

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของบริษัทตัวแทนจำหน่ายยานยนต์ในประเทศไทย

กรณีศึกษา BMW และ Audi

Strategic Management of Car Dealership Company in Thailand,

Case Study BMW and Audi

สุขโชค ทองสุข-อุพาร, วรเดช จันทรศร, ชาญชัย บัญชาพัฒนศักดิ์ และ สมชาย รัตนโกมุท

Sookchok Thongsookularn, Woradech Jantarasorn,

Chanchai Bunchapattanasakda and Somchai Ratanakomut

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยชินวัตร

Doctor of Business Administration Program, Shinawatra University

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของตัวแทนจำหน่ายยานยนต์ (2) เพื่อเปรียบเทียบแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของบริษัทตัวแทนจำหน่ายยานยนต์ BMW และ Audi (3) จัดอันดับกลยุทธ์ที่ใช้มากที่สุดของบริษัทตัวแทนจำหน่ายยานยนต์ BMW และ Audi ในประเทศไทย (4) เพื่อหาเหตุผลการเลือกซื้อรถยนต์ของลูกค้า ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ (1) ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในบริษัทตัวแทนจำหน่ายยานยนต์ BMW และ Audi (2) กลุ่มลูกค้าที่เป็นเจ้าของรถยนต์ BMW และ Audi รวมผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสิ้น 68 คน ทำการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ประกอบด้วยข้อมูลส่วนบุคคลและแบบสัมภาษณ์ บันทึกเทปและถอดเทปคำต่อคำเพื่อนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารจัดการกลยุทธ์ที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทตัวแทนจำหน่ายยานยนต์ ได้แก่ กลยุทธ์ในระดับองค์กรที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรบริษัทตัวแทนจำหน่ายยานยนต์ BMW คือกลยุทธ์เน้นความมั่นคง (ร้อยละ 60) ส่วนกลยุทธ์ในระดับองค์กรที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานมากที่สุดของบริษัทตัวแทนจำหน่ายยานยนต์ Audi คือกลยุทธ์เน้นการเติบโต (ร้อยละ 100) กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานมากที่สุดของบริษัทตัวแทนจำหน่ายยานยนต์ BMW และ Audi คือกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (ร้อยละ 76.67, 80) กลยุทธ์ระดับหน้าที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานมากที่สุดของบริษัทตัวแทนจำหน่ายยานยนต์ BMW และ Audi คือกลยุทธ์การตลาด (ร้อยละ 70, 66.67) การเปรียบเทียบแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของบริษัทตัวแทนจำหน่ายยานยนต์ BMW และ Audi พบว่า กลยุทธ์ในระดับองค์กรบริษัทตัวแทนจำหน่ายยานยนต์ BMW ใช้กลยุทธ์เน้นความมั่นคงมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง (ร้อยละ 60) บริษัทตัวแทนจำหน่ายยานยนต์ Audi ใช้กลยุทธ์เน้นการเติบโตมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง (ร้อยละ 100) กลยุทธ์ในระดับธุรกิจพบว่าทั้งบริษัทตัวแทนจำหน่ายยานยนต์ BMW และ Audi ใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง (ร้อยละ 76.67, 80) ส่วนกลยุทธ์ในระดับหน้าที่พบว่าทั้งบริษัทตัวแทนจำหน่ายยานยนต์ BMW และ Audi ใช้กลยุทธ์การตลาดมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง (ร้อยละ 70, 66.67) และอันดับกลยุทธ์ที่ใช้มากที่สุดของบริษัทตัวแทนจำหน่ายยานยนต์ BMW และ Audi ในประเทศไทย ได้แก่ กลยุทธ์เน้นความมั่นคง (ร้อยละ 60) กลยุทธ์มุ่งการเติบโต (ร้อยละ 100) กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (ร้อยละ 76.67, 80) และกลยุทธ์การตลาด (ร้อยละ 70, 66.67) และเหตุผลในการตัดสินใจซื้อรถยนต์ของลูกค้าที่บริษัทตัวแทนจำหน่ายยานยนต์ BMW และ Audi เพราะความเชื่อมั่นในการบริการหลังการขายเป็นอันดับหนึ่ง (ร้อยละ 53.33, 60)

