

การศึกษาปัญหาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มผลกำไร
กรณีศึกษา บริษัท พรีเมอร์ จำกัด

เอื้อการย์ หินทอง, สิริวรรณ โฉมจำรูญ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาธุรกิจจีน

คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 080-451-6886 , Email: h.ueakarn@gmail.com

คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ถนนวิภาวดีรังสิต เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์: 081-912-6481 , Email: sirivan_cho@yahoo.com

บทคัดย่อ

การศึกษาปัญหาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มผลกำไร กรณีศึกษา บริษัท พรีเมอร์ จำกัด เนื่องด้วยบริษัทมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่รายได้จากการขายเพิ่มขึ้นในอัตราส่วนที่ลดลงทุกปี ส่งผลให้บริษัทมีการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสาเหตุส่วนหนึ่งมาจาก อุตสาหกรรมอาหารสัตว์มีการแข่งขันกันสูงทั้งในด้านราคาและด้านการส่งเสริมการขาย รวมไปถึงต้นทุนทางวัตถุดิบที่เพิ่มราคามากขึ้นในปัจจุบัน ผู้ศึกษาได้ศึกษาข้อมูลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์พนักงานและลูกค้าของบริษัท รวมไปถึงข้อมูลทางการเงินจากงบกำไรขาดทุนของบริษัท ประกอบกับข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ผ่านการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือและแนวคิดเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มผลกำไรในการดำเนินธุรกิจ

วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาถึงสาเหตุ ปัญหา ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการเพิ่มยอดขาย ลดค่าใช้จ่าย และความสามารถในการทำกำไรของบริษัท โดยศึกษาหาแนวทางและกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขาย ลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มความสามารถในการทำกำไรให้มีประสิทธิภาพ

บทนำ

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

บริษัทประกอบธุรกิจเกี่ยวกับอาหารสัตว์ โดยผลิตเฉพาะอาหาร สัตว์บกและอาหาร สัตว์น้ำ ซึ่งบริษัทเน้นผลิตภัณฑ์ในกลุ่มของอาหารเสริมสำหรับสัตว์และอาหารผสมล่วงหน้า (premix) เช่น วิตามิน แร่ธาตุ เอนไซม์ โปรไบโอติก และสารเคมีที่ใช้ในการเลี้ยงสัตว์น้ำ ซึ่งได้รับการรับรองจากกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ปัญหาและลักษณะปัญหาที่สำคัญของบริษัท

ประกอบด้วย

ปัญหาในเรื่องยอดขายที่เพิ่มในอัตราส่วนลดน้อยลง เมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เพิ่มมากขึ้นของบริษัท เนื่องจากในปัจจุบันบริษัทใช้นโยบายให้ผู้ขายรับสภาพหนี้จากการขาย 100 % ทำให้พนักงานขายไม่กล้าเสี่ยงที่จะปล่อยสินค้าให้กับลูกค้า รวมทั้งการปล่อยให้พนักงานขายทำงานกันเอง โดยขาดการติดตามอย่างต่อเนื่องอาจทำให้พนักงานขายมีช่องทางในการขายสินค้าอื่นที่ขายได้ราคาดีกว่าสินค้าของบริษัท ซึ่งทำให้พนักงานขายทำงานให้กับบริษัทได้ไม่เต็มที่ เป็นต้น

ปัญหาในเรื่องของการติดต่อประสานงานระหว่างฝ่าย ที่มักติดต่อประสานงานผิดพลาด เนื่องจากเกิดความไม่เข้าใจหรือความไม่ชัดเจนระหว่างการสื่อสาร ปัญหาในเรื่องการสั่งซื้อวัตถุดิบที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง เนื่องจากฝ่ายผลิตและสินค้าคงคลังมักจะแจ้งฝ่ายธุรการล่าช้า ทำให้ต้องรอการสั่งซื้อวัตถุดิบเป็นเวลานานจึงส่งผลให้กระบวนการทำงาน ในขั้นตอนอื่นๆเกิดความล่าช้าไปด้วย ทำให้มีผลกระทบต่อการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า และปัญหาของการชำระหนี้เสียหายของสินค้าระหว่างการขนส่ง

