

การแก้ปัญหายอดขายวัตถุดิบทางเซรามิกลดลง
กรณีศึกษา บริษัท สยามเทคโนโลยี เซรามิก จำกัด
ประภัสสรา มั่นมานะ¹ และ นภวรรณ คณานุกรณ์²

¹หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย Email: prapasara_manmana@hotmail.com

²อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ถนนวิภาวดีรังสิต เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

Email: Napawan.kananurak@gmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการแก้ปัญหายอดขายวัตถุดิบทางเซรามิกลดลง เป็นการศึกษาเพื่อหาสาเหตุที่ทำให้ยอดขายวัตถุดิบลดลงและนำมาแก้ไขพร้อมทั้งทำการวางกลยุทธ์ขององค์กรในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ เพื่อเพิ่มยอดขายของผู้ประกอบการ ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Indepth Interview) โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารบริษัท ผู้จัดการฝ่ายขาย พนักงานฝ่ายขายและลูกค้าของบริษัท รวม 10 คน รวมถึงการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิจากการศึกษา บทความ เอกสาร และเว็บไซต์ เป็นต้น จากการศึกษาพบว่า สาเหตุที่ทำให้รายได้ของบริษัทมีแนวโน้มลดลงตั้งแต่ปี 2016-2018 มาจากสถานะทางเศรษฐกิจชะลอตัว ทำให้ลูกค้าของบริษัทมีกำลังการผลิตลดลง ประกอบกับคู่แข่งเข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น ผู้ศึกษาได้ทำการกำหนดแนวทางแก้ไขโดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลประกอบไปด้วย PEST Analysis, SWOT Analysis, Analysis Five Forces, Value Chain และนำมาสร้างกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix Model และทฤษฎีการจัดการตลาดเชิงกลยุทธ์ 3 ระดับการกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับ ลำดับแรก กลยุทธ์ในระดับองค์กรที่เลือก คือ กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development strategy) บริษัทจึงเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดที่มีแนวโน้มการขยายตัวเพิ่มมากขึ้น ส่วนในตลาดหลักคือกลุ่มผู้ผลิตเครื่องใช้บนโต๊ะอาหารจะเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดเพื่อให้ลูกค้าสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ลำดับถัดมา กลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่เลือก คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์มุ่งสร้างความแตกต่าง เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เป็นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดให้เพิ่มขึ้นและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในปัจจุบันที่มีการแข่งขัน และลำดับสุดท้าย กลยุทธ์ระดับหน้าที่ โดยการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ มุ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในตลาดและเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง บริษัทควรนำกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing mix) มาใช้ในการแก้ไขเพื่อสร้างสินค้าให้เป็นที่รู้จักและเป็นการสื่อให้ผู้ซื้อประทับใจถึงคุณภาพรวมทั้งทำให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

คำสำคัญ: เซรามิก, การจัดการเชิงกลยุทธ์, กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด

ABSTRACT

Siamtechnical ceramic co., Ltd is a trading company are specialized in the sale of raw materials such as ceramic pigment both stain color and decorating color, bone ash, gold and platinum, Plaster of Paris etc., The research aimed to study how to solve decline in sales performs of Siam technical ceramic co., Ltd in aspect of product and service by means of qualitative research and using data collected through in-depth interview. The research was done by collecting all information and news about ceramic industry and interviewing ten people in company and customer. The acquired data were analyzed by Content Analysis. The researcher's result showed that Production and sales of ceramic products decreased in line with a slowdown of domestic and global economy. However, exports of ceramic products expanded as well in floor tiles, wall tiles, sanitary ware products and other ceramic products in ASEAN markets. In the independent study is to identify and analyze the sales strategy and sales process of Siamtechnical ceramic co., Ltd. The strategy for solve decrease sales has 3 level are Corporate strategy use Growth Strategy on product development strategy for old and new market. This is the internal process of bringing a new product to market., Business Strategy use differentiation strategy and focus differentiation strategy, Company need to find a way to differentiate, Identify the features and benefits of the product or service and find the added value of the products and services and then targets a **small market niche** ,Functional Strategy involves all the activities concerned with the identification of customer needs and making efforts to satisfy those needs with the product and services they require. The most important part of marketing strategy is the marketing mix, which covers all the steps a firm can take to increase the demand for its product. It includes product, price, place, promotion, people, process and physical evidence.

Moreover, researcher wish this Independent Study information can be useful in ceramic business and increase in sales for the company.

Keywords: Ceramic, Qualitative research, Corporate Strategy, Business-unit Strategy, Functional Strategy.

