



การปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อเพื่อลดต้นทุนสินค้า  
ของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ขนาดใหญ่

โดย

นางสาวสุริษา อาตมประสังสา

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
ปีการศึกษา 2559  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อเพื่อลดต้นทุนสินค้า  
ของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ขนาดใหญ่

โดย

นางสาวสุริษา อาตมประสังสา



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
ปีการศึกษา 2559  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

IMPROVING PROCUREMENT PROCESSES TO REDUCE COMPONENT  
PARTS COST OF LARGE AUTOMOTIVE PARTS MANUFACTURERS

BY

MISS SURICHA ARTAMAPRASANGSA



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF  
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF  
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
PROGRAM IN STRATEGIC MANAGEMENT  
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY  
THAMMASAT UNIVERSITY  
ACADEMIC YEAR 2016  
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวสุริษา อาตมประสังสา

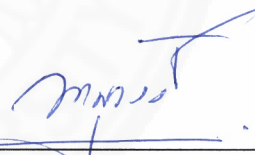
เรื่อง

การปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อเพื่อลดต้นทุนสินค้าของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ขนาดใหญ่

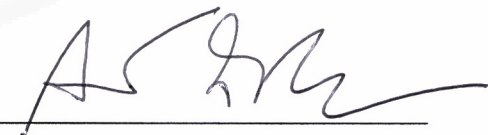
ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 30 เม.ย. 2560

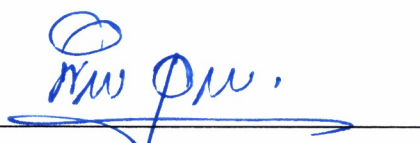
ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

  
(อาจารย์ ดร. พานวงศ์ คัมภีรารักษ์)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

  
(รองศาสตราจารย์ ดร. เอกจิตต์ จีงเจริญ)

คณบดี

  
(รองศาสตราจารย์ ดร. พิภพ อุดร)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อเพื่อลดต้นทุนสินค้าของ บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ขนาดใหญ่
ผู้เขียน	นางสาวสุริษา อาตมประสังสา
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	รองศาสตราจารย์ ดร. เอกจิตต์ จึ้งเจริญ
ปีการศึกษา	2559

### บทสรุปผู้บริหาร

บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ขนาดใหญ่ (บริษัท A) ได้ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตรถยนต์บรรทุก รถยนต์โดยสารรวมไปถึงผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เพื่อจำหน่ายให้กับตลาดภายในประเทศและตลาดส่งออกไปยังต่างประเทศ

ในการดำเนินงานทางธุรกิจนั้นย่อมมีความเสี่ยงในหลายๆด้าน ดังนั้นการลดต้นทุนในกระบวนการจัดซื้อชิ้นส่วนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่มีส่วนช่วยให้ธุรกิจนั้นสามารถลดความเสี่ยงทางด้านการดำเนินงาน โดยอาศัยหลักการที่ว่า การลดต้นทุนของผลิตภัณฑ์ที่ดีนั้นคือจะต้องไม่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพ หรือภาพลักษณ์ของตัวผลิตภัณฑ์ เพราะจะทำให้องค์กรได้รับผลตอบแทนที่ได้มาไม่คุ้มกับผลตอบแทนที่จะเสียไป ดังนั้นการพิจารณาที่จะทำอะไรหรือการตัดสินใจอะไรลงไปนั้นจะต้องมีการพิจารณาจากแกนหลักสำคัญของปัญหาที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้ง 4 ด้าน เพื่อทำการวิเคราะห์และค้นหาถึงสาเหตุ คือ 1) ด้านการเงิน (Financial), 2) ด้านการตลาด(Marketing), 3) ด้านการปฏิบัติการ (Operation) และ 4) ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)

และจากการวิเคราะห์ในเชิงเปรียบเทียบกับคู่แข่งแล้วนั้น ปรากฏว่าและจากผลการวิเคราะห์และเปรียบเทียบกับคู่แข่งพบว่าบริษัท A นั้นประสบปัญหาทางด้านผลกำไรต่อยอดขายต่ำกว่าคู่แข่ง

ดังนั้นในการศึกษาให้คำปรึกษานี้จะพิจารณาเพื่อหาแนวทางแก้ไข โดยการกำหนดเป็นกลยุทธ์ ที่จะมุ่งประเด็นเพื่อที่จะช่วยปรับปรุงผลการดำเนินงานให้กับบริษัท A โดยจะต้องส่งผลกระทบต่อต้นทุนขายให้มีสัดส่วนที่ต่ำลง มีหลักในการทำดังนี้ คือ 1.พิจารณาเพื่อหาแนวทางในการเพิ่มสัดส่วนของการใช้ชิ้นส่วนภายในประเทศ ลดภาระค่าใช้จ่ายในการนำเข้าชิ้นส่วน CKD จากประเทศญี่ปุ่น เพื่อมาผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ 2.ทบทวนกระบวนการผลิตของ Component ที่บริษัทฯ มี

การซื้อขายมาจาก Supplier โดยอาศัยหลักการของการเก็บฐานของมูลเรียกว่า Supply Chain เพื่อทำการวิเคราะห์กระบวนการที่ดีและเหมาะสมที่สุดกับผลิตภัณฑ์ ในราคาที่เหมาะสม 3.รักษาคุณภาพของ Supplier เพื่อลดการสูญเสียที่ไม่เป็นประโยชน์ และอาจส่งผลต่อผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการส่งมอบ

กลยุทธ์ทั้งหมดที่ได้กำหนดไว้นั้น มีแผนการดำเนินงานทั้งหมด 3 ปี ซึ่งผลจากการดำเนินการตามกลยุทธ์ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้นั้น จะทำให้บริษัทมีอัตราผลส่วนกำไรต่อยอดขายเพิ่มสูงขึ้น มีผลการดำเนินงานที่สามารถควบคุมต้นทุนให้เป็นไปตามงบประมาณที่ได้วางไว้ และนำผลกำไรที่ได้ไปลงทุนเพื่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของบริษัท โดยประกอบกิจการด้วยความโปร่งใสและมีแผนการพัฒนาเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** ผู้ผลิต ที่มีความสามารถในการผลิต จัดหาสินค้าและบริการให้กับธุรกิจองค์กรอื่น, ดัชนีการชี้วัดต้นทุนการผลิต, กิจกรรมเพื่อเพิ่มสัดส่วนการใช้ชิ้นส่วนภายในประเทศ, ต้นทุนขาย

Independent Study Title	IMPROVING PROCUREMENT PROCESSES TO REDUCE COMPONENT PARTS COST OF LARGE AUTOMOTIVE PARTS MANUFACTURERS
Author	Miss Suricha Artamapasangsa
Degree	Master of Business Administration
Department/Faculty/University	Program in Strategic Management Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Advisor	Associate Professor Ekachidd Chungcharoen, Ph.D.
Academic Year	2016

### EXECUTIVE SUMMARY

A Co., Ltd. operates with two main products lines include trucks and buses and auto parts, To sell to the domestic market and export markets to overseas.

In business operations, there are many risks. Consequently, cost reduction in the procurement process is important to help reduce operational risk. Based on the principle that the cost of a good product is reduced, it does not affect quality. Or product image because it will give the organization the return is not worth the return instead of lost. So what to do or what decision to take will be determined by the core of the problem that can affect the four organizations to analyze and find out the reasons are: 1) 2) Marketing, 3) Operation and 4) Human Resource.

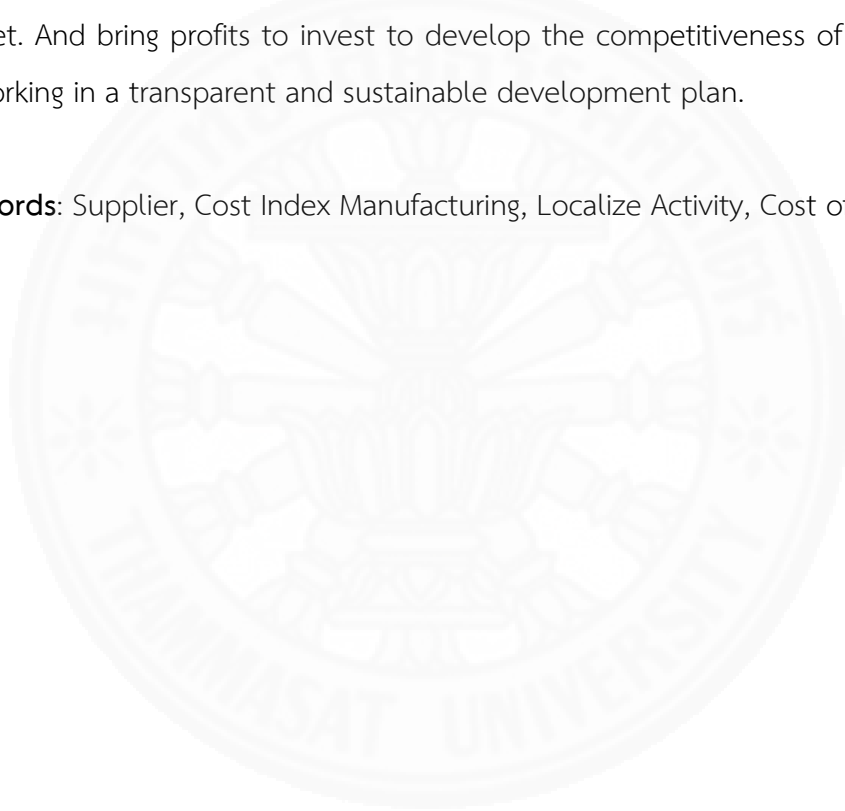
And from comparative analysis to competitors. It turns out that, and from the analysis and comparison with competitors, it is found that company A is experiencing profit problems on sales lower than competitors.

Therefore, in this counseling study will consider to find solutions. By defining it as a strategy. The focus will be on improving the performance of Company A, which will have an impact on lower cost of sales. There are two main ways to do this: 1. To Consider ways to increase the proportion of domestic parts. Reduce the cost of importing CKD parts from Japan. To produce a product 2. To Review the

production process of the components that the company is trading from the Supplier based on the principle of storage base called Supply Chain to analyze the process that is best and best suited to the product. At a reasonable price 3. To Maintain Supplier Quality to Reduce Unusual Loss and may affect the products that have been delivered.

All strategies have been defined. There are 3 year plans for the implementation of the strategies. Has been defined the company will have a higher profit margins on sales. Has a performance that can control costs to meet the budget. And bring profits to invest to develop the competitiveness of the company. By working in a transparent and sustainable development plan.

**Keywords:** Supplier, Cost Index Manufacturing, Localize Activity, Cost of Goods Sold





## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาและคำชี้แนะที่เป็นประโยชน์จากท่านกรรมการทุกท่าน ขอขอบพระคุณ ท่านอาจารย์ ดร. พาณวุฒ์ คัมภีรารักษ์ ที่ให้ความกรุณาสละเวลามาเป็นกรรมการการสอบในครั้งนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รศ.ดร. เอกจิตต์ จิงเจริญ ที่เป็นกรรมการสอบ และเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาให้คำแนะนำปรึกษา ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง ทำให้ผู้วิจัยตระหนักถึง ความตั้งใจจริงและความทุ่มเทของอาจารย์และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ขนาดใหญ่ ที่ให้โอกาสในการศึกษาค้นคว้าข้อมูลอันเป็นประโยชน์ และเก็บข้อมูลที่จำเป็นในทุกๆด้านเพื่อในการวิเคราะห์งานให้คำปรึกษา

ขอขอบพระคุณซัพพลายเออร์ ที่เกี่ยวข้องที่ให้ความร่วมมือในการขอศึกษาและเปลี่ยนแปลงกระบวนการการผลิต ตลอดจนการกรอกข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ Supply Chain เพื่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันในทางธุรกิจ

ขอขอบพระคุณเพื่อนร่วมงาน ในฝ่ายงานจัดซื้อ ที่ให้ความช่วยเหลือในการประสานงาน และให้ข้อมูลที่จำเป็นประโยชน์เพื่อใช้ในการเขียนวิเคราะห์งานให้คำปรึกษาธุรกิจ

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในโครงการที่ถ่ายทอดวิชาความรู้ตลอดระยะเวลากว่า 2 ปี ของการศึกษา ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่โครงการทุกๆ ท่านที่คอยประสานงานในเรื่องต่างๆ อย่างดียิ่ง ขอขอบคุณเพื่อนๆ พี่ๆ นักศึกษาในโครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (XMBA รุ่นที่ 31) ที่เป็นกำลังใจและช่วยกันผลักดัน ให้การค้นคว้าอิสระสำเร็จลงได้

ขอกราบขอบพระคุณมารดา สามี และครอบครัว ที่คอยเป็นแรงผลักดัน เป็นกำลังใจที่ให้การสนับสนุนการศึกษาในครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วงดังประสงค์

อนึ่งผู้ศึกษาหวังว่า การศึกษานี้จะมีประโยชน์อยู่ไม่น้อย จึงขอมอบส่วนดี ทั้งหมดนี้ให้แก่เหล่าคณาจารย์ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาจนทำให้ผลงานวิจัยเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและขอมอบความกตัญญูทเวทิตาคุณ แต่บิดา มารดา และผู้มีพระคุณทุกท่าน

นางสาวสุริษา อาตมประสังสา

## สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหารภาษาไทย	(1)
บทสรุปผู้บริหารภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(12)
สารบัญภาพ	(13)
บทที่ 1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท (Company Overview)	1
บทที่ 2 การวัดระดับของปัญหา (Measure)	5
2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลอุตสาหกรรม	5
2.1.1 สถานการณ์อุตสาหกรรมยานยนต์โลก	5
2.1.2 สถานการณ์อุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย	7
2.1.2.1 หมวดยานยนต์	7
2.1.2.2 หมวดชิ้นส่วนยานยนต์	12
2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก SPEELT Analysis	14
2.2.1 ปัจจัยทางสังคม (Social)	14
2.2.2 ปัจจัยทางการเมือง (Political)	15
2.2.3 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic)	15
2.2.4 ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)	15
2.2.5 ปัจจัยทางด้านกฎหมาย (Legal)	16
2.2.6 ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technology)	17

	(7)
2.3 การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม Five Forces Analysis	18
2.3.1 ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งใหม่ (Threat of New Entrants [Low])	18
2.3.2 ความรุนแรงของการแข่งภายในอุตสาหกรรม (Rivalry Among Current Competitors [Medium])	18
2.3.3 อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers [Medium])	19
2.3.4 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Customers [High])	19
2.3.5 ความเสี่ยงจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products [Low])	19
2.4 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน SWOT Analysis	20
2.4.1 จุดแข็ง (Strengths)	20
2.4.2 จุดอ่อน (Weaknesses)	21
2.4.3 โอกาส (Opportunities)	21
2.4.4 อุปสรรค (Threats)	21
2.5 Key Success Factor	21
2.5.1 คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Product Quality)	22
2.5.2 มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย (New Innovation)	22
2.5.3 คำนึงถึงลูกค้าเป็นอันดับแรก (Customer First)	22
2.5.4 การพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ (Internal Develop)	22
2.5.5 การสร้างเครือข่ายในการทำงาน (Team Network)	22
2.6 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)	23
บทที่ 3 การตรวจสอบธุรกิจ (Internal Analysis)	25
3.1 การตรวจสอบด้านการเงิน (Financial Audit)	25
3.1.1 การดำเนินงานของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ขนาดใหญ่ (บริษัท A)	25
3.1.2 การเปรียบเทียบด้านการเงินกับบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์คู่แข่ง (บริษัท B)	26
3.1.3 การวิเคราะห์อัตราส่วนด้านการเงิน (Financial Ratio Analysis)	30
3.1.4 การวิเคราะห์สภาพคล่องทางการเงิน (Liquidity Ratio)	30
3.1.5 การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์ Asset Management Ratio	30
3.1.6 การวิเคราะห์โครงสร้างของเงินทุนหรือภาระหนี้สิน (Leverage Ratio)	31

	(8)
3.1.7 การวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)	32
3.1.8 การวิเคราะห์หั่งบการเงินโดยใช้ DuPont Analysis	33
3.2 การตรวจสอบด้านการตลาด (Marketing Audit)	35
3.2.1 ขนาดของตลาด (Market Size) และส่วนแบ่งการตลาด (Market Share)	35
3.2.1.1 ผลิตภัณฑ์: รถยนต์บรรทุกและรถยนต์โดยสาร	35
3.2.1.2 ผลิตภัณฑ์: ชิ้นส่วนรถยนต์	39
3.2.2 ส่วนผสมทางการตลาด (Market Mix)	41
3.2.2.1 ผลิตภัณฑ์ (Product)	41
3.2.2.2 ราคา (Price)	41
3.2.2.3 ช่องทางจัดจำหน่าย (Place)	41
3.2.2.4 การส่งเสริมการขาย (Promotion)	42
3.3 การตรวจสอบด้านการปฏิบัติการ (Operation Audit)	44
3.3.1 ผลิตภัณฑ์: รถบรรทุกและรถยนต์โดยสาร	44
3.3.1.1 การวางแผนการผลิต และสั่งซื้อวัตถุดิบ	44
3.3.1.2 การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Method)	45
3.3.2 ผลิตภัณฑ์: ชิ้นส่วนรถยนต์	48
3.3.2.1 การวางแผนการผลิต และสั่งซื้อวัตถุดิบ	48
3.3.2.2 การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Circle)	49
3.4 การตรวจสอบด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Audit)	51
3.4.1 HR Policy	51
3.4.2 Company Structure	51
3.4.3 Job Description and Job Scope	52
3.4.4 Recruitment & Selection	53
3.4.4.1 พนักงานสายสำนักงาน	53
3.4.4.2 พนักงานสายการผลิต	53
3.5 Turnover Rate	54
3.6 Performance Evaluation	54
3.7 Train Hours / Budget	55
3.7.1 การฝึกอบรมภายในบริษัท (In-house Training)	55
3.7.2 การฝึกอบรมภายนอกบริษัท (External Training)	56
3.8 Compensation & Benefit-Parity	56

	(9)
3.9 Internal Promotion	56
3.10 Job Satisfaction	57
<b>บทที่ 4 การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา (Analyze)</b>	<b>60</b>
4.1 การวิเคราะห์อาการ ปัญหา และสาเหตุ (Roots Cause Analysis) ที่มาของปัญหา	60
4.1.1 อาการ (Symptom)	61
4.1.2 ปัญหา (Problem)	62
4.1.2.1 เกิดจากต้นทุนขายสินค้า (Cost of Goods Sold)	62
4.1.2.2 เกิดจากค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (Sale & Administrative)	62
4.1.3 สาเหตุ (Cause)	62
4.1.3.1 สาเหตุที่ทำให้ต้นทุนขายสินค้าสูง (Cost of Goods Sold)	62
4.1.3.2 สาเหตุที่ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (Sale & Administrative) สูง	63
4.2 การนำแนวทางและหลักการงานโดยใช้หลักของ Lean Six Sigma	69
ในการบริหาร และจัดการกับ Supply Chain เพื่อการลดต้นทุน	
4.2.1 การผลิตแบบลีน (Lean)	69
4.2.1.1 กิจกรรมเพิ่มคุณค่า (Value-Added Activities หรือ VA)	69
4.2.1.2 กิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่า (Non-Value Added Activities หรือ NVA)	70
4.2.2 Six Sigma	70
<b>บทที่ 5 การเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา (Improve) และกลยุทธ์ (Strategic)</b>	<b>73</b>
5.1 นำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา	73
5.1.1 เพิ่มสัดส่วนการใช้ชิ้นส่วนภายในประเทศให้เพิ่มขึ้น	73
5.1.2 การรวบรวมและทำฐานข้อมูลของผลิตภัณฑ์ (Supply Chain Database)	75
5.1.2.1 ขั้นตอนในการวิเคราะห์ Supply Chain	77
5.1.2.2 การจัดทำฐานข้อมูลสำหรับชิ้นส่วน	78
(1) การกำหนด Section 1. (BOM Part List)	78
(2) การกำหนด Section 2. (Routing Supply)	79
(3) การกำหนด Section 3. (Manufacturing Chain)	80

	(10)
5.1.2 การวิเคราะห์ และหาแนวทางในการบริหารจัดการกับข้อมูลเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์	85
5.1.3 การคำนวณผลจากแนวทางที่พิจารณาวิเคราะห์เพื่อใช้ในการลดต้นทุน	88
5.1.4 ขั้นตอนการ Implement	90
5.2 กลยุทธ์	92
5.2.1 การกำหนดแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)	92
5.2.2 การกำหนดภาพรวมการดำเนินงาน (บริษัท A Roadmap)	93
5.2.2.1 กลยุทธ์ระยะสั้น 1 ปี	93
5.2.2.2 กลยุทธ์ระยะยาว 2-3 ปี	94
5.3 แนวทางแก้ไขปัญหา	96
5.3.1 แนวทางแก้ไขปัญหา ส่วนที่ 1	96
5.3.2 แนวทางแก้ไขปัญหา ส่วนที่ 2	97
5.3.3 แนวทางแก้ไขปัญหา ส่วนที่ 3	98
บทที่ 6 ประเมินผลสำเร็จจากการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (Evaluation After Implement)	99
6.1 การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)	99
6.2 แผนดำเนินงาน (Implementation Plan)	99
6.3 การตรวจประเมินและติดตามผลทางการเงิน (Financial Projection)	100
6.3.1 ก่อนการเริ่มดำเนินการแก้ไขปัญหา (Before Implement)	100
6.3.2 หลังการเริ่มดำเนินการแก้ไขปัญหา (After Implement)	100
บทที่ 7 กลยุทธ์ในภาพรวมเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน (Innovation Strategy for Sustainable Growth)	103
7.1 Leading Change	103
7.1.1 ภารกิจขององค์กร (Corporate Mission)	103
7.1.2 การรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)	104
รายการอ้างอิง	106

## ภาคผนวก

ภาคผนวก ก	รูปแบบฐานข้อมูลสำหรับจัดเก็บข้อมูล Supply Chain	107
ภาคผนวก ข	คู่มือและขั้นตอนการปฏิบัติงานการศึกษา และรวบรวม Supply Chain	108
ภาคผนวก ค	ขั้นตอนการปฏิบัติงานการขอเปลี่ยนแปลงสายการผลิตจากผู้ผลิต ชิ้นส่วน (PCR)	112
ภาคผนวก ง	คู่มือและขั้นตอนการปฏิบัติงานการจัดทำกิจกรรม Localization	116
ภาคผนวก จ	งบแสดงฐานะการเงินของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ A (บริษัท A) ปี 2554-2558	121

## ประวัติผู้เขียน

122



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	8
2.2	10
2.3	10
2.4	11
2.5	13
3.1	26
3.2	27
3.3	28
3.4	29
3.5	34
3.6	36
3.7	37
3.8	38
3.9	39
3.10	40
3.11	48
3.12	52
3.13	54
3.14	57
4.1	64
5.1	82
5.2	83
5.3	83
5.4	96
5.5	97
5.6	98



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1	3
2.1	6
2.2	7
2.3	8
2.4	12
2.5	14
2.6	18
2.7	20
2.8	23
2.9	24
3.1	25
3.2	27
3.3	29
3.4	30
3.5	30
3.6	31
3.7	32
3.8	32
3.9	33
3.10	37
3.11	38
3.12	40
3.13	43

3.14	แสดงการเปรียบเทียบการพยากรณ์ยอดผลิตสำหรับสั่งชิ้นส่วนนำเข้า (CKD Part) กับยอดที่ผลิตจริง	45
3.15	แสดงเปอร์เซ็นต์ความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์ยอดผลิตสำหรับสั่งชิ้นส่วนนำเข้า (CKD Part)	45
3.16	แสดงกระบวนการตรวจสอบคุณภาพ	45
3.17	แสดงจำนวนของเสีย (Defect) ของชิ้นส่วนก่อนเข้าไลน์การผลิตทั้ง Local Part และ CKD Part	46
3.18	แสดงจำนวนจุดที่เกิดของเสีย (Defect) ของชิ้นส่วนหลังการประกอบ	47
3.19	แสดงจำนวนจุดที่เกิดของเสีย (Defect) ของรถก่อนการส่งมอบ	47
3.20	แสดง Milk Run Logistics Concept	49
3.21	แสดงจำนวนของเสีย (Defect) ของชิ้นส่วนก่อนเข้าไลน์การผลิตทั้ง Local Part และ CKD Part	49
3.22	แสดงจำนวนของเสีย (Defect) ของชิ้นส่วนหลังการประกอบ	50
3.23	แสดงจำนวนของเสีย (Defect) ของชิ้นส่วนสำเร็จรูป	50
3.24	แสดงแผนผังการประเมินการทำงานของบริษัท A	55
4.1	แสดงการวิเคราะห์อาการ ปัญหา และสาเหตุ (Roots Cause Analysis)	60
4.2	กราฟเส้น แสดง Net Profit Margin	61
4.3	COGS (Common Size) ของบริษัท A และคู่แข่ง	61
4.4	การไหลของกระบวนการ Supply chain ในการผลิตผลิตภัณฑ์	65
4.5	สัดส่วนการใช้นำเข้าและชิ้นส่วนภายในประเทศของผลิตภัณฑ์รถบรรทุกและรถโดยสาร	66
4.6	ชิ้นส่วนค้อม้า (Knuckle)	66
4.7	Supply Chainของชิ้นส่วนค้อม้า (Knuckle)	67
4.8	Business Route	68
4.9	โครงสร้างราคาของต้นทุนชิ้นส่วนค้อม้า	68
5.1	ขั้นตอนปฏิบัติงานในการทำ Localization	74
5.2	คำนวณผลตอบแทนเปรียบเทียบผลกำไรจากการเพิ่มสัดส่วน Localization	75
5.3	ขั้นตอนปฏิบัติงาน Supply Chain	77
5.4	วิธีการลงข้อมูลใน section 1 หัวข้อ 4, 5, 6	82
5.5	หลักการงานของการให้ความร้อนโดยการเหนี่ยวนำ	84
5.6	กระบวนการ Heat ในการผลิตวัตถุดิบโลหะของชิ้นส่วนค้อม้า (Knuckle) ในปัจจุบัน	86

5.7	การเปรียบเทียบกระบวนการ Heat ในการผลิตวัตุดิบโลหะ 2 Heat → 1 Heat	87
5.8	การเปรียบเทียบกระบวนการ Heat ในการผลิตวัตุดิบโลหะ 1 Heat ของ ซีพพลายเออร์ที่ต่างกัน	88
5.9	Business Route ก่อนการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ	88
5.10	การเปรียบเทียบ Business Route ก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ	89
5.11	โครงสร้างอัตราราคาชิ้นส่วนคอม่่า (Knuckle)	89
5.12	ผลกำไรจากการศึกษาเปลี่ยนแปลงกระบวนการ	90
5.13	ขั้นตอนการดำเนินการเปลี่ยนกระบวนการ	90
5.14	ขั้นตอนสำหรับการขออนุมัติขอเปลี่ยนกระบวนการ PCR (Process Change Request)	91
5.15	แสดง Strategy Map	92
6.1	แสดงการเปรียบเทียบ Net Profit Margin, Cost of Good Sold และ Sale & Administrative	102
7.1	เสาหลักและหลักการของบริษัท A	104
7.2	แสดง CSR Activity	105

# บทที่ 1

## ที่มาและความสำคัญ

### 1.1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท (Company Overview)

บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ขนาดใหญ่ (บริษัท A) ได้ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตรถยนต์บรรทุก รถยนต์โดยสาร รวมไปถึงผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เพื่อจำหน่ายให้กับตลาดภายในประเทศ และตลาดส่งออกไปยังต่างประเทศ ในปัจจุบันบริษัท มีโรงงานเพื่อทำการผลิตสินค้าทั้งหมด 3 แห่ง คือ โรงงาน 1 (สาขาสำโรง) โรงงาน 2 (สาขาบางพลี) โรงงาน 3 (สาขาบางพระ) และยังมีการวางแผนในระยะสั้นที่จะสร้างเพิ่มอีก 1 โรงงาน คือ โรงงาน 4 (สาขาลาดกระบัง) เพื่อรองรับกับธุรกิจใหม่ๆ ของบริษัทฯ ในอนาคต และบริษัทฯ ได้ดำเนินและก่อตั้งในประเทศโดยมีระยะเวลามากกว่า 50 ปี นั้นหมายถึงบริษัทฯ ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าทั้งในประเทศ และต่างประเทศให้ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตรถยนต์บรรทุก รถยนต์โดยสาร รวมไปถึงผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ มายาวนาน

โดยการบริหารงานของบริษัทฯ นั้นเป็นการบริหารจัดการภายใต้แนวคิดที่เรียกว่าเป็นค่านิยมขององค์กรเปรียบเสมือนเป็นการกำหนดเข็มทิศในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานในองค์กร โดยมีใจความและเนื้อหาหลักของแนวคิดนี้ประกอบไปด้วย 2 ส่วนหลักสำคัญ คือ “การมีตัวตนของพนักงานในองค์กร (Smart life)” และ “หลักการทำงานของพนักงานในองค์กร (Smart Challenge)” ซึ่งจะระบุคุณสมบัติที่ต้องมีของพนักงานในองค์กร และ วิธีการทำงานตามแบบของพนักงานในองค์กรแห่งนี้ เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จในการเป็นองค์กรที่แข็งแกร่ง เป็นปีกแผ่นเคียงคู่สังคมไทยตลอดไป โดยการกำหนดดังนี้

#### Man Style Smart Life

- เป็นคนคิด และทำอย่างมีหลักการ พนักงานในองค์กรของบริษัทฯ เป็นคนคิด และทำอย่างมีหลักการ ใช้เหตุผลตามหลักวิชาการในการทำงาน และในการแก้ไขปัญหา มีการวางแผน ลงมือปฏิบัติ ตรวจสอบ และติดตามครบวงจร PDCA เสมอ อีกทั้งยังมีแผนสำรองในการบริหารความเสี่ยง และจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลัง ของงานที่กระทำอย่างชาญฉลาด จึงเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือในสายตาของบุคคลทั่วไป และเป็นที่ยอมรับของสังคม

- มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พนักงานในองค์กรของบริษัทฯ เป็นคนที่ไม่ยอมหยุดนิ่งที่จะเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า เราตระหนักดีว่าถ้าเราย่ำอยู่กับที่ในขณะที่ผู้อื่นเดินไปข้างหน้า ก็เท่ากับว่าเราถูกทิ้งไว้เบื้องหลัง พนักงานในองค์กรของบริษัทฯ จึงมีการพัฒนาและปรับตัวเองให้เข้ากับโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมทั้งมีการพัฒนาทางด้านอารมณ์ (EQ)

ให้สามารถทำงาน และอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงานของตนเอง

- มีสำนึกของการมีส่วนร่วม พนักงานในองค์กรของบริษัทฯ ถูกปลูกฝังให้มีความจงรักภักดีต่อองค์กร เสมือนหนึ่งตัวเองเป็นเจ้าของด้วย ทุกคนจึงมีความรัก และพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของบริษัทด้วยความเต็มใจ ไม่นิ่งดูดาย เพราะบริษัทฯ เป็นเสมือนบ้านของเรา ผลประโยชน์ใดที่เกิดขึ้นกับบริษัทฯ จึงกลับคืนมาสู่เราในทางตรง และทางอ้อมด้วยเช่นกัน ทุกคนจึงพร้อมที่ก้าวเดินเคียงข้างไปกับบริษัทฯ เสมอ

- อยู่อย่างเศรษฐกิจพอเพียง พนักงานในองค์กรของบริษัทฯ ดำรงชีวิตอย่างเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว คือการพอมี พอกิน ไม่ฟุ่มเฟือย ไม่หรูหรา พอประมาณอย่างมีเหตุผล ใช้ชีวิตบนพื้นฐานของการรู้จักตนเอง ไม่ปล่อยให้ความโลภมาครอบงำจิตใจ พอใจในสิ่งที่มีอยู่ และสิ่งที่ถูกต้องตามหลักธรรม

#### Working Style Smart Life

- คำนึงถึง "ลูกค้า" เป็นอันดับแรกเสมอ การทำงานสไตล์ ไทยHino จะคำนึงถึงลูกค้าเป็นอันดับแรก ลูกค้าในความหมายของพนักงานในองค์กรของบริษัทฯ คือผู้ที่อยู่ในหน่วยงานถัดไป, เพื่อนร่วมงาน, หุ่นส่วนทางธุรกิจ, ผู้ถือหุ้น, สังคม และลูกค้าจริง ซึ่งเรามีความรับผิดชอบที่จะต้องตอบสนองความคาดหวัง และความต้องการของบุคคลเหล่านี้ โดยมีเป้าหมายในการประสานผลประโยชน์ของทุกฝ่ายอย่างลงตัว และมอบความพึงพอใจสูงสุดให้กับทุกคน

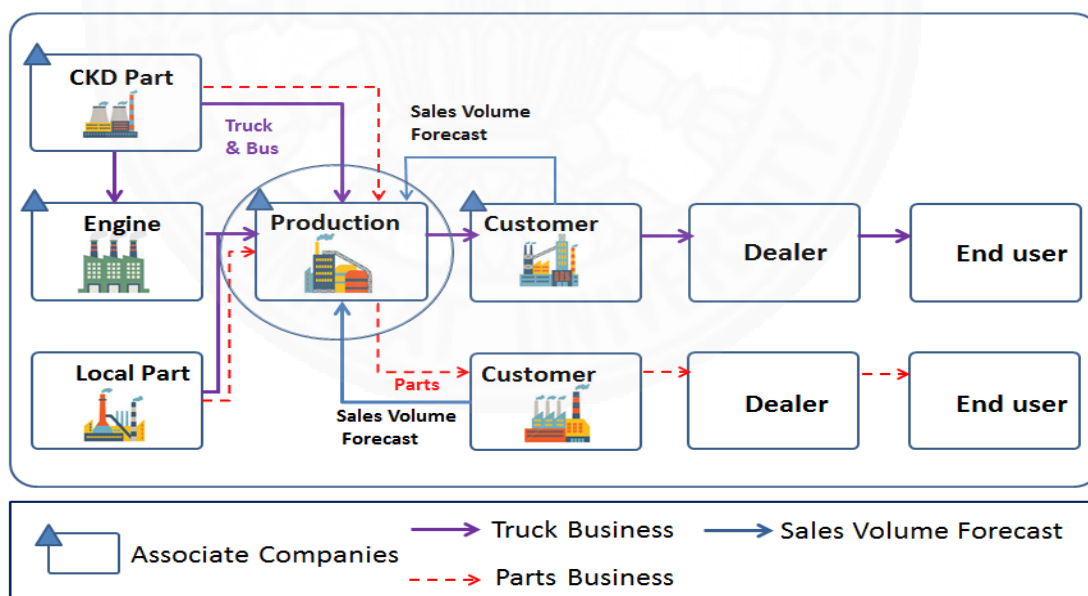
- เน้นการทำงานเป็นทีม การทำงานสไตล์ พนักงานในองค์กรของบริษัทฯ เน้นการทำงานเป็นทีมมากกว่ารายบุคคล ทุกคนมีความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ของตนเองในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของทีม การมีส่วนร่วมในการทำงาน การแก้ไขปัญหา และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ตลอดจนการแสดงความคิดเห็นต่างๆ ในฐานะสมาชิกของทีม เราทำงานร่วมกันบนพื้นฐานของการสื่อสารที่ชัดเจน ครอบคลุม ภายใต้บรรยากาศการทำงานเป็นทีมเวิร์ค เพื่อประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกัน

- ปรับเปลี่ยนสู่สิ่งที่ดีกว่าเสมอ การทำงานสไตล์ พนักงานในองค์กรของบริษัทฯ จะไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม แต่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่าเสมอ เพื่อให้ทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน เราจะไม่พึงพอใจกับความสำเร็จที่เป็นอยู่ แต่พร้อมที่จะปรับปรุงการทำงานให้ทันสมัย ทันเทคโนโลยี และทันเหตุการณ์ตลอดเวลา โดยไม่ลืมนึกถึงถึงความสำคัญในด้านการประหยัดต้นทุน แนวปฏิบัติของเราคือการไม่ยอมหยุดนิ่ง แต่จะก้าวไปข้างหน้าเพื่อท้าทายสิ่งที่ดีกว่าเสมอ

- อนุรักษ์ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม การทำงานสไตล์ พนักงานในองค์กรของบริษัทฯ ต้องตระหนักถึงความสำคัญของการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพ โดยไม่ให้เกิด

ความสูญเปล่า เราห่วงใย คุณแลร์กษาสิ่งแวดล้อมไม่ว่าเราจะอยู่ที่ใดในโลก เพราะเรารู้ดีว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่รอบตัวเรา ทั้งที่มีชีวิต และไม่มีชีวิต มีอิทธิพลเกี่ยวโยงถึงกัน เป็นปัจจัยในการเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ผลกระทบจากปัจจัยหนึ่งจะมีส่วนเสริมสร้างหรือทำลายอีกส่วนหนึ่ง เราจึงมีความมุ่งมั่นที่จะอนุรักษ์ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง

โครงสร้างองค์กรและการดำเนินงานของบริษัทฯ อยู่ภายใต้การนำของผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายมาจากบริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่นให้ได้ดำรงตำแหน่งสูงสุดในองค์กร เพื่อเป็นการกำหนดแนวทาง และทิศทางของบริษัทฯ ให้สอดคล้องไปกับนโยบายของบริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่น โดยการกำหนดหน้าที่หลักของบริษัทฯ คือ การนำชิ้นส่วนทั้งที่ผลิตขึ้นจากบริษัทอื่นๆ ในเครือของบริษัทฯ ด้วยกัน หรือ จากผู้ประกอบการผลิตชิ้นส่วนรถบรรทุกรายย่อยภายในประเทศ และชิ้นส่วนนำเข้ามาจากต่างประเทศ มาประกอบขึ้นเป็นตัวถังรถบรรทุก ชูบสี ฟันสี และประกอบขึ้นเป็นรถบรรทุกสำเร็จรูป จากนั้นทำการตรวจสอบคุณภาพในการประกอบของรถทั้งคัน ก่อนที่จะทำการส่งมอบให้กับบริษัทที่เป็นตัวแทนในการจำหน่าย เพื่อนำออกจำหน่ายในตลาดต่อไป อีกทั้งในส่วนของชิ้นส่วนรถยนต์นั้น ทำการประกอบและส่งมอบให้กับลูกค้าบริษัทผลิตและประกอบรถยนต์รายใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศ



ภาพที่ 1.1 โครงสร้างการดำเนินงานโดยรวมของกลุ่มบริษัท A

บริษัทฯ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ดังนี้

1) วิสัยทัศน์ (Vision)

"เรามุ่งมั่นที่จะเป็นหนึ่งในบริษัทชั้นนำในประเทศไทยที่มีความมั่นคงเป็นปึกแผ่น ดำเนินธุรกิจโดยประสานผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น ลูกค้า หุ้นส่วน ทางธุรกิจ พนักงาน สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล ภายใต้การจัดการตามหลักธรรมาภิบาล เป็นแบบอย่างที่ดีเคียงคู่สังคมไทยตลอดไป"

2) พันธกิจ (Mission)

1. เป็นผู้นำในด้านการผลิตครบทุก เป็นโรงงานตัวอย่างของโรงงานในเครือของบริษัท A จากทั่วโลก
2. เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนให้กับบริษัทผลิตและประกอบรถยนต์รายใหญ่อันดับหนึ่งในประเทศไทย
3. เป็นองค์กรตัวอย่างในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม

## บทที่ 2

### การวัดระดับของปัญหา (Measure)

ในส่วนของการวัดระดับของปัญหา ในการให้คำปรึกษานี้ทางผู้คำปรึกษาจะวัดระดับของปัญหาโดยการจะวิเคราะห์ภาพรวมที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก

#### 2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลอุตสาหกรรม

หนึ่งในสิบสองของอุตสาหกรรมหลักของประเทศไทยที่น่าจับตามอง คืออุตสาหกรรมยานยนต์ ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตรถยนต์ อันดับ 1 ในอาเซียน ที่มีศักยภาพในการผลิตรถยนต์ที่มีความเฉพาะใน 3 ผลิตภัณฑ์ อันได้แก่ รถยนต์ปีกอ๊พขนาด 1 ตัน รถยนต์ประหยัดพลังงาน หรืออีโคคาร์ และรถยนต์ขนาดเล็กคุณภาพสูง ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่สามารถดึงเงินตราจากต่างประเทศเข้ามาภายในประเทศได้เป็นจำนวนมาก และสามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศไทยได้อย่างมหาศาล อีกทั้งอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ยังเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมในอีกหลายๆประเภทดังนี้

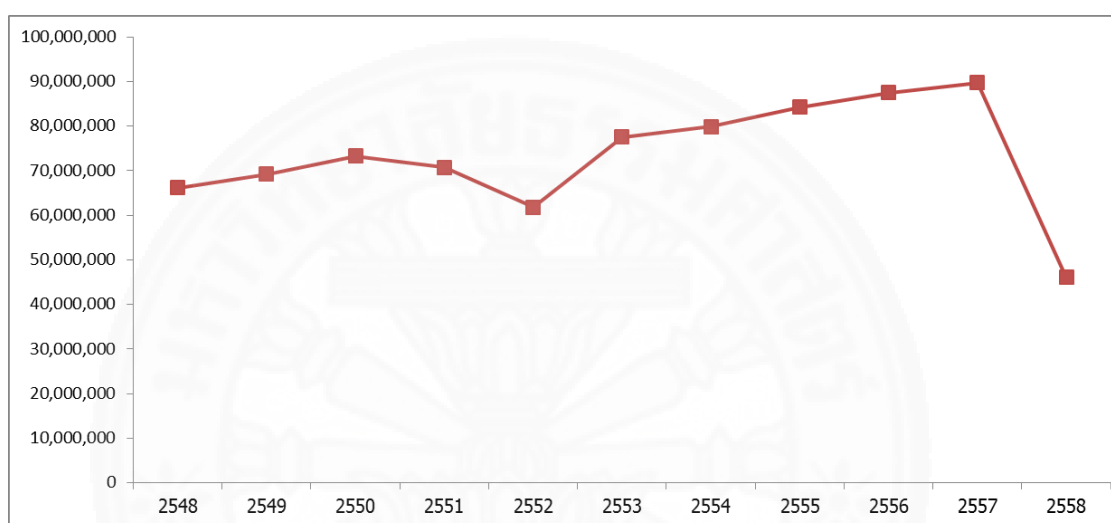
1. อุตสาหกรรมต้นน้ำ ได้แก่ การวิจัยและพัฒนา รถยนต์และชิ้นส่วน รวมถึงการออกแบบและผลิตผลิตภัณฑ์ และการผลิตชิ้นส่วนขั้นพื้นฐาน เช่น นี้อต เป็นต้น อุตสาหกรรมพลาสติก อุตสาหกรรมเครื่องหนัง อุตสาหกรรมเหล็ก อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ
2. อุตสาหกรรมกลางน้ำ ได้แก่ การผลิตชิ้นส่วนย่อยหรือระบบย่อย การผลิตชิ้นส่วนระบบหลักเพื่อป้อนโรงงานประกอบรถยนต์ และการประกอบรถยนต์ ซึ่งแบ่งย่อยเป็นการประกอบรถจักรยานยนต์ การประกอบรถยนต์นั่งส่วนบุคคล และการประกอบรถยนต์เพื่อการพาณิชย์
3. อุตสาหกรรมปลายน้ำ ได้แก่ การจำหน่าย (ค้าปลีก) ทั้งในประเทศ และส่งออกไปยังต่างประเทศ ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องการการลงทุนที่ต้องมีมูลค่าสูง และก่อให้เกิดการจ้างงานจำนวนมาก

##### 2.1.1 สถานการณ์อุตสาหกรรมยานยนต์โลก

โดยอ้างอิงจากข้อมูลของ Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548-2558 (ม.ค.-ก.ย.) (ดังภาพที่ 2.1) จะเห็นได้ว่าปริมาณการผลิตยานยนต์โลกมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นแม้ว่ายอดการผลิตยานยนต์และรถยนต์จะลดลงในช่วงปี พ.ศ. 2551-2552 ก็ตาม อันเป็นผลมาจากวิกฤตการณ์ทางการเงินของโลกที่ทำให้เศรษฐกิจโลกทั่วโลกเข้าสู่ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจถดถอยที่รุนแรงที่สุดนับตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่เรียกว่า วิกฤตการณ์

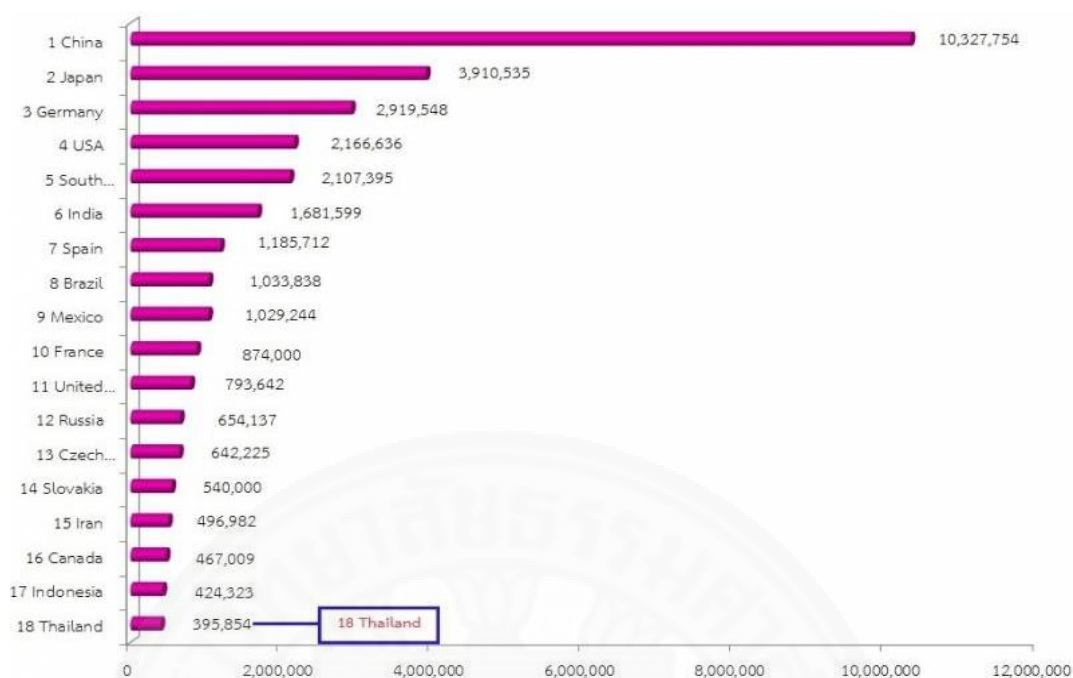


แอมเบอร์เกอร์ในปี พ.ศ. 2558 ในช่วงเก้าเดือนแรกของปี (ม.ค.-ก.ย.) มีการผลิตยานยนต์ จำนวน 46,042,668 หน่วย มากกว่าจากช่วงเวลาเดียวกันของปีที่แล้ว (พ.ศ. 2557) ร้อยละ 0.5 และเมื่อเทียบกับ ปี พ.ศ. 2552 ที่เป็นช่วงวิกฤตของอุตสาหกรรมยานยนต์โลกต้องเผชิญกับยอดการผลิตและยอดขายที่หดตัวอย่างรุนแรงไปเกือบทุกภูมิภาคของโลก ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากวิกฤตการเงิน และวิกฤตราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อเนื่องไปยังอุตสาหกรรมหลายประเภท ทำให้เศรษฐกิจโลกเข้าสู่ภาวะถดถอย เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 45



ภาพที่ 2.1 ปริมาณการผลิตยานยนต์โลก ปี พ.ศ. 2548-2558 (ม.ค.-ก.ย.) ต่อหน่วย  
ที่มา: ปรับปรุงจาก OICA, 2558

สำหรับการผลิตรถยนต์นั้น ประเทศที่ผลิตรถยนต์มากเป็นอันดับหนึ่งของโลก ได้แก่ สาธารณรัฐประชาชนจีน จำนวน 10,327,754 คัน รองลงมา ได้แก่ ญี่ปุ่นจำนวน 3,910,535 คัน และเยอรมนีจำนวน 2,919,548 คัน ตามลำดับ รายละเอียดข้อมูลดังแผนภาพที่ 2.2 สำหรับการผลิตรถยนต์ของไทยอยู่ในลำดับที่ 18 ผลิตได้ จำนวน 395,854 คัน



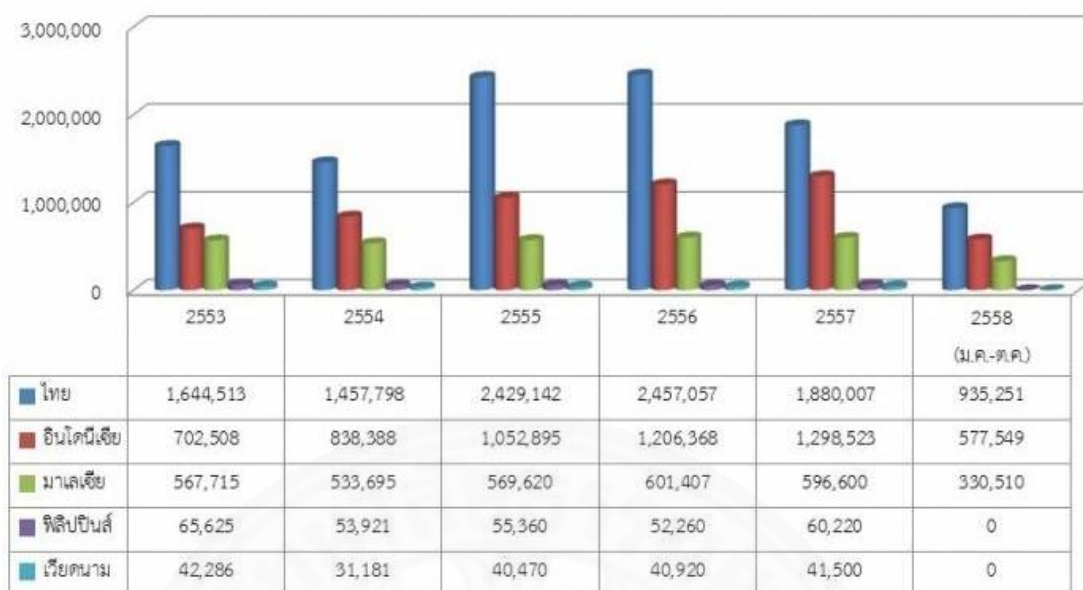
ภาพที่ 2.2 ประเทศที่มีการผลิตรถยนต์มากที่สุด ปี พ.ศ. 2548-2558 (ม.ค.-ก.ย.) ต่อหน่วย  
ที่มา: ปรับปรุงจาก OICA, 2558

