

## การกำหนดกลยุทธ์สำหรับธุรกิจระบบกล้องวงจรปิด

กรณีศึกษา บริษัท ABC management จำกัด

Determine Strategies for CCTV system business

Case Study of ABC management Company limited

**วิชัย มีสีดา<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, wmeeseeda@gmail.com

### บทคัดย่อ

การศึกษาด้วยตนเองเรื่อง “การกำหนดกลยุทธ์สำหรับธุรกิจกล้องวงจรปิด ใน กรณีศึกษา บริษัท ABC management จำกัด” เพื่อศึกษาถึงสาเหตุที่ทำให้ยอดขายลดลงและหาแนวทางกำหนดกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว จากการศึกษาพบว่า ยอดขายลดลงเกิดจาก 1.ราคาที่สูงในการติดตั้งระบบกล้องวงจรปิดสูงกว่าคู่แข่ง 2.จำนวนพนักงานไม่เพียงพอ ในการทำงาน โดยเฉพาะงานติดตั้ง ทำให้ไม่สามารถรับงานที่มีระยะเวลาดำเนินงานใกล้เคียงกัน 3.พนักงานไม่เชี่ยวชาญและยังขาดประสบการณ์ในงานติดตั้ง

ในการศึกษาได้ทำการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัท ABC management จำกัด จำนวน 5 ท่าน ในด้าน การดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์ที่ใช้ ยอดขาย ตลอดจนปัญหาและอุปสรรครวมถึงการวิเคราะห์เชิงคุณภาพด้วยข้อมูล ประกอบด้วย การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการวิเคราะห์การแข่งขันอุตสาหกรรม (Five Force Model) จากการศึกษาพบว่า การกำหนดกลยุทธ์สำหรับธุรกิจระบบกล้องวงจรปิด กรณีศึกษา บริษัท ABC management จำกัด สามารถสรุปได้ 3 แนวทางในการแก้ปัญหา

กลยุทธ์ระดับองค์กร ใช้ กลยุทธ์การเติบโต แบบเจาะตลาด เนื่องจากมีต้นทุนโดยรวมถูกกว่าคู่แข่ง

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ใช้ กลยุทธ์ผู้นำด้านราคา พัฒนา Software ทำให้มีต้นทุนถูกกว่าซื้อ Software สำเร็จรูป และการเป็นพันธมิตรกับตัวแทนจำหน่ายกล้องวงจรปิดเพื่อลดต้นทุน

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ใช้ กลยุทธ์ด้านการตลาด กำหนดกลุ่มเป้าหมายโดยเน้นไปที่ หน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานเอกชน

**คำสำคัญ:** ระบบกล้องวงจรปิด, การกำหนดกลยุทธ์

### ABSTRACT

The individual study “Determine Strategies for CCTV system business Case Study of ABC Management Company limited” to study the causes of sales decline and find strategies for create a competitive advantage in the long term for company. The study found sale decline due to 1. CCTV systems has higher price than competitors. 2. Manpower is not enough for CCTV system installation 3. Employees are lack of skill and experience for CCTV system installation. In the study, data were collected by group interviews including 5 managers in ABC Management

Company limited about business operation, strategy of company, sales, problem and obstacle of company. The study used relate data to analyze industry competitive by using five force analysis. The study determined strategies form data and research of company by SWOT analysis. The study determined 3 level strategy for ABC Management Company limited.

Corporate strategy, using market growth strategy due to the overall cost being cheaper than competitors.

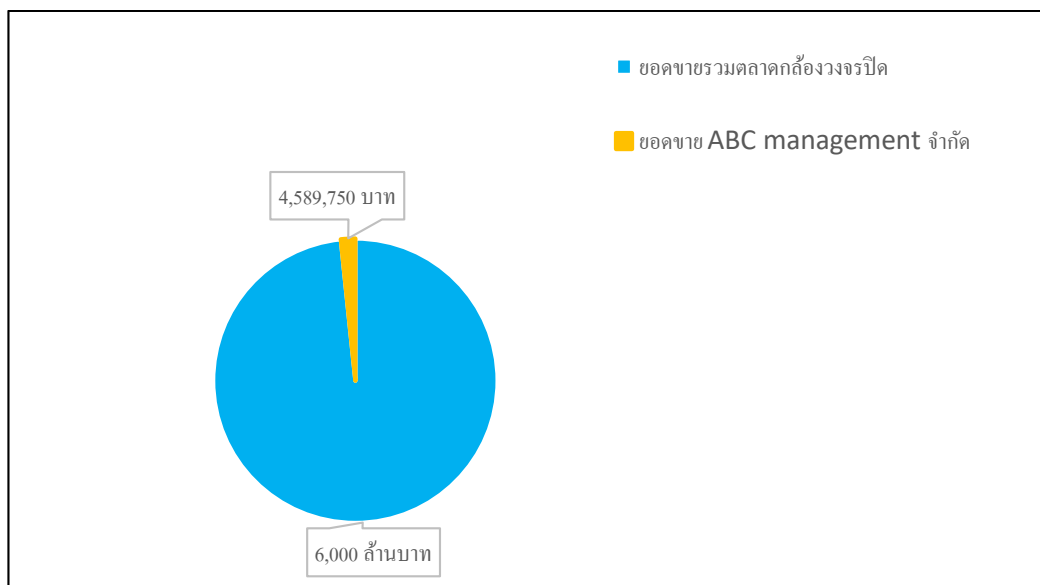
Business-level strategy, using different strategy to develop software, making it more cost-effective than buying ready-made software.

