพัฒนาเป็นอย่างไร”

ซึ่งคำถามนี้ผู้วิจัยต้องการทราบข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์และอ้างอิงว่า สภาวะของตลาดในปัจจุบันในด้านของการแข่งขันของบริษัทลูกค้าผู้ใช้สินค้า

จากการสัมภาษณ์จาก ผู้วิจัยจัดกลุ่มลูกค้าบริษัทตามข้อมูลทั่วไปของลูกค้าบริษัทข้อมูลปรากฏตามตารางที่ 4.2 โดยข้อมูลของลูกค้าบริษัทแยกวัตถุประสงค์การใช้งานของลูกค้าตามประเภทธุรกิจ สถานการณ์ยอดขายสินค้าและธุรกิจ และลำดับความสำคัญ

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลของลูกค้าบริษัทแยกตามประเภทธุรกิจ สถานการณ์ยอดขายสินค้าและธุรกิจ

ผู้ให้ข้อมูล	ประเภทของธุรกิจ	ยอดขายสินค้า	ทิศทางของธุรกิจ	รหัส
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1	บรรจุภัณฑ์พลาสติก	โตอย่างเรื่อยๆ	เพิ่มผลิตภัณฑ์	USER1
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2	บรรจุภัณฑ์พลาสติก	คงที่	ขยายการผลิต	USER2
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3	บรรจุภัณฑ์พลาสติก	คงที่	เพิ่มผลิตภัณฑ์	USER3
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4	บรรจุภัณฑ์พลาสติก	โตอย่างเรื่อยๆ	ขยายการผลิต	USER4
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5	สิ่งทอ: เส้นใย	ลดลง	ย้ายฐานการผลิต	USER5
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6	สิ่งทอ: ผ้า	คงที่	คูทิศทางเศรษฐกิจ	USER6
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7	สิ่งทอ: ผ้า	คงที่	ไม่มีแผนขยาย	USER7
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8	ผลิตเครื่องจักร	คงที่	ไม่มีแผนขยาย	USER8
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9	ผลิตเครื่องจักร	โตอย่างเรื่อยๆ	ขยายผลิตภัณฑ์	USER9
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10	บรรจุภัณฑ์กระดาษ	โตอย่างเรื่อยๆ	ขยายการผลิต	USER10
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11	ซื้อ ไปเพื่อขายต่อ	โตอย่างเรื่อยๆ	ผลิตภัณฑ์ขายเพิ่ม	TRADER1
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12	ซื้อ ไปเพื่อขายต่อ	โตอย่างเรื่อยๆ	เพิ่มพนักงานขาย	TRADER 2
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13	ซื้อ ไปเพื่อขายต่อ	คงที่	ไม่มีแผนขยาย	TRADER3
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14	ซื้อ ไปเพื่อขายต่อ	คงที่	ไม่มีแผนขยาย	TRADER4
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15	ซื้อ ไปเพื่อขายต่อ	คงที่	ไม่มีแผนขยาย	TRADER 5
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16	ซื้อ ไปเพื่อขายต่อ	คงที่	ไม่มีแผนขยาย	TRADER6
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17	ซื้อ ไปเพื่อขายต่อ	คงที่	ไม่มีแผนขยาย	TRADER7
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 18	ซื้อ ไปเพื่อขายต่อ	คงที่	ไม่มีแผนขยาย	TRADER8
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 19	ซื้อ ไปเพื่อขายต่อ	คงที่	ไม่มีแผนขยาย	TRADER9
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 20	ซื้อ ไปเพื่อขายต่อ	คงที่	ไม่มีแผนขยาย	TRADER 10

จากตารางที่ 4.2 จะเห็นได้ว่าบริษัทฯ บรรจุภัณฑ์พลาสติกสามารถทั้งหมด 4 แห่ง ผู้ให้สัมภาษณ์รายงานว่าผลประกอบการแบ่งเป็นการยอดขายคงที่ 2 แห่งและยอดขายเพิ่มขึ้น 2 แห่ง

ทั้งนี้มีทิศทางเดียวกันในการเพิ่มความหลากหลายผลิตภัณฑ์และมีการขยายฐานการผลิต เพื่อรองรับความต้องการลูกค้าในตลาด และบรรจุภัณฑ์ประเภทกระดาษมียอดขายที่เติบโต พร้อมทั้งมีแนวโน้มจะขยายกิจการในอนาคต ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ดังนี้

“...ทางบริษัทฯ ของเรามีการคำสั่งซื้ออย่างต่อเนื่อง หลักๆ ทำการผลิตภัณฑ์ที่ขึ้นรูปสำหรับบรรจุภัณฑ์อาหาร ของเรามีหลากหลายรูปแบบ มียอดคำสั่งซื้ออย่างต่อเนื่อง โดยทางบริษัทก็มีขึ้นรูปแบบที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มธุรกิจอาหาร...”
(USER 1, ประเภทธุรกิจบรรจุภัณฑ์พลาสติก, สัมภาษณ์)

“...ทางบริษัทฯ มีคำสั่งซื้อจำนวนมาก เพราะตอนนี้มีการสั่งขึ้นรูปผลิตภัณฑ์จำนวนมาก ทำให้ทางบริษัทฯ ต้องเพิ่มปริมาณในการผลิต ซึ่งปัจจุบันที่มาระดมเพิ่มเติม เนื่องจากเมื่อ 2 ปีที่แล้วบริษัทฯ ได้เปลี่ยนรูปแบบการดำเนินการเป็นบริษัทฯ มหาชน จึงมีแผนที่จะขยายการผลิต...” (USER 4, ประเภทธุรกิจบรรจุภัณฑ์พลาสติก, สัมภาษณ์)

“...ตอนนี้กระดาษไปได้ดีเลย เพราะตอนนี้กระแสคนรักภัยโลก จึงหันมาใช้กระดาษมากขึ้น บริษัทมีกระดาษหลายแบบ อย่างเช่นพวก กล่องเคลือบ กล่องลูกฟูก ก็คิดว่าหากดีแบบนี้ น่าจะต้องขยายการผลิตให้สามารถผลิตได้ทัน...” (USER 10, ประเภทธุรกิจบรรจุภัณฑ์กระดาษ, สัมภาษณ์)

ในขณะที่ธุรกิจสิ่งทอมีทิศทางที่แตกต่างกับธุรกิจบรรจุภัณฑ์พลาสติก เห็นได้ว่าธุรกิจสิ่งทอประเภทเส้นใยที่ยอดขายสินค้าที่ลดลงและมีแผนที่จะย้ายฐานการผลิต ในขณะที่สิ่งทอประเภทผ้ามียอดขายคงที่และไม่มีแผนที่จะขยายกิจการ ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ดังนี้

“...บริษัทฯ เป็นบริษัทญี่ปุ่น มีโรงงานจำนวน 3 แห่ง ผลิตสินค้าแตกต่างกัน อีก 2 แห่งเป็นปกติ มีเพียงโรงงานนี้ที่ตอนนี้เริ่มที่จะเลิกจากพนักงานมากเกินครึ่ง เพราะสภาวะเศรษฐกิจไม่ค่อยดี คนซื้อ

รถยนต์น้อยลงทำให้สินค้าที่เป็นส่วนประกอบรถยนต์ต้องเลิกกิจการ...”
(USER 5, ประเภทธุรกิจสิ่งทอ: เส้นใย, สัมภาษณ์)

“...ตอนนี้ ยอดคำสั่งซื้อคงที่ อาจจะเป็นเพราะเศรษฐกิจ และสินค้านำเข้ามาจากประเทศเพื่อนบ้าน ทำให้ยอดขายไม่มีการเปลี่ยนแปลง ถ้าจะให้ลงทุนอะไรเพิ่มคงเป็นไปได้ยาก เพราะสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย...” (USER 6, ประเภทธุรกิจสิ่งทอ: ผ้า, สัมภาษณ์)

ในกลุ่มธุรกิจผลิตเครื่องจักร 2 แห่ง โดย 1 แห่งมียอดขายคงที่และอีกแห่งมียอดขายเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ในบริษัทที่ยอดขายคงที่ไม่มีแผนที่จะขยายกิจการ/ฐานการผลิต แต่บริษัทที่การเพิ่มขึ้นของยอดขายมีแนวโน้มที่จะขยายผลิตภัณฑ์ ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ดังนี้

“...ถ้าถามตอนนี้มันก็เรื่อยๆ คือ ตั้งใจว่าเครื่องจักรใหม่มันแพง คนเลยไม่ค่อยลงทุนเท่าไร ทางโรงงานก็ต่อเครื่องจักรแบบตามคำสั่งซื้อ เลยไม่คิดว่าจะลงทุนอะไรเพิ่มเติม...” (USER 8, ผลิตเครื่องจักร, สัมภาษณ์)

ในกลุ่มลูกค้ารองเท้าเป็นกลุ่มธุรกิจซื้อไปเพื่อขายต่อ มีสถานการณ์ของบริษัทที่เติบโตจำนวน 2 แห่ง ซึ่งมีแผนที่จะขยายผลิตภัณฑ์ที่ขายหรือเพิ่มจำนวนพนักงานขาย และสถานการณ์บริษัทที่คงที่จำนวน 8 แห่ง จึงไม่มีแผนที่จะขยายกิจการ ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ดังนี้

“...เราเน้นขายโรงงานอุตสาหกรรม ตอนนี้ก็ค่อนข้างมีการลดกำลังผลิต เราเลยมีการขายสินค้าหลากหลายมากขึ้น ทำให้ยอดขายยังสามารถเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ...” (TRADER1, ประเภทธุรกิจซื้อไปเพื่อขายต่อ, สัมภาษณ์)

“...เราเน้นลูกค้าเดิมๆ เลย ยอดขายก็เลยคงที่ไม่เปลี่ยนแปลง และไม่ยากที่จะทำอะไรเพิ่มเติม เพราะตอนนี้ถือว่าโอเคแล้ว...” (TRADER8, ประเภทธุรกิจซื้อไปเพื่อขายต่อ, สัมภาษณ์)

ดังนั้น จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สถานการณ์ของลูกค้าธุรกิจในปัจจุบันเห็นว่าบริษัทฯ ของลูกค้าส่วนใหญ่ มียอดขายคงที่ จำนวน 13 ราย คิดเป็นร้อยละ 65 มียอดขายโตอย่างต่อเนื่อง จำนวน 6 ราย คิดเป็นร้อยละ 30 และมียอดขายลดลง จำนวน 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 5 ในจากการจะเห็นได้ว่าลูกค้ามีสถานการณ์ธุรกิจอยู่ในระดับยอดขายคงที่และบางส่วนมีการเติบโต แต่พบ 1 ราย ที่มีการยกเลิกการจ้างงานพร้อมย้ายฐานการผลิตไป เป็นธุรกิจที่เป็นส่วนประกอบรถยนต์ได้รับผลกระทบเพราะมีการย้ายฐานการผลิตรถยนต์ จึงยังมีความเป็นไปได้ในการเติบโตของธุรกิจลูกค้าถึงขางอุตสาหกรรม เพราะกลุ่มธุรกิจที่ซื้อไปเพื่อใช้งานยังคงมีกำลังในการซื้อ

4.3.2 ข้อมูลความเป็นไปได้ของโอกาสทางธุรกิจและการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า

ผู้วิจัยได้สอบถามลูกค้าผู้ใช้บริการสินค้าบริการบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด ด้วยคำถามดังนี้

“ท่านมีความเห็นต่อการบริการของบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัดอย่างไร”

“ท่านมีความเห็นต่อราคาสินค้าของบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัดอย่างไร”

“ท่านมีความเห็นต่อคุณภาพสินค้าของบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัดอย่างไร” และ

“ท่านให้ความสำคัญกับสิ่งใดมากที่สุด ได้แก่ การบริการ ราคาและคุณภาพ โดยให้ท่านเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย”

ซึ่งคำถามนี้ผู้วิจัยต้องการทราบข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์และอ้างอิงว่า ลูกค้ามีการรับรู้ต่อการบริการ ราคาและคุณภาพของสินค้าของบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด เพื่อที่จะนำความคิดเห็นดังกล่าวไปปรับใช้ในการจัดการกลยุทธ์ของบริษัทฯ และปรับปรุงการบริการ เพื่อสร้างนวัตกรรมบริการให้แก่ลูกค้า ทำให้มีการซื้อสินค้าของบริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง

จากการสัมภาษณ์จาก ผู้วิจัยจัดกลุ่มลูกค้าบริษัทตามข้อมูลทั่วไปของลูกค้าบริษัทข้อมูลปรากฏตามตารางที่ 4.3 โดยข้อมูลของลูกค้าบริษัทเพื่อจัดกลุ่มเป้าหมายลูกค้าหลักและลูกค้ารอง เพื่อเข้าใจวัตถุประสงค์การใช้งานของลูกค้าตามประเภทธุรกิจ สถานการณ์ยอดขายสินค้าและธุรกิจ และลำดับความสำคัญ เพื่อเป็นจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาสินค้าของบริษัทฯ

ตารางที่ 4.3 ความคิดเห็นของลูกค้าต่อการบริการ ราคาและคุณภาพสินค้า

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ความเห็นต่อการบริการ	ความเห็นต่อราคา	ความเห็นต่อคุณภาพสินค้า	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1	จัดซื้อ	สามารถทำงานแบบเร่งด่วนได้ มีความเป็นกันเอง	สามารถพูดคุยต่อรองราคาได้	สินค้าสามารถผลิตได้ตามแบบ และเมื่อส่งไปไม่ค่อยพบปัญหาเมื่อเทียบกับเจ้าอื่นๆ	คุณภาพ	ราคา	บริการ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2	ช่างผู้ใช้งาน	มีบริการหลังการขาย การซ่อมแซมในระยะประกัน รวมทั้งมีการให้คำแนะนำในการใช้ผลิตภัณฑ์ต่างๆ	ไม่แน่ใจว่าราคาสินค้าเป็นเช่นไร เพราะเห็นว่ามีการใช้กันมานาน และจัดซื้อก็จัดซื้อสินค้านี้ตลอด	ก็เจอปัญหาบ้างแต่นานๆที ไม่น่าจะเกิน 2 ครั้งที่เคยเจอ แต่บริษัทก็แก้ไขให้ทันที	คุณภาพ	บริการ	ราคา
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3	จัดซื้อ	มีความเป็นกันเองสามารถส่งได้ตามวันที่นัดหมาย	ราคาอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้	ยังไม่เคยพบรายงานปัญหาจากผู้ใช้งาน (ช่าง)	คุณภาพ	บริการ	ราคา
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4	จัดซื้อ	สามารถประสานงานง่าย เนื่องจากค้าขายด้วยกันมานาน	ราคาเท่าๆ กับเจ้าอื่น	ช่างระบุในใบสั่งทำให้ใช้ผลิตภัณฑ์จากบริษัท จึงคิดว่าคุณภาพน่าจะเป็นที่ยอมรับของช่าง	คุณภาพ	บริการ	ราคา

ตารางที่ 4.3 ความคิดเห็นของลูกค้าต่อการบริการ ราคาและคุณภาพสินค้า (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ความเห็นต่อ การบริการ	ความเห็น ต่อราคา	ความเห็นต่อ คุณภาพสินค้า	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5	ช่างผู้ใช้งาน	มีการแก้ไขงานในกรณีที่มี ความผิดพลาด เช่น เมื่อพบ ปัญหาผิวยางไม่เรียบก็มี การแก้ไขในทันที	ไม่มีเนื่องจากจัดซื้อ เป็นผู้รับผิดชอบ	คุณภาพดี สามารถ ผลิตได้ตามแบบที่ กำหนด	คุณภาพ	บริการ	ราคา
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6	หัวหน้าช่าง	รวดเร็ว	ราคาเป็นที่พอใจของ จัดซื้อ	ไม่พบปัญหา	คุณภาพ	บริการ	ราคา
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7	ช่างควบคุม เครื่องจักร	ได้รับงานเร็วเมื่อเทียบกับ บริษัทอื่นๆ	น่าจะมีเจ้าอื่นที่ถูกลง เนื่องจากจัดซื้อเคย เปลี่ยนบริษัท แต่ กลับมาใช้บริษัทเดิม เพราะสามารถใช้งาน ได้เลยไม่ต้องแก้ไข	คุณภาพเป็นไปตาม แบบ เคยลองใช้ของ เจ้าอื่นๆ แล้วพบ ปัญหาจึงกลับมาใช้ บริษัทเดิม	คุณภาพ	บริการ	ราคา
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8	วิศวกรผลิต เครื่องจักร	บริการดี รวดเร็ว	ราคาเป็นที่รับได้เมื่อ เทียบกับบริษัทอื่นๆ	ยังไม่เคยได้รับข้อ ร้องเรียนจากลูกค้า ผู้ใช้งานของบริษัท	คุณภาพ	ราคา	บริการ

ตารางที่ 4.3 ความคิดเห็นของลูกค้าต่อการบริการ ราคาและคุณภาพสินค้า (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ความเห็นต่อการบริการ	ความเห็นต่อราคา	ความเห็นต่อคุณภาพสินค้า	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9	ผู้จัดการบริษัท	มีความสนิทสนมกับผู้จัดการ เพราะซื้อขายด้วยกันมานาน มีข้อเสนอแนะต่างๆ ในผลิตภัณฑ์	ราคาค่อนข้างถูกง่าย ไม่ค่อยปรับราคาขึ้น	ยังไม่พบ เพราะตามที่ตรวจสอบก็จัดทำได้ตามแบบ	คุณภาพ	บริการ	ราคา
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10	ช่างควบคุมเครื่องจักร	สามารถจัดส่งได้ตามเวลาที่วางแผนไว้	ไม่มี เนื่องจากไม่ได้ดูแลส่วนดังกล่าว	คุณภาพดี สามารถทำได้ตามแบบ	คุณภาพ	บริการ	ราคา
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11	จัดซื้อ	ตอบรับเมื่อขอราคารวดเร็วดี ไม่เกิน 1 วัน	ราคาเมื่อเปรียบเทียบกับรายอื่น ถือว่าราคาโดยรวมค่อนข้างถูก	มองว่าคุณภาพค่อนข้างที่จะเหมือนกันในหลายๆ เจ้าที่ผลิต	ราคา	บริการ	คุณภาพ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12	จัดซื้อ	สินค้าได้รับรวดเร็ว การบริการระยะเวลาการจัดส่งเป็นไปตามที่แจ้ง ถึงแม้ว่าจะเป็นแบบยากก็รับทำให้	ราคาที่พอใจเมื่อเทียบกับเจ้าอื่น เพราะทางร้านมักมีแบบยาก	สามารถจัดทำได้ตามแบบที่สั่งซื้อ แม้จะเป็นแบบที่ยาก	คุณภาพ	ราคา	บริการ

ตารางที่ 4.3 ความคิดเห็นของลูกค้าต่อการบริการ ราคาและคุณภาพสินค้า (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ความเห็นต่อการบริการ	ความเห็นต่อราคา	ความเห็นต่อคุณภาพสินค้า	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13	จัดซื้อ	มีประกันหลังการขาย	มักจะเทียบกับเจ้าอื่นๆ หากเข้าไหนถูกกว่าก็เลือก	เคยพบปัญหาแต่บริษัทแก้ไขให้ทันที	ราคา	คุณภาพ	บริการ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14	จัดซื้อ	ส่วนใหญ่มารับส่งเอง แต่โดยรวมติดต่อดี สะดวกรวดเร็ว	ราคาถูกเมื่อเทียบกับเจ้าอื่นๆ	คุณภาพตามแบบราคา ไม่ค่อยพบปัญหาหลังการขาย	ราคา	บริการ	คุณภาพ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15	จัดซื้อ	สินค้าได้รับตามกำหนด	เปรียบเทียบจากราคาเป็นหลักเน้นถูกขายต่อได้ บริษัทสามารถให้ราคาดี	คุณภาพยังไม่พบปัญหา	ราคา	บริการ	คุณภาพ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16	จัดซื้อ	สามารถจัดทำได้ตามเวลากำหนดนัด	ราคาค่อนข้างถูก มีส่วนลดเวลาซื้อในปริมาณมาก	บริษัทสั่งซื้อสินค้ามีหลายบริษัท แต่เน้นราคาเป็นหลักคุณภาพค่อนข้างไม่ต่างกัน	ราคา	บริการ	คุณภาพ

ตารางที่ 4.3 ความคิดเห็นของลูกค้าต่อการบริการ ราคาและคุณภาพสินค้า (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ความเห็นต่อ การบริการ	ความเห็น ต่อราคา	ความเห็นต่อ คุณภาพสินค้า	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17	จัดซื้อ	เป็นไปตามนัดหมาย ใช้เวลาไม่มากในการ จัดทำ เนื่องจากรับส่ง สินค้าเอง	สินค้าที่เป็นแบบที่ยาก จึงหาบริษัทที่ทำตาม แบบและอยู่ในระดับ ในราคายอมรับได้	สินค้าที่เป็นแบบที่ยาก สามารถทำได้ตาม แบบไม่เจอปัญหา	คุณภาพ	ราคา	บริการ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 18	จัดซื้อ	มีการประสานงานให้ ราคารวดเร็ว	ราคาเปรียบเทียบกับ เจ้าอื่นก็ค่อนข้างน่า พอใจสามารถนำไป ขายต่อได้	ทำได้ตามแบบยังไม่ เจอปัญหาจากลูกค้า ผู้ใช้งาน	ราคา	บริการ	คุณภาพ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 19	จัดซื้อ	สามารถจัดทำได้ทันที เมื่อมีคำสั่งซื้อ	เมื่อเปรียบเทียบราคา ถูกกว่าบริษัทอื่น	สินค้าเป็นไปตามแบบ สั่งซื้อ	ราคา	บริการ	คุณภาพ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 20	จัดซื้อ	สามารถจัดส่งได้ รวดเร็ว	ราคาดี	ยังไม่พบปัญหาจาก ลูกค้าผู้ใช้งาน	ราคา	บริการ	คุณภาพ