คำสำคัญ: การบริหารเชิงกลยุทธ์, บริษัทตัวแทนจำหน่ายยานยนต์

Abstract

This research was aimed to (1) study the guideline of strategic management that affected business running of car dealers (2) compare the guideline of strategic management of BMW and Audi dealers (3) rank the strategic managements that were used most by the dealers of BMW and Audi in Thailand (4) look for the reason for buying cars. The population and samples of this research are BMW and Audi dealer and customer who own BMW and Audi cars. Using recording with semi-structure interview. The recorder was decoded word by word to analyze the content of the interviews. The result of the study revealed that the guideline of strategic management affecting business running of BMW dealers was a strategy at the organization level, namely the strategy focused on stability (60%). The strategy at the organization level most affected business running of Audi dealers was the strategic focusing on the growth of the company (100%). The strategy at business level that affected business running of BMW and Audi was the strategy focusing on the leader of the capital (76.67%, 80%). The strategy at function level that most affected business running of BMW and Audi was marketing strategy (70, 66.67%). The comparison of the guideline of strategic management of BMW and Audi dealers showed that the strategy at the organization level the organization level of BMW dealers utilized first was the strategic management focusing on stability (60%) while Audi dealers took the strategy focusing on growth first (100%). It was found out that the strategy at business level focusing on capital leader was firstly taken by both BMW and Audi dealers (76.67, 80) and at the strategy at function level, it was found out that both BMW and Audi firstly took marketing strategy (70, 66.67%). The ranking of strategic management that was mostly used by Thai BMW and Audi dealers were the strategy focusing on stability (60%), strategy focusing on growth (100%), strategy focusing on leading in capital (76.67, 80), and strategy focusing on marketing (70, 66.67) respectively. The main reason for making decision of customers to buy cars at BMW and Audi dealers was they were confident on after sale service (53.33, 60)

Keywords: strategic management, automotive dealer



บทนำ

ธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ (automotive dealer) ในประเทศไทยเกิดขึ้นเป็นจำนวนมากอันเนื่องมาจากแนวทางในการดำเนินนโยบายทางธุรกิจของบริษัทแม่ของค่ายรถยนต์ยี่ห้อต่างๆ ส่งผลให้ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ของแต่ละค่ายเกิดขึ้นมากมายในทุกพื้นที่ทั้งจังหวัดของประเทศไทยและบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ของแต่ละค่ายนั้นก็ต้องดำเนินธุรกิจแข่งขันกันภายในสถานการณ์ของธุรกิจประเภทเดียวกันอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงผันผวนอยู่ตลอดเวลาซึ่งผลจากสภาวะแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจนี้เอง ส่งผลให้ธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์มีทั้งผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการ

ดำเนินธุรกิจต่อไปได้ที่ครองส่วนแบ่งยอดขายได้สูงสุด และผู้ที่ประสบความล้มเหลว ไม่สามารถที่จะดำเนินธุรกิจต่อไปได้ก็ต้องปิดตัวลงแล้วหันไปทำธุรกิจตัวอื่นแทนก็มีไม่น้อยเลยทีเดียว ในยุคปัจจุบันผู้วิจัยมีความเห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นมีความสำคัญเป็นอันมากเนื่องจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงต่างจากอดีตผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้เป็นพิเศษ องค์กรใดที่ไม่มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ก็เปรียบเสมือนองค์กรดำเนินงานโดยปราศจากทิศทางใช้ทรัพยากรอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของตัวแทนจำหน่ายยานยนต์
2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของบริษัทตัวแทนจำหน่ายยานยนต์ BMW และ Audi
3. เพื่อจัดอันดับกลยุทธ์ที่ใช้มากที่สุดของบริษัทตัวแทนจำหน่ายยานยนต์ BMW และ Audi ในประเทศไทย
4. เพื่อหาเหตุผลการเลือกซื้อรถยนต์ของลูกค้า

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การบริหารเชิงกลยุทธ์มี 3 ระดับ ประกอบด้วย (Wheelen & Hunger, 1995; Lawrence & Glueck, 1988; สมชาย ภคภาสวณิช, 2552; ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2542)

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร แยกย่อยเป็น 3 ประเภท ได้แก่
 - 1.1 กลยุทธ์การเติบโต
 - 1.2 กลยุทธ์ความมั่นคง
 - 1.3 กลยุทธ์การถดถอย
2. กลยุทธ์การแข่งขัน แยกย่อยเป็น 3 ประเภท ได้แก่
 - 2.1 กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน
 - 2.2 กลยุทธ์ด้านความแตกต่าง
 - 2.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้น
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ แยกย่อยเป็น 3 ประเภท ได้แก่
 - 3.1 กลยุทธ์การตลาด
 - 3.2 กลยุทธ์ด้านบุคคล
 - 3.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยทำการวิจัยในเชิงคุณภาพ (quality research)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ศึกษาได้แก่ ผู้บริหารของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ BMW และ Audi และลูกค้าผู้เป็นเจ้าของรถยนต์ BMW และ Audi รวมทั้งสิ้น 68 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ประกอบด้วยแบบสอบถามจำนวน 2 ชุด ชุดที่ 1 สำหรับผู้บริหาร และชุดที่ 2 สำหรับลูกค้าเจ้าของรถยนต์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 1 กุมภาพันธ์ ถึง เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2558 รวมระยะเวลา 5 เดือน โดยประสานงานไปยังบริษัทตัวแทนจำหน่ายต่างๆ ทางโทรศัพท์ สร้างความสัมพันธ์ ขออนุญาตสัมภาษณ์แล้ว นัดหมายวันเวลา สถานที่ เพื่อทำการบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์ ใช้เวลาสัมภาษณ์ 10-30 นาทีต่อครั้ง

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยทำการถอดเทปบันทึกเสียง จัดระบบการบันทึกเป็นรหัส A01 ไปจนถึง A33 เพื่อนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของตัวแทนจำหน่ายยานยนต์ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทตัวแทนจำหน่าย BMW และ Audi พบว่า

ตาราง 1 แสดงกลยุทธ์ระดับองค์กร ของบริษัทตัวแทนจำหน่าย BMW

Corporate Strategy BMW	ความถี่	ร้อยละ
Stability Strategy	18	60
Growth Strategy	11	36.67
Retrenchment Strategy	1	3.33
Total	30	100

ตาราง 2 แสดงกลยุทธ์ระดับองค์กรของบริษัทตัวแทนจำหน่าย Audi

Corporate Strategy Audi	ความถี่	ร้อยละ
Growth Strategy	3	100
Stability Strategy	3	100
Total	3	100

ตาราง 3 แสดงกลยุทธ์ระดับธุรกิจบริษัทตัวแทนจำหน่าย BMW

Business Strategy BMW	ความถี่	ร้อยละ
Cost leadership Strategy	20	66.67
Differentiation Strategy	6	20
Focus Strategy	4	13.33
Total	30	100

ตาราง 4 แสดงกลยุทธ์ระดับธุรกิจบริษัทตัวแทนจำหน่าย Audi

Business Strategy level (Audi)	ความถี่	ร้อยละ
Cost leadership	2	80
Differentiation Strategy	1	20
Total	3	100

ตาราง 5 แสดงกลยุทธ์ระดับหน้าที่บริษัทตัวแทนจำหน่าย BMW

Functional Strategy (BMW)	ความถี่	ร้อยละ
Marketing Strategy	21	70
HR Strategy	9	30
Total	30	100

ตาราง 6 แสดงกลยุทธ์ระดับหน้าที่บริษัทตัวแทนจำหน่าย Audi

Functional Strategy (Audi)	ความถี่	ร้อยละ
Marketing Strategy	2	66.67
HR Strategy	1	33.33
Total	3	100

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เปรียบเทียบแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของบริษัทตัวแทนจำหน่ายยานยนต์ BMW และ Audi ผลการวิจัยพบว่า

ตาราง 7 เปรียบเทียบกลยุทธ์ระดับองค์กรระหว่างบริษัทตัวแทนจำหน่าย BMW and Audi

Corporate strategy	BMW (ร้อยละ)	Audi (ร้อยละ)
Stability Strategy	60	-
Growth Strategy	36.76	100
Retrenchment Strategy	3.33	-
Total	100	100

ตาราง 8 แสดงการเปรียบเทียบกลยุทธ์ระดับธุรกิจบริษัทตัวแทนจำหน่าย BMW กับ Audi

Business Strategy level	BMW (ร้อยละ)	Audi (ร้อยละ)
Cost leadership	76.67	80
Differentiation Strategy	16.67	20
Focus Strategy	6.67	-
Total	100	100

ตาราง 9 แสดงตารางเปรียบเทียบกลยุทธ์ระดับหน้าที่ของบริษัทตัวแทนจำหน่าย BMW และ Audi

Functional Strategy	BMW (ร้อยละ)	Audi (ร้อยละ)
Marketing Strategy	70	66.67
HR Strategy	30	33.33
Total	100	100

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อจัดอันดับกลยุทธ์ที่ใช้มากที่สุดของบริษัทตัวแทนจำหน่ายยานยนต์ในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า

ตาราง 10 แสดงการจัดอันดับกลยุทธ์ของแต่ละระดับที่นิยมใช้ในตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ BMW และ Audi

BMW	Audi
กลยุทธ์ในระดับองค์กร	กลยุทธ์ในระดับองค์กร
1. กลยุทธ์เน้นความมั่นคง (ร้อยละ60)	1. กลยุทธ์การเติบโต (ร้อยละ100)
2. กลยุทธ์การเติบโต (ร้อยละ36.67)	2. -
3. กลยุทธ์การถอยร่น (ร้อยละ3.33)	3. -
กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ	กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ
1. กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (ร้อยละ76.67)	1. กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (ร้อยละ80)
2. กลยุทธ์ด้านความแตกต่าง (ร้อยละ16.67)	2. กลยุทธ์ด้านความแตกต่าง (ร้อยละ 20)
3. กลยุทธ์การมุ่งเน้น (ร้อยละ6.67)	3. -
กลยุทธ์ในระดับหน้าที่	กลยุทธ์ในระดับหน้าที่
1. กลยุทธ์การตลาด (ร้อยละ 70)	1. กลยุทธ์การตลาด (ร้อยละ 66.67)
2. HR Strategy (ร้อยละ 30)	2. HR Strategy (ร้อยละ 33.33)

วัตถุประสงค์ที่ 4 เพื่อหาเหตุผลในการตัดสินใจซื้อของลูกค้า ผลการวิจัยพบว่า

ตาราง 11 เหตุผลที่ลูกค้าซื้อรถยนต์ BMW กับบริษัทตัวแทนจำหน่าย

คำถาม	จำนวน	ร้อยละ
ความเชื่อมั่นในบริการหลังการขายของตัวแทนจำหน่าย	16	53.33
ราคาขายสินค้าที่ถูกกว่าผู้ขายรายอื่น	3	10.00
คุณภาพและเทคโนโลยีของสินค้า	5	16.67
การนำเสนอ Promotion ทางการตลาดของตัวแทนจำหน่าย	4	13.33
ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของพนักงานขาย	2	6.67
เครือข่ายตัวแทนจำหน่ายของบริษัทครอบคลุมทั่วประเทศ	-	-
รวม	30	100

ตาราง 12 เหตุผลที่ถูกค้าซื้อรถยนต์ Audi กับบริษัทตัวแทนจำหน่าย

หัวข้อ	รวม	ร้อยละ
ความเชื่อมั่นในบริการหลังการขายของตัวแทนจำหน่าย	3	60
คุณภาพและเทคโนโลยีของสินค้า	1	20
ราคาขายสินค้าที่ถูกกว่าผู้ขายรายอื่น	-	-
คุณภาพและเทคโนโลยีของสินค้า	-	-
การนำเสนอ Promotion ทางการตลาดของตัวแทนจำหน่าย	1	20
เครือข่ายตัวแทนจำหน่ายของบริษัทครอบคลุมทั่วประเทศ	-	-
รวม	5	100

ตาราง 13 เปรียบเทียบเหตุผลในการตัดสินใจซื้อของลูกค้า BMW และ Audi

หัวข้อ	BMW (ร้อยละ)	Audi (ร้อยละ)
ความเชื่อมั่นในบริการหลังการขายของตัวแทนจำหน่าย	33.33	60
คุณภาพและเทคโนโลยีของสินค้า	26.67	20
การนำเสนอ Promotion ทางการตลาดของตัวแทนจำหน่าย	23.33	20
ราคาขายสินค้าที่ถูกกว่าผู้ขายรายอื่น	10.00	-
ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของพนักงานขาย	6.67	-
เครือข่ายตัวแทนจำหน่ายของบริษัทครอบคลุมทั่วประเทศ	-	-
รวม	100	100

การอภิปรายผล

การศึกษาค้นคว้าจากกลุ่มตัวอย่างบริษัทตัวแทนจำหน่ายยานยนต์ BMW และ Audi พบว่าทั้งสององค์กรใช้กลยุทธ์ในระดับองค์กรที่แตกต่างกัน โดยบริษัทตัวแทนจำหน่ายยานยนต์ BMW ให้ความสำคัญที่กลยุทธ์เน้นความมั่นคงมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรมากที่สุด โดยให้เหตุผลอันเนื่องจากว่าสภาวะสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะเรื่องการเมืองไทยที่ไม่มีเสถียรภาพในปัจจุบันติดต่อกันเป็นเวลาหลายปีมีผลกระทบกับเศรษฐกิจและ สังคมภายในประเทศ ทำให้ต้องระมัดระวังในเรื่องการลงทุน การขยายกิจการและการดำเนินธุรกิจที่ไม่ต้องการความเสี่ยง เป็นประเด็นสำคัญในการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์และแนวทางนโยบายในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งก็สอดคล้องกับลิตซ์ ชีร์เวคิน (2557) กล่าวว่า โลกปัจจุบันเป็นโลกที่ถูกขนานนามว่า “โลก

แบน” ทำให้ปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้ประกอบการประกอบกิจการธุรกิจ เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย นโยบายต่างประเทศ นโยบายความมั่นคงและทหาร รวมทั้งการเกิดสงครามผู้ก่อการร้ายเกี่ยวพันกันอย่างแน่นแฟ้น การมุ่งเข้าใจเพียงมิติใดมิติหนึ่งโดยไม่เห็นภาพรวมย่อมจะทำให้การวิเคราะห์และการมองนโยบายที่ผิดพลาดได้ ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่รอบรู้พอสมควร ที่เข้าใจถึงความซับซ้อนของสถานการณ์ส่วนผู้บริหารตัวแทนจำหน่าย Audi นั้นกล่าวว่ากลยุทธ์เน้นการเติบโตมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรมากที่สุด โดยผู้บริหาร Audi ให้ความสำคัญว่าการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานนั้นมาจากความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเจ้ากิจการหรือการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรนั้นก็เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของเจ้าของกิจการที่ต้องการให้กิจการของ

ตัวเองเติบโตอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับ วรเชษฐ์จันทร์ (2554) ที่กล่าวว่าการกำหนดแนวนโยบาย นั้นมาจากผู้ที่มีอิทธิพลหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียส่วน กลยุทธ์ในระดับธุรกิจนั้นผู้บริหารตัวแทนจำหน่ายยานยนต์ทั้งสองค่ายใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนและกล่าวว่า มีผลกระทบกับผลการดำเนินงานขององค์กรมากที่สุด โดยให้เหตุผลว่า เมื่อเปรียบเทียบคุณภาพในตัวสินค้าและบริการแล้วมีความไม่ต่างกันมากและเราไม่ได้เป็นผู้ดำเนินธุรกิจเพียงเจ้าเดียวในประเทศไทยเรามีคู่แข่งซึ่ง ถูกค่าสามารถที่จะเลือกซื้อได้จากหลายๆ ที่ ดังนั้นลูกค้า จะตัดสินใจซื้อโดยมองที่ราคาเป็นตัวตั้ง ซึ่งสอดคล้อง กับ Porter (1980) กล่าวว่า ผู้ซื้อจะมีอำนาจแสวงหาผลประโยชน์ด้วยการกดราคาในการซื้อสินค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผู้ซื้อมีความอ่อนไหวเรื่องราคาผู้ซื้อจะสามารถได้เปรียบในการเจรจาต่อรองราคาในกรณีที่ว่าสินค้าที่อยู่ในอุตสาหกรรมมีคุณภาพในระดับที่ใกล้เคียงกันและมาตรฐานเดียวกันที่ไม่แตกต่างกัน ผู้ซื้อเชื่อว่าจะสามารถซื้อสินค้าที่เทียบเคียงกันได้จากที่ไหนก็ได้เสมอ ผู้ซื้อก็จะตัดสินใจโดยเอาราคาเป็นตัวตั้ง และสาเหตุอีกอย่างที่ว่า ผู้ซื้อสินค้านั้นมีจำนวนน้อยกว่าผู้ขาย ก็จะทำให้ผู้ซื้อมีอำนาจในการต่อรองเรื่องราคามากกว่าผู้ขายและกลยุทธ์ในระดับนี้พบที่กลยุทธ์ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานมากที่สุดของบริษัทตัวแทนจำหน่ายยานยนต์ทั้ง BMW และ Audi นั้นคือกลยุทธ์การตลาด โดยผู้บริหารทั้งสองค่ายต่างให้เหตุผลว่า การทำกิจกรรมการตลาดนั้นสามารถกระตุ้นผู้ซื้อและช่วยเพิ่มยอดขายให้กับองค์กรได้ซึ่งก็สอดคล้องกับ Kotler (2003) กล่าวว่า การขายของให้กับลูกค้านั้น องค์กรหรือบริษัทนั้นจำเป็นต้องทำการวางแผนกิจกรรมทางการตลาดเพื่อที่จะทำให้ลูกค้าแวะเข้ามาหรือการเข้าหาลูกค้า โดยมีวิธีการที่เป็นมาตรฐาน ที่เรียกว่า เอไอดีเอ (AIDA) กล่าวคือ เป็นการดึงดูดให้เกิดความตั้งใจจากลูกค้า (prospect's attention) การสร้างความสนใจเพื่อติดตาม (create interest) กระตุ้นให้เกิดความต้องการ (develop his desire) และกระตุ้นให้เกิดการซื้อ (move him to action) เป็นต้น

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งนี้

1. ในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กรผู้บริหาร

ควรที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจากภายนอกซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 2 ลักษณะได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปเช่นสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสภาวะแวดล้อมทางด้านอุตสาหกรรมหรือสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีผลกระทบต่อการแข่งขันขององค์กรธุรกิจให้อุตสาหกรรมนั้นๆ เพื่อดูความน่าดึงดูดของอุตสาหกรรมและเพื่อประเมินสภาวะทางโอกาสและข้อจำกัดขององค์กร แต่อย่างไรก็ดี ในการจัดทำกลยุทธ์ในระดับองค์กรนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยที่ควรพิจารณาพร้อมกับสภาวะแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อที่จะกำหนดตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กรหรือความแข็งแกร่งทางธุรกิจของตัวเอง เพื่อที่จะพิจารณาความสอดคล้องแห่งสภาวะความสมดุลทั้งภายในและภายนอก ผู้บริหารจะไม่สามารถจัดทำกลยุทธ์ได้อย่างประสบผลสำเร็จได้ โดยไม่มีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

2. ในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ใช้เป็นกลยุทธ์ทางการแข่งขันเพื่อที่จะทำให้องค์กรธุรกิจมีผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ดีได้นั้น องค์กรตัวแทนจำหน่ายยานยนต์จำเป็นต้องวางตำแหน่งกลยุทธ์ทางการแข่งขันของตัวเองให้อุตสาหกรรมที่จะสามารถมีอิทธิพลอยู่เหนือปัจจัย 5 ประการหรือ โมเดลพลังห้าประการของพอร์ตเตอร์ เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและเพื่อเป็นการป้องกันตัวเองจากสภาวะความรุนแรงการแข่งขันทางราคา ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอดังต่อไปนี้

2.1 บริษัทตัวแทนจำหน่ายยานยนต์จะต้องมีความพยายามที่จะป้องกันไม่ให้องค์กรใหม่ๆ ให้เข้ามาทำธุรกิจเพื่อแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกับตนเพราะเมื่อใดก็ตามที่บริษัทตัวแทนจำหน่ายใหม่ๆ จากภายนอกเข้าสู่อุตสาหกรรมได้เยอะก็เท่ากับว่าเป็นการทำให้สภาวะจำนวนผู้ประกอบการมีมากขึ้นซึ่งจะทำให้มีการแข่งขันกันมากขึ้นส่งผลต่อการแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดกันมากขึ้นและจะส่งผลต่อกำไรของกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายยานยนต์ลดลง

2.2 บริษัทตัวแทนจำหน่ายยานยนต์จะต้องวางตำแหน่งกลยุทธ์ทางการแข่งขันโดยพยายามเน้นสร้างความแตกต่างให้เห็นความโดดเด่นอย่างชัดเจนให้กับตัวเองกว่าคู่แข่งอุตสาหกรรมเดียวกันและองค์กรที่ขายสินค้า

และบริการประเภทเดียวกัน เพื่อสร้างทางเลือกที่ชัดเจนให้กับลูกค้าที่เน้นด้านคุณประโยชน์ของตัวสินค้าและบริการเพราะลูกค้าในปัจจุบันเป็นลูกค้ามีอิสระและง่ายต่อการเปลี่ยนไปซื้อสินค้าหรือบริการกับบริษัทตัวแทนจำหน่ายรายอื่นอันเนื่องมาจากลูกค้าเหล่านั้นมีต้นทุนในการเปลี่ยนองค์กรต่ำดังนั้นองค์กรตัวแทนจำหน่ายยานยนต์จำเป็นต้องสร้างคุณค่าให้ลูกค้าได้เห็นถึงความแตกต่างอย่างชัดเจนในด้านการบริการในกลุ่มลูกค้าพรีเมียมที่ซื้อรถ เพราะลูกค้ากลุ่มนี้ต้องการการบริการที่แตกต่างที่โดดเด่นเหนือความคาดหมาย

