

แนวทางในการรักษาสัดส่วนของภาวะผู้นำตลาดของ
บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์
เรื่อง
แนวทางในการรักษาสัดส่วนของภาวะผู้นำตลาด
ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ. 2558



.....
นางสาวสุทธิษา จิตตานนท์
ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,
D.B.A.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.
คณบดี
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
พาสน์ ทิมทรัพย์,
D.B.A.
กรรมการสอบสารนิพนธ์



กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความกรุณาของท่านคณาจารย์ จาก รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ และอาจารย์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช กรรมการสอบสารนิพนธ์ โดยได้ให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ และเสนอแนะแนวทางให้สารนิพนธ์ฉบับนี้ได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และอาจารย์ ดร.พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้ สละเวลาให้คำปรึกษา ช่วยเหลือตลอดจนคำแนะนำต่างๆ ในการแก้ไข ตลอดระยะเวลาการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้เสมอมา เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ไปด้วยดี และสิ่งที่ทำให้เพิ่มเติมความรู้ในสารนิพนธ์ฉบับนี้คือ คณาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ได้บ่มเพาะให้ความรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ที่มีค่าตลอดระยะเวลาที่ได้ศึกษาอยู่ที่ วิทยาลัยการจัดการมหิดลแห่งนี้ ซึ่งสามารถทำให้ผู้จัดทำมีความรู้ความเข้าใจในด้านการจัดการกลยุทธ์ รวมถึงทักษะการบริหารจัดการในองค์กรมากยิ่งขึ้น และเพื่อนนักศึกษาปริญญาโทร่วมชั้นเรียนทุกท่าน ที่ได้เสนอแนะ ให้คำแนะนำ คำปรึกษา และกำลังใจที่ดีเสมอมา รวมถึงผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ที่ให้การสนับสนุนด้านต่างๆ แก่สารนิพนธ์ฉบับนี้ สุดท้าย ขอกราบขอพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว ผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จทั้งหมด ผู้ให้การสนับสนุน ในทุกๆ ด้านของผู้จัดทำ ซึ่งทางผู้จัดทำขอกราบขอพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ทางผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจ ไม่มากนักน้อย หากสารนิพนธ์ฉบับนี้มีข้อดีประการใด ผู้จัดทำขอมอบคุณความดีให้ บิดา มารดา และ คณะอาจารย์ รวมถึงผู้มีอุปการคุณทุกท่าน ที่ให้การแนะนำ อบรมสั่งสอนด้วยดีตลอดมาถ้า หากเกิดข้อผิดพลาดประการใดผู้จัดทำขอน้อมรับไว้เพียงผู้เดียว

สุทธิชา จิตตานนท์

แนวทางในการรักษาสัดส่วนของภาวะผู้นำตลาดของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด
STRATEGY TO MAINTAIN TOYOTA MOTOR THAILAND AUTOMOTIVE INDUSTRY'S
LEAD IN MARKET SHARE

สุทธิชา จิตตานนท์ 5750196

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D, ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,
D.B.A., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทผลิตรถยนต์ที่มีชื่อเสียงเป็นอันดับหนึ่งของประเทศไทย เนื่องจากการทำงานในรูปแบบของการผลิตแบบโตโยต้า (Toyota Production System) และ Toyota way ที่มีชื่อเสียงไปทั่วโลก โตโยต้ามียอดขายเพิ่มขึ้นมาโดยตลอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งปี 2010 ที่มีการผลิตและยอดขายมากที่สุด หลังจากนั้น ยอดขายเริ่มลดลงบวกกับส่วนแบ่งการตลาดเริ่มลดลง จากการวิเคราะห์ Root Cause Analysis โดยใช้ Casual loop diagram พบว่า บริษัทกำลังเผชิญกับความสามารถในการทำกำไรสุทธิลดลง และมีส่วนแบ่งตลาดลดลงจากการที่คู่แข่งชั้นออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ตลอดจนกระบวนการบริการหลังการขาย และค่าใช้จ่ายในการผลิตที่สูงขึ้น ซึ่งเกิดจากประสิทธิภาพในการผลิตที่ไม่ได้ตามเป้าหมาย

กลยุทธ์ที่มาแก้ปัญหา คือ การขยายสาขาไปยังต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศเพื่อนบ้าน การเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า เพิ่มประสิทธิภาพของระบบการผลิต และศึกษาความเป็นไปได้ในการเปิดตัวสินค้าทางเลือกใหม่อย่าง Eco Car ที่ล้ำกว่าคู่แข่ง ทำให้เสียส่วนแบ่งการตลาด โดยมีการกำหนดแนวทาง และกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา โดยใช้หลักการของ Balanced Scorecard ภายใต้การนำเสนอแนวทางต่างๆ มีการนำเสนอเป็นรูปแบบของ Strategic Map เพื่อให้สามารถเห็นถึงความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายกับแนวทางการแก้ไขปัญหาอีกด้วย ทั้งนี้แนวทางและกลยุทธ์ดังกล่าวได้มีการระบุตัววัดผล (KPI) เป้าหมาย (Target) แผนงาน (Action Plan) ไว้อย่างครบถ้วน

คำสำคัญ: กลยุทธ์การรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด/ Differentiation Strategy/ รถยนต์/Toyota/ บริษัท
โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภาพรวมและสถานการณ์ของอุตสาหกรรมยานยนต์	3
1.2 บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	7
บทที่ 2 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	19
2.1 วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	20
2.1.1 การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก PESTEL Analysis	20
2.1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย Five Force Model	27
2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กร	34
2.2.1 VRIO Analysis	34
2.2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ Key Success factor	39
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	42
บทที่ 4 กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไข	51
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	52
4.1.1 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategies)	53
4.1.2 กลยุทธ์การคงตัว (Stability Strategies)	53
4.1.3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategies)	54
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	55
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	57
4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	59
4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	59

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy)	60
4.4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	62
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร	66
5.1 Balance Scorecard (BSC)	66
บรรณานุกรม	86
ประวัติผู้วิจัย	87



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	สัดส่วนการครอบครองรถยนต์ต่อประชากรหนึ่งพันคนของทุกประเทศในโลก	23
2.2	สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก PESTEL Analysis ของอุตสาหกรรมรถยนต์	27
2.3	แสดงผลการวิเคราะห์ของ VRIO Analysis	36
5.1	แสดงแผนการดำเนินงานตาม Balance Scorecard ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ด้านการเงิน	72
5.2	แสดงแผนการดำเนินงานตาม Balance Scorecard ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ด้านลูกค้า	74
5.3	แสดงแผนการดำเนินงานตาม Balance Scorecard ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ด้านกระบวนการภายใน	75
5.4	แสดงแผนการดำเนินงานตาม Balance Scorecard ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ด้านการเรียนรู้และการเติบโต	77
5.5	แผนการดำเนินงานของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ใน 3 ปี	78

สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 ปริมาณการผลิต จำหน่าย และส่งออกรถยนต์ในประเทศไทย พ.ศ. 2554 - 2558	4
1.2 ตัวเลขการจำหน่ายรถยนต์นั่งและรถกระบะ 1 คัน ในประเทศไทย ในช่วงเดือนมกราคม ถึง พฤษภาคม ปี พ.ศ. 2558	5
1.3 ส่วนแบ่งการตลาดของการขายรถยนต์ในประเทศไทย พ.ศ. 2558 (มกราคม ถึง กรกฎาคม)	6
1.4 สำนักงานบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานลำโพง	7
1.5 แสดงรายละเอียดของวิถีโตโยต้า ซึ่งประกอบด้วย 2 เสาหลัก 5 คุณค่า	11
1.6 ภาพรถยนต์นั่งส่วนบุคคลของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	12
1.7 ภาพรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	12
1.8 ภาพรถยนต์เอนกประสงค์ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	13
1.9 ภาพรถยนต์นำเข้าสำเร็จรูปของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	13
1.10 ภาพโครงสร้างองค์กรของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	15
1.11 ผลประกอบการจากกำไรสุทธิของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 2558	16
1.12 ส่วนแบ่งการตลาดของการขายรถยนต์ในประเทศไทย พ.ศ. 2552 - พ.ศ. 2558	18
2.1 ภาพรวมการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	20
2.2 การวิเคราะห์ PESTEL Analysis	21
2.3 การวิเคราะห์ Five Force ที่ส่งผลต่อธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ของโตโยต้า	33
2.4 ภาพแสดงกรอบแนวคิดและขั้นตอนของ VRIO Analysis	35
3.1 Causal Loop Diagram	42
3.2 แสดงตัวอย่างแผนภูมิวงรอบและเหตุผล	43
3.3 แสดงถึงแผนภูมิวงกลมของเหตุและผลของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	44
3.4 วงรอบ Marketing and Sale การทำกิจกรรมส่งเสริมทางการขาย	45
3.5 วงรอบ Research and Development for Design การวิจัยและพัฒนาเพื่อรูปผลิตภัณฑ์ของผลิตภัณฑ์	46

สารบัญรูปรภาพ (ต่อ)

ภาพ	หน้า
3.6 วงรอบ Cost และ Profit ต้นทุน และกำไร การตลาด	46
3.7 วงรอบ CRM การทำกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	47
3.8 วงรอบ Brand value การมีคุณค่าของแบรนด์	48
3.9 วงรอบ Cost และ Profit ต้นทุน และกำไร การทำ Research and Development	49
3.10 วงรอบ Research and Development และ Design / Quality of Product การวิจัยและพัฒนาเพื่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์	49
3.11 วงรอบ Service การบริการหลังการขาย	50
4.1 แสดงถึงลำดับชั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)	52
5.1 แสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard	68
5.2 แผนที่กลยุทธ์ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	71
5.3 แสดงการประเมินความเสี่ยงทั้งรายการของ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	82

บทที่ 1

บทนำ

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เป็นบริษัทผลิตรถยนต์ระดับโลก และเป็นบริษัทที่เป็นอันดับหนึ่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย ซึ่งโตโยต้ามีส่วนในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของไทย ด้วยมูลค่าของยอดขายและ ส่งออกกว่า 258,000 ล้านบาท (บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 2558) โตโยต้าเป็นบริษัทระดับโลกที่สร้างชื่อเสียงมายาวนาน และด้วยคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และมีกระบวนการผลิตที่เป็นระบบเฉพาะของโตโยต้าจากบริษัทแม่ ประเทศญี่ปุ่น ประกอบกับมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย จึงทำให้ครองใจผู้บริโภคได้ทั่วโลก โดยบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจประกอบ นำเข้า และจัดจำหน่าย รถยนต์ และชิ้นส่วนยานยนต์ ภายในประเทศ (40%) และส่งออกต่างประเทศ (60%) กำลังการผลิต 770,000 คันต่อปี (บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 2558) อีกทั้งในประเทศไทยยังมีบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ เอเชียแปซิฟิก เอ็นจิเนียริง แอนด์ แมนูแฟคเจอร์ริง เพื่อวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ และสนับสนุนการผลิต และงานด้านวิศวกรรม เพื่อรองรับการพัฒนา และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอีกด้วย

ในประเทศไทย โตโยต้ามียอดขายที่ดีและเติบโตมาโดยตลอด จนมาสองปีหลังก็มีปัจจัยมากมาย ทำให้ยอดขายเริ่มลดลง แต่โตโยต้าก็ยังเป็นที่หนึ่ง ที่ยังครองส่วนแบ่งการตลาดได้อย่างต่อเนื่อง จากผลประกอบการในห้าปีที่ผ่านมา เห็นได้ว่าหลังจากปี พ.ศ. 2554 ที่มีโครงการรถยนต์คันแรก ซึ่งเป็นโครงการกระตุ้นเศรษฐกิจในประเทศอย่างมาก ทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นมาอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งเป็นการเพิ่มขึ้น เป็นผลดีกับบริษัทรถยนต์ทั้งหลายหลังจาก วิกฤตการณ์ทางธรรมชาติ แต่ก็แค่ปีเดียวเท่านั้น ต่อมาในปี 2555 และ 2556 จนต่อเนื่องมาถึงปี 2557 ยอดขายของโตโยต้า ลดลงอีกโดย ปริมาณการขาย 327,000 คัน (ข้อมูลจากเดือนมกราคมถึงธันวาคม ปี พ.ศ. 2557) ลดลง 26.6% เทียบจากปี พ.ศ.2556 (บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ,2558)

แต่ก็สามารถเห็นได้ว่าการเติบโตของอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยจะมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เป็นผลมาจากหลากหลายปัจจัย ได้แก่ การขยายตัวของเมือง ส่งผลให้ประชาชน ในเขตเมืองหรือใกล้เคียงจำเป็นต้องมีรถยนต์ไว้ใช้ในการเดินทาง หรือการเดินทางเข้ามาทำงานในตัวเมือง นอกจากนี้ การที่ระบบขนส่งมวลชนในประเทศไทยยังไม่ครอบคลุมในทุกพื้นที่ ไม่เป็นที่

พึงพอใจของผู้ใช้บริการเนื่องจากมีการให้บริการที่ไม่ได้มาตรฐาน กล่าวได้ว่า เมื่อประชาชนกลุ่มที่ใช้บริการระบบขนส่งมวลชนมีรายได้มากขึ้น นอกจากบ้านและคอนโดแล้ว ก็มักจะคิดถึงเรื่องการเลือกซื้อรถยนต์ไว้ในการครอบครอง ซึ่งนอกจากจะเป็นการอำนวยความสะดวกในการเดินทาง ให้แก่ตนเองแล้ว ยังเป็นการเพิ่มความปลอดภัยในการเดินทางอีกด้วย โดยการเลือกซื้อรถยนต์นั้นนอกจากจะคำนึงเรื่องของคุณภาพ การบริการ และดีไซน์ แล้วนั้น เรื่องของการสื่อสารในเรื่องของภาพลักษณ์ของแบรนด์ ก็เป็นสิ่งสำคัญ เพื่อสร้างความจดจำ และบอกถึงตัวตนของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์นั้นๆ ได้ ลำพังแค่ฟังก์ชันของสินค้า หรือรูปแบบการบริการไม่เพียงพอให้ดึงดูดให้ผู้บริโภคเข้ามาซื้อได้ แบรนด์ต่างๆจึงต้องการให้เป็นที่จดจำของผู้บริโภค ด้วยการมีภาพลักษณ์แบรนด์ที่ชัดเจน และเป็น Uniqueของกลุ่มแข่ง ให้ฝังเข้าไปในสมองของผู้บริโภคได้นั้น ไม่ได้ใช้เวลาแค่ชั่วข้ามคืน จำเป็นต้องทำให้เกิดความพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และต้องมีเรื่องราว หรือที่มาให้เกิดความเข้าใจ และการรับรู้ถึงแบรนด์ได้อย่างชัดเจน แบรนด์ที่แข็งแกร่งสามารถทำให้ประสิทธิภาพของผลประกอบการบริษัทดีขึ้นได้

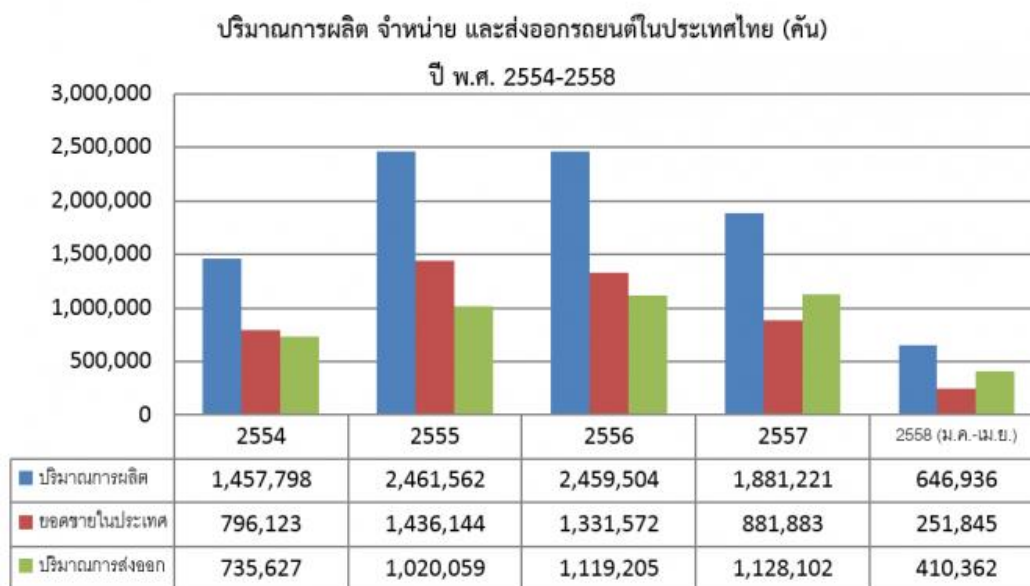
อุตสาหกรรมยานยนต์ก็เช่นกัน การสร้างแบรนด์ก็เป็นสิ่งสำคัญ ไม่ว่าจะเป็น Luxury แบรนด์ที่บอกถึงความหรูหรา หรือ Economy แบบกระต๊อด ประหยัด หรือ Sporty แบบแนวทันสมัย ทั้งหมดก็สามารถบ่งบอกถึงตัวตนของสินค้าได้ บริษัท โตโยต้า ถึงจะเป็นแบรนด์รถยนต์อันดับหนึ่ง ยอดขายกว่าสิบล้านคัน เป็นอันดับหนึ่งของโลก และเป็น Most Admire Company ปีล่าสุด (Interbrand, 2558) ในกลุ่มยานยนต์ด้วยกันนั้น โตโยต้าก็ยังประสบปัญหา เช่นกันกับแบรนด์รถยนต์อื่นๆ นอกจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจและความไม่สงบทางการเมืองแล้ว ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อหรือส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในการเลือกซื้อรถยนต์ ซึ่งมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อแบรนด์ คือการที่คู่แข่งปรับตัวมากขึ้น ทั้งในด้านการปรับรูปแบบ ดีไซน์ หรือภาพลักษณ์ เมื่อยุคสมัยเปลี่ยน เจเนอเรชันของคนก็เปลี่ยนไลฟ์สไตล์การใช้ชีวิตก็เปลี่ยนไป ช่องทางเทคโนโลยีการสื่อสาร การรับรู้ของข้อมูลก็เปลี่ยนไป ตามลำดับ โดยโตโยต้าจะประสบปัญหาด้านส่วนแบ่งการตลาดที่ยังครองอันดับหนึ่งก็จริง แต่เปอร์เซ็นต์การครองอันดับนั้นมีแนวโน้มที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัญหาที่ส่วนแบ่งการตลาดลดลง อาจเกิดได้หลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายใน และภายนอก เช่นการที่เป็นผลมาจากการที่ตราสินค้ายังไม่แข็งแกร่งพอ ผู้บริโภคจึงไม่เชื่อมั่นในตราสินค้า และหันไปซื้อในตราสินค้าที่ตัวเองมั่นใจ หรือการที่ยอดขายตกเพราะกลยุทธ์ยังไม่ตอบสนองกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน และจะต้องมีการแก้ปัญหาโดยสร้างกลยุทธ์การตลาดเพื่อการตอบสนองของผู้บริโภคในระยะยาว และเพื่อสามารถรักษาสวนแบ่งการตลาดได้อย่างยั่งยืน ให้ก้าวไปข้างหน้านำคู่แข่งได้ในระยะยาวต่อไป

1.1 ภาพรวมและสถานการณ์ของอุตสาหกรรมยานยนต์

อุตสาหกรรมยานยนต์ถือเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ที่สร้างรายได้ให้แก่ประเทศไทยอย่างมหาศาล ทั้งจากยอดการจำหน่ายรถยนต์ในประเทศและการส่งออก ที่ประเทศไทยมียอดการส่งออกรถยนต์มากขนาดติดหนึ่งในสิบของโลก จากศักยภาพในการผลิตมีมูลค่าตลาดรวมทั้งสิ้นมากกว่า 400,000 ล้านบาท (บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 2558) ด้วยเทคโนโลยี ทักษะ แรงงาน ความพร้อมของเครือข่ายปฏิบัติงาน ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ ความเหมาะสมของที่ตั้ง สภาพภูมิศาสตร์ และขนาดของตลาดภายในประเทศ ส่งผลให้บริษัทผู้ผลิตรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์หลายรายเลือกที่จะเข้ามาทำการลงทุนในประเทศไทย โดยมุ่งหวังให้เป็นหนึ่งในฐานการผลิตและส่งออกหลักของทวีปเอเชีย และด้วยการสนับสนุนของรัฐบาล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ

ด้วยความที่รถยนต์เป็นสิ่งที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการเดินทางให้แก่ผู้คน หรือเป็นปัจจัยที่ห้าในการดำรงชีวิต ทำให้แทบจะกล่าวได้ว่า รถยนต์เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญ ในการดำเนินชีวิตอย่างหนึ่ง ของสังคมไทยในปัจจุบัน ทั้งในด้านของการเดินทางและ ใช้ในการประกอบอาชีพ นอกจากนี้คือการที่ระบบขนส่งมวลชนในประเทศไทย มีปริมาณและคุณภาพด้านการให้บริการไม่เพียงพอ ไม่ทั่วถึง เพื่อที่จะการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบัน โดยในขณะที่ภาครัฐยังคงมีการพัฒนาเส้นทางคมนาคมที่เหมาะสมและ สะดวกสบายในการเดินทาง โดยรถยนต์ส่วนตัวมากขึ้น ตัวอย่างเช่น โครงการสร้างมอเตอร์เวย์ เชื่อมจากกรุงเทพมหานคร สู่อ่างจังหวัด ทำให้เป็นโอกาสของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครอบคลุมต่อความต้องการของผู้บริโภค ที่มีความแตกต่างกันไป ตามความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในการใช้งานนั้นๆ ซึ่งจากการอ้างอิงจากข้อมูลยอดจำหน่ายรถยนต์รวมทุกประเภทในประเทศไทย 5 ปีย้อนหลัง พบว่า อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยยังอยู่ในสภาวะชะลอตัวอย่างต่อเนื่องมาเป็นปีที่สองติดต่อกัน

โดยล่าสุดจากการเปิดเผยการสรุปยอดจำหน่ายรถยนต์ในประเทศไทยครั้งแรกของปี พ.ศ.2558 จาก บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด พบว่า การจำหน่ายรถยนต์นั้นมีจำนวนที่ 125,579 คันลดลง 16.7% เทียบกับปี พ.ศ. 2557 และยอดจำหน่ายรถยนต์กระบะ 1 คันอยู่ที่ 141,322 คัน ลดลงถึง 20.8% (ข้อมูลจากบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด) อุตสาหกรรมโดยรวมถูกผลกระทบจากหลากหลายปัจจัย เช่น ปัญหาความไม่สงบทางการเมือง และ ปัญหาภาวะเศรษฐกิจถดถอย จนส่งผลกระทบต่อให้ผู้บริโภคเกิดการชะลอการตัดสินใจซื้อรถยนต์ต่อเนื่องจากปีพ.ศ.2555-2556



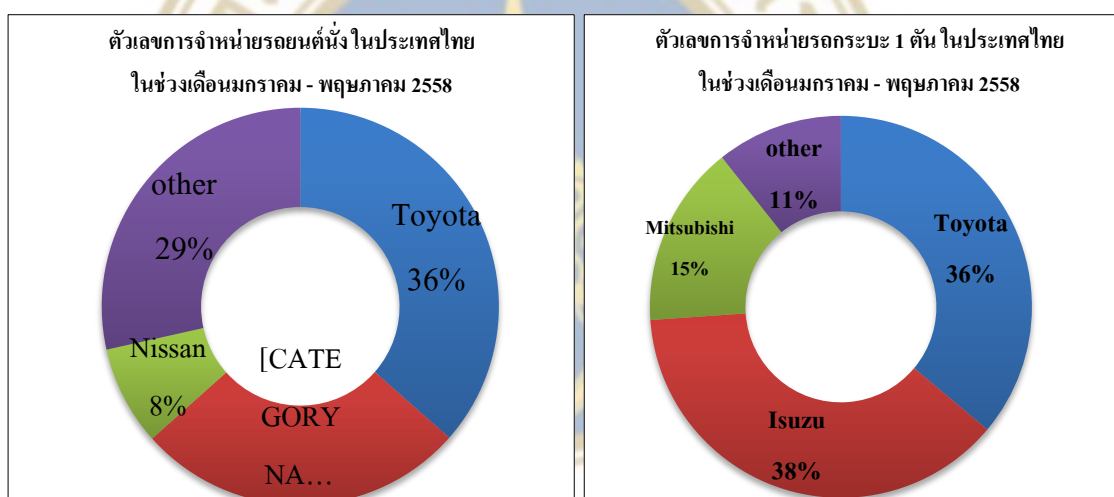
ภาพที่ 1.1 ปริมาณการผลิต จำหน่าย และส่งออกรถยนต์ในประเทศไทย พ.ศ. 2554 - 2558
ที่มา: ศูนย์สารสนเทศยานยนต์ สถาบันยานยนต์, 2558

จากภาพที่ 1.1 ตัวเลขยอดจำหน่ายในตลาดรวมในประเทศไทยอยู่ที่ 881,883 คัน ลดลงจากปี พ.ศ. 2556 กว่าร้อยละ 30 จากตาราง 1.1 เป็นผลเนื่องมาจาก สถานการณ์ทางการเมืองในช่วงต้นปีที่ผ่านมา จะส่งผลกระทบต่อทางจิตวิทยาในการตัดสินใจซื้อของลูกค้า บวกกับกับสภาพเศรษฐกิจที่ชะลอตัวต่อเนื่อง รวมถึงราคาพืชผลการเกษตรทรงตัวในระดับต่ำ ส่งผลให้ภาคธุรกิจและ ภาคครัวเรือนระมัดระวังเรื่องการลงทุนและใช้จ่าย ตลอดจนการปรับเข้าสู่สภาวะปกติของตลาดรถยนต์ หลังสิ้นสุดโครงการรถยนต์คันแรก แต่ดูจากอัตราการเติบโตในห้าปีย้อนหลังถือว่าตัวเลขนี้ อยู่ในระดับที่พอรับได้ นอกจากนี้ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ได้พยากรณ์ไว้ว่ายอดจำหน่ายในช่วง 1-2 ปีข้างหน้านี้ยอดจำหน่ายรถยนต์อาจจะมีการปรับลดลงอีกโดยในปี พ.ศ. 2558 คาดการณ์ว่า จะมียอดจำหน่ายรวมเหลือเพียง 330,000 คันเท่านั้น ซึ่งจากแนวโน้มดังกล่าวอาจจะเป็นการส่งผลให้การแข่งขัน เพื่อกันทำการตลาดในการขายสินค้าและบริการ เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดในปีต่อ ๆ ไป จะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น และจะมีการสร้างแรงจูงใจในการซื้อด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดพฤติกรรมการซื้อได้ง่ายขึ้นนั่นเอง

สังเกตได้ว่าในปี พ.ศ.2554-2556 ยอดขายรถยนต์รวมภายในประเทศสูงกว่าปริมาณการส่งออก แต่ในปี พ.ศ.2556 ยอดขายรถในประเทศกลับเริ่มลดปริมาณลง และในขณะเดียวกันปริมาณการส่งออกในปี พ.ศ.2557 เพิ่มสูงขึ้นมากกว่ายอดขายในประเทศ ต่อมา ในปี พ.ศ.2558 ช่วง

ไตรมาสแรก ประเทศไทยมีการผลิตรถยนต์จำนวน 646,936 คัน ยอดขายรถในประเทศจำนวน 251,845 คัน และปริมาณการส่งออกจำนวน 410,362 คัน

ตลาดรถยนต์ในภาพรวมนั้นจะแบ่งออกเป็น สองส่วนใหญ่ๆคือ ตลาดรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ ซึ่งเน้นการใช้งานหนัก เช่น การบรรทุกสินค้า เป็นหลัก ส่วนตลาดรถยนต์นั่งส่วนบุคคล เป็นรถยนต์ประเภทที่มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นยานพาหนะในการเดินทาง โดยจะสามารถแบ่งแยกย่อยตามขนาดตัวถังและขนาดของเครื่องยนต์ ตั้งแต่ 1,300 ซีซี ถึง 3,000 ซีซี จากการแบ่งประเภทของรถยนต์ออกเป็นประเภทต่าง ๆ นั้น ทำให้ตลาดรถยนต์มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ทั้งในด้านราคา สมรรถนะ ภาพลักษณ์ที่ได้จากตัวสินค้า และ รูปแบบการใช้งาน จึงสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้หลากหลายกลุ่ม ซึ่งส่วนแบ่งการตลาดของตลาดรถยนต์ของทั้งสองกลุ่มมีดังนี้



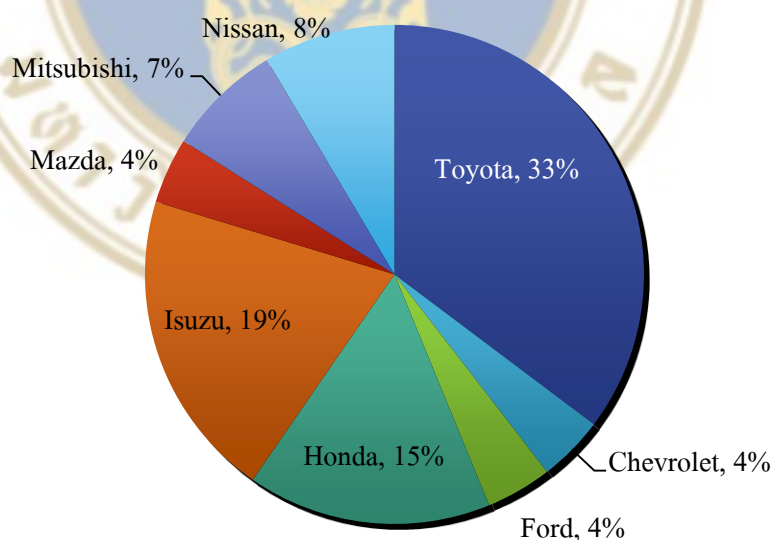
ภาพที่ 1.2 ตัวเลขการจำหน่ายรถยนต์นั่งและรถกระบะ 1 ตัน ในประเทศไทย ในช่วงเดือนมกราคม ถึง พฤษภาคม ปี พ.ศ.2558

ที่มา: บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 2558

จากภาพจะเห็นได้ว่า โตโยต้า เป็นผู้ที่มีส่วนแบ่งการตลาดขนาดใหญ่ของทั้งสองกลุ่ม โดยที่คู่แข่งสำคัญของรถยนต์นั่งจะตามมาด้วยฮอนด้า และนิสสัน ส่วนรถกระบะ 1 ตัน จะมีบริษัท อีซูซุและ บริษัท มิซุซุบิชิเป็นคู่แข่งที่มีจำนวนส่วนแบ่งการตลาดจำนวนมาก

ซึ่งอุตสาหกรรมรถยนต์ในไทยเป็นตลาดที่มีการแข่งขันแบบผู้ขายน้อยราย โดยผู้ที่เข้ามา มีบทบาทในการแข่งขัน แข่งชิงส่วนแบ่งการตลาด ในการนำผลิตภัณฑ์ป้อนเข้าสู่ตลาดอย่าง

ต่อเนื่อง ทั้งจากบริษัทผู้ผลิตรายใหญ่ อย่าง บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ที่จะเน้นเรื่องคุณภาพ และการบริการที่มีศูนย์บริการมากเป็นอันดับหนึ่ง โดยมีบริษัทคู่แข่งอย่าง บริษัท สอนต้า ออโตโมบิล ประเทศไทย จำกัด ที่ดีไซน์ที่สวยงามและทันสมัย และ บริษัท ตรีเพชร อีซูซุ จำกัด ที่เป็นคู่แข่งในเรื่องของรถกระบะที่มีจุดแข็งชัดเจนคือ คือการสร้างแบรนด์ได้อย่างชัดเจนว่าปิกอัพ อีซูซุ รวมถึงบริษัทที่มาแรงในเรื่องของเครื่องยนต์สกายแอคทีฟผลิต โดย บริษัท มาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านของรถ Sport Utility Vehicle ที่แข็งแกร่งโดย บริษัท มิตซูบิชิ มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด และคู่แข่งที่มองข้ามไม่ได้อีกหนึ่งบริษัทได้แก่ บริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) นอกจากนี้ยังมีรถจากค่ายอเมริกันอย่าง บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด เร็วๆนี้ยังมีการเปิดตัวรถยนต์ในระดับ B-Segment ประเภท แอสต์แบ็กรุ่นใหม่ ๆ อีกหลายรุ่น จาก ตัวแทนจำหน่ายและบริษัทผู้นำเข้ารถยนต์หลายราย เช่น รถยนต์ฟอร์ดโฟกัส โดย บริษัท ฟอร์ด เซลส์ & เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด รถยนต์โปรตอน แซฟวี จากประเทศมาเลเซีย โดย บริษัท พระนคร โอโตเซลส์ จำกัด รถยนต์น่าซ่า ฟอร์ดซ่า 2551 จากประเทศมาเลเซีย โดย บริษัท ยন্ত্রกิจ มอเตอร์เซลส์ จำกัด รถยนต์เกีย พิแคนโต้ จากประเทศเกาหลี โดย บริษัท ยন্ত্রกิจอโต้เซ็นเตอร์ จำกัด และล่าสุดคือ รถยนต์เซอริ คิวคิว จากประเทศจีน ที่นำเข้และจัดจำหน่ายโดยบริษัท ไทย เซอริ ยานยนต์ จำกัด เป็นต้น



ภาพที่ 1.3 ส่วนแบ่งการตลาดของการขายรถยนต์ในประเทศไทย พ.ศ. 2558 (มกราคม ถึง กรกฎาคม)

ที่มา: บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 2558

1.2 บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

ประวัติความเป็นมา

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2499 ดำเนินธุรกิจในการนำเข้าและจัดจำหน่ายรถยนต์ภายใต้ตราสินค้า โตโยต้า โดยนับเป็นบริษัทในเครือโตโยต้าที่ตั้งอยู่นอกประเทศญี่ปุ่นเป็นแห่งแรกในทวีปเอเชีย โดยดำเนินกิจการนำเข้ารถยนต์สำเร็จรูป Complete Built Up, CBU ทั้งรถยนต์นั่งและรถบรรทุก ได้แก่ TOYO-ACE, STOUT, MS 40, DA, LAND CRUISER และได้เปลี่ยนลักษณะการทำธุรกิจ จากการนำเข้าเพื่อจัดจำหน่ายเพียงอย่างเดียว เป็นทั้งผู้ผลิต วางแผนการตลาด จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์รถยนต์ และให้บริการหลังการขายรถยนต์ จากนั้นทำการจดทะเบียนพาณิชย์ภายใต้ชื่อ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ในวันที่ 5 ตุลาคม พ.ศ. 2505 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มต้น 11.8 ล้านบาท โดยมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ ณ ถนนสุขุมวิท กรุงเทพมหานคร โดยมีผู้แทนจำหน่าย 13 แห่ง ต่อมาในปีพ.ศ. 2507 ได้เปิดโรงงานประกอบรถยนต์แห่งแรก ณ บริเวณลำโรงเหนือ (ซึ่งปัจจุบันเป็นที่ตั้งของบริษัท TAW-Thai Auto Work ในปัจจุบัน) ซึ่งเปิดทำการประกอบรถยนต์โดยนำเข้าชิ้นส่วนอุปกรณ์สำเร็จรูป (Complete Knocked Down, CKD) รถที่ประกอบขึ้นรุ่นแรกคือ TOYOTA DYNA JK 170, TIARA, STOUT, PUBLICA (UP 10), DA, CORONA RT 40 ในปีพ.ศ. 2516 บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ได้ฉลองครบ 10 ปี และเริ่มทำกิจกรรมเพื่อสังคมโดยการมอบทุนการศึกษาให้แก่นิสิตนักศึกษา ในปี พ.ศ. 2518 จึงก่อตั้งโรงงานประกอบรถยนต์แห่งที่ 2 ณ ลำโรงใต้ ซึ่งเป็นโรงงานประกอบรถยนต์โรงงานลำโรงในปัจจุบันจากนั้นในปี พ.ศ. 2520 บริษัทฯ ได้ทำการเพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 11.8 ล้านบาทเป็น 130 ล้านบาท พร้อมทั้งสร้างโรงงานบำบัดน้ำเสีย ในปีพ.ศ. 2525 โตโยต้าได้ติดตั้งระบบ Cation E.D.P. (Electro Deposit Painting) พร้อมด้วยระบบแขนกลอัตโนมัติ Swing Arm Auto Loading ในกระบวนการผลิตเป็นรายแรกในประเทศไทย และสามารถผลิตรถยนต์ครบ 100,000 คันได้ในปี พ.ศ. 2523 และต่อมาในปีพ.ศ. 2527 ได้ประกอบรถยนต์ครบ 200,000 คัน



