

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง  
การศึกษาโครงสร้างตลาดและกลยุทธ์การแข่งขันเครื่องปรับอากาศ  
ในประเทศไทย

A STUDY OF MARKET STRUCTURE AND COMPETITIVE STRATEGY OF  
AIR CONDITIONERS IN THAILAND



เลขหมู่.....  
เลขทะเบียน..... 104512  
วัน,เดือน,ปี..... 4 พ.ย. 2552

.b.....
i.....

การศึกษาอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาบริหารธุรกิจ  
คณะเทคโนโลยีการเกษตร  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
พ.ศ. 2552

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**A STUDY OF MARKET STRUCTURE AND COMPETITIVE STRATEGY OF  
AIR CONDITIONERS IN THAILAND**



**AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF  
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATOR  
IN BUSINESS MANAGEMENT  
FACULTY OF AGRICULTURAL TECHNOLOGY  
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

**2009**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



**COPYRIGHT 2009**

**FACULTY OF AGRICULTURAL TECHNOLOGY**

**KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ใบรับรองการศึกษาอิสระ  
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

หัวข้อการศึกษาอิสระ

การศึกษาโครงสร้างตลาดและกลยุทธ์การแข่งขัน  
เครื่องปรับอากาศในประเทศไทย  
A STUDY OF MARKET STRUCTURE AND  
COMPETITIVE STRATEGY OF AIR  
CONDITIONER IN THAILAND

ชื่อนักศึกษา

นางสาวนันทมน ตรงธนาอนุรักษ์

รหัสประจำตัว

50066105

ปริญญา

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

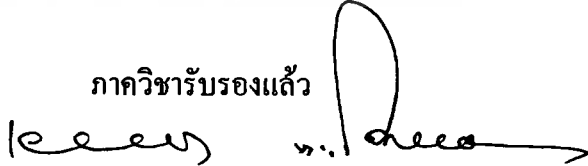
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรุสา บัวตะมะ

คณะกรรมการสอบการศึกษาอิสระ	ลายมือชื่อ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรุสา บัวตะมะ	
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อภิสิทธิ์ แก้วฉา	
รองศาสตราจารย์ ดร. กุลกัญญา ณ ป้อมเพ็ชร	

วัน/เดือน/ปี ที่สอบ 14 กุมภาพันธ์ 2552 เวลา 13.10-14.00 น.

สถานที่สอบ ณ ตึกบุญนาค ชั้น 1 ห้องลำดับ

ภาคิขารับรองแล้ว

  
(รองศาสตราจารย์เสาวรีย์ ตะโพนทอง)

หัวหน้าภาควิชาบริหารธุรกิจเกษตร

วันที่ 7 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2552

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชื่อเรื่อง	การศึกษาโครงสร้างตลาดและกลยุทธ์การแข่งขัน เครื่องปรับอากาศในประเทศไทย
นักศึกษา	นางสาวนัทธมน ตรงชนานุรักษ์
รหัสนักศึกษา	50066105
ปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
พ.ศ.	2552
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรุสา บัวตะมะ
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อภิลิทธิ์ แก้วฉา

### บทคัดย่อ

ปัจจุบันเครื่องปรับอากาศจัดเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างหนึ่งสำหรับผู้อยู่อาศัยจากสภาพอากาศของประเทศไทยที่ตั้งอยู่ในเขตภูมิอากาศร้อนชื้น ดังนั้นการสร้างความสะดวกสบายด้วยเครื่องปรับอากาศนับว่าเป็นวิธีหนึ่งที่อำนวยความสะดวกให้กับผู้อยู่อาศัยในอาคารบ้านเรือนให้น่าอยู่มากขึ้น แต่สำหรับในปี พ.ศ. 2550 การจำหน่ายเครื่องปรับอากาศมีการขยายตัวลดลง เนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจภายในประเทศที่ชะลอตัวลง เกิดอัตราเงินเฟ้อเพิ่มมากขึ้น ทำให้อำนาจซื้อของผู้บริโภคลดลงและส่งผลกระทบต่อการใช้จ่ายจนมีการชะลอการซื้อเครื่องปรับอากาศออกไป ดังนั้นผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศต่าง ๆ จึงมาให้ความสำคัญทางด้านกลยุทธ์การตลาดมากขึ้นเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดในการสร้างผลกำไรให้กับองค์กร จากสภาพปัญหาดังกล่าวจึงทำการศึกษาโครงสร้างตลาดและกลยุทธ์การแข่งขันอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศในประเทศไทย ซึ่งทำการเก็บรวบรวมข้อมูลทุกข้อมูจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจากข้อมูลเชิงวิชาการที่มีการจัดทำไว้แล้วและมีความเป็นสากลทางวิชาการ โดยการใช้การกระจุกตัวของอุตสาหกรรม (Concentration Ratio และ Size Ratio) เป็นเครื่องมือในการศึกษาค่าการกระจุกตัวของธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศของบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายรายใหญ่ 6 ราย ในระหว่างปี พ.ศ. 2547 – 2550 โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วนได้แก่ การวิเคราะห์เชิงพรรณนา เพื่อศึกษาสถานะทั่วไปในอุตสาหกรรม และวิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาค่าการกระจุกตัวของอุตสาหกรรม ตามแนวคิดของ Everly and Little

ผลการศึกษาพบว่า อุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศของประเทศไทยมีการกระจุกตัวแนวโน้มอยู่ในระดับสูง ซึ่งทำให้ทราบว่าขนาดของบริษัทมีความใกล้เคียงกัน จากการกระจุกตัวนี้ทำให้ผู้แข่งขันรายใหม่จึงมีโอกาสเข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรมยากยิ่งขึ้น เนื่องจากการผูกขาดในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศรายเดิม ซึ่งมีลักษณะ โครงสร้างตลาดแบบผู้ขายน้อยราย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และจากการศึกษาสภาพแวดล้อมทางทางการแข่งขันธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศภายในประเทศไทย ซึ่งอาศัยพลังผลักดันการแข่งขันทั้ง 5 ประการ พบว่าการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศมีการแข่งขันรุนแรง เพื่อชิงความเป็นผู้นำระหว่างผู้ผลิตรายใหม่และผู้ผลิตรายเก่า โดยผู้ผลิตรายใหม่มีกลยุทธ์ในการแย่งส่วนแบ่งตลาดในลักษณะต่าง ๆ และผู้ผลิตรายเก่าพยายามรักษาส่วนแบ่งการตลาดของตนไว้ โดยการแข่งขันอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศภายในประเทศไทยมีแนวโน้มขยายตัวมากขึ้นภายใต้สถานการณ์การแข่งขันที่เกิดขึ้น โดยมีการแข่งขันเกิดขึ้นทั้งการแข่งขันทางด้านราคา (Price competition) ได้แก่ การแข่งขันในการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์และการแข่งขันทางด้านที่ไม่ใช่ราคา (Non-price competition) ได้แก่ การให้บริการที่ดี การโฆษณา และการส่งเสริมการขายในรูปแบบต่างๆ เช่น การลด แลก แจก แถม สินค้า และการรับประกันคุณภาพสินค้าในระยะยาวมากขึ้น

สำหรับข้อเสนอแนะจากการศึกษาว่ามีการผูกขาดของผู้ผลิตรายเดิมในตลาดอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศอยู่ในระดับสูง ดังนั้นผู้ผลิตรายใหม่ที่จะเข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดจากผู้ผลิตรายเดิมที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ต้องทำการศึกษาถึงกลยุทธ์การตลาดของผู้ผลิตรายเดิม ทั้งกลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน กลยุทธ์สร้างความแตกต่างผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้า เนื่องจากทั้ง 3 กลยุทธ์ได้ถูกนำมาใช้ในอุตสาหกรรมมากยิ่งขึ้น และการศึกษาในเรื่องของพลังผลักดันทั้ง 5 ประการ ซึ่งพบว่าการแข่งขันในโครงสร้างตลาดระดับบนของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ นิยมแข่งขันเรื่องคุณลักษณะที่แตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ เช่น รูปทรง ขนาด รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์โดยการนำเทคโนโลยีใหม่ นอกจากคุณภาพเดิมที่มีอยู่ในท้องตลาด

<b>Title</b>	A Study of Market Structure and Competitive Strategy of Air Conditioners in Thailand.
<b>Student</b>	Miss Nattamon Throngtanurak
<b>Student ID</b>	50066105
<b>Degree</b>	Master of Business Administration
<b>Major</b>	Business Administration
<b>Year</b>	2009
<b>Advisor</b>	Assistant Professor Dr. Urasa Buatama
<b>Co-Advisor</b>	Assistant Professor Apisit Kaewcha

## ABSTRACT

As climate change, air conditioner has become a necessity for residents of tropical countries, including Thailand. Although making life more comfortable by cooling house with air conditioner is one simple method popular among urban residents, in 2007, the sell volume of air conditioner in Thailand was declined. Economic tension, together with high rate of inflation, significantly affected consumers' purchasing power. Many consumers decided to put off their purchasing plan for air conditioners. As a result, manufacturers had to work harder in convincing consumers why they should spend money on this costly became-necessary-item. So far, to gain the most-possible part of market share, a number of manufacturers have decided to focus more on marketing strategies.

This report focuses on the study about competitive structure and strategy of air conditioning manufacturer in Thailand. The report is a result from collecting secondary data from relevant organizations and from existing academic data which are universality acceptable. Concentration Ratio and Size Ratio were used as methods to study about concentration of air conditioning business between 2004-2007. Six big air conditioning tycoons operating as both manufacture and dealer were chosen and studied. The study were done in both qualitative analysis to study on general condition of the business and quantitative analysis that use concentration ratio and size ratio follow Everly and Little's concept.

It was found from the study that concentration ratio of air conditioning manufacturer in Thailand is considerably high while the size ratio is relatively similar. As a result, the chance for new manufacturer to enter into the business is pretty slim. As well, monopoly in air conditioning

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

business is another important factor. According to the study on the five drives, air conditioning business trend to expand under the competitive situation which includes Price competition – for example, competition on product cost, and Non-price competition – such as competition on services, advertising, promotion and policy on increasing product guarantee period.

Based on the study, it is recommended that new manufacturers who wish to win market share need to carefully study marketing strategy of the existing manufacturers. This includes the study on their strategy as leading investors, in making product different and in focusing on clients. In addition, based on the study on the five drives, it was found that competition on the high-end market was focused on the differences of the products. Therefore new manufacturer should pay attention to development on products' quality and bringing new technology to the system.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาอิสระครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความอนุเคราะห์และความกรุณาอย่างสูง จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุสา บัวตะมะ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อภิสิทธิ์ แก้วฉา อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าร่วม และรองศาสตราจารย์ ดร.กุลกัญญา ณ ป้อมเพ็ชร กรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ ที่กรุณาให้คำปรึกษาพร้อมทั้งให้คำแนะนำแนวทางในการศึกษา และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องมาโดยตลอด ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณอย่างยิ่งในความกรุณา ดังกล่าว ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในครั้งนี้เป็นอย่างมาก

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ใน โครงการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ทางวิชาการอันเป็นสิ่งมีค่ายิ่ง รวมถึงเจ้าหน้าที่ภาควิชาบริหารธุรกิจเกษตรที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงานมาโดยตลอด ในการศึกษาครั้งนี้

ท้ายสุดขอขอบคุณครอบครัวที่ได้ให้กำลังใจอันมีค่ากับผู้ศึกษา และขอบคุณเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท MBA 12 ทุกท่าน ที่คอยให้ความช่วยเหลือและกำลังใจมาโดยตลอด

นัทธมน ตรงธนาบุรีรัมย์

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	I
ABSTRACT.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ.....	VI
สารบัญตาราง.....	VIII
สารบัญภาพ.....	IX
สารบัญตารางภาคผนวก.....	X
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความสำคัญและปัญหาของการศึกษา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
1.4 ขอบเขตของการศึกษา.....	4
1.5 นิยามศัพท์.....	6
บทที่ 2 แนวความคิดและทฤษฎี	7
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างตลาด.....	7
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขัน.....	11
2.3 ผลักดันการแข่งขัน.....	13
2.4 การวิเคราะห์เชิงโครงสร้างกับกลยุทธ์การแข่งขัน.....	17
2.5 กลยุทธ์โดยทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน.....	17
2.6 การเคลื่อนไหวกลยุทธ์การแข่งขัน.....	22
2.7 การตรวจเอกสาร.....	26
2.8 วิธีการศึกษาข้อมูล.....	28
บทที่ 3 อุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศในประเทศไทย	30
3.1 ความเป็นมาของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ.....	30
3.2 ส่วนประกอบของเครื่องปรับอากาศ.....	31
3.3 ประเภทของเครื่องปรับอากาศ.....	34

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.4 สภาพตลาดเครื่องปรับอากาศภายในประเทศไทย.....	37
3.5 ปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ.....	40
3.6 พฤติกรรมคู่แข่งรายสำคัญในตลาด.....	46
<b>บทที่ 4 ผลการศึกษา</b>	<b>48</b>
4.1 การกระชุกตัวของตลาด.....	48
4.2 กลยุทธ์การแข่งขันในธุรกิจเครื่องปรับอากาศ.....	50
<b>บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ</b>	<b>58</b>
5.1 สรุป.....	58
5.2 ข้อเสนอแนะ.....	59
<b>บรรณานุกรม.....</b>	<b>60</b>
<b>ภาคผนวก .....</b>	<b>62</b>
ภาคผนวก ก. รายชื่อผู้ประกอบการและเครื่องหมายการค้าในอุตสาหกรรม เครื่องปรับอากาศในประเทศไทย.....	63
<b>ประวัติผู้เขียน.....</b>	<b>67</b>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# สารบัญตาราง

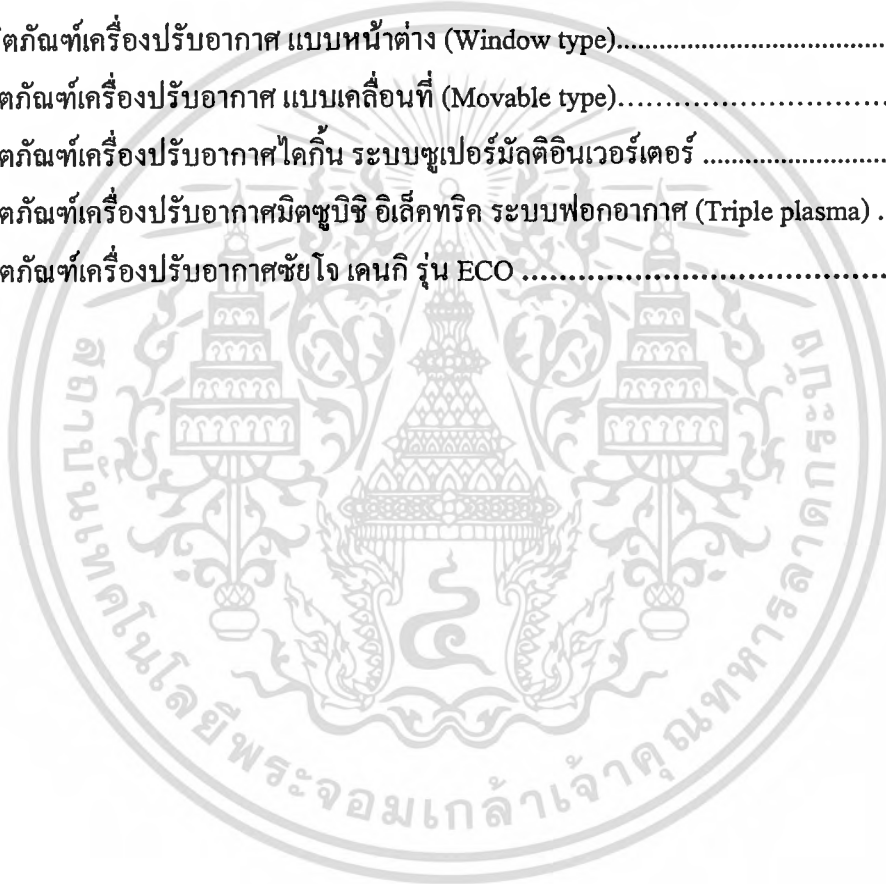
ตารางที่	หน้า
1.1 ปริมาณการจำหน่ายเครื่องปรับอากาศของผู้นำตลาดภายใต้เครื่องหมายการค้าประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 - 2550.....	2
1.2 โครงสร้างตลาดผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศภายในประเทศไทย.....	3
3.1 สัดส่วนการจำหน่ายเครื่องปรับอากาศแยกตามประเภทของผลิตภัณฑ์ ปี พ.ศ. 2550.....	38
4.1 ปริมาณมูลค่ายอดขายการจำหน่ายผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศของบริษัทที่ดำเนินธุรกิจ ในประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 – 2550.....	48
4.2 ค่าการกระจุกตัว .....	49
4.3 ราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศระดับบน.....	50
4.4 ราคาจำหน่ายเครื่องปรับอากาศระดับล่างรุ่นแข่งขัน (Fighting Model).....	52



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
3.2 คอนเดนซิ่ง ยูนิท.....	31
3.3 ผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศแบบติดผนัง (Wall type).....	32
3.4 ผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศ แบบตั้ง/แขวน (Ceiling/Floor type).....	32
3.5 ผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศแบบตู้ตั้ง (Package type).....	33
3.6 ผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศแบบฝังเพดาน (Built-in type).....	33
3.7 ผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศ แบบหน้าต่าง (Window type).....	34
3.8 ผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศ แบบเคลื่อนที่ (Movable type).....	34
4.1 ผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศไคกิน ระบบซูเปอร์มัลติอินเวอร์เตอร์ .....	53
4.2 ผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศมิทซูบิชิ อิเล็กทริก ระบบฟอกอากาศ (Triple plasma) .....	55
4.3 ผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศซัยโจ เคนกิ รุ่น ECO .....	57



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# สารบัญตารางผนวก

ตารางที่

หน้า

ก. รายชื่อผู้ประกอบการและเครื่องหมายการค้าในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศในประเทศไทย.....69



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันเครื่องปรับอากาศเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างหนึ่งสำหรับผู้อยู่อาศัยในเมืองที่มีประชากรอยู่หนาแน่น มีภาวะอากาศค่อนข้างร้อน จากสภาพอากาศของประเทศไทยที่ตั้งอยู่ในเขตภูมิอากาศร้อนชื้นมีอุณหภูมิสูงสุดในบางช่วงเวลาของปี ในแต่ละพื้นที่โดยรวมที่จัดว่าสูง บางครั้งเกิดสภาวะร้อนอบอ้าว รวมถึงภาวะโลกร้อน (Global Warming) ที่กำลังคุกคามเข้ามาในประเทศไทย ดังนั้นการสร้างความสะดวกสบายด้วยเครื่องปรับอากาศนับว่าเป็นวิธีหนึ่งที่จะอำนวยความสะดวกให้กับผู้อยู่อาศัยในอาคารบ้านเรือนให้น่าอยู่มากขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงอากาศสกปรกมีฝุ่นละออง และแก๊สพิษ จึงจำเป็นต้องติดตั้งเครื่องปรับอากาศ เพื่อปรับสภาวะอากาศให้เหมาะสม ตลอดจนกำจัดเสียงรบกวน ดังนั้น อาคารที่ทำงาน ธนาคาร โรงแรม บริษัท ห้างสรรพสินค้า และบ้านพักอาศัย จึงติดตั้งเครื่องปรับอากาศเป็นส่วนใหญ่ แต่สำหรับในปี พ.ศ. 2550 การจำหน่ายเครื่องปรับอากาศมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นเพียงร้อยละ 4.3 จากปี พ.ศ. 2549 เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจภายในประเทศที่ชะลอตัวลง เกิดอัตราเงินเฟ้อเพิ่มมากขึ้น ทำให้อำนาจซื้อของผู้บริโภคลดลงและส่งผลกระทบต่อการใช้จ่ายเงินมีการชะลอการซื้อเครื่องปรับอากาศออกไป (ฝ่ายวิจัยธนาคารนครหลวงไทย, 2551) ดังนั้นผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศต่างๆ จึงมาให้ความสำคัญทางด้านกลยุทธ์การตลาดมากขึ้นเพื่อแข่งขันส่วนแบ่งการตลาดในการสร้างผลกำไรให้กับองค์กร

กลยุทธ์ขององค์กรเป็นเครื่องมือที่จะทำให้องค์กรหรือธุรกิจนั้น ประสบความสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้กำหนดไว้ ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขันของธุรกิจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ธุรกิจนั้นจะต้องทำ เพื่อให้ธุรกิจทราบถึงสถานะทางการแข่งขัน และสร้างจุดยืนอันแข็งแกร่งให้กับองค์กรของตนเอง

การแข่งขันของธุรกิจต่างๆ ในปัจจุบันนี้ไม่ได้เกิดมาจากการแข่งขันในธุรกิจที่มีผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกันเท่านั้น แต่ยังมีแรงผลักดันอื่น ๆ ที่ก่อนให้เกิดการแข่งขันอีกด้วย ทำให้ในแต่ละธุรกิจนั้นต้องหันมามองถึง โครงสร้างอุตสาหกรรมของตัวเองที่กำลังแข่งขันอยู่ เพื่อค้นหาตำแหน่งหรือจุดยืนที่จะเกิดผลกระทบจากแรงกดดันที่น้อยที่สุด และค้นหากลยุทธ์ที่เหมาะสมที่จะช่วยพัฒนาธุรกิจให้สร้างผลกำไร หรือบรรลุเป้าหมายที่ธุรกิจนั้นได้วางไว้ อุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศจึงให้ความสำคัญในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนสามารถผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการใช้ทั้งภายในและต่างประเทศเฉลี่ยปีละประมาณ 2 ล้านเครื่อง ปัจจุบันเครื่องปรับอากาศมีสัดส่วนปริมาณการผลิตเพื่อการส่งออกสูงถึงประมาณร้อยละ 80 และส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 20 เป็นการบริโภค

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่บนสื่อสาธารณะ

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภายในประเทศ ซึ่งภาวะการแข่งขันการจำหน่ายเครื่องปรับอากาศภายในประเทศกลับทวีความรุนแรงมากขึ้น

โดยปัจจุบันมีผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องปรับอากาศภายในประเทศไทยมากกว่า 180 ราย จำแนกเป็นผู้ผลิตชาวไทยที่เป็นผู้ผลิตขนาดกลางและขนาดเล็กประมาณ 61 ราย และผู้ผลิตขนาดใหญ่ 9 ราย และกลุ่มผู้ผลิตรายใหญ่ที่เป็นชาวต่างชาติ 30 ราย กลุ่มผู้ผลิตที่ร่วมทุนระหว่างนักลงทุนไทยกับต่างชาติ 54 ราย ทั้งนี้ เครื่องปรับอากาศที่มีเครื่องหมายการค้าเป็นที่รู้จักในหมู่ผู้บริโภคในประเทศไทย ได้แก่ เครื่องหมายการค้าของผู้ผลิตสัญชาติญี่ปุ่น ได้แก่ มิตซูบิชิ อิเล็กทริก มิตซูบิชิ เฮฟวี ดีวตี้ โตชิบา ฮิตาชิ ชาร์ป พานาโซนิค และเครื่องหมายการค้าของผู้ผลิตสัญชาติเกาหลีใต้ เช่น แอลจี, ซัมซุง และเครื่องหมายการค้าของผู้ผลิตสัญชาติสหรัฐอเมริกา และยุโรป เช่น เทรน แครเรียร์ ยอร์ด และเครื่องหมายการค้าของผู้ผลิตสัญชาติไทย เช่น ชัยโจเดนกิ ยูนิโก้ แอร์โรมาสเตอร์ อามิน่า และเซ็นทรัลแอร์ เป็นต้น และสำหรับผู้นำตลาดภายใต้เครื่องหมายการค้าในประเทศไทยในปี 2550 คือ มิตซูบิชิ อิเล็กทริก มียอดจำหน่าย 72,602 เครื่อง (ตารางที่ 1.1) ซึ่งครองส่วนแบ่งการตลาดได้สูงสุด รองลงมาได้แก่ พานาโซนิค และ แอลจี โดยคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 20 17 และ 14 ตามลำดับ (ภาพที่ 1.1)

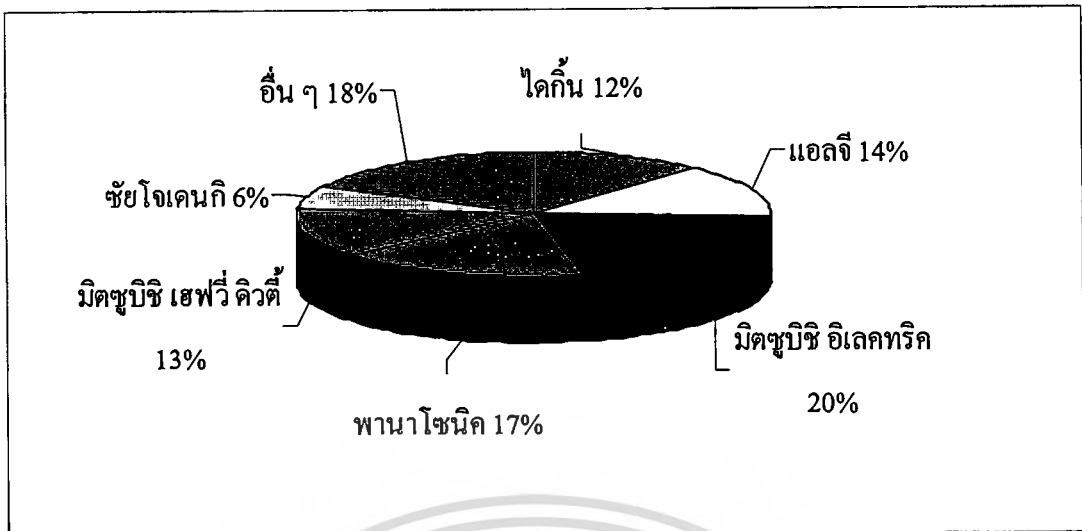
ตารางที่ 1.1 ปริมาณการจำหน่ายเครื่องปรับอากาศของผู้นำตลาดภายใต้เครื่องหมายการค้าประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 - 2550

หน่วย : เครื่อง

เครื่องหมายการค้า	ปี พ. ศ.			
	2547	2548	2549	2550
มิตซูบิชิ อิเล็กทริก	65,953	92,243	70,757	72,602
พานาโซนิค	31,325	53,912	44,460	59,577
แอลจี	29,481	57,863	55,111	50,486
มิตซูบิชิ เฮฟวี ดีวตี้	31,325	85,548	44,460	46,269
ไคกิน	16,027	16,094	36,841	40,528
ชัยโจ เดนกิ	24,913	14,244	16,743	19,954
อื่นๆ	51,746	50,592	58,453	52,094

ที่มา : (บริษัท จีเอฟเค มาร์เก็ตติ้ง ไทยแลนด์ จำกัด. 2551)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 1.1 ส่วนแบ่งการครองตลาดการจำหน่ายผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2550 ที่มา: (บริษัท จีเอฟเค มาร์เก็ตติ้ง ไทยแลนด์ จำกัด. 2551)

