

กลยุทธ์การเจาะตลาดรถแทรกเตอร์การเกษตร
กรณีศึกษา บริษัท เอปี่ซี เมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเจาะตลาดรถแท็กซี่การเกษตร
กรณีศึกษา บริษัท เอบีซี เมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2559



นางสาวเพชรรัตน์ บรรทัดเที่ยง
ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,
D.B.A.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

พันธันภัทร์ เสวตภาณุวงศ์,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.
คณบดี
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทิมทรัพย์,
D.B.A.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณา และช่วยเหลืออย่างดียิ่ง จาก อาจารย์ ดร.พันธันภัทร์ เสวตภาณุวงศ์ ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ และอาจารย์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช กรรมการสอบสารนิพนธ์ ซึ่งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อสารนิพนธ์ อาจารย์ ดร.พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะแนวทาง ต่าง ๆ ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดจนคณาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล ที่ถ่ายทอดวิชาความรู้ วิชาการ ประสบการณ์ต่าง ส่งผลให้ผู้จัดทำมีความรู้ความเข้าใจในด้านการจัดการกลยุทธ์มากขึ้น

คุณความดีของสารนิพนธ์เล่มนี้ ขอมอบให้ บิดา มารดา ครอบครัว ครูอาจารย์ รวมถึงผู้มีอุปการะคุณทุกท่าน ผู้จัดทำมุ่งหวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ หรือผู้ที่ทำการศึกษาข้อมูลในด้านนี้ ไม่นานก็น้อย หากสารนิพนธ์ฉบับนี้มีข้อผิดพลาดประการใด ผู้จัดทำขออภัย มา ณ ที่นี้ด้วย

เพชรรัตน์ บรรทัดเที่ยง

กลยุทธ์การเจาะตลาดรถแทรกเตอร์การเกษตร: กรณีศึกษา บริษัท เอบีซี เมนูแฟกเจอร์ริง จำกัด
 STRATEGIES TO MARKET PENETRATION IN AGRICULTURAL TRACTOR :
 CASE STUDY OF ABC MANUFACTURING CO., LTD.

เพชรรัตน์ บรรทัดเที่ยง 5750341

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาการนิพนธ์ : พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์,
 D.B.A., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A

บทคัดย่อ

จากการศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการจัดการกลยุทธ์ในการ
 เจาะตลาดรถแทรกเตอร์เพื่อการเกษตร ของบริษัท เอบีซี เมนูแฟกเจอร์ริง จำกัด ซึ่งเป็นผู้ผลิตและ
 จัดจำหน่ายรถแทรกเตอร์เพื่อการเกษตรขนาดเล็ก โดยปัจจุบันอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย
 ได้เปลี่ยนแปลงไปจากการทำเกษตรกรรมแบบเดิม มีการใช้เครื่องมือ เครื่องจักรกลมากขึ้น
 โดยเฉพาะการเตรียมหน้าดินสำหรับเพาะปลูก ซึ่งใช้เครื่องจักรกลทางการเกษตร แทน แรงงาน โค
 กระบือ ในขณะที่ตัวรัฐบาลเองมีการส่งเสริมสำหรับผู้ประกอบการในประเทศสำหรับการ
 ผลิตสินค้าเครื่องจักรกลทางการเกษตร แทนการนำเข้าจากต่างประเทศ ด้วยประโยชน์จากเรื่องดุล
 ทางการค้า อย่างไรก็ตามเนื่องจากบริษัทฯ เพิ่งเริ่มเข้าสู่อุตสาหกรรมรถแทรกเตอร์ จึงยังประสบปัญหา
 รถแทรกเตอร์ของบริษัทฯ ยังไม่เป็นที่รับรู้ของกลุ่มลูกค้า จากการวิจัยครั้งนี้ จึงมุ่งเน้นกลยุทธ์การทำ
 ให้รถแทรกเตอร์ของบริษัทฯ เป็นที่รับรู้ของกลุ่มลูกค้า เพื่อที่บริษัทฯ จะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งชั้น
 รายอื่นในอุตสาหกรรมได้อย่างเท่าเทียม นำมาซึ่งความโอกาสทางธุรกิจ และกำไร ของบริษัทฯ

คำสำคัญ : กลยุทธ์การทำสินค้าให้เป็นที่รับรู้ / อุตสาหกรรมรถแทรกเตอร์เพื่อการเกษตร /
 บริษัท เอบีซี เมนูแฟกเจอร์ริง จำกัด

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและการแข่งขัน	2
1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร	8
1.4 สภาพปัญหา	14
บทที่ 2 การวิเคราะห์สภาพปัญหา	17
2.1 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยใช้ Five Forces Model	17
2.2 การวิเคราะห์สภาพภายในของธุรกิจ โดยใช้ VRIN Framework	24
2.3 การวิเคราะห์การรับรู้สินค้าของกลุ่มลูกค้า โดยใช้ Perceptual Map	27
2.4 การวิเคราะห์ช่องทางการรับรู้สินค้านวัตกรรมของกลุ่มลูกค้า	32
2.5 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา	34
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	36
3.1 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)	36
3.2 โครงสร้างของปัญหา	37
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	41
4.1 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	41
4.2 แนวทางกลยุทธ์ของ บริษัท เอปซี เมนูแฟคเจอริง จำกัด	42
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร	45
5.1 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard	45

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.1.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)	46
5.1.2 มุมมองด้านลูกค้า (The Customer Perspective)	46
5.1.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)	47
5.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)	47
5.2 การประยุกต์ใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard กับ บริษัท เอบีซี เมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด	47
5.3 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	52
บรรณานุกรม	59
ประวัติผู้วิจัย	60

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 แสดงผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ระดับแรงผลักดันทั้ง 5 แรง ต่ออุตสาหกรรมรถแทรกเตอร์	23
2.2 แสดงการวิเคราะห์ VRIN Framework ของ บริษัท เอบีซี เมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด	26
5.1 แสดงมุมมองทางด้านการเงินของ บริษัท เอบีซี เมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด	48
5.2 แสดงมุมมองทางด้านลูกค้าของ บริษัท เอบีซี เมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด	48
5.3 แสดงมุมมองทางด้านการกระบวนการภายในของ บริษัท เอบีซี เมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด	49
5.4 แสดงมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของ บริษัท เอบีซี เมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด	50
5.5 วิเคราะห์ความเสี่ยงของบริษัท เอบีซี เมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด	53
5.6 เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	54
5.7 เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลกระทบ (Impact)	54
5.8 ความเสี่ยงโหม้ณาไม่ประสบความสำเร็จ และ พนักงานขายขาดทักษะ	55
5.9 ความเสี่ยงผู้บริโภคไม่ได้รับความสะดวกจากช่องทางจัดจำหน่าย	56
5.10 การตอบสนองความเสี่ยง ของ บริษัท เอบีซี เมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด	57

สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 Market Share ของรถแทรกเตอร์การเกษตรภายในประเทศ	3
1.2 Market Share ของรถแทรกเตอร์การเกษตร (ประกอบในประเทศ)	4
1.3 แสดงตัวอย่างผลิตภัณฑ์รถแทรกเตอร์และตราสินค้าของบริษัท สยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด	5
1.4 แสดงตัวอย่างผลิตภัณฑ์รถแทรกเตอร์และตราสินค้าของบริษัท ยันมาร์ เครื่องจักรกลการเกษตร (ประเทศไทย) จำกัด	5
1.5 แสดงตัวอย่างผลิตภัณฑ์รถแทรกเตอร์และตราสินค้า ของ บริษัท กมล อินดัสทรี จำกัด	6
1.6 แสดงตัวอย่างผลิตภัณฑ์รถแทรกเตอร์และตราสินค้าของบริษัท ทะเลทอง แฟคตอรี จำกัด	6
1.7 ชิ้นส่วนที่ใช้ในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์	9
1.8 Mold Change System Machine	9
1.9 Gantry Robot System Machine	10
1.10 โครงสร้าง Gantry Crane	10
1.11 โครงสร้าง Overhead Crane	10
1.12 Chain Conveyor	11
1.13 ประกอบ System ในหุ่นยนต์อุตสาหกรรม	11
1.14 รถแทรกเตอร์อเนกประสงค์สามล้อ ขับเคลื่อน 2 ล้อ	12
1.15 แผนผังองค์กร ของ บริษัท เอบีซี เมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด	13
1.16 แสดงผลประกอบการ ของ บริษัท เอบีซี เมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด ปี 2554-2558	14
1.17 มูลค่าการค้าเครื่องจักรกลการเกษตร	15
1.18 แสดงยอดขายรถแทรกเตอร์ ของ บริษัท เอบีซี เมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด ตุลาคม – ธันวาคม 2558	16
2.1 แสดงแรงผลักดันทั้ง 5 แรง ที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม	17
2.2 Perceptual Map แสดงคุณสมบัติ เรื่อง Brand และความทนทานในการใช้งาน	28

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

ภาพ	หน้า
2.3 Perceptual Map แสดงคุณสมบัติ เรื่อง ราคา และความหลากหลายในฟังก์ชันการใช้ งาน	29
2.4 Perceptual Map แสดงคุณสมบัติ เรื่อง ศูนย์บริการ และจำนวนรุ่น	30
3.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagrams)	36
3.2 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล ของบริษัท เอปี้ซี เมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด	37
3.3 แสดงวงรอบของการรับรู้สินค้า	38
3.4 แสดงวงรอบของควมมีชื่อเสียง	39
3.5 แสดงวงรอบของจำนวนสาขา	39
5.1 แสดงองค์ประกอบของ Balanced Scorecard	46
5.2 แผนการดำเนินงานของบริษัท เอปี้ซี เมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด	51

บทที่ 1

บทนำ

ภาคเกษตรกรรมนับว่าเป็นภาคอาชีพที่อยู่คู่กับเกษตรกรชาวไทยมาช้านาน ไม่ว่าจะเป็นการเพาะปลูก ปศุสัตว์ ซึ่งนับได้ภาคเกษตรกรรมสำหรับชาวไทยนั้น พบหลักฐานทางประวัติศาสตร์มายาว และมีวิวัฒนาการในการใช้เครื่องชนิดต่าง ๆ ในการเพาะปลูก ตามยุคที่แตกต่างกันไป แต่เนื่องจากยุคสมัยที่เปลี่ยนไป ทำให้เทคโนโลยี เข้ามามีบทบาทในการดำเนินการต่าง ๆ ในทุกๆ กิจกรรมของแต่ละภาคอุตสาหกรรม ไม่เว้นแม้แต่ภาคอุตสาหกรรมเกษตร การก้าวให้ทันกับเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทในการดำเนินกิจกรรมนั้น นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลทางเกษตรจะเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้ ภาคเกษตรกรรมของประเทศไทย เดินหน้า และสามารถทำผลกำไรได้อย่างเป็นกอบเป็นกำ เนื่องจากปัญหาหลักของภาคเกษตรกรรมนั้น ยังไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้ดีเท่าที่ควร ทำให้ตกอยู่ในสถานะต้นทุนสูง ผลผลิตไม่ได้ตามที่คาดหวัง มีการใช้แรงงานอย่างมหาศาล ซึ่งทางแก้ไขที่นับว่าเป็นกุญแจสำคัญของภาคเกษตรกรรมของไทย คือ การใช้เครื่องจักรกลทางการเกษตร ที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับลักษณะพืชแต่ละประเภท ซึ่งจะสามารถช่วยได้ทั้งปัญหาแรงงาน รวมทั้งปริมาณและคุณภาพผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้น

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมเครื่องจักรกลทางเกษตร เป็นอุตสาหกรรมที่ส่งเสริมปัจจัยการผลิตของภาคเกษตร สามารถใช้ทดแทนแรงงานและลดปัญหาการขาดแคลนแรงงานในภาคเกษตร ซึ่ง พืชหลัก ๆ ของประเทศไทยนั้น ล้วนแต่ต้องอาศัยเครื่องจักรกลทั้งหมด แต่กลับพบว่าการผลิตเครื่องจักรกลทางการเกษตรในประเทศไทยนั้นมีไม่มาก หากไม่พัฒนาเรื่องอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลทางการเกษตรให้ทันกับสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนไป ประเทศไทยก็จะไม่สามารถตามเทคโนโลยีประเทศอื่นได้ทัน ในเรื่องเกี่ยวกับประสิทธิภาพ และ ผลผลิต เพราะ บริษัทหลักที่ผลิตเครื่องจักรกลทางการเกษตรในประเทศไทยมีอยู่น้อยราย และด้วยเหตุผลนี้ ทำให้ราคาเครื่องจักรกลทางการเกษตรมีราคาค่อนข้างสูง เกษตรกรจึงต้องราคาได้ยาก เนื่องจากเกษตรกรส่วนใหญ่ไม่มี

เงินทุนเพียงพอที่จะนำมาลงทุนในเครื่องมือจักรกล ดังนั้น จึงเป็นโอกาสอันดีสำหรับผู้ประกอบการในประเทศไทยที่มีความรู้และความสามารถในการผลิตเครื่องจักรกลทางการเกษตรที่จะใช้ช่องทางนี้ ก้าวสู่เป็นผู้ผลิตเครื่องจักรกลทางการเกษตรในตลาดประเทศไทย

จากข้อมูลเบื้องต้นจะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลทางการเกษตรนั้น เป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญกับการเกษตรไทยในปัจจุบัน สืบเนื่องจากยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการทำเกษตรกรรมในปัจจุบัน เน้นการใช้เครื่องจักรมากขึ้น และลดแรงงานคน ประกอบกับประเทศไทยมีพื้นที่ทำเกษตรกรรมอยู่เป็นจำนวนมาก ดังนั้น หากผู้ประกอบการใด เข้าสู่อุตสาหกรรมนี้ได้ จึงนับว่ามีโอกาสที่จะสร้างกำไร และความมั่งคั่งให้กับธุรกิจ แต่อย่างไรก็ดี การทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จภายในอุตสาหกรรมนี้ จึงเป็นเรื่องที่มีความท้าทาย ภายใต้ปัจจัย การทำการตลาดและการเจาะกลุ่มลูกค้า ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ที่ถูกต้องจึงเป็นแนวทางที่ก้าวไปสู่ความสำเร็จต่อการเข้าสู่อุตสาหกรรมนี้นั่นเอง

1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

อุตสาหกรรมเครื่องจักรกลทางการเกษตร เป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับเครื่องจักรที่ใช้ในภาคเกษตรกรรมเกี่ยวกับพืชและสัตว์ มีวัตถุประสงค์เพื่อการทุนแรง การเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร การเพิ่มคุณภาพ การแปรรูปผลผลิตเกษตร และการสนับสนุนระบบการผลิตทางการเกษตร อุตสาหกรรม ซึ่งมีบทบาทด้านการใช้งานในภาคเกษตรกรรมของประเทศเป็นสำคัญ โดยสามารถแบ่งประเภท ชนิด ของเครื่องจักรกลการเกษตรไทย ดังนี้

แทรกเตอร์ (Tractor) เป็นเครื่องจักรกลการเกษตรที่มีความสำคัญต่อการทำเกษตรกรรมแผนใหม่ โดยแทรกเตอร์ที่ใช้ในการเกษตรมีทั้งชนิด 4 ล้อ และ 2 ล้อ ซึ่งแทรกเตอร์ 4 ล้อ ที่ใช้ในประเทศไทย สามารถแบ่งตามแรงม้าได้ 3 ขนาด คือ ขนาดเล็กต่ำกว่า 18 แรงม้า ขนาดกลาง 18-50 แรงม้า และขนาดใหญ่ 50 แรงม้า ขึ้นไป ส่วนแทรกเตอร์ 2 ล้อ เรียกอีกชื่อว่า รถไถเดินตาม มีขนาดแรงม้าไม่เกิน 15 แรงม้า

เครื่องเตรียมดิน (Tillage Equipment) เป็นเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการเกษตรสำหรับการเตรียมดินเพื่อการเพาะปลูก แบ่งเป็นเครื่องเตรียมดินครั้งแรก เช่น ไถหัวหมู ไถจาน ไถดินดาน ไถยกทรง และเครื่องมือเตรียมดินครั้งที่สอง เช่น พรวนจาน พรวนซี่สปริง คราด ลูกกลิ้ง หุ่นลาก เป็นต้น

เครื่องปลูก (Planting Equipment) เป็นเครื่องมือหรืออุปกรณ์ทางการเกษตร เพื่อการเพาะปลูกพืชด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามกรรมวิธีในการปลูกและเลี้ยงดูต้นไม้ ตั้งแต่เพาะเมล็ดหรือนำต้น

ที่โตแล้ว หรือส่วนใดส่วนหนึ่งของต้น ได้แก่ หัว กิ่ง ต้นอ่อน ไปปลูกแล้วบำรุงให้เจริญเติบโต เช่น เครื่องหว่านเมล็ด เครื่องปลูกพืชหัว เครื่องย้ายต้นกล้า/คาน้ำ เครื่องปลูกอ้อย เป็นต้น

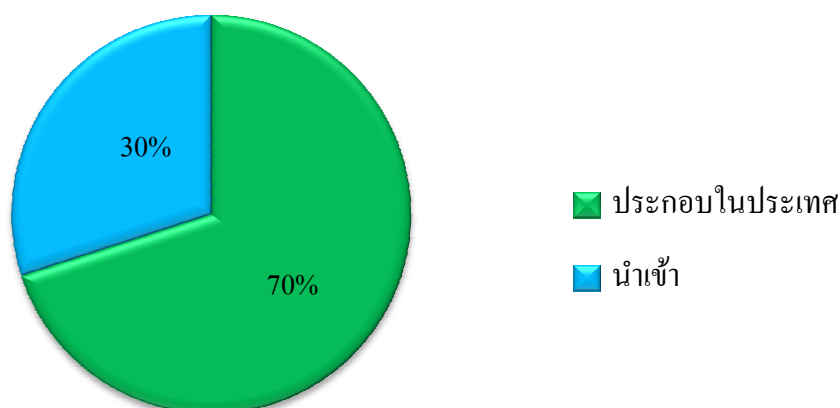
เครื่องบำรุงรักษา (Crop Protection Equipment) เช่น เครื่องสูบน้ำ เครื่องพ่นยา เครื่องพรุนระหว่างแถว เครื่องหว่านปุ๋ย เครื่องตัดหญ้า

เครื่องเก็บเกี่ยว (Harvesting Equipment) เช่น เครื่องเกี่ยวรวงข้าว เครื่องเก็บเกี่ยวอ้อย เครื่องทำฟ่อนฟาง เครื่องเก็บเกี่ยวรากหรือหัวพืช เครื่องนวด เครื่องสี เป็นต้น

เครื่องมืออื่น ๆ (Other Equipment) ได้แก่ เครื่องจักรที่ใช้ในงานปศุสัตว์ เช่น เครื่องรีดนม เครื่องเตรียมอาหารสัตว์ เครื่องเลี้ยงสัตว์ปีก เป็นต้น และเครื่องทุ่นแรงที่ทำให้ผลิตผลสำเร็จรูป เช่น เครื่องคัดแยกขนาด เครื่องอบแห้ง เครื่องยก เป็นต้น

โดยสารนิพนธ์ฉบับนี้จะมุ่งเน้นเครื่องจักรกลทางเกษตรประเภทรถแทรกเตอร์ เนื่องจาก รถแทรกเตอร์นับว่าเป็นเครื่องมือหลัก ในอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลทางการเกษตร ในการทำเกษตรกรรมแบบใหม่ที่ใช้เครื่องจักร โดยไม่ใช้แรงงาน ดังเช่น โค กระบือ ที่เป็นเครื่องมือเตรียมหน้าดินสำหรับการเพาะปลูก เหมือนในสมัยอดีต ซึ่งขนาดตลาด (Market Share) ของรถแทรกเตอร์การเกษตรในประเทศไทย ดังแสดงภาพที่ 1.1 และ 1.2

Market Share ของรถแทรกเตอร์การเกษตร ภายในประเทศ



ภาพที่ 1.1 Market Share ของรถแทรกเตอร์การเกษตรภายในประเทศ

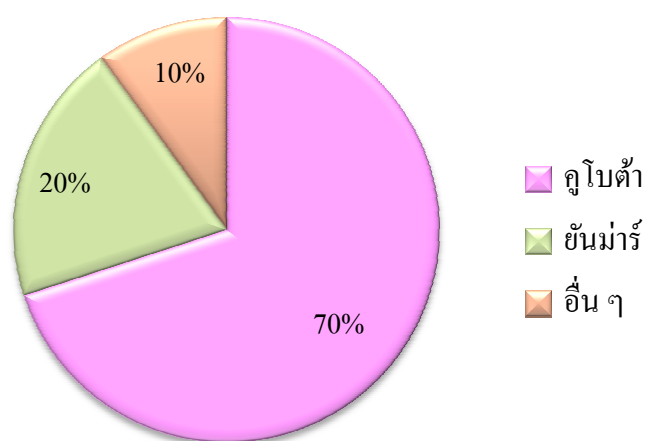
ที่มา: สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

จากภาพที่ 1.1 พบว่าผู้ผลิตภายในประเทศมี Market Share ประมาณ ร้อยละ 70 ของปริมาณการขายและส่วนที่เหลือของ Market Share เป็นของผู้นำเข้า มีผู้นำเข้าหลัก 3 กลุ่ม คือ บริษัท เอเชีย แปซิฟิก เครื่องจักรกลการเกษตร จำกัด นำเข้าและจำหน่ายแทรกเตอร์ยี่ห้อ New Holland บริษัท

จอห์นเดียร์ ประเทศไทย จำกัด นำเข้าและจำหน่ายแทรกเตอร์ยี่ห้อ John Deere และ บริษัท แองโกลไทย จำกัด นำเข้าและจำหน่ายแทรกเตอร์ยี่ห้อ Kioti และ Massey Furguson

เมื่อจำแนก Market Share ตามผู้เล่นในอุตสาหกรรมรถแทรกเตอร์การเกษตร ภายในประเทศ ที่นำชิ้นส่วนมาประกอบในประเทศ ดังแสดงในภาพที่ 1.2

Market Share ของรถแทรกเตอร์การเกษตร (ประกอบในประเทศ)



ภาพที่ 1.2 Market Share ของรถแทรกเตอร์การเกษตร (ประกอบในประเทศ)

ที่มา: ศูนย์ข้อมูลเชิงลึกอุตสาหกรรมเครื่องจักรกล (Machinery Intelligence Unit : MIU)

จากภาพที่ 1.2 พบว่า สำหรับผู้ผลิตหลักในประเทศเพียง 2 ราย คือ บริษัท สยามคูโบต้า คอร์ปอเรชั่น จำกัด จำหน่ายยี่ห้อ คูโบต้า เป็นผู้เล่นรายใหญ่ มีสัดส่วนทางการตลาดสูง ถึง 70% และ บริษัทยันมาร์ เครื่องจักรกลการเกษตร (ประเทศไทย) จำกัด จำหน่ายยี่ห้อยันมาร์ มีสัดส่วนทางการตลาด 20% และสัดส่วนอื่นๆ ที่เหลือ 10% เป็นผู้ผลิตรายเล็ก เช่น บริษัท บริษัท กมลอินคัสทรี จำกัด บริษัท ทะเลทอง แฟคตอรี จำกัด โดยเมื่อพิจารณาในแต่ละคู่แข่งที่เป็นผู้เล่นในอุตสาหกรรมรถแทรกเตอร์การเกษตร (ประกอบในประเทศ) ได้แก่

- บริษัท สยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด



ภาพที่ 1.3 แสดงตัวอย่างผลิตภัณฑ์รถแทรกเตอร์และตราสินค้าของบริษัท สยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด

ที่มา: <http://www.siamkubota.co.th/product/tractor>

เป็นบริษัทฯ ผู้จำหน่ายเครื่องจักรกลทางการเกษตร เช่น รถแทรกเตอร์ รถเกี่ยวรวงข้าว รถดำนา ยี่ห้อยี่ห้อ คูโบต้า (Kubota) โดยเมื่อพิจารณาในกลุ่มผลิตภัณฑ์รถแทรกเตอร์ กล่าวได้ว่าเป็นผู้นำตลาดรถแทรกเตอร์รายใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ที่มีการจัดการตั้งแต่การผลิตชิ้นส่วนต่าง ๆ ไปจนถึงการประกอบรถแทรกเตอร์ จัดได้เปรียบคือ มียอดขายสูง มีชื่อเสียงยาวนาน ทำการตลาดต่อเนื่อง มีบริการหลังการขายที่ดี และเป็นที่ยอมรับของประชาชนทั่วไป ในขณะเดียวกัน ก็มีรุ่นรถแทรกเตอร์ขนาดกลาง และ ขนาดใหญ่ จำหน่ายมากมายถึง 12 รุ่น และมีตัวแทนจำหน่าย 136 สาขาทั่วประเทศ

- บริษัท ยันมาร์ เครื่องจักรกลการเกษตร (ประเทศไทย) จำกัด



ภาพที่ 1.4 แสดงตัวอย่างผลิตภัณฑ์รถแทรกเตอร์และตราสินค้าของบริษัท ยันมาร์ เครื่องจักรกลการเกษตร (ประเทศไทย) จำกัด

ที่มา: <https://www.yanmar.com/th/agri/cultivator/tractor/>

เป็นบริษัทฯ ผู้จำหน่ายรถแทรกเตอร์และเครื่องยนตร์ดีเซลอเนกประสงค์ ยี่ห้อ ยันมาร์ (Yanmar) โดยเมื่อพิจารณาในกลุ่มผลิตภัณฑ์รถแทรกเตอร์ กล่าวได้ว่าเป็นผู้ผลิตที่นำเข้าชิ้นส่วนสำเร็จมาประกอบในประเทศ โดยมีสัดส่วนทางการตลาดเป็นรองแค่ บริษัท สยามคูโบต้าคอร์

ปอเรชั่น จำกัด ซื้อได้เปรียบคือ มีชื่อเสียง มีการบริการหลังการขายที่ดี เป็นที่รู้จักของประชาชนทั่วไป โดยมีรุ่นรถแทรกเตอร์ขนาดกลางจำหน่าย 2 รุ่น และมีตัวแทนจำหน่าย 221 สาขาทั่วประเทศ

- บริษัท กมล อินดัสทรี จำกัด



ภาพที่ 1.5 แสดงตัวอย่างผลิตภัณฑ์รถแทรกเตอร์และตราสินค้า ของ บริษัท กมล อินดัสทรี จำกัด
ที่มา: <http://www.kamolindustry.com/product/index.php?catid=2>

เป็นบริษัทฯ ที่จำหน่ายเครื่องจักรทางการเกษตร เช่น รถคืบอ้อย รถตัดอ้อย เครื่องอัดฟาง เครื่องขุดมัน เครื่องหว่านปุ๋ย รถแทรกเตอร์ เป็นต้น โดยกลุ่มผลิตภัณฑ์รถแทรกเตอร์ จัดเป็นผู้เป็นจำหน่ายรถแทรกเตอร์รายเล็ก ยี่ห้อ เคเอ็มที (KMT) โดยนำเข้าชิ้นส่วนสำเร็จมาประกอบในประเทศ มีการบริการหลังการขาย เป็นที่รู้จักของประชาชนเฉพาะกลุ่ม โดยมีรุ่นรถแทรกเตอร์ขนาดใหญ่จำหน่าย 2 รุ่น และมีตัวแทนจำหน่าย 43 สาขาทั่วประเทศ

- บริษัท ทะเลทอง แพลคตอรี่ จำกัด



ภาพที่ 1.6 แสดงตัวอย่างผลิตภัณฑ์รถแทรกเตอร์และตราสินค้าของบริษัท ทะเลทอง แพลคตอรี่ จำกัด

ที่มา: <http://www.talaythong.co.th/products/tractor-talaythong.html>

เป็นบริษัทฯ ที่มีประสบการณ์ในการจำหน่ายอุปกรณ์และเครื่องจักรทางการเกษตร เป็นเวลายาวนานกว่า 40 ปี มีสินค้าเครื่องจักรกลทางการเกษตรหลายชนิด มีชื่อเสียงในเรื่องรถเกี่ยวข้าว ในกลุ่มผลิตภัณฑ์รถแทรกเตอร์ จัดเป็นผู้จำหน่ายรถแทรกเตอร์รายเล็กยี่ห้อทะเลทอง บริษัทฯ นำเข้าชิ้นส่วนสำเร็จมาประกอบในประเทศ โดยมีรุ่นรถแทรกเตอร์ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ จำหน่ายรวม 5 รุ่น และมีตัวแทนจำหน่าย 92 สาขาทั่วประเทศ

สำหรับการเลือกซื้อรถแทรกเตอร์นั้น สิ่งสำคัญที่เกษตรกรคำนึงถึงเป็นปัจจัยหลัก ดังนี้

- ลักษณะการใช้งาน โดยหากเลือกซื้อรถแทรกเตอร์เพื่อนำไปงาน ในสวน หรือไร่ นาขนาดเล็ก ไม่เกิน 50 ไร่ โดยเฉพาะการพรวนดิน มักจะใช้รถแทรกเตอร์ขนาดเล็กถึงขนาดกลาง เนื่องจากจำนวนพื้นที่มีไม่มาก แต่หากมีพื้นที่ขนาดใหญ่จำนวน 50 ไร่ขึ้นไป หรือ รับงานรับจ้างเตรียมหน้าดิน มักใช้ รถแทรกเตอร์ขนาดใหญ่
- ราคา เป็นตัวแปรสำคัญในการเลือกตัดสินใจซื้อของเกษตรกร เนื่องจากรถแทรกเตอร์มีราคาค่อนข้างสูง ทั้งยังต้องมีการซ่อมบำรุงเป็นระยะ ดังนั้น เกษตรกรจึงคำนึงถึงความคุ้มค่าของราคาที่ต้องจ่ายเงินในการเลือกซื้อรถแทรกเตอร์
- สมรรถนะ ความสามารถในการใช้งาน พังค์ชั้นหลากหลาย รวมไปถึงความทนทาน เป็นอีกหนึ่งตัวเลือกที่เกษตรกรพิจารณาในการซื้อรถ เช่น ระดับสปีด จำนวนเกียร์ หรือโครงสร้างของตัวถัง เป็นต้น
- อะไหล่และศูนย์บริการ อะไหล่ที่หาได้ง่ายและศูนย์บริการที่มีจำนวนมาก เป็นตัวเลือกที่ช่วยให้เกษตรกร ตัดสินใจซื้อได้ง่าย เนื่องจากรถแทรกเตอร์ต้องมีการซ่อมบำรุงเป็นระยะ ดังนั้นรถแทรกเตอร์ยี่ห้อใด ที่มีอะไหล่หาง่ายในท้องตลาด และมีศูนย์บริการเป็นจำนวนมาก จะได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน

จากข้อมูลภาพรวมอุตสาหกรรมและการแข่งขันข้างต้น เห็นได้ว่า แนวโน้มของตลาดรถแทรกเตอร์มีการขยายตัว อันเนื่องมาจากสภาวะการขาดแคลนแรงงานในภาคเกษตร ประกอบกับการทำการเกษตรได้เปลี่ยนวิถีไปจากเดิม คือ ไม่มีการใช้ โค กระบือ ในการเตรียมหน้าดิน อีกทั้งภาคเกษตรกรรมต้องการผลผลิตต่อไร่ที่เพิ่มขึ้น ดังนั้นการนำรถแทรกเตอร์เข้ามาใช้ในภาคเกษตร จึงมีความต้องการสูงขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร

บริษัท เอบีซี เมนูแฟคเจอร์ จำกัด ก่อตั้งเมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2545 ด้วยทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท บนเนื้อที่ 1,844 ตารางเมตร โดยเป็นส่วนโรงงาน 840 ตารางเมตร และ ส่วนสำนักงาน 200 ตารางเมตร ดำเนินธุรกิจที่เน้นเทคโนโลยี การออกแบบ เป็นผู้ผลิต ชิ้นส่วนต่าง ๆ เพื่อใช้ในอุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมเครื่องจักรกล อุตสาหกรรมเครื่องจักรกลทางการเกษตร และ อุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่ต้องการผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐาน และคุณภาพสูง เพื่อทดแทนการนำเข้าจากต่างประเทศและมีนโยบายที่จะพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้าน เทคนิคการผลิต การควบคุมคุณภาพ และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้ได้ ผลงานที่มีคุณภาพ เพื่อเตรียมรองรับการขยายงานในสาขาอื่น ๆ

วิสัยทัศน์ของบริษัท

“เป็นบริษัทฯ ที่มีชื่อเสียงในการผลิตรถแทรกเตอร์ขนาดเล็ก ภายใน 5 ปี”

พันธกิจของบริษัท

“สินค้าต้องมีคุณภาพมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ ด้วยราคาที่เหมาะสม”

บริษัทฯ ตระหนักถึงเทคโนโลยีในด้านอุตสาหกรรมนั้นไม่มีวันหยุดนิ่ง จึงพร้อมที่จะ จัดหาเทคโนโลยี และเครื่องจักรที่ทันสมัย เพื่อให้ทันกับการเติบโตของเทคโนโลยี และมีให้เกิด ปัญหาเกี่ยวกับภาวะแวดล้อมเพื่อให้มีความปลอดภัยในการทำงานการดำเนินการต่าง ๆ กระทำภายใต้ นโยบายซึ่งพนักงานบริษัทฯ ถูกปลูกฝังให้สำนึกตลอดเวลา คือ ผลิตภัณฑ์ทุกชิ้น จะถูกออกแบบ และควบคุม ด้วยระบบ CAD-CAM และระบบคุณภาพอื่น ๆ ในทุกขั้นตอนการผลิต รายละเอียดต่าง ๆ ในกระบวนการผลิตสินค้าทุกชนิดจะถูกตรวจสอบคุณภาพอย่างเข้มงวด ด้วยเครื่องมือที่ทันสมัย ตลอดเวลาในระหว่างกระบวนการผลิต และจนกระทั่งสินค้าสำเร็จรูป ตลอดไปจนถึงการติดตั้งหน้า งานด้วย

ด้วยเครื่องจักรที่หลากหลาย ขนาด ชนิด และรูปแบบการทำงาน รวมถึงทีมงานในการ ผลิตที่มีทักษะการปฏิบัติงาน ซึ่งผ่านการฝึกอบรมเฉพาะด้าน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการ ผลิตชิ้นงานที่หลากหลายรูปแบบ รวมไปถึงการพัฒนาคุณภาพในการตรวจสอบ เพื่อความถูกต้อง แม่นยำ ก่อนจะส่งสินค้าสู่มือลูกค้า ทำให้มั่นใจได้ว่างานทุกชิ้นมีคุณภาพเท่าเทียมกัน และใน ขณะเดียวกัน บริษัทฯ ยังมีการพัฒนาทุกด้านอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการเจริญเติบโตของ ภาคอุตสาหกรรม

เนื่องจากบริษัทฯ รับออกแบบ และสั่งทำ ดังนั้น กลุ่มผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ นั้น มีความหลากหลายเป็นลักษณะ Special Propose ตามลักษณะการใช้งาน เช่น

อุตสาหกรรมยานยนต์ ดังแสดงภาพที่ 1.7

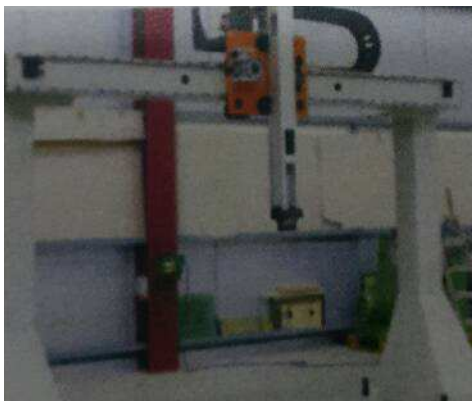
อุตสาหกรรมเครื่องจักรกล ดังแสดงภาพที่ 1.8 1.9 1.10 1.11 1.12 และ 1.13



ภาพที่ 1.7 ชิ้นส่วนที่ใช้ในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์
ที่มา: ฝ่ายการตลาด บริษัท เอปียี แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด



ภาพที่ 1.8 Mold Change System Machine
ที่มา: ฝ่ายการตลาด บริษัท เอปียี แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด



ภาพที่ 1.9 Gantry Robot System Machine

ที่มา: ฝ่ายการตลาด บริษัท เอปี้ซี แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด



ภาพที่ 1.10 โครงสร้าง Gantry Crane

ที่มา: ฝ่ายการตลาด บริษัท เอปี้ซี แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด



ภาพที่ 1.11 โครงสร้าง Overhead Crane

ที่มา: ฝ่ายการตลาด บริษัท เอปี้ซี แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด



ภาพที่ 1.12 Chain Conveyor

ที่มา: ฝ่ายการตลาด บริษัท เอปียี แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด



ภาพที่ 1.13 ประกอบ System ในหุ่นยนต์อุตสาหกรรม

ที่มา: ฝ่ายการตลาด บริษัท เอปียี แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด

โดยกลุ่มลูกค้าหลักของ บริษัท เอปียี แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด มี ดังนี้

1. HONDA AUTOMOBILE (THAILAND) CO., LTD
2. HONDA ENGINEERING ASIAN CO.,LTD
3. ASIAN PARTS MANUFACTURING CO.,LTD
4. THAI HONDA MANUFACTURING CO.,LTD
5. SIAM NISSAN AUTOMOBILE CO.,LTD
6. DENSO (THAILAND) CO.,LTD
7. DELPH AUTOMOTIVE SYSTEMS (THAILAND) CO.,LTD
8. GE ELANO ASIA CO.,LTD

9. ODICK (THAILAND) CO.,LTD
10. DANA SPCISER CO.,LTD
11. TBK. KRUNGTHAEP CO.,LTD
12. YS.PUND CO.,LTD
13. THAI NOK CO.,LTD
14. SOMBOON MALLEABLE IRON INDUSTRAIL CO.,LTD
15. THAI AIRWAY INTERNATIONAL PUBLIC COMPANY LIMITED

ด้วยทักษะ ความรู้ และประสบการณ์จากการดำเนินงานมากกว่า 10 ปี บริษัทฯ ได้ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ในเดือนตุลาคม 2558 เป็นผลิตภัณฑ์ในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลทางเกษตร ภายใต้แบรนด์ของบริษัทฯ เป็นครั้งแรก คือ รถแทรกเตอร์เนกประสงค์ ยี่ห้อ ทามา (Tama) โดยบริษัทฯ ได้พัฒนาและคิดค้นระบบ เกียร์และคลัทช์ ให้มีความทนทานต่อสภาพการใช้งาน ซึ่งรถแทรกเตอร์เนกประสงค์ทามา นั้น จัดเป็นรถแทรกเตอร์ขนาดเล็ก ดังแสดงในภาพที่ 1.14



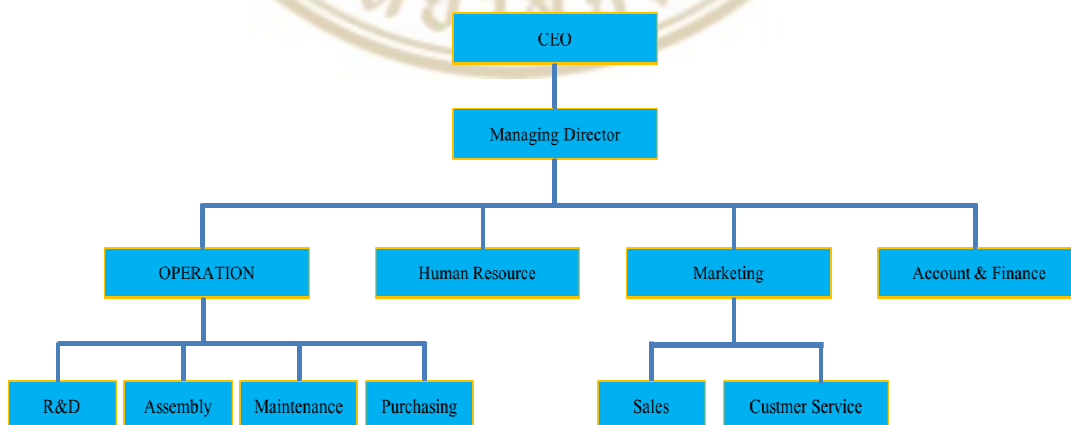
ภาพที่ 1.14 รถแทรกเตอร์เนกประสงค์ทามา ขับเคลื่อน 2 ล้อ
ที่มา: ฝ่ายการตลาด บริษัท เอบีซี เมนูแฟกเจอร์ริง จำกัด

โดยมีรายละเอียดสเปค ดังนี้

ขนาด	: กว้าง 1.20 เมตร ยาว 2.30 เมตร สูง 1.40 เมตร
ความกว้างฐานล้อ	: ล้อหน้า 0.95 เมตร ล้อหลัง 1 เมตร
ความยาวจากล้อหน้า ถึง ล้อหลัง	: 1.52 เมตร

ความสูงจากพื้น	:	0.33 เมตร
น้ำหนัก ตัวรถ (ไม่รวมเครื่องยนต์)	:	ล้อยาง 545 กิโลกรัม ล้อเหล็ก 490 กิโลกรัม
ยาง	:	หน้า 5.60 - 13 หลัง 8.25 - 16
เครื่องยนต์	:	14 แรงม้า
ระบบส่งกำลัง	:	สะพาน 2 ร่อง VB
ระบบคลัทช์	:	คลัทช์ 4 แผ่น
เกียร์แบบเฟืองตรง	:	เสื้อเกียร์เหล็กหล่อ
เกียร์เดินหน้า	:	เกียร์ 1 3.57 กิโลเมตร/ชั่วโมง
		เกียร์ 2 5.06 กิโลเมตร/ชั่วโมง
		เกียร์ 3 6.96 กิโลเมตร/ชั่วโมง
		เกียร์ 4 9.87 กิโลเมตร/ชั่วโมง
		เกียร์ 5 16.76 กิโลเมตร/ชั่วโมง
		เกียร์ 6 23.76 กิโลเมตร/ชั่วโมง
เกียร์ถอยหลัง	:	เกียร์ 1 3.67 กิโลเมตร/ชั่วโมง
		เกียร์ 2 5.21 กิโลเมตร/ชั่วโมง
ระบบเบรก	:	- ระบบเบรก แยกซ้าย-ขวา
		- ใช้ก้ามเบรก 2 ชั้น ขยายออก
		- Friction System Dry Type

เพื่อให้การบริหารงานของบริษัทฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทฯ จึงได้จัดแผนผังองค์กร ดังแสดงภาพที่ 1.15



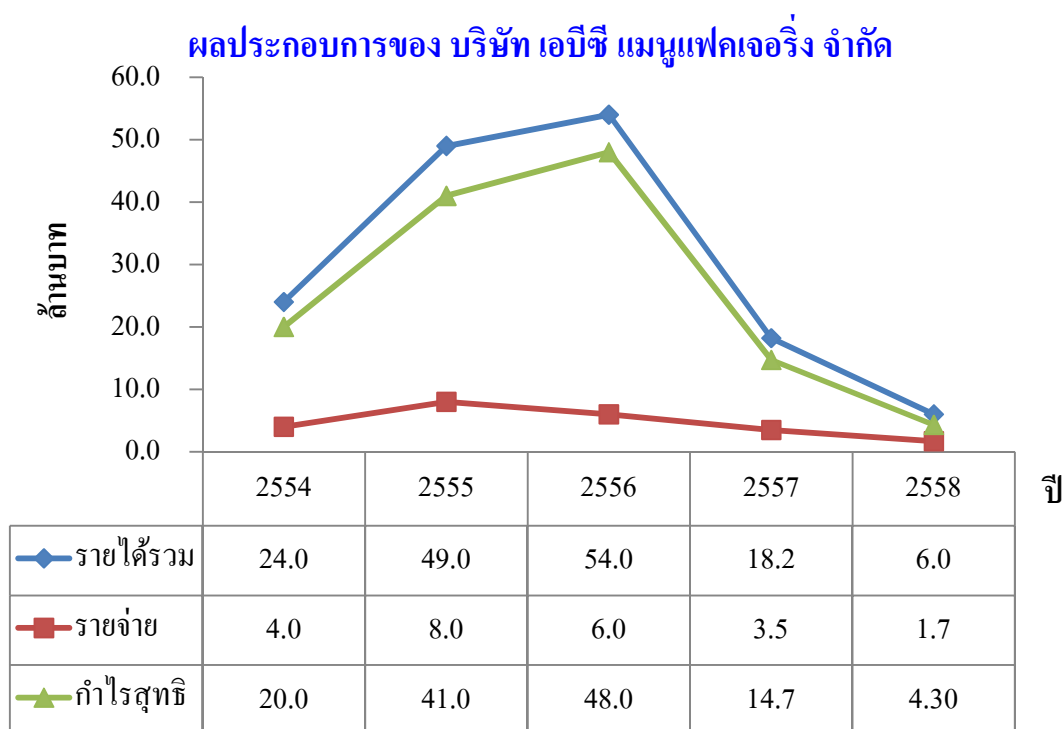
ภาพที่ 1.15 แผนผังองค์กร ของ บริษัท เอปีซี เมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด

ที่มา: ฝ่ายบุคคล บริษัท เอปีซี เมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด

จากภาพที่ 1.15 แสดงแผนผังองค์กร พบว่า บริษัทฯ บริหารและจัดการ การดำเนินงาน โดยแบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่าย Operation ฝ่ายบุคคล ฝ่ายการตลาด และ ฝ่ายบัญชีและการเงิน ซึ่งฝ่าย Operation ยังแยกแผนกย่อยอีก 4 แผนก ได้แก่ แผนกออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ แผนก Assembly แผนกซ่อมบำรุง และ แผนกจัดซื้อ ซึ่งหน้าที่ของฝ่าย Operation ถือว่าเป็นฝ่ายที่มีความสำคัญของบริษัทฯ เนื่องจากการบริหารงานและการดำเนินงาน รวมไปถึงการพัฒนาและออกแบบมาให้ได้ซึ่งผลิตภัณฑ์นั้น เกิดจากการดำเนินงานในฝ่ายนี้ ในขณะที่ ฝ่ายการตลาดเอง มีการแบ่งแผนกอีก 2 แผนก ได้แก่ แผนกขาย และ แผนกลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งทั้งสองแผนกนี้ มีความสัมพันธ์ในการทำตลาดของบริษัท รวมไปถึง การดูแลลูกค้าหลังการขายโดยผ่านแผนกลูกค้าสัมพันธ์ นั่นเอง

1.4 สภาพปัญหา

จากการชะลอตัวของเศรษฐกิจ และความไม่แน่นอนทางการเมือง โดยเฉพาะในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมหลักที่ บริษัท เอปียี แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด ดำเนินธุรกิจ ส่งผลให้ผลประกอบการของ บริษัทฯ ลดลง ดังภาพที่ 1.16



ภาพที่ 1.16 แสดงผลประกอบการ ของ บริษัท เอปียี แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด ปี 2554-2558

