

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายเชื่อและเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน
ในอุตสาหกรรมผู้ให้บริการสินเชื่อรถจักรยานยนต์
กรณีศึกษา : บริษัท K-Auto



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายเชื่อและเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ผู้ให้บริการสินเชื่อรถจักรยานยนต์ กรณีศึกษา บริษัท K-Auto

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ.2558



นายชนนต์ พรพงศ์พันธุ์

ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ที่ชมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณอ.พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่ได้กรุณาเวลาให้คำปรึกษาและคำแนะนำแนวทางในการคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาในการทำสารนิพนธ์ ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ และอาจารย์ ดร.ภูมิพรธรรม สถิตย์เดช กรรมการสอบสารนิพนธ์ ซึ่งเป็นผู้ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ต่างๆ ทำให้ตัวผู้เขียนมีความรู้ ความเข้าใจ จนสามารถนำไปบริหารจัดการและกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานได้อย่างรวมถึงการให้คำปรึกษา ให้ข้อคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำสารนิพนธ์ นอกจากนี้ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ช่วยประสิทธิ์ประสาทความรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ในทางทฤษฎี ทางปฏิบัติ แลกเปลี่ยนมุมมอง วิธีคิดวิเคราะห์ ช่วยเพิ่มพูนความรู้ จนเกิดเป็นองค์ความรู้ ทำให้ผู้เขียนมีความรู้และความเข้าใจด้านการจัดการกลยุทธ์มากขึ้นและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว ผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จทั้งหมด ทั้งคอยให้กำลังใจและให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้านเสมอขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ และบุคคลที่จะทำการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องนี้ในอนาคตไม่มากนักน้อย ทั้งนี้หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้เขียนขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว และขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

ชเนตม์ พรพงศ์พันธุ์

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายเชื่อและเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมผู้ให้บริการสินเชื่อรถจักรยานยนต์ กรณีศึกษา : บริษัท K-Auto

STRATEGIES TO INCREASE NEW LOAN AND COMPETITIVENESS IN MOTORCYCLE LEASING INDUSTRY: CASE STUDY OF K-AUTO COMPANY

นายชนนต์ พรพงษ์พันธุ์ 5750187

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D, ภูมิพร ชรรณสดีชัยเดช, D.B.A., พาสน์ ทิฆมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการจัดการกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขาย และเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท K-Auto ที่เป็นผู้ให้บริการสินเชื่อรถจักรยานยนต์ซึ่งเป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยพันธมิตรอย่างผู้ผลิตรถจักรยานยนต์ในการทำตลาดร่วมกัน โดยปัจจุบันตลาดสินเชื่อรถจักรยานยนต์อยู่ในสภาวะตกต่ำลงจากพิษของเศรษฐกิจ ทำให้ภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมมีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับปัจจัยความไม่มั่นคงทางการเมือง รวมถึงอำนาจการต่อรองของลูกค้าที่เพิ่มสูงขึ้นล้วนส่งผลต่อยอดขายสินเชื่อในช่วงปี 2558 ลดลงต่ำกว่าปีที่ผ่านมา ซึ่งได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายนอกและภายใน เพื่อหากลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงแนวทางในการบริหารจัดการปัญหาและความเสี่ยงด้วยการลดโอกาสในการเกิดปัญหา ถ้ากรณีเกิดปัญหาจะบรรเทาปัญหาด้วยวิธีการใด

ผลการวิจัยในครั้งนี้ใช้กลยุทธ์เน้นการรักษาเสถียรภาพขององค์กร ที่มุ่งสร้างความแตกต่างของการให้บริการและนวัตกรรมใหม่ที่มีคุณค่าโดดเด่นกว่าองค์กรอื่น โดยพัฒนาคุณภาพการให้บริการให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น ตอบโจทย์ความพึงพอใจให้กับลูกค้า รวมถึงกระตุ้นยอดขายและผลกำไรของบริษัทให้เพิ่มขึ้น เพื่อรักษาความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมในระยะยาวต่อไปได้

คำสำคัญ: กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายเชื่อและเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน/ Stability Strategy/ Differentiation Strategy/ อุตสาหกรรมผู้ให้บริการสินเชื่อรถจักรยานยนต์/ บริษัท K-Auto

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมธุรกิจและการแข่งขัน	7
1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร	9
1.4 สภาพปัญหา	11
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ	12
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	12
2.1.1 PESTEL Analysis	12
2.1.2 Five Force Model	18
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	21
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	25
3.1 การคิดเชิงระบบ (System Thinking)	25
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	30
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	31
4.1.1 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy)	31
4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)	32
4.1.3 กลยุทธ์การถอยตัว (Retrenchment Strategy)	32
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	33
4.2.1 กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership Strategy)	33
4.2.2 กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)	33

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2.3 กลยุทธ์ในการเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy)	33
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	34
4.4 กลยุทธ์การแข่งขันของ K-Auto	34
4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	35
4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	35
4.4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	35
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร	38
5.1 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard	38
5.2 การประยุกต์ใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard กับบริษัท K-Auto	40
5.3 ประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์และวิธีการแก้ไขปัญหา	46
บรรณานุกรม	51
ประวัติผู้วิจัย	52

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	แสดงถึงอัตราการเติบโตของการจดทะเบียนสะสมอุตสาหกรรมยานยนต์	1
1.2	แสดงถึงสัดส่วนการจดทะเบียนตามกฎหมายสะสมอุตสาหกรรมยานยนต์เมื่อเทียบกับกลุ่มมอเตอร์ไซค์	2
1.3	ภาพรวมสัดส่วนรถจักรยานยนต์จดทะเบียนใหม่ (ป้ายแดง) ทั่วประเทศ แบ่งตามยี่ห้อ	4
1.4	ภาพรวมสัดส่วนรถจักรยานยนต์จดทะเบียนใหม่ (ป้ายแดง) ทั่วประเทศ แบ่งตามกลุ่มรถจักรยานยนต์ทั่วไป	5
1.5	สัดส่วนรถจักรยานยนต์จดทะเบียนใหม่ (ป้ายแดง) ทั่วประเทศ แบ่งตามกลุ่มรถจักรยานยนต์ขนาดใหญ่	6
2.1	แสดงถึงผลการวิเคราะห์ PESTEL Analysis	17
2.2	แสดงถึงผลการวิเคราะห์ Five Force Model	21
2.3	แสดงถึงผลการวิเคราะห์ VRIN Framework	22
5.1	Balanced Scorecard ด้านการเงินของบริษัท K-Auto	41
5.2	Balanced Scorecard ด้านลูกค้าของบริษัท K-Auto	41
5.3	Balanced Scorecard ด้านกระบวนการภายในของบริษัท K-Auto	42
5.4	Balanced Scorecard ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของบริษัท K-Auto	43
5.5	แสดงตารางแสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของบริษัท K-Auto	43
5.6	แสดงการประเมินความเสี่ยงของบริษัท K-Auto	47
5.7	แสดงระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญของบริษัท K-Auto	47

สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 แสดงถึงสัดส่วนการจดทะเบียนตามกฎหมายสะสมอุตสาหกรรมยานยนต์แบ่งตามประเภทของรถ	2
1.2 แสดงถึงสัดส่วนรถจักรยานยนต์จดทะเบียนใหม่ (ป้ายแดง) ทั่วประเทศ แบ่งตามยี่ห้อ	3
1.3 แสดงถึงภาพรวมสัดส่วนรถจักรยานยนต์จดทะเบียนใหม่ (ป้ายแดง) ทั่วประเทศ แบ่งตามความจุกระบอกสูบ	3
1.4 ภาพรวมสัดส่วนรถจักรยานยนต์จดทะเบียนใหม่ (ป้ายแดง) ทั่วประเทศ แบ่งตามยี่ห้อ	4
1.5 ภาพรวมสัดส่วนรถจักรยานยนต์จดทะเบียนใหม่ (ป้ายแดง) ทั่วประเทศ แบ่งตามกลุ่มรถจักรยานยนต์ทั่วไป	5
1.6 สัดส่วนรถจักรยานยนต์จดทะเบียนใหม่ (ป้ายแดง) ทั่วประเทศ แบ่งตามกลุ่มรถจักรยานยนต์ขนาดใหญ่	6
1.7 แสดงถึงภาพรวมส่วนแบ่งการตลาดสินเชื่อบริษัทสินเชื่อบริษัทหลัก ปี 2557	8
1.8 แสดงถึงโครงสร้างองค์กรของ K-AUTO	10
1.9 แสดงถึงโครงสร้างการทำงานของ K-AUTO	10
1.10 แสดงถึงข้อดีข้อเสียและข้อควรระวังในกลุ่มรถจักรยานยนต์	11
2.1 แสดงอัตราส่วนหนี้สินต่อ GDP	13
2.2 แสดงอัตราส่วน GDP Growth	14
2.3 แสดงราคาขายรถจักรยานยนต์ทั่วไป	15
2.4 แสดงราคาขายรถจักรยานยนต์ขนาดใหญ่ (Bigbike)	16
2.5 แสดงแผนภาพการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โดยใช้เครื่องมือ Five Force Model	18
2.6 แสดงแผนภาพ VRIN Framework	22
3.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผล	26
3.2 แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลภาพรวมของK-AUTO	27
3.3 แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของธุรกิจK-AUTO ส่วนที่หนึ่ง	27
3.4 แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของธุรกิจK-AUTO ส่วนที่สอง	28

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

ภาพ		หน้า
3.5	แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของธุรกิจK-AUTO ส่วนที่สาม	29
4.1	แสดงระดับของการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับ	30
5.1	แสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard	40
5.2	แสดงโอกาสที่และผลกระทบของปัจจัยข้อดีใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่และผลิตภัณฑ์เดิมไม่ เป็นไปตามเป้าหมายต่อบริษัท K-Auto	47
5.3	แสดงโอกาสที่และผลกระทบของระบบการใช้งานสินเชื่อและอื่นๆ มีปัญหาไม่ สามารถใช้งานได้ของบริษัท K-Auto	48



บทที่ 1

บทนำ

การเดินทางนับเป็นปัจจัยหลักอย่างหนึ่งในการดำรงชีวิตของคนทั้งที่อาศัยอยู่ในเมืองและอาศัยตามชนบท หนึ่งในการเดินทางที่มีบทบาทสำคัญในสังคมนั้นก็คือการใช้รถยนต์โดยในหลายปีที่ผ่านมาอัตราการใช้รถยนต์เพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ ก่อให้เกิดรถติดในหลายพื้นที่ โอกาสหนึ่งจะสามารถบรรเทาสภาวะดังกล่าวได้นั้นคือกลุ่มจักรยานยนต์ เมื่อเรามองถึงภาพรวมของอุตสาหกรรมจักรยานยนต์แล้วพบว่ากลุ่มลูกค้ามีโอกาสที่เข้าถึงผลิตภัณฑ์ดังกล่าวมีมากกว่า เนื่องจากราคาไม่สูงมากนักเมื่อเทียบกับกลุ่มอื่นๆ ในอุตสาหกรรมยานยนต์ จึงนับได้ว่าตลาดดังกล่าวเป็นที่น่าสนใจในการเข้าไปดำเนินธุรกิจให้บริการด้านสินเชื่อมากที่สุด

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตั้งแต่ปี 2554 – 2557 อุตสาหกรรมยานยนต์มีการจดทะเบียนสะสมที่เติบโตขึ้นเรื่อยๆ (ยอดจดทะเบียนสะสมหมายถึงยอดรถใหม่ป้ายแดงและรถใช้แล้วเปลี่ยนมือ) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงขนาดตลาดที่มีโอกาสขยายเติบโตไปได้อีกแต่ในปริมาณการเติบโตที่น้อยลง (ตารางที่ 1.1)

ตารางที่ 1.1 แสดงถึงอัตราการเติบโตของการจดทะเบียนสะสมอุตสาหกรรมยานยนต์

ปี	2554	2555	2556	2557
การจดทะเบียนสะสม	29.20 M	31.44 M	33.52 M	34.68 M
อัตราการเติบโต	0.00%	7.65%	6.62%	3.47%

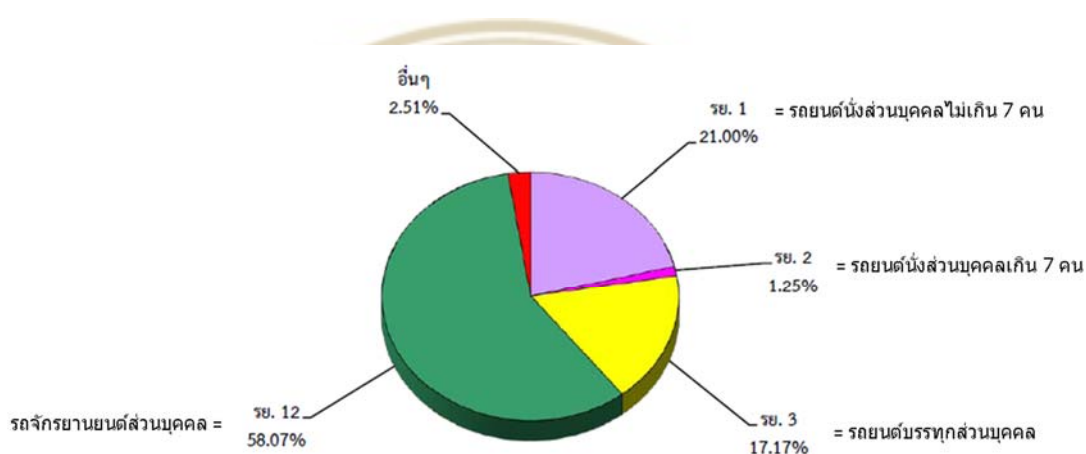
ที่มา: กรมขนส่งทางบก รายงานสถิติการขนส่งปี 2555 – 2557

แต่อีกหนึ่งตลาดยานยนต์ในเมืองไทยที่ครองสัดส่วนตลาดมากที่สุดนั่นคือ ตลาดรถจักรยานยนต์ โดยมีสัดส่วนเทียบกับกลุ่มอื่นๆ มากกว่า 58% ในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา (ตารางที่ 1.2 และภาพที่ 1.1)

ตารางที่ 1.2 แสดงถึงสัดส่วนการจดทะเบียนตามกฎหมายสะสมอุตสาหกรรมยานยนต์เมื่อเทียบกับกลุ่มมอเตอร์ไซค์

ปี	2554	2555	2556	2557
การจดทะเบียนสะสม	29.20 M	31.44 M	33.52 M	34.68 M
มอเตอร์ไซค์ (รย 12)	18.02 M	19.02 M	19.85 M	20.14 M
อัตราส่วน	61.70%	60.51%	59.23%	58.07%

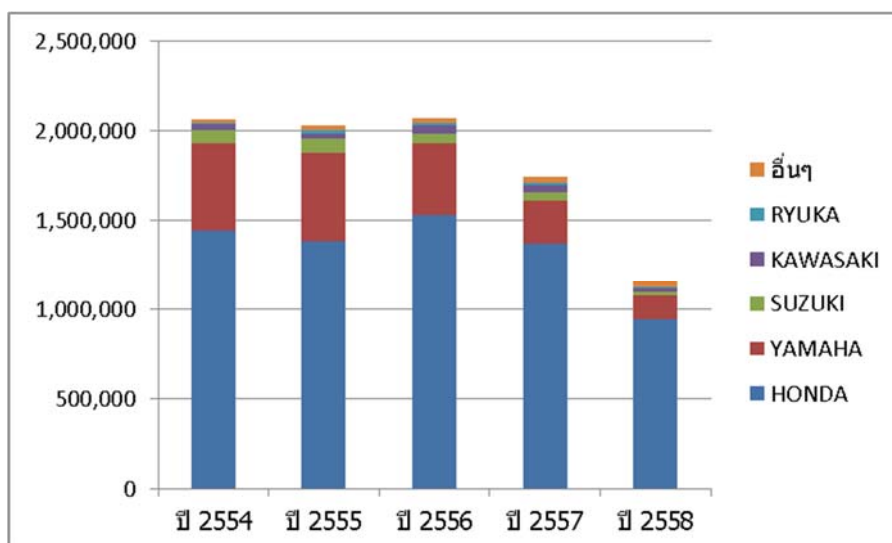
ที่มา: กรมขนส่งทางบก รายงานสถิติการขนส่งปี 2555 – 2557



ภาพที่ 1.1 แสดงถึงสัดส่วนการจดทะเบียนตามกฎหมายสะสมอุตสาหกรรมยานยนต์แบ่งตามประเภทของรถ

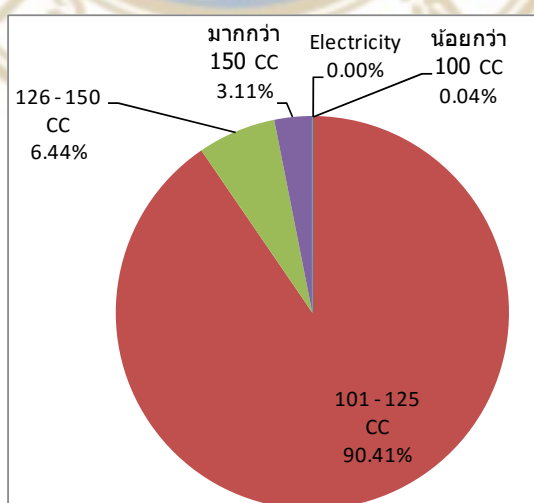
ที่มา กรมขนส่งทางบก รายงานสถิติการขนส่งปี 2557

ในปี 2554 – 2558 มีรถจักรยานยนต์จดทะเบียนใหม่ (ป้ายแดง) ทั่วประเทศโดยเฉลี่ยปีละประมาณ 2 ล้านคัน โดยในปี 2557 ยอดรวมรถจักรยานยนต์จดทะเบียนใหม่ (ป้ายแดง) ลดลงมาเหลือ 1,737,695 คัน แม้ว่าตัวเลขในปี 2558 (ณ วันที่ 29 กันยายน 2558) จะไม่เต็มปีแต่ก็แสดงถึงยอดขายรถจักรยานยนต์ใหม่ที่ในภาพรวมมีทิศทางลดลงสะท้อนให้เห็นถึงทิศทางของยอดขายรถกลุ่มดังกล่าว ทำให้เห็นถึงความต้องการซื้อรถจักรยานยนต์ของผู้บริโภคที่ปรับตัวลดลงอย่างเห็นได้ชัด ส่งผลให้การแข่งขันในตลาดกลุ่มดังกล่าวมีสูงมากยิ่งขึ้นตามลำดับ ไม่ว่าจะเป็นตัวผู้ผลิตรถจักรยานยนต์เองหรือแม้แต่ผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ก็จะได้รับผลกระทบต่อกันไป เช่น ผู้ให้บริการสินเชื่อ ผู้ผลิตชิ้นส่วน และอุปกรณ์ต่างๆ (ภาพที่ 1.2)



ภาพที่ 1.2 แสดงถึงสัดส่วนรถจักรยานยนต์จดทะเบียนใหม่ (ป้ายแดง) ทั่วประเทศ แบ่งตามยี่ห้อ ที่มา กรมขนส่งทางบก รายงานสถิติการขนส่งปี 2555 – 2558

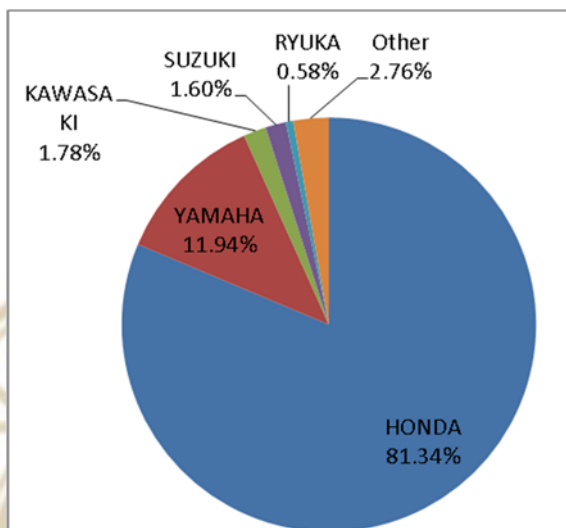
ในปี 2558 กรมขนส่งทางบกได้จัดเก็บข้อมูลรถจักรยานยนต์จดทะเบียนใหม่ (ป้ายแดง) ทั่วประเทศตั้งแต่เดือน มกราคม – สิงหาคม 2558 โดยในภาพรวมของตลาดรถมอเตอร์ไซค์เราสามารถแบ่งกลุ่มจักรยานยนต์ออกมาได้เป็น 2 ส่วน คือ กลุ่มรถจักรยานยนต์ทั่วไปความจุกระบอกสูบต่ำกว่า 150 ซีซีและ กลุ่มรถจักรยานยนต์ขนาดใหญ่ความจุกระบอกสูบ 150 ซีซีขึ้นไป (จากภาพที่ 1.3) จะเห็นได้ว่าสัดส่วนของกลุ่มผู้บริโภคส่วนใหญ่จะอยู่ในกลุ่มรถจักรยานยนต์ที่มีความจุกระบอกสูบต่ำกว่า 150 ซีซี