Functional strategy, using marketing strategy set the target group by focusing on B2G and B2B

**Keywords:** CCTV system, Strategy

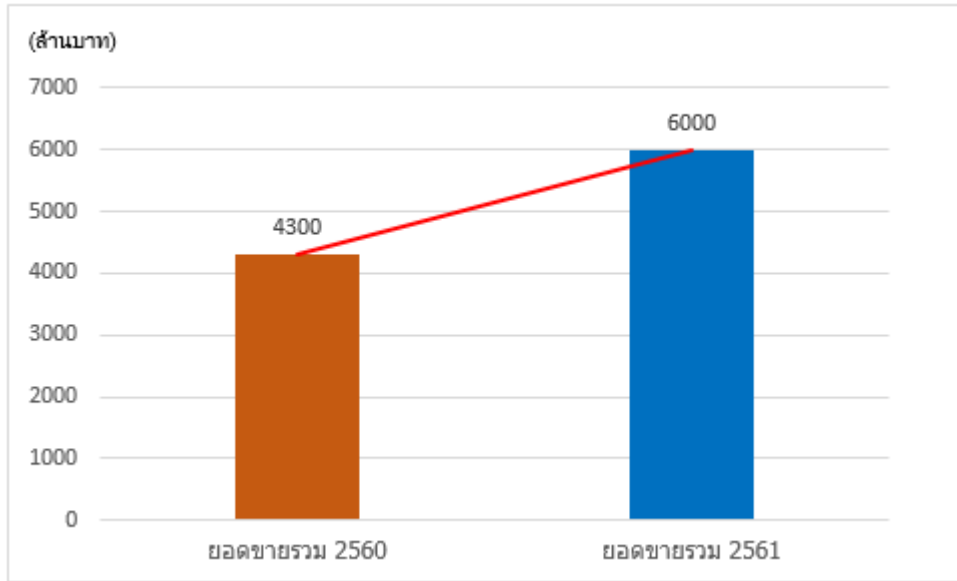
### 1. บทนำ

ในปัจจุบันธุรกิจกล้องวงจรปิดมีความต้องการเพิ่มสูงขึ้นเนื่องจากปัญหาอาชญากรรมที่เพิ่มมากขึ้นทำให้ทั้งภาครัฐและเอกชนได้มีการลงทุนเพิ่มมากขึ้นเพื่อความปลอดภัยของประชาชนและทรัพย์สิน ซึ่งระบบกล้องวงจรปิดในปัจจุบันถือว่าเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญสำหรับทุกองค์กร ธุรกิจระบบรักษาความปลอดภัย มีการเติบโตสูงขึ้นโดยในปี พ.ศ. 2561 มีมูลค่าถึง 6000 ล้านบาท ทางบริษัท ABC Management จำกัด ได้มีความสัมพันธ์อันดีกับ ซัพพลายเออร์ทำให้ต้นทุนของกล้องวงจรปิดต่ำและความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าผู้บริหารจึงตัดสินใจมาลงทุนในธุรกิจบริการและติดตั้งระบบกล้องวงจรปิด ตั้งแต่ ปี 2560 ซึ่งในปี พ.ศ. 2561 บริษัทได้ประสบปัญหายอดขายลดลงจากปีก่อนและไม่เป็นไปตามเป้าที่ตั้งเอาไว้ คือ ยอดขายเพิ่มขึ้น 15 เปอร์เซ็นต์ของปีก่อน อ้างอิงจากการที่ตลาดกล้องวงจรปิดมีอัตราเติบโต 15 เปอร์เซ็นต์ต่อปี ดังนั้นทาง บริษัท ABC Management จำกัด ต้องหาสาเหตุปัญหายอดขายที่ลดลงและสร้างการได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว



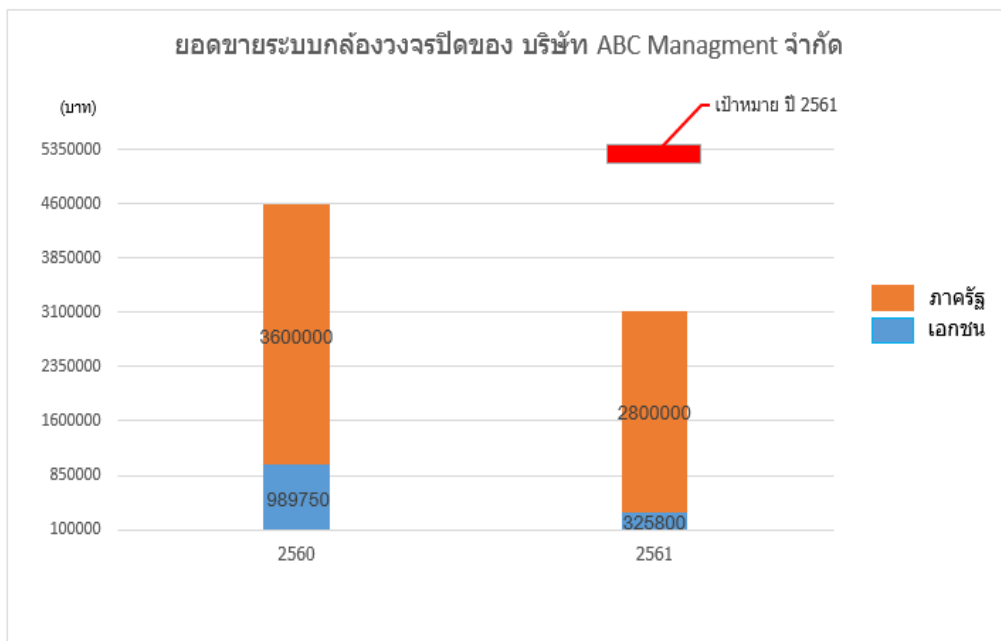
แผนภูมิที่ 1.1 ยอดขายระบบกล้องวงจรปิด บริษัท ABC Management จำกัด เทียบตลาดรวม  
ที่มา: ฝ่ายบริหาร บริษัท ABC Management จำกัด

จาก แผนภูมิที่ 1.2 แสดงให้เห็นถึง การเติบโตของตลาดระบบบกล้างวงจรปิด จากปี พ.ศ. 2560 ถึง พ.ศ. 2561



แผนภูมิที่ 1.2 การเติบโตของตลาดระบบบกล้างวงจรปิด  
ที่มา ฝ่ายบริหารบริษัท ABC Management จำกัด

จาก แผนภูมิที่ 1.3 แสดงให้เห็นว่า บริษัทมียอดขาย ในปี 2561 ลดลง และไม่ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยเทียบจากการเติบโตตลาดรวมของระบบบกล้างวงจรปิด



แผนภูมิที่ 1.3 ยอดขายของบริษัท ABC Management จำกัด  
ที่มา: รายงานประจำปียอดขายระบบบกล้างวงจรปิดของ บริษัท ABC Management จำกัด

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสาเหตุของปัญหายอดขายระบบกล้องวงจรปิดที่ลดลง
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ทั้งสามระดับในการแข่งขันเพื่อความได้เปรียบในระยะยาว  
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ  
ระยะสั้น
  1. บริษัทสามารถเข้าใจถึงสาเหตุของปัญหายอดขายลดลงของระบบกล้องวงจรปิด
  2. บริษัทสามารถแข่งขันและเติบโตในธุรกิจออกแบบและติดตั้งกล้องวงจรปิดได้ระยะยาว
  1. บริษัทสามารถเติบโตอย่างยั่งยืน

## 3. การดำเนินการวิจัย

1. การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ  
เก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์แบบกลุ่มเชิงลึกแบบกลุ่ม โดยการสัมภาษณ์ ผู้บริหารของบริษัท ABC Management จำกัด จำนวน 5 ท่าน
2. การเก็บข้อมูลทุติยภูมิ  
ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการรวบรวมและค้นคว้าข้อมูลที่ได้จากบริษัท ABC Management จำกัด และรายละเอียดต่างๆ จากเอกสารงานวิจัย ทฤษฎี แนวคิด การวิเคราะห์หาค่าความ ข้อมูลจากเว็บไซต์ สื่อสิ่งพิมพ์ต้น
3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา  
เป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้งหมด 5 ท่าน โดยแบ่งเป็นผู้บริหารของบริษัท ABC Management จำกัด โดยลักษณะของคำถามเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกลุ่มซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ซึ่งข้อมูลมีความจำเป็นต่อการศึกษาในครั้งนี้ โดยการบันทึกข้อมูลโดยการบันทึกเสียงจากการสัมภาษณ์ ในข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจในเรื่องของคู่แข่ง การดำเนินงานและยอดขาย โดยมีคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัท ABC Management จำกัด ดังต่อไปนี้
  1. ทำไมท่านเลือกที่จะมาลงทุนในธุรกิจระบบกล้องวงจรปิด
  2. อะไรคือจุดเด่นขององค์กร และ คิดว่าจะนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจอย่างไร
  3. ปัญหาที่ประสบเจอในการดำเนินธุรกิจระบบกล้องวงจรปิดที่ผ่านมาเป็นอย่างไร
  4. อุปสรรคที่เป็นปัญหาต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรคืออะไรบ้าง
  5. องค์กรมีจุดอ่อนอะไรบ้างที่ในปัจจุบัน
  6. บริษัทมีกลยุทธ์อย่างไรบ้างในการดำเนินธุรกิจ
  7. ปัจจัยใดบ้างที่ทำให้ลูกค้าตัดสินใจติดตั้งระบบกล้องวงจรปิดกับบริษัทของท่าน
  8. ลูกค้าในกลุ่มธุรกิจทั้งภาครัฐและเอกชนมีเกณฑ์การตัดสินใจในการจัดจ้างติดตั้งระบบกล้องวงจรปิดอย่างไรซึ่งคำถามในการสัมภาษณ์ข้อที่ 1-5 นั้นจะได้ข้อมูลในส่วนของ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค ของบริษัท ABC Management จำกัด ซึ่งข้อมูลที่ได้จะนำไป วิเคราะห์ SWOT ในบทถัดไป ส่วนในข้อที่เหลือคือ ข้อที่ 6-8

