

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายของธุรกิจรถบรรทุกในประเทศไทย
กรณีศึกษา บริษัท ฮีโนมอเตอร์สเซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายของธุรกิจรถบรรทุกในประเทศไทย
กรณีศึกษา บริษัท ฮีโน่มอเตอร์สเซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2561



นายวสุ เหมรวีวรรณ
ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อาภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายของธุรกิจรถบรรทุกในประเทศไทย กรณีศึกษา บริษัท ซีโนมอเตอร์สเซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความกรุณาจากอาจารย์ที่ปรึกษา ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตเดช ที่ได้ให้ความกรุณาตลอดเวลา อันมีค่าในการให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อการปรับปรุงที่ดียิ่งขึ้นไป ตลอดจนทั้งแบ่งปันความรู้ใหม่ๆ รวมถึงแนวทางและกระบวนการจัดทำกรวิจัยฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณด้วยความเคารพอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาการจัดการและกลยุทธ์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน และอาจารย์สาขาการจัดการอื่นๆ ที่ได้มอบความรู้ต่างๆ ตั้งแต่เข้าศึกษา ตลอดจนจบการศึกษาของผู้วิจัยเป็นระยะเวลากว่า 2 ปี โดยได้ให้คำแนะนำในด้านกลยุทธ์ต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา และเกิดประโยชน์ต่อการนำไปปฏิบัติงาน พร้อมกันนี้ ขอขอบคุณเพื่อน นักศึกษาปริญญาโท เจ้าหน้าที่ประจำห้องสมุด เจ้าหน้าที่ระบบสารสนเทศ และเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยในการติดต่อประสานงานและรายงานข่าวสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อวิจัยฉบับนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ บริษัท ซีโนมอเตอร์สเซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ได้ช่วยเหลือด้านข้อมูลกลยุทธ์การเพิ่มยอดขายของธุรกิจรถบรรทุกในประเทศไทย และข้อมูลต่างๆ ที่ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ ทำให้ผู้วิจัยได้รับโอกาสที่ดีในการศึกษาเพื่อนำความรู้ไปต่อยอดและพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้นไป

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดามารดาผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ ที่ได้คอยช่วยเหลือและสนับสนุนและได้ให้กำลังใจตลอดมาจนสำเร็จการศึกษา สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอให้งานวิจัยนี้ได้เป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้สนใจ คุณประโยชน์ และความดีอันพึงมีจากงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้บิดา มารดา อาจารย์ทุกท่าน

วสุ เหมรวีวรรณ

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายของธุรกิจรถบรรทุกในประเทศไทย กรณีศึกษา บริษัท ฮีโน่มอเตอร์สเซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด

STRATEGIES FOR INCREASE TRUCKS SALE VOLUME IN THAILAND A CASE STUDY
HINO MOTORS SALES (THAILAND) LTD.

วสุ เหมรวีวรรณ 5950324

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ภูมิพร ชรรวมสถิตย์เดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

ปัจจุบันรูปแบบของการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนไป องค์กรไม่สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้ทัน หากองค์กรยังยึดติดกับรูปแบบการดำเนินงานที่เคยทำให้ประสบความสำเร็จมาแล้วในอดีต ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่รักษาความมั่นคง และการอยู่รอดในระยะยาวขององค์กรไว้ได้ ในปัจจุบันวิธีการสร้างความมั่งคั่งให้องค์กรที่ดีที่สุด คือ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งเป็นหัวใจของการวางแผนกลยุทธ์ กล่าวคือ ความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ สิ่งที่เป็นความสามารถพิเศษขององค์กรที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือคู่แข่งต้องใช้เวลาในการปรับตัวเองมาก ซึ่งกลยุทธ์การเพิ่มยอดขายของธุรกิจอาจทำได้จากพนักงานมีความตั้งใจ และปรับเปลี่ยนแก้ไขให้ตรงกับปัญหาของแผนก กลุ่ม ขยายอะไหล่และบริการ ไม่จำเป็นต้องเริ่มจากการวิจัยและพัฒนาภายในองค์กรอย่างเดียว แต่สามารถเปิดรับองค์ความรู้จากภายนอก มาเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน ช่วยเพิ่มมูลค่าของสินค้า ทำให้สินค้าเป็นที่จดจำในตลาด สร้างความแตกต่างให้ผลิตภัณฑ์ สร้างรูปแบบการทำงานใหม่ และสร้างรายได้ให้บริษัท โดยใช้กลยุทธ์ที่ได้คิดค้นขึ้นมา

คำสำคัญ: ฮีโน่/ รถบรรทุก/ การเพิ่มยอดขาย

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	5
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อม (Environment Analysis)	5
2.1.1 ปัจจัยด้านนโยบาย (Politic)	6
2.1.2 ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal)	6
2.1.3 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic)	7
2.1.4 ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social & Culture)	8
2.1.5 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology)	8
2.1.6 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental)	9
2.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Industrial Analysis)	9
2.2.1 อุปสรรคของสินค้าทดแทน (The Threat of Substitute Products)	10
2.2.2 อุปสรรคของผู้เล่นรายใหม่ (The Threat of the Entry of New Competitors)	10
2.2.3 ความรุนแรงของการแข่งขัน (The Intensity of Competitive Rivalry)	11
2.2.4 อำนาจต่อรองของลูกค้า (The Bargaining Power of Customers)	11
2.2.5 อำนาจต่อรองของ Supplier (The Bargaining Power of Suppliers)	11
2.3 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)	11
2.3.1 กิจกรรมหลัก (Primary Activities)	12
2.3.2 กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)	13

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.4 การวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อม (SWOT Analysis)	14
2.4.1 จุดแข็ง (Strength)	14
2.4.2 จุดอ่อน (Weakness)	14
2.4.3 โอกาส (Opportunity)	15
2.4.4 ภัยคุกคาม (Threat)	15
บทที่ 3 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา	16
3.1 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยการคัดแยกผลิตภัณฑ์ตามส่วนแบ่ง การตลาด โดยใช้วิธีการสร้างแผนผังเหตุผล (Logic Tree)	16
3.2 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้แผนภูมิก้างปลา (Fishbone Diagram)	18
3.2.1 ราคา (Price)	18
3.2.2 การบริการ (Service)	19
3.2.3 การสื่อสาร (Communication)	19
3.2.4 การส่งเสริมการขาย (Promotion)	20
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์และการแก้ไขปัญหา	22
4.1 การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	22
4.2 การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	22
4.3 การกำหนดกลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy)	23
4.3.1 กลยุทธ์ด้านสินค้า	23
4.3.2 กลยุทธ์ด้านการบริการหลังการขาย	23
4.3.3 กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย	23
4.3.4 กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย	24
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติจริง	25
5.1 แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart)	25
5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	26
5.3 การวิเคราะห์กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายของธุรกิจรถบรรทุกในประเทศไทย โดยใช้ Balanced Scorecard	27

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.3.1 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth; L)	27
5.3.2 มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective; I)	28
5.3.3 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective; C)	28
5.3.4 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective; F)	28
บรรณานุกรม	30
ประวัติผู้วิจัย	31



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
5.1	แผนการปฏิบัติกลยุทธ์การเพิ่มยอดขายของธุรกิจรถบรรทุกในประเทศไทย	26
5.2	การบริหารจัดการความเสี่ยง	27
5.3	การวิเคราะห์กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายของธุรกิจรถบรรทุกในประเทศไทย โดยใช้ Balanced Scorecard	29



สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 กราฟแสดงยอดขายรถบรรทุกฮีโน่เปรียบเทียบกับตลาด	2
1.2 กราฟแสดงตัวเลขการขายรถบรรทุกฮีโน่แยกตามประเภทประจำปี 2560	3
1.3 แผนภูมิวงกลมแสดงส่วนแบ่งการตลาดรถบรรทุกฮีโน่ประจำปี 2560	3
2.1 PESTEL Analysis	6
2.2 Five Forces Analysis	10
2.3 Value Chain	12
2.4 วิเคราะห์สภาพขององค์กร เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค	14
3.1 แผนผังเหตุผล (Logic Tree) แบ่งตามประเภทผลิตภัณฑ์ ช่องทางการขาย และส่วนแบ่งการตลาด	16
3.2 แสดงการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา	21
4.1 การเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ	24

บทที่ 1

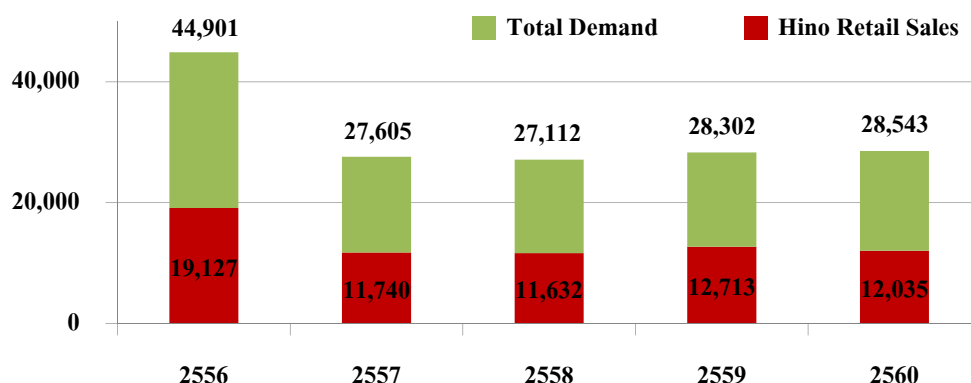
บทนำ

เมื่อเข้าสู่ศตวรรษที่ 20 และ 21 ประเทศไทยมีความเจริญก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดด ไม่ว่าจะเป็นด้านเกษตรกรรม การคมนาคมขนส่ง ด้านอุตสาหกรรม ฯลฯ แต่ที่กล่าวมานี้จะไม่สามารถเป็นไปได้ถ้าไม่มีตัวช่วยทางธุรกิจนั่นคือรถบรรทุก และถ้าพูดถึงรถบรรทุกคงจะหนีไม่พ้นรถบรรทุก “ฮีโน่”

บริษัท ฮีโน่มอเตอร์สเซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้แทนจำหน่ายรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ ที่ได้รับการยกย่องจากคนทั่วโลก ก่อตั้งในประเทศไทยมาแล้วกว่า 55 ปี ปัจจุบันมีศูนย์บริการครอบคลุมทุกจังหวัดกว่า 90 แห่งทั่วประเทศ มีความเป็นมาตรฐานพร้อมบริการครบวงจรทั้ง การขาย อะไหล่ และบริการ

