

กลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขายรถยนต์อเนกประสงค์  
ในช่องทางการขายส่งออกกลุ่มประเทศ CLMV



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ผู้ซึ่งให้ความรู้ คำแนะนำ ข้อคิด และแนวทางในการทำการศึกษาดลอดจนความอดทน เมตตา เอาใจใส่ ห่วงใย และคอยเน้นย้ำ กระตุ้น ให้ผู้ศึกษาได้ใช้ความรู้จากการศึกษาเล่าเรียน และความรู้ ประสบการณ์จากการทำงานมาปรับใช้ในสารนิพนธ์ฉบับนี้ตลอดมา ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง และขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ สำหรับคำถามและคำแนะนำเพื่อการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมในอนาคต และ ดร.พาสน์ ทิมทรัพย์ กรรมการสอบสารนิพนธ์ ตลอดจนคณาจารย์ทุกท่านในวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้อบรมสั่งสอน ให้คำแนะนำ และฝึกฝนการนำความรู้ไปปรับใช้จริงในชีวิตประจำวัน แก่ผู้ศึกษามาตลอด

ขอขอบคุณบริษัท เอเชียนฮอนด้ามอเตอร์ จำกัด ที่เปิดโอกาสให้ผู้ศึกษาสามารถเข้าศึกษาหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิตได้ในระหว่างการทำงานที่บริษัทแห่งนี้ อีกทั้งยังกรุณาให้นำสถานการณ์ปัจจุบันของบริษัท มาเป็นหัวข้อในการศึกษาและจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ขึ้น

สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณ คุณพ่อคุณแม่ พี่น้อง และเพื่อน ทุกคนที่ให้กำลังใจและให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ ตลอดการศึกษา จนกระทั่งสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้

ลลิต อศิรักษ์สถิตกุล

กลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขายเครื่องยนต์อเนกประสงค์ ในช่องทางการขายส่งออกกลุ่มประเทศ CLMV

THE STRATEGIES TO INCREASE MULTI-PURPOSE ENGINE SALES IN CLMV COUNTRIES.

ลลิต อัคริภย์สถิตกุล 5950057

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์  
เกิดศรี, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A

#### บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติในการเพิ่มยอดขายเครื่องยนต์อเนกประสงค์ในช่องทางการขายส่งออกกลุ่มประเทศ CLMV โดยนำสถานการณ์ปัจจุบันมาเป็นสาเหตุของปัญหา มาเป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมทางการตลาดของบริษัท โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยง และการประเมินความเสี่ยงของการจัดกิจกรรมทางการตลาดนี้ เพื่อเตรียมรับและป้องกัน รวมถึงหาแนวทางแก้ไขกับความเสี่ยงนั้นๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น อีกทั้งต้องจัดกิจกรรมให้ตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้

เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายรับทราบและเข้าใจในประสิทธิภาพของเครื่องยนต์และวิธีการใช้งานเครื่องยนต์อย่างถูกวิธี รวมถึงอายุการใช้งานและการรับประกันสินค้า โดยผู้เข้าร่วมโครงการจะเห็นความแตกต่างจากแบรนด์อื่นๆ ในท้องตลาดได้อย่างชัดเจน

คำสำคัญ : CLMV / กลยุทธ์ / เป้าหมาย / กิจกรรมทางการตลาด / ยอดขาย

40 หน้า

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
<b>บทที่ 1</b> ข้อมูลองค์กร ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา	<b>1</b>
1.1 ข้อมูลองค์กร	1
1.2 ความเป็นมา	3
1.2.1 ความเป็นมาของอุตสาหกรรม	4
1.2.2 สถานการณ์ของอุตสาหกรรม	5
1.2.3 การเติบโตของอุตสาหกรรม	5
1.2.4 โครงสร้างองค์กร	8
1.2.5 ภาพรวมธุรกิจ (เครื่องยนต์อเนกประสงค์)	8
1.3 ความสำคัญของปัญหา	11
1.3.1 ปัญหาปัจจุบัน	11
1.3.2 ความสำคัญของปัญหา	11
<b>บทที่ 2</b> การจัดการเชิงกลยุทธ์	<b>12</b>
2.1 การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม	12
2.1.1 การวิเคราะห์ PESTEL	12
2.1.2 การวิเคราะห์ 5 Forces	14
2.2 ขั้นตอนการดำเนินงานของบริษัท	15
2.3 ทิศทางขององค์กร	16
2.4 การวิเคราะห์องค์กรสภาพปัจจุบัน	17
2.4.1 ความสามารถขององค์กร	18
<b>บทที่ 3</b> การวิเคราะห์ปัญหา	<b>20</b>
3.1 ปัญหาปัจจุบันขององค์กร และการวิเคราะห์ปัญหา	20

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 4</b>	
<b>การกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา</b>	<b>24</b>
4.1 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	25
4.2 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	25
4.2.1 กลยุทธ์ด้านสินค้า	25
4.2.2 กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย	25
4.2.3 กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย	25
<b>บทที่ 5</b>	
<b>การนำไปปฏิบัติ</b>	<b>27</b>
5.1 รายละเอียดของโครงการ	27
5.2 ความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงของโครงการ	30
5.2.1 ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)	30
5.2.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	31
5.2.3 การกำหนด Balanced Scorecard ในการประเมินผล	32
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>33</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>34</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศในกลุ่มประเทศ CLMV	4
2.2	ขั้นตอนการดำเนินงานของบริษัท	15
5.1	การอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการขายและความรู้ทางด้าน การใช้งานสินค้า	27
5.2	การวิเคราะห์ความเสี่ยงและแนวทางป้องกัน	30
5.3	รายละเอียดของ Balanced Scorecard	32



## สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 การเติบโตของเศรษฐกิจและการพัฒนาในประเทศภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ในปี 2017	5
1.2 การเติบโตพื้นที่ทำเกษตรกรรมตั้งแต่ปี 1989 ถึงปี 2015 ในประเทศ CLMV	6
1.3 มูลค่าการส่งออกของไทย	7
1.4 GDP and Growth per Capita in CLMV (US dollar)	7
1.5 GDP Growth of CLMV (US dollar)	7
1.6 แสดงถึงโครงสร้างภายในองค์กร	8
1.7 แสดงถึงสัดส่วนการขายของเครื่องยนต์ต่อเนกประสงค์ระหว่างการขายภายในประเทศ และขายไปยังต่างประเทศ	8
1.8 กราฟแสดงยอดขายการส่งออกไปยังประเทศต่างๆ ทั่วโลก	9
1.9 กราฟแสดงยอดขายส่งออกรวมทุกประเทศ ย้อนหลัง 10 ปี	10
2.1 แสดงถึงการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมนำไปสู่การวิเคราะห์อุตสาหกรรม	12
2.2 แสดงถึงการปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อบริษัท	14
2.3 แสดงให้เห็นถึงภาพรวมของ Honda Group และทิศทางขององค์กร	16
2.4 แสดงถึงการวิเคราะห์องค์กรโดยใช้หลัก SWOT Analysis	17
3.1 ภาพ MIND MAP แสดงถึงปัญหายอดขายไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้	20
3.2 แผนผังก้างปลาในการแสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา	22
3.3 แสดงให้เห็นว่าทั้ง 4 สาเหตุนี้มีความสำคัญกับปัญหา	23
4.1 แสดงวิธีการแก้ไขปัญหารูปแบบต่างๆ	26

## บทที่ 1

### ข้อมูลองค์กร, ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

#### 1.1 ข้อมูลองค์กร

Asian Honda Motor Co., Ltd. ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 12 ตุลาคม พ.ศ.2507 (ค.ศ.1964) ในประเทศไทย โดยเป็นผู้จัดจำหน่ายรถจักรยานยนต์ และในปีพ. ศ.2539 (ค.ศ.1996) บริษัท ได้เข้ารับหน้าที่เป็นสำนักงานใหญ่ประจำภูมิภาคอาเซียนของฮอนด้า เนื่องจากภูมิภาคเอเชียและโอเชียเนียมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วและตลาดมีความหลากหลายและฮอนด้ามุ่งเน้นใน การดำเนินงานในท้องถิ่นเพื่อให้ใกล้ชิดกับลูกค้า หลังจากนั้น บริษัท ฮอนด้ามอเตอร์ จำกัด สำนักงานใหญ่ ณ ประเทศญี่ปุ่น ได้แต่งตั้งให้ บริษัทเอเชียนฮอนด้า สำนักงานใหญ่นั้น เป็นบริษัทดูแลประจำภูมิภาคเอเชียและโอเชียเนียในปีพ. ศ. 2547 (ค.ศ.2004) โดยมีหน้าที่รับผิดชอบในการประสานงานกับฮอนด้าในเครือ 12 ประเทศ และสนับสนุนการดำเนินงานของฮอนด้าในประเทศอื่นๆ ในภูมิภาคนี้ ปัจจุบันทุนจดทะเบียน 10,888,908,000.00 บาท มีสำนักงานแห่งใหญ่ ตั้งอยู่ที่ เลขที่ 14 อาคารสารสิน ถนนสุรศักดิ์ แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร 10500 และสำนักงานสาขาอีก 6 สาขา ตั้งอยู่ที่

1. Asian Parts Center เลขที่ 99 หมู่ 9 ถนนบางนา-ตราด กม.36 ตำบล บางบัว อำเภอบางปะกง จังหวัด ฉะเชิงเทรา

2. เลขที่ 49 หมู่ 9 ถนน ไร่จนะ ตำบลธนู อำเภอบุข จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

3. Honda R&D Southeast Asia Co.,Ltd เลขที่ 209 หมู่ 1 ถนนร่มเกล้า แขวงคลองสองต้นนุ่น เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร

4. Honda R&D Asia Pacific Co.,Ltd.:

5. เลขที่ 2/1 ซอย 01 กาญจนภิเษก 5/5 แขวงท่าแร้ง เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร

6. เลขที่ 55/5 หมู่ 5 ตำบลบางสมัคร อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา

7. Asian Honda Motor Co., Ltd. [Power Products Office] เลขที่ 137 นิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง ซอยฉลองกรุง 31 ถนนฉลองกรุง แขวงลำปลาทิว เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร

บริษัท เอเชียนฮอนด้ามอเตอร์ จำกัดนั้น มีจำนวนพนักงานทั้งหมด 570 คน โดยแบ่งเป็นชาวญี่ปุ่น จำนวน 100 คน และ คนไทย จำนวน 470 คน



ปัจจุบันเป็นสำนักงานใหญ่ประจำภูมิภาคเอเชียและโอเชียเนีย (ยกเว้นจีนและญี่ปุ่น) โดยดูแลการบริหารงานขายทั้งหมด 25 ประเทศ ได้แก่

- เอเชีย ได้แก่ ประเทศไทย, อินโดนีเซีย, มาเลเซีย, บรูไน, สิงคโปร์, เวียดนาม, ฟิลิปปินส์, พม่า, ลาว, กัมพูชา
- เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ได้แก่ ประเทศอินเดีย, ปากีสถาน, บังกลาเทศ, เนปาล, ศรีลังกา และ ภูฏาน
- เอเชียตะวันออก ได้แก่ ประเทศเกาหลีใต้ และ ไต้หวัน
- เอเชียโอเชียเนีย ได้แก่ ออสเตรเลีย, นิวซีแลนด์, Cook Island, New Caledonia, Solomon Island, Polynesia และ ฟิจิ

ซึ่งทางบริษัทมีกิจกรรมหลักทางธุรกิจ คือ ผลิต และจัดจำหน่าย รถยนต์, รถจักรยานยนต์, และเครื่องยนต่อนอกประสงค์