ภาพที่ 1.3 แสดงถึงภาพรวมสัดส่วนรถจักรยานยนต์จดทะเบียนใหม่ (ป้ายแดง) ทั่วประเทศ แบ่งตามความจุกระบอกสูบ

ที่มา: กรมขนส่งทางบก สถิติจำนวนจักรยานยนต์จดทะเบียนใหม่ (ป้ายแดง)ปี 2558

โดยภาพที่ 1.4 แสดงให้เห็นถึงภาพรวมส่วนแบ่งทางการตลาดของอุตสาหกรรมจักรยานยนต์โดยผู้นำ 3 อันดับแรกของตลาดดังกล่าวได้แก่ Honda ครองสัดส่วนตลาดทั้งสิ้น 81.34%, Yamaha ครองสัดส่วนตลาดทั้งสิ้น 11.94% และ Kawasaki ครองสัดส่วนตลาดทั้งสิ้น 1.78%



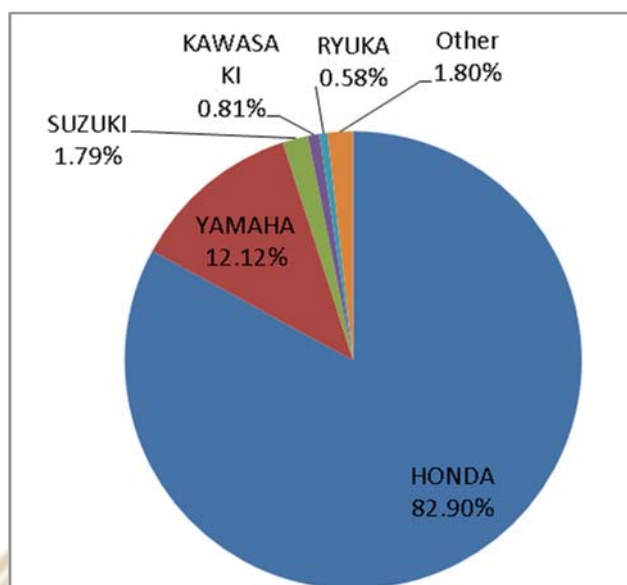
ภาพที่ 1.4 ภาพรวมสัดส่วนรถจักรยานยนต์จดทะเบียนใหม่ (ป้ายแดง) ทั่วประเทศ แบ่งตามยี่ห้อ

ตารางที่ 1.3 ภาพรวมสัดส่วนรถจักรยานยนต์จดทะเบียนใหม่ (ป้ายแดง) ทั่วประเทศ แบ่งตามยี่ห้อ

	ม.ค.-58	ก.พ.-58	มี.ค.-58	เม.ย.-58	พ.ค.-58	มิ.ย.-58	ก.ค.-58	ส.ค.-58
HONDA	116,968	125,807	155,685	81,438	117,759	146,766	90,868	102,768
YAMAHA	17,014	17,298	17,523	14,359	17,097	19,833	16,996	17,606
SUZUKI	2,447	2,599	2,754	1,894	2,326	2,599	2,029	1,791
KAWASAKI	2,354	2,206	2,759	2,215	2,451	3,070	2,804	2,625
RYUKA	888	814	986	834	758	733	797	823
Other	3,015	2,999	3,818	3,433	4,131	4,648	4,836	4,985

ที่มา: กรมขนส่งทางบก สถิติจำนวนจักรยานยนต์จดทะเบียนใหม่ (ป้ายแดง)ปี 2558

จากภาพที่ 1.5 จะสังเกตได้ว่าในกลุ่มรถจักรยานยนต์ทั่วไป Suzuki จะขยับอันดับขึ้นมาแทนที่ Kawasaki แสดงให้เห็นถึงว่า Suzuki มียอดขายในกลุ่มรถจักรยานยนต์ทั่วไปที่สูงมากกว่า และในกลุ่มอื่นๆ (Other)



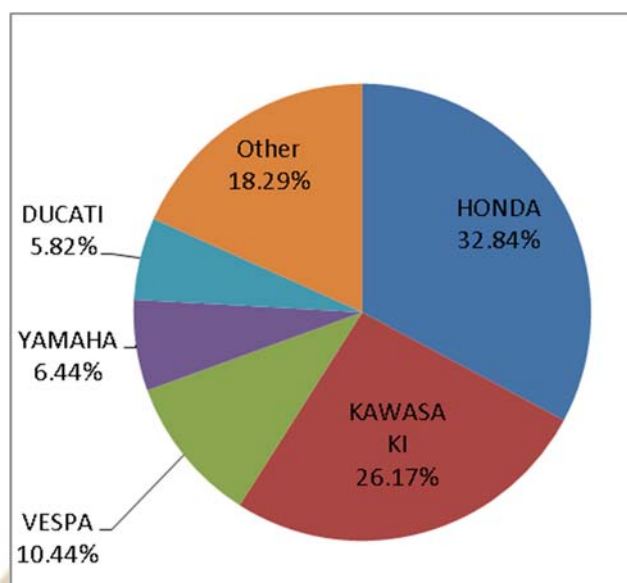
ภาพที่ 1.5 ภาพรวมสัดส่วนรถจักรยานยนต์จดทะเบียนใหม่ (ป้ายแดง) ทั่วประเทศ แบ่งตามกลุ่มรถจักรยานยนต์ทั่วไป

ตารางที่ 1.4 ภาพรวมสัดส่วนรถจักรยานยนต์จดทะเบียนใหม่ (ป้ายแดง) ทั่วประเทศ แบ่งตามกลุ่มรถจักรยานยนต์ทั่วไป

	ม.ค.-58	ก.พ.-58	มี.ค.-58	เม.ย.-58	พ.ค.-58	มิ.ย.-58	ก.ค.-58	ส.ค.-58
HONDA	115,123	124,006	153,706	80,339	116,317	145,456	89,811	101,529
YAMAHA	16,914	17,222	17,429	14,058	16,673	19,273	16,660	17,190
SUZUKI	2,276	2,160	2,708	2,176	2,418	2,975	2,741	2,596
KAWASAKI	1,262	1,219	1,438	938	1,071	1,389	904	836
RYUKA	865	794	962	813	740	719	777	803
Other	1,819	1,716	2,314	2,209	2,551	3,033	3,112	3,316

ที่มา: กรมขนส่งทางบก สถิติจำนวนจักรยานยนต์จดทะเบียนใหม่ (ป้ายแดง)ปี 2558

กลุ่มรถจักรยานยนต์ขนาดใหญ่ จากภาพเราจะเห็นสัดส่วนของยี่ห้อใหม่ๆเข้ามา เช่น Vespa หรือ Ducati ที่เริ่มเข้ามามีบทบาท แต่ผู้ผลิตรถจักรยานยนต์รายหลักๆ อย่าง Honda ก็ยังคงครองอันดับเป็นผู้นำตลาดในกลุ่มดังกล่าวด้วยสัดส่วนตลาดทั้งสิ้น 32.84% ตามมาด้วย Kawasaki ที่ครองสัดส่วนตลาดทั้งสิ้น 26.17% ทำให้เราเห็นภาพของยี่ห้อ Kawasaki ว่าขายรถจักรยานยนต์ขนาดใหญ่ มากกว่ารถจักรยานยนต์ทั่วไป (ภาพที่ 1.6)



ภาพที่ 1.6 สัดส่วนรถจักรยานยนต์จดทะเบียนใหม่ (ป้ายแดง) ทั่วประเทศ แบ่งตามกลุ่มรถจักรยานยนต์ขนาดใหญ่

ตารางที่ 1.5 สัดส่วนรถจักรยานยนต์จดทะเบียนใหม่ (ป้ายแดง) ทั่วประเทศ แบ่งตามกลุ่มรถจักรยานยนต์ขนาดใหญ่

	ม.ค.-58	ก.พ.-58	มี.ค.-58	เม.ย.-58	พ.ค.-58	มิ.ย.-58	ก.ค.-58	ส.ค.-58
HONDA	1,845	1,801	1,979	1,099	1,442	1,310	1,057	1,239
YAMAHA	1,185	1,380	1,316	956	1,255	1,210	1,125	955
SUZUKI	413	410	521	472	558	542	425	403
KAWASAKI	100	76	94	301	424	560	336	416
RYUKA	232	293	328	82	230	272	377	273
Other	652	646	730	730	843	910	1,005	1,042

ที่มา: กรมขนส่งทางบก สถิติจำนวนจักรยานยนต์จดทะเบียนใหม่ (ป้ายแดง)ปี 2558

กล่าวโดยสรุปปัญหายอดขายรถจักรยานยนต์ใหม่ que เริ่มลดลงที่ชัดเจนตั้งแต่ปี 2557 เป็นต้นมา (ภาพที่ 1.2) ดังนั้นเราจึงจำเป็นต้องศึกษาว่าควรจะต้องทำอะไรเพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดในช่วงวิกฤตยอดขายที่ลดลง เพื่อที่ธุรกิจให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อจะปรับตัวเพื่อรุกเข้าสู่ตลาดในแต่ละกลุ่มกับผู้ผลิตและผู้จัดจำหน่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (ภาพที่ 1.4 - 1.6)

1.2 ภาพรวมธุรกิจและการแข่งขัน

การให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อและลีสซิ่ง เป็นอีกหนึ่งธุรกิจทางการเงินที่ให้บริการในการให้กู้ยืมเงิน โดยการให้บริการสินเชื่อรถจักรยานยนต์แก่ลูกค้าไม่ว่าจะเป็นสินเชื่อรถจักรยานยนต์ใหม่หรือสินเชื่อรถจักรยานยนต์เก่า ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการให้บริการสินเชื่อรถจักรยานยนต์ใหม่ที่แข่งขันในตลาดค่อนข้างสูงโดยผู้เล่นในตลาดประกอบไปด้วย

1. K-AUTO

- ผลิตรถยนต์ที่ให้บริการสินเชื่อรถจักรยานยนต์ใหม่ทั่วไป, สินเชื่อรถจักรยานยนต์ใหม่ขนาดใหญ่และสินเชื่อรถจักรยานยนต์ใหม่แบรนด์จีน
- พื้นที่ให้บริการ ทุกจังหวัดทั่วประเทศไทย
- จุดแข็งของบริษัทการให้บริการที่ครอบคลุมทุกพื้นที่, ความรวดเร็วในการให้บริการทั้งลูกค้าและคู่ค้าและอัตราดอกเบี้ยที่แข่งขันได้กับตลาด

2. บริษัท จูติกร จำกัด (มหาชน)

- ผลิตรถยนต์ที่ให้บริการสินเชื่อรถจักรยานยนต์ใหม่ทั่วไปและสินเชื่อรถจักรยานยนต์ใช้แล้ว
- พื้นที่ให้บริการ ทุกจังหวัดทั่วประเทศไทย
- จุดแข็งของบริษัทไม่ตรวจ NCB

3. บริษัท กรู๊ปลีส จำกัด (มหาชน)

- ผลิตรถยนต์ที่ให้บริการสินเชื่อรถจักรยานยนต์ใหม่ทั่วไปและสินเชื่อรถจักรยานยนต์ใช้แล้ว
- พื้นที่ให้บริการ กรุงเทพมหานครและปริมณฑล,ภาคตะวันออก และภาคอีสาน
- จุดแข็งของบริษัทมีความสัมพันธ์อันดีกับดีลเลอร์ในพื้นที่

4. บริษัท เวิลด์ลีส จำกัด

- ผลิตรถยนต์ที่ให้บริการสินเชื่อรถจักรยานยนต์ใหม่ทั่วไปและสินเชื่อรถจักรยานยนต์ใช้แล้ว
- พื้นที่ให้บริการ กรุงเทพมหานครและปริมณฑล,ภาคตะวันออก ภาคใต้และภาคอีสาน
- จุดแข็งของบริษัทอนุมัติรวดเร็ว

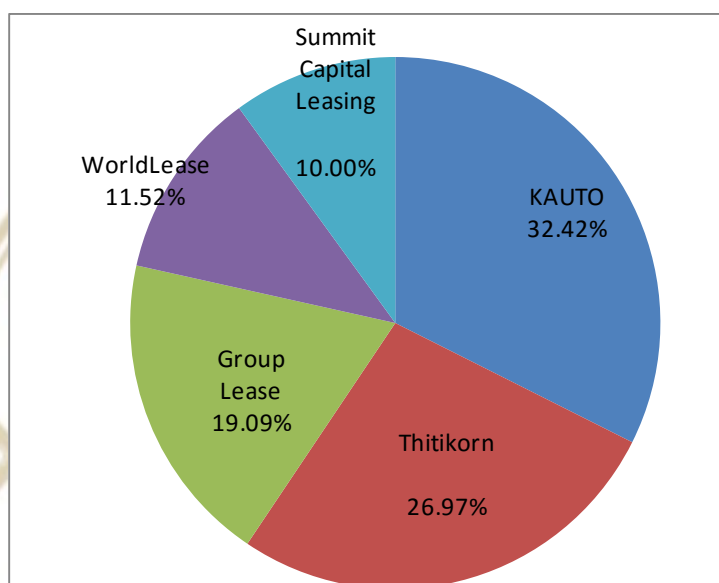
5. บริษัท ชัมมิต แคปปิตอล ลีสซิ่ง จำกัด

- ผลิตรถยนต์ที่ให้บริการสินเชื่อรถจักรยานยนต์ใหม่ทั่วไปและสินเชื่อรถจักรยานยนต์ใหม่ขนาดใหญ่

- พื้นที่ให้บริการ กรุงเทพมหานครและปริมณฑล,ภาคตะวันออก,ภาคตะวันตกและภาคอีสาน

- จุดแข็งของบริษัทอัตรดอกเบี้ยที่แข่งขันได้กับตลาด

จากภาพที่ 1.7 แสดงให้เห็นถึงส่วนแบ่งทางการตลาดเฉพาะกลุ่มรถจักรยานยนต์ โดยเมื่อเราดูจากกราฟจะพบว่าส่วนแบ่งทางการตลาด 3 อันดับแรก จะเป็นของ K-AUTO ที่ 32.42%, Thitikorn 26.97% และ Group lease ที่ 19.09%



ภาพที่ 1.7 แสดงถึงภาพรวมส่วนแบ่งการตลาดสินเชื่อรถจักรยานยนต์ของบริษัทสินเชื่อหลัก ปี 2557

ที่มา: ฝ่ายกลยุทธ์การตลาด K-AUTO

กล่าวโดยสรุปได้ว่าในตลาดสินเชื่อรถจักรยานยนต์นับได้ว่า K-AUTO เป็นเจ้าของสัดส่วนตลาดสินเชื่อรถจักรยานยนต์ที่มากที่สุด ณ ปัจจุบัน แต่ยังคงปล่อยสินเชื่อในปริมาณที่มากกว่าอันดับที่ 2 อย่าง Thitikorn ได้ไม่สูงมากนัก เนื่องการบริการด้านสินเชื่อรถจักรยานยนต์ใช้แล้วซึ่ง Thitikorn, Group Lease และ World Lease แข่งขันในตลาดดังกล่าวซึ่งถ้าเราดูจากยอดขายทะเบียนสะสมกลุ่มรถจักรยานยนต์ (ตารางที่ 1.2) แสดงให้เห็นถึงภาพรวมตลาดรถจักรยานยนต์ใช้แล้วที่ควรมีโอกาสในการทำธุรกิจให้บริการสินเชื่อได้ ถ้ามองในสภาวะการแข่งขันที่สูงในกลุ่มตลาดรถจักรยานยนต์

1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร

KAUTO เป็นผู้นำธุรกิจสินเชื่อรถยนต์ ให้บริการสินเชื่อรถยนต์ครบวงจร ได้แก่ สินเชื่อเพื่อคนมีรถ สินเชื่อบ้าน สินเชื่อรถใหม่ สินเชื่อรถมือสอง สินเชื่อรถบรรทุกใหม่ สินเชื่อซื้อรถยนต์ไว้ใช้ในกิจการ สินเชื่อรถจักรยานยนต์ และสินเชื่อผู้แทนจำหน่ายรถยนต์

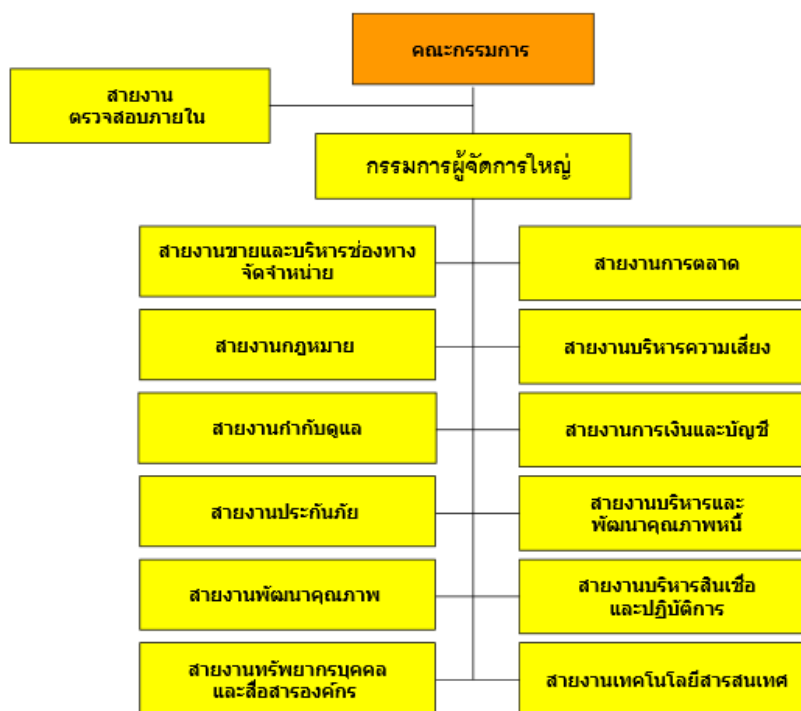
วิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision)

ก้าวสู่ผู้นำตลาดสินเชื่อรถยนต์ ด้วยทางออกทางการเงินเหนือความคาดหมาย

พันธกิจ (Mission)

สร้างโอกาสให้แก่คนไทยทุกคน ให้สามารถเป็นเจ้าของยานพาหนะ โดยยึดมั่นในการให้บริการทางการเงินอย่างรับผิดชอบ

จากภาพที่ 1.8 – 1.9 แสดงให้เห็นถึงการจัดแบ่งโครงสร้างองค์กรของ K-AUTO ซึ่งจะแบ่งสาขางานออกเป็นทั้งสิ้น 12 สาขา ซึ่งมีการจัดการผู้จัดการแต่ละสาขางานกำกับดูแลสาขางาน โดยในแต่ละสาขางานจะทำงานควบคู่กันไปทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น สาขางานการตลาด ทำหน้าที่ในการวางแผนและดำเนินกลยุทธ์ในการทำการตลาดใหม่ๆ โดยมีสาขางานขายและบริหารช่องทางจัดจำหน่ายเป็นผู้หาลูกค้าเป้าหมาย และสาขางานบริหารความเสี่ยงจะทำหน้าที่ในการคัดกรองลูกค้าที่เข้ามาให้อยู่ในเกณฑ์ที่ดีที่สุด และสาขางานบริหารและพัฒนาคุณภาพหนี้จะดำเนินการติดตามให้ลูกหนี้ดำเนินการตามที่สัญญาระหว่างเจ้าหนี้และลูกหนี้ระบุไว้ กรณีผิดตามเงื่อนไขสัญญาไม่ว่ากรณีใดๆ สาขางานกฎหมายจะเข้ามาดำเนินการทางคดีความต่อไปโดยในฝ่ายที่ให้บริการสินเชื่อรถจักรยานยนต์จะทำงานใน Process เดียวกับสินเชื่อประเภทอื่นๆ ต่างกันในส่วนที่มาของยอดธุรกิจ จากดีลเลอร์รถจักรยานยนต์ใหม่ทั่วประเทศ



ภาพที่ 1.8 แสดงถึงโครงสร้างองค์กรของ K-AUTO

ที่มา:http://capital.sec.or.th/webapp/corp_fin/datafile/dsf/0706132011-06-09TA104L01012.PDF