เนื่องด้วยลักษณะที่ตั้งของประเทศไทยที่มีอาณาเขตติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้านหลายประเทศ ได้แก่ พม่า ลาว กัมพูชา และมาเลเซีย และยังสามารถติดต่อทำการค้าผ่านแดนกับประเทศใกล้เคียง ได้แก่ จีนตอนใต้ และ เวียดนาม เป็นต้น โดยมีลักษณะเป็นหน้าด่านของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ซึ่งจากลักษณะที่ตั้งของประเทศไทยที่กล่าวมาทำให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางของภูมิภาคนี้เสียก็ว่าได้ โดยสามารถติดต่อกันได้ทั้งทางได้ทั้งทางบกและทางน้ำ

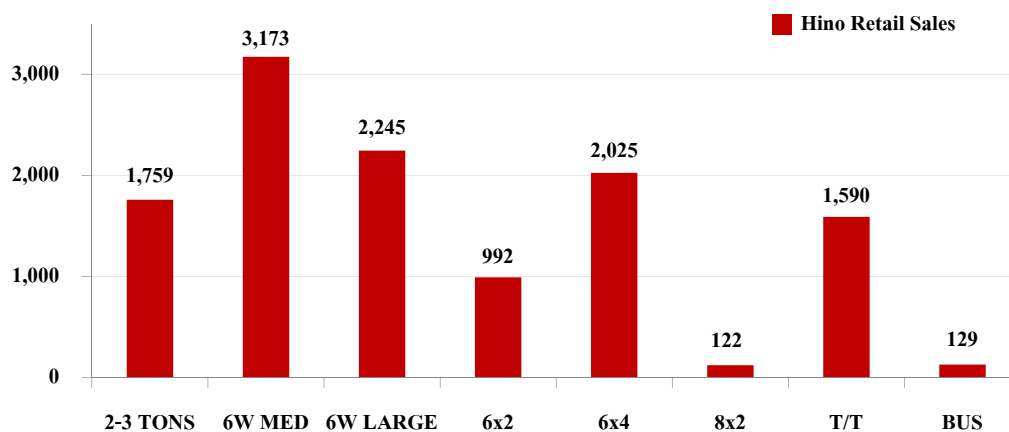
ทำให้ประเทศไทยกลายเป็นจุดเชื่อมต่อที่สำคัญมาแต่ครั้งโบราณกาล จากทำเลที่ตั้งอันเหมาะสมสำหรับการค้าขายนี้เอง ส่งผลให้ปัจจุบันประเทศไทยเป็นประเทศหลักทางด้านอุตสาหกรรม และการค้าขายของภาคตะวันออก อาทิ โรงกลั่นน้ำมัน โรงงานประกอบรถยนต์ โรงงานน้ำตาลทราย โรงงานมันสำปะหลังอัดเส้นและอัดเม็ด และ โรงงานผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น



ภาพที่ 1.1 กราฟแสดงยอดขายรถบรรทุกฮิโนเปรียบเทียบกับตลาด

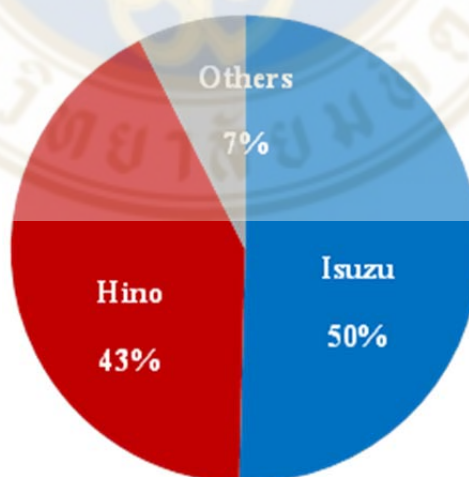
จากตัวเลขกราฟแสดงยอดขายรถบรรทุกทั้งหมดทุกประเภท ตั้งแต่ 2556-2560 ยอดขายรถบรรทุกจะสูงขึ้นในช่วงปี 2556 อันเนื่องมาจากการของรัฐบาลมีผลกระตุ้นการใช้จ่าย โดยเฉพาะการซื้อรถยนต์ที่ได้รับสิทธิประโยชน์จากการคืนเงินภาษีรถยนต์คันแรก ทั้งนี้ยังไม่มีสัญญาณว่าการซื้อรถยนต์ทำให้การจับจ่ายใช้สอยสินค้าอื่นลดลง โดยภาษีมูลค่าเพิ่มที่จัดเก็บจากฐานการบริโภคสูงขึ้นทั้งในส่วนของสินค้าคงทนและสินค้าไม่คงทน

ในขณะที่เดียวกันการลงทุนภาคเอกชนเติบโตดีสอดคล้องกับการนำเข้าสินค้าทุนที่อยู่ในระดับสูง โดยในช่วงครึ่งแรกของปีมีการลงทุนจากภาครัฐในส่วนของงานก่อสร้างระบบงานขนส่ง นอกจากนี้ยังมีการทยอยลงทุนต่อเนื่องตลอดปีเพื่อขยายกำลังการผลิตรองรับความต้องการในประเทศ เพื่อปรับตัวไปสู่การใช้เครื่องจักรทดแทนแรงงานมากขึ้นในภาวะที่ตลาดแรงงานตึงตัวและค่าจ้างแรงงานแพงขึ้น รวมทั้งเพื่อรองรับความต้องการจากประเทศเพื่อนบ้านที่จะเพิ่มขึ้นจากการรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) และการเปิดตลาด โดยปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนการลงทุน ได้แก่ ความเชื่อมั่นของผู้ประกอบการต่อแนวโน้มเศรษฐกิจ ต้นทุนกู้ยืมที่อยู่ในระดับต่ำ และการปล่อยสินเชื่อธุรกิจของสถาบันการเงินซึ่งขยายตัวในเกณฑ์สูงต่อเนื่อง



ภาพที่ 1.2 กราฟแสดงตัวเลขการขายรถบรรทุกฮิโน่แยกตามประเภทประจำปี 2560

จากกราฟตัวเลขการขายรถบรรทุกฮิโน่ทุกประเภทในปี พ.ศ. 2560 อยู่ที่ประมาณ 12,000 คัน สืบเนื่องจากความผันผวนของเศรษฐกิจ อันเป็นผลมาจากปัจจัยหลายประการ เช่น ภาวะทางการเมืองที่มีความแปรปรวนซึ่งส่งผลต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุน การก่อการร้ายทั้งในและนอกประเทศ ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงที่ผันผวนอย่างต่อเนื่อง ปริมาณการนำเข้าและส่งออกสินค้าจากต่างประเทศข้อตกลงทางการค้ากับกลุ่มประเทศสมาชิกอย่าง FTA หรือข้อตกลงทางการค้าเสรี ราคาพืชผลทางการเกษตรที่มีความไม่แน่นอนและหลักประกันด้านราคา ภัยคุกคามทางธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมซึ่งส่งผลกระทบต่อพืชผลทางการเกษตร



ภาพที่ 1.3 แผนภูมิวงกลมแสดงส่วนแบ่งการตลาดรถบรรทุกฮิโน่ประจำปี 2560

จากแผนภูมิวงกลมร้อยละตัวเลขการขายรถบรรทุกในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2560 แสดงให้เห็นว่าการแข่งขันของตลาดรถบรรทุกในประเทศไทยประกอบด้วยกันหลักๆ อยู่ 2 ยี่ห้อคือ ฮีโน่ และ อิชูซุ ส่วนยี่ห้ออื่นมีสัดส่วนที่ต่ำมาก

จากปัจจัยที่กล่าวมานี้ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อรถยนต์บรรทุก ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อจำนวนการจำหน่ายรถยนต์บรรทุกในช่วงที่เกิดสถานการณ์ต่างกัน และในการดำเนินธุรกิจต่างๆ ผู้ศึกษาในฐานะพนักงานที่ทำงานในธุรกิจซื้อขายรถยนต์บรรทุก จึงสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การเพิ่มยอดขายของธุรกิจรถบรรทุกในประเทศไทย ถึงปัจจัยทางการตลาดและแนวทางในการเพิ่มยอดขายรถยนต์บรรทุกของ บริษัท ฮีโน่มอเตอร์สเซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อที่จะได้รู้ถึงวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อนำมาปฏิบัติต่อไปในอนาคต



บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

สังคมในปัจจุบันนี้มีแนวโน้มแคบลงทุกขณะเป็นตามกาลเวลาทั้งนี้เกิดจากการพัฒนาการทางเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างไม่หยุดยั้ง ส่งผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจที่ต้องมีการแข่งขันรุนแรงขึ้น เพราะจะต้องมีการปรับปรุงพัฒนาอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องจักรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำลง โดยที่สินค้าและบริการมีคุณภาพดีขึ้น อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะมีความราบรื่นหรือมีอุปสรรคมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจว่าจะเอื้ออำนวยให้หรือไม่

การประกอบธุรกิจจะปฏิเสธสภาพที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการไม่ได้ จะต้องมีการศึกษาองค์ประกอบต่างๆ เหล่านั้นให้เข้าใจและหาวิธีการที่จะปรับ องค์กรเพื่อรองรับกับสิ่งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับองค์การต่อไป ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจแบ่งได้เป็น 2 ปัจจัยหลักคือ ปัจจัยภายนอก และ ปัจจัยภายใน โดยสามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อม (Environment Analysis)

การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อม (Environment Analysis) จะใช้วิธีการวิเคราะห์ PESTEL Analysis เป็นการวิเคราะห์จากปัจจัยแวดล้อมว่าจะส่งผลกระทบด้านบวกหรือด้านลบกับองค์กรอย่างไร ประกอบไปด้วย 1) การวิเคราะห์เชิงนโยบาย (Political: P) ทั้งนโยบายภายในประเทศ นโยบายความร่วมมือระดับภูมิภาค เป็นต้น 2) การวิเคราะห์ภาพรวมเชิงเศรษฐกิจ (Economics : E) 3) การวิเคราะห์เชิงสังคมวัฒนธรรม (Sociocultural: S) 4) การวิเคราะห์เชิงเทคโนโลยี (Technology : T) 5) การวิเคราะห์เชิงสิ่งแวดล้อม (Environmental: E) และ 6) การวิเคราะห์เชิงกฎข้อบังคับ กฎหมาย (Legal: L) โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ดังนี้



ภาพที่ 2.1 PESTEL Analysis

2.1.1 ปัจจัยด้านนโยบาย (Politic)

