

กลยุทธ์การสร้างความสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลเกษตร:  
กรณีศึกษาส่วนงานจัดการธุรกิจ บริษัท แคมมี ที จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การสร้างความสามารถการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลเกษตร:

กรณีศึกษาส่วนงานจัดการธุรกิจ บริษัท แชมมี่ ลี จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 25 สิงหาคม พ.ศ. 2557



Pung D.

นางสาวรุ่ง เดชคุ้มวงศ์

ผู้วิจัย



พาสน์ ทิมทรัพย์

D.B.A.

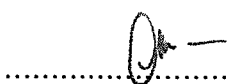
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



รองศาสตราจารย์ ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์



รองศาสตราจารย์ อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ปรรธนา ปุณณกิติเกษม

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ อ.พาสน์ ทิมทรัพย์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่กรุณาให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางในการศึกษาตลอดจนตรวจสอบแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดจนคุณอาจารย์ที่วิทยาลัยการจัดการมหิดล ทุกคนที่ได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ จนทำให้ผู้เขียนมีความรู้และความเข้าใจด้านการจัดการและกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น และทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จอย่างลุล่วงด้วยดีและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ให้คำแนะนำและตรวจสอบสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จเรียบร้อยโดยสมบูรณ์

อนึ่งผู้เขียนมีความสำนึกในพระคุณของคุณอาจารย์ทุกท่าน ที่เคยอบรมสั่งสอนวิทยาการต่างๆ ให้กับผู้เขียน และขอสำนึกในพระคุณของ บิดา มารดา ญาติพี่น้อง และเพื่อน ๆ ทุกคนใน MS รุ่น 15C ที่ได้ให้การสนับสนุนและกำลังใจแก่ผู้เขียน จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

รุ่ง เดชคุ้มวงศ์

กลยุทธ์การสร้างความสามารถการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลเกษตร: กรณีศึกษาส่วนงาน  
จัดการธุรกิจ บริษัท แซมมี่ ลี จำกัด

STRATEGIES OF COMPETITIVENESS IN THE AGRICULTURAL MACHINERY: SAMMY  
LEE CO., LTD. CASE STUDY

รุ่ง เศษคุ้มวงศ์ 5550476

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
ปรารณา ปุณณกิติเกษม, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

#### บทคัดย่อ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ผู้เขียนได้ศึกษาธุรกิจบริษัท แซมมี่ ลี จำกัด ซึ่งเป็น  
บริษัทจัดจำหน่ายเครื่องจักรกลเกษตรที่มีชื่อเสียงระดับโลก แต่พึ่งเข้าสู่ตลาดในประเทศไทย จึง  
ครองส่วนแบ่งตลาดในสัดส่วนที่น้อย แต่ด้วยศักยภาพยังมีโอกาสในการเพิ่มขีดความสามารถใน  
การแข่งขันได้

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์คือ Five-Force Analysis และ VRIN  
Framework เพื่อประเมินสถานะแวดล้อมในอุตสาหกรรมและหาจุดแข็งของบริษัท เพื่อนำมากำหนด  
กลยุทธ์ โดยกลยุทธ์ในระดับองค์กรคือการสร้างการเติบโต และกลยุทธ์ในระดับธุรกิจคือการสร้างความ  
แตกต่างให้เหนือกว่าคู่แข่งและสินค้าทดแทนอื่นที่มีในตลาด ส่วนกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการจะ  
มุ่งเน้นในด้านการตลาด การดำเนินงาน การเงิน และการบริหารทรัพยากรบุคคล และในขั้นตอนการนำ  
กลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงใช้ระบบ Balanced Scorecard (BSC) เป็นตัวกำหนดตัวชี้วัด

คำสำคัญ : ธุรกิจเครื่องจักรกลเกษตร / Causal Loop / Five-Force Analysis / VRIN Framework /  
Balanced Scorecard

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
<b>บทที่ 1</b> บทนำ	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ข้อมูลองค์กร	2
1.3 ภาพรวมอุตสาหกรรมและข้อมูลคู่แข่ง	4
1.4 สภาพปัญหา	6
<b>บทที่ 2</b> การวิเคราะห์ปัญหา	<b>7</b>
2.1 การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เครื่องมือ Five-Force Analysis	7
2.1.1 การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม	8
2.1.2 การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อบริษัท จอห์นเดียร์	10
2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ VRIN Framework	11
<b>บทที่ 3</b> ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	<b>15</b>
3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)	15
3.2 โครงสร้างปัญหาของบริษัท	17
<b>บทที่ 4</b> กลยุทธ์และแนวทางแก้ไขปัญหา	<b>21</b>
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	21
4.1.1 กลยุทธ์การสร้างการเติบโต (Growth Strategy)	21
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	23

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ(Operational Strategy)	24
4.3.1 กลยุทธ์การตลาด	24
4.3.2 กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน	25
4.3.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน	26
4.3.4 กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	26
<b>บทที่ 5    การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ</b>	<b>28</b>
5.1 การบริหารงาน โดยใช้ Balanced Scorecard	28
5.1.1 มุมมองด้านการเงิน	29
5.1.2 มุมมองด้านกระบวนการภายใน	30
5.1.3 มุมมองด้านลูกค้า	31
5.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	32
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>38</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>39</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	แสดงการพิจารณา Core Competency ตามวิธีการ VRIN Framework	13
5.1	แสดงมุมมองด้านการเงิน	29
5.2	แสดงมุมมองด้านกระบวนการภายใน	30
5.3	แสดงมุมมองด้านลูกค้า	31
5.4	แสดงมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา	32
5.5	แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 3 ปี	34



## สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ		หน้า
1.1	แสดงโครงสร้างบังคับบัญชา	2
1.2	แสดงผลิตภัณฑ์ของบริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด	3
1.3	แสดงอัตราการเติบโตจากปี 2555 มาปี 2556	4
1.4	แสดงส่วนแบ่งตลาดแทรกเตอร์ปี 2556	4
1.5	แสดงผลิตภัณฑ์ของบริษัท สยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด	5
1.6	แสดงผลิตภัณฑ์ของบริษัท ยันมาร์ เครื่องจักรกลการเกษตร (ประเทศไทย) จำกัด	5
1.7	แสดงผลิตภัณฑ์ของบริษัท เอเชียแปซิฟิกเครื่องจักรกลการเกษตร จำกัด	5
1.8	แสดงผลิตภัณฑ์ของบริษัท แองโกลไทย จำกัด	6
2.1	แสดงแรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม	9
2.2	แสดงแรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อบริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด	11
3.1	แสดง Causal Loop Diagram ของการเพิ่มขึ้นของยอดขายจากการทำโปรโมชัน	16
3.2	แสดง Causal Loop Diagram ของปัญหาบริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด	17
3.3	แสดงที่มาของการรับรู้และทัศนคติของลูกค้าที่ก่อให้เกิดการตัดสินใจซื้อ	18
3.4	แสดงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการรับรู้ของลูกค้า	18
3.5	แสดงความสัมพันธ์ที่มาของยอดขาย	19
3.6	แสดงความสัมพันธ์ของยอดขายต่อกำไร ส่วนแบ่งตลาดและการประหยัดต่อขนาด	19
3.7	แสดงความสัมพันธ์ของการรับรู้ของลูกค้าที่เกิดจากกลยุทธ์ของกลุ่ม	20
3.8	แสดงความสัมพันธ์ของการรับรู้ของลูกค้าที่เกิดจากสินค้าหรือวิธีการทดแทน	20



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมเครื่องจักรกลการเกษตรในประเทศไทย มีการเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง ช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากประเทศไทยอยู่ในช่วงของการพัฒนาเทคโนโลยีการทำการเกษตร ที่เปลี่ยนจากแรงงานคนและสัตว์มาเป็นเครื่องยนต์และรถไถนาเดินตาม จนกระทั่งปัจจุบัน สิ่งที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย คือเครื่องจักรกลเกษตรขนาดใหญ่ อย่างแทรกเตอร์ รถเกี่ยวรวงข้าว และรถคานา ซึ่งช่วยให้เกษตรกรมีผลผลิตและประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น

เนื่องด้วยตลาดที่เติบโต จึงทำให้มีผู้เล่นหน้าใหม่เข้ามาในตลาดมากกว่า 10 ราย แต่จะมีผู้เล่นหลักเพียงไม่กี่ราย คือ

- บริษัท สยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด (ยี่ห้อ คูโบต้า)
- บริษัท ยันมาร์เครื่องจักรกลการเกษตร (ประเทศไทย) จำกัด (ยี่ห้อ ยันมาร์)
- บริษัท เอเชียแปซิฟิกเครื่องจักรกลการเกษตร จำกัด (ยี่ห้อ นิวฮอลแลนด์)
- บริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด (ยี่ห้อ จอห์นเดียร์)
- บริษัท แองโกลไทย จำกัด (ยี่ห้อ ไคโอติ และ แมสซี เฟอ์กูสัน)

จากผู้เล่นหลักทั้งหมด ผู้นำตลาดอุตสาหกรรมนี้คือบริษัท สยามคูโบต้า ซึ่งเป็นบริษัทที่ทำตลาดมายาวนานกว่า 35 ปี และมีการจัดการ Supply chain ตั้งแต่การผลิตชิ้นส่วนไปจนถึงการประกอบรถแทรกเตอร์ และมีสาขารวมถึงการบริการหลังการขายที่ครอบคลุมที่สุดในประเทศไทย แต่หากพิจารณาด้านสินค้า จะพบว่าบริษัทสยามคูโบต้ามีสินค้าที่เน้นทำตลาดในกลุ่มลูกค้าชาวนา โดยยังมีช่องว่างทางตลาดในกลุ่มของพืชไร่ เช่น อ้อย มัน ข้าวโพด ซึ่งเป็นโอกาสทางการตลาดของกลุ่มแทรกเตอร์ขนาดใหญ่ที่ออกแบบมาเพื่องานไร่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งยี่ห้อ จอห์นเดียร์ นิวฮอลแลนด์ และแมสซี เฟอ์กูสัน

บริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้นำด้านเครื่องจักรกลเกษตรระดับโลก ได้เริ่มเข้าสู่ตลาดประเทศไทยเมื่อ 2 ปี เนื่องจากเพิ่งเข้าสู่ตลาดจึงครองส่วนแบ่งตลาดอยู่ที่ 2% แต่มีอัตราการเติบโตที่สูงมากจากปี 2555 มาปี 2556 อยู่ที่ 58% โดยมุ่งเน้นกลุ่มพืชไร่ ซึ่งเป็น 30% ของตลาด

ด้วยศักยภาพของบริษัทระดับโลก บริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จึงยังมีโอกาสในการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด และเพิ่มยอดขายในประเทศไทย

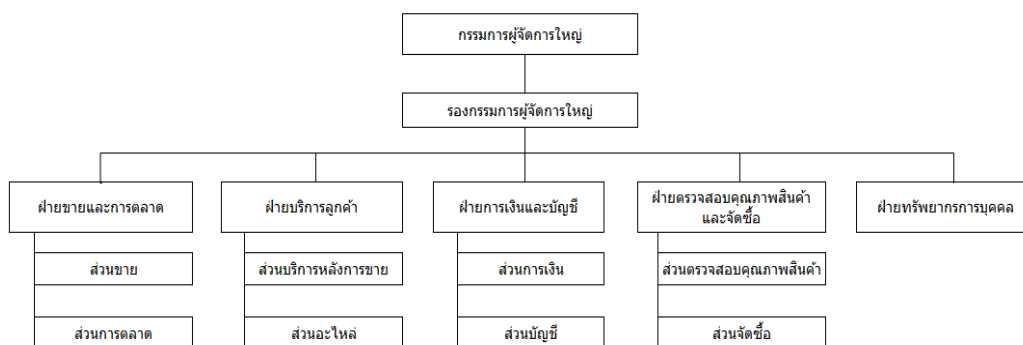
## 1.2 ข้อมูลองค์กร

บริษัท จอห์นเดียร์ ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1837 โดย ช่างตีเหล็กและนักประดิษฐ์ ณ เมือง โมลิน รัฐอิลลินอยส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา และได้ก่อตั้งบริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ในเดือนกรกฎาคม ปี 2554 โดยธุรกิจของบริษัทในประเทศไทยเกี่ยวข้องกับ การจัดจำหน่าย เครื่องจักรกลและอุปกรณ์การเกษตรหลายประเภท ได้แก่ รถแทรกเตอร์ตั้งแต่ขนาด 45 แรงม้าขึ้นไป อุปกรณ์ต่อพ่วง รถตัดอ้อย ผลิตภัณฑ์ระบบให้น้ำแบบหยด อุปกรณ์ตัดหญ้าสำหรับสนามกอล์ฟ และเครื่องยนต์ สำหรับในประเทศไทยปัจจุบันตั้งอยู่ที่ แขวงห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร ดูแลรับผิดชอบด้านกิจกรรมการขายและการตลาด และได้ตั้งบริษัทที่ให้บริการด้านสินเชื่อมีหน้าที่รับผิดชอบในการขยายทางเลือกในการแก้ปัญหาด้านการเงินให้เกษตรกรที่ต้องการจะซื้อผลิตภัณฑ์ของจอห์นเดียร์อีกด้วย