## 2.1.2 สถานการณ์อุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย

### 2.1.2.1 หมวดยานยนต์

ภาพรวมอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในปี 2558 ปริมาณการผลิตชะลอตัวเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจของประเทศชะลอตัว ประกอบกับนี้ภาคครัวเรือนยังคงอยู่ในระดับสูง อย่างไรก็ตาม การส่งออกมีการขยายตัว ซึ่งเป็นการเพิ่มขึ้นของตลาดในประเทศแถบเอเชียเนี่ย ยุโรป และอเมริกาเหนือ โดยเป็นการส่งออกรถยนต์นั่งและรถกระบะเป็นหลัก

ประเทศที่มีบทบาทในการเป็นฐานการผลิตรถยนต์ในภูมิภาคอาเซียนมีอยู่ 5 ประเทศ ประกอบด้วย ไทย อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ และเวียดนาม ประเทศเหล่านี้มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ได้ในประเทศของตนเอง จากภาพที่ 2.3 จะเห็นได้ว่ากลุ่มประเทศในภูมิภาคอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 (ม.ค.-ต.ค.) ประเทศไทยมีปริมาณการผลิตยานยนต์มากที่สุด จำนวน 935,251 หน่วย รองลงมาได้แก่ ประเทศอินโดนีเซีย โดยมีการผลิตยานยนต์เป็นจำนวน 577,549 หน่วย



ภาพที่ 2.3 ปริมาณการผลิตยานยนต์ในประเทศภูมิภาคอาเซียน ปี พ.ศ. 2553-2558 (ม.ค.-ต.ค.) ต่อหน่วย

ยอดการผลิตยานยนต์ในปี 2558 มีปริมาณการผลิตรถยนต์ทั้งสิ้น 1,913,002 คัน เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2557 เพิ่มขึ้นร้อยละ 2 โดยจำแนกเป็นรถยนต์นั่ง จำนวน 760,688 คัน รถกระบะ 1 คัน จำนวน 1,115,818 คัน และรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ (ไม่รวมรถกระบะ 1 คัน) จำนวน 36,496 คัน โดยการผลิตรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ (ไม่รวมรถกระบะ 1 คัน) มีอัตราเพิ่มขึ้นมากที่สุดที่ร้อยละ 62

ตารางที่ 2.1

#### ยอดการผลิตยานยนต์ในประเทศไทย

รายการ	2554	2555	2556	2557	2558	% การเปลี่ยนแปลง 2558/2557
รถยนต์นั่ง	537,987.00	957,623.00	1,071,076.00	742,678.00	760,688.00	2.43%
รถกระบะ 1 คัน	899,200.00	1,452,252.00	1,332,913.00	1,114,778.00	1,115,818.00	0.09%
รถยนต์เพื่อการพาณิชย์ (ไม่รวมรถกระบะ 1 คัน)	20,608.00	43,842.00	53,068.00	22,551.00	36,496.00	61.84%
<b>รวม</b>	<b>1,457,795.00</b>	<b>2,453,717.00</b>	<b>2,457,057.00</b>	<b>1,880,007.00</b>	<b>1,913,002.00</b>	<b>1.76%</b>
เพิ่มขึ้น / ลดลง (%)	-11.40%	68.32%	0.14%	-23.49%	1.76%	

ที่มา : กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

ยอดการจำหน่ายยานยนต์ในประเทศมีปริมาณการจำหน่ายรถยนต์ในประเทศ มีจำนวน 799,632 คัน ลดลงร้อยละ 9 โดยรถกระบะ 1 คัน มีปริมาณการจำหน่ายมากที่สุด คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 50 รถยนต์นั่งคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 45 และรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ (ไม่รวมรถกระบะ 1 คัน) คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 6 โดยที่ปริมาณจำหน่ายรถยนต์ในแต่ละประเภทมีการเปลี่ยนแปลงดังนี้

ตลาดรถยนต์นั่ง มีปริมาณจำหน่ายทั้งสิ้น 356,063 คัน ลดลงร้อยละ 13 เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2557 จะเห็นได้ว่า รถยนต์นั่งทุกประเภท มีปริมาณจำหน่ายลดลงเกือบทุกประเภท ยกเว้นรถยนต์นั่งขนาด 1,801-2,000 cc มีปริมาณจำหน่ายเพิ่มขึ้นร้อยละ 3 โดยรถยนต์นั่งขนาด 2,501-3,000 cc มีปริมาณจำหน่ายลดลงมากที่สุดลดลงร้อยละ 60 รองลงมาเป็นรถยนต์นั่งขนาดไม่เกิน 1,500 cc มีปริมาณจำหน่ายลดลงร้อยละ 17 และรถยนต์นั่งขนาด 1,501-1,800 cc มีปริมาณจำหน่ายลดลง ร้อยละ 15 ทั้งนี้ รถยนต์นั่งที่มีปริมาณจำหน่ายสูงสุดคือ รถยนต์นั่งขนาดไม่เกิน 1,500 cc ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 61 ของตลาดในกลุ่มนี้

ตลาดรถกระบะ 1 คัน มีปริมาณจำหน่ายทั้งสิ้น 397,282 คัน ลดลงร้อยละ 6 เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2557 โดยกระบะ 1 คัน ประเภท 2 ประตู มีปริมาณจำหน่าย 220,198 คัน ลดลงร้อยละ 15 และรถกระบะ 1 คัน ประเภท 4 ประตู มีปริมาณจำหน่าย 108,022 คัน ลดลงร้อยละ 6 ในส่วนรถกระบะกึ่งบรรทุก (PPV) มีปริมาณจำหน่าย 69,062 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 42

ตลาดรถเพื่อการพาณิชย์ (ไม่รวมรถกระบะ 1 คัน) ได้แก่ รถบรรทุกขนาดต่างๆ ประกอบด้วย รถบรรทุก น้อยกว่า 1 คัน รถบรรทุกขนาดน้อยกว่า 5 คัน รถบรรทุกขนาดใหญ่ รถตู้และรถโดยสาร มีปริมาณจำหน่าย จำนวน 46,117 คัน มีอัตราการลดลงเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2557 ร้อยละ 5 โดยรถบรรทุก 5-10 คัน มีปริมาณจำหน่ายเพิ่มขึ้นมากที่สุด ร้อยละ 13 และรถกระบะน้อยกว่า 1 คัน มีอัตราการลดลงมากที่สุด ร้อยละ 14

## ตารางที่ 2.2

## ยอดจำหน่ายยานยนต์ภายในประเทศ

รายการ	2554	2555	2556	2557	2558	% การเปลี่ยนแปลง 2558/2557
รถยนต์นั่ง	377,664.00	694,234.00	663,746.00	411,402.00	356,063.00	-13.45%
รถกระบะ 1 คัน	365,848.00	667,532.00	589,338.00	421,498.00	397,282.00	-5.75%
รถยนต์เพื่อการพาณิชย์ (ไม่รวมรถกระบะ 1 คัน)	52,611.00	74,132.00	77,102.00	48,561.00	46,117.00	-5.03%
รถอื่นๆ	-	437.00	486.00	371.00	170.00	-54.18%
<b>รวม</b>	<b>796,123.00</b>	<b>1,435,898.00</b>	<b>1,330,186.00</b>	<b>881,461.00</b>	<b>799,462.00</b>	<b>-9.32%</b>
เพิ่มขึ้น / ลดลง (%)	-0.53%	80.42%	-7.36%	-33.73%	-9.32%	

ที่มา : กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

## ตารางที่ 2.3

## สัดส่วนยอดขายยานยนต์ภายในประเทศ

รายการ	2557		2557		% การเปลี่ยนแปลง 2558/2557
	จำนวน	สัดส่วนการจำหน่าย	จำนวน	สัดส่วนการจำหน่าย	
รถยนต์นั่ง	411,402.00	46.65%	356,063.00	44.53%	-13.45%
รถกระบะ 1 คัน	421,498.00	47.80%	397,282.00	49.68%	-5.75%
รถยนต์เพื่อการพาณิชย์ (ไม่รวมรถกระบะ 1 คัน)	48,561.00	5.51%	46,117.00	5.77%	-5.03%
รถอื่นๆ	371.00	0.04%	170.00	0.02%	-54.18%
<b>รวม</b>	<b>796,123.00</b>	<b>1,435,898.00</b>	<b>796,123.00</b>	<b>100.00%</b>	

ที่มา : กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

ยอดการส่งออกยานยนต์ จากข้อมูลของผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ (ตารางที่ 2.4) พบว่ามีปริมาณส่งออก จำนวน 1,204,895 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 7 จากช่วงเดียวกันของปี 2557 คิดเป็นมูลค่าการส่งออก 592,551 ล้านบาท มีมูลค่าเพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปี 2557 ร้อยละ 12 ส่วนการส่งออกรถยนต์ จากข้อมูลกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ มีมูลค่าการส่งออกทั้งสิ้น 17,586 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปี 2557 ร้อยละ 5 โดยรถยนต์ที่มีการส่งออกมากที่สุดได้แก่ รถยนต์นั่ง มูลค่า 9,180 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปี 2557 ร้อยละ 53 รองลงมาคือ รถโดยสาร รถบรรทุก และกระบะ 1 คัน มีมูลค่าการส่งออก 8,180 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ลดลงจากช่วงเดียวกันของปี 2557 ร้อยละ 21

ในด้านการนำเข้ารถยนต์ปี 2558 (ม.ค.-ธ.ค.) จากข้อมูลกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศพบว่ามีมูลค่าการนำเข้า 1,321 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ มีอัตราการนำเข้าลดลงจากช่วงเดียวกันของปี 2557 ร้อยละ 21 โดยรถยนต์ที่นำเข้ามากที่สุดได้แก่ รถยนต์นั่งมีมูลค่า 930

ล้านเหรียญสหรัฐฯ ลดลงจากช่วงเดียวกันของปี 2557 ร้อยละ 23 ส่วนรถยนต์โดยสารและรถบรรทุกมีมูลค่า 391 ล้านเหรียญสหรัฐฯ ลดลงจากช่วงเดียวกันของปี 2557 ร้อยละ 21

#### ตารางที่ 2.4

##### ยอดการส่งออกยานยนต์ของไทย

รายการ	2554	2555	2556	2557	2558
จำนวน (คัน)	735,627.00	1,026,671.00	1,128,152.00	1,128,102.00	1,204,895.00
มูลค่า (ล้านบาท)	343,383.00	490,134.00	512,186.00	527,423.00	592,550.00
% การเปลี่ยนแปลง (จำนวนคัน)	-17.89%	39.56%	9.88%	0.00%	6.81%
% การเปลี่ยนแปลง (มูลค่า)	-15.14%	42.74%	4.50%	2.97%	12.35%

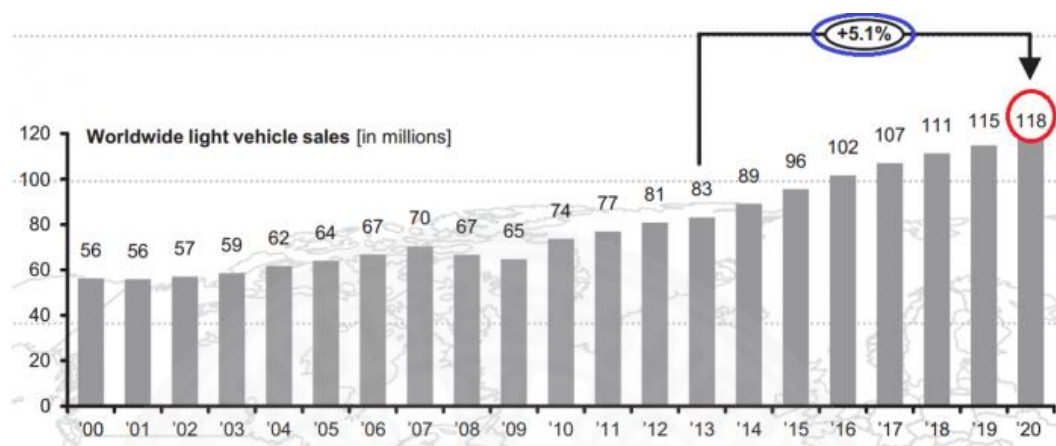
ที่มา : กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

จากสถิติตัวเลขยอดผลิตรถยนต์ ยอดขายในประเทศ และยอดการส่งออกในปี 2558 ที่ผ่านมา จะเห็นว่ามีการขายและส่งออกน้อยลง ทั้งนี้อาจเกิดจากปัจจัยหลายๆ อย่าง เช่น สภาวะเศรษฐกิจโลก สภาพการเมืองของประเทศไทย เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามจากทิศทางสัญญาณการฟื้นตัวของอุตสาหกรรมรถยนต์ของไทยดังกล่าวตั้งแต่ช่วงปลายปี 2558 คาดว่าจะส่งผลต่อเนื่องมายังทิศทางอุตสาหกรรมในช่วงปี 2559 และ 2560 ด้วย โดยเฉพาะในส่วนของกำลังการผลิตที่จะค่อยๆ ปรับเพิ่มสูงขึ้นนี้ น่าจะส่งผลดีทั้งต่อตลาดรถยนต์ในประเทศและตลาดส่งออก ดังนี้

การผลิตรถยนต์ในประเทศของไทยปี 2559 และ 2560 อยู่ที่ประมาณ 2,150,000 คันเพิ่มขึ้น ร้อยละ 10.26 โดยแบ่งเป็นการผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศประมาณ 900,000 คัน เพิ่มขึ้น ร้อยละ 6.67 และเป็นการผลิตเพื่อการส่งออกประมาณ 1, 250,000 คัน เพิ่มขึ้น ร้อยละ 4.17 ซึ่งสอดคล้องกับการคาดการณ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย ที่คาดว่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ปี 2559 จะขยายตัวกว่าร้อยละ 3.7 และตลาดส่งออกหลักมีแนวโน้มปรับตัวดีขึ้น ตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกโดยแบ่งเป็นการผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศประมาณร้อยละ 40-45 และการผลิตเพื่อการส่งออกประมาณร้อยละ 55-60

ตลาดส่งออกรถยนต์ของไทยปี 2559 และ 2560 ในขณะที่ผลการสำรวจของ KPMG International Cooperative คาดว่า ยอดขาย Light vehicle โลก ในปี ค.ศ. 2020 จะมีจำนวน 118 ล้านคัน หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีแบบทบต้น (Compound Average Growth Rate: CAGR) ที่ร้อยละ 5.1 และยังคงคาดว่าประเทศจีนจะเป็นตลาดยานยนต์หลักในการกระจายยานยนต์ และมียอดขายยานยนต์ใหม่เป็นอันดับ 1 ของโลก โดยจะมียอดขาย จำนวน

34.7 ล้านคัน หรือส่วนแบ่งการตลาดยานยนต์โลกร้อยละ 29 รองลงมาเป็นอเมริกาเหนือจะมี ยอดขาย จำนวน 20.7 ล้านคัน หรือส่วนแบ่งการตลาดคิดเป็นร้อยละ 18 และยุโรปตะวันตก มี ยอดขาย จำนวน 16.3 ล้านคัน หรือส่วนแบ่งการตลาดคิดเป็นร้อยละ 14 ตามลำดับ



ภาพที่ 2.4 การคาดการณ์ยอดขายรถยนต์ Light vehicle ในตลาดโลก (ล้านคัน)

### 2.1.2.2 หมวดชิ้นส่วนยานยนต์

การส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์รวมของไทยในปี 2558 (ม.ค.-ธ.ค.) จาก ข้อมูลกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ มีมูลค่าการส่งออกรวมทั้งสิ้น 16,529 ล้านดอลลาร์ฯ ลดลงจากช่วงเดียวกันของปี 2557 ร้อยละ 4 โดยจำแนกเป็นชิ้นส่วนรถยนต์มูลค่า 16,024 ล้านดอลลาร์ฯ และการส่งออกชิ้นส่วนรถจักรยานยนต์มูลค่า 505 ล้านดอลลาร์ฯ โดยชิ้นส่วนที่มี มูลค่าการส่งออกมากที่สุด คือ ส่วนประกอบและอุปกรณ์อื่นๆ มูลค่า 7,254 ล้านดอลลาร์ฯ ทั้งนี้ การส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์โดยผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ มีมูลค่าทั้งสิ้น 248,880 ล้านบาท ลดลง จากช่วงเดียวกันของปี 2557 ร้อยละ 3 แม่พิมพ์และอุปกรณ์ยึดจับชิ้นงาน มีมูลค่าการส่งออก 2,863 ล้านบาท เพิ่มขึ้นมากที่สุดร้อยละ 23 โดยชิ้นส่วนอื่นๆ มีมูลค่าการส่งออก 1,177 ล้านบาท ลดลงมากที่สุด ร้อยละ 28 และชิ้นส่วนประกอบและอุปกรณ์ มีมูลค่า 188,761 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 5

## ตารางที่ 2.5

## ยอดการส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย

รายการ	2554	2555	2556	2557	2558	% การเปลี่ยนแปลง 2558/2557
มูลค่ารถยนต์	26,669.00	26,991.00	28,353.00	31,590.00	32,481.00	2.82%
มูลค่าชิ้นส่วน และอะไหล่	16,438.00	20,116.00	19,715.00	22,134.00	23,468.00	6.03%
มูลค่าอุปกรณ์ยึดจับ และแม่พิมพ์	1,682.00	1,720.00	2,636.00	2,433.00	2,990.00	22.89%
มูลค่าชิ้นส่วนประกอบ	1,364.50	168,541.00	190,386.00	198,300.00	188,761.00	-4.81%
มูลค่าอื่นๆ	2,439.00	2,310.00	947.00	1,624.00	1,177.00	-27.52%
<b>รวม (ล้านบาท)</b>	<b>183,678.00</b>	<b>219,678.00</b>	<b>242,037.00</b>	<b>256,081.00</b>	<b>248,877.00</b>	<b>-2.81%</b>
เพิ่มขึ้น / ลดลง	2.41%	19.60%	10.18%	5.80%		

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศยานยนต์

ทั้งนี้ กลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (ส.อ.ท.) ได้คาดการณ์ภาพรวมอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ปี 2559 และ แนวโน้ม 2560 ดังนี้

ในช่วง 10 เดือนแรกของปี 2559 (มกราคม – ตุลาคม 2559) มียอดการส่งออกรถยนต์สำเร็จรูป 1,003,918 คัน ลดลงร้อยละ 1.25 จากระยะเวลาเดียวกันในปี 2558 มูลค่าการส่งออก 534,366.69 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.72 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยจำนวนรถยนต์ที่ผลิตได้ในเดือน ม.ค.-ต.ค.59 มีจำนวนทั้งสิ้น 1,637,841 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.55 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน และตั้งแต่เดือน ม.ค.-ต.ค.59 ตลาดรถยนต์ในประเทศมียอดขายเพียง 617,159 คัน โดยลดลงในอัตราร้อยละ 0.7 จากระยะเวลาเดียวกันของปีก่อนหน้า และยอดการผลิตรถยนต์ในปี 2559 จะได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 2 ล้านคัน ส่วนยอดส่งออกรถยนต์ในปีนี้จะได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 1.22 ล้านคันเช่นกัน โดยแนวโน้ม ในปี 2560 มีการคาดว่าจะการส่งออกรถยนต์จะอยู่ที่ 1.22 ล้านคัน ส่วนยอดขายรถยนต์ในประเทศจะเพิ่มขึ้นเป็น 7.8 แสนคัน

อย่างไรก็ตาม การคาดว่าจะยอดขายภายในประเทศปี 2560 จะเพิ่มสูงกว่าปี 2559 เนื่องจากรถยนต์ในโครงการรถคันแรกจะครบอายุการถือครอง 5 ปี ในช่วงกลางปี 2560 ซึ่งคาดว่าจะมียอดซื้อรถยนต์เพิ่มขึ้นประมาณ 1-2 หมื่นคัน และจะทยอยค่อยๆ เพิ่มขึ้นตามมามาก เพราะรถยนต์ในโครงการรถคันแรกมีกว่า 1.25 ล้านคันในตลาดปัจจุบัน และในจำนวนนี้เอง มีการคาดอีกว่าจะมีการปรับเปลี่ยนรถรุ่นใหม่ในอัตราร้อยละ 10-20 หรือประมาณ 1.25 – 2.5 แสนคัน แต่โดยภาพรวมยังคงมีปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อคาดการณ์ คือราคาสินค้าเกษตรตกต่ำ และหนี้ครัวเรือนสูงขึ้น ส่งผลให้ทางสถาบันการเงินต่างๆ มีเข้มงวดมากขึ้นในการปล่อยสินเชื่อ (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2559)



## 2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก SPEELT Analysis

S-P-E-E-L-T		Opportunity	Treat
Social	รถบรรทุกเป็นปัจจัยพื้นฐานในการขนส่งสินค้า	+++	
	ค่านิยมของคนในสังคมที่ต้องการมีรถยนต์ส่วนตัว	++	
Politic	ความขัดแย้งทางการเมืองของไทย		-
	กลุ่มอุตสาหกรรมศักยภาพสูงขยายฐานในประเทศไทย	+	
Economic	นโยบายทางด้านสิ่งแวดล้อมมีความสำคัญมากต่อสังคมมากขึ้น	+	
Environment	นโยบายการเก็บภาษีสรรพสามิตใหม่จากการปล่อยก๊าซ CO2		-
	การขยายตัวของตลาดส่งออก และการเปิดการค้าเสรี AEC	++	
Legal	โครงการคืนภาษีสรรพสามิตรถคันแรก	+++	
Tecnology	ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีผลิตทางการผลิตอุตสาหกรรมยานยนต์	+	
	เทคโนโลยีช่วยลดต้นทุนการผลิต	++	

### ภาพที่ 2.5 SPEELT Analysis

+++ , ---: มีผลกระทบมาก ++, --: มีผลกระทบปานกลาง +,-: มีผลกระทบน้อย

#### 2.2.1 ปัจจัยทางสังคม (Social)

รถบรรทุกเป็นระบบการขนส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพสูง (++++)

เนื่องจากปัจจุบันสังคมไทยมีการเปลี่ยนแปลงและขยายตัวเข้าสู่ภาคธุรกิจ ทั้งอุตสาหกรรมและเกษตรกรรมอย่างรวดเร็ว โดยมีการแข่งขันที่รุนแรงมากยิ่งขึ้น การขนส่งจึงมีบทบาทสำคัญต่อการสนับสนุนกิจกรรมทางสังคม นั่นก็คือ การกระจายสินค้าสู่ตลาด เนื่องจากการขนส่งทำหน้าที่ในการเคลื่อนย้ายปัจจัยการผลิตจากแหล่งผลิตต่าง ๆ มาสู่โรงงาน เพื่อใช้ในการผลิตสินค้า เมื่อผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูปแล้วก็นำมาเก็บไว้คลังสินค้า เพื่อจัดส่งผ่านไปยังพ่อค้าคนกลางจนกระทั่งถึงผู้บริโภค ซึ่งผู้ประกอบการในสังคมไทยนิยมใช้รถยนต์บรรทุกเพื่อขนส่งสินค้า เนื่องจากเป็นระบบการขนส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพสูง สามารถขนส่งสินค้าได้ครั้งละจำนวนมากตามต้องการ นอกจากนี้รัฐบาลยังมีนโยบายการสร้างโครงสร้างพื้นฐาน ถนน การขยายเส้นทาง ทำให้เกิดความสะดวกในการขนส่ง

ค่านิยมของคนในสังคมที่ต้องการมีรถยนต์ส่วนตัว (++)

ค่านิยมของคนในสังคมเปลี่ยนแปลงไป ผู้คนชอบความสะดวกสบายในการดำเนินชีวิตมากขึ้น โดยรถยนต์ถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างมากในการดำเนินชีวิต เพราะในทุกๆ วันผู้คนต้องเดินทางจากที่หนึ่งไปยังสถานที่หนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมเมืองใหญ่ที่มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง การบริการขนส่งมวลชนของรัฐบาลมีไม่เพียงพอและยังไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่

จึงเป็นการกระตุ้นความต้องการของผู้บริโภคให้ต้องการมีรถยนต์ส่วนตัวเพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้การผลิตรถยนต์มีทิศทางที่จะขยายเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

### 2.2.2 ปัจจัยทางการเมือง (Political)

ความขัดแย้งทางการเมืองไทย (-)

เศรษฐกิจไทยปี 2555-2558 ยังอยู่ในภาวะชะลอการบริโภค และการลงทุนหรือโตได้ไม่เต็มศักยภาพ ความเชื่อมั่นของนักลงทุนยังถูกระทบ นั่นเพราะผลกระทบจากปัญหาความขัดแย้งทางการเมืองที่ผ่านมา แม้ว่าปัจจุบันเหตุการณ์ประท้วงได้ยุติลงและได้มีการปกครองโดย คสช. (คณะรักษาความสงบแห่งชาติ) โดยมีจุดสำคัญอยู่ที่กระบวนการร่างรัฐธรรมนูญ ซึ่งหลังจากมีการทำประชามติรับร่างแล้ว จะมีการเลือกตั้งประมาณเดือนพฤษภาคม 2560 ซึ่งเชื่อว่าหลังจากการมีรัฐบาลที่มาจากเลือกตั้งแล้ว จะทำให้ความเชื่อมั่นของนักลงทุนในประเทศไทยนั้นกลับมาอีกครั้ง ซึ่งจะนำพาเศรษฐกิจภาพรวมของประเทศไทยกลับมาให้ดีขึ้นได้อีกครั้งหนึ่ง

### 2.2.3 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic)

กลุ่มอุตสาหกรรมศักยภาพสูง (S Curve) ขยายฐานในประเทศไทย (+)

จากสถิติการจดทะเบียนกิจการและการขยายโรงงาน (1 ม.ค. 57 – 26 เม.ย. 59) พบว่า 4 ประเภทอุตสาหกรรม มีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมมูลค่าลงทุนกว่า 245,383.34 ล้านบาท ได้แก่

- 1) อุตสาหกรรมการแปรรูปอาหาร
- 2) อุตสาหกรรมยานยนต์
- 3) อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
- 4) อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพ

ซึ่งอุตสาหกรรมยานยนต์เป็น 1 ใน 4 ของอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่กำลังขยายตัวในประเทศไทย ปัจจุบันมีมูลค่าถึง 5.8% ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ประกอบด้วย จำนวน 307 โรงงาน ถือเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศไทย ดังนั้นหากมีการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมต่างๆ ในประเทศที่เพิ่มสูงขึ้น ความต้องการใช้รถยนต์ และรถบรรทุกก็เพิ่มตามการเติบโตของอุตสาหกรรมด้วย

### 2.2.4 ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

นโยบายทางด้านสิ่งแวดล้อมมีความสำคัญต่อสังคมมากขึ้น (+)

ปัจจุบันการคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในการออกแบบ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อเข้าสู่ตลาด เนื่องจากผู้บริโภคให้ความสำคัญในการรักษาสิ่งแวดล้อมมากยิ่งขึ้น จึงทำให้ผู้ผลิตรถยนต์ให้ความสำคัญกับการผลิตรถยนต์ที่ปล่อยมลพิษต่ำ ลีนเปลืองเชื้อเพลิงให้น้อยที่สุด หรือ สามารถที่จะประยุกต์ใช้พลังงานทดแทนใหม่ๆ ที่ถือกำเนิดขึ้นมาในโลกให้เกิด

ประสิทธิภาพมากที่สุดทั้งนี้ทั้งนั้นหากค่ายรถยนต์ใดสามารถผลิตรถยนต์ดังกล่าวออกสู่ตลาดก่อนคู่แข่ง ก็อาจเป็นผู้นำตลาดได้

นโยบายการเก็บภาษีสรรพสามิตใหม่จากการปล่อยก๊าซ CO<sub>2</sub> ตามมาตรฐานสากล (-) การจัดเก็บภาษีสรรพสามิตรถยนต์ตามการปล่อยก๊าซ CO<sub>2</sub> โดยจัดเก็บภาษีสรรพสามิตรถยนต์เปลี่ยนแปลงจากหลักการเดิมที่เก็บภาษีสรรพสามิตจากประเภทและขนาดความจุของเครื่องยนต์ มาเป็นการจัดเก็บภาษีจากการปล่อยมลพิษแทน ทั้งนี้เพื่อสร้างความเป็นธรรมในการจัดเก็บภาษี และเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นให้ผู้บริโภคตระหนักต่อสิ่งแวดล้อมมากยิ่งขึ้น ซึ่งระดับการเสียภาษีจะขึ้นอยู่กับชนิดของเชื้อเพลิงและปริมาณ CO<sub>2</sub> ที่ปล่อยออกมา โดยจะมีผลกระทบต่อรถยนต์นั่งขนาดกลางที่มีขนาดความจุตั้งแต่ 1,800-2,000 ซีซี เช่นเดิมเสียภาษีสรรพสามิตที่ 25% ของราคาหน้าโรงงานหรือราคานำเข้า หากปล่อยก๊าซ CO<sub>2</sub> ต่ำกว่า 100 กรัม/กิโลเมตร เสียภาษีลดลงเหลือ 14% ทำให้ต้นทุนราคารถยนต์ลดลง แต่ถ้าปล่อย CO<sub>2</sub> เกินกว่า 200 กรัม/กิโลเมตร โครงสร้างใหม่ต้องเสียภาษี 40% ทำให้ราคาของรถยนต์แพงขึ้น ซึ่งทำให้เพิ่มภาระให้กับผู้บริโภค ทั้งนี้ถือหนึ่งในเป็นปัจจัยการเลือกซื้อรถยนต์ของผู้บริโภคอีกด้วย

### 2.2.5 ปัจจัยทางด้านกฎหมาย (Legal)

การขยายตัวของตลาดส่งออกและการเปิดการค้าเสรี AEC (++)

จากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ส่งผลให้แนวโน้มการส่งออกในปี 2558 เพิ่มขึ้น เพราะจะทำให้ประเทศอาเซียนใหม่ ได้แก่ เมียนมาร์ สปป.ลาว เวียดนาม และกัมพูชา จะต้องลดภาษีรถยนต์เป็น 0% ตามกรอบ AEC ที่กำหนดไว้ ซึ่งจะทำให้ยอดการส่งออกผ่านชายแดนเพิ่มขึ้น ในขณะที่ตัวกันที่ตลาดส่งออกในโซนอื่นได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจโลก และปัญหาด้านการเมืองในตะวันออกกลาง อย่างไรก็ตามก็ดีกลุ่มยูโรโซนมียอดนำเข้ารถยนต์จากไทยเพิ่มขึ้น 14.62 % เนื่องจากต้องเร่งนำเข้าก่อนที่รถยนต์จากไทยจะถูกตัดสิทธิพิเศษทางด้านภาษี (จีเอสพี)

โครงการคืนภาษีสรรพสามิตรถคันแรก (+++)

จากโครงการรถคันแรกในปี 2555 หนึ่งในนโยบายประชานิยมรัฐบาลที่เน้นการลดรายจ่ายและกระตุ้นการผลิตภาคอุตสาหกรรมยานยนต์และอุตสาหกรรมต่อเนื่อง โดยเม็ดเงินที่ไหลเข้าสู่ระบบก่อให้เกิดการจ้างงาน กระตุ้นการบริโภค เพื่อนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของอุปสงค์ภายในประเทศ (Domestic demand) ลดการพึ่งพาการส่งออกที่มีสัดส่วนร้อยละ 75 ของจีดีพี ซึ่งสามารถกระตุ้นการซื้อรถได้มากกว่าสถานการณ์น้ำท่วมเมื่อปลายปี 2554 ทำให้ยอดส่งมอบรถตกค้างมา ทำให้ยอดขายในปีนั้นเพิ่มจากเดือนเดียวกันของปีที่แล้วถึงร้อยละ 75.7 จะส่งผลให้เศรษฐกิจไทยขยายตัวตลอดทั้งโครงการคิดเป็นร้อยละ 0.97 ต่อปี การใช้จ่ายเงินของรัฐบาลทำให้เศรษฐกิจเกิดการหมุนเวียนหลายรอบ (Multiplier effect) การใช้จ่ายเงินของรัฐทุกๆ 1 บาท จะมีผลต่อเศรษฐกิจ

มหภาคเท่ากับ 1.4 บาท ซึ่งจะมีผลทำให้รัฐบาลมีรายได้จากการจัดเก็บภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีเงินได้นิติบุคคล ภาษีนำเข้าขึ้นส่วนยานยนต์ และภาษีทะเบียนรถยนต์ เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 20,000 ล้านบาท

ขณะที่สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นประชาชนจำนวน 1,248 คน ในระหว่างวันที่ 16-17 พฤศจิกายน 2555 กระจายทุกภูมิภาค ทุกระดับการศึกษา ทุกกลุ่มอาชีพ พบว่า ประชาชนร้อยละ 71.39 เห็นด้วยกับนโยบายรถคันแรก เพราะเป็นเปิดโอกาสให้ผู้ที่ต้องการมีรถยนต์คันแรกเป็นของตนเอง ก่อให้เกิดการจ้างงาน ขยายการลงทุน ส่วนอีกร้อยละ 24.44 ไม่เห็นด้วย เพราะจะทำให้จราจรติดขัดเพิ่มขึ้น สร้างหนี้ให้กับประชาชน และรัฐต้องจัดงบประมาณมาคืนภาษี

## 2.2.6 ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technology)

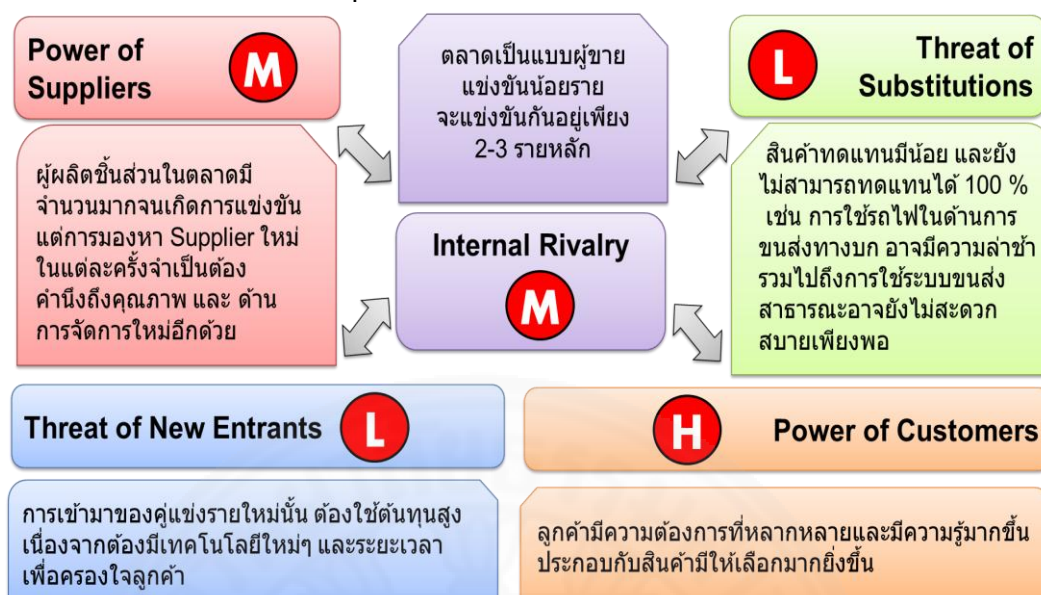
ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีผลิตรถยนต์ (+)

จากการที่มีผู้ผลิตรถยนต์จากต่างประเทศที่มีเทคโนโลยีค่อนข้างสูง เช่น ประเทศญี่ปุ่นและอเมริกา มาลงทุนในประเทศไทยนั้น ทำให้มีการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ ควบคู่ไปด้วย โดยผู้ผลิตแต่ละรายต่างก็นำเทคโนโลยีของตนมาใช้เพื่อสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ ในขณะที่การแข่งขันที่รุนแรงก็เป็นประเด็นที่ทำให้ผู้ผลิตต้องให้ความสำคัญในด้านเทคโนโลยีที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความสะดวกและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้มากที่สุด เช่น การประหยัดพลังงาน ระบบป้องกันอันตรายแก่คนขับและผู้โดยสาร หรือ การเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้การทำให้รถยนต์มีมูลค่ามากขึ้น สามารถขายในราคาที่สูงขึ้นและทำกำไรได้มากขึ้นด้วย

เทคโนโลยีช่วยลดต้นทุนการผลิต (++)

การนำหุ่นยนต์ เครื่องจักรอัตโนมัติ และเครื่องมือกล มาใช้ในการประกอบจะช่วยลดเวลาและเพิ่มความแม่นยำของการประกอบให้มากขึ้น อีกทั้งเป็นการลดของเสียที่เกิดจากความผิดพลาดของมนุษย์ และลดอันตรายที่เกิดจากการทำงาน ผลของการใช้เทคโนโลยีดังกล่าวทำให้ต้นทุนการทำงานลดลง ก่อให้เกิดกำไรคงเหลือมากขึ้น

## 2.3 การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม Five Forces Analysis



ภาพที่ 2.6 Five Forces Analysis

### 2.3.1 ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งใหม่ (Threat of New Entrants [Low])

หากพิจารณาถึงอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย การเข้ามาของผู้แข่งรายใหม่นั้นเป็นไปได้ยาก เนื่องจากในปัจจุบันแบรนด์รถยนต์ค่อนข้างเยอะ การเข้ามาตีตลาด เพื่อให้ครองใจผู้บริโภคนั้น อาจต้องใช้เวลาสูงรวมถึงต้องมีจุดเด่นหรือข้อแตกต่าง ทั้งในด้านของราคาและดีไซน์ ซึ่งอาจไม่คุ้มกับต้นทุนที่เกิดขึ้น รวมไปถึงต้นทุนในการสร้างฐานการผลิตและการฝึกฝน เพื่อควบคุมคุณภาพของชิ้นงาน เพราะรถยนต์เป็นผลิตภัณฑ์ที่ต้องคำนึงถึงความปลอดภัยเป็นหลัก ดังนั้น ผู้ผลิตรายเก่าจึงมี Cost Advantage และ Economies of Scale เหนือกว่าผู้ผลิตรายใหม่ ทำให้อุปสรรคในการเข้ามาในอุตสาหกรรมนี้ของผู้ผลิตรายใหม่ (Barrier to entry) มีสูง

### 2.3.2 ความรุนแรงของการแข่งภายในอุตสาหกรรม (Rivalry Among Current Competitors [Medium])

เนื่องจากประเทศไทยได้เข้าสู่ AEC ในปี 2558 ทำให้การขนส่งต่างๆ ระหว่างประเทศในอาเซียนนั้นทำได้สะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น เพราะมีเส้นทางที่หลากหลายมากขึ้น ด้วยเหตุนี้เองทางผู้ผลิตในประเทศจีนได้เล็งเห็นถึงช่องทางการเข้ามาทำตลาดรถบรรทุกในประเทศไทย ภายใต้แบรนด์ต่างๆ เช่น โชนทาร์ค ซีเอเอ็มซี เป็นต้น ทำให้ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมนี้เพิ่มสูงขึ้นแต่ไม่สูงมากนัก เพราะโครงสร้างตลาดเป็นแบบผู้ขายน้อยราย (Oligopoly)

การแข่งขันก็จะแข่งขันกันอยู่เพียง 2-3 รายหลัก ทุกองค์กรจึงจำเป็นต้องพยายามหาวิธีที่จะดึงลูกค้าของตนเองไว้ด้วยวิธีต่างๆ เช่น ลดราคา ยื่นข้อเสนอในการผ่อนชำระดอกเบี้ยต่ำ รวมไปถึงต้องเพิ่มโซลูชันและศูนย์บริการ เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าและพยายามเจาะฐานลูกค้าใหม่ๆ โดยการพัฒนาสินค้าใหม่ๆ และเปิดตัวสินค้าก่อนเพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาด ดังนั้นการลดต้นทุนของสินค้าจึงเป็นปัจจัยสำคัญเพราะเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการค้า และเพิ่มส่วนต่างของกำไรให้กับบริษัทอีกทางหนึ่งด้วย

### 2.3.3 อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers [Medium])

สำหรับรถบรรทุกภายใต้การผลิตของบริษัท A นั้น มียอดขายในไทยเป็นอันดับต้นๆ ซึ่งใกล้เคียงกับบริษัท B ส่วนจีนส่วนรถยนต์นั้น บริษัท A ถือเป็น ซัพพลายเออร์หลักของโตโยต้า ทั้งนี้ไม่ว่าจะรถบรรทุกหรือชิ้นส่วนรถยนต์นั้น ซัพพลายเออร์จะมีอำนาจในการต่อรองในระดับปานกลาง เนื่องจากอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นตลาดที่มีมูลค่าการตลาดสูง และยังเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมยุทธศาสตร์ของประเทศไทยซึ่งภาครัฐบาลให้การสนับสนุนและมีนโยบายการพัฒนาที่ชัดเจนมาก ทำให้เป็นที่สนใจของผู้ผลิตชิ้นส่วน และมีผู้เข้ามาในตลาดผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เป็นจำนวนมากจนเกิดการแข่งขัน เนื่องจากจำนวนของ ซัพพลายเออร์ที่มีอยู่ในตลาดค่อนข้างมาก ทำให้สามารถหาซัพพลายเออร์รายใหม่มาทดแทนรายเดิมได้ไม่ยาก แต่ทั้งนี้การมองหา ซัพพลายเออร์ใหม่ในแต่ละครั้งจำเป็นต้องคำนึงถึงคุณภาพ และ ด้านการจัดการอีกด้วย ทำให้อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบอยู่ในระดับปานกลาง

### 2.3.4 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Customers [High])

เนื่องจากลูกค้ามีความต้องการที่หลากหลายมากขึ้น อีกทั้งปัจจุบันมีเทคโนโลยีทำให้สามารถศึกษาหาข้อมูลต่างๆ ได้ง่ายและสะดวกมากขึ้น ทำให้รถในแต่ละแบรนด์มีการออกผลิตภัณฑ์มาหลากหลาย ทำให้ลูกค้าสามารถเลือกสินค้าได้มากยิ่งขึ้น

### 2.3.5 ความเสี่ยงจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products [Low])

สินค้าทดแทนของกลุ่มผลิตภัณฑ์รถยนต์บรรทุกทุกมักไม่ค่อยมี เนื่องจากรถยนต์บรรทุกใช้ในการขนส่งเพื่อการพาณิชย์ โดยจะใช้ขนส่งทางบกภายในประเทศเป็นหลัก ไม่มีสินค้าอื่นทดแทนได้ มีเพียงสินค้าที่ใกล้เคียงมากที่สุดเพราะใช้ในการขนส่งทางบกเหมือนกัน นั่นก็คือ การขนส่งโดยรถไฟ ซึ่งมีค่าใช้จ่ายในการขนส่งต่ำ แต่ก็ไม่สะดวกครอบคลุมพื้นที่ทั่วทั้งประเทศ จึงไม่สามารถทดแทนได้อย่างถาวร ทำให้ความเสี่ยงจากสินค้าทดแทนมีค่อนข้างต่ำ

## 2.4 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน SWOT Analysis



ภาพที่ 2.7 SWOT Analysis

### 2.4.1 จุดแข็ง (Strengths)

1. เป็นบริษัทผลิตรถยนต์บรรทุกที่ก่อตั้งคู่สังคมไทยมายาวนานถึง 52 ปี เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับจากลูกค้าในฐานะผู้ผลิตและจัดจำหน่ายรถยนต์บรรทุกที่มีคุณภาพ จึงเป็นข้อได้เปรียบในการดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาด และการสร้างความเชื่อมั่นให้กับตัวสินค้า
2. โรงงานประกอบรถยนต์บรรทุกตั้งอยู่ในเขตปลอดอากร “Free Zone” ทำให้มีความได้เปรียบในเรื่องต้นทุนในการนำเข้า และส่งออกทางด้านภาษี
3. การผลิตและประกอบชิ้นส่วนยานยนต์ถูกกำหนดให้มีการมาตรฐานการผลิตภายใต้ Standard แบบเดียวกันกับบริษัทแม่ ( ญี่ปุ่น ) ของบริษัท A
4. บริษัทแม่ ( ญี่ปุ่น ) ของบริษัท A เป็นบริษัทในเครือเดียวกับบริษัทโตโยต้า ซึ่งถือได้ว่าเป็น Global Brand สำหรับตลาดในอุตสาหกรรมยานยนต์

### 2.4.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

1. ประเทศไทยยังไม่มีเทคโนโลยีในการผลิต และการออกแบบรถยนต์บรรทุกตลอดจนไม่มีชิ้นส่วนเป็นของตนเอง
2. ชิ้นส่วนหลักส่วนใหญ่ที่ใช้ในการประกอบรถยนต์บรรทุกเป็นชิ้นส่วน CKD ที่ถูกซัพพลายมาจากบริษัทแม่ (ญี่ปุ่น) ของบริษัท A
3. ระยะเวลาในการขนส่งชิ้นส่วนส่วนใหญ่เข้ามาโดยเรือ (Sea Freight) จึงใช้เวลานานในการนำเข้า

### 2.4.3 โอกาส (Opportunities)

1. ภาครัฐผลักดันและเห็นชอบกับพรบ.เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกเพื่อพัฒนาให้เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษที่ดีที่สุด และทันสมัยที่สุดในภูมิภาคอาเซียน (Thailand's Eastern Economic Corridor) ถึง 3 จังหวัดได้แก่ ฉะเชิงเทรา-ชลบุรี-ระยอง ดังนั้นจึงเป็นโอกาสทางธุรกิจ เพราะการลงทุนหรือการกระตุ้นทางเศรษฐกิจจะส่งผลให้ธุรกิจเติบโต และหนึ่งในนั้นคือธุรกิจด้านการผลิตรถยนต์
2. โครงการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานภาครัฐ “เมกะโปรเจกต์” ที่ยังคงมีการผลักดันออกมาอย่างต่อเนื่องส่งผลในเชิงบวกต่อธุรกิจที่เอื้อหนุนและเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญที่ทำให้เกิดการขยายตัวเมือง และสร้างโอกาสทางธุรกิจให้กับอุตสาหกรรมยานยนต์

### 2.4.4 อุปสรรค (Threats)

1. ราคาชิ้นส่วน และวัตถุดิบที่เป็นส่วนประกอบหลักสำหรับการประกอบ และผลิตรถบรรทุก ในตลาดโลกมีราคาที่สูงขึ้นซึ่งเป็นสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอกทำให้เป็นอุปสรรคต่อการควบคุมราคา และส่งผลตรงกับต้นทุนทางตรงของการผลิตเพื่อประกอบรถยนต์บรรทุก
2. คู่แข่งในปัจจุบันมีการพัฒนาขีดความสามารถในการพัฒนาเทคโนโลยีที่ใกล้เคียงกัน
3. ระบบขนส่งมวลชนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากภาครัฐ เช่นการขนส่งทางราง “รถไฟรางคู่” ที่มีค่าใช้จ่ายการขนส่งที่ต่ำกว่าการขนส่งทางบกโดยรถบรรทุก

## 2.5 Key Success Factor

ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ (Key Success Factor) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบที่สำคัญดังนี้



### 2.5.1 คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Product Quality)

มีความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ ขององค์ประกอบทั้งหมด เพราะทางบริษัทมีนโยบายโดยจะต้องผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ทั้งรถบรรทุกและชิ้นส่วนรถยนต์ ซึ่งจะรวมไปถึงคุณภาพชิ้นส่วนที่ใช้ในการประกอบรถ ต้องมีความแม่นยำความประณีตในการประกอบรวมถึงสมรรถนะของรถยนต์ และน่าเชื่อถือเป็นที่ยอมรับจากลูกค้า ทั้งในด้านความทนทาน ปลอดภัย อีกทั้งทั้งตลาดรถยนต์บรรทุกนั้นจะต้องมีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับงานหรือธุรกิจของลูกค้าแต่ละกลุ่ม แต่รายราย ดังนั้นการที่ค่ายรถยนต์ได้มีผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าเลือกมากมายหลากหลายรุ่น ตามความเหมาะสมในการใช้งานขนส่งต่าง ๆ สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าได้จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)

### 2.5.2 มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย (New Innovation)

ความได้เปรียบในการแข่งขันของค่ายรถยนต์บรรทุกนั้นมาจากคุณสมบัติของรถเมื่อเทียบกับราคาของมัน แต่ค่ายรถยนต์ยักษ์ใหญ่เกือบทุกค่ายกำลังมีวิวัฒนาการไปสู่มาตรฐานเดียวกันหมดในด้านต้นทุนและคุณภาพของสินค้า เป็นผลให้ปัจจัยที่ใช้ในการแข่งขันอาจน้อยลงในอนาคต กลายเป็นว่าในระยะยาวนั้นความได้เปรียบในการแข่งขันมาจากความสามารถในการยืดหยุ่นด้วยเทคโนโลยีของตนเองที่พัฒนาอย่างยาวนานประสานกับการบริหาร Supply Chain ที่มีคุณภาพ และการผลิตที่มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดเป็นความสามารถหลักในองค์กร เช่น ระบบ IQ-San (เป็นระบบที่ผสมผสานระหว่าง GPS กับ Tachograph) หรือ Multi-Purpose Frame ที่ออกแบบเพื่อตอบสนองการใช้งานที่หลากหลายของลูกค้าได้อย่างดีเยี่ยม

