กลยุทธ์เพื่อการรักษาส่วนแบ่งการตลาดรถบรรทุกในเขต 5 จังหวัดภาคใต้ตอนล่าง กรณีศึกษา บริษัท พีซีเอ็ม จำกัด

มัลธิกา เหมอังกูร

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์เพื่อการรักษาส่วนแบ่งการตลาดรถบรรทุกในเขต 5 จังหวัดภาคใต้ตอนล่าง กรณีศึกษา บริษัท พีซีเอ็ม จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 21 ธันวาคม พ.ศ. 2557

……

นางสาวมัลธิกา เหมอังกูร

ผู้วิจัย

……

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

……

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

……

พาสน์ ทีฆทรัพย์

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

……

รองศาสตราจารย์อรรณพ ตันละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์ของบุคคลหลายท่าน ขอขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านเป็นอย่างสูงที่อบรมสั่งสอน มอบความรู้ทางทฤษฎี ข้อคิดเห็นในทุกด้าน ให้ความรู้คำแนะนำจากการถ่ายทอดประสบการณ์ในทางปฏิบัติ ขอขอบพระคุณ อาจารย์พาสน์ ทีฆทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่ให้คำปรึกษา ให้ข้อเสนอแนะ และตรวจสอบแก้ไขเนื้อหา แนวทางในการจัดทำมาโดยตลอด รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรีและ อาจารย์ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง พัฒนาให้สารนิพนธ์สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น อีกทั้งขอขอบพระคุณนางอมรรัตนพ์ ชคทิศอมรณีอ์ ซึ่งเป็นหุ้นส่วนผู้จัดการของบริษัท พีซีเอ็ม จำกัด ที่ให้ข้อมูลและความช่วยเหลือในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณบิดา มารดา ทุกคนในครอบครัว รุ่นพี่และเพื่อนทุกคนในสาขาการจัดการและกลยุทธ์รุ่น 16A ที่ให้การสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือตลอดระยะเวลาในการเรียนที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

มัลธิกา เหมอังกูร

กลยุทธ์เพื่อการรักษาส่วนแบ่งการตลาดรถบรรทุกในเขต 5 จังหวัดภาคใต้ตอนล่าง
กรณีศึกษา บริษัท พีซีเอ็ม จำกัด
THE STUDY OF STRATEGY OF MAINTAIN MARKET SHARE OF TRUCK IN FIVE SOUTHERN PROVINCES
CASE STUDY: PCM COMPANY LIMITED

มัลธิกา เหมอังกูร 5650207

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A., พาสน์ ทีฆทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้เขียนได้ศึกษากลยุทธ์การรักษาส่วนแบ่งการตลาดรถบรรทุกในเขต 5 จังหวัดภาคใต้ตอนล่าง กรณีศึกษา บริษัท พีซีเอ็ม จำกัด เป็นตัวแทนจำหน่ายรถบรรทุกพร้อมศูนย์บริการอะไหล่ครบวงจรในเขตภาคใต้ตอนล่าง ทั้งนี้จากปัญหาสภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว การหยุดการลงทุนจากภาครัฐ และราคาพืชผลทางการเกษตรที่ตกต่ำ ส่งผลให้มีความต้องการใช้รถบรรทุกลดลงจนเกิดการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ทำให้ตัวแทนจำหน่ายรถบรรทุกแต่ละรายแย่งชิงลูกค้าเพื่อรักษาส่วนแบ่งการตลาดด้วยการเสนอส่วนลดและแข่งขันทางด้านราคา บริษัทจึงจำเป็นต้องศึกษาแนวทางเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์ปัญหาด้วยเครื่องมือ PESTLE Analysis, Five Force Model และ VRIN Criteria หาความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นโดยใช้ Causal Loop Diagram กำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจด้วยกลยุทธ์การเติบโตและกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้วยกลยุทธ์ด้านการตลาด การเงิน และด้านทรัพยากรบุคคล และมีการกำหนดกรอบการวัดและประเมินโดยใช้ Balanced Scorecard

คำสำคัญ : กลยุทธ์/ การรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด/ รถบรรทุก/ เพิ่มยอดขาย

55 หน้า

สารบัญ

		หน้า
กิตติกรรมประกาศ		**ข**
บทคัดย่อ		**ค**
สารบัญตาราง		**ฉ**
สารบัญรูปภาพ		**ช**
บทที่ 1	**บทนำ**	**1**
	1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	1.2 บริษัท พีซีเอ็ม จำกัด	2
	1.3 โครงสร้างการบริหารงานของบริษัท พีซีเอ็ม จำกัด	4
	1.4 ผลิตภัณฑ์และบริการ	5
	1.5 อุตสาหกรรมการแข่งขัน	8
	1.6 ปัญหาและลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้น	14
บทที่ 2	**การวิเคราะห์ปัญหา**	**16**
	2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ PESTLE Analysis	16
	2.2 แนวคิดและทฤษฎีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ Five Force Analysis	19
	2.3 การประยุกต์ใช้ Five Force Analysis	22
	2.4 การวิเคราะห์ VRIN Criteria	25
	2.5 บทสรุปจากการวิเคราะห์	27
บทที่ 3	**ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น**	**29**
	3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล Causal Loop Diagram	29
	3.2 การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นโดยใช้ Causal Loop Diagram	30
	3.3 บทสรุปการแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	31
บทที่ 4	**การวิเคราะห์กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา**	**32**
	4.1 แนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	32

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
	4.2 การประยุกต์ใช้กลยุทธ์ระดับองค์กร	35
	4.3 แนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	36
	4.4 การประยุกต์ใช้กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	38
	4.5 แนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)	39
	4.6 การประยุกต์ใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่	40
	4.7 สรุปการกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ	41
บทที่ 5	**การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร**	**43**
	5.1 การกำหนดกรอบการวัดและการบริหารกลยุทธ์โดยใช้ Balanced Scorecard	43
	5.2 การกำหนดความเชื่อมโยงการบริหารกลยุทธ์โดยใช้แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategic Map)	49
	5.3 การกำหนดแผนการดำเนินงานระยะเวลา 1 ปี	51
	5.4 การประยุกต์ใช้แนวคิดและทฤษฎีการบริหารความเสี่ยง	52
บรรณานุกรม		**54**
ประวัติผู้วิจัย		**55**

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	แสดงผลิตภัณฑ์รถบรรทุก Hino จำแนกเป็นรุ่น น้ำหนัก และราคา	6
1.2	แสดงการเปรียบเทียบปริมาณจำหน่ายรถเพื่อการพาณิชย์ในประเทศจำแนกตามประเภทรถ	12
2.1	แสดงการสรุปแรงผลักดัน 5 ประการของอุตสาหกรรมรถบรรทุกในเขตจังหวัดภาคใต้ตอนล่าง	24
2.2	แสดงการวิเคราะห์ VRIN Criteria ของบริษัท พีซีเอ็ม จำกัด	25
5.1	แสดงมุมมองทางด้านการเงิน	46
5.2	แสดงมุมมองทางด้านลูกค้า	47
5.3	แสดงมุมมองทางด้านกระบวนการภายใน	48
5.4	แสดงมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต	49
5.5	แสดงแผนการดำเนินงานระยะเวลา 1 ปี	51
5.6	แสดงปัจจัยความเสี่ยงและแผนป้องกันความเสี่ยง	53

สารบัญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	แสดงโครงสร้างการบริหารงานของบริษัท พีซีเอ็ม จำกัด	4
1.2	แสดงโครงสร้างสัดส่วนรายได้ของบริษัท พีซีเอ็ม จำกัด จำแนกเป็นรายได้จากการขาย อะไหล่ และศูนย์บริการ	7
1.3	แสดงสัดส่วนยอดขายรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ตั้งแต่เดือนมกราคม - มิถุนายน พ.ศ. 2557	8
1.4	แสดงปริมาณผลิตรถยนต์ในประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551-2557 จำแนกตามประเภทรถยนต์	9
1.5	แสดงปริมาณจำหน่ายรถยนต์ในประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551-2557 จำแนกตามประเภทรถยนต์	10
1.6	แสดงปริมาณยอดขายรถยนต์เพื่อการพาณิชย์เดือนมกราคม - มิถุนายน ปี พ.ศ. 2556 – 2557 จำแนกตามแบรนด์	11
1.7	แสดงการเปรียบเทียบปริมาณรถบรรทุกที่จดทะเบียนในเขตภาคใต้ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 ถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2557 จำแนกตามแบรนด์	13
1.8	แสดงปริมาณรถบรรทุก Hino และ Isuzu ที่จดทะเบียนในเขต 5 จังหวัดภาคใต้ในปีพ.ศ. 2557	14
2.1	แสดง Five Force Analysis Model	20
3.1	แสดงองค์ประกอบของ Causal Loop Diagram	30
3.2	แสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นโดยใช้ Causal Loop Diagram	30
4.1	แสดงประเภทของกลยุทธ์ระดับต่างๆ	32
4.2	แสดงประเภทของกลยุทธ์ระดับองค์กร	33
4.3	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผลิตภัณฑ์และตลาดด้วยเครื่องมือ Ansoff's Model	35
4.4	แสดงกลยุทธ์การแข่งขันของพอร์ตเตอร์ (Porter's Generic Strategies)	37
5.1	แสดงมุมมอง Balanced Scorecard ทั้ง 4 ด้าน	44
5.2	แสดง Balanced Scorecard และดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงาน (KPIs) ของบริษัท พีซีเอ็ม จำกัด	45

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

หน้า

5.3 แสดงแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategic Map) ของบริษัท พีซีเอ็ม จำกัด 50

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยกำลังขับเคลื่อนท่ามกลางกระแสการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่จะเชื่อมโยงเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ให้เป็นฐานการผลิตและตลาดเดียวที่ช่วยดึงดูดเงินทุนต่างชาติและตลาดเกิดใหม่ ล้วนเป็นโอกาสให้กับผู้ผลิตและส่งออกยานยนต์ อะไหล่ชิ้นส่วนประกอบ สิ่งเหล่านี้ทำให้ประเทศไทยต้องหันมาพิจารณาความพร้อม และเสริมสร้างฝีมือแรงงาน เพื่อจะได้ปรับปรุงพัฒนา สร้างโอกาสเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมไทยให้ประเทศเพื่อนบ้านหันมาลงทุนในประเทศเรา

การดำเนินธุรกิจขายรถบรรทุกขนส่งสินค้าในประเทศไทยได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่เริ่มแผนการพัฒนาประเทศเป็นต้นมา ตลาดรถบรรทุกในประเทศไทยมีผู้ประกอบการรายใหญ่อยู่เพียงไม่กี่ราย แต่มีการแข่งขันสูงมาก ต่างฝ่ายต่างก็รักษาส่วนแบ่งการตลาด ดังนั้น การรักษาส่วนแบ่งการตลาดเดิมให้มีความมั่นคงและเพิ่มจำนวนกลุ่มลูกค้ารายใหม่ของผู้ซื้อรถบรรทุกในกลุ่มจังหวัดชายแดนภาคใต้ อันได้แก่ ผู้ประกอบการขนส่ง ภาครัฐ เจ้าของกิจการที่ต้องใช้รถบรรทุกในการขนส่งสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เช่น เกษตรกรรม ป่าไม้ เหมืองแร่ ก่อสร้าง โรงงานอุตสาหกรรม ประมง ร้านขายปลีกและขายส่ง จึงถือเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการธุรกิจขายรถบรรทุกขนส่งสินค้า

ในปัจจุบัน มีรถบรรทุก 10 ล้อ ที่มีการใช้งานอยู่ในประเทศไทยกว่า 240,000 คัน ใช้งานในภาคใต้ประมาณ 18,000 คัน โดยมีตัวแทนจำหน่ายรถบรรทุกรายหลักเพียง 5 กลุ่ม ได้แก่ Hino, Isuzu, Mitsubishi Fuso, Nissan และรถยุโรป เนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ราคาพืชผลทางเกษตรที่ตกต่ำ ส่งผลให้อุตสาหกรรมรถบรรทุกเติบโตในอัตราที่ต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทำให้บริษัทผลิตรถบรรทุกต่างก็พัฒนาผลิตภัณฑ์และส่งเสริมกิจกรรมทางการตลาดเพื่อแย่งชิงลูกค้า แต่ละตัวแทนจำหน่ายต่างก็เสนอแคมเปญส่วนลดมากมาย ดังนั้นจึงทำให้บริษัท พีซีเอ็ม จำกัด หรือ PCM ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อรักษาส่วนแบ่งการตลาด และเพิ่มจำนวนกลุ่มลูกค้ารายใหม่ของผู้ซื้อรถบรรทุกในกลุ่มจังหวัดชายแดนภาคใต้

1.2 บริษัท พีซีเอ็ม จำกัด

บริษัท พีซีเอ็ม จำกัด ตั้งอยู่ที่ 52 ม.4 ถ.เพชรเกษม ต.ดอนรัก อ.หนองจิก จ.ปัตตานี พีซีเอ็มเริ่มทำธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ในปี พ.ศ.2516 โดยเป็นตัวแทนจำหน่ายรถบรรทุกภายใต้แบรนด์ฮีโน่ หรือ Hino พร้อมศูนย์บริการมาตรฐานและจำหน่ายอะไหล่ครบวงจรในจังหวัดปัตตานี และได้ขยายสาขาออกไปในเขต 5 จังหวัดภาคใต้ตอนล่าง ได้แก่ ปัตตานี ยะลา นราธิวาส สงขลา และสตูล นอกจากนั้นได้มีการขยายตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ยี่ห้ออื่นๆ ดังนี้

- ปี พ.ศ. 2530 ได้เป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ภายใต้แบรนด์ Mitsubishi ในนาม หจก. เอ.เอ. เอส มอเตอร์ ในเขตจังหวัดยะลาและนราธิวาส
- ปี พ.ศ. 2536 ได้เป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ภายใต้แบรนด์ Mitsubishi ในนาม บริษัท มิตซูทักษิณ จำกัด ในเขตจังหวัดปัตตานี
- ปี พ.ศ. 2540 ได้เป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ภายใต้แบรนด์ Suzuki และ Kia ในเขตจังหวัดปัตตานี
- ปี พ.ศ. 2550 ได้เป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ภายใต้แบรนด์ Ford ในเขตจังหวัดยะลา
- ปี พ.ศ. 2551 ได้เป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ภายใต้แบรนด์ Tata India ในเขตจังหวัดสงขลา
- ปี พ.ศ. 2554 ได้เป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ภายใต้แบรนด์ Nissan ในเขตจังหวัดนราธิวาส

ปัจจุบันบริษัท พีซีเอ็ม จำกัด มีบุคลากรประมาณ 70 คน ในนามพีซีเอ็มได้ดูแลตัวแทนจำหน่ายรถบรรทุกภายใต้แบรนด์ Hino 5 สาขา และตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ภายใต้แบรนด์ซูซูกิ 1 สาขา และกำลังอยู่ในระหว่างก่อสร้างอีก 1 สาขา พีซีเอ็มมีความมุ่งมั่นที่จะตอบสนองด้วยการจำหน่ายรถบรรทุกและบริการหลังการขายที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าด้วยวิสัยทัศน์และพันธกิจ ดังนี้

วิสัยทัศน์

"เป็นตัวแทนจำหน่ายรถบรรทุกชั้นนำในเขตภาคใต้ตอนล่าง"

พันธกิจ

1. พีซีเอ็มมุ่งที่จะเสนอระบบการบริการครบวงจรให้กับกลุ่มผู้ใช้รถบรรทุก Hino ในเขตพื้นที่ 5 จังหวัดภาคใต้ตอนล่าง ทั้งนี้เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการใช้และการเข้ารับบริการที่เป็นมืออาชีพจากตัวแทนจำหน่ายและบริการชั้นนำ เพื่อบรรลุปณิธานอันสำคัญตามภารกิจต่อไปนี้
    - เสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง และสอดคล้องกับค่านิยมของลูกค้า
    - ธำรงรักษาความเป็นผู้นำด้านการตลาดในธุรกิจรถบรรทุกครบวงจรในเขตพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนใต้

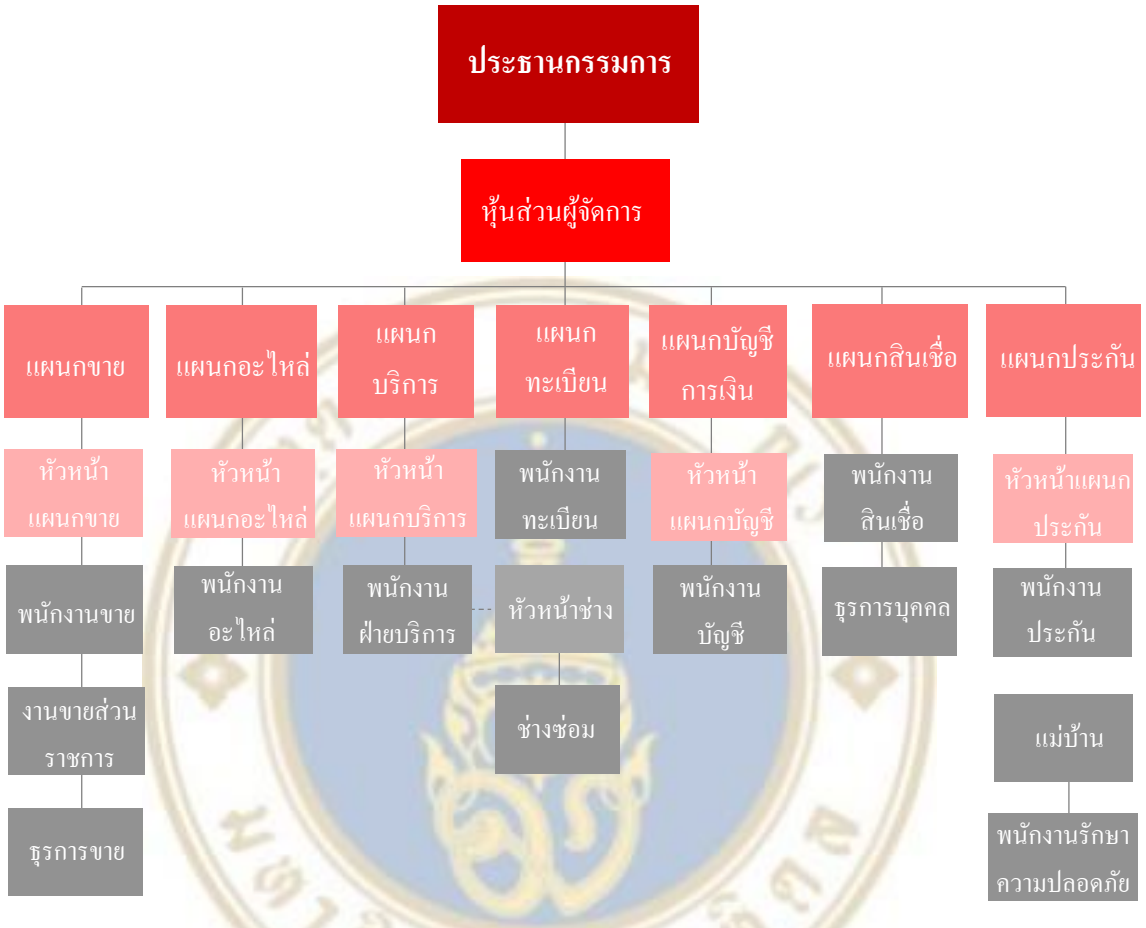
- ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ใฝ่รู้ เป็นบุคคลที่มีความรู้และมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรและบุคลากรเอง

2. ทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ใฝ่รู้ เป็นบุคคลที่มีความรู้และมีประสิทธิภาพ โดยจัดการเรียนรู้ภายในองค์การให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน
3. ผู้บริหารองค์กรเป็นส่วนสำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีแรงจูงใจและความกระตือรือร้นในการจัดการเรียนรู้ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในองค์กร ทำให้บุคลากรมีการพัฒนาเป็นบุคคลที่มีความใฝ่รู้และมีประสิทธิภาพมากขึ้น
4. มีส่วนช่วยในการรักษาสิ่งแวดล้อม และร่วมส่งเสริมสังคม