ภาพที่ 1.4 สำนักงานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โรงงานลำโรง

ปีพ.ศ. 2532 เปิดสำนักงานใหญ่แห่งใหม่ใน โตโยต้า สำโรง คอมเพล็กซ์ นับเป็น โรงงานประกอบรถยนต์ที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพในการผลิตสูง ด้วยกำลังการผลิตในขณะนั้น เป็น 100,000 คันต่อปี ด้วยเงินลงทุน 1,600 ล้านบาท ปีพ.ศ. 2534 ได้ทำการเปิดศูนย์อะไหล่โตโยต้า บางพลี สร้างโรงบำบัดน้ำเสียแห่งใหม่และ เปิดโรงงานพ่นสีรถยนต์ จากนั้นปีต่อมาได้ผลิตรถยนต์ ครบ 500,000 คัน และได้เพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 130 ล้านบาทเป็น 520 ล้านบาทในปีเดียวกันและ ก่อตั้งมูลนิธิโตโยต้าประเทศไทยด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 30 ล้านบาท และในปี พ.ศ. 2539 บริษัทฯ ได้ขยายกำลังการผลิตโดยเปิดโรงงานประกอบรถยนต์โตโยต้า เกตเวย์ บนเนื้อที่ 625 ไร่ ณ นิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ซิตี้ จังหวัดฉะเชิงเทรา ด้วยการลงทุน 7,000 ล้านบาท พร้อมกับสามารถ ประกอบรถยนต์ครบ 1,000,000 คัน ได้ภายในปี นี้อีกด้วย และได้ก่อตั้งศูนย์การศึกษาและฝึกอบรม โตโยต้า สุวินทวงศ์ ในปีต่อมา บริษัท โตโยต้า ได้รับประกาศนียบัตรรับรองมาตรฐาน ISO9002 และเปิดตัวรถยนต์โตโยต้า Soluna และ โรงงานโตโยต้า เกตเวย์ ได้รับรองมาตรฐาน ISO 14001 เป็นรายแรกของอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย ในปี 2544 เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 7,520 ล้านบาท และได้รับรางวัล “แรงงานสัมพันธ์ดีเด่น” และรางวัลประกาศเกียรติคุณอุตสาหกรรม ประเภท การรักษาสีสิ่งแวดล้อม และ โรงงานโตโยต้า เกตเวย์ ได้รับรองมาตรฐาน ISO 18001 เป็นรายแรกของ อุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย ในปีต่อมาศูนย์บริการโตโยต้านางรองได้รับมาตรฐาน ISO 14001 เป็นรายแรกของศูนย์บริการรถยนต์ในประเทศไทย และศูนย์ฝึกอบรมและ โรงเรียน เทคโนโลยียานยนต์โตโยต้า ได้รับรองมาตรฐาน ISO 14001 เป็นรายแรกของศูนย์ฝึกอบรมที่เป็น Stand alone ในประเทศไทย ปี 2547 เริ่มการผลิตรถยนต์ในโครงการ International Multi Purpose Vehicle Project และประกาศโครงการ ISO 14001 Voluntary Dealer และเปิดตัวระบบ e-CRB (Customer Relationship Building) ในเมืองไทยเป็นแห่งแรก พร้อมกับเปิดตัว Toyota Academy Thailand ศูนย์ฝึกอบรม โดยให้ความรู้ด้านการบริหารและวิถีโตโยต้าต่อแก่พนักงานโตโยต้า เปิดตัว รถยนต์ Compact car ใหม่ “Avanza” และเปิดตัวโครงการ โตโยต้า Sure ศูนย์รัถใช้แล้ว คุณภาพดี ในปีต่อมาประกาศลงทุนเพิ่ม 37,000 ล้านบาท และเปิด AP-GPC : Asia Pacific Global Production (Training) Center ศูนย์ฝึกอบรมการผลิต

ในปี พศ 2550 บริษัทฯ ได้ทำการเปิดโรงงานโตโยต้า บ้านโพธิ์ ณ อำเภอบ้านโพธิ์ จังหวัดฉะเชิงเทรา บนพื้นที่กว่า 1,500 ไร่ ด้วยเงินลงทุนกว่า 15,000 ล้านบาท โดยความมุ่งหวัง บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น ประเทศญี่ปุ่น ที่มุ่งหวังให้บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เป็นศูนย์กลางการผลิตรถกระบะขนาด 1 ตัน ภายใต้โครงการ IMV Innovative-International Multi Purpose Vehicle เพื่อทำการส่งออกไปจำหน่ายยังประเทศอื่น ๆ ในทวีปเอเชีย

ยุโรป และตะวันออกกลาง รวมถึงให้เป็นต้นแบบในการดำเนินโครงการ IMV แก่บริษัทโตโยต้าในประเทศอื่น ๆ ในอนาคตอันใกล้

เป็นเวลากว่า 5 ทศวรรษ ที่โตโยต้าได้เข้ามาในประเทศไทย และได้ทำการขยายการลงทุนและพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตอย่างต่อเนื่อง ด้วยโรงงานหลัก 3 แห่ง ผู้แทนจำหน่าย 119 ราย โชว์รูม 387 แห่ง พนักงานกว่า 13,500 คน ซึ่งได้รับมาตรฐานระดับสากล : ISO 9001 version 2000, ISO 14001, OHSAS/TIS 18001

ปรัชญาองค์กร (Corporate Philosophy)

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (TMT) ผู้ผลิตรถยนต์อันดับหนึ่งของไทย แนวคิดในการบริการที่ “พร้อมจะมอบความพอใจสูงสุดให้ลูกค้า โดยประกันการสร้างคุณภาพในทุกกระบวนการ” ประสานกับความมุ่งมั่นของเหล่าพนักงานโตโยต้าซึ่งได้ทุ่มเทในการสนับสนุนและพัฒนาสังคมควบคู่กับอุตสาหกรรมด้วยความยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการให้ความสำคัญกับการพัฒนาสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ตลอดจนมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพเป็นเลิศอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด โดยทั้งหมดนี้ได้อาศัยหลักการแนวทางการจัดการของโตโยต้า ซึ่งแนวทางนี้ได้สะท้อนให้เห็นถึงแนวความคิดของบริษัท ที่เป็นแรงผลักดันในการเป็นบริษัทในกลุ่มโตโยต้า และผู้มีส่วนร่วมในบริษัทช่วยกันพัฒนาสังคมควบคู่ไปกับการพัฒนาบริษัทอย่างยั่งยืนตลอดไป

มาตรฐานระดับสากล : ISO 9001 version 2000, ISO 14001, OHSAS/TIS 18001

วิสัยทัศน์ (Vision)

1. เป็นบริษัทแกนนำของโตโยต้า มอเตอร์ เอเชีย แปซิฟิก และเครือข่ายโตโยต้าทั่วโลก
2. เป็นบริษัทรถยนต์ที่ได้รับการยอมรับและยกย่องที่สุด ในประเทศไทย

พันธกิจ (Mission)

1. สร้างความแข็งแกร่งในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ ระหว่างเอเชียแปซิฟิก
2. บรรลุการเป็นผู้นำ ในด้านความพึงพอใจของลูกค้า และในด้านสัดส่วนการตลาด
3. กำหนดให้ความปลอดภัยเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุด ของกิจกรรมรากฐานของบริษัท
4. สร้างสังคมที่มีคุณภาพโดยการทำกิจกรรมที่มีคุณค่าเพื่อสังคม

หลักการ (Philosophy)

1. ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยการท้าทายและเปลี่ยนแปลง

2. เคารพและยอมรับผู้อื่น
3. ยึดหลักความพึงพอใจของลูกค้า
4. ทุ่มเทเพื่อมาตรฐานสูงสุด
5. รับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม

วิถีโตโยต้า (Toyota Way)

วิถีโตโยต้า เป็นอุดมคติ มาตรฐานและสัญลักษณ์นำของบุคลากรในองค์กรของโตโยต้าทั่วโลก เป็นสิ่งที่แสดงถึงความเชื่อ และคุณค่าที่เราทุกคนมีอยู่ร่วมกัน วิถีโตโยต้า 2001 อาศัยหลักการชั้นนำของโตโยต้าที่กำหนดภารกิจของโตโยต้า ในฐานะที่บริษัท และคุณค่าที่บริษัทมอบให้แก่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น เพื่อนร่วมงาน หุ่นส่วนทางธุรกิจ และชุมชนโลก วิถีโตโยต้า 2001 กำหนดวิธีการปฏิบัติและความประพฤติของบุคลากรของโตโยต้า เพื่อการมอบคุณค่าเหล่านี้ วิถีโตโยต้า 2001 ทำหน้าที่เสมือนระบบประสาท อัตโนมัตินำสำหรับองค์กรของโตโยต้า แนวคิดที่สร้างวิถีโตโยต้า 2001 อยู่เหนือความแตกต่างของภาษาสัญชาติ สามารถใช้ได้ ในทุกพื้นที่และทุกๆสังคม

วิถีโตโยต้า ประกอบด้วย เสาหลัก 2 เสา และสามารถแจกแจงได้เป็น 5 คุณค่าย่อย ดังนี้
 เสาหลักที่ 1: การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ประกอบด้วย 3
 คุณค่าย่อย

คุณค่าที่ 1: ความท้าทาย (Challenge)

กำหนดวิสัยทัศน์ข้างหน้าที่ท้าทาย และมุ่งมั่นในการทำความฝันนั้นให้เป็นจริง

คุณค่าที่ 2: การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Kaizen)

ปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดยั้ง เพื่อนำไปสู่การพัฒนา และการเจริญเติบโต

คุณค่าที่ 3: การไปยังแหล่งข้อมูล เพื่อค้นหาข้อเท็จจริง (Genchi Genbutsu)

ลงมือปฏิบัติ เก็บใจ เก็บบุสซี การไปยังแหล่งข้อมูล เพื่อค้นหาข้อเท็จจริง สำหรับการตัดสินใจที่ถูกต้อง สร้างมติมหาชนและบรรลุเป้าหมายอย่างรวดเร็วที่สุด

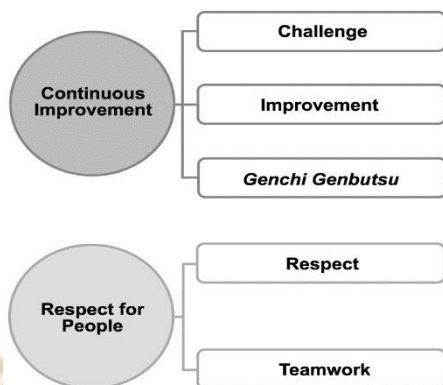
เสาหลักที่ 2: การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน (Respect for People) ประกอบด้วย 2
 คุณค่าย่อย

คุณค่าที่ 4: การยอมรับนับถือ (Respect)

เคารพนับถือ ให้เกียรติ พยายามทำความเข้าใจผู้อื่น ร่วมรับผิดชอบ และทำสิ่งที่ดีที่สุด เพื่อสร้างความเชื่อถือร่วมกัน (Mutual Trust)

คุณค่าที่ 5: การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าส่วนบุคคลรวมไปถึงความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ การให้โอกาสทุกคนได้พัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และเพิ่มผลงานของแต่ละบุคคลของทีมงานให้มีผลงานมากที่สุด



ภาพที่ 1.5 แสดงรายละเอียดของวิถีโตโยต้า ซึ่งประกอบด้วย 2 เสาหลัก 5 คุณค่า ที่มา:บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

จากการพัฒนาระบบการดำเนินงานอย่างไม่หยุดยั้ง และการบริหารข้อมูลที่เปี่ยมไปด้วยประสิทธิภาพระหว่างบริษัทฯ ตัวแทนจำหน่าย บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วน และ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้เกิดระบบการผลิตแบบโตโยต้า Toyota Production System โดยโครงสร้างการดำเนินงานนี้จะเน้นที่การเพิ่มคุณภาพ ลดต้นทุนของทุก ๆ ฝ่าย และ ย่นระยะเวลาระหว่างขั้นตอน ตั้งแต่การสั่งซื้อไปจนถึงการจัดส่งรถยนต์ได้ตรงตามปริมาณและระยะเวลาที่ลูกค้าต้องการ ตรงตามแนวการบริหารการผลิตแบบทันเวลาพอดี Just in Time ซึ่งเมื่อรวมกับการให้บริการหลังการขายที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุกรูปแบบ ตั้งแต่การขายอุปกรณ์เสริม การซ่อมบำรุง การรับประกันผลิตภัณฑ์ การให้บริการทางการเงิน ไปจนถึงการซื้อ-ขายรถยนต์ใช้แล้ว ส่งผลให้เกิดเป็นห่วงโซ่อุปทาน Value Chain ที่มีประสิทธิภาพในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้าอย่างสูงสุด

ในส่วนของการบริหารวัตถุดิบในการผลิตนั้น บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ได้มอบหมายให้ ฝ่ายจัดซื้อ ของ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ เอเชีย แปซิฟิก เอ็นจิเนียริง แอนด์ แมนูแฟกเจอร์ จำกัด (TMAP-EM) เป็นผู้ดำเนินการจัดหาชิ้นส่วนที่ใช้ในการผลิตรถยนต์ ปัจจุบันมีลูกค้าที่รับหน้าที่ในการผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ทั้งสิ้น 251 บริษัท โดยการที่บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนจะสามารถเข้าเป็นคู่ค้าทางธุรกิจกับบริษัท โตโยต้าฯ ได้นั้น นอกจากจะต้องมีการควบคุมมาตรฐานของชิ้นส่วนต่าง ๆ ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้แล้ว ยังจะต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ต่าง ๆ

ที่โตโยต้ากำหนดไว้เป็นคู่มือการดำเนินงาน “การจัดซื้อที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม” (Toyota Green Purchasing Guideline) เพื่อให้มีการดำเนินธุรกิจไปแนวทางเดียวกันรวมถึงเพื่อเป็นการส่งเสริมนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมของบริษัท โตโยต้าฯ อีกด้วย

ผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์รถยนต์ของ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีทั้งหมด 2 ประเภทหลัก คือ รถยนต์ที่ผลิตภายในประเทศ ทั้งหมด 9 รุ่น และรถยนต์นำเข้าสำเร็จรูป ทั้งหมด 7 รุ่น ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็นกลุ่มย่อยได้ทั้งหมด 4 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1: รถยนต์นั่งส่วนบุคคล ประกอบด้วย รถยนต์ทั้งหมด 5 รุ่น ได้แก่ โตโยต้า ยาริส, โตโยต้า วีโอส, โตโยต้า โคโรล่า อัลติส, โตโยต้า คัมรี่ และ โตโยต้า 프리อุส



ภาพที่ 1.6 ภาพรถยนต์นั่งส่วนบุคคลของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

กลุ่มที่ 2: รถยนต์เพื่อการพาณิชย์ ประกอบด้วย รถยนต์ทั้งหมด 3 รุ่น ได้แก่ โตโยต้า ไฮลักซ์รีโว รุ่นมาตรฐาน, รุ่นสมาร์ทแค็บ และรุ่นดับเบิลแค็บ



ภาพที่ 1.7 ภาพรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

กลุ่มที่ 3 : รถยนต์เอนกประสงค์ ประกอบด้วย รถยนต์ทั้งหมด 1 รุ่น ได้แก่ โตโยต้า ฟอรัจูนเนอร์



ภาพที่ 1.8 ภาพรถยนต์เอนกประสงค์ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

*หมายเหตุ รถยนต์กลุ่มที่ 1 ถึง 3 คือ รถยนต์ที่ผลิตภายในประเทศ

กลุ่มที่ 4 : รถยนต์นำเข้าสำเร็จรูป Complete Built Up, CBU ประกอบด้วย รถยนต์ทั้งหมด 6 รุ่น ได้แก่ โตโยต้า ไฮเอซ, โตโยต้า คอมมิวนิตี, โตโยต้า เวนทิวรี, โตโยต้า อัลพาร์ด, โตโยต้า ออเวนซ่า และโตโยต้า อินโนวา



ภาพที่ 1.9 ภาพรถยนต์นำเข้าสำเร็จรูปของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

สัดส่วนการผลิต

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย มีสัดส่วนการผลิต Passenger car (รถยนต์นั่งส่วนบุคคล) อยู่ที่ประมาณ 69% ของยอดรวมการผลิตทั้งหมด และ Commercial car (รถยนต์เพื่อการพาณิชย์และรถยนต์เอนกประสงค์) อยู่ที่ประมาณ 31% ของยอดรวมการผลิตทั้งหมด โดยแบ่งเป็น

การผลิตเพื่อขายภายในประเทศ เท่ากับ 40% และผลิตเพื่อการส่งออก เท่ากับ 60% (บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด)

บริษัทในเครือ

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีบริษัทในเครือ ทั้งสิ้น 8 แห่ง ดังนี้

1. บริษัท ฮีโน่ มอเตอร์ แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด

ประเภทธุรกิจ: ผลิตและประกอบเครื่องยนต์

2. บริษัท สยาม โตโยต้า อุตสาหกรรม จำกัด (Siam Toyota Manufacturing Co., Ltd.)

ประเภทธุรกิจ: ผลิตและประกอบเครื่องยนต์

3. บริษัท โตโยต้า ออโต้ บอดี้ ประเทศไทย จำกัด (Toyota Auto Body Thailand Co.,

Ltd.)

ประเภทธุรกิจ: ผลิตและประกอบรถยนต์

4. บริษัท โตโยต้า บอดี้ เซอร์วิส จำกัด (Toyota Body Service Co., Ltd.)

ประเภทธุรกิจ: ศูนย์บริการซ่อมตัวถังและพ่นสีรถยนต์ที่รถยนต์

5. บริษัท โตโยต้า ลีสซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด (Toyota Leasing (Thailand) Co., Ltd.)

ประเภทธุรกิจ: บริษัทร่วมทุนระหว่างสถาบันการเงิน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และบริษัทในเครือ เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระตัวแทนจำหน่ายในการให้บริการแก่ลูกค้าโตโยต้าที่ซื้อรถในระบบ เงินผ่อน ในรูปแบบของการเช่าซื้อแก่ตัวแทนจำหน่ายฯ ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด

6. บริษัท เทคโนโลยียานยนต์โตโยต้า จำกัด (Toyota Automotive Technology Co.,

Ltd.)

ประเภทธุรกิจ: โรงเรียนวิชาชีพทางอุตสาหกรรมยานยนต์

7. บริษัท ข้าวรัชมงกอล จำกัด (Rachamongkol Rice Co., Ltd.)

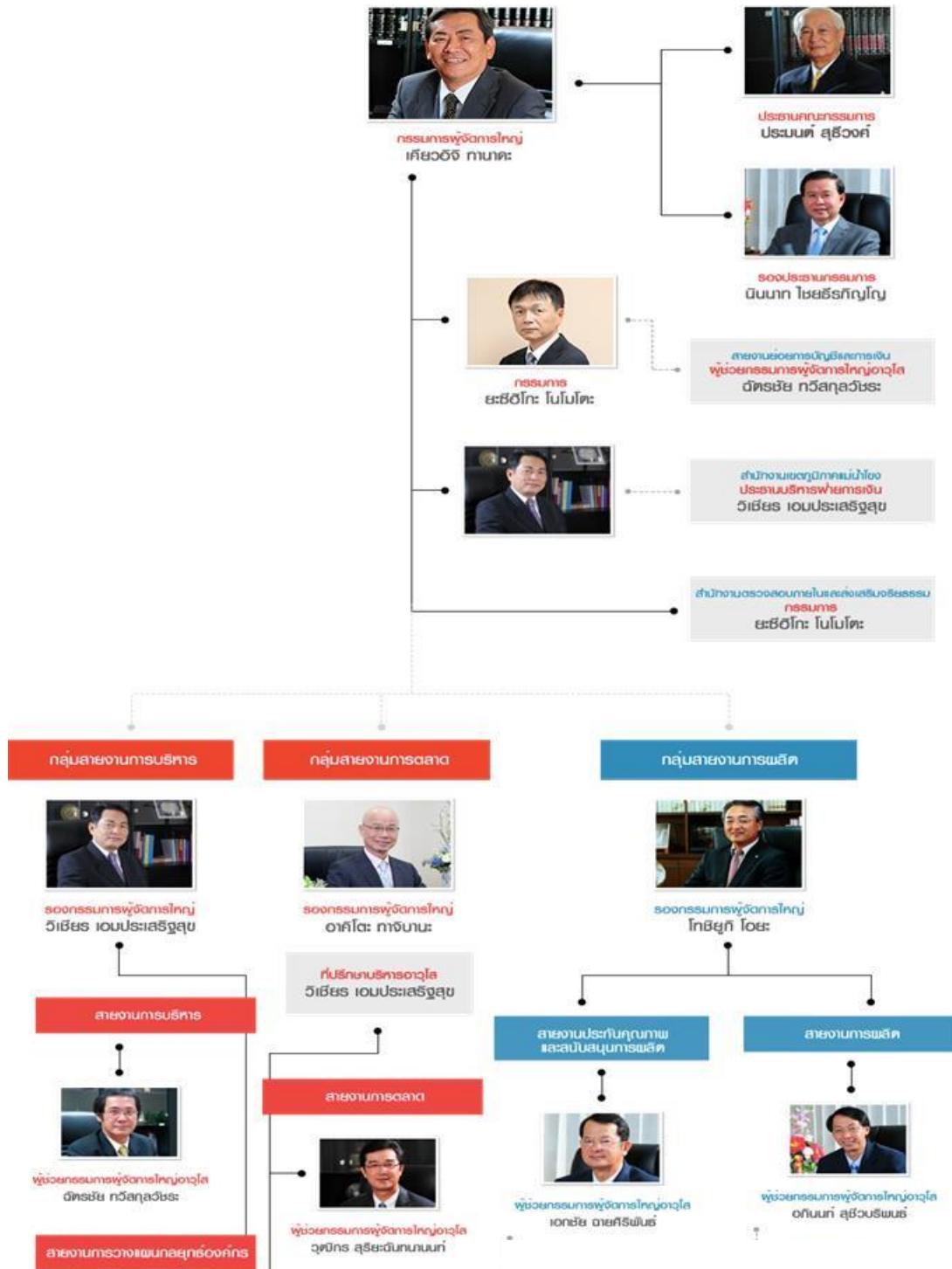
ประเภทธุรกิจ: โรงสีข้าว

8. บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ เอเชีย แปซิฟิก เอ็นจิเนียริง แอนด์ แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด

(Toyota Motor Asia Pacific Engineering and Manufacturing Co., Ltd.)

ประเภทธุรกิจ: สนับสนุนการดำเนินการผลิตให้กับบริษัทในเครือของโตโยต้าในภูมิภาคเอเชีย และ แปซิฟิก

โครงสร้างองค์กร

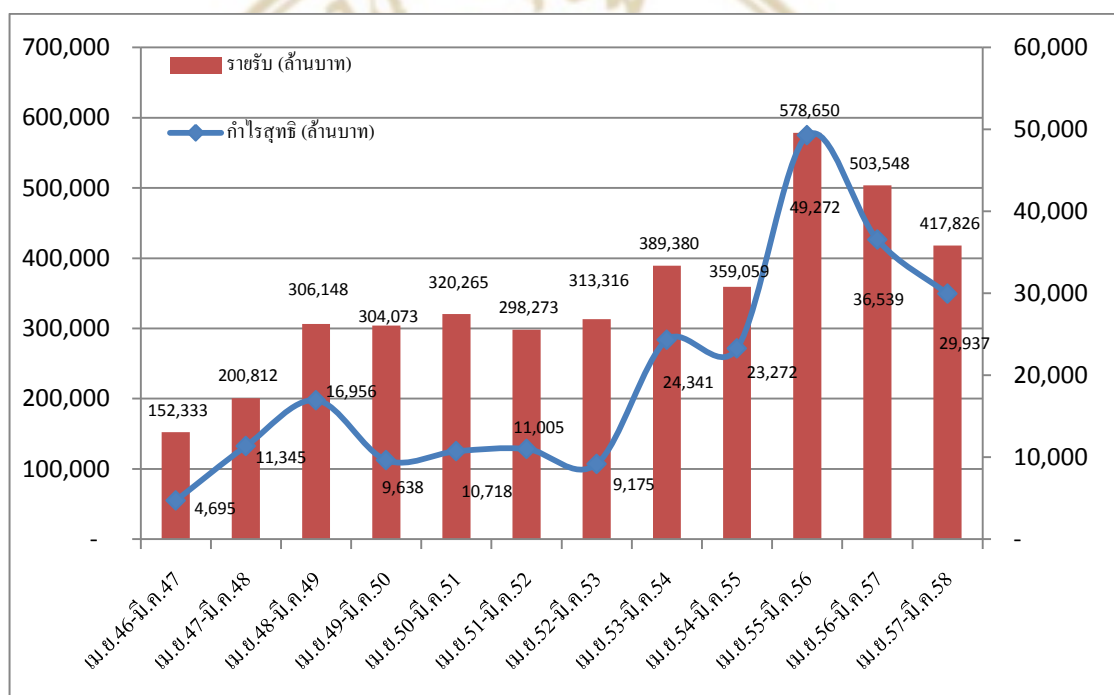


ภาพที่ 1.10 ภาพโครงสร้างองค์กรของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด
ที่มา : บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 2558

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีการจัดรูปแบบองค์กรมีกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นผู้นำหลักในการตัดสินใจการดำเนินธุรกิจของบริษัทและแบ่งการบริหารงาน 5 สายงานหลัก ซึ่งควบคุมโดยรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ตามโครงสร้างดังภาพ 1.10 ได้แก่ สายงานบริหาร สายงานการตลาด สายงานประกันคุณภาพและสนับสนุนการผลิต สายงานการผลิต และสายงานพิเศษ โดยมีกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นคนที่ญี่ปุ่น ซึ่งจะมีการ rotate จากบริษัทแม่ หรือโตโยต้าที่อื่นๆจากทั่วโลก รอบระยะเวลาประมาณ 5 ปีต่อครั้ง

ผลประกอบการ

กราฟผลประกอบการ โดยมีกำไรสุทธิและรายรับของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ช่วงเดือนเมษายน 2557- มีนาคม 2558



ภาพที่ 1.11 ผลประกอบการจากกำไรสุทธิของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 2558
ที่มา: บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 2558

ผลการดำเนินงานปีพ.ศ. 2558 (ช่วงเวลาเดือนเมษายน 2557- มีนาคม 2558) บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีปริมาณการขายลดลงจากปีก่อน เป็นผลจากตลาดในประเทศลดลงเนื่องจากความต้องการภายในและต่างประเทศลดลง ส่งผลให้ยอดขายรวมของบริษัทลดลง โดยปริมาณขายในปี พ.ศ.2558 มีจำนวน 711,013 คัน และยอดขายในปี 2558 มีจำนวน 417,826 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 93,118 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วน -18.2%

ดูจากกำไร และรายรับของบริษัท จะเห็นได้ว่า อยู่ในอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ในช่วงสองปีล่าสุดมีอัตราเริ่มชะลอตัว เป็นมาจากทั้งปัจจัยภายใน และภายนอกไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ ชะลอตัว การเมืองที่ไม่คงที่ คู่แข่งที่มีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง

ปัญหาที่เกิดขึ้น

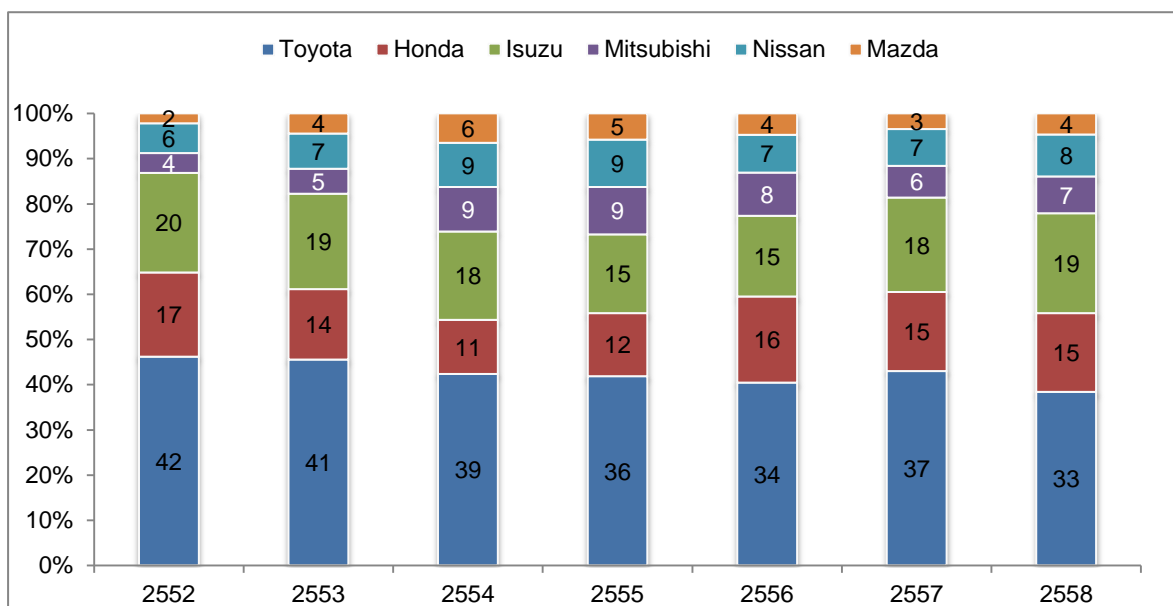
การที่บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เป็นผู้นำการผลิตและจำหน่ายรถยนต์ในประเทศไทย มาเป็นระยะเวลาอันยาวนานติดต่อกันหลายปีติดต่อกัน อันเนื่องมาจากเหตุผลที่ว่า ผู้บริโภคให้ความไว้วางใจในด้านต่างๆต่อไปนี้

1. สินค้ามีคุณภาพ (Quality Product) ทั้งกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ และเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลกของโตโยต้า ทำให้ครองใจผู้บริโภคได้
2. ตัวแทนจำหน่ายที่มีปริมาณมาก และทั่วถึง ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ 77 จังหวัดทั่วประเทศ
3. การบริการหลังการขายที่ได้คุณภาพ มีบุคลากรที่ได้รับการอบรมอย่างดี และการบริการครองใจผู้บริโภคมายาวนาน เป็นต้น

ซึ่งเหตุผลดังกล่าวมานั้น ทำให้โตโยต้า สามารถเป็นที่หนึ่งในใจของผู้ใช้รถ ที่จะเลือกซื้อรถด้วยปัจจัยที่โตโยต้าสามารถตอบโจทย์ให้ลูกค้าได้ครบถ้วน และยิ่งไปกว่านั้น บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ก็มีจุดมุ่งหมายหลักที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การสร้างคุณค่าของตราสินค้าให้อยู่ในใจของผู้บริโภค เนื่องจากโตโยต้าได้ตระหนักดีว่า นอกจากการสร้างภาพลักษณ์ให้แก่องค์กรและตราสินค้า (Brand) ให้แก่รถยนต์ในแต่ละรุ่นแล้ว สิ่งที่มีความสำคัญต่อธุรกิจของบริษัทฯ ที่ครองตำแหน่งเป็นผู้นำของอุตสาหกรรมยานยนต์คือ คุณค่าของตราสินค้าที่อยู่ในใจของลูกค้า เนื่องจากเป็นสิ่งที่คุณค่าสามารถรับรู้ สัมผัส สามารถเข้าถึง และจดจำได้ โตโยต้าจึงมีความพยายามสื่อสาร คุณค่าของตราสินค้าเพื่อให้ลูกค้าได้รับรู้ จดจำ และนึกถึงโตโยต้าเป็นลำดับแรก Top of Mind เมื่อผู้บริโภคมีความต้องการที่จะเลือกซื้อรถยนต์ ซึ่งโตโยต้าได้ให้คำนิยามแก่คุณค่าของตราสินค้าไว้ว่า “เป็นคุณค่าตราสินค้าในใจของลูกค้า ก่อให้เกิดความสามารถและโอกาสในการแข่งขัน อันจะส่งผลให้ธุรกิจสามารถกำหนดราคาสินค้าที่สูงกว่าราคาท้องตลาด ซึ่งจะส่งผลให้เกิดกำไรที่สูงกว่าในระยะยาว” ซึ่งโตโยต้า ได้ตระหนักดีว่า หากการที่มีภาพลักษณ์ขององค์กร และตราสินค้าที่ดีนั้น ก็เป็นหนึ่งในแรงผลักดันที่ทำให้ลูกค้าใช้ปัจจัยที่เลือกซื้อรถยนต์จาก ภาพลักษณ์ และตราสินค้า มากกว่าปัจจัยด้านราคา ส่งผลให้ในท้ายที่สุดโตโยต้า ก็จะจำหน่ายรถยนต์ที่เพิ่มมากขึ้น และครองใจผู้บริโภคด้วยส่วนแบ่งการตลาดที่มากที่สุดต่อไป

จากกราฟส่วนแบ่งการตลาดการขายรถยนต์ด้านล่างตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 – 2558 จะเห็นได้ว่า ส่วนแบ่งการตลาดของ บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีอัตราส่วนที่มีแนวโน้ม

ลดลง ตั้งแต่ปี พ.ศ.2552 ที่มีส่วนแบ่งการตลาดอยู่ที่ 42 % ค่อยๆ ลดลงมา ถึง34% ในปี พ.ศ.2556 และกลับขึ้นมา ได้อยู่ที่ 37% ในปี พ.ศ. 2557 และ มาถึงครั้งแรกของปีพ.ศ. 2558 นี้เอง ส่วนแบ่งการตลาดลดลงมาอยู่ที่ 33% ซึ่งถ้าปล่อยให้มันเป็นแบบนี้ต่อไป ก็จะไม่เป็นผลดีต่อธุรกิจโดยรวมของบริษัทฯ ทั้งจำนวนการผลิต รายรับ และกำไรที่อาจจะลดลงตามมาด้วย



ภาพที่ 1.12 ส่วนแบ่งการตลาดของการขายรถยนต์ในประเทศไทย พ.ศ.2552 - พ.ศ.2558
ที่มา : สถาบันยานยนต์, 2558

ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงเป็นเหตุให้ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ในฐานะที่เป็นผู้นำวงการอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย และมียอดการผลิตและจำหน่ายรถยนต์สูงที่สุดในประเทศ จะสามารถประสบปัญหายอดขายลดลง และ ส่วนแบ่งการตลาดลดลงมากไปกว่านี้ในอนาคตอันใกล้หากไม่มีแนวทาง และกลยุทธ์มารองรับ

ปัญหาหลักๆของโตโยต้าคือ กำลังเผชิญกับความสามารถในการทำกำไรสุทธิลดลง และ % Sale growth ที่ลดลง อันสืบเนื่องจาก Market share ที่ลดลง แต่ไม่มีการพัฒนา หาแนวทางแก้ไข หรือมีแผนมารองรับ ก็จะเป็นการเปิดโอกาสให้กลุ่มบริษัทผลิตและนำเข้ารถยนต์ต่างๆ ได้มีโอกาสในการนำเสนอสินค้าและประสบการณ์ในด้านผลิตภัณฑ์และการให้บริการแก่ลูกค้า ซึ่งอาจส่งผลให้บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด สูญเสียรายได้ กำไรลดลง และต้องมีการใช้งบประมาณในการทำการตลาดที่สูงขึ้นกว่าที่เป็น ในการชิงลูกค้ากลุ่มนี้กลับมาในอนาคต

บทที่ 2

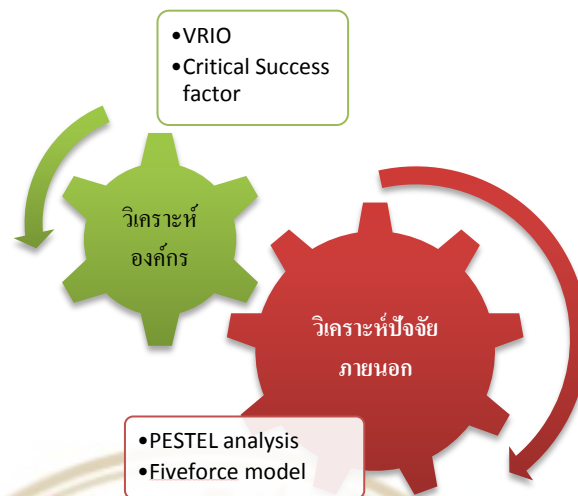
การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

อุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยเป็นอุตสาหกรรมที่มีความเป็นมายาวนาน อุตสาหกรรมยานยนต์ถือเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ที่สร้างรายได้ให้แก่ประเทศไทยอย่างมหาศาล รวมทั้งประเทศไทยยังเป็นฐานการผลิต และการส่งออกไปยังภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วโลกมีมูลค่าตลาดรวมทั้งสิ้นมากกว่า 400,000 ล้านบาท ทั้งจากยอดขายรถยนต์ในประเทศและการส่งออก จากศักยภาพในการผลิต เทคโนโลยี ทักษะแรงงาน ความพร้อมของเครือข่ายปฏิบัติงาน ความเหมาะสมของที่ตั้ง สภาพภูมิศาสตร์ และขนาดของตลาดภายในประเทศ จะเห็นได้ว่ามีหลายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจของอุตสาหกรรม

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ เป็นบริษัทที่มีประวัติความเป็นมา และรากฐานบริษัทที่แข็งแกร่ง บริษัทมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นบริษัทในต่างประเทศ ซึ่งจะเห็นได้จากการขยายสาขาเพิ่มขึ้นเรื่อยมา และสำหรับบริษัทในประเทศไทยเอง ก็มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ ในปี พ.ศ.2499 จนถึงปัจจุบัน

โตโยต้ายังมีการกำหนดหลักการดำเนินธุรกิจที่เด่นชัด คือ เน้นไปที่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยการท้าทายและเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง จำเป็นจะต้องวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆด้วยเครื่องมือวิเคราะห์ธุรกิจ ด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ทางธุรกิจรูปแบบต่างๆ (Business Analysis Tool)

เพื่อเป็นการวางแผนทางกลยุทธ์ของธุรกิจอย่างเหมาะสม ซึ่งต้องมีเครื่องมือต่างๆ มาวิเคราะห์ให้ครอบคลุมทั้งภายนอกและภายใน ไม่ว่าจะเป็น ด้านนโยบายรัฐบาล กฎหมาย เศรษฐกิจ และสังคม และตลอดจนการศึกษาความต้องการของผู้บริโภคต่างๆ โดยมีเครื่องมือต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 ภาพรวมการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

จากภาพที่ 2.1 การวิเคราะห์จะเริ่มจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกของอุตสาหกรรม โดยภาพรวมด้วย PESTEL Analysis และการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมยานยนต์ คือ Five Force Analysis แล้วจึงวิเคราะห์องค์กรภายในเองด้วยเครื่องมือ VRIO และ Critical Success Factor

2.1 วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

2.1.1 การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก PESTEL Analysis

การวิเคราะห์ PESTEL นั้นเป็นการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาดที่บ่งบอกถึงอนาคต โดยใช้ข้อมูล และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจ ซึ่งปัจจัยภายนอกเป็นสิ่งที่ควบคุมไม่ได้ แต่กลับมีผลอย่างมากต่อธุรกิจ การวิเคราะห์นี้จึงเป็นผลดีต่อการทำธุรกิจ และการตัดสินใจในอนาคต เมื่อผู้รู้แนวโน้มของปัจจัยภายนอกมีการวิเคราะห์มาก่อน ทำให้เป็นผลดีต่อการทำธุรกิจให้มีประสิทธิภาพและ สามารถพร้อมรับมือกับความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างไม่ทันตั้งตัว และเราสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ปัจจัยเหล่านี้ประกอบไปด้วย P-Political ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง สถานการณ์การเมืองในปัจจุบันสถานะความมั่นคงและรูปแบบของทางรัฐบาล หรือ ปัญหาอุปสรรค เป็นต้น E-Economic ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านของค่าเงิน หรืออัตราเงินเฟ้อ ค่าแรงขั้นต่ำ เป็นต้น S- Social ปัจจัยทางสภาพ

สังคมเช่น สังคมวัฒนธรรม ชีวิตการเป็นอยู่ของคนพื้นที่นั้นๆ T- Technology ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี เช่น การสื่อสาร การพัฒนานวัตกรรมต่างๆ E-Environment ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม เช่น กฎหมาย และข้อกำหนดเรื่องการควบคุมมลพิษ หรือ ระบบการรีไซเคิล เป็นต้น L-Legal ปัจจัยด้านกฎหมาย เช่น กฎหมายที่เกี่ยวข้องเช่น กฎหมายด้านแรงงาน ลูกจ้างสวัสดิการ ซึ่งสิ่งแวดล้อมภายนอกทั้งหมดนี้มีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมรถยนต์โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 การวิเคราะห์ PESTEL Analysis

ที่มา: <http://www.quickmba.com/>

P – Political ปัจจัยด้านทางเมืองและนโยบาย

เนื่องจากอุตสาหกรรมรถยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่ทำรายได้ให้กับประเทศไทยจำนวนกว่า 7 แสนล้านบาทต่อปี (บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 2558) จึงทำให้เมื่อเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2558 ที่ผ่านมารัฐบาลได้ประกาศนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจ โดยใช้นโยบายขับเคลื่อนอุตสาหกรรมยานยนต์ และทำนโยบายส่งเสริมการลงทุน กระตุ้นยอดการผลิต และรักษาฐานการส่งออกไว้ให้ได้ และนอกจากนั้นยังสานต่อนโยบายของความร่วมมือระหว่างประเทศอาเซียน เรื่องของความร่วมมือกันระหว่างประเทศในการเปิดการค้าเสรีมากขึ้น จากการเปิดการค้าเสรี (Free

Trade Agreement) ในกลุ่มอาเซียน และประเทศไทยเป็นฐานการผลิตขนาดใหญ่ที่ส่งไปตามภูมิภาคต่างๆทั่วโลก ส่งผลให้จำนวนลูกค้าเป้าหมายมีมากขึ้น รวมทั้งภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกยังเป็นแหล่งผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ทำให้การนำเข้าวัตถุดิบ เครื่องจักร และอุปกรณ์ต่างๆมีราคาถูกลง บวกกับนโยบายรัฐบาลที่ผ่านมา มีนโยบายให้การสนับสนุนการลงทุนภายในประเทศ ได้แก่โครงการรถยนต์คันแรก โดยมีการปรับลดอัตราภาษีภายใต้เงื่อนไขให้ต้องทำการผลิตเป็นจำนวนมาก แต่ปีต่อๆมา ความต้องการรถยนต์ได้ลดลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นอีกผลหนึ่งที่ทำให้รัฐบาลหันมากระตุ้นการผลิตรถยนต์ บวกกับ ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองภายในประเทศ จากเหตุการณ์ที่แบ่งแยกกลุ่ม แบ่งฝ่ายในทางการเมือง ทำให้มีรัฐบาลเฉพาะกิจในปัจจุบัน ส่งผลกระทบต่อภาพรวมเศรษฐกิจระดับหนึ่ง ทำให้นักลงทุนต่างชะลอการลงทุนในโครงการต่างๆ เพราะไม่เชื่อมั่นในนโยบายของรัฐบาลเท่าใดนัก

จากการวิเคราะห์มีทั้งด้านบวกและด้านลบ แต่เรื่องนโยบายของรัฐบาลในยุคปัจจุบันที่มีการกระตุ้นให้เกิดการขยายตัวมีความเป็นไปได้ และเป็นการกระตุ้นที่มีน้ำหนักมากที่สุด จึงถือว่าเป็นผลดีแก่บริษัทฯ เป็นอย่างดี

E-Economic ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

สภาพเศรษฐกิจถดถอยโดยรวม ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทำให้เศรษฐกิจโดยรวมได้รับผลกระทบ โดยเฉพาะภาคอุตสาหกรรมและการท่องเที่ยว โดยเฉพาะประเทศจีนที่จำนวนนักท่องเที่ยวลดลงหลังจากเกิดเหตุที่สี่แยกราชประสงค์ แต่จะเป็นแค่ชั่วคราว คาดว่าปีหน้า พ.ศ. 2559 จะดีขึ้น การชะลุดตัวของเศรษฐกิจนี้เป็นผล ทำให้เกิดการชะลอการใช้จ่ายและการลงทุนเป็นอย่างมาก นักลงทุนยังมีความกังวลต่อภาวะเศรษฐกิจโลก รวมถึงด้านการส่งออก บวกกับ

อัตราแลกเปลี่ยนที่ผันผวนของทั้งเงินบาทที่แข็งถึง 36 บาทในช่วงเดือนตุลาคม (กรุงเทพฯธุรกิจ, 2558) และเงินเยนของญี่ปุ่น เนื่องจากชิ้นส่วนที่ใช้ผลิตรถยนต์บางชิ้นมาจากประเทศญี่ปุ่น ส่งผลต่อการนำเข้าวัตถุดิบและการส่งออกรถยนต์ บวกกับราคาน้ำมันในตลาดโลกอยู่ในระดับที่สูง ส่งผลให้ต้นทุนสินค้ามีระดับที่สูงขึ้น และทำให้คนหันมาประหยัด และระงับการใช้จ่ายมากขึ้น กำลังซื้อของผู้บริโภคมีอย่างจำกัด โดยภาพรวมของการส่งออกยังติดลบอยู่ที่ 5.6 ในเดือนสิงหาคม พ.ศ.2558 (กรุงเทพฯธุรกิจ, 2558) เนื่องจากจีนได้ลดค่าเงินหยวน แต่อุตสาหกรรมรถยนต์ก็ยังคงถือว่าขยายตัวได้ดี โดยในเดือนสิงหาคม ปี พ.ศ.2558 การส่งออกรถยนต์เป็นตัวเลขถึง 101,982 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 13.88 จากเดือนสิงหาคมพ.ศ.2557 เนื่องจากมีการส่งออกรถกระบะรุ่นใหม่และการส่งออกรถอีโคคาร์ยังเติบโตดี โดยมีมูลค่าการส่งออก 52,859.77 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 23.44 เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา (กรุงเทพฯธุรกิจ, 2558)

จากการวิเคราะห์ด้านเศรษฐกิจ ถึงแม้จะส่งออกได้อยู่ในเกณฑ์ดี แต่ภาวะเศรษฐกิจโดยรวมถือว่าถดถอย และตัวเลขจีดีพี โตแค่ร้อยละ 2.7 (กรุงเทพมหานคร, 2558) ซึ่งมีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมนั้นในด้านลบ

S- Social ปัจจัยทางสภาพสังคม

รถยนต์เป็นปัจจัยที่สำคัญของคนไทยในปัจจุบันไปแล้ว เนื่องจากค่านิยมของคนไทยที่มีความต้องการการเดินทางมากขึ้น เพื่อตอบสนองจุดประสงค์ของการใช้ชีวิต ของการคมนาคมต่างๆ และต้องการมีรถยนต์ส่วนตัวเพื่อป้องกันถึงสถานะ และไลฟ์สไตล์ในการใช้ชีวิตและ จาก การที่ระบบขนส่งมวลชนในประเทศไทยเอง ยังมีปริมาณและคุณภาพด้านการให้บริการไม่เพียงพอ สำหรับการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ในขณะที่มีการพัฒนาเส้นทางการคมนาคมให้เหมาะสมและสะดวกสบายในการเดินทางโดยรถยนต์ส่วนตัวมากขึ้น ทำให้รถยนต์เป็นตัวเลือกที่สำคัญของประชากรในประเทศ

จากตารางที่ 2.1 จะเห็นได้ว่า อัตราประชากรต่อการครอบครองรถยนต์ของประเทศ ไทย ได้รับการเปิดเผย จากข้อมูลทางสถิติ คือ 206 คัน ต่อประชากร 1,000 คน อันดับที่ 71 ของโลก ถือว่าอยู่ในสัดส่วนที่น้อย และมีโอกาสที่จะขยายตัวมากขึ้น โดยเฉพาะในเขตเมืองเกิดใหม่

ตารางที่ 2.1 สัดส่วนการครอบครองรถยนต์ต่อประชากรหนึ่งพันคนของทุกประเทศในโลก

Rank	Country	Motor vehicles per
		1000 people
1	San Marino	1,263
2	Monaco	842
3	Liechtenstein	826
4	United States	809
5	Iceland	747
6	Luxembourg	842
7	Australia	731
8	Malta	709
9	New Zealand	708
10	Italy	682
71	Thailand	206

ที่มา: Wikipedia, List of countries by vehicles per capita, 2558

นอกจากนี้ความต้องการสินค้ารถยนต์ในปัจจุบัน ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับการเลือกสินค้าเพื่อตอบสนองภาพลักษณ์ของตนเองออกสู่สังคมมากกว่า ในอดีต มีการแข่งขันสร้างชื่อเสียงในสังคมผ่านสื่อต่างๆ และค่านิยมการให้การนับถือบุคคลในสังคม ที่เป็นลักษณะใช้สินค้าที่ดูดี มีการให้ความสำคัญกับการยินดีจ่ายตั้งที่แพงกว่าเพื่อบ่งบอกสถานะทรัพย์สินของตน นั่นคือรถยนต์เป็นสินค้าราคาแพงที่คนวัยทำงานไม่กี่ปี ก็สามารถครอบครองได้ นั่นเป็นเหตุผลที่ทำให้ปัจจัยด้านสังคมเป็นปัจจัยด้านบวกที่มีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมรถยนต์

T- Technology ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

การพัฒนาด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆ ในอุตสาหกรรมยานยนต์ของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทยนั้นมีการพัฒนา 3 ด้าน คือ การพัฒนาด้านการผลิต คือมีการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อมาพัฒนากระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตัวอย่างเช่นการใช้หุ่นยนต์พ่นสี เป็นการนำนวัตกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในการพัฒนาความสม่ำเสมอของสีรถ อีกทั้งยังเป็นการลดความเป็นอันตรายต่อพนักงานอีกด้วย นอกจากระบบการผลิตของโตโยต้าที่เรียกว่า JIT, Just in Time ทำให้การผลิตมีชื่อเสียงไปทั่วโลกแล้ว การนำเทคโนโลยีดังกล่าวมาช่วยเติมเต็มจะทำให้สามารถก้าวล้ำคู่แข่งได้เป็นอย่างดี

ต่อมาเป็นการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ เช่น การพัฒนาเครื่องยนต์ไฮบริดที่มีการผสมระหว่าง ไฟฟ้าและน้ำมันที่เป็นตัวขับเคลื่อนมอเตอร์เครื่องยนต์ เป็นการทำงานประสานกันอย่างมีประสิทธิภาพทำให้เครื่องยนต์ประหยัดพลังงาน และสามารถลดมลภาวะทางเสียง และช่วยประหยัดน้ำมันอีกด้วย และด้านสุดท้ายเป็นการพัฒนาเทคโนโลยีด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์ เนื่องจากประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้จากหลายช่องทางมากขึ้น และอินเทอร์เน็ตก็เข้ามามีบทบาทในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้ง่ายกว่าเดิม ดังนั้นการตลาดและการประชาสัมพันธ์จะเน้นไปในแนวทางของการพัฒนาไปในด้านของโซเชียลมีเดีย ซึ่งแต่ละผู้ผลิตและขายรถยนต์ต่างทำการตลาดแข่งขันกันอย่างมาก

E-Environment ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม

ในปัจจุบันผู้บริโภคมีความสนใจในสภาวะสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวกับภาวะโลกร้อนมากขึ้น ทั้งบรรดาข่าวสารต่าง ๆ ที่เผยแพร่กระแสของธรรมชาติที่บ่งบอกความผิดปกติ และสภาวะอากาศได้เปลี่ยนไปจนมนุษย์เราสัมผัสได้เอง ซึ่งสภาวะโลกร้อนเป็นสิ่งที่อยู่ใกล้ตัว เห็นได้จากการที่อุณหภูมิโลกสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ระบบนิเวศได้รับผลกระทบ เช่นระดับน้ำทะเลสูงขึ้น และระดับเกลือในทะเลเปลี่ยนไปทำให้การไหลของกระแสน้ำทะเลได้เปลี่ยนไปด้วย และการเกิดภัยธรรมชาติมีความรุนแรงมากขึ้นและเกิดบ่อยขึ้น การที่สัตว์บางชนิดสูญพันธุ์ เกิดการพัฒนาและกลายพันธุ์ในเชื้อโรคบางสายพันธุ์ และ ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมเกษตร เป็นต้น ส่วนหนึ่ง

ที่ทำให้เกิดภาวะโลกร้อนนี้ก็คือ การปลดปล่อยมลพิษ และก๊าซเรือนกระจกที่ออกจากโรงงานอุตสาหกรรม

กระแสดังกล่าวนี้เป็นผลทำให้ภาคอุตสาหกรรมหันมาตื่นตัว และให้ความสำคัญกับการพัฒนาธุรกิจที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม และเกิดการพัฒนาย่างยั่งยืน ทั้งห่วงโซ่อุปทาน โดยเริ่มจากการพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่อย่างจำกัด และการทำระบบจัดซื้อจัดจ้างที่ต้องให้ ผู้ผลิตชิ้นส่วนหันมาทำกิจกรรมเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม กิจกรรมการผลิตที่นำพลังงานจากก๊าซธรรมชาติ แทนไฟฟ้า และการที่ตัวผลิตภัณฑ์เองก็เป็นผลิตภัณฑ์ที่ปล่อยก๊าซเรือนกระจกน้อยที่สุด เช่นการพัฒนาผลิตภัณฑ์รถยนต์ไฮบริดอย่างต่อเนื่อง และเมื่อไม่นานมานี้ บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น ประเทศญี่ปุ่น ได้เปิดตัวรถยนต์เซลล์เชื้อเพลิง ที่ใช้ก๊าซไฮโดรเจนเป็นพลังงาน และไม่ปล่อยมลพิษใดๆออกสู่ชั้นบรรยากาศ ซึ่งเป็นการพัฒนาอีกขั้นของอุตสาหกรรมรถยนต์ในทศวรรษนี้ ทั้งนี้นอกจากจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์เพื่อผลประโยชน์ในแง่ของการแข่งขันทางการขายแล้ว ยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่ผู้ประกอบการ ในการเป็นองค์กรที่มีความใส่ใจต่อปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมอีกด้วย ผู้แทนจำหน่ายเองก็มีการณรงค์ให้ช่วยกันรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ทำให้เป็นโอกาสของผู้ผลิตรถยนต์ที่จะ โปรโมท ในการที่จะพัฒนาเครื่องยนต์ที่สามารถใช้พลังงานทดแทนที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมได้น้อยที่สุดเช่นกัน

L-Legal ปัจจัยด้านกฎหมาย

การปรับปรุงอัตราภาษีสรรพสามิตสำหรับรถยนต์ส่วนบุคคลที่รองรับการใช้พลังงานทางเลือก E20 รวมถึงพลังงานไฟฟ้า และ ก๊าซธรรมชาติอย่างเดียว เป็นผลดีต่อผู้ผลิตรถยนต์ให้สามารถจำหน่ายรถยนต์ในราคาที่ถูกลง เนื่องจาก ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2559 เป็นต้นไป รัฐบาลจะทำการปรับอัตราการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตรถยนต์ใหม่ทั้งระบบ ซึ่งเป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี (ครม.) เมื่อปี 2555 ในสมัยรัฐบาลนายฯ ยิ่งลักษณ์ ทำให้รถยนต์อีโคคาร์ ต่างได้รับการลดภาษี แต่ในทางกลับกันรถยนต์อื่นๆที่มีอัตราภาษีคาร์บอนไดออกไซด์ในปริมาณมาก ทำให้ต้องจ่ายภาษีตามปริมาณการปล่อยออกมา ทำให้ผู้บริโภคอาจจะชะลอการซื้อรถยนต์ และหันไปใช้ทางเลือกอื่นในการเดินทาง

นอกจากนั้นสิ่งที่สามารถกระตุ้นผู้บริโภคอีกทางหนึ่ง ส่วนอีกด้านหนึ่งก็คือ อุบัติเหตุบนท้องถนนนั้นเกิดจากความประมาท และไม่ชำนาญของผู้ขับขี่ การไม่ได้รับข้อมูลหรือคู่มือที่เพียงพอ ในบางครั้งก็อาจจะเกิดจากความบกพร่องของกระบวนการผลิต และตรวจสอบ เมื่ออุบัติเหตุเกิดจากผู้ผลิตรถยนต์นั่นเอง รัฐบาลได้ออกกฎหมายคือ “พระราชบัญญัติความรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นจากสินค้าไม่ปลอดภัย” (Product Liability Law) โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 20 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2552 เป็นต้นไป กฎหมายนี้มีขึ้นเพื่อคุ้มครองผู้บริโภค โดยมีเนื้อหาที่

เข้มงวดต่อผู้ผลิตสินค้าทุกชนิด ให้ตรวจสอบและควบคุมการเกิดข้อผิดพลาดใดๆ ก่อนออกวางจำหน่าย โดยผู้บริโภครสามารถเรียกร้องค่าเสียหาย หากตรวจสอบได้ว่าความไม่ปลอดภัยหรืออุบัติเหตุเกิดจากผู้ผลิตจริง

กฎหมายฉบับนี้มิได้คุ้มครองผู้บริโภคเฉพาะกรณีการได้รับความเสียหายจากสินค้าโดยตรงเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการที่บริษัทผู้ผลิตไม่ได้ทำการแจ้งวิธีใช้งานอย่างถูกต้องอันอาจจะก่อให้เกิดอุบัติเหตุ เช่น หากไม่มีการติดป้ายเตือนในเบาะโดยสารในรถยนต์สำหรับเด็ก ซึ่งกฎหมายนี้ยังครอบคลุมไปถึงกรณีของสินค้าที่มีคุณภาพดีอยู่แล้ว แต่มีการทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์เกินความจริงอีกด้วย ซึ่งการออกกฎหมายนี้ทำให้เพิ่มต้นทุนการตรวจสอบสินค้าเพิ่มขึ้นก็จริง แต่ก็ยังเป็นระบบที่สามารถทำให้มั่นใจคุณภาพของสินค้าที่ปล่อยออกไป และเป็นการเพิ่มการแข่งขันด้านคุณภาพของสินค้าอีกด้วย

จากการวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านกฎหมาย ถือเป็นปัจจัยที่มีทั้งด้านลบและด้านบวกที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรม แต่จากการวิเคราะห์สิ่งที่ส่งผลอย่างมากคือ ราคาที่เพิ่มจากภาษีที่เพิ่มขึ้น ทำให้ราคารถยนต์เพิ่มขึ้น ผู้บริโภคบางกลุ่มอาจจะต้องมีการทบทวนการซื้อรถยนต์ในอนาคต จึงสรุปได้ว่าเป็นผลด้านลบกับอุตสาหกรรมรถยนต์

ตารางที่ 2.2 สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก PESTEL analysis ของอุตสาหกรรมรถยนต์

	O : Opportunity	T : Threat	สรุป
Social : สังคม	รถยนต์กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิต สัดส่วนประชากรต่อการครอบครองรถยนต์ยังต่ำอยู่ส่งผลให้มีโอกาสในการขายเพิ่มขึ้น	-	+
Political : การเมือง	ความร่วมมือกันระหว่างประเทศในการเปิดการค้าเสรีมากขึ้น ประกาศนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจ โดยใช้นโยบายขับเคลื่อนอุตสาหกรรมยานยนต์	ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองทำให้นักลงทุนไม่มีความเชื่อมั่นในนโยบายรัฐบาล	+
Environment : สิ่งแวดล้อม	ผู้บริโภคมีความสนใจในสถานะสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ทำให้เป็นโอกาสของผู้ผลิตรถยนต์ในการที่จะพัฒนาเครื่องยนต์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	ผลกระทบจากการสันดาบน้ำมันของเครื่องยนต์ การไปใช้การคมนาคมทางเลือกอื่นเช่น รถไฟฟ้าเพิ่มความสะดวกสบายและเป็นการรักษาสิ่งแวดล้อม	-
Economic : เศรษฐกิจ	เศรษฐกิจไทยและอาเซียนมีการเติบโตที่ดีกว่าทางอเมริกาและยุโรป ทำให้เกิดการลงทุนเการจ้างงานมากขึ้น	ภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำของจีน และภาวะเศรษฐกิจถดถอยของไทย	-
Legal : กฎหมาย	กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคที่เข้มงวดมีผลดีต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภค และการปรับปรุงอัตราภาษีสรรพสามิตใหม่ที่เอื้อประโยชน์กับรถยนต์ที่สามารถใช้พลังงานทดแทน	การปรับปรุงภาษีที่ทำให้ราคารถยนต์เพิ่ม ทำให้ผู้บริโภคอาจจะชะลอการซื้อ หรือหันไปใช้ตัวเลือกอื่นในการเดินทางได้	-
Technology : เทคโนโลยี	การพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ในอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น เครื่องยนต์ Hybrid และ เซลล์เชื้อเพลิง	-	+

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกของอุตสาหกรรมด้วย PESTEL Analysis พบว่าเอื้ออำนวยหรือเป็นโอกาสสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย ถึงแม้จะมีอุปสรรคจากการที่ภาวะเศรษฐกิจผันผวนอยู่บ้าง แต่ก็เชื่อว่าจะกลับมาดีขึ้นในปี ถึงสองปีข้างหน้า และการที่คนหันไปใช้รถไฟฟ้าในการเดินทางมากขึ้นนั้นก็แค่ครั้งคราว เมื่อออกเดินทางไปยังต่างจังหวัดก็จำเป็นต้องใช้รถยนต์ และบวกกับภาครัฐบาลหันมาสนับสนุนอุตสาหกรรมรถยนต์ให้ช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจของไทย และเทคโนโลยีใหม่ที่บริษัทรถยนต์ได้แข่งขันพัฒนาเพื่อตอบโจทย์ของลูกค้าได้มากขึ้น และพัฒนาการผลิตที่มีประสิทธิภาพทำให้สามารถสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันได้

2.1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย Five force model

ในปี ค.ศ. 1980 ไมเคิล พอร์เตอร์ , Michale E.Porter (E.Porter, 1980) ได้กำหนดเครื่องมือที่วิเคราะห์ตลาด โดยเป็นอำนาจทั้ง 5 ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถของอุตสาหกรรม โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของตลาด ที่จะสามารถทำความเข้าใจในสภาพการแข่งขัน สภาพของคู่ค้า และแนวโน้มของอุตสาหกรรมนั้นๆ เพื่อให้ได้ทราบถึงสถานะในด้านสำคัญต่างๆ และเพื่อให้ได้

ทราบถึงกลยุทธ์ที่ต้องรับมือกับคู่แข่ง และความเสี่ยงที่จะเกิดในอนาคต ซึ่งอำนาจทั้ง 5 ประกอบด้วย

1. โอกาสในการเข้ามาแข่งขันของผู้แข่งขันหน้าใหม่

โอกาสในการเข้ามาแข่งขันของผู้แข่งขันหน้าใหม่ คือ การเข้าสู่ตลาดของสินค้าและบริการนั้นๆ เพราะหากธุรกิจที่มียอดขายสูง กำไรดี แต่มีอุปสรรคในการเข้าตลาดที่ต่ำ ทำให้ผู้ประกอบการรายใหม่นั้นเข้ามาลงทุนมากมายในไม่ช้า โดยเมื่อมีการแข่งขันในตลาดเดียวกันแล้ว ส่วนแบ่งตลาด และกำไรที่เคยมีสูงก็ต้องลดลง แต่โดยปกติ บริษัทใหญ่ๆ มักจะไม่ค่อยได้รับผลกระทบในการเข้าสู่ตลาดใหม่นี้ ซักเท่าไรหรอก เพราะว่าความได้เปรียบเรื่องปริมาณการผลิต และการประหยัดต่อขนาด ทำให้สามารถกำหนดราคาในราคาที่ต่ำกว่า รวมไปถึงระบบงานทั้งวิธีการจัดส่งและ กระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพจนยากที่เจ้าใหม่จะเข้ามาทัดเทียมได้ หรือการที่ผู้บริโภคมีความภักดีต่อแบรนด์เดิมๆ หรือแม้แต่การเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่ายได้มากและทั่วถึงกว่า หรือด้านแหล่งเงินทุนถ้ารายใหม่เข้ามา เรื่องการลงทุนก็เป็นอุปสรรคใหญ่อีกด้านหนึ่ง เป็นต้น

2. อำนาจต่อรองของลูกค้า

โดยในบางครั้งผู้ซื้อก็มีอำนาจที่จะกำหนดราคาของสินค้าให้ลดลง หรือกำหนดคุณภาพของสินค้าและบริการให้สูงขึ้นได้ตามที่ลูกค้าต้องการ แต่โดยส่วนใหญ่การลดราคาขายก็ทำให้รายได้ลดลง ส่วนการเพิ่มคุณภาพก็ทำให้ต้นทุนนั้นสูงขึ้น และปัจจัยเหล่านี้ก็นำไปสู่ผลกำไรที่ลดลงอีก โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับธุรกิจที่มีกลุ่มลูกค้าให้ความสนใจน้อยและ ไม่เป็นที่ต้องการของตลาด ลูกค้าก็จะยังมีอำนาจในการต่อรองที่สูงขึ้น และจะยิ่งสูงขึ้น ถ้าหากลูกค้ามีการรวมกลุ่มกันเพื่อซื้อในปริมาณมากๆ และ ลูกค้านั้นก็จะมีสิทธิในการเลือกในการไปเสนอซื้อกับผู้เจ้าอื่นๆ ที่สามารถให้ราคาและคุณภาพได้ในแบบที่ต้องการได้ ดังนั้นผู้ประกอบการควรจะแก้หมอกด้วย การรวมกลุ่มกันของผู้ประกอบการ ที่ขายสินค้าหรือให้บริการชนิดเดียวกันในการกำหนดฐานราคาที่ต่ำที่สุดที่จะขายให้กับลูกค้าได้ ลูกค้าก็จะไม่สามารถมีอำนาจในการต่อรองราคาสินค้าได้มากนัก นอกจากนั้น ผู้ประกอบการมีวิธีอื่นที่दनอกเหนือจากด้านราคาอย่างเช่น ด้านการบริการ แพคเกจของสินค้า หรือสร้างชื่อเสียงแบรนด์โดยที่ไม่ต้องลดมูลค่าของสินค้าและบริการลง

3. อำนาจต่อรองของ Suppliers

ในเรื่องของแรงที่ต้องเผชิญในหัวข้อนี้ก็คือกลุ่มซัพพลายเออร์ที่มารวมกลุ่มกันเพื่อลดอำนาจในการต่อรองกับลูกค้าเพื่อตัวเองนั้นสามารถจะขายสินค้าได้ในราคาที่สูงขึ้นหรือมีคุณภาพที่สูงเจ้าอื่น ไม่ได้โดยที่ผู้ประกอบการไม่มีสิทธิเลือกมากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้ประกอบการที่ต้องค้าขายกับซัพพลายเออร์ที่มีจำนวนน้อย จะเสี่ยงที่จะเผชิญกับการต่อรองได้ยากเพราะทางเลือกผู้ประกอบการก็จะขม่น้อยลงตามไปด้วย เมื่อต่อรองไม่ได้ ราคาก็จะไม่เป็นตามที่เรารต้องการ ทำให้

ต้นทุนของเราก็จะสูงขึ้นไปด้วย แต่เมื่อมีการรวมกันของผู้ประกอบการ เพื่อไปต่อรองราคา หรือรวมกลุ่มกันที่จะตั้งสินค้าที่ละหลายๆ เพื่อลดต้นทุนของวัตถุดิบให้ถูกลง ซึ่งนอกจากกลุ่มซัพพลายเออร์นี้จะมีอำนาจต่อรองที่เพิ่มขึ้นแล้ว การสร้างสัมพันธ์ไมตรีอันดีกับบรรดาซัพพลายเออร์ก็เป็นความร่วมมือร่วมใจกัน และสามารถทำข้อตกลงในเรื่องของคุณภาพ และ ราคาโดยทั้งสองฝ่ายจะได้ผลประโยชน์ร่วมกัน

4. สินค้าทดแทนและโอกาสใหม่ ๆ จากสินค้าที่ใช้ควบคู่กับสินค้าเรา

การที่มีสินค้าใหม่ๆเข้ามา และลูกค้าที่ซื้อของเราสามารถหาซื้อสินค้าที่ทดแทนสินค้าของเราได้ง่าย โดยสินค้าทดแทนนั้นอาจมีราคาถูกกว่าหรือมีคุณภาพที่ดีกว่าของเรา จนตัดสินใจที่จะเลิกซื้อสินค้าและใช้บริการของเราแล้วหันไปเลือกใช้สินค้าทดแทนแทน เช่น สินค้าทดแทนของรถยนต์ ที่ช่วยให้คนเดินทางได้เร็วขึ้น และสะดวกสบายไม่แพ้กัน ได้แก่รถสาธารณะ หรือระบบขนส่งมวลชนในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็น รถไฟฟ้า หรือรถเมล์สาธารณะ หรือ กอล์ฟคอมแพคที่ก่อนหน้านี้เป็นนิยามสำหรับคนที่อยากมีกอล์ฟเล็กๆ คิดตัวไว้สักอัน แต่ในปัจจุบันกลับถูกแทนที่ด้วยสมาร์ทโฟนที่มีฟังก์ชันในการถ่ายรูป ราคาก็ใกล้เคียงกันแล้ว สมาร์ทโฟนยังมีฟังก์ชันต่างๆ อีกมากมาย อีกทั้งยังเป็นอุปกรณ์ที่พกติดตัวตลอดอยู่แล้ว ทำให้ผู้คนเลือกที่จะใช้สมาร์ทโฟนเพิ่มขึ้น และใช้กล้องคอมแพคลดลง ซึ่งเมื่อเกิดเหตุการณ์เช่นนี้ขึ้นเราจึงต้องมั่นใจว่าสินค้าและบริการของเรานั้นจะมีจุดเด่น และ จุดแข็งอะไรบ้างที่โดดเด่นจนไม่สามารถหาสินค้าทดแทนมาใช้ได้

5. สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมของผู้แข่งขันในอุตสาหกรรม

สภาพการแข่งขันอย่างรุนแรง ในหัวข้อนี้นั้นประกอบไปด้วยปัจจัยใน 4 หัวข้อข้างต้น ทั้ง อำนาจของผู้ซื้อ อำนาจของซัพพลายเออร์ การคุกคามของผู้ประกอบการหน้าใหม่ การคุกคามจากการมีสิ่งทดแทนได้ นั้นล้วนส่งผลต่อการอัตราความรุนแรงในการแข่งขันแทบทั้งสิ้น และยังตลาดไหนที่มีอัตราการแข่งขันที่รุนแรงแล้วนั้นธุรกิจก็จะมีความเสี่ยงในสภาพแวดล้อมที่สูงตาม ดังนั้นเมื่อตัดสินใจที่จะเข้าสู่ตลาดที่มีการแข่งขันที่รุนแรงแล้ว ก็ควรที่จะเตรียมพร้อมรับมือให้ดี และรีบทำให้องค์กรแข็งแกร่งเพื่อที่จะได้อยู่รอดในตลาดได้

ตัวอย่าง เช่น จำนวนคู่แข่งหรือความสามารถของคู่แข่งในด้านต่างๆ และอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม แม้กระทั่งความแตกต่างกันของสินค้า ถ้ามีความแตกต่างกันไม่มาก การแข่งขันก็จะยิ่งรุนแรงขึ้น เป็นต้น

โดยจะอธิบายเป็นการวิเคราะห์ของปัจจัยทั้ง 5 ที่มีอิทธิพลกับโตโยต้าได้ดังนี้

โอกาสในการเข้ามาแข่งขันของผู้แข่งขันหน้าใหม่

การที่ผู้ประกอบการรายใหม่จะนำสินค้าประเภทอุตสาหกรรมยานยนต์เข้ามาสู่ตลาดนั้นเป็นเรื่องที่ยาก เนื่องจากธุรกิจยานยนต์เป็นธุรกิจที่มีการลงทุนสูงมาก และระยะเวลาคืนทุนนาน โดยผู้ประกอบการรายใหม่ที่จะเข้ามานั้นต้องมีความพร้อมทางด้านการเงินและธุรกิจเป็นอย่างดี

การที่จะเข้ามาเป็นผู้ประกอบการรถยนต์นั้น มีสองวิธีคือ 1) การผลิตและประกอบเอง 2) การนำเข้ารถยนต์มาจากต่างประเทศ โดยวิธีแรกนั้น การจะลงทุนในเรื่องของเครื่องจักร แรงงาน หรือแม้กระทั่งเรื่องของการขนส่ง ล้วนแต่ต้นทุนสูงทั้งสิ้น แม้กระทั่ง ในด้านการสร้างศูนย์บริการ และการจัดแสดงในงานมอเตอร์โชว์ให้ครอบคลุมถึงความต้องการของลูกค้า เงินทุนหมุนเวียน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งคือในส่วนของเงินทุนสำหรับการแข่งขันทางการตลาด เนื่องจากผู้แข่งขันที่อยู่ในธุรกิจก่อนแล้วมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงมาโดยตลอด และบวกกับการที่ผู้ประกอบการรายเดิมอยู่ในตลาดของประเทศไทยเป็นเวลานานกว่า 50 ปี ลูกค้าส่วนใหญ่จึงรู้จักและมีประสบการณ์กับรถยนต์กับเจ้าเดิมๆเป็นอย่างดี และแบรนด์ในตลาดเดิมนั้นมีชื่อเสียงในเรื่องของ ภาพลักษณ์ตัวอย่างเช่น ความหรูหราของรถยนต์เมอร์เซเดส เบนซ์ เป็นต้น ซึ่งจากการที่ตัวผลิตภัณฑ์รถยนต์นั้นเป็นสินค้าที่มีราคาแพงและมีระดับความผูกพันกับผู้บริโภคสูง (High Involvement) ส่งผลให้ผู้ประกอบการรายใหม่จำเป็นต้องพยายามอย่างหนักในการสร้างการรับรู้และทัศนคติที่ดีต่อตัวสินค้าและตราสินค้าให้เกิดแก่ผู้บริโภค ยิ่งไปกว่านั้น การที่จะต้องมีการฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ในทุก ๆ หน่วยงานมีความรู้ความสามารถเพียงพอในการให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ ให้คำปรึกษา และการให้บริการหลังการขายแก่กลุ่มผู้บริโภค เพื่อเป็นแรงจูงใจในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ ส่วนการที่มีบริษัทใหญ่ในตลาดที่ครอบครองส่วนแบ่งตลาดส่วนใหญ่อยู่ทำให้มีต้นทุนต่ำกว่าเนื่องจากการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) ทำให้แข่งขันทางด้านราคากับผู้ครองตลาดไม่ได้ ยิ่งไปกว่านั้นบริษัทที่มีเงินทุนมากก็ต้องใช้เทคโนโลยีสูงในการดำเนินธุรกิจ

ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยทั้งหมดของโอกาสที่ผู้เข้าแข่งขันหน้าใหม่เข้าสู่ตลาดของธุรกิจยานยนต์นั้น มีข้อจำกัดของการเข้าตลาดสูงมาก ทำให้เกิดภัยคุกคามจากผู้ประกอบการรายใหม่ไม่มากนัก

สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมของผู้แข่งขันในอุตสาหกรรม

ด้วย บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เป็นบริษัทผู้นำด้านการผลิต การบริการหลังการขาย และด้านการตลาด ประชาสัมพันธ์ในประเทศไทย ที่จัดจำหน่ายรถยนต์ทั้งประเภทรถยนต์นั่งส่วนบุคคล และรถยนต์เพื่อการพาณิชย์และ เจาะกลุ่มลูกค้าหลายระดับครอบคลุมเกือบทุก จึงทำให้ผลิตภัณฑ์ทุกรุ่นของบริษัทฯ ที่มีการนำเสนอออกสู่ตลาดนั้นเกิดการแข่งขันโดยตรงกับบริษัทคู่แข่งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งในส่วนของรถยนต์นั่งนั้นมีคู่แข่งที่สำคัญได้แก่

บริษัท ฮอนด้า ออโตโมบิล จำกัด ที่มีจุดเด่นในสายผลิตภัณฑ์ของรถยนต์นั่งส่วนบุคคล และรถยนต์เพื่อการพาณิชย์มีคู่แข่งคือ บริษัทอิชูชู เซลส์ จำกัด ที่จะมีผลิตภัณฑ์ส่วนของรถกระบะ และนอกจากนั้นยังมีคู่แข่งรายอื่นๆที่มาจากต่างประเทศทั้งยุโรป และทางฝั่งอเมริกา หรือแม้กระทั่งเกาหลีใต้ และมาเลเซียก็ตามต่างก็มีการแข่งขันกันอย่างมาก ทั้งกลยุทธ์การแข่งขันด้านราคา และด้านคุณภาพ คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ ตำแหน่งและภาพลักษณ์ทางการตลาด ราคาจำหน่าย งบการทำตลาดและการทำประชาสัมพันธ์ การบริหารคุณภาพการผลิตและต้นทุนในการผลิต ช่องทางการจัดจำหน่ายและการให้บริการหลังการขาย

อำนาจต่อรองของลูกค้า

เนื่องจากรถยนต์เป็นสินค้าที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในปัจจุบัน และการจำหน่ายในราคาที่ย่อมเยา และที่สำคัญรถยนต์สามารถบ่งบอกถึงภาพลักษณ์และหน้าตาทางสังคมของผู้ครอบครอง ดังนั้นการที่ผู้บริโภคจะตัดสินใจซื้อรถยนต์คันๆหนึ่งนั้นจะต้องข้อมูลประกอบในการตัดสินใจค่อนข้างมาก ทำให้บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายรถยนต์ต่างๆ ล้วนต้องมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงเพื่อแย่งกลุ่มลูกค้า ซึ่งการแย่งลูกค้าอย่างรุนแรงนี้ส่งผลโดยตรงที่ลูกค้าต้องเลือกเฟ้นหาสินค้าที่ดีที่สุด ซึ่งลูกค้าสามารถเปรียบเทียบ และต่อรองเพื่อให้ได้เงื่อนไขที่ดีที่สุด ทางบริษัทผู้จัดจำหน่ายรถยนต์ ก็มีการให้ข้อมูลกับลูกค้าอย่างเต็มที่เช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นการเผยแพร่ข้อมูลตามช่องทางต่างๆ และขยายช่องทางการจัดจำหน่าย และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการหลังการขาย และที่สำคัญบริษัทต่างๆ ได้พัฒนารูปแบบ ให้ตอบโจทย์วัตถุประสงค์ของลูกค้าได้อย่างหลากหลาย

โดยกลุ่มผู้ใช้รถยนต์ในประเทศไทยส่วนใหญ่เน้นการใช้งานเป็นหลัก และเน้นซื้อมาใช้ระยะยาว และกลุ่มนี้จะมีความอ่อนไหวต่อราคาค่อนข้างสูง จึงต้องมีการเทียบหลากหลายและมากกว่า ผู้บริโภคจึงสามารถเลือกซื้อรถยนต์ที่เชื่อได้ว่าเมื่อซื้อไปแล้วจะเกิดความคุ้มค่าในแง่ของการใช้งาน และด้านภาพลักษณ์สื่อความเป็นตัวตนได้มากที่สุด

แม้ว่ารถยนต์จะเป็นสินค้าที่มี Switching Cost หรือต้นทุนที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสินค้า ค่อนข้างสูง เมื่อวิเคราะห์จากภาพทั้งหมดแล้วยังถือว่า กลุ่มลูกค้ายังมีอำนาจต่อรองที่สูงอยู่ดี ในด้านการแข่งขันที่หลากหลายในตลาดอย่างรุนแรง ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกมากมายในการเลือกรถยนต์ที่ดีที่สุดสำหรับตน

อำนาจต่อรองของลูกค้าจึงอยู่ในระดับที่สูง เนื่องจากลูกค้ามีมากมายหลายกลุ่มและตัวเลือกเยอะ และลูกค้าต้องการความสวยงามทันสมัยตลอดเวลา

อำนาจต่อรองผู้ผลิตชิ้นส่วน

ผู้ผลิตชิ้นส่วนใช้วัตถุดิบที่เป็นเหล็ก พลาสติก และสี หรือแม้แต่อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ที่มีผู้ผลิตหลายรายอยู่ในตลาดในประเทศไทย โดยอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นสินค้าที่ทำรายได้

หลักให้กับประเทศ และเป็นสินค้ามีราคาจำหน่ายสูง และคุณภาพต้องมาเป็นอันดับต้นๆนั้น บริษัทผู้ผลิตรถยนต์จำเป็นจะต้องมีการควบคุมคุณภาพของผู้ผลิตชิ้นส่วน ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้แล้ว ยังจะต้องทำตามข้อกำหนดของผู้ผลิตรถยนต์นั้นๆด้วย ยิ่งไปกว่านั้นยังมีการตรวจสอบคุณภาพของชิ้นส่วนยานยนต์อย่างต่อเนื่อง ถ้าผู้ผลิตชิ้นส่วนรายไหนไม่ได้มาตรฐานก็จะทำการเปิดประมูลใหม่ เป็นการเปิดโอกาสให้บริษัทหน้าใหม่เข้ามาเสนอ และบริษัทจะได้เลือกสิ่งที่ดีที่สุด ทำให้บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์นั้นต้องมีการแข่งขันกัน เพื่อรักษามาตรฐาน และฐานลูกค้าเดิมให้มากที่สุด อีกทั้งบริษัทในอุตสาหกรรมยานยนต์ ที่มีขนาดใหญ่มีการสั่งซื้อวัตถุดิบเป็นจำนวนครั้งละมากๆ และทำ Long Term Agreement หรือการตกลงซื้อขายระยะยาวกับผู้ผลิตชิ้นส่วน และสามารถต่อรองราคาได้ และที่สำคัญบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มักจะสนับสนุนเรื่องการลงทุนและเทคโนโลยี นวัตกรรมต่างๆ เพื่อร่วมกับพัฒนาผลิตภัณฑ์อีกด้วย และกรณีที่ บริษัทยานยนต์จะเปลี่ยนเจ้าแต่ละทีก็ไม่ส่งผลกระทบต่อใครนัก เนื่องจากมีการวางระบบการผลิตเป็นมาตรฐานอยู่แล้ว เมื่อพิจารณาจากข้อมูลทั้งหมดจึงสรุปได้ว่าอำนาจการต่อรองของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนอยู่ในระดับต่ำ

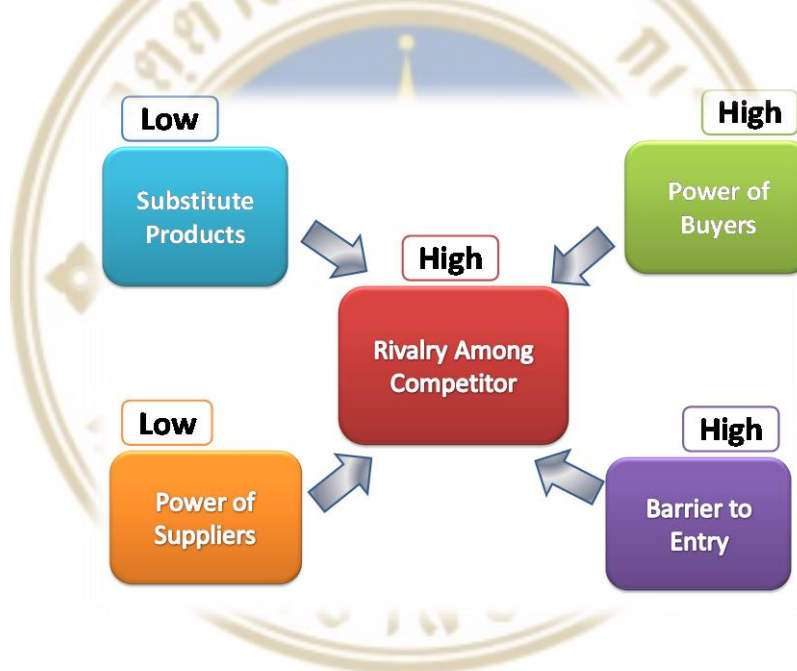
สินค้าทดแทนและโอกาสใหม่ ๆ จากสินค้าที่ใช้ควบคู่กับสินค้าเรา

ในด้านของสินค้าทดแทนสำหรับรถยนต์ของโตโยต้าโดยตรงนั้นเป็น รถยนต์ที่มีระดับราคาใกล้เคียงกัน หรือรถยนต์ใช้แล้วอย่างรถยนต์มือสองที่มีการจัดจำหน่ายผ่านผู้ประกอบการต่างๆ ซึ่งถ้าเป็นในราคาไม่ต่างกันมาก ผู้บริโภคจะมีโอกาสเลือกผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบโจทย์ได้ดีกว่า หรือคุณสมบัติ ขนาด และอุปกรณ์อำนวยความสะดวกที่ดีกว่า แต่ถ้ามีคุณสมบัติคล้ายๆกันก็จะเลือกที่ราคาถูกกว่า แต่ในทางกลับกันผู้บริโภคที่เลือกซื้อรถยนต์ใช้แล้ว จะต้องแบกรับความเสี่ยงในแง่ของความเสียหายของผลิตภัณฑ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้งานจากเจ้าของเดิม ค่าบำรุงรักษาที่เกิดจากการเสื่อมสภาพตามอายุผลิตภัณฑ์ รวมถึงอาจเกิดความไม่มั่นใจต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์จนก่อให้เกิดความไม่สบายใจภายหลังจากการตัดสินใจซื้ออีกด้วย

สินค้าทดแทนที่ส่งผลกระทบต่อทางอ้อมกับอุตสาหกรรมรถยนต์ได้แก่ ระบบขนส่งมวลชนในประเทศ ไม่ว่าจะเป็น ทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ ซึ่งผู้บริโภคนั้นมีโอกาสได้เลือกการเดินทางที่ได้ประโยชน์กับตนเองที่สุด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเป็นเวลา และความความสะดวกสบายก็ตาม ทางเลือกนั้นมีมากมาย ได้แก่ บริษัท ขนส่งมวลชนกรุงเทพ หรือ ขสมก และบริษัท ขนส่ง จำกัด หรือรถประจำทางเอกชนอื่นๆ และยังมีรถไฟฟ้าระบบราง หรือรถไฟฟ้าบีทีเอส รถไฟฟ้าใต้ดิน รวมทั้งยังมี แอร์พอดเรลลิง ที่เป็นอีกตัวเลือกหนึ่งสำหรับคนเมือง รวมไปถึงรถจักรยานยนต์รับจ้าง รถตู้โดยสาร และรถสามล้อต่างๆ ข้อมูลขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพนั้น พบว่าในเดือนกันยายน พ.ศ.2556 นั้นมีรถโดยสารในประเทศไทยทั้งสิ้น 19,121 คัน

อย่างไรก็ดี การที่รถไฟฟ้าขนส่งแบบราง ได้ขยายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ต่างๆของกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ทำให้ช่วยประหยัดเวลาในการเดินทางได้มากกว่า ส่งผลให้ยอดผู้ใช้บริการรถโดยสารขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพลดต่ำลงอย่างต่อเนื่อง โดยหากเปรียบเทียบยอดผู้ใช้บริการต่อวันในปี พ.ศ. 2542 และ ปี พ.ศ. 2551 พบว่า มีการลดลงสูงถึงร้อยละ 46 ต่อวัน (องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ, 2556) โดยอาจจะเป็นผลมาจากการที่ประชาชนส่วนมากยังไม่พอใจในระบบการคมนาคมสาธารณะของ ประเทศไทย บางรายเมื่อมีรายได้สูงขึ้นก็มีแนวโน้มในการซื้อรถยนต์มาเป็นของตนเองมากขึ้น

สินค้าทดแทนจึงมีอิทธิพลไม่มากเท่าใดนักกับอุตสาหกรรมรถยนต์ เนื่องจากระบบสาธารณะยังมีการทดแทนได้อย่างสมบูรณ์ รถจึงเป็นสิ่งที่สำคัญในชีวิตประจำวันบวกกับเป็นสัญลักษณ์ที่บ่งบอกถึงสถานะได้อีกทางหนึ่ง



ภาพที่ 2.3 การวิเคราะห์ Five Force ที่ส่งผลต่อธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ของโตโยต้า

จากภาพ 2.5 ของการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก Five Force Analysis พบว่า แนวโน้มการแข่งขันจะสูงขึ้น เนื่องจากคู่แข่งมีจำนวนมาก ที่แข่งขันออกกกลยุทธ์และผลิตภัณฑ์ใหม่ๆอยู่เสมอ และลูกค้าก็มีทางเลือกที่จะหาข้อมูลและเข้าถึงข้อมูลได้มากขึ้น การแข่งขันก็ยิ่งสูงขึ้น การที่มีความสัมพันธ์ที่ดีและการบริหารจัดการที่ดีกับผู้ผลิตชิ้นส่วนทำให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการต่อรอง และร่วมกันค้นคว้าวิจัยเทคโนโลยีใหม่ๆได้ และผู้เข้าแข่งขันหน้าใหม่เข้ามาในธุรกิจได้ยากจากการลงทุนที่สูง

2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กร

การวิเคราะห์ภายในองค์กรเพื่อนำข้อได้เปรียบต่างๆ หรือจุดแข็งที่สามารถอยู่รอด ไปเอาชนะคู่แข่งกันในตลาดได้ ซึ่งนอกจากวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มากระทบกับอุตสาหกรรม และธุรกิจแล้วนั้น การวิเคราะห์ภายในก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องควรนำมาพิจารณา โดยเครื่องมือที่นำมาวิเคราะห์ได้แก่ VRIO Analysis และ Key Success Factor

2.2.1 VRIO Analysis

พัฒนาโดย Barney ,1991 ในผลงานหนังสือ 'Firm Resource and Sustained Competitive Advantage' ตีพิมพ์ใน Journal of Management เป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายในที่สามารถบอกถึงจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อไปแข่งกับคู่แข่งในตลาดได้ดี และยั่งยืนเพียงใด ซึ่งระบุลักษณะสี่ข้อที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญ นำมาซึ่งความได้เปรียบต่อการแข่งขัน และต่อมาในปี ค.ศ. 1995 ได้มีการปรับปรุงแนวคิด เรียกว่า VRIO ประกอบด้วย V- Valuable การมีคุณค่า R-Rare หายาก I – Inimitable การลอกเลียนแบบ และ O – Organization การบริหารองค์กร รวมถึง Competitive Advantage การสร้างความได้เปรียบของกลุ่ม

V- Valuable การมีคุณค่า

การที่องค์กรมีทรัพยากรที่มีคุณค่า เช่น ทรัพยากรคน (แรงงาน) ได้แก่ความรู้และทักษะ กระบวนการทางการดำเนินงาน และหลักการในการทำงาน และอื่นๆที่เป็นทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร เมื่อองค์กรมีคุณค่าก็สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งไม่ว่าจะเป็น การสร้างความแตกต่าง หรือการลงทุนในการผลิต โดยคุณค่านี้นี้เราต้องมาคิดว่าทรัพยากรที่เราที่มีที่กล่าวมานั้น มีประโยชน์กับองค์กรมากน้อยเพียงใดและที่สำคัญคือสร้าง “ความได้เปรียบในการแข่งขัน” ในตลาดหรืออุตสาหกรรมที่องค์กรเราอยู่ได้มากน้อยแค่ไหน

R-Rare ความหายาก

การที่องค์กรมีทรัพยากรมีที่คนอื่นไม่มี หรือ การที่หาได้ยาก โดยประเด็นนี้จะเน้นที่ การแข่งขันกับคู่แข่ง เมื่อเรามีสิ่งที่คนอื่นไม่มี หรือเป็นสิ่งที่หาได้ยาก ก็ย่อมได้เปรียบคู่แข่ง

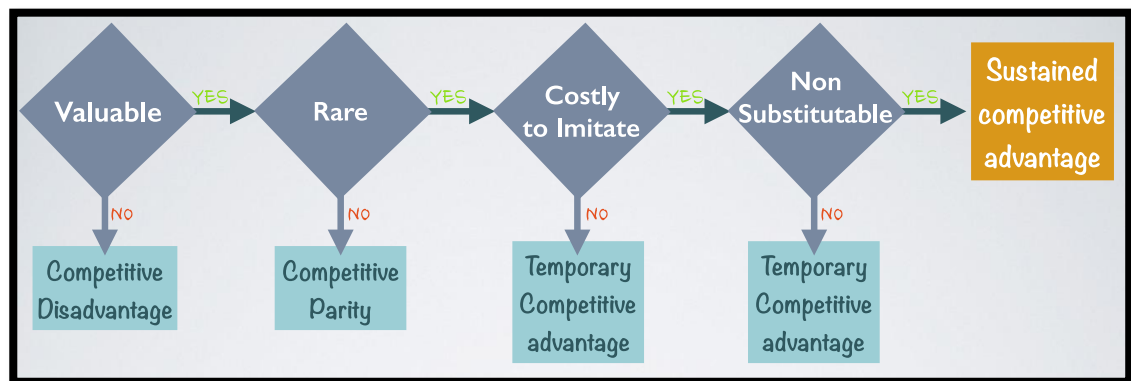
I – Inimitable การลอกเลียนแบบ

โดยประเด็นนี้จะเน้นที่ความสามารถของกลุ่มว่าสามารถลอกเลียนแบบ ทรัพยากรของเราได้หรือไม่ หรือหากเลียนแบบได้แต่ต้องให้เงินทุนจำนวนมากซึ่งจะไม่ใช่ผลดี ของคู่แข่ง ถ้าคู่แข่งสามารถเลียนแบบได้ หรือใช้งบประมาณในการทำไม่มากเท่าใดนัก ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันก็จะไม่มีมาก

O – Organization การบริหารองค์กร

องค์กรนั้นสามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดหรือไม่ และสร้างสามารถสร้างความได้เปรียบได้มากน้อยแค่ไหน หากมีคุณค่าที่ดี แต่ไม่มีการบริหารจัดการที่ดี ก็ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบต่อคู่แข่งได้

ซึ่งหากองค์กรตอบโจทย์ได้ทั้งหมดตามตาราง 2.6 ก็จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้เป็นอย่างดี



ภาพที่ 2.4 ภาพแสดงกรอบแนวคิดและขั้นตอนของ VRIO Analysis

ที่มา : Jurevicius, 2013

จากภาพ 2.4 การที่องค์กรมีทรัพยากรที่มีคุณค่า และคุณค่านั้นๆ ทรัพยากรนั้นๆ จะต้องหายาก ลอกเลียนแบบยาก และองค์กรเองจะต้องมีการบริหารจัดการที่ดี ถึงจะเป็นการที่มีความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustained Competitive Advantage) นอกจากนั้นการวิเคราะห์พิจารณาถึงภายในองค์กรว่า ทรัพยากรขององค์กรมีคุณค่าหรือไม่ ถ้าไม่มีก็จะหาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้ยาก (Competitive Disadvantage) ถ้ามีคุณค่าแต่หาได้ง่าย ก็จะแข่งขันได้พอกับคู่แข่ง และถ้าทรัพยากรมีคุณค่าและหาได้ยาก แต่สามารถลอกเลียนแบบได้ ก็จะมีกลยุทธ์ทางการแข่งขันกับคู่แข่งได้ แต่แค่ชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage) และเช่นกันกับ ถ้าทรัพยากรมีคุณค่าและหาได้ยาก และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ แต่การบริหารองค์กรไม่มีประสิทธิภาพพอ ก็จะมีกลยุทธ์ทางการแข่งขันกับคู่แข่งได้แต่แค่ชั่วคราวเท่านั้น (Temporary Competitive Advantage)

ตารางที่ 2.3 แสดงผลการวิเคราะห์ของ VRIO Analysis

Resources & Capabilities	V	R	I	O	Sustain or Temporary Advantage
1. Brand	YES	YES	YES	YES	Sustained competitive advantage
2. Distribution	YES	YES	YES	YES	Sustained competitive advantage
3. Location	YES	YES	YES	YES	Sustained competitive advantage
4. Toyota Production System	YES	YES	YES	YES	Sustained competitive advantage
5. Marketing & Sale	YES	YES	YES	NO	Temporary competitive advantage
6. Customer Relation	YES	YES	NO		Temporary competitive advantage
7. Customized Design	YES	NO			Competitive Parity
8. Service	YES	YES	YES	NO	Temporary competitive advantage

จากตาราง 2.3 จากการวิเคราะห์ VRIO เพื่อหาข้อได้เปรียบที่มีข้อดีทางการแข่งขันในธุรกิจของอุตสาหกรรมรถยนต์ สามารถสรุปสิ่งที่องค์กรมีทรัพยากรที่สามารถได้เปรียบทางการแข่งขันคือ

Brand ภาพลักษณ์โตโยต้ามีการรักษาภาพลักษณ์แบรนด์รถยนต์อันดับหนึ่งในประเทศญี่ปุ่นมายาวนาน และเป็นอันดับต้นๆของโลกเมื่อไม่นานมานี้ จากการสำรวจโดย Interbrandz ในปี 2015 การที่มีคุณค่า และหายากนั้นเนื่องมาจาก เนื่องจากการมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำ โดยหลายประเทศที่ทำการผลิตรถยนต์โตโยต่านั้น มีพื้นฐานการผลิตที่เหมือนกัน หรือ Common Based Model ทำให้เกิด การประหยัดต่อขนาด Economy of Scale โดยเป็นการลอกเลียนแบบได้ยาก รวมทั้งการมีชื่อเสียงมายาวนานของโตโยต้าในประเทศญี่ปุ่นกว่า 80 ปี และในประเทศไทยทำธุรกิจมากกว่า 53 ปี เป็นเครื่องการันตีได้ว่าเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงระดับโลก ด้วยคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และราคาเหมาะสมกับคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์

โตโยต้า มีรถยนต์ใหม่ๆและนวัตกรรมที่ล้ำสมัยออกมาเสมอ และจำหน่ายในราคาที่เหมาะสมตรงกับผู้ใช้งาน และมีคุณค่าในใจผู้บริโภคเสมอมา

Distribution การกระจายสินค้า ของโตโยต้า มีคุณค่าเนื่องจากมีระบบการกระจายสินค้าที่เป็นระบบเฉพาะของโตโยต้าที่ตั้งแต่เริ่มส่งสินค้า จนถึงมือผู้บริโภค มีการควบคุมการส่งสินค้า และการผลิต เพื่อวางแผนการผลิตเป็นรายวัน เป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ดีเท่าเทียม และเป็นระบบเฉพาะโดยใช้หลัก Toyota way นำมาปรับใช้ซึ่งเป็นการจัดการองค์กรที่ดีอีกแบบหนึ่ง

Location ท่าเลที่ตั้ง การที่บริษัท โตโยต้าเป็นแบรนด์รถยนต์ที่มีผู้แทนจำหน่ายมากที่สุดในประเทศ เป็นการกระจายทำเลให้ครอบคลุมทั่วประเทศเพื่อรองรับการบริการและการจัด

จำหน่าย ซึ่งยังไม่มีคู่แข่งรายไหนมีศูนย์บริการได้เท่าเทียมของโตโยต้า ทั้งในด้านของคุณค่า และการบริหารจัดการบุคลากร และเป็นสิ่งที่เลียนแบบได้ยากด้วยต้นทุนที่สูง

เพื่อความพึงพอใจของลูกค้าอย่างสูงสุดด้วย ณ ปัจจุบันบริษัท โตโยต้าฯ มีตัวแทนจำหน่ายทั้งสิ้น 121 ราย มีศูนย์บริการทั้งหมด 387 แห่ง ทำหน้าที่ตั้งแต่การขายรถยนต์โดยทีมขายทั้งหมดกว่า 5,000 คน (ข้อมูล: บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 2558)

Toyota Production System ระบบการผลิตแบบโตโยต้า เป็นระบบที่มีคุณค่า และหาคู่แข่งที่มาเทียบยาก เนื่องจากระบบการผลิตของโตโยต้าเป็นระบบที่โตโยต้า ใช้มาอย่างยาวนาน ด้วยการบริหารข้อมูลที่มีประสิทธิภาพทั้งห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ทำให้ระบบการผลิตของโตโยต้า (Toyota Production System) เป็นระบบที่ดำเนินงานเน้นการพัฒนาคุณภาพ ลดต้นทุน และเร่งเวลาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตั้งแต่การสั่งซื้อไปจนถึงส่งมอบรถยนต์ ได้ระยะเวลาและจำนวนตาม สเปกที่ลูกค้าต้องการ ตรงตามบริหารจัดการแบบทันเวลาพอดี Just in time ซึ่งทั้งหมดจะรวมไปด้วยการบริการหลังการขาย การซ่อมบำรุง การรับประกันผลิตภัณฑ์ และการให้บริการทางการเงิน โดยมีบริษัทที่อยู่ในวงการอุตสาหกรรมพยายามที่จะลอกเลียนแบบระบบผลิตแบบโตโยต้า หรือนำไปดัดแปลงให้สามารถเข้าได้กับระบบของตน แต่ยังไม่มียุทธวิธีไหนทำได้ดีเท่าโตโยต้าในเรื่องระบบที่มีการพัฒนาคุณภาพ และว่าด้วยเรื่องผลิตภัณฑ์ที่เป็นที่ตอบโจทย์ของลูกค้าได้เป็นอย่างดี บวกกับการมีปรัชญาในการทำงานที่เข้มแข็งอย่าง Toyota Way เป็นปรัชญาที่มี 2 หลักการหลักคือการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง Continuous Improvement และ Respect to People และการเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน Continuous Improvement ซึ่งประกอบไปด้วยการฝึกให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่กว้างไกล และเปิดรับความท้าทายใหม่ๆ การ “ไถ่เชิน” เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการคิดค้นพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ และการ “เกินจิตเกินบุทลี” ซึ่งหมายถึงการลงมือปฏิบัติและเก็บข้อมูลจริง ทั้งหมดนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาในตัวผลิตภัณฑ์และการให้บริการอย่างไม่มีที่สิ้นสุด และ การเคารพและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน เพื่อให้การทำงานในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการทุ่มเทร่วมกันในองค์กรเพื่อให้เกิดมาตรฐานสูงสุด รวมถึงการยึดหลักความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ รวมถึงมีความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมอีกด้วย

Marketing and Sale การตลาด และการขาย เนื่องจากแบรนด์รถยนต์โตโยต้าเป็นแบรนด์ที่มีคุณค่าอยู่ในตัวอยู่แล้ว ด้านการตลาดและการขายจึงเป็นสิ่งที่ทำให้มีความได้เปรียบมากขึ้น และนอกจากนั้นด้วยบุคลากรที่มีคุณภาพ สามารถวางกลยุทธ์และวางแผนทำให้เป็นสิ่งที่หายาก และต้องใช้เวลาในการเลียนแบบค่อนข้างสูง โดยมีการทำการตลาดยังมีการส่งเสริมการขายที่สามารถสร้างความได้เปรียบกับคู่แข่งด้วย การทำกิจกรรม CSR เพื่อเสริมทางด้านภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร

แต่ยังมีข้อผิดพลาดจากกระบวนการในการจัดสรรเกิดความล่าช้า ซึ่งจากการวิเคราะห์ พบว่า เกิดจากการที่รถที่ออกจากโรงงานไม่สามารถส่งตรงให้ลูกค้าได้ทันที เนื่องจากปัญหาด้าน

ตรวจสอบคุณภาพ และเกิดจากการที่ Allocation เป็นการผิดพลาดจากการบริหารจัดการองค์กรที่ยังไม่สามารถสร้างความได้เปรียบจากคู่แข่งได้ รถยนต์ใหม่ไปให้ตัวแทนจำหน่ายไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า จึงเป็นแค่ Temporary Advantage ได้เปรียบคู่แข่งชั่วคราวถ้าหากไม่มีการปรับปรุงและพัฒนา

Design รูปลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ ในด้านของ Design การออกแบบ และ Image ภาพลักษณ์ ของบริษัท ยังเป็นรองคู่แข่ง ด้านการออกแบบนั้น ถึงแม้แบรนด์จะมีคุณค่าก็ตาม แต่เรื่องของความหายาก นั้นยังไม่สามารถสร้างความได้เปรียบจากคู่แข่งได้ และยังมีกรออกแบบที่ไม่ตรงกับไลฟ์สไตล์ เนื่องจากวัยรุ่นส่วนใหญ่ให้ในกลุ่ม Young segment มีคะแนนคู่แข่งอย่าง ฮอนด้า (จากการสำรวจโดย บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 2557) ทำให้ภาพลักษณ์มีคะแนนต่อกลุ่มวัยรุ่นยังมีคะแนนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง

Customer Relation การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การมีคุณค่าของแบรนด์ที่แข็งแกร่ง และยังทำให้การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอย่างเหนียวแน่นยาวนานทำให้เป็นการที่มีคุณค่าในด้านของการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ และการที่แบ่งการทำกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์เป็นแต่ละรุ่นของผลิตภัณฑ์ เช่น กลุ่มของ eToyota club ที่จะแบ่งตามรุ่นอย่าง วีโอสคลับ อัลติสคลับ ก็จะมีการทำกิจกรรมอย่างใกล้ชิดกับลูกค้าซึ่งถือว่าเป็นจุดเด่น และสร้างความได้เปรียบได้อย่างดีและ มีการเปิดเครือข่ายสังคมออนไลน์ ซึ่งเป็นสื่อที่คนรุ่นใหม่ ได้ให้ความสนใจไม่เพียงเท่านั้นยังทำเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ โฆษณา หรือการพยายามมีส่วนร่วมใน Life style ของคนรุ่นใหม่ โตโยต้าก็เช่นเดียวกัน ในการแข่งขันปัจจุบัน การรวมตัวในเครือข่ายสังคมออนไลน์ จึงเป็นการติดต่อ และตอบรับกับกระแสสังคมได้อย่างดี แต่การทำกิจกรรมทั้งหมดนี้ก็สามารถที่จะลอกเลียนแบบได้ ซึ่งใช้เงินลงทุนไม่มากนัก และความสามารถของบุคคลากรที่ไม่ยากและไม่ซับซ้อน

Service การบริการหลังการขาย การมีศูนย์ให้บริการที่ได้มาตรฐานและครอบคลุมทั่วทุกจังหวัดในประเทศไทย บริการตรวจเช็คสภาพรถและการซ่อมอย่างมีประสิทธิภาพ และการที่อะไหล่เหล่านั้นหาง่าย และสามารถทดแทนกันได้ในเรื่องที่คล้ายกัน บวกกับค่าบริการรักษาที่ไม่แพง ทำให้รถยนต์โตโยต้าจะเป็นตัวเลือกในอันดับต้น ๆ ของกลุ่มผู้บริโภคที่มองหารถยนต์ที่มีความคุ้มค่ากับราคาจำหน่าย

นอกจากนี้โตโยต้าเองยังมีธุรกิจอื่นของกลุ่มบริษัทในเครือที่ช่วยให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการซื้อรถยนต์ได้ เช่น การจัดการเรื่องไฟแนนซ์ การประกันภัย ตลอดจนถึงการรับซื้อรถใช้แล้ว สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดความพึงพอใจในหมู่ผู้บริโภคที่เลือกหาซื้อรถยนต์

สรุปการวิเคราะห์ VRIO โดยวิเคราะห์ทรัพยากรภายในองค์กรจะเห็นได้ว่าส่วนที่เป็นจุดแข็งขององค์กร คือ ตราสินค้า ที่เป็นแบรนด์รถยนต์อันดับหนึ่งในประเทศญี่ปุ่นมายาวนาน ระบบการขนส่งที่เป็นรูปแบบเฉพาะ และมีประสิทธิภาพด้วยระบบความปลอดภัยที่ดีเยี่ยม และยิ่งไปกว่านั้นการที่มีระบบผลิตแบบโตโยต้า ที่เป็นแกนหลักในการทำงานของโตโยต้าที่ประสบความสำเร็จมาแล้วทั่วโลก สุดท้ายการที่มี ศูนย์บริการมากที่สุดในประเทศไทยนั้นเป็นการบ่งบอกถึงความเอาใจใส่ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องของโตโยต้า ที่รองรับการบริการของลูกค้าเป็นอย่างดี ในทางกลับกันเรื่องที่ยังเป็นจุดที่ควรให้ความใส่ใจเป็นพิเศษ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกับคู่แข่งได้นั้นเป็นเรื่องด้านการบริการหลังการขาย การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และด้านการตลาด ส่วนเรื่องของรูปลักษณ์การออกแบบของผลิตภัณฑ์นั้นยังจะต้องมีการให้ความสำคัญ และพัฒนาเป็นพิเศษ

2.2.2 การวิเคราะห์ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ Key Success Factor

เมื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยความสำเร็จของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด นั้นพบว่าบริษัทระดับโลกที่มีบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น เป็นบริษัทแม่อยู่ที่ประเทศญี่ปุ่นควบคุมอยู่นั้น ถือว่าเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียง และได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยมาอย่างยาวนาน โดยจะขอวิเคราะห์ความสำเร็จของบริษัทตามปัจจัยต่างๆดังต่อไปนี้

- โตโยต้าเป็นผู้นำในด้านคุณภาพ

รถยนต์ของโตโยต้าเป็นรถที่ผ่านการบวนการผลิตมาตรฐานระดับโลก เป็นผู้นำตลาดรถยนต์ในประเทศไทย รวมถึงมีคุณภาพและกำลังการผลิตเพียงพอต่อการส่งไปขายยังประเทศต่างๆ ทั่วโลก นอกจากนี้โตโยต้ายังได้มีการนำเสนอผลิตภัณฑ์หลายรุ่นเพื่อให้ครอบคลุมและเหมาะสมต่อความต้องการของผู้บริโภคที่มีลักษณะการใช้งานและรูปแบบการดำเนินชีวิตที่หลากหลายที่สุด ซึ่งการผลิตที่มีมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก ทำให้เกิด Economy of Scale นั่นคือ ทำให้สามารถตั้งราคาได้ถูกกว่า และคุ้มค่ากับมูลค่าที่ลูกค้าจะได้รับ

- โตโยต้ามีช่องทางการจัดจำหน่ายและบริการมาก

นอกจากการบริหารจัดการแบบทันเวลาพอดี Just in Time ซึ่งทั้งหมดจะรวมไปด้วยการบริการหลังการขาย การซ่อมบำรุง การรับประกันผลิตภัณฑ์ และการให้บริการทางการเงิน เพื่อความพึงพอใจของลูกค้าอย่างสูงสุดด้วย ณ ปัจจุบันบริษัท โตโยต้าฯ มีตัวแทนจำหน่ายทั้งสิ้น 121

ราย มีศูนย์บริการทั้งหมด 387 แห่ง ทำหน้าที่ตั้งแต่การขายรถยนต์ ครอบคลุมพื้นที่ 76 จังหวัดทั่วประเทศไทยแล้ว ยังมีทีมขายทั้งหมดกว่า 5,000 คน และโตโยต้ายังได้มีการจัดอบรมพนักงานขายที่มีประสิทธิภาพทำให้มีการบริการ รวมถึงเจ้าหน้าที่และช่าง ได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่องจากโตโยต้า ทำให้ลูกค้าได้รับการบริการที่ดีและได้มาตรฐาน

- โตโยต้า มีระบบการผลิตที่แข็งแกร่งคือ TPS – Toyota Production System

ระบบผลิตแบบโตโยต้า และโตโยต้ามีปรัชญาในการทำงานที่เข้มแข็งอย่าง Toyota Way เป็นปรัชญาที่มี 2 หลักการหลักคือ Continuous Improvement และ Respect to People โดยโครงสร้างการดำเนินงานนี้จะเน้นที่การเพิ่มคุณภาพ ลดต้นทุนของทุก ๆ ฝ่าย และ ย่นระยะเวลา ระหว่างขั้นตอน ยิ่งไปกว่านั้นยังมีการบริหารจัดการองค์กร โดยบริษัทโตโยต้ามีการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคล (HRM) และการพัฒนามนุษย์ (HRD) ให้อยู่ภายใต้กรอบแนวคิดเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายของบริษัทร่วมกัน การทำการบริหารจัดการบุคคลากรให้เหมือนกันกับโตโยต้าทั่วโลก มีสวัสดิการบริษัทที่มีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และมีประสิทธิภาพอันดีดั่งต้นๆของประเทศไทย และมีการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานทุกระดับขึ้นเป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตามหลักวิถีของโตโยต้า ทำให้อัตราการลาออกอยู่ที่สองเปอร์เซ็นต์เท่านั้น (ข้อมูล บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 2558)

- เครือข่ายธุรกิจคุณภาพ (Quality Value Chain)

โตโยต้าได้มีการบริหารจัดการทั้งห่วงโซ่อุปทาน มีการให้ความร่วมมือ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เสมือนเป็น Business Partner ในการทำธุรกิจทั้งผู้ผลิตชิ้นส่วน ผู้แทนจำหน่าย โตโยต้ามีการอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าอย่างครบวงจร เนื่องจากอุตสาหกรรมยานยนต์นั้นจะมีธุรกิจอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องอยู่ เช่น อุปกรณ์ตกแต่งรถยนต์ ธุรกิจการให้สินเชื่อ ประกันภัย บริการช่วยเหลือฉุกเฉิน 24 ชั่วโมง ธุรกิจการซ่อมบำรุงต่างๆ

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ Key Success Factor ของ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โดยหลักจะเน้นที่เรื่องคุณภาพ และระบบการผลิตที่มีชื่อเสียงโด่งดังไปทั่วโลก และได้ใช้อย่างประสบความสำเร็จมาอย่างยาวนาน และได้ต่อยอดความสำเร็จนั้นๆ โดยการขยายไปยังภูมิภาคต่างๆทั่วโลก

สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อบริษัท โดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis, Pestel Analysis, VRIO และ Key Success Factor มีดังนี้

อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยยังมีโอกาสเติบโตอยู่ เนื่องจากการให้การสนับสนุนโดยนโยบายของรัฐบาล แม้จะมีการเผชิญปัญหาของภาวะเศรษฐกิจในช่วงปีที่ผ่านมา แต่ก็จะเป็นช่วง

ระยะสั้น และประเทศไทยยังเป็นฐานการส่งออกรถยนต์ไปยังภูมิภาคต่างๆ ซึ่งนำรายได้เข้าประเทศไทยอย่างมากมาย ซึ่งปริมาณการส่งออกรถยนต์ยังอยู่ในภาวะเติบโตอย่างต่อเนื่อง

บริษัทมีความได้เปรียบทางด้านระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ และต้นทุนต่ำทำให้เกิด Economy of Scale ของโตโยต้า ที่ได้เปรียบคู่แข่งเป็นอย่างดี และนอกจากนั้นยังมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ผลิตชิ้นส่วน และผู้แทนจำหน่าย ทำให้สามารถควบคุมต้นทุนการทำกิจกรรมทางธุรกิจได้เป็นอย่างดี และการที่มีตัวแทนจำหน่าย และมีสถานที่ให้บริการหลังการขายจำนวนมาก และกระจายอยู่ทั่วประเทศไทย

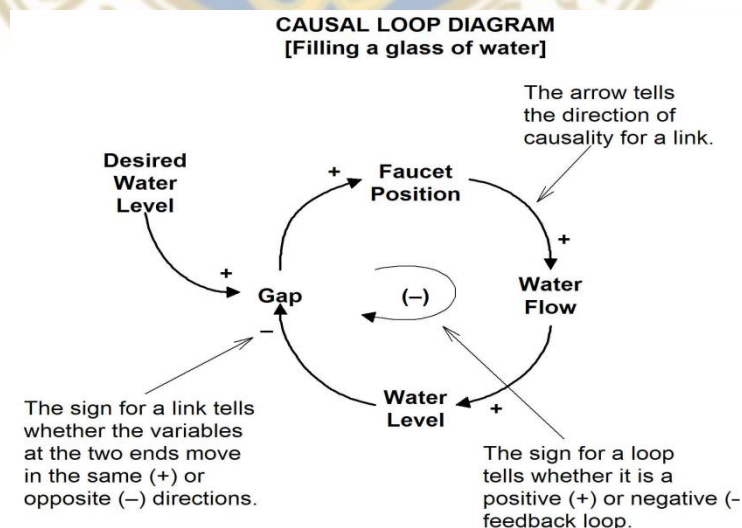
ดังนั้นการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับปัจจัยภายนอกและขององค์กรเองนั้น เป็นเรื่องที่ควรให้ความสำคัญ เนื่องจากเพื่อเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับบริษัทเอง และยังคงรักษาตำแหน่งผู้นำด้านการผลิต และการจำหน่าย และผู้นำด้านต้นทุนการผลิต โดยสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกมาได้อย่างสม่ำเสมอ จะสามารถทำให้บริษัทรักษฐานลูกค้าเดิม และเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ให้เพิ่มขึ้นได้



บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

เมื่อเราได้ทราบปัจจัยที่มีอิทธิพล หรือ มีผลกระทบต่อกับอุตสาหกรรม และองค์กรแล้วนั้น การที่ทราบถึงที่มา ความสัมพันธ์ ของปัญหา และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น เพื่อที่จะได้หาแนวทาง ป้องกันและแก้ไขได้อย่างถูกต้อง เพื่อที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบกับคู่แข่งได้ ดังนั้นวิธีการ ของระบบความคิดที่มีเครื่องมือ เพื่อที่จะให้เราได้ทำความเข้าใจปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น และวิธีการ คิดอย่างเป็นระบบได้คิดค้นขึ้นเมื่อ ปี ค.ศ. 1961 โดย Forrester และ ณ ปัจจุบันได้ใช้กันอย่าง แพร่หลาย ซึ่งวิธีที่วันนี้ต้องโฟกัสไปที่ ผลการดำเนินงาน และความสามารถขององค์กรที่วัดผลได้ ออกมาอย่างเป็นรูปธรรม คุณสาเหตุ และผลที่ตามมาจากเหตุการณ์นั้นๆ เพื่อให้เข้าใจถึงระบบ โครงสร้าง ที่บอกถึงที่มา และผลที่ตามมาของปัญหาที่เกิดขึ้น การใช้ Causal loop diagram ที่รับมา จากทฤษฎีของ Richardson และ Pugh (1981) โดยทฤษฎีดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ ระหว่างองค์ประกอบของมูลเหตุ ของลูกศรเป็นตัวแทนของอิทธิพลทำให้เกิดผลที่ตามมาของ องค์ประกอบต่างๆ ส่งผ่านไปให้ทราบสาเหตุ และกลับไปกลับมาของข้อมูลสามารถทราบความเป็นมา ความเป็นไปได้ ดังภาพที่ 3.1 ได้อธิบายถึงการทำงานของ Causal Loop Diagram ได้ดังนี้



ภาพที่ 3.1 Causal Loop Diagram

ที่มา: <http://www.public.asu.edu/>

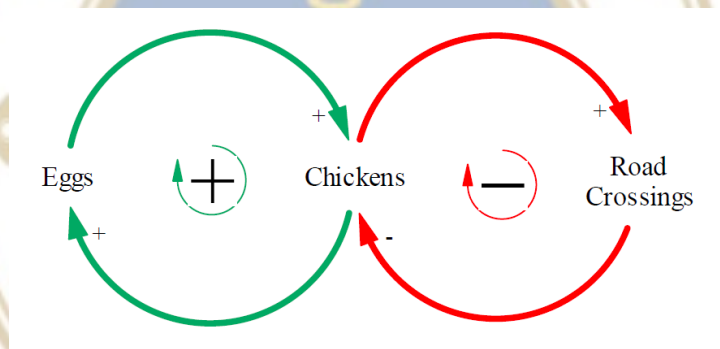
เริ่มต้นจากองค์ประกอบ "ตำแหน่งของการเปิดก๊อกน้ำ" (Faucet Position) ที่ด้านบนของแผนภาพ ถ้าก๊อกน้ำ ตำแหน่งที่จะเพิ่มขึ้น (นั่นคือก๊อกน้ำเปิดออกมากขึ้น) แล้ว "การไหลของน้ำ"(Water Flow)

การเพิ่มขึ้นของ ดังนั้นการเข้าสู่ระบบในการเชื่อมโยงจากที่ "ตำแหน่งก๊อกน้ำ" กับ "น้ำไหล" เป็นบวก ในทำนองเดียวกันถ้า "การไหลของน้ำ" เพิ่มขึ้นแล้ว "น้ำระดับ" ในแก้วจะเพิ่มขึ้น ดังนั้นการเข้าสู่ระบบในการเชื่อมโยงระหว่างเหล่านี้ สององค์ประกอบที่เป็นบวก และระดับสูงขึ้น "ช่องว่าง" (Gap) ในแก้วน้ำก็ลดลง ดังนั้นเครื่องหมายก็จะเป็นลบ กล่าวคือ

- เครื่องหมายเชื่อมสองตัวแปรที่จะเป็นบวกแสดงด้วยเครื่องหมาย

+ ถ้าแม้จะมีจำนวนการเชื่อมโยงสาเหตุเชิงลบก็ตาม ถ้าความหมายไปในแนวทางเดียวกัน

- เครื่องหมายเชื่อมสองตัวแปรที่จะเป็นที่เรียกว่าลบแสดงโดยเครื่องหมาย - ความหมายไปในแนวทางกลับกัน



ภาพที่ 3.2 แสดงตัวอย่างแผนภูมิวงรอบและเหตุผล

ที่มา : <https://perchai.wordpress.com/2012>

Casual Loop Diagram แบ่งเป็น สองประเภทหลักๆคือ

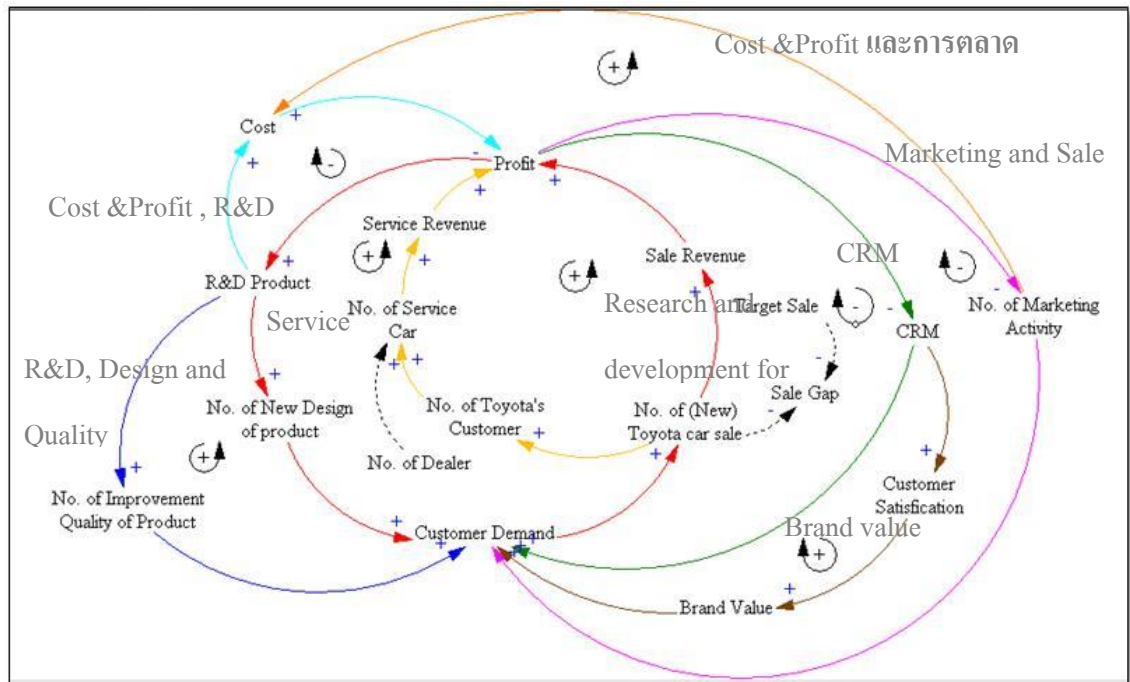
1. วงจรเสริมแรง (Reinforce Loop) , +

เป็นวงจรที่แสดงความสัมพันธ์ของโครงสร้างในวงจรทั้งหมดที่เป็นลักษณะที่เป็นไปในทางเดียวกัน หรือการที่มีเครื่องหมายบวกทั้งหมด และเครื่องหมายลบเป็นเลขคู่

2. วงจรสมดุล (Balancing Loop) , -

เป็นวงจรที่แสดงความสัมพันธ์ของโครงสร้างในวงจรทั้งหมดที่เป็นลักษณะป้อนกลับในระบบเป็นไปในทางผกผันกัน หรือในเชิงวิธีการแก้ไขปัญหา โดยจะมีเครื่องหมายลบเป็นจำนวนเลขคี่

ดังในตัวอย่างแสดงในภาพที่ 3.2 โดยมีลักษณะเป็นลบ หรือตัวอักษร B ในวงกลม หมายถึงการที่เมื่อมีจำนวนไก่อ่เพิ่มมากขึ้น และไก่อ่เดินข้ามถนนมากขึ้น ทำให้จำนวนไก่อ่ลดลง นั้นเป็นวงจรสมดุล (Balancing Loop) และ วงจรที่มีเครื่องหมายบวก หรือ ตัว R อยู่ในวงกลมหมายถึงจำนวนไข่เพิ่มมากขึ้น ปริมาณไก่อ่ก็เพิ่มขึ้นด้วย เมื่อจำนวนไก่อ่มากขึ้นสามารถออกไข่ได้มากขึ้นตามไปด้วยแสดงถึงวงจรเสริมแรง (Reinforce Loop)



ภาพที่ 3.3 แสดงถึงแผนภูมिवงกลมของเหตุและผลของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

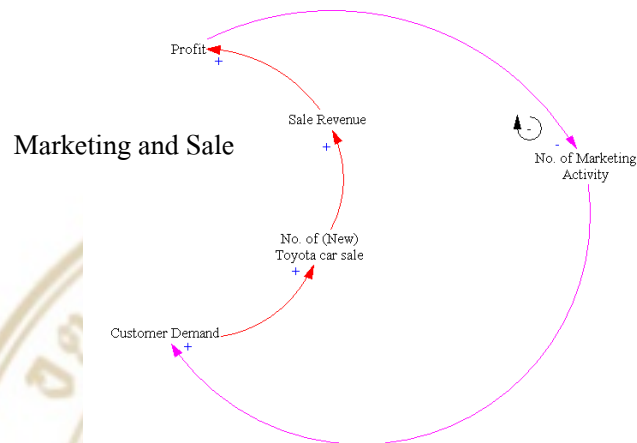
จากภาพที่ 3.3 จะเห็นได้ว่าแผนภูมিরอบวงเหตุและผลของ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด แบ่งเป็น 8 วงรอบได้แก่

1. วงรอบ Marketing and Sale การทำกิจกรรมส่งเสริมทางการขาย
2. วงรอบ Research and Development for Design การวิจัยและพัฒนาเพื่อรูปลักษณ์ของผลิตภัณฑ์
3. วงรอบ Cost และ Profit ต้นทุน และกำไร การตลาด
4. วงรอบ CRM การทำกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า
5. วงรอบ Brand Value การมีคุณค่าของแบรนด์
6. วงรอบ Cost และ Profit , R&D ต้นทุน และกำไร การทำ Research and Development

7. วงรอบ Research and Development และ Design/Quality of Product การวิจัยและพัฒนาเพื่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์

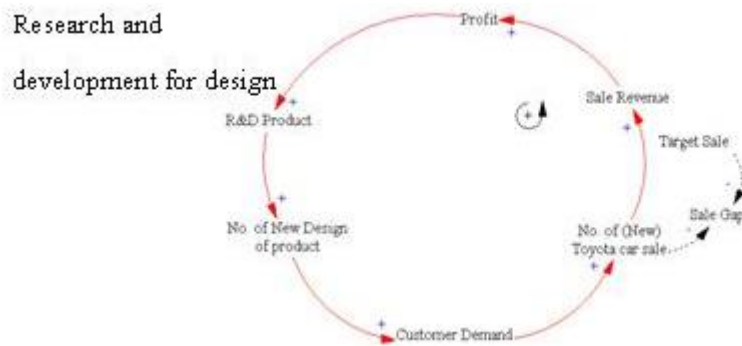
8. วงรอบ Service การบริการหลังการขาย

โดยอธิบายความสัมพันธ์ของแต่ละวงรอบดังนี้



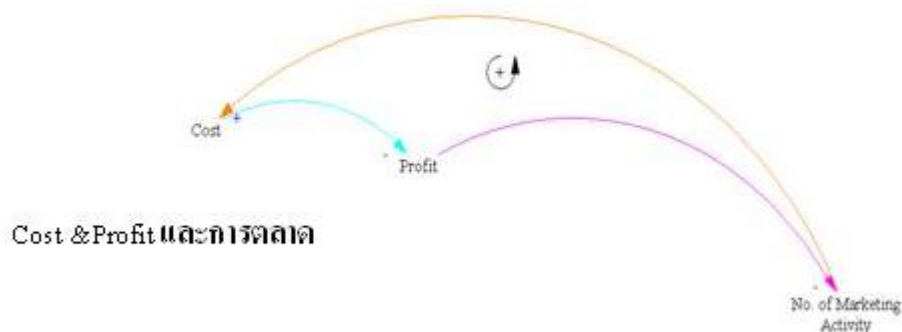
ภาพที่ 3.4 วงรอบ Marketing and Sale การทำกิจกรรมส่งเสริมทางการขาย

จากภาพที่ 3.4 จะเห็นได้ว่า การที่ความต้องการของผู้บริโภค Customer Demand ของบริษัทโตโยต้าที่น้อยลง ก็จะทำให้จำนวนรถโตโยต้าที่ขายไป Number of Toyota Car Sale ก็น้อยลงไปด้วย ตามด้วย Sale Revenue รายรับจากการขายก็ลดลงตามลำดับ และส่งผลให้กำไร Profit ก็อยู่ในระดับที่ต่ำลงด้วย เมื่อกำไรน้อยลง ทำให้ต้องเพิ่มกิจกรรมทางการตลาด เพื่อกระตุ้นยอดขายให้ได้มากขึ้นกว่าเดิม โดย Number of Marketing Activity หรือ กิจกรรมทางการตลาด เป็นกิจกรรมส่งเสริมการขายต่างๆ หรือกิจกรรมเพื่อดึงดูดให้ลูกค้าเข้ามาซื้อสินค้า เมื่อมีกิจกรรมที่มาก ก็ยิ่งดึงดูดความต้องการของลูกค้า ทำให้ความต้องการผู้บริโภค



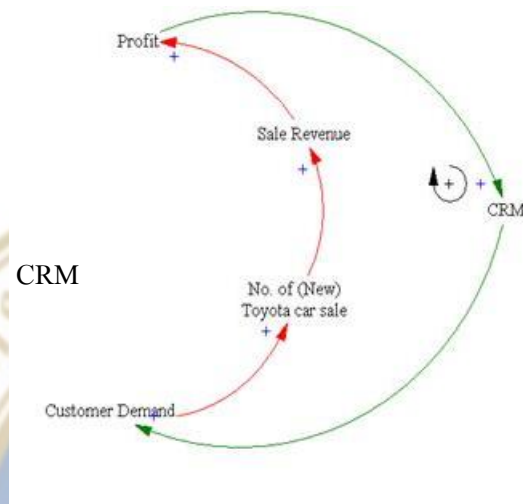
ภาพที่ 3.5 วงรอบ Research and Development for Design การวิจัยและพัฒนาเพื่อรูปลักษณะของผลิตภัณฑ์

จากภาพที่ 3.5 จะสังเกตได้ว่า เมื่อมีค่าที่น้อยลง การทำ Research and Development การวิจัยและพัฒนาที่มีเงินทุนในการทำวิจัยก็น้อยลง ทำให้เกิดรูปลักษณะของผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ New Design น้อยตามไปด้วย ไม่ว่าจะเป็นเงินทุนด้านการวิจัยผู้บริโภคไปตามกาลเวลา หรือ การวิจัยวัสดุ อุปกรณ์เพื่อเอื้ออำนวยการออกแบบตัวผลิตภัณฑ์ให้มีความทันสมัย ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ลดลง และเมื่อไม่มีรถดีไซน์ใหม่ๆ ออกมา กระตุ้นความต้องการผู้บริโภค ทำให้ความต้องการผู้บริโภค Customer Demand ยิ่งน้อยลงไปอีก และทำให้จำนวนรถโตโยต้าที่ขายไป Number of Toyota Car Sale ก็ต่ำลงไปด้วย ตามด้วย Sale Revenue รายรับจากการขาย และ กำไร Profit ก็น้อยลงตามลำดับ นับว่าเป็นปัญหาใหญ่ที่ทำให้รถยนต์ ของโตโยต้า ทำให้รายรับ และกำไรลดลง ซึ่งการที่เป้าหมายของยอดขาย (Target Sale) ยิ่งสูง ทำให้ช่องว่างระหว่างเป้าหมาย (Sale Gap) และยอดขายจริงยิ่งสูงไปด้วย



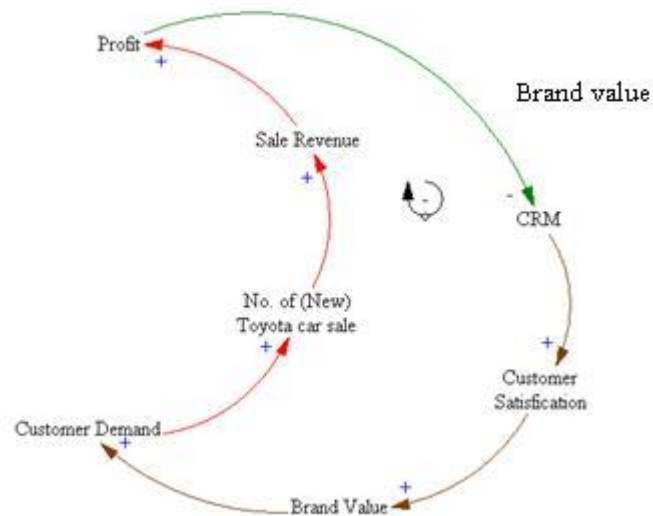
ภาพที่ 3.6 วงรอบ Cost และ Profit ต้นทุน และกำไร การตลาด

จากภาพที่ 3.6 แสดงให้เห็นว่าการมีกำไร Profit ที่ลดลง ทำให้การทำการตลาดต้องมีกิจกรรมที่มากขึ้น เพื่อเป็นการกระตุ้นความต้องการของผู้บริโภค แต่เมื่อมีกิจกรรมทางการตลาดมากก็ส่งผลให้เกิด Cost ต้นทุนมากขึ้นเช่นกัน เมื่อต้นทุนการดำเนินงานมากขึ้น ส่งผลให้กำไรของบริษัทลดลง ซึ่งไม่เป็นผลดีกับผลประกอบการของบริษัท



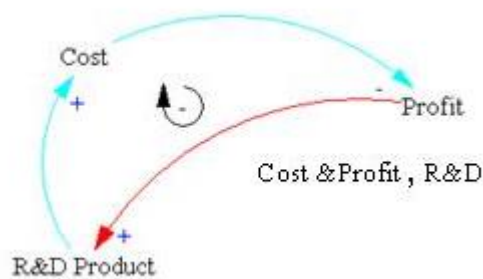
ภาพที่ 3.7 วงรอบ CRM การทำกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

จากภาพที่ 3.7 แสดงให้เห็นว่า เมื่อมีกำไร Profit น้อยลง Customer Relationship Management การทำกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเดิมที่ได้ซื้อไปแล้วนั้น ก็ต้องมีการทำกิจกรรมมากขึ้น เนื่องจากการที่ยอดขาย และกำไรลดลง การทำกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นกิจกรรมที่ต้องส่งเสริม เมื่อลูกค้าได้รับการดูแล และเอาใจใส่นั้น เราเชื่อว่าลูกค้าก็จะมีความต้องการที่จะกลับมาซื้อสินค้าของเราซ้ำมากขึ้น Customer Demand มากขึ้นด้วย และทำให้จำนวนรถโตโยต้าที่ขายไป Number of Toyota Car Sale ก็มากขึ้นตามไปด้วย และ ต่อด้วย Sale Revenue รายรับจากการขายก็มากขึ้นตามลำดับ และส่งผลให้กำไร Profit ก็เพิ่มขึ้นด้วย



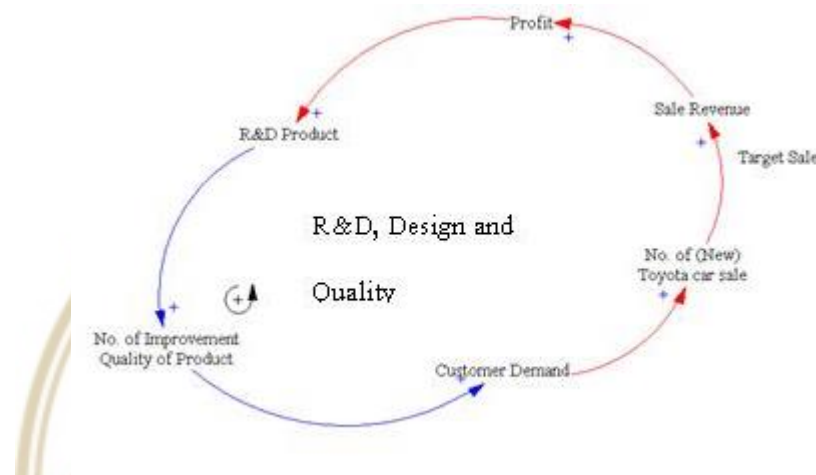
ภาพที่ 3.8 วงรอบ Brand Value การมีคุณค่าของแบรนด์

จากภาพที่ 3.8 จะเห็นได้ว่า แสดงให้เห็นว่าการที่ Brand Value หรือภาพลักษณ์ของตราสินค้าลดลง ผู้บริโภคจะเลือกไปซื้อรถแบรนด์อื่น ทำให้จำนวนรถที่ขายออกป็นั้นลดลง ยอดขายก็ลดลง ตามด้วยกำไรที่ถดถอยตามไปด้วย เมื่อมีกำไร Profit ลดลง Customer Relationship Management การทำกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าก็ต้องเพิ่มให้มากยิ่งขึ้น ทำให้สามารถสร้างความพึงพอใจกับลูกค้าได้ Customer Satisfaction มากขึ้นด้วย แล้วทำให้คุณค่าของแบรนด์ Brand Value ที่ส่วนใหญ่ตัดสินจากลูกค้าก็มากยิ่งขึ้น Customer Demand มากขึ้นด้วย และทำให้จำนวนรถโตโยต้าที่ขายไป Number of Toyota Car Sale ก็มากขึ้นตามไปด้วย และ ต่อด้วย Sale Revenue รายรับจากการขายก็มากขึ้นตามลำดับ



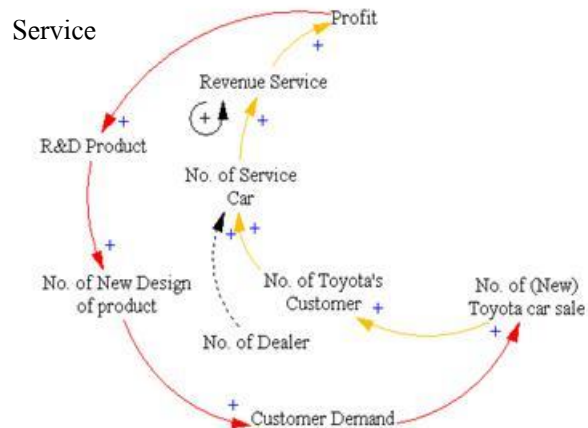
ภาพที่ 3.9 วงรอบ Cost และ Profit ต้นทุน และกำไร การทำ Research and Development

จากภาพที่ 3.9 แสดงให้เห็นว่าการมีกำไร Profit ที่ต่ำลง ทำให้การมีเงินทุน Cost ที่จะทำวิจัยและพัฒนาให้มีสิ่งใหม่ๆ Research and Development หรือปรับปรุงประสิทธิภาพจากของเดิม น้อยลง ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค เงินทุนก็ไม่สูง และจะเป็นการไม่ให้อะไรลดลงไป กว้านี้ แต่เมื่อมีกิจกรรมทางการวิจัยและพัฒนา Research and Development เยอะขึ้นก็ส่งผลให้เกิด Cost ต้นทุนมากขึ้นเช่นกัน



ภาพที่ 3.10 วงรอบ Research and Development และ Design / Quality of Product การวิจัยและพัฒนาเพื่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์

จากภาพที่ 3.10 จะสังเกตเห็นได้ว่า เมื่อมีกำไรเพิ่มขึ้น การทำ Research and Development การวิจัยและพัฒนาที่มีเงินทุนในการทำมากขึ้น ทำให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของสินค้า Quality of Product ออกมามากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการวิจัยด้านความปลอดภัย หรือด้านการพัฒนาให้สินค้าเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ และเมื่อมีรถดีไซน์ใหม่ๆ ออกมา ที่ตรงความต้องการผู้บริโภค ทำให้ ความต้องการผู้บริโภค Customer Demand มากขึ้นด้วย และทำให้จำนวนรถโตโยต้าที่ขายไป Number of Toyota Car Sale ก็มากขึ้นไปด้วย ตามด้วย Sale Revenue รายรับจากการขาย และ กำไร Profit ก็มากขึ้นตามลำดับ



ภาพที่ 3.11 วงรอบ Service การบริการหลังการขาย

จากภาพที่ 3.11 แสดงให้เห็นว่า การที่มีปริมาณยอดขายรถ Number of Toyota Car sale น้อยลง ก็ทำให้ลูกค้าของโตโยต้า Toyota Customer ก็มีน้อยลงด้วย เมื่อลูกค้าถึงเวลาเข้าสู่ศูนย์บริการ จำนวนลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการหลังการขาย Number Car of Service มีน้อยลง ก็จะเป็นผลให้รายรับจากการรับบริการหลังการขายน้อยลงไปตามลำดับ และการที่จำนวนผู้แทนจำหน่าย (No. of Dealer) ที่เพิ่มมากขึ้น ก็ส่งผลให้ช่องทางการบริการ และจำหน่ายมากขึ้น ทำให้จำนวนรถยนต์ที่เข้ามาใช้บริการหลังการขาย Number Car of Service ก็เพิ่มขึ้นด้วย

จากการวิเคราะห์ Casual Loop Diagram จะเห็นได้ว่า การขึ้นลงของยอดขาย กำไร หรือ แม้กระทั่งเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งการตลาด สอดคล้องกับปัจจัยการเลือกซื้อรถยนต์ มีปัจจัยหลายๆ ด้านประกอบกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านสินค้า ผลิตภัณฑ์และการออกแบบ ด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ด้านการบริการหลังการขาย ด้านราคา การสื่อสารทางการตลาด และภาพลักษณ์ของสินค้า เป็นต้น ซึ่งปัญหาจากการวิเคราะห์เกิดการปัจจัยดังกล่าวจึงทำให้จำนวนลูกค้าลดลง ทำให้ยอดขายลดลงตามลำดับ การลดลงของยอดขายจากปัญหาที่ดังกล่าวนี้ จะมีแนวทางอย่างไรที่จะดำเนินการอย่างไร ไม่ให้เสียความได้เปรียบทางการแข่งขันกับคู่แข่งต่างๆ ได้มีโอกาสในการนำเสนอสินค้า และประสบการณ์ในด้านผลิตภัณฑ์และการให้บริการแก่ลูกค้า ภายใต้ภาพลักษณ์โดนใจผู้บริโภค ซึ่งอาจส่งผลให้บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด สูญเสียรายได้ กำไรลดลง และต้องมีการใช้งบประมาณในการทำการตลาดที่สูงขึ้นกว่าที่เป็น ในการชิงลูกค้ากลุ่มนี้กลับมาในอนาคต

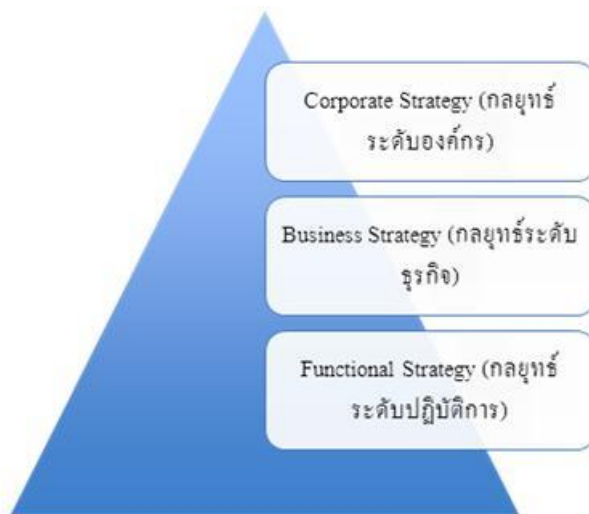
บทที่ 4

กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไข

กลยุทธ์คือกระบวนการหรือวิธีการที่นำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการบริหารจัดการองค์กรในระยะยาวจะต้องมีการวางแผนการ ซึ่งดูจากการดำเนินงานในอดีตและปัจจุบัน รวมถึงแรงผลักดันจาก สังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ระบบระเบียบต่างๆ ในอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้เองจะต้องให้มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ระยะยาว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ทำให้มีการจัดการกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้รับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นตามสาเหตุดังกล่าวได้

การจัดการกลยุทธ์เป็นเรื่องที่ควรให้ความสำคัญ เนื่องจากการจัดการกลยุทธ์จะมีผลต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต ในเรื่องของผลกำไรทางธุรกิจ ซึ่งสามารถตอบคำถามได้ว่า องค์กรจะเติบโตอย่างไรและเติบโตเข้าไปในธุรกิจไหนอย่างไร และการเติบโตเข้าไปในธุรกิจนั้นจะช่วยทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างไร และจะสามารถบอกได้ว่า เพื่อบอกให้รู้ว่าองค์กรจะสร้างความแตกต่างและคุณค่าในสายตาของลูกค้าอย่างไร แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่รวมทุกอย่างซึ่งสามารถรวมทิศทาง การดำเนินในอนาคตได้ สามารถกำหนดการใช้ทรัพยากรขององค์กรได้บรรลุตามภารกิจและวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถแข่งขันอยู่ในตลาดได้

ในองค์กรแต่ละองค์กรนั้นมีระดับการบริหารจัดการต่างกันไปตามสายชั้นบังคับบัญชา และแต่ละสายงานนั้นก็ย่อมมีหน้าที่ และแนวทางปฏิบัติที่แตกต่างกันออกไป ตัวอย่างเช่น ด้านการเงิน ด้านการตลาด และการผลิต เป็นต้น ทำให้การกำหนดกลยุทธ์ก็มีความแตกต่างกัน ซึ่งสามารถจำแนกระดับกลยุทธ์ในองค์กรได้ 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) และ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy) ดังภาพ 4.1 ซึ่งการบริหารจัดการในแต่ละระดับขั้นนั้น การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม จะทำให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งเดียวกัน หรือธุรกิจใกล้เคียงกันได้ ทำให้องค์กรมีกำไรและอยู่รอดในตลาดในที่สุด ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้นั้น องค์กรต้องอาศัยการบริหารจัดการแต่ละระดับ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ โดยลำดับขั้นของกลยุทธ์ในระดับต่างๆ มีดังนี้



ภาพที่ 4.1 แสดงถึงลำดับชั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)

ที่มา <http://mba.sorrawut.com>

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นตัวกำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กร ความเป็นไป หน้าที่ และบทบาทของหน่วยงานทางกลยุทธ์ หรือเรียกว่า Strategic Business Unit ซึ่งกลยุทธ์ระดับองค์กรนี้ สามารถกำหนดทิศทาง แนวทางการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร ที่ตอบวัตถุประสงค์หลักของการดำเนินงานได้ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งได้ว่าเป็นกลยุทธ์ระดับนโยบาย Policy level Strategy ที่ออกมาเพื่อให้ทั้งองค์กรได้ปฏิบัติตามหลักแนวคิด โดยเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรได้ โดย มักจะแบ่งออกเป็นสามแนวทางคือ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโต หรือ Growth Strategies, กลยุทธ์การคงตัว หรือ Stability Strategies และ กลยุทธ์การหดตัว หรือ Retrenchment Strategies โดยในการประกอบธุรกิจ หรือทำกิจกรรมต่าง ๆ นั้น องค์กรมักจะต้องมีวิสัยทัศน์ จุดประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรไว้

ในการประกอบธุรกิจใดๆ องค์กรจะต้องมีการวิเคราะห์ภายในองค์กรเองก่อนว่า จะต้องทำอย่างไรกับธุรกิจของตัวเอง ไม่ว่าจะเป็น การขยายตัว (Expand) ลดขนาด (Cut Back) หรือ คงสภาพธุรกิจเดิมไว้ (Continuous Operation Unchanged) หรือถ้าองค์กรจะขยายธุรกิจ จะต้องทำ โดยวิธีใด ยกตัวอย่างเช่น ขยายตัวภายในองค์กร (Internal Growth) โดยการเน้นกิจกรรมต่างๆ ในอุตสาหกรรมเดิม เช่นการขยายสาขา เป็นต้น และการขยายตัวจากภายนอกองค์กร (External

Growth) โดยการขยายไปสู่อุตสาหกรรมอื่นๆ เช่นการไปเป็นพันธมิตรกับคู่แข่ง หรือควบรวมกิจการ เป็นต้น

4.1.1 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategies)

เป็นกลยุทธ์ที่สำหรับองค์กรที่มีความเข้มแข็งภายในเอง และจะเพิ่มระดับการปฏิบัติการ เพื่อการขยายตัวขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์จะทำได้ในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

1. กลยุทธ์ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Concentration Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์การเติบโตขององค์กรที่เกี่ยวกับการเจริญเติบโตในธุรกิจเดิมๆ แบ่งออกเป็น 2 กลยุทธ์ดังนี้

- การรวมธุรกิจตามแนวตั้ง (Vertical Integration Growth Strategy)

เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่เกี่ยวกับการซื้อหรือการควบรวมผู้ผลิตชิ้นส่วน หรือผู้แทนจำหน่าย การควบคุมกิจการในแนวตั้ง ทำให้เกิดความประหยัดต้นทุน ในการสั่งซื้อสินค้า และสามารถควบคุมคุณภาพได้ตลอดกระบวนการ

- การรวมธุรกิจตามแนวนอน (Horizontal Integration Growth Strategy) เป็นการขยายองค์กรโดยการซื้อหรือควบรวมกิจการขององค์กรในลักษณะเดียวกันเพื่อเป็นการขยายเพื่อครอบครองตลาดและ เพื่อสร้างช่องทางในการจัดจำหน่ายแก่ลูกค้าเพิ่มมากขึ้น

2. การกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์การขยายกิจการ/ธุรกิจ หรือกระจายตัวเข้าไปในสายงานอื่น เป็นการสร้างความหลากหลายและความแตกต่างในการดำเนินงาน โดยอาจจะเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เดิมขององค์กรหรือไม่เกี่ยวกับก็ได้ ซึ่งสามารถแบ่งได้ สองกลยุทธ์ดังนี้

- การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric Diversification) คือการขยายธุรกิจที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่อาศัยเทคโนโลยี หรือเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม เช่น การที่ผู้ผลิตเบียร์ ทำผู้จำหน่ายออกวางจำหน่าย เป็นต้น

- การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate Diversification) เป็นการขยายตัวเข้าไปในธุรกิจอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิมเลย การเลือกใช้กลยุทธ์นี้ก็ต่อเมื่อมีการพิจารณาพบว่า ธุรกิจเดิมมีแนวโน้มการเติบโตลดลงจึงต้องมองหาธุรกิจอื่นที่มีโอกาสเติบโตมากกว่า

4.1.2 กลยุทธ์การคงตัว (Stability Strategies)

กลยุทธ์การคงตัว เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการรักษาสถานะการดำเนินงานของธุรกิจไว้ หรือการขยายเพียงเล็กน้อยเท่านั้น สาเหตุที่องค์กรเลือกใช้กลยุทธ์นี้มีหลายประการ เช่น องค์กรไม่มี

เสถียรภาพในการเจริญเติบโต จากอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมภายนอกต่างๆ หรือการขาดกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง หรือขาดแรงจูงใจของผู้บริหารในการบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งต่างๆในตลาดได้ การดำเนินกลยุทธ์นี้เป็นสิ่งที่พึงระวัง เนื่องจากหากใช้กลยุทธ์นี้ในระยะยาว อาจจะทำให้องค์กรสูญเสียศักยภาพในการแข่งขันได้ ใช้สำหรับกรณีที่มีแนวโน้มในอนาคตไม่มีการเปลี่ยนแปลง หรือเศรษฐกิจชะงัก กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพแบ่งออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. กลยุทธ์การยับยั้งหรือการดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause/Process with Caution) คือการดำเนินธุรกิจอย่างระมัดระวัง จะทำให้องค์กรอาจขาดทรัพยากรหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร
2. กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No Change) เป็นการทำในสิ่งที่เคยทำ ไม่เปลี่ยนแปลงเพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาด
3. กลยุทธ์การทำกำไร (Profit) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นทำกำไรสูงสุด โดยที่องค์กรพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ เพื่อที่จะทำให้กำไรขององค์กรสูงขึ้น

4.1.3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategies)

เป็นกลยุทธ์การป้องกันตัว โดยที่ผู้บริหารต้องการลดการดำเนินงานขององค์กรลง เมื่อต้องการอยู่ภายใต้ความยุ่งยากทางภัยคุกคามจากคู่แข่ง หรือทางด้านการเงิน ขาดทุน หรือมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างรุนแรง โดยกลยุทธ์การหดตัวมีหลายประเภทดังนี้

1. กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround)

โดยผู้บริหารใช้กลยุทธ์นี้ในการพลิกฟื้นสถานการณ์ที่ไม่สู้ดีนัก ให้กลับมาได้กำไรขึ้นใหม่ โดยอาจจะลดเงินเดือน หรือสวัสดิการพนักงาน แม้แต่การยกเลิกผลิตภัณฑ์ หรือการทำกิจกรรมบางอย่างที่ไม่ทำกำไรให้องค์กร และสร้างความพอใจให้กับลูกค้า บางองค์กรอาจจะใช้กลยุทธ์ การขายสินทรัพย์บางส่วนเพื่อนำเงินสดที่ได้ไปฟื้นฟูกิจการ

2. กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว (Harvest) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรอยู่ในสถานะตกต่ำโดยผู้บริหารจะใช้นโยบายการลงทุนน้อย เพื่อให้มีต้นทุนที่ต่ำลง พยายามให้มีเงินสดจากการดำเนินงานให้มากที่สุด โดยที่มีแผนที่จะขายหรือเลิกกิจการในระยะยาว โดยจะขายส่วนที่ยังได้กำไรคืออยู่ ซึ่งกลยุทธ์การเพิ่มราคาทำให้มีกำไรให้มากที่สุดก็เป็นทางเลือกของผู้บริหาร ในขณะเดียวกัน การที่ลดต้นทุนจากการทำกิจกรรมทางการตลาดหรือโฆษณาก็เป็นอีกหนทางที่ควรกระทำ

3. กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestiture) เป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารจะไม่ลงทุนในธุรกิจที่ไม่สอดคล้องลงกับการดำเนินงานหลักขององค์กร หรือเป็นหน่วยธุรกิจที่ไม่มีผลต่อการบรรลุ

เป้าหมายในระยะยาวขององค์กร หรือการขายธุรกิจที่ไม่มีศักยภาพในการเติบโตในกรณีที่องค์กรมีธุรกิจหลายอย่าง โดยเฉพาะธุรกิจที่ไม่มีความสามารถในการแข่งขันกับผู้อื่นได้แล้ว

4. กลยุทธ์การเลิกล้ม (Liquidation)

กรณีที่องค์กรมีปัญหาด้านฐานะทางการเงินอย่างรุนแรง หรือการไม่มีอนาคตในทางธุรกิจอีกต่อไป การล้มเลิกกิจการทุกอย่างก็เป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่ตัดตอนความเสียหายได้

เช่นเดียวกับกลยุทธ์เติบโต องค์กรสามารถใช้กลยุทธ์การหดตัวได้มากกว่า 1 กลยุทธ์ในเวลาเดียวกัน ยกตัวอย่างเช่น องค์กรที่ประสบปัญหาอาจจะขายสินทรัพย์บางอย่าง พร้อมๆกับขายกิจการที่ไม่สามารถแข่งขันสู้กับธุรกิจอื่นๆได้ เงินสดที่ได้จะนำมาแก้ไขวิกฤตขององค์กรต่อไป

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการแข่งขันเพื่อให้สามารถเอาชนะคู่แข่งในอุตสาหกรรมนั้นๆ ได้อย่างยั่งยืน โดย ผู้บริหารระดับกลางจะทำการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขัน หรือเพื่อดำเนินกิจกรรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร เพื่อใช้ในการดำเนินงานที่มุ่งปรับฐานะทางการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการในหน่วยต่างๆ ได้

กลยุทธ์ระดับธุรกิจได้ถูกศึกษาครั้งแรกโดย Micheal E. Porter ซึ่งมีการนำเสนอแนวคิดว่าการดำเนินงานขององค์กรจะมีทางเลือก 3 ทาง ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม นอกเหนือจากนั้นแล้วกลยุทธ์ของ Porter องค์กรสามารถใช้กลยุทธ์ธุรกิจในลักษณะอื่นเช่น การเป็นผู้นำ หรือการใช้กลยุทธ์เชิงรุก หรือกลยุทธ์การโจมตีจุดอ่อนคู่แข่ง (Porter, 1980) ซึ่งจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยวิธีใด และได้จัดทำนโยบายการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือการพิจารณาว่าองค์กรอยู่ในธุรกิจใด เพื่อแบ่ง ส่วนของธุรกิจให้มีความชัดเจน กิจกรรมต่างๆของธุรกิจจะกระทำ โดยหน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์(Strategic Business Unit: SBU) ซึ่งจะต้องมีการเริ่มจาก

กลยุทธ์องค์กรทำให้รู้ได้ว่าองค์กรจะมีทิศทางอย่างไร และไปในแนวทางไหน ส่วนกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะบอกให้ทราบว่าวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันกับคู่แข่งในธุรกิจ

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์สองกลยุทธ์นั้น กลยุทธ์องค์กรจะบอกว่าองค์กรเข้าไปแข่งขันในอุตสาหกรรมได้ด้วยสินค้าหรือบริการใดเมื่อองค์กรตัดสินใจได้แล้ว องค์กรสามารถใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจ ในการระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะทำการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นๆ

ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรจะต้องการวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

- การกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจนก่อน ว่าคือใครมาจากไหน และลูกค้ากลุ่มนั้นๆ ต้องการผลิตภัณฑ์อะไร

- คู่คู่แข่งลักษณะการแข่งขัน
- ราคาของสินค้าและบริการ
- คุณภาพของผลิตภัณฑ์

- ความสัมพันธ์กับหน่วยธุรกิจอื่นๆ ว่าสัมพันธ์สอดคล้องในทางนโยบายในการกำหนดกลยุทธ์

กลยุทธ์ระดับธุรกิจมีสามประเภทคือ

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)

เป็นกลยุทธ์ของ องค์กรที่มีตลาดเป้าหมายกว้าง โดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในขณะที่เดียวกันก็ได้มุ่งเน้นการเสนอสินค้าและบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้องค์กรได้มีกำไรสูงขึ้น และสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันรุนแรง

กลยุทธ์จะเป็นกลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงการดำเนินการของธุรกิจที่ก่อให้เกิดต้นทุนที่สูงขึ้น เช่น การพัฒนาและวิจัย การตลาดที่ฟุ่มเฟือย และการโฆษณา ตัวอย่างกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าให้กับลูกค้า หรือการบริการ ให้ตัวเองมีความโดดเด่น แตกต่างจากของคู่แข่งอื่นๆ สำหรับความแตกต่างในเชิงการแข่งขัน มีประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง ได้แก่ความแตกต่างทางการออกแบบผลิตภัณฑ์ และการบริการที่อำนวยความสะดวกคุณภาพ และบริการด้านภาพลักษณ์ และชื่อเสียง ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม เทคโนโลยีการผลิต เป็นต้น ความแตกต่างเหล่านี้ทำให้ต้นทุนสูง และทำให้ราคาสูงขึ้น กว่าคู่แข่ง แต่ก็ยังสร้างความเชื่อมั่นและ ความพึงใจให้กับลูกค้าในคุณภาพที่ได้รับ

3. กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเจาะตลาดกับลูกค้าเฉพาะกลุ่มหรือ กับผู้รับบริการในกลุ่มเฉพาะที่มีความต้องการพิเศษ (Niche Market) องค์กรต้องสามารถออกแบบสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับกลุ่มตลาดเป้าหมายที่เลือก เพื่อสร้างความ พึงพอใจในตลาดนั้นๆ มากกว่าคู่แข่ง องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์ต้องไม่พยายามสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในหลายตลาด แต่ควรที่จะมุ่งเน้นเฉพาะตลาดเดียว เมื่อองค์กรมีความชำนาญมากขึ้นจึงค่อยๆ ขยายการดำเนินงานไปสู่ตลาดอื่นต่อไป โดยทั่วไปกลยุทธ์การมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่มจะพิจารณาจาก 1) กลุ่มของลูกค้าที่น่าสนใจ 2) ลักษณะตลาดที่ธุรกิจสามารถชิงส่วนแบ่งมาจากคู่แข่ง และ 3) มีการ แบ่งส่วนของ

ตลาดสินค้าอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามกลยุทธ์นี้อาจจะไม่เหมาะกับบางองค์กรที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานน้อย มีเงินทุนต่ำและเป็นองค์กรขนาดเล็ก

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) หรือกลยุทธ์ระดับการทำหน้าที่หรือการดำเนินงาน (Operation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการกำหนดวิธีการในการสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ โดยเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับ หน่วยงานย่อย ๆ ภายในองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาหรือการ กำหนดวิธีการทำงานของหน่วยงานย่อยเหล่านี้ก็เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่กำหนดขึ้นเป็น วิธีการหรือรูปแบบที่องค์กรนำไปใช้ในการดำเนินงานขององค์กร โดยมุ่งเน้นที่การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกๆกิจกรรมการดำเนินงาน ของหน่วยต่างๆ ภายในองค์กร โดยต้องก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สูงสุดอาจกล่าวได้ว่าการ กำหนดกลยุทธ์ระดับนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับฝ่ายงาน หรือหน่วยงาน เช่น การตลาด การเงิน การวิจัยและพัฒนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ซึ่งจะต้องมีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากต่างก็เป็นองค์ประกอบของกระบวนการสร้างคุณค่าเพิ่มของธุรกิจ เพราะต่างก็มุ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการโดยส่วนรวม

การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ จะเป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการกำหนดกลยุทธ์ ในระดับองค์กร และระดับปฏิบัติการ โดยจะแตกต่างจากกลยุทธ์ทั้งสองระดับดังนี้ (เกริกยศ ชลาชเดชะ 2546; อนิวัช แก้วจาง 2551; วิจิต อุ่ออัน 2548; ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ 2552)

1. การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ระยะเวลาสั้นกว่า การกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร
 2. การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะมีลักษณะและมีการกำหนดทิศทาง การปฏิบัติงานที่ เฉพาะเจาะจงและเน้น ในการปฏิบัติที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามากกว่า การ กำหนดกลยุทธ์ ในระดับองค์กร
 3. การกำหนดกลยุทธ์ระดับ ปฏิบัติการเป็นการปฏิบัติหน้าที่ที่แท้จริงในองค์กร
- กลยุทธ์ระดับ ปฏิบัติการจะถูกกำหนดขึ้นตามภาระงานตามหน้าที่ต่างๆ กันไป กลยุทธ์ ในระดับ ปฏิบัติการประกอบด้วย
- กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and Operation Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์การผลิตและดำเนินงาน จะพิจารณาจากกิจกรรมทางด้านการผลิตที่จะต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า ในการผลิตและบริการต้องมีการควบคุมคุณภาพ และบริการที่ให้มีค่าใช้จ่าขายน้อยที่สุดเป็นการควบคุมต้นทุน นอกจากนี้ยังคำนึงถึง การวางแผนการผลิตให้ปราศจากอุปสรรคของทั้งห่วงโซ่อุปทาน

- กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทในด้านของสินค้า และบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ทั้งที่มีจำหน่ายในท้องตลาด และกำลังจะออกจำหน่ายในตลาด การใช้กลยุทธ์ในการตลาดเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าทั้งเก่าและใหม่เป็นจุดสำคัญ

- กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial Strategy)

การนำกลยุทธ์มาใช้จะต้องนำผลการวิเคราะห์ทางการเงินของบริษัทมาใช้เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานของบริษัท ทั้งทางด้านจุดอ่อนและจุดแข็งทางการเงิน ไม่ว่าจะเป็นด้านเงินทุน โดยเงื่อนไขในการพิจารณา คือความต้องการเงินสดของบริษัท วิธีในการให้สินเชื่อ และการเรียกเก็บหนี้ และ การนำทรัพยากรทางการเงินไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เงินทุนแปรเป็นผลประกอบการที่ได้กำไร นอกจากนั้นการพิจารณาในการคืนผลประโยชน์ให้ผู้ถือหุ้น เป็นต้น

- กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy)

หลักการในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยคำนึงถึงหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความพร้อม และมีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร ใช้วิธีการจูงใจพนักงานในองค์กร ให้ปฏิบัติงาน เป็นไปตามความต้องการขององค์กรและมุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานในองค์กร

- กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and development Strategy)

การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทำให้สินค้าและบริการเกิดความล้ำสมัย ไม่เท่าทันคู่แข่ง การวิจัยและพัฒนาจึงเป็นสิ่งจำเป็น สามารถให้ทันความต้องการของตลาดและผู้บริโภคได้ การกำหนดกลยุทธ์ด้าน Innovation R&D Strategy การกำหนดกลยุทธ์วิจัยและพัฒนาสินค้า และ Protective R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัย และพัฒนาที่มุ่งเน้นการวิจัยเพื่อปรับปรุงคุณภาพของสินค้า และบริการ เป็นต้น

4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

จากปัญหาของ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด พบว่ายอดขายของรถยนต์ โดรวมในปี พ.ศ.2557 นั้น ลดลงกว่าปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะรถยนต์นั่ง และบวกกับแนวโน้มของ อุตสาหกรรมยังมีแนวโน้มไปในทิศทางที่คงที่ ยิ่งด้วยผลพวงของเศรษฐกิจในปีที่ผ่านมาทำให้ กำไร และยอดขายของบริษัท ฯ ลดลงไปด้วย แต่บริษัทฯ เองอย่างน้อยก็ควรที่จะรักษาส่วนแบ่งการตลาด ให้ไม่ลดต่ำลงไป ดังนั้นบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ควรจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อ กระตุ้นยอดขายของบริษัทให้เพิ่มมากขึ้น และเพื่อเป็นการรักษาระดับส่วนแบ่งการตลาด และกำไร ทางธุรกิจ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนในอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศไทย ดังนี้

4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ที่เลือกใช้คือ กลยุทธ์เติบโตที่เน้นการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิม (Concentration Growth) ซึ่งสามารถทำได้ด้วยวิธีต่อไปนี้

1. การทำกลยุทธ์การเจาะตลาด Market Penetration การเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดของ ผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดใหม่ให้มีมากขึ้น เพื่อเป็นการขยายตลาดของสินค้าเดิม โดยการขยายของ ตลาดสินค้าในอุตสาหกรรม เพื่อเป็นการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดของผลิตภัณฑ์เดิม ในตลาดเดิม มี การหากลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อมาเจาะตลาดกลุ่มลูกค้าเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลุ่มวัยรุ่นและวัยเริ่ม ทำงานเริ่มจะกำลังสร้างฐานะ โดยเฉพาะกลุ่มที่เป็นลูกค้าของกลุ่มคู่แข่ง เนื่องจากกำลังซื้อยังมีมาก การ ทำตลาด จากกิจกรรมทางการตลาด และการบริการหลังการขาย เพื่อเข้าไปครองใจของ ผู้บริโภค ตั้งแต่แรก เป็นผลดีในการรักษาส่วนแบ่งการตลาดอย่างยั่งยืนได้ต่อไป และยิ่งไปกว่านั้น การขยาย ตลาดโดยการยังคงเพิ่มจำนวนผู้แทนจำหน่ายอย่างต่อเนื่องทุกปี ถือเป็นการเพิ่มช่องทางการขายให้ เยอะขึ้น ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศมากขึ้น เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ลูกค้ามั่นใจถึงศักยภาพการ ลงทุนของผู้ผลิต

2. การทำกลยุทธ์พัฒนาตลาด Market Development โดยจะเป็นการขยายตลาดของ สินค้าเดิม ในพื้นที่ใหม่ เนื่องจากกลุ่มลูกค้าเดิมมีการเชื่อมั่นในแบรนด์ดีอยู่แล้ว การขยายตลาดไปยัง กลุ่มลูกค้าใหม่ เจาะตลาดของกลุ่มคู่แข่ง เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดมาได้ และเป็นการเพิ่มฐานของ ลูกค้าจากฐานเดิมของกลุ่มคู่แข่งเอง ด้วยวิธีดังต่อไปนี้

- การเข้าถึงลูกค้า โดยเน้นที่การเข้าถึง ไลฟ์สไตล์ ไม่ว่าจะเป็นการจัดกิจกรรมด้าน การส่งเสริมการตลาด เพื่อให้กลุ่มผู้บริโภคขยายใหม่ได้ ตระหนักถึงการที่โตโยต้า มีไลฟ์สไตล์ตอบ โจทย์กลุ่มนี้เช่นกัน

- เนื่องจากการที่ส่วนแบ่งการตลาดลดลง และตลาดรถยนต์ในประเทศมีการชะลอตัว ทำให้ต้องมีการขยายตลาดกลุ่มใหม่โดยการไปเปิดตลาดใหม่ ซึ่งกำหนดให้ ผู้แทนจำหน่ายมีการออกบู๊ทไปยังประเทศเพื่อนบ้าน และคิดถึงความเป็นไปได้ในการตั้งศูนย์ผู้แทนจำหน่ายโตโยต้า ในประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อเป็นการขยายฐานลูกค้าของประเทศที่กำลังพัฒนา เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการขยายตัวของเมือง และประชากรของประเทศเพื่อนบ้าน ไม่ว่าจะเป็น ลาว กัมพูชา พม่า ก็ตาม โดยจะใช้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตใหญ่และส่งไปตามภูมิภาคต่างๆได้

4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

การหาข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างนั้น ผู้ผลิตต้องทำการผลิตสินค้าออกมาที่ไม่เหมือนใคร เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และเข้าใจถึงสินค้าที่ผู้ผลิตพยายามจะนำเสนอ เนื่องจากอุตสาหกรรมรถยนต์ นอกจากบริษัทผลิตรถยนต์ที่ไม่ใช้พรีเมียมแล้ว การทำให้เกิดการสร้างความแตกต่างก็เป็นไปได้ไม่มากนัก แต่การที่บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เป็นผู้นำตลาดรถยนต์ของประเทศไทยด้วยราคาที่ถูกลงและคุณภาพที่ดีเป็นจุดขายสำคัญอยู่แล้วนั้น บริษัทยังมีจุดเด่นเรื่อง ผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ระบบการผลิตแบบโตโยต้า การบริการหลังการขาย จำนวนผู้แทนจำหน่าย และความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ผลิตชิ้นส่วน และต่อไปนี้เป็นกลยุทธ์สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้แก่

1. Toyota Production System (TPS) ระบบผลิตแบบโตโยต้า

วิธีการในการพยายามรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันจากการใช้จุดแข็งมาสร้างกลยุทธ์ทำให้แตกต่าง คือ การปรับใช้ Toyota Production System ระบบผลิตแบบโตโยต้า โดยจะเน้นไปที่ เป็นระบบที่ดำเนินงานเน้นการพัฒนาคุณภาพ ลดต้นทุน และ ร่นเวลาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ขยายไปทั้งห่วงโซ่อุปทาน คือผู้ผลิตชิ้นส่วน จนถึงผู้แทนจำหน่าย โดยสามารถทำการผลิตจำนวนมากในเวลาจำกัดได้ หรือ ตั้งแต่การสั่งซื้อไปจนถึงส่งมอบรถยนต์ ได้ระยะเวลา และจำนวนตาม สเปคที่ลูกค้าต้องการ และตรงตามเวลา โดยการบริหารจัดการแบบทันเวลาพอดี Just in Time ซึ่งทั้งหมดจะรวมไปด้วยการบริการหลังการขาย การซ่อมบำรุง การรับประกันผลิตภัณฑ์ และการให้บริการทางการเงิน การส่งเสริมเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในระดับที่องค์กรสามารถสร้าง ความพึงพอใจแก่ลูกค้า ทำให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง และช่วยให้ลูกค้ามีความภักดีของตราสินค้า โดยการพัฒนาคุณภาพ และความเชื่อถือได้ของสินค้าและบริการ อาจเป็นผลทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงสินค้าใหม่ๆทำให้เกิดโอกาสในการรักษาความสามารถในการแข่งขัน เพียงเล็กน้อยเท่านั้น เพราะคู่แข่ง

จะเข้ามาเลียนแบบทันที ทำให้บริษัทเองต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไป

ซึ่งโตโยต้าเองได้มีการรักษาเป้าหมายของคุณภาพระดับโลกโดยการที่มีการดำเนินการผลิต ที่มีประสิทธิภาพและประหยัดต้นทุน และยิ่งไปกว่านั้นจะมุ่งเน้นที่ปริมาณการผลิต และการใช้ TPS อย่างทุกขั้นตอน โดยเฉพาะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการบริการใหม่ๆ ลูกจ้างได้รับการสนับสนุนในการ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม วิธีการอื่นที่ใช้คือ วัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์กรที่เน้นในการสร้างความปลอดภัยและคุณภาพ ของรถยนต์

2. Product Feature Differentiation การเพิ่มฟังก์ชันการใช้งานของผลิตภัณฑ์

เป็นกลยุทธ์สร้างจุดขายให้กับสินค้า ให้แตกต่างจากคู่แข่ง โดยเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มหรือคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ โดยเป็นความแตกต่างของการใช้งาน และการใช้ระบบเชื้อเพลิงที่ทันสมัย เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมที่มีความแตกต่างออกไป บวกกับลักษณะทางกายภาพ และสมรรถนะของผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างในระดับที่ลูกค้ายอมรับ โดยผลิตภัณฑ์ของ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างในเรื่องของ คุณภาพ ไม่มีการซ่อมจุกจิก ไม่มีปัญหาบ่อยครั้ง และมีศูนย์บริการจำนวนมาก ถือว่าเยอะที่สุด ครอบคลุมทั่วประเทศ นอกจากนี้ยังเป็นรถยนต์ที่ มีนวัตกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นรถไฮบริดแบบสมบูรณ และระบบเซลล์เชื้อเพลิง ที่ใช้ไฮโดรเจนเป็นเชื้อเพลิงในการขับเคลื่อน ซึ่งโตโยต้าเอง ได้ขยายออกไปยังกลุ่มลูกค้าต่างๆ เพื่อขยายฐานลูกค้า เป็นการให้สามารถตอบ โจทย์ลูกค้าได้ทุกระดับมากขึ้น

3. Technological Innovation

การที่มีเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า ล้ำสมัยกว่าคู่แข่ง สามารถใช้เป็นส่วนสำคัญ ในการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมากขึ้น โดยบริษัท โตโยต้า เอง ได้มีการพัฒนาเรื่องของรถยนต์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เป็นการนำเทคโนโลยีสะอาด ไม่ปล่อยมลพิษ โตโยต้า มิไร ใช้ระบบเซลล์เชื้อเพลิงโตโยต้า (Toyota Fuel Cell System—TFCS) มีต้นกำเนิดจากการผสมการทำงานของเทคโนโลยีเซลล์เชื้อเพลิงกับนวัตกรรมไฮบริด รวมถึง ระบบเซลล์เชื้อเพลิง พลังงานไฮโดรเจน ถือเป็นแหล่งพลังงานทางเลือกอีกประเภทหนึ่ง ผลิตได้จากแหล่งต้นกำเนิดพลังงานที่หลากหลาย อาทิ พลังงานแสงอาทิตย์ และพลังงานลม ที่ผสมการทำงานระบบเซลล์เชื้อเพลิงและนวัตกรรมไฮบริดไว้ด้วยกัน ระบบดังกล่าวมีความสามารถในการประหยัดพลังงานที่เหนือกว่าเมื่อเทียบกับเครื่องยนต์เผาไหม้สันดาปภายใน และมีความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยไม่ปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ หรือ สารที่มีผลกระทบต่อร่างกายมนุษย์ โดยบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ได้ทำการ

นำรถยนต์ชนิดมาโซว์ในงาน มอเตอร์ เอ็กซ์โป เมื่อต้นปี 2015 เพื่อเป็นการส่งเสริมความเป็นผู้นำด้านรถยนต์แห่งสิ่งแวดล้อมได้

4. After Sale Service การบริการหลังการขาย

เป็นการสร้างความแตกต่างด้านของคุณภาพการบริการ อำนวยความสะดวก ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการในศูนย์ผู้แทนจำหน่าย ซึ่งคุณภาพการบริการก็เป็นปัจจัยที่สำคัญในการเลือกซื้อรถยนต์ ว่ามีศูนย์บริการเพียงพอ หรือการให้การบริการเรียบร้อย ครบตรงตามความต้องการของลูกค้าหรือไม่ มีการแนะนำสินค้า ให้ทดลองขับ การมีศูนย์ให้บริการที่ได้มาตรฐานและครอบคลุมทั่วทุกจังหวัดในประเทศไทย บริการตรวจเช็คสภาพรถและการซ่อมอย่างมีประสิทธิภาพ และการที่อะไหล่ที่นั่นหาง่าย และสามารถทดแทนกันได้ในเรื่องที่คล้ายกัน บวกกับค่าบำรุงรักษาที่ไม่แพง ที่ผ่านการอบรมโดยวิศวกรผู้ชำนาญการจากบริษัทผลิต การซ่อมและการให้บริการอย่างรวดเร็ว และอีกสิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างด้านการบริการคือ มีการตรวจสอบ และได้รับการแก้ไขจากทีมงานผู้เชี่ยวชาญเรื่องการให้บริการที่ศูนย์บริการอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อให้มาตรฐานการบริการเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ

5. Brand Reputation

การมีชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จักเป็นเรื่องที่มีความสำคัญของการซื้อสินค้า โดยเฉพาะรถยนต์ การมีคุณค่าของแบรนด์ที่แข็งแกร่ง และยังทำให้การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอย่างเหนียวแน่น มายาวนานทำให้เป็นการที่มีคุณค่า รวมทั้งการมีชื่อเสียงมายาวนานของโตโยต้าในประเทศไทยอยู่ป็นกว่า 80 ปี และในประเทศไทยทำธุรกิจมากกว่า 53 ปี เป็นเครื่องการันตีได้ว่าเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงระดับโลก ด้วยคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และราคาเหมาะสมกับคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ โตโยต้า มีรถยนต์ใหม่ๆและนวัตกรรมที่ล้ำสมัยออกมาเสมอ และจำหน่ายในราคาที่เหมาะสมตรงกับผู้ใช้งาน และมีคุณค่าในใจผู้บริโภค โลกเสมอมา

4.4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

จากสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงของอุตสาหกรรมรถยนต์ที่เพิ่มมากขึ้นนั้น ทำให้ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัดต้องกำหนดกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับ กลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ เพื่อให้บริษัท ได้มีการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

4.4.3.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) จากการที่บริษัทได้ใช้กลยุทธ์เติบโตในการเพิ่มยอดขาย และส่วนแบ่งการตลาดนั้น เป็นกลยุทธ์ที่สามารถขยายฐานของลูกค้าทั้งกลุ่มเดิมและกลุ่มใหม่ ดังนั้น บริษัทควรทำกลยุทธ์ดังนี้

- การพัฒนากลยุทธ์การวางตำแหน่งของตราสินค้า (Developing a Positioning Strategy) เป็นการพัฒนาของตราสินค้าในมีการตอบสนองของกลุ่มลูกค้าที่ได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และสร้างภาพพจน์ของตราสินค้าให้เข้ากับแต่ละกลุ่มของรุ่นผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะกลุ่มเพิ่งเริ่มเข้าวัยทำงาน เนื่องจากกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูง และจัดเป็นกลุ่มลูกค้าที่เริ่มจะสร้างฐานะตนเองด้วยการซื้อรถยนต์ จัดเป็นลูกค้าที่มีความภักดีต่อตราสินค้า จึงเน้นการวางตำแหน่งสินค้าที่ ทันสมัย ดีไซน์ โฉบเฉี่ยว มีฟังก์ชันการใช้งานที่เชื่อมต่อกับระบบอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ และการตั้งราคาไม่สูงมาก และใช้กลยุทธ์การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ แบบสร้างสรรค์ที่เน้นตัวภาพพจน์ของสินค้าให้มากขึ้น ช่องทางการประชาสัมพันธ์เน้นไปที่สื่อออนไลน์ เนื่องจากลูกค้ากลุ่มนี้ส่วนใหญ่ใช้เวลาอยู่กับคอมพิวเตอร์ และอินเทอร์เน็ต มีการนำผลิตภัณฑ์มาทำสื่อประชาสัมพันธ์ที่น่าสนใจ และสามารถทดลองใช้เพื่อเป็นการกระตุ้นการขายมากขึ้น นอกจากนี้ ฝ่ายการตลาดควรทำแผนระยะยาว ในการตอบสนองลูกค้ากลุ่มนี้ เนื่องจากเมื่อตราสินค้าเข้าไปในใจของลูกค้ากลุ่มนี้แล้ว อนาคตข้างหน้าจะมีโอกาสสูงที่กลับมาซื้อซ้ำอีกก็เป็นได้

- กิจกรรมการส่งเสริมการขาย (Sale Promotion)

ฝ่ายการตลาดควรมีการจัดทำแผนการตลาดที่เป็นรูปธรรมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยกำหนดกลยุทธ์การตลาดตาม Segment ของกลุ่มลูกค้า พัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานขาย ตามมาตรฐานใหม่ที่เกิดขึ้น เพื่อให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขัน และความต้องการของตลาด นอกจากนี้มีการกำหนดกลยุทธ์ของ กลยุทธ์ทางการตลาดตามช่วงชีวิตของผลิตภัณฑ์ (Product Life-Cycle) เพื่อให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขันและความต้องการของตลาด ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นแนะนำผลิตภัณฑ์ (Introduction Stage) เป็นช่วงที่นำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดเป็นครั้งแรกจึงควรมีการตั้งงบประมาณในส่วนที่เป็น ค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการขายสูง เพื่อใช้ในการแนะนำ ผลิตภัณฑ์ให้ตลาดรู้จัก และตระหนักถึงตราสินค้า ส่วนในขั้นเจริญเติบโต Growth Stage เป็นช่วงที่ยอดขายเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเนื่องจากมีผู้บริโภครายใหม่หันมาใช้สินค้า และมีผู้บริโภคที่ซื้อ ซ้ำ เนื่องจากความต้องการทดลองใช้สินค้า และพึง พึงพอใจในการใช้สินค้าจะต้องมีกิจกรรม การส่งเสริมการขาย โดยในการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย ในขั้นอิ่มตัว (Maturity Stage) เป็นขั้นตอนที่ยอดขายไม่เพิ่ม และมีระยะเวลายาวนาน จึงจำเป็นต้องมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย เพื่อเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งการตลาด และเป็นการเพิ่มลูกค้ากลุ่มใหม่ และเพิ่มอัตราการซื้อซ้ำ และขั้นสุดท้าย คือ ขั้นถดถอย Decline Stage เป็นขั้นตอนที่อยู่ในช่วงเวลาที่ตกต่ำของบริษัท จึงต้องมีการ กำหนดกลยุทธ์การส่งเสริมการขายเพื่อกระตุ้น ยอดขาย ทั้งกลุ่มลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่

โดยในกลุ่มลูกค้าเก่าจะทำการรักษาความสัมพันธ์ที่ดี ไม่ว่าจะเป็น การสนับสนุนการ รักษาลูกค้าตลอดอายุการใช้งาน และการลดราคาพิเศษเมื่อลูกค้ามีการใช้บริการเกิน 5 ปี และกลุ่ม ลูกค้าใหม่ โดยเฉพาะกลุ่ม Young Segment จะมีการส่งเสริมกิจกรรมให้ลูกค้าได้สามารถเข้ามาส่วน ร่วมในแคมเปญใหม่ ที่ซึ่งจะให้ตราสินค้ามีความทันสมัย และมีความบ่งบอกถึงไลฟ์สไตล์ในตัว ลูกค้ามากขึ้น เช่น การใช้ฟรีเซ็นเตอร์ดาวน์โหลดข้อมูล การทำกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพที่ได้รับความนิยมเช่น จีจ๊อชาน หรือ วิ่งมาราธอน และสนับสนุนกิจกรรมคอนเสิร์ตซื่อศิลปินชื่อดัง

4.4.3.2 กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน (Operation Strategy) บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีจุดเด่นในเรื่องของ คุณภาพระดับโลกโดยการที่มีการดำเนินการผลิต ที่มีประสิทธิภาพและประหยัดต้นทุน และมีจุดเด่นในเรื่องของการมีศูนย์บริการมากที่สุดในทั่วประเทศ ดังนั้นบริษัท ควรมีกลยุทธ์ดังนี้

การเพิ่มมาตรฐานการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกในศูนย์บริการ ทำให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน สนับสนุนการรักษาฐานลูกค้าตลอดอายุการใช้งาน เน้นย้ำความพึงพอใจ ของลูกค้าที่จะได้รับ และการมีระบบการตรวจสอบศูนย์บริการทุกปี โดยบริษัท ผลิต เพื่อการเป็น การรักษามาตรฐานการบริการทั่วประเทศ และนอกจากนั้น การปรับปรุงที่กระบวนการขาย เน้นให้ กำหนดบทบาทและวัตถุประสงค์ ของทีมขายอย่างชัดเจนตั้งเป้าหมาย เพื่อเป็นการเพิ่มความท้าทาย ในการขาย รวมทั้งเป้าหมายความพึงพอใจของการบริการ และการจัดกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ก็เป็น อีกกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า และเป็นการสร้างสัมพันธ์อย่างยั่งยืน

4.4.3.3 กลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy) ควรมีการจัดการอบรมที่เหมาะสมให้กับ พนักงานในองค์กรให้มีความ พร้อมและ มีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ เช่น การอบรมให้ พนักงานเข้าใจ ใน Concept ของระบบการผลิตแบบ โตโยต้า และ วิธีแห่งโตโยต้า เพื่อเป็นการสร้าง พื้นฐานความเข้าใจ ในระบบการทำงาน รวมทั้งอบรมการให้บริการ การบริหารสัมพันธ์กับลูกค้า ทักษะการเจรจาต่อรองกับผู้คน เป็นต้น ทั้งนี้ควรมีการจัดสรรบทบาทหน้าที่ของพนักงานใน องค์กรให้มีความชัดเจนและไม่ทับซ้อนกันเพื่อให้การใช้ทรัพยากรมนุษย์เกิดประโยชน์สูงสุด

การกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขันของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ทั้ง สามระดับ ประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับองค์กร คือกลยุทธ์การเติบโต และการเพิ่มยอดขาย การเพิ่ม ส่วนแบ่งการตลาด เน้นการจูงใจลูกค้าด้วยการปรับดีไซน์ของผลิตภัณฑ์ และการมีภาพลักษณ์ที่ พร้อมจะตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าวัยเริ่มทำงาน การมีกลยุทธ์การทำให้แตกต่างของ รถยนต์ เนื่องจาก บริษัท โตโยต้า เป็นผู้นำเรื่องของ Cost Leadership อยู่แล้ว การทำให้ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่าง ออกไป ก็เป็นสิ่งที่ควรเน้นในสถานการณ์เช่นนี้ เพื่อตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าที่ต้องการสินค้าในคุณภาพ

มากกว่าด้านราคา เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยสร้างความแตกต่างของการให้บริการ และผลิตภัณฑ์ และสุดท้ายกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการประกอบด้วยกลยุทธ์ด้านการตลาด ที่เน้นการพัฒนากลยุทธ์การวางตำแหน่ง ของผลิตภัณฑ์ ตามกลุ่มลูกค้า เพื่อให้สามารถตอบสนองตลาด หรือลูกค้า ได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสม และการส่งเสริมการขาย โดยพิจารณาเลือกกลยุทธ์ตามวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ เป็นอีกกลยุทธ์ที่เป็นการส่งเสริมการขาย และบริการ รวมทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นการอบรม และสร้างความเข้าใจ เพื่อสร้างศักยภาพของพนักงานขาย ให้เป็นการสร้างความได้เปรียบกับคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน



บทที่ 5

การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

เมื่อมีการนำปัญหาวิเคราะห์ถึงสาเหตุ และมีกลยุทธ์แนวทางการดำเนินการ เพื่อให้ปัญหานั้นได้รับการแก้ไข กลยุทธ์มีทั้งระดับธุรกิจและระดับปฏิบัติการแล้วต่อไปคือขั้นตอนที่สำคัญคือ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยจะต้องมีการวางแผนในเรื่องของการบริหารโครงการ ระยะเวลาดำเนินงาน ต้นทุนหรือ ค่าใช้จ่ายในกระบวนการ การประเมินผล และ ตัวชี้วัดต่างๆ การประเมินผลในด้านต่างๆ เพื่อให้ทราบถึงผลจากการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ว่าประสบความสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ ดังนั้น เครื่องมือบริหารอย่าง Balance Scorecard (BSC) และ การกำหนดตัวชี้วัด Key Performance Indicator (KPI) จะสามารถช่วยในการนำมาใช้ควบคุมหรือติดตามว่ากลยุทธ์ต่างๆ ถูกนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมมากที่สุด โดยเริ่มต้นที่การกำหนด BSC ซึ่งเป็นขั้นตอนการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ จากนั้นจึงสร้างดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ KPI ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์

5.1 Balance Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัย ใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลก (Kaplan and Norton, 1992) ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Dr. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เป็น เครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และ กลยุทธ์ (Strategy) เป็นแนวปฏิบัติของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบ ของระบบการวัด ประเมินผล และการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นอย่างครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการ ประเมินผล จะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ ครบถ้วน เช่น ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกิจการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโตของ องค์กร เพื่อเป็นการนำทาง โดยวิธีในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กร ไปสู่หน่วยงานและบุคลากรใน องค์กร เพื่อช่วยให้บุคลากรทุกคนเกิดความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กรที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ 4 ด้าน หลัก คือ ด้านการเงิน ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และ

การพัฒนา ซึ่งเป็นมุมมองที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน และมุ่งตอบสนองต่อ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจ (Stakeholder) กลุ่มต่างๆ

Balance Scorecard จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัด และประเมินผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าว ประกอบด้วย

1. The Learning and Growth Perspective เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน, ความพึงพอใจของพนักงาน, การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

2. The Business Process Perspective เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพการประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

3. The Customer Perspective เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

4. The Financial Perspective เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

ในแต่ละด้านทำให้ผลการวิเคราะห์สมบูรณ์นั้น ในแต่ละองค์กรนั้นมุ่งแต่จะพยายามเติมเต็มมุมมองการพัฒนาทั้ง 4 ด้าน เท่านั้น โดยไม่ได้คำนึงถึงการจะทำให้ 4 มุมมองมีการสอดคล้องกันอย่างสมดุล ซึ่งความสมดุลตามความมุ่งหมายของ Balanced Scorecard จะเกิดขึ้นได้ ต้องมีการระลึกเสมอว่า ความสมดุลของ Balanced Scorecard คือ ความสมดุล (Balance) ระหว่าง

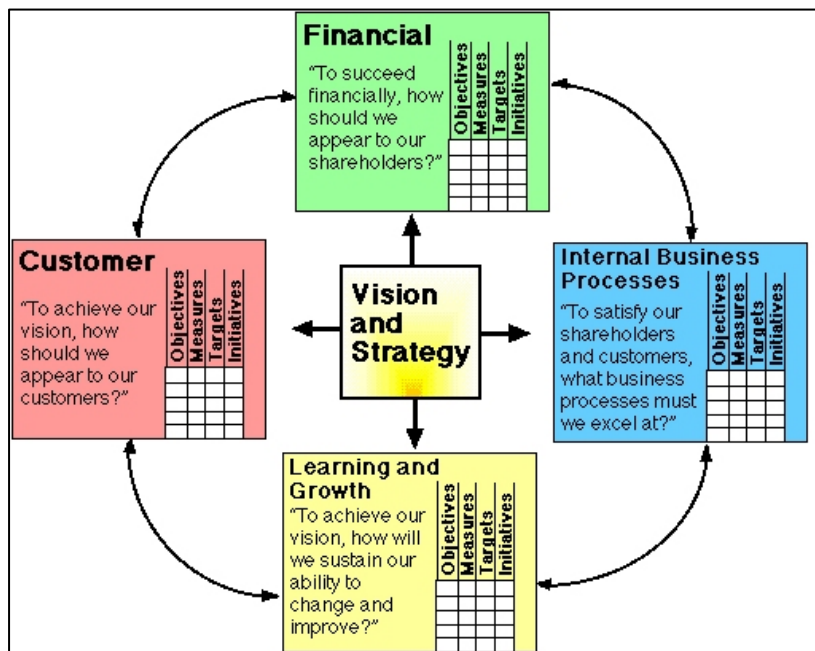
1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวัง หรือต้องการเพื่อบรรลุถึงมุมมองในแต่ละด้าน

2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators : KPIs) คือ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินว่า องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองแต่ละด้านหรือไม่

3. เป้าหมาย(Target) คือตัวเลขเป้าหมายที่องค์กรใช้วัดในมุมมองแต่ละด้าน

4. แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม (Initiatives) คือ แผนงานหรือกิจกรรมเบื้องต้นของมุมมองแต่ละด้าน ซึ่งยังไม่ใช่เป็นแผนปฏิบัติการ ที่มีรายละเอียดในการปฏิบัติจริงๆ

จากการที่กล่าวมาข้างต้นทั้งในเรื่องของมุมมองทั้ง 4 ด้าน รวมถึงการสมดุลของ Balanced Scorecard สามารถแสดงให้เห็นชัดเจนมากขึ้นได้ดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 แสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard

ที่มา: <http://promruca-dba04.blogspot.com/>

ดังที่กล่าวข้างต้นว่า Balance Scorecard มีองค์ประกอบ โดยคำอธิบายด้านล่าง จะแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบขององค์กร ใน 4 มุมมอง ดังนี้

1. มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่จะต้องคำถามว่า เพื่อที่จะประสบความสำเร็จทางการเงิน องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ หรือ ผู้ถือหุ้น/เจ้าของต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จทางการเงินอย่างไร เช่น กำไรอาจเป็นสิ่งที่ผู้ถือหุ้นต้องการมากที่สุด ดังนั้นกำไรจึงเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางการเงิน เป็นต้น

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อจะบรรลุถึงเป้าหมายของกิจการ องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของลูกค้า กล่าวคือลูกค้าต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรในมุมมองของลูกค้า เช่น ลูกค้าอาจต้องการให้องค์กรสามารถผลิตของที่มีคุณภาพ ดังนั้นคุณภาพสินค้าจะเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองด้านลูกค้า เป็นต้น

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อที่จะทำให้ผู้ถือหุ้นและลูกค้าเกิดความพอใจองค์กรจะต้องมีการจัดการภายในอย่างไรคุณภาพ (Quality), ระยะเวลาในการผลิตสินค้าและบริหาร (Response Time), ต้นทุน (Cost), และการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด (New Product Introduction)

4. มุมมองทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า องค์กรจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไร เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน เช่น ความพึงพอใจการทำงานของพนักงาน (Employee Satisfaction), ระบบข้อมูลด้านสารสนเทศ (Information System)

เมื่อได้ทราบหลักการได้ ความหมายรวมถึงวิธีการใช้เครื่องมือของ Balanced Scorecard มาแล้วนั้น บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด จำเป็นต้องมีการนำหลักการ BSC นี้ เข้ามาเพื่อใช้ในการบริหาร และวัดประเมินผล โดยการดำเนินการจะต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ที่ได้ตั้งไว้แล้ว ซึ่งจะมีการตั้งเป้าหมายระยะสั้น แค่ 3 ปี โดยจะกำหนดแผนการดำเนินการต่างๆ ดังนี้

การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting)

ได้มีการกำหนดเป้าหมายไว้ทั้งสิ้น 2 ระยะเวลาเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายระยะสั้น (ในปี 2016)

- เป้าหมายด้านการขาย คือ ยอดขายภายในประเทศให้ได้ทั้งสิ้น 330,000 คัน

โดยทางบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด คาดว่า ยอดขายในปี 2015 จะเพิ่มขึ้นจาก 327,027 คัน เป็น 333,000 คัน (+0.9%) โดยคิดเป็นส่วนแบ่งตลาด 37%

- เป้าหมายเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันทางการผลิต

เนื่องจากความต้องการทางตลาดที่เติบโต และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้านการผลิตเมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้ว และเน้นยอดการส่งออกมากขึ้นนั้น ทางบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีแผนการที่จะเพิ่มกำลังการผลิต โดยมีแผนการที่จะปรับ Takt Time ให้เร็วยิ่งขึ้น

- เป้าหมายด้านความพึงพอใจของลูกค้า คือ การรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าทางบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีเป้าหมายที่รักษาความเป็นที่ 1 ใน

ด้านความพึงพอใจของลูกค้าทั้งทางด้านสินค้า การขาย และการบริการหลังการขาย

2. เป้าหมายระยะยาว (ในปี 2016 - 2018)

- เป้าหมาย เพิ่มสัดส่วนการเติบโตของยอดขาย (Sales Growth)

หลังจากลงมือปฏิบัติตามแนวทางการแก้ไขปัญหาต่างๆ คาดหวังจะสามารถเพิ่มสัดส่วนการเติบโตของยอดขายจากปี 2016อีกปีละ 5% เนื่องจากดูแนวโน้มภาวะการเจริญเติบโตของตลาดรถยนต์ ซึ่งการเจริญเติบโตในประเทศจะอยู่ในเกณฑ์ชะลอตัว แต่ในเขตประเทศเพื่อนบ้านจะมีแนวโน้มขยายตัวมากขึ้นนั่นเอง

- เป้าหมาย เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด

หลังจากลงมือปฏิบัติตามแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าว คาดหวังจะสามารถเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด เป็น 35-40% ในระยะเวลา 3 ปี คือ 2016 – 2018

- เป้าหมาย รักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้า โดยกำหนดให้เป็นอันดับ 1 ทั้งด้านสินค้า การขาย และการบริการหลังการขายอย่างยั่งยืน

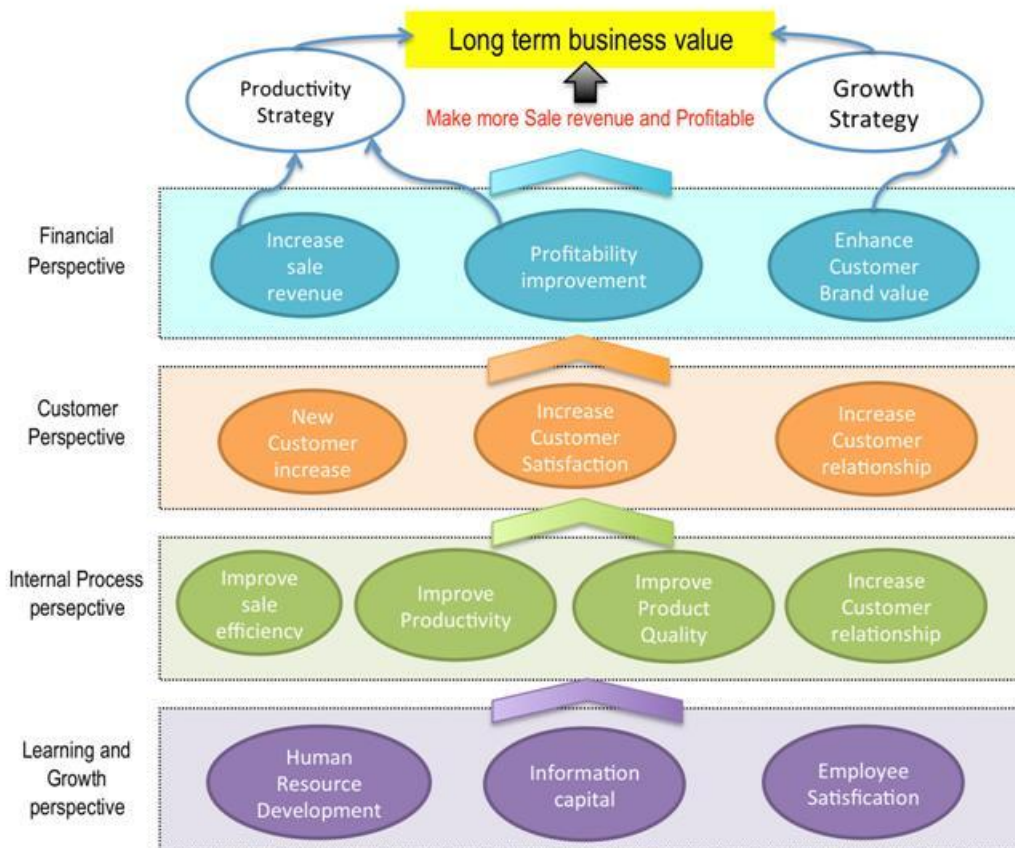
จากเป้าหมายข้างต้น การที่มีการวางกลยุทธ์เป็นกลยุทธ์เติบโต การวางเป้าหมายด้านยอดขาย ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาด้านการตลาด และพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ รวมถึงกระบวนการผลิต จะสามารถแยกออกตามหลักการของ แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) และ Balance Scorecard ได้ดังต่อไปนี้

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) คือ วิธีในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่หน่วยงานต่างๆ รวมถึงบุคลากรในองค์กร เพื่อช่วยให้บุคลากรทุกคนเกิดความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กรที่จัดทำขึ้น โดยเชื่อมโยงการดำเนินงานของหน่วยงานเข้ากับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และมีการทบทวนความถูกต้องโดยการทดสอบสมมุติฐานขององค์กรและกลยุทธ์

องค์ประกอบของแผนที่กลยุทธ์ ประกอบด้วย

- มุมมอง (Perspective) ประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and growth)
- ประเด็นกลยุทธ์ (Themes) คือข้อความที่แสดงถึงประเด็นที่องค์กรจะให้ความสำคัญเพื่อทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นประสบความสำเร็จ
- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) คือ สิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อให้กลยุทธ์ขององค์กรประสบผลสำเร็จ
- ลูกศรแสดงความสัมพันธ์คือลูกศรแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลกันระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์



ภาพที่ 5.2 แผนที่กลยุทธ์ Strategy Map ของ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

แผนที่กลยุทธ์ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด แสดงตามภาพที่ 5.1 สามารถอธิบายได้ว่า บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โดยในมุมมองของมิติการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เริ่มต้นจากการพนักงาน โดยเน้นที่ความพึงพอใจของพนักงาน เนื่องจากหากพนักงานมีพอใจในการปฏิบัติงานและสถานที่ทำงานก็จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ โดยมีการทำกิจกรรมการฝึกอบรมให้ความรู้และ เพิ่มช่องทางการก็จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้นเช่นกัน ต่อมาคือมุมมองของมิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ซึ่งการปรับปรุง Productivity ของการผลิต แลพัฒนากระบวนการขาย และเพิ่มกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าจะช่วยในการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าได้ เนื่องจากเมื่อลูกค้าได้รับการบริการที่ดี บวกกับสินค้าคุณภาพดี จะได้รับการตอบสนองที่ดีและสะดวกสบาย ก็จะทำให้ลูกค้ากลับมาซื้อและรับบริการซ้ำ จึงเป็นการเพิ่มยอดขายและรายได้ให้กับบริษัทด้วย ยิ่งไปกว่านั้นคือการปรับปรุงพัฒนากระบวนการผลิต เรื่อง Build-in Quality with Ownership และมีการมีการแข่งขันเรื่องการควบคุมคุณภาพ และต้องมีการเน้นความเข้มงวดเรื่อง

คุณภาพก่อนส่งมอบรถ โดยให้มีการร่วมมือของ ผู้ผลิตชิ้นส่วน ผู้แทนจำหน่าย และ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เพื่อร่วมกันหาสาเหตุรวมถึงแนวทางการแก้ไข ในส่วนของมิติด้านลูกค้า (Customer Perspective) เริ่มต้นจากการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าผ่านการบริการที่ดีและสินค้าที่มีคุณภาพ ทั้งสองสิ่งนี้จะช่วยให้ลูกค้าเกิดประสบการณ์ที่ดี แลเพิ่มคุณค่าให้ตราสินค้าและผลิตภัณฑ์ของบริษัท ทำให้เกิดการซื้อซ้ำจากลูกค้าเดิม และสามารถเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ได้อีกด้วย ในส่วนของมิติสุดท้าย คือด้านการเงิน (Financial Perspective) การที่จะทำกำไรให้กับบริษัท คือ การเพิ่มยอดขาย เพิ่มกำไรและ คุณค่าของตราสินค้า ซึ่งจากที่กล่าวมาข้างต้น กิจกรรมต่างๆจะช่วยส่งเสริมให้บริษัทมีความสามารถในการทำกำไร และมีผลประกอบการที่ดีขึ้น

เมื่อเราได้ทำ แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) มาเรียบร้อยแล้ว นำจุดประสงค์และเป้าหมายของแต่ละมุมมองแตกรายละเอียด ใน Balance Scorecard ดังต่อไปนี้

- มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

กลยุทธ์ที่ใช้ กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategy) โดยที่บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ที่เน้นการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิม (Concentration Growth) โดยเพิ่มช่องทางการจำหน่าย โดยการเน้นและสนับสนุนให้ผู้แทนจำหน่ายขยายสาขา โดยสามารถทำให้เพิ่มช่องทางเข้าถึงของลูกค้ามากขึ้นทั้งด้านยอดขาย และการบริการหลังการขาย และการทำกิจกรรมทางการตลาด ร่วมด้วยดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานที่ใช้วัดผลและKPI คือ การเพิ่มขึ้นของยอดขาย 0.9 % ในปี2016 และหลังจากนั้น เพิ่มขึ้น 5 %

โดยจะเน้นการเพิ่มรายได้มากกว่าการลดค่าใช้จ่าย เนื่องจาก บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ได้เน้นกระบวนการผลิต และกระบวนการทำงานทุกขั้นตอน ให้มีของเสียน้อยที่สุด

ตารางที่ 5.1 แสดงแผนการดำเนินงานตาม Balance Scorecard ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ด้านการเงิน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน / โครงการ (Initiatives)
เพื่อเพิ่มยอดขายและกำไรของบริษัท และเป็นการเพิ่มคุณค่าตราสินค้า	ยอดขายที่เพิ่มขึ้น % ของสินค้าเดิมในตลาดเดิม	-เพิ่มขึ้น 0.9 % ในปี 2016 -เพิ่มขึ้นปีละ 5 % ในปี 2017 -2018	การเพิ่มช่องทางการจำหน่าย โดยการขยายศูนย์บริการให้ครอบคลุมทั่วประเทศมากขึ้น

ตารางที่ 5.1 แสดงแผนการดำเนินงานตาม Balance Scorecard ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ด้านการเงิน (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน / โครงการ (Initiatives)
	ยอดขายที่เพิ่มขึ้น % ของสินค้าเดิมในตลาด ใหม่	-เพิ่มขึ้น 0.9 % ในปี 2016 -เพิ่มขึ้นปีละ 5 % ในปี 2017 -2018	ศึกษาความเป็นไปได้ที่จะเปิดศูนย์บริการ และศูนย์จำหน่ายที่ประเทศเพื่อนบ้าน
	กำไรที่เพิ่มขึ้น % ของสินค้าเดิมในตลาด เดิม	-เพิ่มขึ้น 0.9 % ในปี 2016 -เพิ่มขึ้นปีละ 5 % ในปี 2017 -2018	เพิ่มความสามารถในการผลิตที่มีประสิทธิภาพ โดยการทำกิจกรรมการลดการเกิดของเสียให้มากที่สุด
	กำไรที่เพิ่มขึ้น % ของสินค้าเดิมในตลาด ใหม่	-เพิ่มขึ้น 0.9 % ในปี 2016 -เพิ่มขึ้นปีละ 5 % ในปี 2017 -2018	ศึกษาวิจัยการนำผลิตภัณฑ์เข้าไปในกลุ่มลูกค้ากลุ่มใหม่

- มุมมองทางด้านลูกค้า (The Customer Perspective)

ด้านความพึงพอใจของลูกค้า โดยใช้กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบต่อคู่แข่งด้านการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ทั้งในด้านการบริการ และด้านของผลิตภัณฑ์ ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าว คือ การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการให้มีมาตรฐานเดียวกันทั้งประเทศ และมีการตรวจสอบ และปรับปรุง อย่างน้อยปีละสองครั้ง เพื่อเป็นการยืนยัน ได้ว่า มาตรฐานการบริการของโตโยต้าเป็นที่หนึ่งครองใจลูกค้าตลอดมา กลยุทธ์ในการดึงดูดลูกค้ามีดังนี้

โดยในกลุ่มลูกค้าเก่าจะทำการรักษาความสัมพันธ์ที่ดี ไม่ว่าจะเป็น การสนับสนุนการรักษาลูกค้าตลอดอายุการใช้งาน และการลดราคาพิเศษเมื่อลูกค้ามีการใช้บริการเกิน 5 ปี ซึ่งเป้าหมายจะอยู่ที่ ระดับความพึงพอใจของลูกค้า (คะแนน Customer Satisfaction Index หรือ CSI และ Service Satisfaction Index หรือ SSI) เป็นที่ 1 ในทุก Segment

กลุ่มลูกค้าใหม่ โดยการประชาสัมพันธ์ และกลยุทธ์ด้านการตลาด เจาะเฉพาะกลุ่มเช่น กลุ่ม Young Segment จะมีการส่งเสริมกิจกรรมให้ลูกค้าได้สามารถเข้ามาส่วนร่วมในแคมเปญใหม่ ที่ซึ่งจะให้ตราสินค้ามีความทันสมัย และมีความบ่งบอกถึงไลฟ์สไตล์ในตัวลูกค้ามากขึ้น เช่น การใช้ฟรีเซ็นเตอร์คาราโอเกะ รันช็อคดิ่ง การทำกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพที่ได้รับความนิยมเช่น ขี่จักรยาน

หรือ วิ่งมาราธอน และสนับสนุนกิจกรรมคอนเสิร์ตชื่อศิลปินชื่อดัง ซึ่งเป้าหมายจะอยู่ที่ การเพิ่มขึ้นของยอดขาย 0.9 % ในปี 2016 และหลังจากนั้น เพิ่มขึ้น 5 %

ตารางที่ 5.2 แสดงแผนการดำเนินงานตาม Balance Scorecard ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน / โครงการ (Initiatives)
รักษาระดับความพึงพอใจ	อันดับ CSI และ SSI	อันดับ 1 ในทุก Segment	-นำหัวข้อที่ได้คะแนนน้อยในเรื่องของ CSI และ SSI นำมาหาสาเหตุ และนำไปแก้ไข -Audit ศูนย์บริการปีละครั้ง
เพื่อรักษา และขยายฐานของลูกค้าเดิม	ยอดขายที่เพิ่มขึ้น % ของสินค้าเดิมในตลาดเดิม	-เพิ่มขึ้น 0.9 % ในปี 2016 -เพิ่มขึ้นปีละ 5 % ในปี 2017 -2018	ทำกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ไม่ว่าจะเป็น กิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ คนตรี
เพื่อขยายฐานของกลุ่มลูกค้าใหม่	ยอดขายที่เพิ่มขึ้น % ของสินค้าเดิมในตลาดใหม่	-เพิ่มขึ้น 0.9 % ในปี 2016 -เพิ่มขึ้นปีละ 5 % ในปี 2017 -2018	ปรับฟรีเซ็นเตอร์ที่สามารถเข้าถึงลูกค้าได้ง่าย กว่า

- ด้านกระบวนการภายใน (The Business Process Perspective)

เพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้านการผลิตเมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้ว เพิ่มยอดขายและกำลังการผลิต และเน้นยอดขายส่งออกมากขึ้นนั้น ทางบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีแผนการที่จะเพิ่มกำลังการผลิต จากเป้าหมายการผลิตที่เพิ่มขึ้น โดยมีแผนการที่จะปรับ Takt Time ให้เร็วยิ่งขึ้น และการพัฒนาระบบการผลิต ให้มีข้อขัดข้องน้อยที่สุด ทำการอบรมพนักงานเรื่อง Build-in Quality with Ownership และมีการมีการแข่งขันเรื่องการควบคุมคุณภาพ และต้องมีการเน้นความเข้มงวดเรื่องคุณภาพก่อนส่งมอบรถ โดยให้มีการร่วมมือของ ผู้ผลิตชิ้นส่วน ผู้แทนจำหน่าย และ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เพื่อร่วมกันหาสาเหตุรวมถึงแนวทางการแก้ไข

การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมากขึ้น โดยบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น เอง ได้มีการพัฒนาเรื่องของรถยนต์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด จะต้องมิกกลยุทธ์ในการผลักดันรถยนต์ที่มีเทคโนโลยีล้ำสมัยออกมาสู่ตลาดให้เร็วยิ่งขึ้น

การบริการของศูนย์บริการ ตัวแทนจำหน่าย ที่รวดเร็ว และได้คุณภาพ ซึ่งวัดผลได้จากความพึงพอใจของลูกค้า (คะแนน Customer Satisfaction Index หรือ CSI และ Service Satisfaction Index หรือ SSI) เป็นที่ 1 ในทุก Segment

สุดท้าย การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการประสานงานในระหว่าง บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด และ ศูนย์บริการ โดยจะเน้นกิจกรรมที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้กับผู้ใช้งาน โดยจัดทีมช่วยเหลือเรื่องรถยนต์ใหม่ หรือศูนย์ซ่อมที่จะสามารถหาได้จากฐานข้อมูล หรือติดต่อแผนกที่เกี่ยวข้องได้อย่างเร่งด่วน

ตารางที่ 5.3 แสดงแผนการดำเนินงานตาม Balance Scorecard ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด กระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน / โครงการ (Initiatives)
เพิ่ม Production Efficiency	จำนวนการหยุดของไลน์ผลิต	ลดลง 10 % ต่อปี	-สร้างมาตรฐานในการตรวจสอบเครื่องจักรก่อนทำงาน และเซทความถี่ในการตรวจสอบ -ตรวจสอบเรื่อง Takt time เพื่อตรวจสอบความพร้อมประสิทธิภาพการผลิต ไม่ใช่แค่เรื่องความเร็ว

ตารางที่ 5.3 แสดงแผนการดำเนินงานตาม Balance Scorecard ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด กระบวนการภายใน (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน / โครงการ (Initiatives)
ลดปริมาณการร้องเรียนเรื่องคุณภาพสินค้า	จำนวนของการร้องเรียน	ลดลง 10 % ต่อปี	-ทำการอบรมพนักงานเรื่อง Build-in Quality with Ownership -มีการมีการแข่งขันเรื่องการควบคุมคุณภาพ -ต้องมีการเน้นความเข้มงวดเรื่องคุณภาพก่อนส่งมอบรถ
เพิ่มคุณภาพของศูนย์บริการ ตัวแทนจำหน่าย	Customer satisfaction index หรือ CSI และ Service Satisfaction Index หรือ SSI	อันดับ 1 ในทุก Segment	จัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้เป็น Work Instruction และ เพื่อเป็นการสื่อสารลดช่องว่างของการติดต่อ
เพิ่มยอดขาย โดยการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ	จำนวนการออกรถยนต์รุ่นใหม่	ต้องออกรุ่นใหม่ทุกๆ ปี และปรับโฉมทุก 2 ปี	ออกผลิตภัณฑ์รถยนต์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม หรือ Eco Car หรือการออกผลิตภัณฑ์ที่เน้นกลุ่ม Young Segment

- มุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต (The Learning and Growth Perspective) เป็นการพัฒนาความรู้ของตัวผลิตภัณฑ์ของพนักงานในบริษัท โตโยต้า และศูนย์บริการ รวมทั้งพัฒนาความสามารถทางการขายของพนักงานศูนย์บริการ โดยตัวชี้วัดคือจำนวนผู้เข้าฝึกอบรมและการผ่านแบบทดสอบ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การได้รับการอบรมอย่างน้อยปีละ 2 ครั้งหรือทุกครั้งที่มีผลิตภัณฑ์ใหม่เข้ามา โดยหลังจากการอบรมจะต้องมีการทำแบบทดสอบให้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือมากกว่าร้อยละ 80 ของคะแนนรวม และต่อมาก็คือ การเพิ่มความพึงพอใจของพนักงานโดยมีการจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มความสุขในที่ทำงาน ตัวชี้วัดคือ แบบสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยที่เป้าหมายต้องมีค่าความพึงพอใจมากกว่าร้อยละ 80 และถ้าหากไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ทางบริษัทต้องมีการประชุมเพื่อหาปัญหาและนำมาปรับปรุง และอันดับสุดท้ายคือ การพัฒนาระบบการกระจายข้อมูลข่าวสารจากบริษัท โตโยต้า

มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ไปยังศูนย์บริการต่างๆทั่วประเทศ ซึ่งมีตัวชี้วัด จำนวนการจัดประชุมใหญ่ประจำปีกับศูนย์บริการทั่วประเทศ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

ตารางที่ 5.4 แสดงแผนการดำเนินงานตาม Balance Scorecard ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ด้านการเรียนรู้และการเติบโต

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน / โครงการ (Initiatives)
พัฒนาความรู้และ ความสามารถของ พนักงาน	จำนวนผู้เข้ารับ ฝึกอบรม จำนวนผู้ที่ผ่าน แบบทดสอบ	-จำนวนการฝึกอบรมอย่าง น้อย 2 ครั้งต่อปีหรือทุก ครั้งที่มีผลิตภัณฑ์ใหม่เข้า มา คะแนนจากการทำ แบบทดสอบมากกว่าร้อยละ 80 ของคะแนนรวม	-มีการจัดอบรม เทคโนโลยี ใหม่ๆ -มีการวางแผน ในการอบรม แก่พนักงาน อย่างต่อเนื่อง ทั้งภายใน และ ภายนอก
เพิ่มความพึงพอใจของ พนักงานในการ ปฏิบัติงาน	ระดับผลการประเมิน ความพึงพอใจ	ค่าความพึงพอใจมากกว่า ร้อยละ 80	ทำการสำรวจ ความพึงพอใจ ทุกปี และหากต่ำกว่า 80 ต้องวางมาตรการใน การแก้ไข
พัฒนาระบบการสื่อสาร ของข้อมูลข่าวสาร	จำนวนครั้งของการจัด ประชุม	มีการจัดประชุมทุกเดือน	จัดประชุมประจำปี อย่าง น้อยปีละ 2 ครั้ง

แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan)

ขั้นตอนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ประกอบด้วย แผนการดำเนินงานด้านการผลิต การดำเนินงานด้านการขาย และการบริการ การพัฒนาด้านการตลาด และการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กร โดยมีแผนการดำเนินงานเป็นรายไตรมาสในระยะเวลา 3 ปี ดังตารางที่ 5.5

ตารางที่ 5.5 แผนการดำเนินงานของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัดใน 3 ปี

No.	Detail of activity	Year 1				Year 2				Year 3				Person in charge	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1 Production ด้านกระบวนการผลิต															
	-สร้างมาตรฐานในการตรวจสอบเครื่องจักรก่อนทำงาน	←-----→												Preventive Maintenance Control	
	-ตรวจสอบเรื่อง Taketime เพื่อตรวจสอบความพร้อม ประสิทธิภาพการผลิต	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	Production
	-สร้างบุคลากร เรื่อง Quality Control	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	Quality Control
	-สร้างบุคลากร เรื่อง Build-in Quality with Ownership	←-----→												Quality Control	
	-จัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้เป็น Work Instruction Like Visual Board	←-----→												Production	
2 Product ด้านผลิตภัณฑ์															
	-ขยายศูนย์บริการไปยังประเทศเพื่อนบ้าน	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	Marketing Representative
	-นำรถรุ่นใหม่ๆ มาทดลองใช้	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	Production Planning
	-สื่อสารด้านการตลาดของผลิตภัณฑ์ใหม่	←-----→												Marketing	
	-ทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	Public relation
3 Customer Satisfaction ความพึงพอใจของลูกค้า															
	-ดูแลศูนย์บริการให้เสร็จสิ้น	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	Marketing Representative
	-ทำกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ไม่ว่าจะเป็น กิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ คนรัก	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	Marketing
	-นำหัวข้อที่ได้คะแนนน้อยในเรื่องของ CSI และ CSAT นำมาทำ สาเหตุและนำไปแก้ไข	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	Customer Satisfaction
	-New Presenter process	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	Public relation
4 Human resource Development การพัฒนาบุคลากร															
	-มีการอบรมพนักงาน โดयीใหม่ๆ	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	Human resource
	-มีการวางแผนในการอบรมพนักงาน อย่างต่อเนื่องทั้งภายใน และภายนอก	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	Human resource
	-ทำการสำรวจความพึงพอใจทุกปีและทบทวนค่าตัวเกณฑ์ต้องวางแผน มาตรการในการแก้ไข	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	Human resource
	-จัดประชุมประจำปีกับ Dealer อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	Marketing Representative

จากตารางที่ 5.5 จะแสดงให้เห็นแผนการดำเนินการตามกลยุทธ์ระยะเวลา 3 ปี โดยมีการแบ่งกิจกรรมต่างๆ ออกเป็น 4 หมวดใหญ่ๆ คือ กิจกรรมด้านกระบวนการผลิต (Production) กิจกรรมทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Improvement) กิจกรรมด้านการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) กิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) โดยกิจกรรมด้านกระบวนการผลิต คือ การมีการสร้างมาตรฐานในการตรวจสอบเครื่องจักรก่อนมีการปฏิบัติงาน จะมีการสร้างกิจกรรมนี้ให้เป็นงานในทุกๆวัน มีตารางตรวจสอบอย่างชัดเจนในตลอดระยะเวลา ซึ่งผู้รับผิดชอบจะเป็นแผนก Preventive Maintenance Control ต่อมาเป็นกิจกรรมการตรวจสอบ Takt time กิจกรรมนี้จะใช้เวลาในการทดลองและศึกษาการลด Takt

Time ที่มีผลต่อกระบวนการผลิต และมีผลต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ หน่วยงานที่รับผิดชอบคือ แผนก Production กิจกรรมถัดมาคือ การสร้างบุคคลากร Quality Control เป็นการสร้างบุคคลากร โดยการให้มีการนำบุคคลากรไปเรียนรู้งาน และเข้าไปมีส่วนร่วมกับบริษัทในเครือ และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน รวมถึงการสร้างบุคคลากรในด้านของการ Build in Quality การสร้างความเป็นเจ้าของในงาน และการเข้าถึงคุณภาพกับพนักงานทุกคนในองค์กร รับผิดชอบโดย แผนก Quality Control และสุดท้ายการที่มีการจัดทำ Data Sharing ร่วมกับโตโยต้าทั่วโลก เพื่อนำเป็นการแบ่งปันข้อมูล และการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการ Defect ต่างๆ สามารถให้พนักงานได้รับทราบ และเข้าไปเรียนรู้ได้จากเคสต่างๆที่เกิดขึ้นในโลกหน่วยงานที่รับผิดชอบคือ แผนก Production

กิจกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ คือมีแผนการขยายศูนย์บริการไปประเทศเพื่อนบ้าน กลุ่ม CLMV คือ กัมพูชา ลาว เมียนมาร์ เวียดนาม โดยมีการศึกษาความเป็นไปได้ และดำเนินการวางแผนต่อไป และการนำรถยนต์รุ่นใหม่ที่เป็น Eco car เช่น Toyota Aego นำมาทดลองใช้ในช่วงแรก และศึกษาความเป็นไปได้ เพื่อวางจำหน่ายต่อไป โดยแผนก Production planning และทำกิจกรรมประชาสัมพันธ์ของผลิตภัณฑ์ โดย แผนก Marketing รวมทั้งทำการสื่อสารการตลาดที่เกี่ยวข้องรถยนต์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตลอดทั้งสามปี โดยแผนก Public relation และ กิจกรรมการสร้างควมพึงพอใจให้กับลูกค้า มีกิจกรรมคือ การเข้าไปตรวจศูนย์บริการเพื่อการให้เป็นตามมาตรฐานเดียวกันปีละ 1 ครั้ง ต่อ 1 ศูนย์บริการ และ การทำกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ในด้านกีฬา ดนตรี คอนเสิร์ตต่างๆ โดยแผนก Marketing และนอกจากนั้นยังมีการนำคะแนนความพึงพอใจที่แพ้คู่แข่งมาศึกษาและหาแนวทางในการแก้ไข โดยแผนก Customer Relation สุดท้ายคือการ ศึกษาความเป็นไปได้ในการใช้ฟรีเซนเตอร์กับรุ่น ไฮลักซ์ รีโว และ ฟอจูนเนอร์ ให้สอดคล้องกับรุ่นที่มีอยู่แล้วโดย แผนก Public Relation

กิจกรรมสุดท้ายคือ กิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร(Human Resource Development) ต้องมีการทำการพัฒนาบุคลากรควบคู่ไปกับการทำกิจกรรม คือการอบรมเทคโนโลยีใหม่ๆ จากประเทศต่างทั่วโลก ในทุกๆปี และการอบรมวางแผนพนักงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการสำรวจความพึงพอใจ และนำผลที่ได้มาปรับปรุง โดยแผนก Human Resource และต้องมีการจัดประชุมกับ Dealer ในทุกๆปี เพื่อเป็นการแบ่งปันข้อมูล และสื่อสารในด้านของผลิตภัณฑ์ และการพัฒนาบุคลากร โดยแผนก Marketing Representative

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การดำเนินธุรกิจ ในบางครั้งจะมีความยุ่งยากและสลับซับซ้อนในการบริหารจัดการ และก็ยังเป็นเรื่องยากสำหรับผู้บริหารที่จะรู้ว่ามีปัญหาอะไรที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตบ้าง ดังนั้น ธุรกิจจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะให้ทราบว่าธุรกิจจะ

เผชิญปัญหาอะไรและจะหาทางป้องกันอย่างไรเพื่อให้ความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้นมีผลกระทบต่อธุรกิจน้อยที่สุด ซึ่งการจัดการความเสี่ยงจึงหมายถึง กระบวนการวางแผนการบริหารและการจัดการความเสี่ยง เพื่อช่วยในการตัดสินใจของบุคคลหรือธุรกิจใดๆ ในอันที่จะหาวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้เพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นให้น้อยที่สุด โดยมีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

ความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนต่อการประสบกับเหตุการณ์ หรือ สภาวะที่เราต้องเผชิญกับสถานการณ์อันไม่พึงประสงค์โดยมีความน่าจะเป็น หรือโอกาสในสิ่งนั้นๆ มากกว่าศูนย์

การจัดการความเสี่ยง หรือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการในการระบุ (Risk Identification) วิเคราะห์ (Risk analysis) ประเมิน (Risk Assessment) ควบคุม ตรวจสอบและควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) ที่สัมพันธ์กับกิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

แนวทางการบริหารความเสี่ยง จะประกอบด้วย

Identify the Risk การระบุความเสี่ยง ซึ่งเป็นเหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลเชิงลบ ทำให้องค์กรสูญเสียคุณค่า หรือขัดขวางการบรรลุวัตถุประสงค์ อาจจะทำให้ไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเกิดจากทั้งสาเหตุปัจจัยภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร บุคลากร อุปกรณ์/เครื่องมือ เครื่องใช้ และวิธีการดำเนินงาน เป็นต้น และสาเหตุปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ซึ่งเริ่มจากการพิจารณาวัตถุประสงค์ ระบุว่ามีความเสี่ยงกระทำ และสถานการณ์กระบวนการทำงานที่เป็นสาเหตุ และจัดประเภทของความเสี่ยง ไม่ว่าจะเป็น Strategic Risk, Financial risk, Operational Risk, Compliance Risk. Analyze the Risk การวิเคราะห์ความเสี่ยง จะทำให้รู้ระดับความรุนแรงของ ความเสี่ยง ว่ารุนแรงและกระทบกับองค์กรมากน้อยเพียงไร และรู้ว่าความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงที่สำคัญที่องค์กรต้องบริหารจัดการ และความเสี่ยงใดสามารถยอมรับให้เกิดขึ้นได้ รวมทั้งรู้ว่าจะกำหนดวิธีจัดการกับความเสี่ยงนั้นอย่างไรไม่ว่าจะเป็นการบรรเทา หรือการป้องกัน สำหรับวิธีการ ประเมินความเสี่ยงที่นิยมใช้ คือ “การใช้ตารางการประเมินความเสี่ยง” (Risk Assessment Matrix) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง ด้วยการพิจารณาถึงความไม่แน่นอนของเหตุการณ์หรือเงื่อนไขต่างๆ ใน 2 ปัจจัย คือ

1. ระดับ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) คือพิจารณาความถี่ของการเกิดขึ้นในอดีต และการคาดการณ์โอกาสที่จะเกิดในอนาคต

2. ระดับผลกระทบของความเสียหาย (Impact) โดยพิจารณาทั้งผลกระทบ เช่น ผลกระทบเชิงคุณภาพ/ชื่อเสียง ผลกระทบด้านการดำเนินงาน ฯลฯ

นำข้อมูลที่ได้ทั้งสองหัวข้อการประเมินมาใส่ใน Risk Rating Matrix ดังภาพ

เมื่อเราได้ประเมินความเสี่ยงโดยการทำ Risk Rating Matrix เรียบร้อยแล้ว คะแนนที่ได้ นั้นจะสามารถบอกถึงระดับความเสี่ยง

- สีเขียวคือ ความเสี่ยงต่ำ
- สีเหลืองคือความเสี่ยงปานกลาง
- สีแดงคือ ความเสี่ยงมาก

Evaluate or Rank the Risk เป็นการดำเนินการเพื่อกำจัด โอนย้าย หรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

Treat the Risk เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น หรือลดความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้น เมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นแล้ว เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการออกแบบระบบควบคุม/กำหนดกิจกรรมควบคุม การแก้ไขปรับปรุงกระบวนการทำงาน การกำหนดแผนสำรองฉุกเฉิน

Monitor and Evaluate the Risk

เป็นการติดตามผลของการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่ได้ตั้งไว้ และเป็นการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และทำให้เป็นรายงาน และระบบที่เป็นระบบสำหรับคอยเตือนภัย บอกผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยงทุกระดับ เพื่อจะได้ทราบสถานะของแต่ละความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้เมื่อเวลาเปลี่ยนไปหรือภายหลังดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมแล้ว และอาจจะสามารถค้นพบความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้น

หลังจากที่ได้วางแผนการดำเนินงาน และวางกลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว ทางบริษัทจะต้องทำการ บริหารจัดการความเสี่ยง โดยนำแผนกลยุทธ์มาใช้ ซึ่งจะทำตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Risk Identification)

โดยจะดูจากสิ่งที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงแก่แผนงาน และ โครงการต่างๆ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเสียหายได้ในอนาคต ซึ่งความเสี่ยงหลักๆ จะประกอบไปด้วย

- ความเสี่ยงจากการผิดพลาดของกระบวนการผลิต เนื่องจากการที่ลด Takt Time ทำให้กระบวนการผลิตในแต่ละขั้นตอนจะต้องเร่งกระบวนการมากขึ้น ประกอบกับการอบรมพนักงานที่ยังไม่พร้อม ส่งผลให้คุณภาพของผลิตภัณฑ์ และขั้นตอนการผลิตไม่ราบรื่น ไลน์การผลิตหยุด เกิดของเสีย และสูญเสียเวลา ในการผลิตอีกด้วย

- ความเสี่ยงจากการขยายสาขาไปประเทศเพื่อนบ้าน การขยายศูนย์บริการไปต่างประเทศเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ของการเติบโตไปยังตลาดใหม่ เนื่องจากประเทศเพื่อนบ้านมีแนวโน้มของตลาดที่เติบโต แต่ก็มีความเสี่ยงคือ นโยบายรัฐบาลนั้นๆ ระบบภาษี พฤติกรรมผู้บริโภค การแข่งขัน ค่าเงินบาทที่ผันผวนมีผลต่อการส่งออกอีกด้วย

- ความเสี่ยงจากการทำกิจกรรมทางการตลาด และไม่ประสบความสำเร็จ

ไม่ว่าจะเป็นการใช้ฟรีเซ็นเตอร์แล้ว ไม่ดึงดูดลูกค้า ไม่ตรงตามไลฟ์สไตล์ การประชาสัมพันธ์โครงการ รวมถึงการทำกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริง เนื่องจากบางโครงการเป็นการทำเพื่อตอบสนองลูกค้ากลุ่มวัยรุ่น

- ความเสี่ยงจากการมีการรณรงค์ความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม จากทั่วโลก โดยโครงการระดับนานาชาติ และส่งมาถึงบริษัท โตโยต้า ที่มีนโยบายทำเพื่อสิ่งแวดล้อม ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ และโครงการด้านการรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งสภาวะโลกร้อนมีผลต่อการคัดค้านการใช้พลังงานอุตสาหกรรมยานยนต์ในสังคมยุคปัจจุบันด้วย

- ความเสี่ยงจากการที่ลูกค้าไม่ซื้อรถยนต์เมื่อ ขึ้นราคารถยนต์จากภาษีสรรพสามิตที่เพิ่มขึ้นในปี 2016 การขึ้นราคารถยนต์เป็นความเสี่ยงหนึ่งที่มีผลเป็นอย่างมาก โดยการเปลี่ยนภาษีสรรพสามิตรถยนต์ทั้งระบบ โดยจัดเก็บภาษีตามอัตราการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (CO2) และการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

ความเสี่ยงที่ระบุไว้ทั้ง 5 รายการสามารถนำมาประเมิน โอกาสที่จะเกิด Likelihood และผลกระทบ Impact ได้ดังนี้

Likelihood	5				5	
	4				4	
	3			2		
	2			1	3	
	1					
		1	2	3	4	5
		Impact				

ภาพที่ 5.3 แสดงการประเมินความเสี่ยงทั้ง 5 รายการของ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

จากภาพการประเมินความเสี่ยงที่ 5.3 จะเห็นได้ว่า 1. โอกาสที่จะเกิดจากการผิดพลาดจาก กระบวนการผลิต ไลน์การผลิตหยุดที่เกิดจากความผิดพลาดในกระบวนการจัดการ อยู่ที่ 30% อยู่ในระยะแรกถึงกลาง (ช่องที่ 2) และเกิดผลกระทบเสียหายต่อธุรกิจ ที่ 50 % อยู่ในระยะกลาง (ช่องที่ 3)เนื่องจากการบริหารจัดการเรื่อง Preventive Maintenance ทำให้ผลกระทบในวงแคบ 2. ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายด้านการส่งออกไปยังประเทศเพื่อนบ้านนั้น เป็นความเสี่ยงในเรื่องของกลยุทธ์ระดับองค์กรซึ่ง ทางบริษัทฯได้วางแผนและวิเคราะห์ศักยภาพของตลาดประเทศนั้นๆแล้ว โอกาสการเกิดความผิดพลาด และทำให้เกิดความเสี่ยงจะเป็นร้อยละ 40 อยู่ในระยะกลาง (ช่องที่ 3) และเกิดผลกระทบที่รุนแรงถึงร้อยละ 60 อยู่ในระยะกลาง (ช่องที่ 3) เนื่องจากฐานการผลิตยังอยู่ในประเทศไทย และการตั้งศูนย์บริการเป็นการกระจายบริการและการขาย 3. ค่าความเสี่ยงจากการที่ทำการกิจกรรมทางการตลาดไม่ประสบความสำเร็จ มีโอกาสเกิด 60% อยู่ในระยะกลาง (ช่องที่ 3) และได้รับผลกระทบเป็น ตัวเลขอยู่ที่ 50% อยู่ในระยะกลาง (ช่องที่ 3) เนื่องจากภาพลักษณ์ของสินค้าสามารถทำให้ Brand Perception จากลูกค้าเปลี่ยนไปได้ 4. ความเสี่ยงจากการมีการรณรงค์ความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม จากทั่วโลกทั้งจากนานาชาติ หรือองค์กรต่างๆ ความเสี่ยงมีโอกาสที่จะเกิดสูงถึง 80% คือระยะ โอกาสสูง (ช่องที่ 4) เนื่องจากการควบคุมเป็นกฎหมาย และนโยบายทำให้เกิดผลกระทบรุนแรง และถ้าเกิดมีผลกระทบรุนแรงถึง 80 % ทั้งด้านการผลิต การวางแผนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ เป็นต้น ระยะรุนแรง (ช่องที่ 4) 5. เมื่อภาษีรถยนต์ทำให้ราคารถยนต์ขยับขึ้น ทำให้ความเสี่ยงของลูกค้าที่เลือกจะไม่ซื้อรถยนต์ เป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นได้ โดยโอกาสที่ลูกค้าจะไม่ซื้อรถยนต์ที่มีราคาแพงขึ้นหลังการเปลี่ยนภาษีอยู่ที่ 90% ระยะโอกาสสูง (ช่องที่ 5) และได้รับผลกระทบสูงเช่นกันที่ 80% ระยะรุนแรงมาก (ช่องที่ 5)

3. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

บริษัทควรมีการตอบสนองความเสี่ยงทั้ง 5 รายการดังต่อไปนี้

- ป้องกันความเสี่ยง (Prevent) ในส่วนของแนวทางในการป้องกันนั้นสามารถทำได้กับกระบวนการผลิต ไลน์การผลิตหยุดที่เกิดจากความผิดพลาดในกระบวนการจัดการ โดยมีการทำตรวจสอบความเรียบร้อย พร้อมทั้งทำการติดตั้งจอเพื่อ Monitor การทำงานในกระบวนการที่สำคัญ โดยแผนสำรองฉุกเฉินคือ การขยายระยะเวลา และเพิ่ม Takt Timeในการผลิต หรือการให้โรงงานใกล้เคียงผลิตชดเชยในวันหยุดหากเกิดเหตุการณ์รุนแรง

- การป้องกันความเสี่ยงในเรื่องของการไม่ประสบความสำเร็จการขายในประเทศเพื่อนบ้าน โดยฝ่ายวิเคราะห์การตลาดควรมีการวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริโภค ความต้องการของผู้บริโภค กลุ่มลูกค้าใน Segment ต่างๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการที่จะนำสินค้าใหม่ๆ เข้ามา เพื่อ

ลดการสูญเสียของต้นทุน โดยแผนสำรองฉุกเฉิน (Contingency Plan) ในกรณีนี้คือ จัดทำแผนการตลาด และการโปรโมชันสินค้าให้สามารถจำหน่ายออกไปได้

- ความเสี่ยงจากการที่ทำการกิจกรรมทางการตลาด และไม่ประสบความสำเร็จไม่ว่าจะเป็นการใช้ฟรีเซ็นเตอร์แล้ว ไม่ดึงดูดลูกค้า ควรมีการป้องกันก่อนที่จะออกโฆษณาโดยการลงนำตัวอย่างโฆษณา หรือบอกเล่าเนื้อหาของโฆษณาให้กลุ่มตัวอย่างประชาชนได้เห็น เพื่อที่จะดูการตอบสนองของคนดังกล่าวว่ามีความเข้าใจเหมือนกับที่ทางฝ่ายการตลาดต้องการจะสื่อสารหรือไม่ กิจกรรมลักษณะนี้ไม่มีแผนสำรองฉุกเฉิน (Contingency Plan)

- ความเสี่ยงจากการมีการรณรงค์ความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม จากทั่วโลก ทำให้ยอดขายสินค้าไม่ประสบความสำเร็จ ควรมีการป้องกันคือการ ศึกษาวิจัยความเป็นไปได้ที่จะออกผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น โดยแผนสำรองฉุกเฉิน (Contingency Plan) ในกรณีนี้คือการวิเคราะห์ข้อมูล ศึกษาถึงความเป็นไปได้ที่จะส่งออกผลิตภัณฑ์ไปยังภูมิภาคประเทศเพื่อนบ้าน เป็นการกระจายฐานลูกค้า

- ความเสี่ยงจากการที่ลูกค้าไม่ซื้อรถยนต์เมื่อ ขึ้นราคารถยนต์จากภาษีสรรพสามิตที่เพิ่มขึ้น ควรมีการป้องกันคือการ ศึกษาวิจัยความเป็นไปได้ที่จะออกผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น โดยแผนสำรองฉุกเฉิน (Contingency Plan) ในกรณีนี้คือการทำโปรโมชัน สินค้า ลด แลก แจก แถมต่างๆ

4. การเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Monitoring)

โดยความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การที่บริษัทได้มีการเตรียมการรับมือไว้ล่วงหน้า นั้น บริษัทจะต้องมีการรับรู้ว่ามีเหตุการณ์ใดที่เป็นสิ่งผิดปกติเกิดขึ้นก่อนที่จะเป็นปัญหาได้ ดังนั้น บริษัทจะต้องมีการเฝ้าระวังอยู่เสมอ โดยการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของกิจกรรมการดำเนินงาน หากมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น บริษัท ก็จะสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้

จากการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง ตอบสนองความเสี่ยง และติดตามและประเมินผลความเสี่ยงทั้ง 5 รายการนั้น จะเห็นได้ว่า ถ้ามีการเตรียมการรับมือของความเสี่ยงทั้งหลาย แม้จะต้องมีการลงทุนเปียตัวเงิน หรือด้านทรัพยากรอื่นๆก็ตาม ถ้าหากการลงทุนนั้นกำจัดความเสี่ยงหรือบรรเทาลงได้ การบริหารความเสี่ยงก็จะทำให้เหตุการณ์ร้ายๆ อาจจะไม่เกิด หรือเกิดแล้วได้รับผลกระทบน้อยที่สุด ได้คุ้มค้ำกว่าการที่บริษัทไม่มีการบริหารความเสี่ยงเลย

ดังนั้นหากบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยใช้กระบวนการทำงานอย่าง Balanced Scorecard และ การวางแผนแบบ Strategic Map ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กร กำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด

เป้าหมาย โครงการหรือกิจกรรมต่าง ทั้งหมด 4 มุมมอง ทั้งในมุมมองด้านการเงิน มุมมองทางด้านลูกค้า มุมมองทางด้านกระบวนการ และมุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต

โดยระหว่างที่ดำเนินโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ นั้น อาจจะมีเหตุการณ์ไม่คาดคิดเกิดขึ้น โดยจะต้องต้องมีแผนรองรับความเสี่ยง ซึ่งทั้งหมดนี้จะทำให้บริษัทสามารถเติบโตไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้มีโอกาสพบอุปสรรคต่าง ๆ น้อยลง สามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น ส่งผลให้บริษัทจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ในอนาคตทั้งระยะสั้น และระยะยาวได้เป็นอย่างดี



บรรณานุกรม

- Michael E. Potter. (1980). 5 Forces Model (2015). (Online). Available <http://incquity.com/articles/5-forces-model> (วันที่ค้นข้อมูล 8 พฤศจิกายน 2558)
- Michael E. Potter. (1980). Michael Porter Five Forces Model. (Online). Available <http://www.strategy-keys.com/michael-porter-five-forces-model.html> (วันที่ค้นข้อมูล 2 พฤศจิกายน 2558)
- Organization International des Constructeurs d'Automobiles (OICA). World Motor Vehicle Production 2000-2014. (Online). Available <http://www.oica.net/category/production-statistics/>. (วันที่ค้นข้อมูล: 29 กันยายน 2558)
- Ovidijus Jurevicius (2013). VRIO framework (Online). Available <http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/vrio.html> (วันที่ค้นข้อมูล 15 พฤศจิกายน 2558)
- Sirichai Permkanchana. (2012). แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD). (Online). Available <https://perchai.wordpress.com/> (วันที่ค้นข้อมูล 2 ตุลาคม 2558)
- กรรัช อยู่สุข (2009). การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) สำหรับองค์กร (Online). Available <https://www.gotoknow.org/posts/364878> (วันที่ค้นข้อมูล 23 พฤศจิกายน 2558)
- เกริกยศ ชลาชนเดชะ. (2553). การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ. (Online). Available <http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/upload> (วันที่ค้นข้อมูล 2 พฤศจิกายน 2558)
- ชูชัย สอนขำนิ และผศ.ดร.วราภรณ์ ผลประเสริฐ (2554). ระดับของกลยุทธ์และการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร. (Online). Available <http://www.stou.ac.th> (วันที่ค้นข้อมูล 12 ตุลาคม 2558)
- ศูนย์สารสนเทศยานยนต์ สถาบันยานยนต์. ข้อมูลสถิติ. (Online). Available <http://data.thaiauto.or.th/iu3/>. (วันที่ค้นข้อมูล: 30 กันยายน 2558).
- สรุปยอดจำหน่ายรถยนต์(2015). บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (Online). Available <http://www.toyota.co.th/sale-volume.php> (วันที่ค้นข้อมูล 27 กันยายน 2558)