### 2.5.3 คำนึงถึงลูกค้าเป็นอันดับแรก (Customer First)

โดยมีศูนย์บริการที่มากพอที่จะตอบสนองความต้องการต่างๆ ของลูกค้าได้ เนื่องจากรถยนต์บรรทุกเป็นรถเพื่อการขนส่ง มีการใช้งานอย่างหนักทุกวัน จึงมีจำเป็นต้องได้รับการดูแลรักษา และซ่อมบำรุงตลอดระยะเวลาใช้งาน ผู้บริโภคจึงให้ความสำคัญกับการบริการหลังการขายเป็นอย่างมาก ดังนั้นจำนวนของศูนย์บริการที่รองรับจะมีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริโภคเป็นอย่างมาก

### 2.5.4 การพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ (Internal Develop)

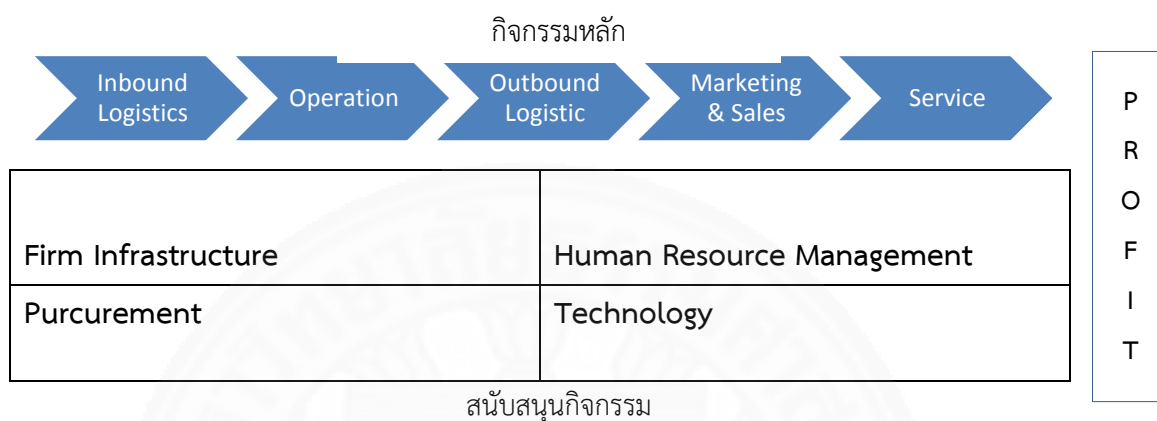
องค์กรจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอยู่เสมอ ทั้งในฝ่ายการดำเนินงาน เช่น การทำ Kaizen Activity และ ในฝ่ายสนับสนุนที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้และความสามารถอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการอบรมและการทำกิจกรรมเสริมสร้างทักษะต่างๆ

### 2.5.5 การสร้างเครือข่ายในการทำงาน (Team Network)

มีการแบ่งปันข้อมูลและปัญหาต่างๆ ทั้งภายในบริษัท บริษัทในเครือของบริษัท A ลูกค้า และซัพพลายเออร์เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น Feedback การใช้งาน

รถบรรทุกจากลูกค้า สามารถนำ Feedback นั้นมาแจ้งทาง Designer เพื่อการพัฒนาและปรับปรุง สำหรับโมเดลถัดไป หรือสามารถแจ้งไปในส่วนฝ่ายการผลิตในการควบคุมคุณภาพมากยิ่งขึ้น

## 2.6 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)



ภาพที่ 2.8 ภาพแสดงการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)

การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า เป็นหนึ่งในแนวคิดของ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ ที่แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบในการเชื่อมโยง ของแต่ละกิจกรรมในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ที่มีส่วนในการเพิ่มคุณค่าให้กับตัวสินค้า ผลิตภัณฑ์ (Products) รวมถึง บริการ (Service) ที่ต้องการขาย โดยแต่ละกิจกรรมมีส่วนช่วยให้เกิด Value Added เป็นช่วงๆ นั่นเอง และในการที่จะทำการวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็งในกรอบของสายห่วงโซ่คุณค่าแต่ละกิจกรรม ย่อมหมายถึงกระบวนการที่จะมี การจำแนกถึงองค์ประกอบในแต่ละกิจกรรม และดูถึงวิธีการใช้หรือวิธีการบริหาร ขององค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลแค่ไหน หลังจากนั้นก็จะมีการดูถึงมาตราในการวัดว่าวิธี ในการใช้ที่มองถึงตัววัดที่เป็นรูปธรรมนั้นเป็นอย่างไร ขั้นตอนทั้งหมดจะอยู่ในกรอบที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ สายโซ่แห่งคุณค่า”

การศึกษา Customer Value สามารถศึกษาได้จาก 3 แหล่งของกิจกรรมดังนี้

- 1) กิจกรรมที่มีผลทำให้ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่าง
- 2) กิจกรรมที่ทำให้ต้นทุนของผลิตภัณฑ์ลดลง
- 3) กิจกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็ว

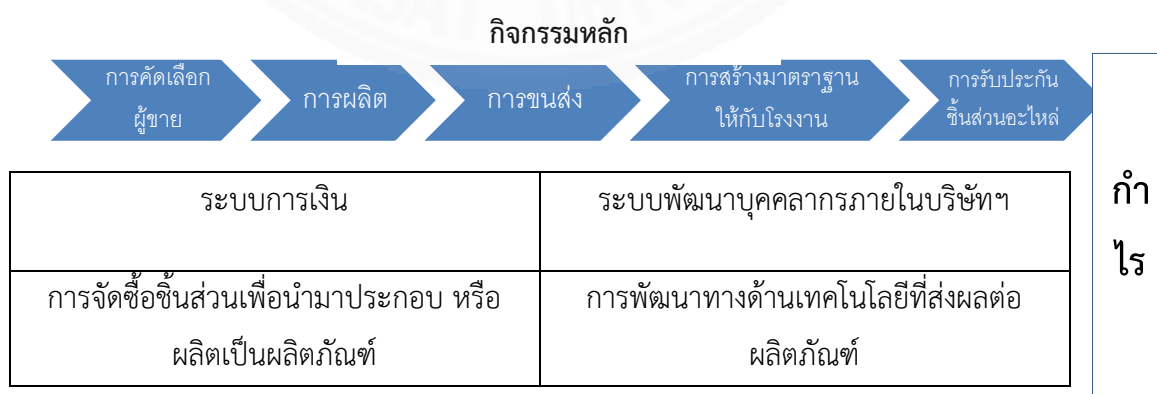
โดยจากแนวคิดนี้ได้แบ่งกิจกรรมภายในองค์กร เป็น 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และ กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) โดยกิจกรรมทุกประเภทยมีส่วนในการช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือ บริการของบริษัททั้งสิ้น

กิจกรรมหลัก 5: กิจกรรมเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการ (Service) การตลาดและการขนส่งสินค้าหรือบริการ (Service) ไปยังผู้บริโภค ประกอบด้วย

1. Inbound Logistics กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ การขนส่ง การจัดเก็บและการแจกจ่าย วัตถุดิบ การจัดการสินค้าคงเหลือ
2. Operations กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมา เป็นสินค้า เป็น ขั้นตอนการผลิต การบรรจุ
3. Outbound Logistics กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการ (Service) ไปยังลูกค้า
4. Marketing and Sales กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ (Service) เช่น การโฆษณา ช่องทางการจัดจำหน่าย
5. Services กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า รวมถึงการบริการหลัง การขาย การแนะนำการใช้

กิจกรรมสนับสนุน: เป็นกิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้ ประกอบด้วย

1. Procurement กิจกรรมในการจัดซื้อจัดหา input เพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลัก
2. Technology Development กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้ สินค้าและบริการหรือกระบวนการผลิต
3. Human Resource Management กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่ วิเคราะห์งาน สรรหาและคัดเลือก ประเมินผล พัฒนา ฝึกอบรม ระบบเงินเดือนค่าจ้าง และแรงงานสัมพันธ์
4. Firm Infrastructure โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหาร จัดการขององค์กร



#### สนับสนุนกิจกรรม

ภาพที่ 2.9 แสดงการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) ของบริษัท A

### บทที่ 3

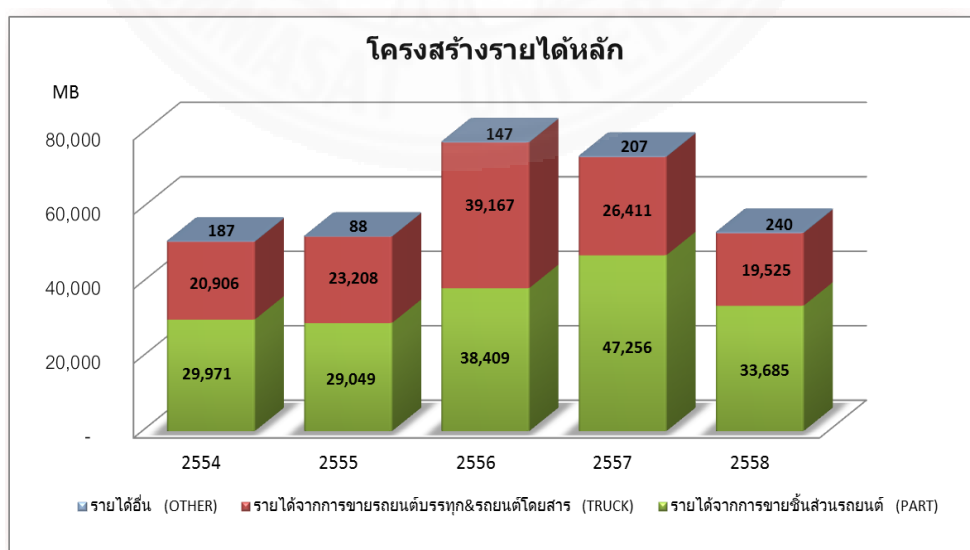
#### การตรวจสอบธุรกิจ (Internal Analysis)

การศึกษาวิเคราะห์อาการและปัญหาขององค์กรนั้น จะพิจารณาแกนหลักสำคัญ 4 ส่วน คือ ด้านการเงิน (Financial), ด้านการตลาด (Marketing), ด้านการปฏิบัติการ (Operation) และ ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) โดยจะวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบกับคู่แข่งสำคัญนั้นก็คือ บริษัท B ในฐานะที่เป็นบริษัทผู้ผลิตรถยนต์บรรทุกและรถยนต์กระบะ ซึ่งมีสายผลิตภัณฑ์คล้ายคลึงกับของบริษัท A มากที่สุด

#### 3.1 การตรวจสอบด้านการเงิน (Financial Audit)

##### 3.1.1 การดำเนินงานของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ขนาดใหญ่ (บริษัท A)

บริษัท A มีรายได้จากการขายในปี 2558 จำนวน 53,450 ล้านบาท ลดลง 20,424 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 0.38 โดยที่มาของรายได้มาจากรายได้จากการขายชิ้นส่วนรถยนต์ จำนวน 33,685 ล้านบาท ลดลง 13,572 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 40 ส่วนรายได้จากการขายรถยนต์บรรทุกและรถยนต์โดยสาร จำนวน 19,525 ล้านบาท ลดลง 6,886 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 35 และรายได้อื่น 240 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 0.13 เมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2557



ภาพที่ 3.1 แสดงโครงสร้างรายได้หลัก

สำหรับรายได้ของธุรกิจมาจาก ธุรกิจชิ้นส่วนรถยนต์คิดเป็นรายได้โดยเฉลี่ยร้อยละ 58 ต่อปี และธุรกิจรถบรรทุกและรถยนต์โดยสารคิดเป็นรายได้โดยเฉลี่ยร้อยละ 42 ต่อปี ส่งผลให้โครงสร้างรายได้หลักของบริษัท A คือ ธุรกิจชิ้นส่วนรถยนต์

### ตารางที่ 3.1

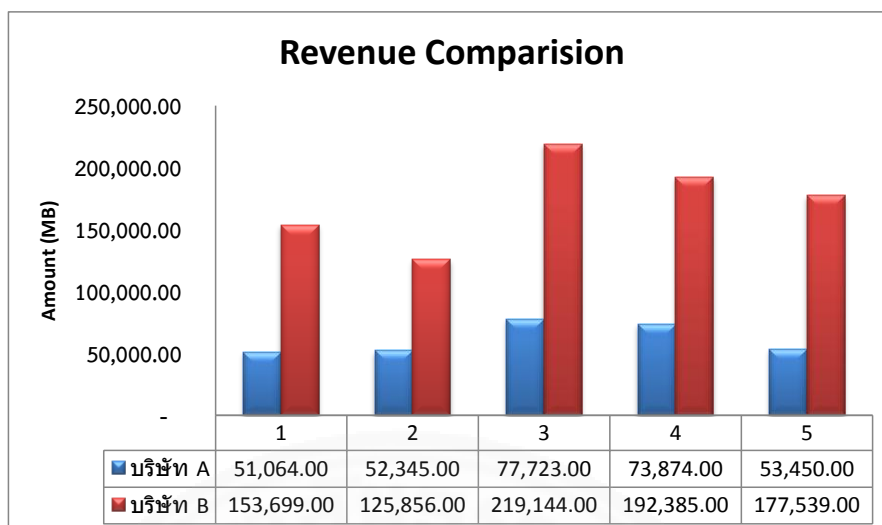
#### สัดส่วนรายได้ของบริษัท A

แหล่งรายได้	2554	2555	2556	2557	2558
รายได้จากการขายชิ้นส่วนรถยนต์ (PART)	29,971	29,049	38,409	47,256	33,685
รายได้จากการขายรถยนต์บรรทุก&รถยนต์โดยสาร (TRUCK)	20,906	23,208	39,167	26,411	19,525
รายได้อื่น (OTHER)	187	88	147	207	240
<b>รวม</b>	<b>51,064</b>	<b>52,345</b>	<b>77,723</b>	<b>73,874</b>	<b>53,450</b>
รายได้จากการขายชิ้นส่วนรถยนต์ (PART)	58.69%	55.50%	49.42%	63.97%	63.02%
รายได้จากการขายรถยนต์บรรทุก&รถยนต์โดยสาร (TRUCK)	40.94%	44.34%	50.39%	35.75%	36.53%
รายได้อื่น (OTHER)	0.37%	0.17%	0.19%	0.28%	0.45%
<b>รวม</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

สาเหตุการเติบโตของยอดขายธุรกิจชิ้นส่วนรถยนต์ก็คือ การเปิดตัวรถกระบะใหม่ของบริษัทลูกค้ำ ที่เป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ของรถกระบะ ภายใต้โครงการ IMV: Innovative International Multi-Purpose Vehicle ซึ่งนับเป็นครั้งแรกของบริษัทลูกค้ำ ที่มีการย้ายฐานการผลิตรถกระบะขนาด 1 ตัน จากประเทศญี่ปุ่นมายังประเทศไทย ทั้งหมดนี้แสดงถึงความเชื่อมั่นของลูกค้าทั่วโลก ที่มีต่อคุณภาพและสมรรถนะของบริษัทลูกค้ำ ทำให้เป็นรถกระบะยอดนิยมระดับโลกอย่างแท้จริง ซึ่งรถกระบะที่ถูกพัฒนามาใหม่นี้ นับเป็นความภาคภูมิใจของบริษัทลูกค้ำ เพราะถือได้ว่าเป็นการปฏิวัติทุกมิติของรถกระบะอย่างแท้จริงกับการเปลี่ยนโฉมในทุกตารางนิ้ว เพื่อตอบสนองทุกความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าอย่างเหนือความคาดหมาย

#### 3.1.2 การเปรียบเทียบด้านการเงินกับบริษัทคู่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์คู่แข่ง (บริษัท B)

ยอดขาย (Sales Revenue) หากพิจารณาจากยอดขายจะพบว่าบริษัท B มีรายได้มากกว่าบริษัท A สูงถึง 2-3 เท่า เนื่องจาก บริษัท B เป็นผู้ผลิตรถยนต์บรรทุกและรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ (Commercial Vehicle) อย่างเต็มรูปแบบ แต่ บริษัท A เป็นเพียงผู้ผลิตรถบรรทุกและชิ้นส่วนรถยนต์เท่านั้น ซึ่งมูลค่าการตลาดไม่สูงเท่าใดนัก



ภาพที่ 3.2 แสดงยอดขายเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

การวิเคราะห์งบกำไรขาดทุน

ตารางที่ 3.2

งบกำไรขาดทุนของบริษัท A ปี 2554-2558

	2554	2555	2556	2557	2558
<b>รายได้</b>					
รายได้จากการขายสินค้า	50,965,270,559.00	52,128,436,784.00	77,576,705,468.00	73,717,368,511.00	53,301,134,925.00
กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนสุทธิ	14,750,616.00	15,254,285.00		36,220,240.00	6,227,999.00
รายได้อื่น	83,652,058.00	201,228,361.00	146,084,940.00	120,715,126.00	142,705,473.00
<b>รวมรายได้</b>	<b>51,063,673,233.00</b>	<b>52,344,919,430.00</b>	<b>77,722,790,408.00</b>	<b>73,874,303,877.00</b>	<b>53,450,068,397.00</b>
<b>ค่าใช้จ่าย</b>					
ต้นทุนขายสินค้า	48,974,583,653.00	51,252,080,344.00	74,772,371,468.00	70,389,494,366.00	51,046,451,600.00
ค่าใช้จ่ายในการขาย	20,963,489.00	23,093,157.00	33,316,429.00	41,438,581.00	43,494,085.00
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	288,197,139.00	413,789,469.00	653,718,500.00	963,735,261.00	831,628,764.00
ค่าใช้จ่ายอื่น	-	-	1,002,101.00	-	1,140,849.00
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>49,283,744,281.00</b>	<b>51,688,962,970.00</b>	<b>75,460,408,498.00</b>	<b>71,394,668,208.00</b>	<b>51,922,715,298.00</b>
<b>กำไรก่อนต้นทุนทางการเงินและภาษีเงินได้</b>	<b>1,779,928,952.00</b>	<b>655,956,460.00</b>	<b>2,262,381,910.00</b>	<b>2,479,635,669.00</b>	<b>1,527,353,099.00</b>
ต้นทุนทางการเงิน	43,162,288.00	54,697,136.00	14,830,987.00	11,359,150.00	20,544,558.00
<b>กำไรก่อนหักภาษีเงินได้</b>	<b>1,736,766,664.00</b>	<b>601,259,324.00</b>	<b>2,247,550,923.00</b>	<b>2,468,276,519.00</b>	<b>1,506,808,541.00</b>
ภาษีเงินได้	522,764,023.00	210,347,993.00	628,989,991.00	493,434,874.00	301,856,748.00
<b>กำไรสำหรับปี</b>	<b>1,214,002,641.00</b>	<b>390,911,331.00</b>	<b>1,618,560,932.00</b>	<b>1,974,841,645.00</b>	<b>1,204,951,793.00</b>
กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน	485.60	156.36	647.42	789.94	481.98

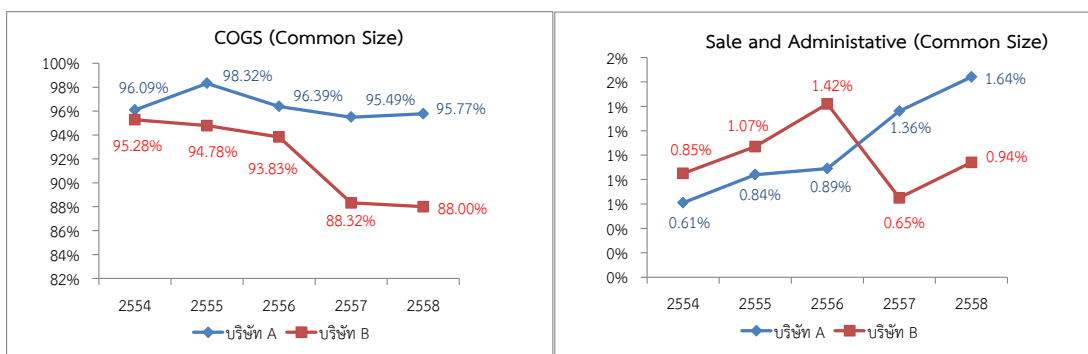
จากการวิเคราะห์ต้นทุนของบริษัทเปรียบเทียบกับของคู่แข่งหลัก คือบริษัท B นั้นพบว่าต้นทุนขายสินค้า (Cost of Goods Sold: COGS) ของบริษัท A สูงกว่าบริษัท B เฉลี่ย 5 ปีย้อนหลัง (ปี 2554-2558) ร้อยละ 4.4 ซึ่งแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ โดยพบว่าต้นทุนสินค้าขาย (COGS) ใน 2 ปีหลัง (2557-2558) นั้นสูงกว่า บริษัท B เฉลี่ยถึงร้อยละ 7

การที่ บริษัท A มีต้นทุนสินค้าขาย (COGS) ที่สูงกว่า บริษัท B นั้นมีสาเหตุมาจากในธุรกิจรถบรรทุกของ บริษัท A มีการนำเข้าชิ้นส่วนจาก ซัพพลายเออร์ของบริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่น (Completely Knocked Down Part: CKD Part) เป็นจำนวนมากเพื่อการผลิตรถบรรทุก ซึ่งมีสัดส่วนโดยประมาณร้อยละ 60 ของชิ้นส่วนประกอบรถบรรทุกทั้งหมด และราคาชิ้นส่วนนำเข้า (CKD Part) มีราคาแพงกว่า ชิ้นส่วนภายในประเทศ (Local Part) เฉลี่ยถึงร้อยละ 40 โดยทั้งนี้การนำเข้าชิ้นส่วนจาก ซัพพลายเออร์ของบริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่น (CKD Part) บริษัทแม่จะได้กำไรเฉลี่ยร้อยละ 2.6 ของราคา CKD Part ของรถบรรทุก 1 รุ่น ดังตารางที่ 3.4, 3.5 และ 3.6

### ตารางที่ 3.3

การวิเคราะห์งบกำไรขาดทุนโดยใช้ Common Size Analysis

Detail	บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ A					บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ B				
	2554	2555	2556	2557	2558	2554	2555	2556	2557	2558
Revenue	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cost of Good Sold	96.09%	98.32%	96.39%	95.49%	95.77%	95.28%	94.78%	93.83%	88.32%	88.00%
Gross Profit Margin	3.91%	1.68%	3.61%	4.51%	4.23%	4.72%	5.22%	6.17%	11.68%	12.00%
Other Income	0.19%	0.42%	0.19%	0.21%	0.28%	0.72%	0.98%	0.31%	0.68%	3.87%
Earning before Expense	4.10%	2.10%	3.80%	4.73%	4.51%	5.44%	6.20%	6.48%	12.37%	15.87%
Sale and Administrative	0.61%	0.84%	0.89%	1.36%	1.64%	0.85%	1.07%	1.42%	0.65%	0.94%
Total Expense	0.61%	0.84%	0.89%	1.36%	1.64%	0.85%	1.07%	1.42%	0.65%	0.94%
Operating Income	3.49%	1.26%	2.92%	3.36%	2.87%	4.59%	5.12%	5.06%	11.72%	14.93%
Interest	0.08%	0.10%	0.19%	0.02%	0.04%	0.01%	0.03%	0.03%	0.02%	0.01%
Earning before Tax	3.41%	1.15%	2.90%	3.35%	2.83%	4.58%	5.09%	5.03%	11.70%	14.91%
Tax	1.03%	0.40%	0.81%	0.67%	0.57%	1.32%	1.50%	1.14%	2.29%	2.41%
Net Income	2.38%	0.75%	2.09%	2.68%	2.26%	3.26%	3.60%	3.89%	9.40%	12.50%



ภาพที่ 3.3 แสดงการเปรียบเทียบ COGS และ SG&A แบบ Common Size กับคู่แข่ง

เมื่อพิจารณาค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารงาน (SG&A) พบว่า บริษัท A และ บริษัท B มีต้นทุนในการขายและบริหารที่ใกล้เคียงกันเฉลี่ยร้อยละ 1 ต่อปี แต่ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารงานของบริษัท A นั้น มีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ และสำหรับกำไรสุทธิปี 2554 - 2558 พบว่า บริษัท A มีกำไรสุทธิโดยเฉลี่ยร้อยละ 2 ในขณะที่ บริษัท B มีกำไรสุทธิโดยเฉลี่ยร้อยละ 6.5 ทั้งนี้ เนื่องจาก บริษัท A มีต้นทุนขายสินค้าสูงกว่า บริษัท B ดังที่ได้กล่าวไปข้างต้น

ตารางที่ 3.4

แสดงการเปรียบเทียบราคา CKD กับ Local Part

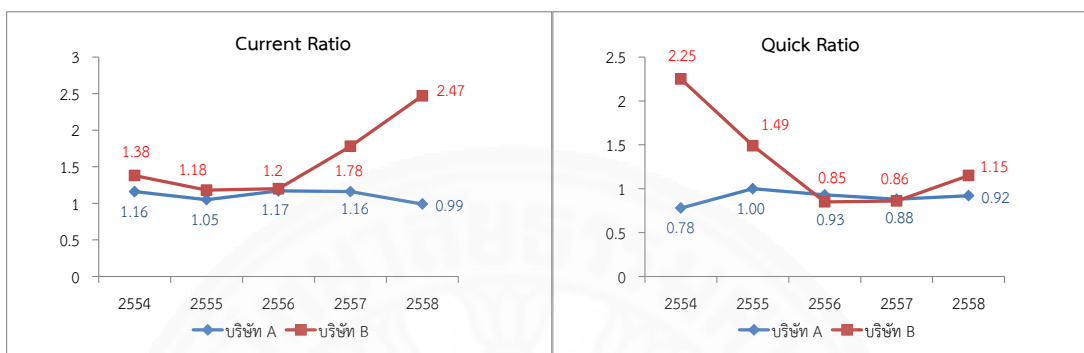
PART NAME	CIM	CKD/LOCAL-1 (%)
PANEL,DOOR OUTS	1.02	22.21%
PANEL,DOOR OUTS	0.96	15.18%
PANEL,SIDE,OUTER LH	1.36	63.07%
PANEL,SIDE,OUTER RH	1.50	80.00%
PILLAR,FR BODY,LWR ISIDE	1.11	33.33%
PILLAR,FR BODY,	1.03	23.49%
PANEL,FLOOR,CEN	1.17	40.03%
MEMBER	1.15	38.00%
MEMBER	1.15	38.00%
PANEL,FLOOR,RR	1.24	48.83%
CROSSMEMBER	1.20	44.00%
CROSSMEMBER	1.05	26.31%
PANEL, DASH, FR	1.45	74.45%
PANEL	1.00	19.87%
PANEL,FLOOR SID	1.02	22.50%
PANEL,SIDE,OUTER	1.30	56.00%
PANEL,SIDE,OUTER	1.20	44.00%
PANEL,FLOOR,RR	1.23	47.50%
CROSSMEMBER	1.23	47.60%
PANEL,FLOOR SI	0.95	14.00%
PANEL,FLOOR SID	0.96	15.20%
PANEL, DASH, FR	1.00	20.00%
CROSSMEMBER	1.00	20.00%



### 3.1.3 การวิเคราะห์อัตราส่วนด้านการเงิน (Financial Ratio Analysis)

การวิเคราะห์อัตราส่วนด้านการเงิน โดยดูจากงบดุล และงบกำไรขาดทุนของ บริษัท A ย้อนหลัง 5 ปีตั้งแต่ปี 2554-2558 (ดูภาคผนวก จ)

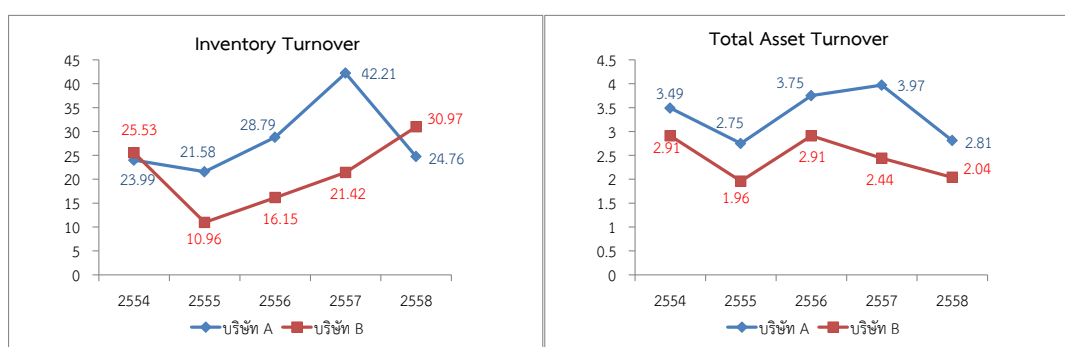
### 3.1.4 การวิเคราะห์สภาพคล่องทางการเงิน (Liquidity Ratio)



ภาพที่ 3.4 แสดงการเปรียบเทียบ Current Ratio และ Quick Ratio ของบริษัท A กับ คู่แข่ง

จากการวิเคราะห์สภาพคล่องทางการเงิน โดยอัตราส่วนสภาพคล่อง (Current Ratio) พบว่า บริษัท A มีแนวโน้มของ Current Ratio คงที่ทุกปี โดยสิ้นปี 2558 บริษัทมีสินทรัพย์หมุนเวียน ในส่วนของเงินสด ลูกหนี้การค้า และสินค้าคงเหลือมากกว่าหนี้ระยะสั้นประมาณ 1 เท่า ทำให้มีความคล่องตัวในการชำระหนี้ระยะสั้น ในขณะที่บริษัทคู่แข่งอย่างบริษัท B มี Current Ratio ที่สูงขึ้นเรื่อยๆ โดยในปี 2558 Current Ratio อยู่ที่ 2.4 เท่า แสดงให้เห็นว่ามีความคล่องตัวในการชำระหนี้ระยะสั้นที่ดี และจากการดูอัตราส่วนหมุนเวียนเร็ว (Quick Ratio) พบว่าบริษัท A มีค่าเฉลี่ยของ Quick Ratio อยู่ที่ 0.91 เท่า ซึ่งถือว่าสภาพคล่องที่แท้จริงของบริษัท A อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม

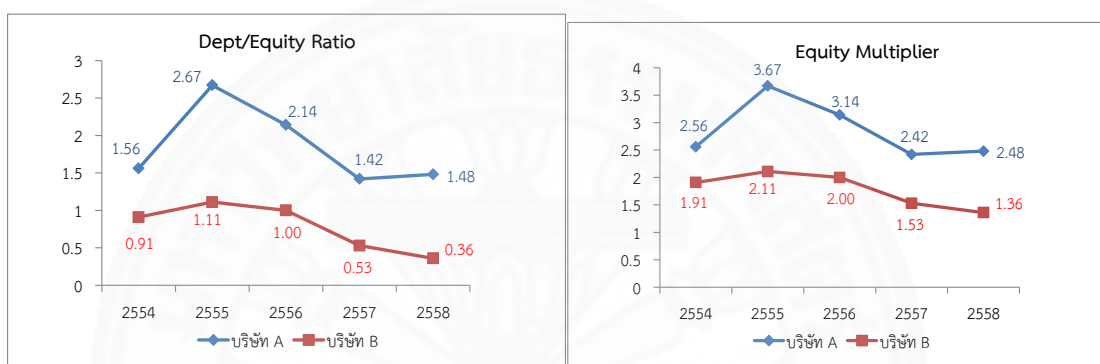
### 3.1.5 การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์ Asset Management Ratio



ภาพที่ 3.5 แสดงการเปรียบเทียบ Inventory Turnover และ Total Asset Turnover ของบริษัท A กับคู่แข่ง

สำหรับ Inventory Turnover พบว่าบริษัท A มีอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลังอยู่ในระดับสูงกว่าบริษัท B คู่แข่ง นั้นแสดงให้เห็นว่าบริษัท A มีการบริหารการขายสินค้าได้เร็วกว่าบริษัท B ยกเว้นปี 2558 นั้น ทางบริษัท B พยายามที่จะเพิ่ม Inventory Turnover ให้สูงขึ้น เพื่อเพิ่มความสามารถในการเปลี่ยนสินค้าคงคลังให้เป็นยอดขายให้ดีขึ้นเรื่อยๆ และ สำหรับ Total Asset Turnover นั้นของบริษัท A สูงกว่าบริษัท B คู่แข่ง นั้นหมายความว่ามีการใช้สินทรัพย์ทั้งหมดในการสร้างรายได้สูงกว่าคู่แข่ง

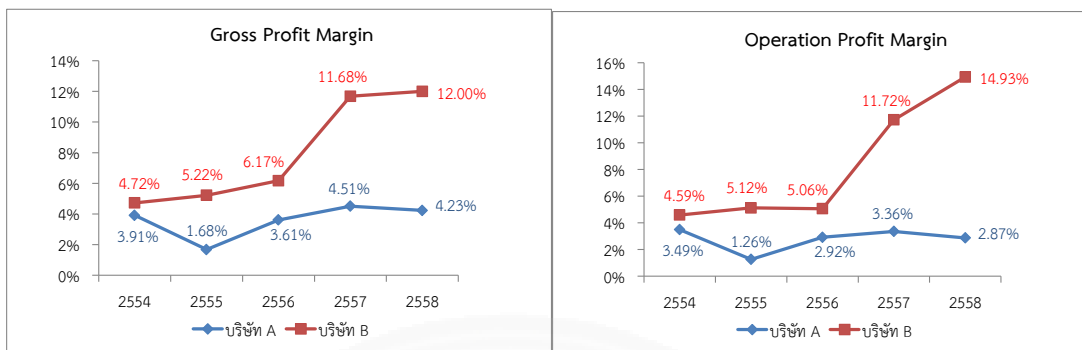
### 3.1.6 การวิเคราะห์โครงสร้างของเงินทุนหรือภาระหนี้สิน (Leverage Ratio)



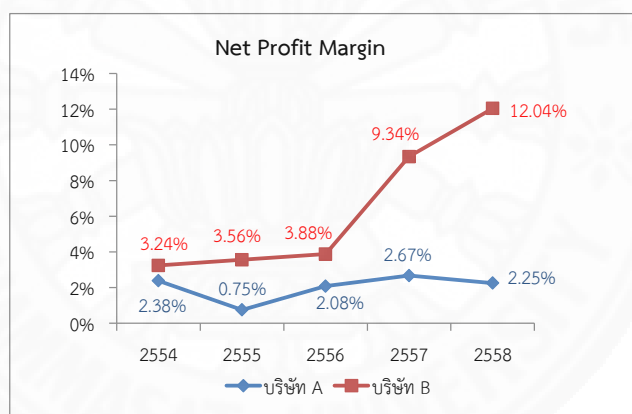
ภาพที่ 3.6 แสดงการเปรียบเทียบ Dept/Equity Ratio และ Equity Multiplier ของบริษัท A กับคู่แข่ง

พิจารณาจากอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Dept/Equity Ratio) พบว่าบริษัท A มีแนวโน้มอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนโดยรวมลดลงใน 3 ปีหลัง ทั้งนี้อัตราส่วนหนี้สินต่อทุนในทุกๆ ปีจะอยู่ในระดับสูงกว่าบริษัท B เนื่องจากบริษัท A มีนโยบายการดำเนินงานโดยใช้ส่วนของการกู้ยืมมากกว่าการใช้เงินทุนของตนเอง ส่งผลให้ความเสี่ยงในการไม่สามารถชำระภาระผูกพันสูงขึ้นด้วย นั้นทำให้ค่า Equity Multiplier หรือ Financial Leverage Ratio ของบริษัท A นั้นสูงกว่าบริษัท B อีกด้วย

### 3.1.7 การวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)

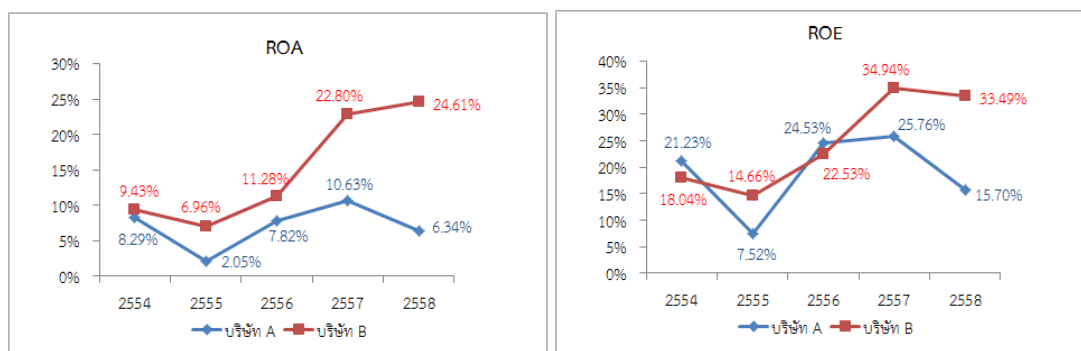


ภาพที่ 3.7 แสดงการเปรียบเทียบ Gross Profit Margin และ Operation Profit Margin ของบริษัท A กับคู่แข่ง



ภาพที่ 3.8 แสดงการเปรียบเทียบ Net Profit Margin ของบริษัท A กับคู่แข่ง

พิจารณาจากความสามารถในการทำกำไร พบว่าบริษัท A มีอัตรากำไรต่อยอดขายต่ำกว่าบริษัท B โดยบริษัท A มีความสามารถในการทำกำไรในอัตราค่อนข้างคงที่ตั้งแต่ปี 2556 -2558 ในขณะที่ความสามารถในการทำกำไรของบริษัท B นั้น มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัดในช่วง 2 ปีหลัง (2557-2558) ทั้งนี้เนื่องมาจากบริษัท A มีต้นทุนค่าชิ้นส่วนนำเข้าสู่ (CKD Part)



ภาพที่ 3.9 แสดงการเปรียบเทียบ ROA และ ROE ของบริษัท A กับคู่แข่ง

พิจารณาจากอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (Return on Assets: ROA) พบว่าบริษัท A มีอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวมสอดคล้องกับแนวโน้มของอัตราความสามารถในการทำกำไร แต่โดยรวมสินทรัพย์มีความสามารถในการก่อให้เกิดรายได้ในอัตราที่น้อยกว่าบริษัท B และเมื่อศึกษาอัตราผลตอบแทนต่อส่วนผู้ถือหุ้น (Return on Equity: ROE) พบว่าบริษัท A มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนผู้ถือหุ้นน้อยกว่าบริษัท B ซึ่งสอดคล้องกับ Financial Leverage Ratio ดังที่กล่าวไปข้างต้น

### 3.1.8 การวิเคราะห์งบการเงินโดยใช้ DuPont Analysis

จากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินข้างต้นเพื่อวิเคราะห์ปัญหาของกิจการจะใช้ทางผู้ให้คำปรึกษาเลือกใช้วิธี DuPont Analysis ในการวิเคราะห์ เพื่อหาสาเหตุที่เกิดขึ้น ดังนี้

สมการ DuPont Analysis:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Sales}} \times \frac{\text{Sales}}{\text{Assets}} \times \frac{\text{Assets}}{\text{Equity}}$$

## ตารางที่ 3.5

แสดงอัตราส่วนด้านการเงิน ปี 2554-2558 ของบริษัท A กับคู่แข่ง

Detail		2554	2555	2556	2557	2558
ROE	บริษัท A	21.23%	7.52%	24.53%	25.76%	15.70%
	บริษัท B	18.04%	14.66%	22.53%	34.94%	33.49%
ROA	บริษัท A	8.29%	2.05%	7.82%	10.63%	6.34%
	บริษัท B	9.43%	6.96%	11.28%	22.80%	24.61%
Equity Multiplier	บริษัท A	2.56	3.67	3.14	2.42	2.48
	บริษัท B	1.91	2.11	2.00	1.53	1.36
Net Profit Margin	บริษัท A	2.38%	0.75%	2.08%	2.67%	2.25%
	บริษัท B	3.24%	3.56%	3.88%	9.34%	12.04%
Total Asset Turnover	บริษัท A	3.49	2.75	3.75	3.97	2.81
	บริษัท B	2.91	1.96	2.91	2.44	2.04

อัตราผลตอบแทนจากส่วนผู้ถือหุ้น (ROE) บริษัท A มีอัตราผลตอบแทนจากส่วนผู้ถือหุ้น (ROE) ต่ำกว่าบริษัท B เฉลี่ยประมาณร้อยละ 5.7 ซึ่งกระทบมาจากอัตราผลตอบแทนต่อยอดขาย (Return on Sales: ROS) ของบริษัท A ที่น้อยกว่าบริษัท B

อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) บริษัท A มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) ต่ำกว่าอีซูซุ เฉลี่ยประมาณร้อยละ 8 ซึ่งกระทบมาจากอัตราส่วนกำไรต่อยอดขาย (Net Profit Margin) ของบริษัท A ที่น้อยกว่าบริษัท B

Equity Multiplier บริษัท A มีค่า Equity Multiplier สูงกว่าบริษัท B ซึ่งสาเหตุดังกล่าวมีผลมาจากนโยบายบริษัท

อัตราส่วนกำไรต่อยอดขาย (Net Profit Margin) บริษัท A มีอัตราส่วนกำไรต่อยอดขาย (Net Profit Margin) ที่ต่ำกว่าบริษัท B เนื่องจากธุรกิจรถบรรทุกของบริษัท A มีการใช้ชิ้นส่วนนำเข้า (CKD Part) ที่สูงมาก ดังนั้นทำให้ต้นทุนสินค้าขาย (COGS) ของบริษัท A จึงสูงกว่าบริษัท B และเป็นผลทำให้อัตราส่วนกำไรต่อยอดขาย (Net Profit Margin) ต่ำกว่า

สัดส่วนยอดขายต่อสินทรัพย์ (Total Asset Turnover) บริษัท A มีสัดส่วนยอดขายต่อสินทรัพย์ (Asset Turnover) สูงกว่าบริษัท B เฉลี่ยประมาณ 0.9 เท่า

### สรุปการตรวจสอบด้านการเงิน

จากการตรวจสอบด้านการเงิน โดยการตรวจสอบด้วยวิธี DuPont Analysis เทียบกับบริษัทคู่แข่งอย่างบริษัท B พบว่าบริษัท A มีอัตราส่วนกำไรต่อยอดขาย (Net Profit Margin) ต่ำกว่าบริษัท B เนื่องจากต้นทุนสินค้าขาย (COGS) และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารงาน (SG&A) สูงกว่าคู่แข่ง ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจรถบรรทุกมีการใช้ชิ้นส่วนนำเข้า (CKD Part) ที่สูงมาก อีกทั้งการเตรียมการในโมเดลใหม่มีระยะเวลาการเตรียมการที่น้อย ทำให้ต้องมีการทำงานล่วงเวลา ซึ่งปัญหาดังกล่าวมีผลต่อบริษัทเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตามในการใช้ DuPont Analysis ในภาพรวมบริษัท A มี ROE ที่ดีกว่าบริษัท B

## 3.2 การตรวจสอบด้านการตลาด (Marketing Audit)

### 3.2.1 ขนาดของตลาด (Market Size) และส่วนแบ่งการตลาด (Market Share)

#### 3.2.1.1 ผลิตรายณ์: รถยนต์บรรทุกและรถยนต์โดยสาร

ตลาดรถยนต์บรรทุกและรถยนต์โดยสารมีขนาดใหญ่ไม่น้อยหน้าตลาดรถยนต์ทั่วไป เนื่องจากภาคการเกษตรและอุตสาหกรรม ที่กำลังเติบโตเป็นปัจจัยบวกหลักซึ่งมีผลที่ทำให้ตลาดรถยนต์บรรทุกมีขนาดที่ใหญ่ขึ้น และยังมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง ในปี 2555 และ 2556 ที่ผ่านมา ตลาดขนส่งมีความต้องการรถใหญ่เป็นจำนวนมากถึงปีละ 4 หมื่นกว่าคัน ถือว่าเกินกำลังการประกอบของค่ายรถใหญ่จากประเทศญี่ปุ่น ดังนั้นจึงได้ทุ่มทุนมหาศาลไม่ว่าจะเป็น การซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ เพิ่ม การเพิ่มคนงาน พร้อมทั้งการเซ็นสัญญาซื้อชิ้นส่วนเพิ่ม ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ประกอบรถใหญ่ให้มีจำนวนเพียงพอกับต้องการของตลาด โดยไม่ต้องรอนานเกิน 2 เดือนเหมือนที่ผ่านมา แต่ในปี 2557 นี้ถือได้ว่าเป็นปีที่เมืองไทยอยู่ในภาวะขาลงมาก เพราะมีทั้งวิกฤตทางการเมือง เศรษฐกิจภายในและเศรษฐกิจโลก ส่งผลให้สินค้าทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นอุปโภค บริโภค ก่อสร้าง นำเข้า และส่งออก ก็อยู่ในภาวะตกต่ำเช่นกัน จากสภาพเศรษฐกิจดังกล่าว ส่งผลให้โรงงานประกอบรถใหญ่ที่ได้วางแผนจำนวนการประกอบในปี 2558 ไว้เรียบร้อยแล้ว ค่ายรถใหญ่ที่รับหน้าที่จำหน่ายก็ต้องพยายามทำการตลาดเพื่อที่จะขายให้ได้ตามจำนวนที่ได้ตั้งไว้ แต่เมื่อสภาพเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศยังตกต่ำอยู่ และจะฟื้นตัวอย่างเต็มที่ในช่วงกลางปี 2558 ผลประโยชน์สูงสุดจึงตกอยู่กับลูกค้า เพราะมีค่ายรถใหญ่มากมายหลายยี่ห้อที่มีจำนวนรถใหญ่มากเกินความต้องการของตลาด จอดรอค้างอยู่ในสต็อกคั้งนั้นทุกค่ายรถใหญ่จึงได้จัดโปรโมชั่นส่งเสริมการขายไว้มากมายหลายรูปแบบ เพื่อให้กลุ่มขนส่งได้เลือกซื้อตามความต้องการ ไม่ว่าจะเป็น การฟรีดาวน์ ฟรีดอกรับราคาจำหน่ายคงที่ถึง 3 ปี การรับประกันถึง 2 ปี ไม่จำกัดระยะทาง การซื้อเป็นจำนวนมากๆ ลดราคาให้ถึงคันละ 3-4 หมื่นบาท และอื่นๆ อีกมากมาย เพื่อการกระตุ้นตลาด และเพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด

พฤติกรรมโดยทั่วไปของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายของรถบรรทุกมีข้อแตกต่างจากผู้ใช้รถยนต์ทั่วไปอย่างสิ้นเชิง เพราะตลาดรถบรรทุกนั้นได้ถูกกำหนดโดยสถานะเศรษฐกิจเป็นปัจจัยหลักสำคัญ โดยเฉพาะทางภาคการเกษตรและอุตสาหกรรม ดังนั้นหากการขยายตัวของเศรษฐกิจเป็นไปในทิศทางบวก ย่อมส่งผลให้มีผลต่อการเติบโตของตลาดรถบรรทุกเช่นเดียวกัน และลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของตลาดรถบรรทุก คือ บรรดาเจ้าของกิจการ และกลุ่มธุรกิจต่างๆ นั่นเอง

การทำตลาดรถบรรทุกนั้นส่วนใหญ่เป็นการเจาะถึงกลุ่มลูกค้าโดยตรง เนื่องจากการนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าแต่ละกลุ่มนั้นต้องมีความสอดคล้องกับการใช้งานของกลุ่มลูกค้าหรือธุรกิจของลูกค้าในแต่ละราย อย่างไรก็ตามในช่วงที่ผ่านมาค่ายรถบรรทุกจากญี่ปุ่น มักจะถูกท้าทายจากบรรดาค่ายรถบรรทุกหน้าใหม่ โดยกล่าวรวมไปถึงรถบรรทุกราคาถูกจากจีน และอินเดีย แต่ในระยะเวลาที่ผ่านมาตลาดรถบรรทุกส่วนใหญ่ยังสามารถถูกครองโดยแบรนด์จากค่ายรถญี่ปุ่น ซึ่งในปัจจุบันนี้ยังมีผู้ประกอบการรถยนต์บรรทุกและรถยนต์โดยสารในประเทศไทย 5 รายด้วยกัน ที่มีลักษณะของตลาดในแบบ Oligopoly กล่าวคือ มีคู่แข่งชั้นน้อยราย มีเพียง 2 รายจาก 5 รายที่ครอบครองส่วนแบ่งตลาดถึงกว่าร้อยละ 80 คือ บริษัท A และ บริษัท B

### ตารางที่ 3.6

รายชื่อผู้ประกอบการรถยนต์บรรทุกและรถยนต์โดยสารในประเทศไทย

บริษัท	แบรนด์
1. บริษัท ฮีโน่มอเตอร์ส แมนูแฟคเจอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด	HINO
2. บริษัท อีซูซุ มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด	ISUZU
3. บริษัท ทีซี แมนูแฟคเจอร์ส แอนด์ แอสซอมบลี (ประเทศไทย) จำกัด	UD
4. บริษัท มิตซูบิชิ มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด	FUSO
5. บริษัท วอลโว่ กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด	VOLVO

