สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

การศึกษาโครงสร้างตลาดและกลยุทธ์การแข่งขันผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร
กรณีศึกษา : บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

Market structure and competitive strategy of Decorative paint product
Case study : TOA Paint (Thailand) Co., Ltd.

TT075250

โดย

นายนพพร จันทร์ฉิม

รหัสประจำตัว 48066107

ดพ.
ส 176 ก
2549

เลขหมู่.....
เลขทะเบียน 75250
วัน,เดือน,ปี 26 ต.ค. 2550

เสนอ

b.11824277x
i.....

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ)

ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2549

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง : การศึกษาโครงสร้างตลาดและกลยุทธ์การแข่งขันผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร กรณีศึกษา บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

นักศึกษา : นายนพพร จันทร์ฉิม

ระดับการศึกษา : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชา : บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร.อุรสา บัวตะมะ

ในการศึกษาโครงสร้างตลาดและกลยุทธ์การแข่งขันผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร กรณีศึกษา บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ด้านการแข่งขันในธุรกิจผลิตภัณฑ์สีทาอาคารนั้น ได้มีการนำเอากลยุทธ์ทางการแข่งขันมาใช้ในระบบธุรกิจ การวิเคราะห์ได้ใช้รูปแบบการวิเคราะห์อุตสาหกรรมในลักษณะพลังผลักดันการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ คือ การแข่งขันระหว่างคู่แข่งเดิมในปัจจุบัน การเข้ามาของคู่แข่งขันรายใหม่ อำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ อำนาจการต่อรองของลูกค้า และการคุกคามของสินค้าทดแทน ใช้การสัมภาษณ์โดยตรง แบ่งแยกกิจกรรมในหน่วยงานตามหลักห่วงโซ่แห่งคุณค่า

ผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างตลาดของผลิตภัณฑ์สีทาอาคารแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ตลาดระดับบนที่มีโครงสร้างแบบผู้ขายน้อยราย ตลาดระดับกลาง และตลาดระดับล่างมีโครงสร้างตลาดแบบกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด ทำให้มีผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับการแข่งขัน โดยการเข้ามาของบริษัทรายใหม่ที่ผลิตผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร ตลาดระดับบนผู้ที่แข่งขันแต่ละรายจะเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงและอยู่ในตลาดมายาวนาน กลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้เพื่อตอบโต้การเข้ามาของบริษัทรายใหม่ในโครงสร้างตลาดระดับบนจึงไม่ค่อยพบ แต่ในระดับกลางและระดับล่างจะมีการแข่งขันทางด้านราคากันสูง ผลิตภัณฑ์ในตลาดระดับล่างนี้มีอยู่อย่างหลากหลาย และสามารถใช้ทดแทนกันได้อย่างใกล้เคียง สำหรับพลังผลักดันทางการแข่งขันในด้านของอำนาจทางการต่อรองของผู้ป้อนวัตถุดิบที่ใช้กับผลิตภัณฑ์สีทาอาคารนั้น ในทุกระดับตลาดสีทางบริษัทได้มีการนำเอากลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนมาใช้ต่อรองกับผู้ป้อนวัตถุดิบ เนื่องจากวัตถุดิบที่ป้อนให้กับบริษัทผู้ผลิตสีทาอาคารเป็นวัตถุดิบเคมีภัณฑ์ทั่วไปที่ใช้ในผลิตภัณฑ์สี บริษัทจะทำสัญญาการซื้อขายกับผู้ป้อนวัตถุดิบ ซึ่งทำให้อำนาจการต่อรองของผู้ป้อนวัตถุดิบมีน้อยลงไป สำหรับวัตถุดิบพิเศษที่ใช้เฉพาะทางหรือใช้ในปริมาณมาก ทางบริษัทจะเปลี่ยนแปลงจากการเป็นผู้รับวัตถุดิบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กลายเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบนั้นเอง สำหรับพลังผลักดันทางการแข่งขันในด้านของอำนาจของผู้จำหน่ายรายย่อยหรือผู้บริโภค ตลาดสีระดับบนบริษัทได้ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างร่วมกับกลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน โดยมีการใช้เครื่องผสมสีอัตโนมัติติดตั้งให้กับตัวแทนจำหน่าย และมีการนำกลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้า มีการติดต่อกับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับโครงการสังหาริมทรัพย์ เนื่องจากเป็นกลุ่มลูกค้าที่บริโภคผลิตภัณฑ์นี้ในปริมาณสูง สำหรับพลังผลักดันในการแข่งขันในด้านของผลิตภัณฑ์ทดแทน เป็นด้านที่มีแรงผลักดันน้อยที่สุดแต่จะเป็นตัวกระตุ้นสำคัญให้กับบริษัทผู้ผลิตผลิตภัณฑ์สีทาอาคารให้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีการใช้งานครอบคลุมเกี่ยวกับตัวอาคาร สำหรับพลังผลักดันการแข่งขันในด้านของการแข่งขันระหว่างบริษัทที่ผลิตผลิตภัณฑ์สีทาอาคารเดิมนั้น กลยุทธ์การแข่งขันที่ใช้ในแต่ระดับโครงสร้างตลาดจะแตกต่างกัน โดยในตลาดระดับบน กลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้มากที่สุดก็คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและกลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้า โดยผู้บริโภคในระดับนี้จะสนใจในด้านคุณภาพของสินค้าที่ผลิตออกมา ส่วนตลาดระดับกลางและล่าง การแข่งขันโดยใช้ราคาจะรุนแรงที่สุด ทำให้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนถูกนำมาใช้การจัดการต้นทุนกิจกรรมภายในบริษัทเป็นส่วนมาก

การศึกษานี้ ได้ใช้ข้อมูลในสายงานที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ทำให้ได้ข้อมูลในทางมุมมองของทางบริษัทเพียงด้านเดียว ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปจึงควรมีการศึกษาถึงข้อมูลภายนอกองค์กรกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสี ในด้านต่าง ๆ ของพลังผลักดันการแข่งขันจะทำให้ได้มุมมองความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป เพื่อนำมาเปรียบเทียบให้ทราบถึงแรงของพลังผลักดันการแข่งขันที่แท้จริงในการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน และในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษากลยุทธ์ของทางคู่แข่ง ซึ่งจะสามารถนำมาเปรียบเทียบ และทราบถึงกลยุทธ์ที่แต่ละฝ่ายใช้เพื่อนำมาตอบโต้หรือตั้งรับซึ่งกันและกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ABSTRACT

Title	:	Investigation of market structures and competitive strategy of building paints Case Study: TOA paint Company Limited.
Student	:	Mr. Noppom Janchim
Level of Study	:	Master of Business Administration
Major	:	Business Administration
Advisor	:	Dr. Urasa Buatama

In the competition of building color paints, competitive strategies are applied in the business system. This study shall investigate those strategy. The analysis was made with industrial analysis format in the form of driving force of competition which is based on five factors: competition between existing competitor, new competitors, negotiation power of raw material supplier, negotiation power of consumers and the oncoming of alternative products. The study collects data from direct interview by segregating each working unit according to the chain of value.

Market structure of color building paints can be categorized into three groups; upper market is structured with minimum number of suppliers; middle and lower market are structured as semi competitive and semi monopoly which generally affect the competing strategy of marketing planning with newcomers. In the upper markets, there is very minimal response towards newcomers. However, in the middle and lower markets, it appears that there is a fierce competition for price. Products in the lower can be used alternately. Driving force in competition in terms of price negotiation with supplier of raw material is done strategically by all levels of the markets. Manufacturers with leading control of the production costs can easily negotiate with the raw material suppliers because raw materials are general chemicals; the manufacturer can buy in a contractual basis decreasing the negotiation power of the suppliers. However, if the raw material is rare or customized, the company will change from being the raw material receiver to supplier. As for the driving force of competitition in terms of negotiation

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

power of consumers, the company choose to plan for the upper market based on strategically distinguishing the product from others along with the cost leadership strategy by installing paint color mixture for sale representatives. The company also focuses on customer relationship where contacts are made to potential customers in the property and construction business due to high consumption volume. The driving force for competition of alternative product is very minimal, but acts as an important encouragement for paint manufacturers to research and develop and all-in-one paint suitable for buildings. As for the driving force of competition in terms of competin between the already existing companies, it seems that there are different strategies used in different level of market. Upper markets will depend heavily on strategically distinguishing the product from others. Comsumers at this level are very conscious towards the quality of the product manufactured. In the middle and lower markets where the competition is quite fierce, the leadership strategy is heavily used in managing internal activity costs.

Data obtained in this study came from only one company, TOA Paint (Thailand) Limited, therefore in order to expedite the market, further studies should be made to cover the external aspects of the company as well as any manufacturers related to paint in different areas. This is to ensure that there are no bias in the study and to ensure that the driving force of competition is thoroughly compare and constrast, which can be investigate to illustrate the various strategies that each companies used in response to another.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีด้วยความช่วยเหลือ แนะนำ เสนอแนะ และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของการศึกษาโดย ดร.อุรสา บัวตะมะ ซึ่งเป็นประธานกรรมการการศึกษาอิสระ และรองศาสตราจารย์ ดร.อำนวย แสงโนรี ที่ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการศึกษาครั้งนี้

นอกจากนี้ ยังต้องขอขอบคุณท่านผู้บริหารทุกท่านในหน่วยงานต่าง ๆ ของบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่สละเวลาอันมีค่า เพื่อให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในครั้งนี้

ท้ายสุดนี้ขอขอบพระคุณคณาจารย์ในโครงการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารธุรกิจเกษตร คณะเทคโนโลยีการเกษตร ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้อันมีค่า ขอบคุณภรรยาและลูกสาวที่น่ารักที่ช่วยสร้างกำลังใจและจุดประกายความขยันให้กับการศึกษาในครั้งนี้ จนสำเร็จเรียบร้อยไปด้วยความสมบูรณ์ พร้อมด้วยเพื่อน ๆ MBA10 ที่ช่วยเอื้อเฟื้อข้อมูล อุปกรณ์และให้กำลังใจในการทำการศึกษาครั้งนี้ทุกคน

นพพร จันทร์ฉิม

1 กุมภาพันธ์ 2550

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบาญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	(1)
สารบาญ	(2)
สารบาญตาราง	(4)
สารบาญภาพ	(5)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญและปัญหาของการศึกษา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
ขอบเขตของการศึกษา	3
การตรวจเอกสาร	3
วิธีการศึกษา	8
การวิเคราะห์ข้อมูล	8
บทที่ 2 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	9
แนวความคิดเกี่ยวกับโครงสร้างตลาด	9
แนวความคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขัน	14
พลังผลักดันการแข่งขัน	15
บทที่ 3 ความเป็นมาของผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร	32
ความเป็นมาของอุตสาหกรรมสี	32
โครงสร้างตลาดสี	33
ความเป็นมาของบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด	35
ผลิตภัณฑ์สีทาอาคารของบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด	38
ศูนย์ผสมสีระบบอัตโนมัติ	41
บทที่ 4 ผลการศึกษา	43
มูลค่าตลาดสีในประเทศไทย	43
โครงสร้างตลาด	47
กลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขัน	51

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	หน้า
บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ	59
สรุป	59
ข้อเสนอแนะ	60
บรรณานุกรม	61
ภาคผนวก	63
ประวัติผู้เขียน	66

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบาญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	กำลังการผลิตและปริมาณการผลิตสีของประเทศไทย	2
2	มูลค่าตลาดสีโดยรวมในประเทศไทย	43
3	มูลค่าตลาดสีในประเทศไทยแบ่งตามประเภทของสี	44
4	มูลค่าตลาดสีทาอาคารในประเทศไทยแบ่งตามระดับตลาดสี	45
5	มูลค่ายอดขายผลิตภัณฑ์สีของบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด	45
6	มูลค่ายอดขายสีทาอาคารของบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด	46
7	มูลค่ายอดขายของบริษัทที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร	47
8	มูลค่ายอดขายของบริษัทผลิตสีทาอาคารแยกตามระดับตลาดสี	48
9	ผลการคำนวณอัตราการกระจุกตัวเพียงบางส่วนและอัตราการกระจุกตัวโดยรวม	49
10	จำนวนเครื่องผสมสีอัตโนมัติของบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด	55

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบาญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	พลังผลักดันการแข่งขันทั้ง 5 ประการ	16
2	โลโก้บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด	36
3	เครื่องผสมสีระบบอัตโนมัติ	41

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 1
บทนำ

ความสำคัญและปัญหาของการศึกษา

กลยุทธ์ขององค์การเป็นเครื่องมือที่จะทำให้องค์การหรือธุรกิจนั้น ประสบความสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายตามที่องค์การได้กำหนดไว้ ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขันของธุรกิจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ธุรกิจนั้นจะต้องทำ เพื่อให้ธุรกิจทราบถึงสถานะทางการแข่งขัน และสร้างจุดยืนอันแข็งแกร่งให้กับองค์กรของตนเอง

การแข่งขันของธุรกิจต่าง ๆ ในปัจจุบันนี้ไม่ได้เกิดมาจากการแข่งขันในธุรกิจที่มีผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกันเท่านั้น แต่ยังมีแรงผลักดันอื่น ๆ ที่ก่อให้เกิดการแข่งขันอีกด้วย โดยพลังผลักดันการแข่งขัน (Competitive forces or 5 forces) ประกอบไปด้วย 5 ประการ ได้แก่

1. คู่แข่งขันรายใหม่ที่มีศักยภาพที่จะเข้ามาลงทุนในอุตสาหกรรม
2. อำนาจต่อรองของกลุ่มผู้ซื้อ
3. อำนาจต่อรองของผู้ผลิตและผู้ป้อนวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต
4. ผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ซึ่งสามารถใช้ทดแทนผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ในอุตสาหกรรมนั้น
5. จำนวนผู้ผลิตหรือคู่แข่งที่มีอยู่จริงในอุตสาหกรรม

จากพลังผลักดันการแข่งขันดังกล่าว ทำให้ในแต่ละธุรกิจนั้นต้องหันมามองถึงโครงสร้างอุตสาหกรรมของตัวเองที่กำลังแข่งขันอยู่ เพื่อค้นหาตำแหน่งหรือจุดยืนที่จะเกิดผลกระทบจากแรงกดดันที่น้อยที่สุด และค้นหากลยุทธ์ที่เหมาะสมที่จะช่วยพัฒนาธุรกิจให้สร้างผลกำไร หรือบรรลุเป้าหมายที่ธุรกิจนั้นได้วางไว้

อุตสาหกรรมการผลิตสีในปัจจุบันมีการแข่งขันกันค่อนข้างสูง ตามสภาพเศรษฐกิจที่มีการปรับตัวดีขึ้น การเติบโตของอุตสาหกรรมสีนั้นจะขึ้นอยู่กับอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่ใช้สีเป็นวัตถุดิบ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมการก่อสร้างหรืออสังหาริมทรัพย์ ซึ่งในปัจจุบันรัฐบาลได้ใช้นโยบายต่าง ๆ เพื่อที่จะกระตุ้นเศรษฐกิจ ทำให้อุตสาหกรรมดังกล่าวเติบโตขึ้นและจะส่งผลดีต่ออุตสาหกรรมการผลิตสีด้วยเช่นเดียวกัน

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตสีในประเทศไทยมีอยู่ทั้งสิ้นมากกว่า 60 ราย โดยผู้ผลิตร้อยละ 90 เป็นกิจการขนาดเล็กที่ลงทุนโดยคนไทย และมีผู้ประกอบการรายใหญ่อยู่ 5 ราย ได้แก่ บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ไอซีไอ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท โจตัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ไทย จำกัด บริษัท นิปปอน เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท กัปตัน เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 90-95 ของกำลังการผลิตทั้งประเทศ ซึ่งในกรณีของผู้ผลิตรายใหญ่นี้มักมีลักษณะของการร่วมทุนกับต่างประเทศ เช่น อังกฤษ นอร์เวย์ เนเธอร์แลนด์ ไต้หวัน ฮ่องกง ญี่ปุ่น ซึ่งจะได้รับความช่วยเหลือด้านเทคโนโลยีและเทคนิคการผลิตจากบริษัทแม่ ยกเว้น บริษัททีโอเอ เพ้นท์ฯ เพียงรายเดียวที่เป็นผู้ผลิตคนไทย 100 เปอร์เซ็นต์

แนวโน้มกำลังการผลิตสีในประเทศไทยนั้น มีกำลังการผลิตที่เพิ่มขึ้นทุกปี เนื่องจากอัตราการบริโภคสีของคนไทยนั้นจะเพิ่มขึ้นตามสภาพทางเศรษฐกิจในประเทศที่เติบโตขึ้น โดยเฉพาะอุตสาหกรรมที่ใช้สีเป็นวัตถุดิบ เช่น ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ธุรกิจรถยนต์ เป็นต้น ข้อมูลจากบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยเก็บข้อมูลตั้งแต่ พ.ศ. 2540 จนถึง พ.ศ. 2544 ข้อมูลกำลังการผลิตสีและปริมาณการผลิตสี ต่อจากปีนี้จะถูกรวมเข้ากับผลิตภัณฑ์เคมีภัณฑ์อื่น ๆ (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ตารางกำลังการผลิตและปริมาณการผลิตสีของไทย

ปี	กำลังการผลิตสี (ตัน/ปี)	ปริมาณการผลิตสี (ตัน/ปี)
2540	330,000	181,321
2541	365,500	110,796
2542	374,000	120,488
2543	403,000	151,914
2544	403,000	153,500

ที่มา : (บรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2544)

ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สีต้องอาศัยเวลาในการวิจัยและพัฒนาอย่างมาก เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด ในการศึกษาครั้งนี้ได้เลือก บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด มาเป็นกรณีศึกษาเนื่องจาก เป็นบริษัทที่มีผลิตภัณฑ์สีทาอาคารเป็นผลิตภัณฑ์หลัก เป็นบริษัทชั้นนำของผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร มีชื่อเสียง และทีมผู้บริหารที่เป็นคนไทย ผลิตภัณฑ์จะถูกวิจัยและพัฒนาโดยคนไทย ซึ่งเป็นที่น่าสนใจว่าทางบริษัทนี้ได้มีการนำเอากลยุทธ์ใด มาช่วยในการแข่งขันกับธุรกิจ อุตสาหกรมสีในปัจจุบันที่ส่วนใหญ่จะเป็นการบริหารงานจากต่างประเทศ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาโครงสร้างตลาดของธุรกิจผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์สำคัญที่มีการนำมาใช้ในการแข่งขันเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบข้อมูลกลยุทธ์สำคัญที่มีการนำมาใช้ในการแข่งขันเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร
2. เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาและปรับปรุงในการวางแผนกลยุทธ์ทางการแข่งขันในบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงกลยุทธ์ที่มีการนำมาใช้ในการแข่งขันของผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร กรณีศึกษา บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่มีการผลิตสีทาอาคารเป็นผลิตภัณฑ์ตัวหลัก และเป็นบริษัทชั้นนำของธุรกิจสีในปัจจุบัน โครงสร้างตลาดจะวิเคราะห์ข้อมูลจากส่วนแบ่งตลาดใน พ.ศ. 2547 ซึ่งเป็นช่วงที่มีการแข่งขันแย่งตลาดสีระดับบน โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลอยู่ในช่วงเดือนธันวาคม 2549 ถึงเดือนมกราคม 2550

การตรวจเอกสาร

สุวรรณา (2542) ทำการศึกษากลยุทธ์การแข่งขันสินเชื่อที่อยู่อาศัย กรณีศึกษา : ธนาคารไทยธนาคาร เทียบกับธนาคารพาณิชย์ไทยรายอื่น และธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยศึกษาสถานการณ์ตลาดสินเชื่อที่อยู่อาศัยในประเทศไทยช่วงตั้งแต่ปี พ.ศ.2533-2541 โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ ธนาคารพาณิชย์ บริษัทเงินทุน ธนาคารอาคารสงเคราะห์ และสถาบันอื่น ๆ เพื่อให้ทราบถึงปริมาณสินเชื่อที่อยู่อาศัยในระบบคงค้าง อัตราการขยายตัวของสินเชื่อที่อยู่อาศัยในระบบคงค้าง และส่วนแบ่งตลาดสินเชื่อที่อยู่อาศัยในระบบคงค้าง ปริมาณสินเชื่อที่อยู่อาศัยที่ปล่อยเพิ่มใหม่อัตราการขยายตัวของสินเชื่อที่อยู่อาศัยที่ปล่อยเพิ่มใหม่ และส่วนแบ่งตลาดสินเชื่อที่อยู่อาศัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ปล่อยเพิ่มขึ้นใหม่ และเพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการให้สินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ ศึกษาขึ้นตอนทั่วไปในการขออนุมัติสินเชื่อที่อยู่อาศัยและหลักการทั่วไปในการวิเคราะห์สินเชื่อที่อยู่อาศัย เปรียบเทียบกลยุทธ์การแข่งขันในตลาดสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารไทยธนาคารกับธนาคารพาณิชย์ของไทยรายอื่น ๆ และธนาคารอาคารสงเคราะห์ ผลการศึกษาการเปรียบเทียบกลยุทธ์สินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารไทยธนาคาร เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับธนาคารที่ใช้เป็นกรณีศึกษา พบว่าอัตราดอกเบี้ยของธนาคารไทยธนาคารที่คิดกับลูกค้าจัดว่าสูงมาก เป็นอันดับ 2 และยังกำหนดเป็นอัตราดอกเบี้ยลอยตัว ขณะที่ธนาคารที่ใช้เป็นกรณีศึกษานั้นส่วนใหญ่จะใช้กลยุทธ์กำหนดอัตราดอกเบี้ยคงที่ในอัตราต่ำ ดังนั้นธนาคารไทยธนาคารจึงควรจัดหาแหล่งเงินทุนระยะยาวที่มีอัตราดอกเบี้ยคงที่ในอัตราต่ำ เพื่อช่วยลดต้นทุนทางการเงิน และทำให้ทราบต้นทุนทางการเงินที่แน่นอน ซึ่งจะทำให้สามารถปล่อยสินเชื่ออัตราดอกเบี้ยคงที่ในอัตราต่ำได้ สำหรับผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการให้สินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ โดยใช้สมการถดถอยเชิงซ้อด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุด พบว่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ ปริมาณเงินกู้ยืมของธนาคารพาณิชย์จากต่างประเทศ ปริมาณเงินกู้ยืมของธนาคารพาณิชย์จากในประเทศ มีความสัมพันธ์กับปริมาณการให้สินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ อย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติ ณ ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 99 และ 99 ตามลำดับ โดยผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศและปริมาณเงินกู้ยืมของธนาคารพาณิชย์จากต่างประเทศ มีผลต่อปริมาณการให้สินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ ในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ในการศึกษา แต่ปริมาณเงินกู้ยืมของธนาคารพาณิชย์จากในประเทศ มีผลต่อปริมาณการให้สินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ ในทิศทางตรงกันข้ามซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ในการศึกษา ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากการที่ในช่วงปี พ.ศ.2540 ถึงปีพ.ศ.2541 (ซึ่งเป็นช่วงหนึ่งของข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา) ประเทศไทยประสบกับภาวะเศรษฐกิจถดถอย วิกฤตสถาบันการเงิน และวิกฤตที่อยู่อาศัย ซึ่งทำให้ธนาคารพาณิชย์ชะลอการให้สินเชื่อที่อยู่อาศัย จึงอาจทำให้เมื่อปริมาณการกู้ยืมเงินของธนาคารพาณิชย์จากภายในประเทศเพิ่มขึ้น แต่ธนาคารพาณิชย์กลับมีแนวโน้มปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัยน้อยลงก็ได้

รุ่งโรจน์ (2543) โครงสร้างตลาด การแข่งขัน และกลยุทธ์ของธุรกิจโรงภาพยนตร์ในเขตกรุงเทพ และเขตปริมณฑล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงรูปแบบ และการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจของโรงภาพยนตร์ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โครงสร้างตลาดและพฤติกรรมการแข่งขันในตลาด ทั้งในรูปแบบการใช้ราคา และรูปแบบการไม่ใช้ราคา ผลการศึกษา พบว่าโครงสร้างตลาดของธุรกิจโรงภาพยนตร์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลในปัจจุบัน มีรูปแบบในลักษณะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้ขายน้อยราย ถึงแม้ธุรกิจนี้จะมีผู้ประกอบการรายสำคัญ ๆ ถึง 7 ราย แต่มีเพียง 2 ราย ซึ่งได้แก่ กลุ่มผู้ประกอบการในเครืออีจีวี และเครือเมเจอร์ซีเนเพล็กซ์เท่านั้นที่เป็นผู้นำทางการตลาดและมีอำนาจทางการตลาดร่วมกันสูงสุด โดยทั้งหมดเป็นโรงภาพยนตร์ในรูปแบบมัลติเพล็กซ์ (Multiplex) ทั้งนี้เมื่อวัดอัตราการกระจุกตัวพบว่า ธุรกิจโรงภาพยนตร์นี้มีการกระจุกตัวมา หรือระดับการแข่งขันต่ำ สาเหตุสำคัญที่ทำให้มีโครงสร้างตลาดดังกล่าวคือ การมีอุปสรรคการเข้ามาแข่งขันของคู่แข่งขันรายใหม่ โดยเฉพาะการใช้เงินทุนที่สูงอันเป็นอุปสรรคสำคัญ อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการโรงภาพยนตร์แต่ละรายโดยเฉพาะผู้แข่งขันรายใหญ่ในตลาด ได้พยายามสร้างความแตกต่างด้านการให้บริการในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ทำเลที่ตั้งของโรงภาพยนตร์ ความหลากหลายด้านบันเทิง เป็นต้น และพบด้วยว่าธุรกิจโรงภาพยนตร์นี้มีความขึ้นต่อกัน โดยคู่แข่งขันในตลาดจะมีปฏิกิริยาตอบโต้กลยุทธ์ของคู่แข่งที่นำออกมาใช้ สำหรับพฤติกรรมการแข่งขันของธุรกิจโรงภาพยนตร์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลพบว่า พฤติกรรมการแข่งขันรูปแบบการใช้ราคามีไม่มากนัก โดยราคาบัตรชมภาพยนตร์ของผู้ประกอบการรายต่าง ๆ ใกล้เคียงกัน ทำให้มีการแข่งขันโดยใช้พฤติกรรมการแข่งขันแบบไม่ใช้ราคา เช่น ทำเลที่ตั้ง คุณภาพของโรงภาพยนตร์ ความหลากหลายด้านบันเทิง เป็นต้น แนวโน้มการพัฒนาของธุรกิจโรงภาพยนตร์ในเขตกรุงเทพและปริมณฑลในอนาคตจะเป็นการแข่งขันในเรื่องรูปแบบและการจัดการของโรงภาพยนตร์ เช่น การเพิ่มอรรถประโยชน์ของโรงภาพยนตร์ ความบันเทิงที่หลากหลาย เป็นต้น นอกจากนี้เทคโนโลยีที่ใช้ในโรงภาพยนตร์ เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และอาจทำให้เกิดยุคใหม่ของธุรกิจโรงภาพยนตร์ดังเช่นที่เคยเกิดมาแล้วในอดีต

ภัทรินณ์ (2544) การแข่งขันของธุรกิจหลักทรัพย์ในจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์สามประการ 1) เพื่อศึกษาถึงการแข่งขันระหว่างบริษัทหลักทรัพย์ในจังหวัดเชียงใหม่ 2) เพื่อศึกษาว่าผู้บริหารและเจ้าหน้าที่การตลาดของบริษัทหลักทรัพย์ในจังหวัดเชียงใหม่ มีการใช้กลยุทธ์การแข่งขันอย่างไร 3) เพื่อศึกษาว่ากลยุทธ์การแข่งขันที่บริษัทหลักทรัพย์นำมาใช้มีผลต่อนักลงทุนอย่างไร โดยในการศึกษานี้ได้ใช้แนวความคิดจาก How Competitive Forces Shape Strategy ของ Michael E. Porter ในการวิเคราะห์การแข่งขันระหว่างบริษัทหลักทรัพย์ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่ามีทรัพยากรที่ใช้ในการให้บริการแก่ลูกค้าใกล้เคียงกัน ดังนั้นบริษัทหลักทรัพย์ผู้เข้ามาใหม่ที่ต้องการแย่งส่วนแบ่งตลาดจากบริษัทหลักทรัพย์เดิมต้องนำกลยุทธ์การแข่งขันมาใช้ และบริษัทหลักทรัพย์เดิมต้องนำกลยุทธ์การแข่งขันมาใช้เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดของตนไว้เช่นกัน ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่การตลาดต่างก็ใช้กลยุทธ์การตลาด เพื่อเพิ่มความสามารถในด้านการแข่งขันโดยใช้กลยุทธ์ทางการตลาด คือ กลยุทธ์ด้านสินค้าและบริการกลยุทธ์ด้านราคา กลยุทธ์ด้านช่องทางการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จัดจำหน่าย และกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด จากการศึกษาพบว่าการใช้กลยุทธ์ด้านราคาโดยการลดอัตราค่าคอมมิชชั่นมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ของคู่แข่งขัน กล่าวคือถ้าผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่การตลาดของบริษัทหลักทรัพย์หนึ่งทำการลดอัตราค่าคอมมิชชั่น โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาด จะทำให้ผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่การตลาดของบริษัทหลักทรัพย์คู่แข่งขันทำการลดอัตราค่าคอมมิชชั่นตามเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดของตน ดังนั้นจากการที่ผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่การตลาดบริษัทหลักทรัพย์ต่างใช้กลยุทธ์การตลาดด้านราคา โดยการลดอัตราค่าคอมมิชชั่นเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันนั้น จะส่งผลต่อนักลงทุน คือ ทำให้นักลงทุนของบริษัทหลักทรัพย์คู่แข่งมีอำนาจในการต่อรองกับบริษัทหลักทรัพย์คู่แข่งสูงขึ้น

อพิญญา (2546) ทำการศึกษากลยุทธ์การแข่งขัน กรณีศึกษา : บริษัทบางจากปิโตรเลียม (มหาชน) จำกัด โดยศึกษาถึงกลยุทธ์การแข่งขันของบริษัทบางจาก แยกการศึกษาออกเป็นสองส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน โดยใช้ข้อมูลจากบางงบกำไรขาดทุนและงบดุลในปี 2542-2545 แบ่งการศึกษาออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ อัตราส่วนสภาพคล่อง อัตราส่วนวัดความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน อัตราส่วนความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ และอัตราส่วนวัดความสามารถในการทำกำไร และส่วนสองเป็นการศึกษาถึง การวางแผนกลยุทธ์การแข่งขัน โดยมีขั้นตอนการศึกษา สามขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร 2) การกำหนดกลยุทธ์องค์กร 3) การควบคุมและประเมินผลของกลยุทธ์ โดยใช้วิธี อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratio Analysis) การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (Benchmarking) และ Balanced Scorecard ซึ่งบริษัทจะกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาในครั้งนี้ใช้ข้อมูลทุติยภูมิ ที่รวบรวมจากรายงานประจำปีของบริษัทข้อมูลเกี่ยวกับประวัติ รายงานวิจัยต่าง ๆ งบการเงินของบริษัทบางจากและข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มาเพื่อวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน และแนวคิดทางกลยุทธ์การแข่งขัน ผลการศึกษาโดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน แสดงให้เห็นว่า บริษัทบางจากมีการใช้สินทรัพย์เพื่อให้เกิดรายได้และสภาพคล่องของกิจการในทิศทางที่ดีขึ้น แต่ยังอยู่ในระดับต่ำ ความสามารถในการทำกำไรมีแนวโน้มที่มีกำไรเพิ่มขึ้น แต่ยังอยู่ในระดับต่ำทำให้สภาพคล่องของบริษัทดีขึ้นกว่าในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจไทย ซึ่งบริษัทมีแผนงานปรับโครงสร้างทางการเงิน มีโครงการเพิ่มทุนเพื่อสภาพคล่องของบริษัท ผลการศึกษาพบว่า บริษัทมีการวางแผนกลยุทธ์การแข่งขันการขยายตัวในแนวราบธุรกิจที่เกี่ยวข้อง คือ การลงทุนในธุรกิจขนส่งน้ำมันทางท่อ ธุรกิจค้าปลีกสินค้าชุมชนในปั๊มน้ำมัน การขยายตัวในแนวดิ่งในธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยมีการกระจายตัวไปข้างหน้า คือ การเพิ่มช่องทางจัดจำหน่าย ด้วยโครงการปั๊มชุมชน และสถานีบริการน้ำมันที่ทันสมัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การกระจายตัวไปข้างหน้าหลัง ด้วยโครงการแก๊ซโซฮอล์ ผลิตจากมันสำปะหลัง ลดต้นทุนการนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศ กลยุทธ์คงตัว คือการพัฒนารูปแบบการบริการของปั้นน้ำมันสะดวกและทันสมัย เช่น ปั๊มน้ำมันที่บริการอินเตอร์เน็ทปั๊มน้ำมันบริโภคสามารถเติมน้ำมันได้เอง เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดเดิมและเพิ่ม

สุภาวดี (2547) ทำการศึกษาโครงสร้างตลาดและพฤติกรรมการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มชาเขียว โดยศึกษาถึงการวิเคราะห์โครงสร้างตลาดและพฤติกรรมการแข่งขันของผู้ผลิตในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มชาเขียวในประเทศไทย การวิเคราะห์โครงสร้างตลาดจะพิจารณาจากการกระจุกตัวของอุตสาหกรรม ซึ่งวัดจากดัชนี Concentration Ratio (CRk) ดัชนี Herfindahl—Hirschman Index (HHI) ดัชนี Entropy Index (E) และดัชนี Comprehensive Concentration Index (CCI) ผลจากการศึกษาปรากฏว่าอุตสาหกรรมเครื่องดื่มชาเขียวในประเทศไทยมีโครงสร้างตลาดแบบผู้ขายน้อยราย (Oligopoly) เนื่องจากมีการกระจุกตัวสูง อย่างไรก็ตามเมื่อเปรียบเทียบระหว่างปี พ.ศ. 2547 กับปี พ.ศ. 2544 พบว่าอุตสาหกรรมมีการกระจุกตัวน้อยลงหรือมีการแข่งขันมากขึ้น แต่ผู้ผลิตรายใหญ่ที่เป็นผู้นำตลาดนั้นยังคงมีอิทธิพลสูง ในด้านพฤติกรรมการแข่งขันของผู้ผลิตนั้น การแข่งขันด้านราคาไม่ค่อยมีความสำคัญมาก แต่การแข่งขันด้านที่ไม่ใช่ราคานั้นมีสูง เนื่องจากโดยพื้นฐานแล้วสินค้ามีลักษณะเหมือนกัน คือ มีส่วนผสมของสารหลักอย่างเดียวกันแต่ผู้ผลิตพยายามทำให้แตกต่างกันในสายตาของผู้บริโภค ด้วยการโฆษณาและการส่งเสริมการขาย

กวินทร์ (2548) โครงสร้างตลาดและพฤติกรรมการแข่งขันอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศในประเทศไทย วัตถุประสงค์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เพื่อศึกษาถึงโครงสร้างตลาดอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศด้วยการเปรียบเทียบส่วนครองตลาดและการคำนวณค่าการกระจุกตัวของอุตสาหกรรม รวมทั้งศึกษาถึงพฤติกรรมการแข่งขันของผู้ประกอบการทั้งด้านราคาและไม่ใช่ราคา ผลการศึกษา พบว่าอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศของไทยในช่วงปี พ.ศ.2536 ถึง พ.ศ.2546 มีโครงสร้างตลาดเข้าใกล้ตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด มีค่าการกระจุกตัวอยู่ในระดับปานกลาง โดยดัชนี CR3 มีค่าการกระจุกตัวร้อยละ 49.41 ส่วนดัชนี HHI มีค่าประมาณ 0.1128 และวัดจำนวนผู้มีอิทธิพลในตลาดด้วยดัชนี HK พบว่าผู้ผลิตเครื่องปรับอากาศรายใหญ่ที่มีอิทธิพลในตลาดมีอยู่ประมาณ 8 ราย ผู้ผลิตรายใหม่สามารถเข้าออกตลาดได้ไม่ยาก สินค้าเครื่องปรับอากาศมีความแตกต่างกันเล็กน้อย สามารถใช้ทดแทนกันได้ พฤติกรรมการแข่งขันมีทั้งด้านราคาและไม่ใช่ราคา ผู้ผลิตขนาดใหญ่และขนาดย่อมให้ความสำคัญกับการแข่งขันด้านไม่ใช่ราคามากกว่า ส่วนเครื่องมือในการแข่งขันที่ผู้ผลิตเครื่องปรับอากาศนิยมใช้มากที่สุดนั้น คือ การโฆษณาและการแถมสินค้าจำพวกเครื่องใช้ไฟฟ้า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิธีการศึกษา

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ข้อมูลและวิธีการเก็บข้อมูล

แหล่งข้อมูล (Source of Data) การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงพรรณนาและการศึกษาเชิงสำรวจโดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และทุติยภูมิ (Secondary Data) ดังนี้

1.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ในบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ในระดับตำแหน่งผู้จัดการขึ้นไป จำนวน 7 คน โดยแบ่งตามสายงานห่วงโซ่แห่งคุณค่า ซึ่งประกอบไปด้วยหน่วยงานกิจกรรมหลักแบ่งเป็นหน่วยงานคลังพัสดุ หน่วยงานผลิตสี หน่วยงานคลังสินค้า หน่วยงานขายและบริการ หน่วยงานกิจกรรมรองประกอบไปด้วย หน่วยงานบัญชี หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ และหน่วยงานจัดซื้อ สอบถามถึงแนวความคิดในการจัดทำกลยุทธ์ที่เกิดจากพลังผลักดันทางการแข่งขันในด้านต่าง ๆ

1.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบของผลงานวิจัย เอกสารอ้างอิงทางวิชาการ นิตยสาร วารสาร จากสื่ออินเตอร์เน็ต และเอกสารทางบริษัท เช่น เอกสารแนะนำบริษัท ข้อมูลการผลิตสีในแต่ละปี

การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์ ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โครงสร้างของธุรกิจที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร ใช้เครื่องมือช่วยในการศึกษาหาค่ากระจุกตัวบางส่วน และเครื่องมือช่วยในการศึกษาหาค่าการกระจุกตัวโดยรวม เพื่อให้ทราบการกระจายตัวและการกระจุกตัวของผู้ประกอบการธุรกิจสี สำหรับกลยุทธ์การแข่งขัน จะใช้การเปรียบเทียบ กลยุทธ์เกี่ยวกับการเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้า การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันของธุรกิจจะใช้แบบจำลองพลังผลักดันการแข่งขัน 5 ประการ มาวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน ที่เกิดจากอำนาจการต่อรองจากผู้ผลิตวัตถุดิบ อำนาจการต่อรองจากตัวแทนจำหน่ายหรือผู้บริโภค การแข่งขันกันเองภายในอุตสาหกรรม การมีสินค้าทดแทน และการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ในอุตสาหกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2
แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องโครงสร้างตลาดและกลยุทธ์การแข่งขันของผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร ทางด้านโครงสร้างตลาดได้ใช้แนวความคิดของ การวัดอำนาจทางตลาด โดยใช้เครื่องมือวัดการกระจุกตัวของอุตสาหกรรม ทั้งแบบการวัดการกระจุกตัวเพียงบางส่วน และการวัดการกระจุกตัวโดยรวม ในการวิเคราะห์การแข่งขันได้ใช้แนวความคิด จากแบบจำลองพลังผลักดันการแข่งขัน 5 ประการ เข้ามาช่วยวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน

แนวความคิดเกี่ยวกับโครงสร้างตลาด

การวัดอำนาจทางการตลาด

จำนวนผู้ผลิตและลักษณะของการกระจายของผู้ผลิต เป็นปัจจัยที่แสดงให้ทราบถึงอำนาจทางการตลาดของผู้ผลิตและผู้ให้บริการในตลาดนั้น ๆ การวัดอำนาจทางการตลาดมีวิธีวัดอยู่ 2 วิธี คือ วัดจากจำนวนผู้ขายในตลาดโดยตรง และวัดจากอัตราการกระจุกตัว (Concentration) ซึ่งในงานวิจัยนี้จะวัดจากการกระจุกตัว ซึ่งการกระจุกตัว หมายถึง จำนวนหน่วยผลิตและลักษณะการกระจายของขนาดของหน่วยผลิตที่อยู่ในตลาด ซึ่งจะเป็นอัตราที่บอกให้ทราบถึงระดับการแข่งขันในแต่ละส่วนของระบบเศรษฐกิจ

การเลือกใช้ตัวแปรในการวัด ขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการจัดหาข้อมูล ความยากง่ายในการจัดหาข้อมูล และความน่าเชื่อถือของข้อมูล สำหรับวิธีการวัดมี 2 วิธีดังนี้

1. การวัดการกระจุกตัวเพียงบางส่วน (Partial Concentration) เป็นการวัดการกระจุกตัวที่พิจารณาถึงหน่วยผลิตเพียงบางส่วนในตลาด หรือกล่าวคือจะนำข้อมูลของหน่วยผลิตเฉพาะที่มีขนาดใหญ่มาคำนวณเพราะให้ความสำคัญกับหน่วยผลิตใหญ่ ซึ่งดัชนีการกระจุกตัวเพียงบางส่วนนี้จะบอกให้ทราบถึงเปอร์เซ็นต์ของมูลค่าสินทรัพย์ มูลค่าเพิ่ม ยอดขาย ปริมาณการผลิต หรือกำลังการผลิตที่หน่วยผลิตส่วนหนึ่งถือครองอยู่ ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วเป็นจำนวนมากกว่าหน่วยผลิตอื่น ๆ ในตลาด หน่วยผลิตที่กล่าวถึงอาจจะเป็นหน่วยผลิตใหญ่ 4 รายแรกรวมกัน หรือ 8 รายแรกรวมกัน สำหรับสูตรในการคำนวณหาค่าการกระจุกตัวเป็นดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$$CR_n = \sum_{i=1}^{n} M_i$$

โดยที่ CR_n = อัตราการกระจุกตัวของ n หน่วยผลิต

M_i = ส่วนแบ่งตลาดของบริษัท i = i =1, 2, 3,..., n

n = จำนวนอุตสาหกรรม

ค่า CR_n ที่สูงที่สุดมีค่าเท่ากับ 1 แสดงว่าอุตสาหกรรมมีการกระจุกตัวสูง หมายความว่าอุตสาหกรรมนั้นมีโครงสร้างตลาดผูกขาดและในทางตรงกันข้าม ถ้าเกิดอุตสาหกรรมนั้นเป็นตลาดแข่งขันสมบูรณ์ ผู้ผลิตจะมีสัดส่วนของตัวแปรเท่ากันทุกราย สำหรับวิธีนี้มีข้อเสีย คือ บอกถึงการกระจุกตัวของหน่วยผลิตเฉพาะรายใหญ่ ๆ เท่านั้น แต่ไม่บอกถึงการเปลี่ยนแปลงของหน่วยผลิตที่เหลือเช่น ส่วนแบ่งตลาดของบริษัทที่ 1 เพิ่มขึ้นแต่อีกบริษัทลดลงในสัดส่วนที่เท่ากัน ค่า CR_n ที่ได้ยังคงเดิม แสดงว่าดัชนีไม่ได้สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลง

2. การวัดการกระจุกตัวโดยรวม (Summary Index) การวัดการกระจุกตัววิธีนี้ จะพิจารณาถึงหน่วยผลิตทั้งหมดในตลาด ซึ่งสามารถศึกษาถึงความเท่าเทียมกัน หรือความไม่เท่าเทียมกันของการกระจายของขนาดหน่วยผลิตในอุตสาหกรรม วิธีการวัดการกระจุกตัวแบบนี้ มีดังนี้

2.1 Herfindahl Summary Index (HSI) เป็นดัชนีที่แสดงถึงผลรวมของกำลังสองของส่วนแบ่งของแต่ละบริษัทเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมทั้งหมด สำหรับสูตรในการคำนวณหาค่า HSI เป็นดังนี้

$$HSI = \sum_{i=1}^{n} M_i^2$$

โดยที่ M_i = ส่วนแบ่งตลาดของบริษัท i = i =1, 2, 3,..., n

n = จำนวนอุตสาหกรรม

ค่าของ HSI อยู่ระหว่าง 1 และ 1/n กรณีที่ HSI = 1 แสดงว่าอุตสาหกรรมนั้นมีโครงสร้างตลาดแบบผูกขาด และถ้า HSI = 1/n แสดงว่าทุกหน่วยผลิตมีขนาดของตลาดเท่ากัน HSI แสดงให้เห็นถึงการกระจายของจำนวนและขนาดของหน่วยผลิตทั้งหมดในอุตสาหกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โครงสร้างตลาด

ตลาดในทางเศรษฐศาสตร์ หมายถึง การที่ผู้ซื้อและผู้ขายสามารถแลกเปลี่ยนซื้อขายสินค้าและบริการกันได้ โดยผู้ซื้อและผู้ขายจะพบปะกันหรือไม่ก็ตาม จะมีสถานที่ซื้อขายกันหรือไม่ก็ตาม ถ้าได้มีการตกลงซื้อขายแลกเปลี่ยนกันแล้ว ก็ถือได้เกิดตลาดสินค้านั้น ๆ ขึ้นแล้ว สำหรับโครงสร้างตลาดนั้น หมายถึง ลักษณะการกระจายของขนาดของหน่วยผลิตในตลาด เช่น ส่วนแบ่งการตลาดของแต่ละหน่วยผลิต ลักษณะการกระจายของขนาดของหน่วยผลิตรายใหญ่ หรือลักษณะการกีดกันการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้ผลิตรายใหม่ เป็นต้น โครงสร้างตลาดจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและผลการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ ในขณะเดียวกันพฤติกรรมและผลการดำเนินงานของหน่วยผลิตในตลาด ก็มีผลย้อนกลับไปกำหนดโครงสร้างตลาดอีกทีหนึ่ง ดังนั้นการศึกษาถึงโครงสร้างตลาดจึงเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้สามารถพยากรณ์หรือคาดคะเนต่อไปถึงพฤติกรรมการแข่งขันนำไปสู่การออกแบบกลยุทธ์ แต่การที่จะทราบว่าตลาดสินค้านี้มีโครงสร้างตลาดประเภทใด จำเป็นที่จะต้องพิจารณา จากปัจจัยของโครงสร้างตลาด ได้แก่ จำนวนผู้ผลิต ลักษณะการกระจุกตัวของหน่วยการผลิต เป็นต้น

ในทางเศรษฐศาสตร์ โครงสร้างตลาดสามารถแบ่งได้หลายประเภท เช่น แบ่งตามจำนวนผู้ขาย หรือแบ่งตามจำนวนผู้ซื้อ เนื่องจากงานวิจัยนี้ได้ศึกษาในกรณีของบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด จึงพิจารณาตามลักษณะของผู้ขาย โดยแบ่งออกเป็นตลาด 4 ประเภท ดังนี้

1. ตลาดแข่งขันสมบูรณ์ (Perfect Competition) โครงสร้างตลาดประเภทนี้ประกอบด้วยผู้ผลิตสินค้าจำนวนมากรายที่ผลิตสินค้าเหมือนกันทุกประการ ผู้ผลิตแต่ละรายจะมีส่วนแบ่งการตลาดน้อยมากจนไม่มีผู้ผลิตรายใดที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาตลาด ราคาของสินค้าจึงถูกกำหนดจากอุปสงค์และอุปทานในตลาด ดังนั้นผู้ผลิตแต่ละคนจะเป็นผู้รับราคาตลาด (Price Taker) ผู้ผลิตจะนำเอาราคาสินค้าในตลาดมาตัดสินใจในการผลิตเพื่อให้ได้กำไรสูงสุดโดยไม่สนใจปฏิกิริยาของผู้ผลิตรายอื่น ๆ ในตลาด การเข้าออกของผู้ผลิตสินค้าเป็นไปโดยเสรี (Free Entry) ไม่มีการกีดกันหรืออุปสรรคในการเข้าออกจากตลาด การเคลื่อนย้ายทรัพยากรการผลิตเป็นไปอย่างเสรี (Free Mobility of Economic Resources) และผู้ผลิตและผู้บริโภคมีข้อมูลข่าวสารเพื่อใช้ในการตัดสินอย่างสมบูรณ์ (Perfect Information)

2. ตลาดผูกขาด (Pure Monopoly) หมายถึง ตลาดที่มีผู้ผลิตเพียงรายเดียวไม่มีสินค้าที่สามารถใช้ทดแทนกันได้อย่างใกล้เคียงกับสินค้าที่ผู้ผูกขาดทำการผลิตอยู่ในตลาด ความต้องการสินค้าในสายตาของผู้ผูกขาดคือความต้องการสินค้าของตลาด การเข้าสู่ตลาดของคู่แข่งขัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภายนอกจะถูกกีดกันอย่างเต็มที่จึงไม่มีใครสามารถเข้ามาแข่งขันได้ (No Entry Allowed) ผู้ผลิตจึงสามารถกำหนดราคาหรือระดับการผลิตได้เพื่อให้ได้กำไรสูงสุด หรือผู้ผลิตอาจจะเลือกวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจนอกเหนือไปจากการแสวงหากำไรสูงสุดก็ได้ เช่น การแสวงหาความพอใจสูงสุด ยอดขายสูงสุด หรือการแสวงหาความเจริญเติบโตของหน่วยผลิตก็ได้ ระดับปริมาณการผลิตที่ทำให้เกิดกำไรสูงสุดจะตั้งจากการกำหนดรายรับเพิ่ม (Marginal Revenue หรือ MR) เท่ากับต้นทุนเพิ่ม (Marginal Cost หรือ MC)

3. ตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด (Monopolistic Competition) ตลาดประเภทนี้จะมีหน่วยการผลิตจำนวนมาก สินค้าที่อยู่ในตลาดแตกต่างกันบ้างแต่สามารถใช้ทดแทนกันได้อย่างใกล้เคียง หน่วยการผลิตเหล่านี้จะไม่ใส่ใจต่อปฏิกิริยาของคู่แข่งขันรายอื่น ๆ เพราะตลาดประกอบไปด้วยผู้ผลิตจำนวนมากหน่วยการผลิตแต่ละคนอาจจะถูกกระทบจากการกระทำของคู่แข่งขันรายอื่น ๆ น้อยมากและต้นทุนการเข้าออกจากตลาดของหน่วยผลิตมีค่าต่ำ ดังนั้นผู้ผลิตแต่ละคนจะคิดว่ายังสามารถรักษาลูกค้าจำนวนหนึ่งไว้ได้ถ้ามีการขึ้นราคาสินค้าและจะสามารถขายสินค้าเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยถ้ามีการลดราคาสินค้า เพราะผู้ผลิตแต่ละรายจะมีอำนาจผูกขาดในสินค้าของตนอยู่บ้าง เนื่องจากความแตกต่างกันของสินค้า การเข้าออกของผู้ผลิตเป็นไปได้ง่ายระดับปริมาณการผลิตที่ทำให้เกิดกำไรสูงสุดจะตั้งจากการกำหนดรายรับเพิ่มเท่ากับต้นทุนเพิ่ม

4. ตลาดผู้ผลิตน้อยราย (Oligopoly) ตลาดประเภทนี้ ประกอบด้วยผู้ผลิตจำนวนน้อย ดังนั้นผู้ผลิตแต่ละรายจะคำนึงถึงความขึ้นอยู่ต่อกัน ผู้ผลิตแต่ละรายจะใส่ใจต่อปฏิกิริยาของคู่แข่ง การแข่งขันจะไม่สมบูรณ์และการต่อสู้ของผู้ผลิตจะมีอยู่สูง แต่ก็มีความเป็นไปได้ที่ผู้ผลิตจำนวนหนึ่งจะร่วมมือกันแทนที่จะแข่งขันกัน สินค้าในตลาดประเภทนี้อาจจะเป็นสินค้าที่เหมือนกันทุกประการ (Pure Oligopoly) แต่ถ้าหากมีการขายสินค้าที่มีลักษณะแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย (Differentiated Oligopoly) ผู้ผลิตที่อยู่ในตลาดประเภทนี้มักจะคาดคะเนปฏิกิริยาของคู่แข่งขันเพื่อนำมากำหนดพฤติกรรมในการแข่งขัน

ในตลาดผู้ขายน้อยรายผู้ประกอบการแต่ละรายตระหนักดีถึงความขึ้นต่อกันระหว่างตนกับผู้ประกอบการรายอื่น ๆ มักจะปรากฏแนวโน้มที่ผู้ประกอบการจะรวมตัวกันเข้าเพื่อดำเนินนโยบายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะลดการแข่งขัน การเสี่ยง และกีดกันการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ ๆ และเพื่อเพิ่มกำไรให้สูงขึ้น อาจจะมีการรวมตัวอย่างง่าย ๆ หรืออย่างเปิดเผย ลักษณะการรวมตัวกันของผู้ประกอบการเข้าด้วยกันอย่างสมบูรณ์และเป็นที่รู้จักกันในชื่อ คาร์เทล (Cartel) ซึ่งก็คือ กลุ่มของผู้ผลิตสินค้าในอุตสาหกรรมหนึ่ง ๆ ที่รวมตัวเข้าด้วยกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยมีจุดหมายที่จะโยกย้ายอำนาจการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจจากแต่ละหน่วยธุรกิจเข้าด้วยกันไว้ที่ส่วนกลางโดยคาดหมายว่าการกระทำดังกล่าวจะทำให้กำไรของหน่วยธุรกิจสูงขึ้น

แนวความคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขัน

ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นศัพท์ที่มีจุดเริ่มต้นและถูกนำไปใช้บ่อยครั้งในทางด้านทหารและการทำสงคราม ซึ่งหมายถึงวิถีทางหรือแนวทางที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อจัดสรรและวางตำแหน่งกำลังทรัพยากรทางทหารในสนามรบด้วยจุดมุ่งหมายแห่งการพิชิตศัตรู เมื่อคำว่ากลยุทธ์ได้ถูกนำมาใช้ในทางเศรษฐกิจ ความหมายของมันก็คือ วิถีทางหรือแนวทางที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อการระดมและจัดสรรการใช้ทรัพยากรของประเทศในอันที่จะช่วยให้บรรลุถึงซึ่งเป้าหมายทางธุรกิจ

ยุคปัจจุบัน การแข่งขันทางธุรกิจการค้าได้เริ่มทวีความเข้มข้นอยู่ทุกขณะ คำว่ากลยุทธ์จึงถูกเริ่มนำมาใช้ในแง่ของธุรกิจอย่างแพร่หลาย และถึงแม้ว่าในปัจจุบันจะยังไม่มีข้อสรุปที่แน่นอนถึงความหมายแห่งคำว่ากลยุทธ์ในทางธุรกิจก็ตาม แต่ความหมายหนึ่งซึ่งเป็นที่ยอมรับและใช้กันอย่างแพร่หลาย ได้แก่ กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายที่แน่ชัดของธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การสร้างหรือพัฒนาวิถีทางในทางปฏิบัติ ตลอดจนการระดมและจัดสรรทรัพยากรขององค์การธุรกิจเพื่อให้สามารถบรรลุถึงซึ่งเป้าหมายที่ได้ถูกกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิผล

เมื่อได้พิจารณาความหมายของกลยุทธ์ไม่ว่าจะเป็นทางด้านการทหาร การเศรษฐกิจ หรือในทางธุรกิจก็ตามจะประกอบไปด้วยปัจจัยที่คล้ายคลึงกันอยู่ 2 ประการ ได้แก่ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึง และการกำหนดแนวทางหรือวิธีการในทางปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้สามารถบรรลุถึงซึ่งเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้ได้

ความสำคัญของกลยุทธ์

จุดเริ่มต้นของการดำเนินธุรกิจไม่ว่าจะเป็นองค์การธุรกิจขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ก็ตามล้วนแต่มีจุดริเริ่มจากการเล็งเห็นโอกาสที่จะทำกำไรจากธุรกิจประเภทหนึ่งประเภทใด และเมื่อสามารถประสบความสำเร็จในการสร้างผลกำไรจากธุรกิจนั้นแล้ว ด้วยประสบการณ์และต้นทุนที่มีมากขึ้นก็จะเริ่มขยายขอบเขตของธุรกิจออกไปครอบคลุมถึงธุรกิจอื่น ๆ โดยอาจเริ่มจากธุรกิจที่มีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับธุรกิจเดิมที่ทำอยู่ และค่อย ๆ ขยายไปสู่ธุรกิจที่ไม่มีความสัมพันธ์กับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ธุรกิจเดิมเลย ด้วยลักษณะของวิวัฒนาการแห่งการขยายตัวทางธุรกิจดังกล่าว องค์การธุรกิจก็จะค่อยเจริญเติบโตออกไปจากองค์กรธุรกิจขนาดเล็กไปสู่ขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่สุด และจากการมุ่งธุรกิจที่เน้นสินค้าประเภทเดียวไปสู่การดำเนินธุรกิจหลาย ๆ ประเภทในเวลาเดียวกัน

ภายใต้ความพยายามขององค์การธุรกิจที่เจริญเติบโตออกไปในลักษณะข้างต้นนั้น ทุก ๆ องค์การย่อมมีกลยุทธ์การแข่งขันของตนเอง โดยกลยุทธ์ทางธุรกิจนั้นอาจอยู่ในลักษณะที่มีการตระเตรียมวางแผนล่วงหน้าอย่างเป็นกิจจะลักษณะ หรืออาจอยู่ในลักษณะที่แฝงอยู่ในนโยบายหรือแนวทางแห่งการประกอบการของธุรกิจนั้น ๆ อยู่แล้ว

เมื่อองค์การเริ่มขยายข่ายงานธุรกิจออกไปครอบคลุมสินค้าหลาย ๆ ประเภท การจัดโครงสร้างขององค์การธุรกิจในลักษณะของการจัดตั้งหน่วยธุรกิจ (Business units) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่แต่ละหน่วยธุรกิจทั้งหลายที่รับผิดชอบต่อสินค้าประเภทใดประเภทหนึ่งหรือกลุ่มสินค้าที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด ซึ่งแต่ละหน่วยธุรกิจขององค์การที่รับผิดชอบต่อสินค้าหรือกลุ่มของสินค้าที่เกิดขึ้นจากการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่มักจะมีกลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสมของตนเองในตลาด การกระจายอำนาจการตัดสินใจและการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันดังกล่าว แม้จะเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพในแง่ของการควบคุมแผนงานตลาดต้นทุน และกำไรของแต่ละฝ่ายหรือส่วนขององค์การ (สมคิด, 2549)

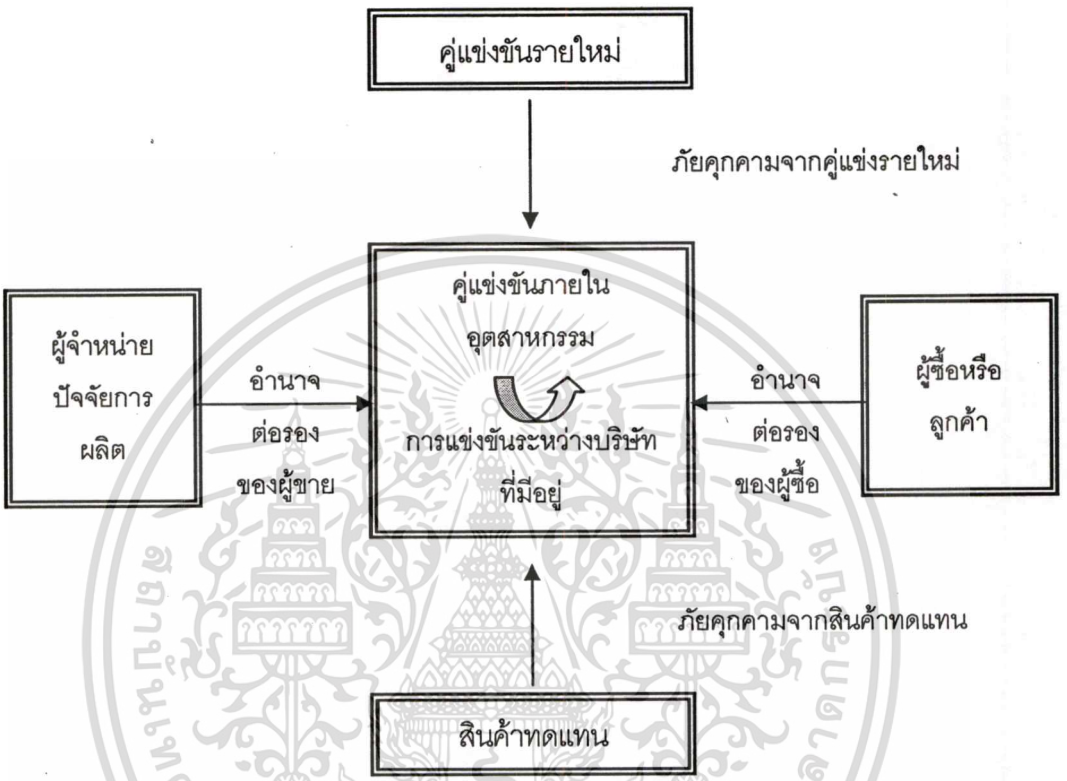
พลังผลักดันการแข่งขัน

ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดศักยภาพของการทำกำไรของแต่ละอุตสาหกรรมได้แก่ ระดับความเข้มข้นแห่งการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมนั้นในขณะใดขณะหนึ่ง แต่อย่างไรก็ดีในทางปฏิบัติแล้วแรงกดดันจากการแข่งขันมิได้มาจากจำนวนคู่แข่งขันหรือผู้ผลิตภายในอุตสาหกรรมเท่านั้น ในความเป็นจริงแล้วแรงกดดันหรือความเข้มข้นแห่งการแข่งขันนั้นจะถูกกำหนดโดยพลังผลักดันการแข่งขัน (Competitive forces or 5 forces) ซึ่งประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่

1. คู่แข่งขันรายใหม่ที่มีศักยภาพที่จะเข้ามาลงทุนในอุตสาหกรรม
2. อำนาจต่อรองของกลุ่มผู้ซื้อ
3. อำนาจต่อรองของผู้ผลิตและผู้ป้อนวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต
4. ผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ซึ่งสามารถใช้ทดแทนผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ในอุตสาหกรรมนั้น
5. จำนวนผู้ผลิตหรือคู่แข่งที่มีอยู่จริงในอุตสาหกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พลังผลักดันการแข่งขันทั้ง 5 ประการนี้ สามารถนำมาเขียนให้อยู่ในรูปของโมเดลของการแข่งขันได้ดังภาพด้านล่าง (ภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 พลังผลักดันการแข่งขันทั้ง 5 ประการ
ที่มา : (Michale E. Porter, 2523)

ด้วยเหตุดังกล่าวการแข่งขันจะรุนแรงเพียงใดนั้นจะถูกกำหนดโดยพลังผลักดันการแข่งขันทั้ง 5 ฉะนั้น หน้าที่ที่สำคัญของนักธุรกิจ คือ จะต้องเข้าใจถึงปัจจัยทางโครงสร้างของอุตสาหกรรมที่กำลังแข่งขันอยู่หรือสนใจจะเข้าไปแข่งขันในอนาคต ประโยชน์ที่จะได้รับ คือ ฝ่ายตรงข้ามจะสามารถค้นหาตำแหน่งหรือจุดยืน (Position) ในอุตสาหกรรมซึ่งรับผลกระทบจากแรงกดดันน้อยที่สุด หรือเพื่อค้นหากลยุทธ์ที่เหมาะสมที่จะช่วยให้ธุรกิจสามารถเผชิญหน้ากับแรงกดดันเหล่านี้ในหนทางที่จะเอื้ออำนวยประโยชน์แก่ธุรกิจมากที่สุด และการทำความเข้าใจในกระแสพลังผลักดันการแข่งขันทั้ง 5 ประการตลอดจนปัจจัยที่อยู่เบื้องหลัง จะเป็นกุญแจที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งการพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

การคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่

การบุกรุกเข้ามาในอุตสาหกรรมโดยนักลงทุนหน้าใหม่ หมายถึง การนำเข้ามาซึ่งศักยภาพในการผลิตใหม่ในอุตสาหกรรม ความตั้งใจ และความมุ่งมั่นที่จะยึดครองทรัพยากรและส่วนแบ่งการตลาด อยู่ได้ในระดับที่มั่นใจว่าจะสามารถเข้ามาดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมได้อย่างมีผลกำไร ฉะนั้นอุตสาหกรรมใดก็ตามที่มีนักลงทุนหน้าใหม่เข้ามาแข่งขันเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ สิ่งที่จะเกิดขึ้นก็คือ ระดับราคาสินค้าที่ผลิตได้ในอุตสาหกรรม จะถูกกดดันให้ตกต่ำลงมา อันเป็นผลจากการแข่งขัน ต้นทุนการประกอบการก็จะสูงขึ้นด้วย ซึ่งจะมีผลให้กำไรลดลง ซึ่งผู้ที่เข้ามาใหม่ อาจมาในรูปแบบของการรวมตัว หรือการซื้อกิจการ เช่น ฟิลลิป มอริริส และ มิลเลอร์เบียร์ ฉะนั้น การรวมตัวหรือซื้อกิจการเหล่านี้ ดังนั้นจึงควรมองเป็นอุปสรรคจากคู่แข่งขันรายใหม่ด้วยเช่นเดียวกัน ระดับของภัยที่คุกคามในแต่ละอุตสาหกรรมจะแตกต่างกันไปทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการใหญ่ ๆ ได้แก่ สิ่งที่กีดขวางการเข้ามาหรืออุปสรรคในการเข้าสู่ธุรกิจ (Entry Barrier) และปฏิกิริยาหรือการตอบโต้จากคู่แข่งรายเดิม (Reaction from Existing Competitions) หากมีสิ่งกีดขวางการเข้ามามาก หรือคู่แข่งรายใหม่คาดว่าคู่แข่งเดิมจะมีการใช้กลยุทธ์การโต้ตอบที่รุนแรง จะส่งผลให้ความรุนแรงของการคุกคามของคู่แข่งรายใหม่ในอุตสาหกรรมนั้นมีน้อย

การแข่งขันในหมู่คู่แข่งรายเดิม

จำนวนผู้ผลิตในอุตสาหกรรม หากมีคู่แข่งขันจำนวนมาก สภาพการแข่งขันจะไม่สูงมากนัก เพราะคู่แข่งรายหนึ่งสามารถที่จะเริ่มรุกได้โดยที่คู่แข่งรายอื่น ๆ ไม่ทันรู้ตัวและมีผลกระทบต่อคู่แข่งรายอื่น ๆ ไม่มากนัก ทำให้การตอบโต้ไม่รุนแรงนัก แต่หากเป็นกรณีตรงข้าม หากมีคู่แข่งอยู่จำนวนน้อย การขยับตัวของคู่แข่งรายหนึ่งจะเป็นที่สังเกต และจะเกิดผลกระทบอย่างมาก ต่ออีกคู่แข่งขันหนึ่ง จึงทำให้ต้องมีการตอบโต้กลับไปอย่างรวดเร็ว.

อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมที่เชื่องช้า ในอุตสาหกรรมที่กำลังอยู่ในช่วงขยายตัว การแข่งขันในอย่างเอาเป็นเอาตายระหว่างผู้ผลิตต่าง ๆ จะอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ทั้งนี้เพราะผู้ผลิตแต่ละรายจะสามารถขยายยอดขายของตนในตลาดได้โดยไม่จำเป็นที่จะต้องแย่งชิงลูกค้าจากผู้ผลิตรายอื่น แต่หากอุตสาหกรรมอยู่ในช่วงที่อัตราการเจริญเติบโตช้า การแข่งขันมักจะสูงกว่า เช่น การขยายตัวของยอดขายของผู้ผลิตแต่ละรายจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ สามารถแย่งลูกค้ามาจากคู่แข่ง โอกาสของการกระทบกระทั่งที่จะนำไปสู่สงครามการแข่งขันจะมีอยู่สูง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้
75250

ลักษณะความแตกต่างกันของผู้ผลิตแต่ละราย (Diverse Competitors) ลักษณะความแตกต่างกันในที่นี้ หมายถึง ความแตกต่างกันทางด้านปรัชญาการบริหาร ด้านกลยุทธ์ เป้าหมายทางธุรกิจ ตลอดจนความสัมพันธ์กับบริษัทแม่ เป็นต้น ดังนั้นในการเลือกกลยุทธ์ในการแข่งขันอาจเหมาะสมกับคู่แข่งขันบางราย แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับคู่แข่งขันอื่น ๆ โดยถ้าหากอุตสาหกรรมใดประกอบไปด้วยคู่แข่งขันที่มีความแตกต่างในปัจจัยเหล่านี้ค่อนข้างสูงแล้ว การแข่งขันทางธุรกิจจะเกิดขึ้นได้ง่าย เพราะถ้าหากคู่แข่งมีลักษณะคล้ายคลึงกัน การคาดคะเนหรือการเดาใจคู่ต่อสู้จะทำได้ง่ายและค่อนข้างที่จะถูกต้อง การคาดคะเนที่ถูกต้องถึงแนวโน้มและลักษณะของการตอบโต้โดยคู่แข่งจะช่วยป้องกันมิให้การเคลื่อนไหวเชิงกลยุทธ์ผิดพลาดไป การกระทบกับคู่แข่งสำหรับกรณีที่คู่แข่งขันมีความแตกต่างกันมาก การเดาใจกันจะทำได้ยากลำบาก การเคลื่อนไหวทางกลยุทธ์ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งซึ่งคาดว่าคู่แข่งจะไม่ค่อยตอบโต้อย่างรุนแรง อาจจะให้ผลลัพธ์ในทางตรงข้าม คือ เข้าใจผิดและเกิดการตอบโต้ในวิถีทางที่มิได้คาดหมายไว้

การแข่งขันในหมู่คู่แข่งรายเดิมจะเกิดขึ้นเมื่อคู่แข่งรายหนึ่งพยายามใช้กลยุทธ์ เช่น ราคา การโฆษณา การออกใบรับประกันสินค้า ฯลฯ เพื่อเลื่อนอันดับในหมู่คู่แข่งในอุตสาหกรรม จึงทำให้คู่แข่งรายอื่นในอุตสาหกรรมนั้นไม่อาจนิ่งเฉยได้ จึงต้องมีกลยุทธ์โต้ตอบ เพื่อรักษาตำแหน่งเดิมของตนไว้ให้ได้ ซึ่งในบางครั้งองค์กรต้องคำนึงถึงว่า การดำเนินการแข่งขันนั้นอาจส่งผลกระทบสู่วงกว้าง ในบางครั้งการนิ่งเฉยก็อาจเป็นอีกทางเลือกที่ดีที่สุดเช่นเดียวกัน เช่น การโต้ตอบด้านราคา ซึ่งท้ายที่สุดอาจทำให้ทุกองค์กรได้รับผลกระทบโดยทั่วกัน โดยไม่มีใครได้รับผลประโยชน์สูงสุด

ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน

สินค้าทดแทนหรือผลิตภัณฑ์ที่ถูกผลิตขึ้นเพื่อทดแทน เป็นสิ่งที่จำกัดผลตอบแทนจากการลงทุนทำให้บริษัทไม่สามารถสร้างรายได้อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วยในอย่างที่ควรจะเป็น การเอาชนะสินค้าทดแทนจำเป็นจะต้องมีการร่วมมือกันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ดังตัวอย่างเช่น การโฆษณาจากบริษัทเดียวกัน อาจไม่จูงใจให้ผู้บริโภคใช้สินค้าทดแทน แต่ถ้าทุก ๆ บริษัทช่วยกันโฆษณาประชาสัมพันธ์ ก็อาจจะมีผลจูงใจยิ่งขึ้น รวมถึงองค์กรต้องพยายามพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ ตลอดเวลา เพื่อเป็นการรับประกันว่าองค์กรจะสามารถอยู่รอดในอุตสาหกรรมได้โดยมั่นคงต่อไป

การค้นหาสินค้าทดแทนนั้น หมายถึง การที่มีการค้นหาสินค้าทดแทนใหม่ ที่มีการทำงานหรือคุณสมบัติเหมือนเดิม โดยตำแหน่งในตลาดแตกต่างจากการหาสินค้าทดแทน เพราะการได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตำแหน่งในตลาดเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เช่น การโฆษณาอย่างต่อเนื่องก็อาจสร้างตำแหน่งในตลาดได้ แต่การหาสินค้าทดแทนสามารถหาสินค้าทดแทนได้เลยทันที

สินค้าทดแทนที่น่าจะให้ความสนใจเป็นพิเศษ ได้แก่

1. สินค้าที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มขึ้นของราคา (Price Performance) มากกว่าการทำสินค้าคุณภาพต่ำลง ราคาต่ำลง

2. สินค้าที่ผลิตในอุตสาหกรรมที่มีกำไรสูง ซึ่งสินค้าทดแทนประเภทนี้มักจะเกิดขึ้นไว

การวิเคราะห์ตรงจุดนี้จะเป็นการบ่งบอกว่าองค์กรควรใช้กลยุทธ์แบบใด เช่น การหาสินค้าใหม่ทดแทนเรื่อย ๆ เช่น ธุรกิจ Security ซึ่งเกี่ยวพันกับธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ที่เจริญเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้น หากธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย วิ่งไล่ตามนวัตกรรมของอิเล็กทรอนิคส์ ดังนั้น ธุรกิจควรนำเสนอทักษะของเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย พร้อมกับเทคโนโลยีทางด้านอิเล็กทรอนิคส์ที่ทันสมัยมากกว่าลงทุนทางเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว

อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

ผู้ซื้อจะต่อรองเพื่อให้สามารถซื้อผลิตภัณฑ์ได้ในราคาที่ถูกหรือมีคุณภาพสูง โดยที่อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อจะสูงเมื่อ

1. ผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ของผู้ขาย ถูกขายให้กับผู้ซื้อรายนั้น

2. ผลิตภัณฑ์ที่ถูกซื้อนั้นจะถือเป็นต้นทุนหรือส่วนประกอบที่ผู้ซื้อให้ความสำคัญ เพราะผู้ซื้อจะยิ่งพิถีพิถันในการเลือกมากขึ้น

3. ผลิตภัณฑ์นั้นไม่มีความแตกต่างระหว่างผู้ผลิตแต่ละราย

4. มีต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงต่ำ (Switching Cost)

5. ผู้ซื้อมีกำไรน้อย ทำให้ผู้ซื้อต้องต่อรองมากที่สุดเพื่อลดต้นทุน

6. ผู้ซื้อแสดงศักยภาพว่า สามารถผลิตสินค้านั้นใช้เองได้

7. ผลิตภัณฑ์นั้นไม่มีความสำคัญต่อระดับของคุณภาพหรือบริการของสินค้าที่ผู้ซื้อจะผลิตออกมา หากผลิตภัณฑ์ที่ซื้อมีผลต่อคุณภาพสินค้าของตน ผู้ซื้อจะมีความอ่อนไหวต่อราคาน้อยกว่า (Price Sensitive)

8. ผู้ซื้อมีข้อมูลครบถ้วน หากผู้ซื้อมีข้อมูลครบถ้วนเกี่ยวกับอุปสงค์ อุปทาน ราคาที่แท้จริง หรือแม้แต่ต้นทุนของสินค้านั้น ลูกค้าก็จะมีความมั่นใจในการต่อรองเพื่อให้ได้ราคาที่ตนเองคิดว่าเหมาะสมที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

อำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบอยู่ที่สามารถเปลี่ยนแปลงราคา และคุณภาพสินค้าที่ขายให้กับบริษัท ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อต้นทุน และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่บริษัทผลิตออกมา โดยอำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบจะสูงเมื่อ

1. บริษัทเป็นเพียงผู้ซื้อรายย่อยของผู้ขายรายนั้น
2. ผู้ขายไม่ต้องแข่งขันกับสินค้าทดแทน
3. อุตสาหกรรมนั้นไม่ได้เป็นกลุ่มลูกค้ารายสำคัญสำหรับผู้ขาย
4. ผลิตภัณฑ์ของผู้ขายเป็นส่วนประกอบสำคัญของผลิตภัณฑ์ของผู้ซื้อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากผลิตภัณฑ์นั้นไม่สามารถเก็บไว้ในคลังสินค้าได้
5. ผู้ขายแสดงศักยภาพให้เห็นว่าสามารถนำผลิตภัณฑ์ที่ขายนั้นไปผลิตต่อเป็นผลิตภัณฑ์ตัวอื่น ๆ ได้

การวิเคราะห์เชิงโครงสร้างกับกลยุทธ์การแข่งขัน

เมื่อมีการวิเคราะห์ พลังผลักดันการแข่งขันทั้ง 5 ประการ ที่บริษัทจะต้องเผชิญแล้ว บริษัทก็จะทราบถึงจุดเด่น จุดด้อยของตน และจัดวางกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยทั่วไปแล้วกลยุทธ์การแข่งขันจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการดังนี้

1. จัดตำแหน่งในการแข่งขันของบริษัทให้เหมาะสม เพื่อให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะต่อสู้กับแรงจากคู่แข่งต่าง ๆ
2. ใช้กระบวนการเชิงกลยุทธ์เพื่อก่อให้เกิดความสมดุลยของแรงกระทำต่าง ๆ เพื่อปรับตำแหน่งของบริษัทให้ดีขึ้น
3. พยากรณ์การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่มีผลต่อแรงต่าง ๆ และปรับตัวเพื่อรองรับกับแรงที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต ก่อนที่คู่แข่งรายอื่นจะรู้ตัว

กลยุทธ์โดยทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน

หลักพื้นฐานของการทำกำไรให้สูงกว่าค่าเฉลี่ยระยะยาว คือ รักษาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันไว้ได้ โดยข้อได้เปรียบทางการแข่งขันหลักมีอยู่ 2 ประการ คือ การลดต้นทุนและการสร้างความแตกต่าง จากหลักพื้นฐาน 2 ประการนำไปสู่แกนแห่งกลยุทธ์โดยทั่วไป 3 ประการคือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน

2. กลยุทธ์การสร้างความเป็นเอกลักษณ์และสร้างความแตกต่างไปจากคู่แข่งรายอื่น ๆ ในสายตาของลูกค้า

3. กลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้า

จะพบว่า องค์กรจะเข้าถึงหรือปฏิบัติได้ในหนึ่งหรือร่วมกันในแต่กลยุทธ์ได้ โดยการมีความมุ่งมั่น และการสนับสนุนจากทุกหน่วยงานในองค์กร ที่จะต้องแปลกลยุทธ์ออกมาเป็นรูปธรรมที่สอดประสานกัน เพื่อความสัมฤทธิ์ผลที่จะแข่งขันกับคู่แข่งที่เข้มแข็งกว่า หรือเพื่อให้ผลตอบแทนกลับคืนสู่โดยเร็ว หรือสร้างผลตอบแทนในระดับสูง และบอกถึงความสำเร็จ ความอยู่รอด และผลกำไรขององค์กรในระยะยาว

กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน เป็นกลยุทธ์เชิงแข่งขันที่ได้รับความนิยมมากที่สุด โดยผู้นำในอุตสาหกรรมทั้งหลายต่างประสบกับปัญหาทางด้านต้นทุนที่สูงขึ้น อันเนื่องมาจากราคาน้ำมันและภาวะเงินเฟ้อที่เพิ่มสูงขึ้นตลอดเวลา นอกจากนี้ยังเป็นผลมาจากความเชื่อถือและความแพร่หลายในแนวความคิดที่เกี่ยวกับความประหยัด อันเนื่องมาจากขนาดและความประหยัดอันเนื่องมาจากการเรียนรู้และประสบการณ์ที่สะสมที่ช่วยนำทางให้ธุรกิจสามารถลดต้นทุนการผลิตของตนให้ลดลงได้

ประโยชน์เชิงแข่งขันของความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน

กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนนั้น สามารถที่จะช่วยให้องค์การธุรกิจสามารถเผชิญกับพลังผลักดันการแข่งขันในอุตสาหกรรมได้ ในประการแรก คือ ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะช่วยให้บริษัทสามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคงจากภัยที่อาจเกิดขึ้นจากสงครามการแข่งขันระหว่างผู้ผลิตในอุตสาหกรรมทั้งนี้เนื่องจากไม่ว่าการแข่งขันจะมีมากหรือน้อยเพียงใด และไม่ว่าการแข่งขันนั้นจะมีผลให้ระดับราคาสินค้าในอุตสาหกรรมถูกกดลงมาเท่าใดก็ตาม บริษัทที่เป็นผู้นำด้านต้นทุนจะเป็นบริษัทสุดท้ายที่จะยืนหยัดอยู่ได้ในอุตสาหกรรม และถ้าหากบริษัทมีต้นทุนที่ต่ำที่สุด จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางด้านต้นทุนที่จะช่วยข่มขู่ หรือสกัดกั้นการเข้ามา ภายในอุตสาหกรรมของนักลงทุนรายใหม่ได้เป็นอย่างดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน นอกจากที่จะช่วยให้สามารถยืนหยัดอยู่ท่ามกลางสมรภูมิแห่งการแข่งขันและสามารถสกัดการรุกใด ๆ จากผู้บุกรุกหน้าใหม่แล้วยังจะเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มอำนาจต่อรองสำหรับใช้เผชิญหน้ากับภัยคุมคามจากกลุ่มผู้ซื้อและผู้ขายปัจจัยการผลิต ทางด้านผู้ซื้อถึงแม้จะสามารถรวมตัวกันได้และอาศัยการรวมตัวเป็นอำนาจการต่อรองราคา กลุ่มผู้ซื้อก็สามารถที่จะกดราคาในระดับที่ต่ำสุด ได้แต่เพียงในระดับที่ต่ำกว่าผู้ขายที่มีต้นทุนต่ำเป็นอันดับสองเท่านั้น เพราะ ณ จุดนั้นในอุตสาหกรรมจะมีเหลือก็แต่บริษัทในฐานะที่จะเป็นผู้เสนอขายในตลาดเท่านั้น ถ้าพิจารณาทางด้านผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบ หากมีอำนาจการต่อรองที่สูงโดยการรวมกลุ่มเพื่อผลักดันต้นทุนปัจจัยการผลิตที่เสนอขายนั้นให้สูงขึ้นไป ในสถานการณ์เช่นนั้น ถ้าหากผู้ผลิตไม่สามารถผลักภาระไปให้แก่ผู้บริโภคได้เร็วพอ หลาย ๆ บริษัทที่เป็นผู้รับซื้อปัจจัยการผลิตเพื่อไปผลิตอีกต่อหนึ่งนั้นจะไม่อาจทำอยู่ได้เพราะต้นทุนสูงเกินไป แต่ในฐานะบริษัทที่มีต้นทุนต่ำที่สุดจะมีกำไรสูงพอในการเผชิญกับสภาวการณ์ที่ราคาต้นทุน วัตถุดิบ และปัจจัยการผลิตเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว อย่างน้อยที่สุดก็จะมีเวลาและความคล่องตัวสูงพอที่จะหาหนทางแก้ไขได้ดีกว่าผู้ผลิตรายอื่น ๆ ที่มีต้นทุนการผลิตสูงกว่า

ประการสุดท้าย ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะช่วยให้สามารถเผชิญกับภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนที่ผลิตอยู่ในอุตสาหกรรมอื่น แต่สามารถทดแทนสินค้าที่ผลิตได้ในอุตสาหกรรมที่ผลิตอยู่ ทั้งนี้เพราะตราบใดที่ต้นทุนของบริษัทต่ำ ความได้เปรียบด้านราคาจะช่วยให้บริษัทสามารถต่อสู้กับสินค้าทดแทนได้อย่างมีประสิทธิผลกว่าผู้ผลิตที่มีต้นทุนสูง

ความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน

การที่องค์การธุรกิจจะพยายามในทุก ๆ หนทางเพื่อให้บรรลุถึงซึ่งความเป็นผู้นำทางต้นทุน ซึ่งแม้ว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากก็ตาม แต่ในขณะเดียวกันกลยุทธ์ดังกล่าวก็มีความเสี่ยงของตัวมันเองที่ผู้ใช้กลยุทธ์นั้นจะต้องพึงระวังไม่ให้เกิดขึ้น อาทิเช่น

1. การเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการในโลกปัจจุบันเกิดขึ้นเร็วมาก เครื่องจักรอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ค่อนข้างทันสมัยในวันนี้ อาจล้าสมัยไปในไม่ช้าเพราะความก้าวหน้าทางวิทยาการ เพราะฉะนั้นก่อนที่บริษัทจะตัดสินใจลงทุนเสียค่าใช้จ่ายอย่างมากมายเพื่อสั่งซื้อเครื่องจักรอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มีต้นทุนสูงมาใช้ในการผลิตนั้น จะต้องพึงระวังและหมั่นติดตามความเปลี่ยนแปลงทางวิชาการนี้ด้วย เพราะคู่แข่งอาจรอเวลาที่อุปกรณ์การผลิตของรายอื่น ๆ ล้าสมัยภายหลังที่มีการซื้อมาได้ไม่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นาน แล้วจัดซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิตที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูงกว่าเพื่อนำมาแข่งขันในด้านต้นทุนการผลิตได้

2. หากบริษัทสามารถค้นพบวิธีการ ที่จะบรรลุถึงการผลิตผลิตภัณฑ์ โดยมีต้นทุนต่ำที่สุดแล้ว ก็จะต้องพึงระวังจากการที่คู่แข่งจะสืบทราบถึงวิธีการของบริษัทได้ เพราะหากเป็นเช่นนั้นแล้วคู่แข่งจะสามารถเลียนแบบผลิตภัณฑ์ได้โดยใช้เวลาที่น้อยกว่าและด้วยต้นทุนที่ถูกกว่า

3. บริษัทที่เป็นผู้นำด้านต้นทุน มักจะติดอยู่กับความเป็นเลิศของตนเองจนลืมหรือละเลยความสำคัญของปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสำคัญไม่แพ้กัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านการตลาดและการให้บริการลูกค้า ซึ่งอาจเป็นจุดอ่อนที่คู่แข่งจะใช้โจมตีได้

4. ความเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจ อาจมีผลทำให้ความได้เปรียบทางต้นทุนหมดไปทีละน้อย เช่น ภาวะเงินเฟ้อซึ่งมีผลทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น ในภาวะปกตินั้นบริษัทอาจได้เปรียบและสามารถต่อสู้กับคู่แข่ง ถึงแม้จะสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมีเอกลักษณ์ของตนเอง แต่ต้นทุนและราคาสินค้าสูงกว่าเพราะช่องห่างระหว่างราคาที่เสนอขายจะเป็นตัวชักจูงลูกค้าให้มาซื้อสินค้าจากบริษัทได้ แต่ในสภาวการณ์ที่ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นมาก ช่องห่างด้านราคาจะค่อย ๆ แคบลงจนลูกค้าอาจยอมตัดใจหันไปซื้อสินค้าจากคู่แข่งได้

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์

กลยุทธ์ประเภทนี้แทนที่จะเน้นในด้านของต้นทุนหรือปริมาณการจำหน่าย แต่จะเน้นการสร้างความแตกต่างอันเด่นชัด ระหว่างผลิตภัณฑ์ของตนและของคู่แข่งขันในสายตาของผู้บริโภค กล่าวง่าย ๆ ก็คือ การสร้างเอกลักษณ์ที่ดีและเด่นในผลิตภัณฑ์ของตนขึ้นมา ไม่ว่าเอกลักษณ์หรือความแตกต่างนั้นจะมีอยู่จริงหรือเป็นแต่เพียงภาพพจน์ที่เกิดในสายตาลูกค้าก็ตาม

บริษัทอาจทำการสำรวจตลาดในอุตสาหกรรมว่า เอกลักษณ์อันใดบ้างที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญในการตัดสินใจซื้อ และขนาดของตลาดลูกค้าที่จะรองรับนั้นมีขนาดใหญ่มากน้อยเพียงใด มีคู่แข่งรายใดบ้างที่ได้เข้าไปสร้างภาพพจน์เหล่านั้นให้เกิดขึ้นแล้วในสายตาของลูกค้าหรือกำลังอยู่ในระยะแรก ๆ แห่งการสร้างภาพพจน์นั้น การสำรวจตลาดนั้นจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่จะชี้ให้เห็นถึงโอกาสแห่งการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ของบริษัทขึ้นมาในมิติที่มีความหมายต่อลูกค้าและมีศักยภาพแห่งการสร้างยอดขายและผลกำไรต่อบริษัทได้ในระยะยาว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประโยชน์เชิงแข่งขันของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

การสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ให้เกิดขึ้นแก่ผลิตภัณฑ์ของตนในสายตาของลูกค้านั้น หากสามารถกระทำได้และกระทำในมิติแห่งความแตกต่างที่สามารถดึงดูดลูกค้าได้ดี อีกทั้งกิจการสามารถพิสูจน์ให้ลูกค้าได้เห็นในระยะยาวว่าภาพพจน์ที่ลูกค้ามีต่อผลิตภัณฑ์ของบริษัทนั้น มีอยู่จริง ซึ่งจะเป็นการยืนยันในภาพพจน์ที่ลูกค้ามีต่อสินค้าของบริษัทแล้ว ความภักดีต่อผลิตภัณฑ์ (Loyalty) จะเกิดขึ้น และเมื่อความภักดีนั้นเกิดขึ้นแล้วก็ยากนักที่จะลบล้างหรือทำลายลงได้ง่าย ๆ ความภักดีที่เกิดขึ้นนี้เอง จะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บริษัทสามารถเผชิญกับพลังผลักดันการแข่งขันทั้งห้าในอุตสาหกรรมอย่างมีประสิทธิผล

ในประการแรกนั้น จะช่วยให้บริษัทสามารถยืนหยัดต่อการแข่งขันฟาดฟันในอุตสาหกรรม เพราะลูกค้าจะยังคงจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์ของบริษัทอย่างเหนียวแน่น แม้ว่าในบางครั้งอาจใช้การตัดราคาเพื่อดึงลูกค้า แต่การกระทำเช่นนั้นจะไม่ได้ผลเท่าที่ควร เพราะความภักดีที่ลูกค้ามีต่อผลิตภัณฑ์ของบริษัทนั้นยังมีอยู่อย่างเหนียวแน่น

ในประการที่สอง ความโดดเด่นอย่างมีเอกลักษณ์ของตนเอง ตลอดจนความภักดีที่ลูกค้ามีต่อผลิตภัณฑ์ของบริษัท จะเป็นขวากหนามสำคัญที่จะกีดกันมิให้ผู้บุกรุกหน้าใหม่เข้ามาสู่อุตสาหกรรมได้โดยง่าย ทั้งนี้เพราะผู้เข้ามาใหม่หากต้องการสร้างฐานตลาดภายในอุตสาหกรรมจะต้องพยายามดงดูดลูกค้าจากผู้ผลิตเดิมในอุตสาหกรรม ฉะนั้นบริษัทที่สามารถสร้างเอกลักษณ์ของตนและได้รับความภักดีจากลูกค้าจะสามารถเผชิญกับภัยคุกคามจากผู้บุกรุกได้ เพราะผู้บุกรุกนั้นจะต้องทำลายหรือลบล้างภาพพจน์ที่ลูกค้ามีอยู่กับบริษัทให้หมดไปหรืออ่อนแรงลงไปเสียก่อน จึงจะแย่งลูกค้าไปได้ ซึ่งการจะทำเช่นนั้นได้ไม่ใช่ของง่าย เพราะต้องใช้ทรัพยากรและเวลา อีกทั้งเสี่ยงต่อการถูกตอบโต้ ด้วยเหตุนี้ผู้บุกรุกจึงมักจะหันไปเจาะตลาดในส่วนของผู้ผลิตเดิมในอุตสาหกรรม ซึ่งขาดความเป็นเอกลักษณ์และขาดความภักดีจากลูกค้า

ความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

การใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างจะมีความเสี่ยงอยู่ภายในตัวมันเอง หากผู้ใช้ขาดความระมัดระวัง โดยความเสี่ยงนั้นอาจเกิดขึ้นประกอบไปด้วย

1. ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นหากความสำคัญของปัจจัยที่บริษัทได้เคยใช้เป็นฐานในการสร้างเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ของผลิตภัณฑ์ของตนให้ต่างไปจากคู่แข่ง ได้เริ่มลดทอนความสำคัญลงไปในสายตาของลูกค้า ในการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้ได้ผลนั้น บริษัทจะต้องสามารถ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ ห้ามมิให้ผู้ใดนำไปใช้ในการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ค้นหาปัจจัยสำคัญซึ่งลูกค้าใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจซื้อและพยายามในการสร้างภาพพจน์ที่เป็นเอกลักษณ์ของตนขึ้นมาในปัจจัยเหล่านั้น

2. การสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในผลิตภัณฑ์ ในบางกรณีจะทำให้ต้นทุนการผลิตสูงผิดปกติ อาทิ การเน้นความแตกต่างทางด้านคุณภาพ (ซึ่งต้องใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพสูงและการควบคุมการผลิตอย่างเคร่งครัด) การเน้นด้านความสามารถในการใช้งาน (ซึ่งใช้เทคโนโลยีเป็นฐานแห่งการผลิต) การเน้นความแตกต่างด้านการให้บริการ (ซึ่งทำให้ค่าใช้จ่ายสูงขึ้น) การเน้นความแปลกใหม่ของรูปทรงและการใช้งานในหลาย ๆ รูปแบบ (ซึ่งทำให้การผลิตยากที่จะทำได้ในลักษณะของการผลิตขนาดใหญ่)

3. หากกิจการไม่อาจที่จะเก็บรักษาความเป็นเอกลักษณ์หรือความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ของตนได้แล้ว อาทิ คู่แข่งขันเริ่มสามารถลอกเลียนแบบได้ใกล้เคียงความแตกต่างที่มีอยู่ก็จะหมดไป ความพยายามในการลอกเลียนนี้จะมีอยู่มากในอุตสาหกรรมที่เข้าใกล้จุดอิ่มตัว ซึ่งภาวะการแข่งขันจะรุนแรงขึ้นทุก ๆ ขณะและผู้ผลิตแต่ละรายจะพยายามลอกเลียนจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งอื่น ๆ เพื่อแย่งส่วนแบ่งของตลาดจากคู่แข่งขัน

กลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้า

แทนที่จะเน้นตลาดในอุตสาหกรรมโดยส่วนรวม แนวทางกลยุทธ์อีกประเภทหนึ่งที่เป็นที่นิยม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบรรดาองค์การธุรกิจขนาดเล็ก ได้แก่ การใช้กลยุทธ์ในลักษณะของการมุ่งเน้นลูกค้าหรือจำกัดขอบเขตการดำเนินธุรกิจของตน การจำกัดขอบเขตนี้อาจกระทำได้ทั้งในด้านการจำกัดสายผลิตภัณฑ์ (Product line) ที่ผลิต การจำกัดกลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมาย (Target customer) การจำกัดขอบเขตของตลาดในภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่ง หรือการจำกัดประเภทของช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นต้น สาเหตุสำคัญแห่งการใช้กลยุทธ์การจำกัดเขตนั้นก็เพื่อที่จะมุ่งระดมทรัพยากรทั้งมวลที่มีอยู่ไปในทิศทางเดียวกันแทนที่จะกระจัดกระจายออกไป เพื่อให้ประสิทธิภาพแห่งการใช้ทรัพยากรนั้นได้ผลสูงที่สุดตามเป้าหมายที่วางไว้

การใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้านั้น บริษัทจะต้องทำการเลือกเฟ้นส่วนของตลาดที่มีศักยภาพแห่งการทำกำไรสูง มีความต้องการเฉพาะอย่างที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเพียงพอจากผู้ผลิตรายอื่น ๆ และสามารถใช้เป็นฐานในการขยายตัวทางตลาดในอนาคต เมื่อสามารถจำกัดขอบเขตได้แน่นอนแล้ว บริษัทก็จะมุ่งผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายและบริการแก่ตลาดส่วนนี้โดยเฉพาะ และจะต้องให้เหนือคู่แข่งขันในด้านใดด้านหนึ่งเพื่อที่จะใช้เป็นจุดเด่นในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวใจแห่งความสำเร็จของกลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้าก็คือว่า ถ้าหากคู่แข่งขันมุ่งเสนอสนองตลาดทั้งหมดภายในอุตสาหกรรมโดยส่วนรวมแล้ว ย่อมเป็นการลำบากอย่างยิ่งที่คู่แข่งนั้นจะสามารถสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าในทุก ๆ ส่วนของตลาดได้

ความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้า

การใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้าหรือกลยุทธ์จำกัดเขตนี้ก็มีข้อที่ควรระวัง อาทิเช่น ประการแรก การมุ่งเน้นลูกค้านั้นจะเป็นประโยชน์ต่อกิจการในระยะแรกเพิ่งสร้างฐานที่มั่นคง เพื่อที่จะใช้เป็นฐานในการขยายตัวต่อไปในอนาคต ถ้าหากบริษัทมีความพอใจอยู่แต่เพียงฐานที่มั่นเล็ก ๆ อยู่ไปตลอดโดยไม่ขยับขยาย ส่วนแบ่งตลาดที่แคบนี้จะเป็นอันตรายต่อตนเองในอนาคต เพราะในที่สุดแล้วคู่แข่งที่มีขนาดใหญ่กว่า อาจเริ่มตระหนักในการสูญเสียส่วนของตลาดส่วนนี้ไป และอาจเริ่มขยายเข้ามาครอบครองตลาดในส่วนนี้ ดังนั้นเมื่อบริษัทมีฐานที่มั่นคงในตลาดส่วนนี้แล้วก็ควรขยายขอบเขตของตลาดออกไปอีก ประการที่สอง ความต้องการเฉพาะอย่างของลูกค้าในส่วนของตลาดที่บริษัทได้เลือกไว้เป็นเป้าหมาย จะต้องเป็นความต้องการที่ผู้บริหารอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ผลิตขนาดใหญ่ซึ่งมุ่งผลิต และเสนอสนองความต้องการของทั้งอุตสาหกรรมได้ละเลย หรือให้ความสนใจไม่เพียงพอ กลยุทธ์จำกัดเขตจึงจะใช้ได้ผลอย่างเต็มที่ ไม่เช่นนั้นแล้วบริษัทที่ใช้กลยุทธ์ดังกล่าวจะอยู่ในฐานะเสียเปรียบ เพราะไม่อาจสร้างจุดเด่นของตนได้ในสายตาของลูกค้าและเสียเปรียบทางด้านต้นทุน เพราะขอบเขตของตลาดนั้นแคบเมื่อเปรียบกับขนาดของตลาดคู่แข่งที่เน้นการจำหน่ายในระดับของอุตสาหกรรมโดยส่วนรวม

การเคลื่อนไหวในกลยุทธ์การแข่งขัน

ในวงการธุรกิจเกือบทุกประเภท จะมีลักษณะร่วมกันอยู่อย่างหนึ่งก็คือบริษัททั้งหลายในวงการนั้นจะมีความผูกพันซึ่งกันและกันในเชิงกลยุทธ์ บริษัทเหล่านี้จะได้รับผลกระทบกระเทือนไม่มากก็น้อย เมื่อคู่แข่งขันรายอื่นเริ่มเคลื่อนไหวในกลยุทธ์การแข่งขัน บริษัทเหล่านี้มักจะมีการแสดงท่าทีตอบโต้หรือส่งสัญญาณไปสู่บริษัทที่ทำท่าจะก่อกวนความสงบในวงการธุรกิจนั้น โดยเฉพาะในระบบธุรกิจที่มีคู่แข่งขันน้อยราย (Oligopoly) ซึ่งเมื่อคู่แข่งขันรายหนึ่งขยับตัวแล้วจะส่งผลให้บริษัทอื่น ๆ ต้องพลอยสั่นไหวตามไปด้วย

ดังนั้นจากโครงสร้างเช่นนี้จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์อย่างหนึ่งที่บริษัทได้ดำเนินการไปนั้นจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวย่อมขึ้นอยู่กับปฏิกิริยาและลักษณะของการตอบโต้ของคู่แข่งขัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รวมอยู่อย่างแน่นอน การผูกพันร่วมกันของกลุ่มคู่แข่งขันนี้จะมีส่วนทำให้บริษัททั้งหลายต้องดำเนินกลยุทธ์หนึ่ง ๆ ด้วยความระมัดระวังและต้องมีความเข้าใจพื้นฐานของอุตสาหกรรมและคู่แข่งตลอดเวลา

การเคลื่อนไหวเชิงรุกในการแข่งขัน

วิธีการกว้าง ๆ อย่างหนึ่งในการวางกลยุทธ์การแข่งขันเชิงรุก คือ การใช้กำลังทรัพย์และกำลังความสามารถที่เหนือกว่าบังคับให้ผลการดำเนินงานของคู่แข่งขันต้องเบี่ยงเบนไปในแนวทางที่ต้องการ โดยทั้งนี้อาจใช้วิธีการต่อสู้แข่งขันอย่างยืดเยื้อและตอบโต้จนคู่แข่งขันต้องพ่ายแพ้ หรือล้มเลิกไปในที่สุด วิธีการดังกล่าวจะเหมาะสมกับบริษัทซึ่งมีอำนาจ และกำลังที่เหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่งอย่างชัดเจน แต่จุดอ่อนของวิธีการนี้อยู่ที่ว่า บริษัทที่ดำเนินกลยุทธ์นี้ต้องแน่ใจว่าตนสามารถยืนหยัดความเป็นผู้ยิ่งใหญ่และเหนือกว่าได้ตลอดเวลาของการแข่งขัน

กลยุทธ์เชิงรุกในลักษณะข้างต้นนั้นไม่ใช่วิธีการที่ดีหรือถูกต้องที่สุด เพราะในด้านหนึ่งนั้นกลยุทธ์ดังกล่าวจะก่อให้เกิดความสูญเสียทรัพยากรอย่างมากทั้งสองฝ่าย ไม่ว่าฝ่ายแพ้หรือฝ่ายชนะ วิธีการที่ดีกว่านั้นอาจกระทำได้โดยการทำการวิเคราะห์คู่แข่งขันทั้งด้านจุดอ่อนและจุดเด่นเพื่อช่วยให้มองเห็นภาพของโอกาสที่จะมุ่งโจมตีจุดอ่อนของคู่แข่งและหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้หากตัดสินใจผิดพลาดทางการรุก

การเคลื่อนไหวในการแข่งขันเชิงรุกที่มีลักษณะของการวางแผนลวง เพื่อชักจูงคู่แข่งขันก็เป็นทางเลือกที่ดีอีกทางหนึ่ง การใช้ยุทธวิธีดังกล่าวนั้น โครงสร้างของกลลวงจะถูกวางไว้ล่วงหน้าและจะถูกกำหนดไว้อย่างเป็นขั้นตอนเพื่อหลอกล่อให้คู่แข่งหลงกลเดินเข้ามาติดกับ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทได้ แทนที่จะปล่อยให้คู่แข่งเดินแต้มของตนเอง หัวใจสำคัญของการวางกลยุทธ์ประเภทนี้ จึงอยู่ที่การทำให้คู่แข่งขันไม่ดำเนินตามกลยุทธ์ที่ทางฝ่ายนั้นวางไว้แต่หลงไปดำเนินการตามแต้มที่ได้เตรียมไว้ให้เดิน

การเคลื่อนไหวแนวทางดังกล่าวจะพบได้อยู่เสมอ ๆ ในหลายอุตสาหกรรมซึ่งถ้าหากคู่แข่งขันยอมดำเนินตามแนวทางที่บริษัทได้วางไว้แล้ว จะมีผลทำให้ฐานะของทุก ๆ บริษัทในอุตสาหกรรมดีขึ้น เช่น กรณีของการประกันคุณภาพของสินค้า ถ้าทุกบริษัทในวงการอุตสาหกรรมลดระยะเวลาการให้ประกันคุณภาพผลิตภัณฑ์จาก 2 ปี เหลือเพียง 1 ปีแล้ว ค่าใช้จ่ายของบริษัทจะต้องลดลงอย่างแน่นอน อันจะทำให้มียอดกำไรที่ดีขึ้น (โดยมีข้อแม้ว่าอุปสงค์ของผลิตภัณฑ์นั้นไม่ลดลงเมื่อมีการลดเวลาของการประกัน) ตัวอย่างอีกรูปแบบหนึ่งก็คือ ความพยายามในการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปรับเปลี่ยนราคาผลิตภัณฑ์ เมื่อต้นทุนของสินค้าได้ถีบตัวสูงขึ้น แต่ปัญหาจะอยู่ที่บริษัทคู่แข่งขันบางแห่งจะไม่ยอมขึ้นราคาตาม เพราะผลที่ออกมาแม้จะทำให้ฐานะของบริษัททุกแห่งในวงการดีขึ้นโดยเฉพาะกำไร แต่อาจจะไม่เหมาะสมด้วยเหตุผลบางอย่างในสายตาของคู่แข่งบางราย เช่น ถ้าหากมีบางบริษัทที่เล็งเห็นว่าตนจะยังคงขายสินค้าได้ถ้าตนไม่ขึ้นราคา และถ้าปล่อยให้ผู้อื่นขึ้นราคากันไป ตนก็จะขายได้มากยิ่งขึ้น หรือสำหรับกรณีของการประกันคุณภาพก็เช่นกัน บริษัทที่มีจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ที่มีความทนทานและได้รับความเชื่อถือจากลูกค้าสูง จะต้องสูญเสียจุดเด่นไปถ้าหากตนลดระยะเวลาประกันลงให้เท่าคู่แข่งขัน บริษัทเหล่านี้จะมีแนวโน้มที่ไม่ร่วมมือด้วย เพราะอาจมีผลทำให้ภาพพจน์สินค้าของตนเสียไปในสายตาของลูกค้า

ฉะนั้นในการดำเนินการในแนวทางที่สองนี้ จะมีขั้นตอนที่สำคัญคือการประเมินล่วงหน้าถึงผลกระทบอันจะเกิดขึ้นได้ต่อคู่แข่งขันรายสำคัญทุกรายจากการที่มีการริเริ่มการเคลื่อนไหวทางแต้มคูใด ๆ ซึ่งหวังจะให้คู่แข่งขันทำตามด้วย ซึ่งจะรวมถึงการประเมินแรงกดดันที่จะเกิดขึ้นกับคู่แข่งขัน หากคู่แข่งขันต้องยอมสูญเสียประโยชน์จากการร่วมมือกันเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้จากการดำเนินกลยุทธ์ตามแบบของคู่แข่งขันเอง การประเมินนี้จะไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะจะต้องรู้ถึงความรู้สึกนึกคิดของคู่แข่งขันแต่ละราย

แนวทางดำเนินกลยุทธ์วิธีสุดท้าย คือ การเคลื่อนไหวที่คู่แข่งขันจะไม่ดำเนินกลยุทธ์ตามยุทธวิธีนี้จะสำเร็จหรือไม่จะขึ้นอยู่กับความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในคู่แข่งขัน ซึ่งรวมถึงเป้าหมายและฐานคติของคู่แข่งขัน เพื่อหาวิธีการดำเนินกลยุทธ์ที่จะไม่กระตุ้นให้คู่แข่งขันตอบโต้ใด ๆ วิธีการที่จะให้ได้ผลที่สุดนั้นได้แก่ การเคลื่อนไหวอย่างเงียบ ๆ นุ่มนวล และไม่มีลักษณะที่ข่มขู่ อันจะทำให้คู่แข่งไม่มาทำการตอบโต้และคิดว่าไม่มีความจำเป็นใด ๆ ที่จะต้องตอบโต้การเคลื่อนไหว

การเคลื่อนไหวในลักษณะของการประนีประนอมและร่วมมือกับคู่แข่ง

การเคลื่อนไหวในลักษณะนี้เป็นการเคลื่อนไหวที่ไม่แสดงออกถึงการข่มขู่หรือแสดงออกถึงเจตนาที่จะเป็นอันตรายกับคู่แข่งขัน บริษัทจะดำเนินกลยุทธ์เพื่อที่จะเพิ่มพูนผลกำไรหรือส่วนแบ่งตลาดได้โดยไม่กระทบกระเทือนถึงการดำเนินงานของคู่แข่งรายสำคัญของบริษัท แนวทางกว้าง ๆ ที่จะกระทำได้นั้นมีอยู่ 3 วิธี คือ

1. การเคลื่อนไหวที่จะช่วยปรับปรุงตำแหน่งในตลาดของบริษัท และของคู่แข่งขันไปด้วยพร้อม ๆ กัน ถึงแม้ว่าคู่แข่งขันนั้นจะไม่ได้ดำเนินกลยุทธ์ที่ตอบสนองการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท

2. การเคลื่อนไหวที่จะสามารถปรับปรุงตำแหน่งทางตลาดของทั้งบริษัทและคู่แข่งขัน แต่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทั้งนี้อยู่กับว่าคู่แข่งขันจะต้องดำเนินการบางประการอันเป็นการตอบสนอง ต่อการเคลื่อนไหวริเริ่มของบริษัทเพียงบางส่วน

3. การเคลื่อนไหวที่จะปรับปรุงตำแหน่งทางตลาดของบริษัทเหล่านั้น เนื่องเพราะคู่แข่งขันจะไม่ดำเนินการตอบสนองใด ๆ ต่อกลยุทธ์ที่บริษัทริเริ่ม

ในกรณีแรกนั้นจะเป็นการเคลื่อนไหวที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุด เพราะคู่แข่งขันจะมีความพอใจในสภาวะทั่วไปของตนเอง และไม่มีความรู้สึกถึงการคุกคาม ดังนั้นบริษัทผู้ริเริ่มกลยุทธ์ก็จะได้ผลประโยชน์จากกลยุทธ์นี้ด้วย แต่ในทางปฏิบัตินั้นบางครั้งอาจมีปัญหาได้ถ้าหากกลยุทธ์ที่ใช้นั้นผิดพลาดไป ซึ่งจะไม่เพียงทำลายผลประโยชน์ต่อบริษัทเพียงแห่งเดียวเท่านั้น แต่จะส่งผลกระทบไปสู่บริษัทคู่แข่งขันอื่น ๆ ด้วย เช่น การออกโฆษณาหรือการวางโครงสร้างราคาของผลิตภัณฑ์ที่ผิดพลาด ซึ่งบ่อยครั้งที่ความผิดพลาดนี้จะเกิดมาจากกลยุทธ์ที่ผิดพลาดและไม่มีประสิทธิภาพตั้งแต่อดีตของบริษัท

โดยทั่วไปแล้ววิธีการเคลื่อนไหวที่แม้ว่าคู่แข่งจะไม่ร่วมมือด้วยแต่ก็ไม่ทำให้คู่แข่งขันหันมาตอบโต้นั้น อาจทำได้โดย

1. การเคลื่อนไหวที่คู่แข่งขันไม่สังเกตเห็น อาทิ การเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงใด ๆ ภายในองค์การ

2. การเคลื่อนไหวที่คู่แข่งขันไม่ใส่ใจกับการเคลื่อนไหว เพราะคิดว่าตนเองมีความสนใจในเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ เรียบร้อยหรือมีข้อสมมติของอุตสาหกรรมและวิธีการดำเนินกลยุทธ์แข่งขันพร้อมทุกขั้นตอนโดยไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงอีก

3. การเคลื่อนไหวที่แม้จะมีผลกระทบต่อคู่แข่งขัน แต่ในมุมมองของคู่แข่งแล้วจะเป็นความเสียหายที่เล็กน้อยหรือไม่มีนัยความสำคัญเลยเมื่อวัดด้วยเกณฑ์ของคู่แข่งขันเอง (ซึ่งอาจเสียหายมากหากวัดด้วยเกณฑ์ของผู้อยู่ภายนอก)

การดำเนินกลยุทธ์ ที่จะมีผลในการปรับปรุงฐานะของบริษัททั้งหลายในอุตสาหกรรมนั้นจะต้องอาศัยความคิดหลักที่ว่า คู่แข่งขันทั้งหลายนั้นเข้าใจและรู้ถึงเจตนาของการเคลื่อนไหวของบริษัทผู้ริเริ่มว่าไม่ได้เป็นการคุกคาม เพราะถ้าหากว่ามีคู่แข่งขันรายหนึ่งรายใดเกิดตีความหมายที่ผิดพลาดแล้ว เสียจะเกิดกับผู้ที่ดำเนินการริเริ่มอย่างแน่นอน เพื่อเป็นการป้องกันและหลีกเลี่ยงการตีความผิดของคู่แข่งขัน บริษัทผู้ริเริ่มสมควรที่จะส่งสัญญาณให้ผู้อื่นได้รับรู้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับเจตนาและแนวการดำเนินการ เช่น การประกาศล่วงหน้า หรือการใช้ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะที่เปลี่ยนไปต่อสาธารชน ซึ่งมีการแสดงออกถึงความตั้งใจที่นุ่มนวล ไม่ก้าวร้าว เช่น การปรึกษาและชี้แจงอย่างละเอียดรอบคอบต่อสื่อมวลชนเกี่ยวกับต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นการส่งสัญญาณ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ให้คู่แข่งขัน ได้รับรู้ถึงโอกาสของการเปลี่ยนแปลงราคาขายในอนาคต และอีกวิธีการหนึ่งคือการใช้บริษัทผู้นำในวงการนั้นเป็นผู้ริเริ่มดำเนินกลยุทธ์ ซึ่งจะมีส่วนช่วยมากในการลดโอกาสที่จะเข้าใจผิด เพราะโดยปกติแล้วบริษัทขนาดเล็กมักจะรอให้บริษัทผู้นำทำการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงก่อนแล้วจึงดำเนินการตามบริษัทผู้มีความคิดริเริ่ม อาจทำการติดต่อส่งสัญญาณ ให้บริษัทผู้นำวงการได้รับรู้ถึงเหตุผลและความจำเป็น รวมทั้งยังต้องชักจูงให้บริษัทผู้นำนั้นดำเนินการเปลี่ยนแปลงทางภาคปฏิบัติซึ่งจะมีผลที่ดีกว่าจะทำเอง

การเคลื่อนไหวที่แสดงออกถึงการคุกคาม

มีการเคลื่อนไหวหลายประเภทที่ส่งผลให้บริษัทผู้ริเริ่มมีฐานะตำแหน่งในอุตสาหกรรมที่ดีขึ้น แต่การเคลื่อนไหวนั้นเป็นภัยคุกคามต่อคู่แข่งขัน ดังนั้นหากบริษัทตกลงใจที่จะดำเนินกลยุทธ์ประเภทนี้แล้ว หัวใจของความสำเร็จจะอยู่ที่การทำนายและการควบคุมป้องกันการตอบโต้จากคู่แข่งขันที่ได้รับความกระทบกระเทือน หากการตอบโต้จากคู่แข่งขันเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผลแล้ว กลยุทธ์ที่ใช้โดยบริษัทผู้รุกรานอาจจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์หรือผลดีต่อตนเลย และหากการตอบโต้นั้นรุนแรงและก่อให้เกิดสงครามแข่งขันขึ้นแล้ว บริษัทผู้ริเริ่มกลยุทธ์อาจจะต้องประสบกับสภาพที่ย่ำแย่กว่าที่เคยเป็นมาได้

ฉะนั้นก่อนที่จะดำเนินการเคลื่อนไหวเพื่อเปิดการรุกเชิงคุกคามนั้น จะต้องตอบคำถามเหล่านี้ให้ได้เสียก่อน คือ

1. โอกาสที่คู่แข่งขันจะตอบโต้มีมากน้อยเพียงใด
2. การตอบโต้จะมีขึ้นเร็วมากน้อยเพียงใด
3. ประสิทธิผลของการตอบโต้จะมีมากน้อยเพียงใด
4. การตอบโต้นั้นจะยืดเยื้อและรุนแรงเพียงใด (ซึ่งอาจพิจารณาได้จากความมุ่งมั่นของคู่แข่งขันในการดำเนินการตอบโต้ว่าทำไปโดยไม่ได้คำนึงถึงว่าจะต้องสูญเสียกำลังทรัพย์ หรือแรงงานไปมากน้อยหรือไม่)
5. จะมีวิธีการใดเพื่อที่จะควบคุมป้องกันการตอบโต้หรือลดความรุนแรงของการตอบโต้ได้บ้าง

หากสามารถตอบคำถามเหล่านี้ได้อย่างชัดเจน (ซึ่งอาจจะต้องอาศัยวิธีการวิเคราะห์สภาวะธุรกิจและคู่แข่งขันประกอบกัน) และมีความถูกต้องพอสมควรแล้ว ก็พอจะเชื่อได้ว่าการดำเนินกลยุทธ์รุกนั้นควรจะประสบผลสำเร็จพอสมควร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การเคลื่อนไหวเชิงตั้งรับ

คำกล่าวที่ว่าการตั้งรับที่เหนียวแน่นและรัดกุมคือการรุกที่ดีนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องเพราะการที่ได้รู้เกี่ยวกับกลยุทธ์การรุกเพียงอย่างเดียวนั้นยังไม่เป็นการเพียงพอ กลยุทธ์การตั้งรับก็มีความสำคัญไม่แพ้กับกลยุทธ์การรุกในวงการแข่งขัน หลังจากที่คู่แข่งขันได้ทำการวิเคราะห์บริษัทใดบริษัทหนึ่งที่เป็นเป้าหมายในการแข่งขันรวมทั้งกลยุทธ์ของคู่แข่งขัน และได้พบว่าบริษัทนั้นมีการตั้งรับและป้องกันไว้อย่างเหนียวแน่นแล้ว คู่แข่งขันอาจจะพิจารณาได้ว่าการรุกโจมตีบริษัทนี้อาจจะไม่เป็นสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับตนและอาจล้มเลิกความตั้งใจที่จะดำเนินกลยุทธ์การรุก แต่โดยสรุปแล้วการตั้งรับวิธีที่ดีที่สุดคือ การที่จะสามารถป้องกันไม่ให้เกิดสงครามการแข่งขันทุกรูปแบบขึ้นได้

ตามหลักการดำเนินกลยุทธ์การแข่งขันนั้น หากต้องการจะป้องกันไม่ให้คู่แข่งขัน รุกเข้ามาจุดสำคัญอยู่ตรงที่ทางบริษัทจะต้องทำให้คู่แข่งขันมีความคิดเสมอว่าคู่แข่งขันจะต้องเผชิญกับการตอบโต้อย่างแน่นอนเมื่อได้ทำการรุกเข้าไป รวมทั้งต้องทำให้คู่แข่งเชื่อว่า การตอบโต้ของบริษัทนั้นจริงจังและเหนียวแน่น ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะมีวิธีการทำให้คู่แข่งขันมีความคิดเช่นนี้ได้หลายทาง คือ

1. การดำเนินกลยุทธ์ตอบโต้ด้วยความเสมอต้นเสมอปลาย
2. การปฏิเสธฐานตั้งมั่นของคู่แข่งขัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 3
ความเป็นมาของผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร

ในบทนี้จะกล่าวถึงความเป็นมาของอุตสาหกรรมการผลิตสีในประเทศไทย การเริ่มต้นของผลิตภัณฑ์สีทาอาคารในประเทศไทย และประวัติความเป็นมาของบริษัทที่ใช้เป็นกรณีศึกษา คือ บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

ความเป็นมาของอุตสาหกรรมสี

อุตสาหกรรมสีในประเทศไทย

อุตสาหกรรมผลิตสีในประเทศไทยเริ่มขึ้นโดยมีบริษัทผลิตสีเคลือบแห่งแรกตั้งขึ้นประมาณปี พ.ศ. 2499 และปี พ.ศ. 2504 รัฐบาลก็ให้การส่งเสริมการลงทุนแก่ บริษัท ไทยอุดมอุตสาหกรรม จำกัด เป็นรายแรก บริษัทที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนมีจำนวนมากขึ้นเป็นลำดับ จนถึง 11 ราย ในปี พ.ศ. 2512 วันที่ 18 กันยายน โดยรัฐบาลได้มีคำสั่งระงับการส่งเสริมการลงทุนให้แก่บริษัทรายใหม่อีก โดยใช้เหตุผลว่าปริมาณการผลิตเกินความต้องการภายในประเทศแล้ว อุตสาหกรรมสีได้มีการพัฒนาและเติบโตขึ้นอย่างมาก เนื่องจากได้รับการช่วยเหลือ และสนับสนุนจากรัฐบาล ขณะเดียวกันเศรษฐกิจของประเทศเจริญเติบโตขึ้น ความต้องการใช้สีในธุรกิจและอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะธุรกิจก่อสร้างและอุตสาหกรรมรถยนต์มีมากขึ้น ทำให้โรงงานผลิตสีขนาดกลางและเล็กเกิดขึ้นมากมายประมาณกว่า 50 ราย รัฐบาลได้เล็งเห็นศักยภาพของความต้องการในอุตสาหกรรมนี้ และอยากให้อุตสาหกรรมนี้ได้มีการยกระดับมาตรฐานการผลิตและปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ตลอดจนเพื่อเป็นการผลิตทดแทนสีสำเร็จรูปคุณภาพดีที่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศ และรวมทั้งการผลิตเพื่อส่งออกนำรายได้เข้าประเทศ

ผลิตภัณฑ์สีและผลิตภัณฑ์ที่ใช้ร่วมกัน สามารถจำแนกได้เป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1. สีน้ำมันหรือสีเคลือบ (Gloss or Enamel Paint) เป็นสีที่จะประกอบไปด้วยน้ำมันขัดเงา ทินเนอร์ ผงสี ตัวเจือจางและสารเพิ่มเติมคุณสมบัติ (Additives) ต่าง ๆ ใช้ในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ อุตสาหกรรมผลิตและอู่ซ่อมรถยนต์ อุตสาหกรรมต่อเรือ เครื่องบิน อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. สีน้ำหรือสีพลาสติก (Emulsion Paint) หมายถึงสีที่มีตัวประสาน (Binder) ผสมอยู่ในผงสี และวัตถุดิบอื่น ๆ ในสภาพที่เป็นของเหลว สีประเภทนี้มีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า สีลาเท็กซ์ (Latex Paint) ใช้เฉพาะในธุรกิจก่อสร้างที่อยู่อาศัย สำนักงาน และสิ่งปลูกสร้างอื่น ๆ เพื่อการตกแต่งให้สวยงาม

3. น้ำมันขัดเงาและแลคเกอร์ (Varnishes and Lacquers) เป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้ร่วมกัน กับผลิตภัณฑ์สีอื่น ๆ เพื่อให้ผิวไม้หรือวัสดุอื่นที่คล้ายกันมีความมันเป็นเงางามใช้มากในธุรกิจก่อสร้าง อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ และอุตสาหกรรมของใช้และเครื่องตกแต่งบ้านที่ทำจากวัสดุธรรมชาติ

4. สีสำเร็จรูปชนิดอื่น ๆ ได้แก่ สีชนิดต่าง ๆ ที่ไม่ได้จัดอยู่ใน 3 ประเภทแรก เช่น สีรองพื้น (Primer) สีปิทูมินัส (Bituminous Paint) สีชั้นล่าง (Un-dercoat) สีตกแต่งผลิตภัณฑ์เซรามิก

นอกจากจะจำแนกสีได้ตามชนิดและคุณสมบัติแล้ว ยังสามารถจำแนกสีได้ตามลักษณะการใช้งานดังนี้

4.1 สีทาอาคาร (Decorative Paint) ใช้สำหรับงานก่อสร้าง ทาบ้านหรืออาคารต่าง ๆ

4.2 สีรถยนต์ (Automotive Finishes) เป็นสีที่ใช้สำหรับพ่นรถยนต์ ในโรงงานประกอบรถยนต์และในอู่ซ่อมรถยนต์

4.3 สีอุตสาหกรรม (Industrial Finishes) เป็นสีที่นำไปใช้กับผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมต่าง ๆ เช่น เฟอร์นิเจอร์ เครื่องใช้ไฟฟ้า ของเด็กเล่น เป็นต้น

4.4 สีป้องกันการผุกร่อน (Heavy duty Coatings) เป็นสีที่ใช้สำหรับอุตสาหกรรมหนักทนต่อสภาพแวดล้อมของสารเคมีที่กัดกร่อน เช่น ไอน้ำเค็ม กรด ด่าง

4.5 สีทาเรือ (Marine Paint) เป็นสีที่อู่ต่อเรือใช้ในงานทาสีเรือประเภทต่าง ๆ อาทิเช่น เรือเดินทะเล เรือเดินสมุทร หรือเรือประมงทั่ว ๆ ไป

โครงสร้างตลาดสี

ตลาดสีในประเทศไทยมีผู้ประกอบการรวมทั้งสิ้นมากกว่า 60 ราย แต่มีผู้ประกอบการรายใหญ่จำนวน 5 ราย ที่มีส่วนแบ่งตลาดรวมกันประมาณร้อยละ 90 ได้แก่ บริษัท ทีโอเอเพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ไอซีไอ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท โจตันไทย จำกัด บริษัท นิปปอนเพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท กัปตัน เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

นอกจากนี้ตลาดสียังแบ่งเป็น 3 ระดับด้วยกัน คือ ตลาดสีระดับบน เน้นสินค้าราคาแพงมีคุณภาพสูงแต่สามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะด้านได้หลากหลายขึ้น เช่น สี Super Shied

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Duraclean ของบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีคุณสมบัติพิเศษในการป้องกันเชื้อรา เป็นต้น ตลาดสีระดับกลาง เป็นตลาดที่มีผู้ประกอบการรายย่อยแข่งขันกันสูงที่สุด และตลาดล่างที่เน้นสินค้าคุณภาพต่ำ และมีราคาย่อมเยา

สภาพการแข่งขัน

สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร ในปัจจุบันมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง เนื่องจากความน่าเชื่อถือทางด้านเศรษฐกิจเริ่มกลับมาอีกครั้ง ตลาดสีมีการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 10 ต่อปี โดยตลาดจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ตลาดสีระดับบนโดยมากจะเป็นการแข่งขันกันเองของผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีความได้เปรียบต่อขนาดการผลิต และมีตราสินค้าที่ใช้มาเป็นเวลานานทำให้คนทั่วไปรู้จักและให้การยอมรับเป็นอย่างดี การแข่งขันของผู้ประกอบการในตลาดนี้นอกจากจะแข่งขันกันด้วยการโฆษณาโทรทัศน์และสื่อต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอแล้ว ยังแข่งขันด้วยการพัฒนาสินค้าให้มีความหลากหลายยิ่งขึ้น และสามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะด้านได้เป็นอย่างดี อย่างเช่น บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ได้จัดตั้งบริษัทร่วมทุนในเครือมากมาย โดยแต่ละบริษัทจะผลิตสินค้าที่ต่างกัน เช่น บริษัท ทีโอเอ-ชูโกกุ เพ้นท์ จำกัด เน้นการผลิตสีทาเรือและสีอุตสาหกรรม และบริษัท ทีโอเอ-ยูเนียนเพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด เน้นการผลิตสีทาไม้และสีย้อมไม้

สำหรับตลาดสีระดับกลางและระดับล่างจะเป็นตลาดที่ใหญ่ที่สุด ทำให้มีการแข่งขันกันค่อนข้างสูง เนื่องจากผู้ประกอบการในตลาดมีมากกว่า 60 ราย อย่างไรก็ตาม การแข่งขันโดยมากจะเป็นการพยายามขยายตลาด โดยผู้ประกอบการจะพยายามสร้างตราสินค้าของตนเองให้เป็นที่รู้จัก แต่หากตราสินค้านั้น ๆ ไม่ได้รับความนิยม ก็จะมีการสร้างตราสินค้าใหม่ขึ้นมาทดแทนภายใต้สินค้าตัวเดิม

ราคาและช่องทางการจัดจำหน่าย

ในการตั้งราคาขายสี ผู้ผลิตจะกำหนดราคาสี โดยบวกผลตอบแทนที่ต้องการเข้าไปกับราคาสีซึ่งโดยเฉลี่ยแล้วผลตอบแทนจะอยู่ในระดับร้อยละ 20-30 ของราคาขายก่อนหักค่าใช้จ่าย ราคาขายที่กำหนดขึ้นนี้จะรวมส่วนลดต่าง ๆ และผลตอบแทนที่ให้กับผู้แทนจำหน่ายเข้าไว้ด้วย

สำหรับช่องทางการจำหน่ายสีจะขึ้นอยู่กับประเภทของสีและผู้บริโภคหรือผู้ใช้สี ซึ่งสามารถแบ่งช่องทางการจำหน่ายที่สำคัญ ๆ ออกเป็น 2 ช่องทาง คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. การจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่าย ประมาณร้อยละ 70 ของการจัดจำหน่ายสีทั้งหมดจะอาศัยร้านค้าปลีกเป็นหลัก ในเขตภูมิภาคจะมีการจัดตั้งเอเย่นต์ประจำไว้ตามจังหวัดต่าง ๆ เพื่อให้การควบคุมดูแลการจัดจำหน่ายสินค้าเป็นไปอย่างทั่วถึง การจำหน่ายสีทาอาคารนิยมใช้วิธีนี้เป็นส่วนมาก

2. การจำหน่ายโดยตรงจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค การจำหน่ายโดยวิธีนี้มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 30 โดยผู้ผลิตจะมีพนักงานคอยติดต่อกับผู้ใช้และมีการจัดตัวแทนจำหน่ายเข้ามาเสริมการปฏิบัติงานในพื้นที่ที่สำคัญ ๆ การจำหน่ายโดยวิธีนี้ ส่วนใหญ่จะใช้กับการจำหน่ายสีอุตสาหกรรม สีป้องกันการผุกร่อน สีรถยนต์ และสีทาเรือ สำหรับการจำหน่ายสีทาอาคารก็ใช้วิธีการจำหน่ายโดยผ่านช่องทางนี้ด้วยนอกเหนือจากการจำหน่ายผ่านตัวแทน โดยผู้ผลิตจะทำการจำหน่ายให้กับโครงการก่อสร้างต่าง ๆ โดยตรง

ความเป็นมาของบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

ประวัติความเป็นมา

บริษัท ทีโอเอ จำกัด เจ้าของผลิตภัณฑ์สีทาอาคารยี่ห้อ TOA มีจุดกำเนิดมาจากร้านขายเครื่องเหล็กขนาดเล็ก ชื่อ ไทยแสงเจริญ ตั้งขึ้นมาเมื่อปี พ.ศ. 2500 เพียงปีเดียวในการดำเนินธุรกิจค้าขายวัสดุก่อสร้าง ไทยแสงเจริญ ได้คิดค้นสูตรแลกเกอร์ และน้ำมันทาบ้านที่มีคุณสมบัติเหนือกว่าทุกยี่ห้อในตลาดจำหน่ายภายใต้ชื่อยี่ห้อ “ฉลาม” ในปี พ.ศ. 2507 ได้เริ่มเข้ามาทำธุรกิจสีทาบ้าน ด้วยการตั้งบริษัท ไทยเกษมเทรดดิ้ง จำกัด เป็นผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์สีจากประเทศญี่ปุ่น ในปี พ.ศ. 2515 จึงตั้งโรงงานผลิตสี เพื่อผลิตสีภายใต้ยี่ห้อของบริษัทเองในชื่อ “TOA”และได้มีการก่อตั้งบริษัทในเครือเพื่อดำเนินธุรกิจทางด้านต่าง ๆ ตามมาอันประกอบด้วย

1. กลุ่มสีและทินเนอร์
2. กลุ่มวัสดุก่อสร้าง
3. กลุ่มเคมีภัณฑ์
4. กลุ่มปิโตรเคมี
5. กลุ่มยานยนต์

โดยในปัจจุบันได้เพิ่ม Product line ในด้านผลิตภัณฑ์และอุปกรณ์สำหรับสีทาบ้าน และทินเนอร์ ทำให้ผลิตภัณฑ์สีทีโอเอ มีมากมายหลายชนิด ซึ่งปัจจุบันทางบริษัทยังคงรักษาคุณภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ของผลิตภัณฑ์ให้มีมาตรฐานทัดเทียมกับผลิตภัณฑ์จากต่างประเทศจนครองตำแหน่งการเป็นผู้นำในตลาดได้

บริษัท ทีโอเอ จำกัด เป็นบริษัทสีรายแรกและรายเดียวที่เป็นของคนไทย 100 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งได้ทำการผลิตสีครบทุกประเภทการใช้งาน มีสัญลักษณ์ที่เป็นตราบริษัทและตราสินค้าด้วยตัวอักษร TOA (ภาพที่ 2) สำหรับการผลิตมีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุด มีความสมบูรณ์แบบของอุตสาหกรรมผลิตสีที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในภูมิภาคเอเชีย มีเทคโนโลยีระดับโลกที่ได้รับการพัฒนาร่วมมือกับพันธมิตรชั้นนำจากต่างประเทศทั่วโลก ทำให้ได้มาซึ่งคุณภาพสินค้าที่ได้ระดับมาตรฐาน มีนวัตกรรมกระบวนการผลิตที่ดีที่สุดเทียบเท่ากับระดับสากลโลก จึงได้ประสิทธิภาพของการผลิตที่ได้มาตรฐานในทุกขั้นตอน รวมถึงการคิดค้นสูตรการผลิต จากฝ่ายวิจัยและพัฒนาที่เชี่ยวชาญและมากด้วยประสบการณ์ ซึ่งได้รับการยอมรับถึงคุณภาพในระดับภูมิภาคเอเชีย

ภาพที่ 2 โลโก้บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด
ที่มา : (บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด, 2549)

พัฒนาการของบริษัททีโอเอ

ปี พ.ศ. 2500 เริ่มทำธุรกิจด้วยเงินลงทุนจากครอบครัวเป็นเงินจำนวน 120,000 บาท ทำการค้าสินค้าฮาร์ดแวร์

ปี พ.ศ. 2501 เริ่มผลิตผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับงานไม้ ประกอบด้วยแชลแล็ก น้ำมันทาไม้ตราปลาฉลาม แลกเกอร์สำเร็จรูป ทินเนอร์ และแอลกอฮอล์ ขยายธุรกิจด้วยการนำเข้าผลิตภัณฑ์กาวลาเท็กซ์

ปี พ.ศ. 2507 เริ่มนำเข้าสีทาอาคารคุณภาพจาก บริษัท โต อะ เพ้นท์ ของประเทศญี่ปุ่น (สีน้ำพลาสติก/สีน้ำมัน)

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปี พ.ศ. 2515 ลงทุนก่อสร้างโรงงานผลิตสีแห่งแรกที่ถนนปู่เจ้าสมิงพราย จ.สมุทรปราการ และก่อตั้ง บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด เริ่มต้นการผลิตด้วยเทคโนโลยีจากประเทศญี่ปุ่นก่อตั้งฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์สีเป็นบริษัทแรกในประเทศไทย

ปี พ.ศ. 2520 ทีโอเอปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่ปราศจากสารผสมปรอท และตะกั่วออกจำหน่ายเป็นรายแรกของประเทศ จากผลงานของฝ่ายวิจัย และพัฒนา

ปี พ.ศ. 2522 ทีโอเอได้ถือครองส่วนแบ่งการตลาดสูงสุดในธุรกิจสีทาอาคารและเป็นผู้นำต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน

ปี พ.ศ. 2524 เริ่มผลิตสินค้า ทีโอเอ ซุปเปอร์ซิลด์ (Pure Acrylic Emulsion Paint) ซึ่งเป็นผลจากการวิจัยและพัฒนาร่วมกันระหว่าง ทีโอเอ กับ ไรท์ม แอนด์ ฮาสส์ (สหรัฐอเมริกา) ซึ่งเป็นผู้นำด้านอะครีลิคเทคโนโลยีของโลกส่งผลให้เกิดการปฏิวัติระบบวัตถุดิบในอุตสาหกรรมสี ของประเทศ จากระบบเดิมพีวีเอซี มาเป็นระบบ อะครีลิค

ปี พ.ศ. 2525 ขยายกำลังผลิตด้วยการสร้างโรงงานแห่งที่ 2 ริมถนน บางนา-ตราด กม. 23 เป็นโรงงานที่ใหญ่และทันสมัยที่สุดของเอเชีย ก่อตั้ง บริษัท ทีโอเอ เคมีคอล อินดีสตรีส์ จำกัด ทำการผลิต เรซิ่น สำหรับอุตสาหกรรมสี ระบบสีซุบรถยนต์กันสนิม ระบบสีซุบอลูมินั่ม แซช เฟรม (AED,CED) เป็นแห่งแรกของประเทศไทย

ปี พ.ศ. 2527 สร้างโรงงานแห่งที่ 2 บนเนื้อที่ 200 ไร่ ถนนบางนา-ตราด กม.23 ซึ่งถือว่าเป็นโรงงานสีที่ใหญ่และทันสมัยที่สุดในอาคเนย์

ปี พ.ศ. 2530 บริษัท ทีโอเอ ได้ร่วมทุนกับบริษัท SANKYO RIKAGAKU ผู้ผลิตกระดาษทรายอันดับที่ 1 จากญี่ปุ่นภายใต้ชื่อ บริษัท ทีโอเอ- แซนเกียว อินดัสตรีย์ จำกัด

ปี พ.ศ. 2531 เริ่มก่อตั้งบริษัทในเครือ คือ บริษัท ทีโอเอ-โดฟเคม อินดัสตรีส์ จำกัด เพื่อทำการผลิตตัวกาว UREAFORMALDEHYDE GLUE สำหรับในอุตสาหกรรมงานไม้ และเฟอร์นิเจอร์ (PLY WOOD, PARTICLE BOARD, MAF BOARD)

ปี พ.ศ. 2532 ทีโอเอร่วมทุนกับบริษัท ชูโกกุ มารีนเพ้นท์ จำกัด ผู้นำอันดับ 1 ทางด้าน Marine paint ในเครือมิตซูบิชิ ประเทศญี่ปุ่น และก่อตั้ง บริษัท ทีโอเอ-ชูโกกุ เพ้นท์ จำกัด

ปี พ.ศ. 2537 ร่วมทุนและนำเทคโนโลยี วู๊ด โค๊ทติ้ง จาก ยูเนี่ยน เพ้นท์ ผู้นำด้านสีสำหรับเคลือบและรักษาเนื้อไม้ สีอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ส่งออกจากประเทศญี่ปุ่น ในนามของ บริษัท ทีโอเอ-ยูเนี่ยน เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด, พัฒนาเทคโนโลยี อีลาสโตเมริค (สียืดหยุ่นคุณภาพสูง) ร่วมกับบริษัท SUZUKA ผู้นำด้านสียืดหยุ่นคุณภาพสูงจากประเทศญี่ปุ่น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปี พ.ศ. 2538 ก่อตั้ง บริษัท เชอร์วู้ด เคมีคอล จำกัด เพื่อผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์เซลล์ไดรท์ ภายใต้ลิขสิทธิ์ของ บริษัท เซลล์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็น เซนไดร้ท์ จาก สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

ปี พ.ศ. 2544 นำเครื่องผสมสีระบบคอมพิวเตอร์ TOA Color World ออกสู่ตลาดเพื่อเป็นการพัฒนาธุรกิจและเพิ่มศักยภาพให้กับตัวแทนจำหน่ายและมีจุดบริการมากที่สุดครอบคลุมทั่วประเทศ

ปี พ.ศ. 2545 ทำการปฏิวัติวงการสีอีกครั้งด้วยการนำ อะครีลิค ซึ่งเป็นเทคโนโลยีล่าสุด จาก โรห์ม แอนด์ ฮาสส์ พัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ TOA7 in 1 สำหรับ การป้องกันปัญหาและแก้ไขปัญหาโครงสร้างอาคาร

ปี พ.ศ. 2546 จากการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้มีการแนะนำเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์สี SuperShield Duraclean ซึ่งเป็นนวัตกรรมสีทาภายในเกรดอัลตร้าพรีเมี่ยมผลิตภัณฑ์แรกที่ออกแบบมาเพื่อการเช็ดล้างทำความสะอาดโดยเฉพาะและเป็นชนิดเดียวที่ป้องกันเชื้อแบคทีเรียบนฟิล์มสีได้จริงด้วยสารไมโครแบน

ปี พ.ศ. 2547 เพิ่มทางเลือกให้ผู้บริโภคในผลิตภัณฑ์คุณภาพพิเศษสีเกรดอัลตร้า พรีเมี่ยม SuperShield All คือ บทสรุปของทุกปัญหาบนผนังภายใน โดยได้พัฒนาและนำผลิตภัณฑ์เคมีภัณฑ์ก่อสร้างเข้าสู่ตลาดได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐาน ISO 9002:2000 จากสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

ผลิตภัณฑ์สีทาอาคารของบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

ผลิตภัณฑ์สีของบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด มีผลิตภัณฑ์สีที่หลากหลายเพื่อรองรับความต้องการของผู้ใช้งาน โดยแบ่งเป็น สีน้ำอะครีลิค ในระดับต่าง ๆ กัน ดังนี้

ULTRA PREMIUM GRADE

ซุปเปอร์ชิลด์ อะครีลิค 100 เปอร์เซ็นต์ เป็นสีน้ำอะครีลิค สำหรับทาภายนอกและภายในเป็นสีคุณภาพสูงยี่ห้อแรกของประเทศไทย ด้วยการพัฒนา Acrylic Technology ในปี พ.ศ. 2520 ทำให้ SuperShield เป็นสีน้ำอะครีลิคแท้ 100 เปอร์เซ็นต์ คุณภาพสูงสุด ลิขสิทธิ์เฉพาะของ TOA

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จาก ROHM & HAAS สหรัฐอเมริกา ให้การยึดเกาะสูงกว่าสีน้ำอะครีลิค พรีเมี่ยมเกรดทั่วไปถึง 2 เท่า มีอายุการใช้งานยาวนานกว่า 10 ปี โดยไม่ลอกล่อนหรือเสื่อมสภาพเป็นฝุ่นผง (Chalking)

ซุปเปอร์ชิลด์ ดูราคลีน สีน้ำอะครีลิค 100 เปอร์เซ็นต์ สำหรับทาภายในผลิตด้วยเทคโนโลยีอะครีลิคชั้นสูง สี SuperShield Duraclean ได้ถูกออกแบบและพัฒนาขึ้นภายใต้สูตรเฉพาะ HYGIENIC FORMULA เพื่อคุณสมบัติด้านการเช็ดล้างทำความสะอาดโดยเฉพาะป้องกันการเกิดรอยด่างภายหลังการเช็ดล้าง ผสานกับเทคโนโลยี เพื่อการป้องกันและยับยั้งเชื้อแบคทีเรีย อันเป็นบ่อเกิดของเชื้อโรคต่าง ๆ ลิขสิทธิ์เฉพาะ TOA จาก MICROBAN ที่ได้รับการรับรองจากองค์การอาหารและยา (FDA) ทั้งในสหรัฐอเมริกา ยุโรป และออสเตรเลีย จึงมั่นใจได้ในเรื่องความสะอาดมีอนามัยภายในบ้าน

ซุปเปอร์ชิลด์ ออล สีน้ำอะครีลิค 100 เปอร์เซ็นต์ ชนิดเนียน สำหรับทาภายใน ผลิตด้วยเทคโนโลยีใหม่ล่าสุด ที่รวมเอาทุกคุณสมบัติสีมารวมไว้ในหนึ่งเดียว เพื่อแก้ปัญหาทุกด้านบนผนังบ้านจากการผนวกความเชี่ยวชาญ และความเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีสี HYGIENIC FORMULA, เทคโนโลยี ELASTOMERIC และเทคโนโลยีอะครีลิคจาก ROHM &HAAS จึงได้คุณสมบัติพิเศษสุดของสีรวมกันอยู่มากที่สุดเหนือกว่าสีน้ำอะครีลิคทุกชนิดเพื่อตอบสนองทุกปัญหาบนผนัง (ALL-IN-ONE SOLUTION)

ทีโอเอ เชเว่น อิน วัน สียืดหยุ่นสูง ไม่แตกร้าว เพื่อการปกป้องโครงสร้าง เป็นสีน้ำอะครีลิค 100 เปอร์เซ็นต์ สำหรับทาภายนอกและภายใน เป็นสีที่ผลิตจากเทคโนโลยีอะครีลิคคุณภาพสูงด้วยสูตรพิเศษ ELASTOMERIC ที่ให้ความยืดหยุ่นตัวสูงสุดเหนือกว่าสียืดหยุ่นโดยทั่วไป ด้วยความสามารถหดตัวกลับได้ตามการเคลื่อนไหวของโครงสร้าง และจากสภาพอากาศร้อน-เย็น ทำให้โครงสร้างภายในปลอดภัยจากการกัดกร่อนของสภาวะอากาศที่รุนแรงและน้ำฝน และให้ความสวยงามปราศจากรอยแตกร้าวของผนังปูน

PREMIUM GRADE

เอ็กซ์ตร้าชิลด์ สำหรับทาภายนอกและภายใน ออกแบบมาเพื่อใช้สำหรับวางเสปคงานโครงการ ผลิตจากอะครีลิคแท้ 100 เปอร์เซ็นต์ ผสมกับผงสีคุณภาพพิเศษ และสารเพิ่มการยึดเกาะ ให้การยึดเกาะดีเยี่ยมบนพื้นผิวเคลือบ มีอายุการใช้งานยาวนานกว่าสีน้ำคุณภาพสูงทั่วไป ทั้งยังทนทานต่อด่างในปูนและสภาพภูมิอากาศที่รุนแรง ทนทานต่อรังสีอุลตร้าไวโอเล็ต ทนทานต่อเชื้อราและตะไคร่น้ำได้ดี ปราศจากสารปรอทและสารตะกั่ว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทีโอเอ คลาสสิคชิลด์ สำหรับทาภายนอกและภายใน ผลิตจาก ซุปเปอร์อะครีลิคเรซิ่น อะครีลิคเทคโนโลยีจาก สหรัฐอเมริกา ผสมผงสีคุณภาพสูงพร้อมสาร UV Protection สีไม่ซีดจางง่าย ฟิล์มสีเนียนเรียบ ไม่จับฝุ่น (Low dirt pickup) เช็ดล้างทำความสะอาดได้ง่าย ทนทานต่อทุกสภาวะอากาศ ป้องกันการกัดกร่อนของผนังปูน สีสวยทนทานนาน 10 ปี Self-Primer ทาได้โดยไม่ต้องทาสีรองพื้นปูนใหม่ ป้องกันเชื้อราและตะไคร่น้ำบนฟิล์มสี ปราศจากสารปรอท และตะกั่ว แบบเนียน (Sheen) และกึ่งเงา (Semi Gloss)

ทีโอเอ ชิลด์ วัน สำหรับทาภายนอกและภายในอาคาร ผลิตด้วย Shield Technology ที่มีโมเลกุลขนาดเล็ก ยึดเกาะเรียงตัวกันอย่างหนาแน่น จึงยากที่มลภาวะต่าง ๆ จะแทรกซึมฝังตัวลงบนฟิล์มสี ผลิตจากอะครีลิค 100 เปอร์เซ็นต์ พรีเมี่ยมเกรด และผงสีพิเศษ ฟิล์มสียึดเกาะพื้นผิวแน่น ไม่แตกล่อน สีเนียนสวย ทนแดด ทนฝน และสภาพดินฟ้าอากาศที่รุนแรง จึงให้การปกป้องพื้นผิวจากการกัดกร่อนของสภาวะภายนอก ทั้งยังผสมสารต้านทานเชื้อรา และตะไคร่น้ำ ปราศจากสารปรอท และสารตะกั่ว ไม่เป็นอันตรายต่อผู้ใช้และผู้อยู่อาศัย

SPECIAL STANDARD GRADE

โฟร์ซีซันส์ สีน้ำสำหรับใช้ทาภายนอกและภายในอาคาร เป็นสีน้ำอะครีลิค 100 เปอร์เซ็นต์ คุณภาพสูง ฟิล์มสียึดเกาะดีเยี่ยม เนื้อสีมาก ปิดบังพื้นผิวได้ดี ทาได้พื้นที่มาก ผสมผงสีคุณภาพสูง สีไม่ซีดจางง่าย ทนทานต่อสภาวะอากาศของเมืองร้อนได้ดีเยี่ยม ป้องกันและต่อต้านการเกิดเชื้อรา บนฟิล์มสี ปราศจากสารปรอทและสารตะกั่ว มีให้เลือกทั้งชนิดทาภายนอก ภายในและสีรองพื้นปูนใหม่เหมาะสำหรับทาบนพื้นผิวปูนฉาบ คอนกรีต อิฐและกระเบื้องแผ่นเรียบ

ซุปเปอร์เทค สีน้ำอะครีลิค 100 เปอร์เซ็นต์ คุณภาพสูง ผลิตจากอะครีลิคชนิดพิเศษ ที่ผ่านการพัฒนาให้เหมาะสมกับการใช้ทาตกแต่งทั้งภายนอกและภายใน ปราศจากสารปรอทและสารตะกั่ว คงทนทุกสภาวะอากาศ ทนต่อด่างในปูน และต้านทานเชื้อราได้ดี

ซุปเปอร์เมเทค สีน้ำผลิตจากกาวอะครีลิค ซุปเปอร์ลาเท็กซ์ ผสมด้วยผงสีที่มีคุณภาพ ปราศจากสารปรอทและสารตะกั่ว จึงทนทานทุกสภาวะอากาศต้านทานต่อเชื้อรา ให้ความสวยงามยาวนาน ทาง่ายได้พื้นที่มากเหมาะสำหรับงานที่ต้องการความคุ้มค่าราคาประหยัด

เอ็กซ์ตร้าโค้ท สีน้ำอะครีลิคแท้ 100 เปอร์เซ็นต์ เกรดพิเศษ ออกแบบสำหรับใช้ในงานโครงการมาตรฐาน คุ้มค่า ด้วยราคาที่ประหยัด โดยจำหน่ายผ่านระบบเอเย่นต์ในแต่ละพื้นที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ECONOMY GRADE

โฮมโค้ท สีน้ำซุปเปอร์ลาเท็กซ์ คุณภาพดี ให้สีสันสดใส ราคาประหยัด ทนทานต่อสภาวะอากาศ อายุการใช้งานนาน

ศูนย์ผสมสีระบบอัตโนมัติ

เครื่องผสมสีระบบคอมพิวเตอร์ เป็นเทคโนโลยีล่าสุดที่ใช้ในการผสมเฉดสี โดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์ควบคุมการทำงาน ซึ่งจะให้ความถูกต้อง แม่นยำ และมีคุณภาพ เทียบเท่ามาตรฐานสีจากโรงงาน แหล่งผลิตเครื่องผสมสีอัตโนมัตินี้จะมาจากประเทศอิตาลี และมีต้นทุนต่อเครื่องประมาณเครื่องละ 1 ล้านบาท ผู้ผลิตสีแต่ละรายได้นำเอาเทคโนโลยีเดียวกันนี้มาใช้กันเพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายในชื่อเรียกที่แตกต่างกันไป เช่น บริษัท โจตันไทย จำกัด ชื่อเครื่องผสมสี คือ โจตัน มัลติคัลเลอร์ บริษัท ไอซีไอ (ประเทศไทย) จำกัด ชื่อเครื่องผสมสี คือ ไอซีไอ คัลเลอร์โซลูชั่น บริษัท กัปตัน เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ชื่อเครื่องผสมสี คือ กัปตัน คัลเลอร์ เอกซ์เพรส

เครื่องผสมสีระบบคอมพิวเตอร์ ที่ทางบริษัท ทีโอเอ นำมาใช้นั้นเป็นการเปิดช่องทางการจำหน่ายไปสู่กลุ่มลูกค้าหรือผู้บริโภคที่ต้องการเลือกเฉดสีด้วยตัวเอง โดยร้านค้าที่นำเครื่องผสมสีไปติดตั้งจะถูกปรับปรุงภาพลักษณ์ของร้านค้าให้ดูทันสมัยขึ้น เพื่อดึงดูดให้ลูกค้ามาซื้อสินค้ามากขึ้น ชื่อเครื่องผสมสีที่ทางบริษัทใช้เป็นชื่อเรียกคือ ทีโอเอ คัลเลอร์ เวิลด์ (ภาพที่ 3)

ภาพที่ 3 เครื่องผสมสีระบบอัตโนมัติ

ที่มา : (บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด, 2549)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จุดเด่นของ TOA COLOR WORLD

1. เฉดสีหลากหลาย ช่วยเพิ่มทางเลือกในการตัดสินใจเลือกใช้เฉดสีได้มากขึ้น เนื่องจากมีเฉดสีมากมายที่ผ่านการออกแบบจากผู้เชี่ยวชาญด้านเฉดสีนานาชาติ ทำให้ครอบคลุมการใช้งานอย่างกว้างขวาง ไม่ว่าแนวโน้มแฟชั่นการใช้สีเพื่อการตกแต่งจะเปลี่ยนไปอย่างไร

2. สะดวกรวดเร็วทันใจ สามารถผสมเฉดสีที่ต้องการได้ภายในเวลา 3-5 นาที

3. ถูกต้องและแม่นยำ สีที่ผสมจากเครื่อง TOA Color World ทุกครั้ง ยังคงคุณภาพและเฉดสีตามมาตรฐานเดิมทุกประการ จึงทำให้มั่นใจได้ว่าทุกครั้งที่กลับมาซื้อใหม่ไม่ว่าจะกี่ครั้งหรือเวลาใดก็ตาม ก็จะคงได้รับสีที่มีคุณภาพและเฉดสีเหมือนเดิม

4. มาตรฐานโรงงาน สีที่ผสมจากเครื่อง TOA Color World จะมีคุณภาพของสีที่ได้มาตรฐานเทียบเท่ากับสีที่ผลิตจากโรงงาน

5. ครอบคลุมและตรงตามต้องการ ด้วยแม่สีที่มีคุณภาพสูง ทำให้เครื่องผสมสีของบริษัท คือ TOA Color World สามารถผสมสีได้หลากหลายผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เลือกใช้ได้ตามความต้องการ ครอบคลุมในทุกพื้นผิวของบริเวณบ้าน ทั้งสีน้ำสำหรับผนังปูนฉาบ สีเคลือบเงา/สีน้ำมันสำหรับงานเหล็ก สีพ่นอุตสาหกรรม สำหรับงานเฟอร์นิเจอร์ สีย้อมไม้ (Wood Stain) สำหรับงานไม้โชว์ลาย สีน้ำทาไม้ ทิมเบอร์ซิลด์ และสีตกแต่งพิเศษ ทีโอเอ แฟรคทาลิส

6. เลือกใช้ได้อย่างพอเหมาะ สามารถผสมสีได้หลายขนาด เลือกได้เหมาะสมกับพื้นที่ที่ทา ลดความสิ้นเปลืองจากสีที่ใช้ไม่หมด (1/4 กล., 1 กล., 5 กล.)

7. ตอบสนองความต้องการได้มากขึ้น เลือกเฉดสีหรือจัดชุดคู่สี เพื่อตกแต่งตามสไตล์ที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเองได้หลากหลายมากขึ้น เพราะมีโปรแกรมออกแบบเฉดสีบ้าน และโปรแกรมแนะนำการเลือกใช้เฉดสีเพื่อตกแต่งให้เข้ากับบ้านและวัสดุอื่น ๆ ที่มีประสิทธิภาพและสวยงาม เช่น

7.1 การเลือกเฉดสีตกแต่งเพื่อบ่งบอกอารมณ์ เช่น สดชื่น (Fresh) อ่อนหวาน (Sweet) อบอุ่นใจ (Warm) เร้าอารมณ์ (Energentic)

7.2 การเลือกเฉดสีตกแต่งตามโทนสี เช่น โทนสีกลมกลืน (Monotone)

7.3 การเลือกเฉดสีให้สอดคล้องกับประเภทและขนาดของห้อง

7.4 การเลือกเฉดสีให้สอดคล้องกับวัสดุตกแต่งบ้าน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4
ผลการศึกษา

การศึกษาโครงสร้างตลาดของธุรกิจผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร ด้านการแข่งขันในธุรกิจผลิตภัณฑ์สีทาอาคารนั้น ได้มีการนำเอากลยุทธ์ทางการแข่งขันมาใช้ในระบบธุรกิจ ในการวิเคราะห์ได้ใช้รูปแบบการวิเคราะห์อุตสาหกรรม หรือวิเคราะห์การแข่งขันของ Michael E. Porters ในลักษณะและพลังผลักดันการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ คือ การแข่งขันระหว่างคู่แข่งเดิมในปัจจุบัน การเข้ามาของคู่แข่งขันรายใหม่ อำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ อำนาจการต่อรองของลูกค้า และการคุกคามของสินค้าทดแทน

จากการสอบถามผู้บริหาร ในหน่วยงานภายในองค์กร บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้การสัมภาษณ์โดยตรง แบ่งแยกกิจกรรมในหน่วยงานตามหลักห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) เพื่อที่จะสามารถวิเคราะห์ศึกษาถึงลักษณะของความสำคัญในแต่ละกิจกรรมได้ โดยกิจกรรมที่ก่อให้เกิดคุณค่าขึ้นภายในองค์กร สามารถแบ่งได้เป็นสองประเภทคือ กิจกรรมหลัก ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิตสินค้าและบริการ และกิจกรรมรองหรือกิจกรรมสนับสนุน ซึ่งได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะช่วยเสริมการดำเนินงานของกิจกรรมหลัก

มูลค่าตลาดสีในประเทศไทย

ผลการสำรวจมูลค่าตลาดสีโดยรวมในประเทศไทยทำให้ทราบการขยายตัวและแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นของการบริโภคสีในประเทศไทย โดยข้อมูลตลาดสีจะถูกแบ่งออกไปตามระดับ ตั้งแต่ระดับประเทศจนถึงระดับตัวบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อเปรียบเทียบมูลค่าตลาดที่เกิดขึ้นจริง (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 มูลค่าตลาดสีโดยรวมในประเทศไทย

ปี	มูลค่าตลาดสีโดยรวม (ล้านบาท)
2546	16000
2547	20000
2548	24000

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เปอร์เซ็นต์การเพิ่มขึ้นของการบริโภคสีสามารถคำนวณได้ จากมูลค่าตลาดสีโดยรวมในประเทศไทย คำนวณได้เท่ากับร้อยละ 25 และ 20 ในปี พ.ศ. 2547 และปี พ.ศ.2548 ตามลำดับ

มูลค่าตลาดสีโดยรวมในประเทศไทยนี้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่ม ตามประเภทของสี ซึ่งจะมีมูลค่าตลาดที่แตกต่างกันไปเป็นสัดส่วน (ตารางที่ 3)

ตารางที่ 3 มูลค่าตลาดสีในประเทศไทยแบ่งตามประเภทของสี

ปี	สีทาอาคาร (ล้านบาท)	สีอุตสาหกรรม (ล้านบาท)	สีผลิตตามคำสั่งซื้อ (ล้านบาท)	สีอื่น ๆ (ล้านบาท)
2546	8000	1200	5000	1800
2547	10000	1600	6200	2200
2548	12000	1920	7440	2640

มูลค่าตลาดสีแยกตามประเภทของสีนั้น สามารถบอกได้ถึงสัดส่วนที่สำคัญของตลาดสีที่มีการแข่งขันกันในอุตสาหกรรม โดยตลาดสีทาอาคารจะเป็นสัดส่วนที่มากที่สุด โดยในแต่ละปีนั้นสามารถคำนวณได้เป็นร้อยละ 50 ของมูลค่าตลาดสีโดยรวมในประเทศไทย อัตราการขยายตัวของตลาดสีทาอาคารจะเป็นร้อยละ 25 และ 20 ในปี พ.ศ. 2547 และปี พ.ศ. 2548 ตามลำดับ เท่ากับอัตราการขยายตัวของตลาดสีโดยรวมในประเทศไทย มูลค่าตลาดสีอุตสาหกรรมก็มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นเช่นกันตามสภาพเศรษฐกิจ โดยสีอุตสาหกรรมจะเป็นสีที่นำไปใช้กับผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมต่าง ๆ เช่น เฟอร์นิเจอร์ เครื่องใช้ไฟฟ้า ของเล่นเด็ก เป็นต้น มูลค่าตลาดของสีผลิตตามคำสั่งซื้อ (Original equipment manufacturing) มีสัดส่วนมูลค่าตลาดที่เติบโตเช่นเดียวกัน โดยจะเป็นสีในกลุ่มที่ผู้บริโภคจะใช้ในปริมาณที่ไม่มากนัก แต่เป็นกลุ่มผู้บริโภคที่มีการเลือกใช้กันอย่างหลากหลาย เช่น สีป้องกันการผุกร่อน มูลค่าตลาดของสีอื่น ๆ ซึ่งก็คือ สีในกลุ่มของสีทาเรือ สีสเปรย์ สีผง ก็มีสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นเช่นเดียวกัน

มูลค่าตลาดสีทาอาคารนั้น เมื่อแบ่งตามโครงสร้างตลาดแล้วจะพบว่า ได้ถูกแบ่งระดับของผู้บริโภคออกเป็น 3 กลุ่ม ตามคุณภาพของผลิตภัณฑ์สี คือ กลุ่มลูกค้าระดับบน จะใช้สีที่มีเกรดสูง คุณภาพสูง หรือที่เรียกว่า ตลาดสีพรีเมี่ยม กลุ่มลูกค้าระดับกลาง และกลุ่มลูกค้าระดับล่าง หรือที่เรียกว่า ตลาดสีอีโคโนมิค

มูลค่าตลาดสีทาอาคารในแต่ละระดับตลาดสีจะแตกต่างกันไป ตามความต้องการใช้งานของผู้บริโภค โดยในตลาดระดับบนจะมีสัดส่วนตลาดที่เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วจากร้อยละ 42.86

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในปี พ.ศ. 2547 และจากร้อยละ 191.5 ในปี พ.ศ. 2548 ซึ่งเนื่องมาจากการที่ผู้บริโภคมีความรู้ความเข้าใจในการเลือกใช้ผลิตภัณฑ์สีมากขึ้น และอยากได้สีที่มีคุณภาพมาใช้งาน สำหรับตลาดสีระดับกลางและระดับล่างจะมีมูลค่าตลาดที่เติบโตใกล้เคียงกันในแต่ละปี (ตารางที่ 4)

ตารางที่ 4 มูลค่าตลาดสีทาอาคารในประเทศไทยแบ่งตามระดับตลาดสี

ปี	ตลาดสีระดับบน (ล้านบาท)	ตลาดสีระดับกลาง (ล้านบาท)	ตลาดสีระดับล่าง (ล้านบาท)
2546	1400	5400	1200
2547	2000	6500	1500
2548	5830	5800	1800

บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่ทำการผลิตและจำหน่ายสีทาอาคารและสีอุตสาหกรรมเป็นผลิตภัณฑ์หลัก มียอดการจำหน่ายที่เพิ่มขึ้นทุกปี พิจารณาจากมูลค่ายอดขายจากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์สีรวมในแต่ละปี (ตารางที่ 5)

ตารางที่ 5 มูลค่ายอดขายผลิตภัณฑ์สีของบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

ปี	สีทาอาคาร (ล้านบาท)	สีอุตสาหกรรม (ล้านบาท)	รวม (ล้านบาท)
2546	3500	1900	5400
2547	4550	1450	6000
2548	5800	1600	7400
2549	5900	1700	7600
2550	6300*	2100*	8400*

ที่มา : (บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด, 2550)

หมายเหตุ * ค่าประมาณการจากบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อพิจารณาจากมูลค่ายอดขายผลิตภัณฑ์สีของบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด จะพบว่าแนวโน้มของตลาดสีทาอาคาร มีอัตราเติบโตขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 16 ต่อปี โดยในปี พ.ศ. 2546 ถึงปี พ.ศ. 2548 เปอร์เซ็นต์อัตราการเติบโตของตลาดสีทาอาคารค่อนข้างสูงถึงร้อยละ 30 ต่อปี

มูลค่ายอดขายของสีทาอาคารของบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด นี้สามารถแบ่งเป็นมูลค่าตลาดสีทาอาคารได้ 3 ระดับ (ตารางที่ 6) เช่นเดียวกับมูลค่าตลาดสีทาอาคารในประเทศไทย ดังนี้

ตารางที่ 6 มูลค่ายอดขายสีทาอาคารของบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

ปี	ตลาดสีระดับบน (ล้านบาท)	ตลาดสีระดับกลาง (ล้านบาท)	ตลาดสีระดับล่าง (ล้านบาท)
2546	580	2600	320
2547	900	3200	450
2548	2800	2500	500

ที่มา : (บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด, 2549)

มูลค่ายอดขายในตลาดสีระดับบน ของบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่ามีอัตราการเติบโตที่ก้าวกระโดดจากปี พ.ศ. 2547 ถึงปี พ.ศ. 2548 เนื่องมาจากการมุ่งทำตลาดระดับบนของ บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ต้องการจะเป็นเจ้าตลาดสีทั้งสามระดับ และประสบความสำเร็จในการมุ่งทำตลาดระดับนี้จนได้ส่วนแบ่งเหนือกว่า บริษัท ไอซีไอ ที่เป็นเจ้าตลาดเดิมอยู่

มูลค่าตลาดสีทาอาคารในประเทศไทยโดยรวม สามารถแบ่งออกตามมูลค่ายอดขายของผู้ผลิตผลิตภัณฑ์สีทาอาคารแต่ละรายได้เพื่อวิเคราะห์ถึงการเป็นผู้นำของตลาดสีทาอาคารโดยรวมโดยบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้นำตลาดในทุกระดับของตลาดสีและเป็นผู้นำตลาดสีในประเทศไทย โดยมีสัดส่วนที่มากถึงร้อยละ 48 จากมูลค่าตลาดสีโดยรวม 12000 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2548 อันดับที่สองเป็นของ บริษัท ไอซีไอ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีสัดส่วนมูลค่าตลาดโดยรวมของผลิตภัณฑ์สีทาอาคารเป็นร้อยละ 16 ส่วนรองลงมาจะเป็นของ บริษัท โจตันไทย จำกัด และบริษัท นิปปอนเพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีสัดส่วนมูลค่ายอดขายผลิตภัณฑ์สีทา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อาคารโดยรวมร้อยละ 3.2 และ 2.7 ตามลำดับ และในส่วนของ อื่น ๆ นั้นจะหมายถึง บริษัทผู้ผลิตสีรายย่อยอื่น ๆ ที่มีอยู่ในตลาดโดยประมาณกว่า 60 ราย ที่มีสัดส่วนมูลค่ายอดขายผลิตภัณฑ์สีทาอาคารร้อยละ 29.77 จากมูลค่าตลาดผลิตภัณฑ์สีทาอาคารโดยรวม (ตารางที่ 7)

ตารางที่ 7 มูลค่ายอดขายของบริษัทที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร

(หน่วย:ล้านบาท)

ปี	ทีโอเอ	ไอซีไอ	โจตัน	นิปปอน	กัปตัน	อื่น ๆ
2547	4550	1600	300	80	700	2770
2548	5800	1920	384	324	-	3572

ที่มา : (บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด, 2549)

โครงสร้างตลาด

โครงสร้างตลาดผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร

โครงสร้างตลาดของผลิตภัณฑ์สีรวมทั้งหมดจะสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ผลิตภัณฑ์ด้วยกัน คือ ผลิตภัณฑ์สีอุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร ผลิตภัณฑ์สีผลิตตามคำสั่งซื้อ และตลาดสีอื่น ๆ โดยในโครงสร้างตลาดของผลิตภัณฑ์สีทาอาคารนั้นจะสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับตามระดับของตลาดสี คือ ตลาดระดับบน ตลาดระดับกลาง และตลาดระดับล่าง ลักษณะของจำนวนผู้ผลิตและผลิตภัณฑ์ในแต่ละระดับจะแตกต่างกันตามกลุ่มผู้บริโภค ซึ่งจะสามารถพิจารณาตลาดตามจำนวนของผู้ขายในแต่ละระดับได้

การวัดค่าการกระจุกตัวนี้ได้อ้างอิงข้อมูลจากปี พ.ศ. 2547 เนื่องจากเป็นปีที่มีการแข่งขันกันอย่างมาก ของสองบริษัทที่เป็นผู้แข่งขันรายใหญ่ คือ บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ไอซีไอ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดระดับบน ข้อมูลมีการจัดเก็บในลักษณะที่สมบูรณ์ที่สุดสำหรับการวิเคราะห์โครงสร้างตลาด ข้อมูลได้แยกบริษัทที่ผลิตผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร และมูลค่ายอดขายในแต่ละบริษัทที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร เพื่อใช้สำหรับการคำนวณวิเคราะห์ถึงโครงสร้างตลาด (ตารางที่ 8)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 8 มูลค่ายอดขายของบริษัทผลิตสีทาอาคารแยกตามระดับตลาดสี

(หน่วย:ล้านบาท)

ตลาดสี	ทีโอเอ	ไอซีไอ	โจตัน	นิปปอน	กัปตัน	อื่น ๆ
ระดับบน	900	800	-	-	-	300
ระดับกลาง	3200	750	300	-	550	1700
ระดับล่าง	450	50	-	80	150	770
รวม	4550	1600	300	80	700	2770

ที่มา : (บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด, 2549)

การวัดอัตราการกระจุกตัวบางส่วน จะพิจารณาหน่วยผลิตหน่วยใหญ่จำนวน 2 ราย ดังนั้นค่า CR_n จะถูกกำหนดให้ n = 2 ซึ่งค่าที่สูงที่สุด คือ 1 แสดงว่าอุตสาหกรรมมีการกระจุกตัวสูง หมายความว่าอุตสาหกรรมมีโครงสร้างตลาดผูกขาด ทางตรงกันข้ามถ้าอุตสาหกรรมนั้นเป็นตลาดสมบูรณ์ ผู้ผลิตมีสัดส่วนตัวแปรเท่ากันทุกราย ดังนั้นค่า CR_n จะมีค่าเท่ากับ 2 x (1/จำนวนอุตสาหกรรมทั้งหมด) สำหรับในกรณีอุตสาหกรรมการผลิตสีนี้มีผู้ผลิตทั้งหมดโดยประมาณ 60 ราย ดังนั้นค่า CR_n ที่ต่ำที่สุดจะมีค่าเท่ากับ 2 x (1/60) = 0.033

การวัดการกระจุกตัวโดยรวม จะพิจารณาถึงหน่วยผลิตทั้งหมดในตลาด ศึกษาถึงความเท่าเทียมกันหรือไม่เท่าเทียมกัน ของการกระจายตัวของขนาดหน่วยผลิตในอุตสาหกรรมได้ค่าของ HSI จะอยู่ระหว่าง 1 และ 1/n กรณีที่ HSI = 1 แสดงว่าอุตสาหกรรมนั้น มีโครงสร้างตลาดแบบผูกขาด และถ้า HSI = 1/n แสดงว่าทุกหน่วยผลิตมีขนาดของตลาดเท่ากัน HSI แสดงให้เห็นถึงการกระจายของจำนวนและขนาดของหน่วยผลิตทั้งหมดในอุตสาหกรรม เมื่อแทนค่า n ในสูตรจะได้สมการ คือ HSI = 1/n ค่าต่ำสุดของ HSI ในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สีทาอาคารจะเท่ากับ 0.0167

การวัดการกระจุกตัวโดยรวมอีกวิธี คือ การคำนวณค่า CCI ซึ่งค่าที่สูงสุดจะมีค่าเท่ากับ 1 แสดงว่าผู้นำตลาดมีสัดส่วนของสินทรัพย์ใกล้เคียงหรือเท่ากับ 1 แสดงว่าเป็นตลาดผูกขาด ในทางตรงกันข้ามค่าต่ำสุดของ CCI แสดงถึงตลาดแข่งขันสมบูรณ์ ถ้าในตลาดแข่งขันสมบูรณ์ ผู้ผลิตมีสัดส่วนของสินทรัพย์เท่ากันทุกราย ค่า CCI จะเท่ากับ $\{1/n + [(n-1) X (1/n)^2 X (2 - (1/n))]\}$ และถ้าจำนวนอุตสาหกรรมมีจำนวนมาก ค่า CCI จะมีค่าเข้าใกล้ 0 สำหรับในอุตสาหกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลิตภัณฑ์สีทาอาคารมีจำนวนผู้ผลิตอยู่ประมาณ 60 ราย ดังนั้นค่า CCI ที่ต่ำที่สุดจะมีค่าเท่ากับ $\{1/60 + [(60 -1) X (1 / 60)^2 X (2 - (1 / 60))]\}$ ซึ่งเท่ากับ 0.049

มูลค่าส่วนแบ่งตลาดสีทาอาคารในแต่ละบริษัท เมื่อแยกตามระดับโครงสร้างตลาดของผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร สามารถนำมาคำนวณหาค่าอัตราการกระจุกตัวบางส่วนและอัตราการกระจุกตัวโดยรวมของอุตสาหกรรมสีได้ (ตารางที่ 9)

ตารางที่ 9 ผลการคำนวณอัตราการกระจุกตัวเพียงบางส่วนและอัตราการกระจุกตัวโดยรวม

	CR_2	HSI	CCI
ตลาดระดับบน	0.850	0.385	0.748
ตลาดระดับกลาง	0.607	0.333	0.654
ตลาดระดับล่าง	0.333	0.367	0.717

ตลาดสีระดับบน

ตลาดสีระดับบน เป็นตลาดสีที่มีคู่แข่งจำนวนน้อยราย ซึ่งผลิตภัณฑ์ในระดับบนนี้จะมีคุณภาพและราคาสูง มีผู้แข่งขันรายใหญ่เพียงสองรายที่มีการแข่งขันกันแย่งชิงส่วนแบ่งในตลาดระดับนี้คือ บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ไอซีไอ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนแบ่งที่เหลือจะเป็นของบริษัทอื่น ๆ

พิจารณาผลการคำนวณอัตราการกระจุกตัวบางส่วนของตลาดสีระดับบน พบว่ามีค่าค่อนข้างสูง คือ 0.850 ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.033 – 1 หมายถึง อุตสาหกรรมในตลาดระดับนี้มีการกระจุกตัวสูง อัตราการกระจุกตัวโดยรวมของค่า HSI มีค่าเท่ากับ 0.385 ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.0167 – 1 พบว่าการกระจุกตัวไม่สูงมากนัก และค่า CCI มีค่าเท่ากับ 0.748 ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.049 – 1 พบว่ามีอัตราการกระจุกตัวสูง ซึ่งผลการคำนวณให้ผลที่สอดคล้องกันทั้งสามวิธี

โดยสรุปแล้ว โครงสร้างตลาดผลิตภัณฑ์สีทาอาคารในตลาดระดับบนนี้ จะมีลักษณะโครงสร้างแบบผู้ขายน้อยราย ที่มีการขายสินค้าที่มีความแตกต่างกัน โดยผู้ผลิตที่มีอำนาจการแข่งขันจะเป็นผู้ผลิตรายใหญ่เพียง 2 ราย ขณะที่รายเล็กอื่น ๆ ไม่มีความสามารถในการแข่งขัน อาจเนื่องมาจากลักษณะของตัวผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง โดยใช้ต้นทุนของวัตถุดิบที่ราคาสูงจนผู้ประกอบการรายเล็กไม่สามารถเข้ามาแข่งขันได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตลาดสีระดับกลาง

ตลาดสีระดับกลาง เป็นตลาดสีที่มีคู่แข่งขันรายย่อยแข่งขันกันจำนวนมาก ระดับคุณภาพและราคาจะอยู่ในระดับกลาง โดยมีผู้ผลิตรายย่อยที่มีชื่อเสียงอยู่ 4 บริษัท คือ บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ไอซีไอ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท กัปตัน เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท โจตันไทย จำกัด นอกนั้นเป็นผู้ประกอบการรายอื่น ๆ

พิจารณาผลการคำนวณอัตราการกระจุกตัวเพียงบางส่วนพบว่า มีอยู่ในช่วงปานกลาง คือ 0.607 หมายถึงอุตสาหกรรมนี้มีระดับการกระจุกตัวในระดับปานกลาง ส่วนอัตราการกระจุกตัวโดยรวมพบว่าค่า HSI มีค่าเท่ากับ 0.333 แสดงให้เห็นว่าโครงสร้างตลาดมีการกระจุกตัวไม่สูงนัก และสำหรับค่า CCI มีค่าเท่ากับ 0.654 แสดงให้เห็นว่าระดับการกระจุกตัวของตลาดระดับกลางของผลิตภัณฑ์สีทาอาคารมีการกระจุกตัวปานกลาง โดยสอดคล้องกันทั้งสามวิธี

โดยสรุปแล้วพบว่า โครงสร้างตลาดของผลิตภัณฑ์สีทาอาคารในตลาดระดับกลางจะเป็นโครงสร้างแบบกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด ผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในตลาดจะมีความแตกต่างกันบ้างแต่สามารถใช้ทดแทนกันได้อย่างใกล้เคียง

ตลาดสีระดับล่าง

ตลาดสีระดับล่าง เป็นตลาดสีที่มีคู่แข่งขันรายย่อยแข่งขันกันมากที่สุด ระดับคุณภาพและราคาจะค่อนข้างต่ำ ผู้บริโภคส่วนใหญ่จะสามารถเลือกใช้ได้อย่างหลากหลายตามระดับราคาและคุณภาพที่ต้องการ ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์สีทาอาคารรายใหญ่ในตลาดระดับล่างนี้มีอยู่ด้วยกัน 4 ราย ประกอบด้วย บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ไอซีไอ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท กัปตัน เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท นิปปอน เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด นอกนั้นเป็นผู้ประกอบการรายอื่น ๆ

พิจารณาผลการคำนวณการหาค่ากระจุกตัวเพียงบางส่วนพบว่า ค่าที่คำนวณได้อยู่ในช่วงต่ำ คือ 0.333 ซึ่งหมายถึง อัตราการกระจุกตัวที่ต่ำ มีการแข่งขันระหว่างผู้ผลิตรายย่อยจำนวนมาก อัตราการกระจุกตัวโดยรวมค่า HSI พบว่า มีอัตราการกระจุกตัวปานกลาง และค่า CCI พบว่า มีการกระจุกตัวสูง ซึ่งทั้งสามวิธีนี้ให้ผลที่ไม่สอดคล้องกันเนื่องจากส่วนแบ่งตลาดของบริษัทอื่น ๆ ที่มีกว่า 50 บริษัทรวมกันนั้นมีมากถึงร้อยละ 51.3 ซึ่งไม่สามารถแบ่งย่อยได้ ทำให้การวัดการกระจุกตัวโดยรวมค่า CCI แสดงผลที่ไม่สะท้อนถึงความเป็นจริงของสภาพตลาด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยสรุปแล้ว โครงสร้างตลาดของผลิตภัณฑ์สีทาอาคารในตลาดระดับล่าง จะมีลักษณะโครงสร้างแบบกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด ซึ่งผู้แข่งขันมีอยู่มากราย ผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในตลาดจะมีความแตกต่างกันบ้างแต่สามารถใช้ทดแทนกันได้อย่างใกล้เคียง

กลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขัน

ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดศักยภาพของการทำกำไรของแต่ละอุตสาหกรรมนั้น ได้แก่ ระดับความเข้มข้นของการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น แต่ในทางปฏิบัติแล้วแรงกดดันต่าง ๆ ยังมาจากพลังผลักดันทางการแข่งขัน 5 ประการ คือ คู่แข่งขันรายใหม่ที่มีศักยภาพที่จะเข้ามาลงทุนในอุตสาหกรรม อำนาจต่อรองของกลุ่มผู้ซื้อ อำนาจต่อรองของผู้ผลิตและผู้ป้อนวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ที่สามารถใช้ทดแทนผลิตภัณฑ์ที่ผลิตในอุตสาหกรรมได้ และจำนวนผู้ผลิตหรือคู่แข่งที่มีอยู่จริงในอุตสาหกรรม โดยเมื่อวิเคราะห์ถึงพลังผลักดันทางการแข่งขัน ที่บริษัทจะต้องเผชิญแล้วก็จะสามารถวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้ โดยแกนแห่งกลยุทธ์ทั่วไป มี 3 ประการ คือ

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน
2. กลยุทธ์การสร้างความเป็นเอกลักษณ์และสร้างความแตกต่างไปจากคู่แข่งรายอื่น ๆ ในสายตาของลูกค้า
3. กลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้า

ในการศึกษาอิสระครั้งนี้จะวิเคราะห์พลังผลักดันการแข่งขันในด้านต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์ถึงการใช้กลยุทธ์ในแต่ละระดับของโครงสร้างตลาดผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร

คู่แข่งขันรายใหม่ที่เข้ามาแข่งขันในผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร

โครงสร้างตลาดสีทาอาคารระดับบน มีโครงสร้างตลาดแบบผู้ขายน้อยราย พบว่าการเข้ามาของคู่แข่งขันรายใหม่จะเข้ามาได้ยาก เนื่องจากบริษัทที่แข่งขันในผลิตภัณฑ์สีทาอาคารในระดับบนจะมีชื่อเสียงและประสบการณ์ในอุตสาหกรรมที่สั่งสมมาอย่างยาวนาน และด้วยลักษณะของผลิตภัณฑ์สีทาอาคารในระดับบนที่มีคุณภาพที่ดี ทำให้วัตถุดิบที่ใช้จึงต้องมีคุณภาพที่ดีตามมาด้วย ดังนั้นต้นทุนที่สำคัญในการเข้ามาของคู่แข่งขันรายใหม่ที่กล้าเข้ามาแข่งขันในตลาดสีระดับบนนี้จึงมีค่อนข้างน้อย ผู้แข่งขันรายใหม่ที่เข้ามาแข่งขันในตลาดสีระดับบนมักจะเป็นกลุ่ม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้ผลิตที่อยู่ในตลาดระดับกลางและระดับล่าง ที่พยายามแย่งส่วนแบ่งการตลาดบางส่วนมาเป็นของตนเอง โดยพยายามที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองให้มีจุดเด่นและคุณภาพที่น่าสนใจ ดังนั้นภาพรวมของกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้ในตลาดผู้ขายน้อยรายเมื่อเผชิญการเข้ามาของคู่แข่งขันรายใหม่จะเป็นกลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน

สำหรับในส่วนของผู้แข่งขันในตลาดระดับกลางและล่างที่มีโครงสร้างตลาดแบบกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาดนั้น ผู้แข่งขันรายใหม่ที่เข้ามาจะมีเป็นจำนวนมาก สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในตลาดสามารถทดแทนกันได้อย่างใกล้เคียง การแข่งขันจึงค่อนข้างจะรุนแรง ผู้แข่งขันแต่ละรายมีการแข่งขันในด้านของการใช้ราคาและไม่ใช้ราคา กลยุทธ์ที่จะใช้ช่วยในการแข่งขันด้านราคาจะเป็นเรื่องของ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ซึ่งถ้าบริษัทใดมีการจัดการในเรื่องของต้นทุนได้ดี จะสามารถแย่งส่วนแบ่งตลาดได้ดีกว่า ทำให้ผู้ที่คิดจะเข้ามาแข่งขันจะต้องมีการจัดการต้นทุนที่ดีเพื่อที่จะมีศักยภาพที่ดีพอที่จะเข้ามาแข่งขัน กลยุทธ์ที่ไม่ใช้ราคาจะเป็นในเรื่องของการแนะนำสินค้าผ่านทางสื่อต่าง ๆ ซึ่งบริษัทรายใหญ่ที่มีการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในระดับบนจะได้เปรียบ เนื่องจากจะสร้างผลิตภัณฑ์หลายตราสินค้าที่มีคุณภาพปานกลาง เพื่อเป็นตัวเลือกให้กับผู้บริโภคในตลาดระดับกลางและล่าง ดังนั้นจึงทำให้เป็นอุปสรรคสำคัญของคู่แข่งขันรายใหม่ที่จะเข้ามาสู่อุตสาหกรรมสีทาอาคาร

การสัมภาษณ์ของผู้บริหารฝ่ายการตลาดพบว่า กลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้ในโครงสร้างตลาดระดับบน เพื่อกีดกันคู่แข่งขันรายใหม่ที่เข้ามาจะถูกพบเห็นไม่มาก เนื่องจากผู้เข้ามาแข่งขันรายใหม่จะพบอุปสรรคในเรื่องของต้นทุนและการสร้างความน่าเชื่อถือในตลาด สำหรับในส่วนของตลาดระดับกลางและระดับล่างนั้นการกีดกันคู่แข่งขันรายใหม่ที่เข้ามาจะเน้นในเรื่องของกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน เพราะการแข่งขันทางด้านราคาจะค่อนข้างสูง บริษัทที่สามารถจัดการต้นทุนภายบริษัทได้ดีก็จะทำให้สามารถผลิตสินค้าได้ในราคาที่ต่ำกว่าผู้ผลิตรายอื่น ๆ สำหรับปัญหาเกี่ยวกับการไหลเข้ามาของสีจากต่างประเทศนั้น ไม่มีอิทธิพลต่อบริษัท เนื่องจากเมื่อคิดรวมค่าขนส่งแล้วจะไม่คุ้มค่ากัน เนื่องจากในธุรกิจไม่ได้แข่งขันกันที่เทคโนโลยีที่แตกต่างกันมากนัก สิ่งที่แข่งขันกันจึงน่าจะเป็นในเรื่องของมาร์เก็ตติ้ง ที่ผู้แข่งขันรายใหม่ไม่สามารถจะเลียนแบบหรือปูพื้นฐานลูกค้าได้เหมือนเจ้าตลาดอยู่แล้ว ดังนั้นปัญหาจากคู่แข่งขันจากภายนอกจึงไม่เป็นอุปสรรคในการทำตลาดสีมากนัก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อำนาจการต่อรองของบริษัทที่ผลิตวัตถุดิบสำหรับผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร

โครงสร้างตลาดระดับบน จะพบกับอำนาจการต่อรองของบริษัทที่ผลิตวัตถุดิบมากสำหรับวัตถุดิบที่เป็นวัตถุดิบเฉพาะ ที่ใช้สำหรับการผลิตผลิตภัณฑ์สีทาอาคารระดับบนที่ต้องมีคุณภาพที่ดี การลดอำนาจการต่อรองที่เกิดขึ้น ทางบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้ใช้การเจรจาต่อรองเพื่อสั่งซื้อวัตถุดิบในลักษณะล็อตใหญ่ ๆ ซึ่งถึงแม้จะทำให้เกิดต้นทุนการจัดเก็บภายในบริษัทเพิ่มขึ้น แต่ก็จะสามารถลดความเสี่ยงในเรื่องของราคาวัตถุดิบได้ และบางครั้งจะมีการจัดทำสัญญาซื้อขายวัตถุดิบร่วมกันระหว่างบริษัทผู้จำหน่ายวัตถุดิบกับผู้ผลิต ซึ่งจะลดต้นทุนในการจัดเก็บภายในบริษัทได้บางส่วน ส่วนวัตถุดิบที่เป็นลักษณะทั่วไปได้มีการจัดซื้อรวมกับวัตถุดิบใช้สำหรับผลิตภัณฑ์สีทาอาคารระดับกลางและล่าง

โครงสร้างตลาดระดับกลางและล่าง พบว่าอำนาจการต่อรองของบริษัทที่ผลิตวัตถุดิบเกิดขึ้นไม่มากนัก เนื่องจากวัตถุดิบที่ใช้เป็นเคมีภัณฑ์ ที่สามารถหาซื้อได้ตามบริษัทที่ผลิตอยู่ทั่วไป ซึ่งอำนาจการต่อรองจะสูงขึ้นเมื่อบริษัทที่ผลิตวัตถุดิบเหล่านี้มีการรวมตัวกันเพื่อสร้างอำนาจต่อรอง แต่ในปัจจุบันพบว่าจำนวนผู้ผลิตวัตถุดิบที่มีอยู่มาก จึงทำให้ปัญหานี้ไม่เกิดขึ้น สำหรับวัตถุดิบที่มีการใช้ในปริมาณมาก บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้เปลี่ยนจากผู้ซื้อวัตถุดิบเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบนั้นเอง ตัวอย่างเช่น กาว ซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักที่ใช้สำหรับผลิตภัณฑ์สีทาอาคารในทุกระดับ จึงได้มีการสร้างบริษัทเพิ่มในเครือทีโอเอ เพื่อผลิตวัตถุดิบนี้ให้กับโรงงานผลิตสีทาอาคาร

การสัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายคลังพัสดุ ซึ่งเป็นหน่วยงานกิจกรรมหลักที่เกี่ยวข้องกับผู้ผลิตและผู้จำหน่ายวัตถุดิบให้กับบริษัท พบว่าอำนาจการต่อรองของบริษัทที่ผลิตวัตถุดิบสำหรับใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์สีทาอาคารนั้น ในอดีตมีความรุนแรงค่อนข้างมากเนื่องจากวัตถุดิบที่ใช้มักจะเป็นวัตถุดิบที่มีลักษณะเฉพาะหรือหาได้ยาก แต่ในปัจจุบันนี้วัตถุดิบที่ใช้มักจะเป็นสากลหาได้ง่าย ทำให้เกิดการแข่งขันกันเองในกลุ่มของผู้ผลิตวัตถุดิบนั้นแทน การเจรจาต่อรองเพื่อสั่งซื้อวัตถุดิบล็อตใหญ่ ๆ เป็นสิ่งที่บริษัท ทีโอเอ ได้ดำเนินการอยู่ซึ่งจะทำให้เกิดต้นทุนการจัดเก็บภายในบริษัท แต่ก็สามารถที่จะประกันความเสี่ยงในเรื่องของราคาได้ดี การจัดซื้อวัตถุดิบเฉพาะจากต่างประเทศ ทางบริษัทจะทำสัญญาการซื้อขายวัตถุดิบในระยะยาว เพื่อที่จะสามารถลดต้นทุนและประกันความเสี่ยงในเรื่องของราคาได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายรายย่อยหรือผู้บริโภคผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร

โครงสร้างตลาดระดับบน จะพบกับอำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายรายย่อยและผู้บริโภคค่อนข้างสูงถึงแม้จะมีลักษณะโครงสร้างตลาดแบบผู้ขายน้อยราย เนื่องจากผลิตภัณฑ์สีทาอาคารในตลาดระดับบนจะมีคุณภาพสูงและราคาที่สูงตามไปด้วย ดังนั้นในการแข่งขันจึงได้ใช้การตลาดมาร่วมในการแข่งขันด้วย เช่น การขยายช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทางเครื่องผสมสีอัตโนมัติ ซึ่งจะทำให้ผู้จำหน่ายรายย่อยสามารถลดต้นทุนในการจัดเก็บสินค้าได้ และทำให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์ได้ง่าย ช่วยในเรื่องของความยืดหยุ่นในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ เป็นการสร้างภาพลักษณ์และความแตกต่างของตัวผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า นอกจากนั้นทางบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ ยังได้มีการใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้าในตลาดระดับบนนี้มากเนื่องจาก ผู้บริโภคที่มีการซื้อผลิตภัณฑ์สีทาอาคารในระดับบนส่วนใหญ่จะเป็นบริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ ที่ต้องการใช้ของที่มีคุณภาพสูง ดังนั้นจะมีการติดต่องานเพื่อทำสัญญากันอยู่เสมอ เช่น การเซ็นสัญญาการใช้ผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร โดยร่วมลงนามกับบริษัท พฤกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นการลงนามเพื่อเป็นการยืนยันราคาสีทีโอเอ ที่ใช้กับทุกโครงการของพฤกษา เรียลเอสเตท ประกอบด้วย บ้านเดี่ยวในโครงการภัสสรและพฤกษาวิลเลจ และทาวน์เฮ้าส์โครงการพฤกษาวิลล์ และบ้านพฤกษา ในการลงนามนี้จะทำให้ พฤกษา เรียลเอสเตท สั่งซื้อสีจากทีโอเอ ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2549-กรกฎาคม 2550 คิดเป็นมูลค่า 150 ล้านบาท

โครงสร้างตลาดระดับกลางและล่าง พบกับอำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายรายย่อยหรือผู้บริโภคค่อนข้างสูงเช่นเดียวกัน เนื่องจากโครงสร้างตลาดเป็นแบบกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด ทำให้ผลิตภัณฑ์สีทาอาคารรายอื่น ๆ ที่มีจำหน่ายอยู่ในท้องตลาดมีจำนวนมาก ในร้านค้าของผู้จำหน่ายรายย่อยรายหนึ่ง ๆ จะจำหน่ายผลิตภัณฑ์สีทาอาคารภายในร้านอยู่หลายตราสินค้า ดังนั้นผู้บริโภคที่มาซื้อผลิตภัณฑ์จะถูกให้คำแนะนำจากตัวแทนจำหน่ายเหล่านี้ในการเลือกซื้อ บริษัทจึงได้นำกลยุทธ์ทางตลาดมาร่วมแข่งขัน เช่น การลดราคาสินค้าให้กับตัวแทนจำหน่ายที่มีการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ในปริมาณมาก ทำให้ผู้จำหน่ายรายย่อยสามารถนำไปแข่งขันทางด้านราคากับผู้จำหน่ายรายอื่น ๆ ได้ ทางบริษัทได้ใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างของตัวผลิตภัณฑ์โดยผลิตสินค้าออกมาหลายตราสินค้าเพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับผู้บริโภคที่มีความต้องการแตกต่างกัน ผ่านเครื่องผสมสีอัตโนมัติ ซึ่งเป็นเทคโนโลยีจากประเทศอิตาลีและการติดตั้งเพิ่มขึ้นทุกปี (ตารางที่ 10)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 10 จำนวนเครื่องผสมสีอัตโนมัติของบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

ปี	จำนวนรวม (เครื่อง)
2545	60
2546	200
2547	400
2548	500
2549	600

ที่มา : (บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด, 2549)

การสัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายคลังสินค้า ซึ่งเป็นหน่วยงานกิจกรรมหลักที่เกี่ยวข้องกับผู้จำหน่ายรายย่อยและผู้บริโภคผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร พบว่าอำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายรายย่อยนั้นมีอิทธิพลต่อการวางแผนกลยุทธ์เนื่องจาก ผู้จำหน่ายรายย่อยนั้นจะมีร้านค้าเป็นของตัวเอง โดยจำหน่ายผลิตภัณฑ์สีในหลายยี่ห้อ การตัดสินใจเลือกซื้อของลูกค้ามักจะมาจากคำแนะนำของผู้จำหน่ายรายย่อย ดังนั้น จึงมีการนำใช้กลยุทธ์การตลาดมาช่วยในด้านการแข่งขัน เช่น การลดราคาของสินค้าให้กับผู้จำหน่ายรายย่อยในกรณีที่มีการสั่งซื้อจำนวนมาก การเพิ่มช่องทางการจำหน่ายโดย ทางบริษัท ทีโอเอ ได้ติดตั้งเครื่องผสมสีอัตโนมัติให้กับร้านค้าที่ต้องการได้ โดยจะเปิดช่องทางใหม่ให้กับลูกค้าที่สามารถเลือกเฉดสีที่ต้องการใช้ด้วยตัวเองได้

การพัฒนาของผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ที่ใช้แทนผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร

โครงสร้างตลาดระดับบน พบว่าการเข้ามาของผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ที่ใช้ทดแทนผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร เป็นแรงผลักดันอย่างหนึ่งที่ทำให้บริษัทมีการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความโดดเด่นเพิ่มขึ้นและสร้างความแตกต่างอย่างชัดเจนให้กับผลิตภัณฑ์ทดแทน ผลิตภัณฑ์ทดแทนในระดับบนนี้จะเป็นสินค้าที่มีการใช้เฉพาะกลุ่ม เช่น วอลเปเปอร์ติดผนัง ผนังหินอ่อน ผนังกระเบื้อง ซึ่งถึงแม้จะมีการเลือกใช้ในปริมาณไม่มากนักจากผู้บริโภค แต่ก็เป็นการทดแทนที่ก่อให้เกิดการเสียส่วนแบ่งตลาดไปบางส่วน ปัจจุบัน บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด จึงได้มีการร่วมทุนวิจัยกับประเทศญี่ปุ่นในเรื่องของการสร้างผนังหินอ่อนจำลอง ซึ่งจะทำให้เกิดการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ให้กับผู้บริโภคในกลุ่มตลาดระดับบน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โครงสร้างตลาดระดับกลางและระดับล่าง ได้รับผลกระทบจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ที่ใช้ทดแทนผลิตภัณฑ์สีทาอาคารไม่มากนัก แต่ก็กระตุ้นให้บริษัททำการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สามารถเลือกใช้ได้ครบทุกด้านของตัวอาคาร บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อื่น ๆ อีกมากมายที่ใช้แก้ปัญหาเกี่ยวกับตัวอาคาร เช่น วัสดุสำหรับอุดโป๊วรอยแตกร้าวและรูพรุน น้ำยาลอกสี น้ำยาทากันซึม สีทาไม้ เป็นต้น ดังนั้นการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของตัวผลิตภัณฑ์ในตลาดเกี่ยวกับการการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ทำให้ได้ส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มขึ้น

การสัมภาษณ์หน่วยงานขายและการบริการ ทำให้ทราบว่าการเข้ามาของผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ที่ใช้ทดแทนผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร เป็นแรงผลักดันอย่างหนึ่งที่ทำให้บริษัทที่ผลิตผลิตภัณฑ์สีทาอาคารจะต้องทำการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้มีจุดเด่น และความแตกต่างอย่างชัดเจนกับผลิตภัณฑ์ทดแทน ในปัจจุบันสินค้าที่ทดแทนผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร มักจะอยู่ในรูปแบบของ พื้นผนังอื่น ๆ เช่น ผนังหินอ่อน ผนังไม้ พื้นผนังวอลเปเปอร์ เป็นอีกทางเลือกที่ถูกนำมาใช้เป็นผลิตภัณฑ์ทดแทน เนื่องจากความง่ายในการติดตั้ง และความหลากหลายในการเลือกใช้งาน แต่ความนิยมจะจำกัดอยู่ในกลุ่มผู้บริโภคที่เป็นแบบเฉพาะกลุ่ม ผลิตภัณฑ์ทดแทนเหล่านี้ทำให้บริษัทเกิดการกระตุ้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ขึ้นมาเพื่อที่จะสามารถใช้งานได้ครอบคลุมทุกปัญหาของตัวอาคาร

การแข่งขันระหว่างบริษัทที่ผลิตผลิตภัณฑ์สีทาอาคารเดิม

โครงสร้างตลาดระดับบน จะได้รับผลกระทบจากพลังผลักดันการแข่งขันระหว่างบริษัทเดิมที่มีการแข่งขันกันอยู่แล้วค่อนข้างสูง เนื่องจากเป็นโครงสร้างแบบผู้ขายน้อยราย การใช้กลยุทธ์ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะทำให้เกิดผลกระทบอีกฝ่ายอย่างชัดเจน ผลิตภัณฑ์ในตลาดระดับบนส่วนใหญ่จะไม่มีการแข่งขันในด้านของราคาเนื่องจากจะทำให้ภาพลักษณ์ของตัวสินค้าด้อยลง แต่จะเน้นกลยุทธ์การแข่งขันในเรื่องของการสร้างความแตกต่างของตัวผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้า ผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในตลาดระดับบนจะถูกประชาสัมพันธ์ให้กลุ่มผู้บริโภคทราบถึงความแตกต่างเมื่อเทียบกับผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ในท้องตลาด เช่น สีกันร้อน ของบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ในตลาดระดับบนนี้บริษัท ทีโอเอ จะใช้กลยุทธ์การกระจายสินค้ามากกว่าที่จะใช้ผ่านพ่อค้าคนกลาง เนื่องจากระบบที่ผ่านพ่อค้าคนกลางจะอิ่มตัวเมื่อถึงจุด ๆ หนึ่ง ดังนั้นบริษัทจึงเน้นที่จะให้สินค้ากระจายไปสู่ผู้บริโภคได้มากกว่า ถึงแม้จะทำให้เกิดการแข่งขันทางด้าน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ราคาระหว่างพ่อค้าคนกลางด้วยกันแต่ก็จะทำให้เป็นผลดีต่อผู้บริโภคที่สามารถเข้าถึงสินค้าได้ง่ายและราคาถูกขึ้น

โครงสร้างตลาดระดับกลางและล่าง พบว่าการแข่งขันมีความรุนแรงระหว่างบริษัทที่ผลิตสีทาอาคารด้วยกัน เนื่องจากโครงสร้างเป็นแบบกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด บริษัทที่จัดการในเรื่องของต้นทุนได้ดีจะทำให้สามารถครองส่วนแบ่งตลาดในระดับกลางและล่างไว้ได้ บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้มีการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างร่วมกับกลยุทธ์การจัดการทางด้านต้นทุน โดยผลิตผลิตภัณฑ์สีทาอาคารในหลายตราสินค้า เพื่อเพิ่มตัวเลือกให้กับผู้บริโภคที่เลือกใช้สินค้าในตลาดระดับกลางและล่าง และไม่ทำให้ภาพลักษณ์ของสินค้าในระดับบนเสียไป บริษัทได้ดำเนินกลยุทธ์ BIY (Buy it yourself) เพื่อตอบสนองต่อพฤติกรรมผู้บริโภคที่เป็นเจ้าของบ้านที่นิยมเลือกซื้อสีด้วยตัวเอง ผ่านทางเครื่องผสมสีอัตโนมัติ ปัจจุบันบริษัทได้สร้างความแตกต่างจากผู้ผลิตรายอื่น โดยการจัดตั้งทีมหมอสี เพื่อคอยตรวจสอบปัญหาที่เกิดจากการใช้งาน และช่วยแนะนำข้อสงสัยให้กับผู้ที่ใช้ผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร

การสัมภาษณ์ผู้บริหารภายในบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าการแข่งขันระหว่างบริษัทที่ผลิตผลิตภัณฑ์สีทาอาคารนั้นจะรุนแรงตามระดับโครงสร้างของตลาดสี ที่แตกต่างกันไป ในตลาดสีระดับบนจะมีการแข่งขันรุนแรงระหว่างผู้ผลิตรายใหญ่สองรายคือ บริษัท ทีโอเอ และบริษัท ไอซีไอ เนื่องจากการครองส่วนแบ่งทางการตลาดผลิตภัณฑ์สีทาอาคารมากกว่าครึ่งหนึ่งของมูลค่าตลาดโดยรวม กลยุทธ์ที่มักถูกนำมาใช้ในโครงสร้างตลาดระดับบนนี้จะเน้นไปที่กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของตัวผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้า เนื่องจากลูกค้าที่มีความต้องการใช้ผลิตภัณฑ์สีทาอาคารในระดับนี้จะเป็นกลุ่มผู้ลงทุนในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ การขยายตัวของตลาดสีระดับบนนี้จึงได้รับอิทธิพลต่อภาวะของการขยายตัวของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เช่นเดียวกัน ส่วนในตลาดระดับกลางและล่าง กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนจะถูกนำมาใช้อย่างมากเพื่อการแข่งขันในด้านราคา ผู้ผลิตรายใหญ่มักจะออกผลิตภัณฑ์ภายในตราสินค้าที่หลากหลายเพื่อเป็นตัวเลือกให้กับผู้บริโภคในตลาดระดับกลางและล่าง

ในปี 2549 บริษัท ทีโอเอ ได้นำกลยุทธ์ทางการตลาดเข้ามาใช้ในการแข่งขันด้วย โดยจะใช้เป็นกุญแจแห่งความสำเร็จ 3 ประการ ด้วยกัน คือ

1. ทำการตลาดอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านของการทำโฆษณาประชาสัมพันธ์ และการจัดกิจกรรมการตลาดในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การออกร้านจัดงาน ลด แลก แจก แถม เป็นต้น

2. เดินหน้าติดตั้งเครื่องผสมสีอัตโนมัติตามแหล่งชุมชนและธุรกิจต่าง ๆ ทั่วประเทศให้ได้ 700 แห่ง ตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยปัจจุบันได้ติดตั้งไปแล้วกว่า 600 เครื่อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าได้มีทางเลือกในการใช้สีได้มากขึ้น และเหมาะสมกับความต้องการ เช่น ในต้นปี 2550 บริษัทได้วางแผนเปิดตัวสีกันร้อน 4 SEASONS SUN BLOCK ซึ่งเป็นสีสูตรใหม่ที่เน้นเรื่องการประหยัดพลังงานมาเป็นการเปิดตัวสินค้า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 5
สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุป

การศึกษาเรื่องโครงสร้างตลาดและกลยุทธ์ในการแข่งขันผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร เป็นการศึกษาที่ใช้รูปแบบพลังผลักดันการแข่งขัน 5 ประการ ของ Michael E. Porter เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์การแข่งขัน โดยสามารถอธิบายถึงสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของธุรกิจผลิตภัณฑ์สีทาอาคารได้ว่า ความรุนแรงของการแข่งขันในธุรกิจสีทาอาคารจะขึ้นอยู่กับ

1. การเข้ามาของบริษัทรายใหม่ที่ผลิตผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร
2. อำนาจการต่อรองของบริษัทที่ผลิตวัตถุดิบสำหรับผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร
3. อำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายรายย่อยหรือผู้บริโภคผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร
4. การพัฒนาของผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ที่ใช้แทนผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร
5. การแข่งขันระหว่างบริษัทที่ผลิตผลิตภัณฑ์สีทาอาคารเดิมตามระดับโครงสร้างตลาด

ความรุนแรงในการแข่งขันของธุรกิจผลิตภัณฑ์สีทาอาคารนั้น ทำให้เกิดแนวความคิดและการออกแบบกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันขึ้นมา ซึ่งจะสามารถวิเคราะห์ให้อยู่ภายในกรอบของแกนหลักของกลยุทธ์ได้ คือ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์ด้านความแตกต่าง และกลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้า สำหรับการเข้ามาของบริษัทรายใหม่ที่ผลิตผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร เมื่อพิจารณาโครงสร้างตลาดแล้วจะพบว่า ตลาดระดับบนนั้นจะมีโครงสร้างตลาดที่เป็นแบบผู้แข่งขันน้อยราย ผู้ที่แข่งขันแต่ละรายจะเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงและอยู่ในตลาดมายาวนาน กลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้เพื่อตอบโต้การเข้ามาของบริษัทรายใหม่ในโครงสร้างตลาดระดับบนจึงไม่ค่อยพบ แต่ในระดับกลางและระดับล่างจะมีการแข่งขันทางด้านราคากันสูง เนื่องจากมีโครงสร้างตลาดเป็นแบบกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด ผลิตภัณฑ์ในตลาดระดับล่างนี้มีอยู่อย่างหลากหลาย และสามารถใช้ทดแทนกันได้อย่างใกล้เคียง โดยบริษัทที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดระดับนี้ สำหรับพลังผลักดันทางการแข่งขันในด้านของอำนาจทางการต่อรองของผู้ป้อนวัตถุดิบที่ใช้กับผลิตภัณฑ์สีทาอาคารนั้น ในทุกระดับตลาดสีทางบริษัทได้มีการนำเอากลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนมาใช้ต่อรองกับผู้ป้อนวัตถุดิบ เนื่องจากวัตถุดิบที่ป้อนให้กับบริษัทผู้ผลิตสีทาอาคารเป็นวัตถุดิบทั่วไปที่ใช้ในผลิตภัณฑ์สี บริษัทจะทำสัญญาการซื้อขายกับผู้ป้อนวัตถุดิบ ซึ่งทำให้อำนาจการต่อรองของผู้ป้อนวัตถุดิบมีน้อยลงไป สำหรับวัตถุดิบพิเศษที่ใช้เฉพาะทางหรือใช้ใน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปริมาณมาก ทางบริษัทได้เปลี่ยนแปลงจากการเป็นผู้รับวัตถุดิบกลายเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบนั้นเอง สำหรับพลังผลักดันทางการแข่งขันในด้านของอำนาจของผู้จำหน่ายรายย่อยหรือผู้บริโภค ในตลาดสีระดับบนบริษัทได้ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างร่วมกับกลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน โดยมีการใช้เครื่องผสมสีอัตโนมัติติดตั้งให้กับตัวแทนจำหน่าย และมีการนำกลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้า มีการติดต่อกับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับโครงการสังหาริมทรัพย์ต่าง ๆ เพื่อจำหน่ายผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร เนื่องจากเป็นกลุ่มลูกค้าที่บริโภคผลิตภัณฑ์นี้ในปริมาณสูง สำหรับพลังผลักดันในการแข่งขันในด้านของผลิตภัณฑ์ทดแทน เป็นด้านที่มีแรงผลักดันน้อยที่สุดเนื่องจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทดแทนในปัจจุบันนั้น มีการพัฒนาที่ค่อนข้างช้าและมีผู้เลือกใช้ในปริมาณไม่มากนัก แต่จะเป็นตัวกระตุ้นสำคัญให้กับบริษัทผู้ผลิตผลิตภัณฑ์สีทาอาคารให้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีการใช้งานครอบคลุมเกี่ยวกับตัวอาคาร สำหรับพลังผลักดันการแข่งขันในด้านของการแข่งขันระหว่างบริษัทที่ผลิตผลิตภัณฑ์สีทาอาคารเดิมนั้น กลยุทธ์การแข่งขันที่ใช้ในแต่ระดับโครงสร้างตลาดจะแตกต่างกัน โดยในตลาดระดับบน กลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้มากที่สุดก็คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและกลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้า โดยผู้บริโภคในระดับนี้จะสนใจในด้านคุณภาพของสินค้าที่ผลิตออกมา ส่วนตลาดระดับกลางและล่าง การแข่งขันโดยใช้ราคาจะรุนแรงที่สุด ทำให้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนถูกนำมาใช้การจัดการต้นทุนกิจกรรมภายในบริษัทเป็นส่วนมาก

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้สรุปข้อเสนอแนะต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่การศึกษาวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องต่อไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การศึกษาเกี่ยวกับพลังผลักดันทางการแข่งขันและกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ได้ใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กับผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้องภายใน บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลในมุมมองของทางบริษัทเพียงด้านเดียว ดังนั้นการศึกษาข้อมูลจากผู้ที่อยู่ภายนอกองค์กรและมีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจสีในด้านต่าง ๆ ของพลังผลักดันทางการแข่งขันนั้นจะทำให้ได้ข้อมูล ซึ่งสามารถบอกได้ถึงพลังผลักดันการแข่งขันที่แท้จริง ที่จะใช้สำหรับการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรได้เป็นอย่างดี

2. ในการศึกษาครั้งต่อไปแนะนำให้มีการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ของทางบริษัทคู่แข่งที่ได้ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร ซึ่งจะให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องของกลยุทธ์ที่บริษัทคู่แข่งได้นำมาใช้ในการตอบโต้หรือใช้สำหรับการตั้งรับ เมื่อต้องเผชิญกับกลยุทธ์ที่อีกฝ่ายนำมาใช้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรม

สุวรรณา ศิรินันทนกุล. 2542. **กลยุทธ์การแข่งขันสินเชื่อที่อยู่อาศัย กรณีศึกษา : ธนาคารไทยธนาคารเทียบกับธนาคารพาณิชย์ไทยรายอื่นและธนาคารอาคารสงเคราะห์.** วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

รุ่งโรจน์ ธรรมตั้งมั่น. 2543. **โครงสร้างตลาด การแข่งขัน และกลยุทธ์ของธุรกิจโรงภาพยนตร์ ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล**. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ภัทรินณ์ อมฤตธรรม. 2544. **การแข่งขันของธุรกิจหลักทรัพย์ในจังหวัดเชียงใหม่.** วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

อพิญญา จินดามณี. 2546. **กลยุทธ์การแข่งขัน กรณีศึกษา : บริษัทบางจากปิโตรเลียม (มหาชน) จำกัด.** วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สุภาวดี พันธ์กระวี. 2547. **โครงสร้างตลาดและพฤติกรรมการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มชาเขียว**. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

กวินทร์ สุจิภิญโญ. 2548. **โครงสร้างตลาดและพฤติกรรมการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศในประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. 2544. **สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงธุรกิจ.** กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์ซีเอ็ด

_____ 2549. **ยุทธวิธีการแข่งขัน.** กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์ซีเอ็ด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. 2544. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์อมรินทร์

สมยศ นาวีการ. 2535. **การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ : Strategic Management and Business Policy**. กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์บรรณกิจ

พักตร์พจง วัฒนสินธุ์. 2542. **การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ**. กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อดุลย์ จาตุรงค์กุล. 2544. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์ซีเอ็ด

Porter, Michael E. 1980. **Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York : Free Press.

_____ 1985. **Competitive Advantage : creating and sustaining superior performance**. New York : Free Press.

http://www.toagroup.com (20 มกราคม 2550)

http://www.ifct.co.th (20 มกราคม 2550)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

No.....

(สำหรับผู้ศึกษา)

แบบสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาวิชาการศึกษาอิสระ
เรื่อง
การศึกษาโครงสร้างการตลาดและกลยุทธ์การแข่งขันผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร
กรณีศึกษา : บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

คำชี้แจง ผู้ศึกษาใคร่ขอความร่วมมือจากท่านโดยผู้ศึกษาจะทำการเก็บข้อมูลของท่านไว้เป็นความลับ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์เพื่อทำการวิจัยเท่านั้น ข้อมูลที่ได้จากท่านเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาสละเวลาที่มีค่ายิ่งของท่านในการให้การสัมภาษณ์ครั้งนี้

ผู้ศึกษา
นักศึกษาปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 1 โครงสร้างการตลาด

1. โครงสร้างตลาดสีปัจจุบันมีการแบ่งเป็นกี่ระดับอย่างไรบ้าง?
2. คู่แข่งภายในอุตสาหกรรมในแต่ละระดับมีการกระจายตัวอย่างไรบ้าง

ส่วนที่ 2 กลยุทธ์การแข่งขัน

1. กลยุทธ์ที่ทางบริษัทที่โอเอ เพ้นท์ ได้นำมาใช้ในการแข่งขันโดยหลัก ๆ มีอะไรบ้าง?
2. เป้าหมายของการวางกลยุทธ์การแข่งขันในแต่ละครั้งคืออะไร?
3. ตัวชี้วัดที่ทำให้แน่ใจได้ว่ากลยุทธ์ที่ใช้นั้นประสบความสำเร็จหรือไม่คืออะไร?
4. กลยุทธ์การแข่งขันที่บริษัท ทีโอเอ ใช้สำหรับตอบโต้คู่แข่งขันรายใหม่ที่จะเข้ามาในธุรกิจคืออะไร
5. กลยุทธ์การแข่งขันที่บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ ใช้เมื่อเกิดอำนาจการต่อรองจากผู้ซื้อคืออะไร?
6. กลยุทธ์การแข่งขันที่บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ ใช้เมื่อเกิดอำนาจการต่อรองจากผู้ผลิตหรือผู้ป้อนวัตถุดิบให้คืออะไร
7. กลยุทธ์การแข่งขันที่บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ ใช้เมื่อมีสินค้าอื่น ๆ ทดแทนผลิตภัณฑ์สีทาอาคารได้คืออะไร?
8. กลยุทธ์การแข่งขันที่บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ ใช้สำหรับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันคืออะไร?
9. กลยุทธ์การแข่งขันของคู่แข่งที่มักจะนำมาใช้หรือตอบโต้ทางบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ คืออะไร?
10. จากพลังผลักดันการแข่งขันทั้งห้า ทาง บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ พบว่าการแข่งขันจากด้านใดที่มีแรงผลักดันให้เกิดการแข่งขันสูงสุด?

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - นามสกุล	:	นายนพพร จันทร์ฉิม
วันเดือนปีเกิด	:	10 พฤศจิกายน พ.ศ. 2523
สถานที่เกิด	:	จังหวัดราชบุรี
ประวัติการศึกษา	:	(พ.ศ. 2543 – 2545) ปริญญาตรีวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมไฟฟ้า สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ประวัติการทำงาน	:	(พ.ศ.2546-ปัจจุบัน) วิศวกรโรงงาน บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้