ตารางที่ 4.4 ตารางจัดลำดับความสำคัญของลูกค้าแบ่งตามกลุ่มของลูกค้า

ประเภทธุรกิจ อันดับ	กลุ่มธุรกิจที่ซื้อเพื่อไปใช้งาน (n = 10)			กลุ่มธุรกิจที่ซื้อเพื่อไปขายต่อ (n = 10)		
	ความเห็นด้าน	จำนวน	ร้อยละ	ความเห็นด้าน	จำนวน	ร้อยละ
อันดับที่ 1	คุณภาพสินค้า	10	100	ราคา	8	80
	บริการ	0	0	คุณภาพสินค้า	2	20
	ราคา	0	0	บริการ	0	0
อันดับที่ 2	บริการ	8	80	บริการ	7	70
	ราคา	2	20	ราคา	2	20
	คุณภาพสินค้า	0	0	คุณภาพสินค้า	1	10
อันดับที่ 3	ราคา	8	80	คุณภาพสินค้า	7	70
	บริการ	2	20	บริการ	3	30
	คุณภาพสินค้า	0	0	ราคา	0	0

จากตารางที่ 4.3 สามารถสรุปความคิดเห็นต่อการบริการ ราคาและคุณภาพสินค้า แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มลูกค้าในกลุ่มธุรกิจที่ซื้อเพื่อไปใช้งานและกลุ่มลูกค้าธุรกิจที่ซื้อเพื่อไปขายต่อ

4.3.2.1 กลุ่มลูกค้าในกลุ่มธุรกิจที่ซื้อเพื่อไปใช้งานทั้ง 10 ราย มีภาพรวมมีความคิดเห็นต่อการบริการ ราคาและคุณภาพสินค้า ดังนี้

4.3.2.1.1 ความคิดเห็นต่อการบริการ มองว่าทางบริษัทฯ สามารถจัดทำ-จัดส่งสินค้าได้อย่างรวดเร็ว ตรงกับกำหนดวัน/เวลาที่นัดหมาย ส่งมอบ รวมทั้งระบบรับประกันหลังการขายเป็นที่มั่นใจของผู้ใช้งานว่าสามารถแก้ไขได้ หากพบปัญหาจากการใช้งาน นอกจากการนี้ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัทฯ การเสนอแนะเรื่องการใช้ผลิตภัณฑ์จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการบริการ ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ดังนี้

“...ที่ผมเลือกใช้สินค้าของบริษัทฯ เพราะที่ผมรู้สึกว่ายี่ห้อ (นายสมมติฯ) คุ้มง่ายดี เวลาที่ผมอยากได้สินค้าเร็ว เขาก็บอกว่าได้ตลอด ซึ่งผมชอบตรงนี้มาก...” (USER 3, จัดซื้อ, สัมภาษณ์)

“...ใช้งานของบริษัทฯ มาตลอด ก็เคยมีปัญหาค้าง สองครั้งที่ทางบริษัทฯ ก็แก้ไขทันทีแล้ว ส่งวันถัดไป...” (USER 5, ช่าง
ผู้ใช้งาน, สัมภาษณ์)

4.3.2.1.2 ความคิดเห็นต่อราคา โดยเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบแล้วพบว่าราคาอยู่ในเกณฑ์ที่เท่ากับบริษัทคู่แข่งหรือราคาที่ไม่เปลี่ยนแปลงหรือหากมีการซื้อขายเป็นประจำ เมื่อมีราคาที่สูงกว่า ทางลูกค้ามองว่าราคาที่สูงกว่าเล็กน้อย เมื่อเทียบกับคุณภาพแล้ว การสั่งซื้อในราคาที่สูงกว่าไม่ใช่ปัญหาสำหรับการหลีกเลี่ยงผลกระทบที่เกิดขึ้นกับบริษัท ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ดังนี้

“...ราคามองว่าเฉยๆ ไม่ได้แพงจนเกินไป เทียบกับเจ้าอื่นๆ ก็เท่าๆกันไม่แตกต่างกันเท่าไร ซื้อเป็นประจำ เน้นคุณภาพเป็นหลัก เพราะซื้อมาถูกแต่ใช้ไม่ได้ก็เสียเงินเปล่า...” (USER 4, จัดซื้อ,
สัมภาษณ์)

“...ราคาของที่นี่ค่อนข้างคงที่ ราคาคงที่ไม่ต้องต่อรองมาก ซึ่งสั่งซื้อประจำ น่าจะทุกสองเดือนได้ เพราะเราก็มีออเดอร์ตลอดๆ คือต้นทุนถูกเราก็ชอบ ขายเครื่องก็จะได้กำไรมากขึ้น...” (USER 9,
ผู้จัดการบริษัท, สัมภาษณ์)

4.3.2.1.3 ความคิดเห็นต่อคุณภาพสินค้า ในภาพรวมบริษัทสามารถผลิตสินค้าได้ตามแบบที่กำหนด มีปริมาณน้อยมากๆ เมื่อเทียบกับปัญหาที่พบ แต่อย่างไรก็ตามรูปแบบคุณภาพในการตรวจสอบของการส่งมอบสินค้าแตกต่างกัน เช่น ลูกค้าต้องการงานผิวละเอียด ต้องไม่มีรอยบริเวณพื้นผิว ลูกค้าต้องการงานที่ขนาดตรงตามที่กำหนดผิวไม่มีความจำเป็นต้องไม่เรียบได้ ก็ต้องมีการวัดขนาดแบบไม่คลาดเคลื่อน เป็นต้น ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ดังนี้

“...จากที่ได้ยินมาจากช่าง ช่างก็ไม่เคยบ่นหรือบอกว่ามี
ปัญหาใดๆ นะ แต่ถ้ามีก็ไม่ได้ซีเรียสอะไร เพราะทางบริษัทฯ ก็

รับประกันคุณภาพสินค้า ก็เลยมองว่าก็ดีไม่เป็นอะไร...” (USER 3, จักรซื่อ, สัมภาษณ์)

“...เท่าที่ใช้ของบริษัทฯ ก็ไม่พบปัญหาเลย ถือว่าสินค้าคุณภาพดี ทางบริษัทฯ ผลิตได้ตามแบบ ถือว่าดีมากเพราะเราก็อสบายใจที่ใช้ของบริษัทฯ...” (USER 5, ช่างผู้ใช้งาน, สัมภาษณ์)

จากตารางที่ 4.4 ภาพรวมของกลุ่มลูกค้าในกลุ่มธุรกิจที่ซื้อเพื่อไปใช้งาน ได้ให้ความสำคัญต่อคุณภาพสินค้าเป็นหลัก ด้านการบริการและด้านราคา ตามลำดับ โดยทั้ง 10 ราย ได้จัดอันดับด้านคุณภาพสินค้าไว้อันดับ 1 คิดเป็นร้อยละ 100 จากลูกค้าในกลุ่มธุรกิจ ความสำคัญอันดับที่ 2 ด้านการบริการ จำนวน 8 ราย คิดเป็นร้อยละ 80 และด้านราคา จำนวน 2 ราย คิดเป็นร้อยละ 20 และจัดความสำคัญอันดับที่ 3 ด้านราคา จำนวน 8 ราย คิดเป็นร้อยละ 80 และด้านการบริการ จำนวน 2 ราย คิดเป็นร้อยละ 20 ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ดังนี้

“...มองว่าคุณภาพต้องมาก่อนเพราะเราซื้อมาใช้ ต้องใช้ได้เมื่อขึ้นตั้งบนเครื่อง คือ มาใช้แล้วหากใช้ไม่ได้ ก็ต้องเอาลงอีก อีกอย่างหนึ่งในแต่ละครั้งที่ตั้งเครื่องต้องใช้เวลา ถ้าส่งตามนัดมันก็ดีดีมาก แต่ราคามว่าต่อให้ถูกก็ไม่เอาถ้าเสียเวลา...” (USER 6, หัวหน้าช่าง, สัมภาษณ์)

“...ถ้าผมเลือกต้องคุณภาพมาก่อน เพราะผมต้องเอาไปติดตั้งเครื่องฯ ขายเป็นของใหม่ ลูกค้าซื้อไปต้องใช้ได้เลย ส่วนราคาก็สำคัญเพราะเป็นต้นทุนการสร้างเครื่อง ส่วนบริการผมว่าเฉยๆ เพราะผมสั่งล่วงหน้าก่อนประกอบเครื่องอยู่แล้ว ช้าหรือเร็วไม่ได้ส่งผลเท่าไร...” (USER 8, วิศวกรผลิตเครื่องจักร, สัมภาษณ์)

โดยสรุป คือ หากบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด ต้องการที่พัฒนาสินค้า เพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจและการบริการ สำหรับกลุ่มลูกค้าหลักที่เป็นธุรกิจซื้อมาเพื่อใช้งาน ทางบริษัทฯ ควรที่จะให้ความสำคัญกับคุณภาพ ต้องผลิตให้ได้ตามแบบที่กำหนด รูปแบบการบริการต้อง มีความรวดเร็วทั้งการตอบกลับใบเสนอราคาและการส่งมอบสินค้าให้ได้ตามกำหนด และราคาสินค้า มีความคงที่ หรือหากราคาสูงกว่าคู่แข่ง ก็ต้องมีคุณภาพตามแบบและการบริการที่รวดเร็วเป็นหลัก ตรงกับสิ่งที่บริษัทฯ ต้องการสื่อไปยังลูกค้าอย่างวิสัยทัศน์ที่ว่า “บริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด มุ่งผลิตสินค้ามาตรฐาน บริการจับใจ” โดยหากต้องการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มนี้ควรมีการดำเนินธุรกิจใน ทิศทาง Differentiation

4.3.2.2 กลุ่มลูกค้าในธุรกิจที่ซื้อเพื่อไปขายต่อ ทั้ง 10 ราย ในภาพรวม มีความคิดเห็นต่อการบริการ ราคาและคุณภาพสินค้า ดังนี้

4.3.2.2.1 ความคิดเห็นต่อการบริการ มีความคิดเห็นในทาง เดียวกับกลุ่มลูกค้าธุรกิจที่ซื้อเพื่อไปใช้งาน ได้แก่ เรื่องการจัดส่งสินค้าตามกำหนดนัดหมาย รวดเร็ว มีระบบปรับประกันหลังการขาย ในประเด็นที่แตกต่าง ได้แก่ การที่สามารถเสนอราคาโดยใช้ระยะเวลา 1 วัน สามารถประสานงานได้อย่างรวดเร็ว สามารถผลิตสินค้าได้ทันทีเมื่อมีคำสั่งซื้อ ดังตัวอย่างบท สัมภาษณ์ดังนี้

“...บริษัทนี้ดีตรงที่ว่าเวลาขอราคาค่อนข้างได้เร็วรอ ไม่นาน ปกติใช้เวลาประมาณวันหนึ่ง ก็ต้องเข้าใจว่าเราต้องแข่งราคา กับเจ้าอื่น ซึ่งแบบถ้าบริษัทฯ สามารถตอบกลับราคาได้เร็ว เราก็ตอบ ลูกค้าได้เร็วก็ปีดวงงานเร็วขึ้น...” (TRADER 11, จัดซื้อ, สัมภาษณ์)

“...ทางบริษัทเราหาสินค้าตามความต้องการของลูกค้า จึงมีความจำเป็นมากที่ต้องนัดหมายการส่งสินค้าตามวันที่กำหนด ซึ่งทางบริษัทฯ สามารถทำได้ตามที่นัดหมายตลอด เราก็สบายใจไม่ ต้องกลัวว่าต้องเสียลูกค้า...” (TRADER 15, จัดซื้อ, สัมภาษณ์)

4.3.2.2.2 ความคิดเห็นต่อราคา โดยเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบแล้วพบว่าราคาอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพึงพอใจ สามารถซื้อไปเพื่อขายต่อได้ มีเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นๆ มีราคาถูกกว่าทั้งแบบที่ง่ายและยาก มีส่วนลดเมื่อมีการซื้อ-ขายปริมาณมาก ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ดังนี้

“...ราคานี้ต้องมาก่อน เพราะเอาไปขายต่อ ถ้าราคาไม่ถูกก็เอาไปขายต่อไม่ได้ ปกติก็จะขอหลายๆ เจ้า ก็เลือกเจ้าที่ถูกที่สุด แต่โดยรวมส่วนใหญ่ถูกกว่าเจ้าอื่นๆ...” (TRADER 3, จัดซื้อ, สัมภาษณ์)

“...ผมซื้อบ่อย ซื้อที่ค่อนข้างหลายหมื่น ก็ขอส่วนลดตลอดซื้อขายกันประจำ เท่าที่กันบ่อยเดือนหนึ่งก็อย่างน้อยหนึ่งครั้ง แต่โดยรวมราคาจับได้...” (TRADER 6, จัดซื้อ, สัมภาษณ์)

3) ความเห็นต่อคุณภาพสินค้า ความคิดเห็นในทางเดียวกับกลุ่มลูกค้าธุรกิจที่ซื้อเพื่อไปใช้งาน ได้แก่ สามารถผลิตสินค้าได้ตามแบบที่กำหนด ไม่ค่อยประสบปัญหาจากการใช้งาน แต่อย่างไรมองว่าคุณภาพสินค้าเมื่อเทียบกับคู่แข่งมีคุณภาพที่ใกล้เคียงกัน ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ดังนี้

“...เอาจริงหลายๆ เจ้าคุณภาพพอกันนะ ปกติซื้อพวก NBR มันทำงานเลยไม่ค่อยสนใจทำอะไรเรื่องคุณภาพ มองว่าราคาเป็นหลัก อย่างที่บอกว่าเอาไปขายต่อคุณภาพเท่าๆกัน ราคาต้องมาก่อน...” (TRADER 1, จัดซื้อ, สัมภาษณ์)

“...เท่าที่เคยได้รับสินค้า ยังไม่มีลูกค้าบ่นนะว่าใช้ไม่ได้ ก็คิดว่าคุณภาพน่าจะดีแหละ...” (TRADER 5, จัดซื้อ, สัมภาษณ์)

จากตารางที่ 4.4 ภาพรวมของกลุ่มลูกค้าในกลุ่มธุรกิจที่ซื้อเพื่อไปขายต่อได้ให้ความสำคัญต่อราคาสินค้าเป็นหลัก ด้านการบริการและด้านคุณภาพสินค้าตามลำดับ ได้จัดอันดับด้านราคาไว้อันดับ 1 จำนวน 8 ราย คิดเป็นร้อยละ 80 และด้านคุณภาพสินค้าไว้อันดับ 1 จำนวน 2 ราย

คิดเป็นร้อยละ 20 ความสำคัญ เนื่องจากทั้ง 2 บริษัทเป็นการซื้อ-ขายสินค้ามีต้องใช้ทักษะและความเชี่ยวชาญ เพราะแบบที่จัดส่งสามารถจัดทำได้ยาก อันดับ 2 ได้แก่ ด้านการบริการ จำนวน 7 ราย คิดเป็นร้อยละ 70 ด้านราคา จำนวน 2 ราย คิดเป็นร้อยละ 20 และด้านคุณภาพ จำนวน 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 10 และความสำคัญอันดับที่ 3 ได้แก่ ด้านคุณภาพสินค้า จำนวน 7 ราย คิดเป็นร้อยละ 70 ด้านการบริการ จำนวน 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 30 ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ดังนี้

“...ถ้าให้ช่างนำหน้าราคาก็ต้องมาก่อนอยู่แล้ว เราต้องเอากำไรเยอะไว้ก่อน ส่วนบริการเป็นรองมองว่าเร็วอยู่แล้ว ตามด้วยคุณภาพ เพราะปกติไม่ค่อยเจอปัญหาอยู่แล้ว ถ้าเจอบริษัทก็เคลมให้ก็ไม่เป็นไร...” (TRADER 3, จัดซื้อ, สัมภาษณ์)

“...ปกติผมตั้งลูกกลิ้งแกะลาย ตั้งมาหลายที่แล้วที่มีที่นี้แหละที่ทำดีไม่เจอปัญหา แบบมันยากผมเข้าใจเลยมองว่า ต่อให้ถูกขนาดไหนแต่ใช้ไม่ได้ก็ไม่เอา คุณภาพดีมากก่อนแล้ว ราคาค่อยมากู้กันว่ารับได้ไหม แต่ปกติก็โอเคอยู่ ส่วนบริการผมมองว่าเฉยๆ...” (TRADER 7, จัดซื้อ, สัมภาษณ์)

โดยสรุป คือ หากบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด ต้องการที่พัฒนาสินค้าเพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจและการบริการ สำหรับกลุ่มลูกค้ารองที่เป็นธุรกิจซื้อมาเพื่อขายต่อ ทางบริษัทฯ ควรที่จะให้ความสำคัญกับราคา เพราะต้องนำไปขายต่อ ราคาที่สูงจะทำให้ไม่สามารถไปแข่งกับคู่ค้ารายอื่นๆได้ ตามมาด้วยบริการที่สามารถผลิตได้ตามกำหนด ส่งมอบตามระยะเวลานัดและการที่สามารถตอบกลับใบเสนอราคาได้อย่างรวดเร็ว และคุณภาพสินค้าเป็นสิ่งที่ให้ความสำคัญน้อยสุด เพราะบางส่วนมีความคิดเห็นมีความคล้ายคลึงและคุณภาพแต่ละที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งหากต้องการเจาะลูกค้ากลุ่มนี้ ต้องดำเนินธุรกิจในรูปแบบของ Cost Leadership

4.3.3 ข้อเสนอแนะในการให้รูปแบบสินค้าและบริการที่เหมาะสม

ตารางที่ 4.5 สรุปข้อเสนอแนะที่จากกลุ่มลูกค้าธุรกิจ

ผู้ให้ข้อมูล	หัวข้อ	ข้อเสนอแนะ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1	ไม่มี	เมื่อเทียบกับเจ้าอื่นๆ ไม่พบปัญหา จึงไม่มีข้อเสนอแนะ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2	คุณภาพ	เป็นไปตามแบบที่กำหนด ปัจจุบันความถูกต้องตามแบบอยู่ที่ประมาณ 95% แต่หากจะปรับให้เป็น 100% ก็เข้าใจว่าเป็นไปได้ยากเนื่องจากหน่วยเป็นไมครอน ซึ่งไม่ได้ส่งผลต่อการใช้งาน
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3	บริการ	ขอให้แจ้งล่วงหน้าในการประสานงานรับของเพื่อความสะดวกในการทำงานทั้งสองฝ่าย
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4	ราคา	ขอให้มีราคาพิเศษ เนื่องจากซื้อเป็นประจำทุกเดือน
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5	คุณภาพ	เนื่องจากลูกค้าต้องการลูกกิ้งที่มีผิวเรียบทั้งชิ้น มีความจำเป็นต่อการใช้งาน ตรวจสอบการตรวจสอบก่อนหรือมีใบรับรองการตรวจสอบชิ้นงานนั้นๆ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6	บริการ	ถ้าเสร็จเร็วกว่ากำหนดกรุณาแจ้งล่วงหน้า เพราะเมื่อนำมาส่งเลยทางบริษัทจะต้องมีการเตรียมช่างในการประกอบลงเครื่องและทดสอบ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7	ไม่มี	มองว่าโดยรวมบริษัททำได้ดี ไม่พบปัญหาใดๆ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8	ไม่มี	
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9	บริการ	ขอคงให้เรื่องการให้คำแนะนำเรื่อยๆ เพราะเป็นประโยชน์แก่ลูกค้าผู้ใช้งานมาก
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10	ไม่มี	
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11	บริการ	ต้องการให้บริการตอบกลับราคาภายใน 1 ชั่วโมง เพื่อที่จะสามารถเสนอราคาไปยังลูกค้าได้เร็วขึ้น
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12	อื่นๆ	อยากให้ทางบริษัทจัดทำแคตตาล็อกสินค้า โดยเฉพาะแบบที่ยาก เพราะจะไม่ได้ไม่ต้องสอบถามทางบริษัทว่าสามารถทำสินค้าแบบนี้ๆ ได้หรือไม่

ตารางที่ 4.5 สรุปข้อเสนอแนะที่จากกลุ่มลูกค้าธุรกิจ (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	หัวข้อ	ข้อเสนอแนะ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13	คุณภาพ และราคา	ไม่ควรมีปัญหาสินค้าใดๆ มีการตรวจสอบก่อนส่งมอบ เนื่องจากต้องนำไปขายต่อ ปรับราคาลดลงอีก
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14	บริการ	หากสินค้าเสร็จก่อนที่แจ้งไว้ ควรที่แจ้งเพื่อจะเข้ามารับสินค้าเลย
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15	ราคา	ปรับลดราคาอีก เพราะต้องทำกำไร และจะได้มั่นใจ เพื่อลดเวลาในการตรวจสอบกับบริษัทฯ อื่นๆ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16	ไม่มี	
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17	บริการ	ถึงแม้ว่าจะมีการแจ้งกำหนดการแล้วเสร็จล่วงหน้า แต่ควรเพิ่มระบบยืนยันการผลิตสินค้า
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 18	ไม่มี	
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 19	บริการ	การยืนยันแบบก่อนจัดทำเพื่อป้องกันการผิดพลาด เนื่องจากบริษัทมีการขอรูราไปหลายชิ้นในคราวเดียวกัน
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 20	ไม่มี	

จากการสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้าธุรกิจ ทั้ง 20 ราย ได้ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนารูปแบบสินค้าและบริการที่เหมาะสม เพื่อเป็นแนวทางการในการดำเนินงานของบริษัทในการเพิ่มมูลค่าให้สินค้าในด้านต่างๆ

4.3.3.1 ด้านคุณภาพสินค้า มีข้อเสนอแนะว่าคุณภาพสินค้าควรเป็นตามแบบทั้งหมด และไม่ควรมีปัญหาด้านสินค้า เนื่องจากส่งผลกระทบต่อผู้ใช้งาน และข้อเสนอแนะในการพัฒนาสินค้า เช่น ควรมีการออกไปรับรองสินค้า การตรวจสอบสินค้าก่อนส่งมอบ เป็นต้น ดังบทสัมภาษณ์ตัวอย่างดังนี้

“...โดยรวมผมมองว่าโดยรวมดี ลูกกลิ้งเป็นไปตามแบบ คิดว่าตอนนี้เป็นตามแบบอยู่ที่ประมาณ 95% แต่หากจะปรับให้เป็น 100% ก็ย้ายอยู่เพราะแบบหน่วยเป็นไมครอน แต่มันก็ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการใช้งาน...” (USER 2, ช่างผู้ใช้งาน, สัมภาษณ์)

4.3.3.2 ด้านการบริการ มีข้อเสนอแนะเรื่องการประสานงาน เช่น หากงานเสร็จก่อนกำหนดควรแจ้งล่วงหน้า ควรยืนยันแบบที่เสนอขอราคากับแบบที่สั่งทำอีกครั้งเพื่อป้องกันการคาดเคลื่อนในการจัดทำ เป็นต้น

“...เคยสั่งแล้ว ตอนนั้น ขอราคาไป 2 ลูก พอคอมเฟิร์มไป ลูก 1 ลูก ทางร้านก็รับทราบ ก็มารับแกนไป ปรากฏทำมาผิดอันต้องแก้ไขอีก ก็น่าจะเพิ่มขึ้นตอนการยืนยันคำสั่งซื้อว่าแบบตามนี้นะ จะได้ไม่ผิดพลาด...” (USER 3, จัดซื้อ, สัมภาษณ์)

4.3.3.3 ด้านราคา ควรมีการลดราคาสำหรับกรณีที่เป็นลูกค้าประจำหรือเมื่อยอดซื้อจำนวนมาก และสำหรับลูกค้าธุรกิจซื้อไปขายต่อ ต้องการราคาลดลงเพื่อที่จะสามารถนำไปขายแข่งกับรายอื่นๆ ได้

“...อยากได้ราคาพิเศษ เพราะเราสั่งซื้อทุกเดือน น่าจะมีส่วนลดเพิ่มเติมสำหรับลูกค้าประจำ...” (USER 4, จัดซื้อ, สัมภาษณ์)

4.3.3.4 ด้านอื่นๆ ได้แก่ ขอให้จัดทำ Catalog สินค้า เพื่อให้ง่ายต่อการนำเสนอลูกค้า หรือตรวจสอบสินค้าความสามารถในการจัดทำสินค้านั้นๆ

“...อยากให้ทางร้านจัดทำ Catalog สินค้า เพราะจะได้รู้ว่า มีสินค้าอะไรบ้าง ไม่ต้องมาถามว่าทำได้ไหม...” (TRADER 12, จัดซื้อ, สัมภาษณ์)

บทที่ 5

อภิปรายผลการวิจัย ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์และข้อเสนอแนะ

บทนี้เป็นการเสนอสรุปผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัยอภิปรายถึงประเด็นต่างๆ ที่เกิดขึ้นในงานวิจัยข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้และข้อเสนอแนะของงานวิจัยครั้งต่อไปเพื่อเป็นโอกาสในการศึกษาต่อของงานวิจัยในอนาคต โดยเป็นการนำเอาข้อมูลที่ได้จากการสรุปผลการวิจัยในบทที่ 4 ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ในแต่ละระดับและข้อเสนอแนะ โดยแบ่งเป็น 6 ส่วน ได้แก่ (1) การวางกลยุทธ์ระดับองค์กร (2) การวางกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (3) การวางกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (4) แผนกลยุทธ์ในแต่ละหน่วยงาน (5) ข้อจำกัดงานวิจัย และ (6) ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต

5.1 การวางกลยุทธ์ระดับองค์กร (corporate level strategy)

5.1.1 สรุปผลสถานะของตลาดในปัจจุบันในด้านของการแข่งขันภายในตลาดและความต้องการของตลาด สำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ

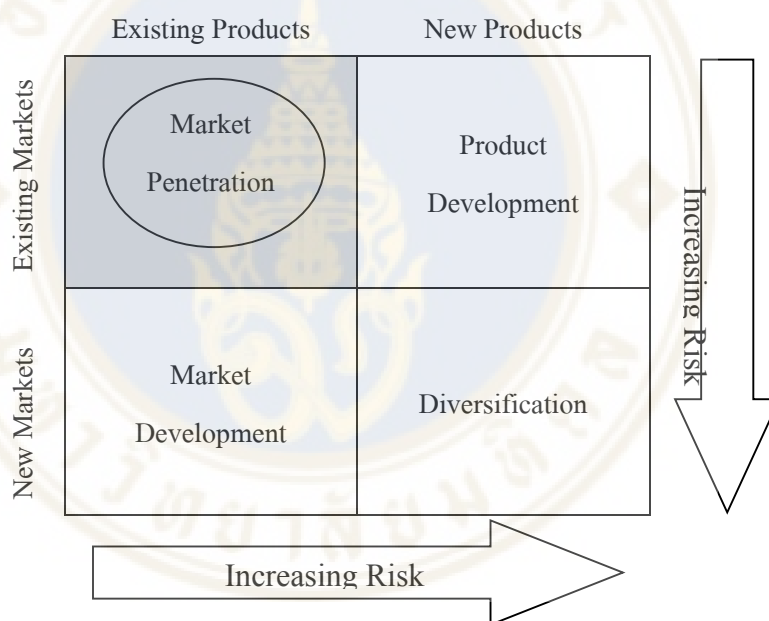
จากการวัตถุประสงค์การวิจัยหัวข้อที่ 1.6.1 ต้องการศึกษาสถานะของตลาดในปัจจุบันในด้านของการแข่งขันภายในตลาดและความต้องการของตลาด สำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ เป็นการนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและกลุ่มลูกค้าวิเคราะห์ประกอบกับข้อมูลแนวโน้มการเติบโตของธุรกิจจากการข้อมูลแนวโน้มการวิเคราะห์ Mega Trend ในหัวข้อที่ 1.1

โดยสรุปผลจากข้อที่ 4.2.1 การศึกษาด้านสถานการณ์การเติบโตของบริษัทกรณีศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ บริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด เห็นได้ว่าการเติบโตของธุรกิจผลิตลูกกึ่งยางอุตสาหกรรมเป็นธุรกิจมีคงที่ แต่การขายตัวเรื่อยๆ ไม่มาก สามารถสังเกตได้จากยอดขายผลิตภัณฑ์ และรูปแบบของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการในหลายประเภทธุรกิจ

ส่วนสรุปผลจากข้อที่ 4.3.1 ข้อมูลสถานะของตลาดในปัจจุบันในด้านของการแข่งขันภายในตลาดและความต้องการของตลาด เห็นได้ว่าเป็นการสัมภาษณ์ลูกค้าในหลากหลายกลุ่มธุรกิจและ

สอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่ว่า ลูกกลิ้งยางอุตสาหกรรมมีการพึ่งพาธุรกิจมากกว่าหนึ่งประเภท มีการทดแทนกันในกรณีมีสภาวะถดถอยในแต่ละธุรกิจ

สามารถสรุปได้ว่าทิศทางธุรกิจของลูกค้าลูกกลิ้งยางอุตสาหกรรมมีแนวโน้มที่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง สิ่งส่งผลดีต่อบริษัทฯ ในทิศทางองค์กรเป้าหมายขององค์กรในทิศทางที่ดำเนินงานในการขยายธุรกิจแบบการขยายกลุ่มลูกค้า โดยปรับอัตราส่วนของกลุ่มลูกค้าธุรกิจที่ซื้อเพื่อใช้งานให้มากขึ้น ขยายกลุ่มลูกค้าเพื่อที่จะสร้างรายได้และกำไร เป็นไปตามแบบ Growth Strategy ในรูปแบบของ Market Penetration Strategy ตาม Ansoff Matrix คือ การเพิ่มยอดขายโดยการเติบโตจากผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในกลุ่มลูกค้าในตลาดเดิม ซึ่งจะส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์และการดำเนินงานของบริษัทฯ โดยสาเหตุที่เลือกกลยุทธ์ เพราะเป็นการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานไม่มาก สามารถดำเนินการได้ทันที และมีความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นน้อยที่สุด



รูปภาพที่ 5.1 Ansoff Matrix

5.1.2 สรุปผลตัวแบบธุรกิจที่น่าเสนอภายใต้กรอบแนวคิดของบริษัทหลังปรับปรุงกลยุทธ์ (Business Model Canvas)

จากการปรับเปลี่ยนทิศทางของบริษัทฯ จึงส่งผลต่อรูปแบบของการปรับกลยุทธ์ของบริษัทฯ ที่แตกต่างออกไป เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

Key Partners บริษัทห้างแห่ง บริษัทขายสารเคมี ร้านค้าแกนเหล็ก ร้านค้าลูกป็น	Key Activity 1) ขอรราคาสินค้าตามแบบ 2) จัดทำใบเสนอราคา 3) การยืนยันการสั่งซื้อตามแบบ 4) การเข้าสู่กระบวนการผลิต 5) <u>การตรวจสอบคุณภาพสินค้าพร้อมจัดทำใบรับประกัน</u> 6) <u>การส่งมอบสินค้าหลังจากการสั่งซื้อ 3 วันหรือได้รับสินค้าจากลูกค้า (ถ้ามี)</u> 7) จัดทำเอกสารการเงิน	Value Proposition 1) <u>สำหรับลูกค้าธุรกิจที่ซื้อเพื่อใช้</u> <u>เน้นการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพโดยผ่านกระบวนการตรวจสอบสินค้าตามแบบและออกไปรับรองสินค้าและรับประกันสินค้า มีมาตรฐานในการผลิตตาม ISO9001:2015 พร้อมทั้งมีการให้คำปรึกษาข้อมูลเกี่ยวข้องกับการใช้งาน การบริการการส่งมอบสินค้าภายใน 3 วันหลังทำการได้รับคำสั่งซื้อหรือสินค้าจากลูกค้า (ถ้ามี) ทั้งนี้มีการตอบกลับใบเสนอราคาภายในระยะเวลา 3 ชั่วโมงทำการยืนยันคำสั่งซื้อตามแบบ/วันส่งมอบสินค้า</u> 2) <u>สำหรับลูกค้าธุรกิจที่ซื้อเพื่อขายต่อ</u> <u>เน้นการลดต้นทุนด้านราคาในกรณีสั่งซื้อถึงยอดที่กำหนด ส่วนลดเงินสด พร้อมทั้งการบริการรวดเร็วในเรื่องการเสนอราคาการตอบกลับใบเสนอราคาภายในระยะเวลา 3 ชั่วโมง และทำการยืนยันคำสั่งซื้อตามแบบและวันส่งมอบสินค้า จัดทำสินค้าให้เป็นไปตามแบบและมีคุณภาพ ดำเนินการตามมาตรฐานในการผลิตตาม ISO9001:2015 ออกใบรับรองคุณภาพสินค้าและรับประกันสินค้า</u>	Customer Relationship - ให้ข้อมูลและแนะนำสินค้า - <u>การจัดทำใบเสนอราคาภายใน 3 ชั่วโมงทำการหลังได้รับคำขอ</u> - <u>การยืนยันการสั่งซื้อโดยยืนยันแบบที่ส่งให้ และวันกำหนดส่งมอบ</u> - <u>การผลิตสินค้าพร้อมตรวจสอบคุณภาพสินค้าตามแบบและออกไปรับประกันการใช้งานสินค้า</u> - <u>การส่งมอบสินค้าภายใน 3 วันหลังจากได้รับคำสั่งซื้อ/รับสินค้าจากลูกค้า</u>	Customer Segment 1) เป้าหมายระยะสั้น (ปีที่ 1) ลูกค้าธุรกิจที่ซื้อเพื่อใช้ 80% Trader 20% และยอดขายเพิ่มขึ้น 5% จากปีที่ผ่านมา 2) เป้าหมายระยะกลาง (ปีที่ 2-3) ลูกค้าธุรกิจที่ซื้อเพื่อใช้ 90% Trader 10% และยอดขายเพิ่มขึ้น 5% จากปีที่ผ่านมา 3) เป้าหมายระยะยาว (ปีที่ 3-5) ลูกค้าธุรกิจที่ซื้อเพื่อใช้ 95% Trader 5% และยอดขายเพิ่มขึ้น 5% จากปีที่ผ่านมา
Cost Structure ต้นทุนวัตถุดิบ ต้นทุนแรงงานและต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิต	Revenue Streams วิธีการคิดหลัก คือ ต้นทุนการผลิต (Cost plus pricing) รายรับจากการขายผลิตภัณฑ์คิดต้นทุนจากวัตถุดิบ สินค้าและการดำเนินงาน คือ ค่าวัตถุดิบในการผลิต + แกนเหล็ก/ชิ้น (ถ้ามี) + ค่าแรงงาน/ชิ้น + ค่าขนส่ง ทั้งนี้ราคาวัตถุดิบและแกนเหล็กขึ้นอยู่กับคำสั่งซื้อ และในกรณีที่สินค้ามีความง่ายในการผลิตใช้วิธีการการเปรียบเทียบราคากับคู่แข่ง (Competition-based pricing) ในกรณีที่สินค้าที่มีความยากในการผลิตใช้วิธีการตั้งราคาที่สูง (Premium Pricing) เพราะสินค้ามีความพิเศษ			

รูปภาพที่ 5.2 ตัวแบบธุรกิจที่นำเสนอภายใต้กรอบแนวคิด Business Model Canvas

หมายเหตุ อักษรที่เป็นตัวเอียงและขีดเส้นใต้เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงจากเดิม

5.1.2.1 Key Partners

บริษัททางแท่งการผลิตยางลูกกลิ้งยางอุตสาหกรรมมีวัตถุดิบหลักของยางคอมพาวด์ ต้องประกอบด้วยสารตั้งต้น คือ ยางแท่ง ซึ่งมีผู้จำหน่ายจำนวนมาก อย่างไรก็ตามราคาของวัตถุดิบขึ้นอยู่กับราคายางในตลาดโลก

บริษัทขายสารเคมี เนื่องจากการผลิตลูกกลิ้งยางอุตสาหกรรมมีวัตถุดิบหลักของยางคอมพาวด์ เพื่อนำไปผสมกับยางแท่ง สำหรับการขึ้นรูปติดแกนเหล็ก ซึ่งเป็นวัตถุดิบที่ต้องสั่งซื้อจากบริษัทที่นำเข้า ในประเทศไทยมีบริษัทที่นำเข้าสารเคมีเฉพาะที่ค่อนข้างจำกัด รวมถึงในบางครั้งมีการเปลี่ยนแปลงสูตรเคมี ทำให้ส่งผลกระทบต่อการผลิตขึ้นรูปผลิตภัณฑ์ ถือเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ดังนั้น ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัทฯ กับบริษัทขายสารเคมีเป็นสิ่งจำเป็น ในการมีสินค้าให้ทดลองก่อนเข้ามาจำหน่ายหรือการแจ้งเตือนการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่สั่งสินค้ารุ่นที่ใช้อยู่ในเพียงพอกับความต้องการ ก่อนที่จะพัฒนาสูตรทางเคมีให้สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ใหม่ที่บริษัทสารเคมีนำเข้า

ร้านค้าแกนเหล็ก ในบางผลิตภัณฑ์แกนเหล็กมีความจำเป็นต้องใช้วัตถุดิบในการผลิตขึ้นรูปผลิตภัณฑ์ตามแบบ

ร้านค้าลูกปืน ในบางผลิตภัณฑ์มีการซ่อมแซมและแก้ไขโดยมีความจำเป็นต้องใช้ลูกปืนในการถ่วงน้ำหนักสินค้า ซึ่งมักเป็นการซื้อเป็นครั้งๆ จึงมีความจำเป็นต้องหาร้านค้าที่มีความพร้อมด้านวัตถุดิบและความหลากหลายของขนาด

5.1.2.2 Key Activity

ขั้นตอนที่ 1 ลูกค้าจัดทำแบบเพื่อขอราคาของสินค้า ทางบริษัทฯ จะคำนวณจากต้นทุนของการผลิตตามขนาดและประเภทของยางที่ใช้ รวมทั้งความยากง่ายของการผลิต

ขั้นตอนที่ 2 จัดทำใบเสนอราคา เป็นการตอบกลับคำขอราคา จากเดิมใช้ระยะเวลา 1 วัน ปรับปรุงการบริการให้เร็วขึ้น โดยทางบริษัทฯ ส่งใบเสนอราคาภายใน 3 ชั่วโมงทำการ หลังจากได้รับคำขอราคาสินค้า

ขั้นตอนที่ 3 การยืนยันคำสั่งซื้อตาม เป็นการตอบกลับของลูกค้าในการสั่งซื้อสินค้าหลังได้รับการเสนอราคา ทั้งนี้ทางบริษัทฯ จะทำการยืนยันแบบที่ลูกค้าส่ง เพื่อนัดหมายในการรับสินค้า (ถ้ามี) พร้อมทั้งแจ้งวันแล้วเสร็จของสินค้า

ขั้นตอนที่ 4 การเข้าสู่กระบวนการผลิต จัดทำใบสั่งงานเพื่อส่งไปส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น จัดเตรียมเคมีภัณฑ์ จัดเตรียมการขึ้นรูปยาง เป็นต้น ต้องจัดให้แล้วเสร็จหลังได้รับคำสั่งซื้อหรือรับสินค้าจากลูกค้า (ถ้ามี)

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบคุณภาพสินค้าพร้อมจัดทำใบรับประกัน เมื่อสินค้าสิ้นสุดกระบวนการผลิต จึงมีการตรวจสอบสินค้าตามแบบทั้งขนาด สี ความแข็งและ ผิวสัมผัส โดยออกใบรับรองการตรวจสอบสินค้าและใบรับประกันสินค้า

ขั้นตอนที่ 6 ส่งมอบสินค้า เป็นแจ้งทางลูกค้าอีกครั้ง เพื่อกำหนดการส่งสินค้า

ขั้นตอนที่ 7 จัดทำเอกสารการเงิน กรณีลูกค้าชำระเป็นเงินสด สามารถออกใบเสร็จได้ทันที หรือกรณีที่เป็นเครดิตจะเข้าสู่กระบวนการวางบิลและเก็บเงินเมื่อครบกำหนด

5.1.2.3 Value Proposition

5.1.2.3.1 สำหรับลูกค้าธุรกิจที่ซื้อเพื่อใช้ เน้นการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพโดยผ่านกระบวนการตรวจสอบสินค้าตามแบบและออกใบรับรองสินค้าและรับประกันสินค้า พร้อมทั้งมีการให้คำปรึกษาข้อมูลเกี่ยวข้องกับการใช้งาน การบริการการส่งมอบสินค้า ภายใน 3 วันหลังทำการได้รับคำสั่งซื้อหรือสินค้าจากลูกค้า (ถ้ามี) ทั้งนี้มีการตอบกลับใบเสนอราคา ภายในระยะเวลา 3 ชั่วโมงทำการยืนยันคำสั่งซื้อตามแบบ/วันส่งมอบสินค้า

5.1.2.3.2 สำหรับลูกค้าธุรกิจที่ซื้อเพื่อขายต่อเน้นการลด ยุทธศาสตร์ราคาในกรณีที่สั่งซื้อถึงยอดที่กำหนด ส่วนลดเงินสด พร้อมทั้งการบริการรวดเร็วในเรื่อง การเสนอราคาการตอบกลับใบเสนอราคาภายในระยะเวลา 3 ชั่วโมงและทำการยืนยันคำสั่งซื้อตามแบบและวันส่งมอบสินค้า จัดทำสินค้าให้เป็นไปตามแบบและมีคุณภาพออกใบรับรองคุณภาพสินค้าและรับประกันสินค้า

5.1.2.4 Customer Relationship

5.1.2.4.1 การให้ข้อมูลของผลิตภัณฑ์ช่วยให้สอดคล้องกับ ลักษณะการใช้งาน เมื่อลูกค้าสั่งสินค้า ทางบริษัทจำเป็นต้องให้ข้อมูลที่ถูกต้อง และสามารถผลิต สินค้าประเภทต่างๆ ตามประเภทของใช้งานของการผลิต

5.1.2.4.2 การจัดทำใบเสนอราคาภายใน 3 ชั่วโมง (เวลาทำการ) เพื่อให้ลูกค้าสามารถพิจารณาในการสั่งซื้อได้รวดเร็วมากขึ้น

5.1.2.4.3 การยืนยันการสั่งซื้อสินค้า เมื่อได้รับคำสั่งซื้อจาก ลูกค้า จะมีการนัดหมายในการรับสินค้าจากลูกค้า (ถ้ามี) หรือการแจ้งกำหนดแล้วเสร็จของคำสั่งซื้อ

5.1.2.4.4 การผลิตสินค้าและรับประกันสินค้า เป็นการ กำหนดระยะเวลาในการผลิตสินค้าอยู่ที่ 3 วันทำการ นับแต่มีคำสั่งซื้อหรือนัดหมายรับสินค้าจาก ลูกค้า (ถ้ามี) เมื่อสิ้นสุดกระบวนการผลิตมีการตรวจสอบคุณภาพ พร้อมทั้งการรับประกันการใช้งาน สินค้า ทางบริษัทฯ ระบบการรับประกันสินค้า โดยหากสินค้าไม่เป็นไปตามคำสั่งซื้อ ทางบริษัทฯ

จะดำเนินการแก้ไขทันทีก่อนส่งมอบ หรือเมื่อลูกค้าใช้สินค้าในระยะรับประกันพบปัญหาจากผลิตภัณฑ์ เช่น เนื้อยางร้อนจากแกนเหล็ก พบรอยแยกในชั้นของเนื้อยาง เป็นต้น

5.1.2.4.5 การส่งมอบ แจ้งลูกค้าเมื่อพร้อมส่งมอบ เป็นการยืนยันการส่งมอบผลิตภัณฑ์

5.1.2.5 Customer Segment

กลุ่มลูกค้าธุรกิจที่ซื้อเพื่อใช้ เป็นกลุ่มลูกค้าหลักที่ทางบริษัท ต้องให้ความสำคัญในการติดต่อหรือให้เกิดการสั่งซื้อ โดยทางบริษัทฯ ให้เครดิตการชำระเงินที่แตกต่างกัน

กลุ่มลูกค้าธุรกิจที่ซื้อเพื่อขายต่อ บริษัทที่รับคำสั่งซื้อสินค้าและจัดส่งสินค้าตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งทางบริษัทฯ จะดำเนินการผลิตสินค้าตามแบบ มีส่วนลดหากซื้อยอดตามที่กำหนดรายเดือนหรือส่วนลดเงินสดเมื่อชำระสินค้าขณะส่งมอบทันทีหรือหากเป็นผู้รับผิดชอบในการรับ-ส่งสินค้า โดยทางบริษัทฯ ทั้งนี้ บริษัทได้ตั้งเป้าหมายสัดส่วนของลูกค้า ดังนี้

- 1) เป้าหมายระยะสั้น (ปีที่ 1) กลุ่มลูกค้าธุรกิจที่ซื้อเพื่อใช้ 80% + Trader 20% และมียอดขายเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา 5%
- 2) เป้าหมายระยะกลาง (ปีที่ 2-3) กลุ่มลูกค้าธุรกิจที่ซื้อเพื่อใช้ 90% + Trader 10% และมียอดขายเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา 5%
- 3) เป้าหมายระยะยาว (ปีที่ 3-5) กลุ่มลูกค้าธุรกิจที่ซื้อเพื่อใช้ 95% + Trader 5% และมียอดขายเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา 5%

5.1.2.6 Key Resources

5.1.2.6.1 แผนกการขายและการตลาด เพื่อช่วยประชาสัมพันธ์และนำเสนอสินค้าให้เป็นที่รู้จัก ขยายกลุ่มลูกค้าหรือดึงกลุ่มลูกค้าเดิมให้กลับมาซื้อซ้ำ

5.1.2.6.2 แผนกการผลิต/ตรวจสอบสินค้า เป็นการผลิตสินค้าให้เป็นตามมาตรฐานและแบบที่กำหนด รวมทั้งการตรวจสอบคุณภาพสินค้าหลังการผลิต ออกไปรับรองคุณภาพสินค้า ควบคุมการผลิตให้เป็นไปตามมาตรฐาน ISO9001:2015

5.1.2.6.3 แผนกขนส่ง การขนส่งสินค้าตามตารางงานที่กำหนดและตามที่นัดหมายกับลูกค้าผู้รับสินค้า

5.1.2.6.4 แผนกธุรการ ประสานงานในระหว่างการผลิตและลูกค้า พร้อมทั้งการเอกสารทางการเงินที่จำเป็น

5.1.2.7 Channels

5.1.2.7.1 Direct Sale การขายสินค้าให้แก่กลุ่มลูกค้าธุรกิจที่ซื้อเพื่อใช้

5.1.2.7.2 Indirect Sale การขายสินค้าผ่านกลุ่มลูกค้าที่ซื้อไปขายต่อให้แก่ลูกค้าธุรกิจที่ซื้อเพื่อใช้

5.1.2.8 Cost Structure

- 1) ต้นทุนวัตถุดิบ 45% ได้แก่ ค่าวัตถุดิบ
- 2) ต้นทุนแรงงาน 45% ได้แก่ ค่าจ้างพนักงาน ค่าตอบแทนเพิ่มเติม
- 3) ค่าต้นทุนใช้จ่ายในการผลิต 10% ได้แก่ ค่าน้ำ ค่าไฟ

ค่าซ่อมบำรุง

5.1.2.9 Revenue Streams

Model แบบ Cost Plus ซึ่งรายรับจากการขายผลิตภัณฑ์คิดต้นทุนจากวัตถุดิบสินค้าและการดำเนินงาน คือ ค่าวัตถุดิบในการผลิตยาง + แคนเหล็ก/ชิ้น (ถ้ามี) + ค่าแรงงาน/ชิ้น + ค่าขนส่ง ทั้งนี้ราคาวัตถุดิบและแคนเหล็กขึ้นอยู่กับกำลังซื้อ

ในกรณีที่เป็นสินค้ามีความง่ายในการผลิตใช้วิธีการเปรียบเทียบราคากับคู่แข่ง (Competition-based pricing)

ในกรณีที่เป็นสินค้าที่มีความยากในการผลิตใช้วิธีการตั้งราคาที่สูง (Premium Pricing) เพราะสินค้ามีความพิเศษ

5.2 การวางกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy)

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1.6.2 ศึกษาถึงความเป็นไปได้ของโอกาสทางธุรกิจและการสร้างมูลค่าเพิ่มในกับสินค้าของบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด นำผลการวิเคราะห์แล้วจะเห็นว่า กลยุทธ์ระดับธุรกิจยังขาดความชัดเจน เนื่องจากวิสัยทัศน์ได้กำหนดว่า “บริการฉับไว สินค้ามาตรฐาน ราคาย่อมเยา” ซึ่งจะเห็นได้ว่าทิศทางปัจจุบันเป็นการร่วมกันระหว่าง Cost Leadership และ Differentiation ทำให้กลุ่มลูกค้าเกิดความสับสน

จากแผนการดำเนินงานในอนาคตจะมีการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักจากธุรกิจที่ซื้อเพื่อใช้งานจาก 70% เป็น 80% และจำนวนกลุ่มลูกค้ารองจาก 30% เป็น 20% เพื่อสร้างผลประกอบการที่มากขึ้นและกำไรที่มากขึ้น ต้องมีนำการสร้างมูลค่าสินค้ามาวิเคราะห์ ทั้งนี้ จากบทสัมภาษณ์ผู้ประกอบการได้สังเกตเห็นถึงวิธีการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าตามหัวข้อที่ 4.2.2 ข้อมูลความเป็นไปได้ของโอกาสทางธุรกิจและการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า โดยสรุปได้ว่าการเพิ่มมูลค่าสินค้าสามารถแบ่งได้ 3 มิติ ได้แก่ เรื่องคุณภาพของสินค้าให้เป็นตามที่ลูกค้าต้องการ เรื่องการบริการให้ลูกค้าได้รับสินค้าอย่างรวดเร็วและบริการอื่นๆ และเรื่อง

ภาพลักษณ์ของบริษัทให้มีความเป็นมาตรฐานปฏิบัติงานผ่านการรับรองมาตรฐานการผลิตและการรับประกันการใช้งานสินค้า ซึ่งต้องพัฒนาทุกมิติไปด้วยกัน เนื่องจากสินค้าประเภทลูกกลิ้งยางอุตสาหกรรมเป็นการขายสินค้าและบริการควบคู่กัน ถือเป็นแนวทางที่เพิ่มมูลค่าสินค้าจากการสร้างความแตกต่างในด้านคุณภาพและการบริการ

ทั้งนี้ วิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลการสัมภาษณ์ของกลุ่มลูกค้าตามหัวข้อที่ 4.3.2 ข้อมูลความเป็นไปได้ของโอกาสทางธุรกิจและการสร้างมูลค่าเพิ่มในกับสินค้า สามารถแยกความต้องการของลูกค้าได้ตามประเภทของธุรกิจ แบ่งได้ดังนี้

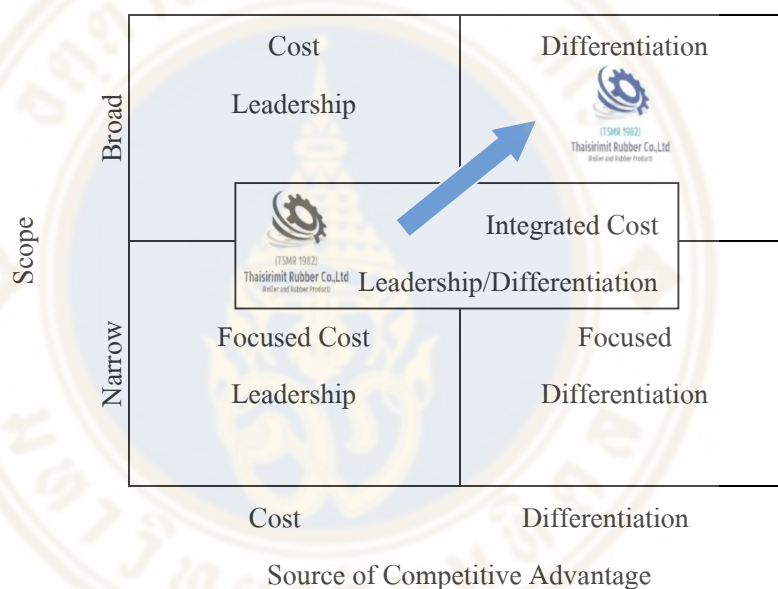
กลุ่มลูกค้าในกลุ่มธุรกิจที่ซื้อเพื่อไปใช้งานให้ความสำคัญเรื่องของคุณภาพสินค้ามากที่สุด รองมา คือ การบริการ และราคา ตามลำดับ ซึ่งมีความคิดเห็นต่อคุณภาพสินค้าว่าควรผลิตสินค้าให้เป็นไปตามแบบที่กำหนดและเมื่อใช้งานไปต้องไม่พบปัญหาในระยะประกันสินค้า การบริการที่เป็นจุดเด่นของบริษัทที่ลูกค้าต้องการ คือ การที่สามารถจัดทำ-จัดส่งสินค้าได้อย่างรวดเร็ว ตรงกับกำหนดวัน/เวลาที่นัดหมายส่งมอบ และการรับประกันหลังการขาย และการให้คำแนะนำเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และราคาที่ลูกค้ารู้สึกถึงความคุ้มค่าเป็นสิ่งที่ยอมรับได้

สำหรับกลุ่มลูกค้าในธุรกิจที่ซื้อเพื่อไปขายต่อ ให้ความสำคัญกับราคามากที่สุด ตามด้วยการบริการและคุณภาพ ซึ่งมีความเห็นว่าราคาจำเป็นในการที่สามารถแข่งกับบริษัทอื่นๆ ได้ โดยมีความคิดเห็นต่อราคาในบางครั้งยังสูงกว่าที่ต้องการ ในเรื่องของการบริการที่สามารถผลิตได้ตามกำหนด ส่งมอบตามระยะเวลานัดและการที่สามารถตอบกลับใบเสนอราคาได้อย่างรวดเร็ว ในส่วนคุณภาพมีความเห็นมีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งหากต้องการเจาะลูกค้ากลุ่มนี้ ต้องดำเนินธุรกิจในรูปแบบของ Cost Leadership แต่หากต้องการสร้างกำไรมากขึ้นสำหรับบริษัทฯ เป็นไปได้ยากให้การเพิ่มปริมาณการผลิต ณ ปัจจุบัน เนื่องจากสถานะต้นทุนแรงงานที่มีแนวโน้มสูงขึ้น

สรุปได้ว่าบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด เดิมยังขาดความชัดเจนในทิศทางการดำเนินการธุรกิจ เนื่องจากให้ความสำคัญเรื่องคุณภาพและบริการ แต่มีการชูเรื่องราคาขอมเยา ซึ่งถือว่าเป็น Integrated Cost Leadership/Differentiation ซึ่งทำให้ขาดความชัดเจนในการเลือกกลุ่มลูกค้าหลัก หากต้องการดำเนินการตามเป้าหมาย 3 ปีข้างหน้า ทางบริษัทฯ มีความจำเป็นต้องปรับรูปแบบกลยุทธ์ทางธุรกิจในทิศทาง Differentiation ที่มีการพัฒนาคุณภาพสินค้า เนื่องจากยังมีความเป็นไปได้ในการสร้างความแตกต่าง เพื่อให้ลูกค้าที่เป็นกลุ่มลูกค้าหลักอย่างลูกค้าธุรกิจที่ซื้อเพื่อใช้งาน และมีผู้เล่นที่น้อยกว่า อีกทั้งบริษัทฯ มีความสามารถในการผลิตสินค้าที่มีความเฉพาะและยากจะเลียนแบบ จึงเหมาะกับการเข้าสู่ Blue Ocean หากบริษัทถอยกลับมาสู่ตลาดแบบ Red Ocean ที่เน้นการใช้ Cost Leadership เป็นการแข่งขันจะที่ไม่คุ้มค่าและไม่สามารถ

สร้างกำไรได้ เพราะรูปแบบของสินค้าลูกกลิ้งยางอุตสาหกรรมเป็นการยากที่ได้จะมีการสั่งซื้อจำนวนมาก ทำให้เป็นการยากที่จะสร้างผลกำไรจากการขายในปริมาณที่มาก

ทั้งนี้ การดำเนินการแบบการสร้างแตกต่างเป็นการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ ผ่านการพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการ ซึ่งทางบริษัทฯ ต้องสามารถผลิตสินค้าให้ได้ตามแบบที่กำหนด และมีรูปแบบการบริการต้องมีความรวดเร็วทั้งการตอบกลับใบเสนอราคาและการส่งมอบสินค้าให้ได้ตามกำหนด และราคาให้ลูกค้ายอมรับกับมาตรฐานสินค้าและบริการ พร้อมกับปรับวิสัยทัศน์จาก “บริษัท ไทยสิริมิตรการยาง จำกัด มุ่งผลิตสินค้ามาตรฐาน บริการจับไว ราคาเยี่ยมเยา” เป็น “บริษัท ไทยสิริมิตรการยาง จำกัด มุ่งผลิตสินค้ามาตรฐาน บริการจับไว ราคาคุ้มค่า” เพื่อให้ลูกค้ารับรู้ว่าคุณภาพมีความแตกต่าง คุ้มค่ากับราคาหากต้องจ่ายราคาที่สูงกว่าบริษัทคู่แข่ง



รูปภาพที่ 5.3 การวางกลยุทธ์ระดับธุรกิจในอนาคต

5.3 แผนกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Function level strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมไปยังหน่วยงานต่างๆ ให้ครอบคลุมแผนการผลิต แผนการตลาด แผนการผลิต และแผนด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งสืบเนื่องจากการทิศทางของกลยุทธ์แบบ Growth Strategy ในรูปแบบของ Market Penetration Strategy ซึ่งต้องที่การเพิ่มยอดขายโดยการเติบโตจากผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในกลุ่มลูกค้าในตลาดเดิม และทิศทางของธุรกิจในรูปแบบของ Differentiation โดยจะมีการปรับกระบวนการดำเนินการกิจกรรมหลัก (Primary Activity) ใน Value Chain ดังแผนภาพที่ 5.4 การวิเคราะห์โซ่คุณค่าที่มีพัฒนาใหม่



รูปภาพที่ 5.4 การวิเคราะห์โซ่คุณค่าที่มีพัฒนาใหม่

ตารางที่ 5.1 เปรียบการวิเคราะห์โซ่คุณค่าเก่า-ใหม่และการเปลี่ยนแปลงของการดำเนินงาน

กิจกรรม	Value Chain เดิม	Value Chain ใหม่	การเปลี่ยนแปลง
กิจกรรมหลัก (Primary Activity)			
Inbound Logistics	การบริหารจัดการวัตถุดิบ ได้แก่ การจัดซื้อ การจัดเก็บ และการรับเอาผลิตภัณฑ์เดิมของลูกค้าจัดทำผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยทางบริษัท ติดต่อผู้ขายในการจัดหาวัตถุดิบตามที่บริษัทฯ กำหนด ทั้งนี้บริษัทจะกำหนดยี่ห้อและชื่อสารเคมี	การบริหารจัดการวัตถุดิบ ได้แก่ การจัดซื้อ การจัดเก็บ และการรับเอาผลิตภัณฑ์เดิมของลูกค้าจัดทำผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยทางบริษัท ติดต่อผู้ขายในการจัดหาวัตถุดิบตามที่บริษัทฯ กำหนด ทั้งนี้บริษัทจะกำหนดยี่ห้อและชื่อสารเคมี	คงเดิม
Operations	1) ขั้นตอนการรับคำขอราคาโดยรับรายละเอียดจากลูกค้าและเสนอราคาแจ้งลูกค้าใน 1 วัน และรอลูกค้าตอบกลับเพื่อรับคำสั่งซื้อ เมื่อได้รับคำสั่งซื้อจะมีการนัดหมายเพื่อรับแกนเหล็ก (กรณีที่เป็นสินค้าหล่ออย่างใหม่) 2) ขั้นตอนการผลิต ใช้ระยะเวลา 3 – 7 วัน 2.1) จัดเตรียมส่วนผสมในการผลิตสินค้าและทำการขึ้นรูปจากส่วนผสมทางเคมีเป็นแผ่นยาง พร้อมการเตรียมผิวแกนเหล็กโดยนำยางเดิมออกจากแกนเหล็กหรือแกนเหล็กใหม่ เพื่อพร้อมสำหรับการติดแผ่นยาง	1) ขั้นตอนการรับคำสั่งซื้อ 1.1) เมื่อลูกค้าขอราคาและเสนอราคาแจ้งลูกค้าใน 3 ชั่วโมง หลังลูกค้าให้รายละเอียดสินค้า 1.2) เมื่อมีคำสั่งสั่งซื้อ มีการตอบรับเพื่อยืนยันแบบ 2) ขั้นตอนการผลิต ใช้ระยะเวลา 3 วัน 2.1) จัดเตรียมส่วนผสมในการผลิตสินค้าและทำการขึ้นรูปจากส่วนผสมทางเคมีเป็นแผ่นยาง พร้อมการเตรียมผิวแกนเหล็กโดยนำยางเดิมออกจากแกนเหล็กหรือแกนเหล็กใหม่ เพื่อพร้อมสำหรับการติดแผ่นยาง	1) พัฒนาระบบการลดระยะเวลาการส่งใบเสนอราคาจาก 1 วัน เป็น 3 วัน ระยะเวลาการผลิตจาก 3 – 7 วัน เป็น 3 วัน 2) เพิ่มกระบวนการตรวจสอบคุณภาพและการออกไปรับรองสินค้า

ตารางที่ 5.1 เปรียบการวิเคราะห์โซ่คุณค่าเก่า-ใหม่และการเปลี่ยนแปลงของการดำเนินงาน (ต่อ)

กิจกรรม	Value Chain เดิม	Value Chain ใหม่	การเปลี่ยนแปลง
Operations (ต่อ)	<p>2.2) การใช้ความร้อนอบให้เหมาะสมเพื่อให้เนื้อยางและเหล็กเข้ารูปกันเมื่ออบยางจนสุก ยางจะเกิดการพองตัวและไม่เรียบ ต้องผ่านขั้นตอนการเจียรผิวเนื้อยางให้เรียบและตามขนาดที่กำหนดทั้งรูปทรงหรือขนาดตามรายละเอียดของคำสั่งซื้อ</p> <p>2.3) ในกรณี สินค้าเมื่อผ่านการใช้งานแล้วเนื้อยางจะสึก ซึ่งต้องนำมาลอกชั้นยางเดิมออก และหล่อลูกยางใหม่พร้อม</p>	<p>2.2) การใช้ความร้อนอบให้เหมาะสมเพื่อให้เนื้อยางและเหล็กเข้ารูปกันเมื่ออบยางจนสุก ยางจะเกิดการพองตัวและไม่เรียบ ต้องผ่านขั้นตอนการเจียรผิวเนื้อยางให้เรียบและตามขนาดที่กำหนดทั้งรูปทรงหรือขนาดตามรายละเอียดของคำสั่งซื้อ</p> <p>2.3) ในกรณี สินค้าเมื่อผ่านการใช้งานแล้วเนื้อยางจะสึก ซึ่งต้องนำมาลอกชั้นยางเดิมออก และหล่อลูกยางใหม่พร้อม ในขั้นตอนที่ 2.1 – 2.3 มีการควบคุมการผลิตให้เป็นไปตามมาตรฐาน ISO9001:2015</p> <p>3) ตรวจสอบคุณภาพก่อนส่งมอบ</p> <p>3.1) ตรวจสอบสินค้าให้เป็นไปตามแบบ ได้แก่ สี ขนาด เนื้อผิว ความแข็ง โดยตรวจสอบทั้งหมด 4 จุด (หัว/ท้าย/กลาง 2 จุด)</p> <p>3.2) ออกเอกสารรายงานการตรวจสอบสินค้าและรับรองคุณภาพ</p>	<p>3) ปรับปรุงให้กระบวนการผลิตเป็นไปตาม ISO9001:2015</p>

ตารางที่ 5.1 เปรียบการวิเคราะห์โซ่คุณค่าเก่า-ใหม่และการเปลี่ยนแปลงของการดำเนินงาน (ต่อ)

กิจกรรม	Value Chain เดิม	Value Chain ใหม่	การเปลี่ยนแปลง
Outbound Logistics	ทำการนัดหมายเพื่อส่งมอบสินค้า โดยนำสินค้าที่ถูกต้องตามรายละเอียดที่กำหนดส่งไปยังลูกค้า หรือกรณีที่ลูกค้าประสงค์รับสินค้าด้วยตนเอง จะทำการนัดหมายให้ลูกค้ารับสินค้าที่บริษัท	ทำการนัดหมายเพื่อส่งมอบสินค้า โดยนำสินค้าที่ถูกต้องตามรายละเอียดที่กำหนดส่งไปยังลูกค้า หรือกรณีที่ลูกค้าประสงค์รับสินค้าด้วยตนเอง จะทำการนัดหมายให้ลูกค้ารับสินค้าที่บริษัท	คงเดิม
Marketing and Sales	การวางแผนการขาย การคำนวณราคาขาย การให้เครดิตลูกค้าตามความเหมาะสมและการให้ส่วนลดต่างๆ เช่น การรับ-ส่งสินค้าด้วยตนเอง เป็นต้น	1) การวางแผนการขาย การคำนวณราคาขาย การให้เครดิตลูกค้าตามความเหมาะสมและการให้ส่วนลดต่างๆ เช่น การรับ-ส่งสินค้าด้วยตนเอง เป็นต้น 2) จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ ได้แก่ ใบสมุด แคมเปญสื่อ เว็บไซต์	เพิ่มเติมเรื่องการประชาสัมพันธ์ รูปแบบการPush & Pull Strategy
Services	การให้บริการให้ครอบคลุม ตั้งแต่การรับประกันสินค้าให้แก่ลูกค้า จำนวน 120 วัน และการให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าที่ประสบปัญหาจากการใช้หรือรายละเอียดการสั่งซื้อ การส่งสินค้ากรณีที่ซื้อแบบ Direct Sale ทางบริษัทฯ เป็นผู้ดำเนินการจัดส่งสินค้า โดยสามารถนัดหมายส่งมอบนอกเวลาทำการได้และกรณีซื้อแบบIndirect Sale Trader เป็นผู้ดำเนินการส่งสินค้า	การให้บริการให้ครอบคลุม ตั้งแต่การรับประกันสินค้าให้แก่ลูกค้า จำนวน 120 วัน และการให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าที่ประสบปัญหาจากการใช้หรือรายละเอียดการสั่งซื้อ การส่งสินค้ากรณีที่ซื้อแบบ Direct Sale ทางบริษัทฯ เป็นผู้ดำเนินการจัดส่งสินค้า โดยสามารถนัดหมายส่งมอบนอกเวลาทำการได้และกรณีซื้อแบบIndirect Sale Trader เป็นผู้ดำเนินการส่งสินค้า	

ตารางที่ 5.1 เปรียบการวิเคราะห์โซ่คุณค่าเก่า-ใหม่และการเปลี่ยนแปลงของการดำเนินงาน (ต่อ)

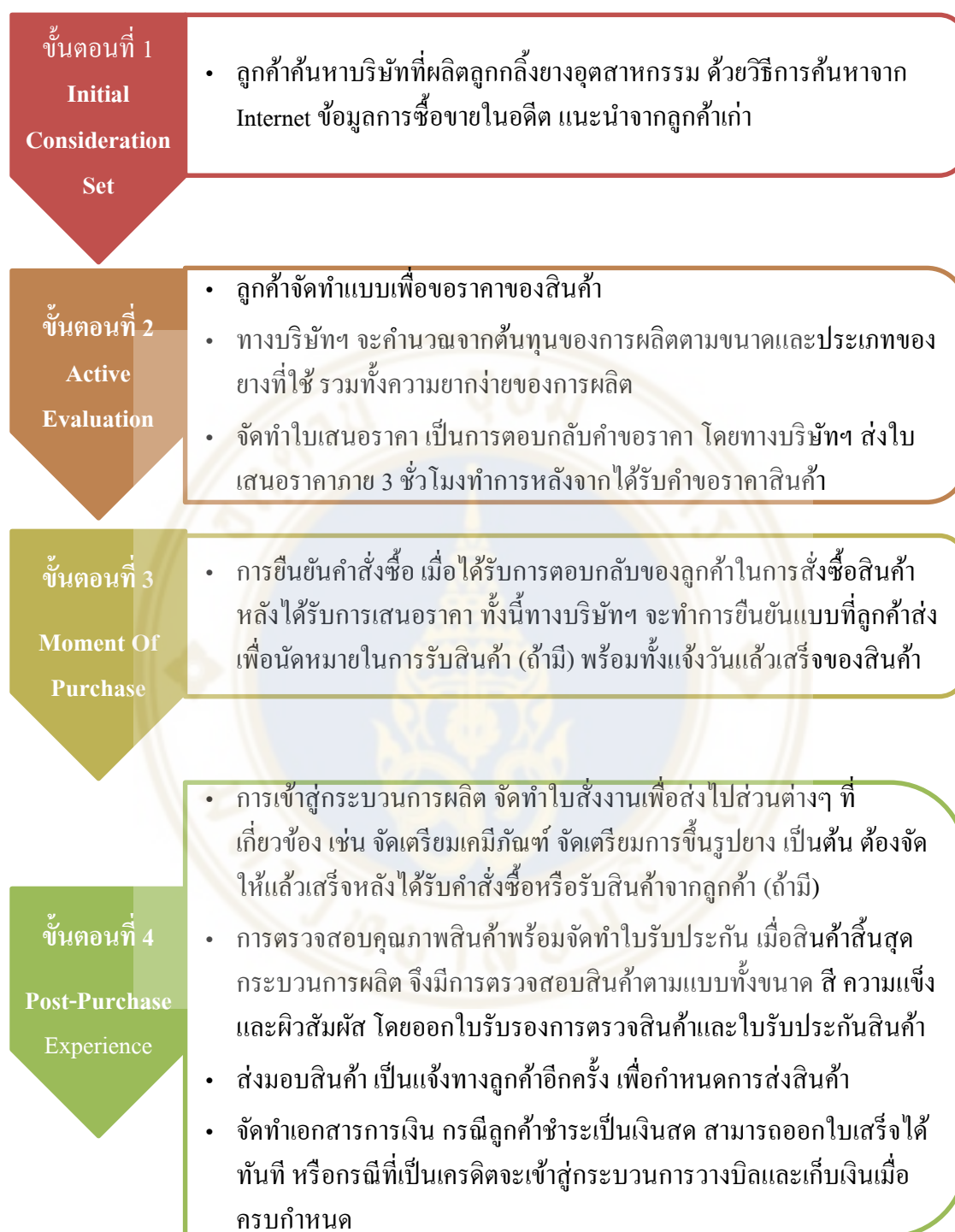
กิจกรรม	Value Chain เดิม	Value Chain ใหม่	การเปลี่ยนแปลง
กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)			
Firm Infrastructure	เนื่องจากเป็นบริษัท โรงงานอุตสาหกรรมขนาดเล็ก โดยเน้นเรื่องของกระบวนการผลิตเป็นหลัก จึงมีฟังก์ชันที่ไม่ซับซ้อน สามารถดำเนินการประสานงานได้ทันที สามารถรวมแผนกได้ดังนี้ ผู้จัดการ แผนกการผลิต แผนกธุรการและพนักงานขนส่งสินค้า	เนื่องจากเป็นบริษัท โรงงานอุตสาหกรรมขนาดเล็ก โดยเน้นเรื่องของกระบวนการผลิตเป็นหลัก จึงมีฟังก์ชันที่ไม่ซับซ้อน สามารถดำเนินการประสานงานได้ทันที สามารถรวมแผนกได้ดังนี้ แผนกการผลิตและควบคุมคุณภาพ แผนกธุรการ พนักงานขนส่งสินค้าและพนักงานขาย	ปรับโครงการองค์กร ในตำแหน่งพนักงานควบคุมคุณภาพและพนักงานขาย
Human Resources Management	การคัดเลือกพนักงาน สำหรับกระบวนการผลิตเป็นแรงงานทั่วไป และในบางตำแหน่งต้องมีประสบการณ์ช่าง	การคัดเลือกพนักงาน สำหรับกระบวนการผลิตเป็นแรงงานทั่วไป และในบางตำแหน่งต้องมีประสบการณ์ช่าง	จ้างพนักงานเพิ่มเติมจำนวน 2 ตำแหน่ง ได้แก่ พนักงานควบคุมคุณภาพและพนักงานขาย
Technology Development	การใช้สารเคมีอื่นที่มีคุณสมบัติเดียวกันในการดำเนินการผลิตสินค้า	การใช้สารเคมีอื่นที่มีคุณสมบัติเดียวกันในการดำเนินการผลิตสินค้า	
Procurement	การสั่งซื้อวัตถุดิบ ที่ใช้ในการผลิตสินค้า	การสั่งซื้อวัตถุดิบ ที่ใช้ในการผลิตสินค้า จัดจ้างการทำมาตรฐานการผลิตและสื่อประชาสัมพันธ์	

ในด้านของขยายฐานกลุ่มลูกค้าที่มีอยู่ในตลาดที่มีโอกาสการเป็นลูกค้า ทางบริษัทต้องดำเนินการต่อการวางแผนทางการตลาด โดยการขับเคลื่อนแผนทางการตลาดทางบริษัทฯ จะเน้นให้กลุ่มลูกค้าที่มีความเป็นไปได้ในการซื้อสามารถรับทราบข้อมูลหรือเข้าถึงได้ผ่านการประชาสัมพันธ์ การเจาะกลุ่มลูกค้าผ่านการสำรวจข้อมูลการฐานข้อมูลและนำเสนอเพื่อให้บริษัทฯ เป็นที่รู้จัก พร้อมทั้งการจัดทำแคตตาล็อก เว็บไซต์และแผนประชาสัมพันธ์รายปี รวมทั้งการปรับโครงการทีมและองค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตลาดและขาย

การด้านกระบวนการผลิตต้องมีการพัฒนา ผ่านการจัดทำมาตรฐานในการผลิตของโรงงานอุตสาหกรรม เพื่อเพิ่มความมั่นใจของลูกค้าใหม่ และการเพิ่มขึ้นเรื่องกระบวนการควบคุมคุณภาพสินค้า และการปรับปรุงกระบวนการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลต่อการเพิ่มการปรับโครงการทีมและองค์กรให้เพิ่มเติมตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกับควบคุมคุณภาพ

รวมทั้งการมีนวัตกรรมบริการให้ลูกค้าได้รับการบริการที่รวดเร็วที่สามารถผลิตสินค้าแล้วเสร็จภายใน 3 วัน เมื่อเทียบกับคู่แข่งที่ใช้เวลา 5-7 วัน ซึ่งถือเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน การตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็วในการเรื่องการตอบรับใบเสนอราคาและยืนยันการสั่งผลิต พร้อมทั้งการกำหนดวันแล้วเสร็จ จึงควรมีการจัดทำนวัตกรรมบริการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจทั้งด้านสินค้าและบริการ ซึ่งจะสามารถเพิ่มยอดขายและกำไรให้แก่ธุรกิจ โดยจะมีการปรับกระบวนการดำเนินการกิจกรรมหลัก (Primary Activity) ใน Value Chain ดังแผนภาพที่ 5.4 การวิเคราะห์โซ่คุณค่าที่มีพัฒนาใหม่

จากการวิเคราะห์กิจกรรมหลักของบริษัทฯ ข้างต้น ทำให้บริษัทต้องมีการวางแผนระดับหน่วยงาน ได้แก่ แผนการตลาด แผนนวัตกรรมบริการ แผนโครงสร้างองค์กรและทีม แผนการผลิตและแผนการบริหารความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ดังที่จะกล่าวในหัวข้อที่ 5.4 แผนกลยุทธ์ในแต่ละหน่วยงาน



รูปภาพที่ 5.5 Customer Journey เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน

5.4 แผนกลยุทธ์ในแต่ละหน่วยงาน

5.4.1 แผนการตลาด

สำหรับการวิเคราะห์แผนการตลาด ประกอบด้วย 4 หัวข้อ ได้แก่ วิเคราะห์สภาพการ แข่งขันและคู่แข่ง (Competitor and Competition Analysis) บทวิเคราะห์และระบุ STP บทวิเคราะห์ และระบุแผนกลยุทธ์จำแนกตามส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix) และแผนการดำเนินการ กลยุทธ์การตลาดจำแนกตามกรอบเวลาและทรัพยากร เพื่อที่รองรับการขยายกลุ่มลูกค้าผ่านการ เข้าถึงลูกค้าใหม่และการให้ลูกค้าใหม่สามารถเข้าถึงสินค้าของบริษัทได้

5.4.1.1 วิเคราะห์สภาพการ แข่งขันและคู่แข่ง (Competitor and Competition Analysis)

ในการวิเคราะห์การแข่งขันเปรียบเทียบกับคู่แข่งทางตรง คือ โรงงาน อุตสาหกรรมที่มีผลิตภัณฑ์ที่มีรูปแบบเดียวกัน และคู่แข่งทางอ้อม คือ โรงงานอุตสาหกรรมที่มี ผลิตภัณฑ์รูปแบบเดียวกันและรูปแบบอื่นๆ ร่วมด้วย ใช้ข้อมูลทางภูมิศาสตร์ในการเปรียบเทียบ โรงงานอุตสาหกรรมที่มีที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จังหวัดสมุทรปราการและจังหวัด สมุทรสาครวิเคราะห์ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ และวิเคราะห์มาตรฐานของผลิตภัณฑ์และการ บริหารจัดการ

5.4.1.1.1 วิเคราะห์การแข่งขันเปรียบเทียบกับคู่แข่งทางตรง เชิงภูมิศาสตร์

มีการสำรวจข้อมูลจากฐานข้อมูลเว็บไซต์ของทางกรม พัฒนาธุรกิจการค้า โดยค้นหาข้อมูล โรงงานอุตสาหกรรมประเภท โดยได้จัดไว้ในประเภท 22199 การผลิต ผลิตภัณฑ์ยางอื่น ๆ ซึ่งมีได้จัดประเภทไว้ในที่อื่น ที่มีการจดทะเบียนวัตถุประสงค์เป็นธุรกิจรับจ้างหล่อยาง หรือซ่อมแซมลูกกลิ้งยาง

- 1) รายชื่อสถานประกอบการในเขตกรุงเทพมหานคร
 - บริษัท คิว.ซี.โรล จำกัด
 - บริษัท ย่งไทยการยาง จำกัด
 - บริษัท สแตนคาร์ดโรล จำกัด
 - ห้างหุ้นส่วนจำกัด สยามหล่อยาง
 - ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอส. ซี. วินเนอร์ รับเบอร์

- 2) รายชื่อสถานประกอบการในเขตสมุทรปราการ
 - บริษัท ไทยวิเทเพารักษ์ จำกัด
 - บริษัท บุญไสวการยาง จำกัด
- 3) รายชื่อสถานประกอบการในเขตสมุทรสาคร
 - บริษัท บางกอกโรลเลอร์ จำกัด(มีขนาดใหญ่ที่สุดในธุรกิจลูกกลิ้งยาง เป็นบริษัทร่วมทุนกับต่างประเทศ)
 - บริษัท พรเจริญอินคัสทรี จำกัด

5.4.1.1.2 วิเคราะห์การแข่งขันเปรียบเทียบกับกำลังการผลิต (ขนาดเครื่องจักร/คนงาน) เงินทุนการจดทะเบียน ยอดขายรวมและกำไรสุทธิ

ในกลุ่มธุรกิจลูกกลิ้งยางอุตสาหกรรมมันเป็นโรงงานอุตสาหกรรมขนาดเล็ก มีเพียงบริษัท บางกอกโรลเลอร์ จำกัด ที่เป็นโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและมีกำลังการผลิตที่สูงสุด และเมื่อเปรียบเทียบในธุรกิจขนาดเล็กพบว่าทางบริษัทฯ มีความพร้อมเรื่องกำลังการผลิตสามารถสังเกตได้จากขนาดของเครื่องจักรที่ และเมื่อเทียบอัตราส่วนของยอดขายกับกำไรสุทธิจะเห็นได้ว่าบริษัทกรณิศศึกษา บริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัดมีอัตราส่วนของกำไรคิดเป็นร้อยละ 13.01 ซึ่งอยู่ลำดับที่ 4 รองจากบริษัท บางกอกโรลเลอร์ จำกัด , ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอส. ซี. วินเนอร์ รับเบอร์และบริษัท บุญไสวการยาง จำกัด รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 5.2 เปรียบเทียบกับกำลังการผลิต (ขนาดเครื่องจักร/คนงาน) เงินทุนการจดทะเบียน ยอดขายรวมและกำไรสุทธิ

ตารางที่ 5.2 เปรียบเทียบกับกำลังการผลิต (ขนาดเครื่องจักร/คนงาน) เงินทุนการจดทะเบียน ยอดขายรวมและกำไรสุทธิ

ชื่อสถานประกอบการ สถานที่ตั้ง	ขนาด เครื่องจักร (HP)	คนงาน (คน)	เงินทุนจด ทะเบียน (ล้านบาท)	ยอดขายรวม (ปี 2561)	กำไรสุทธิ (ปี 2561)	อัตราส่วนของ กำไรสุทธิต่อ ยอดขายรวม
บริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด หมู่ 6 ซอยสุขสวัสดิ์ 82 ถนนสุขสวัสดิ์ ตำบลปากคลองบางปลากด อำเภอพระสมุทรเจดีย์ จังหวัดสมุทรปราการ	968	18	1.00	9,657,619.86	1,256,757.64	13.01%
เขตกรุงเทพมหานคร 5 แห่ง						
1) บริษัท คิว.ซี. โรล จำกัด 45,47 ซอยประชาอุทิศ 79 ถนนประชาอุทิศ แขวงทุ่งครุ เขตทุ่งครุ กรุงเทพมหานคร	875.60	7	10.00	33,887,908.54	823,021.48	2.43%
2) บริษัท ย่งไทยการยาง จำกัด 426 ถนนบางขุนเทียน-ชายทะเล แขวงแสมดำ เขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร	10,842.5 0	360	40.00	187,473,433.10	4,090,268.61	2.18%
3) บริษัท สแตนดาร์ดโรล จำกัด 18 ซอยประชาอุทิศ 79 แยก 23 แขวง/เขตทุ่งครุ กรุงเทพมหานคร	735.26	31	9.00	12,276,218.05	828,566.34	6.75%
4) ห้างหุ้นส่วนจำกัด สยามหล่อยาง 44,46 ซอยประชาอุทิศ 79 ถนนประชาอุทิศ แขวงทุ่งครุ เขตทุ่งครุ กรุงเทพมหานคร	521.60	35	3.00	10,778,253.69	27,651.91	0.25%

ตารางที่ 5.2 เปรียบเทียบกับกำลังการผลิต (ขนาดเครื่องจักร/คนงาน) เงินทุนจดทะเบียน ยอดขายรวมและกำไรสุทธิ (ต่อ)

ชื่อสถานประกอบการ สถานที่ตั้ง	ขนาด เครื่องจักร (HP)	คนงาน (คน)	เงินทุนจด ทะเบียน (ล้านบาท)	ยอดขายรวม (ปี 2561)	กำไรสุทธิ (ปี 2561)	อัตราส่วนของ กำไรสุทธิต่อ ยอดขายรวม
เขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)						
5) ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอส. ซี. วินเนอร์ รับเบอร์ 93/54-57 หมู่ 11 ถนนพระราม 2 แขวง/เขตจอมทอง กรุงเทพมหานคร	46.50	28	1.00	6,159,591.66 (ข้อมูลปี พ.ศ. 2560)	1,362,727.51	22.12%
เขตจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 2 แห่ง						
6) บริษัท ไทยวิเทพาร์ก จำกัด 964 หมู่ 4 ซอยนารายณ์ 2 ถนนเทพารักษ์ ตำบลเทพารักษ์ อำเภอ เมืองสมุทรปราการ จ.สมุทรปราการ	610.26	N/A	3.00	44,009,769.72	1,920,333.75	4.36%
7) บริษัท บุญไสวการยาง จำกัด 310 หมู่ 6 ซอยสุขปราการถนนสุขสวัสดิ์ ตำบลในคลองบาง ปลาгод อำเภอพระสมุทรเจดีย์ จังหวัดสมุทรปราการ	815.56	68	5.00	80,388,950.88	15,829,520.03	19.69%
เขตจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 2 แห่ง						
8) บริษัท บางกอกโรลเลอร์ จำกัด (ขนาดกลาง-Benchmark) 96/8 หมู่ 2 ตำบลพันท้ายนรสิงห์ อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร	808.36	56	90.00	335,985,581.48	76,886,892.35	22.89%
9) บริษัท พรเจริญอินดัสทรี จำกัด 99/41 หมู่ 5 ถนนสารินชิตี ตำบล พันท้ายนรสิงห์ อำเภอเมืองสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร	297.60	10	9.00	47,264,182.50	4,904,625.07	10.38%

หมายเหตุ ในกรณีที่มีสถานประกอบการมากกว่า 1 แห่ง ให้ถือว่าสถานที่ระบุในรายงานงบประมาณการเงินเป็นที่อยู่ของสถานประกอบการ

5.5.1.3 วิเคราะห์ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 5.3 เปรียบเทียบความหลากหลายของผลิตภัณฑ์

ชื่อสถานประกอบการ (ที่มาของข้อมูล)	ผลิตภัณฑ์ลูกกลิ้งยาง									ผลิตภัณฑ์อื่นๆ	ประเภท คู่แข่ง
	NR	NBR	EPDM	PU	Silicone	Hypalon	Sponge	CR	Teflon		
บริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
เขตกรุงเทพมหานคร 5 แห่ง											
1) บริษัท คิว.ซี.โรล จำกัด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	ยางโอริง ยางปั๊ม ยาง Mold	ทางตรง
2) บริษัท ย่งไทยการยาง จำกัด	✓	✓		✓					✓	ยาง Mold	ทางอ้อม
3) บริษัท สแตนคาร์ดโรล จำกัด		✓	✓	✓	✓					UV Roll	ทางตรง
4) ห้างหุ้นส่วนจำกัด สยามหล่อยาง		✓								ขายอุปกรณ์งานพิมพ์	ทางอ้อม
5) ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอส. ซี. วินเนอร์ รีบเบอร์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	ยาง Mold ยางปั๊ม	ทางอ้อม
เขตจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 2 แห่ง											
6) บริษัท ไทยวิเทพาร์ก จำกัด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		ทางตรง
7) บริษัท บุญไสวการยาง จำกัด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		ทางตรง
เขตจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 2 แห่ง											
8) บริษัท บางกอกโรลเลอร์ จำกัด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	License Product	ทางตรง
9) บริษัท พรเจริญอินดัสทรี จำกัด				✓	✓					ยางโอริง ยางปั๊ม	ทางอ้อม

จากการเปรียบเทียบความหลากหลายทางผลิตภัณฑ์กับคู่แข่งตามตารางที่ 5.3 จะเห็นได้ว่าจากบริษัททั้ง 9 แห่ง เป็นคู่แข่งทางตรง จำนวน 5 แห่ง และคู่แข่งทางอ้อม จำนวน 4 แห่ง

กลุ่มคู่แข่งทางตรงที่มีผลิตภัณฑ์ที่ผลิตภัณฑ์แบบเดียวกันทั้งหมด จำนวน 5 แห่ง ได้แก่ (1) บริษัท ทิว.ซี. โรล จำกัด (2) บริษัท สแตนคาร์ดโรล จำกัด (3) บริษัท ไทยวิเทพาร์ก จำกัด (4) บริษัท บุญไสวการยาง จำกัด และ (5) บริษัท บางกอกโรลเลอร์ จำกัด

ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตภัณฑ์แบบเดียวกันและผลิตภัณฑ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ (1) บริษัท ย่งไทยการยาง จำกัด (2) ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอส. ซี. วินเนอร์ รีบเบอร์ (3) บริษัท สแตนคาร์ดโรล จำกัด และ (4) บริษัท พรเจริญอินดัสทรี จำกัด

5.4.1.2 บทวิเคราะห์และระบุ STP

5.5.1.2.1 ส่วนแบ่งทางการตลาด (Segmentation)

1) ด้านประชากรศาสตร์ (Demographic Segmentation) กลุ่มลูกค้าแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มลูกค้าธุรกิจบรรจุก๊าซพลาสติก/บรรจุก๊าซกระดาศ กลุ่มลูกค้าธุรกิจสิ่งทอ กลุ่มลูกค้าธุรกิจ กลุ่มลูกค้าธุรกิจผลิตเครื่องจักร

2) ด้านจิตวิทยา (Psychographic Segmentation) กลุ่มลูกค้าธุรกิจที่ซื้อเพื่อใช้และกลุ่มลูกค้าธุรกิจที่ซื้อสินค้าเพื่อไปขายต่อ

3) ด้านภูมิศาสตร์ (Geographic Segmentation) กลุ่มตามเขตที่ตั้งจังหวัด ได้แก่ กลุ่มจังหวัดกรุงเทพฯและปริมณฑล และจังหวัดบริเวณใกล้เคียง เช่น อุตสาหกรรมปราจีนบุรี เป็นต้น และกลุ่มตามประเภทที่ตั้งสถานประกอบการ ได้แก่ ตั้งอยู่ในบริเวณเขตนิคมอุตสาหกรรมและตั้งอยู่นอกเขตนิคมอุตสาหกรรม

4) ด้านพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Segmentation) ประเภทผลประโยชน์ที่มองหา ได้แก่ กลุ่มลูกค้าเน้นคุณภาพ กลุ่มลูกค้าเน้นการบริการ

5.5.1.2.2 กลุ่มเป้าหมาย (Target) กลุ่มลูกค้าเป้าหมายแบ่งเป็น 2 กลุ่ม

1) กลุ่มลูกค้าธุรกิจที่ใช้ลูกกลิ้งยาง ได้แก่ โรงงานที่ใช้เครื่องจักรมีส่วนประกอบของลูกกลิ้งยาง โรงงานที่ผลิตเครื่องจักรที่มีใช้ส่วนประกอบลูกกลิ้ง ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าหลัก

2) กลุ่มลูกค้าที่ซื้อสินค้าเพื่อไปขายต่อ ได้แก่ ลูกค้าที่รับคำสั่งซื้อสินค้าและจัดหาสินค้าตามความต้องการของลูกค้า บริษัทที่ผลิตสินค้าประเภทเดียวกันแต่ไม่ผลิตภัณฑ์ไม่ครบถ้วน ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้ารอง

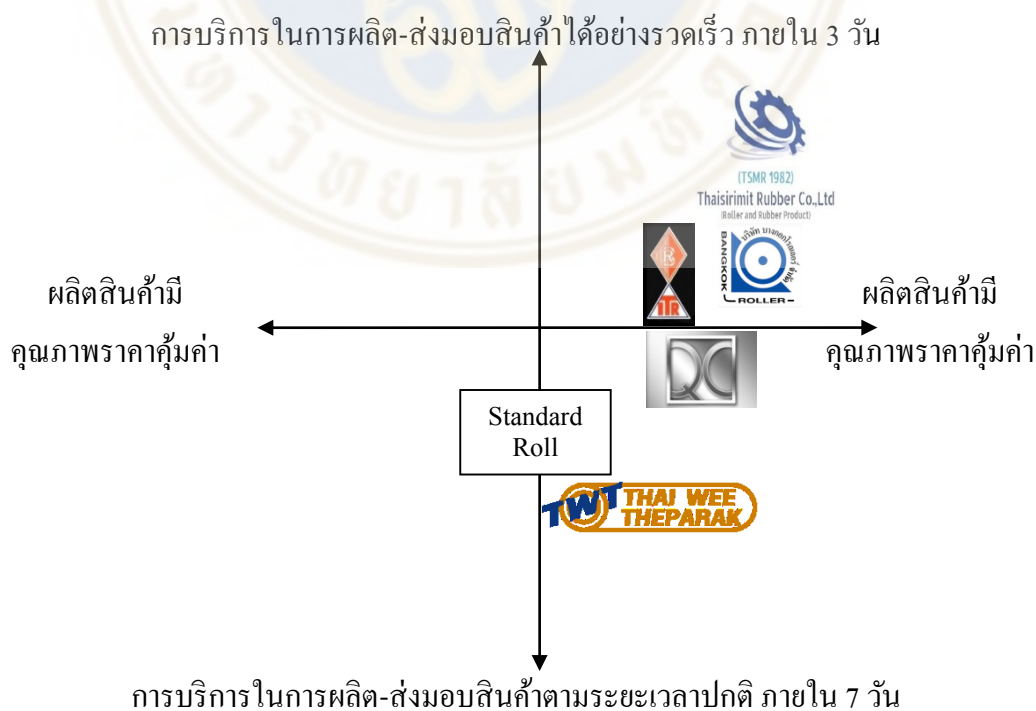
เป้าหมายปีที่ 1 Primary Target กลุ่มลูกค้าในกลุ่มธุรกิจที่ใช้ลูกกลิ้งยาง 80% และ Secondary Target กลุ่มลูกค้าในธุรกิจที่ซื้อเพื่อไปขายต่อ (Trader) 20% และยอดขายเพิ่มขึ้น 5% จากปีที่ผ่านมา

เป้าหมายปีที่ 2 - 3 Primary Target กลุ่มลูกค้าในกลุ่มธุรกิจที่ใช้ลูกกลิ้งยาง 90% และ Secondary Target กลุ่มลูกค้าในธุรกิจที่ซื้อเพื่อไปขายต่อ (Trader) 10% และยอดขายเพิ่มขึ้น 5% จากปีที่ผ่านมา

เป้าหมายปีที่ 4 - 5 Primary Target กลุ่มลูกค้าในกลุ่มธุรกิจที่ใช้ลูกกลิ้งยาง 95% และ Secondary Target กลุ่มลูกค้าในธุรกิจที่ซื้อเพื่อไปขายต่อ (Trader) 5% และยอดขายเพิ่มขึ้น 5% จากปีที่ผ่านมา

5.5.1.2.3 การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Product Positioning)

การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ เป็นวางตำแหน่งที่มองว่ากลุ่มลูกค้าเป็นผู้ที่ได้รับความสำคัญและเป็นที่มีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งได้ ซึ่งจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแล้วพบว่า ได้ให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้าและบริการที่สามารถผลิตสินค้าได้อย่างรวดเร็วตรงตามความต้องการจึงได้แบ่งการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์สำหรับการตอบสนองกับความต้องการลูกค้า โดยมี 2 ปัจจัย ได้แก่ การผลิตสินค้ามีคุณภาพเป็นไปตามแบบทั้งแบบง่าย-ยาก และบริการในการผลิต-ส่งมอบสินค้าได้อย่างรวดเร็ว ภายใน 3 วัน



รูปภาพที่ 5.6 การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Product Positioning)

จากรูปภาพที่ 5.6 ในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ บริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด มีความสามารถในการผลิตภัณฑ์ที่มีความยาวจะเห็นได้ว่าการผลิตสินค้ามีคุณภาพเป็นไปตามแบบ ทั้งง่าย-ยาก หากเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่งจะเห็นได้ว่ามีความสามารถในการผลิตสินค้าตามแบบ ได้อย่างคล้ายคลึงกัน เนื่องจากในแต่ละบริษัทมีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 20 ปีในทุก บริษัท อย่างเช่นบริษัท บุญไสวการยาง จำกัด หรือบริษัทที่มีแยกจากมาบริษัทแม่และมีการร่วมทุน กับต่างประเทศ ทำให้มีความสามารถในการผลิตตามแบบที่ยากได้ อย่างเช่น บริษัท บางกอกโรลเลอร์ จำกัด และในบางบริษัทที่เป็นบริษัทที่เปิดแยกจากบริษัทแม่จะมีความสามารถในการผลิตตามแบบที่ยาก น้อยกว่าอย่างเช่นบริษัท สแตนดาร์ดโรล จำกัดและบริษัท ไทยวิเทพาร์กซ์ จำกัด หรือบริษัทแม่ที่ได้ มีบริษัทในเครือและเน้นการพัฒนาบริษัทในเครือมากกว่าบริษัทเดิมอย่างเช่นบริษัท คิว.ซี.โรล จำกัด ซึ่งในการที่จะสามารถแข่งขันกับบริษัทคู่แข่งได้ ต้องมีการเพิ่มเติมในเรื่องของความสามารถในการ บริการที่สามารถผลิต-ส่งมอบสินค้าตามระยะเวลาภายใน 3 วัน ซึ่งเทียบกับบริษัทอื่นๆ ที่สามารถผลิต-ส่งมอบสินค้าตามระยะเวลาภายใน 5-7 วัน

5.4.1.3 บทวิเคราะห์และระบุแผนกลยุทธ์จำแนกตามส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix)

5.4.1.3.1 กลยุทธ์ด้านสินค้า (Product strategy) ถูกกลึงยาง อุตสาหกรรมเป็นผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากส่วนผสมทางเคมีและนำมาขึ้นรูปโดยติดตั้งแผ่นยางที่ขึ้นรูป บนแกนเหล็ก ซึ่งมักใช้ในอุตสาหกรรมพลาสติก กระดาษและสิ่งทอ ที่เป็นส่วนช่วยในการรีด บด หรือลำเลียงสินค้า เป็นสินค้ามีการสึกหรอตามการใช้งานและประเภทของการนำไปใช้ โดยต้อง มีความเฉพาะตามแบบที่กำหนดทั้งขนาด คุณสมบัติและรูปร่าง กลยุทธ์ที่จะนำเสนอในด้านสินค้า คือ การที่ผลิตสินค้าให้ตรงตามแบบและคุณลักษณะที่กำหนด เมื่อลูกค้านำสินค้าไปใช้ต้องไม่มีการ แก๊วสินค้าหรือพบความบกพร่องเมื่อนำสินค้าไปใช้บนเครื่องจักร เพื่อให้เกิดความมั่นใจในผลิตภัณฑ์ หากสั่งซื้อแล้วสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยไม่ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขในระยะเวลาประกัน รวมถึงการบริการที่รวดเร็วส่งตรงเวลาโดยใช้ระยะเวลา 3 วันและบริการให้คำปรึกษาหน้างาน เพื่อ แนะนำผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม

ลักษณะเด่นของสินค้า ได้แก่ รูปแบบเนื้อยางที่หลากหลาย ยางที่ผลิตมีประสิทธิภาพทั้งเนื้อยาง สี ขนาด รูปแบบ ผิวเงิร การทนต่อความร้อน ยางไม่ร้อนจาก แกน เป็นไปตามแบบที่ลูกค้ากำหนด ทั้งนี้ให้มีความละเอียดและเที่ยงตรง รวมถึงการบริการ ที่รวดเร็วและให้คำปรึกษาเพื่อให้สามารถสั่งผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมได้

5.4.1.3.2 กลยุทธ์ด้านราคา (Price Strategy) การกำหนด กลยุทธ์ด้านราคา คำนึงปัจจัยด้านต้นทุนการผลิต (Cost plus pricing) การเปรียบเทียบราคากับคู่แข่ง (Competition-based pricing) และการตั้งราคาที่สูง (Premium Pricing) ประกอบกัน ทั้งนี้ ราคาที่ตั้ง ขึ้นอยู่กับประเภทของสินค้าโดยคิดปัจจัยด้านต้นทุนการผลิตเป็นหลัก โดยหากสินค้าเป็นสินค้าที่มี คู่แข่งมากรายทำการเปรียบเทียบราคากับคู่แข่ง โดยตั้งราคาต่ำกว่าโดยลด Margin จากต้นทุนหรือ ตั้งราคาเท่ากัน ในกรณีที่ไม่สามารถลด Margin จากราคาต้นทุนได้และหากเป็นสินค้าที่มีคู่แข่งน้อย ราย เน้นการตั้งราคาแบบตั้งราคาที่สูง เนื่องจากเป็นสินค้าที่ไม่สามารถหาได้จากคู่แข่งจึงสามารถ กำหนดราคาเองได้ในตลาด เพื่อวางผลิตภัณฑ์ให้เป็นสินค้าที่มีลักษณะพิเศษ

5.4.1.3.3 กลยุทธ์ด้านช่องทางจัดจำหน่าย (Place Strategy) และการสื่อสารทางการตลาด (IMC) บริษัทมีสำนักงานและโรงงานการผลิตตั้งอยู่ที่ 180/12 หมู่ที่ 6 ซอยสุขสวัสดิ์ 82 ถนนสุขสวัสดิ์ ตำบลในคลองบางปลากด อำเภอพระสมุทรเจดีย์ จังหวัด สมุทรปราการ ซึ่งสถานที่ตั้งบริษัทอยู่พื้นที่อุตสาหกรรม (สีม่วง) และใกล้กับนิคมอุตสาหกรรม หลายแห่ง เช่น นิคมอุตสาหกรรมบางปู นิคมอุตสาหกรรมบางพลี เป็นต้น รวมทั้งการคมนาคม สะดวกในถนนสายหลักและทางหลวงพิเศษที่สามารถเชื่อมต่อกับพื้นที่จังหวัดใกล้เคียงได้ เช่น ถนนวงแหวนอุตสาหกรรม สะพานกาญจนาภิเษก สะพานภูมิพล เป็นต้น ซึ่งสามารถเดินทางเพื่อ ติดต่อกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายซึ่งเป็นโรงงานอุตสาหกรรมได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว รวมทั้งกลุ่ม ลูกค้าเป้าหมาย Trader สามารถเข้ามาติดต่อและเข้าถึงได้อย่างสะดวก กลยุทธ์ในการจัดจำหน่ายของ บริษัท ได้แก่

1) ช่องทางตรง (Direct channel) การขายผ่านการสั่งซื้อ

บริษัท → กลุ่มธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมที่ใช้ลูกกลิ้งยาง (ลูกค้า)

ช่องทางการจัดจำหน่ายนี้ เป็นการติดต่อกับลูกค้าธุรกิจที่ผู้ ซื้อที่ใช้สินค้าโดยตรง ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าซื้อซ้ำ สามารถนำข้อมูลประวัติการซื้อในอดีตและข้อมูล จากกรมโรงงานอุตสาหกรรมมาใช้ได้ โดยเน้นบริเวณโรงงานอุตสาหกรรมพื้นที่ใกล้เคียงและเขต นิคมอุตสาหกรรม สำหรับค้นหาลูกค้าที่มีความสามารถในการซื้อ สามารถนำเสนอสินค้าแก่ลูกค้า โดยตรง ได้แก่ การเสนอสินค้าทางโทรศัพท์ ทางอีเมลล์ หรือการนัดพบเพื่อการนำเสนอสื่อสิ่งพิมพ์ รายละเอียดสินค้า ผลิตภัณฑ์ตัวอย่าง เพื่อเห็นถึงลักษณะและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และการเพิ่มเติม ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าเพื่อให้บริษัทเป็นที่รู้จัก ผ่านการทำ Website เพื่อนำเสนอสินค้าของ บริษัทในทุกผลิตภัณฑ์ สำหรับเป็นการให้ข้อมูลและ เพิ่มโอกาสในการเข้าถึงของลูกค้าอีกทางหนึ่ง

ทั้งนี้ เพิ่มช่องทางการติดต่อเพื่อขอราคาสินค้าบน Website โดยเป็นการส่งแบบสินค้าและส่งราคา กลับไปผ่านทาง E-mail อีกทางหนึ่ง โดยจัดทำหน้าต่าง จำนวน 4 หน้าต่าง ได้แก่ หน้าต่างหลักเป็น หน้าภาพรวมของบริษัทฯ หน้าต่างผลิตภัณฑ์เพื่อแสดงผลิตภัณฑ์ทั้งหมดของบริษัทฯ หน้าต่าง ตัวอย่างผลิตภัณฑ์รูปภาพสินค้า หน้าต่างรายละเอียดของบริษัทและหน้าต่างข้อมูลติดต่อเพื่อให้ผู้ที่ เข้ามาทางเว็บไซต์สามารถติดต่อทางบริษัทได้

แผ่นพับ ใบปลิว โบรชัวร์
ขนาด A4 (21x29.7 ซม.)

อาร์ตมัน 130 แกรม		160 แกรม		
พิมพ์ 4 สี	1 ด้าน	2 ด้าน	1 ด้าน	2 ด้าน
จำนวน	ราคา/ใบ	ราคา/ใบ	ราคา/ใบ	ราคา/ใบ
1,000	3.75	3.82	3.94	4.00
1,500	2.66	2.74	2.84	2.92
2,000	2.12	2.20	2.28	2.36
2,500	1.80	1.94	1.94	2.10
3,000	1.58	1.78	1.70	1.94
3,500	1.42	1.66	1.56	1.82
4,000	1.30	1.58	1.44	1.74
4,500	1.24	1.50	1.36	1.66
5,000	1.18	1.45	1.30	1.60
6,000	1.10	1.40	1.22	1.50
7,000	1.05	1.30	1.16	1.45
8,000	1.00	1.27	1.12	1.42
9,000	0.96	1.24	1.10	1.38
10,000	0.94	1.20	1.06	1.36

รูปภาพที่ 5.7 ราคาสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทใบปลิว โบรชัวร์

ที่มา: วันที่ 19 พฤศจิกายน 2562, <http://www.jrprinting.net>

ราคาแคตตาล็อก 130 G รูปเล่ม A4						
จำนวน	1000	2000	3000	4000	5000	6000
8 หน้า	15.00	10.80	9.32	8.60	8.18	7.90
12 หน้า	19.00	12.60	10.70	9.70	9.00	8.60
16 หน้า	23.00	14.80	12.10	10.70	9.90	9.40
20 หน้า	27.00	16.86	13.50	11.80	10.74	10.10
24 หน้า	31.00	18.90	14.90	12.80	11.60	10.80
28 หน้า	35.00	21.00	16.24	13.90	12.50	11.52
32 หน้า	39.00	23.00	17.60	15.00	13.30	12.30

รูปภาพที่ 5.8 ราคาสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทแคตตาล็อก

ที่มา: วันที่ 19 พฤศจิกายน 2562, <http://www.jrprinting.net>

บริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด (ชื่อบริษัทภาษาไทย)
Thaisirimit Rubber Co.,Ltd (ชื่อบริษัทภาษาอังกฤษ)



ลูกกลิ้งยางอุตสาหกรรม

รับหล่อ,เจียรและซ่อมเพลาลูกกลิ้งยางและลูกกลิ้งเหล็ก สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ

- ลูกกลิ้งยางใช้ในงานการลำเรียงสิ่งของ (Conveyor roller for conveyor system/mining industry)
- ลูกกลิ้งยางซิลิโคนทรายใช้ในงาน Rigid PVC, Soft PVC และ Sponge
- ลูกกลิ้งยางซิลิโคน (Silicone Rubber Roll) ใช้ในงาน Laminate, Dry Laminate และ บรรจุภัณฑ์ (Film and flexible packing industry)
- ลูกกลิ้งเคลือบเทฟลอน (Teflon Coated Roller) ใช้ในงานฟอกย้อม, ไซค์ซิ่ง (Textile and fabric industry)
- ลูกกลิ้งยางใช้ในงาน กราเวียร์(Gravure Printing), ออฟเซ็ท(Offset Printing), แฟกซ์(Offset Printing), โรตารี(Rotary Printing), เป่าถุงและพิมพ์แผ่นโลหะ(Metal industry)
- ลูกกลิ้งและลูกด้อยูรีเทน (Urethane or Polyurethane roller and wheels)
- รวมทั้งการเจียรยาง, ซ่อมเพลลา และรับทำลูกกลิ้งเหล็กในงานอุตสาหกรรมต่างๆ

ใส่ใจทุกขั้นตอนในการผลิต เพื่อผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมาตรฐาน

ให้บริการสินค้ารวดเร็ว เพื่อให้ลูกค้ารับสินค้าอย่างรวดเร็ว

ได้รับสินค้าภายใน 3 วัน

บริษัทของเราสามารถผลิตลูกกลิ้งยางได้หลากหลายขนาด ความสามารถทางการผลิตของเครื่องจักร

ความยาวสูงสุด / Maximum Length : 5000mm. (มิลลิเมตร)

เส้นผ่าศูนย์กลางสูงสุด / Maximum Diameter : 1600mm. (มิลลิเมตร)


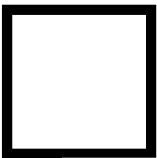
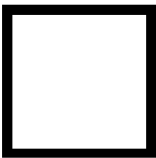



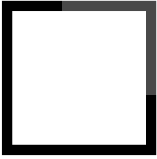

วิธีการติดต่อ โทรศัพท 02-817-5821 โทรสาร 02-817-5825

E-mail: thaisirimit@hotmail.com

ที่อยู่ 180/12 หมู่.6 ซ.สุขสวัสดิ์ 82 ถ.สุขสวัสดิ์ ต.ในคลองบางปลากด อ.พระสมุทร
 เจดีย์ จ.สมุทรปราการ 10290

เวลาทำการ ทุกวัน จันทร์ – เสาร์ เวลา 08:00-17:00 (ยกเว้นวันหยุดราชการ)

รูปภาพที่ 5.9 ใบปลิวขนาด A4 หน้าที่ 1

 สินค้าของเรา			
 (รูปตัวอย่างสินค้า)	ชื่อสินค้า คุณสมบัติโดยย่อ	 (รูปตัวอย่างสินค้า)	ชื่อสินค้า คุณสมบัติโดยย่อ
 (รูปตัวอย่างสินค้า)	ชื่อสินค้า คุณสมบัติโดยย่อ	 (รูปตัวอย่างสินค้า)	ชื่อสินค้า คุณสมบัติโดยย่อ
 (รูปตัวอย่างสินค้า)	ชื่อสินค้า คุณสมบัติโดยย่อ	 (รูปตัวอย่างสินค้า)	ชื่อสินค้า คุณสมบัติโดยย่อ
 (รูปตัวอย่างสินค้า)	ชื่อสินค้า คุณสมบัติโดยย่อ	 (รูปตัวอย่างสินค้า)	ชื่อสินค้า คุณสมบัติโดยย่อ
วิธีการติดต่อ		โทรศัพท์ 02-817-5821 โทรสาร 02-817-5825 E-mail: thaisimit@hotmail.com	
เวลาทำการ		ทุกวัน จันทร์ – เสาร์ เวลา 08:00-17:00 (ยกเว้นวันหยุดราชการ)	

รูปภาพที่ 5.10 ใบปลิวขนาด A4 หน้าที่ 2 แสดงรายละเอียดสินค้า



pronto
marketing

เว็บไซต์แพ็คเกจ Pronto Starter 65,000 บาท

เหมาะสำหรับธุรกิจขนาดเล็กที่ต้องการเว็บไซต์เป็นเครื่องมือเก็บฐานข้อมูลของลูกค้า โดยมีโครงสร้างไม่ซับซ้อน เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ทางธุรกิจ และมี SEO ตัดอันดับผลการค้นหาของ Google

- ✓ สร้างเว็บไซต์ Responsive รองรับทุกอุปกรณ์
- ✓ ฟรีค่า Hosting ตลอดชีพ ไม่เก็บค่าธรรมเนียม
- ✓ ออกแบบเว็บใหม่ทั้งหมด ไม่ใช่ Template
- ✓ เว็บไซต์สร้างบน WordPress
- ✓ เขียนเนื้อหาและซื้อรูปภาพ 5 หน้าหลัก
- ✓ เว็บไซต์ 1 ภาษา (ไทย หรือ อังกฤษ)
- ✓ รองรับหน้า Blog / ข่าวสาร
- ✓ ออกแบบ Banner/Pop-up ไม่จำกัดจำนวน
- ✓ ไม่จำกัดพื้นที่เว็บไซต์
- ✓ ระบบฟอร์มเก็บข้อมูล ไม่จำกัดจำนวน
- ✓ ตั้งค่า SEO ตามมาตรฐาน (On-site SEO)
- ✓ รองรับ Facebook Chat
- ✓ มีระบบ Admin หลังบ้าน
- ✓ รายงานสถิติเว็บไซต์รายเดือน

ขอใบเสนอราคา สอบถามเพิ่มเติม Leave a message for us

รูปภาพที่ 5.11 ราคาเว็บไซต์แพ็คเกจสำหรับประชาสัมพันธ์ธุรกิจ
ที่มา: วันที่ 19 พฤศจิกายน 2562, <https://www.prontomarketing.co.th>

2) ช่องทางอ้อม (Indirect Channel) การขายผ่านพ่อค้าคนกลาง

บริษัท → กลุ่มลูกค้าธุรกิจที่ซื้อสินค้าเพื่อนำไปขายต่อ → กลุ่มธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมที่ใช้ลูกกลิ้งยาง

บริษัท ที่จัดหาสินค้าตาม ที่ลูกค้าสั่งจาก โรงงาน อุตสาหกรรมหรือ โรงงานอุตสาหกรรมที่ผลิตลูกกลิ้งยางแต่ผลิตภัณฑ์ไม่ครบถ้วน โดยจะเป็นการสั่งซื้อ โดยการมารับสินค้าเองหรือส่งไปยังบริษัทที่จัดหาสินค้าหรือส่งไปยัง โรงงานอุตสาหกรรมที่ใช้ลูกกลิ้งยาง

5.5.1.3.4 กลยุทธ์ในการส่งเสริมการขาย (Promotion Strategy)

1) กลยุทธ์การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling Strategy) เป็นหลักในการดำเนินงานด้านการขายวิธีการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยตรง โดยข้อมูลฐานลูกค้าเดิมและข้อมูลจากกรมโรงงานอุตสาหกรรม เพื่อนำเสนอสินค้าที่เป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมนั้นๆ เน้นการใช้ทักษะการเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าและสามารถให้คำแนะนำในการใช้ผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ลูกค้ามีข้อมูลประกอบการตัดสินใจ

2) กลยุทธ์ส่งเสริมการขาย (Sales Promotion Strategy) เป็นหลักการกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดความสนใจ เป็นที่รู้จักและเกิดการตัดสินใจซื้อ กระตุ้นผู้บริโภค (Customer Promotion) โดยส่งเสริมการขายที่มุ่งไปยังผู้บริโภคโดยตรง เช่น การให้ส่วนลดสำหรับสินค้าที่ผลิตโดยบริษัท การลดส่วนลดกรณีระยะเวลาเครดิต เป็นต้น และกระตุ้นกลุ่มคนกลาง

(Trade Promotion) วิธีการต่างๆ ได้แก่ การให้ส่วนลดสำหรับคนกลางที่ซื้อสินค้าจำนวนมาก หรือ การกำหนด การให้คำปรึกษากับผู้ค้าคนกลาง

5.4.1.4 แผนการดำเนินการกลยุทธ์การตลาดจำแนกตามกรอบเวลาและ ทรัพยากร

5.4.1.4.1 แผนการดำเนินการกลยุทธ์การตลาดจำแนกตาม กรอบเวลาและทรัพยากร ในปีที่ 1

การเพิ่มการเข้าถึงของกลุ่มลูกค้าธุรกิจผ่านการจัดทำ เว็บไซต์ของบริษัทฯ และการจัดทำสื่อเอกสารรายละเอียดสินค้าทั้งรูปแบบเอกสารและ อิเล็กทรอนิกส์ เป็นวิธีการหาลูกค้ากลุ่มใหม่ที่มีความต้องการในการใช้สินค้าประเภทนี้ ถือเป็น วิธีการขยายตลาดในตามกลยุทธ์ทางการตลาดแบบ Pull strategy ตามตารางที่ 5.4 กิจกรรมที่ 1 - 2 ทางบริษัทฯ ใช้ระยะเวลาในการออกแบบสื่อสิ่งพิมพ์ในเดือนที่ 1 และสั่งพิมพ์โดยใช้ระยะเวลา 1 เดือน ซึ่งจะแล้วเสร็จในเดือนที่ 2 และกิจกรรมที่ 3 เริ่มออกแบบ Website และจัดทำหน้าต่าง จำนวน 4 หน้าต่าง ได้แก่ หน้าต่างหลัก หน้าต่างผลิตภัณฑ์และตัวอย่างผลิตภัณฑ์ หน้าต่าง รายละเอียดของบริษัทและหน้าต่างข้อมูลติดต่อ ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ ตั้งแต่เดือนที่ 3 - 12 รวมระยะเวลาดำเนินงาน 10 เดือน

ตารางที่ 5.4 ตารางแสดงกลยุทธ์ด้านการตลาดจำแนก 12 เดือนในปีที่ 1

กลยุทธ์ด้านการตลาด	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Cost(บาท)
ค่าจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ ประเภทใบปลิวขนาด A4 2 หน้า จำนวน 1,000 ใบ ราคาใบละ 3.82 บาท													4,087.40 (ราคารวม ภาษี)
ค่าจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ ประเภทแคตตาล็อก จำนวน 8 หน้า รูปเล่ม A4 ราคาเล่มละ 15 บาท													16,050.00 (ราคารวม ภาษี)
ค่าบริการจัดทำ Website พร้อมการค้า Server													65,000.00 (ราคารวม ภาษี)

5.4.1.4.2 แผนการดำเนินการกลยุทธ์การตลาดจำแนกตาม กรอบเวลาและทรัพยากร ในปีที่ 2 – 5

การสร้างการเป็นที่รู้จักโดยการนำเสนอบริษัทผ่านเอกสาร
ในรูปแบบของการนัดพบเพื่อแนะนำบริษัท เพื่อให้กลุ่มลูกค้าสามารถเข้าถึงและติดต่อกลับ หากมี
ความสนใจหรือสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมของบริษัทฯ และการนำเสนอรูปแบบของอิเล็กทรอนิกส์
ทั้งการส่งอีเมลไปยังลูกค้าตามฐานข้อมูลของกรมการค้าภายใน เพื่อให้กลุ่มลูกค้าสามารถเข้าถึงและ
ติดต่อกลับ หากมีความสนใจหรือสอบถามข้อมูลโดยตั้งเป้าให้พนักงานตลาดและขายสามารถเข้าถึง
บริษัทต่างๆ ได้อย่างน้อย 4 บริษัท/เดือน

ซึ่งถือเป็นวิธีการขยายตลาดในตามกลยุทธ์ทางการตลาด
แบบ Push strategy กระตุ้นให้พนักงานขายสามารถกระตุ้นให้เกิดจากซื้อสินค้าจากกลุ่มลูกค้า
เก่า-ใหม่ได้ ปรากฏตามตารางที่ 5.5

ตารางที่ 5.5 ตารางแสดงกลยุทธ์ด้านการตลาดในปีที่ 2 – 5

กลยุทธ์ด้าน การตลาด	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ปรับปรุงเว็บไซต์												
ผลิต/ใช้สื่อ เอกสาร ประชาสัมพันธ์												

ตารางที่ 5.6 ตารางค่าใช้จ่ายกลยุทธ์ด้านการตลาดในปีที่ 1 – 5

หน่วย: บาท

กลยุทธ์ด้านการตลาด	ปีที่				
	1	2	3	4	5
ค่าบริการจัดทำ Website	65,000.00	1,300.00	2,600.00	1,300.00	2,600.00
ค่าจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ : โปสเตอร์	4,087.40		4,087.40		4,087.40
ค่าจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ : แคตตาล็อก	16,050.00		16,050.00		16,050.00
รวม	85,137.40	1,300.00	22,737.40	1,300.00	22,737.40

5.4.2 แผนด้านกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมบริการ

ในเรื่องกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับกับนวัตกรรมบริการ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ บทวิเคราะห์คุณลักษณะความเป็นนวัตกรรมบริการ และแผนการดำเนินการจัดการนวัตกรรมตามกรอบเวลา

5.4.2.1 บทวิเคราะห์คุณลักษณะความเป็นนวัตกรรมบริการ

ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สินค้าลูกกลิ้งยางอุตสาหกรรมให้ตรงกับความ ต้องการของกลุ่มลูกค้าที่เป็นกลุ่มลูกค้าธุรกิจที่ซื้อเพื่อใช้ ผู้จัดทำได้ศึกษาความต้องการของกลุ่มลูกค้าดังกล่าวโดยวิธีการสัมภาษณ์ เพื่อให้เกิดประสบการณ์ในซื้อสินค้ากับทางบริษัทฯ จึงนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนากระบวนการบริการให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

5.4.2.1.1 ระดับความใหม่ของนวัตกรรม

นวัตกรรมด้านบริการของบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด มีความใหม่ระดับหน่วยงาน เป็นการปรับปรุงกระบวนการในการติดต่อกับลูกค้าและการผลิตให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ได้รับประสบการณ์ที่ดีจากการบริการของบริษัท โดยมีการลดระยะเวลาของกระบวนการในการจัดทำใบเสนอราคาและเพิ่มกระบวนการยืนยันคำสั่งซื้อ รวมทั้งการควบคุมระบบการผลิตให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลา 3 วัน

นอกจากนี้ยังมีพัฒนากระบวนการควบคุมคุณภาพของสินค้า และการออกใบรับรองประกันสินค้า เป็นสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กรในการเป็นบริษัทที่มีความสามารถในการให้บริการลูกค้าอย่างรวดเร็ว

5.4.2.1.2 ประเภทของนวัตกรรม

ประเภทของนวัตกรรมเป็นแบบ Service Innovation เนื่องจากทางบริษัทมุ่งเน้นการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผ่านการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้บริการและการผลิต เพื่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า ได้รับสินค้าที่ดี มีคุณภาพ ได้มาตรฐานและมีความรวดเร็ว ซึ่งถือว่าการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าและสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้

5.4.2.2 แผนการดำเนินการจัดการนวัตกรรมตามกรอบเวลา

ทางบริษัทฯ มีการดำเนินการจัดการนวัตกรรมตามกรอบเวลา ดังตารางที่ 5.7

ตารางที่ 5.7 แผนการดำเนินการจัดการนวัตกรรมตามกรอบเวลา

กระบวนการ	เดือน												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ปรับปรุงกระบวนการบริการ													
- เพิ่มกระบวนการยื่นขึ้นการสั่งซื้อ													
- ลดระยะเวลาในการตอบกลับใบเสนอราคา													
- การยื่นขึ้นกำหนดส่งมอบระยะเวลาการผลิตใช้ 3 วัน													
ปรับปรุงกระบวนการผลิต													
- การควบคุมระยะเวลาการผลิต ให้อยู่ในระยะ 3 วัน													
- พัฒนาการตรวจสอบคุณภาพสินค้า													
- จัดจ้างตำแหน่งตรวจสอบคุณภาพสินค้า (ค่าใช้จ่ายปรากฏในบริหารจัดการโครงสร้างองค์กรและ ทีม)													

5.4.3 แผนการบริหารจัดการทีมและองค์กร

เพื่อให้สอดคล้องกับการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ ซึ่งส่งผลต่อแบบบริหารจัดการทีมและองค์กร จากการวิเคราะห์ประกอบด้วยหัวข้อ 5 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลทางธุรกิจ โครงสร้างองค์กร แผนด้านบุคลากรและบทบาทหน้าที่แผนดำเนินการกลยุทธ์ด้านการจัดการทีมและองค์กรตามกรอบเวลาและความต้องการใช้ และค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรทางธุรกิจ

5.4.3.1 ข้อมูลทางธุรกิจ

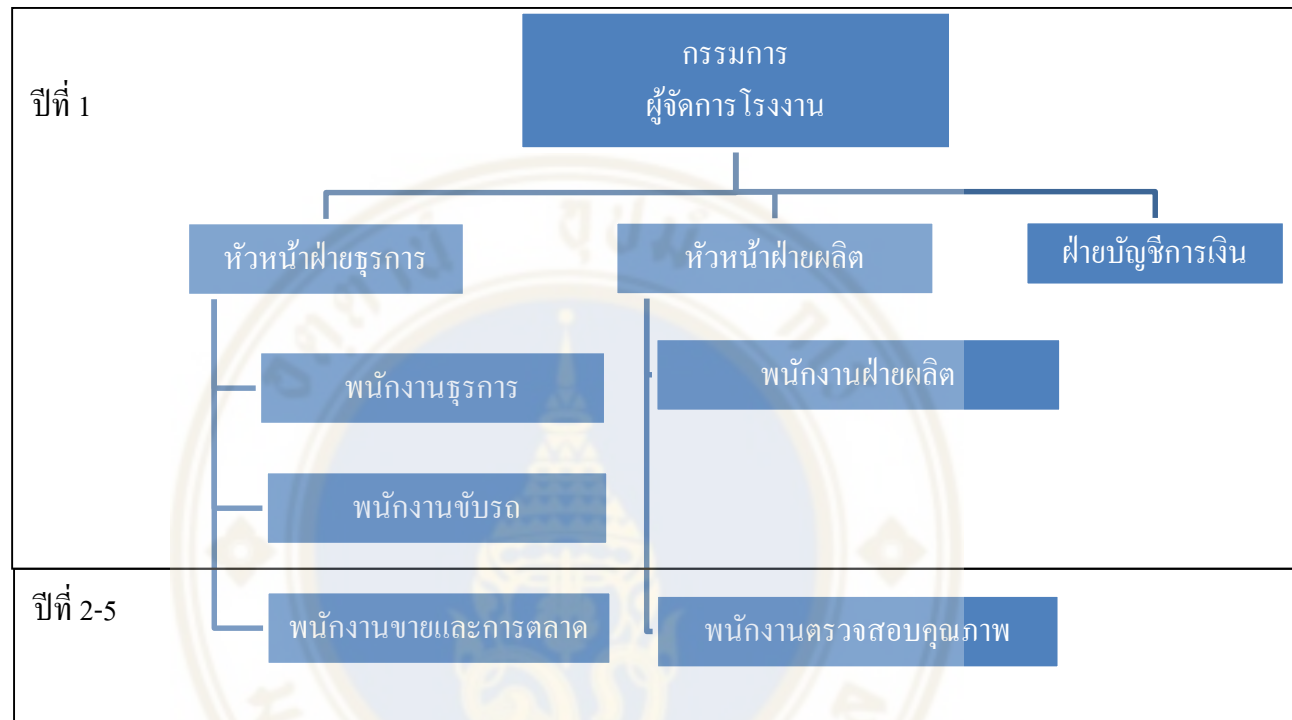
บริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด มีรูปแบบการดำเนินธุรกิจเป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่ายลูกกลิ้งยางอุตสาหกรรม จดทะเบียนจัดตั้งในวันที่ 27 กันยายน 2525 โดยมีทุนจดทะเบียน จำนวน 1,000,000 บาท (หนึ่งล้านบาทถ้วน)

5.4.3.2 โครงสร้างองค์กร

เนื่องจากบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด เป็นการดำเนินธุรกิจในรูปแบบธุรกิจครอบครัวและเป็นบริษัทขนาดเล็ก จึงมีรูปแบบของโครงการองค์กรแบบแบนราบ (Flat Organization) โดยมีกรรมการบริษัททำหน้าที่เป็นผู้จัดการโรงงานซึ่งรับผิดชอบดูแลภาพรวมของบริษัท ในเรื่องของการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ในการบริหารงานในส่วนต่างๆ และการดำเนินธุรกิจเป็นรูปแบบโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต พนักงานของบริษัทส่วนใหญ่มักอยู่ในแผนกงานผลิต โดยมีรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรแบบแนวดิ่ง (Top-Down Communication) เพื่อที่จะสามารถพัฒนาการดำเนินงานในสอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทฯ จึงมีความจำเป็นในการจัดจ้างพนักงานเพิ่มเติม สำหรับการพัฒนาด้านคุณภาพสินค้าและบริการ

5.4.3.2.1 ด้านคุณภาพสินค้า เพื่อให้สินค้าทุกชิ้นได้รับการตรวจสอบอย่างละเอียดและขจัดปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากการผลิต จึงมีการเพิ่มพนักงานทดสอบคุณภาพ ในงานแผนกฝ่ายผลิต

5.4.3.2.2 ด้านการตลาด เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าและดูแลลูกค้าได้มากขึ้น จึงมีการเพิ่มพนักงานตำแหน่งพนักงานขายและการตลาด



รูปภาพที่ 5.12 โครงการสร้างองค์กรของบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด

5.4.3.3 แผนด้านบุคลากร และบทบาทหน้าที่

ตารางที่ 5.8 แสดงตำแหน่ง จำนวน หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร

ตำแหน่ง	จำนวน	หน้าที่และความรับผิดชอบ
1.กรรมการ/ ผู้จัดการ โรงงาน	1 คน	1. กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานและกลยุทธ์ของทั้งองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 2. บริหารองค์กรให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ 3. บริหารจัดการองค์กรการดำเนินงานและพนักงานในองค์กร 4. กำหนดโครงสร้างค่าตอบแทน/สวัสดิการของบุคลากรในองค์กร
2.หัวหน้าฝ่าย ธุรการ	1 คน	1. รับผิดชอบดูแลติดต่อกับ Supplier และการจัดซื้อสินค้า 2. ติดตามผลของการผลิต ติดต่อประสานงาน/รายงานความคืบหน้า 3. รับผิดชอบดูแลลูกค้า เช่น การติดตามการชำระเงิน การสั่งซื้อ ยืนยันวันที่ส่งสินค้า เป็นต้น และรับผิดชอบส่วนของค่าตอบแทนบุคลากร ดูแลภาพรวมทางบัญชีของบริษัททั้งหมด
3. พนักงานธุรการ	1 คน	1. ออกเอกสารทั่วไป เช่น ใบส่งสินค้า ใบวางบิล เป็นต้น และ รับผิดชอบดูแลลูกค้า เช่น การติดตามการชำระเงิน การสั่งซื้อ ยืนยันวันที่ส่งสินค้า เป็นต้น 2. ตรวจสอบวัตถุดิบคงคลัง
4. พนักงานขับรถ	1 คน	รับ-ส่งสินค้า และเก็บเช็ค-วางบิล
5.พนักงานขาย และการตลาด	1 คน	1. ติดต่อลูกค้า และประสัมพันธ์ 2. วางแผนการขายและ ดูแลช่องทางการจัดจำหน่าย 3. รับผิดชอบต่อความพึงพอใจของลูกค้า
6.หัวหน้าฝ่ายผลิต	1 คน	1. ควบคุมกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพ 2. วางแผนและการดำเนินการใช้วัตถุดิบ 3. วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ 4. ควบคุมคุณภาพของสินค้า

ตารางที่ 5.8 แสดงตำแหน่ง จำนวน หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร (ต่อ)

ตำแหน่ง	จำนวน	หน้าที่และความรับผิดชอบ
7.พนักงานฝ่ายผลิต	7 คน	ผลิตสินค้าตามใบสั่งทำของและควบคุมการผลิตให้ได้มาตรฐาน
8.พนักงาน ตรวจสอบ คุณภาพ	1 คน	1. ตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนส่ง 2. ออกใบรับรองคุณภาพสินค้า
9.ฝ่ายบัญชี การเงิน	-	ตรวจสอบ รับรองงบการเงินและส่งรายงานงบการเงินของบริษัท

5.4.3.4 แผนดำเนินการกลยุทธ์ด้านการจัดการทีมและองค์กรตามกรอบเวลา
และความต้องการใช้

ตามรูปภาพที่ 5.12 เป็นโครงสร้างองค์กรในส่วนของปีที่ 1 เป็น
โครงสร้างองค์กรในปัจจุบันและในปีที่ 2-5 มีการจ้างพนักงานเพิ่มเติม 2 ตำแหน่ง ได้แก่ พนักงาน
ตรวจสอบคุณภาพ เพื่อรองรับการดำเนินงานอย่างมีคุณภาพ จำนวน 1 ตำแหน่ง เงินเดือนประจำ
และพนักงานขายและการตลาด เพื่อรองรับการปฏิบัติงานการตลาดเชิงรุก จำนวน 1 ตำแหน่ง
เงินเดือนรวมกับค่านายหน้าขายสินค้าของยอดขาย ลูกค้าเก่า 1% (ฐานจากยอดขายเฉลี่ย 3 ปี
ย้อนหลัง) และลูกค้าใหม่ 5% (อัตราก้าวหน้า 5% ของยอดขายปีล่าสุด)

วิธีการคำนวณฐานเงินเดือนขึ้นอยู่กับข้อระเบียบบังคับทางกฎหมายและ
ความจำเป็นในการดำเนินงาน มีการให้ค่าจ้างใน 2 รูปแบบ ได้แก่ ลูกจ้างรายวัน โดยจ่ายค่าจ้างทุก
สองอาทิตย์ พนักงานบริษัทโดยจ่ายค่าจ้างรายเดือน การจ้างงานทั้งสองประเภทจะได้รับเงินเดือนมี
การเพิ่มขึ้นที่อัตรา 3% ต่อปี และจ่ายโบนัส 1 เดือน ระดับของเงินเดือนพิจารณาจากความยากง่าย
และลักษณะของงาน ทั้งนี้ อัตราเงินเดือนที่ใช้ในการคำนวณเป็นจำนวนค่าเฉลี่ยต่อเดือน

5.4.3.5 ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรทางธุรกิจ

ตารางที่ 5.9 ตารางแสดงค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรทางธุรกิจของบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด ปีที่ 1 -5

ตำแหน่ง	ปีที่ 1		ปีที่ 2		ปีที่ 3		ปีที่ 4		ปีที่ 5	
	จำนวน (คน)	เงินเดือน (บาท)	จำนวน (คน)	เงินเดือน (บาท)	จำนวน (คน)	เงินเดือน (บาท)	จำนวน (คน)	เงินเดือน (บาท)	จำนวน (คน)	เงินเดือน (บาท)
กรรมการ/ผู้จัดการ โรงงาน	1	30,000	1	30,900	1	31,827	1	32,782	1	33,765
หัวหน้าฝ่ายธุรการ	1	18,000	1	18,540	1	19,096	1	19,669	1	20,259
พนักงานธุรการ	1	10,000	1	10,300	1	10,609	1	10,927	1	11,244
พนักงานขับรถ	1	9,000	1	9,270	1	9,548	1	9,835	1	10,130
พนักงานขายและการตลาด			1	9,000+7,500	1	9,270+7,900	1	9,548+8,350	1	9835+8,680
หัวหน้าฝ่ายผลิต	1	18,000	1	18,540	1	19,096	1	19,669	1	20,259
พนักงานฝ่ายผลิต	7	84,000	7	86,520	7	89,116	7	91,789	7	94,543
พนักงานตรวจสอบคุณภาพ			1	12,500	1	12,875	1	13,261	1	13,659
รวม ต่อเดือน	12	169,000	14	203,070	14	209,337	14	215,830	14	222,385
รวม ต่อปี	12	2,028,000	14	2,436,840	14	2,512,045	14	2,589,963	14	2,668,615
ประกันสังคมต่อปี		101,400		117,342		120,862		124,488		128,223
โบนัสต่อปี (1 เดือน)		169,000		203,070		209,337		215,830		222,385
รวมค่าใช้จ่ายต่อปี	12	2,298,400	14	2,757,252	14	2,842,244	14	2,930,281	14	3,019,223

5.4.4 แผนบริหารจัดการการผลิต

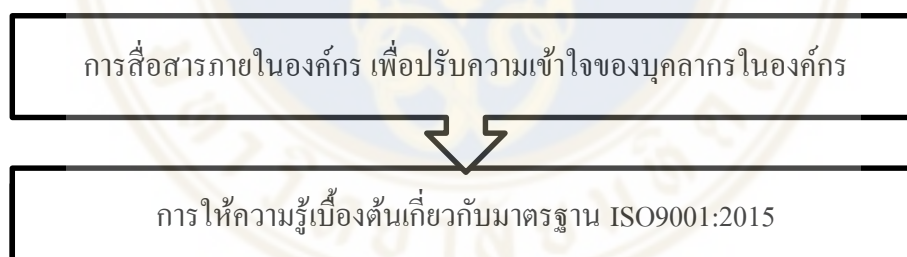
เพื่อให้การผลิตเป็นการศึกษาแผนบริหารจัดการการผลิต ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ขั้นตอนการดำเนินงานค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และภาพรวมของแผนการดำเนินงานของบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด

5.4.4.1 ขั้นตอนการดำเนินงาน

บริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด มีรูปแบบธุรกิจเป็นโรงงานอุตสาหกรรมผลิตลูกกลิ้งยางที่ใช้ในงานอุตสาหกรรม โดยมีฐานการผลิตอยู่ที่จังหวัดสมุทรปราการ มีการคงรูปแบบของการผลิตทั้งเรื่องของสถานที่การผลิต เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตและกระบวนการผลิต เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่งที่สามารถสร้างมูลค่าให้สินค้า เห็นได้ว่าการจัดทำมาตรฐาน ISO รวมทั้งการได้รับ Certified จากต่างประเทศ อาทิ ประเทศญี่ปุ่น ประเทศเยอรมัน ในเรื่องของการผลิตและผลิตภัณฑ์

ดังนั้น ส่วนที่จะดำเนินการเพิ่มเติมของการผลิต คือ การจัดทำมาตรฐานของระบบบริหารงานคุณภาพ ISO9001:2015 เพื่อการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าว่ากระบวนการผลิตได้รับการดูแลอย่างเป็นระบบ ผ่านการจัดวางระบบบริหารงานให้ได้รับการควบคุมและสามารถตรวจสอบได้ ถือเป็น การเพิ่มมูลค่าให้แก่สินค้าอีกทางหนึ่ง

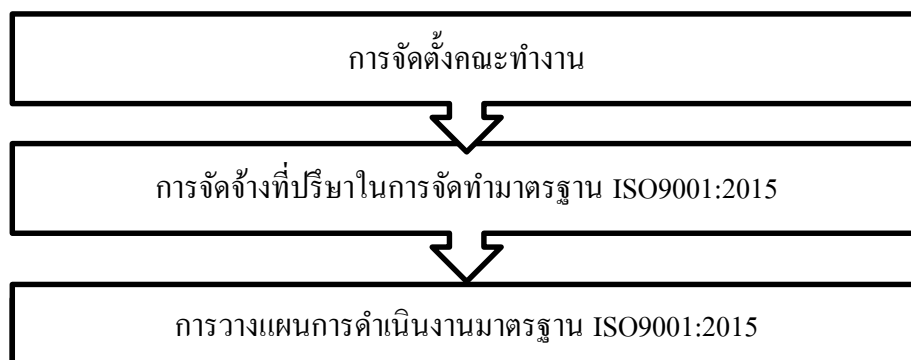
5.4.4.1.1 ระยะที่ 1 ขั้นตอนการเตรียมความพร้อมการขอมาตรฐาน ISO9001:2015



รูปภาพที่ 5.13 ระยะที่ 1 ขั้นตอนการเตรียมความพร้อมการขอมาตรฐาน ISO9001:2015

- 1) การสื่อสารภายในองค์กร เพื่อปรับความเข้าใจของบุคลากรในองค์กร ถือเป็น การเตรียมความพร้อมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร
- 2) การให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับมาตรฐาน ISO9001:2015 โดยเป็นการให้ความรู้แก่พนักงานผู้ปฏิบัติให้เกิดความเข้าใจหลักการบริหารงานคุณภาพ ข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO9001:2015 และเข้าใจแผนการดำเนินงานเพื่อให้สามารถตอบสนองตามหลักมาตรฐาน ISO9001:2015

5.4.4.1.2 ระยะที่ 2 การจัดจ้างที่ปรึกษา



รูปภาพที่ 5.14 ระยะที่ 2 การจัดจ้างที่ปรึกษา

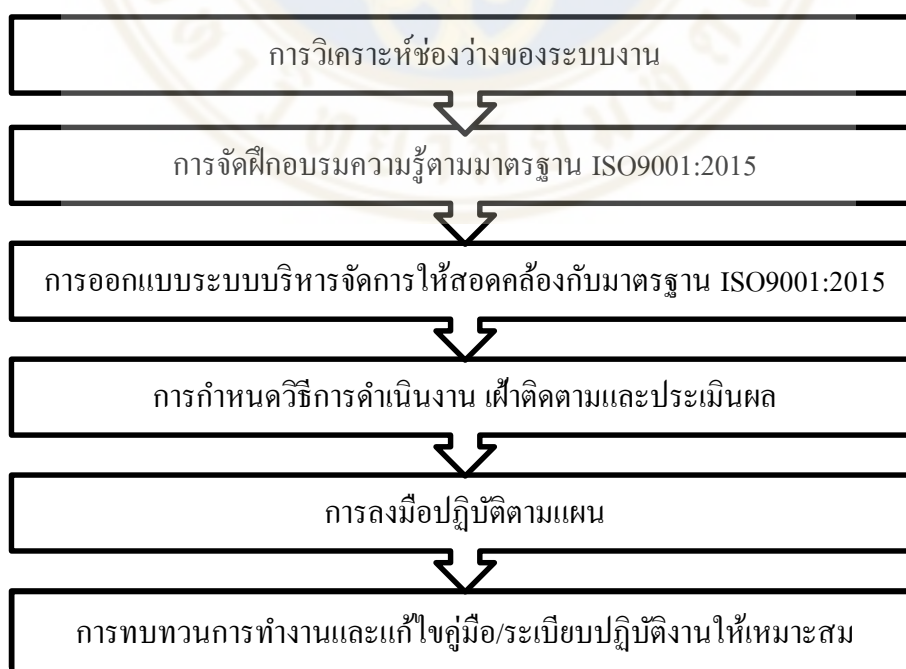
1) การจัดตั้งคณะทำงานจากแผนกต่างๆ เพื่อดำเนินการร่วมกันในการขับเคลื่อนการจัดทำมาตรฐาน ISO9001:2015

2) การจัดจ้างที่ปรึกษาในการจัดทำมาตรฐาน ISO9001:2015 ผ่านการขอใบเสนอราคาเพื่อเปรียบเทียบรูปแบบการให้บริการที่เหมาะสมกับบริษัทฯ

3) การวางแผนการดำเนินงานมาตรฐาน ISO9001:2015 ร่วมกับที่ปรึกษา

5.4.4.1.3 ระยะที่ 3 พัฒนาระบบตามมาตรฐาน ISO9001:2015

ร่วมกับที่ปรึกษา



รูปภาพที่ 5.15 ระยะที่ 3 พัฒนาระบบตามมาตรฐาน ISO9001:2015 ร่วมกับที่ปรึกษา

1) การวิเคราะห์ช่องว่างของระบบงานกับมาตรฐาน ISO9001:2015 เพื่อมีการปรับปรุงวิธีการและกระบวนการให้สอดคล้องกับมาตรฐานมาตรฐาน ISO9001:2015

2) การจัดฝึกอบรมความรู้ตามมาตรฐาน ISO9001:2015 เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติตามตามมาตรฐาน ISO9001:2015

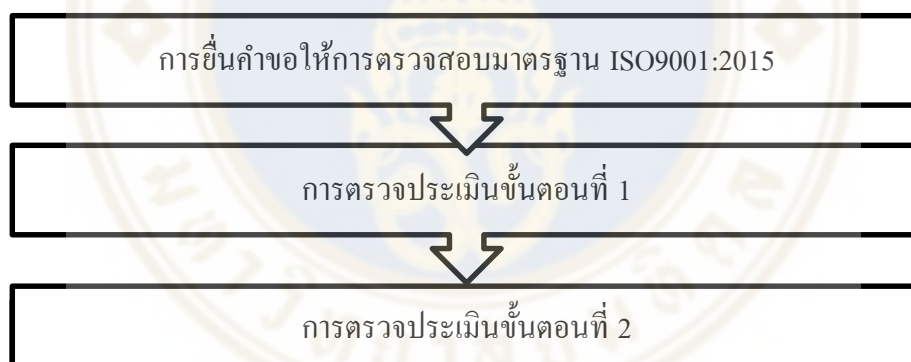
3) การออกแบบระบบบริหารจัดการให้สอดคล้องกับมาตรฐาน ISO9001:2015 ได้แก่ การปรับปรุงกระบวนการธุรกิจ การกำหนด/ทบทวนเป้าหมายขององค์กร การพิจารณา Stakeholders การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก

4) การกำหนดวิธีการดำเนินงาน เฝ้าติดตามและประเมินผลการจัดทำมาตรฐาน ISO9001:2015

5) การลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้โดยจัดทำระเบียบ คู่มือและให้ความรู้แก่พนักงานทุกคน

6) การทบทวนการทำงานและแก้ไขคู่มือ/ระเบียบปฏิบัติงานให้เหมาะสม

5.4.4.1.4 ระยะที่ 4 การตรวจสอบคุณภาพ



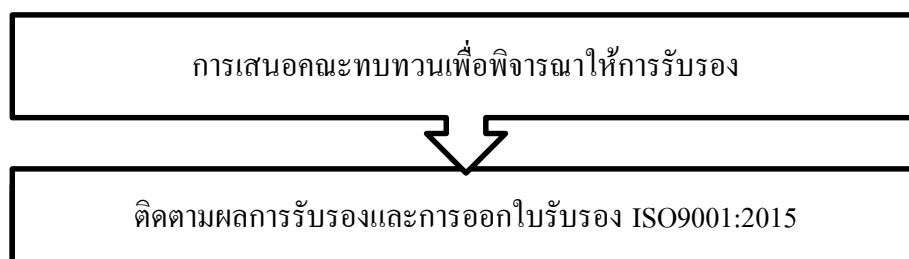
รูปภาพที่ 5.16 ระยะที่ 4 การตรวจสอบคุณภาพ

1) การยื่นคำขอให้การตรวจสอบมาตรฐาน ISO9001:2015 เป็นการจัดทำเอกสารเพื่อนัดหมายวันเข้ารับการตรวจประเมิน

2) การตรวจประเมินขั้นตอนที่ 1 เป็นการตรวจสอบเบื้องต้นและการประเมินเอกสาร

3) การตรวจประเมินขั้นตอนที่ 2 เป็นการตรวจสอบประเมินเพื่อรับรองมาตรฐาน หากมีข้อสังเกตให้ปรับปรุงแก้ไข จะมีการจัดทำคำขอเพื่อปรับปรุงแก้ไข พร้อมทั้งจัดทำแนวทางการที่แก้ไขตามข้อสังเกต

5.4.4.1.5 ระยะที่ 5 การพิจารณารับรอง



รูปภาพที่ 5.17 ระยะที่ 5 การพิจารณารับรอง

- 1) การเสนอคณะทบทวนเพื่อพิจารณาให้การรับรอง
- 2) ติดตามผลการรับรองและการออกไปรับรอง ISO9001:2015

5.4.4.2 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

5.4.4.2.1 ค่าจัดเตรียมพื้นที่

ตารางที่ 5.10 แสดงรายละเอียดค่าใช้จ่ายในการจัดเตรียมพื้นที่

รายการ	จำนวน	หน่วย	ราคาต่อหน่วย	รวม
1. ค่าปรับปรุงโรงงาน				
1.1 ปรับปรุงพื้น	1	ครั้ง	100,000	100,000
1.2 ที่กั้นแผนก	5	อัน	10,000	50,000
1.3 ติดตั้งแสงสว่างเพิ่มเติม	10	ดวง	1,800	18,000
2. ค่าปรับปรุงโกดังเก็บอุปกรณ์/วัสดุ				
2.1 ชั้นวางเคมีภัณฑ์	4	อัน	7,500	30,000
2.2 ติดตั้งเครื่องตรวจอุณหภูมิ/ ความชื้นพร้อมติดตั้ง	1	ครั้ง	8,000	8,000
3. ค่าปรับปรุงสำนักงาน	1	ครั้ง	50,000	50,000
รวม				256,000

5.4.4.2.2 ค่าจัดทำมาตรฐาน ISO9001:2015

ตารางที่ 5.11 แสดงรายละเอียดค่าใช้จ่ายในการจัดทำมาตรฐาน ISO9001:2015

รายการ	จำนวน	หน่วย	ราคาต่อหน่วย (บาท)	รวม (บาท)
1. ให้ความรู้เบื้องต้นข้อกำหนดมาตรฐาน ISO9001:2015	12	คน	3,745	44,940
2. จัดจ้างที่ปรึกษา	1	ครั้ง	75,000	75,000
3. ค่าจัดอบรมพนักงานการดำเนินงานแบบมาตรฐาน ISO9001:2015	6	คน	3,745	22,470
4. อบรมผู้ตรวจมาตรฐานภายใน	2	คน	7,490	14,980
รวม				157,390

หลักสูตรใหม่ล่าสุด

FEATURED COURSE

ข้อกำหนดมาตรฐาน ISO 9001:2015

ISO 9001:2015 Requirement

฿3500
ระยะเวลา 1 วัน

ติดต่อเรา

ผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมของเราโทร 02 294 4889

> Thailand Marketing

> [เยี่ยมชม Facebook ของเรา](#)

FEATURED COURSE

การดำเนินระบบมาตรฐาน ISO 9001:2015

ISO 9001:2015 Implementation

฿7000
ระยะเวลา 2 วัน

FEATURED COURSE

การตรวจติดตามภายใน ISO 9001:2015

Internal Audit ISO 9001:2015

฿7000
ระยะเวลา 2 วัน

รูปภาพที่ 5.18 ค่าใช้จ่ายหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำข้อกำหนดมาตรฐาน ISO9001:2015

ที่มา: วันที่ 20 พฤศจิกายน 2562, <https://www.bsigroup.com/>

**ที่ปรึกษาทางระบบ ISO
กับข้อเสนอที่ดีที่สุดในวงการ**

บริการ 3 ระบบ ยอดฮิต

- ISO9001:2015
- ISO14001:2015
- ISO45001:2018

**พิเศษสุดๆ เพียง
75,000.-**

* จำนวนจำกัดสำหรับบริษัท Start Up และ SME

Tel : 064-714-1199,
064-528-9988


SC CONSULT

รูปภาพที่ 5.19 ค่าใช้จ่ายที่ปรึกษาข้อกำหนดมาตรฐาน ISO9001:2015

ที่มา: วันที่ 20 พฤศจิกายน 2562 <http://www.siconsult-iso.com/Home/Index>

5.4.4.3 ภาพรวมของแผนการดำเนินงานของบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด

ตารางที่ 5.12 แผนการดำเนินงานของบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด ในปี 1

กิจกรรมหลัก	กิจกรรมย่อย	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ปรับปรุงสถานที่	1. ปรับปรุงห้องเก็บวัสดุ												
	2. ปรับปรุงสำนักงาน												
	3. ปรับปรุงพื้นโรงงาน												
	4. ติดตั้งไฟเพิ่มเติม												
	5. ติดตั้งที่กันแผ่นก												
จัดทำมาตรฐาน ISO9001:2015	1. ขั้นตอนการเตรียมความพร้อมการขอมาตรฐาน ISO9001:2015												
	2. การจัดทำที่ปรึกษา												

ตารางที่ 5.13 แผนการดำเนินงานของบริษัท ไทยศิริมิตรการยาง จำกัด ในปี 2

กิจกรรมหลัก	กิจกรรมย่อย	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
จัดทำมาตรฐาน ISO9001:2015	3. พัฒนาระบบตามมาตรฐาน ISO9001:2015 ร่วมกับที่ปรึกษา												
	4 การตรวจสอบคุณภาพ												
	5. การพิจารณารับรอง												

5.5 ข้อจำกัดงานวิจัย

5.5.1 เนื่องจากเป็นการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นลูกค้าที่ซื้อขายกับบริษัทเป็นประจำ จึงอาจจะได้ข้อมูลไม่ครบถ้วน ในมุมมองข้อเสียต่างๆ

5.5.2 ขอบเขตการศึกษาเป็นข้อมูลของสถานการณ์ของบริษัทกรณีศึกษา จึงอาจจะไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ที่บริษัทอื่นๆ

5.5.3 ผู้สัมภาษณ์เป็นบุคคลใกล้ชิดกับบริษัทกรณีศึกษา จึงอาจจะได้ข้อมูลด้านบวก หรือ ข้อเสนอแนะที่ไม่ครบถ้วน

5.6 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต

5.8.1 ควรเก็บข้อมูลกับกลุ่มลูกค้าเดิมที่เคยซื้อแล้วไม่ซื้อซ้ำ เพื่อให้ได้ข้อมูลข้อเสียที่ครบถ้วน

5.8.2 ควรเก็บข้อมูลที่มากขึ้น เพื่อที่จะสามารถได้ข้อมูลที่ครบถ้วน

บรรณานุกรม

- กองการยาง สถาบันวิจัยยาง. (2558). สถิติการผลิตยางของเกษตรกรรายย่อย. *สถิติยางประเทศไทย 2558*. ชัชพล ทรงสุนทรวงศ์. (2016). นวัตกรรมบริการ: กลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจบริการ. *Modern Management Journal*, 14(2), 13-24.
- ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจธุรกิจและเศรษฐกิจรากฐาน ธนาคารออมสิน (2561). อุตสาหกรรมกระดาษและผลิตภัณฑ์กระดาษ. Retrieved from Industry Update: https://www.gsb.or.th/getattachment/461d459c-26ec-4943-8db3-37fc026375c2/paper_11_61.aspx
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (2560). *รายงานภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมปี 2560 และ แนวโน้มปี 2561*. Retrieved from Ministry of Industry: [http://www2.oie.go.th/sites/default/files/attachments/industry_overview/annual 2017.pdf](http://www2.oie.go.th/sites/default/files/attachments/industry_overview/annual%202017.pdf)
- วิจัยกรุงศรี. (2561). *แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี พ.ศ.2561-2563 อุตสาหกรรมยางพาราแปรรูป*. Krungsri Research.
- วิทยา อินทร์สอน, สุขอังคณา แดลงกันท์, & ปัทมาพร ท่อชู (n.d.). *Industrial Process: นวัตกรรมอุตสาหกรรมสิ่งทอสีเขียว (Eco-Industrial Innovative Textiles)*. Retrieved from Industrial technology review: <http://www.thailandindustry.com/onlinemag/view2.php?id=322§ion=37&issues=23>
- Finch, B. (2016). *How to Write a Business Plan*. London: Kogan Page.
- Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R., & Quinn, B. (2013). *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. John Wiley & Sons.
- Kuratko, D. F., & Wisconsin Univ., M. U. (1990, January). *Demystifying the Business Plan Process: An Introductory Guide*. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=ED366717&site=ehost-live>