



การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของบริษัท เอ เฟอ์นิเทค จำกัด

INCREASING THE COMPETITIVENESS OF A FURNITECH CO., LTD.



โดย
นางสาวเกศินี เลี้ยวตระกูล

ภาคนี้พนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต


บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

พ.ศ. ๒๕๔๕

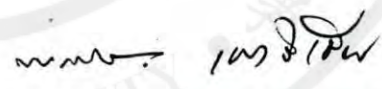
ภาคนิพนธ์ การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของบริษัท เอ เฟอ์นิเทค จำกัด
INCREASING THE COMPETITIVENESS OF A FURNITECH CO., LTD.
ชื่อนักศึกษา นางสาวเกศินี เลี้ยวตระกูล
รหัสประจำตัว 439078
หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา 2544

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ได้ตรวจสอบและอนุมัติให้ภาคนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตเมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2544

อาจารย์ที่ปรึกษา


(อาจารย์จิรณีย์ สุรเศรษฐ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรณราย แสงวิเชียร)

ภาคนิพนธ์	การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของบริษัท เอ เฟอร์นิเทค จำกัด INCREASING THE COMPETITIVENESS OF A FURNITECH CO., LTD.
ชื่อนักศึกษา	นางสาวเกศินี เลี้ยวตระกูล
รหัสประจำตัว	439078
หลักสูตร	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา	2544

บทคัดย่อ

สมัยก่อนการผลิตเฟอร์นิเจอร์ในประเทศไทยเป็นการผลิตแบบชาวบ้าน โรงงานขนาดเล็ก และขนาดย่อม ทำตามทีลูกค้าสั่ง ต่อมาเศรษฐกิจเริ่มมีการขยายตัวดีขึ้น จึงมีการลงทุนเพิ่มมากขึ้น มีการสร้างโรงงานขนาดใหญ่ เพื่อทำการผลิตและเริ่มทำการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ จนกลายเป็น อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ปัจจุบันอุตสาหกรรมเครื่องเฟอร์นิเจอร์ไทยมีการขยายตัวมากขึ้น สามารถ สร้างงาน สร้างรายได้ให้กับประเทศเป็นจำนวนมาก แต่เมื่อประเทศไทยเกิดวิกฤติการณ์ทางด้านการเงินในปี 2540 ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ตกต่ำ ส่งผลต่อหลายอุตสาหกรรมต่อเนื่องมากมายรวมถึง อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ ทำให้หลายบริษัทปรับตัวไม่ทัน และถึงกับขาดทุน

บริษัท เอ เฟอร์นิเทค จำกัด เป็นบริษัทหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤติการณ์ครั้งนี้ จนทำให้เสียความเป็นผู้นำตลาดให้กับคู่แข่ง เนื่องจากการแข่งขันในตลาดเฟอร์นิเจอร์ระดับบนที่สูงขึ้น เพราะคู่แข่งมีการใช้กลยุทธ์ทางด้านราคาในตราสินค้าเพื่อการแข่งขัน การส่งเสริมการขาย และการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายที่มากกว่าบริษัท

กลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ปัญหา คือ กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market penetration strategy) โดยการเน้นการโฆษณาและส่งเสริมการขาย ตลาดจนเพิ่มจำนวนโชว์รูมในตลาดเดิมคือ ตลาดระดับบน (โฮม คิคเซ็นและออฟฟิศ) ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหาของบริษัท การใช้กลยุทธ์หลายตรา (Multibrands) หรือตราสินค้าเพื่อการแข่งขัน (Fighting brand) เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าในตลาดระดับกลางและปกป้องตลาดระดับบนจากคู่แข่งที่ใช้กลยุทธ์ทางด้านราคา การใช้กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market development strategy) เพื่อพัฒนาตลาดใหม่ซึ่งก็คือตลาดวัยรุ่น ตลาดเฟอร์นิเจอร์สำนักงานหลัก

กิตติกรรมประกาศ

ภาคนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากท่านอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์จิรณีย์ สุรเศรษฐ ซึ่งได้สละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษาและชี้แนะข้อคิดเห็นต่างๆ ตลอดจนเอาใจใส่ดูแลในการทำภาคนิพนธ์มาโดยตลอด ผู้จัดทำจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรณราย แสงวิเชียร รวมทั้งคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ตลอดจนแนวความคิดต่างๆ ให้กับศิษย์ ขอขอบคุณพี่ๆ ทุกคนในชั้น MBA 4 เป็นอย่างมาก สำหรับทุกๆ คำแนะนำและกำลังใจ ขอขอบคุณพ่อแม่ และทุกคนในครอบครัวที่เป็นห่วงและเอาใจช่วยมาโดยตลอด

เกศินี เลี้ยวตระกูล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(1)
กิตติกรรมประกาศ.....	(2)
สารบัญ.....	(3)
สารบัญตาราง.....	(5)
สารบัญแผนภูมิ.....	(6)
บทที่	
1. บทนำ	
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา.....	3
1.3 ขอบเขตในการศึกษา.....	3
1.4 แนวคิดหรือทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา.....	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
1.5 นิยามคำศัพท์ที่ใช้ในการศึกษาวิจัย.....	4
2. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท	
2.1 ความเป็นมาของบริษัท เอ เพอร์นิเทค จำกัด.....	5
2.2 ลักษณะการประกอบธุรกิจ.....	6
2.3 ลักษณะของผลิตภัณฑ์หลักและบริการ.....	6
2.4 ลักษณะของลูกค้า.....	7
2.5 ช่องทางการจัดจำหน่าย.....	8
2.6 การผลิต.....	9
3. แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด (SWOT Analysis).....	14
3.2 การวิเคราะห์พลังการแข่งขันห้าอย่าง (Five Forces).....	15
3.3 กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (4 P's).....	19
3.4 การวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate level strategy).....	21

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3.5 เมทริกซ์ บิซีจี หรือ BCG Matrix (Boston Consulting Group Matrix)....	24
3.6 กลยุทธ์หลายตรา (Multibrands) หรือ ตราสินค้าเพื่อการแข่งขัน (Fighting brand).....	26
3.7 กลยุทธ์การตลาดสำหรับสินค้าเลือกซื้อ.....	26
3.8 ประเภทของตลาด.....	28
4. การวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 ภาวะอุตสาหกรรมเฟอ์นเจอร์สำเร็จรูป.....	29
4.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการตลาดภายในประเทศ.....	30
4.3 การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในบริษัท.....	31
4.4 การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการแข่งขัน.....	37
4.5 การวิเคราะห์ส่วนประสมทางการตลาดของบริษัทและคู่แข่ง (4 P's).....	40
4.6 การวิเคราะห์ SWOT.....	43
4.7 การวิเคราะห์ Five Forces Model.....	46
4.8 การวิเคราะห์ BCG Matrix.....	48
4.9 สรุปปัญหาที่พบ.....	49
5. แนวทางการแก้ไขปัญหา	
5.1 กลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ปัญหา.....	52
6. สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ	
6.1 บทสรุป.....	55
6.2 ข้อเสนอแนะ.....	56
บรรณานุกรม.....	57
ประวัติผู้เขียน.....	58

สารบัญญัตินำ

ตารางที่		หน้า
1.1	เปรียบเทียบยอดขายของบริษัทเอ เฟอ์นิเทค จำกัดกับบริษัทคู่แข่งภายในประเทศ	3
2.1	สัดส่วนการขายโดยตรงผ่านโซ่วรร่วมกับการขายผ่านโครงการของแต่ละผลิตภัณฑ์ ในปี 2542-2543.....	9
2.2	กำลังการผลิตและปริมาณการผลิตต่อปีของบริษัทจำแนกตามผลิตภัณฑ์ ระหว่าง ปี 2540 - 2543.....	10
2.3	แสดงวัตถุดิบที่บริษัทใช้ในการผลิตเฟอ์นิเจอร์และแหล่งที่มาของวัตถุดิบ.....	12
4.1	แสดงรายได้รวมของอุตสาหกรรมเฟอ์นิเจอร์ระหว่างปี 2539-2543.....	29
4.2	แสดงยอดขายของบริษัท แลนด์เอนด์เฮาส์ จำกัด(มหาชน)	31
4.3	รายได้ของบริษัท A จำกัด ในระหว่างปี พ.ศ. 2539-2543.....	32
4.4	รายได้จากการขายและอัตราการเจริญเติบโตของบริษัทกับคู่แข่งภายในประเทศ.....	33
4.5	เปรียบเทียบรายได้และอัตราการเจริญเติบโตของผลิตภัณฑ์แต่ละประเภทของบริษัท เอ เฟอ์นิเทค จำกัด.....	34
4.6	แสดงการเปรียบเทียบยอดขายและอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายระหว่างการขาย ผ่านโซ่วรร่วมกับการขายผ่านโครงการ.....	36
4.7	แสดงการเปรียบเทียบรายละเอียดของบริษัทเอ เฟอ์นิเทค จำกัด และบริษัทคู่แข่ง...	39
4.8	เปรียบเทียบส่วนประสมทางการตลาดของบริษัทเอ เฟอ์นิเทคและบริษัทคู่แข่ง.....	40

สารบัญแนกมิต

แผนกมิตที่	หน้า
1.1 แสดงการเปรียบเทียบขอดขายของบริษัทกับคู่แข่งในตลาดเฟอร์นิเจอร์ระดับบน.....	2
3.1 พลังการแข่งชันห้ำอย่างภายในอุตสาหกรรม.....	16
4.1 แสดงรายได้รวมของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ระหว่างปี 2539-2543.....	30
4.2 แสดงรายได้รวมของปี 2539 - 2543.....	31
4.3 เปรียบเทียบสัดส่วนการขายของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดในปี 2543	32
4.4 แสดงรายได้จากการขายของบริษัทเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่ง.....	33
4.5 แสดงการเปรียบเทียบขอดขายของผลิตภัณฑ์ในแต่ละรายการระหว่างปี 2539-2543	35
4.6 แสดงการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของบริษัท เอ เฟอร์นิเทค จำกัด และบริษัทคู่แข่ง	37
4.7 เปรียบเทียบขอดขายผ่านทางโซ่วรุมและโครงการระหว่างปี 2542 - 2543.....	38

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ประเทศไทยมีการผลิตเฟอร์นิเจอร์มาช้านานแล้ว แต่ส่วนใหญ่จะทำแบบชาวบ้าน โรงงานขนาดเล็กและขนาดย่อม ทำตามที่ถูกคำสั่ง ต่อมาเศรษฐกิจเริ่มมีการขยายตัวดีขึ้น จึงมีการลงทุนเพิ่มมากขึ้น มีการสร้างโรงงานขนาดใหญ่ เพื่อทำการผลิตและเริ่มทำการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ จนกลายเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ปัจจุบันอุตสาหกรรมเครื่องเฟอร์นิเจอร์ไทยมีการขยายตัวมากขึ้น สามารถสร้างงาน สร้างรายได้ให้กับประเทศเป็นจำนวนมาก ในปี 2543 อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์สามารถสร้างรายได้รวมถึง 84,819 ล้านบาท โดยในจำนวนนี้ เป็นยอดขายในประเทศ 46,659 ล้านบาท และเป็นยอดขายจากการส่งออก 38,160 ล้านบาท

อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์สำเร็จรูปทั้งสำนักงาน ชุดห้องนอนและชุดครัวเป็นตลาดที่ใหญ่ และมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องในระยะที่เศรษฐกิจของประเทศรุ่งเรือง แต่จากปัญหาวิกฤตการณ์ทางด้านเศรษฐกิจตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 ส่งผลกระทบต่อเมืองต่อหลายอุตสาหกรรมเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ได้รับผลกระทบเป็นอย่างมากอันเนื่องมาจากความซบเซาของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และการหดตัวของงานราชการสำนักงานของธุรกิจต่างๆ

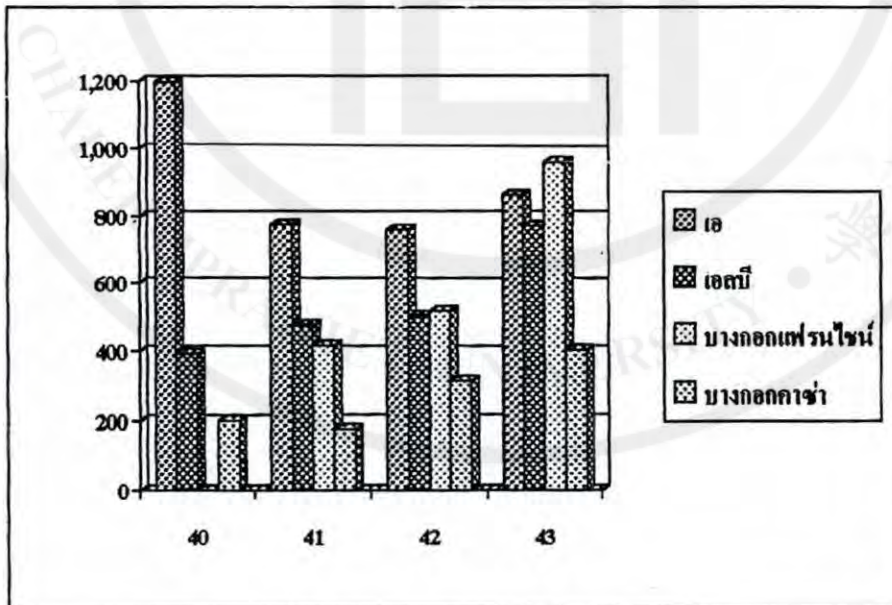
ในปี 2543 ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีการกระเตื้องขึ้น ทำให้ตลาดเฟอร์นิเจอร์บ้านมีแรงซื้อจากผู้บริโภคเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับธุรกิจของอุตสาหกรรมหลายประเภทอยู่ในภาวะปรับตัวและฟื้นตัวได้แล้ว การลงทุนและร่วมทุนจากต่างชาติที่เพิ่มขึ้น ก่อให้เกิดการปรับปรุงและขยายของสำนักงาน อย่างไรก็ตามการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ยังคงรุนแรงขึ้น โดยเฉพาะตลาดระดับล่างถึงปานกลาง ซึ่งมีการแข่งขันกันมากในเรื่องของการใช้กลยุทธ์ด้านราคา เพราะมีรูปแบบเฟอร์นิเจอร์ที่เหมือนกัน และระบบการขายที่ไม่แตกต่างกัน จึงทำให้ผู้ซื้อไม่สามารถเห็นถึงความแตกต่างของสินค้าของแต่ละบริษัทได้ ส่วนตลาดเฟอร์นิเจอร์ระดับบนยังคงแข่งขันในการสร้างภาพพจน์และรูปแบบใหม่ๆ ของสินค้าให้แก่ผู้บริโภค ตลอดจนการให้บริการ การรับประกันสินค้า เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่การลงทุนซื้อเฟอร์นิเจอร์ของผู้บริโภค

บริษัท เอ เพอร์นิเทค จำกัด มีทุนจดทะเบียน 900 ล้านบาท ทุนชำระแล้ว 800 ล้านบาท ได้ดำเนินธุรกิจมากกว่า 20 ปี เป็นทั้งผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าเฟอร์นิเจอร์ Knocked Down ทั้งเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน เฟอร์นิเจอร์บ้าน และเฟอร์นิเจอร์ครัว โดยจัดจำหน่ายทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ในอัตราส่วน 86 : 14

บริษัท เอ เพอร์นิเทค จำกัด มีการทำตลาดเฟอร์นิเจอร์ระดับบน โดยการผลิตสินค้าคุณภาพดี ราคาสูงและจัดจำหน่ายโดยโซ่วรมของบริษัท บริษัท เอ เพอร์นิเทค จำกัด เปิดดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2521 ปัจจุบันมีโรงงานผลิต 4 แห่ง มีเนื้อที่รวมกว่า 48 ไร่ มีโซ่วรมในกรุงเทพฯ และปริมณฑล 23 แห่ง และมีโซ่วรมสาขาในภูมิภาคอีก 3 แห่ง รายได้หลักของบริษัท A จำกัด มาจากการขายผลิตภัณฑ์ของบริษัท โดยในปี 2543 บริษัทมีรายได้รวมประมาณ 1,341 ล้านบาท ซึ่งมาจากการขายผลิตภัณฑ์ของบริษัทในประเทศถึง 862 ล้านบาทหรือคิดเป็น 64.28 % ของรายได้ทั้งหมด

แผนภูมิ 1.1

แสดงการเปรียบเทียบยอดขายของบริษัทกับคู่แข่งในตลาดเฟอร์นิเจอร์ระดับบน



ที่มา: กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์

ตารางที่ 1.1

แสดงการเปรียบเทียบยอดขายของบริษัทเอ เฟอ์นิตเทค จำกัดกับบริษัทคู่แข่งภายในประเทศ

บริษัท	40	%	41	%	42	%	43	%
เอ เฟอ์นิตเทค	1198	-10.86	773	-35.47	757	-2.07	862	13.87
เอสบี อุตสาหกรรม	392	-	476	21.4	501	5.3	770	53.7
บางกอกคacha	200	-	175	-12.5	313	78.9	403	28.8
บางกอกแฟรนไชส์	-	-	417	-	517	24.7	958	85.3

จากแผนภูมิแสดงการเปรียบเทียบยอดขายของบริษัท เอ เฟอ์นิตเทค จำกัดกับบริษัทคู่แข่งภายในประเทศพบว่า ในขณะที่ยอดขายของบริษัทลดลงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2541 แต่บริษัทเอสบี อุตสาหกรรมเครื่องเรือนจำกัด บริษัทบางกอกแฟรนไชส์จำกัด และบริษัทบางกอกคacha จำกัด ซึ่งเป็นคู่แข่งทางตรงของบริษัทในตลาดเฟอ์นิตเทคระดับบน กลับมีรายได้เพิ่มขึ้นโดยตลอด

ดังนั้นผู้วิจัยได้เห็นถึงที่มาและความสำคัญของปัญหาของบริษัท เอ เฟอ์นิตเทค จำกัด จึงได้วิจัยเพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อยอดขายของบริษัท เอ เฟอ์นิตเทค จำกัด ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางการแก้ปัญหา เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของบริษัทต่อไปในอนาคต

1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อยอดขายของบริษัท เอ เฟอ์นิตเทค จำกัด
2. เพื่อศึกษาวิธีการเพิ่มยอดขายและศักยภาพในการแข่งขันของบริษัท เอ เฟอ์นิตเทค จำกัด

1.3 ขอบเขตในการศึกษา

การศึกษารั้งนี้ มุ่งศึกษาถึงสภาพแวดล้อมทางการตลาด และสภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอ์นิตเทค เพื่อใช้ในการวางแผนทางการตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายและศักยภาพทางการแข่งขันของบริษัท เอ เฟอ์นิตเทค จำกัด

1.4 แนวคิดหรือทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา

1. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กรมการค้าภายใน กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์ โดยการรวบรวมบทความทั้งจากนิตยสาร วารสาร Internet และรายงาน ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยไว้แล้ว

2. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิโดยวิธีการสัมภาษณ์พนักงานขาย
3. ทำการศึกษาและวิเคราะห์เชิงพรรณนาโดยการเขียนบรรยายอธิบายเปรียบเทียบ
4. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกขององค์กร (SWOT Analysis)
5. การวิเคราะห์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mixed)
6. การวิเคราะห์พลังการแข่งขันห้าอย่าง (Five Force Analysis)
7. การวิเคราะห์ BCG Matrix

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้เรียนรู้การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ
2. สามารถเข้าใจสภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์
3. ผลของการศึกษาจะทำให้ทราบแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท เอ เฟอร์นิเทค จำกัด

1.6 นิยามคำศัพท์ที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เฟอร์นิเจอร์น็อคดาว์น หมายถึง เฟอร์นิเจอร์ที่สามารถถอดประกอบได้

รายได้จากการขาย หมายถึง รายได้จากการขายแสดงมูลค่าตามใบกำกับสินค้าซึ่งไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่มของสินค้าที่ได้ส่งมอบและหลังจากหักส่วนลดแล้ว

