

## ตัวแบบการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ

ดร.ชินโสณ์ วิสิฐนิธิกัจา<sup>1</sup>, ผศ.อิงอร ตันพันธ์<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ หากกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ เพื่อเปรียบเทียบลักษณะพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามกับระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ หากความสัมพันธ์ระหว่างระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันกับกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ และเพื่อเสนอตัวแบบการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการจัดลำดับ สำหรับการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ One Way ANOVA, และวิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่ที่น้อยที่สุดด้วย LSD (Lest Significant Different) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ความสัมพันธ์เพียร์สัน เสนอตัวแบบการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อนพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 255 คน (66.2%) มีอายุระหว่าง 36-45 ปีจำนวน 155 คน (40.3%) จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 218 คน (56.6%) ตำแหน่งผู้จัดการจำนวน 166 คน (43.1%) มีประสบการณ์ทำงาน 6 - 10 ปีจำนวน 158 คน (41.0%) พบว่าปัจจัยการแข่งขันด้านต้นทุนมีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศระดับมากรองลงมาเป็นด้านความน่าเชื่อถือของโรงงานผลิต การส่งมอบทันเวลาและคุณภาพผลิตภัณฑ์ตามลำดับ กลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันคือกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีระดับความสำคัญมากที่สุด รองลงมาเป็นกลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะด้าน และกลยุทธ์การเป็นผู้นำต้นทุนต่ำ จากสมมติฐานพบว่าพนักงานที่มีข้อมูลพื้นฐาน เพศต่างกันไม่มีผลต่อปัจจัยการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและประสบการณ์มีผลต่อปัจจัยการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ ภาพรวมกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ ระดับปานกลางทิศทางเดียวกัน

นำเสนอตัวแบบการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ จากการศึกษาพบว่าประกอบด้วยการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันต้องเน้นมุ่งเน้นด้านคุณภาพ มุ่งเน้นความน่าเชื่อถือของโรงงานผลิต มุ่งเน้นการส่งมอบทันเวลา และมุ่งเน้นต้นทุนตามลำดับ

คำสำคัญ ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

<sup>1</sup> อาจารย์ประจำ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

### Abstract

The objective of this research is study potential level of competitive of air condition industry to get scoring strategy of air condition industry. To compare general basic of sample group with potential level of competitive of air condition industry. To get relation of potential level of competitive of air condition industry that effect scoring strategy of air condition industry. And offers scoring strategy of air condition industry model. This research is quantitative and qualitative research. The data analysis is statistic program included Frequency distribution, percentage, mean, standard deviation and sequence. The hypothesis tested use One Way ANOVA and analysis Lest Significant Different (LSD) with static significance 0.05 with multi regression analysis.

The research was obtained a sample group from 256 male (66.2%) with 155 of average age 36-45 (40.3%), 218 of bachelor degree (56.6%), 166 of Manager (43.1%) and 158 of experience 6-10 years (41.0%). The research result found that competitive of investment highly impact to competitive of air condition industry then credibility factory, delivery time and quality as sequence. Scoring strategy of competitive of air condition industry is significant difference strategy, specific strategy and low investment strategy. The hypothesis found that difference gender no significant of competitive of air condition industry. Age, education level, position and work experience are significant of competitive of air condition industry. Overview strategies to gain competitive advantage is related of potential level of competitive of air condition in moderate factor same direction.

The research result found that scoring competitive of air condition industry model included scoring competitive must be intend to focus on quality, credibility factory delivery on time and cost as sequence.

Keyword Scoring competitive



## บทนำ

ปัจจุบันธุรกิจขนาดย่อม เป็นธุรกิจที่มีมูลค่าและคู่แข่งค่อนข้างสูง จึงทำให้ลูกค้าเกิดการเปรียบเทียบ และประจักษ์การณ์นั้นนับวันจะรุนแรงมากขึ้น บรรดาผู้ประกอบการจึงต้องทำให้ธุรกิจมีความแตกต่าง โดยเฉพาะด้านการบริการลูกค้า ซึ่งถือได้ว่าถ้าธุรกิจใดประสบความสำเร็จด้านบริการ ก็จะส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จตามไปด้วย ถึงแม้ว่าแนวโน้มของธุรกิจบริการขนาดย่อมยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่อง อาจเป็นเพราะส่วนใหญ่มักจะประกอบอาชีพส่วนตัว [1](สิรินธร กิตติยาวัฒน์ , 2553)