1. บทนำ

บริษัท สยามเทคนิคเซล เซรามิก จำกัด เริ่มก่อตั้งตั้งแต่ปี 2546 นำเข้าวัตถุดิบและผงสีเซรามิก เพื่อจำหน่ายในอุตสาหกรรมเซรามิก โดยมีทั้งในรูปแบบคัดเลือกสินค้าจากโรงงานผลิตที่มีคุณภาพและการเป็นตัวแทนจำหน่าย (agent) ให้กับแบรนด์สินค้าในต่างประเทศ ลูกค้าหลักคือลูกค้าในอุตสาหกรรมเซรามิกประเภท ภาชนะเครื่องใช้บนโต๊ะอาหารประเภท กระเบื้องเซรามิก สุขภัณฑ์ เซรามิกสำหรับตกแต่งบ้าน เครื่องเบญจรงค์ อุตสาหกรรมพลอย และเซรามิกประเภทอื่นๆรวมถึงภาชนะโอไมกอล ภาพรวมอุตสาหกรรมเซรามิก ประเภทแรกคือ เครื่องใช้บนโต๊ะอาหาร ปัจจุบันยังคงประสบปัญหาหลายด้าน เช่น ออร์เดอร์จากต่างประเทศลดลง เพราะคู่แข่งในต่างประเทศมีต้นทุนที่ถูกกว่ามาก ประกอบกับผลพวงของเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจยุโรปยังไม่ฟื้นตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาด้านทุนการผลิตค่าพลังงานและค่าขนส่งที่เพิ่มสูงขึ้น ประเภทที่สองคือ อุตสาหกรรมกระเบื้อง ธุรกิจมีการแข่งขันที่สูงจากคู่แข่งต่างชาติโดยเฉพาะจีนที่ผลิตได้ในราคาถูกกว่า ตลาดกระเบื้องปี 61 มีการแข่งขันอย่างหนักหลังรัฐประกาศยกเลิก Anti-dumping ส่งผลสินค้าจีนทะลักสูงถึง 70% ประเภทที่สามคือ เซรามิกประเภทสุขภัณฑ์ ผู้ผลิตรายใหญ่มีความ

ได้เปรียบ เนื่องจากมีความแข็งแกร่งทางการเงินและสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่และต้นทุน
สุขภัณฑ์ในไทยต่ำกว่าคู่แข่งในต่างประเทศ ทำให้ตลาดสุขภัณฑ์มีการเติบโตเพิ่มมากขึ้น

ปัญหาที่เกิดขึ้นในบริษัท คือ การมียอดขายที่ลดลงอย่างต่อเนื่องในช่วง 2 ปีหลังอันเนื่องมาจาก ปัจจัยภายใน
เกิดจาก ในหน่วยงานของทางบริษัทมีการจัดการการบริหารงานขายยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร พนักงานมีจำนวน
น้อยเกินไปในการติดตามและตอบสนองความต้องการของลูกค้า ส่วนในด้านคู่แข่งขั้นก็เข้ามาทำตลาดมากขึ้นเพื่อ
แย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด จากการที่ยอดขายลดลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้บริษัทมีกำไรลดลงและอาจส่งผลกระทบต่อ
ให้บริษัทขาดสภาพคล่อง และส่งผลกระทบต่อแรงงานในอนาคต ดังนั้นจึงต้องทำการหาสาเหตุของปัญหาและวิเคราะห์
สาเหตุ เพื่อเพิ่มยอดขายและกำไรให้กับบริษัท รวมทั้งมีการกำหนดกลยุทธ์ที่จะเข้ามาแก้ไขปัญหา

2. แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ทำการค้นคว้าทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการสร้างเครื่องมือ
การศึกษาประกอบการสนับสนุนผลการศึกษาและประกอบการนำเสนอผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกระดับมหภาคโดยการวิเคราะห์ (PEST Analysis) เพื่อ
วิเคราะห์ด้านกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ เทคโนโลยี ฯลฯ สภาพแวดล้อมด้านการเมือง
กฎหมาย รัฐบาลและภาครัฐ มีบทบาทต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ เช่น การเปลี่ยนรัฐบาล มีผลต่อการเปลี่ยนนโยบาย
ควบคุมหรือสนับสนุนสินค้าของเรา การเมืองที่ไม่มั่นคงส่งผลกระทบต่อบริโภคของประชาชน และการซื้อขององค์กร
ต่างๆรวมทั้ง กฎหมายต่างๆอาจมีผลกระทบต่อทั้งด้านบวกและลบต่อองค์กร ผลกระทบด้านการเมืองและกฎหมายมีอิทธิ
ผลต่อการตัดสินใจทางการตลาด สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆทางเศรษฐกิจ ทั้งมหภาคและ
จุลภาค เช่น อำนาจซื้อในระบบเศรษฐกิจขึ้นอยู่กับรายได้ปัจจุบัน ราคาผลิตภัณฑ์ หนี้สิน เงินออม อัตราดอกเบี้ย ฯลฯ
ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม มีผลต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทาง
สังคมวัฒนธรรม เช่น เสื้อผ้า แฟชั่น การใช้รถไฟฟ้า เป็นต้น ลำดับสุดท้ายสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี ปัจจัยด้าน
เทคโนโลยี กำหนดความเป็นอยู่ของมนุษย์ การค้นพบเทคโนโลยีใหม่ก่อให้เกิดโอกาสทางการตลาดแก่ผู้ค้นพบและ
เป็นผลดีต่อการประยุกต์ใช้

2. ทฤษฎีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกิจการโดยใช้การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค
(SWOT) เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับการประกอบธุรกิจ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารรู้ถึงจุดแข็งและ
จุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน มองเห็นโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบต่อ
การประกอบธุรกิจทุกประเภท โดยเป็นการนำข้อมูลด้านสภาพแวดล้อมทางการตลาด ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม
ภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก มาทำการวิเคราะห์และจัดแบ่งข้อมูลที่วิเคราะห์เป็น 4 ประเภท ดังนี้ 1) จุดแข็ง
(Strengths) เป็นข้อมูลที่วิเคราะห์แล้วเป็นความแข็งแกร่งที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร 2) จุดอ่อน (Weakness)
เป็นข้อมูลที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเช่นเดียวกับจุดแข็ง ดังนั้นการนำข้อมูลที่วิเคราะห์มาจัดเข้า
กลุ่มจุดอ่อนนี้ จะมาจากประเด็นหลักเหมือนจุดแข็งเพียงแต่เป็นผลที่วิเคราะห์แล้วตรงกันข้ามกับจุดแข็ง กล่าวคือ การ
วิเคราะห์ข้อมูลส่วนการบริหาร การเงิน การตลาด การผลิต บุคลากร เทคโนโลยี ซึ่งส่วนก่อให้เกิดปัญหา หรือ ข้อ
เสียเปรียบต้องการแข่งขันในตลาด 3) โอกาส (Opportunities) เป็นข้อมูลที่วิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายนอก
องค์กร อาทิ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ความก้าวหน้าของการพัฒนาเทคโนโลยี สังคม วัฒนธรรม กฎหมาย โดยทำ

การพิจารณาปัจจัยเหล่านั้นแสดงถึงการสร้างโอกาสธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) อุปสรรค (Threats) เป็นข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกแบบเดียวกับการวิเคราะห์ในส่วนโอกาส แต่ในที่นี้ผลของข้อมูลวิเคราะห์ที่นำมาใช้นั้นเป็นส่วนที่แสดงให้เห็นถึงอุปสรรคทำให้เกิดความล่าช้า ข้อค้อยที่เสียเปรียบคู่แข่ง หรือเป็นสาเหตุที่อาจส่งผลทำให้ไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องหาแนวทางมาแก้ไขปัญหา อุปสรรค เพื่อให้สามารถดำเนินการต่อไปได้

3. ทฤษฎีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ด้วยการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 (Analysis of Five Forces) โดยจะนำข้อมูลเกี่ยวกับ อุตสาหกรรม การแข่งขัน ทั้งจากคู่แข่งรายเดิม และรายใหม่ที่กำลังเข้ามาในธุรกิจ และจากอุตสาหกรรมหรือธุรกิจที่มีโอกาสเสนอสินค้าและบริการมาทดแทนผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมนี้ได้ โดยการวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน Five Force จะประกอบด้วย 5 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์ผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรมนั้น พิจารณาถึงสภาพการแข่งขัน จำนวนคู่แข่ง ขุนวิธีหรือกลยุทธ์ของคู่แข่งในอุตสาหกรรม โดยพิจารณาระดับความรุนแรงการแข่งขัน 2) การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ถึง ปริมาณ และศักยภาพของคู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามาแย่งชิงส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้นจากจำนวนการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่มีอยู่เดิม เพื่อหาแนวทางป้องกันการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ และกลยุทธ์การแข่งขันที่ต้องปรับเปลี่ยนไปตามสภาพการแข่งขันที่แปรเปลี่ยน 3) การเข้ามาของอุตสาหกรรมที่นำเสนอ สินค้าและบริการทดแทน หมายถึงสินค้า บริการ ที่สามารถทดแทนได้กับผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมที่ดำเนินการอยู่ โดยหลักการวิเคราะห์ใกล้เคียงกับคู่แข่งรายใหม่ คือ การวิเคราะห์ถึงโอกาสการทดแทนแบบสมบูรณ์หรือใช้ประกอบกัน หรือทดแทนบางส่วน และการวิเคราะห์ถึงประเภท ชนิด จำนวน ของสินค้าทดแทนมีมากน้อยเพียงใด และศักยภาพ คุณภาพ การยอมรับของผู้บริโภค ความรู้สึกที่ไม่แตกต่างจากการซื้อ/ใช้ผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมนั้น 4) อำนาจการต่อรองจากลูกค้า เป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถในการเจรจาต่อรองของลูกค้าอยู่ในระดับใด ทั้งนี้หากพิจารณาสถานการณ์ปัจจุบัน พบว่าเป็นตลาดที่ผู้บริโภคมีโอกาสเลือกมาก มีอำนาจการต่อรองสูง ที่เรียกว่า Supply Customer Value ซึ่งหากเป็นเช่นนี้ สิ่งที่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมต้องทำคือการพยายามสร้างความแตกต่าง และคุณค่า ให้เพิ่มขึ้น และส่งมอบให้ลูกค้าเพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี และจงรักภักดีในลำดับต่อมา 5) อำนาจการต่อรองกับ Supplier จะวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงต่อการขาดแคลนวัตถุดิบ หรือส่วนประกอบในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งปัจจุบัน Supplier มีอำนาจการต่อรองน้อยกว่าลูกค้ามาก แต่อย่างไรก็ตามปัจจัยที่ผู้ประกอบการต้องพิจารณา คือ การเจรจาสร้างพันธมิตรกับ Supplier ขององค์กรนั้นมีจำนวนมากน้อยเพียงพอดต่อการผลิตหรือไม่ และการสร้างเงื่อนไขของคู่ค้าเป็นไปอย่างบริสุทธิ์ ยุติธรรม ก่อให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาว ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงต่อการขาดแคลนวัตถุดิบขององค์กรได้ในยามที่อำนาจการต่อรองของ Supplier สูง

4. ทฤษฎีการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) สามารถวัดได้จากคุณค่าที่ลูกค้าได้รับและยอมจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการของบริษัทมากน้อยเพียงใด โดยแนวคิดนี้ถูกแบ่งออกเป็น 2 กิจกรรม คือ Primary Activities และ Support Activities โดยแต่ละกิจกรรมจะเน้นไปที่การเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการของบริษัท เป็นการวิเคราะห์ในการประเมินศักยภาพข้อมูลนำมาใช้ในการตัดสินใจการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดบูรณาการในอนาคต ซึ่งผลการประเมิน Value Chain หรือ โซ่แห่งคุณค่า จะทำให้ทราบถึงความได้เปรียบทางการแข่งขัน Competitive Advantage โดยการวิเคราะห์จะประกอบด้วย 1) วิเคราะห์กิจกรรมหลัก เช่น การตลาด การเงิน บุคลากร เทคโนโลยี ขององค์กรมีศักยภาพที่ดีและแตกต่างเหนือกว่าคู่แข่งเรื่องใดบ้าง 2) วิเคราะห์กิจกรรมเสริม ซึ่ง

ประกอบด้วย โครงการบริหารองค์กร การนำสิ่งอำนวยความสะดวกมาเสริมเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างคล่องตัวทั้งกิจกรรมหลักและเสริมเมื่อนำมาประกอบการสร้าง Chain หรือ โซ่ที่เชื่อมโยงการทำงานของแต่ละกลุ่มงานในองค์กรจะสามารถส่งผลต่อการสร้างคุณค่า Value ให้แก่องค์กรในระดับใด หากสามารถสร้างคุณค่าได้มากตอบสนองความต้องการและสร้างคุณค่าทางใจให้แก่ลูกค้าได้ย่อมส่งผลต่อ Margin ยอดขายได้ และสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าได้ด้วย ซึ่งแสดงถึงการมี Value Chain ที่มีศักยภาพ ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น

5. ทฤษฎีการกำหนดกลยุทธ์องค์กร

1) กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate-Level Strategy) เป็นการกำหนดทิศทางโดยรวมของบริษัทในรูปแบบของทัศนคติทั่วไป เพื่อจะได้นำไปสู่การเจริญเติบโต และการบริหารจัดการในธุรกิจและสายผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายของบริษัท หรือเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการขยายกิจกรรมการดำเนินงานของบริษัท เพื่อการเจริญเติบโตทางด้านยอดขาย สินทรัพย์ กำไรหรือหลายๆ ด้านรวมกัน ทางเลือกกลยุทธ์มี 3 กลยุทธ์ด้วยกัน คือ กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy), กลยุทธ์คงตัว (Stability Strategy), กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)

2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy), กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy), กลยุทธ์การมุ่งที่ความแตกต่าง (Focus Differentiation Strategy)

3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) กลยุทธ์ด้านการตลาด, กลยุทธ์ Segmentation, Targeting, Positioning (STP), กลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix Strategy), กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร (IMC)

3. วิธีการศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการศึกษาสาเหตุของปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. วิธีการเก็บข้อมูล (Data Collection)

การเก็บข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ทำการศึกษาจากรายงานผลการดำเนินงานของฝ่ายขายในองค์กรศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษาข้อมูลของลูกค้าบริษัทต่างๆ จากสื่อ เช่น เอกสารบทความ บทวิเคราะห์ หนังสือ เว็บไซต์ งานวิจัย ข้อมูลจากรายงานสรุปภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมปี และแนวโน้มปี 2562 2559-2561 เป็นต้น

การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเลือกการวิจัยเชิงคุณภาพประเภทการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (non structure interview) และใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและนำข้อมูลที่ได้จากสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์ (Content Analysis) กลุ่มตัวอย่างที่ทำการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารบริษัท, สัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่าย, พนักงานขาย รวมจำนวน 4 คน และลูกค้าของบริษัทตามประเภทของผลิตภัณฑ์เซรามิก รวมจำนวน 6 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Method) ซึ่งผู้ศึกษาต้องการให้ข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการสัมภาษณ์ครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนั้นจึงต้องมีเครื่องมือคือ ผู้ศึกษา (ซึ่งจะเป็นผู้รวบรวมข้อมูล) อุปกรณ์บันทึกเสียง และ ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

3.วิธีการวิเคราะห์ (Data Analysis)

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูล 2 ส่วนด้วยกันคือ การวิเคราะห์ทุติยภูมิ (Secondary Research) และการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Research)

การวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ ข้อมูลปฐมภูมิจะวิเคราะห์โดยใช้ Content Analysis จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้จัดการฝ่ายขาย พนักงานฝ่ายขายและลูกค้าของบริษัท เพื่อศึกษาถึงสาเหตุของปัญหายอดขายลดลง เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ ทฤษฎีที่นำมาประกอบการวิเคราะห์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกระดับมหภาค โดยการวิเคราะห์ (PEST Analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกิจการโดยการใช้การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมด้วยการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 (Analysis of Five Forces) และ การวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain)

4. ผลการศึกษา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทำให้ทราบถึงสาเหตุที่ทำให้ยอดขายลดลง แบ่งตามประเภทสินค้าดังนี้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ พบว่า

- สีสแตน (Stain color) ยอดขายลดลง โดยเกิดการแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดจากคู่แข่งที่มีราคาค้นทุนสินค้าต่ำกว่า โดยคู่แข่งมีการทำการสต็อกวัตถุดิบที่มีราคาถูกกว่าและในปี 2561 ที่ผ่านมามีวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตที่มีความผันผวนของราคาก่อนข้างมาก เมื่อมีการปรับเปลี่ยนราคาของสินค้า ทำให้ลูกค้าต้องมองหาสินค้าที่มีราคาถูกกว่า ทำให้คู่แข่งเข้ามามีโอกาสในการนำเสนอสินค้าและราคาเพื่อเป็นการเปรียบเทียบ ข้อเสียของสินค้าประเภทนี้คือสินค้ามีความคล้ายคลึงกันและสามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายทำให้สินค้าในกลุ่มนี้ต้องแข่งขันกันในเรื่อง ราคาคูณภาพ และมีเงินทุนในการทำสต็อกสินค้า

- ออกไซด์ให้สี (Oxide color) ส่วนใหญ่ฐานลูกค้าที่ใช้สินค้ากลุ่มนี้ คือ กลุ่มกระเบื้องสระวายน้ำ ปัญหาที่ยอดขายลดลงเนื่องจากแนวโน้มจากเศรษฐกิจชะลอตัว ทำให้การก่อสร้างคอนโด โรงแรม มีจำนวนลดลง จึงเป็นเหตุให้ออร์เดอร์ของลูกค้าในกลุ่มนี้มีลดลง อีกทั้งยังมีสินค้าลอกเลียนแบบ โดยใช้วัตถุดิบประเภทอื่นในการผลิต ทำให้ตัดราคาสินค้าลง

- สีประเภทตกแต่ง (Decorating color) กลุ่มลูกค้าหลักคือ โรงงานผลิตรูปหล่อที่ใช้สำหรับติดบนภาชนะเซรามิกที่เผาแล้ว ฐานลูกค้าของสินค้าประเภทนี้คือ โรงงานที่รับจ้างผลิต (OEM) ให้กับแบรนด์ชั้นนำ เช่น Disney Starbuck Marimeko Ittala สาเหตุหลักของสินค้าในกลุ่มนี้อันเนื่องมาจากแนวโน้มเศรษฐกิจโลกชะลอตัว

- ปูนปลาสเตอร์ (Plaster of Paris) สินค้าไม่สามารถขยายไปในกลุ่มสุขภัณฑ์ได้ เนื่องจากคุณภาพสินค้าไม่สามารถเทียบคู่แข่งได้ ฐานลูกค้าหลักจะเน้นเฉพาะกลุ่ม Table ware และลูกค้ามีการใช้ลดลง

- เถ้ากระดูก (Bone China) : สินค้าประเภทนี้ยอดขายลดลงประมาณ 50% เนื่องจากเทรนด์ของผู้บริโภคเปลี่ยน คนยุคใหม่ไม่ยึดติดในแบรนด์ เน้นแฟชั่นเปลี่ยนแปลงใหม่ตลอดเวลา ทำให้สินค้านี้ระดับ Hi-end อย่าง โบนาโซ นำมียอดซื้อลดลง

- ทองและเงินสำหรับตกแต่ง (Gold & Platinum) กลุ่มลูกค้าหลักคือลูกค้าผู้ผลิตเบญจรงค์ มี 2 ปัจจัยหลักที่ทำให้ยอดขายลดลงคือ 1) ออเดอร์ลูกค้าลดลง 2) ฐานลูกค้าไม่มีการเพิ่มขึ้น เนื่องจากไม่มีพนักงานขายเข้าไปทำการขายเพิ่มขึ้น โดยส่วนใหญ่จะเป็นฐานลูกค้าเดิมของบริษัทที่มีการติดต่อซื้อขายกันมาตั้งแต่เริ่มต้นเท่านั้น บริษัทไม่มีการทำตลาดในฐานกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้มาเป็นระยะเวลาหลายปี

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทฤษฎี พบว่า การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับมหภาค โดยการวิเคราะห์ (PEST Analysis) ประการแรก โยบายรัฐและการเมือง (Political Component) การเมืองมีผลต่อเศรษฐกิจผ่านความเชื่อมั่นนักลงทุนและผู้บริโภค และนโยบายภาครัฐที่ใช้ขับเคลื่อนเศรษฐกิจความไม่แน่นอนทางการเมืองมีผลต่อการตัดสินใจในการลงทุนและการบริโภค ในส่วนของปัญหาสงครามการค้าระหว่างสหรัฐและจีนรวมถึงการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลกและการแข็งค่าของเงินบาทโดยปัจจัยดังกล่าวอาจทำให้ภาพรวมการส่งออกของไทยในช่วงไตรมาสแรกของปีนี้ต่ำกว่าประมาณการส่งออกทั้งปี 2562 ที่ 4.5% นั่นเพราะยังมีอีกหลายปัจจัยที่รออยู่ทั้งสัญญาณเศรษฐกิจโลกที่ค่อยๆ ชะลอตัวตั้งแต่ปลายปีที่ผ่านมาราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกที่ต่ำกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อน เงินบาทแข็งค่า ทำให้ไทยเสียเปรียบคู่แข่งในเรื่องราคาสินค้าส่งออก เป็นต้น

