

การศึกษาปัญหาและการกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท
ตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไอราเคิล กรณีศึกษา บริษัท วินท์คอมเทคโนโลยี จำกัด

ศศิธร เทพสาร, ประธานพร โสภากิจิตต์วิวัฒน์

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการตลาด

คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์:089-9271718, Email:thunwa_jan@hotmail.com

คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ถนนวิภาวดีรังสิต เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์:089-6674820, Email:prathanporn_sop@utcc.ac.th

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่องการศึกษาปัญหาและการกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนา
ความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทตัวแทนจำหน่ายอุปกรณ์ไอราเคิล กรณีศึกษา บริษัท วิ
นทร์คอมเทคโนโลยี จำกัด มีวิธีการศึกษา ตามขั้นตอนกระบวนการวิจัยในรูปแบบของการวิจัย
เชิงคุณภาพโดยผู้ศึกษาได้ทำการค้นคว้าข้อมูลต่างๆทั้งข้อมูลปฐมภูมิที่เป็นข้อมูลที่ได้จากการ
สัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัท วินทร์คอมเทคโนโลยี จำกัด และลูกค้าของบริษัท เพื่อนำบท
สัมภาษณ์มากำหนดกลยุทธ์และนอกจากนี้ยังมีการค้นคว้าข้อมูลทุติยภูมิซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้มา
จากการค้นคว้าจาเว็บไซต์ บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการใช้เครื่องมือทางกลยุทธ์ใน
การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกแล้วทำการกำหนดกลยุทธ์

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาปัญหาและสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการทำกำไรของผลิตภัณฑ์ไอราเคิลเพื่อศึกษา
แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ทั้งในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ ระดับปฏิบัติการและกลยุทธ์ทาง
การตลาดเพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายอุปกรณ์ทางด้านไอที
และกลยุทธ์การบริการลูกค้าสัมพันธ์เพื่อรักษาฐานลูกค้าของบริษัทไว้

บทนำ

บริษัท วินทร์คอมเทคโนโลยี จำกัด มีการดำเนินธุรกิจในลักษณะของ Business to
Businessคือการมุ่งขายสินค้าแก่ลูกค้าที่เป็นองค์กรโดยการเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้า
เทคโนโลยีสารสนเทศ และขายต่อไปยังบริษัทรับช่วงขายหรือที่เรียกว่า System Integrator (SI)

ปัจจุบันบริษัทดำเนินกิจการในรูปแบบของการเป็นตัวแทนจัดจำหน่ายสินค้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Distribution) การให้บริการปรึกษา และออกแบบการติดตั้งระบบ รวมถึงการให้บริการหลังการขาย บริการซ่อมบำรุงรักษา (Maintenance Service Support) ซึ่งวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของบริษัท คือการเป็นตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทางด้านไอทีที่มีประสิทธิภาพแก่คู่ค้าการให้บริการปรึกษาเรื่องการออกแบบและวางระบบทางด้านไอทีแก่ลูกค้าองค์กรชั้นนำโดยผู้เชี่ยวชาญและการให้บริการหลังการขายโดยมีทีมงานเอนจิเนียโดยดำเนินการติดตั้งและแก้ไขปัญหาเมื่ออุปกรณ์มีปัญหา โดยกลุ่มลูกค้าของบริษัท ได้แก่บริษัท ตัวแทนขาย (System Integrator) ซึ่งเป็นบริษัทที่ซื้อสินค้าและบริการไปขายต่อยังลูกค้าผู้ใช้รายสุดท้าย(End-user)

ปัญหาและลักษณะปัญหาที่สำคัญของบริษัท

เนื่องจากการเข้ามาของคู่แข่งทั้งแบรนด์สินค้าเดียวกันและต่างแบรนด์กัน จึงทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น เพื่อต้องการแย่งส่วนแบ่งการตลาดที่มีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น การดำเนินธุรกิจของบริษัท วินท์คอมเทคโนโลยี จำกัด ได้มีการสรุปประเด็นปัญหาต่าง ๆ ไว้ได้ ดังนี้

- 1.ปัจจุบันการแข่งขันในตลาดไอทีสูงขึ้นทำให้ความสามารถในการทำกำไรลดลง
- 2.บริษัทได้รับผลกระทบจากการที่โอราเคิลมาซื้อกิจการของซัน ไมโครซิสเต็มส์ ทำให้บริษัทต้องรับเงื่อนไขข้อตกลงในเรื่องของยอดขายเพิ่มมากขึ้น 100% ซึ่งบริษัท ยังไม่มีการเตรียมการรับมือกับผลกระทบนี้ ซึ่งถ้าหากบริษัททำยอดไม่ถึงตามที่ตกลงกัน บริษัทฯ อาจจะโดนถอดออกจากการเป็นตัวแทนจำหน่ายโอราเคิล

3.เนื่องจากการกำหนดนโยบายของโอราเคิลในเรื่องการของการขายโดยดิสทริบิวเตอร์ไม่สามารถขายตรงให้กับลูกค้าได้อีกต่อไป จะต้องขายผ่านกับทาง SI เท่านั้นทำให้บริษัทคู่แข่งมีการปรับกลยุทธ์เพื่อเข้ามาแย่งฐานลูกค้าของบริษัท ดังนั้นบริษัทจึงต้องหาวิธีในการรักษาฐานลูกค้าที่เป็น SI และพยายามหาลูกค้า SI รายใหม่ๆ เข้ามาเป็นฐานลูกค้าเพื่อให้ได้มาซึ่งยอดขายที่เพิ่มขึ้นอย่างยั่งยืน

ตั้งแต่ปี 2007 – 2010 พบว่ายอดขาย (Target Sale) ที่ทางบริษัทกำหนดไว้ให้กับทีมเซลส์นั้นมีตัวเลขสูงขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งที่มาของตัวเลขดังกล่าวนี้ทางผู้บริหารจะพิจารณาจาก 3 ส่วนด้วยกันคือ ยอดที่ทางเจ้าของผลิตภัณฑ์กำหนดให้กับทางบริษัทฯ ซึ่งเป็นข้อตกลงการเป็นตัวแทนจำหน่ายในแต่ละปี อีกส่วนหนึ่งคือยอดขายปีก่อนๆ ของทีมขาย และสุดท้ายคือโปรเจก

pipeline ที่พนักงานขายแต่ละคนทำไว้ ซึ่งผู้บริหารจะนำตัวเลขทั้ง 3 ส่วนดังกล่าวมาพิจารณา และกำหนดเป็นยอดขายเป้าหมายให้แก่ทีมขายในแต่ละปี

ในส่วนของยอดขายที่ทำได้จริง(Actual Sale) ตั้งแต่ปี 2007 จนถึงปี 2010 พบว่ายอดขายที่ทีมขายทำได้นั้นสูงขึ้นทุกปี แต่ไม่ถึงเป้าหมายที่ทางบริษัทกำหนดไว้ เนื่องจากอุปสรรคที่เกิดจากปัญหาทางการแข่งขันต่างๆ ทางด้านต้นทุน (Cost) จากแต่ละปีพบว่าต้นทุนนั้นสูงขึ้นทุกๆปี โดยบริษัทฯ เป็นทำตัวแทนจำหน่ายสินค้าโอราเคิล ซึ่งต้นทุนดังกล่าวนั้นจะเกิดจากการที่บริษัทฯ ซื้อสินค้าจากทางโอราเคิล และต้นทุนดังกล่าวแปรผันตามจำนวนโครงการและมูลค่าของแต่ละโครงการ

ปี 2550- 2551 พบว่าจำนวนกำไรที่ทีมขายทำได้มากกว่าจำนวนกำไรที่ทางบริษัทกำหนดไว้ โดยมีสาเหตุมากจากการที่มีคู่แข่งเข้ามาแข่งขันในลูกค้า(End-User)แต่ละโครงการจำนวนไม่มาก

ปี 2551 - 2552 พบว่าจำนวนกำไรเริ่มลดลงเนื่องมาจากว่าจำนวนโปรเจกต์ลดลงเนื่องจากลูกค้าบางรายเปลี่ยนใจไปใช้สินค้าแบรนด์อื่นๆที่บริษัทฯ ไม่ได้เป็นตัวแทนจัดจำหน่าย

ปี 2552 - 2553 พบว่าอัตราจำนวนลดลงในอัตราที่มากกว่าปีก่อนๆ ซึ่งสาเหตุมาจากโครงการที่มีมูลค่าสูงๆบางโครงการนั้นมีการเลื่อนและหยุดชะงักอันเนื่องมาจากมีคู่แข่งทั้งในแบรนด์เดียวกันและต่างแบรนด์พยายามที่จะเข้ามาแข่งขันโดยใช้กลยุทธ์ต่างๆจนทำให้ลูกค้าเจ้าของโครงการต้องใช้เวลาในการตัดสินใจนานขึ้นและอีกสาเหตุเนื่องมาจากการที่บริษัทฯ ไม่สามารถเสนอขายสินค้าได้ตามราคาที่ลูกค้าต้องการในโครงการที่มีมูลค่าสูง

นิยามศัพท์

“บริษัทตัวแทนขาย SI (System Integrator)” หมายถึง ลูกค้าผู้ซื้อสินค้าและบริการจากบริษัทเพื่อนำไปขายต่อกับลูกค้าผู้ซื้อสินค้าเพื่อใช้ในการประกอบธุรกิจ

“บริษัทผู้ใช้รายสุดท้าย (End-user)” หมายถึง บริษัทที่ซื้อสินค้าและบริการจากบริษัทตัวแทนขายเพื่อนำไปใช้ในการประกอบธุรกิจ

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้มีการรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการศึกษาและกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจและกลยุทธ์ทางการตลาดของบริษัท วินท์คอม เทคโนโลยี เพื่อความสามารถในการทำ

ทำไมที่มากขึ้นและการแข่งขันอย่างยั่งยืนในตลาดไอทีไว้ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 หลัก แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

- กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Analysis)
- การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขัน (Five's Force Model)
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)
- McKinsey 7s Framework
- ทฤษฎีการวิเคราะห์ TOWS Matrix (TOWS matrix analysis)
- กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)
- กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)
- กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy)

ส่วนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

- ทฤษฎีการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด (STP)
- ส่วนผสมของการตลาด (Marketing Mix)
- กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ (Brand Strategy)
- กลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategy)
- ทฤษฎีการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management)

ส่วนที่3งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ระเบียบวิธีการศึกษาและผลการศึกษา

ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้ทำการออกแบบการวิจัย (Research Design) เป็นแบบบูรณาการ โดยมีการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) และข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากนั้นจึงนำข้อมูลทั้งสองมาทำการวิเคราะห์โดยใช้ทฤษฎีกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ในการสรุปวิเคราะห์ข้อมูล และประมวลผลโดยใช้เครื่องมือต่างๆ เพื่อสรุปเลือกกลยุทธ์ทั้งสามระดับคือกลยุทธ์ระดับองค์กรกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับหน้าที่

การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection)โดยข้อมูลที่ใช้ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่ใช้ทำการศึกษาดังนี้

การเก็บข้อมูลทุติยภูมิโดยผู้ศึกษาได้ทำการค้นคว้าและเก็บรวบรวมข้อมูลเอกสารจาก

บริษัท วินท์คอม เทคโนโลยี จำกัด เช่น ผลการวิจัยส่วนแบ่งตลาด และรายได้ เทียบกับคู่แข่งชั้นในตลาดเดียวกันตามแสดงไว้ในส่วนข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทในบทที่ 1 รวมทั้งค้นคว้าทฤษฎีซึ่งแสดงไว้ในบทที่ 2 จากข้อมูลดังกล่าวผู้ศึกษาได้นำมาใช้ในการวิเคราะห์และหาแนวทางแก้ปัญหา

การเก็บข้อมูลปฐมภูมิโดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ของกรรมการผู้จัดการบริษัท วินท์คอมเทคโนโลยี จำกัด เพื่อทราบถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ทางการตลาดของบริษัท และสัมภาษณ์ลูกค้าประเภท SI จำนวน 5 บริษัท โดยแต่ละบริษัทจะทำการสัมภาษณ์ 3 ท่าน คือ ฝ่ายขาย ฝ่ายจัดซื้อ และฝ่ายบริการลูกค้าหลังการขาย ซึ่งบุคคลดังกล่าวนี้มีความเกี่ยวข้องในเรื่องของกระบวนการตัดสินใจซื้อ

ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือต่างๆสามารถสรุปสภาพปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อบริษัทโดยสรุปในรูปแบบของมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

จุดแข็ง

- 1.สินค้าที่บริษัทเป็นตัวแทนจำหน่าย เป็นสินค้าที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับแก่กลุ่มลูกค้า
- 2.มีการให้บริการหลังการขายที่มีคุณภาพและครอบคลุมทั่วประเทศ
- 3.มีแหล่งเงินทุนและมีสภาพคล่องทางการเงินสูง
- 4.มีพันธมิตรทางการค้าที่เข้มแข็งและช่องทางการจำหน่ายที่มาก
- 5.พนักงานมีความรู้ความเชี่ยวชาญเป็นอย่างดี
- 6.ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรและเปิดรับความรู้ใหม่ๆ
- 7.มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในเรื่องของราคาและการให้บริการ

จุดอ่อน

- 1.ตำแหน่งในการแข่งขันต่ำกว่าคู่แข่ง
- 2.ไม่มีการจัดการส่งเสริมการขาย
- 3.การให้เงื่อนไขการชำระเงินแก่ลูกค้าโดยเน้นที่การบริหารความเสี่ยงจนเกินไป ทำให้ลูกค้าปฏิเสธเงื่อนไขดังกล่าว
- 4.ระยะเวลาในการขนส่งสินค้าที่นานกว่าคู่แข่ง
- 5.พนักงานไม่เพียงพอต่อจำนวนลูกค้า

โอกาส

- 1.มีเทคโนโลยีใหม่ๆที่จะช่วยลดต้นทุน และเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้กับรัฐบาลและ

ธุรกิจจึงเกิดการลงทุนทางด้านไอที

2. การที่รัฐบาลส่งเสริมการลงทุนให้แก่ธุรกิจSMEทำให้เกิดการลงทุนมากขึ้น
3. ลูกค้ามีความเชื่อมั่นในตัวสินค้าและบริษัท
4. ลูกค้ามีความพึงพอใจในการให้บริการของพนักงานบริษัท
5. นโยบายของเจ้าของผลิตภัณฑ์ทำให้จำนวนคู่แข่งที่ขายสินค้าแบรนด์เดียวกันน้อยลง

อุปสรรค

1. อัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้นทำให้ภาคธุรกิจชะลอการลงทุน
2. ความเชื่อมั่นในเสถียรภาพรัฐบาลของภาพธุรกิจยังไม่มีความเชื่อมั่นมากพอที่จะเพิ่มการลงทุนในระยะยาว
3. ราคาของน้ำมันสูงขึ้นส่งผลให้ผู้ผลิตสินค้าต้นทุนเพิ่มและอาจจะต้องเพิ่มราคาของสินค้า
4. ลูกค้ามีอำนาจการต่อรองสูงขึ้นและมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป
5. การเกิดสินค้าทดแทนที่ช่วยให้ลูกค้าประหยัดงบประมาณทางไอที
6. การปรับกลยุทธ์การแข่งขันกันของคู่แข่งทางตรง คู่แข่งทางอ้อมทำให้สภาพการแข่งขันรุนแรงขึ้น

การกำหนดกลยุทธ์ โดยการใช้เครื่องมือ TOWS MATRIX สามารถกำหนดกลยุทธ์ระบบองค์กรและระดับธุรกิจได้ดังนี้

การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร

SO-ได้แก่กลยุทธ์ พยายามขายสินค้าให้กระจายครอบคลุมทุกส่วนตลาด โดยเลือกกลยุทธ์การเติบโตแบบการพัฒนาตลาด พัฒนารูปแบบการขายโดยการพยายามขายสินค้าในลักษณะ cross selling โดยใช้กลยุทธ์การเติบโตแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์ ลงทุนเพิ่มในงบทางการตลาดเพื่อจัดการส่งเสริมการขายเพื่อสามารถแข่งขันได้โดยใช้กลยุทธ์การเติบโตด้วยการพัฒนาตลาด

WO-สร้างข้อได้เปรียบโดยใช้โอกาสในเรื่องของความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของลูกค้าต่อบริษัทมาแก้ไขจุดอ่อนในเรื่องของความสามารถในการทำกำไร จำนวนพนักงาน และการไม่มีการส่งเสริมการขายโดยใช้กลยุทธ์เจริญเติบโตโดยเจาะตลาด ด้วยวิธีการพยายามขายสินค้าเดิมเข้าไปในตลาดเดิมโดยอาศัยความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า

ST-ใช้จุดแข็งในเรื่องคุณภาพการให้บริการ การมีแหล่งเงินทุนและพันธมิตรทางการค้าที่แข็งแกร่ง มาสร้างโอกาสทางการขายที่เพิ่มมากขึ้นโดยการขยายตลาดไปสู่กลุ่มลูกค้าที่คู่แข่งยังไม่สนใจโดยใช้กลยุทธ์เจริญเติบโตด้วยการพัฒนาตลาด

WT-ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละฝ่ายเพื่อให้สามารถแข่งขันในธุรกิจโดยเลือกใช้กลยุทธ์คงตัวเพื่อรักษาส่วนแบ่งที่มีอยู่

การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

SO-ได้แก่กลยุทธ์ ปรับปรุงการให้บริการที่มีคุณภาพเหนือคู่แข่งมากยิ่งขึ้น โดยใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างทางการให้บริการและสร้างความแตกต่างในสินค้าโดยการนำมาทำเป็น Solution เพื่อสร้าง Value added โดยใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างในตัวสินค้าโดยการทำให้ สินค้าและบริการแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น

WO-พัฒนาโปรแกรมการส่งเสริมการตลาดและสร้างการรู้จักไปยังกลุ่มลูกค้าของบริษัทที่ไม่ได้ เป็นตัวแทนจำหน่ายแล้วเพื่อปรับตำแหน่งทางการแข่งขันให้สูงขึ้น และกลยุทธ์ปรับระบบการให้ เงื่อนไขทางการค้าให้อยู่ในเกณฑ์ที่สามารถแข่งขันได้เพื่อช่วยลดความเสี่ยงในเรื่องของการ เปลี่ยนใจไปซื้อสินค้าจากคู่แข่งเป็นการรักษาส่วนแบ่งตลาดที่มีอยู่

ST-เน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและพันธมิตรให้มากขึ้นให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ เพื่อ ป้องกันส่วนแบ่งทางการตลาดมีอยู่จากคู่แข่งและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพ ในการทำงานมากยิ่งขึ้น และย้าให้พนักงานเป็น Brand Ambassador ของบริษัท เพื่อสร้างภาพลักษณ์ในเรื่องของคุณภาพในการบริการ

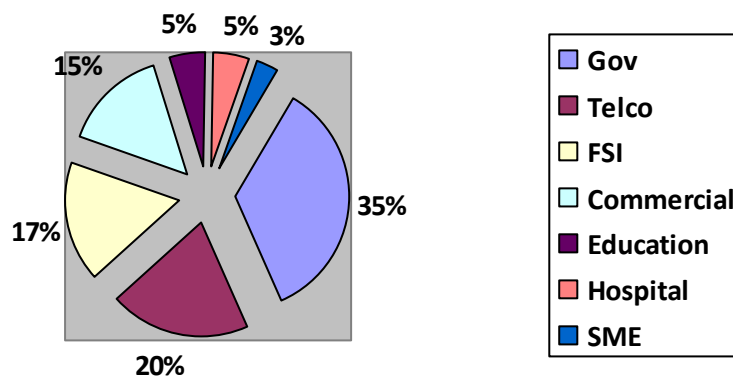
WT-พยายามมอบหมายงานและจัดระเบียบในการทำงานของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด **การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์**

กลยุทธ์ระดับองค์กรตัดสินใจเลือกเนื่องจากปัจจัยสภาพแวดล้อมทางการตลาดเทคโนโลยี สารสนเทศอยู่ในช่วงที่เติบโต ประกอบกับบริษัทมีความสามารถในเรื่องของการให้บริการหลัง การขายที่อยู่ในเกณฑ์ดี และจำนวนคู่แข่งที่เป็นแบรนด์เดียวกันลดจำนวนลง จึงมีโอกาสนในเรื่อง ของการเข้าไปเสนอขายกับลูกค้าของบริษัทคู่แข่งรายเดิมที่ไม่สามารถเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้า ของทางโอราเคิลได้อีกแล้ว ดังนั้นจึงควรใช้โอกาสนี้ในการพัฒนาธุรกิจให้มีการเจริญเติบโตขึ้น รวมทั้งเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดให้มากขึ้นซึ่งจะใช้กลยุทธ์การเติบโตด้วยการพัฒนาตลาด (Market Development) เป็นกลยุทธ์ที่นำเอาจุดแข็งของบริษัทในเรื่องของพนักงานมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ การขายสินค้าในราคาต่ำกว่าคู่แข่ง การให้บริการหลังการขายที่ดี มากำหนด เป็นกลยุทธ์ในการพยายามจะขยายตลาดให้กว้างออกไป หรือค้นหาโอกาสทางการขายสินค้าโอ ราเคิลในตลาดใหม่ๆโดยการพัฒนาช่องทางทางการจัดจำหน่ายเพื่อให้สินค้าของบริษัทไปถึงลูกค้า end-user โดยการพยายามเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์โอราเคิล ในการแสวงหาลูกค้า SI ราย

ใหม่โดยมุ่งขยายฐานลูกค้าend-userให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ระดับบริษัท การสร้างความแตกต่างด้านการบริการ เป็นการสร้างความแตกต่างทางด้านการบริการที่เหนือกว่าคู่แข่งเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ โดยเพิ่มการบริการเข้าไปในสายผลิตภัณฑ์ ซึ่งจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในพบว่าบริษัทมีจุดแข็งในเรื่องของการที่มีพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับสินค้าเป็นอย่างดี จึงใช้จุดแข็งนำไปสร้างความแตกต่างทางด้านการบริการโดยการให้เอนจิเนียเข้าไปช่วยในเรื่องของการให้คำแนะนำกับลูกค้าตัวแทนขายเกี่ยวกับรายละเอียดของสินค้าโดยจะจัดในรูปแบบของการให้บริการเอนจิเนียไปให้บริการที่บริษัทลูกค้าตัวแทนขายในระยะเวลา2ครั้งใน1เดือนเพื่อให้ลูกค้าที่มีข้อซักถามเกี่ยวกับข้อมูลสินค้า

การแบ่งส่วนตลาด เนื่องจากลักษณะธุรกิจของบริษัท จะเป็นแบบ Business to Business ดังนั้นในการแบ่งส่วนตลาดนั้นจะให้หลักการการแบ่งส่วนตลาดธุรกิจโดยจะเกณฑ์ทางด้านประชากรศาสตร์ (Demographic) ซึ่งจะยึดเกณฑ์ของประเภทอุตสาหกรรมของลูกค้า end-user เป็นตัวแบ่ง ซึ่งบริษัทจะเลือกส่วนตลาดของบริษัท System integrator หรือบริษัทที่ปรึกษาทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และบริษัทจึงมีแบ่งส่วนตลาดของลูกค้า end-user ใหม่จะโดยแบ่งออกเป็น กลุ่มลูกค้าภาครัฐบาล ภาคการสื่อสารและโทรคมนาคม ภาคเอกชน ภาคการเงิน และเพิ่มลูกค้าใหม่คือ ภาคการศึกษา โรงพยาบาล รวมถึงธุรกิจ SME

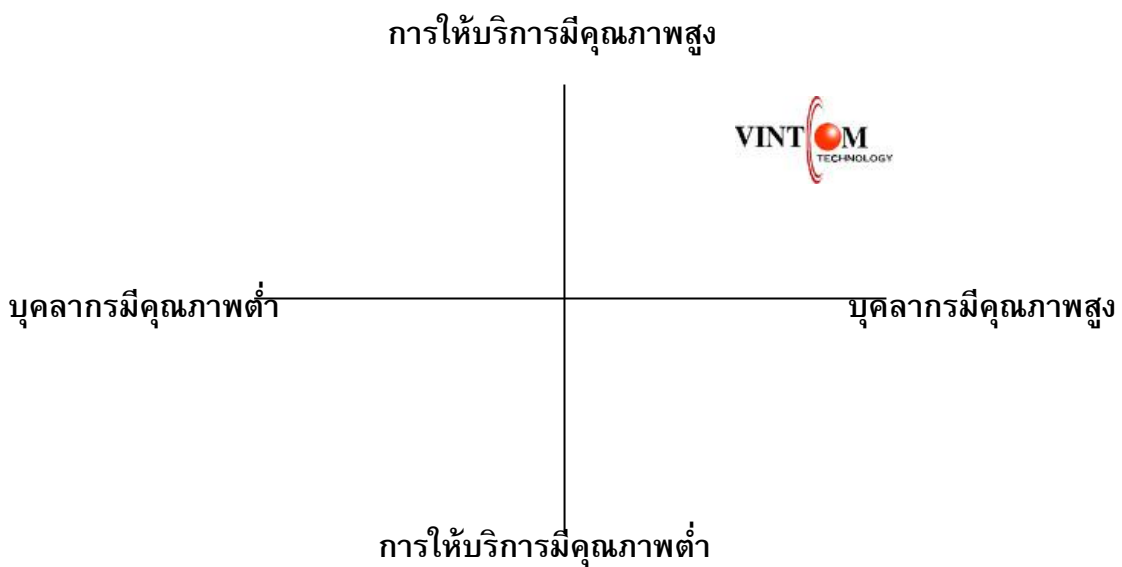


กลุ่มลูกค้าตลาดเป้าหมาย คือกลุ่มลูกค้าที่บริษัทต้องการขายสินค้าซึ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัทคือกลุ่มลูกค้า SI คือบริษัทที่ซื้อสินค้าโอราเคิลเพื่อไปขายต่อให้กับลูกค้าผู้ใช้สินค้าที่เป็นองค์กรธุรกิจต่างๆ ได้แก่ กลุ่มลูกค้าภาครัฐบาล ภาคการสื่อสารและโทรคมนาคม ภาคเอกชน ภาคการเงิน และเพิ่มลูกค้าใหม่คือ ภาคการศึกษา โรงพยาบาล รวมถึงธุรกิจ SME

และฐานลูกค้าทั้งหมดของบริษัทที่หมดวาระการเป็นจำหน่ายของโอราเคิล

การประเมินส่วนตลาด (Evaluating the Market Segment) ประเมินจากปัจจัยในเรื่องของขนาดและความเจริญเติบโตของส่วนตลาดซึ่งจากข้อมูลยอดขายของปีที่ผ่านมาพบว่าตลาดในส่วนของราชการ การสื่อสาร FSI มีขนาดตลาดที่ใหญ่พอที่จะลงทุนในเรื่องของการส่งเสริมการตลาดเพื่อความสามารถในการขายที่ทำให้ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มมากขึ้นการเลือกส่วนตลาดจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่ากลุ่มลูกค้า(SI)ของบริษัทเป็นกลุ่มที่มีพฤติกรรมการณ์ซื้อสินค้าแตกต่างกัน จึงเลือกส่วนตลาดที่เป็นตลาดราชการ ตลาดการสื่อสาร และ ตลาด FSI เป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก ส่วนกลุ่มลูกค้าอื่นๆจะเป็นกลุ่มเป้าหมายรอง

การกำหนดตำแหน่งทางการตลาด โดยจะพิจารณาถึงปัจจัยทางด้านการให้บริการ และรูปแบบธุรกิจ คือ เป็นบริษัทตัวแทนจำหน่ายอุปกรณ์โอราเคิลที่การขายเฉพาะกลุ่มลูกค้า SI เท่านั้นและเน้นการให้บริการที่รวดเร็ว โดยพนักงานที่มีความชำนาญ



กลยุทธ์ระดับหน้าที่โดยการกำหนดข้อปฏิบัติในการทำงานให้พนักงานทุกๆแผนกให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจโดยเน้นหนักที่การปฏิบัติงานของฝ่ายขายฝ่ายการตลาดและฝ่ายบริการหลังการขายเพื่อการสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้สูงขึ้น

สรุปผลการศึกษาอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

กลยุทธ์ระดับองค์กรเลือกใช้กลยุทธ์การเติบโตด้วยการพัฒนาตลาดไปยังกลุ่มที่เป็นธุรกิจภาคเอกชนการศึกษาและโรงพยาบาล

กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ เลือกใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างทางด้านการให้บริการ โดยการเน้นการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่งในเรื่องของระยะเวลาในการแก้ไข และการใช้เวลาในการช่วยแก้ไขปัญหาที่รวดเร็วขึ้นและแม่นยำยิ่งขึ้น

กลยุทธ์ระดับหน้าที่เนื่องจากในการศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาหน้าที่ด้านการจัดการและการตลาด ได้แก่กลยุทธ์ตลาดเป้าหมาย กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด และกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์

1. การศึกษาครั้งต่อไปผู้ศึกษาควรเพิ่มข้อมูลในส่วนของกระบวนการตัดสินใจซื้อของลูกค้าตัวแทนขายและลูกค้าสุดท้ายเพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์การขายสินค้าของพนักงานขาย เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างยั่งยืน

2. ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อของสินค้าทางด้านไอที เนื่องจากว่าโครงการที่มีมูลค่าสูงบางโครงการผู้ใช้สินค้า กับผู้ตัดสินใจซื้อเป็นคนละคนกัน ทำให้บางครั้งบริษัทมีการสูญเสียรายได้จากการไม่ได้โครงการที่มีมูลค่าสูง แม้ว่าผู้ใช้ต้องการใช้สินค้าของบริษัทก็ตามโดยศึกษาเพื่อหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ

3. ในปัจจุบันอุตสาหกรรมไอทีมีการแข่งขันที่รุนแรงในเรื่องของราคา ดังนั้นบริษัทต้องพยายามสร้างความแตกต่างทางด้านการบริการหลังการขายให้โดดเด่นกว่าคู่แข่งลูกค้าเกิดความรู้สึกที่ดีและไว้วางใจที่จะใช้บริการกับบริษัทต่อไป

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

คำนาย อภิปรัชญาสกุล. 2553 การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relation Management). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธรรมสาร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หาญหิรันกิตติ, ธนวรรณ ตั้งสันทรัพย์ศิริ, ชวลิต ประภาวนนท์, จิรศักดิ์ จิยะจันทร์, พรพิมล วิริยะกุล และองอาจ ปทะวานิช. 2548 นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธรรมสาร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ศุภร เสรีรัตน์, ปณิศา มีจินดา และอรทัย เลิศวรรณวิทย์. กลยุทธ์การตลาดและการบริหารงานเชิงกลยุทธ์โดยมุ่งที่ตลาด. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธนัชการพิมพ์

สมวงศ์ พงศ์สถาพร. 2550. Hitech Marketing. กรุงเทพฯ: บริษัท พี ซี พรินเทค จำกัด

เอกชัย อภิศักดิ์กุล และทรศนะ บุญขวัญ. 2549. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Karol Kerr, Kristin Anderson. 2545. CRM การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management). แปลโดย สิทธิชัย ทรงอธิกมาศ และ มัลลิกา ดันสอน. กรุงเทพฯ: บริษัทเอ็กซ์พอร์ตเน็ต จำกัด

Keith M. Eades. 2550. The New Solution Selling. แปลโดย นิพัทธ์ ภัทรธิตี และ ไตรรัตน์ ฉัตรแก้ว. กรุงเทพฯ: บริษัท ส.เอเซียเพรส(1989) จำกัด

ภาษาต่างประเทศ

Kotler and Keller. 2009. **Marketing Management**. 13th ed. New Jersey. Prentice Hall

Relate Websites

ข้อมูลทางด้านการพัฒนาเทคโนโลยี เข้าถึงจาก <http://www.telecomjournal.net>

ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าถึงจาก
<http://www.nso.go.th/index.html>

ข้อมูลทางด้านมูลค่าตลาดของตลาดไปรษณีย์เข้าถึงจาก <http://www.sipa.or.th>

ข้อมูลเกี่ยวกับโอราเคิล เข้าถึงจาก <http://www.oracle.com>

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเพิ่มผลประกอบการในกระบวนการขายระบบคอมพิวเตอร์
บริษัท WW Technology (Thailand) Co Ltd.(นิธิศ รัตนพงศ์อำไพ, 2550)

ศึกษาแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อความสามารถการแข่งขันของเครื่อง
คอมพิวเตอร์แม่ข่าย (x86 Brand) ของบริษัทฮิวเลตต์-แพคการ์ด (ประเทศไทย) จำกัด
(วารุณี ผณิตหารักษ์, 2548)

The Power of emotion: Brand communication in business-to-business markets.

(Joanne Lynch, 2004)