เป้าหมายในการดำเนินงานของบริษัท พีซีเอ็ม จำกัด

- ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) เพิ่มขึ้น
- ผลตอบแทนจากการลงทุนเพิ่มขึ้น
- เพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่และรักษาฐานตลาดลูกค้าเก่า
- สินค้าและการบริการได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยเทคโนโลยีและสารสนเทศเป็นเครื่องมือ
- เกิดการจัดการความรู้และเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1.3 โครงสร้างการบริหารงานของบริษัท พีซีเอ็ม จำกัด



ภาพที่ 1.1 โครงสร้างการบริหารงานของบริษัท พีซีเอ็ม จำกัด

บริษัท พีซีเอ็ม จำกัด แบ่งสายงานออกเป็น 7 แผนกหลัก ดังนี้

1.3.1 แผนกขาย เป็นแผนกดูแลงานขาย ติดต่อลูกค้า และสร้างความสัมพันธ์อันดี

1.3.2 แผนกอะไหล่ เป็นแผนกขายอะไหล่ และบริหารสินค้าคงคลังให้เพียงพอต่อจำนวนรถบรรทุกที่เข้าซ่อม

1.3.3 แผนกบริการ เป็นแผนกที่ดูแลติดตามรถเข้าซ่อมและเช็คระยะ

1.3.4 แผนกทะเบียน เป็นแผนกที่ดูแลงานเอกสาร จดทะเบียน ติดต่อกับกรมขนส่งทางบก

1.3.5 แผนกบัญชีการเงิน เป็นแผนกที่ดูแลรายละเอียดการเงินบัญชี รายได้ และการลงทุน

1.3.6 แผนกสินเชื่อ เป็นแผนกที่ดูแลและติดตามหนี้สิน

1.3.7 แผนกประกัน เป็นแผนกที่ดูแลงานทำประกันภัย และต่อประกันภัย

1.4 ผลิตภัณฑ์และบริการ

ผลิตภัณฑ์และบริการของตัวแทนจำหน่ายรถบรรทุก Hino ครบวงจร หรือเรียกว่า 3S อันได้แก่ ขาย (Sales) งานบริการ (Service) และชิ้นส่วนอะไหล่ (Spare parts) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.4.1 ขาย (Sales)

รถยนต์เพื่อการพาณิชย์ Hino ประกอบด้วยรถบรรทุกและรถโดยสารทั้งหมด 8 ผลิตภัณฑ์ ดังนี้ รถบรรทุกขนาด 2-3 ตัน, รถบรรทุก 6 ล้อขนาดกลาง, รถบรรทุก 6 ล้อขนาดใหญ่, รถบรรทุก 10 ล้อขับเคลื่อน 1 เพลา, รถบรรทุก 10 ล้อขับเคลื่อน 2 เพลา, รถบรรทุก 12 ล้อ, รถหัวลาก และรถโดยสารขนาดกลาง สามารถแบ่งกลุ่มลูกค้าออกได้ 2 ตลาดหลัก ดังนี้

1.4.1.1 ตลาดรถบรรทุก กลุ่มลูกค้าได้แก่ กลุ่มผู้บริโภคที่ประกอบธุรกิจต่างๆ และหน่วยงานราชการ

1.4.1.2 ตลาดรถโดยสาร กลุ่มลูกค้าได้แก่ กลุ่มผู้บริโภคที่ประกอบธุรกิจการขนส่ง การเกษตร การท่องเที่ยว และหน่วยงานราชการ

รถยนต์เพื่อการพาณิชย์ Hino ประกอบด้วยรถรุ่นต่างๆ ดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 แสดงผลิตภัณฑ์รถบรรทุก Hino จำแนกเป็นรุ่น น้ำหนัก และราคา

Type/Euro3	Model	GVW (Kg.)	Price (รวม Vat)
Series 3			
	4 Wheels/ 4 ล้อ	4,500	948,000
	6 Wheels Smalls/ 6 ล้อเล็ก	6,500-8,500	978,000 - 1,206,000
Series 5			
	6 Wheels Medium/ 6 ล้อกลาง	9,900-10,200	1,350,000-1,440,000
	6 Wheels Large/ 6 ล้อใหญ่	15,000	1,650,000-1,915,000
	6 Wheels Large/ 6 ล้อใหญ่ NGV	15,000	2,555,000-2,945,000
	10 Wheels 6x2/ 10 เพลาเดียว	25,000	2,345,000-3,265,000
	10 Wheels 6x4/ 10 ล้อ 2 เพลา	25,000	2,485,000-3,035,000
	10 Wheels 6x4/ 10 ล้อ 2 เพลา NGV	-	3,315,000-3,825,000
	12 Wheels 8x4/ 12 ล้อ 2 เพลา	-	3,130,000-3,170,000
TRACTOR			
	Tractor Head 6 Wheels/ 6 ล้อหัวลาก	35,000	1,865,000
	Tractor Head 10 Wheels/ 10 ล้อหัวลาก	45,000	2,650,000-3,960,000
BUS		18,000	2,145,000-3,605,000

ที่มา : ข้อมูลจากบริษัท พีซีเอ็ม จำกัด ณ วันที่ 30 กันยายน 2557

1.4.2 งานบริการ (Service)

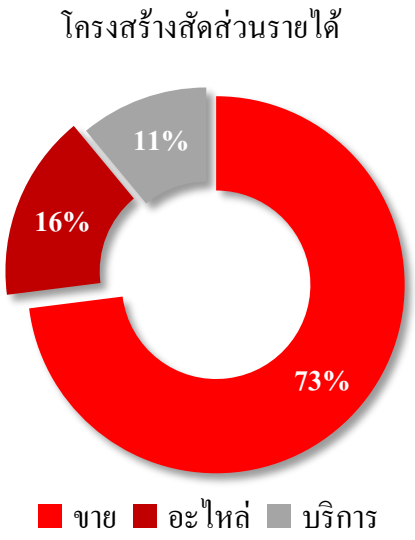
บริการหลังการขายถือได้ว่ามีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่งในธุรกิจรถยนต์ การให้บริการที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็วเป็นสิ่งต้องการของลูกค้าทุกราย พีซีเอ็มมีศูนย์บริการที่ได้มาตรฐานสามารถรองรับรถบรรทุกได้มากกว่า 150 คันต่อเดือน ให้บริการตรวจเช็คและซ่อมบำรุงโดยทีมช่างมืออาชีพที่มีประสบการณ์ และได้ผ่านการอบรมจาก Hino สำนักงานใหญ่ นอกจากนั้น Hino ได้จัดทำระบบการดูแลรักษารถให้ลูกค้าในรูปแบบสัญญาซ่อมบำรุง ซึ่งลูกค้ามีความพึงพอใจในรูปแบบการบริการและลูกค้ารายใหญ่อีกหลายรายได้ให้ความสนใจที่จะทำสัญญาซ่อมบำรุงกับตัวแทนจำหน่าย สัญญาซ่อมบำรุงรถบรรทุก Hino มีส่วนช่วยให้ลูกค้าสามารถทราบค่าใช้จ่าย

ล่วงหน้า หลีกเลี่ยงต้นทุนค่าใช้จ่ายของการบำรุงรักษานอกเหนืออื่น ๆ เพิ่มเติมพร้อมการรับประกันการซ่อมตลอดอายุสัญญาซ่อมบำรุง ทำให้ลูกค้าสามารถคำนวณต้นทุน และควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4.3 ชิ้นส่วนอะไหล่ (Spare parts)

ให้บริการอะไหล่แท้มากกว่า 3,000 รายการ พร้อมอะไหล่ผลิตในประเทศ อะไหล่ POP คุณภาพสูง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มาเข้าศูนย์บริการ ร้านค้าปลีก ร้านค้าส่ง อะไหล่รถบรรทุก และอู่ซ่อมรถบรรทุกที่ตั้งอยู่ใน 5 จังหวัดภาคใต้ตอนล่าง รวมถึงอุปกรณ์ตกแต่งพิเศษสำหรับรถบรรทุก Hino

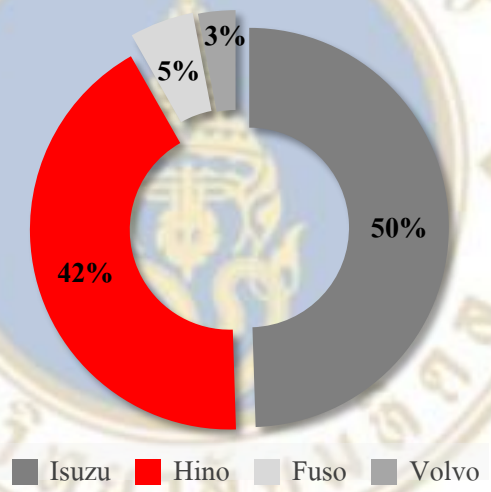
ปัจจุบันบริษัท พีซีเอ็ม จำกัด มีสัดส่วนรายได้หลักมาจากการขายรถบรรทุก คิดเป็นร้อยละ 73 ในขณะที่สัดส่วนรายได้มาจากการขายอะไหล่ให้แก่ร้านค้าปลีก ร้านค้าส่ง ลูกค้าที่เข้ามาเช็คระยะ ซ่อมบำรุงในศูนย์บริการ คิดเป็นร้อยละ 16 และรายได้จากศูนย์บริการ คิดเป็นร้อยละ 11 ดังภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 โครงสร้างสัดส่วนรายได้ของบริษัท พีซีเอ็ม จำกัด จำแนกเป็นรายได้จากการขาย อะไหล่ และศูนย์บริการ
ที่มา : ข้อมูลจากบริษัท พีซีเอ็ม จำกัด

1.5 อุตสาหกรรมการแข่งขัน

ปัจจุบันประเทศไทยมีผู้ผลิตรถบรรทุกประมาณ 5 ราย 7 ตราสินค้า มีกำลังการผลิตรวมกันกว่า 70,000 คันต่อปี ทั้งหมดเป็นผู้ผลิตจากต่างชาติ อุตสาหกรรมรถบรรทุกของไทยมีผู้ผลิตสัญชาติญี่ปุ่นรายใหญ่สองราย คือ Hino และ Isuzu ที่ครองตลาดรวมกันกว่าร้อยละ 80 ดังเห็นได้จากยอดขายสองไตรมาสแรกของปี พ.ศ. 2557 ดังภาพที่ 1.3 ส่วนที่เหลือเป็นรายอื่น ได้แก่ Mitsubishi Fuso, Volvo, Nissan UD และ Scania นอกจากนั้นยังมีรถบรรทุกจากค่าย Mercedes Benz และรถบรรทุกหลากหลายแบรนด์จากประเทศจีน ด้วยปริมาณการผลิตที่มีจำนวนมาก ทำให้ Hino และ Isuzu สามารถผลิตรถบรรทุกโดยใช้ชิ้นส่วนในประเทศได้ ในขณะที่ผู้ผลิตรายอื่นๆ ยังไม่สามารถผลิตในปริมาณที่ได้ประโยชน์จากการประหยัดต่อขนาด (Economy of scale) ได้ ทำให้ต้องนำเข้าชิ้นส่วนจากต่างประเทศ

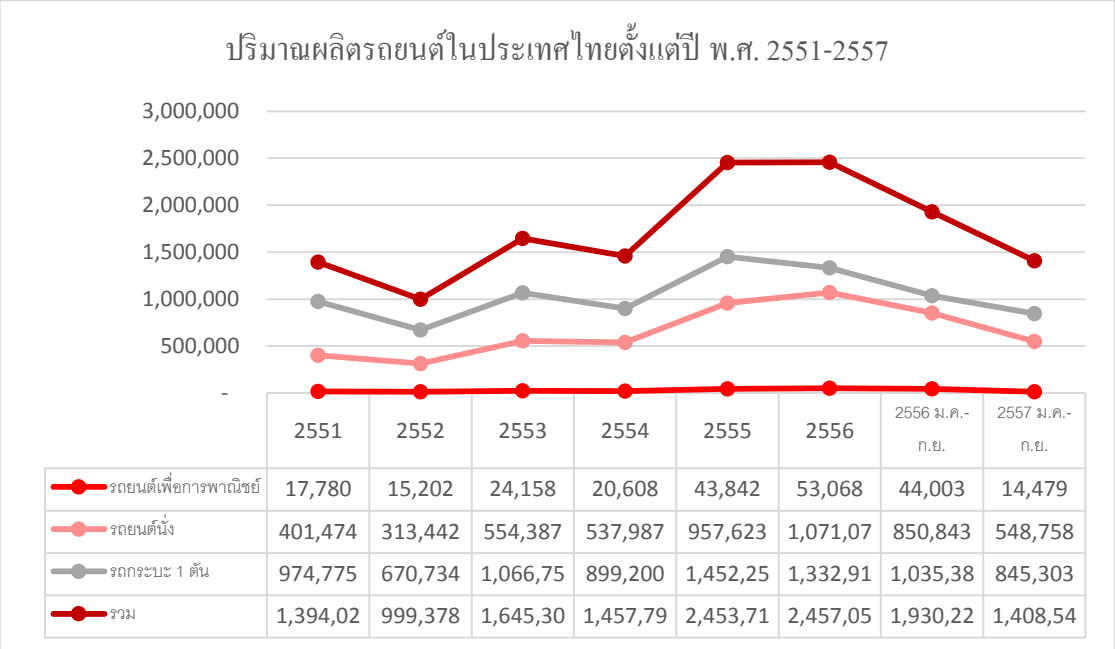


ภาพที่ 1.3 แสดงสัดส่วนยอดขายรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ตั้งแต่เดือนมกราคม - มิถุนายน พ.ศ. 2557
ที่มา : Bus & Truck Media

สภาวะอุตสาหกรรมยานยนต์เดือนมกราคมถึงกันยายน พ.ศ. 2557

อุตสาหกรรมยานยนต์โดยรวม ทั้งยอดผลิตรถยนต์ รถจักรยานยนต์มีอัตราลดลงจากโครงการรถคันแรก ประกอบกับแรงซื้อยังไม่ฟื้นจากภาวะเศรษฐกิจ โดยเฉพาะการผลิตรถบรรทุกลดลงติดต่อกันเป็นเดือนที่สิบ เนื่องจากโครงการลงทุนขนาดใหญ่จากภาครัฐที่ล่าช้าออกไป ส่งผลให้ปริมาณความต้องการใช้รถบรรทุกลดลงอย่างต่อเนื่อง จึงต้องรอดูทิศทางหลังจากภาครัฐเริ่มมีโครงการการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานต่อไป

(หน่วย: คัน)



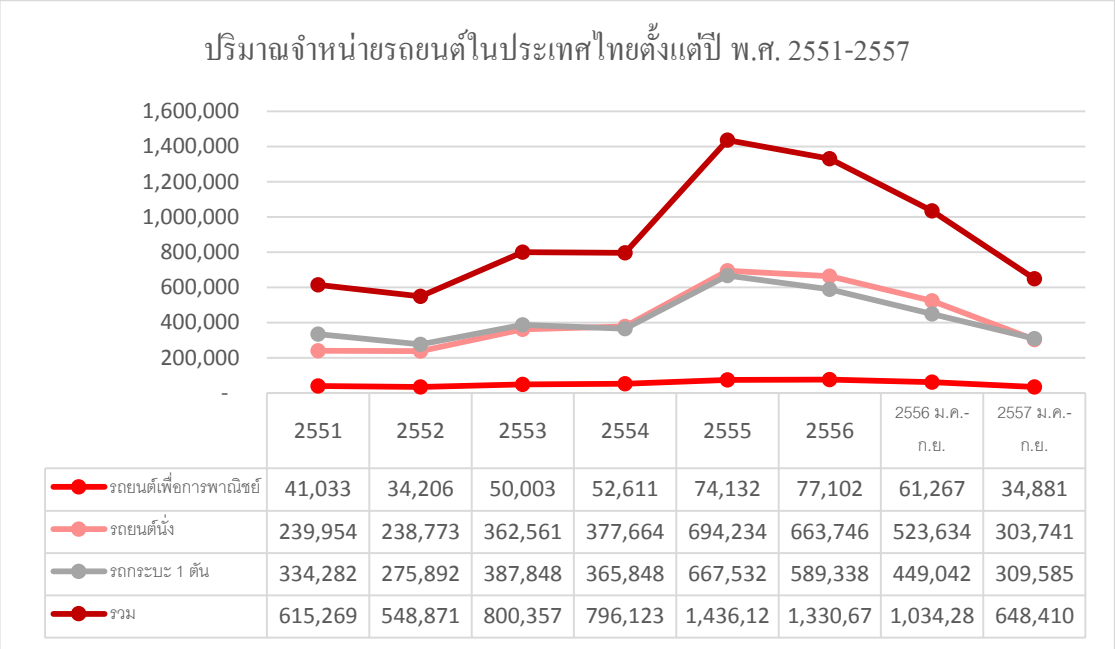
	2551	2552	2553	2554	2555	2556	2556 ม.ค.-ก.ย.	2557 ม.ค.-ก.ย.
รถยนต์เพื่อการพาณิชย์	17,780	15,202	24,158	20,608	43,842	53,068	44,003	14,479
รถยนต์นั่ง	401,474	313,442	554,387	537,987	957,623	1,071,07	850,843	548,758
รถกระบะ 1 ตัน	974,775	670,734	1,066,75	899,200	1,452,25	1,332,91	1,035,38	845,303
รวม	1,394,02	999,378	1,645,30	1,457,79	2,453,71	2,457,05	1,930,22	1,408,54

ภาพที่ 1.4 แสดงปริมาณผลิตรถยนต์ในประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551-2557 จำแนกตามประเภทรถยนต์

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศยานยนต์

จากภาพที่ 1.4 จะเห็นได้ว่าในปี พ.ศ. 2557 ตั้งแต่เดือนมกราคมถึงเดือนกันยายน มีปริมาณการผลิตรถยนต์ทั้งสิ้น 1,408,540 คัน เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเดียวกันของปี พ.ศ. 2556 ลดลงร้อยละ 27 โดยจำแนกเป็นรถยนต์นั่ง จำนวน 548,758 คัน รถกระบะ 1 ตัน จำนวน 845,303 คัน และเมื่อเปรียบเทียบปริมาณจำหน่ายรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ (ไม่รวมรถกระบะ 1 ตัน) ในปี พ.ศ. 2556 เทียบกับปี พ.ศ. 2557 ในช่วงระยะเวลาเดียวกัน มีอัตราลดลงจาก 44,003 คัน เป็น 14,479 คัน มีอัตราลดลงมากที่สุด คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 67

(หน่วย: คัน)