จะได้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันหรือ Five Force analysis และ เป็นข้อมูลเพิ่มเติมในการสาเหตุที่ทำให้ยอดขายลดลง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากบทสัมภาษณ์

นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือดังต่อไปนี้

- 2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรด้วย (SWOT Analysis)
- 2.2 แนวคิดการวิเคราะห์ (Tows Matrix)
- 2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขัน (Five Force Analysis)

### แนวทางการแก้ไขปัญหา

กำหนดกลยุทธ์โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์มากำหนดทางเลือกกลยุทธ์

- 3.1 การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์โดยใช้ (TOWS Matrix)
- 3.2 การกำหนดกลยุทธ์สามระดับ

### ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขัน (Five Force Analysis)

#### 1. ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันใหม่

สภาพการแข่งขันจะขึ้นอยู่กับปริมาณงานจากภาครัฐและโครงการจากภาคเอกชน ซึ่งคู่แข่งจะมีทั้งบริษัทที่มีประสบการณ์ยาวนาน และ บริษัทที่เปิดใหม่ก็หันมาสนใจให้บริการ ทำให้มีการแข่งขันด้านราคาสูงและมีการแข่งขันค่อนข้างรุนแรง การเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มรายใหม่จะทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้นในอุตสาหกรรม ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมรายเดิมประสบปัญหาได้ ดังนั้น ยังมีข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มรายใหม่มากเท่าใดก็จะเป็นผลดีต่อผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมอยู่แล้วมากกว่านั้น สำหรับธุรกิจล่องวงจรปิดนั้น การเข้ามาของกลุ่มรายใหม่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา การเริ่มต้นนั้นใช้เงินลงทุนไม่มากนัก เป็นธุรกิจที่ไม่สลับซับซ้อน ขั้นตอนการเปิดธุรกิจไม่ยาก และธุรกิจนี้มีโอกาสประสบความสำเร็จเนื่องจากภาวะปัจจุบันที่ปัญหาสังคมเศรษฐกิจรุนแรง ทำให้ผู้บริโภคต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินเพิ่มมากขึ้นและต้องการใช้บริการด้านความปลอดภัยจากบริษัทที่ได้มาตรฐานความน่าเชื่อถือของผู้ประกอบการมีส่วนสำคัญเช่นกัน

#### 2. ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

เนื่องจากมีความต้องการติดตั้งล่องวงจรปิดที่เพิ่มขึ้น ทำให้การแข่งขันมีค่อนข้างสูงโดยเฉพาะด้านราคา มีคู่แข่งรายใหม่เข้าสู่ตลาดได้ง่าย เมื่อมีคู่แข่งเข้ามาทำให้ต้องลดราคาส่งผลกระทบต่อกำไรที่ลดลง อีกทั้งมีล่องวงจรมากมายนานหลายแบรนด์ทำให้ ต้องนำเสนอสินค้าให้มีความแตกต่างเพื่อเพิ่มยอดขายให้กับผู้ขาย

#### 3. ความเสี่ยงจากสินค้าทดแทน

ปัจจัยที่ส่งเสริมให้ผู้ผลิตทำการค้นหาสินค้าอื่นมาทดแทน ได้แก่ ต้นทุนราคาสินค้าที่ต่ำกว่า คุณภาพสินค้าที่ผลิตได้มีประสิทธิภาพมากกว่า และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่อาจแปรเปลี่ยนไปจากความต้องการแบบเดิม ดังนั้นจึงก่อให้เกิดการแข่งขันในด้านการตัดราคาหรือเป็นการแข่งขันด้านการปรับปรุงคุณภาพสินค้าหรือบริการให้เหนือกว่าเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งหากลูกค้าตอบสนองต่อสินค้าที่ผลิตขึ้นมา

