

กลยุทธ์การพัฒนาตัวแทนจำหน่ายอุปกรณ์ระบบอัตโนมัติ ในอุตสาหกรรม



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การพัฒนาตัวแทนจำหน่ายอุปกรณ์ระบบอัตโนมัติ ในอุตสาหกรรม

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 20 ธันวาคม พ.ศ. 2562



.....
สงกรานต์ พุกกะณะสุต

ผู้วิจัย

.....
สุเทพ นิ่มสาย,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดวงพร อภาศิริปี่,

Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
ภูมิพัฒน์ พงศ์พฤติกุล,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จได้นั้นผู้เขียนขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร. สุเทพ นิ่มสาย ที่ปรึกษา และ อาจารย์ ดร. ภูมิพัฒน์ พงศ์พุดติกุล ที่ปรึกษาร่วม และ อาจารย์ ผศ.ดร. พัลลภา ปิติสันต์ ประธานกรรมการสอบ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและเสนอแนวทางในการลำดับความเพื่อการสื่อสารและแนวทางในการวิเคราะห์ถึงปัญหาตลอดการจัดทำสารนิพนธ์ขอกราบขอบพระคุณทุกคนที่คอยช่วยเหลือและให้กำลังใจผู้เขียนมาโดยตลอด

อนึ่งผู้เขียนขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนวิทยาการต่างๆมาโดยตลอดระยะเวลาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิตให้กับผู้เขียนและขอขอบพระคุณในบิดามารดาญาติพี่น้อง เพื่อนสนิท รวมทั้งเพื่อนในภาควิชา สาขาการจัดการและกลยุทธ์ ทุกคนที่ได้ช่วยเหลือแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ จนกระทั่งการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จในที่สุด

สงกรานต์ พุกกะณะสุต

กลยุทธ์การพัฒนาตัวแทนจำหน่ายอุปกรณ์ระบบอัตโนมัติ ในอุตสาหกรรม
INDUSTRIAL AUTOMATION EQUIPMENTS DEVELOPMENT STRATEGIES FOR
DISTRIBUTOR

สงกรานต์ พุกกะณะสุต 6150156

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : สุเทพ นิมสาย, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์,
Ph.D., ภูมิพัฒน์ พงศ์พฤฒิกุล Ph.D.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จัดทำเพื่อศึกษาและออกแบบกลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของตัวแทนจำหน่ายอุปกรณ์ระบบอัตโนมัติในอุตสาหกรรม (Industrial Automation Portfolio) ของบริษัท เดลต้า อิเลคทรอนิกส์ จำกัด มหาชน อย่างไรก็ดี จากประสบการณ์ของผู้ศึกษาพบว่าตัวแทนจำหน่ายมักมีปัญหาและอุปสรรคในการจำหน่ายสินค้ามากพอสมควร เช่น การสร้างการรับรู้เรื่องแบรนด์ การให้ความรู้สินค้าเบื้องต้นให้กับลูกค้า การประสานงานระหว่างพนักงานขายกับฝ่ายเทคนิคเพื่อให้ความช่วยเหลือลูกค้า การจัดส่งสินค้า รวมไปถึงการให้บริการหลังการขาย จึงมีความจำเป็นที่จะต้องออกแบบกลยุทธ์ในปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรตัวแทนจำหน่ายเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป ในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยธุรกิจดังนี้ 1. PESTEL Analysis 2. Five Force Analysis 3. SWOT โดยสามารถนำปัญหาและแนวทางในการวางกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้รวมถึงการวางแผนบริหารความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ในการเติบโตตามเป้าหมายขององค์กรต่อไป

คำสำคัญ : กลยุทธ์(Stragegy)/ ตัวแทนจำหน่าย(Distributor)/ ระบบอัตโนมัติ(Automation)/สร้างความได้เปรียบ(Competitive advantage)

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	Error! Bookmark not defined.
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 ประวัติบริษัทและข้อมูลการดำเนินงาน	1
1.3 วัตถุประสงค์ของโครงการ	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.5 นิยามศัพท์	3
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้	4
2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย	14
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	Error! Bookmark not defined. 0
3.1 วิธีการวิจัย (Methodology)	20
3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล	20
3.2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (primary data)	20
3.2.2 คำถามวิจัย	21
3.2.3 ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data)	24
3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล	25
3.4 ขอบเขตของการวิจัย	25
บทที่ 4 ผลการศึกษา	27
4.1 ข้อมูลทุติยภูมิ	27
4.1.1 วิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อม โดยวิธีPESTL Analysis	27
4.1.1.1 มิติด้านการเมือง (Political component)	27

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.1.1.2 มิติด้านเศรษฐกิจ (Economic Component: E)	27
4.1.1.3 มิติด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-cultural Component: S)	28
4.1.1.4 มิติด้านเทคโนโลยี (Technological Component: T)	28
4.1.1.5 มิติด้านกฎหมาย (Legal Component: L)	28
4.1.2 วิเคราะห์การแข่งขันอุตสาหกรรมโดยใช้ 5 Forces	29
4.1.2.1 การแข่งขันของธุรกิจภายในอุตสาหกรรม (Competition in the industry)	29
4.1.2.2 การเข้ามาของผู้เล่นหน้าใหม่ (Threats of New Entrants)	29
4.1.2.3 อำนาจต่อรองของผู้ผลิต ผู้จัดหาวัตถุดิบ (Bargaining power of supplier)	29
4.1.2.4 อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining power of customer)	29
4.1.2.5 ภัยจากสินค้าหรือบริการทดแทน (Threat of substitute products or services)	29
4.1.3 วิเคราะห์ภาพรวมตลาดสินค้าระบบอัตโนมัติในอุตสาหกรรม	30
4.1.4 ลักษณะของการทำธุรกิจอุปกรณ์อัตโนมัติในประเทศไทย	34
4.1.5 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน SWOT ANALYSIS	37
4.1.6 ประเมินความสามารถในการแข่งขัน	38
4.1.7 จุดแข็งของคู่แข่งที่มีต่อเคลต้ามากที่สุด	38
4.1.8 จุดอ่อนของเคลต้าคือเรื่องชื่อเสียงของแบรนด์	39
4.2 ข้อมูลปฐมภูมิ	39
4.2.1 มุมมองต่อชื่อเสียง	40
4.2.2 ความคิดเห็นเรื่องคุณภาพของอุปกรณ์	41
4.2.3 ความคิดเห็นเรื่องราคาของสินค้า	41
4.2.4 ความคิดเห็นเรื่องบริการหลังการขาย	41
4.2.5 ความคิดเห็นเรื่องความพร้อมในการส่งมอบอุปกรณ์	42
4.2.6 คำสัมภาษณ์บางส่วนของผู้ให้สัมภาษณ์	43

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า	
4.2.6.1	ด้านราคาและคุณภาพ	43
4.2.6.2	ความง่ายในการเขียน โปรแกรม	43
4.2.6.3	การช่วยเหลือทางเทคนิค	44
4.2.6.4	ความพร้อมในการส่งมอบของผลิตภัณฑ์	44
4.2.7	คะแนนที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากตัวแทนจำหน่าย	45
4.2.7.1	มุมมองต่อชื่อเสียง	45
4.2.7.2	ความคิดเห็นเรื่องคุณภาพของอุปกรณ์	46
4.2.7.3	ความคิดเห็นเรื่องราคาของสินค้า	46
4.2.7.4	ความคิดเห็นเรื่องบริการหลังการขาย	46
4.2.7.5	ความคิดเห็นเรื่องความพร้อมในการส่งมอบอุปกรณ์	47
บทที่ 5	บทสรุปและอภิปรายผล	48
5.1	ผลจากการวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการค้าและการตลาดในธุรกิจสินค้ากลุ่ม อุปกรณ์ระบบอัตโนมัติในอุตสาหกรรม ในปัจจุบันของประเทศไทย	48
5.2	ผลการวิเคราะห์การแข่งขันอุตสาหกรรม	49
5.3	วิเคราะห์เปรียบเทียบความสามารถในการแข่งขันของบริษัท เดลต้าอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด มหาชน ผ่านตัวแทนจำหน่ายที่เป็นปัจจัยสำคัญในมิติต่างๆ ในการทำธุรกิจ อุปกรณ์อัตโนมัติ	49
5.3.1	ผลการวิเคราะห์ ลักษณะของการทำธุรกิจอุปกรณ์อัตโนมัติในประเทศ ไทย	49
5.3.2	วิเคราะห์ปัจจัยสำคัญในมิติต่างๆ ในการทำธุรกิจอุปกรณ์อัตโนมัติ	50
5.4	การวางกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบรวมถึงกลยุทธ์รวมถึงแนวทางในการ พัฒนาตัวแทนจำหน่ายเพื่อให้ยังคงได้เปรียบในการแข่งขันในมิติที่สำคัญใน การทำธุรกิจอุปกรณ์อัตโนมัติ	51
5.4.1	วิเคราะห์ปัญหาชื่อเสียงของแบรนด์เดลต้าสินค้าอุปกรณ์อัตโนมัติที่ เป็นรอง	52
5.4.2	ปัญหาการบริการหลังการขาย	55

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.4.3 ความพร้อมในการส่งมอบสินค้า	56
5.5 กลยุทธ์สร้างความแตกต่างเฉพาะกลุ่มร่วมกับกลยุทธ์การแสวงหาต้นทุนที่ดีที่สุด	
Focus Differentiation and Best-Cost Provider Strategy	56
5.6 ข้อจำกัดในการศึกษา	58
5.7 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในครั้งต่อไป	58
5.8 บทสรุป	59
บรรณานุกรม	60
ประวัติผู้วิจัย	61

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	ความได้เปรียบทางการแข่งขันและขอบเขตในการแข่งขัน	7
2.2	Ansoff Matrix	12
3.1	กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการสัมภาษณ์	21
3.2	ลำดับที่1 คำถามวิจัยและเกณฑ์การให้คะแนน	22
3.2	ลำดับที่2 คำถามวิจัยและเกณฑ์การให้คะแนน	23
3.2	ลำดับที่3 คำถามวิจัยและเกณฑ์การให้คะแนน	24
4.1	ความสำคัญของแต่ละปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจในอนาคต แต่ละประเภท	33
4.2	กลยุทธ์ทางการให้บริการของบริษัทเตลต้าและคู่แข่ง	36
4.3	ลำดับที่1 จุดเด่นและจุดด้อยของแต่ละบริษัท	36
4.3	ลำดับที่2 จุดเด่นและจุดด้อยของแต่ละบริษัท	37
5.1	เปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของการมีตัวแทนจำหน่ายรายเดียวเทียบกับหลายราย	50
5.2	แผนกลยุทธ์กิจกรรมสื่อสารทางการตลาดระยะสั้นและระยะยาวดำเนินการโดย เตลต้าฯ	53
5.3	แผนกลยุทธ์กิจกรรมสื่อสารทางการตลาดระยะสั้นและระยะยาวดำเนินการโดย ตัวแทนจำหน่าย	54
5.4	แผนกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในระยะสั้นและระยะยาวสำหรับตัวแทน จำหน่าย	56

สารบัญรูปร่างภาพ

รูปร่างภาพ		หน้า
1.1	อุปกรณ์กลุ่มสินค้าระบบอัตโนมัติ	2
2.1	แรงผลักดันการแข่งขันในอุตสาหกรรม	8
2.2	แผนภูมิอธิบายการวิเคราะห์แบบSWOT	11
2.3	Supply chain relationships model	17
2.4	System supplier's roles	18
4.1	มูลค่าตลาดสินค้าระบบอัตโนมัติในประเทศไทย	30
4.2	สัดส่วนการใช้สินค้ากลุ่มอุปกรณ์ระบบอัตโนมัติแบ่งตามภาคการผลิตในอุตสาหกรรมภาคของประเทศไทยในปี 2016	31
4.3	สัดส่วนการใช้อุปกรณ์ระบบอัตโนมัติแบ่งตามชนิดของอุปกรณ์ของประเทศไทยในปี 2016	32
4.4	แผนผังเปรียบเทียบโครงสร้างธุรกิจ ในการใช้ตัวแทนจำหน่าย	34
4.5	คะแนนเฉลี่ยที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างในแต่ละปัจจัย	40
4.6	แผนภูมิไขเมงมุมข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง	44
5.1	ตำแหน่งที่ตั้งกลยุทธ์ระหว่างเคลดต้ากับคู่แข่ง	50
5.2	โครงสร้างซอฟต์แวร์บริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management)	56
5.3	The Five Generic Competitive Strategies	58
5.4	อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมพลาสติก	59

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา และความสำคัญ

ด้วยเนืองจากรัฐบาลได้กำหนดนโยบายส่งเสริมให้เกิดการลงทุนและการพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมายที่เป็นฐานอุตสาหกรรมอนาคต ได้แก่ อุตสาหกรรมระบบอัตโนมัติและหุ่นยนต์ อากาศยาน ดิจิทัล อุตสาหกรรมชีวภาพ และการแพทย์ครบวงจร (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน, 2562) ส่งผลให้มีความต้องการอุปกรณ์ระบบอัตโนมัติในอุตสาหกรรมมากขึ้น ทำให้ตัวแทนจำหน่ายอุปกรณ์ระบบอัตโนมัติมีความจำเป็นต้องปรับตัวในการพัฒนาธุรกิจเพื่อให้เท่าทันกับการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น

ดังนั้นในสารนิพนธ์ฉบับนี้จะขอเลือกทำการศึกษาการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาตัวแทนจำหน่ายอุปกรณ์กลุ่มอุตสาหกรรมระบบอัตโนมัติ เพื่อเป็นกรอบในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรตัวแทนจำหน่ายเพื่อพัฒนาเพื่อสร้างความยั่งยืนในระยะยาว

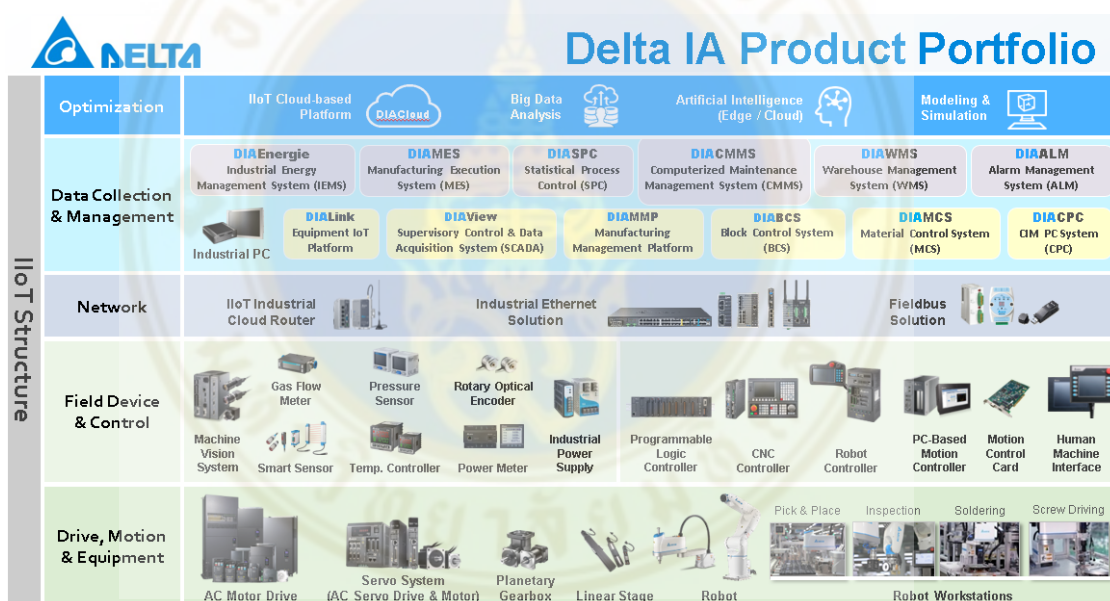
ขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (2) การศึกษาข้อมูลเชิงเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการเชิงลึก (3) การวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัย

1.2 ประวัติบริษัทและข้อมูลการดำเนินงาน

บริษัทเดลด้า อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) ได้ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2531 เดลด้า ประเทศไทยก้าวสู่การเป็นสำนักงานใหญ่ในระดับภูมิภาค อีกทั้งยังเป็นศูนย์กลางการผลิตในประเทศอินเดียและเอเชียอาคเนย์ บริษัทเดลด้า อิเล็กทรอนิกส์เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมการออกแบบ บริหารการผลิต และ ให้บริการซึ่งเรียกว่า Delivery Management System ในธุรกิจโซลูชันส์สำหรับการจัดการพลังงาน และการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ เช่น อีเอ็มไอ ฟิลเตอร์ พัดลมระบายความร้อน และ โซลินอยด์

ผลิตภัณฑ์ที่ใช้สำหรับการจัดการพลังงานในปัจจุบันประกอบด้วย เพาเวอร์ซิสเต็ม สำหรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ยานยนต์ งาน โทรคมนาคม ระบบงานอุตสาหกรรม ระบบ สำนักงานอัตโนมัติ อุตสาหกรรมการแพทย์ รวมถึง เครื่องอัดประจุไฟฟ้าสำหรับยานยนต์ไฟฟ้า ตัวแปลงค่าความต่างศักย์ของพลังงานไฟฟ้า(DC – DC converter) และ อะแดปเตอร์

เดลต้าประเทศไทยได้รับเลือกเข้าเป็นดัชนีราคา SET50 เพื่อใช้แสดงระดับและความเคลื่อนไหวของราคาหุ้นสามัญในตลาดหลักทรัพย์ต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 โดยปัจจุบันบริษัทฯ มีรายได้รวมสูงกว่า 1.3 ล้าน เหรียญสหรัฐ และยังยึดมั่นในการคงไว้ซึ่งการเติบโตด้วยการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทั้งในกระบวนการด้านธุรกิจ การควบคุมและเข้าซื้อกิจการอย่างชาญฉลาด และไม่หยุดที่จะพัฒนาทั้งผลิตภัณฑ์และองค์กรให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมยิ่งขึ้นอยู่เสมอ ที่มา: เว็บไซต์บริษัท เดลต้า อิเลคทรอนิกส์ จำกัด(มหาชน) , <https://www.deltathailand.com/th/index>



ภาพที่ 1.1 อุปกรณ์กลุ่มสินค้าระบบอัตโนมัติ

ที่มา: บริษัทเดลต้า อิเลคทรอนิกส์ จำกัด(มหาชน)

1.3 วัตถุประสงค์ของโครงการ

วัตถุประสงค์ข้อ 1: ศึกษาสถานการณ์ด้านการค้าและการตลาดในธุรกิจสินค้ากลุ่ม อุปกรณ์ระบบอัตโนมัติในอุตสาหกรรม ในปัจจุบันของประเทศไทย เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ปัจจัย

แวดล้อม ลักษณะและวิธีการทำธุรกิจ โอกาสและอุปสรรคของการทำธุรกิจอุปกรณ์อัตโนมัติ ว่ามี การทำธุรกิจอย่างไร

วัตถุประสงค์ข้อ 2: วิเคราะห์เปรียบเทียบความสามารถในการแข่งขันของบริษัท เสดต้า อิเลคทรอนิกส์ จำกัด มหาชน ผ่านตัวแทนจำหน่ายที่เป็นปัจจัยสำคัญในมิติต่างๆในการทำธุรกิจ อุปกรณ์อัตโนมัติ

วัตถุประสงค์ข้อ 3: การวางกลยุทธ์เพื่อลดช่องว่างในมิติที่เสียเปรียบรวมถึงกลยุทธ์ในการ ทำธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบรวมถึงกลยุทธ์ในการพัฒนาตัวแทนจำหน่ายเพื่อให้ยังคง ได้เปรียบในการแข่งขันในมิติที่สำคัญในการทำธุรกิจอุปกรณ์อัตโนมัติ

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ สามารถใช้เสนอแนวทางการพัฒนาธุรกิจของตัวแทนจำหน่าย ร่วมกันกับแบรนด์สินค้าเพื่อหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจจำหน่ายอุปกรณ์ ระบบอัตโนมัติในประเทศไทยเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

1.5 นิยามศัพท์

ระบบอัตโนมัติ หมายถึง ระบบใดๆ หรือ กลไก ที่สามารถเริ่มทำงานได้ด้วยตัวเอง โดยทำงานตาม โปรแกรมที่วางไว้ เช่นระบบรดน้ำอัตโนมัติ ระบบตอบรับ โทรศัพท์อัตโนมัติ

อุปกรณ์อัตโนมัติ หมายถึง อุปกรณ์ที่ช่วยในการควบคุมการทำงานของเครื่องจักร หรือ ระบบควบคุมการผลิตในงานอุตสาหกรรม ให้เป็นไปตามกระบวนการโดยอัตโนมัติและถูกต้อง

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีรายงานการวิจัย และเอกสารอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันดังนี้

2.1 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีว่าด้วยการกำหนดกลยุทธ์ และมองเห็นว่า มีวรรณกรรมในระดับนานาชาติที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ในระดับที่แตกต่างกันออกไป ครั้งนี้ผู้ศึกษาวิจัยจะได้นำ ทฤษฎีและกรอบแนวคิดดังต่อไปนี้มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา

1. แนวคิดและทฤษฎีในเรื่องของปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแนวคิดที่พัฒนามาตั้งแต่ประมาณปี 1912 จนกระทั่งปัจจุบัน โดยแนวคิดนี้ถูกพบและเริ่มที่ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (ไฟโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา, 2545) โดยคำว่า Strategy มีรากศัพท์มาจากคำว่า Strategia เป็นภาษากรีกมีความหมายว่าความเป็นผู้นำในกองทหาร โดยใช้ศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดทิศทางในเรื่องต่างๆของกองทหาร (Rue and Holland, 1989) Schemerhorn กล่าวถึงคำว่า กลยุทธ์ ในปี ค.ศ. 2002 ว่าเป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวโดยการสร้างความแตกต่างและยากต่อการเลียนแบบเพื่อป้องกันการถูกคุกคามจากคู่แข่ง (Schemerhorn, 2002)

ด้วยปัจจัยและสถานการณ์ที่แตกต่างกันไปตามช่วงเวลาและสภาพแวดล้อม การใช้กลยุทธ์ในการวางแผนในการบริหารองค์กรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมละเอียดอ่อนไขของธุรกิจนั้นๆ เป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบัน (พิบูล ทีปะปาด, 2551)

มีผู้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ไว้ดังนี้

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2549) ให้ความหมาย การจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึง กระบวนการที่ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ใช้ในการคาดการณ์อนาคตเพื่อประกอบการตัดสินใจ วางแผนแนวทางการดำเนินงานที่ลดความเสี่ยง การวาง และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในปัจจุบันและปรับองค์กรให้อยู่ในจุดที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและอยู่รอดในธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจได้ถูกศึกษาครั้งแรกโดย Micheal E. Porter โดยนำเสนอแนวคิดว่าการดำเนินงานขององค์กรโดยทั่วไปมีทางเลือก 3 ทาง ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่างและการจำกัดขอบเขตของกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นการตอบคำถามของหน่วยธุรกิจให้ได้ว่า “จะทำการแข่งขันโดยสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจได้อย่างไร หรือด้วยวิธีการใด” จุดเริ่มต้นของการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ระดับธุรกิจคือ การพิจารณาว่าองค์กรอยู่ในธุรกิจใด เพื่อแบ่งส่วนของธุรกิจให้มีความชัดเจน กิจกรรมต่างๆ ของธุรกิจจะกระทำโดยหน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) ดังนั้น หน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์จึงหมายถึงหน่วยปฏิบัติที่รับผิดชอบในการวางแผนผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการแต่ละกลุ่มขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้เมื่อเทียบการแข่งขันของคู่แข่งกัน โดยทั่วไปการพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจนั้น จะต้องพิจารณาปัจจัยที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. คู่แข่งขัน (Competitor) องค์กรต้องระบุได้ว่าใครคือคู่แข่ง
2. ราคาของสินค้าและบริการ (Price) ราคาของสินค้าและบริการขององค์กรที่เสนอควรกำหนดไว้เหมือนกันหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
3. ลูกค้าเป้าหมาย (Customer) องค์กรต้องสามารถระบุได้ว่าใครคือลูกค้า
4. คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Quality) เป็นการกำหนดความแตกต่างของคุณภาพเพื่อสามารถอธิบายถึงผลิตภัณฑ์ขององค์กรได้

5. ความสัมพันธ์กับหน่วยธุรกิจอื่น (Relations) หน่วยงานในองค์กรอาจมีหลายหน่วยกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ซึ่งหน่วยกลยุทธ์ระดับธุรกิจเหล่านี้ควรมีความสัมพันธ์กัน เพื่อความสอดคล้องในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร

6. การไม่ลงทุนหรือการเลิกดำเนินการ (Divestment or Liquidation) เป็นการตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์จากปัจจัยหรือทรัพยากรที่มีในองค์กร เพื่อให้การดำเนินธุรกิจประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ หากผลิตภัณฑ์และบริการของแต่ละหน่วยธุรกิจไม่สามารถดำรงอยู่ได้ ควรเลิกลงทุน ดังนั้นกลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้นอาจจะกำหนดได้จากการทำ SWOT Matrix หรืออาจพิจารณาจากกลยุทธ์ทางการแข่งขันของ Michael E. Porter ก็ได้ บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่า “กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)” ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ

- 1) การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership)
- 2) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
- 3) การจำกัดขอบเขต หรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy)

1. การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership)

เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่มีตลาดเป้าหมายกว้างโดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในขณะที่เดียวกันก็มุ่งเน้นการเสนอสินค้าและบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้องค์กรมีกำไรสูงขึ้นและสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่การแข่งขันรุนแรงได้ กลยุทธ์นี้จะเป็นกลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงการดำเนินการของธุรกิจที่จะก่อให้เกิดต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น เช่น การพัฒนาและการวิจัย การส่งเสริมการขายที่สิ้นเปลืองและการโฆษณา

2. กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เสนอผลิตภัณฑ์ โดยการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ของตนเองให้มีลักษณะที่โดดเด่นแตกต่างจากขององค์กรอื่น ความแตกต่างเหล่านี้แม้ว่าอาจทำให้สินค้าและบริการมีราคาสูงกว่าคู่แข่ง แต่ก็ยังสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ เนื่องจากลูกค้าเชื่อมั่นในคุณภาพหรือคุณค่าที่ได้รับ

3. กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเจาะตลาดกับลูกค้าเฉพาะหรือผู้รับบริการในบางกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ (Niche market) องค์กรต้องสามารถออกแบบสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายที่เลือกเพื่อสร้างความพึงพอใจในตลาดนั้น มากกว่าคู่แข่ง โดยทั่วไปกลยุทธ์การมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่ม จะพิจารณาจาก

- 1) กลุ่มของลูกค้าที่น่าสนใจ

- 2) ลักษณะตลาดที่ธุรกิจสามารถชิงส่วนแบ่งมาจากคู่แข่ง
- 3) มีการแบ่งส่วนของตลาดสินค้าอย่างชัดเจน

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ขอบเขตในการแข่งขัน		มุมมองด้านต้นทุน (ต้นทุนต่ำ)	มุมมองด้านความแตกต่าง
	มุมมองด้านตลาดกว้าง	มุ่งเน้นความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)	มุ่งเน้นความเป็นผู้นำด้านความแตกต่าง (differentiation)
	มุมมองตลาดแคบ	มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus)	

ตาราง 2.1 ความได้เปรียบทางการแข่งขันและขอบเขตในการแข่งขัน

ที่มา: นายแพทย์ชูชัย ศรีธานี และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรางคณา ผลประเสริฐ (ไม่ปรากฏปี พ.ศ.)

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy) หรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operation strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กำหนดวิธีการในการสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ โดยเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานย่อยๆ ภายในองค์กร การกำหนดคกลยุทธ์ในการพัฒนาหรือกำหนดวิธีการทำงานของหน่วยงานย่อยเหล่านี้ ก็เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่กำหนดขึ้น เป็นวิธีการหรือรูปแบบที่องค์กรนำไปใช้ในการดำเนินการขององค์กร โดยมุ่งเน้นที่การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกกิจกรรมการดำเนินงานของหน่วยต่างๆ ภายในองค์กร โดยต้องก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

4. คุณลักษณะของบริษัท

4.1 ทุนจดทะเบียน

การประกอบธุรกิจจำเป็นต้องกำหนดทุนของบริษัทหรือที่เรียกกันว่าทุนจดทะเบียน ทุนจดทะเบียน คือ ทุนของบริษัทตามที่ได้จดทะเบียนไว้ในหนังสือบริคณห์สนธิ โดยจะแบ่งเป็นจำนวนหุ้น และราคาต่อหุ้น หรือที่เรียกว่า ราคาพาร์ ทุนเรียกชำระ คือ เงินที่มีการเรียกชำระจากผู้ถือหุ้นแล้วอาจจะน้อยกว่า หรือเท่ากับทุนจดทะเบียนก็ได้ แต่ต้องระวังว่า การมีทุนเรียกชำระไม่ทำทุนจดทะเบียน ทำให้มีเงินที่หายออกไปจากธุรกิจ ทำให้ต้องมีการคานวณดอกเบี้ย ซึ่งเกิดการเสียภาษี

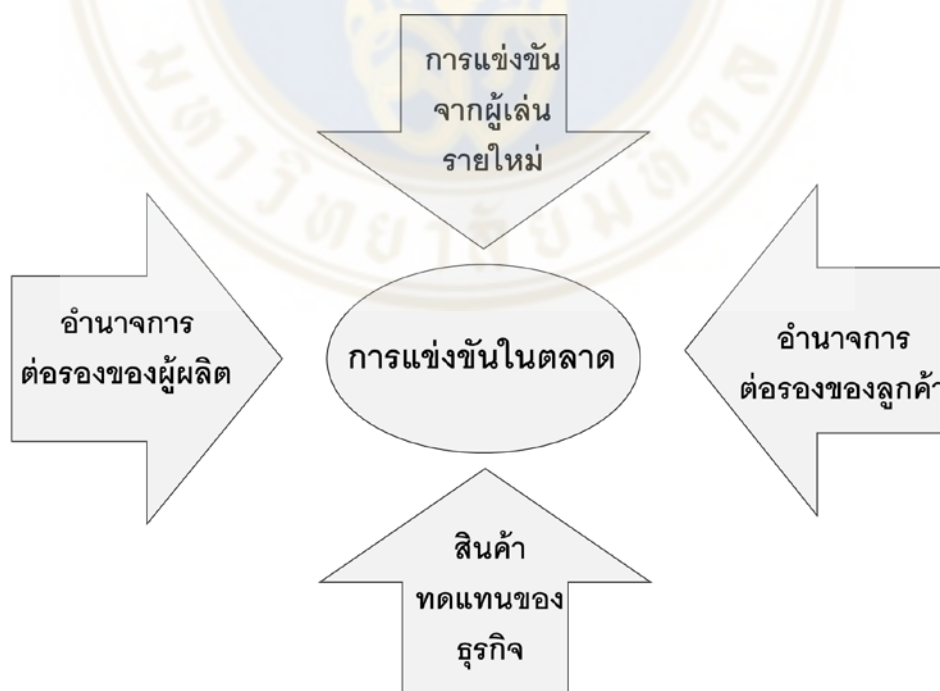
เงินได้ต่อมา ฉะนั้นควรมีระดับทุนจดทะเบียนที่เพียงพอกับการประกอบธุรกิจและมีผู้ถือหุ้นมีความสามารถชำระค่าหุ้นได้ (คุณวรากรณ์ สกุลดี, 2548)

4.2 ยอดขาย

ยอดขายในธุรกิจที่เกิดจากการขาย ถ้าวางรายละเอียดปลีกมากขึ้น จะเห็นว่ายอดขายสามารถมีได้มากกว่า 1 ความหมาย แล้วแต่ว่าอยู่ในกระบวนการไหนของการขาย การที่มีขนาดธุรกิจหรือขนาดของโครงการที่พัฒนาต่างกัน จะทำให้ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการขายต่างกัน หากขนาดของบริษัทใหญ่มาก ต้นทุนทางการเงินหรือต้นทุนค่าเสียโอกาสจะแปรผันไปด้วย (เทิดศักดิ์ ทวีธีระธรรม, 2558)

5. Five Force Model

คุณลักษณะของบริษัททฤษฎี Five Force Model ถูกคิดค้นโดย Michael E. Porter จากมหาวิทยาลัย Harvard ซึ่งเป็นผู้คิดทฤษฎีนี้ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา เพื่อให้ทราบถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่องค์กรได้ทำอยู่ กับสิ่งต่างๆรอบข้างที่มีผลต่อธุรกิจขององค์กร เพื่อลดจุดอ่อนและเสริมจุดแข็งขององค์กร การวิเคราะห์โดยใช้ Five Force Analysis นี้ จะพิจารณาแรงที่มากระทำทั้ง 5 ด้าน



ภาพ 2.1 แรงผลักดันการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ที่มา: Michael E. Porter ,1979

1. อำนาจการต่อรองของผู้ผลิตวัตถุดิบ เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบให้องค์กร โดยขึ้นอยู่กับความสำคัญของวัตถุดิบ โดยเฉพาะช่วงที่ขาดแคลน ผู้ผลิตวัตถุดิบจะอำนาจต่อรองสูงขึ้นและสามารถขึ้นราคาขายตามกลไกตลาด

2. อำนาจในการต่อรองของลูกค้า เป็นการวิเคราะห์อำนาจของผู้บริโภค อุตสาหกรรมที่ลูกค้ามีอำนาจการต่อรองน้อยส่วนใหญ่ก็จะเป็นอุตสาหกรรมผู้บริโภคที่ทางเลือกน้อยในการซื้อสินค้า หรือเป็นสินค้าผูกขาด

3. การแข่งขันจากผู้เฒ่ารายใหม่ เป็นการวิเคราะห์ถึงความยากง่ายในการเข้าถึงธุรกิจจากผู้ประกอบการรายใหม่ ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้ขององค์กร อุตสาหกรรมที่สามารถกีดกันไม่ให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาได้ง่ายได้เปรียบในเรื่องนี้ ซึ่งอุตสาหกรรมเหล่านี้จะมีลักษณะที่ ต้องใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะตัวค่อนข้างสูง มีเงินลงทุนที่สูงในระดับหนึ่ง

4. สินค้าทดแทนของธุรกิจ เป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยและความเป็นไปได้ที่จะมีสินค้าอื่นทดแทน สินค้าที่องค์กรมีอยู่ การทดแทนของสินค้าส่งผลให้บริษัทที่ปรับตัวได้ช้า ไม่ยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงมีรายได้ลดลงจนไม่สามารถอยู่ในอุตสาหกรรมได้

6. PESTEL Analysis

PESTEL Analysis เป็นหนึ่งในหลายๆเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ธุรกิจ โดยการกำหนดปัจจัยภายนอกโดยรวมที่มีต่อองค์กร PESTEL ย่อมาจาก 4 ปัจจัยคือ Political (การเมือง), Economic (เศรษฐกิจ), Social (สังคม), Technological (เทคโนโลยี), Environmental (สิ่งแวดล้อม) และ Legal (กฎหมาย)

Political Factor (ปัจจัยทางการเมือง) นโยบายรัฐบาลและรัฐบาลบางส่วนอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรหรืออุตสาหกรรมเฉพาะ ซึ่งรวมถึงนโยบายการเมืองและเสถียรภาพรวมถึงนโยบายการค้าการคลังและภาษี

Economic Factor (ปัจจัยทางเศรษฐกิจ) ผลกระทบทางเศรษฐกิจและผลการดำเนินงานซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กรและผลกำไร ปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงอัตราดอกเบี้ยการจ้างงานหรืออัตราการว่างงานต้นทุนวัตถุดิบและอัตราแลกเปลี่ยน

Social Factor (ปัจจัยทางสังคม) ปัจจัยเหล่านี้มุ่งเน้นไปที่สภาพแวดล้อมทางสังคมและระบุแนวโน้มที่เกิดขึ้นใหม่ สิ่งนี้จะช่วยให้นักการตลาดเข้าใจความต้องการและความต้องการของลูกค้า ปัจจัยต่างๆรวมถึงการเปลี่ยนแปลงประชากรครอบครัวระดับการศึกษาแนวโน้มทางวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิต

Technological Factor (ปัจจัยทางเทคโนโลยี) ปัจจัยเหล่านี้พิจารณาอัตราของนวัตกรรมทางเทคโนโลยีและการพัฒนาที่อาจส่งผลกระทบต่อตลาดหรืออุตสาหกรรม ปัจจัยอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยีดิจิทัลหรือมือถือระบบอัตโนมัติการวิจัยและพัฒนา มักจะมีแนวโน้มที่จะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาในเทคโนโลยีดิจิทัลเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงวิธีการใหม่ในการกระจายการผลิตและการขนส่ง

Environmental Factor (ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม) ปัจจัยเหล่านี้เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมโดยรอบและผลกระทบด้านนิเวศวิทยา ด้วยการเพิ่มสำคัญของ CSR (ความรับผิดชอบต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร) องค์กรประกอบนี้กำลังสำคัญมากขึ้น ปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงสภาพอากาศชั้นตอนการรีไซเคิลรอยเท้าคาร์บอนการกำจัดของเสียและความยั่งยืน

Legal Factor (ปัจจัยทางกฎหมาย) องค์กรต้องเข้าใจสิ่งที่ถูกกฎหมายและอนุญาตภายในอาณาเขตที่พวกเขาดำเนินงานพวกเขาจะต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงในกฎหมายและผลกระทบที่อาจมีต่อการดำเนินธุรกิจ ปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ กฎหมายการจ้างงานกฎหมายผู้บริโภคสุขภาพและความปลอดภัยนานาชาติรวมถึงข้อบังคับและข้อ จำกัด ทางการค้า

ปัจจัยทางการเมืองเชื่อมโยงกับปัจจัยทางกฎหมาย ความแตกต่างที่สำคัญคือปัจจัยทางการเมืองที่นำโดยนโยบายของรัฐบาลในขณะที่ปัจจัยทางกฎหมายจะต้องปฏิบัติตาม

การใช้ PESTEL ในการวิเคราะห์ธุรกิจช่วยให้องค์กรสามารถระบุปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อตลาดและวิเคราะห์ว่าปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจอย่างไร ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ PESTEL นั้นสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ SWOT ได้ต่อไป

7. SWOT

SWOT เป็นการวิเคราะห์ จุดแข็ง (Strength), จุดอ่อน (Weakness), โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) จากปัจจัยต่างๆทั้งภายนอก และ ภายในองค์กร คิดค้นโดย Albert S Humphrey ในช่วงปี 1960s และ 1970s (https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis)

SWOT ANALYSIS



ภาพ 2.2 แผนภูมิอธิบายการวิเคราะห์แบบSWOT

ที่มา: https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis

- S มาจาก *Strengths* คือ จุดแข็งภายในบริษัท ในแต่ละด้านซึ่ง บริษัทจะใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์
- W มาจาก *Weaknesses* คือ จุดอ่อนและข้อบกพร่องภายในบริษัท และจำเป็นต้องหาวิธีในการแก้ปัญหา
- O มาจาก *Opportunities* คือ โอกาส เป็นปัจจัยภายนอกของบริษัทที่เอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมธุรกิจของบริษัท โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน
- T มาจาก *Threats* คือ อุปสรรค ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก และข้อจำกัดที่ทำให้ธุรกิจต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องเพื่อขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น

8. The Ansoff Matrix

Ansoff's Matrix เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรเติบโต คิดค้นโดยศาสตราจารย์ Igor Ansoff ชาวรัสเซีย-อเมริกัน จากตาราง 2.2 แนะนำกลยุทธ์แบ่งได้เป็น ผลิตภัณฑ์และตลาด ที่เริ่มใหม่ และที่มีอยู่แล้ว

		Products	
		Existing	New
Markets	Existing	penetration	product development
	New	Market development	diversification

ตาราง 2.2 Ansoff Matrix

ที่มา: Marketing strategy by Eric H. Shaw, 2012

การเจาะตลาด (Market Penetration) คือการพยายามที่จะเพิ่มยอดขายโดยใช้ผลิตภัณฑ์และบริการในตลาดเดิมที่มีอยู่ โดยไม่ต้องยกเลิกกลยุทธ์เดิม หรือการพยายามที่จะเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดในตลาดปัจจุบันที่มีอยู่ การเจาะตลาดสามารถทำได้โดยการจำหน่ายผลิตภัณฑ์หรือบริการให้กับลูกค้าที่มีอยู่เดิมหรือหาลูกค้าใหม่ๆ ภายในตลาดเดิมที่มีอยู่ การสร้างยอดขายอย่างรวดเร็วและได้รับส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้นต้องอาศัยใช้หลักการเหล่านี้เข้าช่วย

- จ้างพนักงานราคาต่ำลง
- ลดราคา
- เพิ่มการกระจายสินค้า
- ใช้การส่งเสริมการตลาดมากขึ้นเช่น การโฆษณา และ ประชาสัมพันธ์
- การเข้าซื้อกิจการคู่แข่งในตลาดเดียวกัน
- การปรับขนาดผลิตภัณฑ์

การพัฒนาตลาด (Market Development) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรพยายามที่จะปรับเปลี่ยนสายผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อขยายสู่ตลาดใหม่ โดยใช้ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีอยู่เดิม การพัฒนาตลาดจะมุ่งเป้าไปที่ลูกค้าบริษัทใหม่หรือยังเข้าไม่ถึง เพื่อลดความเสี่ยงจากการกระจุกตัวของลูกค้า สามารถทำได้โดย

- พื้นที่หรือภูมิภาคใหม่ๆ ภายในประเทศ
- สร้างมิติใหม่ให้ผลิตภัณฑ์หรือเปลี่ยนบรรจุภัณฑ์
- หาช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ เช่น เพิ่มตัวแทนจำหน่ายหรือเพิ่มพนักงานขาย
- สร้างนโยบายการกำหนดราคาที่แตกต่างกันเพื่อสร้างกลุ่มตลาดใหม่

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรพยายามสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ และแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ให้กับฐานลูกค้าที่มีอยู่ เพื่อกระจายผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในตลาดที่มีอยู่เดิม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้องอาศัย

- การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ (Research and development – R&D) โดยการตรวจสอบและประเมิน เทคโนโลยี กระบวนการ และ วัสดุใหม่ ที่จะต้องใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์
- การประเมินความต้องการของลูกค้า โดยการเก็บข้อมูลในเชิงลบ และทำความเข้าใจว่าความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า จะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเต็มที่
- การขยายแบรนด์ เป็นการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่โดยใช้ชื่อแบรนด์ที่มีอยู่ในผลิตภัณฑ์ใหม่ ในหมวดหมู่ที่แตกต่างกันในบริษัท

การกระจายธุรกิจ (Diversification) คือการพยายามขยายส่วนแบ่งการตลาดด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ในตลาดใหม่ๆ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงมากโดยธรรมชาติมากกว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพราะองค์กรมีประสบการณ์น้อยหรือไม่มีเลยในตลาดใหม่ นอกจากนี้ทักษะใหม่ที่จำเป็นทั้งในด้านการตลาดและการดำเนินงานมักต้องใช้เวลาลงทุนจำนวนมาก การกระจายธุรกิจนั้นองค์กรต้องมีความคิดที่ชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่คาดหวังว่าจะได้รับในแง่ของการเติบโต และมีการประเมินความเสี่ยงอย่างชัดเจน หากองค์กรหาความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและผลตอบแทนที่เหมาะสม การกระจายธุรกิจก็จะสามารถให้ผลตอบแทนสูง

9. 4 Ps

4 Ps หรือส่วนผสมทางการตลาด เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เข้าใจกระบวนการทางการตลาดตั้งแต่ต้นจนจบ โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วนหลักๆ ได้แก่ Product, Place, Price, และ Promotion.