จากประเด็นที่ได้กล่าวมาข้างต้น ในการศึกษาโครงสร้างตลาดอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศในปัจจุบัน การแข่งขันธุรกิจและกลยุทธ์บริษัทที่อยู่ในกลุ่มของผู้นำของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องปรับอากาศ ภายในประเทศไทย ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคในประเทศไทย จะสามารถนำมาใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาการตลาดของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาโครงสร้างตลาดของธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศ
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์สำคัญที่มีการนำมาใช้ในการแข่งขันเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศ

## 1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบข้อมูลกลยุทธ์สำคัญที่มีการนำมาใช้ในการแข่งขันเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศ
2. เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาและปรับปรุงในการวางแผนกลยุทธ์ทางการแข่งขัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 1.4 ขอบเขตการศึกษา

ในการศึกษารั้งนี้เป็นการศึกษาถึงกลยุทธ์การแข่งขันธุรกิจที่มีการนำมาใช้ในการแข่งขันของผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศภายในประเทศไทย และทำการศึกษาลักษณะการกระจุกตัวของผู้ผลิต อันเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาโครงสร้างตลาดของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ โดยจะใช้ข้อมูลทศนิยมในช่วงเวลาปี พ.ศ. 2547 – 2550 โดยที่พิจารณาจากมูลค่าการขายของผู้ผลิตและผู้ประกอบการ ซึ่งในการวิเคราะห์จะใช้ข้อมูลรายชื่อผู้ผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศที่เป็นสมาชิกของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยและครองส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) ส่วนใหญ่ในปัจจุบัน มีทั้งสิ้น 15 ราย ได้แก่

1. บริษัท มิตซูบิชิ อิเล็กทริก กันยังวัฒนา จำกัด
2. บริษัท พานาโซนิค เอ.พี.เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด
3. บริษัท แอล จี อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด
4. บริษัท มิตซูบิชิ เฮฟวี อินดัสตรีส์ มหาจักรแอร์ คอนดิชันเนอร์ส จำกัด
5. บริษัท สยามไดกิน เซลส์ จำกัด
6. บริษัท ซัยโจ เคนกิ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
7. บริษัท ไทยซัมซุง อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด
8. บริษัท แอมแอร์ จำกัด
9. บริษัท ซี.พี.กรุ๊ป (1994) จำกัด
10. บริษัท โตชิบา แคลเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด
11. บริษัท แฟนสยามเอ็นจิเนียริง จำกัด
12. บริษัท ชาร์พ แอพพลายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด
13. บริษัท ฟุจิสี เชนเนรัล (ประเทศไทย) จำกัด
14. บริษัท ฮิตาชิ คอนซูเมอร์ โปรดักต์ (ประเทศไทย) จำกัด
15. บริษัท ยูนิแพ็บอิควิปเมนท์ จำกัด

ตลาดเครื่องปรับอากาศภายในประเทศ เป็นตลาดที่มีการแข่งขันกันมากระหว่างผู้ผลิตในประเทศที่ใช้เครื่องหมายการค้าของบริษัทใหญ่ในอเมริกากับผู้ผลิตในประเทศที่ใช้เครื่องหมายการค้าของประเทศญี่ปุ่น และการแข่งขันตัดราคาจากโรงงานผลิตกฎหมาย โครงสร้างตลาดภายในประเทศ ตลาดเครื่องปรับอากาศสามารถแบ่งได้ดังนี้

ตารางที่ 1.2 โครงสร้างตลาดผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศภายในประเทศไทย

ระดับตลาด	ผู้ประกอบการ
ตลาดระดับบน	บริษัท มิตซูบิชิ อิเล็กทริก กันยังวัฒนา จำกัด
	บริษัท พานาโซนิค เอ.พี.เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด
	บริษัท แอล จี อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด
	บริษัท มิตซูบิชิ เฮฟวี อินดัสตรีส์ มหาจักรแอร์ คอนดิชันเนอร์ส จำกัด
	บริษัท สยามไคกิน เซลส์ จำกัด
	บริษัท แอมแอร์ จำกัด
	บริษัท ชัยโจ เคนกิ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
	บริษัท โตชิบา แคลเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด
ตลาดระดับกลาง	บริษัท มิตซูบิชิ อิเล็กทริก กันยังวัฒนา จำกัด
	บริษัท พานาโซนิค เอ.พี.เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด
	บริษัท แอล จี อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด
	บริษัท มิตซูบิชิ เฮฟวี อินดัสตรีส์ มหาจักรแอร์ คอนดิชันเนอร์ส จำกัด
	บริษัท สยามไคกิน เซลส์ จำกัด
	บริษัท ไทยซัมซุง อิเลคโทรนิคส์ จำกัด
ตลาดระดับล่าง	บริษัท ซี.พี.กรุ๊ป (1994) จำกัด
	บริษัท ชาร์พ แอพพลายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด
	บริษัท ฟุจิสี เชนเนรัล (ประเทศไทย) จำกัด
	บริษัท ฮิตาชิ คอนซูเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด
	บริษัท แพนสยามเอ็นจิเนียริง จำกัด
	บริษัท ยูนิแพ็บบิโควิบเมนท์ จำกัด

ที่มา : (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. 2551)

## 1.5 นิยามศัพท์

1. ตลาดระดับบน คือ เครื่องปรับอากาศจากบริษัทเครื่องหมายการค้าญี่ปุ่น และอเมริกา เครื่องปรับอากาศในตลาดระดับบนมักจะเป็นเครื่องหมายการค้าที่ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคว่าเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี มีชื่อเสียงมานาน มีอุปกรณ์และฟังก์ชันในการทำงาน ตลอดจนระบบความปลอดภัยสูง

2. ตลาดระดับกลาง คือ เครื่องปรับอากาศระดับกลางจะมีเทคโนโลยี อุปกรณ์ และฟังก์ชันการทำงานใกล้เคียงกับเครื่องปรับอากาศระดับบน ซึ่งอาจจะเกิดจากการลอกเลียนแบบเทคโนโลยี แต่ใช้วัสดุที่ต่างกัน และอยู่ในระยะสร้างสมชื่อเสียง ปัจจุบันมีส่วนครองตลาดใกล้เคียงกับตลาดบน

3. ตลาดระดับล่าง คือ เครื่องปรับอากาศระดับล่างจะมีการพัฒนาเทคโนโลยี อุปกรณ์ ตลอดจนฟังก์ชันการทำงานต่ำ หรือเครื่องปรับอากาศที่มีเครื่องหมายการค้าของผู้ผลิตที่ปรับตัวจากการผลิตที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมายสู่การมีเครื่องหมายการค้าที่จดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมาย ไม่มีระบบความปลอดภัยเท่าที่ควร เช่น เครื่องปรับอากาศที่ผลิตภายในประเทศที่ยังไม่มีชื่อเสียง และเครื่องปรับอากาศจากประเทศจีน

## บทที่ 2

# แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องโครงสร้างตลาดและกลยุทธ์การแข่งขันของผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศทางด้านโครงสร้างตลาดได้ใช้แนวความคิดของ การวัดอำนาจทางการตลาด โดยใช้เครื่องมือวัดกระจุกตัวของอุตสาหกรรม ทั้งแบบการวัดการกระจุกตัวเพียงบางส่วน และการวัดขนาดของธุรกิจ ในการวิเคราะห์การแข่งขันได้ใช้แนวความคิด จากแบบจำลองพลังผลักดันการแข่งขัน 5 ประการ เข้ามาช่วยวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน

### 2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับโครงสร้างตลาด

#### 2.1.1 การวัดอำนาจทางการตลาด

จำนวนผู้ผลิตและลักษณะของการกระจายของผู้ผลิต เป็นปัจจัยที่แสดงให้เห็นอำนาจทางการตลาดของผู้ผลิตและผู้ให้บริการในตลาดนั้น ๆ การวัดอำนาจทางการตลาดมีวิธีวัดอยู่ 2 วิธี คือ วัดจากจำนวนผู้ขายในตลาดโดยตรง และวัดจากอัตราการกระจุกตัว (Concentration) ซึ่งในงานวิจัยนี้จะวัดจากการกระจุกตัว ซึ่งการกระจุกตัว หมายถึง จำนวนหน่วยผลิตและลักษณะการกระจายของขนาดของหน่วยผลิตที่อยู่ในตลาด ซึ่งจะเป็นอัตราที่บอกให้ทราบถึงระดับการแข่งขันในแต่ละส่วนระบบเศรษฐกิจ

#### 2.1.2 ปัจจัยที่มีผลต่อโครงสร้างตลาด

การที่ตลาดมีโครงสร้างเป็นตลาดแข่งขันสมบูรณ์ หรือแข่งขันไม่สมบูรณ์ หรือผูกขาดนั้น เป็นเพราะมีปัจจัยบางอย่างมาทำให้ตลาดมีโครงสร้างที่ต่างกัน ปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ การกระจุกตัวของผู้ขายหรือของหน่วยธุรกิจ อุปสรรคในการเข้ามาแข่งขัน และความแตกต่างกันในต้นทุนค้า ดังนี้

1. การกระจุกตัวของผู้ขาย (Seller Concentration) หมายถึง การที่ธุรกิจจำนวนน้อยรายมีส่วนแบ่งตลาด (Market Share) มากกว่าส่วนแบ่งตลาดของผู้ขายรายอื่น ๆ ที่เหลือรวมกัน แบ่งเป็นการกระจุกตัวรวม (Overall Concentration) และการกระจุกตัวของตลาด (Market Concentration)

1.1 การกระจุกตัวรวม หมายถึง การที่ธุรกิจจำนวนน้อยราย (100 200 300 ฯลฯ) ในสาขาเศรษฐกิจบางสาขา (สาขาอุตสาหกรรม สาขาบริการ) มีส่วนแบ่งตลาดมากกว่าส่วนแบ่งตลาดของธุรกิจรายย่อยอื่น ๆ ที่เหลือรวมกันในสาขาเศรษฐกิจนั้น ๆ เช่น ธุรกิจขนาดใหญ่ 100 ราย ในอุตสาหกรรมมีส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 70 ที่เหลืออีก 3,000 ราย มีส่วนแบ่งตลาดรวมกันร้อยละ 3

1.2 การกระจุกตัวของตลาด หมายถึง การที่ธุรกิจขนาดใหญ่จำนวนน้อยราย (1 2 3 ราย) ในแต่ละตลาดหรือแต่ละอุตสาหกรรมมีส่วนแบ่งตลาดมากกว่าส่วนแบ่งของตลาดธุรกิจรายย่อยอื่น ๆ ที่เหลือในตลาดหรือในอุตสาหกรรมนั้น ๆ รวมกัน เช่น ธุรกิจขนาดใหญ่ในอุตสาหกรรมรถยนต์ จำนวน 3 ราย มีส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 80 ธุรกิจที่เหลืออีก 11 ราย มีส่วนแบ่งตลาดรวมกันร้อยละ 20 ผู้ผลิตจำนวนน้อยรายสามารถครอบครองส่วนแบ่งตลาดได้มากเท่าไร แสดงว่ามีการกระจุกตัวสูง หรือผู้ผลิตรายใหญ่มีอำนาจค่อนข้างมาก แต่ก็ไม่ถึงกับผูกขาดเต็มที่

การวัดส่วนแบ่งตลาดเพื่อดูถึงการกระจุกตัวของผู้ขาย อาจพิจารณาได้จากข้อมูลยอดขายมูลค่าเพิ่ม ทรัพย์สิน กำไรสุทธิ กำลังการผลิต ปริมาณการผลิต หรือจำนวนการจ้างงาน ซึ่งข้อมูลแต่ละประเภทมีข้อดีข้อเสียต่างกัน

1. มูลค่ายอดขาย เป็นข้อมูลที่ดีในการวัดการกระจุกตัวของธุรกิจ เพราะสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทของธุรกิจแต่ละแห่งที่มีต่อการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าหนึ่ง ๆ แต่ก็มีข้อเสียตรงที่มีมูลค่ายอดขายที่หน่วยธุรกิจบางแห่งใช้อาจไม่ใช่มูลค่าขายแท้จริง หรือบางครั้งอาจมีการนับยอดขายซ้ำในกรณีที่หน่วยธุรกิจมีกิจการหลายแห่งทั้งที่ดำเนินการเอง และเป็นบริษัทในเครือ

2. มูลค่าเพิ่ม เป็นข้อมูลที่มีประโยชน์กว่ายอดขายด้วยเหตุที่หน่วยธุรกิจ 2 แห่ง อาจมีมูลค่าการขายคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของยอดขายรวมทั้งอุตสาหกรรมเท่ากัน เช่น ร้อยละ 30 โดยที่หน่วยธุรกิจหนึ่งทำการผลิตสินค้าสำเร็จรูปด้วยการตั้งซื้อชิ้นส่วนมาประกอบเป็นสินค้าสำเร็จรูป ด้วยการตั้งซื้อชิ้นส่วนมาประกอบเป็นสินค้าสำเร็จรูป ขณะที่หน่วยธุรกิจ หน่วยที่สองผลิตสินค้าสำเร็จรูปชนิดเดียวกันกับหน่วยแรก แต่ทำการผลิตทุกขั้นตอนนับจากวัตถุดิบเรื่อยมา จึงควรถือว่าธุรกิจหน่วยหลังทำประโยชน์ให้แก่ระบบเศรษฐกิจมากกว่าหน่วยแรก เพราะเป็นผู้นำเข้าทรัพยากรมาใช้ในให้เกิดคุณค่ามากกว่ามาใช้ให้เกิดคุณค่ามากกว่าธุรกิจหน่วยแรก อย่างไรก็ตามการที่จะได้ทราบถึงข้อมูลของมูลค่าเพิ่มจากหน่วยธุรกิจเป็นเรื่องยาก

3. ทรัพย์สิน เป็นข้อมูลที่นิยมนำมาใช้มากที่สุด ข้อมูลประเภทนี้จะแสดงถึงอำนาจทางเศรษฐกิจของหน่วยธุรกิจ หน่วยธุรกิจที่มีทรัพย์สินมากย่อมมีโอกาสเติบโตได้ง่าย โดยใช้ทรัพย์สินที่มีอยู่มาทำการผลิตในปริมาณมากได้ แต่ก็มีข้อบกพร่องอยู่บางประการ กล่าวคือ การวัดการกระจุกตัว หรืออิทธิพลของธุรกิจตามวิธีนี้อาจได้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องนัก ทั้งนี้เพราะธุรกิจบางแห่งประเมินราคาทรัพย์สินต่ำกว่าความเป็นจริง นอกจากนี้ทรัพย์สินที่หน่วยธุรกิจมี ยังเกิดจากการซื้อขายตามราคาตลาด ณ ช่วงเวลาที่ต่างกัน ซึ่งในการเปรียบเทียบไม่ได้มีการทอนราคากลับมาเป็นช่วงเวลาเดียวกัน ยิ่งกว่านั้นมูลค่าทรัพย์สินที่นำมาเป็นตัววัดการกระจุกตัวต้องใช้มูลค่าที่ปรากฏในบัญชีที่มีการนำเอาค่าเสื่อมราคาประจำปีมาหักออกจากมูลค่าทรัพย์สินตามราคาตลาด ราคาทรัพย์สินทางบัญชีจึงมักจะต่ำเกินไป

4. กำไรสุทธิ ข้อบกพร่องของตัววัดนี้ต่อเนื่องมาจากยอดขายของธุรกิจ ซึ่งถ้าธุรกิจไปประเมินมูลค่าการขายต่ำก็จะส่งผลกระทบต่อกำไรสุทธิของหน่วยธุรกิจนั้น ๆ ค่าด้วย

5. กำลังการผลิต ปริมาณการผลิต และการจ้างงาน คำนีทั้ง 3 ตัวนี้ค่อนข้างจะหาได้ยาก เพราะหน่วยธุรกิจไม่ได้ถูกบังคับให้ต้องแจ้งข้อมูลหรือถ้ามีการแจ้งข้อมูลกำลังการผลิต และ ปริมาณการผลิต ข้อมูลเหล่านี้ก็มักไม่สามารถเปิดเผยเป็นรายธุรกิจแก่สาธารณชนได้ อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่ผู้ผลิต ได้รับการส่งเสริมการลงทุนรัฐ จะมีเจ้าหน้าที่ของรัฐคอยตรวจสอบกำลังผลิต และ ปริมาณการผลิต ข้อมูลที่ได้รับมาสามารถเปิดเผยได้ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า ข้อมูลที่แจ้งให้รัฐ ทราบจะเป็นจริง นอกจากนี้ยังมีปัญหาเรื่องความล่าช้าของข้อมูลอีกด้วย ส่วนตัวเลขการจ้างงาน ซึ่ง แต่ละธุรกิจมักไม่ค่อยมีการเก็บบันทึกกัน

การเลือกใช้ตัวแปรในการวัด ขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการจัดหาข้อมูล ความยากง่ายในการ จัดหาข้อมูล และความน่าเชื่อถือของข้อมูล วิธีการวัดระดับการกระจุกตัวของอุตสาหกรรมโดยการ จัดด้วยดัชนีเฉพาะ (Partial Index) ซึ่งเป็นวิธีการที่นิยมใช้กันมาก คือ อัตราการกระจุกตัวของตลาด (Concentration Ratio) ซึ่งเป็นการกระจุกตัวของอุตสาหกรรม โดยสนใจเฉพาะหน่วยธุรกิจบางส่วน เท่านั้น โดยเฉพาะหน่วยธุรกิจขนาดใหญ่ในอุตสาหกรรม

การวัดการกระจุกตัวเพียงบางส่วน (Partial Concentration) เป็นการวัดการกระจุกตัวโดยที่ พิจารณาถึงหน่วยผลิตเพียงบางส่วนในตลาด หรือกล่าวคือจะนำข้อมูลของหน่วยผลิตเฉพาะที่มี ขนาดใหญ่มาคำนวณเพราะให้ความสำคัญกับหน่วยผลิตใหญ่ ซึ่งดัชนีการกระจุกตัวเพียงบางส่วนนี้ จะบอกให้ทราบถึงเปอร์เซ็นต์ของมูลค่าสินทรัพย์ มูลค่าเพิ่ม ยอดขาย ปริมาณการผลิต หรือกำลัง การผลิตที่หน่วยผลิตส่วนหนึ่งถือครองอยู่ ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วเป็นจำนวนมากกว่าหน่วยผลิตอื่นๆ ในการตลาด หน่วยผลิตที่กล่าวถึงอาจจะเป็นหน่วยผลิตใหญ่ 4 รายแรกรวมกัน หรือ 8 รายแรก รวมกัน สำหรับสูตรในการคำนวณหาการกระจุกตัวเป็นดังนี้

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

โดยที่	$CR_n$	=	อัตราการกระจุกตัวของ n หน่วยผลิต
	$M_i$	=	ส่วนแบ่งตลาดของบริษัท $i = 1, 2, 3, \dots, n$
	t	=	จำนวนหน่วยธุรกิจใหญ่ที่ทำการศึกษา
	n	=	จำนวนธุรกิจทั้งหมด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Everly and Little (1960, p. 511) กล่าวถึง หลักเกณฑ์ในการพิจารณาค่ากระจุกตัวของอุตสาหกรรม ดังนี้

ค่า  $CR \geq$  ร้อยละ 67 แสดงว่า อุตสาหกรรมนั้นมีการกระจุกตัวสูง ซึ่งมีการผูกขาดในอุตสาหกรรมนั้นระดับสูง

ค่า ร้อยละ  $34 < CR <$  ร้อยละ 67 แสดงว่า อุตสาหกรรมนั้นมีการกระจุกตัวปานกลาง

ค่า  $CR \leq$  ร้อยละ 34 แสดงว่า อุตสาหกรรมนั้นมีการกระจุกตัวต่ำ ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันค่อนข้างมาก

Size Ratio เป็นการแสดงถึง ความแตกต่างในขนาดของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ในอุตสาหกรรม ซึ่งมีวิธีการหา ดังนี้

$$\text{Size Ratio} = \frac{\text{ขนาดเฉลี่ยของหน่วยธุรกิจที่ใหญ่ที่สุด}}{\text{ขนาดเฉลี่ยของหน่วยธุรกิจที่เล็ก}} = \frac{\left[ \frac{\text{อัตราส่วนแบ่งการครองตลาดของหน่วยธุรกิจที่ใหญ่ที่สุด}}{\text{จำนวนหน่วยธุรกิจที่ใหญ่ที่สุด}} \right]}{\left[ \frac{\text{อัตราส่วนแบ่งการครองตลาดของหน่วยธุรกิจที่เล็ก}}{\text{จำนวนหน่วยธุรกิจที่เล็ก}} \right]}$$

ถ้าค่า Size Ratio ต่ำ ( $W < 16$ ) แสดงว่าขนาดของบริษัทต่าง ๆ มีความใกล้เคียงกัน

ถ้าค่า Size Ratio สูง ( $W > 16$ ) แสดงว่าขนาดของบริษัทต่าง ๆ มีความแตกต่างกันมาก (ณรงค์เดช อินทรพลาวงศ์. 2544. หน้า 18)

อุตสาหกรรมที่มีค่า Concentration Ratio และค่า Size Ratio สูง แสดงว่าอุตสาหกรรมนั้นมีอำนาจในการผูกขาดสูง

อุตสาหกรรมที่มีค่า Concentration Ratio สูง แต่ค่า Size Ratio ต่ำ แสดงว่าอุตสาหกรรมนั้นมีอำนาจในการผูกขาดน้อยกว่าในกรณีแรก ซึ่งอาจมีโครงสร้างตลาดใกล้เคียงกับตลาดผู้ขายน้อยราย อันจะนำไปสู่การรวมตัว หรือการแข่งขันก็ได้ แล้วแต่กรณี

การคำนวณค่าการกระจุกตัวดังกล่าวนี้ ให้ความสำคัญแก่หน่วยธุรกิจจำนวนน้อยรายที่มีขนาดใหญ่ แม้เป็นวิธีที่นิยมกันมาก แต่ก็มีข้อบกพร่อง คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. อัตราส่วนการกระจุกตัวมิได้เป็นเครื่องมือวัดที่ให้ข้อสรุป ซึ่งมีพื้นฐานมาจากการกระจายของหน่วยธุรกิจทั้งหมดในอุตสาหกรรม โดยพิจารณาเพียงบางส่วนเท่านั้น

2. อัตราส่วนการกระจุกตัวมิได้แสดงให้เห็นถึงการกระจายของขนาดของหน่วยธุรกิจทั้งหมดของอุตสาหกรรมนั้น ๆ ได้อย่างแท้จริง โดยแยกได้เพียงบางส่วน เช่น อุตสาหกรรม ก. และอุตสาหกรรม ข. มีค่าการกระจุกตัววัดจาก 3 หน่วยธุรกิจที่ใหญ่ที่สุดเท่ากัน คือ ร้อยละ 80 แต่ในอุตสาหกรรม ก. หน่วยธุรกิจที่ใหญ่ที่สุดมีส่วนแบ่งตลาดในอุตสาหกรรม ร้อยละ 70 ในขณะที่อุตสาหกรรม ข. หน่วยธุรกิจที่ใหญ่ที่สุดมีส่วนแบ่งตลาดเพียง ร้อยละ 30 ดังนั้น อุตสาหกรรมทั้งสองย่อมมีอิทธิพลต่อตลาดในลักษณะที่แตกต่างกัน

3. อัตราส่วนการกระจุกตัวนี้มิได้ให้รายละเอียด หรือข้อมูลใด ๆ เกี่ยวกับขนาดหรือระดับโดยเปรียบเทียบของหน่วยธุรกิจที่รวมอยู่ในการคำนวณ

4. อัตราส่วนการกระจุกตัวนี้ไม่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงอำนาจการเข้าออกของคู่แข่งในตลาด

5. อัตราส่วนการกระจุกตัวนี้ ไม่สามารถบอกให้เห็นถึงการสับเปลี่ยนตำแหน่งหรือ ลำดับของหน่วยธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้น ๆ

6. อัตราส่วนการกระจุกตัวนี้ละเลยบทบาทของสินค้านำเข้าและสินค้าส่งออกซึ่งมีบทบาทต่อตลาดสินค้าภายในประเทศ

7. อัตราส่วนการกระจุกตัวนี้ มิได้แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมตลาด โดยเฉพาะของหน่วยธุรกิจในอุตสาหกรรม

8. การกำหนดจำนวนหน่วยธุรกิจที่ใหญ่ที่สุดนำมาคำนวณค่าการกระจุกตัวไม่ได้มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน ดังนั้น ค่าการกระจุกตัวที่คำนวณได้อาจเบี่ยงเบนไปตามจำนวนหน่วยธุรกิจที่ใหญ่ที่สุดที่ใช้ในการคำนวณ

## 2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขัน

### 2.2.1 ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy) ซึ่งเป็นศัพท์ที่มีจุดเริ่มต้นและถูกนำไปใช้บ่อยครั้งในทางด้านทหารและการทำสงคราม ซึ่งหมายถึงวิถีทางที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อจัดสรรและวางตำแหน่งกำลังทรัพยากรทางทหารในสงครามรบด้วยจุดมุ่งหมายแห่งการพิชิตศัตรู เมื่อคำว่ากลยุทธ์ได้ถูกนำมาใช้ในทางเศรษฐกิจ ความหมายของมันก็คือ วิถีทางหรือแนวทางที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อการระดมและจัดสรรการใช้ทรัพยากรของประเทศในอันที่จะช่วยให้บรรลุถึงซึ่งเป้าหมายทางธุรกิจ

ในยุคปัจจุบัน การแข่งขันทางธุรกิจการค้าได้เริ่มทวีความเข้มข้นอยู่ทุกขณะ คำว่ากลยุทธ์จึงถูกเริ่มนำมาใช้ในแง่ของธุรกิจอย่างแพร่หลาย แต่ความหมายหนึ่งซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แพร่หลาย ได้แก่ กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายที่แน่ชัดของธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การสร้างหรือพัฒนาวิถีทางในทางปฏิบัติ ตลอดจนการระดมและจัดสรรทรัพยากรขององค์กรธุรกิจเพื่อให้สามารถบรรลุถึงซึ่งเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อได้พิจารณาความหมายของกลยุทธ์ไม่ว่าจะเป็นทางด้านอาหาร การเศรษฐกิจ หรือในทางธุรกิจก็ตามจะประกอบไปด้วยปัจจัยที่มีความคล้ายคลึงกันอยู่ 2 ประการ ได้แก่ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึง และการกำหนดแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้ได้