ปัญหาในเรื่องรูปแบบการบริหารที่มีการบริหารงานแบบครอบครัว คือ ช่วยกันทำงานภายในองค์กร ทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน เช่น ความล่าช้าในการขนส่ง และจากการบริหารงานในรูปแบบนี้ส่งผลให้พนักงานไม่จดจำตำแหน่งงานของตนเอง และเกิดการโยนงานกัน เนื่องจากมีการโยกย้ายการทำงานอยู่ตลอดเวลา ทำให้พนักงานมีข้ออ้างในการทำงาน

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาปัญหาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มผลกำไร กรณีศึกษา บริษัท พรีเมอร์ จำกัด ได้มุ่งศึกษาจากเอกสาร ทฤษฎีและผลงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงลักษณะปัญหาอย่างมีหลักการ และหาแนวทางในการอธิบายและแก้ไขปัญหาในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อให้บริษัทสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มผลกำไรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแบ่งเป็นการวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาที่ศึกษาดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม (Five-Force Model) Model นี้ ได้ถูกนำเสนอโดย Michael E. Porter ซึ่งได้เคยกล่าวไว้ว่า สภาพการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจจะขึ้นอยู่กับสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์กรธุรกิจนั้นอยู่ ซึ่งขึ้นกับปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ หรือที่เรียกว่า Five-Forces Model ประกอบด้วย

ปัจจัยที่หนึ่ง : ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันใหม่

การเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มรายใหม่จะทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้นในอุตสาหกรรม ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมรายเดิมประสบปัญหาได้ ดังนั้นยังมีข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มรายใหม่มากเท่าใดก็จะเป็นผลดีต่อผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมอยู่แล้วมากเท่านั้น

ปัจจัยที่สอง : ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

การแข่งขันที่รุนแรง ไม่เป็นผลดีต่อผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรม เพราะนั่นหมายถึงส่วนแบ่งตลาดที่ลดลง นอกจากนี้การแข่งกันลดราคาก็จะนำไปสู่การลดลงของ margin และผลกำไรที่จะต้องหดหายไปมากที่สุด

ปัจจัยที่สาม : ความเสี่ยงจากสินค้าทดแทน

ปัจจัยที่ส่งเสริมให้ผู้ผลิตทำการค้นหาสินค้าอื่นมาทดแทน ได้แก่ ต้นทุนราคา สินค้าที่ต่ำกว่า คุณภาพสินค้าที่ผลิตได้มีประสิทธิภาพมากกว่า และสามารถให้ผลตอบแทนที่สูงขึ้น หรือสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่อาจแปรเปลี่ยนไปจากความต้องการแบบเดิม ดังนั้นจึงก่อให้เกิดการแข่งขันในด้านการตัดราคาหรือเป็นการแข่งขันด้านการปรับปรุงคุณภาพสินค้าหรือบริการให้เหนือกว่าเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งหากลูกค้าตอบสนองต่อสินค้าที่ผลิตขึ้นมาเพื่อทดแทนกันได้ก็จะทำให้ผู้ผลิตอยู่ในฐานะที่จะกำหนดราคาในระดับที่ให้กำไรสูงได้ จนทำให้คู่แข่งรายอื่นๆ ทำการแข่งขันด้านราคาหรือเปลี่ยนกลยุทธ์ในการคิดค้นหาวิธีผลิตสินค้าที่จะมาทดแทนในรูปแบบใหม่บ้าง

ปัจจัยที่สี่ : อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

ผู้ซื้อจะสร้างแรงกดดันให้ผู้ขายจนทำให้ต้องลดราคาให้ถูกลง ปรับคุณภาพสินค้าหรือบริการให้ดีขึ้น

ปัจจัยที่ห้า : อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์

ผู้ค้าวัตถุดิบสามารถสร้างแรงกดดันต่อผู้ประกอบการธุรกิจในอนาคตด้านการปรับระดับราคาให้สูงขึ้นหรือปรับลดคุณภาพสินค้าหรือบริการให้ต่ำลง ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจต้องเสียกำไรไปจากการที่วัตถุดิบมีราคาสูงขึ้น

2. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่เป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต ประกอบด้วย

Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี

Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี

Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

Threats คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร

3. TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ ในการนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์นั้น จะมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด

3.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด แบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

- (1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)
- (2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)
- (3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)
- (4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)

ระเบียบวิธีการศึกษาและผลการศึกษา

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

จากผลการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว ผู้ศึกษาได้นำมาวิเคราะห์เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท พรีเมอร์ จำกัด โดยแบ่งออกเป็นดังนี้

1. การวิเคราะห์งบกำไรขาดทุนของบริษัท ตั้งแต่ปี 2548 – 2552

เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของรายการในงบกำไรขาดทุน การวิเคราะห์งบกำไรขาดทุนที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตามแนวนอนในช่วงเวลาต่างกันหรืองบกำไรขาดทุนหลายงวด โดยวิเคราะห์งบกำไรขาดทุนเพื่อดูการเปลี่ยนแปลงของรายการระหว่างงวด หรือปีการดำเนินงานว่ามีแนวโน้มสูงขึ้นหรือลดลง ซึ่งจะชี้ให้เห็นถึงอัตราการขยายตัวหรือความเจริญเติบโตของบริษัทในด้านต่างๆ เช่น ยอดขายค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ผลตอบแทนจากการดำเนินงาน เป็นต้น

จากการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่าปัญหาหลักของบริษัทขณะนี้ คือ การที่บริษัทขาดทุนอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 2549 ถึงแม้ว่าบริษัทจะมียอดขายเพิ่มมากขึ้น และอัตราการขาดทุนจะลดลง แต่ไม่สามารถตอบได้ว่าบริษัทจะทำกำไรได้เมื่อใด ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อภารกิจกิจการในอนาคต ซึ่งสาเหตุหลักๆมาจาก ต้นทุนขายสูงขึ้น เนื่องจากวัตถุดิบขาดแคลนค่าใช้จ่ายในการขายสูงขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงพนักงานขายบ่อย และการทำโปรโมชั่น

2. การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม (Five-Force Model)

(1) Rivalry Among Current Competitors : การแข่งขันกันระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน ในปัจจุบันมีสภาพการแข่งขันที่สูง โดยมีการแข่งขันกันทั้งในเรื่องจำนวนผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย ราคาที่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลาโดยยึดการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าให้มากที่สุด ซึ่งปัจจุบันปัจจัยในการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ขึ้นอยู่กับราคาและโปรโมชั่นทางการตลาดเป็นหลัก

(2) Bargaining Power of Suppliers : อำนาจต่อรองของ Supplier ซึ่งในปัจจุบันนี้ซัพพลายเออร์ได้เปรียบในเรื่องอำนาจการต่อรองที่มากขึ้น และสามารถที่จะเลือกซื้อขายหรือปฏิเสธบริษัทผู้ผลิตได้มากขึ้น เช่น การต่อรองในเรื่องเครดิตการชำระเงิน การต่อรองในเรื่องการสั่งซื้อวัตถุดิบถ้ามีการซื้อมาราคาก็จะได้ถูกลง แต่ถ้าซื้อน้อยราคาก็จะสูงขึ้น

(3) Bargaining Power of Customers : อำนาจต่อรองของลูกค้า ในปัจจุบันพบว่า มีสูงมาก เนื่องจากการที่มีผู้ผลิตเป็นจำนวนมากในตลาด ทำให้ลูกค้ามีโอกาสเลือกได้มากขึ้น และเนื่องจากผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมอาหารสัตว์ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก เพราะส่วนใหญ่ใช้วัตถุดิบหลักประเภทเดียวกัน ทำให้ลูกค้าสนใจที่เรื่องของราคาและโปรโมชันมากกว่าคุณภาพของผลิตภัณฑ์

(4) Threat of Substitute Products or Services : ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนเกิดขึ้นได้น้อยในอุตสาหกรรมนี้ แต่ก็ยังมีวัตถุดิบที่สามารถใช้เป็นส่วนผสมหรือทดแทนวัตถุดิบบางประเภทได้ เช่น ฮอร์โมน สารเร่ง เป็นต้น

(5) Threat of New Entrance : ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันหน้าใหม่ การเข้าสู่ตลาดของผู้แข่งขันรายใหม่ที่เป็นขนาดเล็กนั้นจะทำให้ค่อนข้างยาก เนื่องจากผู้ผลิตรายใหญ่ๆมีการดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร และการใช้เงินลงทุนที่สูงยังเป็นอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดของผู้ผลิตรายใหม่ที่มีขนาดเล็ก ทำให้ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันหน้าใหม่ที่มีขนาดเล็กมีค่อนข้างน้อยในอุตสาหกรรมอาหารสัตว์

3. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สถานการณ์เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร เพื่อจะทำให้ทราบถึงศักยภาพของบริษัทและโอกาส อุปสรรคต่างๆที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของบริษัท และช่วยให้สามารถกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกแนวทาง โดยแบ่งเป็น

(1) จุดแข็ง (Strengths) เช่น บริษัทมีหน่วยงานวิจัยผลิตภัณฑ์เป็นของตนเอง

(2) จุดอ่อน (Weaknesses) เช่น ต้นทุนสินค้าของบริษัทค่อนข้างสูงทำให้ราคาสินค้าของบริษัทสูงไปด้วย เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในระดับเดียวกันที่มีการปรับเปลี่ยนราคาให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าอยู่ตลอดเวลา

(3) โอกาส (Opportunities) เช่น ความต้องการในการบริโภคผลิตภัณฑ์จากเนื้อสัตว์ในอุตสาหกรรมอาหารมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะอุตสาหกรรมแปรรูป ถ้าหากขยายตัวดีก็จะส่งผลให้อุตสาหกรรมอาหารสัตว์มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นไปด้วย

(4) อุปสรรค (Threats) เช่น วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตอาหารสัตว์ในประเทศไม่เพียงพอ ต้องพึ่งพาการนำเข้าบางส่วน ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น

4. TOWS Matrix

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในบริษัทและสภาวะแวดล้อมภายนอก หรือ SWOT Analysis มาใช้ดำเนินกลยุทธ์โดยประยุกต์ให้สามารถผสมผสานกันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยดำเนินการ โดยแบ่งเป็น

(1) กลยุทธ์ SO ซึ่งได้จาก จุดแข็ง คือ บริษัทมีหน่วยงานวิจัยผลิตภัณฑ์เป็นของตนเอง และโอกาส คือ ความต้องการในการบริโภคผลิตภัณฑ์จากเนื้อสัตว์ในอุตสาหกรรม

อาหารมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะอุตสาหกรรมแปรรูป ถ้าหากขยายตัวดีก็จะส่งผลให้อุตสาหกรรมอาหารสัตว์มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นไปด้วย / ตลาดในการบริโภคเนื้อสัตว์ปลอดภัยเพิ่มมากขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ เนื่องจากผู้บริโภคให้ความสำคัญกับเรื่องสุขภาพกันมากขึ้น

(2) กลยุทธ์ ST ซึ่งได้จาก จุดแข็ง คือ บริษัทมีหน่วยงานวิจัยผลิตภัณฑ์เป็นของตนเอง และอุปสรรค คือ วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตอาหารสัตว์ในประเทศไม่เพียงพอ ต้องพึ่งพาการนำเข้าบางส่วน ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น

(3) กลยุทธ์ WO ซึ่งได้จาก จุดอ่อน คือ การจูงใจและการทำโปรโมชันของบริษัทค่อนข้างน้อย จึงไม่กระตุ้นให้ลูกค้าเกิดการอยากซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัทเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และโอกาส คือ การเข้ามาของผู้แข่งขันรายใหม่เป็นไปได้ยาก เนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนในจำนวนที่สูง

5. การกำหนดกลยุทธ์

5.1 กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development strategy) เน้นที่การปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในตลาดปัจจุบันและตลาดในอนาคต เพื่อให้เกิดความต้องการและจดจำผลิตภัณฑ์ด้วยรูปแบบใหม่ๆ และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น

5.2 กลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management ; SCM) เป็นการรวบรวมการวางแผน และการจัดการของกิจกรรมทั้งหมดที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดหา การจัดซื้อ การแปรสภาพ และกิจกรรมการจัดการทั้งหมด ที่สำคัญการจัดการโซ่อุปทานยังรวมถึงการประสานงาน (Coordination) และการทำงานร่วมกัน (Collaboration) กับหุ้นส่วนต่างๆ ในโซ่อุปทานซึ่งจะเป็นผู้จัดส่งวัตถุดิบ ตัวกลางผู้ให้บริการ ผู้ให้บริการลอจิสติกส์และลูกค้า ซึ่งการจัดการโซ่อุปทานจะบูรณาการ (Integrate) ทั้งการจัดการอุปสงค์และอุปทาน ซึ่งรวมถึงทั้งภายในและภายนอกบริษัท

5.3 กลยุทธ์การเจาะตลาดเดิม (Market Penetration) เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทเน้นการทำตลาดเชิงรุกกับกลุ่มเป้าหมายที่เคยใช้สินค้าอยู่ให้เกิดการใช้มากขึ้น หรือกลุ่มที่ยังเข้าไม่ถึงก็ให้หันมาลองใช้สินค้าของบริษัท

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า รายได้จากการขายของบริษัทเมื่อเปรียบเทียบกับปี 2548 มีอัตราส่วนรายได้จากการขายที่เพิ่มขึ้นทุกปี แต่เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับแบบปีต่อปีพบว่ารายได้จากการขายมีการเพิ่มขึ้นในอัตราส่วนที่ลดลง ทั้งนี้เป็นผลมาจากต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายในการขายมีอัตราส่วนที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งมีสาเหตุมาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ราคาวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตปรับตัวสูงขึ้นเนื่องจากต้องพึ่งพาการนำเข้าจากต่างประเทศ ความผันผวนของราคาน้ำมัน สภาพการแข่งขันในตลาด เป็นต้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลกำไร(ขาดทุน)เบื้องต้นของบริษัทที่มีการขาดทุนอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2549 และถึงแม้ว่าจะเป็นการขาดทุนในอัตราส่วนที่ลดลง แต่ไม่สามารถตอบได้ว่าบริษัทจะสามารถทำกำไรได้เมื่อใด ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดการปิดกิจการได้ในอนาคต ดังนั้นในการดำเนินงาน ธุรกิจควรเลือกกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development strategy) ซึ่งมีโอกาสในการเพิ่มผลกำไรให้กับบริษัทในสถานการณ์ปัจจุบันมากที่สุด เนื่องจากผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมอาหารสัตว์นั้นส่วนใหญ่ใช้วัตถุดิบหลักในการผลิตเหมือนกัน จึงทำให้ผลิตภัณฑ์ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก แต่ถ้าหากบริษัทใช้กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development strategy) จะทำให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทแตกต่างไปจากผลิตภัณฑ์ของบริษัทอื่น และบริษัทอื่นก็สามารถเลียนแบบได้ยาก เนื่องจากต้องใช้ความชำนาญและความเชี่ยวชาญในการผลิต

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

เอกชัย อภิศักดิ์กุล และ ทรรศนะ บุญขวัญ ผู้แปล (2551) **การจัดการเชิงกลยุทธ์** กรุงเทพฯ:

โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

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/Teaching/Graduate/126752/SWOT>

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

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

บรรณานุกรม (ต่อ)

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/>