



## นวัตกรรมของอุตสาหกรรมยานยนต์ในระดับ SMEs

โดย

นายกาญจน์ กาจ ยิ่งชล

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
ปีการศึกษา 2559  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

นวัตกรรมของอุตสาหกรรมยานยนต์ในระดับ SMEs

โดย

นายกัญจน์กาจ ยิ่งชล



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2559


ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



INNOVATIONS BY SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISE  
ENTREPRENEURS IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY  
IN THAILAND

BY

MR. KANJAKAD YINGCHOL



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

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นายกัญจน์กาจ ยิ่งชล

เรื่อง

นวัตกรรมของอุตสาหกรรมยานยนต์ในระดับ SMEs

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ ๑๐ ๖ ส.ค. ๒๕๖๐

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ



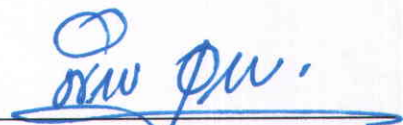
(อาจารย์ ดร. พัฒน์ธนะ บุญชู)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ



(อาจารย์ ดร. สุทธิกร กิ่งแก้ว)

คณบดี



(รองศาสตราจารย์ ดร. พิภพ อุดร)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	นวัตกรรมของอุตสาหกรรมยานยนต์ในระดับ SMEs
ชื่อผู้เขียน	นายกัญจน์ กาจ ยิ่งชล
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะ/มหาวิทยาลัย	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	อาจารย์ ดร. สุทธิกร กิ่งแก้ว
ปีการศึกษา	2559

### บทคัดย่อ

ธุรกิจของกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ถือได้ว่าการแข่งขันอยู่ในระดับสูง การเลือกใช้ นวัตกรรมเข้ามาช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันจึงเป็นสิ่งจำเป็น งานวิจัยนี้จึงศึกษาถึงนวัตกรรมที่ เกิดขึ้นภายในอุตสาหกรรมยานยนต์ มีกลุ่มเป้าหมายคือผู้ประกอบการ SMEs ในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยงานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้ Business Model Canvas เป็นตัวแบบในการรวบรวม ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์และค้นหานวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจ

ผลการวิจัยพบว่า นวัตกรรมที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมยานยนต์ของวิสาหกิจขนาดย่อม ส่วนใหญ่เกิดจากการลองผิดลองถูก ใช้ประสบการณ์ในอดีต และปรับตัวไปตามสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม ทำให้บางครั้งเกิดเป็นนวัตกรรมที่ช่วยในการดำเนินธุรกิจโดยไม่ได้ตั้งใจ เช่น การ ลดราคาสินค้าทำให้เกิดการใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ หรือความต้องการที่จะผลิตสินค้าให้ได้ตามความ ต้องการของลูกค้าเกิดเป็นการร่วมมือกันสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วยกันกับลูกค้า เป็นต้น เมื่อธุรกิจมีการ เติบโตหรือเข้าสู่การเป็นวิสาหกิจขนาดกลาง ผู้ประกอบการจะเริ่มมีแนวคิดทางการบริหารมากขึ้น และเริ่มใช้เครื่องมือหรือนวัตกรรมเพื่อช่วยยกระดับมาตรฐานและความสามารถในการแข่งขันให้ สูงขึ้นตามไปด้วย เช่น การใช้ระบบปฏิบัติการเพื่อช่วยวิเคราะห์ข้อมูลและช่วยตัดสินใจในกระบวนการ ผลิตและขายสินค้า การใช้สื่อออนไลน์เข้ามาช่วยโฆษณาสินค้า และการวางระบบโลจิสติกส์เพื่อให้ กระบวนการทำงานในทุกขั้นตอนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**คำสำคัญ:** อุตสาหกรรมยานยนต์, นวัตกรรม, วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, Business Model Canvas

Independent Study Title	INNOVATIONS BY SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISE ENTREPRENEURS IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY IN THAILAND
Author	Mr. Kanjakad Yingchol
Degree	Master of Business Administration
Faculty/University	Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Suthikorn Kingkaew, Ph.D.
Academic Year	2016

### ABSTRACT

In the highly competitive Thai automotive industry, business model innovation is critically important for maintaining competitiveness. Innovation in the automotive industry by small and medium-sized enterprise (SME) entrepreneurs was studied, using qualitative research. The Business Model Canvas, a strategic management template for developing new or documenting existing business models, was employed to collect data through in-depth interviews to identify industrial innovation. All samples were SME entrepreneurs in the Bangkok metropolitan area.

Results were that innovation was sometimes caused by trial and error or accident. Using past experience and adapting to the social and economic environment, innovations happened inadvertently. One example was when lower prices caused a low-cost strategy. The need to produce products to meet customer demand led to creating new products with customer input. As businesses grew in size, operators developed management concepts and began innovating to help raise standards and competitiveness in operating systems for data analysis of production and sales planning. These innovations include the use of online media to help advertisers and logistic systems to make the work process more efficient. These findings may be useful in helping Thai automotive industry SMEs innovate, to increase profits and market share.

**Keywords:** Automotive industry, Small and medium-sized enterprises, Business Model Canvas, Entrepreneur, Innovation

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยการสนับสนุนและความอนุเคราะห์จาก อาจารย์ ดร. สุทธิกร กิ่งแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ซึ่งได้ให้คำปรึกษา ตลอดจนช่วยเหลือผู้ประกอบการ SMEs เพื่อให้เข้าไปติดต่อสัมภาษณ์

ขอขอบคุณผู้ประกอบการ SMEs ทุกท่านที่สละเวลาอันมีค่าในการให้สัมภาษณ์ รวมทั้งยังให้ข้อมูลและข้อคิดต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณผู้มีส่วนร่วมทุกท่านที่คอยให้การสนับสนุน ทั้งการเดินทาง ที่พัก และติดต่อผู้ประกอบการ SMEs เพื่อให้ผู้วิจัยได้เข้าไปสัมภาษณ์ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยนี้จะมีข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้บ้าง หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขอภัยและ  
น้อมรับไว้

นายกัญจน์กาจ ยิ่งชล

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(2)
กิตติกรรมประกาศ	(3)
สารบัญตาราง	(7)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความสำคัญของการศึกษา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	3
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม	3
2.1.1 ความหมายของนวัตกรรม	3
2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมในปัจจุบัน	3
2.1.3 ความสำคัญของนวัตกรรม	4
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน	5
2.2.1 สถานภาพและแนวโน้มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน	5
2.2.2 แนวโน้มเทคโนโลยีและนวัตกรรมของอุตสาหกรรมยานยนต์	6
2.2.3 นโยบายที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์	7
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับ SMEs (วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม)	7
2.3.1 สถานภาพและแนวโน้มของ SMEs ในประเทศไทย	7



	(5)
2.3.2 นโยบายและมาตรการที่เกี่ยวข้องกับ SMEs ในประเทศไทย	9
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	11
3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	11
3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล	11
3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล	11
บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล	12
4.1 แนวคิดในการจัดตั้งและดำเนินธุรกิจ	12
4.2 Business Model Canvas	13
4.2.1 กลุ่มลูกค้า (Customer Segment)	13
4.2.2 คุณค่าที่นำเสนอ (Value Propositions)	13
4.2.3 ช่องทาง (Channels)	14
4.2.4 ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)	15
4.2.5 โครงสร้างรายได้ (Revenue Streams)	16
4.2.6 ทรัพยากรหลัก (Key Resources)	16
4.2.7 กิจกรรมหลัก (Key Activities)	17
4.2.8 พันธมิตรทางธุรกิจ (Key Partnerships)	18
4.2.9 โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)	19
4.3 หลักการและเหตุผลของการใช้นวัตกรรมในการประกอบธุรกิจ	19
4.4 สรุปรวมนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนระดับ SMEs (10 Types of Innovation)	22
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ	26
5.1 สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย	26
5.2 การนำไปประยุกต์ใช้	27
5.3 ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย	28
5.4 ข้อจำกัดงานวิจัย	29

	(6)
รายการอ้างอิง	30
ภาคผนวก	32
ประวัติผู้เขียน	43



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.1	แสดงมูลค่าการส่งออกชิ้นส่วน O.E.M. ไตรมาส 1	1
2.1	แสดงหลักเกณฑ์ในการกำหนดลักษณะของ SMEs	8
2.2	แสดงอัตราการเสียภาษีของ SMEs ตั้งแต่ปี 2558-2560	9
4.1	ตารางแสดงข้อมูลนวัตกรรมที่ผู้ประกอบการ SMEs นำมาใช้ในอุตสาหกรรมยานยนต์	22



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความสำคัญของการศึกษา

สถานการณ์ปัจจุบันของอุตสาหกรรมยานยนต์ภายในประเทศไทยยังคงอยู่ในสภาวะหดตัวทั้งในภาคอุตสาหกรรมรถยนต์และรถจักรยานยนต์ โดยทั้งด้านปริมาณการผลิตและการจัดจำหน่ายลดลง อันเนื่องมาจากสภาวะเศรษฐกิจที่ยังคงมีความผันผวน สภาวะภัยแล้งที่ส่งผลกระทบต่อกำลังซื้อภายในประเทศโดยตรง และการปรับโครงสร้างภาษีสรรพสามิตรยนต์ใหม่ในปี 2559 ทำให้ราคาของรถยนต์เกือบทุกประเภทมีราคาสูงขึ้น

การส่งออกรถยนต์และจักรยานยนต์ยังคงมีมูลค่าที่สูงขึ้น แต่สำหรับการส่งออกชิ้นส่วนรถยนต์และจักรยานยนต์ในไตรมาสแรกของปี 2559 นั้น มีมูลค่าที่ลดลง ดังนี้

ตารางที่ 1.1

แสดงมูลค่าการส่งออกชิ้นส่วน O.E.M. ไตรมาส 1

	มูลค่าการส่งออกชิ้นส่วน O.E.M. ไตรมาส 1 (ล้านบาท)		
	ปี 2558	ปี 2559	%yoy
ชิ้นส่วนรถยนต์	48,272	43,813	-9.24 ↓
ชิ้นส่วนรถจักรยานยนต์	1,052.58	669.54	-36.39 ↓

ที่มา: สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (สอท.)

จากตารางจะเห็นได้ว่าทั้งชิ้นส่วนรถยนต์และชิ้นส่วนรถจักรยานยนต์มีมูลค่าที่ลดลง อันเนื่องมาจากฐานการผลิตหลายแห่งหันไปใช้ชิ้นส่วนที่ผลิตในประเทศตนเองมากขึ้น และสภาวะเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้ายังไม่ฟื้นตัวเท่าที่ควร

ทางด้าน SMEs (ย่อมาจากภาษาอังกฤษ Small and Medium Enterprises หรือแปลเป็นภาษาไทยว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม) ก็ต้องมีการปรับตัวเพื่อตอบรับกับสภาวะเศรษฐกิจที่อาจมีความผันผวนเหมือนในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ทั้งวิกฤตการเงินโลก (ปี 2552) การเกิดสึนามิที่ญี่ปุ่นและอุทกภัยในประเทศไทย (ปี 2554) มาตรการรถคันแรก (ปี 2555-2556) เศรษฐกิจโลกและ

ไทยชะลอตัว (ปี 2556-2557) สภาวะภัยแล้งและการปรับโครงสร้างภาษีสรรพสามิตรถยนต์ (ปี 2559) รวมถึงแนวโน้มของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนในอีก 10-15 ปีข้างหน้า ที่จะต้องเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง ที่จะมีการใช้รถยนต์ระบบไฟฟ้ามากยิ่งขึ้น

จากสถานการณ์ที่กล่าวมาข้างต้น จึงเป็นที่มาของการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้กับ SMEs เพื่อช่วยในเรื่องของการปรับตัวและความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมให้มีมากยิ่งขึ้น งานวิจัยนี้จะนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมที่ถูกนำมาใช้ในอุตสาหกรรมยานยนต์ รวมถึงแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุง และประยุกต์ใช้นวัตกรรมให้เหมาะสมกับอุตสาหกรรม

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาถึงเครื่องมือ กระบวนการ และนวัตกรรมที่ใช้ในอุตสาหกรรมยานยนต์ในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาถึงปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมยานยนต์
3. เพื่อเสนอแนวทางในการใช้นวัตกรรมที่ส่งเสริมศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมยานยนต์ระดับ SMEs

## 1.3 ขอบเขตของการศึกษา

การวิจัยอิสระนี้มุ่งเน้นไปที่การศึกษาเครื่องมือ กระบวนการ และนวัตกรรมที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อที่จะได้ทราบถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) กับผู้ประกอบการระดับ SMEs (วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม) เพื่อเสนอแนวทางในการใช้นวัตกรรมที่ส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมยานยนต์

## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงเครื่องมือ กระบวนการ และนวัตกรรมที่ผู้ประกอบการระดับ SMEs ใช้เพื่อดำเนินธุรกิจ
2. ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมยานยนต์ในปัจจุบัน
3. เป็นแนวทางในการใช้นวัตกรรม เพื่อช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในอุตสาหกรรมยานยนต์

## บทที่ 2

### วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม

##### 2.1.1 ความหมายของนวัตกรรม

นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง “การนำสิ่งใหม่ ๆ อาจเป็นแนวคิดหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อน หรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงจากของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น” (กิดานันท์ มลิทอง, 2540) สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2547) การบริหารจัดการร่วมกับการสร้างผลิตภาพ อันจะนำมาซึ่งการเกิดธุรกิจใหม่ที่มีมูลค่าเพิ่ม ยังผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทั้งภาคเศรษฐกิจและสังคมของประเทศอย่างก้าวกระโดด (พสุ เดชะรินทร์, 2551) การปฏิบัติ หรือกรรมวิธีที่นำเอาวิธีการใหม่มาใช้ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการเดิมให้ดียิ่งขึ้น คือทำให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น (สวัสดี ปุชปาคม, 2517) ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะมีการให้ความหมายของนวัตกรรมไปในทิศทางเดียวกัน คือ การให้ความสำคัญกับการทำสิ่งที่ยังไม่เคยมีมาก่อนทั้งในด้านของสิ่งประดิษฐ์และด้านแนวคิด เพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการหรือแนวคิดเดิมที่มีอยู่ ให้มีประสิทธิภาพและสร้างคุณค่ามากยิ่งขึ้น

##### 2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมในปัจจุบัน

เมื่อโลกในปัจจุบันนี้มีความเป็น “อัตโนมัตินิยม” สูงขึ้น (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2559) นั่นคือการที่มนุษย์ทุกคนมีความพึงพอใจกับความสะดวกสบายในชีวิตประจำวันที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมต่าง ๆ เข้ามาช่วยให้การดำเนินชีวิตนั้นง่ายขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการใช้หุ่นยนต์ช่วยทำความสะอาด การใช้จอมอนิเตอร์ในการช่วยตรวจดูพื้นที่แทนการจ้างพนักงานรักษาความปลอดภัย รวมถึงการใช้ระบบซื้อสินค้าออนไลน์แทนการเดินทางไปซื้อสินค้าจากร้านค้าโดยตรง คงไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าสิ่งเหล่านี้เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันเป็นอย่างมาก และบางอย่างก็ถูกใช้จนเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน ทำให้การคิดค้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องยังคงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ซึ่งไม่มีที่สิ้นสุด

นวัตกรรมนั้นไม่ได้ถูกมองว่าเป็นเพียงแค่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่ช่วยทำให้เกิดประโยชน์และคุณค่าให้กับองค์กรเท่านั้น แต่นวัตกรรมยังเป็นกระบวนการหรือแนวคิด ที่สามารถช่วยส่งเสริมและพัฒนาความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรได้ ซึ่งมีการสร้างกรอบแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม โดยแบ่งออก 10 แนวทางในการสร้างนวัตกรรม (Ten Types of Innovation) ประกอบด้วย

