

การจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหาด้านการตลาดของรถกระบะ
ขนาด 1 ตัน ในประเทศไทย บริษัทกรณีศึกษา

ภารณี ชีรพงศาการ

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการอุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีไทย - ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2555

CREATING OPERATIONAL STRATEGY FOR SOLVING MARKETING PROBLEMS OF
1-TON PICKUP TRUCK

Paranee Theerapongsakorn

TNI

A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program in Industrial Management

Graduate School
Thai-Nichi Institute of Technology

Academic Year 2012

หัวข้อสารนิพนธ์

การจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เพื่อแก้ปัญหา
ด้านการตลาดของรถกระบะขนาด 1 ตัน ในประเทศไทย
บริษัทกรณีศึกษา

โดย

ภาวณิ ชีรพงศ์การ

สาขาวิชา

การจัดการอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ดร. ดำรงเกียรติ รัตนอมรพิน

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

วันที่เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ดร. กรกฎ เหมสถาปัตย์)

..... กรรมการ

(อาจารย์ปราณิส อิศรเสนา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(ดร. ดำรงเกียรติ รัตนอมรพิน)

การณี ธีรพงศากร : การจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหาด้าน
การตลาดของรถกระบะ ขนาด 1 ตัน ในประเทศไทย บริษัทกรณีศึกษา. อาจารย์
ที่ปรึกษา : ดร. ดำรงเกียรติ รัตนอมรพิน, 53 หน้า.

อุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศไทยเป็นอุตสาหกรรมที่มีความเติบโต และมี
แนวโน้มของการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ตลาดของรถกระบะมีสัดส่วนเป็น 52 : 48 เมื่อเทียบกับ
ตลาดของรถยนต์นั่ง แต่รถกระบะขนาด 1 ตันของบริษัทกรณีศึกษา ยังมีส่วนแบ่งตลาดเพียง
ร้อยละ 2 เนื่องจากบริษัทแม่ประสบวิกฤติทางการเงิน ทำให้บริษัทกรณีศึกษาได้รับผลกระทบ
ตามไปด้วย ทั้งในด้านภาพลักษณ์และยอดขาย การกระตุ้นยอดขายและแย่งส่วนแบ่งตลาดจาก
คู่แข่งที่เข้มแข็งในตลาดที่มีการแข่งขันรุนแรงอย่างตลาดยานยนต์นั้น จำเป็นต้องมีแผนกลยุทธ์
ที่ดี และมีแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจน เห็นผลได้จริง

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เพื่อใช้ในการแก้ไข
ปัญหาด้านการตลาดสำหรับรถกระบะขนาด 1 ตันในประเทศไทยของบริษัทกรณีศึกษา ในระยะ
สั้น เพิ่มส่วนแบ่งตลาดในระยะกลาง และสร้างผลกำไรอย่างยั่งยืนในระยะยาว โดยผู้ศึกษาได้
ดำเนินการเก็บข้อมูลทุติยภูมิ ภาพรวม สภาพปัญหาของตลาด และข้อมูลด้านอื่นที่มีความ
จำเป็น แล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือด้านกลยุทธ์ที่สำคัญต่างๆ เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์
ระดับปฏิบัติการ สรุปผลการศึกษา บริษัทกรณีศึกษาควรดำเนินกลยุทธ์ระดับองค์กรด้วย
กลยุทธ์คงตัว กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ด้วยกลยุทธ์แบบผู้นำด้านต้นทุน และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ
ด้วยกลยุทธ์การตลาด

TNI

บัณฑิตวิทยาลัย

สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม

ปีการศึกษา 2555

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....



PARANEE TEERAPONGSAKORN: CREATING OPERATIONAL STRATEGY
FOR SOLVING MARKETING PROBLEMS OF 1-TON PICKUP TRUCK.
ADVISOR: DR. DUMRONGKIAT RATANA-AMORNPIN, 53 PP.

Thailand automotive industry has seen steady uptrend growth in the past several years. Market share between 1-ton pickup truck and passenger car is 52 percent to 48 percent. However, the market share of the case study car manufacturer company comparing to the total 1-ton pickup truck is only 2 percent because the host country company has been in financial difficulty due to the hamburger crisis. Thus, the case study company in Thailand is also affected from the crisis. Company image, sales volume, sales promotion, and competition for market share increase are intensifying in automotive market. A good strategic plan is necessary to guide the company with practical clear direction.

The objective of this study is to create operational strategy for solving marketing problems of 1-ton pickup truck in Thailand of the case study company for the short term, to increase market share for the mid-term, and to create sustainable profitability for the long term. Secondary data, market overview, and other necessary data were analyzed by strategic management tools to create operational strategy. In conclusion, the defensive strategy is recommended for corporate level strategy. Cost leadership strategy is recommended for business level strategy. And marketing strategy is recommended for operational strategy.

TNI

Graduate School

Student's Signature

Field of Study Industrial Management

Advisor's Signature

Academic Year 2012



กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงด้วยความกรุณาจาก ดร. ดำรงเกียรติ รัตนอมรพิน ซึ่งเป็นผู้ให้ความรู้ แนวทาง สนับสนุน รวมถึงให้คำแนะนำในการเก็บข้อมูล เสียสละเวลาเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง นอกจากนี้ยังได้ตรวจแก้ไขสารนิพนธ์จนเสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ ดร. กรกฎ เหมสถาปัตย์ ประธานคณะกรรมการ และอาจารย์ปราณีสา อิศรเสนา กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่กรุณาได้รับเป็นคณะกรรมการสอบ รวมถึงชี้แนะแนวทางให้กับผู้ศึกษาด้วยดีตลอดมา

ขอขอบคุณ คุณจุฑามาศ ประสพสันต์ เลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ที่ให้ความช่วยเหลือ ตรวจสอบสารนิพนธ์ในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณบุพการี พี่ๆ น้องๆ เพื่อนๆ และทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน และให้กำลังใจแก่ผู้ศึกษาเป็นอย่างดี

ภาวณี ชีรพงศากร

TNI

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูป.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
ขอบเขตของการศึกษา.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
ขั้นตอนการศึกษา.....	4
แผนงาน และระยะเวลาการศึกษา.....	4
2 หลักการพื้นฐาน เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
หลักการพื้นฐาน.....	5
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (PEST Analysis).....	5
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ (Five Forces Analysis).....	9
การวิเคราะห์ BCG Growth-Share Matrix.....	12
แนวคิดและทฤษฎี SWOT Analysis.....	13
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ และระดับกลยุทธ์ (Strategic Formulation).....	14
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategy).....	15
แนวคิดเทคนิคกลยุทธ์ทางการตลาดแบบ 7 P.....	18
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	19

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์..... 23
	วิสัยทัศน์ของบัณฑิตวิทยาลัย (Vision)..... 23
	ภารกิจของบัณฑิตวิทยาลัย (Mission)..... 23
	Slogan..... 23
	ยอดจำหน่ายรถกระบะของบัณฑิตวิทยาลัย..... 23
	การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)..... 27
	ศึกษาข้อดีและข้อเสียของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับที่ถูกกำหนด..... 27
	นวัตกรรม (Innovation)..... 27
	การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์จากข้อมูลทุติยภูมิ..... 27
	เครื่องมือที่ใช้เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา..... 34
4	บทสรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ..... 43
	สรุปอภิปรายผลการศึกษา..... 43
	ข้อเสนอแนะ..... 44
	บรรณานุกรม..... 45
	ภาคผนวก..... 48
	ภาคผนวก ก. แบบสัมภาษณ์บัณฑิตวิทยาลัย..... 49
	ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์..... 53

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญรูป.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
ขอบเขตของการศึกษา.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
ขั้นตอนการศึกษา.....	4
แผนงาน และระยะเวลาการศึกษา.....	4
2 หลักการพื้นฐาน เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
หลักการพื้นฐาน.....	5
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (PEST Analysis).....	5
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ (Five Forces Analysis).....	9
การวิเคราะห์ BCG Growth-Share Matrix.....	12
แนวคิดและทฤษฎี SWOT Analysis.....	13
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ และระดับกลยุทธ์ (Strategic Formulation).....	14
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategy).....	15
แนวคิดเทคนิคกลยุทธ์ทางการตลาดแบบ 7 P.....	18
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	19

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์..... 23
	วิสัยทัศน์ของบัณฑิตวิทยาลัย (Vision)..... 23
	ภารกิจของบัณฑิตวิทยาลัย (Mission)..... 23
	Slogan..... 23
	ยอดจำหน่ายรถกระบะของบัณฑิตวิทยาลัย..... 23
	การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)..... 27
	ศึกษาข้อดีและข้อเสียของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับที่ถูกกำหนด..... 27
	นวัตกรรม (Innovation)..... 27
	การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์จากข้อมูลทุติยภูมิ..... 27
	เครื่องมือที่ใช้เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา..... 34
4	บทสรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ..... 43
	สรุปอภิปรายผลการศึกษา..... 43
	ข้อเสนอแนะ..... 44
	บรรณานุกรม..... 45
	ภาคผนวก..... 48
	ภาคผนวก ก. แบบสัมภาษณ์บัณฑิตวิทยาลัย..... 49
	ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์..... 53

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูป.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
ขอบเขตของการศึกษา.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
ขั้นตอนการศึกษา.....	4
แผนงาน และระยะเวลาการศึกษา.....	4
2 หลักการพื้นฐาน เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
หลักการพื้นฐาน.....	5
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (PEST Analysis).....	5
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ (Five Forces Analysis).....	9
การวิเคราะห์ BCG Growth-Share Matrix.....	12
แนวคิดและทฤษฎี SWOT Analysis.....	13
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ และระดับกลยุทธ์ (Strategic Formulation).....	14
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategy).....	15
แนวคิดเทคนิคกลยุทธ์ทางการตลาดแบบ 7 P.....	18
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	19

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์..... 23
	วิสัยทัศน์ของบัณฑิตวิทยาลัย (Vision)..... 23
	ภารกิจของบัณฑิตวิทยาลัย (Mission)..... 23
	Slogan..... 23
	ยอดจำหน่ายรถกระบะของบัณฑิตวิทยาลัย..... 23
	การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)..... 27
	ศึกษาข้อดีและข้อเสียของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับที่ถูกกำหนด..... 27
	นวัตกรรม (Innovation)..... 27
	การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์จากข้อมูลทุติยภูมิ..... 27
	เครื่องมือที่ใช้เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา..... 34
4	บทสรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ..... 43
	สรุปอภิปรายผลการศึกษา..... 43
	ข้อเสนอแนะ..... 44
	บรรณานุกรม..... 45
	ภาคผนวก..... 48
	ภาคผนวก ก. แบบสัมภาษณ์บัณฑิตวิทยาลัย..... 49
	ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์..... 53

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูป.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
ขอบเขตของการศึกษา.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
ขั้นตอนการศึกษา.....	4
แผนงาน และระยะเวลาการศึกษา.....	4
2 หลักการพื้นฐาน เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
หลักการพื้นฐาน.....	5
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (PEST Analysis).....	5
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ (Five Forces Analysis).....	9
การวิเคราะห์ BCG Growth-Share Matrix.....	12
แนวคิดและทฤษฎี SWOT Analysis.....	13
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ และระดับกลยุทธ์ (Strategic Formulation).....	14
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategy).....	15
แนวคิดเทคนิคกลยุทธ์ทางการตลาดแบบ 7 P.....	18
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	19

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์..... 23
	วิสัยทัศน์ของบัณฑิตวิทยาลัย (Vision)..... 23
	ภารกิจของบัณฑิตวิทยาลัย (Mission)..... 23
	Slogan..... 23
	ยอดจำหน่ายรถกระบะของบัณฑิตวิทยาลัย..... 23
	การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)..... 27
	ศึกษาข้อดีและข้อเสียของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับที่ถูกกำหนด..... 27
	นวัตกรรม (Innovation)..... 27
	การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์จากข้อมูลทุติยภูมิ..... 27
	เครื่องมือที่ใช้เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา..... 34
4	บทสรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ..... 43
	สรุปอภิปรายผลการศึกษา..... 43
	ข้อเสนอแนะ..... 44
	บรรณานุกรม..... 45
	ภาคผนวก..... 48
	ภาคผนวก ก. แบบสัมภาษณ์บัณฑิตวิทยาลัย..... 49
	ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์..... 53

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูป.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
ขอบเขตของการศึกษา.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
ขั้นตอนการศึกษา.....	4
แผนงาน และระยะเวลาการศึกษา.....	4
2 หลักการพื้นฐาน เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
หลักการพื้นฐาน.....	5
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (PEST Analysis).....	5
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ (Five Forces Analysis).....	9
การวิเคราะห์ BCG Growth-Share Matrix.....	12
แนวคิดและทฤษฎี SWOT Analysis.....	13
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ และระดับกลยุทธ์ (Strategic Formulation).....	14
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategy).....	15
แนวคิดเทคนิคกลยุทธ์ทางการตลาดแบบ 7 P.....	18
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	19

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์..... 23
	วิสัยทัศน์ของบัณฑิตวิทยาลัย (Vision)..... 23
	ภารกิจของบัณฑิตวิทยาลัย (Mission)..... 23
	Slogan..... 23
	ยอดจำหน่ายรถกระบะของบัณฑิตวิทยาลัย..... 23
	การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)..... 27
	ศึกษาข้อดีและข้อเสียของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับที่ถูกกำหนด..... 27
	นวัตกรรม (Innovation)..... 27
	การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์จากข้อมูลทุติยภูมิ..... 27
	เครื่องมือที่ใช้เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา..... 34
4	บทสรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ..... 43
	สรุปอภิปรายผลการศึกษา..... 43
	ข้อเสนอแนะ..... 44
	บรรณานุกรม..... 45
	ภาคผนวก..... 48
	ภาคผนวก ก. แบบสัมภาษณ์บัณฑิตวิทยาลัย..... 49
	ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์..... 53

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูป.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
ขอบเขตของการศึกษา.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
ขั้นตอนการศึกษา.....	4
แผนงาน และระยะเวลาการศึกษา.....	4
2 หลักการพื้นฐาน เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
หลักการพื้นฐาน.....	5
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (PEST Analysis).....	5
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ (Five Forces Analysis).....	9
การวิเคราะห์ BCG Growth-Share Matrix.....	12
แนวคิดและทฤษฎี SWOT Analysis.....	13
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ และระดับกลยุทธ์ (Strategic Formulation).....	14
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategy).....	15
แนวคิดเทคนิคกลยุทธ์ทางการตลาดแบบ 7 P.....	18
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	19

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์..... 23
	วิสัยทัศน์ของบัณฑิตวิทยาลัย (Vision)..... 23
	ภารกิจของบัณฑิตวิทยาลัย (Mission)..... 23
	Slogan..... 23
	ยอดจำหน่ายรถกระบะของบัณฑิตวิทยาลัย..... 23
	การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)..... 27
	ศึกษาข้อดีและข้อเสียของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับที่ถูกกำหนด..... 27
	นวัตกรรม (Innovation)..... 27
	การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์จากข้อมูลทุติยภูมิ..... 27
	เครื่องมือที่ใช้เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา..... 34
4	บทสรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ..... 43
	สรุปอภิปรายผลการศึกษา..... 43
	ข้อเสนอแนะ..... 44
	บรรณานุกรม..... 45
	ภาคผนวก..... 48
	ภาคผนวก ก. แบบสัมภาษณ์บัณฑิตวิทยาลัย..... 49
	ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์..... 53

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แผนงาน และระยะเวลาการศึกษา.....	4
2	ยอดจำหน่ายรถกระบะระหว่างปี พ.ศ. 2552 - 2554.....	24
3	ส่วนแบ่งตลาดของรถกระบะระหว่างปี พ.ศ. 2552 - 2554.....	25
4	แสดงสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม.....	29
5	สรุปข้อดีและข้อเสียของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ ที่ถูกกำหนด.....	38
6	พฤติกรรมการใช้งานของกลุ่มเป้าหมาย.....	41



สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	แสดงโครงสร้างการวิเคราะห์แบบ PEST Analysis.....	6
2	PEST Analysis Framework.....	7
3	พลังผลักดันห้าประการที่วัดความน่าดึงดูดใจของอุตสาหกรรม.....	11
4	อุปสรรคและความสามารถในการทำกำไร.....	11
5	แสดงรูปแบบการวิเคราะห์แบบ BCG MATRIX.....	12
6	SWOT Analysis เครื่องมือในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ สำหรับองค์กร.....	14
7	แสดง Marketing Mix.....	16
8	แสดงแนวคิดเทคนิคกลยุทธ์ทางการตลาดแบบ 7P.....	19
9	แสดงการเปรียบเทียบยอดขายจำหน่วยรถกระบะขนาด 1 คันระหว่างปี พ.ศ. 2552 – 2554.....	24
10	แสดงส่วนแบ่งตลาดรถกระบะ 1 คัน สำหรับปี พ.ศ. 2552.....	25
11	แสดงส่วนแบ่งตลาดรถกระบะ 1 คัน สำหรับปี พ.ศ. 2553.....	26
12	แสดงส่วนแบ่งตลาดรถกระบะ 1 คัน สำหรับปี พ.ศ.2554.....	26
13	แสดงBCG Matrix สินค้าของบริษัท.....	31
14	ส่วนแบ่งตลาดรถกระบะ 1 คัน สำหรับปี พ.ศ. 2552.....	32



TNI

TAHITI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากรายงานสถานการณ์เศรษฐกิจอุตสาหกรรม ประจำเดือนมกราคม พ.ศ. 2555 (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. 2555) พบว่า ภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2554 ชะลอตัวเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี พ.ศ. 2553 เนื่องจากได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์น้ำท่วมภายในประเทศที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม หากเปรียบเทียบกับเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2554 มีอัตราการขยายตัวที่สูง ซึ่งเป็นสัญญาณที่ดีของการฟื้นตัวของอุตสาหกรรมยานยนต์ ในขณะที่แนวโน้มภาวะอุตสาหกรรมยานยนต์ในเดือนมกราคม พ.ศ. 2555 คาดว่าจะขยายตัวเมื่อเปรียบเทียบกับเดือนธันวาคม พ.ศ. 2554 เนื่องจากโรงงานผลิตรถยนต์เริ่มกลับมาผลิตได้เป็นปกติอีกครั้ง สำหรับการผลิตรถยนต์ในเดือนมกราคม พ.ศ. 2555 ประเมินการว่าจะมีการผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศร้อยละ 49 และส่งออกร้อยละ 51 ซึ่งสอดคล้องกับศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2555) คาดว่า ตลาดรถยนต์ในประเทศปีนี้มีโอกาสจะทำตัวเลขยอดขายแตะที่ระดับ 1.3 ล้านคัน โดยอาจจะทำได้ถึง 1.32 ถึง 1.37 ล้านคัน หรือคิดเป็นขยายตัวร้อยละ 66 ถึง 72 สูงกว่าที่เคยคาดไว้ก่อนหน้านี้ที่ 1.28 ถึง 1.35 ล้านคัน ซึ่งตัวเลขดังกล่าวจะกลายมาเป็นตัวเลขยอดขายที่สูงที่สุดเป็นประวัติการณ์ของไทย

จากรายงานของผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส บริษัทยานยนต์ชั้นนำแห่งหนึ่ง พบว่า สถิติการขายรถยนต์เดือนเมษายน ที่ผ่านมามีปริมาณการขาย 87,788 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 30.5 ประกอบด้วย รถยนต์นั่ง 38,211 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 23.4 รถเพื่อการพาณิชย์ 49,132 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 35.2 รวมทั้งรถกระบะขนาด 1 ตัน ในเซกเมนต์นี้ จำนวน 42,163 คัน เพิ่มร้อยละ 34.8 ส่วนการจำหน่ายรถยนต์เดือนเมษายน 2555 พบว่า ตลาดรถยนต์รวมขาย 87,788 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 30.5 อันดับ 1 ได้แก่ รถกระบะยี่ห้อ H จำนวน 31,004 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 27.9 ส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 35.3 อันดับ 2 ยี่ห้อ C 13,418 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 13.7 ส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 15.3 อันดับ 3 ยี่ห้อ I จำนวน 12,425 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 67.2 ส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 14.2 ส่วนตลาดรถยนต์นั่ง ยอดขาย 38,211 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 23.4 อันดับ 1 ยี่ห้อ H จำนวน 13,939 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 19.6 ส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 36.5 อันดับ 2 ยี่ห้อ I จำนวน 12,273 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 75.2 ส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 32.1 อันดับ 3 ยี่ห้อ F จำนวน 4,490 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 36.6 ส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 11.8 และสุดท้ายตลาดรถกระบะขนาด 1 ตัน (Pure Pick up และรถกระบะดัดแปลง PPV) ยอดขาย 42,163 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 34.8 อันดับ 1 ยี่ห้อ H จำนวน 15,282 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 30.3 ส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 36.2 อันดับ 2 ยี่ห้อ C จำนวน 12,129 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 12.0 ส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 28.8 อันดับ 3 ยี่ห้อ E

จำนวน 6,573 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 44.8 ส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 15.6 หากเปรียบเทียบปริมาณการจำหน่ายรถยนต์นั่งที่มียอดจำหน่าย 38,211 คัน ในขณะที่รถกระบะขนาด 1 ตัน มีจำนวน 42,163 คัน หากคิดร้อยละเฉพาะรถยนต์นั่ง และรถกระบะขนาด 1 ตันพบว่า มีอัตราเท่ากับ 48 : 52 จากสัดส่วนดังกล่าวนี้ผู้ศึกษาจึงคาดว่าตลาดรถกระบะขนาด 1 ตันมีความน่าสนใจ เพราะมีอัตราสูงกว่ารถยนต์นั่ง

ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์ นาย ก. (2555) บริษัทกรณีศึกษา สามารถสรุปข้อมูลเบื้องต้นได้ว่าบริษัท ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2543 โดยเป็นหนึ่งในเครือของบริษัทแม่แห่งหนึ่งซึ่งเป็นผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่แห่งหนึ่งของโลก ทั้งนี้บริษัทกรณีศึกษาได้ดำเนินงานในฐานะเป็นผู้จัดสรรรถยนต์ที่ผลิตขึ้นภายใต้ชื่อและสัญลักษณ์ทางการค้า A เพื่อจัดจำหน่ายในประเทศไทย ผ่านเครือข่ายผู้แทนจำหน่ายของบริษัท ซึ่งในปัจจุบันมีอยู่ทั้งสิ้น 94 รายทั่วประเทศ โดยมีโชว์รูมและศูนย์บริการ ครอบคลุมพื้นที่ทั้ง 76 จังหวัด ส่วนกลุ่มลูกค้าแบ่งเป็น 4 ประเภทดังนี้

1. ลูกค้าทั่วไปของตัวแทนจำหน่ายยี่ห้อ A ได้แก่ ลูกค้าในประเทศไทย
2. กลุ่มลูกค้าองค์กรและรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
3. กลุ่มลูกค้าราชการ ได้แก่ สำนักงานสาธารณสุข โรงพยาบาลของรัฐ สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร ตำรวจภูธรภาคต่างๆ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
4. กลุ่มลูกค้าบริษัทเอกชน ได้แก่ บริษัทรถเช่า สหกรณ์แท็กซี่

กลุ่มลูกค้าทั้ง 4 ประเภทนี้หากแบ่งตามลักษณะของรถสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ รถยนต์นั่ง และรถกระบะ โดยรถยนต์นั่งคิดเป็นร้อยละ 54 ส่วนรถกระบะคิดเป็นร้อยละ 46 ของยอดจัดจำหน่าย คู่แข่งหลักของบริษัทกรณีศึกษา ได้แก่ ผู้ผลิตและจำหน่ายยี่ห้อ H มีโชว์รูมและศูนย์บริการ 469 แห่ง ส่วนคู่แข่งรองลงมา ได้แก่ ผู้ผลิตและจำหน่ายยี่ห้อ C มีเครือข่ายการจำหน่ายศูนย์บริการ และอะไหล่เกือบ 300 แห่งทั่วประเทศ

ด้านสถิติสรุปยอดจำหน่ายที่รวบรวมโดยบริษัทยานยนต์ชั้นนำแห่งหนึ่ง พบว่า มีการเก็บข้อมูลของรถยนต์นั่ง รถกระบะ 1 ตัน รถเพื่อการพาณิชย์ และ SUV โดยมีข้อมูลของปี พ.ศ. 2550 – 2554 ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาข้อมูลภาพรวมของรถกระบะเฉพาะช่วงข้อมูลในปี พ.ศ. 2552 - 2554 ซึ่งมียอดรวมเท่ากับ 275,892, 387,793 และ 365,636 คัน ตามลำดับ และเมื่อแยกศึกษาตามยี่ห้อ พบว่า ผู้นำตลาดคือยี่ห้อ H ซึ่งมียอดจัดจำหน่ายเท่ากับ 117,252, 164,795 และ 134,970 คันตามลำดับ และมีส่วนแบ่งตลาดในปี พ.ศ. 2552 และ 2553 เท่ากันคือถือครองตลาดสูงถึงร้อยละ 42 ส่วนปี พ.ศ. 2554 พบว่า ลดลงเหลือเพียงร้อยละ 37 ส่วนอันดับที่สองถึงสี่ ได้แก่ C, E, F ส่วนอันดับที่ห้ามี 3 ยี่ห้อ ได้แก่ ยี่ห้อ A, B และ D ซึ่งส่วนแบ่งตลาดอันดับที่ห้า มีเพียงร้อยละ 2 เท่านั้น ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลดังกล่าวไปสัมภาษณ์นาย ข. (2555) ซึ่งเป็นผู้บริหารของบริษัทกรณีศึกษาเพิ่มเติมพบว่า ส่วนแบ่งตลาดที่ได้รับในปี พ.ศ.

2552-2554 นั้นมีน้อยมากคือมีเพียงร้อยละ 2 เท่านั้น ปัญหาที่ทำให้บริษัทกรณีศึกษามีส่วนแบ่งตลาดน้อย เนื่องมาจากบริษัทแม่ซึ่งเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศสหรัฐอเมริกาประสบวิกฤตการณ์ทางการเงิน เนื่องจากได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจโลกซบเซา ทำให้บริษัทต้องยื่นล้มละลายเช่นเดียวกับรถยนต์ยี่ห้อ J ทำให้บริษัทกรณีศึกษาที่เป็นแบรนด์หลักได้รับผลกระทบในภาพลักษณ์และการขายเช่นกัน แต่บริษัทกรณีศึกษา ซึ่งมีผลประกอบการที่เติบโตรวมถึงฐานะการเงินและการดำเนินธุรกิจที่แข็งแกร่ง สภาวะการแข่งขันของบริษัทรถยนต์อื่น เช่น ยี่ห้อ H และ C ซึ่งเป็นคู่แข่งรายสำคัญ โดยมีการแข่งขันรุนแรง และเป็นผู้นำตลาดรถกระบะ ทำให้คู่แข่งรายอื่นๆ ในตลาดต้องหาวิธีการแข่งขันและต่อสู้เพื่อแย่งส่วนแบ่งตลาดของตนเอง ดังนั้นบริษัทกรณีศึกษาจึงต้องหากกลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และสอดคล้องกับความต้องการอันแท้จริงของผู้บริโภค เพื่อให้บริษัทกรณีศึกษาได้รับส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มขึ้น เพราะสถานการณ์ปัจจุบันเริ่มคลี่คลายแล้ว ผู้บริหารเห็นว่าบริษัทกรณีศึกษาควรได้รับส่วนแบ่งการตลาดที่มากขึ้น โดยอย่างน้อยน่าจะได้มากกว่ายี่ห้อ B และ D จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาหากกลยุทธ์ในการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดให้มากขึ้นจากร้อยละ 2 เฉพาะรถกระบะ ให้กับรถกระบะ ยี่ห้อ A ภายใต้โครงการชื่อ "การจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหาด้านการตลาดของรถกระบะขนาด 1 ตันในประเทศไทย บริษัทกรณีศึกษา"

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการสำหรับบริษัทกรณีศึกษา
2. เพื่อแก้ไขปัญหาด้านการตลาดรถกระบะของบริษัทกรณีศึกษา

ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษานี้จะทำการศึกษาเฉพาะรถกระบะยี่ห้อ A ของบริษัทกรณีศึกษาเท่านั้น

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ระยะสั้น ทำให้ทราบถึงสาเหตุและวิธีการแก้ไขปัญหาที่ทำให้ส่วนแบ่งตลาดของบริษัทกรณีศึกษาคงที่
2. ระยะกลาง บริษัทกรณีศึกษา สามารถเพิ่มส่วนแบ่งตลาดได้ตามเป้าหมาย
3. ระยะยาว ทำให้บริษัทศึกษา สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างราบรื่น และสามารถสร้างผลกำไรได้อย่างยั่งยืน

ขั้นตอนการศึกษา

1. ศึกษาข้อมูลภาพรวม และสภาพปัญหา
2. ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับ แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. ทำการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ด้วยเครื่องมือดังต่อไปนี้
 - การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (PEST Analysis)
 - การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Five Forces Model)
 - การวิเคราะห์การเจริญเติบโตของธุรกิจและส่วนแบ่งตลาด (BGC Model)
 - การวิเคราะห์ทางการตลาด (Marketing Analysis)
 - การวิเคราะห์กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (7 Ps)
4. ทำการศึกษาหาแนวทางแก้ไขปัญหจะใช้เครื่องมือดังต่อไปนี้
 - การวิเคราะห์ปัจจัยของธุรกิจ SWOT Analysis
 - การกำหนดกลยุทธ์และประเภทกลยุทธ์ระดับธุรกิจและปฏิบัติงาน
5. เก็บข้อมูล วิเคราะห์ผล
6. อภิปราย และสรุปผล

แผนงานและระยะเวลาการศึกษา

ตารางที่ 1 แผนงาน และระยะเวลาการศึกษา

แผนงาน	ม.ค. 2555	ก.พ. 2555	มี.ค. 2555	เม.ย. 2555	พ.ค. 2555	มิ.ย. 2555	ก.ค. 2555	ส.ค. 2555	ก.ย. 2555
1. ศึกษาข้อมูล ภาพรวม และสภาพ ปัญหา									
2. ศึกษาเอกสาร เกี่ยวกับ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง									
3. ทำการวิเคราะห์ เชิงกลยุทธ์									
4. เก็บข้อมูล วิเคราะห์ผล									
5. อภิปราย และ สรุปผล									

บทที่ 2

หลักการพื้นฐาน เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

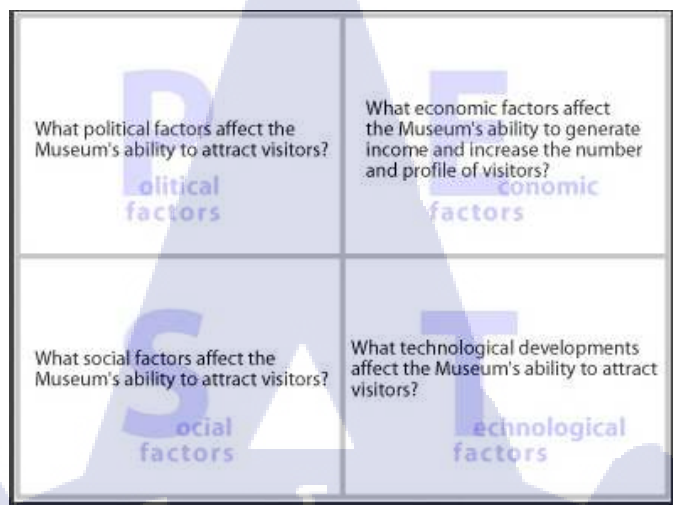
หลักการพื้นฐาน

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาและรวบรวมหลักการทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังหัวข้อต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (PEST analysis)
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ (Five Forces analysis)
3. การวิเคราะห์ BCG Growth-Share Matrix
4. แนวคิดและทฤษฎี SWOT analysis
5. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ และระดับกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
 - 5.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)
 - 5.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)
 - 5.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Level Strategy)
6. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการตลาด
7. แนวคิดเทคนิคกลยุทธ์ทางการตลาดแบบ 7 Ps
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (PEST Analysis)

เอกกมล เอี่ยมศรี (2554) เสนอว่า การวิเคราะห์ด้วย PEST Analysis เป็นเครื่องมือที่สำคัญและมีการใช้สำหรับการวิเคราะห์ในภาพรวมอย่างกว้างขวาง เพราะเป็นเครื่องมือที่ดูแล้วง่าย ๆ ที่จะช่วยให้เข้าใจภาพรวมของ P-olitical, E-conomic, S-ocial, T-echnology นักวางแผนกลยุทธ์จะนิยมใช้ PEST Analysis ในการวิเคราะห์ภาพรวมในอนาคตของธุรกิจ แนวโน้มด้านการตลาด ปัจจัยที่จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ในโลกธุรกิจในอนาคต รูปแบบของการวิเคราะห์ด้วย PEST แสดงดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 แสดงโครงสร้างการวิเคราะห์แบบ PEST Analysis

ที่มา : เอกกมล เอี่ยมศรี. (2554). **PEST Analysis** การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมออนไลน์.

ข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์จะต้องมีประสิทธิภาพ มีความน่าเชื่อถือ สามารถอ้างอิงได้ และใช้ PEST Analysis เพื่อให้มั่นใจว่าสิ่งที่ทำคือการจัดการแนวคิดในเชิงบวกกับปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจทั้งระดับท้องถิ่นหรือระดับโลก โดยการที่ใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงและหาประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยโอกาสมีมากที่จะประสบความสำเร็จ ซึ่งมากกว่าการที่จะมีทัศนคติภายในใจ ด้วยประสบการณ์ที่ยาวนานในธุรกิจแต่ต้องไม่ลืมว่า “การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทุกวัน” การเปลี่ยนแปลงนั้นจะส่งผลกระทบที่รุนแรงกับนักธุรกิจที่ไม่มีการวางแผนการตลาดที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง แต่อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงทุกชนิดต้องใช้เวลา ต้องมีการสร้างคุณประโยชน์อย่างมหาศาลให้กับกลุ่มผู้ใช้บริการ หรือ สินค้า เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางอย่างขึ้นและขยายวงกว้างขวาง

การใช้ PEST Analysis ในการวิเคราะห์ภาพรวมธุรกิจ และคู่แข่งรายใหญ่ที่ครอบครองตลาดเกินกว่าร้อยละ 50-70 นี้ก็เพื่อจะช่วยหลีกเลี่ยงการดำเนินการทั้งด้านการตลาดและการวางกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ผิดพลาด และถูกลงโทษจากวงการธุรกิจด้วยการทำให้บริการหรือ สินค้าล่มเหลว ด้วยเหตุผลที่นอกเหนือจากการควบคุมขององค์กร

การใช้ PEST Analysis ในการวิเคราะห์จะมีประโยชน์เมื่อเริ่มต้นการดำเนินงานในประเทศใหม่ หรือภูมิภาคใหม่ที่ยังไม่เคยทำธุรกิจมาก่อน ดังนั้นการใช้ PEST Analysis จะช่วยให้ผู้ใช้สามารถตัดสินใจที่ผิดพลาด หรือปัจจัยที่นำมาใช้ไม่มีน้ำหนักเพียงพอที่จะทำการ

ตัดสินใจถูกต้อง นอกจากนี้ยังช่วยให้เข้าใจกับสภาพความเป็นจริงของสภาพแวดล้อมใหม่ได้อย่างถูกต้องอีกด้วย

วิธีการใช้เครื่องมือ PEST Analysis

การใช้ PEST Analysis เป็นเครื่องมือที่ง่ายแก่การแบ่งแยกปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญแสดงดังรูปที่ 2 เช่น Political, Economic, Socio-Cultural และ Technological



รูปที่ 2 PEST Analysis Framework

ที่มา : เอกกมล เอี่ยมศรี. (2554). **PEST Analysis** การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม. ออนไลน์.

การใช้ PEST Analysis มีกระบวนการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

- ประการแรก ระดมความคิดเห็นในกลุ่มที่เกี่ยวข้องกันกำหนดปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และนำไปใส่ในตารางเครื่องมือ PEST Analysis
- ประการที่สอง กำหนดความสำคัญของข้อมูล ความน่าเชื่อถือของข้อมูล และกำหนดน้ำหนักของปัจจัยที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจของคุณแต่ละลำดับชั้น
- ประการที่สาม สรุปผลจากข้อมูลที่ได้กรอกในตารางและทำการวิเคราะห์ผลกระทบต่อธุรกิจ ตามน้ำหนักที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ตอนแรก เพื่อป้องกันการเข้าข้างตัวเองของผู้กรอก

แนวทางการวิเคราะห์

แนวทางการวิเคราะห์เพื่อช่วยสำหรับการเริ่มต้นการระดมสมองเพื่อกำหนดข้อมูลต่างๆ และปัจจัยต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในการกรอกในตารางมีดังนี้

ทางการเมือง

- สถานะความมั่นคงของรัฐบาล และรูปแบบของรัฐบาล
- เสรีภาพของการสื่อสารตามหลักนิติธรรม และระบบการดำเนินการของราชการในแต่ละท้องถิ่น
- แนวโน้มของกฎระเบียบข้อบังคับที่จะออกมาใหม่ และกฎระเบียบข้อบังคับที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน
- ลักษณะของสังคมและกฎหมายการจ้างงานของท้องถิ่น
- นโยบายภาษีและการค้า และการควบคุมอัตราค่าไฟฟ้า
- การออกกฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม
- การเปลี่ยนแปลงที่บ่อยๆ ในสภาพแวดล้อมทางการเมือง

ทางเศรษฐกิจ

- ขั้นตอนของวัฏจักรธุรกิจ
- สถานการณ์ปัจจุบันและการคาดการณ์การขยายตัวทางเศรษฐกิจของอัตราเงินเฟ้อและอัตราดอกเบี้ย
- การว่างงานและอุปทานของแรงงาน
- ต้นทุนค่าแรงงาน (ทั้งแรงงานขั้นต่ำ และค่าแรงพนักงานระดับฝีมือแรงงาน)
- ระดับรายได้และการกระจายระดับชั้นของรายได้ของคนทำงาน
- ผลกระทบของการค้าแบบโลกาภิวัตน์
- แนวโน้มผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรืออื่นๆ ที่มีผลต่อเศรษฐกิจ

ทางสังคมและวัฒนธรรม

- อัตราการเติบโตของจำนวนประชากรและอายุเฉลี่ย

- สุขภาพของประชากร และการเคลื่อนย้ายถิ่นฐานของประชากร สังคมวิถีชีวิตของสังคมเมือง และสังคมชนบท ระดับการศึกษาเฉลี่ย และทัศนคติต่อการติดต่อการค้ากับประเทศต่างๆ
 - ประชากรที่ใช้แรงงานในตลาดแรงงาน ทัศนคติในการทำงาน การรักความอิสระ
 - ทัศนคติต่อการทำงานกับบริษัทต่างชาติ ความคิดเห็นหรือทัศนคติของประชาชนทางสังคม และข้อห้ามทางสังคมต่างๆ
 - รูปแบบของประเพณีวัฒนธรรม วิถีชีวิตท้องถิ่น
 - การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมที่กำลังเกิดขึ้นในท้องถิ่นนั้นๆ
- เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม
- ผลกระทบของเทคโนโลยีใหม่ๆ
 - ผลกระทบของระบบอินเทอร์เน็ต และระบบการติดต่อสื่อสารแบบมีสาย และแบบไร้สาย และระยะทางที่ไกลจากสำนักงานใหญ่
 - กิจกรรมการวิจัยและพัฒนา
 - ผลกระทบของการถ่ายทอดด้านเทคโนโลยี

