



## กลยุทธ์การแข่งขันและแนวทางการเพิ่มผลประกอบการธุรกิจล้อแม็กซ์ กรณีศึกษาบริษัท PSMA จำกัด

### Competitive Strategies to Increase the Performance of the Automotive Wheel Business

#### A Case Study of PSMA Co., Ltd.

#### วีระวัฒน์ ภัทรวิจิตร<sup>1</sup> และผุสดี พลสารมย์<sup>2</sup>

<sup>1</sup> หลักสูตร eMBA สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, weerawat.phatt@gmail.com

<sup>2</sup> หลักสูตร eMBA สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, pussadee\_pol@utcc.ac.th

#### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรที่เป็นสาเหตุให้ผลประกอบการลดลง เพื่อศึกษากลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ และนำเสนอแนวทางเลือกเพื่อเพิ่มผลประกอบการ กรอบแนวคิดวิเคราะห์ใช้ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาดบริการ (7Ps) โมเดลพลังขับเคลื่อนทั้ง 5 (Five Forces Model) โมเดลห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Model) เครื่องมือที่ใช้คือแบบสัมภาษณ์โดยเก็บข้อมูลกับผู้บริหารและพนักงานขายรวมทั้งลูกค้าและนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้เครื่องมือ PESTEL และวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคขององค์กร (SWOT)

ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุที่ทำให้ยอดขายในระยะ 2 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2561 - 2562) ลดลงอย่างต่อเนื่องและโดยเฉพาะในปีพ.ศ. 2562 เกิดจากสาเหตุสภาพแวดล้อมภายนอกระดับประเทศที่มีปัจจัยลบมี 2 ด้านคือ ด้านสภาวะแวดล้อม และกฎหมาย สภาพแวดล้อมระดับอุตสาหกรรมคือ ด้านคู่แข่งและด้านลูกค้าและสภาพแวดล้อมภายในกิจการ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการขาย และด้านการตลาดที่เป็นจุดอ่อน กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจที่คู่แข่งใช้คือ กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีและด้านราคา แต่กิจการมีจุดแข็งในด้านที่ผู้บริหารเป็นชาวจีน มีประสบการณ์การในการดำเนินธุรกิจนำเข้าล้อแม็กซ์จากประเทศจีนสามารถนำเข้าสินค้าคุณภาพในราคาเหมาะสม กลยุทธ์ทางเลือกที่นำเสนอระดับองค์กรให้มุ่งกลยุทธ์การเติบโตและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ มี 2 ทางเลือกได้นำเสนอผู้บริหารพบว่าควรนำ 2 แนวทางมาบูรณาการประกอบกัน คือ กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และกลยุทธ์การตลาดใหม่

**คำสำคัญ:** สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ, กลยุทธ์การแข่งขัน, ธุรกิจล้อแม็กซ์, แนวทางการเพิ่มผลประกอบการ

#### ABSTRACT

The objective of this study is to investigate the internal and external environmental factors which cause the operating results to decrease within the organization. The research study the competitive strategy of the business and present alternatives for increasing commercial results utilizing analytical framework, marketing mix theory (7Ps), the Five Forces Model, the Value Chain Model and data collected through organization interviews. The data from interviews with company executives, salesman and customers use to analyze the environmental factors via the PESTEL tool to evaluate the strengths, weaknesses, opportunities and obstacles of the organization (SWOT).

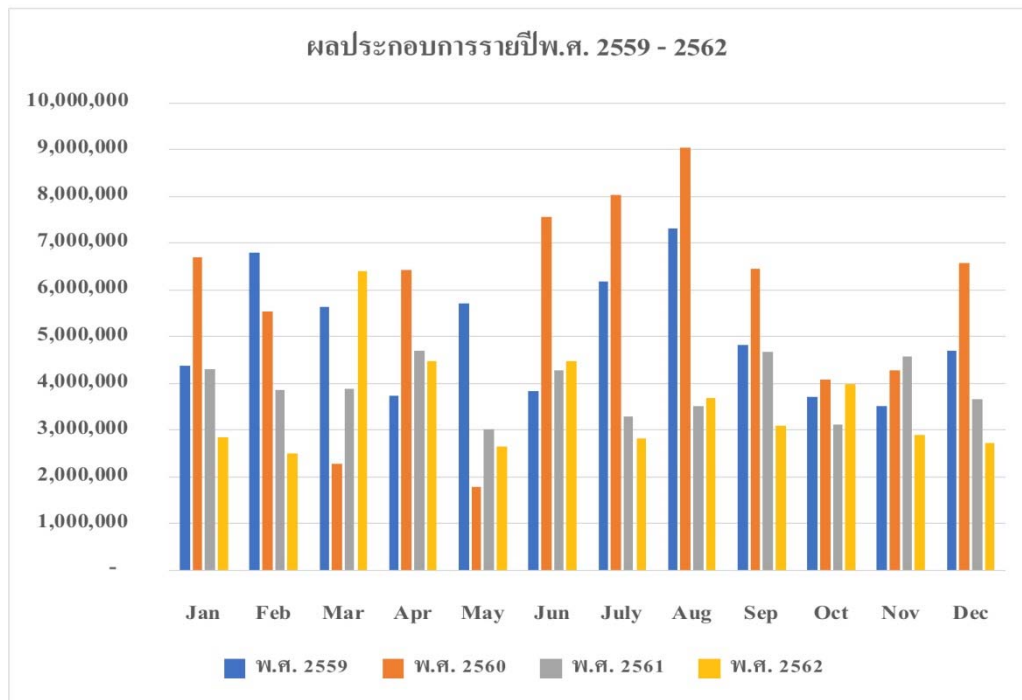


The results showed sales over the past two-year period (2018 - 2019) continuously decreased, especially in the year 2019. The decrease was primarily due to the external operating environment at the national level, two main negative factors were market competition efficiency and restricting regulations within the industry. The research examine the external factors of the industrial environment via market competition efficiencies compared to the organization including the manufacture and import of product from China, it also study the internal environment of the business via product mix, sales, and marketing, Alternative strategies will be proposed for the organizational to increase growth. Two options present to the management focus on changing the product development strategy and market development strategy.