#### ความรับผิดชอบขององค์กร

- ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อการผลิตและการควบคุมการซื้อผลิตภัณฑ์ฮอนด้า ในภูมิภาคเอเชียและ โอเชียเนีย
- สนับสนุนการวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับการผลิต, การส่งออก, การจัดจำหน่ายและการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ฮอนด้า ในภูมิภาคเอเชียและโอเชียเนีย
- ส่งออกรถจักรยานยนต์ฮอนด้า, รถยนต์, เครื่องยนต่อนอกประสงค์ และชิ้นส่วนประกอบที่ใช้ผลิตในประเทศไทยไปยัง 80 ประเทศทั่วโลก
- จำหน่ายเครื่องยนต่อนอกประสงค์ภายใต้สัญลักษณ์ฮอนด้าในประเทศไทย
- บริหารจัดการการจัดจำหน่ายและการขายชิ้นส่วนรวมถึงเพิ่มการจัดหาชิ้นส่วนในประเทศ และปรับปรุงการบริหารจัดการด้านลอจิสติกส์ที่เพื่อตอบสนองความต้องการทุกประเทศในภูมิภาค

#### พันธกิจขององค์กร

เรามุ่งมั่นทุ่มเทในการจัดหาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงสุด แต่ในราคาที่สมเหตุสมผลเพื่อความพึงพอใจของลูกค้าทั่วโลก

#### พันธกิจของส่วนงานเครื่องยนต่อนอกประสงค์

มุ่งเน้นช่วยผู้คนที่สามารถทำสิ่งต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ (Helping people get things done)

### ประวัติความเป็นมาขององค์กร

- ปี ค.ศ.1948 สถาปนาก่อตั้ง Honda Motor Co., Ltd. ที่ประเทศญี่ปุ่น
- ปี ค.ศ.1964 ก่อตั้ง Asian Honda Motor Co., Ltd. เพื่อจัดจำหน่ายรถจักรยานยนต์ในประเทศไทย
- ปี ค.ศ.1965 ก่อตั้ง Thai Honda Manufacturing Co., Ltd เพื่อเป็น โรงงานผู้ผลิตรถจักรยานยนต์ในประเทศไทย
- ปี ค.ศ.1966 Asian Honda Motor Co., Ltd. เริ่มจัดจำหน่ายเครื่องยนต์อเนกประสงค์ในประเทศไทย
- ปี ค.ศ.1967 Thai Honda Manufacturing Co., Ltd เริ่มผลิตรถจักรยานยนต์
- ปี ค.ศ.1987 Thai Honda Manufacturing Co., Ltd. เริ่มผลิตเครื่องยนต์อเนกประสงค์
- ปี ค.ศ.2002 Thai Honda Manufacturing Co., Ltd. เปิดตัวผลิตภัณฑ์เครื่องยนต์อเนกประสงค์ สำหรับส่งออกไปประเทศสหรัฐอเมริกาและยุโรป
- ปี ค.ศ.2004 Asian Honda Motor Co., Ltd. กลายเป็นสำนักงานใหญ่ภูมิภาคเอเชียและโอเชียเนีย และมีการผลิตสะสมรวม 5 ล้านเครื่อง สำหรับเครื่องยนต์อเนกประสงค์
- ปี ค.ศ.2007 บริษัทสามารถผลิตสะสมรวม 10 ล้านเครื่อง สำหรับเครื่องยนต์อเนกประสงค์
- ปี ค.ศ.2009 เริ่มส่งออกเครื่องยนต์อเนกประสงค์ไปยังประเทศญี่ปุ่น
- ปี ค.ศ.2012 บริษัทสามารถผลิตสะสมรวม 20 ล้านเครื่อง สำหรับเครื่องยนต์อเนกประสงค์
- ปี ค.ศ.2014 ครบรอบ 50 ปี ฮอนด้า บริษัทสามารถผลิตสะสมรวม 25 ล้านเครื่อง สำหรับเครื่องยนต์อเนกประสงค์

### 1.2 ความเป็นมา

ในปัจจุบันเครื่องยนต์อเนกประสงค์หรือที่เรียกกันอย่างคุ้นหูว่า GX Engine สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างหลากหลาย นำไปต่อเข้ากับ application เพื่อทำผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป พร้อมใช้งาน เช่น ปั้มน้ำ เครื่องปั่นไฟ เครื่องตัดหญ้า และเครื่องฉีดพ่นสะพายหลัง ทั้งในด้านการเกษตร งานก่อสร้าง และรวมไปถึงการใช้ในครัวเรือน ดังนั้นจึงมีความนิยมใช้เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ มีความต้องการสินค้ามากขึ้น ทางบริษัทเป็น สำนักงานใหญ่ ในการบริหารงานขายของประเทศในภูมิภาคเอเชียและโอเชียเนีย มีนโยบายจะเป็นเจ้าตลาดและขยายตลาดในภูมิภาคนี้ อีกทั้งยังมองเห็นศักยภาพความต้องการ และการเติบโตของเศรษฐกิจ ของกลุ่มประเทศ CLMV ได้แก่ ประเทศกัมพูชา, ลาว, พม่า และเวียดนาม แต่ปัจจุบันยอดขายมีการเติบโตที่ดี แต่ยังไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ทางบริษัทได้วางไว้ และยังมีคู่แข่งทางการตลาดหลายรายที่มีการแข่งขันด้านราคา

ดังนั้นเพื่อจะทำให้บริษัทบรรลุนโยบายและยอดขายตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ อีกทั้งสามารถขยายตลาดของเครื่องยนต์อเนกประสงค์ภายในประเทศเพื่อนบ้านของไทย และในภูมิภาคเอเชียและโอเชียเนียได้ตามเป้าหมาย เพื่อเพิ่มศักยภาพการเติบโตในระยะยาว และวางแผนการผลิตได้อย่างเหมาะสม ได้ต้นทุนที่ต่ำที่สุดตามหลัก Economic of Scale คือการประหยัดต่อขนาด มีความได้เปรียบที่เกิดขึ้นจากการที่หน่วยธุรกิจสามารถผลิตผลผลิตได้ในจำนวนมากขึ้นจนทำให้ต้นทุนในการผลิตเฉลี่ยต่อหน่วยต่ำลงได้ อีกทั้งมีการส่งเสริมนโยบายทางการค้าระหว่างประเทศไทยกับกลุ่มประเทศ CLMV เพื่ออำนวยความสะดวก เพิ่มความคล่องตัว รวมถึงการลดภาระค่าใช้จ่ายในการค้าระหว่างประเทศนี้ด้วย

ตารางที่ 1.1 การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศในกลุ่มประเทศ CLMV

(Foreign Direct Investment of CLMV)

Host country	2012	2013	2014	2015	2016
Cambodia	1,557	1,275	1,727	1,701	2,280
Lao People's Democratic Republic	294	427	913	1,079	1,076
Myanmar	1,354	2,621	946	2,824	2,989
Viet Nam	8,368	8,900	9,200	11,800	12,600
CLMV Total	11,573	13,223	12,786	17,404	18,945

Source: ASEAN Secretariat, ASEAN FDI database.

จากข้อมูลของ ASEAN FDI จะเห็นได้ว่าการเติบโตการลงทุนต่างชาติใน 4 ประเทศนี้อย่างต่อเนื่อง เราจึงมองเห็นโอกาสความเป็นไปได้ของตลาดที่ขยายตัวขึ้น

### 1.2.1 ความเป็นมาของอุตสาหกรรม

- คู่แข่งหลักในตลาด CLMV

Hinota, Kawa, Yokohama, Shibota, Kenbo, Brigg & Stratton, Fraudulent products made in China

- ปัจจัยการแข่งขันของกลุ่ม ประกอบไปด้วย

ราคา, การใช้งาน, คุณสมบัติของเครื่องยนต์

- ลักษณะของสินค้าในอุตสาหกรรมนี้

เป็น Multi purpose Engine for power equipment เพื่อใช้สำหรับการเกษตร ใช้เป็นเครื่องยนต์สำหรับเรือหางยาว และการใช้งานในครัวเรือน ได้แก่

➤ สำหรับการเกษตร : ปั๊มน้ำ เครื่องตัดหญ้า เครื่องพ่นยาสะพ่ายหลัง เครื่องยนต์สำหรับเรือหางยาว

➤ การใช้งานในครัวเรือน : ต้องการใช้เป็นเครื่องทุ่นแรง เช่น ปั๊มน้ำ และเครื่องตัดหญ้า

### 1.2.2 สถานการณ์ของอุตสาหกรรม

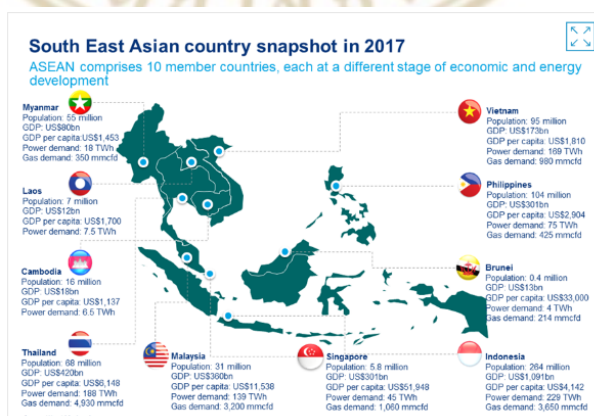
กลุ่มประเทศ CLMV มีความนิยมในการใช้เครื่องยนต์เป็นเครื่องมือสำหรับทำการเกษตรกรรมมากขึ้น ทดแทนการใช้แรงงานมนุษย์จากตนเอง และแรงงานจากสัตว์ อีกทั้งยังเพื่อเป็นเครื่องทุ่นแรงอำนวยความสะดวกสบายในการประกอบอาชีพและการในการดำรงชีวิต

#### เทคโนโลยีและการพัฒนา

- มีการพัฒนา รุ่นใหม่ โดยการใช้แก๊ส LPG ทดแทนการใช้น้ำมันเป็นพลังงานเชื้อเพลิง แต่จะผลิตขายรุ่นนี้เฉพาะในเอเชียเท่านั้น
- รุ่น Pianta (แก๊สกระป๋องเป็นพลังงานทดแทนการใช้พลังงานจากน้ำมัน) สำหรับเครื่องยนต์ที่นำมาต่อเป็นเครื่องพรวนดิน
- มีการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพและเพิ่มคุณสมบัติของเครื่องยนต์ในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในตลาด และลดต้นทุนของชิ้นส่วนบางรายการ
- การพัฒนาเพื่อให้สินค้าสามารถรองรับเกณฑ์มาตรฐานในการนำเข้าเครื่องยนต์ของแต่ละประเทศได้

### 1.2.3 การเติบโตของอุตสาหกรรม

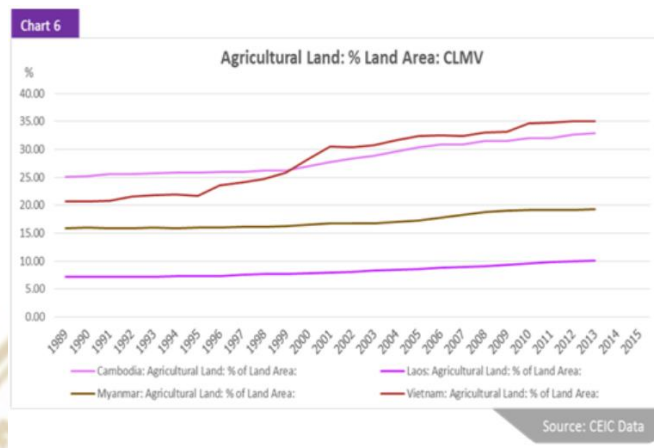
สำหรับอุตสาหกรรมการเกษตร พบว่า จะมีความต้องการเพิ่มขึ้นจากประชากรทั่วโลกทั้งหมดประมาณ 4.2% ในปี 2017 ที่ผ่านมา