เนื่องจากลูกค้ามีความต้องการและพฤติกรรมที่แตกต่างกัน จึงทำให้เกิดช่องว่างที่ธุรกิจต่างๆ สามารถเข้ามาตอบสนองลูกค้าได้มากมาย โดยระบบการค้าเสรีไร้พรมแดน ทำให้ธุรกิจต้องพบกับคู่แข่งมากมายจากในประเทศและต่างประเทศ ทั้งคู่แข่งทางตรงและคู่แข่งทางอ้อม ดังนั้นจึงต้องคอยติดตามตรวจสอบคู่แข่งชั้นและกลยุทธ์ของคู่แข่งชั้น เพื่อที่จะวางแผนรับมือและตอบโต้ได้ทันกลยุทธ์ที่สำคัญคือการลดราคา ธุรกิจต้องวิเคราะห์และติดตามคู่แข่งและวิเคราะห์ว่าใครเป็นคู่แข่งหลัก คู่แข่งชั้นรองเพื่อศึกษาว่าคู่แข่งมีศักยภาพมากกว่าหรือน้อยกว่าธุรกิจ ถ้าคู่แข่งมีความสามารถในการแข่งขันน้อยกว่าธุรกิจ ถือว่าเป็นโอกาสของธุรกิจในการที่จะประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับจากลูกค้า นอกจากนี้ยังต้องนำปัจจัยด้านสินค้าทดแทนมาพิจารณาด้วย ถ้าลูกค้าต้องซื้อสินค้าของธุรกิจเท่านั้น ไม่มีสินค้าทดแทนย่อมทำให้ธุรกิจได้เปรียบหรือเป็นโอกาสในการดำเนินงานนั่นเอง นอกจากนี้ธุรกิจยังจำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงความยากง่ายในการเข้าสู่อุตสาหกรรมรวมทั้งความยากง่ายในการออกจากอุตสาหกรรม เนื่องจากเป็นปัจจัยที่จะส่งผลต่อปริมาณคู่แข่งชั้นที่จะเข้ามาแข่งขันในธุรกิจแบบเดียวกัน และส่งผลต่อความยากง่ายในการถอนตัวหากธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จดังที่วางแผนไว้ ในตำราพิชัยสงครามของซุนวูก็ได้กล่าวถึงส่วนนี้ว่า “แม่ทัพที่ชาญฉลาดพึงรู้จักกำหนดชัยภูมิที่ข้าศึกสามารถเข้าโจมตีได้ยาก แต่ง่ายที่ฝ่ายตั้งรับจะถอนทัพได้และหลีกเลี่ยงพื้นที่วิกฤตที่เข้าง่ายออกยาก ตัวอย่างของพื้นที่วิกฤตเหล่านั้นคือด้านหลังเป็นภูเขาหรือหน้าผาที่ปิดทางถอยของตนเอง ย่อมส่งผลต่อความย่อเย็บของกองทัพ เนื่องจากรอวันถูกบดขยี้จากข้าศึก” โดยความยากง่ายในการเข้าสู่อุตสาหกรรมนี้หมายถึง เงินลงทุน หรือภาวะบีบข้อมบังคับ หรือเงื่อนไขในการดำเนินธุรกิจ ส่วนความยากง่ายในการออกจากอุตสาหกรรมเกี่ยวข้องกับความเสี่ยง

ทางกฎหมาย เงินลงทุนที่ลงทุนไปมากกับโรงงานหรือเครื่องจักร นอกจากนี้ยังต้องวิเคราะห์อำนาจการต่อรองกับผู้จัดหาวัตถุดิบด้วยว่าธุรกิจหรือซัพพลายเออร์มีอำนาจการต่อรองเหนือกว่ากัน หากซัพพลายเออร์มีอำนาจต่อรองเหนือกว่าอันเนื่องมาจากความชำนาญเฉพาะด้านของซัพพลายเออร์อำนาจการต่อรองก็จะตกไปอยู่ที่ซัพพลายเออร์ และจะกดดันเรื่องราคาหรือผลประโยชน์อื่นๆ ย่อมทำได้ง่าย ดังนั้นธุรกิจจึงต้องวิเคราะห์ในส่วนนี้และกระจายการจัดซื้อวัตถุดิบไปยังซัพพลายเออร์หลายๆราย [2](ศิวกุทธิ์ พงศกรรังศิลป์, 2555)

