

การศึกษาปัญหาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มผลกำไร
กรณีศึกษา บริษัท พรีเมอร์ จำกัด

เอื้อการย์ หินทอง

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาธุรกิจจีน
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
ปีการศึกษา 2553
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง	การศึกษาปัญหาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มผลกำไร กรณีศึกษา บริษัท พรีเมอร์ จำกัด
ชื่อผู้ศึกษา	นางสาวเอื้อการย์ หินทอง
ปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	ธุรกิจจีน
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์สิริวรรณ โฉมจรรย์
ปีการศึกษา	2553

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่อง การศึกษาปัญหาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มผลกำไร กรณีศึกษา บริษัท พรีเมอร์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทผลิตอาหารสัตว์ โดยผลิตเฉพาะอาหาร สัตว์บก และอาหารสัตว์น้ำ ซึ่งบริษัทเน้นผลิตภัณฑ์ในกลุ่มของอาหารเสริมสำหรับสัตว์และอาหารผสมล่วงหน้า (premix) เช่น วิตามิน แร่ธาตุ เอนไซม์ โปรไบโอติก และสารเคมีที่ใช้ในการเลี้ยงสัตว์น้ำ ซึ่งได้รับการรับรองจากกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงสาเหตุ ปัญหา ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการเพิ่มยอดขาย ลดค่าใช้จ่าย และความสามารถในการทำกำไรของบริษัท โดยศึกษาหาแนวทางและกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขาย ลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มความสามารถในการทำกำไรให้มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาพบว่า บริษัทมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่รายได้จากการขายเพิ่มขึ้นในอัตราส่วนที่ลดลงทุกปี ส่งผลให้บริษัทมีการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสาเหตุส่วนหนึ่งมาจาก อุตสาหกรรมอาหารสัตว์มีการแข่งขันกันสูงทั้งในด้านราคาและด้านการส่งเสริมการขาย รวมไปถึงต้นทุนทางวัตถุดิบที่เพิ่มราคามากขึ้นในปัจจุบัน ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้ศึกษาข้อมูลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์พนักงานและลูกค้าของบริษัท รวมไปถึงข้อมูลทางด้านการเงินจากงบกำไรขาดทุนของบริษัท ประกอบกับข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ผ่านการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือและแนวคิดเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มผลกำไร โดยกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร คือ กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development strategy) ซึ่งพิจารณาจากความเห็นของผู้บริหารของบริษัทตามปัจจัยต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายและสถานการณ์ของบริษัท เพื่อให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันให้มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่องนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากคณาจารย์ รุ่นพี่ และเพื่อนนักศึกษาปริญญา มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำช่วยเหลือ และให้กำลังใจในการศึกษาครั้งนี้เป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์สิริวรรณ โฉมจรรย์ อาจารย์ที่ปรึกษา ดร.สุชาวรรณ จีระพันธุ์ กรรมการ และดร.ภูษิต วงศ์หล่อสายชล ประธานกรรมการในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ที่กรุณาเสียสละเวลาในการให้คำแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่อง ตลอดจนให้กำลังใจในการทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ขอขอบคุณ บิดา มารดา และครอบครัวที่ให้การสนับสนุนในการศึกษาปริญญาโท อีกทั้งยังเป็นกำลังใจสำคัญในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ขอขอบคุณอาจารย์ทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้ ประสบการณ์ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ทั้งในรายงานฉบับนี้และในการทำงานปัจจุบัน ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยทุกท่านที่อำนวยความสะดวกในทุกๆเรื่องอย่างเต็มความสามารถ ขอขอบคุณพนักงานและลูกค้าของบริษัท พรีเมอร์ จำกัด ทุกท่านที่ให้ข้อมูลสำหรับการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองครั้งนี้ และขอขอบคุณพี่ๆ เพื่อนนักศึกษาปริญญาทุกท่านที่ได้ให้กำลังใจและช่วยเหลือในการทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองตลอดมา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญแผนภูมิ	ญ
บทที่ 1	
1. บทนำ	1
องค์กรและลักษณะธุรกิจขององค์กร	1
ปัญหาและความสำคัญของปัญหา	4
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
2. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	8
การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม (Five-Force Model)	8
การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)	16
TOWS Matrix	20
3. ระเบียบวิธีการศึกษา และผลการศึกษา	23
ระเบียบวิธีการศึกษา	23
การเก็บรวบรวมข้อมูล	23
การวิเคราะห์ข้อมูล	23
ผลการศึกษา	24
แนวทางแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหา	39

สารบัญ (ต่อ)

4. บทสรุปและข้อเสนอแนะ	49
สรุปผลการศึกษา	49
ข้อจำกัดของการศึกษา	50
ข้อเสนอแนะ	51
บรรณานุกรม	52
ภาคผนวก	54
ก.	55
ข.	56
ประวัติผู้ศึกษา	62

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1. รายได้จากการขายและค่าใช้จ่าย ปี 2548–2552	5
2. รายได้จากการขายและค่าใช้จ่ายของ บริษัท พรีเมอร์ จำกัด ตั้งแต่ปี 2548–2552 ..	24
3. รายได้จากการขายของ บริษัท พรีเมอร์ จำกัด เปรียบเทียบกับปี 2548	25
4. ต้นทุนขายของ บริษัท พรีเมอร์ จำกัด เปรียบเทียบกับปี 2548	26
5. ค่าใช้จ่ายในการขายของ บริษัท พรีเมอร์ จำกัด เปรียบเทียบกับปี 2548	28
6. ค่าใช้จ่ายในการบริหารของ บริษัท พรีเมอร์ จำกัด เปรียบเทียบกับปี 2548	29
7. ค่าใช้จ่ายรวมของ บริษัท พรีเมอร์ จำกัด เปรียบเทียบกับปี 2548	31
8. ผลกำไร(ขาดทุน)เบื้องต้นของ บริษัท พรีเมอร์ จำกัด เปรียบเทียบกับปี 2548	32
9. ตารางทางเลือกเพื่อกำหนดกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix	38
10. งบประมาณของแต่ละกลยุทธ์ (โดยประมาณ)	44
11. การตัดสินใจเลือกแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหา	45
12. Action Plan กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์	46
13. Gantt Chart	48

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1. กราฟอัตราการเปลี่ยนแปลงรายได้จากการขายของ บริษัท พรีเมอร์ จำกัด โดยในปี 2548 เป็นปีฐาน	25
2. กราฟอัตราการเปลี่ยนแปลงต้นทุนขายของ บริษัท พรีเมอร์ จำกัด โดยในปี 2548 เป็นปีฐาน	27
3. กราฟอัตราการเปลี่ยนแปลงค่าใช้จ่ายในการขายของ บริษัท พรีเมอร์ จำกัด โดยในปี 2548 เป็นปีฐาน	28
4. กราฟอัตราการเปลี่ยนแปลงค่าใช้จ่ายในการบริหารของ บริษัท พรีเมอร์ จำกัด โดยในปี 2548 เป็นปีฐาน	30
5. กราฟอัตราการเปลี่ยนแปลงค่าใช้จ่ายรวมของ บริษัท พรีเมอร์ จำกัด โดยในปี 2548 เป็นปีฐาน	31
6. กราฟอัตราการเปลี่ยนแปลงผลกำไร(ขาดทุน)เบื้องต้นของ บริษัท พรีเมอร์ จำกัด โดยในปี 2548 เป็นปีฐาน	33

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1. แผนผังโครงสร้างของบริษัท พรีเมอร์ จำกัด	2
2. โครงสร้างอุตสาหกรรมอาหารสัตว์ของไทย ปี 2551	4
3. สภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรม	8
4. SWOT Analysis	20

บทที่ 1

บทนำ

องค์กร และลักษณะธุรกิจขององค์กร

ชื่อองค์กร

บริษัท พรีเมอร์ จำกัด

ภาพรวมขององค์กร

บริษัท พรีเมอร์ จำกัด ก่อตั้งโดย นายวันชัย หินทอง และได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ เมื่อวันที่ 22 กันยายน 2531 ทะเบียนนิติบุคคลเลขที่ 0105531075366 ด้วยทุนจดทะเบียน 12,000,000 บาท (สิบสองล้านบาท) โดยตั้งสำนักงานใหญ่ที่ ตำบลลำพญา อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม และสำนักงานสาขาที่ ตำบลวังตะกั่ว อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม

องค์กรประกอบธุรกิจและสินค้าหรือบริการ

บริษัท พรีเมอร์ จำกัด ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับอาหารสัตว์ โดยผลิตเฉพาะอาหารสัตว์บกและอาหารสัตว์น้ำ ซึ่งบริษัทเน้นผลิตภัณฑ์ในกลุ่มของอาหารเสริมสำหรับสัตว์และอาหารผสมล่วงหน้า (premix) เช่น วิตามิน แร่ธาตุ เอนไซม์ โปรไบโอติก และสารเคมีที่ใช้ในการเลี้ยงสัตว์น้ำ ซึ่งได้รับการรับรองจากกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

โครงสร้างองค์กร

บริษัท พรีเมอร์ จำกัด เป็นองค์กรขนาดเล็ก มีพนักงานทั้งหมดประมาณ 10-11 คน โดยแบ่งการทำงานออกเป็น 3 ส่วน ตามโครงสร้างองค์กร รูปที่ 1 ดังนี้

1. การตลาด แบ่งออกเป็น

1.1 ฝ่ายขาย : ดูแลในเรื่องการนำเสนอผลิตภัณฑ์ การรับรายการสั่งซื้อจากลูกค้า รวมทั้งรับผิดชอบเรื่องการเก็บเงินจากลูกค้า โดยแบ่งเป็นเขตพื้นที่รับผิดชอบจำนวนพนักงาน 4 คน

1.2 ฝ่ายผลิตภัณฑ์ : ดูแลในเรื่องการคิดค้นวิจัยผลิตภัณฑ์ โดยประสานงานกับมหาวิทยาลัยขอนแก่นในเรื่องของการวิจัย และให้รายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์แก่ฝ่ายขาย รวมทั้งออกพื้นที่พร้อมกับฝ่ายขายในบางครั้ง เพื่อเก็บข้อมูลและให้ข้อมูลแก่ลูกค้า จำนวนพนักงาน 1 คน

2. สำนักงาน แบ่งออกเป็น

2.1 ฝ่ายธุรการ : ดูแลในเรื่องการประสานทั้งภายในและภายนอกบริษัท รวมทั้งรับผิดชอบงานเอกสารทั้งหมดของบริษัท จำนวนพนักงาน 1 คน

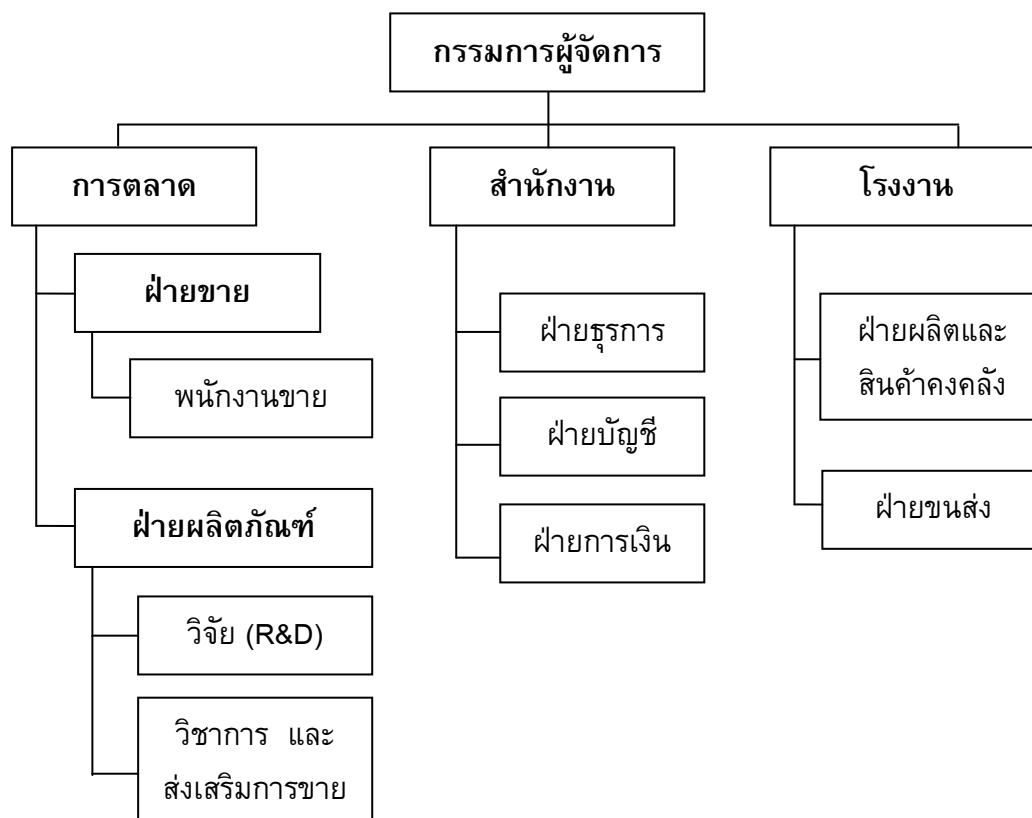
2.2 ฝ่ายบัญชี : ดูแลในเรื่องบัญชีของบริษัททั้งหมด ซึ่งในปัจจุบันนี้ บริษัทใช้วิธีการจ้างสำนักงานบัญชีจากภายนอกเป็นผู้ดูแล และตรวจสอบบัญชีของบริษัท

2.3 ฝ่ายการเงิน : ดูแลในเรื่องการรับ-จ่ายเงินทั้งภายในและภายนอกบริษัททั้งหมด จำนวนพนักงาน 1 คน

3. โรงงาน

3.1 ฝ่ายผลิตและสินค้าคงคลัง : ดูแลในเรื่องของการผลิตผลิตภัณฑ์ทั้งหมดของบริษัท รวมทั้งทำการตรวจสอบวัตถุดิบและสินค้าคงคลังของบริษัท จำนวนพนักงาน 2 คน

3.2 ฝ่ายขนส่ง : ดูแลรับผิดชอบในเรื่องการวางแผนเส้นทางการขนส่ง รวมถึงรับผิดชอบดูแลรักษาการซ่อมบำรุงรถยนต์ที่ใช้ในการขนส่ง และเครื่องจักรภายในโรงงานทั้งหมด จำนวนพนักงาน 1 คน



ภาพที่ 1 แผนผังโครงสร้างของบริษัท พรีเมอร์ จำกัด
กลุ่มลูกค้าหลักและส่วนแบ่งการตลาดขององค์กร

กลุ่มลูกค้าหลักของบริษัท คือ กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์เศรษฐกิจ ซึ่งจะเป็นเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์บกและสัตว์น้ำ เช่น กุ้ง ปลา เบ็ด ไก่ สุกร โคเนื้อ โคนม เป็นต้น โดยกลุ่มลูกค้าหลักของบริษัทส่วนใหญ่อยู่ในเขตพื้นที่ภาคกลาง ได้แก่ จังหวัดสุพรรณบุรี นครปฐม สมุทรสาคร สมุทรสงคราม ฉะเชิงเทรา เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีลูกค้าในเขตพื้นที่ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้ เป็นบางส่วน ซึ่งลูกค้าทั้งหมดของบริษัทตั้งแต่ปี 2550 มีจำนวนทั้งสิ้น 300 ราย แบ่งออกเป็นลูกค้าที่ยังติดต่อดีกับบริษัท จำนวน 155 ราย และลูกค้าที่เลิกซื้อขายกับบริษัทไปแล้ว จำนวน 145 ราย

สำหรับส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัท ฟรีเมอร์ จำกัด มีน้อยมากและไม่สามารแบ่งได้ชัดเจน เนื่องจากเป็นบริษัทขนาดเล็ก ซึ่งส่วนแบ่งทางการตลาดส่วนใหญ่เป็นของบริษัทรายใหญ่ เช่น บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) , บริษัท เบทาโกร จำกัด , บริษัท ลีพัฒนาผลิตภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) เป็นต้น ซึ่งเป็นผู้ผลิตที่ครองส่วนแบ่งตลาดอาหารสัตว์เกือบทั้งประเทศ

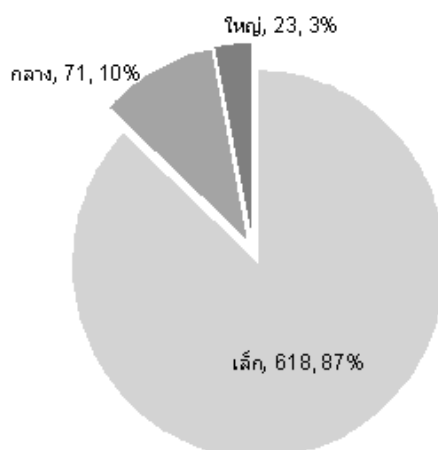
อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

บริษัท ฟรีเมอร์ จำกัด ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับอาหารสัตว์ จึงมีความเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเกษตร และอุตสาหกรรมเคมี เนื่องจากในกระบวนการผลิตนั้นใช้วัตถุดิบจากอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเกษตรเป็นหลัก เช่น กากถั่วเหลือง ข้าวโพด มันสำปะหลัง ปลายข้าว กากรำสกัด ปลาป่น เป็นต้น และใช้วัตถุดิบจากอุตสาหกรรมเคมีเป็นส่วนผสม เช่น วิตามิน แร่ธาตุ กลิ่น สี เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีอุตสาหกรรมกระดาษและพลาสติกที่เกี่ยวข้องในเรื่องของการบรรจุหีบห่อ เป็นต้น

สภาพการแข่งขันและคู่แข่งหลักขององค์กร

สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมอาหารสัตว์นั้นถือว่ามีการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรงเนื่องจากอุตสาหกรรมอาหารสัตว์ของไทยประกอบด้วยผู้ผลิตทั้งหมด 712 ราย แบ่งเป็นผู้ผลิตขนาดใหญ่ที่มีโรงงานย่อยกระจายตามแหล่งเลี้ยงสัตว์ที่สำคัญ 23 ราย แต่เป็นผู้ที่ครองส่วนแบ่งตลาดอาหารสัตว์เกือบทั้งหมดของประเทศ นอกจากนี้ยังมีผู้ผลิตขนาดกลาง 71 ราย และผู้ผลิตขนาดเล็ก 618 ราย ตามโครงสร้างอุตสาหกรรมอาหารสัตว์ของไทย ปี 2551 รูปที่ 2

ทั้งนี้ บริษัท ฟรีเมอร์ จำกัด จัดอยู่ในกลุ่มผู้ผลิตขนาดเล็ก เมื่อเปรียบเทียบกับสัดส่วนจำนวนผู้ผลิตแล้ว ผู้ผลิตขนาดเล็กนั้นมีถึง 617 ราย ที่เป็นคู่แข่งหลักของบริษัท รองลงมาคือ ผู้ผลิตขนาดกลางและขนาดใหญ่ ที่เป็นคู่แข่งทางอ้อมของบริษัท ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า คู่แข่งหลักของบริษัทมีอยู่มากในอุตสาหกรรมอาหารสัตว์ และผลิตภัณฑ์ที่ออกสู่ตลาดส่วนใหญ่ก็มีความคล้ายคลึงกัน จึงทำให้อุตสาหกรรมนี้เน้นการแข่งขันในเรื่องของราคาเป็นหลัก