ภาพที่ 1.1 การเติบโตของเศรษฐกิจและการพัฒนาในประเทศภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ในปี 2017

จากรูปภาพแสดงให้เห็นถึงจำนวนประชากร, ผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศหรือที่เรียกสั้นๆว่า GDP และ GDP ต่อประชากร รวมถึงความต้องการของพลังงาน

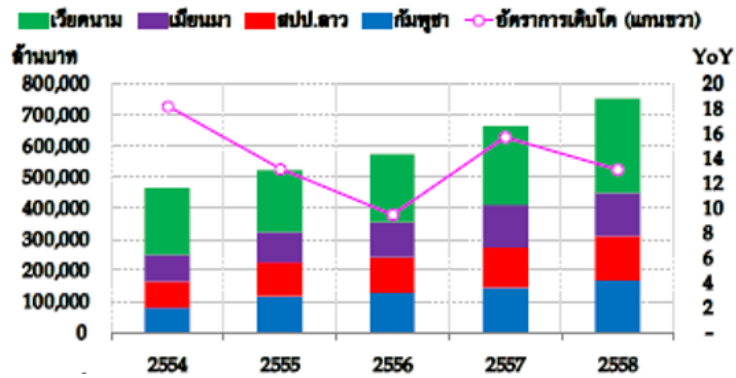
ที่มา : <https://www.woodmac.com/news/opinion/southeast-asia-Ing-power/>



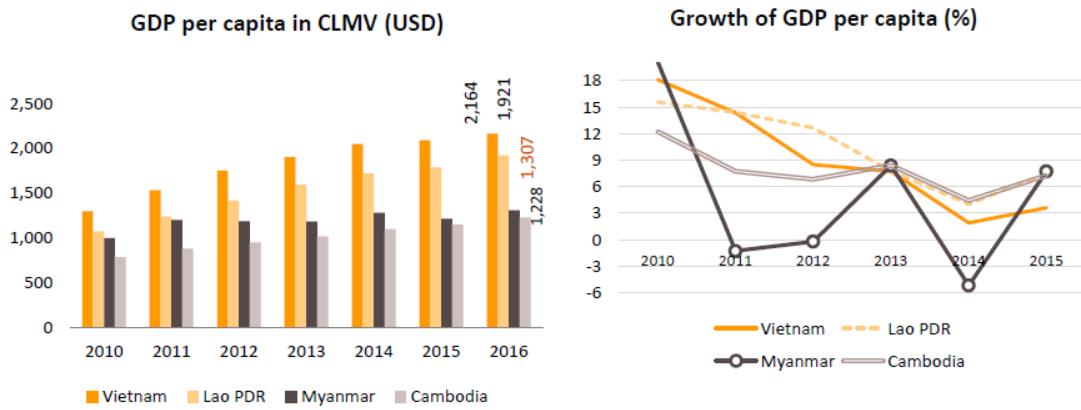
ภาพที่ 1.2 การเติบโตพื้นที่ทำเกษตรกรรมตั้งแต่ปี 1989 ถึงปี 2015 ในประเทศ CLMV แสดงให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้นของการทำเกษตรกรรมในพื้นที่ 4 ประเทศในกลุ่ม CLMV ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพื้นที่ทำการเกษตรเพิ่มขึ้นมากในประเทศเวียดนาม

ที่มา : <https://www.ceicdata.com/en/blog/agriculture-asean>

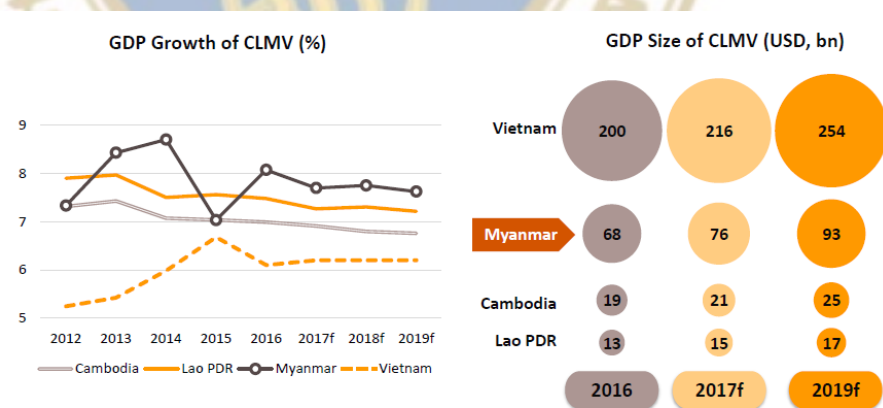
เศรษฐกิจกลุ่มประเทศ CLMV (กัมพูชา ลาว เมียนมา และเวียดนาม) ยังคงขยายตัวในระดับสูง ตามการคาดการณ์ของ IMF เศรษฐกิจ CLMV จะยังคงเติบโตมากกว่า 6%YOY ในปี 2016 โดยได้รับแรงผลักดันจากอุปสงค์ภายในประเทศ ทั้งจากการบริโภค และการเติบโตของสินเชื่อในระดับสูง ในช่วง 5 เดือนแรกของปีนี้ โดยมูลค่าการค้าปลีกของเวียดนามเพิ่มขึ้น 9.1%YOY ด้านการลงทุนในกลุ่มประเทศ CLMV มีทิศทางเติบโตอย่างต่อเนื่องโดยคิดเป็นสัดส่วนกว่า 20% ของ GDP และอุปสงค์โดยรวมของกลุ่มประเทศ CLMV ยังสามารถขยายตัวได้ดี นอกจากนี้ ในเดือนกรกฎาคมที่ผ่านมา World Bank ประกาศเลื่อนสถานะกัมพูชาขึ้นมาจากอยู่ในกลุ่มประเทศรายได้ปานกลางระดับต่ำ (lower-middle income) เพราะมีการเติบโตทางเศรษฐกิจต่อเนื่องและรายได้ต่อหัวของประชากรถึงเกณฑ์ โดยกัมพูชายังได้รับสิทธิพิเศษทางภาษีและการค้าจากสหรัฐฯ ยุโรป และญี่ปุ่นเช่นเดิม



ภาพที่ 1.3 มูลค่าการส่งออกของไทย  
ที่มา : กระทรวงพาณิชย์



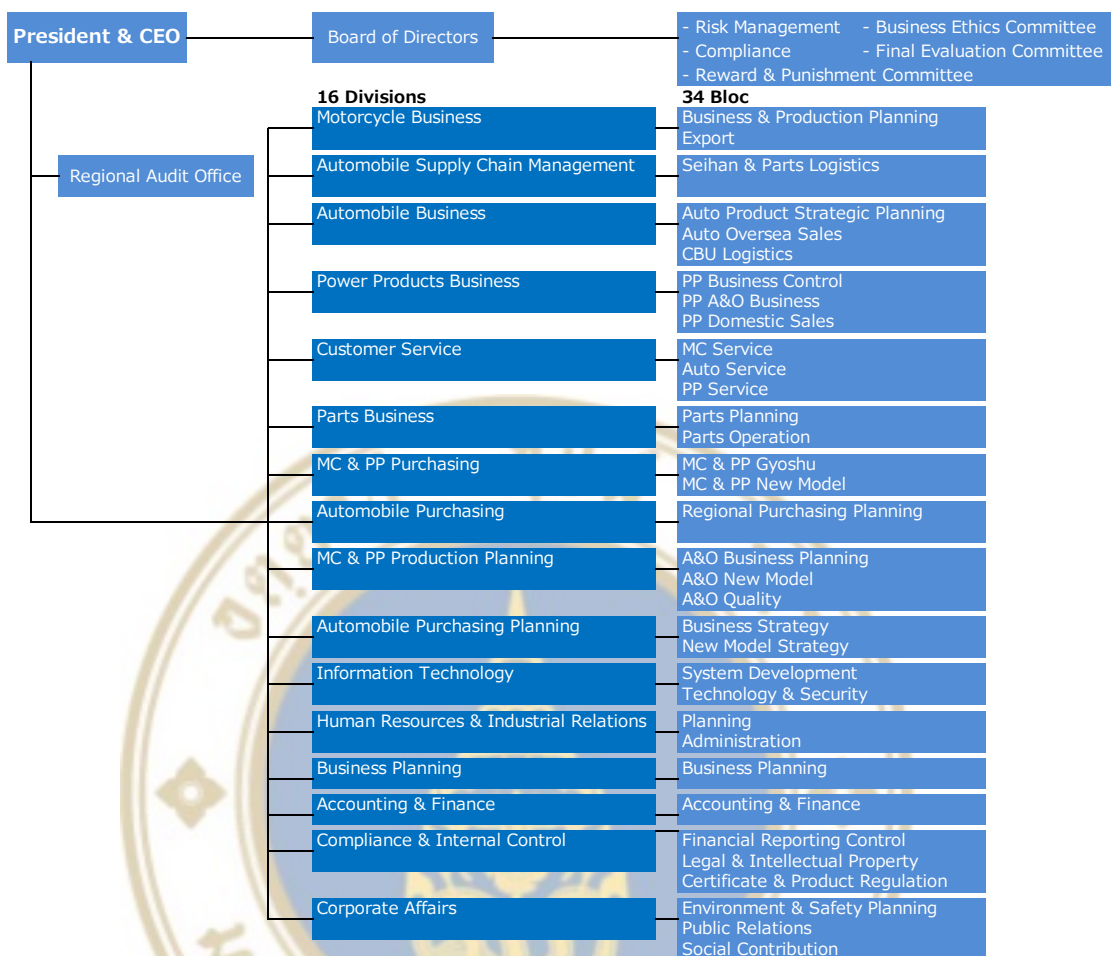
ภาพที่ 1.4 GDP and Growth per Capita in CLMV (US dollar)



Source: World Economic Outlook Database (October, 2016)

ภาพที่ 1.5 GDP Growth of CLMV (US dollar)

### 1.2.4 โครงสร้างองค์กร



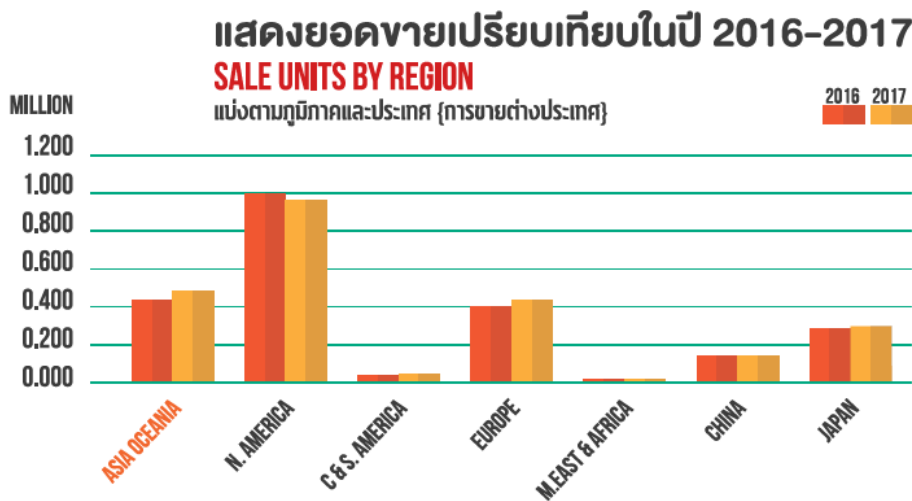
ภาพที่ 1.6 แสดงถึงโครงสร้างภายในองค์กร

### 1.2.5 ภาพรวมธุรกิจ (เครื่องยนต์นอกประมงค์)



ภาพที่ 1.7 แสดงถึงสัดส่วนการขายของเครื่องยนต์นอกประมงค์ระหว่างการขายภายในประเทศและขายไปต่างประเทศ