ธุรกิจที่หวังผลกำไรเป็นหลักย่อมต้องสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นกลยุทธ์ทางการตลาดจึงถูกสร้างเพื่อสนองความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา กลยุทธ์ทางการตลาดประเภทหนึ่งที่น่าสนใจมากที่สุดคือ การพยายามทำให้ต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง(Cost Leadership) โดยพยายามผลิตสินค้าออกมาให้มากๆเพื่อต้นทุนต่อหน่วยจะได้ต่ำลง ประเภทถัดมาเป็นการสร้างความแตกต่าง(Differentiation) ของสินค้าและบริการ ทุกธุรกิจพยายามหนีคู่แข่งด้วยการหันไปผลิตสินค้าให้มีความหลากหลายมากขึ้น มากสี มากขนาด มากแบบและประเภทสุดท้ายที่เรียกว่ามุ่งเน้น(Focus) อาทิ มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เช่นกลุ่มเด็ก วัยรุ่นหนุ่มสาวหรือผู้สูงอายุ หรือมุ่งเน้นการให้บริการ มุ่งเน้นด้านตัวผลิตภัณฑ์ เป็นต้น การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินงานกิจกรรมต่างๆอย่างมีแนวทางหรือกลยุทธ์ โดย [8] Michael E. Porter(1985) ได้เสนอกกลยุทธ์ในระดับองค์การที่เรียกว่าเป็นกลยุทธ์พื้นฐานหรือ Generic Strategy ซึ่งมีอยู่สามประเภทตามแนวคิดคือ 1) Cost Leadership คือการสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขันโดยผู้ใดที่มีต้นทุนการผลิตต่ำที่สุดจะเป็นผู้นำในตลาด 2) Differentiation คือการสร้างความแตกต่างให้สินค้าหรือบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มคุณค่าสินค้า(Value Added) จะทำให้สินค้าหรือบริการสามารถขายในราคาที่สูงได้ 3)Focus คือผู้ให้บริการมุ่งเน้นเฉพาะด้านที่ผู้บริโภคกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง(Segmentation) โดยด้านความแตกต่างหรือด้านต้นทุน [3] (ชาญชัย รัตนปรการ,2555)

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อหาระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ
2. เพื่อหากลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ
3. เพื่อเปรียบเทียบลักษณะพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามกับระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ
4. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันกับกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ



5. เพื่อเสนอตัวแบบการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ  
ขอบเขตของการวิจัย

ด้านเนื้อหา ศึกษาจากแนวคิดของ Ferdows and De Mayer ซึ่งประกอบด้วย Quality  
Dependability Speed และ Cost

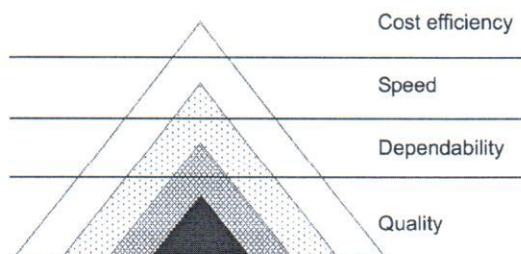
ด้านประชากร คือพนักงาน หัวหน้างาน ผู้จัดการและผู้บริหาร ที่ทำงานในธุรกิจเครื่องปรับอากาศ

ด้านระยะเวลา ดำเนินการในช่วง เดือนธันวาคม 2557 – มิถุนายน 2558

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

The Sand Cone Model (ทฤษฎีกรวยทราย)

[4] Ferdows and De Mayer (1990การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันใน  
อุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ) แนะนำว่าต้องทำตามขั้นตอน โดยเริ่มจากการปรับปรุงคุณภาพ  
(Quality) ซึ่งจะช่วยให้เกิดความไว้วางใจได้(Dependability)ตามมา ต่อมาจึงค่อยเพิ่มความเร็ว  
(Speed) ในขณะเดียวกัน คุณภาพและความไว้วางใจก็ยังคงอยู่ ในที่สุดเมื่อเราเดินทางปรับปรุงทั้ง  
3 สิ่ง คือคุณภาพ ความไว้วางใจได้ ความเร็วไปพร้อมๆกัน เราก็จัดสรรทรัพยากรลงไปในกา  
รบริหารต้นทุน(Cost)ให้เกิดประสิทธิภาพ



Source: Ferdows and De Meyer (1990)

[5] Porter (1980)ได้นำเสนอกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันไว้สามประเภท  
กำหนดชื่อเรียกว่า “กลยุทธ์พื้นฐาน” ที่ประกอบไปด้วย (1) ประเภทผู้นำต้นทุน (2) ประเภทความ  
แตกต่าง และ(3) ประเภทมุ่งเน้นซึ่ง Porter ได้นำเสนอเพิ่มเติมในส่วนของวิธีการแข่งขันด้วยกลยุทธ์  
ต้นทุนต่ำ หรือด้านความแตกต่างที่ธุรกิจสามารถที่จะเลือกที่จะแข่งขันในตลาดขนาดใหญ่ หรือตลาด

ขนาดเล็ก ซึ่งก่อนที่ธุรกิจจะนำเสนอผลิตภัณฑ์ใดๆสู่ตลาด ธุรกิจจำเป็นต้องวิเคราะห์ข้อคำถามต่อไปนี้ เพื่อตัดสินใจที่จะเลือกกลยุทธ์ให้ถูกต้องกับความเป็นจริงมากที่สุด

**กลยุทธ์ประเภทผู้นำต้นทุน (Cost Leadership Strategy)** [5] Porter (1980) ได้สร้างกลยุทธ์พื้นฐานมาจากหลักพื้นฐานของเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ซึ่งเป้าหมายของกลยุทธ์การเป็นผู้นำต้นทุนคือ การทำให้ต้นทุนของธุรกิจต่ำกว่าของอุตสาหกรรม ในงานวิจัยของ [6] Douglas(1992) ได้ให้ข้อสังเกตถึงธุรกิจที่อยู่ในตำแหน่งของความได้เปรียบนี้มักจะประสบความสำเร็จของอำนาจในการแข่งขัน ที่มีอิทธิพลเหนือคู่แข่ง ขณะที่ [5]Porter (1980) อ้างว่าตำแหน่งของธุรกิจที่มีต้นทุนที่ต่ำ จะสร้างได้โดยอาศัยการกำหนดนโยบายของการทำงานที่มุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต่างกันทั้งองค์กร ตัวอย่างของกลยุทธ์ด้านผู้นำต้นทุน คือการควบคุมการบริหารงาน ค่าใช้จ่ายและลดต้นทุนขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ต่ำที่สุด รวมไปถึงการมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และควบคุมเพื่อให้เกิดค่าใช้จ่ายโดยเฉลี่ยในระดับต่ำ ขณะเดียวกันการบริการการตลาด ค่าโฆษณาจำต้องมีการควบคุมให้อยู่ในระดับที่ต่ำ เพื่อให้บรรลุถึงความเป็นผู้นำต้นทุนในตลาด [5] Porter ( 1980) ได้อ้างถึงเหตุผลที่ธุรกิจควรนำกลยุทธ์นี้ไปปรับใช้เนื่องจากธุรกิจจะเกิดความได้เปรียบสามประการ ดังนี้ ความได้เปรียบประการแรกคือ ธุรกิจสามารถที่จะได้ผลตอบแทนที่สูงกว่าคู่แข่งจากงานวิจัยของ [6] Douglas (1992) แสดงให้เห็นว่าธุรกิจที่มีการควบคุมต้นทุนจนเป็นผู้นำต้นทุนจะสามารถกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ได้ต่ำกว่าคู่แข่ง โดยที่ยังสร้างผลตอบแทนที่ดีได้เช่นกัน ความได้เปรียบประการที่สอง คือเป็นการป้องกันไม่ให้คู่แข่งสามารถทำราคาผลิตภัณฑ์ให้ต่ำกว่า เนื่องจากไม่สามารถบริหารต้นทุนให้อยู่ในระดับที่ต่ำกว่าได้ และความได้เปรียบประการสุดท้าย คือ เป็นการป้องกันไม่ให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาในตลาด เพราะจะทำให้ผู้มาใหม่ต้องใช้เวลาในการสร้างส่วนแบ่งการตลาด และอาจไม่มีกำไรเพียงพอในการแสวงหาความได้เปรียบ