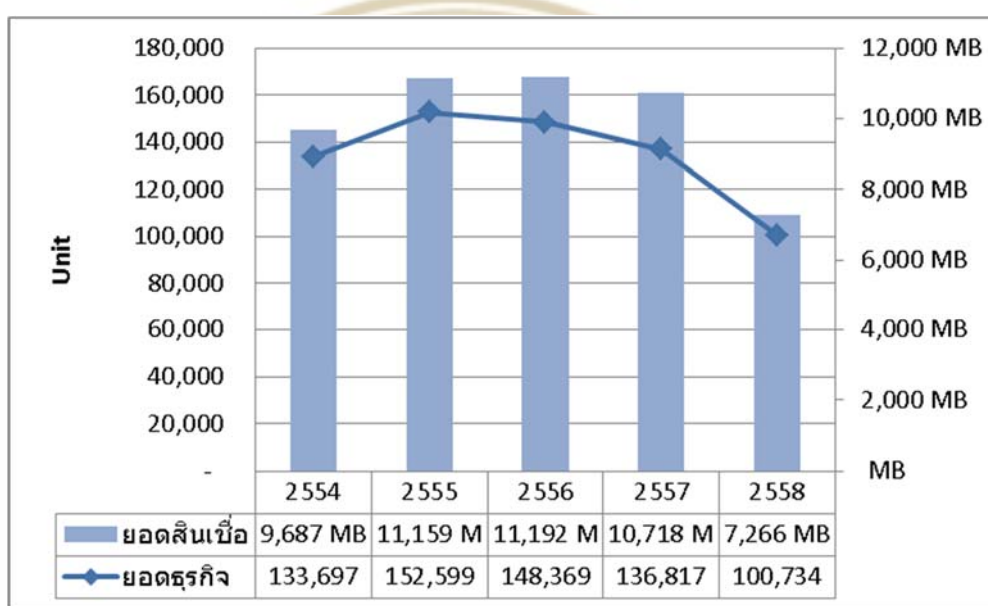


ภาพที่ 1.9 แสดงถึงโครงสร้างการทำงานของ K-AUTO

ที่มา:http://capital.sec.or.th/webapp/corp_fin/datafile/dsf/0706132011-06-09TA104L01012.PDF

1.4 สภาพปัญหา

กล่าวโดยสรุปจากสภาวะการแข่งขันในการปล่อยสินเชื่อรถจักรยานยนต์ที่ดุเดือดมากขึ้นเรื่อยมาตั้งแต่ปี 2557 ที่ยอดขายของรถจักรยานยนต์ใหม่มียอดขายที่ลดลง ส่งผลโดยตรงกับ K-AUTO เนื่องจากกลุ่มตลาดหลักของ K-AUTO เป็นกลุ่มตลาดรถจักรยานยนต์ใหม่ทำให้ยอดขายปล่อยสินเชื่อและยอดธุรกิจที่เริ่มลดลง ซึ่งจากสภาพการลดลงของยอดปล่อยสินเชื่อจะส่งผลกระทบต่อ 2 ด้าน คือด้านผลกำไร ที่จะลดลงและต้นทุนทางการเงินจะสูงขึ้น เนื่องจากเงินที่ได้รับมาเป็นเงินที่เรากู้ยืมมาจากธนาคารส่งผลให้มีต้นทุนค่าเสียโอกาส (ภาพที่ 1.10)



ภาพที่ 1.10 แสดงถึงยอดปล่อยสินเชื่อและยอดธุรกิจในกลุ่มรถจักรยานยนต์
ที่มา: ฝ่ายการตลาดสินเชื่อรถจักรยานยนต์ K-AUTO (ณ วันที่ 29 ก.ย. 58)

ดังนั้นทางบริษัทฯ จึงจำเป็นต้องศึกษาหาแนวทางในการรับมือกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นในการปรับกลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจยังคงดำเนินต่อไปได้ตามเป้าหมายที่บริษัทวางเอาไว้ และสามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรมดังกล่าวได้อย่างยั่งยืน

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

ธุรกิจการให้สินเชื่อรถยนต์เป็นธุรกิจที่สร้างผลกำไรที่ดีเมื่อเทียบกับเงินลงทุน เนื่องจากอัตราดอกเบี้ยที่สูง ซึ่งก็สืบเนื่องจากมูลค่าของสินเชื่อและความเสี่ยงในตัวของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม ซึ่งทำให้มีปัจจัยในการแข่งขันสำหรับธุรกิจกลุ่มดังกล่าวสูงมากขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการและแก้ปัญหาในมุมต่างๆต่อไปโดยในมุมมองของสภาพการแข่งขันในธุรกิจให้บริการสินเชื่อรถยนต์ เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันและปัจจัยภายนอก จากเครื่องมือ 2 ส่วนด้วยกันคือ PESTEL Analysis และ Five Force Model พร้อมทั้งวิเคราะห์ภายใน ด้วยเครื่องมือ VRIN Framework

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

2.1.1 PESTEL Analysis คือ เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาดและวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต โดยอาศัยการข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ เพื่อให้เราคาดการณ์ถึงสถานะการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น เพื่อใช้ในการมองธุรกิจในอนาคตต่างๆ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ก็ประกอบไปด้วย

P – Politic ปัจจัยทางการเมืองหมายถึงการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในมุมมองด้านการเมือง ยกตัวอย่างเช่น นโยบายทางด้านภาษีของภาครัฐบาล, นโยบายทางด้านภาษีนำเข้า, นโยบายทางการเงิน เป็นต้น

E – Economic ปัจจัยทางเศรษฐกิจ หมายถึงการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในมุมมองด้านเศรษฐกิจยกตัวอย่างเช่น เรื่องอัตราเงินเฟ้อ, อัตราแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศ, ราคาน้ำมัน, ราคาเหล็ก เป็นต้น

S – Social ปัจจัยทางสังคม หมายถึงการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในมุมมองด้านสภาพสังคมยกตัวอย่างเช่น อัตราการเกิดของประชากร, ระดับการศึกษา, ค่านิยมของคนในประเทศ เป็นต้น

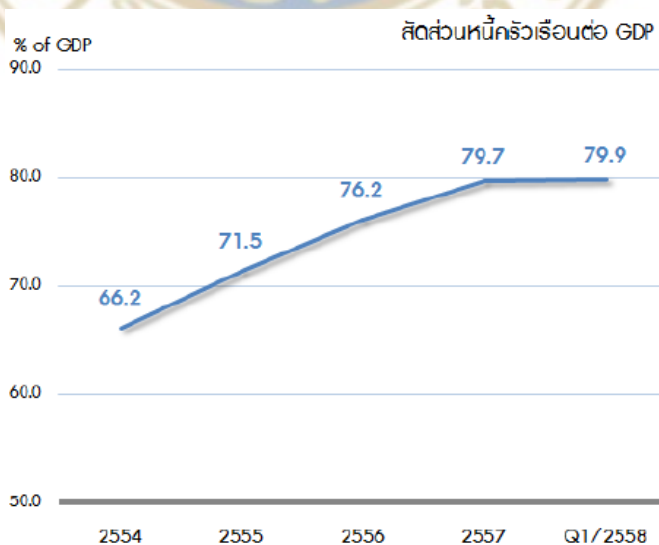
T – Technology ปัจจัยทางเทคโนโลยีหมายถึงการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภายนอกต่อธุรกิจในมุมมองด้านเทคโนโลยียกตัวอย่างเช่นระบบคมนาคมที่ทันสมัย, เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรม

E – Environment ปัจจัยทางสภาพแวดล้อมหมายถึงการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภายนอกต่อธุรกิจในมุมมองด้านสภาพแวดล้อมยกตัวอย่างเช่นปัญหาขยะ, มลภาวะด้านต่างๆ เป็นต้น

L – Legal ปัจจัยทางกฎหมายหมายถึงการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ในมุมมองด้านกฎหมายยกตัวอย่างเช่นกฎหมายแรงงาน, กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค, กฎหมายจราจร เป็นต้น

เมื่อพิจารณา K-Auto แล้ว ปัจจัย PESTEL มีผลต่อ K-Auto ดังนี้

1. ปัจจัยการเมือง (Politic) ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาภาครัฐมีการดำเนินนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจ เพื่อผลักดันให้ GDP ของประเทศเติบโตมากยิ่งขึ้น โดยนโยบายทางการเงินและการคลัง เช่น การลดอัตราดอกเบี้ยสำหรับบ้านที่ได้รับผลกระทบจากสภาวะน้ำท่วม, เงินคืนภาษีสำหรับรถยนต์คันแรก หรือ แม้แต่โครงการสินเชื่ออัตราดอกเบี้ยพิเศษให้กับกลุ่มธุรกิจ SME ซึ่งจากนโยบายดังกล่าวก่อให้เกิดผลกระทบที่ตามในกรณีนี้สาธารณะที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ผู้บริโภคมีเงินไปใช้จ่ายใช้สอยได้น้อยลงซึ่งส่งผลโดยตรงต่อธุรกิจที่ให้บริการสินเชื่ออย่าง K-AUTO เช่น ยอดซื้อขายจักรยานยนต์ที่ลดน้อยลง หรือตัวลูกค้าที่มีภาระหนี้สินสูงมากขึ้น (ภาพที่ 2.1) เกิดเป็นความเสี่ยงในธุรกิจให้บริการสินเชื่อซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจให้บริการสินเชื่อจักรยานยนต์



ภาพที่ 2.1 แสดงอัตราส่วนหนี้สินต่อ GDP

ที่มา: <http://www.ktb.co.th/ktb/Download/economyresources/EconomyResourcesDownload>

2. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic) เศรษฐกิจในปัจจุบันยังไม่ค่อยเติบโตมากนัก (ภาพที่ 2.2) โดยธนาคารกรุงไทยคาดการณ์ว่าปี 2558 จะเติบโตประมาณ 2.6% เนื่องจากไม่มีแรงขับเคลื่อนในระบบเศรษฐกิจซึ่งส่งผลทำให้ปริมาณการซื้อขายรถจักรยานยนต์ใหม่มีแนวโน้มลดลง จนทำให้มีผลต่อเนื่องถึง K-AUTO ในการปล่อยสินเชื่อ แต่ทั้งนี้ด้วยไทยเป็นหนึ่งในผู้นำในการผลิตอุตสาหกรรมยานยนต์ ทำให้หลายๆค่ายรถจักรยานยนต์เริ่มเข้ามาตั้งโรงงานผลิตและประกอบรถจักรยานยนต์มากขึ้น ส่งผลต่อราคาของรถจักรยานยนต์ที่จะลดต่ำลงเนื่องจากการประหยัดต่อขนาดและการลดภาระภาษีนำเข้าของผู้ผลิตทำให้ผู้บริโภคมีโอกาสในการเข้าถึงรถจักรยานยนต์ได้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การเปิด AEC น่าจะช่วยให้การค้าขายกันทั้งในและนอกประเทศดีมากยิ่งขึ้น ซึ่งน่าจะเป็นตัวผลักดันให้เศรษฐกิจของประเทศมีแนวโน้มที่ดี และส่งผลให้อุตสาหกรรมจักรยานยนต์และสินเชื่อรถจักรยานยนต์กลับมาดีขึ้นอีกครั้งโดยภาพรวมยังคงเป็นภาพลบของธุรกิจสินเชื่อรถจักรยานยนต์



ภาพที่ 2.2 แสดงอัตราส่วน GDP Growth

ที่มา: <http://www.ktb.co.th/ktb/Download/economyresources/EconomyResourcesDownload>

3. ปัจจัยทางสภาพสังคม (Social) การเข้ามาของกระแสการขับจี้รถจักรยานยนต์ขนาดใหญ่ หรือ Bigbike ในช่วงที่ผ่านมาเกิดจากกลุ่มศิลปิน ดารา หรือบุคคลที่มีชื่อเสียง เริ่มเข้ามาขับจี้กันมากขึ้น ทำให้กระแสของการขับจี้รถจักรยานยนต์ขนาดใหญ่ เริ่มเข้ามามีบทบาทในตลาดรถจักรยานยนต์ แม้ว่าจำนวนยอดธุรกิจของกลุ่มดังกล่าวอาจจะไม่สูงมากนัก แต่ราคาของรถจักรยานยนต์ขนาด

ใหญ่ หรือ Bigbike นั้นสูงมากเมื่อเทียบกับรถจักรยานยนต์ทั่วไป (ภาพที่ 2.3-2.4) จึงเป็นส่วนช่วยในการเพิ่มยอดขายให้กับอุตสาหกรรมจักรยานยนต์ซึ่งจะส่งผลดีต่อเนื่องมาถึงผู้ให้บริการสินเชื่ออย่าง K-AUTO ด้วย เนื่องจากแม้ว่ายอดขายในกลุ่มรถจักรยานยนต์ใหม่จะลดลง แต่ได้ในเรื่องราคาจักรยานยนต์ใหญ่ที่สูงมาช่วยพยุงยอดขายสินเชื่อ (ราคาจักรยานยนต์เล็ก 2 คัน เทียบเท่าจักรยานยนต์ใหญ่ 1 คัน โดยประมาณ) แต่ปัจจัยที่จะเป็นด้านลบของอุตสาหกรรมจักรยานยนต์น่าจะเป็นเรื่องแนวคิดความปลอดภัย ซึ่งคงจะปฏิเสธไม่ได้ว่าความปลอดภัยในกลุ่มดังกล่าวมีน้อยกว่าการเดินทางโดยยานพาหนะอื่นๆ ซึ่งจะเป็นผลในการตัดสินใจเลือกซื้อของกลุ่มลูกค้าโดยภาพรวมเป็นภาพบวกต่อธุรกิจสินเชื่อจักรยานยนต์

พวณรถมอเตอร์ไซด์

อันดับกับเวลดส์ปิด

รับดอกเบี้ยและของสมนาคุณมากมาย

ในงาน **Money Expo Bangkok 2015**



รุ่น	ราคาปกติ	ราคาพิเศษ	ดอกเบี้ย 0.89% ต่อเดือน				
			48	36	30	24	18
WAVE110i (เวฟ110i สตรีคเกอร์)	41,500	37,800	1,124	1,386	1,996	1,911	2,436
WAVE125i (เวฟ125i สตรีคเกอร์)	49,900	47,800	1,421	1,753	2,019	2,417	3,081
MOOVE (มูฟ สตรีคเกอร์)	52,500	48,800	1,451	1,790	2,061	2,468	3,145
Click125i Sport (Spoke) (คลิก125i สตรีคเกอร์)	52,500	48,800	1,451	1,790	2,061	2,468	3,145
Zoomer-X (ซูมเอ็กซ์ สตรีคเกอร์)	54,500	49,800	1,481	1,827	2,103	2,518	3,210
MSX125 (เอ็มเอ็กซ์ สตรีคเกอร์)	75,000	69,800	2,005	2,560	2,948	3,530	4,489

ลุ้นรับ



iPhone 6 64GB (1 คัน)
มูลค่า 29,450 บาท



นาฬิกาข้อมือ
มูลค่า 8,500 บาท

รับฟรี



บัตรคืนเงิน
มูลค่า 500 บาท



บัตร
มูลค่า 2,190 บาท

MSX125
(เอ็มเอ็กซ์ สตรีคเกอร์)
พวงพီး้อ
2,005 บาท x 48 เดือน
ราคา 69,800 บาท



MOOVE
(มูฟ สตรีคเกอร์)
พวงพီး้อ
1,451 บาท x 48 เดือน
ราคา 48,800 บาท



Zoomer-X
(ซูมเอ็กซ์ สตรีคเกอร์)
พวงพီး้อ
1,481 บาท x 48 เดือน
ราคา 49,800 บาท



WAVE125i (เวฟ125i สตรีคเกอร์)
พวงพီး้อ
1,421 บาท x 48 เดือน
ราคา 47,800 บาท



Click125i Sport (Spoke)
(คลิก125i สตรีคเกอร์)
พวงพီး้อ
1,451 บาท x 48 เดือน
ราคา 48,800 บาท



WAVE110i (เวฟ110i สตรีคเกอร์)
พวงพီး้อ
1,124 บาท x 48 เดือน
ราคา 37,800 บาท



*หมายเหตุ : • ข้อบ่งชี้ของสินค้าในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ เปลี่ยนแปลงข้อกำหนดและเงื่อนไขต่างๆ โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า อีกทั้งยังไม่รับประกันผลตอบแทนความผิดพลาดอันเนื่องมาจากกราฟ • โปรดตรวจสอบเงื่อนไขและรายละเอียดเพิ่มเติม ณ จุดขายและสื่อประชาสัมพันธ์อื่นๆ

ภาพที่ 2.3 แสดงราคาจักรยานยนต์ทั่วไป

ที่มา: <http://pantip.com/topic/33612752>

CB650F

285,000



CBR 650F

300,000



www.cbr650f.com

Honda BigWing PHUKET

SPECIAL PRICE FOR 28 NOV-10 DEC 2013 AT MOTOR EXPO 2013
เพราะเราขายรถจักรยานยนต์ Honda ให้นาน

รุ่นรถ	ราคาขาย	เงินดาวน์	%	ยอดจ่าย	อัตราดอกเบี้ย	ชำระ/งวด	จำนวนงวด (เดือน)					
							18	24	30	36	42	48
CBR650F (NEW MODEL)	300,000	30,000	10%	270,000	5.50%	฿	16,238	12,488	10,238	8,738	7,665	6,863
		45,000	15%	255,000	5.00%	บาท	15,229	11,688	9,563	8,146	7,134	6,375
		60,000	20%	240,000	4.50%	บาท	14,233	10,900	8,900	7,567	6,614	5,900
CB650F (NEW MODEL)	285,000	28,500	10%	256,500	5.50%	฿	15,426	11,863	9,726	8,301	7,283	6,519
		42,750	15%	242,250	5.00%	บาท	14,471	11,105	9,085	7,748	6,729	6,058
		57,000	20%	228,000	4.50%	บาท	13,522	10,355	8,455	7,188	6,264	5,605

ภาพที่ 2.4 แสดงราคาจักรยานยนต์ขนาดใหญ่ (Bigbike)

ที่มา: <http://www.mensmile.com/honda-cb650f/>

4. ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technology) จากที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อปัจจัยทางด้านสังคมในเรื่องของความวิตกกังวลของลูกค้าที่ไม่กล้าเข้ามาซื้อจักรยานยนต์เทคโนโลยีในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวจึงเข้ามามีส่วนในการแก้ไขปัญหา เช่น หมวกกันน็อก ผสมคาร์บอนไฟเบอร์ หรือเสื้อกางเกง แจ็คเก็ต ถุงมือที่เสริมความแข็งแรงเพื่อตอบโจทย์ความปลอดภัยให้แก่ลูกค้าและผู้ขับขี่ได้มีความมั่นใจ และเมื่อเกิดความปลอดภัยมากขึ้นอาจจะส่งผลต่อการจับจี้รถจักรยานยนต์ที่มากยิ่งขึ้น ซึ่งก็จะส่งผลด้านบวกกับทั้งตัวผู้ผลิตจักรยานยนต์เอง รวมถึงตัวผู้ให้บริการสินเชื่อ ที่จะสามารถขยายโอกาสทางธุรกิจต่อไป โดยภาพรวมเป็นภาพบวกต่อธุรกิจสินเชื่อจักรยานยนต์

5. ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม (Environment) ปัญหาเรื่องมลภาวะทางอากาศเป็นปัญหาที่สำคัญปัญหาหนึ่งของประเทศไทย ซึ่งในปัจจุบันมีโรงงานอุตสาหกรรมมากขึ้นรวมทั้งการใช้ยานพาหนะในปริมาณที่มากขึ้นยังเป็นตัวผลักดันให้เกิดมลพิษซึ่งผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงคือผู้คนในบริเวณที่มีมลภาวะดังกล่าว ผู้ขับขี่รถจักรยานยนต์เป็นหนึ่งในผู้สัญจรที่สามารถได้รับผลกระทบสูงเนื่องจากไม่มีการป้องกันมลภาวะได้ดีเท่ากับรถยนต์ ดังนั้นมีโอกาสที่จะเกิดปัญหาโรคร้ายต่างๆ ได้ง่ายกว่าส่งผลให้ผู้ขับขี่รถจักรยานยนต์หันไปใช้บริการรถยนต์มากขึ้น

เนื่องจากราคาของรถยนต์มีราคาที่ถูกลง เช่น กลุ่มประหยัดพลังงาน (Eco Car) โดยภาพรวมเป็นภาพลบต่อธุรกิจสินเชื่อจักรยานยนต์