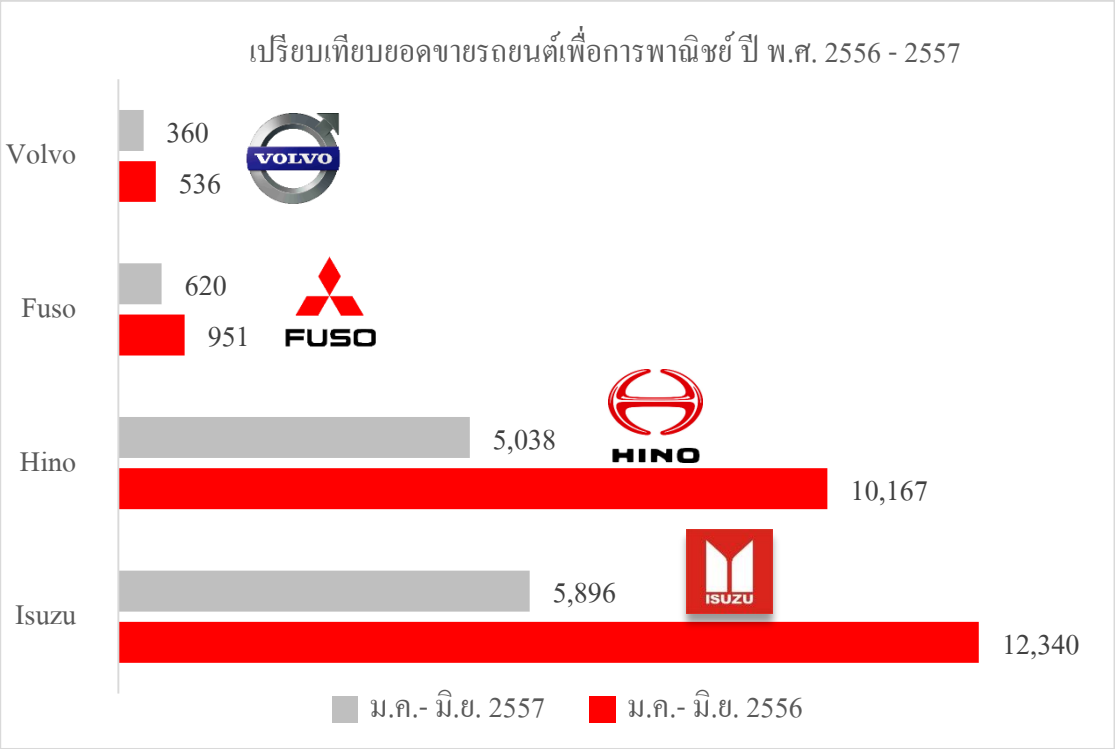
	2551	2552	2553	2554	2555	2556	2556 ม.ค.-ก.ย.	2557 ม.ค.-ก.ย.
รถยนต์เพื่อการพาณิชย์	41,033	34,206	50,003	52,611	74,132	77,102	61,267	34,881
รถยนต์นั่ง	239,954	238,773	362,561	377,664	694,234	663,746	523,634	303,741
รถกระบะ 1 ตัน	334,282	275,892	387,848	365,848	667,532	589,338	449,042	309,585
รวม	615,269	548,871	800,357	796,123	1,436,12	1,330,67	1,034,28	648,410

ภาพที่ 1.5 แสดงปริมาณจำหน่ายรถยนต์ในประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551-2557 จำแนกตามประเภทรถยนต์

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศยานยนต์

จากภาพที่ 1.5 จะเห็นได้ว่าด้านปริมาณการจำหน่ายรถยนต์ในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2557 มีจำนวน 648,410 คัน มีอัตราลดลง คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 37 โดยรถกระบะ 1 ตัน มีปริมาณการจำหน่ายมากที่สุด คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 48 รถยนต์นั่งคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 47 และรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ (ไม่รวมรถกระบะ 1 ตัน) คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 5 และเมื่อเปรียบเทียบปริมาณจำหน่ายรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ในปี พ.ศ. 2556 เทียบกับปี พ.ศ. 2557 ในช่วงระยะเวลาเดียวกัน มีอัตราลดลงจาก 61,267 คัน เป็น 34,881 คัน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 43 ซึ่งถือเป็นประเภทที่มีอัตราส่วนลดลงที่สูงที่สุดในอุตสาหกรรมยานยนต์

(หน่วย: คัน)



ภาพที่ 1.6 แสดงปริมาณยอดขายรถยนต์เพื่อการพาณิชย์เดือนมกราคม - มิถุนายน ปี พ.ศ. 2556 - 2557 จำแนกตามแบรนด์

ที่มา : Bus & Truck Media

จากภาพที่ 1.6 จะเห็นได้ว่าปริมาณยอดขายรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ในประเทศไทย ตั้งแต่เดือนมกราคมถึงเดือนมิถุนายน ปี พ.ศ. 2556 – 2557 มีอัตราลดลงทุกแบรนด์ โดย Hino มียอดขาย 10,167 คัน ในปี พ.ศ. 2557 และ 5,038 คัน ในปี พ.ศ. 2556 โดยมีอัตราลดลง คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 50 ส่วนแบรนด์ที่มีอัตราลดลงมากที่สุดคือ Isuzu คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 52 เมื่อเปรียบเทียบปริมาณยอดขายแบรนด์ Fuso และ Volvo มีอัตราลดลงน้อยกว่าทั้งสองแบรนด์ดังกล่าวมาก โดย Fuso มีอัตราลดลง คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 35 และ Volvo มีอัตราลดลงน้อยที่สุด คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 33 เมื่อเปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2556 ในช่วงระยะเวลาเดียวกัน

ตารางที่ 1.2 แสดงการเปรียบเทียบปริมาณจำหน่ายรถเพื่อการพาณิชย์ในประเทศจำแนกตามประเภทรถ

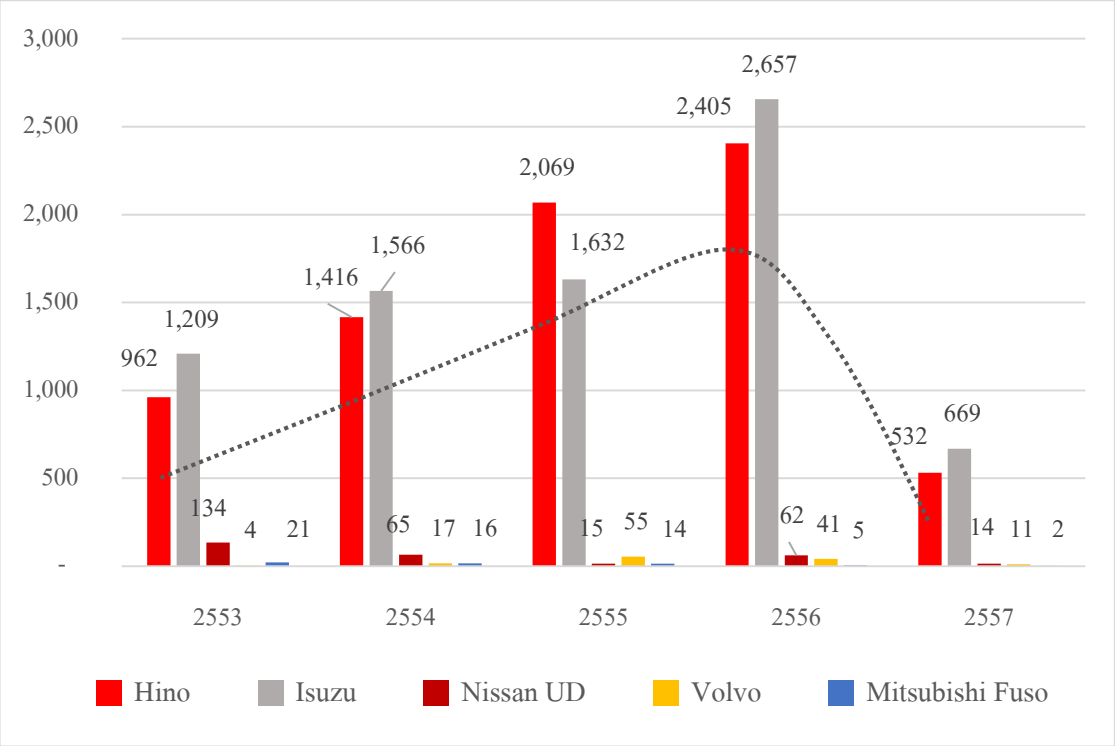
(หน่วย: คัน)

รถเพื่อการพาณิชย์ (ไม่รวมรถกระบะ 1 ตัน)			
ประเภท	ม.ค.-ก.ย. 2556	ม.ค.-ก.ย. 2557	% การเปลี่ยนแปลง 2557/2556
รถตู้	17,876	11,374	-36.37%
รถโดยสาร	232	248	6.90%
กระบะ < 1 ตัน	6,550	3,946	-39.76%
บรรทุก < 5 ตัน	13,538	7,387	-45.44%
บรรทุก 5-10 ตัน	6,085	2,605	-57.19%
บรรทุก > 10 ตัน	16,115	8,592	-46.68%
อื่นๆ	871	729	-16.30%
รวม	**61,267**	**34,881**	**-43.07%**

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศยานยนต์

จากตารางที่ 1.2 จะเห็นได้ว่าตลาดรถเพื่อการพาณิชย์ (ไม่รวมรถกระบะ 1 ตัน) ได้แก่ รถบรรทุกขนาดต่างๆ ประกอบด้วย รถบรรทุกน้อยกว่า 1 ตัน รถบรรทุกขนาดน้อยกว่า 5 ตัน รถบรรทุกขนาดใหญ่ รถตู้และรถโดยสาร มีปริมาณจำหน่ายจำนวน 34,881 คัน มีอัตราลดลงเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี พ.ศ. 2556 ร้อยละ 43 โดยรถเพื่อการพาณิชย์ เกือบทุกประเภทมีปริมาณจำหน่ายลดลง ยกเว้นรถโดยสาร มีปริมาณจำหน่ายเพิ่มขึ้น ร้อยละ 7 โดยรถบรรทุกขนาด 5-10 ตัน มีอัตราลดลงมากที่สุด คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 57

(หน่วย: คัน)



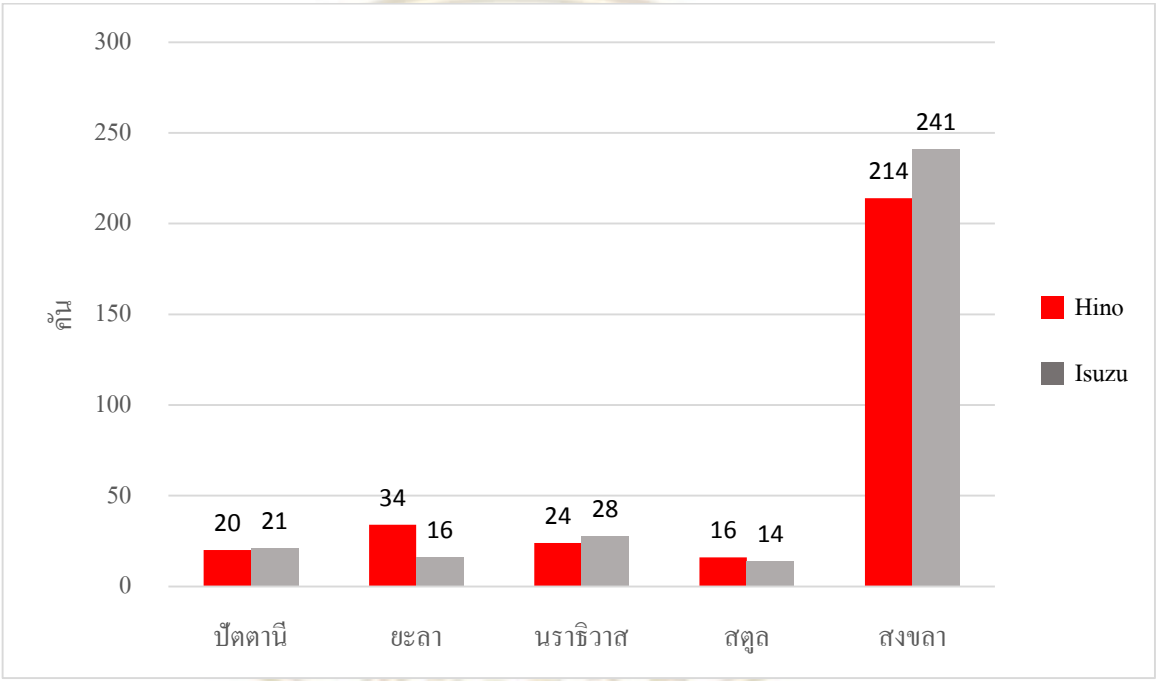
ภาพที่ 1.7 แสดงการเปรียบเทียบปริมาณรถบรรทุกที่จดทะเบียนในเขตภาคใต้ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 ถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2557 จำแนกตามแบรนด์

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศยานยนต์

จากภาพที่ 1.7 จะเห็นได้ว่าจากภาพรวมปริมาณรถบรรทุกที่จดทะเบียนในเขตภาคใต้มีแนวโน้มลดลงมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับอัตราการลดลงของปริมาณยอดขายรถบรรทุกในประเทศ (ภาพที่ 1.6) โดย Hino มียอดจดทะเบียน 532 คัน มีอัตราลดลงมากที่สุด คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 78 ส่วน Isuzu มียอดจดทะเบียน 669 คัน มีอัตราลดลงรองลงมา คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 75

1.6 ปัญหาและลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้น

ในปัจจุบันตลาดอุตสาหกรรมยานยนต์มีการแข่งขันสูงมาก ทั้งด้านเครื่องยนต์ การประหยัดน้ำมัน ออฟชั่น การออกแบบดีไซน์ ส่วนลดของแถม เงื่อนไขการผ่อนชำระ อีกทั้งมีการจัดกิจกรรมทางการตลาดที่มีความรุนแรงเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาด ประกอบกับสภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่ออุตสาหกรรมยานยนต์ โดยเฉพาะยอดจำหน่ายรถบรรทุกที่มีอัตราการลดลงจากภาวะเศรษฐกิจของภาคธุรกิจ ขนส่งและการค้า ดังเห็นได้จากยอดขายในปี พ.ศ. 2556 – 2557 ที่ลดลงเมื่อเทียบกับยอดขายในปี พ.ศ. 2555 ดังภาพที่ 1.5



ภาพที่ 1.8 แสดงปริมาณรถบรรทุก Hino และ Isuzu ที่จดทะเบียนในเขต 5 จังหวัดภาคใต้ในปีพ.ศ. 2557

ที่มา : สำนักงานขนส่งจังหวัดปัตตานี

จากภาพที่ 1.8 แสดงให้เห็นถึงปริมาณรถบรรทุกที่จดทะเบียนใน 5 จังหวัดภาคใต้ตอนล่างภายใต้ยี่ห้อ Hino และ Isuzu ในปี พ.ศ. 2557 จากภาพรวม Isuzu มีปริมาณยอดจดทะเบียนมากกว่า Hino แม้จังหวัดยะลาอาจมียอดจดทะเบียนสูงกว่า แต่เนื่องด้วยสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในอนาคต ซึ่งได้รับแรงกดดันจากสภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ยางพาราราคาตกต่ำ จึงส่งผลกระทบต่อบริษัททั้งในด้านยอดขาย ผลประกอบการและส่วนแบ่งการตลาด

ดังนั้น จึงทำการศึกษาถึงปัจจัย สาเหตุ และเสนอกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อหาแนวทางรักษาส่วนแบ่งการตลาดและเพิ่มจำนวนกลุ่มลูกค้ารายใหม่ของผู้ใช้รถบรรทุกในกลุ่มจังหวัด 5 ภาคใต้ตอนล่างในช่วงสภาวะเศรษฐกิจซบเซา เพื่อเพิ่มผลประกอบการรถบรรทุก Hino และพัฒนาให้บริษัทมีความแข็งแกร่งเพื่อสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมยานยนต์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

บทที่ 2
การวิเคราะห์ปัญหา

จากสภาวะตลาดอุตสาหกรรมยานยนต์มีการแข่งขันสูง ประกอบกับสภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ราคาพืชผลทางเกษตรที่ตกต่ำ โดยเฉพาะในเขตจังหวัดภาคใต้ ซึ่งได้รับผลกระทบโดยตรงจากวิกฤตราคายางพารา ทำให้การประกอบธุรกิจการค้า การขนส่งสินค้าในภาคใต้ชะลอตัว โดยเฉพาะในตลาดอุตสาหกรรมยานยนต์ที่มีการแข่งขันรุนแรง มีการทำการตลาดเพื่อรักษาลูกค้าและแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้น ทำให้มีผลกระทบต่อบริษัททั้งในด้านรายได้และส่วนแบ่งการตลาด ดังนั้น บริษัท พีซีเอ็ม จำกัด ต้องทำการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาแนวทางในการสร้างกลยุทธ์รักษาส่วนแบ่งการตลาดและความสามารถในการแข่งขัน

2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ PESTLE Analysis ของบริษัท พีซีเอ็ม จำกัด

ธุรกิจที่รู้แนวโน้มของตลาดจากปัจจัยภายนอกก่อนย่อมได้เปรียบในการทำธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้สามารถเตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ รอบตัวที่กำหนดไม่ได้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อมองภาพรวมของธุรกิจ มีหลากหลายเครื่องมือ PESTLE Analysis ก็เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือสำคัญที่มักนำมาประยุกต์ใช้เพื่อวิเคราะห์ภาพรวมและแนวโน้มธุรกิจ ตลอดจนปัจจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในอนาคต ซึ่งเราไม่สามารถควบคุมได้ เพื่อช่วยให้สามารถวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์การทำการตลาดให้มีความแม่นยำ ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์จาก 6 ปัจจัยสำคัญ อันได้แก่ P : Political ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง E : Economic ปัจจัยทางเศรษฐกิจ S : Social ปัจจัยทางสังคม T : Technology ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม L : Legal ปัจจัยทางกฎหมาย และสุดท้าย E : Environmental ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม

2.1.1 ปัจจัยด้านนโยบายและการเมือง

ปัจจัยด้านนโยบายและการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ความไม่แน่นอนของรัฐบาลทำให้ภาคการลงทุนและโครงการก่อสร้างหยุดชะงัก ส่งผลกระทบต่อรายได้และความต้องการใช้รถของผู้ประกอบการลดน้อยลง ในอนาคตรัฐบาลอาจมีการออกนโยบายที่ส่งผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบต่อธุรกิจ หากรัฐบาลมีโครงการกระตุ้นเศรษฐกิจ การส่งเสริมผลผลิตทางการเกษตร หรือนโยบายส่งเสริมการลงทุน จะส่งผลในด้านบวก ก่อให้เกิดการจ้างงาน การกระจายรายได้ โครงการพัฒนาสิ่งก่อสร้าง และการเติบโตทางเศรษฐกิจ จะสามารถส่งผลให้ผู้ประกอบการมีความต้องการใช้รถบรรทุกมากขึ้น

โดยเฉพาะในปี พ.ศ. 2558 อาเซียนได้กำหนดทิศทางดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่จะมีตลาดและฐานการผลิตร่วมกัน และจะมีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน เงินทุนและแรงงานมีฝีมืออย่างเสรีสำหรับการตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน อาจส่งผลให้ประเทศไทยจะต้องพัฒนาระบบคมนาคมให้สามารถเชื่อมต่อประเทศในภูมิภาคได้อย่างสะดวก โดยมีการกำหนดกลยุทธ์การค้าระหว่างประเทศของประเทศไทย “เชื่อมไทยเชื่อมโลก” สู่นโยบาย 5 ประตู ว่าด้วยการสร้างเส้นทางการค้าใหม่ผ่านประเทศที่มีพรมแดนติดกัน ได้แก่ ทิศเหนือติดประเทศลาวและประเทศจีน ด้านทิศตะวันออกติดประเทศกัมพูชาและประเทศเวียดนาม ด้านตะวันตกติดประเทศพม่า และสุดท้ายทิศใต้เชื่อมประเทศมาเลเซียไปสู่สิงคโปร์และอินโดนีเซีย (กระทรวงพาณิชย์, 2555) ปัจจัยเหล่านี้อาจส่งผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบต่อบริษัท อันเนื่องมาจากในอนาคตจะมีการขนส่งสินค้าเข้าออกทางบกผ่านด่านวังประจัน จังหวัดสตูล ด่านปาดังเบซาร์ ด่านจังโหลน ด่านประกอบ จังหวัดสงขลา ด่านเบตง จังหวัดยะลา ด่านบูเกะตา สุไหงโก-ลก และตากใบ จังหวัดนราธิวาส จึงเป็นอานิสงค์ให้สามารถเพิ่มยอดขาย รถเข้าซ่อมบำรุงและตรวจเช็คระยะ แต่ในขณะเดียวกันอาจจะได้รับผลกระทบในแง่ของต้องเผชิญกับต้นทุนของคู่แข่งที่อาจต่ำกว่า หรืออาจถูกแย่งแรงงานฝีมือ ดังนั้นบริษัทจึงควรมีการเตรียมความพร้อมต้องตั้งรับกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2.1.2 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