1. Profit Model
2. Network
3. Structure
4. Process
5. Product Performance

6. Product System 7. Service 8. Chanel 9. Brand 10. Customer Engagement (Keeley, Pikkel, Quinn, & Walters, 2013) ซึ่งทำให้เห็นว่าการสร้างนวัตกรรมใหม่นั้นสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระบวนการของธุรกิจและอุตสาหกรรม ขึ้นอยู่กับการให้ความสำคัญในกระบวนการและการนำนวัตกรรมนั้นไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

นวัตกรรมนั้นมีหลากหลายรูปแบบ แต่ส่วนใหญ่จะถูกนำมาใช้เพื่อส่งเสริมในการประกอบอาชีพ ดำเนินธุรกิจ รวมถึงการใช้นวัตกรรมเพื่อการดำรงชีวิตให้ดีขึ้น (สัมฤทธิ์ จำนงค์, 2557) ซึ่งนวัตกรรมนั้นจะมีรูปแบบที่หลากหลายและแตกต่างกันออกไป โดยจะขึ้นอยู่กับสาขาอาชีพและความถนัดที่แตกต่างกันของผู้คิดค้นนวัตกรรม (Wolfe, 1994, อ้างถึงใน ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์, 2554) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers (Osterwalder & Pigneur, 2010) ที่นำเสนอมุมมองของนวัตกรรมในแต่ละสายอาชีพที่ต่างกันไป เช่น นวัตกรรมคือการสร้างโมเดลธุรกิจใหม่ขึ้นมาใช้ในอุตสาหกรรมเก่า นวัตกรรมคือการจัดการความไม่พอใจที่ลูกค้าต้องการและสร้างเป็นโมเดลธุรกิจใหม่ให้กับพวก นวัตกรรมคือการค้นหาโมเดลธุรกิจที่ถูกต้องเพื่อนำไปทำเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เป็นต้น ซึ่งทั้งหมดนี้จะเห็นได้ว่านวัตกรรมมีการเกิดขึ้นในหลากหลายรูปแบบและมีที่มาที่ต่างกันไป ซึ่งการนำนวัตกรรมเหล่านั้นไปใช้ ก็ต้องขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการตัดสินใจของผู้ใช้นวัตกรรมนั้นด้วยเช่นกัน

นโยบายประเทศไทย 4.0 เป็นนโยบายที่ส่งผลต่อการเกิดนวัตกรรมเป็นอย่างมาก เพราะเป้าหมายหลักของโมเดลประเทศไทย 4.0 คือการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม (Value-Based Economy) (มดิชน, 2559) โดยตั้งใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อยใน 3 มิติสำคัญ คือ 1. เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม 2. เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม 3. เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่ภาคการให้บริการ (หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ, 2559)

### 2.1.3 ความสำคัญของนวัตกรรม

นวัตกรรมนั้นทำให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ระดับองค์กร อุตสาหกรรม จนไปถึงระดับโลก ซึ่งนวัตกรรมเป็นเสมือนเครื่องมือที่ช่วยสร้างกำไร และช่วยสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (วรรณรัตน์ พระรักษา, 2557) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่านวัตกรรมของกระบวนการก็เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญเช่นกันในการพัฒนาสินค้า เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (เกรียงศักดิ์ ม่วงน้อย, 2555) เมื่อธุรกิจมีการแข่งขันกันมากขึ้น ก็ยิ่งทำให้มีการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรม เพื่อเข้ามาช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้มากขึ้นตามไปด้วย และผู้ประกอบการก็ถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนานวัตกรรม (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2559) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าพนักงานก็เป็นผู้ที่จะสามารถสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กรได้เช่นกัน (วรรณรัตน์ พระรักษา, 2557) เมื่อพิจารณา

แล้วจะสรุปได้ในเชิงว่า มนุษย์นั้นคือหัวใจสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและสร้างให้เกิดนวัตกรรมใหม่ขึ้นนั่นเอง แต่ขัดกับแนวคิดของ ทฤษฎีว่าด้วยสถาบัน (Institutional Theory) ที่มีความเกี่ยวข้องกับ การสร้างนวัตกรรมใหม่ เพราะทฤษฎีนี้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบหรือโครงสร้าง ซึ่งจะทำให้เกิดบรรทัดฐานและค่านิยมใหม่ (ศิวัชนันท์ ศิวพิทักษ์, 2554) นั้นหมายความว่า นวัตกรรมอาจจะไม่ได้เริ่มจากที่ตัวบุคคลแต่อาจเริ่มต้นจากสังคมก็เป็นได้

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน

### 2.2.1 สถานภาพและแนวโน้มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน

ในช่วงเริ่มแรกของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยช่วงปี พ.ศ. 2504-2509 นั้นจะให้ความสำคัญกับการผลิตรถยนต์เอง เพื่อทดแทนการนำเข้าจากต่างประเทศ เมื่อเข้าสู่ช่วงปี พ.ศ. 2510-2512 ได้มีการลดภาษีนำเข้า แต่ยังคงกำหนดอัตราการใช้ชิ้นส่วนในประเทศเพื่อเป็นการส่งเสริมการลงทุน ในปี พ.ศ. 2525-2530 มีการปรับข้อกำหนดในการใช้ชิ้นส่วนในประเทศและส่งเสริมการส่งออก ช่วงปี พ.ศ. 2540-2549 รัฐบาลให้มีการจัดตั้งสถาบันยานยนต์ จัดทำแผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์ พ.ศ. 2545-2549 และเริ่มส่งเสริมให้มีการใช้พลังงานทดแทน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 ก็มีการจัดทำแผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์อีก 2 ครั้ง คือ แผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์ พ.ศ. 2550-2554 และ พ.ศ. 2555-2559 (ปัจจุบัน) (สถาบันยานยนต์, 2559)

อุตสาหกรรมยานยนต์และอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์จะมีความเกี่ยวข้องกันเนื่องจากตลาดอุตสาหกรรมชิ้นส่วนจะประกอบไปด้วยการตลาดผลิตชิ้นส่วนหลัก 2 ประเภท คือ 1. ตลาดชิ้นส่วนสำหรับเข้าโรงงานประกอบยานยนต์ (OEM: Original Equipment Market) ซึ่งจะ เป็นชิ้นส่วนหลักทั้งสำหรับประกอบยานยนต์ในประเทศและส่งออก ซึ่งแนวโน้มความต้องการชิ้นส่วน ชนิดนี้จะแปรผันตรงกับปริมาณการผลิตรถยนต์และรถจักรยานยนต์ ในขณะที่ 2. ตลาดชิ้นส่วน ทดแทน หรืออะไหล่ทดแทน (REM: Replacement Equipment Market) จะเป็นตลาดชิ้นส่วนที่ ผลิตขึ้นมาเพื่อทดแทนชิ้นส่วนอะไหล่ที่เดิมที่เสียหาย หรือสึกหรอจากการใช้งาน ซึ่งผู้ผลิตชิ้นส่วน ชนิดนี้มีตั้งแต่ผู้ประกอบการขนาดใหญ่จนถึงขนาดเล็ก ทำให้ชิ้นส่วนที่ผลิตได้นั้นมีคุณภาพที่ แตกต่างและหลากหลายตามความสามารถในการผลิตของแต่ละที่ โดยแนวโน้มของชิ้นส่วนชนิดนี้จะ มาจากปัจจัยหลัก 2 ด้าน คือ ปริมาณรถยนต์ที่เพิ่มขึ้นและปริมาณการเกิดอุบัติเหตุ (ศุภชัยจักรกร ไทย, 2558) ซึ่งถ้าทั้ง 2 ส่วนนี้มีปริมาณที่มากขึ้นก็จะทำให้ปริมาณความต้องการชิ้นส่วนทดแทน เพิ่มขึ้นตามไปด้วย นอกจากการแบ่งประเภทของตลาดในอุตสาหกรรมแล้ว ยังสามารถแบ่งโครงสร้าง การผลิตโดยการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่จำแนกตามระดับโครงสร้างการผลิตและลำดับได้ดังนี้ (ศุภชัยจักรกรวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548)



1. ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับ 1 (First-Tier) เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนประเภทอุปกรณ์ป้อนโรงงานประกอบรถยนต์และรถจักรยานยนต์โดยตรง ซึ่งบริษัทจะต้องมีความสามารถทางเทคโนโลยีในการผลิตชิ้นส่วนให้ได้มาตรฐานตามที่ผู้ประกอบการรถยนต์และประกอบจักรยานยนต์กำหนด
2. ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับ 2 (Second-Tier) เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อยหรือจัดหาวัตถุดิบเพื่อป้อนผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับ 1
3. ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับ 3 (Third-Tier) เป็นผู้ผลิตหรือจัดหาวัตถุดิบป้อนผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับ 1 หรือ 2

อุตสาหกรรมยานยนต์ของโลกยังคงมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในกลุ่มของประเทศกำลังพัฒนา (กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์, 2559) ซึ่งประเทศไทยจัดได้ว่าเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ที่สุดในกลุ่มอาเซียน นอกจากประเทศไทยจะเป็นผู้นำในด้านการผลิตรถยนต์และรถจักรยานยนต์แล้ว ประเทศไทยยังเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์รายสำคัญเช่นกัน (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2554, อ้างถึงใน สถาบันยานยนต์, 2559) ซึ่งมีทิศทางที่สอดคล้องกับการผลิตรถยนต์และรถจักรยานยนต์ด้วยเช่นกัน แต่ประเทศอินโดนีเซียกลับเป็นประเทศที่มีอัตราการเติบโตเร็วที่สุด ทำให้มีการเพิ่มกำลังการผลิตมากขึ้น รวมถึงได้รับการสนับสนุนจากนโยบายของรัฐบาลที่จะช่วยพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ ทำให้ประเทศอินโดนีเซียกลายเป็นคู่แข่งคนสำคัญของประเทศไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ของกลุ่มอาเซียน (สุเนตรตรา จันทบุรี, 2559) ซึ่งมีอีกแนวคิดที่มองว่าการเติบโตของประเทศอินโดนีเซียเป็นโอกาสที่น่าสนใจที่จะไปลงทุนเพราะประเทศไทยสามารถขยายตลาดส่งออกไปยังคู่แข่งอย่างอินโดนีเซียได้ (หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ, 6 ตุลาคม 2559) ประเด็นที่น่าสนใจคือประเทศไทยจะยังรักษาการเติบโตของอุตสาหกรรมยานยนต์ได้อย่างต่อเนื่องหรือไม่

## 2.2.2 แนวโน้มเทคโนโลยีและนวัตกรรมของอุตสาหกรรมยานยนต์

เนื่องจากปัญหาในเรื่องของสิ่งแวดล้อมกำลังถูกให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในปัจจุบัน ทำให้อุตสาหกรรมยานยนต์ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างมลพิษค่อนข้างมากทั้งด้านการใช้พลังงานและด้านการปล่อยมลพิษ ได้รับผลกระทบโดยตรง บวกกับการที่อุตสาหกรรมยานยนต์มีการเติบโตที่มากขึ้นยิ่งทำให้เป็นที่จับตามองจากประชากรทั่วโลก ดังนั้นเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ จึงมีบทบาทสำคัญในการช่วยแก้ปัญหา

ยานยนต์ที่ใช้พลังงานทดแทนหรือประหยัดพลังงาน เป็นตัวเลือกที่ดีในการช่วยแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมได้ โดยการเลือกใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีน้ำหนักเบาซึ่งช่วยให้รถยนต์มีน้ำหนักเบามากขึ้นส่งผลให้ลดปริมาณการใช้เชื้อเพลิง แต่ยังคงมีความคงทนแข็งแรงอยู่เหมือนเดิม ซึ่งตัวอย่างของวัสดุนี้คือ นาโนเทคโนโลยี (กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์, 2559) ซึ่งแนวคิดการใช้วัสดุในการผลิตที่มีขนาดเล็กลง ถูกนำไปพัฒนาเป็นรถยนต์ประหยัดพลังงานมาตรฐานสากล (Eco Car) (อำนาจ พนาคุณการ, 2554) นอกจากนี้ Eco Car ก็ยังมีรถพลังงานไฟฟ้า (Electric Vehicle) และรถ

ไฮบริด (Hybrid) ที่ถูกให้ความสนใจเป็นอย่างมากเพราะนอกจากจะช่วยลดการสิ้นเปลืองน้ำมันเชื้อเพลิงแล้วยังไม่สร้างมลพิษหรือทำลายสิ่งแวดล้อมอีกด้วย (หนังสือพิมพ์ข่าวสด, 2559) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า การใช้รถพลังงานไฟฟ้าจะเป็นตัวช่วยทดแทนพลังงานน้ำมัน ซึ่งถือว่ามีประโยชน์ในระยะยาว (นิวัฒน์ ชวตะวิทยากุล, 2559) แต่กลับมีนักวิชาการหลายท่านไม่เห็นด้วยกับการที่รัฐบาลจะสนับสนุนการใช้รถพลังงานไฟฟ้าภายในช่วงเวลา 5-10 ปีข้างหน้า โดยให้เหตุผลว่ารัฐบาลควรให้การส่งเสริมการตั้งโรงงานผลิตแบตเตอรี่ในประเทศไทยก่อน (ศุภรัตน์ ศิริสุวรรณางกูร, 2559) เพราะส่วนที่สำคัญที่สุดของรถพลังงานไฟฟ้าคือแบตเตอรี่ (หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์, 2559) และเป็นที่ยอมรับกันว่ารถพลังงานไฟฟ้านั้นมีมูลค่าสูง จึงเหมาะกับเศรษฐกิจที่ซบในรถเมืองมากกว่า (ปราจีน เอี่ยมลำเนา, 2559) เพราะฉะนั้นประเทศไทยอาจจะไม่ได้ประโยชน์อะไรจากการตามกระแสของโลก เพราะยังขาดความสามารถในการผลิตและการแข่งขันอยู่มาก (เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง, 2559) จากบทวิเคราะห์ทำให้เห็นว่า การส่งเสริมรถพลังงานไฟฟ้าเป็นทางเลือกที่ดีแต่อาจไม่ใช่ทางออกที่เหมาะสมกับประเทศไทยในปัจจุบัน อาจต้องใช้เวลา 10-15 ปี เพื่อนำเทคโนโลยีนี้มาใช้ในประเทศไทย

### 2.2.3 นโยบายที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์

ในอดีตประเทศไทยใช้รถยนต์ในการขนส่งสินค้าทางการเกษตร ภาครัฐจึงได้กำหนดผลิตภัณฑ์เป้าหมาย(Product Champion) ซึ่งก็คือรถปิกอัพและต่อมา ก็ได้กำหนดให้รถประหยัดพลังงานมาตรฐานสากล (Eco Car) เป็นผลิตภัณฑ์เป้าหมายอย่างที่สอง (สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2556)

การลงทุนของนักลงทุนญี่ปุ่นได้ย้ายเข้าไปลงทุนในประเทศกัมพูชาโดยเฉพาะการผลิตชิ้นส่วน เนื่องจากประเทศไทยต้องรับผลจากการจัดการต้นทุนที่สูงขึ้น และนักลงทุนก็ได้รับประโยชน์จากค่าแรงของกัมพูชาที่ถูกกว่าไทย ควบคู่ไปกับการรักษาฐานลูกค้าเดิมที่จะนำเข้าไปลงทุนในประเทศกัมพูชามากขึ้นในอนาคต (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2559)

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับ SMEs (วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม)

### 2.3.1 สถานภาพและแนวโน้มของ SMEs ในประเทศไทย

SMEs คือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ย่อมาจาก Small and Medium Enterprises ครอบคลุมกิจการ 3 กลุ่มหลัก คือ 1. การผลิต 2. การค้า 3. การบริการ อาจประกอบกิจการคนเดียว หรือมีหุ้นส่วนร่วมกันหลายคน โดยมีรูปแบบที่แตกต่างกัน เช่น บุคคลธรรมดา ห้างหุ้นส่วนสามัญ ห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด เป็นต้น ลักษณะของ SMEs ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 ได้กำหนดลักษณะของ SMEs โดยใช้หลักเกณฑ์ดังนี้