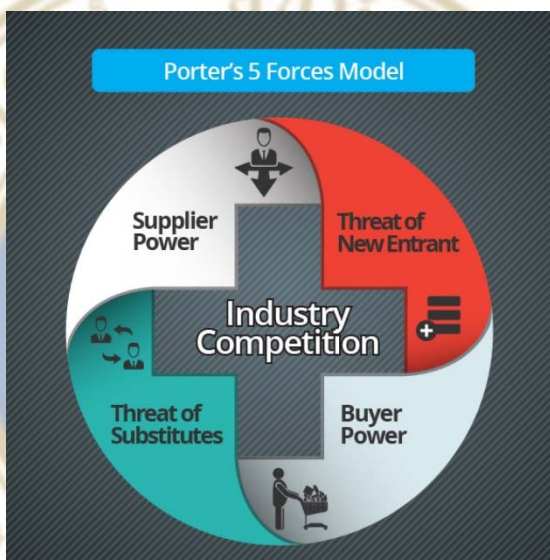
6. ปัจจัยทางกฎหมาย (Legal) ในแง่มุมของกฎหมายที่เกี่ยวกับการขั้บขั้บนท้องถนนของรถจักรยานยนต์ยังคงถูกข้อจำกัดในหลายประการเมื่อเทียบกับรถยนต์ ยกตัวอย่างเช่น การขั้บขั้บนท้องถนนบางสะพานข้ามแยกรถจักรยานยนต์ไม่สามารถขึ้นสะพานข้ามแยกได้ ทำให้การตัดสินใจซื้อรถจักรยานยนต์มีโอกาสน้อยลงบ้าง นอกจากนี้ในกรณีทางด่วนรถจักรยานยนต์ก็ไม่สามารถใช้บริการได้ ซึ่งในกลุ่มผู้ใช้รถจักรยานยนต์ก็มีกลุ่มนักเรียนวัยรุ่นซึ่งใช้จักรยานยนต์เป็นพาหนะในการเดินทาง ซึ่งจากกระแสการขั้บขั้รถจักรยานยนต์ขนาดใหญ่ที่เริ่มเข้ามามีอิทธิพลส่งผลให้มีนักเรียนวัยรุ่นเข้ามาขั้บขั้รถจักรยานยนต์กลุ่มดังกล่าวมากยิ่งขึ้น จึงนับได้ว่าเป็นผลดีต่อทั้งอุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์และธุรกิจให้บริการสินเชื่อ แต่ในช่วงที่ผ่านมาได้เริ่มมีแนวคิดในการออกกฎหมายควบคุมการขั้บขั้รถจักรยานยนต์ขนาดใหญ่ว่าผู้ขั้บขั้ต้องมีอายุที่สูงกว่า 30 ขึ้นไป ถ้ากรณีร่างกฎหมายดังกล่าวผ่าน มีโอกาสที่จะส่งผลด้านลบกับธุรกิจผู้จัดจำหน่ายรถจักรยานยนต์และผู้ให้บริการสินเชื่อรถจักรยานยนต์

ตารางที่ 2.1 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ PESTEL Analysis

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ	ระดับผลกระทบ	ผลกระทบต่อธุรกิจ
ปัจจัยทางการเมือง	ระดับสูง	ด้านลบ
ปัจจัยทางเศรษฐกิจ	ระดับสูง	ด้านลบ
ปัจจัยทางสภาพสังคม	ระดับปานกลาง	ด้านบวก
ปัจจัยทางเทคโนโลยี	ระดับต่ำ	ด้านบวก
ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม	ระดับต่ำ	ด้านลบ
ปัจจัยทางกฎหมาย	ระดับปานกลาง	ด้านลบ

สรุปการวิเคราะห์ PESTEL Analysis ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อธุรกิจสินเชื่อรถจักรยานยนต์ในระดับสูงได้แก่ปัจจัยทางการเมืองและปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ดังนั้นจะทำให้เห็นผลชัดเจนมากกรณีมีการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มดังกล่าว โดยรองลงมาคือปัจจัยด้านสภาพสังคมและกฎหมาย ซึ่งมีระดับผลกระทบปานกลาง จากความเปลี่ยนแปลงของกระแสในสังคมกับการกำหนดกฎหมายใหม่ๆ ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในความต้องการของผู้บริโภคพอสมควร ส่วนผลกระทบที่เกิดขึ้นได้น้อยได้แก่ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม

2.1.2 Five Force Model คือ Model ที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน รวมทั้ง ความรุนแรงของปัจจัยแต่ละประการที่เกิดจากแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ ซึ่งถูกนำเสนอโดย Michael E.Porter ความเข้มแข็งของปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้บ่งบอกถึงโอกาสในการได้กำไรของธุรกิจ ในอุตสาหกรรมนั้นๆ ยิ่งปัจจัยเหล่านี้มีความเข้มแข็งมากเท่าใด ย่อมส่งผลเสียต่อการขึ้นราคาซึ่งนำไปสู่ การได้กำไรของธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้นๆ ซึ่งถือเป็นข้อจำกัดของธุรกิจในขณะเดียวกันถ้าปัจจัย นั้นๆ มีความอ่อนแอ ย่อมเป็น โอกาสอันดีต่อธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้นๆ เนื่องจากธุรกิจสามารถทำ กำไรได้มากขึ้น แต่เนื่องจากสภาวะอุตสาหกรรมมีการพัฒนาอยู่เสมอ ดังนั้นความเข้มแข็งหรือผล ของปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการได้แก่



ภาพที่ 2.5 แสดงแผนภาพการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โดยใช้เครื่องมือ Five Force Model
ที่มา: <http://visual.ly/porter%E2%80%99s-5-forces-model>

2.1.2.1 Bargaining Power of Customers อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ เกิดจาก ลูกค้านั้นเป็นบุคคลสำคัญต่อความอยู่รอดและเสถียรภาพของธุรกิจทั้งโดยตรงและโดยอ้อม โดย ศักยภาพในการต่อรองของผู้ซื้อมีส่วนในการผลักดันให้ผู้ขายต้องปรับราคาต่ำลงและพัฒนาคุณภาพ ของสินค้าและบริการให้ดีขึ้น โดยผู้ซื้อจะมีอำนาจการต่อรองสูง เนื่องจากปัจจัย Large Volume Purchasers (ผู้ซื้อซื้อสินค้าในสัดส่วนปริมาณ มาก), Backward Integration by Buyers (ผู้ซื้อ มี ศักยภาพในการขยายธุรกิจแบบบูรณาการไปข้างหลัง), Most Sellers (ผู้ขายมีจำนวนมาก), Substitute Goods or Service (มีสินค้าหรือบริการทดแทน) และ Switching Cost (ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขายต่ำ)

ผลการวิเคราะห์ ด้านอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคของ K-AUTO ลูกค้า และคู่ค้ามีอำนาจในการต่อรองสูงเนื่องจากมีผู้ให้บริการสินเชื่อมากหลายราย ดังนั้นผู้บริโภคมีอำนาจต่อรองจากผู้ให้บริการสินเชื่อค่อนข้างมาก โดยมักตัดสินใจจากอัตราดอกเบี้ยที่ได้รับ ความสัมพันธ์ที่มีต่อเจ้าหน้าที่สินเชื่อ และการบริการ ซึ่งในธุรกิจให้บริการสินเชื่อผู้ซื้อมีอำนาจต่อรองสูงกว่า

2.1.2.2 Bargaining Power of Suppliers อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและผู้ขายวัตถุดิบ จะมีผลต่อประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าหรือบริการ เพราะคุณภาพและปริมาณของวัตถุดิบ และความล่าช้าของการส่งมอบล่วงหน้าก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร โดยปกติผู้ขายวัตถุดิบจะมีอำนาจต่อรองสูงตามสถานการณ์ เช่น Small Portion of Buyers (ผู้ซื้อสินค้าในสัดส่วนปริมาณน้อย), Forward Integration by Suppliers (ผู้ขายวัตถุดิบมีศักยภาพในการขยายธุรกิจแบบบูรณาการตัวไปข้างหน้า), Dominance by a Suppliers (ผู้ขายวัตถุดิบมีจำนวนน้อย แต่จำหน่ายไปยังผู้ซื้อจำนวนมาก), Non Availability of Substitute Products (ไม่มีสินค้าหรือบริการทดแทน) และ High Suppliers Switching Cost (ต้นทุนการเปลี่ยนผู้จำหน่ายวัตถุดิบสูง)

ผลการวิเคราะห์ ด้านอำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ของ K-AUTO วัตถุดิบหลักของกลุ่มผู้ให้บริการสินเชื่อคือแหล่งเงินทุนเป็นตัวกำหนดความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งทาง K-AUTO ได้รับต้นทุนทางการเงินมาจาก TKBank ซึ่งเป็นบริษัทแม่ในกลุ่มธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้ต้นทุนทางการเงินสามารถแข่งขันได้ดีในตลาดสินเชื่อรถจักรยานยนต์

2.1.2.3 Threat of New Entrance การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ หมายถึง ผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรม ทำให้กำลังการผลิตในอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น และมีความต้องการส่วนแบ่งตลาดและทรัพยากรในการผลิต ทำให้เกิดการคุกคามต่อสถานะและความมั่นคงของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิม โดยมีปัจจัยที่จะกระตุ้นแรงผลักดัน ได้แก่ Economy of Scale (การประหยัดโดยขนาด), Product Differentiation (ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์), Capital Requirements (ความต้องการเงินทุน), Switching Costs (ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขาย), Access to Distribution Channels (การเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่าย), Cost Disadvantages Independent of Scale (ข้อเสียเปรียบทางต้นทุนที่ไม่ขึ้นอยู่กับขนาด) และ Government Policy (นโยบายของรัฐ)

ผลการวิเคราะห์ ด้านภัยคุกคามของผู้ประกอบการรายใหม่ของ K-AUTO ส่วนมากคู่แข่งรายใหม่สามารถเข้าสู่ตลาดได้ โดยมากจะเป็นตัวดีลเลอร์รถจักรยานยนต์ที่ขายรถเองปล่อยให้คู่แข่ง ก่อให้เกิดความเสียเปรียบกับผู้ให้บริการสินเชื่อในการหาลูกค้าใหม่ แต่ข้อเสียคือยากต่อการบริหารจัดการเงินของตัวเอง เช่น การติดตามหนี้ หรือการวิเคราะห์สินเชื่อ ดังนั้นผู้

ให้บริการสินเชื่อจะสามารถตอบโจทย์ได้ดีมากกว่าเนื่องจากความชำนาญในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งผู้เล่นรายใหม่จะเข้าสู่ตลาดได้แต่จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์และความชำนาญ โดยในสภาวะที่ตลาดมีการแข่งขันสูงโอกาสลงมือลงทุนอาจจะน้อยตามไปด้วย ดังนั้นการเข้าตลาดจึงทำได้ยาก

2.1.2.4 Threat of Substitute ภัยคุกคามของสินค้าทดแทน ในบางครั้งคู่แข่งอาจประสบปัญหาการคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทนจากอุตสาหกรรมอื่น ซึ่งการทดแทนอาจเป็นเพียงชั่วคราว เช่น เมื่อสินค้ามีราคาแพงขึ้น ทำให้ลูกค้าเปลี่ยนไปใช้สินค้าที่คล้ายคลึงกัน หรืออาจเป็นการทดแทนโดยสมบูรณ์ เช่น การนำไฟเบอร์เข้ามาทดแทนการใช้ไม้ เป็นต้น ในการพัฒนาให้สินค้าโดยสามารถนำไปใช้ทดแทนสินค้าของอุตสาหกรรมอื่นได้ในอนาคต จะทำให้เกิดความได้เปรียบ เนื่องจากเป็นสิ่งใหม่ และมีความทันสมัยกว่าทั้งด้านเทคโนโลยีและการวิจัยพัฒนา ซึ่งจะกลายเป็นภัยคุกคามที่ค่อนข้างรุนแรงต่อธุรกิจที่ดำเนินงานอยู่ก่อน

ผลการวิเคราะห์ ด้านภัยคุกคามของสินค้าทดแทนของ K-AUTO ปัจจุบันกระแสที่เริ่มมาแรงขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งนับได้ว่าเป็นสินค้าที่สามารถทดแทนในส่วนของรถจักรยานยนต์ นั่นคือรถจักรยานยนต์ ซึ่งก็ก่อให้เกิดผลต่อธุรกิจสินเชื่อบริการจักรยานยนต์บ้าง แต่นับได้ว่าไม่มากนัก นอกจากนี้ อาจจะเป็นเรื่องของระบบการขนส่งที่เมื่อครอบคลุมทุกพื้นที่จะส่งผลให้การขอสินเชื่อรถจักรยานยนต์ลดลงได้

2.1.2.5 Rivalry Among Current Competitors การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม คือ การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้น โดยมีองค์กรใดองค์กรหนึ่งหรือหลายองค์กรการริเริ่มเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของตน เพื่อต้องการให้รับความได้เปรียบและผลประโยชน์เหนือกว่าองค์กรอื่นๆ ในอุตสาหกรรม ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรอื่น และอาจทำให้เกิดการตอบโต้ ซึ่งสามารถพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรุนแรงของการแข่งขันได้ โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ Numerous or Equally Balanced Competitors (จำนวนและคุณภาพของกลุ่มแข่งขัน), Slow Industry Growth (อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม), High Fixed of Storage Costs (ปริมาณของต้นทุนคงที่), Lack of Differentiation of Switch Costs (ผลิตภัณฑ์ในตลาดไม่มีความแตกต่าง), Capacity Augmented in Large Increment (การเพิ่มกำลังการผลิต), Competitors with Diverse Strategies (ความหลากหลายในกลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขัน) และ High Exit Barriers (อุปสรรคของการออกไปสู่อุตสาหกรรมอื่น)

ผลการวิเคราะห์ ด้านการแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่ ของ K-AUTO เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลกระทบสูงที่สุดใน 5 แรก เนื่องจากธุรกิจให้บริการสินเชื่อบริการโครงสร้างของการให้บริการที่ไม่ต่างกันมาก ดังนั้นจึงจำเป็นต้องแข่งขันสูงในทุกๆ ด้าน เช่น ด้านราคา การส่งเสริมการขาย การบริการ ซึ่งผู้ที่ปรับตัวแล้วทำการพัฒนาทำนั้นถึงจะอยู่รอดได้ในกลุ่มอุตสาหกรรม

ตารางที่ 2.2 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ Five Force Model

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ	ระดับผลกระทบ
ด้านอำนาจการต่อรองของผู้บริโภค	ระดับสูง
ด้านอำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์	ระดับต่ำ
ด้านภัยคุกคามของผู้ประกอบการรายใหม่	ระดับต่ำ
ด้านภัยคุกคามของสินค้าทดแทน	ระดับปานกลาง
ด้านการแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่	ระดับสูง

สรุปผลวิเคราะห์ Five Force Model ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อธุรกิจของ K-AUTO ในระดับสูง คือการแข่งขันในอุตสาหกรรมสินค้าเกี่ยวกับคู่แข่ง และอำนาจการต่อรองจากลูกค้าและลูกค้านำ ซึ่งนับได้ว่า ทั้ง 2 ปัจจัยเป็นช่องทางหลักที่จะนำพารายได้และผลกำไรสู่บริษัท รองลงมาเป็นภัยคุกคามของสินค้าทดแทน อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากปัจจุบันภาครัฐบาลได้มีการพัฒนาระบบการขนส่ง ซึ่งจะมีผลกระทบต่อธุรกิจให้บริการสินเชื่อรถจักรยานยนต์บางส่วน ด้วยภัยคุกคามระดับต่ำ ได้แก่ ด้านอำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์และภัยคุกคามของผู้ประกอบการรายใหม่ โดยเรื่องต้นทุนทางการเงินของ K-AUTO นั้นนับได้ว่าสามารถแข่งขันได้ในธุรกิจ เมื่อเทียบกับคู่แข่งของตลาด ส่วนในด้านการเข้าสู่ตลาดนั้นทำได้ยากจากการแข่งขันที่สูง

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

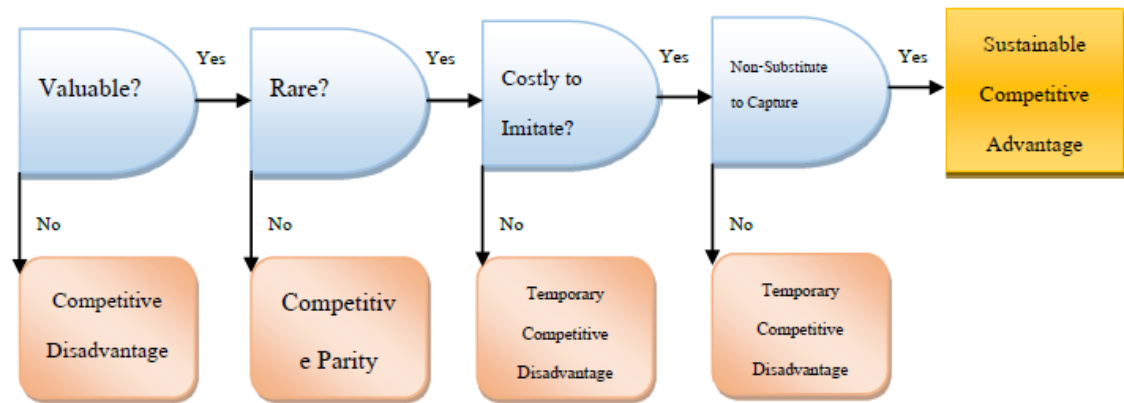
VRIN Framework โดย Barney's (1991) เป็นการวิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจอย่างยั่งยืน โดยวิเคราะห์การใช้ทรัพยากรภายในองค์กรได้ในลักษณะใด ประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้

Valuable Resources หมายถึง ทรัพยากรนั้นมีคุณค่าต่อองค์กร และนำไปใช้ในเพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้

Rare Resources หมายถึง ทรัพยากรนั้นมีค่าต่อองค์กร ซึ่งคู่แข่งสามารถมีทรัพยากรดังกล่าวได้แต่คุณค่าไม่ดีเท่าขององค์กร โดยทรัพยากรดังกล่าวสามารถทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน

Inimitable Resources หมายถึง ทรัพยากรนั้นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการทำธุรกิจเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

Non Substitutable Resources หมายถึง ทรัพยากรนั้นไม่สามารถทดแทนได้ ซึ่งคู่แข่งไม่สามารถเข้ามาแข่งขันในตลาดได้ เนื่องจากความแตกต่างของทรัพยากร



ภาพที่ 2.6 แสดงแผนภาพ VRIN Framework

ที่มา : <http://www.slideshare.net/moduledesign/lecture-5-industry-studies-student>

ตารางที่ 2.3 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ VRIN Framework

รายละเอียดทรัพยากร	ทรัพยากรมีคุณค่า	ทรัพยากรหายาก	ทรัพยากรไม่สามารถลอกเลียนแบบได้	ทรัพยากรไม่สามารถทดแทนได้	สรุปผลการวิเคราะห์
เจ้าหน้าที่สินเชื่อ	<input type="checkbox"/>	X	X	X	แข่งขันได้เท่าเทียม
พื้นที่การให้บริการ	<input type="checkbox"/>	X	X	X	แข่งขันได้เท่าเทียม
การพิจารณาสินเชื่อ	<input type="checkbox"/>	X	X	X	แข่งขันได้เท่าเทียม
IT Innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	X	แข่งขันได้เท่าเทียม

ด้านเจ้าหน้าที่สินเชื่อ การทำสินเชื่อรถจักรยานยนต์สำหรับการให้บริการดังกล่าวต้องอาศัยความรู้และประสบการณ์ในการมองตัวลูกค้าที่จะปล่อยสินเชื่อในเบื้องต้น เพื่อกรองลูกค้าที่มีโอกาสก่อให้เกิด NPL กับองค์กร โดยทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างองค์กรกับตัวลูกค้าซึ่งมีความสำคัญสำหรับมากสำหรับองค์กร แต่ทรัพยากรดังกล่าวสามารถสร้างขึ้นใหม่ได้ไม่ว่าจะจากองค์กรเอง หรือคู่แข่ง หรือแม้กระทั่งการย้ายงาน ดังนั้นทรัพยากรด้านดังกล่าวจึงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าแต่สามารถหาทดแทนได้จึงไม่จัดว่าเป็นทรัพยากรหายาก ดังนั้นถือได้ว่า K-AUTO สามารถแข่งขันด้านดังกล่าวได้เท่าเทียมกับคู่แข่ง