### 2.2.2 ความสำคัญของกลยุทธ์

จุดเริ่มต้นของการดำเนินธุรกิจไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ก็ตามต่างมีจุดริเริ่มจากการเล็งเห็นโอกาสที่จะทำกำไรจากธุรกิจประเภทหนึ่งประเภทใด และเมื่อสามารถประสบความสำเร็จในการสร้างผลกำไรจากธุรกิจนั้นแล้ว ด้วยประสบการณ์และต้นทุนที่มีมากขึ้นก็จะเริ่มทำการขยายขอบเขตของธุรกิจออกไปครอบคลุมถึงธุรกิจอื่น ๆ โดยอาจเริ่มจากธุรกิจที่มีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับธุรกิจเดิมที่ทำอยู่ และค่อย ๆ ขยายไปสู่ธุรกิจที่ไม่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิมเลย ด้วยลักษณะของวิวัฒนาการแห่งการขยายตัวทางธุรกิจดังกล่าว องค์กรธุรกิจก็จะค่อยเจริญเติบโตออกไปจากองค์กรธุรกิจขนาดเล็กไปสู่ขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่สุด และจากการมุ่งธุรกิจที่เน้นสินค้าประเภทเดียวไปสู่การดำเนินธุรกิจหลาย ๆ ประเภทในเวลาเดียวกัน

ภายใต้ความพยายามขององค์กรธุรกิจที่เจริญเติบโตออกไปในลักษณะข้างต้นนั้น ทุก ๆ องค์กรย่อมมีกลยุทธ์การแข่งขันของตนเอง โดยกลยุทธ์ทางธุรกิจนั้นอาจอยู่ในลักษณะที่มีการเตรียมวางแผนล่วงหน้าอย่างเป็นกิจจะลักษณะ หรืออาจอยู่ในลักษณะที่แฝงอยู่ในนโยบายหรือแนวทางแห่งการประกอบการของธุรกิจนั้น ๆ อยู่แล้ว

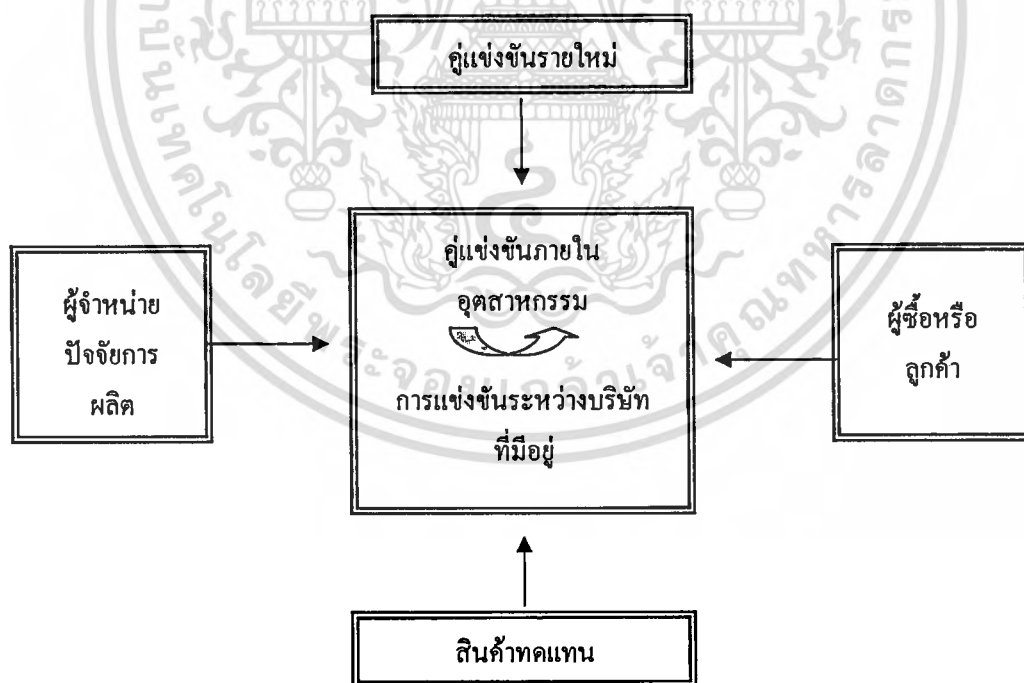
เมื่อองค์กรเริ่มขยายช่างานธุรกิจออกไปครอบคลุมสินค้าหลาย ๆ ประเภท การจัดโครงสร้างขององค์กรธุรกิจในลักษณะของการจัดตั้งของหน่วยธุรกิจ (Business Units) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่แต่ละหน่วยธุรกิจทั้งหลายที่รับผิดชอบต่อสินค้าประเภทใดประเภทหนึ่งหรือกลุ่มสินค้าที่เกิดขึ้นจากการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่มักจะมีกลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสมของตนเองในตลาด การกระจายอำนาจการตัดสินใจและการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันดังกล่าว แม้จะเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพในแง่ของการควบคุมแผนงานตลาดต้นทุน และกำไรของแต่ละฝ่ายหรือส่วนขององค์กร (สมคิด. 2544)

## 2.3 พลังผลักดันการแข่งขัน

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

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

พลังผลักดันการแข่งขันทั้ง 5 ประการนี้ สามารถนำมาเขียนให้อยู่ในรูปของโมเดลของการแข่งขันได้ดังภาพด้านล่าง (ภาพที่ 2.1)



ภาพที่ 2.1 พลังผลักดันการแข่งขันทั้ง 5 ประการ

ที่มา : (Michale E. Porter. 1980)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

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

### 2.3.1 การคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่

การบุกกรุกเข้ามาในอุตสาหกรรมโดยนักลงทุนหน้าใหม่ หมายถึง การนำเข้ามาซึ่งศักยภาพในการผลิตใหม่ในอุตสาหกรรม ความตั้งใจ และความมุ่งมั่นที่จะยึดครองทรัพยากรและส่วนแบ่งการตลาด อยู่ได้ในระดับที่มั่นใจว่าจะสามารถเข้ามาดำเนินธุรกิจให้อุตสาหกรรมได้อย่างมีผลกำไร ฉะนั้นอุตสาหกรรมใดก็ตามที่มีนักลงทุนหน้าใหม่เข้ามาแข่งขันเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ สิ่งที่จะเกิดขึ้นก็คือระดับราคาสินค้าที่ผลิตได้ในอุตสาหกรรม จะถูกกดดันให้ตกต่ำลงมา อันเป็นผลจากการแข่งขัน ต้นทุนการประกอบการก็จะสูงขึ้นด้วย ซึ่งจะมีผลให้กำไรลดลง ซึ่งผู้เข้ามาใหม่ อาจมาในรูปแบบของการรวมตัว หรือการซื้อกิจการ ฉะนั้น การรวมตัวหรือซื้อกิจการเหล่านี้ ดังนั้นจึงควรมองเป็นอุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ด้วยเช่นเดียวกัน ระดับของภัยที่คุกคามในแต่ละอุตสาหกรรมจะมีความแตกต่างกันออกไป ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการใหญ่ ๆ ได้แก่ สิ่งที่เกิดขวางการเข้ามาหรืออุปสรรคในการเข้าสู่ธุรกิจ (Reaction from Existing Competitions) หากมีสิ่งกีดขวางการเข้ามาหรือคู่แข่งรายใหม่คาดว่าคู่แข่งเดิมจะมีการใช้กลยุทธ์การโต้ตอบที่รุนแรง จะส่งผลให้ความรุนแรงของการคุกคามของคู่แข่งรายใหม่ในอุตสาหกรรมนั้นมีน้อย

### 2.3.2 การแข่งขันในหมู่คู่แข่งรายเดิม

จำนวนผู้ผลิตในอุตสาหกรรม หากมีคู่แข่งจำนวนมาก สภาพการแข่งขันจะไม่สูงมากนัก เพราะคู่แข่งรายหนึ่งสามารถที่จะเริ่มรุกได้โดยที่คู่แข่งรายอื่น ๆ ไม่ทันรู้ตัวและมีผลกระทบต่อคู่แข่งรายอื่น ๆ ไม่มากนัก ทำให้การตอบโต้ไม่รุนแรงนัก แต่หากเป็นกรณีตรงข้าม หากมีคู่แข่งอยู่จำนวนน้อย การขยับตัวของคู่แข่งรายหนึ่งจะเป็นที่สังเกต และจะเกิดผลกระทบอย่างมาก ต่ออีกคู่แข่งหนึ่ง จึงทำให้ต้องมีการตอบโต้กลับไปอย่างรวดเร็ว

อัตราการค้าขายของอุตสาหกรรมที่เชื่องช้า ในอุตสาหกรรมที่กำลังอยู่ในช่วงขยายตัว การแข่งขันภายในอย่างรุนแรงระหว่างผู้ผลิตต่าง ๆ จะอยู่ในเกณฑ์ต่ำ เพราะผู้ผลิตแต่ละรายสามารถขยายยอดขายของตนในตลาดได้โดยจำเป็นที่จะต้องแย่งชิงลูกค้าจากผู้ผลิตรายอื่น แต่หาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นับผูกขาดเนื้อหาไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อุตสาหกรรมอยู่ในช่วงที่อัตราดอกเบี้ยโตช้า การแข่งขันมักจะสูงกว่า เช่น การขยายตัวของยอดขายของผู้ผลิตแต่ละรายจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ สามารถแย่งลูกค้ามาจากคู่แข่ง โอกาสของการกระทบกระทั่งที่จะนำไปสู่สงครามการแข่งขันจะมีอยู่สูง

การแข่งขันในหมู่ของคู่แข่งรายเดิมจะเกิดขึ้นเมื่อคู่แข่งรายหนึ่งพยายามใช้กลยุทธ์ เช่น ราคา การโฆษณา การออกไปรับประกันสินค้า การมีของแถมและแถม ฯลฯ เพื่อเลื่อนอันดับในหมู่คู่แข่งอุตสาหกรรม จึงทำให้คู่แข่งรายอื่นในอุตสาหกรรมนั้นไม่อาจนิ่งเฉยได้ จึงต้องมีกลยุทธ์โต้ตอบ เพื่อรักษาคำแหน่งเดิมของตนไว้ให้ได้ ซึ่งในบางครั้งองค์กรต้องคำนึงถึงว่า การดำเนินการแข่งขันนั้นอาจส่งผลกระทบต่อผู้กว้าง ในบางครั้งการนิ่งเฉยก็อาจเป็นอีกทางเลือกที่ดีที่สุด เช่นเดียวกัน เช่น การโต้ตอบด้านราคา ซึ่งทำที่สุดอาจทำให้ทุกองค์กรได้รับผลกระทบโดยทั่วกัน โดยไม่มีใครได้รับผลประโยชน์มากที่สุด

### 2.3.3 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน

สินค้าทดแทนหรือผลิตภัณฑ์ที่ถูกผลิตขึ้นเพื่อทดแทน เป็นสิ่งที่จำกัดผลตอบแทนจากการลงทุนทำให้บริษัทไม่สามารถสร้างรายได้อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วยในอย่างที่ควรจะเป็น การเอาชนะสินค้าทดแทนจำเป็นจะต้องมีการร่วมมือกันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ดังตัวอย่างเช่น การโฆษณาจากบริษัทเดียวกัน อาจไม่สนใจให้ผู้บริโภคใช้สินค้าทดแทน แต่ถ้าทุก ๆ บริษัทช่วยกันโฆษณาประชาสัมพันธ์ ก็อาจจะมีผลสูงยิ่งขึ้น รวมถึงองค์กรต้องพยายามพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ ตลอดเวลา เพื่อเป็นการรับประกันว่าองค์กรจะสามารถอยู่รอดในอุตสาหกรรมได้โดยมั่นคงต่อไป

การค้นหาสินค้าทดแทน หมายถึง การที่มีการค้นหาสินค้าทดแทนใหม่ ที่มีการทำงานหรือคุณสมบัติเหมือนเดิม โดยตำแหน่งในตลาดแตกต่างจากการหาสินค้าทดแทน เพราะการได้ตำแหน่งในตลาดเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เช่น การโฆษณาอย่างต่อเนื่อง ก็อาจเป็นการสร้างตำแหน่งที่ชัดเจนในตลาดได้ แต่การหาสินค้าทดแทนก็สามารถที่จะหาได้โดยทันที

สินค้าทดแทนที่น่าจะให้ความสนใจเป็นพิเศษ ได้แก่

1. สินค้าที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มขึ้นของราคา (Price Performance) มากกว่าการทำสินค้าคุณภาพต่ำลง ราคาต่ำลง

2. สินค้าที่ผลิตในอุตสาหกรรมที่มีกำไรสูง ซึ่งสินค้าทดแทนประเภทนี้มักจะเกิดขึ้นไว

การวิเคราะห์ตรงจุดนี้จะเป็นการบ่งบอกว่าองค์กรควรใช้กลยุทธ์แบบใด เช่น การหาสินค้าใหม่ทดแทนเรื่อยๆ เช่น ธุรกิจที่จำเป็นต้องสร้างความปลอดภัย ซึ่งอาจมีความเกี่ยวข้องกับอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่น่าสมัยและความปลอดภัยสูง

### 2.3.4 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

ผู้ซื้อจะต่อรองเพื่อให้สามารถซื้อผลิตภัณฑ์ได้ในราคาที่ถูกลงหรือมีคุณภาพสูง โดยที่อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อจะสูงเมื่อ

1. ผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ของผู้ขาย ถูกขายให้กับผู้ซื้อรายนั้น
2. ผลิตภัณฑ์ที่ถูกซื้อนั้นจะถือเป็นต้นทุนหรือส่วนประกอบที่ผู้ซื้อให้ความสำคัญ เพราะผู้ซื้อจะยังพิถีพิถันในการเลือกมากขึ้น
3. ผลิตภัณฑ์ไม่มีความแตกต่างระหว่างผู้ผลิตแต่ละราย
4. มีต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงค่า (Switching Cost)
5. ผู้ซื้อมีกำไรน้อย ทำให้ผู้ซื้อต้องต่อรองมากที่สุดเพื่อลดต้นทุน
6. ผู้ซื้อแสดงศักยภาพว่า สามารถผลิตสินค้านั้นใช้เองได้
7. ผลิตภัณฑ์นั้นไม่มีความสำคัญต่อระดับของคุณภาพหรือบริการของสินค้าที่ผู้ซื้อจะผลิตออกมา หากผลิตภัณฑ์ที่ซื้อมีผลต่อคุณภาพสินค้าของตน ผู้ซื้อจะมีความอ่อนไหวต่อราคาน้อยกว่า (Price Sensitive)
8. ผู้ซื้อที่มีข้อมูลครบถ้วน หากผู้ซื้อที่มีข้อมูลครบถ้วนเกี่ยวกับอุปสงค์ อุปทาน ราคาที่แท้จริงหรือแม้แต่ต้นทุนของสินค้านั้น ลูกค้าย่อมมีความมั่นใจในการต่อรองเพื่อให้ได้ราคาที่ตนเองคิดว่าเหมาะสมที่สุด

### 2.3.5 อำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

อำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบอยู่ที่สามารถเปลี่ยนแปลงราคา และคุณภาพสินค้าที่ขายให้กับบริษัท ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อต้นทุน และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่บริษัทผลิตออกมาโดยอำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบจะสูงเมื่อ

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

## 2.4 การวิเคราะห์เชิงโครงสร้างกับกลยุทธ์การแข่งขัน

เมื่อมีการวิเคราะห์ พลังผลักดันการแข่งขันทั้ง 5 ประการ ที่บริษัทจะต้องเผชิญแล้ว บริษัทก็จะทราบถึงจุดเด่น จุดด้อยของตน และจัดวางกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยทั่วไปแล้วกลยุทธ์การแข่งขันจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการดังนี้

1. จัดตำแหน่งในการแข่งขันของบริษัทให้เหมาะสม เพื่อให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะต่อสู้กับแรงจากคู่แข่งต่าง ๆ
2. ใช้กระบวนการเชิงกลยุทธ์เพื่อก่อให้เกิดความสมดุลของแรงกระทำต่าง ๆ เพื่อปรับตำแหน่งของบริษัทให้ดีขึ้น
3. พยายามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่มีผลต่อแรงต่าง ๆ และปรับตัวเพื่อรองรับกับแรงที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต ก่อนที่คู่แข่งรายอื่นจะรู้ตัว

## 2.5 กลยุทธ์โดยทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน

หลักพื้นฐานของการทำกำไรให้สูงกว่าค่าเฉลี่ยระยะยาว คือ รักษาข้อได้เปรียบเทียบทางการแข่งขันไว้ได้ โดยข้อได้เปรียบทางการแข่งขันหลักจึงมีอยู่ 2 ประการ คือ การลดต้นทุนและการสร้างความแตกต่าง จากหลักพื้นฐาน 2 ประการนำไปสู่แกนแห่งกลยุทธ์โดยทั่วไป 3 ประการคือ

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน
2. กลยุทธ์สร้างความเป็นเอกลักษณ์และสร้างความแตกต่างไปจากคู่แข่งรายอื่น ๆ ในสายตาของลูกค้า
3. กลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้า

จะพบว่า องค์กรจะเข้าถึงหรือปฏิบัติได้ในหนึ่งหรือร่วมกัน ในแต่กลยุทธ์ได้ โดยการมีความมุ่งมั่น และการสนับสนุนจากทุกหน่วยงานในองค์กร ที่จะต้องแปลกลยุทธ์ออกมาเป็นรูปธรรมที่สอดคล้องกัน เพื่อความสัมฤทธิ์ผลที่แข่งขันกับคู่แข่งที่เข้มแข็งกว่า หรือเพื่อให้ผลตอบแทนกลับคืนสู่โดยเร็ว หรือสร้างผลตอบแทนระดับสูง และบอกถึงความสำเร็จ ความอยู่รอด และผลกำไรขององค์กรในระยะยาว

### 2.5.1 กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน เป็นกลยุทธ์เชิงแข่งขันที่ได้รับความนิยมมากที่สุด โดยผู้นำในอุตสาหกรรมทั้งหลายต่างประสบกับปัญหาทางด้านต้นทุนที่สูงขึ้น อันเนื่องมาจากราคา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

น้ำมัน,ราคาท่อทองแดงและภาวะเงินเฟ้อที่เพิ่มสูงขึ้นตลอดเวลา นอกจากนี้ยังเป็นผลมาจากความเชื่อถือและความแพร่หลายในแนวความคิดที่เกี่ยวกับความประหยัด อันเนื่องมาจากขนาดและความประหยัดอันเนื่องมาจากการเรียนรู้และประสบการณ์ที่สะสมที่ช่วยนำทางให้ธุรกิจสามารถลดต้นทุนการผลิตของตนให้ลดลงได้

### 2.5.1.1 ประโยชน์เชิงแข่งขันของความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน

กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนนั้น สามารถที่จะช่วยให้องค์การธุรกิจสามารถเผชิญกับพลังผลักดันการแข่งขันในอุตสาหกรรมได้ ในประการแรก คือ ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะช่วยให้บริษัทสามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคงจากภัยที่อาจเกิดขึ้นจากสงครามการแข่งขันระหว่างผู้ผลิตในอุตสาหกรรม ทั้งนี้เนื่องจากไม่ว่าการแข่งขันจะมีมากหรือน้อยเพียงใด และไม่ว่าการแข่งขันนั้นจะมีผลให้ระดับราคาสินค้าในอุตสาหกรรมถูกกดลงมาเท่าใดก็ตาม บริษัทที่เป็นผู้นำด้านต้นทุนจะเป็นบริษัทสุดท้ายที่จะขึ้นห้อยคออยู่ได้ในอุตสาหกรรม และถ้าหากบริษัทมีต้นทุนที่ต่ำที่สุด จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางด้านต้นทุนที่จะช่วยข่มขู่ หรือสกัดกั้นการเข้ามา ภายในอุตสาหกรรมของนักลงทุนรายใหม่ได้เป็นอย่างดี

ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน นอกจากที่จะช่วยให้สามารถยืนหยัดอยู่ท่ามกลางสมรภูมิแห่งการแข่งขันและสามารถสกัดการรุกใด ๆ จากผู้บุกรุกหน้าใหม่แล้วยังจะเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มอำนาจต่อรองสำหรับใช้เผชิญหน้ากับภัยคุกคามจากกลุ่มผู้ซื้อและผู้ขายปัจจัยการผลิต ทางด้านผู้ซื้อถึงจะสามารถรวมตัวกันได้และอาศัยการรวมกันเป็นอำนาจการต่อรองราคา กลุ่มผู้ซื้อสามารถที่จะกดราคาในระดับต่ำที่สุด ได้แต่เพียงใดในระดับที่ต่ำกว่าผู้ขายที่มีต้นทุนต่ำเป็นอันดับสองเท่านั้น เพราะ ณ จุดนั้นในอุตสาหกรรมจะมีเหลือก็แต่บริษัทในฐานะที่จะเป็นผู้เสนอขายในตลาดเท่านั้น ถ้าพิจารณาจากผู้ผลิตหรือผู้ส่งมอบวัตถุดิบ หากมีอำนาจการต่อรองที่สูงโดยการรวมกลุ่มเพื่อผลักดันต้นทุนปัจจัยการผลิตที่เสนอขายนั้นให้สูงขึ้นไปในสถานการณ์เช่นนั้น ถ้าหากผู้ผลิตไม่สามารถผลักดันราคาไปให้แก่ผู้บริโภคได้เร็วพอ หลาย ๆ บริษัทที่เป็นผู้รับซื้อปัจจัยการผลิตเพื่อไปผลิตอีกต่อหนึ่งนั้นจะไม่อาจทำอยู่ได้เพราะต้นทุนสูงเกินไป แต่ในฐานะบริษัทที่มีต้นทุนต่ำที่สุดจะมีกำไรสูงพอในการเผชิญกับสภาวะการณ์ที่ราคาค่าต้นทุน วัตถุดิบ และปัจจัยการผลิตเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว อย่างน้อยที่สุดก็จะมีเวลาและความคล่องตัวสูงพอที่จะหาหนทางแก้ไขได้ดีกว่าผู้ผลิตรายอื่น ๆ ที่มีต้นทุนการผลิตสูงกว่า

ประการสุดท้าย ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะช่วยให้สามารถเผชิญกับภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนที่ผลิตอยู่ในอุตสาหกรรมอื่น แต่สามารถทดแทนสินค้าที่ผลิตได้ในอุตสาหกรรมที่ผลิตอยู่ ทั้งนี้เพราะถ้าต้นทุนของบริษัทต่ำ ความได้เปรียบด้านราคาจะช่วยให้บริษัทสามารถต่อสู้กับสินค้าทดแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้ผลิตที่มีต้นทุนสูง

### 2.5.1.2 ความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน

การที่องค์กรธุรกิจพยายามขยامทุกๆ หนทางเพื่อให้บรรลุถึงซึ่งความเป็นผู้นำทางต้นทุน ซึ่งแม้ว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากก็ตาม แต่ในขณะที่เดียวกันกลยุทธ์ดังกล่าวก็มีความเสี่ยงของตัวเองที่ผู้ใช้กลยุทธ์นั้นจะต้องพึงระวังไม่ให้เกิดขึ้น อาทิเช่น

1. การเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการในโลกปัจจุบันเกิดขึ้นรวดเร็วมาก เครื่องจักรอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ค่อนข้างทันสมัยในวันนี้ อาจล้าสมัยไปในไม่ช้าเพราะความก้าวหน้าทางวิทยาการ เพราะฉะนั้นก่อนที่บริษัทจะตัดสินใจลงทุนเสียค่าใช้จ่ายอย่างมากมาเพื่อสั่งซื้อเครื่องจักรอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มีต้นทุนสูงมาใช้ในการผลิตนั้น จะต้องพึงระวังและหมั่นติดตามความเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการนี้ด้วย เพราะคู่แข่งอาจรอเวลาที่อุปกรณ์การผลิตรายอื่น ๆ ล้าสมัยภายหลังที่มีการซื้อมาได้ไม่นาน แล้วจัดซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิตที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูงกว่าเพื่อนำมาแข่งขันในด้านต้นทุนการผลิตได้

2. หากบริษัทสามารถค้นพบวิธีการ ที่จะบรรลุถึงการผลิตผลิตภัณฑ์ โดยมีต้นทุนต่ำที่สุดแล้ว ก็จะต้องพึงระวังจากการที่คู่แข่งจะสืบทราบถึงวิธีการของบริษัทได้ เพราะหากเป็นเช่นนั้นแล้วคู่แข่งจะสามารถเลียนแบบผลิตภัณฑ์ได้ โดยใช้เวลาที่น้อยกว่าและด้วยต้นทุนที่ถูกกว่า

3. บริษัทที่เป็นผู้นำด้านต้นทุน มักจะติดอยู่กับความเป็นเลิศของตนเองจนลืมหรือละเลยความสำคัญของปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสำคัญไม่แพ้กัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านการตลาดและการให้บริการลูกค้า ซึ่งอาจเป็นจุดอ่อนที่คู่แข่งจะใช้โจมตีได้

4. ความเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจ อาจมีผลทำให้ความได้เปรียบทางต้นทุนหมดไปทีละน้อย เช่น ภาวะเงินเฟ้อซึ่งมีผลทำให้ต้นทุนการผลิตสูง หรือในภาวะปกตินั้นบริษัทอาจมีความได้เปรียบต่อคู่แข่ง ถึงแม้จะสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมีเอกลักษณ์ของตนเอง แต่ต้นทุนและราคาสินค้าสูงกว่าเพราะความห่างระหว่างราคาที่เป็นตัวชั่งของลูกค้าให้มาซื้อสินค้าจากบริษัทได้ แต่ในสภาวะการณ์ที่ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นมาก ความห่างด้านราคาจะค่อย ๆ แคบลงจนลูกค้าอาจยอมตัดใจหัน ไปซื้อสินค้าจากคู่แข่งได้

### 2.5.2 กลยุทธ์สร้างความแตกต่างผลิตภัณฑ์

กลยุทธ์ประเภทนี้แทนที่จะเน้นในด้านของต้นทุนหรือปริมาณการจำหน่าย แต่จะเน้นการสร้าง ความแตกต่างอันเด่นชัด ระหว่างผลิตภัณฑ์ของตนและของคู่แข่งในสายตาของผู้บริโภค กล่าวง่าย ๆ คือ การสร้างเอกลักษณ์ที่ดีและเด่นในผลิตภัณฑ์ของตนขึ้นมา ไม่ว่าจะเอกลักษณ์หรือความแตกต่างนั้นจะมีอยู่จริงหรือเป็นแค่เพียงภาพพจน์ที่เกิดในสายตาลูกค้าก็ตาม

บริษัทอาจทำการสำรวจตลาดในอุตสาหกรรมว่า เอกลักษณ์อันใดบ้างที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญในการตัดสินใจซื้อ และขนาดของตลาดลูกค้าที่จะรองรับนั้นมีขนาดใหญ่มากน้อย เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ทางการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เพียงใด มีคู่แข่งรายใดบ้างที่ได้เข้าไปสร้างภาพพจน์นั้นให้เกิดขึ้นแล้วในสายตาของลูกค้าหรือกำลังอยู่ในระยะ ๆ แห่งการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ของบริษัทขึ้นมาในมิติที่มีความหมายต่อลูกค้าและมีศักยภาพแห่งการสร้างยอดขายและผลกำไรต่อบริษัทได้ในระยะยาว