ปัจจัยด้านนโยบาย (Politic) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านนโยบายของภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรม รถบรรทุกที่สำคัญ

2.1.2 ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal)

ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal) เป็นปัจจัยทางด้านกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรมรถบรรทุกที่สำคัญ

เนื่องจากปัจจัยด้านนโยบาย (Politic) และปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal) เป็นปัจจัยที่ภาครัฐประกาศใช้และถือปฏิบัติ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน โดยสามารถสรุปประเด็นสำคัญดังนี้

- การลดอัตราอากรและยกเว้นอากรศุลกากร ประกาศให้ลดอัตราอากรแก่ส่วนประกอบและอุปกรณ์ประกอบไม่ว่าจะเป็นของตามพิกัดประเภทใด ที่นำเข้ามาเพื่อประกอบหรือผลิตเป็นยานบกเพื่อประโยชน์แก่การเศรษฐกิจของประเทศ

- การยกเว้นอากรและลดอัตราอากรศุลกากรสำหรับของที่มีถิ่นกำเนิดจากญี่ปุ่น เพื่อเป็นการปฏิบัติตามข้อผูกพันตามความตกลงระหว่างราชอาณาจักรไทยและญี่ปุ่นสำหรับความเป็นหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจ (Agreement between the Kingdom of Thailand and Japan for an Economic Partnership) และข้อผูกพันตามพิธีสารว่าด้วยการนำพิกัดศุลกากรฮาร์โมไนซ์อาเซียน

- นโยบายเพิ่มความปลอดภัยในการเดินทางรถโดยสารสาธารณะ จากที่กรมการขนส่งทางบก (ขบ.) ได้ออกประกาศไว้ เรื่องการเปลี่ยนรถตู้โดยสารสาธารณะขนาด 13-14 ที่นั่ง เป็นรถโดยสารขนาดเล็ก (ไมโครบัส) 20-30 ที่นั่ง เพื่อเพิ่มความปลอดภัยในการโดยสาร ลดการสูญเสียจากอุบัติเหตุซึ่งจะมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 ต.ค. 2560 กับรถตู้ที่มีอายุการใช้งานครบ 10 ปี ห้ามจดทะเบียนใหม่เป็นรถตู้โดยสารต้องจดทะเบียนเปลี่ยนเป็นรถไมโครบัสเท่านั้น ถึงแม้ว่านโยบายนี้จะได้รับการผ่อนผัน

ไปอีก 2 ปี แต่ในกลุ่มธุรกิจท่องเที่ยวหรือในกลุ่มผู้ค้ารายใหญ่ซึ่งมีความสามารถในการซื้อได้ทันที ถือเป็นโอกาสของธุรกิจรถบรรทุกที่จะนำรถบรรทุกขนาดเล็กเข้าไปทดแทนในส่วนของรถตู้โดยสารสาธารณะที่มีอยู่ในปัจจุบัน

- คณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ มีมติปรับปรุงมาตรฐานไอเสียจากรถยนต์ดีเซลใหม่ขนาดใหญ่ ระดับที่ 4 (EURO 3) เห็นชอบให้ปรับปรุงมาตรฐานไอเสียจากรถยนต์ดีเซลใหม่ขนาดใหญ่ให้มีความเข้มงวดมากขึ้นตามมติคณะอนุกรรมการประสานการจัดการสิ่งแวดล้อมและอุตสาหกรรม ได้แก่ ปรับปรุงมาตรฐานไอเสียจากรถยนต์ดีเซลใหม่ขนาดใหญ่ระดับที่ 4 ให้เทียบเท่ามาตรฐาน EURO 3 กำหนดระยะเวลาบังคับใช้มาตรฐานไอเสียจากรถยนต์ดีเซลใหม่ขนาดใหญ่ตามมาตรฐาน EURO 3 สำหรับรถยนต์ทุกรุ่น ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2550 และให้สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมประกาศบังคับใช้มาตรฐานไอเสียจากรถยนต์ดีเซลใหม่ขนาดใหญ่ ระดับที่ 4 (EURO 3) สำหรับรถยนต์ทุกรุ่น ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2550

2.1.3 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic)

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic) การวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรมรถบรรทุก จะเป็นการวิเคราะห์ในมุมมองทางด้านผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมและการค้าของภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม โดยมีประเด็นที่สำคัญดังนี้

- ทิศทางและแนวโน้มเศรษฐกิจภูมิภาคในช่วงครึ่งปีหลัง พ.ศ. 2561 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ไตรมาสแรกปีพ.ศ. 2561 อยู่ที่ 4.8% สูงขึ้นจากช่วงเวลาเดียวกันของปี 2560 ที่อยู่ที่ 3.4% ทั้งนี้เป็นผลจากรายจ่ายครัวเรือน รายจ่ายรัฐบาล ปริมาณการส่งออก ลงทุนรวม ภาคเกษตร สาขาอุตสาหกรรม สาขาก่อสร้าง สาขาโรงแรมและภัตตาคาร สาขาการค้า และสาขาการขนส่งและการคมนาคมปรับตัวในทิศทางที่ดีขึ้น โดยเฉพาะสาขาการขนส่งและการคมนาคมที่ขยายตัวในเกณฑ์สูงต่อเนื่อง สอดคล้องกับการขยายตัวในเกณฑ์สูงของจำนวนนักท่องเที่ยวและการส่งออก รวมทั้งการขยายตัวในเกณฑ์ดีของการผลิตสาขาอุตสาหกรรม รองลงมาคือภาคเกษตรกลับมาขยายตัวในเกณฑ์สูงหลังจากได้รับผลกระทบจากปัญหาอุทกภัยในไตรมาสก่อนหน้า ตามด้วยสาขาอุตสาหกรรมขยายตัวเร่งขึ้นและสนับสนุนการขยายตัวของเศรษฐกิจในภาพรวมได้มากขึ้น ขณะที่สาขาก่อสร้างกลับมาขยายตัวครั้งแรกตามการปรับตัวดีขึ้นของทั้งการก่อสร้างภาครัฐและเอกชน อาทิ ระบบขนส่งมวลชนแบบรางหรือรถไฟฟ้า รถไฟฟ้าทางคู่ และการก่อสร้างอื่นๆ เป็นต้น

- การเปิดเสรีการค้าระหว่างประเทศเป็นโอกาสในการขยายตลาดรถบรรทุกและเส้นทาง การขนส่งสินค้าของไทยในภูมิภาคเอเชีย ทั้งนี้ การทำข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศในการเปิด

เสรีการค้า (FTA) รวมถึงการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจในภูมิภาคอาเซียน (AEC) เป็นการลดข้อจำกัดทางการค้าตามข้อตกลงต่างๆ จะมีผลต่อการขยายตลาดสินค้าของเอเชียให้มีการเปิดกว้างมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ประเทศไทย สามารถส่งออกและการขนส่งสินค้าไปยังประเทศต่างๆ ที่มีการทำข้อตกลงได้เป็นจำนวนมากขึ้น

2.1.4 ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social & Culture)

ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social & Culture) การวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรมรถบรรทุก สามารถสรุปประเด็นสำคัญดังนี้

- การเปลี่ยนแปลงด้านรสนิยมและระดับมาตรฐานความปลอดภัยของผู้บริโภคต่อรถบรรทุก ปัจจุบันผู้บริโภคได้มีการตระหนักถึงความปลอดภัยในตัวรถอันเป็นกระแสที่กดดันให้ผู้ผลิตเองต้องมีการเข้มงวดในการควบคุมมาตรฐานด้านความปลอดภัยของรถบรรทุก ซึ่งรวมถึงขั้นตอนทดสอบและการใช้งานจริง

- การเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรโลกและการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างของประชากร ส่งผลต่อปริมาณความต้องการและความหลากหลายของรถบรรทุกในตลาด โดยการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างของประชากรจะส่งผลดีต่อการขยายตลาดของสินค้า นอกจากนี้ตลาดจะมีความต้องการรถบรรทุกที่มีความหลากหลายโดยเฉพาะรถบรรทุกที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงและที่มีความเหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าในแต่ละกลุ่มย่อยๆ ซึ่งจะก่อให้เกิดโอกาสทางธุรกิจแก่ผู้ประกอบการรายใหม่ๆ ที่มีการพัฒนาสินค้าที่สามารถตอบสนอง ความต้องการของตลาดได้อย่างเหมาะสม

- การพัฒนาอุตสาหกรรมรถบรรทุกจะก่อให้เกิดผลดีต่อสถานะเศรษฐกิจสังคมทั้งในระดับประเทศและระดับท้องถิ่น การพัฒนาอุตสาหกรรมรถบรรทุกทั้งในส่วนของ การลงทุน การผลิต และการค้า จะก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจให้กับสังคมโดยรวม ทั้งในส่วนของผู้ผลิตเองที่จะมีรายได้จากการขายรถบรรทุก การจ้างงานในส่วนของผู้ใช้แรงงาน การสร้างโอกาสทางธุรกิจของผู้ประกอบการค้าในภาคส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ประเทศไทยยังมีแรงงานในภาคอุตสาหกรรมที่มีทักษะและมีคุณภาพ อันจะเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมต่อการพัฒนาด้านการขยายขนาดการลงทุนของอุตสาหกรรมรถบรรทุกของประเทศไทย

2.1.5 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology)

ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology) การวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรมรถบรรทุกสามารถสรุปประเด็นสำคัญดังนี้

- การพัฒนาด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบรรดารถทุก ปัจจุบันการพัฒนาของเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของรถบรรทุกได้เป็นอย่างมาก โดยได้มีการนำเทคโนโลยีในด้านต่างๆ เข้ามาเพื่อยกระดับของตัวรถบรรทุกให้มีการใช้ประโยชน์จาก เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย เช่น เครื่องยนต์มีกำลังแรงขึ้นแต่การบริโภคน้ำมันมีอัตราที่น้อยลง ซึ่งจะเป็นผลดีต่อผู้บริโภคและนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรมในอนาคต
- ลูกคามีช่องทางเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ช่วยให้ผู้บริโภคเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายผ่านโลกออนไลน์ ส่งผลให้กระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจและพฤติกรรมการซื้อสินค้าซับซ้อนมากขึ้น ผู้บริโภคบางกลุ่มค้นหาข้อมูลผ่านช่องทางออนไลน์ก่อน หลังจากนั้นไปเลือกชมและสัมผัสสินค้าจริง เพื่อประกอบการตัดสินใจ

2.1.6 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental)

ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) การวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรมรถบรรทุก สามารถสรุปประเด็นสำคัญดังนี้

ความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นผลเสียต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมรถบรรทุก จากความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศ ส่งผลสะท้อนเชิงลบกลับมาสู่อุตสาหกรรมรถบรรทุก คือกฎระเบียบที่เข้มงวดของภาครัฐในการอนุญาตและควบคุมการปล่อยมลพิษที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้ผลิต จะต้องคำนึงถึงในการพัฒนาอุตสาหกรรมรถบรรทุกในอนาคต

2.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Industrial Analysis)

การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Industrial Analysis) ทำการวิเคราะห์โดยใช้ Five Forces Model ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยที่เฉพาะเจาะจง และกระทบต่อธุรกิจโดยตรง เช่น คู่แข่งขัน ลูกค้า และผู้จัดจำหน่าย ซึ่งรูปแบบการวิเคราะห์อุตสาหกรรมที่ใช้คือ รูปแบบการประเมินสภาวะการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (5-Forces Model) ของ Michael E. Porter หรือ Five Forces Model ประกอบไปด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) อุปสรรคของสินค้าทดแทน (The Threat of Substitute Products) 2) อุปสรรคของผู้เล่นรายใหม่ (The Threat of the Entry of New Competitors) 3) ความรุนแรงของการแข่งขัน (The Intensity of Competitive Rivalry) 4) อำนาจต่อรองของลูกค้า (The Bargaining Power of Customers) และ 5) อำนาจต่อรองของ Supplier (The Bargaining Power of Suppliers) โดยสรุปได้ดังนี้



ภาพที่ 2.2 Five Forces Analysis

2.2.1 อุปสรรคของสินค้าทดแทน (The Threat of Substitute Products)

สินค้าทดแทนของกลุ่มรถบรรทุก เนื่องจากรถบรรทุกถือเป็นสินค้าที่ถูกจำกัด ซึ่งค่อนข้างถือเฉพาะเจาะจงในการเลือกใช้งาน จึงทำให้อุปสรรคของสินค้าทดแทนค่อนข้างสูงภายในกลุ่มเดียวกัน เช่น รถแต่ละขนาดจะถูกกำหนดการใช้งานตามน้ำหนักสิ่งของรวมกับน้ำหนักของรถบรรทุก จึงทำให้ยากต่อการมีสินค้าทดแทน

2.2.2 อุปสรรคของผู้เล่นรายใหม่ (The Threat of the Entry of New Competitors)

กลุ่มธุรกิจรถบรรทุก การเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่ๆ สามารถทำได้ไม่ยากนักเนื่องจากผู้เล่นรายเก่าเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ๆ ที่มีสายป่านและเงินทุนที่สูง การผลิตสินค้าก็ต้องลงทุนทั้งเครื่องจักรและวัสดุค่อนข้างสูง การเข้ามาทำตลาดในธุรกิจนี้จำเป็นต้องใช้งบประมาณการทำกิจกรรมทางการตลาดที่ค่อนข้างสูงมาก อีกทั้งยังต้องสร้างผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ต้องการและเป็นที่ยอมรับกับผู้บริโภคซึ่งต้องใช้เวลา Brand สินค้าก็เป็นส่วนที่ทำให้สินค้าเป็นที่รู้จักหรือไม่ นอกจากสินค้าต้องมีคุณภาพแล้ว การบริการหลังการขายต้องดี และครอบคลุม เนื่องจากสินค้าต้องสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ นอกจากนี้ตลาดก็มีการแข่งขันกันสูง มีการแตก Categories ต่างๆ มากมาย การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการทำกิจกรรมทางการตลาดก็ต้องแข่งขันกับคู่แข่งรายใหญ่ ดังนั้นวิธีเดียวที่คู่แข่งรายใหม่จะสามารถเข้ามาได้นั้น ต้องหาช่องว่างทางตลาดเท่านั้นแล้วมุ่งสู่ตลาดนั้นอย่างรวดเร็ว แต่ก็เชื่อว่าประสบความสำเร็จเพราะหากตลาดมีขนาดใหญ่ และน่าสนใจ ผู้แข่งขันรายอื่นๆ โดยเฉพาะรายใหญ่ๆ ก็จะเข้าสู่ตลาดอย่างรวดเร็ว ดังนั้นอุปสรรคของการเข้ามาสู่ตลาดของผู้เล่นรายใหม่จึงค่อนข้างสูง

2.2.3 ความรุนแรงของการแข่งขัน (The Intensity of Competitive Rivalry)

ส่วนใหญ่อุตสาหกรรมทางการตลาดของกลุ่มธุรกิจครบวงจรมีไม่มากนัก มักเป็นผู้เล่นเจ้าเดิม ซึ่งที่แข่งขันกันมีอยู่เพียงไม่กี่รายหลัก โดยผู้เข้าแข่งขันจะพยายามเจาะฐานลูกค้าใหม่ๆ โดยการพัฒนาสินค้าใหม่ๆ นอกจากนี้ยังมีการแตก Categories ต่างๆ มากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ตลาดกลุ่มครบวงจร 6 คือใหญ่ขึ้นไป ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูงและมีพฤติกรรมการซื้อที่ไม่สลับซับซ้อนเท่ากลุ่มอื่น

2.2.4 อำนาจต่อรองของลูกค้า (The Bargaining Power of Customers)

ผู้ซื้อสามารถเลือกสินค้าทดแทนได้ง่าย แม้สินค้าจะเป็นประเภทที่เฉพาะเจาะจง และมีอยู่ไม่เจ้าหลัก แต่ด้วยรายละเอียดจำเพาะของสินค้าซึ่งมีความคล้ายคลึงกันและสามารถใช้ทดแทนกันได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีการจ้างงานอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าหรือ Switching Cost ก็สามารถทำได้ง่าย สำหรับลูกค้าที่ตัดสินใจเลือกซื้อเพราะกิจกรรมทางการตลาด หรือราคาสูงกว่าคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ ดังนั้นอำนาจต่อรองของลูกค้าจึงมีค่อนข้างสูงในธุรกิจครบวงจร

2.2.5 อำนาจต่อรองของ Supplier (The Bargaining Power of Suppliers)

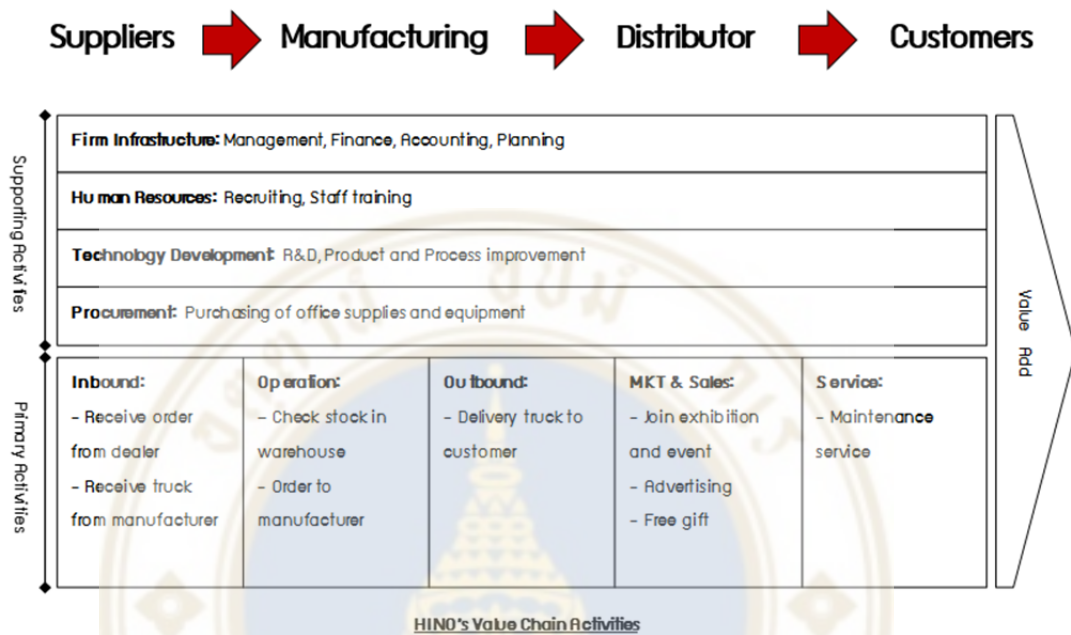
อำนาจต่อรองของ Supplier ในธุรกิจครบวงจรมีค่อนข้างต่ำ เพราะผู้ผลิตสามารถเลือกใช้วัสดุทดแทนได้สูง และถึงแม้จะมีวัสดุที่จำเป็นบางอย่าง แต่ Supplier มีลักษณะที่ต้องพึ่งพาอาศัยผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการ เป็นหลัก ดังนั้นอำนาจต่อรองของ Supplier จึงต่ำ

2.3 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)

Value Chain คือ แนวคิดที่ช่วยให้เข้าใจถึงแต่ละหน่วยงานภายในองค์กรว่าสร้างคุณค่า (Value) ให้กับลูกค้าได้อย่างไร ตั้งแต่การนำวัตถุดิบเข้ามาไปจนถึงผลิออกมาเป็นสินค้าสำเร็จรูป แนวคิด Value Chain จะแบ่งกิจกรรมขององค์กรเป็น 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และ กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

กิจกรรมหลัก (Primary Activities) คือ กิจกรรมเกี่ยวกับการผลิตสินค้าหรือบริการ การตลาด และการขนส่งสินค้าหรือบริการ ไปยังผู้บริโภค ประกอบด้วย 5 กิจกรรม ได้แก่ 1) โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) 2) ขั้นตอนการผลิต (Operations) 3) โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics) 4) กิจกรรมทางการตลาด (Marketing and Sales) 5) การบริการหลังการขาย (Services) กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) คือ กิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนกิจกรรมหลัก และ สนับสนุนกิจกรรมสนับสนุนตัวอื่นๆ

ให้สามารถดำเนินไปได้ ประกอบด้วย 4 กิจกรรม ได้แก่ 1) การจัดซื้อจัดหา (Procurement) 2) การวิจัยและพัฒนา (Technology Development) 3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) 4) การบริหารจัดการภายในองค์กร (Firm Infrastructure) โดยสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.3 Value Chain

2.3.1 กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

2.3.1.1 โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics)

บริษัท ฮีโน่มอเตอร์สเซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้แทนจำหน่ายรถบรรทุก อย่างเป็นทางการเพียงรายเดียวของ บริษัท ฮีโน่มอเตอร์ส ประเทศไทย ซึ่งกิจกรรมหลักของบริษัทฯ ใ้ส่วนของ โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) คือ การรับคำสั่งซื้อมาตัวแทนจำหน่ายของฮีโน่ และการรับรถบรรทุกที่ บริษัทฯ สั่งจาก บริษัท ฮีโน่ มอเตอร์ส แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด ตามคำสั่งซื้อ หรือนำมาเป็นสินค้าคงเพื่อขายต่อไป

