

## โครงการย่อยที่ 7 กรณีศึกษาบริษัท ซัยโจเด็นกิ จำกัด<sup>1</sup>

รศ.ดร.อาชนัน เกาะไพบุญย์ และ  
อ.พิชญ์ จงวัฒนากุล  
คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

### บทคัดย่อ

โครงการย่อยนี้นำเสนอพัฒนาการของบริษัท ซัยโจเด็นกิ จำกัดที่เป็นบริษัทคนไทยไม่กี่บริษัทที่แข่งขันบริษัทข้ามชาติด้วยการพัฒนาตราสินค้าของตนเองได้อย่างต่อเนื่องเพื่อนำเสนอลักษณะของกิจกรรม R&D การตัดสินใจเลือกลงทุนสร้างจุดแข็งของบริษัท และประสบการณ์การบริหารจัดการในช่วงที่ผลิตภัณฑ์ยังไม่ได้รับการตอบรับจากตลาดเต็มที่ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ที่เกี่ยวข้อง มาผสมผสานกับข้อมูลทุติยภูมิต่างๆ ทั้งในระดับอุตสาหกรรมและระดับบริษัท เราพบว่ากระบวนการตัดสินใจสำคัญต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเลือก Niche การลงทุนวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และการสร้างอัตลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ผ่านการสร้างตราสินค้าเป็นการตัดสินใจบนผลประโยชน์สุทธิทางธุรกิจในระยะยาวและเป็นเรื่องของการยอมรับความเสี่ยง เรื่องดังกล่าววิสัยทัศน์ของผู้บริหารเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อน การที่ภาครัฐเข้าไปชี้แนะ Niche ให้กับภาคเอกชนเป็นเรื่องยากเพราะภาครัฐไม่สามารถร่วมรับผิดชอบความเสียหายจากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้

บทเรียนที่สำคัญประการหนึ่งจากกรณีของบริษัท ซัยโจเด็นกิ จำกัด คือ บริษัทรู้จักใช้ประโยชน์จากการเป็น OEM ซัพพลายเออร์ที่ทำให้ผู้ประกอบการมียอดคำสั่งซื้อจำนวนมากพอ แม้กำไรต่อหน่วยอาจไม่มากนัก แต่กำไรรวมมากพอที่จะสนับสนุนกิจกรรมทางด้านการวิจัยและพัฒนา และการพัฒนาตราสินค้าที่มีวิสัยทัศน์ของการลงทุนที่ยาวได้อย่างต่อเนื่องและยืนอยู่ได้ในช่วงที่ตราสินค้ายังไม่ติดตลาด นอกจากนี้ผู้ประกอบการอาจได้ประโยชน์ทางอ้อมจากการเป็น OEM ซัพพลายเออร์ เช่น ข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีต่างๆ ที่มาพร้อมกับคำสั่งซื้อเหล่านั้น นัยยะสำคัญในเรื่องดังกล่าว คือ การใช้การเป็น OEM ซัพพลายเออร์ไม่ได้เป็นเครื่องชี้วัดความสามารถ-ความไร้ความสามารถในการผลิตแต่อย่างใด เป็นเพียงโอกาสหนึ่งให้แก่ผู้ประกอบการ แต่การตัดทวงผลประโยชน์ได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความพยายามของผู้ประกอบการ

### Abstract

The project examines the development of Saijo Denki, a few indigenous firm that is able to compete neck to neck with multinational affiliates in air conditioning industry. Our focus is

<sup>1</sup> ผู้วิจัยได้ประโยชน์จากข้อเสนอแนะจาก รศ.ดร.ภวิดา ปานะนนท์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ดร.เชษฐา อินทวิทักษ์ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย และผู้เข้าร่วมสัมมนาเผยแพร่ความรู้เมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2560 ที่สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย

key features in R&D activities, decision making on niches and how the company managed while the brand was under developing. The analysis is based on in-depth interview with high-level managerial staffs of the company and other related key persons. The key finding is key decision making taking place is purely private choices, based on net economic benefit over time horizon and willingness to take risk. It was largely driven by entrepreneurial vision. It is unlikely for the government to pick up potential products on behalf of private firms as the former is not in the position to share business risks that might have. Another key policy lesson from this case study is how the firm benefits from ongoing economic globalization by being OEM suppliers. Being the suppliers not only allow the company to reach lucrative commercial order and earn adequate total profit to finance longer-term investment like R&D and branding despite thin profit margin. In addition, the firm also benefited technology advances and information attached with the order placed. While being OEM suppliers is not a universal bullet automatically bringing sustainable development, the extent to which suppliers' benefit depends on firms' effort to turn potential to reality.

## 7.1 ทำไมต้องเรียนรู้พัฒนาการของบริษัท ซัยโจฯ (SD)

อุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่จัดว่าประเทศไทยประสบความสำเร็จในด้านมูลค่าการส่งออกและส่วนแบ่งในตลาดโลก ดังสะท้อนจากการที่ประเทศเป็นฐานการผลิตที่สำคัญและส่งออกเครื่องปรับอากาศของโลกในปัจจุบัน ท่ามกลางการส่งออกที่ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง พื้นที่ทางธุรกิจไม่ว่าจะเป็นตลาดภายในประเทศและตลาดส่งออกถูกครอบครองโดยบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ ในขณะที่ผู้ประกอบการไทยมีบทบาทจำกัด เรื่องดังกล่าวเป็นความกังวลต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมในภาพรวมและโอกาสที่นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน งานศึกษาที่ผ่านมา ส่วนใหญ่ก็มีข้อเสนอแนะทางนโยบายให้ผู้ประกอบการทำวิจัยและพัฒนา (R&D) ยกระดับมาออกแบบผลิตภัณฑ์ และ/หรือการพัฒนาตราสินค้าของตนเอง แต่เป็นข้อเสนอกว้างโดยไม่มีภาพเชิงลึกว่ากิจกรรมเหล่านี้เป็นอย่างไร อาทิ ระยะเวลาที่บริษัทหนึ่งๆ จะเริ่มเก็บเกี่ยวประโยชน์จากการลงทุน R&D การพัฒนาผลิตภัณฑ์ควรทำอย่างไรให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค ระยะเวลาที่ใช้เพื่อตราสินค้าของตนติดตลาด และการบริหารจัดการอย่างไรในช่วงที่ตราสินค้ายังไม่เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค ทั้งนี้ ที่องค์ความรู้เชิงลึกเหล่านี้มีนัยยะสำคัญต่อการกำหนดนโยบายเพื่อให้เกิดการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ยั่งยืน

สำหรับอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ ที่แม้บริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่จะมีบทบาทนำและครองส่วนแบ่งตลาดที่มาก แต่ผู้ประกอบการไทยจำนวนหนึ่งไม่มาก ก็สามารถแข่งขันกับบริษัทข้ามชาติเหล่านั้นด้วยการพัฒนาตราสินค้าของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งหนึ่งในบริษัทที่เป็นผู้นำและบุกเบิกการแข่งขันกับบริษัทข้ามชาติ คือ บริษัท ซัยโจ เต้นกิ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (ต่อไปอ้างถึงสั้นๆ ว่าเป็นบริษัทซัยโจฯ) ที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ภายใต้ตราสินค้าของตนเองตั้งแต่ปี.ศ.2530 จนวันนี้บริษัทซัยโจฯ ส่งออกสินค้าไปจำหน่ายกว่า 30