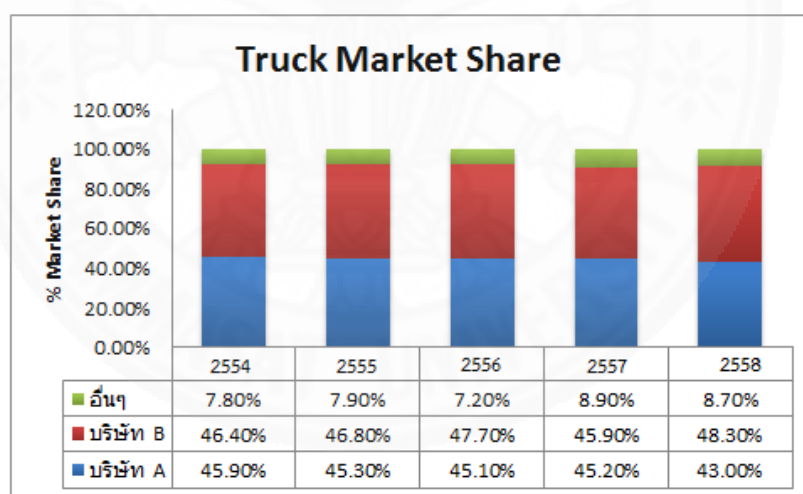
สำหรับยอดการจำหน่ายรถยนต์บรรทุกและรถยนต์โดยสารภายในประเทศตั้งแต่ปี 2554-2556 มียอดจำหน่ายเฉลี่ยปีละ 34,000 คัน โดยในปี 2557-2558 ยอดการจำหน่ายเฉลี่ยได้ลดลงเหลือ 27,000 คัน เนื่องจากปัญหาการหดตัวของเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตามผู้จำหน่ายได้มีแผนการตลาดที่เพิ่มมากขึ้น เพื่อกระตุ้นยอดขาย เช่น ฟรีดอกเบี้ย หรือ รับประกัน 2 ปี เป็นต้น ดังตารางที่ 3.7

## ตารางที่ 3.7

แสดงยอดจำหน่ายรถบรรทุกและรถโดยสารภายในประเทศปี 2554-2558

แบรนด์	2554		2555		2556		2557		2558	
	จำนวน (คัน)	% Market Share	จำนวน (คัน)	% Market Share	จำนวน (คัน)	% Market Share	จำนวน (คัน)	% Market Share	จำนวน (คัน)	% Market Share
บริษัท B	10,249	46.40%	17,644	46.80%	22,520	47.70%	13,342	45.90%	13,052	48.30%
บริษัท A	10,138	45.90%	17,059	45.30%	21,278	45.10%	13,123	45.20%	11,632	43.00%
บริษัท C	642	2.90%	1,661	4.40%	1,669	3.50%	1,050	3.60%	1,250	4.60%
บริษัท D	110	0.50%	7	0.00%	-	0.00%	238	0.80%	342	1.30%
อื่นๆ	965	4.40%	1,299	3.40%	1,750	3.70%	1,294	4.50%	764	2.80%
จำนวนรวม	22,104	100%	37,670	100%	47,217	100%	29,047	100%	27,040	100%

โดยจะพบว่า บริษัท A มีส่วนแบ่งการตลาดในปี 2554-2558 เฉลี่ยร้อยละ 44 ซึ่งขึ้นมาใกล้เคียงกับคู่แข่งอย่าง บริษัท B ซึ่งมีส่วนแบ่งการตลาดเป็นอันดับหนึ่ง เฉลี่ยร้อยละ 48 นอกจากนี้แบรนด์อื่น ๆ นั้นมีส่วนแบ่งการตลาดเป็น เฉลี่ยร้อยละ 8



ภาพที่ 3.10 แสดง Truck Market Share ของบริษัท A กับคู่แข่ง

อย่างไรก็ตามหากพิจารณายอดขายรถยนต์บรรทุก โดยแบ่งเป็นรถบรรทุกขนาด 2-3 ตัน และรถบรรทุกขนาด 3 ตันขึ้นไป พบว่า รายได้หลักของรถบรรทุก บริษัท A คือรถบรรทุกขนาด 3 ตันขึ้นไป เนื่องจากสัดส่วน 5 ปีย้อนหลัง (2554-2558) พบว่ายอดผลิตรถบรรทุกขนาด 2-3 ตัน เฉลี่ยร้อยละ 9 ของยอดผลิตรถบรรทุกทั้งหมด และยอดผลิตรถบรรทุกขนาด 3 ตันขึ้นไป มียอดผลิตเฉลี่ยร้อยละ 91 ของยอดผลิตรถบรรทุกทั้งหมด



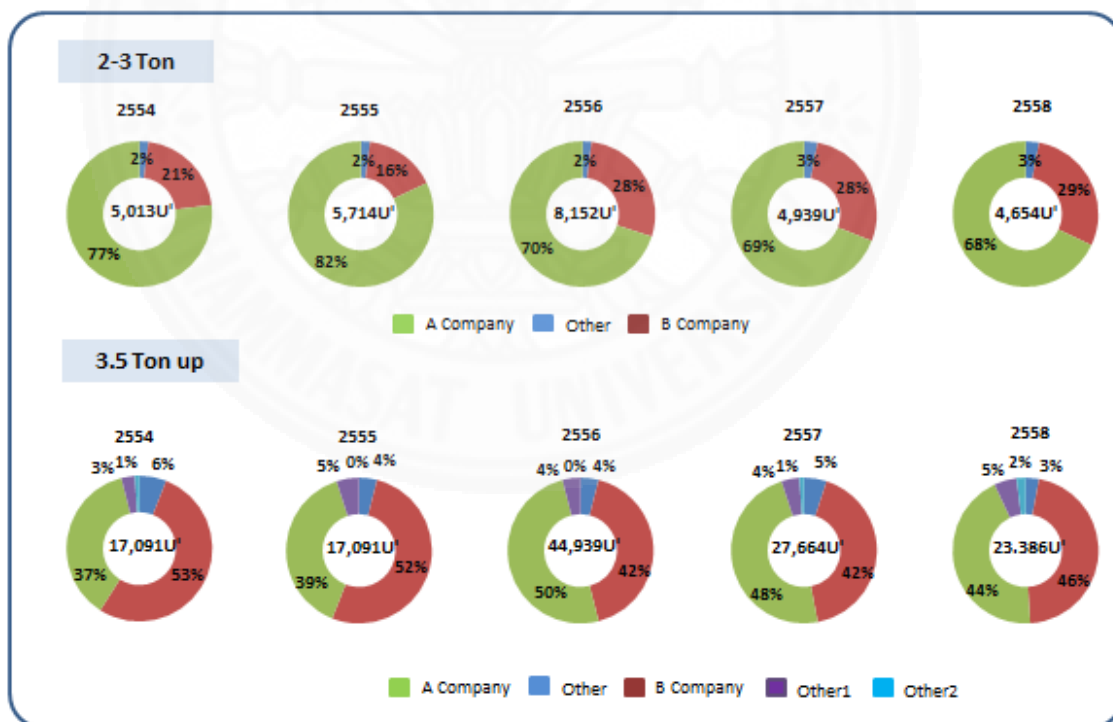
ตารางที่ 3.8

แสดงยอดผลิตรถบรรทุกทุกของ บริษัท A โดยแยกตามขนาดของรถ (ปี 2554-2558)

Year	2554	2555	2556	2557	2558	Average	%
2-3 Tons	1,041	919	2,278	1,383	1,348	1,394	9%
3 Tons	9,097	17,059	19,000	11,740	10,284	13,436	91%
Total	10,138	17,978	21,278	13,123	11,632	14,830	

รถบรรทุกขนาด 2-3 ตัน: บริษัท A มีส่วนแบ่งการตลาดโดยเฉลี่ยเพียงร้อยละ 24 ในขณะที่ บริษัท B มีส่วนแบ่งการตลาดถึงร้อยละ 73

รถบรรทุกขนาด 3 ตันขึ้นไป: บริษัท A มีส่วนแบ่งการตลาดโดยเฉลี่ยถึงร้อยละ 47 ในขณะที่ บริษัท B มีส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 43



ภาพที่ 3.11 แสดงส่วนแบ่งการตลาดแยกตามขนาดบรรทุก

จากส่วนแบ่งทางการตลาดข้างต้น จะเห็นว่าในส่วนของรถบรรทุกขนาด 2-3 ตัน มีส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ แต่ที่ส่วนแบ่งทางการตลาดน้อยกว่าบริษัท B มากนั้น เป็นเพราะ

บริษัท A เน้นขายรถบรรทุกขนาด 3 ตันขึ้นไป และสำหรับส่วนแบ่งทางการตลาดของรถบรรทุกขนาด 3 ตันขึ้นไปนั้น จะเห็นว่าบริษัท A กับบริษัท B นั้นมีการแข่งขันกันสูงมาก โดยในปี 2556-2557 นั้นบริษัท B สามารถขึ้นมาเป็นอันดับหนึ่งในตลาดได้ ทั้งนี้เพราะทางบริษัท B ได้ออกเทคโนโลยีที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการขับขี่ คือ ระบบ GPS-Tracking ซึ่งทางบริษัท B ได้นำระบบนี้มาจากบริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่น และได้รับการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างดี เพราะทำให้เจ้าของธุรกิจต่างๆ สามารถตรวจสอบข้อมูลของรถได้และเพิ่มความปลอดภัยในการขับขี่อีกด้วย และในปัจจุบันเทคโนโลยีหรืออินเทอร์เน็ตนั้นได้เข้ามามีบทบาทมากยิ่งขึ้น อีกทั้งสัญญาณ 3G ได้เข้ามาในไทยและใช้อย่างแพร่หลายในปี 2556 ซึ่งทางบริษัท A ก็ได้สังเกตเห็นถึงเทคโนโลยีที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการขับขี่เช่นนี้เช่นกัน แต่จำเป็นต้องใช้เวลาในการคิดค้นและออกแบบ เนื่องจากยังไม่เคยมีการผลิตเทคโนโลยีประเภทนี้มาก่อนภายในเครือบริษัท A เพราะที่ผ่านมาทางบริษัท A เน้นเทคโนโลยีที่เพิ่มสมรรถนะในการขับขี่มากกว่า ทำให้ทางบริษัท A ออกระบบ GPS-Tracking ในปี 2558 ซึ่งเป็นกาเปิดตัวพร้อมกับโมเดลของบริษัท A

### 3.1.2.2 ผลลัพธ์: ขึ้นส่วนรถยนต์

อ้างอิง Market Size ของยอดขายรถกระบะ 1 ตัน ซึ่งมีลักษณะตลาดแบบ Oligopoly เช่นเดียวกับตลาดรถบรรทุกและรถยนต์โดยสาร คือ มีคู่แข่งน้อยราย โดยในปัจจุบันนี้มีผู้ที่จำหน่ายรถยนต์กระบะเพื่อการพาณิชย์ในประเทศไทย 7 ราย แต่มีเพียง 2 รายที่ครอบครองส่วนแบ่งตลาดถึงกว่า 70 เปอร์เซ็นต์ คือ บริษัทลูกค้า และ บริษัท B

ตารางที่ 3.9

รายชื่อผู้ประกอบการรถกระบะในประเทศไทย

บริษัท	แบรนด์
1. บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด	TOYOTA
2. บริษัท อีซูซุ มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด	ISUZU
3. บริษัท มิสซูบิชิ มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด	MINI
4. บริษัท สยามกลการ และนิสสันเซลส์ จำกัด	NISSAN
5. บริษัท ฟอर्ड เซลส์ แอนด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด	FORD
6. บริษัท มาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด	MAZDA
7. บริษัท เชฟโรเลต เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด	CHEVROLET

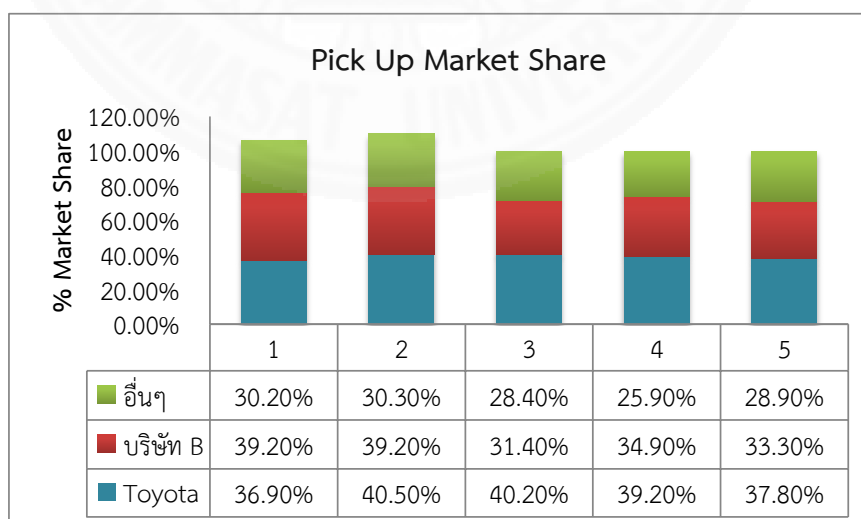
โดยยอดการจำหน่ายรถกระบะภายในประเทศตั้งแต่ปี 2554-2558 มียอดจำหน่ายเฉลี่ยปีละ 480,000 คัน โดยในปี 2555 ยอดการจำหน่ายเพิ่มขึ้นเนื่องจากรัฐบาลได้มีโครงการรถคันแรก และ ในปี 2556 เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจในประเทศที่ดี แต่ในปี 2557-2558 ได้รับผลกระทบกับวิกฤตทางการเมือง เศรษฐกิจภายในและเศรษฐกิจโลก ทำให้ยอดจำหน่ายลดลง ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.10

แสดงยอดจำหน่ายรถกระบะ 1 คัน ภายในประเทศปี 2554-255

แบรนด์	2554		2555		2556		2557		2558	
	จำนวน (คัน)	% Market Share	จำนวน (คัน)	% Market Share	จำนวน (คัน)	% Market Share	จำนวน (คัน)	% Market Share	จำนวน (คัน)	% Market Share
TOYOTA	134,970	36.90%	269,722	40.50%	232,475	40.20%	164,843	39.20%	146,850	37.80%
บริษัท B	120,392	32.90%	194,736	29.20%	181,892	31.40%	146,919	34.90%	129,484	33.30%
MITSUBISHI	58,160	15.90%	87,033	13.10%	57,173	9.90%	39,407	9.40%	42,889	11.00%
NISSAN	20,713	5.70%	19,826	3.00%	20,939	3.60%	15,774	3.70%	19,407	5.00%
Other	31,401	8.60%	94,762	14.20%	86,486	14.90%	53,786	12.80%	49,908	12.80%
จำนวนรวม	365,636	100%	666,079	100%	578,965	100%	420,729	100%	388,538	100%

สำหรับส่วนแบ่งการตลาดจะอ้างอิงยอดขายรถกระบะของบริษัทลูกค้าโดยจะพิจารณาข้อมูลย้อนหลังตั้งแต่ปี 2554-2558 พบว่ายอดขายรถกระบะของบริษัทลูกค้ามากกว่าคู่แข่งอย่างบริษัท B มาโดยตลอด ในขณะที่แบรนด์อื่นๆ มียอดขายเพิ่มขึ้นมาเรื่อยๆ



ภาพที่ 3.12 แสดง Pick Up Market Share ของบริษัทโตโยต้ายักษ์คู่แข่ง

### 3.2.2 ส่วนผสมทางการตลาด (Market Mix)

วิเคราะห์เฉพาะผลิตภัณฑ์รถยนต์บรรทุกและรถยนต์โดยสารเท่านั้น เนื่องจาก บริษัทในเครือบริษัท A เป็นผู้ทำการตลาดเอง โดยจะวิเคราะห์ 4 ส่วนหลัก ดังนี้

#### 3.2.2.1 ผลิตภัณฑ์ (Product)

1. ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ รถยนต์บรรทุกและรถยนต์โดยสาร โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งหลัก พบว่า บริษัท B มี 56 รุ่น ในขณะที่ บริษัท A มีให้เลือกถึง 69 รุ่น จึงสามารถครอบคลุมความต้องการของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี
2. คุณภาพของผลิตภัณฑ์ รถยนต์บรรทุกของ บริษัท A และ บริษัท B มีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดี เป็นที่ยอมรับของตลาด โดยทั้งสองแบรนด์นั้นแทบจะไม่ได้มีความได้เปรียบหรือเสียเปรียบกันมากนัก ในเรื่องของคุณภาพขึ้นอยู่กับลูกค้าว่าจะชื่นชอบผลิตภัณฑ์ของแบรนด์ใดมากกว่ากัน
3. รูปลักษณ์ บริษัท A ปรับโฉมล่าสุดเมื่อเดือนกันยายน 2558 โดยจะเน้นประสิทธิภาพการใช้งาน ความแข็งแรงและทันสมัยเป็นหลัก ซึ่งต่างจาก บริษัท B ที่เน้นแข็งแรงทนทาน ดูแลรักษาง่าย โดย บริษัท B ปรับโฉมล่าสุดในปี 2554
4. เทคโนโลยี บริษัท A เป็นแบรนด์ที่ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาสร้างมาตรฐานผลิตภัณฑ์ให้สูงกว่าคู่แข่งอยู่เสมอ เช่น บริษัท A เป็นเจ้าแรกที่ออกแบบ Multi-Purpose Frame ก่อนคู่แข่งอย่าง บริษัท B เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดรถบรรทุกในปัจจุบันที่ตอบสนองการขนส่งทุกรูปแบบ

#### 3.2.2.2 ราคา (Price)

ราคาจำหน่ายของรถยนต์บรรทุกและรถโดยสารในแต่ละรุ่นและแต่ละยี่ห้อ นั้น จะอยู่ในช่วงระดับราคาที่ค่อนข้างใกล้เคียงกัน จะแตกต่างกันบ้างที่อ็อปชั่นของการใช้งานของรถตามทีลูกค้า แต่ละรายต้องการ สามารถสรุปได้ดังนี้ บริษัท A มีรถให้เลือกประมาณ 69 รุ่น โดย Class: 2-3 Ton จะมีราคาขายตั้งแต่ 938,000 บาทไปจนถึง 1,206,000 บาท และ Class: 3 Ton Up จะมีราคาขายตั้งแต่ 1,190,000 บาท ไปจนถึง 3,960,000 บาท ส่วน บริษัท B มีรถให้เลือกประมาณ 56 รุ่น โดย Class: 2-3 Ton จะมีราคาขายตั้งแต่ 897,000 บาทไปจนถึง 1,195,000 บาท และ Class: 3 Ton Up จะมีราคาขายตั้งแต่ 1,259,000 บาทไปจนถึง 3,820,000 บาท

#### 3.2.2.3 ช่องทางจัดจำหน่าย (Place)

ปัจจุบัน บริษัท A มีผู้แทนจำหน่ายทั่วประเทศทั้งหมด 36 ราย และโชว์รูม 89 แห่ง ในขณะที่ บริษัท B มีผู้แทนจำหน่ายทั่วประเทศทั้งหมด 78 รายและโชว์รูม 176 แห่ง บริษัท B มีความได้เปรียบทางด้านช่องทางการจำหน่าย เนื่องจาก บริษัท B มีฐานผู้แทนจำหน่ายและโชว์รูม

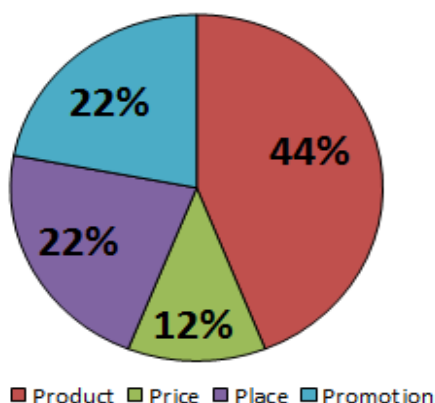
ของรถกระบะกระจายอยู่ทั่วประเทศจำนวนมาก อย่างไรก็ตามก็ตีจำนวนศูนย์บริการที่แตกต่างกันไม่ได้มี  
นัยสำคัญต่อยอดขายเท่าใดนัก

### 3.2.2.4 การส่งเสริมการขาย (Promotion)

บริษัท A จัดสรรงบประมาณสำหรับการตลาดเฉลี่ยปีละ 30 ล้านบาท โดยเน้นการใช้กลยุทธ์การเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มทั่วประเทศ เช่น จากการใช้ผู้ประกอบรถที่ใช้รถ บริษัท A มีรถวิ่งครบ 1,000,000 กิโลเมตร จำนวน 100 คัน และมีการให้รางวัลเพิ่มเติมสำหรับรถวิ่งครบ 2,000,000 กิโลเมตร โดยไม่ผ่านการยกเครื่องและมีประวัติการเข้าศูนย์บริการบริษัท A อย่างต่อเนื่อง จึงนำความแข็งแกร่งนี้ออกไปสื่อสารกับผู้บริโภคและลูกค้าใหม่ให้เห็นถึงข้อดีของรถแบรนด์บริษัท A

1. การรับประกัน 2 ปีไม่จำกัดระยะทางและโปรแกรมสำหรับบำรุงรักษารถ ที่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้เป็นอย่างดี เช่น เชื้อระยะไม่จำกัดระยะทางตลอดอายุสัญญา
2. แคมเปญสำหรับกลุ่มอะไหล่รถบรรทุกมีการจัดช่วงเวลาโปรโมชั่นเพื่อรณรงค์การขายราคาพิเศษ
3. จัดกิจกรรมทางการตลาดโดยจับมือกับตัวแทนจำหน่ายในพื้นที่ต่างๆ เพื่อเจาะเข้าหากลุ่มเป้าหมายอย่างใกล้ชิด ผ่านกิจกรรม อาทิ ตรวจสอบสุขภาพประจำปีของรถบรรทุก โดยจะมีการตรวจเช็คพรีรถบรรทุกที่มีอายุ 3-5 ปี รวมไปถึงการทำกิจกรรมประเภทโรดโชว์ต่างๆ และการให้รางวัลศูนย์บริการที่มียอดการขายถึง 30,000 คัน
4. การโฆษณาเน้นไปที่สื่อหลัก อาทิเช่น หนังสือพิมพ์, วิทยุ รวมไปถึงไต่เร็กซ์เมลล์ ป้ายประกาศต่างๆ ตามขานเมืองซึ่งนอกจากจะสื่อสารให้เห็นตัวผลิตภัณฑ์แล้วยังต้องการสื่อสารให้เห็นถึงภาพลักษณ์ของบริษัท A ที่มีการดำเนินงานมานานกว่า 50 ปี

ในขณะที่ บริษัท B มีงบประมาณสำหรับการตลาดเฉลี่ยปีละ 10 ล้านบาท โดยมีความได้เปรียบที่สามารถใช้งบการตลาดจากตลาดรถกระบะควบคู่กันไปกับตลาดรถบรรทุก ทำให้ผู้บริโภคเกิดการรับรู้และพบเห็นสิ่งที่ บริษัท B สื่อสารบ่อยครั้งกว่า



ภาพที่ 3.13 ปัจจัยการซื้อรถบรรทุก (ที่มา: J.D. Power)

จากการศึกษาปัจจัยการซื้อรถบรรทุกของ J.D. Power โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ คือ ผลิตภัณฑ์ ราคา ตัวแทนจำหน่าย โปรโมชัน พบว่าปัจจัยหลักในการเลือกซื้อรถบรรทุก คือ ผลิตภัณฑ์ มีค่าอยู่ที่ร้อยละ 44 รองลงมาคือตัวแทนจำหน่ายและโปรโมชันอยู่ที่ร้อยละ 22 และราคาอยู่ที่ร้อยละ 12

#### สรุปการตรวจสอบด้านการตลาด

จากการตรวจสอบด้านการตลาดโดยการตรวจสอบ 2 ส่วนหลักคือ การตรวจสอบและวิเคราะห์ขนาดตลาดและส่วนแบ่งการตลาด และตรวจสอบส่วนประสมทางการตลาด พบว่าทั้งด้านส่วนแบ่งตลาดและการเติบโตของตลาดมีทิศทางที่ดีกว่าคู่แข่งอย่าง บริษัท B

ด้านส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์รถบรรทุก บริษัท A โดยรวมเฉลี่ย 5 ปีย้อนหลัง (2554-2558) อยู่ที่ร้อยละ 44 ต่อปี ซึ่งใกล้เคียงกับส่วนแบ่งตลาดของผู้นำตลาดรถบรรทุกอย่าง บริษัท B ที่ค่าเฉลี่ยส่วนแบ่งทางการตลาดอยู่ที่ร้อยละ 47 ทั้งนี้เนื่องจาก บริษัท B เน้นการตลาดรถยนต์บรรทุกขนาด 2-3 ตัน ซึ่ง บริษัท A ก็มียอดขายส่วนแบ่งทางการตลาดของรถยนต์บรรทุกขนาด 2-3 ตัน เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งถือเป็นสัญญาณที่ดี และ สำหรับการตลาดรถบรรทุกขนาด 3 ตันขึ้นไปนั้น บริษัท A เป็นผู้นำทางการตลาดมาโดยตลอด แต่ในช่วงปี 2556-2557 นั้นยอดขายส่วนแบ่งทางการตลาดมีแนวโน้มลดลง เนื่องจากทาง บริษัท B ได้มีเทคโนโลยีที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจับซื้อ (GPS-Tracking) อย่างไรก็ตามทาง บริษัท A ได้ออกระบบใหม่มาเช่นกันในปี 2558 และสามารถกลับมาเป็นผู้นำทางการตลาดได้เช่นเดิม สำหรับส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนรถยนต์ ซึ่งอ้างอิงจากยอดขายรถกระบะของบริษัทลูกค้ำก็มีส่วนแบ่งตลาดที่สูงกว่าคู่แข่งอย่าง บริษัท B มาโดยตลอด

ด้านส่วนผสมทางการตลาดพบว่ารถบรรทุกของ บริษัท A มีภาพลักษณ์เป็นแข็งแกร่งทนทาน เน้นประสิทธิภาพการใช้งาน ซึ่งจะใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาสร้างมาตรฐานผลิตภัณฑ์ให้สูง

กว่าคู่แข่งอยู่เสมอ แต่มีราคาที่สูงกว่าคู่แข่งเพียงเล็กน้อย และตัวแทนจำหน่ายหรือศูนย์บริการน้อยกว่า บริษัท B ถึง 2 เท่า อย่างไรก็ตามสองปัจจัยนี้ไม่ได้เป็นปัจจัยอันดับแรกในการเลือกซื้อรถบรรทุกของผู้บริโภค

จะเห็นว่า บริษัท A มีปัญหาในช่วงปี 2556-2557 ที่เริ่มใช้เทคโนโลยีที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการขับขี่ (GPS-Tracking) ซ้ำกว่าคู่แข่ง เพราะทาง บริษัท A เน้นเทคโนโลยีที่เพิ่มสมรรถนะในการขับขี่มากกว่า อย่างไรก็ตามทาง บริษัท A ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของเทคโนโลยีใหม่นี้ และได้ออกระบบมาแก้ไขปัญหารีบร้อยแล้ว จึงไม่ได้นำมาเขียนในส่วนการวิเคราะห์อาการของบริษัท (Root Cause Analysis)

### 3.3 การตรวจสอบด้านการปฏิบัติการ (Operation Audit)

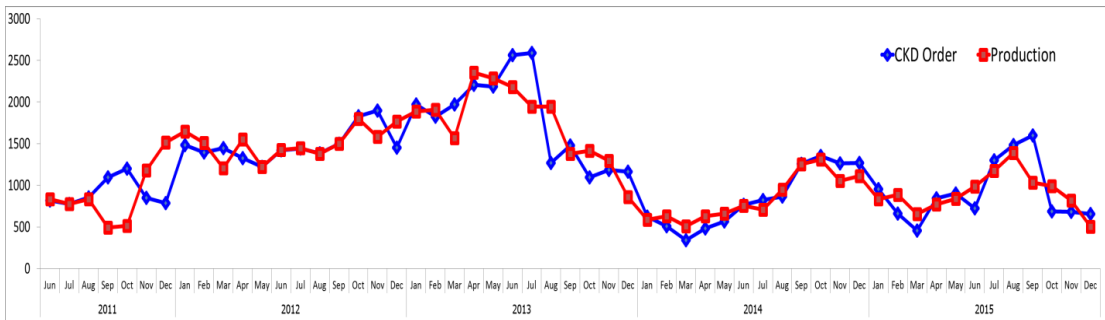
การตรวจสอบด้านการปฏิบัติการของบริษัท จะทำการตรวจสอบ Operation Flow ซึ่งจะประกอบด้วย การรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า การวางแผนผลิต ตลอดจนการสั่งซื้อวัตถุดิบจาก ซัพพลายเออร์และแนวคิดการจัดเก็บวัสดุคงคลัง และการตรวจสอบคุณภาพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นหัวใจหลักของโรงงานผลิต

#### 3.3.1 ผลิตรถยนต์: รถบรรทุกและรถยนต์โดยสาร

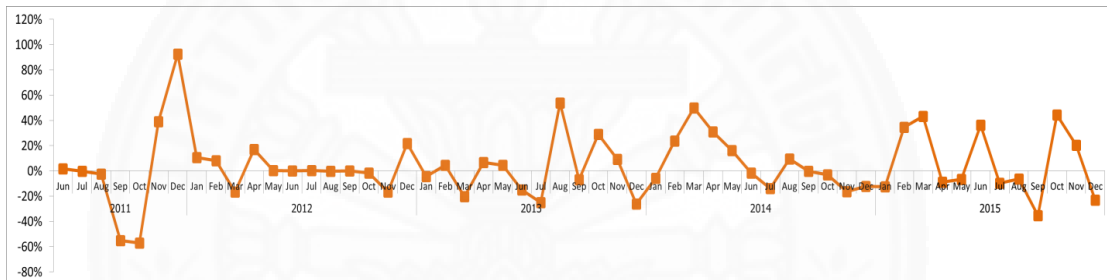
##### 3.3.1.1 การวางแผนการผลิต และสั่งซื้อวัตถุดิบ

ในธุรกิจรถบรรทุกและรถยนต์โดยสาร จะใช้ระบบการผลิตแบบผลัก (Push System) เนื่องจากมีการขึ้นส่วนนำเข้า (CKD Part) เป็นจำนวนมาก จึงไม่สามารถใช้ระบบการผลิตแบบดึง (Pull system) หรือ การผลิตแบบโตโยต้า (Toyota Production System: TPS) ได้

กระบวนการผลิตจะเริ่มจากการได้รับการพยากรณ์ยอดขายและยอดผลิต จาก บริษัทตัวแทนจำหน่ายของบริษัท A ล่วงหน้า 2 เดือน เพื่อทำการสั่งซื้อขึ้นส่วนนำเข้า (CKD Part) จากนั้นจะได้รับการยืนยันยอดการผลิตอีกครั้งก่อนผลิตจริง 1 เดือน เพื่อสั่งซื้อขึ้นส่วนภายในประเทศ (Local Part) การใช้ระบบการผลิตแบบผลักและมีขึ้นส่วนนำเข้า (CKD Part) จำนวนมากนั้น ส่งผลทำให้ในธุรกิจรถยนต์บรรทุกจำเป็นต้องจัดเก็บสินค้าหรือวัสดุคงคลัง (Stock) เป็นเวลานาน สำหรับ CKD 1 เดือน และขึ้นส่วนภายในประเทศ (Local Part) 2 วัน ทั้งนี้บริษัทมีนโยบายในกำหนดค่ามาตรฐาน (Standard) สำหรับการสำรองขึ้นส่วนนำเข้า (CKD Part) ไว้ที่ร้อยละ 10 ของยอดการผลิตในเดือนถัดไป แต่เนื่องจากการพยากรณ์ยอดขายและยอดผลิตของ บริษัท บริษัทตัวแทนจำหน่ายของบริษัท A มีความผันผวนมาก ทำให้ในความเป็นจริงบริษัทต้องเก็บขึ้นส่วนนำเข้า (CKD Part) ไว้ในสต็อกเกินกว่าค่ามาตรฐานถึงร้อยละ 20



ภาพที่ 3.14 แสดงการเปรียบเทียบการพยากรณ์ยอดผลิตสำหรับสั่งชิ้นส่วนนำเข้า (CKD Part) กับ ยอดที่ผลิตจริง



ภาพที่ 3.15 แสดงเปอร์เซ็นต์ความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์ยอดผลิตสำหรับสั่งชิ้นส่วนนำเข้า (CKD Part)

### 3.3.1.2 การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Method)

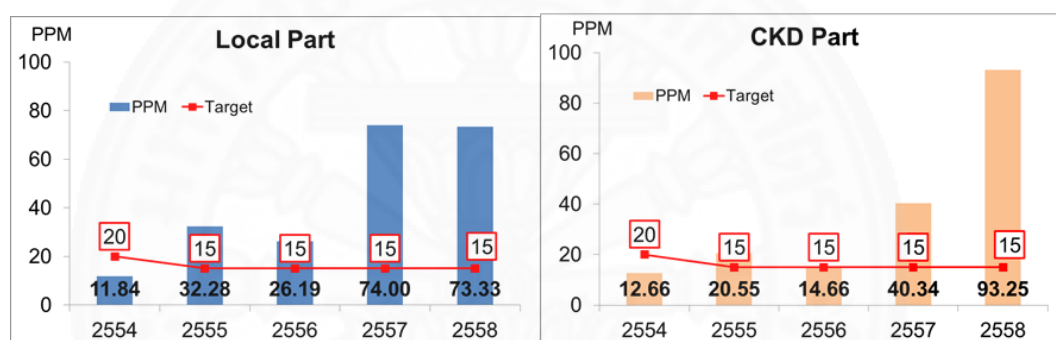
การตรวจสอบคุณภาพของบริษัทนั้น จะทำการตรวจสอบใน 3 ขั้นตอน คือ การตรวจสอบคุณภาพชิ้นส่วนก่อนเข้าไลน์การผลิต (Material Receiving Inspection) การตรวจสอบคุณภาพชิ้นส่วนหลังการประกอบ (Production Inspection) และการตรวจสอบคุณภาพรถและชิ้นส่วนสำเร็จรูปก่อนการส่งมอบ (Finished Good Inspection)



ภาพที่ 3.16 แสดงกระบวนการตรวจสอบคุณภาพ

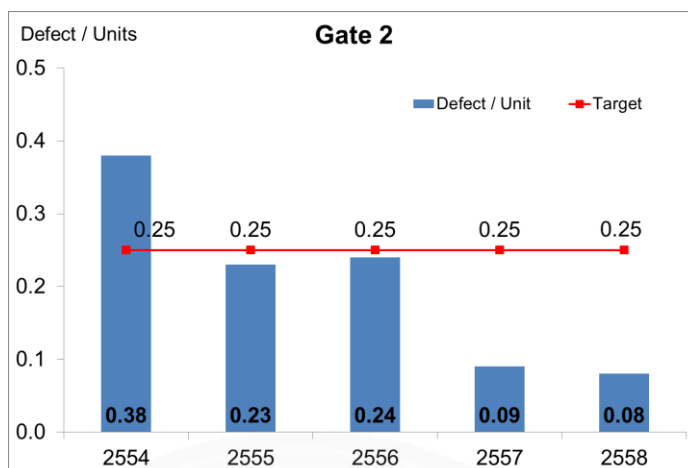


1. การตรวจสอบคุณภาพชิ้นส่วนก่อนเข้าไลน์การผลิต (Material Receiving Inspection) ในปี 2555-2558 ทางบริษัทได้ตั้งเป้าหมายการตรวจพบชิ้นส่วนที่ไม่ได้คุณภาพก่อนเข้าไลน์การผลิต โดยชิ้นส่วนภายในประเทศ (Local Part) ตั้งเป้าหมายไว้ที่ 15 PPM. (Part Per Million) คือ ต้องมีของเสียไม่เกิน 15 ชิ้น ใน 1,000,000 ชิ้น ผลปรากฏว่าค่าที่ได้จริงในปีล่าสุดอยู่ที่ 73.33 PPM. ซึ่งมากกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสำหรับชิ้นส่วนนำเข้า (CKD Part) ตั้งเป้าหมายไว้ที่ Target 15 PPM เช่นกัน ผลปรากฏว่าค่าที่ได้จริงในปีล่าสุดอยู่ที่ 93.25 PPM สูงกว่าเป้าหมายมาก ทั้งนี้เนื่องจากปี 2557-2558 ได้มีการทดลองประกอบรถโมเดลใหม่ ทำให้ ซัพพลายเออร์ยังมีความชำนาญไม่เพียงพอ อีกทั้งยังมีกระบวนการควบคุมคุณภาพที่ไม่ดีพออีกด้วย ทำให้บริษัท A ต้องใช้เวลาในการตรวจสอบมากยิ่งขึ้น



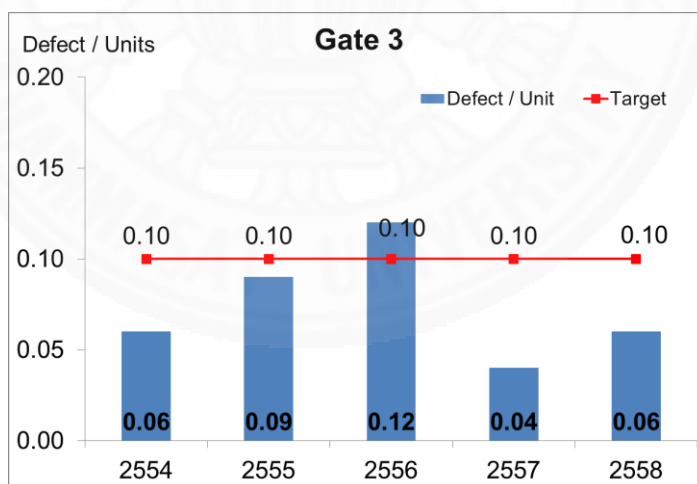
ภาพที่ 3.17 แสดงจำนวนของเสีย (Defect) ของชิ้นส่วนก่อนเข้าไลน์การผลิตทั้ง Local Part และ CKD Part

2. การตรวจสอบคุณภาพชิ้นส่วนหลังการประกอบ (Production Inspection) ในปี 2558 บริษัทได้ตั้งเป้าหมาย คือ จำนวนจุดที่เกิดของเสีย (Defect) ต่อรถ 1 คัน ไว้ที่ 0.25 Defect/Unit ผลปรากฏว่าค่าที่ได้จริงอยู่ที่ 0.08 Defect/Unit ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ดี เพราะต่ำกว่าเป้าหมาย



ภาพที่ 3.18 แสดงจำนวนจุดที่เกิดของเสีย (Defect) ของชิ้นส่วนหลังการประกอบ

3. การตรวจสอบคุณภาพรถก่อนการส่งมอบ (Finished Good Inspection) ในปี 2558 บริษัทได้ตั้งเป้าหมาย คือ จำนวนจุดที่เกิดของเสีย (Defect) ต่อรถ 1 คัน ไว้ที่ 0.10 Defect/Unit ผลปรากฏว่าค่าที่ได้จริงอยู่ที่ 0.06 Defect/Unit ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ดี เพราะต่ำกว่าเป้าหมาย



ภาพที่ 3.19 แสดงจำนวนจุดที่เกิดของเสีย (Defect) ของรถก่อนการส่งมอบ

### 3.3.2 ผลิตรายณ์: ซึ้นส่วนรณนต

#### 3.3.2.1 การวางแผนการผลิต และสั่งซึ้อวัตถุดิบ

ในธุรกิจซึ้นส่วนรณนต จะใช้ระบบการผลิตแบบดึง (Pull System) ซึ่งผลิตภายใต้ระบบการผลิตแบบโตโยต้า (Toyota Production System: TPS) เป็นการผลิตที่ไ้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายทั่วโลก อันส่งผลให้การผลิตของบริษัทมีคุณภาพอันยอดเยี่ยมและนำมาซึ่งความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้าตลอดมา

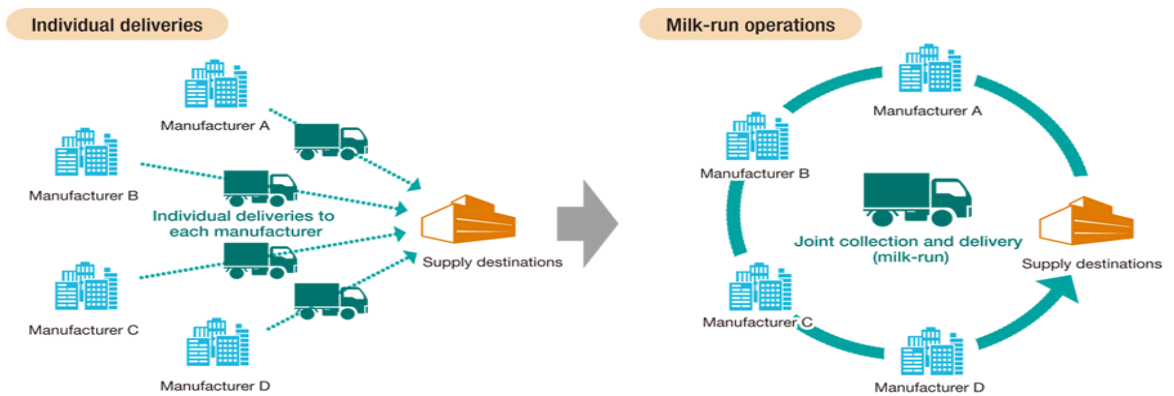
ตารางที่ 3.11

แสดงระบบการผลิต สั้ตส่วนซึ้นส่วนและเวลาในการจัดเก็บของซึ้นส่วนรณนต

PART BUSINESS	
1. SYSTEM	PULL SYSTEM
2. CUSTOMER ORDER	KANBAN (MILK RUN)
3. ORDER TO SUPPLIER	KANBAN (MILK RUN)
4. CKD/LOCAL PART	10:90
5. RAW MAT'L STOCK (CKD)	1 MONTH
6. RAW MAT'L STOCK (LOCAL)	8 HR
7. FINISH GOOD STOCK	8 HR

สำหรับซึ้นตอนการปฏิบัติการ ซึ่งเริ่มจากการเริ่มจากรับข้อมูล Forecast จากระบบ SCP (ซึ้พพลายเออร์Communication Portal) ล่วงหน้าประมาณ 3 เดือน เพื่อเตรียมพร้อมด้านระบบหมุนเวียนคัมบัง (Kanban) และ ระบบหมุนเวียน Pallet จากนั้นบริษัท A จะไ้รับค้าสั่งซึ้อจากบริษัทลูกค้า ผ่านระบบ VLT (Vehicle Link Tab) และ คัมบัง (Kanban) เพื่อใช้ในการสั่งผลิตและย้อนกลับไปสั่งซึ้อวัตถุดิบโดยอัตโนมัติ

การใช้ระบบการผลิตแบบโตโยต้า (Toyota Production System: TPS) ซึ่งใช้การขนส่งโดยใช้ระบบ Milk Run โดยมีหลักการ คือ ส่งน้อยๆ ส่งบ่อย ๆ ทำให้ประหยัดเนื้อที่ในการจัดเก็บสินค้าคงคลัง (Stock) และต้นทุนค่าจัดเก็บ (Storage Cost) อีกซึ่งยังทำให้ธุรกิจซึ้นส่วนรณนตมีการผลิตสินค้าคงคลังพร้อมขายไว้ล่วงหน้า แค่ 8 ชั่วโมงและมีการเตรียมสินค้าคงคลังสำหรับเข้ากระบวนการผลิตเพียง 8 ชั่วโมงเช่นกัน สำหรับซึ้นส่วนนำเข้า (CKD Part) ในธุรกิจซึ้นส่วนรณนตนั้น มีจำนวนน้อยมากทำให้บริษัท A สามารถใช้ระบบแบบดึงและการขนส่งแบบ Milk run ไ้

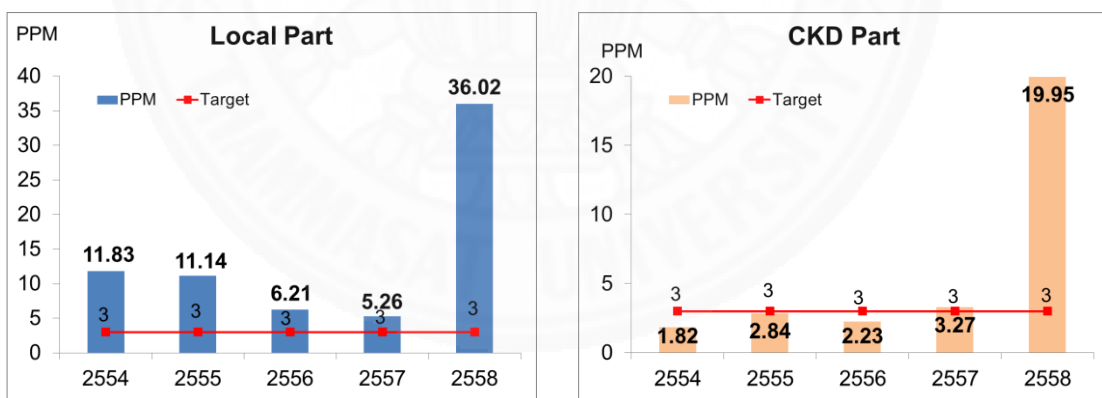


ภาพที่ 3.20 แสดง Milk Run Logistics Concept

### 3.3.2.2 การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Circle)

มีกระบวนการตรวจสอบคุณภาพเหมือนกับธุรกิจรถบรรทุกและรถยนต์ โดยสาร คือ มี 3 ขั้นตอนหลักๆ ดังนี้

1. การตรวจสอบชิ้นส่วนก่อนเข้าไลน์การผลิต (Material Receiving Inspection):

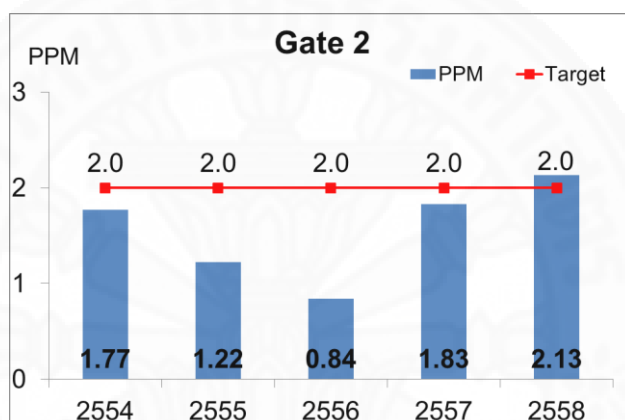


ภาพที่ 3.21 แสดงจำนวนของเสีย (Defect) ของชิ้นส่วนก่อนเข้าไลน์การผลิตทั้ง Local Part และ CKD Part

ในปี 2558 ทางบริษัทได้มีชิ้นส่วนของรถกระบะโมเดลใหม่ของบริษัทลูกค้า ซึ่งเป็นโปรเจคขนาดใหญ่ (Big Major Change) เพราะชิ้นส่วนมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ส่งผลให้ต้องมีการปรับปรุงเครื่องจักรเดิม และติดตั้งเครื่องจักรใหม่ รวมไปถึงการอบรมพนักงาน ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัทที่มีความใส่ใจด้านคุณภาพ รวมทั้งปัจจุบันชิ้นส่วนยานยนต์ได้มีการผลิตใน

รูปแบบของ Global Production และเพื่อพัฒนาศักยภาพของ ชัฟฟลายเออร์ภายในประเทศเข้าสู่ระดับโลก ดังนั้นทางบริษัทตั้งเป้าหมายด้านคุณภาพ โดยขึ้นส่วนภายในประเทศ (Local Part) อยู่ที่ 3 PPM. ผลปรากฏว่าค่าได้จริงอยู่ที่ 36 PPM. ซึ่งมากกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ และ สำหรับชิ้นส่วนนำเข้า (CKD Part) ปี 2558 ตั้งเป้าหมายไว้ที่ 3 PPM เช่นกัน ผลปรากฏว่าค่าได้จริงอยู่ที่ 19.95 PPM ซึ่งมากกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่นเดียวกับขึ้นส่วนภายในประเทศ (Local Part) เนื่องจากการเริ่มโปรเจคใหม่ อย่างไรก็ตามทางบริษัทได้มีการวางแผนให้คำแนะนำและเฝ้าติดตาม เพื่อให้ ชัฟฟลายเออร์มีการพัฒนาระบบการควบคุมคุณภาพและสามารถลด Defect Flow ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ในปีถัดไป

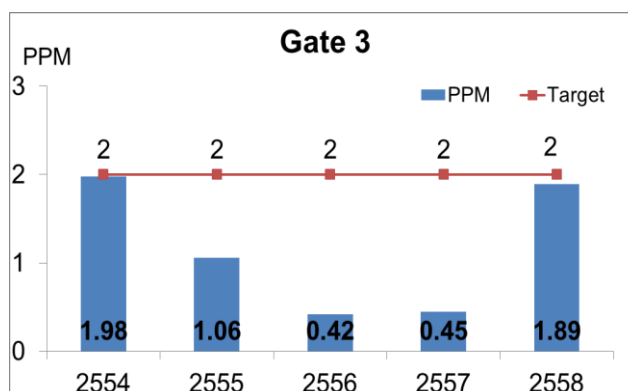
## 2. การตรวจสอบคุณภาพชิ้นส่วนหลังการประกอบ (Production Inspection)



ภาพที่ 3.22 แสดงจำนวนของเสีย (Defect) ของชิ้นส่วนหลังการประกอบ

ในปี 2558 บริษัทได้ตั้งเป้าหมายการตรวจสอบชิ้นส่วนหลังการประกอบ ไว้ที่ 2.0 PPM ผลปรากฏว่า ค่าได้จริงอยู่ที่ 2.13 PPM ซึ่งมีค่าสูงกว่าเป้าหมายเพียงเล็กน้อย

## 3. การตรวจสอบคุณภาพรถก่อนการส่งมอบ (Finish Good Inspection)



ภาพที่ 3.23 แสดงจำนวนของเสีย (Defect) ของชิ้นส่วนสำเร็จรูป

แม้ว่า ในปี 2558 จะมีปัญหาเรื่องคุณภาพชิ้นงานจาก ซีพพลายเออร์ที่เกินค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่ทางบริษัทได้มีการพัฒนาระบบการตรวจสอบคุณภาพเพื่อตรวจจับปัญหาที่เกิดขึ้น โดยบริษัทได้ตั้งเป้าหมายการตรวจสอบคุณภาพของชิ้นส่วนสำเร็จรูปไว้ที่ 2 PPM ปรากฏว่าค่าที่ได้อยู่ที่ 1.89 PPM อยู่ในค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั้นหมายความว่าทางบริษัท A นั้น สามารถป้องกันปัญหาที่จะส่งของเสียให้กับลูกค้าได้เป็นอย่างดี