สภาพเศรษฐกิจส่งผลกระทบโดยตรงต่ออุตสาหกรรมยานยนต์ โดยเฉพาะธุรกิจที่ใช้รถบรรทุก ถึงแม้มีความต้องการใช้รถบรรทุก แต่ในสภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ผู้ประกอบการอาจมีกำลังซื้อลดลงและหันไปใช้สินค้าทดแทนหรือสินค้าที่มีราคาถูกกว่า อาทิเช่น รถบรรทุกมือสองหรือรถบรรทุกมือสองนำเข้าจากญี่ปุ่น แทนการซื้อรถบรรทุกมือหนึ่งซึ่งมีราคาแพงกว่า หรืออาจลดปริมาณการซื้อและชะลอการซื้อรถบรรทุกลง สภาพเศรษฐกิจของไทยในอนาคตจะมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง แต่ในระดับที่ค่อนข้างช้าเนื่องจากปัจจัยหลายๆ อย่าง เช่นเดียวกันในอุตสาหกรรม

รถยนต์จะแปรผันตามสภาพเศรษฐกิจ หากเศรษฐกิจดี มีการลงทุนและก่อสร้างโครงการต่างๆ จะส่งผลให้ลูกค้ามีความต้องการใช้รถบรรทุกมากขึ้นเช่นกัน

2.1.3 ปัจจัยทางสังคม

วิถีชีวิตของสังคมเมือง และสังคมชนบท การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม การเคลื่อนย้ายถิ่นฐานของประชากร และทัศนคติต่อประเทศต่างๆ อาจส่งผลต่อกระบวนการตัดสินใจและพฤติกรรมการเลือกซื้อสินค้า จนก่อให้เกิดค่านิยมของกลุ่มคนที่แตกต่างกันออกไป จึงอาจส่งผลกระทบกับบริษัทในอนาคตได้ อาทิเช่น การยอมรับสินค้ามือสอง การยอมรับสินค้าจากประเทศจีน อาจทำให้ผู้บริโภคกลุ่มนี้หันไปเลือกใช้รถบรรทุกที่มีราคาถูกกว่ารถบรรทุกมือหนึ่ง แต่สามารถยอมรับในเรื่องของคุณภาพและมาตรฐานที่ด้อยกว่า ในอนาคตผู้บริโภคจะวัดกันด้วยการให้บริการและราคาสินค้า มากกว่าความนิยมกับแบรนด์อย่างในอดีต ทำให้ตลาดเปิดกว้างกับทุกแบรนด์ ปัจจัยทางสังคมเหล่านี้ จึงอาจส่งผลต่อความคิดเห็นและทัศนคติของผู้บริโภคที่แตกต่างกันออกไป

2.1.4 ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม

การพัฒนาเทคโนโลยีส่งผลต่อบริษัททุกภาคส่วนที่ต้องนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมเข้าไปใช้งาน เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน นอกจากนั้นกระบวนการผลิต รูปลักษณ์และการใช้งานนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการเลือกซื้อสินค้าในอนาคต โดยเฉพาะอุตสาหกรรมรถยนต์ที่มีจุดแข็งด้านเทคโนโลยี อาจจะเป็นผู้นำในการจำหน่ายสินค้า เนื่องจากผู้บริโภคมีความต้องการสินค้าที่มีเทคโนโลยีใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง อาทิเช่น เครื่องยนต์ที่รักษาสิ่งแวดล้อม ระบบ GPRS ติดตามเส้นทาง การประหยัดน้ำมัน เป็นต้น

2.1.5 ปัจจัยทางกฎหมาย

การเปลี่ยนแปลงทางกฎหมายที่ใช้ในการควบคุมและจัดระเบียบ อาจส่งผลกระทบต่อบริษัท เช่น กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม กฎหมายการคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายการขอใบอนุญาตประกอบการขนส่ง กฎหมายใบอนุญาตผู้ขับขี่ กฎหมายภาษีรถนำเข้า ข้อกำหนดน้ำหนักรถบรรทุก หรือการปรับอัตราภาษีรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ ล้วนส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการขนส่ง หรือธุรกิจที่ใช้รถบรรทุก ขึ้นกับว่าข้อกำหนดต่างๆ เป็นการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการที่ใช้รถบรรทุกให้เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ หรือเพิ่มข้อจำกัดในการประกอบธุรกิจ สุดท้ายปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อสภาวะอุตสาหกรรมรถบรรทุกในประเทศไทย

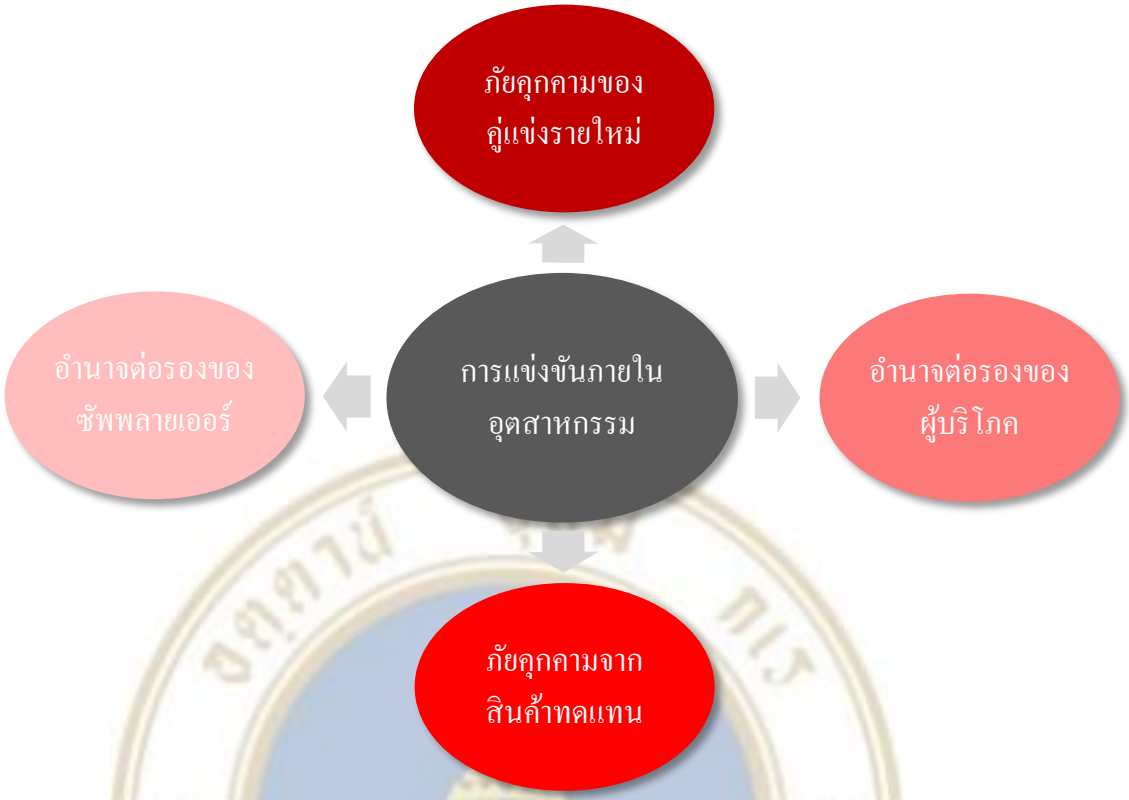
2.1.6 ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม

ในปัจจุบันธุรกิจให้ความสำคัญในการดำเนินงานที่คำนึงถึงปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก อุตสาหกรรมรถบรรทุกเป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่ต้องใส่ใจปัญหามลพิษทางสิ่งแวดล้อม ทาง Hino เองได้พัฒนาเครื่องยนต์ตามมาตรฐาน Euro4 ช่วยลดการปล่อยของเสียและลดปัญหามลพิษทางอากาศ ซึ่งถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญในการบริโภคสินค้าประเภทรถยนต์ในอนาคตที่มีแนวโน้มใส่ใจสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

สภาพแวดล้อมภายนอกทั้ง 6 ปัจจัยที่กล่าวมาต่างมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทอย่างมาก โดยเฉพาะปัจจัยด้านนโยบายและการเมือง ปัจจัยทางเศรษฐกิจ และปัจจัยทางสังคมเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อบริษัททั้งในด้านผลประกอบการ ส่วนแบ่งการตลาด และพฤติกรรมผู้บริโภคที่อาจเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ การวางแผนงานจึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานไม่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทได้กำหนดไว้ถือเป็นอุปสรรคที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงาน เพราะเป็นสิ่งที่บริษัทไม่สามารถจะควบคุมได้ จึงต้องให้ความสำคัญเพื่อนำมาปรับหรือสร้างนโยบายวางแผนเพื่อให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้

2.2 แนวคิดและทฤษฎีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ Five Force Analysis

การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมจะทำให้ทราบถึงที่มาของสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมว่ามีปัจจัยที่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการทำธุรกิจ การวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท พีซีเอ็ม จำกัด ได้นำเครื่องมือที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์สภาพปัญหา คือ Five Force Analysis ซึ่งคิดค้นโดย Michael E. Porter (Porter, 1980) มาใช้ในการวิเคราะห์ตลาดเพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมและคู่แข่ง เห็นภาพแนวโน้มและภัยคุกคามในอุตสาหกรรมที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งการดำเนินงานของธุรกิจขึ้นอยู่กับสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่ธุรกิจนั้นเผชิญอยู่ ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ใช้ประเมินความรุนแรงในการแข่งขัน โอกาสในการทำกำไร ความเข้มแข็งและโอกาสทางธุรกิจประกอบไปด้วย



ภาพที่ 2.1 Five Force Analysis Model

2.2.1 อำนาจการต่อรองจากผู้บริโภค (Bargaining Power of Customers)

ผู้บริโภคจะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรม หากผู้บริโภคมีอำนาจต่อรองหรือมีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาของสินค้าและบริการให้ต่ำ และหากผู้บริโภคมีทางเลือกที่มาก ก็จะยิ่งมีอำนาจในการต่อรองสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคโลกออนไลน์ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้จากทั่วทุกมุมโลก จึงอาจส่งผลต่อบริษัทในแง่ของรายได้และส่วนแบ่งการตลาด การที่ผู้บริโภคจะมีอำนาจมากหรือน้อยย่อมขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรองที่ผู้บริโภคมีต่อธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้น

2.2.2 อำนาจการต่อรองจากซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers)

ซัพพลายเออร์จะมีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมเนื่องจากสามารถกำหนดให้สินค้ามีราคาสูงหรือต่ำได้ หรือสามารถเพิ่มหรือลดคุณภาพของสินค้าได้ โดยเฉพาะหากสินค้าของบริษัทมีซัพพลายเออร์จำนวนน้อยราย ต้องมีการพึ่งพาซัพพลายเออร์รายนั้น อำนาจการต่อรองจากซัพพลายเออร์จะยิ่งสูง และมีความเสี่ยงสูงที่จะส่งผลกระทบต่อต้นทุนและกำไรของบริษัท

2.2.3 ภัยคุกคามจากการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ (Threat of new Entrants)

คู่แข่งขันรายใหม่อันได้แก่องค์กรหรือธุรกิจอื่นที่ในขณะนั้นอยู่ภายนอกอุตสาหกรรม แต่มีความสามารถและแนวโน้มที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรม อาจเกิดจากความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจนั้นที่เป็นแรงดึงดูดนักลงทุนรายใหม่ให้เข้ามาในอุตสาหกรรม องค์ประกอบด้านอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นข้อจำกัดด้านต่างๆ และจำนวนเงินลงทุนอาจเป็นอุปสรรคหรือโอกาสต่อการเข้ามาของคู่แข่งขันรายใหม่ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อสภาวะการแข่งขันและความมั่นคงของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรม

2.2.4 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes)

ธุรกิจในอุตสาหกรรมหนึ่งอาจจะมีการแข่งขันกับธุรกิจในอุตสาหกรรมอื่นที่ผลิตสินค้าที่มีลักษณะที่ทดแทนกันได้ ซึ่งอาจเป็นสินค้าคนละชนิดกัน แต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน การมีสินค้าทดแทนในอุตสาหกรรมอื่นย่อมก่อให้เกิดข้อจำกัดในการตั้งราคาสินค้าไม่ให้สูงเกินไป เนื่องจากลูกค้าอาจจะหันไปใช้สินค้าที่ทดแทนกันได้ และถ้าค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ (Switching Cost) ต่ำ ปัจจัยในด้านการใช้สินค้าทดแทนก็จะมีผลต่ออุตสาหกรรมมากขึ้น

2.2.5 การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Competitive Rivalry within an Industry)

สภาวะการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมจะมีความรุนแรงขึ้น เมื่อคู่แข่งในตลาดมีจำนวนมาก และเกิดการแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน ด้วยกลยุทธ์ต่างๆ อาทิเช่น การแข่งขันด้านราคา การจัดทำกิจกรรมทางการตลาด นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ การเพิ่มการให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้า ถ้าสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมไม่รุนแรง โอกาสที่ธุรกิจต่างๆ จะปรับขึ้นราคาสินค้าและบริการ เพื่อให้ได้มาซึ่งกำไรที่มากขึ้นก็จะมีมาก

2.3 การประยุกต์ใช้ Five Force Analysis ในการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท พีซีเอ็ม จำกัด

2.3.1 อำนาจการต่อรองจากผู้บริโภค (Bargaining Power of Customers)

สภาวะการแข่งขันของตลาดรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ที่ค่อนข้างรุนแรง ส่งผลให้ผู้บริโภคมีอำนาจต่อรองในด้านของราคาและความพึงพอใจในการให้บริการค่อนข้างมาก ถึงแม้ตลาดรถบรรทุกจะมีคู่แข่งน้อยราย แต่ในปัจจุบันผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร โดยเฉพาะผู้บริโภคที่ต้องการซื้อปริมาณมาก จะมีการเปรียบเทียบสินค้าจากหลายยี่ห้อ หลายตัวแทนจำหน่ายก่อนตัดสินใจซื้อ ทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกในการตัดสินใจมากขึ้น และคู่แข่งในตลาดก็พร้อมที่จะเสนอส่วนลด และเงื่อนไขการชำระเงินที่ผู้บริโภคต้องการ เนื่องจากคู่แข่งในตลาดต่างก็ต้องการครอบครองส่วนแบ่งทางการตลาดให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ปัจจัยเหล่านี้จึงส่งผลให้ผู้บริโภคมีอำนาจต่อรองค่อนข้างสูง

2.3.2 อำนาจการต่อรองจากซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers)

ในมุมมองของตัวแทนจำหน่าย จะต้องสั่งซื้อรถบรรทุกและชิ้นส่วนอะไหล่ผ่านบริษัท ฮีโน่มอเตอร์สเซลล์ (ประเทศไทย) จำกัด หรือ สำนักงานใหญ่ ซึ่งเป็นผู้ผลิตรถบรรทุกเท่านั้น เงื่อนไข กำไร และผลประโยชน์ต่างๆ จึงถูกกำหนดอย่างสมเหตุสมผลโดยสำนักงานใหญ่ ซึ่งมีสัดส่วนในอัตราเท่ากันสำหรับทุกๆ ตัวแทนจำหน่าย ตัวแทนจำหน่ายเองจึงไม่มีอำนาจต่อรองกับสำนักงานใหญ่ในด้านของราคาสินค้า แต่อาจมีอำนาจต่อรองในด้านของปริมาณการสั่งซื้อ เงื่อนไขการชำระเงินและเป้ายอดขายในระดับหนึ่ง ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าอำนาจการต่อรองจากซัพพลายเออร์ในปัจจุบันอยู่ในระดับสูง

2.3.3 ภัยคุกคามจากการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ (Threat of new Entrants)

การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่นั้นอาจเป็นไปได้ แต่ไม่ง่ายนัก เนื่องจากใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูงและข้อจำกัดในการยื่นข้อเสนอขอเป็นตัวแทนจำหน่ายในแต่ละจังหวัด มีเงื่อนไขที่ชัดเจน ทางสำนักงานใหญ่จะกำหนดให้มีตัวแทนจำหน่ายพร้อมศูนย์บริการจังหวัดละ 1 แห่ง หากเป็นจังหวัดใหญ่อาจจะมี 2-5 แห่ง ขึ้นอยู่กับยอดขายและความต้องการของผู้บริโภคในจังหวัดนั้น โดยส่วนมากคู่แข่งรายใหม่ที่สามารถเข้ามาในตลาดได้ จะเป็นคู่แข่งรายเดิมที่ต้องการขยายสาขาเพิ่มตามอำเภอหรือจังหวัดใหญ่ๆ สำหรับคู่แข่งรายใหม่ที่ไม่เคยประกอบธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์มาก่อน ค่อนข้างมีโอกาสเป็นไปได้ยากในการขอเป็นตัวแทนจำหน่าย เนื่องจากสำนักงานใหญ่ค่อนข้างพิจารณาคุณสมบัติและประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจเป็นพิเศษ และทางสำนักงาน

ใหญ่เองไม่ต้องการให้เกิดข้อขัดแย้งระหว่างตัวแทนจำหน่ายเดิมที่มีอยู่ในจังหวัดนั้น จากปัจจัยเหล่านี้ จึงทำให้มีภัยคุกคามจากการเข้ามาของคู่แข่งค่อนข้างต่ำ

2.3.4 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes)

สินค้าทดแทนในอุตสาหกรรมประเภทนี้มีค่อนข้างมาก ไม่ว่าจะเป็นรถกระบะเพลาลอย รถบรรทุกจากประเทศจีน รถบรรทุกมือสอง หรือรถบรรทุกมือสองนำเข้าจากญี่ปุ่น นำเข้ามาประกอบใหม่ในไทย ซึ่งมีราคาถูกกว่ารถบรรทุกมือหนึ่งมาก ถึงแม้ในเขตจังหวัดภาคใต้ ผู้บริโภคยังไม่นิยมใช้รถกลุ่มนี้ อันเนื่องมาจากความเชื่อถือในตัวผลิตภัณฑ์ การซ่อมบำรุง และบริการหลังการขาย เนื่องจากเป็นรถที่ต้องใช้งานหนักและใช้งานระยะยาว แต่จากสภาวะราคาน้ำมันแพงขึ้น ต้นทุนการผลิตแพงขึ้น จึงเป็นโอกาสให้ลูกค้าส่วนหนึ่งหันมาใช้รถบรรทุกที่เป็นสินค้าทดแทนเหล่านี้มากขึ้น เพราะมีราคาถูกกว่าค่อนข้างมาก ดังนั้น จึงมองว่าในปัจจุบัน ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนอยู่ในระดับปานกลาง

2.3.5 การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Competitive Rivalry within an Industry)

ปัจจุบันค่ายรถญี่ปุ่นยังครองส่วนแบ่งการตลาดส่วนใหญ่ไว้ได้ จากหลากหลายแบรนด์ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นของค่ายผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นแบรนด์ Hino จากค่าย Toyota, แบรนด์ Isuzu จากตรีเพชร Isuzu, Nissan UD จากค่าย Nissan, รถบรรทุก Fuso จากค่าย Mitsubishi ด้านคู่แข่งที่มาจากยุโรปนั้น นอกจาก Volvo Truck แล้ว ยังมีรถยนต์แบรนด์ Scania และรถบรรทุกจากค่าย Mercedes Benz ส่วนค่ายรถบรรทุกจากจีนนั้นค่อนข้างเข้ามาทำตลาดด้วยแบรนด์ที่หลากหลายและผลิตมาจากหลายมณฑลของจีน แบรนด์ที่เริ่มทำตลาดได้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง คือ Dongfeng ซึ่งในจีนนั้นเป็นการร่วมทุนกับทางค่าย Volvo ด้านค่ายรถบรรทุกจากอินเดียที่กำลังเริ่มเข้ามารุกตลาดคือแบรนด์ Tata