ภาพที่ 2 โครงสร้างอุตสาหกรรมอาหารสัตว์ของไทย ปี 2551

ปัญหา และความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากบริษัท พรีเมอร์ จำกัด เป็นองค์กรขนาดเล็ก มีจำนวนพนักงานในบริษัท 10-11 คน ซึ่งถือว่ามีความหนาแน่นในการทำงานน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรขนาดใหญ่ และถึงแม้จะมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน แต่ก็ใช้วิธีการบริหารการทำงานแบบครอบครัว คือช่วยกันทำงานภายในองค์กร เช่น ฝ่ายผลิตและสินค้าคงคลัง มีใบสั่งการผลิตในปริมาณที่มากซึ่งพนักงานจำนวน 2 คน ไม่สามารถทำได้ทัน ก็โยกย้ายให้พนักงานในฝ่ายขนส่งมาช่วย หรืออาจให้พนักงานในฝ่ายอื่นมาช่วยในการผลิตด้วย หรือเช่น ฝ่ายขนส่งต้องส่งสินค้าให้ลูกค้าโดยสินค้าประเภทนั้นเป็นสินค้าที่มีน้ำหนักมาก และปริมาณสินค้าเยอะ ซึ่งพนักงานขนส่งไม่สามารถทำคนเดียวได้ ก็โยกย้ายพนักงานในฝ่ายผลิตและสินค้าคงคลัง หรือพนักงานในฝ่ายอื่นไปช่วยในการขนส่งสินค้า เป็นต้น

จากการบริหารงานด้วยวิธีดังกล่าวทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน เช่น ความล่าช้าในการขนส่ง และจากการบริหารงานในรูปแบบนี้ส่งผลให้พนักงานไม่จดจำตำแหน่งงานของตนเอง และเกิดการโยนงานกัน เนื่องจากมีการโยกย้ายการทำงานอยู่ตลอดเวลา ทำให้พนักงานมีข้ออ้างในการทำงาน

นอกจากนี้ยังมีปัญหาในเรื่องของการติดต่อประสานงานระหว่างฝ่าย ที่มักติดต่อประสานงานผิดพลาด เนื่องจากเกิดความไม่เข้าใจหรือความไม่ชัดเจนระหว่างการสื่อสาร ปัญหาในเรื่องการสั่งซื้อวัตถุดิบที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง เนื่องจากฝ่ายผลิตและสินค้าคงคลังมักจะแจ้งฝ่ายธุรการล่าช้า ทำให้ต้องรอการสั่งวัตถุดิบเป็นเวลานานจึงส่งผลให้กระบวนการทำงานในขั้นตอนอื่นๆเกิดความล่าช้าไปด้วย ทำให้มีผลกระทบต่อ การส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า และปัญหาของการขาดเสียหายของสินค้าระหว่างการขนส่ง

รวมทั้งปัญหาในเรื่องของยอดขายที่ลดลงทำให้กำไรของบริษัทลดน้อยลง เนื่องจากบริษัทเปลี่ยนนโยบาย ให้ผู้ขายรับสภาพหนี้ 100 % ทำให้พนักงานฝ่ายขายไม่กล้าเสี่ยงกับลูกค้าที่มีสภาพการเงินไม่คล่องตัว จึงส่งผลให้ค่าใช้จ่ายของบริษัทเพิ่มสูงขึ้นเนื่องจากสาเหตุของราคาวัตถุดิบในตลาดเพิ่มสูงขึ้น ราคาน้ำมันในการขนส่งไม่คงตัว รวมทั้งภาระค่าใช้จ่ายของพนักงานขายที่บริษัทต้องรับผิดชอบ ซึ่งปัญหาดังกล่าวมีผลต่อการดำเนินงานของบริษัทในเรื่องของค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ตามตารางที่ 1 รายได้จากการขายและค่าใช้จ่าย ปี 2548-2552 ดังนี้

ตารางที่ 1 รายได้จากการขายและค่าใช้จ่าย ปี 2548 – 2552

(หน่วย : บาท)	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
รายได้จากการขาย	15,785,717.40	13,072,781.00	14,644,850.00	16,287,767.71	17,405,042.69
ต้นทุนขาย	11,054,363.41	9,179,738.26	10,731,795.97	12,633,151.11	12,997,567.56
ค่าใช้จ่ายในการขาย	709,540.00	584,973.00	773,266.00	945,262.00	1,912,553.00
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	3,909,453.41	3,803,900.18	3,405,812.90	2,926,873.09	2,708,896.44
รวมค่าใช้จ่าย	15,673,356.82	13,568,611.44	14,910,874.87	16,505,286.20	17,619,017.00
กำไรหรือขาดทุนเบื้องต้น	112,360.58	-495,830.44	-266,024.87	-217,518.49	-213,974.31

ที่มา : งบการเงินของบริษัทตั้งแต่ปี 2548 – 2552

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ปัญหาที่ถือว่าสำคัญเร่งด่วนและมีผลกระทบต่อบริษัทในระยะยาว คือ ปัญหาในเรื่องยอดขายที่เพิ่มในอัตราส่วนลดน้อยลง เมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เพิ่มมากขึ้นของบริษัท เนื่องจากในปัจจุบันบริษัทใช้นโยบายให้ผู้ขายรับสภาพหนี้จากการขาย 100 % ทำให้พนักงานขายไม่กล้าเสี่ยงที่จะปล่อยสินค้าให้กับลูกค้า รวมทั้งการปล่อยให้พนักงานขายทำงานกันเอง โดยขาดการติดตามอย่างต่อเนื่องอาจทำให้พนักงานขายมีช่องทางในการขายสินค้าอื่นที่ขายได้ราคาดีกว่าสินค้าของบริษัท ซึ่งทำให้พนักงานขายทำงานให้กับบริษัทได้ไม่เต็มที่ เป็นต้น

และปัญหาในเรื่องรูปแบบการบริหารที่มีการบริหารงานแบบครอบครัว คือ ช่วยกันทำงาน ทำให้พนักงานในบริษัทเกิดความสับสนในตำแหน่งหน้าที่ และเกิดการเล็งงานขึ้นเป็นต้น

ซึ่งความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร ถือว่ามีความสำคัญที่ต้องเร่งแก้ไขเป็นอันดับต้นๆ เนื่องจากในระยะยาวปัญหาเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายและการดำเนินงานของบริษัท เช่น ปัญหาในเรื่องรูปแบบการบริหารที่ทำให้พนักงานเกิดความสับสนในตำแหน่งหน้าที่ และเกิดการเล็งงาน ในระยะยาวจะส่งผลกระทบต่อให้กับบริษัทเป็นอย่างมากในเรื่องของการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ และพนักงานเริ่มเกิดการโยนงานหรือเกี่ยงงานให้กัน ส่งผลทำให้บริษัทเสียค่าใช้จ่ายโดยได้รับงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือประสิทธิภาพลดน้อยลง ทำให้ต้องมีการแก้ไข ซึ่งเป็นการเพิ่มต้นทุนและเสียเวลาในการทำงานซ้ำซ้อน เป็นต้น และจะทำให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานในส่วนอื่นๆด้วย

ปัญหาในเรื่องของยอดขายที่ลดน้อยลง เนื่องจากในปัจจุบันบริษัทใช้นโยบายให้ผู้ขายรับสภาพหนี้จากการขาย 100% ทำให้พนักงานขายไม่กล้าเสี่ยงที่จะปล่อยสินค้าให้กับลูกค้า รวมทั้งการปล่อยให้พนักงานขายทำงานกันเอง โดยขาดการติดตามอย่างต่อเนื่องอาจทำให้พนักงานขายมีช่องทางในการขายสินค้าอื่นที่ขายได้ราคาดีกว่าสินค้าของบริษัท ซึ่งทำให้พนักงานขายทำงานให้กับบริษัทได้ไม่เต็มที่ ส่งผลกระทบต่อบริษัทในเรื่องของส่วนแบ่งทางการตลาด และการรักษาฐานลูกค้าของบริษัท ที่อาจลดน้อยลง เนื่องจากถ้าพนักงานขายไม่มีการติดตามลูกค้าในการนำเสนอผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง บริษัทอาจเสียส่วนแบ่งทางการตลาด และลูกค้าให้กับคู่แข่งได้ เพราะในปัจจุบันอุตสาหกรรมอาหารสัตว์มีการแข่งขันกันสูงมาก โดยเฉพาะการแข่งขันกันในเรื่องของราคา

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาถึงสาเหตุปัญหากระบวนการทำงานของบริษัทที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการเพิ่มยอดขาย ลดค่าใช้จ่าย และความสามารถในการทำกำไร
2. เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขาย ลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มความสามารถในการทำกำไรของบริษัท ให้มีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับในระยะสั้น บริษัทคาดหวังว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาและปรับปรุงจุดบกพร่องในส่วนต่างๆของบริษัทได้อย่างถูกต้อง และสามารถควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับในระยะกลาง บริษัทคาดหวังว่า รายได้จากการขายจะเพิ่มขึ้น และสามารถขยายเขตพื้นที่การขายได้มากขึ้น

3. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับในระยะยาว บริษัทคาดหวังว่าจะได้รับผลกำไรจากการประกอบการ โดยไม่เกิดการขาดทุน

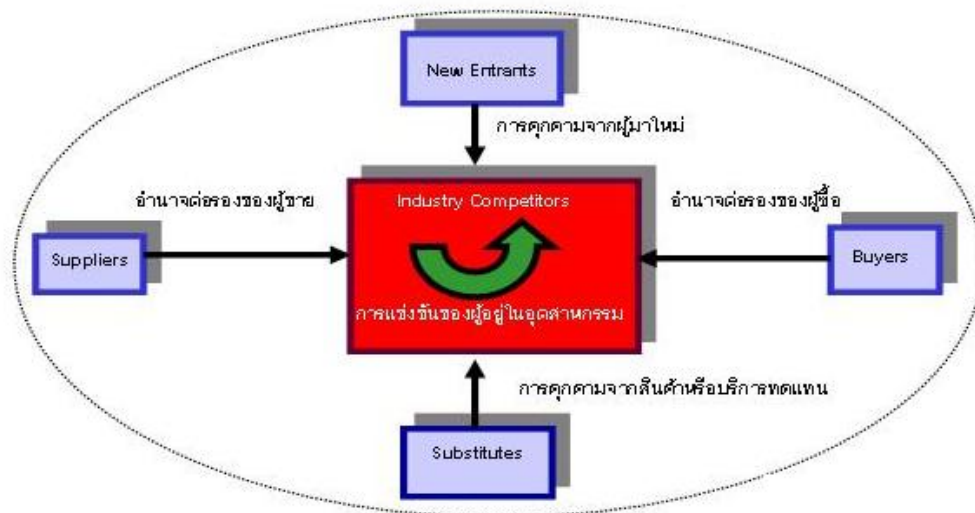
บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มผลกำไร กรณีศึกษา บริษัท พรีเมอร์ จำกัด ผู้ศึกษาได้ศึกษาจากเอกสาร ทฤษฎีและผลงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงลักษณะปัญหาอย่างมีหลักการ และหาแนวทางในการอธิบายและแก้ไขปัญหาในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อให้บริษัทสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มผลกำไรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแบ่งเป็นการวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาที่ศึกษาดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม (Five-Force Model)
2. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis)
3. TOWS Matrix

1. การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม (Five-Force Model)



ภาพที่ 3 สภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรม

ที่มา : เอกชัย อภิตักดิ์กุล และทรงชนะ บุญขวัญ. (2005). การจัดการเชิงกลยุทธ์

Model นี้ได้ถูกนำเสนอโดย Michael E. Porter ซึ่งได้เคยกล่าวไว้ว่า สถานะการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจจะขึ้นอยู่กับสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์กรธุรกิจนั้นอยู่ ซึ่งขึ้นกับปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ หรือที่เรียกว่า Five-Forces Model ประกอบด้วย

1. ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันใหม่
2. ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม
3. ความเสี่ยงจากสินค้าทดแทน
4. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ
5. อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์

ความเข้มแข็งของปัจจัยทั้ง 5 ประการ จะเป็นตัวบ่งบอกถึงโอกาสในการได้กำไรของธุรกิจภายในอุตสาหกรรมนั้นๆ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงส่วนประกอบย่อยๆ ของแต่ละปัจจัยอย่างละเอียดเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ถึงโอกาสและความเสี่ยงของอุตสาหกรรมนั้นๆ ได้

ปัจจัยที่หนึ่ง : ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันใหม่

การเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มรายใหม่จะทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้นในอุตสาหกรรม ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมรายเดิมประสบปัญหาได้ ดังนั้นจึงมีข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มรายใหม่มากเท่าใดก็จะเป็นผลดีต่อผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมอยู่แล้วมากเท่านั้น โดยปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดประกอบด้วย

- การประหยัดเนื่องจากขนาด (Economics of Scale) - ผู้ที่จะเข้ามาแข่งขันทำธุรกิจในตลาดใหม่จะต้องพบกับแรงกดดันอันเนื่องมาจากการประหยัดด้านต้นทุนการผลิตในปริมาณที่มากเพื่อสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายเดิมที่มีความได้เปรียบในด้านการผลิตรวมทั้งในด้านงานวิจัย งานสั่งซื้อ งานตลาดและช่องทางการจัดจำหน่ายอยู่แล้ว เช่น การประหยัดด้านต้นทุนการผลิต คู่แข่งรายใหม่อาจไม่สามารถผลิตสินค้าในปริมาณที่มากพอเพื่อการประหยัดหรือเพื่อก่อให้เกิดต้นทุนการผลิตในอัตราเดียวกับคู่แข่งรายเดิมเนื่องจากต้องเสี่ยงต่อการจำหน่ายสินค้าไม่หมด ในขณะที่คู่แข่งรายเดิมมีความได้เปรียบในข้อนี้ อีกทั้งยังมีความชำนาญในด้านงานตลาดที่ไม่ต้องรณรงค์ประชาสัมพันธ์มากมายเหมือนกับผู้ที่เข้ามาใหม่ที่ควรทำการตลาดอย่างหนักเพื่อให้ลูกค้ามาซื้อสินค้าตนเอง ดังนั้น ยิ่งอุตสาหกรรมที่มีการประหยัดจากขนาดมากเท่าใดก็จะทำให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาแข่งขันยากขึ้น เพราะได้ช่วยให้มีต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลดต่ำลง แต่การที่คู่แข่งรายใหม่จะเริ่มทำการผลิตในปริมาณมากๆ ในทันทีที่เข้าสู่อุตสาหกรรมนั้น นับว่าไม่ง่ายนัก

- ความแตกต่างของสินค้าและบริการ (Product Differentiation) – คู่แข่งรายใหม่จะพบกับอุปสรรคในการทำตลาดสินค้าตนเองและต้องลงทุนด้านการประชาสัมพันธ์เป็นอย่างมากเพื่อแนะนำสินค้าและจูงใจให้ลูกค้าหันมาซื้อสินค้าของตนเอง เนื่องจากสินค้าของตนนั้นมี Brand Name ต่างจากคู่แข่งรายเดิมและยังไม่เป็นที่รู้จักในตลาดแข่งขันนี้ จึงเป็นการยากและต้องใช้เวลาในการรณรงค์ให้เป็นที่รู้จักกันดี เมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าของผู้ประกอบการรายเดิมที่มีการสร้าง Brand Name จนเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายและมีฐานลูกค้าที่เป็น Customer Loyalties อยู่ด้วย นอกจากนี้ ยังมีความแตกต่างด้านสินค้าที่เกี่ยวข้องกับลิขสิทธิ์ ซึ่งก็เป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้คู่แข่งรายใหม่ไม่สามารถเข้ามาแข่งขันได้ง่ายนัก และหากลูกค้ายึดติดกับสินค้าที่มีการจดลิขสิทธิ์แล้ว คู่แข่งรายใหม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการซื้อลิขสิทธิ์เพื่อสามารถทำการผลิตสินค้านี้ซึ่งก่อให้เกิดความเสียเปรียบด้านต้นทุนด้วย

- เงินลงทุน (Capital Requirement) - คู่แข่งรายใหม่ต้องเสี่ยงต่อการลงทุนต่างๆ อาทิ การสร้างโรงงานการผลิตสินค้าด้านการตลาด การพัฒนาและวิจัยตลาดสินค้าปริมาณวัตถุดิบหรือสินค้าคงเหลือเป็นต้น สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดต้นทุนการดำเนินงานทั้งสิ้น และหากเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนสูงก็อาจทำให้ผู้ที่เข้ามาแข่งขันรายใหม่ไม่กล้าตัดสินใจเข้ามาลงทุน เพราะต้องเสี่ยงต่อการดำเนินงานที่ไม่คุ้มทุนหรือขาดทุน

- ต้นทุนในการปรับเปลี่ยนไปใช้สินค้าอื่น (Switching Costs) - คู่แข่งรายใหม่จะมีอุปสรรคในการเสนอขายสินค้าแข่งขันกับผู้ขายรายเดิม เนื่องจากลูกค้าไม่ต้องการที่จะหันไปใช้สินค้าอื่นที่ไม่คุ้นเคยหรือไม่ต้องการเสียเงินเพื่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการบางอย่างอันเนื่องมาจากสินค้าที่ผลิตใหม่มีลักษณะการใช้งานไม่เหมือนกัน หรือบางกรณีลูกค้าที่ซื้อสินค้าใหม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดสอบประสิทธิภาพหรือต้องการคำแนะนำด้านเทคนิค ฯลฯ หากมีความยุ่งยากในเรื่องเหล่านี้ ลูกค้าจะไม่หันมาซื้อสินค้าที่คู่แข่งรายใหม่ผลิต ดังนั้น คู่แข่งรายใหม่อาจต้องใช้เงินลงทุนมากกว่าเดิมเพื่อชักจูงให้ลูกค้าหันมาซื้อสินค้าตนเองด้วยการลดราคาให้ต่ำกว่าหรือปรับเปลี่ยนคุณภาพสินค้าของตนเองให้ดีกว่าคู่แข่งรายเดิม

- การเข้าถึงช่องทางการจำหน่าย (Access to Distribution Channels) - คู่แข่งรายใหม่จะต้องใช้ความพยายามที่จะเข้าไปแทรกแซงช่องทางการจัดจำหน่ายโดยชักจูงหรือให้ข้อเสนอที่ดีกว่าเพื่อให้พ่อค้าส่ง (Wholesale) และพ่อค้าปลีก (Retailer) จัดวางสินค้าของตนเองเพื่อการจำหน่ายต่อให้ลูกค้าด้วย เพราะคู่แข่งรายเดิมนิยมมีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับพ่อค้าส่งและพ่อค้าปลีกที่อยู่แล้ว หากว่าสินค้าเดิมมีคุณภาพดีและมี Brand เป็นที่รู้จักกันในตลาด จึงเป็นการยากที่คู่แข่งรายใหม่จะเข้ามามีส่วนแบ่งในด้านช่องทางการจัดจำหน่ายเดิมที่มีอยู่ และในบางครั้งอาจต้องหาช่องทางจัดจำหน่ายใหม่เสียเลย

- ความเสียเปรียบด้านต้นทุน (Cost Disadvantages) - คู่แข่งรายใหม่จะมีข้อจำกัดด้านต้นทุนการดำเนินงานซึ่งมีตัวแปรที่เกี่ยวข้อง อาทิ การเสียเงินลงทุนเพื่อซื้อลิขสิทธิ์การผลิตหรือซื้อความรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตและอื่นๆ การที่ต้องซื้อวัตถุดิบในราคาที่สูง

รวมทั้งสาเหตุจากการมีประสบการณ์ในการบริหารงานและความชำนาญ ซึ่งมีปัจจัยนี้มากก็จะเป็นผลดีกับผู้ประกอบการรายเดิม