#### 2.5.2.1 ประโยชน์เชิงแข่งขันของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

การสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ให้เกิดขึ้นแก่ผลิตภัณฑ์ของคนในสายตาของลูกค้า นั้น หากสามารถกระทำได้และกระทำในมิติแห่งความแตกต่างที่สามารถดึงดูดลูกค้าได้ดี อีกทั้งกิจการสามารถพิสูจน์ให้ลูกค้าได้เห็นในระยะยาวว่าภาพพจน์ที่ลูกค้ามีต่อผลิตภัณฑ์ของบริษัทนั้นมีอยู่จริง ซึ่งจะเป็นการยืนยันในภาพพจน์ที่ลูกค้ามีต่อสินค้าของบริษัทแล้ว ความภักดีต่อผลิตภัณฑ์ (Loyalty) จะเกิดขึ้นนี้เอง จะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บริษัทสามารถเผชิญกับพลังผลักดันการแข่งขันทั้งห้าในอุตสาหกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

ในประการแรกนั้น จะช่วยให้บริษัทสามารถยืนหยัดต่อการแข่งขันฟาดฟันในอุตสาหกรรมเพราะลูกค้าจะยังคงจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์ของบริษัทอย่างเหนียวแน่น แม้ว่าในบางครั้งอาจใช้การตัดราคาเพื่อดึงลูกค้า แต่การกระทำเช่นนั้นจะไม่ได้ผลเท่าที่ควร เพราะความภักดีที่ลูกค้ามีต่อผลิตภัณฑ์ของบริษัทนั้นยังมีอย่างเหนียวแน่น

ในประการที่สอง ความโดดเด่นอย่างมีเอกลักษณ์ของตนเอง ตลอดจนความภักดีต่อลูกค้ามีต่อผลิตภัณฑ์ของบริษัท จะเป็นขวากหนามสำคัญที่จะกีดกันมิให้ผู้บุกรุกหน้าใหม่เข้ามาสู่อุตสาหกรรมได้โดยง่าย ทั้งนี้เพราะผู้เข้ามาใหม่หากต้องการสร้างฐานตลาดภายในอุตสาหกรรม จะต้องพยายามดึงดูดลูกค้าจากผู้ผลิตรายเดิมในอุตสาหกรรม ฉะนั้นบริษัทที่สามารถสร้างเอกลักษณ์ของตนเองและได้รับความภักดีจากลูกค้าจะสามารถเผชิญกับภัยคุกคามจากผู้บุกรุกได้ เพราะผู้บุกรุกนั้นจะต้องทำลายหรือลบล้างภาพพจน์ที่ลูกค้ามีอยู่กับบริษัทให้หมดไปหรืออ่อนแรงลงไปเสียก่อนจึงจะแย่งลูกค้าไปได้ ซึ่งการจะทำเช่นนั้นได้ไม่ใช่ของง่าย เพราะต้องใช้ทรัพยากรและเวลา อีกทั้งเสี่ยงต่อการถูกตอบโต้ ด้วยเหตุนี้ผู้บุกรุกจึงมักจะหันไปเจาะตลาดในส่วนของผู้ผลิตเดิมในอุตสาหกรรม ซึ่งขาดความเป็นเอกลักษณ์และขาดความภักดีจากลูกค้า

#### 2.5.2.2 ความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

การใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างจะมีความเสี่ยงอยู่ในตัวมันเอง หากผู้ใช้ขาดความระมัดระวัง โดยความเสี่ยงนั้นอาจเกิดขึ้นประกอบไปด้วย

1. ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นหากความสำคัญของปัจจัยที่บริษัทได้เคยใช้เป็นรากฐานในการสร้างเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ของผลิตภัณฑ์ของตนให้ต่างไปจากคู่แข่ง ได้เริ่มลดทอนความสำคัญลงไปในสายตาของลูกค้า ในการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้ได้ผลนั้น บริษัทจะต้องสามารถค้นหาปัจจัยสำคัญซึ่งลูกค้าใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจซื้อและพยายามในการสร้างภาพพจน์ที่เป็นเอกลักษณ์ของตนขึ้นมาในปัจจัยเหล่านั้น

2. การสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในผลิตภัณฑ์ ในบางกรณีจะทำให้ต้นทุนการผลิตสูงผิดปกติ อาทิ การเน้นความแตกต่างทางด้านคุณภาพ (ซึ่งต้องใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพสูง และการควบคุมการผลิตอย่างเคร่งครัด) การเน้นด้านความสามารถในการใช้งาน (ซึ่งใช้เทคโนโลยีเป็นฐานแห่งการผลิต) การเน้นความแตกต่างด้านการให้บริการ (ซึ่งทำให้ค่าใช้จ่ายสูงขึ้น) การเน้นความแปลกใหม่ของรูปร่างและการใช้งานในหลาย ๆ รูปแบบ (ซึ่งทำให้การผลิตยากที่จะทำได้ในลักษณะของการผลิตขนาดใหญ่)

3. หากกิจการไม่อาจที่จะเก็บรักษาความเป็นเอกลักษณ์หรือความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ของตนได้แล้ว อาทิ คู่แข่งขันเริ่มสามารถลอกเลียนแบบได้ใกล้เคียงความแตกต่างที่มีอยู่ก็จะหมดไป ความพยายามในการลอกเลียนนี้จะมีอยู่มากในอุตสาหกรรมที่เข้าใกล้จุดอิ่มตัว ซึ่งภาวะการแข่งขันจะรุนแรงขึ้นทุก ๆ ขณะและผู้ผลิตแต่ละรายจะพยายามลอกเลียนจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ของกลุ่มอื่น ๆ เพื่อแย่งส่วนแบ่งของตลาดจากคู่แข่ง

4. ความเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจ ซึ่งอาจจะมีผลทำให้ความได้เปรียบทางด้านต้นทุนหมดไปที่ละน้อย เช่น ภาวะเงินเฟ้อซึ่งมีผลทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น ในภาวะปกตินั้นบริษัทอาจได้เปรียบและสามารถต่อสู้กับคู่แข่ง ถึงแม้จะสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมีเอกลักษณ์ของตนเอง แต่ต้นทุนและราคาสินค้าสูงกว่าเพราะช่องห่างระหว่างราคาที่เสนอขายจะเป็นตัวชักจูงลูกค้าให้มาซื้อสินค้าจากบริษัทได้ แต่ในสภาวะการณ์ที่ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นมาก ช่องห่างด้านราคาจะค่อย ๆ แคบลงจนลูกค้าอาจยอมตัดใจหันไปซื้อสินค้าจากคู่แข่งได้

### 2.5.3 กลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้า

แทนที่จะเน้นตลาดในอุตสาหกรรมโดยส่วนรวม แนวทางกลยุทธ์อีกประเภทหนึ่งที่เป็นที่นิยม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบรรดาองค์การธุรกิจขนาดเล็ก ได้แก่ การใช้กลยุทธ์ในลักษณะของการมุ่งเน้นลูกค้าหรือจำกัดขอบเขตการค้าเนินธุรกิจของคน การจำกัดขอบเขตนี้อาจกระทำได้ในด้านการจำกัดสายของผลิตภัณฑ์ (Product Line) ที่ผลิต โดยการจำกัดกลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมาย (Target Customer) การจำกัดขอบเขตของตลาดในภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่ง หรือการจำกัดประเภทของช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นต้น สาเหตุสำคัญแห่งการใช้กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตนั้นก็เพื่อที่จะมุ่งระดมทรัพยากรทั้งหมดที่มีอยู่ไปในทิศทางเดียวกันแทนที่จะกระจัดกระจายออกไป เพื่อให้ประสิทธิภาพแห่งการใช้ทรัพยากรนั้นได้ผลสูงที่สุดตามเป้าหมายที่วางไว้

การใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้า นั้น บริษัทจะต้องทำการเลือกเฟ้นส่วนของตลาดที่มีศักยภาพแห่งการทำกำไรสูง มีความต้องการเฉพาะอย่างที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเพียงพอจากผู้ผลิตรายอื่น ๆ และสามารถใช้เป็นฐานในการขยายตัวทางตลาดในอนาคต เมื่อสามารถจำกัดขอบเขตได้แน่นอนแล้ว บริษัทก็จะมุ่งผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายและบริการแก่ตลาดส่วนนี้โดยเฉพาะ และจะต้องให้เหนือคู่แข่งด้านใดด้านหนึ่งเพื่อที่จะใช้เป็นจุดเด่นในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า หัวใจ

แห่งความสำเร็จของกลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้าก็คือว่า ถ้าหากคู่แข่งขันมุ่งเสนอสนองตลาดทั้งหมดภายในอุตสาหกรรมโดยส่วนรวมแล้ว ย่อมเป็นการลำบากอย่างยิ่งที่คู่แข่งนั้นจะสามารถสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าในทุก ๆ ส่วนของตลาดได้

### 2.5.3.1 ความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้า

การใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้าหรือกลยุทธ์จำกัดเขตนี้ก็มีข้อที่ควรระวัง อาทิเช่น ประการแรกการมุ่งเน้นลูกค้านั้นจะเป็นประโยชน์ต่อกิจการในระยะแรกเพื่งสร้างฐานที่มั่นคงเพื่อที่จะใช้เป็นฐานในการขยายตัวต่อไปในอนาคต ถ้าหากบริษัทมีความพอใจอยู่แต่เพียงฐานที่มันเล็ก ๆ อยู่ไปตลอดโดยไม่ขยายขยาย ส่วนแบ่งตลาดที่แคบนี้จะเป็นอันตรายต่อตนเองในอนาคต เพราะในที่สุดแล้วคู่แข่งที่มีขนาดใหญ่กว่า อาจเริ่มตระหนักในการสูญเสียส่วนแบ่งของตลาดส่วนนี้ไป และอาจเริ่มขยายขอบเขตของตลาดในเวลานี้ ดังนั้นเมื่อบริษัทมีฐานมั่นคงในตลาดส่วนนี้แล้วก็ควรขยายขอบเขตของตลาดออกไปอีก ประการที่สอง ความต้องการเฉพาะอย่างของลูกค้าในส่วนการตลาดที่บริษัทได้เลือกไว้เป็นเป้าหมาย จะต้องเป็นความต้องการที่ผู้บริหารอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ผลิตขนาดใหญ่ซึ่งมุ่งผลิต และเสนอสนองความต้องการที่ผู้บริหารอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ผลิตขนาดใหญ่ซึ่งมุ่งผลิต และเสนอสนองความต้องการของทั้งอุตสาหกรรมได้ละเลย หรือให้ความสนใจไม่เพียงพอ กลยุทธ์จำกัดเขตจึงจะใช้ได้ผลอย่างเต็มที่ ไม่เช่นนั้นแล้วบริษัทที่ใช้กลยุทธ์ดังกล่าวจะอยู่ในฐานะเสียเปรียบ เพราะไม่อาจสร้างจุดเด่นของตนได้ในสายดาของลูกค้านและเสียเปรียบทางด้านต้นทุน เพราะขอบเขตของตลาดนั้นแคบเมื่อเปรียบกับขนาดของตลาดคู่แข่งที่เน้นการจำหน่ายในระดับอุตสาหกรรมโดยส่วนรวม

## 2.6 การเคลื่อนไหวในกลยุทธ์การแข่งขัน

ในวงการธุรกิจเกือบทุกประเภท จะมีลักษณะร่วมกันอยู่อย่างหนึ่งก็คือบริษัททั้งหลายในวงการนั้นจะมีความผูกพันซึ่งกันและกันในเชิงกลยุทธ์ บริษัทเหล่านี้จะได้รับผลกระทบกระเทือนไม่มากก็น้อย เมื่อคู่แข่งรายอื่นเริ่มเคลื่อนไหวในกลยุทธ์การแข่งขัน บริษัทเหล่านี้มักจะมีการแสดงท่าทีตอบโต้หรือส่งสัญญาณไปสู่บริษัทที่ทำท่าจะก่อความสงบในวงการธุรกิจนั้น โดยเฉพาะในระบบธุรกิจที่มีคู่แข่งน้อยราย (Oligopoly) ซึ่งเมื่อคู่แข่งรายหนึ่งขยับตัวแล้วจะส่งผลให้บริษัทอื่น ๆ ต้องพลอยสั่นไหวตามไปด้วย

ดังนั้นจากโครงสร้างเช่นนี้จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์อย่างหนึ่งที่บริษัทได้ดำเนินการไปนั้นจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับปฏิกิริยาและลักษณะของการตอบโต้ของคู่แข่งกันรวมอยู่อย่างแน่นอน การผูกพันร่วมกันของกลุ่มคู่แข่งกันนี้จะมีส่วนทำให้บริษัททั้งหลายต้อง

ดำเนินกลยุทธ์หนึ่ง ๆ ด้วยความระมัดระวังและต้องมีความเข้าใจพื้นฐานของอุตสาหกรรมและคู่แข่งตลอดเวลา

### 2.6.1 การเคลื่อนไหวเชิงรุกในการแข่งขัน

วิธีการกว้าง ๆ อย่างหนึ่งในการวางกลยุทธ์การแข่งขันเชิงรุก คือ การใช้กำลังทรัพย์และกำลังความสามารถที่เหนือกว่าบังคับให้ผลการดำเนินงานของกลุ่มแข่งขันต้องเบี่ยงเบนไปในแนวทางที่ต้องการ โดยทั้งนี้อาจใช้วิธีการต่อสู้แข่งขันอย่างยืดเยื้อและตอบโต้จนคู่แข่งต้องพ่ายแพ้ หรือล้มเลิกไปในที่สุด วิธีการดังกล่าวจะเหมาะสมกับบริษัทซึ่งมีอำนาจ และกำลังที่เหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่งอย่างชัดเจน แต่จุดอ่อนของวิธีการนี้อยู่ที่ว่า บริษัทที่ดำเนินกลยุทธ์นี้ต้องแน่ใจว่าตนสามารถขึ้นหาค่าความเป็นผู้ยิ่งใหญ่และเหนือกว่าได้ตลอดเวลาของการแข่งขัน

กลยุทธ์เชิงรุกในลักษณะข้างต้นนั้น ไม่ใช่วิธีการที่ดีหรือถูกต้องที่สุด เพราะในด้านหนึ่งนั้น กลยุทธ์ดังกล่าวจะก่อให้เกิดความสูญเสียทรัพยากรอย่างมากทั้งสองฝ่าย ไม่ว่าจะฝ่ายแพ้หรือฝ่ายชนะ วิธีการที่ดีกว่านั้นอาจกระทำได้โดยการทำวิเคราะห์คู่แข่งทั้งด้านจุดอ่อนและจุดเด่น เพื่อช่วยให้องค์กรมองเห็นภาพของโอกาสที่จะมุ่งโจมตีจุดอ่อนของคู่แข่งและหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้หากตัดสินใจพลาดทางการรุก

การเคลื่อนไหวในการแข่งขันเชิงรุกที่มีลักษณะของการวางแผนล่วงหน้า เพื่อชักจูงคู่แข่งก็เป็นทางเลือกที่ดีอีกทางหนึ่ง การใช้ยุทธวิธีดังกล่าวนี้ โครงสร้างของกลยุทธ์จะถูกวางไว้ล่วงหน้า และจะถูกกำหนดไว้อย่างเป็นขั้นตอนเพื่อหลอกล่อให้คู่แข่งหลงกลเดินเข้ามาติดกับ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทได้ แทนที่จะปล่อยให้คู่แข่งเดินเต็มของตนเอง หัวใจสำคัญของการวางกลยุทธ์ประเภทนี้ จึงอยู่ที่การทำให้คู่แข่งไม่ดำเนินตามกลยุทธ์ที่ทางฝ่ายนั้นวางไว้ แต่หลงไปดำเนินการตามแผนที่ได้เตรียมไว้ให้เดิน

การเคลื่อนไหวแนวทางดังกล่าวจะพบได้อยู่เสมอ ๆ ในหลายอุตสาหกรรมซึ่งถ้าหากคู่แข่งขอมดำเนินตามแนวทางที่บริษัทได้วางไว้แล้ว จะมีผลทำให้ฐานะของทุก ๆ บริษัทในอุตสาหกรรมดีขึ้น เช่น กรณีของการประกันคุณภาพของสินค้า ถ้าทุกบริษัทในวงการอุตสาหกรรมลดระยะเวลาการให้ประกันคุณภาพผลิตภัณฑ์จาก 2 ปี เหลือเพียง 1 ปีแล้ว ค่าใช้จ่ายของบริษัทจะต้องลดลงอย่างแน่นอน อันจะทำให้มีขอดีกำไรที่ดีขึ้น (โดยมีข้อแม้ว่าอุปสงค์ของผลิตภัณฑ์นั้นไม่ลดลงเมื่อมีการลดเวลาของการประกัน) ตัวอย่างอีกรูปแบบหนึ่งก็คือ ความพยายามในการปรับเปลี่ยนราคาผลิตภัณฑ์ เมื่อต้นทุนของสินค้าได้ถีบตัวสูงขึ้น แต่ปัญหาจะอยู่ที่บริษัทคู่แข่งบางแห่งจะไม่ยอมขึ้นราคาตาม เพราะผลที่ออกมาแม้จะทำให้ฐานะของบริษัททุกแห่งในวงการดีขึ้น โดยเฉพาะกำไร แต่อาจจะไม่เหมาะสมด้วยเหตุบางอย่างในสายตาของคู่แข่งบางราย เช่น ถ้าหากมีบางบริษัทที่สังเกตเห็นว่าตนจะยังคงขายสินค้าได้ถ้าตนไม่ขึ้นราคา และถ้าปล่อยให้ผู้อื่นขึ้นราคากันไป ตนก็จะขายได้มากยิ่งขึ้น หรือสำหรับกรณีของการประกันคุณภาพก็เช่นกัน บริษัทที่มีจุดเด่น

เอกสารนี้เป็นเอกสารทบทวนวิสัยทัศน์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ทางการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ของผลิตภัณฑ์ของผลิตภัณฑ์ที่มีความทนทานและได้รับความเชื่อถือจากลูกค้าสูง จะต้องสูญเสียจุดเด่นไปถ้าหากคนลดระยะเวลาประกันลงให้เท่าคู่แข่งกัน บริษัทเหล่านี้จะมีแนวโน้มที่ไม่ร่วมมือด้วยเพราะอาจมีผลทำให้ภาพพจน์สินค้าของคนเสียไปสายตาของลูกค้า

## 2.6.2 การเคลื่อนไหวในลักษณะของการประนีประนอมและร่วมมือกับคู่แข่ง

การเคลื่อนไหวในลักษณะนี้เป็นการเคลื่อนไหวที่ไม่แสดงออกถึงการข่มขู่หรือแสดงออกถึงเจตนาที่จะเป็นอันตรายกับคู่แข่งกัน บริษัทจะดำเนินกลยุทธ์เพื่อที่จะเพิ่มพูนผลกำไรหรือส่วนแบ่งตลาดได้โดยไม่กระทบกระเทือนถึงการดำเนินงานของกลุ่มรายสำคัญของบริษัท แนวทางกว้าง ๆ ที่จะกระทำได้นั้นมีอยู่ 3 วิธี คือ

1. การเคลื่อนไหวที่จะช่วยปรับปรุงตำแหน่งในตลาดของบริษัท และของคู่แข่งกันไป ด้วยพร้อม ๆ กัน ถึงแม้ว่าคู่แข่งนั้นจะไม่ได้ดำเนินกลยุทธ์ที่ตอบสนองการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท

2. การเคลื่อนไหวที่จะสามารถปรับปรุงตำแหน่งทางตลาดของทั้งบริษัทและคู่แข่งกัน แต่ทั้งนี้อยู่กับคู่แข่งกันจะต้องดำเนินการบางประการอันเป็นการตอบสนอง ต่อการเคลื่อนไหวริเริ่มของบริษัทเพียงบางส่วน

3. การเคลื่อนไหวที่จะปรับปรุงตำแหน่งทางตลาดของบริษัทเหล่านั้น เนื่องจากคู่แข่งกันจะไม่ดำเนินการตอบสนองใด ๆ ต่อกลยุทธ์ที่บริษัทริเริ่ม

ในกรณีแรกนั้นจะเป็นการเคลื่อนไหวที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุด เพราะคู่แข่งกันจะมีความพอใจในสถานะทั่วไปของตนเอง และไม่มีความรู้สึกถึงการคุกคาม ดังนั้นบริษัทผู้ริเริ่มกลยุทธ์ก็จะได้ผลประโยชน์จากกลยุทธ์นี้ด้วย แต่ในทางปฏิบัตินั้นบางครั้งอาจมีปัญหาได้ถ้าหากกลยุทธ์ที่ใช้ นั้นผิดพลาดไป ซึ่งจะไม่เพียงทำลายผลประโยชน์ต่อบริษัทเพียงแห่งเดียวเท่านั้น แต่จะส่งผลกระทบต่อไปสู่อุปสรรคคู่แข่งกันอื่น ๆ ด้วย เช่น การออกโฆษณาหรือการวางโครงสร้างราคาของผลิตภัณฑ์ที่ผิดพลาด ซึ่งบ่อยครั้งที่ความผิดพลาดนี้จะเกิดมาจากกลยุทธ์ที่ผิดพลาดและไม่มีประสิทธิภาพตั้งแต่อดีตของบริษัท

โดยทั่วไปแล้ววิธีการเคลื่อนไหวที่แม้ว่าคู่แข่งจะไม่ร่วมมือด้วยแต่ก็ไม่ทำให้คู่แข่งหันมาตอบโต้ได้นั้น อาจทำได้โดย

1. การเคลื่อนไหวที่คู่แข่งกันไม่สังเกตเห็น อาทิ การเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงใด ๆ ภายในองค์กร

2. การเคลื่อนไหวที่คู่แข่งกันไม่ใส่ใจกับการเคลื่อนไหว เพราะคิดว่าตนเองมีความสนใจในเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ เรียบร้อยหรือมีข้อสมมติของอุตสาหกรรมและวิธีการดำเนินกลยุทธ์แข่งขันพร้อมทุกชั้นตอน โดยไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงอีก

3. การเคลื่อนไหวที่แม้จะมีผลกระทบต่อคู่แข่งกัน แต่ในมุมมองของคู่แข่งแล้วจะเป็นความเสียหายที่เล็กน้อยหรือไม่มีนัยสำคัญเลยเมื่อวัดด้วยเกณฑ์ของคู่แข่งกันเอง (ซึ่งอาจเสียหายมากกว่าวัดด้วยเกณฑ์ของผู้ภายนอก)

การดำเนินกลยุทธ์ ที่จะมผลในการปรับปรุงฐานะของบริษัททั้งหลายในอุตสาหกรรมนั้น จะต้องอาศัยความคิดหลักที่ว่า คู่แข่งขันทั้งหลายนั้นเข้าใจและรู้ถึงเจตนาของการเคลื่อนไหวของบริษัทผู้ริเริ่มว่าไม่ได้เป็นการคุกคาม เพราะถ้าหากว่ามีคู่แข่งรายหนึ่งรายใดเกิดตีความหมายที่ผิดพลาดแล้วเสีย จะเกิดกับผู้ที่ดำเนินการริเริ่มอย่างแน่นอน เพื่อเป็นการป้องกันและหลีกเลี่ยงการตีความผิดของคู่แข่ง บริษัทผู้ริเริ่มสมควรที่จะส่งสัญญาณให้ผู้อื่นได้รับรู้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับเจตนาและแนวการดำเนินการ เช่น การประกาศล่วงหน้า หรือการใช้ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะที่เปลี่ยนไปต่อสาธารณชน ซึ่งมีการแสดงออกถึงความตั้งใจที่นุ่มนวล ไม่ก้าวร้าว เช่น การปรึกษาและชี้แจงอย่างละเอียดรอบคอบต่อสื่อมวลชนเกี่ยวกับต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นการส่งสัญญาณให้คู่แข่ง ได้รับรู้ถึงโอกาสของการเปลี่ยนแปลงราคาขายในอนาคต และอีกวิธีการหนึ่งคือการใช้บริษัทผู้นำในวงการนั้นเป็นผู้ริเริ่มดำเนินกลยุทธ์ ซึ่งจะมีส่วนช่วยมากในการลดโอกาสที่จะเข้าใจผิด เพราะโดยปกติแล้วบริษัทขนาดเล็กมักจะรอให้บริษัทผู้นำทำการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงก่อนแล้วจึงดำเนินการตามบริษัทผู้มีความคิดริเริ่ม อาจทำการติดต่อส่งสัญญาณ ให้บริษัทผู้นำวงการได้รับรู้ถึงเหตุผลและความจำเป็น รวมทั้งยังต้องชักจูงให้บริษัทผู้นำนั้นดำเนินการเปลี่ยนแปลงทางภาคปฏิบัติซึ่งจะมีผลที่ดีกว่าจะตนเอง

### 2.6.3 การเคลื่อนไหวที่แสดงออกถึงการคุกคาม

มีการเคลื่อนไหวหลายประเภทที่ส่งผลให้บริษัทผู้ริเริ่มมีฐานะตำแหน่งในอุตสาหกรรมที่ดีขึ้น แต่การเคลื่อนไหวนั้นเป็นภัยคุกคามต่อคู่แข่งกัน ดังนั้นหากบริษัทตกลงใจที่จะดำเนินกลยุทธ์ประเภทนี้แล้ว หัวใจของความสำเร็จจะอยู่ที่การทำนายและการควบคุมป้องกันการตอบโต้จากคู่แข่งกันที่ได้รับความกระทบกระเทือน หากการตอบโต้จากคู่แข่งกันเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีการระสทธิผลแล้ว กลยุทธ์ที่ใช้โดยบริษัทผู้รุกรานอาจจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์หรือผลดีต่อตนเองและหากการตอบโต้ที่รุนแรงและก่อให้เกิดสงครามแข่งขันขึ้นแล้ว บริษัทผู้ริเริ่มกลยุทธ์อาจจะต้องประสบกับสภาพที่ย่ำแย่กว่าที่เคยเป็นมาได้

ฉะนั้นก่อนที่จะดำเนินการเคลื่อนไหวเพื่อเปิดการรุกเชิงคุกคามนั้น จะต้องตอบคำถามเหล่านี้ให้ได้เสียก่อน คือ

1. โอกาสที่คู่แข่งกันจะตอบโต้มีมากน้อยเพียงใด
2. การตอบโต้จะมีขึ้นเร็วมากน้อยเพียงใด
3. ประสทธิผลของการตอบโต้จะมีมากน้อยเพียงใด

4. การตอบโต้ นั้นจะยึดเชื้อและรุนแรงเพียงใด (ซึ่งอาจพิจารณาได้จากความมุ่งมั่นของกลุ่มแข่งขันในการดำเนินการตอบโต้ว่าทำไปโดยไม่ได้อำนาจถึงว่าจะต้องสูญเสียกำลังทรัพย์ หรือแรงงานไปมากน้อยหรือไม่)

5. จะมีวิธีการใดเพื่อที่จะควบคุมป้องกันการตอบโต้หรือลดความรุนแรงของการตอบโต้ได้บ้าง

หากสามารถตอบคำถามเหล่านี้ได้อย่างชัดเจน (ซึ่งอาจจะต้องอาศัยวิธีการวิเคราะห์สภาวะธุรกิจและคู่แข่งประกอบกัน) และมีความถูกต้องพอสมควรแล้ว ก็พอจะเชื่อได้ว่าการดำเนินกลยุทธ์รุกนั้นควรจะประสบผลสำเร็จพอสมควร

#### 2.6.4 การเคลื่อนไหวเชิงตั้งรับ

คำกล่าวที่ว่า การตั้งรับที่เหนียวแน่นและรัดกุมคือการรุกที่ดีนั้น เป็นสิ่งที่ถูกต้องเพราะการที่ได้รู้เกี่ยวกับกลยุทธ์การรุกเพียงอย่างเดียว นั้นยังไม่เป็นการเพียงพอ กลยุทธ์การตั้งรับก็มีความสำคัญไม่แพ้กับกลยุทธ์การรุกในวงการแข่งขัน หลังจากที่คู่แข่งได้ทำการวิเคราะห์บริษัทใดบริษัทหนึ่งที่เป็นโคบริษัทยี่หนึ่งที่เป็นเป้าหมายในการแข่งขันรวมทั้งกลยุทธ์ของคู่แข่ง และได้พบว่าบริษัทนั้นมีการตั้งรับและป้องกันไว้อย่างเหนียวแน่นแล้ว คู่แข่งขันอาจจะพิจารณาได้ว่าการรุกโจมตีบริษัทนี้อาจจะไม่เป็นสิ่งที่ดีที่สุดในตัวคุณและอาจล้มเลิกความตั้งใจที่ดำเนินกลยุทธ์การรุก แต่โดยสรุปแล้วการตั้งรับวิธีที่ดีที่สุดคือ การที่จะสามารถป้องกันไม่ให้เกิดสงครามการแข่งขันทุกรูปแบบขึ้นได้

ตามหลักการดำเนินกลยุทธ์การแข่งขันนั้น หากต้องการจะป้องกันไม่ให้คู่แข่งรุกเข้ามา จุดสำคัญอยู่ที่ทางบริษัทจะต้องทำให้คู่แข่งมีความเสมอว่าคู่แข่งจะต้องเผชิญกับการตอบโต้ที่แน่นอนเมื่อได้ทำการรุกเข้าไป รวมทั้งต้องทำให้คู่แข่งเชื่อว่า การตอบโต้ของบริษัทนั้นจริงจังและเหนียวแน่น ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะมีวิธีการทำให้คู่แข่งมีความคิดเช่นนี้ได้หลายทาง คือ

1. การดำเนินกลยุทธ์ตอบโต้ด้วยความเสมอต้นเสมอปลาย
2. การปฏิเสธฐานตั้งมั่นของคู่แข่ง

### 2.7 การตรวจเอกสาร

รุ่งโรจน์ (2543) ศึกษาโครงสร้างตลาด การแข่งขัน และกลยุทธ์ของธุรกิจโรงพยาบาลในเขตกรุงเทพ และเขตปริมณฑล ผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างธุรกิจโรงพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลในปัจจุบัน มีรูปแบบลักษณะผู้ขายน้อยราย ถึงแม้ธุรกิจนี้จะมีผู้ประกอบการรายสำคัญ ๆ ถึง 7 ราย แต่มีเพียง 2 ราย ซึ่งได้แก่กลุ่มผู้ประกอบการในเครืออิชี่วี และเครือเมเจอร์ซีเนเพล็กซ์เท่านั้นที่เป็นผู้นำทางการตลาดและมีอำนาจทางการตลาดร่วมกันสูงสุด โดย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการศึกษานี้เท่านั้น เมื่อผู้ผู้ใดเห็นชอบใช้ประโยชน์การนี้ ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทั้งหมดเป็นโรงภาพยนตร์ในรูปแบบมัลติเพล็กซ์ (Multiplex) ทั้งนี้เมื่อวัดอัตราการกระจุกตัวพบว่าธุรกิจโรงภาพยนตร์นี้มีการกระจุกตัวมา หรือระดับการแข่งขันต่ำ สาเหตุสำคัญที่ทำให้มีโครงสร้างตลาดดังกล่าว คือ การมีอุปสรรคการเข้ามาแข่งขันของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ โดยเฉพาะการใช้เงินทุนที่สูงอันเป็นอุปสรรคสำคัญ อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการโรงภาพยนตร์แต่ละราย โดยเฉพาะผู้แข่งขันรายใหญ่ในตลาด ได้พยายามสร้างความแตกต่างด้านการให้บริการในรูปแบบต่าง ๆ เช่นทำเลที่ตั้ง โรงภาพยนตร์ ความหลากหลายด้านบันเทิง เป็นต้น และพบว่าธุรกิจโรงภาพยนตร์นี้มีความขึ้นต่อกัน โดยคู่แข่งในตลาดจะมีปฏิกิริยาตอบโต้กลยุทธ์ของกลุ่มที่นำออกมาใช้ สำหรับพฤติกรรมกรรมการแข่งขันรูปแบบการใช้ราคามีไม่มากนัก โดยราคาบัตรชมภาพยนตร์ของผู้ประกอบการรายต่าง ๆ ใกล้เคียงกัน ทำให้การแข่งขันโดยพฤติกรรมกรรมการแข่งขันแบบไม่ใช้ราคา เช่น ทำเลที่ตั้ง คุณภาพของโรงภาพยนตร์ ความหลากหลายของด้านบันเทิง เป็นต้น แนวโน้มการพัฒนาของธุรกิจโรงภาพยนตร์ในเขตกรุงเทพและปริมณฑลในอนาคตจะเป็นการแข่งขันในเรื่องรูปแบบและการจัดการของโรงภาพยนตร์ เช่น การเพิ่มอรรถประโยชน์ของโรงภาพยนตร์ ความบันเทิงที่หลากหลาย เป็นต้น นอกจากนี้เทคโนโลยีที่ใช้ในโรงภาพยนตร์ เป็นอีกสิ่งหนึ่งซึ่งผู้ประกอบการจะต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และอาจทำให้เกิดยุคใหม่ของธุรกิจโรงภาพยนตร์ดังเช่นที่เคยเกิดมาแล้วในอดีต

ภัทรินทร์ (2544) ศึกษาการแข่งขันของธุรกิจหลักทรัพย์ในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า การใช้กลยุทธ์ด้านราคาโดยการลดอัตราค่าคอมมิชชั่นมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขัน กล่าวคือ ถ้าผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่การตลาดของบริษัทหลักทรัพย์หนึ่งทำการลดอัตราค่าคอมมิชชั่น โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาด จะทำให้ผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่การตลาดของบริษัทหลักทรัพย์ของกลุ่มแข่งขัน ทำการลดอัตราค่าคอมมิชชั่น เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดของตน ดังนั้นจากการที่ผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่การตลาดบริษัทหลักทรัพย์ต่างใช้กลยุทธ์การตลาดด้านราคา โดยการลดอัตราค่าคอมมิชชั่นเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันนั้น จะส่งผลกระทบต่อนักลงทุน คือ ทำให้นักลงทุนของบริษัทหลักทรัพย์คู่แข่งมีอำนาจในการต่อรองกับบริษัทหลักทรัพย์คู่แข่งสูงขึ้น

สุภาวดี (2547) ศึกษาโครงสร้างตลาดและพฤติกรรมกรรมการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องสำอางค์ผิว โดยศึกษาถึงการวิเคราะห์โครงสร้างตลาดและพฤติกรรมกรรมการแข่งขันของผู้ผลิตในอุตสาหกรรมเครื่องสำอางค์ผิวในประเทศไทย การวิเคราะห์โครงสร้างตลาดจะพิจารณาจากการวัดการกระจุกตัวของอุตสาหกรรม ซึ่งใช้การวัดจากดัชนี Concentration Ratio (CR<sub>k</sub>) ดัชนี Herfindahl Hirschman Index (HHI) ดัชนี Entropy Index (E) และดัชนี Comprehensive Concentration Index (CCI) ผลการศึกษาปรากฏว่าอุตสาหกรรมเครื่องสำอางค์ผิวในประเทศไทยมีโครงสร้างแบบผู้ขายน้อยราย (Oligopoly) เนื่องจากมีการกระจุกตัวสูง อย่างไรก็ตามเมื่อเปรียบเทียบในปี พ.ศ. 2547 กับปี พ.ศ. 2544 พบว่าอุตสาหกรรมมีการกระจุกตัวน้อยลงหรือมีการแข่งขันมากขึ้น แต่สำหรับผู้ผลิตรายใหญ่ที่เป็นผู้นำตลาดนั้นยังคงมีอิทธิพลสูง ในด้านพฤติกรรมกรรมการแข่งขันของผู้ผลิตนั้น การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ทางการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แข่งขันด้านราคาไม่ค่อยมีความสำคัญมาก แต่การแข่งขันด้านที่ไม่ใช่ราคานั้นมีสูงเนื่องจากโดยพื้นฐานแล้วสินค้ามีลักษณะที่เหมือนกัน คือ มีส่วนผสมของสารหลักอย่างเดียวกันแต่ผู้ผลิตพยายามทำให้แตกต่างกันในสายตาของผู้บริโภค ด้วยการโฆษณา และการส่งเสริมการขาย

กวินทร์ (2548) ศึกษา โครงสร้างตลาดและพฤติกรรมการแข่งขันอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศในประเทศไทย 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 ผู้ผลิตสามารถเข้าออกตลาดได้ไม่ยาก สินค้าเครื่องปรับอากาศมีความแตกต่างเล็กน้อย สามารถใช้ทดแทนกันได้ พฤติกรรมการแข่งขันมีทั้งด้านราคาและไม่ใช่ราคา ผู้ผลิตขนาดใหญ่และขนาดย่อมให้ความสำคัญกับการแข่งขันด้านไม่ใช่ราคามากกว่า ส่วนเครื่องมือในการแข่งขันที่ผู้ผลิตเครื่องปรับอากาศนิยมใช้มากที่สุดนั้น คือ การโฆษณาและการแถมสินค้า จำพวกเครื่องใช้ไฟฟ้า

## 2.8 วิธีการศึกษาข้อมูล

### 2.8.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อ การศึกษา โครงสร้างตลาดและกลยุทธ์การแข่งขันเครื่องปรับอากาศในประเทศไทย มีดังนี้

#### 1. ข้อมูลทุติยภูมิ โดยการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมจากแหล่งข้อมูลดังต่อไปนี้

##### 1.1 ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับเครื่องปรับอากาศภายในประเทศ

ข้อมูลปริมาณยอดขายเครื่องปรับอากาศ โดยสังเกตจากสภาพทั่วไปในการจำหน่ายเครื่องปรับอากาศในประเทศ และรายชื่อผู้ประกอบการเครื่องปรับอากาศชั้นนำในประเทศ

1.2 จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กระทรวงพาณิชย์ กรมส่งเสริมการส่งออก สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

1.3 จากเอกสาร บทความ วารสาร รายงานการประชุม หนังสือที่เกี่ยวข้องกับเครื่องปรับอากาศ ตลอดจนเอกสารจากทางภาคเอกชน ตลอดจนบทความที่เกี่ยวข้องต่างๆ ได้แก่ ศูนย์วิจัยธนาคารนครหลวงไทย และ ศูนย์วิจัยธนาคารกสิกรไทย เป็นต้น

2. ข้อมูลเชิงวิชาการที่มีการจัดทำไว้แล้วและมีความเป็นสากลทางวิชาการ ได้แก่ ข้อมูลงบการเงิน ซึ่งจะได้จากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ และบริษัท จีเอฟเค มาร์เก็ต

ตั้ง (ไทยแลนด์) จำกัด เพื่อนำมาวิเคราะห์โครงสร้างการกระจุกตัวของตลาดเครื่องปรับอากาศภายในประเทศ

### 2.8.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์ ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โครงสร้างของธุรกิจที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศ โดยการศึกษาโครงสร้างตลาดของธุรกิจเครื่องปรับอากาศในประเทศไทย โดยการศึกษาจะใช้วิธีการคำนวณ เพื่อหาค่าการกระจุกตัวของธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศรายใหญ่ 6 ราย (CR<sub>6</sub>) ที่เป็นผู้ประกอบการผลิตและจำหน่ายเครื่องปรับอากาศภายในประเทศไทย เป็นพื้นฐานการวิเคราะห์

การคำนวณค่าการกระจุกตัวจะเป็นการวัดด้วยดัชนีเฉพาะที่เรียกว่า อัตราการกระจุกตัว (Concentration Ratio) โดยใช้ตัวแปรในการวัด คือ

ส่วนแบ่งการครองตลาด หรือมูลค่ายอดขาย (Sales) ของเครื่องปรับอากาศของหน่วยผลิตใหญ่ ๆ จำนวน 6 ราย ที่มีส่วนแบ่งทางการครองตลาดรวมกันกว่าร้อยละ 80 ซึ่งได้แก่ มิตซูบิชิ อิเล็กทริก พานาโซนิค แอลจี มิตซูบิชิ เซฟวี คิวตี้ ไดกินส์ และ ซัยโจ เคนกิ โดยการคำนวณค่ากระจุกตัวเป็นรายปี ระหว่างปี พ.ศ. 2547-2550 (CR<sub>6</sub>) รวมระยะเวลา 4 ปี

ในการศึกษาหาค่ากระจุกตัวโดยรวมนี้ เพื่อให้ทราบการกระจายตัวและการกระจุกตัวของผู้ประกอบการเครื่องปรับอากาศ และสำหรับกลยุทธ์การแข่งขัน โดยจะใช้การเปรียบเทียบ กลยุทธ์เกี่ยวกับการเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันของธุรกิจจะใช้แบบจำลองพลังผลักดันการแข่งขัน 5 ประการ มาวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน ที่เกิดจากอำนาจการต่อรองจากผู้ผลิตวัตถุดิบ อำนาจการต่อรองจากตัวแทนจำหน่ายหรือผู้บริโภค การแข่งขันกันเองภายในอุตสาหกรรม การมีสินค้าทดแทน และการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ในอุตสาหกรรม

### บทที่ 3

## อุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศในประเทศไทย

### 3.1 ความเป็นมาของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศไทย

อุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศได้เริ่มเข้าสู่ประเทศไทยในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 สิ้นสุดลง ปี พ.ศ. 2488 ในระยะแรกนั้นเป็นการนำเข้าเครื่องปรับอากาศจากต่างประเทศทั้งสิ้น สำหรับในประเทศไทยเครื่องปรับอากาศเครื่องแรกได้นำมาใช้ ณ โรงพยาบาลนครศาลาเฉลิมกรุง ประมาณ ปี พ.ศ. 2478 และการนำเข้าเครื่องปรับอากาศเครื่องแรกในประเทศไทยในเวลานั้น เป็นเครื่องปรับอากาศ ทรานส์มิชชัน (Carrier) ต่อมาในปี พ.ศ. 2510 – 2511 ได้มีบริษัทจากต่างประเทศมาตั้งโรงงานผลิตเครื่องปรับอากาศ ชนิดหน้าต่างขึ้นมาในประเทศไทย ซึ่งนับได้ว่าเป็นการบุกเบิกตลาดเครื่องปรับอากาศที่ผลิตในประเทศไทย และได้มีการนำเข้าผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศจากต่างประเทศมากขึ้น โดยเฉพาะประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นหลักและในขณะที่ผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศของประเทศญี่ปุ่นก็ยังไม่สามารถแข่งขันกับทางประเทศสหรัฐอเมริกาได้ในเวลานั้น

นับจากปี พ.ศ. 2521 เป็นต้นมา อุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศได้ขยายตัวมากขึ้น เนื่องจากมีการขยายความต้องการของตลาดเครื่องปรับอากาศภายในประเทศ ประกอบกับรัฐบาลให้การสนับสนุนการลงทุน และมีมาตรการกีดกันการนำเข้าเครื่องปรับอากาศสำเร็จรูปจากต่างประเทศ ทำให้อุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศภายในประเทศขยายตัวอย่างรวดเร็ว จนมีผู้ผลิตทั้งที่เป็นคนไทยและร่วมทุนกับต่างชาติ โดยเฉพาะผู้ลงทุนที่เป็นคนไทยมีสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น

ในปัจจุบันการผลิตเครื่องปรับอากาศได้พัฒนาไปอีกระดับหนึ่ง โดยสามารถผลิตชิ้นส่วนหรืออุปกรณ์บางชิ้น เช่น คอมเพรสเซอร์ ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตเครื่องปรับอากาศลดต่ำลง และราคาจำหน่ายถูกลง โดยในปัจจุบันเราสามารถแบ่งกลุ่มผู้ผลิตเครื่องปรับอากาศตามเครื่องหมายการค้าในปัจจุบันได้ดังนี้

1. เครื่องหมายการค้าของผู้ผลิตสัญชาติญี่ปุ่น ได้แก่ มิตซูบิชิ อิเล็กทริก มิตซูบิชิ เฮฟวี คิวตี้ โตชิบา ฮิตาชิ ชาร์ป ปานาโซนิค
2. เครื่องหมายการค้าของผู้ผลิตสัญชาติเกาหลีใต้ เช่น แอลจี ซัมซุง
3. เครื่องหมายการค้าของผู้ผลิตสัญชาติสหรัฐอเมริกา และยุโรป เช่น เทรน แครเรียร์ ยอร์ก

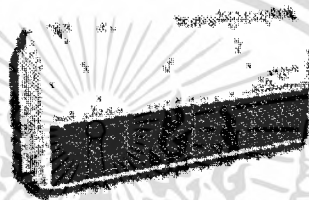
4. เครื่องหมายการค้าของผู้ผลิตสัญชาติไทย เช่น ชัย โฉมคอนิก ยูนิโก้ แอร์โรมาสเตอร์ อามิน่า และเซ็นทรัลแอร์ เป็นต้น

### 3.2 ส่วนประกอบของเครื่องปรับอากาศ

#### 3.2.1 ส่วนประกอบของเครื่องปรับอากาศ

เครื่องปรับอากาศ 1 ชุด ประกอบด้วย

- 1) แฟนคอยล์ ยูนิต (Fan Coil Unit)

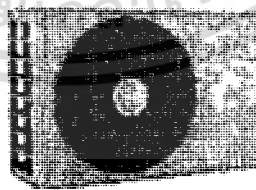


ภาพที่ 3.1 แฟนคอยล์ ยูนิต

ที่มา : (สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์. 2551)

แฟนคอยล์ ยูนิต (Fan Coil Unit) หรือที่เรียกกันว่า “คอยล์เย็น” หรือ “Indoor Unit” ทำหน้าที่ดูดซับความร้อนภายในห้อง ซึ่งภายในเครื่องประกอบด้วย แผงคอยล์เย็น และชุดมอเตอร์พัดลม

- 2) คอนเดนซิ่ง ยูนิต (Condensing Unit)



ภาพที่ 3.2 คอนเดนซิ่ง ยูนิต

ที่มา : (สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์. 2551)

คอนเดนซิ่ง ยูนิต (Condensing Unit) หรือที่เรียกว่า “คอยล์ร้อน” หรือ “Outdoor Unit” ทำหน้าที่ระบายความร้อน ซึ่งภายในเครื่องประกอบด้วย คอมเพรสเซอร์ แผงคอยล์ร้อน และชุดมอเตอร์พัดลม

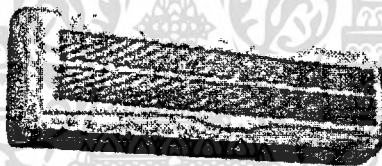
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3.2.2 หลักการทำงานของเครื่องปรับอากาศ (Operation)

- 1) คอมเพรสเซอร์ (Compressor) ทำหน้าที่ ขับเคลื่อนสารทำความเย็น หรือน้ำยา (Refrigerant) ในระบบ โดยทำให้สารทำความเย็นมีอุณหภูมิ และความดันสูงขึ้น
- 2) คอยล์ร้อน (Condenser) ทำหน้าที่ ระบายความร้อนของสารทำความเย็น
- 3) คอยล์เย็น (Evaporator) ทำหน้าที่ ดูดซับความร้อนภายในห้องมาสู่สารทำความเย็น
- 4) อุปกรณ์ลดความดัน (Throttling Device) ทำหน้าที่ ลดความดันและอุณหภูมิของสารทำความเย็น โดยทั่วไปจะใช้เป็น แคปิลลารีทิวบ์ (Capillary Tube) หรือ เอ็กสเพนชันวาล์ว (Expansion Valve)

### 3.2.3 รูปแบบการใช้งานของเครื่องปรับอากาศแต่ละประเภท ดังนี้

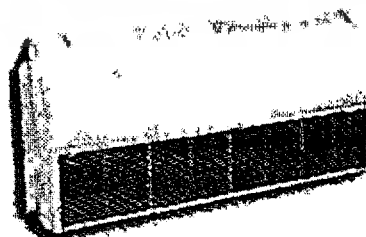
1. แบบติดผนัง (Wall Type) เป็นเครื่องปรับอากาศที่มีรูปแบบเล็กกะทัดรัดเหมาะสำหรับห้องที่มีพื้นที่น้อย เช่น ห้องนอน ห้องรับแขกขนาดเล็ก



ภาพที่ 3.3 ผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศแบบติดผนัง (Wall Type)

ที่มา : (สถาบัน ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์. 2551)

2. แบบตั้ง/แขวน (Ceiling /Floor Type) เป็นเครื่องปรับอากาศที่เหมาะสมสำหรับห้องที่มีพื้นที่ตั้งแต่เล็ก เช่น ห้องนอน ไปจนถึงห้องที่มีพื้นที่ขนาดใหญ่ เช่น สำนักงาน ร้านอาหาร ห้องประชุม



ภาพที่ 3.4 ผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศ แบบตั้ง/แขวน (Ceiling/Floor Type)

ที่มา : (สถาบัน ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์. 2551)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

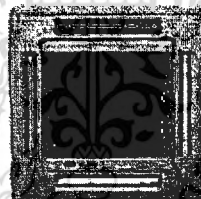
3. แบบตู้ตั้ง (Package Type) เป็นเครื่องปรับอากาศที่มีลักษณะคล้ายตู้ มีขนาดสูง และมีกำลังลมที่แรง เหมาะกับบริเวณที่มีคนเข้าออกอยู่ตลอดเวลา เช่น ร้านค้า ร้านอาหาร



ภาพที่ 3.5 ผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศแบบตู้ตั้ง (Package Type)

ที่มา : (สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์. 2551)

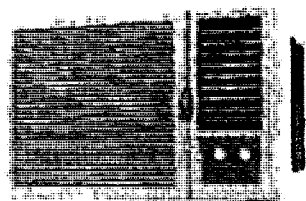
4. แบบฝังเพดาน (Built-In Type) เป็นเครื่องปรับอากาศที่เน้นความสวยงาม โดยการซ่อน หรือฝังอยู่ใต้ฝ้าหรือเพดานห้อง เหมาะกับห้องที่ต้องการเน้นความสวยงาม โดยที่ต้องการให้เห็นเครื่องปรับอากาศน้อยที่สุด



ภาพที่ 3.6 ผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศแบบฝังเพดาน (Built-In Type)

ที่มา : (สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์. 2551)

5. แบบหน้าต่าง (Window Type) เป็นเครื่องปรับอากาศที่รวมทั้ง คอนเดน ซึ่ง ยูนิท และ แฟนคอยล์ ยูนิท อยู่ในเครื่องเดียว ซึ่งสามารถติดตั้ง โดยการฝังที่กำแพงห้องได้เลย โดยที่ไม่ต้องเดินท่อน้ำยา ดังนั้นการติดตั้งบริเวณช่องหน้าต่างหรือเจาะช่องที่ผนังแข็งแรง



ภาพที่ 3.7 ผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศ แบบหน้าต่าง (Window Type)

ที่มา : (สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์. 2551)

6. แบบเคลื่อนที่ (Movable Type) เป็นเครื่องปรับอากาศที่ไม่ต้องทำการติดตั้ง และสามารถเข็นไปใช้ได้ทุกพื้นที่ ก็คือ สามารถเสียบปลั๊กใช้ได้เลย



ภาพที่ 3.8 ผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศ แบบเคลื่อนที่ (Movable Type)

ที่มา : (สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์. 2551)

### 3.3 ประเภทของเครื่องปรับอากาศ

เครื่องปรับอากาศ สามารถแบ่งออกได้ใน 2 ลักษณะ ดังนี้

#### 1. แบ่งจากรูปแบบ และขนาด

เครื่องปรับอากาศที่จำหน่ายภายในประเทศสามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ตามลักษณะของการติดตั้งและตามขนาดเครื่องทำความเย็นซึ่งกำหนดไว้เป็นตัน (1 ตัน = 12,000) ได้แก่ เครื่องปรับอากาศติดผนังห้องหรือแบบติดหน้าต่าง เครื่องปรับอากาศแบบแยกส่วนและเครื่องปรับอากาศแบบระบบรวม โดยมีรายละเอียดของเครื่องปรับอากาศแต่ละประเภท ดังนี้

### 1.1 เครื่องปรับอากาศแบบติดผนังห้องหรือแบบติดหน้าต่าง (Window Type)

เป็นเครื่องปรับอากาศที่มีอุปกรณ์หลักของวงจรทำความเย็นทุกอย่างครบชุดอยู่ในเครื่องเดียวกัน และออกแบบให้เหมาะสมกับการติดตั้งที่หน้าต่าง โดยด้านทำความเย็นจะโผล่เข้ามาในห้อง ส่วนด้านที่ระบายความร้อนจะโผล่ออกไปด้านนอกห้อง เป็นเครื่องปรับอากาศรุ่นแรก ๆ ที่ทำมาขายในเชิงพาณิชย์เป็นผลิตภัณฑ์ที่ทำให้ “ แครเรียร์ (Carrier) ” เป็นที่รู้จักกันทั่วโลก เนื่องจากเป็นผู้ผลิตเครื่องปรับอากาศแบบนี้รายแรกของโลก เครื่องปรับอากาศแบบนี้อาศัยการระบายความร้อนด้วยอากาศ เนื่องจากเป็นเครื่องขนาดเล็กดังนั้นจึงติดตั้งได้ง่าย โดยการเตรียมช่องวงกบที่หน้าต่างหรือที่ผนังตามขนาดเครื่องปรับอากาศ แล้วบรรจุเครื่องลงในช่อง จากนั้นจึงต่อสายไฟและต่อท่อน้ำทิ้งจากเครื่อง เครื่องปรับอากาศชนิดนี้ส่วนใหญ่มีระบบทำความเย็นด้วยอากาศ และมีขีดความสามารถทำความเย็น ได้ระหว่าง 8,000-20,000 บีทียูต่อชั่วโมง (2,344-5,862 วัตต์) ปัจจุบันเครื่องปรับอากาศแบบนี้จะไม่ค่อยได้รับความนิยมมากนัก เนื่องจากมีเสียงที่ดังกว่าแบบอื่น ประกอบกับราคาก็ใกล้เคียงกับแบบแยกส่วน อาจจะยังมีใช้อยู่เฉพาะในกรณีที่ไม่สามารถหาที่ตั้งหรือในต่างประเทศที่ค่าแรงติดตั้งสูง เช่น อเมริกา ซึ่งนิยมใช้กันอยู่ในโรงแรมบริเวณชานเมือง เป็นต้น