### สรุปการตรวจสอบด้านการปฏิบัติการ

จากการตรวจสอบด้านการปฏิบัติการ ที่จะเน้นไปในเรื่องของคุณภาพเป็นหลัก พบว่าในธุรกิจรถบรรทุกและรถยนต์โดยสาร และ ธุรกิจชิ้นส่วนรถยนต์ พบปัญหาเดียวกันคือชิ้นส่วนจาก ซีพพลายเออร์นั้นคุณภาพไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพราะ ซีพพลายเออร์มีกระบวนการควบคุมคุณภาพที่ไม่ดีพอ ทำให้ทาง บริษัท A นั้นต้องเสียเวลาในการตรวจสอบคุณภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านการหาสาเหตุของปัญหา การปรับปรุงพัฒนาซีพพลายเออร์

## 3.4 การตรวจสอบด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Audit)

การตรวจสอบกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะทำการตรวจสอบตั้งแต่ภาพรวม การสรรหาและคัดเลือก การอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการรักษาความสัมพันธ์

### 3.4.1 HR Policy

บริษัทมีการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรโดยครอบคลุมถึงเรื่องดังต่อไปนี้

1. ระเบียบการสรรหา และคัดเลือกบุคลากร
2. แผนการอบรมพัฒนาพนักงานประจำปี
3. ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานของพนักงาน รวมถึงค่าจ้าง และสิทธิประโยชน์อื่นๆ
4. จรรยาบรรณและวิถีปรัชญาปฏิบัติ สำหรับพนักงานทุกระดับและคณะผู้บริหาร
5. ระเบียบปฏิบัติว่าด้วยการรับเรื่องร้องเรียน

### 3.4.2 Company Structure

โครงสร้างการบริหารของบริษัทมีความชัดเจน และเหมาะสม โดยจะถูกแบ่งออกเป็น ระดับบริหาร และ ระดับปฏิบัติการ ซึ่งแบ่งด้วยตัวอักษร S และ F โดยที่พนักงานระดับ

ปฏิบัติการจะมีตั้งแต่ S4-S7 (สายสำนักงาน) และ F4-F9 (สายการผลิต) ส่วนพนักงานระดับบริหาร จะมีตั้งแต่ S8-S13 โดยที่ S8 คือ ตำแหน่งผู้จัดการหน่วยงาน (Team Manager), S9-S10 คือ ตำแหน่งผู้จัดการส่วนงาน (Group Manager), S11-S12 คือ ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายงาน (Department Manager) และ S13 คือ ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ ทั้งนี้ทุกฝ่ายงานจะมี Supporter ชาวญี่ปุ่นได้รับการแต่งตั้งจากบริษัทแม่มาบริหารงานภายในบริษัท A

ตารางที่ 3.12

แสดงระดับโครงสร้างการบริหารของบริษัท A

ระดับ	คุณสมบัติ	ตำแหน่ง
ระดับผู้บริหาร	S13	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่
	S12	ผู้อำนวยการ
	S11	
	S10	รองผู้อำนวยการ
	S09	
	S08	ผู้จัดการ
ระดับปฏิบัติการสาย S (สายสำนักงาน)	S07	พนักงานสายออฟฟิศ
	S06	
	S05	
	S04	
ระดับปฏิบัติการสาย F (สายโรงงาน)	F09	พนักงานสายโรงงาน
	F08	
	F07	
	F06	
	F05	
	F04	

### 3.4.3 Job Description and Job Scope

มีการจัดทำ Job Description and Job Scope ของทุกตำแหน่งงาน เพื่ออธิบายถึงหน้าที่และลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง โดยเอกสารจะถูกเก็บรักษาไว้ที่ฝ่ายบุคคล

### 3.4.4 Recruitment & Selection

มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือก เพื่อให้ได้บุคคลที่มีศักยภาพและคุณสมบัติที่  
ต้องการโดยมีขั้นตอนดังนี้

#### 3.4.4.1 พนักงานสายสำนักงาน

เพื่อรับเข้าเป็นพนักงานประจำ ใช้ระยะเวลา 10-60 วัน

1. ตรวจสอบคุณสมบัติในเบื้องต้น เช่น พนักงานสายสำนักงาน เกรดเฉลี่ย 2.5 ขึ้นไป
2. ทำการสอบข้อเขียนเพื่อเป็นการประเมินระดับความรู้ความสามารถของผู้สมัคร
3. เมื่อสอบข้อเขียนผ่าน จะทำการสัมภาษณ์รอบแรกโดยฝ่ายบุคคล เพื่อประเมินระดับความรู้และประสบการณ์ รวมถึงบุคลิกภาพ วุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้สมัคร
4. เมื่อสัมภาษณ์ในรอบแรกผ่าน ทางบริษัทจะทำการตรวจสอบประวัติ โดยตรวจสอบข้อมูลจากบุคคลอ้างอิง หรือสถานที่ทำงานเก่าของผู้สมัคร เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลที่ให้แก่ทางบริษัทเป็นข้อมูลจริง
5. เมื่อตรวจสอบจนแน่ใจแล้วว่าผู้สมัครเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วน ก็จะมีการเรียกสัมภาษณ์รอบสุดท้าย ซึ่งประกอบไปด้วยผู้สัมภาษณ์ 2 ท่าน ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายบุคคล และผู้จัดการฝ่ายที่ต้องการจะรับพนักงานใหม่

#### 3.4.4.2 พนักงานสายการผลิต

เพื่อรับเข้าเป็นพนักงานชั่วคราว ใช้ระยะเวลาประมาณ 7 วัน

1. ตรวจสอบคุณสมบัติในเบื้องต้น เช่น พนักงานสายโรงงาน เกรดเฉลี่ย 2.0 ขึ้นไป
2. ทำการสอบข้อเขียนเพื่อเป็นการประเมินระดับความรู้ความสามารถของผู้สมัคร
3. เมื่อสอบข้อเขียนผ่าน จะทำการสัมภาษณ์โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล และหัวหน้างาน เพื่อประเมินระดับความรู้และประสบการณ์ รวมถึงบุคลิกภาพ วุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้สมัคร

บริษัท A มีระบบการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีประสิทธิภาพสูง แต่ยังไม่สามารถกำหนดระยะเวลาที่ในการคัดเลือกที่ชัดเจนได้ โดยเฉพาะการสรรหาและคัดเลือกพนักงานประจำ เนื่องจากมีขั้นตอนมาก



### 3.5 Turnover Rate

อัตราการลาออกของพนักงานปี 2558 มีอัตราเฉลี่ยร้อยละ 8.05 ของพนักงานทั้งหมด โดยอัตราการลาออกของพนักงานประจำอยู่ที่ร้อยละ 2.62 ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมร้อยละ 2.83 (กรมการจัดหางาน) และพนักงานชั่วคราวร้อยละ 15.24 ทั้งนี้อัตราการลาออกพนักงานชั่วคราวอยู่ในเกณฑ์ที่สูงกว่าพนักงานประจำ เนื่องจากพนักงานชั่วคราวไม่ได้รับสวัสดิการที่จูงใจเหมือนกับพนักงานประจำ

ตารางที่ 3.13

แสดงอัตราการลาออกของพนักงาน ปี 2557-2558

Year	Staff	Manpower Headcount	No. of staff resign	Turnover Rate (%)
2557	Permanent	2,291	73	3.19
	Temporary	1,648	442	26.82
	<b>Total</b>	<b>3,939</b>	<b>515</b>	<b>13.07</b>
2558	Permanent	2,366	62	2.62
	Temporary	1,785	272	15.24
	<b>Total</b>	<b>4,151</b>	<b>334</b>	<b>8.05</b>

### 3.6 Performance Evaluation

การประเมินการทำงานเป็นกระบวนการที่บริษัทใช้พิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่า พนักงานปฏิบัติงานได้ในระดับใด เพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ โดยจะให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น Hino มีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้



ภาพที่ 3.24 แสดงแผนผังการประเมินการทำงานของบริษัท A

### 3.7 Train Hours / Budget

บริษัทให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรม มีทั้งโปรแกรมการฝึกอบรมในเรื่องทักษะการทำงานในแต่ละหน้าที่ และการฝึกอบรมที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาพนักงาน อีกทั้งพนักงานสามารถร้องขอให้มีการฝึกอบรมที่สนใจได้ โดยบริษัทมีรูปแบบของการฝึกอบรม 2 ประเภท ได้แก่

#### 3.7.1 การฝึกอบรมภายในบริษัท (In-house Training)

ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) สำหรับพนักงานใหม่ เป็นการฝึกอบรม เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานใหม่ได้เข้าใจในวัฒนธรรมขององค์กร โครงสร้างการบริหารงานภายในบริษัท และรับทราบข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและสิทธิ์ของพนักงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยการปฐมนิเทศจะจัดให้มีตั้งแต่วันที่พนักงานเริ่มงาน

2. การฝึกสอนขณะปฏิบัติงาน (On The Job Training: OJT) โดยหัวหน้าหน่วยงานหรือ พนักงานในส่วนงานนั้นๆ โดยหัวข้อการฝึกสอนเป็นความรู้เบื้องต้นที่พนักงานใหม่ทุก

คนจะต้องได้รับการถ่ายทอดอย่างครบถ้วน เพื่อให้เข้าใจในระบบการทำงานทันทีที่เริ่มงานกับบริษัท เช่น โครงสร้างการทำงานของหน่วยงาน สายการบังคับบัญชาของหน่วยงาน หน้าที่และรายละเอียดพื้นฐานในตำแหน่งงานนั้นๆ เป็นต้น

3. การฝึกอบรมภายในบริษัท (In-house Training) บริษัทมีโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับพนักงาน โดยมีรูปแบบการจัดอยู่ภายในบริษัท ซึ่งจะเชิญวิทยากรที่มีความรู้และประสบการณ์จากสถาบันหรือสายอาชีพต่างๆ มา เช่น การฝึกอบรมด้านภาษาญี่ปุ่นและภาษาอังกฤษ, การนำเสนออย่างมืออาชีพ, EQ กับการบริหารลูกน้อง และการบริการอย่างมืออาชีพ เป็นต้น โดยหลักสูตรต่างๆ จะได้รับการพิจารณาจากจุดอ่อนของบริษัท

### 3.7.2 การฝึกอบรมภายนอกบริษัท (External Training)

ทางบริษัทจัดให้มีงบประมาณในการฝึกอบรมภายนอกบริษัทในหัวข้อที่พนักงานสนใจ โดยให้พนักงานร้องขอมายังฝ่ายบุคคลเพื่อจัดหา ซึ่งงบประมาณในส่วนนี้จะแยกออกจากงบประมาณในการฝึกอบรมเรื่องอื่นๆ นำมากำหนดเป็นแผนฝึกอบรมประจำปี

รูปแบบการฝึกอบรมของบริษัทนั้นค่อนข้างเป็นระบบ และครอบคลุมไม่ว่าจะเป็นทักษะในด้านความคิด ทักษะด้านภาษา หรือทักษะในการทำงานที่เป็นวิชาชีพ ทั้งนี้บริษัทมีการวางแผนอย่างเป็นรูปธรรม แต่ไม่ได้ปฏิบัติตามแผนและติดตามผลอย่างจริงจัง

## 3.8 Compensation & Benefit-Parity

บริษัท A มีสวัสดิการและผลตอบแทนมากกว่าค่าเฉลี่ยของตลาด โดยมีสวัสดิการทั้งที่ไม่เป็นตัวเงินและเป็นตัวเงิน ดังตารางที่ 3.14

## 3.9 Internal Promotion

บริษัท A มีการสนับสนุนพนักงานในบริษัทในการเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสม สำหรับพนักงานชั่วคราวจะมีการประเมินเพื่อบรรจุเป็นพนักงานประจำเมื่ออายุงานครบ 2 ปี ทั้งนี้เป็นไปตามกฎระเบียบและข้อบังคับของบริษัท นอกจากนี้ในกรณีที่มีตำแหน่งว่าง หรือ มีการเปิดรับพนักงานในตำแหน่งใหม่ บริษัทมีนโยบายที่จะพิจารณาพนักงานภายในบริษัทก่อนเป็นอันดับแรก เนื่องจากยึดมั่นนโยบายในการสร้างคนจากภายในองค์กร จึงมีความเชื่อมั่นความสามารถของคนภายในก่อนที่จะเปิดรับสมัครคนภายนอก

### 3.10 Job Satisfaction

การสร้างควมพึงพอใจให้กับพนักงาน บริษัท A จะมีระบบในการคิดให้เกิดความยุติธรรมแก่พนักงานที่สุด เพราะนอกจากเงินเดือนแล้ว บริษัทยังมีสวัสดิการอื่นๆ ที่มากกว่าค่าเฉลี่ยของตลาดให้กับพนักงาน เช่น เงินช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาลพนักงานเบิกได้ 100% และเงินช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาลครอบครัวพนักงาน เบิกได้ครอบครัวละ 60,000 บาท/ปี ส่วนในเรื่องของโบนัสประจำปี บริษัทจะมีการประเมินผลจากผลงานและจากคะแนนที่ผู้บังคับบัญชาของพนักงานคนนั้นให้มาทำการคำนวณโบนัส สูงสุดมากถึง 7 เท่า (ปี 2558)

ทั้งนี้ในทุกๆ 2 ปี บริษัทจะมีการติดตามความพอใจของพนักงาน เพราะเชื่อมั่นว่าปัจจัยทางด้านจิตใจสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้ การสำรวจจัดทำขึ้นโดยฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการแจกแบบสอบถาม และนำมาประมวลผลรวม ซึ่งผลการสำรวจในปี 2558 พบว่า ความพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางอยู่ที่ 57.5% ของพนักงานทั้งหมด ทั้งนี้หัวข้อที่ทำให้พนักงานพึงพอใจต่ำคือ การรักษาสมดุลในระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว เพราะ ในช่วงปี 2556-2558 นั้นอยู่ในช่วงทดลองโมเดลใหม่ทั้งรถบรรทุกและชิ้นส่วนรถยนต์ ส่งผลให้มีชั่วโมง Overtime เพิ่มขึ้นมากอย่างเห็นได้ชัด ทำให้พนักงานเหนื่อยล้าและต้องการพักผ่อน

ตารางที่ 3.14

แสดงสวัสดิการและผลตอบแทนของบริษัท

สวัสดิการ	วัตถุประสงค์	รายละเอียด
<b>1. สวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงิน</b>		
การแจกทอง Gold Service Year	เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานร่วมกันกับบริษัทมายาวนาน	แจกให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานครบตามอายุ 5,10,15,20, 25,30,35,45 ปี
การแจกยาสามัญประจำบ้าน	เพื่อใช้ในการรักษาพยาบาลเบื้องต้น	ปีละ 1 ครั้ง
เครื่องแบบพนักงาน	เพื่อให้ใช้สวมใส่ในการปฏิบัติงาน	3 ชุดต่อปี
รถบัส รับและส่งพนักงาน	เพื่ออำนวยความสะดวกแก่พนักงานในการเดินทางไปปฏิบัติงาน	สำหรับสาขาโรงงานบางประกง มี 6 สาย

## ตารางที่ 3.14

แสดงสวัสดิการและผลตอบแทนของบริษัท (ต่อ)

สวัสดิการ	วัตถุประสงค์	รายละเอียด
<b>2. สวัสดิการที่เป็นตัวเงิน</b>		
เงินช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาลให้กับพนักงาน	ช่วยเหลือพนักงานเมื่อเจ็บป่วย	สามารถเบิกตามสิทธิได้ 100%
เงินช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาลให้กับครอบครัวพนักงาน	เพื่อแบ่งเบาภาระในเรื่องค่ารักษาพยาบาลของสมาชิกให้กับพนักงาน	ปีละ 60,000 บาท/ครอบครัว
ค่าช่วยเหลือการศึกษาบุตร	เพื่อแบ่งเบาภาระในเรื่องค่าเล่าเรียนของสมาชิกให้กับพนักงาน	สามารถเบิกตามสิทธิได้ 3,000 – 4,000 บาท ต่อครอบครัว
เงินกู้ยืมของพนักงาน	เพื่อช่วยเหลือและบรรเทาความเดือดร้อนให้แก่พนักงาน	1 เท่าของเงินบำเหน็จ (150,000 – 250,000 บาท)
เงินค่าอาหารกลางวัน	เพื่อช่วยเหลือพนักงานเรื่องค่าอาหารกลางวัน	1,200 บาทต่อปี
เงินนำเที่ยวประจำปี	เพื่อสนับสนุนให้พนักงานพักผ่อนและมีกิจกรรมร่วมกันหลังการปฏิบัติงานร่วมกันในรอบปี	1,800 บาท/ ปี ต่อคน
กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	เพื่อเป็นหลักประกันแก่พนักงานยามเกษียณอายุ	เงินสมทบและเงินสะสมตามอายุงาน (8%-15%)
เงินเบี่ยงเบนการเดินทางไปต่างประเทศ	ส่งพนักงานไปฝึกอบรม หรือ ติดต่อธุรกิจ	ค่าเบี่ยงเบน และค่าที่พักในอัตราที่กำหนดไว้
เงินเบี่ยงเบนการเดินทางภายในประเทศ	เพื่อช่วยเหลือค่าเดินทาง	ค่าเบี่ยงเบน และค่าที่พักในอัตราที่กำหนดไว้
ค่าทำงานกะกลางคืน	เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการผลิตสภาวะตลาด และ ต้นทุนในการผลิต	250 บาท ต่อกะ

## ตารางที่ 3.14

แสดงสวัสดิการและผลตอบแทนของบริษัท (ต่อ)

สวัสดิการ	วัตถุประสงค์	รายละเอียด
เงินประกันชีวิตหมู่สำหรับพนักงาน	เพื่อเป็นหลักประกันแก่พนักงานทางด้านการเงินเมื่อพนักงานถึงแก่กรรม	12 เท่าของเงินเดือน แต่ไม่เกิน 200,000 บาท
เงินช่วยเหลือค่าคลอดบุตรของพนักงานประจำ (หญิง)	เพื่อช่วยเหลือค่าคลอดบุตรสำหรับพนักงานประจำ (หญิง)	อัตราเงินเดือนจริง / 30 * 45 วันแต่เบิกได้ไม่เกิน 2 คน

## สรุปการตรวจสอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

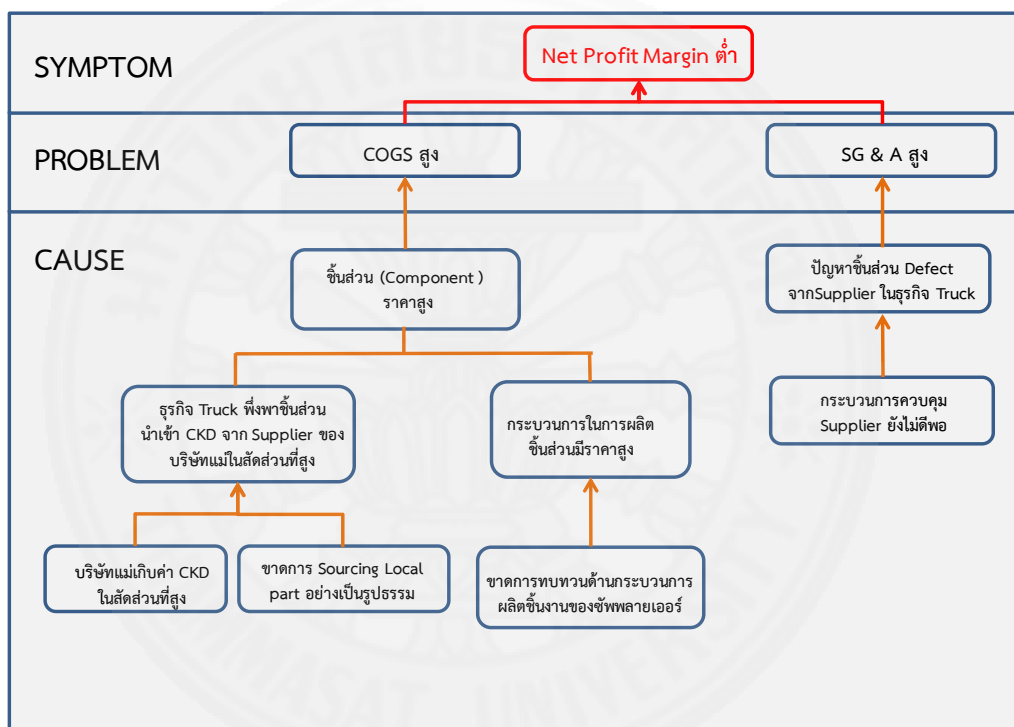
จากการตรวจสอบด้านทรัพยากรบุคคลในทุกๆ หัวข้อนั้น พบว่าโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ดี แต่จะมีในส่วนของการคัดเลือกพนักงานนั้นที่มีการกำหนดรูปแบบที่ชัดเจน แต่ยังไม่สามารถกำหนดเวลาที่แน่นอนได้ แต่ทั้งนี้ก็ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อภาพรวมของบริษัท แต่ในส่วนของการสำรวจความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานนั้นยังมีค่าความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะเป็นช่วงที่มีการทดลองโมเดลใหม่ ทำให้มีการทำงานหนัก และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและความพึงพอใจของพนักงาน จะมีการแก้ไขปัญหาในส่วนของชั่วโมง Overtime ที่มากเกินไป ซึ่งจะกล่าวในหัวข้อถัดไป

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา (Analyze)

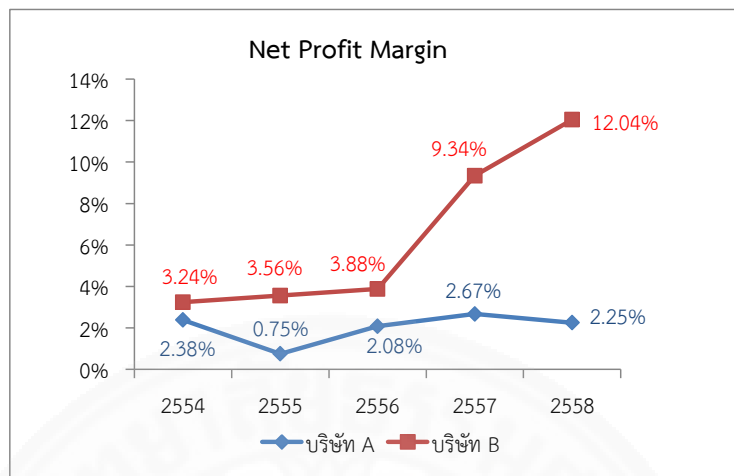
#### 4.1 การวิเคราะห์อาการ ปัญหา และสาเหตุ (Roots Cause Analysis) ที่มาของปัญหา

การวิเคราะห์เป็นการสรุปจากข้อมูลของการตรวจสอบธุรกิจเพื่อนำมาวิเคราะห์อาการ ปัญหา สาเหตุเพื่อดูว่ามีสาเหตุมาจากอะไรบ้างดังนี้

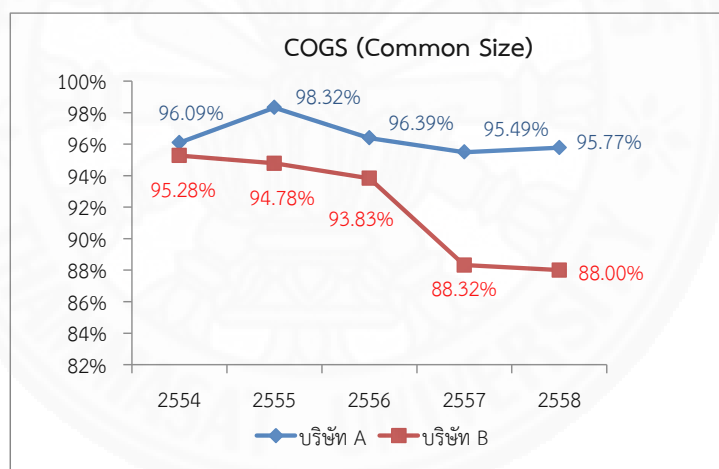


ภาพที่ 4.1 แสดงการวิเคราะห์อาการ ปัญหา และสาเหตุ (Roots Cause Analysis)

#### 4.1.1 อาการ (Symptom)



ภาพที่ 4.2 กราฟเส้น แสดง Net Profit Margin



ภาพที่ 4.3 COGS (Common Size) ของบริษัท A และคู่แข่ง

จากการวิเคราะห์บริษัททั้ง 4 ด้าน โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งหลัก พบว่ามีอาการหลักสำคัญและส่งผลกระทบต่อผลกำไรในการดำเนินการ คือ บริษัท A มีอัตราส่วนผลกำไรต่อยอดขาย (Net Profit Margin) ต่ำกว่าคู่แข่ง



#### 4.1.2 ปัญหา (Problem)

จากอาการอัตราส่วนผลกำไรต่อยอดขาย (Net Profit Margin) ต่ำกว่าคู่แข่ง ที่ได้กล่าวไปข้างต้น พบว่าเกิดจากปัญหาดังต่อไปนี้

##### 4.1.2.1 เกิดจากต้นทุนขายสินค้า (Cost of Goods Sold)

เฉลี่ย 5 ปีหลัง (2554-2558) ของ บริษัท A สูงกว่า บริษัท B ประมาณร้อยละ 4.3 และมีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ โดยในปี 2558 ต้นทุนขายสินค้า (Cost of Goods Sold) ของ บริษัท A สูงกว่า บริษัท B ประมาณร้อยละ 7.7 จากการวิเคราะห์แบบ Common size

##### 4.1.2.2 เกิดจากค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (Sale & Administrative)

ในช่วงปี 2557-2558 โดยการวิเคราะห์แบบ Common size สูงกว่าคู่แข่งอยู่ที่ร้อยละ 0.4 และพบว่ามีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ

#### 4.1.3 สาเหตุ (Cause)

จากปัญหาที่กล่าวข้างต้น พบว่าเกิดจากสาเหตุต่างๆ ดังต่อไปนี้

##### 4.1.3.1 สาเหตุที่ทำให้ต้นทุนขายสินค้าสูง (Cost of Goods Sold)

1. ราคาวัตถุดิบ (Material) สูง เนื่องจากธุรกิจรถบรรทุกและรถยนต์โดยสาร มีสัดส่วนการใช้ชิ้นส่วนภายในประเทศ (Local Part) และชิ้นส่วนนำเข้าจาก ซัพพลายเออร์ของบริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่น (CKD Part, Complete Knock Down) ในสัดส่วน 35:65 การพึ่งพาชิ้นส่วนนำเข้า (CKD Part) ในสัดส่วนที่สูงนั้น ทำให้ต้นทุนค่าวัตถุดิบสูง เนื่องจากราคาชิ้นส่วนนำเข้ามีราคาสูงกว่าชิ้นส่วนภายในประเทศประมาณร้อยละ 40 นอกจากนี้ยังต้องเสียค่าโสหุ้ยต่างๆ เช่น Import Duty, Clearance Charge รวมถึงความเสี่ยงจากผลกระทบของค่าเงินบาท สำหรับสาเหตุการใช้ชิ้นส่วนภายในประเทศในสัดส่วนที่น้อยนั้น เนื่องจากบริษัทไม่สามารถหาผู้ผลิตชิ้นส่วนภายในประเทศรายใดที่สามารถผลิตชิ้นส่วนได้ตรงกับความต้องการของบริษัท อีกทั้งไม่มีแผนหรือกระบวนการหา ซัพพลายเออร์ภายในประเทศ (Sourcing Local Supplier) อย่างเป็นรูปธรรม และเนื่องจาก ซัพพลายเออร์หลักรายใหญ่มีโครงสร้างของการคิดค่าบริหารจัดการในการซื้อชิ้นส่วนบวกเพิ่มมาเพื่อเป็นค่าบริหารจัดการ และนำไปบวกเข้ากลับไปในการราคาของชิ้นงานในสัดส่วนเป็นผลทำให้ราคาของบริษัท A ซื้อสูงขึ้นอีกทั้งยังขาดการทบทวนการปฏิบัติงานตลอดจนกระบวนการในการผลิตของซัพพลายเออร์เพื่อในการพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อไม่ให้เกิดต้นทุนที่สูญเปล่า

2. ต้นทุนค่าแรงสูง จำนวนของเสียอยู่ในระดับที่เกินมาตรฐาน เพราะมีกระบวนการควบคุมคุณภาพที่ไม่ดีพอ ทำให้ บริษัท A ต้องเสียเวลาในการตรวจสอบ หาสาเหตุของปัญหา และทำการพัฒนาปรับปรุงร่วมกับทาง ซัพพลายเออร์

#### 4.1.3.2 สาเหตุที่ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (Sale & Administrative) สูง

เนื่องจากใน ปี 2557-2558 เป็นช่วงเวลาที่มีการทดลองประกอบชิ้นส่วนรถยนต์โมเดลใหม่ (Trial Stage) ทั้งรถบรรทุก และชิ้นส่วนรถยนต์ เพื่อการขายออกสู่ตลาดในปลายปี 2558 นั้น พบว่าซัพพลายเออร์มีกระบวนการควบคุมคุณภาพที่ไม่ดีพอ ทำให้มีการส่งของเสียเข้ามาใน บริษัท A เกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพราะซัพพลายเออร์มีความสามารถในการผลิตชิ้นส่วนใหม่ที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ส่งผลให้ทาง บริษัท A ต้องจัดเตรียมทีมงานวิศวกรพิเศษ (Special Team) และ ผู้เชี่ยวชาญจากบริษัทแม่ (ประเทศญี่ปุ่น) เข้ามาช่วยในการเตรียมการของ ซัพพลายเออร์เพื่อให้ส่งมอบทันตามระยะเวลาที่ลูกค้าต้องการ ภายใต้มาตรฐานคุณภาพที่กำหนดไว้

จากการวิเคราะห์ที่ได้กล่าวไปข้างต้นแล้วนั้น จะเห็นว่าสาเหตุของปัญหาจากการผลิตในปัจจุบันของบริษัท A ซึ่งมีต้นทุนการซื้อชิ้นส่วนทั้งในประเทศและนำเข้าจากต่างประเทศ (บริษัทแม่) ที่ใช้ในการผลิตเป็นผลิตภัณฑ์นั้นมีมูลค่าและสัดส่วนที่สูงส่งผลให้ COGS สูง อีกทั้งยังพบว่ามีปัญหาทางด้าน Defect ของชิ้นส่วนที่สูงเช่นกัน ซึ่งส่งผลให้ SG&A สูง และท้ายสุดเมื่อบริษัท ๆ มีทั้ง COGS และ SG&A สูงก็จะส่งผลต่อ Net Profit Margin ด้วยเช่นกัน ดังนั้นเพื่อเป็นการเพิ่ม Net Profit Margin ของบริษัทฯ ทางผู้ให้คำปรึกษาจึงมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อชิ้นส่วน เพื่อการลดต้นทุน เพื่อที่ว่าจะส่งผลให้โครงสร้างราคาหลักของผลิตภัณฑ์โดยรวมมีมูลค่าที่ลดลง ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้ ตามอาการที่ได้ศึกษาในเบื้องต้น

1. โดยการเพิ่มสัดส่วนการใช้ชิ้นส่วนภายในประเทศให้เพิ่มขึ้น เพื่อลดการนำเข้าชิ้นส่วนจากต่างประเทศ (บริษัทแม่)
2. หาวิธีในการวิเคราะห์กระบวนการผลิตที่เหมาะสมโดยการจัดทำฐานข้อมูล Supply Chain เพื่อการวิเคราะห์
3. หาวิธีในการลด Part Defect จากซัพพลายเออร์ เพื่อไม่ให้เกิดต้นทุนในการบริหารจัดการที่ไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาซัพพลายเออร์

ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในเชิงบวกแบบระยะยาวกับทางบริษัทฯ โดยเป็นการมองประเด็นหลักของการวิเคราะห์ไปที่ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อต้นทุนโดยตรงต่อโครงสร้างของต้นทุนและต้นทุนของบริษัท A แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) คำนวณเป็นอัตราร้อยละ 5 และต้นทุนผันแปร (Variable Cost) คำนวณเป็นอัตราร้อยละ 95 ของต้นทุนรวมทั้งหมดของผลิตภัณฑ์ โดยรายละเอียดตามตารางที่ 4.1

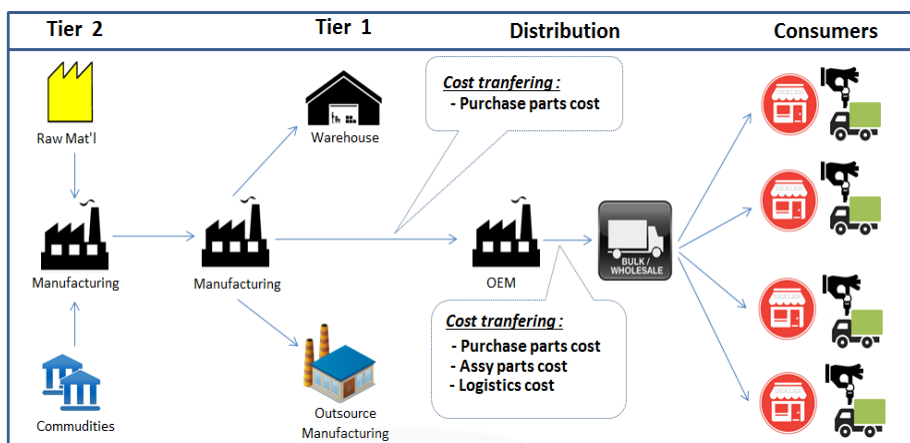
## ตารางที่ 4.1

จำแนกรายละเอียดของต้นทุนรวมของผลิตภัณฑ์รถบรรทุก

ต้นทุน ( Cost )	
<b>Fixed Cost (ต้นทุนคงที่)</b>	<b>5%</b>
- Fix Labor & Other	3%
- Admin	2%
<b>Variable Cost (ต้นทุนผันแปร)</b>	<b>95%</b>
- Local Cost	55%
1) Purchase Part Cost	40%
2) Process Cost	15%
- CKD Cost	40%

จากตารางดังกล่าวด้านบน แสดงให้เห็นถึงต้นทุนของผลิตภัณฑ์ โดยแบ่งสัดส่วนของค่าใช้จ่ายในแต่ละประเภทของต้นทุนนั้น จะเห็นได้ว่าผลกระทบส่วนใหญ่ที่แบ่งตามอัตราส่วนของต้นทุนร้อยละ 5 คือในส่วนของต้นทุนคงที่ และอัตราส่วนร้อยละ 95 คือ ต้นทุนผันแปร ดังนั้นการวิเคราะห์หาสาเหตุ เพื่อที่จะทำการลดต้นทุนให้ต่ำลงจึงจำเป็นที่จะต้องมุ่งประเด็นไปในส่วนของต้นทุนผันแปรเป็นหลัก และจากต้นทุนผันแปรได้มีรายละเอียดปลีกย่อยของการจำแนกโดยแบ่งเป็นอีก 2 ส่วนหลัก คือ ในส่วนของต้นทุนที่เกิดจากต้นทุนภายในประเทศคำนวณเป็นอัตราร้อยละ 55 และต้นทุนจากต่างประเทศคำนวณเป็นอัตราร้อยละ 40

ดังนั้นในการวิเคราะห์เพื่อการลดต้นทุนจึงต้องมีการศึกษารายละเอียดตามค่าใช้จ่ายของต้นทุนหลัก คือ ต้นทุนผันแปร และควรเจาะประเด็นไปที่ค่าใช้จ่ายของต้นทุนภายในประเทศ ที่มีอัตราสูงถึงร้อยละ 55 ของต้นทุนรวมทั้งหมด และเจาะประเด็นไปที่ค่าใช้จ่ายของต้นทุนต่างประเทศ เพื่อทำการลดสัดส่วนของการพึ่งพาการนำเข้าของชิ้นส่วน CKD โดยแบ่งเป็นรายละเอียดปลีกย่อยของต้นทุนภายในประเทศมีรายละเอียดหลักแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ราคาซื้อชิ้นส่วน Purchase Part Cost คำนวณเป็นอัตราร้อยละ 40 และ ราคาประกอบ Process Cost คำนวณเป็นอัตราร้อยละ 15 และต้นทุนของCKD cost ว่าปัจจุบันมีการพึ่งพาชิ้นส่วนจากต่างประเทศนั้นอยู่ในสัดส่วนที่เท่าไร และเมื่อมีการลดสัดส่วนการพึ่งพาชิ้นส่วนจากต่างประเทศโดยการเพิ่มชิ้นส่วนในประเทศเพื่อเป็นการทดแทนจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนเท่าไร การคำนวณต้นทุนในส่วนของราคาซื้อชิ้นส่วนทั้งภายในประเทศและต่างประเทศนั้น การ Purchase Part Cost ควรพิจารณาจากห่วงโซ่อุปทาน เพื่อดูการไหลของแต่ละกระบวนการและเพื่อหาจุดของต้นทุนที่เกิดขึ้นในแต่ละกระบวนการ ดังภาพด้านล่าง



ภาพที่ 4.4 การไหลของกระบวนการ Supply chain ในการผลิตผลิตภัณฑ์

ส่วนของต้นทุนของราคาซื้อชิ้นส่วน Purchase Part Cost เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นมาจากทาง ซัพพลายเออร์ Tier 2 และ Tier1 และการคำนวณต้นทุนรวมราคาประกอบ Process Cost เป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานภายในของ ซัพพลายเออร์ก่อนมีการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า และผลจากการวิเคราะห์ปรากฏว่าค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มาจากค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นก่อนมีการผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ นั่นก็คือ ในส่วนที่เป็นกระบวนการจัดซื้อซึ่งหมายถึงเป็นค่าใช้จ่ายจากการจัดซื้อชิ้นส่วนจากทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อนำมาผลิตเป็นผลิตภัณฑ์นั่นเอง โดยมากเป็นชิ้นส่วนที่ทำขึ้นมาจากวัสดุหลักเป็นพื้นฐานร้อยละ 70-75 ของมูลค่าชิ้นส่วนทั้งหมดของผลิตภัณฑ์

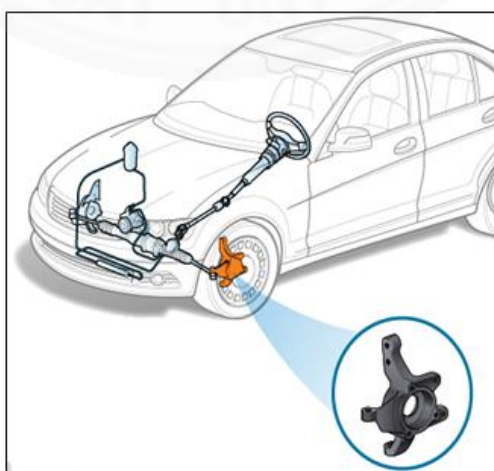
การจัดซื้อชิ้นส่วนชิ้นส่วนจากต่างประเทศ กล่าวคือ ส่วนของกระบวนการจัดซื้อที่ยังคงต้องจัดซื้อชิ้นส่วนนำเข้าโดยอาศัยหลักการในการพึ่งพาชิ้นส่วนจากต่างประเทศ CKD Part เพื่อนำมาผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ นั้นมีปริมาณชิ้นส่วนนำเข้าสูงถึง 3,000 รายการซึ่งเป็นราคาที่ยังคงเหลือที่มีการนำเข้าจากบริษัทแม่ และเพื่อเป็นการลดต้นทุน หรือตัดภาระเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายการนำเข้าทำได้โดยการเพิ่มสัดส่วนของชิ้นส่วนภายในประเทศ

หมายเหตุ: โดยหลักการของการศึกษาเพื่อเพิ่มการใช้ชิ้นส่วนที่ผลิตภายในประเทศ ต้องมีหลักเกณฑ์ทางด้านคุณภาพของชิ้นส่วน และราคาเป็นเงื่อนไขหลักสำคัญ กล่าวคือซัพพลายเออร์ภายในประเทศต้องมีคุณสมบัติที่ทำให้บริษัท A เชื่อได้ว่า เป็นซัพพลายเออร์ภายในประเทศมีศักยภาพการของการผลิตชิ้นส่วนที่ทัดเทียมกับบริษัทที่ผลิตชิ้นส่วนจากต่างประเทศที่ผ่านมาตรฐานเดียวกันกับที่ทางบริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่นให้การยอมรับ และผ่านเกณฑ์การประเมินซัพพลายเออร์ของบริษัท A .ตามเกณฑ์ที่บริษัทกำหนดไว้ และต้องเป็นบริษัทที่สามารถผลิตชิ้นงานภายใต้เงื่อนไขของราคาที่ทางบริษัท A สามารถยอมรับได้

สัดส่วนการใช้ชิ้นส่วนนำเข้าและชิ้นส่วนภายในประเทศ		
ประเภท	LOCAL	CKD
รถบรรทุกขนาด 2-3 ตัน	10%	90%
รถบรรทุกขนาด 3.5 ตันขึ้นไป	45%	55%
รถโดยสาร	52%	48%
ค่าเฉลี่ยรวมของผลิตภัณฑ์	35%	65%

ภาพที่ 4.5 สัดส่วนการใช้นำเข้าและชิ้นส่วนภายในประเทศของผลิตภัณฑ์รถบรรทุกและรถโดยสาร

นอกเหนือไปจากการเพิ่มสัดส่วนของการใช้ชิ้นส่วนภายในประเทศแล้วนั้น การให้คำปรึกษานี้ จะขอเน้นเรื่องของการวิเคราะห์กระบวนการจัดซื้อชิ้นส่วนที่มีปัญหาทางด้านราคา สำหรับการวิเคราะห์กระบวนการของชิ้นส่วนซึ่งจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนรวมของผลิตภัณฑ์ โดยจะใช้การหาตัวอย่างของชิ้นส่วนที่ทำมาจากวัสดุเหล็ก เป็นส่วนประกอบหลัก โดยโครงสร้างที่จะนำมาวิเคราะห์เพื่อลดต้นทุนนั้น จะต้องมีการศึกษาถึงและเก็บรายละเอียดในแต่ละช่วงของกระบวนการจัดซื้อโดยมีการอ้างอิงข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาและวิเคราะห์จากฐานข้อมูล Supply Chain ในส่วนที่เป็นการจัดซื้อชิ้นส่วนภายในประเทศ โดยจะเลือกในส่วนของชิ้นส่วนโดยเลือกที่จะเลือกวิเคราะห์การบริหารงาน Supply Chain ที่เกี่ยวข้องกับชิ้นส่วนที่มียอดซื้อที่มีราคาต่อหน่วยสูง ในอัตราส่วนของราคาวัตถุดิบ หรือราคาของค่ากระบวนการ เพื่อทำการวิเคราะห์ โดยอ้างอิงจาก Supply Chain ของแต่ละกระบวนการเพื่อหาวิธีที่จะลดในส่วนของต้นทุน เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจจึงใช้ชิ้นส่วนตัวอย่างในการให้คำปรึกษา เพื่อทำการวิเคราะห์และหาสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุน โดยเกณฑ์การเลือกจาก ชิ้นส่วนโลหะปั๊มขึ้นรูปแบบร้อน (Hot Forging)







ภาพที่ 4.6 ชิ้นส่วนคอม่้า (Knuckle)

จากชิ้นส่วนตัวอย่างดังกล่าวข้างต้นบน มียอดการจัดซื้อต่อปีประมาณ 635,036 ชิ้นต่อปี (อ้างอิงจากยอดการผลิต ปี 2558) และชิ้นส่วนมีมูลค่าต่อหน่วยอยู่หน่วยละ 1,477.36 บาท ทำให้มี ยอดการซื้อขายสูงถึง 975,000,000 บาท ต่อปี ดังนั้นเมื่อเทียบเป็นสัดส่วนของการซื้อขายชิ้นส่วน โดยรวมต่อปี ของ บริษัท A เป็นยอดการจัดซื้อชิ้นส่วนที่ติดอันดับ 1 ใน 7 ของยอดการจัดซื้อชิ้นส่วน ทั้งหมด

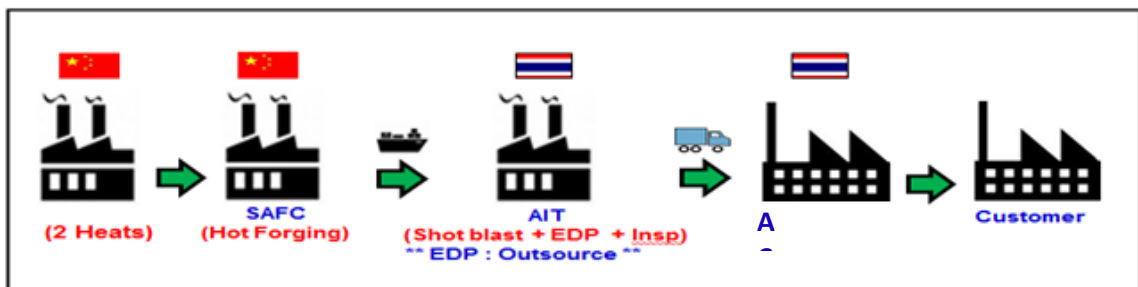
ดังนั้นผู้ให้คำปรึกษาจึงแบ่งเป็นหัวข้อเพื่อให้ง่ายต่อการหาสาเหตุที่ทำให้เกิดต้นทุนที่ไม่ ก่อให้เกิดมูลค่าในแต่ละกิจกรรมของแต่ละช่วงของ Supply Chain เพื่อทำการวิเคราะห์มีดังนี้

#### 1. วิเคราะห์จาก Supply Chain ของชิ้นส่วน: ชิ้นส่วนเกี่ยวกับคอมม่า

UNIT	COMPONENT	Supplier	TYPE	Supplier						HMMT	
				4X4	Raw Material Process	Oversea Process	TH Process				Machining
FR Axle	Knuckle Steering RH	AIT	●	China Daye	2 Heat	Forging SAFC(China) ASC(Japan)	Shot blast AIT	EDP JAROONRAT	Insp AIT		
	Knuckle Steering LH	AIT	●	China Daye	2 Heat	Forging SAFC(China) ASC(Japan)	Shot blast AIT	EDP JAROONRAT	Insp AIT		

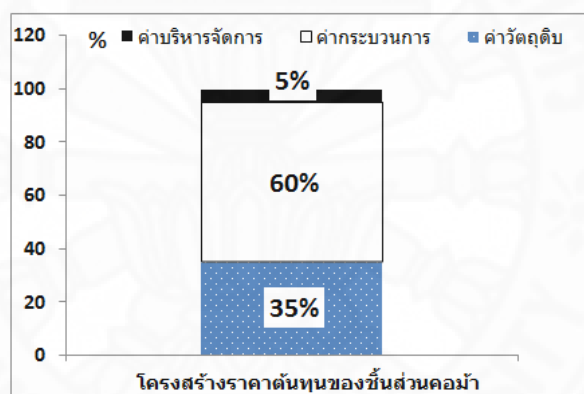
ภาพที่ 4.7 Supply Chainของชิ้นส่วนคอมม่า (Knuckle)

ระบบ Supply Chain สำหรับชิ้นส่วนคอมม่านั้นเป็นชิ้นส่วนหลักที่ประกอบกับอยู่ใน กลุ่มผลิตภัณฑ์หลัก คือ เป็นชิ้นส่วนสำคัญประกอบอยู่ในกลุ่มของผลิตภัณฑ์เพลาคู่หน้า (Front Axle) ซึ่งเป็นชิ้นส่วนที่ใช้ในการส่งกำลังขับเคลื่อนของรถยนต์ขับเคลื่อนล้อหน้า ต่อจากห้องเกียร์ของ เครื่องยนต์ไปยังคัมล้อรถยนต์ขับเคลื่อนล้อหน้าทุกคัน มีหน้าที่หมุนให้ล้อเคลื่อนไหวทำให้รถยนต์ ขับเคลื่อนไปข้างหน้า หรือถอยหลัง เพลาคู่หน้ามีหน้าที่ในการบังคับและเปลี่ยนทิศทางแรงโดย สามารถอธิบาย Supply Chain ได้ดังนี้ คือ มีการนำวัตถุดิบที่เป็นเหล็ก มาผ่านกรรมวิธี การขึ้นรูป ร้อน (ซึ่งหมายถึง เป็นกระบวนการขึ้นรูป หรือการแปรรูปโลหะให้กลายเป็นชิ้นงาน ซึ่งกระบวนการนี้ จะทำในขณะที่โลหะมีอุณหภูมิสูงกว่าอุณหภูมิการตกผลึกใหม่) ซึ่งใน Process นี้เป็นกระบวนการที่ เกิดขึ้นในซัพพลายเออร์ที่ต่างประเทศ (Tier 2) และหลังจากนั้นจึงนำเข้าชิ้นส่วนที่ผ่านกระบวนการ ขึ้นรูปร้อน (Hot Forging) มาแล้วนั้นเข้ามาในประเทศ เพื่อนำมาผ่านกระบวนการยิงทราย ชุบสี และ ทำการตรวจสอบชิ้นงาน โดยซัพพลายเออร์ Tier 1 ก่อนจะมีการส่งชิ้นส่วนคอมม่ามายังบริษัท A เพื่อ ทำการเจียรและนำไปประกอบกับชิ้นส่วนอื่นๆ อีก เพื่อให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์ Fr Axle ส่งมอบต่อ ให้กับลูกค้า ดังภาพที่ 4.8 Business Route สำหรับชิ้นส่วนคอมม่า (Knuckle) ด้านล่าง



ภาพที่ 4.8 Business Route

2. วิเคราะห์จากโครงสร้างราคาของต้นทุนของชิ้นส่วนในแต่ละ Supply Chain โดยโครงสร้างราคาของต้นทุนชิ้นส่วนประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้