ด้านพื้นที่การให้บริการ นับได้ว่าสาขาการให้บริการนั้นมีความสำคัญระดับหนึ่งในธุรกิจการให้สินเชื่อ เนื่องจากการให้บริการที่ครอบคลุมในหลายๆพื้นที่มีส่วนช่วยในการก่อให้เกิดโอกาสในการทำตลาดและแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทำเลที่ตั้งจะมีส่วนช่วยในการดูแลกลุ่มลูกค้า เช่นกรณีอยู่ในใจกลางพื้นที่ใกล้ลูกค้าจะทำให้การบริการทั้งตัวเจ้าหน้าที่สินเชื่อทำได้สะดวกและง่ายมากยิ่งขึ้น ปัจจุบันทาง K-AUTO มีการให้บริการในทุกๆจังหวัด ซึ่งครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ แต่ทั้งนี้การเสาะหาพื้นที่ในการเข้าทำตลาดก็ยังคงสามารถเข้าได้อย่างเสรี จึงไม่จัดว่าเป็นทรัพยากรหายาก ดังนั้นถือได้ว่า K-AUTO สามารถแข่งขันด้านดังกล่าวได้เท่ากับคู่แข่ง

ด้านการพิจารณาสินเชื่อ ถือว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญมากกระบวนการหนึ่ง เนื่องจากธุรกิจปล่อยสินเชื่อจะกำไรหรือขาดทุนขึ้นอยู่กับผลการพิจารณาในตัวลูกค้าว่ามีโอกาสเป็น NPL มากน้อยเพียงใดถ้าทำได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพก็อาจจะทำให้กำไรน้อย หรือ ขาดทุนในธุรกิจได้ ซึ่งในปัจจุบันไม่เพียงแต่การพิจารณาที่ถูกต้องเท่านั้นความเร็วเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่จะส่งผลโดยตรงต่อทั้งลูกค้าและลูกค้า ซึ่งปัจจุบันทาง K-AUTO มีระบบในการแจ้งเตือนทั้งเจ้าหน้าที่สินเชื่อและตัวลูกค้าทำให้การบริการดังกล่าวเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพจึงไม่จัดว่าเป็นทรัพยากรหายาก ดังนั้นถือได้ว่า K-AUTO สามารถแข่งขันด้านดังกล่าวได้เท่ากับคู่แข่ง

ด้าน IT Innovation K-AUTO ถือได้ว่าเป็นผู้ริเริ่มแนวความคิดใหม่ๆในการทำด้าน IT ในกลุ่มผู้ให้บริการสินเชื่อเช่น การส่งงานผ่าน Smart Phone, การสร้างระบบพิจารณาสินเชื่อเบื้องต้น และการทำตลาดในช่องทางใหม่ๆ E-Marketing โดยระบบดังกล่าวที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีความพยายามของคู่แข่งหลายรายที่ต้องการจะลอกเลียนแบบ ซึ่งคู่แข่งสามารถทำได้แต่จำเป็นต้องใช้เวลาในการพัฒนาจึงไม่จัดว่าเป็นทรัพยากรที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ดังนั้นถือได้ว่า K-AUTO สามารถแข่งขันด้านดังกล่าวได้ชั่วคราว

สรุปการวิเคราะห์ VRIN Framework การทำธุรกิจสินเชื่อนั้นนับได้ว่าเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงในทุกๆด้านคู่แข่งสามารถเข้ามาทดแทนกันได้ในทุกๆด้าน ซึ่งแกนกลางของการดำเนินธุรกิจอาจจะไม่อาจสร้างความแตกต่างได้มากนัก ซึ่งจุดที่จะสร้างเป็นจุดขายได้น่าจะเป็นการหาแนวทางตอบโจทย์ลูกค้าและลูกค้าในมุมใหม่ๆ เช่น การพัฒนาช่องทางการเข้าถึงตัวลูกค้า, E-Marketing, IT Innovation เป็นต้น ซึ่งต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อไม่ทำให้คู่แข่งสามารถตามได้ทัน

สรุปจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก

จากภาพรวมการวิเคราะห์โดยเครื่องมือ PESTEL Analysis, Five Force Model และ VRIN Framework ทำให้เห็นทิศทางของธุรกิจการปล่อยสินเชื่อรถจักรยานยนต์มีแนวโน้มมีทิศทางเป็นไปตามกระแสเศรษฐกิจและนโยบายทางการเมืองเป็นสำคัญดังนั้นการดำเนินธุรกิจควรคำนึงถึง

ช่วงจังหวะเวลาในการเข้าแข่งขัน โดยในการแข่งขันควรให้ความสำคัญกับลูกค้าและคู่ค้า พร้อมทั้งควรประเมินการแข่งขันของกลุ่มในตลาดและปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการแข่งขันตามช่วงเวลาที่เหมาะสม ดังนั้น KAUTO ควรให้ความสำคัญในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อหาข้อได้เปรียบในการทำธุรกิจ หรือช่องทางการเข้าถึงตัวลูกค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ โดยที่ยังคงจำเป็นต้องรักษามาตรฐานพร้อมพัฒนาในด้านอื่นๆของการทำสินเชื่อให้อยู่ในระดับที่เหนือกว่าหรือเทียบเท่าคู่แข่ง



บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นกระบวนการคิดขั้นสูงสำหรับองค์กร เรียนรู้และบุคคลแห่งการเรียนรู้ เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด ความเข้าใจคลาดเคลื่อน จนนำไปสู่การสร้างปัญหาที่ทำให้เราไม่สามารถไปถึงภาพอนาคตที่พึงปรารถนาได้ ดังนั้นการคิดอย่างเป็นระบบจึงมีความสำคัญที่เกี่ยวพันกับการคิดในลักษณะเชื่อมโยง คิดแบบภาพรวมมองเห็นภาพทั้งหมด รู้จักสังเคราะห์ และมองเห็นปฏิสัมพันธ์ต่างๆ ของระบบทำให้ความสัมพันธ์เชิงลึกและความสัมพันธ์แนวกว้าง รวมทั้งความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน เป็นการเน้นการคิดแบบกระบวนการ หรือเน้นหน้าที่ความสัมพันธ์เหตุและผลของแต่ละสิ่งที่สอดคล้องกัน

3.1 การคิดเชิงระบบ (System Thinking)

การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เปลี่ยนการคิดเชิงวิเคราะห์ที่ค่อนข้างเป็นเชิงเส้น (Linear Thinking) เช่น เหตุการณ์ A ทำให้เกิดเหตุการณ์ B ซึ่งรูปแบบการคิดเช่นนี้คือ การคิดเชิงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่โยงใยกัน แต่ในความเป็นจริงตัวระบบเองมีความซับซ้อนมาก และเชื่อมโยงระหว่างกันกับทุกๆ สิ่งที่แวดล้อมมัน เช่น ในขณะที่ทุกเหตุการณ์ A ทำให้เกิดเหตุการณ์ B แต่ B ก็มีผลกระทบกับ A ในเวลาเดียวกันด้วยโดยยังไม่คำนึงถึงปัจจัยอื่นๆ เช่น X Y และ Z ขึ้นอยู่กับทั้งงบประมาณและปัจจัยอื่นๆ อีกหลากหลายอย่าง ซึ่งสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ซึ่ง Causal Loop Diagrams (CLD) แผนภูมิวงรอบเหตุและผล เป็นแผนภูมิวงรอบอย่างง่ายที่ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่ถูกตั้งสมมุติฐานขึ้นระหว่างส่วนประกอบและปัจจัยของระบบซึ่งเป็นเหตุและผลที่สัมพันธ์กันโดยมีวิธีการเขียนประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้

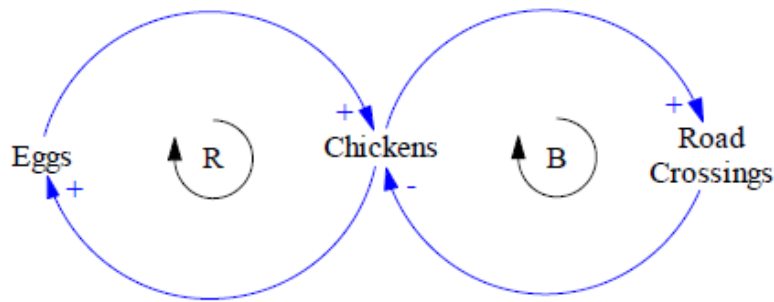
ขั้นตอนที่ 1 กำหนดประเด็นปัญหาหลักให้ชัดเจนและสำรวจเรื่องราวเกี่ยวกับปัญหา

ขั้นตอนที่ 2 ระบุตัวแปรที่เป็นส่วนทำการขับเคลื่อนความเป็นไปของเหตุการณ์

ขั้นตอนที่ 3 ใช้ลูกศรในการเชื่อมความสัมพันธ์โดยแต่ละปลายลูกศรแทนด้วย

เครื่องหมาย + หรือ -

ขั้น
 ขั้นตอนที่ 4 กำหนดว่า Loop แต่ละ Loop เป็น Reinforcement loop = R (Positive Loop = +) หรือ Balancing loop = B (Negative Loop = -)



ภาพที่ 3.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผล

ที่มา: <http://blog.metasd.com/2010/04/are-causal-loop-diagrams-useful/>

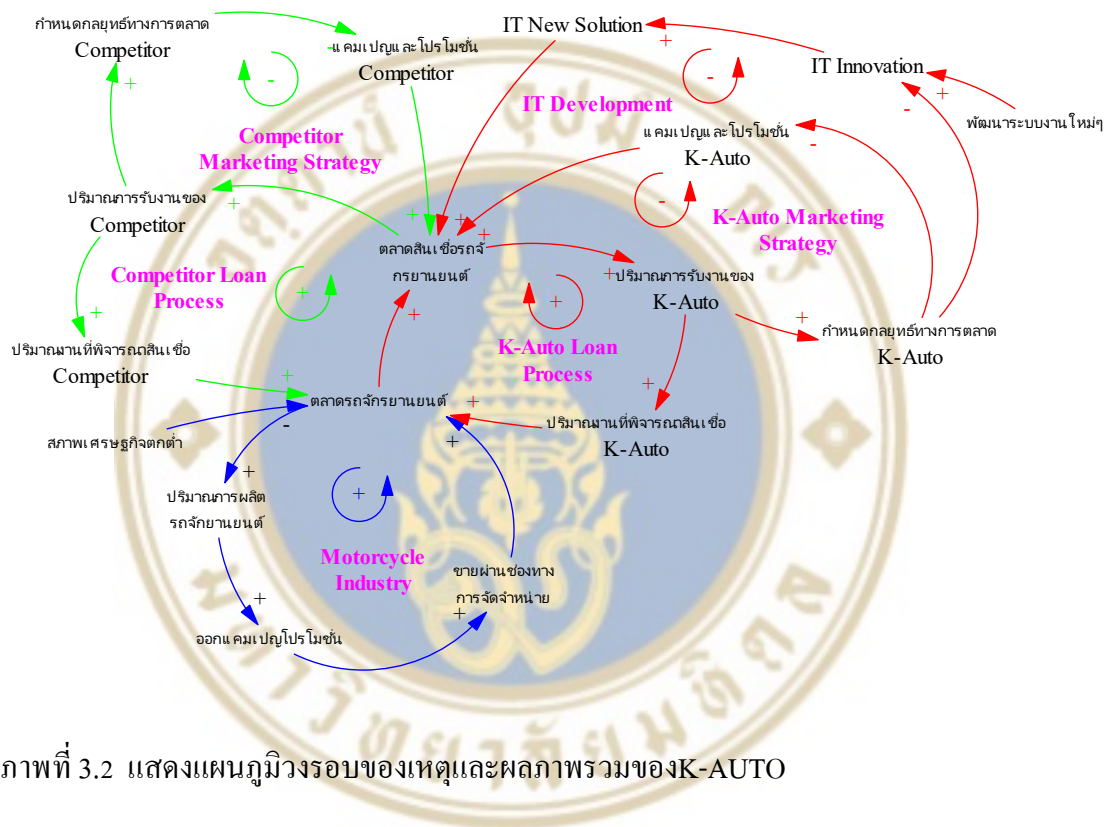
การเชื่อมโยงความสัมพันธ์เชิงบวก (Reinforcement loop หรือ Positive Loop) หมายถึงกรณีตัวแปรต้นเปลี่ยนแปลงตัวแปรตามจะเปลี่ยนแปลงด้วย ไม่ว่าตัวแปรต้นจะส่งผลให้มีค่าเพิ่มขึ้นหรือส่งผลให้มีค่าลดลง (ดังภาพที่ 3.1) ฟังซ้ายหากปริมาณไข่มีมากขึ้นจะส่งผลให้ปริมาณไก่มีมากขึ้นตามไปด้วย

การเชื่อมโยงความสัมพันธ์เชิงลบ (Balancing loop หรือ Negative Loop) หมายถึงกรณีตัวแปรต้นเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดทางหนึ่งตัวแปรอีกตัวจะมีปริมาณลดลงหรือเพิ่มขึ้นในทิศทางตรงกันข้าม (ดังภาพที่ 3.1) ฟังขวาหากมีปริมาณไก่เดินข้ามถนนมากมีโอกาสมเพิ่มอัตราการตายของไก่ซึ่งจะส่งผลต่อประชากรไก่ที่ลดลง

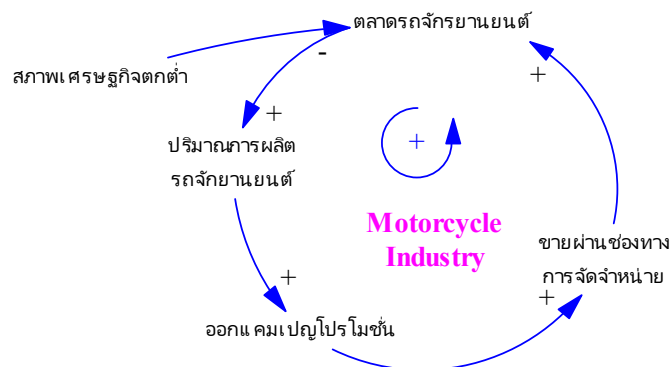
เนื่องจากตลาดสินเช่เช่าซื้อรถจักรยานยนต์เป็นตลาดที่มีการแข่งขันที่ค่อนข้างสูง ซึ่งเป็นตลาดที่ต้องหวังพึ่งตลาดจักรยานยนต์เป็นหลักในการทำธุรกิจดังนั้นผลกระทบจากปัจจัยภายนอกต่างๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์ย่อมส่งผลให้กับธุรกิจของ K-AUTO ซึ่งเป็นผู้ให้บริการสินเช่เช่าซื้อ ตามที่ได้วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกไปแล้วในบทที่ 2 ทั้งนี้จากรูปภาพที่ 3.2 แสดงให้เห็นถึงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของ K-AUTO ซึ่งผลกระทบจากปัจจัยภายนอก (PESTLE และ Five Force Model) เป็นตัวจุดให้สภาพตลาดอุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์เติบโตลดลง ทำให้ตลาดสินเช่เช่าซื้อซบเซาลงส่งผลให้ตลาดสินเช่เช่าซื้อรถจักรยานยนต์เกิดการแข่งขันสูงขึ้นในการแย่งส่วนแบ่งตลาด ดังนั้นทั้ง K-AUTO จึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่

รอด ด้วยการจูงใจลูกค้า เช่น อัตราดอกเบี้ย การบริการ และอื่นๆ ซึ่งสถานการณ์ตลาดรถจักรยานยนต์ปี 2558 ทิศทางยังคงไม่ดีขึ้น จึงจำเป็นต้องหาแนวทางในการจัดการกับปัญหาดังกล่าวเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

- ลูปสินน้ำเงินแทน ผู้ผลิตและตัวแทนจำหน่ายรถจักรยานยนต์
- ลูปสีแดงแทน K-Auto
- ลูปสีเขียวแทน คู่แข่งในธุรกิจสินเชื่อจักรยานยนต์

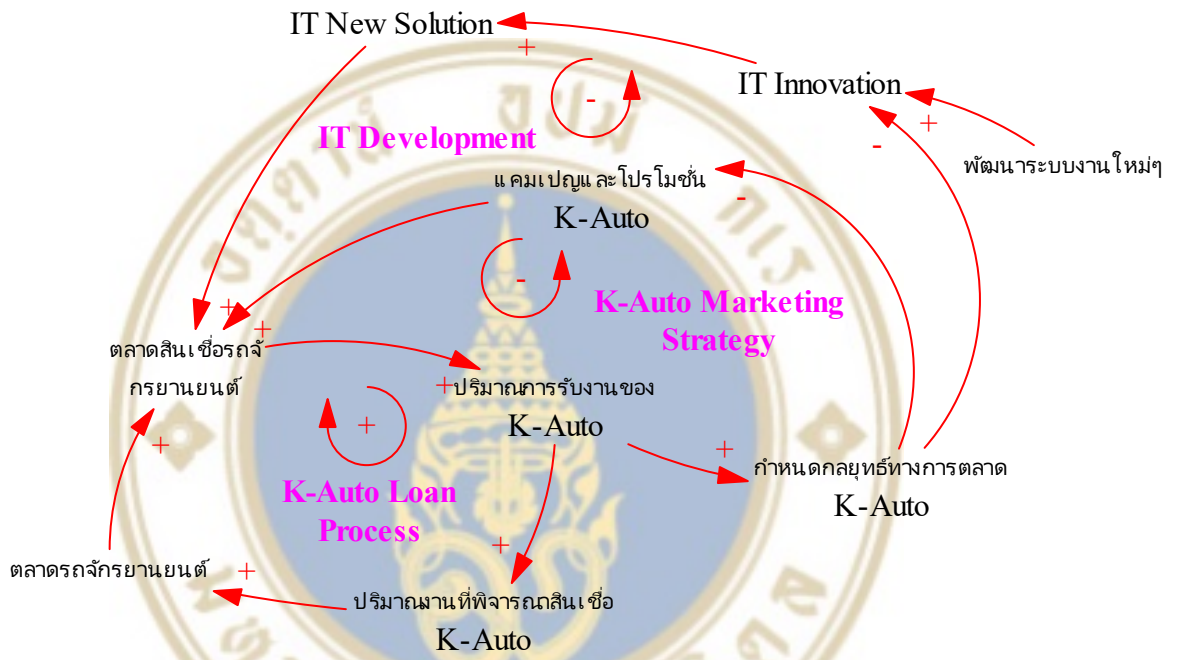


ภาพที่ 3.2 แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลภาพรวมของK-AUTO



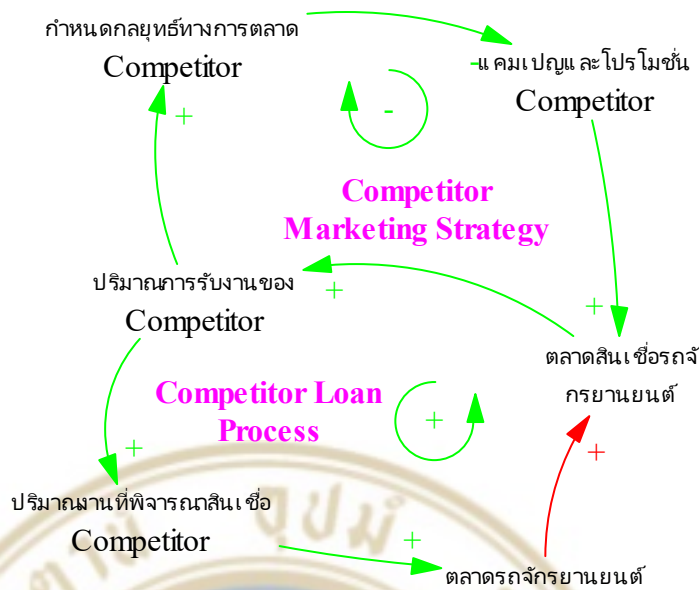
ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของธุรกิจK-AUTO ส่วนที่หนึ่ง

จากภาพที่ 3.3 แสดงถึงปัจจัยที่ภายนอก PESTLE ที่เข้ามากระทบกับอุตสาหกรรมจักรยานยนต์ทำให้ตลาดรถจักรยานยนต์ซบเซามียอดขายที่น้อยลง ทำให้ผู้ผลิตรถจักรยานยนต์ต้องมีการปรับตัวจากข้อมูลสถานะตลาดที่ได้รับ ทำให้ฝ่ายผลิตต้องออกแบบผลิตภัณฑ์และผลิตให้สอดคล้องตามตลาด พร้อมให้ทีมการตลาดจัดทำแผนการตลาดในการโฆษณา ออกแคมเปญโปรโมชัน ซึ่งผ่านช่องทางดีลเลอร์ในการขายผลิตภัณฑ์ดังกล่าวออกสู่ตลาดรถจักรยานยนต์ต่อไป ทำให้เกิดเป็น Reinforcement loop หรือ Positive Loop โดย Loop นี้จะทำให้ตลาดสินเชื่อเข้าซื้อได้รับผลกระทบ



ภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของธุรกิจK-AUTO ส่วนที่สอง

จากภาพที่ 3.4 แสดงถึงสภาพการดำเนินธุรกิจของ K-AUTO โดยเริ่มจากสภาพตลาดรถจักรยานยนต์ที่ซบเซา ทำให้ตลาดสินเชื่อรถจักรยานยนต์ซบเซาตามไปด้วย ฝ่ายช่องทางการบริการและการขายได้รับงานน้อยลง ทำให้ฝ่ายพิจารณาสินเชื่อได้รับงานน้อยลง ทำให้พิจารณาอนุมัติสินเชื่อได้น้อยลงส่งผลต่อยอดสินเชื่อที่จะเติบโตลดลงของธุรกิจ ซึ่งทำให้เกิดเป็นReinforcement loopหรือ Positive Loop นอกจากนี้ฝ่ายช่องทางการบริการและการขายดำเนินการหาแนวทางในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันโดยแจ้งข้อมูลดังกล่าวสู่ฝ่ายการตลาดโดยที่ฝ่ายการตลาดจะดำเนินการปรับกลยุทธ์การแข่งขัน เช่นการลดอัตราดอกเบี้ยหรือออกแคมเปญส่งเสริมการขาย หรือหาแนวทางให้การสร้างความแตกต่างในการดำเนินธุรกิจผ่านการหาและพัฒนา Innovation หรือ Solution ที่ตอบโจทย์ความต้องการตลาด เพื่อเข้าไปกระตุ่นการแข่งขันกับคู่แข่ง โดยทำให้เกิดเป็นBalancing Loop หรือ Negative Loop



ภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิมวงรอบของเหตุและผลของธุรกิจK-AUTO ส่วนที่สาม

จากภาพที่ 3.5 แสดงถึงสภาพการดำเนินธุรกิจของกลุ่มคู่แข่งโดยเริ่มจากสภาพตลาดรถจักรยานยนต์ที่ซบเซา ทำให้ตลาดสินเชื่อจักรยานยนต์ซบเซาตามไปด้วย ฝ่ายช่องทางการบริการและการขายได้รับงานน้อยลง ทำให้ฝ่ายพิจารณาสินเชื่อได้รับงานน้อยลง ทำให้พิจารณาอนุมัติสินเชื่อได้น้อยลงส่งผลต่อยอดสินเชื่อที่จะเติบโตลดลงของธุรกิจ ซึ่งทำให้เกิดเป็นReinforcement loopหรือ Positive Loop ซึ่งในรูปภาพที่ 3.5 จะกระทบกับรูปภาพที่ 3.4 ในการแย่งธุรกิจกัน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าปัจจัยภายนอกด้านอื่นๆ เช่น PESTLE และFive Force Modelที่เข้ามากระทบทั้งตัว K-AUTO โดยตรงหรือกระทบคู่ค้าอย่างผู้ผลิตและจัดจำหน่ายรถจักรยานยนต์ เราไม่สามารถควบคุมได้ K-AUTO จึงจำเป็นต้องรักษาความอยู่รอดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆและสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง พร้อมทั้งยังคงรักษามาตรฐานในการบริการและแข่งขันด้านอัตราดอกเบี้ย แคมเปญ โปรโมชั่นในตลาดได้ เพื่อให้ตัว K-AUTO ยังคงเป็นผู้นำในกลุ่มธุรกิจดังกล่าวต่อไป

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

กลยุทธ์คือแนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย หรือกลยุทธ์ คือ วิธีการในการแข่งขันที่จะทำให้องค์กรสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ หรือกลยุทธ์ คือ แนวทางในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือบางท่านอาจจะบอกกลยุทธ์ประกอบด้วยคำถามที่สำคัญ 3 ข้อ ได้แก่ 1) ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดใด 2) เราต้องการไปถึงจุดใด 3) เราจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไรคือวิธีการหรือแนวทางที่องค์กรจะนำเสนอคุณค่า (Value) ให้กับลูกค้า เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ โดยใช้ข้อมูลปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกมาวิเคราะห์ เพื่อเป็นส่วนช่วยในการกำหนดกลยุทธ์สำหรับองค์กรได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นซึ่งการกำหนดกลยุทธ์นั้นสามารถแบ่งออกมาได้เป็น 3 ระดับ (รูปภาพที่ 4.1) คือระดับองค์กร (Corporate Strategy), ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)



ภาพที่ 4.1 แสดงระดับของการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับ

ที่มา : www.dreamstime.com

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เป็นตัวกำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กรว่าจะดำเนินธุรกิจแบบไหนทิศทางใดและบทบาทของแต่ละหน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) เป็นอย่างไรกลยุทธ์ระดับองค์กรจึงเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรทั้งองค์กรเป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลัก (Vision) ในภาพรวมขององค์กรประกอบไปด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy), กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) และ กลยุทธ์การถอยตัว (Retrenchment Strategy)

4.1.1 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในกรณีที่วิเคราะห์ข้อมูลแล้วพบว่ากิจการมีความเข้มแข็งและองค์กรจะเพิ่มระดับการปฏิบัติงานเพื่อการขยายตัวขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 2 กลยุทธ์ดังนี้

4.1.1.1 การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Concentration growth strategy) เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่เกี่ยวพันกับการเจริญเติบโตของบริการด้านเดียวภายในตลาดเดียว ซึ่งอาจเรียกกลยุทธ์นี้ว่าการเจาะตลาดก็ได้ แบ่งออกเป็น 2 กลยุทธ์ดังนี้

1) การรวมธุรกิจตามแนวนอน (Horizontal integration growth strategy) เป็นการขยายขององค์กรโดยการซื้อหรือควบรวมกิจการกับองค์กรในลักษณะเดียวกัน เพื่อเป็นการขยายเพื่อครอบครองตลาดและเพื่อสร้างช่องทางในการจัดจำหน่ายแก่ลูกค้าเพิ่มขึ้น

2) การรวมธุรกิจตามแนวตั้ง (Vertical integration growth strategy) เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่เกี่ยวพันกับการซื้อหรือก่อตั้งผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบขึ้นมา ซึ่งเรียกว่าการรวมธุรกิจไปข้างหลัง (Backward integration) เช่น โรงพยาบาล ซื้อโรงงานผู้ผลิตยา เป็นต้น และการเติบโตขยายช่องทางจัดจำหน่าย หรือที่เรียกว่าการรวมธุรกิจไปทางข้างหน้า (Forward integration) เช่น เครือ CP ผลิตสินค้าแต่เข้าซื้อกิจการ Macro เพื่อใช้เป็นช่องทางในการขยายตลาด เป็นต้น

4.1.1.2 การกระจายธุรกิจ (Diversification growth strategy) เป็นกลยุทธ์การขยายหรือกระจายตัวเข้าไปในสายงานอื่น เป็นการสร้างความหลากหลายและความแตกต่างในการดำเนินงานซึ่งอาจเกี่ยวพันหรือไม่เกี่ยวพันกับผลิตภัณฑ์หรือบริการเดิมขององค์กรก็ได้ สามารถจำแนกเป็น 2 กลยุทธ์ ดังนี้

1) การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric diversification) เป็นการขยายตัวเข้าไปในธุรกิจอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม เช่น บริษัทผลิตยาสีฟัน แต่ขยายกิจการเปิดโรงงานผลิตแปรงสีฟันเพิ่ม เป็นต้น

2) การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate diversification) เป็นการขยายตัวเข้าไปในธุรกิจอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม การเลือกใช้กลยุทธ์เมื่อพิจารณาพบว่าธุรกิจเดิมมีแนวโน้มการเติบโตลดลงจึงต้องมองหาธุรกิจอื่นที่มีโอกาสเติบโตมากกว่า เช่น บริษัทผลิตเบียร์ แต่ขยายกิจการเปิดบริษัททำธุรกิจด้านอสังหาริมทรัพย์ด้วย เป็นต้น

4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะคงที่ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใดๆ เป็นลักษณะอนุรักษ์นิยม ใช้สำหรับกรณีที่มีแนวโน้มว่าในอนาคตจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก หรือในกรณีที่เศรษฐกิจซบเซา เน้นเฟ้อรอดูสถานการณ์ และปรับแนวทางในการทำงานตามสภาพตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป

4.1.3 กลยุทธ์การถอนตัว (Retrenchment Strategy) เป็นกลยุทธ์การป้องกันตัวที่ผู้บริหารต้องการลดการดำเนินงานขององค์กรลงเมื่อองค์กรอยู่ภายใต้ความยุ่งยากทางการเงิน มีการคุกคามจากคู่แข่ง หรือมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างรุนแรง สำหรับกลยุทธ์การถอนตัวนี้สามารถเลือกวิธีดำเนินการได้ 4 รูปแบบดังนี้

4.1.3.1 กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround) สามารถใช้กลยุทธ์นี้เพื่อพลิกผันสถานการณ์ที่เลวร้ายและกลับมาทำกำไรใหม่ โดยกลยุทธ์นี้ผู้บริหารอาจจะลดเงินเดือนและสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงานลงหรือยกเลิกผลิตภัณฑ์หรือบริการบางอย่างที่ไม่ทำกำไร และพยายามเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ตลอดจนการปรับราคาเพื่อทำกำไรที่ดีขึ้น

4.1.3.2 กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว (Harvest) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในขณะองค์กรอยู่ในภาวะตกต่ำโดยใช้นโยบายการลงทุนน้อยและพยายามให้มีเงินสดจากการดำเนินงานให้มากที่สุด โดยมีแผนเพื่อขายกิจการหรือเลิกกิจการในระยะยาว ในกลยุทธ์นี้อาจมีการเพิ่มราคาเพื่อให้มีกำไรสูงที่สุดในขณะเดียวกันจะลดต้นทุนการโฆษณาและต้นทุนทางการตลาดอย่างอื่น ๆ

4.1.3.3 กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestiture) เลือกไม่ลงทุนในหน่วยธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร หรือเป็นหน่วยธุรกิจที่ไม่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร

4.1.3.4 กลยุทธ์การเลิกล้ม (Liquidation) กรณีที่มีปัญหาในด้านฐานะทางการเงินอย่างรุนแรงหรือการดำเนินธุรกิจในอนาคตขององค์กรมีโอกาสล้มเหลวสูง การล้มเลิกองค์กรเป็นกลยุทธ์การถอนตัวที่สำคัญอีกกลยุทธ์หนึ่งในการถอย

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

คือการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่องค์กรจำเป็นต้องมีการประเมินวิเคราะห์ตนเองให้ได้ว่ามีความเข้มแข็งในเรื่องใดและมีความสามารถในการทำกำไรจากกลยุทธ์ใดและการทำกำไรจะเปลี่ยนแปลงเมื่อใด เพื่อกำหนดขอบเขตธุรกิจ สภาพการแข่งขัน ตลอดจนกำหนดขอบเขตของตลาด จากนั้นมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในธุรกิจและปัจจัยภายนอก ตลอดจนคู่แข่งเพื่อกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจที่เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิผลและรักษาสถานะการแข่งขันไว้ได้ ถ้าองค์กรโดยรวมมีธุรกิจหลายอย่าง การกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนพัฒนาของแต่ละธุรกิจจะต้องไม่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ของแผนพัฒนาของธุรกิจอื่น ๆ ภายในองค์กรเดียวกันประกอบไปด้วย 3 กลยุทธ์คือกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership Strategy) ,กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) และ กลยุทธ์ในการเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy)

4.2.1 กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership Strategy) เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่มีตลาดเป้าหมายกว้างโดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในขณะที่เดียวกันก็มุ่งเน้นการเสนอสินค้าและบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้องค์กรมีกำไรสูงขึ้นและสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่การแข่งขันรุนแรงได้ กลยุทธ์นี้จะเป็นกลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงการดำเนินการของธุรกิจที่จะก่อให้เกิดต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น เช่น การพัฒนาและการวิจัย การส่งเสริมการขายที่สิ้นเปลือง และการโฆษณา

4.2.2 กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ดีกว่าให้กับผู้รับบริการ โดยการสร้างความแตกต่างของตนเองให้มีลักษณะที่โดดเด่นแตกต่างจากขององค์กรอื่น สำหรับความแตกต่างในเชิงการแข่งขันได้แก่ ความแตกต่างด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ ด้านการอำนวยความสะดวก คุณภาพและบริการ ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของกิจการ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านการผลิต เป็นต้น ความแตกต่างเหล่านี้แม้ว่าอาจทำให้สินค้าและบริการมีราคาสูงกว่าคู่แข่ง แต่ก็ยังสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ เนื่องจากลูกค้าเชื่อมั่นในคุณภาพหรือคุณค่าที่ได้รับว่าคุ้มค่าที่จะใช้จ่าย

4.3.3 กลยุทธ์ในการเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเจาะตลาดกับลูกค้าเฉพาะหรือผู้รับบริการในบางกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ (Niche Market) องค์กรต้องสามารถออกแบบสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับกับตลาดเป้าหมายที่เลือกเพื่อสร้าง

ความพึงพอใจในตลาดนั้นมากกว่าคู่แข่ง องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ต้องไม่พยายามสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในหลายตลาดแต่มุ่งเน้นเฉพาะตลาดเดียวเท่านั้น เมื่อองค์กรมีความชำนาญมากขึ้นจึงค่อยขยายการดำเนินงานไปสู่ตลาดอื่นต่อไป โดยทั่วไปกลยุทธ์การมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่มจะพิจารณาจากกลุ่มของลูกค้าที่น่าสนใจ, ลักษณะตลาดที่ธุรกิจสามารถชิงส่วนแบ่งมาจากคู่แข่ง และการแบ่งส่วนของตลาดสินค้าอย่างชัดเจน ซึ่งกลยุทธ์นี้ไม่เหมาะกับองค์กรที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานน้อย มีเงินทุนต่ำ และเป็นองค์กรขนาดเล็ก

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) หรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operation strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กำหนดวิธีการในการสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจและระดับองค์กร โดยเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานย่อยๆ ภายในองค์กร เช่น การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาหรือกำหนดวิธีการทำงานของหน่วยงานย่อยเหล่านี้ก็เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่กำหนดขึ้นเป็นวิธีการหรือรูปแบบที่องค์กรนำไปใช้ในการดำเนินการโดยมุ่งเน้นที่การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกกิจกรรมการดำเนินงานในทุกๆ หน่วยงานภายในองค์กร ทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล อาจกล่าวได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์ระดับนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับฝ่ายงาน หรือหน่วยงาน เช่น การตลาด การเงิน การวิจัยและพัฒนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

4.4 กลยุทธ์การแข่งขันของ K-Auto

จากปัญหาของ K-Auto ที่วิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก สรุปได้ว่าปัญหาหลักๆของคือปัญหาสภาพอุตสาหกรรมรถยนต์ที่ตกต่ำลง ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อธุรกิจผู้ให้บริการสินเชื่อรถยนต์อย่าง K-Auto ดังนั้นเป้าหมายของ K-Auto คือการทำให้ยอดขายรถยนต์เชื่อเติบโตได้ตามที่บริษัทฯ คาดการณ์ไว้ ภายใต้สภาวะการณ์ดังกล่าว ดังนั้นเพื่อเป็นการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางเอาไว้จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนทั้ง 3 ระดับ อย่างรอบคอบและรัดกุมดังนี้

4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เนื่องจากธุรกิจให้บริการสินเชื่อรถจักรยานยนต์จำเป็นต้องมีการอ้างอิงธุรกิจหลักอย่างผู้ผลิตและจัดจำหน่ายรถจักรยานยนต์ กอปรกับสถานะเศรษฐกิจที่มีความไม่แน่นอน ดังนั้น K-Auto จึงควรเน้นกลยุทธ์การทำธุรกิจแบบกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) โดยเน้นการแข่งขันในกลุ่มธุรกิจเดิม แต่เพิ่มศักยภาพในด้านต่างๆให้สูงขึ้นซึ่งการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ ความรวดเร็วในการให้บริการ และความสะดวกสบายในการเข้าถึงผู้บริโภคเป็นเรื่องที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ

4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) จากบทที่ 2 และบทที่ 3 ที่แสดงให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการแข่งขันในตลาดสินเชื่อรถจักรยานยนต์นั้นทำให้เห็นว่าปัจจุบันเป็นการแข่งขันในตลาดแบบ Red Ocean ไปแล้วเนื่องจากมีคู่แข่งมากมาย นอกจากนั้นปัจจัยภายนอกอย่างสภาพเศรษฐกิจยังเป็นตัวลดยอดขายของรถจักรยานยนต์ให้มีแนวโน้มลดลงอีก ทำให้การลดอัตราดอกเบี้ยแข่งขันและเพิ่มสิทธิประโยชน์ต่างๆให้ลูกค้าในธุรกิจเป็นเรื่องปกติที่ทำในตลาดสินเชื่อ ดังนั้นกลยุทธ์ที่ K-Auto ควรใช้ในการแข่งขันคือการสร้างความแปลกใหม่ผ่านกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เพื่อให้หลุดจากข้อจำกัดหรือกรอบแบบเดิมๆในการทำธุรกิจ ซึ่งจะมีโอกาสได้ผลตอบแทนที่ดีมากกว่าในอนาคต อย่างการพัฒนาด้าน IT Solution จะทำให้ K-Auto เกิดประสิทธิภาพในด้านการให้บริการที่รวดเร็วสะดวกและเข้าถึงผู้บริโภคได้ง่ายมากยิ่งขึ้น , การพัฒนาระบบการพิจารณาสินเชื่อ จะทำให้เกิดความรวดเร็วในตอบสนองความต้องการและแม่นยำในการวิเคราะห์มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การหาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆป้อนเข้าสู่ตลาดเป็นอีกช่องทางในการจับกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ ในกลุ่มธุรกิจรถจักรยานยนต์เพื่อให้สามารถสร้างยอดขายธุรกิจ ผลกำไร และรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดให้มากกว่าคู่แข่งในทุกๆด้าน

4.4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) จากปัญหายอดปล่อยสินเชื่อที่ลดลงเกิดจากปัจจัยภายนอกเป็นสำคัญดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ในด้านต่างๆเพื่อสร้างฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ๆโดยยังคงหรือลดอัตราหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) นอกจากนี้ยังเพิ่มยอดสินเชื่อของบริษัทและผลกำไรให้ได้มากยิ่งขึ้น จากกลยุทธ์ในสายงานต่างๆดังนี้

- กลยุทธ์สายงานการตลาด เพิ่มผลิตภัณฑ์สินเชื่อใหม่ๆในตลาดรถจักรยานยนต์จากเดิมเคยให้บริการเฉพาะสินเชื่อจักรยานยนต์ใหม่ อาจจะเพิ่มผลิตภัณฑ์สินเชื่อจักรยานยนต์ใช้แล้ว โดยอาจจะเริ่มจากรถจักรยานยนต์ขนาดใหญ่ก่อนเนื่องจากมีโอกาสที่จะมีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ต่ำกว่าจักรยานยนต์ทั่วไป นอกจากนี้อาจจะเพิ่มสินเชื่อจากเดิมให้เฉพาะลูกค้าบุคคลธรรมดามาเป็นให้ลูกค้านิติบุคคลอย่างการให้บริการสินเชื่อกับผู้แทนจำหน่ายรถจักรยานยนต์ ซึ่งจะเป็นการช่วงคู่

ค่าในการแบ่งเบาภาระในการหมุนเงินสดภายในร้านและยังสามารถสร้างรายได้ให้กับ K-Auto อีกทางหนึ่งด้วย

- กลยุทธ์สายงาน ITพัฒนาระบบปฏิบัติการใหม่ๆ อย่าง Application ในมือถือสำหรับตัวลูกค้า รับรู้การอนุมัติสินเชื่อได้อย่างรวดเร็ว สำหรับพนักงานสินเชื่อสามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจากเดิมจำเป็นต้องเดินทางไปรับเอกสารของลูกค้าแล้วนำกลับส่งที่ฝ่ายพิจารณาสินเชื่อทำให้สูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน สูญเสียค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ดังนั้นถ้ามี Application ที่สามารถถ่ายภาพเอกสารลูกค้าในเบื้องต้นส่งเข้าระบบให้ฝ่ายพิจารณาสินเชื่อได้ก่อนเอกสารตัวจริงจะเดินทางไปถึงก็จะสามารถประเมินได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดผลดีทั้งกับตัวลูกค้า พนักงานและบริษัทเอง