2.3.1.2 ขั้นตอนการผลิต (Operations)

หลังจากที่ได้รับคำสั่งซื้อจากตัวแทนจำหน่ายทาง บริษัทฯ จะทำการตรวจสอบสินค้าคงเหลือในคลังว่ามีสินค้าพร้อมส่งหรือไม่ หากไม่สามารถส่งได้ทันที จึงทำการสั่งผลิตกับทาง บริษัทฯ สั่งจาก บริษัท ฮีโน่ มอเตอร์ส แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ทันเวลาที่

2.3.1.3 โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics)

ในส่วนงานนี้ทาง บริษัทฯ จะมีเพียงกิจกรรมเดียว คือ การส่งรถบรรทุกให้กับทางลูกค้า เนื่องจากว่ารถบรรทุกบางประเภทมีความเป็นที่ต้องนำไปต่อตัวถึงสำหรับบรรทุกทางบริษัทฯ จะมีบริการให้พนักงานขับรถนำรถไปส่งที่ผู้ต่อตัวถึงเพื่อสะดวกแก่การดำเนินการของลูกค้าต่อไป

2.3.1.4 กิจกรรมทางการตลาด (Marketing and Sales)

การส่งเสริมการตลาดของ บริษัทฯ มีหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการเข้าร่วมงานแสดง BUS & TRUCK เป็นงานแสดงรถใหญ่ รถเพื่อการพาณิชย์ และกิจการพิเศษระดับภูมิภาคอาเซียน โดยรวบรวมเทคโนโลยีและนวัตกรรมล้ำสมัยจากบรรดาผู้ผลิตและผู้จำหน่ายทั่วทุกมุมโลกมาจัดแสดง ทั้งยังเป็นเวทีสำหรับผู้ประกอบการในธุรกิจรถเพื่อการพาณิชย์อย่างครบวงจร และยังมี การสนับสนุนงานแสดงยานยนต์ต่างๆ เช่น มอเตอร์ไซค์ และงานบางกอก อินเตอร์เนชั่นแนล แกรนด์ มอเตอร์เซด ซึ่งจะควบคู่ไปกับการโฆษณาทั้งทางโทรทัศน์ และทางป้ายบิลบอร์ด เพื่อเป็นการทำให้ ทุกครั้งที่ลูกค้านึกถึงรถบรรทุกจะนึกถึงอีโน้ ส่วนโปรโมชันที่ให้กับทางลูกค้าทาง บริษัทฯ มีการลดราคาและของแถมให้กับทางลูกค้าเช่นกัน

2.3.1.5 การบริการหลังการขาย (Services)

รถบรรทุกอีโน้มีการรับประกันหลังการขาย 5 ปี ไม่จำกัดระยะทาง (หมดเขต 31 ธันวาคม 2561 การรับประกันปกติคือ 2 ปีไม่จำกัดระยะทาง) ในรถบรรทุกอีโน้ทุกรุ่น ซึ่งลูกค้าสามารถมั่นใจได้ว่ารถบรรทุกอีโน้มีความแข็งแรงทนทานแน่นอน อีกทั้ง บริษัทฯ ยังมีศูนย์บริการครบวงจรกว่า 90 แห่งทั่วประเทศ

2.3.2 กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

2.3.2.1 การจัดซื้อจัดหา (Procurement)

บริษัทอีโน้ มีการคัดเลือกผู้จำหน่ายสำหรับการส่งเสริมการขายรถบรรทุก เช่น การหา Supplier ในการจัดงานอีเว้นท์ และการจัดหา Supplier สำหรับการจัดทำของชำร่วยต่างๆ

2.3.2.2 การวิจัยและพัฒนา (Technology Development)

รถบรรทุกอีโน้ ได้มีการคิดค้นและพัฒนาอย่างต่อเนื่องซึ่งทาง บริษัทฯ มีหน่วยงานสำหรับการพัฒนาและการทดสอบผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด อีกทั้งภายในองค์กรเองยังมีการทำ Kaizen เพื่อการพัฒนาในแต่ละหน่วยงานอีกด้วย

2.3.2.3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

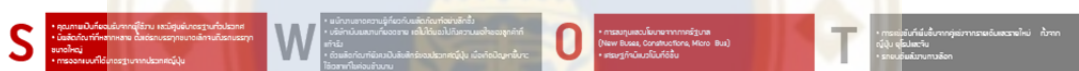
อีโนมีการอบรมพัฒนาฝีมือของพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถให้ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

2.3.2.4 การบริหารจัดการภายในองค์กร (Firm Infrastructure)

ในส่วนของบริหารจัดการภายในองค์กร มีหน่วยงานต่างๆ เช่น ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการเงิน ฝ่ายวางแผน ฝ่ายบริหารงานขาย ฯลฯ

2.4 การวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อม (SWOT Analysis)

จากข้อมูลสภาพทั่วไปรวมทั้งข้อมูลเฉพาะแต่ละด้านตลอดจนแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่กำลังเผชิญอยู่และที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ได้มีการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอก และกำหนดเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ของธุรกิจรถบรรทุก โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 2.4 วิเคราะห์สภาพขององค์กร เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

2.4.1 จุดแข็ง (Strength)

S-1 ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับและนิยมของลูกค้าและมีศูนย์มาตรฐานทั่วประเทศ
 S-2 มีศูนย์บริการมาตรฐานกว่า 90 แห่ง ครอบคลุมทั่วประเทศ สำหรับรถบรรทุกโดยเฉพาะ
 S-3 มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ตั้งแต่รถบรรทุกขนาดเล็กจนถึงรถบรรทุกขนาดใหญ่ และรถโดยสาร เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม

2.4.2 จุดอ่อน (Weakness)

W-1 พนักงานขาดความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์อย่างลึกซึ้ง
 W-2 บริษัทเน้นผลงานที่ยอดขาย แต่ไม่ได้มองไปถึงความพอใจของลูกค้าอย่างแท้จริง
 W-3 ผลิตภัณฑ์ยังคงเป็นลิขสิทธิ์ของประเทศญี่ปุ่น เมื่อเกิดปัญหาขึ้นจะใช้เวลาแก้ไขก่อนช้านาน

2.4.3 โอกาส (Opportunity)

O-1 การลงทุนและนโยบายจากภาครัฐบาล (New Public Buses, Constructions, Micro Bus)

O-2 เศรษฐกิจมีแนวโน้มที่ดีขึ้น จากการวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ

O-3 ความต้องการใช้รถอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจที่ดีขึ้น

O-4 การควบคุมการปล่อยมลพิษทางอากาศ ทำให้ผู้ประกอบการต้องทำตามกฎข้อบังคับ ส่งผลให้ต้องพึ่งพารถบรรทุกที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย

O-5 การเปิดเขตเศรษฐกิจเสรีอาเซียน และการพัฒนาเส้นทางคมนาคมสู่ประเทศจีนและเพื่อนบ้าน เป็นโอกาสในการขยายตลาดของธุรกิจรถบรรทุก

2.4.4 ภัยคุกคาม (Threat)

T-1 นโยบายภาครัฐขาดความชัดเจนและต่อเนื่อง

T-2 การแข่งขันที่เพิ่มขึ้นจากคู่แข่งจากรายเดิมและรายใหม่ๆ ทั้งจากญี่ปุ่น ยุโรป และจีน

T-3 รถยนต์พลังงานทางเลือก

T-4 ปัญหาต้นทุนพลังงานที่มีแนวโน้มสูงขึ้นเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค

T-5 การเปิดตลาดเสรีสินค้า หรือการรวมกลุ่มเศรษฐกิจ เป็นทั้งอุปสรรคและโอกาส

ของตลาด

T-6 ความต้องการมีการเปลี่ยนแปลงในชนิดและรูปแบบของสินค้าอย่างรวดเร็ว มีผลกระทบต่อการลงทุนและการผลิตสินค้า

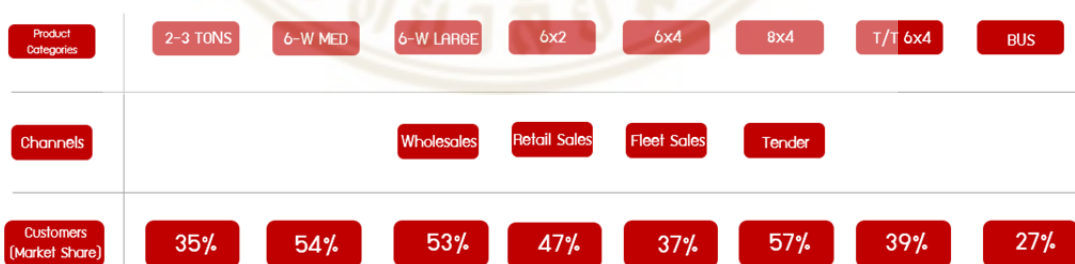
บทที่ 3

การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ทำให้ผู้ศึกษาเห็นถึงปัญหาในหลายรูปแบบ แสดงถึงอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ สิ่งที่ขัดขวางต่อการดำเนินกิจกรรมต่างๆ สิ่งทีก่อให้เกิดปัญหานั้นมีหลายด้านด้วยกัน อาทิ ความไม่แน่นอน หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาสำหรับการเพิ่มยอดขายของธุรกิจรถบรรทุกในประเทศไทย สามารถแบ่งได้เป็น 2 วิธี คือ การตัดแยกผลิตภัณฑ์ตามส่วนแบ่งการตลาด โดยใช้วิธี การสร้างแผนผังเหตุผล (Logic Tree) และ แผนภูมิก้างปลา (Fishbone Diagram) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยการตัดแยกผลิตภัณฑ์ตามส่วนแบ่งการตลาด โดยใช้วิธีการสร้างแผนผังเหตุผล (Logic Tree)

การตัดแยกผลิตภัณฑ์ตามส่วนแบ่งการตลาด โดยใช้วิธีการสร้างแผนผังเหตุผล (Logic Tree) เป็นการวิเคราะห์จากประเภทของผลิตภัณฑ์ แสดงให้เห็นถึง ผลิตภัณฑ์ทั้งหมด ช่องทางการขาย และส่วนแบ่งการตลาด ตามลำดับ โดยสรุปได้ดังนี้