### 1.2 เครื่องปรับอากาศแบบแยกส่วน (Split Type)

เป็นเครื่องที่แบ่งภาคมาจากเครื่องปรับอากาศแบบหน้าต่าง โดยแบ่งเป็นสองส่วน ส่วนที่อยู่นอกห้องเรียกว่าชุดคอนเดนซิ่ง และส่วนอยู่ภายในห้องเรียกว่าชุดอีวาพอเรเตอร์ หรือเชิงพาณิชย์อาจเรียกว่าชุดแฟนคอยล์ (Fan coil unit, FCU) หรือหาตัวเครื่องมีขนาดใหญ่ที่มีลักษณะเป็นตู้ ก็เรียกว่า เครื่องส่งลมเย็น (Air Handling Unit, AHU) การควบคุมอุณหภูมิที่เรียกว่าเทอร์มอสแตต (Thermostat) ควบคุมการทำงานของคอมเพรสเซอร์ให้หยุดหรือเดินตามอุณหภูมิที่ตั้งไว้เทอร์มอสแตตรุ่นใหม่จะเป็นแบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งมีความแม่นยำ ทำให้สามารถควบคุมอุณหภูมิได้ดีขึ้นและช่วยประหยัดไฟฟ้า เครื่องปรับอากาศแบบแยกส่วนนี้มีขีดความสามารถในการทำความเย็นประมาณ 12,000-36,000 บีทียูต่อชั่วโมง โดยส่วนใหญ่จะทำการใช้งานในอาคารบ้านเรือนและสำนักงาน เครื่องปรับอากาศแบบแยกส่วนนี้ ยังจำแนกออกได้เป็น แบบวางพื้น (Floor Type) และแบบแขวน (Ceiling Type) ซึ่งมีชุดคอนเดนซิ่ง ทั้งระบบที่ระบายความร้อนด้วยน้ำหรืออากาศ และแบบติดผนัง ปัจจุบันประเทศญี่ปุ่นเป็นผู้นำ สำหรับเครื่องปรับอากาศแยกส่วน โดยผลิตเครื่องปรับอากาศให้มีขนาดกะทัดรัดสวยงาม และประหยัดไฟ ซึ่งก็อาจจะมีผลมาจากความคับแคบของสถานที่ในประเทศญี่ปุ่น กฎหมายควบคุมความดังของเสียงของเครื่องปรับอากาศ ค่าพลังงานไฟฟ้าที่มีราคาแพง และความลำบากด้านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงค่าแรงในการบริการที่สูง ทำให้มีการออกแบบเครื่องปรับอากาศให้ผู้ใช้สามารถติดตั้งและซ่อมบำรุง เครื่องปรับอากาศได้ด้วยตัวเอง แผงกรองอากาศสามารถถอดออกทำความสะอาดได้ง่ายกว่าเครื่องปรับอากาศในอดีต

เอกสารนี้เป็นเอกสารทบทวนวัสดุสำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ทางการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นอย่างมาก ในปัจจุบันเครื่องปรับอากาศแบบนี้ส่วนใหญ่จะใช้รีโมท (Remote) เป็นตัวควบคุมการทำงาน สามารถตั้งเวลาได้ และมีรูปแบบการทำงานมากขึ้น เช่น Econ Mode เพื่อช่วยประหยัดพลังงาน และ Sleep Mode เพื่อให้อุณหภูมิสูงขึ้นหลังจากที่ผู้ใช้หลับซึ่งมีอัตราการเต้นของหัวใจต่ำ ทำให้รู้สึกหนาวหากอุณหภูมิไว้เช่นขณะก่อนที่จะหลับ นอกจากนี้เครื่องปรับอากาศบางรุ่นในปัจจุบันจะมีเครื่องฟอกอากาศ (Air Cleaner) ติดตั้งมาภายในชุดแฟนคอยล์ เนื่องจากในปัจจุบันจะให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพอากาศภายในอาคาร (Indoor Air Quality-IAQ) กันมากขึ้น

### 1.3 เครื่องปรับอากาศแบบระบบรวม (Central Unit)

เป็นเครื่องปรับอากาศที่ใช้ในอาคารขนาดใหญ่ เช่น โรงแรมขนาดใหญ่ หรือโรงงานอุตสาหกรรม เป็นต้น โดยทั่วไปจะเป็นเครื่องปรับอากาศระบบน้ำเย็น ซึ่งมีลักษณะการทำงานเหมือนกับเครื่องปรับอากาศชนิดอื่น ๆ คือ มีวงจรทำความเย็นเหมือนเดิม แต่แทนที่อีวาพอเรเตอร์จะทำความเย็นให้อากาศโดยตรง ก็เปลี่ยนไปทำความเย็นให้กับน้ำ เมื่อน้ำเย็นแล้วจึงใช้น้ำเป็นตัวกลางถ่ายเทความร้อน โดยการไหลเวียนไปยังเครื่องส่งลมเย็นจะมีอุณหภูมิน้ำเย็นประมาณ 7 องศาเซลเซียส และไหลออกจะมีอุณหภูมิ ประมาณ 13 องศาเซลเซียส น้ำที่ออกจากเครื่องที่ส่งลมเย็นจะถูกปั๊มเข้าไปในอีวาพอเรเตอร์ของเครื่องทำน้ำเย็นขนาดใหญ่ที่ติดตั้งอยู่ในห้องเครื่องประธาน (Main Machine Room) อีวาพอเรเตอร์จะดูดความร้อนออกจากน้ำ (ทำความเย็น) เพื่อให้ให้น้ำมีอุณหภูมิลดลงจาก 13 เป็น 7 องศาเซลเซียส แล้วจึงส่งน้ำเย็นไปยังเครื่องส่งลมเย็นอีกครั้ง จึงครบเป็นวงจรเช่นเรื่อยไป ในโครงการหรืออาคารที่มีขนาดใหญ่จะมีความต้องการความเย็นมากมักจะนิยมใช้เครื่องทำน้ำเย็นชนิดนี้ เพราะเครื่องทำน้ำเย็นจะมีประสิทธิภาพสูง ทำให้ได้ระบบปรับอากาศที่กินไฟน้อยกว่าเครื่องแบบอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม เครื่องปรับอากาศแบบนี้มีการผลิตน้อยมาก หนี้อผลิตตามความต้องการของตลาด โดยมีขนาดตั้งแต่ 72,000 บีทียูต่อชั่วโมง ขึ้นไป

## 2. แบ่งตามระดับของคุณภาพ มาตรฐานของสินค้า

2.1 ตลาดระดับบน เป็นตลาดสินค้าคุณภาพดี ราคาสูง ลูกค้านำหมายหลัก คือ กลุ่มผู้มีรายได้สูง โดยบริษัทส่วนใหญ่จะเป็นบริษัทจากต่างประเทศ เช่น ประเทศญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา ภายใต้เครื่องหมายการค้าจากบริษัทแม่ในต่างประเทศที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับมาก เช่น แครีเยร์ เนชั่นแนล ยอร์ค มิทซูบิชิ ฯลฯ โดยตลาดระดับนี้มีส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 50

2.2 ตลาดระดับกลาง เป็นตลาดสินค้าคุณภาพดี ราคาถูกกว่ากลุ่มแรก ลูกค้านำหมาย คือ กลุ่มผู้มีรายได้ปานกลางถึงค่อนข้างสูง ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นกลุ่มผู้ผลิตในประเทศ ภายใต้เครื่องหมายการค้าของตนเอง เช่น เซ็นทรัลแอร์ ยูนิแอร์ ฯลฯ โดยมีส่วนแบ่งในตลาดประมาณร้อยละ 20

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3.4 สภาพตลาดเครื่องปรับอากาศภายในประเทศไทย

การผลิตเครื่องปรับอากาศในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาต้องเผชิญกับปัญหาบางประการที่เป็นอุปสรรคทำให้การเติบโตไม่ดีเท่าที่ควร คือ การพึ่งพาการนำเข้าชิ้นส่วนและอุปกรณ์บางชนิดจากบริษัทแม่ เช่น คอมเพรสเซอร์ของเครื่องปรับอากาศขนาดใหญ่ประกอบด้วยภาวะเศรษฐกิจที่เพิ่งจะฟื้นตัว และค่าเงินบาทที่อ่อนตัวลง ทำให้ราคาค้นทุนวัตถุดิบที่นำเข้าจากต่างประเทศ เช่น ทองแดง เหล็กและน้ำมันที่เพิ่มขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ส่งผลให้ผู้ผลิตเครื่องปรับอากาศต้องแบกรับภาระที่เพิ่มขึ้น

สำหรับอัตราการขยายตัวของเครื่องปรับอากาศในประเทศไทย พบว่ามีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง แม้ในช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจในประเทศจะชะลอตัวก็ตาม โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการขยายตัวของตลาดเครื่องปรับอากาศประกอบมีดังนี้

1. สภาพอากาศในปัจจุบันมีความผันผวน โดยฤดูร้อนจะยาวนานกว่าในอดีต นอกจากนี้ยังมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากสภาพอากาศของประเทศไทยที่ตั้งอยู่ในเขตภูมิอากาศร้อนชื้นมีอุณหภูมิสูงสุดในบางช่วงเวลาของปี ในแต่ละพื้นที่โดยรวมที่จัดว่าสูง รวมทั้งปริมาณมลพิษทางอากาศยังคงมีอัตราสูงขึ้น บางครั้งเกิดสภาวะร้อนอบอ้าว รวมถึงภาวะโลกร้อน (Global Warming) ที่กำลังคุกคามเข้ามาในประเทศไทย ทำให้เครื่องปรับอากาศกลายเป็นสินค้าที่มีความต้องการมากขึ้น ด้านการจำหน่ายเครื่องปรับอากาศในประเทศจะอิงฤดูกาลเป็นหลัก ประมาณยอดขายกว่าร้อยละ 80 จะอยู่ในช่วง 7-8 เดือนแรกของปี

2. ผู้ประกอบการรายใหญ่ต่างนำกลยุทธ์การตลาดด้านต่าง ๆ เข้ามากระตุ้นการตัดสินใจซื้ออย่างต่อเนื่อง อาทิ พยายามปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี การผลิตที่สามารถใช้งานได้ง่ายและไม่ซับซ้อน กระบวนการผลิต ตลอดจนแผนการตลาด และรายการส่งเสริมการขาย รวมถึงราคาของเครื่องที่ถูกลงเพื่อขยายตลาดให้ครอบคลุมมากขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มสินค้าจากประเทศเกาหลี และจีน ซึ่งมีการนำกลยุทธ์ด้านราคาเข้ามาช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดจากสินค้าจากประเทศญี่ปุ่น เพื่อหวังผลที่จะแทรกตัวเข้าสู่ตลาด เนื่องจากสินค้าเกาหลีเป็นกลุ่มที่เข้าสู่ตลาดช้ากว่าสินค้าจากสหรัฐอเมริกา และญี่ปุ่น และสินค้าจากจีนมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าทำให้สามารถตั้งราคาขายเครื่องปรับอากาศได้ในราคาถูกเนื่องจากมีกำไรมาก โดยกลุ่มเป้าหมายสำคัญของสินค้าจากประเทศเกาหลีและจีน คือ กลุ่มลูกค้าระดับกลาง วัยทำงาน ที่ไม่ยึดติดกับยี่ห้อกับตราสินค้ายี่ห้อใดยี่ห้อหนึ่ง

3. หน่วยงานของภาครัฐได้เปิดโอกาสผู้ประกอบการใหม่มากขึ้น โดยให้การสนับสนุนผู้ประกอบการเพื่อทำการผลิตเครื่องปรับอากาศที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ซึ่งภาครัฐได้มีส่วนเข้ามาควบคุมและตรวจสอบคุณภาพ โดยสำนักงานมาตรฐานสินค้า ได้ประกาศใช้มอก.2134-2545 ซึ่งเป็นมาตรฐานเฉพาะด้านสิ่งแวดล้อม : ประสิทธิภาพพลังงาน สำหรับสินค้าเครื่องปรับอากาศ เมื่อ

วันที่ 11 มีนาคม พ.ศ. 2548 ที่ผ่านมา ได้มีประกาศมาตรฐานบังคับเรื่องของค่าพลังงาน หรือค่าการประหยัดไฟ ที่เครื่องปรับอากาศทุกรุ่นจะต้องได้ค่าประหยัดไฟเบอร์ 4 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดการใช้พลังงานไฟฟ้า ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริโภคสามารถประหยัดไฟฟ้าจากการใช้เครื่องปรับอากาศได้จากเดิมประมาณร้อยละ 10-20 วัตถุประสงค์ของ มอก.2134-2545 จะบังคับใช้กับเครื่องใช้ไฟฟ้าที่ใช้พลังงานมากกว่าสินค้าอื่นๆ ซึ่งถือเป็นกฎหมายที่บังคับใช้ หากว่าผู้ประกอบการรายใดไม่มีการผลิตสินค้าตามมาตรฐานดังกล่าว ก็จะไม่สามารถจำหน่ายได้ อย่างไรก็ตามการผลิตเพื่อให้ได้มาตรฐาน และนอกจากนี้การมโดยลดหย่อนการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตให้กับผู้ประกอบการที่ผลิตเครื่องปรับอากาศ

จากโอกาสทางการตลาดในช่วงต้น ส่งผลให้ผู้ประกอบการได้เห็น โอกาสทางการตลาด และทยอยเข้าสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง การแข่งขันในตลาดเครื่องปรับอากาศในปัจจุบันจึงทวีความรุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในฤดูร้อนซึ่งเป็นช่วงขายสำคัญของแต่ละปี

สำหรับ โครงสร้างตลาดเครื่องปรับอากาศในประเทศไทยมีผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องปรับอากาศภายในประเทศไทยมากกว่า 180 ราย จำแนกเป็นผู้ผลิตชาวไทยที่เป็นผู้ผลิตขนาดกลางและผู้ผลิตขนาดเล็กประมาณ 61 ราย และผู้ผลิตขนาดใหญ่ 9 ราย กลุ่มผู้ผลิตรายใหญ่ที่เป็นชาวต่างชาติ 30 ราย กลุ่มผู้ผลิตที่ร่วมทุนระหว่างนักลงทุนไทยกับต่างชาติ 54 ราย (กรมส่งเสริมการค้าส่งออก. 2551) ซึ่งมีผู้ประกอบการรายใหญ่ที่เป็นผู้นำตลาดเครื่องปรับอากาศในประเทศไทยซึ่งมีส่วนแบ่งการตลาดรวมกันประมาณร้อยละ 80 ได้แก่ บริษัท มิตซูบิชิ อิเลคทริก กันยงวัฒนา จำกัด บริษัท พานาโซนิค เอ.พี. เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท แอลจี อิเลคทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท มิตซูบิชิ เฮฟวี อินดัสตรีส์ มหาจักร แอร์คอนดิชันเนอร์ส จำกัด บริษัท สยามไคกันเซลส์ จำกัด บริษัท ซัยโจ เคนกิ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

ปัจจุบันขนาดตลาดของเครื่องปรับอากาศสามารถแบ่งตลาด ออกเป็น 2 ขนาดใหญ่ คือ ตลาดเครื่องปรับอากาศขนาดเล็ก ซึ่งใช้ในที่พักอาศัย หรือสำนักงาน และตลาดเครื่องปรับอากาศขนาดใหญ่ ที่ใช้ในอาคารสำนักงาน ห้างสรรพสินค้าและโรงงาน

1. ตลาดเครื่องปรับอากาศขนาดเล็ก นิยมใช้ในครัวเรือน ที่พักอาศัย หรือสำนักงาน ตลาดส่วนนี้จะมีส่วนแบ่งในตลาดประมาณร้อยละ 70 ซึ่งมีทั้งผู้ผลิตรายเล็กและรายใหญ่อจำนวนมาก ทั้งที่เป็นผู้ผลิตจากในและต่างประเทศ โดยขนาดของเครื่องปรับอากาศชนิดนี้จะเน้นกลุ่มเป้าหมายเจาะที่พักอาศัยเป็นส่วนใหญ่ ผู้นำตลาดเครื่องปรับอากาศขนาดเล็ก ได้แก่ มิตซูบิชิ อิเลคทริก ที่ครองส่วนแบ่งการตลาดประมาณร้อยละ 20 ตามด้วย พานาโซนิค ที่มีส่วนแบ่งตลาดประมาณร้อยละ 17 สินค้าในกลุ่มนี้จึงมีลักษณะที่ค่อนข้างจะแตกต่างกันมาก และพอจะจำแนกออกได้เป็น 3 ชนิด ได้แก่

เครื่องปรับอากาศติดผนัง เป็นแบบซึ่งพัฒนาโดยผู้ประกอบการจากประเทศญี่ปุ่น โดยเน้นที่เทคโนโลยี และรูปทรงอันทันสมัย และมีหน้าที่การใช้งานที่มีลูกเล่นมาก รวมถึงมีการพัฒนาเอกสารเป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) ให้ทุนอุดหนุนและสัญญาจัดจ้างในการวิจัยและพัฒนาเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์

4) ให้มีหน่วยงานวิจัยและพัฒนาเพื่อการลดต้นทุนและสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของผู้ผลิตขนาดกลางและขนาดย่อม

5) จัดหาบุคลากรเพื่อให้คำปรึกษาทางเทคนิคการผลิตและการพัฒนาผลิตภัณฑ์แก่ผู้ผลิตขนาดกลางและขนาดย่อม

6) สนับสนุนและช่วยเหลือในการจดลิขสิทธิ์และสิทธิบัตร

7) การให้สิทธิประโยชน์ทางการส่งเสริมการลงทุนสำหรับโครงการผลิตที่มีการทำวิจัยและพัฒนาควบคู่ไปด้วย โดยขยายระยะเวลาการให้สิทธิประโยชน์เพิ่มขึ้นจากส่วนของการผลิตเดิม (ให้สิทธิประโยชน์เป็น package โดยโครงการผลิตและโครงการวิจัยและพัฒนาพิจารณาเป็นโครงการเดียวกัน)

2. เพิ่มผลิตภาพของอุตสาหกรรมอย่างครบวงจร เพื่อให้ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอุตสาหกรรมสนับสนุนภายในประเทศ สามารถผลิตชิ้นส่วนที่มีคุณภาพ ราคาและการส่งมอบตรงตามความต้องการ ทำให้เกิดการเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

#### มาตรการ

1) สนับสนุนเงินทุนในรูปแบบเงินกู้ระยะยาว ดอกเบี้ยต่ำ เพื่อการพัฒนาผลิตภาพ  
2) ส่งเสริมการเชื่อมโยงการผลิตและการรับช่วงการผลิตให้เกิดผลผลิตอย่างครบวงจร

3) ส่งเสริมให้เกิดอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนในประเทศมากขึ้น  
4) ฝึกอบรมบุคลากรในระดับผู้บริหาร วิศวกร ช่างและแรงงาน โดยความร่วมมือระหว่างโรงงาน สถาบันการศึกษา หรือองค์กรอิสระ

5) จัดหาผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาและแนะนำในการเพิ่มผลิตภาพการผลิต  
6) ให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากรเพื่อจูงใจให้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพของเครื่องจักรในการผลิต กระบวนการผลิต และการพัฒนาบุคลากร

### 3.5.3 การพัฒนาเทคโนโลยีการออกแบบและเทคโนโลยีเฉพาะผลิตภัณฑ์

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีสูง จะทำให้อุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศสามารถแข่งขันได้ภายใต้ตลาดแข่งขันเสรีในระยะยาว ประเทศไทยจะต้องปรับโครงสร้างการผลิตของอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีการลงทุนในอุตสาหกรรมที่เป็นพื้นฐานของผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ โดยเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง มีการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ชิ้นส่วนและส่วนประกอบมากขึ้น เพื่อให้เกิดผลเชื่อมโยงทางการผลิตกับการผลิตผลิตภัณฑ์และชิ้นส่วนอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ

#### มาตรการ

- 1) วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เป้าหมายโดยอาศัยเครื่องมือในการดำเนินโครงการให้สำเร็จในระยะสั้น เช่น การซื้อสิทธิในการผลิต การจ้างผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศ การจัดตั้งโรงงานต้นแบบ และการร่วมทุนการผลิต
- 2) จัดตั้งหน่วยวิจัยเฉพาะด้านเพื่อสนับสนุนการผลิตเชิงอุตสาหกรรมของผลิตภัณฑ์เป้าหมาย
- 3) สนับสนุนให้สินเชื่อระยะยาว ดอกเบี้ยต่ำแก่ผู้ประกอบการที่พัฒนาผลิตภัณฑ์โดยใช้เทคโนโลยีตนเอง
- 4) พัฒนาพื้นที่เฉพาะเพื่อการประกอบการอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ที่ใช้เทคโนโลยีสูงและมีความต้องการเฉพาะด้าน
- 5) ใช้มาตรการจูงใจให้มีการวิจัยและพัฒนา
- 6) ให้มีหน่วยงานในการรับรองการขอใช้มาตรการจูงใจทางด้านภาษีเพื่อการวิจัยและพัฒนา ซึ่งสามารถนำไปหักค่าใช้จ่ายได้ 2 เท่าของค่าใช้จ่ายจริง
- 7) จัดตั้งศูนย์ Technology Watch ขึ้นภายในสถาบันเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โดยทำหน้าที่ติดตามและเผยแพร่ข้อมูลความเคลื่อนไหวทางเทคโนโลยี ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตรทางด้านเครื่องใช้ไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยี สารสนเทศ
- 8) จัดตั้งศูนย์ข้อมูลทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อติดตามข้อมูลสำหรับใช้ปกป้องสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาและป้องกันการนำเทคโนโลยีที่ล้ำสมัยมาจดทะเบียนลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร

#### 3.4.5 การสร้างชื่อเครื่องหมายการค้าเป็นของตนเอง

1. การส่งเสริมให้มีการผลิตผลิตภัณฑ์ที่ใช้ชื่อเครื่องหมายการค้าของตนเอง (Thai brand name) โดยการส่งออกผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในอดีตเป็นการผลิตภายใต้ชื่อเครื่องหมายการค้าของบริษัทแม่ในต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ ผู้ประกอบการไทยควรมีชื่อเครื่องหมายการค้าของตนเองให้เป็นที่รู้จักในตลาดโลกเพื่อสร้างฐานลูกค้าในระยะยาว หรืออย่างน้อยก็เป็นการผลิตแบบ Original Design Manufacturing—ODM ภายใต้ลิขสิทธิ์ของเราเอง ทั้งนี้ ต้องมีการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ยอมรับในตลาดโลก (Baranzoni, 2000, p. 127)

#### มาตรการ

- 1) สนับสนุนผู้ผลิตได้รับมาตรฐานสากลมากขึ้น ด้วยการจัดหน่วยงานที่ปรึกษาให้เพียงพอและเพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่เพื่อให้การรับรอง
- 2) กำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ยอมรับของนานาชาติ
- 3) ใช้มาตรการด้านภาษี ส่งเสริมการใช้เครื่องหมายการค้าของประเทศไทยเองให้

ความสำคัญด้านการตลาด โดยเฉพาะการส่งเสริมการขายเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่สินค้าไทย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 4) ใช้เครือข่ายสถานทูตและสำนักงานพาณิชย์ในต่างประเทศในการเผยแพร่เครื่องหมายการค้าและผลิตภัณฑ์ของไทย
- 5) ใช้กลไกการจัดซื้อภาครัฐในการสนับสนุนผลิตภัณฑ์ที่ใช้เครื่องหมายการค้าของไทย

2. การตลาดเชิงรุก เป็นการขยายตลาดการส่งออกไปยังตลาดเป้าหมายใหม่ ๆ โดยภาครัฐมีบทบาทในการเจรจาระดับประเทศเพื่อเปิดตลาดสินค้า พร้อมกับมีการวางระบบข้อมูลการตลาดที่ทันสมัยและตรงกับความต้องการของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

#### มาตรการ

- 1) จัดตั้งศูนย์ข้อมูลการตลาด ขึ้นภายใต้สถาบันเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเผยแพร่ สืบค้น และทำฐานข้อมูลอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีสารสนเทศของไทย
- 2) จัดตั้งศูนย์แสดงสินค้าถาวรของอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีสารสนเทศ และผลักดันให้ผู้ผลิตเข้าร่วมในการแสดงสินค้าในต่างประเทศ
- 3) การจัดทำแผนการจัดงานและเข้าร่วมแสดงสินค้าและกิจกรรมเผยแพร่สินค้าอื่น ๆ
- 4) เสริมบทบาททูตพาณิชย์และทูตอุตสาหกรรมกิตติมศักดิ์โดยภาคเอกชนในตลาดการค้าที่สำคัญ
- 5) จัดทำและเจรจากับผู้ผลิตรายใหญ่ให้รับ Qualified Part List และ Qualified Vendor List สำหรับชิ้นส่วนที่มีคุณภาพของไทย
- 6) สนับสนุนให้มีธุรกิจการจัดหาชิ้นส่วนจากต่างประเทศให้แก่ผู้ผลิตในประเทศ และจัดส่งชิ้นส่วนภายในประเทศให้กับตลาดต่างประเทศ โดยไม่จำเป็นต้องผ่านประเทศกลาง (เช่น สิงคโปร์) ซึ่งจะทำให้การจัดหาชิ้นส่วนเข้ามาใช้หรือการจำหน่ายชิ้นส่วนไปต่างประเทศมีความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย
- 7) เจรจาข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศหรือข้อตกลงระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการเปิดตลาดการค้า เช่น การเปิดเสรีทางการค้าสำหรับสินค้าที่ประเทศไทยมีศักยภาพสูง ความตกลงยอมรับร่วมค่านมาตรฐานผลิตภัณฑ์และระบบ การเร่งรัดข้อตกลงด้านภาษีซ้อน (Double Taxation)

### 3.6 พฤติกรรมคู่แข่งชั้นรายสำคัญในตลาด

#### มิตซูบิชิ อิเล็กทริก (Mitsubishi Electric)

นโยบายทางการตลาดของเครื่องปรับอากาศมิตซูบิชิ มุ่งเน้นการรักษาความเป็นผู้นำในตลาดเอาไว้ ซึ่งครองส่วนแบ่งการครองตลาดสูงสุดในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศ ยังคงชูจุดขายที่ว่าด้วย “สินค้าที่มีคุณภาพในราคาที่สมเหตุสมผล” อย่างไรก็ตามยังคงต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น จากการคุกคามของสินค้าราคาถูกที่เข้ามาทำตลาดจำนวนมาก รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย

#### มิตซูบิชิ เฮฟวี ดิวตี้ (Mitsubishi Heavy Duty)

เครื่องปรับอากาศ มิตซูบิชิ เฮฟวี ดิวตี้ และมิตซูบิชิ มา โกะ มีภาพลักษณ์ตราสินค้ามิตซูบิชิ (Brand Image) เป็นข้อได้เปรียบด้านความเชื่อถือในตลาดอยู่แล้วว่ามีความแข็งแรง ทนทาน ใช้งานได้อายุนานปี ดังนั้นการตัดฟังก์ชันการทำงานที่นอกเหนือจากปกติ อาทิ ระบบเร่งความเย็น รวมทั้งบรรจุก๊าซ ขณะที่คงคุณภาพการทำงานเครื่องปรับอากาศเช่นเดียวกับรุ่นมาตรฐาน จะช่วยลดต้นทุนการผลิตและกำหนดราคาแข่งขันที่ได้เปรียบในตลาดได้