- Product (สินค้าหรือบริการ) เนื่องจากปัจจุบันผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น สินค้าหรือบริการควรมีความโดดเด่น และมีคุณสมบัติพื้นฐานที่ครบครัน วันนี้นี้คุณต้องชัดเจนว่าทำไมผลิตภัณฑ์ของคุณถึงเหนือกว่า
- Place (สถานที่) สถานที่หมายถึงสถานที่ขายสินค้า ควรเป็นที่ที่ง่ายที่สุดในการค้นหาโดยอาจวางไว้ใกล้ผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันซึ่งมีขายอยู่แล้ว
- Price (ราคา) ควรตั้งราคาให้เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์และกลุ่มเป้าหมาย
- Promotion (การส่งเสริมการตลาด) คือการสื่อสาร โฆษณา ให้ลูกค้าทราบข้อมูลข่าวสาร รวมถึงการลด แลก แจก แถม ทดลอง เพื่อให้ลูกค้ายอมรับในสินค้า

2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของการศึกษาในครั้งนี้ สามารถแบ่งออกได้เป็นสองประเด็น คือ

ประเด็นที่หนึ่ง-การประสานงานร่วมกันและความสัมพันธ์ระหว่างองค์การผู้ซื้อและผู้ขาย

ประเด็นที่สอง- การวางกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจร่วมกันระหว่างองค์การผู้ซื้อและผู้ขาย

ประเด็นที่หนึ่ง ในการพัฒนาธุรกิจร่วมกันนั้น การสื่อสารและการประสานงานนับว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง Lars-Johan Age, (2011) ได้ทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์การในกระบวนการขาย ผลที่ได้จากการศึกษาได้ถูกนำเสนอเป็นทฤษฎีในรูปแบบใหม่ดังต่อไปนี้

(1) Business Standardization องค์การผู้ขายมีความสามารถสร้างมาตรฐานในการทำธุรกิจทั้งสองฝ่ายให้เป็นมาตรฐานเดียวกันหรือใกล้เคียงกันเพื่อสร้างความเข้าใจที่เหมือนกันทั้งสองฝ่าย

(2) Business Fraternalization องค์การผู้ขายมีความสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย มีการประสานงานภายในและภายนอกเป็นอย่างดี

(3) Personalization องค์การผู้ขายมีบุคลากรที่สามารถนำประสบการณ์หรือความรู้ที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาโดยทำให้องค์การผู้ซื้อพึงพอใจ

(4) Probationary Business Rationalization องค์การผู้ขายมีความสามารถในการลดต้นทุนและความสามารถลดความเสี่ยงทางการเงิน

แนวคิดทางด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตัวแทนจำหน่ายและผู้ผลิตเพื่อลดอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการขายสินค้ากลุ่มอุปกรณ์ระบบอัตโนมัติในอุตสาหกรรม

John W.Cebrowski,(1994) ได้ทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวังระหว่างบริษัทตัวแทนจำหน่ายและบริษัทผู้ผลิตเพื่อเพิ่มศักยภาพในขายสินค้าในตลาดอุตสาหกรรม กระบวนการจัดการเกี่ยวกับความคาดหวังระหว่างองค์การ เป็นลำดับดังนี้

1. เริ่มจากฝั่งบริษัทผู้ผลิต ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจว่าตลอดกระบวนการนี้เป็นเรื่องภายใน และใช้เวลาระยะยาว อีกทั้งต้องมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นทีมจึงจะประสบความสำเร็จ

2. ในกระบวนการจัดการความคาดหวังจำเป็นต้องมีทีมที่ประกอบด้วยกลุ่มคนสำคัญของแต่ละแผนกในองค์การ อาจจะเป็นบุคคลจากหลายระดับเพื่อเข้าถึงปัญหาที่แท้จริงต่อตัวแทนจำหน่าย

ข้อมูลการสำรวจปัญหาทั้งหมดจากคนในทีมต้องไม่มีการเปิดเผยไปยังตัวแทนจำหน่ายจนกระทั่งทั้งกระบวนการเสร็จสิ้นและพร้อมที่จะเผยแพร่ให้ตัวแทนจำหน่ายในลักษณะว่าเป็นส่วนหนึ่งของการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการขายของทั้งสององค์การเสมือนครอบครัวเดียวกัน และจะเป็นการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีข้อมูลครบและพร้อมที่จะประชุม

แล้ว บริษัทผู้ผลิตต้องเปิดโอกาสให้บริษัทตัวแทนจำหน่ายลำดับความสำคัญของปัญหาและแสดงความคิดเห็น รวมถึงเปิดโอกาสให้ทุกท่านฝ่ายบริษัทตัวแทนจำหน่ายในที่ประชุมทำแบบสำรวจความพึงพอใจหรือปัญหาที่ได้รับจากบริษัทผู้ผลิต เพื่อปรับปรุงกระบวนการให้มีความเห็นชอบจากทั้งสองฝ่าย

3. บริษัทผู้ผลิตนำข้อมูลจากที่ประชุมทั้งหมดมาวิเคราะห์และนำมาสร้างนโยบายในการปฏิบัติจริง และต่อเนื่อง ในส่วนนี้ต้องมีการพูดคุยกับบริษัทตัวแทนจำหน่ายถึงเรื่องระดับการพัฒนาการอย่างชัดเจนเป็นระยะ และการเปลี่ยนหรือพัฒนาองค์การในบริษัทผู้ผลิตเป็นการพัฒนาการขายร่วมกันกับบริษัทตัวแทนจำหน่ายอย่างยั่งยืน มิใช่การลดราคาเพียงครั้งเดียว
4. การมีส่วนร่วมของบริษัทตัวแทนจำหน่าย ซึ่งบริษัทตัวแทนจำหน่ายจะมีการพัฒนาองค์การตามที่ทั้งสององค์การได้คาดหวังไว้ในระหว่างกระบวนการนี้ ฝ่ายขายของบริษัทผู้ผลิตต้องมีการเข้าร่วมให้คำปรึกษาเกี่ยวกับสินค้าอย่างต่อเนื่อง
5. มีการประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะทำให้กระบวนการพัฒนาการขายนี้ได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ บนค่าใช้จ่ายที่จำกัด

อุปสรรคของการพัฒนากระบวนการนี้ เหมือนกับการพัฒนาหลายๆกระบวนการคือ ความล้มเหลวตั้งนั้นตั้งแทนจำหน่ายและผู้ผลิตควรให้ความร่วมมือทำความเข้าใจของตัวกระบวนการ ความตั้งใจในการปฏิบัติในแต่ละขั้นตอน และการสื่อสารระหว่างองค์การเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

อีกหนึ่งรายงานวิจัยว่าความสัมพันธ์เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการทำธุรกิจคือ Kimball E. Bullington และ Stanley F. Bullington (2005) ได้ทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์อันแข็งแกร่งในระบบห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ซึ่งความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างลูกค้าและผู้ขายเยี่ยงครอบครัวอันแข็งแกร่งเป็นเรื่องจำเป็น ความสัมพันธ์ที่ควรสร้างกับลูกค้ามีดังนี้

ความเชื่อใจที่สร้างให้แก่ลูกค้า กล่าวคือบริษัทผู้ผลิตต้องมีความมั่นใจในการทำการค้าอย่างต่อเนื่อง และพร้อมในการบริการหลังการขาย เพื่อจะได้สามารถประมาณค่าใช้จ่ายต่างๆ ระหว่างการขายได้ และเมื่อลูกค้าเชื่อใจบริษัทผู้ผลิตในการปกปิดข้อมูลภายในของสินค้า พร้อมทั้งมีความพร้อมในการดูแลรักษาระบบอุตสาหกรรมให้ได้คุณภาพตลอดเวลา เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการประเมินคุณภาพของลูกค้า

อย่างไรก็ตามอาจารย์ผู้วิจัยบางท่านเสนอว่าการสร้างความเชื่อใจระหว่างผู้ผลิตและลูกค้าจะมีประสิทธิภาพเมื่อเป็นการสร้างความเชื่อใจระดับบุคคลเท่านั้น ความสามารถในการรับและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่มีได้คาดคิด เหตุการณ์เหล่านี้เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การ

เปลี่ยนแปลงอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการขายความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างบริษัทผู้ผลิตและลูกค้ามีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผลของการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้วางแผนไว้ราบรื่นขึ้นและเพิ่มประโยชน์สูงสุดจากแผนการปรับปรุง

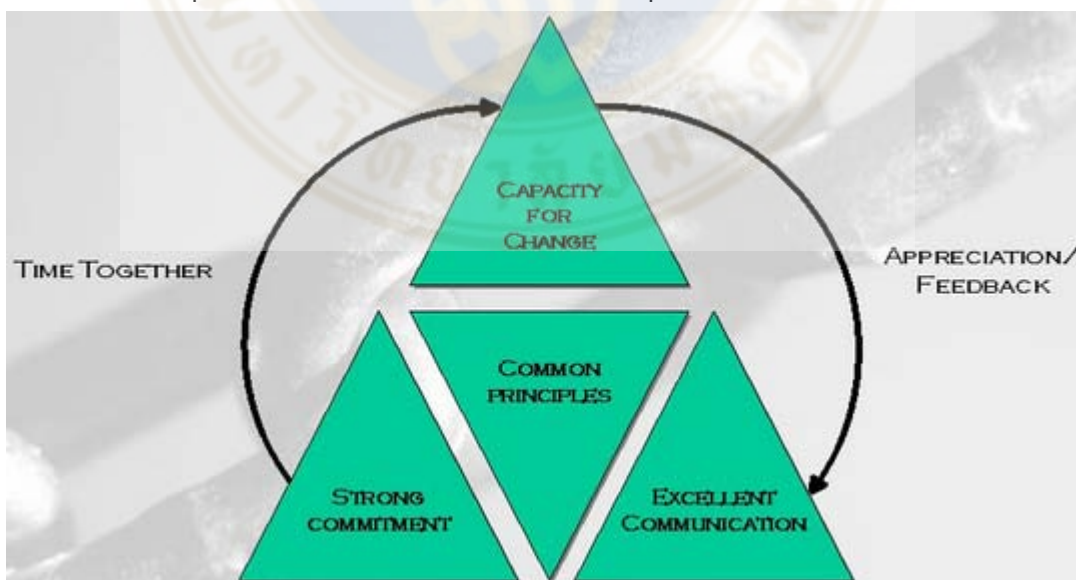
Hau Lee ได้สังเกตเห็นว่าคุณลักษณะที่ทำให้การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรสำเร็จ (Kirby, 2003) คือองค์กรที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และมุ่งเน้นในเรื่องราคา ความยืดหยุ่นและความรวดเร็วในการปรับปรุงองค์กร

Covey อ้างว่าความสัมพันธ์ที่ล้มเหลวในที่สุดคือการใช้กลยุทธ์เป็นรากฐาน แทนที่จะเน้นหลักการ แนวคิดคือ ต้องมีความยุติธรรมความซื่อสัตย์บริการและแม้กระทั่งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นหลักการที่ลูกค้าและบริษัทผู้ผลิตควรเห็นด้วย

ทั้งสององค์กรควรใช้เวลาด้วยกัน เพื่อสร้างความเชื่อใจและความสัมพันธ์ การใช้เวลาด้วยกันเป็นช่วงเวลาที่ดีที่ทั้ง 2 ฝ่ายได้ใช้เวลาในการพูดคุยในเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้องกับสินค้าและการขาย การพบกันอาจจะเป็นการเยี่ยมบริษัทลูกค้าเป็นครั้งคราวหรือเป็นการทานข้าวนอกสถานที่

คำขอคุณในจังหวะที่เหมาะสมเป็นการแสดงความจริงใจต่อบริษัทลูกค้า Stinnett et al, 1991 กล่าวว่า การขอคุณลูกค้าด้วยการให้เกียรติคุณลูกค้าประจำปีไม่สามารถเข้าถึงลูกค้าส่วนใหญ่ของบริษัท หากแต่การจัดเลี้ยงขอคุณจะสามารถตอบแทนลูกค้าได้อย่างทั่วถึงกว่า อย่างไรก็ตาม การประกาศเกียรติคุณก็ยังไม่เรื่องที่ขาดไม่ได้

บทสรุปของการสร้างความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทานเป็นดังภาพ 2.3



ภาพ 2.3 Supply chain relationships model

ที่มา: Stronger supply chain relationships: learning from research on strong families

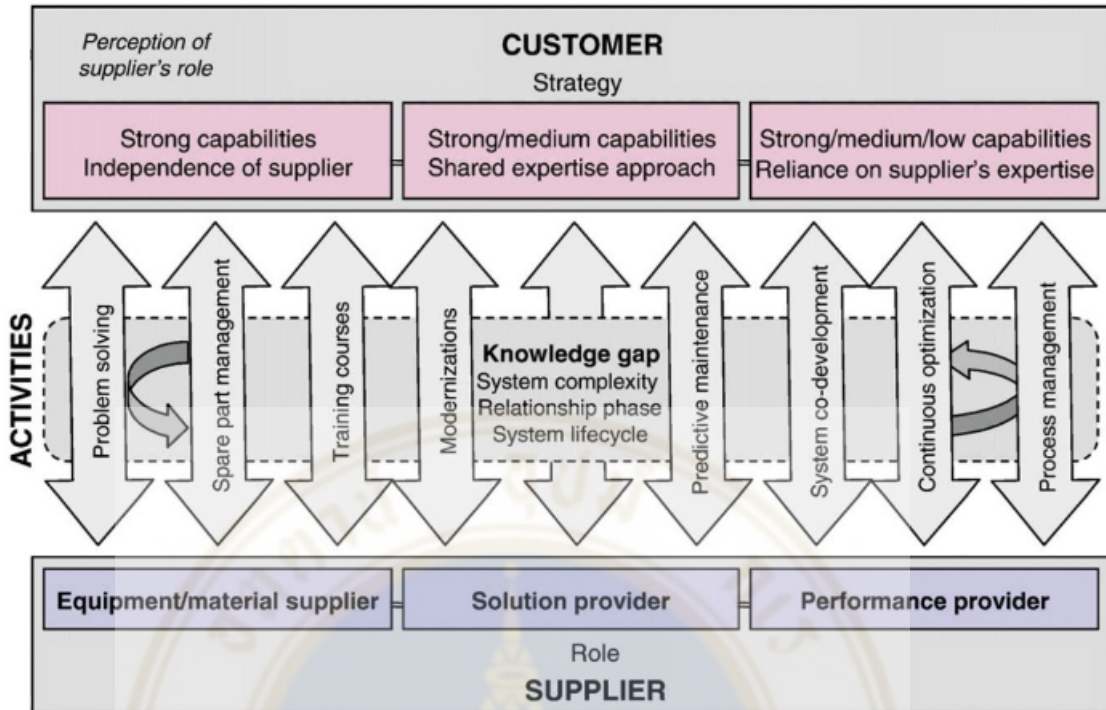
ประเด็นที่สอง แนวคิดเกี่ยวกับวงกลยุทธ์ทางธุรกิจให้เหมาะสมกับการพัฒนาธุรกิจร่วมกันระหว่างองค์การผู้ซื้อกับผู้ผลิตหรือตัวแทนจำหน่าย Anton Helander และ Kristian Moller ทำกรณีศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของผู้แทนจำหน่ายจากการจำหน่ายอุปกรณ์ไปสู่การเป็นผู้ให้บริการที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

จากข้อมูลของ Helander & Möller (2008) กลยุทธ์ที่ตัวแทนจำหน่ายใช้กับลูกค้าสามารถแบ่งได้เป็น – 3 แนวทางที่แตกต่างกัน ผู้ขายอุปกรณ์โรงงาน(Equipment/material supplier) ผู้เชี่ยวชาญในการแก้ไขปัญหาบนพื้นฐานสินค้าโรงงาน(solution provider) และ ผู้เชี่ยวชาญในการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพให้กับโรงงาน (performance provider)

ผู้ขายอุปกรณ์โรงงาน จะมุ่งเน้นที่ขายอุปกรณ์เฉพาะอย่างและให้บริการเฉพาะที่เกี่ยวกับอุปกรณ์นั้นๆ ซึ่งจะพึงพาหรือมีต้องการจากผู้จำหน่ายน้อยที่สุดเนื่องจากลูกค้าเหล่านี้จะมีความสามารถทางเทคนิคค่อนข้างสูง

ผู้เชี่ยวชาญในการแก้ไขปัญหาบนพื้นฐานสินค้าโรงงาน(solution provider) มีการขยายบทบาทในส่วนของการบริการมากขึ้นโดยมีการช่วยสร้างระบบให้ลูกค้าด้วย

ผู้เชี่ยวชาญในการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพให้กับโรงงาน (performance provider) จะมีลูกค้าที่มีความต้องการสูงสุด เนื่องจากลูกค้ากลุ่มนี้ต้องการการบริการในการดำเนินงานด้านเทคนิคและเพิ่มประสิทธิภาพของระบบในระยะยาวด้วย



ภาพ 2.4 System supplier's roles

ที่มา: System supplier's roles from equipment supplier to performance provider by Anton Helander and Kristian Möller

การขยายบทบาทของตัวแทนจำหน่ายไปสู่การให้บริการในระหว่างการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและผู้บริการเกิดขึ้นจากช่องว่างของความรู้ในสินค้าและระบบในระหว่างการพัฒนาระบบ ดังนั้นตัวแทนจำหน่ายอุปกรณ์ควรขยายบทบาทของตนเองเพื่อการให้บริการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น แนวทางการขยายบทบาทจัดเป็นลำดับได้ดังนี้

1. รับประกันสินค้า
2. บริการช่วยเหลือหลังการขายในการแก้ไขสินค้า
3. ขยายระบบที่สร้างเสร็จแล้ว
4. ให้บริการและแนะนำในการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบ

ซึ่งกิจกรรมทั้ง 4 นั้น key account manager มีบทบาทในการประสานงานเหล่านี้ ความสามารถในการรับและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่มีได้คาดคิด เหตุการณ์เหล่านี้เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การเปลี่ยนแปลงอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการขาย ความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างบริษัทผู้ผลิตและลูกค้ามีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้วางแผนไว้ราบรื่นขึ้นและเพิ่มประโยชน์สูงสุดจากแผนการปรับปรุง

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

3.1 วิธีการวิจัย (Methodology)

งานวิจัยชิ้นนี้ผู้ศึกษาต้องการจะมุ่งหาคำตอบและคำอธิบาย เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาธุรกิจตัวแทนจำหน่ายอุปกรณ์ระบบอัตโนมัติในอุตสาหกรรม ผู้ศึกษาได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมุ่งเน้นการศึกษากลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยทำการเก็บข้อมูลจากการพบปะลูกค้าและตัวแทนจำหน่ายในชีวิตประจำวันและกิจกรรมทางธุรกิจของกลุ่มที่ประกอบธุรกิจอุปกรณ์ระบบอัตโนมัติในอุตสาหกรรม รวมถึงการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) จากผู้บริหารหรือผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับธุรกิจตัวแทนจำหน่ายสินค้าอุตสาหกรรมรวมถึงลูกค้าผู้ใช้งาน และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ เพื่อศึกษาถึง แนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ และนำมาพัฒนาหาแนวทางกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาข้อมูลครั้งนี้ ผู้ศึกษา ได้แบ่งแหล่งข้อมูลออกเป็น 2 ประเภท คือ

3.2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ(primary data)

เป็นข้อมูลพื้นฐานที่ได้เก็บรวบรวมขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมจากบทที่ 2 และวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญในการจัดจำหน่ายสินค้าอุตสาหกรรม โดยแบ่งประเด็นวิเคราะห์ออกเป็น 5 ส่วนดังต่อไปนี้

1. ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของแบรนด์
2. คุณภาพของแบรนด์
3. ความพร้อมในด้านด้านการให้บริการหลังการขาย
4. ความพร้อมในด้านระยะเวลาการส่งมอบสินค้า
5. ราคาจำหน่าย

โดยประเด็นหลักทั้ง 5 ส่วนที่นำมาวิเคราะห์เกิดจากการสัมภาษณ์เบื้องต้นและการสังเกตจากลูกค้าผู้ใช้อุปกรณ์อัตโนมัติโดยตรงและจากการให้สัมภาษณ์จากพนักงานตัวแทนจำหน่าย รวมทั้งได้มีการทบทวนปัจจัยความต้องการในด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากราคาในธุรกิจจัดจำหน่ายอุปกรณ์อัตโนมัติในอุตสาหกรรม

เกณฑ์การให้คะแนนจะเรียงลำดับจาก 1 ถึง 5 คะแนน สามารถดูได้จากตาราง 3.1 คำถามวิจัยและเกณฑ์การให้คะแนน

ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (Dept Interview) พร้อมทั้งจดบันทึกและบันทึกเสียงจากผู้เชี่ยวชาญในแวดวงธุรกิจโรงงานเกี่ยวกับอุปกรณ์ระบบอัตโนมัติในอุตสาหกรรม จำนวน 20 ท่าน โดยแบบสอบถามในการเก็บข้อมูลปฐมภูมิแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ

1 ผู้บริหารซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรหรือกลยุทธ์ระดับการแข่งขันทางธุรกิจจากบริษัทตัวแทนจำหน่ายอุปกรณ์ระบบอัตโนมัติในอุตสาหกรรม 5 ท่าน

2 ผู้บริหารของบริษัทลูกค้าผู้ใช้งานสินค้าในโรงงานอุตสาหกรรมจำนวนซึ่งใช้อุปกรณ์อัตโนมัติของคู่แข่งจำนวน 15 ท่าน

ตาราง 3.1 กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการสัมภาษณ์

ประชากรตัวอย่าง	ตำแหน่ง	จำนวน
ตัวแทนจำหน่าย	ผู้จัดการฝ่ายขาย	3
	ผู้จัดการผลิตภัณฑ์	1
	ผู้อำนวยการ	1
ลูกค้าผู้ใช้งาน(ใช้สินค้าคู่แข่ง)	ผู้จัดการวิศวกรรม	10
	ผู้อำนวยการ/เจ้าของกิจการ	5

ที่มา:จากการวิเคราะห์

3.2.2 คำถามวิจัย

คำถามของงานวิจัยจะแบ่งออกเป็น 5 ส่วนดังนี้

ตาราง 3.2 ลำดับที่ 1 คำถามวิจัยและเกณฑ์การให้คะแนน

คำถามงานวิจัย (RQ)	วัตถุประสงค์ (Obj)	การเก็บข้อมูลวิจัย	การวิเคราะห์ข้อมูล
1. มีมุมมองอย่างไรต่อชื่อเสียงของอุปกรณ์ระบบอัตโนมัติระหว่างแบรนด์เคลต้า, คู่แข่ง	ศึกษาถึงความเห็นและมุมมองของลูกค้าและผู้แทนจำหน่ายที่มีต่อความนิยมของสินค้าแบรนด์เคลต้า, คู่แข่ง	<p>คำตอบจากการสัมภาษณ์จะแบ่งออกเป็น 5 คะแนนคือ</p> <p>5. เป็นแบรนด์ที่โดดเด่นที่สุดในตลาดอุตสาหกรรมอุปกรณ์ระบบอัตโนมัติ</p> <p>4. เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับในอุตสาหกรรม</p> <p>3. ภาพลักษณ์และชื่อเสียงของแบรนด์ดี</p> <p>2. ไม่เป็นที่รู้จักในตลาดอุตสาหกรรมระบบอัตโนมัติ</p> <p>1. ไม่ทราบ และไม่เห็น</p>	ใช้ทฤษฎีเป็น
2. ความคิดเห็นอย่างไรในเรื่องคุณภาพของอุปกรณ์อัตโนมัติระหว่างแบรนด์เคลต้า, คู่แข่ง	ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพสินค้าของบริษัทเคลต้า, คู่แข่ง	<p>คำตอบจากการสัมภาษณ์จะแบ่งออกเป็น 5 คะแนนคือ</p> <p>5. ความทนทานยอดเยี่ยม อุปกรณ์มีความน่าเชื่อถือในระบบอุตสาหกรรม อุปกรณ์เป็นไปตามมาตรฐาน</p> <p>4. ความทนทาน อุปกรณ์มีความน่าเชื่อถือและอุปกรณ์มีมาตรฐานเป็นไปตามข้อกำหนดของอุตสาหกรรม</p> <p>3. อุปกรณ์มีความความน่าเชื่อถือแต่ไม่ครอบคลุมตามมาตรฐานอุตสาหกรรม</p> <p>2. อุปกรณ์มีความน่าเชื่อถือแต่ไม่ตรงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้</p> <p>1. คุณภาพของผลิตภัณฑ์ไม่ดี และ ไม่น่าพอใจ ไม่เหมาะสำหรับอุตสาหกรรมระบบอัตโนมัติ</p>	เครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ - SWOT

ตาราง 3.2 ลำดับที่ 2 คำถามวิจัยและเกณฑ์การให้คะแนน

<p>3. มีความคิดเห็นในเรื่องของการบริการหลังการขายอย่างไร</p>	<p>ศึกษาความพึงพอใจของผู้บริโภคในเรื่องการบริการหลังการขายต่อแบรนด์เลต้า, คู่แข่ง</p>	<p>คำตอบจากการสัมภาษณ์จะแบ่งออกเป็น 5 คะแนนคือ</p> <p>5. ผู้ให้บริการมีความรู้ด้านเทคนิคและการวินิจฉัยปัญหาอย่างรวดเร็ว เวลาในการตอบสนองภายใน 1 วัน มีความพร้อมในการส่งมอบสินค้าทันที</p> <p>4. ผู้ให้บริการมีความรู้ด้านเทคนิคและการวินิจฉัยพอใช้ เวลาในการตอบสนอง 1-2 วัน มีความพร้อมในการส่งมอบสินค้า 3-7 วัน</p> <p>3. ผู้ให้บริการมีความรู้ด้านเทคนิคและการวินิจฉัยพอใช้ เวลาในการตอบสนอง 1-2 วัน มีความพร้อมในการส่งมอบสินค้าราวสามอาทิตย์</p> <p>2. ผู้ให้บริการมีความรู้ด้านเทคนิคและการวินิจฉัยพอใช้ เวลาในการตอบสนอง 3-7 วัน มีความพร้อมในการส่งมอบสินค้าราวสองเดือน</p> <p>1. ผู้ให้บริการมีความรู้ด้านเทคนิคและการวินิจฉัยไม่ดี เวลาในการตอบสนอง ความพร้อมในการส่งมอบสินค้ามากกว่าสองเดือน (รวบรวมข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับประเด็นที่ไม่เป็นที่พอใจ พร้อมเหตุผล)</p>	
<p>4. ผู้จัดจำหน่ายสินค้าแบรนด์เลต้า, คู่แข่งมีความพร้อมในการส่งมอบเพียงใด</p>	<p>ศึกษาความพึงพอใจของผู้บริโภค ในความพร้อมในการส่งมอบของบริษัท เลต้า, คู่แข่ง</p>	<p>คำตอบจากการสัมภาษณ์จะแบ่งออกเป็น 5 คะแนนคือ</p> <p>5. ผลลัพธ์พร้อมใช้ทันทีสำหรับชิ้นส่วนทั่วไประยะเวลาส่งชิ้นส่วนพิเศษน่าพึงพอใจอย่างยิ่ง</p>	

ตาราง 3.2 ลำดับที่ 3 คำถามวิจัยและเกณฑ์การให้คะแนน

		<p>4. ผลลัพธ์พร้อมใช้ทันทีสำหรับชิ้นส่วนทั่วไปไม่รอชิ้นส่วนพิเศษนาน ไม่มีผลกระทบกับโครงการที่ทำ</p> <p>3. ความล่าช้าในการส่งชิ้นส่วนพิเศษแต่ยังจัดการได้</p> <p>2. การส่งล่าช้าทั้งชิ้นส่วนทั่วไปและพิเศษ ชิ้นส่วนขาดแคลนหายาก</p> <p>1. ความล่าช้าเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบทุกครั้งที่สั่งซื้อและนานเกินไป ยากที่จะทำงานกับบริษัทเดลด้า, คู่แข่ง</p>	
5. มีความคิดเห็นอย่างไรในเรื่องของราคาสินค้าแบรนด์เดลด้า	ศึกษาความพึงพอใจของผู้บริโภคในเรื่องราคา ระหว่างแบรนด์เดลด้า, คู่แข่ง	<p>คำตอบจากการสัมภาษณ์จะแบ่งออกเป็น 5 คะแนนคือ</p> <p>5. ราคาที่จ่ายตรงกับคุณภาพที่จ่ายไปอย่างสมบูรณ์แบบ</p> <p>4. อัตราส่วนราคา / คุณภาพดีราคาสมเหตุสมผลสำหรับสิ่งที่จ่ายไป</p> <p>3. ราคาค่อนข้างแพง</p> <p>2. ราคาสูงมากทำให้ซื้อสินค้าแบรนด์เดลด้ายาก</p> <p>1. ราคาสูงจนไม่สามารถซื้อสินค้าจากแบรนด์เดลด้า, คู่แข่งได้</p>	

ที่มา:จากการวิเคราะห์

3.2.3 ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data)

ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) คือข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ของกลุ่มและกิจกรรมทางธุรกิจในการทำงานแต่ละวัน ผู้ศึกษาใช้ข่าวและข้อมูลของกลุ่มตามแหล่งข้อมูลทั่วไปเป็นแหล่งข้อมูล โดยทำการเก็บข้อมูลจากเว็บไซต์ โดยเนื้อหาข่าวจะต้องเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับ

องค์กรและกลยุทธ์การแข่งขัน รวมถึงการเก็บข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ข้อมูลของกลุ่มแข่งที่ได้จากตัวแทนจำหน่ายหรือลูกค้า

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อวางกลยุทธ์การแข่งขัน ครั้งนี้ จะใช้วิธีวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยจะทำการศึกษาถึงปัญหาและปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจด้วย PESTEL และ Five Force Model วิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เห็นโอกาสและอุปสรรคของธุรกิจ

สุดท้ายนี้ผู้ศึกษาจะใช้ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาด้วยด้วย PESTEL และ Five Force Model มาทำการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันและโอกาสในการพัฒนาธุรกิจ อุปกรณ์ระบบอัตโนมัติด้วย SWOT Analysis

3.4 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีขอบเขตดังนี้

1. ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษาได้กำหนดผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึกในกลุ่มผู้ใช้อุปกรณ์ระบบอัตโนมัติ ในกลุ่มธุรกิจดังต่อไปนี้

1.1 ผู้ผลิตเครื่องจักรในโรงงาน (Original equipment machine maker, OEM)

1.2 บริษัทผู้ให้บริการออกแบบและติดตั้งอุปกรณ์ระบบอัตโนมัติในโรงงานอุตสาหกรรมที่ผลิตสินค้า (System Integrator, SI)

1.3 โรงงานอุตสาหกรรมการผลิตสินค้าที่มีการใช้งานอุปกรณ์ระบบอัตโนมัติ (End user)

1.4 ตัวแทนจำหน่ายอุปกรณ์อัตโนมัติแบรนด์เคลต้า

ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะไม่ครอบคลุมถึงความคิดเห็นในกลุ่มธุรกิจอื่นที่ใช้ อุปกรณ์อัตโนมัติ เช่น โรงไฟฟ้า โรงกลั่นน้ำมัน แท่นขุดเจาะน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ ทำให้ ข้อมูลที่ได้ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงเมื่อมองในมุมธุรกิจอื่นที่ใช้ อุปกรณ์อัตโนมัติเช่นกัน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาและออกแบบกลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของอุปกรณ์ระบบอัตโนมัติของบริษัทเตลต้า อิเลคทรอนิกส์ จำกัด มหาชน อีกทั้งกลยุทธ์ที่ออกแบบในการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์สำหรับธุรกิจตัวแทนจำหน่ายอุปกรณ์ระบบอัตโนมัติในอุตสาหกรรม และไม่ครอบคลุมถึงธุรกิจประเภทอื่น

3. ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย ตั้งแต่เดือน มิถุนายน พ.ศ.2562 ถึง ตุลาคม พ.ศ. 2562

4. สรุปผลการดำเนินงานเรื่องจริยธรรมการวิจัย

จากการร่างแผนงานการทำวิจัยเพื่อขอจริยธรรมรับรองในการทำวิจัยเป็นไปอย่างถูกต้องและไม่ผิดต่อจรรยาบรรณใดใดของสังคมซึ่งใบรับรองด้านล่างนี้เป็นการแสดงถึงแผนการดำเนินงานในเรื่องการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาตัวแทนจำหน่ายอุปกรณ์ระบบอัตโนมัติ ในอุตสาหกรรมนั้นผ่านการรับรองด้านจริยธรรมจากมหาวิทยาลัยมหิดล





IPSR-Institutional Review Board (IPSR-IRB)

Established 1985

COA No. 2019/08-328

Certificate of Ethical Approval

Title of Project: *Strategies to Develop Distributor to Sell Industrial Automation Equipments*

Duration of Project: *3 months (September - November 2019)*

Principal Investigator (PI): *Mr. Songkran Bhukhanasat*

PI's Institutional Affiliation: *College of Management, Mahidol University*

Approval includes:

- 1) *Submission form*
- 2) *Research proposal*
- 3) *Interview guideline*
- 4) *Participant information sheet*
- 5) *Informed consent document*

IPSR-Institutional Review Board (IPSR-IRB) met on 29th August 2019 and decided to issue the COA to the above project.



Signature

(Professor Emeritus Pramote Prasartikul)

Chairman, IPSR-IRB

Valid from September 19, 2019 to September 18, 2020

Remarks

- 1) Upon the completion of this project, the PI should inform the IPSR-IRB of such progress.
- 2) The PI is obliged to notify any modification of the research project to the IPSR-IRB.
- 3) For verifying this document, please use QR code above.

IORG Number: IORG0002101; FWA Number: FWA00002882; IRB Number: IRB0001007

Office of the IPSR-IRB, Institute for Population and Social Research, Mahidol University, Phuttamonthon 4 Rd., Salaya, Phuttamonthon district, Nakhon Pathom 73170 Tel (662)441-0201-4 ext. 223

บทที่ 4 ผลการศึกษา

แหล่งข้อมูลออกเป็น 2 ประเภท (1) ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) คือข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์หลักทรัพย์ของกลุ่มและกิจกรรมทางธุรกิจในแต่ละวัน ผู้ศึกษาใช้ข่าวและข้อมูลของกลุ่มตามแหล่งข้อมูลทั่วไปเป็นแหล่งข้อมูล โดยเนื้อหาจะต้องเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขัน รูปแบบของการทำธุรกิจ รวมถึงการเก็บข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ข้อมูลของกลุ่มที่ได้จากตัวแทนจำหน่ายหรือลูกค้าคือ (2) ข้อมูลปฐมภูมิ(primary data) เป็นข้อมูลพื้นฐานที่ได้เก็บรวบรวมขึ้นในเบื้องต้นจากผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (Dept Interview) พร้อมทั้งจัดบันทึกและบันทึกเสียงจากผู้เชี่ยวชาญในแวดวงธุรกิจอุปกรณ์ระบบอัตโนมัติในอุตสาหกรรม

4.1 ข้อมูลทุติยภูมิ

4.1.1 วิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อม โดยวิธีPESTL Analysis

4.1.1.1 มิติด้านการเมือง(Political component)

“ไทยแลนด์ 4.0” เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย เป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจจาก Labor economics ไปสู่ Value-Based Economy จึงจำเป็นที่จะต้องปฏิรูปโครงสร้างทางเศรษฐกิจ โดยมีการเปลี่ยนแปลงดังนี้คือ (1) เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโดยเน้นที่จำนวนเป็นหลัก เป็นการผลิตสินค้าเชิงนวัตกรรม และ (2) เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น

4.1.1.2 มิติด้านเศรษฐกิจ (Economic Component: E)

จากภาวะเศรษฐกิจโลกที่ยังคงเปราะบาง ความซบเซาทางเศรษฐกิจในประเทศแถบยุโรปโซนและภาวะเงินฝืดอย่างยาวนานในญี่ปุ่น จึงมีแนวโน้มว่าการลงทุนจะมุ่งไปยังประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ โดยเฉพาะในเอเชีย (Emerging Asia) เช่น จีน อินเดีย และประเทศในกลุ่มเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เนื่องจากเป็นแหล่งทรัพยากรและแรงงานที่สำคัญ มีประชากรจำนวนมาก

มาก และมีการขยายตัวของเมืองอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะประเทศไทย มีการการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานเพื่อยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชนในประเทศและรองรับการลงทุนจากต่างประเทศ

4.1.1.3 มิติด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-cultural Component: S)

การเปลี่ยนแปลงของประชากรและการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ซึ่งจะมีผลให้เกิดการขาดแคลนประชากร วัยแรงงานในอนาคต และส่งผลกระทบต่อโครงสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการย้ายถิ่นฐานของประชากรชนบทและเมือง และระหว่างประเทศ ในลักษณะของการเคลื่อนย้ายแรงงานจากต่างประเทศ ทั้งแรงงานไร้ฝีมือและแรงงานที่เป็นทักษะฝีมือสูงหรือมีความเชี่ยวชาญเข้ามาในประเทศไทย

4.1.1.4 มิติด้านเทคโนโลยี (Technological Component: T)

การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 หรือ Industry 4.0 คือ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลและอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการผลิตสินค้า สามารถผลิตสินค้าได้หลากหลายตามความต้องการเฉพาะของผู้บริโภคแต่ละราย เป็นการพัฒนาจนถึงเครื่องจักรสามารถสื่อสารกันเองได้ ส่งข้อมูลระหว่างกันได้ สิ่งนี้คือสิ่งที่นำมาสู่การมีประสิทธิภาพที่ใช้แรงงานน้อยลง ใช้อุปกรณ์เครื่องจักรต่างๆ ที่มีความแม่นยำมากขึ้น วัสดุที่ใช้จึงมีความพิเศษมากขึ้น ประสิทธิภาพสูงขึ้น และใช้ปริมาณที่น้อยลง นอกจากนี้ “Industry 4.0” ยังถือว่าเป็นแนวคิดใหม่ที่เป็นเสมือนการปฏิรูปอุตสาหกรรมครั้งใหม่ล่าสุด ที่มีจุดเด่น คือ การพัฒนาเทคโนโลยีสื่อสารกับเครื่องจักร และระบบการผลิตในลักษณะ industrial automation เพื่อผลิตสินค้าตามความต้องการที่หลากหลายของผู้บริโภค แต่ยังคงรักษาประสิทธิภาพ การผลิตที่สูง โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการผลิต เช่น 3D Printing, Augmented reality, Big data and analytics, Autonomous Robots, Simulation, Horizontal and vertical system integration, Smart Factor, Cybersecurity, The Cloud เป็นต้น

4.1.1.5 มิติด้านกฎหมาย (Legal Component: L)

การพัฒนาพื้นที่ทางเศรษฐกิจใหม่ โดยอาศัยการพัฒนา ระบบโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาเมือง เพื่อดึงดูดนักลงทุนในพื้นที่พิเศษในสามจังหวัดภาคตะวันออก ได้แก่ ชลบุรี ระยอง และฉะเชิงเทรา ด้วยความหวังที่จะส่งเสริมศักยภาพด้านการแข่งขันของประเทศ ด้วยการส่งเสริมกระบวนการผลิตสินค้าและบริการที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง ด้วยเหตุนี้จึงได้มีการออก พ.ร.บ.เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก เพื่อดึงดูดนักลงทุนจากต่างประเทศโดยให้สิทธิประโยชน์ดังต่อไปนี้

(1) ยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลสำหรับบางกิจกรรมได้นานสูงสุด 13 ปี (อาศัยอำนาจตาม พ.ร.บ. ส่งเสริมการลงทุน)

(2) ยกเว้นอากรขาเข้าสำหรับ เครื่องจักร วัตถุดิบ ที่นำ เข้ามาผลิตเพื่อส่งออก และของ ที่นำเข้ามา เพื่อการวิจัยและพัฒนา

(3) เงินสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการลงทุนการวิจัย และพัฒนาการส่งเสริมนวัตกรรม หรือการพัฒนาบุคลากรเฉพาะด้านของกิจการในอุตสาหกรรมเป้าหมาย

4.1.2 วิเคราะห์การแข่งขันอุตสาหกรรมโดยใช้ 5 Forces

4.1.2.1 การแข่งขันของธุรกิจภายในอุตสาหกรรม (Competition in the industry)

ในประเทศไทยนั้น ผู้เล่นที่เข้ามาตั้งบริษัทจัดจำหน่ายอุปกรณ์อัตโนมัติ เองนั้นมีจำนวนน้อยมาก ส่วนใหญ่มักจัดจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่าย(Distributor) ซึ่งอุปกรณ์ อัตโนมัติแต่ละแบรนด์นั้นต่างก็มีลูกค้าประจำที่ใช้งานอยู่ โดยพฤติกรรมของลูกค้ามักจะ ไม่เปลี่ยน แบรนด์เนื่องจากมีต้นทุนในการเปลี่ยนแบรนด์สูง (high switching cost)

4.1.2.2 การเข้ามาของผู้เล่นหน้าใหม่ (Threats of New Entrants)

การเข้ามาของผู้เล่นหน้าใหม่ สร้างแรงกดดันผ่านกลยุทธ์การกำหนด ราคาที่ต่ำกว่าราคาท้องตลาดและการให้ข้อเสนอต่างๆแก่ลูกค้า อีกทั้งผู้เล่นระดับบนได้ให้ความ สนใจออกผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดกับเคลต้าโดยตรง เคลต้าจึงต้องจัดการ กับความท้าทายเหล่านี้ทั้งหมดและกำจัดอุปสรรคอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อปกป้องความได้เปรียบใน การแข่งขัน

4.1.2.3 อำนาจต่อรองของผู้ผลิต ผู้จัดหาวัตถุดิบ (Bargaining power of supplier)

โรงงานของเคลต้ามี 37 แห่งทั่วโลก ดังนั้นจึงมีอำนาจสูงในการต่อรอง ในการจัดหาวัตถุดิบเพื่อนำมาประกอบเป็นสินค้าประเภทอุปกรณ์อัตโนมัติ

4.1.2.4 อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining power of customer)

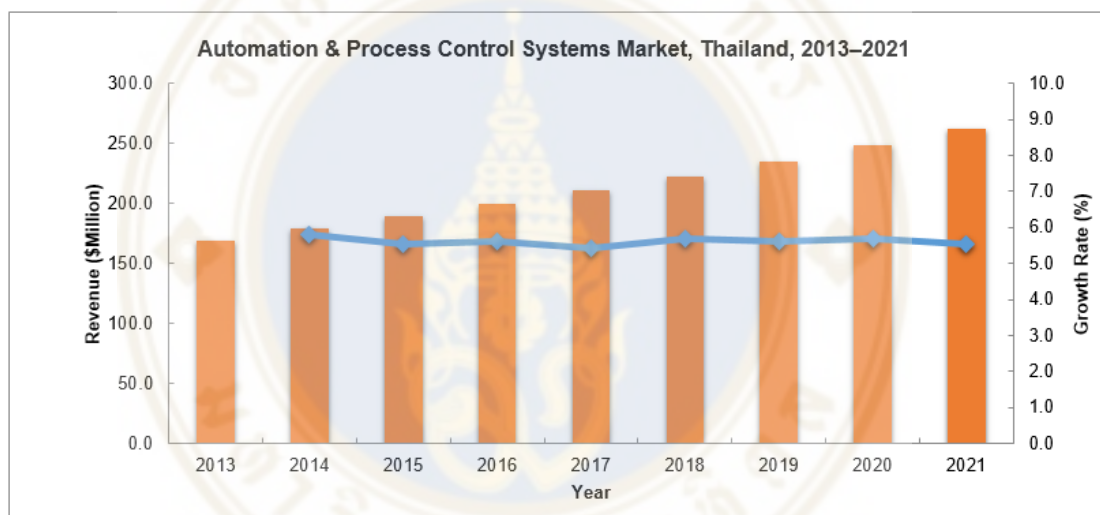
ถึงแม้ว่าคู่แข่งแบรนด์สินค้าอุปกรณ์อัตโนมัติจะมีสูงและลูกค้ามี ทางเลือกที่หลากหลาย แต่แบรนด์จากญี่ปุ่นหรือจากยุโรปต่างก็มีราคาสูงกว่า ทำให้ลูกค้าหลายราย เปลี่ยนมาใช้อุปกรณ์อัตโนมัติจากเคลต้า ซึ่งมีเทคโนโลยีที่เทียบเท่าและราคาต่ำกว่า

4.1.2.5 ภัยจากสินค้าหรือบริการทดแทน (Threat of substitute products or services)

ถึงแม้ว่าสินค้าประเภทอุปกรณ์อัตโนมัติโดยส่วนใหญ่จะทดแทนกันได้ แต่การที่จะใช้สินค้าประเภทนี้จะต้องอาศัยประสบการณ์ และทักษะของลูกค้า ดังนั้นจึงไม่ใช่ง่ายนัก หากลูกค้าตั้งใจจะเปลี่ยนแบรนด์เนื่องจากมีต้นทุนในการเปลี่ยนแบรนด์สูง (high switching cost)

4.1.3 วิเคราะห์ภาพรวมตลาดสินค้าระบบอัตโนมัติในอุตสาหกรรม

Frost & Sullivan, 2016 ได้ประเมินว่า มูลค่าของตลาดสินค้าระบบอัตโนมัติในอุตสาหกรรม มีมูลค่าอยู่ราวสองร้อยสามสิบล้านเหรียญสหรัฐต่อปีและจะเพิ่มสูงขึ้นเป็นราวสองร้อยหกสิบล้านเหรียญโดยมีอัตราการเติบโต (CAGR) ราว ห้าเปอร์เซ็นต์ต่อปี ดังที่แสดงในภาพ 4.1

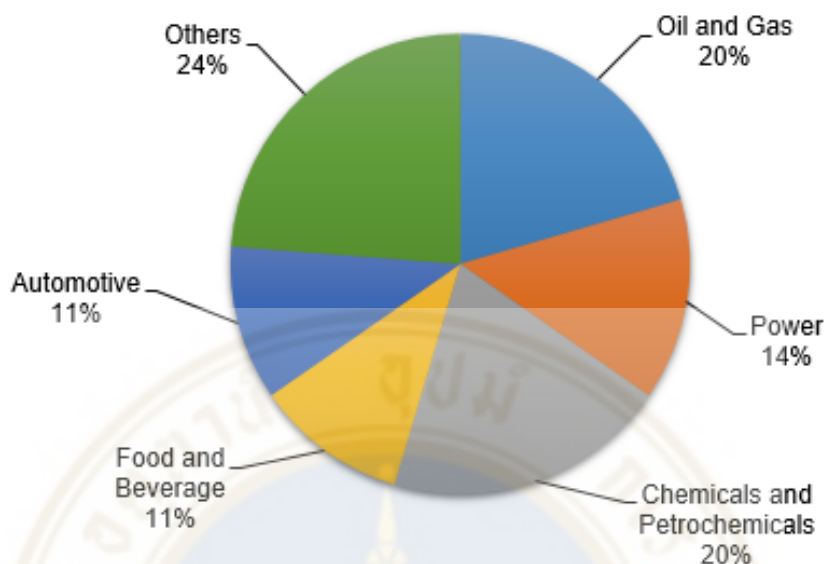


ภาพที่ 4.1 มูลค่าตลาดสินค้าระบบอัตโนมัติในประเทศไทย

ที่มา: Frost & Sullivan, 2016

ความต้องการสินค้ากลุ่มอุปกรณ์ระบบอัตโนมัติในอุตสาหกรรมมีสัดส่วนอยู่ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตในธุรกิจประเภทต่างๆ ภาพ 4.2 แสดงถึงสัดส่วนการใช้สินค้ากลุ่มอุปกรณ์ระบบอัตโนมัติในอุตสาหกรรมโดยมีอัตราส่วนดังนี้ ธุรกิจผลิตน้ำมันเชื้อเพลิงและก๊าซธรรมชาติ (20%) ธุรกิจผลิตเคมีภัณฑ์ (20%) ธุรกิจผลิตไฟฟ้า (14%) ตามลำดับที่เหลือเป็นอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ (11%) อุตสาหกรรมอาหาร (11%) และอื่นๆ (24%)

Automation and Process Control Systems Market: Percent Revenue by End User, Thailand, 2016

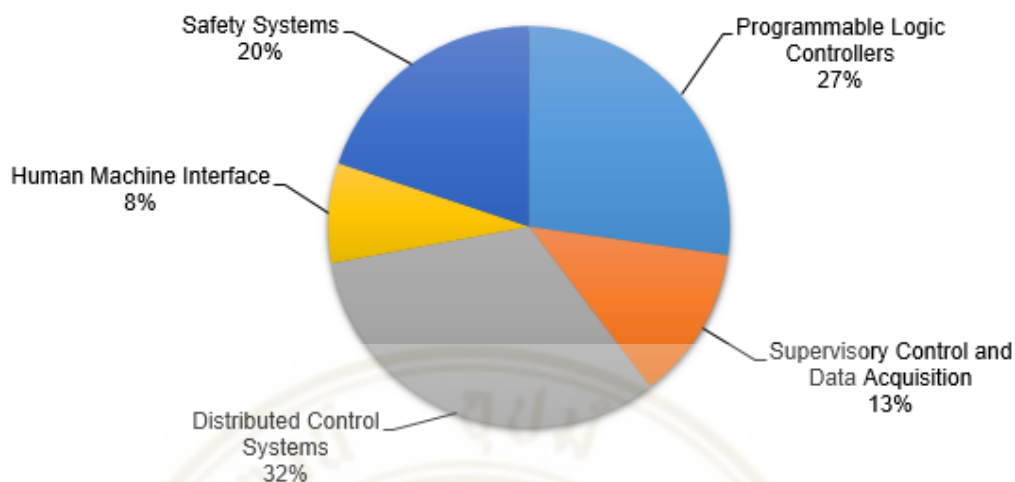


ภาพ 4.2 สัดส่วนการใช้สินค้ากลุ่มอุปกรณ์ระบบอัตโนมัติแบ่งตามภาคการผลิตในอุตสาหกรรมภาคของประเทศไทยในปี 2016

ที่มา: Delta Electronics (Thailand) PCL, 2016

สินค้ากลุ่มอุปกรณ์ระบบอัตโนมัติในอุตสาหกรรมที่จำหน่ายอยู่ในตลาดแบ่งออกเป็นอุปกรณ์ประเภทต่างๆ ขึ้นอยู่กับความต้องการของงานที่ออกแบบมาเพื่อแก้ไขปัญหาในการผลิต สัดส่วนของอุปกรณ์ที่ใช้ในระบบอัตโนมัติแบ่งออกเป็นหลายชนิด เมื่อพิจารณาจากภาพ 4.4 จะทราบว่า อุปกรณ์ชนิดที่มีสัดส่วนสูงที่สุดสองลำดับแรกคือ อุปกรณ์ ดิสทริบิว คอนโทรล ซิสเต็ม (32%) ซึ่งถูกใช้อย่างแพร่หลายในอุตสาหกรรมการผลิตธุรกิจกลุ่ม น้ำมันเชื้อเพลิงและก๊าซธรรมชาติ เคมีภัณฑ์ ผลิตไฟฟ้า ส่วนอุปกรณ์ในกลุ่ม โปรแกรมเมเบิล ลอจิก คอนโทรลเลอร์ (27%) จะถูกใช้ในอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์ อาหาร และอื่นๆ

Automation and Process Control Systems Market: Percent Revenue by Product, Thailand, 2016



ภาพ 4.3 สัดส่วนการใช้อุปกรณ์ระบบอัตโนมัติแบ่งตามชนิดของอุปกรณ์ ของประเทศไทยในปี 2016
ที่มา: Delta Electronics (Thailand) PCL, 2016

จากการศึกษายังพบสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงในการทำธุรกิจอุปกรณ์ระบบอัตโนมัติ ในประเทศไทย ได้ข้อมูลออกมาได้ดังตาราง 4.1

ตาราง 4.1 ความสำคัญของแต่ละปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจในอนาคตในแต่ละประเภท
ที่มา: Delta Electronics (Thailand) PCL, 2016

ปัจจัยสำคัญ อุตสาหกรรม	ปัจจัยสำคัญ				
	ชื่อเสียง ของสินค้า	คุณภาพของ อุปกรณ์	บริการหลัง การขาย	ความพร้อม ในการส่งมอบ สินค้า	ราคาของ อุปกรณ์
อิเล็กทรอนิกส์	●	●	●	●	●
อาหารและ เครื่องดื่ม	●	●	●	●	●
ยานยนต์	●	●	●	●	●
โรงไฟฟ้า	●	●	●	●	●
น้ำและ น้ำเสีย	●	●	●	●	●

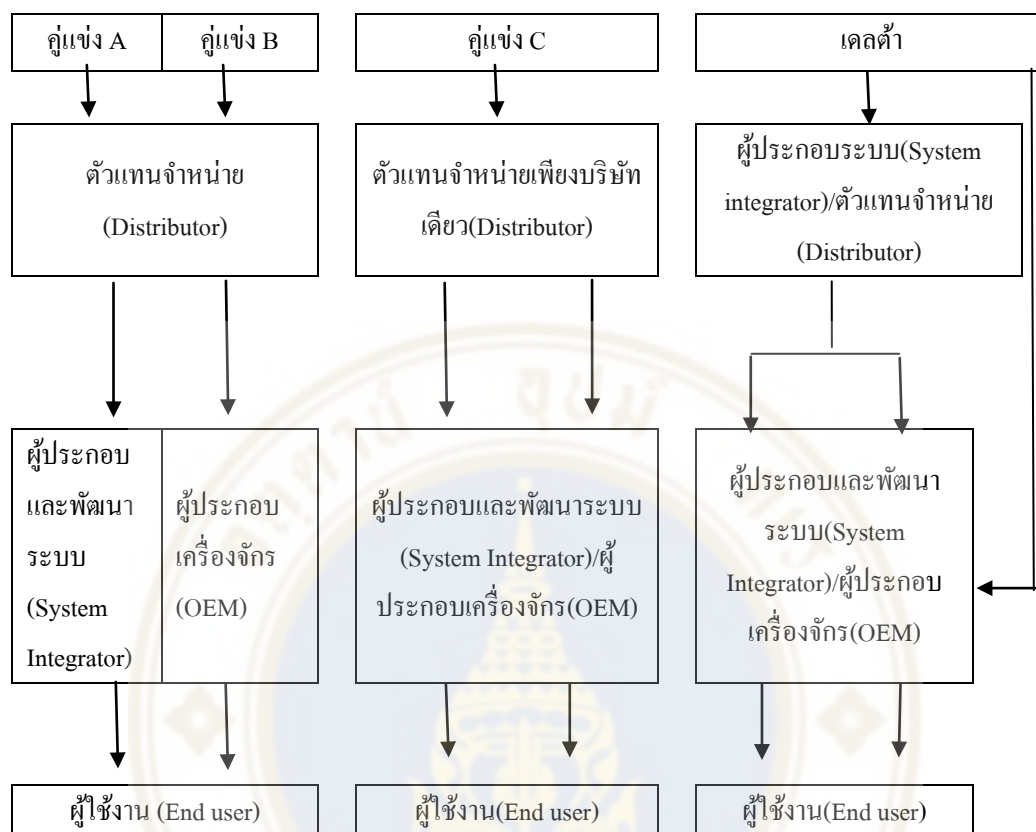
หมายเหตุ:

● ให้ความสำคัญมากที่สุด, ● ให้ความสำคัญรองลงมา, ● ให้ความสำคัญปานกลาง, ● ให้ความสำคัญน้อย

จากตาราง 4.1 สรุปได้ว่า สำหรับอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์นั้น ให้ความสำคัญมากในการ ความพร้อมในการส่งมอบสินค้าและราคา ส่วนเรื่องชื่อเสียงแทบจะไม่ให้ความสำคัญ ในส่วนของอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม ชื่อเสียงและราคาของแบรนด์อุปกรณ์มีความสำคัญมาก สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์นั้นชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์ บริการหลังการขายและคุณภาพมีความสำคัญมาก ผู้ใช้ระบบในอุตสาหกรรมโรงไฟฟ้าจะพิจารณาชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์และราคาที่แข่งขันเป็นหลัก เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนโดยรัฐบาล อุตสาหกรรมโรงไฟฟ้านั้นไม่ต่างกันมากกับน้ำและน้ำเสีย เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนโดยรัฐบาลเหมือนกันหากแต่คุณภาพของน้ำและไฟฟ้านั้นสำคัญยิ่งต่อผู้บริโภค ผู้ใช้ระบบในอุตสาหกรรมนี้จะพิจารณาชื่อเสียงและคุณภาพของอุปกรณ์เป็นหลัก เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วจะเห็นได้ว่าปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งมิได้มีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจเสมอไปหากแต่ขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินงาน ความต้องการวัฒนธรรมในแต่ละอุตสาหกรรม

4.1.4 ลักษณะของการทำธุรกิจอุปกรณ์อัตโนมัติในประเทศไทย

จากการศึกษาข้อมูลที่ได้จากบริษัทคู่แข่งและเปรียบเทียบกับบริษัทเคลด้า จะเห็นได้ว่าแต่ละบริษัทมีโครงสร้างธุรกิจที่แตกต่างกัน โดยบริษัทคู่แข่ง A และ บริษัทคู่แข่ง Bขายสินค้าให้เฉพาะตัวแทนจำหน่าย และมีตัวแทนจำหน่ายมากกว่า 1 บริษัท ส่วนบริษัทคู่แข่ง C จะมีบริษัทตัวแทนจำหน่ายเพียงรายเดียว จะเห็นว่า โครงสร้างธุรกิจของบริษัทเคลด้าค่อนข้างยืดหยุ่นกว่าคู่แข่งคือ บริษัทเคลด้าไม่มีข้อจำกัดในการเปิดรับตัวแทนจำหน่าย สามารถเปิดเพิ่มได้อีกเรื่อยๆ และบริษัทเคลด้ายังขายตรงให้กับผู้ประกอบเครื่องจักร (OEMs) และผู้ใช้ระบบ (End Users) อีกด้วย บริษัทเคลด้ายังมีนโยบายแต่งตั้งผู้ประกอบและพัฒนาระบบ (System Integrators) หลาย ๆ รายเป็นตัวแทนจำหน่าย ทำให้บริษัทสามารถเข้าถึงและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างกว้างขวาง นอกจากนี้ ทางองค์กรของเคลด้าจะมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาให้กับผู้ใช้ทั้งการสนับสนุนหลังการขาย ช่วยแก้ปัญหาทางเทคนิค และการเจรจาต่อรองหรือการให้ราคาในบางกรณีกับผู้ใช้ระบบ(End Users)โดยตรง ส่วนการจัดส่งสินค้าหรือการให้ความช่วยเหลือในรูปแบบอื่นยังคงบริหารจัดการโดยตัวแทนจำหน่าย(Distributor)



ภาพ 4.4 แผนผังเปรียบเทียบ โครงสร้างธุรกิจ ในการใช้ตัวแทนจำหน่าย
ที่มา: จากการวิเคราะห์

ความสามารถในการเก็บรักษาฐานลูกค้า เป็นอีกปัจจัยที่สำคัญต่อธุรกิจ จึงปฏิเสธไม่ได้ว่ากลยุทธ์การลดราคาสินค้า ยังคงสามารถใช้ในการรักษาฐานลูกค้าได้ หากแต่ยังมีอีกหลายวิธีที่ใช้ในการรักษาลูกค้าเดิม โดยพิจารณาจากขนาดและความถี่ในการซื้ออุปกรณ์

จากศึกษาข้อมูลของบริษัทคู่แข่งพบว่า องค์กรคู่แข่งมีวิธีการในการรักษาฐานลูกค้า โดยขึ้นอยู่กับลักษณะลูกค้า หากเป็นลูกค้าที่เป็น ผู้ใช้ระบบ (End-users) ทางองค์กรจะให้ส่วนลด ส่วนลด 30-40% สำหรับลูกค้าขนาดใหญ่และลูกค้าประจำเพื่อรักษาความสัมพันธ์ ให้การฝึกอบรม โดยไม่มีค่าใช้จ่าย ในขณะที่มีบริการการฝึกอบรมผลิตภัณฑ์โดยมีค่าใช้จ่ายที่สามารถเข้าถึงได้ สำหรับลูกค้าขนาดเล็กและขนาดกลางอื่นๆ มีบริการหลังการขายและให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิค และข้อมูลออนไลน์ 24 ชั่วโมงซึ่งถือเป็นเรื่องที่ขาดไม่ได้สำหรับผู้ใช้ระบบอัตโนมัติในโรงงานการผลิต อีกทั้งยังแนะนำผู้ประกอบและพัฒนาระบบ (system integrators) ที่ทางแบรนด์คู่แข่งที่เป็น

พันธมิตรช่วยให้ลูกค้าเพื่อความสะดวกในการคัดสรรคุณภาพและราคาของผู้ประกอบและพัฒนาระบบ

หากเป็นลูกค้าที่เป็นผู้ประกอบและพัฒนาระบบ (System Integrators) โดยส่วนใหญ่ทางองค์กรคู่แข่งจะให้ส่วนลดส่วนลดให้กับ ผู้ประกอบและพัฒนาระบบ (System Integrators) หรือผู้ประกอบเครื่องจักร (OEM) ขึ้นอยู่กับมูลค่าการสั่งซื้อและขนาดของโครงการ และมีการให้ส่วนลดสูงสุดถึง 50% หากเป็นโครงการขนาดใหญ่เพราะปริมาณการซื้อสินค้าอุปกรณ์ย่อมมีจำนวนมากตามขนาดของโครงการเช่นกัน หากเป็นผู้ประกอบและพัฒนาระบบหรือผู้ประกอบเครื่องจักรที่เป็นพันธมิตรกับทางองค์กรคู่แข่ง จะได้รับการฝึกอบรมและได้รับการรับรองจากองค์กรคู่แข่งตามมาตรฐานสากลเพื่อใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงสร้างความมั่นใจต่อผู้ใช้ระบบ (End-users)

บริษัทเตลต้าจะมุ่งเน้นไปที่ลูกค้ารายใหญ่เป็นหลัก การฝึกอบรมผลิตภัณฑ์โดยไม่มีค่าใช้จ่ายมีให้เฉพาะกับลูกค้าขนาดใหญ่ ข้อมูลในตาราง 4.2 แสดงการเปรียบเทียบลักษณะการดูแลลูกค้าของแต่ละบริษัท คู่แข่ง A ค่อนข้างโดดเด่นในเรื่องของการลงทุนกับการบริการหลังการขายที่มีศูนย์ช่วยเหลือบริการเคลื่อนที่ และมีอุปกรณ์เพียงพอ รวมถึงผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพื่อให้ข้อมูลกับลูกค้า และบริการช่วยเหลือลูกค้าหลังการขายในสถานที่ของลูกค้า ส่วนบริษัทเตลต้าและคู่แข่ง B ให้ความสำคัญในเรื่องราคาและของแถมในการดึงดูดลูกค้า

ตาราง 4.2 กลยุทธ์ทางการให้บริการของบริษัทเตลต้าและคู่แข่ง

การดูแลลูกค้า บริษัท	บริการก่อนการขาย		บริการหลังการขาย		
	การลดราคา	อุปกรณ์ของแถม	ช่วยเหลือด้วยอุปกรณ์ของบริษัทในสถานที่	ช่วยเหลือทางโทรศัพท์	อบรมฟรี
เตลต้า	✓	✓	X	X	X
คู่แข่ง A	✓	X	✓	✓	X
คู่แข่ง B	✓	✓	X	X	X
คู่แข่ง C	✓	X	X	✓	X

ที่มา: จากการวิเคราะห์

4.1.5 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน SWOT ANALYSIS

จากการวิเคราะห์ตามตาราง 4.2 จะเห็นว่าราคาและความง่ายในการโปรแกรมและประกอบอุปกรณ์เป็นปัจจัยหลักที่สร้างความแตกต่างให้กับสินค้าแต่ละแบรนด์ดังนี้

ตาราง 4.3 ลำดับที่1 จุดเด่นและจุดด้อยของแต่ละบริษัท

แบรนด์	จุดเด่น	จุดด้อย
เคลต้า	<ul style="list-style-type: none"> - ราคาของสินค้าเคลต้าเหมาะสมกับคุณภาพและเข้าถึงได้นอกจากนี้เคลต้ามีชื่อเสียงในเรื่องคุณภาพของระบบอัตโนมัติที่ต้องใช้งานที่ซับซ้อนและขนาดใหญ่ อีกทั้งยังสามารถปรับขนาดของระบบให้เข้ากับขนาดของแต่ละโครงการได้ง่าย - ซอฟต์แวร์ของเคลต้าเป็นซอฟต์แวร์ที่เปิดแหล่งที่มา (Open Source) และ ผู้พัฒนาระบบ (System Integrator) ไม่จำเป็นต้องจ่ายค่าธรรมเนียมในการต่ออายุหรือแก้ไขโปรแกรม - เครื่องจักรส่วนใหญ่ที่ใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมของไต้หวันและจีนจะมี แบรนด์เคลต้าเป็นตัวเลือกหลักเนื่องจากต้นทุนค่าแรงของแบรนด์มาจากจีนและไต้หวัน 	<p>อุปกรณ์ของเคลต้ามีความซับซ้อนในการติดตั้งเมื่อเชื่อมต่อเข้ากับระบบเดิมที่มีอยู่</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - มีตัวแทนจำหน่าย(Distributor)อุปกรณ์เคลต้าและผู้ประกอบระบบ (System Integrator)ของเคลต้าอย่างกว้างขวางทำให้เคลต้าสามารถเข้าถึงเครือข่ายลูกค้าได้ง่ายขึ้น 	
คู่แข่ง A	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริโภครู้สึกคุ้มค่างบเงินที่จ่ายให้กับอุปกรณ์แบรนด์ A - คู่แข่ง A มีซอฟต์แวร์ในการเขียนโปรแกรมที่เข้าใจง่ายและง่ายต่อการใช้งาน อีกทั้งยังมีชื่อเสียงที่สะสมยาวนานและมีประวัติของโครงการที่สำเร็จมากมายโดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม & ยานยนต์ - ความพร้อมในการส่งมอบสินค้าซึ่งสามารถบริการจัดอุปกรณ์อัตโนมัติส่งถึงมือลูกค้าได้ภายในหนึ่งวัน - ทางสำนักงานใหญ่ของบริษัทคู่แข่ง A มีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นอย่างดีในด้านการให้บริการ - เนื่องจากเป็นบริษัทที่ใหญ่ คู่แข่ง A มีจำนวนพนักงานมาก 	<p>สินค้าอุปกรณ์อัตโนมัติของคู่แข่ง A เหมาะกับระบบอัตโนมัติขนาดเล็กถึงกลาง แต่จะไม่เหมาะกับระบบใหญ่เช่น อุตสาหกรรมน้ำมัน</p>

	และเพียงพอที่จะสนองความต้องการให้ลูกค้าทุกเมื่อ	
--	---	--

ตาราง 4.3 ลำดับที่1 จุดเด่นและจุดด้อยของแต่ละบริษัท

แบรนด์	จุดเด่น	จุดด้อย
คู่แข่ง B	<ul style="list-style-type: none"> - ซอฟต์แวร์ HMI SCADA ของคู่แข่ง B มีชื่อเสียงมากในวงการอุตสาหกรรมน้ำมันและอุตสาหกรรมน้ำเสีย ในเรื่องของความง่ายในการเชื่อมต่อกับอุปกรณ์อัตโนมัติ ต่างๆกับทุกแบรนด์ อีกทั้งโปรแกรมของคู่แข่ง B มีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนให้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ระบบ - ฝ่ายบริหารขององค์กรคู่แข่งให้ความสำคัญอย่างใกล้ชิดกับตัวแทนจำหน่ายเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจในการทำธุรกิจร่วมกัน 	<p>อุปกรณ์อัตโนมัติของแบรนด์ B ถูกใช้ในบางงานเท่านั้น เช่น ประหยัดพลังงาน</p>
คู่แข่ง C	<ul style="list-style-type: none"> - คู่แข่ง C มีซอฟต์แวร์ที่ง่ายต่อการใช้งาน 	ราคาค่อนข้างแพง

ที่มา: จากการวิเคราะห์

4.1.6 ประเมินความสามารถในการแข่งขัน

เมื่อนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดข้างต้นมาวิเคราะห์จุดแข็งของคู่แข่งและจุดด้อยของเคลต้าซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่บริษัทเคลต้าควรพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้ธุรกิจสำเร็จโดยรวมแล้วจะเห็นว่า จุดแข็งของสินค้าแบรนด์เคลต้าคือมีคุณภาพที่เยี่ยมยอดในราคาที่ไม่สูง นอกจากนี้ ในการเลือกสินค้าส่วนใหญ่จะอิงจากแบรนด์ของอุปกรณ์ที่อยู่ในระบบอัตโนมัติเดิมที่สร้างขึ้นไว้แล้วก่อนหน้านี้ หากเคลต้าสามารถทำให้สินค้าของเคลต้าถูกนำไปใช้ในระบบแล้ว หลังจากนั้นหากผู้ใช้ระบบมีโครงการขยายระบบอัตโนมัติ โอกาสที่สินค้าแบรนด์เคลต้าจะได้รับเลือกในครั้งต่อไปย่อมมีสูง

4.1.7 จุดแข็งของคู่แข่งที่มีต่อเคลต้ามากที่สุด

ระดับความพร้อมในการส่งมอบของสินค้าและการบริการหลังการขายจากบริษัทคู่แข่งนั้นสูงกว่าบริษัทเคลต้า นอกเหนือจากคู่แข่งมีประวัติที่ดีในอุตสาหกรรมที่ใช้ระบบอัตโนมัติแล้วแบรนด์ของคู่แข่งยังเป็นที่รู้จักกันดีในเรื่องของผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงและความสามารถที่สูงกว่าในเชิงเทคนิค อีกทั้งผู้จัดจำหน่ายมีสินค้าชิ้นส่วนคงคลังที่พร้อมขายให้ลูกค้าในเวลาที่เร่งด่วน อีกทั้งบริษัทคู่แข่งยังมีอุปกรณ์และเครื่องมือพร้อมในการสาธิตผลิตภัณฑ์และให้คำแนะนำทางเทคนิคตามที่ถูกคำขอ

4.1.8 จุดอ่อนของเคลด้าคือเรื่องของชื่อเสียงของแบรนด์

คำให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารท่านหนึ่งจากกลุ่มตัวอย่างคือ “ลูกค้าส่วนใหญ่ต้องการแบรนด์ของคู่แข่ง A ในการประกอบระบบเครื่องจักรทั้งหมดเนื่องจากชื่อเสียงในอุตสาหกรรม และผลงานที่ผ่านการพิสูจน์มาแล้วยาวนาน นอกเหนือจากราคาที่แข่งขันได้ การบริการหลังการขายและการให้ความรู้และแก้ปัญหาทางเทคนิคที่รวดเร็ว รวมถึงความพร้อมในการส่งผลิตภัณฑ์ มีความสำคัญมากโดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่ใช้ระบบอัตโนมัติที่มีประสิทธิภาพ กฎเกณฑ์ของระบบเครื่องจักรคือความสามารถในการเดินเครื่อง 24 ชั่วโมง ทางโรงงานไม่สามารถยอมรับระบบที่ล้มแม้แต่เพียงเวลา 1 วินาทีซึ่งเป็นสาเหตุของความเสียหายที่มหาศาล

4.2 ข้อมูลปฐมภูมิ

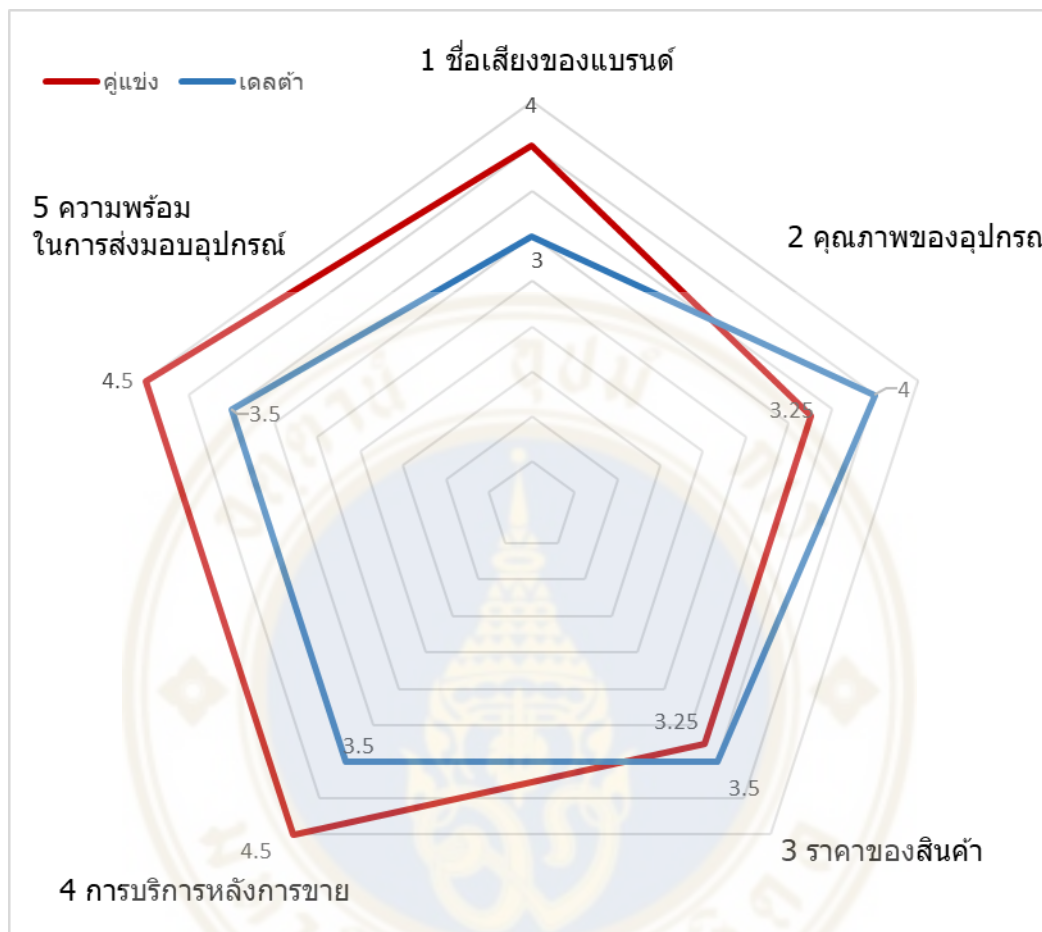
จากการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างพบว่า แบรนด์เคลด้าเป็นแบรนด์ที่ค่อนข้างใหม่เมื่อเทียบกับแบรนด์อื่นๆ ซึ่งแบรนด์อื่นค่อนข้างได้เปรียบในเรื่องของระยะเวลาที่สร้างชื่อเสียงที่ยาวนานกว่า เมื่อมีสินค้าใหม่ที่ถูกผลิตขึ้น โอกาสที่ผู้บริโภคเลือกสินค้าใหม่จากแบรนด์คู่แข่งที่ย่อมมีสูงกว่าโอกาสที่เลือกสินค้าใหม่จากแบรนด์เคลด้า

ผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลจากการสัมภาษณ์และแบ่งประเด็นในการวิเคราะห์ออกเป็น 5 ส่วนดังนี้

- 1 ชื่อเสียงของแบรนด์
- 2 คุณภาพของอุปกรณ์อัตโนมัติ
- 3 ราคาของสินค้า
- 4 การบริการหลังการขาย
- 5 ความพร้อมในการส่งมอบอุปกรณ์

เกณฑ์การให้คะแนนจะเรียงลำดับจาก 1 ถึง 5 คะแนน สามารถดูได้จากตาราง 3.2
คำถามวิจัยและเกณฑ์การให้คะแนน

ผู้วิจัยสรุปผลและเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยจาก 5 คะแนนที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากลูกค้าผู้ใช้งานในแต่ละปีจัดตั้งภาพ 4.5



ภาพ 4.5 คะแนนเฉลี่ยที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างในแต่ละปีจัดตั้ง
ที่มา: จากการสัมภาษณ์

4.2.1 มุมมองต่อชื่อเสียง

ชื่อเสียงของแบรนด์และองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จในธุรกิจระบบอัตโนมัติ แบรนด์สินค้าบ่งบอกถึงการรับรู้ของผู้บริโภคเกี่ยวกับสินค้า ไม่ว่าจะเป็นการให้บริการลูกค้า โฆษณาและโลโก้ ชื่อเสียงของแบรนด์มีผลกระทบอย่างยิ่งในการตัดสินใจซื้อสินค้า โดยเฉพาะการซื้อขายแบบธุรกิจต่อธุรกิจ(B2B)

ผลการให้คะแนนจากการสัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่าง คะแนนโดยเฉลี่ยของบริษัทคู่แข่งที่ได้ในกรณีนี้เป็น 4 และคะแนนโดยเฉลี่ยของบริษัทเดลต้าเป็น 3 จาก 5 คะแนน

จากความคิดเห็นของผู้บริโภค มักเลือกตัดสินใจซื้อสินค้าที่โดยคำนึงถึงแบรนด์เป็นหลัก จากการสัมภาษณ์พบว่า แบรนด์เคลต้าอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเทียบชื่อเสียงระหว่างแบรนด์เคลต้ากับแบรนด์คู่แข่ง โดยแบรนด์ของคู่แข่งมีความแข็งแกร่งและเป็นที่ยอมรับมากกว่าโดยเฉพาะแบรนด์จากญี่ปุ่น แม้ว่าเคลต้าจะมีชื่อเสียงในด้านแบรนด์อุตสาหกรรม แต่ก็ไม่ได้เป็นแบรนด์ยอดนิยมในอุตสาหกรรมที่ใช้ระบบอัตโนมัติเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

4.2.2 ความคิดเห็นเรื่องคุณภาพของอุปกรณ์

คะแนนโดยเฉลี่ยในเรื่องของคุณภาพของบริษัทคู่แข่งเป็น 3.25 และ คะแนนโดยเฉลี่ยของบริษัทเคลต้าเป็น 4 จาก 5 คะแนน

หากเปรียบเทียบในเรื่องของคุณภาพของอุปกรณ์ เนื่องจากบริษัทเคลต้ามีโรงงานผลิตอุปกรณ์อัตโนมัติเป็นของตนเองและสามารถควบคุมคุณภาพได้ทั่วถึง อุปกรณ์อัตโนมัติแบรนด์เคลต้าถือว่ามีคุณภาพดีกว่าคู่แข่งทั่วไป ในส่วนของแบรนด์คู่แข่งนั้น แม้ว่ามีบางส่วนที่ต้องพึ่งโรงงานอื่นในการผลิตชิ้นส่วน ทำให้ไม่สามารถควบคุมคุณภาพได้ดีเมื่อเทียบกับของเคลต้า แต่ก็มีคุณภาพดีพอควรและผลิตภัณฑ์ที่ได้มีขนาดกะทัดรัด ลดพื้นที่ในการติดตั้งในโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ

4.2.3 ความคิดเห็นเรื่องราคาของสินค้า

คะแนนโดยเฉลี่ยของบริษัทคู่แข่งที่ได้จากปัจจัยนี้เป็น 3.5 และคะแนนโดยเฉลี่ยของบริษัทเคลต้าเป็น 3.5 จาก 5 คะแนน

หากเปรียบเทียบในเรื่องของราคาแล้ว นอกจากตัวผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดีแล้ว ผลิตภัณฑ์ของเคลต้าถือว่ามีราคาถูกเมื่อเทียบกับแบรนด์คู่แข่งทั่วไป

4.2.4 ความคิดเห็นเรื่องบริการหลังการขาย

คะแนนโดยเฉลี่ยของบริษัทคู่แข่งที่ได้จากปัจจัยนี้เป็น 4.5 และ คะแนนโดยเฉลี่ยของบริษัทเคลต้าเป็น 3.5 จาก 5 คะแนน

เนื่องจากบริษัทคู่แข่งหลายแบรนด์ดำเนินธุรกิจในประเทศไทยมาอย่างยาวนาน จึงเรียนรู้และเข้าใจความต้องการของลูกค้าในกลุ่มอุตสาหกรรมเป็นอย่างดี อีกทั้งยังมีการเพิ่มขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง แบรนด์คู่แข่งและตัวแทนจำหน่ายต่างร่วมมือกันตอบสนองการบริการหลังการขายที่ดีและรวดเร็วมาก โดยเฉพาะคู่แข่งจะมีผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคที่พร้อมให้บริการในการแก้ไขปัญหาทางเทคนิคให้ลุล่วงภายในวันเดียว ส่วนทางบริษัทเคลต้าพึงมีการพัฒนาองค์กรในเรื่อง

การบริการหลังการขายมาได้เพียงระยะเวลาไม่นาน แต่ทางเคลต้าก็มีการบริการหลังการขายที่ดีและการตอบสนองที่รวดเร็วเพียงพอที่ผู้บริโภคมอบรับได้ โดยใช้เวลาในการแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงในเวลาที่น้อยกว่า 5 วัน แต่อย่างไรก็ดีเมื่อเทียบกับบริษัทคู่แข่งโดยรวมแล้วประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการบริการยังด้อยกว่าบริษัทคู่แข่งอยู่

4.2.5 ความคิดเห็นเรื่องความพร้อมในการส่งมอบอุปกรณ์

คะแนนโดยเฉลี่ยในการส่งมอบสินค้าของบริษัทคู่แข่งที่ได้จากปัจจัยนี้เป็น 4.5 และคะแนนโดยเฉลี่ยของบริษัทเคลต้าเป็น 3.5 จาก 5 คะแนน

ผลิตภัณฑ์มีความต้องการสูงในท้องตลาดอุตสาหกรรม ทางบริษัทผู้จัดจำหน่ายจำเป็นต้องรักษาระดับจำนวนสินค้าคงคลัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เป็นชิ้นส่วนอะไหล่ เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้บริโภค เนื่องจากราคาของสินค้าในอุตสาหกรรมการผลิตค่อนข้างสูง ผู้บริโภคจึงคาดหวังต่อความพร้อมและการให้บริการค่อนข้างสูงเช่นเดียวกัน ในกรณีนี้ตัวแทนจำหน่ายของเคลต้าจะมีผลิตภัณฑ์ค่อนข้างพร้อมสำหรับลูกค้า แต่ยังไม่ครอบคลุม

จะเห็นว่า ผู้บริโภคส่วนใหญ่ส่วนใหญ่เลือกใช้อุปกรณ์ของบริษัทคู่แข่งโดยมองจากชื่อเสียง ที่สำคัญ ประวัติความสำเร็จ (Success story) ต่อลูกค้ารายอื่น เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ตอกย้ำความมั่นใจในการซื้อ

ผู้ประกอบการระบบ (System Integrator) มองว่าเคลต้ายังไม่มีประวัติความสำเร็จที่พิสูจน์แล้วในแง่ของประสิทธิภาพและผลตอบแทนจากการลงทุนผลิตภัณฑ์ระบบอัตโนมัติโดยใช้เคลต้าเป็นหลักในประเทศไทย นอกจากนี้ เคลต้ายังไม่มีลูกค้าประจำ (strategic customer) หรือข้อบังคับจากลูกค้าในการใช้อุปกรณ์อัตโนมัติแบรนด์เคลต้ามาประกอบเป็นระบบอัตโนมัติอย่างชัดเจน

การเลือกอุปกรณ์อัตโนมัติเนื่องจากความคุ้นเคยต่อสัญชาติของผู้ให้บริการเป็นอีกปัจจัยหนึ่งในการเลือกซื้อสินค้า เช่นหากระบบเป็นระบบถูกออกแบบจากไต้หวัน โอกาสที่ผู้บริโภคจะเลือกอุปกรณ์ระบบอัตโนมัติของเคลต้าย่อมมีสูงกว่าคู่แข่งที่เป็นแบรนด์ของประเทศอื่น

4.2.6 คำสัมภาษณ์บางส่วนของผู้ให้สัมภาษณ์

จากการศึกษาจากข้อมูลที่ได้จากผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้ศึกษาเล็งเห็นว่าแม้ว่าการตัดสินใจในการเลือกแบรนด์อุปกรณ์ส่วนใหญ่จะมาจากผู้ใช้ระบบ (End user) แต่ทางบริษัทสามารถโน้มน้าวให้ลูกค้าของเคลต้าที่เป็นผู้ประกอบระบบ (System Integrator) หรือผู้ผลิตเครื่องจักร (Machine maker) เต็มใจเปลี่ยนเป็นแบรนด์ใหม่หากมีราคาที่ต่ำลงและคุณภาพที่ดีขึ้น และด้วยเนื่องจากอุปกรณ์อัตโนมัติต้องการผู้ที่มีทักษะในการเขียนโปรแกรมในการนำไปประยุกต์ใช้งานต่างๆ ดังนั้น

ซอฟต์แวร์ที่ออกแบบมาให้ง่ายในการพัฒนาโปรแกรมในภาษาภาคหน้า เป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่ผู้ซื้อหันมาสนใจ อีกทั้งยังมีการสนับสนุนทางเทคนิคที่รวดเร็วและชุดทดลอง(Demo) ของผลิตภัณฑ์ ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งในการเลือกใช้ผลิตภัณฑ์จากเคลต้า

ผู้ศึกษาได้คัดคำสัมภาษณ์บางส่วนของผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มลูกค้าผู้ใช้งานความคิดเห็นในมิติต่างๆดังต่อไปนี้

4.2.6.1 ด้านราคาและคุณภาพ

ลูกค้ายินดีที่จะจ่ายในราคาที่แพงขึ้น 10%-15% โดยประมาณ หากราคาที่จ่ายไปนั้นแสดงให้เห็นถึงคุณภาพที่ดีขึ้น อุปกรณ์เมื่อใส่เข้าไปทำให้เกิดระบบอัตโนมัติมีเสถียรภาพและปลอดภัยกว่าแบรนด์ที่ลูกค้าใช้อยู่

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งกล่าวว่า **“ราคาไม่ใช่ปัจจัยในการตัดสินใจที่สำคัญที่สุดเสมอไป เรายังคงเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงและจ่ายเงินมากขึ้นสำหรับแบรนด์ใหม่ถ้ามีคุณภาพดีกว่า ”**

4.2.6.2 ความง่ายในการเขียนโปรแกรม

ซอฟต์แวร์ที่ง่ายต่อการเขียนและพัฒนาเป็นประโยชน์อย่างมากต่อผู้ประกอบระบบ(System Integrator)ทั้งในด้านเวลาและค่าใช้จ่าย ซอฟต์แวร์ที่ใช้ง่ายควรมี เทมเพลต(Template)และส่วนต่างๆที่ปรับแต่งได้ง่ายเพื่อปรับให้เข้ากับความต้องการทางธุรกิจ ในแง่การใช้งาน การเข้าถึงฟังก์ชันที่ต้องการใช้ได้ง่าย เมื่อสร้างโปรแกรมเสร็จแล้วก็สามารถพัฒนาต่อได้ง่ายจากโครงสร้างเดิม หากผู้ประกอบระบบ(System Integrator)สามารถเขียนโปรแกรมของแบรนด์ใหม่ได้ง่ายกว่า และใช้เวลาน้อยกว่าการพัฒนาแบบเดิม ผู้ประกอบระบบจะมีการพิจารณาเปลี่ยนแบรนด์สินค้าเพื่อลดเวลาและค่าใช้จ่ายในระยะยาว

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งกล่าวว่า **“ถ้าโปรแกรมเมอร์ผู้เขียนโปรแกรมคนปัจจุบันลาออกหรือโรงงานต้องการสร้างธุรกิจการผลิตใหม่ขึ้นมาโดยใช้ระบบใหม่ของแบรนด์ที่ไม่คุ้นเคย มันยากมากสำหรับองค์กรที่จะหาผู้ที่มีทักษะที่ต้องการในตลาด แบรนด์ใหม่สามารถแก้ไขปัญหานี้ได้หรือไม่”**

4.2.6.3 การช่วยเหลือทางเทคนิค

เมื่อเครื่องจักรมีปัญหา ผู้ใช้อุปกรณ์อัตโนมัติมีความจำเป็นที่ได้รับการช่วยเหลือทางเทคนิคอย่างรวดเร็วที่สุดเพราะเมื่อเครื่องจักรหยุดเพียง 1 วินาทีหมายถึงความเสียหายมหาศาลในการผลิตสินค้า โดยทั่วไปผู้บริหารจะพิจารณาเปลี่ยนแบรนด์สินค้าหากความช่วยเหลือทางเทคนิคล่าช้ากว่า 48 ชั่วโมง

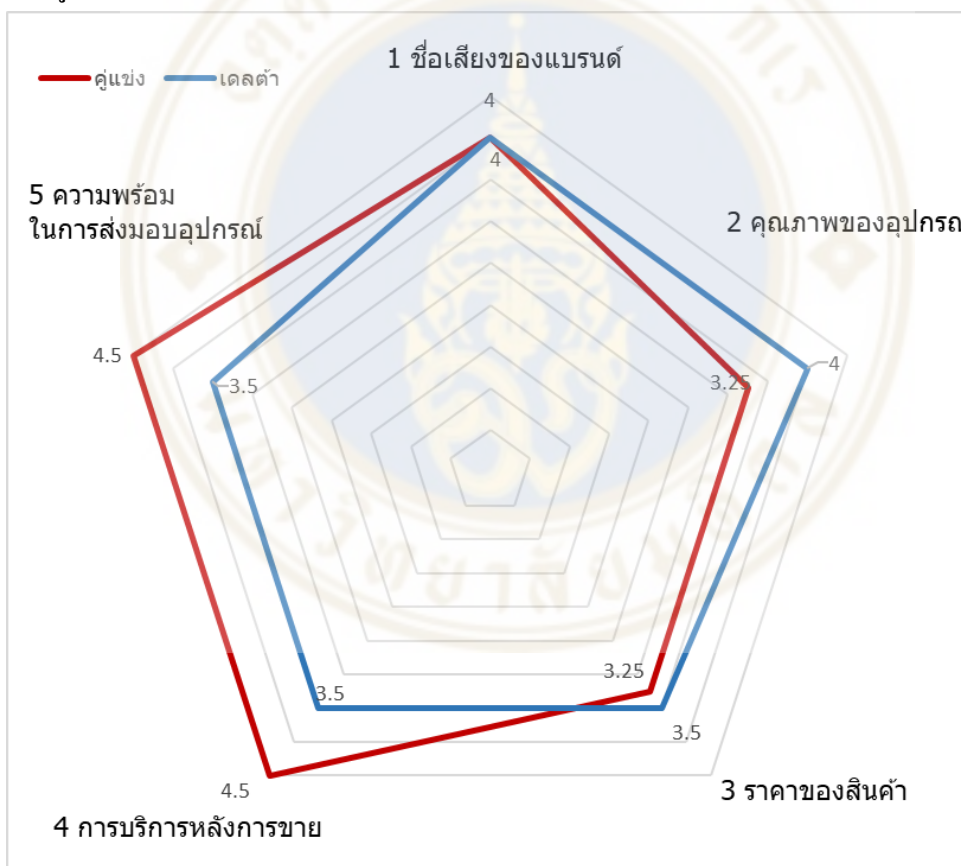
ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งกล่าวว่า **“ความช่วยเหลือทางเทคนิคเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเรา ความเสียหายจะเกิดขึ้นอย่างมหาศาลหากเครื่องจักรหยุดทำงานระหว่างการผลิต”**

4.2.6.4 ความพร้อมในการส่งมอบของผลิตภัณฑ์

การประกอบระบบอัตโนมัติมักจะมีวันกำหนดส่งที่ชัดเจน บริษัทส่วนใหญ่จะเก็บสินค้าคงคลังเฉพาะสินค้าที่ใช้บ่อย หากเป็นอุปกรณ์เฉพาะทางหรือชิ้นส่วนพิเศษ ลูกค้าจะต้องรอนานกว่าหนึ่งสัปดาห์และอาจทำให้ระบบสำเร็จล่าช้า ซึ่งลูกค้าจะพิจารณาเปลี่ยนแบรนด์หากสินค้าเฉพาะทางของตนของแบรนด์ใหม่มีความพร้อมในการส่งมอบมากกว่า เพื่อลดระยะเวลาในการประกอบระบบ และไม่ต้องการเก็บสินค้าด้วยตนเอง

4.2.7 คะแนนที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากตัวแทนจำหน่าย

ผู้วิจัยสรุปผลและเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยจาก 5 คะแนนที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากลูกค้าตัวแทนจำหน่าย ในแต่ละปัจจัยดังภาพ 4.6



ภาพ 4.6 แผนภูมิไข่มุมข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง
ที่มา: จากการสัมภาษณ์

4.2.7.1 มุมมองต่อชื่อเสียง

ผลการให้คะแนนจากการสัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่าง คะแนนโดยเฉลี่ยของบริษัทคู่แข่งที่ได้ในกรณีนี้เป็น 4 และคะแนนโดยเฉลี่ยของบริษัทเอลต้าเป็น 4 จาก 5 คะแนน

จากความคิดเห็นในส่วนตัวแทนจำหน่าย พบว่า แบรินด์เคลต้าอยู่ในระดับดีด้วยกันเมื่อเทียบกับแบรินด์คู่แข่ง ทั้งชื่อเสียง และประวัติผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

4.2.7.2 ความคิดเห็นเรื่องคุณภาพของอุปกรณ์

คะแนนโดยเฉลี่ยในเรื่องของคุณภาพของบริษัทคู่แข่งเป็น 3.25 และคะแนนโดยเฉลี่ยของบริษัทเคลต้าเป็น 4 จาก 5 คะแนน

ผู้ให้สัมภาษณ์รายหนึ่งได้ให้ความเห็นว่า **“ตั้งแต่ นำอุปกรณ์อัตโนมัติ แบรินด์เคลต้าวางจำหน่าย ยังไม่มีพนักงานขายรายงานกลับมาว่าสินค้าเสียหายในระหว่างที่ลูกค้าใช้งาน”**

4.2.7.3 ความคิดเห็นเรื่องราคาของสินค้า

คะแนนโดยเฉลี่ยของบริษัทคู่แข่งที่ได้จากปีจจุบันเป็น 3.25 และ คะแนนโดยเฉลี่ยของบริษัทเคลต้าเป็น 3.5 จาก 5 คะแนน

ผลิตภัณฑ์ของเคลต้าถือว่าราคาถูกเมื่อเทียบกับแบรินด์คู่แข่งทั่วไป จากคำสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายขายได้ให้ความเห็นว่า **“ลูกค้ามักจะเลือกอุปกรณ์อัตโนมัติ ในกรณีที่มีงบประมาณที่จำกัด โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่ผลิตเครื่องจักรขาย เนื่องจากต้องสู้ราคาแข่งกับผู้ผลิตเครื่องจักรจากประเทศจีน ทำให้เราได้เปรียบในการปิดการขายกับลูกค้าในกลุ่มผู้ผลิตเครื่องจักรได้มาก”**

4.2.7.4 ความคิดเห็นเรื่องการบริหารหลังการขาย

คะแนนโดยเฉลี่ยของบริษัทคู่แข่งที่ได้จากปีจจุบันเป็น 4.5 และ คะแนนโดยเฉลี่ยของบริษัทเคลต้าเป็น 3.5 จาก 5 คะแนน

จากคำสัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายขายของตัวแทนจำหน่ายได้ให้ความเห็นว่า **“บริษัทเราพึ่งได้เซ็นสัญญาเป็นตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของเคลต้าพึ่งไม่นานมานี้ ถึงแม้ว่ามีข้อดีตรงที่ผลิตภัณฑ์ของเคลต้าเหมาะกับฐานลูกค้าเดิมโดยไม่ต้องหาใหม่ แต่ทีมงานของเรายังต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของเคลต้า เนื่องจากทีมงานเราไม่มีประสบการณ์ในการจำหน่ายสินค้าประเภทอุปกรณ์อัตโนมัติมาก่อน”**

4.2.7.5 ความคิดเห็นเรื่องความพร้อมในการส่งมอบอุปกรณ์

คะแนนโดยเฉลี่ยในการส่งมอบสินค้าของบริษัทคู่แข่งที่ได้จากปีจจุบันเป็น 4.5 และ คะแนนโดยเฉลี่ยของบริษัทเคลต้าเป็น 3.5 จาก 5 คะแนน

ในมุมมองของตัวแทนจำหน่ายพบว่า ผลิตภัณฑ์จากเคลต้ามีหลายรุ่นมาก จึงเป็นการยากที่จะสั่งมาเก็บไว้ในคลังสินค้าให้ครบทุกรุ่น อีกทั้งพึ่งจัดจำหน่ายสินค้าเคลต้าได้ไม่

นาน จึงยังไม่สามารถวิเคราะห์จากประวัติได้ ดังนั้น สินค้าที่มีอยู่ในตอนนี้เกิดจากการวิเคราะห์ความต้องการของตลาด ซึ่งอาจไม่ตรงความต้องการของลูกค้า



บทที่ 5

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์

เนื้อหาในบทนี้เป็นการสรุปผลเพื่อตอบสนองการศึกษาและอภิปรายในประเด็นต่างๆ ในธุรกิจการจัดจำหน่ายอุปกรณ์อัตโนมัติรวมถึงข้อเสนอแนะในการสร้างกลยุทธ์และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปรวมถึงข้อจำกัดในวามวิจัยฉบับนี้

การอภิปรายและสรุปผลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ในบทที่ 1 ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ข้อ 1: ศึกษาสถานการณ์ด้านการค้าและการตลาดในธุรกิจสินค้ากลุ่มอุปกรณ์ระบบอัตโนมัติในอุตสาหกรรม ในปัจจุบันของประเทศไทย เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อม ลักษณะและวิธีการทำธุรกิจ โอกาสและอุปสรรคของการทำธุรกิจอุปกรณ์อัตโนมัติ ว่ามีการทำธุรกิจอย่างไร

วัตถุประสงค์ข้อ 2: วิเคราะห์เปรียบเทียบความสามารถในการแข่งขันของบริษัท เอลต้า อิเลคทรอนิกส์ จำกัด มหาชน ผ่านตัวแทนจำหน่ายที่เป็นปัจจัยสำคัญในมิติต่างๆในการทำธุรกิจอุปกรณ์อัตโนมัติ

วัตถุประสงค์ข้อ 3: การวางกลยุทธ์เพื่อลดช่องว่างในมิติที่เสียเปรียบรวมถึงกลยุทธ์ในการทำธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบรวมถึงกลยุทธ์ในการพัฒนาตัวแทนจำหน่ายเพื่อให้ยังคงได้เปรียบในการแข่งขันในมิติที่สำคัญในการทำธุรกิจอุปกรณ์อัตโนมัติ

5.1 ผลจากการวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการค้าและการตลาดในธุรกิจสินค้ากลุ่มอุปกรณ์ระบบอัตโนมัติในอุตสาหกรรม ในปัจจุบันของประเทศไทย

ผู้ศึกษาพบว่า สินค้าประเภทอุปกรณ์อัตโนมัติที่ใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตมีความต้องการเพิ่มขึ้นในแต่ละปี สาเหตุเนื่องจากสภาพปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวย เช่น การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่สี่ (Industry 4.0) ส่งผลให้ผู้ผลิตแต่ละรายต้องทำการแข่งขันในการผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าในปริมาณที่จำกัด อุปกรณ์อัตโนมัติคือหนึ่งในกลยุทธ์ที่ผู้ผลิตได้นำมาใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการผลิต ประโยชน์จากการใช้อุปกรณ์อัตโนมัติในการผลิตมีหลายอย่าง เช่น ระบบอัตโนมัติไม่ต้องใช้คนงานในงานจับวาง ประกะบ หรือประกะอบ (pick and

place) งานที่ได้จากการผลิตอยู่ในมาตรฐาน ข้อมูลที่ได้จากระบบอัตโนมัติถูกนำไปใช้ในการวิเคราะห์เพื่อวางแผนการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งสินค้าที่ได้จากการผลิตมีความหลากหลายและตรงตามความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้รัฐบาลยังให้ความสำคัญโดยกำหนดเป็นนโยบายที่เรียกว่า “ไทยแลนด์ 4.0” ในมิติให้การสนับสนุนการผลิตอย่างชาญฉลาด (Smart Manufacturing) ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำเอาอุปกรณ์อัตโนมัติมาใช้ในการพัฒนาระบบอัตโนมัติ ทั้งยังให้สิทธิประโยชน์หลายๆด้านให้กับผู้ผลิตในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ในการผลิต

5.2 ผลการวิเคราะห์การแข่งขันอุตสาหกรรม

จากการศึกษาพบว่า ลูกค้าที่ใช้อุปกรณ์อัตโนมัติมักไม่ค่อยเปลี่ยนไปใช้แบรนด์อื่น เนื่องจากมีต้นทุนในการเปลี่ยนแบรนด์สูง (high switching cost) อย่างไรก็ตาม ลูกค้ายินยอมเปลี่ยนแบรนด์หากมีเทคโนโลยีที่ดีกว่าหรือนวัตกรรมที่ใหม่กว่าในราคาขายเท่าเดิมหรือต่ำกว่าที่เคยซื้อและมีบริการหลังการขาย เช่น สอนการใช้งานอุปกรณ์ หรือบริการออกแบบและพัฒนาระบบอัตโนมัติร่วมกันในกลุ่มผู้ผลิตเครื่องจักร โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย

5.3 วิเคราะห์เปรียบเทียบความสามารถในการแข่งขันของบริษัท เดลต้าอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด มหาชน ผ่านตัวแทนจำหน่ายที่เป็นปัจจัยสำคัญในมิติต่างๆในการทำธุรกิจอุปกรณ์อัตโนมัติ

5.3.1 ผลการวิเคราะห์ ลักษณะของการทำธุรกิจอุปกรณ์อัตโนมัติในประเทศไทย

ผู้ศึกษาพบว่า แปรผันสินค้าอุปกรณ์อัตโนมัติส่วนใหญ่ มักจะดำเนินธุรกิจผ่านตัวแทนจำหน่าย ทั้งนี้มีข้อดีข้อเสียแตกต่างกันสามารถสรุปตามตาราง 5.1

ตาราง 5.1 เปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของการมีตัวแทนจำหน่ายรายเดียวเทียบกับหลายราย

ประเภทตัวแทน	ข้อดี	ข้อเสีย
ตัวแทนจำหน่ายรายเดียว	ควบคุมราคาขายได้ มีกำไรสูง	หากได้ตัวแทนจำหน่ายไม่ดี จะส่งผลให้ยอดขายแบรนด์สินค้าอุปกรณ์อัตโนมัติตกต่ำอย่างต่อเนื่อง และไม่สามารถหาตัวแทนรายอื่นได้เนื่องจากติดในข้อสัญญาที่กำหนดให้มีได้แค่ตัวแทนจำหน่ายรายเดียว
ตัวแทนจำหน่ายหลายราย	ตัวแทนจำหน่ายหลายรายสามารถเข้าถึงลูกค้าได้หลากหลายมากขึ้น ทำให้มีโอกาสขายสินค้าได้มากขึ้น	ควบคุมราคาขายไม่ได้ มีกรณีเสนอราคาให้ต่ำกว่าตัวแทนจำหน่ายรายอื่นเพื่อแย่งลูกค้าอยู่บ่อยๆ

ที่มา:จากการวิเคราะห์

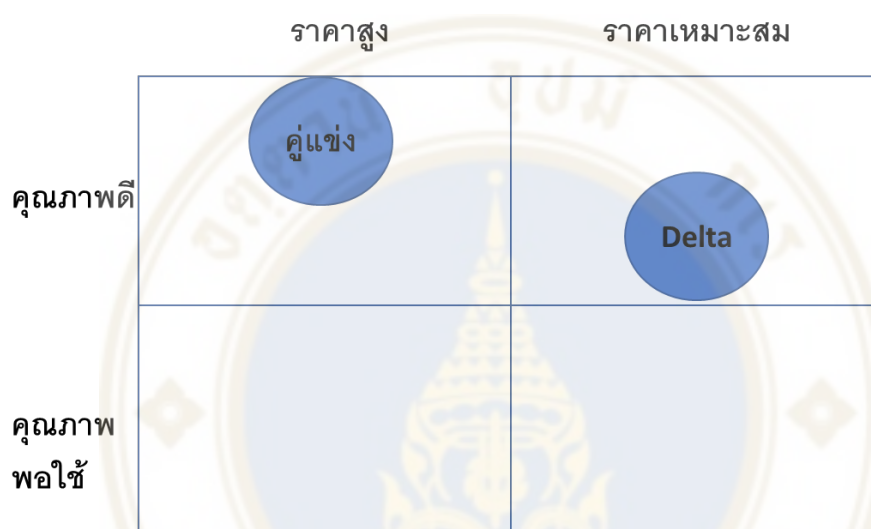
ผลจากการวิเคราะห์ จะเห็นว่าการมีตัวแทนจำหน่ายรายเดียวหรือหลายรายมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกันไป กรณีนี้ผู้ศึกษาแนะนำให้แบรนด์เคลต้าเลือกการจัดจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่ายหลายราย เนื่องจากแบรนด์เคลต้าเป็นผู้เล่นหน้าใหม่ อีกทั้งองค์กรเพิ่งจัดตั้งและพัฒนาธุรกิจอุปกรณ์อัตโนมัติได้ไม่นาน และมีบุคลากรที่จำกัด จึงมีความจำเป็นที่ต้องอาศัยตัวแทนจำหน่ายในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทั้งนี้ เคลต้าควรจะต้องมีแผนพัฒนาธุรกิจร่วมกันกับตัวแทนจำหน่าย เพื่อให้ตัวแทนจำหน่ายเข้าใจในสินค้าอุปกรณ์อัตโนมัติและสามารถให้บริการลูกค้าได้

5.3.2 วิเคราะห์ปัจจัยสำคัญในมิติต่างๆในการทำธุรกิจอุปกรณ์อัตโนมัติ

ผู้ศึกษาได้ทำการสรุปผลผลจากการสัมภาษณ์และแบ่งประเด็นในการวิเคราะห์ออกเป็น 5 ส่วนดังนี้

1. ข้อเสียของแบรนด์
2. คุณภาพของอุปกรณ์อัตโนมัติ
3. ราคาของสินค้า
4. การบริการหลังการขาย
5. ความพร้อมในการส่งมอบอุปกรณ์

จากการวิเคราะห์ สรุปได้ว่า แบรินด์สินค้าอุปกรณ์อัตโนมัติเคลตต้ายังเป็นรองคู่แข่งโดยลูกค้าผู้ใช้งานยังมองว่าอุปกรณ์อัตโนมัติของแบรินด์คู่แข่งมีความน่าเชื่อถือและมีชื่อเสียงมากกว่า รวมไปถึงลูกค้ามีความกังวลใจในเรื่องของระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าและการให้บริการหลังการขาย อย่างไรก็ตาม แบรินด์สินค้าอุปกรณ์อัตโนมัติของเคลตต้ายังคงมีความได้เปรียบในมิติด้านคุณภาพเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เทียบเท่ากับแบรินด์สินค้าอุปกรณ์อัตโนมัติที่มาจากญี่ปุ่นและยุโรป ในราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง จากข้อมูลที่สัมภาษณ์ในบทที่ 4 สามารถสร้างตำแหน่งความได้เปรียบทางกลยุทธ์ได้ดังภาพ 5.1



ภาพ 5.1 ตำแหน่งที่ตั้งกลยุทธ์ระหว่างเคลตต้ากับคู่แข่ง

ที่มา: จากการวิเคราะห์

5.4 การวางกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบรวมถึงกลยุทธ์รวมถึงแนวทางในการพัฒนาตัวแทนจำหน่ายเพื่อให้ยังคงได้เปรียบในการแข่งขันในมิติที่สำคัญในการทำธุรกิจอุปกรณ์อัตโนมัติ

จากผลการวิเคราะห์พบว่า เคลตต้า มีความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขประสิทธิภาพในการทำธุรกิจโดยมีมิติดังต่อไปนี้คือ

1. ชื่อเสียงของแบรินด์เคลตต้าสินค้าอุปกรณ์อัตโนมัติ
2. การบริการหลังการขาย
3. ความพร้อมในการส่งมอบสินค้า (ตัวแทนจำหน่ายเป็นผู้จัดการ)

5.4.1 วิเคราะห์ปัญหาชื่อเสียงของแบรนด์เคลต้าสินค้าอุปโภคบริโภคอัตโนมัติที่เป็นรอง

จากการวิเคราะห์หาสาเหตุพบว่า กลุ่มลูกค้าสินค้าอุปโภคบริโภคอัตโนมัติเป็นกลุ่มเฉพาะ (Niche Market) ที่มีพฤติกรรมดังต่อไปนี้

- มีจำนวนผู้ซื้อน้อย
- ต้องการข้อมูลจำนวนมากในการประกอบตัดสินใจซื้อ
- เป็นสินค้าที่มีความซับซ้อน ต้องใช้ผู้ที่มีประสบการณ์หรือผู้ที่มีทักษะในการใช้
- ให้ความสำคัญกับการให้บริการหลังการขายมาก

จากการที่ผู้ศึกษาได้เดินทางไปกับเจ้าหน้าที่ตัวแทนจำหน่ายฝ่ายขายเพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นลูกค้าใช้งาน พบว่า ลูกค้าผู้ใช้งานจะประเมินมุมมองทางด้านชื่อเสียงของเคลต้าจากการให้ข้อมูลของของสินค้าจากพนักงานขายและความเป็นมืออาชีพเป็นหลัก หากพนักงานขายไม่สามารถให้ข้อมูลของสินค้าอุปโภคบริโภคอัตโนมัติได้อย่างครบถ้วน หรือจนเป็นที่พอใจแล้ว ลูกค้าจะประเมินชื่อเสียงของแบรนด์เคลต้าในเชิงลบทันที ดังนั้น พนักงานขายจึงเป็นส่วนสำคัญในการยกระดับชื่อเสียงของแบรนด์เคลต้า พนักงานขายจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทักษะในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับอุปโภคบริโภคอัตโนมัติที่ถูกต้อง และข้อมูลอื่นๆตามความต้องการของลูกค้าได้ ผู้ศึกษาจึงแนะนำกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดครบวงจร (IMC- Integrated Marketing Communication) มาใช้ในการยกระดับชื่อเสียงของแบรนด์เคลต้าในกรณีนี้

การสื่อสารการตลาดครบวงจร (IMC- Integrated Marketing Communication)

กลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาด คือกลยุทธ์ที่ผู้ศึกษาแนะนำเพื่อให้ลูกค้าเพิ่มการรับรู้ในชื่อเสียงของแบรนด์เคลต้าที่มีต่อลูกค้ามากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

(1) การให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าอุปโภคบริโภคอัตโนมัติโดยผ่านกิจกรรมทางการตลาดที่จัดทำขึ้นมาเพื่อสนับสนุนการขาย แนะนำอุปโภคบริโภคอัตโนมัติให้เป็นที่รู้จักมากขึ้นในตลาด ควรเน้นที่ส่งเสริมภาพลักษณ์ และถูกพูดถึงมากขึ้น

(2) การสื่อสารทางตรงระหว่างระดับหัวหน้าหน่วยธุรกิจด้วยกันกับ บริษัทกลุ่มเป้าหมาย โดยผ่านการพูดคุย นัดหมายเข้าเยี่ยมชมบริษัทเคลต้า หรือสื่อสารผ่านงานแสดงสินค้าที่จัดขึ้นเป็นประจำทุกปี

(3) การสื่อสารโดยผ่านพนักงานขาย โดยการนำเสนอผ่านทางเรื่องเล่าจากการที่ลูกค้ารายอื่นได้นำอุปกรณ์อัตโนมัติแบรนด์เคลต้าไปใช้ในงานประเภทต่างๆแล้วประสบผลสำเร็จ (Success Story) โดยเน้นไปที่การเล่าเรื่องการแก้ปัญหาเชิงธุรกิจและตอบโจทย์ความต้องการในเชิงความสามารถและความคุ้มค่าของราคาเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

กิจกรรมดังต่อไปนี้ควรทำร่วมกันระหว่างตัวแทนจำหน่าย(Distributor) กับหน่วยพัฒนาธุรกิจจากเคลต้า กลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาดที่นำมาใช้มีแผนระยะสั้นและระยะยาวและแผนสำรองดังต่อไปนี้



ตาราง 5.2 แผนกลยุทธ์กิจกรรมสื่อสารทางการตลาดระยะสั้นและระยะยาวดำเนินการโดยเคลต้าฯ

กลยุทธ์การสื่อสาร	แผนระยะสั้น(3-6 เดือน)	แผนระยะยาว(6 เดือน – 1 ปี)	แผนสำรอง	ดัชนีชี้วัด
การให้ข้อมูลโดยผ่านกิจกรรมทางการตลาด	จัดกิจกรรมทางการตลาดผ่านงานแสดงสินค้าในกรุงเทพฯ	จัดกิจกรรมทางการตลาดผ่านงานแสดงสินค้าในกรุงเทพฯ และภาคต่างๆ	ขอนักบริษัทลูกค้าเป้าหมายแต่ละรายเพื่อแสดงสินค้าที่บริษัทลูกค้ากลุ่มเป้าหมายนั้น	จำนวนนามบัตรที่ได้รับในแต่ละงาน
การสื่อสารการตลาดทางตรงโดยหัวหน้าหน่วยธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง	ส่งหนังสือเชิญชวนหรือขอเข้าพบระหว่างผู้บริหาร	เข้าร่วมสมาคมอุตสาหกรรม	จัดงานพบปะระหว่างผู้บริหารด้วยกันโดยลักษณะ Panel discussion	จำนวนครั้งนัดหมายเชิญชวนผู้บริหารระดับสูงของ กลุ่มเป้าหมายเพื่อเข้าเยี่ยมชมบริษัทเคลต้า
การสื่อสารโดยผ่านพนักงานขาย	โดยการนำเสนอผ่านทางเรื่องเล่าจากการที่ลูกค้ารายอื่นได้นำอุปกรณ์อัตโนมัติของเคลต้าไปใช้ในงานประเภทต่างๆแล้วประสบความสำเร็จ (Success Story)	เพื่อการนำเสนอโดยนำกรณีประสบความสำเร็จจากต่างประเทศ	นำฝ่ายพัฒนาธุรกิจระหว่างประเทศเข้าพบลูกค้าเพื่อนำเสนอเทคโนโลยีระดับสูงและประโยชน์จากการทำธุรกิจกับเคลต้า	จำนวนลูกค้าที่พนักงานขายเข้าเยี่ยม

ที่มา:จากการวิเคราะห์

อย่างไรก็ดีการที่จะทำให้ตัวแทนจำหน่ายพนักงานขาย(Distributor) มีทักษะในการให้ข้อมูลสินค้าอุปกรณ์อัตโนมัติได้อย่างถูกต้องและเป็นที่น่าสนใจ ฝ่ายพัฒนาธุรกิจจากเคลต้าควรมีส่วน

ร่วมในการวางแผนในกับผู้บริหารระดับสูงของตัวแทนจำหน่ายในการสร้างทักษะให้กับพนักงานขายและพัฒนาองค์กร เพื่อให้มีความสามารถในการให้ข้อมูลหรือให้ความช่วยเหลือทางด้านเทคนิคสินค้าอุปกรณ์อัตโนมัติ เนื่องจากอุปกรณ์อัตโนมัติเป็นสินค้าที่ซับซ้อน ดังนั้น ช่วงเริ่มแรก ฝ่ายพัฒนาธุรกิจควรประสานงานนำผู้เชี่ยวชาญอุปกรณ์อัตโนมัติจากต่างประเทศ มาให้ความรู้หรือให้คำแนะนำผ่านการฝึกอบรม หรือโดยการไปพบลูกค้าร่วมกันเพื่อทำการฝึกฝนทักษะของพนักงานขายให้ดียิ่งขึ้น โดยมีแผนตามระยะดังต่อไปนี้

ตาราง 5.3 แผนกลยุทธ์กิจกรรมสื่อสารทางการตลาดระยะสั้นและระยะยาวดำเนินการ โดยตัวแทนจำหน่าย

แผนระยะสั้น(3-6 เดือน)	แผนระยะกลาง(1-2 ปี)	แผนระยะยาว(3-5 ปี)	ดัชนีชี้วัด
<ul style="list-style-type: none"> - จัดอบรมให้กับพนักงานขายทุกสองอาทิตย์โดยสลับกันระหว่างอบรมเชิงเทคนิคและอบรมเชิงธุรกิจให้กับพนักงานขาย - ฝ่ายพัฒนาธุรกิจของเคลต้ากับตัวแทนจำหน่ายพบลูกค้าร่วมกันเพื่อช่วยฝึกทักษะพนักงานขายให้เป็นมืออาชีพมากขึ้น - นำผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศมาฝึกอบรมให้กับพนักงานขายไตรมาสละหนึ่งครั้ง 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดหาบุคลากรที่เชี่ยวชาญในการพัฒนาธุรกิจอุปกรณ์อัตโนมัติ 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดหาบุคลากรฝ่ายเทคนิค 	<ul style="list-style-type: none"> - ประเมินจากฝ่ายพัฒนาธุรกิจของเคลต้า

ที่มา:จากการวิเคราะห์

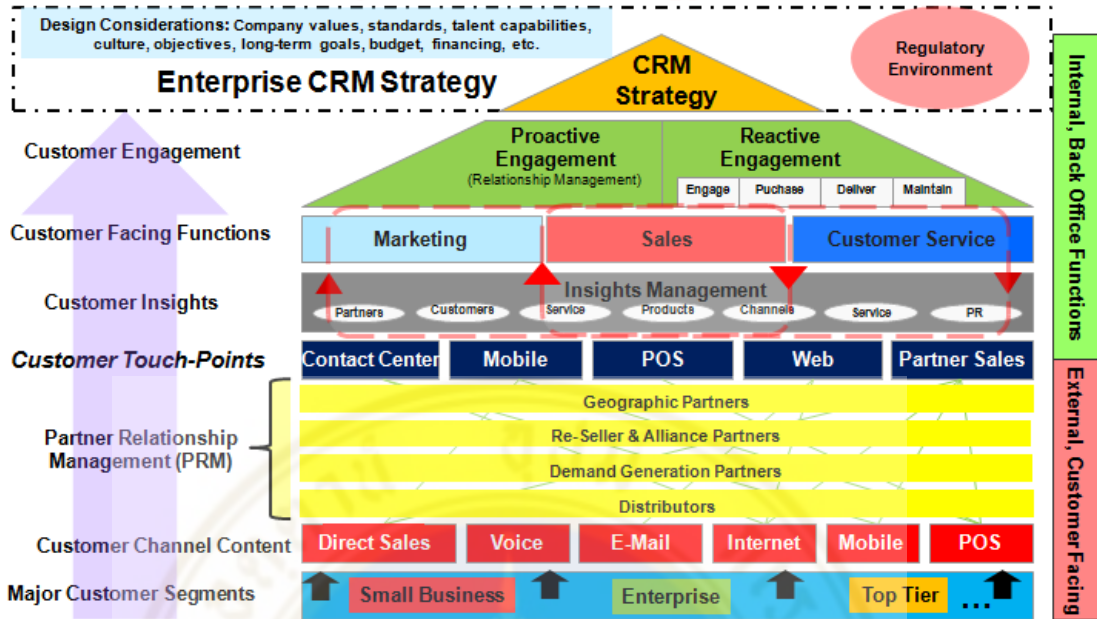
5.4.2 ปัญหาการบริการหลังการขาย

ในเรื่องของการให้บริการหลังการขายนั้น เป้าหมายคือการสร้างความพึงพอใจสูงสุด และเนื่องจากตัวแทนจำหน่ายเป็นผู้ที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรงแต่มีบุคลากรที่จำกัด(พนักงานขายราว 20 ท่าน) จึงไม่สามารถตอบสนองลูกค้าทุกรายได้ ดังนั้น กลยุทธ์ที่นำมาใช้คือมุ่งเน้นไปที่การตอบสนองความพึงพอใจตามลำดับยอดสั่งซื้อ โดยคัดแยกลูกค้าออกเป็น 3 ระดับดังนี้คือ

1. ลูกค้าเกรดดีเยี่ยม คือลูกค้าที่มียอดสั่งซื้อในปริมาณที่สูงต่อปี ดังนั้นการให้บริการหลังการขายควรต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วในการแก้ปัญหาหน้างาน จากประสบการณ์ของผู้ศึกษาพบว่า หน่วยบริการเคลื่อนที่ควรตอบสนองภายใน 2 วัน หรือถึงหน้างานภายใน 3 วันหลังจากที่ได้รับแจ้ง
2. ลูกค้าเกรดดี คือลูกค้าที่มียอดสั่งซื้อในปริมาณไม่มากแต่มีแนวโน้มสั่งซื้อสูงขึ้นทุกปี จากประสบการณ์ของผู้ศึกษาพบว่า หน่วยบริการเคลื่อนที่ควรตอบสนองภายใน 3 วัน หรือถึงหน้างานภายใน 7 วันหลังจากที่ได้รับแจ้ง
3. ลูกค้าปรกติ คือลูกค้าที่มียอดสั่งซื้อน้อยและนานๆครั้ง กำหนดให้การให้บริการหลังการขายเป็นการให้บริการทางโทรศัพท์เท่านั้น

ทั้งนี้ การที่จะให้บริการหลังการขายได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น การสื่อสารข้อมูลระหว่างลูกค้า พนักงานขาย และหน่วยให้บริการหลังการขายเพื่อให้มองเห็นปัญหาในภาพเดียวกันเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก รวมไปถึง การแก้ปัญหาหน้างานจะต้องมีการบันทึกข้อมูลต่างๆรวมถึงวิธีการแก้ไขปัญหาในแต่ละกรณีกับลูกค้าทุกราย จะได้เพิ่มความรู้เร็วในการแก้ไขปัญหา ดังนั้นผู้ศึกษาจึงแนะนำให้ตัวแทนจำหน่ายควรจัดหาซอฟต์แวร์บริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) นำมาใช้ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ในการปรับปรุงการให้บริการหลังการขาย โดยมีโครงสร้างดังภาพ 5.2

Enterprise CRM Strategy Framework



ภาพ 5.2 ตัวอย่างโครงสร้างซอฟต์แวร์บริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) ที่มาจากการวิเคราะห์

กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่นำมาใช้มีแผนระยะสั้นและระยะยาวและแผนสำรองดังต่อไปนี้

ตาราง 5.4 แผนกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในระยะสั้นและระยะยาวสำหรับตัวแทนจำหน่าย

กลยุทธ์บริหารลูกค้าสัมพันธ์	แผนระยะสั้น (ภายใน 1 ปี)	แผนระยะยาว (ภายใน 3 ปี)	แผนสำรอง	ดัชนีชี้วัด
การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์	ติดตามปัญหาจากการประชุมกิจกรรมการขายทุกอาทิตย์	จัดหาบริหารลูกค้าสัมพันธ์เพื่อการตอบสนองได้รวดเร็วยิ่งขึ้น	จัดหาพนักงานเพื่อบริหารจัดการและแก้ปัญหาเรื่องการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์โดยเฉพาะ	จำนวนเรื่องที่ร้องเรียน

ที่มา: <https://stevenjeffes.wordpress.com/2018/05/11/developing-an-enterprise-level-customer-relationship-management-crm-strategy-road-map/>

5.4.3 ความพร้อมในการส่งมอบสินค้า

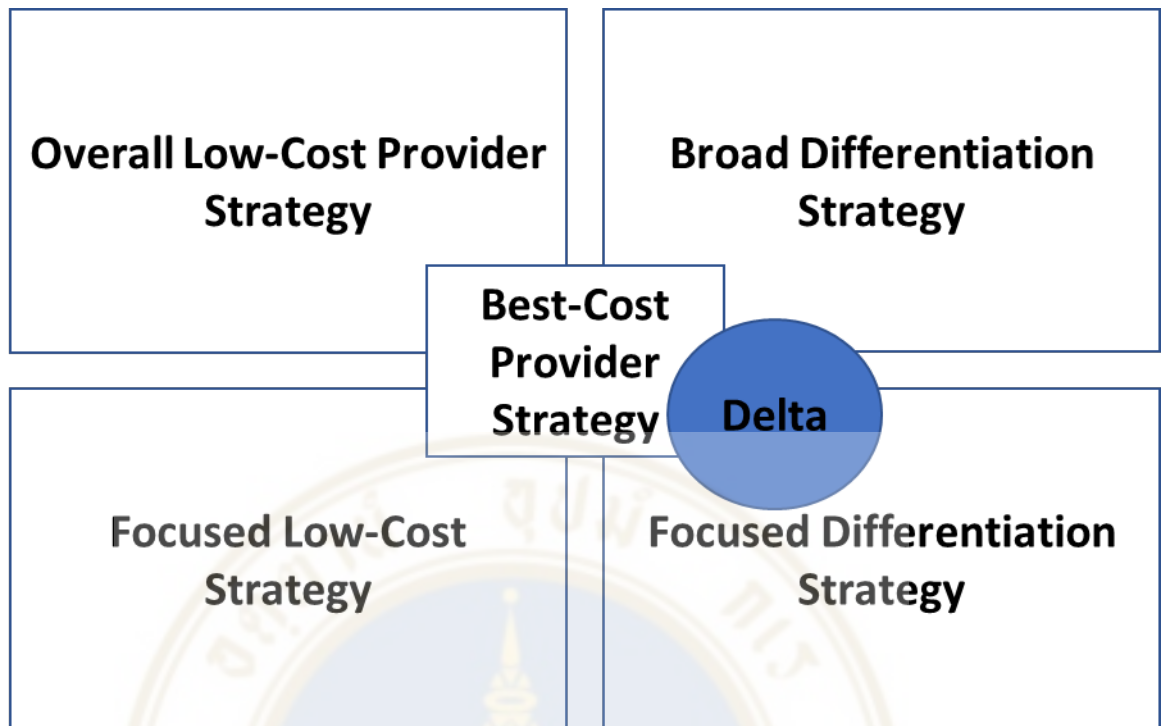
ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในหัวข้อที่ 4.1.5 เรื่องความคิดเห็นเรื่องความพร้อมในการส่งมอบอุปกรณ์พบว่า ปัญหาที่เกิดจากการส่งมอบสินค้าล่าช้าไม่ได้เกิดจากบริการส่งสินค้าที่ล่าช้า แต่เกิดจากบริษัทตัวแทนจำหน่ายไม่ได้ทำการสำรองสินค้าตามที่ลูกค้าต้องการไว้ ทั้งนี้ สาเหตุเกิดจากลักษณะการทำธุรกิจการซื้อขายอุปกรณ์อัตโนมัติแบรนด์เดลต้าเป็นลักษณะเป็นการขายขาด ไม่ใช่การฝากขาย ดังนั้น ตัวแทนจำหน่ายมีความเสี่ยงทางการเงินสูงหากสินค้าอุปกรณ์อัตโนมัติที่สั่งซื้อเข้ามาทำตลาดไม่สามารถขายสู่ตลาดได้ เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าว ตัวแทนจำหน่ายจึงทำการสำรองสินค้าอุปกรณ์อัตโนมัติในปริมาณน้อยแบ่งตามประเภทต่างๆ อีกทั้งการสั่งซื้ออุปกรณ์อัตโนมัติเป็นไปโดยลักษณะคาดเดาและอาศัยจากประสบการณ์ การกระทำลักษณะนี้มีโอกาสสูงที่จะสำรองสินค้าอุปกรณ์อัตโนมัติแต่ละประเภทกระจายไม่ตรงตามที่ลูกค้าต้องการ ส่งผลให้ต้องรอสินค้าจากโรงงานต่างประเทศ ลูกค้าหมดความไว้วางใจและหันไปเลือกใช้อุปกรณ์อัตโนมัติแบรนด์อื่นที่มีสำรองสินค้าพร้อมส่งทันที

กรณีนี้ผู้ศึกษามองว่า ในความเป็นจริงไม่มีตัวแทนจำหน่ายรายใดทำการสำรองสินค้าอุปกรณ์อัตโนมัติทุกประเภท กลยุทธ์ที่แบรนด์คู่แข่งทำอยู่คือ การสำรองสินค้าอุปกรณ์อัตโนมัติตามความเชี่ยวชาญหรือความสามารถหลักของแบรนด์(Core competency) ในงานนั้นๆ เช่นแบรนด์อุปกรณ์อัตโนมัติที่เก่งในด้านอุตสาหกรรมการผลิตน้ำมันหรือก๊าซธรรมชาติ ตัวแทนจำหน่ายจะสำรองสินค้าอุปกรณ์อัตโนมัติที่ใช้ในกระบวนการผลิตน้ำมันหรือก๊าซธรรมชาติเท่านั้น เช่น อุปกรณ์วัดของไหล(Flow meter) , อุปกรณ์วัดอุณหภูมิ (Temperature meter) หรือเครื่องปรับความเร็วรอบมอเตอร์ (Variable Speed Drive) เป็นต้น ส่วนอุปกรณ์อัตโนมัติที่ไม่ได้ใช้ในกระบวนการผลิตน้ำมันหรือก๊าซธรรมชาติ ทางตัวแทนจำหน่ายจะไม่สำรองสินค้า แต่จะแจ้งระยะเวลาการจัดส่งที่แน่นอน

5.5 กลยุทธ์สร้างความแตกต่างเฉพาะกลุ่มร่วมกับกลยุทธ์การแสวงหาต้นทุนที่ดีที่สุด

Focus Differentiation and Best-Cost Provider Strategy

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากเว็บไซต์บริษัทเดลต้า (www.deltaww.com) ประกอบกับข้อมูลหัวข้อ 4.2.1 มุมมองต่อชื่อเสียง พบว่า สินค้าอุปกรณ์อัตโนมัติแบรนด์เดลต้ามีความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมพลาสติก แสดงตามภาพ 5.3 ดังนี้



ภาพ 5.3 The Five Generic Competitive Strategies

ที่มา: จากการวิเคราะห์

ดังนั้น ผู้ศึกษาแนะนำให้บริษัทสำรวจอุปกรณ์ระบบอัตโนมัติตามงานที่ใช้ในอุตสาหกรรม โดยยึดหลักกลยุทธ์สร้างความแตกต่างเฉพาะกลุ่มร่วมกับกลยุทธ์การแสวงหาต้นทุนที่ดีที่สุดในตลาด ต่อไปนี้

1. อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องจักรผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อัตโนมัติ
2. อุตสาหกรรมพลาสติกและเครื่องจักรผลิตพลาสติกอัตโนมัติ



ภาพ 5.4 อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมพลาสติก

ที่มา: www.deltaww.com

5.6 ข้อจำกัดในการศึกษา

ตลอดช่วงระยะเวลาการทำงานวิจัย ผู้ศึกษาพบข้อจำกัดดังต่อไปนี้

- ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นลูกค้าที่ใช้อุปกรณ์อัตโนมัติของกลุ่ม จากการวิเคราะห์อุตสาหกรรม แรงกระทำจากสินค้าหรือบริการทดแทน (Threat of substitute products or services) พบว่าผู้ใช้อุปกรณ์อัตโนมัติมักไม่เปลี่ยนแบรนด์และมีความจงรักภักดีต่อแบรนด์คู่แข่งสูง ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ที่ได้รับส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในเชิงสนับสนุนแบรนด์คู่แข่งและมีอคติต่อแบรนด์ที่ไม่เคยใช้มาก่อน อาจส่งผลให้ข้อมูลที่ได้รับคลาดเคลื่อน
- เนื่องจากลูกค้าผู้ให้สัมภาษณ์ใช้อุปกรณ์อัตโนมัติของกลุ่มแตกต่างกัน ข้อมูลที่ได้เป็นไปในลักษณะแบรนด์เดลต้าเทียบกับคู่แข่งทุกแบรนด์ ผลการเปรียบเทียบอาจทำให้ไม่ตรงและคลาดเคลื่อนในบางด้าน

5.7 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในครั้งต่อไป

- ควรสัมภาษณ์ผู้ใช้อุปกรณ์อัตโนมัติแบรนด์เดลต้าเพื่อการวิเคราะห์ที่ถูกต้องแม่นยำมากยิ่งขึ้น

- ควรสัมภาษณ์ผู้ใช้อุปกรณ์อัตโนมัติตามอุตสาหกรรมประเภทต่างๆ เพื่อนำข้อมูลความคิดเห็นที่หลากหลายมาวิเคราะห์เพื่อสร้างความรู้ได้เปรียบกลยุทธ์ต่อไป
- ควรทำการศึกษาองค์กรของตัวแทนจำหน่ายในมิติต่างๆ ว่ามีความพร้อมในการทำธุรกิจจัดจำหน่ายอุปกรณ์อัตโนมัติหรือไม่ หรือมีจุดแข็งหรือจุดอ่อนในมิติไหนอย่างไร



5.8 บทสรุป

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงในภาคอุตสาหกรรมการผลิตทำให้ธุรกิจในการผลิตจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างและระบบการทำงานใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดในการแข่งขัน ดังนั้น อุปกรณ์อัตโนมัติคือหนึ่งในกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้เพื่อยังคงความสามารถในการแข่งขันและสร้างรายได้เปรียบ ความต้องการอุปกรณ์อัตโนมัติจึงถือเป็นสิ่งจำเป็นและทำหน้าที่หลักในการขับเคลื่อนธุรกิจแทนภาคแรงงานในอนาคต อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี อุปกรณ์อัตโนมัติถือว่าเป็นเรื่องใหม่สำหรับประเทศไทย การที่จะนำอุปกรณ์อัตโนมัติไปประยุกต์ใช้เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ของธุรกิจนั้นจำเป็นต้องอาศัยผู้ที่มีประสบการณ์และทักษะ ซึ่งขาดแคลนเป็นจำนวนมาก จึงทำให้เกิดอุปสรรคโดยไม่สามารถดำเนินการตามแผนได้ ดังนั้นธุรกิจการผลิตในประเทศไทยจึงยังคงใช้แรงงานเป็นกลยุทธ์หลักในการขับเคลื่อนอยู่ การที่จะทำให้อุตสาหกรรมหันมาสนใจหรือยอมรับสินค้าอุปกรณ์อัตโนมัตินั้น เจ้าของผลิตภัณฑ์หรือแบรนด์รวมทั้งตัวแทนจำหน่ายจะต้องแสดงให้เห็นถึงความพร้อมในมิติต่างๆ เช่น มีสินค้าพร้อมส่งมอบ มีผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษา หรือมีเทคโนโลยีที่สามารถแก้ปัญหาในโลกการผลิตได้ อย่างไรก็ดี เมื่อธุรกิจต้องการเติบโตตัวแทนจำหน่าย(Distributor) เป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ การมีตัวแทนจำหน่ายที่มีประสบการณ์และเข้าใจตลาดในอุตสาหกรรมระบบอัตโนมัติมาเป็นพันธมิตร จะช่วยเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดภายในระยะเวลาอันสั้นและเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะทำให้แบรนด์อุปกรณ์อัตโนมัติประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในประเทศไทยได้

บรรณานุกรม

Delta Electronics (Thailand) PCL, (2016)

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, (2545) “การจัดการเชิงกลยุทธ์”

Leslie W. Rue, Phyllis G. Holland. McGraw-Hill, (1989) “Strategic Management: Concepts and Experiences”

John R. Schermerhorn. Wiley (2002) “Management”

จินตนา บุญบงการ และ ณีฐพันธ์ เขจรนันท์, (2549) “การจัดการเชิงกลยุทธ์”

พิบูล ทีปะปาล, (2551) “Stategic management”

Humphrey, Albert. (2005) "SWOT Analysis for Management Consulting", SRI Alumni Newsletter (SRI International).

Michael E. Porter. (2008) "The Five Competitive Forces that Shape Strategy", Harvard Business Review, p.86-104

<https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis>

<http://www.free-management-ebooks.com/faqst/ansoff-04.htm>

<http://www.deltaww.com>

<https://www.eeco.or.th>