ประการที่สอง ภาพรวมเศรษฐกิจไทยปี 2562 นี้คาดว่าเศรษฐกิจไทยยังเติบโตประมาณร้อยละ 4 ซึ่งเป็นอัตราที่ใกล้เคียงกับระดับศักยภาพ แม้จะมีทิศทางชะลอตัวบ้างจากปีก่อนจากปัจจัยด้านอุปสงค์ต่างประเทศ ไตรมาสแรกภาพรวมตลาดเซรามิกเป็นบวก แต่คาดว่าทั้งปีจะทรงตัว หรือเติบโตเล็กน้อย เนื่องจากเราต้องดูเรื่องการเมืองว่าจะเป็นอย่างไหลังมีการเลือกตั้งแล้ว ประการที่สาม ด้านสังคม เศรษฐกิจตกต่ำครั้งล่าสุดของสหรัฐฯส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการใช้จ่ายเงินเพื่อการบริโภคของผู้บริโภค จากสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบัน มีผลต่อการใช้จ่าย วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียส่งผลกระทบต่อการใช้จ่ายของผู้บริโภคในเอเชีย ส่วนใหญ่เชื่อว่าสถานการณ์ทางเศรษฐกิจทำให้เขามีความระมัดระวังในการใช้จ่ายมากขึ้น ประการสุดท้าย ด้านเทคโนโลยี ในปัจจุบันสังคมและเศรษฐกิจไทยก้าวเข้าสู่ยุค Digital Economy ที่มีการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนการทำธุรกิจมากขึ้น ซึ่งการซื้อขายผ่านระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) เป็นช่องทางดิจิทัลสำคัญอีกช่องทางหนึ่งที่ช่วยในการขยายตลาดและสามารถเข้าถึงลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น กิจกรรมสามารถนำผลที่ได้ดังกล่าวมาช่วยกำหนดกลยุทธ์บริษัท สยามเทคนิค เซรามิก แยกเป็นกลยุทธ์ 3 ระดับ ดังนี้

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ในระดับองค์กรที่เลือก คือ กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy) จากการวิเคราะห์ข้อมูลแบบปฐมภูมิและทฤษฎี พบว่า อุตสาหกรรมในกลุ่มสุขภัณฑ์และกระเบื้องยังมีการเติบโต ดังนั้นบริษัทจึงเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดที่มีแนวโน้มการขยายตัวเพิ่มมากขึ้น ส่วนในตลาดหลักคือกลุ่มผู้ผลิตเครื่องใช้บนโต๊ะอาหารจะเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดเพื่อให้ลูกค้าสร้างความได้เปรียบคู่แข่งในต่างประเทศ ข้อดีคือ ทำให้ลูกค้าสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดได้และเพิ่มโอกาสในการทำให้ยอดขายของบริษัทเพิ่มมากขึ้น ข้อเสียคือ ใช้เวลาในการทำความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ใหม่มากเป็นพิเศษ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) กลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่เลือก คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) ข้อดี คือ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เป็นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดให้เพิ่มขึ้นและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในปัจจุบันที่มีการแข่งขันรุนแรง โดยในกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เน้นความหลากหลายในตัวสินค้า คุณภาพ การบริการ ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง ข้อเสียคือ ใช้เวลาในการ

พัฒนาสินค้าและการวิจัยเพื่อให้เกิดความพอใจมากที่สุด ส่วนในกลยุทธ์มุ่งสร้างความแตกต่าง (Focus Differentiation Strategy) โดยเน้นนำเสนอกับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ทำการปรับสินค้าให้เฉพาะกับลูกค้าบางรายที่ต้องการให้เราทำพิเศษ ทำให้ลูกค้าแต่ละรายมีวัตถุดิบที่เฉพาะไม่ซ้ำใคร ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้ามากขึ้น ข้อดีคือ สามารถอยู่ในการแข่งขันที่รุนแรงได้ บริษัทมีเป้าหมายที่ชัดเจนข้อเสีย คือ บริษัทใช้ค่าใช้จ่ายสูงในการดำเนินการมุ่งสร้างความแตกต่าง

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) กลยุทธ์การตลาดมีดังนี้

ก. กลยุทธ์ Segmentation, Targeting, Positioning (STP)

การกำหนดส่วนตลาด (Segmentation) เนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่ของบริษัทเป็น โรงงานอุตสาหกรรม ประมาณ 90% ส่วนที่เหลือจะเป็นลูกค้ารายย่อยบุคคล บริษัทใช้เกณฑ์การแบ่งตามประเภทของอุตสาหกรรม คือ โรงงานผลิตเครื่องใช้บนโต๊ะอาหาร โรงงานกระเบื้อง โรงงานสุขภัณฑ์ อุตสาหกรรมโรงพิมพ์รูปบล็อกสำหรับติดบนชิ้นงานเซรามิก อุตสาหกรรมเซรามิกประเภทเครื่องเบญจรงค์ อุตสาหกรรมเซรามิกประเภทของตกแต่งบ้านและของชำร่วย

การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Targeting)

กลุ่มหรือตลาดเป้าหมายที่เลือกควรสอดคล้องกับความสามารถของ โครงสร้างองค์กร คือ ลูกค้าเป้าหมายเป็นกลุ่มที่เลือกสินค้าที่มีคุณภาพดี มีกระบวนการควบคุมคุณภาพให้สอดคล้องกับมาตรฐานของลูกค้าที่ โรงงานผลิตภาชนะเครื่องใช้บนโต๊ะอาหาร กระเบื้อง สุขภัณฑ์ รูปบล็อกสำหรับเซรามิกส์ ของชำร่วยและงานเซรามิกประเภทอื่นๆ กลุ่มเป้าหมายที่มุ่งเน้นคือ ลูกค้าที่เน้นคุณภาพสินค้าเนื่องจากบริษัทเน้นในเรื่องสินค้ามีคุณภาพ ราคาสมเหตุสมผล สินค้ามีความเสถียรในการผลิต ทำให้ลูกค้าที่เลือกใช้สินค้าของบริษัทสามารถควบคุม Yield ในการผลิตได้

การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Positioning)

สินค้าของทางบริษัทสยามเทคนิค เซรามิก จำกัด ได้กำหนดตำแหน่งทางการตลาดทางการตลาด นำเสนอเป็นแผนภาพดังนี้



ข. กลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด

กลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix Strategy)

1. **กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ (Product Strategy)** การพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัทสยามเทคนิเคิล เซรามิก จำกัด เน้นเพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้าในกลุ่มอุตสาหกรรมเซรามิก ในการเพิ่มยอดขายเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยมีกำหนดสินค้าใหม่ออกสู่ตลาด

2. **กลยุทธ์ราคา (Price Strategy)** ทางบริษัทเน้นการขายสินค้าให้กับลูกค้าองค์กร ซึ่งลูกค้ามักจะหาคู่แข่งในเรื่องราคาและสเปกกับสินค้าของบริษัท สิ่งเหล่านี้เป็นเพราะลูกค้าต้องการลดความเสี่ยงจากการตัดสินใจซื้อ ดังนั้นบริษัทจำเป็นต้องรู้ราคาตลาดในอุตสาหกรรม เพราะการที่ทราบราคากลางจะทำให้คุณประเมินจุดแข็ง จุดอ่อนของตัวเองได้มากขึ้น สามารถเอามาเป็นข้อได้เปรียบได้ เช่น สินค้าของคุณเมื่อเทียบกับคู่แข่งมีคุณสมบัติ สรรพคุณ บริการ ที่ดีกว่า ก็สามารถตั้งราคาให้สูงกว่า (High-Margin) ตลาด ถ้าคุณสมบัติเหล่านั้นพิเศษกว่าเจ้าอื่นจริงๆ แต่ถ้ามีข้อพอกับคู่แข่งหรือด้อยกว่าคู่แข่งในตลาด สามารถสร้างข้อได้เปรียบนี้ได้ด้วยการตั้งราคาให้ "ต่ำกว่า" ตลาด เนื่องจากมีราคาต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง

3. **กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place Strategy)** ใช้ช่องทางออฟไลน์ ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีการเปิดใบสั่งซื้อเข้ามาทางอีเมลล์ แฟกซ์ หรือ การโทรสั่งผ่านทางพนักงาน Support ของบริษัทในกรณีเป็นลูกค้ารายย่อยที่ไม่มีการเปิดใบสั่งซื้อ

4. **กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด (Promotion Strategy)** ในขั้นของการส่งเสริมการตลาด จะเป็นการนำแนวคิดการวางแผนการสื่อสารตลาดแบบครบวงจร (IMC) มาใช้กำหนดกลยุทธ์ร่วมกันกับการส่งเสริมการตลาดอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็น Above the Line และ Below the Line แต่ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจในช่วงต้น บริษัทจึงเน้นกลยุทธ์แบบ Below the Line มากกว่าดังนี้

Above the Line

การโฆษณา (Advertising) การจัดทำโฆษณาเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร และสร้างการรับรู้ให้กับลูกค้า โดยจะทำการโฆษณาผ่านสื่อ ดังนี้

- การโฆษณาผ่านสื่อวารสารเซรามิกส์ โดยการลงโฆษณาเพื่อสร้างการรับรู้ให้แก่กลุ่มลูกค้าในอุตสาหกรรมเซรามิก ในทุกๆ เดือนก็จะมีการโฆษณาสินค้าในวารสารเพื่อจัดส่งให้ลูกค้าด้วย

Below the Line

กิจกรรมเชิงการตลาด (Event Marketing)

การจัดงานแสดงสินค้า (Trade Show) โดยเป็นการจัดงานแสดงสินค้า Asean Ceramic 2019 ร่วมกันกับ Supplier ต่างประเทศ ณ อิมแพค เมืองทองธานี ในทุก 2 ปี คือ ช่วงเดือนสิงหาคม

การตลาดโดยตรง (Direct Marketing)

- การจัดทำแคตตาล็อก แนะนำสินค้า โดยจัดส่งให้กับเมื่อเข้าไปพบลูกค้า โดยในแคตตาล็อก จะมีการจัดทำรายละเอียดสินค้าที่บริษัทจัดจำหน่าย

- การจัดทำจดหมายตรง (Direct Mail) ส่งไปยังลูกค้าเพื่อเชิญชวนให้ลูกค้าเข้ามาเยี่ยมชมสินค้าใหม่ในบูท โดยจะทำการจัดส่งทุกครั้งก่อนที่จะมีงานแสดงสินค้า

การส่งเสริมการขายมุ่งสู่คนกลาง (Trade Promotion)

กลยุทธ์ Push Strategy เน้นการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทที่เป็นตัวแทนจำหน่าย และมีกำไรให้ราคาพิเศษสำหรับตัวแทน

การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) ทำการประชาสัมพันธ์ผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัท โดยการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับสินค้าใหม่ ข่าวต่างๆ รวมถึงการจัดงานและกิจกรรมต่างๆ ของบริษัทอีกด้วย

การใช้พนักงานขาย (Personal selling) กลยุทธ์การใช้พนักงานขาย การขายโดยใช้พนักงานขายการปฏิบัติตัวต่อตัวระหว่างกิจการกับลูกค้าการขายโดยใช้พนักงานขายนั้นหวังผลลัพธ์เพื่อเพิ่มยอดขายและขณะเดียวกันก็เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพระยะยาวกับลูกค้าอีกด้วย โดยการใช้พนักงานขาย จะคอยทำหน้าที่ในการติดตามผลและการรักษาลูกค้า (Follow – Up and Maintenance) เป็นการบริการหลังการขาย สิ่งจำเป็นถ้าพนักงานขายต้องการให้ลูกค้าพอใจ และเกิดการซื้อซ้ำ หลังจากการปิดการขาย พนักงานขายต้องการพยายามให้รายละเอียด ที่จำเป็น ครบถ้วน และให้บริการในด้านต่างๆ ตามมา การให้คำแนะนำในด้านทางเทคนิคต่างแก่ลูกค้า และเป็นการเข้าเยี่ยมลูกค้าเป็นครั้งคราว เพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในการให้บริการเป็นการช่วยแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าอีกทางหนึ่งด้วย

การส่งเสริมการขายสู่ผู้บริโภค (Sale Promotion) มีการให้ส่วนลด โดยพิจารณาตามปริมาณการสั่งซื้อ

5. สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

หลังจากที่ทำการหาสาเหตุของยอดขายลดลงแล้วนำมาวางกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ พร้อมทั้งวางแผนกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขายของผู้ประกอบการ คือ กลยุทธ์ในระดับองค์กรที่เลือก คือ กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) แบบเข้มข้น โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development Strategy) ทำการเพิ่มสินค้าใหม่ออกสู่ตลาดเช่น ดิน (Kaolin) ที่ใช้เป็นส่วนผสมหลักในเนื้อดินของจีนเซรามิก , เซอร์โคเนียมซิลิเกต (Zirconium Silicate) ที่ใช้เป็นหลักในสูตรเคลือบเซรามิก เป็นต้น กลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่เลือก คือ กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง และกลยุทธ์มุ่งสร้างความแตกต่าง เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เป็นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดให้เพิ่มขึ้นและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในปัจจุบันที่มีการแข่งขันรุนแรง กลยุทธ์ระดับหน้าที่ โดยการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ มุ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในตลาดและเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง บริษัทควรนำกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing mix) มาใช้ในการแก้ไขเพื่อสร้างสินค้าให้เป็นที่รู้จักและเป็นการสื่อให้ผู้ซื้อทราบถึงคุณภาพรวมทั้งทำให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับบริษัท

1. บริษัทควรใช้กลยุทธ์การเติบโตโดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และขยายสายผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน
2. บริษัทควรสร้างความแตกต่างของสินค้าให้มีเอกลักษณ์และมุ่งทำการสร้างความแตกต่างเฉพาะกลุ่ม เพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะ

3. บริษัทต้องพยายามเพิ่มยอดขายด้วยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่และขยายสายผลิตภัณฑ์เดิมให้เพิ่มขึ้น โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง
4. ในด้านส่วนประสมทางการตลาด เน้นเพื่อรักษาผู้บริโภค โภครายเดิมและและหาลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดเดิมให้ได้มากที่สุดและการสร้างความแตกต่างด้านสินค้า บริการ และเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์
5. ใช้เครื่องมือในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ TOWS Matrix ทำให้สามารถได้กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function-Level Strategy) มาใช้ในการดำเนินการแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการภายในบริษัทที่ไม่ดี และนำมาสร้างกลยุทธ์ในการแข่งขันและเพิ่มยอดขายให้องค์กร

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารoundต่อไป

1. ในการศึกษาในครั้งนี ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นั้นอาจจะยังไม่เพียงพอ ดังนั้นจึงควรเพิ่มจำนวนกลุ่มเป้าหมายให้ครอบคลุมกลุ่มลูกค้ามากขึ้น
2. ควรศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของการทำวิจัยเชิงสำรวจถึงทัศนคติและการรับรู้ตราสินค้าของผู้บริโภค ที่มีผลต่อยอดขาย เพื่อให้ทราบปัจจัยที่แท้จริงในการซื้อและนำผลการวิจัยมาปรับปรุงในด้านกิจกรรมส่งเสริมทางการตลาดได้อย่างเหมาะสมด้านการให้บริการและความรวดเร็วในการให้บริการ ควรใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อเกิดความรวดเร็วและคล่องตัวในการให้บริการ

เอกสารอ้างอิง

- ธนวรรณ แสงสุวรรณ และคณะ. (2546). การจัดการตลาด/ Philip Kotler. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน.
- ทรศนะ บุญขวัญและเอกชัย อภิสักดิ์กุล. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management). กรุงเทพฯ: เจเอสทีพับลิชชิ่ง.
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับ CEO. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์.
- ศูนย์กลางข้อมูลการลงทุน. 27 มกราคม 2562. ข้อมูลกลุ่มอุตสาหกรรม. สืบค้นจาก <http://www.settraed.com>
- สมาคมเซรามิกไทย. 27 มกราคม 2562. อุตสาหกรรมเซรามิกไทย. สืบค้นจาก <http://www.thaiceramicsociety.com>
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. 3 มีนาคม 2562. ภาพอุตสาหกรรมภาพรวม. สืบค้นจาก <http://www.oie.go.th>
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. 24 กันยายน 2553. ข้อมูลนิติบุคคล. สืบค้นจาก <http://www.dbd.go.th>
- บริษัทสยามเทคนิคเซรามิก จำกัด. 20 มกราคม 2562. ข้อมูลสินค้า. สืบค้นจาก <http://www.siamtechnic.com/>