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ (Five Forces Analysis)

ยงยุทธ พุงศ์ศิริพันธ์; และคณะ (2550 ; อ้างอิงจาก Michael Porter. 1975) ได้เสนอว่า ได้กำหนดพลังผลักดัน 5 ประการเพื่อวัดความน่าดึงดูดใจในการทำกำไรที่แท้จริงในระยะยาวของตลาดหรือส่วนแบ่งตลาด พลังผลักดัน 5 ประการ ได้แก่ คู่แข่งในอุตสาหกรรมนั้น คู่แข่งรายใหม่ สินค้าทดแทน ผู้ซื้อ และซัพพลายเออร์ ตัวแบบ (Model) ของ Porter แสดงในรูปที่ 3 ภัยคุกคามจากพลังผลักดันข้างต้น มีดังต่อไปนี้

1. ภัยคุกคามจากคู่แข่งภายในธุรกิจเดียวกัน (Threat of Intense Segment Rivalry) ตลาดส่วนนี้ไม่น่าดึงดูดใจถ้ามีคู่แข่งจำนวนมาก และยิ่งไม่น่าดึงดูดใจหากธุรกิจกำลังถดถอย ต้นทุนคงที่เกิดขึ้นสูง การออกจากอุตสาหกรรมทำได้ยาก หรือคู่แข่งมีส่วนได้เสียมาก เจือจางเหล่านี้ก่อนให้เกิดสงครามราคา (Price War) มีการต่อสู้กันโฆษณาและแข่งกันแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งทำให้ต้นทุนของการแข่งขันสูงขึ้น

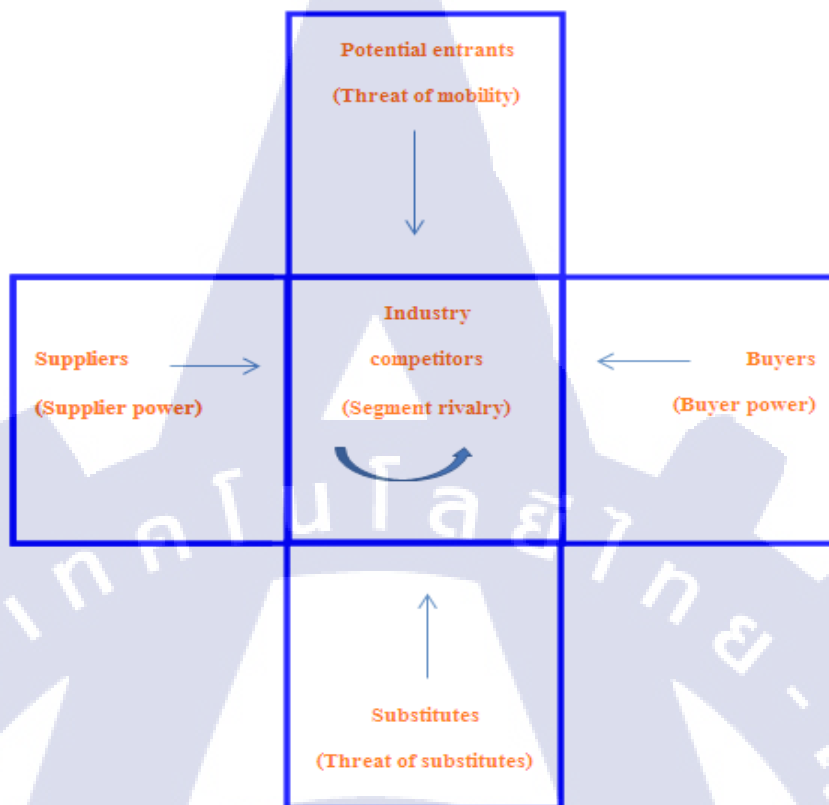
2. ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants) ความน่าดึงดูดใจขึ้นอยู่กับความยากง่ายของการเข้าออกจากอุตสาหกรรม ธุรกิจนี้น่าดึงดูดใจมาก ถ้าอุปสรรคขวางหนามที่กีดกันคู่แข่งรายใหม่ไม่ให้เข้ามามีอยู่มากและการออกไปจากธุรกิจของคู่แข่งทำได้ง่าย แสดงในรูปที่ 3 ทำให้คู่แข่งรายใหม่น้อยรายสามารถเข้ามาในอุตสาหกรรมได้และกิจการที่อ่อนแอก็ต้องถอนตัวออกไป เมื่ออุปสรรคในการเข้าออกจากอุตสาหกรรมมีสูง ศักยภาพในการทำกำไรก็จะสูงด้วย แต่กิจการก็จะเผชิญกับความเสี่ยงมากขึ้นเพราะถ้าอ่อนแอก็ต้องอยู่และต้องต่อสู้ ถ้าอุปสรรคในการเข้ามีน้อย แต่อุปสรรคในการออกมีมาก ทำให้กิจการต่างๆ เข้าได้ง่าย

เมื่ออยู่ในภาวะเติบโต แต่กลับออกยากในภาวะถดถอย ผลก็คือเกิดความเรื้อรัง และผลตอบแทนตกต่ำ

1. ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products) อุตสาหกรรมนั้นจะไม่น่าดึงดูดในถ้ามีสินค้าทดแทนที่มีศักยภาพ สินค้าทดแทนก่อให้เกิดข้อจำกัดทางด้านราคาและผลกำไร บริษัทต้องตรวจสอบแนวโน้มของราคาอย่างใกล้ชิด ถ้ามีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเกิดขึ้นในสินค้าทดแทน จะทำให้ราคาและผลกำไรยิ่งตกต่ำลงไปอีก

2. ภัยคุกคามจากการเพิ่มอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Threat of Buyers' Growing Bargaining Power) อุตสาหกรรมนั้นไม่น่าดึงดูดใจถ้าผู้ซื้อ (Buyers) มีอำนาจต่อรองสูง ผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรองเพิ่มขึ้นเมื่อ 1) ผู้ซื้อรวมตัวกัน 2) ไม่มีความแตกต่างในสินค้า 3) ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงของผู้ซื้อต่ำ 4) ผู้ซื้อมีความไวต่อราคา และ 5) เมื่อผู้ซื้อสามารถจัดการหรือทำสินค้านั้นได้เอง เพื่อเป็นการป้องกันตนเอง ผู้ขายควรเลือกผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรองน้อยที่สุดหรือเปลี่ยนแปลงผู้ซื้อ การป้องกันที่ดีกว่า คือมอบข้อเสนอที่ดีกว่าให้ผู้ซื้อจนผู้ซื้อมีอาจปฏิเสธได้

3. ภัยคุกคามจากการเพิ่มอำนาจต่อรองของผู้จัดจำหน่าย (Threat of Suppliers' Growing Bargaining Power) อุตสาหกรรมนั้นไม่เป็นที่น่าดึงดูดใจถ้าผู้จัดจำหน่าย สามารถขึ้นราคาสินค้า หรือลดคุณภาพสินค้า ผู้จัดจำหน่ายมักมีแนวโน้มที่จะเพิ่มอำนาจต่อรองเมื่อกลุ่มของผู้จัดจำหน่ายรวมตัวกันได้ เมื่อสินค้าทดแทนมีน้อย เมื่อสินค้านั้นเป็นสินค้าจำเป็น เมื่อต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงผู้จัดจำหน่าย เกิดสูงขึ้น และเมื่อผู้จัดจำหน่ายสามารถขยายตัวในแนวตั้ง การป้องกันที่ดีที่สุดคือสร้างความสัมพันธ์แบบชนะ – ชนะ (Win-Win Relations) กับผู้จัดจำหน่าย หรือใช้ผู้จัดจำหน่ายหลายราย



รูปที่ 3 พลังผลักดันห้าประการที่วัดความน่าดึงดูดใจของอุตสาหกรรม

ที่มา : ยงยุทธ พุพงษ์ศิริพันธ์; และคณะ. (2550). การจัดการการตลาด. หน้า 315.

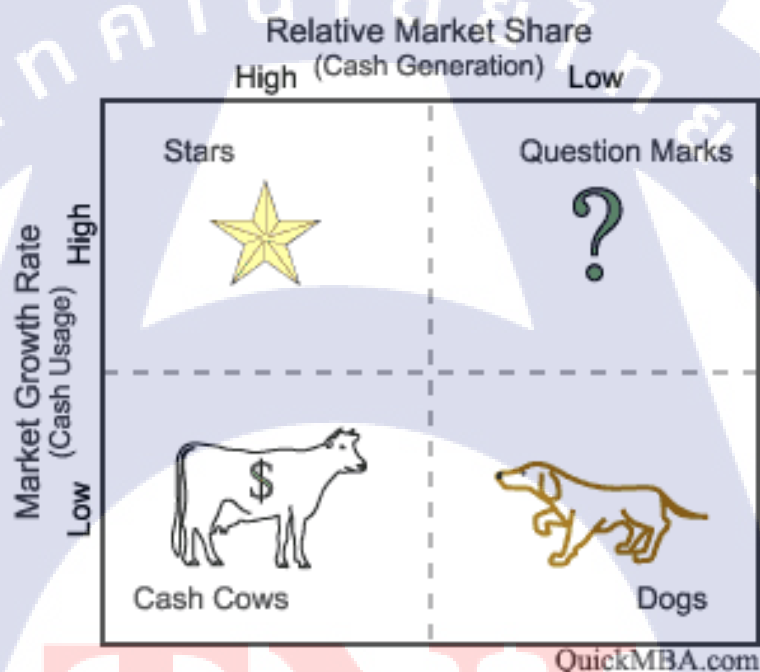
		Exit Barriers	
		Low	High
Entry Barriers	Low	Low, stable returns	Low, risky returns
	High	High, stable returns	High, risky returns

รูปที่ 4 อุปสรรคและความสามารถในการทำกำไร

ที่มา : ยงยุทธ พุพงษ์ศิริพันธ์; และคณะ. (2550). การจัดการการตลาด. หน้า 315.

การวิเคราะห์ BCG Growth-Share Matrix

ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ (2541) ได้เสนอเทคนิคการวิเคราะห์กลุ่มธุรกิจที่นิยมใช้กันมาก เป็นวิธีที่พัฒนาโดยบริษัทกลุ่มที่ปรึกษาบอสตัน (Boston Consulting Group : BCG) ที่เรียกว่าเมทริกซ์ BCG (BCG MATRIX) การกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัทโดยเทคนิคนี้อาศัยการวิเคราะห์ปัจจัย 2 ประการ คือ อัตราการเติบโตทางธุรกิจ (Business Growth Rate) และส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์หรือตำแหน่งการแข่งขันในธุรกิจเปรียบเทียบ (Relative Competitive Position) ซึ่งสามารถวิเคราะห์เมทริกซ์การเจริญเติบโตและส่วนแบ่งตลาดได้เป็น 4 ช่องดังรูปที่ 5



รูปที่ 5 แสดงรูปแบบการวิเคราะห์แบบ BCG MATRIX

ที่มา : The Boston Consulting Group. (2010). **BCG Growth-Share Matrix.**

Online.

1. ช่องปรตึนี้ (Question Marks) ธุรกิจตกอยู่ในช่องนี้ควรใช้กลยุทธ์การพัฒนาผลิถภณที่ใหม่ แต่ในการพัฒนาผลิถภณที่ใหม่อาจมีปัญหาลองความตองการเงินทุน
2. ช่องดาว (Stars) เป็นช่องที่มีส่วนครองตลาดหรือตำแหน่งการแข่งขันเปรียบเทียบสูง และอัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจสูง ธุรกิจหรือผลิถภณที่ตกอยู่ในช่องนี้เป็นผู้นำในตลาด และโดยปกติมีรายได้เพียงพอต่อการรักษาตำแหน่งและส่วนแบ่งตลาด
3. ช่องแม่วัว (Cash Cows) เป็นช่องที่มีส่วนครองตลาดสูงแต่อัตราการเจริญเติบโตทางธุรกิจต่ำ
4. ช่องสุนัข (Dogs) เป็นช่องที่มีส่วนแบ่งตลาดหรือการแข่งขันเปรียบเทียบต่ำ และอัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจต่ำ ธุรกิจหรือผลิถภณที่ตกอยู่ในช่องนี้เป็นธุรกิจที่ไม่ดึงดูดใจศักยภาพต่ำ กลยุทธ์สำหรับธุรกิจหรือผลิถภณที่ในช่องนี้คือ ขายหรือเลิกดำเนินการ

แนวคิดและทฤษฎี SWOT Analysis

ยงยุทธ พงศ์ศิริพันธ์; และคณะ (2550) ได้เสนอว่า SWOT Analysis เป็นการประเมิน จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) แสดงดังรูปที่ 6

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (วิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคาม) (External Environment Analysis) โดยทั่วไปหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ต้องดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมระดับมหภาค (Key Macro Environment Forces – คุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมือง กฎหมาย และสังคมวัฒนธรรม) และกลุ่มต่างๆ ที่สำคัญในสภาพแวดล้อมระดับจุลภาค (Significant Micro Environment Factors) – ลูกค้า คู่แข่ง ผู้จัดจำหน่ายและผู้ขาย (Suppliers) ซึ่งมีผลต่อความสามารถของบริษัทที่จะเพิ่มกำไร หน่วยธุรกิจควรจัดตั้งระบบข่าวกรองทางการตลาดเพื่อสืบหาแนวโน้มและพัฒนาการที่สำคัญ การจัดการต้องสามารถระบุโอกาสและภัยคุกคามที่เกี่ยวข้องได้ จุดมุ่งหมายหลักของการประเมินสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) คือ การพิจารณาโอกาสใหม่ๆ ทางการตลาด โอกาสทางการตลาด (Marketing Opportunity) คือ ขอบเขตของความตองการของผู้ซื้อหรือพลังความสนใจที่บริษัทสามารถปฏิบัติงานอย่างมีผลกำไร โอกาสต่างๆ สามารถเกิดขึ้นในหลายรูปแบบและผู้ดำเนินการตลาดต้องมีความชำนาญที่จะมองเห็น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน) Internal Environment Analysis (Strength/Weaknesses Analysis) หนทางหนึ่งเป็นการค้นหาความดึงดูดใจ (Attractiveness) จากโอกาส และอีกหนทางหนึ่งเป็นการณกนความได้เปรียบจากโอกาสเหล่านี้ ธุรกิจแต่ละชนิดจำเป็นต้องประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนที่อยู่ภายใน



รูปที่ 6 SWOT Analysis เครื่องมือในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ สำหรับองค์กร

ที่มา : นุชนาฏ. (2552). **SWOT Analysis** เครื่องมือในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ สำหรับองค์กร. ออนไลน์.

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ และระดับกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ (2541) ได้ให้ความหมายว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง การวางแผน การดำเนินการ และการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยทำให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดเน้นของการบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในแง่ของการบริหาร (Management Aspects) กลยุทธ์ที่คิดค้นขึ้นมา ต้องอาศัยพื้นฐานทางการบริหารเป็นหลัก โดยวิเคราะห์หาแนวทางจัดวางกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการบริหารสู่ความเป็นเลิศ โดยทั่วไปองค์กรธุรกิจมีหน่วยงานธุรกิจหลายหน่วยจะมีกลยุทธ์ 3 ระดับดังนี้

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

มุ่งการพัฒนากลุ่มธุรกิจของบริษัทเพื่อพิจารณาว่า บริษัทควรดำเนินธุรกิจจะไรบ้าง และบริษัทควรจัดสรรทรัพยากรไปยังธุรกิจแต่ละอย่างอย่างไร

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

มุ่งการปรับปรุงฐานะการแข่งขันผลิตภัณฑ์ของบริษัทซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมให้สูงขึ้น บริษัทจะรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันไว้ในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit หรือ SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU จะพิจารณาถึงการเพิ่มกำไรของการผลิตและการจัดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

มุ่งการใช้ทรัพยากรของบริษัทให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยแผนงานตามหน้าที่ที่จะพัฒนากลยุทธ์ตามหน้าที่ เช่น กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์ทางการเงิน กลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ ภายใต้ข้อจำกัดของกลยุทธ์ระดับบริษัทและระดับหน่วยธุรกิจ ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มี 5 ประการ คือ

1. ช่วยให้องค์การมีวัตถุประสงค์และกำหนดทิศทางในอนาคตอย่างชัดเจน
2. สร้างความสอดคล้องของการดำเนินงานในหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กร
3. เป็นการสร้างผู้นำ
4. ช่วยให้องค์การสามารถคาดคะเนถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น
5. ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่กว้างขวาง

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

1. การประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร (Internal and External Environment Analysis)
2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)
3. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategic Implementation)
4. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Controlling)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategy)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ (2541) ได้เสนอว่ากลยุทธ์การตลาดนั้นมี 4 ขั้นตอน อันได้แก่ อันดับแรก คือ การกำหนดตลาดเป้าหมายและพฤติกรรมของตลาดเป้าหมาย อันดับที่สอง ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ทางการตลาด อันดับที่สาม ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์การตลาด และอันดับสุดท้าย คือ การกำหนดโปรแกรมการตลาด จะเห็นว่า กลยุทธ์การตลาดและโปรแกรมการตลาดเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนการตลาด โดยสามารถอธิบายความคล้ายและแตกต่างกันระหว่างการบริหารการตลาด และกลยุทธ์การตลาดได้ดังนี้

1. กลยุทธ์การตลาดเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการตลาด
2. กลยุทธ์การตลาดประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็นการวิเคราะห์ และส่วนที่เป็นการวางแผนการตลาด (กลยุทธ์การตลาด) ส่วนการบริหารการตลาดประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นการวิเคราะห์ ส่วนที่เป็นการวางแผนการตลาด ส่วนที่เป็นการปฏิบัติการทางการตลาด และส่วนที่เป็นการควบคุมทางการตลาด

กลยุทธ์การตลาดจะอธิบายรวมกันโดยยึดถือโครงสร้างของการบริหารการตลาดตามขั้นตอน 4 ขั้นตอนคือ

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาด (Analyzing Marketing Situation) เป็นการวิเคราะห์ถึงโอกาสหรือข้อได้เปรียบจากตลาดและสิ่งแวดล้อม การวิเคราะห์ SWOT การวิจัยเลือกตลาดเป้าหมาย และการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค

2. การวางแผนการตลาด (Marketing Planning) เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายและกลยุทธ์ในการใช้ความพยายามทางการตลาด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2541 ; อ้างอิงจาก Stanton ; and Futrell. 1987 : 648) งานในการวางแผนการตลาดจึงเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ทางการตลาด และการกำหนดกลยุทธ์การตลาดดังนี้

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ทางการตลาด (Marketing objectives) เป็นสิ่งที่ต้องการได้รับในอนาคต (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2541 ; อ้างอิงจาก Stanton ; and Futrell. 1987 : 41) โดยทั่วไปวัตถุประสงค์หลักทางการตลาดก็คือ กำไรจากความพึงพอใจของลูกค้า

2.2 การกำหนดกลยุทธ์การตลาด (Defining Marketing Strategies) คำว่า กลยุทธ์ (Strategies) หมายถึง แผนการปฏิบัติงานที่องค์กรกำหนดไว้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการศึกษานี้จะเกี่ยวข้องกับส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix หรือ 4Ps) หมายถึง ตัวแปรทางการตลาดที่สามารถควบคุมได้ซึ่งบริษัทต้องใช้ร่วมกันเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมาย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ; และคณะ. 2541 ; อ้างอิงจาก McCarthy ; and Perreault. 1990 : 728) รายละเอียดที่เกี่ยวข้องแสดงดังรูปที่ 7



รูปที่ 7 แสดง Marketing Mix

ที่มา : MBA-Online-Program. (2012). **The “Marketing Mix” Explained.** Online.

กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategies) หมายถึง การค้นหาโอกาสทางการตลาดที่น่าสนใจและการพัฒนากลยุทธ์การตลาด และแผนการตลาดที่สามารถสร้างกำไร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2541 ; อ้างอิงจาก Kotler. 1994 : 76) ประเด็นสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์การตลาด คือ การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาดและสถานการณ์ทางการตลาดการกำหนดกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix Strategies) ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

- กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Strategies and Program) ได้แก่ กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างทางการแข่งขัน (Competitive Differentiation) กลยุทธ์การกำหนดตำแหน่ง ผลิตภัณฑ์ (Product Positioning) กลยุทธ์เกี่ยวกับคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ (Product Attributes)

- กลยุทธ์ด้านราคา (Price Strategies) การกำหนดกลยุทธ์ด้านราคานักการตลาดต้องคำนึงถึง การยอมรับราคาของลูกค้า ทั้งนี้ต้องสร้างมูลค่าของผลิตภัณฑ์ให้สูงกว่าราคาผลิตภัณฑ์นั้น ต้นทุนสินค้า ค่าใช้จ่าย และกำไรของผู้ผลิต ลักษณะการแข่งขัน อาทิเช่น การแข่งขันรุนแรง อาจจะใช้การตั้งราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งเพื่อกระตุ้นยอดขาย เป็นต้น

- กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Channel Strategies) หมายถึง เส้นทางที่ผลิตภัณฑ์ และ (หรือ) กรรมสิทธิ์ที่ผลิตภัณฑ์ถูกเปลี่ยนมือไปยังตลาดซึ่งอาจผ่านคนกลางก็ได้

- กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด (Promotion Strategies) มีเครื่องมือดังนี้ กลยุทธ์โฆษณา (Advertising Strategies) กลยุทธ์การตลาดทางตรง (Direct Marketing Strategies) กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion Strategies) กลยุทธ์การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling Strategies) กลยุทธ์การให้ข่าวและประชาสัมพันธ์ (Publicity and Public Relations (PR) Strategies)

1. การปฏิบัติการทางการตลาด (Implementation) เป็นการดำเนินงานตามโปรแกรมที่กำหนดไว้บริษัทต้องการกำหนดการจัดองค์การทางการตลาด (Marketing Organization) ซึ่งเป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การ กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคลเพื่อให้สามารถปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ ส่วนการปฏิบัติการทางการตลาดเป็นกระบวนการที่จะประยุกต์แผนการตลาดเป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนการตลาด

2. การควบคุมทางการตลาด (Marketing Control) การติดตามผลการปฏิบัติงานทางการตลาด ประกอบด้วย การควบคุมแผนประจำปี การควบคุมกลยุทธ์ การควบคุมกำไร การควบคุมประสิทธิภาพ ฯลฯ

แนวคิดเทคนิคกลยุทธ์ทางการตลาดแบบ 7P

สำหรับแนวคิดส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ (Service Marketing Mix) ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541 ; อ้างอิงจาก Philip Kotler. 1997) ได้อ้างถึงแนวคิดส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ (Service Mix) ของ ฟิลิป คอตเลอร์ ไว้ว่าเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่ให้บริการซึ่งจะได้ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) หรือ 7Ps ในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดซึ่งประกอบด้วย

1. ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) เป็นสิ่งซึ่งสนองความจำเป็นและความต้องการของมนุษย์ได้คือ สิ่งที่ผู้ขายต้องมอบให้แก่ลูกค้าและลูกค้าจะได้รับผลประโยชน์และคุณค่าของผลิตภัณฑ์นั้น ๆ โดยทั่วไปแล้ว ผลิตภัณฑ์แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ ผลิตภัณฑ์ที่อาจจับต้องได้ และ ผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้

2. ด้านราคา (Price) หมายถึง คุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ลูกค้าจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า (Value) ของบริการกับราคา (Price) ของบริการนั้น ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคาลูกค้าจะตัดสินใจซื้อ ดังนั้น การกำหนดราคาการให้บริการควรมีความเหมาะสมกับระดับการให้บริการชัดเจน และง่ายต่อการจำแนกระดับบริการที่ต่างกัน

3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศสิ่งแวดล้อมในการนำเสนอบริการให้แก่ลูกค้า ซึ่งมีผลต่อการรับรู้ของลูกค้าในคุณค่าและคุณประโยชน์ของบริการที่นำเสนอ ซึ่งจะต้องพิจารณาในด้านทำเลที่ตั้ง (Location) และช่องทางการนำเสนอบริการ (Channels)

4. ด้านส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีความสำคัญในการติดต่อสื่อสารให้ผู้ให้บริการ โดยมีวัตถุประสงค์ที่แจ้งข่าวสารหรือชักจูงให้เกิดทัศนคติ และพฤติกรรมการใช้บริการและเป็นกุญแจสำคัญของการตลาดสายสัมพันธ์

5. ด้านบุคคล (People) หรือพนักงาน (Employee) ซึ่งต้องอาศัย การคัดเลือก การฝึกอบรม การจูงใจ เพื่อให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้แตกต่างเหนือคู่แข่งขึ้นเป็นความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการและผู้ให้บริการต่างๆ ขององค์กร เจ้าหน้าที่ต้องมีความสามารถ มีทัศนคติที่สามารถตอบสนองต่อผู้ให้บริการ มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา สามารถสร้างค่านิยมให้กับองค์กร

6. ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence and Presentation) เป็นการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพให้กับลูกค้า โดยพยายามสร้างคุณภาพโดยรวม ทั้งทางด้ายกายภาพและรูปแบบการให้บริการเพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นด้านการแต่งกายสะอาดเรียบร้อย การเจรจาต้องสุภาพอ่อนโยน และการให้บริการที่รวดเร็ว หรือผลประโยชน์อื่นๆ ที่ลูกค้าควรได้รับ

7. ด้านกระบวนการ (Process) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับระเบียบวิธีการและงานปฏิบัติในด้านการบริการที่นำเสนอให้กับผู้ใช้บริการเพื่อมอบการให้บริการอย่างถูกต้องรวดเร็ว และทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความประทับใจ (แสดงดังรูปที่ 8)



รูปที่ 8 แสดงแนวคิดเทคนิคกลยุทธ์ทางการตลาดแบบ 7P

ที่มา : Amar V. Gandhi. (2009). **Generation-Z Marketing, The New Horizon of Marketing MIX.** Online.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กิตติศักดิ์ สุริยรัตนพิมล (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีต่อตรา ยี่ห้อรถกระบะ 4 ประตู ขนาด 1 ตัน ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้บริโภคกับการตัดสินใจเลือกซื้อ ตรา ยี่ห้อรถกระบะ 4 ประตู ขนาด 1 ตัน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความสำคัญของ ปัจจัยส่วนประสมการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจไม่เปลี่ยนตรา ยี่ห้อของรถกระบะ 4 ประตู ขนาด 1 ตัน ในการซื้อครั้งต่อไปของผู้บริโภค และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนตรา ยี่ห้อในการซื้อครั้งต่อไปของผู้บริโภค การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้กลุ่มตัวอย่าง 400 คน ใช้แบบสอบถามในการจัดเก็บข้อมูล และใช้สถิติเชิงบรรยาย ทดสอบสมมติฐานด้วยการหา ความสัมพันธ์โดยใช้การคำนวณหาค่าสถิติทางไคสแควร์ (Chi-Square) และค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation) ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 36-40 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี อาชีพพนักงานบริษัท มีรายได้เฉลี่ยของครอบครัว ระหว่าง 40,000 – 50,000 บาท สถานภาพสมรส และจำนวนสมาชิกในครอบครัว 3-4 คน ส่วนปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา และจำนวนสมาชิกในครอบครัวไม่มีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจเลือกซื้อตราयीห่อขอรถกระบะ 4 ประตู ขนาด 1 ตัน ส่วนอาชีพ รายได้ และสถานภาพ มีความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่การตัดสินใจไม่เปลี่ยนตราयीห่อในการซื้อครั้งต่อไปมีความสัมพันธ์กับระดับความสำคัญของปัจจัยส่วนประสมการตลาดของรถกระบะ 4 ประตู ขนาด 1 ตัน ได้แก่ ด้านการบริการ การให้บริการต้อนรับของพนักงาน ความรวดเร็วในการให้บริการ ระยะเวลาส่งมอบรถ และอะไหล่หาซื้อง่ายเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคต้องการมากที่สุด ทำให้เกิดความเชื่อมั่นกับตราयीห่อที่ใช้ อยู่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การตัดสินใจเปลี่ยนตราयीห่อรถกระบะ 4 ประตู ขนาด 1 ตัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนตราयीห่อ อันดับ 1 ประหยัดน้ำมัน อันดับสอง เชื่อถือคุณภาพและตราयीห่อ และอันดับ 3 รูปทรงการออกแบบ เป็นต้น

จิรายุส บงกชมาศ (2543) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การปรับตัวของอุตสาหกรรมรถยนต์ไทย ภายใต้ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ทำการศึกษาถึงสภาวะอุตสาหกรรม อุปสรรคและปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ความสำคัญของการส่งออกในการทดแทนตลาดในประเทศในระยะสั้น และศักยภาพ และความสามารถในการส่งออกรถยนต์ของไทย โดยเฉพาะการส่งออกรถปิกอัพ ขนาด 1 ตัน โดยใช้แนวคิด Stock Adjustment Model พบว่า การตกต่ำของปริมาณการจำหน่ายรถยนต์นั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากผลของภาวะเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการปริมาณการจำหน่ายรถปิกอัพ ได้แก่ รายได้ของผู้บริโภค ราคารถปิกอัพ อัตราแลกเปลี่ยน สต็อกของรถปิกอัพในช่วงเวลาที่ผ่านมา และการประกาศขึ้นภาษีมูลค่าเพิ่มร้อยละ 7 เป็นร้อยละ 10 สำหรับการศึกษาพบว่า ไทยมีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบในการส่งออกมากขึ้น ในการศึกษาศักยภาพในการส่งออกนี้มุ่งเน้นไปที่รถปิกอัพขนาด 1 ตัน ไปออสเตรเลียเพียงอย่างเดียวเท่านั้น คิดเป็นร้อยละ 90 ของการส่งออกที่เป็นรถปิกอัพ สาเหตุที่ไทยมีความได้เปรียบในตลาดรถปิกอัพ เนื่องจากตลาดปิกอัพของไทยมีขนาดใหญ่กว่าตลาดรถยนต์นั่งมาก โดยมีสัดส่วนระหว่างรถยนต์เพื่อการพาณิชย์กับรถยนต์นั่งมีค่า 80 : 20 นอกจากนี้ผู้ประกอบการทางด้านรถปิกอัพในไทยมีเพียงไม่กี่ราย ดังนั้นจึงเกิดการประหยังบประมาณกับสื่อสิ่งพิมพ์มากที่สุด รองลงมาคือ สื่อโทรทัศน์และสื่อวิทยุ ตามลำดับ แต่ฮอนด้าและสุมิตโต้ใช้งบประมาณกับสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อโทรทัศน์ไม่มากนัก สำหรับสื่อวิทยุได้รับความสำคัญน้อยที่สุดจากทุกบริษัท นอกจากนี้แต่ละบริษัทยังมีการใช้สื่อเฉพาะกิจ เช่น ป้ายโฆษณา แผ่นพับ ฯลฯ เป็นสื่อเสริมแต่ก็มีสัดส่วนการใช้งบประมาณกับสื่อเฉพาะกิจนี้ไม่มากนัก

จากรุ สุรินทร์ (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกซื้ออรรถระบะบรรทุกขนาด 1 ตัน ในเขตพื้นที่ภาคใต้ตอนบน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาปัจจัยด้านการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้ออรรถระบะบรรทุกขนาด 1 ตัน โดยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 375 ตัวอย่าง ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยการตลาดทั้งด้านผลิตภัณฑ์และด้านสถานที่มีความสัมพันธ์กับการเลือกตราสินค้า ส่วนปัจจัยทางด้านราคาและระยะเวลาการผ่อนชำระ และปัจจัยด้านการส่งเสริมด้านการตลาดไม่มีความสัมพันธ์กับการเลือกตราสินค้า ซึ่งหากแยกพิจารณาปัจจัยย่อยของแต่ละด้าน พบว่า ปัจจัยทางการตลาดด้านผลิตภัณฑ์ คุณภาพการใช้งาน ความหลากหลายของรูปแบบมีสีให้เลือกหลายสี มีรุ่นให้เลือกหลายรุ่น การตกแต่งภายใน และภายนอก เทคโนโลยีสมัยใหม่ ขนาดเครื่องยนต์ การรับประกันจำนวนศูนย์บริการไม่เพียงพอ ความประหยัดน้ำมัน ภาพพจน์และความมีชื่อเสียงเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเลือกตราสินค้า ปัจจัยทางการตลาดด้านราคาและระยะเวลาการผ่อนชำระ ด้านการให้ส่วนลด การผ่อนชำระที่นานที่สุด สัดส่วนเงินดาวน์ที่ต่ำที่สุด และอัตราดอกเบี้ย เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเลือกตราสินค้า ปัจจัยทางการตลาดด้านสถานที่ ด้านทำเลที่ตั้งโดดเด่น เห็นชัด การมีสถานที่จอดรถ และการให้การต้อนรับจากพนักงานขาย เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเลือกตราสินค้า ปัจจัยทางการตลาดด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการแจ้งข้อมูลเมื่อมีสินค้าใหม่ออกมา การแจ้งรายการส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง ไม่สับสน การให้ข่าวสารในสื่อต่างๆ ด้านการโฆษณาทางสื่อหนังสือพิมพ์ การโฆษณาทางสื่อนิตยสาร การโฆษณาทางสื่อโปสเตอร์ ป้ายหน้าโชว์รูม การจัดกิจกรรมต่างๆ เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเลือกตราสินค้า และสุดท้ายคือคุณลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ ด้านอายุ สถานภาพ อาชีพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือนมีความสัมพันธ์กับการเลือกตราสินค้า และคุณลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ด้านเพศ ไม่มีความสัมพันธ์กับการเลือกตราสินค้า

ธนชัยธรณ์ พันธ์ศิริ (2549) ได้ทำการศึกษาทัศนคติทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อรถยนต์ยี่ห้อโตโยต้าในจังหวัดสุพรรณบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงทัศนคติทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อรถยนต์ยี่ห้อโตโยต้าในจังหวัดสุพรรณบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ประชากรในจังหวัดสุพรรณบุรีที่มีอายุตั้งแต่ 18 ปีขึ้นไปที่เป็นเจ้าของหรือผู้ครอบครองรถยนต์ยี่ห้อโตโยต้าเท่านั้น โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ จำนวนทั้งหมด 400 ตัวอย่าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างใช้ค่าทดสอบค่าที (Independent t-test) กับกลุ่มตัวอย่างที่มี 2 กลุ่ม การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ถ้าพบความแตกต่างจะทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธี LSD (Least Significant Difference) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุ

ระหว่าง 25 - ต่ำกว่า 33 ปี มีสถานภาพโสด จบการศึกษาระดับชั้นปริญญาตรี มีอาชีพเป็นพนักงานบริษัทเอกชน มีรายได้ 10,000-20,000 บาทต่อเดือน มีจำนวนสมาชิกภายในครอบครัว 2-3 คน โดยส่วนใหญ่รุ่นของรถยนต์ที่ใช้คือรถยนต์รุ่น โซลูน่า ขนาดของเครื่องยนต์ 1500 ซี.ซี. นอกจากนั้นข้อมูลระดับทัศนคติเกี่ยวกับปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดของรถยนต์สามารถสรุปผล ได้ดังนี้

ระดับทัศนคติโดยรวมที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย รองลงมาคือด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคาและ ด้านการส่งเสริมการตลาดตามลำดับ

ศุภวิทย์ เวศย์วรุฒม์ (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจซื้อรถกระบะยี่ห้ออีซูซุขนาด 1 ตัน ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยทางการตลาด และปัจจัยด้านจิตวิทยาที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อรถกระบะยี่ห้ออีซูซุขนาด 1 ตัน ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือวิจัย จำนวน 213 ราย ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 20-30 ปี มีสถานภาพโสด มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มีอาชีพเป็นนักธุรกิจ/ธุรกิจส่วนตัว มีระดับรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท มีจำนวนสมาชิกระหว่าง 4-6 คน และมีสมาชิกในครอบครัวร่วมตัดสินใจเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ รวมทั้งให้เหตุผลด้านความเหมาะสมในการใช้งาน ในการซื้อรถยนต์ประเภทรถกระบะ มีลักษณะในการซื้อแบบเช่าซื้อ รวมทั้งให้เหตุผลด้านความเหมาะสมในการใช้งาน ในการซื้อรถยนต์ประเภทรถกระบะ มีลักษณะในการซื้อเช่าซื้อ ใช้รถกระบะยี่ห้อ อีซูซุ ขนาด 1 ตัน รุ่น SPACECAB ใช้รถกระบะยี่ห้ออีซูซุที่มีขนาดเครื่องยนต์ 2,500 ซีซี โดยระดับราคาอยู่ระหว่าง 600,000-700,000 บาท กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านจิตวิทยาในด้านความเชื่อและทัศนคติ และการเรียนรู้ในระดับมาก และในด้านการเรียนรู้และแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทางการตลาดในด้านผลิตภัณฑ์และด้านส่งเสริมการตลาดโดยรวมอยู่ในระดับมาก ในด้านราคาและด้านกระบวนการโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และในด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านพนักงาน และด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพทุกปัจจัยอยู่ในระดับมาก

บทที่ 3

วิธีดำเนินงานสารนิพนธ์

การศึกษาเรื่อง “การจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหาด้านการตลาดของรถกระบะขนาด 1 ตัน ในประเทศไทย บริษัทกรณีศึกษา” ตามกรอบแนวคิดกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก การเลือกกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุม โดยได้ทำการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ แล้วนำข้อมูลที่ได้มากำหนดกลยุทธ์และแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นรายละเอียดของผลการศึกษา มีดังนี้

วิสัยทัศน์ของบริษัทกรณีศึกษา (Vision)

ออกแบบ ผลิต และจัดจำหน่ายยานยนต์ระดับโลกที่ดีที่สุด

ภารกิจของบริษัทกรณีศึกษา (Mission)

ทำให้บริษัทกรณีศึกษา เป็นทางเลือกคุณภาพที่ดีที่สุดในด้านผลิตภัณฑ์ การให้บริการ รวมไปถึงทุกๆ ประสิทธิภาพที่ลูกค้าสัมผัสโดยตรง โดยการส่งมอบให้ด้วยทีมงานที่มุ่งมั่นจากพนักงาน ตัวแทนจำหน่าย และหุ้นส่วนทางธุรกิจของบริษัท

เริ่มต้นจากการทำงานเป็นทีมเดียวกันระหว่างหน่วยงานเพื่อการเปิดตัวรถยนต์ อย่างสมบูรณ์เหนือความคาดหวังในระยะเวลาที่กำหนด และดีกว่าเป้าหมายต่างๆ ของโครงการที่ได้กำหนดไว้แล้ว

Slogan

กระบะอเมริกัน พันธุ์แกร่งตัวจริงที่สร้างจากประสบการณ์ 100 ปี

ยอดจำหน่ายรถกระบะของกรณีศึกษา

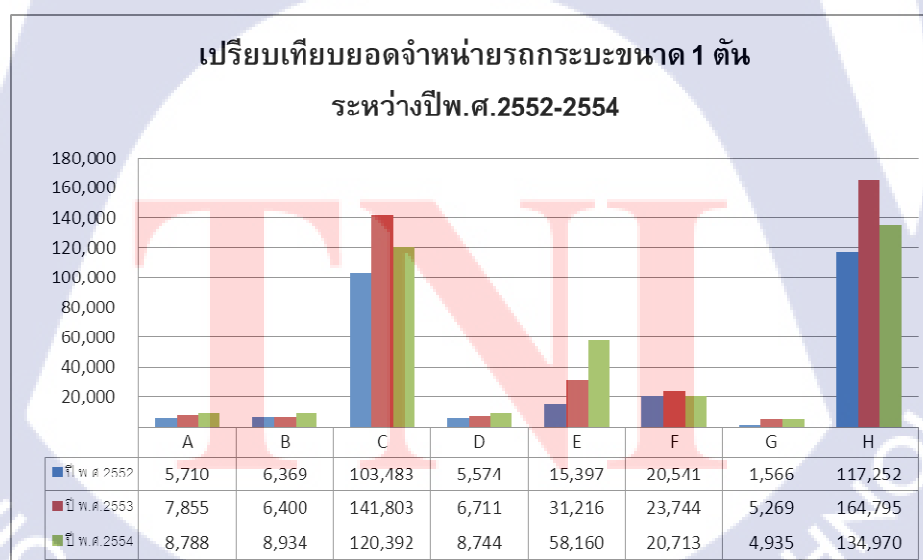
ยอดจำหน่ายรถกระบะของบริษัทกรณีศึกษา ยี่ห้อ A ในรอบปี พ.ศ. 2552-2554 พบว่า มียอดจำหน่ายเท่ากับ 5,710, 7,855 และ 8,788 บาท ตามลำดับ ซึ่งผู้นำตลาด ได้แก่ ยี่ห้อ H และรองลงมา ได้แก่ C ซึ่งเป็นผู้นำอย่างต่อเนื่องทั้งสองราย และเป็นคู่แข่งที่สำคัญยิ่งสำหรับบริษัทกรณีศึกษา (แสดงดังตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 ยอดจำหน่ายรถกระบะระหว่างปี พ.ศ. 2552 - 2554

ยี่ห้อ	ปี พ.ศ. 2552 (คัน)	ปี พ.ศ. 2553 (คัน)	ปี พ.ศ. 2554 (คัน)
A	5,710	7,855	8,788
B	6,369	6,400	8,934
C	103,483	141,803	120,392
D	5,574	6,711	8,744
E	15,397	31,216	58,160
F	20,541	23,744	20,713
G	1,566	5,269	4,935
H	117,252	164,795	134,970

ที่มา : บริษัทยานยนต์ชั้นนำแห่งหนึ่ง (ม.ป.ป.). สรุปยอดจำหน่าย. ออนไลน์.