2.3 และเนื่องจากว่าอำนาจต่อรองของผู้ซื้อจะมีมากในกรณีดังต่อไปนี้ (1) ถ้าผู้ซื้อซื้อสินค้าในปริมาณมาก (2) ผู้ซื้อมองไม่เห็นคุณค่าและความแตกต่างที่ชัดเจนของตัวสินค้าและบริการที่จะซื้อลูกค้าจะเอาราคามาเป็นองค์ประกอบในการพิจารณา และ (3) ประการสุดท้ายต้นทุนในการเปลี่ยนไปซื้อสินค้าหรือไปใช้บริการกับบริษัทตัวแทนจำหน่ายอื่นของลูกค้าต่ำอันเนื่องมาจากลูกค้ามีทางเลือกเยอะดังนั้นผู้วิจัยจึงได้เสนอแนะกลยุทธ์บนพื้นฐานที่เรียกว่า Strategic Group Mapping แล้วทำการวางตำแหน่งทางการแข่งขันของตัวเองโดยเน้นไปที่สองมิติเป็นสำคัญ คือมิติในด้านคุณภาพในตัวสินค้าที่สูงและมีมิติในด้านคุณภาพในด้านการบริการที่สูงด้วยเช่นกันเพื่อเน้นความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญมิติในด้านคุณภาพที่ตัวสินค้านั้น บริษัทตัวแทนจำหน่ายมีอยู่ในตัวอยู่แล้วเพราะเราขายสินค้าระดับแบรนด์พรีเมียมที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการแต่สิ่งที่บริษัทตัวแทนจำหน่ายควรที่จะเพิ่มแล้วก็น่าจะเน้นแนวทางการบริหารคือเพิ่มปรับกลยุทธ์ทางการบริการให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น

ตามความคาดหวังของลูกค้าและสูงขึ้นตามคุณภาพของตัวสินค้า เช่น พนักงานและพนักงานบริการหลังการขายมีความเป็นมิตรและมีความสุภาพกับลูกค้าในระดับที่มาก พนักงานบริการหลังการขายมีความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าและมีใจบริการ(service mind) มุ่งการบริการที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจทั้งก่อนและหลังการขาย ปรับปรุงคุณภาพในด้านการบริการหลังการขายทั้งคุณภาพงานซ่อมและคุณภาพในงานบริการเพื่อให้ลูกค้ามีความประทับใจ ไม่ใช่แค่ความพึงพอใจการเพิ่มการบริการรับประกันที่ตัวรถและการบริการด้านการประกันอุบัติเหตุ (quality warranty and quality insurance) การบริการฉุกเฉิน 24 ชั่วโมงในกรณีที่รถลูกค้ามีปัญหาเสียฉุกเฉิน มีบริการรถลาก 24 ชั่วโมงไม่จำกัดระยะทาง มีบริการรถฟรีทดแทนระหว่างการซ่อมในกรณีที่ต้องรออะไหล่เกิน 2 วัน มีบริการรับรถและส่งรถถึงบ้านลูกค้าฟรีตลอดการใช้งานเหล่านี้ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรที่จะศึกษาการบริการเชิงกลยุทธ์กับบริษัทตัวแทนจำหน่ายยานยนต์ในส่วนของการขายรถยนต์ค่ายอื่นได้แก่ ค่ายยุโรป เช่น Benz, Volkswagen, Agent , Volvo, Aston Martin, Land Rover , Jaguar และค่ายญี่ปุ่น เช่น Toyota, Honda, Mazda, Nissan

2. ควรที่จะศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์กับธุรกิจอื่นทั้งรัฐและเอกชนเช่น โรงพยาบาลธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ธุรกิจการท่องเที่ยวการโรงแรม เป็นต้น



References

- Jantarasorn, W. (2011). *Public policy implementation* (3rd ed.). Bangkok: Prik Wan Graphic. (in Thai)
- Kotler, P. (2003). *Marketing management* . Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Lawrence R. J., & Glueck, W. F. (1988). *Business policy and strategic management*. New York: McGraw-Hill.
- Pakapabwivat, S. (2009). *Business strategy* (7th ed.). Bangkok: Pattanawijai. (in Thai)
- Porter, M. E., (1980). *Competitive strategy*. New York: MacMillan.

- Sareerat, S. (1999). *Strategy management and case study*. Bangkok: Teera Film and Textile. (in Thai)
- Teerawakin, L. (2014). Relationship between politics and economic. *Journal of Management Science, Suratthani Rajabhat University*, 1(1), 1-16. (in Thai)
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (1995). *Strategic management and business policy*. Reading, MA: Addison-Wesley.