เฟอร์นิเจอร์ชนิดเคลือบผิว หมายถึง เฟอร์นิเจอร์ที่ผลิตจากไม้ที่บดละเอียดที่นำมาอัดเป็นแผ่นแล้วเคลือบผิวด้วยวัสดุชนิดต่างๆ

บทที่ 2

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท

2.1 ความเป็นมาของบริษัท เอ เฟอร์นิเทค จำกัด

บริษัท เอ เฟอร์นิเทค จำกัด ประกอบธุรกิจผลิตเฟอร์นิเจอร์สำเร็จรูปและจำหน่ายทั้งภายในและต่างประเทศ

- ปี 2521 ก่อตั้งบริษัท เพื่อทำธุรกิจนำเข้าชิ้นส่วนประกอบเฟอร์นิเจอร์จากต่างประเทศ โดยขณะนั้นมีทุนจดทะเบียน 6 ล้านบาท
- ปี 2523 จัดตั้งบริษัทอีก 2 บริษัทเพื่อผลิตเฟอร์นิเจอร์สำเร็จรูปชนิดเคลือบผิว (Laminated Furniture) และจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์สำนักงานชนิดเคลือบผิว
- ปี 2526 จัดตั้งบริษัท เพื่อจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ที่ใช้ภายในบ้าน
- ปี 2528 จัดตั้งบริษัท เพื่อจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ชุดครัว เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดในส่วนของห้องครัว
- ปี 2529 เพื่อเป็นการขยายความสามารถทางการตลาด ได้จัดตั้งบริษัทเพื่อผลิตชุดรับแขก แก้ว อี โซฟา หูมผ้า และหนัง ฉากกั้นห้องในสำนักงาน
- ปี 2530 ได้ขยายประเภทของสินค้าโดยจัดตั้งบริษัท เพื่อผลิตเฟอร์นิเจอร์ชนิดขัดสีเคลือบผิว (High Gloss Lacquer) ขึ้น
- ปี 2531-2532 เริ่มขยายตลาดออกไปยังภูมิภาค โดยเริ่มที่ เชียงใหม่ และขอนแก่น
- ปี 2533 คณะผู้บริหารได้ตัดสินใจปรับปรุงโครงสร้างของกลุ่มบริษัทใหม่ด้วยการรวมบริษัทที่ผลิตเฟอร์นิเจอร์ทั้งหมดให้เป็นบริษัทเดียวภายใต้ชื่อบริษัท เอ เฟอร์นิเทค จำกัด และได้เพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 8 ล้านบาท เป็น 255 ล้านบาท ซึ่งในปีนี้อาจถือว่าเป็นปีที่มีการปรับโครงสร้าง การบริหาร และการจัดการ ที่สำคัญที่สุดของบริษัท ขณะเดียวกันก็ได้จัดตั้งบริษัท เอ มาร์เก็ตติ้ง จำกัดขึ้นโดยรวมบริษัทที่จัดจำหน่ายสินค้าของบริษัทเข้าด้วยกันหมด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในด้านการจัดจำหน่าย และการบริการสินค้าทั้งหมดของบริษัท

- ปี 2534 ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนของบริษัทจาก 255 ล้านบาทเป็น 600 ล้านบาท และขยายช่องทางการจัดจำหน่ายไปยังภาคใต้ ด้วยการเปิดโชว์รูมสินค้าที่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
- ปี 2535 ได้รับอนุมัติให้เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และได้แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน จำกัด ในปี 2536 และได้เปิดศูนย์แสดงสินค้าในภูมิภาคอีก 2 แห่ง คือที่ ชลบุรี และ นครราชสีมา
- ปี 2541 บริษัทได้ร่วมทุนกับบริษัทผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์เหล็กกราบใหญ่ของอเมริกา

2.2 ลักษณะการประกอบธุรกิจ

บริษัท เอ เฟอร์นิเทค จำกัด ดำเนินธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ครบวงจรครอบคลุมทั้งเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน เฟอร์นิเจอร์ใช้ภายในบ้าน และเฟอร์นิเจอร์ชุดครัว โดยเป็นผู้ผลิตผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ทั้งหมดภายในโรงงานผลิตของบริษัทเองและจัดจำหน่ายสินค้าภายในประเทศโดยผ่านเครือข่ายสาขา และโชว์รูมทั่วประเทศ ตลอดจนส่งออกไปจำหน่ายยังตลาดต่างประเทศ รวมทั้งการจัดให้บริการทั้งก่อนและหลังการขายภายใต้การดำเนินงานของบริษัท โดยตรงและบริษัทยังเป็นผู้นำเข้าวัสดุอุปกรณ์ ชิ้นส่วนประกอบเฟอร์นิเจอร์จากต่างประเทศ เพื่อใช้ในการผลิตสินค้าของบริษัท และจำหน่ายให้กับผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์รายอื่น

2.3 ลักษณะของผลิตภัณฑ์หลักและบริการ

ผลิตภัณฑ์หลักภายใต้การดำเนินงานของบริษัท แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์สำนักงาน ประกอบด้วยโต๊ะทำงาน ชั้นวางของ ตู้เอกสาร เก้าอี้ทำงาน จากกันแบ่งสัดส่วนเนื้อที่สำนักงาน โต๊ะประชุม และชุดเก้าอี้โซฟาปรับแบกในสำนักงาน ซึ่งได้รับการออกแบบเพื่อตอบสนององวิธีการทำงานขององค์กรสมัยใหม่ ซึ่งทันสมัย สวยงาม และประหยัดพื้นที่ทำงาน มีประโยชน์ใช้สอยสูง สามารถใช้ทำงานในรูปแบบต่างๆ ได้อย่างสมบูรณ์ นอกจากนี้บริษัทยังเป็นตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์นำเข้าเฟอร์นิเจอร์สำนักงานชั้นนำ และยังผลิตเฟอร์นิเจอร์สำนักงานภายใต้ลิขสิทธิ์จากประเทศสหรัฐอเมริกา แต่ผู้เคียวในประเทศไทย ซึ่งมี

ส่วนช่วยเสริมพัฒนาการด้านการออกแบบ เทคนิคการผลิต ตลอดจนมาตรฐานคุณภาพ และ ภาพพจน์ของผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ที่บริษัทผลิตออกจำหน่ายเองด้วย

2. ผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ภายในบ้าน ประกอบด้วย ชุดเตียงนอน ตู้เสื้อผ้า โต๊ะเครื่องแป้ง ตู้โชว์ ไซค์บอร์ด ตลอดจนชุดโซฟาปรับแขน เก้าอี้พักผ่อนแบบต่างๆ และชุดโต๊ะรับประทานอาหาร พร้อมเก้าอี้ รวมถึงผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ชุดครัวทันสมัย ซึ่งเป็นครัวระบบสำเร็จรูป สามารถนำมา ประกอบเข้ากับห้องครัวของลูกค้านำมาขนาดพื้นที่ และการออกแบบต่างๆ กัน ผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ ชุดครัวนี จะประกอบด้วย เคาน์เตอร์ครัว และตู้แขวน พร้อมด้วยอุปกรณ์ใช้สอยต่างๆ อาทิเช่น ถาดใส่ช้อนส้อม ตะกร้าเก็บภาชนะ ฯลฯ รวมทั้งเครื่องใช้ไฟฟ้าในครัวอื่นๆ ที่นำมาประกอบเข้ากับเฟอร์นิเจอร์ชุดครัว เช่น เตาแก๊ส เตาไฟฟ้า เครื่องดูดควัน เตาอบอาหาร ฯลฯ รวมกันเป็น ชุดครัว ทันสมัยพร้อมสรรพ

3. วัสดุอุปกรณ์นำเข้าจากต่างประเทศ ที่นำมาใช้ทั้งในการผลิตเฟอร์นิเจอร์ของบริษัทเอง และสำหรับจัดจำหน่ายภายในประเทศให้แก่ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์รายอื่นๆ ที่เป็นลูกค้าของบริษัท ได้แก่ มือจับลิ้นชักตู้โต๊ะ รางลิ้นชักและบานพับ วัสดุปิดผิว ก๊วดกแต่ง เทปปะขอบ ฟอรั่มไม้ก้ำ ผ้าบุหนังเทียม ตลอดจนอ่างซิงค์ และก๊อกน้ำในห้องครัวด้วย ซึ่งสินค้านำเข้าส่วนใหญ่บริษัท เป็นผู้แทนจำหน่ายแต่ผู้เดียวในประเทศไทยเป็นเวลาหลายปี

นอกจากนี้บริษัทยังได้ส่งเฟอร์นิเจอร์จำหน่ายในต่างประเทศโดยมีสัดส่วนการจำหน่ายในประเทศ : ต่างประเทศ เป็นร้อยละ 86 : 14 โดยส่งออกเฟอร์นิเจอร์บ้าน : เฟอร์นิเจอร์สำนักงาน ในอัตราร้อยละ 60 : 40 ได้แก่ โซฟา เตียง โต๊ะทำงาน Partition ตู้ ซึ่งส่วนใหญ่จะส่งออกไป ประเทศญี่ปุ่น ประมาณร้อยละ 40 ของยอดส่งออกที่เหลือได้แก่ ประเทศอินเดีย สิงคโปร์ บังกลาเทศ มาเลเซีย และ เวียดนาม เป็นต้น

2.4 ลักษณะของลูกค้า

กลุ่มลูกค้าผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ภายในบ้านและ ผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ชุดครัส่วนใหญ่เป็น กลุ่มลูกค้าที่ เป็นผู้ใช้สินค้าเอง ได้แก่ เจ้าของบ้านเดี่ยว ทาวน์เฮาส์ หรือคอนโดมิเนียม และ เป็นลักษณะของบ้านใหม่เป็นส่วนมากมีรายได้ในระดับปานกลางถึงสูง จะมีช่วงการสั่งซื้อตามราย

ได้ของลูกค้า เช่น ช่วงต้นเดือน ช่วงรับ Bonus และยังกระจายอยู่ทั้งปีด้วย ลูกค้าอีกส่วนหนึ่งนั้นจะเป็น Designer สถาปนิก ผู้รับเหมาก่อสร้าง หรือเจ้าของโครงการประเภท Service Apartment คอนโดมิเนียม โดยมียอดสั่งซื้อสินค้าเป็นจำนวนมากในแต่ละครั้งแต่ไม่สม่ำเสมอ

กลุ่มลูกค้าผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์สำนักงาน ส่วนหนึ่งเป็น Designer สถาปนิก หรือผู้รับเหมาโครงการ เป็นลักษณะลูกค้าที่เป็น Consultant ให้บริการออกแบบตกแต่ง หรือก่อสร้างสถานที่ทำงานให้แก่เจ้าของ โครงการหรือผู้ใช้สินค้า ซึ่งมีบทบาทในการแนะนำ และทำให้เกิดยอดคำสั่งซื้อแต่ละครั้งค่อนข้างมากถึง ปานกลาง และมีตลอดทั้งปี และอาจจะมีมากในช่วงต้นปี และปลายปี อีกส่วนหนึ่งเป็นผู้ใช้สินค้าเอง หรือเจ้าของธุรกิจในระดับกลางถึงเล็ก ซึ่งมียอดคำสั่งซื้อสินค้าจำนวนน้อย โดยซื้อจากโชว์รูมของบริษัทโดยตรง และจะขอบริการออกแบบ และตกแต่งจากบริษัทด้วย ลูกค้ากลุ่มนี้จะมีรายได้ปานกลางถึงสูง ซึ่งต้องการสินค้ามีคุณภาพและการบริการที่ดี โดยมีการสั่งซื้อทั้งปีแต่มีมากในช่วงต้นปี และปลายปีเช่นกัน

2.5 ช่องทางการจัดจำหน่าย

บริษัทได้แบ่งกลุ่มตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ของบริษัทเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน และกลุ่มเฟอร์นิเจอร์ใช้ในบ้าน ซึ่งทั้ง 2 กลุ่มใช้ช่องทางการจัดจำหน่าย 2 ช่องทาง ได้แก่ การขายผ่านโชว์รูม และการขายผ่านโครงการ โดยในปี 2543 กลุ่มเฟอร์นิเจอร์สำนักงานจะมีสัดส่วนของยอดขายผ่านโครงการเป็นร้อยละ 55 และร้อยละ 45 เป็นยอดขายผ่านโชว์รูม ในขณะที่กลุ่มเฟอร์นิเจอร์ใช้ในบ้าน และครัว มีสัดส่วนของยอดขายผ่านโครงการเป็นร้อยละ 20 และร้อยละ 80 เป็นของยอดขายผ่านโชว์รูม

ในปัจจุบันบริษัทมีโชว์รูมรวมทั้งสิ้น 23 แห่ง ในทุกพื้นที่ทั่วกรุงเทพฯ และอีก 3 แห่งในเขตภูมิภาค โดยทุกโชว์รูมถูกตกแต่งอย่างสวยงามและสะดวกในการเลือกชม จัดจำหน่ายในราคาเดียวกันทุกโชว์รูม พร้อมพนักงานขายที่มีประสิทธิภาพ โดยมีโชว์รูมใหญ่ขนาดพื้นที่ประมาณ 4,800 ตารางเมตร ที่สำนักงานใหญ่

สำหรับการขายผ่านโครงการนั้น บริษัทจะมุ่งเน้นไปที่ กลุ่มสถาปนิก มัณฑนากร หรือเจ้าของโครงการ ซึ่งมีความเชื่อถือ และยอมรับในผลิตภัณฑ์ของบริษัท และเลือกใช้กับโครงการที่รับผิดชอบ ซึ่งมีทั้งโครงการอาคารสำนักงานและที่พักอาศัยหลายโครงการ เช่น

ธนาคารไทยพาณิชย์สำนักงานใหญ่ ธนาคารกรุงไทยทุกสาขา โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์
 เครือเจริญโภคภัณฑ์ เทเลคอม-เอเชีย กลุ่มแลนด์เอนด์เฮาส์ กลุ่มคิวเฮาส์ กลุ่มแสนศิริ
 กลุ่มวอเตอร์พอร์ด และกลุ่มโมเดิร์นโฮม เป็นต้น

ตารางที่ 2.1

แสดงสัดส่วนการขายตรงผ่านโซเชียลมีเดียกับการขายผ่านโครงการของแต่ละผลิตภัณฑ์ในปี 2542-2543

ผลิตภัณฑ์	ปี 2542		ปี 2543	
	ผ่านโซเชียลมีเดีย	ผ่านโครงการ	ผ่านโซเชียลมีเดีย	ผ่านโครงการ
เฟอร์นิเจอร์สำนักงาน	68	32	45	55
เฟอร์นิเจอร์ภายในบ้านและครัว	85	15	80	20
รวม	50	50	45	55

2.6 การผลิต

บริษัทมีโรงงานผลิตบนที่ดินของตนเอง 4 แห่ง ดังนี้ คือ โรงงานที่บางพลี 2 แห่ง
 รวมเนื้อที่ประมาณ 37 ไร่ พื้นที่ใช้สอยรวมประมาณ 42,000 ตรม. ผลิตโต๊ะ ตู้ เตียง เคาน์เตอร์
 ครัว ตู้แขวน ฯลฯ และโรงงานที่บางขุนเทียนอีก 2 แห่ง เนื้อที่รวมประมาณ 11 ไร่ พื้นที่ใช้สอย
 รวมประมาณ 19,000 ตรม. ผลิต แก้ว โขฟา ฉากกันห้อง ฯลฯ

2.6.1 กำล้างการผลิตและปริมาณการผลิต

ตารางที่ 2.2

กำล้างการผลิตและปริมาณการผลิตต่อปีของบริษัทท่าอากาศยานภูเก็ตระหว่างปี 2540 - 2543

	ปี 2541				ปี 2540			
	กำล้าง การ ผลิต	ปริมาณ การผลิต	%	อัตราการเพิ่ม (ลด) เมื่อเทียบกับ ปีก่อน (%)	กำล้าง การ ผลิต	ปริมาณ การผลิต	%	อัตราการเพิ่ม (ลด) เมื่อเทียบกับ ปีก่อน (%)
เฟอร์นิเจอร์สำนักงาน :								
โต๊ะทำงานขนาดต่าง ๆ (ตัว)	70,000	42,000	60	(37)	95,000	66,500	70	(12.5)
เก้าอี้สำนักงานแบบต่างๆ (ตัว)	90,000	60,000	67	(33)	165,000	90,000	55	(18)
ตู้กับเอกสารขนาดต่าง ๆ (ใบ)	94,000	56,400	60	(40)	135,000	94,500	70	(12.5)
โต๊ะประชุม (ตัว)	5,000	3,000	60	(34)	6,500	4,550	70	(12.5)
ฉากกั้นห้องใช้ในสำนักงาน (ชิ้น)	40,000	25,000	62	(37.5)	70,000	40,000	57	(20)
เฟอร์นิเจอร์ใช้ในบ้าน :								
ชุดห้องนอน (เตียง, ตู้เสื้อผ้า โต๊ะเครื่องแป้ง) (ชุด)	5,000	3,000	60	(33)	6,500	4,500	69	(27)
ชุด โซฟาห้องรับแขก (5 ที่นั่ง ต่อชุด) (ชุด)	9,000	7,000	78	(22)	16,000	9,000	56	(18)
โต๊ะอาหารและเก้าอี้ (ชุด)	1,500	900	60	(47)	2,500	1,700	68	(15)
เฟอร์นิเจอร์ชุดครัว								
ชุดครัวแบบต่าง ๆ (ชุด)	4,000	2,400	60	(54)	5,300	3,700	70	(12)

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

	ปี 2543				ปี 2542			
	กำลัง การผลิต	ปริมาณ การผลิต	%	อัตราการเพิ่ม (ลด) เมื่อเทียบกับ ปีก่อน (%)	กำลัง การผลิต	ปริมาณ การผลิต	%	อัตราการเพิ่ม (ลด) เมื่อเทียบกับ ปีก่อน (%)
เฟอร์นิเจอร์สำนักงาน :								
โต๊ะทำงานขนาดต่าง ๆ (ตัว)	70,000	56,000	80	25	60,000	48,000	80	14
เก้าอี้สำนักงานแบบต่างๆ (ตัว)	100,000	85,000	85	23	100,000	69,000	69	15
ตู้เก็บเอกสารขนาดต่าง ๆ (ใบ)	85,000	66,000	78	10	80,000	60,000	75	6
โต๊ะประชุม (ตัว)	4,000	3,000	75	-	4,000	3,000	75	-
ฉากกั้นห้องใช้ในสำนักงาน (ชิ้น)	45,000	36,000	80	20	35,000	30,000	86	20
เฟอร์นิเจอร์ใช้ในบ้าน :								
ชุดห้องนอน (เตียง, ตู้เสื้อผ้า โต๊ะเครื่องแป้ง) (ชุด)	4,000	2,600	65	(13)	4,000	3,000	75	-
ชุด โซฟาห้องรับแขก (5 ที่นั่ง ต่อชุด) (ชุด)	8,800	8,000	91	11	8,000	7,200	90	3
โต๊ะอาหารและเก้าอี้ (ชุด)	800	400	50	(33)	1,000	600	60	(33)
เฟอร์นิเจอร์ชุดครัว								
ชุดครัวแบบต่าง ๆ (ชุด)	2,000	1,500	75	(25)	3,000	2,000	67	(17)

2.6.2 วัสดุดิบ และผู้จำหน่ายวัสดุดิบ

ตารางที่ 2.3

แสดงวัสดุดิบที่บริษัทใช้ในการผลิตเฟอร์นิเจอร์และแหล่งที่มาของวัสดุดิบ

วัสดุดิบ	สัดส่วน การใช้ (ร้อยละ)	แหล่งวัสดุดิบ		ปริมาณ การสั่งซื้อ (ร้อยละ)
		ในประเทศ	ต่างประเทศ	
1. ไม้แผ่นปาร์ติเคิลบอร์ด	12.5	/		13.0
2. ไม้แผ่น MDF	3.5	/		4.0
3. ไม้อัด	1.5	/		1.0
4. ไม้บักส์บอร์ด	6.0	/		5.5
5. วัสดุเคลือบผิว	7.0	/	/	7.5
6. วัสดุ PVC ปัดขอบ	1.5	/	/	1.5
7. ที	2.0	/		2.5
8. วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ (มือจับ บานพับ)	6.0	/	/	6.5
9. กาว	1.5	/	/	1.5
10. ฟองน้ำ	7.0	/		7.0
11. หนังแท้, หนังเทียม	23.0	/		21.0
12. ผ้าต่าง ๆ	5.0	/	/	4.5
13. ชิ้นส่วนเหล็ก	4.0	/		4.5
14. ชิ้นส่วนพลาสติก	5.5	/	/	6.0
15. ชิ้นส่วนอลูมิเนียม	5.5	/		5.5
16. กระจก	2.5	/		3.0
17. ชุดอุปกรณ์ปรับเก้าอี้	6.0	/	/	5.5