จากตารางที่ 2 พบว่า ยอดจำหน่ายรถกระบะทั้ง 3 ปี ยี่ห้อ H มียอดจำหน่ายสูงที่สุด และรองลงมา ได้แก่ ยี่ห้อ C และอันดับสุดท้ายซึ่งมียอดจำหน่ายต่ำที่สุด ได้แก่ ยี่ห้อ G สามารถพิจารณายอดขายได้ จากรูปที่ 9



รูปที่ 9 แสดงการเปรียบเทียบยอดจำหน่ายรถกระบะขนาด 1 คันระหว่างปี พ.ศ. 2552 - 2554

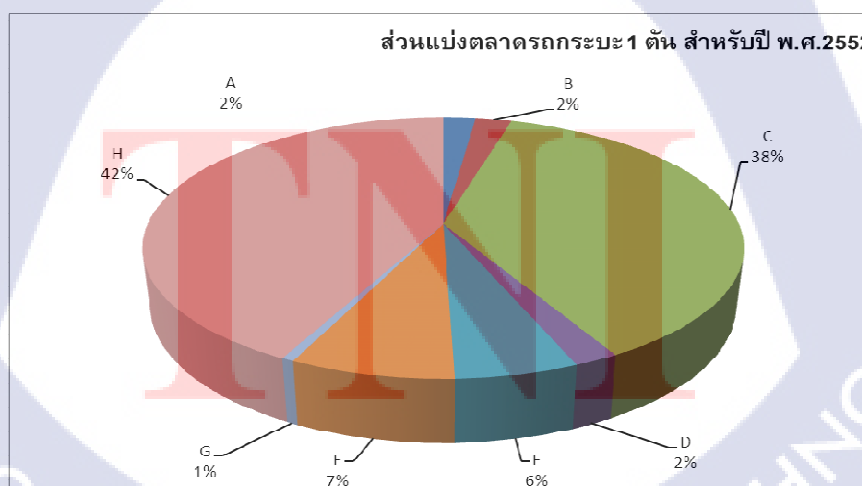
ที่มา : บริษัทยานยนต์ชั้นนำแห่งหนึ่ง (ม.ป.ป.). สรุปยอดจำหน่าย. ออนไลน์.

ตารางที่ 3 ส่วนแบ่งตลาดของรถกระบะระหว่างปี พ.ศ. 2552 - 2554

ยี่ห้อ	ปี พ.ศ. 2552	ปี พ.ศ. 2553	ปี พ.ศ. 2554
A	2%	2%	2%
B	2%	2%	2%
C	38%	37%	33%
D	2%	2%	2%
E	6%	8%	16%
F	7%	6%	6%
G	1%	1%	1%
H	42%	42%	37%

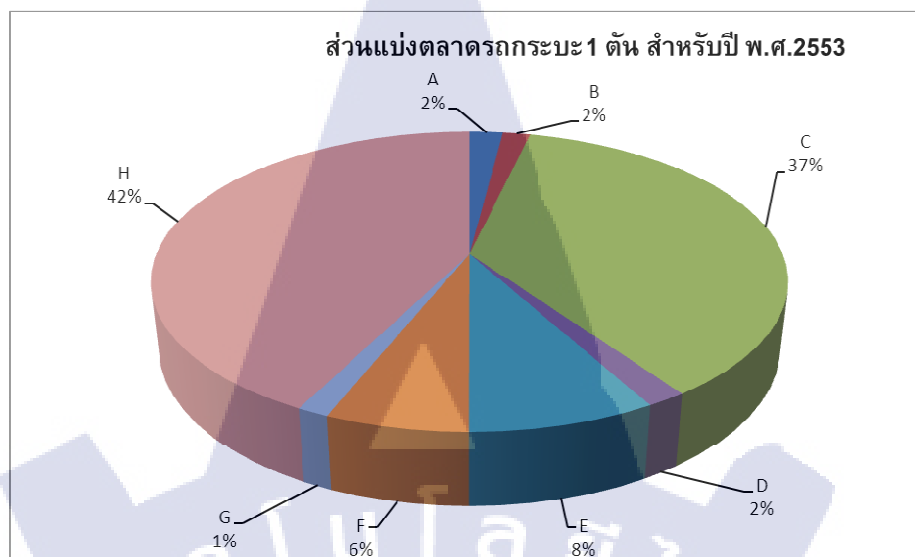
ที่มา : บริษัทยานยนต์ชั้นนำแห่งหนึ่ง (ม.ป.ป.). สรุปยอดจำหน่าย. ออนไลน์.

จากตารางที่ 3 พบว่า ยี่ห้อ H เป็นมีส่วนแบ่งตลาดสูงที่สุดทั้ง 3 ปี และรองลงมาคือ ยี่ห้อ C แต่ อัตราการถือครองของยี่ห้อ C มีสัดส่วนที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ ยี่ห้อ E มีอัตราการเติบโตแบบก้าวกระโดด จากร้อยละ 6 เป็นร้อยละ 8 และร้อยละ 16 ส่วนยี่ห้อ A, B และ D มีสัดส่วนเพียงร้อยละ 2 เท่านั้น สามารถพิจารณาส่วนแบ่งตลาดได้จากรูปที่ 10 ถึง 12



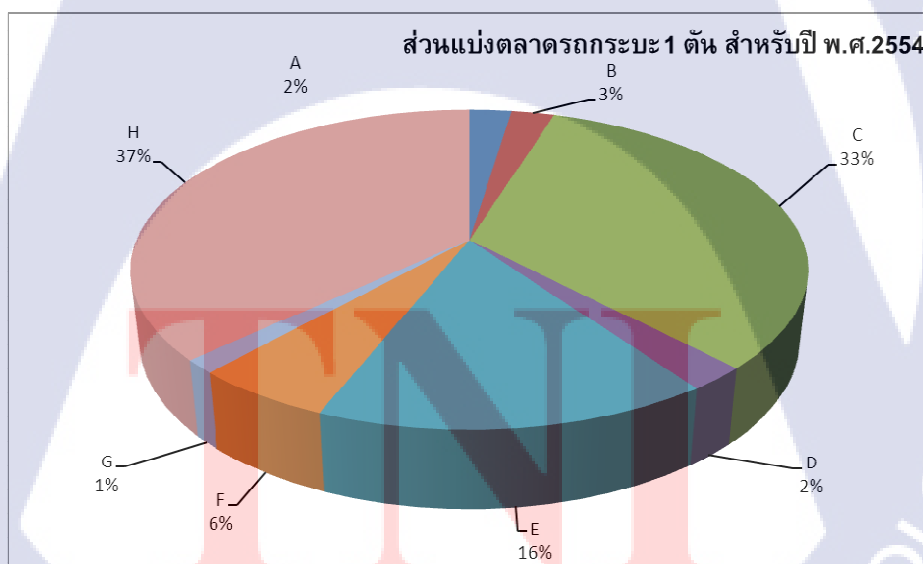
รูปที่ 10 แสดงส่วนแบ่งการตลาดรถกระบะ 1 ตันสำหรับปี พ.ศ. 2552

ที่มา : บริษัทยานยนต์ชั้นนำแห่งหนึ่ง (ม.ป.ป.). สรุปยอดจำหน่าย. ออนไลน์.



รูปที่ 11 แสดงส่วนแบ่งการตลาดระยะ 1 ตันสำหรับปี พ.ศ. 2553

ที่มา : บริษัทยานยนต์ชั้นนำแห่งหนึ่ง (ม.ป.ป.). สรุปย่อจำหน่าย. ออนไลน์.



รูปที่ 12 แสดงส่วนแบ่งการตลาดระยะ 1 ตันสำหรับปี พ.ศ.2554

ที่มา : บริษัทยานยนต์ชั้นนำแห่งหนึ่ง (ม.ป.ป.). สรุปย่อจำหน่าย. ออนไลน์.

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Analysis) จะใช้เครื่องมือดังต่อไปนี้

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (PEST Analysis)
- การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Five Forces Model)
- การวิเคราะห์การเจริญเติบโตของธุรกิจและส่วนแบ่งตลาด (BGC Model)
- การวิเคราะห์ทางการตลาด (Marketing Analysis)
- การวิเคราะห์กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (7 Ps)

แนวทางแก้ไขปัญหาคือจะใช้เครื่องมือดังต่อไปนี้

- การวิเคราะห์ปัจจัยของธุรกิจ SWOT Analysis
- การกำหนดกลยุทธ์และประเภทกลยุทธ์ระดับธุรกิจและปฏิบัติงาน

ศึกษาข้อดีและข้อเสียของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับที่ถูกกำหนด

ทำการวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับที่ถูกกำหนด

นวัตกรรม (Innovation)

บริษัท ตรีศึกษาเปิดสายการผลิตเสื้อสูบสำหรับเครื่องยนต์ดีเซล ในจังหวัดระยอง ซึ่งเป็นการต่อยอดอย่างสำคัญครั้งล่าสุดของจีเอ็มในประเทศไทยและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยเครื่องยนต์ที่ผลิตคือ ดูราแม็กซ์ ดีเซลเทอร์โบ 4 สูบ และเป็นหนึ่งในศูนย์การผลิตเครื่องยนต์ที่ก้าวหน้าที่สุดในโลก ซึ่งสายการผลิตนี้สามารถเปิดการผลิตได้ก่อนกำหนดการประมาณ 1 ปี นับได้ว่า เป็นการยกระดับความเป็นผู้นำการผลิตเครื่องยนต์ที่ล้ำสมัยที่สุดในเวลานี้

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์จากข้อมูลทุติยภูมิ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์จากข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Analysis) โดยใช้เครื่องมือต่างๆ มีผลการศึกษาดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (PEST Analysis)

สภาพแวดล้อมทางการเมือง (Political Factor) ในปัจจุบันรัฐบาลและผู้ที่เกี่ยวข้องหลายๆ ฝ่ายได้มีการรณรงค์ให้มีการใช้พลังงานอย่างประหยัดเพราะต้องการลดภาวะโลกร้อน และต้องการให้ประชาชนมีความตระหนักถึงการใช้พลังงานอย่างประหยัด ส่งผลให้กลุ่มผู้บริโภคที่มีความต้องการจะซื้อรถยนต์ใหม่จะตระหนักในการใช้น้ำมันซึ่งจะมีส่วนในการตัดสินใจที่จะเลือกเครื่องยนต์เป็นปัจจัยในกระบวนการซื้อรถยนต์เพิ่มขึ้นอีกทาง

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic Factor) แม้ว่าเศรษฐกิจโลกมีแนวโน้มชะลอตัวลง เนื่องจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจสหรัฐฯ และสหภาพยุโรป ซึ่งมาจากวิกฤตการเงินโลก อัตราเงินเฟ้อเพิ่มขึ้น ราคาน้ำมันในตลาดโลกและราคาสินค้าอุปโภคบริโภคสูงขึ้น แต่อุตสาหกรรมยานยนต์ทั้งในประเทศและการส่งออกมีการขยายตัว ซึ่งสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศที่มีการขยายตัวส่งผลให้ความเชื่อมั่นของนักลงทุนและผู้บริโภคเริ่มฟื้นตัวเนื่องจากสังคมไทยบางส่วนชอบความสะดวกสบาย ต้องการสร้างความน่าเชื่อถือและเป็นหน้าเป็นตาจึงเป็นโอกาสให้ตลาดรถยนต์ยังคงเติบโตได้ นอกจากนี้ประชาชนยังให้ความสำคัญกับการประหยัดพลังงานและการให้พลังงานทดแทนมากขึ้น ทำให้ตลาดรถยนต์ประเภทนี้มีแนวโน้มเติบโตได้ แต่ในทางกลับกันเศรษฐกิจไทยยังคงไม่แน่นอนประชาชนต้องประหยัด ทำให้เลื่อนกระบวนการตัดสินใจซื้อรถยนต์ช้าลงได้

สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural Factor) แนวโน้มในปัจจุบันค่านิยมและรูปแบบการดำรงชีวิตได้เปลี่ยนแปลงไป เป็นผลมาจากปัจจัยหลายๆ ด้านทำให้วัฒนธรรมการใช้ชีวิตเปลี่ยนไป มีความสะดวกสบายมากขึ้น ซึ่งรถยนต์ก็กลายเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำรงชีวิต

สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technological Factor) ในส่วนของเทคโนโลยีเกี่ยวกับรถยนต์ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในส่วนของความพึงพอใจของผู้ใช้ ในส่วนของตัวรถยนต์มีการเพิ่มประสิทธิภาพ และสมรรถนะ เช่น พัฒนาระบบเครื่องยนต์ให้มีกำลังเพิ่มขึ้น มีอุปกรณ์ภายในมากมายที่ตอบสนองความสะดวกสบาย

การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Five Forces Model)

สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม จะทำให้ทราบถึงแรงกดดันและสภาพต่างๆ ภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยที่ธุรกิจต่างๆ จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน การริเริ่มดำเนินงานหรือการแข่งขันจากบริษัทหนึ่งจะมีผลกระทบต่อคู่แข่ง โดยสามารถวิเคราะห์สภาพการแข่งขันโดยการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Five Forces Model) ได้ออกเป็น 5 แบบดังนี้

1. การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ (Threat of New Entrant) มีอยู่สูง เนื่องจากบริษัทกรณีศึกษามีนโยบายการขยายและบริการตลาดผ่านทางตัวแทนจำหน่าย ทำให้ตัวแทนจำหน่ายมากมายต้องอาศัยเงินลงทุนสูงในการเข้าสู่ตลาด นอกจากนี้สินค้าภายในตลาดยังมีความแตกต่างกันในสายตาผู้บริโภค ผู้บริโภคจึงมีความชอบแตกต่างกัน (Preference Barrier) ประกอบกับผู้บริโภคเกิดความภักดีในตราหือของสินค้า และ ผู้ผลิตรายเก่าได้สร้างแบรนด์สินค้าในตลาดแล้ว ทำให้อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดมีอยู่สูง

2. การแข่งขันระหว่างธุรกิจในอุตสาหกรรม (Intensity of Rivalry) มีอยู่สูง เนื่องจากนโยบายในการจัดจำหน่ายของบริษัทกรณีศึกษา ที่เน้นการส่งเสริมการมีตัวแทนจำหน่าย

ประกอบกับโครงสร้างตำแหน่งพื้นที่ของตัวแทนจำหน่ายแต่ละยี่ห้อไม่ห่างกันมากนัก ทำให้เกิดการกระจุกตัวของกลุ่มตัวแทนจำหน่ายจึงเกิดการแข่งขันกันสูง

3. การคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน (Threat of Substitute Products) มีอยู่สูง ได้แก่ รถเมล์ เรือโดยสาร รถรับจ้างทั่วไป เช่น รถสามล้อ แท็กซี่ รถไฟฟ้าใต้ดิน บีทีเอส เป็นต้น ราคาถูกกว่าและทดแทนกันได้ รวมถึงยังช่วยแก้ปัญหาในการเดินทาง เช่น ความล่าช้า จราจรติดขัด มลพิษในอากาศ รวมถึงลดภาวะโลกร้อน และประหยัดพลังงาน จึงเป็นปัจจัยที่ผู้คนปรับเปลี่ยนวิธีการเดินทางให้สะดวก รวดเร็วและประหยัดมากขึ้น

4. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) สูง เนื่องจากมีผู้ประกอบการจำนวนมาก ประกอบกับรถยนต์เป็นสินค้า ฟุ่มเฟือย มีราคาต่อหน่วยสูง และมีความยืดหยุ่นของอุปสงค์ต่อราคาสูง ดังนั้นจึงมีการแข่งขันทางด้านราคา การส่งเสริมการขาย และบริการหลังการขาย ทำให้ผู้บริโภคสามารถเลือกบริษัทที่สามารถให้ข้อเสนอและเงื่อนไขในการผ่อนชำระที่ดีที่สุด อย่างไรก็ดี สำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) ราคาอาจส่งผลกระทบต่ออุปสงค์น้อยกว่า ทำให้ผู้บริโภคบางรายมีอำนาจการต่อรองต่ำกว่า Mass Market

5. อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Power of Supplier) กลุ่มผู้ประกอบการเกือบทั้งหมดที่เป็น ผู้ลงทุนจากต่างประเทศนั้น จะมีบทบาทในการกำหนดทิศทางการออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์ ดังนั้น ผู้ที่สามารถกำหนดทิศทางและปัจจัยด้านอุปทานของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนประเภทที่ใช้ในการประกอบยานยนต์ จึงเป็นผู้ประกอบการจากต่างประเทศ และเนื่องจากผู้ประกอบการในต่างประเทศส่วนใหญ่เป็นทั้งเจ้าของปัจจัยการผลิตและผู้ผลิต จึงทำให้อำนาจการต่อรองกับ Supplier มีน้อย

ตารางที่ 4 แสดงสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม

สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม	อิทธิพลต่อธุรกิจ
การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่	สูง
การแข่งขันระหว่างธุรกิจอุตสาหกรรม	สูง
การคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน	สูง
อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ	สูง
อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ	ต่ำ

จากตารางที่ 4 จะเห็นได้ว่า สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมเกี่ยวกับรถยนต์โดยการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Five Forces Model) ขององค์กรนั้น ยังมีความเสี่ยงต่อปัจจัยต่าง ๆ จากภายนอกในระดับสูง องค์กรควรที่จะดึงดูดเงินมาใช้ เพื่อลดความเสี่ยงต่อปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจขององค์กร

การวิเคราะห์ BCG MODEL

สินค้าของบริษัทตกลงในตำแหน่งเครื่องหมายปริศนา (Question Marks) แสดงฐานะของบริษัทที่มีส่วนครองตลาดต่ำ (Low Market Share) เมื่อเทียบกับคู่แข่ง แต่อุตสาหกรรมมีการขยายตัวสูง (High Growth) ดังนั้น บริษัทกรณีศึกษาต้องใช้จ่ายเงินมากในการรักษาฐานการตลาด หรือเพิ่มส่วนแบ่งตลาดให้สูงขึ้น บริษัทควรจะทุ่มทุนการโฆษณาให้มากขึ้น เพิ่มความพร้อมในการจัดจำหน่าย แสดงดังรูปที่ 13

การวิเคราะห์การตลาด (Marketing Analysis) (Segment Target Positioning : STP)

1. การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation หรือ Segmenting) เป็นการแบ่งตลาดสำหรับสินค้า โดยจะได้ทำการแยกผู้บริโภคออกเป็นกลุ่มย่อยๆ ภายในแต่ละกลุ่มย่อยมีความต้องการในสินค้าหรือบริการที่คล้ายคลึงกัน
2. การกำหนดตลาดเป้าหมาย (Market Targeting หรือ Targeting) โดยมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วน เนื่องจากบริษัทกรณีศึกษามีสินค้าวางจำหน่ายหลายสายผลิตภัณฑ์ และมีกลุ่มเป้าหมายมากกว่า 1 กลุ่ม
3. การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในตลาด (Market Positioning หรือ Positioning) บริษัทกรณีศึกษาได้กำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของบริษัทให้เกิดขึ้นในใจของผู้บริโภค

โครงสร้างองค์กร (Structure)

การจัดองค์กรแบบมีโครงสร้างลำดับชั้นตามแนวดิ่งมากกว่าแนวนอน มี 4 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น และผู้ปฏิบัติงาน จากการที่มีผู้บริหารหลายระดับงานจะทำให้การบริหารและตัดสินใจในส่วนงานได้อย่างเต็มที่ตามสถานการณ์ปัจจุบัน แต่หากมองในแนวนอนจะมีการแบ่งฝ่ายงานออกเป็น ฝ่ายขาย ฝ่ายศูนย์บริการ และฝ่ายบริหารทั่วไป ซึ่งแต่ละฝ่ายงานจะแยกออกจากกันไม่ได้ประสานงานกันเท่าใดนัก ทำให้การสื่อสารภายในขององค์กรไม่คล่องตัวเท่าที่ควร จึงมีการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันเกิดขึ้นในบางครั้ง ระบบการปฏิบัติการ ระบบงานต่างๆ ของบริษัทกรณีศึกษา แบ่งการทำงานตามลักษณะงานแบ่งเป็น 4 ส่วน คือ ฝ่ายขาย มีหน้าที่ดูแลสนับสนุนตัวแทนจำหน่ายและติดตามและควบคุมผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย ฝ่ายการตลาด มีหน้าที่ สื่อสารและสนับสนุนการทำการจัดกิจกรรมทางการตลาด ฝ่ายประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่ ดูแลภาพลักษณ์ของบริษัทกรณีศึกษา ฝ่ายบริการหลังการขายมีหน้าที่ ดูแลจัดเก็บและบริหารอะไหล่คงคลังให้ศูนย์บริการ บุคลากรเนื่องจากเกิดการลดปริมาณบุคลากรภายในองค์กร ทำให้จำนวนบุคลากรในแต่ละตำแหน่งงานมีจำนวนไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ทักษะ ความรู้ ความสามารถ บริษัทกรณีศึกษา มีการกำหนดคุณสมบัติ ทักษะ ความรู้ ความสามารถของแต่ละตำแหน่งงานไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้สอดคล้องแผนการปฏิบัติงานที่ได้วางแผนไว้ และบริษัทได้มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรแต่ยัง

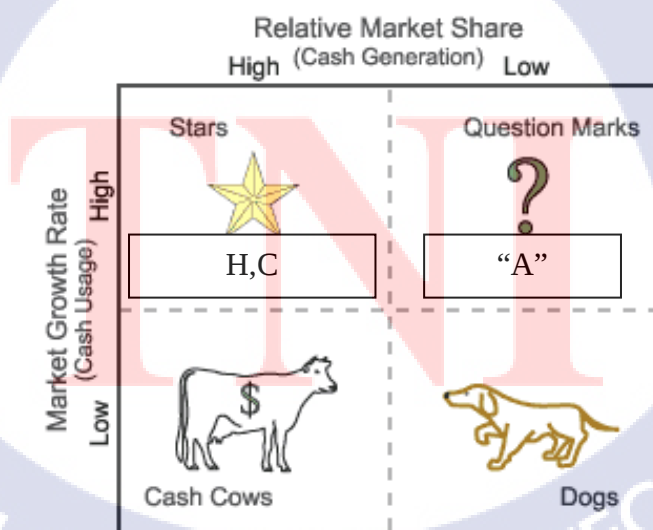
มิได้นำแผนเหล่านั้นมาใช้ในการพัฒนาจริงซึ่งทางผู้บริหารมีความต้องการที่จะพัฒนาแผนบุคลากรให้สอดคล้องกับงานมากกว่านี้ จึงยังมิได้นำมาใช้จริง รูปแบบการบริหารจัดการ การบริหารจัดการองค์กรเป็นการบริหารแบบต้องการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงานเพื่อพัฒนาบุคลากรไปพร้อมๆ กับงาน ค่านิยมร่วม (Shared Values) โดยให้ผู้แทนจำหน่ายจำหน่ายสินค้าที่มีมาตรฐานและให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า เพียงแต่ค่านิยมร่วมที่เกิดขึ้นนั้นยังไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างจริงจัง เนื่องจากยังไม่มีสิ่งจูงใจที่ดีพอทำให้พนักงานไม่เกิดความสนใจที่จะปฏิบัติตามอย่างจริงจัง

การวิเคราะห์กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (7 Ps)

เพื่อการสนองตอบความต้องการของลูกค้าทางบริษัทกรณีศึกษาได้คำนึงถึงการบริการควบคู่ไปกับการขายรถกระบะ บริษัทจึงให้ความสำคัญกับการวางกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบทั้ง 7 ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) ด้านสินค้าของบริษัททางผู้ศึกษาได้กำหนดการวิเคราะห์ออกมาเป็น BCG แมทริกซ์ (BCG Matrix) มาวิเคราะห์ เพื่อแสดงฐานะของสินค้า โดยการเปรียบเทียบสินค้าของบริษัททั้งหมดด้วยเกณฑ์หลัก 3 ด้าน คือ

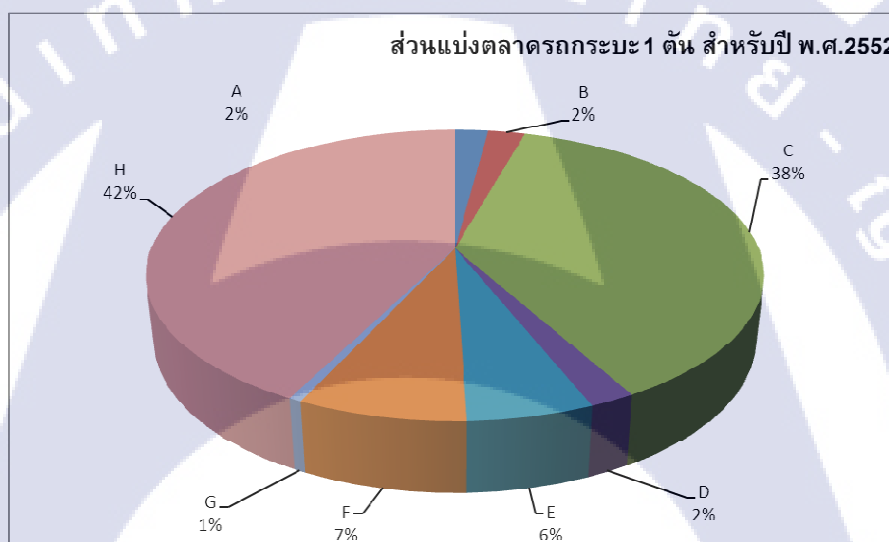
1.1 การเปรียบเทียบตลาดรถกระบะของบริษัทกรณีศึกษา โดยส่วนแบ่งตลาดเชิงเปรียบเทียบ (Relative Market Share) และอัตราการเติบโตของตลาดสินค้า (Market Growth Rate) ในตลาดรถยนต์กระบะ เพื่อนำข้อมูลการวิเคราะห์มาใช้ในการวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์



รูปที่ 13 แสดง BCG Matrix สินค้าของบริษัท

จากการวิเคราะห์พบว่าผลิตภัณฑ์ประเภทกระบะของบริษัทกรณีศึกษาอยู่ในตำแหน่งผลิตภัณฑ์ปริศนา (Question Marks) เป็นผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในตลาดที่น่าสนใจเพราะมีอัตราการขยายตัวของตลาดมากกว่าร้อยละ 34.8 แต่ส่วนแบ่งตลาดในเชิงเปรียบเทียบภายในธุรกิจค่อนข้างต่ำอาจจะเนื่องจากว่าธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ประเภทนี้มีผู้นำตลาดที่แข็งแกร่ง คือ สินค้า ยี่ห้อ H และ C

ดังนั้นบริษัทอาจจะต้องเลือกที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อทำการตลาดให้มากขึ้นและการใช้กลยุทธ์ด้านต่างๆ ในการแย่งชิงส่วนแบ่งตลาด โดยผลิตภัณฑ์รถกระบะขนาด 1 ตัน ยอดการจำหน่ายรถยนต์เดือนมกราคม-เมษายน ของปี พ.ศ. 2555 ในเซกเมนต์นี้ จำนวน 42,163 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 34.8 แต่รถกระบะของบริษัทกรณีศึกษา ยังเป็นผู้ตามในตลาดคิดเป็นร้อยละ 2 จึงมีโอกาสนในการก้าวเป็นดาวเด่น (Stars) แสดงดังรูปที่ 13



รูปที่ 14 แสดงส่วนแบ่งตลาดรถกระบะ 1 ตัน สำหรับปี พ.ศ. 2552

1.2 ด้านสมรรถนะของสินค้าประเภทกระบะ จุดเด่นของสินค้าโดยมีจุดเด่น คือ เครื่องยนต์ตระกูล ตูราแม็กซ์ ในตำนานกระบะอเมริกันพันธุ์แกร่ง สิทธิบัตรเฉพาะของสินค้า ยี่ห้อ A Duramax Diesel ทนทาน แรงจริง ประหยัดจริง อีกชั้นของเทคโนโลยีระบบเบรกที่มั่นใจได้ เพราะความปลอดภัยเป็นสิ่งที่ให้ความสำคัญสูงสุด และได้พัฒนาระบบเบรกของกระบะ ยี่ห้อ A ให้เหนือมาตรฐาน ระบบความปลอดภัยเต็มพิกัด แข็งแกร่งตั้งแต่โครงสร้างตัวถัง แผงประตูแชสซีส์ เพื่อปกป้องห้องโดยสารให้ถึงขีดสุดเพิ่มความปลอดภัยให้ทุกชีวิต

1.3 ด้านผลิตภัณฑ์ แบ่งเป็น 3 รุ่น ได้แก่ รุ่น X, Y และ Z โดยวิธีการแบ่งทำการแบ่งโดยใช้หลักเกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มลูกค้าจากการใช้งาน อาทิเช่น รุ่น X ใช้เพื่อบรรทุก รุ่น Y ใช้เชิงพาณิชย์ และรุ่น Z ใช้สำหรับครอบครัว

2. ด้านราคา (Price) เป็นการตั้งราคาในระดับสูง (High-Value) โดยการตั้งราคาให้สูงกว่ารถกระบะในกลุ่มเดียวกัน การตั้งราคาโดยมองถึงคุณค่าที่ลูกค้าได้รับด้วยมาตรฐานการผลิตที่เน้นสมรรถนะของเครื่องยนต์ตระกูล ดูราแม็กซ์ ทนทาน แรงจริง ประหยัดจริง

3. สถานที่ (Place) ด้านสถานที่ในการจำหน่ายและให้บริการยี่ห้อ A มีตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ พร้อมศูนย์บริการ จำนวน 102 โชว์รูม ครอบคลุมพื้นที่ 77 จังหวัด และอะไหล่ในศูนย์บริการมีราคาสูงกว่าคู่แข่ง เนื่องจากต้นทุนในการผลิตสูงกว่ารถญี่ปุ่นบางยี่ห้อ

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) การส่งเสริมการขายบริษัทกรณีศึกษา ประชาสัมพันธ์และโฆษณาอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสร้างการจูงใจให้กับลูกค้า โดยมีดอกเบี้ยเพียง 2.22% (ดาวน์ 25% ผ่อน 48-เดือน เฉพาะรุ่น 2WD 2.5L X-Cab/C-Cab)

5. ด้านบุคลากร (People) ของบริษัทกรณีศึกษา ซึ่งถือว่ามีความสำคัญกับธุรกิจ ที่ต้องทำหน้าที่ให้บริการ แนะนำและสื่อสารกับตัวแทนจำหน่ายและลูกค้า โดยบริษัทกรณีศึกษาได้สร้างศูนย์ฝึกอบรม ตั้งอยู่ที่ถนนรัตนวิบูลย์ จังหวัดนนทบุรี โดยศูนย์ฝึกอบรม จัดตั้งอยู่บริเวณเดียวกันกับศูนย์ซ่อมบำรุงรักษารถยนต์ (Vehicle Maintenance Center) และศูนย์อะไหล่ (Parts Distribution Center) หน้าที่หลักประการสำคัญของศูนย์ฝึกอบรม คือ จัดเตรียมหลักสูตรการฝึกอบรมที่จำเป็นต่อพนักงานของผู้จำหน่ายแต่ละระดับพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถของพนักงานของผู้จำหน่ายอันเป็นประโยชน์ที่จะประสบความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานทางศูนย์ฝึกอบรม ได้จัดเตรียมขั้นตอน การฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถของพนักงาน

ขั้นตอนทั้งหมดนี้เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานของผู้จำหน่ายได้ผ่านกระบวนการการศึกษาทำความเข้าใจและลงมือปฏิบัติงานจริงจึงมั่นใจได้ว่า พนักงานจะได้รับความรู้ที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานที่เหมาะสมของแต่ละบุคคล

6. กระบวนการออกแบบบริการ บริษัทกรณีศึกษาได้ทำการส่งมอบสินค้าและบริการให้ถูกต้องตรงเวลา มีคุณภาพสม่ำเสมอ โดยมีรูปแบบและขั้นตอนในการบริการดังนี้ ความพร้อมของการบำรุงรักษาตามระยะทางถูกกำหนดขึ้นมาตามการทดลองใช้งานจริงว่าอะไหล่และสารหล่อลื่นแต่ละรายการมีอายุการใช้งานเฉลี่ย เพื่อให้แน่ใจได้ว่ารถยนต์ของลูกค้าได้รับการบำรุงดูแลตามปกติ นอกจากนี้ยังมีชิ้นส่วนอื่นๆ อีกเช่นกันที่ต้องการการดูแลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการทำงานของรถจะอยู่ในระดับน่าพอใจ

7. Physical Evidence กระบวนการ การให้บริการ ซึ่งเกิดจากความประทับใจจากสิ่งที่เห็น บริษัททำให้ลูกค้ารู้สึกว่าการบริการนั้นมีคุณภาพ มีความเหมาะสม มีประสิทธิภาพ ได้แก่ สถานที่ ที่ให้บริการตามมาตรฐาน World Class Standard Showroom ได้รับการออกแบบมาเพื่อความสวยงาม และเป็นมาตรฐาน จัดโต๊ะเก้าอี้ในการรับรองลูกค้า มีแสงสว่างเพียงพอ และห้องน้ำที่สะอาด ที่จอดรถสะดวกสบาย ป้ายประชาสัมพันธ์ที่เห็นเด่นชัด การแต่งกายของพนักงานที่สุภาพสวยงามและเหมาะสม

เครื่องมือที่ใช้เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา

การวิเคราะห์ปัจจัยของธุรกิจ SWOT Analysis

ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ของบริษัทกรณีศึกษานั้น สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ดังนี้

การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths)

1. ด้านสิ่งแวดล้อมภายในบริษัท: นโยบายด้านการเงินของบริษัทกรณีศึกษา จะมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนการลงทุนไว้ล่วงหน้า ด้วยนโยบายที่แยกการบริหารตามแต่ละภูมิภาค ทำให้มีความคล่องตัวในการบริหาร นอกจากนี้ยังมีข้อได้เปรียบทางด้านการวิจัยและพัฒนา เนื่องจากบริษัทแม่เป็นบริษัทใหญ่ จึงมีศูนย์วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยเฉพาะ อีกทั้งยังมีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ตลอดเวลา และมีตัวผลิตภัณฑ์หลากหลายที่จะสามารถตอบสนองความต้องการในตลาดประเทศไทยได้ในอนาคต

2. ด้านผู้ขายวัตถุดิบ: ภายใต้การบริหารงานของบริษัทแม่ที่มีนโยบายการซื้อวัตถุดิบจากทั่วทุกมุมของโลกและใช้อะไหล่ร่วมกันระหว่างโรงงานผลิตของบริษัทในเครือทั้งหมดที่มีอยู่ทั่วภูมิภาคของโลก ดังนั้นจึงเป็นข้อได้เปรียบในการประหยัดจากขนาด (Economies of Scale) เนื่องจากเป็นบริษัทที่มียอดขายเป็นอันดับ 1 ของโลกอยู่ในขณะนี้

3. ธุรกิจที่ทำหน้าที่กระจายสินค้า: บริษัทกรณีศึกษา มีศูนย์กลางการกระจายชิ้นส่วนที่ใช้ระบบที่ทันสมัย การบริการหน่วยงานมีประสบการณ์ทางด้านการจัดการ การกระจายชิ้นส่วนให้เข้ามาดูแลงานโดยทำให้บริษัทกรณีศึกษาสามารถทำการกระจายชิ้นส่วนไปยังทุกศูนย์จำหน่ายและบริการทั่วประเทศได้อย่างรวดเร็ว โดยสามารถสั่งซื้อชิ้นส่วนและรองรับชิ้นส่วนได้ตลอด 24 ชั่วโมง นอกจากนี้ในด้านการส่งมอบรถยนต์ให้แก่ลูกค้า ได้ปรับปรุงการให้บริการให้ลูกค้าได้รับรถได้เร็วยิ่งขึ้น

4. ด้านชุมชน: บริษัทกรณีศึกษา ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย โดยบริษัทในเครือที่อยู่ในประเทศไทย ซึ่งเป็นผู้ผลิต และเป็นบริษัทที่ได้รับรางวัลดีเด่นด้านความปลอดภัย ซึ่งได้เล็งเห็นความสำคัญของสวัสดิภาพของพนักงานนับตั้งแต่เริ่มดำเนินกิจการในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2536 และเมื่อก่อตั้งศูนย์การผลิตรถยนต์ภายในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์น ชีบอร์ด ปลายปี พ.ศ. 2539 ก็ได้กำหนดนโยบายด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างชัดเจนกระทั่งได้รับรางวัลสถานประกอบกิจการดีเด่นด้านความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง ติดต่อกันเป็นปีที่ 9 (พ.ศ. 2544 - 2552)

5. ลูกค้ามีความเชื่อในความเป็นรถยนต์สัญชาติอเมริกา: ความน่าเชื่อถือและใส่ใจในเรื่องคุณภาพและความปลอดภัย ผลิตภัณฑ์ของบริษัทกรณีศึกษามากที่สุดในปัจจัยด้านภาพลักษณ์ที่ดีของผลิตภัณฑ์

6. การส่งเสริมการลงทุนและการผลิตในอุตสาหกรรมยานยนต์: กระทรวงอุตสาหกรรม มีนโยบายที่จะให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการผลิตรถยนต์ของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ทำให้บริษัทในเครือในประเทศไทย ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ยี่ห้อ “A” ได้รับสิทธิพิเศษทางด้านภาษี (Free Zone) เป็นรายแรกของประเทศไทย มีผลทำให้เสียภาษีน้อยลง ส่งผลดีทางด้านการลดต้นทุนการผลิต

การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses)

1. ด้านผู้ขายวัตถุดิบในประเทศไทย เนื่องจากยอดจำหน่ายรถกระบะยี่ห้อ A ในประเทศมีจำนวนค่อนข้างน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งอย่าง ยี่ห้อ H และ C และต้องใช้วัตถุดิบภายในประเทศอย่างน้อย ร้อยละ 40 ตามกฎหมายว่าด้วยสิทธิพิเศษทางภาษีของกรมศุลกากร ทำให้อำนาจต่อรองเพียงพอกับผู้ขายวัตถุดิบมีน้อย เมื่อเทียบกับยี่ห้ออื่นๆ จึงไม่สามารถประหยัดจากขนาดการสั่งซื้อได้

2. ด้านสิ่งแวดล้อมภายในบริษัทกรณีศึกษา ด้วยนโยบายการบริหารงานของบริษัทแม่ที่แบ่งการบริหารตามภูมิภาค เช่น เอเชียและแปซิฟิก ยุโรป โดยแต่ละส่วนจะถูกรับบริหารภายใต้ นโยบายเดียวกัน อาจทำให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคคนไทยได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากต้องคำนึงถึงนโยบายรวม

3. ตัวกลางทางการตลาด: ด้วยบริษัทกรณีศึกษามีจำนวนศูนย์บริการยังไม่ครอบคลุมพื้นที่ในต่างจังหวัดยังมีน้อย ทำให้เสียโอกาสทางการขาย

4. ลูกค้าย เนื่องจากผลิตภัณฑ์รถยนต์ปิกอัพของยี่ห้อ A ใช้ชิ้นส่วนส่วนใหญ่ร่วมกับ C ทำให้มีลักษณะที่คล้ายกัน แต่มีราคาสูงกว่า อาจทำให้เกิดข้อเปรียบเทียบจากลูกค้าได้

5. ประสบการณ์และความชำนาญของบุคลากรด้านเทคนิค การเป็นผู้ที่เข้ามาใหม่ ในตลาดประเทศไทยได้ไม่นาน อีกทั้งศูนย์จำหน่ายและบริการค่อนข้างใหม่ เมื่อเทียบกับยี่ห้ออื่นๆ ทำให้อาจเกิดปัญหาบุคลากรขาดประสบการณ์ โดยเฉพาะทางด้านเทคนิคการซ่อม โดยจากข้อเสนอแนะของลูกค้าพบว่า มีลูกค้าบางส่วนไม่ค่อยพอใจ เนื่องจากรถยนต์ที่ใช้อยู่มีปัญหาแต่เจ้าหน้าที่ประจำศูนย์บริการไม่สามารถแก้ไขได้

6. อำนาจของผู้ขายวัตถุดิบและผู้ซื้อ: ด้วยรถยนต์ยี่ห้อต่างๆ ที่จำหน่ายในประเทศไทยส่วนใหญ่เข้ามาทำการตลาดประเทศไทยมากกว่า 20 ปี ทำให้มีการวางระบบการสนับสนุนปัจจัยด้านวัตถุดิบจากบริษัทในเครือ เช่น รถยนต์ยี่ห้อ H มีบริษัทในเครือเพื่อช่วยในการหาและจัดเตรียมวัตถุดิบที่สำคัญ สำหรับใช้ในการประกอบรถยนต์ เช่น เครื่องยนต์ โครงสร้างรถยนต์

7. ความเชื่อเรื่องราคา: ด้วยการสร้างภาพลักษณ์การเป็นรถยนต์สไตล์อเมริกัน และย้าให้ผู้บริโภครู้สึกและสัมผัสได้ถึงความเป็นอเมริกันของรถยนต์ยี่ห้อ A ทำให้ผู้บริโภคบางส่วนเข้าใจว่ารถยนต์ยี่ห้อ A มีราคา เนื่องจากผู้บริโภคยังคงมีความเชื่อว่าสินค้าจากญี่ปุ่นมีราคาถูกกว่าสินค้าที่มาจากยุโรป หรืออเมริกา เช่น บีเอ็ม และเบนซ์ เป็นต้น

8 . นโยบายส่งเสริมการลงทุน ด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ของรัฐบาล: ทำให้โรงงานผลิตรถยนต์ของหลายยี่ห้อ ย้ายฐานการผลิตมาที่ไทย เช่น H, F เป็นต้น ซึ่งจะเป็นผลให้โรงงานดังกล่าวมียอดการผลิตที่สูงขึ้น และสามารถเกิดการประหยัดจากขนาด

การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities)

1. การเปลี่ยนแปลงจากตลาดใหญ่เป็นตลาดย่อย: เนื่องจากผู้บริโภคในกลุ่มข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ ถือเป็นกลุ่มคนที่มีกำลังซื้อ เนื่องจากมีรายได้ประจำที่มั่นคง มีความน่าเชื่อถือ ดังนั้นจึงเป็นตลาดที่น่าสนใจในการส่งเสริมการขายให้กลุ่มเป้าหมายนี้ เนื่องจากคู่แข่งต่างก็มองตลาดใหญ่เป็นหลัก ทำให้มีโอกาสที่จะเจาะตลาดย่อยได้มากขึ้น
2. สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ: จากการที่รัฐบาลมีนโยบายการส่งเสริมให้ประชาชนบริโภคเพื่อให้เกิดการลงทุน มีการจับจ่ายใช้สอย เพื่อให้มีเงินหมุนเวียนในระบบเศรษฐกิจอย่างคล่องตัวโดยมีการลดอัตราดอกเบี้ยทั้งเงินกู้และเงินฝาก และเพิ่มค่าใช้จ่ายของรัฐบาลให้มากขึ้น ทำให้ผู้บริโภคมีกำลังซื้อมากขึ้น

การวิเคราะห์ข้อจำกัดอุปสรรค (Threats)

1. การเข้าตลาด (Entry): สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตจากความประหยัดจากขนาดของกำลังการผลิต เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมใหญ่ ที่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมหาศาล ดังนั้นผู้ขายรายใหม่ที่จะเข้ามาในตลาด จะต้องสร้างโรงงานให้ได้ขนาดกำลังการผลิตที่ให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำสุด เพื่อไม่ให้เสียเปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้ผู้เข้ามาใหม่ในตลาดจะต้องคำนึงถึงความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์ของผู้ขายเดิมในตลาด โดยเฉพาะผู้ที่ครองส่วนแบ่งตลาดมากที่สุด 5 ยี่ห้อแรก ที่เข้ามาจำหน่ายและทำการตลาดในประเทศไทย มากกว่า 40 ปี โดยเฉพาะยี่ห้อ H ที่ผูกขาดผู้ครองตลาดรถยนต์นั่งส่วนบุคคล และยอดจำหน่ายรวมของรถยนต์ทุกชนิด เป็นอันดับที่ 1 มาตลอดหลายปีติดต่อกัน ยี่ห้อ C ที่ผูกขาดการครองตลาดรถยนต์ปิกอัพ อันดับที่ 1 ของประเทศมาหลายปีติดต่อกันเช่นกัน ตามด้วยยี่ห้อ C ที่ครองตลาดเป็นอันดับที่ 2 ดังนั้นผู้ที่เข้ามาใหม่ในตลาดต้องให้ความสำคัญในด้านผู้ขายวัตถุดิบ เพื่อป้องกันมิให้เกิดการเสียเปรียบในการแข่งขัน รวมไปถึงการมีต้นทุนการผลิตที่สูงกว่าหากไม่สามารถควบคุมได้ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงปริมาณการสั่งซื้อ เนื่องจากในช่วงแรกผู้เข้ามาใหม่ในตลาดยังมีส่วนครองตลาดที่น้อย ทำให้ไม่เกิดการประหยัดจากการขนาดการสั่งซื้อที่น้อย เมื่อเทียบกับผู้ครองตลาดส่วนใหญ่
2. ปัญหาด้านราคาน้ำมัน: จากราคาน้ำมันที่สูงขึ้นอย่างมากและมีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ ทำให้เกิดผลกระทบต่ออุตสาหกรรมยานยนต์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทางตรงคือผู้บริโภคอาจจะชะลอการซื้อรถยนต์เนื่องจากความผันผวนของราคาน้ำมัน ทางอ้อมคือค่าครองชีพ

ที่สูงขึ้นจากผลกระทบของราคาน้ำมัน ทำให้อำนาจซื้อของผู้บริโภคลดลง และผู้บริโภคบางส่วนเริ่มระมัดระวังเรื่องการใช้จ่าย

การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร

การกำหนดกลยุทธ์ คือ Pause or Proceed with Caution Strategy (Stability Strategy) มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานและไม่ทำการลงทุนเพิ่มรวมถึงไม่ดำเนินการออกสินค้าใหม่ในระยะสั้นใน 5 ปี เนื่องจากความไม่พร้อมจากสถานการณ์ทางการเงิน และเพื่อดำเนินการฟื้นฟูผลการดำเนินงานของบริษัทกรณีศึกษา

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

สืบเนื่องจากกลยุทธ์ระดับองค์กร ที่มีนโยบายไม่ทำการลงทุนเพิ่ม ดังนั้นกลยุทธ์ระดับธุรกิจ จึงเลือกใช้ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) และเน้นการระบบการใช้พลังงานทดแทน CNG เข้าสู่ตลาด และปรับปรุงด้านภาพลักษณ์ศูนย์บริการเน้นการสร้างบรรยากาศที่ประทับใจในการใช้บริการ ด้วยการรักษาสภาพเดิมการลงทุนเพื่อลดความเสี่ยงในการขยายตัวเน้นขยายโดยการมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยตรง

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่ถูกกำหนด คือ กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategies) โดยรูปแบบการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. เพิ่มตัวแทนจำหน่ายให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ เพื่อความสะดวกในการเดินทางมาใช้บริการ
2. ลดภาพลักษณ์การให้บริการที่ไม่ดี ด้วยการพัฒนากระบวนการบริการให้เหนือกว่าคู่แข่ง
3. ใช้กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย และจัดบูธตามห้างสรรพสินค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการเพิ่มยอดขาย
4. จัดบูธแนะนำสินค้า มุ่งเน้นโฆษณา และจัดโปรแกรมการขายยานยนต์ประเภท CNG เพื่อเป็นทางเลือกใหม่ให้กับผู้บริโภคและเพิ่มยอดขายให้กับองค์กร เนื่องจากราคาน้ำมันในปัจจุบันสูง
5. รักษาเอกลักษณ์ ความเป็นผู้นำในการผลิตยานยนต์ ที่มีราคาในระดับปานกลาง เพื่อดึงดูดลูกค้าที่มีพฤติกรรมในการซื้อสินค้า จากสภาพการเมืองที่ย่ำแย่
6. กำหนดกลยุทธ์ราคา ช่องทางจัดจำหน่าย และการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดจากคู่แข่ง และเพื่อสร้างยอดขาย

7. ใช้กลยุทธ์การทำตลาดผ่านเครือข่าย Internet เพื่อเป็นการลดต้นทุนการดำเนินงานในส่วนนี้

8. สร้างเว็บบอร์ด ให้ลูกค้าเข้ามาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองการบริการอย่างทันทีและเพื่อนำเอาข้อมูลที่ได้จากลูกค้าไปพัฒนาตัวสินค้า

9. สร้างกิจกรรมส่งเสริมการตลาดเพิ่มขึ้นเพื่อหลีกเลี่ยงจุดอ่อนของรูปลักษณ์ผลิตภัณฑ์ และจัดโปรแกรมการส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง

ข้อดีและข้อเสียของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับที่ถูกกำหนด

ตารางที่ 5 สรุปข้อดีและข้อเสียของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ ที่ถูกกำหนด

ระดับกลยุทธ์	กลยุทธ์ที่กำหนด	ชนิดกลยุทธ์	ข้อดี	ข้อเสีย
ระดับองค์กร	Stability	Pause or Proceed with Caution	1.สร้างความแข็งแกร่งให้องค์กร 2. สร้างความมั่นคงในการดำเนินงานของบริษัทให้กลับมาได้	1. ไม่สามารถเพิ่ม ส่วนแบ่งตลาดได้ในระยะสั้น 2. เสี่ยงต่อการถูกแย่งส่วนแบ่งการตลาดในระยะสั้น
ระดับธุรกิจ	Cost Leadership		1. ทำให้องค์กรได้รับกำไรเพิ่มขึ้น 2. ได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้วยการต้นทุนการดำเนินงาน	1. จะนำไปสู่การขาดทุนได้ง่าย 2. ทำให้ภาวะการแข่งขันด้านราคาสูงขึ้น

ตารางที่ 5 สรุปข้อดีและข้อเสียของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ ที่ถูกกำหนด (ต่อ)

ระดับกลยุทธ์	กลยุทธ์ที่กำหนด	ชนิดกลยุทธ์	ข้อดี	ข้อเสีย
ระดับปฏิบัติงาน	Marketing	7Ps	1. ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากกว่า 2. ส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของสินค้าในใจลูกค้า	1. ไม่มีความโดดเด่นหากเทียบกับคู่แข่งเนื่องจากไม่มีความหลากหลายในรูปแบบ 2. ใช้งบประมาณในการดำเนินการสูง 3. ผลตอบแทนที่ได้อาจไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น เพราะหวังผลในระยะยาวมากกว่า

จากตารางที่ 5 สรุปได้ว่าบริษัทกรณีศึกษาควรดำเนินกลยุทธ์คงตัว (Stability Strategy) เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานและไม่ทำการลงทุนเพิ่ม รวมถึงไม่ดำเนินการออกสินค้าใหม่ในระยะสั้น 5 ปี เนื่องจากความไม่พร้อมจากสถานการณ์ทางการเงินและเพื่อดำเนินการฟื้นฟูการเงิน และผลการดำเนินงานของบริษัท แต่เน้นขยายตลาดโดยการมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยตรง ด้วยการทำกิจกรรมส่งเสริมการขายและการตลาดเพิ่มขึ้น และทำการส่งเสริมการขายทั่วทุกภูมิภาคอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงลูกค้าในทั่วทุกภูมิภาคและในขณะเดียวกันก็ทำการปรับภาพลักษณ์ศูนย์บริการเน้นการสร้างบรรยากาศที่ประทับใจในการใช้บริการและการทำกิจกรรมบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าเดิม เพื่อให้เกิดการซื้อซ้ำและบอกต่อโดยใช้ช่องทางจากศูนย์บริการของบริษัทในการติดต่อ

การกำหนด STP (Segment Target Position)

การกำหนด STP ทำได้โดยแบ่งส่วนของตลาดออกเป็นส่วนย่อยๆ (Segmentation) จากนั้นก็กำหนดตลาดเป้าหมายที่ต้องการเลือก (Target Market) เมื่อเลือกตลาดที่ต้องการได้แล้ว ต่อไปก็เป็นการวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ในตลาด (Positioning)

1. Segmentation (การแบ่งส่วนตลาด)

กระบวนการในการแยกผู้บริโภคออกเป็นกลุ่มย่อยๆ (Sub Segment) ภายในแต่ละกลุ่มย่อยมีความต้องการในสินค้า บริการคล้ายคลึงกัน ทำให้เห็นความแตกต่างกันของผู้บริโภค แต่ละกลุ่มได้ชัดเจนขึ้น สามารถประเมินขนาด และกำลังซื้อของผู้บริโภคแต่ละกลุ่ม เพื่อจัดทรัพยากรขององค์กรไปตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ และลดการสูญเสียเปล่าทางการตลาด

เกณฑ์ที่ใช้แบ่งส่วนตลาด

- ด้านประชากรศาสตร์ แบ่งเป็นเพศชายร้อยละ 70 เพศหญิงร้อยละ 30 มีระดับอายุ 25-50 ปี แบ่งเป็นกลุ่มอาชีพคือ เจ้าของธุรกิจ ข้าราชการ พ่อค้าแม่ค้า พนักงานบริษัท และมีระดับรายได้สูงกว่า 15,000 บาท
- ด้านภูมิศาสตร์ แบ่งเป็นเขตพื้นที่ทั้งหมด 6 เขตคือ ภาคกรุงเทพฯและปริมณฑล ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคอีสาน ภาคเหนือ และภาคใต้
- ด้านจิตวิทยา บุคลิกภาพที่ดี รูปทรงผลิตภัณฑ์ของตัวรถยนต์ ดูเท่ ทันสมัย ได้รับความมั่นคงทางด้านฐานะ มีสถานะในสังคมที่ค่อนข้างระดับกลาง ถึงระดับสูง
- พฤติกรรมโอกาสในการใช้ กลุ่มผู้บริโภคที่นึกถึงคุณสมบัติที่ต้องการ ความกว้างขวางของตัวรถ ความสะดวกสบายในการขับขี่ ความประหยัดน้ำมัน และความคงทนของเครื่องยนต์
- แบ่งตามรุ่นของผลิตภัณฑ์ดังนี้ รุ่น X เป็นรถกระบะมาตรฐาน หรือช่วงยาว รุ่น Y เป็นรถกระบะแค็บ 2 ประตู และรุ่น Z เป็นรถกระบะแค็บ 4 ประตู

2. Target Market (การกำหนดตลาดเป้าหมาย)

โดยเน้นการตลาดมุ่งเฉพาะส่วน (Concentrated Marketing) เนื่องจากบริษัทมีสินค้า วางจำหน่ายหลายสายผลิตภัณฑ์ และมีกลุ่มเป้าหมายมากกว่า 1 กลุ่ม บริษัทอาจเลือกจัดโปรแกรมการตลาดกับลูกค้าเป้าหมายที่ละกลุ่มในช่วงเวลาหนึ่งๆ และจัดโปรแกรมการตลาดสำหรับกลุ่มอื่นที่เหลือครั้งละ 1 กลุ่มสลับสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันไป โดยแบ่งกลุ่มเป้าหมายเป็น ผู้บริโภคเพศชาย – หญิง อายุระหว่าง 25 ถึง 50 ปี จำแนกกลุ่มเป้าหมายออกตามรุ่นรถและพฤติกรรมการใช้งานได้ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 พฤติกรรมการใช้งานของกลุ่มเป้าหมาย

รุ่นรถ	พฤติกรรมการใช้งานของกลุ่มเป้าหมาย
รุ่น X รถกระบะมาตรฐาน	สำหรับใช้งานบรรทุก ใช้เพื่อการพาณิชย์
รุ่น Y เป็นรถกระบะแค็บ 2 ประตู	สำหรับใช้งานส่วนตัวหรือครอบครัวขนาดเล็ก
รุ่น Z รถกระบะแค็บ 4 ประตู	สำหรับครอบครัว การใช้งานส่วนตัว การท่องเที่ยว

3. การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในตลาด (Market Positioning หรือ Positioning)
บริษัทกรณีศึกษาได้กำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของบริษัทให้เกิดขึ้นในใจของผู้บริโภค
ด้วยการใช้กลยุทธ์ 4P ดังต่อไปนี้

Product Strategy (Brand Concept)

Performance Concept คือ เน้นด้านสมรรถนะของผลิตภัณฑ์ให้ผลิตภัณฑ์สามารถ
ขายได้ การกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ต้องพยายามคำนึงถึงปัจจัยในด้านการกำหนด
ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีการยืดเกาะทรงตัวได้ดีเพื่อแสดงตำแหน่งที่แตกต่างและมี
คุณค่าให้แก่ลูกค้าเป้าหมาย สืบเนื่องจากนโยบายการคงตัวด้านการลงทุน ทำให้ไม่สามารถออก
ตัวสินค้าใหม่ได้เพราะต้องใช้เวลาในการลงทุนสูงมาก

Price Strategy (Medium-Value)

ไม่ทำการเปลี่ยนแปลงในด้านราคาเน้นการทำให้เกิดความตระหนัก และรับรู้ในเรื่อง
กำหนดราคาจากการรับรู้ในคุณค่าของผลิตภัณฑ์ของบริษัทกรณีศึกษาว่าอยู่ในระดับคุ่มค่า
(Medium-Value) ได้แก่ สมรรถนะที่เหนือกว่ารถญี่ปุ่นโดยมีราคาที่ถูกลงกว่า

Place Strategy (Distribution Mobile)

เน้นการขายช่องทางการขายโดยการออก Road Show และกิจกรรม Event
marketing เพื่อให้สามารถเข้าถึงและขยายช่องทางการขายให้ทั่วทุกภูมิภาคเพื่อเลี่ยงการลงทุน
เปิดศูนย์บริการ เนื่องจากต้องใช้เวลาลงทุนเป็นอย่างมากและลดจุดอ่อนในการที่บริษัทมีจำนวน
ศูนย์บริการหรือตัวแทนจำหน่ายน้อยกว่าคู่แข่งทั้งหมด

Promotion Strategy มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

- ค้นหากลุ่มเป้าหมาย (Target Audience) ที่จะรับสื่อ คือ การค้นหาแนวทางการ
สนองกลุ่มเป้าหมายให้ตรงกับความต้องการ โดยกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ เพศชาย อายุระหว่าง
25-40 ปี โสดหรือสมรส
- กำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) การสื่อสาร เพื่อการสื่อสารให้กลุ่มเป้าหมาย
ทราบถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และภาพลักษณ์ของบริษัท
- ออกแบบสื่อ (ทั้งข้อความ Message /รูปแบบ) โดยสื่อที่ใช้จะเน้นในเรื่องของ
ภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ในแต่ละรุ่น

- เลือกช่องทาง (Channel) ในการที่จะเป็นเครื่องมือการส่งสาร เป็นรูปแบบไม่เฉพาะบุคคล
- กำหนดงบประมาณ (Budget) การสื่อสาร โดยตั้งงบประมาณตามจำนวนกิจกรรม
- การสื่อสารและรูปแบบการสื่อสาร
- กำหนดส่วนผสมการสื่อสารการตลาด (Communication Mix) เลือกใช้กลยุทธ์สื่อสาร Pull Strategy (ใช้ Advertising และการส่งเสริมที่ผู้บริโภค) ระดับการรับรู้และความพร้อมของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายต่อผลิตภัณฑ์ของบริษัท

นวัตกรรมยานยนต์

บริษัทกรณีสึกษาได้เปิดสายการผลิตเสื้อสูบสำหรับเครื่องยนต์ดีเซล ในจังหวัดระยอง ซึ่งเป็นการต่อยอดอย่างสำคัญครั้งล่าสุด โดยเครื่องยนต์ที่ผลิตคือ ตูราแม็กซ์ ดีเซลเทอร์โบ 4 สูบ และเป็นหนึ่งในศูนย์บริการ ที่ก้าวหน้าที่สุดในโลก ซึ่งสายการผลิตนี้สามารถเปิดการผลิตได้ ก่อนกำหนดการประมาณ 1 ปี นับได้ว่าเป็นการยกระดับความเป็นผู้นำการผลิตเครื่องยนต์ที่ล้ำสมัยที่สุดในเวลานี้

TNI

บทที่ 4

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

สรุปอภิปรายผลการศึกษา

บริษัทกรณีศึกษาควรดำเนินการด้วยกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ อันได้แก่

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

ควรใช้กลยุทธ์คงตัว (Stability Strategy) เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานและไม่ทำการลงทุนเพิ่ม รวมถึงไม่ดำเนินการออกสินค้าใหม่ในระยะสั้น 5 ปี เนื่องจากความไม่พร้อมจากสถานการณ์ทางการเงินและเพื่อดำเนินการฟื้นฟูการเงินผลการดำเนินงาน

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

ควรใช้กลยุทธ์แบบผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) โดยเน้นต้นทุนต่ำ และเน้นการประหยัดพลังงานด้วยการใช้ระบบ CNG พร้อมทั้งปรับภาพลักษณ์ของศูนย์บริการ

3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

ควรใช้กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy) ประกอบด้วย ควรรักษาเอกลักษณ์ความเป็นผู้นำในการผลิตยานยนต์ รวมทั้งมีการเพิ่มตัวแทนจำหน่ายให้ครอบคลุมทุกพื้นที่และลดภาพลักษณ์การให้บริการที่ไม่ดี ควรกำหนดกลยุทธ์ราคา ช่องทางจัดจำหน่าย การส่งเสริมการขาย รวมทั้งการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการอย่างต่อเนื่อง ส่วนการลดต้นทุนการดำเนินงาน ควรใช้กลยุทธ์การทำตลาดผ่านเครือข่าย Internet และจัดให้มีการแสดงความคิดเห็นผ่านเว็บบอร์ด

การวิเคราะห์ BCG MODEL

สรุปได้ว่า สินค้าของบริษัทตกอยู่ในตำแหน่งเครื่องหมายปรศน์ (Question Marks) แสดงฐานะของบริษัทที่มีส่วนครองตลาดต่ำ (Low Market Share) เมื่อเทียบกับคู่แข่ง แต่อุตสาหกรรมมีการขยายตัวสูง (High Growth) ดังนั้น บริษัทกรณีศึกษาต้องใช้เงินมากในการรักษาฐานการตลาด หรือเพิ่มส่วนแบ่งตลาดให้สูงขึ้น บริษัทควรจะทุ่มทุนโฆษณาให้มากขึ้น และเพิ่มความพร้อมในการจัดจำหน่าย

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมทางด้านเทคโนโลยีต่างๆ ที่สามารถนำมาใช้ร่วมกับกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อสร้างขีดความสามารถในการรับรู้ในตราสินค้าของบริษัท
2. ในระยะยาวควรมีการลงทุนเพิ่มเติมในการพัฒนารถยนต์ใหม่ให้ทันต่อคู่แข่งชั้นเนื่องจากกลยุทธ์ทางการตลาดเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในระยะยาวได้



บรรณานุกรม

TNI

บรรณานุกรม

- กิตติศักดิ์ สุริยรัตน์พิมล. (2548). **พฤติกรรมผู้บริโภคที่มีต่อตราหี้อรรถกระบะ 4 ประตุน ขนาด 1 ตัน**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จิรายุส บงกขมาศ. (2543). **การปรับตัวของอุตสาหกรรมรถยนต์ไทย ภายใต้ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ**. วิทยานิพนธ์ ศ.ม. (เศรษฐศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ฐาณู สุรินทร์. (2546). **ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกซื้ออรรถกระบะบรรทุกขนาด 1 ตัน ในเขตพื้นที่ภาคใต้ตอนบน**. การศึกษาอิสระ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.
- ธนชัยธรณ์ พันธ์ดิษฐ์. (2549). **ทัศนคติทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อรถยนต์ยี่ห้อโตโยต้าในจังหวัดสุพรรณบุรี**. สารนิพนธ์ บธ.ม. (ธุรกิจต่างประเทศ). ปทุมธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- นาย ก. (2555, 20 กันยายน). บริษัทกรณีศึกษา. สัมภาษณ์.
- นาย ข. (2555, 23 กันยายน). บริษัทกรณีศึกษา. สัมภาษณ์.
- นุชนาฏ. (2552). **SWOT Analysis เครื่องมือในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ สำหรับองค์กร**. สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2555, จาก <http://www.idis.ru.ac.th/report/index.php?topic=483.0>
- บริษัทยนยนต์ชั้นนำแห่งหนึ่ง. (ม.ป.ป.). **สรุปยอดขาย**. สืบค้นเมื่อ 18 กรกฎาคม 2555, จาก http://www.toyota.co.th/th/sale_volum.asp?type_id=1&from_month=1&from_year=2009&to_month=1&to_year=2010&x=85&y=10
- ยงยุทธ์ ฟุ้งศิริพันธ์; และคณะ. (2550). **การจัดการการตลาด**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : บริษัท เอช.เอ็น กรุ๊ป จำกัด.
- วุฒิกร สุริยะฉันทนานนท์. (2555). **สถิติการขายรถยนต์เดือนเมษายน 2555**. สืบค้นเมื่อ 19 สิงหาคม 2555, จาก <http://www.motortrivia.com/section-bizzes-news-10/1822-toyota-sales-report-2012-april/toyota-sales-report-2012-april.html>
- ศุภาวิทย์ เวศย์วรุตม์. (2553). **ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจซื้ออรรถกระบะยี่ห้ออิซูซุ ขนาด 1 ตันในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม**. สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2555). ศูนย์วิจัยกสิกรฯ คาดยอดขายรถยนต์ในประเทศปีนี้ขยายตัว. สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2555, จาก http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1347943684&grpid=&catid=no&subcatid=0000
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. (2541). นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : บริษัท วีระฟิล์ม และโซเท็กซ์ จำกัด.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). ส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ (**Marketing Mix '7Ps**). สืบค้นเมื่อ 22 กันยายน 2555, จาก <http://thesisavenue.blogspot.com/search/label>
- สุดาดวง เรืองรุจิระ. (2549). ระเบียบวิธีวิจัยตลาดเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : บริษัท ไพโรจน์พริ้นติ้ง จำกัด.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2555). รายงานสถานการณ์เศรษฐกิจอุตสาหกรรมประจำเดือนมกราคม 2555. กรุงเทพฯ : กระทรวงอุตสาหกรรม.
- อารีย์ แก้วสกุลพันธ์. (2553). การวิเคราะห์สถานการณ์ (**Situational Analysis**). สืบค้นเมื่อ 19 กันยายน 2555, จาก <http://www.learners.in.th/blogs/posts/335854>
- เอกกมล เอี่ยมศรี. (2554). **PEST Analysis** การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม. สืบค้นเมื่อ 19 กันยายน 2555, จาก <http://www.oknation.net/blog/newmanagement/2011/06/03/entry-1>
- Amar V. Gandhi. (2009). **Generation-Z Marketing, The New Horizon of Marketing MIX**. สืบค้นเมื่อ 21 กันยายน 2555, จาก <http://genzmarketing.blogspot.com/2009/03/7ps-of-marketing-mix.html>
- General Motors. (2555). เปิดสายการผลิตเสื้อสูบสำหรับเครื่องยนต์ดีเซล ในจังหวัดระยอง. สืบค้นเมื่อ 19 กันยายน 2555, จาก <http://www.autospinn.com/2012/07/gm-chevrolet-duramax-diesel-engine-production/>
- Marketing. (2012). แนวคิด ส่วนประสมทางการตลาดแบบ 7P. สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2555, จาก <http://blog.czgroup.co.th/articles/marketing/> Post
- MBA-Online-Program.com. (2012). **The “Marketing Mix” Explained**. สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2555, จาก <http://www.mba-online-program.com/the-marketing-mix-explained>
- The Boston Consulting Group. (2010). **BCG Growth-Share Matrix**. สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2555, จาก <http://www.quickmba.com/strategy/matrix/bcg/>

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ภาคผนวก

TNI

THAI - JAPANESE INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ภาคผนวก ก.
แบบสัมภาษณ์บริษัทกรณีศึกษา

TNI

แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ผู้บริหารบริษัทกรณีศึกษาจำนวน 2 ท่าน

นาย ก. ผู้อำนวยการจัดการโปรแกรมรถกระบะ

นาย ข. ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรผลิตภัณฑ์รถกระบะ

ผู้ทำการศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์ด้วยประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ขอข้อมูลประวัติโดยย่อขององค์กร
2. ขอทราบวิสัยทัศน์ขององค์กร
3. ขอทราบภารกิจขององค์กร
4. หน้าที่หลักที่รับจากบริษัทแม่
5. การแบ่งกลุ่มลูกค้ามีวิธีการแบ่งอย่างไร
6. การตรวจสอบด้านสถิติสรุปยอดจำหน่าย
7. ปัจจุบันภาพรวมตลาดรถยนต์เมืองไทย และการแข่งขันเป็นอย่างไร
8. ด้านการตลาดมีแผนรองรับอย่างไร
9. คุณคิดว่าการที่รัฐบาลสนับสนุนให้ใช้พลังงานทางเลือกหรือมีนโยบายต่างๆ จะมีผลต่อการตัดสินใจซื้อรถเพิ่มขึ้นหรือไม่อย่างไร

แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ผู้บริหารบริษัทกรณีศึกษาจำนวน 2 ท่าน

1. นาย ก. ผู้อำนวยการจัดการโปรแกรมรถกระบะ
2. นาย ข. ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรผลิตภัณฑ์รถกระบะ

ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

1. ขอข้อมูลประวัติโดยย่อขององค์กร
บริษัทกรณีศึกษา ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ.2543 โดยเป็นหนึ่งในเครือของบริษัท แม่แห่งหนึ่งซึ่งเป็นผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่แห่งหนึ่งของโลก
2. ขอทราบวิสัยทัศน์ขององค์กร
ออกแบบ ผลิต และจัดจำหน่ายยานยนต์ระดับโลกที่ดีที่สุด
3. ขอทราบภารกิจขององค์กร
ทำให้บริษัทกรณีศึกษาเป็นทางเลือกคุณภาพที่ดีที่สุดในด้านผลิตภัณฑ์ การให้บริการ รวมไปถึงทุกๆ ประสิทธิภาพที่ลูกค้าสัมผัสโดยตรง โดยการส่งมอบให้ด้วยทีมงานที่มุ่งมั่นจากพนักงาน ตัวแทนจำหน่าย และหุ้นส่วนทางธุรกิจของบริษัท
เริ่มต้นจากการทำงานเป็นทีมเดียวกันระหว่างหน่วยงานเพื่อการเปิดตัวรถยนต์อย่างสมบูรณ์เหนือความคาดหวังในระยะเวลาที่กำหนด และดีกว่าเป้าหมายต่างๆ ของโครงการที่ได้กำหนดไว้แล้ว
4. หน้าที่หลักที่รับจากบริษัทแม่
บริษัทกรณีศึกษาได้ดำเนินงานในฐานะเป็นผู้จัดสรรรถยนต์ที่ผลิตขึ้นภายใต้ชื่อและสัญลักษณ์ทางการค้า A เพื่อจัดจำหน่ายในประเทศไทย ผ่านเครือข่ายผู้แทนจำหน่ายของบริษัทกรณีศึกษา ซึ่งในปัจจุบันมีอยู่ทั้งสิ้น 94 รายทั่วประเทศ โดยมีโชว์รูมและศูนย์บริการ ครอบคลุมพื้นที่ทั้ง 76 จังหวัด
5. การแบ่งกลุ่มลูกค้ามีวิธีการแบ่งอย่างไร
การแบ่งกลุ่มลูกค้าแบ่งเป็น 4 ประเภทดังนี้
 - ลูกค้าทั่วไปของตัวแทนจำหน่ายยี่ห้อ A ได้แก่ ลูกค้าในประเทศไทย
 - กลุ่มลูกค้าองค์กรและรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
 - กลุ่มลูกค้าราชการ ได้แก่ สำนักงานสาธารณสุข โรงพยาบาลของรัฐ สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร ตำรวจภูธรภาคต่างๆ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
 - กลุ่มลูกค้าบริษัทเอกชน ได้แก่ บริษัทรถเช่า สหกรณ์แท็กซี่
 กลุ่มลูกค้าทั้ง 4 ประเภทนี้หากแบ่งตามลักษณะของรถสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ รถยนต์นั่ง และรถกระบะ โดยรถยนต์นั่งคิดเป็นร้อยละ 54 ส่วนรถกระบะคิดเป็นร้อยละ 46 ของยอดจัดจำหน่าย

6. การตรวจสอบด้านสถิติสรุปยอดขาย

แนะนำให้หาข้อมูลเพิ่มเติมจาก แหล่งอื่น

7. ปัจจุบันภาพรวมตลาดรถยนต์เมืองไทย และการแข่งขันเป็นอย่างไร

ภาพรวมตลาดอุตสาหกรรมรถยนต์เดิโต โดยคู่แข่งหลักของบริษัทการศึกษา ได้แก่ ผู้ผลิตและจำหน่ายยี่ห้อ H มีโชว์รูมและศูนย์บริการ 469 แห่ง ส่วนคู่แข่งรองลงมา ได้แก่ ยี่ห้อ C มีเครือข่ายการจำหน่ายศูนย์บริการ และอะไหล่เกือบ 300 แห่งทั่วประเทศ ส่วนแบ่งตลาดที่ได้รับในปี พ.ศ. 2552 - 2554 นั้นมีน้อยมาก คือ มีเพียงร้อยละ 2 เท่านั้น ปัญหาที่ทำให้บริษัทการศึกษา มีส่วนแบ่งตลาดน้อยเนื่องมาจากบริษัทแม่ ซึ่งเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศสหรัฐอเมริกาประสบวิกฤตการณ์ทางการเงิน เนื่องจากได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจโลกซบเซา ทำให้บริษัทการศึกษาต้องยื่นล้มละลายเช่นเดียวกับ ยี่ห้อ J ทำให้บริษัทการศึกษาที่เป็นแบรนด์หลักได้รับผลกระทบในภาพลักษณ์และการขายเช่นกัน แต่บริษัทการศึกษา ซึ่งมีผลประกอบการที่เติบโตรวมถึงฐานะการเงินและการดำเนินธุรกิจที่เข้มแข็ง สภาวะการแข่งขันของบริษัทรถยนต์อื่น เช่น ยี่ห้อ H และ C ซึ่งเป็นคู่แข่งรายสำคัญ โดยมีการแข่งขันรุนแรง และเป็นผู้นำตลาดรถกระบะ ผู้บริหารเห็นว่าบริษัทการศึกษา ควรได้รับส่วนแบ่งการตลาดที่มากขึ้น โดยอย่างน้อยน่าจะได้มากกว่ายี่ห้อ B และ D

8. ด้านการตลาดมีแผนรองรับอย่างไร

การส่งเสริมการตลาด (Promotion) การส่งเสริมการขายบริษัทการศึกษา ประชาสัมพันธ์และโฆษณาอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสร้างการจูงใจให้กับลูกค้า โดยมีดอกเบี้ยเพียง 2.22% (ดาวน์ 25% ผ่อน 48-เดือน เฉพาะรุ่น 2WD 2.5L X-Cab/C-Cab) และใช้กลยุทธ์ ดึง (Pull) ในการทำการตลาด อาทิเช่น ข้าราชการดาวน์ 0%

9. คุณคิดว่าการที่รัฐบาลสนับสนุนให้ใช้พลังงานทางเลือกหรือมีนโยบายต่างๆ จะมีผลต่อการตัดสินใจซื้อรถเพิ่มขึ้นหรือไม่อย่างไร

มีผลอย่างมาก เนื่องจากราคาน้ำมันมีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้นโดยตลอด