ภาพที่ 3.1 แผนผังเหตุผล (Logic Tree) แบ่งตามประเภทผลิตภัณฑ์ ช่องทางการขาย และส่วนแบ่งการตลาด

1. แบ่งตามประเภทของผลิตภัณฑ์ รถบรรทุกบริษัท อิโนโมเตอร์สเซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด สามารถแบ่งเป็นรุ่นรถต่างๆ ได้ดังนี้

- รถยนต์บรรทุก 4-6 ล้อ ขนาดเล็ก ขนาดเครื่องยนต์ 136-150 แรงม้า ราคาประมาณ 1.0-1.2 ล้านบาท

- รถยนต์บรรทุก 6 ล้อ ขนาดกลาง ขนาดเครื่องยนต์ 145-210 แรงม้า ราคาประมาณ 1.4-1.6 ล้านบาท

- รถยนต์บรรทุก 6 ล้อ ขนาดใหญ่ ขนาดเครื่องยนต์ 240 แรงม้า ราคาประมาณ 1.7-2.0 ล้านบาท

- รถยนต์บรรทุก 10 ล้อ ขับเคลื่อน 1 เพลา ขนาดเครื่องยนต์ 260-344 แรงม้า ราคาประมาณ 2.5-2.9 ล้านบาท

- รถยนต์บรรทุก 10 ล้อ ขับเคลื่อน 2 เพลา ขนาดเครื่องยนต์ 260-380 แรงม้า ราคาประมาณ 2.9-3.2 ล้านบาท

- รถยนต์บรรทุก 12 ล้อ ขับเคลื่อน 2 เพลา ขนาดเครื่องยนต์ 380 แรงม้า ราคาประมาณ 3.3-3.4 ล้านบาท

- รถยนต์บรรทุก 10 ล้อ หัวลาก ขับเคลื่อน 2 เพลา ขนาดเครื่องยนต์ 344-480 แรงม้า ราคาประมาณ 3.1-3.8 ล้านบาท

- รถยนต์บรรทุกโดยสาร ขนาดเครื่องยนต์ 251-380 แรงม้า ราคาประมาณ 2.2-3.2 ล้านบาท

2. แบ่งตามช่องทางการขาย เนื่องจากบริษัท อิโนโมเตอร์สเซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้แทนจำหน่าย (Distributor) เพียงรายเดียวในประเทศไทย ทำให้ช่องทางการขายจะถูกจำกัดอยู่ด้วยกันเพียง 4 ช่องทางเท่านั้น คือ 1) การขายส่ง (Wholesales) 2) การขายปลีก (Retail Sales) 3) การขายลูกค้ารายใหญ่ (Fleet Sales) และ 4) การขายหน่วยงานราชการ (Tender) ซึ่งในการขายส่ง (Wholesales) การขายปลีก (Retail Sales) และ การขายลูกค้ารายใหญ่ (Fleet Sales) ทางบริษัทฯ จะดำเนินการสนับสนุนส่วนลด และดำเนินการเตรียมรถเพื่อส่งมอบเท่านั้น ส่วนการดำเนินงานขายอื่นทางตัวแทนจำหน่าย จะเป็นผู้รับผิดชอบทั้งหมด

3. แบ่งตามส่วนแบ่งการตลาด จากการแบ่งประเภทผลิตภัณฑ์ตามข้อมูลจำเพาะ และ น้ำหนักบรรทุก สามารถแจกแจงส่วนแบ่งการตลาดได้ดังนี้

- รถยนต์บรรทุก 4-6 ล้อ ขนาดเล็ก ส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 35
- รถยนต์บรรทุก 6 ล้อ ขนาดกลาง ส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 54
- รถยนต์บรรทุก 6 ล้อ ขนาดใหญ่ ส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 53

- รถยนต์บรรทุก 10 ล้อ ขับเคลื่อน 1 เพลา ส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 47
- รถยนต์บรรทุก 10 ล้อ ขับเคลื่อน 2 เพลา ส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 37
- รถยนต์บรรทุก 12 ล้อ ขับเคลื่อน 2 เพลา ส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 57
- รถยนต์บรรทุก 10 ล้อ หัวลาก ขับเคลื่อน 2 เพลา ส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 39
- รถยนต์บรรทุกโดยสาร ส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 27

จากการวิเคราะห์โดยใช้การคัดแยกผลิตภัณฑ์ตามส่วนแบ่งการตลาด โดยใช้วิธีการสร้างแผนผังเหตุผล (Logic Tree) พบว่ารถยนต์บรรทุกที่มีส่วนแบ่งการตลาดน้อยกว่าร้อยละ 50 มีดังต่อไปนี้ 1) รถบรรทุกขนาดเล็กน้ำหนักรวม 2-3 ตัน (2-3 TONS) 35% 2) รถบรรทุก 10 ล้อ ขับเคลื่อน 1 เพลา (6x2) 47% 3) รถบรรทุก 10 ล้อ ขับเคลื่อน 2 เพลา (6x4) 37% 4) รถบรรทุกหัวลาก 10 ล้อ ขับเคลื่อน 2 เพลา (T/T 6x4) 39% และ 5) รถโดยสาร (BUS) 27% ผู้ศึกษาจึงจำกัดขอบเขตของการศึกษาโดยคัดเลือกจากรุ่นที่มีกำไรขั้นต้นมากที่สุด และอยู่ในรถยนต์บรรทุกที่มีส่วนแบ่งการตลาดน้อยกว่าร้อยละ 50 ซึ่งจะตรงกับรถบรรทุก 10 ล้อ ขับเคลื่อน 2 เพลา (6x4) และ รถบรรทุกหัวลาก 10 ล้อ ขับเคลื่อน 2 เพลา (T/T 6x4) ที่มีส่วนแบ่งการตลาด 37% และ 39% ตามลำดับ

3.2 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้แผนภูมิก้างปลา (Fishbone Diagram)

จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการเพิ่มยอดขายของธุรกิจรถบรรทุกในประเทศไทย กรณีศึกษา บริษัท ซีโนมอเตอร์สเซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้แผนภูมิก้างปลา (Fishbone Diagram) นั้น สามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของปัญหา (ผล) กับปัจจัยต่างๆ (สาเหตุ) ที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็นผลลัพธ์ (ปัญหา) สาเหตุหลักหรือกลุ่มของปัญหาปัจจัยรอง และปัจจัยย่อย โดยมีหัวข้อทางด้าน ราคา การบริการ การสื่อสาร และการส่งเสริมการขาย เป็นกลุ่มปัจจัย (Factors) เพื่อนำไปสู่การแยกแยะสาเหตุต่างๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 ราคา (Price)

- ราคาประกาศสูงกว่าราคาของกลุ่มคู่แข่ง เมื่อเทียบกับรถประเภทเดียวกัน เนื่องจากเป็นนโยบายที่มาจากประเทศญี่ปุ่น ประกอบนโยบายของผู้บริหารจึงทำให้การปรับลดราคาเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งนั้นเป็นไปได้ยาก
- ถึงแม้ว่ารถบรรทุกซีโนจะมีชื่อเสียงในด้านความทนทานของผลิตภัณฑ์ แต่ในภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวอยู่ในขณะนี้ จึงทำให้ลูกค้าต้องการต้นทุนที่ต่ำที่สุด สำหรับลูกค้าบางกลุ่มตัดสินใจซื้อ

รถบรรทุกจากราคาเป็นหลัก แต่สนใจในส่วนที่เป็นข้อมูลจำเพาะ และการบริการหลังการขายรองลงมาตามลำดับ

3.2.2 การบริการ (Service)

- ปัจจุบันระยะเวลาการรับประกันของรถบรรทุกอีโนอยู่ที่ 2 ปี ไม่จำกัดระยะทาง ซึ่งสำหรับลูกค้าบางกลุ่มที่ใช้ในงานที่บรรทุกหนักแต่ระยะทางในการวิ่งน้อย เมื่อครบกำหนดตามระยะเวลาประกันทำให้ลูกค้าต้องแบกรับค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง

- การให้บริการในการซ่อมบำรุงยังมีความล่าช้า เนื่องจากช่างไม่มีความชำนาญพอ และการขออนุมัติซ่อมบำรุงในแต่ละครั้งยุ่งยาก มีการปฏิบัติงานหลายขั้นตอน จึงทำให้เกิดผลเสียกับลูกค้าเนื่องจากถ้ารถบรรทุกหยุดวิ่งงานนั้นหมายความว่าลูกค้าจะสูญเสียเสียรายได้เช่นกัน

- ศูนย์บริการรถบรรทุกอีโน เปิดให้บริการครอบคลุมกว่า 90 แห่งทั่วประเทศ ประกอบด้วยส่วนการขาย อะไหล่ และบริการ แต่ละศูนย์บริการความชำนาญของช่างก็จะแตกต่างกันออกไปตามพื้นที่หรือรุ่นรถที่เข้ารับบริการ ประกอบกับในปัจจุบันเกิดปัญหาขาดแคลนแรงงานขึ้น อันเนื่องมาจากค่าจ้าง รายได้ หรือช่องทางการศึกษา ส่งผลให้เด็กรุ่นใหม่นิยมเรียนหลักสูตรปริญญาตรีมากกว่าหลักสูตรอาชีวะ ทำให้ขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือเข้ามาให้บริการ จึงเกิดปัญหาความชำนาญของช่างในแต่ละศูนย์บริการไม่เท่ากัน

- เนื่องจากรถบรรทุกเป็นสินค้าที่มีความต้องการไม่มากเมื่อเทียบกับรถยนต์ส่วนบุคคล จึงทำให้ศูนย์บริการมีแต่เฉพาะในพื้นที่ตัวเมืองเท่านั้น ไม่ครอบคลุมพื้นที่ที่ห่างไกลในต่างจังหวัด ทำให้เกิดความไม่สะดวกในการเข้ารับบริการ

3.2.3 การสื่อสาร (Communication)

- การขายสินค้าทางอีโนไม่มีนโยบายสำหรับการขายโดยตรงถึงลูกค้ารายย่อย จำเป็นที่จะต้องขายผ่านตัวแทนจำหน่ายเท่านั้น ด้วยเหตุนี้เองทำให้ทางสำนักงานใหญ่ไม่สามารถทราบถึงสารที่ตัวแทนจำหน่ายสื่อ ไปถึงลูกค้าได้ ว่าข้อมูลผลิตภัณฑ์นั้นตรงกับที่ลูกค้าต้องการหรือไม่ หรือตัวแทนจำหน่ายและลูกค้ามีความเข้าใจในผลิตภัณฑ์หรือไม่ ส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ไม่ดีกับตราสินค้าในที่สุด

- จากปัญหาการสื่อสารที่ไม่สมบูรณ์ระหว่างตัวแทนจำหน่ายกับลูกค้า ทำให้ไม่สามารถทราบได้ว่าลูกค้าเข้าใจในผลิตภัณฑ์อีโนหรือไม่ สืบเนื่องมาจากบุคลากรของสำนักงานใหญ่มีไม่เพียงพอในการอบรมให้กับตัวแทนจำหน่าย ทำให้ไม่ทราบถึงข้อมูลผลิตภัณฑ์ที่แท้จริงและทันท่วงที ซึ่งจะส่งผลให้ลูกค้าไม่เข้าใจในที่สุด

- ขาดเครื่องมือหรือเทคนิคในการสื่อสารให้ลูกค้าเข้าใจได้ง่าย เพื่อเพิ่มโอกาสในการตัดสินใจซื้อ และเป็นการย่ำในข้อดีของผลิตภัณฑ์

3.2.4 การส่งเสริมการขาย (Promotion)

- ไม่มีเงินรางวัลจูงใจเพิ่มให้พนักงานขาย ด้วยเหตุนี้ทำให้พนักงานขายอาจไม่เสนอขายรถบรรทุกตามที่ลูกค้าต้องการอย่างแท้จริง เนื่องจากพนักงานขายมักจะทำการเสนอขายรุ่นที่ขายได้ง่ายหรือมีผลประโยชน์ที่ดีกว่า

- การทำการตลาดแต่ละครั้งใช้งบประมาณที่สูง เช่น การออกงานแสดงสินค้า การสนับสนุนหรือบริจาค การโฆษณาตามสื่อต่างๆ การเยี่ยมลูกค้า หรือว่าการจัดงานเลี้ยงขอบคุณลูกค้า ซึ่งในส่วนนี้ทางสำนักงานใหญ่ไม่สามารถสนับสนุนงานทุกงานที่เกี่ยวข้องกับรถบรรทุกได้ จึงทำให้พลาดโอกาสในการประชาสัมพันธ์สินค้า

- เนื่องจากการทำการตลาดนั้นใช้งบประมาณที่สูง และอาจจะไม่ครอบคลุมทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับรถบรรทุก ทำให้บางตัวแทนจำหน่ายจัดการทำการตลาดเอง (บางอย่าง) ส่งผลให้ไม่สามารถควบคุมกิจกรรมทางการตลาดของตัวแทนจำหน่ายให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ

จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้แผนภูมิแก๊งปลา พบว่าสาเหตุสำคัญของการเพิ่มยอดขายของธุรกิจรถบรรทุกในประเทศไทย โดยตัดสาเหตุที่ไม่จำเป็นออก และจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนในการแก้ปัญหา พบว่า บริษัทฯ ไม่สามารถแข่งขันทางด้านราคากับคู่แข่งในตลาดได้ เนื่องจากเป็นไปได้อย่างยากที่จะปรับลดราคาแข่งขันกับคู่แข่งในแต่ละพื้นที่ และด้วยการบริการที่มีความล่าช้าประกอบกับศูนย์บริการไม่ครอบคลุมพื้นที่ห่างไกลในเขตต่างจังหวัดทำให้เกิดความไม่สะดวกแก่ลูกค้าที่จะใช้บริการ อีกทั้งปัญหาการสื่อสารที่ไม่สมบูรณ์ ถูกต้อง ขาดเครื่องมือและเทคนิคการขาย สู้ด้อยการส่งเสริมการขายที่ยังขาดการประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่จดจำในตลาดมากยิ่งขึ้น



ภาพที่ 3.2 แสดงการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา



บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์และการแก้ไขปัญหา

การกำหนดกลยุทธ์เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรในขณะนั้น ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีทฤษฎีที่ว่าด้วยกลยุทธ์ที่สามารถนำมาพิจารณาใช้กับองค์กรได้หลายทฤษฎี แต่ย่อมไม่มีทฤษฎีหรือแนวคิดจัดการใดใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่อย่างน้อยในการกำหนดกลยุทธ์นั้นควรจะได้พิจารณาเกณฑ์ภายใต้กลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ในระยะยาว มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนเพื่อกระจายเข้ากับแต่ละธุรกิจได้อย่างเหมาะสม

4.1 การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นการมองออกมาจากการดำเนินงานธุรกิจในแต่ละวัน แล้วพยายามมองตัวบริษัทในภาพรวม โดยหันมามองเรื่องการวิเคราะห์อุตสาหกรรม ภาพรวมคู่แข่ง และผลการดำเนินงานมากขึ้น เพื่อที่จะกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้ชัด

ผู้ศึกษาเลือกใช้ กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategies) เป็นการเลือกดำเนินธุรกิจไปในแนวทางของการทำให้ธุรกิจเติบโต เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด เพิ่มผลประกอบการ ทั้งในตลาดเดิมรวมถึงการหาตลาดใหม่ หรือกลุ่มเป้าหมายใหม่ด้วย

4.2 การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุแผนทิศทางตามแนวทางจากกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยมองเน้นเรื่องของ “ตลาด” และ “ผลิตภัณฑ์หรือบริการ” เป็นหลัก ทั้งนี้ได้เลือกใช้ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นการสร้างให้เกิดความ

แตกต่างของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์และบริการ ทำให้เกิดเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน เพื่อสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้ โดยเน้นคุณภาพที่ดีของรถบรรทุก มีความหลากหลาย มีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อุปกรณ์เครื่องมือมีความทันสมัย รวมถึงการบริการหลังการขายที่ครบวงจร รวดเร็ว สะดวก ปลอดภัย ใส่ใจในรายละเอียด พร้อมเจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญ ซึ่งมีความแตกต่างจากแบรนด์คู่แข่งในตลาด

4.3 การกำหนดกลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy) หมายถึงสายงานของธุรกิจ หรือแผนก หน้าที่ ฟังก์ชันต่างๆ เป็นการนำกลยุทธ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการเพื่อให้ได้เป้าหมายที่ชัดเจน และเป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์กรให้มีความสอดคล้องกันเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

4.3.1 กลยุทธ์ด้านสินค้า

กลยุทธ์ด้านสินค้า กงคุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ โดยผ่านการรับรองจากกระทรวงอุตสาหกรรม อีกทั้งยังมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

4.3.2 กลยุทธ์ด้านการบริการหลังการขาย

กลยุทธ์ด้านการบริการหลังการขาย ทางอีโนมีการรับประกันสินค้าแบบไม่จำกัดระยะทาง บ่งบอกถึงความทนทานของรถยนต์ไม่ว่าจะวิ่งมากหรือวิ่งน้อย และยังมีศูนย์บริการครอบคลุมทุกจังหวัด ให้บริการที่รวดเร็ว ใส่ใจในรายละเอียด อีกทั้งยังมีบริการ Mobile Onsite Service สำหรับงานซ่อมบำรุงทั่วไปที่ลูกค้าอยู่ห่างไกล ไม่สะดวกเดินทางมาที่ศูนย์บริการ และบุคลากรผู้เชี่ยวชาญคอยให้บริการ

4.3.3 กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย

กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย โดยการจัดอบรมเกี่ยวกับข้อมูลผลิตภัณฑ์จากสำนักงานใหญ่ นอกจากเป็นการให้ความรู้แล้วยังเป็นการปรับความเข้าใจของตัวแทนจำหน่ายให้ตรงกับความต้องการของสำนักงานใหญ่ สำหรับข้อมูลที่จะสื่อสารไปยังลูกค้า พร้อมจัดทำเครื่องมือและเทคนิคการขาย เช่น จัดทำจุดเด่น 10 ข้อเมื่อเทียบกับคู่แข่ง หรือ บุคคลอ้างอิงที่ใช้รถบรรทุกอีโนเพื่อแสดงให้ลูกค้าเห็นว่า มีผู้ใช้งานแล้วจริง เพราะสำนักงานใหญ่มุ่งเน้นการขายผ่านตัวแทนจำหน่าย ดังนั้นเราจึงต้องมั่นใจว่าทางตัวแทนจำหน่ายได้ส่งมอบความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า

4.3.4 กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย

กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย โดยการให้เงินรางวัลพิเศษสำหรับพนักงานขายที่จำหน่าย รถบรรทุก 10 ล้อ ขับเคลื่อน 2 เพลา (6x4) และ รถบรรทุกหัวลาก 10 ล้อ ขับเคลื่อน 2 เพลา (T/T 6x4) เป็นกรณีพิเศษจากสำนักงานใหญ่ และจัดแคมเปญส่งเสริมการขายอื่น เช่น การแจกทองคำ การจัดงาน ขอบคุณลูกค้าและสนับสนุนงานสมาคมต่างๆ เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์สินค้าและเพิ่มความสัมพันธ์ อันดีกับลูกค้า



ภาพที่ 4.1 การเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ

บทที่ 5

การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติจริง

การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติจริงนำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เนื่องจากมีการเตรียมรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว ทำให้องค์กรค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อองค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

5.1 แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart)

แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) เป็นแผนปฏิบัติการที่ถูกระบุขึ้นโดยระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่างๆ ที่มีเป้าหมายผลงานสอดคล้องกับจุดประสงค์และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติจริงนั้น ต้องดำเนินการด้านการสื่อสารภายในองค์กรในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือช่วงเริ่มของการนำกลยุทธ์มาใช้ โดยกำหนดกลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สามารถสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 แผนการปฏิบัติการกลยุทธ์การเพิ่มยอดขายของธุรกิจรถบรรทุกในประเทศไทย Gantt Chart

Activity	Responsible Dept.	Q1			Q2			Q3			Q4			KPI
		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	
1. เก็บรวบรวมข้อมูลเฉพาะพื้นที่สถานการณ์	Sales, Marketing, Engineering													ข้อมูลปัญหา สาเหตุ
2. กำหนดหัวข้องาน	Sales													ชัดเจน เข้าใจง่าย สามารถทำได้จริง
3. กำหนดงบประมาณ	Sales													จัดกิจกรรมภายใต้งบประมาณที่เหมาะสม
4. จัดตั้งทีมงาน	Sales, Marketing, Engineering													ต้องมาจากหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
5. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ	Sales, Marketing, Engineering													มีผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน
6. กำหนดขั้นตอนการทำงาน	Sales													ทำตามแผนงานที่กำหนดไว้
7. กำหนดตารางเวลา	Sales													ดำเนินการภายในระยะเวลาที่กำหนด
8. วิเคราะห์ความเสี่ยง	Sales, Marketing													ป้องกันและเตรียมรับมือกับความเสี่ยง
9. ดำเนินกิจกรรม	Sales, Marketing, Engineering													จัดกิจกรรมได้ตามแผนงาน
10. สรุปและติดตามผล	Sales, Marketing													ได้รับข้อเสนอแนะนำมาปรับปรุง

5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เป็นการกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และกระบวนการ เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรนำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้ จะต้องสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินผลกระทบต่อองค์กร และกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การจัดการความเสี่ยง แนวทางการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง หรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

การติดตามประเมินผล เพื่อให้เป็นระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ หน่วยงานจะต้องมีการติดตามผลระหว่างดำเนินการตามแผน และทำการสอบถามดูว่าแผนจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีให้คงดำเนินการต่อไป เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง ปัญหาที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสม

ซึ่งความเสี่ยงของกลยุทธ์การเพิ่มยอดขายของธุรกิจรถบรรทุกในประเทศไทยนั้น มีความเสี่ยงที่เกิดจากความรู้และความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ของตัวแทนจำหน่าย รวมถึงการนำไปปฏิบัติให้เกิดผล อีกทั้งยังขาดบุคลากรที่ให้การอบรมด้านผลิตภัณฑ์ไม่เพียงพอต่อจำนวนตัวแทนจำหน่าย

ทั่วประเทศ พร้อมเครื่องมือและเทคนิคในการขายสินค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้
ทุกประเภท

ตารางที่ 5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยง

Risk Register

Description	PROB	IMPACT	OVERALL	PERIOD	Action
1. สภาวะเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอน การเมือง และนโยบายของภาครัฐ	5	4	20	Jan-Dec	ป้องกันโดยการตรวจสอบสถานการณ์ทางการเมือง และ ข้อกำหนดจากสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ก่อนจัดทำแผนงาน
2. กิจกรรมอาจไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า	3	7	21	Apr-Sep	สอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากลูกค้า เพื่อที่จะ นำไปปรับแก้ในการจัดกิจกรรมครั้งต่อไป
3. สภาพอากาศ	3	3	9	Apr-Sep	ป้องกันโดยการตรวจสอบพยากรณ์อากาศ และหลีกเลี่ยง ช่วงเวลาที่ไม่สะดวก อีกทั้งจัดหาสถานที่ที่เหมาะสมกับการจัด กิจกรรม
4. พนักงานขายไม่มีความเข้าใจผลิตภัณฑ์	5	5	25	Jan-Dec	จัดอบรมให้กับพนักงานขายและมีการทำแบบทดสอบความรู้
5. พนักงานขายแนะนำผลิตภัณฑ์ไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า	5	7	35	Jan-Dec	ติดตามผลการใช้งานจากลูกค้าที่จบธุรกิจของลูกค้า

5.3 การวิเคราะห์กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายของธุรกิจรถบรรทุกในประเทศไทย โดยใช้

Balanced Scorecard

จากการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ นั้น บริษัท
ยังคงต้องปรับตัวให้เร็วกว่าการเปลี่ยนแปลงที่คาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้น การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อสนับสนุน
การจัดการนำกลยุทธ์ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำได้โดยการเชื่อมทิศทางของกลยุทธ์กับสิ่งที่จะทำ
ออกมาในรูปแบบการทำ Balanced Scorecard ซึ่งช่วยกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน
โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุกๆ ด้านมากกว่าที่จะใช้มุมมอง
ด้านการเงินเพียงด้านเดียว สามารถวัดและประเมินได้จากการมองผ่านมุมมองของระบบการวัดและ
ประเมินผลใน 4 ด้านหลักคือ

5.3.1 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth; L)

- วัตถุประสงค์ (Objectives) การอบรมและให้ความรู้ตัวแทนจำหน่ายและพนักงาน
ขายเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์
- การวัดผล (Measurement) การมีส่วนร่วมของตัวแทนจำหน่ายและพนักงานขายจาก
แผนการจัดการอบรมผลิตภัณฑ์

- เป้าหมาย (Target) จำนวนตัวแทนจำหน่ายและพนักงานขาย (100% ทุกฝ่ายงาน) ที่ได้รับการอบรมผลิตภัณฑ์
- การดำเนินการ (Initiatives) จัดทำเนื้อหาการอบรมโดยเน้นให้สอดคล้องกับ Selling Point ของผลิตภัณฑ์

5.3.2 มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective; I)

- วัตถุประสงค์ (Objectives) กระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลในการอบรมผลิตภัณฑ์
 - การวัดผล (Measurement) ความรู้ความเข้าใจในตัวผลิตภัณฑ์หลังจากได้รับการอบรม
 - เป้าหมาย (Target) 100% ของตัวแทนจำหน่ายและพนักงานขายในการเข้าใจตัวผลิตภัณฑ์พร้อมด้วยเครื่องมือและเทคนิคการขาย
 - การดำเนินการ (Initiatives) จัดตั้งทีมงานอบรมตัวแทนจำหน่ายและพนักงานขายพร้อมทั้งการทำข้อสอบ Pretest ก่อนการอบรม และเปรียบเทียบกับ Posttest หลังได้รับการอบรมเสร็จสิ้นผลที่ได้ต้องมีคะแนนไม่ต่ำกว่า 80%

5.3.3 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective; C)

- วัตถุประสงค์ (Objectives) ความพึงพอใจและการได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า
- การวัดผล (Measurement) ผลตอบรับของลูกค้าและการพูดถึงกันในกลุ่มธุรกิจ
รถบรรทุก
- เป้าหมาย (Target) 90% ได้รับความพึงพอใจจากลูกค้าเป้าหมาย
- การดำเนินการ (Initiatives) การทำแบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า จากการดูแลให้ความรู้ของตัวแทนจำหน่ายและพนักงานขาย

5.3.4 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective; F)

- วัตถุประสงค์ (Objectives) ยอดขายเพิ่มขึ้นจากการให้ความรู้ความเข้าใจตัวแทนจำหน่ายและพนักงานขาย ที่ส่งต่อไปยังลูกค้าที่สนใจในผลิตภัณฑ์
 - การวัดผล (Measurement) รายได้เพิ่มขึ้นแปรผันตามจำนวนยอดขายที่เพิ่มขึ้น
 - เป้าหมาย (Target) ยอดขายประจำปีสำเร็จตามที่วางแผนไว้
 - การดำเนินการ (Initiatives) การนำตัวเลขรายได้และค่าใช้จ่ายทุกส่วนมาคำนวณผลประกอบการของบริษัท

การให้ความสำคัญย่อมต้องกำหนดให้มุมมองด้านการเงิน (F) เป็นมุมมองที่สำคัญที่สุด โดยการทำให้มุมมองด้านการเงินบรรลุผลนั้น ต้องอาศัยการบรรลุผลในมุมมองของลูกค้า (C) ก่อน ทั้งนี้ย่อมต้องอยู่บนพื้นฐานของมุมมองการดำเนินการภายใน (I) และ มุมมองการเรียนรู้และการพัฒนา (L) ที่ดีมีประสิทธิภาพนั่นเอง

ตารางที่ 5.3 การวิเคราะห์กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายของธุรกิจรถบรรทุกในประเทศไทย โดยใช้ Balanced Scorecard

Balance Scorecard	OBJECTIVES	MEASURES	TARGETS	INITIATIVES
FINANCIAL	ยอดขายเพิ่มขึ้น	รายได้เพิ่มขึ้น, กำไรเพิ่มขึ้น	ยอดขายตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	การนำตัวเลขทุกส่วนมาประมวลผลร่วมกัน
CUSTOMER	ลูกค้าพึงพอใจและได้รับความไว้วางใจ	ความพึงพอใจของลูกค้าและการพูดถึงกันในกลุ่มธุรกิจ	ความพึงพอใจของลูกค้าตั้งเป้า 90%	การกำหนดสำรวจความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้า
INTERNAL BUSINESS PROCESSES	กระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	ความรู้ความเข้าใจในตัวผลิตภัณฑ์	100% ในความเข้าใจในตัวผลิตภัณฑ์	จัดตั้งทีมงานอบรมพนักงานขาย
LEARNING & GROWTH	อบรมและให้ความรู้พนักงานขายเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์	แผนจัดการอบรมพนักงานขาย	แผนการอบรมพนักงานขายให้เหมาะสมในแต่ละภูมิภาค	จัดทำเนื้อหาโดยเน้นให้สอดคล้องกับ Selling Point

บรรณานุกรม

- ข่าวจากกระทรวงการคลัง. (2561). รายงานประมาณการเศรษฐกิจไทยปี2560 และ 2561 “เศรษฐกิจไทยปี 2560 คาดว่าจะขยายตัวเร่งขมนมาอยู่ที่ร้อยละ 4.0 และยังคงมีแนวโน้มขยายตัวต่อเนื่อง. สืบค้นจาก https://www.mof.go.th/home/Press_release/News2018/015.pdf.
- เดลินิวส์. (2560). โตะทิ้งระเบิดตู้ถึงกาลอวสาน ใช้'ไมโครบัส'วัดใจ ปชช. สืบค้นจาก <https://www.dailynews.co.th/article/597558>.
- รัฐบาลไทย. (2560). มติ คณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ ครั้งที่ 7/2548 วันจันทร์ที่ 20 มิถุนายน พ.ศ. 2548 เวลา 10.00 น. ณ ห้องประชุม 301 ตึกบัญชาการ ทำเนียบรัฐบาล. สืบค้นจาก <http://www.thaigov.go.th/news/contents/details/13460>.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2560). เล่ม 134 ตอนพิเศษ 274 ง (เล่มที่ 1) ประกาศกระทรวงการคลัง เรื่อง การลดอัตราอากรและยกเว้นอากรศุลกากรตามมาตรา 12 แห่งพระราชกำหนดพิกัดอัตราศุลกากร พ.ศ. 2530. สืบค้นจาก http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2560/E/275_1/9.PDF.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2560). เล่ม 134 ตอนพิเศษ 274 ง (เล่มที่ 3) ประกาศกระทรวงการคลัง เรื่อง การยกเว้นอากรและลดอัตราอากรศุลกากรสำหรับของที่มีถิ่นกำเนิดจากญี่ปุ่น. สืบค้นจาก http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2560/E/275_2/19.PDF.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). GDP Q1 2561 & แนวโน้ม 2561. สืบค้นจาก http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=7642.
- Hino Thailand. (ม.ป.ป.). ข้อมูลบริษัท ฮีโน ประเทศไทย. สืบค้นจาก <http://www.hinothailand.com/>