วัตถุดิบหลักของบริษัท มีการสั่งซื้อจากภายในประเทศเป็นส่วนใหญ่ โดยบริษัทจะมีการใช้วัตถุดิบในประเทศร้อยละ 70 และจากต่างประเทศร้อยละ 30 โดยวัตถุดิบที่สั่งจากต่างประเทศ เช่น วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ฝ้ายเพอร์นิเจอร์ วัสดุเคลือบผิว วัสดุปิดขอบ ชุดอุปกรณ์ปรับแก้อี๊ ชิ้นส่วนพลาสติก ฯ ทั้งนี้เนื่องจากวัตถุดิบเหล่านี้ในประเทศยังมีคุณภาพไม่ดีพอ ไม่ได้มาตรฐานตามที่บริษัทต้องการ อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะเป็นวัตถุดิบจากภายในประเทศ หรือนำเข้าจากต่างประเทศ บริษัทก็ไม่ประสบปัญหาในการจัดหาวัตถุดิบต่างๆ แต่อย่างใด เนื่องจากมีผู้จำหน่ายวัตถุดิบเหล่านี้จำนวนกว่า 20 ราย ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา บริษัทจึงไม่จำเป็นต้องพึ่งการสั่งซื้อวัตถุดิบจากผู้จัดจำหน่ายรายใดรายหนึ่ง ถึงร้อยละ 30 ของยอดการสั่งซื้อรวมแต่อย่างใด อีกทั้งไม่จำเป็นต้องจัดทำสัญญา การสั่งซื้อในระยะยาว แต่จะมีปัญหาเรื่องคุณภาพของวัตถุดิบไม่ได้มาตรฐาน มากกว่าเรื่องแหล่งวัตถุดิบ

2.6.3 เทคโนโลยีการผลิต

ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจการพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีของบริษัทเป็นไปอย่างจำกัด แต่ได้มีการเน้นหนักในด้านการพยายามรักษามาตรฐานการผลิตให้คงที่ แม่นยำ และปรับปรุงคุณภาพสินค้าให้ดีขึ้น และสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ตลอดจนทันกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดโดยการทำวิจัยผู้บริโภค นอกจากนี้บริษัทยังได้รับความร่วมมือและช่วยเหลือด้านเทคนิค จากบริษัทผลิตเฟอร์นิเจอร์ชั้นนำจากต่างประเทศ โดย

- การได้รับลิขสิทธิ์การผลิตเฟอร์นิเจอร์หลักสำนักงานจากผู้ผลิตในอเมริกา
- การได้รับลิขสิทธิ์ การผลิตเก้าอี้จากผู้ผลิตในเยอรมัน
- การได้รับลิขสิทธิ์ การผลิตห้องรับแขกระดับสูงจากนักออกแบบเฟอร์นิเจอร์ชื่อดังระดับโลก

บทที่ 3

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาสภาพแวดล้อมและการแข่งขันในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์เพื่อเพิ่มยอดขาย และศักยภาพในการแข่งขันของบริษัท เอ เฟอร์นิเทค จำกัด ผู้ศึกษาใช้แนวคิดและทฤษฎีในการศึกษาวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาดเป็นการระบุถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค ซึ่งถือว่ามีอิทธิพลต่อการเสนอกกลยุทธ์ทางการตลาด ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1.1 จุดแข็ง (Strength) เป็นการพิจารณาข้อดีหรือจุดแข็งของผลิตภัณฑ์หรือบริษัทหรือ 4P's ของบริษัท จากสิ่งแวดล้อมภายในบริษัท การวิเคราะห์จุดแข็งจึงพิจารณาจาก 4P's ฐานะการเงินของบริษัท ความแข็งแกร่งด้านการผลิต การบุคลลากร และชื่อเสียงของบริษัท เช่น การที่บริษัทมี ภาพพจน์ที่ดี สินค้าทันสมัย และทีมงานมืออาชีพ

3.1.2 จุดอ่อน (Weakness) เป็นการพิจารณาจุดอ่อนหรือข้อเสียของผลิตภัณฑ์หรือบริษัท ตลอดจน ปัญหาที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในบริษัท เช่น บริษัทผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองลูกค้าเฉพาะระดับบน เท่านั้น ทำให้ไม่มีความเชี่ยวชาญในตลาดอื่นๆ

3.1.3 โอกาส (Opportunity) เป็นการพิจารณาข้อได้เปรียบหรือปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อบริษัท อันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ลูกค้า คนกลาง ผู้ขายปัจจัยการผลิต คู่แข่งและสิ่งแวดล้อมมหภาค เช่น จากสภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำส่งผลให้เฟอร์นิเจอร์ระดับกลางมีขนาดใหญ่ขึ้น และในตลาดนี้สินค้า ที่มีจำหน่ายของผู้ผลิตรายอื่นยังมีคุณภาพค่อนข้างต่ำ จึงถือเป็นโอกาสของบริษัทที่จะนำเสนอสินค้าใน ตลาดดังกล่าว

3.1.4 อุปสรรค (Threat) เป็นข้อเสียเปรียบหรือปัญหาของบริษัท ซึ่งเนื่องมาจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ประชากรศาสตร์ เทคโนโลยี สังคม และวัฒนธรรมการเมือง

อัตราดอกเบี้ย เช่น เนื่องจากอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์มีกระบวนการการผลิตที่ไม่ซับซ้อน จึงทำให้มีคู่แข่งมากมายและมีคู่แข่งรายใหม่เกิดขึ้นง่าย

เมื่อทำการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคแล้ว ควรมีการกำหนดกลยุทธ์โดยการใช้เมทริกซ์ TOWN ดังนี้

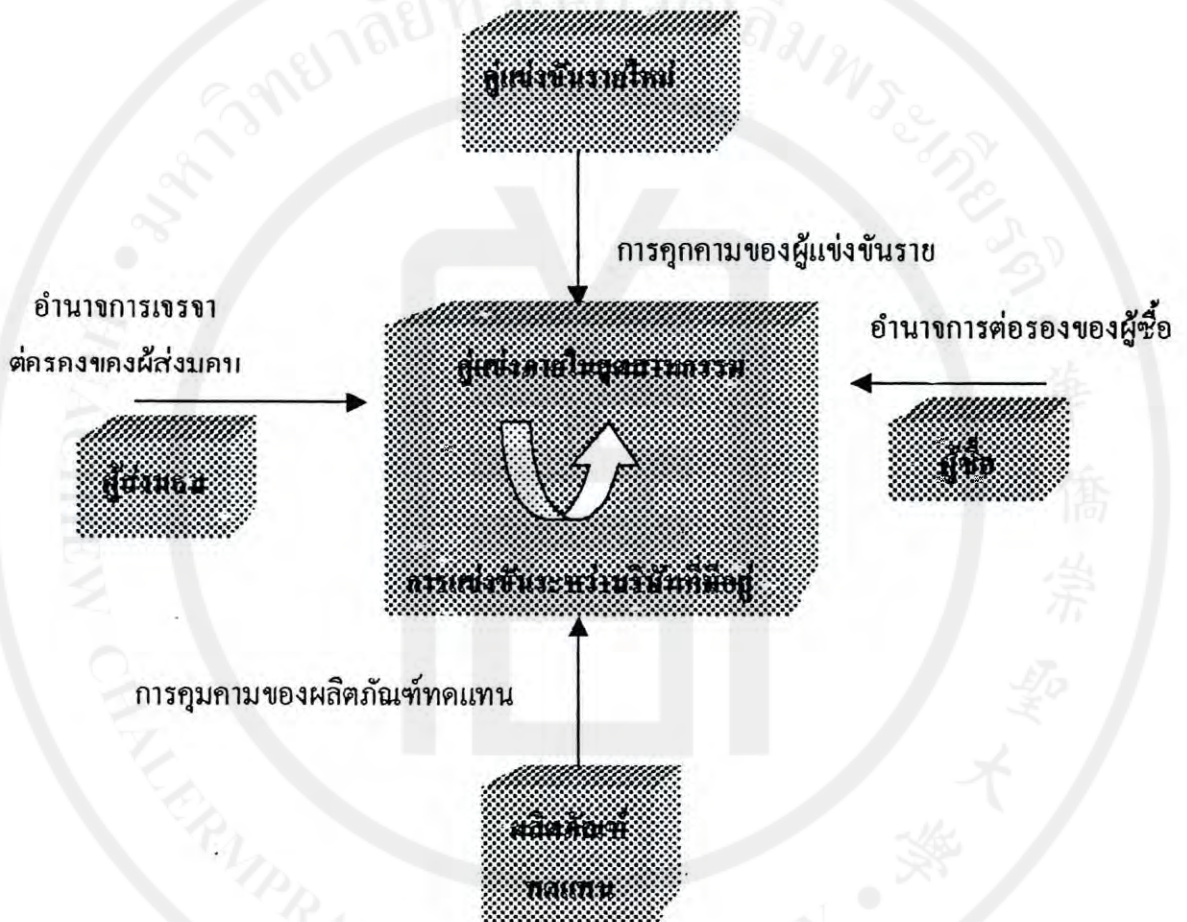
	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โอกาส (Opportunity)	1. มีจุดแข็งและมีโอกาส	2. มีจุดอ่อนและมีโอกาส
อุปสรรค (Threats)	3. มีจุดแข็งและมีอุปสรรค	4. มีจุดอ่อนและมีอุปสรรค

1. มีจุดแข็ง (Strengths) และมีโอกาส (Opportunity) ในกรณีนี้ บริษัทจะใช้จุดแข็งเพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส
2. มีจุดอ่อน (Weaknesses) และมีโอกาส (Opportunity) ในกรณีนี้บริษัทจะพยายามแก้ไขสิ่งที่เป็นจุดอ่อนแล้วจึงปรับกลยุทธ์เพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส
3. มีจุดแข็ง (Strengths) และมีอุปสรรค (Threats) ในกรณีนี้บริษัทจะใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงหรือเอาชนะอุปสรรคให้ได้
4. มีจุดอ่อน (Weaknesses) และมีอุปสรรค (Threats) ในกรณีนี้ บริษัทจะใช้กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) เช่น การเลิกกิจการ การถอนผลิตภัณฑ์ การรวมบริษัท ฯลฯ

3.2 การวิเคราะห์พลังการแข่งขันห้าอย่าง (Five Forces)

ไมเคิล พอร์เตอร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์การแข่งขันยืนยันว่า บริษัทจะให้ความสำคัญมากที่สุด กับความรุนแรงของการแข่งขันในอุตสาหกรรม และระดับความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมจะถูกกำหนดโดยพลังการแข่งขันทั้งห้าอย่าง เขาได้ยืนยันว่า ความเข้มแข็งของพลังเหล่านี้จะกำหนดความเป็นไปได้ของการทำกำไร และกำไรจะถูกวัดโดยผลตอบแทนระยะยาวของการลงทุน

แผนภูมิที่ 3.1
พลังการแข่งขันที่อย่างภายในอุตสาหกรรม



การวิเคราะห์พลังการแข่งขันห้าอย่างของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ เพื่อให้ทราบถึงความสามารถในการแข่งขันของบริษัท เอ เฟอร์นิเจอร์ จำกัด ในอุตสาหกรรมครั้งนี้

3.2.1 การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่

โดยทั่วไป ผู้เข้ามาใหม่ภายในอุตสาหกรรมจะเพิ่มกำลังการผลิต ให้แก่อุตสาหกรรม ดังนั้นความต้องการส่วนแบ่งตลาดและทรัพยากรของผู้เข้ามาใหม่จะคุกคามต่อบริษัทที่มีอยู่เดิม การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่จะขึ้นอยู่กับสิ่งกีดขวางการเข้ามาที่ปรากฏอยู่และการตอบโต้ที่คาดหมายไว้จากคู่แข่งเดิมที่มีอยู่ อุปสรรคของการเข้ามาบางอย่างได้แก่

- การประหยัดจากขนาด
- ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์
- ความต้องการเงินทุน
- ต้นทุนการเปลี่ยนแปลง
- การเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่าย
- ข้อเสียเปรียบทางต้นทุนที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับขนาด
- นโยบายรัฐบาล

3.2.2 การแข่งขันกันระหว่างบริษัทที่มีอยู่เดิม

ภายในอุตสาหกรรมส่วนใหญ่บริษัทจะขึ้นอยู่กับระหว่างกัน การริเริ่มการแข่งขันจากบริษัทหนึ่งจะมีผลกระทบต่อคู่แข่ง และอาจทำให้เกิดการตอบโต้ขึ้นได้ ตามแนวความคิดของพอร์ตเตอร์แล้ว ความรุนแรงของการแข่งขันจะเกี่ยวพันกับการปรากฏอยู่ของปัจจัยหลายอย่าง ได้แก่

- จำนวนของคู่แข่ง
- อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม
- คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการ
- จำนวนของต้นทุนคงที่
- กำลังการผลิต
- อุปสรรคของการออกไปที่สูง
- ความหลากหลายของคู่แข่ง

3.3 กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (4 P's)

ส่วนประกอบการตลาด (Marketing mix หรือ 4Ps) หมายถึง ตัวแปรทางการตลาดที่ควบคุมได้ซึ่งบริษัทใช้ร่วมกันเพื่อสนองความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วยเครื่องมือต่อไปนี้

3.3.1 ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจจะมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ ผลิตภัณฑ์จึงประกอบด้วย สินค้า บริการ ความคิด สถานที่องค์กรหรือบุคคล ผลิตภัณฑ์ต้องมีรรถประโยชน์ (Utility) มีคุณค่า (Value) ในสายตาของลูกค้า จึงจะมีผลทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถขายได้ การกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ต้องพยายามคำนึงถึงปัจจัยต่อไปนี้ (1) ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product differentiation) และ (หรือ) ความแตกต่างทางการแข่งขัน (Competitive differentiation) (2) พิจารณาจากองค์ประกอบ (คุณสมบัติ) ของผลิตภัณฑ์ (Product component) เช่น ประโยชน์พื้นฐาน รูปร่างลักษณะ คุณภาพ การบรรจุภัณฑ์ ตราสินค้า ฯลฯ (3) การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Product positioning) เป็นการออกแบบผลิตภัณฑ์ของบริษัทเพื่อแสดงตำแหน่งที่แตกต่างกันและมีคุณค่าในจิตใจของลูกค้าเป้าหมาย (4) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development) เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีลักษณะใหม่และปรับปรุงให้ดีขึ้น (New and improved) ซึ่งต้องคำนึงถึงความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ยิ่งขึ้น (5) กลยุทธ์เกี่ยวกับส่วนประสมผลิตภัณฑ์ (Product mix) และสายผลิตภัณฑ์ (Product line) รายละเอียดจะไม่กล่าวในตอนนี

3.3.2 ราคา (Price) หมายถึง คุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ราคาคือ P ตัวที่สองที่เกิดขึ้นมาจาก Product ราคาคือต้นทุน (Cost) ของลูกค้า ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า (Value) ผลิตภัณฑ์กับราคา (price) ผลิตภัณฑ์นั้น ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคา เขาก็จะตัดสินใจซื้อ ดังนั้นผู้กำหนดกลยุทธ์ด้านราคาต้องคำนึงถึง (1) คุณค่าที่รับรู้ (Perceived value) ในสายตาของลูกค้า ซึ่งต้องพิจารณาว่าการยอมรับของลูกค้าในคุณค่าของผลิตภัณฑ์ว่าสูงกว่าในราคาผลิตภัณฑ์นั้น (2) ต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง (3) การแข่งขัน (4) ปัจจัยอื่นๆ

3.3.3 การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ เพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจใช้พนักงานขายทำการขาย (Personal

selling) และการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คน (Nonpersonal selling) เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารมีหลายประการซึ่งอาจเลือกใช้หนึ่งหรือหลายเครื่องมือต้องใช้หลักการเลือกใช้เครื่องมือสื่อสารแบบประสมประสานกัน (Integrated Marketing Communication (IMC) โดยพิจารณาให้ถึงความเหมาะสมกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ คู่แข่งขัน โดยบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันได้ เครื่องมือส่งเสริมที่สำคัญ มีดังนี้

- การโฆษณา (Advertising) เป็นกิจกรรมในการเสนอข่าวสารเกี่ยวกับองค์การและ (หรือ) ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือความคิด ที่ต้องมีการจ่ายเงินโดยผู้อุปถัมภ์รายการ กลยุทธ์ในการโฆษณาจะเกี่ยวข้องกับ (1) กลยุทธ์การสร้างสรรค้งานโฆษณา (Creative strategy) และยุทธวิธีในการโฆษณา (Advertising tactics) (2) กลยุทธ์สื่อ (Media strategy)

- การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal selling) เป็นกิจกรรมการแจ้งข่าวสารและรูงใจตลาดโดยใช้บุคคล งานในข้อนี้จะเกี่ยวข้องกับ (1) กลยุทธ์การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal selling strategy) (2) การจัดการหน่วยงานขาย (Salesforce management)

- การส่งเสริมการขาย (Sales promotion) หมายถึง กิจกรรมการส่งเสริมที่นอกเหนือจากโฆษณาการขายโดยใช้พนักงานขาย และการให้ข่าวสารประชาสัมพันธ์ ซึ่งสามารถกระตุ้นความสนใจ ทดลองใช้ หรือการซื้อโดยลูกค้าขั้นสุดท้ายหรือนุคคลอื่นในช่องทาง การส่งเสริมการขายมี 3 รูปแบบ คือ (1) การกระตุ้นผู้บริโภค เรียกว่าการส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่ผู้บริโภค (Consumer promotion) (2) การกระตุ้นคนกลาง เรียกว่า การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่คนกลาง (Trade promotion) (3) การกระตุ้นพนักงานขาย เรียกว่า การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่พนักงานขาย (Sales force promotion)

- การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (Publicity and public relations) การให้ข่าวเป็นการเสนอความคิดเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการที่ไม่ต้องมีการจ่ายเงิน ส่วนการประชาสัมพันธ์ หมายถึง ความพยายามที่จะมีการวางแผนโดยองค์การหนึ่งเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์การให้เกิดกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การให้ข่าวเป็นกิจกรรมหนึ่งของการประชาสัมพันธ์

- การตลาดทางตรง (Direct marketing หรือ direct response marketing) และการตลาดเชื่อมตรง (Online marketing) เป็นการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้เกิดการตอบสนอง (Response) โดยตรง หรือหมายถึงวิธีการต่าง ๆ ที่นักการตลาดให้ส่งเสริมผลิตภัณฑ์โดยตรงกับผู้ซื้อ และทำให้เกิดการตอบสนองในทันที ประกอบด้วย (1) การขายทางโทรศัพท์ (2) การขายโดยใช้จดหมายตรง (3) การขายโดยใช้แคตตาล็อก (4) การขายทางโทรทัศน์ วิทยุ หรือหนังสือพิมพ์ ซึ่งรูงใจให้ลูกค้ามีกิจกรรมการตอบสนอง เช่น ใช้รูปโปงแลกซื้อ

3.3.4 การจัดจำหน่าย (Place หรือ distribution) หมายถึง โครงสร้างของช่องทางซึ่งประกอบด้วย สถาบันและกิจกรรม ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากองค์การไปยังตลาด สถาบันที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมาย ก็คือสถาบันการตลาด ส่วนกิจกรรมที่ช่วยในการกระจายตัวสินค้า ประกอบด้วย การขนส่ง การคลังสินค้า และการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง การจัดจำหน่ายจึงประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