**Keywords:** Business Environment, Competitive Strategy, Automotive Alloy Wheel Business, Ways to Increase Performance

## 1. บทนำ

ปัจจุบันอุตสาหกรรมยานยนต์ในส่วนของสินค้าล้อแม็กซ์ สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1.ล้อแม็กซ์นำเข้าที่ผลิตโดยตรงจากเจ้าของแบรนด์ในต่างประเทศ 2.ล้อแม็กซ์ที่ผลิตโดยโรงงานในประเทศไทย 3.ล้อแม็กซ์ที่นำเข้าจากประเทศจีน สถานการณ์ทางการตลาดล้อแม็กซ์ ณ ปี พ.ศ. 2562 การแข่งขันในอุตสาหกรรมเน้นเรื่องเทคโนโลยีในการผลิตและช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านเทคโนโลยีการผลิตที่ผู้บริโภครู้สึกเปลี่ยนความนิยมจากล้อแม็กซ์ที่ผลิตแบบเดิมคือการหล่อขึ้นรูป (Casting) เป็นล้อแม็กซ์ที่ผลิตแบบรีดขยายขึ้นรูป (Flow Forming) โดยเป็นขั้นตอนการผลิตที่ทำต่อจากการ Casting ที่จะหล่อขอบล้อแม็กซ์มาเพียงครั้งเดียวแล้วค่อยมาเข้าเครื่องรีดขอบให้โลหะค่อยๆ ยืดออกมา วิธีนี้จะทำให้ล้อแม็กซ์มีน้ำหนักเบา เพราะไม่ได้หล่อมาเต็มวงสำหรับวิธีนี้ใช้สำหรับ ล้อแม็กซ์ขึ้นเดียว ซึ่งมีน้ำหนักเบาและแข็งแรง ในด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ผู้ประกอบการที่เป็นผู้แทนจำหน่าย มีการปรับตัวขายสินค้า ตามความต้องการของผู้บริโภค และมีช่องทางให้ผู้ซื้อเลือกซื้อล้อแม็กซ์ผ่านระบบออนไลน์เช่น Facebook shopee lazada ต่างจากยุคก่อนที่ต้องให้ผู้ซื้อเดินทางมาที่ร้านเพื่อเลือกซื้อสินค้า ปัจจุบันมีร้านค้าใหม่ๆ เปิดขึ้นมาอย่างมาก ทั้งนี้บริษัท PSMA จำกัด ก่อตั้งขึ้น เมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม พ.ศ. 2551 สินค้าที่จำหน่ายคือล้อแม็กซ์รถยนต์นำเข้าจากประเทศจีน (กลุ่มที่ 3) โดยขายจากบริษัทไปยังร้านค้าที่เป็นตัวแทนของบริษัท มีลักษณะแบบ B-to-B หรือ Business-to-Business หมายถึง การค้าขายระหว่างกิจการกับกิจการรายย่อยอื่นๆ ในปี พ.ศ. 2559 เทียบกับปี พ.ศ. 2560 ยอดขายบริษัทมีการเพิ่มขึ้นจาก 60 ล้านบาท เป็น 68 ล้านบาท คิดเป็น 12.20% ของยอดขาย แต่ในปีพ.ศ. 2561 ยอดขายกลับลดลง จาก 68 ล้านบาท ลงมาที่ 46 ล้านบาท คิดเป็น 31.76 %เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้าและปัจจุบันในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 ในส่วนของยอดขายยังคงลดลงอยู่เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยในแต่ละเดือนจากข้อมูลสถิติยอดขายเปรียบเทียบกับรายเดือนตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 ถึงปี พ.ศ. 2562 พบว่ายอดขายของบริษัท PSMA จำกัด นั้นลดลง โดยเฉพาะในปี พ.ศ. 2562 นี้ บริษัทมียอดขายโดยเฉลี่ยรวมทุกเดือน ต่ำกว่าปีอื่นๆ ยกเว้นเดือนมีนาคม พ.ศ. 2562 เพียงเดือนเดียวที่มียอดขายสูงมากที่สุดในรอบปีเนื่องจากบริษัทได้มีการเคลียร์สินค้าค้างสต็อกในราคาพิเศษ ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 แสดงผลประกอบการรายปีบริษัท PSMA จำกัด (พ.ศ. 2559 – 2562)

ที่มา: ผู้วิจัย ม.ค. 2563

การศึกษานี้ มุ่งที่จะศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร การแข่งขันเพื่อหาแนวทางในการเพิ่มผลประกอบการ โดยคาดหวังว่าผลการศึกษาที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ด้านการตลาดให้กับบริษัทต่อไป

### ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษานี้ ได้นำแนวคิด ทฤษฎี เครื่องมือวิเคราะห์ทางธุรกิจและสรุปผลการวิจัยอื่นๆ ที่ใช้อย่างนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา สรุปได้ดังนี้

### ทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด (7Ps)

Kotler (2003) ได้มีการนำเสนอทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ (Service Marketing Mix) ไว้เป็นแนวคิดเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดซึ่งประกอบด้วย 7Ps (สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541) ดังนี้

- 1) ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)
- 2) ด้านราคา (Price)
- 3) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)
- 4) ด้านส่งเสริมการตลาด (Promotion)



- 5) ด้านพนักงาน (Employee)
- 6) ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical evidence and presentation)
- 7) ด้านกระบวนการ (Process)

### โมเดลและแนวคิดในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

#### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในระดับมหภาค: PESTEL Analysis

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก PESTEL Analysis พัฒนาขึ้นโดย Francis J.Aguilar ในปี ค.ศ.1967 (Bright hup PM project management, 2011) เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ธุรกิจดำเนินอยู่ โดยปัจจัยทางสภาพแวดล้อมภายนอก 6 ปัจจัยมีดังนี้

- 1.Political คือ ปัจจัยด้านการเมือง หมายถึง นโยบายและกฎหมายต่างๆ
- 2.Economic คือ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ โดยเป็นปัจจัยเกี่ยวกับเรื่องเศรษฐกิจ
- 3.Social คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับด้านสังคม วัฒนธรรม วิถีชีวิตความเป็นอยู่ นิสัยใจคอ
- 4.Technology คือ ปัจจัยภายนอกเกี่ยวกับเทคโนโลยี
- 5.Environment คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติที่อยู่นอกเหนือการควบคุม

