

## บทที่ 10

### ความขัดแย้งและความร่วมมือในช่องทางการจัดจำหน่าย

#### CONFLICT AND COOPERATION IN DISTRIBUTION CHANNEL

กิจการโดยส่วนใหญ่จะมีการเลือกใช้คนกลางในการกระจายสินค้าไปสู่ผู้บริโภคคนสุดท้าย ดังนั้นกิจการจึงจำเป็นต้องคิดค้นหาวิธีการที่จะทำให้สมาชิกภายในช่องทางการเลือกใช้อยู่มีการดำเนินงานที่มีความสอดคล้อง เกิดความสมดุลไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นหรือพยายามให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด ซึ่งในบทนี้จะขอกกล่าวถึง ลักษณะของความขัดแย้งในช่องทางการจัดจำหน่าย สาเหตุของการเกิดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในช่องทาง แนวทางในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกภายในช่องทาง ความพยายามร่วมมือกันของสมาชิกภายในช่องทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละฝ่ายที่ได้กำหนดไว้และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การช่วยลดความขัดแย้ง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันในระยะยาว ระหว่างสมาชิกภายในช่องทางในช่องทางการจัดจำหน่าย

#### ลักษณะของความขัดแย้งในช่องทาง (nature of channel conflicts)

**ความขัดแย้งในช่องทาง (channel conflict)** หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกในช่องทางเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานที่ถูกขัดขวางจากสมาชิกในช่องทางรายอื่น (Berman, 1996 : 568) ลักษณะของความขัดแย้งในช่องทาง เกิดขึ้นสามารถแบ่งออกได้ 3 ลักษณะ คือ

**1. ความขัดแย้งในแนวนอน (horizontal conflict)** หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกในช่องทางประเภทเดียวกันและอยู่ในช่องทางระดับเดียวกัน เช่น การแข่งขันกันลดราคาสินค้าของร้านขายของชำ การขายสินค้าข้ามเขตการขายซึ่งกันและกันของตัวแทน เป็นต้น

**2. ความขัดแย้งระหว่างประเภท (intertype conflict)** หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกในช่องทางคนละประเภท แต่อยู่ในช่องทางระดับเดียวกัน เช่น ความขัดแย้งระหว่างร้านขายของชำกับร้านค้าสะดวกซื้อ ความขัดแย้งระหว่างห้างสรรพสินค้ากับร้านขายสินค้าเฉพาะอย่าง เป็นต้น

**3. ความขัดแย้งในแนวตั้ง (vertical conflict)** หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกในช่องทางคนละระดับในช่องทางการตลาดเดียวกัน เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้ผลิตกับพ่อค้าส่ง ความขัดแย้งระหว่างพ่อค้าส่งกับพ่อค้าปลีก เป็นต้น

## สาเหตุของความขัดแย้ง (causes of conflict)

ความขัดแย้งในช่องทางมักจะเกิดขึ้นเมื่อกิจการต้องการเพิ่มช่องทางใหม่ ลดช่องทางที่ใช้อยู่เดิม เปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการให้ส่วนลด หรือการให้สมาชิกในช่องทางเพิ่มการให้บริการ การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขข้อตกลง ฯลฯ

Philip Kotler (1997 : 555 – 556) ได้แบ่งสาเหตุของการเกิดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในช่องทาง ออกเป็น 4 สาเหตุ ดังนี้

**1. เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจเข้ากันไม่ได้ (goal incompatibility)** เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากการดำเนินธุรกิจของสมาชิกภายในช่องทาง เดียวกัน มีเป้าหมายที่ไม่ตรงกันหรือมีเป้าหมายไม่ไปในทิศทางเดียวกัน เช่น ผู้ผลิตที่ต้องการให้ตลาดเป้าหมายมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว มักจะขายสินค้าโดยการใช้นโยบายราคาต่ำเป็นกลยุทธ์ในการขยายตลาดเป้าหมาย ซึ่งตรงกันข้ามกับคนกลางที่ต้องการดำเนินธุรกิจเพื่อให้ได้รับกำไรสูงสุด จึงมักจะขายสินค้าโดยการใช้นโยบายราคาสูงเป็นกลยุทธ์ในการขายสินค้า เป็นต้น ดังนั้นการที่ผู้ผลิตและคนกลางมีเป้าหมายที่ไม่ตรงกันอาจทำให้เกิดความขัดแย้งภายในช่องทางขึ้นมาได้

**2. บทบาทและสิทธิไม่ชัดเจน (unclear roles and rights)** เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากการกำหนดบทบาทและสิทธิของสมาชิกภายในช่องทางเดียวกัน มีความคลุมเครือหรือไม่ชัดเจน เช่น ผู้ผลิตให้สิทธิในการจัดจำหน่ายแก่คนกลางรายใดรายหนึ่งไปแล้ว แต่ผู้ผลิตก็ยังคงมีการขายสินค้าโดยตรงให้กับลูกค้าที่อยู่ในเขตการขายของคนกลางที่ได้รับสิทธิอีกด้วย เป็นต้น ดังนั้นการกำหนดบทบาทและสิทธิของสมาชิกในช่องทางที่ไม่ชัดเจนอาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้

**3. ความแตกต่างในการรับรู้ (differences in perception)** เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากสมาชิกภายในช่องทางเกิดการรับรู้ในด้าน การดำเนินงานที่แตกต่างกัน เช่น ผู้ผลิตมักจะต้องการให้คนกลางมีการเก็บรักษาสินค้าเป็นปริมาณมากไว้ในคลังสินค้า ทั้งนี้เพื่อป้องกันสินค้าขาดตลาด แต่ตรงกันข้ามกับคนกลางที่มักจะต้องการเก็บรักษาสินค้าเป็นปริมาณน้อย ๆ ไว้ในคลังสินค้า ทั้งนี้เพื่อให้เสียต้นทุนในการเก็บรักษาต่ำที่สุด เป็นต้น ดังนั้นผลของการรับรู้ที่แตกต่างกัน อาจเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

**4. การขึ้นแก่กันเป็นอย่างมาก (great dependence)** เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากสมาชิกภายในช่องทางมีการขึ้นแก่กันเป็นอย่างมาก เช่น ผู้ผลิตรถยนต์มักจะใช้ตัวแทนจำหน่ายแบบผูกขาด (exclusive dealers) ทำให้ผู้ผลิตเกิดปัญหาในการตัดสินใจทางด้านราคาและสินค้าได้ หรือตัวแทนจำหน่ายก็จะเกิดปัญหาในการเปลี่ยนแปลงสินค้าที่นำมาขาย เพราะต้องปฏิบัติตามข้อตกลงที่ได้กำหนดไว้ เป็นต้น ผลของการที่สมาชิกในช่องทางมีการขึ้นแก่กันเป็นอย่างมาก อาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้

## การจัดการความขัดแย้ง (conflict management)

สมาชิกภายในช่องทางเดียวกันจะต้องพยายามจัดการให้ความสัมพันธ์ระหว่างกันเกิดความสมดุลทั้งในด้านความขัดแย้งและความร่วมมือ เพื่อที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจแก่สมาชิกในช่องทางแต่ละราย เพราะถ้าหากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับสูงแล้ว การแก้ไข ความขัดแย้ง ก็จะต้องอาศัยทักษะทางการเจรจา ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางการติดต่อสื่อสารที่สูงขึ้นตามไปด้วย

Philip Kotler (1997 : 556 – 557) ได้เสนอแนวทางในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกภายในช่องทาง ออกเป็น 5 แนวทาง ดังนี้

**1. การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (super co ordinate goals)** แนวทางการแก้ไขความขัดแย้งตามวิธีนี้ สามารถทำได้โดยสมาชิกภายในช่องทางการตลาดเดียวกันมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขึ้นมาร่วมกัน เช่น การกำหนด ส่วนแบ่งการตลาด การกำหนดคุณภาพของสินค้าและการให้บริการ การกำหนดวิธีการตอบสนองความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เป็นต้น วิธีการแก้ไขแบบนี้จะก่อให้เกิดการทำงานที่มีความสนิทสนมกันมากขึ้น เกิดความร่วมมือกันมากขึ้น เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในช่องทาง ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานภายในช่องทางมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในช่องทางด้วยกันในระยะยาวต่อไป

**2. การแลกเปลี่ยนบุคลากร (exchange of persons)** แนวทางการแก้ไขความขัดแย้งตามวิธีนี้ สามารถทำได้โดยสมาชิกในช่องทางแต่ละระดับ มีการแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างกัน โดยสมาชิกในช่องทางรายหนึ่งรายใด มีการจัดส่งบุคลากรของตนเองเข้าไปทำงานร่วมกับบุคลากรภายในหน่วยงานของสมาชิกอื่นในช่องทางเดียวกัน เป็นระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งผลของการได้ทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายได้เป็นอย่างดี หากมีปัญหาหรือข้อขัดแย้งเกิดขึ้นก็สามารถที่จะแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว

**3. การเข้าเป็นสมาชิกในสมาคมการค้าต่าง ๆ (joint membership in trade associations)** แนวทางการแก้ไขความขัดแย้งตามวิธีนี้ เป็นวิธีการที่สมาชิกในช่องทางแต่ละรายเข้าไปมีส่วนร่วมในฐานะสมาชิกของสมาคมการค้าต่าง ๆ ที่ได้จัดตั้งขึ้นมา ผลของการเข้าไปเป็นสมาชิกในสมาคม จะทำให้สมาชิกในช่องทางแต่ละรายมีโอกาสพบปะ พูดคุย แลกเปลี่ยน ความคิดเห็นกันมากขึ้น ทำให้เป็นประโยชน์ในการร่วมมือกันบริหารงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมทั้งการช่วยแก้ไขหรือขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกในช่องทางได้ด้วย

**4. การใช้วิธีการทางการทูต (diplomacy)** แนวทางการแก้ไขความขัดแย้งตามวิธีนี้ทำได้โดยสมาชิกในช่องทางที่เกิด ความขัดแย้งกัน จัดส่งบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นตัวแทนของตนเองไปเจรจาเพื่อหาข้อยุติความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นตัวแทนของคู่กรณีตามวัน เวลา และสถานที่ที่ได้ตกลงกันไว้ ลักษณะของวิธีการแบบนี้จะเป็นการเจรจาแบบการเผชิญหน้า ซึ่งแต่ละฝ่ายสามารถแลกเปลี่ยนหรือรับฟังเหตุผลข้อโต้แย้งของแต่ละฝ่ายได้ทันที ทำให้สามารถหาข้อยุติของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นที่เป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้ในเวลาที่รวดเร็วขึ้น

**5. การใช้ผู้ไกล่เกลี่ย (intermediaries)** แนวทางการแก้ไขความขัดแย้งวิธีนี้ จะเป็นการใช้คนกลางหรือบุคคลที่สามเข้ามาช่วยแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งแบ่งออกได้ 2 วิธี คือ

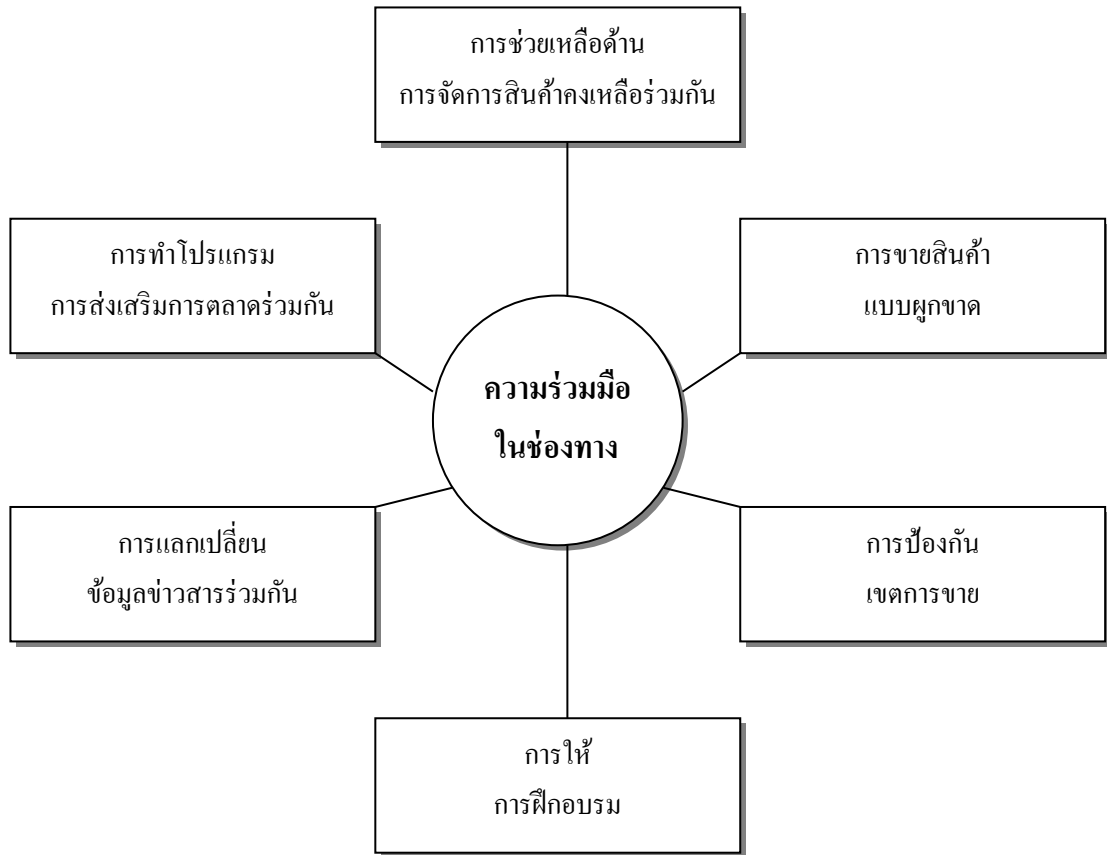
5.1 การใช้คนกลาง (mediation) วิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีนี้ ทำได้โดยสมาชิกในช่องทางที่เกิดความขัดแย้งกันมีการตกลงที่จะให้มีคนกลางที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้ โดยคนกลางอาจจะเป็นบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กรภายนอกก็ได้ มาทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยเพื่อหาข้อยุติของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