ภาพที่ 4.9 โครงสร้างราคาของต้นทุนชิ้นส่วนคอมม่า

ดังนั้นเมื่อมีการนำข้อมูลชิ้นส่วนดังกล่าวด้านบนมาตามที่ยกตัวอย่างจะเห็นได้ว่าโครงสร้างของราคาต้นทุนของชิ้นส่วนคอมม่า นั้น มีโครงสร้างในส่วนของค่ากระบวนการที่ค่อนข้างมาก และส่งผลมาถึงต้นทุนโดยรวมให้มีราคาสูงกว่า ครึ่งหนึ่งของราคาชิ้นงานรวม สรุปจึงควรจะต้องมีการวิเคราะห์และศึกษา ถึงกระบวนการเพื่อการลดต้นทุนจึงจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนรวมให้ต่ำลงได้ จากข้อมูลดังกล่าวตามภาพที่ 4.9 ผู้ให้คำปรึกษาเล็งเห็นว่าควรจะมีการปรับปรุงและศึกษาวิธีการในการลดต้นทุนในส่วนของค่ากระบวนการ ว่ามีกระบวนการใดบ้างที่อาจมากเกินไปต่อการผลิต

## 4.2 การนำแนวทางและหลักการงานโดยใช้หลักของ Lean Six Sigma ในการบริหาร และจัดการกับ Supply Chain เพื่อการลดต้นทุน

การดำเนินธุรกิจของแต่ละองค์กร จำเป็นต้องแสวงหากำไรสูงสุด เพื่อเป็นผลตอบแทนต่อการทำงาน และกำไรของธุรกิจที่สมเหตุสมผลนั้น ก็เป็นรางวัลที่สังคมมอบให้กับองค์กรธุรกิจเพื่อเป็นการตอบแทนที่องค์กรธุรกิจได้ปฏิบัติตามพันธกิจ และให้สิ่งที่ดีกับสังคม ซึ่งกลยุทธ์การลดต้นทุนการผลิต ก็เป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการเพิ่มผลกำไรขององค์กรธุรกิจ และเป็นกลยุทธ์ที่เน้นที่การสำรวจและแก้ไขจุดบกพร่องภายในองค์กรธุรกิจ ซึ่งกลยุทธ์นี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจในยุคที่เศรษฐกิจตกต่ำ และเพื่อการเพิ่มศักยภาพของการแข่งขัน ซึ่งโดยปกติแล้วต้นทุนรวมจะประกอบด้วย ต้นทุนคงที่ประมาณร้อยละ 5 ต้นทุนผันแปรประมาณร้อยละ 95 และโดยในทางปฏิบัติต่างๆ ไปแล้วการลดต้นทุนที่เป็นต้นทุนผันแปร โดยวิธีต่างๆ ดังนี้

1. ให้ลดของเสียจากวัตถุดิบที่ใช้ไม่ได้
2. ใช้ระบบ Just in Time ในการบริหารสินค้าคงคลัง
3. ลดต้นทุนการขนส่ง
4. เพิ่มเปอร์เซ็นต์การใช้งานเครื่องจักร (% Utility)
5. พิจารณาถึงความเหมาะสมของกระบวนการในการผลิต
6. เลือกใช้เครื่องจักรเครื่องที่มีประสิทธิภาพสูง ต้นทุนเดินเครื่องจักรต่ำ

### 4.2.1 การผลิตแบบลีน (Lean)

คือปรัชญาในการผลิตที่ถือว่าความสูญเปล่า (Wastes) เป็นตัวการที่ทำให้เวลาที่ใช้ในการผลิตยาวนานขึ้น ดังนั้นการผลิตแบบลีน (Lean) จึงเป็นการนำเทคนิคต่างๆ มาใช้เพื่อกำจัดความสูญเปล่าออกไปจากกระบวนการผลิต โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อลดต้นทุนและเน้นการขจัดหน้าที่ที่ไม่จำเป็นออกไป ซึ่งมีแนวคิดพื้นฐานคือการพยายามรักษาการไหลของสินค้าให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และใช้ระบบการผลิตแบบ Just in time (ให้ผลิตเฉพาะสิ่งที่จำเป็น ในปริมาณที่จำเป็น และในเวลาที่เหมาะสม) โดยแบ่งกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสูญเปล่าต่างๆ ในการผลิตออกเป็น 2 ประเภท คือ

#### 4.2.1.1 กิจกรรมเพิ่มคุณค่า (Value-Added Activities หรือ VA)

คือกิจกรรมใดๆ ก็ตามที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อรูปร่างของวัตถุดิบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า



#### 4.2.1.2 กิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่า (Non-Value Added Activities หรือ NVA)

คือกิจกรรมใดๆ ก็ตามที่ใช้ทรัพยากร เช่น เครื่องจักร เวลา พนักงาน แต่ไม่ได้มีส่วนในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งในบางครั้งจะเรียกกิจกรรมเหล่านี้ว่า “ความสูญเปล่า” ในกระบวนการ และสามารถแบ่งกิจกรรมที่สูญเปล่าเหล่านี้ออกเป็น 2 ประเภทย่อยดังนี้

1. กิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่า แต่มีความจำเป็นต้องทำกิจกรรมเหล่านี้ ไม่สามารถกำจัดทิ้งได้ทันทีแต่ต้องลดให้เหลือเท่าที่จำเป็น

2. กิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่าและไม่มีความจำเป็นต้องทำ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สามารถกำจัดทิ้งได้ทันที ที่พบความสูญเปล่าของกิจกรรม ที่เกิดขึ้นในกระบวนการซึ่งมีการประมาณการโดยรวมร้อยละ 95 ของเวลาที่สินค้าอยู่ในโรงงานเป็นเวลาที่ใช้ไปกับกิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่า

การผลิตแบบลีน (Lean) โดยมีรากฐานของระบบการผลิตมาจากระบบการผลิตในรูปแบบของระบบของโตโยต้า โดยระบบการผลิตแบบโตโยต้านี้เกิดจากการทดลองปฏิบัติ และลองผิด แบบลองผิดและลองถูก โดยมีวัตถุประสงค์หลักก็เพื่อทำการลดต้นทุน โดยมุ่งเน้นการขจัดหน้าที่ที่ไม่จำเป็นออกไป จากกระบวนการในแต่ละกิจกรรม ซึ่งมีแนวคิดพื้นฐานคือ การพยายามรักษาการไหลของสินค้า (Process Flow) ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และใช้ระบบการผลิตแบบ Just in time ซึ่งหมายถึง คำสั่งในการสั่งผลิต ที่มีการเฉพาะเจาะจงให้ผลิตเฉพาะสิ่งที่จำเป็น ในปริมาณที่จำเป็นและในเวลาที่เหมาะสม

#### 4.2.2 Six Sigma

เป็นแนวทางในการบริหารที่มุ่งเน้นในการลดความผิดพลาด ลดความสูญเปล่า ซึ่งเป็นกระบวนการเชิงธุรกิจที่ทำให้องค์กรต่างๆ ปรับปรุงความสามารถโดยการออกแบบและตรวจสอบกิจกรรมเพื่อลดความสูญเสีย ลดการใช้ทรัพยากรและเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า

หลักการสำคัญของกลยุทธ์ Six sigma มีทั้งหมด 5 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย

Define-Measure – Analyze – Improve – Control

Define คือ ขั้นตอนการระบุและคัดเลือกหัวข้อเพื่อการดำเนินการตามโครงการ Six Sigma ในองค์กรโดยมีขั้นตอนการคัดเลือกโครงการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 โครงการนั้นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร (Business Goal)

ขั้นตอนที่ 2 มอบหมายให้ฝ่ายต่างๆ ที่เสนอโครงการไปพิจารณาหากกลยุทธ์ (Strategy) ในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร (ตามขั้นตอนที่ 1)

ขั้นตอนที่ 3 แต่ละฝ่ายนำเสนอกลยุทธ์ในการดำเนินการให้ผู้บริหารทราบ และเมื่อผู้บริหารเห็นชอบแล้วให้กลับไปกำหนดพื้นที่ที่จะดำเนินงาน (High Potential Area)

ขั้นตอนที่ 4 ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้าย หลังจากกำหนดพื้นที่ที่จะดำเนินการได้แล้ว ให้แต่ละฝ่ายกลับไปพิจารณาหัวข้อย่อยที่จะใช้ในการดำเนินการ

Measure เป็นขั้นตอนการวัดความสามารถของกระบวนการที่เป็นจริงในปัจจุบัน ขั้นตอนการวัดจะแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 Plan Project with Metric คือ การวางแผนและดำเนินการคัดเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสมในการดำเนินการโครงการ

ขั้นตอนที่ 2 Baseline Project คือ การวัดค่าความสามารถของกระบวนการที่เป็นจริงในปัจจุบันโดยวัดผ่านตัวชี้วัดต่างๆ ที่เลือกสรรมาจากขั้นตอน Plan Project with Metric

ขั้นตอนที่ 3 Consider Lean Tools คือ วิธีการปรับปรุงกระบวนการด้วยการใช้เทคนิคต่างๆ ของวิศวกรรมอุตสาหกรรม

ขั้นตอนที่ 4 Measurement System Analysis (MSA) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากเป็นขั้นตอนการตรวจสอบเครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการทำงานว่ามีความปกติหรือไม่ก่อนจะลงมือปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 5 Organization Experience หมายถึง ขั้นการนำประสบการณ์ที่ผ่านมาขององค์กรจะช่วยคิดในการแก้ไขปัญหา

Analyze ขั้นตอนนี้ เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุหลักของปัญหา ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ในเชิงสถิติเพื่อที่จะทำการระบุสาเหตุหลักที่ส่งผลโดยตรงต่อปัญหานั้นๆ ซึ่งเรียกสาเหตุหลักนี้ว่า KPIV (Key Process Input Variable) ซึ่งต้องสามารถระบุให้ชัดเจนว่า อะไรคือ KPIV ของปัญหาและต้องสามารถเชื่อมโยงกับ ตัวหลักของกระบวนการ หรือที่เรียกว่า KPOV (Key Process Output Variable) ให้ได้ หลักการสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ การตรวจสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) ผังการกระจาย (Scattering Diagram) การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) เป็นต้น

Improvement ขั้นตอนนี้คือการปรับตั้งค่าสาเหตุหลัก (KPIV) โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ผลลัพธ์ของกระบวนการเป็นไปตามต้องการวัดดูประสงค์ขององค์กร ด้วยการใช้เทคนิคการออกแบบทดลอง (Design of Experiment: DOE) เพื่อปรับตั้งค่าสภาวะต่างๆ ของกระบวนการให้เป็นไปตามความต้องการ

Control ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายซึ่งต้องดำเนินการออกแบบระบบควบคุมคุณภาพของกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่ากระบวนการจะไม่สามารถย้อนไปมีปัญหาเหมือนเดิมอีก

“DMAIC ซึ่งเป็นวิธีการหรือกระบวนการขั้นพื้นฐาน ซึ่งอาจให้คำจำกัดความ ได้ดังนี้ คือ Define: ต้องไม่มีการยอมรับความผิดพลาด, Measure: กระบวนการภายนอกที่หาจุดวิกฤต

เชิงคุณภาพ Analysis: ทำไมความผิดพลาดจึงเกิดขึ้น, Improve: การลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้น, Control: ต้องควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมาย”

ลักษณะของความสูญเปล่าสามารถแบ่งออกเป็น 8 อย่าง ตามหลักของ Lean Six Sigma ดังนี้

1. การเกิดของเสียและการแก้ไขชิ้นงานที่เสียในกระบวนการ ทำให้ต้องทำงานเพิ่มขึ้นเพื่อชดเชยสินค้าที่เสีย เป็นผลให้ต้นทุนสูงขึ้น (Defect)
2. การผลิตชิ้นงานที่มากเกินไป คือเป็นการผลิตชิ้นงานที่เกินความต้องการ ซึ่งจะทำให้ผู้ผลิตต้องแบกรับภาระในส่วนของต้นทุนเอาไว้ (Over Production)
3. การรอคอย ทำให้ใช้ประโยชน์จากแรงงานและเครื่องจักรได้ไม่เต็มที่ (Waiting)
4. การที่ไม่ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน หรือเปิดโอกาสให้พนักงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ เป็นการที่องค์กรไม่ได้ใช้ประโยชน์จากความสามารถของพนักงานให้เต็มที่ (Non – Utilized Talent)
5. การขนย้ายมากเกินไปมีผลทำให้สายการผลิตเกิดความวุ่นวายและมีต้นทุนด้านการขนย้ายเพิ่มขึ้น (Transportation)
6. สินค้าคงคลัง หมายถึงมีวัตถุดิบ WIP (Work in Process) หรือการที่มีสินค้าสำเร็จรูปที่มากเกินไปความต้องการ ซึ่งหมายถึงต้นทุนที่ต้องแบกรับไว้ (Inventory)
7. การเคลื่อนไหวโดยที่ไม่มีจำเป็น เช่นการเคลื่อนไหวของร่างกายที่มากเกินไป ความจำเป็นสาเหตุจากการจัดลำดับงานของแต่ละกระบวนการไม่เหมาะสม หรือผังโรงงานไม่เหมาะสม ซึ่งทำให้พนักงานเมื่อยล้า (Motion)
8. กระบวนการที่มากเกินไป คือการทำงานที่มีขั้นตอนมากเกินไปจนความจำเป็นจะส่งผลให้ต้นทุนเพิ่มขึ้น รวมถึงพนักงานเกิดความเมื่อยล้าเพิ่มมากขึ้น (Extra-Processing)

## บทที่ 5

### การเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา (Improve) และกลยุทธ์ (Strategic)

#### 5.1 นำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา

ในบทที่ผ่านมาทางผู้ให้คำปรึกษาได้ทำการวิเคราะห์ และได้จัดลำดับความสำคัญของสาเหตุปัญหาที่ส่งผลให้เกิดกับปัญหาหลัก คืออัตราส่วนผลกำไรต่อยอดขาย (Net Profit Margin) ของบริษัท นั้นต่ำกว่าคู่แข่งซึ่งมีสาเหตุหลักเกิดมาจากต้นทุนขายของสินค้า (Cost of Goods Sold) ที่สูง และจากการศึกษาสภาพตามอาการของปัญหานั้นในเบื้องต้น โดยสรุปเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาดังนี้

1. โดยการเพิ่มสัดส่วนการใช้ชิ้นส่วนภายในประเทศให้เพิ่มขึ้น เพื่อลดการนำเข้าชิ้นส่วนจากต่างประเทศ (บริษัทแม่)
2. หาวิธีในการวิเคราะห์กระบวนการผลิตที่เหมาะสม โดยการจัดทำฐานข้อมูลซัพพลายเชนเพื่อการวิเคราะห์
3. หาวิธีในการลด Part Defect จากซัพพลายเออร์ เพื่อไม่ให้เกิดต้นทุนในการบริหารจัดการที่ไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

##### 5.1.1 เพิ่มสัดส่วนการใช้ชิ้นส่วนภายในประเทศให้เพิ่มขึ้น

ในการเพิ่มสัดส่วนการใช้ชิ้นส่วนภายในประเทศให้เพิ่มขึ้นนั้นสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงคือเรื่องของคุณภาพและกำไรที่เกิดจากการใช้ชิ้นส่วนในประเทศเพิ่มมากขึ้น ซึ่งมีหัวข้อในการพิจารณาในการทำ Localization คือ

1. Supplier ภายในประเทศมีความสามารถในการผลิตโดยมีต้นทุนของราคาชิ้นส่วนต่ำกว่าราคา CIM < 0.8 ของประเทศที่ผลิตชิ้นส่วน CKD

สูตรการคำนวณ CIM

$$\text{CIM} = \frac{\text{ราคาชิ้นส่วนที่ผลิตในประเทศ}}{\text{ราคาหน้าโรงงานของบริษัทแม่}}$$

2. ซัพพลายเออร์ในประเทศไทยมีศักยภาพในการผลิตชิ้นส่วนภายใต้มาตรฐานบริษัท A โดยมีขั้นตอนการทำ Localization ดังภาพที่ 5.1

ผู้รับผิดชอบ	Flow Chart	รายละเอียด
หน่วยงานจัดซื้อ	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           จัดงานแสดงชิ้นงาน CKD ที่ต้องการ ทำ Localize (CKD Exhibition)         </div>	รวบรวมรายการชิ้นส่วน CKD เพื่อทำการสั่งซื้อมาเป็นตัวอย่างในการ จัดงานแสดงชิ้นงาน
หน่วยงานจัดซื้อ	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           ออกเอกสาร ร้องขอในเสนอราคา         </div>	
Supplier	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           ส่งใบเสนอราคา         </div>	เกณฑ์ในการประเมิน 1) Supplier ภายในประเทศมีความสามารถในการผลิตโดยมีต้นทุน ของราคาชิ้นส่วนต่ำกว่าราคา CIM < 0.8 ของประเทศที่ผลิตชิ้นส่วน CKD 2) ซัพพลายเออร์ในประเทศไทยมีศักยภาพในการผลิตชิ้นส่วน
หน่วยงานจัดซื้อ	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           พิจารณาอนุมัติ         </div>	
หน่วยงานจัดซื้อ	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           ยื่นเรื่องในกับบริษัทแม่ เพื่อขอการอนุมัติในการทำ Localize         </div>	OK
หน่วยงานจัดซื้อของบริษัทแม่	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           บริษัทแม่ พิจารณาอนุมัติ         </div>	
หน่วยงานควบคุมคุณภาพ	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           แจ้งให้กับ Supplier ที่ได้รับการ พิจารณาในการผลิตชิ้นส่วนในประเทศ         </div>	OK
หน่วยงานจัดซื้อ	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           ออกเอกสาร A-ECR         </div>	
หน่วยงานจัดซื้อ	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           ยื่นเอกสาร A-ECR ให้กับทางบริษัทแม่ เพื่อทำการออกเอกสาร A-ECI         </div>	OK
หน่วยงานวิจัยและออกแบบ ผลิตภัณฑ์ของบริษัทแม่	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           ออกเอกสาร A-ECI         </div>	
หน่วยงานจัดซื้อ	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           ยื่น A-ECI และ LOI ให้กับทาง Supplier         </div>	OK
Supplier	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           เตรียมการผลิตชิ้นส่วนภายในประเทศ         </div>	
หน่วยงานควบคุมคุณภาพ	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           ตรวจสอบและอนุมัติ ชิ้นงานตัวอย่าง         </div>	OK
หน่วยงานควบคุมคุณภาพ	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           ส่งชิ้นงานตัวอย่าง พร้อมข้อมูลการ ตรวจสอบให้กับบริษัทแม่         </div>	OK
หน่วยงานควบคุมคุณภาพของ บริษัทแม่	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           ตรวจสอบและอนุมัติ ชิ้นงานตัวอย่าง         </div>	
หน่วยงานควบคุมการผลิต	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           เปลี่ยนชิ้นส่วน CKD เป็น Local Part         </div>	OK
หน่วยงานบริหารงานชิ้นส่วน	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           Run Down         </div>	
Supplier	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           เริ่มผลิตชิ้นส่วนที่ผลิตในประเทศ         </div>	OK

ภาพที่ 5.1 ขั้นตอนปฏิบัติงานในการทำ Localization

3. ประเมินผลจากการทำLocalizationที่ศึกษามานี้สามารถทำให้สร้างกำไรทั้งบริษัท Aและบริษัทแม่โดยการสรุปสาเหตุ และตัวอย่างดังนี้ คือ

#### สรุปหลักการ

1. การซื้อชิ้นส่วนภายในประเทศมีผลทำให้ต้นทุนของผลิตภัณฑ์ลดลงเฉลี่ยประมาณ 40% ต่อชิ้นส่วน 1 ชิ้น

2. บริษัทแม่ได้ค่า Royalty มากขึ้น

กรณีศึกษาสำหรับการคำนวณผลตอบแทนเปรียบเทียบผลกำไรจากการเพิ่มสัดส่วน Localization

กรณีศึกษา (Case)	คำนวณสิ่งที่เป็นค่าใช้จ่ายของทางบริษัท A	ผลกำไรที่เพิ่มขึ้นของทางบริษัท A	ผลกำไรของทางบริษัทแม่ ที่ประเทศญี่ปุ่น
<b>Current</b> มีการพึ่งพาการใช้ชิ้นส่วน CKD จากบริษัทแม่ ที่ประเทศญี่ปุ่น	1) ค่าใช้จ่ายในการซื้อ CKD Part	-	ได้กำไร 3% ต่อชิ้นส่วน 1 ชิ้น
	ตัวอย่าง : ต้นทุน CKD Part = 647,543 บาท	-	$(647,543/1.03)*0.03=18,860$ บาท
	2) ค่า Royalty (ราคาขาย - ราคาต้นทุน CKD Part) x 6%	-	$(1,200,000-647,543)*0.06=33,147$ บาท
			52,007 บาท (18,860 + 33,147)
<b>New</b> ใช้ชิ้นส่วนที่ผลิต/ขายโดยซัพพลายเออร์ภายในประเทศ (ลดการพึ่งพาการใช้ชิ้นส่วน CKD)	1) ค่าใช้จ่ายในการซื้อ Local Part (ต้นทุนลดลง 40%)	ผลกำไร(Profit) ของFinish Goods เพิ่มขึ้นเนื่องจากต้นทุนลดลง 40% ต่อชิ้นส่วน 1 ชิ้น	-
	ตัวอย่าง : ต้นทุน Local Part =388,527 บาท	$(647,543-388,525)=259,017$ บาท	-
	2) ค่า Royalty (ราคาขาย x 6%)	-	เพิ่มขึ้น $(1,200,000*0.06 = 72,000$ บาท)

ภาพที่ 5.2 จำนวนผลตอบแทนเปรียบเทียบผลกำไรจากการเพิ่มสัดส่วน Localization

### 5.1.2 การรวบรวมและทำฐานข้อมูลของผลิตภัณฑ์ (Supply Chain Database)

การวิเคราะห์กระบวนการที่เหมาะสมนั้น ต้องมีการวิเคราะห์จากฐานข้อมูลที่มีความละเอียดและครบถ้วนของข้อมูลเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้องของกระบวนการผลิต ดังนั้นในการจัดการเพื่อให้บรรลุถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่องค์กรตั้งไว้นั้น ดังที่กล่าวมาควรเริ่มต้นจากการมีข้อมูลที่แท้จริงเพื่อประกอบการวิเคราะห์ ทั้งนี้ฐานข้อมูลของSupply Chain ที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ความเที่ยงตรง (Accuracy) ฐานข้อมูลที่ดีต้องมีความเที่ยงตรงและชัดเจน ซึ่งเกิดจากการให้ข้อมูลที่เป็นจริงจากผู้ให้ข้อมูล โดยมีความคลาดเคลื่อนที่น้อยที่สุด ดังนั้น ประสิทธิภาพของการตัดสินใจจึงย่อมขึ้นอยู่กับความถูกต้อง และอาจมีส่วนที่สามารถส่งผลกระทบทำให้ตัดสินใจผิดพลาดตามไปด้วย

2. ทันท่วงที (Timeliness) ฐานข้อมูลนอกจากเที่ยงตรงแล้วยังจะต้องมีคุณสมบัติที่สามารถใช้ข้อมูลได้ทันที ไม่มีความยากช้าจนเกินไป เพราะเมื่อถ้าผู้บริหารได้รับมาล่าช้า อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการตัดสินใจ

3. ความสมบูรณ์ (Completeness) ฐานข้อมูลขององค์กรที่ดี จะต้องมีความสมบูรณ์ที่จะช่วยทำให้การตัดสินใจเป็นไปด้วยความถูกต้อง แม้แต่ถ้าฐานข้อมูลมีปริมาณมาก แต่อาจไม่ได้หมายความว่าฐานข้อมูลที่ดี เพราะอาจจะเป็นข้อมูลที่มีมากและเกินความจำเป็น

4. ความสอดคล้องกันกับความต้องการของผู้ใช้ข้อมูล (Relevance) ฐานข้อมูลที่ดีอีกประการหนึ่งคือ ต้องมีความสอดคล้องกันกับความต้องการหรือสามารถที่จะตอบสนองต่อความต้องการของผู้ที่จะนำไปใช้เพื่อการตัดสินใจ ดังนั้นการสอบถามความต้องการของผู้ใช้งาน จึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมากในการออกแบบฐานข้อมูลเพื่อให้ง่าย และเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการใช้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์จากฐานข้อมูล

5. การเข้าถึงข้อมูลเพื่อการตรวจสอบได้ ทั้งนี้เพื่อให้การตัดสินใจได้เกิดความรอบคอบ และป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดจากการตัดสินใจในการใช้ข้อมูลในการอ้างอิง

คุณลักษณะดังกล่าวข้างต้น มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีความพยายามในการรวบรวมข้อมูล Supply Chain ให้มีความครบถ้วนครอบคลุมในทุกๆ ผลิตภัณฑ์ และปัญหาที่องค์กรส่วนมากมักจะเจอคือ การไม่สามารถรับรู้ถึง Supply Chain ของตัวผลิตภัณฑ์ได้อย่างครบถ้วน

### 5.1.2.1 ขั้นตอนในการวิเคราะห์ Supply Chain

มีขั้นตอน ดังภาพ 5.3

ผู้รับผิดชอบ	หน่วยงาน	Flow Chart	รายละเอียด
STAFF	หน่วยงานจัดซื้อ	Request supply chain data from suppliers	ร้องขอเอกสาร (Document Sheet A) Supply chain จาก Supplier
	Supplier	Make supply chain and sent to Planning	Supplier จัดทำ Supply chain และส่งให้ทางหน่วยงานจัดซื้อ
STAFF	หน่วยงานจัดซื้อ	Check data complete	หน่วยงาน planning ดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล - กรณีข้อมูลไม่ครบดำเนินการส่งกลับให้ Supplier แก้ไข
STAFF	หน่วยงานจัดซื้อ	Sent document to Planing Team for Check data	หน่วยงานจัดซื้อส่งเอกสารเพื่อให้ทางหน่วยงานวิศวกรรมจัดซื้อเพื่อ ดำเนินการตรวจเช็คข้อมูลต่อ
	หน่วยงานวิศวกรรมจัดซื้อ	Check data correct, sign	หน่วยงานวิศวกรรมจัดซื้อดำเนินการตรวจสอบข้อมูลความถูกต้องของ จำนวน Item , P/No. , P/Name ,Chain และ Location กรณีที่มี การแก้ไขขอให้ใช้หมึกสีแดงแก้ไขลงในเอกสาร และเซ็นชื่อผู้ ตรวจสอบ จากนั้นส่งให้หน่วยงานจัดซื้อ
STAFF	หน่วยงานจัดซื้อ	Scan document data to supplier for revise	หน่วยงาน Planning => Scan เอกสาร Supply Chain ส่งให้ทาง Supplier ดำเนินการแก้ไข
	Supplier	Revised Supply Chain and sent to Planning Team for recheck	Supplier ทำการแก้ไขเอกสาร และส่งให้กับทางหน่วยงานจัดซื้อ ตรวจสอบอีกครั้ง
STAFF	หน่วยงานจัดซื้อ	Recheck Data Supplier Chain	- หน่วยงาน Planning ทำการตรวจเช็คข้อมูล กรณีไม่ถูกต้อง ส่งกลับให้ Supplier แก้ไข - กรณีข้อมูลถูกต้องดำเนินการส่งเอกสารอนุมัติ
ผู้อำนวยการฝ่าย	หน่วยงานจัดซื้อ และหน่วย งานวิศวกรรมจัดซื้อ	Approved	ผู้อำนวยการฝ่ายจัดซื้อและผู้อำนวยการฝ่ายวิศวกรรมจัดซื้อเซ็นชื่ออนุมัติ
STAFF	หน่วยงานจัดซื้อ	Filling document	ดำเนินการจัดเก็บเอกสาร

ภาพที่ 5.3 ขั้นตอนปฏิบัติงาน Supply Chain



### 5.1.2.2 การจัดทำฐานข้อมูลสำหรับชิ้นส่วน

โดยหลักทั่วๆ ของการทำฐานข้อมูลที่มีการรวบรวมข้อมูลควรใช้ Microsoft Excel ในการทำเพื่อที่ง่ายต่อการรวบรวม และจัดทำเป็นรายงานเมื่อต้องการ ดังนั้นจึงแบ่งขั้นตอนในการทำดังนี้

กำหนดและออกแบบความต้องการที่อยากจะทราบสำหรับผลิตภัณฑ์ โดยแบ่งเป็น 3 ส่วนใหญ่ๆ ดังนี้

#### (1) การกำหนด Section 1. (BOM Part List)

คือโครงสร้างส่วนประกอบชิ้นงานที่ ซัพพลายเออร์ผลิตอยู่ ซึ่งการจัดทำเอกสารนี้จะไล่ตามรายการชิ้นส่วนที่มีการผลิตทุก component ซึ่งต้องประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้

##### หมายเลข ช่อง ที่ 1.Biz.

คือประเภทของชิ้นงานที่ผลิตให้กับ HMMT ซึ่งมีอยู่ 2 กลุ่มงาน (ใส่ทุกบรรทัดเพื่อกำกับรายการ)

- Parts คือชิ้นส่วนที่ไม่ได้ใช้เพื่อการผลิตรถ บริษัท A
- Truck คือชิ้นส่วนที่ใช้สำหรับผลิตรถ บริษัท A เท่านั้น

##### หมายเลข ช่อง ที่ 2.Model

คือรุ่นของรถยนต์สำหรับชิ้นงานนั้น ๆ (ใส่ทุกบรรทัดเพื่อกำกับรายการ)

- Model สำหรับ Part biz. เช่น 692N, 301L, 380L, Isuze
- Model สำหรับ Truck biz. เช่น Y184, 036A, Bus

##### หมายเลข ช่อง ที่ 3.ซัพพลายเออร์

คือชื่อ ซัพพลายเออร์ที่ขายชิ้นส่วนนี้ให้กับ Hino A (ใส่ทุกบรรทัดเพื่อกำกับรายการ)

##### หมายเลข ช่อง ที่ 4.No. Control Level

คือเลขระบุตำแหน่งของชิ้นส่วนต่าง ๆ ตามโครงสร้าง BOM โดยใช้ค่าเริ่มต้น = 0 (ใส่ทุกบรรทัดเพื่อกำกับรายการ) (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน "การลงข้อมูล BOM Control")

##### หมายเลข ช่อง ที่ 5.Ass'y Part No.

คือ P/No. แม่ 10 หลัก (ใส่ทุกบรรทัดเพื่อกำกับรายการ) Modify Lev. คือสถานะของการ Modify (หากไม่มีให้ใส่เลข 0)

**หมายเลข ช่อง ที่ 6.Component Part No.**

คือ P/No. ของชิ้นส่วนย่อย 10 หลัก หากเป็นชิ้นงานที่ไม่มี component ให้ใส่ P/No. แม่ (ใส่ทุกบรรทัด เพื่อกำกับรายการ) Modify Lev. คือสถานะของการ Modify (หากไม่มีให้ใส่เลข 0)

**หมายเลข ช่อง ที่ 7.Part Name**

คือชื่อของชิ้นส่วนตาม drawing

**หมายเลข ช่อง ที่ 8. Q'ty use for 1 unit (Level 0)**

คือจำนวนชิ้นส่วนที่ใช้ในการผลิตงาน P/No Level 0 (ค่าตั้งต้นคือ 1)

**(2) การกำหนด Section 2. (Routing Supply)**

คือส่วนที่ระบุการซื้อขายชิ้นงานประเภทต่าง ๆ โดยระบุไปถึงผู้ขาย และ ผู้ซื้อ ในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งประกอบไปด้วยดังนี้

**หมายเลข ช่อง ที่ 9. S/P Received Order**

คือชื่อของผู้จัดเตรียมชิ้นงาน (รับ Order) เพื่อส่งให้กับลูกค้า ซึ่งมีหลายรูปกรณี

- กรณีที่ 1 ลูกค้าซื้อแต่ P/No. แม่อย่างเดียว ตามตัวอย่าง P/No. Ass'y 421270E0010 และ 421270E0020 (ต้องระบุ Terminal receive ด้วย)
- กรณีที่ 2 ลูกค้าซื้อทั้ง P/No. แม่และ ชื่อ Component ด้วย ตามตัวอย่าง P/No. Ass'y 515040L020 (ต้องระบุ Terminal receive ด้วย)
- กรณีที่ 3 ลูกค้าซื้อชิ้นงานนั้น ๆ โดยตรงจากผู้ผลิต Teir ถัดไปของ ซัพพลายเออร์ตามตัวอย่าง P/No. Component 515590L010A (ต้องระบุ Terminal receive ด้วย)

\*\*\*\*\* กรณีนี้โปรดสังเกตว่า ชื่อ ซัพพลายเออร์ของ Delivery Area (8) จะไม่ตรงกับ S/P (3) \*\*\*\*\*

- กรณีที่ 4 ชิ้นส่วนนั้นใช้อยู่ภายในบริษัทของ ซัพพลายเออร์เอง (ให้ระบุ Not order)

\* Terminal Receive คือสถานที่ส่งชิ้นงานในจุดต่างๆ ตามที่ บริษัท A กำหนด ซึ่งชิ้นส่วนแต่ละรายการอาจจะมีการเรียกให้ส่งชิ้นงานมากกว่า 1 plant ก็ได้

**หมายเลข ช่อง ที่ 10.Terminal Receive**

คือสถานที่ส่งชิ้นงานในจุดต่าง ๆ ตามที่ Hino A กำหนด ซึ่งชิ้นส่วนแต่ละรายการอาจจะมีการเรียกให้ส่งชิ้นงานหลาย Plant ก็ได้

- บริษัท A คือ บริษัท A สำโรง
- ซัพพลายเออร์ของบริษัท A TAKABE คือ บริษัท ทาเคเบะ (Flage 2)
- Rebitsu คือ P/NO digits ที่ 11-12 ในการออก ORDER
- บริษัท A คือ บริษัท A บางพลี
- ซัพพลายเออร์ของบริษัท A OLT คือ บริษัท โอกาโมโต้ (Flage 2)
- Modify Lev. คือสถานการณ์ Modify ในการออก ORDER
- บริษัท A คือ บริษัท A บางปะกง
- ซัพพลายเออร์ของบริษัท A TTTC คือ บริษัท โตโยต้าฟูโซ (V to V)
- บริษัทเซลส์ ของบริษัท A HMST1 คือ Hino Motors Sales

(Service part สำหรับหลักสี่)

### (3) การกำหนด Section 3. (Manufacturing Chain)

คือส่วนที่ระบุการแหล่งที่มาของวัตถุดิบ และแหล่งที่ผลิตของชิ้นส่วน

ต่าง ๆ

#### หมายเลข ช่อง ที่ 11. Production type at S/P Direct

คือสถานะที่มาของชิ้นงานสำหรับการดำเนินงานของ ซัพพลายเออร์เอง

โดยกำหนดให้มี 2 สถานะคือ

- In-House คือ ชิ้นส่วนนั้น ๆ ซัพพลายเออร์ดำเนินการผลิตเอง
- Out-House คือ ชิ้นส่วนนั้น ๆ ซัพพลายเออร์ส่งไปให้บริษัทอื่นผลิต

ให้ หรือซื้อมาจากที่อื่น

#### หมายเลข ช่อง ที่ 12. Type of Mat'l or Pu Part

คือประเภทของวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนที่ซื้อมาใช้งานโดยกำหนดไว้ 4

ประเภทคือ

1. Mat Import คือ วัตถุดิบนั้น ๆ ที่ ซัพพลายเออร์ซื้อมาจากผู้นำเข้า (Trader) ซึ่งต้องระบุ ชื่อผู้นำเข้า, Stock ที่ ware trader, ประเทศและชื่อแหล่งกำเนิดพร้อมทั้ง Standard shipment

2. Pu Import คือชิ้นส่วนย่อยที่ ซัพพลายเออร์ซื้อมาจากผู้นำเข้า (Trader) ซึ่งต้องระบุ ชื่อผู้นำเข้า, Stock ที่ ware trader, ประเทศและชื่อแหล่งกำเนิด พร้อมทั้ง Standard shipment

3. Mat Local คือ วัตถุดิบนั้น ๆ ที่ ซัพพลายเออร์ซื้อภายในประเทศไทย โดยไม่ต้องระบุ columns ที่ AE-AL เป็นกรณีที่ซื้อวัตถุดิบที่ซื้อมาใช้ผลิตในโรงงานของตนเอง

4. Pu Local คือ ชื้อชิ้นส่วนย่อยจากบริษัทอื่น โดยจะต้องระบุว่า  
รายละเอียดว่าซื้อมาจากบริษัทใด

มีกระบวนการผลิตอย่างไรบ้าง ในช่อง columns AL-AR

#### หมายเลข ช่อง ที่ 13. Purchase Part / Material Source

คือ การระบุแหล่งที่มาของวัตถุดิบ หรือชิ้นส่วน เฉพาะกรณีที่มีการ  
นำเข้าจากต่างประเทศ

Trader name คือ ระบุชื่อของผู้นำเข้า (Trader)

ซื้อ  
มา)

- Std. stock (day) คือ ระบุจำนวนวันที่เก็บ stock ที่ ware trader
- Foreign country คือ ระบุประเทศแหล่งกำเนิด (ประเทศที่ผู้นำเข้า

- Foreign ซัพพลายเออร์คือ ระบุชื่อของแหล่งกำเนิด
- Mat'l Spec คือ spec material ตาม drawing
- Thickness (mm.) คือ ความหนาของ Steel sheet

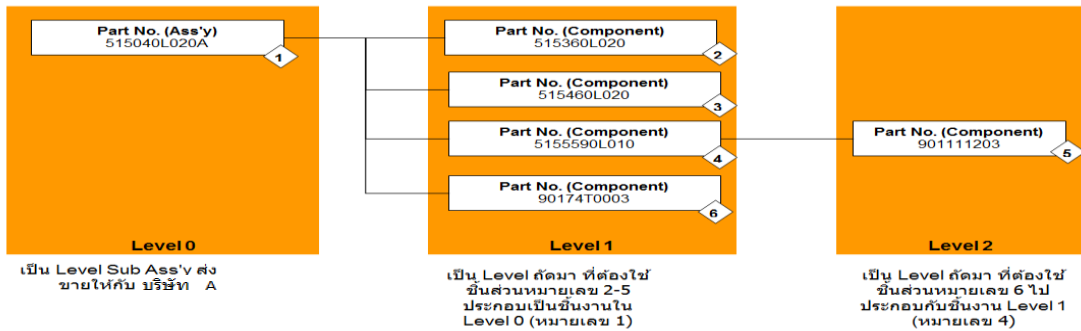
#### หมายเลข ช่อง ที่ 14. Plant Operation

คือสถานที่ผลิตตาม Source Type ซึ่งระบุข้อมูลสำหรับ In-House กับ  
Out Source ดังนี้

- ซัพพลายเออร์คือ ชื่อ ซัพพลายเออร์ที่ทำการผลิตชิ้นส่วนนั้น ๆ
- Plant Name คือ ชื่อ/หมายเลข ของโรงงานที่ผลิตชิ้นส่วนนั้น ๆ
- Country คือ ประเทศที่ตั้งของ Plant นั้นๆ
- Std. Stock คือ Stock ที่อยู่ ณสถานที่ผลิตของ Plant นั้นๆ
- Main Process คือ ชื่อกระบวนการผลิตหลัก ๆ สำหรับชิ้นส่วนนั้น ๆ

หากชิ้นส่วนใด มีกระบวนการผลิตมากกว่า 1 กระบวนการ ให้ลงกระบวนการดังกล่าวในส่วนของ  
Main Process 2 / 3ตามตัวอย่างของ P/No 421270E0020

\*\*\*\*\* หมายเหตุ: วิธีการลงข้อมูลใน section 1 หัวข้อ 4 No.Control  
Level, หัวข้อ 5 Ass'y Part No, หัวข้อ 6 Component Part No.



ภาพที่ 5.4 วิธีการลงข้อมูลใน section 1 หัวข้อ 4, 5, 6

ดังนั้นการจัดทำฐานข้อมูล Supply Chain จึงเป็นการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของชิ้นส่วนทั้งหมดตั้งแต่แรกรวมไปถึงกระบวนการในแต่ละกระบวนการจนกระทั่งสิ้นสุดออกมาเป็นผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบให้กับบริษัท A

ตารางที่ 5.1

แสดงตาราง Section 1. (BOM Part List)

Section 1. (BOM Part List)														
Biz.	Model	SIP (Hino Direct)	No. Control Level						Ass'y Part No. (10 digits)	Modify Lev.	Component P/No (10 digits)	Modify Lev.	Part Name	Q'ty use for 1 unit (Level 0)
			Level 0	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5						
Parts	640A	AIT	1	0	0	0	0	0	43211-KK010	-	43211-KK010	Knuckle, Steering, RH	1	
Parts	640A	AIT	1	0	0	0	0	0	43211-KK010	-	43211-KK010	Knuckle, Steering, RH	1	
Parts	640A	AIT	1	0	0	0	0	0	43212-KK010	-	43212-KK010	Knuckle, Steering, LH	1	
Parts	640A	AIT	1	0	0	0	0	0	43212-KK010	-	43212-KK010	Knuckle, Steering, LH	1	

ตารางที่ 5.2

แสดงตาราง Section 2. (Routing Supply)

Section 2. (Routing supply)										
Customer supply										
Order Data Issue		Terminal Receive								
SIP (Received Order)	P/No	Receiver [ 1 ]	Rebitsu	Level Modifiq	Receiver [ 2 ]	Rebitsu	Level Modifiq	Receiver [ 3 ]	Rebitsu	Level Modifiq
AIT	43211-KK010	บริษัท A								
AIT	43211-KK010	บริษัท A								
AIT	43211-KK010	บริษัท A								
AIT	43211-KK010	บริษัท A								

ตารางที่ 5.3

แสดงตาราง Section 3. (Manufacturing Chain)

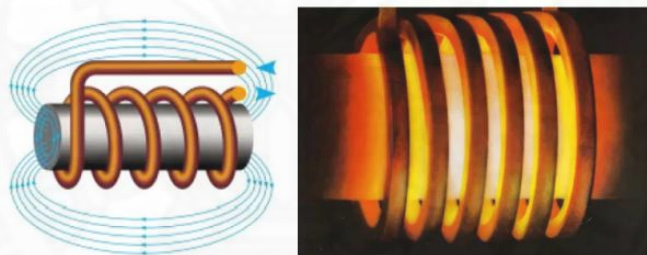
Section 3 (Manufacturing Chain)																						
Source & Manufacturing																						
Production Type at S/P Direct	Purchase Part / Material Source							Plant Operation 1 (Teir 2.)						Plant Operation 2 (Teir 3.)								
	Type of Mat'l or Pu Part	Trader Name	Std. Stock (days)	Foreign Country	Foreign Supplier	Std. Shipment (days)	Mat'l Spec	Thickn ess (mm.)	Supplier	Plant Name	Country	Std. Stock (days)	Main Process [ 1 ]	Main Process [ 2 ]	Main Process [ 3 ]	Supplier	Plant Name	Country	Std. Stock (days)	Main Process [ 1 ]	Main Process [ 2 ]	Main Process [ 3 ]
In house	Mat import	TTC		Japan	ASC		38MnSiVS5		ASC	Aichi	Japan		Heat	Forging	Magna	JRP	Pathumthani	Thailand		EDP		
In house	Mat import	DHL		China	DAYE		38MnSiVS5		SAFC	Shanghai	China		Heat	Forging	Magna	JRP	Pathumthani	Thailand		EDP		
In house	Mat import	TTC		Japan	ASC		38MnSiVS5		ASC	Aichi	Japan		Heat	Forging	Magna	JRP	Pathumthani	Thailand		EDP		
In house	Mat import	DHL		China	DAYE		38MnSiVS5		SAFC	Shanghai	China		Heat	Forging	Magna	JRP	Pathumthani	Thailand		EDP		

จากการกรอกข้อมูลดังกล่าวเป็นของชิ้นส่วนค้อม้าข้างต้น สรุปได้ตาม ฐานข้อมูล Section 1 และ Section 2 ว่า ชิ้นส่วน Kunckle Steering RH/LH เป็นชิ้นส่วนสำหรับธุรกิจ Parts Business และใช้สำหรับโมเดล 640 ซึ่งเป็นชิ้นส่วนที่รับผิดชอบโดยซัพพลายเออร์ หรือผู้ขาย คือ SAT ซึ่งซัพพลายชิ้นส่วนที่เป็น Level 0 คือเป็นชิ้นส่วนที่ใช้เป็นเบอร์ซื้อขายกับทางบริษัท A ซึ่งมีจำนวนการใช้ 1 ชิ้นต่อคัน อีกทั้งชิ้นงานค้อม้านั้นมี Supply Chain ลูกค้ำคือ A และในส่วนของ Section 3 สามารถสื่อความได้ว่า เป็นงานที่เกิดจากการทำที่ (In-house) ซัพพลายเออร์เอง ไม่ได้มีการ ส่งงานต่อออกข้างนอก (Out sourcing) หรือเป็นเพียงแค่ Trading เท่านั้นแต่เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนเอง โดยมีการติดต่อซื้อขายวัตถุดิบผ่านบริษัท TTTC ซึ่งเป็นบริษัทนำเข้าวัตถุดิบจากประเทศญี่ปุ่น โดยบริษัทผู้ผลิตวัตถุดิบคือ บริษัท ASC เป็นวัตถุดิบสเปค 38MnSiVS5 (Mat'l สำหรับงาน Forging) โดยมีกระบวนการในห่วงโซ่อุปทานที่เป็น TIER 2 คือบริษัท ASC (สำหรับเป็นแผนสำรองในการซัพพลายวัตถุดิบ) และในส่วนที่มีการติดต่อซื้อขายวัตถุดิบผ่านบริษัท DHL ซึ่งเป็นบริษัทนำเข้าวัตถุดิบ

จากประเทศจีน โดยบริษัทผู้ผลิตวัตถุดิบคือ บริษัท Daye เป็นวัตถุดิบสเปค 38MnSiVS5 (Mat'l สำหรับงาน Forging) และมีกระบวนการในห่วงโซ่อุปทานที่เป็น TIER 2 คือบริษัท SAFC เชียงไฮ่ ประเทศจีนสำหรับวัตถุดิบที่นำเข้ามาจากประเทศจีน โดยวัตถุดิบจาก 2 แหล่งการผลิตนี้ มีกระบวนการผลิตที่เป็นกระบวนการหลักของการทำชิ้นส่วน อยู่ 3 ส่วนหลักๆ ด้วยกัน คือ Heat → Forging → Magna และสุดท้ายคือกระบวนการในห่วงโซ่อุปทานที่เป็น TIER 3 คือซัพพลายเออร์ JRP ในประเทศไทย โดยจัดทำในกระบวนการของการชุบสีชิ้นส่วน EDP สีดำ นั่นเอง

อธิบายกระบวนการหลักทั้ง 3 ดังนี้

1) Heat คือการให้ความร้อนโดยการเหนี่ยวนำ (Induction Heating) นั้นทำงานโดยอาศัยหลักการที่คล้ายกับหม้อแปลงไฟฟ้าโดยการใช้ไฟฟ้ากระแสสลับไหลผ่านขดลวดก่อให้เกิดสนามแม่เหล็กขึ้น ซึ่งเมื่อมีการใส่ชิ้นโลหะเข้าไปในสนามแม่เหล็กนี้จะเกิดแรงเคลื่อนไฟฟ้าเพื่อเกิดการเหนี่ยวนำ ทำให้เกิดการไหลของกระแสไฟฟ้าในชิ้นโลหะในทิศทางตรงกันข้ามกับทิศทางของกระแสที่ไหลผ่านขดลวดทำให้เกิดความร้อนขึ้นในชิ้นโลหะ



ภาพที่ 5.5 หลักการทำงานของ การให้ความร้อนโดยการเหนี่ยวนำ

โดยหลักการให้ความร้อนโดยการเหนี่ยวนำมีการใช้งานแพร่หลายในอุตสาหกรรมโลหะ โดยสามารถออกแบบสำหรับการให้ความร้อนในลักษณะต่างๆ ได้แก่ การให้ความร้อนแก่ชิ้นโลหะทั้งชิ้น การให้ความร้อนเฉพาะผิวโลหะ และการหลอมโลหะ ซึ่งทำให้สามารถประยุกต์ใช้ในกระบวนการต่างๆ รวมไปถึงกระบวนการการขึ้นรูปโลหะ (Forging) ด้วย

2) Forging คือ กรรมวิธีที่สามารถผลิตชิ้นส่วนโดยการนำเหล็กมาเผาให้ได้อุณหภูมิที่พอเหมาะ ก่อนนำไปกดอัดให้เป็นรูปร่างตามที่ต้องการ โดยกรรมวิธีนี้จะมีวิธีที่แตกต่างจากการหล่อโดยสิ้นเชิง เพราะไม่ต้องทำให้เหล็กละลายเหมือนการหล่อ เพียงแต่ต้องทำให้เหล็กอยู่ในสภาพที่อ่อนตัวก่อนนำไปขึ้นรูปการขึ้นรูปโลหะ นั่นเอง และการขึ้นรูปโลหะกระทำได้ที่อุณหภูมิห้อง (Cold Forging) งานที่ได้จะมี ผิวเรียบ และขนาดที่เที่ยงตรง แต่วัตถุดิบ ต้องมีความเหนียวเพียงพอสามารถ

ทนต่อแรงกดอัดที่สูงได้ได้สำหรับการขึ้นรูปที่อุณหภูมิสูง (Hot Forging) ใช้แรงในการตีน้อย ได้ขนาดเที่ยงตรง แต่ผิวงานไม่ค่อยดี

3) Magna คือ การทดสอบด้วยสนามแม่เหล็ก (Magnetic Particle Test) ซึ่งเป็นการค้นหาแนวรอยร้าวบนพื้นผิวของวัสดุที่เป็นโลหะประเภทเหล็ก โดยอาศัยหลักการเหนี่ยวนำจากไฟฟ้ากระแสตรง (DC Current) หรือไฟฟ้ากระแสสลับ (AC Current) ในบริเวณที่จะทำการทดสอบให้เป็นแม่เหล็ก และทำการโรยผงเหล็กที่มีการย้อมสีขนาดเล็กลงบนบริเวณที่ต้องการจะทดสอบ หากมีรอยแตกร้าวขนาดเล็กบนผิวชิ้นงาน จะมีสนามแม่เหล็กรั่วในบริเวณดังกล่าวและดึงดูดผงเหล็กให้เกาะติดกันเป็นแนวเส้นที่เห็นได้อย่างเด่นชัด โดยมีแบบเห็นด้วยตาเปล่าและแบบใช้แสง Black Light