สำหรับกลุ่มธุรกิจเครื่องยนต้อเนกประสงค์นั้น การขายหลัก 98% เป็นการขายส่งออก ไปยังต่างประเทศทั่วโลก รวมทุกภูมิภาค แต่ก็ยังมีส่วนงานที่สนับสนุนงานขายภายในประเทศไทย ซึ่งมีสัดส่วนอยู่ประมาณ 2%



นโยบายบริษัท | เพิ่มยอดขายการส่งออกไปยังประเทศในภูมิภาค ASIA OCEANIA

ภาพที่ 1.8 กราฟแสดงยอดขายการส่งออกไปยังประเทศต่างๆ ทั่วโลก โดยเปรียบเทียบกันในปี 2016 - 2017

จากกราฟแสดงยอดขายของเครื่องยนต้อเนกประสงค์ เปรียบเทียบกันระหว่างปี 2016 และ 2017 ซึ่งแบ่งยอดขายตามภูมิภาคและประเทศ จะเห็นได้ว่าตลาดหลักอันดับ 1 อยู่ที่การขายไปยังทวีป North America ประกอบไปด้วยประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา และเม็กซิโก ซึ่งมียอดขายลดลงจากปี 2016

อันดับ 2 จะเป็นการขายไปยัง 25 ประเทศในเขตทวีปเอเชียโอเชียเนีย ซึ่งมีการเติบโตของยอดขายที่เพิ่มขึ้นในปี 2017 จาก ปี 2016 และภูมิภาคนี้ยังถูกเน้นการบริหารการขายอีกด้วย เนื่องจากนโยบายของบริษัท ที่เป็นสำนักงานใหญ่ในภูมิภาคเอเชีย ยกเว้น จีน และญี่ปุ่น

ต่อมา คืออันดับ 3 มีสัดส่วนการขายไปยังทวีปยุโรป สัดส่วนใหญ่เป็นการขายไปยังโรงงานที่ประเทศเบลเยียม ส่วนประเทศอื่นในยุโรป ได้แก่ อังกฤษ ฝรั่งเศส และรัสเซีย

ประเทศญี่ปุ่น มียอดขายเป็นอันดับ 4 เนื่องจากยังมีการผลิตเครื่องยนต้อเนกประสงค์บางรุ่นที่ประเทศ ทำให้ต้องใช้เครื่องยนต้อเนกประสงค์และชิ้นส่วนจากประเทศไทยในการประกอบสายการผลิต

สำหรับการขายที่มีการเติบโตอย่างคงที่ ได้แก่ การขายไปยังประเทศจีน และพวกแถบประเทศอเมริกากลางและได้รวมไปถึงประเทศในแถบตะวันออกกลางและแอฟริกา



## กราฟแสดงยอดขายย้อนหลัง 10 ปี [unit]



ภาพที่ 1.9 กราฟแสดงยอดขายส่งออกรวมทุกประเทศ ย้อนหลัง 10 ปี

จากกราฟแสดงยอดขายรวมทุกประเทศ 10 ปีย้อนหลัง เราจะเห็นได้ว่าการเติบโตขึ้นมากในปี 2010 และการเติบโตขึ้นๆ ลงๆ แบบไม่คงที่ตลอดหลายปีที่ผ่านมา เนื่องจากสถานการณ์และเศรษฐกิจของแต่ละประเทศ ส่งผลกระทบต่อภาพรวมของเศรษฐกิจโลก ดังนั้นทางบริษัทจึงพยายามหาวิธีเพื่อจัดการกับความผันผวนเหล่านี้ ให้ส่งผลกระทบต่อบริษัทน้อยที่สุด

### อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ

อัตราส่วนหมุนเวียน (Current Ratio) = 3.12

บริษัทมีความสามารถชำระหนี้ระยะสั้น บริษัทมีสินทรัพย์หมุนเวียนที่ประกอบไปด้วย เงินสด ลูกหนี้ และสินค้าคงเหลือมากกว่าหนี้ระยะสั้น ทำให้คล่องตัวในการชำระหนี้ระยะสั้นค่อนข้างมากกว่าโดยปกติ

อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ROA)(%) = 23%

บริษัทมีความสามารถในการทำกำไรจากสินทรัพย์ทั้งหมด โดยให้ผลตอบแทนในการดำเนินงานมาก แสดงว่าบริษัทมีการใช้สินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)

อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)(%) = 13%

บริษัทมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัทในการทำกำไร หลังจากหักต้นทุนค่าใช้จ่ายรวมทั้งภาษีเงินได้หมดแล้ว

### 1.3 ความสำคัญของปัญหา

#### 1.3.1 ปัญหาปัจจุบัน

- ยอดขายการส่งออกต่างประเทศ ไม่บรรลุไปตามเป้าหมาย อีกทั้ง การเติบโตของยอดขายไม่คงที่ในช่วงระยะ 10 ปีที่ผ่านมา
- ผลกระทบ จากอัตราแลกเปลี่ยนของสกุลเงิน US dollar ส่งผลกระทบต่อกำไรโดยภาพรวมของบริษัท
- รัฐบาลและกฎหมายการนำเข้าของบางประเทศที่ไม่เอื้ออำนวยกับผู้นำเข้า หรือไม่มีการสนับสนุนการค้าระหว่างประเทศจากภาครัฐ

#### รายละเอียดของปัญหา

- การเติบโตของยอดขาย ไม่คงที่ ในช่วงระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา และไม่ต่อเนื่องขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในแต่ละปี
- ผลกระทบ จากอัตราแลกเปลี่ยน เนื่องจากขายสินค้าเป็นสกุลเงิน US Dollar เมื่อค่าเงินบาทแข็งค่า ส่งผลทำให้บริษัทได้เงินจากการขายสินค้า 1 units ลดลง เช่น สินค้าราคา \$100 เมื่อ อัตราแลกเปลี่ยน 35 บาทต่อ 1 us dollar หลังจากกลางปี 2017 อัตราแลกเปลี่ยนลดลงเป็น 33 บาทต่อ 1 us dollar ทำให้บริษัทได้เงินน้อยลงไป 2,000 บาท
- รัฐบาลและกฎหมายการนำเข้าของบางประเทศที่ไม่เอื้ออำนวยกับผู้นำเข้า หรือไม่มีการสนับสนุนการค้าระหว่างประเทศจากภาครัฐ ส่งผลให้เกิดอุปสรรคและต้นทุนทางการค้าที่สูงขึ้น

#### 1.3.2 ความสำคัญของปัญหา

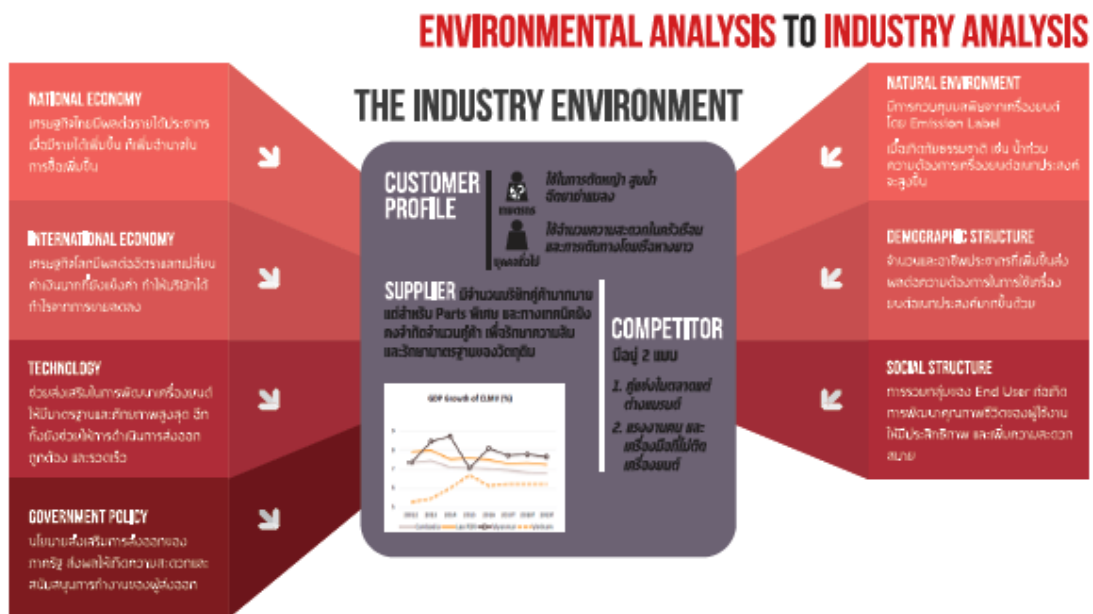
เนื่องจากบริษัท เป็นสำนักงานใหญ่ของภูมิภาคเอเชียโอเชียเนีย จึงมีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนงานขายจึงต้องการผลักดันการบริหารงานเพื่อเพิ่มยอดขาย การขยายฐานลูกค้า ก็เป็นอีกวิธีการที่ทำให้ยอดขายเติบโตอย่างต่อเนื่องในระยะยาว โดยต้องการเจาะกลุ่มในประเทศเอเชีย มุ่งเน้นไปทางประเทศ CLMV ก่อน เพราะเป็นกลุ่มประเทศที่มีศักยภาพในการเติบโต มีการพัฒนาทางด้านเกษตรกรรมและจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้น ส่งผลต่อการดำเนินชีวิตประจำวันของประชากร

#### สถานการณ์เป้าหมาย

เพิ่มยอดขาย 5% ในปี 2018 และ การจัดการบริหารความเสี่ยงของความผันผวนอัตราแลกเปลี่ยน

## บทที่ 2 การจัดการเชิงกลยุทธ์

### 2.1 การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม



ภาพที่ 2.1 แสดงถึงการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมนำไปสู่การวิเคราะห์อุตสาหกรรม

#### 2.1.1 การวิเคราะห์ PESTEL

การวิเคราะห์ PESTEL โดยมี 5 ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อธุรกิจก็คือ

**Political :**

- นโยบายส่งเสริมการส่งออกของภาครัฐ ส่งให้เกิดความสะดวก เพื่อสนับสนุนการทำงานของผู้ส่งออก และ ความสัมพันธ์ทางการค้าระหว่างประเทศ
- สถานการณ์บ้านเมืองที่สงบ ปราศจากสงครามและความขัดแย้งทางการเมือง สามารถเพิ่มความมั่นใจให้ลงทุนเข้ามาประกอบธุรกิจ

**Economy :**

- National Economy เศรษฐกิจไทยมีผลต่อรายได้ประชากร เมื่อประชากรมีรายได้เพิ่มขึ้น ส่งผลต่ออำนาจการซื้อที่เพิ่มขึ้น
- International Economy เศรษฐกิจโลกมีผลต่ออัตราแลกเปลี่ยน ค่าเงินบาทที่ยังแข็งค่า ส่งผลธุรกิจได้กำไรลดลง เนื่องจากการส่งออกเป็นสกุลเงิน US dollar

**Social :**

- จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้น และการขยายตัวของอาชีพทางการเกษตร ส่งผลต่อความต้องการการใช้เครื่องขนต่อเนกประสงค์มากขึ้นด้วย
- เกิดการรวมกลุ่มของ End user เพื่อมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ใช้งานเกิดความสะดวกสบายและเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้งาน

**Technology :**

ช่วยส่งเสริมในการพัฒนาเครื่องขนต่อให้มีมาตรฐานและศักยภาพสูงสุด อีกทั้งยังช่วยให้การดำเนินการส่งออกถูกต้องและรวดเร็ว

**Environment :**

- มีการควบคุมมลพิษจากเครื่องขนต่อโดย Emission
- ภัยธรรมชาติ จะส่งผลต่อ ความต้องการของการใช้เครื่องขนต่อเนกประสงค์ เช่น เมื่อน้ำท่วม จะมีความต้องการใช้ปั้มน้ำ เพื่อสูบน้ำออกจากที่ดินการเกษตร หรือ เครื่องฉีดล้าง เพื่อทำความสะอาดคราบและสิ่งสกปรก

**Legal :**

กฎหมายและสิทธิประโยชน์จากกระทรวงพาณิชย์เพื่อเพิ่มผลประโยชน์ให้กับผู้ส่งออก

## 2.1.2 การวิเคราะห์ 5 Forces

### ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อบริษัท



ภาพที่ 2.2 แสดงถึงการปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อบริษัท

**New Entry** : ผู้เล่นหน้าใหม่ มีอุปสรรคสูงในการเข้าสู่ตลาดของอุตสาหกรรมนี้ เนื่องจาก high of capital requirement, Economic of scale และ cost disadvantage รวมถึงช่องทางการจัดจำหน่ายที่ทางสินค้ามีความสัมพันธ์ด้วยอยู่ จึงถือว่าทางสินค้าได้เปรียบทางด้านนี้อยู่

**Competitors** : มีการแข่งขันจากคู่แข่งหลายรายและสินค้าเลียนแบบจากผู้ผลิตในประเทศจีน เสนอราคาขายที่ต่ำกว่า ทำให้ปัจจัยนี้ส่งผลกระทบที่ไม่ดีต่อบริษัท

**Suppliers**: High power to Supplier เพราะว่า ทางบริษัท มี big volume & yearly plan ที่ค่อนข้างแน่นอน สำหรับการเจรจาต่อรองเรื่องราคากับคู่ค้า รวมไปถึงการพิจารณาเลือกคู่ค้า ซึ่งถือว่าเป็นประโยชน์กับบริษัท

**Customers**: High power of Customer เนื่องจากลูกค้ามี low switching cost ในการเปลี่ยนแบรนด์ และมีสินค้าจากแบรนด์อื่นๆ เป็นตัวเลือกเปรียบเทียบเพิ่มขึ้น ส่งผลกระทบทางด้านลบกับบริษัท

**Substitute**: เป็นการใช้แรงงานของคน ที่ไม่ใช่เครื่องยนต์ทดแทนแรงงานคนเพื่ออำนวยความสะดวก ซึ่งปัจจัยไม่น่าเป็นกังวล เพราะคนส่วนใหญ่ยอมชอบใช้เครื่องทุ่นแรง เพื่อความสะดวกสบาย

## 2.2 ขั้นตอนการดำเนินงานของบริษัท

ตารางที่ 2.2 ขั้นตอนการดำเนินงานของบริษัท

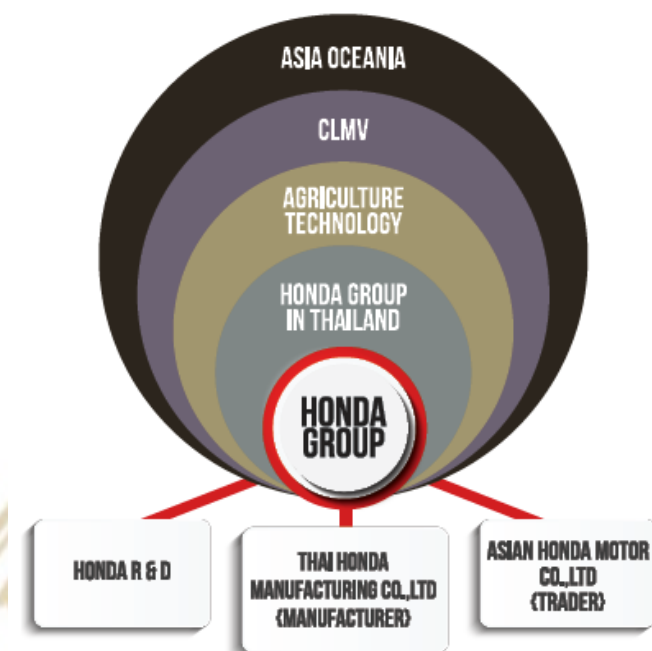
	INPUT	PROCESS	OUTPUT
SALES	ORDER FROM CUSTOMER	PRODUCTION PLANNING	ENGINE & CBU AFTER SALES SERVICE
MANUFACTURER	R&D/TESTING RAW MATERIAL	PRODUCTION LINE	FINISH PRODUCTS DELIVERY TO W/H
EXPORTING	HONDA W/H	INVENTORY VANNING INTO CONTAINER	EXPORT BY SEA

ส่วนงานขาย เริ่มจากการรับ order จากลูกค้าก่อนล่วงหน้า 2 เดือน ก่อนเดือนการผลิต จากนั้นทางทีม production plan ก็รวบรวม order ทั้งหมดของลูกค้าทุกราย มาวางแผนการผลิตคร่าวๆ ก่อนส่งให้ทางโรงงานจัดทำแผนการผลิตฉบับจริง โดยนับยอดขายเป็นหน่วยชิ้น เครื่องยนต์

- ส่วนงานของฝ่ายโรงงาน เริ่มต้นมีฝ่ายงานของการทำคั่นคว่ำและวิจัยผลิตภัณฑ์ เครื่องยนต์เนกประสงค์โดยเฉพาะ มีการทดสอบเครื่องยนต์หลังการคั่นคว่ำและพัฒนาโรงงานเป็นฝ่ายรับผิดชอบงานส่วนการผลิตทั้งหมด รวมถึงการสั่งซื้อชิ้นส่วนเพื่อใช้ในการผลิต ประกอบ และบรรจุภัณฑ์ เมื่อผลิตเสร็จแล้ว ต้องแพ็คเกจบรรจุภัณฑ์ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ แล้วขนส่งไปยังคลังสินค้า เพื่อรอตารางงานส่งออก

- ส่วนงานส่งออก ทางบริษัท จัดอยู่ในนามของผู้ส่งออก ทำหน้าที่จ้างบริษัทชิปปิ้ง เพื่อช่วยเหลือการดำเนินการ เอกสาร ตลอดจนพิธีการทางศุลกากรในการส่งออกทั้งหมด ดังนั้นจึงต้องเป็นผู้สั่งการในการโหลดสินค้าจากคลังสินค้าบรรจุเข้าสู่ตู้คอนเทนเนอร์ตามแผนงาน โดยส่วนใหญ่จะส่งออกทางเรือไปยังประเทศปลายทางต่างๆ ทั่วโลก หรือใช้รถบรรทุกข้ามแดนในกรณีส่งออกไปยัง ประเทศกัมพูชา และ ลาว

## 2.3 ทิศทางขององค์กร



ภาพที่ 2.3 แสดงให้เห็นถึงภาพรวมของ Honda Group และทิศทางขององค์กร

HONDA Group ในสายงานเครื่องยนต์เนกประสงค์ประกอบไปด้วยบริษัทที่ทำงานร่วมกัน ได้แก่

### 1. HONDA R&D

ด้วยการรักษามุมมองที่เป็นสากล เราได้อุทิศตนเพื่อเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงสุด แต่ยังมีราคาที่เหมาะสม เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าทั่วโลก ถือกำเนิดขึ้นจากเจตนารมณ์ที่ซ่อนคำ ต้องการส่งมอบความยินดีให้กับลูกค้าและสังคม ผ่านทางผลิตภัณฑ์อย่างเป็นรูปธรรมให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยได้ขยายเครือข่ายการค้าเงินธุรกิจออกไปทั่วโลก พร้อมทั้งก่อตั้ง “หน่วยงานวิจัยและพัฒนา” ขึ้นในแต่ละภูมิภาค เพื่อสร้างความใกล้ชิดกับลูกค้าและเข้าใจถึงวัฒนธรรมประเพณีของแต่ละท้องถิ่น เพื่อช่วยลดข้อจำกัดต่าง ๆ และสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเฉพาะ ตรงกับความต้องการของลูกค้าในแต่ละภูมิภาคได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

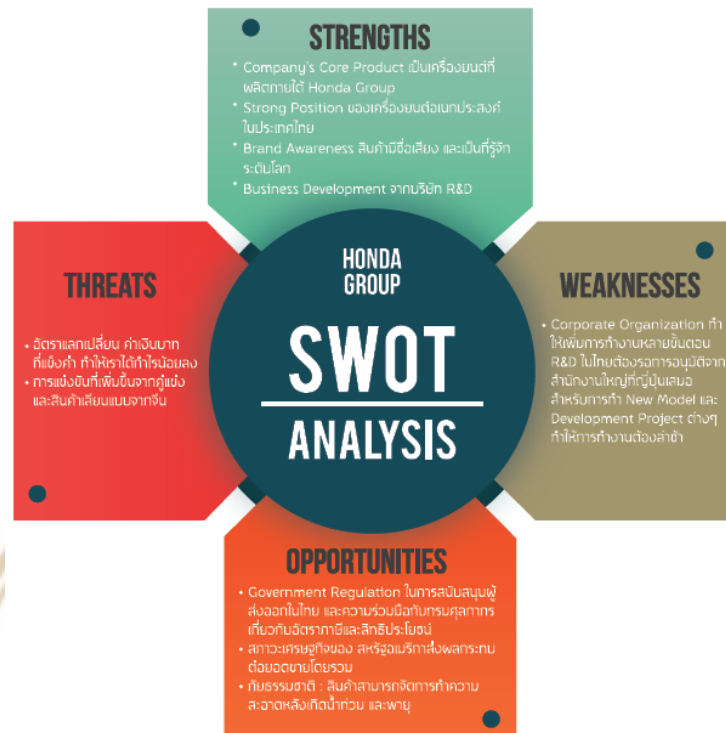
### 2. Thai Honda Manufacturing Co., Ltd.

เป็นโรงงานในสายการผลิตเครื่องยนต์เนกประสงค์ และ รถจักรยานยนต์

### 3. Asian Honda Motor Co., Ltd.

บริษัทบริหารงานขายผลิตภัณฑ์ซ่อนค้าส่งออกไปยังประเทศต่างๆ ทั่วโลก

## 2.4 การวิเคราะห์ห้วงค์รสภาพปัจจุบัน



ภาพที่ 2.4 แสดงถึงการวิเคราะห์ห้วงค์รโดยใช้หลัก SWOT Analysis

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### จุดแข็งขององค์กร (Strength)

- Company's Core product : ฮอนด้าเป็นผู้ผลิตสินค้าเอง จึงถือว่าเป็นจุดแข็งของบริษัท
- Strong position: มีจุดยืนและส่วนแบ่งทางการตลาดที่ดีของเครื่องยนต์อเนกประสงค์
- Brand Awareness: สินค้าฮอนด้า เป็นสินค้าที่มีชื่อเสียง และเป็นที่ยอมรับระดับโลก
- Business Development : ในแต่ละสายการผลิต แต่ละผลิตภัณฑ์ของฮอนด้า มีบริษัท R&D โดยเฉพาะ เพื่อทำการค้นคว้าวิจัยอย่างละเอียดในตัวสินค้า ทำให้สินค้าได้รับการพัฒนาให้เข้ากับความต้องการและกระแสโลกอยู่เสมอ

### จุดอ่อนขององค์กร (Weakness)

Big corporate organization เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดใหญ่ระดับโลก จึงประกอบไปด้วยส่วนงานต่างๆ มากมาย มีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนเป็นขั้นเป็นตอน ทำให้เกิดความล่าช้าใน



การดำเนินงาน เช่น ฝ่ายงาน R&D ในประเทศไทยต้องได้รับการอนุมัติจาก ฮอนด้า R&D ที่สำนักงานใหญ่เสมอ สำหรับโครงการ เครื่องยนต์รุ่นใหม่ และ โครงการพัฒนาเครื่องยนต์เรื่องต่างๆ