5.2 การใช้อำนาจทางกฎหมาย (arbitration) วิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีนี้ ทำได้เมื่อสมาชิกในช่องทางที่เกิดความขัดแย้งกัน ต่างฝ่ายต่างใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยอาศัยอำนาจทางกฎหมายที่ได้กำหนดเอาไว้ เช่น การฟ้องร้องต่อศาล เป็นต้น

### **ความร่วมมือในช่องทาง (channel cooperation)**

**ความร่วมมือในช่องทาง** หมายถึง ความพยายามร่วมมือกันของสมาชิกภายในช่องทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละฝ่ายที่ได้กำหนดไว้ (Berman, 1996 : 573)

เนื่องจากสมาชิกในช่องทางแต่ละรายต่างก็มีเป้าหมายของตนเอง ดังนั้นการมีความร่วมมือระหว่างกันนอกจากจะทำให้สมาชิกในช่องทางแต่ละรายบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางไว้แล้ว ยังก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านอื่น ๆ ตามมาอีกด้วย เช่น การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การช่วยลดความขัดแย้ง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันในระยะยาว เป็นต้น



ภาพที่ 10.1 ลักษณะของความร่วมมือในช่องทาง

ที่มา : คัดแปลงจาก Barry Berman, **Marketing Channels**, (New York : John Wiley & Son, Inc., 1996), p. 573.

จากภาพที่ 10.1 จะเห็นว่าลักษณะของความร่วมมือในช่องทาง แบ่งออกได้เป็น 6 ลักษณะประกอบด้วย

### 1. การทำโปรแกรมการส่งเสริมการตลาดร่วมกัน (joint promotional programs)

การทำโปรแกรมการส่งเสริมการตลาดร่วมกัน สามารถทำได้หลาย ๆ วิธี ดังนี้

- 1.1 พ่อค้าส่งกับพ่อค้าปลีกร่วมมือกันจัดทำโปรแกรมการโฆษณาร่วมกัน
- 1.2 ผู้ผลิตช่วยเหลือทางด้านการจัดแสดงสินค้าให้กับพ่อค้าส่งและพ่อค้าปลีก
- 1.3 ผู้ผลิตเข้าไปมีส่วนร่วมในการรับคำสั่งซื้อร่วมกับพ่อค้าส่ง
- 1.4 ผู้ผลิตจัดทำโปรแกรมการโฆษณาโดยในโฆษณานั้นยอมให้มีชื่อของผู้จัดจำหน่ายรวมอยู่ด้วย

1.5 ผู้ผลิตคอยติดตามให้ความช่วยเหลือในการเสาะแสวงหาลูกค้าเป้าหมายใหม่ ๆ ให้กับพ่อค้าส่งและพ่อค้าปลีก