ลักษณะการดำเนินธุรกิจเป็นรูปแบบการขายผ่านตัวแทนจำหน่าย มีตัวแทนจำหน่ายทั้งสิ้น 21 แห่งทั่วประเทศ แยกเป็นภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 14 แห่ง ภาคกลาง 3 แห่ง และภาคเหนือ 4 แห่ง โดยตัวแทนจำหน่ายต้องขายเฉพาะยี่ห้อสินค้าจอห์นเดียร์เท่านั้น

ค่านิยมหลักขององค์กรคือความตั้งใจแน่วแน่ที่จะสร้างธุรกิจบนพื้นฐานของคุณธรรม คุณภาพ ความมุ่งมั่น และนวัตกรรม ค่านิยมดังกล่าวกำหนดวิธีการทำงานของบริษัท คุณภาพที่บริษัทนำเสนอ และการปฏิบัติที่ดีเยี่ยมแก่ลูกค้า นักลงทุน และพนักงานของบริษัท

ลักษณะโครงสร้างองค์กรแบ่งออกเป็น 4 ฝ่ายหลัก คือ ฝ่ายขายและการตลาด ฝ่ายบริการลูกค้า ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพสินค้า และจัดซื้อ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล



ภาพที่ 1.1 แสดงโครงสร้างสายการบังคับบัญชา

ฝ่ายขายและการตลาด แยกเป็นส่วนขายทำหน้าที่ให้ความรู้และสนับสนุนกิจกรรมการขายของร้านค้า และส่วนการตลาดทำหน้าที่ในการวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้าและนำเสนอสินค้าที่ตรงกับวัตถุประสงค์การใช้งาน เพื่อให้ลูกค้าสามารถใช้ผลิตภัณฑ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงกำหนดกลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างให้ยี่ห้อจอห์นเดียร์เป็นที่รู้จัก ลูกค้าเกิดความมั่นใจ อยากทดลองใช้ จนตัดสินใจซื้อในที่สุด

ฝ่ายบริการลูกค้า แยกเป็นส่วนบริการหลังการขายทำหน้าที่ดูแลลูกค้าทั้งที่อยู่ในช่วงรับประกัน (1,000 ชม.) และนอกช่วงรับประกัน และส่วนอะไหล่ทำหน้าที่ในการวิเคราะห์ยอดขาย จัดทำโปรแกรม และสนับสนุนตัวแทนจำหน่ายให้มีอะไหล่พร้อมในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด จากการที่อะไหล่หาง่าย

ฝ่ายการเงินและบัญชี แยกเป็นส่วนการเงินทำหน้าที่พยากรณ์และวางแผนทางการเงิน รวมถึงตัดสินใจลงทุนและจัดหาเงินทุน ส่วนบัญชีทำหน้าที่รับผิดชอบในการตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของการบันทึกรายการ การจัดทำรายงานทางการเงินและบัญชี และการจัดเก็บเอกสารทางบัญชี

ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพสินค้าและจัดซื้อ แยกเป็นส่วนตรวจสอบคุณภาพสินค้าทำหน้าที่ควบคุมคุณภาพการผลิตสินค้า และการจัดการของสถานประกอบการ โดยตรวจสอบทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิต เพื่อให้ได้สินค้าตามมาตรฐานที่กำหนด ส่วนจัดซื้อทำหน้าที่จัดซื้อวัตถุดิบให้ตรงกับที่ทางหน่วยงานต้องการ ทั้งด้านคุณภาพ ปริมาณ และเวลา โดยให้ต้นทุนต่ำที่สุด

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทำหน้าที่จัดเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดโครงสร้างองค์กร แผนอัตราค่าจ้าง การสรรหา คัดเลือก และจัดวางบุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ การบริหารค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดี การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ ศักยภาพ และเกิดความผูกพันและความภักดีต่อองค์กร

สินค้าหลักของบริษัท คือแทรกเตอร์ รถตัดอ้อย และระบบน้ำหยด โดยเป็นสินค้าที่มุ่งเน้นไปในตลาดพืชไร่เป็นหลัก

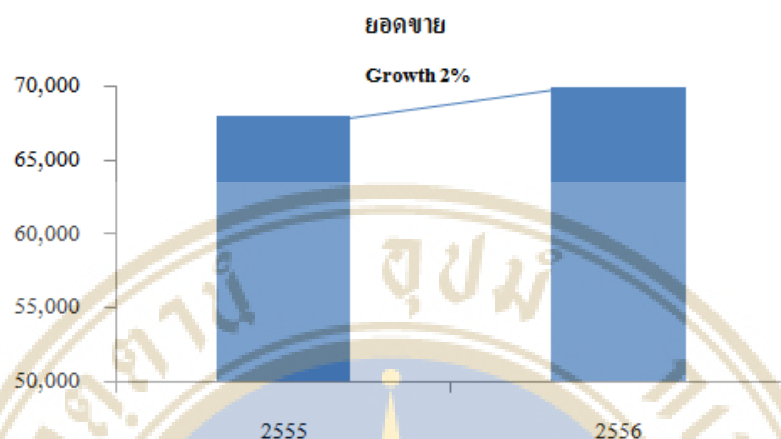


ภาพที่ 1.2 แสดงผลิตภัณฑ์ของบริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ที่มา : <http://www.deere.co.th>

### 1.3 ภาพรวมอุตสาหกรรมและข้อมูลคู่แข่งชั้น

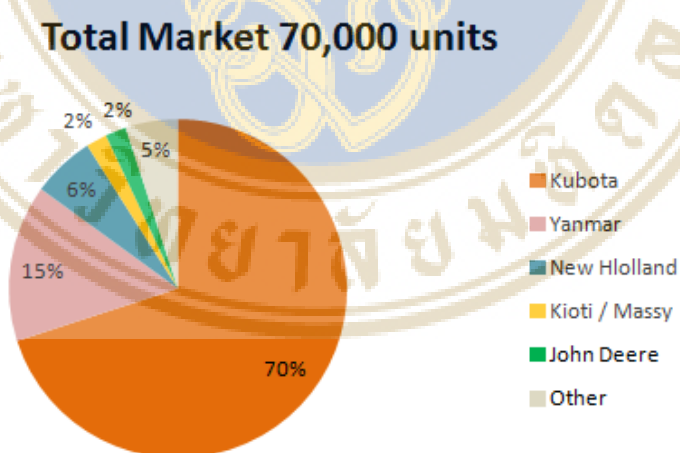
สภาพอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลเกษตร มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยอยู่ที่ปีละ 2% ดังแสดงในภาพที่ 1.3



ภาพที่ 1.3 แสดงอัตราการเติบโตจากปี 2555 มาปี 2556

ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สศอ.)

ยอดขายโดยรวมในปี 2556 อยู่ที่ประมาณ 70,000 คัน ผู้นำตลาดคือตราสินค้าคูโบต้า รองลงมาคือยันมาร์ และนิวฮอลแลนด์ ตามลำดับ ส่วนจอห์นเดียร์ ปัจจุบันครองส่วนแบ่งตลาดอยู่ที่ 2% ดังแสดงในภาพที่ 1.4



ภาพที่ 1.4 แสดงส่วนแบ่งตลาดแทรกเตอร์ปี 2556

ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สศอ.)

คู่แข่งหลักมี 4 แบรินด์ดังนี้

บริษัท สยามคูโบต้าคอร์ปอเรชัน จำกัด (ยี่ห้อ คูโบต้า) ปัจจุบันเป็นผู้นำตลาดเครื่องจักรกลเกษตรในประเทศไทย ครองส่วนแบ่งทั้งตลาดนาข้าวและตลาดพืชไร่ แต่มุ่งเน้นไปที่ตลาดนาข้าวเป็นหลัก สินค้าหลัก คือ แทรกเตอร์ รถเกี่ยวนาข้าว รถดำนา เครื่องยนต์ดีเซล และรถไถนาเดินตาม



ภาพที่ 1.5 แสดงผลิตภัณฑ์ของบริษัท สยามคูโบต้าคอร์ปอเรชัน จำกัด

ที่มา : <http://www.siamkubota.co.th>

บริษัท ยันมาร์ เครื่องจักรกลการเกษตร (ประเทศไทย) จำกัด (ยี่ห้อ ยันมาร์) ตลาดหลักคือนาข้าว สินค้าหลัก คือ แทรกเตอร์ รถดำนา และเครื่องยนต์ดีเซล



ภาพที่ 1.6 แสดงผลิตภัณฑ์ของบริษัท ยันมาร์ เครื่องจักรกลการเกษตร (ประเทศไทย) จำกัด

ที่มา : <http://www.yanmar.com>

บริษัท เอเชีย แปซิฟิก เครื่องจักรกลการเกษตร จำกัด (ยี่ห้อ นิวฮอลแลนด์) ตลาดหลักคือพืชไร่ โดยเฉพาะไร่อ้อย สินค้าหลักคือ แทรกเตอร์ และรถตัดอ้อย



ภาพที่ 1.7 แสดงผลิตภัณฑ์ของบริษัท เอเชียแปซิฟิก เครื่องจักรกลการเกษตร จำกัด

ที่มา : <http://www.apam.co.th>

บริษัท แองโกลไทย จำกัด (ยี่ห้อไคโอติ และ แมสซี เฟอร์กูสัน) ตลาดหลักคือพีชไร์ โดยเฉพาะฮ้อยและข้าวโพด สินค้าหลักคือ แทรกเตอร์ และ Geosystems ระบบนำทางที่ช่วยให้การ ขับขี่ตรง ลดการสูญเสีย และยังช่วยควบคุมให้การทำงานของเครื่องจักรกลเกษตรเกิดประโยชน์ สูงสุด



ภาพที่ 1.8 แสดงผลิตภัณฑ์ของบริษัท แองโกลไทย จำกัด

ที่มา : <http://www.anglo-thai.com/>

#### 1.4 สภาพปัญหา

บริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้นำด้านเครื่องจักรกลเกษตรระดับโลก ได้เริ่ม เข้าสู่ตลาดประเทศไทยเมื่อ 2 ปี ครองส่วนแบ่งตลาดอยู่ที่ 2% อัตราการเติบโตจากปี 2555 มาปี 2556 อยู่ที่ 58% โดยมุ่งเน้นกลุ่มพีชไร์ ซึ่งเป็นกลุ่ม 30% ของตลาด โดยผู้เล่นหลักในตลาดนี้คือคูโบต้า และนิวฮอลแลนด์ และด้วยพฤติกรรมของเกษตรกรที่มีความจงรักภักดีต่อแบรนด์อย่างมาก ทำให้ผู้ เล่นใหม่อย่างจอห์นเดียร์ ต้องมีกลยุทธ์ที่แตกต่างและสามารถดึงดูดใจลูกค้ากลุ่มนี้ได้

ด้วยเหตุนี้จึงมีการศึกษาปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าเกิดการตัดสินใจซื้อ โดยพิจารณาความ ต้องการลูกค้าที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง รวมถึงนำเสนอกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัท และก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำตลาดได้

## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัญหา

จากสภาพปัญหาที่บริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด มีส่วนแบ่งตลาดน้อย และยอดขายยังไม่สูงมากนัก แต่มีอัตราการเติบโตที่สูงจากช่องว่างของตลาดพีซีไร้ที่ซึ่งไม่มีผู้ใดสามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าที่แท้จริงได้ ดังนั้นจึงได้ทำการวิเคราะห์ปัญหา เพื่อหาแนวทางในการสร้างกลยุทธ์เพิ่มส่วนแบ่งตลาดและเพิ่มยอดขาย

#### 2.1 การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เครื่องมือ Five-Force Analysis

สถานะแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท การวางแผนกลยุทธ์จะไม่ประสบความสำเร็จ หากปราศจากการวิเคราะห์สถานะแวดล้อม ความรุนแรงของการแข่งขัน และอุตสาหกรรมหรือตลาดเป้าหมาย การวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 จะช่วยให้เข้าใจถึงโครงสร้าง แนวโน้มหลัก และแรงกระทำต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรในอุตสาหกรรมหรือตลาดเป้าหมาย ช่วยให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมและคู่แข่ง เห็นภาพแนวโน้มและภัยคุกคามในอุตสาหกรรม และทราบว่าอุตสาหกรรมกำลังจะโตขึ้นหรือถดถอยลง (Porter, 1980)

Barriers to Entry (การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่) เป็นการวิเคราะห์ความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ ถ้าอุตสาหกรรมใด ผู้ประกอบการรายใหม่ สามารถเข้ามาได้ง่าย จะทำให้บริษัทได้รับผลกระทบจากการแข่งขันได้ง่ายเช่นกัน

Intensity of Rivalry among Existing Competitor (การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม) เป็นการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยพิจารณาในด้านจำนวนคู่แข่ง กลยุทธ์ที่คู่แข่งใช้มีอะไรบ้าง มีผลกระทบใดบ้างกับบริษัท ถ้าคู่แข่งมีจำนวนมาก และมีความสามารถในการแข่งขันที่ใกล้เคียงกัน จะทำให้มีการแข่งขันที่สูง

Bargaining Power of Buyers (อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ) เป็นการวิเคราะห์เพื่อทราบอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ และผู้ซื้อมีทางเลือกมากน้อยเพียงใด โดยถ้าผู้ซื้อมีอำนาจมาก จะส่งผลกระทบต่อบริษัทในด้านรายได้และส่วนแบ่งตลาด

Pressure from Substitute (การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน) เป็นการวิเคราะห์ว่าสินค้าและบริการที่บริษัทมีอยู่นั้น มีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่นเข้ามาทดแทนสินค้าและบริการเดิมของบริษัท ซึ่งอาจทำให้รายได้จากการขายสินค้าและบริการลดลง รวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงในอนาคต

Bargaining Power of Suppliers (อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบให้แก่บริษัท โดยการวิเคราะห์การพึ่งพาจากผู้ผลิต ถ้าบริษัทต้องมีการพึ่งพาผู้ผลิตสูงก็จะมีความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจมากขึ้น เพราะถ้าผู้ผลิตรายนั้นไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใด ก็จะส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจของเราทันที

สารนิพนธ์นี้จะใช้แบบจำลองแรงผลักดัน 5 แรง ในการวิเคราะห์ 2 มุมมองด้วยกัน คือ การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมและการวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อบริษัท จอห์นเดียร์

### 2.1.1 การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม

Barriers to Entry (การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่) ด้วยธุรกิจนี้ เป็นธุรกิจเครื่องจักรกลเกษตร ต้องใช้ทั้งความเชี่ยวชาญ เงินทุน และทรัพยากรสูง ในการทำกิจกรรมการตลาดเพื่อให้ตราสินค้าเป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับในกลุ่มเกษตรกร ประกอบกับพฤติกรรมลูกค้าที่ยึดติดกับตราสินค้าที่คุ้นเคย ตั้งแต่ตอนใช้เครื่องยนต์ดีเซลและรถไถนาเดินตาม และอิทธิพลหลักในการเลือกซื้อคือคำแนะนำจากเพื่อนบ้าน จึงเป็นพฤติกรรมใช้ตามกัน ส่งผลให้ตราสินค้าใดที่เข้ามาทำตลาดก่อนได้เปรียบ และผู้เข้ามาใหม่จะต้องใช้ความพยายามอย่างมาก เพื่อทำให้ตราสินค้าเข้าไปอยู่ในใจผู้บริโภค เพราะฉะนั้นแรงจากการคุกคามของผู้เข้าใหม่ต่ำ

Intensity of Rivalry among Existing Competitor (การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม) จำนวนของผู้เล่นในตลาด และอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมนี้ ถือว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตสูง และมีผู้เล่นมากมาย แต่มีผู้เล่นรายใหญ่เพียง 5 รายเท่านั้น เนื่องจากเป็นตลาดที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านสินค้าและโปรโมชั่น การแข่งขันจึงไม่รุนแรงมากนัก เมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น ทำให้การแข่งขันอยู่ในระดับกลาง

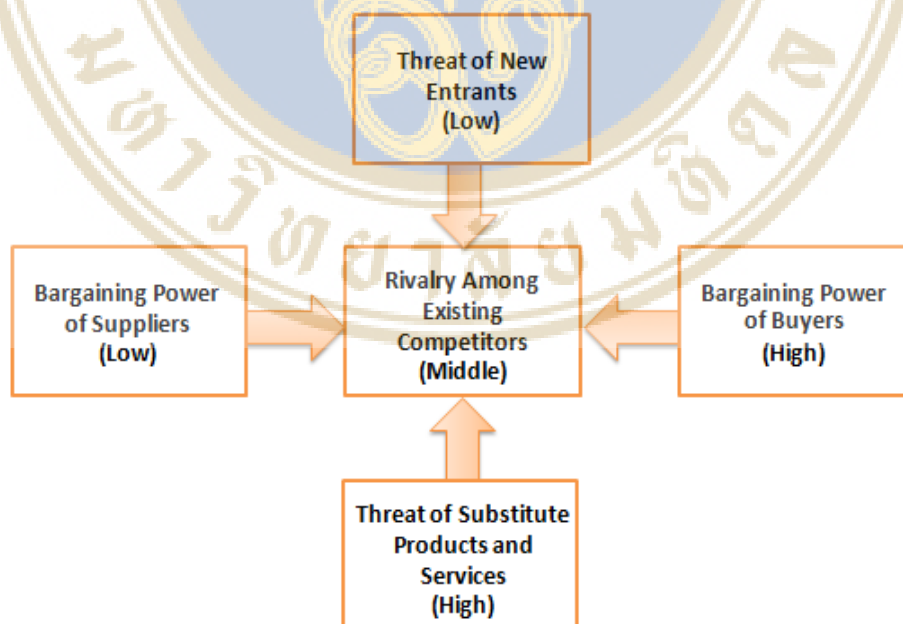
Bargaining Power of Buyers (อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ) ในตลาดมีผู้ซื้อเป็นจำนวนมาก แต่มีผู้ขายไม่กี่รายที่มีความพร้อมด้านสินค้าและบริการที่ครอบคลุมทั่วประเทศ ประกอบกับเครื่องจักรกลเกษตรเป็นเครื่องมือในการทำมาหากิน สร้างรายได้ การเลือกซื้อจึงเป็นไปแนวทางที่เลือกจากคุณภาพสินค้าและบริการ รวมถึงความไว้วางใจในตราสินค้าเป็นหลัก แต่อย่างไรก็ตามผู้ซื้อที่มีสิทธิเลือกซื้อสินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการ จึงถือว่าแรงจากผู้ซื้ออยู่ระดับสูง



Pressure from Substitute (การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน) สินค้าทดแทนของเครื่องจักรกลเกษตรอย่างแทรกเตอร์ คือการใช้เครื่องยนต์ดีเซลติดกับรถไถนาเดินตาม แต่สามารถทำงานได้ช้าและประสิทธิภาพต่ำกว่า ปัจจุบันจึงไม่เป็นที่นิยม สำหรับคนที่ไม่มีเครื่องจักรกลเกษตรในครอบครอง จะใช้วิธีการว่าจ้างคนอื่นมาเตรียมดิน เพาะปลูกให้แทน ซึ่งเป็นวิธีที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย เพราะฉะนั้นการคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทนสูง

Bargaining Power of Suppliers (อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ) ผู้ผลิตอะไหล่หรืออุปกรณ์เสริมในประเทศไทยที่มีคุณภาพเชื่อถือได้มีไม่มากนัก แต่เนื่องจากบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลเกษตรเป็นบริษัทใหญ่และเป็นบริษัทต่างชาติ ที่มีแนวทางช่วยเหลือและพัฒนาผู้ผลิตในประเทศให้สามารถผลิตได้อย่างมีมาตรฐาน และยอดขายหลักของผู้ผลิตวัตถุดิบจะมาจากบริษัทเพียงรายเดียว เนื่องจากชิ้นส่วนต่างๆ เป็นความลับต้องมีการเซ็นสัญญา ทำให้อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบต่ำ

สรุปการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมเครื่องจักรเกษตร พบว่าเป็นอุตสาหกรรมที่น่าสนใจมากด้วยมีแรงกระทบเพียง 2 แรง คือ การคุกคามของสินค้าทดแทนและบริการ หากบริษัทสามารถสร้างความแตกต่างจากสินค้าทดแทนได้ชัดเจน จะทำให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน อีกแรงคือ แรงจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ที่มีทางเลือกหลากหลาย การใช้แบบจำลองแรงผลักดัน 5 แรงในการวิเคราะห์ในมุมมองที่แรงทั้ง 5 กระทบต่ออุตสาหกรรมเครื่องจักรกลเกษตรมีผลดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดงแรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม

### 2.1.2 การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อบริษัท จอห์นเดียร์

Barriers to Entry (การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่) ผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมนี้ ต้องใช้ความเชี่ยวชาญ เงินทุน และทรัพยากรที่สูง เพื่อให้ตราสินค้าเป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับและต้องมีการทำกิจกรรมตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจ โดยเฉพาะถ้าเป็นตราสินค้าใหม่ ที่ลูกค้าไม่เคยรู้จักประสิทธิภาพและคุณภาพมาก่อน และเครื่องจักรกลเกษตรเป็นสินค้าเชิงเทคนิค ลูกค้าจึงตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลจำเพาะของสินค้า (Specification) เป็นหลัก ซึ่งเป็นการตัดสินใจด้วยเหตุผล การใช้โปรโมชั่นจึงส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนยี่ห้อในใจมากนัก และวิธีการตลาดให้ถึงกลุ่มเป้าหมายสามารถทำได้ค่อนข้างยาก เพราะลูกค้ามีพฤติกรรมที่ชอบอยู่บ้าน ไม่ค่อยดูทีวีหรืออ่านหนังสือพิมพ์ ส่งผลให้ผู้เล่นรายใหม่ ที่จะเข้ามาทำตลาด ต้องใช้ความพยายามอย่างมาก เพราะฉะนั้นแรงจากการคุกคามของผู้เข้าใหม่ต่ำ

Intensity of Rivalry among Existing Competitor (การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม) สำหรับการแข่งขันของผู้เล่นหลักมีการแข่งขันด้านบริการ โปรโมชั่น และสินเชื่อทางการเงิน เนื่องจากเป็นสินค้าเชิงเทคนิค จึงไม่ค่อยมีความแตกต่างกันมากนัก และตลาดไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านสินค้าและโปรโมชั่น การแข่งขันไม่รุนแรง ประกอบกับจุดแข็งของบริษัทจอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีทั้งสินค้า บริการ รวมถึงสินเชื่อเป็นของตนเอง จึงทำให้มีความสามารถทางการแข่งขันที่สูง มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม เนื่องจากเป็นบริษัทชั้นนำที่ได้รับความนิยมในตลาดโลก จึงสามารถนำกลยุทธ์มาปรับใช้ในประเทศไทยได้ เพราะฉะนั้นการแข่งขันอยู่ในระดับกลาง

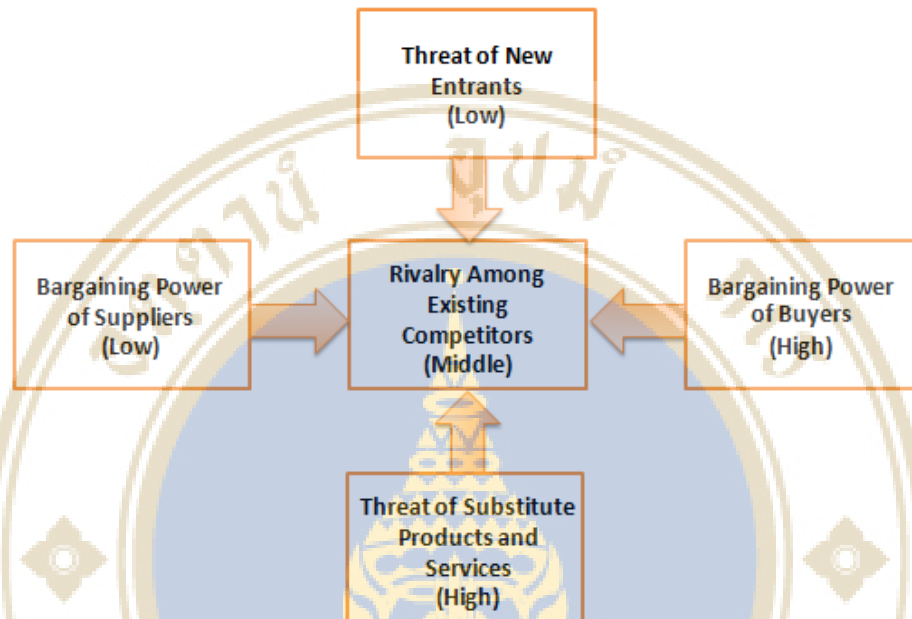
Bargaining Power of Buyers (อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ) ในตลาดมีผู้ซื้อเป็นจำนวนมาก ประกอบกับทางเลือกที่จะใช้มีหลากหลาย และมีสินค้าและบริการทดแทนมาก จึงทำให้ผู้ซื้อมีอำนาจในการเลือกซื้อสินค้าสูง ถึงแม้ว่าบริษัทชั้นนำที่ได้รับความนิยมในไทยจะมีอยู่น้อย และจอห์นเดียร์จะมีจุดแข็งในหลายๆ ด้านก็ตาม

Pressure from Substitute (การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน) ลูกค้าสามารถใช้เครื่องยนต์ดีเซลติดกับรถไถเดินตาม หรือจ้างผู้อื่นมาทำการเกษตรให้ก็ได้ เพราะฉะนั้นการคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน มีผลกระทบต่อบริษัทอย่างมาก แต่หากจอห์นเดียร์สามารถสร้างความแตกต่างว่ามีคุณค่ามากกว่าสินค้าหรือบริการทดแทนก็จะทำให้แรงผลักดันนี้ลดลงได้

Bargaining Power of Suppliers (อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ) เนื่องจากเป็นบริษัทใหญ่ สั่งสินค้าจำนวนมาก ทำให้มีอำนาจการต่อรองที่สูงกว่าผู้ขายวัตถุดิบ

สรุปการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ที่มีผลกระทบต่อบริษัท พบว่ามีแรงกระทบเพียง 2 แรง คือ การคุกคามของสินค้าทดแทนและบริการ หากบริษัทไม่สามารถสร้างความแตกต่างจากการ

ใช้สินค้าทดแทนได้ จะทำให้บริษัทไม่สามารถขยายตลาดไปเจาะกลุ่มลูกค้าใหม่ที่ยังไม่มีเครื่องจักรกลเกษตรได้ จะทำได้เพียงการแข่งชิงลูกค้าที่ถือครองเครื่องจักรกลเกษตรอยู่แล้ว ซึ่งเป็นลูกค้าคู่แข่ง ซึ่งเจาะตลาดได้ยาก อีกแรงคือ แรงจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ที่มีทางเลือกหลากหลายทั้งเครื่องจักรกลเกษตรและการจ้างงาน โดยสามารถสรุปการใช้แบบจำลองแรงผลักดัน 5 แรงในการวิเคราะห์ในมุมมองที่แรงทั้ง 5 กระทบต่อบริษัทดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดงแรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อบริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด

## 2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ VRIN Framework

การใช้ VRIN Framework (Barney, 1991)เป็นการวิเคราะห์เพื่อหา Core Competency ขององค์กร เพื่อใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) อีกทั้งยังสามารถใช้ในการพิจารณาหาความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน(Sustainable Competitive Advantage) โดยจะพิจารณา 4 ด้าน คือ

คุณค่า (Valuable) เป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่มีคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ

ความหายาก (Rare) เป็นสิ่งหายากคือบริษัทเรามีแต่มีเพียงคู่แข่งน้อยรายที่มี

ความยากในการลอกเลียนแบบ (Costly to Imitate) เป็นสิ่งที่บริษัทอื่นลอกเลียนแบบเราได้ยาก ยิ่งยากจะยิ่งทำให้บริษัทยั่งยืน

ไม่มีสิ่งอื่นสามารถทดแทนได้ (Non-substitutable) ความสามารถที่ไม่มีความสามารถเทียบเคียงอื่นทดแทนได้ โดยจะเป็นที่มาของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืน

หลักการพิจารณาตาม VRIN Framework เพื่อระบุ Core Competency ของบริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด มีดังนี้

ความสามารถในการพัฒนาสินค้าให้ตรงกับความต้องการลูกค้า บริษัทดำเนินธุรกิจมายาวนาน ถึงแม้ว่าจะเพิ่งเข้าสู่ตลาดประเทศไทย แต่สามารถนำความรู้และความเชี่ยวชาญมาประยุกต์ใช้และปรับสินค้าให้เข้ากับความต้องการลูกค้าได้ ฉะนั้นจึงเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก แต่ยังมีสิ่งอื่นที่สามารถทดแทนได้ เช่นการใช้รถไถเดินตาม เป็นต้น

ความสามารถให้บริการหลังการขาย รูปแบบการดำเนินธุรกิจของบริษัทคือมีสำนักงานใหญ่ประจำประเทศไทยอยู่ที่กรุงเทพฯ และมีการขายและบริการผ่านตัวแทนจำหน่าย ซึ่งเป็นแบบ Exclusive กล่าวคือตัวแทนจำหน่ายจะสามารถขายสินค้าได้แต่เพียงตราสินค้า จอห์นเดียร์เท่านั้น และลูกค้าจอห์นเดียร์สามารถเข้ารับบริการที่ตัวแทนใดก็ได้ โดยมีบริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้สร้างมาตรฐานและควบคุม เพราะฉะนั้นบริการหลังการขายที่ได้ตามมาตรฐานจึงหาได้ยาก และยังลอกเลียนแบบได้ยาก แต่อาจมีสิ่งอื่นมาทดแทนได้ ยกตัวอย่างเช่น อยู่ในพื้นที่ สามารถซ่อมสินค้าได้หากเป็นความเสียหายที่ไม่รุนแรง

การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า บริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทเดียวในประเทศไทย ที่มีองค์ความรู้ด้านการเกษตรครบถ้วนจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ เพราะฉะนั้นจึงสามารถให้คำปรึกษาลูกค้าได้ดีทั้งด้านสินค้า บริการ และความรู้ด้านเกษตร รวมถึงการวางแผนการจัดรูปแบบแปลง เพื่อควบคุมต้นทุน และสร้างผลกำไรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพราะฉะนั้นจึงเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก แต่ยังสามารถใช้ความชำนาญของคนทดแทนได้

ความมีชื่อเสียงของบริษัท เนื่องจากบริษัทดำเนินธุรกิจในตลาดประเทศไทยมานาน อีกทั้งยังมีชื่อเสียงด้านสินค้าที่มีความถนัดในตลาดพืชไร่ เป็นสิ่งที่มีคุณค่ากับบริษัท แต่ไม่ใช่สิ่งที่หาได้ยากเพราะมีสินค้าคู่แข่งอย่างนิวฮอลแลนด์และคูโบต้าที่มีชื่อเสียงดังกล่าวเช่นเดียวกัน และไม่ใช่สิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก และในอนาคตสามารถถูกทดแทนได้

การมีสาขาครอบคลุมทั่วประเทศ บริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด มีสาขารอบคลุมถึง 21 สาขาทั่วประเทศ ประกอบกับใช้วิธีการขายผ่านตัวแทนจำหน่าย จึงทำให้การขายตัวของสาขาทำได้อย่างรวดเร็ว จึงมีจำนวนสาขาที่กระจายตัว จะทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงช่องทางการขายได้ง่าย โดยมีมาตรฐานการควบคุมของบริษัท จอห์นเดียร์ จึงทำให้สาขาที่เปิดเป็นตัวแทนจำหน่ายที่มีคุณภาพ เพราะฉะนั้นจึงเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและหายาก แต่บริษัทอื่นยังสามารถลอกเลียนแบบและมีสถานที่ขายอื่นทดแทนได้

การมีสินเชื่อทางการเงิน บริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด มีหน่วยงานที่ให้บริการด้านสินเชื่อ เพื่อช่วยให้ลูกค้าสามารถเป็นเจ้าของเครื่องจักรกลเกษตรได้ง่ายขึ้น ซึ่งระบบการให้สินเชื่อทางการเงิน บริษัทจะต้องมีเงินลงทุนจำนวนมาก จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและหายาก แต่ลอกเลียนแบบได้ และมีสิ่งอื่นทดแทนได้ในอนาคต ยกตัวอย่างเช่นการซื้อเงินสดด้วยการกู้เงินจาก ธ.ก.ส. เป็นต้น

ตารางที่ 2.1 แสดงการพิจารณา Core Competency ตามวิธีการ VRIN Framework

Resources/ Capabilities	Valuable?	Rare?	Imitate?	Non substitutable?	Competitive Consequences
ความสามารถ พัฒนาสินค้าให้ ตรงกับความต้องการลูกค้า	Yes	Yes	Yes	No	Temporary Competitive Advantage
ความสามารถ ให้บริการ หลังจากขาย	Yes	Yes	No	No	Temporary Competitive Advantage
การสร้างความ มูลค่าเพิ่ม ให้กับลูกค้า	Yes	Yes	Yes	No	Temporary Competitive Advantage
ความมีชื่อเสียง ของบริษัท	Yes	No	No	No	Parity
การมีสาขา ครอบคลุมทั่ว ประเทศ	Yes	Yes	No	No	Temporary Competitive Advantage
การมีสินเชื่อ ทางการเงิน	Yes	Yes	No	No	Temporary Competitive Advantage

สรุปปัญหาจากการวิเคราะห์โดยใช้ VRIN Criteria ของบริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขันชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage) ดังนี้

ความสามารถพัฒนาสินค้าให้ตรงกับความต้องการลูกค้า ทำให้สามารถเสนอสินค้าได้เหมาะสมและตรงกับวัตถุประสงค์การใช้งานของลูกค้า

การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า บริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีองค์ความรู้ด้านการเกษตรครบถ้วนทั้งด้านสินค้า บริการ และความรู้ด้านเกษตร รวมถึงการวางแผนการจัดรูปแบบแปลง เพื่อควบคุมต้นทุน และสร้างผลกำไรให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง

การมีสาขาครอบคลุมและมีบริการหลังการขายที่มีมาตรฐาน ทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงช่องทางการขายได้ง่าย และได้รับบริการที่รวดเร็ว

ผลจากการวิเคราะห์ข้างต้นเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันชั่วคราวเท่านั้น (Temporary Competitive Advantage) ซึ่งการจะสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) บริษัทต้องกำหนดกลยุทธ์ในการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพตลาดที่เปลี่ยนแปลงและต้องมียุทธศาสตร์ที่ไม่มีสิ่งใดทดแทนได้ จึงจะทำให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้เครื่องมือ Five-Force Analysis และ VRIN Framework พบว่าบริษัทประสบปัญหาจากการที่มีสินค้าหรือวิธีการทดแทนและอำนาจการต่อรองของลูกค้าที่สูง เนื่องจากมีผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่ายเครื่องจักรกลเกษตรให้เลือกหลากหลาย เพราะฉะนั้นลูกค้ามีทางเลือกที่มาก การที่บริษัทจะอยู่รอดในอุตสาหกรรมได้ จะต้องสามารถสร้างความแตกต่างด้วยการนำเสนอสินค้าที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และต้องให้ความสำคัญกับบริการหลังการขาย และสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยการให้ความรู้ด้านการเกษตรควบคู่ไปกับการใช้เครื่องจักร และสุดท้ายเพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงและเป็นเจ้าของได้ง่ายจะต้องมีตัวแทนจำหน่ายที่ครอบคลุมและมีสินเชื่อทางการเงินสนับสนุน ดังนั้นบริษัทจะใช้จุดแข็งเหล่านี้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งตลาด

### บทที่ 3

## ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

สำหรับการศึกษา “การกำหนดกลยุทธ์การสร้างความสามารถการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลเกษตร” ทางผู้ศึกษาได้หาปัญหาและต้นเหตุของปัญหาที่ได้จากการวิเคราะห์มาเขียนในรูปของแผนภูมิจริงเหตุและผล (Causal Loop Diagram) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของปัญหา

### 3.1 แผนภูมิจริงเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

แผนภูมิจริงเหตุและผล (Coyle, 1979) เป็นแผนภาพที่ใช้ในการแสดงพฤติกรรมของสาเหตุของปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นกับระบบหลัก เนื่องจากทุกปัญหานั้นจะมีที่มาการพิจารณาวงจรการเกิดปัญหาและวิเคราะห์ออกมา จะทำให้สามารถมองเห็นภาพปัญหาทั้งระบบและเห็นความสัมพันธ์ของปัญหาเพื่อช่วยในการระบุสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้ และสามารถค้นหาปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหา และแก้ไขหรือพัฒนาระบบให้ไม่เกิดปัญหาได้อย่างตรงประเด็น

โครงสร้างของ Causal Loop Diagram จะประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วนด้วยกันดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ตัวแปร (Variable) ที่กำหนดขึ้น

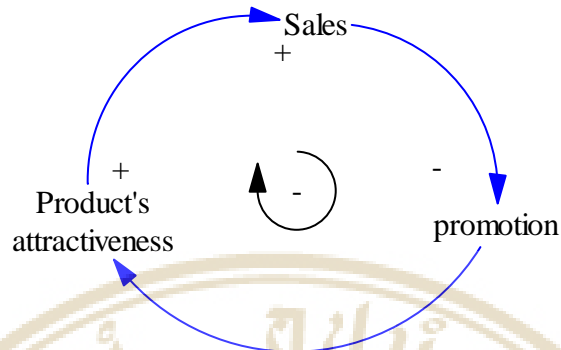
ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเราจะเชื่อมด้วยลูกศรซึ่งเรียกว่า Causal Link

ส่วนที่ 3 ระหว่างความสัมพันธ์ที่ปลายลูกศรแทนด้วยเครื่องหมาย (+) หรือ (-)

ส่วนที่ 4 เครื่องหมายบน Loop ในแต่ละ Loop เป็น Positive Loop หรือ Negative Loop

ขั้นตอนการวิเคราะห์เริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหา ต่อมากำหนดประเด็นปัญหาหลักให้ชัดเจนและพิจารณาปัจจัยหลักที่จะเป็นที่มาของปัญหาและพิจารณาปัจจัยอื่นเพิ่มเติมที่อาจจะเกิดขึ้นและมีโอกาสเชื่อมโยงไปสู่สาเหตุตัวอื่นที่ทำให้เกิดผลลักษณะอื่นตามมา จนในที่สุดจะพบว่าผลที่เกิดขึ้นตามมาเป็นลำดับนั้นจะย้อนกลับมาที่ต้นตอของสาเหตุหลัก ยกตัวอย่างเช่นการลดลงของยอดขายสามารถใช้โปรโมชั่นมาช่วยกระตุ้นให้ยอดขายเพิ่มขึ้นได้ โดยอธิบายได้ว่าถ้ายอดขายลด

จะมีการทำโปรโมชั่น ซึ่งจะทำให้สินค้าน่าสนใจมากยิ่งขึ้นและก่อให้เกิดยอดขายที่เพิ่มขึ้นดังแสดงในภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 แสดง Causal Loop Diagram ของการเพิ่มขึ้นของยอดขายจากการทำโปรโมชั่น

วิธีการเขียนสามารถทำเป็นขั้นตอนดังนี้

- ปัจจัยสาเหตุจะต้องกำหนดเป็นค่าที่บ่งบอกถึงปริมาณที่เพิ่มหรือลดปริมาณได้ เช่น ตัวอย่าง คือ ยอดขาย โปรโมชั่น ความน่าสนใจของสินค้า

- บอกลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุกับผลได้ว่าเป็นความสัมพันธ์ตามกัน (Same direction : S/+) หรือความสัมพันธ์กลับทิศทาง (Opposite direction : O/-) เช่น เมื่อโปรโมชั่นที่เพิ่มเข้าไปในการขายสินค้ามีมาก ยอดขายก็จะมากขึ้นเช่นกัน เป็นความสัมพันธ์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงใส่เครื่องหมายบวก (+) ที่หัวลูกศร ในทางกลับกันถ้ายอดขายลด จึงต้องใส่โปรโมชั่นเพิ่ม เป็นความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้าม จึงใส่เครื่องหมายลบ (-) ไว้ที่หัวลูกศร เป็นต้น

- ลักษณะการสัมพันธ์กันระหว่างปัจจัยสาเหตุกับผลที่เกิดขึ้นจะเชื่อมโยงด้วยเส้น และมีหัวลูกศรบอกทิศทางชี้ไปด้านที่เกิดผล และลูกศรจะชี้ไปในแนวทางเดียวกัน (จะไม่ชี้ย้อนศร) แต่สามารถชี้วนจนเป็นวงรอบได้

- วงจรปัญหาอาจมีวงจรที่มีปัจจัยสาเหตุร่วมกันบางตัวหรือหลายตัวร่วมกันได้ซึ่งเมื่อนำแผนภาพแสดงเหตุและผลมาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาในเชิงธุรกิจก็จะสามารถทำให้เราเข้าใจถึงเหตุและผลของปัญหาและคิดหาวิธีเพื่อแก้ปัญหานั้นๆ ได้

วงจรปัญหาจะมี 2 ลักษณะ คือ

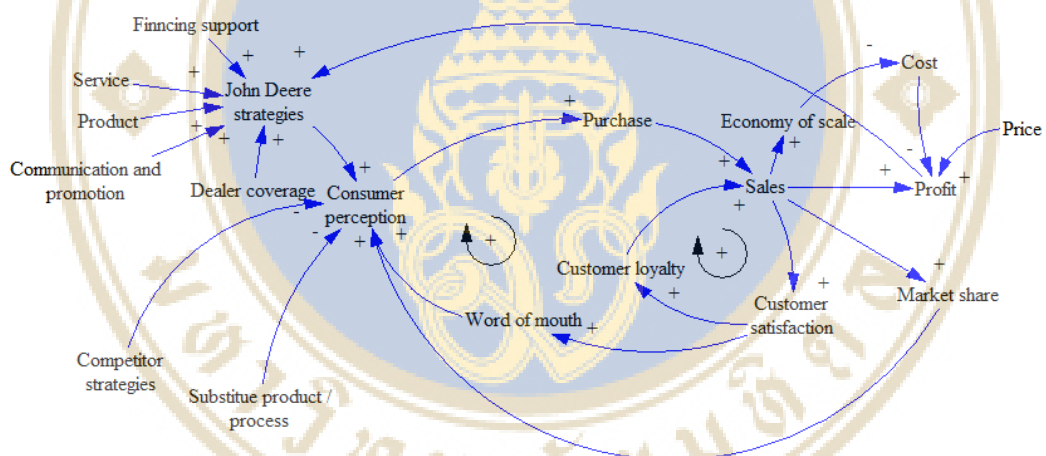
- วงจรปัญหาสมดุล (Balancing Loop, B/-) ดังตัวอย่างวงจรของยอดการขายและโปรโมชั่น

- วงจรเพิ่มปัญหา (Reinforcing Loop, R/+) ดังตัวอย่างวงจรของความน่าสนใจในสินค้าและยอดขาย



### 3.2 โครงสร้างปัญหาของบริษัท

จากการวิเคราะห์ปัญหาพบว่าปัจจัยในการเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งตลาดมาจากสองกลุ่มคือจากลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ โดยลูกค้าเก่าจะกลับมาซื้อซ้ำก็ต่อเมื่อเกิดความพึงพอใจหลังจากได้ใช้งานสินค้า และสำหรับลูกค้าใหม่จะตัดสินใจซื้อจากคำบอกเล่าหรือคำแนะนำของลูกค้าเก่าที่เคยใช้งานแล้ว รวมถึงพิจารณาในด้านสินค้า บริการ สินเชื่อทางการเงิน การกระจายตัวของตัวแทนจำหน่าย ของบริษัทเครื่องจักรกลเกษตร รวมถึงสินค้าหรือวิธีการที่เคยใช้งาน และพิจารณาจากตราสินค้าที่ได้รับความนิยม โดยดูได้จากส่วนแบ่งตลาด และปัจจัยทั้งหมดจะส่งผลต่อการรับรู้ในแต่ละตราสินค้า และจึงพิจารณาเลือกซื้อตราสินค้าที่พึงพอใจและเหมาะสมกับตนเองมากที่สุด โดยบริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทใหม่ที่เพิ่งเข้าสู่ตลาดประเทศไทย จึงต้องสร้างให้ลูกค้าเป้าหมายเกิดการรับรู้และเข้าใจจนเกิดความอยากซื้อในตราสินค้าจอห์นเดียร์ โดยปัญหาของทางบริษัทจะแสดงออกมาเป็น Causal Loop Diagram ดังแสดงในรูปที่ 3.2

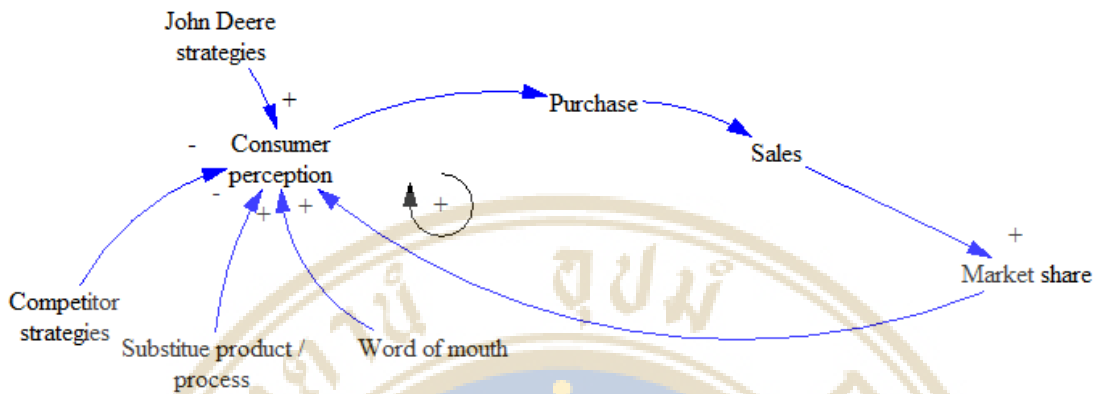


ภาพที่ 3.2 แสดง Causal Loop Diagram ของปัญหาบริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด

จากภาพที่ 3.2 สามารถอธิบายรูปแต่ละรูปดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 คือปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้และทัศนคติในการพิจารณาเลือกซื้อสินค้าแบ่งได้ 5 ปัจจัยคือกลยุทธ์ของบริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนแบ่งตลาดที่เกิดขึ้นของบริษัท ซึ่งแสดงถึงความนิยม การแนะนำหรือบอกต่อของผู้มีประสบการณ์การใช้งานอย่างกลุ่มลูกค้าเก่า สินค้าหรือวิธีการทดแทนที่เคยใช้มาในอดีตและก่อให้เกิดประสบการณ์และทัศนคติในปัจจุบัน และ

สุดท้ายกลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขันที่สื่อสารถึงลูกค้าเป้าหมาย โดยทั้งหมดที่กล่าวมากเป็นที่มาของการรับรู้ ซึ่งจะส่งผลต่อการพิจารณาเลือกซื้อสินค้า



ภาพที่ 3.3 แสดงที่มาของการรับรู้และทัศนคติของลูกค้าที่ก่อให้เกิดการตัดสินใจซื้อ

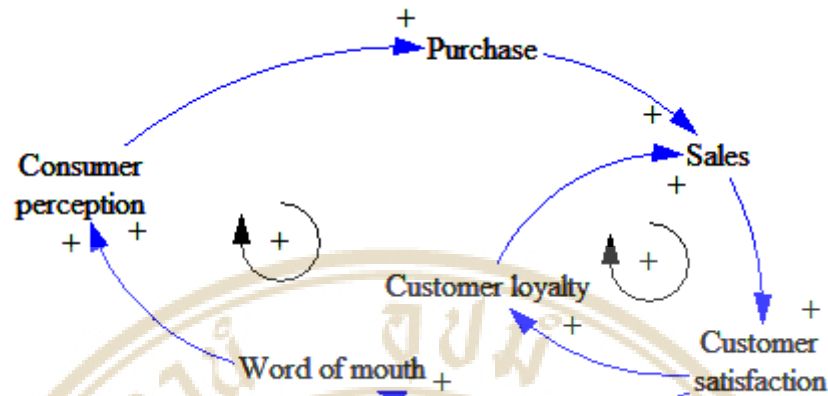
ส่วนที่ 2 คือส่วนของการรับรู้ของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย จากกลยุทธ์ของบริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งปัจจัยที่พิจารณาในการเลือกซื้อคือ สินค้า บริการ สินเชื่อทางการเงินที่ตั้งของตัวแทนจำหน่าย โดยปัจจัยที่กล่าวมาทั้งหมด ลูกค้าเป้าหมายจะรับรู้ได้จากการทำตลาดและสื่อสาร จากบริษัทผู้ผลิตหรือนำเข้าเครื่องจักรกลเกษตร โดยบริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด เพิ่งเริ่มเข้าสู่ตลาดในประเทศไทย จึงยังไม่สามารถสร้างการจดจำและตระหนักในคุณค่าของสินค้าและบริการให้ลูกค้ารับรู้ จนถึงขั้นเกิดความต้องการซื้อได้



ภาพที่ 3.4 แสดงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการรับรู้ของลูกค้า

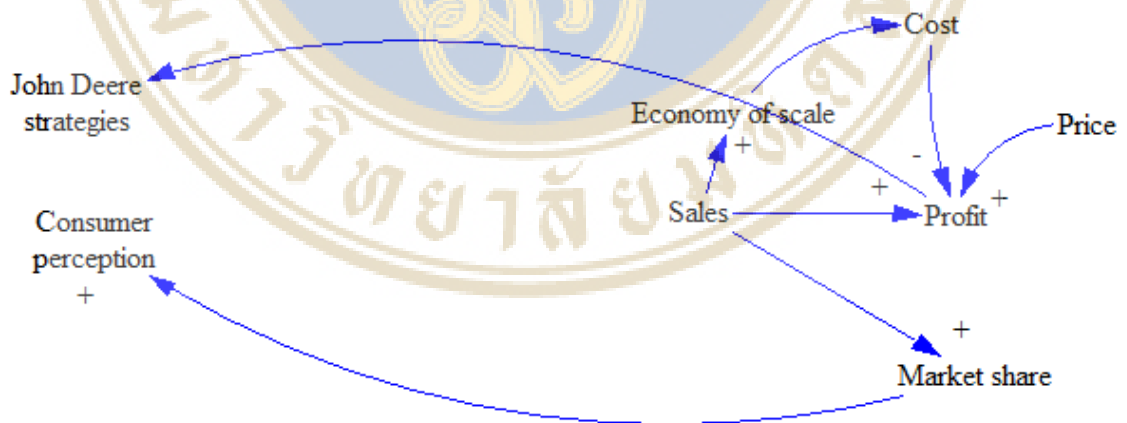
ส่วนที่ 3 คือกลุ่มลูกค้าจอห์นเดียร์ แยกเป็นกลุ่มลูกค้าเก่าหากใช้งานแล้วเกิดความพึงพอใจก็จะกลับมาซื้อซ้ำและเกิดเป็นยอดขายให้กับบริษัทอีกครั้งและอีกกลุ่มคือกลุ่มลูกค้าใหม่ที่

ได้รับคำแนะนำ จากผู้เคยใช้สินค้าจนกลายเป็นการรับรู้และสร้างเป็นทัศนคติที่ดีต่อสินค้าจนเกิดการซื้อสินค้าในที่สุด



ภาพที่ 3.5 แสดงความสัมพันธ์ที่มาจากยอดขาย

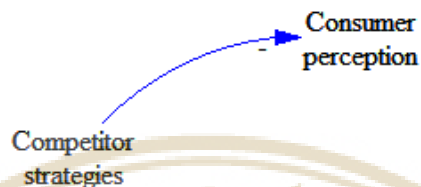
ส่วนที่ 4 คือยอดขายที่เกิดขึ้น ยิ่งมากจะยิ่งทำให้ส่วนแบ่งตลาดของจอห์นเดียร์เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย และส่งผลให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายมีแนวคิดว่าเป็นตราสินค้าที่ได้รับความนิยม เกิดเป็นทัศนคติที่ดีต่อตราสินค้านั้นและเกิดการซื้อ นอกจากนั้นยังก่อให้เกิดกำไร โดยใช้ยอดขายหักลบด้วยต้นทุน ยิ่งปริมาณการขายมาก กำไรก็จะมากขึ้นตามไปด้วย หรือหากต้นทุนต่ำกำไรก็จะมาก ซึ่งเกิดได้จากความคุ้มค่าในการผลิตปริมาณมาก ยิ่งมาก จะยิ่งทำให้การประหยัดต่อขนาดมากขึ้นตามไปด้วย โดยบริษัทสามารถนำกำไรไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจได้



ภาพที่ 3.6 แสดงความสัมพันธ์ของยอดขายต่อกำไร ส่วนแบ่งตลาดและการประหยัดต่อขนาด

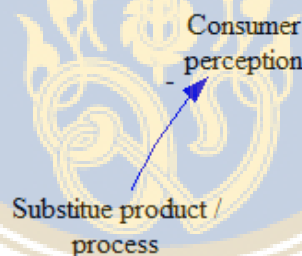
ส่วนที่ 5 คือการรับรู้ของลูกค้าสามารถเกิดได้จากกลยุทธ์ของคู่แข่งขั้นที่สื่อสารถึงลูกค้า ยกตัวอย่างเช่น คู่แข่งที่เป็นผู้นำตลาดอย่างคูโบต้ามีการทำการตลาดมาอย่างยาวนานและวาง

ตำแหน่งสินค้าว่าเป็นแพ็คเกจที่มีความเหมาะสมกับไร้อ้อยและลูกค้าเป้าหมายก็เชื่ออย่างนั้น มาตลอด การที่จอห์นเดย์ร์ที่เข้ามาใหม่และต้องการเจาะตลาดกลุ่มนี้เช่นเดียวกัน จะต้องสร้าง ตำแหน่งสินค้าให้ลูกค้ารู้สึกว่าเป็นแพ็คเกจที่เหมาะสมกับไร้อ้อย ก็ต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนการรับรู้ และทัศนคติลูกค้า เป็นต้น



ภาพที่ 3.7 แสดงความสัมพันธ์ของการรับรู้ของลูกค้าที่เกิดจากกลยุทธ์ของกลุ่ม

ส่วนที่ 6 คือสินค้าหรือวิธีการทดแทนที่เคยใช้มาในอดีต ซึ่งจะก่อให้เกิดประสบการณ์ที่ดีหรือไม่ดีต่อสินค้าที่จะเลือกซื้อในอนาคต ยกตัวอย่างเช่น เกษตรกรเคยจ้างแพ็คเกจมาเตรียมดินทำเกษตร และรู้สึกว่าเป็นเรื่องสะดวก ไม่ต้องเหนื่อย ไม่ต้องทำเอง ลูกค้ากลุ่มนี้ก็จะมีความต้องการน้อยในการซื้อแพ็คเกจ ในทางกลับกันหากลูกค้าเคยจ้างแพ็คเกจมาทำงาน และปรากฏว่าแพ็คเกจที่มารับจ้าง ทำงานไม่ดี เตรียมดินไม่ลึกทำให้ผลผลิตอ้อยต่ำ ลูกค้าก็จะรู้สึกว่าการมีแพ็คเกจเป็นของตนเองเป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะการเตรียมดินที่ดีจะช่วยให้ได้ผลผลิตที่ดี



ภาพที่ 3.8 แสดงความสัมพันธ์ของการรับรู้ของลูกค้าที่เกิดจากสินค้าหรือวิธีการทดแทน

เพราะฉะนั้น loop ปัญหาในการเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งตลาดคือวิธีการรักษาลูกค้าเก่าให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดหลังจากการใช้สินค้า และการสื่อสารตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักทั้งด้านสินค้า บริการ สินค้าทางการเงิน และที่ตั้งและความแข็งแกร่งของตัวแทนจำหน่าย โดยต้องหาวิธีสื่อสารให้ลูกค้ารับรู้และเข้าใจในคุณค่าของสินค้าและบริการของบริษัท จอห์นเดย์ร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่เหนือกว่าคู่แข่งและดีกว่าวิธีการเดิมที่ใช้อยู่ รวมถึงสื่อสารให้ลูกค้าเป้าหมายรับรู้ว่าเป็นตราสินค้าที่ได้รับความนิยมอย่างมากในต่างประเทศ ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้ามั่นใจได้ในคุณภาพและบริการ

## บทที่ 4

### กลยุทธ์และแนวทางแก้ไขปัญหา

จากการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นกับบริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งทางบริษัทได้ประสบปัญหาเรื่องการเข้าตลาดใหม่ ปัจจุบันยังมีส่วนแบ่งตลาดน้อย และมีสินค้าหรือบริการทดแทนอยู่มาก รวมถึงลูกค้ามีอำนาจการซื้อจากทางเลือกที่หลากหลาย ซึ่งจุดมุ่งหมายในการศึกษาครั้งนี้คือการสร้างกลยุทธ์ที่จะสามารถเพิ่มศักยภาพขององค์กรให้มีประสิทธิภาพในการแข่งขันได้สูงขึ้น โดยมุ่งเน้นไปที่ความสามารถในการเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งการตลาด ซึ่งในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับได้แก่ Corporate Strategy, Business Strategy และ Operational Strategy ซึ่งกลยุทธ์ที่จะนำเสนอในครั้งนี้จะมุ่งเน้นไปที่ระดับ Corporate และ Business ซึ่งเป็นหัวใจหลักในการศึกษาครั้งนี้และ Operational เป็นส่วนสนับสนุนในการดำเนินการของกลยุทธ์ทั้งสองระดับก่อนหน้า โดยได้มีการเสนอกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

#### 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรบอกลถึงแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานในอนาคตให้มีความชัดเจนขึ้น โดยแนวทางในการดำเนินการของกลยุทธ์ระดับองค์กรจะมีทางเลือกได้แก่ กลยุทธ์การสร้างการเติบโต กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ และกลยุทธ์การลดต้นทุน ซึ่งในสถานการณ์ของบริษัท บริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด เพิ่งเริ่มเข้าสู่ตลาดใหม่จึงมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งตลาด เพราะฉะนั้นจึงเลือกใช้กลยุทธ์การสร้างการเติบโต เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์

##### 4.1.1 กลยุทธ์การสร้างการเติบโต (Growth Strategy)

กลยุทธ์การสร้างการเติบโตเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นในการสร้างศักยภาพขององค์กรในการสร้างการเติบโตในแง่ต่างๆ ทั้งรายได้ ส่วนแบ่งการตลาด ชื่อเสียง ด้วยวิธีการในการสร้างแนวทางปฏิบัติที่แตกต่างกันออกไปตามศักยภาพขององค์กรโดยวิธีต่างๆ ของกลยุทธ์กลุ่มนี้ได้แก่

การพัฒนาตลาด (Marketing Penetration) เป็นการมุ่งเน้นในห้วงค์รแข่งขันในตลาดเดิมด้วยการมุ่งเน้นไปที่การสร้างศักยภาพในการแข่งขันในตลาดเดิมให้มีรายได้ที่สูงขึ้นแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดในตลาดที่แข่งขันอยู่ในปัจจุบันมาให้ได้มากขึ้น โดยการกระตุ้นความต้องการภายในตลาดเดิมให้มีการตื่นตัวและหันมาบริโภคสินค้าในตลาดมากขึ้นกว่าเดิม โดยกลยุทธ์นี้จะทำทั้งการดึงกลุ่มผู้ไม่เคยใช้บริการสินค้า (Non – User) มาทดลองใช้ หรือ ผู้ที่ใช้สินค้าแต่เป็นของกลุ่มคู่แข่งให้หันมาใช้สินค้าของตราสินค้าตนเองแทน ลักษณะของกลยุทธ์นี้จึงมุ่งเน้นไปที่การทำให้เกิดการซื้อหรือการทดลองใช้สินค้าเพื่อให้เกิดการรับรู้และกระตุ้นให้เกิดการจดจำและบอกต่อหรือซื้อซ้ำ บริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด เพิ่งเริ่มเข้าสู่ตลาดประเทศไทย การสร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักจึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยปัจจุบันบริษัททำกิจกรรมสาธิตในพื้นที่เป้าหมาย และกิจกรรมให้ลูกค้าที่สนใจทดลองขับฟรีอยู่แล้ว แต่อย่างไร้ก็ยังคงมีอยู่ในบางพื้นที่ขึ้นกับศักยภาพของตัวแทนจำหน่ายเป็นหลัก เพราะฉะนั้นการส่งเสริมและสนับสนุนให้ตัวแทนจำหน่ายจัดกิจกรรมสาธิต ควบคู่ไปกับบริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด โฆษณาผ่านสื่อ Mass media ไปพร้อมกัน จะช่วยให้ลูกค้าเป้าหมายรู้จักและมั่นใจในคุณภาพสินค้าและบริการมากยิ่งขึ้น

การพัฒนาสินค้า (Product Development) เป็นการมุ่งเน้นไปที่การนำสินค้าหรือบริการเดิมขององค์กรมาปรับปรุงใหม่ให้ดีขึ้น และเจาะกลุ่มตลาดลูกค้าเดิมให้เกิดความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น แต่ในขณะเดียวกันยังรวมไปถึงการใช้สินค้าหรือบริการเดิมที่ลูกค้าพึงพอใจอยู่แล้ว แต่มีการแตกไลน์สินค้าหรือบริการใหม่ ให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น และเป็นทางเลือกใหม่ๆ ให้กับลูกค้าได้มีโอกาสเลือกสินค้าหรือบริการได้มาก บริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ปัจจุบันมีแต่แทรกเตอร์ขนาดใหญ่แรงม้ามากกว่า 45 แรง โดยยังมีโอกาสอีกมากในการขยายฐานลงมาเจาะตลาดแทรกเตอร์ขนาดเล็ก เพราะลูกค้ามีความต้องการที่หลากหลายและรายได้ก็ต่างกัน การที่มีแทรกเตอร์ขนาดเล็กลง จะช่วยให้ขยายฐานลูกค้าได้

การพัฒนาตลาด (Market Development) เป็นการมุ่งเน้นไปที่การหาช่องทางในการสร้างรายได้หรือส่วนแบ่งการตลาดใหม่ๆ โดยใช้สินค้าหรือบริการเดิมในการเจาะเข้าไปในตลาดที่ยังไม่เคยทำตลาดมาก่อน วิธีนี้เป็นหาโอกาสใหม่ให้กับองค์กร บริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ตลาดหลักในประเทศไทยคือเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือและพืชหลักคืออ้อย ข้าวโพด มันสำปะหลัง โดยยังมีโอกาสอีกมากในกลุ่มของข้าว ยางพารา และปาล์มน้ำมันซึ่งเป็นพืชเศรษฐกิจหลักของประเทศไทย

การพัฒนาแบบหลากหลาย (Diversification) เป็นการมุ่งเน้นไปทั้งหาช่องทางในการสร้างรายได้และส่วนแบ่งการตลาดใหม่ๆ พร้อมกับพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ ให้สามารถตอบสนองกับความต้องการของตลาดได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการสร้างไลน์ใหม่ของทั้งกลุ่มเป้าหมาย

ในตลาด ด้วยสินค้าหรือบริการที่แตกต่างไปจากเดิม บริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด สามารถขยายกลุ่มลูกค้าให้นอกเหนือกว่าเกษตรกรรายย่อยได้ด้วยการนำเข้าระบบจัดการฟาร์มอย่างครบวงจร ซึ่งเป็นระบบที่จอห์นเดียร์มีอยู่แล้ว แต่ไม่ได้นำเข้ามาในประเทศไทย โดยระบบนี้จะเหมาะกับกลุ่มโรงงานน้ำตาลหรือ Contract farming ขนาดใหญ่ที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

นอกจากนี้ยังมีกลยุทธ์การเติบโตแบบรวมตัวทั้งตามแนวดิ่ง (Vertical Integration) และตามแนวนอน (Horizontal Integration) บริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด สามารถเติบโตในแนวนอนได้จากการขยายสาขาตัวแทนจำหน่ายในประเทศไทยให้ครอบคลุมมากขึ้น เพื่อช่วยให้ลูกค้าเข้าถึงช่องทางการขายได้สะดวกและช่วยให้การบริการรวดเร็วมากยิ่งขึ้น เพราะมีตัวแทนจำหน่ายดูแลในพื้นที่ นอกจากนี้ยังสามารถขยายไปสู่ประเทศเพื่อนบ้านอย่าง กัมพูชา ลาว และพม่าได้อีกด้วย ส่วนการขยายตามแนวดิ่งยังทำได้ยาก เนื่องจากผู้ผลิตแต่ละส่วนจะมีความชำนาญที่แตกต่างกัน

#### 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินการในระหว่างการแข่งขันในตลาดที่บริษัทได้ลงไปทำการแข่งขันอยู่ โดยมุ่งเน้นหาทางสร้างความได้เปรียบในวิธีการต่างๆ โดยเป็นการตั้งศักยภาพขององค์กรด้วยทรัพยากรที่ทางองค์กรมีเข้ามาใช้ในการทำการแข่งขัน ซึ่งกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อให้แนวทางในการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยกลยุทธ์ที่ใช้ในระดับธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันมีอยู่ 3 กลยุทธ์ได้แก่

กลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านราคา (Cost Leadership Strategy) บริษัทจะต้องค้นหาให้ได้ว่าสินค้าหรือบริการที่ดีในความรู้สึกลูกค้ามีลักษณะพื้นฐานอย่างไร และจะต้องบริหารกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการนั้นให้มีต้นทุนต่ำที่สุดในอุตสาหกรรม

กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) การสร้างสินค้าหรือบริการของบริษัทให้มีลักษณะที่โดดเด่น แตกต่างจากคู่แข่ง ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ทำให้ลูกค้ายึดติดในสินค้าและบริการนั้น

กลยุทธ์เน้นกลุ่มเป้าหมาย (Focus Strategy) การเลือกตลาดเป้าหมายสำหรับสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะแคบลง หรือ มีตลาดเฉพาะด้าน ซึ่งจะมีคู่แข่งน้อยลง แต่มีช่องว่างทางการตลาด กลยุทธ์นี้จะใช้ความพิเศษเหนือกว่าคู่แข่งทั้งในด้านสินค้าและบริการ โดยใช้สิ่งที่ถนัด

ที่สุดในการตอบสนองความต้องการลูกค้า โดยไม่มุ่งเน้นที่จะทำการตลาดแข่งขันมากนักแต่สามารถกำหนดขอบเขตที่ตัวเองสามารถอยู่รอดได้ และค่อยๆ กอบโกยตลาดรอบข้างขอบเขตของตนทีละน้อย จากที่กล่าวมาเพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นไปที่การสร้างรายได้และขยายส่วนแบ่งการตลาดและมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร ดังนั้นในการดำเนินกลยุทธ์ระดับธุรกิจจึงควรใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อให้บริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด สามารถแข่งขันได้ทั้งจากคู่แข่งและสินค้าทดแทน โดยพิจารณาจากการที่จอห์นเดียร์เป็นบริษัทที่มีสินค้าครบวงจรและหลากหลายสามารถนำเข้ามาเพิ่มได้ นอกจากนี้ยังมีความรู้ทางด้านการเกษตรเป็นอย่างดีและมีระบบ IT ในการจัดการฟาร์มที่ครบวงจรที่ช่วยในการคำนวณตั้งแต่ต้นทุน เป้าหมายที่ลูกค้าต้องการจะได้รับและเริ่มออกแบบดีไซน์แปลงและลักษณะการไถเตรียมดินที่ช่วยให้ผลผลิตดีและเป็นรอบการวิ่งที่ประหยัดน้ำมันที่สุด เพราะฉะนั้นจอห์นเดียร์จะไม่ได้ขายแค่เครื่องจักรกลเกษตร แต่จะเป็นการขายวิธีการแก้ปัญหาให้ลูกค้า (Solution) ที่เหนือกว่าคู่แข่งอื่นๆ และสินค้าทดแทนที่มีอยู่ในปัจจุบัน

### 4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติมุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นการดำเนินงานของทุกหน่วยงานขององค์กรที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงาน เพื่อให้สนับสนุนการทำงานของบริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งได้มีการเสนอกกลยุทธ์ในการสร้างการเติบโตด้วยความแตกต่าง โดยจากสถานการณ์พบว่าบริษัทประสบปัญหาด้านการสร้างรับรู้และเข้าใจกับลูกค้าทราบถึงคุณสมบัติด้านสินค้าและบริการที่มีความเป็นมาตรฐานในระดับสากล และมีคุณค่าที่โดดเด่นกว่าคู่แข่งและสินค้าทดแทนที่มีอยู่ ดังนั้นสำหรับกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะมุ่งเน้นด้วยกัน 4 เรื่อง ได้แก่ กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน กลยุทธ์ด้านการเงินและกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 4.3.1 กลยุทธ์การตลาด

มุ่งเน้นในด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก จึงนำเรื่องส่วนประสมทางการตลาด 4Ps มาใช้ในการแจกแจงการแต่ละส่วน

Product หรือ สินค้าของจอห์นเดียร์มีความหลากหลายและครอบคลุมทุกๆ การใช้งาน โดยสามารถนำสินค้าจากต่างประเทศมาใช้งานในไทยได้ ขาดเพียงแต่หากต้องการขยายตลาดไปสู่



นาข้าว จำเป็นต้องพัฒนาสินค้าใหม่ให้มีน้ำหนักเบาเพื่อให้สามารถลงนํ้าโดยเฉพาะในเขตภาคกลางและเหนือล่างได้ ส่วนในกลุ่มพืชไร่ที่สินค้ามีความเหมาะสมอยู่แล้ว ควรจะเพิ่มสินค้าที่มีขนาดเล็กกลง เพื่อจับกลุ่มผู้มีพื้นที่ขนาดเล็ก ซึ่งเป็นกลุ่มใหญ่ของประเทศ นอกจากนั้นควรจะขายสินค้าควบคู่กับบริการการให้ความรู้ด้านการเกษตร เพื่อให้เป็นแนวทางการทำเกษตรให้กับเกษตรกร (Solution) ซึ่งจะสร้างความแตกต่างจากตราสินค้าอื่นๆ ที่ขายเพียงสินค้าได้ และไม่มีสิ่งใดมาทดแทนคุณค่าตรงนี้ได้

Price หรือ ราคา ปัจจุบันมุ่งเน้นไปที่ระดับสูงและระดับกลาง ทำให้มีระดับราคาอยู่ในเกณฑ์ปานกลางค่อนข้างสูง แต่ด้วยกลยุทธ์ที่ต้องการสร้างความแตกต่าง ราคาถูกจึงไม่ใช่จุดมุ่งหมายหลัก แต่เน้นในเรื่องราคาคุ้มค่างับสินค้าและบริการที่นำเสนอ แต่เพื่อครอบคลุมทุกๆ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย สามารถขยายตลาดมาส่วนล่างเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาดได้ด้วยการออกสินค้ารุ่นราคาประหยัด ด้วยการตัดฟังก์ชันการทำงานบางอย่างที่ไม่จำเป็นออก เหลือไว้เพียงฟังก์ชันการทำงานหลักก็จะทำให้สินค้าราคาถูกลงได้

Place หรือ สถานที่ ตัวแทนจำหน่ายของบริษัทไม่บ่อยกระจายตัว โดยจะกระจุกตัวอยู่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยยังสามารถเพิ่มช่องทางการขายและบริการได้ในภาคกลางเหนือ และใต้ ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าเข้าถึงสินค้าและบริการได้ง่าย

Promotion หรือ การส่งเสริมการตลาด ควรทำทั้งแบบ Above the line และ Below the line ควบคู่กัน โดยการทำ Above the line จะช่วยให้การรับรู้ในตราสินค้าเป็นไปอย่างรวดเร็ว และครอบคลุมทุกพื้นที่ ขณะที่ Below the line จะช่วยให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างตรงจุด และยังสามารถสร้างความเข้าใจและมั่นใจในสินค้าได้ด้วยการสาธิตและให้ลูกค้าทดลองจับ นอกจากนั้นเพื่อให้ลูกค้าเป็นเจ้าของได้ง่ายขึ้นการออกโปรแกรมสินเชื่อที่คาว์ด้า และผ่อนระยะเวลาอันก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่กระตุ้นให้เกิดการซื้อได้ โดยปัจจุบันจอห์นเดียร์มีสินเชื่อเป็นของตนเอง แต่โปรแกรมยังไม่สามารถแข่งกับคู่แข่งหลักอย่างคูโบต้าได้ ฉะนั้นเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาด จึงจำเป็นต้องมีโปรแกรมที่ดึงดูดใจที่มากกว่า ทั้งในเรื่องเงินคาว์ด้า ระยะเวลาการผ่อน และอัตราดอกเบี้ย

#### 4.3.2 กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน

มุ่งเน้นการทำงานอย่างเป็นระบบและให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าเป็นหลัก โดยใช้หลักการ PDCA (Plan, Do, Check, Act) ซึ่งวงจรนี้สามารถประยุกต์ใช้ได้กับการดำเนินงาน ซึ่งรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

P - Plan (ขั้นตอนการวางแผน) ต้องวางแผนการทำงานด้วยให้ทุกคนการมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก กำหนดกรอบหัวข้อที่ต้องการพัฒนาหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พร้อม

กับพิจารณาว่ามีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลใดบ้างเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนั้น โดยกระบวนการ และกำหนดทางเลือกในการปรับปรุงให้ชัดเจน ซึ่งการวางแผนจะช่วยให้กิจการสามารถคาดการณ์ สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดความสูญเสียต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้

D - Do (ขั้นตอนการปฏิบัติ) โดยพนักงานทุกคนต้องปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้วางแผนไว้ ซึ่งในขั้นตอนนี้ต้องมีการตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติด้วยว่าได้ดำเนินไปในทิศทางที่ตั้งใจหรือไม่ เพื่อทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามแผนการที่ได้วางไว้

C - Check (ขั้นตอนการตรวจสอบ) คือการประเมินผลสิ่งที่ได้ปฏิบัติลงไป ว่าสามารถเป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้หรือไม่ หากไม่ต้องหาสาเหตุของปัญหา โดยต้องวัดตามตัวตั้งเป้าที่ได้ตั้งไว้ตั้งแต่ตอนวางแผน เพื่อให้ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเป็นประโยชน์สำหรับขั้นตอนถัดไป

A - Action (ขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสม) พิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบ ซึ่งมีอยู่ 2 กรณี คือ ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้ หรือไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ หากเป็นกรณีแรก ก็ให้นำแนวทางหรือกระบวนการปฏิบัตินั้นมาจัดทำให้เป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งหาวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นไปอีก แต่ถ้าหากผลที่ได้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่วางไว้ ควรนำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์และพิจารณาว่าควรจะดำเนินการอย่างไรต่อไป

#### 4.3.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน

มุ่งเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่ากับเงินที่ลงทุนไป เพื่อสร้างความสามารถในการทำกำไรในระยะยาว ด้วยวิธีการดังนี้

ควบคุมเวลาการทำงานในแต่ละโครงการไม่ให้มากกว่าระยะเวลาที่กำหนด ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้ค่าใช้จ่ายในแต่ละโครงการเพิ่มขึ้น และยังทำให้สามารถออกสินค้า บริการหรือ โปรโมชันได้อย่างรวดเร็ว เพื่อเป็นการสร้างโอกาสทางการตลาดก่อนคู่แข่ง

พิจารณาแต่ละโครงการด้วยการวัดผลตอบแทนจากการลงทุน เพื่อดูว่าโครงการที่ลงทุนไปสามารถสร้างความแตกต่างจนเกิดเป็นยอดขายและคุ้มค่าหรือไม่

#### 4.3.4 กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

มุ่งเน้นในการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรและความภักดีต่อองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวด้วยวิธีการดังนี้

เนื่องจากอุตสาหกรรมเครื่องจักรเกษตรเป็นสินค้าที่ต้องใช้ความรู้เฉพาะ การพัฒนาบุคลากรให้เข้าใจในวิธีการทำเกษตร และความต้องการของเกษตรกร จึงต้องใช้เวลาอย่างมาก ซึ่งจอห์นเดียร์เป็นบริษัทใหม่ที่เพิ่งเข้าสู่ตลาดประเทศไทย เพราะฉะนั้นการคัดเลือกบุคลากร จึงต้องใช้

เวลาในการอบรมพนักงานทั้งด้านสินค้า บริการ และการตลาด เพื่อให้สามารถผลิตสิ่งที่ตรงกับลูกค้าได้ ทำได้โดยส่งพนักงานไปอบรมที่สาขาต่างประเทศ หรือใช้วิธีการ Headhunter พนักงานระดับผู้จัดการจากบริษัทอื่นๆ เพื่อนำองค์ความรู้มาพัฒนาต่อยอดในการแข่งขัน

การปรับโครงสร้างรายได้ของพนักงาน เพื่อเป็นการดึงดูดเด็กจบใหม่หรือคนทำงานที่มีประสบการณ์ให้มาทำงานกับบริษัท เพราะการที่มีคนเก่งๆ จะช่วยองค์กรสามารถพัฒนาได้อย่างรวดเร็วและยั่งยืน

การจัดองค์ความรู้ด้วยการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรทั้งจากต่างประเทศและในประเทศไทย ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

หลังจากกำหนดกลยุทธ์องค์กรทั้งสามระดับแล้ว สิ่งที่สำคัญในขั้นตอนต่อไปคือการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ให้เห็นเป็นรูปธรรม และวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานที่สามารถติดตามได้ง่าย ซึ่งจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้



## บทที่ 5

### การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

หลังจากการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร ระดับหน่วยธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ ขั้นตอนสำคัญต่อไปคือการนำกลยุทธ์ที่กำหนดมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานต่างๆ ภายในบริษัทซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด โดยจะต้องกำหนดการวัดประเมินผลอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการติดตามผลสำเร็จของผลปฏิบัติงาน โดยการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท จอห์นเคียร์ (ประเทศไทย) จำกัด มุ่งเน้นในการสร้างการเติบโตด้วยความแตกต่าง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยผ่านตัวชี้วัดทั้งด้านการตลาด การดำเนินงาน การเงินและการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้องค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ เกิดเป็นการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยนำทฤษฎี Balanced Scorecard (BSC) มาเป็นกรอบในการกำหนด

#### 5.1 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) คือ ระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ โดย Kaplan และ Norton (Kaplan and Norton, 2000) ได้ให้นิยามของ Balanced Scorecard ไว้ว่า “เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)” โดยแนวคิดการประเมินองค์กรพิจารณา 4 มุมมองคือมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

แนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard มุมมองทุกด้านจะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง ในแต่ละด้านประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน  
ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ใน

แต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

เป้าหมาย (Target) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ  
แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงานที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

### 5.1.1 มุมมองด้านการเงิน

สำหรับองค์กรธุรกิจดัชนีแรกที่ควรคำนึงถึง คือ การจัดการด้านการเงิน จะเป็นข้อบ่งชี้ชัดเจนว่า ธุรกิจจะดำเนินการต่อไปได้หรือไม่ การวัดผลด้านการเงิน ควรพิจารณาอัตราเติบโตของรายได้ วัดจากการเติบโตของยอดขาย กำไรจากลูกค้า และผลิตภัณฑ์ สัดส่วนรายได้จากลูกค้าแต่ละกลุ่ม นอกจากนั้นยังต้องพิจารณาการใช้สินทรัพย์ โดยคำนึงถึงการลงทุน การทำวิจัยและพัฒนา และผลตอบแทนจากการลงทุน โดยบริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด มุ่งเน้นการเติบโตของยอดขายด้วยการสร้างความแตกต่าง การคำนึงถึงการพัฒนาและนำเสนอสินค้าและบริการ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องวัดผลตอบแทนจากการลงทุน

ตารางที่ 5.1 แสดงมุมมองด้านการเงิน

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
เพิ่มยอดขายในกลุ่มลูกค้าเก่า	ร้อยละของยอดขายที่เพิ่มขึ้นของฐานลูกค้าเดิม	20%	-นำเสนอโซลูชันวิธีการทำเกษตรหรือแนะนำสินค้าที่ไม่เคยขาย
เพิ่มยอดขายในกลุ่มลูกค้าใหม่	ร้อยละของยอดขายที่เพิ่มขึ้นของฐานลูกค้าเดิม	20%	-นำเสนอสินค้า บริการ และความรู้เกษตรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างจากคู่แข่งและสินค้าทดแทน

ตารางที่ 5.1 แสดงมุมมองด้านการเงิน (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
เพิ่มประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าจาก การลงทุน	ร้อยละของ อัตรา ผลตอบแทน จากการลงทุน	30%	-วางแผนกลยุทธ์และเลือกทำโครงการที่ให้ ผลตอบแทนสูง

### 5.1.2 มุมมองด้านกระบวนการภายใน

ระบบการทำงานภายในองค์กรเป็นระบบที่มีความสำคัญต่อด้านการเงิน และ ลูกค้า กล่าวคือ หากองค์กรพัฒนาและมีการบริหารการทำงานภายในที่ดีจะส่งผลให้ผลิตสินค้า ได้รวดเร็ว จัดส่งสินค้าตามเวลา มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า มีบริการหลังการขาย ส่งผลให้องค์กรมีการเติบโตทางรายได้สูงขึ้น โดยบริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด สามารถปรับปรุงกระบวนการภายในได้ด้วยการกำหนดเป้าหมายระยะเวลาของแต่ละโครงการให้เป็นไปตามกำหนดเวลา เพื่อเพิ่มโอกาสทางการตลาด และกำหนดเป้าหมายด้านคุณภาพงานให้สอดคล้องเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้

ตารางที่ 5.2 แสดงมุมมองด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
ระยะเวลาในการ ส่งสินค้าทันตาม กำหนดเวลา	ร้อยละของการ ส่งสินค้า ทันเวลา	95%	-การจัดการในเรื่องการขนส่ง การสต็อกสินค้า และการวางแผนขาย
ระยะเวลาในการ รอรับบริการของ ลูกค้า	ร้อยละของการ บริการที่ทัน ภายใน 24 ชม.	95%	-อบรมช่างร้านค้าให้สามารถให้บริการลูกค้าได้ ทันที เพื่อลดเวลารอซ่อม

## ตารางที่ 5.2 แสดงมุมมองด้านกระบวนการภายใน (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
ลดปัญหาขอ Claim สินค้า	ร้อยละข้อ ร้องเรียนด้าน สินค้า	5%	-พัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพและอบรมการดูแล รักษาเบื้องต้นให้กับลูกค้า

### 5.1.3 มุมมองด้านลูกค้า

เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญสำหรับบริษัท เป็นสิ่งสะท้อนสภาพการดำเนินงานว่าสามารถตอบสนองความต้องการลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการ จนเกิดเป็นความจงรักภักดีและกลับมาซื้อซ้ำและบอกต่อไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ได้หรือไม่ นอกจากนี้ยังต้องพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อดึงดูดให้มีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้บริษัทสามารถเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งการตลาด โดยบริษัท จอห์นเดียร์ (ประเทศไทย) จำกัด สามารถวัดผลได้จากความพึงพอใจ การซื้อซ้ำ และการรับรู้ในตราสินค้า ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เพิ่มยอดขายได้

## ตารางที่ 5.3 แสดงมุมมองด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
ลูกค้าเกิดความพึง พอใจในสินค้า และบริการ	ร้อยละของ ความพึงพอใจ	90%	-ศึกษาเข้าใจความต้องการลูกค้า -พัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพ  -บริการรวดเร็วและเก็บสต็อกอะไหล่เบื้องต้นที่ ร้านตัวแทนจำหน่าย
ลูกค้าเก่าซื้อซ้ำ	ร้อยละของ ลูกค้าเก่า กลับมาซื้อ	100%	-สร้างระบบ CRM เพื่อให้ลูกค้าได้รับการดูแล อย่างดี

### ตารางที่ 5.3 แสดงมุมมองด้านลูกค้า (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
สร้างการรับรู้ในตราสินค้า	ร้อยละของการรู้จักตราสินค้า	80%	-ทำ IMC ด้วยการทำการตลาดทั้ง Above the line และ Below the line

#### 5.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

เป็นตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อกระบวนการทำงานภายในองค์กร หากพนักงานเกิดการเรียนรู้ มีการพัฒนาขีดความสามารถ ของการเรียนรู้ จะทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพ สินค้า และบริการที่ดีต่อลูกค้า โดยบริษัท จอห์นเคียร์ (ประเทศไทย) จำกัด พึ่งเริ่มเข้ามาทำตลาดในประเทศไทย การพัฒนาให้บุคลากรเข้าใจในธุรกิจเครื่องจักรกลเกษตรและเกษตรกรจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้บริษัทสามารถพัฒนาสินค้าและบริการให้ตรงกับลูกค้าเป้าหมาย

### ตารางที่ 5.4 แสดงมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
พัฒนาความรู้พนักงานขายและช่างบริการ	ร้อยละของ ความเข้าใจใน สินค้าและบริการ	90%	-การจัดฝึกอบรมและทดสอบความรู้ทุกๆปี
พัฒนาศักยภาพบุคลากร	ร้อยละของการเข้าฝึกอบรม	100%	-ให้บุคลากรทุกคนได้เข้าอบรมปีละ 2 ครั้งตามลักษณะงาน
เพิ่มจำนวนพนักงานที่มีประสบการณ์	ร้อยละของพนักงานที่ Head Hunter	5%	-ติดต่อและยื่นข้อเสนอที่จูงใจให้กับผู้มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญด้านเกษตร



การควบคุมให้บริษัทนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้จริง การติดตามผลงานและการประเมินผล ทำให้บริษัทสามารถทราบถึงความคืบหน้าของกลยุทธ์ ผลการดำเนินงาน และประสิทธิภาพของการดำเนินงาน และหากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ บริษัทก็สามารถปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพตามที่วางกลยุทธ์ไว้ นอกจากนี้การทำงานของทั้ง 4 มุมมองที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กรนั้น จะช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

จากมุมมองทั้งหมด สามารถสรุปเป็นแผนงาน เพื่อให้สามารถควบคุมและกำกับให้ เป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางแผนไว้ ดังแสดงในตารางที่ 5.5 แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ใน ระยะเวลา 3 ปี



ตารางที่ 5.5 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 3 ปี

ลำดับ ที่	รายการดำเนินงาน	ปีที่ 1				ปีที่ 2				ปีที่ 3			
		ไตรมาสที่				ไตรมาสที่				ไตรมาสที่			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ด้านการเงิน													
1	นำเสนอโซลูชันวิธีการทำเกษตรหรือนำสินค้าที่ไม่ เคยขายกับกลุ่มลูกค้าเก่า	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล			
2	นำเสนอสินค้า บริการ และความรู้เกษตรเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างจากคู่แข่งและสินค้า ทดแทน ให้กับกลุ่มลูกค้าใหม่	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล			
3	วางแผนกลยุทธ์และเลือกทำโครงการที่ผลตอบแทนสูง	เริ่มต้น	ดำเนินการ						วัดผล				

ตารางที่ 5.5 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 3 ปี (ต่อ)

ลำดับ ที่	รายการดำเนินงาน	ปีที่ 1				ปีที่ 2				ปีที่ 3			
		ไตรมาสที่				ไตรมาสที่				ไตรมาสที่			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ด้านกระบวนการภายใน													
4	การจัดการในเรื่องการขนส่ง การสต็อกสินค้า และการวางแผนขาย เพื่อให้ส่งสินค้าทันตามกำหนดเวลา	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล			
5	อบรมช่างร้านค้าให้สามารถให้บริการลูกค้าได้ทันทีเพื่อลดเวลารอซ่อม	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล			
6	พัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพ			เริ่มต้น	ดำเนินการ						วัดผล		
7	อบรมการดูแลรักษาเบื้องต้นให้กับลูกค้า	เริ่มต้น	ดำเนินการ				วัดผล						

ตารางที่ 5.5 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 3 ปี (ต่อ)

ลำดับ ที่	รายการดำเนินงาน	ปีที่ 1				ปีที่ 2				ปีที่ 3			
		ไตรมาสที่				ไตรมาสที่				ไตรมาสที่			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ด้านลูกค้า													
8	ศึกษาเข้าใจความต้องการลูกค้า	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล									
9	พัฒนางานบริการหลังการขายและระบบการเก็บสต็อกอะไหล่เบื้องต้นที่ร้านตัวแทนจำหน่าย			เริ่มต้น	ดำเนินการ				วัดผล				
10	สร้างระบบ CRM เพื่อให้ลูกค้าได้รับการดูแลอย่างดี		เริ่มต้น		ดำเนินการ			วัดผล					
11	ทำ IMC ด้วยการทำการตลาดทั้ง Above the line และ Below the line	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล			

ตารางที่ 5.5 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 3 ปี (ต่อ)

ลำดับ ที่	รายการดำเนินงาน	ปีที่ 1				ปีที่ 2				ปีที่ 3			
		ไตรมาสที่				ไตรมาสที่				ไตรมาสที่			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา													
12	การจัดฝึกอบรมและทดสอบความรู้ทุกปี	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล
13	การหาพนักงานที่มีประสบการณ์จากการ Head Hunter	เริ่มต้น	ดำเนินการ				วัดผล						

## บรรณานุกรม

Collis, D. (Kaplan & Norton, 2004),J., & Montgomery, C. A. (1997). *Corporate strategy: Resources and the scope of the firm*. Irwin Chicago.

Francis J.Aguilar. (1967) *Scanning Business Environment*, Press, New York, 1967.

Kenichi Ohmae. (1991) *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*, McGraw-Hill, August 1, 1991.