- กลยุทธ์สายงานพิจารณาสินเชื่อ ปรับปรุงระบบการพิจารณาสินเชื่อให้มีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้นจากเดิมใช้พนักงานเป็นผู้อนุมัติและดำเนินการในทุกๆ ขั้นตอน โดยการใช้ระบบการประมวลผลเข้ามาช่วยในการแบ่งเบาภาระ เช่นการพิจารณาวงเงิน กรณีมี Application จะสามารถให้ทีมขายประเมินได้เบื้องต้นจากการ Input ข้อมูลเข้าสู่ระบบ ก่อนที่ฝ่ายพิจารณาจะดำเนินการพิจารณาจากรูปถ่ายเอกสารต่อไป เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและแม่นยำในการให้บริการ

- กลยุทธ์สายงานขาย เพิ่มหลักสูตรในการอบรมเพิ่มความรู้ในการให้บริการ ด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ จำนวนสินเชื่อ และอัตราดอกเบี้ย ผ่าน Application เพื่อให้การบริการดูเป็นมืออาชีพน่าเชื่อถือ มีโอกาสผิดพลาดน้อยลง นอกจากนี้ยังส่งผลกระทบต่อระยะเวลาในการให้บริการที่สั้นลงอีกด้วย

จากที่กล่าวมาบริษัท K-Auto ที่มีปัญหาในด้านยอดขาย จากปัญหาด้านการแข่งขันในตลาดสินเชื่อรถจักรยานยนต์และปัญหาด้านสภาพเศรษฐกิจที่ไม่ดี ส่งผลให้ K-Auto ควรมีการปรับกลยุทธ์ในการรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าวโดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ 1.กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ซึ่งควรเน้นการรักษาเสถียรภาพขององค์กร ซึ่งจะเน้นการรักษาตำแหน่งผู้นำในธุรกิจด้วยการเพิ่มส่วนแบ่งในธุรกิจสินเชื่อจักรยานยนต์ โดยการยกระดับการให้บริการและตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคในด้านต่างๆ 2.กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) จากกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ต้องการจะรักษาตำแหน่งผู้นำด้านสินเชื่อจักรยานยนต์ K-Auto จึงเน้นเพิ่มความแตกต่างในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าในตลาดสินเชื่อรถจักรยานยนต์ด้วยการปรับปรุงการให้บริการให้มีความแปลกใหม่ ด้วยระบบที่ทันสมัยและผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ตอบโจทย์ลูกค้า ตามกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เพื่อให้หลุดจากข้อจำกัดหรือกรอบแบบเดิมๆ ในการทำธุรกิจ ซึ่งจะมีโอกาสได้ผลตอบแทนที่ดีมากกว่าในอนาคต 3.กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) โดยเน้นหนักใน 4 ส่วนงานคือด้านการตลาด ทำหน้าที่ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกสู่ตลาด

เพื่อสร้างความแตกต่างในด้านการแข่งขัน ด้านการขาย ปรับปรุงและพัฒนาช่องทางการเข้าถึงตัว
ผู้บริโภคได้สะดวกและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ด้านการพิจารณาสินเชื่อ ที่ดำเนินการปรับปรุงพัฒนา
ระบบให้มีความเชื่อมโยงกับด้านการตลาดและด้านการขาย เพื่อตอบโจทย์ความสะดวก รวดเร็วและ
แม่นยำ โดยมีด้าน IT ช่วย Support การดำเนินการพัฒนาระบบต่างๆเหล่านั้นให้เป็นจริงไปตาม
เป้าหมายที่กำหนด



บทที่ 5

การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

หลังจากที่เรามีการรับทราบถึงปัญหาขององค์กร จนมาถึงการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับทั้ง 3 ระดับ ดังนั้นเพื่อให้กลยุทธ์ดังกล่าวเป็นไปตามเป้าหมายที่วางเอาไว้ จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการในด้านต่างๆ โดยมีการตั้งเป้าหมาย เกณฑ์การวัดผล และระยะเวลา เพื่อให้ทราบว่า การบริหารจัดการเป็นไปตามเป้าหมาย วัดดูประสงค์ และไปตามแนวทางกลยุทธ์ที่วางไว้หรือไม่ ซึ่งเครื่องมือที่ได้รับการยอมรับให้ใช้ในการบริหาร วัดผล ที่มีประสิทธิภาพคือ Balanced Scorecard โดยมีประโยชน์ในการนำไปใช้กับองค์กร ดังนี้

- การเห็นชอบและสื่อสารทางกลยุทธ์
- การเรียนรู้
- ทำให้การวางแผนมีความชัดเจนยิ่งขึ้น
- กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาองค์กร
- การบริหารการเปลี่ยนแปลง

5.1 การบริหารงาน โดยใช้ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นผลงานของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ซึ่งเสนอแนวคิดนี้ครั้งแรก ในวารสาร Harvard Business Review เมื่อปี ค.ศ.1992 โดยมีแนวคิดว่าความสำเร็จด้านการเงินเพียงอย่างเดียวไม่น่าจะทำให้องค์กรธุรกิจที่หวังผลกำไรประสบผลสำเร็จได้อย่างยั่งยืน การที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จได้อย่างยั่งยืนจะต้องประสบผลสำเร็จ ด้วยการเดินตามแนวทางของ Vision, Mission และ Strategy ด้วยปัจจัยหลัก 4 ด้านซึ่งประกอบด้วย ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ด้านการเงิน (Financial Perspective) เช่น การเพิ่มรายได้, ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย, การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ, การเพิ่มขึ้นของกำไร

2. ด้านลูกค้า (Customer perspective) เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า, ภาพลักษณ์, กระบวนการด้านการตลาด, การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เช่นการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ, การประสานงานภายในองค์กร, การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ ใ้ช่วงจรวเวลาน้อย, การโฆษณาประชาสัมพันธ์, ระบบและเครื่องมือดำเนินงานที่ทันสมัยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น

4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน, ความพึงพอใจของพนักงาน, ขวัญและกำลังใจของพนักงาน, พัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน, สิ่งแวดล้อมในการทำงาน, ทักษะในการทำงาน, ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย เป็นต้น

ปัจจัยหลักทั้ง 4 ด้าน สัมพันธ์กัน ดังนี้ ถ้าคนขององค์กรเก่งคิด เก่งงาน มีการเรียนรู้ การวิจัยและมีความคิดสร้างสรรค์ จะส่งผลให้มีการพัฒนากระบวนการทำงานสร้างผลงานที่เป็นเลิศ ทำให้ลูกค้าพึงพอใจและมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น ทำให้ได้ผลกำไรเพิ่มขึ้น โดยในแต่ละด้านจะประกอบไปด้วยแผนการดำเนินงาน(Action Plan) เริ่มจากการระดมความคิดวางแผนก่อนแล้วจึงลงมือปฏิบัติ (Take Action) อย่างเป็นขั้นเป็นตอนแล้วสามารถวัดผลได้ในแต่ละด้านซึ่งสอดคล้องซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งต้องสอดคล้องกับ Vision, Mission และ Strategy ขององค์กรด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objective) สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการเพื่อบรรลุถึงมุมมองในแต่ละด้าน

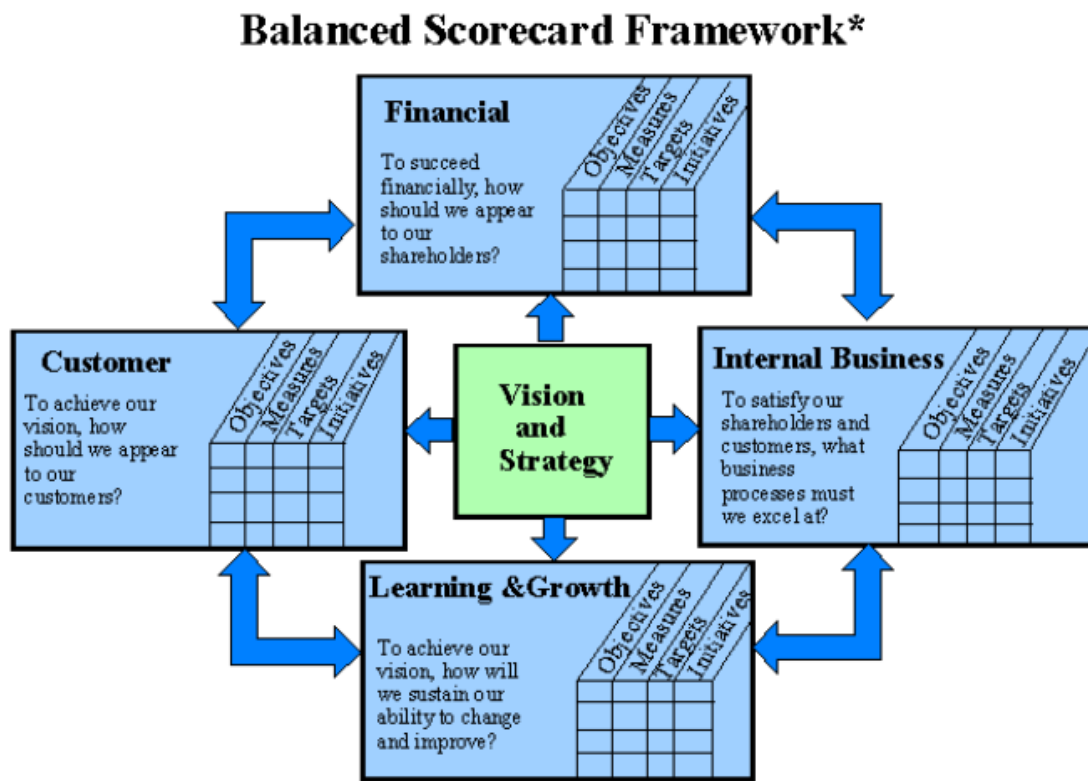
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators: KPIs) จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองแต่ละด้านหรือไม่

3. เป้าหมาย (Target) ตัวเลขเป้าหมายที่องค์กรใช้ชี้วัดในมุมมองแต่ละด้าน

4. แผนงานที่จะจัดทำ (Initiatives) แผนงาน หรือกิจกรรมเบื้องต้นของมุมมองแต่ละด้าน

ทั้ง 4 หัวข้อของแต่ละมุมมองจะมีความสัมพันธ์ เป็นเหตุผลซึ่งกันและกัน กล่าวคือ เมื่อตั้งวัตถุประสงค์ (Objective) ตามวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ของผู้บริหารแล้ว ก็ต้องมีการหาตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) และวิธีการวัดผลเพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานบรรลุผลตาม

วัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Target) หรือ ไม่โดยได้กำหนดแผนงานที่จัดทำ (Initiatives) ขึ้นมา จัดได้ว่าเป็นการจัดการที่สร้างความสมดุลในการดำเนินงานเพราะทั้งเหตุและปัญหา



ภาพที่ 5.1 แสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard

ที่มา: http://mba.sorrawut.com/wiki/Balanced_Scorecard

5.2 การประยุกต์ใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard กับบริษัท K-Auto

จากทฤษฎีการใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้กับบริษัท K-Auto ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์, พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร ได้ดังนี้

1. ด้านการเงิน (Financial Perspective)

ตารางที่ 5.1 Balanced Scorecard ด้านการเงินของบริษัท K-Auto

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน / โครงการ (Initiatives)
เพื่อเพิ่มยอดขาย สินเชื่อและผล กำไรของบริษัท	ยอดปล่อยสินเชื่อกลุ่ม ลูกค้าทั่วไป รถจักรยานยนต์ใหม่	ยอดปล่อยสินเชื่อเติบโตไม่ ต่ำกว่า 5 % จากปีก่อนหน้า	จัดทำรายงานผลยอดขายปล่อย สินเชื่อกลุ่มลูกค้าทั่วไป รถจักรยานยนต์ใหม่
	ยอดปล่อยสินเชื่อกลุ่ม ลูกค้าทั่วไป รถจักรยานยนต์ใช้แล้ว	ยอดปล่อยสินเชื่อไม่ต่ำกว่า 100 ล้านบาทต่อปี	จัดทำรายงานผลยอดขายปล่อย สินเชื่อกลุ่มลูกค้าทั่วไป รถจักรยานยนต์ใช้แล้ว
	ยอดปล่อยสินเชื่อ กลุ่มผู้แทนจำหน่าย รถจักรยานยนต์	ยอดปล่อยสินเชื่อไม่ต่ำกว่า 500 ล้านบาทต่อปี	จัดทำรายงานผลยอดขายปล่อย สินเชื่อกลุ่มผู้แทนจำหน่าย รถจักรยานยนต์
	เพิ่มผลกำไรรวม	ผลกำไรของบริษัทเพิ่มขึ้น 5%จากปีก่อนหน้า	จัดทำรายงานยอดผลกำไร ของบริษัท

จากตารางสำหรับมุมมองในด้านการเงินจะเน้นไปทางการเพิ่มยอดขายสินเชื่อและเพิ่มผลกำไรให้ได้สูงที่สุด ดังนั้นตัวชี้วัดย่อมต้องเป็นการเพิ่มยอดขายสินเชื่อที่ต้องเพิ่มมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ปริมาณยอดขายมีโอกาสสูงขึ้นไปด้วย โดยแบ่งการปล่อยสินเชื่อออกเป็น 3 ส่วน ยอดปล่อยสินเชื่อกลุ่มลูกค้าทั่วไปรถจักรยานยนต์ใหม่, ยอดปล่อยสินเชื่อกลุ่มลูกค้าทั่วไปรถจักรยานยนต์ใช้แล้ว และยอดปล่อยสินเชื่อกลุ่มผู้แทนจำหน่ายรถจักรยานยนต์ พร้อมจัดทำรายงานด้านต่างๆ เพื่อวัดผลว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่

2. ด้านลูกค้า (Customer perspective)

ตารางที่ 5.2 Balanced Scorecard ด้านลูกค้าของบริษัท K-Auto

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน / โครงการ (Initiatives)
เพื่อเพิ่ม ปริมาณลูกค้า กลุ่ม ผลิตภัณฑ์ ใหม่	ปริมาณสัญญาสินเชื่อ กลุ่มลูกค้าทั่วไป รถจักรยานยนต์ใช้แล้ว	ต้องมีปริมาณสัญญาสินเชื่อ ลูกค้าทั่วไปรถจักรยานยนต์ใช้ แล้วมากกว่า 1,000 รายต่อปี	จัดทำรายงานผลปริมาณสัญญา สินเชื่อกลุ่มลูกค้าทั่วไป รถจักรยานยนต์ใช้แล้ว
	ปริมาณกลุ่มผู้แทน จำหน่ายรถจักรยานยนต์ ลงทะเบียนใช้บริการ	ต้องมีจำนวนผู้แทนจำหน่าย รถจักรยานยนต์ลงทะเบียนใช้ บริการมากกว่า 300 รายต่อปี	จัดทำรายงานผลยอด ลงทะเบียนใช้บริการสำหรับ กลุ่มผู้แทนจำหน่าย รถจักรยานยนต์

ตารางที่ 5.2 Balanced Scorecard ด้านลูกค้าของบริษัท K-Auto (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน / โครงการ (Initiatives)
เพื่อรักษาฐานลูกค้าเก่า	ปริมาณยอดสัญญาเช่าซื้อในผลิตภัณฑ์เดิม	ต้องมีปริมาณสัญญาสินเชื่อในผลิตภัณฑ์เดิมไม่น้อยกว่า 100,000 สัญญาต่อปี	จัดทำรายงานผลปริมาณสัญญาสินเชื่อในผลิตภัณฑ์เดิม

จากตารางสำหรับมุมมองในด้านลูกค้าบริษัท K-Auto ต้องการวัดผลในด้านการขยายฐานลูกค้า เพื่อตอบโจทย์กลยุทธ์ของบริษัทฯ ในการรักษาฐานตลาดของตนเองในสถานะเศรษฐกิจที่ซบเซา ดังนั้นการพยายามรักษาปริมาณสัญญาสินเชื่อให้ได้เท่าเดิมจำเป็นตัววัดผลที่ดี พร้อมทั้งเพิ่มเติมในการเจาะตลาดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อย่างรถจักรยานยนต์ใช้แล้วหรือการเจาะกลุ่มผู้แทนจำหน่ายรถจักรยานยนต์ เพื่อเพิ่มยอดปล่อยสินเชื่อและปริมาณลูกค้าได้ตามเป้าหมายของบริษัท โดยมีการจัดรายงานตัวเลขปริมาณสัญญาสินเชื่อและรายงานการลงทะเบียนผู้แทนจำหน่ายเป็นตัวช่วยในการติดตามผล

3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

ตารางที่ 5.3 Balanced Scorecard ด้านกระบวนการภายในของบริษัท K-Auto

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน / โครงการ (Initiatives)
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบการให้บริการสินเชื่อ	ระยะเวลาในการแจ้งผลการพิจารณาสินเชื่อกับลูกค้า	ใช้เวลาในการพิจารณา พร้อมแจ้งผลไม่เกิน 2 ชั่วโมงต่อราย	จัดทำรายงานแจ้งระยะเวลาในการพิจารณาสินเชื่อจนถึงการแจ้งผลพิจารณาให้ลูกค้าทราบ
	ปริมาณการรับงานลูกค้าของพนักงานให้บริการสินเชื่อ	จำนวนปริมาณรับงานจากลูกค้าวันละ 10 ราย	จัดทำรายงานแสดงจำนวนพนักงานสินเชื่อที่รับงานลูกค้าต่อวัน
เพื่อเพิ่มช่องทางการเข้าถึงของลูกค้า	ปริมาณลูกค้าใช้บริการผ่าน Application และ Website ของบริษัท	จำนวนลูกค้าที่เข้าใช้บริการ Application และ Website ของบริษัทมากกว่า 10,000 คนต่อวัน	จัดทำรายงานแสดงจำนวนลูกค้าที่เข้าใช้บริการ Application และ Website ของบริษัท

จากตารางสำหรับมุมมองในด้านกระบวนการภายในซึ่งทางบริษัทมีวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพของระบบการให้บริการสินเชื่อ โดยแบ่งออกเป็นด้านระยะเวลาในการพิจารณาที่สั้นลงกว่าการให้บริการด้วยระบบปกติกับการใช้ระบบเพิ่มประสิทธิภาพให้กับตัวเจ้าหน้าที่ให้บริการสินเชื่อให้ทำงานได้สะดวกและง่ายยิ่งขึ้น เพื่อผลลัพธ์ในการให้บริการที่ดีกว่าระบบปกติ นอกจากนี้บริษัทยังมีวัตถุประสงค์ในการเพิ่มช่องทางการเข้าถึงลูกค้าผ่าน Application และ Website เพื่อให้ง่ายต่อการใช้บริการของลูกค้าและบริษัทมีโอกาสเพิ่มยอดปล่อยสินเชื่อได้ในอนาคต

4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา(Learning and Growth Perspective)

ตารางที่ 5.4 Balanced Scorecard ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของบริษัทK-Auto

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน / โครงการ (Initiatives)
พัฒนาศักยภาพของพนักงานองค์กร	จำนวนหลักสูตรที่พนักงานเข้าอบรม	พนักงานเข้าอบรมมากกว่า 7 หลักสูตรต่อปี	จัดทำบันทึกการเข้าอบรมของบุคลากร

จากตารางสำหรับมุมมองในด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และความสามารถให้กับพนักงานในองค์กรทางบริษัทจึงกำหนดให้มีการพัฒนาศักยภาพของตัวพนักงานผ่านการอบรมในหลักสูตรต่างๆของบริษัท เพื่อให้พนักงานมีความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้นในการทำงาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มความสามารถให้กับบริษัท เพื่อให้เป็นไปในแนวทางของ Vision, Mission และ Strategy ต่อไป

โดยการจัดทำ Balanced Scorecard เพื่อให้แนวทางต่างๆเป็นไปตามเป้าหมาย และเดินตามกลยุทธ์ที่วางเอาไว้ เพื่อให้มีระยะเวลาในการดำเนินการที่ชัดเจนจึงจำเป็นต้องทำตารางแสดงแผนการดำเนินงานจะทำให้การบริหารจัดการในการดำเนินการต่างๆ เป็นไปได้ง่ายมากยิ่งขึ้น (ตารางที่ 5.5)

ตารางที่ 5.5 แสดงตารางแสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของบริษัท K-Auto

ลำดับ ที่	รายการดำเนินงาน	ปีที่ 1				ปีที่ 2				ปีที่ 3			
		ไตรมาส				ไตรมาส				ไตรมาส			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	กิจกรรมด้านการดำเนินงาน												
1	พัฒนาระบบให้บริการสินเชื่อ												