### โอกาสจากภายนอกที่ส่งผลต่อองค์กร (Opportunity)

- Government regulation: ในเสริมสร้างนโยบายเพื่อสนับสนุนการผู้ส่งออกในไทย และความร่วมมือกับทางกรมศุลกากรเกี่ยวกับอัตราภาษี และสิทธิประโยชน์ต่างๆ ทั้งการนำเข้า ชิ้นส่วน ส่งออกผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป

- US Economy : สภาพเศรษฐกิจ และความต้องการซื้อจากประชากรใน สหรัฐอเมริกา สามารถสร้างโอกาสในการขายในจำนวนมาก

- Natural Disaster: ผลกระทบขององค์กรสามารถช่วยให้บรรเทาความเดือดร้อนจากภัยธรรมชาติได้ ดังนั้นความต้องการของเครื่องยนต์นอกประมงค์ เพื่อใช้ในการทำความสะอาดพื้นที่ และบ้านเรือน หลังพายุจึงเพิ่มขึ้น

### การคุกคามจากภายนอกที่ส่งผลต่อองค์กร (Threat)

- อัตราแลกเปลี่ยน ส่งผลกระทบต่อราคาของชิ้นส่วนที่นำมาผลิต และกำไรจากการขายสินค้าสำเร็จรูปส่งออกไปยังประเทศต่างๆ

- คู่แข่งและสินค้าเลียนแบบจากผู้ผลิตในประเทศจีน ที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นมากแย่งส่วนแบ่งทางการตลาด

#### 2.4.1 ความสามารถขององค์กร

ความสามารถในการทำงานขององค์กร (Organizational Competence)

- บริษัทมีความสามารถในการบริหารองค์กรโดยรวมอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า
- นำ cash flow ไปลงทุนเพื่อให้เกิดผลประโยชน์กับบริษัท

ความสามารถที่โดดเด่นขององค์กร (Distinctive Competence)

- เป็นบริษัทที่มี R&D โดยเฉพาะในแต่ละสินค้า ในขณะที่บริษัทคู่แข่งไม่มี

#### ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของอุตสาหกรรม

คือ สินค้าตอบสนองความต้องการใช้งานของลูกค้า เพื่อทำให้งานของลูกค้าสำเร็จ ดังนั้น ลูกค้าจึงต้องการ

- สินค้าใช้งานได้ตามความต้องการและใช้งานง่าย

- ราคาคุ้มค่า
- หาซื้อได้ง่ายและ บังคับดังต่อไปนี้ที่บริษัทมี เพื่อการแข่งขันที่เหนือกว่า และประสบความสำเร็จ
- ชื่อเสียงของแบรนด์
- ราคาคุ้มค่า
- คุณภาพของสินค้า
- ประสิทธิภาพการใช้งาน
- หาซื้อได้ง่าย
- มีการรับประกันสินค้า

เครื่องยนต์อเนกประสงค์ของฮอนด้าที่จัดอยู่ในตำแหน่งที่สินค้าราคาสูง มาพร้อมกับคุณภาพและอายุการใช้งานที่ยาวนาน รวมถึงการรับประกันสินค้าและมีการให้บริการหลังการขายที่แบรนด์อื่นๆ ในตลาดไม่มี แต่ในมุมมองของผู้ซื้อ ผู้ใช้งาน หรือลูกค้าที่มองหาสินค้าจากร้านค้าที่สะดวกและหาซื้อได้ง่ายตามท้องตลาดทั่วไป ที่ราคาไม่แพง สามารถจับต้องได้ ไม่ได้ลงรายละเอียดในการพิจารณาถึงคุณภาพของสินค้ากับราคาของสินค้าว่าเหมาะสมกันอย่างไร อีกทั้งยังไม่เข้าใจอายุการใช้งานของสินค้า ความทนทาน และการบำรุงรักษา

### บทที่ 3

## การวิเคราะห์ปัญหา

จากสถานการณ์ปัจจุบัน ยอดขายของรถยนต์อเนกประสงค์ที่ขายและส่งออกป้อนานาประเทศทั่วโลกในปีที่ผ่านมา นั้น ไม่สามารถทำให้บรรลุไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ อีกทั้งยอดขายยังมีแนวโน้มลดลงไปอีก แต่ยังคงไม่มากไปจนถึงสถานการณ์ที่ซับซ้อน จึงต้องรีบคิดหาทางแก้ไขปัญหาก่อนที่ยอดขายจะลดลงไปเรื่อยๆ ในแต่ละปี จึงได้ใช้ เครื่องมือที่เรียกว่า MIND MAP ในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา

### 3.1 ปัญหาปัจจุบันขององค์กร และการวิเคราะห์ปัญหา



ภาพที่ 3.1 ภาพ MIND MAP แสดงถึงปัญหายอดขายไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ซึ่งวิเคราะห์จาก Mind map ออกมา ได้สาเหตุของปัญหาทั้งหมด 6 สาเหตุ ดังต่อไปนี้

1. ไม่มี Marketing Campaign ที่จัดโดยฮอนด้า

ในปัจจุบัน Dealer ในประเทศต่างๆ ต้องทำการตลาดและจัด Marketing Campaign ด้วยตัวเอง

2. คู่แข่ง

มีจำนวนคู่แข่งหลายรายในตลาด โดยส่วนใหญ่เป็นคู่แข่งที่ผลิตสินค้าเลียนแบบจากผู้ผลิตประเทศจีน

3. ความนิยมในแบรนด์

- ผู้ซื้อเลือกซื้อสินค้าจากการใช้งานมากกว่าเลือกซื้อจากแบรนด์
- ผู้ซื้อมีอำนาจในการซื้อต่ำ เนื่องจากอาชีพและรายได้ของผู้ซื้อ
- Dealer ได้กำไรในการขายสินค้าจากแบรนด์อื่น ๆ มากกว่าแบรนด์ฮอนด้า

4. ผู้ซื้อขาดข้อมูลของสินค้า

- ผู้ซื้อพิจารณาจากราคาเพียงอย่างเดียว
- ผู้ซื้อไม่สนใจบริการหลังการขายและการรับประกันสินค้า

5. Made to order

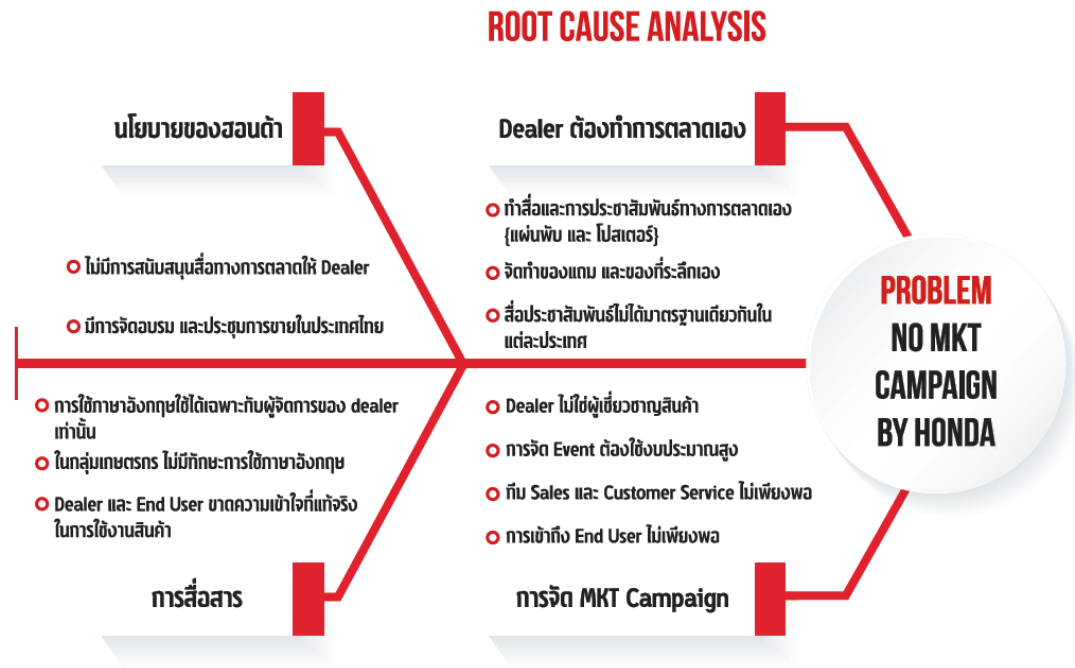
● Dealer ต้องสั่งสินค้าล่วงหน้า 2 เดือน เพราะบริษัท ไม่มีนโยบายการผลิตเพื่อเก็บ Stock เพื่อหลีกเลี่ยงค่าใช้จ่ายในการบริหารคลังสินค้า

6. เงื่อนไขการชำระเงิน

● ทางบริษัทมีการควบคุมเรื่องการชำระเงิน โดยไม่มี Credit term ให้กับ Dealer นั้น หมายความว่า Dealer ต้องชำระเงินก่อนการส่งมอบสินค้าเท่านั้น

● แต่สำหรับ Dealer ในประเทศพม่า จะต้องทำการส่งมอบสินค้าก่อนการชำระเงิน เนื่องจากกฎการนำเข้าและกฎของธนาคารในประเทศพม่า

จากทั้ง 6 สาเหตุที่กล่าวมานี้ ทางผู้จัดทำจึงเลือก สาเหตุของ “ไม่มี Marketing Campaign ที่จัดโดยฮอนด้า” มาแก้ไขปัญหาโดยการใช้แผนผังก้างปลาในการทำ Root Cause Analysis



ภาพที่ 3.2 แผนผังก้างปลาในการแสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา

เมื่อเราเลือก ปัญหาที่ว่า “ไม่มี Marketing Campaign ที่จัดโดยฮอนด้า” มาวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เราจึงพบว่า

1. เพราะทาง Dealer ต้องเป็นผู้รับผิดชอบทำการตลาดเอง
  - โดยดำเนินการเรื่องการจัดทำสื่อและการประชาสัมพันธ์ทางการตลาดด้วยตนเอง เช่น แผ่นพับและโปสเตอร์
  - Dealer ต้องจัดทำของแถมและของที่ระลึกภายใต้ตราสัญลักษณ์ฮอนด้าด้วยตนเอง
  - จึงทำให้สื่อทางการประชาสัมพันธ์ไม่ได้เป็นมาตรฐานเดียวกันในแต่ละ Dealer แต่ละประเทศ
2. เกิดจากนโยบายของบริษัท
  - ไม่มีนโยบายสนับสนุนเรื่องการตลาดให้ dealer ตามประเทศต่างๆ
  - มีการจัดอบรมและประชุมเรื่องสินค้าภายในประเทศไทยเท่านั้น ทำให้เกิดความไม่สะดวกจาก Dealer บางประเทศที่ไม่สามารถมาร่วมงานได้ในแต่ละครั้ง

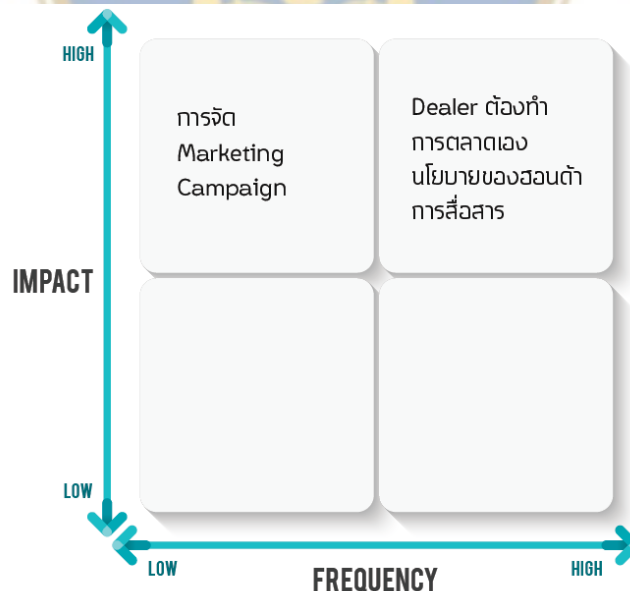
### 3. การจัด Marketing Campaign

- Dealer ไม่ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านสินค้า เมื่อจัด Marketing Campaign ทำให้เกิดประสิทธิภาพไม่เต็ม 100% ในการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจในการใช้งานให้ลูกค้า
  - การจัด Marketing Campaign ต้องใช้งบประมาณที่เยอะ จึงทำให้ dealer จัดกิจกรรมทางการตลาดนี้ได้ไม่บ่อยนัก
  - ทีม Sales & Customer Service ของฮอนด้าประเทศไทย มีจำนวนไม่เพียงพอกับจำนวนของ dealer และลูกค้า ทำให้ลูกค้าได้รับการดูแลไม่ทั่วถึง

### 4. การสื่อสาร

- เนื่องจากการใช้ภาษาที่ต่างกัน ทำให้ต้องใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลางในการสื่อสาร ระหว่างพนักงานฮอนด้า dealer และลูกค้า ส่วนใหญ่ลูกค้าที่เป็นเกษตรกร จะไม่สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้ ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของ dealer ในการช่วยสื่อสาร
- Dealer และ ลูกค้าผู้ใช้งาน ยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และการใช้งานสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

จากนั้น เรานำสาเหตุของปัญหาทั้ง 4 สาเหตุ มาให้ความสำคัญในด้านของผลกระทบและความถี่ ตามตารางดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3.3 แสดงให้เห็นว่าทั้ง 4 สาเหตุนี้มีความสำคัญกับปัญหา

ดังนั้น เราจึงสรุปได้ว่า สาเหตุของปัญหาทั้งหมดที่กล่าวมา 4 ข้อนี้ นั้นส่งผลกระทบอย่างมากต่อองค์กร จึงต้องการได้รับการปรับปรุงแก้ไข

## บทที่ 4

### การกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา

จากที่เราได้หาสาเหตุของปัญหาและได้ใช้เครื่องมือนำมาวิเคราะห์ถึงสาเหตุต่างๆ ของปัญหา เราจึงพบได้ว่า บริษัทควรมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหา และเป็นแนวทางในการปฏิบัติของภาคส่วนในองค์กร เพื่อให้มีทิศทางไปในแนวทางเดียวกัน

การจัดการเชิงกลยุทธ์ จะแบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 4 ระดับ ประกอบด้วย:

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Level)
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Division Level)
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level)
4. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Level)

โดยกลยุทธ์ทั้ง 4 ระดับ จะมีความสำคัญและวิธีดำเนินกลยุทธ์ที่แตกต่างกันออกไปตามระดับ



ภาพที่ 3.4 แสดงกลยุทธ์ออกเป็น 4 ระดับ

จากกลยุทธ์ทั้ง 4 ระดับนั้น เราเลือกการแก้ปัญหาที่ Functional Level เพราะต้องการแก้ไขปัญหาเฉพาะเจาะจงเรื่องหน้าที่ฝ่ายขายและฝ่ายบริการลูกค้า ซึ่งหลังจากการใช้กลยุทธ์แล้ว ธุรกิจขยายตัว ชื่อเสียงของแบรนด์เป็นที่รู้จักมากขึ้น และที่สำคัญลูกค้าได้เข้าถึงและรู้จักสินค้า

ฮอนด้าอย่างแท้จริง ส่งผลให้ยอดขายในกลุ่มประเทศ CLMV นี้เพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดการขับเคลื่อนต่อ แผนเครื่องยนต์อเนกประสงค์ของบริษัท

#### 4.1 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Unit Strategy)

เลือกใช้กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างของสินค้า (Differentiation) โดยการ ใช้จุดเด่นที่มีคือการรับประกันสินค้า และ After Sales Service ที่มีช่องทางการติดต่อได้จริง และเชื่อถือได้จากชื่อเสียงของฮอนด้า ซึ่งมีความแตกต่างจากแบรนด์คู่แข่งในตลาด

#### 4.2 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

##### 4.2.1 กลยุทธ์ด้านสินค้า

เน้นด้านคุณภาพและมาตรฐานของเครื่องยนต์ที่ผ่านการรับรองการกระทรวงอุตสาหกรรม อีกทั้งสินค้ามี Research and Development อยู่เสมอ ตลอดจนผ่านเกณฑ์มาตรฐานเรื่องมลภาวะละความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม อีกทั้งบรรจุภัณฑ์ที่ปลอดภัย และพร้อมกับคู่มือการใช้งาน

##### 4.2.2 กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย

มุ่งเน้นการขายผ่านตัวแทนจำหน่ายในประเทศต่างๆ ได้แก่ กัมพูชา ลาว พม่า และเวียดนาม จากนั้นก็สนับสนุนให้ตัวแทนจำหน่ายเปิดร้าน เพิ่มจำนวนสาขา เพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย เอื้อประโยชน์ให้กับการเลือกซื้อสินค้าของผู้บริโภค

##### 4.2.3 กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย

เป็นเจ้าของภาพในการจัดงานประชาสัมพันธ์สินค้า และ เป็นผู้จัดเตรียมอุปกรณ์สื่อประชาสัมพันธ์ทางการตลาด เช่น แผ่นพับ และ โปสเตอร์ หรือสิ่งพิมพ์ต่างๆ โดยมีวิธีการแก้ไขปัญหาดังต่อไปนี้ ที่คิดว่าสามารถนำไปใช้งานได้จริง



ตารางที่ 4.1 แสดงวิธีการแก้ไขปัญหาลักษณะต่างๆ

METHOD	IDEA	MAKE PEOPLE AWARE?	MAKE PEOPLE WANT TO ATTEND?
1. Support สื่อทางการตลาด ให้ Dealer	จัดทำโปสเตอร์และโปสเตอร์ สำหรับการประชาสัมพันธ์สินค้า	✓	✓
2. ให้ความรู้เรื่องสินค้าและวิธีการใช้งาน	จัดอบรม ณ สถานที่ขายจริง	✓	✓
3. เป็นเจ้าภาพทำ MKT Campaign	ไปจัด MKT campaign หรือ Sales promotion ณ สถานที่ขายจริง หรือ Dealer shop หรือ สถานที่การใช้งานของ End user	✓	✓
4. ฝึกพนักงาน Local people	มีการฝึกอบรมให้กับ Local people (Dealer) ให้มาเรียนรู้งาน และการผลิตที่ประเทศไทย	✓	✓



## บทที่ 5

### การนำไปปฏิบัติ

#### 5.1 รายละเอียดของโครงการ

หลังจากที่วิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาดังกล่าวข้างต้นมาแล้ว เราจึงตัดสินใจว่าควรจะแก้ไขปัญหาเรื่อง “ไม่มี Marketing Campaign ที่จัดโดยฮอนด้า” โดยการจัดทำโครงการที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำกิจกรรมทางการตลาดให้กับ Dealer ในประเทศต่างๆ ซึ่งมีรายละเอียดของโครงการ ดังต่อไปนี้

โครงการ : การเพิ่มยอดขายของรถยนต์เนกประสงค์โดยการจัด Marketing Campaign ตารางที่ 5.1 การอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการขายและความรู้ทางด้านการใช้งานสินค้า

ACTIVITY	Q1			Q2			Q3			Q4			KPI
	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	
11 เก็บรวบรวมข้อมูลและสรุปสถานการณ์	✓												ข้อมูลปัญหาจากกลุ่มเป้าหมายที่แท้จริง
12 กำหนดหัวข้อการจัดกิจกรรมทางการตลาด		✓											หัวข้อที่ชัดเจน เข้าใจง่าย
13 กำหนดงบประมาณของโครงการ		✓											จัดกิจกรรมภายใต้งบประมาณที่กำหนดได้
14 จัดตั้งทีมงานของโครงการ		✓											ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 10 คน
15 กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ			✓										มีผู้รับผิดชอบแต่ละขั้นตอน
16 กำหนดขั้นตอนการทำงาน			✓										ทำตามแบบแผนขั้นตอนครบถ้วน
17 กำหนดตารางเวลา			✓										ดำเนินงานสำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด
18 การวิเคราะห์ความเสี่ยง			✓										ป้องกันและเตรียมการจัดการความเสี่ยง
19 ช่วงดำเนินโครงการ				✓	✓	✓	✓	✓	✓				สามารถจัดกิจกรรมตามแผนงานได้
10 ติดตามผลโครงการ										✓	✓	✓	ได้รับข้อคิดเห็นเสนอแนะจากผู้เข้าร่วมกิจกรรม

#### ขั้นตอนการดำเนินงาน

##### 1. การเก็บรวบรวมข้อมูลและสรุปสถานการณ์

เก็บรวบรวมข้อมูลภายใน 1 เดือน โดยการสำรวจตลาด สัมภาษณ์ Dealer และลูกค้าผู้ใช้งานสินค้า ถึงปัญหาที่เผชิญอยู่ ณ ปัจจุบัน และสอบถามความคาดหวังและความต้องการจากบริษัท และมี KPI วัดโดยว่าการสำรวจตลาดและเก็บข้อมูลนี้ ต้องมาจากกลุ่มเป้าหมายที่แท้จริงนั่นก็คือ Dealer และลูกค้าปัจจุบัน แล้วนำข้อมูลที่ได้มา มาสรุปเป็นสถานการณ์ภาพรวม เพื่อสามารถ

นำไปกำหนดหัวข้อการจัดกิจกรรมให้ตรงกับสถานการณ์ปัจจุบัน และต่างกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด

## 2. กำหนดหัวข้อการจัดกิจกรรมทางการตลาด

หลังจากที่ได้สรุปสถานการณ์ปัจจุบันมาแล้ว จึงนำข้อมูลเหล่านั้นมาคิดเพื่อกำหนดหัวข้อในการจัดกิจกรรมทางการตลาด ว่าทางบริษัทควรจัดกิจกรรมไปในทิศทางไหน หัวข้อคิดว่าจึงควรให้คนมาเข้าร่วมงานและเกิดประสิทธิผลมากที่สุด โดยวัด KPI จากหัวข้อต้องเป็นหัวข้อที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และเข้าถึงได้ง่าย

## 3. กำหนดงบประมาณของโครงการ

กำหนดงบประมาณของโครงการ โดยรวบรวมค่าใช้จ่ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตั้งแต่ช่วงจัดเตรียมงานไปจนถึงสิ้นสุดโครงการ โดย KPI ที่ใช้วัดคือ สามารถจัดกิจกรรมทางการตลาดภายในงบประมาณที่กำหนดไว้ได้

## 4. จัดตั้งทีมงานโครงการ

จัดตั้งทีมงานจาก พนักงานของบริษัทที่ทำหน้าที่รับผิดชอบทางด้านงาน Sales และ After Service เพื่อเป็นผู้ขับเคลื่อนโครงการให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพทั้งหมด 10 คนเป็น KPI ซึ่งวัดผลในข้อนี้

## 5. กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

หลังจากได้รายชื่อทีมงานทั้งหมดแล้ว เราจะกำหนดบทบาทหน้าที่และช่วงเวลาของแต่ละคนให้ชัดเจน ว่าใครมีหน้าที่ทำอะไรบ้างตั้งแต่ช่วงจัดเตรียมงานไปจนถึงจบโครงการ โดยเลือกให้แต่ละคนทำงานในสิ่งที่เก่งและถนัด เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพมากที่สุด จะได้ทราบว่าแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงานมีใครเป็นผู้รับผิดชอบ และจัดได้ว่าเป็น KPI ที่ต้องมี

## 6. กำหนดขั้นตอนการทำงาน

จัดทำแผนลำดับขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระเบียบ เป็นขั้นเป็นตอน ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนในทีมสามารถเข้าใจได้ โดยทุกคนต้องทำตามขั้นตอนให้สำเร็จ

## 7. กำหนดตารางเวลา

ใช้ช่วงเวลาเข้ามาช่วยในการสร้างความชัดเจนของแต่ละขั้นตอนการทำงาน ทีมงานจะได้ทราบว่าแต่ละขั้นตอนมีเวลาการทำงานนานเท่าไร จะได้วางแผนงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ KPI ที่ต้องทำงานให้เสร็จตามตารางเวลาที่ตั้งเป้าหมายไว้ได้สำเร็จ

## 8. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

ทีมงานต้องช่วยกันระดมความคิด วิเคราะห์ถึงความเสี่ยงที่จะเกิดในการจัดกรรมครั้งนี้ จากนั้นจัดทำแผนป้องกันและจัดการกับความเสี่ยงที่คาดไว้

## 9. ช่วงเวลาดำเนินโครงการ

จัดช่วงเวลาการจัดกิจกรรมทางการตลาดเป็นระยะเวลา 6 เดือน ใน 4 ประเทศ โดยจะต้องจัดกิจกรรมให้ครบทุกประเทศภายในเวลาที่กำหนดได้

## 10. ติดตามผลโครงการ

หลังจากการกิจกรรมทางการตลาดแล้ว เราใช้เวลา 3 เดือนในการติดตามผลการดำเนินการของการจัดกิจกรรมในครั้งนี้ โดยขอข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมโครงการทุกคน

การดำเนินธุรกิจภายใต้สภาวะความไม่แน่นอนจึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดี ดังนั้นการบริหารจัดการและดำเนินโครงการนั้น จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างดำเนินโครงการ จึงสามารถบริหารความเสี่ยงและการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของโครงการ ได้อย่างเหมาะสมจะส่งผลให้การดำเนินงานโครงการหรือกิจกรรมทางการตลาดนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยทางบริษัทจะต้องรับรู้ ตระหนักและเข้าใจถึงโอกาสและความเสี่ยง รวมถึงกำหนดวิธีจัดการที่เหมาะสมตลอดจนกรอบและแนวทางการดำเนินงานให้กับพนักงานในบริษัท เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งบริษัทอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนมีระบบในการติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง พร้อมเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เพื่อลดโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย ในกรณีที่ความเสี่ยงเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ทางบริษัทสามารถยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการดำเนินงานของบริษัทที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้บริษัทลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่บริษัทสามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

## 5.2 ความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงของโครงการ

### Risk Register

ตารางที่ 5.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงและแนวทางป้องกัน

### RISK REGISTER

RISK DESCRIPTION	LIKELIHOOD	IMPACT	OVER-ALL	TRACKING	MITIGATION ACTIONS
ความไม่แน่นอนของภาวะเศรษฐกิจ การเมือง และนโยบายของภาครัฐ ของแต่ละประเทศในกลุ่ม CLMV	2	4	8	ม.ค. - ธ.ค.	ป้องกันโดยการตรวจเช็คสถานการณ์ทางการเมือง กับทาง Dealer และจากข่าวที่เชื่อถือได้ ก่อนจัดทำ แผนงานของกิจกรรมในแต่ละประเทศ
กิจกรรมทางการตลาดนี้ ไม่ตรงกับความต้องการ ของกลุ่มเป้าหมาย	2	5	10	เม.ย. - ก.ย.	สอบถามความคิดเห็นจากกลุ่มเป้าหมาย เพื่อที่จะได้เป็นแนวทางสำหรับการแก้ไข และการจัดกิจกรรมในครั้งต่อไป
ภัยธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม	3	4	12	ต.ค. - ธ.ค.	ป้องกันโดยการตรวจเช็คสภาพอากาศจาก Dealer และหลีกเลี่ยงช่วงระยะเวลา และสถานที่ ที่เคยเกิด น้ำท่วม อีกทั้งยังต้องหลีกเลี่ยงสถานที่หรือบริเวณ ที่มีโอกาสเสี่ยงจะเกิดภัยธรรมชาติขึ้นได้อีก

### 5.2.1 ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)

ปัจจัยความเสี่ยง กล่าวถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งในโครงการหรือกิจกรรมทางการตลาดนี้ เราได้วิเคราะห์ออกมาถึงปัจจัย ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมด 3 ปัจจัย ได้แก่

1. ความไม่แน่นอนของภาวะเศรษฐกิจการเมือง และนโยบายของภาครัฐของแต่ละ ประเทศในกลุ่ม CLMV เนื่องจากทั้ง 4 ประเทศนี้บ้างก็เคยเป็นเมืองขึ้นมาก่อน หรือเป็นการปกครองทาง การเมืองที่วุ่นวาย และผู้นำที่สร้างนโยบายทางการค้า ส่งผลต่อความสงบภายในประเทศ เป็นสิ่งที่ไม่ แน่นนอน ที่ไม่อาจคาดการณ์อนาคตได้ จึงอาจส่งผลกระทบต่อโครงการและกิจกรรมทางการตลาดของเราได้

2. กิจกรรมทางการตลาดนี้ไม่ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย กล่าวคือ เราอาจ คาดการณ์ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายผิดไป หรือกิจกรรมที่เราจัดไม่สามารถตอบสนองความ ต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้ และกลุ่มเป้าหมายเองก็ไม่ได้ประโยชน์จากการเข้าร่วมกิจกรรมนี้ เพราะ ฉะนั้นจึงต้องระมัดระวังการดำเนินการจัดกิจกรรมให้ดี เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

3. **ภัยธรรมชาติ** เช่น น้ำท่วม เป็นภัยที่มนุษย์เราไม่อาจควบคุมไม่ให้เกิดได้ อีกทั้งยังเป็นภัยธรรมชาติที่เกิดในต่างแดน เราไม่ได้มีความชำนาญในพื้นที่เท่าที่ควร เมื่อไม่สามารถกำหนดและควบคุมปัจจัยเสี่ยงนี้ได้ทางเราจึงต้องเฝ้าระวังเป็นพิเศษและคอยติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด

### 5.2.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ผลกระทบ (Impact) และระดับความเสี่ยงในภาพรวม (Overall) รวมถึงระบุช่วงเวลาที่อาจเกิดขึ้น

1. โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยมีคะแนนเต็ม 5 คะแนน แสดงถึงว่าปัจจัยความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นสูงสุด
2. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยระบุให้ 5 คะแนนหมายถึงการส่งผลกระทบมากที่สุด
3. ระดับของความเสี่ยงในภาพรวม (Overall) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ดังนั้นสรุปได้ว่า ปัจจัยเสี่ยงในข้อ 3 เรื่อง ภัยธรรมชาติ จัดว่าเป็นปัจจัยเสี่ยงที่มีความเสี่ยงของโอกาสที่เกิดขึ้นและผลกระทบสูงสุด

หลังจากที่เราได้ทราบถึงปัจจัยเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงแล้วนั้น ทางทีมงานผู้สร้างโครงการหรือกิจกรรม จะได้ตระหนักและคอยระมัดระวังมากยิ่งขึ้น รวมถึงได้จัดเตรียมวิธีการรับมือ และแนวทางการแก้ไข เมื่อเกิดความเสี่ยงนั้นๆ เกิดในสถานการณ์จริง ทางบริษัทจะได้ยอมรับ ป้องกัน และเกิดความเสี่ยงน้อยที่สุด

### 5.2.3 การกำหนด Balanced Scorecard ในการประเมินผล

เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการสมัยใหม่เครื่องมือหนึ่ง ที่ใช้สำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่งบริษัทที่มีการจัดการแบบมุ่งผลสำเร็จของงานนิยมนำมาใช้ในการควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานของโครงการหรือกิจกรรมเพื่อให้บริษัทบรรลุเป้าหมายที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของบริษัท โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ การวัดผล และเป้าหมายที่ชัดเจนของกิจกรรมทางการตลาดที่จะจัดทำขึ้น

จุดมุ่งหมายในการจัดกิจกรรมเพื่อให้ Dealer และ ผู้ใช้งานสินค้า รับทราบและเข้าใจ เรื่องการใช้งานรถยนต์ต่อเนกประสงค์ได้อย่างถูกต้องและเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ดังนั้นทาง

บริษัทจะต้องจัดกิจกรรมทางการตลาดให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย จึงจะได้รับความสนใจจากกลุ่มเป้าหมายและมีผู้เข้าร่วมกิจกรรมตามแผนที่วางไว้ สุดท้ายบริษัทจะมียอดขายส่งออกของเครื่องยนต์อเนกประสงค์เพิ่มขึ้นจากการขายให้ประเทศ CLMV น้อยกว่า 5%

ตารางที่ 5.3 รายละเอียดของ **Balanced Scorecard**

	OBJECTIVES	MEASURES	TARGETS
<b>FINANCIAL</b>	เพื่อเพิ่มยอดขายของเครื่องยนต์อเนกประสงค์	ยอดขายของรุ่น GX Engine ที่เพิ่มขึ้น	เพิ่มยอดขายรุ่น GX Engine 5% ในกลุ่มลูกค้าประเทศ CLMV
<b>CUSTOMER</b>	เพื่อได้รับความสนใจจากกลุ่มเป้าหมาย	จำนวนของกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้	กลุ่มเป้าหมายเพิ่มขึ้น 30% จากการจัดกิจกรรมครั้งที่แล้ว
<b>INTERNAL BUSINESS PROCESSES</b>	เพื่อจัดกิจกรรมให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย	ระดับความพึงพอใจจากการประเมินของผู้เข้าร่วมกิจกรรม	กิจกรรมตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย 100%
<b>LEARNING &amp; GROWTH</b>	เพื่อให้ Dealer และ End User รู้และเข้าใจเรื่องการใช้งานเครื่องยนต์อเนกประสงค์อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ	ความรู้และความเข้าใจของผู้เข้าร่วมงานหลังกิจกรรมจบลง	100% ของกลุ่มเป้าหมาย

สุดท้ายนี้ เพื่อจะทำให้เป้าหมายที่วางไว้ คือการเพิ่มยอดขายการส่งออกของเครื่องยนต์อเนกประสงค์ในกลุ่มประเทศ CLMV ขึ้น 5% ทางบริษัทต้องจัดโครงการกิจกรรมทางการตลาดเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายที่ซื้อสินค้าในประเทศเหล่านั้น สนใจในกิจกรรม และอยากเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อรับรู้ถึงประสิทธิภาพและการใช้งานของเครื่องยนต์อย่างถูกวิธีจากผู้ผลิตอย่างแท้จริง ทางบริษัทต้องจัดกิจกรรมที่น่าสนใจ เพื่อให้มีคนเข้าร่วมเพิ่มขึ้นมากกว่าการจัดกิจกรรมครั้งที่แล้ว 30% และกิจกรรมจะต้องตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย 100% การจัดกิจกรรมทางการตลาดถึงประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทวางไว้

## บรรณานุกรม

[www.woodmac.com/news/opinion/southeast-asia-lng-power](http://www.woodmac.com/news/opinion/southeast-asia-lng-power)

[www.ceicdata.com/en/blog/agriculture-asean](http://www.ceicdata.com/en/blog/agriculture-asean)

กระทรวงพาณิชย์ [www.moc.go.th](http://www.moc.go.th)

[www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/02/weodata/index.aspx](http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/02/weodata/index.aspx)

Intranet (Data Base) ของบริษัท เอเชียนฮอนด้ามอเตอร์ จำกัด

รายงานสรุปยอดขายประจำปี แผนกเครื่องยนต์อเนกประสงค์ (บริษัท เอเชียนฮอนด้ามอเตอร์ จำกัด)