ที่มา: ฝ่ายบัญชีและการเงิน บริษัท เอปียี แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด

จากภาพที่ 1.16 พบว่า รายได้ของบริษัท ฯ ลดลงจากต่อเนื่องตั้งแต่ ปี 2557 – ปี 2558 ดังนั้น บริษัทฯ จึงจำเป็นต้องแข่งขันเพื่อความอยู่รอด โดยบริษัท ฯ อาศัยประสบการณ์ ความรู้และความชำนาญในเทคโนโลยี ประกอบเครื่องมือ และ เครื่องจักร ของบริษัท ฯ มีความพร้อมในการดำเนินงาน บริษัทฯ จึงตัดสินใจออกผลิตภัณฑ์ใหม่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลทางการเกษตร ภายใต้แบรนด์ของบริษัท ฯ คือ แทรกเตอร์ ยี่ห้อ ทามา ออกสู่ท้องตลาดเมื่อเดือนตุลาคม 2558 โดยบริษัทฯ เล็งเห็นโอกาสจากมูลค่าการนำเข้าและส่งออกของรถแทรกเตอร์ ดังแสดงภาพที่ 1.17

มูลค่าการนำเข้าและส่งออกเครื่องจักรกลเกษตร



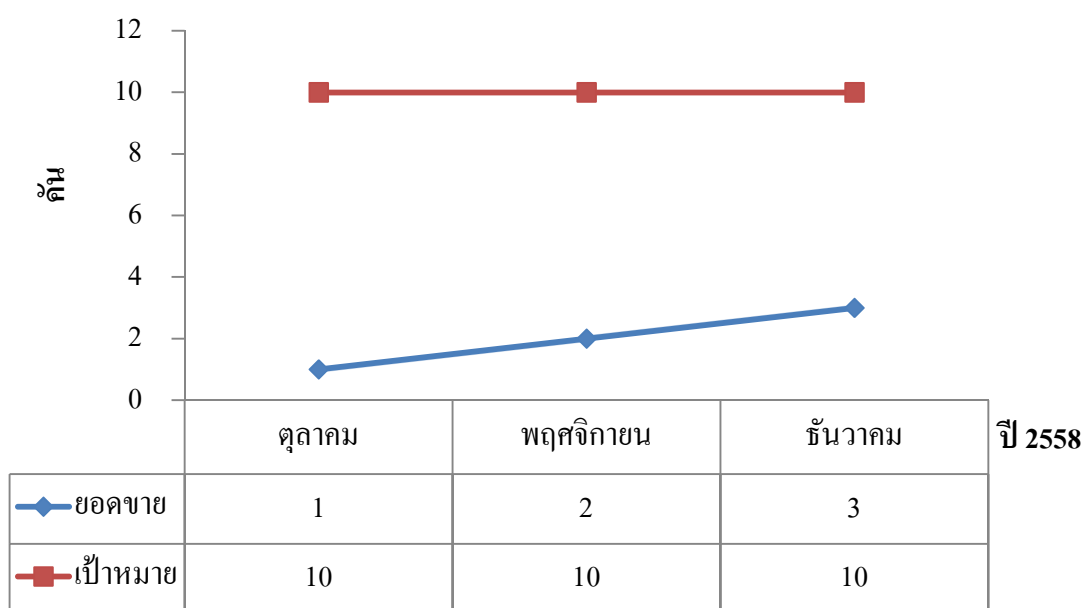
ภาพที่ 1.17 มูลค่าการค้าเครื่องจักรกลการเกษตร

ที่มา: ศูนย์ข้อมูลเชิงลึกอุตสาหกรรมเครื่องจักรกล (Machinery Intelligence Unit : MIU)

จากภาพที่ 1.17 พบว่าสถิติมูลค่าการนำเข้าและส่งออกของการค้าเครื่องจักรกลของประเทศไทยจากใน เดือนพฤศจิกายน 2557 มูลค่านำเข้าเป็น 3,393 ล้านบาท และมูลค่าการส่งออกเป็น 3,034 ล้านบาท โดยจากเดือนมกราคม – พฤศจิกายน 2558 มูลค่าการนำเข้ารวมเป็น 33,016 ล้านบาท และมูลค่าการส่งออกรวมเป็น 27,576 ล้านบาท โดยเมื่อพิจารณามูลค่าการนำเข้าและส่งออกในกลุ่มแทรกเตอร์และส่วนประกอบ พบว่า ระหว่างเดือนมกราคม – พฤศจิกายน 2558 พบว่ามูลค่าการนำเข้าแทรกเตอร์และส่วนประกอบ เป็น 7,685 ล้านบาท และมูลค่าการส่งออกรถแทรกเตอร์และ

ส่วนประกอบเป็น 11,630 ล้านบาท (Thailand Machinery Outlook, January 2016) จากข้อมูลที่ปรากฏ นับว่าอุตสาหกรรมแทรกเตอร์การเกษตร มีมูลค่าสูง จึงเป็นสาเหตุที่บริษัทฯ ตัดสินใจเลือกที่จะออกผลิตภัณฑ์นี้ โดยบริษัทฯ ออกขายผลิตภัณฑ์รถแทรกเตอร์ภายใต้แบรนด์คัมมา ในเดือนตุลาคม 2558 ดังแสดงภาพที่ 1.18

ยอดขายรถแทรกเตอร์ของ บริษัท เอบีซี แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด



ภาพที่ 1.18 แสดงยอดขายรถแทรกเตอร์ ของ บริษัท เอบีซี แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด ตุลาคม – ธันวาคม 2558

ที่มา: ฝ่ายบัญชีและการเงิน บริษัท เอบีซี แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด

จากภาพที่ 1.18 แสดงยอดขายรถแทรกเตอร์ ของ บริษัทฯ พบว่า ระหว่างเดือนตุลาคม – ธันวาคม 2558 จำหน่ายรถแทรกเตอร์รวม 6 คัน โดยบริษัทฯ ตั้งเป้าหมายยอดขายไว้เดือนละ 10 คัน จากยอดขายรถแทรกเตอร์ที่สิ้นปี 2558 คิดเป็น 20% ของเป้าหมายที่บริษัทฯ ตั้งไว้ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการเริ่มต้นเข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่ บริษัทฯ จึงประสบปัญหาการทำการตลาดและเจาะกลุ่มลูกค้า เนื่องจากลูกค้ายังไม่รับรู้ในตัวสินค้าของบริษัทฯ ดังนั้น บริษัทฯ จึงจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สินค้าของบริษัทฯ สามารถแข่งขันในตลาดอุตสาหกรรมแทรกเตอร์ และบริษัทฯ สามารถขายรถแทรกเตอร์ได้เดือนละ 10 คัน ตามเป้าหมายที่บริษัทฯ ตั้งไว้

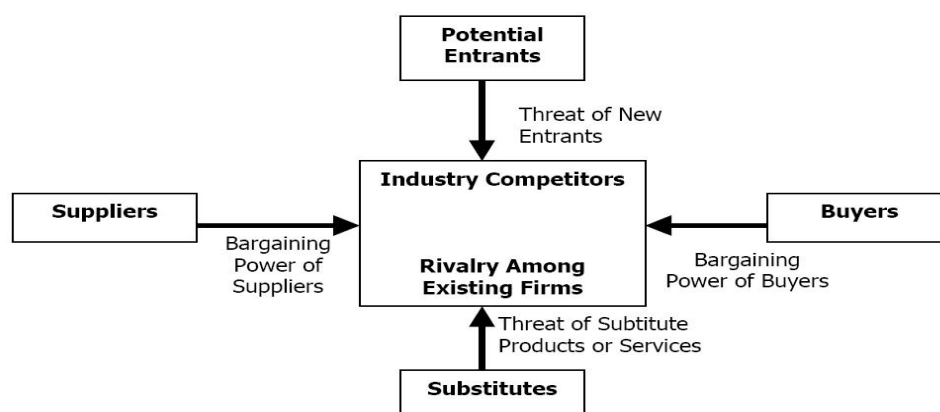
บทที่ 2

การวิเคราะห์สภาพปัญหา

จากสภาพปัญหายอดขายรถแทรกเตอร์ของบริษัทฯ ในปี 2558 ยังไม่ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือ 10 คันต่อเดือน เนื่องจากบริษัทฯ เพิ่งเริ่มเข้าสู่อุตสาหกรรมเครื่องจักรกลทางการเกษตร กลุ่มลูกค้ายังไม่รู้จักสินค้าของบริษัทฯ ประกอบบริษัทฯ ยังไม่มีชื่อเสียงในการจำหน่ายรถแทรกเตอร์มาก่อน จึงได้ทำการวิเคราะห์สภาพปัญหาเพื่อหากลยุทธ์ในการสร้างยอดขายให้ได้ตามเป้าหมายที่บริษัทฯ ได้ตั้งไว้

2.1 การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยใช้ Five Forces Model

การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น Michael E. Porter ได้เสนอเครื่องมือ ที่ใช้ในการสำรวจสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมโดยอธิบายการแข่งขันของอุตสาหกรรมในรูปแบบของแรงผลักดัน 5 แรง ดังแสดงในภาพที่ 2.1 โดยแรงผลักดันทั้ง 5 แรงนั้น แสดงถึงอิทธิพลในการแข่งขันของอุตสาหกรรมซึ่งเป็นตัวกำหนดโอกาสการเกิดกำไรของอุตสาหกรรมนั้น ๆ กล่าวคือ ถ้าแรงผลักดันทั้ง 5 แรง อ่อนแรงมากเพียงใด จะส่งผลให้อุตสาหกรรมนั้น ๆ มีกำไร มากขึ้น ตามไปด้วย (Porter, 1980)



ภาพที่ 2.1 แสดงแรงผลักดันทั้ง 5 แรง ที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ที่มา: Competitive Forces (Porter, M.E. Competitive Strategy, Free Press, 1980)

จากภาพที่ 2.1 แสดงให้เห็นถึงแรงผลักดันทั้ง 5 แรง ประกอบด้วย

1. การคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่ (Threat of new entrants)

การเข้ามาของกลุ่มรายใหม่ เป็นภัยคุกคามที่ร้ายแรง เพราะจะทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดของอุตสาหกรรมลดลง ซึ่งส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรม นั้น ๆ โดยมีปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน ดังนี้

- การประหยัดจากขนาด (Economies of scale) การผลิตสินค้าที่เป็นมาตรฐานจำนวนมาก จะทำให้ต้นทุนของสินค้าลดต่ำลง เพราะสามารถลดต้นทุนคงที่ต่อหน่วยลดลง ดังนั้น ผู้เล่นรายใหม่ต้องมีขนาดใหญ่โตพอที่จะแข่งขันได้ กล่าวคือ ต้องผลิตสินค้าครั้งละมาก ๆ เพื่อลดต้นทุนให้สามารถแข่งขันได้ ในทางกลับกันกันธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรม ก็จำเป็นต้องผลิตสินค้าคราวละมาก ๆ เพื่อที่จะทำให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลง เช่นกัน

- การผูกพันในตราหือ (Brand Loyalty) ลูกค้าที่อยู่ในอุตสาหกรรมนั้น มีความผูกพันในตราหือ เนื่องจากเกิดความไว้วางใจและใช้งานมาอย่างยาวนาน รวมไปถึงชื่อเสียงของผู้เล่นเดิม ๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมนั้น ทำให้ไม่เปลี่ยนใจมาใช้ผลิตภัณฑ์ของผู้เล่นรายใหม่

- เงินลงทุน (Capital requirements) เงินลงทุนที่สูง เป็นอุปสรรคต่อผู้แข่งขันรายใหม่ที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรม เนื่องจากมีความเสี่ยงในด้านการจัดหาเงินทุน และการคืนทุนที่ต้องใช้ระยะเวลาเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมที่ใช้เงินลงทุนต่ำกว่า

- การเข้าถึงช่องจัดจำหน่าย (Access to distribution) หากผู้แข่งขันรายใหม่ไม่สามารถเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่ายได้ ถึงแม้ว่าผลิตภัณฑ์ของผู้แข่งขันรายใหม่จะมีคุณภาพและเป็นที่น่าสนใจก็ตาม แต่ก็ไม่สามารถที่จะเพิ่มยอดขาย ได้ เนื่องจากไม่มีช่องทางในการจัดจำหน่ายนั่นเอง

- นโยบายของรัฐบาล (Government policies) หากรัฐบาลไม่มีนโยบายส่งเสริม หรือมีข้อห้ามสัมปทานนั้น ๆ เช่น จำเป็นต้องมีใบอนุญาตต่าง ๆ ผู้แข่งขันรายใหม่ ก็ไม่สามารถเข้าสู่อุตสาหกรรมได้ เนื่องจากติดในข้อปฏิบัติของนโยบายภาครัฐ

- ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้า (Switching cost) ถ้าลูกค้าต้องมีต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในส่วนนี้สูง ต้นทุนเหล่านี้ ได้แก่ ต้นทุนของอุปกรณ์ เครื่องจักรที่ต้องปรับเปลี่ยนเพิ่ม หรืออาจจะเป็นระบบงานที่ต้องจัดรูปแบบใหม่ ค่าฝึกอบรม และอบรมให้กับพนักงานเพื่อให้ทำงานตามระบบใหม่ เป็นต้น ก็เป็นการยากที่จะหันไปใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ของผู้แข่งขันรายใหม่ เนื่องจากไม่ต้องการที่จะต้องลงทุนเพิ่มเติมนั่นเอง

- ข้อได้เปรียบต้นทุนในด้านอื่นๆ (Absolute cost advantages) เช่น เป็นเจ้าของเทคโนโลยีเฉพาะ มีวัตถุดิบราคาถูก มีทำเลที่ตั้งดีกว่า มีแหล่งเงินทุนที่ต้นทุนถูก และดำเนินกิจการ

มานานจนเกิดการเรียนรู้เป็นองค์ความรู้ ทำให้ผู้แข่งขันรายใหม่ที่เข้ามามีความเสียเปรียบเนื่องจากเพิ่งเริ่มดำเนินธุรกิจใหม่

2. การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Competition in the industry)

สภาวะการแข่งขันของระหว่างธุรกิจต่างๆ จะทวีความรุนแรงขึ้นเมื่อธุรกิจหนึ่งมองเห็นช่องทางในการได้มาซึ่งกำไรมากขึ้น หรือถูกคุกคามจากการกระทำขององค์กรธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน ดังนี้

เทคโนโลยี เช่น ใช้เทคโนโลยีที่มีความทันสมัยมาเป็นจุดเด่นของธุรกิจในการดึงดูดกลุ่มลูกค้า ซึ่งธุรกิจที่ใช้เทคโนโลยีที่ล้าสมัยจะเสียเปรียบทันที

การต่อสู้ทางด้านการตลาด เช่น การลดราคา การแนะนำสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาด เป็นต้น ซึ่งเมื่อมีโปรโมชั่นทางการตลาดมากขึ้น ก็ทำให้ลูกค้ามีความสนใจในตัวผลิตภัณฑ์มากขึ้น แม้กระทั่งสินค้าใหม่ที่เข้าสู่ตลาด ก็เป็นแรงดึงดูดที่ทำให้ลูกค้าสนใจในตัวผลิตภัณฑ์ใหม่

บริการหลังการขายแก่ลูกค้า เป็นการแข่งขันกันทางด้านการบริการแก่ลูกค้า ทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจมาจากการซื้อผลิตภัณฑ์ที่มีบริการหลังการขาย และกลับมาซื้อผลิตภัณฑ์เดิมอีกครั้ง

ถ้าสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมไม่รุนแรง โอกาสที่องค์กรธุรกิจต่างๆ จะขึ้นราคาสินค้าและบริการ เพื่อให้ได้มาซึ่งกำไรที่มากขึ้นก็จะมียาก แต่ในทางกลับกันหากการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้รุนแรง ธุรกิจต่าง ๆ จะหาวิธีต่าง เพื่อให้ได้เปรียบในเชิงแข่งขัน เพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้า

3. อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบปัจจัยผลิต (Bargaining power of suppliers)

การขายวัตถุดิบมีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรม เนื่องจากสามารถกำหนดให้สินค้ามีราคาสูงหรือต่ำได้ ทั้งยังสามารถกำหนดการเพิ่มหรือลดคุณภาพของสินค้าได้ ซึ่งส่งผลต่อต้นทุนและกำไรของธุรกิจนั้น ๆ ในกรณีที่ผู้ขายมีความอ่อนแอหรือมีอำนาจในการต่อรองต่ำย่อมถูกผู้ซื้อกดราคาและเรียกร้องสินค้าที่มีคุณภาพที่สูงขึ้นได้ ซึ่งปัจจัยที่ทำให้ผู้ขายวัตถุดิบมีอำนาจต่อรองมากขึ้นอยู่กับปัจจัย ดังนี้

ความหายากของวัตถุดิบ หากวัตถุดิบใด ๆ เป็นที่ต้องการของตลาดและหายาก ซึ่งอาจจะมาจากการต้องได้สัมปทาน มีจำนวนอยู่น้อย ต้องรอฤดูกาล จะส่งผลให้ผู้ขายวัตถุดิบมีอำนาจในการต่อรองกับผู้ซื้ออย่างมาก เนื่องจากวัตถุดิบเป็นของหายาก

จำนวนผู้ขายในตลาด หากจำนวนผู้ขายวัตถุดิบในตลาดมีจำนวนมกราย จะทำให้ผู้ซื้อมีทางเลือกในการซื้อวัตถุดิบ ทำให้ผู้ขายวัตถุดิบ ไม่มีอำนาจในการต่อรองกับลูกค้า ในทางกลับกันหากมีผู้ขายรายเดียว หรือ น้อยราย จะเกิดการผูกขาด ซึ่งการผูกขาดจะส่งผลกับอำนาจต่อรอง

โดยตรงต่อผู้ซื้อและผู้ขายวัตถุดิบ โดยผู้ขายวัตถุดิบสามารถกำหนดราคา และมีอิทธิพลในการส่งมอบสินค้าต่อผู้ซื้อ

4. อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining power of customers)

ผู้ซื้อจะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรม ถ้าผู้ซื้อมีอำนาจต่อรองหรือมีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาของสินค้าและบริการต่ำ หรือมีอิทธิพลในการต่อรองให้ธุรกิจเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการให้มากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจในด้านต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้น ในทางกลับกันหากผู้ซื้อที่ไม่มีความเข้มแข็งหรือไม่ีอำนาจต่อรอง ย่อมเปิดโอกาสให้ธุรกิจนั้น ๆ ในอุตสาหกรรมสามารถขึ้นราคาสินค้าได้โดยง่าย การที่ผู้ซื้อจะมีอำนาจมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรองที่ผู้ซื้อมีต่อองค์กรธุรกิจ ในอุตสาหกรรม ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อแรงผลักดันของอำนาจต่อรองของลูกค้า ได้แก่

จำนวนผู้ผลิตในท้องตลาด หากจำนวนผู้ผลิตในท้องตลาดมีจำนวนมากราย จะทำให้ลูกค้ามีทางเลือกในการซื้อสินค้ามาก โดยไม่จำเป็นต้องอิงในการซื้อสินค้า รายใดรายหนึ่ง ซึ่งจะส่งผลโดยตรงทำให้ลูกค้าสามารถเลือกสินค้าได้อย่างหลากหลาย ทำให้ผู้ผลิตจำเป็นต้องแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่น ๆ เพื่อดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาซื้อสินค้า

5. การคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน (Threat of substitute products)

ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมหนึ่งอาจจะมีการแข่งขันกับธุรกิจ ในอุตสาหกรรมอื่นที่ผลิตสินค้าที่มีลักษณะที่ทดแทนกันได้ ซึ่งอาจเป็นสินค้าคนละชนิดกัน แต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน โดยปัจจัยที่มีผลต่อแรงผลักดันของการคุกคามผลิตภัณฑ์ทดแทน ได้แก่

สินค้าทดแทน การมีสินค้าทดแทนในอุตสาหกรรมอื่น ย่อมก่อให้เกิดข้อจำกัดในการตั้งราคาสินค้าไม่ให้สูงเกินไป เนื่องจากลูกค้าอาจจะหันไปใช้สินค้าที่ทดแทนกันได้ ธุรกิจที่สามารถผลิตสินค้าที่ไม่มีสินค้าทดแทนได้ ย่อมมีผลตอบแทนที่สูง เนื่องจากสามารถตั้งราคาของสินค้าได้สูง โดยที่ไม่ต้องกลัวสินค้าทดแทน ถ้าอุตสาหกรรมใดมีสินค้าทดแทนได้ง่าย ย่อมไม่สามารถหากำไรได้มากเนื่องจากลูกค้าจะหันไปใช้สินค้าทดแทนนั่นเอง

ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าอื่น หากค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าอื่นมีสูง เช่น มีการลงทุนโครงสร้างต่าง ๆ เพื่อรองรับกับสินค้าในประเภทนั้น ๆ ก็เป็นการยากที่ลูกค้าจะเปลี่ยนไปใช้สินค้าชนิดอื่น ๆ เนื่องจากต้องลงทุนโครงสร้าง ๆ ต่าง ๆ เพื่อรองรับกับสินค้าจากผู้ผลิตรายใหม่

ผลการวิเคราะห์ Five Forces กับอุตสาหกรรมรถแทรกเตอร์ ดังนี้

1. การคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่ (Threat of new entrants)

เมื่อพิจารณาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่นั้น พบว่า

การประหยัดจากขนาด (Economies of scale) บริษัทฯ ที่สามารถผลิตจำนวนรถแทรกเตอร์ได้คราวละมาก ๆ ย่อมมีความได้เปรียบทางด้านต้นทุน กล่าวคือ หากบริษัทฯ มีไลน์การประกอบรถแทรกเตอร์ครบวงจร จะทำให้ต้นทุนต่อหน่วยของรถแทรกเตอร์ลดลง เนื่องจากไม่ต้องสูญเสียเวลา และค่าแรงในการประกอบ

การผูกพันในตราชื่อ (Brand Loyalty) ลูกค้านั้นส่วนใหญ่มักจะมีความผูกพันกับยี่ห้อรถแทรกเตอร์ที่มีชื่อเสียงในท้องตลาด เนื่องมาจาก ชื่อเสียงของบริษัทฯ และความไว้วางใจในตัวผลิตภัณฑ์

เงินลงทุน (Capital requirements) สำหรับอุตสาหกรรมรถแทรกเตอร์นั้น ผู้เล่นรายใหม่จำเป็นต้องมีเงินลงทุนสูง เนื่องจากต้องลงทุนในส่วนของการจัดซื้อเครื่องจักร สำหรับการประกอบรถ ซึ่งมีราคาที่สูง

การเข้าถึงช่องจัดจำหน่าย (Access to distribution) ช่องทางจัดจำหน่ายของอุตสาหกรรมรถแทรกเตอร์นั้นไม่มีอุปสรรค เนื่องจากลูกค้าเป็นกลุ่มเกษตรกร ซึ่งมีอยู่ทุกภูมิภาคทั่วประเทศ ดังนั้น สามารถสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายได้หลากหลาย

นโยบายของรัฐบาล (Government policies) นโยบายของภาครัฐส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการประกอบตัวรถแทรกเตอร์ในประเทศ แทนการนำเข้าจากต่างประเทศ อันเนื่องมาจากผลประโยชน์เรื่องดุลการค้านั่นเอง

ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้า (Switching cost) ลูกค้าไม่มีต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้า เนื่องจากรถแทรกเตอร์ นั้น เป็นสินค้าที่เป็นเอกเทศไม่เกี่ยวข้องกับการใช้เครื่องจักรกลทางการเกษตรประเภทอื่นๆ

ข้อได้เปรียบต้นทุนในด้านอื่นๆ (Absolute cost advantages) เนื่องจากรถแทรกเตอร์เป็นสินค้าเครื่องจักรกล ดังนั้น เทคโนโลยีในการผลิตจึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่ง บริษัทที่จะทำการผลิตรถแทรกเตอร์ได้นั้น จำเป็นต้องมีเทคโนโลยี ในการผลิต เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพของตัวรถแทรกเตอร์นั่นเอง

จากที่วิเคราะห์มาข้างต้นนั้น ถึงแม้ ช่องทางจัดจำหน่าย ไม่มีเป็นอุปสรรคต่อคู่แข่งรายใหม่ ทั้งภาครัฐยังสนับสนุนให้มีการลงทุน รวมไปถึงต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้า นั้นต่ำ แต่อย่างไรก็ดี ด้วย เงินลงทุนที่สูง การผูกพันในยี่ห้อของลูกค้าที่มีต่อรถแทรกเตอร์ รวมไปถึง สิ่งที่สำคัญคือ เทคโนโลยีในการผลิตเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพของรถแทรกเตอร์นั้น จึงทำให้แรงผลักดันจากการคุกคามของผู้เล่นที่เข้ามาในตลาดรายใหม่นั้นต่ำ

2. การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Competition in the industry)

การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมรถแทรกเตอร์ นั้น เมื่อพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมพบว่า

เทคโนโลยี มีการแข่งขันที่รุนแรงมาก เนื่องจาก บริษัทผู้ผลิตต่าง ๆ ได้นำเสนอเทคโนโลยีของรถแทรกเตอร์ไม่ว่าจะเป็นระบบเกียร์ คลัทช์ เครื่องยนต์ รวมทั้งฟังก์ชันการใช้งานของรถที่ทันสมัยตลอด แม้แต่รูปแบบที่สวยงาม ความทนทาน ความคล่องตัว ได้ถูกออกแบบมาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้น เทคโนโลยีเก่า ๆ จึงไม่พบในท้องตลาด

ด้านการตลาด มีการแข่งขันที่รุนแรงมาก เนื่องจาก บริษัทผู้ผลิตต่าง ๆ ได้ทำการออกสื่อประชาสัมพันธ์ โฆษณาอย่างต่อเนื่อง ทั้งทำโปรโมชั่นเรื่องของราคา เช่น เงินคาวน เงินผ่อน และบริการสินเชื่อพร้อม ในการซื้อรถ และมีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ออกสู่ท้องตลาดอย่างต่อเนื่อง

บริการหลังการขาย มีการแข่งขันที่รุนแรงมาก เนื่องจากรถแทรกเตอร์จำเป็นต้องมีการซ่อมบำรุงเป็นระยะ ดังนั้น บริษัทผู้ผลิตจึงแข่งขันด้านบริการหลังการขาย เช่น อะไหล่ ศูนย์ซ่อม เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าอย่างสูงสุด

จากที่วิเคราะห์มาข้างต้นนั้น ในแรงผลักดันนี้ มีการแข่งขันที่รุนแรง ด้วยเทคโนโลยี และฟังก์ชันการใช้งานของตัวรถแทรกเตอร์ ในด้านการตลาด มีการทำโปรโมชั่น เพื่อดึงดูดความสนใจของลูกค้า ในขณะเดียวกัน บริษัทผู้ผลิตต่าง ๆ ได้มีการออกโมเดลรถแทรกเตอร์รุ่นใหม่ ๆ ออกสู่ท้องตลาด เพื่อให้ตอบสนองกับความต้องการของเกษตรกร เช่น ความทนทาน ความคล่องตัว ความง่ายต่อการใช้งาน รวมไปถึงรวมแบบที่สวยงาม และยังมีการแข่งขันในเรื่องของบริการหลังการขาย อะไหล่ การซ่อมบำรุง เป็นต้น จึงทำให้แรงผลักดันจากการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมนั้นมี สูง

3. อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบปัจจัยผลิต (Bargaining power of suppliers)

เมื่อพิจารณาปัจจัยที่มีผลกระทบอำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบปัจจัยผลิตนั้น พบว่า

ความหายากของวัตถุดิบ ในอุตสาหกรรมนี้ วัตถุดิบหลักในการประกอบตัวรถแทรกเตอร์นั้น คือ เหล็ก ซึ่งไม่ใช่วัตถุดิบที่หายาก เป็นวัตถุดิบที่หาได้ง่ายไปตามท้องตลาด

จำนวนผู้ขายวัตถุดิบในท้องตลาด สำหรับจำนวนผู้ขายวัตถุดิบในท้องตลาดนั้น มีจำนวนมากมาย ดังนั้น บริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ จึงมีทางเลือกมากมายสำหรับการสั่งซื้อวัตถุดิบ

เมื่อพิจารณาจากปัจจัยข้างต้น พบว่า อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบปัจจัยผลิต ไม่มีผลกระทบต่อบริษัทผู้ผลิตเลย กล่าวคือ มีผู้ขายวัตถุดิบในตลาดจำนวนมากมาย บริษัทผู้ผลิตในอุตสาหกรรมนี้ จึงมีช่องทางในการจัดหาวัตถุดิบ โดยไม่ต้องผูกขาดกับผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิตรายใด รายหนึ่ง อีกทั้ง ในเรื่องของวัตถุดิบเอง ก็ไม่ใช่ วัตถุดิบที่ขาดแคลน หรือหายาก ดังนั้น แรงผลักดันของผู้ขายวัตถุดิบจึงมีอำนาจต่อรองต่ำ

4. อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining power of customers)

เมื่อพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่ออำนาจต่อรองของลูกค้า พบว่า

จำนวนผู้ผลิตในตลาดรถแทรกเตอร์ นั้น มีอยู่จำนวนมาก ราย ทั้งรายใหญ่ และ รายเล็ก และในแต่ละผู้ผลิตแต่ละราย โดยเฉพาะรายใหญ่มีตัวแทนจำหน่ายกระจายอยู่ตามทั่วภูมิภาค

จากการวิเคราะห์ข้างต้น กลุ่มลูกค้าในที่นี้คือ เกษตรกร มีทางเลือกมากมายในการซื้อแทรกเตอร์ เนื่องจากมีผู้ผลิตจำนวนมากรายในอุตสาหกรรมนี้ ที่เป็นทางเลือกสำหรับลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นผู้ผลิตที่ประกอบภายในประเทศ หรือจะซื้อจากรถแทรกเตอร์นำเข้า รวมไปถึงรถแทรกเตอร์มือสอง ดังนั้น แรงผลักดันของลูกค้าจึงมีอำนาจต่อรองสูง

5. การคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน (Threat of substitute products)

เมื่อพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อการคุกคามผลิตภัณฑ์ทดแทน พบว่า

สินค้าทดแทน ซึ่งสินค้าทดแทนในอุตสาหกรรมของรถแทรกเตอร์นั้น ไม่มี เนื่องจากปัจจุบัน ไม่มีการใช้แรงงานของ โค กระบือ ในการไถนา เตรียมดินสำหรับเพาะปลูก เกษตรกรจะใช้เครื่องจักรกลทางการเกษตร คือ รถแทรกเตอร์ สำหรับการเตรียมดินในการเพาะปลูก

ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าอื่น สำหรับรถแทรกเตอร์นั้น ไม่มีค่าใช้จ่ายสำหรับการเปลี่ยนไปใช้สินค้าอื่น เนื่องจากไม่ต้องลงทุนในการสร้างโครงสร้าง ๆ ใด ๆ ตัวรถแทรกเตอร์ถือเป็นสินค้าที่ให้ความชำนาญ กับทักษะในการขับใช้เครื่องจักรกล เกษตรกรจะมีเฉพาะค่าใช้จ่ายในเรื่องของการซื้อรถ และการซ่อมบำรุง ตัวรถแทรกเตอร์เท่านั้น

จากการวิเคราะห์ข้างต้น พบว่าไม่มีกลุ่มสินค้าทดแทนของรถแทรกเตอร์ เนื่องจากเตรียมดินสำหรับการเพาะปลูกในปัจจุบันไม่มีการใช้แรงงาน โค กระบือ และไม่มีค่าใช้จ่ายในการ ดังนั้น แรงผลักดันจากการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทนจึงต่ำ

สรุปการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 แรง ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ

ตารางที่ 2.1 แสดงผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ระดับแรงผลักดันทั้ง 5 แรง ต่ออุตสาหกรรมรถแทรกเตอร์

แรงผลักดัน	ระดับแรงผลักดันต่อกิจการ
1. การคุกคามจากการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่	ต่ำ
2. การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม	สูง
3. อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบปัจจัยผลิต	ต่ำ
4. อำนาจต่อรองของลูกค้า	สูง
5. การคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน	ต่ำ

จากตารางที่ 2.1 พบว่า ในอุตสาหกรรมรถแทรกเตอร์ มีการแข่งขันสูงระหว่างธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันสูงแล้ว ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของ เทคโนโลยี ฟังก์ชันการใช้งาน ความคงทน บริการหลังการขาย อะไหล่ เป็นต้น ยังมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจระดับสูงเช่นกัน คือ อำนาจต่อรองของลูกค้า ซึ่งเกิดจากมีบริษัทผู้ผลิตรถแทรกเตอร์ จำนวนมากราย ทำให้ลูกค้าสามารถเลือกซื้อ รถแทรกเตอร์จากผู้ผลิตรายใดก็ได้ ดังนั้น เพื่อเป็นการลดแรงผลักดันทั้ง 2 ด้านดังกล่าว บริษัท เอบีซี เมนูแฟกเจอร์จึง จำกัด จำป็นต้องหากกลยุทธ์ เพื่อสามารถเจาะกลุ่มลูกค้ารถแทรกเตอร์ และสามารถแข่งขันกับผู้ผลิตรายอื่น เพื่อประโยชน์ของตัวบริษัทฯ เองในเรื่องของการทำกำไรต่อไปอย่างยั่งยืน

2.2 การวิเคราะห์สภาพภายในของธุรกิจ โดยใช้ VRIN Framework

VRIN Framework (Barney, 1991) เป็นเครื่องมือใช้วิเคราะห์ทรัพยากรที่มีอยู่ของ บริษัทฯ จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมได้มากน้อยเพียงไร โดยวิเคราะห์จากคุณลักษณะ 4 ด้าน ได้แก่

Valuable Resources (V – คุณค่า)

ทรัพยากรที่ธุรกิจมีอยู่นั้น มีคุณค่าต่อธุรกิจ ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน สามารถนำทรัพยากรนั้นมาสร้างกลยุทธ์เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับธุรกิจ

Rareness Resources (R – หายาก)

ทรัพยากรที่ธุรกิจมีอยู่นั้น เป็นทรัพยากรที่หายาก หรือ มีอยู่เฉพาะองค์กรถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

Imitability Resources (I – ความสามารถในการถูกลอกเลียนแบบ)

ทรัพยากรที่ธุรกิจมีอยู่นั้น ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ มีความเป็นเอกลักษณ์ ผู้อื่นทำเหมือนได้ยาก และหากคู่แข่งจะเลียนแบบ ก็ต้องใช้ระยะเวลา เงินทุน เป็นต้น ในการลอกเลียนแบบเพื่อแข่งขันกับธุรกิจของเรา

Non-Substitute (N – ไม่มีสิ่งใดทดแทน)

เป็นทรัพยากรที่ไม่มีทรัพยากรอื่นใดสามารถทดแทนได้ ซึ่งสิ่งนี้เองจะนำมาซึ่งความได้เปรียบของธุรกิจ และทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินกิจการได้อย่างยั่งยืนจากการนำประโยชน์ในทรัพยากรประเภทนี้มาใช้งาน

โดยเมื่อวิเคราะห์คุณลักษณะทั้ง 4 ด้านแล้ว จะสามารถจำแนกว่าทรัพยากรที่มีอยู่ของ บริษัท สามารถสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรม ดังนี้

1. Sustained Competitive Advantage สามารถแข่งขันอย่างยั่งยืน คือ ธุรกิจนั้น ๆ มี ทรัพยากร ที่มีคุณค่ากับตัวบริษัท สามารถสร้างประโยชน์ให้กับบริษัทได้ ทรัพยากรนั้นเป็น ทรัพยากรที่หาได้ยาก หาไม่ง่ายตามท้องตลาด คู่แข่งลอกเลียนแบบยาก และเป็นทรัพยากรที่ไม่มี สินค้าใดที่เข้ามาแทนได้ หากบริษัทใด มีทรัพยากรในคุณลักษณะนี้ จะทำให้บริษัทมีความได้เปรียบใน การแข่งขันอย่างยั่งยืน

2. Temporary Competitive Advantage สามารถแข่งขันได้ชั่วคราว คือ ธุรกิจนั้น ๆ มี ทรัพยากร ที่สร้างคุณค่ากับตัวบริษัท สร้างประโยชน์ให้กับบริษัทได้ ทรัพยากรนั้นเป็นทรัพยากรที่หา ยาก หาไม่ง่ายตามท้องตลาด คู่แข่งลอกเลียนแบบได้ยาก หากจะลอกเลียนแบบก็สามารถทำได้ แต่ ต้องใช้ระยะเวลาในการลอกเลียนแบบ และทรัพยากรนั้นเป็นทรัพยากรที่สามารถนำทรัพยากรอื่นมา ทดแทนได้ หากบริษัทใด มีทรัพยากรในคุณลักษณะนี้ จะทำให้บริษัทมีความได้เปรียบในการ แข่งขันอย่างชั่วคราว

3. Parity Competitive Advantage สามารถแข่งขันได้เท่าเทียม คือ ธุรกิจนั้น ๆ มี ทรัพยากร ที่มีคุณค่ากับตัวบริษัท สามารถสร้างประโยชน์ให้กับบริษัทได้ แต่ทรัพยากรนั้นเป็น ทรัพยากรที่หาได้ไม่ยาก หาได้ง่ายตามท้องตลาด คู่แข่งลอกเลียนแบบง่าย และเป็นทรัพยากรที่ใช้ ทรัพยากรอื่นเข้ามาแทนได้ หากบริษัทใด มีทรัพยากรในคุณลักษณะนี้ จะทำให้บริษัทมีความ ได้เปรียบในการแข่งขันอย่างเท่าเทียม

4. Competitive disadvantage ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ ธุรกิจนั้นมีทรัพยากรทั่ว ๆ ไปไม่สามารถสร้างคุณค่า หรือประโยชน์ให้กับบริษัทมากนัก เป็น ทรัพยากรที่หาได้ไม่ยาก หาได้ง่ายตามท้องตลาด คู่แข่งลอกเลียนแบบง่าย และเป็นทรัพยากรใช้ ทรัพยากรอื่นเข้ามาแทนได้ หากบริษัทใด มีทรัพยากรในคุณลักษณะนี้ จะทำให้บริษัทไม่สามารถ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

ผลการวิเคราะห์ VRIN Framework ของ บริษัท เอบีซี เมนูแฟคเจอร์ จำกัด ดังนี้

ตารางที่ 2.2 แสดงการวิเคราะห์ VRIN Framework ของ บริษัท เอปี้ซี เมนูแฟคเจอร์ จำกัด

Resource	Value	Rareness	Imitability	Non-substitutable	Conclusion
Technology	✓	✓	✓	✗	Temporary Competition Advantage
Quality	✓	✓	✓	✗	Temporary Competition Advantage
Investment	✓	✓	✓	✗	Temporary Competition Advantage
Personal	✓	✓	✗	✗	Temporary Competition Advantage
Service	✓	✗	✗	✗	Parity Competition Advantage

จากตารางที่ 2.2 สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของทรัพยากรแต่ละด้านของบริษัทฯ ดังนี้

ด้านเทคโนโลยี บริษัทฯ มีความโดดเด่น ในเรื่องของ ชุดเกียร์ขับเคลื่อน ซึ่งเทคโนโลยีนี้เป็นเทคโนโลยีจากประเทศเยอรมนี มีความทนทาน และความสะดวกในการใช้งาน ซึ่งเป็นลักษณะเอกลักษณ์ของรถแทรกเตอร์ อย่างไรก็ดี หากบริษัทฯ คู่แข่งก็จะเลียนแบบ ก็สามารถทำได้ แต่ต้องใช้เวลาในการศึกษา อีกทั้งต้องใช้งบลงทุน และในคราวเดียวกัน บริษัทฯ คู่แข่งเอง อาจนำเทคโนโลยีอื่น ๆ เข้ามาแข่งขันกับบริษัทฯ ก็เป็นไปได้ ดังนั้น ทรัพยากรในด้านเทคโนโลยี จึงสามารถแข่งขันได้เพียงชั่วคราว

ด้านคุณภาพ บริษัทฯ ก่อตั้งมาเป็นระยะเวลากว่า 10 ปี และมีชื่อเสียงในการทำงาน ลักษณะ High Precision Machine ดังนั้น ในเรื่องของคุณภาพจึงเป็นที่มั่นใจได้ว่า บริษัทฯ มีความใส่ใจในทุกกระบวนการผลิตจนออกมาเป็นรถแทรกเตอร์ แต่อย่างไรก็ตาม ทรัพยากรด้านนี้ ก็ไม่ได้เป็นลักษณะของที่ไม่มีสิ่งใดทดแทนได้เลย เนื่องจากบริษัทฯ คู่แข่งอื่น ๆ ก็ สามารถผลิตรถแทรกเตอร์ที่มีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน ดังนั้น ทรัพยากรในด้านคุณภาพ จึงสามารถแข่งขันได้เพียงชั่วคราว

เงินลงทุน บริษัทฯ มีแหล่งเงินทุนที่มีความพร้อมในการขยายธุรกิจ ไม่มีการกู้ยืม และลงทุนด้วยเงินสดเท่านั้น จึงถือว่าฐานะการเงินของบริษัทฯ อยู่ในระดับที่ดีมาก สามารถ

ลอกเลียนแบบได้ยาก แต่ก็ยังสามารถหาสิ่งทดแทนได้ ดังนั้น ทรัพยากรในด้านเงินลงทุน จึงสามารถแข่งขันได้เพียงชั่วคราว

ด้านบุคลากร จากประสบการณ์ของบริษัทฯ ในการดำเนินงานเกี่ยวข้องกับ ชิ้นส่วนอุตสาหกรรมที่มีลักษณะงานแบบ High Precision มายาวนาน บุคลากรของบริษัทฯ จึงมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญ ในการประกอบเครื่องจักรกลต่าง ๆ เป็นอย่างดี แต่อย่างไรก็ดี บริษัทฯ คู่แข่ง ก็สามารถลอกเลียนแบบโดยสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถ ความรู้ ความชำนาญในการประกอบรถแทรกเตอร์ได้เช่นกัน ดังนั้น ทรัพยากรในด้านบุคลากร จึงสามารถแข่งขันได้เพียงชั่วคราว

ด้านการให้บริการ บริษัทฯ มีการดำเนินงานให้บริการหลังการขาย ซึ่งในขณะเดียวกัน บริษัทฯ คู่แข่งอื่น ๆ ก็ดำเนินงานในลักษณะแบบเดียวกัน จึงถือว่า ทรัพยากรในการให้บริการนี้ ส่งผลให้บริษัทสามารถแข่งขันเพื่อให้เท่าเทียมกับบริษัทฯ คู่แข่งอื่น ๆ

สรุปการวิเคราะห์ VRIN Framework ของ บริษัท เอบีซี เมนูแฟคเจอร์ จำกัด ดังนี้

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจด้วย VRIN Framework พบว่า บริษัท เอบีซี เมนูแฟคเจอร์ จำกัด มีความสามารถในการแข่งขันได้ชั่วคราว ได้แก่ ในด้านเทคโนโลยี ด้านคุณภาพ ด้านเงินลงทุน ด้านบุคลากร โดยในด้านเทคโนโลยี มีความโดดเด่นในเรื่องของชุดเกียร์ขับเคลื่อนซึ่งเป็นเทคโนโลยีจากประเทศเยอรมนี ด้านคุณภาพ บริษัทฯ มีประสบการณ์ยาวนานและมีชื่อเสียงในด้านอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนที่มีลักษณะงานแบบ High Precision จึงเป็นที่มั่นใจได้ว่า บริษัทฯ มีการดำเนินงานอย่างมีมาตรฐานในการประกอบรถแทรกเตอร์ให้ได้คุณภาพ ด้านเงินลงทุน บริษัทมีสถานะทางการเงินที่ดีเยี่ยมโดยไม่มีการกู้ยืม และลงทุนในเงินสดเท่านั้น และในด้านบุคลากรของบริษัทฯ นั้น จากการดำเนินกิจกรรมและประสบการณ์มายาวนาน ทำให้บุคลากรของบริษัทฯ มีความรู้ความชำนาญ ในงานเครื่องจักรกลเป็นอย่างดี ความสามารถในการแข่งขันได้เท่าเทียม ได้แก่ ด้านบริการ ซึ่งบริษัทฯ มีการบริการที่ดี เท่าเทียมกับบริษัทฯ คู่แข่งอื่น ๆ เพื่อตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าเกษตรกร เมื่อซื้อสินค้ารถแทรกเตอร์ของบริษัทฯ ไป และต้องการการซ่อมบำรุง และการบริการภายหลัง

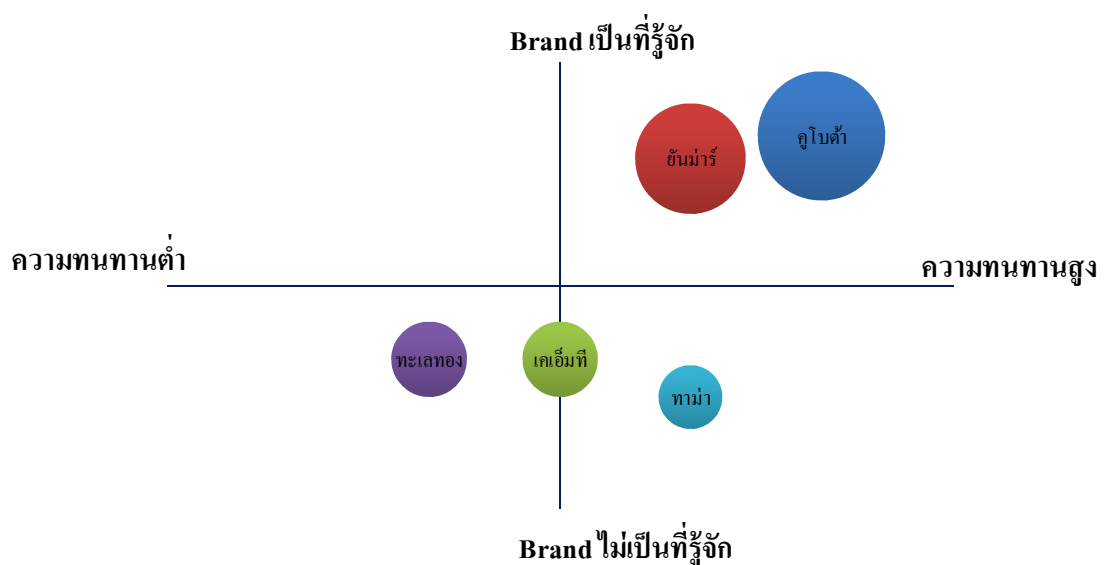
2.3 การวิเคราะห์การรับรู้สินค้าของกลุ่มลูกค้า โดยใช้ Perceptual Map

Perceptual Map เป็นแผนผังที่แสดงตำแหน่งของสินค้าในส่วนการรับรู้ของกลุ่มลูกค้า ทำโดยนำคุณสมบัติที่คิดว่าเป็นลักษณะสำคัญที่กลุ่มลูกค้าใช้พิจารณาในการตัดสินใจซื้อสินค้าหรือ