- ช่องทางจัดจำหน่าย (Channel of distribution) หมายถึง เส้นทางที่ผลิตภัณฑ์ และ (หรือ) กรรมสิทธิ์ที่ผลิตภัณฑ์ถูกเปลี่ยนมือ ไปยังตลาดในระบบช่องทางการจัดจำหน่ายซึ่งประกอบด้วยผู้ผลิต คนกลาง ผู้บริโภคหรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม

- การสนับสนุนการกระจายตัวสินค้าสู่ตลาด (Market logistics) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายตัวผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค หรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม

การกระจายตัวสินค้าจึงประกอบด้วยงานที่สำคัญต่อไปนี้ (1) การขนส่ง (Transportation) (2) การเก็บรักษาสินค้า (Storage) และการคลังสินค้า (Warehousing) (3) การบริหารสินค้าคงเหลือ (Inventory management)

3.4 การวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate level strategy)

การวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัท เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดมุ่งหมายขององค์การ การกำหนดผลิตภัณฑ์ของธุรกิจที่จะเดิมเข้ามาหรือเลิกกระทำ และเรื่องเกี่ยวกับคำถามที่ว่า บริษัททำธุรกิจอะไรอยู่ องค์การทั้งหมดควรเป็นอย่างไร ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยธุรกิจและสายผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ การวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัทมีรายละเอียดดังนี้

3.4.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation analysis)

- (1) การประเมินสถานะแวดล้อมภายนอก (External environment analysis)
- (2) การประเมินสถานะแวดล้อมภายใน (Internal environment analysis)
- (3) การวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis)

3.4.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของบริษัท (Defining business vision, mission, goals and objectives)

- (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Defining corporate vision)
- (2) การกำหนดภารกิจของบริษัท (Defining corporate mission)
- (3) การกำหนดเป้าหมาย (Goals)
- (4) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives)

3.4.3 การกำหนดหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ [(Establishing Strategic Business Unit) หรือ (SBUs)] หรือการจัดสรรทรัพยากรในระดับบริษัท (Portfolio management) ประกอบด้วย

- (1) การศึกษาแมทริกซ์ บีซีจี (BCG Matrix : Boston Consulting Group Matrix)
 - กลยุทธ์การขยายตัว (Build strategies) หรือกลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth strategy)
 - กลยุทธ์การรักษาส่วนครองตลาด (Hold strategy)
 - กลยุทธ์การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvest strategy) หรือกลยุทธ์ความคงที่ (Stability strategy)
 - กลยุทธ์การถอน (Divest strategy) หรือกลยุทธ์การตัดทอนให้น้อยลง (Retrenchment strategy)
- (2) การศึกษาโมเดลเชเนอรัลอิเล็กทริก-จีอี [General Electric model approach (GE)]
 - การลงทุน / การขยายตัว (Invest/growth) หรือการเจริญเติบโต (Growth)
 - การเลือกการลงทุน / การรักษาสภาพเดิม (Selectivity / earning) หรือกลยุทธ์ความคงที่ (Stability strategy)
 - การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ / การถอน (Harvest / divest)

3.4.4 กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate strategy) หรือกลยุทธ์หลัก (Grand strategy) ประกอบด้วยกลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth strategy) กลยุทธ์ความคงที่ (Stability strategy) และกลยุทธ์การตัดทอนให้น้อยลง (Retrenchment strategy)

3.4.4.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth strategy)

- (1) กลยุทธ์การขยายตัวให้มากขึ้น (Intensive growth strategy)

- (1.1) กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market penetration strategy)
- (1.2) กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market development strategy)
- (1.3) กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development strategy)
- (2) กลยุทธ์การขยายตัวแบบรวมตัว (Integrative growth strategy)
 - (2.1) กลยุทธ์การรวมตัวไปข้างหลัง (Backward integration strategy)
 - (2.2) กลยุทธ์การรวมตัวไปข้างหน้า (Forward integration strategy)
 - (2.3) กลยุทธ์การรวมตัวในระดับเดียวกัน (Horizontal integration strategy)
- (3) กลยุทธ์การขยายตัวด้านอื่น (Diversification growth strategy)
 - (3.1) กลยุทธ์การขยายตัวด้านอื่นจากจุดศูนย์กลาง (Concentric diversification strategy)
 - (3.2) กลยุทธ์การขยายตัวในระดับเดียวกัน (Horizontal diversification strategy)
 - (3.3) กลยุทธ์การขยายตัวด้านอื่นที่แตกต่างจากเดิม (Conglomerate diversification strategy)

3.4.4.2 กลยุทธ์การตัดทอนให้สั้นลง (Retrenchment strategy) หรือ กลยุทธ์การป้องกัน (Defensive strategy)

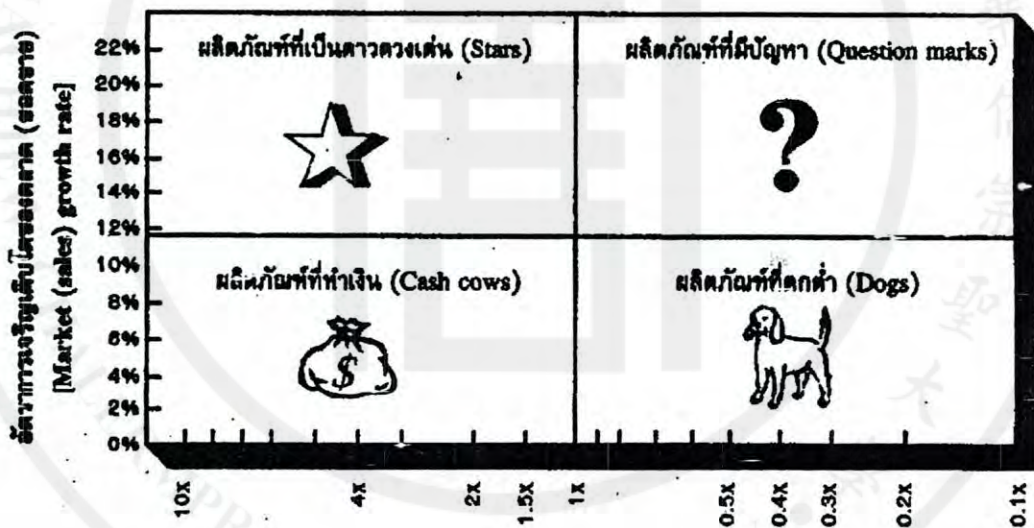
- (1) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยน (Turnaround strategy)
- (2) กลยุทธ์การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvest strategy)
- (3) กลยุทธ์การการเลิกหรือการถอน (Divestiture strategy)
- (4) กลยุทธ์การล้มละลาย (Bankruptcy strategy)
- (5) กลยุทธ์การเลิกดำเนินงาน (Liquidation strategy)

3.4.4.3 กลยุทธ์ความคงที่ (Stability strategy)

3.4.4.4 การร่วมลงทุน (Joint ventures)

3.5 แมทริกซ์ บีซีจี หรือ BCG Matrix (Boston Consulting Group Matrix)

BCG Matrix เป็นกลยุทธ์ซึ่งใช้ในการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรโดยถือเกณฑ์ส่วนครองตลาดเปรียบเทียบและอัตราการเจริญเติบโตของแต่ละหน่วยธุรกิจ (SBU, relative market share and sales growth rate) หรือแต่ละผลิตภัณฑ์ หรือหมายถึงแนวความคิดของ Boston Consulting Group (BCG) ซึ่งประเมินแต่ละหน่วยธุรกิจ (SBU) โดยอาศัยอัตราการเจริญเติบโตของยอดขาย (Sales growth rate) ของแต่ละหน่วยธุรกิจ (Strategic business unit หรือ SBU) และส่วนครองตลาดเปรียบเทียบ (Relative market share) ในตารางนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน แต่ละส่วนแสดงถึงลักษณะธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ที่มีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายและส่วนครองตลาดที่แตกต่างกัน โดยมีการจัดสรรทรัพยากรทางการเงินโดยมีรายละเอียดดังนี้



(1) ผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหา (Question marks) เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายสูง แต่ส่วนครองตลาดเปรียบเทียบต่ำ มักพบในธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ในช่วงเริ่มเข้าสู่ตลาด ซึ่งมักจะมีปัญหาส่วนครองตลาดต่ำ ธุรกิจจะต้องพยายามเพิ่มส่วนครองตลาด การเพิ่มส่วนครองตลาดต้องใช้ทรัพยากรด้านการเงินทุนมากเพื่อให้ทันต่อการขยายตัวของตลาด และการแบ่งส่วนครองตลาดจากคู่แข่ง รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการโฆษณาการส่งเสริมการตลาด หรือการขยายด้านการผลิต ธุรกิจต้องตัดสินใจว่าควรทุ่มเงินสำหรับผลิตภัณฑ์ หรือเลิกการผลิตสำหรับ

ผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหา ถ้าแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้จนประสบความสำเร็จก็จะกลายเป็นผลิตภัณฑ์ที่เป็นดาวดวงเด่นต่อไป ผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหาควรใช้กลยุทธ์การสร้างส่วนครองตลาด

(2) ผลิตภัณฑ์ที่เป็นดาวดวงเด่น (Stars) เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายสูง และส่วนครองตลาดเปรียบเทียบกับ เป็นผลิตภัณฑ์ที่เป็นผู้นำตลาดและสามารถทำเงินให้บริษัทเป็นอย่างมาก แต่เนื่องจากอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายสูงจึงต้องการเงินจำนวนมากในการผลิต การลงทุนใหม่และการส่งเสริมการตลาดเพื่อรักษาตลาดที่มีการเจริญเติบโตสูงและต่อสู้กับคู่แข่งที่เข้ามามากมาย ผลิตภัณฑ์ที่เป็นดาวดวงเด่นนี้ถ้าสามารถรักษาส่วนครองตลาดไว้ได้ในอนาคต เมื่อเวลาผ่านไปผลิตภัณฑ์จะเปลี่ยนเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทำเงินให้บริษัทสำหรับผลิตภัณฑ์ที่ปัญหาควรใช้กลยุทธ์การสร้างส่วนครองตลาด

(3) ผลิตภัณฑ์ที่ทำเงิน (Cash cows) เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายของส่วนครองตลาดเปรียบเทียบกับสูง การที่ผลิตภัณฑ์ดาวดวงเด่นมีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายลดลงต่ำกว่า 10% และจะกลายเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทำเงิน ถ้าหากยังคงมีส่วนครองตลาดเปรียบเทียบกับสูง สาเหตุที่อัตราการเจริญเติบโตของยอดขายลดลงเพราะผลิตภัณฑ์เข้าสู่ขั้นเจริญเติบโตเต็มที่และตลาดเข้าสู่จุดอิ่มตัว ผลิตภัณฑ์ที่ทำเงินนี้จะทำเงินให้กิจการเป็นจำนวนมากเพราะส่วนครองตลาดสูงและบริษัทไม่ต้องใช้เงินในการขยายกำลังการผลิต เพราะอัตราการเจริญเติบโตของตลาดลดลง และจากการที่กิจการเป็นผู้นำตลาด จึงมีข้อได้เปรียบด้านการประหยัดจากขนาดการผลิต (Economies of scale) ทำให้ได้รับกำไรส่วนเกินสูงขึ้น เงินที่ได้จากผลิตภัณฑ์ที่ทำเงินจะถูกนำไปใช้สนับสนุนผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหา ผลิตภัณฑ์ที่เป็นดาวดวงเด่นและผลิตภัณฑ์ที่ตกต่ำ ซึ่งผลิตภัณฑ์ที่ทำเงินใช้กลยุทธ์ส่วนครองตลาด และ (หรือ) การสร้างส่วนครองตลาด

(4) ผลิตภัณฑ์ที่ตกต่ำ (Dogs) เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายต่ำ และส่วนครองตลาดเปรียบเทียบกับต่ำ ผลิตภัณฑ์ที่ตกต่ำเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทำกำไรต่ำ หรือขาดทุน บริษัทต้องพิจารณาว่าจะเสนอผลิตภัณฑ์นี้ต่อไปหรือตัดผลิตภัณฑ์นี้ออกจากตลาดหรือเปลี่ยนตำแหน่งผลิตภัณฑ์นั้นใหม่สำหรับผลิตภัณฑ์ที่ตกต่ำควรใช้กลยุทธ์การถอนผลิตภัณฑ์หรือการเปลี่ยนธุรกิจหรือเก็บเกี่ยวผลประโยชน์

3.6 กลยุทธ์หลายตรา (Multibrands) หรือตราสินค้าเพื่อการแข่งขัน (Fighting brand)

เป็นวิธีการตั้งตราสินค้าใหม่ หลายตราสินค้าสำหรับสินค้าชนิดเดิมซึ่งมีลักษณะอย่างเดียวกัน หรือคล้ายคลึงกัน การใช้กลยุทธ์หลายตราจะต่างกับใช้ตราเฉพาะ (Individual brand) ตรงที่ตราส่วนตัวจะมีตราหลายตราสำหรับสินค้าแต่ละชนิดแต่กลยุทธ์หลายตราใช้สำหรับสินค้าชนิดเดียวกัน ดังรูป และแสดงหลายตราของบริษัทลีเวอร์บราเธอร์ คือ แชมพูของลีเวอร์ใช้ชื่อว่า SUNSILK, ORGANICS, CLINIC และ LUX SUPER RICH

เหตุผลที่บริษัทใช้กลยุทธ์หลายตรามีดังนี้(1)มีการแบ่งตำแหน่งวางสินค้าในซูเปอร์มาร์เก็ต ถ้าบริษัทมีผลิตภัณฑ์หลายตราสำหรับการผลิตอย่างเดียวกัน จะมีตำแหน่งวางสินค้าเพิ่มขึ้น (2) มีผู้บริโภคจำนวนน้อยที่ซื้อสตัคต่อตราโดยไม่ซื้อผลิตภัณฑ์อื่นเลย ดังนั้นผู้ผลิตที่ไม่แนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่เลยจะเผชิญกับปัญหายอดขายลดลง ดังนั้นผู้ผลิตจึงจำเป็นต้องสร้างตราใหม่ แต่เป็นสินค้าเพื่อดึงดูดผู้บริโภคให้ซื้อผลิตภัณฑ์ตราใหม่เป็นการเพิ่มยอดขาย (3) การสร้างตราใหม่ทำให้เกิดความกระตือรือร้นภายในองค์กรของผู้ผลิต และทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างตราต่าง ๆ ขององค์กรเดียวกัน (4) กลยุทธ์หลายตราจะช่วยเหลือบริษัท ให้เข้าถึงส่วนของตลาดที่แตกต่างกัน เนื่องจากผู้บริโภคมีความต้องการและความพึงพอใจที่แตกต่างกัน ในการตัดสินใจแนะนำตราอื่น ผู้ผลิตควรพิจารณาถึงต้นทุนในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการจำหน่ายโดยนำไปเปรียบเทียบกับยอดขายที่จะเพิ่มขึ้นจากตราใหม่และผลกระทบของตราใหม่ว่าจะทำให้ยอดขายของสินค้าลดลงหรือไม่ รวมทั้งพิจารณาถึงยอดขายของคู่แข่งด้วยว่าจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร

3.7 กลยุทธ์การตลาดสำหรับสินค้าเลือกซื้อ

สินค้าเลือกซื้อ [Shopping goods) (products)] เป็นสินค้าที่ผู้ซื้อมักจะเปรียบเทียบก่อนการตัดสินใจซื้อ ปัจจัยที่ใช้ในการเปรียบเทียบ ได้แก่ ความเหมาะสม คุณภาพ ราคาและรูปแบบ เป็นต้น ตัวอย่างสินค้าประเภทนี้ได้แก่ เฟอร์นิเจอร์ เสื้อผ้า เครื่องไฟฟ้า เครื่องประดับ สินค้าเลือกซื้อแบ่งออกเป็น 2 พวก คือ

- สินค้าเลือกซื้อที่เหมือนกัน [Homogeneous shopping goods (products)] หมายถึง สินค้าเลือกซื้อที่ผู้บริโภคเห็นว่า มีลักษณะพื้นฐานทั่วไปเหมือนกัน ฉะนั้น การตัดสินใจซื้อจะขึ้นอยู่กับราคาต่ำสุดของสินค้าเป็นหลัก เช่น ตู้เย็น โทรทัศน์ รองเท้านักเรียน เป็นต้น

- สินค้าเลือกซื้อที่ต่างกัน [Heterogeneous shopping goods (products) หมายถึง สินค้าเลือกซื้อที่ผู้ซื้อเห็นว่ามิลักษณะต่างกัน จึงต้องเปรียบเทียบด้านรูปแบบ คุณภาพความเหมาะสม ซึ่งลักษณะดังกล่าวมีความสำคัญมากกว่าราคา เช่น เสื้อผ้า กระเป๋า เพอร์เนเจอร์ เป็นต้น

กลยุทธ์การตลาดสำหรับสินค้าเลือกซื้อ มีดังนี้

(1) กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product strategy) จะมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้แตกต่างกันทางด้านรูปแบบ คุณภาพ และราคา เพื่อให้ลูกค้าสามารถเปรียบเทียบซื้อได้ตามต้องการ

(2) กลยุทธ์ด้านราคา (Price strategy) ถ้าเป็นสินค้าเลือกซื้อที่เหมือนกัน การตั้งราคาไว้ต่ำเนื่องจากลูกค้าถือราคาเป็นปัจจัยสำคัญในการเลือกซื้อ แต่ถ้าเป็นสินค้าเลือกซื้อที่แตกต่างกันราคาจะสูงหรือต่ำขึ้นอยู่กับคุณภาพ รูปแบบของสินค้า และลักษณะลูกค้าเป้าหมายเป็นหลัก

(3) กลยุทธ์ด้านจัดจำหน่าย (Distribution strategy) จะพิจารณาลักษณะ คือ

(3.1) จำนวนระดับช่องทาง (The level of distribution) มีแนวโน้มจะค่อนข้างสั้นเพราะสินค้าล้ำสมัยง่าย โดยทั่วไปสินค้าจากผู้ผลิตจะผ่านผู้ค้าปลีกไปยังผู้บริโภค หรือใช้ช่องทางจากผู้ผลิตผ่านตัวแทนจำหน่าย ผู้ค้าปลีก ไปยังผู้บริโภค ในกรณีที่ผู้ผลิตไม่สะดวกที่จะจัดจำหน่ายเอง

(3.2) จำนวนผู้ค้าปลีก ใช้วิธีการจัดจำหน่ายแบบเลือกสรร (Selective distribution) ใช้สื่อโฆษณาประเภทนิตยสาร ที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย การส่งเสริมการขายเน้นการจัดแสดงสินค้า ณ จุดขาย โดยพนักงานขายต้องสามารถให้รายละเอียดเกี่ยวกับสินค้า และมีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจลูกค้า

(4) กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion strategy) จะใช้เครื่องมือโฆษณา โดยมักใช้สื่อโฆษณาประเภทนิตยสาร ที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย การส่งเสริมการขายเน้นการจัดแสดงสินค้า ณ จุดขายโดยพนักงานขายต้องสามารถให้รายละเอียดเกี่ยวกับสินค้า และมีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจลูกค้า

3.8 ประเภทของตลาด

ตลาดมีการจัดประเภทเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

1. ตลาดผู้บริโภค (Consumer Market) หมายถึงผู้บริโภคหรือครอบครัวที่ซื้อสินค้าและบริการเพื่อการบริโภคส่วนตัว ซึ่งถือว่าเป็นการบริโภคขั้นสุดท้าย ซึ่งผู้บริโภคหรือครัวเรือนที่เป็นผู้ใช้สินค้าเองได้แก่ เจ้าของบ้านเดี่ยว ทาวเฮาส์ หรือ คอนโดมิเนียมที่ซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัทเพื่อใช้งานเอง

2. ตลาดอุตสาหกรรม (Industrial Market) หมายถึง องค์กรทั้งหมดที่ต้องการสินค้าและบริการเพื่อใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการอื่นๆซึ่งถูกจำหน่ายให้เช่า หรือจัดสรรให้บุคคลอื่น ได้แก่ ดีไซน์เนอร์ สถาปนิก ผู้รับเหมาก่อสร้าง หรือเจ้าของโครงการประเภทอพาร์ทเมนท์ให้เช่า คอนโดมิเนียม ตลอดจนหน่วยงานราชการ และผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์รายอื่นที่ซื้อวัสดุอุปกรณ์จากบริษัทเพื่อไปทำการผลิตต่อ

