บทที่ 3

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเจาะจงฉับพลัน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเจาะจงฉับพลันของอุตสาหกรรม พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม (Near Environment) ที่มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรม โดยคาดการณ์ถึงแนวโน้มของอุตสาหกรรมในภาพรวม การเติบโต ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม (Market Attractiveness) การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม รวมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจด้านต่างๆ ทั้งนี้ผู้ประกอบการสามารถใช้ข้อมูลดังกล่าว เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดำเนินธุรกิจต่อไป

3.1 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและภาพรวม

อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นเฟอร์นิเจอร์ไม้ คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 90 ของอุตสาหกรรม โดยที่เหลืออีกร้อยละ 10 เป็นเฟอร์นิเจอร์อื่น ๆ เช่น เฟอร์นิเจอร์หนัง เฟอร์นิเจอร์พลาสติก เป็นต้น โดยโครงสร้างอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ มีบทบาทและความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ โดยเป็นหนึ่งในกลุ่มสินค้าเป้าหมายที่รัฐบาลให้การสนับสนุน ทั้งเนื่องจาก ก่อให้เกิดการจ้างแรงงานเป็นจำนวนมาก และเป็นอุตสาหกรรมที่สามารถทำรายได้เข้าสู่ประเทศในปีหนึ่ง ๆ เป็นมูลค่าหลายหมื่นล้านบาท [1]

ตลาดเฟอร์นิเจอร์ของประเทศไทยนั้น จะอิงกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นหลัก ซึ่งในปัจจุบันมีภาวะชะลอตัว นอกจากนั้น วิถีการตลาดของอุตสาหกรรม ในกรณีที่ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์มีห้องแสดงสินค้าของตนเอง จะจำหน่ายผ่านห้องแสดงสินค้าให้กับผู้ใช้โดยตรง และอีกกรณีหนึ่ง คือ จำหน่ายผ่านร้านจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ทั่วไป โดยการจำหน่ายในแต่ละช่องทางมีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันมาก [2]

ภาวะตลาดเฟอร์นิเจอร์ภายในประเทศในช่วงที่ผ่านมามีอัตราการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ดังได้กล่าวในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในประเทศ ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมจำเป็นต้องรักษาและขยายส่วนแบ่งตลาดเฟอร์นิเจอร์ของตนไว้ ด้วยการหาแนวทางที่จะพัฒนารูปแบบของสินค้าและกิจกรรมส่งเสริมการขายต่าง ๆ เพื่อให้คงความสามารถในการแข่งขันในตลาดต่อไปได้

---

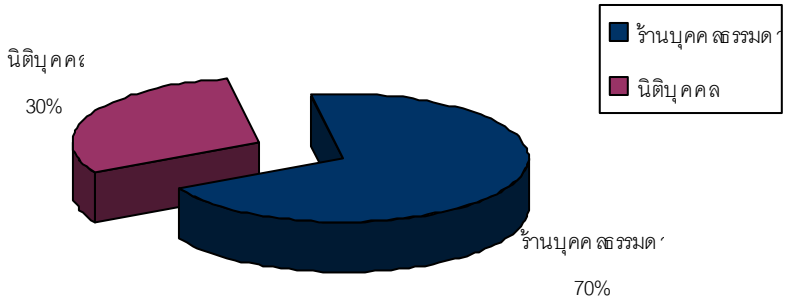
[1] ฝ่ายวิจัย ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน), 2550

[2] ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2550

3.1.1 การวิเคราะห์ขนาดของอุตสาหกรรม

อุตสาหกรรมการค้าปลีก-ค้าส่งเฟอร์นิเจอร์ในปัจจุบัน ประกอบด้วยผู้ประกอบการที่เป็นร้านค้าที่จดทะเบียนบุคคลธรรมดา และธุรกิจที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล โดยร้านค้าบุคคลธรรมดามีสัดส่วนประมาณร้อยละ 70 ของจำนวนผู้ประกอบการทั้งหมดในอุตสาหกรรม และที่เหลือร้อยละ 30 เป็นธุรกิจที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล ดังแสดงในภาพที่ 3.1 [3]

ภาพที่ 3.1 สัดส่วนผู้ประกอบการค้าปลีก-ค้าส่งเฟอร์นิเจอร์



ผู้ประกอบการค้าส่งเฟอร์นิเจอร์ที่จดทะเบียนนิติบุคคลทั่วประเทศ ในปี พ.ศ. 2551 มีจำนวนทั้งหมด 3,379 ราย โดยเพิ่มขึ้นจาก ปี พ.ศ. 2547 จำนวน 501 ราย ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนผู้ประกอบการค้าส่งเครื่องเรือนและเครื่องตกแต่งบ้านทั่วประเทศ ปี 2547-2551

ปี พ.ศ.	จำนวนผู้ประกอบการนิติบุคคล (ราย)
2547	2,878
2548	3,018
2549	3,182
2550	3,303
2551	3,379

ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์, 2551

[3] ข้อมูลสอบถามจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2551

สำหรับผู้ประกอบการค้าปลีกเฟอร์นิเจอร์ที่จดทะเบียนนิตบุคคลทั่วประเทศ ในปี พ.ศ. 2551 มีจำนวนทั้งหมด 986 ราย โดยเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2547 เป็นจำนวน 166 ราย ดังแสดงในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 จำนวนผู้ประกอบการค้าปลีกเครื่องเรือนและเครื่องตกแต่งบ้านทั่วประเทศ ปี 2547-2551

ปี พ.ศ.	จำนวนผู้ประกอบการนิติบุคคล (ราย)
2547	820
2548	892
2549	932
2550	977
2551	986

ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์, 2551

3.1.2 การวิเคราะห์ขั้นของวงจรชีวิตของอุตสาหกรรม

แนวคิดเรื่องวงจรชีวิตของสินค้า (Product life cycle concept) หรือในที่นี้กล่าวถึงวงจรชีวิตของอุตสาหกรรม เชื่อว่าสินค้าหรืออุตสาหกรรมใด ๆ จะผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ในวงจรชีวิตของสินค้าหรืออุตสาหกรรมนั้น ๆ ได้แก่ ช่วงแนะนำ ช่วงเติบโต ช่วงการแข่งขัน ช่วงการอิ่มตัว และช่วงตกต่ำ ซึ่งในแต่ละขั้นของวงจรชีวิตจะมีกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสมแตกต่างกัน

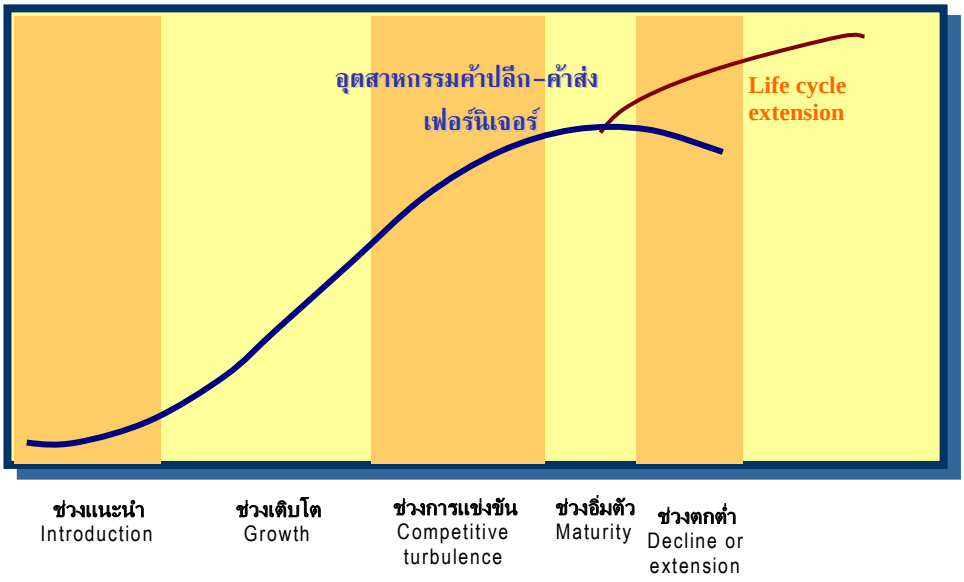
อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์เป็นอีกหนึ่งอุตสาหกรรมที่มีการปรับตัวอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา โดยมีจุดเริ่มต้นจากอุตสาหกรรมการผลิตในครัวเรือน ที่ผลิตเพื่อใช้และจำหน่ายในประเทศเป็นหลัก ต่อมาเมื่อรัฐบาลมีนโยบายปิดป่า อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์จึงเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างการผลิต จากการใช้วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตจากไม้เนื้อแข็งมาใช้ไม้ยางพาราแทน ทั้งนี้เนื่องจากการขาดแคลนวัตถุดิบในการผลิต

นอกจากนี้ยังหันมาใช้วัตถุดิบทดแทนชนิดอื่น เช่น เหล็ก พลาสติก รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนวิธีการผลิต จากการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้สำเร็จรูป เป็นการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ชนิดที่ถอดประกอบได้ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการผลิตในลักษณะโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ที่มุ่งเน้นการผลิตเพื่อส่งออกเป็นหลัก และใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยจากต่างประเทศ [4]

---

[4] สรุปภาวะอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์, โครงการวิเคราะห์และเตือนภัย SMEs รายสาขา (SAW) สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2551

ภาพที่ 3.2 วงจรชีวิตสินค้า/อุตสาหกรรม (A typical product life cycle pattern)



ในด้านพัฒนาการของตลาดเฟอร์นิเจอร์ มีลักษณะการเติบโตที่คล้ายกับอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานฝีมือต่าง ๆ เช่น สิ่งทอ เครื่องประดับ ฯลฯ โดยเริ่มต้นจาก ผู้ประกอบการเป็นผู้ผลิต OEM (Original Equipment Manufacturer) จากนั้น เริ่มมีการพัฒนารูปแบบสินค้าของตนเองเป็น ODM (Own Design Manufacturer) ในปัจจุบันเป็นยุคของการสร้างแบรนด์ (Brand) ของตัวเอง หรือ OBM (Own Brand Manufacturer)

อุตสาหกรรมค้าปลีก-ค้าส่งเฟอร์นิเจอร์ในปัจจุบัน ถือว่าอยู่ในช่วงการแข่งขัน ดังแสดงในภาพที่ 3.2 โดยจะเห็นการแข่งขันที่มีความรุนแรงเพิ่มขึ้น โดยจะเน้นที่ราคาเป็นสำคัญ เนื่องจากอำนาจการซื้อของผู้บริโภคในประเทศค่อนข้างต่ำ นอกจากนั้น เนื่องจาก สินค้าเฟอร์นิเจอร์ในตลาดเฟอร์นิเจอร์ของไทย มีลักษณะเป็นสินค้าทั่วไป (Mass Product) และมีวงจรชีวิตสินค้าที่ค่อนข้างสั้น ผู้ประกอบการในตลาดจึงมีการต่อช่วงวงจรของสินค้า (Life cycle extension) ด้วยการใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ (Innovation) เข้ามาช่วย เช่น การใช้เทคโนโลยี 3D Pro-Design โปรแกรมภาพจำลองสามมิติ มาบริการลูกค้าได้เห็นภาพเหมือนจริง, การใช้ Room Setting เพื่อจำลองการตกแต่งเฟอร์นิเจอร์ภายในบ้าน เพื่อเป็นการกระตุ้นผู้บริโภคในการซื้อสินค้า เป็นต้น

3.2 การวิเคราะห์ทางการตลาดและ BCG (ตำแหน่งของอุตสาหกรรม)

เนื้อหาประกอบด้วยการวิเคราะห์การเติบโตของการลงทุนในอุตสาหกรรมการขนส่ง และตำแหน่งของอุตสาหกรรมตาม BCG matrix

การตลาด

เฟอร์นิเจอร์ไม้ของไทยที่ผลิตขึ้นประมาณร้อยละ 70 จะส่งออกไปจำหน่ายยังตลาดต่างประเทศ โดยส่วนใหญ่จะผลิตตามขนาดและรูปแบบที่ลูกค้าต่างประเทศกำหนด ที่เหลืออีกประมาณร้อยละ 30 เป็นการจำหน่ายภายในประเทศ

ตลาดภายในประเทศ

ตลาดเฟอร์นิเจอร์ในประเทศนั้นจะอิงกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่ในภาวะชะลอตัว ประกอบกับพฤติกรรมการบริโภคของคนไทยมักไม่ค่อยเปลี่ยนเฟอร์นิเจอร์ที่ใช้อยู่เดิม อันเป็นพฤติกรรมการบริโภคที่ตรงกันข้ามกับชาวยุโรปและชาวอเมริกัน ที่นิยมเปลี่ยนเฟอร์นิเจอร์ใหม่หลังจากได้ใช้งานไป 2-3 ปี

สำหรับวิถีการตลาดภายในประเทศ ในกรณีที่ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์มีห้องแสดงสินค้าของตนเอง จะจำหน่ายผ่านห้องแสดงสินค้าให้กับผู้ใช้โดยตรง อีกกรณีหนึ่งคือ จำหน่ายผ่านร้านจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ทั่วไป โดยการจำหน่ายในแต่ละช่องทางมีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันมาก

ตลาดส่งออก

เฟอร์นิเจอร์ไม้ของไทย มุ่งผลิตเพื่อการส่งออกเป็นหลัก และส่วนใหญ่เป็นเฟอร์นิเจอร์ชนิดถอดประกอบได้

สำหรับวิถีการตลาดต่างประเทศนั้น ผู้ผลิตจะติดต่อจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์แก่ผู้ใช้โดยตรง ในงานแสดงเฟอร์นิเจอร์นานาชาติ หรือจำหน่ายผ่านบริษัทตัวแทน (Trading Company) ทั้งในและต่างประเทศ ในกรณีที่จำหน่ายผ่านบริษัทตัวแทนภายในประเทศนั้น บริษัทในต่างประเทศจะเป็นผู้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้า แล้วจัดสรรคำสั่งซื้อให้กับบริษัทตัวแทนที่อยู่ในเครือตามประเทศต่าง ๆ และประเภทของเฟอร์นิเจอร์ที่ส่งจำหน่ายมักเป็นเฟอร์นิเจอร์ที่ถอดประกอบได้ที่ผ่านกระบวนการผลิตมาเสร็จเรียบร้อยแล้ว

ส่วนกรณีการจำหน่ายผ่านบริษัทตัวแทนในต่างประเทศ ประเภทของเฟอร์นิเจอร์ที่ส่งจำหน่ายมีทั้งเฟอร์นิเจอร์ที่ถอดประกอบได้ ซึ่งผ่านกระบวนการผลิตมาเสร็จเรียบร้อยแล้ว และชิ้นส่วนเฟอร์นิเจอร์ที่ต้องทำการผลิตขั้นสุดท้าย (การทำสี) ในต่างประเทศแล้วส่งจำหน่ายให้กับลูกค้าอีกต่อหนึ่ง

การจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราให้แก่ลูกค้าในต่างประเทศนั้น แบ่งเป็นการจำหน่ายให้กับผู้ใช้ในต่างประเทศโดยตรง (ไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง) ร้อยละ 30 และเป็นการจำหน่ายผ่านบริษัทตัวแทนทั้งในและต่างประเทศร้อยละ 70 บริษัทตัวแทนของไทยที่สำคัญได้แก่ บริษัทตัวแทนของชาวไต้หวัน อเมริกัน ญี่ปุ่น ฮ่องกง สิงคโปร์ และเกาหลี โดยบริษัทตัวแทนของชาว

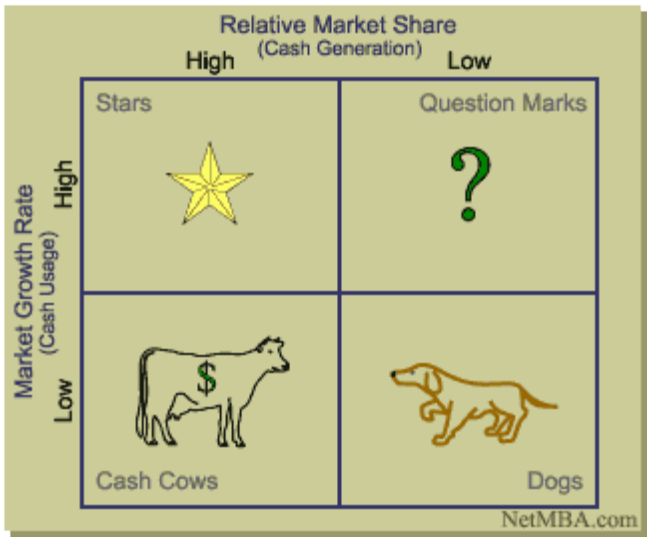
ไต้หวันส่วนใหญ่จะส่งจำหน่ายไปยังอิตาลี ญี่ปุ่น และฮ่องกง บริษัทตัวแทนของชาวฮ่องกงส่วนใหญ่จะซื้อเพื่อใช้ภายในฮ่องกง และส่งจำหน่ายไปยังจีนกับสหราชอาณาจักร

เมื่อพิจารณาบริษัทตัวแทนในประเทศผู้นำเข้าจากไทยที่สำคัญแล้ว จะพบว่าในตลาดญี่ปุ่นนั้น ส่วนใหญ่บริษัทตัวแทนจะเป็นชาวญี่ปุ่นเอง ในสหรัฐอเมริกานั้นบริษัทตัวแทนส่วนใหญ่จะเป็นชาวอเมริกันและชาวไต้หวัน ส่วนในตลาดเยอรมันนั้น บริษัทตัวแทนส่วนใหญ่พ่อค้าชาวเยอรมันจะซื้อขายกับผู้ผลิตของไทยโดยตรง เป็นต้น [5]

BCG ของธุรกิจค้าปลีก-ค้าส่งเฟอร์นิเจอร์และของตกแต่งบ้าน

BCG (Boston Consulting Group) ตารางแสดงอัตราการเจริญเติบโตของตลาดและผลกำไร (BCG Growth-Share Matrix) เป็น portfolio planning model ที่คิดค้นโดย Bruce Henderson เมื่อประมาณช่วงปีทศวรรษที่ 1970 (Net MBA, 2006) Portfolio นี้เป็นรูปแบบพื้นฐานของการเจริญเติบโตของธุรกิจ ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างอัตราการเติบโตของตลาดและส่วนแบ่งตลาด โดยเป็นที่รู้จักในชื่อของ “growth-share”รูปแบบนี้ประกอบด้วย 4 กลุ่มคือ Question Mark หรือ Problem Child, Star, Cash Cow และ Dog ดังแสดงในภาพที่ 3.3

ภาพที่ 3.3 ตำแหน่งของอุตสาหกรรมโดย BCG Matrix



ที่มา : Net MBA.com, 2007

[5] ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2544

ตำแหน่งที่อยู่ของแต่ละหน่วยธุรกิจบอกถึงการเติบโตของธุรกิจและส่วนแบ่งทางการตลาด ในแกนแนวตั้งจะแสดงอัตราการเติบโตของตลาด (Market growth rate) ต่อปีที่หน่วยธุรกิจนั้นดำเนินอยู่ อัตราการเติบโตต่อปี ตั้งแต่ 0 ถึง 20 % อัตราการเติบโตของตลาดที่มากกว่า 10% ถือว่ามีอัตราการเติบโตสูง ในแกนแนวนอนจะแสดงส่วนแบ่งตลาดสัมพัทธ์ (relative market share) ของหน่วยธุรกิจนั้น คือแสดงส่วนแบ่งการตลาด (market share) ของหน่วยธุรกิจเมื่อเทียบกับผู้นำตลาดในส่วนของตลาด (market segment) เดียวกัน ซึ่งจะบ่งบอกถึงความแข็ง แกร่งของหน่วยธุรกิจเราในส่วนของตลาดนั้น เช่น ส่วนแบ่งตลาดสัมพัทธ์ (relative market share) เท่ากับ 0.1 หมายความว่า ยอดขายของหน่วยธุรกิจเราเป็น 10%ของผู้นำตลาด และหากมีค่าเท่ากับ 10 หมายถึงว่า ยอดขายของหน่วยธุรกิจเราเป็น 10 เท่าของคู่แข่ง ในอันดับถัดลงมา แสดงว่า เราเป็นผู้นำตลาดอยู่ โดยจุดส่วนแบ่งตลาดสัมพัทธ์เท่ากับ 1 เป็นจุดแบ่งว่ามีส่วนแบ่งการตลาดสูงหรือต่ำ หากต่ำกว่า 1 แสดงว่าต่ำกว่าผู้นำตลาด สูงกว่า 1 แสดงว่าเป็นผู้นำตลาดสูงกว่าคู่แข่งอันดับถัดลงมา จากแกนแนวตั้งและแนวนอนสามารถกำหนดสภาวะของหน่วยธุรกิจเป็น 4 สภาวะ ได้แก่

1. Question marks เป็นสภาวะธุรกิจที่ดำเนินอยู่ในช่วงที่ยังไม่ชัดเจน เป็น คำถามว่าควรจะทุ่มการลงทุนเพิ่มหรือไม่ คือ อยู่ในช่วงที่ตลาดมีการเติบโตสูง แต่เพิ่งเริ่มเข้า ตลาดยังมีส่วนแบ่งการตลาดไม่มาก และในตลาดมีผู้นำตลาดอยู่แล้ว ธุรกิจในช่วงนี้ต้องการเงินลงทุนสูงในการจัดตั้งการผลิต บุคลากร รวมทั้งกิจกรรมทางการตลาดเพื่อแย่งส่วนแบ่งมาจากคู่แข่งเดิม

2. Star หากหน่วยธุรกิจที่เป็น question mark ได้รับการสนับสนุนและประสบความสำเร็จ ก็จะกลายเป็น Star ดาวรุ่งของบริษัท ซึ่งเป็นสภาวะของธุรกิจที่อยู่ในช่วงที่ ตลาดมีการเติบโตสูง และสามารถมีส่วนแบ่งการตลาดในสัดส่วนที่สูง แต่สินค้าที่เป็นดาวรุ่งนี้อาจไม่ได้เป็นตัวที่ทำกำไรให้กับกิจการ เพราะกิจการต้องใช้เงินจำนวนมากในการขยายตลาดรองรับ กับการเติบโตอย่างรวดเร็วของตลาด และต่อสู้กับคู่แข่งอื่นๆที่จะมาแย่งส่วนแบ่งการตลาด

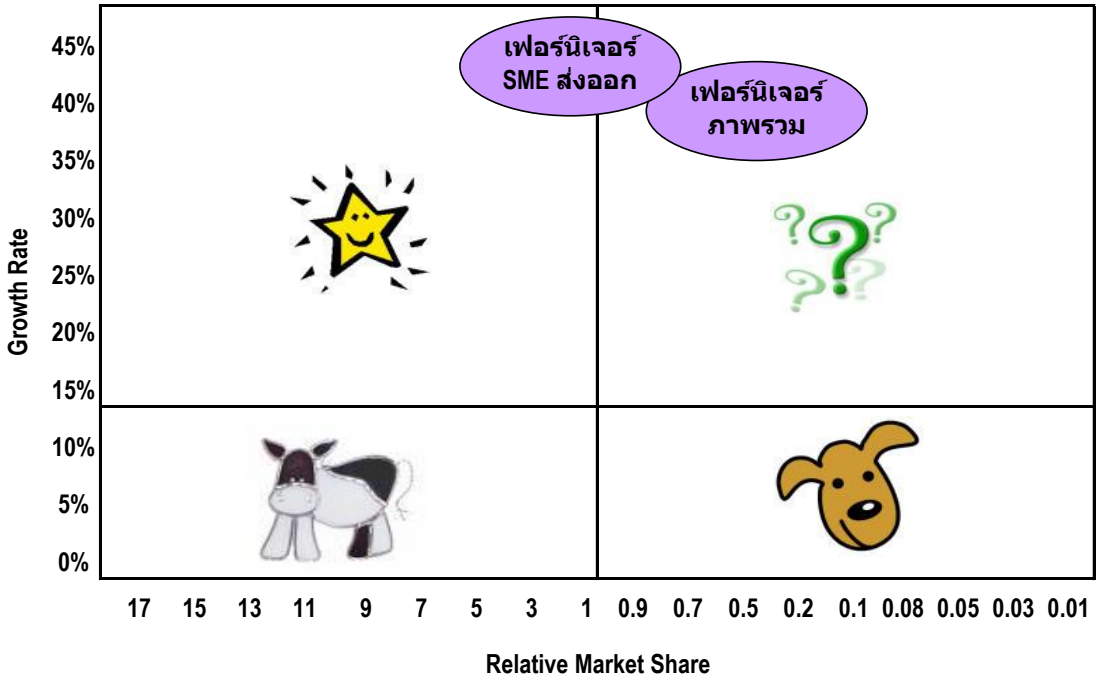
3. Cash cows เมื่ออัตราการเติบโตของตลาดลดต่ำลงน้อยกว่า 10%ต่อปี สินค้าที่อยู่ในช่วงดาวรุ่งก็จะกลายเป็นตัวทำเงินหากยังสามารถรักษาระดับการครองส่วนแบ่งในตลาดสูงอยู่ได้ เนื่องจากกิจการไม่ต้องลงทุนสูงในการขยายตลาด และเนื่องจากธุรกิจเป็นผู้นำ ตลาดมียอดขายสูง ก็จะได้เปรียบในแง่ประหยัดจากขนาด (economies of scale) จะมีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งและมีส่วนต่างเป็นกำไรสูงกว่า กิจการมักนำกำไรจากธุรกิจ Cash cow ไป สนับสนุนธุรกิจอื่นๆ ที่อยู่ในช่วง Star และ Question mark

4. Dogs เป็นสภาวะธุรกิจที่อยู่ในช่วงตลาดที่มีการเติบโตต่ำ หรืออยู่ในช่วงถดถอย และมีส่วนแบ่งการตลาดอยู่น้อย โดยทั่วไปแล้วธุรกิจนี้จะไม่ทำกำไรให้กับกิจการ คือมีกำไรต่ำหรือบางธุรกิจก็ขาดทุน

พิจารณาตลาดส่งออกเฟอร์นิเจอร์โดยรวมทุกขนาดอุตสาหกรรมของประเทศในปี 2550 เทียบกับปี 2549 พบว่า มีอัตราการเติบโต 32.9% ในขณะที่ค่าเฉลี่ยทุกอุตสาหกรรมของ

ประเทศเท่ากับ 15.2 % เมื่อพิจารณาส่วนแบ่งทางการตลาดของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์โดยรวมทุกขนาดอุตสาหกรรมของประเทศในปี 2550 เทียบกับปี 2549 พบว่า มีส่วนแบ่งทางการตลาด 0.013% ในขณะที่ค่าเฉลี่ยทุกอุตสาหกรรมของประเทศเท่ากับ 0.027 % เมื่อคิดส่วนแบ่งทางการตลาดสัมพัทธ์จะได้ค่าเท่ากับ 0.48 จัดอยู่ในกลุ่ม Question Mark ดังแสดงในภาพที่ 3.4

ภาพที่ 3.4 ตำแหน่งของอุตสาหกรรมส่งออกเฟอร์นิเจอร์และของตกแต่งบ้าน ปี พ.ศ. 2549-2550 โดย BCG Matrix



ที่มา : มหาวิทยลัยสยาม, 2550

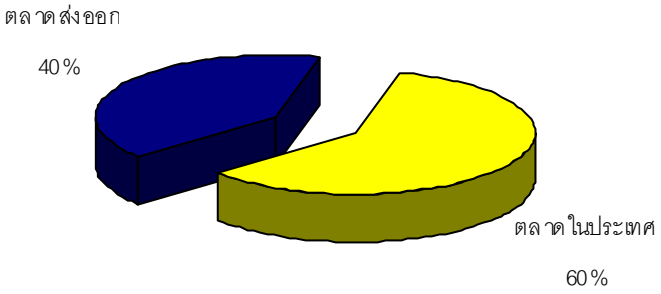
พิจารณาตลาดส่งออกเฟอร์นิเจอร์ประเภท SME ของประเทศในปี 2550 เทียบกับปี 2549 พบว่า มีอัตราการเติบโต 43.2% ในขณะที่ค่าเฉลี่ยทุกอุตสาหกรรมของประเทศเท่ากับ 14.49 % เมื่อพิจารณาส่วนแบ่งทางการตลาดของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์โดยรวมทุกขนาดอุตสาหกรรมของประเทศในปี 2550 เทียบกับปี 2549 พบว่า มีส่วนแบ่งทางการตลาด 0.038% ในขณะที่ค่าเฉลี่ยทุกอุตสาหกรรมของประเทศเท่ากับ 0.027 % เมื่อคิดส่วนแบ่งทางการตลาดสัมพัทธ์จะได้ค่าเท่ากับ 1.41 จัดอยู่ในกลุ่ม Star ดังแสดงในภาพที่ 3.4

3.3 การวิเคราะห์คู่แข่งขันในอุตสาหกรรม [6]

อุตสาหกรรมค้าปลีก-ค้าส่งเฟอร์นิเจอร์และของตกแต่งบ้านในปัจจุบัน มีสภาวะการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น ผู้ประกอบการเฟอร์นิเจอร์รายใหญ่ของประเทศไทย 3 ราย ได้แก่ Index, Modernform และ SB Furniture ซึ่งทั้ง 3 แบรนด์ก็ล้วนแต่เป็นยักษ์ใหญ่ในวงการเฟอร์นิเจอร์ที่ประสบความสำเร็จทางด้านการขายและการสร้างแบรนด์มานับสิบ ๆ ปี โดยในแต่ละแบรนด์มีกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน

Index: ผู้ประกอบการเฟอร์นิเจอร์ ที่อยู่ในวงการธุรกิจเฟอร์นิเจอร์มามากกว่า 20 ปี ดำเนินธุรกิจในรูปแบบของนิติบุคคล ในนาม บริษัท อินเด็กซ์ ลิฟวิ่งมอลล์ จำกัด โดยดำเนินการทั้งในรูปแบบของการเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ และของตกแต่งบ้าน ใน ปี พ.ศ. 2549 บริษัท อินเด็กซ์ ลิฟวิ่งมอลล์ มีรายได้ในการประกอบการสูงสุด ในหมวดธุรกิจ การขายส่งเครื่องเรือนและเครื่องตกแต่งบ้าน (ISIC: G51391) [7]

ภาพที่ 3.5 สัดส่วนยอดขาย “อินเด็กซ์” ปี 50



หมายเหตุ: จากยอดขายประมาณการปี 2550 ที 6,800 ล้านบาท
ที่มา: บิสิเนสไทย วันที่ 14 พ.ย. 2550

บริษัท อินเด็กซ์ เป็นผู้ประกอบการเฟอร์นิเจอร์ที่มีส่วนผสมในการดำเนินการทั้งในรูปของ OEM, ODM และ OBM โดยในปัจจุบันโรงงานมีสัดส่วนของ OEM สูงสุดไม่เกินร้อยละ 50 โดยสัดส่วนที่เหลือบริษัทให้ความสำคัญกับเรื่องของดีไซน์และการสร้างแบรนด์ โดยการงานดีไซน์ บริษัทลงทุนในเรื่องของการมีทีมดีไซน์เป็นของตนเอง และมีทีม Index Design Center

---

[6] The Big name Mass Exclusivity, กองบรรณาธิการ, นิตยสาร BrandAge Volumn 8 Issue 11 ประจำเดือนพฤศจิกายน 2550

[7] กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, กระทรวงพาณิชย์, 2551

ประมาณ 10 กว่าคน รวมทั้งมี มร.รูทเกอร์ แอนเดอร์ เป็นพาร์ทเนอร์ในการออกแบบ โดยให้แนวคิดการออกแบบระดับโลกกับทีมดีไซเนอร์ของอินเด็กซ์

ปัจจุบันอินเด็กซ์แบ่งสินค้าออกเป็น 5 กลุ่ม คือ Home Furniture, Index Kitchen & Built-in, Healthy Sleeping Zone, Logica Office Furniture และ Home Decorative Items โดยอินเด็กซ์เชื่อว่าต้องให้ความรู้ (Educate) ลูกค้าโดยการสร้างลิฟวิ่งมอลล์ขนาดใหญ่ และมี Room Setting เป็นแบบไลฟ์สไตล์ เพื่อสร้างความต้องการสินค้าให้เกิดขึ้น

ในด้านกลยุทธ์ อินเด็กซ์ใช้กลยุทธ์ Enjoy Customer Strategy ประกอบด้วย Joy Design เป็นผู้นำรูปแบบทางการตลาดใหม่ ๆ (Trend Seter) เช่น การเปิดตลาดเฟอร์นิเจอร์แนววินเทจ และเฟอร์นิเจอร์สีขาวแบบครบไลน์, Joy Quality คือการรับประกันคุณภาพกับการดีไซน์ (Design), ประโยชน์ใช้สอย (Function) และวัสดุที่ใช้ (Material), Joy Price เป็นกลยุทธ์ทางด้านราคา โดยเน้นว่าสินค้าเฟอร์นิเจอร์นั้นต้องไม่แพง ทำให้ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อได้เร็วขึ้น และสุดท้ายคือ Joy Service เป็นบริการระดับสากลทั้งการออกแบบในรูปแบบสามมิติ รวมถึงการมี Room Setting ที่มีจำนวนมากที่สุด

S.B. Furniture: บริษัท เอส.บี. อุตสาหกรรมเครื่องเรือน จำกัด เป็นอีกหนึ่งผู้เล่นในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไทยที่มีศักยภาพ สินค้าของบริษัทอยู่ภายใต้ แบรนด์ S.B. และ KONCEPT โดยภายในสิ้นปี 2551 บริษัทคาดการณ์จำนวนรายได้ไว้ที่ ไม่ต่ำกว่า 4,000 ล้านบาท

เอส.บี. เป็นผู้เริ่มต้นเปิดตัวเฟอร์นิเจอร์ในรูปแบบลอยตัวถอดประกอบได้ (Ready to Assembly) หรือที่รู้จักกันในนามของ “เฟอร์นิเจอร์น็อกดาวน์” นอกจากนั้นจุดที่ทำให้ตลาดเฟอร์นิเจอร์ไทยจดจำความเป็นเอส.บี. ได้อย่างชัดเจน คือ การทุ่มงบโฆษณาประชาสัมพันธ์ไม่ต่ำกว่า 100 ล้านบาทต่อปี เพื่อนำ “วิลลี่-เยลหลี” มาเป็นพรีเซ็นเตอร์ให้กับเอส.บี. ในยุคที่เริ่มเปิดตัวทำตลาดอย่างจริงจัง นอกจากนั้น ยังนำพระเอกชื่อดัง “เคน-ธีรเดช” มาเป็นพรีเซ็นเตอร์ให้กับสินค้าในเครือภายใต้ชื่อ KONCEPT Furniture มุ่งจับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการความคุ้มค่า ในระดับราคาที่ต่ำกว่า S.B. Furniture

จุดเริ่มต้นของแบรนด์ เอส.บี. ไม่ต่างจากผู้ผลิตสินค้ารายอื่นที่เริ่มต้นจากการเป็นผู้รับจ้างผลิต อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบัน เอส.บี มีการทำตลาดทั้งในรูปแบบของ OEM และ OBM โดยมีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน อย่างไรก็ตาม การตลาดแบบ OBM ของบริษัทเติบโตอย่างรวดเร็ว ขณะที่ OEM เริ่มชะลงจนแทบจะหยุดนิ่ง

ในด้านการตลาด เอส.บี. มองตลาดเฟอร์นิเจอร์เป็นแบบ Segmentation เช่น เรื่องการออกแบบผลิตภัณฑ์ต้องให้เหมาะกับยุคสมัย และกลุ่มลูกค้ามากขึ้น เมื่อมองตลาดเป็นเซ็กเม้นต์

ก็จะกำหนดได้ว่ากลุ่มเป้าหมายในแต่ละเซ็กเม้นต์เป็นใคร ควรทำสินค้าระดับราคาใด รูปแบบไหนที่จะโดนใจลูกค้า

ปัจจุบันสินค้าที่ถือเป็นหน้าเป็นตาของ เอส.บี. คือเรื่องของชุดห้องนอน มีภาพลักษณ์ค่อนข้างจะแปลกใหม่ นอกจากนั้น บริษัท ยังให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพในการทำตลาด โดยการนำรูปแบบบริการใหม่ ๆ มาตอบสนองความต้องการของลูกค้า เช่น การทำให้ตัวเองเป็นศูนย์เฟอร์นิเจอร์ S.B. Design Square หรือบริการ 3D Pro Design ที่เปิดให้บริการเมื่อ 3 ปีก่อน รวมถึงบริการ S.B.Interior@Home ที่บริการมัณฑนากรให้คำปรึกษาถึงบ้าน โดยบริการดังกล่าวเป็นเหมือนตัวเชื่อมผนวกทุกส่วนของเอส.บี.ให้สะท้อนออกมาในมุมของ Total Solution

Modernform: กลุ่มบริษัท Modernform นั้นเรียกได้ว่าเป็น 1 ในผู้นำของวงการเฟอร์นิเจอร์มาร่วม 25 ปี และถือได้ว่าเป็นเฟืองจักรสำคัญในการมีส่วนช่วยพัฒนาอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ของไทยให้สามารถออกไปแข่งขันในตลาดโลกได้อย่างน่าภาคภูมิใจ Modernform มีฐานรากที่แข็งแกร่งมาในตลาดเฟอร์นิเจอร์ทั้งสามส่วน คือ เฟอร์นิเจอร์สำนักงาน เฟอร์นิเจอร์แต่งบ้าน และเฟอร์นิเจอร์ครัว โดยในตลอด 20 กว่าปีที่ผ่านมา Modernform ทำการตลาดในสามกลุ่มเฟอร์นิเจอร์ดังกล่าว ผ่าน 3 แบรนด์หลัก คือ MOFLEX, KLASSE และ KITCHEN

สำหรับตลาดเฟอร์นิเจอร์ไทย Modernform เป็นผู้ประกอบการที่เน้นจับกลุ่มลูกค้าในตลาดกลางขึ้นไปจนถึงตลาดบน อย่างไรก็ตาม ในมุมมองของผู้บริโภคส่วนใหญ่มักจะมองภาพของ Modernform ไปทางเฟอร์นิเจอร์สำนักงานมากที่สุด ซึ่งทางผู้บริหารมองว่าเป็นเรื่องดีเนื่องจากเฟอร์นิเจอร์สำนักงานเป็นกลุ่มที่มีการใช้งานมากที่สุด

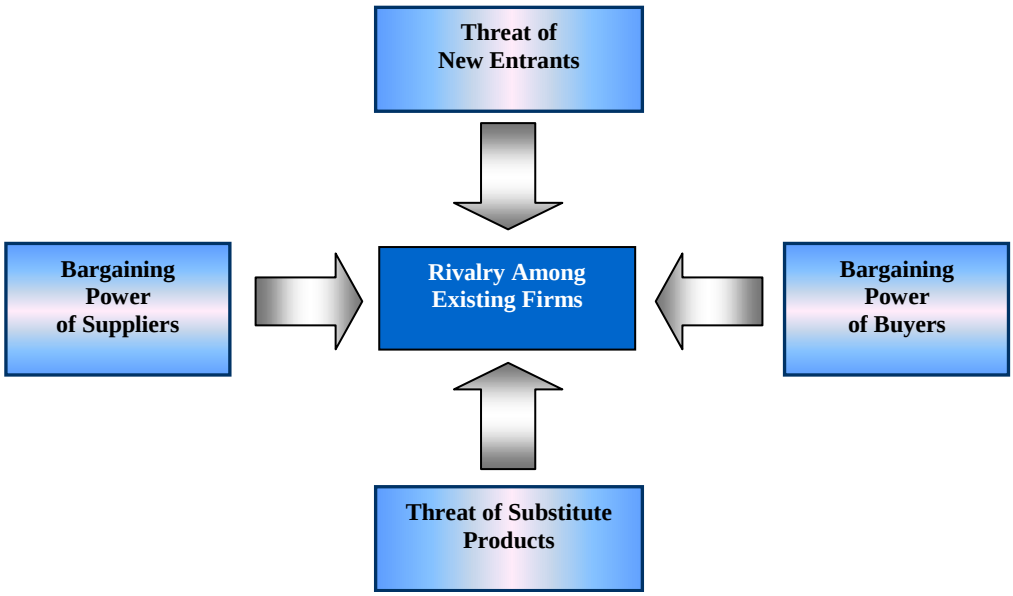
อย่างไรก็ตาม Modernform เพิ่งตัดสินใจปรับโครงสร้าง หรือ Re-Architecture Brand ครั้งสำคัญเมื่อปี 2550 ด้วยการยุบ 3 แบรนด์หลัก และปรับกลยุทธ์จาก Multi Brand มาสู่ Umbrella Brand เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันที่รุนแรง รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคเกี่ยวกับการเลือกที่อยู่อาศัยซึ่งค่อนข้างเปลี่ยนแปลงไป โดยในส่วนของแบรนด์ที่เป็นแกนหลักได้แก่ Modernform Work Space ถูกนำมาใช้แทน MOFLEX, Modernform Exclusive Living มาทดแทน KLASSE และ Moderform Kitchen แทน KITCHEN นอกจากนั้นยังได้มีการแตกแบรนด์ออกไปอีกหลายแบรนด์ด้วยกันภายใต้แบรนด์ที่เป็นแกนหลัก

ในเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าของ Modernform ได้แก่ แบรนด์ กล่าวคือ ผู้บริโภคจะนึกถึงแบรนด์ Modernform ก่อนเป็นอันดับแรก จากนั้นจึงตามมาในเรื่องของดีไซน์ และคุณภาพของสินค้า โดยกลุ่มผู้บริโภคของ Modernform จะไม่คำนึงถึงเรื่องราคาเป็นเรื่องหลัก

3.4 การวิเคราะห์ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2551) วิเคราะห์ว่า ปัจจุบันอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ของไทยประสบปัญหาการตลาดส่งออกและตลาดในประเทศ จากปัจจัยภาวะเศรษฐกิจโลก การแข็งตัวของค่าเงินบาท และการชะลอตัวตามธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ผู้ประกอบการที่ไม่ปรับเปลี่ยนการผลิตและเป็นผู้ประกอบการที่เน้นตลาดล่าง (ตลาด Mass) โดยแข่งขันด้านราคาอย่างเดียวจะไม่สามารถแข่งขันได้

ภาพที่ 3.6 แบบจำลองวิเคราะห์ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม (Porter's five forces model)



แบบจำลอง Five Forces Model ของ Michael Porter ได้กล่าวถึงปัจจัย 5 ด้าน ที่มีอิทธิพลต่อความน่าสนใจของอุตสาหกรรม ได้แก่ ผู้รับเหมาช่วงและผู้สนับสนุนวัตถุดิบ (Bargaining power of suppliers), ผู้ซื้อ (Bargaining power of buyers), การแข่งขัน (Rivalry among existing firms), ผู้แข่งขันที่เข้ามาใหม่ (Threat of new entrants) และสินค้าและบริการทดแทน (Threat of substitute products or services) โดย Porter เชื่อว่าความรุนแรงในการแข่งขันในอุตสาหกรรม และความสามารถในการทำผลกำไรของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรม ขึ้นอยู่กับปัจจัยดังกล่าว [8]

---

[8] Reed, P, Marketing Planning and Strategy, Third Edition, Thomson Learning, Melbourne, 2003.

3.4.1 การวิเคราะห์ผู้รับเหมาช่วงและผู้สนับสนุนวัตถุดิบ

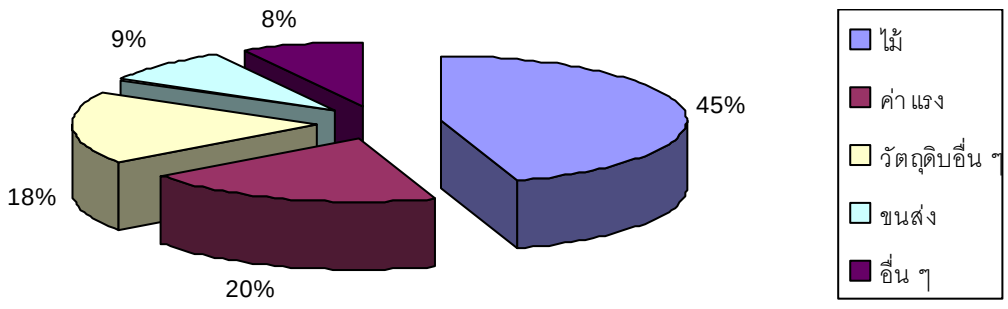
อำนาจการต่อรองของผู้สนับสนุนวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers) มีแนวโน้มสูง ในกรณีที่สินค้าของผู้สนับสนุนวัตถุดิบมีความแตกต่างอย่างชัดเจน (Highly Differentiated) หรือ ผู้สนับสนุนวัตถุดิบในอุตสาหกรรมมีจำนวนน้อย

ผู้รับเหมาช่วงหรือผู้สนับสนุนวัตถุดิบ (Suppliers) สำหรับอุตสาหกรรมการค้าปลีก-ค้าส่งเฟอร์นิเจอร์ของไทย ในที่นี้ ได้แก่ โรงงานผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ ซึ่งในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ ประกอบด้วย ผู้ผลิตประมาณ 2,600 ราย เป็นผู้ผลิตขนาดใหญ่ 86 ราย ขนาดกลาง 294 ราย และขนาดเล็ก 2,220 ราย [9] จากจำนวนผู้สนับสนุนวัตถุดิบ ที่มีจำนวนมากในอุตสาหกรรม ทำให้ผู้สนับสนุนวัตถุดิบมีอำนาจในการต่อรองต่ำ

นอกจากนั้น ผู้ประกอบการรายใหญ่ในอุตสาหกรรม มักเริ่มต้นจากการเป็นผู้ผลิตซึ่งมีโรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์ของตนเอง และขยายกิจการโดยมีห้องแสดงสินค้าที่ขายสินค้าถึงลูกค้าโดยตรง ในกรณีดังกล่าว ผู้สนับสนุนวัตถุดิบมีอำนาจในการต่อรองต่ำ

อย่างไรก็ตาม กรณีผู้ประกอบการค้าปลีก-ค้าส่งเฟอร์นิเจอร์ เป็นผู้ผลิตเอง ผู้สนับสนุนวัตถุดิบ จะเกี่ยวข้องกับต้นทุนในการผลิตสินค้า ซึ่งอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นเฟอร์นิเจอร์ไม้ ในปี 2549 ราคาหน้าโรงงานของไม้แปรรูปอยู่ที่ประมาณลูกบาศก์ฟุตละ 300 บาท ปี 2550 เหลือ 210 บาทต่อลูกบาศก์ฟุต ซึ่งถือว่าราคายังอยู่ในเกณฑ์ที่สูงอยู่สำหรับอุตสาหกรรมต่อเนื่องเช่นเฟอร์นิเจอร์ โดยสัดส่วนต้นทุนของเฟอร์นิเจอร์ไม้ จะแบ่งเป็นค่าไม้ร้อยละ 45 ค่าแรงงานร้อยละ 20 ค่าวัตถุดิบอื่น ๆ เช่น สี สารเคลือบเงา ร้อยละ 18 ค่าขนส่งร้อยละ 9 และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เช่น ค่าสาธารณูปโภค ค่าขนส่ง ภาษี ดอกเบี้ย ค่าเสื่อมราคา ร้อยละ 8 ดังแสดงในภาพที่ 3.7

ภาพที่ 3.7 สัดส่วนต้นทุนของเฟอร์นิเจอร์ไม้



ที่มา: ศูนย์วิจัยกสิกร

---

[9] อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์และชิ้นส่วน, กลุ่มวิเคราะห์สินค้า 5, สำนักบริหารการนำเข้าส่งออกสินค้าทั่วไป, 2551

สำหรับผู้ประกอบการค้าปลีก-ค้าส่ง ที่ไม่มีโรงงานผลิต อำนาจการต่อรองของผู้สนับสนุนวัตถุดิบในอุตสาหกรรม ถือว่าค่อนข้างต่ำ เนื่องจากสินค้าในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไทยส่วนใหญ่เป็นสินค้าประเภท Mass Product คือ จับกลุ่มตลาดทั่วไป สินค้าไม่มีความแตกต่างกันมาก และแข่งขันกันในด้านราคา ดังนั้น หากโรงงานผู้ผลิตส่งสินค้าในราคาสูง ผู้ประกอบการก็จะเปลี่ยนผู้สนับสนุนวัตถุดิบในที่สุด

3.4.2 การวิเคราะห์ผู้ซื้อ

โดยปกติ ผู้บริโภคมีแนวโน้มจะมีอำนาจในการต่อรอง (Bargaining Power of Buyers) สูง ด้วยปัจจัยหลายประการ ได้แก่ สินค้าในตลาดหรืออุตสาหกรรมมีความคล้ายคลึงกันหรือสินค้าที่มีอยู่ในตลาดไม่แตกต่างกันมากนัก (Low differentiation) จำนวนผู้ขายในตลาดมีหลายราย ต้นทุนในการเปลี่ยนไปซื้อผู้ขายรายอื่นต่ำ (Low switching cost) และผู้ซื้อรู้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าเป็นอย่างดี [10]

สำหรับอุตสาหกรรมค้าปลีก-ค้าส่งเฟอร์นิเจอร์ของไทย อำนาจในการต่อรองของผู้บริโภคค่อนข้างสูง ทั้งนี้เนื่องจาก พฤติกรรมผู้บริโภคของคนไทยในธุรกิจค้าปลีก-ค้าส่งเฟอร์นิเจอร์แตกต่างจากพฤติกรรมการบริโภคของชาวยุโรปและชาวอเมริกัน กล่าวคือ คนไทยมักไม่ค่อยเปลี่ยนเฟอร์นิเจอร์ที่ใช้อยู่เดิม ตรงกันข้ามกับชาวยุโรปและชาวอเมริกัน ที่นิยมเปลี่ยนเฟอร์นิเจอร์ใหม่หลังจากใช้งานไป 2-3 ปี

ในส่วนของการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค ระหว่างเหตุผลด้านประโยชน์ใช้สอยและความรู้สึกพึงพอใจ พฤติกรรมผู้บริโภคคนไทยยังนิยมเลือกซื้อเฟอร์นิเจอร์ด้วยเหตุผลประโยชน์ใช้สอย โดยพิจารณาจากสิ่งที่คุ้มค่าที่สุด ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 60 อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันการปัจจัยการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคมีแนวโน้มด้านอารมณ์ (Emotional) เป็นองค์ประกอบมากขึ้น เนื่องจากไลฟ์สไตล์ (Life Style) ของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม นอกจากนั้น ปัจจัยในเรื่องของราคาก็มีผลต่อการตัดสินใจซื้อ ทั้งนี้ เนื่องจาก ผู้บริโภคอ่อนไหว มากเรื่องราคา แม้เฟอร์นิเจอร์มีดีไซน์สวยงาม แต่ราคาสูง ผู้บริโภคมีแนวโน้มจะเลือกซื้อสินค้าที่มีความคล้ายคลึงกันในราคาที่ถูกกว่า [11]

ดังนั้น ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับความเข้าใจผู้บริโภค (Customer Insight) รวมทั้งพฤติกรรมในการซื้อของผู้บริโภค ทั้งนี้ เพื่อจะสามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดและเพิ่มผลประกอบการของธุรกิจได้

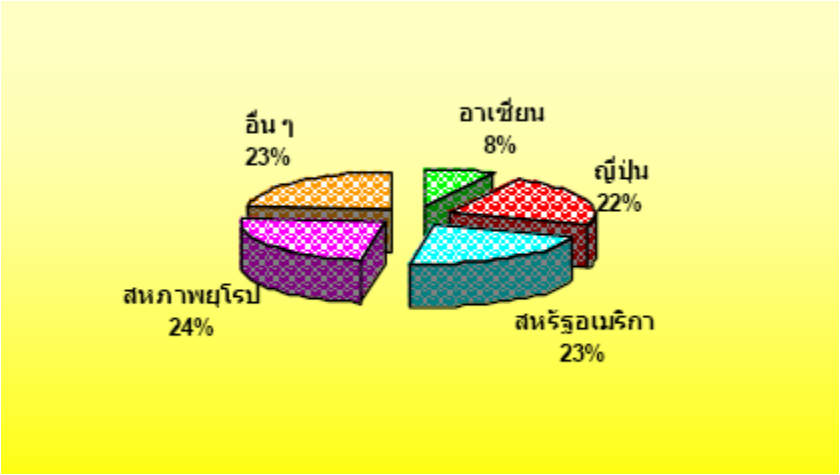
---

[10] Reed, 2003.

[11] นิตยสาร BrandAge Volumn 8 Issue 11 ประจำเดือน พฤศจิกายน 2550

สำหรับตลาดส่งออก ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2551) วิเคราะห์ว่า เฟอร์นิเจอร์ของไทยเป็นอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก โดยส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศร้อยละ 70 และจำหน่ายในประเทศประมาณร้อยละ 30โดยส่วนใหญ่เป็นเฟอร์นิเจอร์ไม้ รองลงมาได้แก่เฟอร์นิเจอร์โลหะ ชิ้นส่วนเฟอร์นิเจอร์ และเฟอร์นิเจอร์อื่นๆ โดยมีสัดส่วนดังแสดงในภาพที่ 3.8

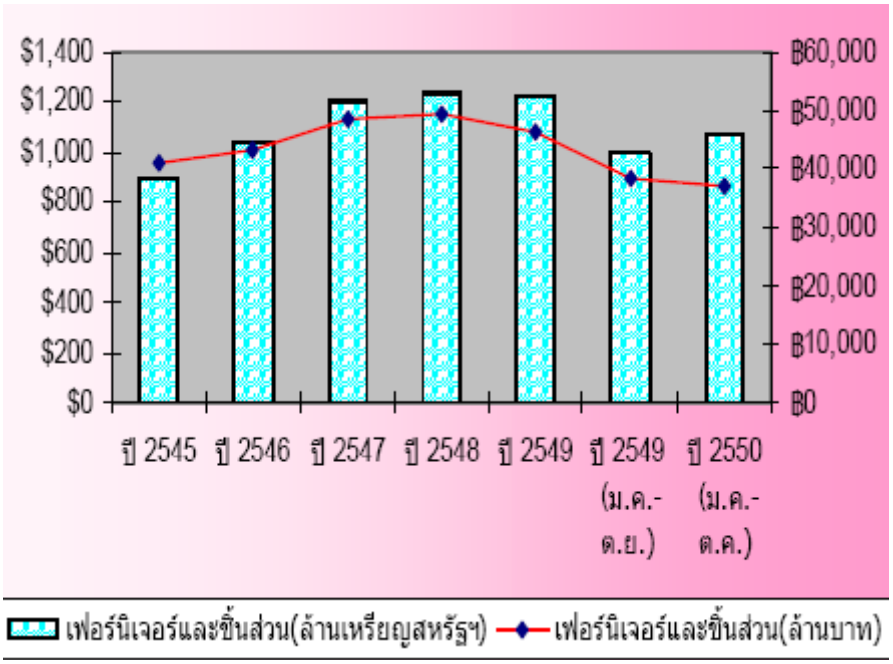
ภาพที่ 3.8 สัดส่วนการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ของไทยไปยังประเทศต่างๆ ในปี 2550



ที่มา: กรมเจรจาการค้า กระทรวงพาณิชย์

ไทยส่งออกเฟอร์นิเจอร์และชิ้นส่วนไปยังต่างประเทศในปี 2549 ประมาณ 1220.68 ล้านเหรียญสหรัฐฯ หรือขยายตัวลดลงร้อยละ 1.5 และในปี 2550 (ม.ค.-พ.ย.) มีมูลค่าการส่งออกประมาณ1,188.84 ล้านเหรียญสหรัฐฯ หรือขยายตัวร้อยละ 6.38 ซึ่งในการส่งออกทั้งหมดมีเฟอร์นิเจอร์ไม้เพียงสินค้าเดียวที่มีการส่งออกลดลง โดยปี 2549 ไทยมีการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไม้ 612.38 ล้านเหรียญสหรัฐฯ ลดลงร้อยละ 7.53 และในปี 2550 (ม.ค.-พ.ย.) มีมูลค่าการส่งออกประมาณ 552.66 ล้านเหรียญสหรัฐฯ หรือส่งออกลดลงร้อยละ 1.72 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อนหน้า ดังแสดงในภาพที่ 3.9 และตารางที่ 3.3

ภาพที่ 3.9 มูลค่าการส่งออกเฟอร์นิเจอร์และชิ้นส่วนปี 2545-2550 (ม.ค.-ต.ค.)



ที่มา: กรมเจรจาการค้า กระทรวงพาณิชย์, 2551

ตารางที่ 3.3 มูลค่าการส่งออกเฟอร์นิเจอร์และชิ้นส่วนปี 2547-2550 (ม.ค.-พ.ย.)

	มูลค่าการส่งออก (ล้านเหรียญสหรัฐฯ)					อัตราการขยายตัว (%)				
	2547	2548	2549	2549 (ม.ค.-พ.ย.)	2550 (ม.ค.-พ.ย.)	2547	2548	2549	2549 (ม.ค.-พ.ย.)	2550 (ม.ค.-พ.ย.)
เฟอร์นิเจอร์และชิ้นส่วน	1,207.3	1,239.3	1,220.7	1,117.5	1,188.8	16.1	2.7	-1.5	-1.7	6.4
เฟอร์นิเจอร์ไม้	686.4	662.2	612.4	562.3	552.7	17.0	-3.5	-7.5	-6.9	-1.7
เฟอร์นิเจอร์โลหะ	75.9	66.2	57.0	51.9	71.2	-6.6	-12.8	-13.9	-16.7	37.2
ชิ้นส่วนเฟอร์นิเจอร์	127.9	161.7	207.8	188.5	238.8	21.8	26.4	28.5	27.2	26.6
ที่นอนและฟูก	51.3	62.9	64.9	57.8	58.0	21.1	22.6	3.2	0.7	0.2
เฟอร์นิเจอร์อื่นๆ	265.8	286.3	278.6	257.0	268.3	18.2	7.7	-2.7	-3.2	4.4

ที่มา: กรมเจรจาการค้า กระทรวงพาณิชย์, 2551

ไทยส่งออกเฟอร์นิเจอร์โลหะในปี 2549 ประมาณ 57.19 ล้านเหรียญสหรัฐฯ ส่งออกลดลงร้อยละ 14 และในปี 2550 (ม.ค.-พ.ย.) มีมูลค่าการส่งออกประมาณ 71.22 ล้าน เหรียญสหรัฐฯ หรือขยายตัวร้อยละ 37.18 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อนหน้า เนื่องจากความต้องการเฟอร์นิเจอร์โลหะเพิ่มขึ้นในตลาดสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น เนเธอร์แลนด์ และเบลเยี่ยม ซึ่งสัดส่วนการส่งออกเฟอร์นิเจอร์โลหะของไทยไปยังประเทศเหล่านี้ถึงร้อยละ 49 ของการส่งออกทั้งหมด

3.4.3 การวิเคราะห์การแข่งขัน

สถานการณ์การแข่งขันของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรม (Rivalry among existing firms) มีผลต่อความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ (Margin) ภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่สูงขึ้น ทำให้ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมลดต่ำลง เนื่องจากในภาวะการแข่งขันที่สูง ความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจของผู้ประกอบการจะลดลง โดยเป็นผลสืบเนื่องมาจากการต่อสู้กันด้านราคา (Price-cutting activities) และค่าใช้จ่ายทางการตลาดที่สูงขึ้น

ปัจจัยที่ส่งผลให้ภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมมีความรุนแรง ได้แก่ จำนวนผู้ประกอบการในอุตสาหกรรม หรือผู้ประกอบการที่มีศักยภาพใกล้เคียงกันในการแข่งขันทางธุรกิจ, การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมที่ชะลอตัว, สินค้าในตลาดมีความใกล้เคียงกัน (Lack of differentiation), ต้นทุนการเปลี่ยนไปซื้อผู้ขายรายอื่นต่ำ (Low switching costs) เป็นต้น [12]

สถานการณ์การแข่งขันของอุตสาหกรรมค้าปลีก-ค้าส่งเฟอร์นิเจอร์ในไทยในปัจจุบัน โดยวิเคราะห์จากปัจจัยดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สถานการณ์การแข่งขันนั้นมีความรุนแรง ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมที่มีจำนวนมาก และจำนวนผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีศักยภาพในการแข่งขันในธุรกิจที่กระตุ้นให้มีการแข่งขันในตลาดค่อนข้างสูง ประกอบกับการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ที่มีการชะลอตัว เนื่องจากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่มีการชะลอตัว บวกกับอำนาจทางการซื้อของผู้บริโภคที่ลดลง ส่งผลให้ภาวะการแข่งขันในการค้าปลีก-ค้าส่งเฟอร์นิเจอร์ของไทยทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น

จากสถานการณ์ดังกล่าว ผู้ประกอบการปัจจุบันจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการบริหารต้นทุนการผลิตเพื่อพยุงกำไรไว้ให้ได้ และให้ความสำคัญเกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การให้บริการเสริมเพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้าที่แตกต่างจากคู่แข่งมากขึ้น หรือหันมาทำการตลาดที่เป็นแบบ Niche ด้วยการเน้นงานฝีมือแรงงาน การสร้างเอกลักษณ์ของตนเอง และให้ความสำคัญกับการออกแบบผลิตภัณฑ์มากขึ้น

สำหรับตลาดส่งออก ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2551) วิเคราะห์ว่า ปัจจุบันอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ของไทยประสบปัญหาการตลาดส่งออกและตลาดในประเทศ ซึ่งสาเหตุการส่งออกลดลง เพราะ

1) เศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าหลัก เช่น สหรัฐอเมริกา ยังอยู่ในภาวะชะลอตัว
2) ญี่ปุ่นย้ายฐานการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ไปจีน แล้วส่งกลับมาขายที่ญี่ปุ่น
3) การแข็งตัวของค่าเงินบาท
4) แข่งขันสู้คู่แข่ง เช่น จีน เวียดนาม และอินโดนีเซียไม่ได้

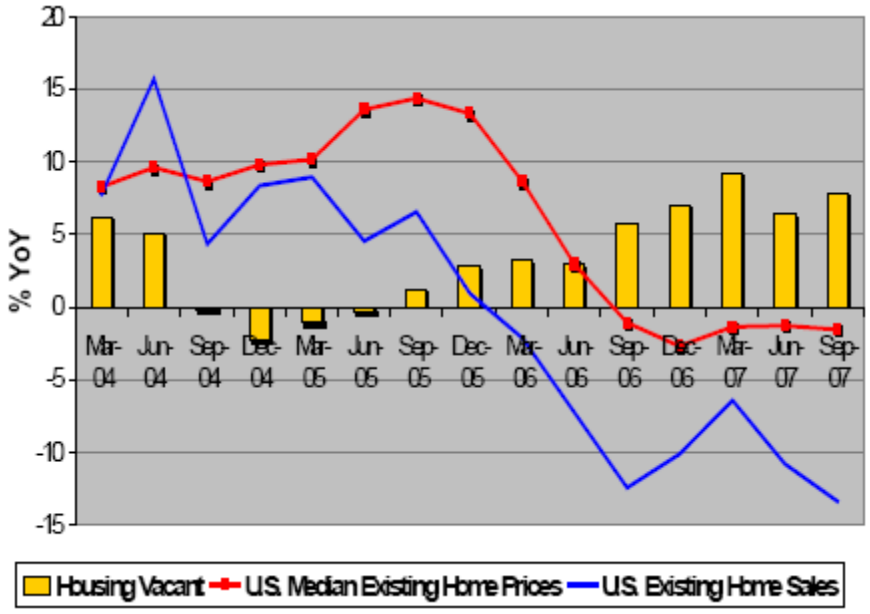
---

[12] Reed, 2003.

ส่วนตลาดในประเทศชะลอตัวตามธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และในปี 2551 ผู้ประกอบการที่ไม่ปรับเปลี่ยนการผลิต และเป็นผู้ประกอบการที่เน้นตลาดล่าง (ตลาด Mass) โดยแข่งขันด้านราคาอย่างเดียว จะไม่สามารถแข่งขันได้ สาเหตุที่อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ของไทยมีการส่งออกลดลง เนื่องจาก

1) ราคาเฟอร์นิเจอร์ไม้ของไทยปรับตัวขึ้นมาก เพราะค่าแรง และค่าขนส่งที่ปรับตัวสูงขึ้นมาก เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เช่น จีน เวียดนาม และอินโดนีเซีย
2) เศรษฐกิจและธุรกิจอสังหาริมทรพย์ของสหรัฐฯ อยู่ในภาวะชะลอตัว
3) ญี่ปุ่นย้ายฐานการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ไปจีน แล้วส่งกลับมาขายที่ญี่ปุ่น
4) การแข็งตัวของค่าเงินบาททำให้ผู้ส่งออกแข่งขันยากขึ้น

ภาพที่ 3.10 ตลาดอสังหาริมทรัพย์ของสหรัฐอเมริกา ปี 2547-2550 (ก.ย.)



ที่มา: ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2551

3.4.4 การวิเคราะห์ผู้แข่งขันที่เข้ามาใหม่

ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันที่เข้ามาใหม่ (Threat of New Entrants) มีผลทำให้ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมลดลง โดยจะเกิดขึ้นเมื่ออุปสรรคในการเข้าอุตสาหกรรมต่ำ (Low barrier to industry entry), การทำให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลง (Economy of Scale) ไม่มีความสำคัญ, ความต้องการด้านเงินลงทุนต่ำ (High capital requirements) หรือจำนวนผู้ประกอบการรายใหญ่จำนวนไม่มาก

สำหรับอุตสาหกรรมค้าปลีก-ค้าส่งเฟอร์นิเจอร์ ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันที่เข้ามาใหม่ ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง เนื่องด้วย การทำให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลงและความต้องการด้านเงินลงทุนยังคงไม่มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะหากเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรมการผลิต ประกอบกับในปัจจุบันจำนวนผู้ประกอบการรายใหญ่ที่อยู่ในอุตสาหกรรมค้าปลีก-ค้าส่งเฟอร์นิเจอร์นั้น ยังมีจำนวนน้อย ดังนั้น จึงมีความเป็นไปได้ที่จะมีผู้แข่งขันเข้ามาใหม่ในตลาด และหากผู้แข่งขันที่เข้ามาใหม่ใช้กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) ก็สามารถที่จะแย่งส่วนแบ่งการตลาดไปได้

สำหรับตลาดส่งออกในปัจจุบันภาพลักษณ์สินค้าเฟอร์นิเจอร์ของไทยในตลาดต่างประเทศ จะเป็นสินค้าที่มีคุณภาพเหนือคู่แข่ง เช่น จีน เวียดนาม และอินโดนีเซีย แต่ราคาจะสูงกว่า ซึ่งปัจจุบันผู้ประกอบการเป็นจำนวนมากได้พยายามปรับตัวแล้ว แต่อย่างไรก็ตามการปรับราคาคงต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนบ้างพอสมควร แต่ในที่สุดสินค้าก็ต้องจำหน่ายตามคุณภาพและตามต้นทุนที่เพิ่ม ส่วนผู้ประกอบการที่ไม่ปรับเปลี่ยนการผลิต และเป็นผู้ประกอบการที่เน้นตลาดล่าง (ตลาด Mass) โดยแข่งขันด้านราคาอย่างเดียว จะไม่สามารถแข่งขันได้ในอนาคต เนื่องจากต้องเผชิญกับการแข่งขันด้านราคากับคู่แข่งอย่าง จีน เวียดนาม และอินโดนีเซีย และจะอยู่ในตลาดไม่ได้ในที่สุด

3.4.5 การวิเคราะห์สินค้าและบริการทดแทน

สินค้าและบริการทดแทน (Threat of Substitute Products or Service) ในที่นี้หมายถึงภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทนที่อาจจะเข้ามาแทนที่สินค้าที่มีอยู่ในตลาด ส่งผลให้ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมจะลดน้อยลง โดยภัยคุกคามเกิดขึ้นเมื่อสินค้าหรือบริการทดแทนมีประสิทธิภาพ การใช้ประโยชน์ ราคาที่ใกล้เคียงกับสินค้าเดิมที่มีอยู่ในตลาด และต้นทุนการเปลี่ยนไปใช้สินค้าหรือบริการอื่นต่ำ (Low switching costs) ซึ่งมีผลให้ศักยภาพในการทำกำไรของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมลดลง

ในกรณีของอุตสาหกรรมค้าปลีก-ค้าส่งเฟอร์นิเจอร์ ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทนค่อนข้างต่ำ เนื่องจาก สินค้าหรือบริการทดแทนในอุตสาหกรรมค้าปลีก-ค้าส่งเฟอร์นิเจอร์นั้นคงเป็นการแข่งขันกันในอุตสาหกรรมเอง โดยในที่นี้ หมายถึง วัสดุที่ใช้ในการผลิตสินค้าที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งมีผลทำให้ราคาสินค้าแตกต่างกัน ดังที่กล่าวข้างต้นว่า ผู้บริโภคในอุตสาหกรรมค้าปลีก-ค้าส่งเฟอร์นิเจอร์ไทยนั้น มีความอ่อนไหวในเรื่องของราคา ดั้งนั้น ผู้บริโภคจะตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าที่มีความคล้ายคลึงกันแต่ขายในราคาที่ถูกกว่า นอกจากนั้น การบริการลูกค้าของผู้ประกอบการในธุรกิจที่มีความแตกต่างกัน เช่น การให้คำปรึกษาในการตกแต่งบ้าน, การบริการจัดส่ง เป็นต้น มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อของผู้บริโภคเช่นกัน

สำหรับตลาดส่งออก ผู้ประกอบการจะต้องมีการปรับตัว โดยผู้ประกอบการที่เน้นตลาดสินค้าระดับกลางถึงบนที่มีความสามารถจะปรับเปลี่ยนการผลิต โดยการใช้วัตถุดิบผสมผสานกันหลาย ๆ อย่าง เช่น ไม้ โลหะ (เหล็ก) พลาสติก หรือวัสดุอื่น ๆ แทนที่จะใช้ไม้อย่างเดียว เพื่อลดต้นทุนการผลิต และเน้นชิ้นงานให้มีคุณภาพมากขึ้น เพื่อสามารถขอปรับราคาให้สูงขึ้น และมีการบริหารต้นทุนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพจะได้รับผลกระทบไม่มากนัก

3.5 การวิเคราะห์แนวโน้มและปัจจัยขับเคลื่อนอุตสาหกรรม

ภาพรวมและทิศทางของอุตสาหกรรมค้าปลีก-ค้าส่งเฟอร์นิเจอร์ของไทยนั้น โดยรวมแล้วยังอยู่ในขั้นของการก่อร่างสร้างฐาน นอกจากบริษัทใหญ่ ๆ เพียงไม่กี่รายที่มีความเข้มแข็งและสามารถขยายกิจการในตลาดโลกได้

พัฒนาการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ของไทยแสดงในภาพที่ 3.11 เริ่มจากขั้นตอนของการเป็นผู้ผลิต (Original Equipment Manufacturer-OEM) ซึ่งมีลักษณะการเติบโตที่คล้ายกับอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานฝีมือต่าง ๆ โดยประเทศไทยมีแรงงานที่มีคุณภาพสูง แต่ยังขาดเรื่องการสร้างคุณค่าให้กับผลผลิต แตกต่างจากหลายประเทศในยุโรปและอเมริกาที่มีประสบการณ์ในการทำตลาดแต่ขาดแรงงานฝีมือดี และที่สำคัญคือ ค่าแรงถูกกว่า ดังนั้น เมื่อความต้องการทั้งสองมาเจอกัน จึงทำให้หลายประเทศในแถบอาเซียนรวมทั้งประเทศไทยกลายเป็นฐานการผลิตที่สำคัญของยุโรปและอเมริกาในลักษณะของ OEM หรือการรับจ้างผลิตสินค้าให้กับแบรนด์ต่าง ๆ ตามดีไซน์หรือแบบที่ลูกค้ากำหนดมาให้เกือบทั้งหมด

ภาพที่ 3.11 ขั้นตอนพัฒนาการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไทย

ในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา ประเทศไทยมีจำนวนโรงงานเปิดขึ้นมาใหม่มากมาย เพื่อรองรับการเติบโตในลักษณะของ OEM อย่างไรก็ตาม การรับจ้างผลิตนี้จะเน้นไปที่ปริมาณและการลดต้นทุน รวมถึงความรวดเร็ว ทำให้โรงงานที่เปิดขึ้นมาใหม่สนใจแต่ในส่วนของการผลิต แทนที่จะให้ความสำคัญกับการเพิ่มทักษะความชำนาญในการออกแบบผลิตภัณฑ์รวมถึงการสร้างแบรนด์ของตนเอง

ในปัจจุบันผู้ประกอบการประเภท OEM ต้องเผชิญกับสภาวะต้นทุนที่สูงขึ้น ทั้งจากค่าน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้นตลอดเวลา และอัตราค่าแรงขั้นต่ำที่เพิ่มขึ้น ทำให้ความสามารถในการ

ทำกำไรลดลง นอกจากนั้น สินค้าจากประเทศจีน และเวียดนามที่มีราคาค่าแรงที่ถูกกว่า ยังส่งผลต่อผลประกอบการของธุรกิจอีกด้วย

ดังนั้น ในช่วงเวลาต่อมา ผู้ประกอบการ OEM หลายรายจึงผันตัวเองจากการทำ OEM ไปสู่ ODM คือการหันมาสนใจในเรื่องของการดีไซน์ หรือรูปแบบของผลิตภัณฑ์มากขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน

การเพิ่มมูลค่าสินค้า ด้วยการใส่ดีไซน์ถือเป็นทางออกที่ดีสำหรับผู้ประกอบการที่ทำ OEM มาก่อน นอกจากนั้นในระยะหลัง การทำ ODM ได้มีการพัฒนารูปแบบเป็นดีไซน์เฉพาะแบรนด์ใดแบรนด์หนึ่งโดยเฉพาะด้วย หรือที่เรียกว่า Exclusive Design อย่างไรก็ตามในปัจจุบันการเพิ่มขีดความสามารถในการออกแบบอาจไม่เพียงพอในระยะยาว เพราะถึงมีการเติบโตแต่ก็ยังเป็นการโตผ่านคนอื่นอยู่นั่นเอง เมื่อเป็นเช่นนี้ ลำดับขั้นตอนของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์จึงก้าวผ่านจากขั้นที่ 1 และ 2 มาสู่ยุคที่ 3 ซึ่งเป็นยุคของการสร้างแบรนด์

แนวโน้มของอุตสาหกรรมค้าปลีก-ค้าส่งเฟอร์นิเจอร์ไทย จะหันมาสนใจการสร้างแบรนด์ ของสินค้าเพิ่มขึ้น เนื่องจากสินค้าในตลาดเฟอร์นิเจอร์โดยส่วนใหญ่มีความคล้ายคลึงกัน คือเป็น Mass Product ดังนั้นหากผู้ประกอบการไม่ให้ความสนใจในการสร้างแบรนด์ ในระยะยาวโอกาสที่ผู้ประกอบการจะเสียส่วนแบ่งทางการตลาดจะเป็นไปได้สูง โดยกุญแจสำคัญของการสร้างแบรนด์ คือ ดีไซน์หรือรูปแบบของเฟอร์นิเจอร์, การทำการตลาด และการสร้างแบรนด์ [13]

ปัจจัยขับเคลื่อนอุตสาหกรรม หรือปัจจัยกำหนดความสำเร็จของผู้ประกอบการในการดำเนินธุรกิจ (Critical success factors, Key success factors) คือ ทักษะหรือทรัพยากรของผู้ประกอบการ ที่มีทำให้ต้นทุนในการประกอบการลดลง หรือสามารถสร้างคุณค่าของผู้บริโภคเพิ่มขึ้น

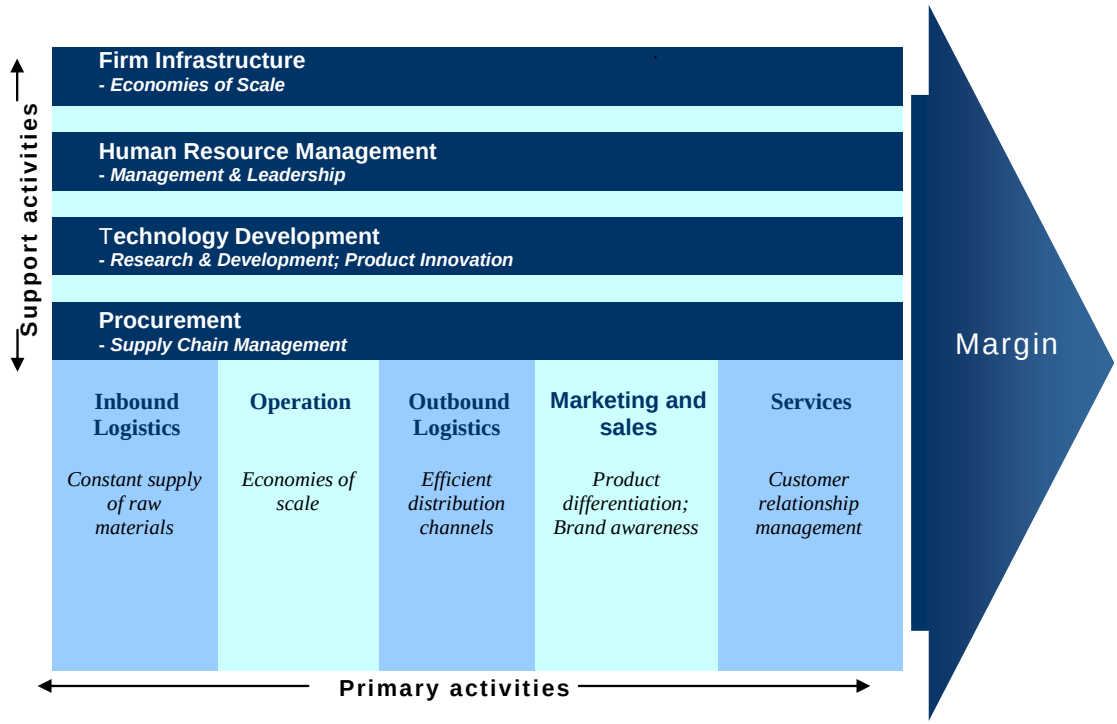
ในการพิจารณาปัจจัยกำหนดความสำเร็จของผู้ประกอบการนั้น สามารถใช้หลักการห่วงโซ่คุณค่า (The concept of the value chain) ของ Michael Porter ในการวิเคราะห์ ดังแสดงในภาพที่ 3.12 กิจกรรมหลัก (Primary activities) ดังแสดงในภาพที่ 3.12 กล่าวถึง กิจกรรมที่สร้างสรรค์ต่อเนื่องเหมือนลูกโซ่ เพื่อมอบคุณค่าทั้งหมดให้ผู้บริโภค โดยแต่ละกิจกรรมมีส่วนสนับสนุนให้เกิดมูลค่าเพิ่มของสินค้า เป็นช่วง ๆ ได้แก่ การจัดการในเรื่องวัตถุดิบ (Inbound logistics) การแปรรูปวัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพ (Operations) กระบวนการการจัดเก็บและจัดส่งสินค้า (Outbound logistics) การตลาดและการขาย (Marketing and sales) และการบริการลูกค้า (Service) หากผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพ จะ

---

[13] Democratization of Design พลานุภาพดีไซน์ สร้างแบรนด์ Living Products, วุฒิกร สินธุวาทิน, นิตยสาร BrandAge Volumn 8 Issue 11 ประจำเดือน พฤศจิกายน 2550

ทำให้สามารถลดต้นทุนในการผลิตและเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้บริโภค และส่งผลให้มีความได้เปรียบในทางธุรกิจ และผลประกอบการในอนาคตในที่สุด

ภาพที่ 3.12 หลักการห่วงโซ่คุณค่า (The concept of the value chain)



สำหรับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมค้าปลีก-ค้าส่งเฟอร์นิเจอร์ ปัจจัยกำหนดความสำเร็จ (Critical success factors) จากกิจกรรมดังกล่าวข้างต้น

ด้านการจัดการในเรื่องวัตถุดิบ (Inbound logistics)

การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้สนับสนุนวัตถุดิบ (Suppliers) จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถใช้หลัก JIT ทำให้สินค้าหรือวัตถุดิบในการผลิต (กรณีผู้ประกอบการเป็นผู้ผลิตเอง) มีความต่อเนื่อง และไม่จำเป็นต้องจัดเก็บสินค้าคงคลังในปริมาณมาก หากการดำเนินการดังกล่าวมีประสิทธิภาพ จะช่วยลดต้นทุนได้ หากผู้ประกอบการเป็นผู้ผลิตเอง การวางแผนควบคุมการใช้วัตถุดิบที่ดีมีประสิทธิภาพจะทำให้ลดต้นทุน และของเสียน้อยลงให้เหลือปริมาณน้อยที่สุด (Zero defect) ทำให้ประหยัดต้นทุนการผลิต และเป็นจุดแข็งขององค์กร

อย่างไรก็ตาม ในด้านของวัตถุดิบหรือวัสดุที่ใช้ในการผลิตสินค้าสำหรับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ในประเทศไทยค่อนข้างมีความหลากหลาย เช่น ไม้ต่าง ๆ ผักตบชวา ผ้า

พื้นเมือง ผู้ประกอบการควรดูแนวโน้มความต้องการของผู้บริโภค ในเรื่องของวัสดุที่ใช้หรือสีสันที่ได้รับความนิยม

นอกจากปัจจัยข้างต้นดังกล่าว เนื่องจากปัจจุบัน กระแสเรื่องภาวะโลกร้อนทำให้คนหันมาให้ความสนใจในการอนุรักษ์ธรรมชาติมากขึ้น มีผลให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์รายหลาย ได้พัฒนาสินค้าโดยเลือกใช้วัสดุที่ไม่เป็นภัยต่อสิ่งแวดล้อม (Eco-friendly) หรือใช้เศษวัสดุที่เหลือจากการออกแบบหรือก่อสร้างมาใช้ในการผลิตสินค้า ซึ่งวิธีการดังกล่าวถือเป็นการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ได้เช่นกัน

ด้านการแปรรูปวัตถุดิบ (Operations)

ในอุตสาหกรรมค้าปลีก-ค้าส่งเฟอร์นิเจอร์ ในที่นี้ ได้แก่ การออกแบบสินค้าหรือรูปแบบของผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบ ในปัจจุบันผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมได้หันมาให้ความสำคัญกับงานออกแบบเพิ่มขึ้นเป็นพิเศษ เนื่องจากงานออกแบบที่ดีจะเป็นการสร้างมูลค่าของสินค้า และคุณค่าของราคาให้กับสินค้าและบริการ นอกจากนั้น ยังเป็นวิธีที่จะสร้างความแตกต่างอย่างยั่งยืนอีกด้วย

ด้านกระบวนการจัดเก็บและจัดส่งสินค้า (Outbound logistics)

ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ ต้นทุนที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือเรื่องการขนส่ง เนื่องจากสินค้าซึ่งส่วนใหญ่มีขนาดใหญ่ ผู้ประกอบการค้าปลีก-ค้าส่งอาจต้องมีบริการในการจัดส่งสินค้า การวางแผนเรื่องเส้นทางการขนส่งที่ดีมีความสำคัญ โดยจะช่วยให้การส่งสินค้าตรงตามเวลา ซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจของผู้บริโภค และช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายที่ต้องสูญเสียไปกับการเดินทาง ได้แก่ ค่าน้ำมันซึ่งในปัจจุบันมีราคาที่สูงขึ้น และประหยัดเวลาในการส่งสินค้า ทั้งนี้ เป็นการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางธุรกิจในที่สุด

ด้านการตลาด (Marketing and sales)

เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการตลาด 4P’s ได้แก่ สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ (Product), ราคา (Price), ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) และกิจกรรมทางการตลาด (Promotion)

สำหรับอุตสาหกรรมค้าปลีก-ค้าส่งเฟอร์นิเจอร์ มีความเหมือนกับธุรกิจอื่น ๆ ที่ประเด็นการแข่งขันเน้นที่ตัวสินค้าไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของคุณภาพและความหลากหลาย ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรม ควรให้ความสำคัญกับตัวสินค้าทั้งเรื่องของรูปแบบหรือดีไซน์ (Design) และฟังก์ชั่น (Function) ของเฟอร์นิเจอร์ ที่ต้องมีความทันสมัยและตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่ปรับเปลี่ยนไปจากเดิม โดยทั้งนี้ต้องควบคู่กับราคาที่เหมาะสม เนื่องจากผู้บริโภคในอุตสาหกรรมค้าปลีก-ค้าส่งเฟอร์นิเจอร์ของไทยค่อนข้าง sensitive ในเรื่องของราคา

ดังที่กล่าวไว้แล้วข้างต้น สำหรับช่องทางการจัดจำหน่าย การมีสาขาย่อยเพื่อกระจายสินค้าให้เข้าถึงผู้บริโภคมากที่สุด จะทำให้ยอดขายของธุรกิจสูงขึ้น นอกจากนั้นการจัดกิจกรรมทางการตลาดที่เหมาะสมเพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า จะสามารถทำให้ผลการประกอบการของธุรกิจเพิ่มขึ้น ในที่นี้ ได้แก่ การโฆษณา หรือลงทุนในเรื่องของตราสินค้า (Brand) เพื่อตอกย้ำให้ผู้บริโภคสนใจและหันกลับมาใช้บริการเพิ่มขึ้น

ด้านการบริการ (Services)

ปัจจุบันการบริการลูกค้าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและกำหนดความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจากผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมค้าปลีก-ค้าส่งเฟอร์นิเจอร์ส่วนใหญ่ จะให้ความสำคัญในเรื่องของสินค้าและราคา ซึ่งมักจะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น การบริการที่ดีและแตกต่างจากผู้ประกอบการรายอื่น จะเป็นจุดที่จะสามารถสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจของผู้ประกอบการได้ และทำให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการและซื้อสินค้าบ่อยขึ้น