บริการ โดยกลุ่มลูกค้าจะเป็นผู้ให้ลำดับคะแนน ในคุณสมบัติทั้งของสินค้าบริษัทฯ เอง และสินค้าของคู่แข่งด้วย วิธีนี้ทำให้ทราบได้ว่า ในความนึกคิดของกลุ่มลูกค้านั้น สินค้าของบริษัทฯ เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทฯ คู่แข่งแล้ว บริษัทฯ ทำได้ดีกว่ามากน้อยเพียงใด โดยเรียงคุณลักษณะของสินค้าตามลำดับความสำคัญ และเปรียบเทียบสินค้าของบริษัทฯ กับคู่แข่ง ในแต่ละคุณสมบัติ โดยลำดับคะแนนในคุณสมบัตินั้นๆ ควรพิจารณาคู่แข่งรายสำคัญ 3-5 ราย ภายในตลาดรวม แล้วเรียงลำดับออกมาเป็นแผนภาพการรับรู้ (Perceptual Map) ซึ่งจากการพิจารณาแผนภาพ จะทำให้ทราบว่าคู่แข่งรายใดอยู่ใกล้ชิดหรืออยู่ห่างจากบริษัทฯ มากน้อยเพียงใด ถ้าภาพรวมที่ออกมานั้น บริษัทฯ ได้ลำดับคะแนนในแต่ละคุณสมบัติมากเท่าใด ก็แสดงให้เห็นว่าบริษัทฯ มีความเด่นในด้านนั้นๆ มากเท่านั้น เมื่อได้แผนภาพการรับรู้แล้ว ควรมีการพิจารณาทบทวนว่าคุณลักษณะของสินค้าสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างไรบ้าง ตำแหน่งที่ยืนอยู่ตรงกับที่บริษัทฯ วางเอาไว้และตรงกับความต้องการของตลาดเป้าหมายมากน้อยเพียงใด มีความสัมพันธ์กับจุดยืนคู่แข่งอย่างไร ถ้าตำแหน่งของผลิตภัณฑ์นั้นไม่เหมาะสมก็ควรที่จะพิจารณาเพื่อหาตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่

ผลการวิเคราะห์ Perceptual Map ของ อุตสาหกรรมรถแทรกเตอร์ประกอบภายในประเทศ ดังนี้

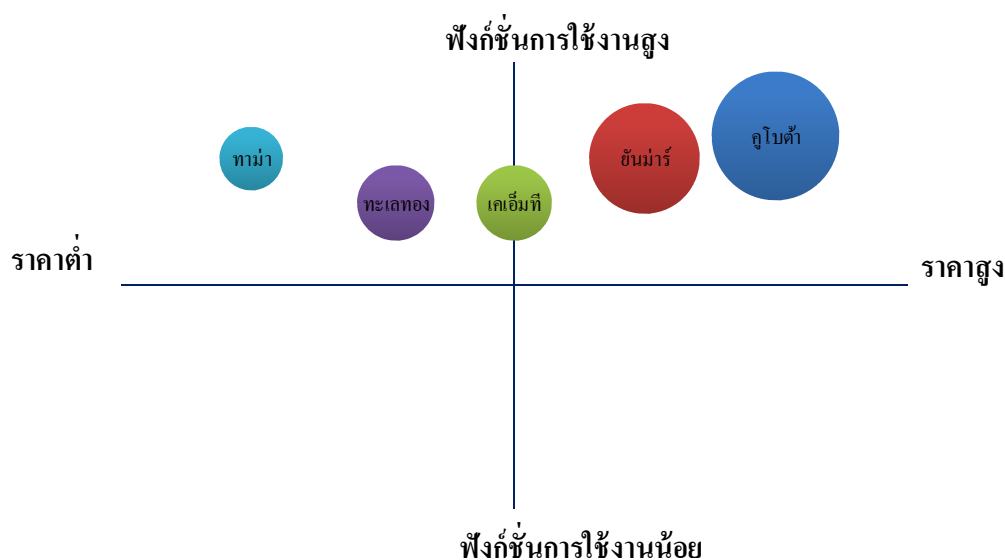
Perceptual Map ที่ 1



ภาพที่ 2.2 Perceptual Map แสดงคุณสมบัติ เรื่อง Brand และความทนทานในการใช้งาน

จาก Perceptual Map ที่ 1 แสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติของสินค้ารถแทรกเตอร์ ในเรื่องของ Brand และความทนทานในการใช้งาน พบว่ารถแทรกเตอร์ยี่ห้อคูโบต้า เป็นสินค้าที่มีความทนทานสูงและ Brand เป็นที่รู้จักของกลุ่มลูกค้าทั่วประเทศ อันเนื่องมาจากการทำโฆษณา รถแทรกเตอร์ยี่ห้อยันมาร์ เป็นสินค้าที่มีความทนทานสูง เช่นเดียวกับกับคูโบต้า และ Brand ก็เป็นที่รู้จักในตลาดรถแทรกเตอร์เช่นเดียวกับคูโบต้า เช่นกัน ในขณะที่รถแทรกเตอร์ยี่ห้อทะเลทอง และยี่ห้อเคเอ็มทีนั้น Brand ยังไม่เป็นที่รู้จักในตลาดมากนัก จะรู้จักแค่เฉพาะกลุ่มที่บริษัทฯ ไปทำการตลาดด้วย แต่ในเรื่องของความทนทานในตัวสินค้า พบว่ายี่ห้อเคเอ็มที มีความทนทานกว่ายี่ห้อทะเลทอง ส่วนรถแทรกเตอร์ของบริษัท เอบีซี แมนูแฟกเจอร์ จำกัด ยี่ห้อทาม่านั้น พบว่า Brand ยังไม่เป็นที่รู้จักในท้องตลาด เนื่องจากเพิ่งออกสินค้าในเดือนตุลาคม 2558 แต่ในเรื่องของความทนทานนั้น ได้เปรียบกว่ายี่ห้อทะเลทอง และ ยี่ห้อเคเอ็มที เนื่องจากชุดเกียร์เป็นเทคโนโลยีจากประเทศเยอรมนีซึ่งมีความทนทานต่อการใช้งานสูง และเสื้อสูบทำจากเหล็กหล่อ

Perceptual Map ที่ 2

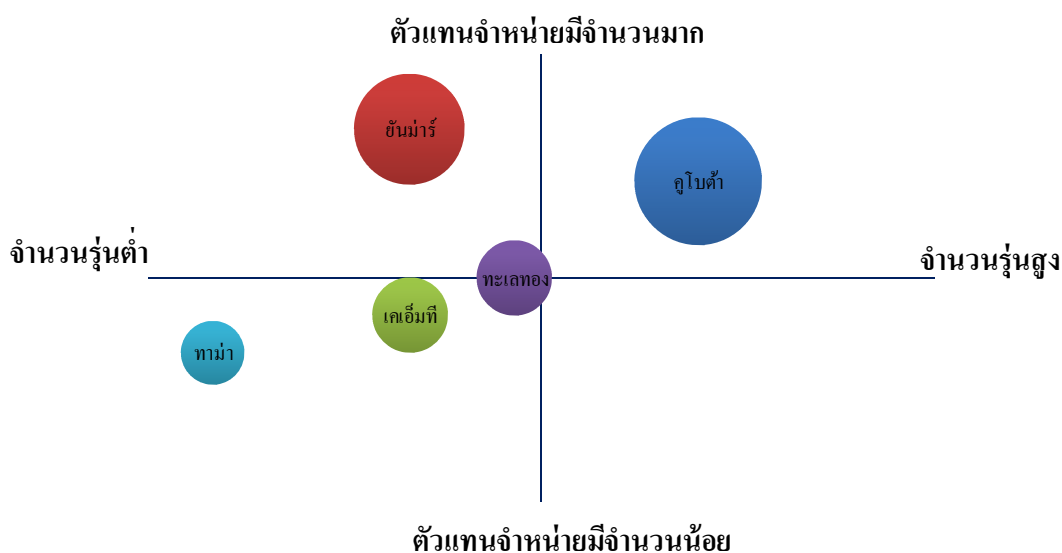


ภาพที่ 2.3 Perceptual Map แสดงคุณสมบัติ เรื่อง ราคา และความหลากหลายในฟังก์ชันการใช้งาน

จาก Perceptual Map ที่ 2 แสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติของสินค้ารถแทรกเตอร์ ในเรื่องของ ราคา และความหลากหลายในฟังก์ชันการใช้งาน พบว่ารถแทรกเตอร์ยี่ห้อคูโบต้า ยันมาร์ เคเอ็มที ทะเลทอง และ ทามา มีความหลากหลายในฟังก์ชันการใช้งานระดับใกล้เคียงกัน ซึ่งยี่ห้อคูโบต้า และ ยันมาร์ จะมีความหลากหลายในฟังก์ชันการใช้งานมากกว่ายี่ห้อ ทะเลทอง และ เคเอ็มที

ในขณะที่ ยี่ห้อม้า ของบริษัท เอบีซี เมนูแฟคเจอร์นั้นเองก็มีความหลากหลายในฟังก์ชันใช้งาน นั้นใกล้เคียงทะเลทอง และ เคเอ็มที แต่ฟังก์ชันการใช้งานยังคงเป็นรอง ยี่ห้อูโบต้า และ ยันมาร์ คุณสมบัติด้านราคา เมื่อเทียบกับขนาดแรงม้าในระดับเดียวกัน พบว่ายี่ห้อูโบต้า ยันมาร์ เคเอ็มที ทะเลทอง และทามา มีราคาสูงสุดลดหลั่นตามลำดับ โดยยี่ห้อูโบต้า มีราคาสูงที่สุด และยี่ห้อยันมาร์ มีราคาสูงในระดับเดียวกันกับอูโบต้า ซึ่งยี่ห้อเคเอ็มที และทะเลทอง มีราคาถูกกว่ายี่ห้อูโบต้าและ ยันมาร์ โดยยี่ห้อทะเลทองมีราคาถูกกว่า เคเอ็มที และยี่ห้อม้า ถึงแม้จะมีราคาต่ำที่สุด เมื่อเทียบกับ ยี่ห้อทะเลทองและ เคเอ็มที แต่ยังคงมีความหลากหลายในฟังก์ชันการใช้งานมากกว่า ยี่ห้อทะเลทอง และ เคเอ็มที

Perceptual Map ที่ 3



ภาพที่ 2.4 Perceptual Map แสดงคุณสมบัติ เรื่อง ศูนย์บริการ และจำนวนรุ่น

จาก Perceptual Map ที่ 3 แสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติของสินค้ารถแทรกเตอร์ ในเรื่องของ ศูนย์บริการรถแทรกเตอร์ และจำนวนรุ่นของรถแทรกเตอร์ โดยพบว่ารถแทรกเตอร์ยี่ห้อูโบต้า มีจำนวนรุ่นจำหน่ายจำนวน 12 รุ่น ซึ่งมีจำนวนมากที่สุดสำหรับบริษัทฯ ที่ประกอบรถแทรกเตอร์ ภายในประเทศ และมีตัวแทนจำหน่ายถึงจำนวน 136 สาขาทั่วประเทศ รถแทรกเตอร์ยี่ห้อยันมาร์ มีจำนวนรุ่นจำหน่าย 2 รุ่น และมีตัวแทนจำหน่ายจำนวน 221 สาขาทั่วประเทศ โดยยี่ห้อ เคเอ็มที นั้น มีจำนวนรุ่นจำหน่าย 2 รุ่น และมีตัวแทนจำหน่ายจำนวน 43 สาขาทั่วประเทศ ส่วนยี่ห้อทะเลทองนั้น

มีจำนวนรุ่นจำหน่ายจำนวน 5 รุ่น มีตัวแทนจำหน่ายจำนวน 92 สาขาทั่วประเทศ และ ยี่ห้อทามา มีจำนวนรุ่นจำหน่ายจำนวน 1 รุ่น มีตัวแทนจำหน่ายจำนวน 5 สาขาทั่วประเทศ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทฯ ต่าง ๆ แล้ว ในเรื่องของตัวแทนจำหน่าย และจำนวนรุ่น บริษัทฯ ยังคงเป็นรองบริษัทฯ อื่น

สรุปการวิเคราะห์ Perceptual Map ของอุตสาหกรรมรถแทรกเตอร์ประกอบภายในประเทศ ดังนี้

จากการวิเคราะห์ Perceptual Map ทั้ง 3 แผนผัง พบว่า

บริษัท สยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด ผู้จำหน่ายรถแทรกเตอร์ยี่ห้อคูโบต้า มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของลูกค้าเป็นส่วนใหญ่ ทั้งตัวสินค้าของบริษัทฯ เองมีความทนทานสูง มาพร้อมกับความหลากหลายในฟังก์ชันการใช้งาน โดยมีราคาแพงที่สุด เมื่อเทียบกับแรงม้าเดียวกันในยี่ห้ออื่น ๆ มีจำนวนรุ่นจำหน่ายจำนวน 12 รุ่น ซึ่งถือว่าเป็นจำนวนที่มากที่สุดสำหรับรุ่นรถแทรกเตอร์ที่ประกอบภายในประเทศ มีตัวแทนจำหน่ายจำนวน 136 สาขา ทั่วประเทศไทย ถือได้ว่าบริษัทฯ เป็นอันดับหนึ่งของตลาดรถแทรกเตอร์การเกษตรในขณะนี้

บริษัท ยันมาร์ เครื่องจักรกลการเกษตร (ประเทศไทย) จำกัด ผู้จำหน่ายรถแทรกเตอร์ยี่ห้อยันมาร์ มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของลูกค้าไม่แพ้ยี่ห้อคูโบต้า สินค้าของบริษัทฯ มีความทนทานสูง มาพร้อมกับความหลากหลายในฟังก์ชันการใช้งาน มีราคาแพง จำนวนรุ่นในการจำหน่ายมีจำนวน 2 รุ่น มีตัวแทนจำหน่ายจำนวน 221 สาขา ทั่วประเทศ ถือได้ว่าบริษัทฯ มีความได้เปรียบคู่แข่งรายอื่น ๆ ในเรื่องของตัวแทนจำหน่ายที่มีจำนวนมากที่สุดในประเทศ

บริษัท กมล อินคัสทรี จำกัด เป็นผู้จำหน่ายรถแทรกเตอร์ยี่ห้อ เกเอ็มที มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ซึ่งเป็นผลพลอยได้จากการที่บริษัทฯ ขายผลิตภัณฑ์เครื่องจักรกลทางการเกษตรชนิดอื่นๆ ด้วย สินค้าของบริษัทฯ มีความทนทาน มีราคาต่ำกว่ายี่ห้อคูโบต้าและยันมาร์ มีจำนวนรุ่นในการจำหน่าย 2 รุ่น มีตัวแทนจำหน่ายทั่วประเทศ 43 สาขา

บริษัท ทะเลทอง แฟคตอรี จำกัด เป็นผู้จำหน่ายรถแทรกเตอร์ยี่ห้อ ทะเลทอง มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เช่นเดียวกับ บริษัท กมล อินคัสทรี จำกัด สินค้าของบริษัทฯ มีความทนทาน มีราคาต่ำกว่ายี่ห้อคูโบต้าและยันมาร์ สินค้าของบริษัทฯ มีความทนทาน มีจำนวนรุ่นในการจำหน่าย 5 รุ่น มีตัวแทนจำหน่ายทั่วประเทศ 92 สาขา

บริษัท เอบีซี เมนูแฟกเจอร์ จำกัด เป็นผู้จำหน่ายรถแทรกเตอร์ยี่ห้อ ทามา ยังไม่เป็นที่รู้จักของลูกค้า เนื่องจาก บริษัทฯ เริ่มออกสินค้านี้รถแทรกเตอร์เดือนตุลาคม 2558 สินค้าของบริษัทฯ มีความทนทาน โดดเด่นด้วยเทคโนโลยีชุดเกียร์ จากประเทศเยอรมนี และเมื่อเทียบแรงม้าเดียวกัน มีราคาต่ำกว่ายี่ห้อคูโบต้า ยันมาร์ เกเอ็มที และ ทะเลทอง ขณะนี้มีจำนวนรุ่นในการจำหน่าย 1 รุ่น มี

ตัวแทนจำหน่ายทั่วประเทศ 5 สาขา แต่อย่างไรก็ดีถือว่าบริษัทฯ มีความได้เปรียบในเรื่องของราคาและความคงทน ที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่น ๆ ได้

2.4 การวิเคราะห์ช่องทางการรับรู้สินค้ารถแทรกเตอร์ของกลุ่มลูกค้า

เนื่องจากบริษัท เอบีซี เมนูแฟกเจอร์ส เริ่มก้าวเข้าสู่อุตสาหกรรมรถแทรกเตอร์ ดังนั้นช่องทางการรับรู้สินค้าของลูกค้าจำเป็นเป็นปัจจัยที่สำคัญ ที่ทำให้รถแทรกเตอร์ของบริษัทฯ สามารถเป็นที่รับรู้ของลูกค้าได้ บริษัทฯ จึงต้องทำการวิเคราะห์เพื่อหาช่องทางการรับรู้สินค้าของกลุ่มลูกค้า ดังนี้

1. โฆษณา และ สื่อประชาสัมพันธ์ นับว่ามีความสำคัญในเชิงประชาสัมพันธ์ สามารถนำเสนอข้อมูลจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค ได้อย่างรวดเร็ว และ เป็นที่นิยมแพร่หลาย ในหลายๆ สินค้า ซึ่งรถแทรกเตอร์ ก็เป็นสินค้าหนึ่งที่ได้รับอิทธิพลจากสื่อประชาสัมพันธ์ด้วย เช่น สื่อโฆษณาทางโทรทัศน์ สถานีวิทยุ ป้ายประกาศ ป้ายรถเมล์ ใบปลิว เป็นต้น ทั้งนี้ วัตถุประสงค์เพื่อให้ลูกค้าเกิดการรับรู้ เกี่ยวกับตัวสินค้า

2. งานเกษตรแฟร์ต่าง ๆ เป็นงานที่รวมมหกรรมสินค้า อุปกรณ์ หรือ พืชพันธุ์ทางการเกษตร ที่สำคัญ ดังนั้น กลุ่มลูกค้าหลัก ๆ จะมุ่งตรงไปยังงานเกษตรฯ นี้ จึงเป็นช่องทางหลัก ๆ อีกหนึ่งช่องทางในการเปิดตัวรถแทรกเตอร์ของบริษัทฯ

3. พนักงานขายของบริษัทฯ เป็นการสื่อสารให้ลูกค้ารับรู้สินค้าของบริษัทฯ โดยผ่านการพูดคุยหรือชี้แนะการใช้สินค้าต่อผู้บริโภคแต่ละคนโดยตรง มีลักษณะการเสนอข่าวสารข้อมูลพิเศษให้กับลูกค้า

4. ตัวแทนจำหน่าย เป็นช่องทางหนึ่งในการนำเสนอสินค้าของบริษัทฯ ตัวแทนจำหน่ายจำนวนเยอะ จะมีผลต่อความมั่นใจของลูกค้า เมื่อลูกค้าสนใจในตัวสินค้าของบริษัทฯ แล้ว แต่ไม่สามารถหาช่องทางในการซื้อสินค้าได้ ก็อาจทำให้ลูกค้าเปลี่ยนใจ จากสินค้าของบริษัทฯ ไปยังสินค้าของผู้ผลิตรายอื่นได้

ผลการวิเคราะห์ช่องทางการรับรู้สินค้ารถแทรกเตอร์ ของ อุตสาหกรรมรถแทรกเตอร์ ประกอบภายในประเทศ ดังนี้

1. โฆษณา และ สื่อประชาสัมพันธ์ เป็นช่องทางที่มีประสิทธิภาพสูงสำหรับบริษัทฯ เนื่องจากบริษัทฯ เอง ไม่มีชื่อเสียงในการดำเนินงานเกี่ยวกับรถแทรกเตอร์มาก่อน จึงจำเป็นต้องยิ่งสำหรับบริษัทฯ ในการใช้โฆษณา และ สื่อประชาสัมพันธ์ ในการนำเสนอข้อมูลของบริษัท ข้อดีของช่องทางนี้ คือ บริษัทฯ สามารถ นำเสนอข้อมูลรถแทรกเตอร์ให้ลูกค้าทราบได้อย่างแพร่หลาย

และรวดเร็ว ข้อดีคือ การนำเสนอในครั้งแรกนั้น นับว่ามีความสำคัญต่อ Position สินค้าของบริษัทฯ เป็นอย่างมาก จึงต้องระมัดระวังในการนำเสนอเป็นอย่างยิ่ง หากลูกค้ารู้สึกติดภาพลบกับรถแทรกเตอร์ของบริษัทฯ แล้ว ก็จะเป็นการยากที่เรียกความเชื่อมั่น ของลูกค้ากลับมา

สำหรับช่องทาง โฆษณาและสื่อประชาสัมพันธ์นั้น เมื่อวิเคราะห์จากทรัพยากรที่บริษัทฯ มีอยู่นั้น พบว่า บริษัทฯ มีฝ่ายการตลาดที่ดูแลและสื่อสาร งานทางด้านนี้อยู่ ซึ่งงานในด้านการออก โฆษณา โทรทัศน์ และวิทยุ นั้น บุคลากรของบริษัท มีความพร้อมในด้านนี้อยู่แล้ว

2. งานเกษตรแฟร์ต่าง ๆ เป็นช่องทางที่บริษัทฯ สามารถนำรถแทรกเตอร์ ไปเข้าร่วมในงาน ข้อดี คือ บริษัทฯ สามารถนำเสนอสินค้าของบริษัทฯ โดยสามารถนำตัวผลิตภัณฑ์ไปร่วมโชว์ในงานได้ ทำให้ลูกค้าได้เห็นถึงรูปร่างจริงของสินค้า และสมรรถนะ ข้อดีคือ งานเกษตรแฟร์นั้น จำนวนครั้งในการจัดอาจไม่บ่อยเท่าช่องทางอื่น และ ในขณะเดียวกัน คู่แข่งขันของบริษัทฯ เองก็นำสินค้านำเสนอในงานนี้ เช่นกัน อาจเกิดข้อเปรียบเทียบที่ชัดเจน สำหรับสินค้าที่เป็นที่นิยมของตลาด ซึ่งบริษัทฯ ต้องทำการศึกษาและนำเสนอจุดเด่นในรถแทรกเตอร์ของบริษัทฯ ให้ได้

สำหรับช่องทางงานเกษตรแฟร์ต่าง ๆ นั้น เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมใหม่ บริษัทฯ เองยังต้องหาช่องทางในการติดต่อ เพื่อนำรถแทรกเตอร์ ในการออกงานเกษตรประจำจังหวัด ซึ่งอาจจะมีความยากลำบากในช่วงแรกของการติดต่อ เนื่องจากบุคลากรของบริษัทฯ นั้น ยังใหม่ สำหรับการติดต่อ หรือประชาสัมพันธ์ให้กลุ่มลูกค้ารับทราบด้วยวิธีดังกล่าว

3. พนักงานขายของบริษัท เป็นช่องทางที่สื่อสารเพื่อให้ลูกค้ารับรู้สินค้าของบริษัทฯ โดยผ่านการพูดคุยหรือชี้แนะ ข้อดี คือ พนักงานขายสามารถชี้แจงข้อมูลเชิงลึกของรถแทรกเตอร์ เช่น จุดเด่น ฟังก์ชันการใช้งานต่าง ๆ ได้โดยตรง ทำให้ลูกค้ามีความเข้าใจในข้อมูลโดยตรงกับสินค้าของบริษัทฯ มากขึ้น ข้อดีคือ การใช้พนักงานขายโดยตรง จำเป็นต้องมีการให้ความรู้ ความเข้าใจ ที่ถูกต้องเกี่ยวกับข้อมูลของสินค้า ตลอดถึงมารยาท และ กิริยา ะหว่างการให้ข้อมูล ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของบริษัทฯ โดยตรง

สำหรับพนักงานขายของบริษัทฯ นั้น ถือว่ามีประสิทธิภาพเพียงพอ สำหรับการสื่อสารให้ลูกค้ารับทราบข้อมูลสินค้าของบริษัทฯ แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อม โดยการส่งพนักงานไปอบรมเพิ่มเติม เพื่อเป็นเพิ่มทักษะ ของพนักงาน และ เพิ่มความรู้ความเข้าใจในตัวผลิตภัณฑ์ให้มากขึ้นกว่าเดิม

4. ตัวแทนจำหน่าย เป็นช่องทางที่ทำให้ลูกค้าที่สนใจสามารถเข้าชม หรือเลือกซื้อสินค้าของบริษัทฯ ข้อดี คือ บริษัทฯ ไม่จำเป็นต้องลงทุนในการสร้างสาขา หรือโชว์รูมสำหรับรถแทรกเตอร์กระจายไปยังตามจังหวัดต่าง ๆ เพียงแต่ใช้ช่องทางของผู้ที่สนใจเข้าร่วมเป็นตัวแทนจำหน่ายของบริษัทฯ ข้อดีคือ ตัวแทนจำหน่าย อาจไม่สนับสนุนสินค้าของบริษัทฯ เท่าที่ควร

หรือไม่มีความรู้ในข้อมูลเชิงลึก ทำให้เมื่อลูกค้าเมื่อเข้ามาเยี่ยมชม หรือสอบถามข้อมูลรถแทรกเตอร์ของบริษัทฯ หากไม่ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องแล้ว อาจส่งผลต่อการตัดสินใจในการเลือกซื้อของลูกค้า

สำหรับช่องทางตัวแทนจำหน่ายนั้น เนื่องจากบริษัทฯ เพิ่งเข้าสู่อุตสาหกรรมนี้ ดังนั้นตัวแทนจำหน่ายของบริษัทฯ อาจยังมีไม่มากเท่าที่ควร เนื่องจาก ผู้ที่ต้องการเป็นตัวแทนจำหน่ายก็ยังไม่รับรู้สินค้าของบริษัทฯ เช่นกัน ดังนั้น พนักงานขาย จึงควรต้องติดต่อเพื่อหาตัวแทนจำหน่ายโดยตรงด้วย

ช่องทางในการรับรู้สินค้าของกลุ่มลูกค้าที่มีประสิทธิภาพที่สุด ของบริษัทฯ ที่เริ่มเข้าสู่อุตสาหกรรมรถแทรกเตอร์นั้น พบว่า โฆษณาและสื่อประชาสัมพันธ์นั้น เป็นช่องทางที่ทำให้ลูกค้าเกิดการรับรู้ได้ง่าย และรวดเร็วที่สุด ในขณะเดียวกัน การแสดงสินค้าในมหกรรมงานเกษตรต่าง ๆ หรือ การใช้พนักงานขายของบริษัท ก็เป็นอีกช่องทางหนึ่ง ที่มีประสิทธิภาพรองลงมา ต่อการรับรู้ของลูกค้าได้ในกลุ่มกว้าง ส่วนช่องทางตัวแทนจำหน่ายนั้น เป็นช่องทางหนึ่ง เมื่อลูกค้าเกิดความมั่นใจในรถแทรกเตอร์ของบริษัทฯ แล้ว ช่องทางการจัดจำหน่าย ผ่านตัวแทนจำหน่ายจะมีประสิทธิภาพมาก ในเรื่องของจำนวนสถานที่ ที่ลูกค้าสามารถซื้อรถแทรกเตอร์ของบริษัท ได้นั่นเอง

2.5 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา

จากภาพรวมในการวิเคราะห์ปัญหาด้วยปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยใช้เครื่องมือ 4 ชนิด ได้แก่ Five Forces Model VRIN Framework Perceptual Map และช่องทางการรับรู้สินค้ารถแทรกเตอร์ของกลุ่มลูกค้า สามารถสรุป จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) รถแทรกเตอร์ยี่ห้อ ทามา ของ บริษัท เอบีซี เมนูแฟคเจอร์ จำกัด ดังนี้

จุดแข็ง บริษัทฯ มีความรู้ความสามารถในการประกอบเครื่องจักรกลเป็นอย่างดี เนื่องจากอยู่ในอุตสาหกรรมประกอบเครื่องจักรสำหรับยานยนต์มายาวนาน ทำให้สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ในเรื่องของเทคโนโลยี บริษัทฯ ใช้ชุดระบบเกียร์ซึ่งเป็นเทคโนโลยีจากประเทศเยอรมนี ทำให้มีความทนทานต่อการใช้งานเป็นพิเศษ อีกทั้งสินค้าของบริษัทฯ มีราคาต่ำเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

จุดอ่อน เนื่องจากตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้ทำงานอยู่ในแวดวงอุตสาหกรรมยานยนต์ ดังนั้นเมื่อออกผลิตภัณฑ์รถแทรกเตอร์ทามา บริษัทฯ จึงยังไม่เป็นที่รู้จักของกลุ่มลูกค้า ทำให้ ไม่มีฐานลูกค้าในกลุ่มสินค้ารถแทรกเตอร์ อีกทั้งยังมีตัวแทนจำหน่ายน้อยกว่าคู่แข่งรายอื่นอยู่มาก อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากบริษัทฯ เพิ่งก้าวสู่อุตสาหกรรมรถแทรกเตอร์นั่นเอง

โอกาส เนื่องจากมีภาคเกษตรกรรมรองรับ ทำให้ ลูกค้ามีอยู่ทุกภูมิภาคทั่วประเทศ และ รัฐบาลให้การสนับสนุนรถแทรกเตอร์ภายในประเทศอันเนื่องมาจากต้องการลดการนำเข้าจาก ต่างประเทศ เพื่อประโยชน์ดุลทางการค้า ประกอบกับมูลค่าการซื้อขายในอุตสาหกรรมนี้มีสูง และ การทำการเกษตรกรรมในปัจจุบันต้องอาศัยเครื่องมือจากเครื่องจักรกลเป็นส่วนใหญ่ จึงทำให้บริษัท ฯ เห็นโอกาสในการทำธุรกิจ

อุปสรรค บริษัทฯ ต้องเผชิญปัญหาคู่แข่งในอุตสาหกรรมที่มีจำนวนมากราย และกลุ่ม ลูกค้าส่วนใหญ่นั้น ยังติดความผูกพันในสินค้า โดยเฉพาะแบรนด์ดัง ๆ เช่น คูโบต้า หรือ ยันมาร์ เป็นต้น ซึ่งแบรนด์เหล่านี้ทำการตลาดมายาวนาน และเป็นที่รู้จักดีของกลุ่มลูกค้าทั่วประเทศ

จากภาพรวมของการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อบริษัทฯ ทำให้ บริษัท ฯ สามารถนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์มากำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สามารถสร้างการ รับรู้ต่อกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมรถแทรกเตอร์ ได้อย่างถูกต้องและตรงแนวทางตามที่บริษัทฯ กำหนด เป้าหมายไว้



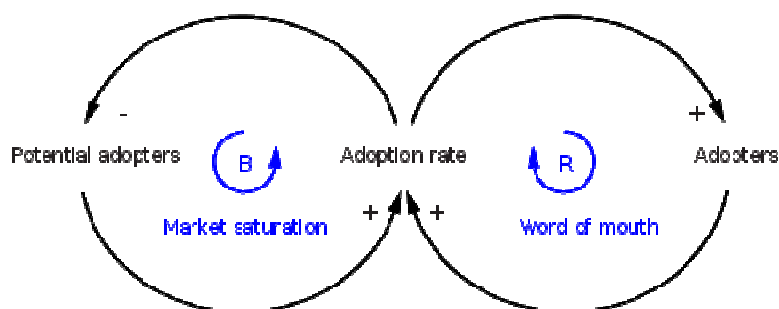
บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาทำให้บริษัทฯ ทราบถึงปัญหาที่แท้จริงของบริษัทฯ นำมาสู่การหาแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บริษัทฯ บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ แต่อย่างไรก็ดี ความสอดคล้องของปัญหาและผลที่จะเกิดขึ้นนั้น จำเป็นต้องใช้การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) เพื่อให้ทราบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาในแต่ละปัจจัย ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงเหตุและผลของแต่ละปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ และเมื่อเข้าใจแต่ละปัจจัยที่มีผลกระทบโดยใช้การคิดเชิงระบบแล้ว จะทำให้สามารถเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้นแต่ละองค์ประกอบของกิจกรรม ส่งผลให้ธุรกิจเข้าใจปัญหาและความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจอย่างชัดเจน

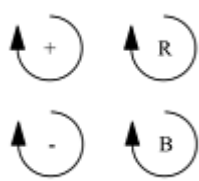
3.1 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีคิดอย่างเป็นระบบที่อธิบายถึงเหตุผลของสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ในระบบของกระบวนการ ซึ่งมักใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาต่าง ๆ เพื่อช่วยระบุสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา โดย John D Sterman (2000) ได้ใช้แผนภูมิอธิบาย ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจถึงเหตุผลของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น ซึ่งแผนภูมิดังกล่าวนั้น คือ แผนภูมิวงจรเหตุและผล Causal Loop Diagrams เป็นแผนภูมิที่ใช้อธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิวงจรเหตุและผล (Causal Loop Diagrams)

ที่มา: https://en.wikipedia.org/wiki/File:Adoption_CLD.svg



แสดงความสัมพันธ์ใน Loop ที่มีความสัมพันธ์เชิงบวก (Positive Loop)

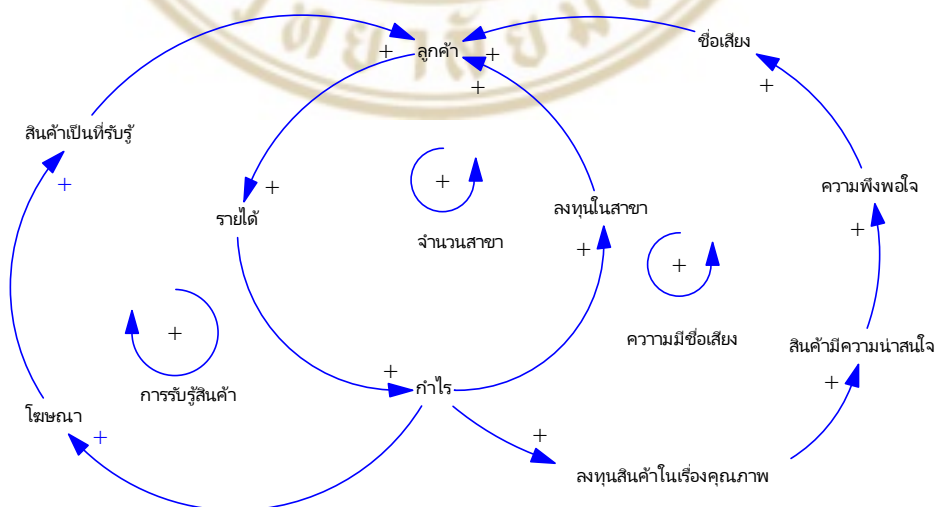
แสดงความสัมพันธ์ใน Loop ที่มีความสัมพันธ์เชิงลบ (Negative Loop)

จากภาพอธิบายความสัมพันธ์ของ Causal Loop Diagrams โดยแบ่งความสัมพันธ์ออกเป็น 2 ประเภท คือ

ความสัมพันธ์ในเชิงบวก (Positive Loop) คือ เหตุและผลมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ถ้าสาเหตุมีค่าเพิ่มขึ้น ผลกระทบก็มีค่าเพิ่มขึ้นด้วย และในทางกลับกัน หากสาเหตุมีค่าลดลง ผลกระทบก็มีค่าลดลงด้วยเช่นกัน เช่น มีจำนวนนักประดิษฐ์นวัตกรรมสูง จึงทำให้อัตราการประดิษฐ์นวัตกรรมสูงตามไปด้วย

ความสัมพันธ์ในเชิงลบ (Negative Loop) คือ เหตุและผลมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้ามกัน กล่าวคือ ถ้าสาเหตุมีค่าเพิ่มขึ้น ผลกระทบจะมีค่าลดลง และในทางกลับกัน หากสาเหตุมีค่าลดลง ผลกระทบจะมีค่าเพิ่มขึ้น เช่น ความสามารถในการประดิษฐ์นวัตกรรมมีสูง (ถึงจุดอิ่มตัว) จึงทำให้อัตราการประดิษฐ์นวัตกรรมลดลง

3.2 โครงสร้างของปัญหา

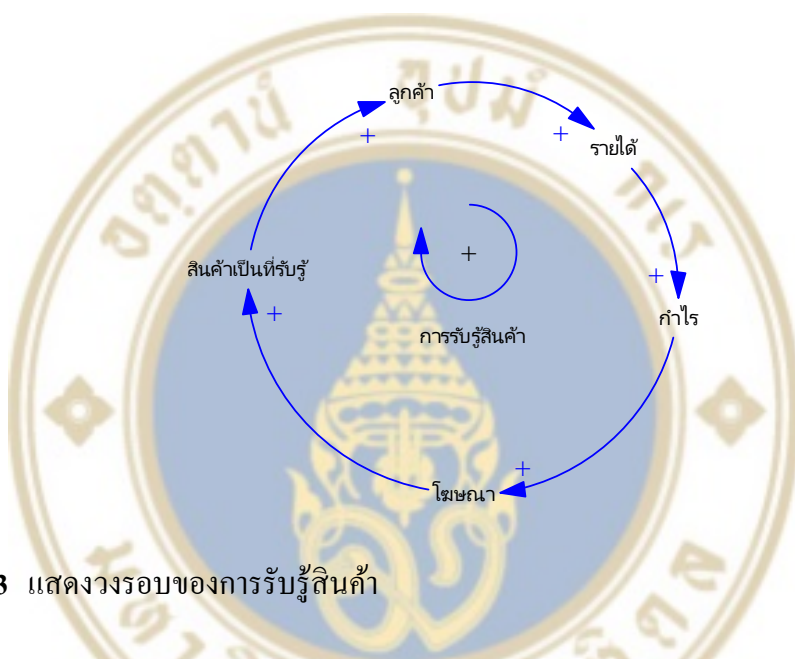


ภาพที่ 3.2 แผนภูมิจุดรอบเหตุและผล ของบริษัท เอบีซี เมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด

จากภาพที่ 3.2 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของ บริษัท เอปี้ซี แมนูแฟกเจอร์ริง จำกัด ประกอบด้วย 3 วงรอบ ได้แก่

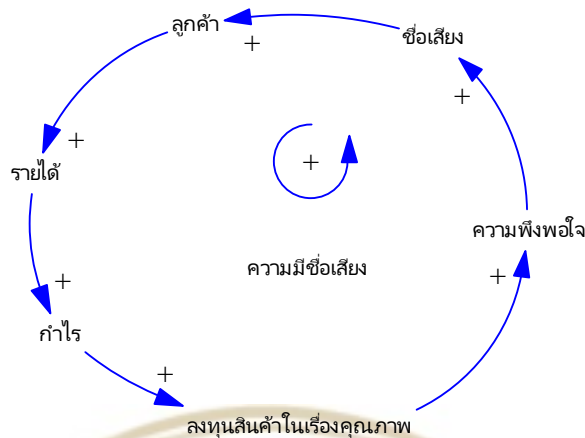
1. วงรอบของการรับรู้สินค้า
2. วงรอบของความเสี่ยง
3. วงรอบของจำนวนสาขา

โดยสามารถอธิบายความสัมพันธ์และผลกระทบของวงรอบเหตุและผล แต่ละวงรอบได้ ดังนี้



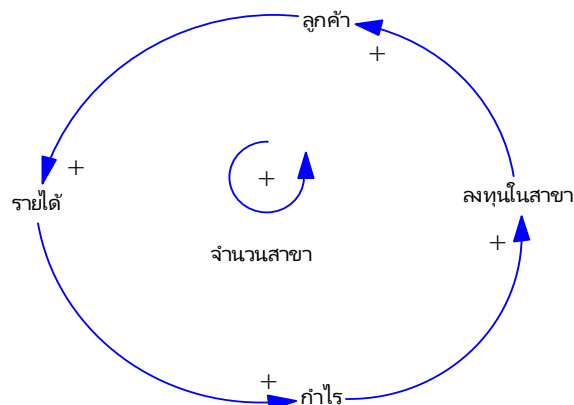
ภาพที่ 3.3 แสดงวงรอบของการรับรู้สินค้า

จากภาพที่ 3.3 แสดงวงรอบของการรับรู้สินค้าจะเห็นได้ว่า การรับรู้สินค้าของกลุ่มลูกค้ารดแทรกเตอร์ มีผลต่อบริษัทฯ ดังนี้ กล่าวคือหากลูกค้า รับรู้สินค้าของบริษัทฯ ก็จะส่งผลต่อรายได้ของบริษัทฯ รายได้ของบริษัทฯ ก็จะมากขึ้น ดังนั้น บริษัทฯ ก็มีกำไรมากขึ้นตามไปด้วย ทำให้สามารถนำเงินที่ได้จากกำไร ไปลงทุนในสื่อโฆษณา ประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับกับรดแทรกเตอร์ของบริษัทฯ เมื่อทำการโฆษณาสินค้า ผ่านช่องทางต่าง ๆ แล้ว จะส่งผลให้สินค้าของบริษัทเป็นที่รับรู้ในกลุ่มลูกค้า ซึ่งวงรอบนี้แสดงถึงปัญหาที่ชัดเจนของบริษัทฯ คือ บริษัทฯ ได้ออกสินค้ารดแทรกเตอร์ในเดือนตุลาคม 2558 ซึ่งยังไม่เป็นที่รู้จักของลูกค้า ลูกค้าเองก็ไม่สามารถรับรู้ว่ามีรดแทรกเตอร์ของบริษัทฯ จำหน่ายอยู่ในท้องตลาด ดังนั้น ผลกระทบที่ต่อเนื่องมาโดยตรงคือ รายได้ของบริษัทฯ ก็จะไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากสินค้ายังไม่เป็นที่รับรู้ของกลุ่มลูกค้านั่นเอง



ภาพที่ 3.4 แสดงวงจรของชื่อเสียง

จากภาพที่ 3.4 แสดงวงจรของชื่อเสียง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเมื่อรายได้ของบริษัทฯ เพิ่มขึ้น จะส่งผลให้กำไรของบริษัทฯ มากขึ้นตามไปด้วย บริษัทฯ สามารถนำกำไรที่ได้มาลงทุนต่อในการพัฒนารถแทรกเตอร์ของบริษัทฯ ให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งเมื่อรถแทรกเตอร์ของบริษัทฯ มีคุณภาพมาตรฐานที่ดี ตัวคุณภาพของรถแทรกเตอร์นี้จะส่งผลให้ สินค้าของบริษัทฯ มีความน่าสนใจมากขึ้น ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในตัวรถแทรกเตอร์ของบริษัทฯ ซึ่งส่งผลไปต่อชื่อเสียงของบริษัทฯ ในเรื่องของรถแทรกเตอร์ที่มีคุณภาพ เมื่อบริษัทฯ มีชื่อเสียงในเรื่องของคุณภาพแล้ว จะส่งผลให้มีลูกค้ามากขึ้น เมื่อลูกค้ามากขึ้น ก็ส่งผลให้รายได้ของบริษัทฯ มากขึ้นตามลำดับ ดังนั้น คุณภาพของรถแทรกเตอร์จึงเป็นปัจจัยหนึ่ง ที่ทำให้สินค้าของบริษัทฯ มีความน่าสนใจ เมื่อผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ มีความน่าสนใจแล้ว จะสามารถดึงดูดกลุ่มลูกค้าให้มาสนใจซื้อรถแทรกเตอร์ของบริษัทฯ ได้



ภาพที่ 3.5 แสดงวงจรของจำนวนสาขา

จากภาพ 3.5 แสดงวงรอบของจำนวนสาขา อันเกิดมาจาก รายได้ที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ บริษัทฯ มีกำไรมากขึ้น สามารถนำเงินที่ได้จากกำไร ไปลงทุนในจำนวนสาขาของบริษัทฯ ให้มีจำนวนสาขามากขึ้นได้ เพื่อดึงดูดลูกค้า ซึ่งจำนวนสาขาที่มากขึ้น จะส่งผลให้ลูกค้ามีความมั่นใจ ในเรื่องของช่องทางการจัดจำหน่าย การบริการ ถึงแม้รถแทรกเตอร์ของบริษัทฯ จะมีคุณภาพเพียงใด แต่หากจำนวนสาขาของบริษัทฯ ในการจัดจำหน่ายนั้น ไม่ครอบคลุม ก็จะส่งผลต่อความเชื่อมั่นของ ลูกค้าโดยตรง เมื่อลูกค้ามีความมั่นใจมากขึ้น จำนวนลูกค้า ก็เพิ่มตามไปด้วย ส่งผลโดยตรงต่อ รายได้ของบริษัทฯ เช่นกัน ดังนั้น จำนวนสาขาของบริษัทฯ มีผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้า เนื่องจาก เป็นช่องทางการจัดจำหน่าย และลูกค้าสามารถเข้าถึงตัวผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ได้โดยตรง ทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในผลิตภัณฑ์ของบริษัท อันเนื่องมาจาก จำนวนสาขาหรือศูนย์บริการที่ ครอบคลุม นั่นเอง

ปัจจัยหลัก ๆ ที่มีผลต่อการเจาะกลุ่มลูกค้ารถแทรกเตอร์ของ บริษัท เอบีซี เมนูแฟกเจอ ริ่ง จำกัด นั้น อยู่ที่การรับรู้สินค้าของลูกค้า คุณภาพ และ จำนวนสาขา เป็นสำคัญ อันเนื่องมาจากการ เริ่มก้าวเข้าสู่อุตสาหกรรมรถแทรกเตอร์ โดยที่ลูกค้ายังไม่รู้จักรถแทรกเตอร์ของบริษัทฯ การทำให้ ลูกค้ารับรู้ในตัวสินค้าของบริษัทฯ เป็นสิ่งสำคัญ นอกจากนั้น เรื่องคุณภาพจึงเป็นอีกปัจจัยหนึ่ง ที่ ต้องคำนึงถึง หากรถแทรกเตอร์ของบริษัทฯ มีคุณภาพดี จะส่งผลให้บริษัทฯ มีชื่อเสียงในด้านนี้ ใน ขณะเดียวกัน อุตสาหกรรมรถแทรกเตอร์นี้ มีคู่แข่งจำนวนมากราย และมีการแข่งขันกันสูง ไม่ว่าจะเป็น เรื่องของเทคโนโลยี และหนึ่งในนั้น คือ จำนวนสาขาการให้บริการ หรือตัวแทนจำหน่าย เป็นต้น ดังนั้น เมื่อบริษัทฯ เข้าใจสภาพปัญหาและสาเหตุที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับบริษัทฯ แล้ว บริษัทฯ จะ สามารถกำหนดแนวทางกลยุทธ์เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาของบริษัทฯ ได้อย่างตรงตามจุดประสงค์ ที่ตั้งไว้

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

เมื่อบริษัทฯ ได้วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาทางธุรกิจแล้ว บริษัทฯ จำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหของบริษัทฯ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้บริษัทฯ สามารถดำเนินกิจกรรมได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยกลยุทธ์ที่บริษัทฯ กำหนดขึ้นมานั้น ต้องสัมพันธ์กับทิศทางในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ต่อไปในอนาคต มีการสื่อสารให้ทุกหน่วยงานในบริษัทฯ มีความเข้าใจ และดำเนินกิจกรรมภายใต้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแนวทางเดียวกัน

4.1 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กำหนดแนวทางการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานในบริษัทฯ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตรงตามเป้าหมาย จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาของบริษัทฯ พบว่า บริษัทฯ ประสบปัญหา สินค้าไม่เป็นที่รับรู้ต่อลูกค้า เนื่องจากการเริ่มเข้าสู่ในอุตสาหกรรม ดังนั้น กลยุทธ์ทางการตลาดในเรื่องของการทำให้สินค้าเป็นที่รับรู้ (Brand Awareness) จึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่ง ที่จะทำให้บริษัทฯ สามารถเข้าถึงกลุ่มกลุ่มลูกค้าได้

การทำให้สินค้าเป็นที่รับรู้ (Brand Awareness) คือ ความสามารถที่ทำให้ผู้บริโภคจดจำหรือระลึกถึงสินค้า (Kotler and Keller, 2009) อาจเกิดได้จากการรับรู้ การดูโฆษณา คำขวัญ เพลง การสื่อสารของสัญลักษณ์ของสินค้า ประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับจากการซื้อ ใช้บริการ หรือพูดคุยกับพนักงานด้านเทคนิค รวมไปถึงช่องทางจัดจำหน่ายสินค้าของผู้ผลิต แม้ผู้ผลิตจะผลิตสินค้าคุณภาพดีเพียงใด แต่หากผู้ผลิตไม่ทราบว่าสินค้าที่ผลิตขึ้นมานั้น จะขายที่ใด ก็ย่อมไม่เกิดประโยชน์ต่อตัวผู้ผลิตแน่ ดังนั้น ช่องทางจัดจำหน่าย นับว่ามีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากเป็นช่องทางในการขายผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ นั่นเอง

4.2 แนวทางกลยุทธ์ของ บริษัท เอบีซี เมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด

กลยุทธ์การทำให้สินค้าเป็นที่รับรู้ เพื่อให้กลุ่มลูกค้าสามารถรับรู้สินค้าของบริษัทฯ จึงกำหนดแนวทาง ดังนี้

ในขั้นตอนแรกบริษัทฯ ต้องทำการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยใช้ STP Model ซึ่งเป็นเครื่องมือทางการตลาดที่วิเคราะห์เกี่ยวกับการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และการวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ ซึ่งจากการใช้ STP Model จะทำให้กลยุทธ์การทำให้สินค้าเป็นที่รับรู้ของบริษัทฯ นั้นชัดเจนและตรงกลุ่มเป้าหมายยิ่งขึ้น โดยกำหนด STP Model ดังนี้

Segmentation กลุ่มเกษตรกร ที่ทำอาชีพ ทำสวน ไร่ อ้อย ไร่นา

Target กลุ่มเกษตรกรที่มีพื้นที่เพาะปลูกไม่เกิน 50 ไร่ ในเขตภาคเหนือ ภาคกลาง และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

Position เป็นผู้ผลิตและผู้จำหน่ายรถแทรกเตอร์เพื่อการเกษตรขนาดเล็ก

ซึ่งจากการกำหนด STP Model ข้างต้น สอดคล้องกับตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ เนื่องจากรถแทรกเตอร์ของบริษัทฯ เป็นรถแทรกเตอร์ขนาด 14 แรงม้า ซึ่งจัดว่าอยู่ในกลุ่มรถแทรกเตอร์ขนาดเล็ก โดย กลุ่มเป้าหมายหลักที่สำคัญ คือ กลุ่มเกษตรกร ที่ทำอาชีพ ทำสวน ไร่ อ้อย ไร่นา อยู่ในบริเวณเขตพื้นที่ภาคเหนือ ภาคกลาง และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่วนภาคตะวันออกและภาคใต้ นั้น บริษัทฯ ไม่ได้กำหนดเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เนื่องจากพื้นที่เพาะปลูกส่วนใหญ่เป็นสวนยาง และ สวนผลไม้ ทำให้จำนวนรอบของการเตรียมหน้าดินในการเพาะปลูกไม่บ่อยเท่า สวน ไร่นา เป็นต้น โดยขนาดพื้นที่เพาะปลูกของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายจะมีพื้นที่จำนวนไม่เกิน 50 ไร่ ซึ่งหากพื้นที่เพาะปลูกของเกษตรกรมีจำนวนมาก สินค้าที่ตอบโต้ก็จะจะเป็นรถแทรกเตอร์ขนาดกลางขึ้นไป และผู้เล่นรายใหญ่ที่สำคัญของรถแทรกเตอร์ขนาดกลางขึ้นไป คือ บริษัท สยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด และ บริษัท ยันมาร์ เครื่องจักรกลการเกษตร (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งด้วยขนาดและชื่อเสียงของบริษัทฯ เอง ยังไม่สามารถที่จะเข้าสู่การแข่งขันได้อย่างเต็มตัว เนื่องจากบริษัทฯ เพิ่งเริ่มเข้าสู่อุตสาหกรรมนี้ และเมื่อพิจารณาถึงคู่แข่งของอุตสาหกรรมรถแทรกเตอร์ขนาดเล็ก จะพบว่า คู่แข่งที่สำคัญของบริษัทฯ คือ บริษัท ทะเลทอง แฟคตอรี จำกัด ซึ่งจุดได้เปรียบของบริษัทฯ ที่มีเหนือ ต่อ บริษัท ทะเลทอง แฟคตอรี จำกัด นั้น คือ ราคาของรถแทรกเตอร์ของบริษัทฯ นั้น มีราคาถูกกว่า คู่แข่ง จึงถือเป็นข้อได้เปรียบของบริษัทฯ ที่จะดึงดูดกลุ่มลูกค้าให้มีความสนใจในผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ

หลังจากการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนโดยใช้ STP Model แล้วจะช่วยทำให้บริษัทฯ โฟกัสกลุ่มเป้าหมายได้ตรงจุดมากขึ้น จากนั้น บริษัทฯ จะใช้กลยุทธ์การทำให้สินค้าเป็นที่รับรู้ กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ดังนี้

- การสื่อสารถึงกลุ่มลูกค้า คือ การทำให้กลุ่มลูกค้าที่บริษัทได้กำหนดเป้าหมายในการขายผลิตภัณฑ์นั้นได้รับทราบรายละเอียด คุณสมบัติที่สำคัญของสินค้า ซึ่งจะทำให้กลุ่มลูกค้ารู้จัก และจำตราสัญลักษณ์ของสินค้าได้ โดยบริษัทฯ จะใช้วิธีโฆษณา ประชาสัมพันธ์ หรือการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ เช่น ลง Spot วิทยู โฆษณา ป้ายประกาศ ป้ายรถเมล์ ออกนิตยสารเกษตรประจำจังหวัด เป็นต้น และในขณะเดียวกัน ระหว่างการประชาสัมพันธ์ไม่ว่าจะผ่านทาง spot วิทยู หรือ spot โฆษณานั้น บริษัทฯ จะใช้คำขวัญ หรือ สโลแกนสั้น ๆ ประกอบ เพื่อช่วยให้ลูกค้าจำสินค้าของบริษัทฯ ได้เร็วขึ้น ซึ่งคำขวัญ ของบริษัทฯ เป็นดังนี้ “เกษตรกรยุคใหม่ มีแทรกเตอร์ทามาโร่ใจ นาสวน ไร่ มั่นใจ ทามาโร่”

- การเป็นสปอนเซอร์ในกิจกรรมต่างๆ กิจกรรมที่เกิดขึ้น เช่น การแข่งขัน วอลเลย์บอล ยกน้ำหนัก กีฬามวยไทย งานการกุศลต่าง ๆ งานกาชาด การจัดคอนเสิร์ตลูกทุ่ง งานประกวดร้องเพลงลูกทุ่ง เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้เป็นกิจกรรมที่อยู่ในความสนใจของกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ดังนั้น การเป็นสปอนเซอร์ในกิจกรรมเหล่านี้จะทำให้กลุ่มลูกค้ารู้จักสินค้าได้เร็วขึ้น พร้อมทั้งนำรถแทรกเตอร์ของบริษัทฯ มาสาธิตในงาน และมีการออก Road Show ตามงานเกษตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

- การส่งเสริมการขาย การส่งเสริมการขายเป็นวิธีหนึ่งที่มีประสิทธิภาพมากในการสร้างความรู้จักในสินค้า เพราะกลุ่มลูกค้ามักจะให้ความสนใจต่อการส่งเสริมการขาย เช่น การทำโปรโมชั่น เช่น “ซื้อรถทามาโร่วันนี้พร้อมกับบริการถ่ายน้ำมันเครื่องฟรีตลอด 2 ปี”

- ช่องทางจัดจำหน่าย เพื่อให้กลุ่มลูกค้าสามารถเข้าถึงช่องทางจัดจำหน่ายของบริษัทฯ บริษัทฯจึงกำหนดแนวทาง ดังนี้

1. จัดจำหน่ายสินค้าไปยังกลุ่มลูกค้าโดยตรง โดยไม่ผ่านตัวแทนจำหน่าย โดย บริษัทฯ ใช้พนักงานขายเข้าหากกลุ่มลูกค้าโดยตรง และมีการขายจำนวนสาขา เพื่อให้ลูกค้ามีความมั่นใจ เมื่อเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ ลูกค้าจะได้ข้อมูลเชิงลึก พร้อมคำแนะนำอย่างละเอียด เนื่องจากเป็นสาขาของบริษัทฯ ที่เปิดจำหน่ายเอง โดยบริษัทฯ จัดพนักงานขายลงพื้นที่ โดยแบ่งเป็นโซนตามภาคต่าง ๆ ซึ่งจะมีจำนวน 3 ทีม ตามเขต ภาคเหนือ ภาคกลาง และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยแต่ละทีม มีจำนวนพนักงานขายเพื่อลงพื้นที่ โดยแบ่งเป็น ทีมภาคเหนือ จำนวน 7 คน ภาคกลาง จำนวน 10 คน และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 12 คน

2. จัดจำหน่ายสินค้าไปยังกลุ่มลูกค้าทางอ้อม ผ่านตัวแทนจำหน่าย ซึ่งทำได้สะดวก และสามารถขยายช่องทางการจัดจำหน่ายช่องทางนี้ ได้เร็ว เนื่องจากบริษัทฯ ไม่ต้องลงทุนในการสร้างสาขา แต่อย่างไรก็ตาม ช่องทางดังกล่าว ก็มีจุดด้อยตรงที่ ตัวแทนจำหน่าย อาจจะไม่ผลักดันสินค้าของบริษัทฯ เท่าที่ควร ซึ่งบริษัทฯ ทำโดย รับสมัครตัวแทนจำหน่ายโดยตรง และ ติดต่อร้าน

ขายอุปกรณ์ และอะไหล่เครื่องจักรกลทางการเกษตรประจำจังหวัด ในการรับเป็นตัวแทนจำหน่ายของบริษัทฯ

ดังนั้น กลยุทธ์ที่บริษัทฯ ใช้ในการแก้ไขปัญหาของบริษัทฯ คือ การใช้กลยุทธ์การทำให้สินค้าเป็นที่รับรู้ และ กลยุทธ์ช่องทางจัดจำหน่าย ทั้งนี้ กลยุทธ์ดังกล่าว ถือว่ามีความเหมาะสมในการแก้ไขปัญหาของบริษัทฯ เนื่องจากสถานะของบริษัทฯ เองที่เริ่มเข้าสู่อุตสาหกรรมรถแทรกเตอร์ โดยไม่มีฐานลูกค้า และลูกค้าเองก็ยังไม่รับรู้ในสินค้าของบริษัทฯ การทำให้สินค้าเป็นที่รับรู้ของกลุ่มลูกค้า และการหาช่องทางจัดจำหน่าย ถือเป็นหัวใจสำคัญ ที่ทำให้ลูกค้าตระหนักถึงการมีอยู่ในตัวสินค้าของบริษัทฯ อีกทั้งลูกค้าเอง ก็มีความมั่นใจ เมื่อมีสถานที่ หรือ ช่องทางจัดจำหน่าย ที่เหมาะสม หากสินค้าเป็นที่รับรู้ของกลุ่มลูกค้าแล้ว แต่ขาดในเรื่องของช่องทางจัดจำหน่าย ก็จะส่งผลให้ยอดขายรถแทรกเตอร์ของบริษัทฯ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ และลูกค้าของอุตสาหกรรมประเภทนี้เอง เป็นเกษตรกร ดังนั้น ช่องทางจัดจำหน่ายที่สะดวก และเหมาะสม ตามภูมิภาค ต่าง ๆ จะเป็นตัวช่วย สำคัญที่ทำให้บริษัทฯ บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ได้



บทที่ 5

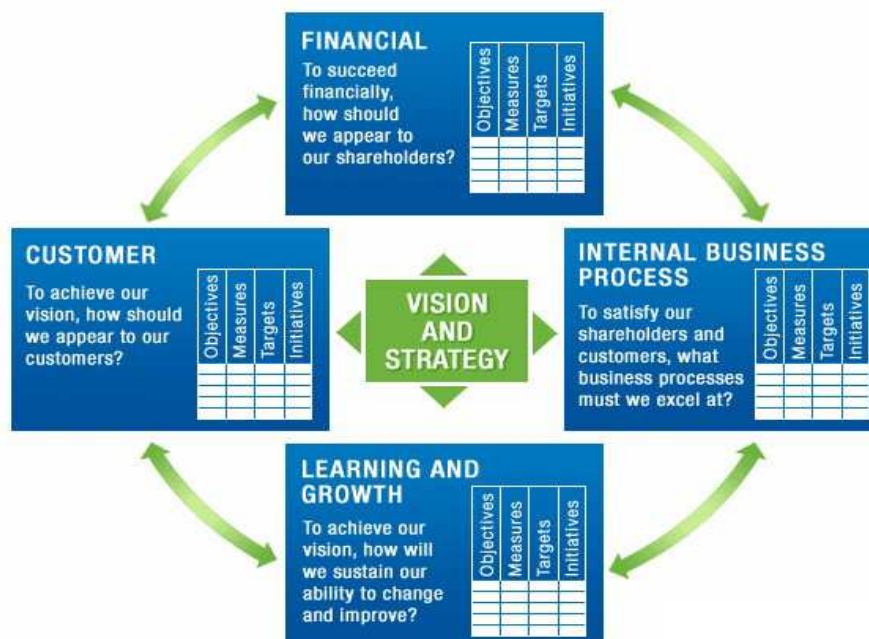
การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

จากการค้นหาสาเหตุ วิเคราะห์สภาพปัญหา และ กำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาขององค์กรแล้วนั้น การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ นั้น ถือเป็นกระบวนการสำคัญ ที่ทำให้องค์กรบรรลุสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้ แต่อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติ นั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนในแต่ละกิจกรรมต่าง ๆ และมีการประเมินผลอย่างชัดเจน เพื่อวัดประสิทธิภาพว่ากลยุทธ์ในแต่ละกิจกรรมที่นำมาใช้นั้น ประสบผลสำเร็จมากเพียงใด ดังนั้น องค์กรจะต้องกำหนดตัวชี้วัดเพื่อนำมาใช้ควบคู่กับการติดตามประเมินผล ว่ากลยุทธ์ที่นำมาใช้นั้น มีประสิทธิภาพมากเพียงใด

5.1 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางการบริหารเพื่อนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่นิยมใช้กันมากอยู่ในปัจจุบัน (Kaplan & Norton 1996) โดยในการวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรจากมุมมอง 4 ด้าน (มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) โดยในแต่ละด้านมี 4 องค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการเพื่อบรรลุถึงมุมมองในแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators : KPIs) คือ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือ ตัวเลขเป้าหมายที่องค์กรใช้ชี้วัดในมุมมองแต่ละด้าน
4. แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) คือ แผนงาน หรือกิจกรรมเบื้องต้นของมุมมองแต่ละด้าน ซึ่งยังไม่ใช้เป็นแผนปฏิบัติการที่มีรายละเอียดในการปฏิบัติจริง ๆ



ภาพที่ 5.1 แสดงองค์ประกอบของ Balanced Scorecard

ที่มา: http://www.vectorstudy.com/management_theories/img/balanced_scorecard.gif

5.1.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) และด้านการลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) หรือการเพิ่มขึ้นของผลิตผล (Productivity Improvement) ซึ่งประกอบด้วยการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด องค์กรจะต้องกำหนด วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของรายได้ว่ามีแนวทางในการเพิ่มรายได้ได้อย่างไร ตัวชี้วัด (KPI) ที่สำคัญมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มขึ้นของกำไร การเพิ่มขึ้นของรายได้ หรือยอดขายและการลดลงของต้นทุน เป็นต้น

5.1.2 มุมมองด้านลูกค้า (The Customer Perspective)

การรู้จักลูกค้าถือว่าเป็นความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากลูกค้าเป็นแหล่งรายได้ที่จะทำให้บริษัทหรือองค์กรมีกำไร ข้อมูลจากลูกค้าช่วยในการปรับกลยุทธ์ในการทำงานให้เท่าทันคู่แข่ง มุมมองด้านลูกค้าจึงเน้นกลยุทธ์ไปที่การให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า สร้างความพึงพอใจในการให้บริการ ไม่ว่าจะเป็นเวลาที่รวดเร็ว คุณภาพสินค้าที่ได้มาตรฐาน ราคาสินค้าที่เหมาะสมและความรับผิดชอบในการให้บริการ กลยุทธ์รักษาลูกค้าเดิมและแสวงหาลูกค้าใหม่ จัดทำระบบลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) เพื่อเข้าถึงและให้บริการ

ลูกค้ามากขึ้น เป็นต้น ตัวชี้วัด (KPI) มุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งตลาด การรักษาลูกค้าเก่า การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ และกำไรต่อลูกค้า เป็นต้น

5.1.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

เป็นมุมมองที่เน้นการบริหารจัดการภายในองค์กร วิธีการรักษาลูกค้า พร้อมทั้งดึงดูด หรือแสวงหาลูกค้าใหม่ ๆ ซึ่งต้องมีกระบวนการที่ดีในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรด้านการเงินตามมา โดยมุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการและการทำงานที่ส่งผลให้ลูกค้าพึงพอใจหรือการบริการที่ยืดความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก ตัวชี้วัด (KPI) ของมุมมองด้านกระบวนการภายใน เช่น ผลผลิตภาพ (Productivity) หรือประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร กระบวนการขนส่งภายใน การเก็บรักษา และวงจรเวลา (Cycle Time) เป็นต้น

5.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

เป็นมุมมองที่มีความสำคัญมากเพราะเป็นมุมมองของการพัฒนาในอนาคต วัตถุประสงค์ของมุมมองนี้ประกอบด้วย ด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้แก่ วัตถุประสงค์ด้านการพัฒนาทักษะความสามารถ (Skill) ของบุคลากรในองค์กร ด้านทัศนคติและความพึงพอใจของบุคลากร (Attitude and Employee Satisfaction) อัตราการลาออกของบุคลากร (Turnover) ส่วนด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ มีตัวชี้วัดคือความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อมูล และด้านวัฒนธรรมองค์กร การจงใจ และโครงสร้างองค์กร มีวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการจงใจบุคลากร ตัวชี้วัดคือ จำนวนข้อเสนอแนะที่พนักงานเสนอแนะ

5.2 การประยุกต์ใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard กับ บริษัท เอบีซี เมนูแฟคเจอร์ จำกัด

จากการพิจารณาโครงสร้างของ Balanced Scorecard สามารถนำมาดำเนินการใช้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทฯ ได้ ดังนี้

1. มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)

ตารางที่ 5.1 แสดงมุมมองทางการเงินของ บริษัท เอบีซี เมนูแฟกเจอร์ริง จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
เพิ่มรายได้จากการขายสินค้า	ยอดขายของรถแทรกเตอร์	ขายได้ไม่ต่ำกว่า 10 คันต่อเดือน	ทำการตลาดโดยโฆษณา สื่อประชาสัมพันธ์ พร้อมทั้งเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย

มุมมองทางการเงินจะเห็นว่า ได้มีการเน้นในส่วนของการเพิ่มรายได้จากการขายสินค้า โดยจะมีการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายอย่างชัดเจนในรูปแบบของยอดขายที่มาจากสินค้ารถแทรกเตอร์ โดยมีเป้าหมายต้องขายให้ได้ไม่ต่ำกว่า 10 คัน/เดือน โดยกิจกรรมหรือโครงการที่เน้นในการเพิ่มรายได้จะเป็นในรูปแบบของการตลาด ผ่านการโฆษณา สื่อประชาสัมพันธ์ และการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย เพื่อให้ลูกค้าสามารถซื้อและเข้าถึงสินค้าได้ง่าย

2. ด้านลูกค้า

ตารางที่ 5.2 แสดงมุมมองทางด้านการลูกค้าของ บริษัท เอบีซี เมนูแฟกเจอร์ริง จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
ลูกค้ารับรู้ในสินค้าของบริษัทฯ	เปอร์เซ็นต์การรับรู้ของลูกค้า	ลูกค้ามีการรับรู้เพิ่มขึ้น 15% ทุกไตรมาส	แจกแบบสอบถามทุกไตรมาส ไปยังลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย
ความพึงพอใจของลูกค้า	จำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้า	ไม่เกิน 5 เรื่อง ต่อปี	จัดอบรมหัวข้อ -การเสริมสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานขายทุกเดือน -นำหัวข้อที่ถูกร้องเรียนมาทำการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา
คุณภาพของสินค้า	ข้อร้องเรียนด้านคุณภาพ	ไม่มีข้อร้องเรียนด้านคุณภาพจากลูกค้า	เก็บข้อมูลข้อร้องเรียนด้านคุณภาพของสินค้า และวิเคราะห์หาแนวทางปรับปรุงแก้ไข

มุมมองทางด้านการลูกค้าจะเห็นว่ามียุทธประสงค์เพื่อให้ลูกค้ารับรู้สินค้าของบริษัทฯ โดยกำหนดตัวชี้วัด เป็นเปอร์เซ็นต์การรับรู้สินค้าของลูกค้า โดยมีเป้าหมายว่าลูกค้ามีการรับรู้ในตัวผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ เพิ่มขึ้น 15 เปอร์เซ็นต์ในทุก ๆ ไตรมาส โดยจะแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มเป้าหมายเพื่อวัดการรับรู้ของลูกค้า นอกจากนี้ยังเน้นในเรื่องของการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งกำหนดตัวชี้วัดเป็นจำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า โดยมีเป้าหมายว่า ข้อร้องเรียนของลูกค้า นั้น มีจำนวนไม่เกิน 5 เรื่อง ต่อปี ซึ่งแผนงาน/โครงการ จะดำเนินกิจกรรมในการอบรมหลักสูตรเสริมสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน ทุกเดือน เพื่อเน้นย้ำ การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เป็นที่สุด และนำหัวข้อที่ถูกร้องเรียนมาทำการวิเคราะห์แก้ไข ปัญหา ต่อไป และ เน้นในเรื่องของคุณภาพของสินค้า ซึ่งตัวชี้วัด คือ ข้อร้องเรียนด้านคุณภาพของลูกค้า มีเป้าหมาย คือ ไม่มีข้อร้องเรียนด้านคุณภาพจากลูกค้า ใช้แผนงาน/โครงการ โดยดำเนินกิจกรรมเก็บข้อมูล ข้อร้องเรียนด้านคุณภาพของสินค้า มาเพื่อวิเคราะห์หาแนวทางปรับปรุงแก้ไข

3. ด้านกระบวนการภายใน

ตารางที่ 5.3 แสดงมุมมองทางด้านการกระบวนการภายในของ บริษัท เอบีซี เมนูแฟคเจอร์ จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
สร้างช่องทางการรับรู้ สินค้าของลูกค้า	จำนวนช่องทางใน การรับรู้สินค้าของ ลูกค้า	ในเวลา 12 เดือน สื่อสารสินค้าผ่านช่อง ทางการรับรู้ มากกว่า จำนวน 3 ช่องทาง	ใช้กลยุทธ์การสร้าง การรับรู้สินค้าของ ลูกค้า ผ่านช่องทาง ลง Spot วิทยุ โฆษณา ป้ายประกาศ ป้าย รถเมล์ ออกบูธงาน เกษตรประจำจังหวัด
มีระบบ Sale Service	ช่องทางในการให้ คำปรึกษาเกี่ยวกับ ผลิตภัณฑ์	มี เจ้าหน้าที่ ให้ คำปรึกษาเกี่ยวกับ ผลิตภัณฑ์ในเวลาทำ การ	จัดเจ้าหน้าที่จำนวน เพียงพอ ในการ ให้บริการคำปรึกษา เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ โดยผ่าน Call Center

มุมมองทางด้านการกระบวนกรภายใน จะเน้นในเรื่องของการสร้างช่องทางการรับรู้สินค้า มีการกำหนดตัวชี้วัด เป็นจำนวนช่องทางการรับรู้สินค้าของลูกค้า โดยมีเป้าหมายในระยะเวลา 12 เดือน ต้องมีการสื่อสารสินค้าของบริษัทฯ ผ่านช่องทางการรับรู้ของลูกค้ามากกว่า 3 ช่องทางซึ่งใช้แผนงาน/โครงการ คือ กลยุทธ์การสร้างการรับรู้สินค้าของลูกค้า ผ่านช่องทาง การลง Spot วิทยู โฆษณา ป้ายประกาศ ป้ายรถเมล์ ออกบูชงานเกษตรประจำจังหวัด ทั้งยังเพิ่มระบบ Sale Service โดยกำหนดตัวชี้วัดเป็นช่องทางการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ โดยมีเป้าหมาย คือ มีเจ้าหน้าที่ พร้อมให้คำปรึกษาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ในเวลาทำการ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ลูกค้าที่มีความสนใจในสินค้าของบริษัทฯ หากต้องการรับรู้ข้อมูลที่เพิ่มเติมแล้วนั้น สามารถติดต่อสอบถามข้อมูลผ่านจากช่องทางนี้ โดยแผนงานและโครงการ คือ จัดเจ้าหน้าที่ที่มีที่มความรู้ในเรื่องของผลิตภัณฑ์ของบริษัท ให้บริการคำปรึกษาที่ลูกค้าสนใจ สอบถามข้อมูล โดยผ่านช่องทาง Call Center

4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

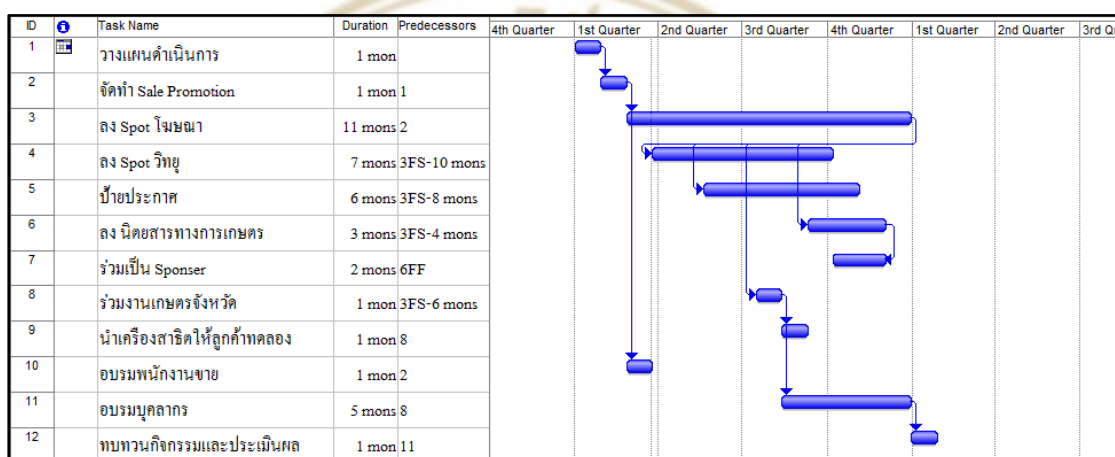
ตารางที่ 5.4 แสดงมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของ บริษัท เอบีซี เมนูแฟกเจอร์ จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
เพิ่มทักษะ ความรู้ด้านการตลาด ผลิตภัณฑ์ของรถแทรกเตอร์ให้กับพนักงานขาย	จำนวนครั้งในการเข้ารับการอบรมตามหลักสูตร	พนักงานขายต้องเข้าอบรมตามหลักสูตรไม่ต่ำกว่า 5 ครั้ง ต่อปี	จัดอบรมให้กับพนักงานขาย โดยมุ่งเน้นความรู้ด้านการตลาดของรถแทรกเตอร์
	คะแนนสอบวัดผล	พนักงานได้คะแนนการสอบมากกว่าร้อยละ 80	
พัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร	จำนวนครั้งในการเข้ารับการอบรมตามหลักสูตร	บุคลากรต้องเข้าอบรมตามหลักสูตรไม่ต่ำกว่า 3 ครั้ง ต่อปี	จัดอบรมให้กับบุคลากรในเรื่องที่เหมาะสม

มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จะเน้นการเพิ่มทักษะ ความรู้ด้านการตลาดผลิตภัณฑ์ของรถแทรกเตอร์ให้กับพนักงานขาย กำหนดตัวชี้วัด คือ จำนวนครั้งในการเข้ารับการอบรมตามหลักสูตร และ คะแนนสอบวัดผลในการอบรม ซึ่งเป้าหมาย คือ พนักงานขายต้องเข้ารับ

อบรมตามหลักสูตรไม่ต่ำกว่า 5 ครั้ง ต่อ ปี และต้องได้คะแนนผ่านการทดสอบในการอบรมมากกว่าร้อยละ 80 โดยแผนงาน/โครงการ คือ จัดการอบรมให้กับพนักงานขายเพื่อมุ่งเน้นความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ และ ด้านการตลาดของรถแทรกเตอร์ และเน้นในด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร กำหนดตัวชี้วัด เป็นจำนวนครั้งในการเข้ารับการอบรมตามหลักสูตร และ เป้าหมาย คือ บุคลากรต้องเข้าอบรมตามหลักสูตรไม่ต่ำกว่า 3 ครั้ง ต่อปี แผนงาน/โครงการ คือ จัดอบรมให้กับบุคลากรในเรื่องที่เหมาะสมตามสายงานในการทำงาน

การจัดทำ Balanced Scorecard เพื่อกำหนดทิศทางการทำงานของพนักงานให้สอดคล้องตามกลยุทธ์ของบริษัทที่ได้วางไว้นั้น สามารถนำมาสร้างเป็นแผนการดำเนินงานดังนี้



ภาพที่ 5.2 แผนการดำเนินงานของบริษัท เอบีซี เมนูแฟคเจอร์ จำกัด

จากแผนการดำเนินงานข้างต้น จะเห็นได้ว่า บริษัทฯ แบ่งการดำเนินงาน เป็น 4 ไตรมาสด้วยกัน โดยในช่วงไตรมาสแรก บริษัทฯ จะดำเนินกิจกรรม วางแผนดำเนินการ จัดทำ Sale Promotion และ อบรมพนักงานขาย ซึ่งการวางแผนดำเนินกิจกรรมนั้น บริษัทฯ ใช้ระยะเวลา 1 เดือน เป็นการวางแผนดำเนินการทั้งหมด รวมถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่บริษัทฯ จะใช้ในการดำเนินกิจกรรม ซึ่งการวางแผนดำเนินการนี้ ต้องทำอย่างรัดกุม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ มากที่สุด ซึ่ง การวางแผนดำเนินการนั้น จะมีการจัดทำ Sale Promotion นำเสนอให้กับกลุ่มลูกค้า ตลอดช่วงระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมนั้น และในขณะเดียวกัน ในช่วงนี้ จะจัดส่งพนักงานขายเข้ารับการอบรมหลักสูตรเทคนิคการขายและผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ เพื่อเสริมทักษะให้พนักงานขายมีความรู้ความสามารถพร้อมการขาย ในไตรมาสที่ 2 จะดำเนินกิจกรรมทางการตลาดโดยเน้นสร้างการรับรู้สินค้าต่อผู้บริโภค เช่น การลง spot โฆษณา วิทย์ ป้ายประกาศ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ลูกค้ารับรู้ถึงสินค้าของบริษัทฯ ในไตรมาสที่ 3 ยังคงดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างการรับรู้สินค้าของบริษัทฯ

ต่อผู้บริหาร เช่นกัน ซึ่งกิจกรรมทางการตลาดในไตรมาสที่ 2 ก็ยังดำเนินกิจกรรมต่อเนื่อง โดยเพิ่มในส่วนของการลงนิยสารทางการเกษตร ร่วมเป็น sponser สินค้าต่าง ๆ หรือ รายการต่าง ๆ ร่วมงานเกษตรประจำจังหวัด ในขณะเดียวกัน ก็นำเครื่องรถแทรกเตอร์มาสาธิตให้ลูกค้าได้ทดลอง ขับจริง ในไตรมาสที่ 4 นั้น ยังคงมีการดำเนินกิจกรรมสร้างการรับรู้สินค้าต่อผู้บริหาร เช่นเดิม แต่เพิ่มในส่วนของการอบรมบุคลากรในบริษัทฯ ให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากขึ้น และ หลังจากจบไตรมาส 4 จะทำการประเมินผล ในการดำเนินกิจกรรมว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ เพื่อนำปัญหาที่พบ มาวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขปัญหาดต่อไป

5.3 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

จากกำหนดแนวทางการในการดำเนินงานด้วย Balanced Scorecard การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้นั้น อาจจะมีอุปสรรค อุบัติเหตุ หรือ ปัญหาบางประการที่บริษัทฯ ไม่สามารถคาดเดา หรือ อาจจะคาดเดาได้ ซึ่งมีผลทำให้ไม่สามารถดำเนินกิจกรรมที่บริษัทฯ ที่ได้ตั้งไว้ให้ประสบความสำเร็จได้

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและอาจทำให้เกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จ ต่อการบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และบุคคลได้ ดังนั้นบริษัทฯ จึงจะต้องมีการเตรียมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ซึ่งแนวทางในการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของบริษัทที่มาจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ เป็นต้น เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์นั้น และผู้บริหารสามารถพิจารณา กำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความ

เสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

การติดตามประเมินผล (Monitoring) องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

จากการวางแผนการดำเนินงาน บริษัทฯ ได้จัดการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) ขั้นตอนนี้จะระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากแผนที่โครงการและแผนงานที่กำหนดไว้ในโดยความเสี่ยงหลักประกอบไปด้วย

1. ความเสี่ยงจากการโฆษณาที่ไม่ประสบความสำเร็จ คือ ลูกค้านำแล้วไม่สนใจ ส่งผลให้สินค้าไม่ติดตาตรึงใจลูกค้า ลูกค้ายังคงไม่รับรู้ในตัวสินค้าของบริษัทฯ เช่นเดิม
2. ความเสี่ยงจากพนักงานขายขาดทักษะ เนื่องจากพนักงานขายต้องพื้นที่ไปพบลูกค้า พร้อมทั้งให้ข้อมูลถึงคุณสมบัติรถแทรกเตอร์ของบริษัท หากพนักงานขาย ขาดทักษะในการขาย หรือความเข้าใจในตัวสินค้าแล้ว จะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความไม่เชื่อมั่น และไม่ได้รับรายละเอียดที่ถูกต้อง ชัดเจน จากบริษัทฯ
3. ความเสี่ยงจากผู้บริโภคไม่ได้รับความสะดวกจากช่องทางจัดจำหน่าย สืบเนื่องจากบริษัทฯ เพิ่งเริ่มขายสินค้ารถแทรกเตอร์ ดังนั้น หากลูกค้ามีความสนใจ หรือ อยากซื้อรถแทรกเตอร์ของบริษัทฯ อาจประสบปัญหาในการหาแหล่งซื้อ อันเนื่องมาจากช่องทางจัดจำหน่ายของบริษัทฯ ยังมีจำนวนไม่มากนักเอง

จากการบ่งชี้เหตุการณ์ เมื่อนำมาวิเคราะห์ สาเหตุ และผลกระทบ แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 5.5 วิเคราะห์ความเสี่ยงของบริษัท เอบีซี แมนูแฟกเจอร์ จำกัด

ผลกระทบ	Event	Causes	ผู้รับผิดชอบ
การรับรู้ของผู้บริโภค	1.โฆษณาไม่ประสบความสำเร็จ	สื่อสารไม่ตรงกลุ่มลูกค้า	ฝ่ายการตลาด
	2.พนักงานขายขาดทักษะ	ขาดการอบรมพัฒนาทักษะ	ฝ่ายการตลาด
ยอดขายรถแทรกเตอร์	3 .ผู้บริโภคไม่ได้รับความสะดวกจากช่องทางจัดจำหน่าย	ช่องทางจัดจำหน่ายมีน้อย	ฝ่ายการตลาด

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ความเสี่ยงทั้ง 3 รายการ โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ในส่วนของเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการประเมินความเสี่ยงได้ดังตารางที่ 5.6 และ 5.7

ตารางที่ 5.6 เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	1	2	3	4
	เล็กน้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ความน่าจะเป็น ในการเกิด เหตุการณ์	ความน่าจะเป็น น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.20 (น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20%)	ความน่าจะเป็น มากกว่า 0.20 - 0.50 (มากกว่า 20 - 50%)	ความน่าจะเป็น มากกว่า 0.50 - 0.80 (มากกว่า 50 - 80%)	ความน่าจะเป็น มากกว่า 0.80 (มากกว่า 80% ขึ้นไป)

ตารางที่ 5.7 เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลกระทบ (Impact)

ผลกระทบ (Impact)	1	2	3	4
	เล็กน้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ด้านการรับรู้ สินค้าของ ผู้บริโภค	ผู้บริโภครับรู้สินค้า เพียง 70% จาก กลุ่มเป้าหมาย	ผู้บริโภครับรู้สินค้า เพียง 50% จาก กลุ่มเป้าหมาย	ผู้บริโภครับรู้ สินค้าเพียง 10% จากกลุ่มเป้าหมาย	ผู้บริโภคไม่รับรู้ ในตัวสินค้าเลย
ยอดขาย	ยอดขาย 7-9 คัน ต่อ เดือน	ยอดขาย 4-7 คัน ต่อ เดือน	ยอดขาย 2-3 คัน ต่อเดือน	ยอดขาย 1 คัน ต่อ เดือน

เมื่อทำการประเมินความเสี่ยงที่บริษัทฯ มี โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 5.8 ความเสี่ยงโหม้ณาไม่ประสบความสำเร็จ และ พนักงานขายขาดทักษะ

ผลกระทบ 4 การรับรู้สินค้าของ ผู้บริโภค				
3	2			
2		1		
1				
โอกาสเกิด	1	2	3	4

เส้นระดับความเสี่ยงที่บริษัทฯ รับผิดชอบได้

จากตารางที่ 5.8 พบว่าโอกาสที่เกิดเหตุการณ์โหม้ณาไม่ประสบความสำเร็จนั้น อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจาก ขึ้นอยู่กับการให้ข้อมูลของฝ่ายการตลาดในการสื่อประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ และผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้น ก็อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับ โอกาสที่จะเกิดขึ้นนั่นเอง ส่วนโอกาสที่เกิดเหตุการณ์ พนักงานขายขาดทักษะนั้น พบว่า อยู่ในระดับเล็กน้อย เนื่องจาก บริษัทฯ ได้ทำการคัดเลือก พนักงานขายที่มีคุณลักษณะเหมาะสม ในการเข้าทำงาน และมีการส่งอบรมความรู้เพิ่มเติม ส่วนผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้น พบว่าอยู่ระดับสูง กล่าวคือ หากพนักงานขายขาดทักษะแล้ว จะส่งผลให้ ลูกค้าได้รับผลกระทบเหล่านี้โดยตรง

ตารางที่ 5.9 ความเสี่ยงผู้บริโภคมิได้รับความสะดวกจากช่องทางจัดจำหน่าย

ผลกระทบ 4 ยอดขายรถ แทรกเตอร์		3		
3				
2				
1				
โอกาสเกิด	1	2	3	4

เส้นระดับความเสี่ยงที่บริษัทฯ รับผิดชอบ

จากตารางที่ 5.9 พบว่าโอกาสที่เกิดเหตุการณ์ผู้บริโภคมิได้รับความสะดวกจากช่องทางจัดจำหน่ายอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจาก บริษัทฯ เพิ่งเริ่มดำเนินการออกสินค้ารถแทรกเตอร์ จึงยังทำให้ผู้บริโภคมิมีโอกาสที่จะยังมิได้รับความสะดวกจากช่องทางจัดจำหน่าย มีอยู่จำนวนน้อยช่องทาง และเมื่อพิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นพบว่า ผลกระทบอยู่ในระดับที่สูงมาก ซึ่งอาจจะทำให้บริษัทฯ จำหน่ายรถแทรกเตอร์ได้เพียงแค่ 1 คัน ต่อเดือน อันเนื่องมาจากผู้บริโภคมิได้รับความสะดวกสบายจากช่องทางจัดจำหน่าย นั่นเอง

จากการประเมินความเสี่ยงทั้ง 3 เหตุการณ์นั้น พบว่าความเสี่ยงที่อยู่ในระดับยอมรับได้ คือ ความเสี่ยงจากการโฆษณาที่ไม่ประสบความสำเร็จ และความเสี่ยงที่อยู่ในระดับยอมรับไม่ได้ คือ ความเสี่ยงจากพนักงานขายขาดทักษะ และ ความเสี่ยงจากผู้บริโภคมิได้รับความสะดวกจากช่องทางจัดจำหน่าย ดังนั้น ต้องมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับยอมรับได้ต่อไป

การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) จากการประเมินความเสี่ยงที่ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ บริษัทควรมีการตอบสนองความเสี่ยงดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.10 การตอบสนองความเสี่ยง ของ บริษัท เอบีซี เมนูแฟคเจอร์ จำกัด

ความเสี่ยง	กลยุทธ์	ค่าใช้จ่ายที่เกิด	ผู้รับผิดชอบ
พนักงานขาย ขาดทักษะ	<u>ป้องกัน</u> - ทดสอบความรู้ก่อนรับเข้าทำงาน - เลือกรับการศึกษา คุณวุฒิให้เหมาะสม บรรเทา - ส่งพนักงานขายอบรม เพื่อเพิ่มทักษะให้ อย่างสม่ำเสมอ	ไม่มี ไม่มี 350,000 บาท	ฝ่ายบุคลากร
ผู้บริโภคไม่ได้ รับความ สะดวกจาก ช่องทางจัด จำหน่าย	<u>ป้องกัน</u> - เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านตัวแทน จำหน่าย - เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายโดยตั้งสาขา บรรเทา - ให้พนักงานขาย วิ่งเข้าหากลุ่มลูกค้า อย่างต่อเนื่อง - เพิ่มการ โฆษณา ประชาสัมพันธ์ช่องการ จัดจำหน่าย	ไม่มี 3 ล้านบาท / สาขา ไม่มี 300,000 บาท	ฝ่ายการตลาด

การติดตามประเมินผล (Monitoring) ควรมีการติดตามความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นตลอดเวลาเพื่อที่เราจะได้สามารถเตรียมการบรรเทาความเสี่ยงได้ทันเวลา นอกจากนี้ควรมีการประเมินผลในการป้องกัน และบรรเทาความเสี่ยง เพื่อที่จะสามารถเก็บเป็นข้อมูลเพื่อทำการป้องกันการความเสี่ยงในเรื่องต่อไปในอนาคตได้

จากการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง ตอบสนองความเสี่ยง และติดตามและประเมินผลความเสี่ยงทั้ง 3 รายการนั้น จะเห็นได้ว่าถ้ามีการเตรียมพร้อมในการบริหารความเสี่ยงในเรื่องอื่นๆ ขององค์กรด้วยนั้น ถึงแม้ว่าจะต้องมีค่าใช้จ่ายในเรื่องของการบริหารความเสี่ยง แต่ถ้าผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้บริษัทสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ เนื่องจากมีการเตรียมความพร้อมเป็นอย่างดี

ดังนั้น หากบริษัทฯ สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ พร้อมทั้งเครื่องมือที่ได้วางแผนไว้ จะสามารถทำให้บริษัทฯ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างไรก็ดี นอกจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์และเครื่องมือที่ได้วางแผนไว้แล้ว บริษัทฯ อาจจะประสบปัญหาการดำเนินงาน จากเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งอาจ

ส่งผลให้บริษัทฯ ประสบปัญหาในการดำเนินงานไม่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่ได้วางเอาไว้ การมีแผนงานการจัดการบริหารความเสี่ยงที่ดี จะส่งผลให้บริษัทฯ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถึงแม้จะประสบกับเหตุการณ์ที่ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นตามแผนที่ตาม แต่บริษัทฯ จะยังคงสามารถจัดการรับมือ และแก้ปัญหา ต่าง ๆ ผ่านไปด้วยดี และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้



บรรณานุกรม

- การกำหนดกลยุทธ์. (2550). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <https://blog.eduzones.com/poonpreecha/89219> (วันที่ค้นข้อมูล : 25 มีนาคม 2559).
- การคิดเชิงระบบ. (2554). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <https://www.gotoknow.org/posts/545244>. (วันที่ค้นข้อมูล : 25 มีนาคม 2559).
- การวิเคราะห์ VRIN Framework. (2554). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.createadvantage.com/glossary/vrin-framework> (วันที่ค้นข้อมูล : 18 กุมภาพันธ์ 2559).
- แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับ Balanced Scorecard. (2555). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://beckkoy.blogspot.com/2012/02/balanced-scorecard-bsc.html>. (วันที่ค้นข้อมูล : 25 มีนาคม 2559).
- บริษัท กมล อินดัสทรี จำกัด. (2559). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.kamolindustry.com> (วันที่ค้นข้อมูล : 2 กุมภาพันธ์ 2559).
- บริษัท ทะเลทอง จำกัด. (2559). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.talaythong.co.th> (วันที่ค้นข้อมูล : 2 กุมภาพันธ์ 2559).
- บริษัท ยันมาร์ เครื่องจักรกลการเกษตร (ประเทศไทย) จำกัด. (2559). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <https://www.yanmar.com> (วันที่ค้นข้อมูล : 2 กุมภาพันธ์ 2559).
- บริษัท สยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด. (2559). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.siamkubota.co.th> (วันที่ค้นข้อมูล : 2 กุมภาพันธ์ 2559).
- แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model). (2556). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://nanosoft.co.th/maktip88.htm> (วันที่ค้นข้อมูล : 20 กุมภาพันธ์ 2559).
- ศูนย์ข้อมูลเชิงลึกอุตสาหกรรมเครื่องจักรกล. (2558). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://miu.isit.or.th/MIU2/Default.aspx> (วันที่ค้นข้อมูล : 3 กุมภาพันธ์ 2559).