## ตารางที่ 2.1

## แสดงหลักเกณฑ์ในการกำหนดลักษณะของ SMEs

ลักษณะวิสาหกิจ	จำนวนการจ้างงาน (คน)		จำนวนสินทรัพย์ถาวร (ล้านบาท)	
	ขนาดย่อม	ขนาดกลาง	ขนาดย่อม	ขนาดกลาง
กิจการผลิตสินค้า	ไม่เกิน 50	51-200	ไม่เกิน 50	51-200
กิจการค้าส่ง	ไม่เกิน 25	26-50	ไม่เกิน 50	51-100
กิจการค้าปลีก	ไม่เกิน 15	16-0	ไม่เกิน 30	31-60
กิจการให้บริการ	ไม่เกิน 50	51-200	ไม่เกิน 50	51-200

ที่มา: ลักษณะของ SMEs, กรมสรรพากร, 2559

ในกรณีที่จำนวนการจ้างงานของกิจการใดเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดย่อม แต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางหรือมีจำนวนการจ้างงานเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลาง แต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดย่อม ให้ถือจำนวนการจ้างงานหรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรที่น้อยกว่าเป็นเกณฑ์การพิจารณา (กรมสรรพากร, 2559)

ในปี 2558 สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ได้ร่วมมือกับหน่วยงานพันธมิตรต่าง ๆ ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์, หอการค้าไทย, สำนักงานดัชนีเศรษฐกิจการค้า, และศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย เพื่อจัดทำดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบการภาคการค้าและบริการ (Trade and Service Sentiment Index: TSSI) อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นเครื่องมือสะท้อนสภาพของภาคการค้าและบริการของประเทศ โดยสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้วิเคราะห์แนวโน้มการขยายตัวของเศรษฐกิจ การจ้างงาน การลงทุน ผลประกอบการ และต้นทุนการประกอบการของ SMEs โดยค่าดัชนีความเชื่อมั่น (เดือนกรกฎาคม 2559) มีการปรับตัวเพิ่มขึ้น เป็นผลมาจากการขยายตัวของรายได้ทั้งในภาคการค้าปลีกและบริการในทุกสาขา แต่มีการคาดการณ์ว่าในอีก 3 เดือนข้างหน้าจะมีทิศทางที่ลดลง อันเนื่องมาจากระดับราคาสินค้าโดยทั่วไปมีระดับที่ไม่สอดคล้องกับรายได้ของประชาชนส่วนใหญ่ อุตสาหกรรมหรือผู้ผลิตเพื่อการส่งออกได้รับผลกระทบจากการที่เศรษฐกิจโลกฟื้นตัวช้า (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2559)

### 2.3.2 นโยบายและมาตรการที่เกี่ยวข้องกับ SMEs ในประเทศไทย

มาตรการส่งเสริมและสนับสนุน SMEs ทางภาษี โดย SMEs ที่จัดแจ้งกับ กรมสรรพากร ระหว่างวันที่ 15 มกราคม - 15 มีนาคม 2559 จะได้ลดและยกเว้นอัตราภาษีเงินได้นิติบุคคล ดังนี้

#### ตารางที่ 2.2

แสดงอัตราการเสียภาษีของ SMEs ตั้งแต่ปี 2558-2560

รอบบัญชี	2558	2559	2560
<b>SMEs ที่ไม่ได้จัดแจ้ง (พ.ร.ฎ.603)</b>			
อัตราภาษี	ยกเว้นภาษีจากกำไรสุทธิ 300,000บาทแรก ส่วนที่เกิน 300,000 บาท เสียในอัตรา 10%		ยกเว้นภาษีจากกำไรสุทธิ 300,000 บาทแรก 300,001-3,000,000 บาท เสียในอัตรา 15% ส่วนที่เกิน 3,000,000 บาท เสียในอัตรา 20%
<b>SMEs ที่จัดแจ้ง “บัญชีชุดเดียว” (พ.ร.ฎ.595)</b>			
อัตราภาษี	ยกเว้นภาษีจากกำไรสุทธิ 300,000 บาทแรก ส่วนที่เกิน 300,000 บาท เสียในอัตรา 10%	<b>ยกเว้นภาษีเงินได้</b>	ยกเว้นภาษีจากกำไรสุทธิ 300,000 บาทแรก ส่วนที่เกิน 300,000 บาท เสียในอัตรา 10%
หมายเหตุ	ไม่ถูกตรวจสอบย้อนหลัง		ไม่มี

ที่มา: กรมสรรพากร, 2559

ซึ่งถือได้ว่าเป็นมาตรการที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้ประกอบการ SMEs ได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษี และได้โอกาสแก้ไขให้ถูกต้องโดยไม่ต้องถูกตรวจสอบย้อนหลัง นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดมาตรฐานเดียวกันในการทำบัญชี ซึ่งง่ายต่อการตรวจสอบข้อมูลในอนาคต

ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (ธพว. หรือ SME Bank) เป็นธนาคารที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2545 เพื่อประกอบธุรกิจอันเป็นการพัฒนา ส่งเสริม ช่วยเหลือ และสนับสนุนการจัดตั้ง การดำเนินงาน การขยาย หรือการปรับปรุงวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยการให้สินเชื่อค้ำประกัน ร่วมลงทุน สนับสนุนบริการทางการเงิน ให้คำปรึกษาแนะนำหรือให้บริการที่จำเป็นแก่ผู้ประกอบการไทย (ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย, 2559)

นโยบายการเปิดการค้าเสรี (Free Trade Area: FTA) ของประเทศไทยมุ่งเน้นไปที่เรื่องของการส่งเสริมการลงทุน รัฐบาลส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศที่นำไปสู่การพัฒนาทักษะเทคโนโลยี และนวัตกรรม ประเทศไทยได้รับการจัดอันดับจากผลการสำรวจนานาชาติให้เป็นแหล่งรองรับการลงทุนที่น่าดึงดูดที่สุด (Thailand Board of Investment, online)

คณะรัฐมนตรี (ครม.) มีการอนุมัติการส่งเสริมผู้ประกอบการ SMEs โดยมีประเด็นหลักคือ จัดตั้งกองทุนร่วมลงทุน 2,000 ล้านบาท เพื่อร่วมลงทุนใน SMEs ระยะเริ่มต้นที่มีศักยภาพสูง นโยบายลดภาษีเงินได้สำหรับผู้ประกอบการ SME ที่มีกำไร มาตรการยกเว้นภาษีส่งเสริมผู้ประกอบการรายใหม่ (New Start-Up) นอกจากนั้นยังมีมาตรการ สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ 4% ของธนาคารออมสินและธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ และปรับหลักเกณฑ์การค้าประกันสินเชื่อสำหรับ SME ที่ขาดหลักค้าประกันเงินกู้ไม่เกินรายละเอียด 40 ล้านบาท (ประชาชาติธุรกิจ, 2559)



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### 3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จะใช้รูปแบบการวิจัยแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) มีตัวแบบการรวบรวมข้อมูลคือ Business Model Canvas มีจำนวนผู้ประกอบการทั้งหมด 12 รายที่จะต้องเข้าไปสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัย ลักษณะของผู้ประกอบการที่จะเข้าไปทำการสัมภาษณ์นั้น จะเป็นผู้ประกอบการที่ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่สอง (Second-Tier) ผู้ประกอบการที่ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่สาม (Third-Tier) และผู้ประกอบการที่ผลิตชิ้นส่วนทดแทนหรืออะไหล่ทดแทน (REM)

#### 3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยนี้จะเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่งสำคัญ ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่ได้จากการเข้าไปสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการโดยตรง
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งที่มีผู้รวบรวมข้อมูลไว้แล้ว เช่น ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้สนับสนุนและเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ

#### 3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากทุกแหล่งข้อมูล รวมถึงสภาพแวดล้อม ทั้งข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ การเข้าไปสังเกตในสถานประกอบการ เพื่อมาประกอบการวิเคราะห์และตีความข้อมูล
2. การวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic Induction) เพื่อตีความข้อสรุปที่ได้จากการเข้าไปศึกษาและสัมภาษณ์กับผู้ประกอบการโดยตรง หาความสัมพันธ์จากข้อเท็จจริงที่มีลักษณะเป็นรูปธรรม
3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลโดยใช้ Business Model Canvas เพื่อสร้างมาตรฐานในการตีความสัมพันธ์ของข้อมูลจากทุก SMEs ให้เหมือนกัน
4. วิเคราะห์นวัตกรรมที่เกิดขึ้นโดยใช้นวัตกรรม 10 ประเภท (10 Types of Innovation) เป็นตัวแบบในการจัดกลุ่มของนวัตกรรม

## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

นำเสนอผลที่ได้รวบรวมขึ้นจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจ และการใช้นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ด้วยการนำเสนอข้อมูลของธุรกิจด้วย Business model canvas (BMC) และนำเสนอนวัตกรรมที่เกิดขึ้นโดยใช้ตัวแบบของ 10 types of innovation

กลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัย คือ ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมยานยนต์ และชิ้นส่วนจำนวน 11 บริษัท ซึ่งประกอบกิจการในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน ที่แตกต่างกัน (โรงงานผลิต โรงงานแปรรูป ขายเป็นส่ง ขายเป็นปลีก และให้บริการเกี่ยวกับยานยนต์)

ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นได้ ดังนี้

#### 4.1 แนวคิดในการจัดตั้งและดำเนินธุรกิจ

ธุรกิจที่ผู้ประกอบการดำเนินการอยู่นั้น จะเป็นธุรกิจที่ผู้ประกอบการมีความเชี่ยวชาญหรือให้ความสนใจเป็นพิเศษ ซึ่งจากกลุ่มตัวอย่างสามารถแบ่งแนวคิดในการจัดตั้งธุรกิจได้เป็น 2 ประเภท คือ 1. ดำเนินธุรกิจต่อจากครอบครัวหรือธุรกิจของเครือญาติ และ 2. จัดตั้งธุรกิจใหม่จากความเชี่ยวชาญของตนเอง โดยความแตกต่างที่เกิดขึ้นคือ ธุรกิจที่ดำเนินต่อมาจากคนในครอบครัวจะมีความมั่นคงมากกว่าธุรกิจที่ก่อตั้งขึ้นใหม่ในเรื่องของความมีชื่อเสียง คือเป็นที่รู้จักทั้งของลูกค้าและลูกค้านั้น รวมถึงมีการถ่ายทอดความรู้จากผู้ประกอบการรุ่นก่อน ช่วยลดขั้นตอนการลองผิดลองถูกที่อาจทำให้เกิดความเสี่ยงถ้าไม่ประสบผลสำเร็จ แต่ปัญหาที่พบในช่วงเริ่มต้นดำเนินธุรกิจที่เหมือนกันในทุกธุรกิจคือ สภาพคล่อง การเป็นที่รู้จัก และความน่าเชื่อถือทั้งในด้านของบริษัทและตัวสินค้า

วิสาหกิจขนาดย่อมส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับยอดขายเป็นหลัก เนื่องจากวัตถุดิบค่าได้อย่างชัดเจนและเก็บข้อมูลได้ง่ายที่สุด แต่วิสาหกิจขนาดกลางจะให้ความสำคัญในทุกส่วนตั้งแต่ต้นทุน กระบวนการผลิต ไปจนถึงการจัดจำหน่าย ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นจากการให้ความสำคัญเฉพาะยอดขายคือ สภาพคล่อง เพราะผู้ประกอบการทั้งที่เป็นโรงงานผลิตหรือขายอะไหล่ให้ลูกค้าโดยตรงจำเป็นต้องมีการจัดเก็บวัตถุดิบและสินค้าเอาไว้ ซึ่งไม่มีการคำนวณต้นทุนของวัตถุดิบและสินค้าที่จัดเก็บ ทำให้เกิดต้นทุนจม



## 4.2 Business Model Canvas

### 4.2.1 กลุ่มลูกค้า (Customer Segment)

“มีลูกค้าเจ้าประจำอยู่ 2-3 เจ้า ที่เหลือก็เปลี่ยนไปมา แล้วแต่ช่วงนั้นจะหาลูกค้าได้ไหม” (หมายเลข 1)

“เป็นกลุ่มคนที่รักการแต่งรถ อยากได้ความเท่ความทันสมัย” (หมายเลข 2)

“มีลูกค้าที่เป็นทั้ง B2B และ B2C ตอนนี้มี B2C แค่ 5% แต่อยากจะทำการตลาดเพื่อขยายฐานลูกค้ากลุ่มนี้ให้เป็น 50% เพราะตอนนี้ลูกค้ากลุ่มนี้เข้าถึงได้ง่ายกว่า” (หมายเลข 2)

“ทำให้ตัวเองเป็น first tier ของอุตสาหกรรมให้ได้ มันจะเกิดความน่าเชื่อถือและความมั่นคงของลูกค้าด้วย ตอนนี้อลูกค้าหลักก็มีบริษัทผลิตรถยนต์หลัก ๆ อยู่เจ้าเดียว” (หมายเลข 4)

“ผมทำธุรกิจมาหลายอย่างแล้ว ตอนนี้ขายอะไรก็ได้ที่มันมีลูกค้าเยอะ ๆ แล้วก็ขยายไปเรื่อย ๆ ก่อนทำก็ไปสำรวจตลาดมาก่อน แล้วก็เลยเลือกมาขายของพวกเขา” (หมายเลข 5)

“ลูกค้าเป็นใครก็ได้ที่ซีรอมอเตอร์ไซด์” (หมายเลข 7)

“ลูกค้าเราจะเป็นรายใหญ่ พวก Second-Tier จะตกลงซื้อสินค้าจากเราในระยะยาว run production ด้วยโมเดลเดิมประมาณ 8 ปี ยกเว้นว่าจะโดนคู่แข่งตัดราคา แย่งลูกค้าไป” (หมายเลข 8)

“รับเปลี่ยนยางทั่ว ๆ ไป แต่ถ้าพวกยางราคาแพง ๆ ก็จะต้องไปอีกร้าน เรามองว่าลูกค้ากลุ่มนี้มีน้อย เลยไม่อยากซื้อของเพื่อมาเก็บไว้รอลูกค้า” (หมายเลข 9)

“มีทั้งที่เป็นแบบลูกค้าที่ใช้เอง แล้วก็พวกร้านค้าที่มาซื้อไปขายต่อ” (หมายเลข 10)

“เราเน้นแต่ตลาดบนเพราะโรงงานเราไม่ใหญ่พอจะไปสู้กับพวกที่เขาผลิตทีเยอะ ๆ” (หมายเลข 11)

กลุ่มลูกค้าของอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นได้ทั้งแบบ B2B และ B2C ขึ้นอยู่กับรูปแบบของการประกอบกิจการ ซึ่งผู้ประกอบการ SMEs ส่วนใหญ่จะเข้าใจในกลุ่มลูกค้าของตนเองว่าลูกค้าที่จะมาซื้อสินค้านั้นจะเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีลักษณะอย่างไร

### 4.2.2 คุณค่าที่นำเสนอ (Value Propositions)

“เราได้ iso 9000 สามารถผลิตสินค้าได้ตรงตามที่ลูกค้าต้องการ คุณภาพได้มาตรฐานและส่งสินค้าได้ทันเวลาตลอด” (หมายเลข 1)

“ติดตั้งได้รวดเร็ว มีมาตรฐาน และขายพร้อมให้คำปรึกษา ขอบต่อใช้คของที่นี่เป็นนวัตกรรมที่คิดค้นขึ้นเอง จดสิทธิบัตรทางการค้าเรียบร้อยแล้ว” (หมายเลข 2)