**กลยุทธ์ประเภทความแตกต่าง (Differentiation Strategy)** กลยุทธ์พื้นฐานที่สองของ [5] Porter (1980) คือ กลยุทธ์ประเภทความแตกต่าง ซึ่งกลยุทธ์นี้เน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เกิดความแตกต่าง ด้วยให้เกิดการรับรู้ของผู้ซื้อว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่เป็นหนึ่งเดียว ไม่เหมือนใคร (Unique) ซึ่งทำให้ธุรกิจสามารถกำหนดราคาได้สูงกว่าทั่วไป (Premium price)กลยุทธ์นี้ได้รับการตอบรับจากนักวิจัยต่างๆ อาทิ [7] Levitt (1980) ได้กล่าวในงานวิจัยของเขาว่ากลยุทธ์นี้เป็นทางเลือกของธุรกิจที่มีผลิตภัณฑ์ที่สามารถสร้างความแตกต่างได้ [7] (Levitt,1980.p.83) ในงานวิจัยของ [5] Porter (1980) ได้กล่าวว่าแหล่งที่มาของความแตกต่างมาได้หลายแหล่ง อาทิ ความแตกต่างในด้านผลิตภัณฑ์จากระบบการขนส่งที่เป็นเอกลักษณ์ (Unique) การตลาดและปัจจัยอื่นๆซึ่งในงานวิจัยฉบับอื่นๆ เช่น Powell (1995), Daniel and Reitsperger (1994) , Philips Chang and Buzzell (1983), Miller and Friesen (1986a) ได้ขยายแหล่งที่มาของความแตกต่างโดยรวมเอาคุณภาพของผลิตภัณฑ์



(Product Quality) เข้าไว้ด้วยในงานวิจัยดังกล่าวได้ระบุถึงหลักของการบริการการควบคุมคุณภาพช่วยให้ก่อเกิดการปรับปรุงเสริมให้มีการเพิ่มขึ้นของระดับความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นลำดับต่อไป

**กลยุทธ์ประเภทมุ่งเน้น (Focus Strategy)** ในกลยุทธ์ประเภทมุ่งเน้นนั้น ธุรกิจกำหนดเป้าหมายไปยังตลาดขนาดเล็กที่ธุรกิจสามารถจะเลือกผลิตภัณฑ์ของตนไปยังกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายได้ อาทิ กลุ่มเด็กเล็ก กลุ่มผู้สูงอายุ เพศ หรือแบ่งตามประเพณีภูมิศาสตร์ การใช้กลยุทธ์ประเภทมุ่งเน้นในเฉพาะบางกลุ่มผู้บริโภคนั้น ธุรกิจมีความคาดหวัง ความต้องการที่จะเติบโตและมีส่วนแบ่งตลาด (Market Share) ในตลาดขนาดเล็ก หรือตลาดเฉพาะกลุ่มนั้นมากกว่าตลาดขนาดใหญ่ที่มีคู่แข่งขนาดใหญ่ ความสำเร็จของกลยุทธ์มุ่งเน้นอยู่ที่ตลาดเฉพาะกลุ่มนั้นมีการเติบโตและขนาดใหญ่เพียงพอกับธุรกิจแต่ต้องเล็กเกินไปสำหรับคู่แข่งที่สนใจจะเข้าร่วมได้ และธุรกิจที่จะเติบโตในตลาดเฉพาะกลุ่ม จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรที่มีในตัวเองในการที่ทำให้เกิดกิจกรรมของห่วงโซ่คุณค่าที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ธุรกิจสามารถเลือกใช้กลยุทธ์ประเภทมุ่งเน้น ร่วมกับอีกสองกลยุทธ์พื้นฐานในคราวเดียวกันได้ทั้งสองรูปแบบ คือ ใช้ร่วมกันระหว่างประเภทผู้นำต้นทุน กับประเภทมุ่งเน้น อาทิ ธุรกิจมุ่งที่การบริหารต้นทุนให้ได้ต่ำที่สุดเพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้เฉพาะกลุ่มผู้บริโภคหรือเลือกที่จะใช้ประเภทความแตกต่างกับประเภทมุ่งเน้น อาทิ ธุรกิจเลือกใช้กลยุทธ์สองประเภทนี้ เป็นธุรกิจมีผลิตภัณฑ์เป็นที่มีความแตกต่าง ไม่เหมือนใครและนำเสนอให้ผู้บริโภคเฉพาะกลุ่มเท่านั้น