เพื่อทดแทนกันได้ก็จะทำให้ผู้ผลิตอยู่ในฐานะที่จะกำหนดราคาในระดับที่ให้กำไรสูงได้จนทำให้คู่แข่งรายอื่นๆ ทำการแข่งขันด้านราคาหรือเปลี่ยนกลยุทธ์ในการคิดค้นหาวิธีผลิตสินค้าที่จะมาทดแทนในรูปแบบใหม่บ้าง

#### 4. อำนาจการต่อรองของผู้ผลิตสินค้าหรือตัวแทนจำหน่าย

อำนาจการต่อรองของผู้ผลิตสินค้ามีน้อย เนื่องจากบริษัทไม่ใช่ผู้ผลิตโดยตรง และ สินค้าบางรุ่นบางยี่ห้อ มีตัวแทนจำหน่ายในประเทศแค่รายเดียวทำให้ ผู้ค้าวัตถุดิบสามารถสร้างแรง

กดดันต่อผู้ประกอบการธุรกิจในอุตสาหกรรมด้านการปรับระดับราคาให้สูงขึ้นหรือปรับลดคุณภาพสินค้าหรือบริการให้ต่ำลง ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการต้องเสียกำไรไปจากการที่วัตถุดิบมีราคาสูงขึ้น ก่อผลวงจรถักปิดส่วนใหญ่จะมีแหล่งผลิตที่เดียวกัน คือ ประเทศจีนหรือไต้หวัน ทำให้ซัพพลายเออร์จะมีอำนาจต่อรองมากกว่า แต่นอกจากการที่ร้านค้านำเข้ามาแล้ว ยังมีการซื้อจากร้านรายย่อยด้วยกันเอง หรือการเป็นตัวแทนจำหน่ายของยี่ห้อต่างๆ ก็จะทำให้ผู้ค้ามีทางเลือกในการเปลี่ยนซัพพลายเออร์ เพื่อให้มีกำไรจากธุรกิจมากขึ้น

#### 5. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

ผู้ซื้อจะสร้างแรงกดดันให้ผู้ขายจนทำให้ต้องลดราคาให้ถูกลงปรับคุณภาพสินค้าหรือบริการให้ดีขึ้นซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่จะไม่ค่อยมีข้อมูลเกี่ยวกับการติดตั้งก๊อปปี้เครื่องพิมพ์ ทำให้ยังต้องการข้อมูลและความรู้จากผู้ขาย หรือลูกค้าอยากได้ก๊อปปี้เครื่องพิมพ์แบรนด์ที่ตนเองต้องการ ซึ่งไม่ใช่ทุกร้านที่จะมี ทำให้แม้มีราคาสูงกว่าร้านอื่น ผู้ซื้อก็ยังคิดที่จะจ่าย แต่ในกรณีที่ผู้ซื้อสั่งซื้อในปริมาณที่มาก เช่น กลุ่มลูกค้าที่ภาครัฐหรือภาคเอกชน ซื้อเพื่อไปติดตั้งให้บุคคลอื่น ก็จะมีอำนาจการต่อรองในเรื่องราคาที่สูงขึ้น

### ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรด้วยแนวคิด SWOT Analysis

#### สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร

##### จุดแข็ง (Strength)

- S1. มีการบริหารจัดการที่ดีทำให้ส่งมอบได้ อย่างมี คุณภาพและตามระยะเวลาที่กำหนด
- S2. มีการบริการหลังการขายที่รวดเร็ว เน้นการสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า
- S3. มีต้นทุนโดยรวมถูกกว่าคู่แข่ง ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า
- S4. มีความสามารถในการพัฒนาระบบ Software ให้สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์และเพิ่มประสิทธิภาพการใช้

งาน

##### จุดอ่อน (Weakness)

- W1. พนักงานประจำที่มีประสบการณ์ยังมีไม่มากพอ
- W2. บริษัทมีเงินทุนน้อย ทำให้อาจเกิดขาดสภาพคล่อง ถ้าลูกค้าชำระเงินล่าช้า
- W3. บริษัทยังไม่เป็นที่รู้จักมาก และ บริษัทยังดำเนินธุรกิจมาได้ไม่นาน

#### สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร

##### โอกาส (Opportunity)

- O1. ในปัจจุบัน มีความต้องการในการติดตั้งระบบก๊อปปี้เครื่องพิมพ์จากภาครัฐเพิ่มมากขึ้น
- O2. เทคโนโลยีมีการพัฒนามากขึ้น ทำให้มีทางเลือกหลากหลายในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้า

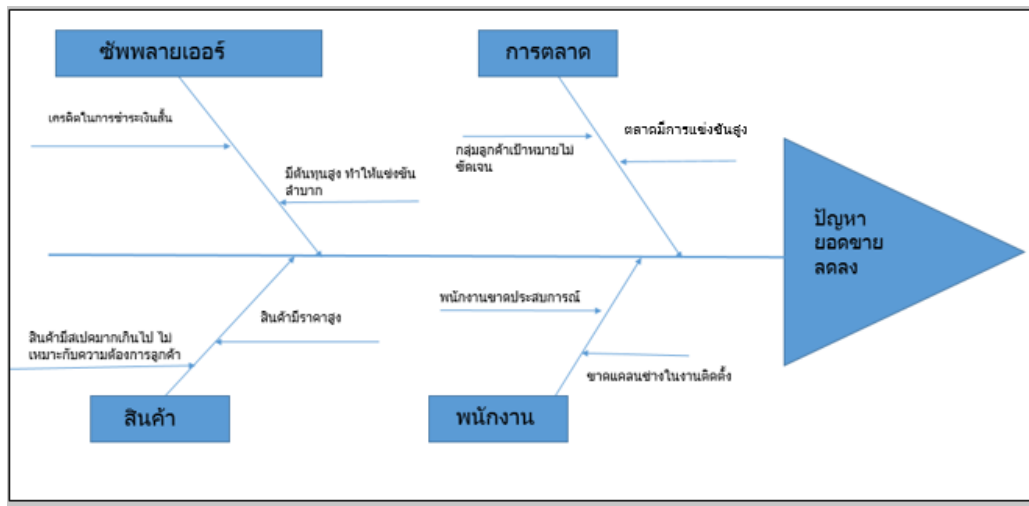
อุปสรรค (Treats)

- T1. ตลาดการออกแบบและติดตั้งกล้องวงจรปิดมีการแข่งขันกันสูง
- T2. จากสถานะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว
- T3. การจ่ายเงินภาครัฐมักมีระยะเวลานาน อาจทำให้เกิดการขาดสภาพคล่อง
- T4. บริษัทคู่แข่งมีประสบการณ์สูงและเป็นที่ยุ้จักมากกว่า

**4. ผลการวิจัย**

จากวัตถุประสงค์ที่ 1 การศึกษาเพื่อสาเหตุที่ยอดขายลดลง ผลการศึกษาพบว่าตลาดระบบกล้องวงจรปิดมีการเติบโตอยู่ที่ประมาณ 15% ต่อปีมีมูลค่าประมาณ 6000 ล้านบาท โดยสามารถแบ่งเป็นส่วนของภาครัฐ 70% และภาคเอกชน 30% เนื่องจากมีความต้องการเพิ่มมากขึ้นเนื่องจากปัจจัยด้านความปลอดภัยและป้องกันอาชญากรรม ทำให้มีการแข่งขันที่สูงและมีคู่แข่งหลายราย ทำให้มีการแข่งขันกันในด้านของราคาและคุณภาพเป็นหลัก ทำให้ส่งผลกระทบต่อยอดขายของบริษัท ABC Management จำกัด โดยสามารถสรุปสาเหตุที่ทำให้ยอดขายลดลงได้ดังนี้

1. ราคาที่เสนอในการติดตั้งระบบกล้องวงจรปิดสูงกว่าคู่แข่ง
2. จำนวนพนักงานไม่เพียงพอ ในการทำงาน โดยเฉพาะงานติดตั้ง ทำให้ไม่สามารถรับงานที่มีระยะเวลาดำเนินงานใกล้เคียงกัน
3. พนักงานไม่เชี่ยวชาญและยังขาดประสบการณ์ในงานติดตั้ง



ภาพที่ 1 แผนผังสาเหตุและผล สาเหตุของปัญหายอดขายที่ลดลง

จากวัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ทั้งสามระดับในการแข่งขันเพื่อความได้เปรียบในระยะยาว ผลการศึกษาการกำหนดกลยุทธ์ทั้งสามระดับโดยศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในบริษัท เพื่อหาแนวทางการเพิ่มยอดขาย และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ให้ดีขึ้น จากการวิเคราะห์ SWOT โดยใช้ TOWS MATRIX การกำหนดทางเลือกและตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ให้แก่ บริษัท ABC Management จำกัด

ระดับกลยุทธ์	ทางเลือกกลยุทธ์	ข้อดี	ข้อเสีย	กลยุทธ์ที่ดีที่สุด
1. กลยุทธ์ระดับองค์กร	1. กลยุทธ์การเติบโต (เจาะตลาด)	1. เพิ่มยอดขายให้กับบริษัทและทำให้สามารถรับงานที่มีมูลค่ามากขึ้นในอนาคต	1. กำไรของบริษัทลดน้อยลง	กลยุทธ์การเจริญเติบโต
	2. กลยุทธ์การฟื้นฟู	1. เข้าพบลูกค้าเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ลูกค้า	1. ยอดขายอาจไม่เพิ่ม เพราะลูกค้า พิจารณาด้านราคาเป็นอันดับแรก	
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน	1. สามารถลดต้นทุนในกระบวนการทำงานได้ 2. เพิ่มยอดขายและความสามารถในการแข่งขัน	1. เกิดการแข่งขันในเรื่องของราคากับคู่แข่ง 2. กำไรลดบริษัทน้อยลง	กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน
	2. กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง	1. สร้างความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือให้ลูกค้าโดยการพัฒนาบุคลากร 2. บริษัทสามารถผลิต software เป็นของตนเองและสามารถนำไปเสนอให้แก่ลูกค้าได้อย่างเหมาะสม	1. ต้องลงทุนเพิ่มในการพัฒนา Software 2. มีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่	1. กลยุทธ์ด้านการตลาด	1. บริษัทมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายชัดเจน 2. สามารถกำหนดขอบเขตของบริษัทได้	1. มีการแข่งขันสูงขึ้น	กลยุทธ์ด้านการตลาดและกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
	2. กลยุทธ์ด้านการเงิน	1. เพิ่มสภาพคล่องให้แก่บริษัท 2. สามารถใช้ในการขยายกิจการได้	1. มีต้นทุนทางการเงินเพิ่มขึ้น	
	3. กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	1. สร้างความเชื่อมั่นให้ลูกค้า 2. เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	1. ต้องมีระยะเวลาในการดำเนินการ	
	4. กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา	1. นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาเสนอลูกค้า	1. ลูกค้าจะพิจารณาจากราคาและคุณภาพเป็นหลัก	

### กลยุทธ์ระดับองค์กร

เลือกกลยุทธ์การเติบโต โดยใช้กลยุทธ์เติบโตโดยมุ่งเน้นที่การเจาะตลาด โดยการลดต้นทุนการดำเนินงานเพื่อเพิ่มยอดขายและเพิ่มส่วนแบ่งตลาด ทำการปรับลดค่าใช้จ่ายในการรับงานลง เพื่อสามารถรับงานในส่วนภาครัฐได้ ทำให้ได้หนังสือรับรองผลงานเพื่อรับงานที่มีมูลค่าสูงกว่าเดิมในอนาคตและสามารถสร้างเงื่อนไขในการต่อรองกับซัพพลายเออร์และกับลูกค้าได้มากขึ้นทำให้มีผลกำไรเพิ่มมากขึ้นได้ในระยะยาว ทำให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งทางผู้บริหารมองว่ามีความเป็นไปได้ที่จะดำเนินงาน และ บริษัทที่เพิ่งเริ่มดำเนินกิจการได้ไม่นานทำให้ควรเน้นที่การเติบโตเป็นหลัก



กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

เลือกกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน โดยมีวิธีดำเนินการดังนี้

1. โดยการเป็นพันธมิตรกับบริษัทตัวแทนจำหน่ายกล้องวงจรปิดทำให้สามารถปรับลดต้นทุนลงมาได้
2. พัฒนา Software เพื่อใช้แทน Software สำเร็จรูปที่มีราคาสูงและอาจมีฟังก์ชันที่ไม่ได้จำเป็นในการใช้งาน

ซึ่งขึ้นอยู่กับลูกค้าเป็นผู้กำหนด

กลยุทธ์ระดับหน้าที่

กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัทต้องพัฒนาพนักงานเนื่องจาก พนักงานยังขาดประสบการณ์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า โดยมีการกำหนดแผนการพัฒนาพนักงานอย่างชัดเจน มีการประเมินทักษะของพนักงานในแต่ละหน้าที่และทำการพัฒนาให้เหมาะสมกับหน้าที่นั้น

กลยุทธ์ด้านการตลาด จากการศึกษาจะเห็นได้ว่า ตลาดกล้องวงจรปิดนั้นมีความต้องการจากภาครัฐค่อนข้างสูงและมีความต้องการมากกว่า 2 เท่าเมื่อเทียบกับภาคเอกชนซึ่งสามารถกำหนดกลุ่มเป้าหมายได้ดังนี้

กำหนดกลุ่มเป้าหมาย ใช้กลยุทธ์การตลาด STP

#### Segmentation

การแบ่งกลุ่มลูกค้าหลัก ของ บริษัท ABC Management จำกัด มีทั้งที่แบบ B2B และ B2G โดยในกลุ่ม B2G จะเน้นที่หน่วยงานภาครัฐ ในเขตพื้นที่ กรุงเทพมหานคร และ ในกลุ่ม B2B จะมุ่งเน้นไปที่ โครงการอาคารชุด โรงงาน อุตสาหกรรม สำนักงาน โรงพยาบาล โรงเรียน เป็นต้น

#### Targeting

กลุ่มเป้าหมายที่เป็นกลุ่มลูกค้าหลักจะเป็น B2G โดยเน้นกับหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งมีความต้องการติดตั้งระบบ กล้องวงจรปิดสูงและงานมีมูลค่าสูง โดยจะมีกลุ่มเป้าหมายรองเป็นกลุ่มลูกค้า B2B ซึ่งมูลค่างานจะต่ำแต่มีการจ่ายเงินค่อนข้างเร็ว

#### Positioning

จัดหาสินค้าที่ต้องตามความลูกค้าโดยเน้นที่ด้านราคาถูกพร้อมทั้งตรงตามความต้องการของลูกค้าและมีการบริการที่รวดเร็วมีคุณภาพ

### 5. การอภิปรายผล

จากการศึกษาทำให้ทราบได้ว่า สาเหตุที่ทำให้ยอดขายลดลง เกิดจากปัจจัยด้านราคาเป็นหลักทำให้บริษัท ABC Management จำกัด ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ส่งผลที่ตามต่อยอดขายที่ลดลง ซึ่งไม่สอดคล้องกับ นพดล มั่นดาวิจักษณ์ (2556) และ พสุรัช วิสิฐพงษ์พันธ์ (2555) ที่ระบุว่าปัจจัยในการเลือกซื้อกล้องวงจรปิดคือ ปัจจัยด้าน จิตวิทยา ซึ่งในการสอบถามข้อมูลส่วนใหญ่เป็นพนักงานในองค์กร ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาของผู้ศึกษา ผลจากการ วิเคราะห์การกำหนดแนวทางในการเลือกกลยุทธ์สามารถอภิปรายได้ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์การเติบโตแบบเจาะตลาด ซึ่งสอดคล้องกับ อิศยศ แพรเวียนทอง (2556) โดยใช้กลยุทธ์การเติบโต โดยการเพิ่มพนักงานที่มีความรู้และประสบการณ์ในการเจาะตลาด เพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งตลาด

2. จากการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ของธุรกิจกล้องวงจรปิด คือ กลยุทธ์ผู้นำด้านราคาซึ่งไม่สอดคล้องกับ ชยานนท์ เจริญรัตน์ (2550) ซึ่งใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นสำหรับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เพราะได้มีการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันเพราะในส่วนของนักศึกษาไม่ได้มีกล้องที่เป็นตราสินค้าของตัวเอง

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือ กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับพนักงานซึ่งสอดคล้องกับ อิศยศ แพรื่อนทอง (2556) โดย ใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่ในการอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่พนักงาน

#### 6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว บริษัทควรเร่งพัฒนาบุคลากรและศึกษาเทคโนโลยีเพื่อนำมาสร้างมูลค่าให้กับบริษัทและความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าองค์กร และ ทำการศึกษาผลิตภัณฑ์ระบบรักษาความปลอดภัยอื่นๆ เพื่อนำมาเป็นทางเลือกให้แก่ลูกค้าในการเสนอระบบกล้องวงจรปิด โดยเฉพาะ เทคโนโลยีทางด้านดิจิทัล การหาบริษัทคู่ค้าที่เป็นตัวแทนจำหน่ายหรือผู้ผลิตกล้องวงจรปิดเพื่อเป็นพันธมิตรในการค้าเพื่อความสามารถในการแข่งขันด้านราคาและด้านคุณภาพตัวกล้องเป็นหลัก

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่สามารถประยุกต์ใช้กับระบบกล้องวงจรปิดเพื่อสามารถยกระดับให้ระบบกล้องวงจรปิดมีความปลอดภัยมากขึ้น

2. ควรมีการทำการศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นอื่นที่เกี่ยวข้องวางแผนทำกลยุทธ์ การวางแผนทางการตลาด และควรติดตามผลการดำเนินงาน

#### เอกสารอ้างอิง

ชยานนท์ เจริญรัตน์. 2550. “การศึกษาปัญหาและกำหนดกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ของบริษัท ไทยอีสโตร์ อินเทอร์เน็ตเซ็นแนล จำกัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

พสุธัช วิสิษฐพงศ์พันธ์. 2555. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อกล้องโทรทัศน์วงจรปิดของผู้บริโภคในจังหวัดพิษณุโลก.” : วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัยนเรศวร.

นพดล มันทวีจักษ์ณ์. 2553. “กระบวนการตัดสินใจซื้อระบบกล้องโทรทัศน์วงจรปิด (CCTV) ในเขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา

อิสยศ แพรื่อนทอง. 2558. แผนธุรกิจเพื่อต่อยอดธุรกิจการสร้างเครือข่ายสายโทรศัพท์, Internet และกล้องวงจรปิด Cantele (Thailand) Co., Ltd.” ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.