- 6.Legal คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจทางตรงและทางอ้อม

#### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับอุตสาหกรรม: โมเดลพลังขับเคลื่อนทั้ง 5 (Five Forces Model)

Michael E.Porter (1980) เป็นผู้พัฒนาโมเดลพลังขับเคลื่อนทั้ง 5 ประกอบด้วย

- 1.The Intensity of Competitive Rivalry : การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม
- 2.The Bargaining Power of Customers : อำนาจต่อรองของลูกค้า
- 3.The Bargaining Power of Suppliers : อำนาจต่อรองของผู้จัดหาวัตถุดิบ
- 4.The Threat of the Entry of New Competitors : ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันรายใหม่
- 5.The Threat of Substitute Products : ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน

โมเดลนี้ใช้สำหรับใช้วิเคราะห์ผลกระทบที่มีผลต่อการทำธุรกิจในระดับอุตสาหกรรมที่ธุรกิจนั้นๆสังกัดอยู่ โมเดลนี้มีประโยชน์ในการนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ของกิจการเพื่อให้ธุรกิจพยายามหาแนวทางหาโอกาส หรือฝ่าฟันอุปสรรคที่กำลังเกิดขึ้น เพื่อช่วยให้กิจการสามารถต่อสู้และทำกำไรในอุตสาหกรรมนั้นได้เพิ่มขึ้น

#### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร : โมเดลห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Model)

Porter (2008) ได้นำเสนอแบบจำลองห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Model) ไว้ในหนังสือ Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance โดยแบบจำลองห่วงโซ่คุณค่าจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าตั้งแต่กิจกรรมการจัดการแหล่งวัตถุดิบการแปรรูปกิจกรรมการส่งมอบสินค้าและการ



บริการให้กับลูกค้าโดยมุ่งสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจและองค์กรด้วยการวิเคราะห์คุณค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ดังนี้

กิจกรรมหลัก (Primary Activities) แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. การขนส่ง (Inbound Logistic)
2. การปฏิบัติการ (Operation)
3. การขนส่งขาออก (Outbound Logistic)
4. การตลาดและการขาย (Marketing and Sales)
5. การบริการ (Services)

กิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities) เป็นกิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนกิจกรรมหลักทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

1. โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure)
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)
3. การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development)
4. การจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement)

**เครื่องมือการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอกลยุทธ์**

**การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร (SWOT Analysis)**

การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการประเมินสถานการณ์ กำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสิ่งแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์จุดแข็ง (strengths) คือ ข้อดีเด่นหรือจุดแข็งของผลิตภัณฑ์หรือของบริษัท
2. การวิเคราะห์จุดอ่อน (weaknesses) คือ จุดอ่อนหรือข้อบกพร่อง
3. การวิเคราะห์โอกาส (opportunities) คือ ข้อได้เปรียบหรือปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้แก่บริษัท
4. การวิเคราะห์อุปสรรค (threats) คือ ข้อจำกัดอันเนื่องมาจากสิ่งแวดล้อมภายนอก

### **Benchmarking**

Benchmark และ Best Practices ซึ่งมีความหมายเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับ โดยบุญดี บุญญาภิและกมลวรรณ ศิริพานิช (2545) ได้ให้ความหมายทั้งสามคำไว้ว่า Benchmark หมายถึง Best-in-class คือเก่งที่สุดหรือดีที่สุดในระดับโลก อันจะเป็นต้นแบบที่จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง ส่วน Benchmarking คือวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่าเพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งความเป็นทางธุรกิจและ Best Practices

**งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

พงศกร เต็มแบบ (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการร้านขายส้มแม็กซ์รถยนต์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาถึงปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผล



ต่อกระบวนการตัดสินใจใช้บริการร้านขายล้อแม่จอร์ยยนต์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการ อยู่ในระดับมากทุกปัจจัย เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านผลิตภัณฑ์ รองลงมาด้านราคา ด้านการส่งเสริมและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการและด้านการส่งเสริมการตลาด ตามลำดับ

พรสุดา ปานเกษม (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง เรื่องปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจเลือกใช้บริการศูนย์บริการยางรถยนต์ หจก.สุชาดาอากาศ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อกระบวนการตัดสินใจเลือกใช้บริการศูนย์บริการยางรถยนต์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับปัจจัยทางการตลาดธุรกิจบริการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดพบว่าอันดับหนึ่งได้แก่ด้านผลิตภัณฑ์ รองลงมาคือ ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการให้บริการ ด้านลักษณะทางกายภาพ ด้านราคา ด้านการส่งเสริมการตลาด และด้านการจัดจำหน่ายตามลำดับ

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรที่เป็นสาเหตุทำให้ผลประกอบการลดลง
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์การแข่งขันในธุรกิจล้อแม่จอร์ย
3. เพื่อนำเสนอแนวทางการเพิ่มผลประกอบการ

## 3. ขั้นตอนการศึกษา

ประชากร

ประชากรมี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ทีมงานบริษัท ประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานในบริษัทจำนวน 15 คน และกลุ่มที่ 2 ลูกค้า จำนวน 1,042 ร้านค้า

กลุ่มตัวอย่าง และการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มที่ 1 ทีมงานบริษัท กลุ่มตัวอย่างใช้การเก็บข้อมูลจากผู้บริหารและพนักงานขายทั้งหมด 7 คน ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการบริษัท จำนวน 1 คน ผู้จัดการฝ่ายขาย จำนวน 1 คน และพนักงานขาย จำนวน 5 คน โดยคัดเลือกจากเกณฑ์ ผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจสูงสุดในระดับบริหาร และพนักงานขายที่มีประสบการณ์ในการขายและทำงานกับบริษัทมานานกว่า 10 ปี

กลุ่มที่ 2 ลูกค้า ใช้เกณฑ์คัดเลือกร้านค้าที่มียอดขายสูงสุดต่อเดือนและร้านค้าที่มียอดขายลดลง รวมทั้งหมด 7 ร้านค้า แบ่งเป็นร้านค้าในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 2 ร้านค้าและในเขตปริมณฑล จำนวน 5 ร้านค้า ดังนี้

ตารางที่ 1 การเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นร้านค้า จำแนกตามพื้นที่ ยอดขายและตำแหน่งผู้ให้ข้อมูล

ชื่อร้านค้า	เขตพื้นที่	ยอดขาย	ตำแหน่งผู้ให้ข้อมูล
1. KASEM YONT SUPPLY	กรุงเทพมหานคร	ต่อเนื่องทุกเดือน	เจ้าของกิจการ
2. PRASIT KARNYANG	กรุงเทพมหานคร	6 ครั้ง/ปี	เจ้าของกิจการ
3. SRR YANGYONT	สมุทรปราการ	ต่อเนื่องทุกเดือน	เจ้าของกิจการ
4. RACESPEC WHEELS	สมุทรปราการ	6 ครั้ง/ปี	เจ้าของกิจการ



ชื่อร้านค้า	เขตพื้นที่	ยอดขาย	ตำแหน่งผู้ให้ข้อมูล
5. M.APISIT YONT	นนทบุรี	4 ครั้ง/ปี	เจ้าของกิจการ
6. C.J.TIRES	นนทบุรี	6 ครั้ง/ปี	เจ้าของกิจการ
7. J.S. RACING WHEEL	นนทบุรี	ต่อเนื่องทุกเดือน	เจ้าของกิจการ

ที่มา: ผู้วิจัย ม.ค. 2563

หมายเหตุ ร้านค้าที่ 1,3,7 ยอดขายต่อเนื่องและร้านค้าที่ 2,4,5,6 ยอดขายลดลง

เครื่องมือที่ใช้สำหรับเก็บข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์จำนวน 2 ชุดและแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด

ชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานขาย คำถามมี 8 ข้อ ดังนี้

1. ท่านคิดสถานการณ์บริษัทปัจจุบันเป็นอย่างไร
2. ท่านคิดว่าสินค้าของบริษัทตอบสนองความต้องการของตลาดได้มากน้อยอย่างไร
3. ท่านคิดว่าบริษัทมีส่วนช่วยสนับสนุนในการทำให้สินค้าขายได้ง่ายหรือไม่อย่างไร
4. ท่านคิดว่าสถานการณ์ตลาดในปัจจุบันบริษัทสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้หรือไม่อย่างไร
5. ท่านคิดว่ารูปแบบการทำงานที่ผ่านมามีประสิทธิภาพหรือไม่อย่างไร
6. ท่านคิดว่าธุรกิจนี้มีความเสี่ยงมากน้อยแค่ไหนแล้วมีวิธีการจัดการกับความเสี่ยงอย่างไรบ้าง
7. ท่านคิดว่าบริษัทควรมีช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มเติมจากเดิมหรือไม่
8. ในอีก 2 ปีข้างหน้าท่านคิดว่าบริษัทจะเปลี่ยนแปลงไปในทางใด

ชุดที่ 2 แบบสัมภาษณ์ลูกค้า โดยใช้ทฤษฎีปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการ (7Ps) ที่มีผลในการตัดสินใจซื้อสินค้าเป็นเกณฑ์ในการตั้งคำถาม ดังนี้

1. ท่านคิดว่าคุณภาพสินค้ามีผลต่อการซื้อสินค้าหรือไม่อย่างไร
2. ท่านคิดว่าราคาของสินค้ามีผลต่อการซื้อสินค้าหรือไม่อย่างไร
3. ท่านคิดว่าโปร โมชั่นและการตลาดของบริษัทPSMAมีผลต่อการซื้อสินค้าหรือไม่อย่างไร
4. ท่านคิดว่าช่องทางการจัดจำหน่ายและการเข้าถึงลูกค้ามีผลต่อการซื้อสินค้าหรือไม่อย่างไร
5. ท่านคิดว่าพนักงานขายของบริษัทPSMAมีผลต่อการซื้อสินค้าหรือไม่อย่างไร
6. ท่านคิดว่าระบบการบริการของบริษัทPSMAมีผลต่อการซื้อสินค้าหรือไม่อย่างไร
7. ท่านคิดว่าความน่าเชื่อถือของบริษัทPSMAมีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าหรือไม่อย่างไร

ชุดที่ 1 แบบสอบถาม Benchmarking โดยใช้ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด (7Ps) ที่มีผลในการตัดสินใจซื้อสินค้าเป็นเกณฑ์ในการตั้งคำถามโดยนำไปสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นร้านค้า

วิธีการเก็บข้อมูลในการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานขายโดยใช้การประเมินตนเองเพื่อความสามารถในการแข่งขันในวันที่ 25-26 มกราคม พ.ศ. 2563 และได้เดินทางไปพบลูกค้าเพื่อทำการสัมภาษณ์และเก็บแบบสอบถาม Benchmarking รวบรวมข้อมูลด้วยตนเองในวันที่ 27-29 มกราคม พ.ศ. 2563



ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ได้นำข้อมูลจากบริษัทที่เป็นคู่แข่งทางตรง 2 กิจการมาวิเคราะห์ โดยได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นร้านค้าและได้ข้อมูลจาก Facebook

1.บริษัท AP เป็นบริษัทที่เป็นผู้นำเข้าสินค้าจากประเทศจีนและมีประเภทสินค้าที่ขายแบบเดียวกัน และมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ทางออนไลน์ผ่าน Facebook ถือเป็นคู่แข่งทางตรงกับบริษัทเพราะมีฐานลูกค้าเดียวกัน

2.บริษัท PP เป็นบริษัทที่นำเข้าสินค้าจากประเทศจีน อีกทั้งมีการทำการตลาดหลายช่องทางทั้งออนไลน์และออฟไลน์ เพราะมีหน้าร้านขายสินค้าของตนเองเพื่อจำหน่ายสินค้าไปยังผู้ใช้โดยตรง มีการสร้างแบรนด์สินค้าของตนเองมาจำหน่าย

#### วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ โดยศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกวิเคราะห์ด้วย PESTEL ANALYSIS และ Five Forces Model และศึกษาสภาพแวดล้อมภายในวิเคราะห์ด้วย Value Chain ทำการสัมภาษณ์ลูกค้าโดยใช้ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด (7Ps) ตั้งคำถามในการสัมภาษณ์ และทำ Benchmark เปรียบเทียบกับคู่แข่งแล้วประมวลผลด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอกของบริษัทด้วย SWOT Analysis

#### 4. ผลการวิจัย

ผลการศึกษาที่จะนำเสนอต่อไปนี้ได้จากการสรุปและวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์โดยใช้โมเดลและเครื่องมือ PESTEL Five Forces Model Value Chain และ Benchmarking สรุปได้ดังนี้

สาเหตุที่ทำให้ผลประกอบการลดลงที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม พบประเด็นดังนี้

สภาพแวดล้อมภายนอกระดับมหภาคในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2561 – 2562 โดยใช้ PESTEL และใส่วงเล็บประกอบ เครื่องหมาย (+/-) หมายถึงปัจจัยที่ส่งผลบวกและผลลบต่อธุรกิจ พบว่า

1.Political (+/-) คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับการเมืองนโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆของภาครัฐที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ คือด้านสถานการณ์ทางการเมืองที่ยังไม่มีเสถียรภาพทำให้ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในการลงทุนทางธุรกิจมีน้อย นโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจที่มีทำให้เกิดการหมุนเวียนรายได้ส่งผลบวกทางธุรกิจ

2.Economic (+/-) คือ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2562 ได้แก้อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่ค่าเงินบาทไทยแข็งค่าขึ้นอยู่ในกรอบ 30.15-32.43 บาทต่อดอลลาร์ฯ (ธนาคารกสิกรไทย, 27 ธ.ค. 2562) ทำให้กิจการต่าง ๆ สามารถนำเข้าสินค้าสื่อแม่ข่ายจากประเทศจีนได้โดยมีต้นทุนที่ถูกลงมากกว่าในอดีต

3.Social (+) คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับด้านสังคม ในปัจจุบันพฤติกรรมผู้บริโภคในการเลือกซื้อสินค้าและการใช้ชีวิต (Lifestyle) มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากต่างจากสมัยก่อน การเลือกซื้อสินค้านั้นจะเลือกซื้อจากบริษัทที่มีการทำการตลาดและมีกิจกรรมทาง Social media

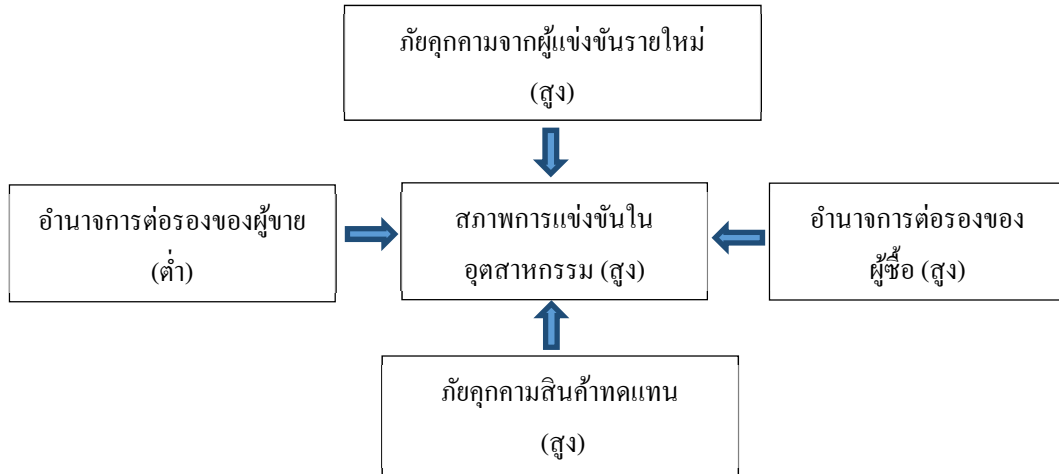
4.Technology (+/-) คือ เทคโนโลยีด้าน Socail media มีผลต่อการดำเนินงานของบริษัทที่ต้องพัฒนาให้ทันสมัย ปัจจุบันผู้บริโภคเปลี่ยนไปซื้อสินค้าออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชันต่างๆ ได้แก่ Shopee Lazada Facebook

5.Environment (-) คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติที่อยู่นอกเหนือการควบคุมซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น ในปีนี้มีเหตุการณ์น้ำท่วมใหญ่ในภาคอีสานในปี พ.ศ. 2562



6. Legal (-) คือปัจจัยที่เกี่ยวกับกฎหมาย ในปัจจุบันการแต่งรถกระบะนิยมใส่ล้อแม็กซ์ที่มีขนาดกว้างขึ้นออกมาจากนอกซุ้มล้อรถยนต์ ซึ่งผิดกฎหมายเสี่ยงต่อการโดนตำรวจจับและเสียค่าปรับ 500-2,000 บาท

สภาพแวดล้อมระดับอุตสาหกรรม: วิเคราะห์ โดยใช้ Five Forces Model



รูปที่ 2 วิเคราะห์สภาพอุตสาหกรรม  
ที่มา: ผู้วิจัย ก.พ. 2563

การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของบริษัทโดยใช้ Five-Forces Model โดยได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและทีมงานจำนวน 7 คน วิเคราะห์ได้ว่าบริษัทมีความเสียเปรียบอยู่หลายด้านได้แก่ สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม ภัยคุกคามจากผู้เข้ามาใหม่ อำนาจการต่อรองจากผู้ซื้อและสินค้าทดแทนยังอยู่ในระดับที่สูงยกเว้นด้านอำนาจการต่อรองของผู้ขายที่อยู่ในระดับต่ำเท่านั้น

ผู้ศึกษาได้ทำการสรุปบทสัมภาษณ์เรียงตามลำดับโดยใช้ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด (7Ps) ที่มีผลในการตัดสินใจซื้อสินค้าในการตั้งคำถามในการสัมภาษณ์แต่ละร้านค้า ดังนี้

**Product :** คุณภาพสินค้ามีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าเพราะถ้าร้านเลือกขายสินค้าที่ไม่มีคุณภาพก็จะส่งผลกระทบต่อร้านค้าโดยตรง ถ้าสินค้าเกิดมีปัญหาทางร้านจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบกับผู้ใช้โดยตรง

**Price :** ราคามีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าเพราะสินค้าในระดับคุณภาพเดียวกัน ทางร้านต้องทำการซื้อสินค้าในราคาถูกที่สุดเพื่อทำกำไรสูงสุดให้กับทางร้าน

**Promotion :** โปรโมชันการส่งเสริมการตลาดมีผลต่อการตัดสินใจเพราะถ้ามีความน่าสนใจก็จะทำให้ร้านค้าซื้อสินค้ามากขึ้นกว่าเดิม และปัจจุบันทุกบริษัทต่างมีโปรโมชันที่หลากหลายให้เลือกซื้อ

**Place :** ช่องทางการจัดจำหน่ายและการเข้าถึงลูกค้ามีผลต่อการตัดสินใจซื้อเพราะถ้าบริษัทมีความพร้อมในการจัดส่งสินค้าได้อย่างถูกต้องและให้บริการได้อย่างรวดเร็วถูกต้อง อีกทั้งสินค้าของบริษัทต้องมีความพร้อมเมื่อร้านค้าต้องการซื้อตลอดเวลา



People : พนักงานหากมีประสบการณ์และมีความชำนาญในการนำเสนอโปรโมชั่นสินค้าและคอยติดตามงานเวลาสินค้ามีปัญหาและประสานงานเรื่องต่างๆ ในการทำงานได้ดีก็จะทำให้ทางร้านพิจารณาซื้อสินค้ามากขึ้น

Process : ระบบของการบริการบริษัทที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้ออย่างแน่นอน เช่น ความถูกต้องของเอกสารต่างๆและความถูกต้องของสินค้าที่จัดส่งรวมถึงความรวดเร็วในการส่งสินค้ามาที่ร้าน

Physical Evidence : ความน่าเชื่อถือของบริษัทที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อ ถ้าเป็นบริษัทที่เปิดใหม่ร้านจะไม่มั่นใจในสินค้าที่นำเข้ามาขายและการดูแลหลังการขายถ้าเกิดเหตุการณ์ที่สินค้ามีปัญหาและความต่อเนื่องของสินค้าสภาพแวดล้อมในองค์กร Value Chain

กิจกรรมหลัก (Primary Activity)

การขนส่งและการจัดเก็บวัสดุ : Inbound Logistics (+) : คลังสินค้ามาตรฐานมีพนักงานตรวจเช็คสินค้าเพียงพอ

การขนส่งและจัดเก็บสินค้า : Outbound Logistics (+) : มีพนักงานและรถยนต์หลายคันในการขนส่งสินค้าได้รวดเร็ว

การตลาดและการขาย : Marketing and Sales (-) : บริษัทไม่ทำการตลาดทุกรูปแบบและไม่มีการขายฐานลูกค้าเพิ่ม

การบริการทั้งก่อนและหลังการขาย (+) : มีพนักงานดูแลและประสานงานในส่วนนี้โดยเฉพาะ

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activity)

โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร : (Firm Infrastructure) (+) : กรรมการบริษัทให้อำนาจการทำงานทุกฝ่ายแบบอิสระ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : (Human Resource Management) (-) : บริษัทไม่มีพนักงานดูแลงานส่วนนี้

การพัฒนาเทคโนโลยี : (Technology Development) (-) : บริษัทไม่มีการพัฒนาเทคโนโลยีในทุกด้าน

การจัดการทรัพยากร : (Procurement) (+) : กรรมการบริษัทเป็นชาวจีนทำให้การนำเข้าสินค้าจากประเทศจีนทำได้ง่าย สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

การเปรียบเทียบกับคู่แข่งของบริษัท PSMA นั้นมีคะแนนรวมน้อยที่สุดคือ 7.80 คะแนนเท่านั้น โดยด้านที่มีคะแนนสูงกว่าคู่แข่งคือ ด้านการดูแลของพนักงานที่มีคะแนนเต็ม 10 คะแนน สาเหตุมาจากพนักงานขายของบริษัทดูแลลูกค้ามานานมากกว่าของพนักงานบริษัทคู่แข่ง และในด้านระยะเวลาของเครดิตที่บริษัทให้ลูกค้าได้ 9 คะแนน เนื่องจากบริษัทให้เครดิต 4 เดือน โดยคู่แข่งส่วนใหญ่ให้เครดิตอยู่ที่ 3 เดือนเท่านั้น ในส่วนที่บริษัทควรปรับปรุงได้แก่ ด้านคุณภาพสินค้า ความหลากหลายของสินค้า โปรโมชั่นส่งเสริมการขาย ระบบการบริการและความน่าเชื่อถือของบริษัท ดังตาราง Benchmarking



ตารางที่ 2 Benchmarking

ผู้บริหารเป็นผู้ให้น้ำหนัก	ถ่วง น้ำหนัก	บริษัท PSMA		บริษัท AP		บริษัท PP	
		Ration (1-10)	คะแนน	Ration (1-10)	คะแนน	Ration (1-10)	คะแนน
คุณภาพของสินค้า	0.10	7	0.7	10	1	10	1
ความหลากหลายของสินค้า	0.10	7	0.7	9	0.9	9	0.9
ความเหมาะสมราคาของสินค้า	0.10	8	0.8	9	0.9	8	0.8
โปรโมชั่นส่งเสริมการขาย	0.10	7	0.7	10	1	9	0.9
การดูแลของพนักงานขาย	0.10	10	1	9	0.9	9	0.9
การส่งมอบสินค้าตรงเวลา	0.10	8	0.8	8	0.8	8	0.8
ระยะเวลาเครดิตที่ให้ลูกค้า	0.10	9	0.9	8	0.8	8	0.8
ระบบของการบริการ	0.10	7	0.7	9	0.9	9	0.9
การดูแลหลังการขาย	0.10	8	0.8	9	0.9	9	0.9
ความน่าเชื่อถือของบริษัท	0.10	7	0.7	9	0.9	8	0.8
รวม	1.00		7.80		9.00		8.70

ที่มา: ผู้วิจัย ก.พ. 2563

จากผลการวิเคราะห์ที่นำเสนอข้างต้นสาเหตุของปัญหาที่ทำให้ยอดขายในระยะ 2 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2561 - 2562) ลดลงอย่างต่อเนื่องและลดลงมากโดยเฉพาะในปี พ.ศ. 2562 มีสาเหตุหลักสำคัญ 5 ประการ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก คือ ด้านลูกค้าและด้านคู่แข่ง และสภาพแวดล้อมภายในกิจการ คือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการขายและด้านการตลาด สรุปได้ดังนี้