- นโยบายของรัฐบาล เช่น การให้บริการระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่ต้องมีการขอสัมปทานจากภาครัฐ จะเป็น Barrier to Entry ต่อผู้ให้บริการรายใหม่ขณะเดียวกันก็จะสร้างประโยชน์ให้กับผู้ประกอบการรายเดิมในทางตรงกันข้ามหากในระยะต่อไปรัฐบาลมีการเปิดเสรีการบริการ นโยบายของภาครัฐก็จะกลายเป็นแรงกดดันต่อผู้ประกอบการรายเดิมแทน

ปัจจัยที่สอง : ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

การแข่งขันที่รุนแรง ไม่เป็นผลดีต่อผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรม เพราะนั่นหมายถึงส่วนแบ่งตลาดที่ลดลง นอกจากนี้การแข่งกันลดราคาก็จะนำไปสู่การลดลงของ margin และผลกำไรที่จะต้องหดหายไปมากที่สุด ซึ่งปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความรุนแรงของการแข่งขันนั้น มีดังต่อไปนี้

- จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรม หากมีจำนวนมากย่อมส่งผลให้มีการแข่งขันที่รุนแรง แต่อาจมีบางกรณีที่มีจำนวนผู้ประกอบการน้อยราย และแต่ละรายมีสัดส่วนการครองตลาดใกล้เคียงกันก็อาจส่งผลให้มีการแข่งขันที่รุนแรงได้เช่นกัน

- อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม ยิ่งอุตสาหกรรมมีการเติบโตในอัตราที่สูงก็ยิ่งสามารถดูดซับเอาการแข่งขันที่รุนแรงไปได้เท่านั้น

- มูลค่าของต้นทุนคงที่หากอุตสาหกรรมใดมีการใช้ต้นทุนคงที่สูงจะมีความจำเป็นต้องคงขนาดของการใช้อัตรากำลังการผลิตไว้สูงอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยคุ้มค่าที่จะเดินสายพานการผลิต และจะมีความเสี่ยงต่อการแข่งขันมาก เพราะเมื่อ demand ในตลาดลดลงผู้ประกอบการต่างๆจะไม่สามารถลด supply ลงมาให้เท่ากับ demand ได้ และจะเกิดภาวะ oversupply ได้ง่าย

- ความเหมือนหรือความต่างของสินค้าและบริการ ยิ่งสินค้ามีความต่างกันมาก การแข่งขันจะยิ่งน้อยลงเพราะจะมี brand loyalty เกิดขึ้น

- ข้อจำกัดในการออกจากอุตสาหกรรม ปัจจัยนี้จะครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจศาสตร์ กลยุทธ์ และจิตวิทยาซึ่งหากอุตสาหกรรมใดมีการออกจากอุตสาหกรรมยากจะทำให้การแข่งขันสูงขึ้น

- ความแตกต่างทางพื้นฐานของการแข่งขัน (Density of Rival) เพราะในแต่ละอุตสาหกรรมมีกลยุทธ์การแข่งขันแตกต่างกันหลายด้านบางอุตสาหกรรมอาจต้องใช้การแข่งขันที่หลากหลาย เช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอนอกจากจะต้องแข่งขันด้านราคากับจีนแล้ว ยังต้องแข่งขันด้านคุณภาพกับยุโรป และการแข่งขันกันเองภายในประเทศในด้านรูปแบบหรือ design แบบ

เสื่อผ้าให้ทันสมัยอยู่เสมอ ซึ่งถือเป็นปัจจัยลบของอุตสาหกรรม เพราะผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมจะต้องระวังรอบด้าน และการวางกลยุทธ์จะยากขึ้น

- โครงสร้างการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยพิจารณาว่าเป็นการแข่งขันสมบูรณ์หรือแข่งขันน้อยราย

- Switching Cost ของผู้บริโภค คล้ายๆ กับ Forces ที่ 1 แต่เป็นต้นทุนการสับเปลี่ยนสินค้าของผู้ประกอบการรายเดิมที่อยู่ในอุตสาหกรรมอยู่แล้ว

ปัจจัยที่สาม : ความเสี่ยงจากสินค้าทดแทน

ปัจจัยที่ส่งเสริมให้ผู้ผลิตทำการค้นหาสินค้าอื่นมาทดแทน ได้แก่ ต้นทุนราคาสินค้าที่ต่ำกว่า คุณภาพสินค้าที่ผลิตได้มีประสิทธิภาพมากกว่า และสามารถให้ผลตอบแทนที่สูงขึ้น หรือสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่อาจแปรเปลี่ยนไปจากความต้องการแบบเดิม ดังนั้นจึงก่อให้เกิดการแข่งขันในด้านการตัดราคาหรือเป็นการแข่งขันด้านการปรับปรุงคุณภาพสินค้าหรือบริการให้เหนือกว่าเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งหากลูกค้าตอบสนองต่อสินค้าที่ผลิตขึ้นมาเพื่อทดแทนกันได้ก็จะทำให้ผู้ผลิตอยู่ในฐานะที่จะกำหนดราคาในระดับที่ให้กำไรสูงได้ จนทำให้คู่แข่งรายอื่นๆ ทำการแข่งขันด้านราคาหรือเปลี่ยนกลยุทธ์ในการคิดค้นหาวิธีผลิตสินค้าที่จะมาทดแทนในรูปแบบใหม่บ้าง

ปัจจัยที่สี่ : อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

ผู้ซื้อจะสร้างแรงกดดันให้ผู้ขายจนทำให้ต้องลดราคาให้ถูกลง ปรับคุณภาพสินค้าหรือบริการให้ดีขึ้น ซึ่งผู้ซื้อจะมีอิทธิพลเหนือผู้ขาย ดังนี้

- ผู้ซื้อทำการสั่งซื้อในปริมาณที่มากเมื่อเทียบกับยอดการขายของผู้ขาย ผู้ซื้อย่อมมีอำนาจในการต่อรอง

- ผู้ซื้อต้องจ่ายเงินมากเพื่อทำการสั่งซื้อวัตถุดิบหรือสินค้า และคิดเป็นสัดส่วนค่าใช้จ่ายที่สูงเมื่อเทียบกับต้นทุนการผลิต ผู้ซื้ออาจยอมเสียค่าใช้จ่ายในการเสาะหาสินค้าอื่นที่มีราคาถูกกว่า ซึ่งหากเป็นกรณีนี้ ผู้ซื้อจะใช้แรงกดดันนี้มาเป็นข้อต่อรองทำให้ผู้ขายตกอยู่ในสภาพที่มีอำนาจน้อยกว่าผู้ซื้อ

- ผู้ซื้อสามารถเสาะแสวงหาวัตถุดิบหรือสินค้าจากแหล่งอื่นๆ ได้ เพราะเป็นวัตถุดิบหรือสินค้าที่มีคุณภาพไม่แตกต่างกันมีมาตรฐานเดียวกัน โดยจะเลือกซื้อจากผู้ขายรายใดก็เหมือนกัน

- ต้นทุนการที่ผู้ซื้อจะหันไปซื้อวัตถุดิบหรือสินค้าจากแหล่งอื่น (Switching Costs) ไม่สูงมากนัก
 - เมื่อผู้ซื้อขาดความสามารถในการทำกำไรในระดับที่น่าพึงพอใจ จึงต้องพยายามลดต้นทุนจากการสั่งซื้อจึงมักสร้างแรงกดดันให้ผู้ขายโดยการต่อรองในเงื่อนไขต่าง ๆ
 - ผู้ซื้อสามารถทำ Backward Integration และกลายมาเป็นคู่แข่ง
 - วัตถุดิบหรือสินค้าที่ผู้ซื้อนำมาใช้ในกระบวนการผลิตไม่ถือเป็นส่วนประกอบที่จำเป็นหรือมีได้เป็นปัจจัยที่จะมีผลกระทบต่อคุณภาพสินค้าหรือบริการของผู้ซื้อวัตถุดิบ ดังนั้นผู้ซื้อย่อมมีอิทธิพลเหนือผู้ค้าวัตถุดิบ
 - ผู้ซื้อมีความรู้เกี่ยวกับตลาดวัตถุดิบหรือสินค้านี้เป็นอย่างดี เช่น มีข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการและโครงสร้างราคาวัตถุดิบของผู้ค้ารายอื่น ๆ จึงสามารถนำมาใช้เป็นข้อต่อรองเพื่อสร้างแรงกดดันให้ผู้ค้า

ปัจจัยที่ห้า : อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์

ผู้ค้าวัตถุดิบสามารถสร้างแรงกดดันต่อผู้ประกอบการธุรกิจในอนาคตหากมีการปรับระดับราคาให้สูงขึ้นหรือปรับลดคุณภาพสินค้าหรือบริการให้ต่ำลง ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจต้องเสียกำไรไปจากการที่วัตถุดิบมีราคาสูงขึ้น ปัจจัยที่ส่งให้ผู้ค้าวัตถุดิบสามารถสร้างแรงกดดันได้ คือ

- มีผู้ค้าวัตถุดิบน้อยรายขณะที่มีผู้ต้องการซื้อจำนวนมาก ย่อมส่งผลให้ผู้ค้ามีอิทธิพลเหนือผู้ซื้อทั้งในด้านราคา คุณภาพ และเงื่อนไขการขายอื่นๆ
 - เป็นผู้ค้าวัตถุดิบที่ไม่มีสิ่งอื่นมาทดแทน
 - ผู้ค้าวัตถุดิบไม่เห็นความสำคัญของลูกค้า เพราะมีได้เป็นลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเนื่องจากยอดการสั่งซื้อไม่สูงมากเมื่อเทียบกับปริมาณการขายทั้งหมดของผู้ขาย
 - วัตถุดิบของผู้ค้าเป็นสิ่งจำเป็นต่อกระบวนการผลิตของลูกค้า
 - วัตถุดิบของผู้ค้ามีลักษณะเด่นที่ลูกค้าอาจจะต้องเผชิญกับต้นทุนการเปลี่ยนแปลงในการหาวัตถุดิบจากแหล่งอื่น (Switching Costs)
 - ผู้ค้าวัตถุดิบสามารถทำ Forward Integration เพื่อกลายมาเป็นคู่แข่ง

มิติของการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการแข่งขัน

ข้อต่อรองของผู้ซื้อวัตถุดิบเพื่อสร้างแรงกดดันให้ผู้ค้า (Backward Integration)

- ข้อต่อรองของผู้ซื้อวัตถุดิบเพื่อสร้างแรงกดดันให้ผู้ค้า โดยที่กลุ่มผู้ซื้อวัตถุดิบจะเข้าไปทำการผลิตวัตถุดิบ (Inputs) เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการผลิตเอง เช่น ผู้ซื้อที่เป็นผู้ผลิตรายหนึ่งและต้องใช้เหล็กมาเป็น Inputs สำหรับในการประกอบรถยนต์จะเข้าไปลงทุนสร้างโรงงานผลิตเหล็กเอง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจตนเองด้วยการดำเนินงานที่ครบวงจร และสามารถควบคุมต้นทุนการดำเนินงานได้ กลุ่มผู้ค้าวัตถุดิบย่อมเสียเปรียบในด้านข้อต่อรองรูปแบบนี้ เพราะหากปล่อยให้ผู้ค้าวัตถุดิบเข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรมที่ตนทำการผลิตอยู่แล้ว จะส่งผลกระทบต่อผู้มีคู่แข่งเพิ่มขึ้นจนทำให้ส่วนแบ่งตลาดและกำไรต้องหดหายไป

ข้อต่อรองของผู้ค้าวัตถุดิบเพื่อสร้างแรงกดดันให้ผู้ซื้อวัตถุดิบ (Forward Integration)

- ข้อต่อรองของผู้ค้าวัตถุดิบเพื่อสร้างแรงกดดันให้ผู้ซื้อวัตถุดิบ ในลักษณะนี้จะ เป็นกลยุทธ์ที่ตรงกันข้ามกับ Backward Integration โดยกลุ่มผู้ค้าวัตถุดิบจะรวมตัวกันเข้าไปทำการผลิตสินค้าโดยใช้วัตถุดิบของตนเองมาเป็นส่วนประกอบในกระบวนการผลิตเพื่อให้ได้ Outputs เสนอขายให้ลูกค้าแข่งกับผู้ซื้อวัตถุดิบเช่น ผู้ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ เป็น Inputs ให้บริษัทประกอบนาฬิกา (Outputs) จะเข้าไปลงทุนประกอบนาฬิกาด้วยเพื่อให้เป็นธุรกิจภายในกลุ่มของตนเองแบบครบวงจร และจะแข่งกันในตลาดสินค้านาฬิการ่วมกับบรรดาบริษัทที่เคยส่งชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์มาประกอบเป็นนาฬิกา(Outputs)

ต้นทุนในการปรับเปลี่ยนไปใช้สินค้าอื่น (Switching Costs)

- กรณีที่เป็นข้อจำกัดสำหรับผู้ที่จะเข้ามาแทรกแซงใหม่ (New Entrants) เพื่อแย่งส่วนแบ่งตลาดจากผู้ประกอบการเดิม ซึ่งผู้ที่จะเข้ามาใหม่มักมีความเสียเปรียบในด้านต้นทุนการผลิต เช่น ต้องใช้จ่ายเงินเป็นจำนวนมากเพื่อชักจูงให้ผู้ซื้อหันมาซื้อสินค้าตนเองแทน หรือมิฉะนั้นจะต้องใช้เงินเพื่อการทุ่มเทโฆษณาสินค้าหรือผลิตสินค้าให้มีลักษณะเด่นหรือมีคุณภาพที่เหนือกว่าคู่แข่งเดิม

- กรณีที่สร้างแรงกดดันให้กับผู้ค้าวัตถุดิบ (Suppliers) คือการที่ผู้ซื้อสามารถหันไปซื้อวัตถุดิบหรือสินค้าจากแหล่งอื่นได้ง่ายและไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายแต่อย่างใด เช่น การที่

โรงงานผลิตน้ำผลไม้อาจหันไปซื้อน้ำตาลจากโรงงานผลิตน้ำตาลแห่งอื่นที่อยู่ใกล้ที่ตั้งโรงงานของตนแทนการสั่งซื้อจากผู้ค้ารายเดิม ดังนั้น ผู้ค้ารายเดิมจะได้รับแรงกดดันและต้องหากกลยุทธ์หรือบริการให้แตกต่างจากผู้ค้ารายอื่น เป็นต้น

- กรณีที่สร้างแรงกดดันให้ผู้ซื้อ (Buyers) คือการที่ผู้ซื้อไม่สามารถหันไปหาแหล่งวัตถุดิบนี้จากที่อื่นได้เนื่องจากเป็นวัตถุดิบหรือสินค้าที่มีลักษณะเด่นเป็นพิเศษและเป็นส่วนประกอบที่สำคัญต่อการผลิตสินค้าของผู้ซื้อ หากผู้ซื้อหันไปซื้อวัตถุดิบหรือสินค้าจากแหล่งอื่นจะทำให้ลูกค้ามีความเสี่ยงสูงมาก เช่น เสี่ยงต่อความปลอดภัยในการใช้งาน หรือต้องดัดแปลงเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตให้สามารถรองรับต่อวัตถุดิบชนิดใหม่ หรือต้องขอความช่วยเหลือด้านเทคนิคจากผู้ค้า ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดความยุ่งยากในการดำเนินงานและยังก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายด้วย

สินค้าทดแทน (Substitute Products)

- สินค้าทดแทนที่สร้างแรงกดดันให้เกิดการแข่งขัน หากสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการสินค้าที่ทดแทนกันได้ ในราคาที่ถูกลงกว่าและสามารถใช้งานได้ อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนกัน ดังนั้น สินค้าที่มาทดแทนจะสร้างแรงกดดันให้คู่แข่งรายอื่นๆ ต่างรณรงค์ต่อต้านการลดราคาด้วยการปรับปรุงสินค้าและบริการให้เหนือกว่า ซึ่งก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายและส่งผลกระทบต่อกำไร

- สินค้าทดแทนที่เป็นแรงกดดันต่อผู้ค้า (Suppliers) เนื่องจากผู้ค้าต้องสูญเสียส่วนแบ่งตลาดให้ผู้ผลิตสินค้าทดแทนที่เข้ามาเสนอสินค้าให้ลูกค้าในตลาดนี้ ผู้ค้าจึงได้รับแรงกดดันที่จะต้องแข่งขันมิให้สูญเสียส่วนแบ่งตลาดและกำไร ด้วยการลดราคา หรือพัฒนาสินค้าของตนเองให้มีลักษณะเด่นจนไม่มีสินค้าอื่นมาทดแทนได้

- สินค้าทดแทนที่เป็นแรงกดดันต่อผู้ขาย (Buyers) เนื่องจากสินค้าทดแทนที่ผู้ซื้อนำมาใช้ในกระบวนการผลิตอาจก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายมาก เพราะต้องปรับเปลี่ยนเครื่องจักรหรือดัดแปลงกระบวนการผลิตในบางขั้นตอนเพื่อให้รองรับต่อสินค้าทดแทน ดังนั้น หากสินค้าทดแทนมีความยุ่งยากในวิธีการใช้งาน ผู้ซื้ออาจหันไปใช้สินค้าเดิมที่คุ้นเคยอยู่แล้ว

กรอบการวิเคราะห์โครงสร้างอุตสาหกรรมและการแข่งขันควรพิจารณาถึงปัจจัย 5 ประการ (Five Forces) และการดำเนินกลยุทธ์ที่จะจัดตัวแปรที่มีอิทธิพลเหล่านั้นให้หมดไป ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันจะปรากฏให้เห็นจากการทำกำไรที่สูงกว่าองค์กรอื่นที่อยู่ภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน และเป็นการทำกำไรที่สูงอย่างต่อเนื่องและการมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจะขัดขวางการเข้ามาขององค์กรรายใหม่ได้ และถ้าไม่มีผู้เข้ามาแข่งขันรายใหม่แล้วองค์กรจะหลุดพ้นการแข่งขันจากผู้เข้าใหม่ และสามารถรักษาความเป็นผู้นำทางการตลาดได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพด้วยนอกจากการ

สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ขึ้นอยู่กับการจัดตัวแปรที่กล่าวแล้ว ยังขึ้นอยู่กับความสามารถในการใช้ทรัพยากรภายในให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยการสร้าง Value Chain ภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วย

2. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis)

SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งทีอาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต

ความหมายของ SWOT

SWOT เป็นคำย่อมาจากคำว่า Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats โดย

Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงการดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี

Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี

Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

Threats คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร

หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุด

แข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

ขั้นตอน /วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้าง ด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูล ในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาจากจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถ กำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มีย่อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก องค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

2.1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร ทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อ การบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย

- **จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths)** เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้นเองว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

- จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายนอกนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2.2. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษา และอัตราผู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของ ประชาชน ลักษณะชุมชนขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธีใหม่ ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

- โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผล กระทบประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้ หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้

- อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผล กระทบในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพองค์กรให้มี ความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระแทกดังกล่าวได้

2.3. ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม

เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับ โอกาส-อุปสรรคจากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กร กำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์ เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไป ในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้องค์กร จะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบดังนี้

- **สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส)** สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive - Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

- **สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค)** สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์ การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรค ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนจหนามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

- **สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส)** สถานการณ์องค์กรมีโอกาเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่ หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้ พร้อมทั้งจะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้

- **สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค)** สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้น แทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือขยายขอบข่ายกิจการ (diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆ แทน

ข้อพิจารณาในการวิเคราะห์ SWOT มีดังนี้

1. ควรวิเคราะห์แยกแยะควรทำอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้ได้ปัจจัยที่มีความสำคัญจริง ๆ เป็นสาเหตุหลัก ๆ ของปัญหาที่แท้จริง กล่าวคือ เป็นปัจจัยที่มีประโยชน์ในการนำไปกำหนดเป็นนโยบาย ตลอดจนสามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์ ที่จะทำให้องค์กร/ชุมชนบรรลุเป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย (Result) ได้จริง

2. การกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ไม่ควรกำหนดของเขตของความหมายของปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น จุดอ่อน (W) หรือ จุดแข็ง (S) หรือ โอกาส (O) หรือ อุปสรรค (T) ให้มีความหมายคาบเกี่ยวกัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตัดสินใจ และชี้ชัดว่าปัจจัยที่กำหนดขึ้นมานั้น เป็นปัจจัยในกลุ่มใด ทั้งนี้เพราะปัจจัยที่อยู่ต่างกลุ่มกัน ก็ต้องสมควรที่จะนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่ต่างกันออกไป

ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	S จุดแข็งภายในองค์กร	W จุดอ่อนภายในองค์กร
O โอกาสภายนอก	SO การนำข้อได้เปรียบของจุดแข็ง ภายในและโอกาสภายนอกมาใช้	WO การแก้ไขจุดอ่อนภายใน โดย พิจารณาจากโอกาสภายนอก ที่เป็นผลดีต่อองค์กร
T อุปสรรคภายนอก	ST การแก้ไขหรือลดอุปสรรคภายนอกโดยนำจุดแข็งภายในมาใช้	WT การแก้ไขหรือลดความเสียหาย ของธุรกิจอันเกิดจากจุดอ่อนภายในองค์กรและอุปสรรคภายนอก

ภาพที่ 4 SWOT Analysis

3. TOWS Matrix

หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดแล้ว ก็ให้นำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix โดย TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ

ในการนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์นั้น จะมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้

3.1. การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดยที่การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นการระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจะเป็นการประเมินภายในองค์กร ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดจะเป็นการประเมินภายนอกองค์กร กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ที่ละเอียดในทุกแง่มุม เพราะถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียดหรือมองไม่ทุกแง่มุม จะส่งผลทำให้การกำหนดกลยุทธ์ที่ออกมาจะขาดความแหลมคม

3.2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

3.2.1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก ตัวอย่าง กรมธนารักษ์ มีจุดแข็ง คือ ความสามารถในการผลิตเหรียญ และมีโรงษาปณ์ที่ทันสมัย มีโอกาส คือ สามารถหารายได้จากการผลิตเหรียญได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรุก คือ ยุทธศาสตร์การรับจ้างผลิตเหรียญทุกประเภททั้งในและต่างประเทศ

3.2.2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์กรก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้ ตัวอย่าง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีจุดแข็ง คือ เป็นมหาวิทยาลัยที่เปิดโอกาสการศึกษาให้แก่ประชาชนทั่วประเทศ ขณะเดียวกันมีข้อจำกัด คือ งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐมีไม่เพียงพอที่จะสามารถจัดตั้งหน่วยงานของตนเองอยู่ทุกจังหวัดทั่วประเทศได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน คือ ยุทธศาสตร์การสร้างร่วมมือกับโรงเรียนในพื้นที่ทุกจังหวัดทั่วประเทศ

3.2.3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีโอกาสนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้ ตัวอย่าง ระบบราชการมักมีจุดอ่อน คือ มีขั้นตอนการทำงานที่ยาว ใช้เวลามาก ขณะเดียวกันก็มีโอกาส คือ โอกาสของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข คือ ยุทธศาสตร์การส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและในกระบวนการทำงานของราชการให้มากขึ้น (e-Administration)

3.2.4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์การเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้ ตัวอย่าง ประเทศไทย จุดอ่อน คือ ต้องนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศ ประกอบกับพบข้อจำกัด คือ ราคาน้ำมันในตลาดโลกเพิ่มขึ้นอย่างมาก ทั้งหมดนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรับ คือ ยุทธศาสตร์การรณรงค์ประหยัดพลังงานทั่วประเทศอย่างจริงจัง และยุทธศาสตร์การหาพลังงานทดแทนที่นำทรัพยากรธรรมชาติในประเทศที่มีอยู่มาใช้มากขึ้น

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการศึกษา และผลการศึกษา

ระเบียบวิธีการศึกษา

1. เก็บข้อมูลเบื้องต้นจากงบการเงินของบริษัทย้อนหลัง 5 ปี โดยเปรียบเทียบรายได้จากการขายกับค่าใช้จ่ายของบริษัท เพื่อทำการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของบริษัท และวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาหลัก
2. เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและสัมภาษณ์พนักงาน และลูกค้าของบริษัทที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น
3. รวบรวมข้อมูลทั้งหมด ทำการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
4. ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหขององค์กร
5. กำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหขององค์กร

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษารั้งนี้ เป็นการศึกษาปัญหาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มผลกำไรกรณีศึกษา บริษัท พรีเมอร์ จำกัด ตามวัตถุประสงค์ที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 1 ซึ่งข้อมูลต่างๆได้มาจากการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยข้อมูลที่ศึกษาแบ่งเป็นข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานฝ่ายขายและลูกค้าของบริษัท พรีเมอร์ จำกัด ส่วนข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากงบกำไรขาดทุนของบริษัท พรีเมอร์ จำกัด ตั้งแต่ปี 2548 ถึงปี 2552

การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลทั้งหมดที่เก็บรวบรวมได้จากข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) มาวิเคราะห์ศึกษาโดยใช้เครื่องมือในการศึกษา ดังนี้

1. การวิเคราะห์งบกำไรขาดทุนของบริษัท ตั้งแต่ปี 2548 – 2552
2. การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม (Five-Force Model)

3. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis)
4. TOWS Matrix

1. การวิเคราะห์งบกำไรขาดทุนของบริษัท ตั้งแต่ปี 2548 – 2552

เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของรายการในงบกำไรขาดทุน การวิเคราะห์งบกำไรขาดทุนที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตามแนวนอนในช่วงเวลาต่างกันหรืองบกำไรขาดทุนหลายงวด โดยวิเคราะห์งบกำไรขาดทุนเพื่อดูการเปลี่ยนแปลงของรายการระหว่างงวด หรือปีการดำเนินงานว่ามีแนวโน้มสูงขึ้นหรือลดลง ซึ่งชี้ให้เห็นถึงอัตราการขยายตัวหรือความเจริญเติบโตของบริษัทในด้านต่างๆ เช่น ยอดขาย ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ผลตอบแทนจากการดำเนินงาน เป็นต้น

ตารางที่ 2 รายได้จากการขายและค่าใช้จ่ายของ บริษัท พรีเมอร์ จำกัด ตั้งแต่ปี 2548 – 2552

หน่วย : บาท

รายการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
รายได้จากการขาย	15,785,717.40	13,072,781.00	14,644,850.00	16,287,767.71	17,405,042.69
ต้นทุนขาย	11,054,363.41	9,179,738.26	10,731,795.97	12,633,151.11	12,997,567.56
ค่าใช้จ่ายในการขาย	709,540.00	584,973.00	773,266.00	945,262.00	1,912,553.00
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	3,909,453.41	3,803,900.18	3,405,812.90	2,926,873.09	2,708,896.44
รวมค่าใช้จ่าย	15,673,356.82	13,568,611.44	14,910,874.87	16,505,286.20	17,619,017.00
กำไร(ขาดทุน)เบื้องต้น	112,360.58	-495,830.44	-266,024.87	-217,518.49	-213,974.31

จากตารางที่ 2 รายได้จากการขายและค่าใช้จ่ายของ บริษัท พรีเมอร์ จำกัด ตั้งแต่ปี 2548 – 2552 สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์เปรียบเทียบ ได้ดังนี้

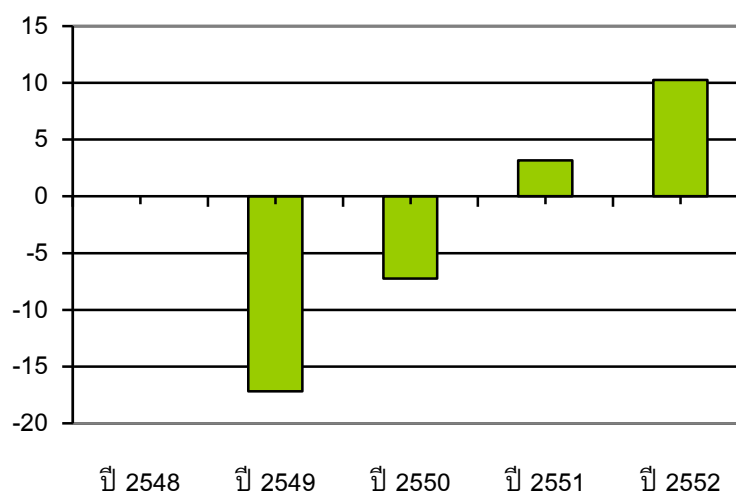
1.1 รายได้จากการขาย

ตารางที่ 3 รายได้จากการขายของบริษัท พรีเมอร์ จำกัด เปรียบเทียบกับ ปี 2548

รายได้จากการขาย	จำนวนเงิน (บาท)	เปอร์เซ็นต์ (%)	เพิ่มขึ้น (%)	ลดลง (%)
ปี 2548	15,785,717.40	100.00	-	-
ปี 2549	13,072,781.00	82.81	-	17.19
ปี 2550	14,644,850.00	92.77	-	7.23
ปี 2551	16,287,767.71	103.18	3.18	-
ปี 2552	17,405,042.69	110.26	10.26	-

จากตารางที่ 3 รายได้จากการขายของบริษัท พรีเมอร์ จำกัด เปรียบเทียบกับ ปี 2548 นำมาเขียนเป็นกราฟ ได้ดังนี้

กราฟที่ 1 กราฟอัตราการเปลี่ยนแปลงรายได้จากการขายของบริษัท พรีเมอร์ จำกัด โดยใช้ ปี 2548 เป็นปีฐาน



จากกราฟที่ 1 กราฟอัตราการเปลี่ยนแปลงรายได้จากการขายของบริษัท พรีเมอร์ จำกัด โดยใช้ ปี 2548 เป็นปีฐาน สามารถวิเคราะห์ ได้ดังนี้

เมื่อเปรียบเทียบรายได้จากการขายของปี 2549 – ปี 2552 กับ ปี 2548 พบว่าในปี 2549 รายได้จากการขายลดลงจากปี 2548 17.19% หรือคิดเป็นจำนวนเงิน 2,712,936.40 บาท ในปี 2550 รายได้จากการขายลดลงจากปี 2548 7.23% หรือคิดเป็นจำนวนเงิน 1,140,867.40 บาท แต่ในปี 2551 รายได้จากการขายเพิ่มขึ้นจากปี 2548 3.18% หรือคิดเป็นจำนวนเงิน 502,050.31 บาท และในปี 2552 รายได้จากการขายเพิ่มขึ้นจากปี 2548 ถึง 10.26% หรือคิดเป็นจำนวนเงิน 1,619,325.29 บาท ดังนั้นจึงแสดงได้ว่ารายได้จากการขายของบริษัทฯตั้งแต่ปี 2548 – ปี 2552 มีอัตราส่วนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

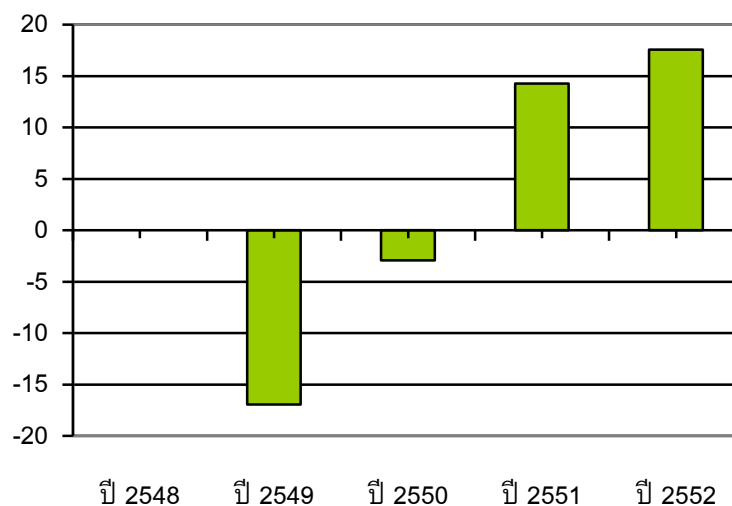
1.2 ต้นทุนขาย

ตารางที่ 4 ต้นทุนขายของบริษัท พรีเมอร์ จำกัด เปรียบเทียบกับ ปี 2548

ต้นทุนขาย	จำนวนเงิน (บาท)	เปอร์เซ็นต์ (%)	เพิ่มขึ้น (%)	ลดลง (%)
ปี 2548	11,054,363.41	100.00	-	-
ปี 2549	9,179,738.26	83.04	-	16.96
ปี 2550	10,731,795.97	97.08	-	2.92
ปี 2551	12,633,151.11	114.28	14.28	-
ปี 2552	12,997,567.56	117.58	17.58	-

จากตารางที่ 4 ต้นทุนขายของบริษัท พรีเมอร์ จำกัด เปรียบเทียบกับ ปี 2548 นำมาเขียนเป็นกราฟ ได้ดังนี้

กราฟที่ 2 กราฟอัตราการเปลี่ยนแปลงต้นทุนขายของบริษัท พรีเมอร์ จำกัด โดยใช้ ปี 2548 เป็นปีฐาน



จากกราฟที่ 2 กราฟอัตราการเปลี่ยนแปลงต้นทุนขายของบริษัท พรีเมอร์ จำกัด โดยใช้ ปี 2548 เป็นปีฐาน สามารถวิเคราะห์ ได้ดังนี้

เมื่อเปรียบเทียบต้นทุนขายของปี 2549 – ปี 2552 กับ ปี 2548 พบว่าในปี 2549 ต้นทุนขายลดลงจากปี 2548 16.96% หรือคิดเป็นจำนวนเงิน 1,874,625.15 บาท ในปี 2550 ต้นทุนขายลดลงจากปี 2548 2.92% หรือคิดเป็นจำนวนเงิน 322,567.44 บาท แต่ในปี 2551 ต้นทุนขายเพิ่มขึ้นจากปี 2548 14.28% หรือคิดเป็นจำนวนเงิน 1,578,787.70 บาท และในปี 2552 ต้นทุนขายเพิ่มขึ้นจากปี 2548 ถึง 17.58% หรือคิดเป็นจำนวนเงิน 1,943,204.15 บาท ดังนั้นจึงแสดงได้ว่าต้นทุนขายของบริษัทฯตั้งแต่ปี 2548 – ปี 2552 มีอัตราส่วนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน

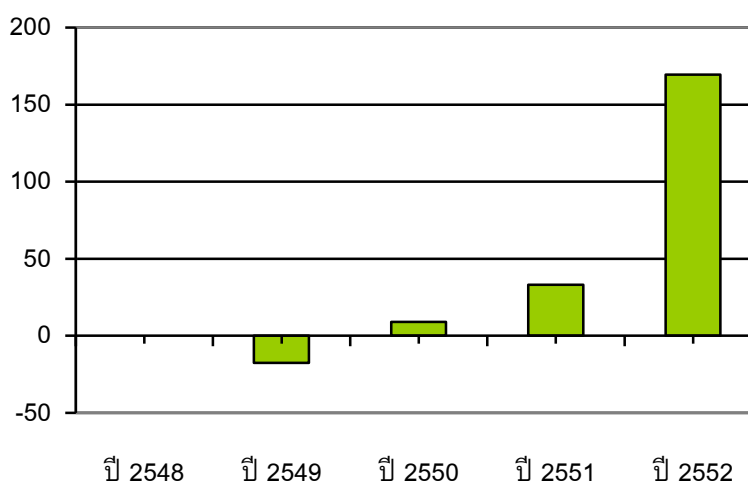
1.3 ค่าใช้จ่ายในการขาย

ตารางที่ 5 ค่าใช้จ่ายในการขายของบริษัท พรีเมอร์ จำกัด เปรียบเทียบกับ ปี 2548

ค่าใช้จ่ายในการขาย	จำนวนเงิน (บาท)	เปอร์เซ็นต์ (%)	เพิ่มขึ้น (%)	ลดลง (%)
ปี 2548	709,540.00	100.00	-	-
ปี 2549	584,973.00	82.44	-	17.56
ปี 2550	773,266.00	108.98	8.98	-
ปี 2551	945,262.00	133.22	33.22	-
ปี 2552	1,912,553.00	269.55	169.55	-

จากตารางที่ 5 ค่าใช้จ่ายในการขายของบริษัท พรีเมอร์ จำกัด เปรียบเทียบกับ ปี 2548 นำมาเขียนเป็นกราฟ ได้ดังนี้

กราฟที่ 3 กราฟอัตราการเปลี่ยนแปลงค่าใช้จ่ายในการขายของบริษัท พรีเมอร์ จำกัด โดยใช้ ปี 2548 เป็นปีฐาน



จากกราฟที่ 3 กราฟอัตราการเปลี่ยนแปลงค่าใช้จ่ายในการขายของบริษัท พรีเมอร์ จำกัด โดยใช้ ปี 2548 เป็นปีฐาน สามารถวิเคราะห์ ได้ดังนี้

เมื่อเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการขายของปี 2549 – ปี 2552 กับ ปี 2548 พบว่าในปี 2549 ค่าใช้จ่ายในการขายลดลงจากปี 2548 17.56% หรือคิดเป็นจำนวนเงิน 124,567 บาท แต่ในปี 2550 ค่าใช้จ่ายในการขายเพิ่มขึ้นจากปี 2548 8.98% หรือคิดเป็นจำนวนเงิน 63,726 บาท ในปี 2551 ค่าใช้จ่ายในการขายเพิ่มขึ้นจากปี 2548 33.22% หรือคิดเป็นจำนวนเงิน 235,722 บาท และในปี 2552 ค่าใช้จ่ายในการขายเพิ่มขึ้นจากปี 2548 ถึง 169.55% หรือคิดเป็นจำนวนเงิน 1,203,013 บาท ดังนั้นจึงแสดงได้ว่าค่าใช้จ่ายในการขายของบริษัทฯตั้งแต่ปี 2548 – ปี 2552 มีอัตราส่วนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน

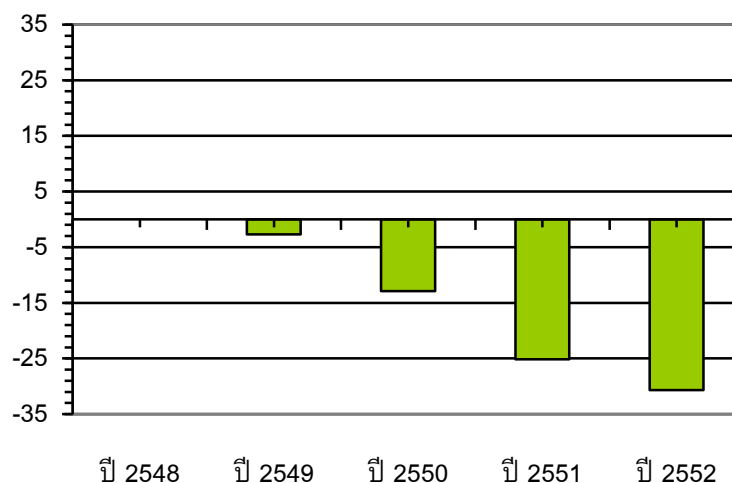
1.4 ค่าใช้จ่ายในการบริหาร

ตารางที่ 6 ค่าใช้จ่ายในการบริหารของบริษัท พรีเมอร์ จำกัด เปรียบเทียบกับ ปี 2548

ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	จำนวนเงิน (บาท)	เปอร์เซ็นต์ (%)	เพิ่มขึ้น (%)	ลดลง (%)
ปี 2548	3,909,453.41	100.00	-	-
ปี 2549	3,803,900.18	97.30	-	2.69
ปี 2550	3,405,812.90	87.12	-	12.88
ปี 2551	2,926,873.09	74.87	-	25.13
ปี 2552	2,708,896.44	69.29	-	30.71