#### แอลจี (LG)

บริษัทแอลจี อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทผู้ผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศ สัตยาชาติเกาหลี ที่ได้รับความสนใจจากผู้ซื้อหรือลูกค้าในปัจจุบันเพิ่มมากขึ้น ด้วยกระแสการตอบรับกับแนวเกาหลีมาแรง จึงมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปในด้านการออกแบบ ดีไซน์ ความสวยงามของรูปร่างผลิตภัณฑ์ และการนำเสนอเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยเน้นความสำคัญเรื่องการใส่ใจสุขภาพ และการประหยัดพลังงาน โดยส่งระบบเทคโนโลยีฟอกอากาศ นีโอ พลาสมา พลัส (Neo Plasma Plus) ซึ่งมีแผ่นกรองถึง 13 ชั้นตอน และมีระบบกรองอากาศที่มากที่สุดถึง 16 ชั้นตอน และประหยัดค่าใช้จ่ายด้วยฟิลเตอร์ที่สามารถถอดล้างได้ตลอดอายุการใช้งาน

#### พานาโซนิค (Panasonic)

สำหรับเครื่องหมายการค้า “พานาโซนิค” ในช่วงปีที่ผ่านมาจะเน้นการใช้กลยุทธ์เรื่องของแบรนด์มากที่สุด เริ่มจากการเปลี่ยนชื่อบริษัท ชิว เนชั่นแนล จำกัด เป็น บริษัท พานาโซนิค ชิว เซลล์(ประเทศไทย) จำกัด และจากบริษัท เอ. พี.เนชั่นแนล เซลล์ จำกัด เป็น บริษัท พานาโซนิค เอ. พี. เซลล์ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อให้การขับเคลื่อนทางการตลาดเป็นเอกภาพมากขึ้น รวมทั้งนโยบายของบริษัทแม่ในญี่ปุ่น ที่ต้องการผลักดันให้ผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศซึ่งเป็นหนึ่งในสินค้าหลัก ที่วางเป้าหมายให้เป็นผู้ผู้นำในตลาด ทำให้ต้องให้ความสำคัญกับการทำตลาดในทุก

รูปแบบ ทั้งการชุกจนเซ็ปต์ด้านเทคโนโลยี คุณภาพสินค้า ราคาที่แข่งขันได้ หลากหลายชั้นกลยุทธ์เชิงรุกเหล่านี้ จะทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดของเครื่องปรับอากาศพานาโซนิคเพิ่มมากขึ้น

### ไดกิน (Daikin)

ในปัจจุบัน ไดกิน ประเทศไทย ได้มีการจัดตั้งบริษัทในเครือรวมทั้งหมด 5 บริษัท โดยนโยบายที่ทำการตลาดด้วยการชุกจนขายในเรื่องเทคโนโลยีการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศระบบอินเวอร์เตอร์ ซึ่งเป็นแบรนด์แรกที่ทำให้ความสำคัญกับระบบอินเวอร์เตอร์อย่างจริงจัง ด้วยการใช้สื่อโฆษณา ที่ทำให้ผู้ซื้อหรือลูกค้าคุ้นเคยกับคำว่าอินเวอร์เตอร์ โดยใช้สื่อโฆษณาที่นำเสนอโดย พิธีกรชื่อดัง คือ จอห์น รัตนเวโรจน์ มาเป็นพิธีเซ็นเตอร์และมี พิชอนกุง เป็นสัญลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ ซึ่งตรงจุดนี้เองเป็นการใช้กลยุทธ์เพื่อต่อยอดตราของผลิตภัณฑ์โดยนำชื่อระบบดังกล่าวมาต่อท้ายแบรนด์เป็น ไดกินส์ อินเวอร์เตอร์ ซึ่งมีส่งช่วยส่งเสริมให้ผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศไดกินส์ได้รับความสนใจเป็นที่รู้จักของผู้ซื้อหรือลูกค้า ทำให้มีส่วนแบ่งการครองตลาดมากขึ้น

### ชัยโจ เด็นกิ (Saijo Denki)

เป็นบริษัทผู้ผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศสัญชาติไทยที่มีการตั้งชื่อผลิตภัณฑ์เป็นชื่อญี่ปุ่นเพื่อให้ผู้ซื้อหรือลูกค้ารับทราบถึงการนำเสนอผลิตภัณฑ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย และยังมีมุ่งมั่นที่จะสร้างฐานเทคโนโลยีให้แกร่งด้วยการลงทุนในการทำวิจัยและพัฒนาเครื่องปรับอากาศอย่างต่อเนื่องทุกปี เพื่อชี้ให้เห็นถึงจุดต่างของผลิตภัณฑ์ในเรื่องการประหยัดพลังงานมากขึ้น โดยกลยุทธ์ที่สำคัญของ ชัยโจ เด็นกิ ยังคงใช้กลยุทธ์ด้านต้นทุนและกลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้า โดยจัดแคมเปญส่งเสริมการขายการลด แลก และของสมนาคุณ

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การวิเคราะห์โครงสร้างตลาดอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ ประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนที่ 1 การกระจุกตัวของตลาด โดยใช้มูลค่าการขายคำนวณค่าการกระจุกตัวของบริษัทที่ดำเนินธุรกิจ จำนวน 6 ราย ที่มีส่วนแบ่งการตลาดมากกว่าร้อยละ 80 ของการจำหน่ายของธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศในประเทศไทย ส่วนที่ 2 กลยุทธ์ด้านการแข่งขันในธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศ ที่ได้นำเอากลยุทธ์ทางการแข่งขันมาใช้ในระบบธุรกิจ

#### 4.1 การกระจุกตัวของตลาด

มูลค่ายอดขายเป็นข้อมูลที่นิยมใช้วัดค่าการกระจุกตัว เนื่องจากสะท้อนถึงบทบาทและความสามารถในการขาย การดำเนินงานของผู้ผลิตแต่ละรายในตลาด และจากค่าการกระจุกตัวของตลาด (Concentration Ratio) ที่คำนวณได้จากข้อมูลปริมาณมูลค่ายอดขายการจำหน่ายผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศของบริษัทที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 – 2550 (ตารางที่ 4.1)

จากการคำนวณโดยใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาค่าการกระจุกตัวของอุตสาหกรรม โดยอาศัยข้อกำหนดของ Everly and Little (ตารางที่ 4.2) คำนวณจากมูลค่ายอดขายของบริษัทผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศที่มีส่วนแบ่งการตลาดมากกว่าร้อยละ 80 จำนวน 6 บริษัท เมื่อรวมกันแล้วจะมีส่วนแบ่งการตลาดของ มิตซูบิชิ อิเล็กทริก พานาโซนิค แอลจี มิตซูบิชิ เฮฟวี่ ดิวตี้ ไดกิน และซัยโจ เดนกิ รวมกันมีส่วนแบ่งการตลาดเป็นเท่าไรเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมทั้งหมด จะเห็นว่าในปี พ.ศ. 2547 มีค่า Concentration Ratio มีค่าเท่ากับ 78.87 และปี พ.ศ. 2549 มีค่าเท่ากับ 78.84 มีค่าการกระจุกตัวสูงและมีค่าลดลงในปี พ.ศ. 2548 เป็น 77.78 ทั้งนี้เนื่องจากมีผู้ผลิตรายอื่น ๆ สามารถขึ้นมาแข่งขันแย่งส่วนแบ่งการตลาดของผู้ผลิต 6 บริษัทนี้ได้ และในปี พ.ศ. 2550 ค่า Concentration Ratio มีค่าเท่ากับ 79.73 ซึ่งมีการกระจุกตัวสูงขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากผู้ผลิตรายเดิมได้ทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อแย่งส่วนแบ่งการตลาดกลับมาจากผู้แข่งขันรายใหม่ได้ เมื่อพิจารณาค่า Concentration Ratio เฉลี่ยซึ่งเท่ากับ 78.73 พบว่า มีค่า  $CR \geq$  ร้อยละ 67

ตารางที่ 4.1 ปริมาณมูลค่ายอดขายการจำหน่ายผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศของบริษัทที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 – 2550

ชื่อบริษัท	เครื่องหมายการค้า	ปี พ.ศ.			
		2547	2548	2549	2550
บริษัท มิซูบิชิ อิเล็กทริก กันยงวัฒนา จำกัด	Mitsubishi Electric	1,679,427	2,280,079	1,830,554	1,738,177
บริษัท พานาโซนิค เอ.พี.เซลดส์ (ประเทศไทย) จำกัด	Panasonic	651,237	1,242,922	1,009,650	1,324,085
บริษัท แอลจี อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด	LG	495,027	1,062,869	1,048,399	925,409
บริษัท มิซูบิชิ เฮฟวี อินดัสทรีส์ มหาจักร แอร์คอนดิชันเนอร์ส์ จำกัด	Mitsubishi Heavy duty	473,342	612,534	842,388	867,979
บริษัท สยามไดกินส์เซลดส์ จำกัด	Daikin	420,752	451,935	889,256	1,049,633
บริษัท ซัยโจ เคนกิ อินเตอร์เนชันแนล จำกัด	Saijo Denki	619,252	430,548	545,086	535,418
บริษัท ไทยซัมซุง อิเลคโทรนิคส์ จำกัด	Samsung	477,601	842,770	688,383	812,156
บริษัท แอมแอร์ จำกัด	Trane	57,680	21,938	24,078	40,937
บริษัท ซี.พี.กรุ๊ป (1994) จำกัด	York	18,603	17,745	44,596	17,497
บริษัท โตชิบา แคลเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด	Carrier	266,778	349,557	198,090	131,625
บริษัท แพนสยามเอ็นจิเนียริง จำกัด	Central Air	31,393	76,755	100,028	113,414
บริษัท ชาร์ป แอพพลายเอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด	Sharp	139,667	129,454	200,478	171,780
บริษัท ฟุจิตส์ เจเนนรัล (ประเทศไทย) จำกัด	Fujitsu	15,765	21,994	60,020	91,449
บริษัท ฮิตาชิ คอนซูมเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด	Hitachi	146,204	264,447	321,180	258,356
บริษัท ยูนิเพ็บ อีควิปเมนท์ จำกัด	Uni Air	8,398	12,434	17,047	30,551

ที่มา : (บริษัท จีเอฟเค มาร์เก็ตติ้ง ไทยแลนด์. 2551)

แสดงว่า อุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศนั้นมีการกระจุกตัวสูง ซึ่งมีการผูกขาดในอุตสาหกรรมผลิตเครื่องปรับอากาศระดับสูง เมื่อพิจารณาถึงค่า Size Ratio พบว่า ค่า Size Ratio ปี พ.ศ. 2547 มีค่าเท่ากับ 5.59 และปี พ.ศ. 2549 มีค่าเท่ากับ 5.59 ซึ่งมีค่าสูง และมีค่า Size Ratio ต่ำลงมาในปี พ.ศ. 2548 โดยมีค่าเท่ากับ 5.25 เนื่องจากผู้ผลิตรายใหม่ที่เข้ามาในตลาดมีขนาดของบริษัทใกล้เคียงกับผู้ผลิตรายเดิม และในปี พ.ศ. 2550 ค่า Size Ratio มีค่าเท่ากับ 5.77 เนื่องจากผู้ผลิตรายเดิมมีการขยายขนาดของธุรกิจเพิ่มขึ้น แต่เมื่อทำการพิจารณาค่าเฉลี่ย Size Ratio ในช่วงปี พ.ศ. 2547 – 2550 มีค่าเท่ากับ 5.55 โดยมีค่า  $W < 16$  แสดงว่าขนาดของบริษัทต่าง ๆ มีความใกล้เคียงกัน อำนาจผูกขาดค่อนข้างสูง โครงสร้างตลาดจึงใกล้เคียงตลาดผู้ขายน้อยราย จะเห็นได้ว่า ภาวะการแข่งขันในตลาดเครื่องปรับอากาศในอนาคต มีแนวโน้มการแข่งขันสูงขึ้น

ตารางที่ 4.2 ค่าการกระจุกตัว

ค่าการกระจุกตัว	ปี พ.ศ.				ค่าเฉลี่ย
	2547	2548	2549	2550	
Concentration Ratio	78.87	77.78	78.84	79.43	78.73
Size Ratio	5.59	5.25	5.59	5.77	5.55

ที่มา : จากการคำนวณ

#### 4.2 กลยุทธ์ด้านการแข่งขันในธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศ

ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดศักยภาพของการทำกำไรของแต่ละอุตสาหกรรมนั้น ได้แก่ ระดับความเข้มข้นของการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น แต่ในทางปฏิบัติแล้วแรงกดดันต่าง ๆ ยังมาจากพลังผลักดันทางการแข่งขันทั้ง 5 ประการ คือ คู่แข่งขันรายใหม่ที่มีศักยภาพที่จะเข้ามาลงทุนในอุตสาหกรรม อำนาจต่อรองของกลุ่มผู้ซื้อ อำนาจต่อรองของผู้ผลิตและผู้ป้อนวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ที่สามารถใช้ทดแทนผลิตภัณฑ์ที่ผลิตในอุตสาหกรรมได้ และจำนวนผู้ผลิตหรือคู่แข่งที่มีอยู่จริงในอุตสาหกรรม โดยเมื่อวิเคราะห์ถึงพลังผลักดันทางการแข่งขัน ที่บริษัทจะต้องเผชิญแล้วก็จะสามารถวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้ โดยการกำหนดกลยุทธ์ทั่วไป มี 3 ประการคือ

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน
2. กลยุทธ์การสร้างความเป็นเอกลักษณ์และสร้างความแตกต่างไปจากคู่แข่งรายอื่น ๆ ในสายตาของลูกค้า
3. กลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในการศึกษาครั้งนี้จะวิเคราะห์พลังผลักดันการแข่งขัน (Competitive forces or 5 forces) ด้านต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์ถึงการใช้กลยุทธ์ในแต่ละระดับของโครงสร้างตลาดของผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศในประเทศไทย ซึ่งประกอบไปด้วย

#### 4.2.1 คู่แข่งขันรายใหม่ที่มีศักยภาพที่จะเข้ามาลงทุนในอุตสาหกรรม

โครงสร้างตลาดผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศระดับบน มีโครงสร้างตลาดแบบผู้ขายน้อยราย การเข้ามาของคู่แข่งขันรายใหม่จะเข้ามาได้ยาก เนื่องจากบริษัทที่แข่งขันในผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศในตลาดระดับบนจะมีชื่อเสียงและประสบการณ์ในการผลิตเครื่องปรับอากาศในอุตสาหกรรมที่สั่งสมมาอย่างยาวนาน และด้วยลักษณะของผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศระดับบนที่สินค้ามีคุณภาพที่ดี และมีราคาสูง (ตารางที่ 4.3) ทำให้วัตถุดิบที่ใช้จึงต้องมีคุณภาพที่ดีตามมาด้วย ประกอบด้วยต้นทุนคงที่ของอุตสาหกรรมนี้ จะเน้นหนักไปทางด้านเครื่องจักร และวัตถุดิบเพื่อการผลิตเครื่องปรับอากาศ และเป็นค่าใช้จ่ายที่สูงที่สุดในค่าใช้จ่ายทั้งหมด ดังนั้นต้นทุนที่สำคัญในการเข้ามาของคู่แข่งขันรายใหม่ที่จะเข้ามาทำจึงจึงมีค่อนข้างน้อย คู่แข่งขันรายใหม่ที่เข้ามาทำจึงส่วนแบ่งทางการตลาดมักจะเป็นกลุ่มผู้ผลิตที่อยู่ในตลาดระดับกลางและระดับล่าง ที่พยายามแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดมาเป็นของตนเอง โดยพยายามที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองให้มีจุดเด่นและคุณภาพที่น่าสนใจ ดังนั้นภาพรวมของกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้ในตลาดผู้ขายน้อยรายเมื่อเผชิญการเข้ามาของคู่แข่งขันรายใหม่จะเป็นกลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน

ตารางที่ 4.3 ราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศระดับบน

ตราสินค้า	ขนาด (บีทียู)	ราคาจำหน่ายเครื่องปรับอากาศ	
		แบบติดตั้ง	แบบตั้งพื้น
พานาโซนิค	18,000	30,400	33,500
ซัมซุง	18,000	28,490	27,900
มิตซูบิชิ อิเล็กทริก	18,000	29,900	30,400
ไคกิน (รุ่น Inverter)	13,000	34,500	34,500

ที่มา : (บริษัท มาร์เก็ตอินโฟ จำกัด. 2551)

สำหรับในส่วนของผู้แข่งขันในตลาดระดับกลางและล่าง มีการแข่งขันค่อนข้างรุนแรงผู้แข่งขันแต่ละรายมีการแข่งขันในด้านของการใช้ราคาและไม่ใช้ราคา กลยุทธ์ที่จะช่วยในการแข่งขันด้านราคาจะเป็นเรื่องของ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ซึ่งถ้าบริษัทใดมีการจัดการต้นทุนที่ดี จะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ สงวนลิขสิทธิ์ สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นับผูกพันไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

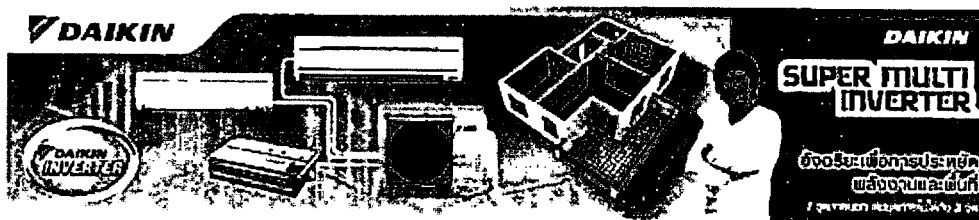
สามารถแย่งส่วนแบ่งตลาดได้ดีกว่า ทำให้ผู้ที่คิดจะเข้ามาแข่งขันจะต้องมีการจัดการต้นทุนที่ดี เพื่อที่จะมีศักยภาพที่ดีพอที่จะเข้าแข่งขัน กลยุทธ์ที่ไม่ใช้ราคาจะเป็นในเรื่องของการแนะนำสินค้าผ่านทางสื่อต่าง ๆ ได้แก่ สื่อโฆษณาทางโทรทัศน์ วิทยุ และหนังสือพิมพ์ ซึ่งบริษัทรายใหญ่มีการจำหน่ายผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศในระดับบนจะได้เปรียบ เนื่องจากจะสร้างผลิตภัณฑ์หลายตราสินค้าที่มีคุณภาพปานกลาง เพื่อเป็นตัวเลือกให้กับกลุ่มผู้ซื้อหรือลูกค้าในตลาดระดับกลางและล่าง ดังนั้นจึงทำให้เป็นอุปสรรคสำคัญของคู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามาสู่อุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ สำหรับการเข้ามาของเครื่องปรับอากาศจากประเทศจีนซึ่งสามารถตั้งราคาขายได้ในราคาถูก เนื่องจากต้นทุนค่าน้ำมัน ยังไม่มีอิทธิพลต่อตลาดอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศมากนัก เพราะผู้ซื้อหรือลูกค้าในปัจจุบันเน้นถึงคุณภาพ และความปลอดภัยมากขึ้น ดังนั้นคู่แข่งจากภายนอกประเทศจึงไม่เป็นอุปสรรคในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ

#### 4.2.2 อำนาจต่อรองของกลุ่มผู้ซื้อหรือลูกค้าในอุตสาหกรรม

เนื่องจากผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศในตลาดระดับบนเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงและราคาสูงตามไปด้วย ดังนั้นผู้ประกอบการจึงให้ความสำคัญกลุ่มผู้ซื้อหรือลูกค้า เพื่อกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันในตลาดและเพื่อสร้างผลกำไร การแข่งขันในตลาดระดับบนนี้จึงได้ใช้การทำตลาดมาร่วมในการแข่งขันด้วย เช่น การขยายช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ มีการจัดจำหน่ายผ่านทางตัวแทนจำหน่าย การขายตรงโดยผ่านพนักงานขาย และการขายผ่านช่องทางระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้สื่อโฆษณาด้านวิทยุ หนังสือพิมพ์ และโทรทัศน์ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้ซื้อหรือลูกค้าได้รับทราบถึงจุดเด่นทางด้านนวัตกรรมใหม่และเทคโนโลยีที่ทันสมัยในตัวผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศ

ในปัจจุบันมีเครื่องปรับอากาศที่จำหน่ายในตลาดจำนวนมาก ราย จึงมีการแข่งขันกันในด้านรูปแบบคุณลักษณะของสินค้าที่แตกต่างกันหรือมีรายละเอียดที่ซับซ้อนมากขึ้น เช่น เครื่องปรับอากาศ ระบบอินเวอร์เตอร์ของไคกิน (ภาพที่ 4.1) หรือเครื่องปรับอากาศ ระบบมูฟออยของมิตซูบิชิ อิเล็กทริก ซึ่งคุณลักษณะพิเศษเหล่านี้ จึงส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้ซื้อหรือลูกค้าให้มีทางเลือกมากขึ้น เนื่องจากคุณลักษณะเด่นของเครื่องปรับอากาศหลัก ๆ คือ การทำความเย็น แต่รูปลักษณะภายนอกเป็นสิ่งที่สามารถตรวจตราและระบุถึงความพอใจได้ในทันที จึงเป็นสิ่งที่ผู้ซื้อหรือลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองต่ออุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศสูงขึ้น ในการตัดสินใจซื้อหรือลงมาจากราคาและคุณภาพ และเพื่อกระตุ้นการตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์อีกทางหนึ่ง จึงนิยมจัดทำการนำเสนอสื่อโฆษณาโทรทัศน์โดยใช้นักแสดงที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับในสังคม เช่น ดารา นักร้อง พิธีกรชื่อดัง เพื่อเป็นสื่อกระตุ้นให้ตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์อีกทาง โดยกลยุทธ์

สำหรับใช้กับตลาดระดับบนคือกลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้า โดยการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้าโดยผ่านฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ



ภาพที่ 4.1 ผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศไคกิน ระบบซูเปอร์มัลติอินเวอร์เตอร์  
ที่มา : (บริษัท สยามไคกินเซลส์ จำกัด, 2551)

สำหรับโครงสร้างตลาดระดับกลางและระดับล่าง มักจะเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพระดับปานกลาง และมีการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศให้มีคุณลักษณะที่สามารถใช้งานได้ดีโดยมีการนำเทคโนโลยี อุปกรณ์ และฟังก์ชันการทำงานใกล้เคียงกับผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศระดับบน ซึ่งอาจจะเกิดจากการลอกเลียนแบบเทคโนโลยี แต่ใช้วัสดุที่ต่างกัน เช่น จากชิ้นส่วนเหล็ก แทนโดยการใช้ชิ้นส่วนอลูมิเนียม และอยู่ในระยะสร้างสมชื่อเสียง แต่ราคาของผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศของผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศในระดับนี้จะมีราคาที่ถูกลง โดยเกิดจากการลดขนาดของเครื่องปรับอากาศให้เล็กลง (ตารางที่ 4.4) เช่น การลดขนาด (บีทียู) การเพิ่มอายุการรับประกันคุณภาพผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศ หรือมีการลด แลก แจก แถม ผลิตภัณฑ์ชนิดอื่น ๆ ควบคู่ไปด้วย เพื่อให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่สามารถเป็นรุ่นแข่งขัน (Fighting Model) ในตลาด ซึ่งพบว่ากลยุทธ์ที่ใช้ในตลาดระดับกลางและระดับล่างนี้คือกลยุทธ์ด้านต้นทุน

ตารางที่ 4.4 ราคาจำหน่ายเครื่องปรับอากาศระดับล่างรุ่นแข่งขัน (Fighting Model)

ราคาจำหน่ายเครื่องปรับอากาศ			
ตราสินค้า	ขนาด (บีทียู)	ราคา (บาท)	
		แบบติดตั้ง	แบบตั้งพื้น
พานาโซนิค	9,000	17,900	22,500
ชัยโจ เคนกิ	9,000	16,000	22,000
มิตซูบิชิ อิเล็กทริก	9,000	17,900	20,000
ไคกิน	9,000	15,300	23,500

ที่มา : (บริษัท มาร์เก็ตอินโฟ จำกัด, 2551)

#### 4.2.3 อำนาจต่อรองของผู้ผลิตและป้อนวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โครงสร้างตลาดระดับบ พบอำนาจต่อรองของบริษัทที่ผลิตวัตถุดิบมากสำหรับวัตถุดิบที่เป็นวัตถุดิบเฉพาะ ที่ใช้สำหรับผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศระดับบนที่ต้องมีคุณภาพที่ดีในปัจจุบันผู้ป้อนวัตถุดิบหลักที่สำคัญมีจำนวนน้อยราย เนื่องจากวัตถุดิบจำเป็นต้องมีคุณภาพสูง ทำให้ผู้ป้อนวัตถุดิบที่มีมาตรฐานในการผลิตและ โรงงานที่พร้อมมีน้อย ผู้ป้อนวัตถุดิบให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้ามาก เนื่องจากส่วนหนึ่งเป็นการขายในประเทศ และวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเครื่องปรับอากาศ 1 เครื่อง มีวัตถุดิบหลายชิ้นเป็นส่วนประกอบ ซึ่งต้องทำการจัดซื้อตั้งแต่ชิ้นเล็กจนถึงชิ้นใหญ่ เช่น น็อต ลวดทองแดง เม็ดพลาสติก และ โครงเหล็กโดยวัตถุดิบเหล่านี้จำเป็นต้องมีข้อกำหนด และข้อบังคับตามกฎหมายเข้ามาควบคุมเพื่อให้มีมาตรฐาน และรูปแบบของวัตถุดิบที่ใช้ทดแทนนั้นมีจำนวนน้อย เพราะรูปแบบและวัตถุดิบถูกกำหนดโดยบริษัทแม่เป็นส่วนใหญ่ อีกทั้งความแตกต่างของสินค้าที่ผู้ขายผลิตออกมานั้นมีน้อย ทำให้ต้นทุนในการเปลี่ยนผู้ป้อนวัตถุดิบของผู้ซื้อมาก โดยวิธีการลดอำนาจการต่อรองในแรงกดดันด้านนี้คือ ในตลาดอุตสาหกรรมผู้ผลิตเครื่องปรับอากาศจะนิยมใช้การเจรจาต่อรองเพื่อสั่งซื้อวัตถุดิบในลักษณะปริมาณมาก ซึ่งถึงแม้จะทำให้เกิดต้นทุนการจัดเก็บภายในเพิ่มขึ้น แต่ก็จะสามารถลดความเสี่ยงในเรื่องของราคาวัตถุดิบได้ และบางครั้งจะมีการจัดทำสัญญาซื้อขายวัตถุดิบร่วมกัน ระหว่างบริษัทผู้จำหน่ายวัตถุดิบกับบริษัทผู้ผลิตเครื่องปรับอากาศ ซึ่งจะลดต้นทุนการจัดเก็บภายในบริษัทได้บางส่วน ส่วนวัตถุดิบที่เป็นลักษณะทั่วไปได้มีการจัดซื้อพร้อมกับวัตถุดิบใช้สำหรับผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศระดับกลางและล่าง

สำหรับในส่วน โครงสร้างตลาดระดับกลางและล่าง พบว่าอำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายรายย่อยหรือตัวแทนจำหน่ายค่อนข้างสูงเช่นเดียวกัน เนื่องจากในตลาดอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศมีการจำหน่ายผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศหลากหลายเครื่องหมายการค้าภายในร้านค้าหนึ่งร้านดังนั้นผู้ซื้อหรือลูกค้าที่มาซื้อผลิตภัณฑ์จะถูกให้คำแนะนำจากตัวแทนจำหน่ายเหล่านี้ในการเลือกซื้อ บริษัทจึงได้นำกลยุทธ์ทางการตลาดมาร่วมแข่งขัน เช่น การลดราคาสินค้าให้กับตัวแทนจำหน่ายที่มีการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศในปริมาณมาก ทำให้ตัวแทนจำหน่ายเหล่านี้สามารถนำไปแข่งขันทางด้านราคากับผู้จำหน่ายเครื่องหมายการค้าอื่น ๆ ในตลาด

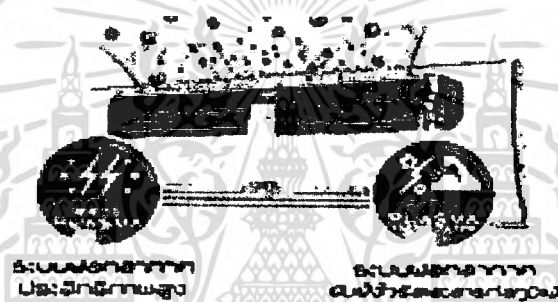
#### 4.2.4 ผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ซึ่งเกิดจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ในอุตสาหกรรมนั้น

โครงสร้างตลาดระดับบนพบว่า การเข้ามาของผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ที่ใช้ในผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศในอุตสาหกรรมนั้น เป็นแรงผลักดันอย่างหนึ่งที่ทำให้บริษัทต่าง ๆ มีการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความโดดเด่นเพิ่มขึ้นและสร้างความแตกต่างอย่างชัดเจนให้กับผลิตภัณฑ์ โดยผลิตภัณฑ์ระดับบนนี้จะเป็สินค้าที่มีการใช้เฉพาะกลุ่ม เช่น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ซึ่งการเขียนขึ้นเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่อผู้ใช้ได้เข้าไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### มิตซูบิชิ อิเล็กทริก (Mitsubishi Electric)

ในช่วงปีที่ผ่านมา มิตซูบิชิ อิเล็กทริก ได้ทำการชุกุขายเรื่องนโยบายทางการตลาดของผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศที่ว่า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ซึ่งนำระบบฟอกอากาศมาใช้ในแอร์รุ่นต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ซื้อหรือลูกค้าที่ใส่ใจเรื่องสุขภาพกันมากขึ้น และเพื่อสร้างสร้างชุกุขายให้กับตัวผลิตภัณฑ์ ในปี พ.ศ. 2551 ผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศมิตซูบิชิ อิเล็กทริก จะรวบรวมนวัตกรรมที่เป็นตัวช่วยในการยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้ซื้อหรือลูกค้า โดยชุกรระบบฟอกอากาศ และทำความสะอาดตัวเอง โดยออตโนมัติ (Triple Plasma) (ภาพที่ 4.2) ทั้งยังเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เนื่องจากผลิตภัณฑ์ผ่านการตรวจวัดค่ามาตรฐาน “ RoHS ” (Restriction of Certain Hazardous Substances) ที่มีการจำกัดสารต้องห้าม 6 ชนิด โดยชิ้นส่วนพลาสติกยังสามารถนำกลับมาใช้ได้ เพื่อเป็นการลดการเกิดขยะจากเครื่องใช้ไฟฟ้า (ประชาชาติธุรกิจ. 2551)



ภาพที่ 4.2 ผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศมิตซูบิชิ อิเล็กทริก ระบบฟอกอากาศ (Triple plasma)  
ที่มา : (บริษัท มิตซูบิชิ อิเล็กทริก กันยงวัฒนา จำกัด. 2551)

### ไดกิน (Daikin)

สำหรับ ไดกิน สี่ในช่วงปี ที่ผ่านมาการนำเสนอชุกุขายโดยนโยบายการตลาดด้วยเรื่องของการนำเทคโนโลยีอินเวอร์เตอร์ ที่เป็นเทคโนโลยีที่ช่วยประหยัดพลังงาน ซึ่งถือว่าการสอดคล้องกับสถานการณ์ราคาน้ำมันในช่วงที่ผ่านมาซึ่งมีการปรับตัวเพิ่มขึ้น ทำให้ค่าใช้จ่ายด้านพลังงานของผู้ซื้อหรือลูกค้าเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งการชูเรื่องการประหยัดพลังงานมาเป็นชุกุขายในช่วงนี้ ทำให้ผู้ซื้อหรือลูกค้าตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศได้ง่ายขึ้น

### พานาโซนิค (Panasonic)

เน้นการชุกุขายของบริษัทผลิตเครื่องปรับอากาศของ พานาโซนิค จะเน้นจุดเด่นของระบบอินเวอร์เตอร์ช่วยประหยัดพลังงาน และราคาจะใกล้เคียงกับคู่แข่ง และยังทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศให้มีระบบที่ช่วยทำความเย็นให้รวดเร็วทันใจมากขึ้น 1.5 เท่า ควบคุมเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อุณหภูมิได้แม่นยำ ทั้งยังสามารถเป็นเครื่องฟอกอากาศพิเศษ ด้วยระบบ e-ion ที่ถึงแม้ปิดเครื่องปรับอากาศโดยระบบนี้จะช่วยยับยั้งแบคทีเรียและเชื้อราในอากาศได้ถึงร้อยละ 99 ซึ่งเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมด้วย

โครงสร้างตลาดระดับกลางและระดับล่าง ได้รับผลกระทบจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ที่ใช้ทดแทนผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศไม่มากนัก แต่ก็เป็นภาระกระตุ้นให้บริษัททำการพัฒนาผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศให้สามารถเลือกใช้ได้ง่ายงานได้ครบทุกหน้าที่การทำงาน พร้อมทั้งมีราคาข่อมเข่าว่ ดังนั้นการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของตัวผลิตภัณฑ์ในตลาดระดับกลางและล่างเกี่ยวกับการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ทำให้ได้ส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มขึ้น เช่น

### ชัยโจ เคนกิ (Saijo Denki)

สำหรับในช่วงปีที่ผ่านมาบริษัทผู้ผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศ ชัยโจ เคนกิ จะให้ความสำคัญกลยุทธ์ Segmentation ด้วยการจัดหมวดสินค้าให้ชัดเจนขึ้น เพื่อเจาะตลาดให้ตรงกลุ่มเป้าหมาย เริ่มต้นจากกลุ่มลูกค้าในตลาดระดับกลาง ซึ่งได้ผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศ รุ่น Eco (ภาพที่ 4.3) และผลิตผลิตภัณฑ์ระดับล่าง ที่มีราคาโดยเปิดตลาดผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศ รุ่น 9000 บีทียู ราคา 16,000 บาท ซึ่งเป็นราคาประหยัด แต่ยังคงแนวคิดการใส่ใจเรื่องสุขภาพ มีระบบฟอกอากาศ ที่มีคุณภาพด้วย



ภาพที่ 4.3 ผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศชัยโจ เคนกิ รุ่น ECO  
ที่มา : (บริษัท ชัยโจ เคนกิ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด. 2551)

### พานาโซนิค (Panasonic)

ในปี พ.ศ. 2550 ที่ผ่านมาพานาโซนิค ได้ให้ความสำคัญกับการขยายฐานตลาดด้วยการพัฒนาเครื่องปรับอากาศรุ่นใหม่ สำหรับตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้ซื้อหรือลูกค้าระดับกลางและล่าง โดยชูจุดขายเรื่องเทคโนโลยี ควบคู่ไปกับการนำผลิตภัณฑ์รุ่นแข่งขัน (Fighting

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Model) ออกสู่ตลาดเพื่อแข่งขันด้านราคา โดยใช้กลยุทธ์ คือ การส่งเสริมการขายเป็นจุด ๆ และ สร้างตัวแทนจำหน่ายให้มากที่สุด

#### 4.2.5 การแข่งขันระหว่างบริษัทที่ผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศรายเดิม

บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศรายเดิม ซึ่งมีจำนวน 6 ราย ได้แก่ บริษัท มิตซูบิชิ กันยงวัฒนา บริษัท พานาโซนิค เอ.พี.เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท แอลจี อิเลคทรอนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท มิตซูบิชิ เฮฟวี อินดัสตรีส์ มหาจักร แอร์คอนดิชันเนอร์ส จำกัด บริษัท สยามไคกินส์เซลส์ จำกัด และบริษัท ชัยโจ เคนกิ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด โครงสร้างตลาดในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ จะได้รับผลกระทบจากพลังผลักดันการแข่งขันกันอยู่แล้วค่อนข้างสูง เนื่องจากเป็น โครงสร้างตลาดแบบผู้ขายน้อยราย การใช้กลยุทธ์ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะทำให้เกิดผลกระทบอีกฝ่ายอย่างชัดเจน ผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศในระดับบนส่วนใหญ่จะไม่มีการแข่งขันในด้านของราคาเนื่องจากจะทำให้ภาพลักษณ์ของตัวผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศด้อยลง แต่จะเน้นกลยุทธ์การแข่งขันในเรื่องของการสร้างความแตกต่างของตัวผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้า ผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในตลาดระดับบนจะถูกประชาสัมพันธ์ให้กลุ่มผู้ซื้อหรือลูกค้าทราบถึงความแตกต่างของคุณลักษณะ และคุณสมบัติต่าง ๆ ของตัวผลิตภัณฑ์เพื่อเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศแบบอื่น ๆ ที่มีอยู่ในท้องตลาด โดยส่วนผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศในระดับกลางและล่างนั้น พบว่าการแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้น และได้มีการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างร่วมกับกลยุทธ์การจัดการด้านต้นทุน โดยผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศหลายของคุณสมบัติมากขึ้น แต่มีราคาข้อมเยาว่า และจัดรายการส่งเสริมการขาย การลด แลก แจกของสมนาคุณ ควบคู่กับการซื้อผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศ เพื่อเป็นทางเลือกให้กับผู้ซื้อหรือลูกค้าในการตัดสินใจเลือกซื้อ โดยในปัจจุบันอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศภายในประเทศไทยส่วนใหญ่ที่ได้รับความนิยมให้มีส่วนแบ่งครองตลาดเพิ่มขึ้นมาจากชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์ที่ยาวนาน และคุณภาพที่ดี

## บทที่ 5

# สรุปและข้อเสนอแนะ

### 5.1 สรุป

การสร้างความสะดวกสบายด้วยเครื่องปรับอากาศนับว่าเป็นวิธีหนึ่งที่จะอำนวยความสะดวกให้กับผู้อยู่อาศัยในอาคารบ้านเรือนมากขึ้นในปี พ.ศ. 2550 การจำหน่ายเครื่องปรับอากาศมีการขยายตัวลดลง เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจภายในประเทศที่ชะลอตัวลง เกิดอัตราเงินเฟ้อเพิ่มมากขึ้น ทำให้อำนาจซื้อของผู้บริโภคลดลงและส่งผลกระทบต่อการใช้จ่ายจนมีการชะลอการซื้อเครื่องปรับอากาศออกไป ดังนั้นผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศต่าง ๆ จึงหันมาให้ความสำคัญทางด้านกลยุทธ์การตลาดมากขึ้นเพื่อแข่งขันแบ่งการตลาดในการสร้างผลกำไรให้กับองค์กร การศึกษาโครงสร้างตลาดของธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศ และกลยุทธ์สำคัญที่มีการนำไปใช้ในการแข่งขันเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศของบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศ 6 ราย คือ บริษัท มิตซูบิชิ กันยงวัฒนา บริษัท พานาโซนิค เอ.พี.เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท แอลจี อิเลคทรอนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท มิตซูบิชิ เซฟวี อินดัสตรีส์ มหาจักร แอร์คอนดิชันเนอร์ส จำกัด บริษัท สยามไดกินส์เซลส์ จำกัด และบริษัท ชัยใจ เคนกิ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด โดยใช้การกระจุกตัวของอุตสาหกรรม (Concentration Ratio และ Size Ratio) ในระหว่างปี พ.ศ. 2547 – 2550 พบว่ามีค่าการกระจุกตัวในระดับสูงประมาณร้อยละ 78.73 โดยค่าการกระจุกตัวมีแนวโน้มอยู่ในระดับสูง และค่า Size Ratio อยู่ประมาณ 5.55 ซึ่งทำให้ทราบว่าขนาดของบริษัทมีความใกล้เคียงกัน จากค่าการกระจุกตัวสูงนี้เอง ทำให้ผู้แข่งขันรายใหม่มีโอกาสเข้ามาแข่งขันยากยิ่งขึ้น ซึ่งแสดงว่า มีการผูกขาดในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศ ซึ่งมีลักษณะโครงสร้างตลาดแบบผู้ขายน้อยราย

การศึกษาสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศในประเทศไทย โดยการศึกษาถึงพลังผลักดันการแข่งขัน ทั้ง 5 (Competitive forces or 5 forces) พบว่าการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมสถานะการแข่งขันระหว่างผู้จำหน่ายธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศปัจจุบันอยู่ในช่วงที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง เพื่อชิงความเป็นผู้นำตลาดระหว่างผู้ผลิตรายใหม่และผู้ผลิตรายเก่า ซึ่งผู้ผลิตรายใหม่ก็มีกลยุทธ์ในการแย่งส่วนแบ่งตลาดในลักษณะต่าง ๆ และผู้ผลิตรายเก่าก็พยายามที่จะรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดของตนไว้ โดยมีการนำกลยุทธ์ด้านการตลาดเข้ามาเพื่อที่จะรักษาส่วนแบ่งการตลาดของตนไว้ และเพื่อกีดกันการเข้าสู่ตลาดของผู้จำหน่ายรายใหม่ โดยกลยุทธ์ที่ใช้จะมีผลกระทบต่อกันและกัน และกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันนี้มีทั้งกลยุทธ์ทางด้านราคาและกลยุทธ์ที่ไม่ใช่ราคา ส่วนใหญ่ผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์

เอกลีกรีนเป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ภายใต้ชื่อ เอกลีกรีน จำกัด ขอสงวนสิทธิ์ในเนื้อหา  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เครื่องปรับอากาศนิยมใช้กลยุทธ์ที่ไม่ใช้ราคา (Non-Price Competition) ซึ่งเป็นไปทฤษฎีตลาดผู้ขายน้อยรายที่หน่วยธุรกิจจะไม่ใช้วิธีการตัดราคาที่จะก่อให้เกิดสงครามราคาขึ้น ส่วนการแข่งขันที่ไม่ใช้ราคา ได้แก่ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ลูกค้าสัมพันธ์ บริการหลังการขาย การส่งเสริมการขาย การส่งเสริมนโยบาย และการโฆษณา ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อเครื่องปรับอากาศของผู้บริโภคเป็นสำคัญ

## 5.2 ข้อเสนอแนะ

การศึกษาโครงสร้างตลาดและกลยุทธ์การแข่งขันของเครื่องปรับอากาศในประเทศไทยในครั้งนี้ มุ่งที่จะนำผลการศึกษาให้ผู้ผลิตรายใหม่และผู้ผลิตรายเดิมในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ ทราบข้อมูลกลยุทธ์สำคัญที่มีการนำมาใช้ในการแข่งขันเกี่ยวกับอุตสาหกรรม การผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศ และพัฒนาปรับปรุงในการวางแผนกลยุทธ์ในการแข่งขันเพื่อสร้างกำไรให้กับบริษัท จากการศึกษาผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. จากการศึกษาการวัดการกระจุกตัวของอุตสาหกรรมผลิตเครื่องปรับอากาศในประเทศไทยช่วงปี พ.ศ. 2547 – 2550 พบว่ามีการผูกขาดของผู้ผลิตรายเดิมในตลาดอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศอยู่ในระดับสูง ดังนั้นผู้ผลิตรายใหม่ที่จะเข้ามาแข่งขันส่วนแบ่งการตลาดจากผู้ผลิตรายเดิมที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ต้องทำการศึกษาถึงกลยุทธ์การตลาดของผู้ผลิตรายเดิม ทั้งกลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน กลยุทธ์สร้างความแตกต่างผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้า เนื่องจากทั้ง 3 กลยุทธ์ได้ถูกนำมาใช้ในอุตสาหกรรมมากยิ่งขึ้น

2. การศึกษาเรื่องพลังผลักดันทั้ง 5 ประการ พบว่าการแข่งขันในตลาดระดับบนของผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศนั้นนิยมแข่งขันเรื่องคุณลักษณะที่แตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ เช่น รูปทรง ขนาด รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์โดยการนำเทคโนโลยีใหม่ มาใช้ เช่น ระบบอินเวอร์เตอร์ ระบบการกำจัดสิ่งสกปรกจากระบบเครื่องฟอกอากาศ ผู้ผลิตรายใหม่ควรสร้างความแตกต่างโดยพัฒนาคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศในด้านอื่น ๆ นอกจากคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในท้องตลาด เช่น ระบบฟอกอากาศที่สามารถใส่กลิ่นหอมของน้ำหอมได้ หรือ ทำเครื่องปรับอากาศอเนกประสงค์ซึ่งสามารถทำหน้าที่เป็นพัดลมหรือเครื่องปรับอากาศได้ในเวลาเดียวกัน (2 in 1 Model)

## บรรณานุกรม

- กรุงเทพธุรกิจ. 2550. สัดส่วนการจำหน่ายเครื่องปรับอากาศแยกตามประเภทของผลิตภัณฑ์.  
(ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.bangkokbiznews.com>
- กรมส่งเสริมการส่งออก. 2551. สถานการณ์โครงสร้างตลาดเครื่องปรับอากาศในประเทศไทย.  
(ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.depthai.go.th>
- กวีรินทร์ สุจิตวิญญู. 2548. โครงสร้างตลาดแลพฤติกรรมการแข่งขันของอุตสาหกรรม  
เครื่องปรับอากาศในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง.
- ณรงค์เดช อินทรผกาวงศ์. 2544. กลยุทธ์การแข่งขันธุรกิจสปา. กรุงเทพฯ. สถาบันบัณฑิตพัฒน  
บริหารศาสตร์.
- บริษัท ซัยโจ เคนกิ อินเตอร์เนชันแนล จำกัด. 2552. ผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศซัยโจเคนกิ.  
(ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.saijo-denki.co.th>
- บริษัท จีเอฟเค มาร์เก็ตติ้ง ไทยแลนด์ จำกัด. 2551. ส่วนแบ่งทางการตลาดผลิตภัณฑ์  
เครื่องปรับอากาศไทย.(ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.gfkrt.com>
- บริษัท มิตซูบิชิ อิเล็กทรอนิกส์ กันยงวัฒนา จำกัด. 2552. ผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศมิตซูบิชิ  
อิเล็กทรอนิกส์ระบบฟอกอากาศ (Triple plasma). (ออนไลน์).แหล่งที่มา :  
<http://asia.mitsubishielectric.com>
- บริษัท สยามไดकिनส์เซลส์ จำกัด. 2552. ผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศไดकिनระบบซูเปอร์มัลติ  
อินเวอร์เตอร์. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.daikin.co.th>
- บริษัท มาร์เก็ตอินโฟ จำกัด. 2551. ราคาผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศ. (ออนไลน์). แหล่งที่มา :  
[http:// www.marketinfo.net](http://www.marketinfo.net)
- ฝ่ายวิจัยธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) .2551. สถานการณ์เครื่องใช้ไฟฟ้า. (ออนไลน์).  
แหล่งที่มา : [http:// www.scib.co.th](http://www.scib.co.th)
- ภัทรินณ์ อมฤตธรรม. 2544. การแข่งขันของธุรกิจหลักทรัพย์ในจังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์  
เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- รุ่งโรจน์ ธรรมตั้งมั่น. 2543. โครงสร้างตลาด การแข่งขัน และกลยุทธ์ของธุรกิจโรงภาพยนตร์ ใน  
เขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต,  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์. 2551. ส่วนประกอบและประเภทของเครื่องปรับอากาศ.  
(ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.thaieei.com>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย .2551. รายชื่อสมาชิกผู้ประกอบการอุตสาหกรรม  
เครื่องปรับอากาศในประเทศไทย.(ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.fti.or.th>
- สุภาวดี พันธุ์กระวี. 2547. โครงสร้างตลาดและพฤติกรรมการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมคิด จาคูศรีพิทักษ์. 2544. สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงธุรกิจ. กรุงเทพฯ.  
สำนักพิมพ์ซีเอ็ด
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. 2544. การบริหารเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์  
อมรินทร์
- สมยศ นาวิการ. 2535. การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์ศูนย์  
หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ประชาชาติธุรกิจ. 2551. ผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศและระบบฟอกอากาศใหม่. (ออนไลน์).  
แหล่งที่มา : <http://www.matichon.co.th/prachachart/>
- อดุลย์ จาดูรงค์กุล. 2544. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์ซีเอ็ด
- Baranzoni, Silvia. 2000. **Product differentiation and market structure.** Florence, Italy:  
Bologma Univesity Press.
- Everly, R., & Little, I.M.D. 1960. **Concentration in British Industry.** London: Cambridge  
University Press.
- Porter, Michael E. 1980. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and  
Competitors.** New York: Free Press.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก ก  
รายชื่อผู้ประกอบการและเครื่องหมายการค้าในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ  
ในประเทศไทย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางผนวก ก รายชื่อผู้ประกอบการและเครื่องหมายการค้าในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศใน  
ประเทศไทย

ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ	
บริษัท	ชื่อและตราผลิตภัณฑ์
บริษัท มิตซูบิชิ อิเล็กทริก กันยงวัฒนา จำกัด ที่อยู่ 28 ถนนกรุงเทพกรีฑา ตำบลหัวหมาก อำเภอบางกะปิ จังหวัดกรุงเทพฯ 10240	มิตซูบิชิ อิเล็กทริก 
บริษัท พานาโซนิค เอ.พี.เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่อยู่ 18/6 หมู่ 7 ถนน บางนา-ตราด กม.17 ตำบลบางโจลง อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ 10540	พานาโซนิค <b>Panasonic</b>
บริษัท แอลจี อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่อยู่ เลขที่ 72/127 ถนนสมเด็จพระเจ้าตากสิน แขวงบুদ্ধโล เขตธนบุรี จังหวัดกรุงเทพฯ 10600	แอลจี  Life's Good
บริษัท มิตซูบิชิ เฮฟวี อินดัสตรีส์-มหาจักร แอร์ คอนดิชันเนอร์ส จำกัด ที่อยู่ 200 ม.4 นิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง ถนนฉลองกรุง ตำบลลำปลาทิว อำเภอลาดกระบัง จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10520	มิตซูบิชิ เฮฟวี ดีวตี้ 
บริษัท สยามไดกินส์ เซลส์ จำกัด ที่อยู่ 22 ซอยอ่อนนุช 55/1 ถนนอ่อนนุช แขวงประเวศ เขตประเวศ จังหวัดกรุงเทพฯ 10250	ไดกิน 
บริษัท ซัยโจ เดนกิ อินเตอร์เนชันแนล จำกัด ที่อยู่ 39/9 หมู่ที่ 9 ซอยคววมณี ถนนงามวงศ์วาน ตำบลบางเขน อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000	ซัยโจ เดนกิ 

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางผนวก ก (ต่อ)

ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ	
บริษัท	ชื่อและตราผลิตภัณฑ์
บริษัท ไทยซัมซุง อิเลคโทรนิคส์ จำกัด ที่อยู่ 195 อาคารเอ็มไพร์ทาวเวอร์ ชั้น 19 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร จังหวัดกรุงเทพฯ 10120	ซัมซุง 
บริษัท แอมแอร์ จำกัด ที่อยู่ 1126/2 อาคารวานิช 2 ชั้น 30 – 31 ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ เขตราชเทวี จังหวัดกรุงเทพฯ 10400	เทรน 
บริษัท ซี.พี.กรุ๊ป (1994) จำกัด ที่อยู่ 5 หมู่ที่ 10 ตำบลบางปลา อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ 10540	ยอร์ก 
บริษัท โดชิบา แคนเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่อยู่ 144/9 หมู่ 5 สวนอุตสาหกรรมบางกะดี ถนนติวานนท์ ตำบลบางกะดี อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี 12000	แคเรียร์ 
บริษัท เพนสยาม เอ็นจิเนียริง จำกัด ที่อยู่ 89 หมู่ 1 ตำบลหน้าไม้ อำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี 12140	เซ็นทรัลแอร์ 
บริษัท ชาร์พ แอพพลายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่อยู่ 64 หมู่ที่ 5 ถนนบางนา-ตราด กม37 ตำบลบางสมัคร อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา 24130	ชาร์พ 

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางผนวก ก (ต่อ)

ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ	
บริษัท	ชื่อและตราผลิตภัณฑ์
บริษัท ฟุจิสึ เชนเนรัล (ประเทศไทย) จำกัด ที่อยู่ 92/9 หมู่ที่ 2 นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง ถนนสุขุมวิท ตำบลทุ่งสุขลา อำเภอสัตหีบ ราชบุรี 20230	ฟุจิสึ <b>FUJITSU</b>
บริษัท ฮิตาชิ คอนซูเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่อยู่ 610/1 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองกิ้ง อำเภอบินทร์บุรี จังหวัดปทุมธานี 25110	ฮิตาชิ <b>HITACHI</b> Inspire the Next
บริษัท ยูนิแฟบอริควิเบเมนท์ จำกัด ที่อยู่ 33/1 หมู่ที่ 3 ถนนกิ่งแก้ว ตำบลราชาเทวะ อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ 10540	ยูนิแอร์ <b>UNI-AIR</b>

ที่มา : (บริษัท มาร์เก็ตอินโฟ แอนด์ คอมมิวนิเคชั่น จำกัด. 2552)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นางสาวนัทธมน ตรงชนานุรักษ์
วันเดือนปีเกิด	29 มีนาคม 2519
สถานที่เกิด	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	320/117 ซ.รามคำแหง 82 แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10260
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2541 ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ประสบการณ์ทำงาน	พ.ศ. 2541-2547 พนักงานฝ่ายการขายและการตลาด บริษัท เซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด พ.ศ. 2547-ปัจจุบัน พนักงานฝ่ายขายและการตลาด บริษัท มิตรบุษิณี เฮฟวี อินดัสตรีส์ มหาจักร แอร์ คอนดิชันเนอร์ส จำกัด



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้