**การผสมผสานใช้กลยุทธ์ประเภทผู้นำต้นทุนกับกลยุทธ์ประเภทความแตกต่าง**ในงานวิจัยของ [5]Porter (1980,1985) ระบุว่าธุรกิจไม่ควรนำสองกลยุทธ์(ประเภทผู้นำต้นทุน และประเภทความแตกต่าง) มาใช้ร่วมกันในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพราะจะทำให้ธุรกิจสับสนว่าจะดำเนินนโยบายไปในทิศทางเช่นไร โดย Porter ได้เรียกสภาพที่ธุรกิจได้นำสองกลยุทธ์มาใช้ร่วมกันว่า “การติดอยู่ระหว่างกลาง” (Stuck in the middle) คือ ไม่รู้ว่าจะเน้นกลยุทธ์ของธุรกิจให้ไปในทิศทางใด ระหว่างต้นทุนต่ำ หรือความแตกต่างข้อคิดดังกล่าวของ Porter ได้มีนักวิจัยหลายท่านทำวิจัยและได้ผลลัพธ์ที่สนับสนุน อาทิเช่น โดยที่ผลการวิจัยที่ออกมาั้นระบุถึงประสิทธิภาพในผลประกอบการของธุรกิจเมื่อใช้สองกลยุทธ์ในคราวเดียวกันต่ำกว่าธุรกิจที่เลือกใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งเพียงอย่างเดียว

## วิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาตัวแบบตัวแบบการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ โดยใช้ระเบียบวิจัยแบบผสมผสาน(Mix Method) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ

(Qualitative research) และเชิงปริมาณ (Quantitative research) ด้วยเหตุผลว่าการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นวิธีการที่สามารถเข้าถึงข้อมูลเชิงลึก ซึ่งอยู่ในแนวคิดโลกทัศน์แห่งความเป็นจริงของธุรกิจของผู้ให้ข้อมูลต่างๆ ได้ดีโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณเป็นวิธีการแบบวิทยาศาสตร์ที่มีรากฐานอยู่บนข้อมูลเชิงประจักษ์เน้นข้อมูลที่แจ่มชัดและวัดได้โดยการออกแบบสอบถาม แล้วใช้ตัวเลขสถิติประกอบการพิจารณา ซึ่งส่งผลให้ข้อมูลทั้งสองอย่างมีมิติที่ต่อเนื่องกันเพื่อตอบคำถามทางการศึกษา

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ว่าปัจจัยหรือตัวแปรอิสระที่ศึกษาซึ่งมีหลายปัจจัยหรือหลายตัวนั้น ปัจจัยใดหรือตัวแปรตัวใดที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามซึ่งมีหลายตัว และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ(Multiple Regression Analysis) ซึ่งเป็นเทคนิคทางสถิติที่ใช้ในการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระหลายตัวกับตัวแปรตามหนึ่งตัว เพื่อใช้ในการหาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ ซึ่งมีหลายปัจจัย

### ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 255 คน (66.2%) มีอายุระหว่าง36-45ปีจำนวน 155 คน (40.3%) จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 218 คน(56.6%) ตำแหน่งผู้จัดการจำนวน 166 คน(43.1%) มีประสบการณ์ทำงาน 6 - 10ปีจำนวน 158 คน(41.0%)

ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับสำคัญมาก ปัจจัยด้านต้นทุนมีค่าสูงสุด รองลงมาเป็นด้านความน่าเชื่อถือของโรงงานผลิต ด้านการส่งมอบทันเวลา และด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ตามลำดับ

กลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศคือกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีระดับความสำคัญมากที่สุด รองลงมาเป็นกลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะด้าน และกลยุทธ์การเป็นผู้นำต้นทุนต่ำ

จากสมมุติฐานพนักงานที่มีข้อมูลพื้นฐานแตกต่างกันมีระดับความสำคัญของปัจจัยการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศแตกต่างกัน พบว่าพบว่าพนักงานที่มีข้อมูลพื้นฐาน เพศต่างกันไม่มีผลต่อปัจจัยการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและประสบการณ์มีผลต่อปัจจัยการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ



จากสมมุติฐานกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศมีความสัมพันธ์กับระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ พบว่าภาพรวมมีระดับปานกลางทิศทางเดียวกัน

### สรุปและอภิปรายผล

ตัวแบบการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศปัจจัยด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ (Quality) เป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นด้านมุ่งเน้นความน่าเชื่อถือของโรงงานผลิต (Dependability) มุ่งเน้นการส่งมอบทันเวลา (Speed) และมุ่งเน้นต้นทุน (Cost) ตามลำดับ ส่วนกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศพบว่ากลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีระดับความสำคัญที่สุด และกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศมีความสัมพันธ์กับปัจจัยการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศดังรูป



ตัวแบบการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ

การสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศควรมุ่งเน้นด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์สอดคล้องกับงานวิจัยของ[8] ขวัญแก้ว เล่ห์สิงห์(2556) พบว่าการประเมินศักยภาพการแข่งขันเครื่องปรับอากาศด้านอุปสงค์ให้ความสำคัญกับปัจจัยทางด้านคุณภาพมากกว่าราคา ทำให้ผู้ผลิตให้ความสำคัญในการยกระดับคุณภาพของสินค้า ส่งผลให้ความต้องการภายในประเทศเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของไทย กลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างรายได้เปรียบคือกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

ผลการวิจัยสอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศที่ให้ความสำคัญคุณภาพผลิตภัณฑ์มากที่สุด ด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ควรให้ความสำคัญผลิตภัณฑ์มีมาตรฐานรับรอง ผลิตภัณฑ์มีความทนทานความเย็นเต็มปีที่ยู ติดตั้งง่าย ด้านความน่าเชื่อถือของโรงงานผลิต ควรให้ความสำคัญเรื่องการบริการหลังการขาย การรับประกันเกิน5ปี การโฆษณาสื่อสารประชาสัมพันธ์สินค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ด้านการส่งมอบทันเวลาควรให้ความสำคัญในเรื่องการมีผลิตภัณฑ์เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า ผลิตและส่งสินค้าได้ทันตามกำหนด ผลิตได้ตามSpecที่ลูกค้าต้องการ มีระบบการจัดส่งที่มีประสิทธิภาพ ด้านต้นทุน เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีราคาถูก พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆที่ต้นทุนต่ำ ใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์ โดยให้ความสำคัญกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

สรุปการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ ควรเริ่มจากการมีสินค้าที่มีคุณภาพ เมื่อสินค้ามีคุณภาพลูกค้าก็จะเกิดความเชื่อมั่นต่อสินค้าต่อโรงงานผู้ผลิต ก็จะทำยอดขายเพิ่มขึ้น โดยที่สามารถตอบสนองกำหนดส่งได้ตรงตามที่ลูกค้าต้องการลูกค้าก็จะเกิดความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น สุดท้ายถ้าต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งก็ยิ่งทำให้เกิดความได้เปรียบคู่แข่ง

#### เอกสารอ้างอิง

- [1] สิรินคร กิตติวัฒน์. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทางการบริหารลูกค้าสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจบริการซ่อมขนาดย่อมในอำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- [2] ศิวฤทธิ์ พงศกรรังศิลป์.(2555). หลักการตลาด. สำนักพิมพ์ท็อป, กรุงเทพมหานคร
- [3] ชาญชัย รัตนปรการ.(2555). ผลการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจต่อพฤติกรรมผู้บริโภคที่เกิดพอ. ดุษฎีนิพนธ์บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.



- [4] Rosario Rosas-Vega, R.J.V. (2000). New Product introduction delays in the computer industry. *Industrial Management & Data System*, 100/4(2000) 100/4(2000) 157-163, 100/4(2000) 2157-2163
- [5] Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategic Technique for Analyzing Industrial and Competitors. The Five Force*. New York : The Free Press.
- [6] Douglas, E. J. (1992). *Managerial. Economics : Analysis and strategy cliffs*, New Jersey : Prentice Hall. .
- [7] Levitt, theodore (1980), "Marketing Success through Differentiation-of Anything," *Harvard Business Review*,(Jan-Feb),83-91
- [8] Porter, ME (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* New York: Free Press
- [9] ขวัญแก้ว เล่ห์สิงห์.(2555). การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศรถยนต์ในประเทศไทย. ปรินูญานิพนธ์เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช