

กลยุทธ์การนำระบบสารสนเทศในการจัดการรถจักรยานยนต์มือสอง
เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
กรณีศึกษา
บริษัทในเครืออ้อมน้อย กรุ๊ป



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การนำระบบสารสนเทศในการจัดการรถจักรยานยนต์มือสอง

เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน:

กรณีศึกษา

บริษัทในเครืออ้อมน้อย กรุ๊ป

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 25 สิงหาคม พ.ศ.2557

นางสาวชุตินา เลิศวิษขบุรณ์

ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารถนา ปุณณกิติเกษม

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจาก อาจารย์ พาสน์ ทิมทรัพย์ ที่ให้ความกรุณาให้คำปรึกษาสารนิพนธ์ โดยให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยหาวิธีการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้น ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ผู้จัดทำขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการมิตลทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา ความรู้ทางทฤษฎี และถ่ายทอดประสบการณ์ในทางปฏิบัติ จนกระทั่งทำให้ผู้จัดทำมีความรู้และความเข้าใจทางด้านธุรกิจ ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อคณะกรรมการสารนิพนธ์ ที่ให้คำแนะนำและตรวจสอบ ผู้จัดทำขอกราบขอบพระคุณ นายสุชาติ และนางบุญเทียน เลิศวิชชบูรณ์ บิดา มารดา ผู้ให้กำเนิด ซึ่งท่านได้วางพื้นฐานความคิดและเป็นกำลังใจให้แก่ผู้จัดทำเสมอมา อันเป็นแนวทางไปสู่ความสำเร็จของผู้จัดทำ ตลอดจนครอบครัว เลิศวิชชบูรณ์ ที่เป็นกำลังใจให้ผู้เขียนตลอดมา

สุดท้ายนี้ผู้จัดทำขอขอบคุณเพื่อนๆทุกคนในMS รุ่น15C ที่ได้ให้การสนับสนุนช่วยเหลือและให้กำลังใจแก่ผู้จัดทำจนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

ชุตินา เลิศวิชชบูรณ์

กลยุทธ์การนำระบบสารสนเทศในการจัดการรถจักรยานยนต์มือสองเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน: กรณีศึกษาการจัดการองค์ความรู้ บริษัทในเครืออ้อมน้อย กรุ๊ป

STRATEGIC MANAGEMENT ON ICT SYSTEM TO GAIN A COMPETITIVE ADVANTAGE IN SECOND HAND MOTORCYCLE INDUSTRY: KNOWLEDGE MANAGEMENT OF OMNOIGROUP COMPANY

ชุตินา เลิศวิชชบุรณ 5550414

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารธนา ปุณณกิติเกษม Ph.D., พาสน์ ทีฆทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ผู้เขียนได้ศึกษาธุรกิจบริษัทในเครืออ้อมน้อย กรุ๊ป ซึ่งเป็นตัวแทนจำหน่ายและศูนย์บริการรถจักรยานยนต์ 4 ยี่ห้อ ได้แก่ ฮอนด้า ยามาฮ่า คาวาซากิ และซูซูกิ ซึ่งดำเนินมาเป็นเวลา 25 ปี โดยปี 2557 บริษัทประสบปัญหายอดขายรถมือสองไม่เป็นตามเป้าหมาย โดยสต็อกรถมือสองสะสมมากกว่า 2,000 คัน ส่งผลให้กำไรของบริษัทลดลง โดยสาเหตุหลักเกิดจากพื้นที่จำกัดไม่สามารถให้ลูกค้าเห็นสินค้าได้ครบ ทำให้เสียโอกาสในการขาย และการจัดการสต็อกที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นในการใช้กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการในการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยผ่านขั้นตอนในการจัดการ 2 ระดับ ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการติดตามและประเมินผลจะทำการวัดโดยใช้หลักของBalance\Scorecard ให้บรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ครบทุกด้าน

คำสำคัญ : ระบบสารสนเทศ / การจัดการองค์ความรู้ / Balanced Scorecard /

แผนการตลาดส่งเสริมการขายรถจักรยานยนต์มือสอง

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ประวัติบริษัท	2
1.3 ผลิตภัณฑ์และบริการ	3
1.4 โครงสร้างองค์กร	4
1.5 ข้อมูลอุตสาหกรรม	4
1.6 สภาพปัญหา	5
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	6
2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ทฤษฎี SWOT Analysis	6
2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Force	8
2.3 บทสรุปการวิเคราะห์ปัญหา	11
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	13
3.1 การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal loop diagram (CLD)	14
3.2 บทสรุปการวิเคราะห์การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่จะเกิดขึ้น	15
บทที่ 4 การออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา	16
4.1 การออกแบบกลยุทธ์เพื่อจัดการปัญหาการเสียโอกาสในการขายรถมือสอง	16
4.2 บทสรุปการออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา	20

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ ๕	
การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	21
5.1 แผนงานการดำเนินกลยุทธ์โดยใช้แผนการตลาดส่งเสริมการขาย	21
5.2 แผนการนำกลยุทธ์ไปใช้งานจริง Action Plan	22
5.3 การติดตามและการประเมินผล โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard	23
5.4 บทสรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	26
บรรณานุกรม	27
ประวัติผู้วิจัย	28



สารบัญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	แสดงโครงสร้างองค์กร บริษัทในเครืออ้อมน้อย กรุ๊ป	4
2.1	แสดงทฤษฎี SWOT Analysis	6
2.3	แสดง Five Force Analysis Model	8
2.4	แสดง Five Force Analysis Model ของบริษัทในเครืออ้อมน้อย กรุ๊ป	10
3.1	แสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal Loop Diagram (CLD)	14
4.1	แสดงกระบวนการบริหารงานขายรถมือสองของบริษัทก่อนปรับกลยุทธ์	17
4.2	แสดงกระบวนการบริหารงานขายรถมือสองของบริษัทหลังปรับกลยุทธ์	18
5.1	แสดง Balanced Scorecard (BSC) ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน	24

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	แสดงหลักการพิจารณาตาม ทฤษฎี SWOT ของบริษัทในเครืออ้อมน้อยกรุ๊ป	7
5.1	แสดงแผนการนำกลยุทธ์ไปใช้งานจริง	22
5.2	แสดงรายละเอียด Balanced Scorecard (BSC) ของบริษัทในเครืออ้อมน้อยกรุ๊ป	24



บทที่ 1

บทนำ

1.1ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันอุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์ในประเทศไทยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยมียอดขายรถจักรยานยนต์สูงขึ้นตลอดทุกปี ทำให้ตลาดทั้งรถใหม่และรถมือสองขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยที่ทำให้ตลาดรถจักรยานยนต์ในประเทศไทยมีอัตราการเติบโตอย่างมาก เนื่องจากสภาพทางภูมิศาสตร์และโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศเอื้ออำนวย โดยเฉพาะทางด้านภูมิศาสตร์ ประเทศไทยมีประชากรกว่า 65 ล้านคน มีพื้นที่เป็นที่ราบเป็นส่วนใหญ่ แต่เส้นทางคมนาคมยังพัฒนาไม่ทั่วถึง รถจักรยานยนต์จึงกลายเป็นพาหนะที่สะดวกที่สุด นอกจากนี้ในเขตเมือง เช่น กรุงเทพฯ หรือจังหวัดใหญ่ซึ่งการจราจรติดขัด ประชาชนจำนวนมากนิยมใช้รถจักรยานยนต์เพื่อความรวดเร็วในการเดินทาง

สำหรับตลาดประเทศไทย รถจักรยานยนต์ถูกผูกขาดโดยบริษัทญี่ปุ่น 4 ยี่ห้อ คือ ยามาฮ่า ฮอนด้า คาวาซากิ และ ซูซูกิ ซึ่งสาเหตุที่ทำให้จักรยานยนต์ญี่ปุ่นได้รับการตอบรับที่ดีในประเทศไทย ด้วยจุดเด่น 3 ข้อ คือ มีราคาถูก ได้รับการพัฒนาสินค้าในรูปแบบใหม่ และมีขนาดเหมาะสมกับสตรีชาวไทย

สำหรับอุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์มีการแข่งขันสูง เนื่องจากมีศูนย์บริการเปิดมากขึ้นเพื่อรองรับความปริมาณความต้องการซื้อในตลาด ทำให้ผู้ประกอบการต้องเรียนรู้และปรับตัวให้ทันกับความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยการสร้างความพึงพอใจที่ดี ทั้งเรื่องของสินค้าและบริการให้โดดเด่นกว่าคู่แข่ง เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความประทับใจ เกิดการบอกต่อและซื้อสินค้าของบริษัทอย่างต่อเนื่อง

บริษัทในเครืออ้อมน้อย กรุ๊ป หนึ่งในตัวแทนจำหน่ายรถจักรยานยนต์ในพื้นที่จังหวัดสมุทรสาครและนครปฐม เป็นศูนย์กลางธุรกิจ คือ ขาย ซ่อม และบริการทุกรูปแบบเกี่ยวกับรถจักรยานยนต์ ปัจจุบันมี 12 สาขา ซึ่งปัจจุบันบริษัทประสบปัญหาในการจัดการสต็อกรถจักรยานยนต์มือสอง เนื่องจากมีจำนวนมากว่า 2,000 คัน ทำให้การตรวจสอบสต็อกต้องใช้เวลานานและด้วยข้อจำกัดของพื้นที่ในแต่ละสาขาทำให้ลูกค้าไม่สามารถเห็นสินค้ารถมือสองได้ครบตามที่ต้องการ ส่งผลให้ลูกค้าบางคนเกิดความไม่พอใจที่บริษัทมีสินค้าน้อย ซึ่งทำให้ยอดขายรถมือสองลดลงกว่าเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นบริษัทจึงต้องเพิ่มช่องทางให้ลูกค้าสามารถเห็นสินค้ารถมือสองได้ครบและปรับกระบวนการจัดการสต็อกให้มีความรวดเร็ว เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า และสร้างผลกำไรกับบริษัทได้อย่างเต็มที่ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่บริษัทต้องการ

1.2 ประวัติบริษัท

เครืออ้อมน้อย กรุ๊ป ก่อตั้งเมื่อ 27 กันยายน 2532 ทุนจดทะเบียน 1,000,000บาท เป็นสำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่ที่อำเภอกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร ต่อมาบริษัทได้มีการขยายสาขาและเป็นตัวแทนจำหน่ายรถจักรยานยนต์ ได้แก่ ฮอนด้า ยามาฮ่า คาวาซากิ และ ซูซูกิ โดยปัจจุบันมีสาขาทั้งหมด 12 สาขา ครอบคลุมพื้นที่จังหวัดสมุทรสาคร และจังหวัดนครปฐม มีพนักงานประมาณ 100 คน

เครืออ้อมน้อย กรุ๊ป มีทั้งหมด 12 สาขา ดังนี้

- 1) บริษัท ฮอนด้าอ้อมน้อย เซลล์ แอนด์ เซอร์วิส จำกัด (สำนักงานใหญ่)
- 2) บริษัท โอ.เอ็น.ซีตี้กรุ๊ป จำกัด (สาขา หนองแขม)
- 3) บริษัท โอ.เอ็น.ซีตี้กรุ๊ป จำกัด (สาขา อ้อมใหญ่)
- 4) บริษัท โอ.เอ็น.ซีตี้กรุ๊ป จำกัด (สาขา สามพราน)
- 5) หจก.อ้อมน้อยเจริญยนต์ (สาขา สามพราน 1)
- 6) หจก.อ้อมน้อยเจริญยนต์ (สาขา สามพราน 2)
- 7) หจก.อ้อมน้อยเจริญยนต์ (สาขา สามพราน 3)
- 8) หจก.อ้อมน้อยเจริญยนต์ (สาขา สามพราน 4)
- 9) หจก. อ้อมน้อยเจริญยนต์ (สาขา บางบอน)
- 10) หจก.อ้อมน้อยเจริญยนต์ (สาขา ศาลายา)
- 11) หจก. อ้อมน้อยเจริญยนต์ (สาขา ตลาดพันล้าน)
- 12) หจก. อ้อมน้อยเจริญยนต์ (สาขา อ้อมน้อย)

โดยทั้งเครืออ้อมน้อย กรุ๊ป แบ่งการบริหารงานออกเป็น 6 ฝ่าย คือ ฝ่ายขายรถใหม่ ฝ่ายขายรถมือสอง ฝ่ายอะไหล่ ฝ่ายซ่อมบำรุง ฝ่ายการเงินสินเชื่อ และฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าและประชาชนที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ โดยมีสัดส่วนของรายได้ 60% เป็นการขายปลีกให้กับลูกค้าหน้าร้านโดยตรง และ 40% เป็นการขายส่งให้กับร้านค้าทั่วไป

วิสัยทัศน์ของเครืออ้อมน้อยกรุ๊ป คือ “ดำเนินธุรกิจด้านรถจักรยานยนต์แบบครบวงจร” โดยเราเป็นผู้แทนจำหน่ายและนำเสนอบริการดูแลหลังการขายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยผ่านพันธกิจดังต่อไปนี้ ความพึงพอใจของลูกค้าจากการที่ได้ซื้อรถจักรยานยนต์กับทางบริษัท ความพอใจของพนักงานจากการจำหน่ายและนำเสนอบริการที่ดีให้กับลูกค้าที่ได้ซื้อรถจักรยานยนต์กับทางบริษัท ความพอใจขององค์กรในการทุ่มเทด้วยมาตรฐาน และบริการด้วยใจเปี่ยมล้นด้วยคุณภาพและเทคโนโลยีที่ทันสมัย และมีความรับผิดชอบต่อชุมชนโดยค่านิยมของบริษัทเราคือ “ที่นี่ลูกค้าสำคัญเสมอ” ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต่างมีความเชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้องค์กรดำเนินงานมาได้ตลอดระยะเวลา 25 ปี

1.3 ผลิตภัณฑ์และบริการ

บริษัทในเครืออ้อมน้อย กรุ๊ป เป็นผู้แทนจำหน่ายรถจักรยานยนต์ทั้งรถใหม่และรถมือสอง ภายใต้แบรนด์ ฮอนด้า ยามาฮ่า คาวาซากิ และซูซูกิ พร้อมทั้งบริการหลังการขายทุกประเภท ซ่อมและอะไหล่แบบครบวงจร



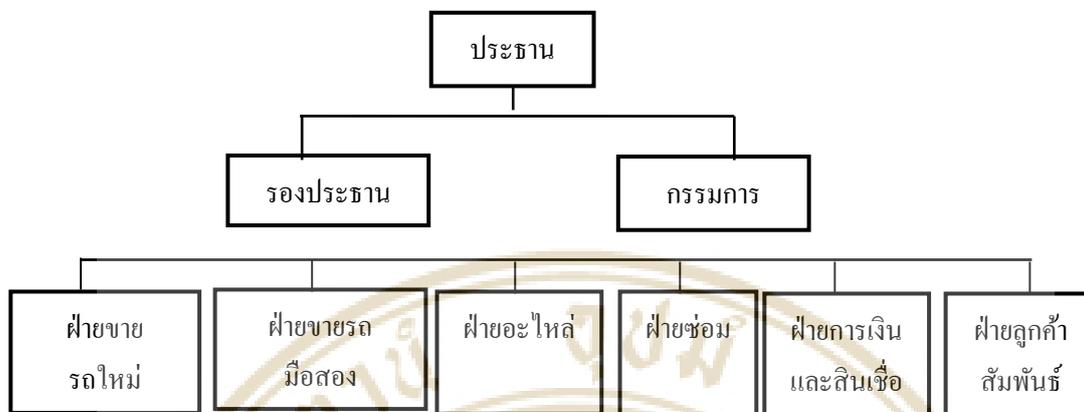
YAMAHA



SUZUKI

1.4 โครงสร้างองค์กร

บริษัทในเครืออ้อมน้อย กรุ๊ป ประกอบด้วย 6 หน่วยงาน ดังนี้



ภาพที่ 1.1 แสดงโครงสร้างองค์กร บริษัทในเครืออ้อมน้อย กรุ๊ป

1.5 ข้อมูลอุตสาหกรรม

ตลาดรถยนต์ไฮบริดในปีมียอดจำหน่าย 877,000 คัน แบ่งเป็นกลุ่มรถจักรยานยนต์ครบครัน 50% รถจักรยานยนต์แบบเอ.ที. 29% และรถจักรยานยนต์สปอร์ต 11% โดยแนวโน้มรถจักรยานยนต์แบบสปอร์ตจะเติบโตขึ้นกินส่วนแบ่งตลาดเอ.ที. โดยรถจักรยานยนต์รุ่นที่ขายดีที่สุดในรุ่น WAVE110i, SCOOPYi, CLICK125i, WAVE125i และ FINO (Disc) จากการเป็นรถสำหรับครอบครัวที่ตอบโจทย์คนต่างจังหวัดได้เป็นอย่างดี

ยอดจำหน่ายมอเตอร์ไซค์รวมในครึ่งปีแรกลดลง 20% เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา โดยเดือนมกราคม 2557 เป็นเดือนที่ยอดจำหน่ายลดลงมากถึง 42% เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมา จากปัญหาการชะลอตัวของเศรษฐกิจที่สะสมมาอย่างต่อเนื่อง

ครึ่งปีหลังเศรษฐกิจเริ่มกลับมากระเตื้องขึ้นคาดว่าจะสามารถสร้างยอดขายทั้งปี 1.7-1.8 ล้านคัน จากปีที่ผ่านมา 2 ล้านคันเนื่องจากอัตราการถือครองรถมอเตอร์ไซค์ในประเทศไทยค่อนข้างสูงด้วยอัตราเฉลี่ย 2.7 คนต่อรถมอเตอร์ไซค์ 1 คัน

1.6 สภาพปัญหา

บริษัทในเครืออ้อมน้อย กรุ๊ป มีสาขาทั้งสิ้น 12 สาขา สำหรับช่องทางการขายรถมือสองนั้น บริษัทจะมีมมโชว์รถมือสองแต่ละสาขา ซึ่งจะสามารถโชว์รถได้ประมาณ 10-15 คัน ตามพื้นที่ในแต่ละสาขา ซึ่งตามพฤติกรรมของลูกค้าในการซื้อรถจักรยานยนต์มือสอง คือ เมื่อลูกค้าเดินเข้ามาในร้านแล้วจะต้องการเดินดูสินค้า รุ่น ราคา ที่สนใจ แต่เนื่องจากพื้นที่จำกัดทำให้รุ่นและสีรถที่ลูกค้าสนใจอาจจะไม่โชว์อยู่ในสาขานั้น แต่มีสินค้าอยู่ที่สาขาอื่นแทน ลูกค้าส่วนใหญ่จะออกจากร้านและไปดูร้านในบริเวณใกล้เคียงแทน ทำให้เสียโอกาสในการขายไป

โดยบริษัทในเครืออ้อมน้อย กรุ๊ปนั้น จะเก็บรถทั้งหมดที่ไม่ได้อยู่ในแต่ละสาขาไว้ที่โกดังของสำนักงานใหญ่ เมื่อมีการขายรถมือสองแต่ละสาขาออกไป จึงจะมีการส่งรถจากโกดังไปเพิ่ม ส่งผลให้การเคลื่อนไหวของรถมีความเคลื่อนไหวช้า และยุ่งยากต่อการตรวจสอบสต็อก เพราะการตัดรถจะเป็นสต็อกมือ ทำให้เกิดความผิดพลาดได้ง่าย

จากสถานการณ์ดังกล่าวส่งผลให้ความพึงพอใจของลูกค้าลดลง และยอดขายรถมือสองของบริษัทไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้ และทำให้บริษัทได้กำไรลดลงจากการที่เก็บสินค้ารถมือสองไว้เป็นเวลานาน

ด้วยเหตุนี้บริษัทจึงต้องปรับกลยุทธ์เพื่อให้ลูกค้าได้เข้าถึงสินค้ารถจักรยานยนต์ได้มากขึ้น และปรับกระบวนการที่จะทำให้การตรวจสอบสต็อกมีความรวดเร็วและไม่ทำงานซ้ำซ้อน เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการเลือกซื้อสินค้ารถมือสอง ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น ช่วยเพิ่มยอดขายและผลกำไรให้บริษัทสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้

บทที่ 2

วิเคราะห์ปัญหา

จากสภาพปัญหาที่ยอดขายรถจักรยานยนต์มือสองในองค์กรมีการเติบโตน้อยกว่าเป้าหมายที่คาดการณ์ อีกทั้งสภาพการแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรมนี้ ทำให้บริษัทในเครืออ้อมน้อยกรุ๊ป ต้องทำการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาแนวทางในการสร้างกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจ โดยใช้ Swot Analysis Five Forces และ Key Success Factor เพื่อหาแนวทางการสร้างกลยุทธ์และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัท

2.1 ทฤษฎี SWOT Analysis

หลักการคือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพภายในประกอบด้วย จุดแข็งและจุดอ่อน และสภาพภายนอก ประกอบด้วยโอกาสและอุปสรรค เพื่อใช้ในการประเมินสถานการณ์สำหรับองค์กร ซึ่งจะกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร



ภาพที่ 2.1 แสดงทฤษฎี Swot Analysis

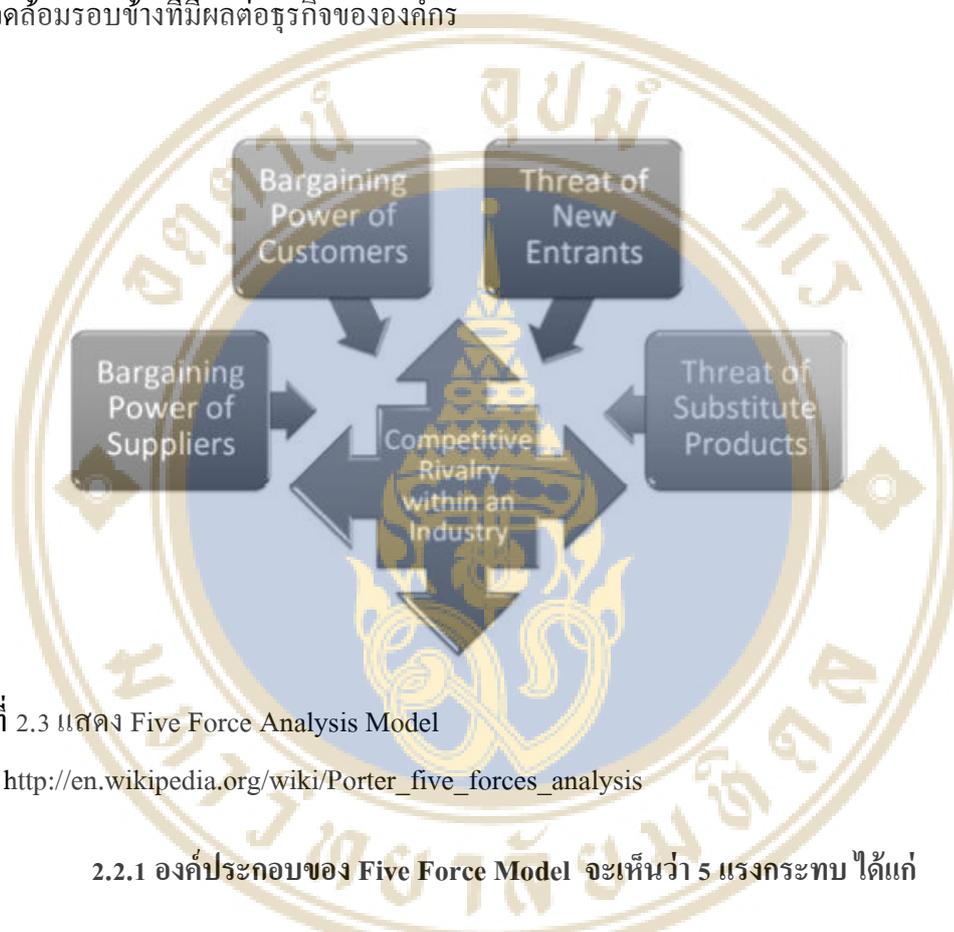
ตารางที่ 2.1 แสดงหลักการพิจารณาตาม ทฤษฎี SWOT ของบริษัทในเครืออ้อมน้อย กรุ๊ป

Strengths - จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ
<ol style="list-style-type: none"> 1. ชื่อเสียงและประสบการณ์มานานกว่า 25 ปี 2. เป็นตัวแทนจำหน่าย 4 ยี่ห้อ มีสินค้าที่หลากหลาย 3. มีสาขาทั่ว 12 สาขา ทั่วจังหวัดสมุทรสาคร 4. มีพนักงานที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญผ่านการอบรม 5. มีบริการทุกประเภทเกี่ยวกับรถจักรยานยนต์ (One Stop Service) 6. มีสต็อกครมมาก มีสินค้าให้เลือกหลายหลาย
Weaknesses - จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ
<ol style="list-style-type: none"> 1. ระบบข้อมูลรถมือสองในแต่ละสาขามารถบันทึกด้วยลายมือ 2. รถมือสองจอดอยู่กระจัดกระจายแต่ละสาขาต้องใช้เวลาในการตรวจสอบนาน
Opportunities – โอกาสที่จะดำเนินการได้
<ol style="list-style-type: none"> 1. รถมือสองมีราคาไม่สูง ทำให้การซื้อขายไม่ยุ่งยาก 2. แรงแรงงานตามโรงงานในพื้นที่มีเพิ่มขึ้น ทำให้ปริมาณใช้รถมือสองเพิ่มมากขึ้น
Threats - อุปสรรค ข้อจำกัด
<ol style="list-style-type: none"> 1. ยอดขายรถมือสองมีความผันผวนขึ้นอยู่กับเศรษฐกิจ 2. คู่แข่งในพื้นที่มีเยอะ

จากผลวิเคราะห์ SWOT จะเห็นว่าอุปสรรคที่สำคัญคือคู่แข่งในพื้นที่ ทำให้การแข่งขันมีความรุนแรง และระบบภายในบริษัทในการจัดการข้อมูลสต็อกมีความซับซ้อน เนื่องจากใช้บันทึกด้วยลายมือ ทำให้ข้อมูลไม่เป็นส่วนกลาง การตรวจสอบก็ต้องใช้เวลานาน และเกิดข้อผิดพลาดบ่อยครั้ง ดังนั้น บริษัทในเครืออ้อมน้อย กรุ๊ป จึงมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Forces

การวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ Five Force ซึ่งเป็นการวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 ด้าน ซึ่งจะช่วยให้อุตสาหกรรมหรือตลาดเป้าหมาย เข้าใจถึงโครงสร้าง แนวโน้มหลัก และแรงกระทำต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรในอุตสาหกรรมหรือตลาดเป้าหมาย ช่วยให้ทราบถึงจุดแข็งจุดอ่อนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมและคู่แข่ง ให้เห็นภาพรวมแนวโน้มและภัยคุกคามในอุตสาหกรรม ทราบว่าอุตสาหกรรมกำลังจะโตขึ้นหรือถดถอยลง และทราบถึงสภาพการของธุรกิจที่องค์กรได้ทำอยู่ กับสิ่งแวดล้อมรอบข้างที่มีผลต่อธุรกิจขององค์กร



ภาพที่ 2.3 แสดง Five Force Analysis Model

ที่มา: http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_five_forces_analysis

2.2.1 องค์ประกอบของ Five Force Model จะเห็นว่า 5 แรงกระทบ ได้แก่

2.2.1.1 อำนาจต่อรองจากผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์

เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับผู้ขายวัตถุดิบให้กับองค์กร โดยการวิเคราะห์ความสำคัญของผู้ผลิต ถ้าจำนวนผู้ขายหรือวัตถุดิบที่มีอยู่ มีผู้ขายน้อยราย อำนาจต่อรองของผู้ขายจะสูง จะมีอิทธิพลเหนือผู้ซื้อทั้งในด้าน ราคา คุณภาพและเงื่อนไขการซื้อขายอื่น

2.2.1.2 อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อสินค้า

เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีน้อยเพียงใด ถ้าปริมาณการสั่งซื้อในปริมาณที่มาก ย่อมมีอำนาจต่อรองสูง

2.2.1.3 ข้อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งรายใหม่

เป็นการวิเคราะห์ว่ามีความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มากน้อยเพียงใด ถ้าต้องลงทุนสูง ก็จะเป็นอุปสรรคต่อรายใหม่ และหากเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนสูงก็อาจจะทำให้ผู้ที่เข้ามาแข่งขันไม่กล้าตัดสินใจเข้ามาลงทุนถ้าธุรกิจผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาง่ายจะทำให้องค์กรได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจได้ง่าย

2.2.1.4 แรงผลักดันจากสินค้าอื่นๆซึ่งสามารถใช้ทดแทนกันได้

เป็นการวิเคราะห์ว่ามีสินค้าและบริการที่องค์กรมีอยู่นั้นมีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่นที่สามารถเข้ามาทดแทนได้ ถ้าระดับการทดแทน เป็นการทดแทนได้มาก หรือทดแทนได้น้อยแค่ไหน หรือ ระดับราคาสินค้าทดแทนและคุณสมบัติใช้งานของสินค้าทดแทน

2.2.1.5 การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับการแข่งขันทั้งหมดที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเดียวกันกับองค์กร ตรวจสอบจำนวนคู่แข่ง ถ้าจำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรม มีจำนวนมากหรือมีขีดความสามารถพอกัน ย่อมส่งผลให้มีการแข่งขันที่รุนแรง แต่อาจมีบางกรณีที่แม้จะมีจำนวนผู้ประกอบการน้อยรายและแต่ละรายมีส่วนการครองตลาดใกล้เคียงกันก็อาจส่งผลให้มีการแข่งขันที่รุนแรงได้เช่นกัน



ภาพที่ 2.4 แสดง Five Force Analysis Model ของบริษัทในเครืออ้อมน้อย กรุ๊ป
ที่มา: http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_five_forces_analysis

2.2.2 ผลวิเคราะห์ปัญหาของบริษัทในเครืออ้อมน้อย กรุ๊ป มีดังนี้

2.2.2.1 อำนาจต่อรองจากผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์

ทางบริษัทในเครืออ้อมน้อยกรุ๊ป มีอำนาจต่อรองกับทางซัพพลายเออร์รถจักรยานยนต์มือสองสูง เนื่องจากบริษัทซื้อในปริมาณมาก ทำให้สามารถต่อรองราคากับซัพพลายเออร์ได้

2.2.2.2 อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อสินค้า

แม้ว่ารถมือสองในบริษัทจะมีมากกว่า 2000 คัน มีความหลากหลายของสินค้า แต่ลูกค้าก็จะมีอำนาจต่อรองสูง เนื่องจากในพื้นที่มีร้านรถมือสองอยู่จำนวนมาก ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกในการซื้อมากสามารถไปที่ร้านอื่นได้ทันที หากเข้ามาในสาขาแล้วไม่มีรถที่ต้องการ

2.2.2.3 ข้อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งรายใหม่

ผู้เล่นรายใหม่หรือคู่แข่งเข้ามาในธุรกิจนี้ได้ยาก เนื่องจากลูกค้าให้ความสำคัญกับชื่อเสียงร้าน และการบริการหลังการขายเป็นอันดับแรก ซึ่งทางร้านเรามีช่างที่มีประสบการณ์ให้คำปรึกษา ทำให้ได้รับความน่าเชื่อถือ ซึ่งการหาบุคลากรที่มีความสามารถหาได้ยาก อีกทั้งเงินลงทุนก็สูง ช่องว่างของตลาดก็เริ่มแคบลง เพราะร้านที่เปิดมานานจะขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้เล่นหน้าใหม่เข้ามาทำธุรกิจในพื้นที่นี้ได้ยาก

2.2.2.4 แรงผลักดันจากสินค้าอื่น ๆ ซึ่งสามารถใช้ทดแทนกันได้

สินค้าหรือบริการที่มาใกล้เคียงรถมือสอง คือรถใหม่และรถบีกไบค์ แต่จะมีราคาที่สูง และเป้าหมายลูกค้าในการซื้อก็จะต่างกัน สินค้าอาจจะไม่สามารถแทนกันได้

2.2.2.5 การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

คู่แข่งรถมือสองในพื้นที่มีทั้งหมด 4 ร้าน และมีสาขาย่อยอีกเป็นจำนวนมาก ทำให้การแข่งขันมีความรุนแรง แข่งทั้งด้านชื่อเสียง คุณภาพสินค้า การบริการ และราคา

สรุปปัญหาจากการวิเคราะห์โดยใช้ Five Force ของบริษัทในเครืออ้อมน้อยกรุ๊ป จะพบว่า จุดแข่งขันที่จะสร้างความสามารถในการแข่งขัน คือ การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ได้หลายหลายช่องทาง เพิ่มโอกาสในการขาย สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเก่า ลูกค้าใหม่ และนำเสนอสินค้าได้อย่างรวดเร็วด้วยราคาที่เหมาะสม

ดังนั้นบริษัทในเครืออ้อมน้อย กรุ๊ป จึงมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ด้านงานขาย จากการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการจัดการสต็อกสินค้ารถมือสองและเพิ่มช่องทางให้ลูกค้าเห็นสินค้ารถมือสองได้ครบถ้วน เพื่อให้บริการที่ดีขึ้น สร้างความพึงพอใจ ช่วยเพิ่มยอดขายและกำไรให้กับบริษัท

2.3 บทสรุปการวิเคราะห์ปัญหา

สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัทในเครืออ้อมน้อย กรุ๊ป ทั้งด้านสภาพภายในและภายนอกแล้ว พบว่า ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ (Key Success Factor) ที่บริษัทในเครืออ้อมน้อย กรุ๊ป จะต้องมีคือ

2.3.1 ความสามารถในการหมุนเวียนรถจักรยานยนต์มือสองในโกดัง

เพื่อทำให้มีต้นทุนในการจัดเก็บและบำรุงรักษาสภาพรถที่ต่ำลง ซึ่งก็จะทำให้ผู้แทนจำหน่ายได้กำไรเพิ่มขึ้น

2.3.2 ความสามารถในการจัดการข้อมูลรถจักรยานยนต์มือสอง

สามารถตรวจสอบได้แบบ Real time เพื่อให้ผู้แทนจำหน่ายสามารถบริหารสต็อกได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ลดระยะเวลาการทำงานที่ซ้ำซ้อน

2.3.3 ความสามารถที่จะเข้าใจกระบวนการในการซื้อของลูกค้า

มีสินค้าที่หลากหลายหลากหลาย ให้ลูกค้าได้เลือก ให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ บริการได้อย่างรวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ดังนั้นบริษัทต้องกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารงานขายรถมือสองและปรับตัวให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มโอกาสในการขายรถมือสองมากขึ้น ส่งผลให้ยอดขายเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการบริการที่ดีมากขึ้น การจัดการสต็อกเป็นแบบ Real Time เพื่อลดความผิดพลาดของการบันทึกด้วยมือ และสามารถตรวจสอบได้ ข้อมูลรถมีการอัปเดตตลอดเวลา บริษัทจึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบสารสนเทศ ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะทำให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งและดำเนินธุรกิจได้อย่างเหมาะสมทั้งในการทำงานปัจจุบันและอนาคต



บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่จะเกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาของบริษัทในเครืออ้อมน้อย กรู๊ปด้วย SWOT Analysis และ Five Forces ทำให้ทราบถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น หากบริษัทยังไม่มี การแก้ไขและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของบริษัทเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันด้านการจำหน่ายรถจักรยานยนต์มือสอง จะทำให้บริษัทมีโอกาสสูญเสียในการขายสินค้ารถจักรยานยนต์มือสอง ส่งผลทำให้ยอดขายสินค้ารถจักรยานยนต์มือสองลดลง อีกทั้งทำให้บริษัทมีค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาสต็อกรถจักรยานยนต์มือสองมากขึ้นเนื่องจากกรณีการหมุนเวียนช้า

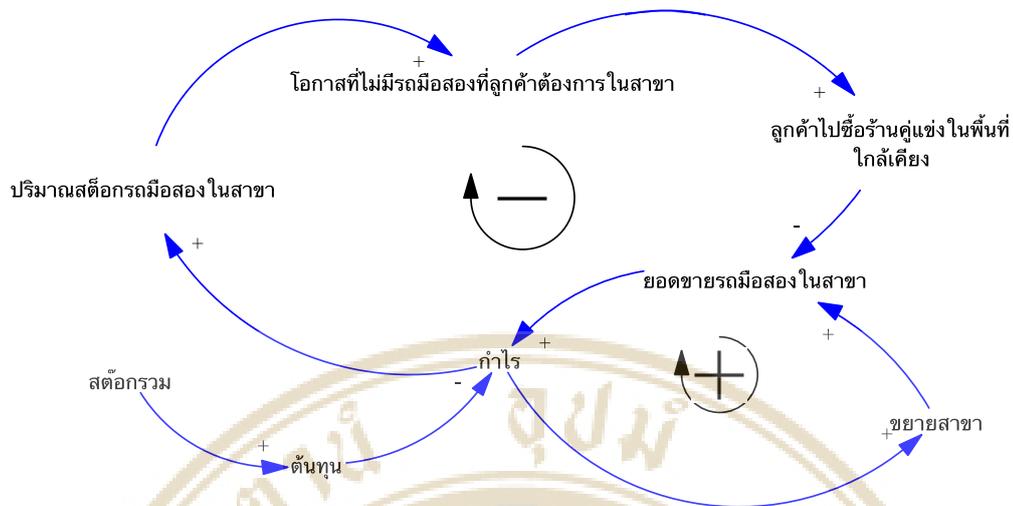
ดังนั้นบริษัทจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของปัญหาและสาเหตุของปัญหาว่ามีผลกระทบอย่างไรบ้างกับบริษัท การอธิบายความสัมพันธ์ต่างๆและผลกระทบที่เกิดจากปัญหาของบริษัทสามารถอธิบายได้จาก Causal loop diagram (CLD)

Causal Loop Diagram (CLD) เป็น โมเดลที่ใช้อธิบายในเชิงเหตุและผล โดยมีตัวแปรหรือปัจจัยแต่ละตัวในวงจะมีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อกันอย่างไรบ้าง ซึ่งจะแสดงความสัมพันธ์ใน 2 ทิศทาง คือ ทิศทางบวก(+) คือ ความสัมพันธ์ไปทิศทางเดียวกันของเหตุและผล และทิศทางลบ (-) คือความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงข้ามกันของเหตุและผล

การใช้ Causal Loop Diagram (CLD) ในการแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นที่ทำให้บริษัทสามารถเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่บริษัทเผชิญอยู่ รวมทั้งผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัญหาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจะช่วยให้บริษัทสามารถหาแนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

3.1 การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้นโดยใช้ Causal loop diagram (CLD)

จากปัญหาที่ยอดขายรถมือสองลดลงและการจัดสต็อกรถมือสองที่ไม่มีประสิทธิภาพของบริษัทจะถูกแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ทำให้เกิดปัญหา เพื่อให้ทราบถึงต้นตอและความเชื่อมโยงของปัญหา ดังจะแสดงให้เห็นในภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 แสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal Loop Diagram (CLD)

จากภาพที่ 3.1 แสดงถึงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้นรวมถึงปัจจัยอื่น ที่มีความสัมพันธ์ 2 วงรอบด้วยกัน ประกอบด้วยวงรอบโอกาสในการขายสินค้ารถมือสองและวงรอบของกำไร คือ ยิ่งโอกาสที่ไม่มีรถจักรยานยนต์มือสองที่ลูกค้าต้องการในแต่สาขามีสูง จะทำให้ลูกค้าหันไปซื้อรถจักรยานยนต์มือสองร้านคู่แข่งในพื้นที่ใกล้เคียง ส่งผลกระทบให้ยอดขายรถมือสองในแต่สาขาลดลง เมื่อยอดขายสินค้าตกลงส่งผลให้กำไรก็ลดลง เมื่อกำไรลดลง บริษัทก็มองว่าสาขานั้นขายรถมือสองได้น้อย จึงไม่ส่งรถมือสองจากโกดังไปเพิ่ม ก็ส่งผลกระทบต่อปริมาณสต็อกจักรยานยนต์มือสองในแต่สาขามีปริมาณน้อยและหมุนเวียนช้า ทำให้ลูกค้ามีโอกาสที่ไม่มีรถมือสองที่ต้องการในสาขามากขึ้น ทำให้เกิดความไม่พอใจ

สำหรับวงรอบของกำไร บริษัทต้องการที่จะทำกำไรเพิ่มขึ้น จึงจำเป็นต้องขยายสาขา ซึ่งก็ส่งผลให้ยอดขายเพิ่มขึ้น แต่จะทำให้สต็อกรวมและต้นทุนในการบำรุงรักษาเพิ่มสูงขึ้นด้วย สุดท้ายบริษัทก็ได้กำไรน้อยกว่าที่เป้าหมายที่คาดไว้

3.2 บทสรุปการวิเคราะห์การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น

จากความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า สาเหตุหลักของปัญหาคือ การเสียโอกาสในการขาย เมื่อลูกค้าเข้ามาดูรถมือสองแล้ว ไม่มีสินค้าที่ต้องการในสาขานั้น และการจัดการสต็อกรวมที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้มีต้นทุนสูง กำไรและยอดขายน้อยลงตามไป

หากบริษัทในเครืออ้อมน้อย กรุ๊ปไม่ดำเนินการแก้ไขปัญหาในการเพิ่มช่องทางในการขายรถมือสองให้ลูกค้าได้เห็นสินค้ารถมือสองได้หลากหลาย เวลาเข้ามาดูรถที่ร้านแล้ว ก็จะทำให้

ลูกค้าเปลี่ยนไปดูแลซื้อร้านค้าคู่แข่งในพื้นที่ใกล้เคียงแทน ทำให้เสียลูกค้า ส่งผลให้ยอดขาย และกำไรลดลงตามไปด้วย

ดังนั้น ปัญหานี้จึงจำเป็นต้องมีการแก้ไข ต้องหากลยุทธ์การขายโดยนำระบบสารสนเทศเข้ามาแก้ปัญหา ทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลของสินค้าพร้อมมือสองได้อย่างรวดเร็ว สร้างความพึงพอใจ นอกจากนี้ ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้บริษัทจัดการสต็อกรวมแบบ Real Time ได้ซึ่งก็จะทำให้บริษัทสามารถบริหารงานขายพร้อมมือสองได้ดีขึ้น ทำให้เพิ่มยอดขาย กำไร และสามารถรักษาลูกค้าได้มากขึ้น ส่งผลให้บริษัทสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ



บทที่ 4

การออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา

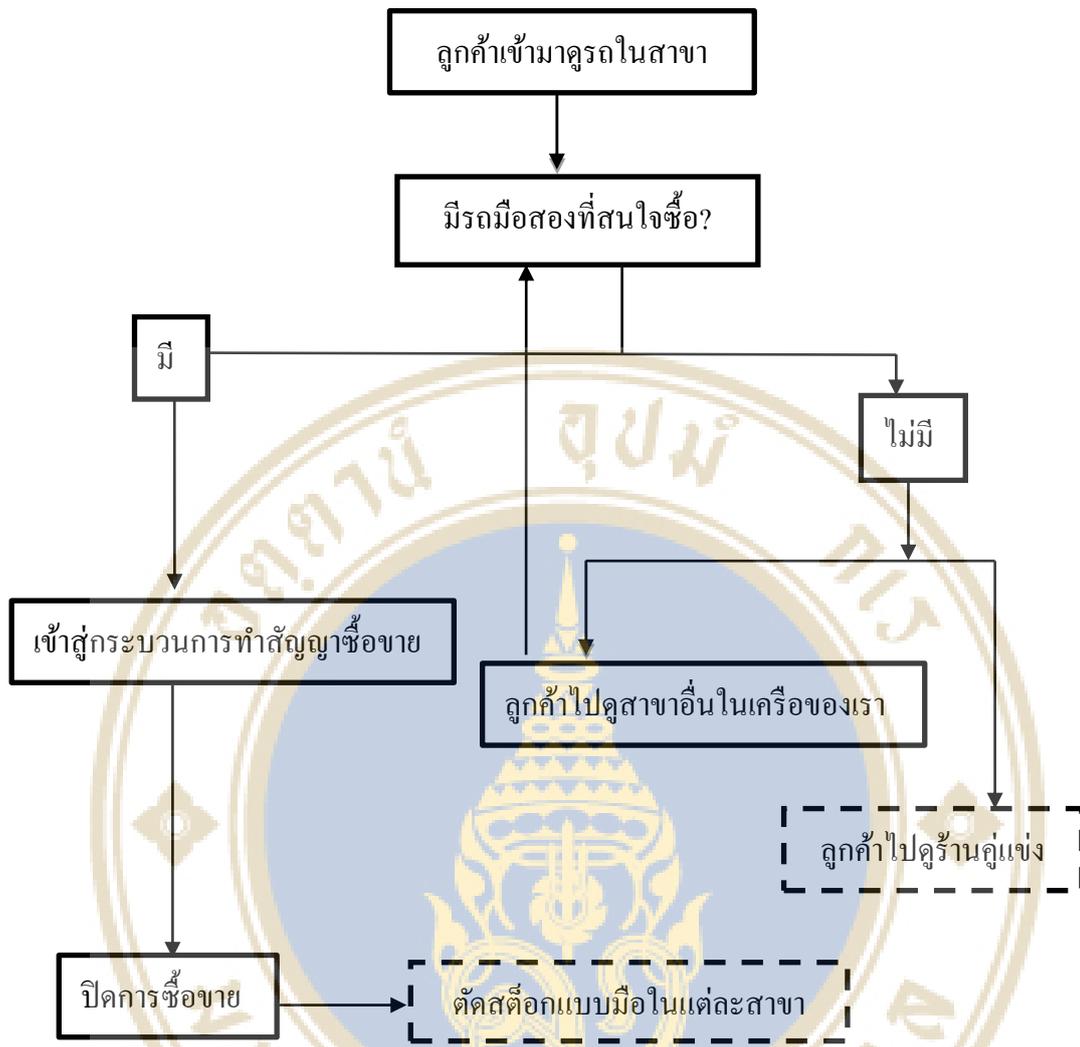
จากสภาพปัญหาการสูญเสียโอกาสในการขายรถจักรยานยนต์มือสอง เมื่อลูกค้าเข้ามาแล้วเห็นสินค้าไม่ครบในสาขา เนื่องจากข้อจำกัดของพื้นที่ทำให้ไม่สามารถโชว์รถมือสองที่บริษัทมีกว่า 2,000 คัน ได้ทั้งหมด ส่งผลกระทบให้เกิดความไม่พึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบริษัท และเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อด้านยอดขายและกำไรของบริษัท ลูกค้ามีโอกาสที่จะหันไปซื้อรถมือสองจากร้านคู่แข่งในพื้นที่ใกล้เคียง ได้ตลอดเวลา ซึ่งในระยะยาวบริษัทจะเสียเปรียบคู่แข่งได้

ดังนั้น การออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาย่างเหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่บริษัทต้องดำเนินการ เพื่อให้บริษัทสามารถปรับตัวและสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยมีเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาของบริษัท คือ สามารถเพิ่ม โอกาสในการขายรถมือสองมากขึ้น การจัดการสต็อกรถมือสองให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถรักษาสภาพความพึงพอใจที่ดีให้กับลูกค้าได้ ซึ่งจะส่งผลให้ยอดขายรถมือสองของบริษัทเติบโตขึ้นตามที่คาดการณ์ไว้ โดยการออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาของบริษัทในเครืออ้อมน้อย กรุ๊ป มีดังนี้

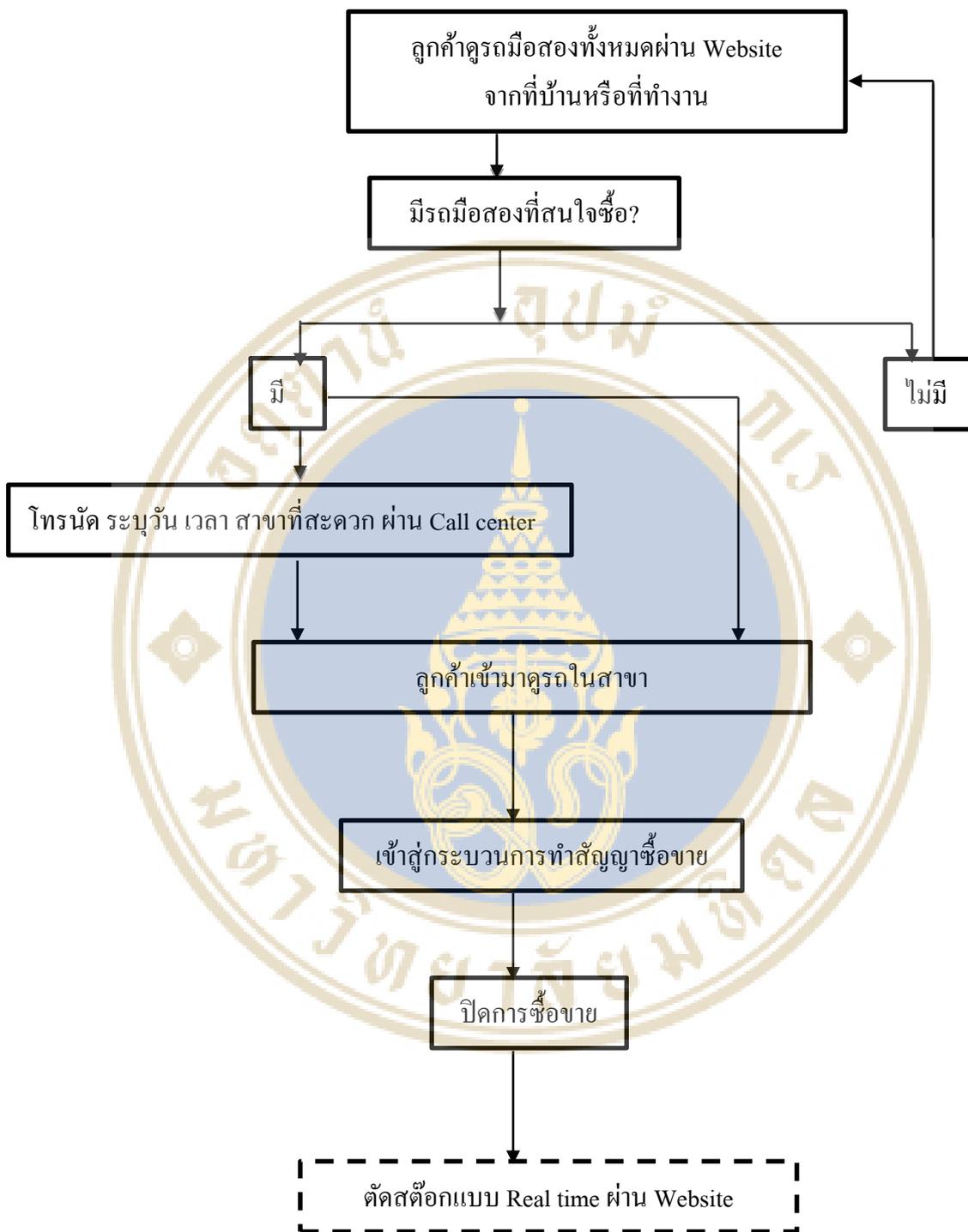
4.1 การออกแบบกลยุทธ์เพื่อจัดการปัญหาการเสียโอกาสในการขายรถมือสอง

สาเหตุของปัญหาจากกระบวนการที่เสียโอกาสในการขายรถมือสองคือ เมื่อลูกค้าไปที่สาขาแล้วไม่มีสินค้ารถมือสองที่ต้องการ เนื่องจากข้อจำกัดของพื้นที่ ทำให้โชว์รถได้เพียงเล็กน้อย ลูกค้าจึงหัน ไปดูรถร้านคู่แข่งแทน ทำให้บริษัทเสียโอกาสในการขาย ส่งผลกระทบต่อยอดขายที่ลดลง และการตัดสต็อกแบบมือทำให้ใช้เวลานานในการตรวจสอบ ส่งผลให้การจัดสต็อกรวมไม่มีประสิทธิภาพ เกิดต้นทุนที่สูงในการสะสมสต็อกเป็นเวลานาน ซึ่งกระทบต่อผลกำไรของบริษัท

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวโดยจะมีการนำระบบสารสนเทศ การทำ Website เข้ามาช่วยเพิ่มช่องทางในการขายรถมือสอง ดังจะแสดงให้เห็นในภาพที่ 4.1 ถึงกระบวนการขายรถมือสองเดิม และกระบวนการทำงานใหม่หลังปรับใช้กลยุทธ์จะแสดงให้เห็นภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.1 แสดงกระบวนการบริหารงานขายรถมือสองของบริษัทก่อนปรับกลยุทธ์



ภาพที่ 4.2 แสดงกระบวนการบริหารงานขายรถมือสองของบริษัทหลังปรับกลยุทธ์

จากรูปภาพที่ 4.1 แสดงให้เห็นกระบวนการบริหารงานขายรถมือสองของบริษัทก่อนปรับกลยุทธ์ และภาพที่ 4.2 แสดงให้เห็นกระบวนการบริหารงานขายรถมือสองของบริษัทหลังปรับกลยุทธ์ โดยมีการปรับกระบวนการบริหารงานขายใน 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่หนึ่งเพิ่มช่องทางให้ลูกค้าได้ดูสินค้ารถมือสองผ่าน Website ซึ่งทางร้านจะลงข้อมูลรถมือสองทุกคันที่อยู่ในเครือบริษัทลงใน Website โดยจะลงประวัติตัวรถอย่างละเอียด คือ ยี่ห้อรถ ประเภทรถ รุ่นรถ สีรถ ขนาดเครื่องยนต์ ระบบเกียร์ ปีรถ ราคาโดยประมาณ สถานการณ์ซื้อเป็นต้น พร้อมทั้งรูปภาพรอบแบบ 360 องศา คือสามารถมองได้รอบคัน ลูกค้าสามารถเห็นภาพได้เสมือนจริง แทนการที่ลูกค้าจะต้องมาที่สาขาเพื่อมาดูรถ เพราะ ก็อาจจะไม่มีรถที่สนใจอยู่สาขานั้น ลูกค้าก็จะเสียเวลา เกิดความไม่พอใจ พนักงานเองก็เกิดความเครียดที่ขายรถขายไม่ได้ เพราะสินค้าไม่มีอยู่หน้าร้าน แต่หากมีการเพิ่มช่องทางขายผ่านการดูข้อมูลรถมือสองจากทาง Website ลงรายละเอียดเกี่ยวกับรถมือสองที่จะประกอบการตัดสินใจซื้อได้ ก็จะทำให้ทั้งผู้ซื้อและผู้ขายสะดวกมากขึ้น โดยลูกค้าสามารถโทรหา Call Center นัดวัน เวลา และสถานที่เพื่อดูรถตัวจริงได้ หลังจากเลือกรถที่สนใจได้แล้วผ่านการดู Website ก็จะทำให้เพิ่มโอกาสในการขายรถมือสอง ลดความไม่พึงพอใจในการไม่มีสินค้า และสะดวก รวดเร็วในการดูข้อมูลได้จากทุกที่ ทุกเวลา ซึ่งทางบริษัทจะมีการ update ข้อมูลสินค้ารถมือสองที่เข้ามาใหม่ทุกวัน ทำให้สินค้ารถมือสองเกิดความเคลื่อนไหว และการค้นหาในหน้า Website จะออกแบบง่าย ไม่ซับซ้อน โดยจะมีช่องค้นหาให้คลิกเพื่อค้นหาที่สนใจผ่านข้อมูลรถมือสองทั้งหมดในเครือบริษัท โดยสามารถค้นหาได้จาก ช่องค้นหาประเภทรถ ช่องค้นหาจากราคารถ ช่องค้นหาจากปีของรถ และช่องค้นหาจากยี่ห้อรถ

สำหรับพนักงานขายจะการทำตลาดในการขายส่งเสริมยอดขายก็จะมีการทำผ่าน Website ควบคู่กันไป โดยพนักงานจะจัดทำโปรโมชั่นกระตุ้นทุกเดือน มีการทำส่วนลด แคมเปญ หรือการจัดอบรมสัมมนาโดยช่างที่มีประสบการณ์ถึงการดูแลรักษาและการขับขีปปลอดภัยโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย เพื่อเป็นเสริมสร้างความรู้และทักษะการใช้รถมือสองอย่างถูกต้อง สร้างความพึงพอใจ สร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างลูกค้ากับทางบริษัท และช่วยกระตุ้นยอดขายรถมือสองให้บริษัทได้

ส่วนที่สอง มีการตัดสต็อกแบบ Real time หลังจากจบการซื้อขายทันที แทนที่การตัดสต็อกแบบมือในแต่ละสาขา เนื่องจากพนักงานจะต้องทำงานซ้ำซ้อน คือต้องตัดสต็อกมือที่สาขา และต้องส่งFaxให้สำนักงานใหญ่ทุกวันหลังเลิกงาน เพื่อให้สำนักงานใหญ่ ตัดสต็อกรวมที่โกดังอีกครั้งในเช้าวันถัดไป ซึ่งจะใช้เวลาและหลายขั้นตอน เกิดการผิดพลาดล้มตัดสต็อกได้และข้อมูลไม่ Update ดังนั้นการที่ตัดสต็อกแบบ Real time ผ่าน website ซึ่งจะเป็นข้อมูลภายในบริษัท ไว้จัดการสต็อกรวมได้โดยตรง ซึ่งจะทำให้พนักงานขายทำงานได้ดีขึ้น คือ ปิดการขาย ตัดสต็อกแบบ online เลย โดยทุกสาขาก็จะเห็นข้อมูลเหมือนกัน เกิดความแม่นยำในการตรวจสอบสต็อกมากขึ้น ส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการสต็อกที่เป็นระบบและสต็อกรวมมีการอัปเดตตามจริงตลอดเวลา

4.2 บทสรุปการออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา

จากการใช้กลยุทธ์ในการปรับกระบวนการจัดการปัญหาการเสียโอกาสในการขายรถมือสอง โดยการนำระบบสารสนเทศ คือการทำ Website เพื่อช่วยเพิ่มช่องทางในการขายรถมือสอง และการจัดการสต็อกแบบ Real time ทำให้การทำงานมีความเหมาะสม ชัดเจนมากยิ่งขึ้น มีการลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน และช่วยเพิ่มความพึงพอใจในกับทั้งลูกค้าและพนักงานขาย ทำให้ระยะเวลาในการซื้อขายมีประสิทธิภาพขึ้น ข้อมูลสามารถตรวจสอบได้อย่างแม่นยำ เนื่องจากมีการอัปเดตข้อมูลตลอดเวลา สร้างโอกาสในการขายทั้งลูกค้าขายปลีกและขายส่ง ทำให้ยอดขายและรายได้ของบริษัทเพิ่มขึ้นด้วย



บทที่ 5

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

จากการใช้กลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาการเสียโอกาสในการขายรถมือสองและการจัดการสต็อกที่ยุ่งยากและใช้เวลานานในการตรวจสอบของบริษัทในเครืออ้อมน้อย กรุ๊ป เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันธุรกิจการจัดการรถจักรยานยนต์มือสอง เพิ่มช่องทางในการขายสินค้าให้มีการทำงานที่ดีเหมาะสมมากขึ้น เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินงานได้ตามมาตรฐานและเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงนั้นจะถูกดำเนินการผ่านการทำการตลาดส่งเสริมการขาย และมีการกำหนดกรอบการวัดผล พร้อมทั้งการบริหารงานโดยใช้ Balanced scorecard (BSC) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายตามกลยุทธ์ครบทุกด้านและสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์กรต่อไปในอนาคต

5.1 แผนงานการดำเนินกลยุทธ์โดยใช้แผนการตลาดส่งเสริมการขาย

กลยุทธ์เรื่องไม่มีสินค้ารถมือสองที่ลูกค้าต้องการในสาขาทำให้ลูกค้าไปซื้อร้านคู่แข่งคือ องค์กรจะทำการตลาดโดยนาระบบIT คือการสร้างหน้า Website รถมือสอง เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์สินค้ารถมือสองทั้งหมดขององค์กร เพราะองค์กรมีรถมือสองมากกว่า 2000คัน ให้ลูกค้าได้เลือกซื้อ แต่เป็นเพราะมีพื้นที่ในการจัดเก็บรถในแต่ละสาขาจำกัด จึงไม่สามารถโชว์รถได้หมดทุกคัน เวลาลูกค้ามาที่ร้านจึงคิดว่ารถมีน้อย พอไม่มีรถที่ลูกค้าใจก็จะไปซื้อที่ร้านอื่น การทำ Website เป็นเหมือนเครื่องมือที่จะทำให้เพิ่มช่องทางในการขายมากขึ้น ซึ่งจะได้ประโยชน์กับทั้งกับองค์กรและลูกค้าเอง โดยองค์กรจะใช้ Website ในการประชาสัมพันธ์เพิ่มช่องทางในการทำการตลาด ช่วยลดต้นทุนในการจัดเก็บสต็อกสินค้านาน เพราะ สินค้าจะหมุนเวียนเร็วขึ้น ส่วนลูกค้าได้เห็นสินค้าที่หลากหลายโดยผ่านWebsite ประหยัดเวลาในการมาดูสินค้าเป็นเวลานาน ลดความไม่พึงพอใจเมื่อมาแล้วไม่เจอสินค้าที่ชอบ ซึ่งทางองค์กรมีเป้าหมายในการกระตุ้นยอดขายโดยทำให้ลูกค้ามีโอกาสในการได้เลือกสินค้าที่หลากหลาย ผ่านการดูWebsite เข้ามาช่วยจัดการเสริมประสิทธิภาพให้กับการจัดการข้อมูลและเพิ่มโอกาสในการขายรถมือสอง

5.1.1 กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและกำไรจากสินค้าในกลุ่มลูกค้าขายปลีก

การนำเสนอโซลูชันนี้จะทำให้ตอบสนองลูกค้าขายปลีกได้ โดยช่วยย้ให้ตัดสินใจง่ายขึ้น ประหยัดเวลาในการพิจารณาสินค้าที่หน้าร้านทางเดียวแบบเดิม ซึ่งทางองค์กรจะมีการทำโปรโมชัน เป็นการกระตุ้นการตัดสินใจ เช่น ของแถม ส่วนลดอะไหล่ตกแต่ง หรือการผ่อนดอกเบี้ยถูก เป็นต้น ซึ่งการทำแบบนี้ก็เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง และสามารถตอบสนองความต้องการตาม พฤติกรรมการใช้สินค้าผ่านWebsite ของลูกค้าได้เป็นอย่างดี

5.1.2 กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและกำไรจากสินค้าในกลุ่มลูกค้าขายส่ง

การนำเสนอความมีชื่อเสียงที่มียาวนาน โดยให้บริการที่ครบวงจรมีการบริการอย่างมืออาชีพ โดยองค์กรเรามีบุคลากรที่มีทักษะ ความเชี่ยวชาญผ่านการอบรมมาทุกคน ทำให้ความรู้ด้านช่างเครื่องยนต์ต่างๆ มีความแม่นยำ ซึ่งตรงนี้ร้านขายส่งมีความสนใจที่จะเรียนรู้ ดังนั้นการจัดสัมมนาอบรมทักษะความรู้ด้านช่าง ขับขี่ปลอดภัยจะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับทางบริษัทในระยะยาว และการกระตุ้นด้วยโปรโมชันก็ทำเช่นเดียวกับขายปลีก

ตาราง 5.1 แสดงแผนการนำกลยุทธ์ไปใช้งานจริง

ลำดับ	ขั้นตอน	ผู้รับผิดชอบ	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.
1	การทำ Website	บริษัทรับทำ Website ใช้ Outsource						
2	การทำแผนการตลาด	ทีมพนักงานขาย						

5.2 แผนการนำกลยุทธ์ไปใช้งานจริง Action Plan

ส่วนแรก การทำ Website รถมือสอง การสร้างหน้า Website จะเป็นเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์สินค้ารถมือสองขององค์กร โดยองค์กรเลือกใช้สื่อนี้ เพราะค่านิยมที่ลูกค้าจะใช้เวลากับสื่อออนไลน์เพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะช่วยในการเข้าถึงข้อมูลสินค้ารถมือสองกว่า 2000 คันได้ง่ายขึ้น ทั้งลูกค้าและบริษัทเองก็สามารถใช้ประโยชน์ผ่านWebsite ร่วมกัน ทั้งการลงข้อมูล การหาข้อมูลสินค้า และตรวจสอบสต็อก ซึ่งจะสามารถดูออนไลน์ได้ตลอด 24 ชั่วโมง จึงเห็นว่าสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาต่อยอดให้กับธุรกิจรถมือสองให้มีความแข็งแกร่งเพิ่มขึ้นได้

ผู้รับผิดชอบ คือ บริษัทรับทำWebsite ใช้เป็น Outsource

ระยะเวลาในการดำเนินงาน 6 เดือน

ส่วนที่สอง การทำแผนการตลาด คิดโปรโมชันสนับสนุนการขาย โดยจะทำการตลาด แยกลูกค้าแต่ละกลุ่ม คือ ลูกค้าขายปลีก และลูกค้าขายส่ง โดยจะนำเสนอสิ่งที่ลูกค้าต้องการและตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยจะวางแผนการทำงานร่วมกันของทุกสาขา ให้สามารถแข่งขันทั้งเรื่องราคาและบริการที่ดีเหมาะสมเหนือคู่แข่งได้ และเป็นการกระตุ้นให้การซื้อสินค้ารดมือสอง เพิ่มยอดขายในทุกสาขาขององค์กร

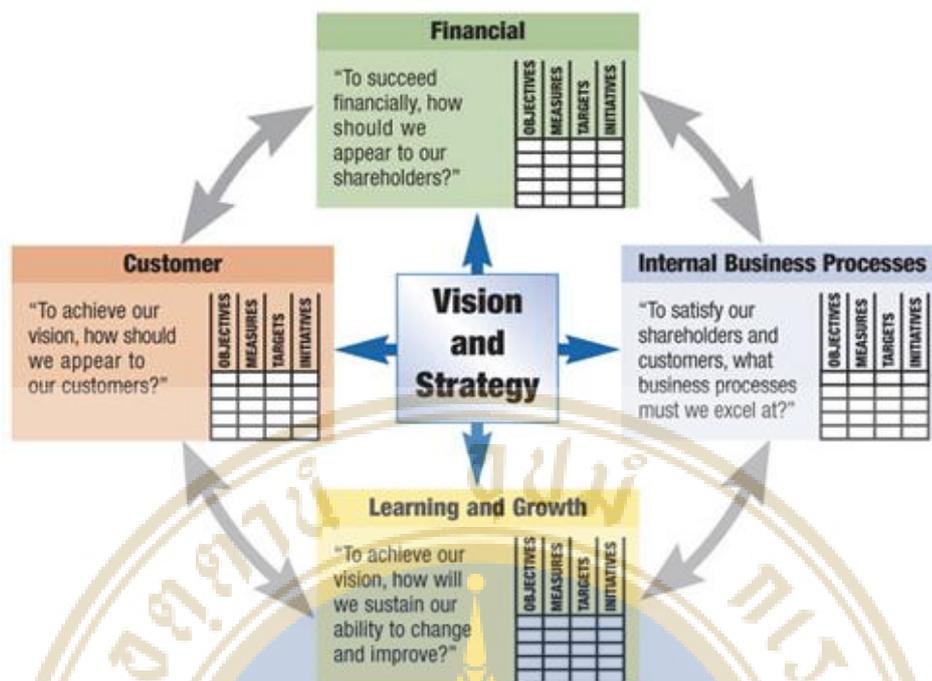
ผู้รับผิดชอบ คือ พนักงานขาย

ระยะเวลาในการดำเนินงาน 3 เดือน

5.3 การควบคุมให้บริษัทนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง การติดตามและการประเมินผล โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard คือ การแปลงวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์องค์กรไปสู่ การวัดผลสำเร็จที่กำหนดกรอบ สำหรับการวัดกลยุทธ์และระบบจัดการ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้มองเห็นภาพและเส้นทางที่กำหนดไว้ในแผนได้ชัดเจน บุคลากรทุกคนสามารถรับรู้ถึงกิจกรรมที่ตนเองจะต้องทำให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด วิธีการของ Balanced Scorecard จะพิจารณามุมมองได้ 4 ด้าน

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เช่น การเพิ่มรายได้ การเพิ่มยอดขาย การเพิ่มขึ้นของกำไร
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business process Perspective) การประสานงานภายในองค์กร โฆษณาประชาสัมพันธ์ ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อประสิทธิภาพที่ดีขึ้น
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน พัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย



ภาพที่ 5.1 แสดง Balanced Scorecard (BSC) ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน
ที่มา: <http://networld.bhel.in/bscsystem/index.jsp>

ตาราง 5.2 แสดงรายละเอียด Balanced Scorecard (BSC) ของบริษัทในเครืออ้อมน้อยกรุ๊ป

องค์ประกอบทางการเงิน			
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
การเพิ่มยอดขายในกลุ่มลูกค้าขายปลีก	ร้อยละของยอดขายที่เพิ่มขึ้นของฐานลูกค้าขายปลีก	20%	นำเสนอสินค้าที่หลากหลายเข้าถึงข้อมูลผ่าน Website ทำโปรโมชั่น
การเพิ่มยอดขายในกลุ่มลูกค้าขายส่ง	ร้อยละของยอดขายที่เพิ่มขึ้นของฐานลูกค้าขายส่ง	10%	-ทำโปรโมชั่น การจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับรถจักรยานยนต์มือสอง

องค์ประกอบด้านลูกค้า			
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
ความพึงพอใจในการซื้อและบริการ	ร้อยละความพึงพอใจในการซื้อและบริการ	80%	มีสินค้าที่ลูกค้าต้องการ การให้บริการด้านความรู้เกี่ยวกับสินค้า โดยช่างที่ผ่านการอบรม
ลูกค้าที่เข้าชมWebsite	จำนวนผู้ที่เข้าชม Website ที่เพิ่มขึ้นต่อเดือน	20%	นำเสนอสินค้าเป็นหมวดหมู่ หาง่าย จัดทำโปรโมชั่นผ่าน Website เช่น ส่วนลด คุปอง ของแถม

องค์ประกอบด้านกระบวนการภายใน			
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
การจัดการข้อมูลรถมือสอง ลงWebsite	ร้อยละการลงข้อมูลจำนวนสินค้ารถมือสองทั้งหมดที่องค์กรมี	100%	ลงข้อมูลสินค้ารถมือสองให้ครบทุกคัน พร้อมรูปภาพและประวัติปีการซื้อขาย ติดตามทุกวัน
แผนการเพิ่มยอดขายผ่านการทำให้Website	ร้อยละยอดสั่งจองรถผ่าน Website ต่อเดือน	15%	ลงประชาสัมพันธ์ ส่วนลด ราคาพิเศษ สำหรับรถรุ่นที่ขายช้าทุกสัปดาห์

องค์ประกอบด้านการเรียนรู้และพัฒนา			
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
พัฒนาความรู้ของช่างเพื่อไว้อบรมให้กับลูกค้า	ร้อยละของช่างที่ผ่านการอบรม	100%	ใช้แผนการพัฒนาช่างในการถ่ายทอดข้อมูลอย่างเหมาะสม
พัฒนาความรู้ของพนักงานขายในการลงข้อมูลผ่าน Website	ร้อยละของพนักงานขายที่ฝึกอบรมตามลักษณะงาน	100%	ใช้แผนการพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีตามความเหมาะสมของตำแหน่งงาน

การนำ BSC ไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จจะต้องใช้ปัจจัยหลายอย่างมาเกี่ยวข้อง โดยผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนเป็นเจ้าภาพในการนำ BSC มาใช้ในองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงต้องให้พนักงานทุกคนเข้าใจ มีทัศนคติที่ดีร่วมด้วย ซึ่งการนำ BSC นั้นจะต้องเรียบง่าย มีแนวคิดที่ชัดเจนตรงไปตรงมา มีความต่อเนื่อง โดยสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาได้ตามความเหมาะสม มีการติดตามประชุมผลอยู่ตลอดเวลา โดยมีกำหนดตัวชี้วัดในเชิงกลยุทธ์ว่าผลการดำเนินงานนั้นสูงกว่าหรือต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด เป็นการกำหนดเส้นทางและวิธีการที่จะทำให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท

5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

การทำแผนการตลาดทั้งลูกค้าปลีกและส่งเพื่อเพิ่มช่องทางและโอกาสในการขายรถมือสองให้มียอดมากขึ้น และการใช้ Balanced Scorecard (BSC) ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ทำให้บริษัทในเครืออ้อมน้อย กรุ๊ป สามารถกำหนดแผนขั้นตอนการบริหารงานขายรถมือสองให้มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ช่วยให้อ้อมน้อยสามารถติดตามผลและวัดได้ในการดำเนินงานจริง และปรับเปลี่ยนได้ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและอยู่รอดอย่างมั่นคงและยั่งยืนได้ในอุตสาหกรรม

บรรณานุกรม

บริษัท คาวาซากิ มอเตอร์ เอ็นเตอร์ไพรส์ (ประเทศไทย) จำกัด , product [ออนไลน์].

เข้าถึงได้จาก <http://www.kawasaki.co.th> (วันที่ค้นหาข้อมูล 4 สิงหาคม)

บริษัท ไทยซูซูกิ มอเตอร์ จำกัด (2557) , ผลิตภัณฑ์ [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก

<http://www.thaisuzuki.co.th> (วันที่ค้นหาข้อมูล : 3 สิงหาคม 2557)

บริษัท ยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด (2557) , ผลิตภัณฑ์ [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก

<http://yamaha-motor.co.th> (วันที่ค้นหาข้อมูล : 5 สิงหาคม 2557)

บริษัท เอ พี ฮอนด้า จำกัด (2557) , ผลิตภัณฑ์และบริการ [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก

<http://www.aphonda.co.th> (วันที่ค้นหาข้อมูล : 1 สิงหาคม 2557).

Coronel C, Morris S, & Rob P. (2013) Database Systems:

Design, Implementation, and Management -Chapter14: Database Connectivity and Web

technologies page 598-640

Paul R. Niven. (2014). Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance

and Maintaining Results –Chapter11: Maintaining the Balanced Scorecard page 281

Five Forces Model (2014), Retrieve from

http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_five_forces_analysis