สำหรับในเขตจังหวัดภาคใต้ตอนล่าง การแข่งขันมีระหว่างแบรนด์ Hino และ Isuzu เท่านั้น ยังไม่มีผู้ประกอบการกระโดดเข้ามาลงทุนในตลาดรถบรรทุกแบรนด์อื่นๆ ถึงแม้มีจำนวนคู่แข่งในตลาดไม่เยอะ แต่มีการแข่งขันทั้งในด้านราคา การให้บริการหลังการขาย และการทำกิจกรรมทางการตลาดระหว่างเจ้าตลาดทั้งสองแบรนด์ ประกอบกับการแข่งขันภายในแบรนด์ Hino ระหว่างตัวแทนจำหน่ายที่อยู่จังหวัดใกล้เคียงในเขตภาคใต้ จึงถือว่าการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมรถบรรทุกอยู่ในระดับปานกลางเมื่อเปรียบเทียบกับตลาดรถยนต์ส่วนบุคคลทั่วไปที่มีปริมาณคู่แข่งและการแข่งขันสูงกว่ามาก

ตารางที่ 2.1 แสดงการสรุปแรงผลักดัน 5 ประการของอุตสาหกรรมรถบรรทุกในเขตจังหวัดภาคใต้ตอนล่าง

ประเภทของแรงผลักดัน	ระดับของแรงผลักดัน
อำนาจการต่อรองจากผู้บริโภค	สูง
อำนาจการต่อรองจากซัพพลายเออร์	สูง
ภัยคุกคามจากการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่	ต่ำ
ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน	ปานกลาง
การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม	ปานกลาง

จากตารางที่ 2.1 จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันภัยคุกคามจากการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่อยู่ในระดับต่ำ จึงไม่ส่งผลกระทบต่อสภาวะการแข่งขันและความมั่นคงของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรม ในขณะที่ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนและการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมในเขตภาคใต้อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากบริษัทมีสาขาที่ครอบคลุมอยู่ถึง 5 สาขา จึงไม่ส่งผลกระทบต่อการแข่งขันและการดำเนินงานมาก ถึงแม้การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมมีเพียงไม่กี่รายในตลาด แต่อำนาจการต่อรองจากผู้บริโภคและอำนาจการต่อรองจากซัพพลายเออร์อยู่ในระดับที่สูง จึงส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของบริษัท และมีโอกาสที่จะสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดให้กับคู่แข่ง จึงมีความจำเป็นที่บริษัทจะต้องวางแผนกลยุทธ์ที่ดี เพื่อรักษาฐานลูกค้ารายเดิมและสามารถหากลุ่มลูกค้ารายใหม่เพื่อการเจริญเติบโตของบริษัทที่ยั่งยืน

2.4 การวิเคราะห์ VRIN Criteria เพื่อระบุ Core Competency ของบริษัท พีซีเอ็ม จำกัด

การใช้ VRIN framework ของ Barney (Barney, 1991) เป็นการวิเคราะห์เพื่อหา Core Competency ของบริษัท โดยการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) อีกทั้งยังสามารถพิจารณาถึงความได้เปรียบในการแข่งขันว่าเป็นการแข่งขันที่เท่าเทียม (Competitive Parity) มีความได้เปรียบในการแข่งขันชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage) หรือมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) โดยพิจารณาจากปัจจัย 4 ด้าน ดังนี้

1. คุณค่า (Value) เป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน
2. ความหายาก (Rare) เป็นปัจจัยที่พิจารณาถึงความหายากในการซื้อสินค้าและบริการเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
3. ความยากในการลอกเลียนแบบ (Inimitable) หากลอกเลียนแบบได้ยาก ถือว่าเป็นจุดแข็งของบริษัท
4. ไม่มีสิ่งอื่นสามารถทดแทนได้ (Non-substitutable) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

ตารางที่ 2.2 แสดงการวิเคราะห์ VRIN Criteria ของบริษัท พีซีเอ็ม จำกัด

ทรัพยากร	คุณค่าของสินค้า (Value)	ความหายาก (Rare)	ยากในการลอกเลียนแบบ (Inimitable)	ไม่มีสิ่งอื่นทดแทนได้ (Non-substitutable)	ผลการวิเคราะห์
คุณภาพและความทนทาน	✓	✓	✓	✗	แข่งขันได้ชั่วคราว
ชื่อเสียงและประสบการณ์	✓	✓	✓	✗	แข่งขันได้ชั่วคราว
บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ	✓	✓	✗	✗	แข่งขันได้เท่าเทียม
บริการหลังการขาย	✓	✗	✗	✗	แข่งขันได้เท่าเทียม

การพิจารณา Core Competency ด้วยเครื่องมือ VRIN Criteria ของบริษัท พีซีเอ็ม จำกัด ดังตารางที่ 2.2 สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. คุณภาพและความทนทาน อยู่ในระดับความได้เปรียบในการแข่งขันชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage) เพราะเป็นปัจจัยที่มีคุณค่า (Value) ความหายาก (Rare) และความยากในการลอกเลียนแบบ (Inimitable) แต่สามารถทดแทนได้ด้วยปัจจัยด้านอื่น เนื่องจากรถบรรทุก Hino เป็นรถบรรทุกที่ได้มาตรฐานในการผลิตและมีชื่อเสียงในเรื่องความคุ้มค่าและทนทาน ถึงแม้จะมีราคาสูงกว่าแบรนด์อื่นเล็กน้อย แต่มีบทพิสูจน์จากกลุ่มลูกค้าจำนวนหนึ่งที่สามารถใช้รถบรรทุกเป็นระยะทางถึง 1,000,000-2,000,000 กิโลเมตร โดยไม่ผ่านการเปลี่ยนเครื่องยนต์ คุณภาพและความทนทานจึงเป็นจุดแข็งของบริษัท แต่ในขณะเดียวกันคู่แข่งก็สามารถพัฒนาและออกแบบสินค้าให้มีคุณภาพและสมรรถนะเท่าเทียมกันได้ ทาง Hino จึงต้องมีการพัฒนาและวิจัยสินค้าอย่างต่อเนื่อง มิฉะนั้นอาจจะสูญเสียความได้เปรียบในการแข่งขัน หากในอนาคตคู่แข่งสามารถพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพและความทนทานเท่าเทียมกัน

2. ชื่อเสียงและประสบการณ์ อยู่ในระดับความได้เปรียบในการแข่งขันชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage) เพราะเป็นปัจจัยที่มีคุณค่า (Value) ความหายาก (Rare) และความยากในการลอกเลียนแบบ (Inimitable) เนื่องจากบริษัท พีซีเอ็ม จำกัด ก่อตั้งมายาวนานกว่า 40 ปี จึงส่งผลให้ลูกค้ายอมรับและมีความเชื่อมั่นทั้งในตราสินค้าและตัวแทนจำหน่าย รวมถึงความสัมพันธ์อันดีจากประวัติการซื้อขายที่มีร่วมกันมายาวนาน จนทำให้ลูกค้าเกิดความผูกพันและมีความจงรักภักดีต่อบริษัทและตราสินค้า จึงยากในการลอกเลียนแบบ แต่สามารถทดแทนด้วยการนำเสนอสินค้าและการให้บริการที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจได้

3. บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ อยู่ในระดับการแข่งขันที่เท่าเทียมกับคู่แข่ง (Competitive Parity) เพราะเป็นปัจจัยที่มีคุณค่า (Value) และความหายาก (Rare) แต่ง่ายที่จะลอกเลียนแบบและสามารถทดแทนกันได้ เนื่องจากเป็นกิจการที่เปิดมายาวนาน มีประสบการณ์ด้านตัวแทนจำหน่ายรถยนต์และรถบรรทุก ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ในบริษัทมีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญ ทั้งพนักงานขาย ช่างซ่อมและฝ่ายบริการลูกค้า บุคลากรส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 7 ปี ในขณะที่บุคลากรบางกลุ่มเป็นรุ่นบุกเบิกที่เข้ามาตั้งแต่ที่บริษัทเปิดในระยะแรก จึงทำให้บุคลากรมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ โดยเฉพาะช่างซ่อมที่สามารถวิเคราะห์และซ่อมบำรุงได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำจากประสบการณ์ที่สั่งสมมา และพนักงานขายที่มีประสบการณ์จึงทำให้มีฐานลูกค้าเป็นจำนวนมาก แต่ในขณะเดียวกัน คู่แข่งก็สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสบการณ์และความชำนาญได้เช่นกัน จึงทำให้เป็นความได้เปรียบในการแข่งขันที่เท่าเทียมกับคู่แข่ง

4. บริการหลังการขาย เป็นปัจจัยที่มีคุณค่า (Value) สามารถใช้บริการได้ทั่วไป เพราะง่ายที่จะลอกเลียนแบบและสามารถทดแทนกันได้ เนื่องจากมีลักษณะที่เหมือนกัน ทำให้ไม่มีความแตกต่าง จึงอยู่ในระดับการแข่งขันที่เท่าเทียมกับคู่แข่ง (Competitive Parity) โดยคุณค่าของบริษัทคือมีศูนย์บริการพร้อมจำหน่ายอะไหล่และซ่อมบำรุงครบวงจรในภาคใต้เพื่อให้บริการลูกค้าทั้งหมด 4 สาขา ปัจจุบันกำลังขยายเพิ่มอีก 1 สาขา รวมทั้งสิ้น 5 สาขา โดยเฉพาะสำนักงานใหญ่สามารถรองรับรถบรรทุกได้มากกว่า 150 คันต่อเดือน จึงสามารถตอบสนองความต้องการด้านบริการหลังการขายของลูกค้าในเขตจังหวัดภาคใต้ได้เป็นอย่างดี

2.5 บทสรุปจากการวิเคราะห์

สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท พีซีเอ็ม จำกัด

1. ความไม่แน่นอนของนโยบายการเมืองและสภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวทำให้ยอดจำหน่ายยานยนต์ทั้งประเทศมีจำนวนลดลง ประกอบกับปัจจัยทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงในมุมมองของพฤติกรรมและทัศนคติค่อนข้างมีผลกระทบต่อแนวความคิดและกระบวนการตัดสินใจเลือกซื้อรถบรรทุกในอนาคต

2. ตลาดอุตสาหกรรมยานยนต์มีการแข่งขันสูง แม้มีคู่แข่งในตลาดน้อยราย แต่ลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองค่อนข้างสูง เนื่องจากลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ในขณะที่สินค้าบางรายการของคู่แข่งมีราคาถูกกว่า จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการต่อรอง แม้ว่าสินค้าของบริษัทจะมีคุณภาพและความคงทนกว่าก็ตาม

3. สินค้ามีลักษณะที่เหมือนกับคู่แข่ง สามารถทดแทนกันได้และง่ายที่จะลอกเลียนแบบ เนื่องจากรถบรรทุกแต่ละแบรนด์มีการใช้งานเหมือนกัน จึงทำให้ไม่มีความแตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท พีซีเอ็ม จำกัด โดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis, PESTLE Analysis และ VRIN Criteria พบว่าบริษัทสามารถใช้จุดแข็งจากการวิเคราะห์ VRIN Criteria ของบริษัท อันได้แก่คุณภาพและความทนทานรวมถึงชื่อเสียงและประสบการณ์ของบริษัทมาใช้ลดแรงอำนาจการต่อรองจากผู้บริโภคได้ในระดับหนึ่ง เนื่องจากความแข็งแกร่งของสินค้าคือรถบรรทุกที่มีคุณภาพและความทนทานในการใช้งานและความเชื่อมั่นที่ผู้บริโภคมีต่อบริษัท จึงสามารถนำปัจจัยเหล่านี้มาเป็นจุดแข็งเพื่อใช้เป็นข้อต่อรองในการช่วยลดอำนาจการต่อรองจากผู้บริโภคได้

ในขณะเดียวกันจากปัจจัยทางสังคมอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและทัศนคติที่อาจส่งผลกระทบให้ลูกค้ามีกระบวนการตัดสินใจและพฤติกรรมการเลือกซื้อสินค้าที่มีแนวโน้ม

ไปใช้สินค้าทดแทนที่มีราคาถูกจากประเทศจีน หรือสินค้ามือสองนั้น บริษัทสามารถนำจุดแข็งในด้านคุณภาพและความทนทานของสินค้าประกอบกับชื่อเสียง ประสบการณ์ บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและการบริการหลังการขายที่ดีของบริษัทมาเป็นจุดขายเพื่อช่วยลดแรงจากปัจจัยทางสังคมที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางวิถีชีวิตและทัศนคติไม่ให้ผู้บริโภคเหล่านี้หันไปใช้สินค้าที่ไม่มีคุณภาพและมาตรฐาน

ดังนั้น การที่บริษัทจะรักษาส่วนแบ่งการตลาดและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาวได้ บริษัทจะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีให้ลูกค้ามีความรู้สึกผูกพันจนกลายเป็นความจงรักภักดีต่อสินค้า และที่สำคัญคือสามารถให้บริการที่ตอบสนองลูกค้าได้ รวมถึงมีการพัฒนาสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาฐานลูกค้ารายเดิมและสามารถหากลุ่มลูกค้ารายใหม่เพื่อการเจริญเติบโตของบริษัทที่ยั่งยืน

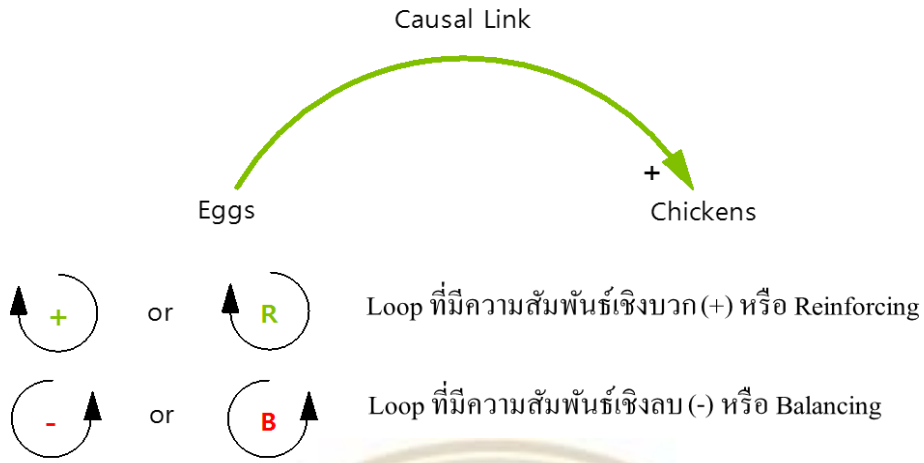
บทที่ 3
ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท พีซีเอ็ม จำกัด ด้วย PESTLE Analysis ประกอบกับ Five Force Analysis และ VRIN Criteria ทำให้ทราบถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น หากบริษัทไม่มีการแก้ไขและการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ อาจทำให้บริษัทสูญเสียลูกค้าและส่วนแบ่งการตลาดได้ในอนาคต อันส่งผลกระทบต่อเนื่องไปยังปริมาณของลูกค้าที่เข้ามาใช้ศูนย์บริการลดลง จนส่งผลกระทบต่อผลประกอบการในท้ายที่สุด ดังนั้นบริษัทจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของปัญหาและหาสาเหตุของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถอธิบายได้ด้วย Causal Loop Diagram หรือ CLD

3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

Causal Loop Diagram เป็นโมเดลที่ใช้อธิบายเชิงเหตุและผล โดยตัวแปรหรือปัจจัยแต่ละข้อจะมีความสัมพันธ์กันและส่งผลต่อกัน โดยจะแสดงความสัมพันธ์เป็น 2 ทิศทาง ได้แก่ ทิศทางบวก (+) คือความสัมพันธ์ที่มีเหตุและผลไปในทิศทางเดียวกัน และทิศทางลบ (-) คือความสัมพันธ์ที่มีเหตุและผลไปในทิศทางตรงกันข้ามกัน มีองค์ประกอบ 4 ส่วนดังนี้

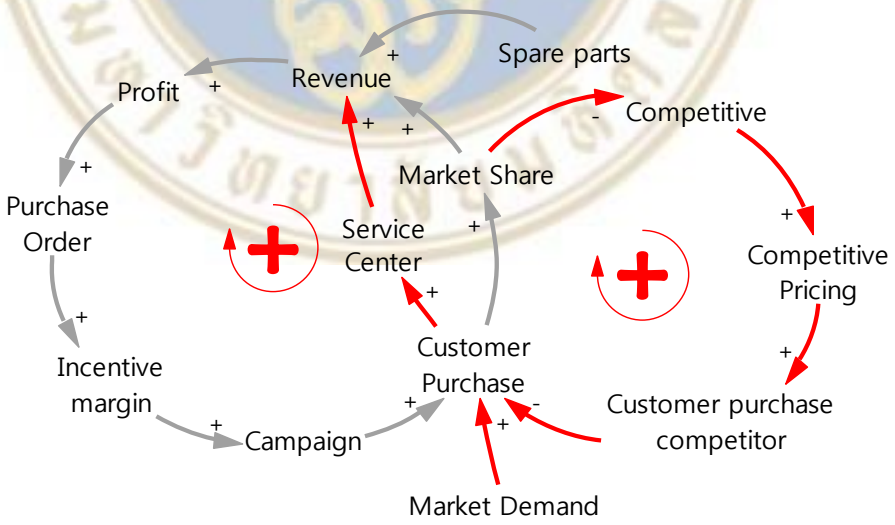
1. กำหนดตัวแปร (Variables) จากปัญหาที่เกิดขึ้น
2. ความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละตัวแปรจะเชื่อมโยงด้วยลูกศร เรียกว่า Causal Link
3. แต่ละความสัมพันธ์สามารถแทนด้วยเครื่องหมาย (+) หรือ (-) ที่ปลายลูกศร
4. เครื่องหมายประจำ Loop แสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรใน Loop นั้น ประกอบด้วย 2 แบบ คือ ความสัมพันธ์เชิงบวกที่มีเหตุและผลไปในทิศทางเดียวกัน (Positive Loop) และความสัมพันธ์เชิงลบที่มีเหตุและผลไปในทิศทางตรงกันข้ามกัน (Negative Loop) ดังภาพประกอบที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 แสดงองค์ประกอบของ Causal Loop Diagram

3.2 การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นโดยใช้ Causal Loop Diagram

จากการวิเคราะห์ปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นของบริษัท พีซีเอ็ม จำกัด สามารถแสดงความสัมพันธ์โดย Causal Loop Diagram ได้ดังนี้



ภาพที่ 3.2 แสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal Loop Diagram

จากภาพที่ 3.2 แสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal Loop Diagram พบว่าจากภาพรวมอุตสาหกรรมยานยนต์มียอดขายลดลง สภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว การชะลอการก่อสร้างโครงการของรัฐบาล และราคายางพาราที่ลดลง ส่งผลให้ความต้องการใช้รถบรรทุกของผู้ประกอบการลดลง (Market Demand) ทำให้ลูกค้าซื้อรถบรรทุกลดลง (Customer Purchase) จึงส่งผลกระทบต่อรายได้ด้านศูนย์บริการที่ลดลง (Service Center) และยอดขายอะไหล่ที่ลดลง (Spare parts) ตามลำดับ จึงทำให้ส่วนแบ่งการตลาดรถบรรทุกลดลง (Market Share) บริษัทมีรายได้รวมลดลง (Revenue) จนส่งผลให้มีผลกำไรที่ลดลง (Profit) และทำให้ยอดการสั่งซื้อรถจากสำนักงานใหญ่ลดลง (Purchase Order) เมื่อยอดสั่งซื้อลดลง ทำให้บริษัทมีเงินสนับสนุนจากสำนักงานใหญ่ลดลง (Incentive Margin) ทำให้มีงบในการนำเสนอแคมเปญให้แก่ลูกค้าลดลง (Campaign) ตามลำดับ

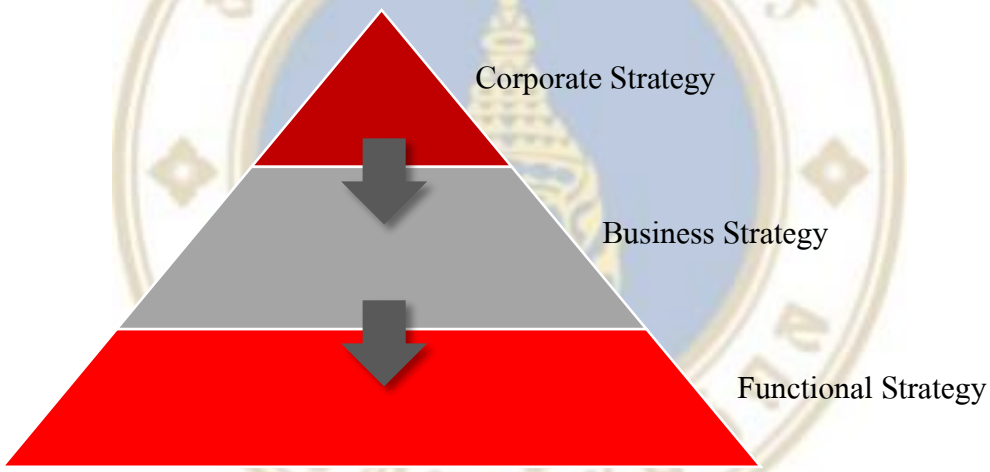
ด้านการแข่งขันซึ่งประสบปัญหาจากผลกระทบทางเศรษฐกิจ จากส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง (Market Share) ทำให้มีการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น (Competitive) เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาด ส่งผลให้มีการแข่งขันด้านราคา (Competitive Pricing) โดยการหักส่วนของกำไรให้ลดลง เพื่อทำยอดขายที่เพิ่มขึ้น ด้วยการให้ส่วนลดเงินสดหรือส่วนลดเงินดาวน์แก่ลูกค้า ซึ่งโดยปกติราคาสินค้าของคู่แข่งมีราคาถูกกว่าอยู่แล้ว จึงทำให้ลูกค้าหันไปซื้อสินค้าของคู่แข่งมากขึ้น (Customer purchase competitor) และส่งผลกระทบให้ลูกค้าซื้อสินค้าของบริษัทลดลง (Customer Purchase)

3.3 บทสรุปการแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

จากความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า สาเหตุหลักของปัญหาคือยอดขายที่ลดลงจากสภาวะเศรษฐกิจและราคายางพาราที่ตกต่ำ จึงทำให้มีการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาด โดยเฉพาะการแข่งขันด้านราคา ที่ทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ต่างฝ่ายต่างหั่นกำไรของของตนเอง จนสุดท้ายไม่มีใครได้รับผลประโยชน์ หากบริษัทไม่ดำเนินการแก้ไขปัญหาในเรื่องดังกล่าว นอกจากจะส่งผลให้ผลประกอบการลดลงแล้ว จะส่งผลให้ลูกค้าหันไปซื้อสินค้าและใช้บริการของคู่แข่งหรือสินค้าทดแทนอื่นๆ จนบริษัทต้องสูญเสียลูกค้าไปในที่สุด ดังนั้น บริษัทจะต้องวางกลยุทธ์เพื่อรักษาส่วนแบ่งการตลาด โดยการรักษากลุ่มลูกค้าเดิม และหากลุ่มลูกค้ารายใหม่เพิ่มเติม เพื่อที่จะรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด โดยการสร้างความพึงพอใจและพัฒนาคุณภาพในการให้บริการหลังการขายให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

บทที่ 4
การวิเคราะห์กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา

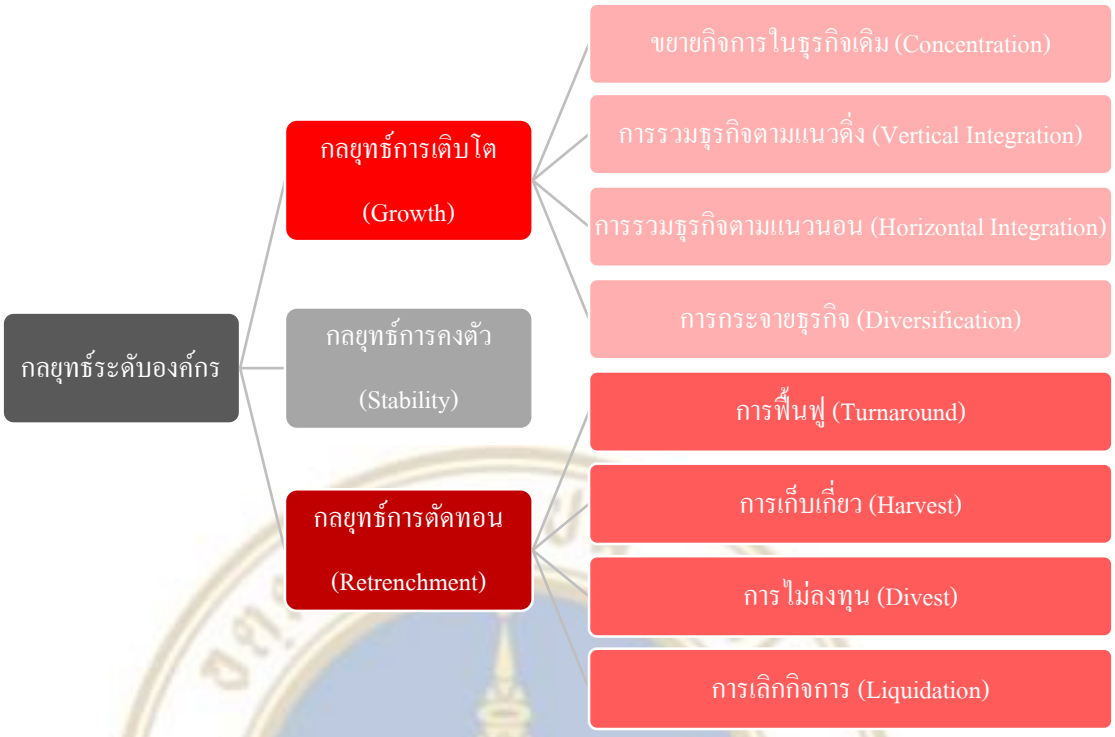
การวิเคราะห์กลยุทธ์และการหาแนวทางการกำหนดกลยุทธ์แบ่งออกเป็นกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) บริษัทจะต้องวางแผนทั้ง 3 ระดับให้สอดคล้องกัน เพื่อที่จะทำให้การดำเนินงาน การแก้ไขปรับปรุง และการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 แสดงประเภทของกลยุทธ์ระดับต่างๆ

4.1 แนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์ที่พิจารณาถึงภาพรวมขององค์กรตลอดจนแนวโน้มการดำเนินงานและทิศทางการขยายตัวของธุรกิจในอนาคต เพื่อนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นแนวทางในการระบุวิธีหรือแนวทางเกี่ยวกับการเจริญเติบโตขององค์กรในอนาคต สามารถแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์การเติบโต กลยุทธ์การคงตัว และกลยุทธ์การตัดทอนหรือลดขนาด โดยแต่ละกลยุทธ์จะมีกลยุทธ์ย่อยที่แตกต่างกันออกไป แสดงดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 แสดงประเภทของกลยุทธ์ระดับองค์กร

4.1.1 กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy)

กลยุทธ์สำหรับการดำเนินธุรกิจที่ต้องการขยายตัวโดยขยายสินค้าและบริการ หรือขยายส่วนแบ่งทางการตลาดเพื่อความอยู่รอดในอุตสาหกรรม อาจเป็นการหาตลาดใหม่หรือกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้ มีกลยุทธ์ที่นิยมใช้กัน ดังนี้

4.1.1.1 ขยายกิจการในธุรกิจเดิม (Concentration) เป็นการขยายธุรกิจโดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการเจาะตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายและขยายส่วนแบ่งการตลาดในตลาดเดิม โดยมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญเดิมที่มีอยู่ อาจมีความเสี่ยงค่อนข้างมากเนื่องจากขึ้นอยู่กับธุรกิจนั้นเพียงอย่างเดียว

4.1.1.2 การรวมธุรกิจตามแนวดิ่ง (Vertical Integration) เป็นการขยายการเติบโตด้วยการควบคุมกิจการในแนวตั้ง ทำให้เกิดความประหยัดต้นทุนในการสั่งซื้อสินค้าจากซัพพลายเออร์และสามารถควบคุมคุณภาพได้ตลอดกระบวนการ ประกอบด้วย 2 วิธี คือ การขยายตัวไปข้างหลัง (Backward Integration) โดยการเข้าควบคุมสายการผลิต ซึ่งจะช่วยให้เกิดการครอบคลุมธุรกิจได้ครบวงจร และการขยายตัวไปข้างหน้า (Forward Integration) ด้วยการเข้าควบคุมการจัดจำหน่ายหรือมุ่งสู่ลูกค้าโดยตรง ไม่ต้องผ่านตัวแทนจำหน่าย

4.1.1.3 การรวมธุรกิจตามแนวนอน (Horizontal Integration) เป็นการขยายการเติบโตที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม โดยเข้าควบรวมธุรกิจหรือคู่แข่งขันในธุรกิจเดียวกัน หรือเป็นตลาดที่คล้ายคลึงกัน ด้วยการซื้อบริษัทภายใต้ธุรกิจเดียวกัน หรือการหาพันธมิตรทางธุรกิจและการเจาะตลาดใหม่ๆ เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด เพิ่มอำนาจการต่อรอง ลดต้นทุนจากการประหยัดต่อขนาด และเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน

4.1.1.4 การกระจายธุรกิจ (Diversification) เป็นการขยายการเติบโตไปยังอุตสาหกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม เป็นการช่วยลดความเสี่ยง โดยการกระจายการลงทุนไปในหลายธุรกิจ เพื่อสร้างความหลากหลายและความแตกต่างในการดำเนินงาน ซึ่งอาจเกี่ยวพันหรือไม่เกี่ยวพันกับธุรกิจเดิมก็ได้

4.1.2 กลยุทธ์การคงตัว (Stability Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้รักษาตำแหน่งและความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรไว้ ตลาดและสินค้ามักไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีการลงทุนเพิ่มเติม และยังคงโครงสร้างบริหารไว้ดังเดิม ส่วนมากจะใช้กับองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีภาวะเติบโตเต็มที่ รวมถึงองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่กำลังถดถอยแต่องค์กรยังมีความสามารถในการทำกำไร

4.1.3 กลยุทธ์การตัดทอนหรือลดขนาด (Retrenchment Strategy)

กลยุทธ์การตัดทอนหรือลดขนาด เป็นกลยุทธ์การปรับตัวด้วยการเปลี่ยนแปลงขนาดองค์กร การลดต้นทุน การปรับโครงสร้าง การขายธุรกิจ หรือล้มละลาย เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในสถานการณ์ที่ไม่ดี โดยเฉพาะเมื่อบริษัทพยายามจะพลิกผันจากผลการดำเนินงานที่ตกต่ำ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และปรับปรุงกระแสเงินสด เนื่องจากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้วยการใช้กลยุทธ์การเติบโต หรือกลยุทธ์การคงตัวได้ กลยุทธ์การตัดทอนมีกลยุทธ์ย่อยต่างๆ ดังนี้

4.1.3.1 การฟื้นฟู (Turnaround) เป็นการปรับปรุงองค์กร เพื่อพลิกสถานการณ์กลับมาเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการทำกำไร โดยเฉพาะทางด้านการเงิน จึงมีการปรับเปลี่ยนจำนวนมาก อาจมีความรุนแรงด้วยการควบรวมกิจการ ปรับโครงสร้างหนี้ ลดค่าใช้จ่าย ขายสินทรัพย์ ลดขนาดองค์กร หรือเปลี่ยนผู้นำองค์กร

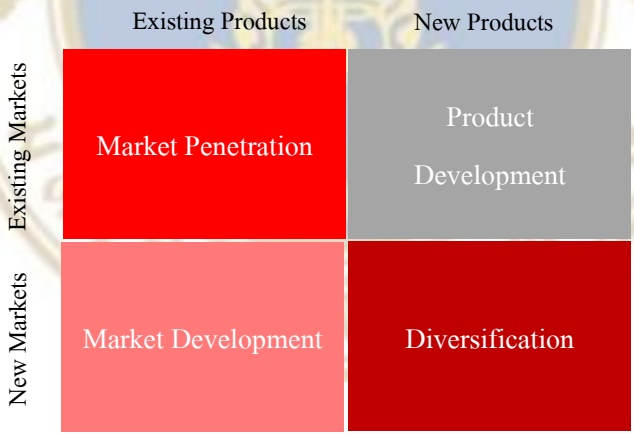
4.1.3.2 การเก็บเกี่ยว (Harvest) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากธุรกิจนั้นด้วยการทำกำไรระยะสั้นจนกว่าธุรกิจจะไม่สามารถดำเนินต่อไปได้

4.1.3.3 การไม่ลงทุน (Divest) กลยุทธ์การขายบางส่วนของบริษัท หรืออาจล้มเลิกธุรกิจบางส่วนของบริษัทที่ไม่มีศักยภาพในการทำกำไร หรือธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนมากเกินไป

4.1.3.4 การเลิกกิจการ (Liquidation) กลยุทธ์การเลิกกิจการด้วยการขายสินทรัพย์ทั้งหมดที่มีอยู่ ทำให้กิจการสิ้นสุด หรือหยุดการดำเนินงานทั้งหมด เพื่อหยุดการขาดทุนก่อนที่ธุรกิจจะล้มละลาย

4.2 การประยุกต์ใช้กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

จากการวิเคราะห์และประเมินอุตสาหกรรม สภาพแวดล้อมและความสามารถหลักของบริษัท พีซีเอ็ม จำกัด ในบทที่ 2 นั้น มีการออกแบบและกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ที่เหมาะสม คือ กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) ซึ่งเป็นกลยุทธ์เหมาะกับธุรกิจที่ต้องการขยายตัว ทำให้สามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดและขยายส่วนแบ่งการตลาดเพื่อความอยู่รอดในอุตสาหกรรม อันจะนำมาซึ่งฐานลูกค้าและสร้างผลกำไรที่มีความมั่นคง



ภาพที่ 4.3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผลิตภัณฑ์และตลาดด้วยเครื่องมือ Ansoff's Model

ดังนั้น การพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลิตภัณฑ์และตลาดโดยใช้เครื่องมือ Ansoff's Model (Porter Michael, 1987) ประกอบด้วยกลยุทธ์ 4 รูปแบบ ได้แก่ การเจาะตลาด (Market Penetration), การพัฒนาตลาด (Market Development), การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) และการพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ (Diversification) ดังแสดงในภาพที่ 4.3

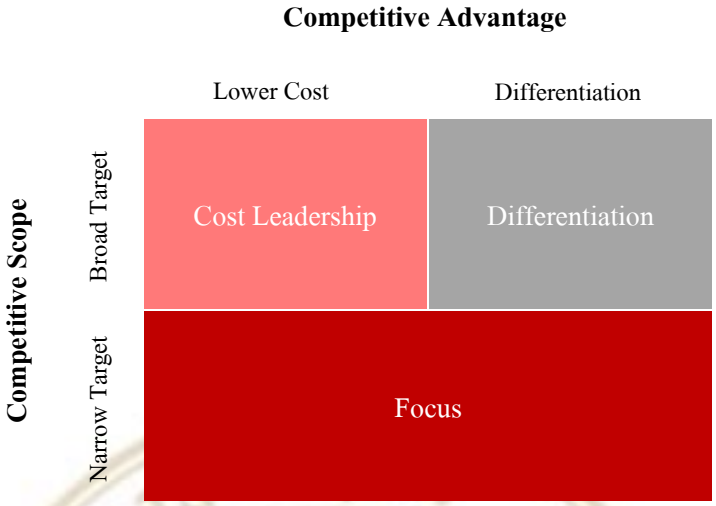
จากการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท พีซีเอ็ม จำกัด ในบทที่ 2 นั้น กล่าวได้ว่าบริษัทมีจุดแข็งที่สำคัญ ได้แก่ คุณภาพและความทนทานของสินค้าประกอบกับชื่อเสียงและประสบการณ์ของบริษัท ดังนั้น จึงมุ่งเน้นกลยุทธ์ในการขยายลูกค้าในตลาดเดิมและตลาดใหม่ด้วยผลิตภัณฑ์เดิม เพื่อพิจารณาแนวทางในการเพิ่มฐานลูกค้าและรักษาส่วนแบ่งการตลาดด้วย 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration) และกลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development) ดังนี้

กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration) เป็นการเพิ่มยอดขายโดยการเติบโตจากผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิม สามารถทำได้โดยการใช้กลยุทธ์แบบผลัก (Push Strategy) ด้วยการกระตุ้นและส่งเสริมพนักงานขาย การจัดทำโปรโมชั่น แคมเปญส่วนลดของแถมที่มีความเหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าแต่ละประเภท อาทิเช่น กลุ่มลูกค้า VIP เป็นกลุ่มลูกค้าชั้นดีที่บริษัทคัดเลือกไว้ว่ามีการสั่งซื้อรถบรรทุกกับบริษัทอย่างต่อเนื่อง หรือกลุ่มลูกค้าที่มีการสั่งซื้อรถบรรทุกตั้งแต่ 2 คันขึ้นไปในระยะเวลา 1 ปี (Fleet) ประกอบกับจัดทำแคมเปญส่วนลดสำหรับลูกค้าที่เข้ามาตรวจเช็คระยะและซ่อมบำรุงที่ศูนย์บริการ และการใช้กลยุทธ์แบบดึง (Pull Strategy) ด้วยการทำโฆษณาและประชาสัมพันธ์สื่อสารการตลาด และมีการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาซื้อและใช้บริการในศูนย์บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับฐานลูกค้าเดิมให้มีความรู้สึกผูกพันและเกิดความจงรักภักดีกับบริษัท เพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดเดิมที่มีอยู่

กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development) เป็นการเพิ่มยอดขายโดยการเติบโตจากผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดใหม่ ด้วยการขยายการเจาะตลาดไปยังอำเภออื่นหรือพื้นที่ที่มีระยะทางไกลจากบริษัท เพื่อขยายกลุ่มลูกค้าใหม่และขยายส่วนแบ่งทางการตลาด โดยการส่งเสริมการเจาะตลาดกลุ่มผู้บริโภค (B2C: Business to Consumer) กลุ่มธุรกิจทั้งที่เป็นกิจการคนเดียวและนิติบุคคล (B2B: Business to Business) อาทิเช่น อู่ประกอบรถบรรทุก ตัวถัง รถพ่วง รถโดยสาร และกลุ่มหน่วยงานภาครัฐ (B2G: Business to Government) อาทิเช่น รถเทศบาล รถดับเพลิง รถขยะ รถดูดสิ่งปฏิกูล รถทหาร รถโรงเรียน เป็นต้น

4.3 แนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลางเพื่อสร้างความแตกต่างความได้เปรียบทางการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดหรืออุตสาหกรรมที่ธุรกิจของบริษัทดำเนินธุรกิจอยู่โดยตรง จากการนำทรัพยากรและความสามารถพิเศษของบริษัทมาทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ด้วยกลยุทธ์การแข่งขันที่รู้จักกันดีของพอร์ตเตอร์ (Michael E. Porter) ดังแสดงในภาพที่ 4.4 สามารถแบ่งได้ดังนี้



ภาพที่ 4.4 แสดงกลยุทธ์การแข่งขันของพอร์ตเตอร์ (Porter's Generic Strategies)

4.3.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) เป็นกลยุทธ์ทางการแข่งขันทางธุรกิจที่เน้นการสร้างความได้เปรียบทางด้านต้นทุนการผลิตและควบคุมค่าใช้จ่ายในด้านต่างๆ ซึ่งจะนำไปสู่การทำกำไรที่สูงกว่า โดยไม่จำเป็นต้องมีราคาต่ำกว่าคู่แข่งเสมอไป