1.6 ผู้ผลิตจะต้องเสนอสิ่งจูงใจในด้านต่าง ๆ ให้แก่ พ่อค้าส่งและพ่อค้าปลีกโดยไม่ต้องมีการลดราคาสินค้าที่ซื้อขายระหว่างกัน

**2. การช่วยเหลือด้านการจัดการสินค้าคงเหลือร่วมกัน (joint inventory management assistance)** การช่วยเหลือด้านการจัดการสินค้าคงเหลือร่วมกัน ของคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่าย สามารถทำได้หลาย ๆ วิธี เช่น

2.1 ผู้ผลิต พ่อค้าส่ง และพ่อค้าปลีก ร่วมมือกันในการทำโปรแกรมแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (electronic data interchange programs)

2.2 ผู้ผลิต พ่อค้าส่ง และพ่อค้าปลีก ร่วมมือกันในการทำโปรแกรมการจัดการสินค้าคงเหลือแบบทันเวลาพอดี (just-in-time inventory management programs)

2.3 ผู้ผลิต หรือพ่อค้าส่ง ให้ความช่วยเหลือด้านการขนส่งสินค้าให้กับพ่อค้าปลีก ในกรณีที่เป็นการซื้อขายแบบเร่งด่วน

2.4 ผู้ผลิต ให้ความช่วยเหลือทางการเงินสำหรับการเก็บรักษาสินค้าคงเหลือให้กับพ่อค้าส่งและพ่อค้าปลีก

วิธีการต่าง ๆ เหล่านี้ถึงแม้ว่าจะทำให้การเก็บรักษาสินค้าคงเหลือของสมาชิกในช่องทางมีระดับต่ำ แต่ก็ยังสามารถช่วยลดปัญหาการขาดแคลนสินค้า และผู้บริโภคสามารถซื้อสินค้าได้ตามวันและเวลาที่ต้องการได้ทันที

**3. การขายสินค้าแบบผูกขาด (exclusive product)** การขายสินค้าแบบผูกขาดสามารถทำได้โดยผู้ผลิตจะมอบหมายให้สมาชิกในช่องทางแต่ละรายขายสินค้าของผู้ผลิตคนละชนิดกัน ซึ่งการใช้วิธีการนี้จะช่วยให้การแข่งขันทางด้านราคาระหว่างสมาชิกในช่องทางลดน้อยลง เพราะขายสินค้าคนละชนิดกัน นอกจากนี้ยังช่วยให้ ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อสินค้าได้รวดเร็วขึ้น เพราะไม่ต้องเปรียบเทียบราคาสินค้าระหว่างสมาชิก แต่ละรายเนื่องจากสมาชิกแต่ละรายขายสินค้าของผู้ผลิตคนละชนิดกันนั่นเอง

**4. การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน (information sharing)**  
การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน สามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้

4.1 ผู้ผลิต พ่อค้าส่ง และพ่อค้าปลีก ร่วมมือกันในการทำโปรแกรมแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (electronic data interchange programs)

4.2 ผู้ผลิตสนับสนุนให้ผู้จัดจำหน่ายเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์กรหรือสมาคมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างสมาชิกภายในองค์กรหรือสมาคมนั้น ๆ อันจะเป็นประโยชน์สำหรับการดำเนินธุรกิจของสมาชิกในช่องทางต่อไป

#### 5. การให้การฝึกอบรม (training) การให้การฝึกอบรม สามารถทำได้หลายวิธี เช่น

5.1 พ่อค้าส่ง และพ่อค้าปลีก เข้าไปมีส่วนร่วมในโปรแกรมการฝึกอบรมด้านการขายของผู้ผลิต

5.2 พ่อค้าส่ง และพ่อค้าปลีก เข้าไปมีส่วนร่วมในโปรแกรมการฝึกอบรมด้านผลิตภัณฑ์ของผู้ผลิต

6. การป้องกันเขตการขาย (territory protection) การป้องกันเขตการขายสามารถทำได้โดยผู้ผลิตเสนอวิธีการต่าง ๆ ในการช่วยป้องกันเขตการขายสินค้าของพ่อค้าส่งและพ่อค้าปลีก เมื่อมีคู่แข่งเข้ามาในเขตการขายนั้น ๆ เช่น ร่วมมือกับพ่อค้าส่งหรือพ่อค้าปลีกในการทำการส่งเสริมการตลาดที่ดึงดูดใจกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ดีกว่าของคู่แข่ง เป็นต้น

## สรุป

ความขัดแย้งในช่องทาง เกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ ความขัดแย้งในแนวนอน ความขัดแย้งระหว่างประเภท และความขัดแย้งในแนวตั้ง โดยความขัดแย้งในแนวนอน เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกในช่องทางประเภทเดียวกันและอยู่ในช่องทางระดับเดียวกัน ความขัดแย้งระหว่างประเภท เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกในช่องทางคนละประเภท แต่อยู่ในช่องทางระดับเดียวกัน ส่วนความขัดแย้งในแนวตั้ง เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกในช่องทางคนละระดับในช่องทางการตลาดเดียวกัน

สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกในช่องทาง เกิดจากเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจเข้ากันไม่ได้ บทบาทและสิทธิไม่ชัดเจน ความแตกต่างในการรับรู้ และการขึ้น แก่กันอย่างมากร โดยแนวทางในการแก้ไขความขัดแย้ง สามารถทำได้ 5 วิธี คือ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การแลกเปลี่ยนบุคลากร การเข้าเป็นสมาชิกในสมาคมการค้าต่าง ๆ การใช้วิธีการทางการทูต และการใช้ผู้ไกล่เกลี่ย (การใช้คนกลางและการใช้อำนาจทางกฎหมาย)

ความร่วมมือในช่องทางเป็นการร่วมมือกันของสมาชิกภายในช่องทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละฝ่ายที่ได้กำหนดไว้ โดยลักษณะความร่วมมือแบ่งออกได้ 6 ลักษณะคือ การทำโปรแกรมการส่งเสริมการตลาดร่วมกัน การช่วยเหลือด้านการจัดการสินค้าคงเหลือร่วมกัน การขายสินค้าแบบผูกขาด การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน การให้การฝึกอบรม และการป้องกันเขตการขาย

## คำถามท้ายบทเพื่อการทบทวน

1. จงอธิบาย ลักษณะความขัดแย้งในช่องทาง พร้อมยกตัวอย่างประกอบ
2. จงอธิบาย สาเหตุของการเกิดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกในช่องทาง พร้อมเสนอแนวทางในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกภายในช่องทาง
3. จงอธิบาย ลักษณะของความร่วมมือในช่องทาง พร้อมยกตัวอย่างประกอบ

## กิจกรรมประจำบท

ให้นักศึกษาแบ่งกลุ่มๆ ละ 4-5 คน ช่วยกันอภิปราย ถึงความร่วมมือในช่องทาง และลักษณะของความร่วมมือในช่องทาง ทั้ง 6 ลักษณะพร้อมยกตัวอย่างธุรกิจประกอบ

### กรณีศึกษา "เสริมสุข" ขาดทุนยับ หลังหมดสัญญาเป๊ปซี่

บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน) หรือ SSC ได้แจ้งต่อตลาดหลักทรัพย์ ถึงผลประกอบการในไตรมาส 3/55 สิ้นสุด 30 ก.ย. 2555 ซึ่งรวมบริษัทย่อย ขาดทุนสุทธิเป็น 120.78 ล้านบาท ขาดทุนต่อหุ้น 0.45 บาท เทียบจากที่มีกำไรสุทธิในช่วงเดียวกันปีก่อนถึง 102 ล้านบาท หลังมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นเมื่อสิ้นสุดสัญญากับเป๊ปซี่ ทั้งนี้เนื่องจากต้นทุนขายเพิ่มขึ้น 520 ล้านบาทหรือคิดเป็น 11.5% เนื่องจากมีการบันทึกค่าเผื่อการลดมูลค่าขาดแก้วที่ไม่สามารถนำมาใช้งานได้แล้วเป็นจำนวน 478 ล้านบาท ซึ่งเป็นผลกระทบจากการสิ้นสุดสัญญากับเป๊ปซี่ ขณะเดียวกันค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารก็เพิ่มขึ้น 90 ล้านบาทหรือ 9% ส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่ายทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามผลดำเนินงานรวม 9 เดือนปีมีกำไรสุทธิมากถึง 738 ล้านบาทเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเดียวกันปีก่อนมีกำไรสุทธิเพียง 323 ล้านบาทเนื่องมาจากสัญญาการจำหน่าย เครื่องดื่มเป๊ปซี่ ของบริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน) กับบริษัท เป๊ปซี่-โคล่า (ประเทศไทย) จำกัด ที่จะสิ้นสุดลงในปลายเดือนตุลาคมนี้ ดังนั้นตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2555 นี้ เสริมสุขจะเลิกผลิตเป๊ปซี่ และนับไปอีก 8 เดือนเป๊ปซี่จะขาดตลาดทั้งนี้เว็บไซต์ประชาชาติธุรกิจได้นำเสนอบทความถึงการเปลี่ยนแปลงส่วนแบ่งทางการตลาด โดยทางเสริมสุขได้แจ้งร้านอาหารและร้านค้าต่างๆว่าสิ้นเดือนตุลาคมจะไม่มีเป๊ปซี่มาวางจำหน่ายอีก โดยจะนำผลิตภัณฑ์ที่เป็นแบรนด์ของเสริมสุขเองมาจำหน่ายแทน ขณะที่บริษัท เป๊ปซี่-โคล่า (ประเทศไทย) ก็ยังไม่สามารถหาฐานการผลิตใหม่ที่จะมาผลิตน้ำอัดลมแทน บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน) ได้ สำหรับเป๊ปซี่มียอดขายเป็นอันดับ 2 ของโลก ขณะที่ในประเทศไทยนั้นมียอดจำหน่ายกว่า 70% เอชชะ ไล้ก็ได้แบบกินขาด