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ภาวะอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์สำเร็จรูป

อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไทยโดยรวมมีการเจริญเติบโตมาโดยตลอด นับตั้งแต่ปี 2539 จนถึงปัจจุบัน ในปี 2543 มียอดขายได้รวมถึง 84,819 ล้านบาทเพิ่มขึ้นจากปี 2542 ซึ่งมียอดขายได้ 71,425 บาทถึง 18.75 % หลังจากชลดัชนีเนื่องมาจากสภาวะเศรษฐกิจในปี 2541-2542 ซึ่งส่งผลให้มีการเจริญเติบโตเพียง 4.47 % และ 4.91 % ตามลำดับ

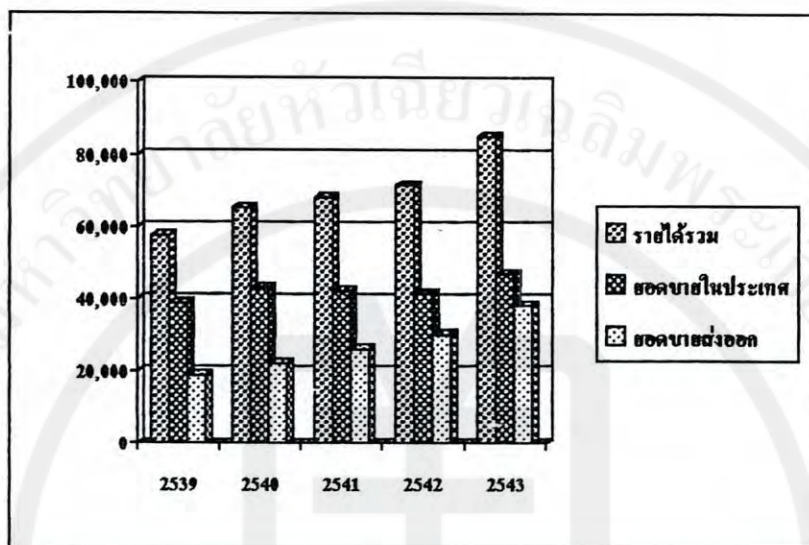
ตารางที่ 4.1

แสดงรายได้รวมของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ระหว่างปี 2539-2543

ปี	2539	2540	2541	2542	2543
- ยอดขายในประเทศ	38,781	42,988	42,107	41,280	46,659
อัตราการเจริญเติบโต (%)	-	10.85	-2.05	-1.96	13.03
- ยอดขายส่งออก	18,852	22,180	25,973	30,145	38,160
อัตราการเจริญเติบโต (%)	-	17.65	17.10	16.06	26.59
รายได้รวม (ล้านบาท)	57,633	65,168	68,080	71,425	84,819
อัตราการเจริญเติบโต (%)	-	13.07	4.47	4.91	18.75

แผนภูมิที่ 4.1

แสดงรายได้รวมของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ระหว่างปี 2539-2543



แต่หากเปรียบเทียบจากตารางที่ 4.1 จะพบว่า การเจริญเติบโตที่เพิ่มขึ้นของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ในปี 2541 และ 2542 นั้นมาจากยอดขายส่งออกที่เพิ่มขึ้น 17.10% และ 16.06% ตามลำดับ แต่ยอดขายในประเทศกลับลดลง โดยปี 2541 มียอดขายลดลง 2.05% และปี 2542 มียอดขายลดลง 1.96% จนถึงปัจจุบันยอดขายโดยรวมของอุตสาหกรรมมีแนวโน้มที่ดีขึ้น โดยในปี 2543 มีการขยายตัว 13.03%

4.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการตลาดภายในประเทศ

ตลาดเฟอร์นิเจอร์ภายในประเทศมีความเกี่ยวเนื่องกับอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์อย่างแยกกันไม่ออก เพราะเมื่อมีการขยายตัวของที่อยู่อาศัยและออฟฟิศสำนักงานต่างๆ ก็จะมีผลให้มีการซื้อเฟอร์นิเจอร์ตามมา ในตั้งแต่ปี 2540 เป็นต้นมาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ได้รับผลกระทบอย่างหนักจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจของประเทศ ส่งผลได้จากยอดขายที่ลดลงถึง 21.44% และ 31% ในปี 2541 และ 2542 ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 4.2

แสดงยอดขายของบริษัท แลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

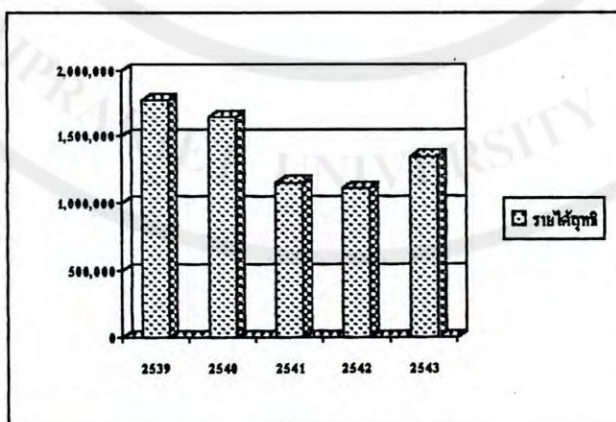
ยอดขาย : ล้านบาท	2540	2541	2542	2543
บมจ. แลนด์แอนด์เฮาส์	8,543.22	6,711.93	4,630.83	6,055.66
อัตราการเจริญเติบโต (%)	-	-21.44	-31	30.77

บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทพัฒนาและจัดสรรที่ดินรายใหญ่ ที่มีโครงการบ้านและที่อยู่อาศัยเป็นจำนวนมาก โดยลูกค้าส่วนใหญ่ของบริษัทแลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน) เป็นตลาดระดับกลางจนถึงระดับบน ซึ่งเป็นลูกค้ากลุ่มเดียวกันของบริษัท เอ เฟอ์นิเทค จำกัด จากผลการประกอบการที่ดีขึ้นของบริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ในปี 2543 โดยมีการขยายตัวถึง 30.77 % ทำให้สามารถคาดการณ์ได้ว่า ตลาดเฟอ์ริเจอร์ระดับบนจะเริ่มคึกคักและมีแนวโน้มที่ดีขึ้นในอนาคต

4.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในบริษัท

แผนภูมิที่ 4.2

แสดงรายได้รวมของปี 2539-2543 (หน่วย : พันบาท)



ที่มา : งบการเงินบริษัท เอ เฟอ์ริเทค จำกัด

ตารางที่ 4.3

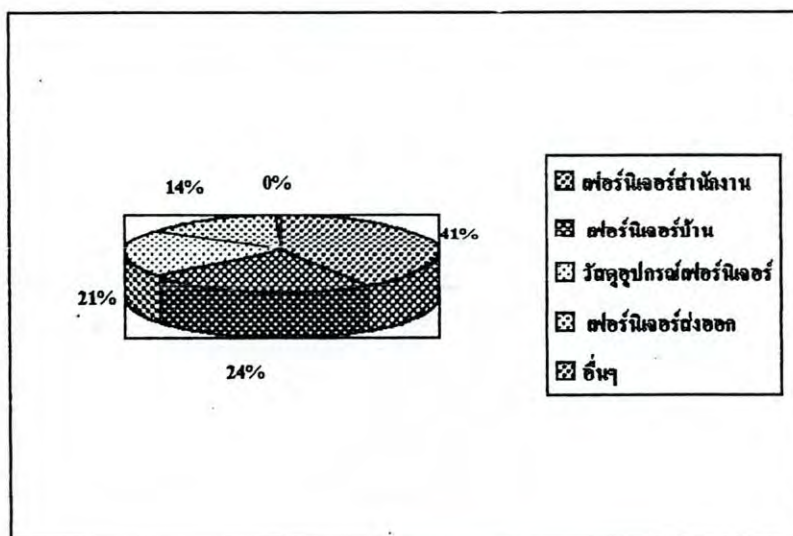
รายได้ของบริษัท เอ เฟอ์นิตเทค จำกัดในปี 2539-2543 (หน่วย : พันบาท)

	2539	2540	2541	2542	2543
รายได้สุทธิ	1,775,140	1,648,172	1,149,004	1,106,372	1,341,528
อัตราการเจริญเติบโต (%)	-	-10.80	-30.29	-3.71	21.25

ตั้งแต่ปี 2540 เป็นต้นมาบริษัทมีรายได้ที่ลดลงมาโดยตลอด กล่าวคือ ในปี 2540 ลดลง 10.80% ในปี 2541 ลดลงถึง 30.29 % และในปี 2542 ลดลงอีก 3.71% จนถึงปี 2543 จึงมีรายได้ที่เพิ่ม 21.25%

แผนภูมิที่ 4.3

เปรียบเทียบสัดส่วนการขายของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดในปี 2543



จากแผนภูมิที่ 4.3 แสดงการเปรียบเทียบสัดส่วนการขายผลิตภัณฑ์ของบริษัทในปี 2543 โดยมียอดขายนำสูงสุดจากเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน รองลงมาคือเฟอร์นิเจอร์บ้าน วัสดุอุปกรณ์

เฟอร์นิเจอร์ เฟอร์นิเจอร์ส่งออก และอื่นๆ ตามลำดับ จากการวิเคราะห์แผนภูมิพบว่า ยอดขายของเฟอร์นิเจอร์สำนักงานและเฟอร์นิเจอร์บ้าน ซึ่งเป็นยอดขายในประเทศมียอดขายรวมกันถึง 65 % ของยอดขายทั้งหมด ส่วนเฟอร์นิเจอร์ส่งออกมีสัดส่วนเพียง 14 % เท่านั้น แสดงให้เห็นว่ารายได้ที่สำคัญของบริษัทมาจากการจำหน่ายสินค้าภายในประเทศ

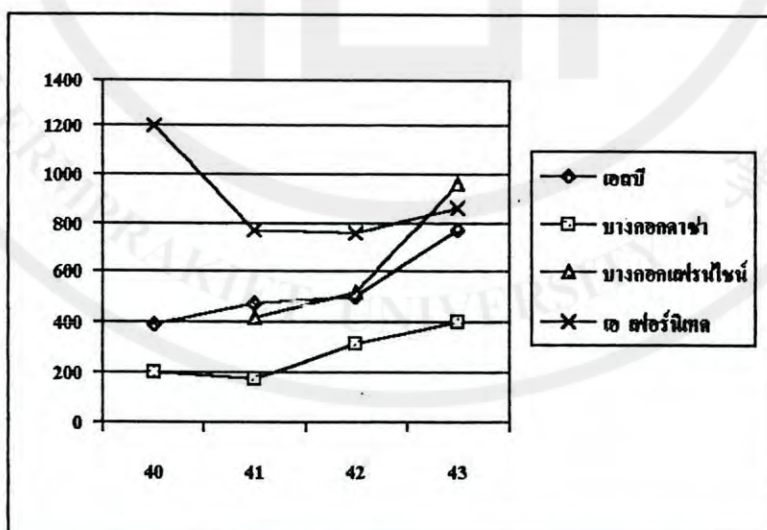
ตารางที่ 4.4

เปรียบเทียบรายได้จากการขายและอัตราการเจริญเติบโตของบริษัทกับคู่แข่งภายในประเทศ

บริษัท	40	%	41	%	42	%	43	%
เอ เฟอร์นิเทค	1198	-10.86	773	-35.47	757	-2.07	862	13.87
เอสบี อุตสาหกรรม	392	-	476	21.4	501	5.3	770	53.7
บางกอกคาน่า	200	-	175	-12.5	313	78.9	403	28.8
บางกอกเฟรนไชน์	-	-	417	-	517	24.7	958	85.3

แผนภูมิที่ 4.4

แสดงรายได้จากการขายของบริษัทเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่ง



ที่มา : กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ และบริษัท Business Online จำกัด

จากตารางที่ 4.4 แสดงการเปรียบเทียบยอดขายของบริษัทเอ เฟอ์นิตเทค จำกัดกับบริษัทคู่แข่งภายในประเทศพบว่า ในขณะที่ยอดขายของบริษัทลดลงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2541 แต่คู่แข่งทางตรงของบริษัทในตลาดเฟอ์นิตเทคระดับบน อย่างบริษัทเอสบี อุตสาหกรรมเครื่องเรือนจำกัด บริษัทบางกอกแฟรนไชน์จำกัดและบริษัทบางกอกคาน่าจำกัด กลับมีรายได้เพิ่มขึ้นโดยตลอด ในปี 2540 บริษัทเอ เฟอ์นิตเทค จำกัด มีตำแหน่งเป็นผู้นำตลาดเฟอ์นิตเทคระดับบนมียอดขายถึง 1,198 ล้านบาท แต่ในปี 2541 บริษัทมียอดจำหน่ายลดลงถึง 35.47 % และลดลงในปี 2542 อีก 2.07 % จนเริ่มดีขึ้นในปี 2543 โดยมีอัตราการขยายตัว 13.87 % ซึ่งถึงแม้ว่าจะมีการฟื้นตัวขึ้นมาแล้วแต่ถือได้ว่าเป็นยอดที่ต่ำกว่าในอดีตเป็นอย่างมาก ในขณะที่คู่แข่งของบริษัททั้ง 3 รายกลับมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2541 โดยบริษัทเอส.บี. อุตสาหกรรมเครื่องเรือนจำกัดมียอดจำหน่ายเพิ่มขึ้น 21.4 % และ 5.3 % ในปี 2541 และ ปี 2542 ตามลำดับ และเพิ่มสูงสุดถึง 53.7 % ในปี 2543 บริษัทบางกอกคาน่า จำกัด มียอดขายลดลงในปี 2541 12.5% แต่กลับเพิ่มขึ้น 78.9 % และ 28.8 % ในปี 2542 และ 2543 ส่วนบริษัทบางกอก แฟรนไชน์ จำกัดมียอดขายเพิ่มขึ้น 24 % และ 85% ในปี 2542 และ ปี2543 ตามลำดับ เป็นผลให้บริษัทเสียความเป็นผู้นำตลาดให้กับคู่แข่ง

จากการวิเคราะห์ที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่าการที่ยอดขายของบริษัท เอ เฟอ์นิตเทค จำกัดลดลงไม่ได้มีสาเหตุมาจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว หากเกิดจากการที่บริษัทถูกคู่แข่งแย่งส่วนครองตลาดไปคงจะเห็นได้จากการที่ยอดขายของบริษัทเอ เฟอ์นิตเทค จำกัดลดลง ในขณะที่ยอดขายของคู่แข่งทั้ง 3 ราย เพิ่มขึ้นมาโดยตลอด (จากแผนภูมิที่ 4.4)

ตารางที่ 4.5

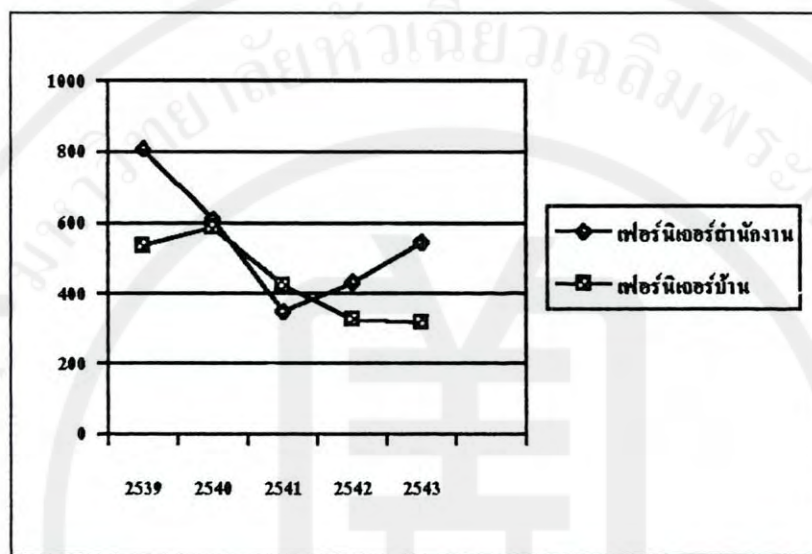
รายได้และอัตราการเจริญเติบโตของผลิตภัณฑ์แต่ละประเภทของบริษัท เอ เฟอ์นิตเทค จำกัด

มูลค่าจำหน่าย	2539	2540	2541	2542	2543
เฟอ์นิตเทคสำนักงาน	806	611	349	432	546
อัตราการเจริญเติบโต (%)	-	-24	-43	24	26
เฟอ์นิตเทคบ้าน	538	587	424	325	316
อัตราการเจริญเติบโต (%)	-	9	-28	-23	-3

ที่มา : รายงานผลการประกอบการของบริษัท เอ เฟอ์นิตเทค จำกัด

แผนภูมิที่ 4.5

เปรียบเทียบยอดขายของผลิตภัณฑ์ในแต่ละรายการระหว่างปี 2539-2543



จากตารางที่ 4.5 พบว่าเฟอร์นิเจอร์สำนักงานมียอดขายที่ลดลง 24% และ 43% ในปี 2540 และ 2541 แต่เริ่มปรับตัวดีขึ้นในปี 2542 และปี 2543 โดยมีการเจริญเติบโต 24% และ 26% ตามลำดับ ส่วนเฟอร์นิเจอร์บ้านมียอดขายที่ดีขึ้น 9% ในปี 2540 แต่กลับตกต่ำลง ในปี 2541 ปี 2542 และปี 2543 โดยมีอัตราการเจริญเติบโตที่ลดลงถึง 28% 23% และ 3% ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6

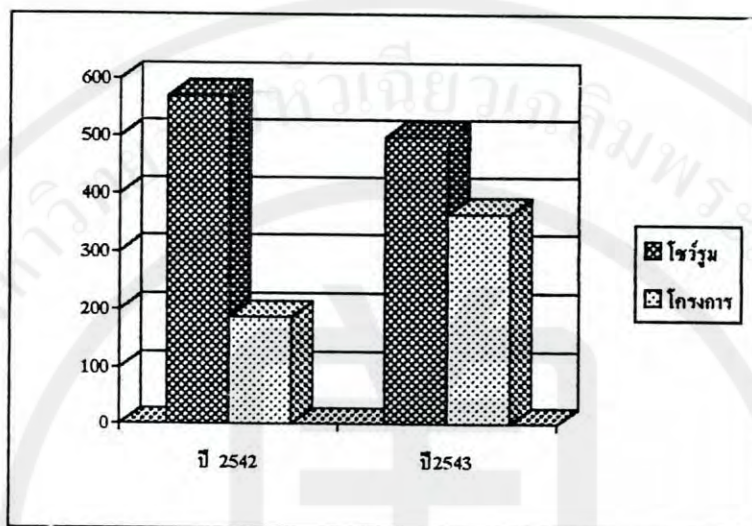
เปรียบเทียบยอดขายและอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายระหว่างการขายผ่านโชว์รูมกับการขายผ่านโครงการ

ยอดขาย ผลิตภัณฑ์ (ล้านบาท)	โชว์รูม			โครงการ		
	ปี 2542	ปี 2543	อัตราการ เจริญเติบโต (%)	ปี 2542	ปี 2543	อัตราการ เจริญเติบโต (%)
สำนักงาน	293.75	245.7	-16.36	138.25	300.3	117.23
บ้าน	276.25	252.8	-8.49	48.75	63.2	29.64
รวม	570	498.5	-12.54	187	363.5	94.39

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.6 พบว่ายอดขายที่เพิ่มในปี 2543 มาจากยอดขายผ่านทางช่องทางโครงการที่เพิ่มขึ้นทั้งในเฟอร์นิเจอร์บ้านและเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน โดยเฟอร์นิเจอร์สำนักงานมียอดขายที่เพิ่มขึ้น 117.23 % และเฟอร์นิเจอร์บ้านเพิ่มขึ้น 29.64% รวมเพิ่มขึ้น 94.39 % ขณะที่ยอดขายผ่านโชว์รูมของทั้งสองผลิตภัณฑ์ลดลง โดยเฟอร์นิเจอร์สำนักงานมียอดขายที่ลดลง 16.36% และเฟอร์นิเจอร์บ้านลดลง 8.49% รวมลดลง 12.54 %

แผนภูมิที่ 4.6

เปรียบเทียบยอดขายผ่านทางโชว์รูมและโครงการระหว่างปี 2542 - 2543



จากแผนภูมิที่ 4.5 พบว่ายอดขายของบริษัทที่ผ่านทางโชว์รูมลดลง ขณะที่ยอดขายผ่านโครงการเพิ่มขึ้น ซึ่งจากการที่ยอดขายผ่านทางโชว์รูมของบริษัทลดลง 12.54 % ในปี 2543 ขณะที่การขายผ่านโครงการมียอดเพิ่มขึ้นถึง 94.93 % แสดงให้เห็นว่า ส่วนครองตลาดของบริษัทลดลง อันเนื่องมาจากยอดขายของบริษัทที่ผ่านทางโชว์รูมลดลง อันเนื่องมาจากสภาพการแข่งขันในตลาดบนที่รุนแรงขึ้น จนบริษัทไม่สามารถปรับกลยุทธ์ได้ทันและเสียความเป็นผู้นำตลาดไปในที่สุด

4.4 การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการแข่งขัน

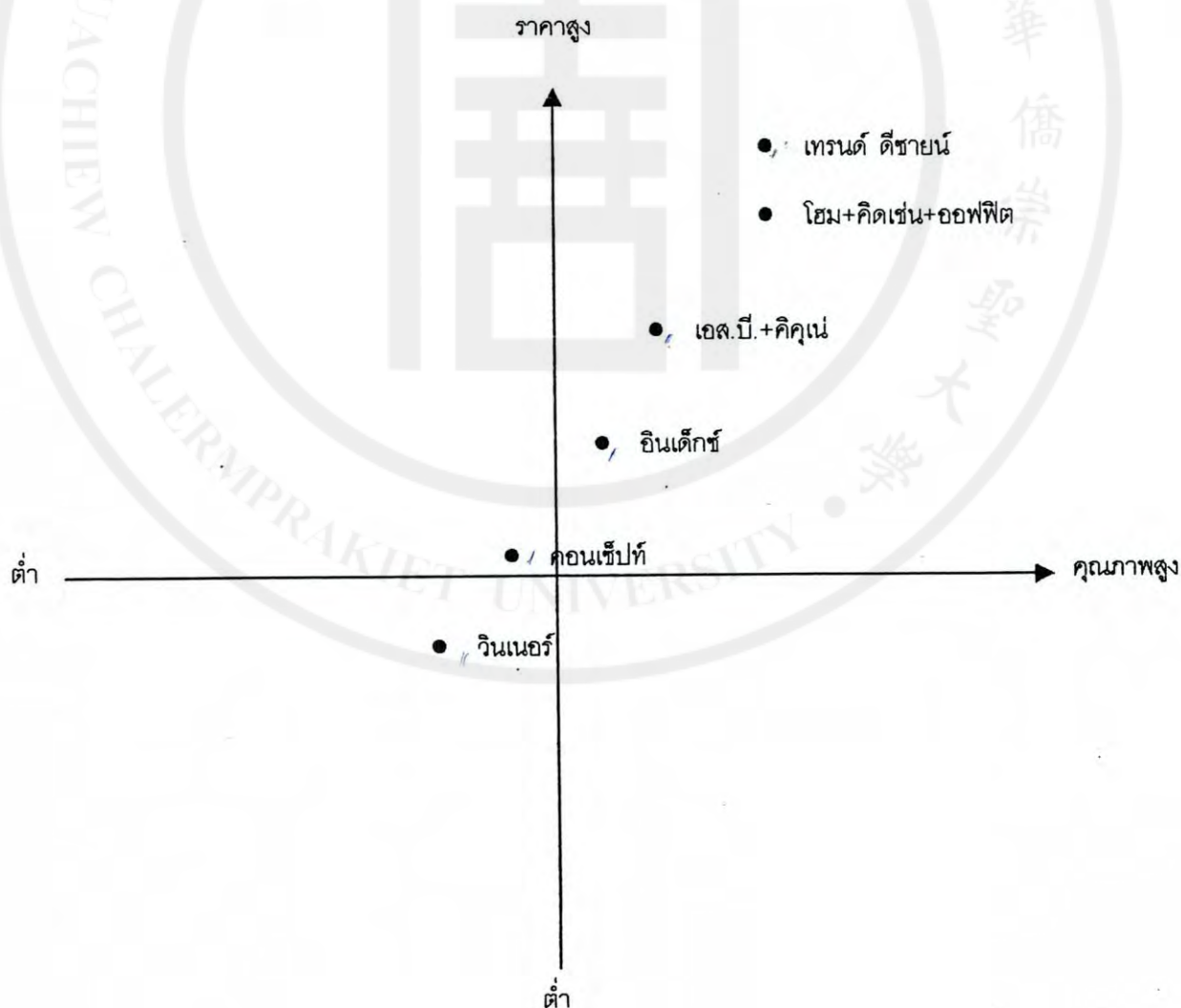
การแข่งขันในตลาดเฟอร์นิเจอร์ระดับบนในปี 2543 ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น คู่แข่งมีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาด ทั้งกลยุทธ์ทางด้านราคาโดยการตั้งราคาถูก การจัดการส่งเสริมการขาย ณา จุดขาย การโฆษณาประชาสัมพันธ์โดยการแจกใบปลิว ตลอดจนการจัดตกแต่งโชว์รูมให้สวยงาม ทั้งยังมีการพัฒนาสินค้าให้มีความทันสมัย ตลอดจนการขายสาขาและโชว์รูม โดยคู่แข่งที่สำคัญของบริษัทคือ

1. บริษัท เอส.บี. อุตสาหกรรมจำกัด ผู้ผลิตและจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ตราเอส.บี. และคอนเซ็ปท์

2. เครือบริษัทบางกอกอินเตอร์เฟิร์นจำกัด ได้แก่ บริษัท บางกอกแฟรนไชส์ จำกัด และ บริษัท บางกอกคานา จำกัด โดยบริษัท บางกอกอินเตอร์เฟิร์น จำกัดจะเป็นผู้ผลิตสินค้า และ บริษัท บางกอกแฟรนไชส์ จำกัดเป็น distributor ให้กับเฟอร์นิเจอร์ตราทรนงค์ ดีชายน โลจิก้า และอินเด็กซ์ในการกระจายสินค้าในศูนย์การค้าและขายผ่านโครงการ ขณะที่ในช่องทางค้าปลีกทั่วไป (Local Retailer) ก็มีบริษัท บางกอกคานา จำกัด เป็น distributor ให้กับเฟอร์นิเจอร์ตรา วินเนอร์ และอินเด็กซ์

แผนภูมิที่ 4.7

แสดงการวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ของบริษัท เอ เฟอร์นิเจอร์ จำกัด และบริษัทคู่แข่ง



ตารางที่ 4.7

แสดงการเปรียบเทียบรายละเอียดของบริษัทเอ เฟอ์นิเทค จำกัด และบริษัทคู่แข่ง

รายละเอียด	เอ เฟอ์นิเทค	เอส.บี.อุตสาหกรรม	บางกอกเฟรนไชน์	บางกอกคาสซ่า
ที่อยู่ปัจจุบัน	699 ถนนศรีนครินทร์ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง	76/6 หมู่ที่ 5 ตำบลปากเกร็ด อำเภอ ปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี	43/15 หมู่ที่ 7 ซอยพระราม 2 แขวงสามค่า เขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร	6/5-6 ซอยพระราม 2 (83) ถนนพระราม 2 แขวงสามค่า เขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร
วันที่ก่อตั้ง	8 มีนาคม 2521	30 มีนาคม 2533	15 กุมภาพันธ์ 2537	25 มิถุนายน 2534
ระยะเวลาดำเนินการจนถึงปัจจุบัน	22 ปี	10 ปี	6 ปี	9 ปี
ทุนจดทะเบียน	900 ล้านบาท	90 ล้านบาท	567 ล้านบาท	150 ล้านบาท
ยอดขาย	862 ล้านบาท	770 ล้านบาท	958 ล้านบาท	403 ล้านบาท
สินทรัพย์	2,551 ล้านบาท	353 ล้านบาท	909 ล้านบาท	230 ล้านบาท
หนี้สิน	642 ล้านบาท	263 ล้านบาท	468 ล้านบาท	118 ล้านบาท

เมื่อเปรียบเทียบทุนจดทะเบียน สินทรัพย์และหนี้สินของบริษัท เอ เฟอ์นิเทค จำกัดจะพบว่าสูงกว่าคู่แข่ง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงขนาดของบริษัทเอ เฟอ์นิเทค จำกัด ที่มีขนาดใหญ่กว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และได้เริ่มเข้ามาในตลาดระดับบนก่อนคู่แข่งเป็นระยะเวลากว่า 10 ปี และครองความเป็นผู้นำมาตลอดแต่ในปัจจุบันกลับสูญเสียความเป็นผู้นำให้แก่บริษัทบางกอกเฟรนไชน์ จำกัด ซึ่งเป็นผู้จัดจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ตราโลจิก้า เทรนดี้ คีชาบน์ และอินดี้กซ์ ซึ่งมีขนาดของบริษัทเล็ก

กว่าเกือบครึ่งของบริษัท และจากตารางที่ 4.4 ที่แสดงการเปรียบเทียบรายได้และอัตราการเจริญเติบโตของบริษัทและบริษัทคู่แข่งก็ได้แสดงให้เห็นว่า หากบริษัทไม่มีการปรับปรุงกลยุทธ์แล้ว ในที่สุดบริษัทเอส.บี.อุตสาหกรรม จำกัดซึ่งมีอัตราการเจริญเติบโตในปี 2543 ถึง 53.7 % ก็จะสามารถสร้าง ยอดขายนำหน้าบริษัทอีกรายในอนาคต

4.5 การวิเคราะห์ส่วนประสมทางการตลาดของบริษัทและคู่แข่ง (4 P's)

การวิเคราะห์ส่วนประสมทางการตลาดผู้ศึกษาจะทำการวิเคราะห์ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงในส่วนของบริษัท ดังนี้

ตารางที่ 4.8

แสดงการเปรียบเทียบส่วนประสมทางการตลาดของบริษัทเอ เฟอ์นิเทคและบริษัทคู่แข่ง

	บริษัท เอ เฟอ์นิเทค จำกัด	บริษัท เอส.บี. อุตสาหกรรม เครื่องเรือน จำกัด	บริษัทบางกอกเฟอ์ไนน์จำกัด และบริษัทบางกอกคาน่าจำกัด
1. ผลิตภัณฑ์	- มีสินค้า 3 แบรินด์คือ โฮม เฟอ์นิเจอร์บ้าน ลิตเติล เฟอ์นิเจอร์ครัว ออฟฟิศ เฟอ์นิเจอร์สำนักงาน ซึ่งสินค้าทุกแบรนด์มีการวาง ตลาดเดียวกันคือในตลาด ระดับบน โดยมีคุณภาพสูง -มีการออกสินค้าใหม่เป็น ประจำทุกปี มีการออกแบบ สินค้าที่ทันสมัย	- มีสินค้า 3 แบรินด์ คือ เอส.บี. เฟอ์นิเจอร์บ้าน และสำนักงานสินค้าคุณภาพสูง จับตลาดลูกค้าในระดับบน ลิตเติล เฟอ์นิเจอร์ครัว คอนเซ็ปท์ จับลูกค้าในตลาดกลาง ลงมา คุณภาพปานกลาง -มีการออกสินค้าใหม่เป็น ประจำทุกปี มีการออกแบบสินค้า ที่ทันสมัย	- มีสินค้า 4 แบรินด์ คือ ททรน ดีไซน์ เป็นสินค้า นำเข้าจากต่างประเทศ จับตลาดบนสุด ซึ่งเป็นระดับที่สูงกว่าบริษัท โลจิสต้า เป็นชุดสำนักงาน อินส์กัธ เป็นเฟอ์นิเจอร์บ้าน และครัวคุณภาพสินค้าดีจับ ลูกค้าในระดับบน วินเนอร์ จับลูกค้าในระดับ กลางถึงล่าง คุณภาพปานกลาง -มีการออกสินค้าใหม่เป็น ประจำทุกปี มีการออกแบบสินค้า ที่ทันสมัย

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

	บริษัท เฉอว์นิทก จำกัด	บริษัท เอส.บี.อุตสาหกรรม เครื่องเรือน จำกัด	บริษัทบางกอกเฟรนไชน์จำกัด และบริษัทบางกอกคานาจำกัด
2. ราคา	โสม คัดผ่าน และออฟฟิศ ระดับราคาสูง ราคาชุดห้องนอน 50,000 บาท ขึ้นไป	เอส.บี. มีการตั้งราคาสูง แต่โดยรวมจะถูกกว่าของ โสม ราคาชุดห้องนอน 28,500 บาท ขึ้นไป คอนเซ็ปท์ มีการตั้งราคาระดับกลาง ที่สูงกว่าวินเนอร์ ชุดห้องนอนราคา 17,500 บาท ขึ้นไป	อินดีกซ์ มีการตั้งราคาสูง แต่โดยรวมจะถูกกว่าของ เอส.บี. ราคาชุดห้องนอน 19,900 บาท ขึ้นไป วินเนอร์ มีการตั้งราคาในระดับ ต่ำกว่าคอนเซ็ปท์ ชุดห้องนอนราคา14,900บาทขึ้นไป
3. ช่องทาง การจัด จำหน่าย	โสม โซว์รูมศูนย์การค้า 8 แห่ง คิดค้น โซว์รูมศูนย์การค้า 6 แห่ง ออฟฟิศ โซว์รูมศูนย์การค้า 6 แห่ง โซว์รูมศูนย์การค้า 4 แห่ง โซว์รูมต่างจังหวัด 3 แห่ง รวมทั้งสิ้น 26 แห่ง	เอส.บี. และคิดค้น โซว์รูมศูนย์การค้า 35 แห่งทั่วประเทศ ร้านค้า เอส.บี. 2 แห่ง คอนเซ็ปท์ ศูนย์การค้าและ ร้านคอนเซ็ปท์ 80 แห่งทั่วประเทศ	ทรน คีชาณัฐ ศูนย์การค้า 30 แห่ง อินดีกซ์ ศูนย์การค้า 40 แห่ง ร้านค้าอินดีกซ์ 68 แห่ง ทั่วประเทศ วินเนอร์ ร้านค้า Winner exclusive 70 แห่ง และจำหน่ายในร้านเฟอร์นิเจอร์ ทั่วไป 84 แห่ง ทั่วประเทศ

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

	บริษัท เอ เพอร์เนติก จำกัด	บริษัท เอส.บี.อุตสาหกรรม เครื่องเรือน จำกัด	บริษัทบางกอกแฟรนไชส์จำกัด และบริษัทบางกอกคาน่าจำกัด
4.การส่ง เสริมการ ตลาด	<ul style="list-style-type: none"> - การให้เอกลักษณ์พิเศษแก่ลูกค้า โดยการลดราคา 10-20 % และการจัดกิจกรรมร่วมกับศูนย์การค้า - การจัดวัน Designer Day เพื่อขอบคุณลูกค้า Designer ที่เป็นลูกค้าสำคัญของบริษัท - มีการโฆษณาร่วมกับห้างสรรพสินค้าบางแห่ง - การจัดโชว์รูมที่สวยงามและป้ายตราผลิตภัณฑ์ขนาดใหญ่ หน้าโชว์รูม แต่ไม่เด่นสะดุดตานัก เนื่องจากมีขนาดเล็ก 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการส่งเสริมการขายอยู่ตลอดทั้งปี โดยการลดราคา 20-40 % เนื่องจากโอกาสต่างๆ - มีการแจกใบปลิวตามศูนย์การค้าที่มีร้านค้าของบริษัทตั้งอยู่ - มีการโฆษณาทางโทรทัศน์โดยมีคุณสัญญา คุณากร เป็นพิธีเซ็นเตอร์ - การจัดโชว์รูมที่สวยงามและป้ายตราผลิตภัณฑ์ขนาดใหญ่ หน้าโชว์รูม 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการเสนอราคา Shock Price อย่างสม่ำเสมอตลอดทั้งปี - มีการแจกใบปลิวตามศูนย์การค้าที่มีร้านค้าของบริษัทตั้งอยู่ และบริเวณโคจรอบร้านค้า อินเด็กซ์และวินเนอร์ - มีการติดป้ายโฆษณาขนาดใหญ่ และโปสเตอร์โฆษณา - มีการโฆษณาร่วมกับห้างสรรพสินค้าบางแห่ง การสนับสนุนรายการ โทรทัศน์หรือละคร -มีการโฆษณาทางหนังสือพิมพ์ เต็มหน้าในช่วงลดราคา - การจัดโชว์รูมที่สวยงามและป้ายตราผลิตภัณฑ์ขนาดใหญ่ หน้าโชว์รูม

จากการวิเคราะห์ส่วนประสมผลิตภัณฑ์ของบริษัท เอ เพอร์เนติก จำกัด และคู่แข่งพบว่า

1. ผลิตภัณฑ์ของบริษัททุกชนิดมีการวางตลาดในระดับเดียวกันคือ ระดับบน ราคาสูง ขณะที่บริษัท เอส.บี.อุตสาหกรรม จำกัด มีการวางผลิตภัณฑ์ใน 2 ระดับ คือตลาดระดับบนและระดับกลาง ส่วนบริษัทในเครือบางกอกอินเตอร์เฟิร์นคือบริษัท บางกอกแฟรนไชส์ จำกัด และบริษัทบางกอกคาน่า จำกัด มีการวางผลิตภัณฑ์ใน 3 ระดับ คือ ตลาดระดับบนสุด ระดับบน และระดับกลางลงล่าง ส่งผลให้มีหลายระดับราคากว่าในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ทั้งยังเปรียบเสมือนเป็น Fighting Brands ให้กับสินค้าในระดับบน

2. ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าของบริษัท เอ เพอร์นิเทค จำกัดมีทั้งสิ้น 26 แห่ง ซึ่งถือว่าน้อยมากเมื่อเทียบกับคู่แข่ง โดยบริษัท เอส.บี.อุตสาหกรรม จำกัด มีช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า เอส.บี. 36 แห่ง และคอนเซ็ปต์ 80 แห่ง ส่วนบริษัทในเครือบางกอกอินเตอร์เฟิร์นมีช่องทางการจัดจำหน่ายของ เทรน ดีชายน้ในศูนย์การค้า 30 แห่ง อินเด็กซ์ในศูนย์การค้า 40 แห่ง และมีร้านค้าอินเด็กซ์ 68 แห่ง ร้านค้า Winner exclusive 70 แห่ง นอกจากนี้วินเนอร์ยังมีวางจำหน่ายในร้านเฟอร์นิเจอร์ทั่วไปถึง 84 แห่ง
3. การส่งเสริมการตลาดของบริษัท เอ เพอร์นิเทค จำกัดมีไม่มากนัก กล่าวคือในด้านการลดราคา เนื่องจากการที่บริษัทมีผลิตภัณฑ์ในระดับบนเพียงระดับเดียวทำให้ การที่จะลดราคาลงมาเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งจึงเป็นไปได้ยาก , ด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์ของบริษัท บริษัทเน้นการติดต่อและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าโครงการเดิมเป็นส่วนใหญ่ การประชาสัมพันธ์หรือการแจกแคตตาล็อกไปยังลูกค้าทั่วไปมีไม่มากนัก ซึ่งน่าจะเป็นส่วนที่ทำให้ยอดขายของบริษัทในส่วนของโซว์รูมลดลง นอกจากนี้ป้ายหน้าร้านยังไม่เด่นสะดุดตาเท่ากับคู่แข่ง

4.6 การวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ในทางการตลาดและการแข่งขันของบริษัท เพื่อนำมาพิจารณาเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขหรือปรับปรุงจุดอ่อน โดยการเปลี่ยนอุปสรรคให้เป็นโอกาส และใช้จุดแข็งและโอกาสที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ต่อบริษัท

4.6.1 จุดแข็ง (Strengths)

1. บริษัทมีภาพพจน์ที่ดี สินค้ามีคุณภาพดีทันสมัย และทีมงานมืออาชีพ
2. ฝ่ายผลิตของบริษัทมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย และประสบการณ์ที่ยาวนานกว่า 20 ปี นอกจากนี้ยังได้รับการสนับสนุนทางด้านเทคโนโลยีจากพันธมิตรทางธุรกิจจากต่างประเทศ
3. บริษัทมีบริการทั้งก่อนและหลังการขายที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการรับประกันคุณภาพของสินค้าทุกชิ้นถึง 3 ปี
4. บริษัทมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าโครงการ เช่น กลุ่มสถาปนิก มัณฑนากร หรือ

เจ้าของโครงการ ซึ่งมีความเชื่อถือและยอมรับในผลิตภัณฑ์ของบริษัท และเลือกใช้กับโครงการที่รับผิดชอบ ซึ่งมีทั้งโครงการอาคารสำนักงานและที่พักอาศัยหลายโครงการ

5. การเป็นผู้นำเข้าและตัวแทนจำหน่ายวัสดุอุปกรณ์เฟอร์นิเจอร์ให้กับผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์รายอื่น ทำให้บริษัทได้รับข่าวสารที่ดีกว่าคู่แข่ง และมีความได้เปรียบในด้านต้นทุนการผลิต

6. บริษัทมีการฝึกอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ จึงทำให้พนักงานมีความชำนาญงานในด้านต่างๆ เป็นอย่างดี

7. ผู้ร่วมทุนชาวต่างชาติ มีประสบการณ์ในการผลิตเฟอร์นิเจอร์เหล็ก

4.6.2 จุดอ่อน (Weakness)

1. ฝ่ายการตลาดของบริษัทไม่มีการปรับกลยุทธ์ในการแข่งขันให้ทันกับตลาดและคู่แข่ง

2. บริษัทผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองลูกค้าเฉพาะระดับบนเท่านั้น กล่าวคือมีการนำเสนอเฉพาะสินค้าที่มีคุณภาพดี มีระดับราคาสูง ทำให้มีลูกค้าค่อนข้างจำกัด นอกจากนี้สินค้าเฟอร์นิเจอร์เป็นสินค้าที่มีอายุการใช้งานนาน และส่วนใหญ่มีขนาดค่อนข้างใหญ่ ดังนั้นลูกค้าจึงไม่นิยมเปลี่ยนบ่อยนักประกอบกับสินค้าของบริษัทมีคุณภาพดี ทนทาน รวมถึงมีการรับประกันสินค้านานถึง 3 ปี จึงทำให้ลูกค้าที่ซื้อสินค้าของบริษัทไปแล้ว จะกลับมาซื้อสินค้าชนิดเดิมอีกในระยะเวลาอันสั้น

3. ช่องทางการจัดจำหน่ายของบริษัทยังมีน้อยเมื่อเทียบกับคู่แข่ง (จากตารางที่ 4.6)

4. การโฆษณาประชาสัมพันธ์ไปยังลูกค้ากลุ่มเป้าหมายน้อย ส่วนใหญ่จะเน้นเพียงกลุ่มลูกค้าโครงการเดิมที่ติดต่อยู่เป็นประจำ และลูกค้ารายใหญ่

4.6.3 โอกาส (Opportunities)

1. จากสภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำส่งผลให้เฟอร์นิเจอร์ระดับกลางมีขนาดใหญ่ขึ้น และในตลาดนี้สินค้าที่มีจำหน่ายของผู้ผลิตรายอื่นยังมีคุณภาพค่อนข้างต่ำ

2. รัฐบาลมีการจัดโครงการกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (ก.บ.ข.) โดยการให้ข้าราชการที่เข้าร่วมโครงการสามารถผ่อนซื้อบ้านได้ 100 % และเสียดอกเบี้ยในอัตราถูก และให้ข้าราชการนอกโครงการสามารถผ่อนซื้อบ้านได้ 100 % โดยเสียดอกเบี้ยปกติ ซึ่งทำให้ข้าราชการมีโอกาสนี้จะมีบ้านเป็นของตัวเอง ทำให้มีความต้องการเฟอร์นิเจอร์เพื่อการตกแต่งบ้านมีสูงขึ้น

3. ตลาดเฟอร์นิเจอร์ภายในประเทศยังไม่มีการแข่งขันโดยใช้อุปกรณ์ทางประชากรศาสตร์ เช่น เพศ วัย มาใช้ในการแบ่งส่วนตลาด เพราะโดยส่วนใหญ่จะเป็นการทำเฟอร์นิเจอร์ขึ้นมาสำหรับตลาดครอบครัว จึงเป็นโอกาสที่บริษัทจะสร้างตลาดใหม่ๆ ขึ้นมาเอง เช่น เฟอร์นิเจอร์สำหรับตลาดวัยรุ่นโดยเฉพาะ ตลาดเฟอร์นิเจอร์สำหรับผู้หญิงทำงานยุคใหม่ ตลาดเฟอร์นิเจอร์สำหรับผู้ชาย เป็นต้น

4.6.4 อุปสรรค (Threats)

1. ปัจจุบันบริษัทต่างๆ นิยมใช้เฟอร์นิเจอร์สำนักงานโลหะเพิ่มมากขึ้น เพราะราคาถูกกว่าเฟอร์นิเจอร์ไม้ที่มีความจำกัดด้านวัตถุดิบ ทำให้สามารถเปลี่ยนเฟอร์นิเจอร์ได้ดีกว่า เพื่อความทันสมัยและสวยงามของสำนักงาน อีกทั้งเฟอร์นิเจอร์โลหะยังมีความแข็งแรงคงทนกว่า
2. เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำทำให้ผู้บริโภค ปรับตัวลงมาซื้อสินค้าระดับกลาง และใช้ปัจจัยราคามาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจกันมากขึ้น ก่อให้เกิดการแข่งขันทางด้านราคามากขึ้น ซึ่งก็จะส่งผลกระทบต่อยอดขายและกำไรของบริษัท
3. เนื่องจากอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์มีกระบวนการการผลิตที่ไม่ซับซ้อน จึงทำให้มีคู่แข่งมากมายและมีคู่แข่งรายใหม่เกิดขึ้นง่าย
4. ข้อตกลงของ AFTA ที่จะให้ประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ลดภาษีนำเข้าสินค้าในอุตสาหกรรมนี้จนเหลือศูนย์ภายในปี ค.ศ. 2003 อาจส่งผลให้ผู้ผลิตจากประเทศคู่แข่งส่งสินค้าเข้ามาแข่งขันยังตลาดภายในประเทศได้
5. การลอกเลียนแบบสินค้าในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์เกิดขึ้นได้ง่ายและตลอดเวลา ถึงแม้ว่าบริษัทจะมีการวิจัยและพัฒนาสินค้าอยู่ตลอดเวลา แต่ก็เกิดการเลียนแบบสินค้าจากคู่แข่งและสินค้าในตลาดล่าง
6. คู่แข่งในตลาดระดับกลางอย่างคอนเซ็ปท์และวินเนอร์มีการวางตลาดก่อนหน้าบริษัท จึงมีการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายไว้อย่างทั่วถึง และเป็นที่รู้จักในตลาดเป้าหมายแล้ว นอกจากนี้ยังมีบริษัทอื่นที่เข้ามาในตลาดนี้แล้วอีกจำนวนมาก เช่น บริษัท กาแรนท์ โมเบล จำกัด บริษัท โปฟา อินเตอร์เนชันแนล จำกัด บริษัท เฟอร์เฟคท์ ออฟฟิศ เฟอร์นิเจอร์ จำกัด เป็นต้น

7. ในปี 2020 โลกจะเกิดภาวะการขาดแคลนไม้ใช้สอยอย่างหนักอย่างหนัก เนื่องจากในปี 2010 ประชากรลดลงจะเพิ่มเป็น 7,100 ล้านคน จากปัจจุบันที่มีอยู่ 6,000 ล้านคน ทำให้ป่าถูกบุกรุกทำลายและแปรสภาพเป็นสวน ไร่ นา ถึงปีละประมาณ 80 ล้านไร่ จนส่งผลกระทบต่อให้การเจริญเติบโตของป่าไม้ไม่ทันต่อความต้องการใช้สอยของมนุษย์ (ที่มา : สมาคมอุตสาหกรรมเครื่องเรือนไทย) ซึ่งอาจมีผลต่อราคาวัสดุคูปไม้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

4.7 การวิเคราะห์ Five Forces Model

4.7.1 การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่

การเกิดคู่แข่งรายใหม่ในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์มีได้ง่ายและตลอดเวลาเพราะกระบวนการผลิตไม่ยุ่งยาก เทคโนโลยีไม่ซับซ้อน ช่องทางการจัดจำหน่ายมีอยู่ทั่วไปตามศูนย์การค้าหรืองานแสดงสินค้าที่มีขึ้นเป็นประจำ นอกจากนี้รัฐบาลยังได้ปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมเครื่องเรือนเป็น 1 ใน 13 อุตสาหกรรมที่รัฐจะต้องเร่งส่งเสริมให้มีการส่งออกมากขึ้น ทำให้การเข้ามาในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์เป็นไปได้ง่ายขึ้น และข้อตกลงของ AFTA ที่จะให้ประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ลดภาษีนำเข้าสินค้าในอุตสาหกรรมนี้จนเหลือศูนย์ภายในปี ค.ศ. 2003 อาจส่งผลให้ผู้ผลิตจากประเทศคู่แข่งส่งสินค้าเข้ามาแข่งขันยังตลาดภายในประเทศได้

4.7.2 การแข่งขันกันระหว่างบริษัทที่มีอยู่

ปัจจุบันนี้คู่แข่งในระดับเดียวกับบริษัท ในส่วนของเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน ได้แก่ Rockworth, Acmen, UB Haworth และ Logica ซึ่งมีสินค้าที่หลากหลายและกำลังการผลิตที่อยู่ในระดับเดียวกัน โดยต่างใช้กลยุทธ์เพื่อส่งเสริมการขายหลายรูปแบบ รวมทั้งการโฆษณาและการสร้างภาพพจน์ การสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ด้านรูปแบบ ตลอดจนการให้บริการด้านต่างๆ ซึ่งจะมีความแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับตลาดในแต่ละระดับภาวะการณ์ แข่งขันดังกล่าวส่วนหนึ่งเป็นไปในลักษณะที่มีการตัดราคากัน โดยเฉพาะด้านการขายโครงการเนื่องจากเป็นผู้บริโภคกลุ่มใหญ่ซึ่งตัดสินใจซื้อสินค้าโดยการเปรียบเทียบราคาเป็นหลัก ส่วนกลยุทธ์ด้านการขายผ่านโซว์รูม ต้องอาศัยทำเลที่ตั้ง สภาพการตกแต่งโซว์รูม และการจัดวางสินค้าให้โดดเด่น

ส่วนตลาดเฟอร์นิเจอร์ภายในบ้าน คู่แข่งของบริษัทได้แก่ SB, Index, Trend Design, Starmart และKonceptซึ่งต่างก็นำกลยุทธ์ด้านราคามาใช้อย่างรุนแรงขึ้น รวมทั้งการส่งเสริมการขาย การแข่งขันพื้นที่ขาย การออกสินค้ารูปแบบใหม่ๆ ตลอดจนการตกแต่งโชว์รูมใหม่

4.7.3 การควบคุมของผลิตภัณฑ์ทดแทน

ผลิตภัณฑ์ทดแทนของผลิตภัณฑ์ของบริษัทได้แก่

1. เฟอร์นิเจอร์สั่งทำ เป็นการสั่งเฟอร์นิเจอร์ที่มีรูปแบบเฉพาะตรงตามความต้องการของผู้บริโภค ตรงตามพื้นที่ ในอดีตตลาดเฟอร์นิเจอร์ในประเทศระดับบนส่วนใหญ่ยังเป็นการว่าจ้างร้านเฟอร์นิเจอร์ทำเฟอร์นิเจอร์ตามแบบที่ต้องการ แต่ปัจจุบันแนวคิดนี้ลดน้อยลงไปมาก เนื่องจากมีเฟอร์นิเจอร์สำเร็จรูปให้เลือกมากขึ้น โดยที่ไม่ต้องรอ และหาแบบ

2. เฟอร์นิเจอร์ในรูปแบบอื่น เช่น เหล็ก พลาสติก ซึ่งปัจจุบันความนิยมในเฟอร์นิเจอร์โลหะในส่วนเฟอร์นิเจอร์สำนักงานมีเพิ่มมากขึ้น เพราะราคาถูกกว่าเฟอร์นิเจอร์ไม้ที่มีความจำกัดด้านวัสดุคิพ ทำให้สามารถเปลี่ยนเฟอร์นิเจอร์ได้ถี่กว่า เพื่อความทันสมัยและสวยงามของสำนักงาน อีกทั้งเฟอร์นิเจอร์โลหะยังมีความแข็งแรงทนกว่าเฟอร์นิเจอร์เนื้อคาวน และหาซื้อได้ง่ายมีจำหน่ายอยู่ทั่วไป

4.7.4 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

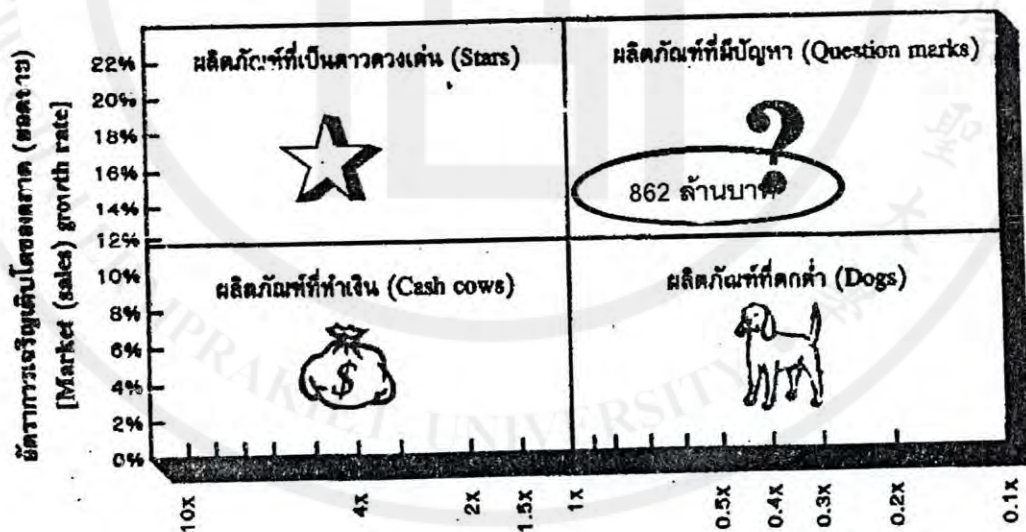
เนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันที่ยังถดถอยอยู่ ทำให้อำนาจการต่อรองเป็นของผู้ซื้อ ผู้ซื้อที่มีจำนวนจำกัด สามารถต่อรองและเลือกซื้อสินค้าจากผู้ขายที่มีอยู่มากมายในตลาด ผู้ขายพยายามใช้การส่งเสริมการขายทุกรูปแบบเพื่อดึงดูดลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ทำให้ตลาดกลายเป็นตลาดของผู้บริโภค อำนาจการเจรจาต่อรองของผู้ซื้อต่อบริษัท เอ เฟอร์นิเทค จำกัด ส่วนใหญ่จะมีมากโดยตรงในส่วนของผู้ซื้อ โครงการที่มีอัตราการใช้ราคาเป็นปัจจัยในการตัดสินใจ ส่วนผู้ซื้อผ่านโชว์รูมจะไม่มีอำนาจการต่อรองมากนัก แต่ก็มีโดยทางอ้อมจากการแข่งขันกันระหว่างผู้ค้าในการจัดการส่งเสริมการตลาดเพื่อดึงดูดใจลูกค้า

4.7.5 อำนาจการต่อรองของผู้ส่งมอบ

วัตถุดิบที่ทางบริษัทใช้ในการผลิตเฟอร์นิเจอร์นั้นเป็นไม้ประเภท PANEL BOARD ได้แก่ ไม้ PARTICLE BOARD ไม้ M.D.F. และ ไม้อัด ปัจจุบันมีโรงงานผลิตไม้ ดังกล่าวนี้อยู่เป็นจำนวนมาก ในประเทศ ทำให้บริษัทมีแหล่งวัตถุดิบเป็นจำนวนมาก และบริษัทมีปริมาณการใช้ที่มาก จึงทำให้อำนาจการต่อรองของบริษัทต่อผู้ส่งมอบมีมาก

ส่วนวัสดุอุปกรณ์ในการผลิตเฟอร์นิเจอร์ เช่น วัสดุปิดผิว บานพับ มือจับ รางลิ้นชัก กุญแจและอุปกรณ์เนื้อคาวานอื่นๆ ส่วนใหญ่เป็นวัสดุที่นำเข้าจากต่างประเทศ แต่เนื่องจากบริษัท เป็นผู้นำเข้าเองและยังจัดจำหน่ายให้แก่ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์รายอื่นด้วย ทำให้ปริมาณการสั่งซื้อมาก ทำให้บริษัท ได้ส่วนลดที่มากและยังสามารถทราบการปรับราคาล่วงหน้าเป็นระยะเวลาสั้นเพียงพอ ที่เตรียมตัวปรับต้นทุนและราคาขายของบริษัทเองได้ นอกจากนี้บริษัทยังมีบริษัทร่วมทุนที่ผลิตวัสดุ อุปกรณ์เหล่านี้ได้ อีกทั้งยังสามารถหาได้ในประเทศ จากผู้ผลิตรายอื่นได้อีก

4.8 การวิเคราะห์ BCG Matrix



BCG Matrix เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการจัดสรรทรัพยากรโดยถือเกณฑ์ส่วนครองตลาด เปรียบเทียบและอัตราการเจริญเติบโตของยอดขาย จากตารางวิเคราะห์ BCG Matrix จะเห็นว่า ผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ของบริษัทเอ เฟอร์นิเทค จำกัคอยู่ในตลาดเฟอร์นิเจอร์ระดับบนในประเทศ

ซึ่งมีมูลค่าตลาดรวม 3,600 ล้านบาท บริษัท มีรายได้จากการขายในปี 2543 เท่ากับ 862 ล้านบาท ขณะที่ผู้นำตลาด คือ บริษัท บางกอกแฟรนไชส์ จำกัด มีรายได้จากการขาย 958 ล้านบาท ดังนั้น ส่วนครองตลาดโดยเปรียบเทียบของบริษัทกับผู้นำจึงเท่ากับ 0.9 ขณะที่อัตราการเจริญเติบโตของ ยอดขายเท่ากับ 13.87 % ในปี 2543 เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหา (Question marks) เพราะว่าเป็น ผลิตภัณฑ์ที่มีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายสูง แต่ส่วนครองตลาดเปรียบเทียบต่ำ มักพบ ในธุรกิจหรือ ผลิตภัณฑ์ในช่วงเริ่มเข้าสู่ตลาด ซึ่งมักจะมีปัญหาส่วนครองตลาดต่ำ แต่ในกรณีของ บริษัทกลับเกิดขึ้น จากการถูกแย่งส่วนครองตลาดจากคู่แข่ง ดังนั้นบริษัทจึงควรพยายามเพิ่ม ส่วนครองตลาด เพื่อแย่งชิงตลาดกลับคืนมาให้ได้ เพราะการเจริญเติบโตในตลาดนี้ยังคงมีอยู่ ซึ่ง การเพิ่มส่วนครองตลาดต้องใช้ทรัพยากรด้านการเงินทุนมากเพื่อให้ทันต่อการขยายตัวของตลาด และการแบ่งส่วนครองตลาดจากคู่แข่งกัน รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการโฆษณาการส่งเสริมการตลาดหรือ การขยายด้านการผลิต ซึ่งถ้าบริษัทสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้จนประสบความสำเร็จก็จะกลายเป็น ผลิตภัณฑ์ที่เป็นดาวดวงเด่นต่อไป

4.9 สรุปปัญหาที่พบ

ปัญหาที่สำคัญของบริษัท มีดังนี้คือ

1. เศรษฐกิจที่ดีขึ้นจะส่งผลให้ผลประกอบการของบริษัทดีขึ้นเฉพาะ ในส่วนของยอดขายผ่าน โครงการเท่านั้น แต่ยอดขายผ่านโชว์รูมกลับลดลงอย่างมาก เนื่องจากสภาพการแข่งขัน! ณ จุดขาย ที่สูงขึ้น ทั้งในด้านการใช้ส่งเสริมการขาย การใช้กลยุทธ์ด้านราคาโดยการสร้าง Fighting Brand ของคู่แข่ง ในขณะที่บริษัทมีตำแหน่งของผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับสูงเท่านั้น จึงไม่สามารถนำกลยุทธ์ ทางด้านราคามาใช้ได้อย่างเต็มที่ เพราะจะทำให้ภาพลักษณ์ตกต่ำลง
2. ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าของบริษัทเอ เพอร์เน็ทเทค มีเพียง 26 แห่ง ซึ่งน้อยมาก เมื่อเทียบกับคู่แข่ง โดยบริษัทเอส.บี.อุตสาหกรรม จำกัด มีช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าเอส.บี. 36 แห่ง และคอนเซ็ปต์ 80 แห่ง ส่วนบริษัทในเครือบางกอกอินเตอร์เฟิร์นคือบริษัท บางกอกแฟรนไชส์ จำกัด และบริษัทบางกอกคาส่า จำกัดมีช่องทางการจัดจำหน่ายของ เทรน ดีชายน์ ในศูนย์การค้า 30 แห่ง , อินเด็กซ์ ในศูนย์การค้า 40 แห่งและมีร้านค้าอินเด็กซ์ 68 แห่ง และยังมีร้านค้า Winner exclusive 70 แห่ง นอกจากนี้วินเนอร์ยังมีวางจำหน่ายในร้านเฟอร์นิเจอร์ทั่วไปถึง 84 แห่ง

3. การโฆษณาประชาสัมพันธ์ของบริษัทไปยังผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายยังมีน้อย เมื่อเทียบกับคู่แข่ง ทั้งด้านการแจกแคตตาล็อก การติดป้ายในการโฆษณา และป้ายตราสินค้าของบริษัทหน้าโชว์รูมมีขนาดเล็กไม่เด่นสะดุดตาเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ทำให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายจดจำตราสินค้าไม่ได้



บทที่ 5

แนวทางการแก้ไขปัญหา

การวางกลยุทธ์เพื่อการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของบริษัท มีดังนี้

	จุดแข็ง (Strengths) <ol style="list-style-type: none"> 1. บริษัทมีภาพพจน์ที่ดี คุณภาพดี 2. ฝ่าผลผลิตของบริษัทมีเทคโนโลยีสูง 3. มีบริการทั้งก่อนและหลังการขายที่ดี 4. มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า โครงการ 5. ข่าวสารที่ดีกว่าคู่แข่ง และมีความได้เปรียบในด้านต้นทุนการผลิต 6. พนักงานมีความชำนาญงาน เพราะมีการอบรมอยู่อย่างสม่ำเสมอ 7. ผู้ร่วมทุนต่างชาติ มีประสบการณ์ในการผลิตเฟอร์นิเจอร์เหล็ก 	จุดอ่อน (Weaknesses) <ol style="list-style-type: none"> 1. ฝ่าผลการตลาดของบริษัท ไม่มีการปรับกลยุทธ์ให้ทันคู่แข่ง 2. บริษัทผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองลูกค้าเฉพาะระดับบนเท่านั้น 3. ช่องทางการจัดจำหน่ายของบริษัทยังมีน้อย 4. การโฆษณาประชาสัมพันธ์ไปยังลูกค้ากลุ่มเป้าหมายน้อย
โอกาส (Opportunity) <ol style="list-style-type: none"> 1. ตลาดระดับกลางมีขนาดที่ใหญ่ขึ้น 2. การจัด โครงการ (ก.บ.ข.) 3. การสร้างตลาดใหม่ เช่น ตลาดวัยรุ่น 	มีจุดแข็งและมีโอกาส <ol style="list-style-type: none"> 1. กลยุทธ์เจริญเติบโต (Growth strategy) 2. กลยุทธ์การขยายตัว (Intensive growth strategy) 3. กลยุทธ์ตราสินค้าเพื่อการแข่งขัน (Fighting Brands Strategy) 	มีจุดอ่อนและมีโอกาส <ol style="list-style-type: none"> 1. กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market penetration strategy)
อุปสรรค (Threats) <ol style="list-style-type: none"> 1. ลูกค้านิยมใช้เฟอร์นิเจอร์สำนักงานโลหะเพิ่มมากขึ้น 2. ผู้บริโภคใช้ราคามาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจกันมากขึ้น 3. การผลิตไม่ซับซ้อนทำให้มีคู่แข่งรายใหม่เกิดขึ้นง่าย 4. ข้อตกลงของ AFTAลดภาษีนำเข้าจนเหลือศูนย์ภายในปี ค.ศ. 2003 ผู้ผลิตจากต่างประเทศเข้ามาแข่งขัน 	มีจุดแข็งและมีอุปสรรค <ol style="list-style-type: none"> 1. กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development strategy) สำหรับตลาดวัยรุ่น เฟอร์นิเจอร์เหล็ก 	มีจุดอ่อนและมีอุปสรรค

5.1 กลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ปัญหา

การวางกลยุทธ์ระดับบริษัท ควรใช้กลยุทธ์ที่เน้นความเจริญเติบโต เนื่องจากบริษัทมีทรัพยากรและประสบการณ์สูงกว่าคู่แข่ง โดยใช้กลยุทธ์ดังนี้

1. ใช้กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market penetration strategy) ในตลาดเดิมคือ ตลาดระดับบน (โฮมคิกเซ็นและออฟฟิศ) ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหาของบริษัท ดังนี้

1.1 ด้านผลิตภัณฑ์ ควรทำการรักษาภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ไว้เช่นเดิม โดยการผลิตสินค้าที่ดีมีคุณภาพ รูปแบบทันสมัย โดยการส่งเสริมการออกแบบและพัฒนาบุคลากรทางด้านการออกแบบของบริษัท ส่งเสริมนักออกแบบรุ่นใหม่โดยการจัดประกวดการออกแบบเฟอร์นิเจอร์เป็นประจำทุกปี เพื่อพัฒนาศักยภาพการแข่งขันด้านผลิตภัณฑ์ตลอดจนภาพลักษณ์ของบริษัท และนำเทคโนโลยีการผลิตสมัยใหม่มาใช้เพื่อสร้างความแตกต่างทางด้านผลิตภัณฑ์จากสินค้าในระดับกลางและระดับล่าง เพราะลูกค้าในระดับบนจะให้ความสำคัญต่อรูปแบบ คุณภาพ และความเหมาะสมมากกว่าราคา

1.2 ด้านราคา ตั้งราคาสูง เพื่อเป็นผลิตภัณฑ์ทำกำไรต่อไป

1.3 ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ขยายช่องทางการจัดจำหน่ายของบริษัทในศูนย์การค้าให้ครอบคลุมขึ้น แต่เน้นศูนย์การค้าในระดับสูงทั้งในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และในหัวเมืองใหญ่ เท่านั้น เช่น เซ็นทรัล ดิ เอ็มโพเรียม Zen เป็นต้น และทำการวัดและประเมินผลงานในแต่ละไตรมาสเพื่อใช้ในการตัดสินใจขยายหรือลดไตรมาสบางแห่งในอนาคต

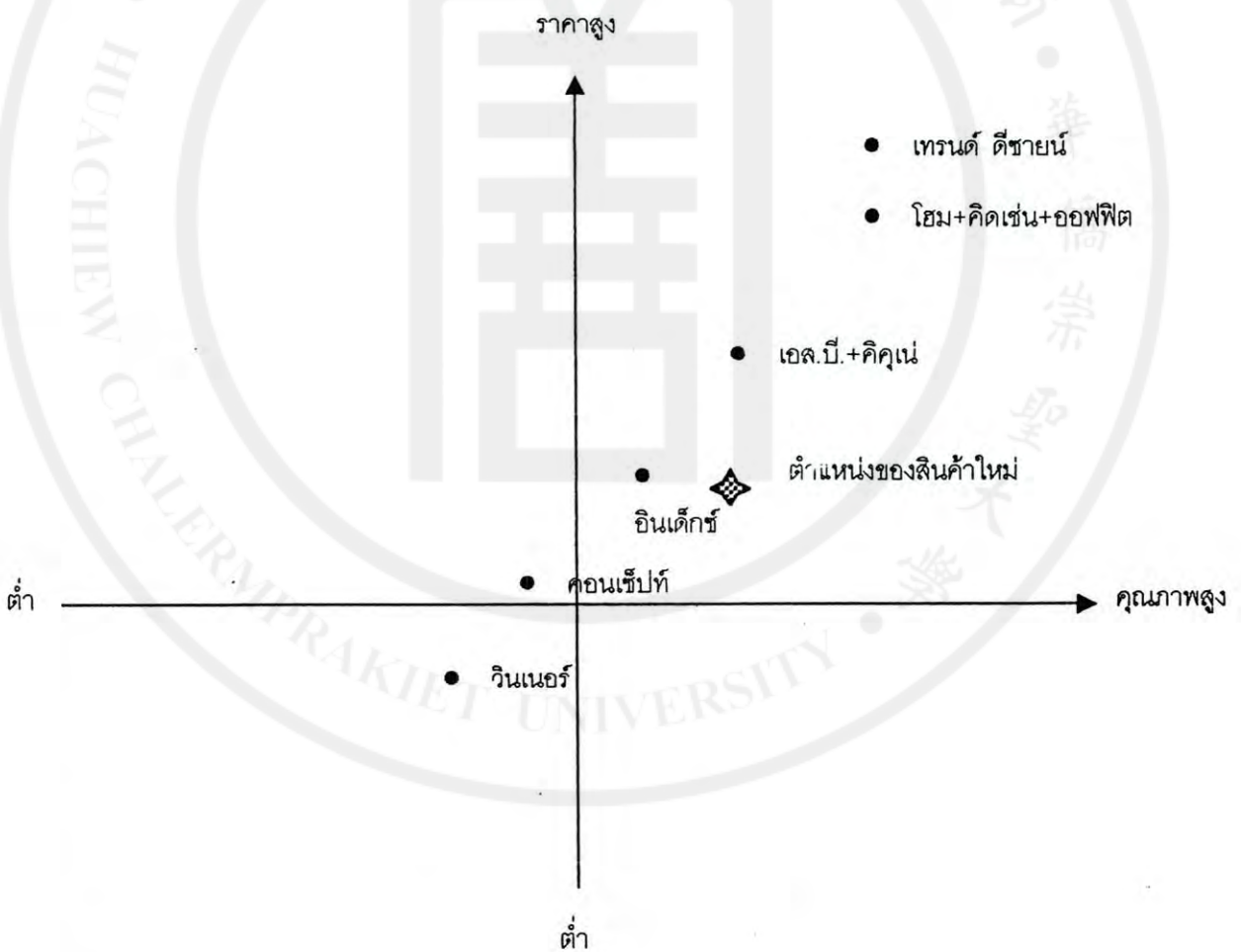
1.4 ด้านการส่งเสริมการตลาด ทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น ทั้งในส่วนของ การแจกแคตตาล็อก อนุญาตขาย การซื้อรายชื่อลูกค้าจากธนาคารและผู้ประกอบการธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ที่มีโครงการในระดับบนเพื่อส่งแคตตาล็อกของสินค้าไปสู่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย การขึ้นป้ายโฆษณาขนาดใหญ่ในจุดสำคัญ ๆ เช่น บนทางด่วน การขึ้นป้ายโฆษณาบนรถไฟฟ้า เป็นต้น เพื่อสร้างการจดจำในตราสินค้า

2. ใช้กลยุทธ์ Fighting Brands Strategy โดยการออกผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์บ้านโดยใช้ตราสินค้าใหม่ และวางตลาดในระดับกลาง มีคุณภาพดี แต่ราคาประหยัด เพื่อรองรับลูกค้าในตลาดระดับกลางที่มีขนาดของตลาดใหญ่ขึ้น โดยวางกลยุทธ์ทางการตลาดดังนี้

2.1 ด้านผลิตภัณฑ์ วางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในระดับกลาง แต่ทำการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพระดับเดียวกับเอส. บี. ซึ่งเป็นตลาดระดับบน เนื่องจากบริษัทมีเทคโนโลยีที่สูง และบุคลากรที่มีฝีมือ แต่ทำการลดต้นทุนในด้านวัตถุดิบ จากการใช้วัสดุที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ ก็ใช้วัสดุอุปกรณ์ภายในประเทศซึ่งมีราคาถูกกว่าแต่มีคุณภาพใกล้เคียงกันแทน ในส่วนที่สามารถทดแทนได้แล้วไม่ทำให้คุณภาพลดลง

แผนภูมิที่ 5.1

แสดงตำแหน่งของตราสินค้าเพื่อการแข่งขันของบริษัท



2.2 ด้านราคา วางระดับราคาใกล้เคียงกับอินเด็กซ์

2.3 ด้านการจัดจำหน่าย เปิดโชว์รูมในศูนย์การค้าทั่วไป ให้มากและมีความครอบคลุม นอกจากนี้ก็ควรพัฒนาช่องทางในการจัดจำหน่ายใหม่ๆ ขึ้นมา เช่น การเสนอขายผลิตภัณฑ์ ผ่านทาง Modern Trade และ Discount Store เช่น แมคโคร โลตัส ซึ่งเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายที่เป็นที่นิยมของลูกค้าระดับกลาง

2.4 ด้านการส่งเสริมการตลาด ทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์อย่างหนักในช่วงแรกโดยการโฆษณาผ่านทางหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ จัดทำเป็น Big surprise ลดราคาเปิดตัวครั้งยิ่งใหญ่ในช่วงปลายปี เนื่องจากลูกค้าจะมีกำลังซื้อเป็นพิเศษจากโบนัส และสำหรับลูกค้าที่ซื้อสินค้าสำหรับแต่งงานในช่วงเดือน 12 และการขึ้นบ้านใหม่ในช่วงต้นปี นอกจากนี้ยังควรจัดระบบสินเชื่อเงินผ่อนในการซื้อโดยผ่านสถาบันการเงิน อย่างอโณน เฟิร์ทชอปส์ หรือ อีซี บาย เป็นต้น เพื่อรองรับลูกค้าในตลาดระดับกลาง รวมถึงการฝึกอบรมทักษะในการขายให้ค้บพนักงานขาย ตลอดจนให้สิ่งจูงใจต่างๆ เช่น คอมมิทชั่น และการยกย่องให้เป็นพนักงานขายดีเด่น เป็นต้น

3. **ใช้กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market development strategy)** จากการทำตลาดเฟอร์นิเจอร์ภายในประเทศยังไม่มีการแบ่งส่วนตลาดโดยใช้ข้อมูลทางประชากรศาสตร์ เช่น เพศ วัย มาใช้ในการแบ่งส่วนตลาด เพราะโดยส่วนใหญ่จะเป็นการทำเฟอร์นิเจอร์ขึ้นมาเพื่อตลาดครอบครัว โดยไม่มีการระบุกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน บริษัทจึงควรออกตราสินค้าใหม่โดยวางภาพลักษณ์สำหรับตลาดวัยรุ่นคนยุคใหม่ เพราะในปัจจุบันวัยรุ่นเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีกำลังซื้อสูง ปัจจุบันมีหลายบริษัทที่ออกผลิตภัณฑ์สำหรับตลาดนี้ เช่น รถยนต์โฟล์คสวาเกน ก็มีเป้าหมายเป็นวัยรุ่น แต่ในสำหรับเฟอร์นิเจอร์ยังไม่มีคู่แข่งรายใดจับตลาดในกลุ่มนี้ เพราะในปัจจุบันการแข่งขันในตลาดเฟอร์นิเจอร์เน้นการแข่งขันทางด้านราคาและคุณภาพมาใช้ในการแบ่งส่วนตลาดมากกว่า ตลาดนี้จึงเป็นตลาดที่น่าสนใจ ถ้าหากตลาดในประเทศเติบโตได้ดี ในอนาคตบริษัทอาจขยายการจัดจำหน่ายไปยังตลาดต่างประเทศได้

บทที่ 6

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

6.1 บทสรุป

1. สมัยก่อนการผลิตเฟอร์นิเจอร์ในประเทศไทยเป็นการผลิตแบบชาวบ้าน โรงงานขนาดเล็กและขนาดย่อม ทำตามทีลูกคำสั่ง ต่อมาเศรษฐกิจเริ่มมีการขยายตัวดีขึ้น จึงมีการลงทุนเพิ่มมากขึ้น มีการสร้างโรงงานขนาดใหญ่ เพื่อทำการผลิตและเริ่มทำการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ จนกลายเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

2. ปัจจุบันอุตสาหกรรมเครื่องเฟอร์นิเจอร์ไทยมีการขยายตัวมากขึ้น สามารถสร้างงานสร้างรายได้ให้กับประเทศเป็นจำนวนมาก แต่เมื่อประเทศไทยเกิดวิกฤติการณ์ทางการเงินในปี 2540 ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ตกต่ำ ส่งผลต่อหลายอุตสาหกรรมต่อเนื่องมาจนรวมถึงอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ ทำให้หลายบริษัทปรับตัวไม่ทัน และถึงกับขาดทุน

3. ในปี 2543 ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีการกระเตื้องขึ้นทำให้ตลาดเฟอร์นิเจอร์บ้านมีแรงซื้อจากผู้บริโภคเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับธุรกิจของอุตสาหกรรมหลายประเภทอยู่ในภาวะปรับตัวและฟื้นตัวได้แล้ว การลงทุนและร่วมทุนจากต่างชาติที่เพิ่มขึ้น ก่อให้เกิดการปรับปรุงและขยายของสำนักงานในปีนี้อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์สามารถสร้างรายได้รวมถึง 84,819 ล้านบาท โดยในจำนวนนี้เป็นยอดขายในประเทศ 46,659 ล้านบาท และเป็นยอดขายจากการส่งออก 38,160 ล้านบาท

4. บริษัท เอ เฟอร์นิเทค จำกัด เป็นบริษัทหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤติการณ์ครั้งนี้ จนทำให้เสียความเป็นผู้นำตลาดให้กับคู่แข่ง เนื่องจากการแข่งขันในตลาดเฟอร์นิเจอร์ระดับบนที่สูงขึ้น เพราะคู่แข่งมีการใช้กลยุทธ์ทางด้านราคาในตราสินค้าเพื่อการแข่งขัน การส่งเสริมการขาย และการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายที่มากกว่าบริษัท

6.2 ข้อเสนอแนะ

กลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ปัญหา คือ กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market penetration strategy) ในตลาดเดิมคือ ตลาดระดับบน (โสม คิคเช่นและออฟฟิต) ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหาของบริษัท การใช้กลยุทธ์หลายตรา (Multibrands) หรือตราสินค้าเพื่อการแข่งขัน (Fighting brand) เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าในตลาดระดับกลางและปกป้องตลาดส่วนบนจากคู่แข่งที่ใช้กลยุทธ์ทางด้านราคา การใช้กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market development strategy) เพื่อพัฒนาตลาดใหม่ซึ่งก็คือ ตลาดวัยรุ่น

บรรณานุกรม

หนังสือ

คอตเลอร์, ฟิลิป.(2540). การบริหารการตลาด : วิเคราะห์ วางแผน ปฏิบัติ และควบคุม .

กรุงเทพมหานคร : คู่แข่ง .

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ.(2541). การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร :

บริษัทริระฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด.

อคุลย์ จาตุรงค์กุล. (2544). กลยุทธ์การตลาด .กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อคุลย์ จาตุรงค์กุล. (2543). การบริหารการตลาด กลยุทธ์และยุทธวิธี.กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ นางสาวเกศินี เลี้ยวตระกูล
 วัน เดือน ปีเกิด 7 กันยายน 2521
 ประวัติการศึกษา ปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ สาขาการตลาด
 มหาวิทยาลัยรามคำแหง
 เข้าศึกษาต่อระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
 มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ปี พ.ศ. 2543
 ที่อยู่ปัจจุบัน 497, 499 ถนนสายลวด ตำบลปากน้ำ
 อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ 10280
 ประวัติการทำงาน ร้านรุ่งเจริญเฟอร์นิเจอร์
 พ.ศ. 2539 - ปัจจุบัน