4.3.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นกลยุทธ์ทางการแข่งขันทางธุรกิจที่เน้นการสร้างความแตกต่างให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการ โดยสามารถสนองตอบต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้ การสร้างความแตกต่างให้มีความเป็นเอกลักษณ์ถือเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขันที่ทำให้บริษัทสามารถกำหนดราคาที่สูงขึ้น เพื่อสร้างผลกำไรได้เพิ่มขึ้น

4.3.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus) เป็นกลยุทธ์ทางการแข่งขันทางธุรกิจที่เน้นการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้วยการเน้นความชำนาญในบางเรื่องเพื่อเจาะตลาดบางส่วนหรือกลุ่มเฉพาะ (Niche Market) ด้วยการสร้างความแตกต่างหรือการเป็นผู้นำด้านต้นทุน หรือการผสมผสานระหว่างทั้งสองอย่าง

4.4 การประยุกต์ใช้กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

จากการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท พีซีเอ็ม จำกัด เพื่อสนับสนุนจุดแข็งของบริษัท คือ คุณภาพและความทนทานของสินค้าประกอบกับชื่อเสียงและประสบการณ์ จึงพิจารณากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ที่มุ่งเน้นการรักษาฐานลูกค้าและขยายส่วนแบ่งการตลาดเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรของบริษัท พีซีเอ็ม จำกัด สามารถออกแบบและกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เหมาะสม คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาดและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการเพิ่มคุณค่า (Value) ของสินค้าด้วยการหาพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกันตามประเภทของธุรกิจ ด้วยการให้บริการลูกค้าเพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดหาสถานที่น่าเชื่อถือในการประกอบตัวรถหรือดัดแปลงรถบรรทุกตามความต้องการของลูกค้าผ่านพันธมิตรทางธุรกิจ อาทิเช่น ติดตั้งอุปกรณ์ อู่ต่อตัวถัง อู่ประกอบรถโดยสาร อู่ติดตั้งแก๊ส และอู่ดัดแปลงรถบรรทุกเพื่อการพาณิชย์ประเภทต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างทั่วถึง และเพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านราคา (Competitive Pricing) จึงมุ่งเน้นคุณภาพการบริการหลังการขายและการดูแลลูกค้าด้วยการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM: Customer Relationship Management) เช่น พัฒนาระบบบริการลูกค้า (Call Center) บริการตอบคำถามพร้อมแจ้งเตือนการตรวจเช็คระยะและอวยพรในโอกาสพิเศษต่างๆ พร้อมจัดส่งการ์ดและของขวัญเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในระยะยาว การเยี่ยมลูกค้าในอำเภอเมืองหรืออำเภอต่างๆ เพื่อเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าและสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง การนำเสนอสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับพฤติกรรมและรูปแบบการดำเนินธุรกิจของลูกค้าแต่ละราย การจัดกิจกรรมเสริมทักษะคนขับรถบรรทุก และการจัดงานเลี้ยงขอบคุณลูกค้า

การสร้างความแตกต่างด้วยการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าสามารถช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้าในระยะยาวให้มีความผูกพันในทางที่ดีกับบริษัท และเพิ่มความจงรักภักดี (Brand Loyalty) ที่ลูกค้ามีต่อบริษัท จนไม่คิดเปลี่ยนใจไปซื้อสินค้าหรือบริการจากคู่แข่ง โดยหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรงขึ้นทุกวัน นอกจากนั้นยังนำมาซึ่งการซื้อซ้ำหรือแนะนำบริษัทให้คนรู้จัก ทำให้บริษัทมีฐานลูกค้าที่มั่นคง เพื่อให้สามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดและขยายส่วนแบ่งทางการตลาดเพื่อความอยู่รอดในอุตสาหกรรม อันจะนำมาซึ่งผลกำไรที่ยั่งยืนในอนาคต

4.5 แนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่รับผิดชอบโดยผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้น เป็นกลยุทธ์ที่นำไปใช้สำหรับแต่ละหน้าที่เพื่อนำมาสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับองค์กรให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้โดยอยู่ในกรอบและสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติการตามกลยุทธ์ระดับธุรกิจของบริษัท โดยมุ่งเน้นไปที่หน่วยปฏิบัติงาน เช่น ด้านการผลิต การตลาด การเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและการพัฒนา เป็นต้น

4.5.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) เป็นการมุ่งเน้นไปที่การตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยการใช้กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด

4.5.2 กลยุทธ์ด้านการผลิต (Production Strategy) เป็นการมุ่งเน้นไปที่การจัดหาวัตถุดิบ การควบคุมและพัฒนากระบวนการผลิต การผลิตสินค้า สินค้าคงคลัง เพื่อตอบสนองและให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

4.5.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน (Finance Strategy) เป็นการสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจในการจัดหาทรัพยากรการเงิน โดยมุ่งเน้นไปที่ความคุ้มค่าในการลงทุนก่อนที่จะตัดสินใจดำเนินงาน การประเมินผลสถานะทางการเงินเพื่อการปรับปรุงแผนงาน การวิเคราะห์ต้นทุนและกำไร การจัดการทรัพย์สิน รวมถึงการบริหารภาษี

4.5.4 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy) เป็นการมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในทุกด้าน ด้วยการกำหนดแผนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถ รวมถึงการจัดหา การฝึกอบรม การสร้างแรงจูงใจ เป็นต้น

4.5.5 กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy) เป็นการมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงและพัฒนาสินค้าและบริการ ด้วยการประสมประสานความต้องการของลูกค้า ด้วยการคิดค้นสิ่งแปลกใหม่และพัฒนาวิธีการให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ

4.6 การประยุกต์ใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ที่เหมาะสมต้องมีความสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กรด้านการสร้างการเติบโตและกลยุทธ์ระดับธุรกิจด้านการสร้างความแตกต่างให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยสามารถกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ของบริษัท พีซีเอ็ม จำกัด ดังนี้

กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) มุ่งเน้นไปที่การตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development) ซึ่งเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ระดับองค์กร ด้วยการเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดใหม่ จึงให้ความสำคัญกับช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) โดยการขยายตัวแทนจำหน่ายพร้อมศูนย์ซ่อมบำรุงให้บริการหลังการขายครบวงจรในแต่ละจังหวัด โดยเฉพาะจังหวัดที่อยู่ในช่วงขยายตัวและมีอาณาเขตติดต่อกับประเทศมาเลเซีย ซึ่งในปัจจุบันกำลังขยายสาขาเพิ่มเติมไปในจังหวัดสตูลและอำเภอสุไหงโก-ลก จังหวัดนราธิวาส เพื่อรองรับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) และรองรับลูกค้าที่อาศัยในเขตจังหวัดใกล้เคียง ทั้งลูกค้ากลุ่ม B2C, B2B และ B2G ประกอบกับเจาะตลาดโดยจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการตลาด (Promotion) ตามอำเภอต่างๆ อาทิเช่น งานแสดงรถบรรทุกประจำปี จัดกิจกรรมร่วมกับสมาคมกรมขนส่งทางบกของแต่ละจังหวัด รวมถึงการจัดทำโปรโมชั่นที่น่าสนใจและเหมาะสมกับลูกค้าแต่ละประเภท เพื่อสร้างการรับรู้และดึงดูดให้ลูกค้าให้หันมาใช้สินค้าและบริการของบริษัท

กลยุทธ์ด้านการเงิน (Finance Strategy) มุ่งเน้นไปที่การตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรด้านการสร้างการเติบโตและกลยุทธ์ระดับธุรกิจด้านการสร้างความแตกต่างเพื่อกระตุ้นยอดขายของลูกค้า โดยจัดสรรวงเงินสินเชื่อเพื่อสนับสนุนกลุ่มลูกค้าชั้นดี ลูกค้า VIP ซึ่งเป็นลูกค้าของบริษัทมาเป็นเวลานาน เพื่อเปิดโอกาสให้ลูกค้าที่ไม่ต้องการซื้อรถผ่านบริษัทไฟแนนซ์หรือสถาบันการเงินสามารถเข้าถึงได้ นอกจากนั้นลูกค้าต่างจังหวัดที่ประกอบธุรกิจด้านการเกษตร มักใช้จ่ายด้วยเงินสดและไม่นิยมฝากเงินในธนาคาร จึงเป็นทางเลือกที่เหมาะสมกับลูกค้ากลุ่มนี้ การให้วงเงินสินเชื่อเหมาะสมสำหรับลูกค้าที่ต้องการแบ่งจ่ายค่างวดเป็นระยะเวลาอันสั้น เช่น 2-5 งวด หรืออาจมีระยะเวลานานกว่านั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสภาพคล่องและหลักทรัพย์ค้ำประกัน โดยมีกระบวนการและขั้นตอนการประเมินสินเชื่อที่รัดกุม ด้วยบุคลากรที่มีความชำนาญในการตรวจสอบและประเมินความสามารถในการชำระหนี้พร้อมพิจารณาตรวจสอบผู้ค้ำประกันหรือสินทรัพย์ค้ำประกันที่เหมาะสมก่อนการอนุมัติ

กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy) มุ่งเน้นสร้างการเติบโตเพื่อสนับสนุนและให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจด้วยการสร้างความแตกต่าง ด้วยการฝึกอบรมบุคลากร โดยเฉพาะทีมช่าง ทีมบริการลูกค้า และฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM: Customer Relationship Management) เช่น การจัดทำระบบฐานข้อมูลลูกค้า การวิเคราะห์พฤติกรรมและจัดแบ่งกลุ่มลูกค้า การสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า การฝึกอบรมบุคลากรทุกภาคส่วนให้มีหัวใจบริการ (Service Mind) ด้วยความเต็มใจและพร้อมสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ด้านพนักงานขาย จัดให้มีการฝึกอบรมด้านการให้บริการ ทักษะการขาย และบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าพร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดที่กระตุ้นให้พนักงานขายมีแรงจูงใจในการขายสินค้าให้ถึงเป้าที่กำหนดไว้ พร้อมกับบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาวให้มีความผูกพันในทางที่ดีกับบริษัท และเพิ่มความจงรักภักดี (Brand Loyalty)

4.7 สรุปการกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ

จากการศึกษาการวิเคราะห์กลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขายและผลกำไรให้กับบริษัท พีซีเอ็ม จำกัด กำหนดกลยุทธ์ได้ดังนี้

4.7.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ใช้กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะกับธุรกิจที่ต้องการขยายตัว ทำให้สามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดและขยายส่วนแบ่งการตลาดเพื่อความอยู่รอดในอุตสาหกรรม โดยใช้กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration) และกลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development) โดยการค้นหาโอกาสทางการตลาดใหม่ๆ อุตสาหกรรมใหม่ที่มีการเติบโตและกำลังซื้อ โดยใช้จุดแข็งของสินค้าที่มีคุณภาพความทนทานและชื่อเสียงประสบการณ์สร้างความน่าเชื่อถือแก่ลูกค้ารายใหม่เพื่อเพิ่มยอดขายและการใช้บริการในศูนย์บริการ อันจะนำมาซึ่งฐานลูกค้าและสร้างผลกำไรที่มีความมั่นคง

4.7.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาดและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเพิ่มมูลค่าของสินค้าด้วยการหาพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกันไปตามประเภทของธุรกิจ และมุ่งเน้นการบริการหลังการขายและการดูแลลูกค้าด้วยการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มที่

แตกต่างในสายตาลูกค้า และช่วยพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้เกิดความจงรักภักดี (Brand Loyalty) ต่อบริษัท เพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดและสามารถอยู่รอดในอุตสาหกรรม

4.7.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ใช้กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ มีกลยุทธ์หลัก 3 ด้าน ดังนี้

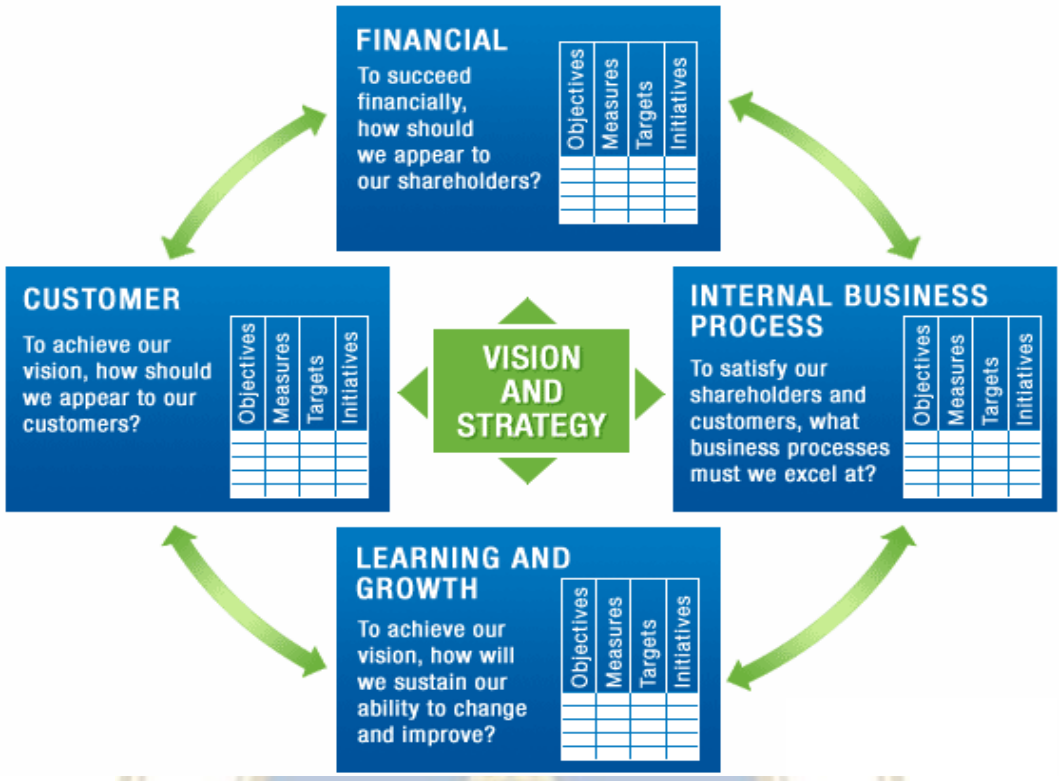
- กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) มุ่งเน้นการเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดใหม่ โดยการขยายตัวแทนจำหน่ายพร้อมศูนย์ซ่อมบำรุงประกอบกับจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการตลาด เพื่อสร้างการรับรู้และดึงดูดให้ลูกค้าให้หันมาซื้อสินค้าและใช้บริการของบริษัท
- กลยุทธ์ด้านการเงิน (Finance Strategy) การจัดสรรวงเงินสินเชื่อเพื่อเปิดโอกาสให้ลูกค้าสามารถซื้อรถโดยไม่ผ่านบริษัทไฟแนนซ์หรือสถาบันการเงิน เพื่อความสะดวกสบายและช่วยส่งเสริมการขายสินค้าให้เป็นไปได้ง่ายขึ้น
- กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy) สร้างความแตกต่างด้วยการฝึกอบรมบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจด้วยการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) และการมีหัวใจบริการ (Service Mind) พร้อมทั้งส่งเสริมพนักงานขาย เพื่อทำยอดขายให้ถึงเป้าที่กำหนด

บทที่ 5
การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

จากการวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางแก้ไขด้วยการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ เพื่อกำหนดลักษณะการดำเนินงานไปสู่แนวทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีเครื่องมือมาช่วยในการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อวัดผลการดำเนินการแก้ไขปัญหา โดยการนำแนวทางกลยุทธ์ที่วางไว้มาจัดกลุ่มและกำหนดความเชื่อมโยงด้วยแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategic Map) และนำเข้าไปผนวกกับการวัดผลการปฏิบัติงาน (BSC: Balanced Scorecard) เพื่อกำหนดดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงาน (KPIs: Key Performance Indicators) เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์หรือแนวทางปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อันจะส่งผลให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

5.1 การกำหนดกรอบการวัดและการบริหารกลยุทธ์โดยใช้ Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard หรือ BSC เป็นเครื่องมือในการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร ช่วยองค์กรในการแปลจากกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติ โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและกำหนดดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงาน Key Performance Indicators หรือ KPIs ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้เป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานให้ครอบคลุมทุกด้านอย่างสมดุล BSC จึงเป็นระบบการวัดผลการดำเนินงานที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติและสะท้อนการดำเนินงานในมุมมอง 4 ด้านหลัก คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Kaplan and Norton, 1996) ดังแสดงในภาพที่ 5.1

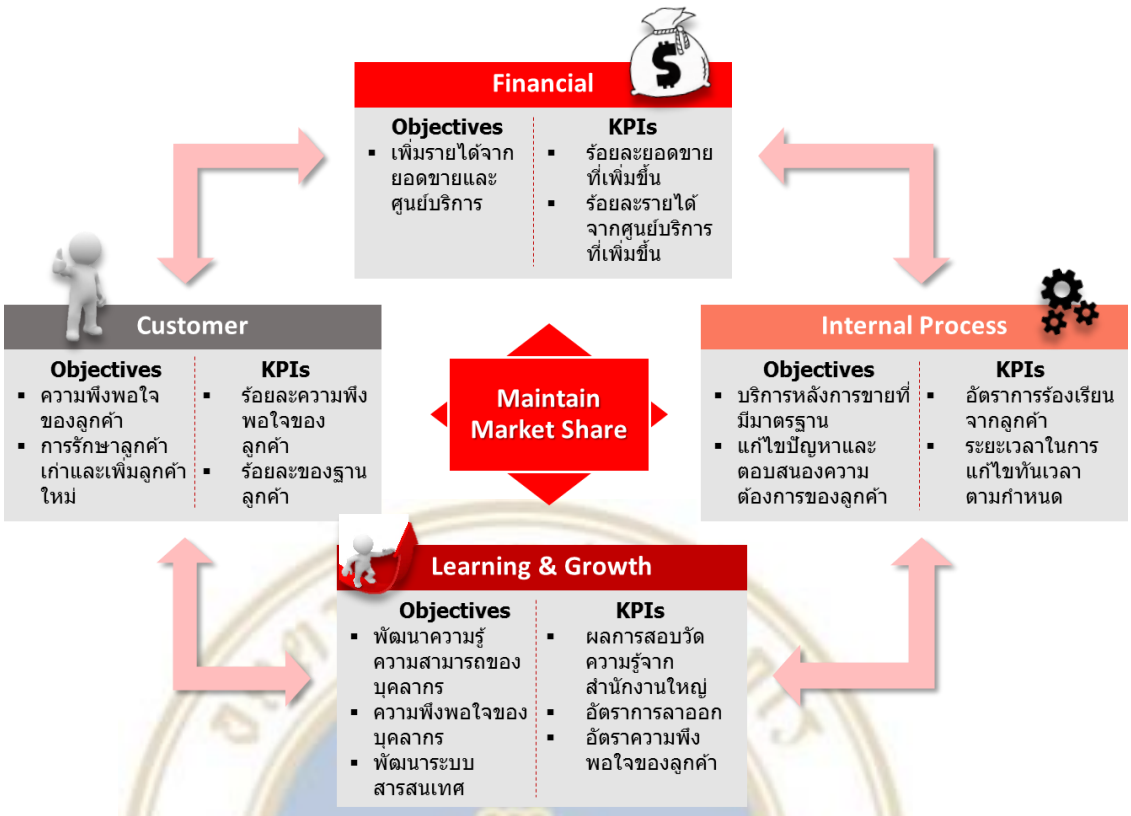


ภาพที่ 5.1 แสดงมุมมอง Balanced Scorecard ทั้ง 4 ด้าน

ที่มา : http://chiefto.blogspot.com

การประเมินผลขององค์กรในแต่ละด้านจะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า BSC เป็น Model ที่ช่วยนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการวัดหรือการประเมินผลอันจะช่วยให้องค์กรมีความสอดคล้องและมีทิศทางเดียวกัน ซึ่งการมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กรจะต้องพิจารณาจากตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน โดยแต่ละด้านจะต้องประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุ
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ KPIs) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดนั้น
4. แผนการดำเนินงาน (Initiatives) คือ โครงการ สิ่งที่จะดำเนินการ หรือกิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ



ภาพที่ 5.2 แสดง Balanced Scorecard และดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงาน (KPIs) ของบริษัท พีซีเอ็ม จำกัด

5.1.1 มุมมองทางด้านการเงิน (Financial Perspective)

ในองค์กรด้านธุรกิจการค้า ดัชนีแรกที่ควรคำนึงถึง คือ การจัดการด้านการเงิน ซึ่งจะเป็นข้อบ่งชี้ชัดเจนว่า ธุรกิจจะดำเนินการต่อไปได้หรือไม่ การวัดผลด้านการเงินควรพิจารณาด้านต่อไปนี้

5.1.1.1 อัตราเติบโตของรายได้ วัดจากการเติบโตของยอดขาย กำไรจากผลิตภัณฑ์และบริการ สัดส่วนรายได้จากลูกค้าใหม่ เป็นต้น

5.1.1.2 การลดต้นทุน วัดจากรายได้ของบุคลากร อัตราการลดต้นทุน ต้นทุนการผลิตเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เป็นต้น

5.1.1.3 การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ ต้องคำนึงถึงการลงทุน การทำวิจัยและพัฒนา ความคุ้มค่าของผลตอบแทนจากการลงทุน

ตาราง 5.1 แสดงมุมมองทางด้านการเงิน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนการดำเนินงาน (Initiative)
เพิ่มรายได้จากยอดขาย	ร้อยละยอดขายที่เพิ่มขึ้น	20%	✓ ประชาสัมพันธ์พร้อมเสนอแคมเปญพิเศษ ✓ จัดสรรเงินสินเชื่อให้ลูกค้าชั้นดี
เพิ่มรายได้จากศูนย์บริการ	ร้อยละรายได้จากศูนย์บริการที่เพิ่มขึ้น	20%	✓ จัดทำแคมเปญสำหรับการเข้าศูนย์บริการอย่างต่อเนื่อง

บริษัท พีซีเอ็ม จำกัด มุ่งเน้นการเติบโตของรายได้ด้วยการสร้างความแตกต่าง การคำนึงถึงการประชาสัมพันธ์และการออกแบบแคมเปญที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละประเภทเพื่อนำเสนอสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยสามารถวัดผลได้จากการเพิ่มขึ้นของรายได้จากยอดขายและรายได้จากศูนย์บริการ

5.1.2 มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective)

ลูกค้าเปรียบเสมือนตัวบ่งชี้ที่สำคัญสำหรับองค์กรที่ประกอบธุรกิจ การวัดผลด้านลูกค้าควรพิจารณาด้านต่อไปนี้

5.1.2.1 ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นดัชนีที่สำคัญที่สุด เพราะหากลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการ ลูกค้าจะเกิดความจงรักภักดีและกลับมาใช้บริการใหม่ จนเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในระยะยาว

5.1.2.2 การรักษาลูกค้าเก่า ควรมีฝ่ายดูแลด้านลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อคอยติดตามความต้องการของลูกค้าและประเมินผลการสั่งซื้อและบริการอย่างสม่ำเสมอ

5.1.2.3 ลูกค้าใหม่ ต้องพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อดึงดูดให้มีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น และมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

ตาราง 5.2 แสดงมุมมองทางด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนการดำเนินงาน (Initiative)
ความพึงพอใจของลูกค้า	อัตราการประเมินตัวแทนจำหน่ายของ JD Power	85%	✓ ทำความเข้าใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้า ✓ ให้บริการด้วยจิตใจที่รักบริการ
การรักษาลูกค้าเก่าและการเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่	ร้อยละของจำนวนฐานลูกค้า	20%	✓ สร้างความจงรักภักดีต่อสินค้าและบริการ ✓ ขยายตัวแทนจำหน่ายและศูนย์บริการไปจังหวัดใกล้เคียง ✓ จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการตลาดอย่างต่อเนื่อง

บริษัท พีซีเอ็ม จำกัด มุ่งเน้นการรักษาฐานลูกค้าและขยายส่วนแบ่งการตลาดด้วยการใช้กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration) เป็นการเพิ่มยอดขายโดยขยายตัวแทนจำหน่ายและศูนย์บริการไปจังหวัดใกล้เคียง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและมุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า โดยสามารถวัดผลได้จากความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าเก่าและการเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ ซึ่งจะทำให้บริษัทสามารถเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งการตลาดได้

5.1.3 มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

ระบบการทำงานภายในองค์กรเป็นระบบที่มีความสำคัญต่อด้านการเงินและลูกค้า คือ หากองค์กรพัฒนาและมีการบริหารการทำงานภายในที่ดีจะส่งผลดีต่อองค์กร เช่น การผลิตสินค้าอย่างรวดเร็ว จัดส่งสินค้าทันเวลาและมีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า การให้บริการหลังการขายที่มีมาตรฐาน การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า เป็นต้น

ตาราง 5.3 แสดงมุมมองทางด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนการดำเนินงาน (Initiative)
บริการหลังการขายที่มีมาตรฐาน	อัตราการร้องเรียนจากลูกค้า	1%	✓ การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM)
แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของลูกค้า	ระยะเวลาในการแก้ไขทันเวลาตามกำหนด	95%	✓ การหาพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน

บริษัท พีซีเอ็ม จำกัด มุ่งเน้นการบริการหลังการขายและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าจนกลายเป็นความจงรักภักดีและกลับมาซื้อซ้ำรวมถึงบอกต่อไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ โดยสามารถวัดผลได้จากบริการหลังการขายที่มีมาตรฐาน การแก้ไขปัญหาและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

5.1.4 มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)

การเรียนรู้และการเติบโตมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะด้านบุคลากรในองค์กรเป็นดัชนีที่ส่งผลต่อกระบวนการทำงานภายในองค์กร เช่น การพัฒนาขีดความรู้ความสามารถของบุคลากร หากบุคลากรเกิดการเรียนรู้ จะทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือความพึงพอใจของบุคลากร การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน การพัฒนาระบบสารสนเทศ ล้วนส่งผลต่อคุณภาพสินค้าและบริการที่มีประสิทธิภาพต่อลูกค้า

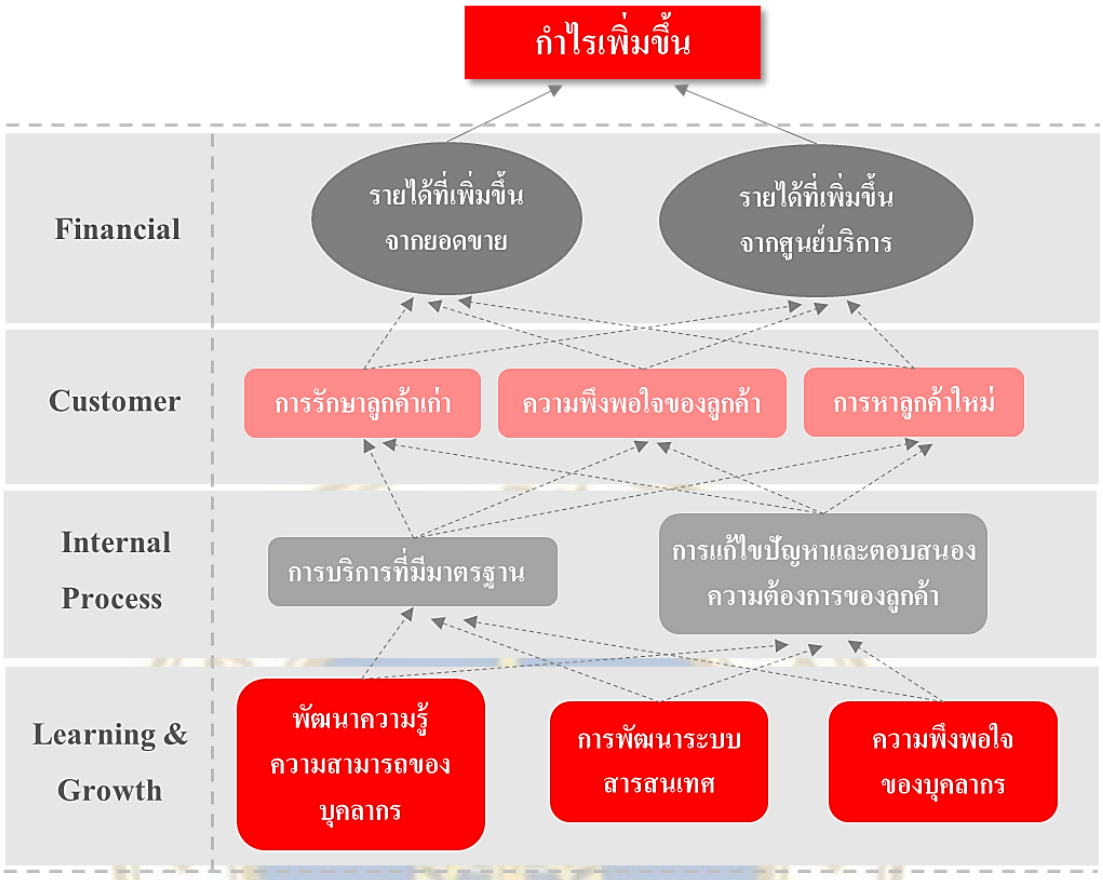
ตาราง 5.4 แสดงมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนการดำเนินงาน (Initiative)
พัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร	ผลการสอบวัดความรู้จากสำนักงานใหญ่	90%	✓ ฝึกอบรมบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและวัดผลอย่างสม่ำเสมอ
ความพึงพอใจของบุคลากร	อัตราการลาออก	2%	✓ กิจกรรมพนักงานสัมพันธ์ ✓ โบนัสบุคลากรดีเด่นประจำปี ✓ การปรับขึ้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสม
การพัฒนาระบบสารสนเทศ	อัตราความพึงพอใจของลูกค้า	80%	✓ การจัดทำระบบฐานข้อมูลลูกค้า

บริษัท พีซีเอ็ม จำกัด มุ่งเน้นการนำเสนอสินค้าและการให้บริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย นอกจากนั้นยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรและสิ่งอำนวยความสะดวกในองค์กร โดยสามารถวัดผลได้จากการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ความพึงพอใจของบุคลากร และการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งเป็นรากฐานในการสร้างฐานลูกค้าและสร้างผลกำไรที่มีความมั่นคง

5.2 การกำหนดความเชื่อมโยงการบริหารกลยุทธ์โดยใช้แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategic Map)

จากการกำหนดการวัดผลการปฏิบัติงาน (Balanced Scorecard) และดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ไปสู่แนวทางปฏิบัติและตัวชี้วัดเพื่อวัดผลการดำเนินการแก้ไขปัญหาแล้ว จำเป็นต้องมีเครื่องมือมาช่วยในการกำหนดความเชื่อมโยงด้วยแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategic Map) ซึ่งจะเป็นแผนที่แสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้มุมมองของ Balanced Scorecard ทั้ง 4 ด้านเพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์หรือแนวทางปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้



ภาพที่ 5.3 แสดงแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategic Map) ของบริษัท พีซีเอ็ม จำกัด

แผนที่ทางกลยุทธ์ของบริษัท พีซีเอ็ม จำกัด เริ่มต้นโดยกำหนดแผนการดำเนินงานที่มุมมองแรก คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตตามลำดับ ซึ่งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะส่งผลย้อนกลับจากมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตโดยการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร การพัฒนาระบบสารสนเทศ และความพึงพอใจของบุคลากรเชื่อมโยงขึ้นไปสู่มุมมองด้านกระบวนการภายในด้วยการบริการที่มีมาตรฐาน และการแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของลูกค้าเชื่อมโยงมาสู่มุมมองด้านลูกค้า ด้วยการรักษาลูกค้าเก่า ความพึงพอใจของลูกค้า และการหาลูกค้าใหม่ เชื่อมโยงย้อนขึ้นมาสู่มุมมองสุดท้ายคือ มุมมองด้านการเงินด้วยการเพิ่มรายได้จากยอดขายและศูนย์บริการ ทั้งหมดที่กล่าวมานี้เป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ซึ่งนำมาสู่เป้าหมายหลักขององค์กรคือสร้างผลกำไรที่เพิ่มขึ้น ดังแสดงในภาพที่ 5.3

5.3 การกำหนดแผนการดำเนินงานระยะเวลา 1 ปี

การควบคุมให้บริษัทนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้จริง การติดตามผลงานและการประเมินผลทำให้บริษัทสามารถทราบถึงความคืบหน้าของกลยุทธ์ ผลการดำเนินงาน และประสิทธิภาพของการดำเนินงาน และหากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ บริษัทก็สามารถปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพตามที่วางกลยุทธ์ไว้ นอกจากนั้นการทำงานของทั้ง 4 มุมมองที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กรนั้น จะช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

จากมุมมองทั้งหมด สามารถสรุปเป็นแผนการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถควบคุมและกำกับให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางแผนไว้ ดังแสดงในตารางที่ 5.5

ตาราง 5.5 แสดงแผนการดำเนินงานระยะเวลา 1 ปี

กิจกรรม	เดือน											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. ด้านการเงิน												
ประชาสัมพันธ์พร้อมเสนอแคมเปญพิเศษ												
จัดสรรเงินสินเชื่อให้ลูกค้าชั้นดี												
จัดทำแคมเปญสำหรับการเข้าศูนย์บริการอย่างต่อเนื่อง												
2. ด้านลูกค้า												
ทำความเข้าใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้า												
ให้บริการด้วยจิตใจรักบริการ												
สร้างความจงรักภักดีต่อสินค้าและบริการ												
ขยายตัวแทนจำหน่ายและศูนย์บริการไปจังหวัดใกล้เคียง												

จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการตลาดอย่างต่อเนื่อง												
3. ด้านกระบวนการภายใน												
การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM)												
การหาพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน												
4. ด้านการเรียนรู้และการเติบโต												
การจัดทำระบบฐานข้อมูลลูกค้า												
ฝึกอบรมบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน												
กิจกรรมพนักงานสัมพันธ์												
โบนัสบุคลากรดีเด่นประจำปี												
การปรับขึ้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสม												
ประเมินผลงาน												

5.4 การประยุกต์ใช้แนวคิดและทฤษฎีการบริหารความเสี่ยง

การวิเคราะห์ปัญหา การกำหนดกลยุทธ์เพื่อหาแนวทางแก้ไขและกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผลการดำเนินงานนั้นอาจไม่เพียงพอ ในอนาคตอาจมีอุปสรรคหรือปัญหาที่นอกเหนือจากที่คาดการณ์ไว้ ซึ่งอาจส่งผลให้บริษัทไม่สามารถดำเนินงานกิจกรรมต่อไปได้ หรือเกิดภาวะหยุดชะงัก ดังนั้น บริษัทจำเป็นต้องจัดทำแผนป้องกันความเสี่ยงเพื่อรองรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เพื่อป้องกันและบรรเทาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต และช่วยส่งเสริมให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมั่นคงขึ้น ดังตารางที่ 5.6

ตาราง 5.6 แสดงปัจจัยความเสี่ยงและแผนป้องกันความเสี่ยง

ปัจจัยความเสี่ยง	แนวทางการป้องกันและบรรเทา
1. ลูกค้าชำระหนี้ล่าช้า จากสภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวอย่างเช่นปัจจุบัน อาจส่งผลต่อความสามารถในการชำระหนี้ที่บริษัทอนุมัติให้สินเชื่อซื้อรถบรรทุกกับลูกค้าเกินระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งส่งผลต่อสภาพคล่องของบริษัท บริษัทจำเป็นต้องสำรองเงินทุนหมุนเวียนเพื่อชำระค่ารถบรรทุกให้แก่สำนักงานใหญ่ล่วงหน้า เพื่อรักษาเครดิตของบริษัท	■ กำหนดระเบียบการอนุมัติสินเชื่อให้รัดกุม ประกอบกับตรวจสอบประวัติผู้ซื้อ ผู้ค้ำประกัน และมีหลักทรัพย์ค้ำประกัน ■ มีเงินทุนหมุนเวียนสำรองกรณีฉุกเฉินในระดับที่เหมาะสม ■ ปรับสัดส่วนการผ่อนชำระให้ค่างวดลดลงและมีระยะเวลานานขึ้น ■ หากผิดนัดชำระหนี้เป็นเวลาติดต่อกัน 3 เดือน จะส่งเจ้าหน้าที่ไปยึดกรรมสิทธิ์ครอบครองรถจากผู้เช่าซื้อที่ผิดนัดชำระหนี้
2. ลูกค้าร้องเรียน การดำเนินธุรกิจ ถึงแม้จะเตรียมความพร้อมเพียงใด ก็ยากที่จะทำให้ทุกอย่างสมบูรณ์แบบ และยากที่จะทำให้ทุกคนพอใจตลอดเวลา ปัญหาเกิดขึ้นได้เสมอ โดยเฉพาะกับลูกค้าเมื่อลูกค้าไม่ได้รับสินค้าหรือบริการดีเท่าที่คาดหวังไว้	■ บริการลูกค้าด้วยความยินดีและรวดเร็วทันใจ ■ รับฟังปัญหาของลูกค้า พร้อมดำเนินการแก้ไขให้ทันท่วงที ■ ไม่แสดงอารมณ์กับลูกค้า พยายามประนีประนอมให้มากที่สุด ■ หากลูกค้าไม่พึงพอใจ ควรมอบของขวัญหรือสิ่งตอบแทนเล็กๆ น้อยๆ เพื่อแสดงความขอโทษ
3. ลูกค้ายกเลิกคำสั่งซื้อ ลูกค้ากลุ่มที่วางเงินเพื่อจองรถบรรทุกที่มีขนาดหรือรูปแบบเฉพาะ ซึ่งเป็นรุ่นเฉพาะกลุ่มที่ไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้าทั่วไป หากลูกค้ายกเลิกคำสั่งซื้อ ทำให้บริษัทรับภาระค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นและจำหน่ายแก่ลูกค้ารายอื่นได้ยาก เพราะไม่ใช่สินค้าตลาด	■ กรณีสั่งซื้อสินค้าเฉพาะกลุ่มด้วยเงินสด ให้ลูกค้าวางเงินมัดจำ 5-10% ของราคาสินค้า หากลูกค้ายกเลิกคำสั่งซื้อ ลูกค้าจะไม่สามารถเรียกร้องเงินมัดจำคืน ■ กรณีลูกค้าสั่งซื้อสินค้าเฉพาะกลุ่มผ่านสถาบันการเงิน บริษัทจะสั่งสินค้าเมื่อสถาบันการเงินอนุมัติวงเงินสินเชื่อแก่ลูกค้าแล้วเท่านั้น

บรรณานุกรม

สถาบันยานยนต์. (2557). ศูนย์สารสนเทศยานยนต์. เข้าถึงได้จาก http://data.thaiauto.or.th/iu3/ (วันที่ค้นข้อมูล 17 พฤศจิกายน 2557).

Bus and Truck Media. (2557). รายงานสถิติรถใหญ่. เข้าถึงได้จาก http://www.busandtruckmedia.com/page.php?a=10&n=52 (วันที่ค้นข้อมูล 17 พฤศจิกายน 2557).

สำนักงานขนส่งจังหวัดปัตตานี. (2557). กลุ่มสถิติการขนส่ง กองแผนงาน. เข้าถึงได้จาก http://apps.dlt.go.th/statistics_web/statistics.html (วันที่ค้นข้อมูล 15 พฤศจิกายน 2557).

รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ และคณะ. (2550). แผนที่ยุทธศาสตร์. โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ สำนักงาน ก.พ.ร.

Porter, M.E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard business Review, January 2008

Kaplan, R. S .and Norton, D. P. (1992). “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance”. Harvard Business Review (January - February): 71-79

Michel Crouhy, Dan Galai and Robert Mark. (2014), The Essentials of Risk Management, Second Edition