ที่มาจากเว็บไซต์ <http://www.ipomnews.com/> สืบค้นเมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2555



## กิจกรรมเสริมประจำบท

มอบหมายให้นักศึกษาอ่านกรณีศึกษา เรื่อง มินิซีรีส์เรื่องยาวข้ามปีของพันธมิตรข้ามชาติ ระหว่างเป๊ปซี่-โค อินค์ สหรัฐอเมริกา และ บมจ.เสริมสุข ประเทศไทย ที่ท้ายสุด ก็ต้องแยกทางเดิน ปิดตำนาน "เสริมสุข-เป๊ปซี่" ที่ร่วมธุรกิจกันมากกว่า 58 ปี ลงเพียงเท่านี้ สิ่งที่เหลือทิ้งไว้ คือ ความเจ็บปวดของ "ผู้ก่อตั้ง" กับ "เพื่อน" ผู้ร่วมธุรกิจ... สัมพันธ์อันยาวนาน ตั้งแต่ปี 2495 นั้นเริ่มต้นคลอน เมื่อเป๊ปซี่-โคอินค์ มีความคิดที่จะซื้อหุ้นทั้งหมดของเสริมสุข เพื่อเป๊ปซี่จะได้มีอำนาจเบ็ดเสร็จในการบริหารงาน ด้วยเหตุผลที่ว่า บริษัทแม่ต้องการเข้ามาลงทุนในไทยอย่างเต็มที่ กับแผนการทำตลาดเครื่องดื่มแบบครบวงจร รองรับการแข่งขันของตลาดเครื่องดื่มในประเทศไทย ที่มีเครื่องดื่มใหม่ๆ เกิดขึ้นในตลาดมากมายหลายแบรนด์ตลอดช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา โดยให้เหตุผลอีกว่าการที่เป๊ปซี่ ถือหุ้นในเสริมสุขแบบ 100% จะทำให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจมากยิ่งขึ้น

เป๊ปซี่-โค อินค์ เผยถึงแผนธุรกิจอีกว่า จะใช้งบลงทุนครั้งใหญ่ในไทยด้วยเม็ดเงิน 5,000-7,000 ล้านบาท เพื่อก่อสร้างโรงงานแห่งใหม่ในไทยช่วง 3-5 ปีข้างหน้า โดยตั้งเป้าที่จะสร้างโรงงานผลิตเครื่องดื่มไม่มีน้ำตาลเป็นหลัก

ความเคลื่อนไหวของเป๊ปซี่-โค อินค์ กับการยื่นข้อเสนอขอซื้อหลักทรัพย์ทั้งหมดจาก บมจ.เสริมสุข ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่มน้ำตาลเป๊ปซี่ในประเทศไทย จากผู้ถือหุ้นรายย่อยที่มีสัดส่วน 58% ในราคาหุ้นละ 29 บาท ซึ่งเป๊ปซี่จะใช้งบลงทุนทั้งหมดในการซื้อหุ้นประมาณ 4,500 ล้านบาท ความประสงค์นี้ เป็นสิ่งที่คณะกรรมการบริหารของ บมจ.เสริมสุข...ยอมไม่ได้ !!

ต้องย้อนประวัติกันนิดหนึ่ง สำหรับบมจ.เสริมสุข ซึ่งเริ่มดำเนินกิจการมาตั้งแต่ 18 เมษายน 2495 โดยคณะผู้ก่อตั้ง 7 คน ซึ่งรายใหญ่ก็คือ ตระกูล "บุลสุข" กับทุนจดทะเบียน 8 ล้านบาท และเริ่มผลิตสินค้าเป๊ปซี่ขวดแรกออกสู่ตลาด เมื่อ 18 มีนาคม 2496 โดยได้รับแต่งตั้งจาก เป๊ปซี่-โค อินเตอร์เนชันแนล ให้เป็นผู้ผลิต และจำหน่ายน้ำตาล โดยใช้เครื่องหมายการค้า เป๊ปซี่ มรินต้า เซเวนอัพ เมทาเทนคิว และคลับ จากวันแรกจนถึงวันนี้...เสริมสุขใช้เวลาตลอด 58 ปี สร้างแบรนด์เครื่องดื่มเป๊ปซี่ และเครื่องดื่มในเครือเป๊ปซี่ อื่นๆ จนเป็นที่รู้จักของคนไทย และยังสร้างส่วนแบ่งตลาดให้เป๊ปซี่ ก้าวเป็นเบอร์ 1 ที่ครองส่วนแบ่งตลาดกว่า 63% โดยประเทศไทย ถือเป็น 1 ใน 2 ประเทศของโลกที่เป๊ปซี่ เป็นผู้นำตลาด ไล่ก ด้วยพนักงานกว่า 8,000 คน โรงงานผลิตทั้งหมด 5 แห่ง คลังสินค้า 46 แห่งกระจาย อยู่ทั่วประเทศ ใน 40 จังหวัด กระจายสู่ร้านค้าทั่วประเทศกว่า 300,000 แห่ง ดูจากผลงาน ที่ บมจ.เสริมสุข ภายใต้การบริหารจัดการของตระกูล "บุลสุข" มาอย่างยาวนาน โดย "สมชาย บุลสุข" ในฐานะประธานกรรมการบริหาร บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน) ที่ทำงานร่วมกับ บริษัท เป๊ปซี่ โคล่า ไทย เทรดิง จำกัด บริษัทลูกของ เป๊ปซี่-โค อินค์ สร้างความสำเร็จให้กับเป๊ปซี่ ทั้งในแง่ยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด และการสร้างแบรนด์เครื่องดื่มในเครือเป๊ปซี่ให้เป็นที่

รู้จัก และยอมรับในตลาดประเทศไทย กับข้ออ้างเพียงคำว่า... '...บริษัทแม่ต้องการเข้ามาลงทุนในไทยอย่างเต็มที่ กับแผนการทำตลาดเครื่องดื่มแบบครบวงจร รองรับการแข่งขันของตลาดเครื่องดื่มในประเทศไทย...'ไม่น่าจะเป็นเหตุผลที่เพียงพอ สำหรับความต้องการเข้าสู่กิจการทั้งหมดของ เสริมสุข..."เพื่อน"...ที่ร่วมกันรบ ร่วมกันสร้างตลาดมายาวนานถึง 5 ทศวรรษ กับความเจ็บปวด ที่ทำให้ ผู้นำตระกูลบลูซุช โดย "สมชาย บลูซุช" ตัดสินใจเทขายหุ้นที่มีอยู่ทั้งของตัวเองและลูกชาย-ธิดิวดี บลูซุช ทั้งหมดจำนวน 20.61% ตามคำเสนอซื้อ (เทนเดอร์ ออฟเฟอร์) ของ บริษัทเอสเอสเนชั่นแนล โลจิสติกส์ จำกัด ในที่สุดกับปัญหา ความขัดแย้งและความร่วมมือในช่องทางการจัดจำหน่าย พร้อมกับวิเคราะห์ให้เหตุผลประกอบ คำถาม 5 ข้อ

ที่มาของข้อมูล จากเว็บไซต์ สมาคมผู้ค้าปลีกไทย (Thai Retailers Association)

<http://www.thairetailers.com/?q=node/144> สืบค้นเมื่อ 23 พฤษภาคม 2556