สภาพแวดล้อมภายนอก

1. ด้านคู่แข่ง พบว่าคู่แข่งมีจำนวนเพิ่มขึ้น ทั้งทางตรงและทางอ้อม (ลูกค้าเปลี่ยนเป็นคู่แข่ง) โดยแข่งขันด้วยสินค้าลอกเลียนแบบประเภทเดียวกัน เพราะสามารถนำเข้าสินค้าจากโรงงานในประเทศจีนได้เหมือนกับทางบริษัท โดยคู่แข่งใช้กลยุทธ์การแข่งขันทางด้านราคา พร้อมทั้งมีกิจกรรมส่งเสริมการขาย
  2. ด้านลูกค้า พบว่าลูกค้ามีความพอใจในด้าน People เนื่องด้วยพนักงานของบริษัทมีอายุการทำงานที่นานทำให้มีความสนิทกับลูกค้ามากกว่าคู่แข่ง แต่ในด้านที่ลูกค้าไม่พอใจ คือ Product เนื่องจากสินค้าของบริษัทเป็นสินค้านำเข้าจากประเทศจีน และด้าน Price ของบริษัทที่มีราคาสินค้าที่สูงกว่าคู่แข่งที่นำเข้าสินค้าจากประเทศจีนเหมือนกัน
- สภาพแวดล้อมภายใน
3. ด้านผลิตภัณฑ์สื่อแม่ข่ายขาดเอกลักษณ์ การที่บริษัทขายสินค้านำเข้าจากประเทศจีนเป็นหลักในขณะที่สินค้ามี 3 กลุ่มสินค้า ทำให้สินค้าของบริษัทไม่มีจุดเด่น มีลักษณะเป็นสินค้าลอกเลียนแบบ
  4. ด้านการขาย ช่องทางการขายของบริษัทมีช่องทางเดียว โดยทางบริษัทมีพนักงานขายทำหน้าที่เสนอขายสินค้าให้กับร้านค้าที่เป็นลูกค้าของบริษัท ทำให้มีรายได้เข้าบริษัทเพียงช่องทางเดียว
  5. ด้านการตลาด บริษัทขาดการทำกิจกรรมส่งเสริมการตลาดทุกรูปแบบ แตกต่างจากคู่แข่งที่ทำการตลาด โปรโมทสินค้าและประชาสัมพันธ์สร้างความน่าเชื่อถือของบริษัทไปยังร้านค้าและผู้ใช้ในช่องทางออนไลน์ และคู่แข่งบางรายยังเปิดหน้าร้านสำหรับขายสินค้าให้กับผู้ใช้สินค้าโดยตรงอีกด้วย



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของบริษัทผู้ศึกษาได้ประมวลผลข้อมูลจากการเก็บข้อมูลทุกภูมิภาคและปทุมภูมิ พร้อมทั้งข้อมูลผลการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และนำมาแยกแยะถึงตัวแปรที่เป็นโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัทอีกครั้งหนึ่ง สรุปได้ดังนี้

1. จุดแข็ง (strengths) คือ บริษัทเป็นกลุ่มแรกที่นำสินค้าประเภทลือแม็กซ์จากประเทศจีนเข้ามาขายในประเทศไทย บริษัทมีความยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานได้อย่างอิสระรวดเร็วและกรรมการบริษัทเป็นคนจีนจึงทำให้การซื้อสินค้าจากประเทศจีนสามารถทำได้ง่ายกว่าคู่แข่งในตลาด

2. จุดอ่อน (weaknesses) คือ สินค้าที่บริษัทจำหน่ายเป็นสินค้าที่ลอกเลียนแบบจากประเทศจีนส่งผลให้ไม่มีจุดเด่นให้จดจำ บริษัทไม่มีการทำกิจกรรมทางการตลาดในทุกรูปแบบและมีช่องทางการจัดจำหน่ายเพียงรูปแบบเดียว

3. โอกาส (opportunities) คือ อุตสาหกรรมรถยนต์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจลือแม็กซ์ มีแนวโน้มไปในทิศทางที่เพิ่มขึ้นทุกปีและลูกค้ามีความเชื่อถือและมั่นใจในการดูแลของพนักงานขายรวมทั้งการบริหารหลังการขายของบริษัท

4. อุปสรรค (threats) คือ ร้านค้าต่างๆ สามารถติดต่อกับโรงงานในประเทศจีนโดยตรงโดยไม่ต้องผ่านบริษัทคู่แข่งมีการปรับตัวโดยทำการตลาดออนไลน์และมีการเปิดหน้าร้านขายสินค้าเองด้วย รวมทั้งการขายสินค้าที่ใช้เทคโนโลยีการผลิต Flow-forming ซึ่งกำลังเป็นที่นิยมของผู้บริโภคในปัจจุบัน

ผลการศึกษากลยุทธ์การแข่งขันและนำเสนอแนวทางการเพิ่มผลประกอบการมี 2 แนวทางเลือก ดังนี้

แนวทางเลือกที่ 1 : กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy) โดยพิจารณาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในบริษัท โดยการนำสินค้าที่มีแบรนด์เป็นที่รู้จักในต่างประเทศและมีเทคโนโลยีการผลิตแบบ “พอร์จ” ซึ่งมีความแข็งแกร่งมากที่สุดในการผลิตและมีคุณภาพสูงเข้ามาจำหน่ายในประเทศไทยเพื่อเป็นผู้นำตลาดสำหรับสินค้าลือแม็กซ์พรีเมียมโดยใช้งบประมาณการดำเนินงาน 450,000 บาทและใช้ระยะเวลาในการแก้ปัญหา 45 วัน

แนวทางเลือกที่ 2 : กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development Strategy) โดยได้พิจารณาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในบริษัทโดยทำการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าออนไลน์ไปยังผู้ใช้โดยตรงรวมทั้งร้านค้าที่อยู่พื้นที่ห่างไกลและไม่ได้เป็นลูกค้าของบริษัท เพื่อเพิ่มโอกาสขายและรายได้ให้กับบริษัท โดยใช้งบประมาณการดำเนินงาน 250,000 บาทและใช้ระยะเวลาในการแก้ปัญหา 20 วัน

## 5. การอภิปรายผล

สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมลือแม็กซ์รถยนต์ที่มีสูงมากขึ้น อีกทั้งคู่แข่งมีการปรับตัวทั้งทางด้านสินค้าที่มีเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยรวมทั้งการทำการตลาดในช่องทางออนไลน์และเปิดหน้าร้านเพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย สอดคล้องกับทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ เช่น ร้านค้าที่เคยเป็นลูกค้ามีการผันตัวมาเป็นคู่แข่งโดยการนำเข้าสินค้าจากประเทศจีนเข้ามาจำหน่ายเอง ทำให้บริษัทขายสินค้าได้ยากมากขึ้นเนื่องจากร้านค้าผู้ต้นทุนสินค้าที่นำเข้าจากประเทศจีนทำให้เกิดการแข่งขันในด้านราคา อีกทั้งการขายทางช่องทางออนไลน์และการเปิดหน้าร้านเพื่อขายสินค้าไปยังลูกค้าที่เป็นผู้ใช้โดยตรงของคู่แข่ง และผลจากการทำการเปรียบเทียบความสามารถอย่างเป็นระบบ (Benchmarking) ทำให้ทราบว่าบริษัทมีคะแนนน้อยกว่าคู่แข่งในแทบทุกด้าน มีเพียงด้านบุคคลที่เป็นพนักงานขายและด้านระยะเวลาการให้เครดิตของบริษัทที่มีคะแนนมากกว่าคู่แข่งเนื่องจากพนักงานของบริษัทมีประสบการณ์สูง



และดูแลลูกค้ามาเป็นระยะเวลานานอีกทั้งบริษัทมีความยืดหยุ่นในการให้เครดิตในการชำระเงินนานกว่าคู่แข่งและจากผลการวิเคราะห์ปัจจัยแต่ละด้านนั้นล้วนเป็นจุดอ่อนของบริษัทและผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดกับลูกค้า ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยในด้าน ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาดและบุคคล ซึ่งแต่ละปัจจัยล้วนมีผลต่อการตัดสินใจในการเลือกซื้อสินค้าของบริษัทสอดคล้องกับเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ พรศุดา ปานเกษม(2557) ศึกษาปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อ กระบวนการตัดสินใจเลือกใช้บริการศูนย์บริการยางรถยนต์หุ้มส่วนจำกัด สุชาดาการยาง โดยผู้บริโภครู้สึกว่ามีความสำคัญกับปัจจัยทางการตลาดธุรกิจบริการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดพบว่าอันดับหนึ่งได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ รองลงมาคือ ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการให้บริการ ด้านลักษณะทางกายภาพ ด้านราคา ด้านการส่งเสริมการตลาด และด้านการจัดจำหน่ายตามลำดับ

## 6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุที่ทำให้ยอดขายในระยะ 2 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ.2561 - 2562) ลดลงอย่างต่อเนื่องและโดยเฉพาะในปี พ.ศ. 2562 เกิดจากสาเหตุสภาพแวดล้อมภายนอกประเทศที่มีปัจจัยลบมี 2 ด้านคือ ด้านสภาวะแวดล้อม และกฎหมาย สภาพแวดล้อมระดับอุตสาหกรรมคือ ด้านคู่แข่งและด้านลูกค้าและสภาพแวดล้อมภายในกิจการ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการขยาย และ ด้านการตลาดที่เป็นจุดอ่อน กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจที่คู่แข่งใช้คือ กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีและด้านราคา แต่กิจการมีจุดแข็งในด้านผู้บริหารเป็นชาวจีน มีประสบการณ์การในการดำเนินธุรกิจนำเข้าล้อแม็กซ์จากประเทศจีนสามารถนำเข้าสินค้าคุณภาพในราคาเหมาะสม กลยุทธ์ทางเลือกที่นำเสนอระดับองค์กรให้มุ่งกลยุทธ์การเติบโตและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ มี 2 ทางเลือกได้นำเสนอผู้บริหารพบว่าควรนำ 2 แนวทางมาบูรณาการประกอบกัน คือ กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และกลยุทธ์การพัฒนาตลาดใหม่

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารในการนำผลการศึกษาไปใช้ เมื่อมีการทดลองปฏิบัติแล้วได้ผลอย่างไร ควรเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งผลดีและผลเสียรวมทั้งปัญหาที่เกิดขึ้นจริงรายงานต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณาและหาทางแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อใช้สำหรับการต่อยอดของธุรกิจในอนาคต

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไปควรมุ่งเน้นในเรื่องกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคควมีความเชื่อถือในด้านข้อมูลที่ให้และประเด็นที่ควรศึกษาคือเรื่องการเก็บข้อมูลด้วยการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อให้ได้ข้อมูลแนวคิดที่หลากหลายจะทำให้ข้อมูลมีความน่าสนใจมากขึ้น รวมทั้งวิธีการเก็บข้อมูลแบบสังเกตก็เป็นวิธีที่ทำให้ได้ข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงอีกทั้งสามารถทำได้ทันทีกับบุคคลทุกระดับที่ต้องการศึกษา จะทำให้การศึกษาได้ข้อมูลที่ละเอียดเพิ่มขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

บุญดี บุญญาภิก และ กมลวรรณ ศิริพานิช. (2545). การเปรียบเทียบความสามารถอย่างเป็นระบบ (Benchmarking).

สืบค้นจาก <https://www.rmuti.ac.th/faculty/production/ie/html/Benchmarking.htm>

พงศกร เต็มแบบ. (2557). ปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการร้านขายล้อแม็กซ์รถยนต์ในเขตอำเภอ

เมือง จังหวัดเชียงใหม่ (Unpublished Independent study). มหาวิทยาลัยแม่โจ้, เชียงใหม่.



- 
- พรสุดา ปานเกษม. (2557). ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจเลือกใช้บริการศูนย์บริการยารถยนต์ (Unpublished Independent study). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). แนวคิดเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดซึ่งประกอบด้วย 7Ps. 35-36, 337. สืบค้นจาก <http://academic.udru.ac.th/~samawan/content/02marketingMix.pdf> (21 มกราคม 2563).
- Francis, J. A. (1967). Bright hup PM project management, 2011
- Michael, E. P. (1980). How competitive forces shape strategy, Havard business Review.
- Porter. (2008). Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance.