

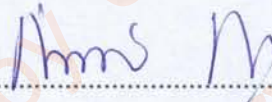
การศึกษาและกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มผลกำไร
กรณีศึกษาร้านไปรษณีย์เอกชน Post Center


ปริญญ์วิรุฬห์ จิรกุลเจริญวงศ์

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการประกอบการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
ปีการศึกษา 2550
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเอง	การศึกษาและกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มผลกำไร
ชื่อผู้ศึกษา	กรณีศึกษา ร้านไปรษณีย์ Post Center
ปริญญา	นางสาวปุณยวีร์ จิรกุลเจริญวงษ์
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา	การประกอบการ
ปีการศึกษา	อาจารย์ รวีดา วิริยกิจจา
	2550

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยอนุมัติให้นับการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ



.....ผู้อำนวยการหลักสูตร
(อาจารย์ ดร.พีรพงษ์ พุศิริ)


.....ผู้อำนวยการสาขา
(อาจารย์ ดร.ผุสดี พลสารมัย)

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเอง


.....ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร.ทรรศนะ บุญขวัญ)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.วรรณรพี บานชื่นวิจิตร)


.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(อาจารย์ รวีดา วิริยกิจจา)

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ต้องขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านอาจารย์ รวีดา วิริยกิจจา ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษาของการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองซึ่งกรุณาสละเวลาให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และแนะแนวทางเพื่อแก้ไขการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ขึ้นตลอดระยะเวลาของการจัดทำ รวมถึงคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ผู้จัดทำการศึกษา จึงขอกล่าว ณ ที่นี้เพื่อเป็นการรำลึกถึงความขอบคุณ

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ บุคคลในครอบครัวทุกคนที่ให้การส่งเสริม สนับสนุนช่วยเหลือในทุก ๆ ด้าน และกำลังใจที่มีให้ตลอดมา และขอขอบพระคุณเพื่อน ๆ CEO MBA รุ่น 3 ของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทยทุกคน สำหรับความร่วมมือ กำลังใจ และความช่วยเหลือเกี่ยวกับข้อมูลที่ใช้ในการศึกษานี้

สุดท้ายนี้ คุณความดีและประโยชน์ที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ ขอมอบให้แก่ผู้มีพระคุณทุกท่าน และหากมีข้อบกพร่องประการใด ผู้ศึกษาขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฌ
สารบัญแผนภาพ	ฎ
บทที่	
1 บทนำ	1
ชื่อองค์กรและลักษณะธุรกิจขององค์กร	1
ปัญหาและลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้น	3
ความสำคัญและผลกระทบของปัญหา	4
วัตถุประสงค์ในการศึกษา	4
ระเบียบวิธีการศึกษาของปัญหา	4
2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	5
การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis).....	5
การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน (Five Force Model)	7
การวิเคราะห์ (TOWS Matrix)	8
พฤติกรรมผู้บริโภค	10
การประเมินปัจจัยภายในและภายนอก (IFE และ EFE Matrix)	18
การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management).....	22

สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
3 ผลการศึกษา	29
ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ	29
การสัมภาษณ์ผู้บริหาร	29
การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม	31
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ	45
การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขัน (Five Force)	45
การวิเคราะห์ SWOT Analysis	46
ส่วนที่ 3 การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา.....	47
ทางเลือกที่ 1 กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง.....	52
ทางเลือกที่ 2 กลยุทธ์การพัฒนาลาด	53
ทางเลือกที่ 3 กลยุทธ์การเติบโตแบบขยายตัว	54
ส่วนที่ 4 การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ เพื่อแก้ไขปัญหา	54
4 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	56
สรุปผลการศึกษา	56
ข้อจำกัดทางการศึกษา	57
บรรณานุกรม	58
ภาคผนวก	59
ก บทสัมภาษณ์ผู้บริหารร้านไปรษณีย์เอกชน Post Center	60
ข แบบสอบถาม	61
ประวัติผู้ศึกษา	64

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
ตารางที่ 1	การวิเคราะห์ SWOT Matrix	9
ตารางที่ 2	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ	31
ตารางที่ 3	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ.....	31
ตารางที่ 4	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา..	32
ตารางที่ 5	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอาชีพ	33
ตารางที่ 6	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามรายได้	34
ตารางที่ 7	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามการใช้บริการ ไปรษณีย์เอกชน.....	35
ตารางที่ 8	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่เคยใช้บริการไปรษณีย์ เอกชนถึงความสนใจในการใช้บริการไปรษณีย์เอกชน.....	35
ตารางที่ 9	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความรู้จัก ร้านไปรษณีย์เอกชน Post Center	36
ตารางที่ 10	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามพฤติกรรมการใช้ บริการร้านไปรษณีย์เอกชน Post Center	36
ตารางที่ 11	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเหตุผลในการใช้ บริการร้านไปรษณีย์เอกชน Post Center	37

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ 12	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสิ่งสนับสนุนที่ดึงดูดให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีการใช้บริการร้านไปรษณีย์เอกชน Post Center	38
ตารางที่ 13	แสดงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละระดับความคิดเห็น และ ค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับความพึงพอใจในด้านสินค้าและบริการ	41
ตารางที่ 14	แสดงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละระดับความคิดเห็น และ ค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับความพึงพอใจในด้านราคาสินค้าและบริการ	42
ตารางที่ 15	แสดงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละระดับความคิดเห็น และ ค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับความพึงพอใจในด้านสถานที่ตั้งในการให้บริการ.....	43
ตารางที่ 16	แสดงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละระดับความคิดเห็น และ ค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับความพึงพอใจในด้านส่งเสริมการขาย.....	44
ตารางที่ 17	แสดงการประเมินปัจจัยภายใน (Internal factor evaluation matrix : IFE)	48
ตารางที่ 18	แสดงการประเมินปัจจัยภายนอก (External factor evaluation matrix :EFE)	49
ตารางที่ 19	แสดงการประเมินปัจจัยภายในภายนอก (Internal – External (IE) matrix)	50
ตารางที่ 20	TOWS Matrix	51
ตารางที่ 21	ปัจจัยในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์	55

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
แผนภาพที่ 1 แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Force model)	7
แผนภาพที่ 2 ปัจจัยของผู้ซื้อที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้บริโภค	11
แผนภาพที่ 3 ส่วนผสมการตลาด (Marketing Mix)	16
แผนภาพที่ 4 ประเมินปัจจัยภายใน – ภายนอก (IE – Matrix)	21

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
Copyright@by UTCC
All rights reserved

บทที่ 1

บทนำ

ชื่อองค์กร และลักษณะธุรกิจขององค์กร

ร้านไปรษณีย์เอกชน Post Center จัดตั้งขึ้นเมื่อเดือน ตุลาคม พ.ศ. 2547 ใช้เงินลงทุน ทั้งสิ้นหนึ่งแสนห้าหมื่นบาท เนื่องจากว่าในทำเลที่ตั้งร้านนั้นมีโรงงาอุตสาหกรรมอยู่หลายแห่ง และในขณะนั้นยังไม่มีร้านไปรษณีย์เอกชนตั้งอยู่ในพื้นที่นั้นเลย จึงนับเป็นร้านไปรษณีย์เอกชน ร้านแรกที่จัดตั้งขึ้นในทำเลดังกล่าว ด้วยทำเลที่ตั้งเป็นย่านชุมชนและยังอยู่ใกล้กับตลาดสดซึ่ง ในตอนเย็นหลังเลิกงาน จะมีประชาชนในละแวกใกล้เคียงมาจับจ่ายหาซื้อกับข้าวกันเป็นจำนวนมาก ทำให้มีผู้คนสัญจรไปมาอย่างคับคั่ง ถือเป็นแหล่งชุมชน และยังมีหมู่บ้านอีกหลายแห่ง ที่ อยู่ในละแวกใกล้เคียงกัน ซึ่งทางร้านมองเห็นว่า ในทุก ๆ หลังคาเรือนจะต้องมีการ ชำระค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์ กันเป็นประจำทุกเดือนอยู่แล้ว จึงเป็นอีกหนึ่งเหตุผลที่ทางร้านตัดสินใจเปิด ร้านไปรษณีย์ Post Center นี้ขึ้นมา

ลักษณะธุรกิจของร้านไปรษณีย์เอกชน Post Center เป็นผู้รวบรวมสิ่งของต่าง ๆ และ นำส่งต่อมายัง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด โดยจัดอยู่ในอุตสาหกรรมประเภทบริการ โดยมีงาน บริการดำเนินงานไปรษณีย์เช่น การรับส่ง ไปรษณีย์ด่วนพิเศษ (EMS) พัสดุไปรษณีย์ ฆาณัติ ไปรษณีย์ลงทะเบียน พัสดุต่างประเทศ จำหน่ายซองจดหมาย จำหน่ายแสตมป์ จำหน่าย กล่องพัสดุ และการให้บริการด้านการรับชำระค่าบริการของหน่วยงานต่าง ๆ ด้วย เช่น รับ ชำระค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา ค่าโทรศัพท์ ค่าสินค้าต่าง ๆ ค่าบัตรเครดิตของธนาคารต่าง ๆ

รูปแบบและสินค้าของทางร้าน

- ไปรษณีย์ด่วนพิเศษ (EMS)
- พัสดุไปรษณีย์
- ฆาณัติ
- ไปรษณีย์ลงทะเบียน
- พัสดุต่างประเทศ

- พัสดุต่างประเทศ (EMS)
- จำหน่าย ของจดหมาย และ แสตมป์
- จำหน่ายกล่องพัสดุ
- จำหน่ายไปรษณียบัตร

ให้บริการด้านการรับจ่ายค่าบริการของหน่วยงานต่าง ๆ รวมไปถึงรับชำระบิลต่าง ๆ ด้วย เช่น

- ค่าน้ำประปา
- ค่าไฟฟ้า
- ค่าโทรศัพท์พื้นฐาน
- ค่าโทรศัพท์มือถือทุกระบบ
- ค่าผ่อนชำระค่าสินเชื่อบุคคล
- โอนเงินผ่านธนาคาร
- ค่าผ่อนชำระค่าสินเชื่อบ้าน
- รับชำระบัตรเครดิตของธนาคารต่าง ๆ ฯลฯ

กลุ่มลูกค้าหลักและคู่แข่งทางการตลาด

กลุ่มลูกค้าหลักของทางร้านจะเป็นผู้ใช้แรงงานในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นคนที่มาจากต่างจังหวัด และจะมีการส่งเงินและสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ กลับไปให้ทางบ้านที่ต่างจังหวัดอยู่เป็นประจำทุกเดือน กลุ่มพนักงานออฟฟิศในโรงงานอุตสาหกรรม และ ประชาชนผู้อยู่อาศัยในบริเวณใกล้เคียง

โดยกลุ่มผู้ใช้แรงงานในโรงงานอุตสาหกรรมนั้น จะเป็นกลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการงานด้านไปรษณีย์เสียเป็นส่วนใหญ่โดยในแต่ละเดือน จะมีการส่งเงินผ่านทาง การส่งเงินแบบธนาคาร และ การส่งของผ่านทางพัสดุ EMSหรือการส่งพัสดุธรรมดา เดือนละ 2-3 ครั้งต่อลูกค้า 1 ราย (อาจจะมีกรณีที่ในการใช้บริการของทางร้านมากกว่า 2 - 3 ครั้ง ในกรณีฉุกเฉิน และจำเป็น เช่น กรณีโรงเรียนเปิดเทอม จะมีการส่งเงิน และสิ่งของกลับบ้านที่ต่างจังหวัดบ่อยกว่าปกติ) เพราะลูกค้ากลุ่มนี้มีการได้รับเงินเดือนแบ่งเป็นเดือนละ 2 ครั้ง กล่าวคือได้รับเงินเดือนทุก ๆ ครึ่งเดือนจึงทำให้มีจำนวนครั้งในการส่งที่ถี่กว่าลูกค้ากลุ่มอื่น และยังมีลูกค้าบางส่วนที่ได้รับเงินเดือนแบบเป็นรายสัปดาห์ ซึ่งจะทำให้ความถี่ในการใช้บริการของทางร้านสูงขึ้นตามไปด้วย

กลุ่มพนักงานออฟฟิศในโรงงานอุตสาหกรรม และ กลุ่มประชาชนผู้อยู่อาศัยในบริเวณใกล้เคียง โดยส่วนใหญ่ก็ยังคงเป็นคนที่มาจากต่างจังหวัด และต้องมีการส่งเงินและสิ่งของไปให้ทางบ้านที่ต่างจังหวัดเช่นเดียวกัน โดยลูกค้ากลุ่มนี้จะได้รับเงินเดือนเป็นรายเดือน จึงไม่มีความถี่ในการใช้บริการด้านไปรษณีย์มากเท่าลูกค้ากลุ่มแรกคงมีเพียงการให้บริการไปรษณีย์เพียงเดือนละ 1 ครั้ง ณ เวลาที่เงินเดือนออกในแต่ละเดือน และ อาจจะไม่มีความถี่ในการใช้บริการของทางร้านมากขึ้น ในกรณีฉุกเฉิน และจำเป็น เช่นเดียวกับลูกค้ากลุ่มแรกเช่นกัน แต่จะมีการชำระค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา ค่าโทรศัพท์ รวมทั้งชำระค่าสินค้าอื่นต่าง ๆ มากกว่าลูกค้ากลุ่มแรก

คู่แข่งชั้นทางการตลาดได้แก่

1. ร้านไปรษณีย์เอกชนที่เปิดขึ้นมาใหม่
2. ร้าน เซเว่น อีเลฟเว่น

ปัญหาและลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

ทางร้านไปรษณีย์ Post Center มีปัญหาการลดลงของจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการของทางร้าน ซึ่งเป็นผลให้ผลประกอบการของทางร้านไปรษณีย์ Post Center ลดลงด้วย และ ทางร้านไปรษณีย์ Post Center ไม่มีอัตราการเติบโตของกิจการเป็นที่น่าพอใจ เนื่องจากธุรกิจนี้เป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง ไม่จำเป็นต้องใช้เงินทุนมากนักก็สามารถประกอบกิจการได้ ทำให้มีคู่แข่งชั้นเข้ามาในอุตสาหกรรมนี้ตลอดเวลาและมีการเปิดร้านไปรษณีย์เอกชนเพิ่มขึ้นในละแวกใกล้เคียงกับที่ตั้งของทางร้านหลายแห่ง ทำให้ส่วนแบ่งการตลาดของทางร้านนั้นถูกแบ่งไปโดยร้านไปรษณีย์เอกชนที่เป็นคู่แข่งที่เปิดขึ้นมาใหม่นี้ รวมทั้ง ร้านเซเว่น อีเลฟเว่น ที่มีการรับชำระค่าสาธารณูปโภคต่าง ๆ แบบออนไลน์ ซึ่งลูกค้าสามารถรับใบเสร็จรับเงินกลับไปได้ทันที จึงเป็นข้อเสียเปรียบอย่างหนึ่งของทางร้าน ที่ลูกค้าจะต้องมารับใบเสร็จรับเงินในวันถัดไป (เฉพาะลูกค้าที่ไม่มียอดค้างชำระ และไม่เกินกำหนดชำระเงิน ในกรณี ชำระค่าไฟฟ้า น้ำประปา และ โทรศัพท์) ทำให้ลูกค้าตรงส่วนนี้ของทางร้านลดลง เพราะลูกค้าสามารถไปชำระบิลที่ ร้านเซเว่น อีเลฟเว่น ได้ แต่ในส่วนของบิลที่มียอดค้างชำระ และ เกินกำหนดชำระเงิน ก็ยังคงเป็นลูกค้าของทางร้าน แต่ก็ได้ถูกร้านไปรษณีย์เอกชน ซึ่งเป็นคู่แข่งแย่งส่วนแบ่งการตลาดนี้ไปอีกเช่นกัน

ความสำคัญและผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร

จากการที่จำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการของทางร้านไปรษณีย์ Post center มีจำนวนลดน้อยลง เป็นเหตุให้ผลประกอบการของทางร้านลดลงตามไปด้วย ซึ่งเป็นสัญญาณเตือนและบอกว่าน่าจะมีปัญหาบางอย่างขึ้นในการปฏิบัติงาน และบริหารงานของทางร้าน ซึ่งถ้าไม่ได้รับการแก้ไขจะมีผลกระทบต่อผลประกอบการของทางร้าน ซึ่งมีการลดลงอย่างต่อเนื่องและอาจนำไปสู่การปิดกิจการในที่สุด อีกสาเหตุหนึ่งที่เป็นปัจจัยในการลดลงของจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการของทางร้าน กล่าวคือมีคู่แข่งเข้ามาในธุรกิจนี้มาก และเข้ามาได้ง่าย เพียงมีเงินทุนไม่มาก ก็สามารถเป็นเจ้าของธุรกิจนี้ได้ เนื่องจากในปัจจุบันมีการขายแฟรนไชส์ร้านไปรษณีย์เอกชนแบบครบวงจรค่อนข้างมาก ผู้ลงทุนไม่จำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจนี้เลยก็สามารถเป็นเจ้าของธุรกิจนี้ได้ เพราะแฟรนไชส์ จะเป็นผู้เซตระบบ พร้อมทั้งอบรมพนักงานให้ ทำให้มีคู่แข่งมากมาย ลูกค้าจึงมีทางเลือกในการใช้บริการมากขึ้น ทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดของทางร้านลดลง เป็นเหตุให้ผลประกอบการลดลงตามไปด้วย

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อทำการศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ที่มีผลกระทบกำไรที่ลดลง
2. เพื่อทำการศึกษาหาแนวทางในการสร้างความเติบโตให้แก่กิจการ

ระเบียบวิธีการศึกษาของปัญหา

1. ทำแบบสอบถามความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาเชิงกลยุทธ์
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis และวิเคราะห์การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมด้วย Five Forces เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มผลกำไร

บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าเรื่อง เรื่อง “ การศึกษาและกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มผลกำไรของร้านไปรษณีย์เอกชน Post Center ” ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการสนับสนุนการศึกษาค้นคว้าและประกอบการนำเสนอผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่กำหนดไว้ โดยแบ่งเอกสารออกเป็น 6 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

ส่วนที่ 2. การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน (Five Force Model)

ส่วนที่ 3. การวิเคราะห์ TOWS Matrix

ส่วนที่ 4. พฤติกรรมผู้บริโภค

ส่วนที่ 5. การประเมินปัจจัยภายในและภายนอก (IEFและEFE Matrix)

ส่วนที่ 6. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นการทำให้ Situation Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือ สิ่งนี้อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต การวิเคราะห์ สภาพการณ์ (Situation Analysis) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จัก สภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค เพื่อประโยชน์ในการกำหนด วิสัยทัศน์ หรือเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการทำ Strategic

Decision เป็นการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์หรือวิธีดำเนินงานที่สำคัญ ที่เป็นหลักในการปฏิบัติไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคตขององค์กร เพื่อการบรรลุ Vision หรือสภาพในอนาคตตามที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการเลือกโดยคำนึงถึงสภาพในอนาคต โดยคำนึงถึงจุดที่ต้องการ โดยรู้สถานการณ์ เห็นถึงโอกาสและรู้จุดดี จุดเด่นตลอดจนจุดอ่อนในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายที่ต้องการขององค์กรในอนาคต

นอกจากนี้การวิเคราะห์ SWOT Analysis ยังเป็นการจัดทำแผนกลยุทธ์วิธีหนึ่ง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรทราบถึงสภาพขององค์กร อันจะทำให้สามารถกำหนดเป้าหมายได้อย่างถูกต้องและประสบความสำเร็จ โดยวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก 4 ประเด็น คือ

Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงการดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี

Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงการดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี

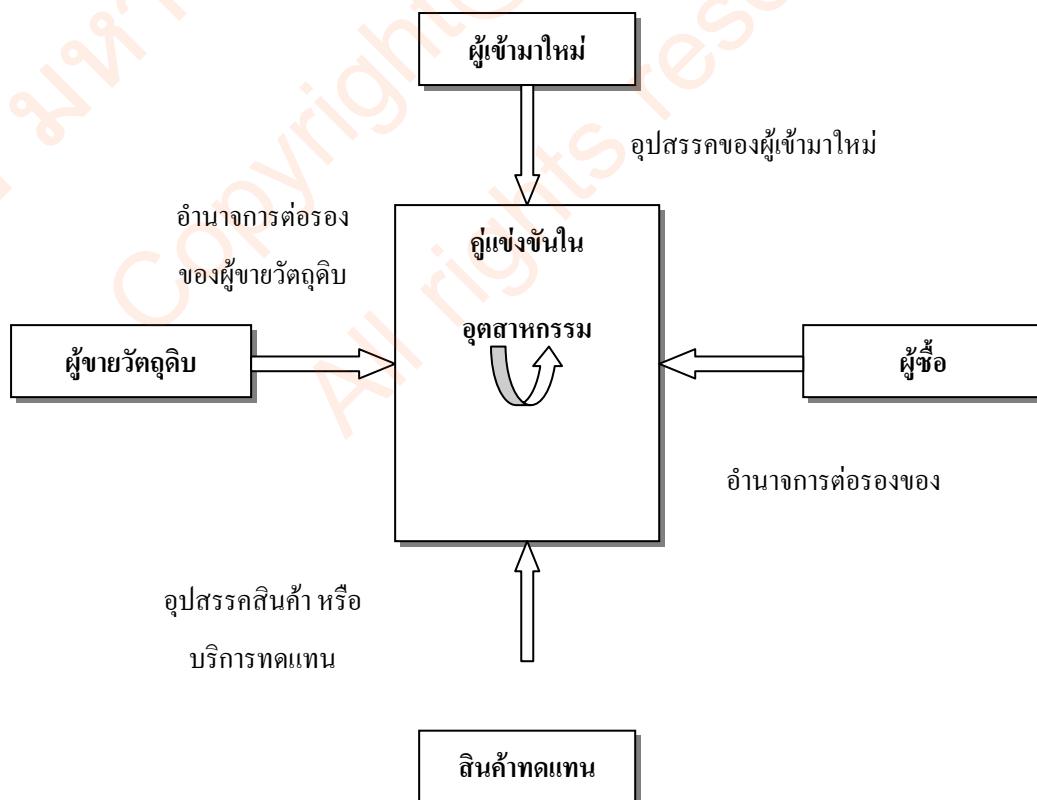
Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร

Therats คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรที่ไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน (Five Force Model)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน (Competitive environment) ทำให้ทราบถึงสภาวะความเป็นไปได้ของการแข่งขันในอุตสาหกรรม เพื่อทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรและคู่แข่งสำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่ง Michael E. Porter นักกลยุทธ์ที่มีชื่อเสียงกล่าวโดยสรุปว่า ปัจจุบันธุรกิจต้องให้ความสำคัญกับความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมมากที่สุด โดยระดับความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมจะถูกกำหนดโดยแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Force) ได้แก่ การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ อุปสรรคของสินค้าหรือบริการทดแทน และอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ ซึ่งความเข้มแข็งของพลังทั้ง 5 จะกำหนดความเป็นไปได้ของกำไรขององค์กร ซึ่งเรียกรวมกันว่า แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Force model) โดยสามารถบริหารรายละเอียดของแต่ละปัจจัยได้ดังนี้

แผนภาพที่ 1 แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Force model)



1. การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ ผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมทำให้กำลังการผลิตในอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น และมีความต้องการส่วนแบ่งทางการตลาดและทรัพยากรในการผลิต ทำให้คุกคามต่อสถานะและความมั่นคงของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิม ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงปัจจัยที่จะสามารถสร้างความเข้มแข็งเพื่อป้องกันการเข้าตลาดของผู้เข้ามาใหม่

2. การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม การแข่งขันในอุตสาหกรรมเกิดขึ้นโดยมีองค์การใดองค์การหนึ่ง หรือหลายองค์การริเริ่มเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของตนเพื่อต้องการให้ได้รับความได้เปรียบและผลประโยชน์เหนือกว่าองค์การอื่นๆ ในอุตสาหกรรม ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การอื่นและอาจทำให้เกิดการตอบโต้

3. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ลูกค้าเป็นบุคคลสำคัญต่อความอยู่รอดและเสถียรภาพของธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม ศักยภาพในการต่อรองของผู้ซื้อมีส่วนในการผลักดันให้ผู้ขายต้องปรับราคาต่ำลงและพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการให้ดีขึ้น โดยผู้ซื้อจะมีอำนาจการต่อรองสูง

4. อุปสรรคจากสินค้าหรือบริการที่ทดแทนกันได้ ความสามารถในการหาผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้จะทำให้เกิดข้อจำกัดของราคาของผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรม เมื่อราคาของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่สูงขึ้นเนื่องจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ ลูกค้าจะเปลี่ยนแปลงไปใช้สินค้าที่ทดแทนกันได้นั้น ธุรกิจที่มีการแข่งขันในตัวสินค้าที่สามารถใช้ทดแทนกันได้ต้องพยายามสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน ทางเลือกก็คือธุรกิจที่ต้องการเพิ่มต้นทุนของผู้ซื้อ ด้านการเปลี่ยนระหว่างผลิตภัณฑ์ของบริษัทคู่แข่ง และทำการติดตามสถานการณ์และศึกษาว่าลูกค้าจะสามารถใช้สินค้าใดทดแทนสินค้าที่ตนผลิตและระดับการทดแทนมีมากน้อยเพียงใด

5. อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ จะเห็นได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและผู้ขายวัตถุดิบ จะมีผลต่อประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าหรือบริการ เพราะคุณภาพและปริมาณของวัตถุดิบและความล่าช้าของการส่งมอบล้วนก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การ

ส่วนที่ 3. การวิเคราะห์ TOWS Matrix

TOWS Matrix เป็นแบบแผนในการจำลองสถานการณ์เพื่อสร้างกลยุทธ์มารับมือกับสถานการณ์เหล่านั้น TOWS matrix เป็นผลลัพธ์ที่ได้มาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยนำผลการวิเคราะห์ที่เป็นโอกาสกับข้อจำกัด และจุดแข็งกับจุดอ่อน มาทำเป็นตาราง Matrix โดยด้านปัจจัยภายใน มีจุดแข็ง จุดอ่อน ส่วนด้านปัจจัยภายนอก มีโอกาส ข้อจำกัด จากตารางข้างล่างนี้ เราสามารถจำลองหรือสมมติ

สถานการณ์ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในกับภายนอกได้อย่างน้อยที่สุด 4 สถานการณ์หลัก

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ SWOT Matrix

ปัจจัยภายใน	จุดแข็งภายในองค์กร (Strength = S)	จุดอ่อนภายในองค์กร (Weaknesses=W)
ปัจจัยภายนอก		
โอกาสภายนอก (Opportunity=O)	SO Strategies 1 กำหนดกลยุทธ์ในช่องนี้ โดยใช้จุดแข็งประสานกับความได้เปรียบในโอกาส	WO Strategies 2 กำหนดกลยุทธ์ในช่องนี้โดยใช้ความได้เปรียบในโอกาสมาปิดจุดอ่อน
ข้อจำกัด (Threats=T)	ST Strategies 3 กำหนดกลยุทธ์ในช่องนี้โดยใช้จุดแข็งหลบหลีกข้อจำกัด	WT Strategies 4 กำหนดกลยุทธ์ในช่องนี้โดยระมัดระวังจุดอ่อนและหลบหลีกข้อจำกัด

จากตาราง ถ้ามองเปรียบเทียบใน 4 สถานการณ์ สถานการณ์ที่ได้เปรียบที่สุดหรือดีที่สุดคือช่องที่ 1 (SO Strategies) เป็นการผสมผสานระหว่างจุดแข็งทั้งหลาย กับโอกาสต่างๆเป็นการจำลองจากสภาพที่ได้เปรียบมากที่สุด (The best case scenario) หรือดีที่สุดของเราถ้าเรารุกไปข้างหน้าจะได้ประโยชน์สูงสุด

ช่อง 2 WO เพื่อสร้างสมรรถนะรุกไปข้างหน้าให้มากขึ้น โดยเอาโอกาสที่มีอยู่ภายนอกไปใช้เพื่อประสานกับจุดแข็งเพียงอย่างเดียว ยังเอามาใช้ปิดจุดอ่อนภายในด้วย เป็นการพัฒนาภายในในรูปของการพัฒนาบุคลากร การปรับกระบวนการดำเนินงาน การพัฒนา

กฎเกณฑ์ให้มีความทันสมัยมากขึ้น ทางเลือกในการดำเนินการอื่นๆ เพื่อให้องค์กรมีสมรรถนะในการปรับตัวได้สูงขึ้น

ช่องที่ 3 (ST) เป็นข้อจำกัดของฝ่ายเรา ต้องรับมือกับอุปสรรคที่มี (หรือการบุกรุกของฝ่ายตรงข้าม) ด้วยความเข้มแข็งของฝ่ายเรา เปรียบการยุทธ์เมื่อเราต้องเผชิญกับกองกำลังที่เข้มแข็ง เราต้องกำลังที่เข้มแข็งของฝ่ายเราออกต่อสู้ เพื่อลดการรบกวน เพราะถ้ากำลังที่เข้มแข็งปะทะกันจะเกิดการสูญเสียที่ใหญ่หลวงทั้งสองฝ่าย ในด้านธุรกิจมีการทำพันธมิตรใหม่ สร้างความร่วมมือกัน ลักษณะต่างคนต่างได้ภายใต้ของการสูญเสียบางส่วน

ช่องที่ 4 (WT) เป็นช่องที่เสียเปรียบมากที่สุด เนื่องจากฝ่ายตรงข้ามจะใช้ข้อได้เปรียบของเขาซึ่งเป็นข้อจำกัดของเรา โจมตีที่จุดอ่อนของเรา

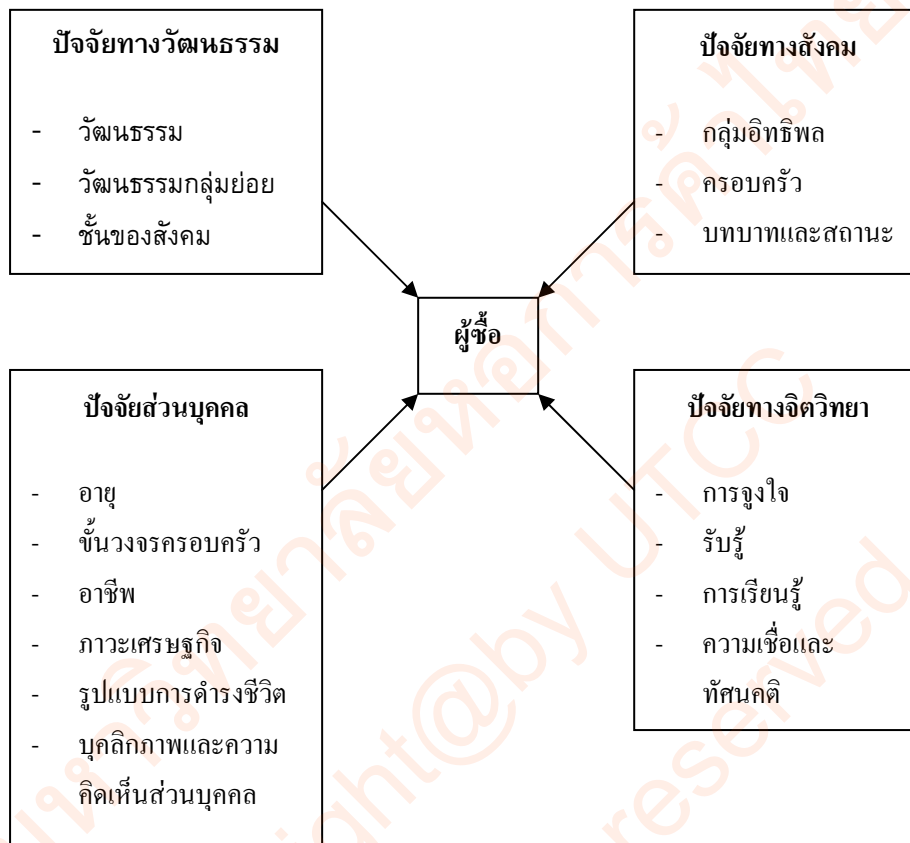
ทั้ง 4 สถานการณ์ สิ่งต้องการมากที่สุดคือช่องที่ 1 และไม่ต้องการมากที่สุดคือช่องที่ 4 ดังนั้น เราจึงกำหนดกลยุทธ์ทั้งรุกไปข้างหน้าและกลยุทธ์การปกป้องการโจมตีหรือการถอยไปพร้อมกันด้วย

ส่วนที่ 4 พฤติกรรมผู้บริโภค

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภค

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภค เพื่อทราบถึงลักษณะความต้องการของผู้บริโภคทางด้านต่างๆ เพื่อจัดสิ่งกระตุ้นทางการตลาดให้เหมาะสมงานของนักการตลาดก็คือ ค้นหาว่าลักษณะและความรู้สึกนึกคิดของผู้ซื้อได้รับอิทธิพลจากใดบ้าง การศึกษาถึงลักษณะของผู้ซื้อที่เป็นเป้าหมายจะมีประโยชน์ คือ ทราบความต้องการและลักษณะของลูกค้ เพื่อจัดส่วนประสมทางการตลาดให้ตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อได้ถูกต้อง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2534:69-73) ซึ่งให้เห็นถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภค ดังนี้

แผนภาพที่ 2 ปัจจัยของผู้ซื้อที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้บริโภค



ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2534). พฤติกรรมผู้บริโภค. หน้า 69-73

1. ปัจจัยด้านวัฒนธรรม (Culture Factors)

เป็นสัญลักษณ์และสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้นเพื่อเป็นที่ยอมรับจากรุ่นหนึ่งไปสู่รุ่นหนึ่ง โดยเป็นตัวกำหนด และควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคมหนึ่ง ค่านิยมในการกำหนดลักษณะของสังคม และกำหนดความแตกต่างของสังคมหนึ่งจากสังคมอื่นๆ วัฒนธรรมทางด้านความต้องการและพฤติกรรมของบุคคล วัฒนธรรมแบ่งออกเป็น วัฒนธรรมพื้นฐาน วัฒนธรรมกลุ่มย่อย และชั้นของสังคม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 วัฒนธรรมพื้นฐาน (Culture) เป็นลักษณะพื้นฐานของบุคคลในสังคมเป็นตัวกำหนดปัจจัยทางด้านความต้องการและพฤติกรรมและพฤติกรรมของบุคคลเพราะถูกล้อมหลอมมาตั้งแต่เด็ก จึงเป็นสิ่งกำหนดความต้องการซื้อและพฤติกรรมการซื้อของบุคคล

1.2 วัฒนธรรมกลุ่มย่อย (SubCulture) หมายถึง วัฒนธรรมของแต่ละกลุ่มที่มีลักษณะเฉพาะที่มีอยู่ในสังคมขนาดใหญ่และสลับซับซ้อน วัฒนธรรมย่อยเกิดจากพื้นฐานทางภูมิศาสตร์และลักษณะพื้นฐานของมนุษย์ ลักษณะวัฒนธรรมย่อยประกอบด้วย กลุ่มเชื้อชาติ กลุ่มศาสนา กลุ่มสีผิว กลุ่มอาชีพ กลุ่มย่อยด้านอายุและเพศ

1.3 ชั้นของสังคม (Social Class) หมายถึง การแบ่งสมาชิกในสังคมออกเป็นระดับฐานะที่แตกต่างกัน โดยที่สมาชิกในแต่ละชั้นสังคมจะมีสถานะเดียวกัน และสมาชิกในชั้นสังคมที่แตกต่างกันจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน การแบ่งชั้นทางสังคมโดยทั่วไปแล้วถือเกณฑ์รายได้ ทรัพย์สิน หรืออาชีพ แต่ละชั้นสังคมจะมีบทบาทและหน้าที่ที่แตกต่างกัน ซึ่งแต่ละชั้นของสังคมจะมีค่านิยมและพฤติกรรมการบริโภคเฉพาะอย่าง ลักษณะที่สำคัญของชั้นสังคมมีดังนี้ (1) บุคคลภายในชั้นสังคมเดียวกันมีแนวโน้มจะประพฤติเหมือนกันและบริโภคคล้ายกัน (2) บุคคลจะถูกจัดลำดับสูงหรือต่ำตามตำแหน่งที่ยอมรับในสังคมนั้น (3) ชั้นของสังคมเป็นลำดับขั้นที่ต่อเนื่องกันและบุคคลสามารถเปลี่ยนชั้นของสังคมให้สูงขึ้นหรือต่ำลงได้

2. ปัจจัยทางสังคม (Social Factors)

เป็นปัจจัยภายนอกและเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องในชีวิตประจำวันและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การซื้อ ลักษณะทางสังคมประกอบด้วยกลุ่มอ้างอิงครอบครัว บทบาท และสถานะของผู้ซื้อ

2.1 กลุ่มอ้างอิง (Reference Group) เป็นกลุ่มที่ผู้บริโภคจะเข้าไปมีส่วนร่วมหรือเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย กลุ่มนี้จะมีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความคิดเห็น และค่านิยมของบุคคล กลุ่มอ้างอิงแบ่งเป็น 2 ระดับคือ

2.1.1 กลุ่มปฐมภูมิ (Primary Group) ได้แก่ ครอบครัว เพื่อนสนิท และเพื่อนบ้าน

2.1.2 กลุ่มทุติยภูมิ (Secondary Groups) ได้แก่ กลุ่มบุคคลชั้นนำในสังคม เพื่อนต่างอาชีพ และบุคคลต่างๆในสังคม

กลุ่มอ้างอิงจะมีอิทธิพลต่อบุคคลทางด้านการเลือกพฤติกรรมและการดำรงชีวิตรวมทั้งทัศนคติและแนวความคิดของบุคคลเนื่องจากบุคคลต้องการให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม จึงต้องปฏิบัติตามและยอมรับความคิดเห็นต่างจากกลุ่มอิทธิพล นักการตลาดควรทราบว่าคุณสมบัติที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริโภคอย่างไร

2.2 ครอบครัว (Family) บุคคลในครอบครัวถือว่ามีอิทธิพลมากที่สุดต่อทัศนคติ ความคิดเห็นและค่านิยมของบุคคล สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการซื้อของครอบครัว

2.3 บทบาทและสถานภาพ (Role and Status) บุคคลจะเกี่ยวข้องกับหลายกลุ่ม เช่น ครอบครัว กลุ่มอ้างอิง องค์กร และสถาบันต่างๆ โดยที่บุคคลจะมีบทบาทและสถานะที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม

3. ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factors)

การตัดสินใจของผู้ซื้อได้รับอิทธิพลจากส่วนลักษณะบุคคลต่างๆ ได้แก่ อายุ ขั้นตอนวัฏจักรชีวิตครอบครัว อาชีพ โอกาสทางเศรษฐกิจ การศึกษา รูปแบบการดำรงชีวิต บุคลิกภาพและแนวความคิดส่วนบุคคล ดังนี้

3.1 อายุ (Age) อายุที่แตกต่างกันจะมีความต้องการผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน

3.2 ขั้นตอนวัฏจักรชีวิตครอบครัว (Family Life Cycle State) เป็นขั้นตอนการดำรงชีวิตของบุคคลในลักษณะของการมีครอบครัว การดำรงชีวิตในแต่ละขั้นตอนเป็นสิ่งที่มียอิทธิพลต่อความต้องการทัศนคติ และค่านิยมของบุคคล ทำให้เกิดความต้องการในผลิตภัณฑ์และพฤติกรรมการซื้อที่แตกต่างกัน

3.3 อาชีพ (Occupation) อาชีพของแต่ละบุคคลจะนำไปสู่ความจำเป็นและความต้องการสินค้าและบริการที่แตกต่างกัน

3.4 โอกาสทางเศรษฐกิจ (Economic Circumstance) ได้แก่ รายได้ซึ่งจะเป็นตัววัดกำลังซื้อของผู้บริโภค

3.5 การศึกษา (Education) ผู้ที่มีการศึกษาสูงมีแนวโน้มจะบริโภคผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดีมากกว่าผู้มีการศึกษาต่ำ

3.6 รูปแบบการดำรงชีวิต (Life Style) รูปแบบของการดำรงชีวิตในโลกโดยแสดงออกในรูปของ (1) กิจกรรม (Activities) (2) ความสนใจ (Interests) (3) ความคิดเห็น (Opinions) รูปแบบการดำรงชีวิตขึ้นกับวัฒนธรรม ชั้นของสังคมและกลุ่มอาชีพของบุคคล นักการตลาดเชื่อว่าการเลือกผลิตภัณฑ์ของบุคคลขึ้นอยู่กับค่านิยมและรูปแบบการดำรงชีวิต

4. ปัจจัยทางจิตวิทยา (Psychological Factors)

การเลือกซื้อของบุคคลได้รับอิทธิพลจากปัจจัยด้านจิตวิทยา ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยภายในตัวผู้บริโภคที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการซื้อและการใช้สินค้า ประกอบด้วย

4.1 การจูงใจ (Motivation) หมายถึง พลังสิ่งกระตุ้นที่อยู่ภายในตัวบุคคลซึ่งกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติ การจูงใจเกิดภายในตัวบุคคลแต่อาจจะถูกกระทบจากปัจจัยภายนอกเช่น

วัฒนธรรมชนชั้นทางสังคม หรือสิ่งกระตุ้นที่นักการตลาดใช้เครื่องมือการตลาดเพื่อกระตุ้นให้เกิดความต้องการ

พฤติกรรมมนุษย์เกิดขึ้นต้องมีแรงจูงใจ (Motive) ซึ่งหมายถึง ความต้องการที่ได้รับการกระตุ้นจากภายในตัวบุคคลที่ต้องการแสวงหาความพอใจด้วยพฤติกรรมที่มีเป้าหมาย (Station; & Futell 1987 : 649) นักการตลาดต้องศึกษาถึงแรงจูงใจที่เกิดขึ้นภายในตัวมนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นความต้องการของมนุษย์อันประกอบด้วย ความต้องการด้านร่างกาย และความต้องการด้านจิตวิทยาต่าง ๆ ความต้องการเหล่านี้ทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะหาสินค้ามาบำบัดความต้องการของตน นักจิตวิทยาได้เสนอทฤษฎีการจูงใจของมนุษย์ ทฤษฎีการจูงใจที่มีชื่อเสียงมากคือ “ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์” ซึ่งได้จัดประเภทความต้องการตามลำดับ 5 ระดับ จากต่ำไปสูงดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย
2. ความต้องการความปลอดภัย
3. ความต้องการด้านสังคม
4. ความต้องการการยกย่อง
5. ความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต

4.2 การรับรู้ (Perception) เป็นกระบวนการซึ่งแต่ละบุคคลได้รับการเลือกสรรจัดระเบียบ และตีความหมายข้อมูลเพื่อที่จะสร้างภาพที่มีความหมาย หรือหมายถึงกระบวนการของความเข้าใจ (การเปิดรับ) ของบุคคลที่มีต่อโลกที่เขาอาศัยอยู่ จากความหมายนี้จะเห็นว่าการรับรู้เป็นกระบวนการของแต่ละบุคคลซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยภายใน เช่นความเชื่อ ประสบการณ์ความต้องการและอารมณ์ และยังขึ้นกับลักษณะปัจจัยภายนอก คือ สิ่งกระตุ้น การรับรู้ จะแสดงถึงความรู้สึกจากประสาทสัมผัสทั้ง 5 ได้แก่ การได้เห็น การได้ยิน การได้รสชาติ และได้รู้สึก

4.3 การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและ (หรือ) ความโน้มเอียงพฤติกรรมจากประสบการณ์ที่ผ่านมา การเรียนรู้ของบุคคลเกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้รับสิ่งกระตุ้นที่ผ่านเข้ามาในความรู้สึกนึกคิดและเกิดการตอบสนอง ซึ่งก็คือ ทฤษฎีตัวกระตุ้นปฏิกิริยาตอบสนอง (Stimulus Response Theory) นั่นเอง

4.4 ความเชื่อถือ (Belief) เป็นความคิดที่บุคคลยึดถือเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ในอดีต

4.5 ทศนคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรืออาจหมายถึงความโน้มเอียงที่เกิดจากการเรียนรู้ในการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นไปในทิศทางที่สม่ำเสมอ ทศนคติเป็นสิ่งที่มอิทธิพลต่อความเชื่อ ในขณะที่เดียวกันความเชื่อก็มีอิทธิพลต่อทศนคติ

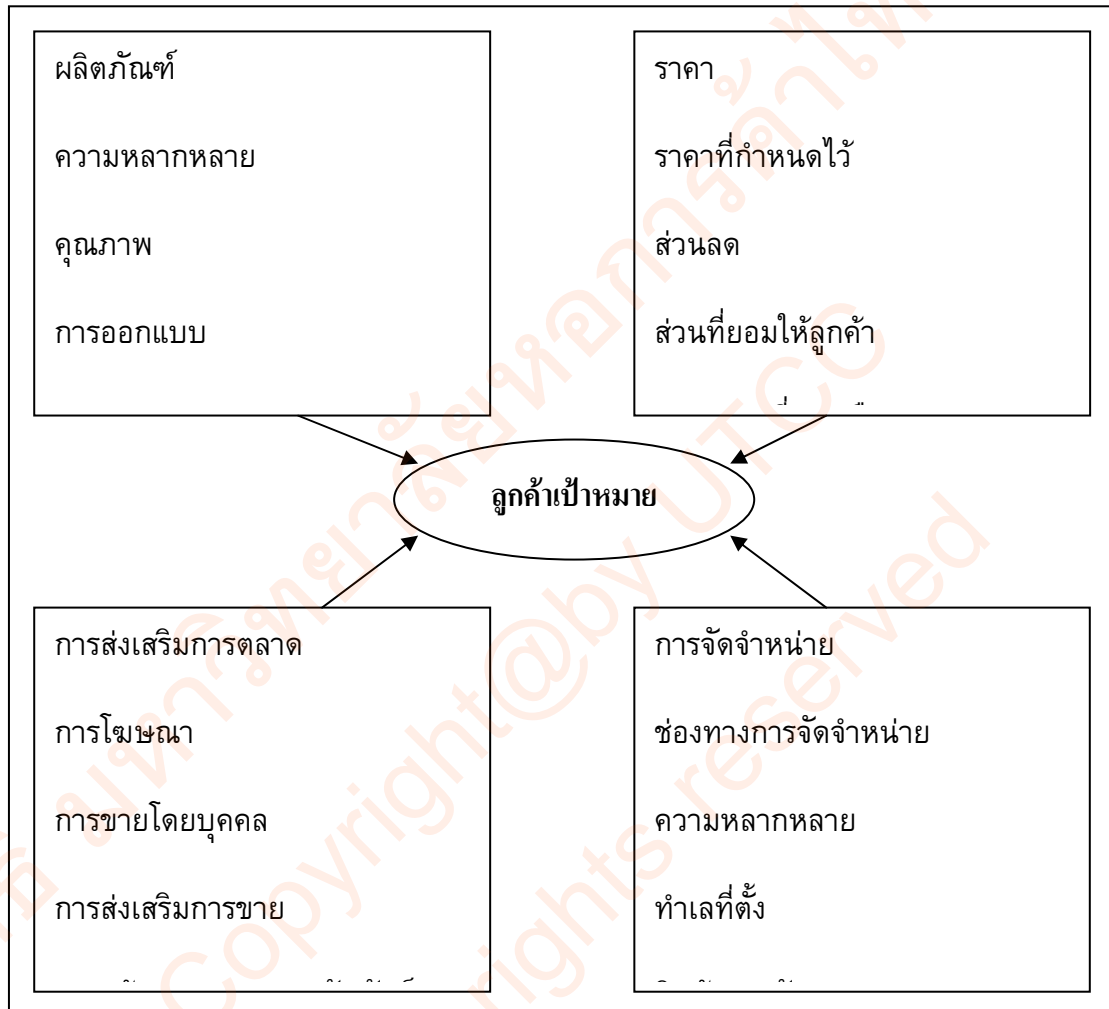
4.6 บุคลิกภาพ (Personality) เป็นรูปแบบลักษณะของบุคคล ที่จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการตอบสนองหรืออาจหมายถึง ลักษณะด้านจิตวิทยาที่มีลักษณะแตกต่างของบุคคลซึ่งนำไปสู่การตอบสนองที่สม่ำเสมอและมีปฏิกิริยาต่อสิ่งกระตุ้น

4.7 แนวคิดของตนเอง (Self Concept) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อตนเอง หรือความคิดที่บุคคลคิดว่าบุคคลอื่นมีความคิดเห็นต่อตนอย่างไร

ส่วนประสมทางการตลาด เป็นกิจกรรมที่สนองต่อความต้องการของลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า จะเห็นได้ว่า ก่อนที่จะมีการซื้อ ผู้ซื้อต้องพยายามวางกฎเกณฑ์เกี่ยวกับคุณภาพ และ ประโยชน์ที่ได้รับ ผู้ขายต้องสร้างความเชื่อมั่นโดยจะต้องพยายาม หาหลักประกัน ให้ผู้ซื้อสามารถทำการตัดสินใจได้เร็วขึ้น ซึ่ง ได้แก่ คุณภาพสินค้า หรือ บริการ (Product) ราคา (Price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) การส่งเสริมการขาย (Promotion) (ฉลองศรี พิมลสมพงษ์, 2542 : 50)

ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix) หมายถึง องค์ประกอบที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ ขายในราคาที่ผู้บริโภคยอมรับได้ และผู้บริโภคยินดีจ่ายเพราะเห็นว่าคุ้ม รวมถึงมีการจัดจำหน่ายกระจายสินค้า ด้วยการพยายามจูงใจให้เกิดความชอบในสินค้าและเกิดพฤติกรรมอย่างถูกต้อง ที่เรียกว่าส่วนผสมการตลาด (Marketing Mix) ซึ่งประกอบด้วย 4Ps ดังนี้

แผนภาพที่ 3 ส่วนผสมการตลาด (Marketing Mix)



ที่มา: ปรับปรุงจาก อุดลย์ จาตุรงค์กุล การบริหารการตลาด, 2546

1.) ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคได้ ซึ่งการผลิตหรือจำหน่ายสินค้าชนิดใด จะต้องพิจารณาสิ่งที่เกี่ยวข้องดังนี้

1.1.) แนวความคิดด้านผลิตภัณฑ์ Product Concept เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ ผลิตภัณฑ์มีความชัดเจน

1.2) คุณสมบัติผลิตภัณฑ์ Product attributes จะต้องทราบว่าผลิตภัณฑ์นั้นผลิตมาจากอะไร คุณสมบัติอย่างไร ลักษณะทางกายภาพ

1.3.) ลักษณะเด่นของสินค้า Product feature คือการนำสินค้าไปเปรียบเทียบกับสินค้าของคู่แข่งแล้วมีคุณสมบัติแตกต่างกัน

1.4.) ประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ Product benefit เมื่อพิจารณาว่าสินค้านั้นมีลักษณะเด่นอย่างไรแล้วต้องพิจารณาอีกว่าสินค้าให้ประโยชน์กับลูกค้าอะไรบ้าง

2.) ราคา (Price) หมายถึง ราคาคือเป็นกลไกสำคัญที่จะให้ลูกค้าสนใจและยอมรับผลิตภัณฑ์ การกำหนดราคาจะต้องให้ถูกต้องยุติธรรม นอกจากนี้ราคายังต้องคำนึงถึงต้นทุน ลักษณะการแข่งขันในตลาดเป้าหมาย การเพิ่มหรือลดราคาจะต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ตลอดจนเงื่อนไขต่างๆ ควบคู่กันไปได้และยินดีจ่าย เพราะมองเห็น โดยนโยบายและกลยุทธ์การตั้งราคา มีดังนี้

2.1) นโยบายราคาของบริษัท

2.2.) กลยุทธ์การลดราคา

2.3.) การตั้งราคาเพื่อส่งเสริมการตลาด

2.4) การลดราคาเพื่อส่งเสริมการขาย เป็นการตั้งราคาแบบลดราคาลงมาจากราคาปกติเพื่อกระตุ้นการซื้อมากขึ้น

2.5.) การแสดงราคาสินค้าเป็นต่อหน่วยน้ำหนัก

3.) การจัดจำหน่าย (Place) หมายถึงช่องทางการจำหน่ายและกระจายสินค้า ซึ่งต้องสามารถที่จะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและขายได้ทันเวลา สอดคล้องกับพฤติกรรมการซื้อหา และความสะดวกของลูกค้า

3.1) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ต้องพิจารณาถึงทำเลที่ตั้งเป็นสำคัญ การพิจารณาทำเลที่ตั้งถือเกณฑ์

3.2.) ด้านการกระจายสินค้า ได้แก่ การบริหารสินค้าคงคลัง การขนส่ง เป็นต้น

4.) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นการใช้ความพยายามจงใจให้เกิดความชอบในสินค้าและเกิดพฤติกรรมอย่างถูกต้อง เครื่องมือในการส่งเสริมการตลาดแต่ละอย่างมีคุณสมบัติและมีต้นทุนที่แตกต่างกัน ดังนี้

4.1.) การโฆษณา วัตถุประสงค์ในการโฆษณาคือสร้างภาพพจน์ระยะยาวให้กับบริษัทหรือสินค้าได้ อาจทำให้เกิดการขายรวดเร็ว การตลาดทางตรงเป็นเครื่องมือที่ใช้ทุนสูงเพื่อประสิทธิภาพ

4.2.) การส่งเสริมการขาย ประกอบด้วยเครื่องมือมากมาย เช่น คุปอง ส่วนลด มีคุณสมบัติ 3 ประการคือ สื่อสาร จูงใจ และเชิญชวน

4.3.) การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (publicity and public relation) มีคุณสมบัติคือความเชื่อถือได้สูง สามารถทำให้ผู้ซื้อเปิดใจรับข่าวสาร และสามารถสื่อสารด้วยภาพประกอบได้ เช่น การให้ข่าวเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ บุคคล การจัดการประชุม สัมมนาแก่สื่อมวลชน ส่วนการประชาสัมพันธ์ หมายถึงการพยายามที่มีการวางแผนโดยองค์กรหนึ่งเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กรหรือสินค้าให้เกิดกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

ส่วนที่ 5. การประเมินปัจจัยภายในและภายนอก (IEFและEFE Matrix)

เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน (Internal Factor Evaluation (IFE) matrix)

เป็นเมทริกซ์ที่ประเมินและให้น้ำหนักปัจจัยภายใน จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กรมี 5 ขั้นตอนดังนี้

1. ปัจจัยภายในที่สำคัญ (Critical internal factors) ประกอบด้วย (1) ปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง เช่น คุณภาพและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ ความสามารถในการหารายได้และทำกำไร ฯลฯ (2) ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน เช่น การขาดสภาพคล่องทางการเงิน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างผู้บริหารระดับสูง ฯลฯ

2. น้ำหนัก (Weight) เป็นการกำหนดช่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัยจาก 0.1-1.0 กล่าวคือ 0.0 ไม่มีความสำคัญเลย ส่วน 1.0 มีความสำคัญมากที่สุด การกำหนดน้ำหนักของแต่ละปัจจัยจะแสดงถึงความสำคัญของปัจจัยเหล่านั้น ว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จหรือประสบความสำเร็จล้มเหลว คะแนนน้ำหนักรวมของทุกปัจจัยจะมีค่าเท่ากับ 1

3. การประเมิน (Rating) การประเมิน 1,2,3,4 ใช้เกณฑ์ดังนี้ การประเมิน 1 แสดงถึงจุดอ่อนหลัก (Major weaknesses) 2 แสดงถึง จุดอ่อนรอง (Minor weaknesses) 3 แสดงถึงจุดแข็งรอง (Minor strengths) 4 แสดงถึงจุดแข็งหลัก (Major strengths)

4. คะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted score) น้ำหนักของแต่ละปัจจัยจะแตกต่างกันขึ้นกับตัวแปร

5. ค่ารวมคะแนน เป็นคะแนนรวมทั้งหมดของคะแนนถ่วงน้ำหนักของทุกตัวแปร (คะแนนถ่วงน้ำหนักของแต่ละตัวแปร คำนวณโดยน้ำหนักของแต่ละตัวแปรคูณกับคะแนนการประเมิน)

การประเมินตัวเลข 1= จุดอ่อนหลัก, 2=จุดอ่อนรอง, 3=จุดแข็งรอง, 4=จุดแข็งหลัก คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมของเมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน (IFE matrix) จะอยู่ระหว่าง 1.0-4.0 ถ้าคะแนนถ่วงน้ำหนักรวม = 2.5 แสดงว่าอยู่ในระดับค่าเฉลี่ย (Average score) ถ้าคะแนนน้อยกว่า 2.5 แสดงว่าองค์กรนั้นอยู่ในตำแหน่งจุดอ่อน ถ้าคะแนนมากกว่า 2.5 แสดงว่าอยู่ในตำแหน่งจุดแข็ง

เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก (External Factor Evaluation (EFE) matrix)

เป็นการวิเคราะห์ถึงโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อบริษัทในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม เทคโนโลยี กฎหมาย เป็นต้น ซึ่งจะมีหลักการวิเคราะห์คล้ายกับ เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน (IFE matrix) โดยมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ปัจจัยภายนอกที่สำคัญ (Critical external factors) ประกอบด้วย (1) ปัจจัยที่เป็นโอกาส (2) ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

2. น้ำหนัก (Weight) เป็นการกำหนดช่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัยจาก 0.1-1.0 กล่าวคือ 0.0 ไม่มีความสำคัญเลย ส่วน 1.0 มีความสำคัญที่สุด การกำหนดน้ำหนักของแต่ละปัจจัยจะแสดงถึงความสำคัญของปัจจัยเหล่านั้น ว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว คะแนนน้ำหนักรวมของทุกปัจจัยมีค่าเท่ากับ 1

3. การประเมิน (Rating) การประเมิน 1,2,3,4 ใช้เกณฑ์ดังนี้ การประเมิน 1 แสดงถึงโอกาสน้อย หรืออุปสรรคมาก (Response is poor) 2 แสดงถึงโอกาสที่เท่ากับค่าเฉลี่ย (Response is average) 3 แสดงถึงโอกาสที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย (Response is above average) 4 แสดงถึงโอกาสที่ดีมาก (Response is superior)

4. คะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted score) น้ำหนักของแต่ละปัจจัยจะแตกต่างกันขึ้นกับตัวแปร

5. ค่ารวมคะแนน เป็นคะแนนรวมทั้งหมดของคะแนนถ่วงน้ำหนักของทุกตัวแปร (คะแนนถ่วงน้ำหนักของแต่ละตัวแปร คำนวณโดยน้ำหนักของแต่ละตัวแปรคูณกับคะแนนการประเมิน)

การประเมินตัวเลข 1= อุปสรรคหลัก 2=อุปสรรครอง 3=โอกาสรอง 4=โอกาสหลักคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมของเมทริกซ์จากประเมินปัจจัยภายนอก (EFE Matrix) จะอยู่ระหว่าง 1.0-4.0 ถ้าคะแนนถ่วงน้ำหนักรวม = 2.5 แสดงว่าอยู่ในระดับค่าเฉลี่ย (Average score) ถ้าคะแนนถ่วงน้ำหนักรวม = 4 แสดงว่าบริษัทมีโอกาสในอุตสาหกรรมมาก หรือมีอุปสรรคน้อย ถ้าคะแนนถ่วงน้ำหนักรวม = 1 แสดงว่าบริษัทมีอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกมาก บริษัทต้องพยายามหลีกเลี่ยงอุปสรรค

(ดร.ทรรชนะ บุญขวัญ และ ดร.เอกชัย อภิศักดิ์กุล. 2549 การจัดการเชิงกลยุทธ์)

การประเมินปัจจัยภายใน-การประเมินปัจจัยภายนอก (Internal External – IE Matrix)

เป็นการวิเคราะห์ระดับองค์กรที่คิดขึ้นโดยบริษัท General Electrics เป็นการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างประเมินปัจจัยภายใน (IFE) และประเมินปัจจัยภายนอก (EFE) แทนค่าปัจจัยถ่วงน้ำหนักปัจจัยภายใน (IFE) 3 ระดับ คือ เข้มแข็ง 3.0-4.0 ปานกลาง 2.0-2.99 และอ่อนแอ 1.0-1.99 ส่วนแทนค่าปัจจัยถ่วงน้ำหนักปัจจัยภายนอก (EFE) 3 ระดับ คือ สูง 3.0-4.0 ปานกลาง 2.0-2.99 และต่ำ 1.0-1.99 โดยแบ่งช่องเป็น 9 ช่อง โดยเน้นวิธีใช้กับองค์กรที่มีหลายหน่วยธุรกิจ เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน-ภายนอก(IE) จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน

แผนภาพที่ 4 ประเมินปัจจัยภายใน – ปัจจัยภายนอก (IE-Matrix)

		คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมปัจจัยภายใน(IFE)		
		3.0-4.0	2.0-2.99	1.0-1.99
คะแนนถ่วง น้ำหนักรวม ปัจจัย ภายนอก (EFE)	สูง	1.Growth And	2.Growth And	3.Hold And
	3.0-4.0	Build	Build	Maintain
	ปานกลาง	4.Growth And	5.Hold and	6.Harvest And
	2.0-2.99	Build	Maintain	Divestiture
	ต่ำ	8.Hold and	9.Harvest And	10.Harvest And
	1.0-1.99	Maintain	Divestiture	Divestiture

(ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และคณะ 2542 การบริหารเชิงกลยุทธ์)

ช่องที่ 1, 2, 4 องค์กรใช้กลยุทธ์การเติบโต (Grow) และการสร้างส่วนครองตลาด (Build) โดยใช้กลยุทธ์การขยายตัวให้มากขึ้น (Intensive Growth Strategy) ได้แก่ กลยุทธ์การเจาะตลาด กลยุทธ์พัฒนาตลาด กลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือใช้กลยุทธ์การขยายตัวแบบรวมตัว ได้แก่ กลยุทธ์การรวมตัวไปข้างหน้า กลยุทธ์รวมตัวไปข้างหลัง กลยุทธ์รวมตัวระดับเดียวกัน

ช่องที่ 3, 5, 7 องค์กรใช้กลยุทธ์ระดับประครองและรักษา (Hold and Maintain) ใช้กลยุทธ์การเจาะตลาด กลยุทธ์พัฒนาตลาด กลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์

ช่องที่ 6, 8, 9 องค์กรใช้กลยุทธ์ที่เรียกว่าการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvest) การเลือกหรือการทอน (Divestiture)

ส่วนที่ 6 การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)

การจัดการกลยุทธ์เป็นการกำหนด การดำเนิน และการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ของบริษัท ซึ่งจะเกี่ยวพันกับการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งจากสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก การกำหนดภารกิจและเป้าหมายทั้งระยะสั้น, ระยะยาว และการเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดของบริษัท

การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงจัดได้ว่าเป็นการบริหารงานอย่างมีระบบ เป็นการบริหารที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ทางธุรกิจของผู้นำองค์กร เป็นการบริหารที่มีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และมีการวิเคราะห์อย่างมีหลักเกณฑ์ เนื่องจากสภาวะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ได้เกิดขึ้น รวมทั้งลักษณะขององค์กรที่จะต้องเปลี่ยนแปลงให้ทันยุคสมัย และเงื่อนไขการแข่งขันใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้ปัจจัยหรือสาเหตุของความสำเร็จขององค์กรธุรกิจที่เคยมีมาในอดีตจะเริ่มเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรธุรกิจเองก็จำเป็นต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหารยุคใหม่ ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์มีลักษณะที่สำคัญดังนี้

- ❖ การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา

- ❖ การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานนี้ องค์กรธุรกิจจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อค้นหาแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ

- ❖ การจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารองค์กร ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่ากลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ดีนั้นสามารถใช้เป็นเครื่องวัดถึงความสามารถในการบริหารของผู้บริหาร

- ❖ การจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักจะมี ความเกี่ยวข้องกับ/ หรือมีผลต่อทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

- ❖ การจัดการและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มักจะเป็นความพยายามในการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ขององค์กร โดยการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพหรือการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคาที่สุด
- ❖ การตัดสินใจทางกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับต่างๆขององค์กร โดยการดำเนินงานในระดับต่างๆขององค์กรจะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกกลยุทธ์ขององค์กรและความสามารถในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานจะเป็นสาเหตุสำคัญสำหรับความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร

องค์ประกอบของการจัดการกลยุทธ์

สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting)

การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจ และ วัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่าองค์กรธุรกิจจะมุ่งไปในทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่ขององค์กร หรือประเภทของธุรกิจที่องค์กรดำเนินอยู่ นอกจากนี้การกำหนดทิศทางขององค์กรจะยังช่วยในการแปลวิสัยทัศน์ (Vision) หรือภารกิจ (Mission) ขององค์กรให้กลายมาเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะที่ชัดเจนในการกำหนดทิศทางขององค์กร

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)

เป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะต่างๆที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรอย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถต่างๆ (Capabilities) ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร และจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) อย่างไม่เห็นได้ว่าผลลัพธ์ที่จะได้จากการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์นั้นประกอบด้วย โอกาส (Opportunities: O) และ ข้อจำกัด (Treats: T) ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก

นอกจากนี้ยังสามารถที่จะรู้ถึง จุดแข็ง (Strengths: S) และจุดอ่อน (Weaknesses: W) ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายใน

2. การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่จะบอกทิศทางขององค์กร กลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน กลยุทธ์โดยทั่วไปสามารถแบ่งได้เป็นสามระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy) ซึ่งจะบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวมและทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่าจะเข้าสู่หรือออกจากอุตสาหกรรมใด กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy) ซึ่งจะบ่งบอกถึงวิธีการที่องค์กรธุรกิจจะใช้ในการแข่งขันในอุตสาหกรรมแต่ละประเภท และสุดท้ายคือ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการหรืองานระดับธุรกิจ (Functional or Operational Strategy) ซึ่งครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันและดำเนินงานของหน่วยงานระดับปฏิบัติการต่างๆ ซึ่งกลยุทธ์ทั้งสามระดับจะต้องมีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

การกำหนดกลยุทธ์เป็นวิธีการที่มีเพื่อเป็นแนวทางของการบรรลุเป้าหมายภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ต้องการเพื่อการเอาชนะคู่แข่ง การลดการคุกคามจากสภาพแวดล้อม การสร้างความเข้าใจ และการรวมพลังของสมาชิก ทางเลือกกลยุทธ์ระดับบริษัทสามารถแบ่งกลยุทธ์ตามลำดับขั้นการดำเนินงานออกเป็น 3 ระดับดังนี้

1. **กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่มองภาพรวมของบริษัท ตลอดจนแนวโน้มการดำเนินงานในอนาคต เพื่อทราบถึงแนวทางการบริหารว่าควรไปในทิศทางใด โดยทั่วไปกลยุทธ์ระดับบริษัทแบ่งออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) ถูกใช้เมื่อบริษัทมีผลการดำเนินงานที่อยู่ในระดับที่ดีและต้องการสร้างการเจริญเติบโตให้กับธุรกิจ ในด้าน การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด การเพิ่มยอดขาย การลดต้นทุน และการเพิ่มกำไร เป็นต้น กลยุทธ์การเจริญเติบโตจะมีอยู่ 2 ลักษณะหลักดังต่อไปนี้

1.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบรวมตัว (Integrative growth strategy) บริษัทให้ความสำคัญกับการนำทรัพยากรทุกอย่างของบริษัทไปใช้ในการดำเนินงานภายใน

อุตสาหกรรมเดียว สายผลิตภัณฑ์เดียว ตลาดเดียวหรือใช้เทคโนโลยีเดียว การมุ่งความเชี่ยวชาญจำแนกออกเป็น 2 กลยุทธ์ดังนี้

❖ กลยุทธ์การเจริญเติบโตตามแนวนอน (Horizontal Growth Strategy) เป็นการขยายธุรกิจเดิมเข้าสู่ตลาดใหม่แต่ยังคงผลิตภัณฑ์เดิมไปยังสาขาใหม่หรือประเทศอื่น ซึ่งรวมถึงการควบรวมกิจการกับธุรกิจอื่น การหันมาเป็นพันธมิตรกันหรือซื้อกิจการอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันโดยมีเป้าหมายคือ การมียอดขายและกำไรให้กับบริษัท

❖ กลยุทธ์การเจริญเติบโตตามแนวตั้ง (Vertical Growth Strategy) เป็นการขยายธุรกิจไปสู่การจัดหาวัตถุดิบเองที่เรียกว่า “กลยุทธ์การรวมธุรกิจไปข้างหลัง” และเป็นการขยายธุรกิจไปสู่การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของบริษัทแก่ลูกค้าเองที่เรียกว่า “กลยุทธ์การรวมธุรกิจไปข้างหน้า”

1.2 กลยุทธ์การขยายตัวแบบเข้มข้น (Intensive growth strategies)

เป็นการพิจารณาโอกาสในการเพิ่มยอดขายให้เข้มข้นยิ่งกว่าผลิตภัณฑ์เดิม (Same product) และตลาดเดิม (Same market) ที่กิจการทำการแข่งขันอยู่ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ

❖ กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market penetration strategy) เป็นความพยายามที่จะเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์เดิม ในตลาดเดิม โดยใช้ความพยายามในการดำเนินงานที่มากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งจะเหมาะสำหรับใช้ในการปรับปรุงตำแหน่งของธุรกิจ

❖ กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market development strategy) เป็นความพยายามในการเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์เดิม โดยการแสวงหาผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับใช้เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดจำนวนมากจากผลิตภัณฑ์ในปัจจุบัน ในตลาดที่มีการอิ่มตัว หรือใช้เพื่อการพัฒนาตลาดใหม่ สำหรับผลิตภัณฑ์ในปัจจุบัน

❖ กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development strategy) เป็นความพยายามในการเพิ่มยอดขายโดยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ (New product) จากตลาดเดิมหรือเป็นการที่กิจการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สำหรับตลาดในปัจจุบัน โดยกลยุทธ์นี้จะเหมาะเพื่อใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สำหรับตลาดในปัจจุบันหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สำหรับตลาดใหม่

1.3 การกระจายตัว (Diversification) บริษัทต้องการการกระจายการลงทุนไปในหลายธุรกิจเพื่อสร้างความหลากหลายและความแตกต่างในการดำเนินงาน ซึ่งอาจเกี่ยวหรือไม่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เดิมก็ได้ การกระจายตัวจำแนกออกเป็น 2 กลยุทธ์ดังนี้

❖ กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่มหรือแบบมีความสัมพันธ์ (Concentric Diversification) เป็นการขยายธุรกิจไปสู่ผลิตภัณฑ์ชนิดอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ

ผลิตภัณฑ์เดิม เป็นการเพิ่มยอดขายและกำไรให้กับบริษัท นอกจากนี้ยังช่วยลดต้นทุนการผลิตลงได้

❖ กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่มหรือแบบไม่มีความสัมพันธ์กัน (Conglomerate Diversification) เป็นการขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ในธุรกิจเดิมบริษัทเลือกใช้กลยุทธ์นี้ก็ต่อเมื่อธุรกิจเดิมมีแนวโน้มการเติบโตที่ลดลง จึงทำให้ต้องมองหาธุรกิจอื่นที่มีโอกาสเติบโตมากกว่า

1.4 การควบรวมกิจการ และกิจการร่วมค้า (Mergers & Joint Ventures) การควบรวมกิจการ เกิดจากกิจการตั้งแต่สองกิจการสลายตัว และรวมตัวเป็นกิจการองค์กรใหม่ขึ้นมา ส่วนกิจการร่วมตัว เกิดจากกิจการตั้งแต่สองกิจการร่วมมือกันสร้างองค์กรธุรกิจใหม่ขึ้นมา

1.5 กลยุทธ์พันธมิตร (Strategy alliance) การเป็นหุ้นส่วนกันระหว่าง 2 บริษัท หรือ มากกว่า เพื่อนำข้อได้เปรียบของแต่ละแห่งมาเป็นจุดแข็ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางด้านกลยุทธ์ที่สำคัญและได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน โดยกลยุทธ์พันธมิตรจะช่วยธุรกิจในด้าน การปรับตำแหน่งทางการตลาดให้มีความเข้มแข็งในทันที การลดต้นทุน ประหยัดจากการผลิต การลดความเสี่ยง

2. กลยุทธ์การอยู่คงที่ (Stability Strategies) ถูกใช้เมื่อบริษัทมีผลการดำเนินงานในระดับปานกลาง บริษัทอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงน้อยและสามารถคาดคะเนได้ โดยที่กลยุทธ์การอยู่คงที่แบ่งออกเป็น 2 กลยุทธ์ดังนี้

2.1 กลยุทธ์การยับยั้ง เกิดจากการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วทำให้บริษัทขาดทรัพยากรหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงาน เช่น สภาพเศรษฐกิจตกต่ำ

2.2 กลยุทธ์การทำกำไร เป็นการพยายามลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ลงเพื่อให้ผลกำไรของบริษัทสูงขึ้น

3. กลยุทธ์การตัดทอน ถูกใช้เพื่อเป็นการแก้ปัญหาของบริษัทที่ไม่ประสบความสำเร็จหรือธุรกิจที่เข้าสู่ช่วงวงจรชีวิตที่ตกต่ำ กลยุทธ์การตัดทอนจึงเป็นทางเลือกสุดท้ายของบริษัท ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ดังนี้

3.1 กลยุทธ์การฟื้นฟู เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น วิธีการแก้ปัญหาต้องพยายามลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ลงและทำการปรับโครงสร้างองค์กร

3.2 กลยุทธ์การขายทิ้งหรือไม่ลงทุน เป็นการลดขนาดของบริษัท ด้วยกาขายออกไปบ้างบางส่วน หรือไม่ลงทุนเพิ่มในส่วนที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์หรือไม่สร้างผลกำไร

3.3 กลยุทธ์การเลิกกิจการ เป็นวิธีสุดท้ายของบริษัทที่ประสบความล้มเหลวในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นทางที่จะทำให้บริษัทขาดทุนน้อยที่สุด และยังสามารถรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นได้ดีกว่าการปล่อยให้ล้มละลาย

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategies) กลยุทธ์ระดับธุรกิจให้ความสำคัญกับการสร้างฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรในแต่ละอุตสาหกรรม ซึ่งแบ่งเป็นกลยุทธ์ต่างๆดังนี้

2.1 กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Low Cost Strategy) เป็นการใช้ความสามารถด้านการมีต้นทุนต่ำมาเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

2.2 กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เป็นการใช้ความสามารถด้านการสร้างมูลค่าที่เหนือกว่าในการตอบสนองความต้องการตลาดมาเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

ความได้เปรียบทางธุรกิจเป็นปัจจัยต่างๆ ที่ถูกสร้างขึ้น เพื่อก่อให้เกิดความแตกต่างในตัวสินค้าหรือบริการไปจากคู่แข่ง ซึ่งความแตกต่างที่ถูกสร้างขึ้นต้องได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคและมีศักยภาพเพียงพอที่จะเอาชนะสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง นอกจากนั้นยังรวมถึงวิธีการที่จะทำให้บริษัทอยู่ในสถานะที่มีความปลอดภัยและเหนือกว่าคู่แข่ง และกลยุทธ์หลักที่องค์กรเลือกใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว จึงจะต้องมีการปรับเปลี่ยน จัดเตรียมทรัพยากรภายในบริษัทให้มีความสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินกลยุทธ์ Michael E. Poter ได้แบ่งกลยุทธ์การแข่งขันออกเป็น 4 กลยุทธ์ดังนี้

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) เป็นกลยุทธ์การแข่งขันของบริษัทที่มีตลาดเป้าหมายกว้าง เน้นการสร้างศักยภาพในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพสูง สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการผลิตหรือบริการและการดำเนินงานได้ดี ทำให้มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง จากการทำมีต้นทุนต่ำนั้นจะเป็นตัวที่ช่วยป้องกันการเข้ามาสู่อุตสาหกรรมของผู้เข้าตลาดรายใหม่อีกทาง

2. กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นกลยุทธ์การแข่งขันของบริษัทที่มีตลาดเป้าหมายกว้าง เน้นการพัฒนาสินค้าหรือบริการให้มีความแตกต่างไปจาก

สินค้าหรือบริการของคู่แข่งอื่นในตลาด การสร้างความแตกต่างให้โดดเด่นจะเป็นตัวที่ช่วยสร้างความภักดีของลูกค้าให้มีต่อตราผลิตภัณฑ์และลดความไวต่อราคาของลูกค้าลง ทำให้สามารถสร้างกำไรให้แก่บริษัทและยังป้องกันการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้เข้าตลาดรายใหม่ได้

3. กลยุทธ์ต้นทุนต่ำในตลาดเฉพาะส่วน (Cost Focus) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีราคาต่ำ เพื่อรองรับตลาดที่มีกลุ่มลูกค้าหรือผู้บริโภคที่มีความต้องการสินค้าราคาถูก โดยมีคุณภาพอยู่ในระดับรองจากสินค้าหรือบริการปกติ (ตลาดระดับล่าง)

4. กลยุทธ์สร้างความแตกต่างในตลาดเฉพาะส่วน (Focused Differentiation) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งการผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อมุ่งตอบสนองกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการสินค้าหรือบริการเฉพาะอย่างในตลาดที่มีขอบเขตแคบ โดยความต้องการนั้นยังไม่มีผู้ผลิตรายใดไปเสนอสินค้าหรือบริการข้างรองรับตรงความต้องการของตลาด ซึ่งจะแตกต่างจากกลยุทธ์สร้างความแตกต่างที่มุ่งเน้นตลาดที่มีขอบเขตกว้างและเป็นสินค้าทั่วไปที่มีอยู่ในตลาดแล้ว

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ให้ความสำคัญกับการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแต่ละบริษัทมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและจัดสรรลงสู่หน่วยงานตามลำดับความสำคัญ ซึ่งในแต่ละหน่วยงานต้องกำหนดส่วนผสมของทรัพยากรที่มีอยู่และแนวทางปฏิบัติให้เกิดผลตอบแทนสูงสุดแก่บริษัท กลยุทธ์ระดับหน้าที่จะดำเนินงานภายใต้กรอบของกลยุทธ์ในระดับบริษัทและระดับธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การวางแผนควบคุมทางการเงิน การวางแผนการเพิ่มยอดขาย การวางแผนการผลิต และการพัฒนาประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต เป็นต้น

4. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) คือการนำเอาข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรที่สุด ขั้นตอนนี้จะเน้นการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่างๆนั้นไปปฏิบัติ แต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผลก็จะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่างๆ คือปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างขององค์กร ระบบงานต่างๆที่จำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นบังเกิดผล

บทที่ 3

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “ การศึกษาและกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มผลกำไร กรณีศึกษา ของร้านไปรษณีย์เอกชน Post Center ” นี้ เป็นการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองตามกรอบแนวคิดของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดทางเลือก การปฏิบัติตามกลยุทธ์

วิธีการศึกษา

ส่วนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และข้อมูลจากการวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ การวิเคราะห์ Five Force Model และ SWOT Analysis

ส่วนที่ 3 การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ ในการแก้ปัญหา

ส่วนที่ 4 การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ เพื่อแก้ไขปัญหา

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ

การสัมภาษณ์ คุณ ปุณยวีร์ จิรกุลเจริญวงศ์ เจ้าของกิจการและผู้บริหารกิจการร้านไปรษณีย์เอกชน Post Center โดยมีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

ปัจจุบันร้านไปรษณีย์เอกชน Post Center ประสบปัญหาทางด้านผลประกอบการที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยภาพรวมของตลาดที่เกี่ยวข้องโดยทั่วไปถือว่าอยู่ในช่วงชะลอตัว ซึ่งน่าจะมีปัจจัยหลักมาจากสภาพเศรษฐกิจที่ชะลอตัว อย่างไรก็ตามจากผลประกอบการของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ซึ่งมีผลประกอบการที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา ๆ มา ทำให้ทราบถึงสภาพของตลาดว่ามีการขยายตัว แต่ผลประกอบการของกิจการกลับลดลง ทำให้กิจการต้องหา

สาเหตุที่มาของปัญหาที่เกิดขึ้น จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกพบว่า โครงสร้างองค์กรและนโยบายการบริหารจัดการไม่เป็นระบบและไม่ชัดเจน มีการทำงานซ้ำซ้อน ขาดการวางแผนงานที่ดี สินค้าและบริการไม่มีการพัฒนาให้แตกต่างทำให้กิจการไม่มีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งได้ และในด้านต้นทุนในการดำเนินการก็สูงขึ้นเรื่อย ๆ ตามสภาพความผันผวนของราคาน้ำมันในตลาดโลก ซึ่งกิจการต้องแบกรับภาระที่สูงขึ้น ในขณะที่สภาพการแข่งขันทางด้านราคากลับรุนแรงขึ้น

จากการสัมภาษณ์ คุณ นวัตกรรม ตาตุ้ย ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไปร้านไปรษณีย์เอกชน Post Center พบว่า

ปัญหาด้านพนักงานของกิจการก็เป็นส่วนสำคัญที่มีผลกระทบต่อปัญหาการลดลงของ ผลประกอบการเช่นกัน ตัวอย่างเช่น พนักงานขาดการฝึกอบรม พนักงานขาดการพัฒนาความรู้ และเพิ่มขีดความสามารถ พนักงานขาดการกระตือรือร้นในการทำงาน เนื่องจากไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งกิจการไม่มีการทำการตลาด ไม่มีการจัดโปรโมชั่นและประชาสัมพันธ์มาเป็น เวลานาน ซึ่งที่ผ่านมากิจการไม่ได้ให้ความสนใจและดำเนินการให้มีการจัดการด้านการตลาด เลยทำให้เป็นข้อเสียเปรียบในการแข่งขันของกิจการจึงอาจเป็นสาเหตุให้ลูกค้าหันไปใช้บริการ ของคู่แข่งแทน เพราะมีการทำสงครามราคากันอยู่ตลอดเวลา และด้วยสินค้าและบริการที่ยังคง เป็นรูปแบบเดิม ๆ ไม่สามารถดึงดูดใจลูกค้าให้กลับมาใช้บริการของทางร้านได้ ปัจจุบันกิจการ จะอาศัยความสนิทสนมที่มีกับลูกค้าเดิม ๆ เป็นหลัก ในการให้บริการและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ซึ่ง ลูกค้าส่วนใหญ่ก็เป็นลูกค้าของกิจการมานาน แต่ไม่มีแผนการตลาดที่จะสร้างลูกค้าใหม่ ๆ ให้ เพิ่มขึ้น โดยที่ลูกค้าเดิม ก็จะถูกคู่แข่งทางธุรกิจหาทางแย่งเอาไปเป็นลูกค้าของตน ทำให้ฐาน ลูกค้าเดิมลดลงอย่างต่อเนื่องอีกด้วย ดังนั้นจึงเห็นว่ากิจการควรใช้กลยุทธ์ในการบริหารและ ประชาสัมพันธ์ทางการตลาดให้มากขึ้น รวมทั้งพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ๆ เพื่อสร้างความ แตกต่างและตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

ข้อมูล	จำนวน (N = 157)	ร้อยละ (%)
ชาย	67	42.68
หญิง	90	57.32
รวม	157	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 57.32 และเป็นเพศชายคิดเป็นร้อยละ 42.68

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

ข้อมูล	จำนวน (N = 157)	ร้อยละ (%)
อายุต่ำกว่า 25 ปี	46	29.30
อายุ 25 – 30 ปี	30	19.11
อายุ 31 -35 ปี	43	27.39
อายุ 35 – 40 ปี	26	16.56
อายุสูงกว่า 40 ปี ขึ้นไป	12	7.64
รวม	157	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.30 รองลงมาเป็นผู้ตอบแบบสอบถามที่มีช่วงอายุ 31 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.39 ช่วงอายุ 25 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.11 ช่วงอายุ 35 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.56 ตามลำดับ และ อายุสูงกว่า 40 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 7.64

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา

ข้อมูล	จำนวน (N = 157)	ร้อยละ (%)
ต่ำกว่ามัธยมต้น	56	35.67
มัธยมต้นหรือเทียบเท่า	15	9.55
มัธยมปลายหรือเทียบเท่า	43	27.39
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	26	16.56
ปริญญาตรี	12	7.64
สูงกว่าปริญญาตรี	5	3.19
รวม	157	100.00

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมต้นคิดเป็นร้อยละ 35.67 รองลงมาเป็นผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษามัธยมปลายหรือเทียบเท่าคิดเป็นร้อยละ 27.39 ระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่าคิดเป็นร้อยละ 16.56 ระดับมัธยมต้นหรือเทียบเท่าคิดเป็นร้อยละ 9.55 ระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 7.64 ระดับสูงกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 3.19

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอาชีพ

ข้อมูล	จำนวน (N = 157)	ร้อยละ (%)
รับราชการ	27	17.2
รัฐวิสาหกิจ	26	16.56
พนักงานเอกชน	72	45.86
ธุรกิจส่วนตัว	18	11.46
อื่น ๆ	14	8.92
รวม	157	100.00

จากตารางที่ 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอาชีพพนักงานเอกชนคิดเป็นร้อยละ 45.86 รองลงมาเป็นอาชีพพนักงานรัฐวิสาหกิจคิดเป็นร้อยละ 16.56 อาชีพข้าราชการคิดเป็นร้อยละ 17.2 อาชีพธุรกิจส่วนตัว คิดเป็นร้อยละ 11.46 ตามลำดับ และ อาชีพ อื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 8.92

ตารางที่ 6 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามรายได้

ข้อมูล	จำนวน (N = 157)	ร้อยละ (%)
ต่ำกว่า 10,000 บาท	67	42.68
10,001 – 20,000 บาท	56	35.67
20,001 – 30,000 บาท	23	14.65
30,001 – 40,000 บาท	11	7.00
สูงกว่า 40,000 บาทขึ้นไป	-	-
รวม	157	100.00

จากตารางที่ 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 42.68 รองลงมาเป็นผู้มีรายได้ 10,000 – 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 35.67 ผู้มีรายได้ 20,000 - 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 14.56 ผู้มีรายได้ 30,001 – 40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 7.00

ตอนที่ 2 วิเคราะห์พฤติกรรมและความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 7 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามการใช้บริการไปรษณีย์เอกชน

ข้อมูล	จำนวน (N = 157)	ร้อยละ (%)
เคยใช้บริการ	120	76.43
ไม่เคยใช้บริการ	37	23.57
รวม	157	100.00

จากตารางที่ 7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เคยใช้บริการไปรษณีย์เอกชนคิดเป็นร้อยละ 76.43 และไม่เคยใช้บริการคิดเป็นร้อยละ 23.57

ตารางที่ 8 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่เคยใช้บริการไปรษณีย์เอกชนถึงความสนใจในการใช้บริการไปรษณีย์เอกชน

ข้อมูล	จำนวน (N = 37)	ร้อยละ (%)
สนใจ	28	75.68
ไม่สนใจ	9	24.32
รวม	37	100.00

จากตารางที่ 8 พบว่าส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่เคยใช้บริการไปรษณีย์เอกชนมีความสนใจในการใช้บริการไปรษณีย์เอกชนคิดเป็นร้อยละ 75.68 และไม่สนใจคิดเป็นร้อยละ 24.32

ตารางที่ 9 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความรู้จักร้านไปรษณีย์เอกชน Post Center

ข้อมูล	จำนวน (N = 157)	ร้อยละ (%)
รู้จัก	140	89.17
ไม่รู้จัก	17	10.83
รวม	157	100.00

จากตารางที่ 9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่รู้จักร้านไปรษณีย์เอกชน Post Center คิดเป็นร้อยละ 89.17 และไม่รู้จักคิดเป็นร้อยละ 10.83

ตารางที่ 10 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามพฤติกรรมการใช้บริการร้านไปรษณีย์เอกชน Post Center

ข้อมูล	จำนวน (N = 157)	ร้อยละ (%)
เคยใช้บริการ	113	71.79
ไม่เคยใช้บริการ	44	28.03
รวม	157	100.00

จากตารางที่ 10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เคยใช้บริการร้านไปรษณีย์เอกชน Post Center คิดเป็นร้อยละ 71.79 และไม่เคยใช้คิดเป็นร้อยละ 28.03

ตารางที่ 11 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเหตุผลในการใช้บริการร้านไปรษณีย์เอกชน Post Center

ข้อมูล	จำนวน (N = 113)	ร้อยละ (%)
คุณภาพของสินค้าและบริการ	106	93.81
ราคาเหมาะสม	87	76.99
ความสะดวกในการเดินทาง- มาใช้บริการ	74	65.49

จากตารางที่ 11 พบว่าเหตุผลสำคัญในการเลือกใช้บริการร้านไปรษณีย์เอกชน Post Center โดยเรียงลำดับความสำคัญ 3 อันดับแรกของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเรื่องคุณภาพของสินค้าและบริการ คิดเป็นร้อยละ 93.81 ราคาเหมาะสมคิดเป็นร้อยละ 76.99 ความสะดวกในการเดินทางมาใช้บริการคิดเป็นร้อยละ 65.49

ตารางที่ 12 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสิ่งสนับสนุนที่ดึงดูดให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีการใช้บริการร้านไปรษณีย์เอกชน Post Center

ข้อมูล	จำนวน (N = 113)	ร้อยละ (%)
คุณภาพของสินค้าและบริการ	110	97.35
ราคาเหมาะสม	75	66.37
ความสะดวกในการเดินทาง- มาใช้บริการ	64	56.64

จากตารางที่ 12 พบว่าสิ่งสนับสนุนที่ดึงดูดให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีการใช้บริการร้านไปรษณีย์เอกชน Post Center โดยเรียงลำดับความสำคัญ 3 อันดับแรกของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเรื่องคุณภาพของสินค้าและบริการ คิดเป็นร้อยละ 97.35 ราคาเหมาะสมคิดเป็นร้อยละ 66.37 ความสะดวกในการเดินทางมาใช้บริการคิดเป็นร้อยละ 56.64

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อ สินค้าและบริการ ราคา สถานที่ตั้ง และการส่งเสริมการขาย

การแปลความหมายของคะแนน

ในส่วนของคำถามแบบ Rating Scale โดยการตั้งคำถามให้เลือก 5 ระดับ ความพึงพอใจ คือ ความพึงพอใจมากที่สุด พึงพอใจมาก พึงพอใจปานกลาง พึงพอใจน้อย แล้วความพึงพอใจน้อยที่สุดนั้น แปลความหมายของคะแนน โดยแต่ละระดับของกลุ่มตัวอย่างมีเกณฑ์ในการให้คะแนนดังนี้

<u>ระดับความสำคัญ</u>	<u>ระดับคะแนน</u>
ความพึงพอใจมากที่สุด	5
ความพึงพอใจมาก	4
ความพึงพอใจปานกลาง	3
ความพึงพอใจน้อย	2
ความพึงพอใจน้อยที่สุด	1

โดยพิจารณาการแปลความหมาย เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจดังนี้

$$\frac{(\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนระดับ}} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

จำนวนระดับ 5

การแปลความหมายของระดับคะแนน ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.24 – 5.00	แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจต่อการใช้บริการมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.43 – 4.23	แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจต่อการใช้บริการมาก
ค่าเฉลี่ย 2.62 – 3.42	แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจต่อการใช้บริการปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.61	แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจต่อการใช้บริการน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80	แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจต่อการใช้บริการน้อยที่สุด

ในการวิเคราะห์ความพึงพอใจของลูกค้าร้านไปรษณีย์เอกชน Post Center โดย
พิจารณาข้อมูลดังต่อไปนี้

1. ความพึงพอใจที่มีต่อสินค้าและบริการ
2. ความพึงพอใจที่มีต่อราคาของสินค้าและบริการ
3. ความพึงพอใจที่มีต่อสถานที่ตั้งในการให้บริการ
4. ความพึงพอใจที่มีต่อการส่งเสริมการขาย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
Copyright@by UTCC
All rights reserved

ตารางที่ 13 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละระดับความคิดเห็น และ ค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับความพึงพอใจในด้านสินค้าและบริการ

ด้านสินค้าและบริการ	ระดับความพอใจ					รวม	ค่าเฉลี่ย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
ประเภทสินค้าและบริการ	25	59	27	2	-	113	3.95 มาก
ความรวดเร็วในการบริการ	32	54	23	4	-	113	4.01 มาก
ความสุภาพและมีมนุษยสัมพันธ์ของพนักงาน	10	32	64	5	2	113	3.38 ปานกลาง

จากตารางที่ 13 พบว่าระดับความพึงพอใจในประเภทสินค้าและบริการอยู่ในระดับมากด้วยค่าเฉลี่ย 3.95 ความรวดเร็วในการบริการอยู่ในระดับมากด้วยค่าเฉลี่ย 4.01 และ ความสุภาพและมีมนุษยสัมพันธ์ของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.38

ตารางที่ 14 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละระดับความคิดเห็น และ ค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับความพึงพอใจในด้านราคาสินค้าและบริการ

ด้านสินค้าและบริการ	ระดับความพอใจ					รวม	ค่าเฉลี่ย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
ราคาในการจำหน่ายสินค้า	7	32	46	28	-	113	3.16 ปานกลาง
ค่าบริการในการใช้บริการ	12	29	35	33	4	113	3.11 ปานกลาง

จากตารางที่ 14 พบว่าระดับความพึงพอใจในราคาในการจำหน่ายสินค้าอยู่ในระดับปานกลางด้วยค่าเฉลี่ย 3.16 ค่าบริการในการใช้บริการอยู่ในระดับปานกลางด้วยค่าเฉลี่ย 3.11

ตารางที่ 15 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละระดับความคิดเห็น และ ค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับความพึงพอใจในด้านสถานที่ตั้งในการให้บริการ

ด้านสถานที่ตั้งในการบริการ	ระดับความพอใจ					รวม	ค่าเฉลี่ย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
การตกแต่งภายในร้านและสถานที่ตั้ง	14	45	46	8	-	113	3.58 มาก
สถานที่ที่จัดไว้ให้บริการ	22	52	39	-	-	113	3.85 มาก

จากตารางที่ 15 พบว่าระดับความพึงพอใจในการตกแต่งภายในร้านและสถานที่ตั้งอยู่ในระดับมากด้วยค่าเฉลี่ย 3.58 สถานที่ที่จัดไว้ให้บริการอยู่ในระดับมากด้วยค่าเฉลี่ย 3.85

ตารางที่ 16 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละระดับความคิดเห็น และ ค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับความพึงพอใจในด้านส่งเสริมการขาย

ด้านส่งเสริมการขาย	ระดับความพอใจ					รวม	ค่าเฉลี่ย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
การส่งเสริมการขาย	-	-	9	74	30	113	1.81 น้อย
การประชาสัมพันธ์	-	-	25	64	24	113	2.01 มาก

จากตารางที่ 16 พบว่าระดับความพึงพอใจในการส่งเสริมการขายอยู่ในระดับน้อยด้วยค่าเฉลี่ย 1.81 การประชาสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อยด้วยค่าเฉลี่ย 2.01

ส่วนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่การวิเคราะห์ Five Force Model และ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขัน (Five Force)

ภัยคุกคามจากคู่แข่งหน้าใหม่ (Threats of New Entrants)

เนื่องจากธุรกิจนี้เป็นธุรกิจที่ลอกเลียนแบบได้ง่าย และมีการขายแฟรนไชส์อย่างแพร่หลาย คู่แข่งหน้าใหม่จึงไม่จำเป็นต้องมีความสามารถในตัวสินค้าและบริการเพราะมีแฟรนไชส์ที่รับวางระบบการดำเนินงานให้เพียงมีเงินทุนก็สามารถดำเนินกิจการได้ ทำให้คู่แข่งหน้าใหม่สามารถเข้ามาในธุรกิจได้ง่าย

สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Rivalry among competing firms)

อัตราการขยายตัวของตลาดรวมยังอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ทำให้อุตสาหกรรมนี้มีแนวโน้มการเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง การแข่งขันในตลาดมีความรุนแรงมากขึ้น ราคาและคุณภาพของสินค้าและบริการเป็นปัจจัยที่ลูกค้าใช้ในการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการ

อำนาจการต่อรองของผู้ขาย (Bargaining Power of Suppliers)

เนื่องจากสินค้าและบริการของบริษัทต้องนำสิ่งที่ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เพียงแห่งเดียว ทำให้บริษัทไม่มีอำนาจการต่อรองกับ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ได้

อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

ธุรกิจนี้มีคู่แข่งมากมาย ทำให้ไม่สามารถตั้งราคาที่สูงได้ เพราะผู้ซื้อสามารถเลือกใช้บริการได้มากมาย และอาจไม่มีความจงรักภักดีต่อตราสินค้าและบริการ อีกทั้งสินค้าและบริการของบริษัทไม่มีความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น คู่แข่งยังมีการใช้กลยุทธ์ทางด้านราคา ทำให้ผู้ซื้อสามารถสร้างอำนาจในการต่อรองทางการค้าได้ และสามารถเปลี่ยนใจไปใช้สินค้าและบริการที่ถูกลงกว่าได้ ดังนั้นอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อจึงมีมาก

ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threats of Substitute Products)

เนื่องจากปัจจุบันมีลูกค้าที่ส่งพัสดุภัณฑ์ในประเทศหันไปให้ความสนใจกับการส่งของทางรถทัวร์ และ รถไฟ มากขึ้น รวมทั้งลูกค้าที่ส่งพัสดุภัณฑ์ต่างประเทศ ก็หันไปใช้บริการขนส่งทาง DHL มากขึ้น ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกในการใช้บริการได้มาก จึงทำให้ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนมีมาก

SWOT Analysis

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

จุดแข็ง (Strengths)

- กิจกรรมใช้เงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้นทั้งหมดโดยไม่มีภาระการกู้ยืม ซึ่งทำให้ต้นทุนของเงินทุนนั้นต่ำลงเพราะว่าไม่ต้องเสียดอกเบี้ย
- สินค้าและบริการของกิจการได้รับการยอมรับจากลูกค้าที่มาใช้บริการ
- การตัดสินใจรวดเร็วเนื่องจากอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่คน ๆ เดียว

จุดอ่อน (Weaknesses)

- ทีมงานและแผนการตลาดยังไม่เข้มแข็งและไม่ชัดเจน
- ไม่มีการวางแผนการตลาดที่ดี
- มีราคาสินค้าและบริการแพงกว่าคู่แข่ง
- รูปแบบสินค้าและบริการไม่มีความแตกต่าง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

โอกาส (Opportunities)

- ตลาดยังมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง จากข้อมูลประกอบการของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด พบว่าตลาดรวมมีอัตราการเติบโตที่เพิ่มสูงขึ้น

- ผู้บริโภคให้ความสนใจในการใช้บริการไปรษณีย์เอกชนเพิ่มมากขึ้น (จากตารางที่ 8 พบว่าส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่เคยใช้บริการไปรษณีย์เอกชนมีความสนใจในการใช้บริการไปรษณีย์เอกชนคิดเป็นร้อยละ 75.68)

อุปสรรค (Threat)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร สามารถสรุปอุปสรรคของกิจการได้ดังนี้

- คู่แข่งขันรายอื่นใช้กลยุทธ์ลดราคาในการแข่งขัน
- คู่แข่งขันหน้าใหม่เข้ามาในตลาดอย่างต่อเนื่อง
- ต้นทุนการดำเนินงานเพิ่มขึ้นตามความผันผวนของราคาน้ำมันในตลาดโลก
- สภาพเศรษฐกิจปัจจุบันส่งผลกระทบต่อการบริโภคสินค้าและบริการของลูกค้ำ

ส่วนที่ 3 การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ และ ข้อมูลทุติยภูมิ เพื่อหาแนวทางในการกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาผู้ศึกษาได้นำเอาเครื่องมือสำหรับกำหนดกลยุทธ์ที่เรียกว่า Internal factor evaluation matrix : IFE และ External factor evaluation matrix : EFE มาประเมินปัจจัยภายใน,ภายนอก ว่าบริษัทมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคด้วยการถ่วงน้ำหนัก และนำเครื่องมือ TOWS Matrix มาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในขององค์กร จากนั้นนำค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัยมากำหนดกลยุทธ์ใน TOWS Matrix เพื่อทำการวิเคราะห์หาทางเลือก

ตารางที่ 17 แสดงการประเมินปัจจัยภายใน (Internal factor evaluation matrix : IFE)

การประเมินปัจจัยภายใน (Internal factor evaluation matrix : IFE)			
ปัจจัยภายในที่สำคัญ	น้ำหนัก	การประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
จุดแข็ง			
1.กิจการใช้เงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้นทั้งหมดโดยไม่มีภาระการกู้ยืม	0.2	4	0.8
2. สินค้าและบริการของกิจการได้รับการยอมรับ	0.3	4	1.2
3. การตัดสินใจรวดเร็วเนื่องจากอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่คน ๆ เดียว	0.1	3	0.3
จุดอ่อน			
1. ทีมงานและแผนการตลาดยังไม่เข้มแข็ง	0.05	2	0.1
2. ไม่มีการวางแผนการตลาดที่ดี	0.05	2	0.1
3. ราคาสินค้าและบริการแพงกว่าคู่แข่ง	0.15	1	0.15
4. รูปแบบสินค้าและบริการไม่มีความแตกต่าง	0.15	1	0.15
รวม	1		2.8

ตัวเลขประเมินแสดงถึงประสิทธิภาพของกลยุทธ์ของบริษัทที่ตอบสนองแต่ละปัจจัยโดย

1 = จุดอ่อนที่สำคัญ 2 = จุดอ่อนที่ไม่สำคัญ 3 = จุดแข็งที่ไม่สำคัญ 4 = จุดแข็งที่สำคัญจาก

ตารางที่ 17 แสดงให้เห็นว่าค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักรวม = 2.8 ซึ่งมีค่ามากกว่าค่าเฉลี่ย 2.5 แสดงว่าสภาพแวดล้อมภายในของบริษัทมีความเข้มแข็งอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 18 แสดงการประเมินปัจจัยภายนอก (External factor evaluation matrix : EFE)

การประเมินปัจจัยภายนอก (External factor evaluation matrix : EFE)			
ปัจจัยภายนอกที่สำคัญ	น้ำหนัก	การประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
<u>โอกาส</u>			
1. ตลาดยังมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง	0.2	4	0.8
2. ผู้บริโภคให้ความสนใจในการใช้บริการไปรษณีย์เอกชนเพิ่มมากขึ้น	0.2	3	0.6
<u>อุปสรรค</u>			
1. คู่แข่งขันรายอื่นใช้กลยุทธ์ลดราคาในการแข่งขัน	0.2	1	0.1
2. คู่แข่งขันหน้าใหม่เข้ามาในตลาด	0.1	2	0.2
3. ต้นทุนการดำเนินงานเพิ่มขึ้นตามความผันผวนของราคาน้ำมันในตลาดโลก	0.2	1	0.2
4. สภาพเศรษฐกิจปัจจุบันส่งผลกระทบต่อการบริโภคสินค้าและบริการ	0.1	2	0.2
รวม	1		2.1

ตัวเลขประเมินแสดงถึงประสิทธิภาพของกลยุทธ์ของบริษัทที่ตอบสนองแต่ละปัจจัยโดย
1= อุปสรรคหลัก 2=อุปสรรครอง 3=โอกาสรอง 4=โอกาสหลัก

จากตารางที่ 18 แสดงให้เห็นว่าค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักรวม = 2.1 แสดงว่ากิจการสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการมีความเข้มแข็งอยู่ในระดับปานกลาง จากผลการวิเคราะห์ IFE Matrix และ EFE Matrix เมื่อนำมาประเมินร่วมกัน ได้ดังนี้

ตารางที่ 19 การประเมินปัจจัยภายในภายนอก (Internal-External (IE) Matrix)

		คะแนนถ่วงน้ำหนักปัจจัยภายใน (IFE)		
		เข้มแข็ง 3.0-4.0	ปานกลาง 2.0-2.99	อ่อนแอ 1.0-1.99
คะแนน ถ่วง น้ำหนัก ปัจจัย ภายนอก (EFE)	สูง 3.0-4.0	1.Growth and Build	2.Growth and Build	3.Hold and Maintain
	กลาง 2.0-2.99	4.Growth and Build	5.Hold and Maintain 2.8 / 2.1	6.Harvest or Divest
	ต่ำ 1.0-1.99	7.Hold and Maintain	8.Harvest or Divest	9.Harvest or Divest

จากตารางที่ 19 พบว่าคะแนนถ่วงน้ำหนักของ IFE Matrix และ EFE Matrix มีค่าเท่ากับ 2.8 และ 2.1 ตามลำดับตกอยู่ในกลยุทธ์ การรักษาส่วนแบ่งตลาด Hold and Maintain

การวิเคราะห์โดยใช้ TOWS Matrix

TOWS Matrix เป็นการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของกิจการมากำหนดเป็นกลยุทธ์ โดยใช้วิธีการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอกกับปัจจัยภายใน โดยกำหนดให้ T แทนอุปสรรค (Threats) O แทนโอกาส (Opportunities) W แทนจุดอ่อน (Weaknesses) S แทนจุดแข็ง (Strengths) ซึ่งสามารถกำหนดเป็นกลยุทธ์ทางเลือกได้ 4 ทาง ดังนี้

ตารางที่ 20 TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง(Strengths) S1. ไม่มีการกู้ยืมเงินจากภายนอก S2. คุณภาพของสินค้าและบริการได้รับการยอมรับ S4. มีการตัดสินใจรวดเร็วอำนาจการ อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่คน ๆ เดียว	จุดอ่อน(Weaknesses) W1. แผนการตลาดไม่ชัดเจน W2. ไม่มีการวางแผนการตลาดที่ดี W3. รูปแบบสินค้าและบริการไม่มีความแตกต่าง W4. มีราคาสินค้าและบริการแพงกว่าคู่แข่ง
	1. SO	2. WO
โอกาส(Opportunities) O1. ตลาดมีการขยายตัว O2. ผู้บริโภคมีความสนใจในการใช้บริการไปรษณีย์เอกชนเพิ่มมากขึ้น	SO1. เจาะตลาด สร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการที่เหนือกว่า SO2 พัฒนาตลาด ด้วยการขยายตลาดไปยังตลาดใหม่ ๆ	WO1. พัฒนาองค์กร โดยการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น WO2. พัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน WO3. พัฒนาสินค้าและบริการให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

	3. ST	4. WT
อุปสรรค(Threats) T1. ราคาน้ำมันที่สูงขึ้นทำให้มีผลต่อต้นทุนการดำเนินงาน T2. คู่แข่งใช้กลยุทธ์ลดราคา	ST1. แข่งขันด้วยการรักษาลูกค้าเดิมไว้ด้วยคุณภาพของสินค้าและบริการที่ลูกค้ายอมรับ	WT1. ลดต้นทุนและลดค่าใช้จ่ายในการบริหารและดำเนินงาน

เมื่อนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาวิเคราะห์การประเมินปัจจัยภายใน (IFE) พบว่ากิจการมีจุดแข็งที่เกินจากค่าเฉลี่ย และผลการประเมินปัจจัยภายนอก(EFE) พบว่ากิจการยังมีโอกาสอยู่ระดับปานกลาง เมื่อนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาวิเคราะห์ร่วมกับ TOWS MATRIX ทำให้กิจการเลือกที่จะใช้กลยุทธ์ SO ซึ่งจะประกอบไปด้วยกลยุทธ์ต่างๆดังนี้

กลยุทธ์ SO (SO Strategy) จากการวิเคราะห์ข้อมูลจะเห็นว่าบริษัทมีจุดแข็งในเรื่องลูกค้าให้ความยอมรับในคุณภาพของสินค้าและบริการ และ อุตสาหกรรมมีการขยายตัว ดังนั้นกิจการจะทำการเจาะตลาดเพิ่ม พัฒนาตลาดใหม่ รวมถึงมุ่งเน้นสร้างความแตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่งในด้านสินค้าและบริการ โดยใช้ประโยชน์จากการที่ลูกค้าให้การยอมรับในสินค้าและบริการเป็นทุนเดิมรวมทั้งตลาดมีการขยายตัว เพื่อเป็นการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและโอกาสที่กิจการมีอยู่อย่างเต็มที่ ซึ่งกลยุทธ์นี้จะช่วยเพิ่มผลประกอบการ และกำไรให้แก่กิจการ

กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)

จากการที่กิจการจะต้องมีการนำส่งสินค้าและพัสดุต่าง ๆ แก่ทาง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เป็นประจำทุกวันอยู่แล้ว (ยกเว้น วันอาทิตย์ เพราะ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ปิดทำการ) จากการคลุกคลีอยู่ในธุรกิจนี้ ทำให้ทราบถึงข้อจำกัดของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัดว่าระยะเวลาในการนำส่งถึงมือผู้รับ อย่างเร็วที่สุดก็มากกว่า 24 ชั่วโมง โดยเรียกบริการนั้นว่าบริการ EMS ไม่ว่าระยะทางจากผู้ส่งถึงผู้รับจะมากน้อยเพียงใด ก็เสียเวลาไม่น้อยกว่า 24 ชั่วโมง ในการส่งถึงมือผู้รับ และ ถ้ายิ่งเป็นสิ่งของสำคัญมีค่าหรือแตกหักง่าย ยิ่งไม่เหมาะสำหรับการส่งผ่านทาง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เพราะไม่สามารถรับประกันความเสียหายได้ 100 % ว่าสภาพของสินค้าจะคงเดิมหรือไม่เมื่อถึงมือลูกค้า ดังนั้น กิจการจึงมีความคิดว่าจะสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ โดยจะรับนำส่งสินค้าที่สำคัญมีค่าหรือแตกหักง่ายให้แก่ผู้รับเสียเอง โดยกำหนดพื้นที่บริการเป็นรัศมีไม่เกิน 40 กิโลเมตร รอบสถานที่ตั้งร้าน เป็น

บริการใหม่ที่กิจการจะเพิ่มเข้าไปในการให้บริการลูกค้า และระยะเวลาในการนำเสนอ คือ ส่งช่วงเช้าถึงมือผู้รับช่วงบ่าย ส่งช่วงบ่ายถึงมือผู้รับในช่วงเช้าวันรุ่งขึ้น

ข้อดี

1. เพิ่มกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้มากขึ้น
2. ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้เต็มประสิทธิภาพ
3. สินค้าและบริการมีคุณค่าและความแตกต่าง

ข้อเสีย

1. คู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย
2. ลูกค้าอาจจะไม่เชื่อมั่นและไม่ให้การยอมรับในสินค้าและบริการที่แตกต่าง

กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์การพัฒนาลตลาด (Market -Development Strategy)

จากเดิมที่กิจการต้องรอให้ลูกค้ามาใช้บริการ และลูกค้าโดยส่วนใหญ่เป็นประชาชนทั่วไปที่มีปริมาณการใช้บริการจำกัดและไม่บ่อยครั้ง ดังนั้นกิจการจะทำการตลาดแนวรุกโดยการสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่ ในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรม และ บริษัท ห้างร้าน โดยกิจการจะเข้าติดต่อกับ โรงงานอุตสาหกรรม และ บริษัท ห้างร้าน โดยกิจการจะดำเนินการเข้าไปรับสั่งของที่ทางโรงงานอุตสาหกรรม และ บริษัท ห้างร้าน จะนำเสนอแก่บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด โดยที่โรงงานอุตสาหกรรม และ บริษัท ห้างร้าน ไม่ต้องออกมานำส่งสิ่งของด้วยตนเอง

ข้อดี

1. สร้างกลุ่มลูกค้าใหม่
2. สร้างตลาดใหม่

ข้อเสีย

1. คู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย
2. ลูกค้าอาจจะไม่เชื่อมั่นและไม่ให้การยอมรับในสินค้าและบริการที่แตกต่าง

กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์เติบโตแบบขยายตัว (Intensive Growth)

จากภาพของตลาดรวมที่ยังคงมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งกิจการต้องการที่จะขยายตัวและสร้างผลกำไรให้มากขึ้น และเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดให้มากขึ้น ด้วยกิจการมีความชำนาญในธุรกิจที่ทำ และ ตลาดยังมีการขยายตัว ดังนั้นกิจการจะดำเนินการเปิดขยายสาขาเพิ่ม เพราะว่ายังมีทำเลที่ตั้งที่น่าสนใจจะเปิดสาขาเพิ่มอยู่อีกมาก

ข้อดี

- 1 สามารถเพิ่มกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้น
- 2 สามารถเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด

ข้อเสีย

- 1 ใช้เงินลงทุนสูง
- 2 มีความเสี่ยงในการลงทุนสูง

ส่วนที่ 4 การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ เพื่อแก้ไขปัญหา

การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา

ในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา มีประเด็นในการพิจารณาทางเลือก ดังนี้

1. ด้านระยะเวลา การตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์นั้นการพิจารณาในเรื่องของระยะเวลาในการดำเนินการเป็นสิ่งสำคัญที่กิจการจะต้องคำนึงถึง
2. ด้านเงินทุน เงินทุนเป็นสิ่งสำคัญที่กิจการจะต้องคำนึงถึงทุกครั้งเมื่อเลือกกลยุทธ์ บางกลยุทธ์อาจเป็นกลยุทธ์ที่ดี แต่อาจไม่ใช่กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดของกิจการ ถ้าหากว่ากิจการไม่มีความพร้อมด้านเงินทุน

3. ด้านความเป็นไปได้และความพร้อมในการดำเนินงาน เป็นสิ่งที่ต้องนำมาใช้ในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์เช่นกัน ถึงแม้ด้านระยะเวลาและเงินทุนจะพร้อม แต่ความเป็นได้น้อย และไม่มีความพร้อมในการดำเนินงาน กลยุทธ์นั้น ๆ ก็ไม่อาจจะประสบความสำเร็จได้เช่นกัน

ในส่วนของต้นทุนในการดำเนินงานและบริหารนั้น กิจการไม่สามารถที่จะปรับลดได้ในขณะนี้ เนื่องจากต้นทุนส่วนใหญ่เกิดจากราคาน้ำมันที่เพิ่มขึ้นตามตลาดโลก ส่วนค่าใช้จ่ายในการบริหารนั้นส่วนใหญ่เป็นเงินเดือน และค่าเช่าพื้นที่ ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายหลักที่สำคัญที่กิจการต้องจ่าย ซึ่งในการกำหนดกลยุทธ์นั้น กิจการต้องทำการเพิ่มรายได้มากกว่าที่จะปรับลดต้นทุนการดำเนินงาน และค่าใช้จ่ายในการบริหาร

ตารางที่ 21 ปัจจัยในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์

ปัจจัย	กลยุทธ์ที่ 1	กลยุทธ์ที่ 2	กลยุทธ์ที่ 3
1. ด้านระยะเวลา	ไม่ต้องอาศัยระยะเวลามาก และสามารถดำเนินการทันที	ไม่ต้องอาศัยระยะเวลา มาก และสามารถดำเนินการทันที	ต้องอาศัยระยะเวลา มาก ในการเปิดขยายสาขา และไม่สามารถดำเนินการได้ในทันที
2. ด้านเงินทุน	มีการลงทุนใหม่น้อย และใช้เงินลงทุนไม่มาก	มีการลงทุนใหม่น้อย และใช้เงินลงทุนไม่มาก	ใช้เงินลงทุนมากในการขยายสาขา
3. ด้านความเป็นไปได้และความพร้อมในการดำเนินงาน	มีความเป็นไปได้มาก และ กิจการมีความพร้อมในการดำเนินการ	มีความเป็นไปได้มาก และ กิจการมีความพร้อมในการดำเนินการ	มีความพร้อมในการดำเนินการน้อย ด้วยข้อจำกัดด้านเงินทุน และทรัพยากรบุคคล

จากการพิจารณาปัจจัยในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ในระยะสั้นนี้กลยุทธ์ที่เลือกใช้สำหรับกิจการ คือ กลยุทธ์ที่ 1 และ กลยุทธ์ที่ 2 ที่กิจการสามารถจะดำเนินการไปพร้อม ๆ กันได้โดยทันที และในระยะยาวด้วยตลาดมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง และผู้บริโภคมีความสนใจในการใช้บริการไปรษณีย์เอกชนเพิ่มมากขึ้น ทำให้กิจการเลือกที่จะใช้กลยุทธ์ที่ 3 เป็นแผนการดำเนินการในระยะยาวเมื่อกิจการมีความพร้อมทางด้านระยะเวลา ด้านเงินทุน และความพร้อมในด้านการดำเนินการ

บทที่ 4

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาหัวข้อ กลยุทธ์การเพิ่มผลกำไรของร้านไปรษณีย์เอกชน Post Center ซึ่งได้ทำการศึกษาโดยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยแบ่งวิธีการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้บริหาร รวมถึงการออกแบบสอบถามกลุ่มลูกค้าคาดหวังของกิจการ สำหรับการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ ได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจึงนำข้อมูลปฐมภูมิ และ ข้อมูลทุติยภูมิ มาวิเคราะห์ผลร่วมกันโดยใช้แนวทางกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสรุปผลการศึกษาดังนี้

สรุปผลการศึกษา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าสาเหตุที่ทำให้กำไรของบริษัทไม่เพิ่มขึ้นมีสาเหตุหลัก 3 ประการคือ

1. สัดส่วนผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นน้อยกว่าสัดส่วนต้นทุนในการดำเนินงานและค่าใช้จ่ายในการบริหาร
2. ต้นทุนในการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นอันเนื่องมาจากราคาน้ำมันที่มีการปรับตัวขึ้นอย่างต่อเนื่องตามกลไกของตลาดโลก
3. กิจการไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารให้ลดจำนวนลงได้ ซึ่งมีสาเหตุหลัก ๆ มาจากเงินเดือนและค่าเช่าพื้นที่

ในส่วนของการกำหนดกลยุทธ์ของกิจการนั้น กิจการได้เลือกที่จะดำเนินกลยุทธ์ที่ 1 และ กลยุทธ์ที่ 2 ไปพร้อม ๆ กัน นั่นคือการสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ รวมถึงการพัฒนาตลาดเพื่อมุ่งแสวงหาลูกค้ากลุ่มใหม่ โดยอาศัยประโยชน์จากความประหยัดต่อขนาดในการลดต้นทุนการดำเนินงานให้ต่ำลง นอกจากนี้แล้วในระยะยาวกิจการมีแผนที่จะขยายสาขาเพิ่มด้วยตลาดมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง และผู้บริโภคมีความสนใจในการใช้บริการไปรษณีย์เอกชนเพิ่มมากขึ้น ทำให้กิจการเลือกที่จะใช้กลยุทธ์ที่ 3 เป็นแผนการดำเนินการในระยะยาวเมื่อกิจการมีความพร้อมทางด้านระยะเวลา ด้านเงินทุน และความพร้อมในด้านการดำเนินการ

ทั้งนี้กิจการจะทำกิจกรรมทางการตลาดและพัฒนาบุคลากรควบคู่กันไปด้วยเพื่อให้กิจการสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ คือ

1. นำหลักการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ มาใช้เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ซึ่งจะสร้างความจงรักภักดีให้แก่ลูกค้า และจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดเพื่อกระตุ้นให้ลูกค้ามีการมาใช้บริการของทางร้านให้มากยิ่งขึ้น
2. ด้านพนักงานจะต้องดำเนินการสร้างความรู้ ความเชี่ยวชาญ โดยการจัดการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งกำหนดแรงจูงใจที่เหมาะสมเพื่อกระตุ้นการทำงาน

ข้อจำกัดของการศึกษา

1. ข้อมูลในส่วนของส่วนแบ่งตลาด ยอดขายและจำนวนลูกค้าของคู่แข่ง เป็นสิ่งที่ผู้ทำการศึกษาค้นคว้าไม่สามารถหาได้ เนื่องจากเป็นสิ่งที่ต่างฝ่ายต่างไม่เปิดเผยเพราะเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขัน ทำให้การรวบรวมข้อมูลให้ได้ครบสมบูรณ์ในการวิเคราะห์เพื่อเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดนั้นทำได้ยาก

ข้อมูลในส่วนของการจัดทำแบบสอบถามนั้นผู้ทำการศึกษามีเวลาจำกัดในการรวบรวม โดยการศึกษาครั้งนี้สามารถรวบรวมข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ได้เพียง 157 ตัวอย่างเท่านั้น ซึ่งถือว่าน้อยเกินไป

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์.2534. พฤติกรรมผู้บริโภค. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พัฒนาศึกษา

เอกชัย อภิศักดิ์กุล และพรรณนะ บุญขวัญ .2005. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

อาตุลย์ จาตุรงค์กุล.2542. การบริหารการตลาด กลยุทธ์ และยุทธวิธี. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อาตุลย์ จาตุรงค์กุล.2546. การบริหารการตลาด. กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น

Hitt, Ireland, and Hoskisson. 2549. การจัดการเชิงกลยุทธ์. แปลโดย เอกชัย อภิศักดิ์กุล และพรรณนะ บุญขวัญ. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
Copyright © by UTCC
All rights reserved

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

บทสัมภาษณ์ผู้บริหาร

การสัมภาษณ์ คุณ ปุณยวีร์ จิรกุลเจริญวงศ์ เจ้าของกิจการและผู้บริหารกิจการร้านไปรษณีย์เอกชน Post Center โดยมีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

ปัจจุบันร้านไปรษณีย์เอกชน Post Center ประสบปัญหาทางด้านผลประกอบการที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยภาพรวมของตลาดที่เกี่ยวข้องโดยทั่วไปถือว่าอยู่ในช่วงชะลอตัว ซึ่งน่าจะมีปัจจัยหลักมาจากสภาพเศรษฐกิจที่ชะลอตัว อย่างไรก็ตามจากผลประกอบการของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ซึ่งมีผลประกอบการที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา ๆ มา ทำให้ทราบถึงสภาพของตลาดว่ามีการขยายตัว แต่ผลประกอบการของกิจการกลับลดลง ทำให้กิจการต้องหาสาเหตุที่มาของปัญหาที่เกิดขึ้น จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกพบว่า โครงสร้างองค์กรและนโยบายการบริหารจัดการไม่เป็นระบบและไม่ชัดเจน มีการทำงานซ้ำซ้อน ขาดการวางแผนงานที่ดี สินค้าและบริการไม่มีการพัฒนาให้แตกต่างทำให้กิจการไม่มีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งได้ และในด้านต้นทุนในการดำเนินการก็สูงขึ้นเรื่อย ๆ ตามสภาพความผันผวนของราคาน้ำมันในตลาดโลก ซึ่งกิจการต้องแบกรับภาระที่สูงขึ้น ในขณะที่สภาพการแข่งขันทางด้านราคากลับรุนแรงขึ้น

จากการสัมภาษณ์ คุณ นิวัต ตาตุ้ย ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไปร้านไปรษณีย์เอกชน Post Center พบว่า

ปัญหาด้านพนักงานของกิจการก็เป็นส่วนสำคัญที่มีผลกระทบต่อปัญหาการลดลงของผลประกอบการเช่นกัน ตัวอย่างเช่น พนักงานขาดการฝึกอบรม พนักงานขาดการพัฒนาความรู้และเพิ่มขีดความสามารถ พนักงานขาดการกระตือรือร้นในการทำงาน เนื่องจากไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งกิจการไม่มีการทำการตลาด ไม่มีการจัดโปรโมชั่นและประชาสัมพันธ์มาเป็นเวลานาน ซึ่งที่ผ่านมากิจการไม่ได้ให้ความสนใจและดำเนินการให้มีการจัดการด้านการตลาดเลยทำให้เป็นข้อเสียเปรียบในการแข่งขันของกิจการจึงอาจเป็นสาเหตุให้ลูกค้าหันไปใช้บริการของกลุ่มคู่แข่งแทน เพราะมีการทำสงครามราคากันอยู่ตลอดเวลา และด้วยสินค้าและบริการที่ยังคงเป็นรูปแบบเดิม ๆ ไม่สามารถดึงดูดใจลูกค้าให้กลับมาใช้บริการของทางร้านได้ ปัจจุบันกิจการจะอาศัยความสนิทสนมที่มีกับลูกค้าเดิม ๆ เป็นหลัก ในการให้บริการและแก้ไขปัญหาต่างๆ ซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่ก็เป็นลูกค้าของกิจการมานาน แต่ไม่มีแผนการตลาดที่จะสร้างลูกค้าใหม่ ๆ ให้เพิ่มขึ้น โดยที่ลูกค้าเดิม ก็จะถูกคู่แข่งทางธุรกิจหาทางแยงเอาไปเป็นลูกค้าของตน ทำให้ฐานลูกค้าเดิมลดลงอย่างต่อเนื่องอีกด้วย ดังนั้นจึงเห็นว่ากิจการควรใช้กลยุทธ์ในการบริหารและประชาสัมพันธ์ทางการตลาดให้มากขึ้น รวมทั้งพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ๆ เพื่อสร้างความแตกต่างและตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

เรื่อง “ การศึกษาและกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มจำนวนลูกค้าและสร้างความเติบโต
กรณีศึกษา ของร้านไปรษณีย์เอกชน Post Center ”

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่าง () หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงและ
กรอกข้อความในช่องที่กำหนดดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลและพฤติกรรมการบริโภคของลูกค้าร้าน
ไปรษณีย์เอกชน Post Center

1. เพศ

- () 1. ชาย () 2. หญิง

2. อายุ

- () 1. อายุต่ำกว่า 25 ปี () 2. อายุ 25 – 30 ปี
() 3. อายุ 31 – 35 ปี () 4. อายุ 35 – 40 ปี
() 5. อายุสูงกว่า 40 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- () 1. ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น () 2. มัธยมต้นหรือเทียบเท่า
() 3. มัธยมปลายหรือเทียบเท่า () 4. อนุปริญญาหรือเทียบเท่า
() 5. ปริญญาตรี () 6. สูงกว่าปริญญาตรี

4. อาชีพ

- () 1. รับราชการ () 2. รัฐวิสาหกิจ
() 3. พนักงานเอกชน () 4. ธุรกิจส่วนตัว
() 5. อื่น ๆ

5. รายได้ต่อเดือน

- () 1. ต่ำกว่า 10,000 บาท () 2. 10,001 – 20,000 บาท
() 3. 20,001 – 30,000 บาท () 4. 30,001 – 40,000 บาท
() 5. สูงกว่า 40,000 บาทขึ้นไป

ตอนที่ 2 พฤติกรรมและความคิดเห็นที่มีต่อร้านไปรษณีย์เอกชน Post Center

6. ปัจจุบันท่านใช้บริการของไปรษณีย์เอกชนหรือไม่

- () 1. เคยใช้ (ข้ามไปข้อ 8) () 2. ไม่เคยใช้

7. ถ้าท่านไม่เคยใช้ท่านสนใจที่จะใช้บริการของไปรษณีย์เอกชนหรือไม่

- () 1. สนใจ () 2. ไม่สนใจ

8. ท่านรู้จักร้านไปรษณีย์เอกชน Post Center หรือไม่

- () 1. รู้จัก () 2. ไม่รู้จัก

9. ท่านเคยใช้บริการของไปรษณีย์เอกชน Post Center หรือไม่

- () 1. เคยใช้ () 2. ไม่เคยใช้

10. เหตุผลที่ท่านเลือกใช้บริการไปรษณีย์เอกชน Post Center กรุณาเรียงลำดับโดยให้ความสำคัญ 3 อันดับ อันดับที่ 1 ให้ความสำคัญมากที่สุด อันดับที่ 2 ให้ความสำคัญมาก อันดับที่ 3 ให้ความสำคัญปานกลาง

- () 1. คุณภาพสินค้าและบริการ () 2. ราคาเหมาะสม
() 3. ความสะดวกในการเดินทางมาใช้บริการ
() 4. จากการโฆษณา () 5. ยี่ห้อสินค้าและบริการ
() 6. จากการบอกต่อจากคนรู้จัก () 6. อื่น ๆ

11. สิ่งสนับสนุนใดที่ดึงดูดให้ท่านมีการใช้บริการร้านไปรษณีย์เอกชน กรุณาเรียงลำดับโดยให้ความสำคัญ 3 อันดับ อันดับที่ 1 ให้ความสำคัญมากที่สุด อันดับที่ 2 ให้ความสำคัญมาก อันดับที่ 3 ให้ความสำคัญปานกลาง

- () 1. คุณภาพสินค้าและบริการ () 2. ราคาเหมาะสม
() 3. ความสะดวกในการเดินทางมาใช้บริการ
() 4. จากการโฆษณา () 5. ยี่ห้อสินค้าและบริการ
() 6. จากการบอกต่อจากคนรู้จัก () 7. อื่น ๆ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้าร้านไปรษณีย์เอกชนPos tCenter
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับความพึงพอใจของท่าน

	หัวข้อ	ระดับความพึงพอใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ด้านสินค้าและบริการ					
1	ประเภทของสินค้าและบริการ					
2	ความรวดเร็วในการบริการ					
3	ความสุภาพและมีมนุษยสัมพันธ์ของพนักงาน					
	ด้านราคาสินค้าและบริการ					
4	ราคาในการจำหน่ายสินค้า					
5	ค่าบริการในการใช้บริการ					
	ด้านสถานที่ตั้งในการให้บริการ					
6	การตกแต่งภายในร้านและสถานที่ตั้ง					
7	สถานที่ที่จัดไว้รองรับการบริการ					
	ด้านส่งเสริมการขาย					
8	การส่งเสริมการขายของทางร้าน					
9	การประชาสัมพันธ์					

ประวัติผู้ศึกษา

นางสาว ปุณยวีร์ จิรกุลเจริญวงษ์ สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีจาก มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย คณะวิศวกรรมศาสตร์ สาขาวิศวกรรมไฟฟ้าสื่อสาร มีประสบการณ์การทำงานที่บริษัท ลีโก้ จำกัด ในตำแหน่งวิศวกรโรงงาน บริษัท ดีเอสไอ คอร์ปอเรชั่น จำกัด ในตำแหน่ง SALE ENGINEER บริษัท เอฟ เอ ซีเอสเต็มท์ จำกัด ในตำแหน่ง SALE ENGINEER โดยหลังจากนั้นได้ทำธุรกิจส่วนตัวโดยก่อตั้งร้านไปรษณีย์เอกชน Post Center พร้อมทั้งได้เข้าศึกษาต่อระดับปริญญาโทบริหารธุรกิจหลักสูตร CEO MBA มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
Copyright@by UTCC
All rights reserved