“ถ้าเทียบกับราคาในตลาด ของเราราคาสูงกว่าคู่แข่งก็จริง แต่เราขายสินค้าที่ดี คุณภาพสูง ลูกค้ายืนยันในตัวสินค้า ทีมการตลาดของเราทำได้ดี ทำให้เราขายของที่มีราคาแพงกว่าเจ้าอื่นในตลาดได้” (หมายเลข 3)

“มีโปรแกรมที่คิดค้นขึ้นเองใช้เวลาพัฒนาระบบ 3 ปี ตอนนี้งดเป็นลิขสิทธิ์ของตัวเอง รู้ถึงกระบวนการทุกขั้นตอนตั้งแต่วัตถุดิบที่สั่งซื้อ จนไปถึงผลิตเสร็จเป็นตัวสินค้า ที่มันช่วยอีกอย่างคือระบบมันจะบอกด้วยว่ามีของเสียเกิดขึ้นตรงไหน กระบวนการไหนมีต้นทุนเท่าไร ใช้เวลาแต่ละครั้งในการผลิตไปเท่าไร ผมเชื่อว่าโปรแกรมอื่นก็ทำไม่ได้ขนาดนี้” (หมายเลข 4)

“คุณภาพ มาตรฐานและการจัดการในทุกกระบวนการเป็นส่วนสำคัญ ที่ทำให้เราขึ้นเป็น First-Tier ได้” (หมายเลข 4)

“เราทำแบบครบวงจรที่สุด ซ่อมได้ทุกระบบในรถยนต์ โดยเฉพาะพวกระบบไฟฟ้าที่คู่แข่งรายเล็กๆ เขาจะไม่รู้วิธีทำกัน แล้วร้านเราก็อัปเดตข้อมูลอยู่ตลอดเวลา เวลา มีรถรุ่นใหม่ ออกมา มีระบบการทำงานยังไง ศึกษาเอาไว้แล้วก็เตรียมตัวรับซ่อมรับแต่งรถรุ่นใหม่พวกนี้ คนที่เร็วกว่าพร้อมกว่าก็ได้เปรียบ” (หมายเลข 6)

“เราติดข้อจำกัดบางอย่างที่ทำให้เราขึ้นไปเป็น First-Tier ไม่ได้ แต่จริง ๆ แล้ว สินค้าของเราได้มาตรฐานมาก ประมาณ 70% ของสินค้าที่ขาย ถูกส่งต่อให้ผู้ผลิตรถยนต์โดยที่ไม่ได้แปรรูปอะไรเพิ่มเติม” (หมายเลข 8)

“ร้านเรามีของให้เลือกเยอะแล้วก็หลากหลาย เรียกได้ว่ามีทุกอย่างที่ลูกค้าต้องการ ” (หมายเลข 10)

“เรานำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพที่สูง แล้วก็ประสบการณ์ที่อยู่ในวงการนี้มานาน” (หมายเลข 11)

ปัจจัยที่ผู้ประกอบการ SMEs ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากคือ คุณภาพและ มาตรฐานของสินค้าที่ผลิตและจำหน่าย เพื่อให้ธุรกิจเป็นที่ยอมรับในอุตสาหกรรมนี้ ผู้ประกอบการ SMEs จึงจำเป็นต้องรักษามาตรฐานในส่วนนี้ไว้

#### 4.2.3 ช่องทาง (Channels)

“ส่วนใหญ่ก็ใช้โทรศัพท์โทรติดต่อกับลูกค้า ยังไม่ได้ใช้พวก social media แต่จริง ๆ มี facebook อยู่แล้ว” (หมายเลข 1)

“มีหน้าร้านอยู่ แต่ตอนนี้พยายามเน้นไปทางขายผ่านออนไลน์ เพราะลูกค้า จะต้องโอนเงินให้ก่อนส่งของ” (หมายเลข 2)

“เคยซื้อโฆษณาผ่าน facebook นะ ทุกครั้งที่ boost post ก็จะมีลูกค้าเข้ามาสั่งซื้อทางออนไลน์เยอะขึ้น” (หมายเลข 2)

“เราเป็นผู้นำเข้ายาง แล้วขายต่อให้ตัวแทนจำหน่าย แต่เราก็ต้องทำการตลาดเพื่อโฆษณาสินค้าที่เราทำด้วย ต้องบอกว่าทีมการตลาดของเราทำได้ดี ทำให้เราขายของที่มีราคาแพงกว่าเจ้าอื่นในตลาดได้” (หมายเลข 3)

“ไม่ได้มีการโฆษณา เน้นบอกต่อ กับโทรเข้าไปติดต่อโดยตรงพอลูกค้ารู้ว่าเรามีของที่เขาดต้องการ เดี่ยวเขาก็จะกลับเข้ามาหาเราเอง” (หมายเลข 5)

“เราเป็นร้านใหญ่ เราไม่ได้แค่ขายของอย่างเดียว เรามีการทำ CSR ด้วย มันก็เหมือนเป็นการโฆษณาอีกทางนั่นแหละ แล้วเขาก็จะไปบอกต่อๆ กันเอง” (หมายเลข 6)

“บอกต่ออย่างเดียว ลูกค้าเขาก็จะรู้จักกันในวงการ เขาก็แนะนำกันเอง เจ้าไหนถูกเจ้าไหนดี ของเราก็ได้ลูกค้าจากการแนะนำบอกต่อทั้งหมด” (หมายเลข 8)

“มีพนักงานสำหรับรับลูกค้า ถามทุกอย่างที่ลูกค้าอยากจะได้ ถ้าลูกค้าไม่มีสินค้าในใจ เราก็จะเชียร์ขายตัวที่เรามี หรือไม่ก็ตัวที่ต้องทำยอดขาย” (หมายเลข 9)

“มีหน้าร้านอย่างเดียวเลย ร้านค้าปลีกเจ้าอื่นในบริเวณนี้เขาก็จะรู้จักแล้วเข้ามาหาเราเอง ลูกค้าที่เป็นคนใช้รถก็จะรู้จักเราจากการบอกต่อ เพราะเราอยู่มานาน 20 กว่าปีแล้ว” (หมายเลข 10)

“บอกต่อปากต่อปากอย่างเดียวเลย เขาก็แนะนำกันต่อไปเอง” (หมายเลข 11)

การบอกต่อแบบปากต่อปากเป็นวิธีที่ SMEs ใช้ในการเข้าถึงลูกค้าเป็นหลัก แต่ก็มีผู้ประกอบการบางรายที่ให้ความสำคัญกับการทำโฆษณาประชาสัมพันธ์ธุรกิจ เพื่อขยายฐานลูกค้าให้มากขึ้น

#### 4.2.4 ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)

“ลูกค้าเป็นคนกำหนดแบบให้กับเรา แล้วเราก็ลองทำสินค้าตัวอย่างให้เขาดู ถ้าตรวจสอบคุณภาพผ่าน ก็ค่อยเริ่มผลิตจริง” (หมายเลข 1)

“มีการให้คำปรึกษากับลูกค้า แล้วก็เอาสิ่งที่ลูกค้าต้องการมาต่อยอด คิดเป็นสินค้าใหม่ออกมา” (หมายเลข 2)

“ต้องมีการประชุมร่วมกันกับตัวแทนจำหน่าย เพื่อวางแผนและพยากรณ์ยอดขายอยู่เสมอ” (หมายเลข 3)

“ลูกค้าหลักเป็นผู้ผลิตรถยนต์ เขาต้องคอยเข้ามาตรวจสอบทุกกระบวนการของโรงงานผลิตอยู่แล้ว” (หมายเลข 4)

“ถ้าลูกค้าเข้าร้านมา ต้องรีบให้พนักงานไปประกบเลย ลูกค้าจะได้ไม่เปลี่ยนใจ” (หมายเลข 6)

“ลูกค้าจะเป็นคนบอกว่าอยากได้สินค้าแบบไหน แล้วเราก็ทำตัวอย่างส่งให้เขาตรวจสอบ แล้วเขาจะต้องเข้ามาตรวจสอบทุกครั้งที่มีการขึ้นสายการผลิตใหม่อีกที ตรวจสอบตั้งแต่โรงงานไปจนถึงการเดินเอกสารต่าง ๆ” (หมายเลข 8)

“มีพนักงานสำหรับรับลูกค้า ถามทุกอย่างที่ลูกค้าอยากจะได้ ถ้าลูกค้าไม่มีสินค้าในใจ เราก็จะเชียร์ขายตัวที่เรามี หรือไม่ก็ตัวที่ต้องทำยอดขาย” (หมายเลข 9)

“ลูกค้าแค้ยีนตัวสินค้าที่อยากให้เราทำ แล้วก็เลือกโหนดสีให้เรา เราก็แค่ทำตามที่เขาอยากได้” (หมายเลข 11)

ในส่วนที่เป็นธุรกิจแบบ B2B จะมีความสัมพันธ์กับลูกค้าแบบ Co-creation คือต้องมีการออกแบบหรือวางแผนร่วมกัน แต่ถ้าเป็นธุรกิจแบบ B2C จะเน้นไปที่ความสัมพันธ์แบบ Personal assistance คือให้ความสำคัญกับการบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดกับลูกค้า

#### 4.2.5 โครงสร้างรายได้ (Revenue Streams)

“รายได้มาจากการขายไอซ์เป็นหลัก แล้วก็พวกอุปกรณ์แต่งรถอื่น ๆ” (หมายเลข 2)

“ขายส่งให้ตัวแทนจำหน่ายอย่างเดียว” (หมายเลข 3)

“เมื่อก่อนมีทั้งผลิตทั้งขายส่ง แต่เดี๋ยวนี้อันนี้เปลี่ยนมาเปิดร้านระดับยนต์แทน ก็เลยเหลือแค่ขายอะไหล่กับซ่อม แล้วก็แต่งรถ” (หมายเลข 6)

“ส่วนใหญ่จะขายพร้อมให้บริการ น้อยคนมากที่จะเข้ามาซื้อแต่อะไหล่ไป เพราะเวลาเราคิดค่าติดตั้งหรือค่าซ่อม เราก็ไม่ได้คิดราคาสูง” (หมายเลข 7)

“ขายกับเปลี่ยนยางเป็นหลัก” (หมายเลข 9)

“เมื่อก่อนขายแล้วติดตั้งให้ด้วย แต่มันต้องหาลูกน้องที่มีฝีมือในการทำ แล้วพอลูกน้องลาออกทีก็ยุ่งยาก ตอนนี้อย่างเดียว แล้วแนะนำให้ไปติดตั้งกับร้านที่รู้จักกัน” (หมายเลข 10)

โครงสร้างรายได้ของทุก SMEs มาจากการขายอะไหล่หรือชิ้นส่วนยานยนต์เป็นหลัก และมีบางธุรกิจที่มีรายได้จากการให้บริการ (ซ่อมบำรุง เปลี่ยนแปลง ตกแต่ง)

#### 4.2.6 ทรัพยากรหลัก (Key Resources)

“Salesman เป็นคนไปพบลูกค้าเป็นหลัก มี Salesman ทั่วประเทศแบ่งเป็นโซน ๆ ไป” (หมายเลข 3)

“เราไม่ได้ outsource ทีมการตลาด เราให้ความสำคัญกับส่วนนี้” (หมายเลข 3)

“Know How คือส่วนสำคัญที่ใช้ในการทำธุรกิจให้ยั่งยืน หลายคนชอบไปลงทุนกับเครื่องจักร แต่ผมลงทุนกับองค์ความรู้แล้วก็วางระบบให้มันดี ผมมั่นใจว่าคนงานของผมหนึ่งคน

ทำงานควบคู่ไปกับระบบที่วางไว้ จะมีประสิทธิภาพมากกว่าที่จะจ้างคนมาหลาย ๆ คนเพื่อทำงานชิ้นเดียวกัน” (หมายเลข 4)

“จะทำธุรกิจต้องคิดให้เป็น ผมเน้นมองหาตลาดที่ทำกำไรได้” (หมายเลข 5)

“เน้นสร้างลูกน้องเอง หลายคนที่อยู่ที่นี่อยู่ตั้งแต่เรียนไม่จบจนเรียนจบ แม่บ้านมีลูกหลานก็ให้มาทำงานกับร้านนี้ ต้องเลี้ยงกันไปยาว ๆ ช่วยเหลือกัน” (หมายเลข 6)

“ปัญหาหลักของผมตอนนี้คือ ไม่มีคนงานสำหรับทำงาน เพราะทุกคนจะเข้ามาหาความรู้แล้วก็ออกไปทำบริษัทใหญ่ ๆ” (หมายเลข 7)

“ตอนนี้ไม่มี outsource แล้ว เมื่อก่อนเคยใช้ แต่สุดท้ายเวลามีงานผิดพลาด คนของเราก็ต้องมาคอยตรวจสอบหรือไม่ก็ทำใหม่อีกอยู่ดี เราเลยดึงงานส่วนนี้กลับมาทำเอง” (หมายเลข 8)

“โกดังเก็บของกับร้านขายของผมมันก็อันเดียวกัน ทั้งหมดที่มีในร้านก็คือทั้งหมดที่มีในสต็อก” (หมายเลข 10)

“ประสบการณ์ทำงานในวงการนี้มาประมาณ 30 ปี ไม่มีงานไฟเบอร์กลาสไหนที่ทำไม่ได้” (หมายเลข 11)

ทุกธุรกิจ SMEs จะมีทรัพยากรหลักคล้ายคลึงกันคือ พนักงาน วัตถุดิบหรือสินค้า คลังเก็บสินค้า และเครื่องจักร แต่จะมี SMEs เพียงไม่รายเท่านั้นที่ให้ความสำคัญกับ Know-How ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจมีการเติบโตและยั่งยืน

#### 4.2.7 กิจกรรมหลัก (Key Activities)

“ควบคุมคุณภาพการผลิต จัดการโรงงานและกึ่งพวกระบบต่าง ๆ ให้มันมีมาตรฐานมากขึ้น ลูกค้าน่าจะได้มีมากขึ้น” (หมายเลข 1)

“คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อทำสินค้าใหม่ออกมาขาย” (หมายเลข 2)

“เราขายสินค้าเป็นหลัก แต่ก็ให้คำปรึกษากับลูกค้าด้วย” (หมายเลข 2)

“ขายสินค้า แล้วก็ทำการตลาดให้กับสินค้า” (หมายเลข 3)

“First-Tier ในอุตสาหกรรมนี้จะเหมือนกันหมดคือ ถ้าจะเป็น First-Tier นอกจากคุณจะต้องควบคุมคุณภาพการผลิต การจัดการทั้งหมดของโรงงานแล้ว ยังต้องไปให้ความรู้กับลูกค้าของตัวเอง แล้วก็ต้องคอยเข้าไปตรวจสอบกระบวนการผลิตทุกขั้นตอนว่ายังได้มาตรฐานเหมือนเดิมอยู่ไหม” (หมายเลข 4)

“มองหาตลาดที่ทำกำไรได้” (หมายเลข 5)

“พัฒนาระบบการจัดการ การผลิต ให้มันดีขึ้น ให้มีคุณภาพได้มาตรฐานมากขึ้น วันข้างหน้าเราอาจจะเลื่อนขึ้นเป็น First-Tier” (หมายเลข 8)

กิจกรรมหลักของอุตสาหกรรมยานยนต์คือการผลิตและจัดจำหน่าย แต่ถ้าใน ส่วนของภาคการผลิตกิจกรรมที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ การพัฒนากระบวนการผลิตและองค์ประกอบ อื่น เพื่อยกระดับตัวเองให้เป็น First-Tier ของอุตสาหกรรม

#### 4.2.8 พันธมิตรทางธุรกิจ (Key Partnerships)

“ลูกค้ารายใหญ่ของเราเป็นลูกค้าของเราด้วย ส่วนลูกค้ารายอื่นก็เปลี่ยนไปตามงาน ที่ลูกค้าสั่งมา มีเจ้าประจำอยู่ไม่กี่เจ้า” (หมายเลข 1)