ตารางที่ 5.5 แสดงตารางแสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของบริษัท K-Auto(ต่อ)

ลำดับ ที่	รายการดำเนินงาน	ปีที่ 1				ปีที่ 2				ปีที่ 3			
		ไตรมาส				ไตรมาส				ไตรมาส			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
2	พัฒนา Application และ Website												
3	พัฒนาระบบพิจารณาสินเชื่อ												
	กิจกรรมด้านการตลาด												
1	ออกผลิตภัณฑ์สินเชื่อสำหรับรถจักรยานยนต์ใช้แล้ว												
2	ออกผลิตภัณฑ์สินเชื่อสำหรับผู้แทนจำหน่ายรถจักรยานยนต์												
3	วางแผนโฆษณาประชาสัมพันธ์												
	กิจกรรมด้านการตลาด												
1	จัดอบรมเพิ่มความรู้ด้านผลิตภัณฑ์												
2	จัดอบรมเพิ่มทักษะการให้บริการและการวิเคราะห์ลูกค้าเบื้องต้น												
3	จัดอบรมทักษะการใช้งานระบบให้บริการสินเชื่อ												

จากตารางที่ 5.5 แสดงให้เห็นถึงแผนการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ของ K-Auto ซึ่งจะใช้เวลาในการดำเนินการประมาณ 3 ปี ซึ่งจะแบ่งการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส โดยแบ่งออกเป็น 3 กิจกรรมดังนี้

1. กิจกรรมด้านการดำเนินงาน เป็นการสร้างและพัฒนาระบบต่างๆในการให้บริการสินเชื่อให้มีประสิทธิภาพสูง และง่ายต่อการให้บริการมากยิ่งขึ้น ซึ่งประกอบไปด้วย 3 โครงการด้วยกัน ดังนี้

- โครงการพัฒนาระบบให้บริการสินเชื่อ เป็นการพัฒนาระบบเพื่อตอบโจทย์การให้บริการลูกค้าได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ แม่นยำ และรวดเร็วมากยิ่งขึ้น โดยใช้เวลาในการเขียนโครงสร้างการทำงานจากพนักงานให้บริการสินเชื่อจำเป็นต้องใช้เอกสารอะไรแค่ไหนบ้าง ผู้กระบวนการพิจารณาสินเชื่อ จนถึงจบกระบวนการ และค่อยมาดูในแต่ละกระบวนการต้องการเพิ่มหรือลด ฟังก์ชันหรือกระบวนการใดบ้าง เพื่อมาวางแผนในการดำเนินงานเป็นเฟสในการวางแผนพัฒนา จึงทำให้การพัฒนาในส่วนดังกล่าวมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยโครงการนี้จะเน้นการพัฒนาระบบงานภายใน

- โครงการพัฒนา Application และ Website เป็นการพัฒนาด้านช่องทางการจัดจำหน่าย โดยการพัฒนาหน้า Website และ Application ให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมได้ โดยมีหน้า

กระดานในการโพสต์ซื้อขายสินค้าในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ (รถยนต์, รถจักรยานยนต์ เป็นต้น) นอกจากนี้ยังรวบรวมข่าวสารอัตราดอกเบี้ยและโปรโมชั่นต่างๆของบริษัทอย่างมากมาย ซึ่งโครงการนี้มีการกำหนดแผนงานเป็นเฟสในการวางแผนพัฒนา เพื่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยโครงการนี้เน้นการพัฒนาช่องทาง การจัดจำหน่าย (ภายนอก)

- โครงการพัฒนาระบบพิจารณาสินเชื่อ เป็นการรวบรวมสถิติและข้อมูลทั้งข้อมูลภายในและภายนอกโดยพัฒนาในสามารถวิเคราะห์การให้สินเชื่อกับลูกค้าด้วยระบบในการพิจารณา ซึ่งระบบดังกล่าวจำเป็นต้องมีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากต้องมีการ Update ข้อมูลใหม่ๆอยู่เสมอ เพื่อให้การพิจารณาสินเชื่อถูกต้องแม่นยำและรวดเร็ว ซึ่งจะช่วยลด NPL และเพิ่มความพึงพอใจด้านความสะดวกรวดเร็วสำหรับตัวลูกค้าได้

2. กิจกรรมด้านการตลาด เพื่อตอบโจทย์ของเป้าหมายบริษัทในการเพิ่มยอดขายสินเชื่อและผลกำไรให้กับบริษัท ด้วย 3 โครงการ

- โครงการออกผลิตภัณฑ์สินเชื่อสำหรับรถจักรยานยนต์ใช้แล้ว โดยเริ่มการดำเนินการก่อนในช่วงไตรมาส 1 – 2 ของปีที่ 1 เนื่องจากรูปแบบของการให้บริการไม่ต่างจากการให้บริการสินเชื่อรถจักรยานยนต์แบบปกติมากนัก แต่จำเป็นต้องศึกษาด้านกฎหมายและการเปิดตลาดให้ถี่ถ้วนก่อนดำเนินการ

- โครงการออกผลิตภัณฑ์สินเชื่อสำหรับผู้แทนจำหน่ายรถจักรยานยนต์ สำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นผลิตภัณฑ์ที่ยังไม่มีในตลาดให้บริการจึงจำเป็นต้องใช้เวลาในการศึกษาตลาดวางระบบการทำงาน กำหนดนโยบายในการพิจารณา และศึกษาด้านกฎหมาย รวมถึงหลักเกณฑ์ต่างๆให้ชัดเจน ก่อนการดำเนินการจริง จึงจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ ช่วงไตรมาส 3 ของปีที่ 1 ถึง ไตรมาส 1 ของปีที่ 2

- โครงการวางแผนการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ เป็นกิจกรรมที่จำเป็นต้องดำเนินการในช่วงไตรมาสที่ 1,2,4 ของทุกๆปี เนื่องจากเป็นช่วงที่มี Event ใหญ่ๆ อย่าง Motor Show , Motor Expo เป็นต้น

3. กิจกรรมฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อเป็นการพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานของธุรกิจบริการอย่างธุรกิจให้บริการสินเชื่อรถจักรยานยนต์ ประกอบไปด้วย 3 โครงการคือ โครงการจัดอบรมเพิ่มความรู้ด้านผลิตภัณฑ์, โครงการจัดอบรมเพิ่มทักษะการให้บริการและการวิเคราะห์ลูกค้าเบื้องต้นและโครงการจัดอบรมทักษะการใช้งานระบบให้บริการสินเชื่อ ซึ่งโครงการเหล่านี้จัดขึ้นเพื่อเพิ่มทักษะความรู้ในเรื่องผลิตภัณฑ์ให้กับพนักงาน เช่น ผลิตภัณฑ์อะไร ใช้งานอย่างไร มีข้อดีอย่างไร อะไรเป็นข้อจำกัด โดยจะใช้เวลาในช่วงไตรมาส 1 และไตรมาส 3 ของทุกปีเพื่อเพิ่มศักยภาพให้ทีมงานในการให้บริการและการวิเคราะห์ลูกค้าโดยจะ

ใช้เวลาในช่วงไตรมาส 1 และไตรมาส 4 ของทุกปี และเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้นด้วยระบบงานใหม่ๆอย่างระบบการให้บริการสินเชื่อ โดยจะใช้เวลาในช่วงไตรมาส 2- 3 ของทุกปี

ในทุกๆกิจกรรมและโครงการจะทำการประเมินในทุกปีเพื่อวัดผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามที่บริษัทตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ และควรมีการปรับปรุงและพัฒนาอะไรเพิ่มบ้าง ซึ่งการดำเนินการต่างๆย่อมมีปัญหาและอุปสรรคเข้ามากระทบจากปัจจัยอื่นๆ ดังนั้นการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อป้องกันและบรรเทาผลกระทบที่จะเกิดกับบริษัทจึงเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง

5.3 ประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์และวิธีการแก้ไขปัญหา

คำจำกัดความของความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อ หรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลได้

ซึ่งคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการ การดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาส ที่องค์การจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์การยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นสิ่งสำคัญ โดยการบริหารความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เพื่อระบุให้ได้ว่าอะไรคือความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อบริษัท โดยความเสี่ยงของบริษัท K-Auto ประกอบไปด้วย

- ยอดใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่และผลิตภัณฑ์เดิมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- ระบบการใช้งานสินเชื่อและอื่นๆ มีปัญหาไม่สามารถใช้งานได้

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมิน โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงจากผลกระทบของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น (Impact) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ตารางที่ 5.6 แสดงการประเมินความเสี่ยงของบริษัท K-Auto

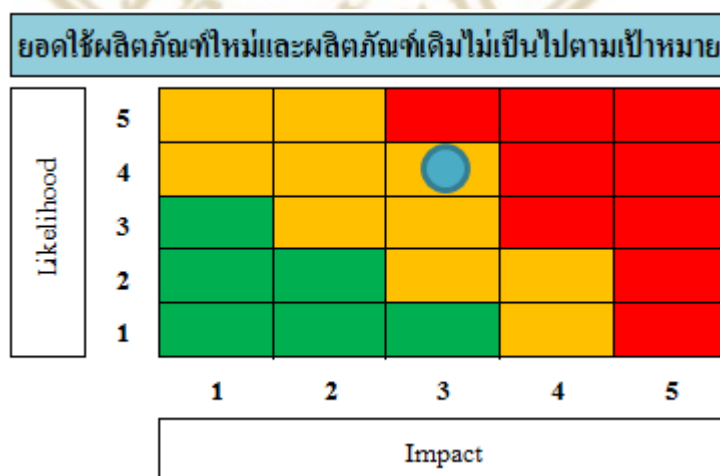
ปัจจัยเสี่ยง		ผลกระทบของ ความเสี่ยง (Impact)	โอกาสหรือความ เป็นไปได้ที่เกิดขึ้น (Likelihood)	ระดับความ เสี่ยง (Level of Risk)
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ยอดใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่ และผลิตภัณฑ์เดิมไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย	3	4	$4 \times 3 = 12$
ความเสี่ยงด้านการ ปฏิบัติงาน (Operation Risk)	ระบบการใช้งานสินค้า และอื่น ๆ มีปัญหาไม่ สามารถใช้งานได้	3	2	$3 \times 2 = 6$

ตารางที่ 5.7 แสดงระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญของบริษัท K-Auto

ระดับคะแนน	ผลกระทบ	การตัดสินใจ
25 - 16	สูง	ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องดำเนินการจัดการความเสี่ยงโดยเร่งด่วน
15 - 7	ปานกลาง	พอยอมรับได้ แต่ต้องมีมาตรการควบคุม
6 - 1	ต่ำ	ยอมรับได้ ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม แต่ให้อยู่ในความสนใจ

โดยการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กรโดย
ความเสี่ยงของบริษัท K-Auto ที่ประเมินได้ประกอบไปด้วย

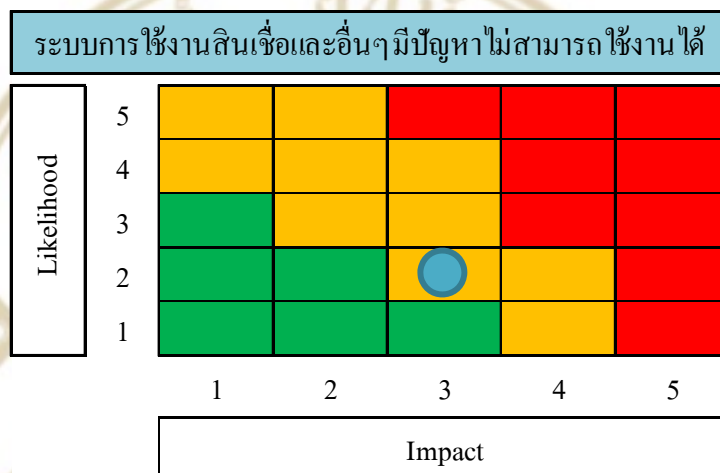
2.1 ความเสี่ยงที่เกิดจากยอดใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่และผลิตภัณฑ์เดิมไม่
เป็นไปตามเป้าหมายต่อบริษัท K-Auto



ภาพที่ 5.2 แสดงโอกาสที่และผลกระทบของปัจจัยยอดใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่และผลิตภัณฑ์เดิมไม่
เป็นไปตามเป้าหมายต่อบริษัท K-Auto

จากภาพที่ 5.2 แสดงให้เห็นถึงโอกาสที่และผลกระทบของปัจจัยยอโดยใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่ และผลิตภัณฑ์เดิมไม่เป็นไปตามเป้าหมายของบริษัท K-Auto ด้วยสภาพเศรษฐกิจและสถานการณ์ตลาดรถจักรยานยนต์ที่ซบเซา ส่งผลต่อยอดปล่อยสินค้าในปัจจุบัน ซึ่งทำให้การแข่งขันในกลุ่มธุรกิจผู้ให้บริการมีสูงชันการแข่งขันดังกล่าวทำให้มีโอกาสเกิดที่ประมาณระดับ 4 และส่งผลกระทบต่อธุรกิจที่ประมาณระดับ 3 โดยมีระดับคะแนนความเสี่ยงที่ 12 คะแนน ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มพอรับได้ แต่ต้องมีมาตรการควบคุม

2.2 ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบการใช้งานสินค้าและอื่นๆ มีปัญหาไม่สามารถใช้งานได้ของบริษัท K-Auto



ภาพที่ 5.3 แสดง โอกาสที่และผลกระทบของระบบการใช้งานสินค้าและอื่นๆ มีปัญหาไม่สามารถใช้งานได้ของบริษัท K-Auto

จากภาพที่ 5.3 แสดงให้เห็นถึงโอกาสที่และผลกระทบของระบบการใช้งานสินค้าและอื่นๆ มีปัญหาไม่สามารถใช้งานได้ของบริษัท K-Auto จากการที่ระบบให้บริการสินค้า ระบบการพิจารณาสินค้า รวมถึง Website และ Application เป็นระบบใหม่ที่ทางบริษัทพยายามผลักดันเพื่อให้ตอบโจทย์ความต้องการลูกค้าและเป้าหมายของบริษัท ซึ่งระบบดังกล่าวสร้างเพื่อก่อให้เกิดความสะดวสบายทั้งลูกค้าและผู้ปฏิบัติงาน ลดความผิดพลาด เนื่องจากระบบดังกล่าวเป็นระบบขนาดใหญ่และเป็นระบบใหม่ จึงคาดการณ์มีโอกาสเกิดที่ประมาณระดับ 2 และให้ผลกระทบต่อธุรกิจที่ประมาณระดับ 3 ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มพอรับได้ แต่ต้องมีมาตรการควบคุม

3. การตอบสนองหรือแก้ปัญหาความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการนำปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรมาหาแนวทางป้องกันหรือบรรเทา พร้อมทั้งมีการวางแผนรองรับกับสถานการณ์ที่ไม่คาดฝัน (Contingency Plan) โดยการแก้ปัญหาความเสี่ยงของบริษัท K-Auto ประกอบไปด้วย

3.1 ความเสี่ยงที่เกิดจากยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่และผลิตภัณฑ์เดิมไม่
เป็นไปตามเป้าหมายจากปัญหาดังกล่าวสามารถดำเนินการแก้ไขได้โดยการร่วมกับบริษัทผู้ผลิต
รถจักรยานยนต์ในการทำโปรโมชันร่วมกัน ในการดึงลูกค้าให้มาซื้อรถจักรยานยนต์และใช้บริการ
สินเชื่อ แผนสำรองคือการนำลูกค้าของบริษัท K-Auto และบริษัทแม่มา Bundle ผลิตภัณฑ์กัน เช่น
สำหรับผู้ถือบัตรเครดิตบริษัทแม่ รับส่วนลดอัตราดอกเบี้ยพิเศษสำหรับรถจักรยานยนต์ทุกรุ่น เป็น
ต้น

3.2 การแก้ไขปัญหาที่เกิดจากระบบการใช้งานสินเชื่อและอื่นๆ มีปัญหา
ไม่สามารถใช้งานได้ จากปัญหาดังกล่าวสามารถดำเนินการแก้ไขด้วยการดำเนินการจัดตาราง
ตรวจสอบระบบเพื่อทดสอบและแก้ไข กรณีเกิดปัญหาระหว่างใช้งานให้สร้างทีม IT Call Center
สำหรับบริการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาในระบบปฏิบัติงานทันที กรณีไม่สามารถแก้ไขปัญหา
ดังกล่าวได้ในทันทีให้มีแผนสำรองในการย้ายมาใช้เป็นระบบ Manual แบบเดิมก่อน

4. การติดตามผลหรือการเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Monitoring) เป็นการติดตามผล
การดำเนินการการแก้ปัญหาว่าสามารถแก้ไขปัญหาได้มีประสิทธิภาพเพียงใด ควรมีการปรับปรุง
พัฒนาในส่วนใดหรือไม่โดยการเฝ้าระวังความเสี่ยงของบริษัท K-Auto ทำได้ดังนี้

4.1 ความเสี่ยงที่เกิดจากยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่และผลิตภัณฑ์เดิมไม่
เป็นไปตามเป้าหมายการเฝ้าระวังในเรื่องดังกล่าวสามารถทำได้โดยการเก็บข้อมูลตลาดและข้อมูล
ภายในเพื่อทำเป็น Risk Indicator โดยเทียบเป้าหมายของบริษัทกับผลงานในแต่ละผลิตภัณฑ์ที่ทำ
จริง กับยอดขายรถจักรยานยนต์ เพื่อเช็คว่าบริษัทเทียบกับตลาดใครทำได้มากหรือน้อยกว่าตลาด เพื่อ
ใช้ในการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานะตลาดและการแข่งขันได้อย่างเหมาะสม

4.2 ระบบการใช้งานสินเชื่อและอื่นๆ มีปัญหาไม่สามารถใช้งานได้ จัด
ตั้งทีมในการตรวจสอบซึ่งแยกจากทีมพัฒนาในการทดสอบระบบเพื่อหาข้อผิดพลาดและ โอกาส
ผิดพลาดเพื่อลดความผิดพลาดของระบบก่อนใช้งานจริง และทำให้การใช้งานของ User เกิดปัญหา
น้อยที่สุด

จากข้อสรุปของการนำกลยุทธ์มาใช้ในบริษัท K-Auto โดยใช้ Balanced Scorecard,
Action Plan และ Risk Management จะสามารถทำให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์มีประสิทธิภาพดี
ยิ่งขึ้น เนื่องจากการวางแผนงานในการดำเนินงานในหลายมุมมอง เช่น ด้านการเงิน (Financial
Perspective) ด้านลูกค้า (Customer perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process
Perspective) และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดยในแต่ละ
มุมมองมีวัตถุประสงค์, ตัวชี้วัด, เป้าหมาย และแผนงานที่ชัดเจน พร้อมกำหนด Action Plan เพื่อให้
สามารถเห็น Time Line ในการดำเนินการในแต่ละกิจกรรม และในแต่ละโครงการ นอกจากนี้ยัง

สามารถมองเห็นถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตพร้อมการลดโอกาสเกิดและบรรเทาปัญหาผ่านการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีโอกาสบรรลุเป้าหมายในการทำธุรกิจและผลกำไรได้ตามเป้าหมายที่บริษัทกำหนด นอกจากนี้ยังช่วยให้บริษัทสามารถดำรงความเป็นผู้นำในกลุ่มผู้ให้บริการสินเชื่อรถจักรยานยนต์อย่างครบวงจรและยั่งยืนต่อไปในอนาคต



บรรณานุกรม

- กรมขนส่งทางบก รายงานสถิติการขนส่ง.(2558). [Online]. Available <http://www.dlt.go.th/th/>.
- PESTEL analysis. [Online] . Available http://www.oxlearn.com/arg_Marketing-Resources-PESTLE---Macro-Environmental-Analysis_11_31.
- Michael E. Potter. (1980). Michael Porter Five Forces Model. [Online]. Available <https://www.eta.or.th/terminology-detail/5forcesmodel.html>
- VRIN Framework analysis applying Barney's (1991) [Online] . Available <http://www.createadvantage.com/glossary/vrin-framework>
- การคิดเชิงระบบ (System Thinking) [Online] . Available www.novabizz.com/NovaAce/Intelligence/ และ <https://perchai.wordpress.com>
- การจัดการกลยุทธ์องค์กร [Online]. Available <http://www.tpa.or.th>
- Balanced Scorecard analysis [Online] . Available http://www.dpu.ac.th/laic/kmexternal/?page_id=176
- การบริหารจัดการความเสี่ยง [Online]. Available http://www.kpru.ac.th/th/internal-audit/1/qa_kpru.pdf และ www.fsct.com/risk/risk.pdf