ดังนั้นจากการใช้ฐานข้อมูลโดยตรงกับความต้องการในการวิเคราะห์จึงสังเกตเห็นแล้วว่า กระบวนการหลักที่อาจจะส่งผลกระทบต่อที่กระบวนการของ TIER 2 คือ บริษัท SAFC ที่มีกระบวนการหลักในการผลิตชิ้นส่วนอยู่ทั้งสิ้น 3 กระบวนการ คือ Heat → Forging → Magna และต้นทุนของราคาชิ้นส่วนคอมมานั้น จากที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ตามข้อมูลใน ภาพที่ 5.11 เกี่ยวกับโครงสร้างราคาของต้นทุนของชิ้นส่วนคอมมานี้ ซึ่งตรงกับการวิเคราะห์จากข้อมูลใน Supply Chain ดังนี้ คือกระบวนการเป็นต้นทุนหลัก ของชิ้นส่วนชนิดนี้ เพราะค่ากระบวนการ (Process Cost) นั้นมีสัดส่วนอยู่ที่ร้อยละ 60 ของต้นทุนชิ้นส่วน

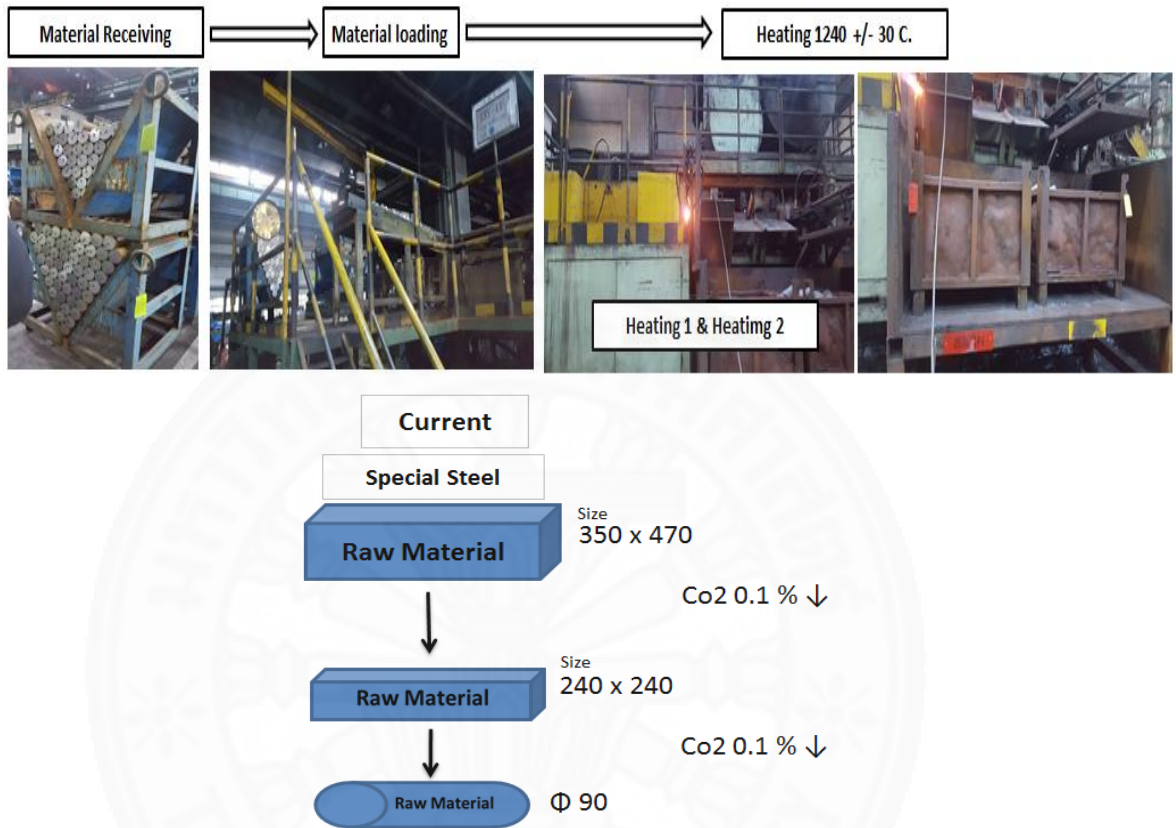
### 5.1.2 การวิเคราะห์ และหาแนวทางในการบริหารจัดการกับข้อมูลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

1. วิเคราะห์กระบวนการจากแหล่งที่มาของวัตถุดิบที่ต้องการหา ลักษณะของความสูญเสียในแต่ละกระบวนการ ตามหลักของ Lean Six Sigma ดังนั้น จากการวิเคราะห์ในส่วนข้อมูล Supply Chain ของในแต่ละกระบวนการนั้น จะเห็นได้ว่า สำหรับ Supply Chain ชิ้นงานคอมมานั้นมีกระบวนการหลัก ๆ อยู่ที่ TIER 2 ดังนั้นเราจึงควรต้องวิเคราะห์ต่อคือ วัตถุดิบชนิดเดียวกัน แต่มีการนำเข้าจาก 2 แหล่งที่ซัพพลายให้โดยมาจาก 2 ประเทศคือ การนำเข้าผ่านซัพพลายเออร์ TTTC นำเข้าเหล็กจากประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นของบริษัท ASC และ การนำเข้าผ่านซัพพลายเออร์ DHL นำเข้าเหล็กจากประเทศจีน ซึ่งเป็นของบริษัท SAFC จะเห็นได้ว่า ในส่วนนี้เองควรมีการปรับปรุงคือ ในเรื่องของการเปรียบเทียบ Benchmarking ในอัตราของราคาการนำเข้าของวัตถุดิบ ซึ่งจะเป็นอีกจุดหนึ่งที่สามารถใช้วิเคราะห์จากการศึกษาข้อมูลชิ้นส่วนใน Supply Chain ซึ่งมีผลกระทบจากการทำกิจกรรมนี้คือ การได้อัตราของราคาการนำเข้าวัตถุดิบมีแนวโน้มลดลง

2. วิเคราะห์กระบวนการในการผลิตเหล็กจากแหล่งที่มาของวัตถุดิบ เพื่อต้องการเปรียบเทียบกระบวนการผลิตและหากระบวนการที่ดีที่สุด โดยในการวิเคราะห์นี้ ควรจะมีการเปรียบเทียบทั้งก่อนและหลังถ้าเป็นในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการผลิตวัตถุดิบ จะเห็น



ได้ว่า ในส่วนนี้เองควรมีการวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุง กระบวนการในส่วนของการ HEAT ซึ่งปัจจุบันมีข้อมูลของกระบวนการดังนี้



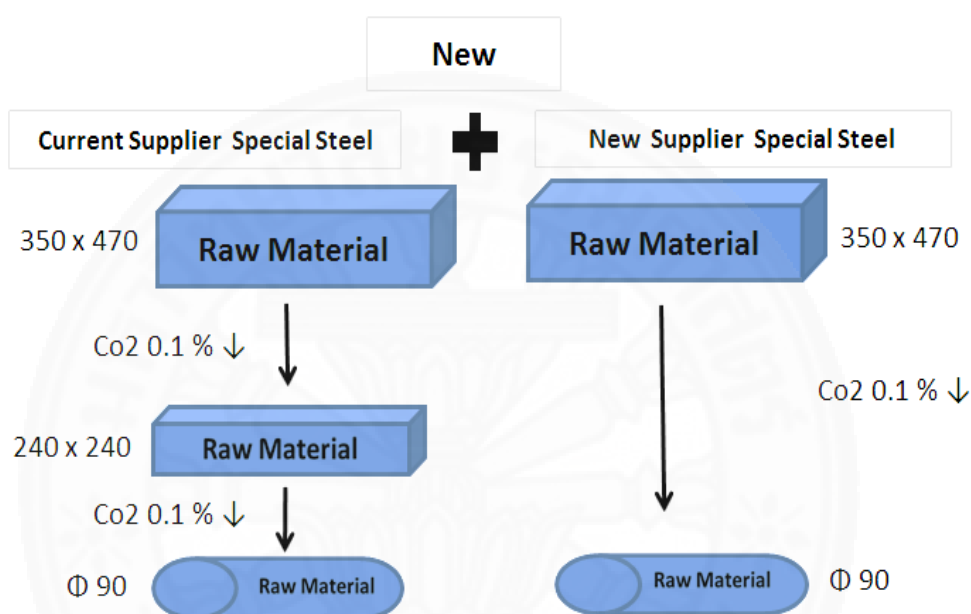
ภาพที่ 5.6 กระบวนการ Heat ในการผลิตวัตถุดิบโลหะของชิ้นส่วนคอกม้า (Knuckle) ในปัจจุบัน

จากภาพด้านบน ภาพที่ 5.6 ของกระบวนการ Heat ในการผลิตวัตถุดิบโลหะนั้น จะมีกระบวนการ Heat อยู่ 2 ครั้ง คือ การกระบวนการ Heat ครั้งที่ 1 โดยวัตถุดิบ Raw Mat'l ขนาด 350 x 470 มีผลทำให้ค่า Co2 ลดลงร้อยละ 0.1 และการกระบวนการ Heat ครั้งที่ 2 โดยวัตถุดิบ Raw Mat'l มีผลทำให้ขนาดเปลี่ยนไปเป็น 240 x 240 มีผลทำให้ค่า Co2 ลดลงอีกร้อยละ 0.1 จนได้ขนาดตาม Drawing กลายเป็น Raw Mat'l ที่ขนาด ไดมิเตอร์ที่ 90 (ค่า Co2 ส่งผลถึงในเรื่องความแข็งของโลหะ ในกรณีที่มีค่า Co2 มากๆ จะทำให้โลหะมีความแข็งที่เพิ่มขึ้น และในทางตรงกันข้าม การให้ความร้อน หรือกระบวนการ Heat จึงส่งผลให้ค่า Co2 ลดลงนั่นเอง)

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ในส่วนของคุณ Supply Chainของกระบวนการนั้น จะเห็นได้ว่ามีความเป็นไปได้ที่ควรจะศึกษา และลดกระบวนการ Heat จากเดิม มีการ Heat 2 ครั้ง ให้เหลือ

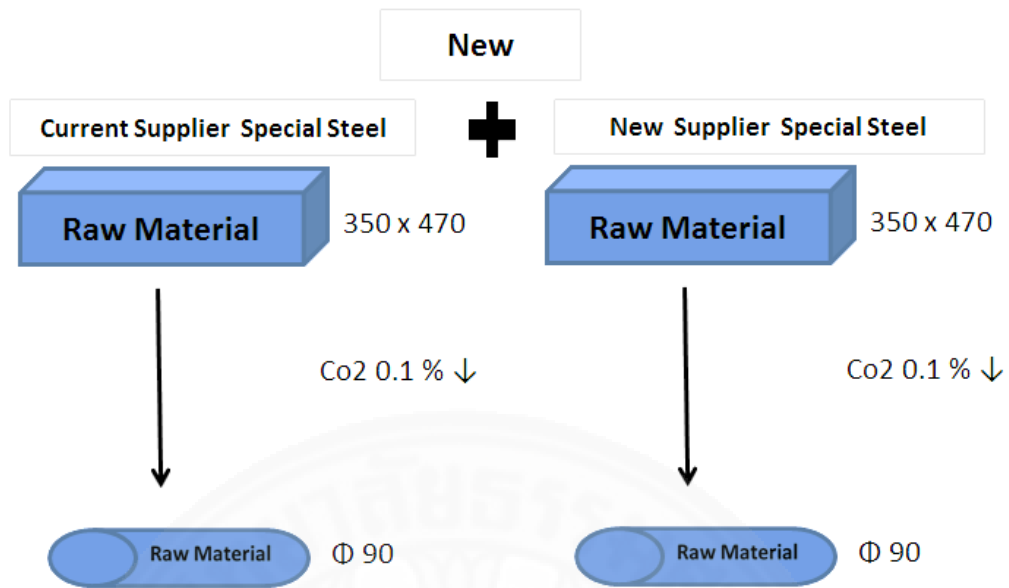
แค่ 1 Heat เพื่อจะได้ลดในส่วนของค่ากระบวนการลงได้ โดยซึ่งมีผลกระทบต่อจากการทำกิจกรรม  
แบ่งเป็นวิธีในการลดต้นทุน ได้ 2 แนวทางคือ

1) เปลี่ยน กระบวนการ จากการ Heat 2 ครั้ง ให้เหลือแค่ Heat 1 ครั้ง ส่งผลกระทบต่อ  
ทางด้านราคาต้นทุนของวัตถุดิบ นี้คือ การลดราคาของค่ากระบวนการ Heat วัตถุดิบลง 1  
กระบวนการ



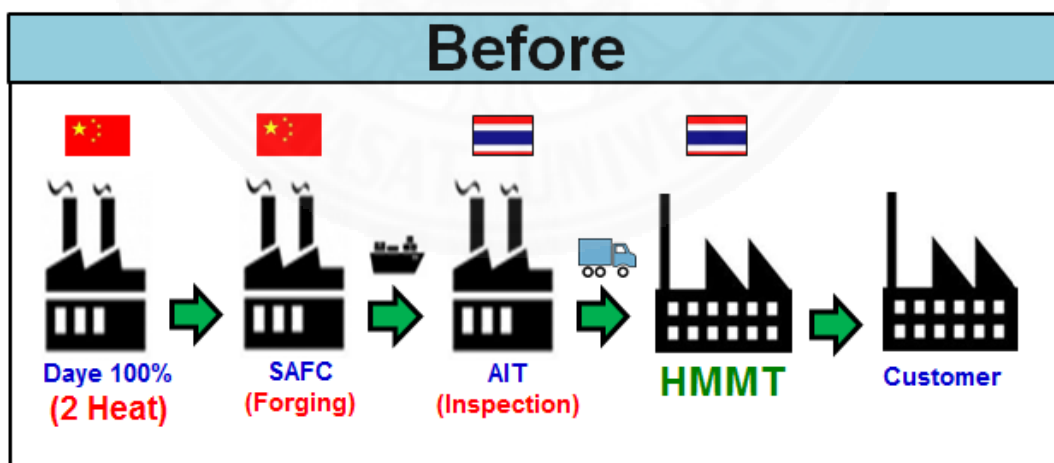
ภาพที่ 5.7 การเปรียบเทียบกระบวนการ Heat ในการผลิตวัตถุดิบโลหะ 2 Heat → 1 Heat

2) ใช้วิธี Benchmarking สำหรับ ซัพพลายเออร์ Tier ใหม่ที่ทำได้โดยยึดกระบวนการ  
ที่เหมือนกัน จากการเปลี่ยนกระบวนการ คือการทำวัตถุดิบโลหะโดยกระบวนการ Heat เพียงแค่  
Heat เดียว เพื่อเป็นการดูในของการเปรียบเทียบอัตราค่าใช้จ่ายในด้านกระบวนการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อ  
ทางด้านราคาต้นทุนของวัตถุดิบ นี้คือ การลดราคาของค่ากระบวนการ Heat ลดลงซึ่งเกิดจากการ  
แข่งขันเพื่อให้ได้ต้นทุนของกระบวนการที่ราคาเหมาะสมที่สุด



ภาพที่ 5.8 การเปรียบเทียบกระบวนการ Heat ในการผลิตวัตถุดิบโลหะ 1 Heat ของซัพพลายเออร์ที่ต่างกัน

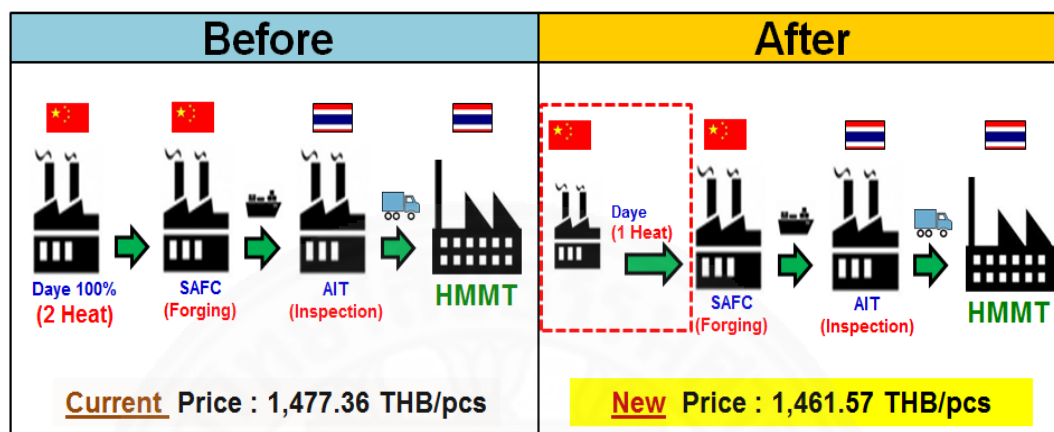
5.1.3 การคำนวณผลจากแนวทางที่พิจารณาวิเคราะห์เพื่อใช้ในการลดต้นทุนค่ากระบวนการก่อนการมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ดังนี้



**Current Price : 1,477.36 THB/pcs**

ภาพที่ 5.9 Business Route ก่อนการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ

เมื่อมีการเปลี่ยนจากกระบวนการ Heat จาก 1 ครั้งเป็น 2 ครั้ง จะทำให้ค่ากระบวนการ (Process Cost) ในส่วนของกระบวนการก่อนการนำมา Forging นั้นลดลงไปได้ ดังภาพเปรียบเทียบด้านล่างนี้



ภาพที่ 5.10 การเปรียบเทียบ Business Route ก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ

หลังจากมีการศึกษา ได้สรุปผลและเสนอแนะแนวทางที่เป็นไปได้จากการใช้ข้อมูลจาก Supply Chain มาวิเคราะห์ในส่วนของกระบวนการในการคิดค่ากระบวนการของวัตถุดิบซึ่งมีอัตรามูลค่าร้อยละ 60 ต่อหน่วยของราคารวม ส่งผลให้ราคาชิ้นส่วนลดลงต่อชิ้นมูลค่า 15.79 บาท โดยการคำนวณจากยอดประมาณการยอดซื้อ ที่ 635,036 ชิ้นต่อปี มีผลให้ให้บริษัท A มีค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อชิ้นส่วนลดลง ซึ่งทำให้สามารถลดต้นทุนการซื้อชิ้นส่วนจากกิจกรรมการลดกระบวนการ Heat จาก 2 Heat เหลือเพียง 1 Heat ทำให้เกิดผลกำไรจากยอดการสั่งซื้อที่ลดลงเป็นมูลค่าถึงประมาณ 10 ล้านบาทต่อปี ดังภาพด้านล่าง

อัตราส่วนร้อยละของราคาชิ้นส่วนคอกม้า		
ค่าวัตถุดิบ	ค่ากระบวนการ	ค่าบริหารจัดการ
35	60	5

ภาพที่ 5.11 โครงสร้างอัตราราคาชิ้นส่วนคอกม้า (Knuckle)

ราคาชิ้นส่วน	เดิม	ใหม่	ส่วนต่าง
		1,477.36	1,461.57
ราคาชิ้นส่วนที่ลดลงได้	(A)	▲ 15.79	บาทต่อชิ้น
ปริมาณจำนวนการใช้	(B)	635,036	ชิ้นต่อปี
<b>ดังนั้น ผลรวมของกำไรต่อปี</b>	<b>(A) × (B) = (C)</b>	<b>▲ 10,027,218</b>	<b>บาท</b>

ภาพที่ 5.12 ผลกำไรจากการศึกษาเปลี่ยนแปลงกระบวนการ

โดยขั้นตอนการให้คำปรึกษาดังกล่าวด้านบนมานั้น เป็นการให้คำปรึกษาที่จากการศึกษาและวิเคราะห์ Supply Chain ของชิ้นส่วนคอม้า โดยการวิเคราะห์มุ่งเน้นไปที่การประยุกต์ใช้ข้อมูลจากการสร้างฐานข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ Supply Chain ไปจนถึงการศึกษาหาผลกระทบต่อโครงสร้างของราคา โดยมุ่งเน้นให้เกิดการปรับปรุงในส่วนของต้นทุนให้ดีขึ้น ทางผู้ให้คำปรึกษามีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการกรณีที่ผู้บริหารตัดสินใจเปลี่ยนกระบวนการในการ Heat นั้นควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของผลกระทบต่อกระบวนการถัดไป คือการนำวัสดุดิบที่มีการเปลี่ยนกระบวนการไปแล้วนั้น มีขั้นตอนกระบวนการ Forging และส่งไปยังลูกค้าซึ่งมีกระบวนการถัดไปอีกคือกระบวนการ Machining ต่อว่าได้รับผลกระทบหรือไม่ จากการเปลี่ยนกระบวนการ Heat ให้เหลือเพียงแค่ Heat เดียว ซึ่งเป็นผลมาจากวัสดุดิบนั้นจะมีค่าความแข็งที่เพิ่มขึ้นนั่นเอง

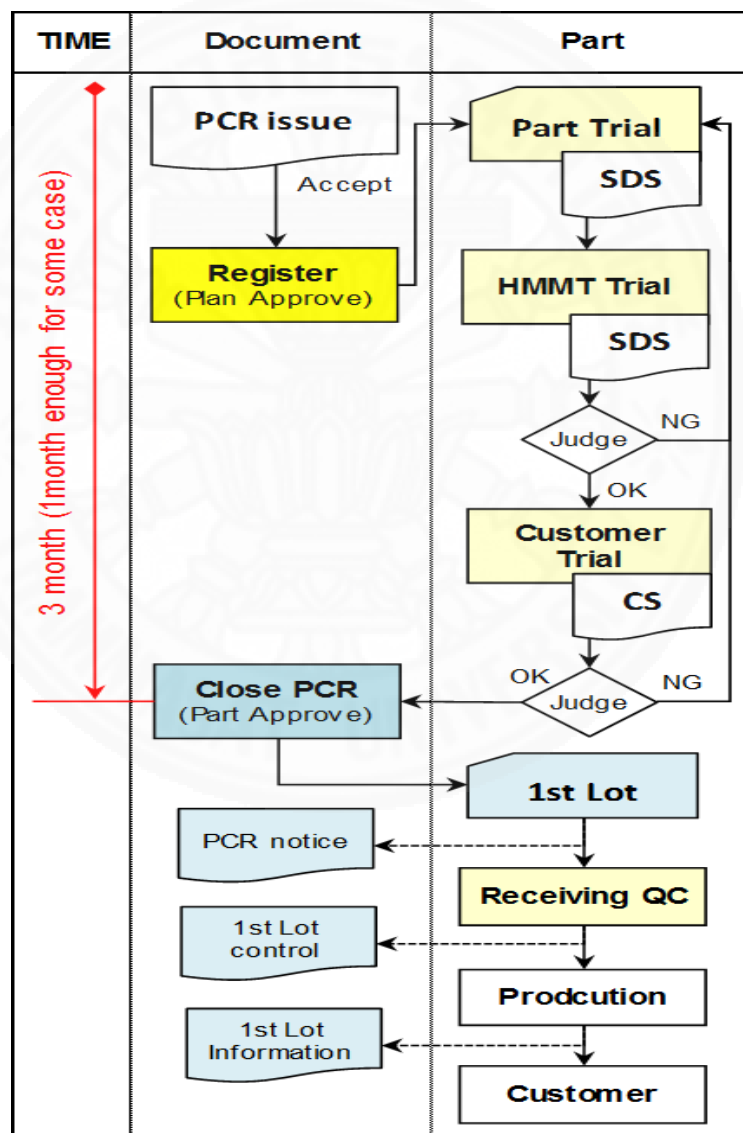
#### 5.1.4 ขั้นตอนการ Implement

ดำเนินงานเพื่อใช้สำหรับกระบวนการที่เปลี่ยนไป โดยมีการวางแผนของการทำงานดำเนินงานดังนี้



ภาพที่ 5.13 ขั้นตอนการดำเนินการเปลี่ยนกระบวนการ

- 1) Issued เอกสารเพื่อร้องขอที่จะเปลี่ยนกระบวนการ (PCR Sheet) โดยแบ่งกำหนดขั้นตอนสำหรับกระบวนการ PCR ตั้งแต่เริ่ม Issued จนกระทั่ง Approved แสดงไว้ในลำดับภาพที่ 5.11
- 2) การเช็ค (Co-check) ตามเอกสารที่ได้รับ โดยระบุขอบเขตของการเช็คเป็นไปตาม PCR Sheet
- 3) มีการทดสอบว่าไม่มีผลกระทบ และได้รับการอนุมัติให้เปลี่ยน
- 4) มีเอกสารแจ้งระบุการเปลี่ยนแปลงสำหรับการส่งงานใน Lot แรก ให้กับลูกค้า

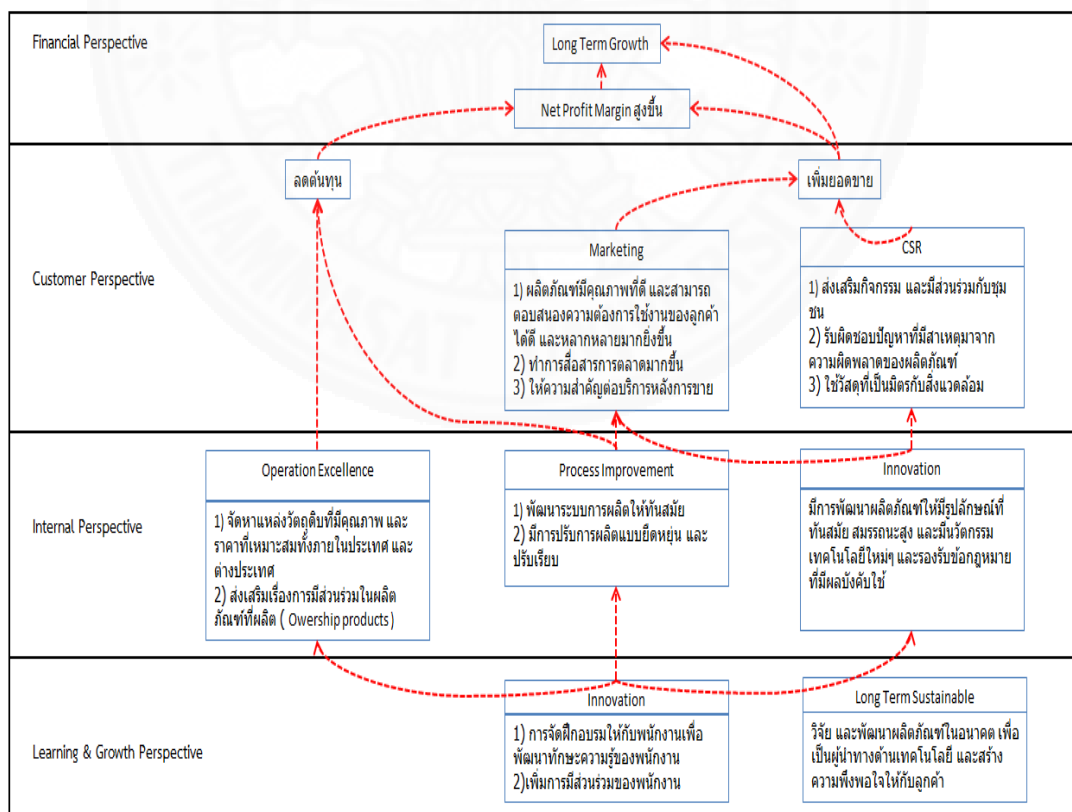


ภาพที่ 5.14 ขั้นตอนสำหรับการขออนุมัติขอเปลี่ยนกระบวนการ PCR (Process Change Request)

## 5.2 กลยุทธ์

### 5.2.1 การกำหนดแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

การกำหนดกลยุทธ์หลักเพื่อใช้เป็นแนวทางสู่แผนดำเนินงานและการปฏิบัติงาน โดยมีจุดมุ่งหมาย คือ ให้การปฏิบัติงานสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจะใช้แนวคิดของ Balance Scorecard (BSC) ในการทำแผนที่กลยุทธ์ Balanced Scorecard เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานแบบสมัยใหม่ และได้รับความนิยมจากทั่วโลก Balanced Scorecard ซึ่งได้ถูกพัฒนาร่วมกันขึ้น โดย Drs. Robert Kaplan ในปี 1990 จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้จะให้ผู้บริหารของแต่ละองค์กรได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา ของในองค์กร โดยหลักของ balanced scorecard จะช่วยให้องค์กรได้กำหนดกลยุทธ์ในการจัดการ องค์กรได้ชัดเจนมากขึ้น โดยหลักการคือการดูได้จากผลของการวัดค่าได้ในจากทุกๆ มุมมอง เพื่อให้ เกิดความเหมาะสมในทุกๆ ด้านที่อาจส่งผลถึงกระทบในทางลบให้กับองค์กร มากกว่าที่จะใช้เพียงแค่ มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียวในการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้ดังภาพที่แสดงไว้ในลำดับภาพที่ 5.15



ภาพที่ 5.15 แสดง Strategy Map

จากแผนที่กลยุทธ์ จะเห็นได้ว่าเป้าหมายหลักในการดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ นั้น จะมุ่งเป้าไปที่มุมมองทางการเงิน คือ การทำให้อัตราส่วนกำไรต่อยอดขายเพิ่มสูงขึ้น โดยการที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวนี้จะต้องทำการลดต้นทุน ปรับปรุงประสิทธิภาพในการจัดหาแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพ และราคาที่เหมาะสมทั้งภายในและต่างประเทศการผลิตให้มีความทันสมัยและยืดหยุ่น เพื่อสอดคล้องกับอุปสงค์ที่หลากหลายของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ ซึ่งจะทำให้กำไรสุทธิเพิ่มขึ้นในที่สุด นอกจากนี้การที่กลุ่มบริษัทของบริษัท A จะเติบโตอย่างยั่งยืนได้นั้น จะต้องมีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ในอนาคตทางด้านเทคโนโลยีและระบบควบคุมต่างๆ มีนวัตกรรมใหม่ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและประหยัดพลังงาน รวมถึงการทำกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเกิดพึงพอใจมากที่สุด

## 5.2.2 การกำหนดภาพรวมการดำเนินงาน (บริษัท A Roadmap)

การทำแผนภาพรวมการดำเนินงาน เพื่อเป็นการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินกลยุทธ์ ดังนี้

### 5.2.2.1 กลยุทธ์ระยะสั้น 1 ปี

- กระบวนการในการหาที่มาของต้นทุนขึ้นส่วนที่ส่งผลต่อราคาขึ้นส่วน โดยการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อดู Supply Chain ของแต่ละขึ้นส่วน ในแต่ละซัพพลายเออร์ และเช็คกระบวนการผลิตที่มูลค่าต่อราคาต้นทุนของขึ้นส่วนเพื่อทำการวิเคราะห์ และเปรียบเทียบซึ่งให้ได้มาด้วยกระบวนการในการผลิตที่เหมาะสมและราคาถูก

- กระบวนการหา ซัพพลายเออร์ภายในประเทศ (Sourcing Local Supplier) ที่มีศักยภาพให้มีจำนวนมากขึ้น เนื่องจากในธุรกิจรถบรรทุกและรถโดยสาร มีการใช้ขึ้นส่วนนำเข้ามาจาก ซัพพลายเออร์ของบริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่น (CKD Part) สูงถึงร้อยละ 65 ของขึ้นส่วนทั้งหมดในรถ 1 คัน ทำให้ต้องแบกรับต้นทุนค่าวัตถุดิบที่สูงด้วย นอกจากนี้ในปัจจุบันยังพบว่าคุณภาพของขึ้นส่วนจาก ซัพพลายเออร์ยังอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ ดังนั้นจึงควรจัดหาผู้ผลิตผู้ผลิตขึ้นส่วนภายในประเทศที่สามารถผลิตขึ้นส่วนได้ตรงกับความต้องการของบริษัท โดยคำนึงถึงคุณภาพที่ดีและราคาที่ถูกลง ทั้งนี้ต้องจัดทำแผนการจัดการจัดหาผู้ผลิตขึ้นส่วนประจำปี และติดตามผลอย่างใกล้ชิด

- การปรับปรุงคุณภาพสินค้า การควบคุมคุณภาพถือสิ่งที่บริษัท A ให้ความสำคัญมากที่สุด จากการตรวจสอบธุรกิจพบว่าคุณภาพของขึ้นส่วนจาก ซัพพลายเออร์ยังอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ ทำให้ขึ้นส่วนที่ส่งมายังบริษัท A ไม่ได้คุณภาพตามที่กำหนด จึงควรมีการจัดตั้งแผนงานในการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพของ ซัพพลายเออร์โดยให้หน่วยงานวิศวกรรมจัดซื้อและหน่วยงานควบคุมคุณภาพ เพื่อให้ตรวจติดตามผลการประเมินให้เป็นไปตามข้อกำหนด

- การสื่อสารการตลาดและประชาสัมพันธ์ จะใช้กลยุทธ์ที่ทำให้ลูกค้าตระหนักได้ว่าแบรนด์ Hino นั้นเป็นรถที่เน้นประสิทธิภาพในการใช้งาน มีความแข็งแกร่งทนทาน



ทันสมัยและมีคุณภาพสูง โดยเป้าหมายหลัก คือ ทำให้ลูกค้าเชื่อมั่นและไว้วางใจในแบรนด์ที่ทางบริษัท A ผลิต เพื่อกระตุ้นยอดขายให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

### ผลที่คาดว่าจะได้รับการดำเนินกลยุทธ์ ระยะสั้น 1 ปี

ในการดำเนินกลยุทธ์ระยะสั้นจะเน้นการสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานทุกคนรับทราบกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร ซึ่งในส่วนนี้จะไม่ได้เปลี่ยนแปลงอะไรมากนักและไม่ใช้เงินลงทุนสูง จุดประสงค์เพื่อลดค่าใช้จ่าย และและสร้างความไว้วางใจให้กับลูกค้า

#### 5.2.2.2 กลยุทธ์ระยะยาว 2-3 ปี

ภายหลังการดำเนินกลยุทธ์ระยะสั้น จะทำให้พนักงานได้ปรับเปลี่ยนแนวคิดและทราบถึงแผนดำเนินงานใหม่ของบริษัท เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและยกระดับคุณภาพของสินค้า อย่างไรก็ตามเพื่อให้บริษัทมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บริษัทจะยังคงดำเนินตามแผนกลยุทธ์ระยะสั้นในทุกหัวข้อ แต่จะกำหนดเป้าหมายให้ท้าทายมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้จะดำเนินตามแผนกลยุทธ์ระยะยาวเพื่อสร้างรากฐานความพร้อมในการแข่งขัน โดยจะศึกษานวัตกรรมใหม่ๆ ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการผลิต รวมถึงการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันในอนาคต

- กระบวนการหา ซัพพลายเออร์ภายในประเทศ (Sourcing Local Supplier) ที่มีศักยภาพให้มีจำนวนมากขึ้นตามลำดับ เพื่อการลดต้นทุนทางวัตถุดิบ อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมและเพิ่มศักยภาพทักษะแรงงานภายในประเทศอีกด้วย

- การปรับปรุงคุณภาพสินค้า การตรวจสอบและควบคุมคุณภาพของซัพพลายเออร์นั้น จะมีการติดตามผลประจำปี โดยกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายมากขึ้น และมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบทุกเดือน

- การสื่อสารการตลาดและประชาสัมพันธ์ ยังคงดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องในการสื่อสารการตลาดและประชาสัมพันธ์ เพื่อทำให้ลูกค้าเชื่อมั่นและไว้วางใจที่สุด และกระตุ้นยอดขายให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

- การเพิ่มช่องทางการจำหน่ายและการบริการ นอกเหนือจากการนำเสนอทางด้านผลิตภัณฑ์แล้ว การบริการถือเป็นอีกหนึ่งหัวใจในการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด หากพิจารณาถึงผลิตภัณฑ์ของ บริษัท A แล้ว จะพบว่าพฤติกรรมของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายจะใช้รถยนต์บรรทุกเพื่อขนส่งสินค้า ในภาคการเกษตรและอุตสาหกรรม ซึ่งมีการใช้รถตลอดเวลา อาจจะมีปัญหาในการซ่อมบำรุง ดังนั้นจึงวางแผนเพิ่มศูนย์บริการอีก 11 แห่งเป็น 100 แห่ง ภายในปี 2561 นี้และมีการจัดแคมเปญ สำหรับการเช็คระยะต่างๆ

- การพัฒนาระบบการผลิต โดยการใช้ระบบการผลิตแบบยืดหยุ่น และสามารถผลิตได้ตามความต้องการของลูกค้าอย่างหลากหลาย พร้อมทั้งพัฒนาระบบการผลิตแบบ

Automation Systems มากยิ่งขึ้น เพื่อใช้กับงานที่มีความเสี่ยงเป็นอันตรายต่อพนักงาน เช่น งาน เชื่อม และการเคลื่อนย้ายชิ้นงานระหว่างกระบวนการ งานพ่นสี เป็นต้น นอกจากนี้การนำระบบ Automation Systems เข้ามาใช้ยังช่วยเพิ่มความแม่นยำในการทำงานมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

- การพัฒนาทักษะพนักงาน กำหนดแผนการฝึกอบรมพนักงาน ประจำปีให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับบริหารทุกคน โดยพนักงานระดับปฏิบัติการทุกคน ร้อยละ 100 ต้องได้รับการฝึกอบรมปฏิบัติงานขั้นพื้นฐานก่อนปฏิบัติงานจริง ทั้งนี้จะเน้นคอร์สฝึกอบรมที่เป็นองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อให้พนักงานตามกระแสของความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ให้ทัน และจัดให้มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge Sharing) ถ่ายทอดให้กับเพื่อนพนักงานด้วยกันทราบ เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น (Multi-Skill)

- การคิดค้นเทคโนโลยีใหม่ เพื่อเป็นการเปลี่ยนการรับรู้และสร้างความสนใจใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง จึงวางแผนออกผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ทันสมัย และมีนวัตกรรมเทคโนโลยีที่แปลกใหม่ๆ แตกต่างจากคู่แข่ง โดยการที่สามารถพัฒนาสินค้าให้ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จะทำให้สามารถช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาดจากคู่แข่งได้มากยิ่งขึ้น

- กลยุทธ์สร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรในระยะยาว บริษัทจะ ดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เพื่อตอบสนองต่อสังคมและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ ลูกค้า และค้นคว้าวิจัยเพื่อเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี จากแนวโน้มการประหยัดพลังงาน การพัฒนา ประสิทธิภาพเครื่องยนต์ และพัฒนาชิ้นส่วนป้องกันสนิม รวมไปถึงการนำระบบไฟฟ้าเข้ามาขับเคลื่อน ร่วมกับการใช้เชื้อเพลิง (Hybrid) บริษัทจำเป็นต้องวิจัยและพัฒนา นำผลงานการพัฒนานั้นมาใส่ใน รถบรรทุกHino เพื่อการเติบโตที่ยั่งยืนต่อไป

### **ผลที่คาดว่าจะได้รับการดำเนินกลยุทธ์ ระยะยาว 2-3 ปี**

ในการดำเนินกลยุทธ์ระยะยาว ถือเป็นการดำเนินกลยุทธ์ในการสร้างรากฐานความพร้อมในการแข่งขันระยะยาว โดยศึกษานวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ รวมถึงการมีผลิตภัณฑ์ให้เลือกหลากหลาย นอกจากนี้การปรับเปลี่ยนระบบการผลิตให้มีประสิทธิภาพและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น จะทำให้ลดระดับสินค้าคงคลังและระยะเวลาถึงมือลูกค้า ทำให้สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากขึ้น สุดท้ายการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เพื่อตอบสนองต่อสังคมและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า จะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง

### 5.3 แนวทางแก้ไขปัญหา

#### 5.3.1 แนวทางแก้ไขปัญหา ส่วนที่ 1

ตารางที่ 5.4

แนวทางแก้ไขปัญหา ส่วนที่ 1

<p>SYMPTOM: Net Profit Margin ต่ำ</p> <p>PROBLEM: COGS สูง</p> <p>CAUSE: Material ราคาสูง</p> <p>ธุรกิจ Truck พึ่งพาชิ้นส่วนนำเข้า CKD parts จากซัพพลายเออร์ของบริษัทแม่ในสัดส่วนที่สูง</p> <p>บริษัทแม่กับค่า CKD ในอัตราที่สูง</p> <p>ขาดการ Sourcing Local part อย่างเป็นทางการ</p>	<p><b>แนวทางแก้ไข (ส่วนที่ 1)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) มอบหมายให้หน่วยงานจัดซื้อ (Purchasing) ศึกษาการผลิตชิ้นส่วนภายในประเทศ (Localize) โดยมีปัจจัยดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ซัพพลายเออร์ภายในประเทศมีความสามารถในการผลิตโดยมีต้นทุนของราคาชิ้นส่วนต่ำกว่าราคาซื้อขายหน้าโรงงานของประเทศที่ผลิตชิ้นส่วน CKD</li> <li>- ซัพพลายเออร์ในประเทศไทยมีศักยภาพในการผลิตชิ้นส่วน</li> </ul> </li> <li>2) มอบหมายให้หน่วยงานวิศวกรรมจัดซื้อ (Purchasing Engineering) ประสานงานกับ ซัพพลายเออร์เพื่อกำหนดระยะเวลาในการเตรียมการ รวมไปถึงการตรวจสอบ ซัพพลายเออร์ตั้งแต่กระบวนการออกแบบการผลิต ไปจนถึงการทดลองประกอบชิ้นส่วนใหม่</li> <li>3) ยืนยันคุณภาพชิ้นส่วนใหม่โดยหน่วยงานควบคุมคุณภาพ (Quality Control)</li> </ol>
<p><b>KPI</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) สามารถเพิ่มสัดส่วนการใช้ชิ้นส่วนภายในประเทศ (Local Part) ต่อชิ้นส่วนนำเข้า (CKD Part: Complete Knock Down) ขึ้นปีละ 5-10%        ลดสัดส่วน Local Part: CKD (ปี 2558 เป็น 35:65 มูลค่า CKD: 50,180 ล้านบาท, Local: 19,300 ล้านบาท)        ปี 2559 จาก 35:65 เป็น 40:60 มูลค่า CKD: 50,180 ล้านบาท, Local: 23,057 ล้านบาท (+103 ล้านบาท)        ปี 2560 จาก 40:60 เป็น 45:65 มูลค่า CKD: 46,320 ล้านบาท, Local: 26,814 ล้านบาท (+103 ล้านบาท)        ปี 2561 จาก 45:65 เป็น 50:50 มูลค่า CKD: 38,600 ล้านบาท, Local: 30,571 ล้านบาท (+103 ล้านบาท)</li> <li>2) สามารถลดต้นทุนสินค้า (%COGS) ได้ โดยเปรียบเทียบกับ COGS ปี 2558        ปี 2559 %COGS ลดลงจาก 95.77% เหลือ 93.47%        ปี 2560 %COGS ลดลงจาก 93.47% เหลือ 88.63%        ปี 2561 %COGS ลดลงจาก 88.63% เหลือ 83.87%</li> </ol> <p>หมายเหตุ: ยอดประมาณการขายต่อเดือน 1,000 คัน</p>	
<p><b>Budget</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การจัดตั้งหน่วยงานการผลิตชิ้นส่วนภายในประเทศ (Localize) งบประมาณ 1,800,000 บาท/ปี</li> <li>2) หน่วยงานวิศวกรรมจัดซื้อ (Purchasing Engineering) งบประมาณ 1,440,000 บาท/ปี</li> </ol> <p>รวมใช้งบประมาณ 3,240,000 บาท/ปี</p>	

### 5.3.2 แนวทางแก้ไขปัญหา ส่วนที่ 2

ตารางที่ 5.5


แนวทางแก้ไขปัญหา ส่วนที่ 2

<p>The diagram is a vertical flowchart with three main sections: SYMPTOM, PROBLEM, and CAUSE. In the SYMPTOM section, there is a pink box labeled 'Net Profit Margin ต่ำ'. In the PROBLEM section, there is a blue box labeled 'COGS สูง'. In the CAUSE section, there are three yellow boxes: 'Component ราคาสูง', 'กระบวนการในการผลิต Component ราคาสูง', and 'ขาดการทบทวนกระบวนการในการผลิต Component จากทางซัพพลายเออร์'. Red arrows point upwards from the bottom-most box to the top-most box, indicating a causal chain from the bottom cause to the top symptom.</p>	<p><b>แนวทางแก้ไข (ส่วนที่ 2)</b></p> <p>1) มอบหมายให้หน่วยงานจัดซื้อ (Purchasing) และ หน่วยงานวิศวกรรมจัดซื้อ (Purchasing Engineering) จัดตั้งเป็นทีมงาน task force เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูล supply chain ร่วมกันและประสานงานกับ ซัพพลายเออร์ โดยมีขั้นตอนการทำงานดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ รวบรวมข้อมูลของฐานข้อมูล supply chain ของแต่ละซัพพลายเออร์</li> <li>➢ แบ่งงานเพื่อทำการวิเคราะห์โดยแบ่งให้ หน่วยงานวิศวกรรมจัดซื้อ (Purchasing Engineering) เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลความเหมาะสมของกระบวนการ และหน่วยงานจัดซื้อ (Purchasing) เป็นหน่วยงานตรวจสอบและ BMC ด้านราคาและผลกระทบต่อด้านค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นในจากการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</li> </ul>
<p><b>KPI</b></p> <p>1) สามารถลดต้นทุนของราคาชิ้นส่วนได้</p> <p>ปี 2559 ลดต้นทุนของราคาชิ้นส่วน Component Parts 0.5% (31 ล้านบาท)</p> <p>ปี 2560 ลดต้นทุนของราคาชิ้นส่วน Component Parts 0.5% (31 ล้านบาท)</p> <p>ปี 2561 ลดต้นทุนของราคาชิ้นส่วน Component Parts 0.5% (31 ล้านบาท)</p> <p>หมายเหตุ : คำนวณจากยอดมูลค่าซื้อขายชิ้นส่วน 19,300 ล้านบาทต่อปี / ค่าProcess 15 %ของราคาชิ้นส่วน</p>	
<p><b>Budget</b></p> <p>1) การจัดประชุมเพื่อชี้แจงรายละเอียดการกรอกข้อมูลการทำ Supply chain ให้กับซัพพลายเออร์ งบประมาณ 105,000 บาท/ครั้ง (ค่าใช้จ่าย 350 บาทต่อหัว)</p>	

### 5.3.3 แนวทางแก้ไขปัญหา ส่วนที่ 3

ตารางที่ 5.6

แนวทางแก้ไขปัญหา ส่วนที่ 3

<p><b>SYMPTOM</b></p> <p>Net Profit Margin ต่ำ</p> <p><b>PROBLEM</b></p> <p>COGS สูง</p> <p><b>CAUSE</b></p> <p>ปัญหาชิ้นส่วน Defect จาก ซัพพลายเออร์</p> <p>กระบวนการควบคุมคุณภาพของซัพพลายเออร์ ยังไม่ดีพอ</p>	<p><b>แนวทางแก้ไข (ส่วนที่ 3)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) จัดอบรมการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพให้กับ Supplier</li> <li>2) สร้างระบบตรวจสอบคุณภาพโดยรวมให้ทาง Supplier</li> <li>3) จัดประชุม “ซัพพลายเออร์ Meeting” เพื่อรายงานผลการประเมินด้านคุณภาพให้กับซัพพลายเออร์ทราบเป็นรายเดือน และ สรุปรายปี ทั้งนี้มีการให้คะแนนเพื่อประเมิน โดยการจัดอันดับ ซัพพลายเออร์ Performance ใน 3 ด้านดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>● Management &amp; Cooperation</li> <li>● Delivery Performance</li> <li>● Quality Control</li> </ul> </li> </ol> 
<p><b>KPI</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) เพิ่มจำนวน ซัพพลายเออร์ที่จัดอยู่ในอันดับ A (Rank A) <ul style="list-style-type: none"> <li>ปี 2559 ซัพพลายเออร์ที่จัดอยู่ในอันดับ A (Rank A) 90% และ ซัพพลายเออร์ที่จัดอยู่ในอันดับ D (Rank D) 0%</li> <li>ปี 2560 ซัพพลายเออร์ที่จัดอยู่ในอันดับ A (Rank A) 93% และ ซัพพลายเออร์ที่จัดอยู่ในอันดับ D (Rank D) 0%</li> <li>ปี 2561 ซัพพลายเออร์ที่จัดอยู่ในอันดับ A (Rank A) 96% และ ซัพพลายเออร์ที่จัดอยู่ในอันดับ D (Rank D) 0%</li> </ul> </li> </ol>	
<p><b>Budget</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) จัดอบรมการควบคุมคุณภาพให้กับ ซัพพลายเออร์งบประมาณ 100,000 บาท/ปี</li> <li>2) แนะนำระบบตรวจสอบคุณภาพให้กับ ซัพพลายเออร์งบประมาณ 500,000 บาท/ปี</li> <li>3) จัดประชุม “ซัพพลายเออร์ Meeting” งบประมาณ 3,000,000 บาท/ปี <ul style="list-style-type: none"> <li>- รายเดือน (Monthly ซัพพลายเออร์ Meeting) 200,000 บาท/เดือน</li> <li>- รายปี (Annual ซัพพลายเออร์ Meeting) 700,000 บาท/ปี</li> </ul> </li> </ol> <p>รวมใช้งบประมาณ 3,600,000 บาท/ปี</p>	

## บทที่ 6

### ประเมินผลสำเร็จจากการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (Evaluation After Implement)

#### 6.1 การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

เพื่อให้กลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างสัมฤทธิ์ผล จำเป็นจะต้องมีการติดตาม และประเมินผลดำเนินการปฏิบัติโดยจะตั้งเกณฑ์ในการวัดให้ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง คือ Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Perspective และ Learning & Growth Perspective

#### 6.2 แผนดำเนินงาน (Implementation Plan)

จากแนวทางการแก้ไขปัญหา สามารถนำมาทำเป็นแผนการดำเนินการในการแก้ไข ปัญหา (Implementation Plan) โดยจะแบ่งเป็นแผนดำเนินงานของปี ดังตารางที่ 6.1