“บริษัทจากต่างประเทศที่เป็นเจ้าของแบรนด์ยาง ก็เข้ามาติดต่อให้เราเป็นตัวแทน นำเข้าสินค้ามาขายในไทย” (หมายเลข 3)

“ต้องเข้าไปดูระบบของลูกค้า ประเมินความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ต้องรักษาคุณภาพ ให้ได้ ส่วนใหญ่ก็ทำได้หมด เราก็จะไม่ค่อยเปลี่ยนไปใช้เจ้าอื่น” (หมายเลข 4)

“ไม่มีตายตัวเพราะธุรกิจเปลี่ยนอยู่ตลอด เจ้าไหนขายราคาถูกก็ซื้อเจ้านั้น” (หมายเลข 5)

“มีร้านในเครือญาติที่รู้จักกัน แล้วก็เจ้าเก่า ๆ ที่อยู่ด้วยกันมานาน มีไปหาเจ้าอื่น บ้างแค่บางครั้ง ส่วนใหญ่จะเน้นซื้อจากเจ้าเดิม มันต่อรองราคา วันจ่ายเงินได้ ของเสียของพังก็เอาไป เปลี่ยนคืนได้หมด” (หมายเลข 6)

“มีซื้อทั้งจากโรงงานด้วยและก็ซื้อจากตัวแทนจำหน่าย ใช้เจ้าประจำเพราะใช้แต่ ของเดิม ๆ” (หมายเลข 7)

“เรามีเจ้าประจำหลักอยู่ของผ้ากับไม้ที่ซื้อประจำ ชนิดละ 4-5 เจ้า จะกระจาย การสั่งซื้อไปทุกเจ้าเพื่อรักษาคุ้ค่าเอาไว้ แต่จะเลือกสั่งจากเจ้าที่ให้ราคาที่ถูกที่สุดก่อน” (หมายเลข 8)

“ถ้าซื้อยางจากโรงงานโดยตรงก็จะได้ราคาถูกกว่าซื้อผ่านยี่ปั้ว แต่มันจะมีบาง ยี่ห้อที่จำเป็นจะต้องสั่งผ่านคนกลางเท่านั้น เราขายอยู่ไม่กี่ยี่ห้อ เจ้าไหนมีโบนัสให้จากการทำยอดขาย ได้ เราก็จะเน้นเชียร์ให้ลูกค้าซื้อตัวนั้น” (หมายเลข 9)

“มีเจ้าประจำอยู่แล้ว แต่จริง ๆ จะซื้อจากใครก็ได้ ที่ขายถูกที่สุดในช่วงเวลานั้น” (หมายเลข 10)

ผู้ประกอบการ SMEs ต้องการความมั่นคงในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นพันธมิตร ทางธุรกิจจึงเป็นเรื่องสำคัญ SMEs ส่วนใหญ่จึงเน้นที่จะรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเดิมเป็นหลัก แต่เรื่องของต้นทุนในการซื้อสินค้าก็เป็นส่วนหนึ่งที่มีผลต่อการตัดสินใจ ทำให้อาจมีการเปลี่ยนแปลง ลูกค้าได้ในบางกรณี

#### 4.2.9 โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)

“ต้องผลิตสินค้าเก็บเอาล่วงหน้าให้กับลูกค้า เพราะเป็นข้อตกลงที่จะต้องผลิตสินค้าไว้พร้อมขาย สถานที่เก็บไม่ได้เป็นปัญหาเพราะสินค้าขึ้นไม่ใหญ่ แต่ปัญหาหลักคือ เงินที่ใช้หมุนไม่พอ” (หมายเลข 1)

“ช่วงนี้ตั้งใจขยายตลาดทางออนไลน์ เลยซื้อโฆษณาบน facebook แล้วก็ต้องปรับปรุง website ด้วย” (หมายเลข 2)

“ที่นี้เราจ่ายค่าจ้างเด็กแพง แล้วก็มิโบนส์ให้ด้วยถ้าใครทำงานได้ดี เพราะเราใช้คนน้อย เน้นทำงานให้มีประสิทธิภาพ” (หมายเลข 4)

“มีค่าโกดังเก็บสินค้า ต้องบันทึกงบประมาณเพื่อคอยเช็ค stock ตลอดเวลา จะได้วางแผนสั่งซื้อหรือขายด้วย” (หมายเลข 5)

“จ่ายค่าอะไหล่ที่ซื้อเก็บไว้ แล้วเงินก็จะหมุนไม่ค่อยทัน ผมต้องออกไปรับงานบริษัททำเพิ่ม จะได้มีเงินมาหมุนในร้าน” (หมายเลข 7)

“ตอนนี้ก็บันทึกแต่รายได้ ไม่เคยบันทึกข้อมูลต้นทุน” (หมายเลข 7)

“เวลาสั่งของจะสั่งที่เยอะ ๆ จะได้ลดต้นทุน เราไม่ต้องสต็อกของไว้เยอะ เพราะเวลาสั่งยาง สั่งวันนี้ พรุ่งนี้ก็ได้ของแล้ว” (หมายเลข 9)

“ไม่รู้ต้นทุนของตัวเองเลยตอนนี้ เพราะโกดังมันใหญ่ ไม่เคยนับสต็อก สินค้าตัวไหนจะหมดก็คอยสั่งซื้อมาเติม ไม่เคยจดไว้ว่าขายกี่ชิ้นแล้วเหลือเท่าไร” (หมายเลข 10)

ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารต้นทุนที่ไม่มีประสิทธิภาพของ SMEs คือ สภาพคล่องและสินค้าคงคลัง ซึ่ง SMEs ส่วนใหญ่ไม่ได้มีการตรวจนับสินค้าคงคลังหรือบันทึกต้นทุนการซื้อสินค้าอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการสูญเปล่าเพราะไม่มีกระบวนการเหล่านี้

#### 4.3 หลักการและเหตุผลของการใช้นวัตกรรมในการประกอบธุรกิจ

Bundle Pricing: เมื่อขายสินค้าตามที่ต้องการได้แล้ว ก็จะนำเสนอขายสินค้าชนิดอื่นไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับสินค้าชนิดแรกที่ได้ขายแล้วให้กับลูกค้า โดยจะให้พนักงานขายเป็นผู้อธิบายหรือแสดงให้ลูกค้าเห็นถึงข้อดีของการเลือกซื้อสินค้าขึ้นอีกต่อไป

Cost Leadership: เนื่องจากสินค้าในตลาดถูกกำหนดในเรื่องของมาตรฐานและคุณภาพเป็นสำคัญ ทำให้สินค้าไม่มีความแตกต่างกันมากนัก จึงต้องแข่งขันกันด้วยราคาเป็นหลักกลยุทธ์การลดราคาสินค้าเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดจึงเป็นสิ่งที่พบเห็นได้ทั่วไป

Flexible Pricing: การขายสินค้าผ่านตัวแทนจำหน่าย ผู้ผลิตหรือผู้ขายสินค้าให้ตัวแทนจำหน่าย ต้องการจะขายสินค้าให้ได้ในปริมาณมาก จึงให้ส่วนลดในการซื้อสินค้ากับตัวแทนจำหน่าย



เพื่อกระตุ้นยอดขาย โดยคิดราคาขายตามปริมาณการซื้อ ถ้าตัวแทนจำหน่ายซื้อสินค้าปริมาณมากก็ จะได้รับส่วนลดมากเช่นกัน

**Premium:** ผู้ประกอบการเลือกที่จะขายสินค้าในราคาที่สูงกว่าราคาตลาดปกติหรือราคา คู่แข่ง โดยใช้วิธีการเพิ่มมูลค่าด้วยการทำการตลาดให้สินค้ามีความน่าสนใจและสร้างความพึงพอใจ ซึ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากกว่าสินค้าชนิดอื่นที่มีลักษณะคล้ายกัน ในส่วนของ ผู้ประกอบการที่ผลิตสินค้า เลือกที่จะปรับราคาสินค้าให้สูงขึ้น โดยเน้นเรื่องของคุณภาพและ ความรวดเร็วในการส่งมอบสินค้า

**Collaboration:** ผู้ประกอบการทั้งสองราย ร่วมมือกันสร้างกำไรจากการให้บริการทดแทน ทรยนต์ โดยผู้ประกอบการรายแรกเป็นผู้จำหน่ายอะไหล่ทรยนต์ และผู้ประกอบการรายที่สอง เป็นผู้ประกอบและติดตั้งอะไหล่ทรยนต์ให้กับลูกค้า ซึ่งทั้งสองจะมีรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่แตกต่าง กันอย่างชัดเจนคือจัดจำหน่ายกับให้บริการ แต่ร่วมมือกันในการขายและให้บริการลูกค้าร่วมกัน

**Supply Chain Integration:** SMEs จำเป็นจะต้องส่งข้อมูลการขายหรือผลิตสินค้าให้กับ ลูกค้า และลูกค้าหรือตัวแทนจำหน่ายก็ต้องส่งข้อมูลการพยากรณ์ยอดขาย เพื่อให้ SMEs สามารถวางแผนการสั่งซื้อหรือกำลังการผลิตได้อย่างเหมาะสม

**Incentive Systems:** โรงงานผลิตจะมีการให้ผลตอบแทนกับพนักงานที่ทำงานได้มี ประสิทธิภาพ ทำงานได้รวดเร็ว ไม่มีของเสียเกิดขึ้นในกระบวนการ ในส่วนของการขาย จะมีการให้ รางวัลเป็นโบนัสสำหรับตัวแทนจำหน่ายที่สามารถทำยอดขายได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

**IT Integration:** วิสาหกิจขนาดกลางจะเริ่มมีการใช้ระบบในการจัดการเกี่ยวกับข้อมูล มากกว่าวิสาหกิจขนาดย่อม เพราะมีการไหลของข้อมูลที่มากกว่า มีการใช้โปรแกรมช่วยในการ วิเคราะห์ต้นทุน หรือช่วยในกระบวนการพยากรณ์ยอดขาย

**Knowledge Management:** มีการกระจายข้อมูลที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน โดยแจ้งข้อมูลให้ผู้ที่ทำงานร่วมกันทราบถึงกระบวนการที่กำลังดำเนินการอยู่และขั้นตอนต่อไปที่จะ เกิดขึ้น เพื่อไม่ให้เกิดการทำงานเดิมซ้ำอีกครั้ง ในกรณีที่เกิดปัญหาในกระบวนการทำงาน จะทำให้ ทราบและแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว

**Outsourcing:** รูปแบบของ SMEs ส่วนใหญ่จะมีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ดังนั้นภาระงานที่ไม่มีความเชี่ยวชาญจะถูกส่งออกไปให้องค์กรภายนอกที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญใน ด้านนั้น ๆ รับผิดชอบ เช่น บัญชี กฎหมาย เป็นต้น

**Lean Production:** ใช้ระบบการจัดการเพื่อตรวจสอบในกระบวนการผลิตทุกขั้นตอน ตั้งแต่วัตถุดิบเข้าสายการผลิตจนถึงขั้นเป็นสินค้าสำเร็จรูป เพื่อให้ทราบถึงของเสียที่เกิดขึ้นในแต่ละ ขั้นตอน เพื่อจะแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

Logistics Systems: มีการบันทึกข้อมูลการเคลื่อนไหวของวัตถุดิบ สินค้า และข้อมูลที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้าย ช่วยให้ทราบถึงสถานการณ์ ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นระหว่างกระบวนการใด จะช่วยให้สามารถแก้ไขได้ทันเวลา

Predictive Analytics: การพยากรณ์ยอดขายและกำลังการผลิตเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของการทำธุรกิจ ซึ่งการพยากรณ์ที่แม่นยำจะช่วยให้ทราบถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถวางแผนเพื่อรับมือกับปัญหาเหล่านั้นล่วงหน้าได้

Added Functionality: ทำการออกแบบและผลิตสินค้าให้แตกต่างจากตลาดด้วยการเพิ่มความสามารถให้สินค้ามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Ease of Use: สินค้าที่ผลิตและจัดจำหน่ายจะเป็นสินค้าที่มีวิธีการใช้งานที่ง่าย และสะดวกต่อการใช้งานของลูกค้า

Focus: ผลิตหรือจำหน่ายสินค้าให้กับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (niche market) โดยประกอบด้วย 2 สาเหตุหลักคือ 1.ต้องการสร้างความแตกต่างเพื่อลดคู่แข่ง และ 2.ทำให้กำไรต่อหน่วยของสินค้ามีมูลค่าที่สูงขึ้น

Product Bundling: ผู้ประกอบการมีตราสินค้าเป็นของตนเอง แต่ยังไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้าง จึงทำการขายสินค้าพร้อมกับสินค้าอื่นที่เป็นที่รู้จักในตลาด เพื่อเป็นการโฆษณาสินค้าของตนเอง

Guarantee: SMEs ทุกรายจะมีการให้การรับประกันสินค้า หากมีการชำรุดหรือเสียหาย เพื่อแสดงถึงความจริงใจและเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าที่จะเข้ามาซื้อสินค้า

Supplementary Service: การให้บริการตอบคำถามหรือให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการใช้งานสินค้า เป็นส่วนที่ช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และยังทำให้ลูกค้ามีความมั่นใจมากยิ่งขึ้นในกรณีที่กำลังตัดสินใจจะเลือกซื้อสินค้า แต่การให้บริการให้คำปรึกษานั้นไม่ได้เป็นส่วนที่สร้างรายได้ให้กับธุรกิจโดยตรง เพียงแต่เพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้าเท่านั้น

Diversification: วิสาหกิจขนาดย่อมส่วนใหญ่จะใช้ช่องทางการหาลูกค้าจากการบอกต่อแบบปากต่อปาก ในขณะที่วิสาหกิจขนาดกลางจะใช้การขายผ่านหน้าร้านหรือติดต่อลูกค้าผ่านช่องทางออนไลน์ ทำให้มีความได้เปรียบในการเข้าถึงลูกค้าได้มากกว่า

Flagship Store: การมีหน้าร้านจะช่วยให้ลูกค้าสามารถเข้ามาดูสินค้าได้โดยตรง ซึ่งจะมีความมั่นใจมากกว่าช่องทางออนไลน์ที่จะมีเพียงแค่รูปภาพเท่านั้น

Indirect Distribution: เนื่องจากผู้ประกอบการบางรายไม่มีทรัพยากรบุคคลมากพอที่จะกระจายสินค้าไปจำหน่ายยังสถานที่อื่นที่มีกลุ่มลูกค้า การใช้ตัวแทนจำหน่ายจึงเป็นทางเลือกที่ช่วยกระจายสินค้าได้เป็นอย่างดี

Brand Extension: ผลิตสินค้าใหม่ด้วยนวัตกรรมที่ผู้ประกอบการคิดค้นขึ้นและจดสิทธิบัตรเป็นของตนเอง ทำให้สินค้ามีความแตกต่างจากคู่แข่ง



Transparency: ลูกค้าสามารถเข้ามาดูโรงงานผลิตของ SMEs ได้โดยตรง เพื่อตรวจสอบมาตรฐาน ประเมินคุณภาพและความสามารถในการผลิตของ SMEs ให้เกิดความมั่นใจว่าจะสามารถผลิตสินค้าได้ตามความต้องการที่ตั้งไว้

Autonomy and Authority: SMEs ยินยอมให้ลูกค้ามีอำนาจในการออกแบบสินค้าให้ เป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการ รวมถึงการควบคุมกระบวนการผลิต ก็ต้องเป็นไปตามที่ลูกค้ากำหนด มาตรฐานเอาไว้เช่นกัน ซึ่งในบางครั้งอาจมีการควบคุมถึงกระบวนการค้นหาและตัดสินใจเลือกซื้อวัตถุดิบ

Mastery: ผู้ประกอบการจะต้องเข้าไปให้ความรู้เรื่องของคุณสมบัติของตัวสินค้า วิธีการใช้ งาน เพื่อให้ตัวแทนจำหน่ายทุกรายมีความเข้าใจที่ตรงกัน ซึ่งอาจรวมถึงการอบรมเทคนิคการขาย สินค้าและให้บริการลูกค้าด้วย

#### 4.4 สรุปรวมนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนระดับ SMEs (10 Types of Innovation)

ตารางที่ 4.1

แสดงข้อมูลนวัตกรรมที่ผู้ประกอบการ SMEs นำมาใช้ในอุตสาหกรรมยานยนต์

10 Types of Innovation	นวัตกรรมที่นำมาใช้	หมายเลข
Profit Model	Bundled Pricing การนำเสนอขายสินค้า เช่น ซื้อมอเตอร์กับ สลิงลากรด ซึ่งทั้ง 2 อย่างนี้ไม่ได้เกี่ยวข้องกันโดยตรง แต่นำมาขายร่วมกัน	2, 6 และ 10
	Cost Leadership ผลิตสินค้าจำนวนมากขึ้นเพื่อให้ต้นทุนต่อชิ้นมีราคา ลดลง และสามารถนำมาขายในราคาที่ต่ำ	1, 2, 4 และ 8
	Flexible Pricing ราคาขายเปลี่ยนแปลงไปตามปริมาณการซื้อ	2, 3 และ 10
	Premium ขายสินค้าในราคาที่สูงกว่าคู่แข่งในธุรกิจ แต่นำเสนอคุณค่าและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้มากกว่า	3 และ 11

## ตารางที่ 4.1

แสดงข้อมูลนวัตกรรมที่ผู้ประกอบการ SMEs นำมาใช้ในอุตสาหกรรมยานยนต์ (ต่อ)

10 Types of Innovation	นวัตกรรมที่ถูกนำมาใช้	หมายเลข
Network	Collaboration เป็นพันธมิตรทางธุรกิจกันเพื่อสร้างผลกำไรทั้งสองฝ่าย	6 และ 10
	Supply Chain Integration มีการรวบรวมและแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือกระบวนการระหว่างบริษัท	3, 4 และ 8
	Incentive Systems มีการให้รางวัลผลตอบแทนกับพนักงานที่ทำยอดขายหรือผลงานได้ดี	3 และ 4
Structure	IT Integration ใช้ระบบเทคโนโลยีเพื่อช่วยในการจัดการ	2, 3, 4, 8 และ 9
	Knowledge Management แบ่งปันข้อมูลภายในองค์กรเพื่อลดการทำงานซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	3, 4, 6 และ 8
	Outsourcing จ้างงานจากองค์กรภายนอกเพื่อช่วยในส่วนของงานที่ SMEs ไม่มีความเชี่ยวชาญ เช่น ขนส่ง บัญชี กฎหมาย	ทุกหมายเลข
Process	Lean Production ลดของเสียลดต้นทุนที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดการและการผลิต	4
	Logistics Systems จัดการการไหลของสินค้า แปะข้อมูลทั้งหมดที่เกิดขึ้นตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นตอนสุดท้าย	3 และ 4
	Predictive Analytics พยากรณ์ยอดขายและกำลังการผลิตในอนาคต จากข้อมูลในอดีต	ทุกหมายเลข

## ตารางที่ 4.1

แสดงข้อมูลนวัตกรรมที่ผู้ประกอบการ SMEs นำมาใช้ในอุตสาหกรรมยานยนต์ (ต่อ)

10 Types of Innovation	นวัตกรรมที่ถูกนำมาใช้	หมายเลข
Product Performance	Added Functionality เพิ่มความสามารถของสินค้าที่มีอยู่ให้ดีขึ้น	2 และ 4
	Ease of use ทำสินค้าให้ใช้ได้สะดวก และง่ายต่อการใช้งาน	2 และ 8
	Focus ผลิตสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม	2, 3, 4, 8 และ 11
Product System	Product Bundling ขายสินค้าหลายชนิดในครั้งเดียว	2
Service	Guarantee รับประกันสินค้าที่เกิดจากความผิดพลาดในการผลิตหรือให้บริการ	ทุกหมายเลข
	Supplementary Service ให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ เช่น ตอบคำถามเกี่ยวกับการใช้งาน ให้คำปรึกษา	2, 4, 6 และ 9
Channel	Diversification เพิ่มหรือขยายช่องทางในการติดต่อสื่อสารและ ขายสินค้าให้กับลูกค้า	2, 3, 6, 9 และ 10
	Flagship Store มีหน้าร้านสำหรับแสดงหรือขายสินค้า	2, 6, 7, 9 และ 10
	Indirect Distribution มีตัวแทนจำหน่ายคอยขายสินค้าให้กับลูกค้า	2, 3 และ 10
Brand	Brand Extension นำเสนอสินค้าหรือบริการใหม่ภายใต้ตราสินค้าเดิม	2 และ 11
	Transparency ลูกค้าสามารถดูกระบวนการทำงานและมีส่วนร่วมกับการนำเสนอสินค้า	1, 4, 6, 7, 8, 9 และ 11

## ตารางที่ 4.1

แสดงข้อมูลนวัตกรรมที่ผู้ประกอบการ SMEs นำมาใช้ในอุตสาหกรรมยานยนต์ (ต่อ)

10 Types of Innovation	นวัตกรรมที่ถูกนำมาใช้	หมายเลข
Customer Engagement	Autonomy and Authority ยินยอมให้ลูกค้ามีอำนาจในการออกแบบสินค้าหรือบริการตามต้องการ	1, 4, 6, 7, 8 และ 9
	Mastery ช่วยให้ลูกค้าได้รับความรู้เกี่ยวกับตัวสินค้า	2, 3 และ 10

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษานวัตกรรมที่ถูกนำมาใช้ในอุตสาหกรรมยานยนต์ระดับ SMEs และเพื่อนำผลการวิจัยที่ได้มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ

#### 5.1 สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

นวัตกรรมที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมยานยนต์ของวิสาหกิจขนาดย่อมส่วนใหญ่เกิดจากการลองผิดลองถูก ใช้ประสบการณ์ในอดีต และปรับตัวไปตามสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม ทำให้บางครั้งเกิดเป็นนวัตกรรมที่ช่วยในการดำเนินธุรกิจโดยไม่ได้ตั้งใจ และเมื่อธุรกิจมีการเติบโตหรือเข้าสู่การเป็นวิสาหกิจขนาดกลาง ผู้ประกอบการจะเริ่มมีแนวคิดทางการบริหารมากขึ้น และเริ่มใช้เครื่องมือหรือนวัตกรรมเข้ามาเพื่อยกระดับมาตรฐานและความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้นตามไปด้วย

เนื่องจาก SMEs ในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนมีทั้งที่เป็นกลุ่มต้นน้ำ (ผู้ผลิต) กลางน้ำ (แปรรูป) และปลายน้ำ (จัดจำหน่าย) ทำให้กลุ่มลูกค้าจะมีความแตกต่างและหลากหลาย ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้ประกอบการ (B2B) และกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้ใช้งานสินค้าโดยตรง (B2C) ซึ่งกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกันส่งผลให้นวัตกรรมที่ใช้มีความแตกต่างกันด้วยเช่นกัน

เมื่อ SMEs ทราบว่าใครคือกลุ่มลูกค้าของตนเอง และทราบถึงข้อดี จุดเด่น หรือความแตกต่างที่ตนเองมีต่างจากคู่แข่ง ซึ่งทำให้มีแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน แต่วิสาหกิจขนาดย่อมยังคงมีจุดอ่อนในเรื่องของช่องทาง (Channels) ทั้งการจัดจำหน่ายหรือเข้าถึงกลุ่มลูกค้า เนื่องจากไม่มีความเชี่ยวชาญและยังขาดความเข้าใจในการใช้สื่อ ซึ่งสื่อออนไลน์ในปัจจุบันถือได้ว่าเป็นตัวเลือกของการกระจายสินค้าและโฆษณาได้ด้วยต้นทุนที่ไม่สูงมากนัก

นอกจาก SMEs จะให้ความสำคัญกับลูกค้าแล้ว พันธมิตรทางธุรกิจก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันกันสูง ดังนั้นจึงมีการเปลี่ยนคู่ค้าหรือลูกค้าได้ง่าย เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงคู่ค้า จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจโดยตรง ในด้านการผลิตและการขาย ซึ่งเป็นกิจกรรมหลักของธุรกิจ SMEs จึงพยายามที่จะรักษาความสัมพันธ์กับคู่ค้า ถึงแม้ในบางครั้งที่คู่ค้าอาจจะมีราคาที่สูงกว่าตลาด แต่เพื่อความมั่นคงในระยะยาว การมีคู่ค้าที่ไว้วางใจได้จึงเป็นสิ่งจำเป็น

ต้นทุนเป็นอีกประเด็นปัญหาสำคัญที่ผู้ประกอบการไม่ได้ให้ความสำคัญมากนัก เนื่องจากมุ่งเน้นในเรื่องของการทำกำไรและสร้างยอดขายมากกว่า แต่ต้นทุนของการผลิตและการถือ

ครองสินค้ากับส่งผลให้มีปัญหาสภาพคล่องของวิสาหกิจขนาดย่อมเป็นอย่างมาก การบริหารสินค้าคงคลังเป็นอีกหนึ่งวิธีที่ช่วยลดปัญหานี้ได้

อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน เป็นอุตสาหกรรมที่ให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพของสินค้าและมาตรฐานในการผลิตเป็นอย่างมาก เนื่องจากชิ้นส่วนที่ถูกนำไปประกอบเป็นยานยนต์นั้นจำเป็นจะต้องทำงานร่วมกับชิ้นส่วนอื่น ถ้ามีส่วนประกอบใดที่ไม่ได้มาตรฐานก็จะส่งผลกระทบต่อส่วนประกอบอื่นด้วย นอกจากนั้นการจัดชั้น (Tier) ในอุตสาหกรรมนี้ก็เป็นเรื่องสำคัญที่ SMEs หลายบริษัทอยากยกระดับขึ้นของตัวเองจากข้างล่างขึ้นสู่ชั้นที่สูงกว่า แต่เนื่องจากการควบคุมมาตรฐานทั้งกระบวนการทำได้ยาก ส่งผลให้ SMEs บางรายไม่สามารถก้าวขึ้นมาอยู่ในตำแหน่งบนได้ ดังนั้นการใช้นวัตกรรมที่ช่วยส่งเสริมกระบวนการจัดการและการผลิตให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐานจะเป็นตัวช่วยยกระดับ SMEs ให้ดีขึ้น

## 5.2 การนำไปประยุกต์ใช้

Cost Leadership เป็นถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้มากในอุตสาหกรรมนี้ เนื่องจากการผลิตสินค้านั้นเน้นไปที่เรื่องของมาตรฐานและคุณภาพ ทำให้ไม่สามารถสร้างความแตกต่างได้มากนัก จะมีเพียงร้านประดับยนต์หรือผู้ผลิตอุปกรณ์ตกแต่งยานยนต์เท่านั้นที่จะใช้กลยุทธ์แบบการสร้าง ความแตกต่างได้ ดังนั้นการจัดการต้นทุนของสินค้าให้มีราคาที่ต่ำ และขายสินค้าในราคาให้ต่ำกว่า คู่แข่งในตลาดจะเป็นกลยุทธ์ที่พบได้ทั่วไป และควรนำมาปรับใช้กับตัวธุรกิจของตัวเอง แต่การใช้กลยุทธ์นี้ก็มีข้อควรระวังในเรื่องของความคุ้มทุนและสภาพลักษณะ การลดราคาขายสินค้าหมายถึงการลดกำไรต่อชิ้น แต่จะเพิ่มปริมาณการขายได้มากขึ้น ดังนั้นผู้ประกอบการควรที่จะสำรวจตลาดให้ดีเสียก่อน แล้วพยากรณ์ยอดขายอย่างแม่นยำ เพื่อประมาณการการผลิตและจัดจำหน่ายให้เหมาะสม และไม่ขาดทุน ในส่วนของภาพลักษณะนั้น ถ้าสินค้าชนิดใดที่มีราคาถูกมากจนเกินไป มักจะถูกลูกค้ามองว่าเป็นสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งจะทำให้สินค้านั้นไม่สามารถขายได้เลย

Collaboration เป็นกลยุทธ์ที่ไม่ค่อยพบในกลุ่มของ SMEs รายใหม่เนื่องจากการติดต่อสื่อสาร หรือการแบ่งปันข้อมูล รวมถึงความไว้วางใจระหว่างกลุ่ม SMEs ด้วยกันนั้นมีน้อย แต่ผู้ประกอบการสามารถเริ่มหาพันธมิตรเพื่อร่วมมือดำเนินธุรกิจโดยเริ่มจากร่วมมือกับลูกค้า ซึ่งมีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ อาจเริ่มจากการแบ่งปันข้อมูลยอดขายเพื่อให้ลูกค้าที่ผลิตสินค้าส่งให้กับเราโดยตรงนั้นสามารถวางแผนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

IT Integration เป็นวิธีที่ SMEs หลายรายใช้และให้ความสำคัญมากขึ้น ซึ่งการใช้ระบบการจัดการที่ดี ไม่ได้มองแค่เรื่องของการผลิตที่มีคุณภาพและมาตรฐานเท่านั้น แต่มองภาพรวมของการจัดการข้อมูลทั้งหมดที่เกิดขึ้นในธุรกิจด้วย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการจัดการสินค้าคงคลัง การ

ติดต่อสื่อสารทั้งภายในและกับภายนอก ซึ่งเป็นส่วนที่วิสาหกิจขนาดย่อมยังคงมองข้าม แต่ในกลุ่มของวิสาหกิจขนาดกลางให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก

Knowledge Management จัดเป็นส่วนสำคัญที่สุดส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจให้ยั่งยืน นอกจากการแบ่งปันข้อมูลเพื่อลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนแล้ว การแบ่งปันข้อมูลนี้ยังรวมถึงการถ่ายทอดความรู้ให้คนรุ่นต่อไปด้วย ซึ่งเป็นอีกวิธีที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และทำให้ธุรกิจยั่งยืน

Logistics Systems จะเกิดขึ้นพร้อมกับการวางโครงสร้างที่ดี เมื่อมีการจัดการข้อมูลที่ดีแล้ว จะช่วยลดความสูญเสียในเรื่องของเวลาและค่าใช้จ่ายได้เป็นอย่างมาก SMEs ควรให้ความสำคัญกับการไหลของข้อมูลทุกส่วนตั้งแต่การสั่งซื้อสินค้าจนไปถึงการส่งมอบสินค้าและบริการหลังการขาย การเก็บสินค้าหรือวัตถุดิบ รวมถึงการสั่งซื้อไว้เป็นปริมาณมาก อาจช่วยในเรื่องของค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อ แต่จะเกิดค่าใช้จ่ายในเรื่องของพื้นที่และค่าบำรุงรักษามากขึ้น รวมถึงเงินทุนที่จะนำมาหมุนในอนาคตที่ลดลง ซึ่งวิสาหกิจขนาดย่อมยังคงมองว่าเรื่องนี้ไม่ใช่สิ่งจำเป็นที่ต้องจัดการ แต่ในความเป็นจริงแล้ววิสาหกิจขนาดย่อมเกิดปัญหาเรื่องของสภาพคล่องค่อนข้างมาก ซึ่งการจัดการข้อมูลที่ดีจะช่วยให้สามารถวางแผนล่วงหน้าได้ ทั้งวันชำระเงินคืนเจ้าหนี้ หรือวางแผนรองรับหากลูกหนี้ผิดนัดชำระ ซึ่งล้วนเป็นวิธีในการแก้ปัญหาในเรื่องของสภาพคล่องทั้งสิ้น

Channel-Diversification (Online) เป็นวิธีที่ไม่ยากมากนักในการทำสำหรับยุคสมัยนี้ เพราะช่องทางออนไลน์เป็นอีกช่องทางที่สามารถเข้าถึงลูกค้าได้ง่ายและรวดเร็ว รวมถึงการทำ website ก็เป็นอีกวิธีที่จะนำเสนอธุรกิจตัวเองให้บุคคลคนภายนอกรู้ วิสาหกิจขนาดย่อมโดยเฉพาะที่ประกอบธุรกิจประเภทค้าปลีกหรือระดับยนต์มักจะไม่กล้าลงทุนกับการใช้สื่อออนไลน์เนื่องจากไม่มีประสบการณ์และคนส่วนใหญ่ยังไม่ได้ทำกัน ซึ่งนั่นถือเป็นโอกาสที่ดีที่จะเข้าไปเปิดตลาดออนไลน์ เพราะมีคู่แข่งน้อยรายแต่ยังคงมีลูกค้าปริมาณมากอยู่ นอกจากจะเพิ่มช่องทางในการขายแล้ว ยังเป็นช่องทางในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักได้อีกด้วย

### 5.3 ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย

งานวิจัยนี้ สามารถทำให้ผู้ประกอบการหรือผู้ที่สนใจจะมีธุรกิจเป็นของตัวเอง สามารถนำข้อมูลจากงานวิจัย และแนวคิดเกี่ยวกับการใช้นวัตกรรม ไปประยุกต์ใช้ได้ ซึ่งไม่จำกัดเพียงแค่อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนเท่านั้น

#### 5.4 ข้อจำกัดงานวิจัย

1. งานวิจัยนี้ เป็นการศึกษากลยุทธ์และวิธีการดำเนินกิจการของ SMEs โดยใช้กลุ่มตัวอย่างในการทำวิจัยจำนวน 11 บริษัทเท่านั้น จึงไม่สามารถนำข้อสรุปจากงานวิจัยครั้งนี้ไปตีความเป็นมาตรฐานการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมยานยนต์ทั้งหมดได้

2. งานวิจัยนี้ มีการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่หลากหลายตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ซึ่งมีความแตกต่างกันในบริบทและสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ จึงไม่สามารถนำผลการวิจัยไปอ้างอิงเจาะจงตามประเภทของธุรกิจ





## รายการอ้างอิง

### หนังสือและบทความในหนังสือ

- กิดานันท์ มลิทอง. (2540). *เทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชวนชม
- พสุ เดชะรินทร์. (2551). *นวัตกรรมทางกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรีเมียม แอนด์ มีเดีย
- พันธ์ศักดิ์ ลีลาวรรณกุลศิริ และ วิศิษฐ์ เตชะเกษม. (2558). *คิดเลิศ ทำรวย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สวัสดี ปุષปะาคม. (2517). *นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์

### บทความหนังสือพิมพ์

- TDRI ฟันธงรถเมล์ไฟฟ้าลงตัวสุดสุด. (9 ตุลาคม 2559). *ประชาชาติธุรกิจ*, น. 31-32.
- แนะรัฐเพิ่มบทบาทนักวิชาการกำหนดแนวทางพัฒนาประเทศ. (20 กันยายน 2559). *โพสต์ทูเดย์*,  
น. A8
- ช่วยชัย ปภัสร์พงษ์. (6 ตุลาคม 2559). บิ๊กทรี ชีร์ถไฟฟ้ามาแน่แต่ต้องใช้เวลา. *มติชนสุดสัปดาห์*,  
น. 13.
- สุนทร ต้นทันทอง. (2559, 6 ตุลาคม). ยานยนต์อินโดกากำลังโต เป็นโอกาสของไทย. *กรุงเทพธุรกิจ*,  
น. 8

### วิทยานิพนธ์และการค้นคว้าอิสระ

- ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์. (2554). *การจัดการนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจที่มีผลต่อพฤติกรรม การ  
สร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน*. (ดุชนิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธุรกิจ  
บัณฑิตย, บัณฑิตวิทยาลัย
- สัมฤทธิ์ จำนง. (2557). *ภาพลักษณ์องค์กรและนวัตกรรมที่ส่งผลต่อความภักดีของผู้ใช้บริการ  
ไปรษณีย์ด่วนพิเศษในประเทศในเขตกรุงเทพมหานคร*. (การค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต)  
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, บัณฑิตวิทยาลัย.
- อำนาจ พนาคุณากร. (2554). *ปัจจัยแวดล้อมในการดำรงชีวิตที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อรถยนต์อีโค  
คาร์ใน เขตกรุงเทพมหานคร*. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ,  
คณะบริหารธุรกิจ.

## สื่ออิเล็กทรอนิกส์

- กรมสรรพากร. (2559). ลักษณะของ SMEs. สืบค้นจาก <http://www.rd.go.th/publish/38056.0.html>
- นิวัฒน์ ชาดะวิทยากุล. (2559). อนาคตรถยนต์ไฟฟ้าในไทย. สืบค้นจาก <http://www.komchadluek.net/news/detail/226492>
- ศุภรัตน์ ศิริสุวรรณางกูร. (2559). แนวโน้มการใช้รถยนต์ไฟฟ้า. สืบค้นจาก <http://www.ryt9.com/tag/ศุภรัตน์/s/nnd/1821266>
- สถาบันยานยนต์. (2559). แผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์. สืบค้นจาก [www.thaiauto.or.th/2012/th/about-us/download/Master\\_Plan\\_Final\\_2555-2559.pdf](http://www.thaiauto.or.th/2012/th/about-us/download/Master_Plan_Final_2555-2559.pdf)
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2547). นวัตกรรมมีความหมายว่าอย่างไร. สืบค้นจาก <http://www.nia.or.th/spring/index.php?page=faq>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2559). วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. สืบค้นจาก <http://www.sme.go.th/th/index.php/data-alert/alert/report-smes-year/report-minor>
- สุนทรตรา จันทบุรี. (2559). อุตสาหกรรมยานยนต์ ไทยมีศักยภาพสูงสุดในอาเซียน. [http://region4.prd.go.th/ewt\\_news.php?nid=79057&filename=asean2558](http://region4.prd.go.th/ewt_news.php?nid=79057&filename=asean2558)
- อรรถสิทธิ์ แจ่มฟ้า. (2559). รายงานสถานการณ์และแนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ไตรมาส 2 ปี 2559. สืบค้นจาก <http://www.gsb.or.th/getattachment/dc58a841-73e3-4cf2-8684-210ffb9ae8fb/Paper-อุตสาหกรรมยานยนต์.aspx>

## Books

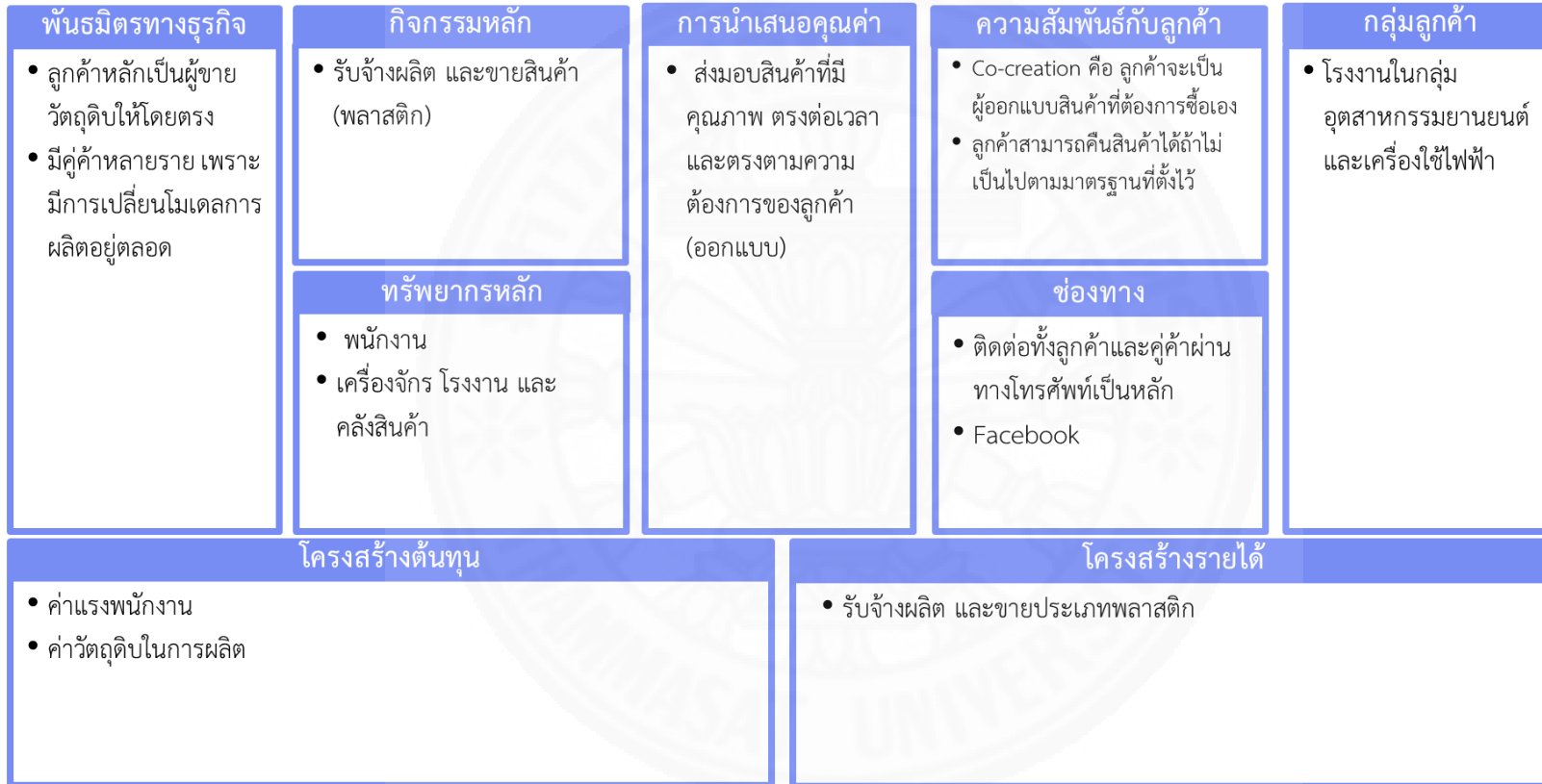
- Keeley, L. et al. (2013). *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Switzerland



ภาคผนวก

SME หมายเลข 1

ธุรกิจ โรงงานผลิตชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์ (พลาสติก)



Business Model Canvas ของ SMEs ที่ให้สัมภาษณ์

SME หมายเลข 2

ธุรกิจ โรงงานผลิตอะไหล่รถยนต์และค้าส่ง/ปลีก

<p><b>พันธมิตรทางธุรกิจ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีคู่ค้าเจ้าประจำที่ทำงานร่วมกันมากกว่า 10 ปี</li> <li>• บริษัทขนส่งสินค้า</li> <li>• สำนักงานกฎหมาย (ในกรณีที่มีคนนำสิทธิบัตรไปใช้)</li> <li>• บริษัทออกแบบสินค้าเพื่อผลิตสินค้ารูปแบบใหม่</li> </ul>	<p><b>กิจกรรมหลัก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์</li> <li>• ขายชิ้นส่วน</li> <li>• บริการติดตั้ง</li> <li>• พัฒนาสินค้าใหม่</li> </ul>	<p><b>การนำเสนอคุณค่า</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ข้อต่อโซ่ที่ติดตั้งได้รวดเร็ว และขายพร้อมการให้คำปรึกษา</li> <li>• ข้อต่อโซ่เป็นนวัตกรรมใหม่ที่ทางบริษัทคิดค้นขึ้นเอง(จดสิทธิบัตร)</li> </ul>	<p><b>ความสัมพันธ์กับลูกค้า</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal assistance ให้บริการตั้งแต่ขายสินค้าติดตั้ง จนถึงให้คำปรึกษา</li> </ul>	<p><b>กลุ่มลูกค้า</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เจ้าของรถกระบะที่รักการแต่งรถ(B2C)</li> <li>• ร้านขายอะไหล่รถยนต์และร้านประดับยนต์ (B2B)</li> </ul>
<p><b>ทรัพยากรหลัก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• พนักงานในโรงงานผลิต</li> <li>• พนักงานขาย (Saleman)</li> <li>• เครื่องจักร</li> <li>• คลังสินค้า</li> <li>• ระบบ IT</li> </ul>		<p><b>ช่องทาง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• หน้าร้าน</li> <li>• Web site ของบริษัท</li> <li>• Facebook Fanpage</li> <li>• โทรศัพท์เพื่อสอบถามข้อมูลทั้งก่อนและหลังการให้บริการ</li> </ul>		
<p><b>โครงสร้างต้นทุน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ค่าวัตถุดิบ</li> <li>• ค่าใช้จ่ายในการผลิต</li> <li>• ค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้า</li> <li>• ค่าประกันสินค้า</li> <li>• ค่าแรงพนักงาน</li> </ul>		<p><b>โครงสร้างรายได้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• รายได้จากการขายชิ้นส่วนอะไหล่ผ่านทางหน้าร้าน (B2C)</li> <li>• ขายสินค้าผ่านทางออนไลน์ (B2C)</li> <li>• ขายชิ้นส่วนอะไหล่ให้กับร้านขายอะไหล่และประดับยนต์ (B2B)</li> </ul>		

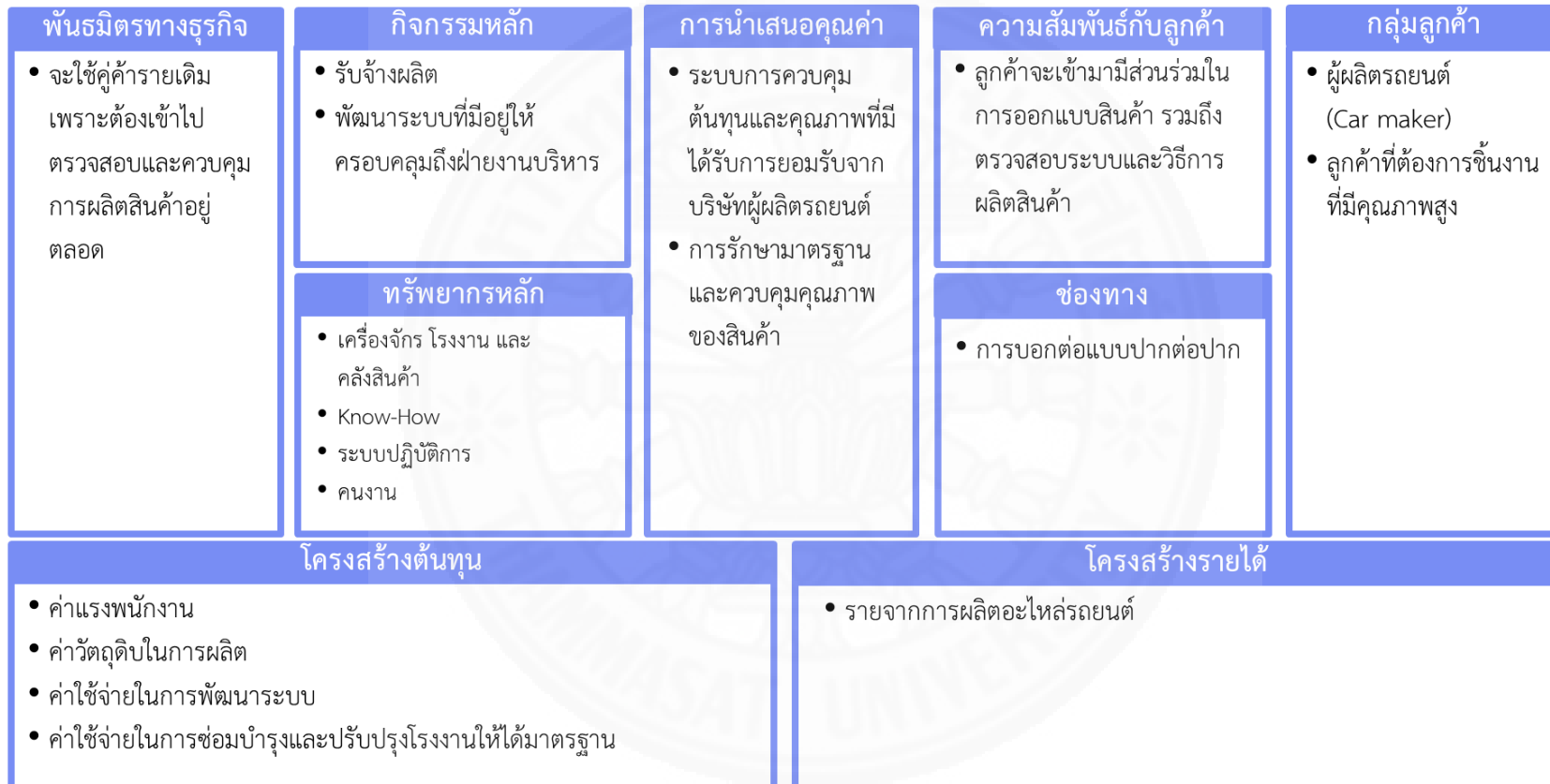
SME หมายเลข 3

ธุรกิจ ตัวแทนนำเข้าอย่างรถยนต์จากต่างประเทศ



SME หมายเลข 4

ธุรกิจ ผลิตชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์ (ช่วงล่าง)



SME หมายเลข 5

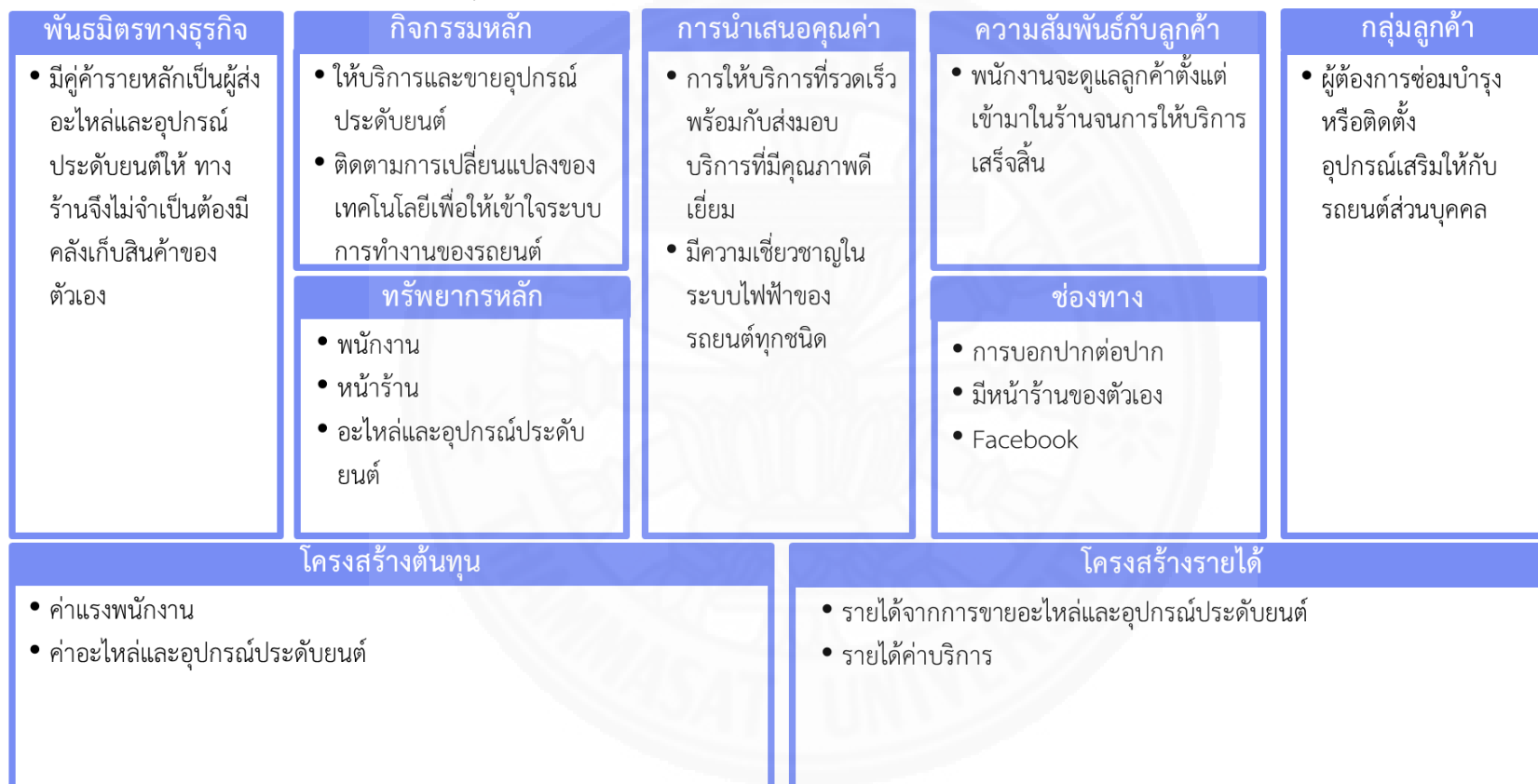
ธุรกิจ ค้าปลีกชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์





SME หมายเลข 6

ธุรกิจ ร้านประดับยนต์



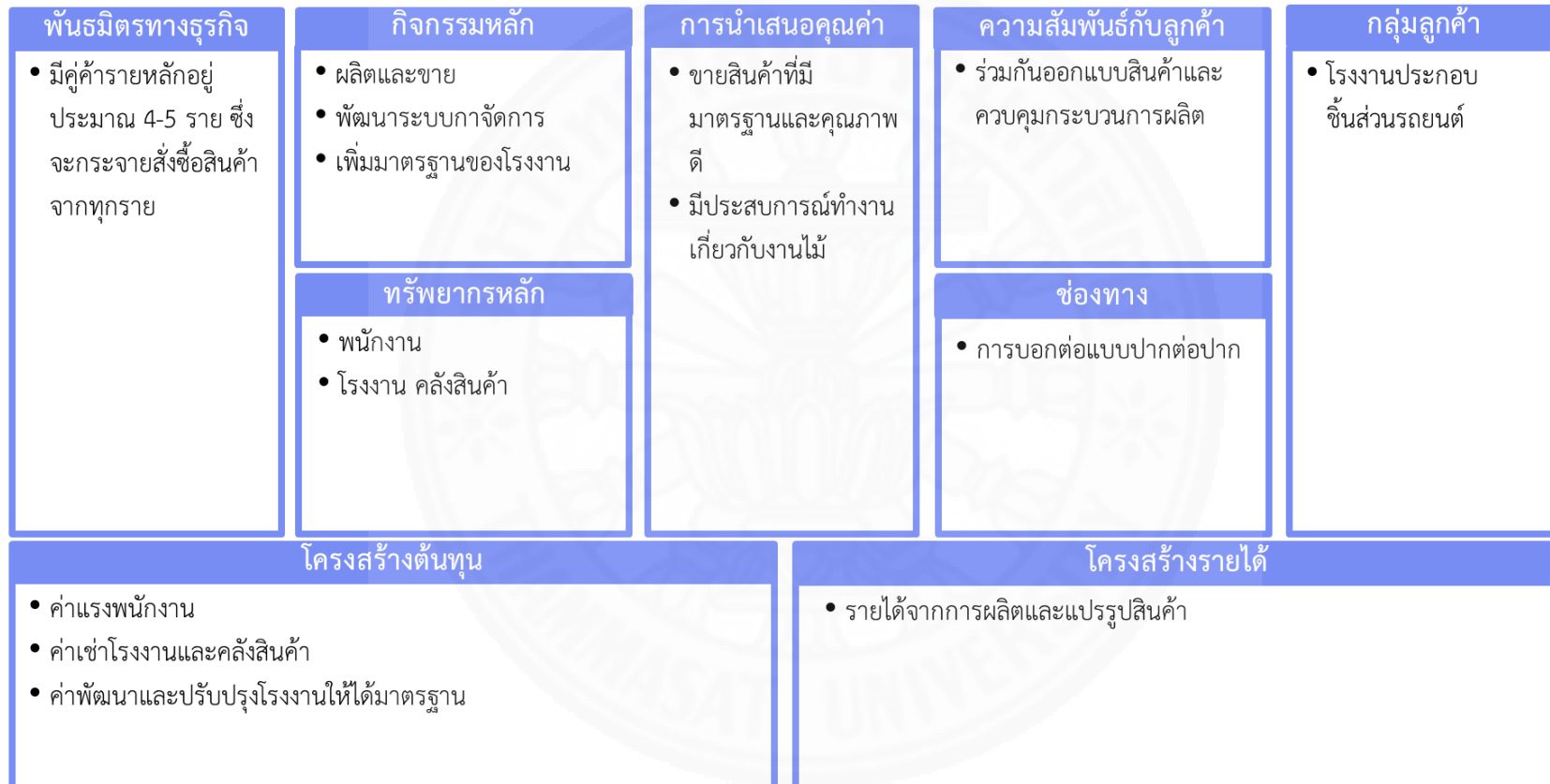
SME หมายเลข 7

ธุรกิจ ร้านประดับยนต์ (เฉพาะรถจักรยานยนต์)



SME หมายเลข 8

ธุรกิจ แปรรูปชิ้นส่วนอุปกรณ์ที่ทำมาจากผ้าและไม้



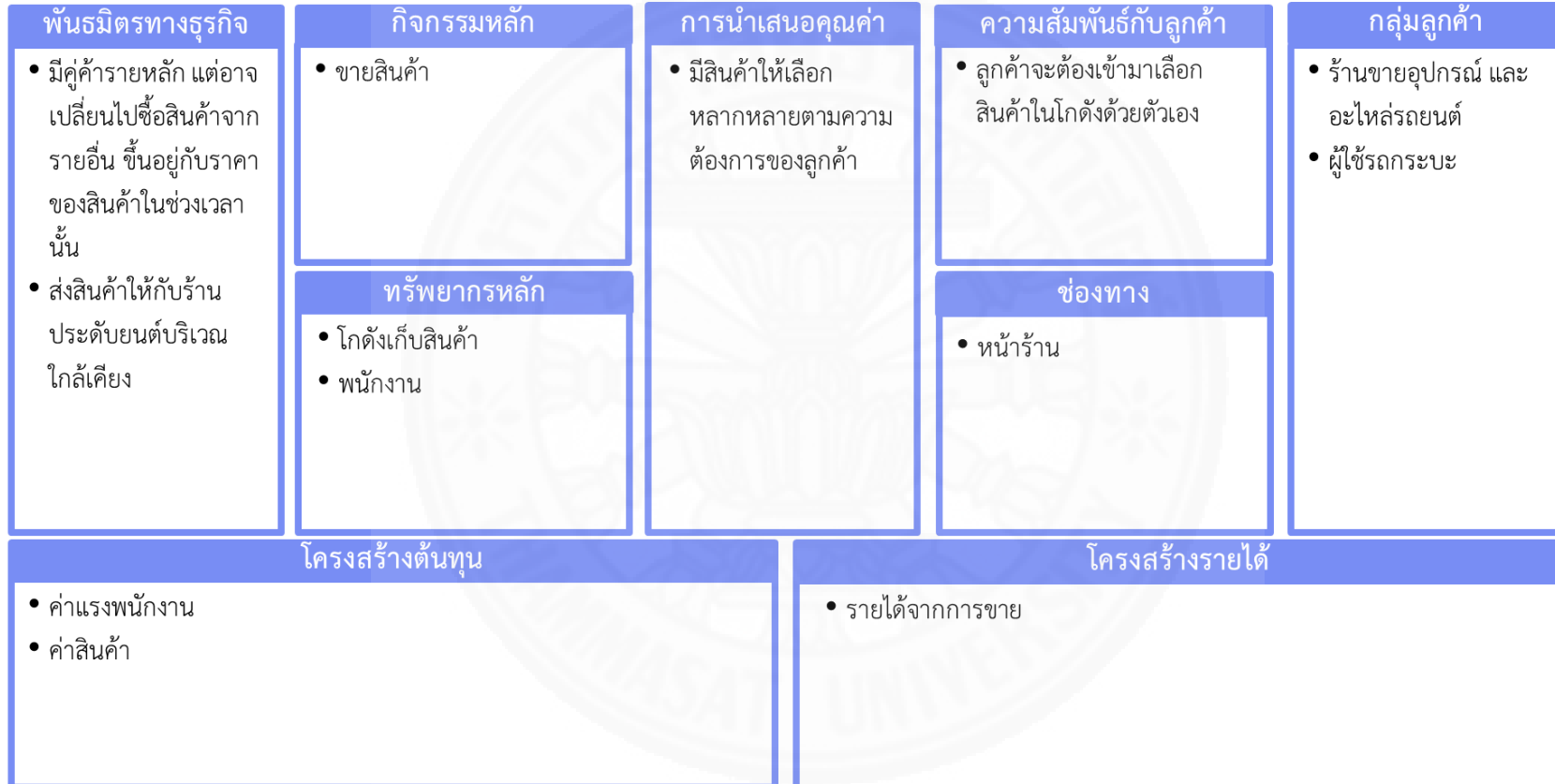
SME หมายเลข 9

ธุรกิจ จำหน่ายและให้บริการเกี่ยวกับยางรถยนต์



SME หมายเลข 10

### ธุรกิจ ร้านค้าปลีก/ส่งอะไหล่และอุปกรณ์ตกแต่งรถกระบะ



SME หมายเลข 11

### ธุรกิจ ผลิตสีสำหรับงานไฟเบอร์กลาสและชิ้นส่วนยานยนต์

<b>พันธมิตรทางธุรกิจ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ไม่มีคู่ค้าที่แน่นอน เนื่องจากจะเลือกคู่ค้าที่เสนอราคาถูกที่สุดในช่วงเวลานั้น</li></ul>	<b>กิจกรรมหลัก</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ผลิตและจัดจำหน่าย</li><li>เพิ่มมาตรฐานของโรงงานผลิต</li></ul>	<b>การนำเสนอคุณค่า</b> <ul style="list-style-type: none"><li>มีประสบการณ์ในธุรกิจผลิตสีร่วม 30 ปี</li><li>มีความรวดเร็วในการส่งมอบสินค้า รวมถึงตัวอย่างสินค้าเพื่อให้ลูกค้านำไปตรวจสอบก่อนสั่งซื้อ</li></ul>	<b>ความสัมพันธ์กับลูกค้า</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ไม่มีความสัมพันธ์กับลูกค้า</li></ul>	<b>กลุ่มลูกค้า</b> <ul style="list-style-type: none"><li>โรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์</li><li>โรงงานผลิตไฟเบอร์กลาส</li></ul>
<b>ทรัพยากรหลัก</b> <ul style="list-style-type: none"><li>โรงงาน</li><li>เครื่องจักร</li><li>Know-How</li></ul>		<b>ช่องทาง</b> <ul style="list-style-type: none"><li>การบอกต่อแบบปากต่อปาก</li></ul>		
<b>โครงสร้างต้นทุน</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ค่าเช่าโรงงาน</li><li>ค่าวัตถุดิบ</li><li>ค่าจัดส่งสินค้า</li></ul>			<b>โครงสร้างรายได้</b> <ul style="list-style-type: none"><li>รายได้จากการขายและผลิต</li></ul>	

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายกัญจน์กาจ ยิ่งชล
วันเดือนปีเกิด	25 มกราคม 2534
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2555: บัญชีบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ตำแหน่ง	พนักงานบัญชี บริษัท บีเอ็มดับเบิลยู (ประเทศไทย) จำกัด
ประสบการณ์ทำงาน	2556-ปัจจุบัน: พนักงานบัญชี บริษัท บีเอ็มดับเบิลยู (ประเทศไทย) จำกัด