จากตารางที่ 6 ค่าใช้จ่ายในการบริหารของบริษัท พรีเมอร์ จำกัด เปรียบเทียบกับ ปี 2548 นำมาเขียนเป็นกราฟ ได้ดังนี้

กราฟที่ 4 กราฟอัตราการเปลี่ยนแปลงค่าใช้จ่ายในการบริหารของบริษัท พรีเมอร์ จำกัด โดยใช้ ปี 2548 เป็นปีฐาน



จากกราฟที่ 4 กราฟอัตราการเปลี่ยนแปลงค่าใช้จ่ายในการบริหารของบริษัท พรีเมอร์ จำกัด โดยใช้ ปี 2548 เป็นปีฐาน สามารถวิเคราะห์ ได้ดังนี้

เมื่อเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการบริหารของปี 2549 – ปี 2552 กับ ปี 2548 พบว่าในปี 2549 ค่าใช้จ่ายในการบริหารลดลงจากปี 2548 2.69% หรือคิดเป็นจำนวนเงิน 105,553.23 บาท ในปี 2550 ค่าใช้จ่ายในการบริหารลดลงจากปี 2548 12.88% หรือคิดเป็นจำนวนเงิน 503,640.51 บาท ในปี 2551 ค่าใช้จ่ายในการบริหารลดลงจากปี 2548 25.13% หรือคิดเป็นจำนวนเงิน 982,580.32 บาท และในปี 2552 ค่าใช้จ่ายในการบริหารลดลงจากปี 2548 ถึง 30.71% หรือคิดเป็นจำนวนเงิน 1,200,556.97 บาท ดังนั้นจึงแสดงได้ว่าค่าใช้จ่ายในการบริหารของบริษัทฯตั้งแต่ปี 2548 – ปี 2552 มีอัตราส่วนลดลงอย่างต่อเนื่อง

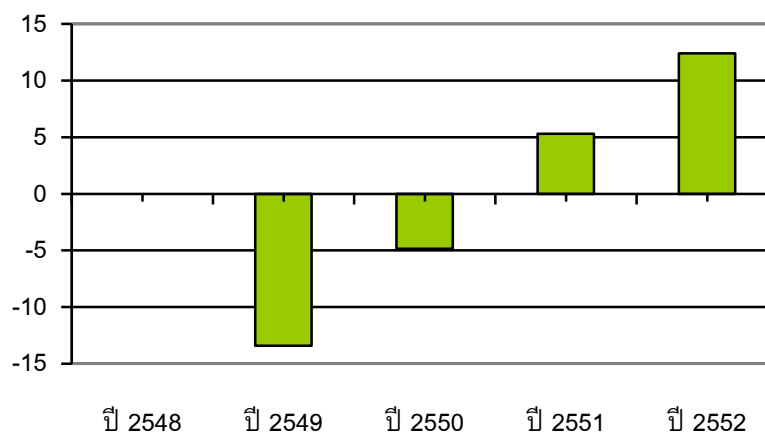
1.5 ค่าใช้จ่ายรวม

ตารางที่ 7 ค่าใช้จ่ายรวมของบริษัท พรีเมอร์ จำกัด เปรียบเทียบกับ ปี 2548

ค่าใช้จ่ายรวม	จำนวนเงิน (บาท)	เปอร์เซ็นต์ (%)	เพิ่มขึ้น (%)	ลดลง (%)
ปี 2548	15,673,356.82	100.00	-	-
ปี 2549	13,568,611.44	86.57	-	13.43
ปี 2550	14,910,874.87	95.14	-	4.86
ปี 2551	16,505,286.20	105.31	5.31	-
ปี 2552	17,619,017.00	112.79	12.41	-

จากตารางที่ 7 ค่าใช้จ่ายรวมของบริษัท พรีเมอร์ จำกัด เปรียบเทียบกับ ปี 2548 นำมาเขียนเป็นกราฟ ได้ดังนี้

กราฟที่ 5 กราฟอัตราการเปลี่ยนแปลงค่าใช้จ่ายรวมของบริษัท พรีเมอร์ จำกัด โดยใช้ ปี 2548 เป็นปีฐาน



จากกราฟที่ 5 กราฟอัตราการเปลี่ยนแปลงค่าใช้จ่ายรวมของบริษัท พรีเมอร์ จำกัด โดยใช้ ปี 2548 เป็นปีฐาน สามารถวิเคราะห์ ได้ดังนี้

เมื่อเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายรวมของปี 2549 – ปี 2552 กับ ปี 2548 พบว่าในปี 2549 ค่าใช้จ่ายรวมลดลงจากปี 2548 13.43% หรือคิดเป็นจำนวนเงิน 2,104,745.38 บาท ในปี 2550 ค่าใช้จ่ายรวมลดลงจากปี 2548 4.86% หรือคิดเป็นจำนวนเงิน 762,481.95 บาท แต่ในปี 2551 ค่าใช้จ่ายรวมเพิ่มขึ้นจากปี 2548 5.31% หรือคิดเป็นจำนวนเงิน 831,929.38 บาท และในปี 2552 ค่าใช้จ่ายรวมเพิ่มขึ้นจากปี 2548 ถึง 12.41% หรือคิดเป็นจำนวนเงิน 1,945,660.18 บาท ดังนั้นจึงแสดงได้ว่าค่าใช้จ่ายรวมของบริษัทฯตั้งแต่ปี 2548 – ปี 2552 มีอัตราส่วนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน

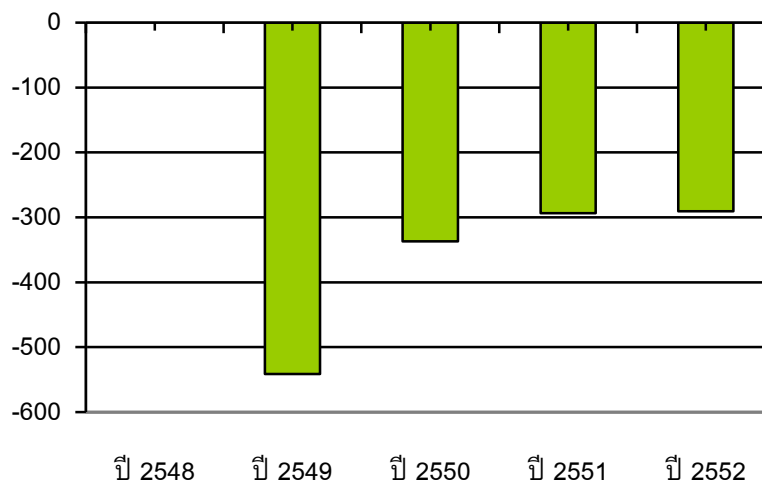
1.6 ผลกำไร(ขาดทุน)เบื้องต้น

ตารางที่ 8 ผลกำไร(ขาดทุน)เบื้องต้นของบริษัท พรีเมอร์ จำกัด เปรียบเทียบกับ ปี 2548

กำไร(ขาดทุน)เบื้องต้น	จำนวนเงิน (บาท)	เปอร์เซ็นต์ (%)
ปี 2548	112,360.58	100.00
ปี 2549	-495,830.44	-541.29
ปี 2550	-266,024.87	-336.76
ปี 2551	-217,518.49	-293.59
ปี 2552	-213,974.31	-290.44

จากตารางที่ 8 ผลกำไร(ขาดทุน)เบื้องต้นของบริษัท พรีเมอร์ จำกัด เปรียบเทียบกับ ปี 2548 นำมาเขียนเป็นกราฟ ได้ดังนี้

กราฟที่ 6 กราฟอัตราการเปลี่ยนแปลงผลกำไร(ขาดทุน)เบื้องต้นของบริษัท พรีเมอร์ จำกัด โดยใช้ ปี 2548 เป็นปีฐาน



จากกราฟที่ 6 กราฟอัตราการเปลี่ยนแปลงผลกำไร(ขาดทุน)เบื้องต้นของบริษัท พรีเมอร์ จำกัด โดยใช้ ปี 2548 เป็นปีฐาน สามารถวิเคราะห์ ได้ดังนี้

เมื่อเปรียบเทียบผลกำไร(ขาดทุน)เบื้องต้นของบริษัทของปี 2549 – ปี 2552 กับ ปี 2548 พบว่าในปี 2549 ผลกำไร(ขาดทุน)เบื้องต้นของบริษัท ขาดทุนเพิ่มขึ้นจากปี 2548 541.29% หรือคิดเป็นจำนวนเงิน 608,191.02 บาท ในปี 2550 ผลกำไร(ขาดทุน)เบื้องต้นของบริษัท ขาดทุนเพิ่มขึ้นจากปี 2548 336.76% หรือคิดเป็นจำนวนเงิน 378,385.45 บาท ในปี 2551 ผลกำไร(ขาดทุน)เบื้องต้นของบริษัท ขาดทุนเพิ่มขึ้นจากปี 2548 293.59% หรือคิดเป็นจำนวนเงิน 329,879.07 บาท และในปี 2552 ผลกำไร(ขาดทุน)เบื้องต้นของบริษัท ขาดทุนเพิ่มขึ้นจากปี 2548 290.44% หรือคิดเป็นจำนวนเงิน 326,334.89 บาท ดังนั้นจึงแสดงได้ว่าผลกำไร(ขาดทุน)เบื้องต้นของบริษัทฯ เริ่มต้นขาดทุนตั้งแต่ปี 2549 เป็นต้นมา แต่อัตราการขาดทุนนั้นมีอัตราส่วนลดลง

จากการวิเคราะห์รายได้จากการขายและค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ ตั้งแต่ปี 2548 – 2552 สรุปได้ว่า บริษัทฯ เริ่มต้นขาดทุนในปี 2549 ซึ่งจากการสอบถามกรรมการผู้จัดการของบริษัทฯ พบว่า ในปี 2549 เป็นปีที่เกิดโรคระบาดในสุกร ทำให้สุกรป่วยเป็นโรคตายจำนวนมาก ซึ่งในขณะนั้นผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ที่ขายได้เป็นหลักคือ ผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในสุกร ทำให้ในปี 2549 ยอดขายของบริษัทฯ ตกลงมาจากปี 2548 อย่างมาก แต่หลังจากปี 2549 รายได้จากการขายของบริษัทฯ มีอัตราส่วนเพิ่มขึ้นทุกปี แต่ค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ ก็เพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน เมื่อดูจากต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายขายที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งจากการสอบถามพนักงานฝ่ายการเงินของบริษัทฯ พบว่าสาเหตุที่ต้นทุนขายเพิ่มสูงขึ้นนั้นสาเหตุหนึ่งมาจากต้นทุนวัตถุดิบในตลาดขึ้นราคา เนื่องจากวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตอาหารสัตว์เริ่มขาดตลาด เพราะมีการดึงเอาวัตถุดิบ

บางอย่างไปใช้ในกลุ่มอุตสาหกรรมอื่น ส่วนค่าใช้จ่ายในการขายของบริษัทโดยเฉพาะในปี 2552 ที่เพิ่มสูงขึ้นจากปีอื่นๆอย่างเห็นได้ชัดเจนนั้น จากการสอบถามพบว่าสาเหตุหนึ่งเกิดขึ้นจากการลาออกของพนักงานขายที่เข้ามาทดลองงานได้ประมาณ 3 เดือนก็ลาออก ซึ่งในปี 2552 บริษัทมีการรับพนักงานขายเข้ามาทดลองงาน 3 คน และสาเหตุอีกส่วนหนึ่งคือ การทำโปรโมชั่นล่วงหน้ากับลูกค้า เนื่องจากในตลาดมีการแข่งขันกันสูงมากโดยเฉพาะผู้ผลิตขนาดเล็ก จึงมีการพยายามแย่งลูกค้ากันตลอดเวลาและลูกค้าก็มีตัวเลือกในการซื้อเพิ่มมากขึ้น ทำให้บริษัทจำเป็นต้องทำโปรโมชั่นล่วงหน้ากับลูกค้าที่ซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัทอย่างต่อเนื่อง โดยการสอบถามความต้องการจากลูกค้าส่วนใหญ่ซึ่งต้องการให้บริษัทพาไปท่องเที่ยวในประเทศจีน บริษัทจึงทำสัญญากับลูกค้าและจัดรายการทัวร์ท่องเที่ยวล่วงหน้าให้ลูกค้ากลุ่มนี้โดยการพาไปเที่ยวก่อนแล้วกลับมาทำโปรโมชั่นกับบริษัทที่หลัง ซึ่งถือเป็นการดึงลูกค้าให้ต้องใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทจนกว่าจะครบโปรโมชั่นที่สัญญาไว้ จึงเป็นเหตุให้ค่าใช้จ่ายขายของบริษัทในปี 2552 สูงกว่าทุกปี

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าปัญหาหลักของบริษัทขณะนี้ คือ การที่บริษัทขาดทุนอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 2549 ถึงแม้ว่าบริษัทจะมียอดขายเพิ่มมากขึ้น และอัตราการขาดทุนจะลดลง แต่ไม่สามารถตอบได้ว่าบริษัทจะทำกำไรได้เมื่อใด ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการปิดกิจการในอนาคต ซึ่งสาเหตุหลักๆมาจาก ต้นทุนขายสูงขึ้น เนื่องจากวัตถุดิบขาดแคลน ค่าใช้จ่ายในการขายสูงขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงพนักงานขายบ่อย และการทำโปรโมชั่น

2. การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม (Five-Force Model)

2.1 Rivalry Among Current Competitors : การแข่งขันกันระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน

อุตสาหกรรมอาหารสัตว์ในปัจจุบันมีสภาพการแข่งขันที่สูง โดยมีการแข่งขันกันทั้งในเรื่องจำนวนผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย ราคาที่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลาโดยยึดการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าให้มากที่สุด การปรับระบบเข้าสู่การขายแบบครบวงจร หรือแม้กระทั่งกลยุทธ์ส่งเสริมการขายต่างๆที่นำมาใช้เพื่อให้สามารถได้ส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น ซึ่งโครงสร้างอุตสาหกรรมอาหารสัตว์ของประเทศไทยในปี 2551 ประกอบด้วยผู้ผลิตทั้งหมด 712 ราย แบ่งเป็นผู้ผลิตขนาดใหญ่ที่มีโรงงานย่อยกระจายตามแหล่งเลี้ยงสัตว์ที่สำคัญ 23 ราย แต่เป็นผู้ที่ครองส่วนแบ่งตลาดอาหารสัตว์เกือบทั้งหมดของประเทศ นอกจากนี้ยังมีผู้ผลิตขนาดกลาง 71 ราย และผู้ผลิตขนาดเล็ก 618 ราย และผู้ผลิตรายใหญ่อาจมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในอนาคต แต่เนื่องจากผลิตภัณฑ์ที่ผลิตออกสู่ท้องตลาดไม่มีความแตกต่างกันมากนัก เพราะวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตอาหารสัตว์นั้นมิใช่ไม่ก็รายการ ทำให้เกิดการแข่งขันที่

ค่อนข้างรุนแรง เนื่องจากไม่มีความแตกต่างกันของผลิตภัณฑ์ ซึ่งปัจจุบันปัจจัยในการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ขึ้นอยู่กับราคาและโปรโมชั่นทางการตลาดเป็นหลัก

2.2 Bargaining Power of Suppliers : อำนาจต่อรองของ Supplier

เนื่องจากวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตอาหารสัตว์ที่สำคัญมีเพียงไม่กี่รายการ แต่ราคาของวัตถุดิบในระยะ 8 ปี (2543-2550) พบว่าราคามีการเพิ่มขึ้นทุกปี เหตุผลที่ราคาวัตถุดิบปรับตัวสูงขึ้นต่อเนื่องเป็นผลมาจาก 3 ประเทศผู้ผลิตหลักได้แก่ สหรัฐอเมริกา อาร์เจนตินาและบราซิล เกิดปัญหาความแห้งแล้งทำให้ผลผลิตลดลง บางครั้งวัตถุดิบบางตัวขาดตลาดหาซื้อได้ยาก แต่ความต้องการใช้วัตถุดิบของผู้ผลิตยังคงมีปริมาณการใช้เท่าเดิม ทำให้ซัพพลายเออร์ได้เปรียบในเรื่องอำนาจการต่อรองที่มากขึ้น และสามารถที่จะเลือกซื้อขายหรือปฏิเสธบริษัทผู้ผลิตได้มากขึ้น เช่น การต่อรองในเรื่องเครดิตการชำระเงิน การต่อรองในเรื่องการสั่งซื้อวัตถุดิบถ้ามีการซื้อमारาคาก็จะได้ถูกลง แต่ถ้าซื้อน้อยราคาก็จะสูงขึ้น

2.3 Bargaining Power of Customers : อำนาจต่อรองของลูกค้า

อำนาจการต่อรองของลูกค้าในอุตสาหกรรมอาหารสัตว์ในปัจจุบันพบว่ามีสูงมาก เนื่องจากการที่มีผู้ผลิตเป็นจำนวนมากในตลาด ทำให้ลูกค้ามีโอกาสเลือกได้มากขึ้น และเนื่องจากผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมอาหารสัตว์ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก เพราะส่วนใหญ่ใช้วัตถุดิบหลักประเภทเดียวกัน ทำให้ลูกค้าสนใจในเรื่องของราคาและโปรโมชั่นมากกว่าคุณภาพของผลิตภัณฑ์ จึงเป็นเหตุให้ราคาเป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจซื้อ ลูกค้าจึงมีอำนาจในการต่อรองที่อยู่เหนือผู้ผลิตมากขึ้นในปัจจุบัน

2.4 Threat of Substitute Products or Services : ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน

อุตสาหกรรมอาหารสัตว์ถือเป็นอุตสาหกรรมที่เฉพาะเจาะจง ไม่สามารถใช้ผลิตภัณฑ์จากอุตสาหกรรมอื่นทดแทนได้ เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมพื้นฐานที่มีขั้นตอนการผลิตไม่ยุ่งยากมากนัก และวัตถุดิบที่ใช้ค่อนข้างตายตัว ทำให้ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนเกิดขึ้นได้น้อยในอุตสาหกรรมนี้ แต่ก็ยังมีวัตถุดิบที่สามารถใช้เป็นส่วนผสมหรือทดแทนวัตถุดิบบางประเภทได้ เช่น ฮอร์โมน สารเร่ง เป็นต้น

2.5 Threat of New Entrance : ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันหน้าใหม่

อุตสาหกรรมอาหารสัตว์มีแนวโน้มการขยายโรงงานเพิ่มขึ้นทุกปี เพื่อตอบสนองความต้องการบริโภคเนื้อสัตว์ทั้งตลาดภายในประเทศและตลาดโลกที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง การเข้าสู่ตลาดของผู้แข่งขันรายใหม่ที่เป็นขนาดเล็กนั้นจะทำได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากผู้ผลิตรายใหญ่ ๆ มีการดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร และการใช้เงินลงทุนที่สูงยังเป็นอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดของผู้ผลิตรายใหม่ที่มีขนาดเล็ก ทำให้ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันหน้าใหม่ที่มีขนาดเล็กมีค่อนข้างน้อยในอุตสาหกรรมอาหารสัตว์

3. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สถานการณ์เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร เพื่อจะทำให้ทราบถึงศักยภาพของบริษัทและโอกาส อุปสรรคต่างๆที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของบริษัท และช่วยให้สามารถกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกแนวทาง โดยการวิเคราะห์ SWOT Analysis แบ่งเป็น

3.1 จุดแข็ง (Strengths)

- **S1** การให้อำนาจในการต่อรองกับลูกค้าแก่พนักงานขาย ทำให้พนักงานขายสามารถตัดสินใจและปิดการขายได้ในทันที
- **S2** การเงินดีมีกระแสเงินสดหมุนเวียนสม่ำเสมอ เมื่อเทียบกับบริษัทในระดับเดียวกัน ทำให้ได้รับความเชื่อถือจากบริษัทคู่ค้าในเรื่องเครดิตการชำระเงิน
- **S3** บริษัทมีหน่วยงานวิจัยผลิตภัณฑ์เป็นของตนเอง

3.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

- **W1** ต้นทุนสินค้าของบริษัทค่อนข้างสูงทำให้ราคาสินค้าของบริษัทสูงไปด้วย เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในระดับเดียวกันที่มีการปรับเปลี่ยนราคาให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าอยู่ตลอดเวลา
- **W2** ความโดดเด่นของฉลากและบรรจุภัณฑ์ที่ไม่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- **W3** การจูงใจและการทำโปรโมชั่นของบริษัทค่อนข้างน้อย จึงทำให้ลูกค้าเลือกซื้อสินค้าจากคู่แข่งที่มีโปรโมชั่นดีกว่า
- **W4** พนักงานขายของบริษัทมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย พนักงานใหม่ขาดความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์ ทำให้ไม่สามารถตอบคำถามจากลูกค้าได้ในบางกรณี

- **W5** หน่วยงานวิจัยของบริษัทยังไม่ได้รับการสนับสนุนจากบริษัทมาก

พอ

3.3 โอกาส (Opportunities)

- **O1** ความต้องการในการบริโภคผลิตภัณฑ์จากเนื้อสัตว์ในอุตสาหกรรมอาหารมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะอุตสาหกรรมแปรรูป ถ้าหากขยายตัวดีก็จะส่งผลให้อุตสาหกรรมอาหารสัตว์มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นไปด้วย
- **O2** การเข้ามาของผู้แข่งขันรายใหม่ที่มีขนาดเล็กเป็นไปได้ยาก เนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนในจำนวนที่สูง
- **O3** ตลาดในการบริโภคเนื้อสัตว์ปลอดสารเพิ่มมากขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ เนื่องจากผู้บริโภคให้ความสำคัญกับเรื่องสุขภาพกันมากขึ้น
- **O4** อัตราการแลกเปลี่ยนที่แข็งค่าขึ้น ทำให้ราคาในการนำเข้าถูกลง

3.4 อุปสรรค (Threats)

- **T1** วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตอาหารสัตว์ในประเทศไม่เพียงพอ ต้องพึ่งพาการนำเข้าบางส่วน ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น
- **T2** ผู้ผลิตรายใหญ่มีการผลิตแบบครบวงจรตั้งแต่ระดับฟาร์มเลี้ยงไปจนถึงการแปรรูปอาหารและมีการแข่งขันทางการตลาดในประเทศสูงมาก ทำให้บริษัทรายเล็ก ๆ มีโอกาสเติบโตต่ำ

4. TOWS Matrix

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในบริษัทและสภาวะแวดล้อมภายนอก หรือ SWOT Analysis มาใช้ดำเนินกลยุทธ์โดยประยุกต์ให้สามารถผสมผสานกันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยดำเนินการได้ดัง ตารางที่ 4 ซึ่งเป็นตารางแสดงการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกเพื่อเสริมจุดแข็งและป้องกันจุดอ่อนโดยใช้ทฤษฎี TOWS Matrix

ตารางที่ 9 ตารางทางเลือกเพื่อกำหนดกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix

<p style="text-align: center;">ปัจจัยภายใน</p> <p style="text-align: center;">ปัจจัยภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง (Strengths)</p> <p>S1 การให้อำนาจในการต่อรองกับลูกค้าแก่พนักงานขาย ทำให้พนักงานขายสามารถตัดสินใจและปิดการขายได้ในทันที</p> <p>S2 การเงินดีมีกระแสเงินสดหมุนเวียนสม่ำเสมอ เมื่อเทียบกับบริษัทในระดับเดียวกัน ทำให้ได้รับความเชื่อถือจากบริษัทคู่ค้าในเรื่องเครดิตการชำระเงิน</p> <p>S3 บริษัทมีหน่วยงานวิจัยผลิตภัณฑ์เป็นของตนเอง</p>	<p>จุดอ่อน (Weaknesses)</p> <p>W1 ต้นทุนสินค้าของบริษัทค่อนข้างสูงทำให้ราคาสินค้าของบริษัทสูงไปด้วย เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในระดับเดียวกันที่มีการปรับเปลี่ยนราคาให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าตลอดเวลา</p> <p>W2 ความโดดเด่นของฉลากและบรรจุภัณฑ์ที่ไม่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า</p> <p>W3 การจูงใจและการทำโปรโมชั่นของบริษัทค่อนข้างน้อย จึงทำให้ลูกค้าเลือกซื้อสินค้าจากคู่แข่งที่มีโปรโมชั่นดีกว่า</p> <p>W4 พนักงานขายของบริษัทมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย พนักงานใหม่ขาดความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์ ทำให้ไม่สามารถตอบคำถามจากลูกค้าได้ในบางกรณี</p> <p>W5 หน่วยงานวิจัยของบริษัทยังไม่ได้รับการสนับสนุนจากบริษัทมากพอ</p>
<p>โอกาส (Opportunities)</p> <p>O1 ความต้องการในการบริโภคผลิตภัณฑ์จากเนื้อสัตว์ในอุตสาหกรรมอาหารมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะอุตสาหกรรมแปรรูป ถ้าหากขยายตัวดีก็จะส่งผลให้อุตสาหกรรมอาหารสัตว์มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นไปด้วย</p> <p>O2 การเข้ามาของผู้แข่งขันรายใหม่ที่มีขนาดเล็กเป็นไปได้อย่าง เนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนในจำนวนที่สูง</p> <p>O3 ตลาดในการบริโภคเนื้อสัตว์ปลอดภัยเพิ่มมากขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ เนื่องจากผู้บริโภคให้ความสำคัญกับเรื่องสุขภาพกันมากขึ้น</p> <p>O4 อัตราการแลกเปลี่ยนที่แข็งค่าขึ้น ทำให้ราคาในการนำเข้าถูกลง</p>	<p>กลยุทธ์ SO</p> <p>S3 บริษัทมีหน่วยงานวิจัยผลิตภัณฑ์เป็นของตนเอง</p> <p>O1 ความต้องการในการบริโภคผลิตภัณฑ์จากเนื้อสัตว์ในอุตสาหกรรมอาหารมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะอุตสาหกรรมแปรรูป ถ้าหากขยายตัวดีก็จะส่งผลให้อุตสาหกรรมอาหารสัตว์มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นไปด้วย</p> <p>O3 ตลาดในการบริโภคเนื้อสัตว์ปลอดภัยเพิ่มมากขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ เนื่องจากผู้บริโภคให้ความสำคัญกับเรื่องสุขภาพกันมากขึ้น</p> <p style="text-align: center;">กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development strategy)</p>	<p>กลยุทธ์ WO</p> <p>W3 การจูงใจและการทำโปรโมชั่นของบริษัทค่อนข้างน้อย จึงไม่กระตุ้นให้ลูกค้าเกิดการอยากซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัท เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง</p> <p>O2 การเข้ามาของผู้แข่งขันรายใหม่เป็นไปได้ยาก เนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนในจำนวนที่สูง</p> <p style="text-align: center;">กลยุทธ์การเจาะตลาดเดิม (Market Penetration)</p>
<p>อุปสรรค (Threats)</p> <p>T1 วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตอาหารสัตว์ในประเทศไม่เพียงพอ ต้องพึ่งพาการนำเข้าบางส่วน ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น</p> <p>T2 ผู้ผลิตรายใหญ่มีการผลิตแบบครบวงจรตั้งแต่ระดับฟาร์มเลี้ยงไปจนถึงการแปรรูปอาหารและมีการแข่งขันทางการตลาดในประเทศสูงมาก ทำให้บริษัทรายเล็กๆ มีโอกาสเติบโตต่ำ</p>	<p>กลยุทธ์ ST</p> <p>S3 บริษัทมีหน่วยงานวิจัยผลิตภัณฑ์เป็นของตนเอง</p> <p>T1 วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตอาหารสัตว์ในประเทศไม่เพียงพอ ต้องพึ่งพาการนำเข้าบางส่วน ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น</p> <p style="text-align: center;">กลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management ; SCM)</p>	

แนวทางการแก้ไขปัญหา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถประมวลผลและสรุปผลทั้งหมด โดยกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัท ได้ดังต่อไปนี้

แนวทางเลือกที่ 1 กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development strategy)

กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development strategy) เน้นที่การปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในตลาดปัจจุบันและตลาดในอนาคต เพื่อให้เกิดความต้องการและจดจำผลิตภัณฑ์ด้วยรูปแบบใหม่ๆ และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น

โดยกลยุทธ์นี้ได้จาก จุดแข็ง (Strengths) คือ S3 บริษัทมีหน่วยงานวิจัยผลิตภัณฑ์เป็นของตนเอง

โอกาส (Opportunities) คือ O1 ความต้องการในการบริโภคผลิตภัณฑ์จากเนื้อสัตว์ในอุตสาหกรรมอาหารมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะอุตสาหกรรมแปรรูป ถ้าหากขยายตัวดีก็จะส่งผลให้อุตสาหกรรมอาหารสัตว์มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นไปด้วย และ O3 ตลาดในการบริโภคเนื้อสัตว์ปลอดภัยเพิ่มมากขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ เนื่องจากผู้บริโภคให้ความสำคัญกับเรื่องสุขภาพกันมากขึ้น

สาเหตุ

เนื่องจากบริษัทมีการทำงานวิจัยเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ประกอบกับความต้องการในการบริโภคผลิตภัณฑ์จากเนื้อสัตว์ในอุตสาหกรรมอาหารมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น และการให้ความสำคัญในเรื่องของสุขภาพของผู้บริโภค ทำให้ตลาดเนื้อสัตว์ปลอดภัยมีการขยายตัวเพิ่มมากขึ้น จึงส่งผลให้อุตสาหกรรมอาหารสัตว์มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นไปด้วย ซึ่งถือว่าเป็นโอกาสของบริษัทในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองได้ตรงความต้องการของผู้บริโภค โดยเน้นในเรื่องของราคาและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ควบคู่กันทั้งสองด้าน

รายละเอียด

ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์บริษัทเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าในตลาดปัจจุบันและกลุ่มลูกค้าในตลาดอนาคต ซึ่งเน้นการวิจัยผลิตภัณฑ์ไปทางด้านเทคโนโลยีชีวภาพ โดยมุ่งผลิตภัณฑ์ไปในกลุ่มสารเสริม

ชีวนะ หรือที่เรียกว่า โปรไบโอติก ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มของจุลินทรีย์ที่มีคุณประโยชน์ ได้แก่ แบคทีเรีย (Bacteria) ยีสต์ (Yeasts) และรา (Fungi) โดยเฉพาะพวกแบคทีเรีย ที่สามารถสร้างกรดแลคติก และกรดไขมันระเหย (Lactic acid and Volatile Fatty acid) ความสำคัญของสารเสริมชีวนะ นอกจากจะสร้างกรดเพื่อยับยั้งการเจริญของจุลินทรีย์ตัวก่อโรคแล้ว ยังมีความสามารถในการเจริญทวีจำนวนได้รวดเร็ว เบียดบังหรือข่ม และแข่งจุลินทรีย์ที่ก่อโรคได้อีกด้วย และสารเสริมชีวนะนี้ ตัวเซลล์ยังประกอบด้วยสารสำคัญ ในการกระตุ้นการสร้างภูมิคุ้มกันโรคพวก polysaccharide และ peptidoglycan อีกด้วย โดยบริษัทเลือกใช้เชื้อจุลินทรีย์กลุ่มแบคทีเรียตัวที่ดีที่มีคุณสมบัติในการยับยั้งเชื้อก่อโรคมานเป็นตัวหลักในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งลูกค้าสามารถใช้แทนสารเคมีหรือยาปฏิชีวนะ เพื่อช่วยในการป้องกันการติดเชื้อของสัตว์ได้

โดยขั้นตอนในการดำเนินงานนั้นบริษัทได้ร่วมกับอาจารย์ประจำคณะวิทยาศาสตร์ ภาควิชาจุลชีววิทยา มหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของฝ่ายผลิตภัณฑ์ของบริษัท ฟรีเมอร์ จำกัด ในการวิจัยหาเชื้อแบคทีเรียที่มีศักยภาพในการยับยั้งเชื้อก่อโรคและไม่เป็นอันตรายต่อร่างกายของผู้บริโภค เช่น เชื้อแบคทีเรียต้องเป็นเชื้อที่ไม่ย่อยเซลล์เม็ดเลือดแดง เป็นต้น หลังจากได้เชื้อแบคทีเรียแล้วก็นำมาทำการทดลองหาวัตถุดิบที่ใช้ในการเลี้ยงเชื้อซึ่งเน้นเป็นวัตถุดิบที่หาได้ง่ายภายในประเทศและมีราคาไม่แพง เพื่อเป็นการลดต้นทุนของบริษัท หลังจากนั้นก็นำมาทดลองใช้ในการสัตว์ เมื่อได้ผลการทดลองเรียบร้อยแล้วต้องนำไปจดสิทธิบัตร เพื่อเป็นการยืนยันการเป็นเจ้าของเชื้อแบคทีเรียที่ค้นพบ และนำผลิตภัณฑ์ไปจดทะเบียน เพื่อกันการลอกเลียนแบบของคู่แข่ง หลังจากนั้นจึงเข้าสู่กระบวนการทางการตลาดในการทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จักของลูกค้า

สรุป แนวทางเลือกที่ 1 กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development strategy) มีข้อดี ข้อเสีย ดังนี้

ข้อดี

- สามารถเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สามารถตอบสนองตรงตามความต้องการของลูกค้าได้
- สามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด และเพิ่มรายได้ให้กับองค์กรมากขึ้น พร้อมทั้งสามารถลดต้นทุนในการผลิต
- เป็นการสร้างการยอมรับนับถือในคุณภาพและตราผลิตภัณฑ์ให้กับองค์กรอีกทางหนึ่ง

ข้อเสีย

- ต้องใช้เงินลงทุนกับการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นจำนวนมาก
- ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยอาจต้องใช้ระยะเวลานาน

แนวทางเลือกที่ 2 กลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management ; SCM)

กลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management ; SCM) เป็นการรวบรวมการวางแผน และการจัดการของกิจกรรมทั้งหมดที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดหา การจัดซื้อ การแปรสภาพ และกิจกรรมการจัดการทั้งหมด ที่สำคัญการจัดการโซ่อุปทานยังรวมถึง การประสานงาน (Coordination) และการทำงานร่วมกัน (Collaboration) กับหุ้นส่วนต่างๆในโซ่อุปทานซึ่งจะเป็นผู้จัดส่งวัตถุดิบ ตัวกลางผู้ให้บริการ ผู้ให้บริการลอจิสติกส์และลูกค้า ซึ่งการจัดการโซ่อุปทานจะบูรณาการ (Integrate) ทั้งการจัดการอุปสงค์และอุปทาน ซึ่งรวมถึงทั้งภายในและภายนอกบริษัท

โดยกลยุทธ์นี้ได้จาก จุดแข็ง (Strengths) คือ S3 บริษัทมีหน่วยงานวิจัยผลิตภัณฑ์เป็นของตนเอง

อุปสรรค (Threats) คือ T1 วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตอาหารสัตว์ในประเทศไม่เพียงพอ ต้องพึ่งพาการนำเข้าบางส่วน ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น

สาเหตุ

เนื่องจากวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตอาหารสัตว์ในประเทศไม่เพียงพอ ต้องพึ่งพาการนำเข้าบางส่วน ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น แต่เนื่องด้วยบริษัทมีการคิดค้นวิจัยผลิตภัณฑ์ด้วยตนเองจึงมีศักยภาพพอที่จะสามารถหาวัตถุดิบที่มีภายในประเทศมาทำการวิจัย เพื่อนำมาใช้เป็นวัตถุดิบทดแทนวัตถุดิบที่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศได้ และการที่บริษัทมีทีมวิจัยทำให้บริษัทสามารถทำการวิจัยสรรหาวัตถุดิบใหม่ๆได้เร็วกว่าคู่แข่งในระดับเดียวกัน

รายละเอียด

ในการสรรหาวัตถุดิบใหม่ๆภายในประเทศมาทดแทนวัตถุดิบที่ขาดตลาดและต้องพึ่งพาการนำเข้าจากต่างประเทศนั้น บริษัทจำเป็นต้องติดต่อผ่านเจ้าหน้าที่อุตสาหกรรมจังหวัด เพื่อขอข้อมูลโรงงานหรือผู้ผลิตที่มีวัตถุดิบเหลือจากกระบวนการผลิตและสามารถนำมาพัฒนาเป็นวัตถุดิบผสมในอาหารสัตว์ได้ โดยบริษัทต้องนำวัตถุดิบที่เหลือจากการผลิตของโรงงานเหล่านั้นมาทำการวิจัยและทดลอง รวมถึงวิเคราะห์ผลในเรื่องของคุณภาพว่าสามารถนำมาเป็นส่วนประกอบในอาหารสัตว์ได้หรือไม่ เป็นต้น

สรุป แนวทางเลือกที่ 2 คือ กลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management ; SCM) มีข้อดี ข้อเสีย ดังนี้

ข้อดี

- สามารถผลิตสินค้าได้อย่างต่อเนื่อง โดยไม่ต้องกังวลเรื่องของวัตถุดิบขาดตลาด
- สามารถลดต้นทุนการผลิตได้ เพราะสามารถหาวัตถุดิบได้จากภายในประเทศ มาใช้ทดแทนวัตถุดิบที่ต้องนำเข้า

ข้อเสีย

- การหาวัตถุดิบตัวใหม่ ๆ มาทดแทนวัตถุดิบตัวเดิมจำเป็นต้องทำการค้นคว้า ทดลองใหม่ทั้งหมด จึงเสี่ยงต่อการเสียเวลาและการลงทุน ถ้าหากวัตถุดิบตัวนั้นไม่สามารถ นำมาใช้ทดแทนกันได้
- จำเป็นต้องใช้บุคลากรในการติดต่อประสานงานอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากต้อง ติดต่อประสานงานกับหลายฝ่าย เช่น ติดต่อประสานงานกับอุตสาหกรรม ติดต่อประสานงานกับ หน่วยงานของภาครัฐในการส่งตัวอย่างเข้าไปตรวจ ติดต่อประสานงานกับโรงงานที่มีวัตถุดิบ เป็นต้น

แนวทางเลือกที่ 3 กลยุทธ์การเจาะตลาดเดิม (Market Penetration)

กลยุทธ์การเจาะตลาดเดิม (Market Penetration) เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทเน้นการ ทำการตลาดเชิงรุกกับกลุ่มเป้าหมายที่เคยใช้สินค้าอยู่ให้เกิดการใช้มากขึ้น หรือกลุ่มที่ยังเข้าไม่ถึงก็ให้หันมาลองใช้สินค้าของบริษัท

โดยกลยุทธ์นี้ได้จาก จุดอ่อน (Weaknesses) คือ W3 การจูงใจและการทำ โปรโมชันของบริษัทค่อนข้างน้อย จึงทำให้ลูกค้าเลือกซื้อสินค้าจากคู่แข่งที่มีโปรโมชันดีกว่า

โอกาส (Opportunities) คือ O2 การเข้ามาของผู้แข่งขัน รายใหม่ที่มีขนาดเล็กเป็นไปได้อย่างยาก เนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนในจำนวนที่สูง

สาเหตุ

การจูงใจและการทำโปรโมชันของบริษัทค่อนข้างน้อย จึงไม่กระตุ้นให้ลูกค้าเกิดการอยากซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัท เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ บริษัทก็ยังมีโอกาสในการปรับและพัฒนาการตลาดได้เนื่องจากโอกาสการเข้ามาของคู่แข่งราย ใหม่ที่มีขนาดเล็กนั้นเข้ามาในอุตสาหกรรมนี้ได้ยากขึ้น เพราะจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนเป็น จำนวนมาก

รายละเอียด

ในการจัดรายการส่งเสริมการขายนั้น บริษัทจะเน้นในการจัดรายการส่งเสริมการขายประเภทที่ลูกค้าส่วนใหญ่ต้องการมากที่สุด สำหรับลูกค้ารายเก่าที่ยังใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัท โดยการให้พนักงานขายใช้การสอบถามลูกค้าหรือลูกค้าอาจแจ้งความประสงค์ที่ต้องการให้บริษัทจัดรายการส่งเสริมการขายให้เท่ากับบริษัทโดยตรง ไม่ว่าจะเป็นการจัดรายการส่งเสริมการขายในเรื่องของผลิตภัณฑ์ การจัดทัศนศึกษาดูงาน การท่องเที่ยวทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ หรือการจัดสัมมนาเพื่อให้ความรู้แก่ลูกค้าตามที่ลูกค้าต้องการ เป็นต้น ซึ่งบริษัทอาจจัดหาบริษัทอื่นมาเป็นพันธมิตรกับทางบริษัท โดยการทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อเป็นการลดต้นทุนในเรื่องของค่าใช้จ่ายในการขาย แต่ทั้งนี้บริษัทต้องทำสัญญาป้องกันระหว่างกัน เช่น บริษัทจะไม่แย่งลูกค้าของกันและกัน เป็นต้น

สำหรับการหาลูกค้ารายใหม่หรือการหาตลาดใหม่นั้น ใช้วิธีการเสนอให้ลูกค้าเข้าร่วมเป็นพาร์มทดลองของบริษัท โดยบริษัทให้ใช้สินค้าของบริษัทในการเลี้ยงสัตว์ เพื่อทดลองคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่คิดค้นพัฒนาขึ้นมาใหม่ อาจใช้วิธีการทำสัญญาเป็นระยะเวลาในการใช้เป็นพาร์มทดลอง หรืออาจให้สินเชื่อในการซื้อ แต่ต้องมีการทำแบ่งค่างารันตี เพื่อเป็นการรับประกันอีกทางหนึ่งแก่บริษัท ทั้งนี้ลูกค้ารายใหม่ของบริษัทนั้นอาจเป็นลูกค้าที่เคยเลิกเลี้ยงสัตว์หรือลูกค้าที่ยังไม่เคยเลี้ยงสัตว์แต่มีความสนใจที่ต้องการจะเลี้ยง

สรุป แนวทางเลือกที่ 3 คือ กลยุทธ์การเจาะตลาดเดิม (Market Penetration) มีข้อดีข้อเสีย ดังนี้

ข้อดี

- บริษัทจะมีประสิทธิภาพในการบริหารงานเกี่ยวกับสินค้าที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า
- บริษัทสามารถใช้ข้อมูลจากอดีต ในการจัดรายการส่งเสริมการขายที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
- การเข้ามาของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ในตลาดอุตสาหกรรมอาหารสัตว์ในปัจจุบันเป็นไปได้ค่อนข้างยาก ทำให้ผู้ผลิตรายเดิมที่อยู่ในตลาดสามารถแข่งขันกันได้เต็มที่โดยไม่ต้องกังวลคู่แข่งรายใหม่ที่จะเกิดขึ้น

ข้อเสีย

- ผู้ผลิตที่อยู่ในอุตสาหกรรมอาหารสัตว์นี้รู้จักกันค่อนข้างทั่วถึง และมักใช้กลยุทธ์การพัฒนาตลาดที่ค่อนข้างคล้ายๆกัน เช่น ส่วนลดเงินสด ท่องเที่ยวต่างประเทศ เป็นต้น ทำให้ลูกค้ามีตัวเลือกในการซื้อมากขึ้น

- บริษัทต้องใช้เวลาในการฝึกอบรมพนักงานขายให้ทราบข้อมูลผลิตภัณฑ์อย่างละเอียด เพราะพนักงานขายของบริษัทมีการเข้า-ออกบ่อยทำให้ต้องฝึกอบรมพนักงานขายใหม่อยู่เสมอ

งบประมาณและระยะเวลาของผลการดำเนินงานในแต่ละกลยุทธ์
ตารางที่ 10 งบประมาณของแต่ละกลยุทธ์ (โดยประมาณ)

กลยุทธ์	งบประมาณ (บาท)	ระยะเวลาของผล การดำเนินงาน
กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development strategy) เป็นการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่ตลาดยังไม่มีขึ้นมา และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้	1,400,000	1 ปี
กลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management ; SCM) เป็นการจัดหาวัตถุดิบชนิดใหม่ที่มีภายในประเทศเพื่อมาใช้ทดแทนกับวัตถุดิบเดิมที่ไม่เพียงพอ และเพื่อเป็นการลดต้นทุนการผลิต	2,000,000	1 ปี
กลยุทธ์การเจาะตลาดเดิม (Market Penetration) เป็นการส่งเสริมการขายที่สามารถจูงใจและตอบสนองได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า	1,000,000	1 ปี

หมายเหตุ : การคำนวณงบประมาณดังกล่าว ได้จากการสอบถามกรรมการผู้จัดการของบริษัท

การตัดสินใจเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหา

จากการศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 แนวทาง คือ กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development strategy) , กลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management ; SCM) , กลยุทธ์การเจาะตลาดเดิม (Market Penetration) ได้นำมาถ่วงน้ำหนักในแต่ละทางเลือก เพื่อหากกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและความสอดคล้องโดยพิจารณาถึงปัจจัย 5 ปัจจัยที่เป็นสาระสำคัญดังนี้ งบประมาณในการดำเนินกลยุทธ์ การเพิ่มรายได้/ส่วนแบ่งการตลาด ความสามารถในการเพิ่มกำไร ความพร้อมของวัตถุดิบ และความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมีปัจจัยของการให้คะแนนถ่วงน้ำหนัก ดังนี้

น้ำหนัก	ปัจจัย
0.2	งบประมาณในการดำเนินกลยุทธ์
0.2	การเพิ่มรายได้/ส่วนแบ่งการตลาด
0.4	ความสามารถในการเพิ่มกำไร
0.1	ความพร้อมของวัตถุดิบ
0.1	ความได้เปรียบในการแข่งขัน

และการให้คะแนนแต่ละปัจจัย มี 5 ระดับ คือ

ระดับที่ 5	มากที่สุด
ระดับที่ 4	มาก
ระดับที่ 3	ปานกลาง
ระดับที่ 2	น้อย
ระดับที่ 1	น้อยที่สุด

สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 11 การตัดสินใจเลือกแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหา
ตารางที่ 11 การตัดสินใจเลือกแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหา

ปัจจัย	ทางเลือก	น้ำหนัก	ทางเลือกที่	ทางเลือกที่	ทางเลือกที่
			1	2	3
1. งบประมาณในการดำเนินกลยุทธ์		0.2	5	4	3
2. การเพิ่มรายได้/ส่วนแบ่งการตลาด		0.2	5	2	3
3. ความสามารถในการเพิ่มกำไร		0.4	4	2	3
4. ความพร้อมของวัตถุดิบ		0.1	5	3	4
5. ความได้เปรียบในการแข่งขัน		0.1	5	3	3
คะแนนรวม		1.0	4.6	2.6	3.1

หมายเหตุ : การถ่วงน้ำหนักในแต่ละทางเลือกดังกล่าว ได้จากการสอบถามกรรมการผู้จัดการของบริษัทฯ

จากตารางที่ 6 การตัดสินใจเลือกแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ผลคะแนนจากการถ่วงน้ำหนักแนวทางเลือกทั้ง 3 แนวทาง สรุปได้ว่า แนวทางเลือกที่ 1 กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development strategy) เป็นทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งแนวทางเลือกนี้ได้จากกลยุทธ์ SO จากตารางทางเลือกเพื่อกำหนดกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ คือ การเพิ่มยอดขาย ลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มความสามารถในการทำกำไร โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นความพยายามเพิ่มยอดขายโดยใช้การคิดค้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product) จากตลาดเดิม โดยสร้างความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของกลุ่มคู่แข่งเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งในกลุ่มตลาดปัจจุบันและลูกค้าในกลุ่มตลาดอนาคต ซึ่งเป็นการสร้างยอดขายให้เพิ่มขึ้น ทั้งนี้การผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่นั้นต้องคิดค้นพัฒนาวัตถุดิบให้สามารถใช้วัตถุดิบที่สามารถหาได้จากภายในประเทศทั้งหมด เพื่อเป็นการช่วยในเรื่องของต้นทุนการผลิตซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายของบริษัทให้ลดลง และจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่นั้นจะเป็นการช่วยให้บริษัทเพิ่มความสามารถในการทำกำไรได้มากขึ้น

ตารางที่ 12 Action Plan กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development strategy)

งบประมาณในการดำเนินกลยุทธ์ 1,400,000 บาท

ระยะเวลาของผลการดำเนินงาน 1 ปี

Strategy Objective	Budget	Time	ผู้รับผิดชอบ
1. Product	155,000	มี.ค. – ธ.ค. 54	ฝ่ายผลิตภัณฑ์
- หาเชื้อจุลินทรีย์และทดสอบเชื้อจุลินทรีย์ในห้องปฏิบัติการ	68,000	มี.ค. – มิ.ย. 54	ฝ่ายผลิตภัณฑ์ ร่วมกับมหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ทดลองใช้เชื้อจุลินทรีย์กับสัตว์ในระดับห้องปฏิบัติการ	27,000	ก.ค. – ก.ย. 54	ฝ่ายผลิตภัณฑ์ ร่วมกับมหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ทดลองใช้เชื้อจุลินทรีย์กับสัตว์ในภาคปฏิบัติจริง	45,000	ต.ค. – ธ.ค. 54	ฝ่ายผลิตภัณฑ์
- ดำเนินการจดสิทธิบัตรของเชื้อจุลินทรีย์ที่ค้นพบและขึ้นทะเบียนผลิตภัณฑ์	15,000	ต.ค.54 – ม.ค.55	ฝ่ายผลิตภัณฑ์

Strategy Objective	Budget	Time	ผู้รับผิดชอบ
<u>2. Price</u>		ก.พ. 55	ฝ่ายการตลาด
- กำหนดราคาขายจาก ต้นทุนวัตถุดิบ 50% ค่าใช้จ่ายขาย 25% ค่าใช้จ่ายโรงงาน 10%		ก.พ. 55	ฝ่ายการตลาด ร่วมกับ ฝ่ายบัญชีและฝ่ายการเงิน
<u>3. Place</u>	1,020,000	พ.ย.54 - ม.ค.55	ฝ่ายผลิตภัณฑ์
- ติดตั้งอุปกรณ์ เครื่องจักรใน การผลิตเชื้อจุลินทรีย์	1,020,000	พ.ย.54 - ม.ค.55	ฝ่ายผลิตภัณฑ์ ร่วมกับ ฝ่ายโรงงาน
<u>4. Promotion</u>	225,000	ก.พ. 55	ฝ่ายการตลาด
- แจกตัวอย่างในการทดลองใช้ ให้ลูกค้า 5 ราย รายละ 3 เดือน โดยคัดเลือกลูกค้าที่เป็นทั้ง ผู้เลี้ยงและผู้ขายในแต่ละพื้นที่	225,000	ก.พ. 55	ฝ่ายการตลาด ร่วมกับ กรรมการผู้จัดการ
- สร้างคู่ค้า เช่น สร้างเอเยนต์ ของบริษัทในแต่ละพื้นที่	20% จาก ราคาขาย	ก.พ. 55	ฝ่ายการตลาด ร่วมกับ กรรมการผู้จัดการ

บทที่ 4

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

การศึกษานี้มุ่งหาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มผลกำไร กรณีศึกษา บริษัท พรีเมอร์ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มยอดขาย ลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มความสามารถในการทำกำไร โดย การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไปด้วยการ วิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม (Five-Force Model) และการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในด้วยการวิเคราะห์ห่วงโซาคุณค่าของบริษัทฯ พบว่ารายได้จากการขาย ของบริษัทฯเมื่อเปรียบเทียบกับปี 2548 มีอัตราส่วนรายได้จากการขายที่เพิ่มขึ้นทุกปี แต่เมื่อ นำมาเปรียบเทียบกับแบบปีต่อไปพบว่ารายได้จากการขายมีการเพิ่มขึ้นในอัตราส่วนที่ลดลง ทั้งนี้ เป็นผลมาจากต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายในการขายมีอัตราส่วนที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งมีสาเหตุมาจาก ปัจจัยต่างๆ เช่น ราคาวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตปรับตัวสูงขึ้นเนื่องจากต้องพึ่งพาการนำเข้าจาก ต่างประเทศ ความผันผวนของราคาน้ำมัน สภาพการแข่งขันในตลาด เป็นต้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อ ผลกำไร(ขาดทุน)เบื้องต้นของบริษัทฯที่มีการขาดทุนอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2549 และ ถึงแม้ว่าจะเป็น การขาดทุนในอัตราส่วนที่ลดลง แต่ไม่สามารถตอบได้ว่าบริษัทจะสามารถทำ กำไรได้เมื่อใด ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดการปิดกิจการได้ในอนาคต

อย่างไรก็ตามเมื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาประกอบกับข้อมูล ปฐมภูมิที่ได้จากการสัมภาษณ์พนักงานภายในบริษัทฯและลูกค้าที่ซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ก็ จะสามารถกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากปัจจัยแวดล้อมต่างๆได้ ซึ่ง ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้ในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาเชิงกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่มีชื่อ ว่า TOWS Matrix ซึ่งแนวทางการแก้ไขปัญหาเชิงกลยุทธ์ในการเพิ่มผลกำไรให้กับองค์กรมี ดังนี้

1. กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development strategy)
2. กลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management ; SCM)
3. กลยุทธ์การเจาะตลาดเดิม (Market Penetration)

จากการสอบถามกรรมการผู้จัดการของบริษัท โดยใช้ปัจจัยในการพิจารณาทางเลือกทั้ง 3 แนวทางตาม งบประมาณในการดำเนินกลยุทธ์ การเพิ่มรายได้/ส่วนแบ่งการตลาด ความสามารถในการเพิ่มกำไร ความพร้อมของวัตถุดิบ ความได้เปรียบในการแข่งขัน พบว่า

แนวทางในการแก้ไขปัญหาเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด คือ กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development strategy) ซึ่งได้คะแนนรวมมากที่สุด เพราะถึงแม้ว่าแนวทางเลือกทั้ง 3 แนวทางจะเป็นแนวทางที่ทำให้บริษัทมีผลกำไรเพิ่มขึ้นในระยะยาวและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development strategy) มีโอกาสในการเพิ่มผลกำไรให้กับบริษัทในสถานการณ์ปัจจุบันมากที่สุด เนื่องจากผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมอาหารสัตว์นั้นส่วนใหญ่ใช้วัตถุดิบหลักในการผลิตเหมือนกัน จึงทำให้ผลิตภัณฑ์ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก แต่ถ้าหากบริษัทใช้กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development strategy) จะทำให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทแตกต่างไปจากผลิตภัณฑ์ของบริษัทอื่น และบริษัทอื่นก็สามารถทำการเลียนแบบได้ยาก เนื่องจากต้องใช้ความชำนาญและความเชี่ยวชาญในการผลิต

แต่อย่างไรก็ดีบริษัทสามารถดำเนินกลยุทธ์การเจาะตลาดเดิม (Market Penetration)ควบคู่ไปกับกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development strategy) ได้ เพราะทั้ง 2 กลยุทธ์ใช้ทรัพยากรบุคคลที่แตกต่างกันและผลที่ได้จากการดำเนินกลยุทธ์ทั้ง 2 แนวทางยังช่วยส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อเป้าหมายในการเพิ่มผลกำไรขององค์กร

ข้อจำกัดในการศึกษา

1. การศึกษาที่ใช้เวลาเพียงช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น ทำให้มีเวลาในการมองเห็นปัญหาเพียงระยะสั้น ณ ช่วงเวลาที่ศึกษาทำได้ในระดับหนึ่ง ในขณะที่ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงนั้นมีความซับซ้อนเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง
2. ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษามีจำกัด ส่งผลให้การเก็บรวบรวมทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่จะนำมาแก้ไขปัญหา นั้นไม่มากพอ แนวทางที่เลือกอาจไม่ใช่แนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหาแต่อาจเป็นแนวทางที่ดีที่สุดจากทางเลือกที่มีอยู่
3. ข้อจำกัดด้านการเปิดเผยข้อมูล เนื่องจากสภาวะการแข่งขันในธุรกิจที่รุนแรง ข้อมูลบางอย่างบริษัท จึงไม่สามารถเปิดเผยต่อบุคคลภายนอกได้ เช่น โครงสร้างต้นทุนสินค้าราคาวัตถุดิบ เป็นต้น ทำให้ไม่สามารถศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างละเอียดได้
4. เวลาในการสัมภาษณ์มีจำกัด จึงได้รับข้อมูลเพียงระดับหนึ่งเท่านั้น

ข้อเสนอแนะในการศึกษา

จากการศึกษาในครั้งนี้ได้นำเสนอข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบริษัทให้ประสบผลสำเร็จในการดำเนินการต่อไป

1. ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า บริษัทต้องมีการกำหนดมาตรฐานของบริษัท โดยมุ่งเน้นในส่วนที่สร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจให้กับลูกค้าเป็นสำคัญ ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันทำให้ลูกค้ากลับมาใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทอย่างต่อเนื่อง

2. ด้านการบัญชีและการเงินของบริษัท บริษัทจะต้องให้ความสำคัญกับการควบคุมต้นทุนผลิตภัณฑ์หรือค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายในการขายให้มีประสิทธิภาพและมีระบบ โดยหาแนวทางที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการลดค่าใช้จ่ายของบริษัท

3. การอบรมและพัฒนาบุคลากร บริษัทควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะพนักงานขาย ควรมีการส่งไปฝึกอบรมและเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงควรมีการทดสอบความรู้ ความสามารถในการตอบข้อโต้แย้งของลูกค้า เพื่อฝึกฝนความสามารถในการขาย เนื่องจากพนักงานขายนั้นถือว่าเป็นด่านหน้าของบริษัทก็ว่าได้

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กรมปศุสัตว์. 15 ธันวาคม 2551. **คาดการณ์ภาวะตลาดสินค้าปศุสัตว์ในปี 2552**

[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.dld.go.th/transfer/th/index.php?option=com>

ตลาดเนื้อสัตว์โลก [ออนไลน์]. 17 ธันวาคม 2553. เข้าถึงได้จาก:

http://www.the-thainews.com/analyzed/inter/int130651_2.htm

มาร์เก็ตติ้ง นิวส์. 26 สิงหาคม 2553. **ภาวะอุตสาหกรรมอาหารของไทยในช่วงครึ่งปีแรก**

แนวโน้มครึ่งปีหลัง และภาพรวมปี 2553 [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก:

<http://thaipostnews.blogspot.com/2010/08/2553.html>

เรวัต ต้นตยานนท์. 3 มกราคม 2554. **SMEs Clinic : 'SWOT' เครื่องมือวิเคราะห์สารพัด**

ประโยชน์ ? [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.bangkokbizweek.com>

ศูนย์วิจัยเพื่ออุตสาหกรรมอาหาร. 17 ธันวาคม 2553. **อุตสาหกรรมอาหารสัตว์**

[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://fic.nfi.or.th/th/thaifood/product52-feed.asp>

ศูนย์ศึกษาการค้าระหว่างประเทศ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. 7 ธันวาคม 2550. **ทิศทาง**

และปัจจัยเสี่ยงอุตสาหกรรมอาหารสัตว์ปี 2551 [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก:

http://www.citsonline.utcc.ac.th/index.php?option=com_content&view=article&id=125%3A-2551&catid=52%3Athailand-today&Itemid=161&lang=en

Five-Forces Model [ออนไลน์]. 3 มกราคม 2554. เข้าถึงได้จาก:

<http://www.krungsri.com/inc/download.aspx?file=../download/>

SWOT Analysis [ออนไลน์]. 3 มกราคม 2554. เข้าถึงได้จาก:

<http://agserver.kku.ac.th/chaichrn/Page-Thai/Teachingt/Graduate/126752/SWOT>

TOWS Matrix [ออนไลน์]. 3 มกราคม 2554. เข้าถึงได้จาก:

<http://www.drmanage.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=538663926&Ntype=3>

Webster University. 14 พฤศจิกายน 2550. **เทคโนโลยีชีวภาพคืออะไร** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้

จาก: <http://www4.eduzones.com/snowqueen/1063#>

Market - Presentation Transcript [ออนไลน์]. 17 กุมภาพันธ์ 2554. เข้าถึงได้จาก:

<http://www.slideshare.net/guestb9b49c/market-presentation-597348>

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

www.google.co.th

www.dld.go.th/

<http://strategy.dip.go.th/>

<http://www.foodindustrythailand.com/>

<http://fic.nfi.or.th/th/thaifood/default.asp>

<http://library.dip.go.th/>

<http://vpn.kku.ac.th/>

<http://www.eduzones.com/>

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
งบการเงิน บริษัท พรีเมอร์ จำกัด

งบกำไรขาดทุน

	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
	บาท	บาท	บาท	บาท	บาท
รายได้					
รายได้จากการขาย	15,785,717.40	13,072,781.00	14,644,850.00	16,287,767.71	17,405,042.69
รายได้อื่น	231,200.42	285,947.22	5,690.83	9,826.32	114,387.90
รวมรายได้	16,016,917.82	13,358,728.22	14,650,540.83	16,297,594.03	17,519,430.59
ค่าใช้จ่าย					
ต้นทุนขาย	11,054,363.41	9,179,738.26	10,731,795.97	12,633,151.11	12,997,567.56
ค่าใช้จ่ายในการขาย	709,540.00	584,973.00	773,266.00	945,262.00	1,912,553.00
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	3,909,453.41	3,803,900.18	3,405,812.90	2,926,873.09	2,708,896.44
รวมค่าใช้จ่าย	15,673,356.82	13,568,611.44	14,910,874.87	16,505,286.20	17,619,017.00
กำไร(ขาดทุน)ก่อนดอกเบี้ย จ่ายและภาษีเงินได้	343,561.00	(209,883.22)	(260,334.04)	(207,692.17)	(99,586.41)
ดอกเบี้ยจ่าย	(170,169.08)	(178,791.75)	(154,798.85)	(275,205.21)	(241,224.26)
ภาษีเงินได้นิติบุคคล	(52,017.57)	-	-	-	-
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	121,374.35	(388,674.97)	(415,132.89)	(482,897.38)	(340,810.67)
กำไร(ขาดทุน)ต่อหุ้นชั้น พื้นฐาน	10.11	(32.39)	(34.59)	(40.24)	(28.40)

ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์พนักงาน

คำชี้แจง : แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิชาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาปัญหา เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มผลกำไรของบริษัท

1. จากสถานการณ์ของอุตสาหกรรมอาหารสัตว์ในปัจจุบัน ท่านคิดว่าแนวโน้มการแข่งขันจะเป็นอย่างไรในอนาคต
 - ผู้ผลิตมีมากขึ้นสวนทางกับปริมาณการบริโภคของสัตว์ที่มีจำนวนจำกัด เนื่องจากราคาสัตว์ไม่ว่าจะเป็นสัตว์บก สัตว์ปีก สัตว์น้ำ มีความผันผวนอยู่ตลอดเวลา ทำให้ผู้เลี้ยงมีความเสี่ยงในลงทุนมากขึ้น
 - อุตสาหกรรมอาหารสัตว์ จะปรับเข้าสู่ระบบการขายแบบครบวงจร คือ บริษัทจะต้องหาลูกพันธุ์สัตว์ให้เกษตรกร ผลิตอาหาร ตลอดจนถึงจับออกสู่ตลาด จึงจะแข่งขันได้ในตลาดอาหารสัตว์ปัจจุบัน
 - ตลาดอาหารสัตว์ในปัจจุบันและในอนาคตมีการแข่งขันกันสูง และมีให้ลูกค้าเลือกมากมาย ทำให้แต่ละบริษัทต้องแข่งขันกันพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเอง
2. ความแตกต่างในด้านต่างๆของบริษัท เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งระดับเดียวกันทั้งทางตรงและทางอ้อม ท่านคิดว่ามีข้อได้เปรียบ เสียเปรียบ คู่แข่งหรือไม่ อย่างไร
 - 2.1 คู่แข่งทางตรงของบริษัท มีใครบ้าง
 - บริษัท แอ๊ดวาน จำกัด : เป็นบริษัทใหญ่ มีการขายครบวงจร
 - บริษัท เอส ซี จำกัด : เป็นบริษัทที่เน้นขายเรื่องราคาถูกมาก
 - บริษัท โรวีไทย จำกัด : มีโรงงานผลิตที่สามารถผลิตตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว
 - บริษัท เอ ไอ พี จำกัด : บริษัทอยู่ในพื้นที่ที่มีการเลี้ยงสัตว์มากทำให้ง่ายต่อการขนส่ง และสามารถขึ้นทะเบียนได้เมื่อลูกค้าต้องการ
 - บริษัท สยามซิตโต้ จำกัด

2.2 คู่แข่งทางอ้อมของบริษัท มีไครบ้าง

- บริษัทผู้ผลิตอาหารเม็ดสำหรับสัตว์
- บริษัทผู้ผลิตพันธุ์สัตว์ พร้อมกับการขายอาหารสัตว์

2.3 ความแตกต่างเรื่องคุณภาพผลิตภัณฑ์ของบริษัท เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งทางตรงในระดับเดียวกัน

- คุณภาพผลิตภัณฑ์ไม่ได้ด้อยกว่าคู่แข่ง แต่คู่แข่งบางบริษัทอาจมีชื่อเสียงหรือนำเข้าผลิตภัณฑ์จากต่างประเทศ ทำให้ภาพลักษณ์ดูดีกว่า
- คุณภาพผลิตภัณฑ์ของบริษัทบางตัวยังสู้กับคู่แข่งขั้นไม่ได้
- บริษัทคู่แข่งมีการให้ความรู้ในเรื่องของผลิตภัณฑ์แก่พนักงานขาย และลูกค้าอย่างต่อเนื่อง
- ผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งจะมีความหลากหลาย และพัฒนาคุณภาพตรงกับความต้องการของลูกค้าตลอดเวลา

2.4 ความแตกต่างในเรื่องราคา เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งทางตรงในระดับเดียวกัน

- ราคาสินค้าของบริษัทค่อนข้างสูง เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่มีการปรับเปลี่ยนราคาให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าอยู่ตลอดเวลา
- ราคาผลิตภัณฑ์บางตัวของบริษัท เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งยังมีราคาสูงกว่าคู่แข่ง

2.5 ความแตกต่างในเรื่องโปรโมชั่น เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งทางตรงในระดับเดียวกัน

- การจัดโปรโมชั่นของทางบริษัทค่อนข้างน้อย ไม่จูงใจหรือไม่กระตุ้นให้เกิดความอยากซื้อ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่มีการลดราคา แลกคูปอง หรือ แคมควบกับสินค้าตัวอื่นๆอยู่เสมอ

2.6 ความแตกต่างในเรื่องการบริการหลังการขาย เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งทางตรงในระดับเดียวกัน

- ไม่แตกต่างจากบริษัทคู่แข่ง เพราะบริการหลังการขายขึ้นอยู่กับพนักงานขายแต่ละคนจะติดตามมากน้อยขนาดไหน

2.7 ความแตกต่างในเรื่องการทำ CSR (การจูงใจลูกค้า) เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งทางตรงในระดับเดียวกัน

- ทางบริษัทไม่มีการจูงใจลูกค้าให้ซื้อสินค้าต่อเนื่องหรือซื้อซ้ำขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

- บริษัทคู่แข่งบางรายมีการจัดงบประมาณพาลูกค้าท่องเที่ยว หรือ เลี้ยงสังสรรค์
3. อำนาจการต่อรองของลูกค้า ในเวลาที่ท่านนำสินค้าของบริษัทไปเสนอ ลูกค้าต่อรองในด้านใดบ้าง และท่านมีวิธีการแก้ไขปัญหาในข้อต่อรองของลูกค้าอย่างไรบ้าง
 - ลูกค้าต่อรองในเรื่องของราคาให้ลดลง : ทำการแก้ไขข้อต่อรองโดยการให้ลูกค้าเพิ่มปริมาณการสั่งซื้อให้มากขึ้น หรืออธิบายในเรื่องคุณสมบัติเด่นของผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าฟัง เพื่อเป็นการลดข้อต่อรอง หรือรับข้อเสนอของลูกค้ากลับมาก่อนแล้วนำมาเสนอกับบริษัท
 - ลูกค้าต่อรองเรื่องการให้เครดิตการจ่ายเงิน : ทำการแก้ไขข้อต่อรองโดยการเก็บเงินมัดจำก่อนขายสินค้าใหม่
 4. บริษัทให้อำนาจแก่ท่านในการต่อรองกับลูกค้ามากน้อยเพียงใด และท่านคิดว่าเป็นข้อดีหรือไม่ เพราะเหตุใด
 - บริษัทให้อำนาจในการต่อรองกับลูกค้าได้เต็มที่ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่ดี เพราะสามารถตัดสินใจและปิดการขายได้ทันที
 5. อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (ผู้ขายวัตถุดิบให้แก่บริษัท) เป็นอย่างไร
 - ผู้ขายวัตถุดิบในตลาดปัจจุบันนี้มีการแข่งขันเยอะขึ้น ทำให้การต่อรองซื้อขายบางครั้งมีข้อต่อรองมากขึ้น เช่น เครดิตการชำระเงิน การสั่งซื้อวัตถุดิบถ้าซื้อมากก็จะได้ราคาที่ถูกลง แต่ถ้าซื้อน้อยราคาก็จะสูง หรือบางครั้งวัตถุดิบบางตัวขาดตลาดหาซื้อได้ยาก
 6. ท่านคิดว่าบริษัทมีข้อดี ข้อเสีย อะไรบ้าง เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในระดับเดียวกัน
 - บริษัทคู่แข่งในระดับเดียวกัน คือ บริษัท โรวิไทย จำกัด / บริษัท เอ ไอ พี จำกัด
 - ข้อดี : ง่าย สะดวกในการให้บริการสินค้าที่ลูกค้าต้องการ มีความคล่องตัวและแก้ไขปัญหาได้เร็วกว่า เพราะมีขั้นตอนไม่ซับซ้อน เนื่องจากเป็นบริษัทขนาดเล็ก
 - ข้อเสีย : เสียเปรียบในเรื่องชื่อเสียงของบริษัทที่ด้อยกว่า ทำให้ได้รับความเชื่อมั่นน้อยกว่า
 7. ท่านคิดว่าในขณะนี้สิ่งใดเป็นสาเหตุปัญหาในด้านการขาย ที่บริษัทควรรีบดำเนินการแก้ไขมากที่สุด
 - ราคาผลิตภัณฑ์ที่ค่อนข้างสูงกว่าคู่แข่งในหลายๆผลิตภัณฑ์
 - พนักงานขายขาดการทำงานเป็นทีม อ่อนความรู้ทางวิชาการ

8. ท่านคิดว่าการประสานงานในฝ่ายต่างๆของบริษัท มีปัญหาข้อขัดแย้งอะไรบ้างที่ทำให้เกิดการประสานงานขัดข้อง และมีการแก้ไขปัญหอย่างไร อะไรเป็นปัญหาที่รับด่วนที่ต้องเร่งแก้ไขในการประสานงาน
 - ปัญหาเรื่องการสื่อสารที่เข้าใจไม่ตรงกัน ปัญหาของการรับข้อมูลไม่ครบถ้วนทำให้ทำงานผิดพลาด ปัญหาเรื่องความคิดเห็นการทำงานส่วนตัว : แก้ไขปัญหาโดยการอธิบายเป็นการส่วนตัว หรือใช้วิธีเขียนข้อความแจ้งเพื่อป้องกันการตกหล่น
9. ท่านอยากให้บริษัทปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใดบ้าง เพราะเหตุใด (เรียงจากลำดับที่ต้องการให้แก้ไขมากที่สุดไปถึงลำดับน้อยที่สุด)
 - 9.1 ราคาของผลิตภัณฑ์บางตัวมีราคาค่อนข้างสูง / ราคาของบริษัทจะขึ้นราคาแข็ง ในขณะที่คู่แข่งมีการปรับเปลี่ยนตามความต้องการของลูกค้าเสมอๆ
 - 9.2 ฉลาก บรรจุภัณฑ์ ลูกค้าชอบเลือกผลิตภัณฑ์ที่มีรูปภาพเป็นส่วนประกอบ ซึ่งดูแล้วสะอาดตา แต่ฉลากและบรรจุภัณฑ์ของบริษัทไม่มีการพัฒนาหรือสินค้าบางตัวที่ดูดีอยู่แล้วก็ไม่รักษาไว้ให้ตลอด
 - 9.3 การพัฒนาความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า
 - 9.4 การจัดโปรโมชั่น เพื่อเป็นแรงจูงใจให้กับพนักงานขาย
 - 9.5 ความพร้อมของเครื่องมือ เครื่องจักรในการทำงาน การตัดสินใจอย่างเร่งด่วน
10. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
 - บริษัทควรมีการผลิตสินค้าขายตามความต้องการของลูกค้าผู้บริโภค

แบบสัมภาษณ์ลูกค้า

คำชี้แจง : แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิชาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของลูกค้าที่มีต่อบริษัท

1. ปริมาณการซื้อหรือการใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัท พรีเมอร์ จำกัด ในช่วงปีนี้เพิ่มขึ้นจากปีก่อนๆหรือไม่ เพราะเหตุใด
 - เพิ่มขึ้น เพราะ ขยายกิจการ
 - เท่าเดิม เพราะ ไม่เพิ่มปริมาณการเลี้ยงสัตว์ ดัดรายการท่องเที่ยวกับบริษัท
 - ลดน้อยลง เพราะ ซื้อของบริษัทอื่น บริษัทอื่นมีข้อเสนอที่ดีกว่า ลดปริมาณการเลี้ยงลด
2. แนวโน้มปริมาณการซื้อหรือการใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัท พรีเมอร์ จำกัด ในช่วงปีต่อไป มีแนวโน้มจะเป็นอย่างไร เพราะเหตุใด
 - เพิ่มขึ้น เพราะ ขยายกิจการ
 - เท่าเดิม เพราะ กำลังการผลิตเท่าเดิม
 - ลดน้อยลง เพราะ ราคาสูงกว่าคู่แข่ง มีแนวโน้มในการเลิกเลี้ยงสัตว์
3. ท่านมีการใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทอื่นหรือไม่ และมีปริมาณการใช้ประมาณเท่าไร
 - มี และมีปริมาณการใช้พอสมควร
4. เหตุผลที่ท่านเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัท เพราะเหตุใด
 - ตัวผลิตภัณฑ์ เพราะ ใช้มานานไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงสูตรและไม่มีปัญหาในการใช้
 - พนักงานขาย เพราะ รู้จักกับพนักงานขายและสนิทกันเป็นอย่างดี ช่วยซื้อ
5. ท่านคิดว่าคุณภาพผลิตภัณฑ์ของบริษัท เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น มีคุณภาพเป็นอย่างไร
 - คุณภาพเท่าเทียมกัน เพราะ ใช้แล้วไม่มีผลแตกต่างจากบริษัทอื่น
 - คุณภาพด้อยกว่า เพราะ ลองใช้แล้วสู้บริษัทเดิมไม่ได้
6. ท่านคิดว่าราคาขายผลิตภัณฑ์ของบริษัท เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น มีราคาเป็นอย่างไร
 - ราคาแพงกว่า เพราะ สินค้าบางอย่างของบริษัทราคาแพงกว่าบริษัทอื่น เช่น สินค้าพวกวิตามิน
 - ราคาเท่าเทียมกัน

7. ท่านคิดว่า การให้โปรโมชั่นของบริษัท เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น เป็นอย่างไร
 - ดีกว่า เพราะ มีส่วนลดเมื่อจ่ายเป็นเงินสด มีของแถม
 - เท่าเทียมกัน เพราะ บริษัทอื่นก็มีเหมือนกัน
 - ด้อยกว่า เพราะ บริษัทอื่นมีรายการให้สินค้า และพาไปเที่ยว
8. ท่านคิดว่า พนักงานขายของบริษัท มีการเข้าพบท่านอย่างต่อเนื่องหรือไม่ เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น
 - เข้าพบอย่างต่อเนื่อง เพราะ มาเก็บเงินและมีการส่งของอยู่ตลอด
9. ท่านคิดว่า การให้บริการหลังการขายของพนักงานขาย เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น เป็นอย่างไร
 - ดีกว่า เพราะ สามารถเรียกหาได้ตลอดเวลา
 - เท่าเทียมกัน เพราะ ทุกบริษัทมีเหมือนกัน
10. ท่านคิดว่า คุณมี การใช้ผลิตภัณฑ์หรือคำแนะนำการใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัท เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น เป็นอย่างไร
 - เข้าใจง่าย เพราะ อ่านเข้าใจ ใช้ได้ถูกต้อง
 - ไม่แตกต่าง เพราะ เหมือนๆกัน
11. ท่านพอใจกับคุณภาพของบริษัทหรือไม่
 - พอใจ และมีแนวโน้มที่จะซื้อต่อ เพราะ สินค้าพอใช้ได้ และยังเลี้ยงสัตว์อยู่
 - พอใจ แต่ไม่มีแนวโน้มที่จะซื้อต่อ เพราะ ลูกค้าต้องการใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทอื่น
12. ท่านอยากให้บริษัท ปรับปรุงในเรื่องใดบ้าง
 - คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ให้คงที่ตลอด
 - ปรับปริมาณการใช้ให้ลดลง เพราะต้องใช้ในปริมาณมากทำให้มีต้นทุนสูงกว่าเจ้าอื่นมาก
 - ตัวผลิตภัณฑ์มีความกินน้อย กลิ่นไม่หอม
 - ราคา ควรปรับให้เท่ากับหรือถูกกว่าคู่แข่ง

ประวัติผู้ศึกษา

นางสาวเอื้อการย์ หินทอง เกิดวันที่ 27 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2529 ที่กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ปี 2551 จากมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต คณะวิทยาการจัดการ สาขาวิชาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (ธุรกิจท่องเที่ยว) ปัจจุบันทำงานบริษัท เฟรนด์ฟีด จำกัด ตำแหน่งฝ่ายการเงิน