ตารางที่ 6.1

แสดงแผนดำเนินงาน

รายละเอียดกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	Year											
		N				N+1				N+2			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
<b>แนวทางแก้ไขปัญหา ส่วนที่ 1</b>													
1) ศึกษาการผลิตขึ้นส่วนภายในประเทศ (Localize)	ฝ่ายจัดซื้อ												
2) จัดซื้อวิศวกรรมกำหนดระยะเวลาในการเตรียมการ และตรวจสอบกระบวนการออกแบบผลิต และทดลอง ประกอบขึ้นส่วนใหม่ร่วมกับทาง Supplier	ฝ่ายจัดซื้อวิศวกรรม												
3) ตรวจสอบคุณภาพขึ้นส่วนใหม่	ฝ่ายควบคุมคุณภาพ												
<b>แนวทางแก้ไขปัญหา ส่วนที่ 2</b>													
1) จัดอบรมเพื่อทำความเข้าใจในการกรอกฐานข้อมูล Supply Chain	ฝ่ายจัดซื้อ												
2) รวบรวมข้อมูลที่ได้รับ และทำการวิเคราะห์ร่วมกัน	ฝ่ายจัดซื้อ และฝ่ายจัดซื้อวิศวกรรม												
3) ตรวจสอบเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นส่วน หรือ กระบวนการ													
<b>แนวทางแก้ไขปัญหา ส่วนที่ 3</b>													
1) จัดอบรมการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพ ให้กับซัพพลายเออร์	ฝ่ายควบคุมคุณภาพ												
2) สร้างระบบตรวจสอบคุณภาพให้กับซัพพลายเออร์	ฝ่ายควบคุมคุณภาพ												
3) จัดประชุม "Supplier Meeting"	ฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายควบคุมคุณภาพ												

### 6.3 การตรวจประเมินและติดตามผลทางด้านการเงิน (Financial Projection)

การตรวจประเมินและติดตามผลทางด้านการเงิน (Financial Projection) นั้น จะแบ่งออกเป็น 2 แบบด้วยกัน คือ ก่อนการเริ่มดำเนินการแก้ไขปัญหา (Before implement) และ หลังการเริ่มดำเนินการแก้ไขปัญหา (After implement) ดังนี้

#### 6.3.1 ก่อนการเริ่มดำเนินการแก้ไขปัญหา (Before Implement)

ตารางที่ 6.2

งบกำไรขาดทุนของบริษัท A ปี 2559-2561 (ก่อนการดำเนินการแก้ไขปัญหา)

	Historical Data						Before Implement					
	2556	%	2557	%	2558	%	2559	%	2560	%	2561	%
รายได้จากการขาย	77,576,705,468		73,717,368,511		53,301,134,925		56,632,455,858		59,407,446,195		61,623,343,938	
รวมรายได้	77,576,705,468	100.00	73,717,368,511	100.00	53,301,134,925	100.00	56,632,455,858	100.00	59,407,446,195	100.00	61,623,343,938	100.00
ต้นทุนสินค้าที่ขาย	74,772,371,468		70,389,494,366		51,046,451,600		54,236,854,825		56,894,460,711		59,016,624,096	
รวมต้นทุน	74,772,371,468	96.39	70,389,494,366	95.49	51,046,451,600	95.77	54,236,854,825	95.77	56,894,460,711	95.77	59,016,624,096	95.77
กำไรขั้นต้น	2,804,334,000	3.61	3,327,874,145	4.51	2,254,683,325	4.23	2,395,601,033	4.23	2,512,985,483	4.23	2,606,719,842	4.23
รายได้อื่น	146,084,940	0.19	156,935,366	0.21	148,933,472	0.28	158,241,814	0.28	165,995,663	0.28	172,187,301	0.28
กำไรก่อนค่าใช้จ่าย	2,950,418,940	3.80	3,484,809,511	4.73	2,403,616,797	4.51	2,553,842,847	4.51	2,678,981,146	4.51	2,778,907,143	4.51
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	687,034,929	0.89	1,005,173,842	1.36	875,122,849	1.64	910,127,763	1.61	946,532,873	1.59	984,394,188	1.60
ค่าใช้จ่ายอื่น					1,140,849							
รวมค่าใช้จ่าย	687,034,929	0.89	1,005,173,842	1.36	876,263,698	1.64	910,127,763	1.61	946,532,873	1.59	984,394,188	1.60
กำไรก่อนต้นทุนทางการเงินและภาษีเงินได้	2,263,384,011	2.92	2,479,635,669	3.36	1,527,353,099	2.87	1,643,715,084	2.90	1,732,448,273	2.92	1,794,512,955	2.91
ต้นทุนทางการเงิน	14,830,987	0.02	11,359,150	0.02	20,544,558	0.04	21,828,593	0.04	22,898,194	0.04	23,752,297	0.04
กำไรก่อนภาษีเงินได้นิติบุคคล	2,248,553,024	2.90	2,468,276,519	3.35	1,506,808,541	2.83	1,621,886,491	2.86	1,709,550,079	2.88	1,770,760,658	2.87
ภาษีเงินได้นิติบุคคล	(628,989,991)	- 0.81	(493,434,874)	- 0.67	(301,856,748)	- 0.57	(324,377,298)	- 0.57	(341,910,016)	- 0.58	(354,152,132)	- 0.57
กำไรสุทธิสำหรับปี	1,619,563,033	2.09	1,974,841,645	2.68	1,204,951,793	2.26	1,297,509,193	2.29	1,367,640,063	2.30	1,416,608,526	2.30

#### 6.3.2 หลังการเริ่มดำเนินการแก้ไขปัญหา (After Implement)

ต้นทุนในการขายสินค้า (COGS) ลดลง เมื่อเทียบกับปี 2558 โดยปี 2559 ต้นทุนประมาณร้อยละ 93.47 ปี 2560 ต้นทุนประมาณร้อยละ 88.63 และ ปี 2561 ต้นทุนประมาณร้อยละ 88.87 เนื่องจากได้ดำเนินการลดชิ้นส่วนนำเข้าจาก ซัพพลายเออร์ของบริษัทแม่ (CKD Part) ทำให้ต้นทุนในส่วนของวัตถุดิบลดลง

ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (SG&A) ลดลงจากปี 2558 ประมาณร้อยละ 4.8 เนื่องจากโมเดลใหม่ได้มีการผลิตแบบ Mass Production เรียบร้อยแล้ว ทำให้ไม่มีผู้เชี่ยวชาญจาก

บริษัทแม่ (Japanese Supporter) ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหารลดลง ดังแสดงในตารางที่ 6.3

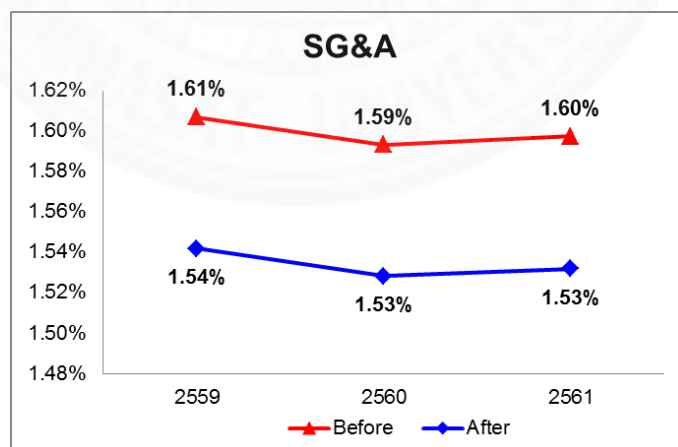
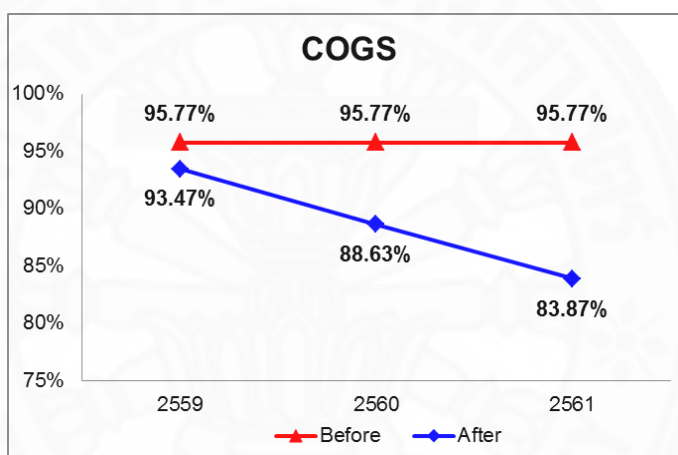
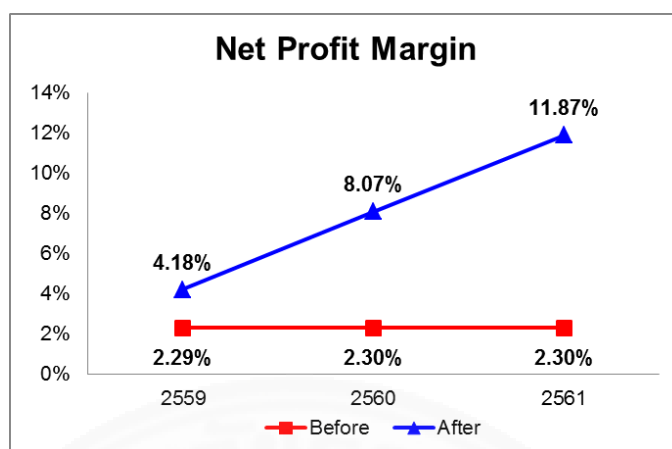
ตารางที่ 6.3

งบกำไรขาดทุนของบริษัท A ปี 2559-2561 (หลังการดำเนินการแก้ไขปัญหา)

	Historical Data						After Implement					
	2556	%	2557	%	2558	%	2559	%	2560	%	2561	%
รายได้จากการขาย	77,576,705,468		73,717,368,511		53,301,134,925		56,632,455,858		59,407,446,195		61,623,343,938	
รวมรายได้	77,576,705,468	100.00	73,717,368,511	100.00	53,301,134,925	100.00	56,632,455,858	100.00	59,407,446,195	100.00	61,623,343,938	100.00
ต้นทุนสินค้าที่ขาย	74,772,371,468		70,389,494,366		51,046,451,600		52,934,356,490		52,652,819,562		51,683,498,561	
รวมต้นทุน	74,772,371,468	96.39	70,389,494,366	95.49	51,046,451,600	95.77	52,934,356,490	93.47	52,652,819,562	88.63	51,683,498,561	83.87
กำไรขั้นต้น	2,804,334,000	3.61	3,327,874,145	4.51	2,254,683,325	4.23	3,698,099,368	6.53	6,754,626,632	11.37	9,939,845,377	16.13
รายได้อื่น	146,084,940	0.19	156,935,366	0.21	148,933,472	0.28	158,241,814	0.28	165,995,663	0.28	172,187,301	0.28
กำไรก่อนค่าใช้จ่าย	2,950,418,940	3.80	3,484,809,511	4.73	2,403,616,797	4.51	3,856,341,182	6.81	6,920,622,295	11.65	10,112,032,678	16.41
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	687,034,929	0.89	1,005,173,842	1.36	875,122,849	1.64	873,281,630	1.54	907,939,296	1.53	943,983,267	1.53
ค่าใช้จ่ายอื่น					1,140,849						0	
รวมค่าใช้จ่าย	687,034,929	0.89	1,005,173,842	1.36	876,263,698	1.64	873,281,630	1.54	907,939,296	1.53	943,983,267	1.53
กำไรก่อนต้นทุนทางการเงินและภาษีเงินได้	2,263,384,011	2.92	2,479,635,669	3.36	1,527,353,099	2.87	2,983,059,551	5.27	6,012,683,000	10.12	9,168,049,411	14.88
ต้นทุนทางการเงิน	14,830,987	0.02	11,359,150	0.02	20,544,558	0.04	21,828,593	0.04	22,898,194	0.04	23,752,297	0.04
กำไรก่อนภาษีเงินได้นิติบุคคล	2,248,553,024	2.90	2,468,276,519	3.35	1,506,808,541	2.83	2,961,230,958	5.23	5,989,784,806	10.08	9,144,297,114	14.84
ภาษีเงินได้นิติบุคคล	(628,989,991)	- 0.81	(493,434,874)	- 0.67	(301,856,748)	- 0.57	(592,246,192)	- 1.05	(1,197,956,961)	- 2.02	(1,828,859,423)	- 2.97
กำไรสุทธิสำหรับปี	1,619,563,033	2.09	1,974,841,645	2.68	1,204,951,793	2.26	2,368,984,767	4.18	4,791,827,845	8.07	7,315,437,691	11.87

จากการวางแผนและดำเนินการแก้ไขปัญห พบว่า บริษัท A สามารถลดต้นทุนในการขายสินค้า (COGS) และ ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (SG&A) ส่งผลให้อัตรารส่วนกำไรต่อยอดขายเพิ่มขึ้น (Net Profit Margin) ตามลำดับดังภาพด้านล่างนี้ ภาพที่ 6.1





ภาพที่ 6.1 แสดงการเปรียบเทียบ Net Profit Margin, Cost of Good Sold และ Sale & Administrative

## บทที่ 7

### กลยุทธ์ในภาพรวมเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน (Innovation Strategy for Sustainable Growth)

#### 7.1 Leading Change

จากสภาพแวดล้อมของโลกที่กำลังแย่งชิงเรื่อยๆ รวมไปถึงพลังงานต่างๆ ที่กำลังลดน้อยลง อีกทั้งสภาพเศรษฐกิจที่อยู่ในภาวะชะลอตัว จะเห็นได้ว่าการทำธุรกิจนั้นมีผลกระทบทั้งจากภายในและภายนอก รวมไปถึงสภาพการแข่งขันที่สูง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ Hino จะกำหนดกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต เพื่อการเติบโตที่ยั่งยืนขององค์กร

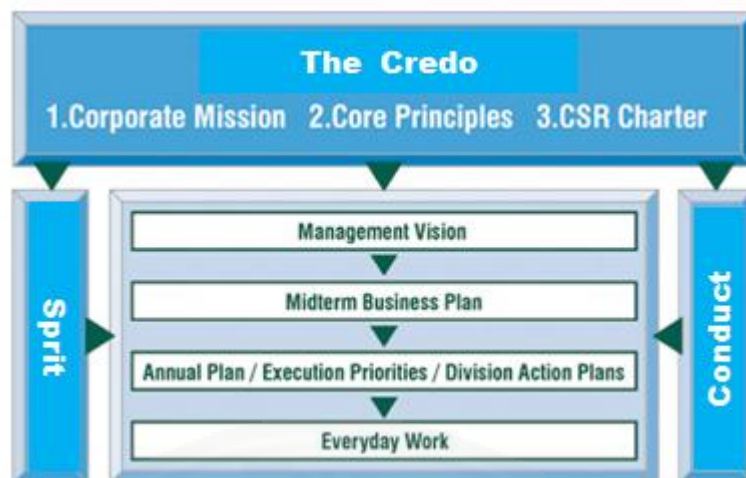
##### 7.1.1 ภารกิจขององค์กร (Corporate Mission)

ภารกิจขององค์กร คือ “การทำให้โลกเป็นสถานที่ที่ดีขึ้น โดยการช่วยเหลือผู้คนที่ได้รับความปลอดภัย เศรษฐกิจที่ดี และมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม” ซึ่งจะเห็นได้ว่าบริษัท A มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืนโดยยึดเป็นเสาหลัก และหลักการของบริษัท A แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบหลักที่สำคัญ คือ

- 1) ภารกิจองค์กร (Corporate Mission)
- 2) หลักการสำคัญ (Core Principles)
- 3) การรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Charter)

โดย ทางบริษัท A ควรจะต้องเน้นในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. เน้นเพื่อให้บริษัท A ได้รับความไว้วางใจให้เป็นผู้ผลิตรถเพื่อการพาณิชย์ระดับโลกจากลูกค้าทั่วโลก
2. เน้นเพื่อพัฒนาและรักษานวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่ช่วยให้บริการลูกค้าด้วยผลิตภัณฑ์และบริการที่มีประโยชน์
3. เน้นเพื่อบูรณาการ เพื่อให้เป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืนและที่เกี่ยวกับทางสังคม รวมไปถึงการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงในแผนการที่จะเติบโตทางธุรกิจ
4. เน้นเพื่อที่จะเคารพในความหลากหลายของพนักงานของเราและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีความรับผิดชอบต่อสังคม



ภาพที่ 7.1 เสาหลักและหลักการทำงานของบริษัท A

### 7.1.2. การรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)

การรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เป็นองค์ประกอบที่สามของ "The Credo" โดยกิจกรรมนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลัก คือ

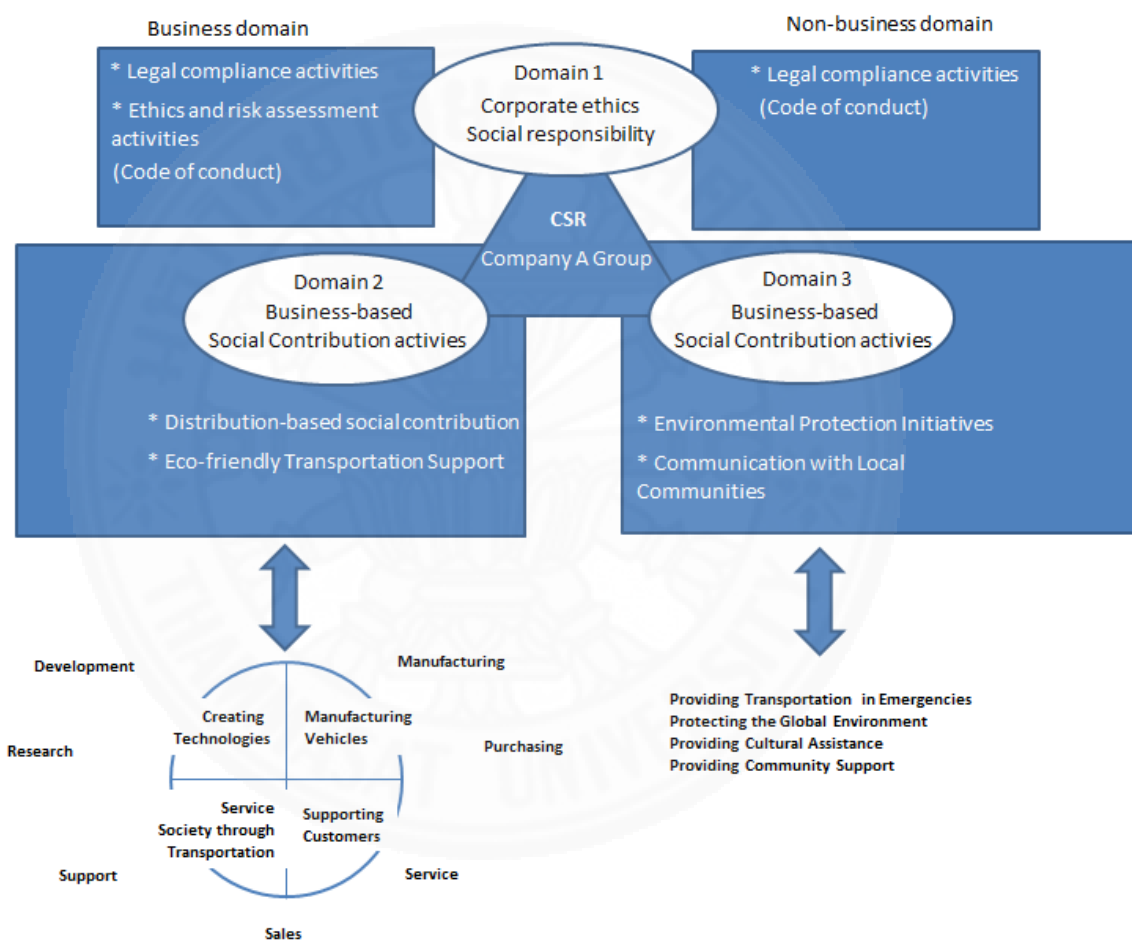
1. Corporate ethics social responsibility จะเน้นไปในส่วนกฎหมายและศีลธรรม
2. Business-based social contribution activity จะเน้นไปในส่วนการออกแบบชิ้นส่วนที่ดีต่อสิ่งแวดล้อม
3. Non-Business-based social contribution activity จะเน้นไปในส่วนการปกป้องสิ่งแวดล้อมและสื่อสารกับชุมชน

**สำหรับการทำกิจกรรม CSR นี้ มีเป้าหมายเพื่อ 5 กลุ่มเป้าหมายดังนี้**

1. ลูกค้า คือ สามารถตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าของเรา โดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีประโยชน์ คุณภาพดี และ เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
2. พนักงาน คือ เคารพพนักงานแต่ละบุคคลและมุ่งมั่นที่จะสร้างสถานที่ทำงานที่ส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้องค์กรเกิดการเติบโตมากขึ้น
3. คู่ค้าทางธุรกิจ คือ สร้างความสัมพันธ์ของความไว้วางใจ โดยมีส่วนร่วมในการสื่อสารแบบเปิดและ โปร่งใส เพื่อความเจริญรุ่งเรืองร่วมกันตามเป้าหมายของเรา
4. ผู้ถือหุ้น คือ การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กร

5. ชุมชนท้องถิ่น คือ มุ่งมั่นที่จะผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่มีความปลอดภัย และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม, การใส่ใจสมดุลความรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อมในทุกกิจกรรมขององค์กรของเรา

อีกทั้งให้บริษัท A มีส่วนร่วมกับชุมชนท้องถิ่นในทุกภูมิภาคที่บริษัทมีการกำหนดนโยบายที่จะทำธุรกิจ รวมไปถึงการเป็นพลเมืองดูแลกิจการที่ดีในการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบและการรักษามาตรฐานทางจริยธรรมสูงให้กับประเทศไทยด้วยเช่นกัน



ภาพที่ 7.2 แสดง CSR Activity

## รายการอ้างอิง

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์. งบการเงิน บริษัท Hino มอเตอร์ส แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย)

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์. งบการเงิน บริษัท อีซูซุ มอเตอร์ (ประเทศไทย)

บริษัท Hino มอเตอร์ส จำกัด [www.hino-global.com](http://www.hino-global.com)

บริษัท Hino มอเตอร์ส เซลล์ (ประเทศไทย) จำกัด [www.hinothailand.com](http://www.hinothailand.com)

บริษัท Hino มอเตอร์ส แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด [www.hinomanufacturing.co.th](http://www.hinomanufacturing.co.th)

บริษัท อีซูซุ มอเตอร์ จำกัด [www.isuzu-tis.com](http://www.isuzu-tis.com)

สถาบันยานยนต์ และ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. ข้อมูลยอดขายรถยนต์บรรทุก และรถยนต์  
กระบะ

สถานการณ์ยานยนต์โลก OICA และ KPMG International Cooperative

ภาคผนวก









บริษัท A		หน้า 1 ของ 3
ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	หมายเลขเอกสาร	แก้ไขครั้งที่
เรื่อง การศึกษาและรวบรวมข้อมูลซัพพลายเชน	วันที่มีผลบังคับใช้	

### 1. จุดประสงค์

เพื่อเป็นการรวบรวมข้อมูลของซัพพลายเชนของชิ้นส่วนยานยนต์ จากการให้ข้อมูลของซัพพลายเออร์ และนำมาวิเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลซัพพลายเชน

### 2. ขอบเขต

ขั้นตอนการปฏิบัติงานนี้ ใช้ครอบคลุมตั้งแต่การกรอกข้อมูล เพื่อนำมาจัดทำเป็นข้อมูลตั้งต้นในการวิเคราะห์ และดูซัพพลายเชนของชิ้นส่วนยานยนต์ ตลอดจนการวิเคราะห์และการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับกระทบ

### 3. คำจำกัดความ

- 3.1 แผนกจัดซื้อ หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่ติดต่อกับซัพพลายเออร์ เพื่อทำการคัดเลือก, จัดซื้อ และควบคุมซัพพลายเออร์
  - 3.1.1 Planning Team หมายถึง ทีมทำงานในแผนกจัดซื้อโดยมีหน้าที่หลักในการร้องขอ และรวบรวมข้อมูลจากซัพพลายเออร์
- 3.2 แผนกจัดซื้อวิศวกรรม หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการติดตามการเตรียมงานของซัพพลายเออร์ และปรับปรุงกระบวนการที่เหมาะสมให้กับซัพพลายเออร์ให้เหมาะสม
- 3.3 STAFF หมายถึง พนักงานหน่วยงานจัดซื้อ
- 3.4 SUPPLIER หมายถึง ผู้ผลิตชิ้นส่วน/นำเข้าชิ้นส่วน และมีการติดต่อซื้อขายกับทางบริษัทฯ

### 4.หน้าที่ความรับผิดชอบ

- 4.1 ฝ่ายจัดซื้อ
  - 4.1.1 ผู้อำนวยการฝ่ายจัดซื้อ มีหน้าที่
    - 4.1.1.1 พิจารณานุมัติข้อมูลจากพนักงานในฝ่าย
    - 4.1.1.2 พิจารณานุมัติผลการคัดเลือกซัพพลายเออร์
    - 4.1.1.3 พิจารณานุมัติราคาที่ได้รับการรวบรวม และนำเสนอจากพนักงานในฝ่ายงานจัดซื้อ
  - 4.1.2 STAFF หรือเจ้าหน้าที่ Buyer ของฝ่ายจัดซื้อ มีหน้าที่
    - 4.1.2.1 จัดทำและรวบรวมรายละเอียดของ Sheet A สำหรับฐานข้อมูลของ Supply Chain
    - 4.1.2.2 ติดต่อประสานงานกับซัพพลายเออร์ และหน่วยงานภายในเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล
    - 4.1.2.3 ศึกษาผลกระทบด้านราคา หรือการเปลี่ยนแปลงต่อซัพพลายเออร์ที่อาจเกิดขึ้นหลังมีการวิเคราะห์ Supply Chain
- 4.2 ฝ่ายวิศวกรรมจัดซื้อ
  - 4.2.1 ผู้อำนวยการฝ่ายวิศวกรรมจัดซื้อ มีหน้าที่
    - 4.1.2.2 พิจารณาทบทวนผลการตรวจของซัพพลายเออร์
    - 4.1.2.2 พิจารณานุมัติ และทบทวนกระบวนการการผลิตชิ้นส่วนของซัพพลายเออร์

ผู้รับผิดชอบ	Flow Chart	รายละเอียด
หน่วยงานจัดซื้อ	Request supply chain data from suppliers	ร้องขอเอกสาร (Document Sheet A) Supply chain จาก Supplier
Supplier	Make supply chain and sent to Planning	Supplier จัดทำ supply chain และส่งให้ทางหน่วยงานจัดซื้อ
หน่วยงานจัดซื้อ	Check data complete	หน่วยงาน planning ดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล - กรณีข้อมูลไม่ครบดำเนินการส่งกลับให้ Supplier แก้ไข
หน่วยงานจัดซื้อ	Sent document to LEA Team for Check data	หน่วยงานจัดซื้อส่งเอกสารเพื่อให้ทางหน่วยงานวิศวกรรมจัดซื้อเพื่อ ดำเนินการตรวจเช็คข้อมูลต่อ
หน่วยงานวิศวกรรมจัดซื้อ	Check data correct, sign	หน่วยงานวิศวกรรมจัดซื้อจะดำเนินการตรวจสอบข้อมูลความถูกต้องของ จำนวน Item , P/No. , P/Name ,Chain และ Location กรณีที่มี การแก้ไขขอให้ใช้หมึกสีแดงแก้ไขลงในเอกสาร และเซ็นชื่อผู้ ตรวจสอบ จากนั้นส่งให้หน่วยงานจัดซื้อ
หน่วยงานจัดซื้อ	Scan document data to supplier for revise	หน่วยงาน Planning => Scan เอกสาร Supply Chain ส่งให้ทาง Supplier ดำเนินการแก้ไข
ซัพพลายเออร์	Revised Supply Chain and sent to Planning Team for recheck	Supplier ทำการแก้ไขเอกสาร และส่งให้กับทางหน่วยงานจัดซื้อ ตรวจสอบอีกครั้ง
หน่วยงานจัดซื้อ	Recheck Data Supplier Chain	- หน่วยงาน Planning ทำการตรวจเช็คข้อมูล กรณีไม่ถูกต้อง ส่งกลับให้ Supplier แก้ไข - กรณีข้อมูลถูกต้องดำเนินการส่งเอกสารอนุมัติ
หน่วยงานจัดซื้อ และหน่วยงานวิศวกรรมจัดซื้อ	Approved	ผู้อำนวยการฝ่ายจัดซื้องานวิศวกรรมจัดซื้อและหน่วยเซ็นชื่ออนุมัติ
หน่วยงานจัดซื้อ	Filling document	ดำเนินการจัดเก็บเอกสาร

บริษัท A		หน้า 3 ของ 3	
ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	หมายเลขเอกสาร	แก้ไขครั้งที่	
เรื่อง การ การตรวจและทดสอบวัสดุที่ใช้ในการผลิต	วันที่มีผลบังคับใช้		

#### 6. เอกสารอ้างอิง

6.1 ขั้นตอนการปฏิบัติงานการกรอกเอกสาร Document Sheet A

#### 7. การบันทึก

7.1 เอกสาร Document Sheet A จะถูกจัดเก็บในรูปแบบ Soft files : Excel , PDF ผู้ทำการจัดเก็บเป็น STAFF ของแผนก

#### 8.เอกสารแนบ

8.1 ตัวอย่างเอกสาร Document Sheet A



## ภาคผนวก ค

## ขั้นตอนการปฏิบัติงานการขอเปลี่ยนแปลงสายการผลิตจากผู้ผลิตชิ้นส่วน (PCR)

บริษัท A	สำเนาฉบับที่	
ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	หมายเลขเอกสาร :	
เรื่อง : การขอเปลี่ยนแปลงสายการผลิต PCR	วันที่มีผลบังคับใช้	
ฝ่ายที่จัดทำ :	ผู้จัดทำ :	วันที่

การทบทวน

ผู้ทบทวน	ตำแหน่ง	ลายเซ็น	วันที่ทบทวน

การอนุมัติ

ผู้อนุมัติ	ตำแหน่ง	ลายเซ็น	วันที่อนุมัติ

บริษัท A		หน้า 1 ของ 3
ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	หมายเลขเอกสาร	แก้ไขครั้งที่
เรื่อง การศึกษาและรวบรวมข้อมูลซัพพลายเชน		วันที่มีผลบังคับใช้

### 1. จุดประสงค์

เพื่อให้มั่นใจว่าวัสดุที่ใช้ในการผลิตได้ผ่านการตรวจและทดสอบ มีคุณสมบัติตรงตามข้อกำหนดก่อนเข้าสู่กระบวนการผลิต และส่งออกไปยังลูกค้า

### 2. ขอบเขต

ขั้นตอนการปฏิบัติงานนี้ ใช้ครอบคลุมตั้งแต่การกรอกข้อมูล เพื่อนำมาจัดทำเป็นข้อมูลตั้งต้นในการเปลี่ยนแปลง

### 3. คำจำกัดความ

- 3.1 PCR หมายถึง Process Change Request คือการร้องขอเปลี่ยนแปลงการทำงานของกระบวนการ
- 3.2 แผนกจัดซื้อวิศวกรรม หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการติดตามการเตรียมงานของซัพพลายเออร์ และปรับปรุงกระบวนการที่เหมาะสมให้กับซัพพลายเออร์ที่เหมาะสม
- 3.3 Audit Process หมายถึง ทีมงานของบริษัท เข้าไปตรวจประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงการทำงานของกระบวนการ
- 3.4 ซัพพลายเออร์ หมายถึง ผู้ผลิตชิ้นส่วน/นำเข้าชิ้นส่วน และมีการติดต่อซื้อขายกับบริษัทฯ
- 3.5 Lot Start หมายถึง การอนุมัติให้เริ่มใช้ชิ้นส่วนใหม่

### 4.หน้าที่ความรับผิดชอบ

- 4.1 ฝ่ายควบคุมคุณภาพ
  - 4.1.1 ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมคุณภาพ มีหน้าที่
    - 4.1.1.1 พิจารณาทบทวนผลการตรวจของซัพพลายเออร์
    - 4.1.1.2 พิจารณาอนุมัติ และทบทวนกระบวนการการผลิตชิ้นส่วนของซัพพลายเออร์
  - 4.1.2 ทีมงานหน่วยงานควบคุมคุณภาพ มีหน้าที่
    - 4.1.2.1 ทำการตรวจประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงการทำงานของกระบวนการ
    - 4.1.2.2 จัดทำและรวบรวมรายละเอียดของ PCR เพื่อขออนุมัติ
- 4.2 ฝ่ายวิศวกรรมจัดซื้อ
  - 4.2.1 ทีมงานหน่วยงานวิศวกรรมจัดซื้อ มีหน้าที่
    - 4.2.1.1 ทำการตรวจประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงการทำงานของกระบวนการ

บริษัท A		หน้า 2 ของ 3	
ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	หมายเลขเอกสาร	แก้ไขครั้งที่	
เรื่อง การขอเปลี่ยนแปลงสายการผลิต PCR		วันที่มีผลบังคับใช้	

### 5. การร้องขอเปลี่ยนแปลงสายการผลิตจากผู้ผลิตชิ้นส่วนที่มีผลต่อคุณภาพ

ผู้รับผิดชอบ	Flow Chart	รายละเอียด	
ซัพพลายเออร์	<pre> graph TD     A[มีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการผลิต] --&gt; B[ยื่นเอกสาร PROCESS CHANGE REQUEST]     B --&gt; C{พิจารณาอนุมัติ}     C -- NG --&gt; A     C -- OK --&gt; D[ดำเนินการตามที่บริษัทร้องขอในเอกสาร PROCESS CHANGE REQUEST]     D --&gt; E[AUDIT PROCESS (ถ้ามี)]     E --&gt; F{พิจารณาอนุมัติ}     F -- NG --&gt; C     F -- OK --&gt; G[แจ้ง LOT START ให้กับบริษัท]           </pre>	ซัพพลายเออร์ต้องแจ้งล่วงหน้าอย่างน้อย 3 เดือน ก่อนเริ่มดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามแผน	
ซัพพลายเออร์			
หน่วยงานควบคุมคุณภาพ			ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมคุณภาพเซ็นชื่ออนุมัติ
ซัพพลายเออร์			หลังยื่นเอกสารซัพพลายเออร์ต้องจัดเตรียมชิ้นส่วนตัวอย่างกระบวนการผลิต ความไว้วางใจ และการประเมินคุณภาพตามที่กำหนดไว้
หน่วยงานควบคุมคุณภาพ และหน่วยงานวิศวกรรมจัดซื้อ			ทีมงานหน่วยงานควบคุมคุณภาพ และหน่วยงานวิศวกรรมจัดซื้อไปซัพพลายเออร์เพื่อทำการตรวจประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงการทำงานของกระบวนการ
หน่วยงานควบคุมคุณภาพ			ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมคุณภาพเซ็นชื่ออนุมัติ
ซัพพลายเออร์			

บริษัท A		หน้า 3 ของ 3	
ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	หมายเลขเอกสาร	แก้ไขครั้งที่	
เรื่อง การขอเปลี่ยนแปลงสายการผลิต PCR	วันที่มีผลบังคับใช้		

#### 6. เอกสารอ้างอิง

6.1 เอกสาร PCR

#### 7. การบันทึก

7.1 ใบอนุมัติขอเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตต้องมีการจัดเก็บอย่างน้อย 1 ปี

#### 8. เอกสารแนบ

8.1 ตัวอย่าง PCR



ภาคผนวก ง  
คู่มือและขั้นตอนการปฏิบัติงานการจัดทำกิจกรรม Localization

บริษัท A		สำเนาฉบับที่
ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	หมายเลขเอกสาร :	
เรื่อง : การจัดทำกิจกรรม Localization	วันที่มีผลบังคับใช้	
ฝ่ายที่จัดทำ :	ผู้จัดทำ :	วันที่

การทบทวน

ผู้ทบทวน	ตำแหน่ง	ลายเซ็น	วันที่ทบทวน

การอนุมัติ

ผู้อนุมัติ	ตำแหน่ง	ลายเซ็น	วันที่อนุมัติ



บริษัท A	หน้า 1 ของ 4	
ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	หมายเลขเอกสาร	แก้ไขครั้งที่
เรื่อง การจัดทำกิจกรรม Localization	วันที่มีผลบังคับใช้	

### 1. จุดประสงค์

เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานในการทำกิจกรรมเพิ่มสัดส่วนการทำ Localization

### 2. ขอบเขต

สำหรับศึกษาการเพิ่มสัดส่วนการทำ Localization สำหรับชิ้นส่วนยานยนต์

### 3. คำจำกัดความ

- 3.1 CKD หมายถึง Completely Knock Down ชิ้นส่วนที่มีการนำเข้ามาจากบริษัทแม่ (ประเทศญี่ปุ่น)
- 3.2 แผนกจัดซื้อวิศวกรรม หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการติดตามการเตรียมงานของซัพพลายเออร์ และปรับปรุงกระบวนการที่เหมาะสมให้กับซัพพลายเออร์ที่เหมาะสม
- 3.3 ใบเสนอราคา หมายถึง เอกสารนำเสนอราคาชิ้นส่วน โดยมีเงื่อนไขของราคาระบุไว้ชัดเจน
- 3.4 ซัพพลายเออร์ หมายถึง ผู้ผลิตชิ้นส่วน/นำเข้าชิ้นส่วน และมีการติดต่อซื้อขายกับบริษัทฯ
- 3.5 Run down หมายถึง การลดจำนวนการสั่งซื้อชิ้นส่วนเพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนโมเดล
- 3.6 A- ECR หมายถึง เอกสารร้องขอการเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า (Advance Engineering Change Request)
- 3.7 A- ECI หมายถึง เอกสารแจ้งขอเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า (Advance Engineering Change Request)
- 3.6 LOI หมายถึง จดหมายเพื่อแจ้งความจำนงค์ / ประสงค์ในการยินยอมทำธุรกิจร่วมกันจากบริษัทฯ (Letter of Intent )
- 3.7 Local Part หมายถึง ชิ้นส่วนที่ผลิตภายในประเทศ

### 4.หน้าที่ความรับผิดชอบ

- 4.1 Supplier
  - 4.1.1 นำเสนอราคาชิ้นส่วน ภายใต้เงื่อนไขและข้อตกลงที่ทางบริษัทฯ ยอมรับ
  - 4.1.2 ผลิตชิ้นงานในส่วนของชิ้นส่วนตัวอย่าง และชิ้นส่วนสำหรับ Mass Production ภายใต้เงื่อนไขและข้อตกลงที่ทางบริษัทฯ ยอมรับ
  - 4.1.3 ออกเอกสาร A-ECR
- 4.2 หน่วยงานจัดซื้อ
  - 4.2.1 จัดงานแสดง CKD Exhibition
  - 4.2.2 ออกเอกสารร้องขอใบเสนอราคา และพิจารณาอนุมัติราคาจากSupplier
  - 4.2.3 แจ้งผลการศึกษาและคัดเลือกSupplier ในการเพิ่มสัดส่วนของการทำ Localize ให้กับหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง
  - 4.2.3 ยื่นเอกสาร A- ECR เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
  - 4.2.3 แจ้งผลการศึกษาและคัดเลือกSupplier ในการเพิ่มสัดส่วนของการทำ Localize ให้กับหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง
  - 4.2.3 ออกเอกสาร LOI ให้กับ Supplier
- 4.3 หน่วยงานวิจัย และออกแบบผลิตภัณฑ์
  - 4.3.1 ยื่นเอกสาร A- ECI เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

บริษัท A		หน้า 2 ของ 4
ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	หมายเลขเอกสาร	แก้ไขครั้งที่
เรื่อง การจัดทำกิจกรรม Localization		วันที่มีผลบังคับใช้

### 3. คำจำกัดความ (ต่อ)

- 4.4 หน่วยงานควบคุมคุณภาพ
  - 4.4.1 ตรวจสอบและอนุมัติชิ้นส่วนตัวอย่าง
- 4.5 หน่วยงานควบคุมคุณภาพของบริษัทแม่
  - 4.3.1 ทวนสอบผลตรวจเช็คและอนุมัติชิ้นส่วนตัวอย่าง
- 4.6 หน่วยงานควบคุมการผลิต
  - 4.3.1 แจ้งการเปลี่ยนแปลงชิ้นงานจาก CKD ไปเป็น Local Part ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด
- 4.7 หน่วยงานบริหารงานชิ้นส่วน
  - 4.7.1 แจ้งการลดจำนวนการสั่งซื้อชิ้นส่วน CKD เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนและเพิ่มการสั่งซื้อไปยัง Local Supplier สำหรับโมเดลที่ได้รับการอนุมัติให้เปลี่ยนแปลง

บริษัท A		หน้า 3 ของ 4	
ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	หมายเลขเอกสาร	แก้ไขครั้งที่	
เรื่อง การจัดทำกิจกรรม Localization		วันที่มีผลบังคับใช้	

**5. การร้องขอเปลี่ยนแปลงสายการผลิตจากผู้ผลิตชิ้นส่วนที่มีผลต่อคุณภาพ**

ผู้รับผิดชอบ	Flow Chart	รายละเอียด
หน่วยงานจัดซื้อ	จัดงานแสดงชิ้นงาน CKD ที่ต้องการ ทำ Localize (CKD Exhibition)	รวบรวมรายการชิ้นส่วน CKD เพื่อทำการสั่งซื้อมาเป็นตัวอย่างในการ จัดงานแสดงชิ้นงาน
หน่วยงานจัดซื้อ	ออกเอกสาร ร้องขอในเสนอราคา	
Supplier	ส่งใบเสนอราคา	เกณฑ์ในการประเมิน 1) Supplier ภายในประเทศมีความสามารถในการผลิตโดยมีต้นทุน ของราคาชิ้นส่วนต่ำกว่าราคา CIM < 0.8 ของประเทศที่ผลิตชิ้นส่วน CKD 2) ซัพพลายเออร์ในประเทศไทยมีศักยภาพในการผลิตชิ้นส่วน
หน่วยงานจัดซื้อ	พิจารณาอนุมัติ	
หน่วยงานจัดซื้อ	OK	
หน่วยงานจัดซื้อ	ยื่นเรื่องในกับบริษัทแม่ เพื่อขอการอนุมัติในการทำ Localize	
หน่วยงานจัดซื้อของบริษัทแม่	บริษัทแม่ พิจารณาอนุมัติ	
หน่วยงานควบคุมคุณภาพ	OK	
หน่วยงานจัดซื้อ	แจ้งให้กับ Supplier ที่ได้รับการ พิจารณาในการผลิตชิ้นส่วนในประเทศ	
Supplier	ออกเอกสาร A-ECR	
หน่วยงานจัดซื้อ	ยื่นเอกสาร A-ECR ให้กับทางบริษัทแม่ เพื่อทำการออกเอกสาร A-ECI	
หน่วยงานวิจัยและออกแบบ ผลิตภัณฑ์ของบริษัทแม่	ออกเอกสาร A-ECI	
หน่วยงานจัดซื้อ	ยื่น A-ECI และ LOI ให้กับทาง Supplier	
Supplier	เตรียมการผลิตชิ้นส่วนภายในประเทศ	
หน่วยงานควบคุมคุณภาพ	ตรวจสอบและอนุมัติ ชิ้นงานตัวอย่าง	
หน่วยงานควบคุมคุณภาพ	OK	
หน่วยงานควบคุมคุณภาพ	ส่งชิ้นงานตัวอย่าง พร้อมข้อมูลการ ตรวจสอบให้กับบริษัทแม่	
หน่วยงานควบคุมคุณภาพของ บริษัทแม่	ตรวจสอบและอนุมัติ ชิ้นงานตัวอย่าง	
หน่วยงานควบคุมการผลิต	OK	
หน่วยงานบริหารงานชิ้นส่วน	เปลี่ยนชิ้นส่วน CKD เป็น Local Part	
Supplier	Run Down	
Supplier	เริ่มผลิตชิ้นส่วนที่ผลิตในประเทศ	

บริษัท A		หน้า 4 ของ 4	
ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	หมายเลขเอกสาร	แก้ไขครั้งที่	
เรื่อง การจัดทำกิจกรรม Localization	วันที่มีผลบังคับใช้		

#### 6. เอกสารอ้างอิง

6.1 เอกสาร PCR

#### 7. การบันทึก

7.1 ใบอนุมัติขอเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตต้องมีการจัดเก็บอย่างน้อย 1 ปี

#### 8. เอกสารแนบ

8.1 ตัวอย่าง PCR



## ภาคผนวก จ

## งบแสดงฐานะการเงินของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ A (บริษัท A) ปี 2554-2558

	2554	2555	2556	2557	2558
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	1,367,859,363.00	11,972,942.00	1,859,932,968.00	4,044,204,120.00	16,883,434.00
ลูกหนี้การค้า	6,479,413,127.00	11,446,516,790.00	10,948,630,808.00	5,607,837,743.00	6,547,551,449.00
ลูกหนี้อื่น	14,604,898.00	307,048,482.00	200,085,174.00	192,953,815.00	65,060,586.00
สินค้าคงเหลือ	2,041,354,268.00	2,374,605,322.00	2,596,761,667.00	1,667,787,528.00	2,061,235,398.00
ลูกหนี้ภาษีมูลค่าเพิ่ม	8,438,725.00	-	-	-	-
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	137,132,471.00	285,538,833.00	543,228,961.00	729,665,941.00	1,136,627,063.00
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>10,048,802,852.00</b>	<b>14,425,682,369.00</b>	<b>16,148,639,578.00</b>	<b>12,242,449,147.00</b>	<b>9,827,357,930.00</b>
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน					
เงินลงทุนในบริษัทย่อย	45,000,000.00	188,000,000.00	188,000,000.00	188,000,000.00	188,000,000.00
เงินให้กู้ยืมแก่พนักงาน	18,697,332.00	22,935,265.00	3,188,115.00	36,603,404.00	47,824,589.00
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	4,384,930,909.00	4,266,120,662.00	4,105,250,412.00	5,795,876,051.00	8,570,817,560.00
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	35,729,769.00	82,930,367.00	88,249,888.00	79,942,191.00	71,011,862.00
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	110,457,913.00	70,126,627.00	160,281,215.00	229,079,578.00	284,738,355.00
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	7,588,342.00	8,793,347.00	9,887,980.00	13,676,010.00	17,776,558.00
<b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>	<b>4,602,404,265.00</b>	<b>4,638,906,268.00</b>	<b>4,554,857,610.00</b>	<b>6,343,177,234.00</b>	<b>9,180,168,924.00</b>
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>14,651,207,117.00</b>	<b>19,064,588,637.00</b>	<b>20,703,497,188.00</b>	<b>18,585,626,381.00</b>	<b>19,007,526,854.00</b>
หนี้สินหมุนเวียน					
เงินเบิกเกินบัญชีธนาคารและเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	1,982,754.00	641,666,445.00	-	-	225,000,000.00
เจ้าหนี้การค้า	7,041,181,939.00	11,514,333,273.00	11,927,953,487.00	7,642,758,375.00	7,643,164,397.00
เจ้าหนี้อื่น	1,016,650,910.00	1,357,046,995.00	1,333,965,405.00	2,479,771,880.00	1,707,270,760.00
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย	331,580,441.00	138,610,642.00	356,211,444.00	219,621,054.00	114,986,068.00
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	292,674,027.00	22,929,168.00	228,284,254.00	244,118,012.00	239,306,608.00
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>	<b>8,684,070,071.00</b>	<b>13,674,586,523.00</b>	<b>13,846,414,590.00</b>	<b>10,586,269,321.00</b>	<b>9,929,727,833.00</b>
หนี้สินไม่หมุนเวียน					
ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	249,459,875.00	191,910,612.00	288,433,164.00	333,340,981.00	372,331,149.00
เงินกู้ยืมระยะยาวจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	-	-	-	-	1,032,000,000.00
<b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>	<b>249,459,875.00</b>	<b>191,910,612.00</b>	<b>288,433,164.00</b>	<b>333,340,981.00</b>	<b>1,404,331,149.00</b>
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>8,933,529,946.00</b>	<b>13,866,497,135.00</b>	<b>14,134,847,754.00</b>	<b>10,919,610,302.00</b>	<b>11,334,058,982.00</b>
ส่วนของผู้ถือหุ้น					
ทุนจดทะเบียน	2,500,000,000.00	2,500,000,000.00	2,500,000,000.00	2,500,000,000.00	2,500,000,000.00
ทุนที่ออกและชำระแล้ว	2,500,000,000.00	2,500,000,000.00	2,500,000,000.00	2,500,000,000.00	2,500,000,000.00
กำไรสะสม					
จัดสรรเป็นสำรองตามกฎหมาย	123,088,320.00	183,788,453.00	203,334,019.00	250,000,000.00	250,000,000.00
ยังไม่ได้จัดสรร	3,094,588,851.00	2,514,300,049.00	3,894,015,415.00	4,916,016,079.00	4,923,467,872.00
<b>รวมส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>5,717,677,171.00</b>	<b>5,198,088,502.00</b>	<b>6,597,349,434.00</b>	<b>7,666,016,079.00</b>	<b>7,673,467,872.00</b>
<b>รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>14,651,207,117.00</b>	<b>19,064,585,637.00</b>	<b>20,732,197,188.00</b>	<b>18,585,626,381.00</b>	<b>19,007,526,854.00</b>

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวสุริษา อาตมประสังสา
วันเดือนปีเกิด	9 สิงหาคม 2523
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2539: บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการ) สถาบันราชภัฏสวนดุสิต
ตำแหน่ง	ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ บริษัทฮีโน่ มอเตอร์ส แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด
ประสบการณ์ทำงาน	2545-ปัจจุบัน: แผนกจัดซื้อ บริษัทฮีโน่ มอเตอร์ส แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด

