

กลยุทธ์การจัดการธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมือสอง: กรณีศึกษา บริษัท ว.วิทยาวัสดุภัณฑ์ จำกัด

วิทยา วาริรัชจรกิจ

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
พฤษภาคม 2559
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ได้พิจารณา
งานนิพนธ์ของ วิทยา วาริรักษ์รุ่งกิจ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร ของมหาวิทาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์

..... อ. ช.ร. อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ดร.ณภัคอร ปุณยภักัสสร)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

..... ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชาญ สว่างวงศ์)

..... อ. ช.ร. กรรมการ
(ดร.ณภัคอร ปุณยภักัสสร)

..... กรรมการ
(ดร.ภูวรินทร์ นิลรัมย์)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร ของมหาวิทาลัยบูรพา

..... คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วันที่ ๑ เดือน สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๙

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสามารถ ความเมตตา กรุณา ช่วยเหลือ แนะนำ และให้คำปรึกษาอย่างดียิ่ง จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชญ์ สว่างวงศ์ ประธานคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ดร.ภูวรินทร์ นิลรัมย์ กรรมการสอบงานนิพนธ์และดร.ณภัคอร ปุณยภักดิ์สร อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ และอาจารย์ นิพนธ์ ที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ แนวคิด วิธีการคำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนถึงการวิเคราะห์ความถูกต้องของงานนิพนธ์ฉบับนี้ ด้วยความเอาใจใส่ยิ่ง ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณคณะผู้บริหารและบุคลากรในสังกัด บริษัท ว.วิทยาลัยสุทัศน์ จำกัด ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์และความสะดวกในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตลอดจนผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลทุกท่านที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลเป็นอย่างดี รวมทั้งบุคคลที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงทางวิชาการตามที่ปรากฏในบรรณานุกรม

ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตสาขาวิชาบริหารธุรกิจทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำและส่งเสริมกำลังใจตลอดมา นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความร่วมมือช่วยเหลืออีกหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามในที่นี้ได้หมด จึงขอขอบคุณทุกท่านเหล่านั้นไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

คุณค่าทั้งหลายที่ได้รับจากสาระนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูทเวทีแต่บิดามารดา และบูรพาจารย์ที่เคยอบรมสั่งสอน ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

วิทยา วาริรักษ์จรุงกิจ

56750102: สาขาวิชา: บริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร; บธ.ม. (บริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร)

คำสำคัญ: กลยุทธ์การจัดการ/ ธุรกิจค้าส่ง/ ธุรกิจมือสอง

วิชา วาริรักษ์ธุรกิจ: กลยุทธ์การจัดการธุรกิจค้าส่งธุรกิจมือสอง กรณีศึกษา บริษัท
ว.วิทยาลัยคุณศัพท์ จำกัด. อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: ณภัคอร ปุณยภักดิ์สร, บธ.ค., 111 หน้า. ปี พ.ศ.
2559.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็น โอกาส และอุปสรรค วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนในการดำเนินธุรกิจค้าส่ง ธุรกิจมือสองของ บริษัท ว.วิทยาลัยคุณศัพท์ จำกัด เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบไม่มี โครงสร้าง กลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลคือลูกค้า ซึ่งเป็นผู้ประกอบการค้าส่งธุรกิจมือสองมือสองของ บริษัท ว.วิทยาลัยคุณศัพท์ จำกัด จำนวน 8 ราย โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ผลการศึกษา พบว่า จุดแข็งของธุรกิจธุรกิจค้าส่งธุรกิจมือสองนี้คือการที่ธุรกิจมือสองมีคุณภาพราคาถูกและ ลักษณะตรงตามความต้องการในการใช้งานมีสินค้าพร้อมส่งสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าในการ บริการมีสายสัมพันธ์อันดีต่อลูกค้า จุดอ่อนของธุรกิจ ได้แก่ การไม่มีตราสินค้าบ่งบอกว่าเป็นของ บริษัทใดทำให้ไม่เกิดความภักดีต่อตราสินค้า สินค้าธุรกิจมือสองสามารถใช้สินค้าอื่นทดแทนได้ ง่าย มีการขายตัดราคาเกิดขึ้นในคู่ค้าธุรกิจกันเอง ขาดแรงจูงใจในการลงทุน ขาดการประชาสัมพันธ์ สินค้าจึงไม่เกิดโอกาสในการขายธุรกิจ ไปยังคู่ค้าใหม่ ๆ บุคลากรไม่จำเป็นต้องมีฝีมือหรือทักษะ มี การจ้างพนักงานเป็นแบบแรงงานเหมาทำให้พนักงานไม่เกิดความภักดีต่อองค์กรลาออกบ่อย โอกาส ในการทำธุรกิจมาจากกรณีที่โรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ หันมาใช้ถุงจัมโบ้มือสองเพื่อเป็นการประหยัด ต้นทุนเวลาแรงงานและค่าใช้จ่าย การมีกฎหมายสิ่งแวดล้อมกำหนดให้ผู้ที่จะเข้าไปกำจัดเศษวัสดุใน โรงงาน(รวมถึงการรับซื้อ)จะต้องจดทะเบียนโรงงานประเภท 105 ลดโอกาสการเกิดเจ้าของธุรกิจค้า ส่งธุรกิจมือสองรายใหม่เข้ามาในธุรกิจนี้ อุปสรรคในการทำธุรกิจธุรกิจ รัฐไม่สามารถเข้าควบคุม หรือตรวจสอบการรับซื้อได้ในทุกครั้ง ว่าผู้รับซื้อมีใบอนุญาตที่ถูกกฎหมายหรือไม่ ประกอบกับไม่ สามารถควบคุมราคาสินค้าได้ ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนเนื่องจากปัจจุบันบริษัทเหมืองแร่หันมา อนุรักษ์ธรรมชาติโดยการลดใช้ถุงมือสองและหันไปใช้รถขนแร่เพื่อช่วยลดโลกร้อนรวมถึง การเมืองภายในประเทศยังมีความไม่แน่นอน และรัฐบาลยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจได้ ใน การกำหนดแนวทางเลือกกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix สามารถใช้กลยุทธ์ ดังนี้ (1) กลยุทธ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการให้บริการใหม่ ๆ (2) จัดวางโครงสร้างองค์กรให้คล่องตัว, การวิเคราะห์ ตลาด (3) กลยุทธ์การสร้างแตกต่างและมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ (4) กลยุทธ์ด้านการอนุรักษ์ ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม, การทำตลาดที่แตกต่างเพื่อให้เกิดการรับรู้และการจดจำของลูกค้า

56750102: MAJOR: BUSINESS ADMINISTRATION; M.B.A. (BUSINESS ADMINISTRATION).

WITTAYA WAREERAKJARUNGKIJ: MANAGEMENT STRATEGY FOR WHOLESALE OF SECONDHAND BIG BAGS FOR MINERALS; A CASE STUDY OF W.WITTAYAWASSADUPHUN CO., LTD.. ADVISOR: NAPAKORN BOONYAPAPASSORN, DBA. 111 P. 2016.

The purpose of this research was to study and analyze external factors which provide opportunity and are obstacles, analyze the internal environmental factors which are strengths and weaknesses in operating a secondhand big bag business by W.Wittayawassaduphun Co., Ltd. Data was collected from unstructured interviews with the target group being 8 customers who operate secondhand big bags businesses. From the study it was found that the strength of the secondhand big bags wholesale business is that the bags meet the quality and price that is needed and are available for delivery. This leads to customer satisfaction and good relations. The weak area is not having a brand logo to identify the company, leading to lack of brand loyalty which is important in a business where the product can easily be found elsewhere. Price cutting by competitors occurs, there is lack of incentive to invest, lack of promoting products which reduces the opportunity to expand business to new partners. Employees do not need any skills, and are employed as hired labor resulting in little loyalty and high turnover. The opportunity for business comes from various factories beginning to use secondhand big bags in order to reduce costs, labor time and expenses. The environmental laws requiring those managing scraps from factories (including buying) must register as a factory type 105, reduces the chance for new businesses in the secondhand big bags sales to operate. Obstacles in this business include the government not being able to regulate prices, threat from alternative products as mining companies are beginning to conserve by reducing the use of secondhand big bags and use vehicles for transport to reduce climate change. The internal politics which are still not clear, the lack of ability to solve economic problems by the government are other obstacles. In determining strategy based on TOWS Matrix, the following can be utilized: 1) product development strategy and new services; 2) streamline the organization structure, marketing analysis; 3) differentiation and added value for products and 4) environmental and nature conservation strategy, market differentiation leading to awareness and remembering by the clients.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฌ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามในการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์ในการวิจัย	3
กรอบในการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
ข้อมูลเบื้องต้นของบริษัท ว. วิทยาวัดดุสิต จำกัด	8
แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจค้าส่ง	14
แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์	24
ตัวอย่างผลกระทบของค้การ	26
แนวคิดการวิเคราะห์ “SWOT Analysis”	33
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	40
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	52
ประชากรและกลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	53
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	56
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	57
การวิเคราะห์ข้อมูล	58

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
ผลการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย	60
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก (SWOT Analysis)	78
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	86
สรุปผลการวิจัย.....	86
การอภิปรายผล	91
ข้อเสนอแนะในการวิจัย	96
บรรณานุกรม.....	99
ภาคผนวก.....	103
ประวัติย่อของผู้วิจัย	111

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2-1	หลักการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม 35
3-1	ลูกค้าซึ่งเป็นผู้ประกอบการค้าดูบรรจุแรมมือสอง..... 54
3-2	กลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลหลัก 55
4-1	ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการดูบรรจุแรมมือสองเกี่ยวกับจุดเด่นของการดำเนินธุรกิจ ค้าดูบรรจุแรมมือสอง ด้านผลิตภัณฑ์..... 61
4-2	ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการดูบรรจุแรมมือสองเกี่ยวกับจุดเด่นของการดำเนินธุรกิจ ค้าดูบรรจุแรมมือสอง ด้านราคา..... 62
4-3	ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการดูบรรจุแรมมือสองเกี่ยวกับจุดเด่นของการดำเนินธุรกิจ ค้าดูบรรจุแรมมือสอง ด้านการส่งเสริมการตลาด..... 64
4-4	ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการดูบรรจุแรมมือสองเกี่ยวกับจุดอ่อนของการดำเนินธุรกิจ ค้าดูบรรจุแรมมือสอง ด้านผลิตภัณฑ์..... 66
4-5	ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการดูบรรจุแรมมือสองเกี่ยวกับจุดอ่อนของการดำเนินธุรกิจ ค้าดูบรรจุแรมมือสอง ด้านราคา..... 67
4-6	ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการดูบรรจุแรมมือสองเกี่ยวกับจุดอ่อนของการดำเนินธุรกิจ ค้าดูบรรจุแรมมือสอง ด้านการส่งเสริมการตลาด..... 68
4-7	ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการดูบรรจุแรมมือสองเกี่ยวกับจุดอ่อนของการดำเนินธุรกิจ ค้าดูบรรจุแรมมือสอง ด้านบุคคล 69
4-8	ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการดูบรรจุแรมมือสองด้านลูกค้า..... 72
4-9	ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการดูบรรจุแรมมือสองด้านผู้ร่วมสนับสนุนทางธุรกิจ..... 74
4-10	ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการดูบรรจุแรมมือสองด้านบริษัท 75
4-11	ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการดูบรรจุแรมมือสองด้านคู่แข่ง 76
4-12	ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการดูบรรจุแรมมือสองเกี่ยวกับจุดอ่อนของการดำเนินธุรกิจ ค้าดูบรรจุแรมมือสอง ด้านผลิตภัณฑ์..... 78
4-13	การวิเคราะห์ SWOT ของธุรกิจค้าส่งดูบรรจุแรมมือสอง 79
4-14	สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพล (Five force) 82
4-15	การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix..... 83

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบในการวิจัย	4
2-1 โครงสร้างการบริหารงานของบริษัท ว.วิทยาลัยสุโขทัย จำกัด.....	9
2-2 ขั้นตอนการรับซื้อสินค้ามือสองจากโรงงานอุตสาหกรรม	11
2-3 ถุงบรรจุแรมมือสอง.....	13
2-4 ลักษณะถุงที่นำมาบรรจุแรม	13
2-5 ปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ.....	26
2-6 การวิเคราะห์ตลาดโดยใช้ Five forces mode	29
2-7 TOWS Matrix Model เพื่อกำหนดกลยุทธ์	39

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์กรธุรกิจต้องมีการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และผลของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจก่อให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรขององค์กรได้ เช่น เงินทุน ทักษะ เวลา กำลังคน และทรัพยากรอื่น ๆ ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจะต้องตัดสินใจว่าเวลาใดควรที่จะมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือเวลาใดจะต้องทำการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ลักษณะขององค์กรที่มีประสิทธิภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงสูง จะต้องเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น และมีการพัฒนาเตรียมพร้อมเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารองค์กรธุรกิจที่จะต้องมีความตื่นตัว เฉลียวฉลาดในการที่จะบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างได้ผล เพราะองค์กรธุรกิจในปัจจุบันได้ก้าวเข้าสู่ยุคของข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี ซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและการคาดการณ์เพื่อเตรียมวางแผนไว้ล่วงหน้าทำได้ยาก

การสร้างกลยุทธ์การจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรธุรกิจบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ โดยอาศัยการทำความเข้าใจร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ความสามารถของผู้บริหารรวมไปถึงความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กร จึงจะทำให้องค์กรสามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเนื่องจากการจัดการการเปลี่ยนแปลงมักจะได้รับการต่อต้านจากบุคลากรในองค์กร

ดังนั้นผู้บริหารองค์กรในฐานะที่เป็นผู้นำในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร จำเป็นที่จะต้องอาศัยทักษะและความรอบคอบในการจัดการ โดยผู้บริหารต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง กระบวนการการเปลี่ยนแปลง การวางบทบาทของตนเองในการจัดการการเปลี่ยนแปลง และต้องสามารถตัดสินใจเลือกวิธีการที่จะนำมาใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรซึ่งเป็นวิธีที่บริหารได้อย่างเหมาะสมกับองค์กร (ไทยแลนด์ อินคัสตรีคอทคอม, 2553) การนำเอาแนวคิดด้านการจัดการใหม่ ๆ จึงได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการในองค์กรต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาให้องค์กรสามารถแข่งขัน และก้าวสู่ความเป็นเลิศ ท่ามกลาง

กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ในยุคโลกไร้พรมแดนที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และการแข่งขันที่รุนแรง ที่ผู้บริหารต้องติดตามสถานการณ์ ข้อมูล ข่าวสาร เพื่อคิดหากลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้อยู่ตลอดเวลา ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ รวมถึงการแสวงหาโอกาส และหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่มาจากข้าง

การที่ธุรกิจส่วนใหญ่ที่ไม่ประสบความสำเร็จนั้น เนื่องมาจากใช้กลยุทธ์ธรรมดา สำหรับการที่ต้องการจะเอาชนะสงครามธุรกิจ ซึ่งเป็นหลักที่องค์กรธุรกิจต้องเรียนรู้เป็นพื้นฐานของการทำธุรกิจ ดังนั้น วิธีการที่จะสามารถเอาชนะคู่แข่งได้จะต้องใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างออกไป หรือเรียนรู้วิธีการใช้กลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสม กับเวลาและสถานการณ์มากที่สุดซึ่งธุรกิจที่จะสามารถใช้กลยุทธ์ได้ดีที่สุด จะต้องดูได้จาก การที่รู้จักองค์กรของตัวเองมากที่สุดก่อน ขึ้นต่อมาจึงจะรู้ว่า องค์กรของเราสามารถใช้กลยุทธ์ใด จึงจะเหมาะสมกับองค์กรธุรกิจเรามากที่สุดเช่น Market leader strategy กลยุทธ์ของผู้นำตลาดนั้น แตกต่างกับผู้ตาม Ardet follower หรือแตกต่างกับผู้ท้าทาย Market challenger และผู้นำที่ไม่รู้จักการ ใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมและถูกต้อง ก็เท่ากับว่า พ่ายแพ้ให้กับคู่แข่งมาตั้งแต่การเริ่มต้นธุรกิจแล้ว (รัญญา อคาเคมี, 2557)

จากที่กล่าวมาข้างต้น พบว่า กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรเพราะองค์กร จะใช้กลยุทธ์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตน โดยองค์กรจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ ได้ นั้นต้องรู้สถานภาพหรือสภาวะขององค์กรของตนเสียก่อน นอกจากนี้ยังต้องมีกระบวนการ กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับตนเอง วิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์สภาวะขององค์กรและ กระบวนการกำหนดกลยุทธ์มีหลายวิธีด้วยกัน หนึ่งในวิธีการเหล่านี้ คือกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นวิธีการที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมการจัดการธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง กรณีศึกษา บริษัท ว.วิทยาวัดศุกัญท์ จำกัด สินค้าประเภทถุงบรรจุแรมมือสอง (หรือเรียก “ถุงจัมโบ้ หรือถุง Big Bag”) ซึ่งเป็นสินค้าที่มียอดขายเป็นอันดับต้นๆของบริษัท ฯ (เฉลี่ยยอดขายประมาณ 2-3 ล้านบาทต่อเดือน) ซึ่งในปัจจุบัน โรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ นิยมใช้ถุงบรรจุแรมมือสองมากขึ้น เพราะสามารถลดต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นทั้งจากราคาถุงบรรจุแรมที่ต้องสั่งผลิตใหม่ ลดการใช้แรงงาน และประหยัดพื้นที่ในการกองเก็บ และยังมีความสะดวกต่อการนำไปใช้งาน บริษัท ว.วิทยาวัดศุกัญท์ จำกัด ซึ่งจดทะเบียนโรงงานประเภท 105 ประกอบกิจการคัดแยกและกำจัดเศษวัสดุที่ไม่ใช้แล้วที่ไม่ปนเปื้อนสารเคมีอันตราย ได้มองเห็นช่องทางในการทำธุรกิจจึงได้จัดตั้งแผนกบรรจุแรมขึ้นเพื่อดำเนินการรับซื้อถุงบรรจุแรมที่ใช้แล้วจากโรงงานในเขตพื้นที่จังหวัดระยอง ชลบุรี และใน จังหวัดใกล้เคียงนำมาเข้ากระบวนการตรวจเช็ค ล้างทำความสะอาด และการบรรจุหีบห่อเพื่อส่งขาย ให้แก่ผู้ประกอบการค้าถุงบรรจุแรมมือสองและ โรงงานอุตสาหกรรมที่มีความต้องการใช้ถุงบรรจุ

แรมือสองต่อไปซึ่งผลการศึกษาที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการที่จะใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง และเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างกลยุทธ์ของ บริษัท ว.วิทยาลัยอุตสาหกรรม จำกัด ให้สามารถดำรง อยู่ได้อย่างเข้มแข็งในสถานการณ์ของการแข่งขันธุรกิจที่สูงขึ้นในอนาคตต่อไป

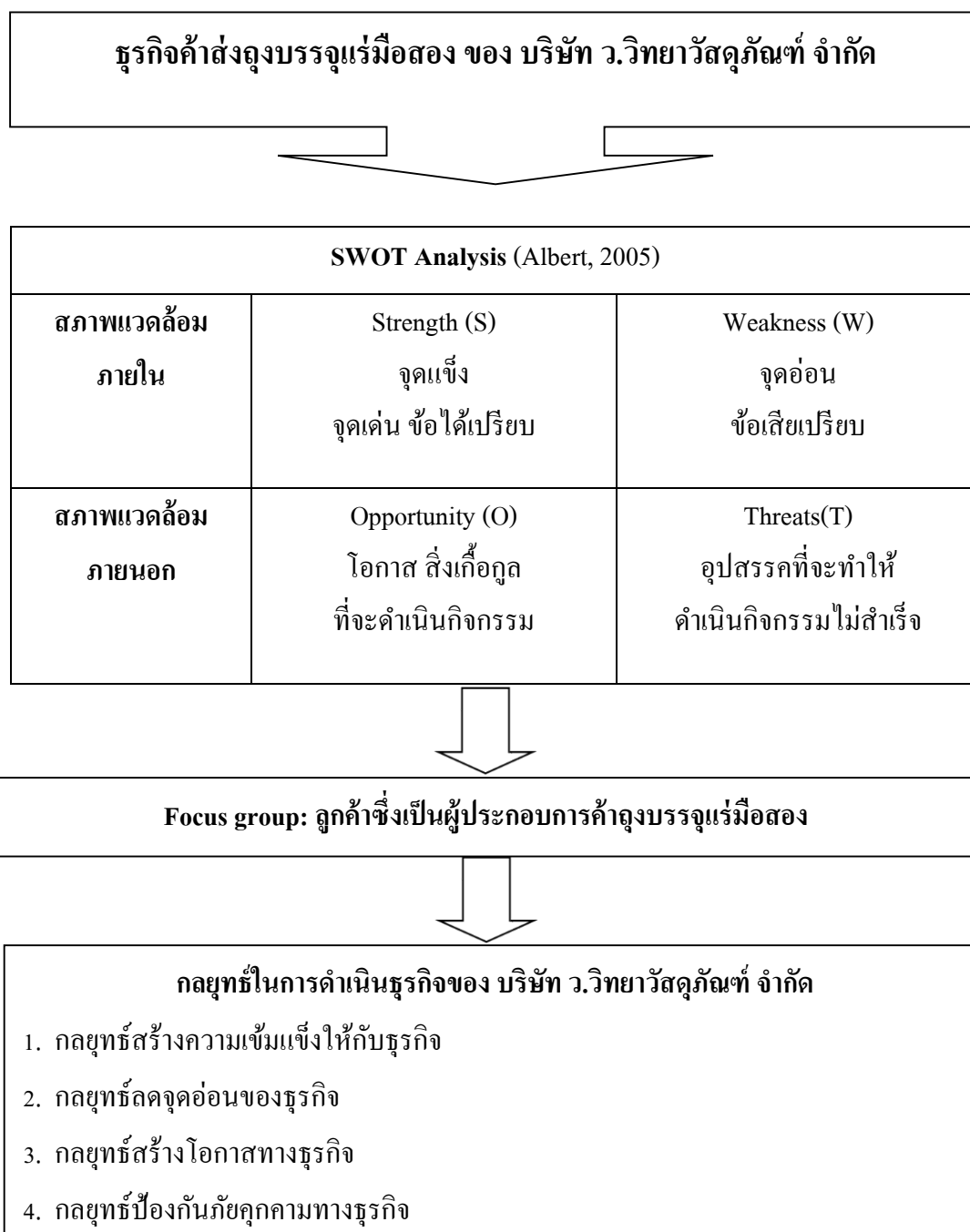
คำถามในการวิจัย

1. สภาพการณ์การแข่งขันของธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมือสองของบริษัท ว.วิทยาลัยอุตสาหกรรม จำกัด เป็นอย่างไร
2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมีผลต่อการดำเนินธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมือสอง ของ บริษัท ว.วิทยาลัยอุตสาหกรรม จำกัด อย่างไร
3. กลยุทธ์การจัดการธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมือสอง ของบริษัท ว.วิทยาลัยอุตสาหกรรม จำกัด เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมือสองของ บริษัท ว.วิทยาลัยอุตสาหกรรม จำกัด
2. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนในการดำเนินธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมือสองของ บริษัท ว.วิทยาลัยอุตสาหกรรม จำกัด
3. เพื่อศึกษากลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมือสองของ บริษัท ว.วิทยาลัยอุตสาหกรรม จำกัด

กรอบในการวิจัย



ภาพที่ 1-1 กรอบในการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านพื้นที่

บริษัท ว.วิทยาลัยอุตสาหกรรม จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 550 หมู่ 6 ตำบลมะขามคู่ อำเภอนิคมน้ำอ้อม จังหวัดระยอง

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการศึกษานี้ คือ กลุ่มลูกค้าที่ซื้อถุงบรรจุแรมมือสองของ บริษัท ว.วิทยาลัยอุตสาหกรรม จำกัด ซึ่งเป็นผู้ประกอบการค้าถุงบรรจุแรมมือสอง จากฐานข้อมูลลูกค้าปี พ.ศ. 2535-31 พฤษภาคม พ.ศ. 2558 มีจำนวน 24 ราย

กลุ่มตัวอย่างผู้วิจัย ได้เลือกลูกค้าซึ่งเป็นผู้ประกอบการค้าถุงบรรจุแรมมือสองที่ซื้อถุงบรรจุแรมมือสองของ บริษัท ว.วิทยาลัยอุตสาหกรรม จำกัด โดยวิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive random sampling) ทั้งสิ้น 8 รายซึ่งมียอดการสั่งซื้อจากบริษัทเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

1. สภาพการณ์การแข่งขันทางการตลาดที่นำมาใช้กำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายทางการตลาดของธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง ได้แก่ เป้าหมาย คู่แข่ง สินค้าทดแทน การบริหารจัดการธุรกิจ

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมีผลต่อการดำเนินธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง ดังนี้

2.1 สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ Strength (S) จุดแข็ง จุดเด่น ข้อได้เปรียบ Weakness (W) จุดอ่อน ข้อเสียเปรียบ

2.2 สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ Opportunity (O) โอกาส สิ่งเกื้อกูลที่จะดำเนินกิจกรรม Threats (T) อุปสรรคที่จะทำให้ดำเนินกิจกรรมไม่สำเร็จ

3. แนวทางในการสร้างกลยุทธ์การจัดการธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง ได้แก่ กลยุทธ์สร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจ กลยุทธ์ลดจุดอ่อนของธุรกิจ กลยุทธ์สร้างโอกาสทางธุรกิจ และกลยุทธ์ป้องกันภัยคุกคามทางธุรกิจ

ขอบเขตด้านช่วงเวลา

การศึกษาและวิจัยในครั้งนี้ได้ทำการศึกษาในช่วงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2558 ถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2558 รวมระยะเวลา 4 เดือน โดยผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล 1 เดือน ในช่วงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2558

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงสภาวการณ์การแข่งขันทางการตลาดเพื่อนำมาใช้กำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายทางการตลาดของธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง ของบริษัท ว.วิทยาลัยคุณท์ จำกัด
2. ทราบถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมีผลต่อการดำเนินธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์สร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจ กลยุทธ์ลดจุดอ่อนของธุรกิจ กลยุทธ์สร้างโอกาสทางธุรกิจ และกลยุทธ์ป้องกันภัยคุกคามทางธุรกิจของ บริษัท ว.วิทยาลัยคุณท์ จำกัด
3. ผู้ประกอบการรายอื่นสามารถนำผลการศึกษาวิจัยเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจของตนเองให้มีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไป

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การจัดการธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสองกรณีศึกษาบริษัท ว.วิทยาลัยคุณท์ จำกัด เพื่อให้มีความชัดเจนและเข้าใจง่ายขึ้นเกี่ยวกับความหมายของคำที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์ในการวิจัย ดังนี้

บริษัท หมายถึง บริษัท ว.วิทยาลัยคุณท์ จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 550 หมู่ 6 ตำบลมะขามคู่ อำเภอนิคมน้ำจืด จังหวัดระยอง 21180 โทร. 038-917968, 081-6673056, 085-0823431 โทรสาร 038-917966 www.w-wassaduphun.com

ถุงบรรจุแรม หมายถึง ถุงจัมโบ้หรือถุง Big bag หรือถุงกระสอบใหญ่ ใช้ในการเก็บและขนส่งสินค้าหลายอย่าง เช่น ปูน, ทราย, แปะง, น้ำตาล, เกลือ, และอื่น ๆ ที่เป็นของแข็งส่วนใหญ่ทำมาจากพลาสติกประเภทโพลีโพรพิลีนที่มีความต้านทานสูง ขนาดที่วัดได้ คือ รอบถุง 90X110 เซนติเมตร ความสูงมีตั้งแต่ 60 ถึง 210 เซนติเมตร และสามารถบรรจุได้ 500-2,000 กิโลกรัม

สภาพแวดล้อมภายใน คือปัจจัยที่อยู่ภายในองค์กร ได้แก่ โครงสร้างวัฒนธรรม และทรัพยากรขององค์กร โครงสร้างจะแสดงให้เห็นถึงการรวมกลุ่มงาน ความสัมพันธ์ทางอำนาจหน้าที่ การไหลเวียนของงาน การติดต่อสื่อสารภายใน

จุดแข็ง หมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล องค์กรจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

จุดอ่อน หมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดีเป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่าง ๆ ของบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหาเหล่านั้น

สภาวะแวดล้อมภายนอก คือปัจจัยที่อยู่ภายนอกและไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมระยะสั้นของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกจะมีอยู่สองส่วนคือ สภาพแวดล้อมการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน จะประกอบด้วยปัจจัยที่กระทบและถูกกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงาน ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ ผู้มีส่วนได้เสีย รัฐบาล ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ชุมชน คู่แข่งขัน และกลุ่มผลประโยชน์

โอกาส หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน นักการตลาดที่ดีจะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

อุปสรรค หมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่คุกคามต่อการดำเนินงานขององค์กร สภาพแวดล้อมเหล่านี้ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยีและการแข่งขัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การจัดการธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสองกรณีศึกษา บริษัท ว.วิทยา
วัสดุภัณฑ์ จำกัด ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยนำเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

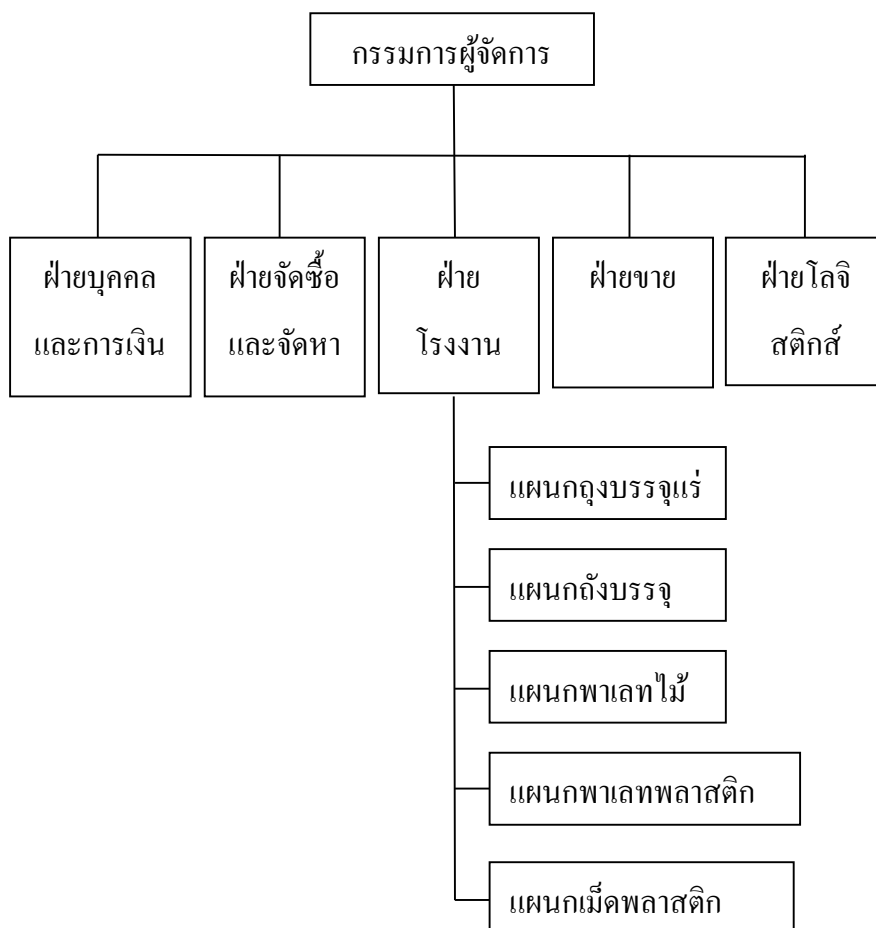
1. ข้อมูลเบื้องต้นของบริษัท ว. วิทยาวัสดุภัณฑ์ จำกัด
2. แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจค้าส่ง
3. แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์
4. แนวคิดและทฤษฎีการวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Five Forces Model)
5. แนวคิดการวิเคราะห์ SWOT Analysis
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลเบื้องต้นของบริษัท ว.วิทยาวัสดุภัณฑ์ จำกัด

บริษัท ว.วิทยาวัสดุภัณฑ์ จำกัด จดทะเบียนจัดตั้งบริษัทเมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม
พ.ศ. 2547 สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่เลขที่ บริษัท ว.วิทยาวัสดุภัณฑ์ จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 550 หมู่ 6
ตำบลมะขามคู่ อำเภอนิคมน้ำจืด จังหวัดระยอง 21180 โทร. 038-917968, 081-6673056,
085-0823431 โทรสาร 038-917966 www.w-wassaduphun.com

บริษัท ว.วิทยาวัสดุภัณฑ์ จำกัด ได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการโรงงานประเภท 105
ทะเบียนโรงงานเลขที่ จ.3-105-132/ 50 รย. บนเนื้อที่ประมาณ 2 ไร่ โดยให้บริการเก็บขน คัดแยก
และกำจัดเศษวัสดุไม้ใช้แล้วที่ไม่เป็นอันตรายหรือไม่ปนเปื้อนสารเคมีเป็นพิษตามแนวทางการ
จัดการสิ่งแวดล้อมเพื่อให้การดำเนินงานในทุกขั้นตอนก่อให้เกิดความพึงพอใจและประโยชน์
สูงสุดต่อลูกค้า ประกอบกิจการจำหน่ายและรับซื้อบรรจุภัณฑ์หีบห่อสำหรับสินค้าอุตสาหกรรม มี
ให้เลือกทั้งแบบใหม่ผลิตและสินค้ามือสอง เช่น ถุงบรรจุแรม/ ถุง Big bag ถังเหล็ก ถังพลาสติก
พาเลทไม้ พาเลทพลาสติก และยังเป็นโรงงานผลิตเม็ดพลาสติกส่งจำหน่ายให้แก่โรงงาน
อุตสาหกรรมประเภทผลิตภัณฑ์พลาสติก

โครงสร้างการบริหารงาน



หน่วยงาน Out source

งานบัญชี

งานซ่อมบำรุงเครื่องจักร

งานซ่อมบำรุงรถยนต์

งานรับเหมาต่อเติม/ ก่อสร้าง

งานคัดแยกเศษวัสดุและจัดเตรียมวัตถุดิบ

งาน Supply แรงงานทั่วไป

หมายเหตุ จำนวนพนักงาน 34 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2558)

ภาพที่ 2-1 โครงสร้างการบริหารงานของบริษัท ว.วิทยาวัสดุภัณฑ์ จำกัด

กระบวนการดำเนินงานธุรกิจสำหรับสินค้าประเภทบรรจุภัณฑ์หีบห่อ

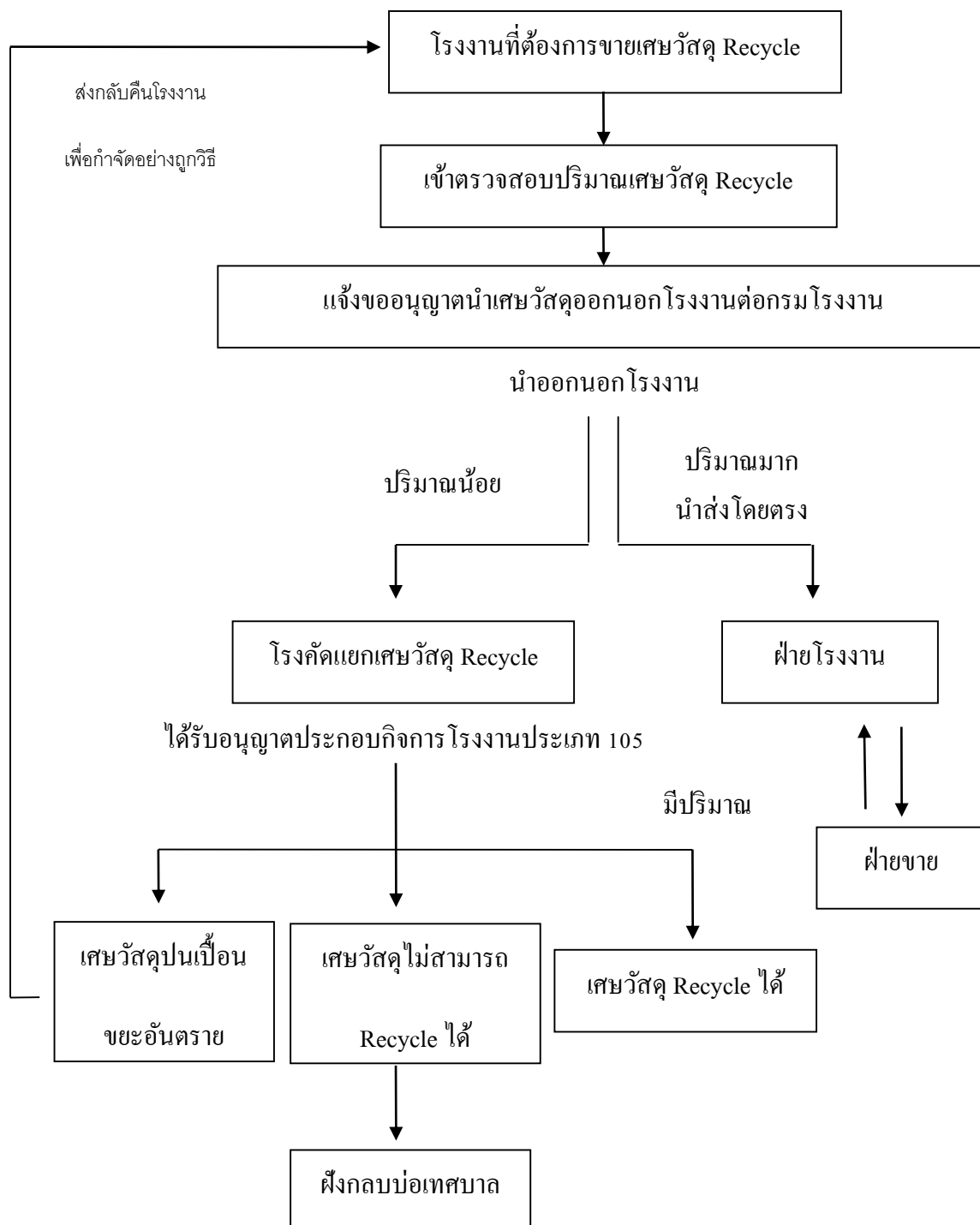
1. การรับซื้อทั่วไป

1.1 การรับซื้อเป็นจำนวนชิ้น ใช้สำหรับการรับซื้อวัสดุที่สามารถระบุจำนวนชิ้นได้แน่นอน เช่น ถุง Big bag, Pallet ไม้, ถังเหล็ก เป็นต้น

1.2 การรับซื้อเป็นน้ำหนัก ใช้สำหรับวัสดุที่โดยปกติตลาดรับซื้อเป็นน้ำหนัก เช่น กระดาษ, อลูมิเนียม, ทองแดง, พลาสติก, เหล็ก เป็นต้น

1.3 การรับซื้อในราคาเหมารวม ใช้สำหรับการรับซื้อวัสดุที่ไม่สามารถแยกวัสดุได้อย่างชัดเจน

2. ขั้นตอนการรับซื้อสินค้ามือสองจากโรงงานอุตสาหกรรม



ภาพที่ 2-2 ขั้นตอนการรับซื้อสินค้ามือสองจากโรงงานอุตสาหกรรม

ผลิตภัณฑ์ของบริษัท ว.วิทยาวาสคุณท์ จำกัด

สินค้าใหม่สั่งผลิตทาง บริษัท ว.วิทยาวาสคุณท์ จำกัด เมื่อได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้า จะทำการติดต่อซื้อสินค้าโดยตรงจากผู้ผลิตและจัดส่งให้ถึงมือลูกค้าเองซึ่งจะไม่มี การสต็อกสินค้าไว้เพื่อจำหน่ายสำหรับสินค้ามือสองทาง บริษัท ว.วิทยาวาสคุณท์ จำกัด จะทำการติดต่อซื้อหรือประมูลซื้อสินค้ามือสองจากโรงงานอุตสาหกรรมโดยตรงเพื่อเป็นการตัดทอนการเก็งกำไรจากพ่อค้าคนกลาง ซึ่งเมื่อได้สินค้ามา ทางบริษัทจะทำการตรวจคัดแยกสภาพ ทำความสะอาด และจัดทำสต็อก สินค้าเพื่อรอการจำหน่ายต่อไป

ผู้วิจัยศึกษากลยุทธ์การจัดการธุรกิจค้าส่งโดยเลือกสินค้าประเภทถุงบรรจุแรมมือสอง (หรือเรียก “ถุงจัมโบ้หรือถุง Big bag”) ซึ่งเป็นสินค้าชนิดหนึ่งของ บริษัท ว. วิทยาวาสคุณท์ จำกัด ที่มียอดขายมากเป็นอันดับต้น ๆ ของบริษัท (เฉลี่ยยอดขายประมาณ 2-3 ล้านบาทต่อเดือน) โดยสินค้าดังกล่าว จะประมูลหรือติดต่อซื้อตาม โรงงานอุตสาหกรรมที่มีถุงบรรจุแรมที่ผ่านการบรรจุและถ่ายเทวัตถุดิบแล้วในสภาพที่ยังใช้งานได้มาเข้าสู่ขั้นตอนกระบวนการดำเนินงานคัดแยกสภาพ ซักล้างทำความสะอาด บรรจุสินค้า และจัดทำสต็อกเพื่อรอการจำหน่าย โดยมีกลุ่มลูกค้าแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจค้าถุงบรรจุแรมมือสอง

กลุ่มที่ 2 กลุ่มลูกค้าโรงงานอุตสาหกรรม



ภาพที่ 2-3 ถุงบรรจุแร่มือสอง



ภาพที่ 2-4 ลักษณะถุงที่นำมาบรรจุแร่

แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจค้าส่ง

ความหมายของคำว่าค้าส่งนั้น ได้มีผู้ให้ความหมายและกำหนดไว้หลายประการ อาทิเช่น Kotler (2001) ที่ได้นิยามของการค้าส่งหมายถึง กิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวกับการจำหน่ายสินค้าหรือบริการให้แก่บุคคลที่ซื้อเพื่อขายต่อหรือใช้ในแง่ธุรกิจ

พจนานุกรมอิเล็กทรอนิกส์ไทย-อังกฤษ LEXITRON (2009) ได้ให้ความหมายของค้าส่งไว้ว่า ธุรกิจค้าส่ง [n.] Wholesale business [syn.] หมายถึงธุรกิจที่เป็นการซื้อขายสินค้าระหว่างผู้ผลิตกับผู้จัดจำหน่าย ซึ่งจะซื้อขายสินค้าจำนวนมากในราคาที่ลดแล้ว

การค้าส่ง (Wholesaling) หมายถึงกิจกรรมการขายสินค้าและบริการให้กับผู้ซื้อที่มีวัตถุประสงค์เพื่อขายต่อ หรือซื้อไปใช้ในการประกอบธุรกิจ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2558)

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การค้าส่งเป็นกิจกรรมการขายสินค้าหรือบริการที่ผู้ซื้อซึ่งในที่นี้คือผู้ค้าส่งจะซื้อสินค้าจำนวนมากที่ลดแล้วและมีได้นำไปใช้เพื่อการอุปโภคหรือบริโภคของตนเอง แต่จะซื้อเพื่อนำไปขายต่อให้ผู้ซื้อหรือลูกค้าของผู้ค้าส่งเพื่อนำไปขายปลีกให้แก่ผู้บริโภคคนสุดท้ายหรือผู้ค้าส่งอาจจะเป็นผู้ที่ขายสินค้าให้กับโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่ซื้อสินค้าไปเพื่อใช้ในการประกอบการผลิตสินค้าต่อไป

ดังนั้น การค้าส่งจึงมีบทบาทในการกระจายสินค้าในตลาดสินค้าอุตสาหกรรมและตลาดสินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในด้านเศรษฐกิจ และทำให้ผู้บริโภคได้รับความสะดวกสบาย และเป็นธรรมในการซื้อหาสินค้าและบริการ ได้อย่างทั่วถึง

ผู้ค้าส่ง (Wholesalers) หรืออาจเรียกว่า ผู้จัดจำหน่าย (Distributors) หมายถึง บุคคลหรือนิติบุคคลที่ทำหน้าที่ด้านการค้าส่ง เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ทางการตลาดด้านต่าง ๆ ในระบบการค้าส่ง บุคคลหรือนิติบุคคลดังกล่าวจะทำหน้าที่ซื้อสินค้าจากผู้ผลิตหรือผู้แทนจำหน่ายนำไปขายส่งให้กับผู้ค้าปลีกเพื่อขายต่อให้กับผู้บริโภคคนสุดท้าย ซึ่งจะต่างจากผู้ค้าปลีกหลายประการ ประการแรกผู้ค้าส่งให้ความสำคัญกับทำเลที่ตั้ง การจัดบรรยากาศ และการส่งเสริมการตลาดน้อยกว่าผู้ค้าปลีก เพราะไม่ได้เน้นผู้บริโภคคนสุดท้าย ประการที่สอง การค้าส่งจะมีขนาดใหญ่กว่าการค้าปลีกและจะครอบคลุมพื้นที่กว้างขวางกว่าการค้าปลีกด้วย สำหรับรูปแบบการค้าส่งแบบดั้งเดิมในประเทศไทยซึ่งเรียกว่า "ยี่ป้า" นั้น เป็นกลไกสำคัญสำหรับสินค้าหลายประเภทที่จะกระจายสินค้าให้ครอบคลุมพื้นที่อย่างกว้างขวาง โดยอาศัยร้านค้าส่งเป็นกลจักรสำคัญ ดังตัวอย่างเช่น บริษัทผลิตสินค้าอุปโภคบริโภครายใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นยูนิลีเวอร์และสหพัฒน์พิบูลย์ เป็นต้น ต่างมียี่ป้ากระจายอยู่ตามจังหวัดทั่วประเทศ เครือเจริญโภคภัณฑ์มีตัวแทนจำหน่ายอาหารสัตว์ เมล็ดพันธุ์ และยารักษาโรค ขายสินค้าให้แก่เกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ มีตัวแทนจำหน่ายรายใหญ่ที่

จะกระจายหนังสือพิมพ์ไปสู่แผงค้าปลีกในจังหวัดและอำเภอที่รับผิดชอบ ภาพของร้านค้าส่งเหล่านี้ในอดีตเป็นผู้ทรงอิทธิพลทางการค้าที่จะมีผลต่อความสำเร็จของสินค้าต่างๆ เป็นอย่างมาก (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2557)

ประเภทของกิจการค้าส่ง (Type of wholesaling intermediaries)

กิจการค้าส่ง แบ่งประเภทได้หลายหลักเกณฑ์ การจำแนกประเภทกว้าง ๆ จะแบ่งตามลักษณะการเป็นเจ้าของกิจการ ซึ่งมีอยู่ 3 ประเภท คือ

1. กิจการค้าส่งของผู้ผลิต (Manufactures owned wholesaling) ผู้ผลิตบางรายต้องดำเนินการขายส่งในลักษณะเป็นสาขาจัดจำหน่าย (Sales branch) สำนักงานขาย (Sales office) ห้องแสดงสินค้าต่าง ๆ (Trade show) หรือผู้ผลิตพืชผลเกษตร อาจนำผลิตผลไปเปิดร้านจำหน่ายเองตามตลาดขายส่ง เช่น ปากคลองตลาด หรือ ตลาดไท (รังสิต) ตลาดสี่มุมเมือง เป็นต้น
2. กิจการค้าส่งอิสระ (Independent wholesaling) เป็นธุรกิจที่เปิดดำเนินการเป็นคนกลางหรือพ่อค้าในช่องทางการจำหน่าย ลักษณะสำคัญ คือเป็นเจ้าของธุรกิจมีกรรมสิทธิ์ในสินค้าและบริการเป็นกลุ่มกิจการค้าส่งที่มีมากที่สุด
3. กิจการค้าส่งของผู้ค้าปลีก (Retailer owned wholesaling) ผู้ค้าปลีกมีการรวมตัวเปิดกิจการค้าเพื่อสร้างอำนาจต่อรองกับผู้ผลิตหรือพ่อค้าส่งอื่น ๆ หรือเพื่อประหยัดเรื่องต้นทุนสินค้าและการขนส่ง จะเปิดดำเนินการ 2 รูปแบบ คือ สหกรณ์ (Cooperatives) และสำนักงานจัดซื้อ (Buying offices)

ประเภทของพ่อค้าส่ง (Merchant wholesalers)

พ่อค้าส่ง (Wholesalers) หมายถึง บุคคลหรือนิติบุคคลที่ทำหน้าที่ด้านการค้าส่ง หรือทำหน้าที่ทางการตลาดในระบบค้าส่งเกี่ยวกับการซื้อสินค้าจากผู้ผลิตหรือผู้แทนจำหน่ายไปส่งต่อให้ผู้ค้าปลีกเพื่อขายต่อให้ผู้บริโภคเป็นคนสุดท้าย

สำหรับพ่อค้าส่งที่คุ้นเคยและรู้จักกันมากคือ พ่อค้าขายส่งที่ทำหน้าที่ซื้อสินค้าจากผู้ผลิตหรือผู้ค้าส่งรายอื่นเพื่อไปขายต่อ พ่อค้ากลุ่มนี้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. พ่อค้าส่งที่ทำหน้าที่บริการอย่างเต็มที่ (Full-function wholesalers) จะให้บริการทุกอย่างแก่ร้านค้าปลีกหรือผู้ผลิต เช่น บริการขนส่ง บริการสินเชื่อ ให้คำปรึกษาแนะนำ การช่วยทำหน้าที่ส่งมอบสินค้าให้ การจัดแบ่งกลุ่มของผู้ค้าส่งจะยึดจากลักษณะของการขายสินค้าเป็นหลัก ได้แก่ พ่อค้าขนส่งอาหารสด เป็นต้น

1.1 ผู้ค้าส่งสินค้าทั่วไป (General merchandise wholesalers) จะขายสินค้าโดยไม่จำกัดประเภท หมายถึง ขายสินค้าได้หลายชนิด ไม่จำกัดว่าสินค้านั้นจะมีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือไม่ หรืออยู่ในสายผลิตภัณฑ์เดียวกันหรือไม่ เช่น ผู้ค้าส่งที่ขายสินค้าหลาย ๆ อย่างรวมกัน

ได้แก่ อาหารกระป๋อง ข้าวสาร น้ำตาล รongเท้า เสื้อผ้าสำเร็จรูป เป็นต้น

1.2 ผู้ค้าส่งสินค้าในสายผลิตเดียว (Single line wholesalers) หมายถึง พ่อค้าส่งที่ขายสินค้าหลายอย่างหลายชนิด แต่สินค้านั้นเป็นสินค้าที่อยู่ในสายผลิตภัณฑ์เดียวกัน หรือใกล้เคียงกันก็ได้ เช่น ผู้ค้าส่งที่ขายเสื้อผ้าสำเร็จรูป ยารักษาโรค เครื่องกีฬา เครื่องเขียน อย่างหนึ่งอย่างใด โดยเฉพาะ เป็นต้น

1.3 ผู้ค้าส่งที่ขายสินค้าเฉพาะอย่าง (Specialty wholesalers) เป็นผู้ค้าส่งที่ขายสินค้าเฉพาะอย่างหรืออาจมีสินค้ามากกว่า 1 อย่างก็ได้ แต่สินค้าหลักที่ก่อให้เกิดรายได้จำนวนมากจะมีเพียงอย่างเดียว เช่น ร้านค้าส่งข้าวสารอาจมีน้ำตาลขายด้วย ขายรองเท้าสุภาพบุรุษ ขายผลไม้เฉพาะชนิด

2. พ่อค้าส่งที่ให้บริการจำกัด (Limited-function wholesalers) หมายถึงผู้ค้าส่งที่มีการให้บริการลูกค้าเพียงบางอย่างเท่านั้น ลักษณะของการแบ่งประเภทของผู้ค้าส่งเหล่านี้พิจารณาจากลักษณะของการดำเนินการของผู้ค้าส่งเป็นเกณฑ์

- 2.1 ผู้ค้าส่งขายสินค้าเป็นเงินสดและให้ลูกค้าขนสินค้าไปเอง
- 2.2 ผู้ค้าส่งที่รับเฉพาะคำสั่งซื้อ
- 2.3 ผู้ค้าส่งเร่
- 2.4 ผู้ค้าส่งที่ขายสินค้าทางไปรษณีย์
- 2.5 ผู้ค้าส่งในรูปแบบสหกรณ์
- 2.6 ผู้ค้าส่งฝากขายสินค้า

3. ตัวแทนคนกลาง (Agent middlemen) ลักษณะการทำงานของตัวแทนคนกลางจะมีหน้าที่คล้ายกับผู้ค้าส่งแตกต่างกันเพียงตัวแทนคนกลางไม่ได้ถือกรรมสิทธิ์ในตัวสินค้า แต่ช่วยทำหน้าที่ประสานงานต่าง ๆ ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายเท่านั้น ไม่เป็นลูกจ้างของผู้ผลิต ผลตอบแทนที่ได้รับคือค่านายหน้า (Commission) ตัวแทนคนกลางแบ่งออกได้เป็น 5 ประเภท คือ

3.1 ตัวแทนจำหน่าย (Selling agents) เป็นตัวแทนคนกลางที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือผู้ผลิตมากกว่าคนกลางประเภทอื่น เพราะทำหน้าที่ขายสินค้าทุกอย่างให้กับผู้ผลิต แต่ไม่ได้ถือกรรมสิทธิ์ในตัวสินค้า

3.2 ตัวแทนผู้ประกอบการ (Manufacturer agents) ทำหน้าที่คล้ายกับตัวแทนจำหน่าย โดยตกลงทำสัญญากับผู้ผลิตช่วยในการขายสินค้าให้กับผู้ผลิตแต่เป็นการขายสินค้าเพียงบางส่วนหรือบางอาณาเขตให้กับผู้ผลิตเท่านั้น ตัวแทนผู้ประกอบการจะถูกจำกัดเรื่องการขายและจะต้องฟังคำสั่งผู้ผลิตในด้านวิธีการขาย การกำหนดเวลา และการโฆษณา

3.3 นายหน้า (Broker) เป็นคนกลางที่มีความเป็นอิสระในการขายและให้บริการแก่ผู้ผลิตน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับ ตัวแทนประเภทอื่น จะทำหน้าที่ชักนำให้ผู้ซื้อและผู้ขายมาพบกันเพื่อตกลงการขายสินค้ากัน แต่ไม่มีสิทธิเข้าไปจัดการสินค้าโดยตรง

3.4 คนกลางที่ทำหน้าที่รับฝากขาย (Commission merchants) โดยจะรับสินค้าจากเจ้าของมาเก็บรักษาไว้แล้วค่อยนำสินค้าออกขาย มีอิสระตกลงราคาขายมากกว่านายหน้า จะขายสินค้าเหมือนกับว่าเป็นสินค้าของตนเอง ไม่จำเป็นต้องเปิดเผยตัวเจ้าของที่แท้จริง

3.5 กิจการขายสินค้าโดยวิธีการประมูลราคา (Auction company) การขายสินค้าผ่านคนกลางประเภทนี้ จะใช้กับสินค้าเกษตรกรรมเพราะเป็นสินค้าที่ผู้ซื้อต้องสำรวจสินค้าก่อนซื้อ และผู้ซื้อจะมารวมกันเพื่อเสนอราคาแข่งขัน โดยถือว่าผู้ใดให้ราคาสูงสุดก็จะได้สินค้านั้นไป แต่การประมูลจะต้องกำหนดราคาขั้นต่ำไว้ เช่น การประมูลลำไย การประมูลปลาสดที่แพปลาต่าง ๆ เป็นต้น

รูปแบบของธุรกิจค้าส่ง

1. ค้าส่งแบบดั้งเดิม

เป็นรูปแบบดั้งเดิมของธุรกิจค้าส่ง นั่นคือ เป็นคลังสินค้าขนาดใหญ่ ติดต่อกับเจ้าของสินค้า และรับสินค้ามาจากเจ้าของสินค้า และในอีกทางหนึ่งก็ติดต่อกับพวกร้านค้าปลีกหรือโชห่วยต่าง ๆ เพื่อกระจายสินค้า อาจจะมีบริการส่งสินค้าไปถึงร้านของลูกค้าด้วยก็ได้ โดยมากค้าส่งแบบดั้งเดิม มักจะไม่มี ความจำเป็นต้องอยู่ในทำเลที่ดีมาก เพราะการติดต่อกับลูกค้ามักจะเป็นแบบ ธุรกิจกับธุรกิจ หรือ Business to Business (B 2 B) ไม่จำเป็นต้องมีการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้ามากนัก เน้นที่การขายราคาถูก กับส่งของให้ตรงเวลามากกว่า

2. Cash & Carry

ธุรกิจค้าส่งในรูปแบบนี้ จริง ๆ แล้วก็ไม่ได้เป็นรูปแบบที่ใหม่มากเท่าไร เพราะในต่างประเทศนั้น มีมานานกว่า 40 ปี แล้ว ส่วนในประเทศไทยก็มีมากกว่า 40 ปีแล้ว นั่นคือ MAKRO นั่นเอง รูปแบบนี้ เป็นแบบที่เพิ่มความสะดวกให้กับร้านค้าปลีก ธุรกิจร้านอาหาร หรือ โรงแรมต่าง ๆ ให้เข้ามาเลือกซื้อสินค้าได้ในแบบ Modern Trade แลกกับการที่ธุรกิจแบบนี้จะไม่มีการส่งสินค้าให้ และไม่ให้อั่งใส่อีกตะหาค ให้คุณมาแบกกลับไปเอง และลดราคาให้คุณเพิ่มอีกนิดหน่อย ในฐานะที่ธุรกิจไม่ต้องแบกรับต้นทุนในส่วนนี้ ส่วนเรื่องทำเลของค้าส่งแบบนี้ ก็เป็นเรื่องที่ไม่มีความจำเป็นเท่าไรแต่คงไม่ใช่ชอยลิก 10 กิโลเมตรอย่างแน่นอนเพราะ โดยมากก็ยังคงขายสินค้าให้ลูกค้าแบบ Business to Business เป็นส่วนมากเช่นเดียวกับแบบแรก และลูกค้ากลุ่มนี้คงเลือกที่จะซื้อสินค้าโดยใช้เหตุผล มากกว่าอารมณ์ นั่นคือ ใช้ราคาสินค้าเป็นตัวตัดสินใจ

3. ขายส่ง Online

การขายส่งแบบ Online เช่น Website ที่ชื่อ alibaba.com มีลักษณะเป็น Marketplace ประเภทหนึ่ง เน้นที่การให้คนมาขายส่งผ่าน Website ซึ่งหากมีสินค้าอยู่ในมือ และต้องการขายส่ง การเริ่มต้นธุรกิจผ่านทาง alibaba.com ได้ นับว่าเป็นทางเลือกหนึ่งที่น่าสนใจ

ในรายงานการศึกษาขั้นสุดท้าย (Final report) เพื่อการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมธุรกิจ ของสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ISMED) (2557) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการค้าส่งที่มีต่อการตลาด และจุดเด่นของธุรกิจขายส่ง ไว้ดังนี้

ความสำคัญของการค้าส่งที่มีต่อการตลาด ดังนี้

ความสำคัญต่อผู้ผลิต

1. ทำหน้าที่กระจายสินค้าแทนผู้ผลิต
2. ทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมสินค้าจากผู้ผลิตหลาย ๆ แหล่ง เพื่อตอบสนองความต้องการ

ของพ่อค้าปลีก

3. ช่วยผู้ผลิตในด้านการโฆษณาและส่งเสริมการขาย
4. ช่วยให้ผู้ผลิตที่ผลิตสินค้าจำนวนมาก (Mass products) สามารถกระจายสู่มือ

ผู้บริโภครวดเร็ว

5. ทำหน้าที่เก็บรักษาสินค้าแทนผู้ผลิต

ความสำคัญต่อผู้ค้าปลีก

1. เป็นแหล่งรวบรวมสินค้าสำหรับผู้ค้าปลีก
2. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อและค่าขนส่งให้กับผู้ค้าปลีก
3. ช่วยเหลือผู้ค้าปลีกในด้านการโฆษณา และการส่งเสริมการขาย
4. ให้ความช่วยเหลือด้านการเงินแก่ผู้ค้าปลีก เช่น ให้เครดิตหรือสินเชื่อ
5. ให้บริการด้านการขนส่งด้วยความสะดวกและรวดเร็วแก่ผู้ค้าปลีก

ความสำคัญต่อผู้บริโภครุ่นสุดท้าย

1. ช่วยให้ผู้บริโภครุ่นสุดท้ายได้ใช้สินค้าและบริการด้วยความสะดวกและรวดเร็ว
2. ช่วยให้ผู้บริโภครุ่นสุดท้ายได้รับความเป็นธรรมในการซื้อหาสินค้าเพื่อการอุปโภค

บริโภค

3. เป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลของผู้บริโภคจากกิจการค้าปลีก เพื่อนำเสนอต่อผู้ผลิตเพื่อ

ปรับปรุงการผลิตให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคคนสุดท้าย

จุดเด่นของธุรกิจขายส่ง

1. ลูกค้าที่ได้เป็นลูกค้าระยะยาว

หากลูกค้าพอใจกับสินค้า บริการ และเครดิตการค้าที่บริษัทมอบให้ ก็จะกลายเป็นลูกค้าระยะยาว ที่ซื่อสัตย์และจงรักภักดีกับบริษัท เพราะการเปลี่ยน Supplier ใหม่ นั้น สำหรับธุรกิจทั่วไปแล้วเป็นสิ่งที่สุ่มเสี่ยงเป็นอย่างยิ่ง

2. เจริญต่อรองกับธนาคารได้ง่ายขึ้น

เนื่องจากบริษัทมีสินทรัพย์อยู่ในมือ นั่นคือ สินค้าที่บริษัทรับมาจากผู้ผลิต ทำให้บริษัทสามารถหาเงินทุนหมุนเวียนจากธนาคารได้ง่าย กู้เงินสะดวก สามารถเอาสินค้าที่มีอยู่ในมือ เป็นตัวค้ำประกันในการชำระหนี้จากธนาคารได้

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำได้ง่ายขึ้น

ธุรกิจค้าส่ง เป็นธุรกิจที่มีการรั่วไหลได้ค่อนข้างยาก และไม่ต้องใช้แรงงานที่มีฝีมือมากนัก เพราะน้ำหนักส่วนใหญ่จะตกอยู่กับผู้บริหาร หากพนักงานยกของ หรือเสมียนลาออก ก็หาคนใหม่มาแทนที่ได้ทันที โดยไม่ยาก การซื้อขายก็มีการลงบิลบันทึกเป็นหลักฐานสินค้าจะถูกหยิบฉวยได้ยาก เนื่องจากต้องบรรจุรวมเป็นกล่อง หรือใช้บรรจุภัณฑ์ขนาดใหญ่

4. ไม่จำเป็นต้องมีหน้าร้านในย่านทำเลทอง

เงินลงทุนของธุรกิจนี้มักจะอยู่ที่การสต็อกสินค้าเป็นมากกว่า จึงทำให้ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องมีหน้าร้านและตกแต่งร้านให้น่าเข้าไปซื้อสินค้าเหมือนการขายปลีกสินค้า ทำให้การหาทำเลธุรกิจทำได้ง่ายขึ้น ไม่ต้องเสียค่าเช่าสถานที่ในราคาสูง ซึ่งค่าใช้จ่ายส่วนนี้อาจทำให้บริษัทสามารถลดราคาให้กับลูกค้าได้อีก ซึ่งจะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจด้านราคาได้สูงขึ้นอีกด้วย

5. ลดค่าใช้จ่ายในการโฆษณาประชาสัมพันธ์

ธุรกิจค้าส่ง จะเน้นการจัดการบริหารธุรกิจโดยเฉพาะในเรื่องของการทำให้สินค้ามีต้นทุนถูกสามารถนำไปขายต่อแล้วสร้างกำไรให้ผู้ค้าปลีกได้มากขึ้น และการบริการ จึงมีความเกี่ยวข้องกับการใช้โฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าค่อนข้างน้อย

ถ้าพิจารณาถึงกระบวนการของการจัดจำหน่ายสินค้าในธุรกิจค้าส่งช่องทางของการจัดจำหน่ายสินค้าจะเริ่มต้นจากผู้ผลิตที่ผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายส่งไปยังผู้บริโภคคนสุดท้าย โดยในกระบวนการขนส่งนั้นจะต้องผ่านตัวกลางในการจัดจำหน่ายสินค้าหนึ่งในตัวกลางนั้นคือ พ่อค้าส่งที่ถือว่าเป็นตัวกลางคนสำคัญในการเชื่อมต่อระหว่างผู้ผลิตสินค้าและผู้บริโภคสินค้าจะเห็นได้ว่าพ่อค้าส่งมีบทบาทและทำหน้าที่สำคัญในการขายสินค้าหรือบริการนั้นไปยังลูกค้า

ซึ่งเป็นผู้บริโภคคนสุดท้าย หน้าที่สำคัญของพ่อค้าส่งคือการเพิ่มมูลค่าสินค้าหรือบริการเพื่อสามารถสร้างกำไรให้กับธุรกิจผู้ประกอบการธุรกิจค้าส่งต้องศึกษาและเข้าใจความต้องการของตลาด เพื่อการวางแผนธุรกิจเพื่อตอบโจทยความต้องการของลูกค้าในการดำเนินธุรกิจค้าส่งกลยุทธ์การตลาดสำหรับธุรกิจถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่ต้องวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวในการแข่งขันทางธุรกิจ ผู้ประกอบการจะต้องศึกษาถึงปัจจัยทางการตลาดอันได้แก่กลยุทธ์ของการค้าส่ง (Wholesale Strategy) ในหลักการตลาดต่างๆไป

สมาร์ทบิสสิเนสโอเนอร์ (Smart Business Owner, 2555) ซึ่งเป็นเว็บไซต์ที่จัดทำขึ้นเพื่อแนะนำการก้าวสู่การเป็นเจ้าของธุรกิจ ได้มีการแนะนำวิธีการขั้นตอนในการเริ่มธุรกิจ และรูปแบบธุรกิจที่น่าสนใจ ได้กล่าวถึงสิ่งที่จะเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จสำหรับธุรกิจค้าส่ง ในเรื่องดังต่อไปนี้

1. สายสัมพันธ์กับผู้ค้าปลีก Robert Ley ซึ่งเป็นนักการเมือง และนักการทหาร ชาวเยอรมัน ได้กล่าวไว้ว่า “A leader who loses his connection to his people soon loses the ability to lead them” สามารถแปลเป็นภาษาไทยหมายถึง “ผู้นำที่สูญเสียสายสัมพันธ์กับคนของเค้า อีกไม่นานคงต้องสูญเสียความสามารถที่จะนำลูกน้องไปด้วย” เนื่องจากสายสัมพันธ์กับร้านค้าปลีก เป็นเหมือนกับเส้นเลือดใหญ่ของธุรกิจค้าส่ง เพราะลูกค้ากลุ่มเป้าหมายคงไม่ใช่ คนที่ซื้อ 1-2 ชิ้น เพื่อเอาไปใช้เอง แต่ต้องเป็นคนซื้อครั้งหนึ่ง เป็นร้อย ๆ ชิ้น เพื่อนำไปขายต่อ ซึ่งกลุ่มลูกค้านี้ ย่อมเป็นลูกค้าธุรกิจค้าปลีก จึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ที่จะต้องรักษาความสัมพันธ์ที่ดีเอาไว้

2. James Sinegal นักธุรกิจชาวอเมริกัน ผู้ก่อตั้ง Costco ร้านค้าส่งแบบ Cash & Carry ได้กล่าวถึงการบริหาร Stock สินค้าไว้ว่า “We want to turn our inventory faster than our people” สามารถแปลเป็นภาษาไทยได้คือ “เราอยากให้สินค้าในมือของเราหมุนเร็วกว่า การลาออกของพนักงาน”

3. Harold S. Geneen นักธุรกิจชาวอังกฤษได้กล่าวถึงการบริหารเงินสดในมือไว้ว่า “In the business world, everyone is paid in two coins: cash and experience. Take the experience first: the cash will come later” สามารถแปลเป็นภาษาไทยได้คือ “ในโลกธุรกิจนั้น เราได้รับผลตอบแทนใน 2 รูปแบบ คือ เงินสด กับประสบการณ์ จงเลือกที่จะได้รับประสบการณ์ก่อน แล้วเงินสดจะตามมาเอง” เพราะการค้าส่งไม่เหมือนกับ ธุรกิจอื่น ๆ ที่รับเงินสดตั้งแต่ตอนที่ส่งสินค้าหรือบริการถึงมือลูกค้า ลูกค้าส่วนใหญ่มักจะขอเครดิตการค้า หรือจ่ายช้าออกไป อาจจะ 30-90 วัน ดังนั้นธุรกิจค้าส่งสามารถดำเนินกิจการอยู่ได้ด้วยเงินสด จึงต้องมีการดูแลการรับจ่ายเงิน การธุรกิจหมุนเงินไม่ทัน อาจทำให้ต้องปิดกิจการได้

คุณสมบัติของผู้ประกอบการค้าส่ง

ผู้ที่สนใจอาชีพค้าขายต้องการประกอบธุรกิจของตนเองในรูปแบบการค้าส่งควรมี 2

คุณสมบัติหลักคือ

1. คุณสมบัติที่เป็นลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristics) ของผู้ค้าควรมีลักษณะส่วนบุคคล ดังนี้

1.1 เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลแนวคิดของผู้ค้าควรหลีกเลี่ยงการใช้กลยุทธ์ทะเลเลือด (Red ocean strategy) พยายามดำเนินธุรกิจที่อยู่ในสถานการณ์กลยุทธ์ทะเลสีฟ้า (Blue ocean strategy) เช่น หากท่านต้องการเปิดร้านค้าในห้างสรรพสินค้าแห่งหนึ่งภายในห้างแห่งนี้มีร้านค้าไปประเภทร้านจำหน่ายของขวัญ (Gift shop) จำนวน 3 ร้านทั้ง 3 ร้านมีรายรับเฉลี่ยต่อเดือนสูงหากผู้ค้าซื้อมาขายไปเปิดร้านในรูปแบบนี้ก็เป็นการประเมินความเหมาะสมในช่วงสถานการณ์สั้นๆอาจเป็นสิ่งที่น่าสนใจว่าเปิดร้านรูปแบบเดียวกันได้หากไม่กำหนดจุดยืนของร้านที่แตกต่างหรือมีเอกลักษณ์ร้านค้าอาจไม่สามารถจูงใจลูกค้าได้ในระยะยาวภายหลังร้านค้าอาจเผชิญการแข่งขันที่ดุเดือดด้วยทางออกเดียวคือกลยุทธ์การตัดราคาสินค้าแข่งขันกับร้านอื่นซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวไม่มีร้านค้าใดได้ผลประโยชน์ทางธุรกิจที่ยั่งยืนดังนั้นผู้มีวิสัยทัศน์ควรประเมินว่ารูปแบบการค้าที่สามารถสร้างผลประโยชน์ใหม่ (New benefit) ให้กับลูกค้ากลุ่มใหม่โดยไม่ต้องเข้าการค้าดำเนินธุรกิจแบบร้านค้าสินค้าหรือบริการที่มีรูปแบบเดียวกัน

1.2 เป็นผู้ที่มีความสามารถในการวางแผนปฏิบัติตามแผนได้ธรรมชาติของธุรกิจที่เพิ่งเริ่มต้นผู้ประกอบการค้าควรวินิจฉัยสถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจอย่างรอบคอบเพื่อการวางแผนและกำหนดแนวปฏิบัติตามแผนที่มีความชัดเจน

1.3 เป็นผู้มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงมีสุขภาพจิตดีผู้ประกอบการอาจต้องเผชิญกับความตึงเครียดในการทำงานด้านต่าง ๆ เช่น ปัญหาด้านการเงินปัญหาด้านการจัดการบุคคลบุคลากรภายในร้านการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เป็นต้น

1.4 เป็นผู้ให้เวลาในการบริหารธุรกิจค้าของตนเองปัญหาต่าง ๆ ในการบริหารจัดการธุรกิจทุกประเภทเกิดขึ้นได้ตั้งแต่จุดเริ่มต้นของธุรกิจในขณะที่ดำเนินงานหากธุรกิจเผชิญกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงใด ๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่ธุรกิจต้องการเจ้าของธุรกิจช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นซึ่งไม่สามารถระบุได้ว่าเกิดขึ้นเมื่อไร

2. คุณสมบัติที่เป็นทักษะและคุณสมบัติเฉพาะบุคคล (Individual and skills requirements) เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการค้าต้องอาศัยการฝึกฝนหรือปรับปรุงตนเองให้ดียิ่งขึ้นได้เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จทั้งในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าผู้จัดหาและคู่แข่งเป็นการสร้างสนามการค้าในการติดต่อการค้ากับบุคคลในทุกระดับสังคมเนื่องจากธุรกิจการค้าเป็น

ธุรกิจที่มุ่งผู้บริโภคโดยตรงการขายที่ต้องอาศัยการพัฒนาเทคนิคและศิลปะการเสนอขายระดับสูง เพื่อการสื่อสารการตลาดกับลูกค้าที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพนั้นผู้ประกอบการต้องคำนึงถึงการใช้งบประมาณการสื่อสารการตลาดที่เข้าถึงกลุ่มผู้รับสารเป้าหมาย (Target audience) มากที่สุดด้วยค่าใช้จ่ายที่สมเหตุสมผล

สินค้า/ บริการส่วนใหญ่มีการสื่อสารการตลาดในชื่อตราผ่านสื่อต่าง ๆ ด้วยกลยุทธ์บนเส้น (Above the line strategy) ในรูปแบบการตลาดผ่านทางสื่อวงกว้าง เช่น สื่อโทรทัศน์วิทยุ หนังสือพิมพ์ เป็นต้น เพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในคุณภาพสินค้าขณะเดียวกันการสื่อสารการตลาดด้วยกลยุทธ์ใต้เส้น (Below the line strategy) ในรูปแบบการตลาดผ่านเหตุการณ์พิเศษ (Event marketing) การสื่อสาร ณ จุดขายเช่นการโฆษณาผ่านสื่อ ณ ชั้นวางสินค้าเพื่อกระตุ้นลูกค้าให้เกิดการตัดสินใจในช่วงเวลานั้นบทบาทของผู้ผลิตมีหน้าที่เป็นผู้อุปถัมภ์ร่วมในกิจกรรมการตลาดในการสื่อสารที่คาดหวังผลช่วยคนกลางผลักดันสินค้า/บริการอีกทางหนึ่ง

การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเมื่อเกิดปัญหาใด ๆ กับลูกค้าทางร้านต้องหาวิธีการแก้ไขปัญหานั้นให้กับลูกค้าหากเป็นปัญหาซ้ำ ๆ ทางร้านควรระบุเป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจนให้พนักงานในกรณีที่เป็นปัญหาใหม่ผู้บริหารร้านควรเรียนรู้แนวทางแก้ไขมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจ ณ ระดับหนึ่งให้กับพนักงานหากตนเองไม่อยู่ในสถานการณ์นั้นระบุปรัชญาสำหรับพนักงานในการให้บริการลูกค้าเช่นกฎสำหรับพนักงานในการบริการมี 2 ข้อ คือ กฎข้อที่หนึ่งลูกค้าเป็นผู้ถูกต้องเสมอและกฎข้อที่สองหากทางร้านพบว่าลูกค้าผิดให้พนักงานทุกคนกลับไปใช้หลักการตามกฎข้อที่หนึ่งเนื่องจากความขัดแย้งใดๆที่เกิดขึ้นระหว่างทางร้านกับลูกค้านั้นย่อมไม่เกิดผลดีกับทางร้าน ทั้งสิ้นการทำงานในรูปแบบทีมเจ้าของธุรกิจไม่สามารถทำงานเพียงลำพังทางร้านต้องอาศัยพนักงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมาช่วยเหลือในการดำเนินงานต่าง ๆ เช่น งานขาย งานการเงิน งานบัญชี งานดูแลรักษาความปลอดภัย งานจัดซื้อ งานทำความสะอาด เป็นต้น

การใช้ความคิดริเริ่ม (Initiative) และสร้างสรรค์ (Creativity) ในการจัดหาสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะที่แตกต่างและโดดเด่นตรงกับความต้องการของผู้บริโภคมีการใช้ศิลปะการขายที่ดีในการริเริ่มการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เหนือคู่แข่งในด้านการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานสื่อสารการตลาดผ่านเครื่องมือหลักเช่นการโฆษณา (Advertising) การขายโดยบุคคล (Personal selling) การส่งเสริมการขาย (Sales promotion) การประชาสัมพันธ์ (Public relations) และการตลาดทางตรง (Direct marketing) หรือการใช้เครื่องมืออื่นในการสื่อสารเช่นการจัดแสดงสินค้าในร้าน ณ จุดต่างๆรวมถึงการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการกำหนดกลยุทธ์ราคากำหนดรูปแบบร้านค้าที่น่าสนใจเพื่อจูงใจลูกค้าให้เกิดการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ที่มีทักษะในการนำเสนอสินค้าหรือบริการแบบมีอาชีพอาศัยการจัดฝึกอบรมพนักงานให้สามารถนำเสนอข้อมูลที่ชี้ให้

ลูกค้าเห็นประโยชน์ของสินค้ารู้วิธีการใช้งานการสาธิตวิธีการทำงานของสินค้าให้ลูกค้าเกิดการรับรู้มั่นใจจนตัดสินใจซื้อสินค้าง่ายขึ้นเช่นในการสาธิตน้ำยาซักครยนต์ซึ่งทำให้ลูกค้าที่ชมการสาธิตเกิดความมั่นใจว่าน้ำยาซักครยนต์สามารถเพิ่มความมั่นใจได้อย่างน่าเชื่อถือ เป็นต้น

การใช้ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลและสถานการณ์ปัจจุบันธุรกิจนำคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีมาวางระบบฐานข้อมูลธุรกิจเพื่อใช้ศึกษาพฤติกรรมการณ์ซื้อของลูกค้าแต่ละกลุ่มในธุรกิจการออกแบบฐานข้อมูลเพื่อให้เจ้าของธุรกิจได้ข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจกลยุทธ์ต่าง ๆ คำนี้ถึงความเป็นไปได้และความรวดเร็วในการนำมาใช้ หากผู้ค้าซื้อมาขายไปมีข้อมูลแต่ไม่สามารถเรียนรู้การนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์หรือหากผู้บริหารร้านค้ามีฐานข้อมูลที่ดีแต่ไม่ได้นำมาใช้ในการวิเคราะห์และตัดสินใจถือว่าไร้ประโยชน์ผู้ค้าซื้อมาขายไปควรเรียนรู้การวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหาในทุกสถานการณ์เนื่องจากข้อมูลเปรียบเสมือนชุมทรัพย์ของธุรกิจที่สามารถต่อยอดให้เกิดดอกออกผลกับธุรกิจได้หากรู้จักนำมาใช้ในการวิเคราะห์และวางแผนงาน

การมีภาวะผู้นำการใช้หลักจิตวิทยาในการจูงใจการทำงานของพนักงานมีความสามารถในการจัดการที่ช่วยกระตุ้นพนักงานให้เกิดความรักในองค์กรรักการทำงานรูปทีมสร้างความเชื่อมั่นและจูงใจให้พนักงานยินดีทำงานตามเป้าหมายและให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ผู้นำต้องการ หากใครที่คิดจะทำธุรกิจกิจการค้าส่ง และอยากประสบความสำเร็จ นอกจากจะต้องมีเงินลงทุน มีประสบการณ์ มีความสามารถ และจังหวะในการลงทุนที่ดีแล้ว ยังจะต้องถามตัวเองดูก่อนว่ามีคุณสมบัติเหล่านี้หรือไม่หรือยัง ซึ่งหากยังไม่มี ก็จำเป็นต้องหมั่นฝึกฝนตัวเองให้เป็นนิสัย

1. หมั่นไปหาลูกค้าอยู่เสมอ จากการศึกษาผู้ค้าส่งที่ประสบความสำเร็จหลายราย สิ่งหนึ่งที่ทุกคนมีเหมือนกันคือการออกไปหาผู้ผลิต ผู้ค้าปลีก และผู้จัดจำหน่ายอยู่เสมอเพื่อที่จะแนะนำตัวเอง ทำความรู้จัก บอกเล่าวิสัยทัศน์ พวกเขาไม่อายที่จะออกไปติดต่อกับผู้คนที่ด้วยตนเองและยินดีที่จะแชร์ความคิดและมุมมองของตัวเองต่อผู้อื่นเสมอ

2. มีมุมมองที่ไม่เหมือนใคร อย่างกลัวที่จะแตกต่างโดยเฉพาะในจำนวนคนมากมายที่ดำเนินธุรกิจนี้อยู่ ถ้าอยากอยู่รอดคุณจะต้องมีความแตกต่างด้วยการค้นคว้าหาข้อมูลเพื่อนำเสนอสินค้าที่มีความพิเศษไม่เหมือนใครหรือน้อยก็ควรจะมีธีมหรือเซ็ทของสินค้าเพื่อสร้างความน่าสนใจและความโดดเด่นให้กับสินค้าที่คุณเลือกมาขาย

3. สร้างความเคลื่อนไหวให้ตลาด ผู้ค้าส่งที่ดีจะไม่นั่งอยู่เฉย ๆ นำจอกคอมพิวเตอร์รอว่าสินค้าอะไรได้รับความนิยมแล้วหามาขายอย่างเดียว แต่พวกเขาจะลุยไปข้างหน้าคัดเลือกสินค้าที่คิดว่าดีและเหมาะสมที่จําหน่ายเสนอต่อผู้บริโภคจำนวนมาก พุดง่าย ๆ ว่าถ้าอยากประสบความสำเร็จใน

ธุรกิจนี้อย่าทำตามคนอื่นและอย่าเอาแต่รอว่าเทรนด์สินค้าจะเป็นแบบไหนเพราะคุณเองก็มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางของตลาดไม่แพ้ใคร

4. อย่ากลัวที่จะเปลี่ยนแปลง หลายคนกลัวความเปลี่ยนแปลงในการทำธุรกิจจนไม่กล้าทำอะไรเลยได้แต่ทำในสิ่งที่เคยทำมาตลอดทุกวัน แต่ถ้าอยากเจริญเติบโตในธุรกิจคุณต้องกล้าที่จะเปลี่ยน แม้จะมีบางครั้งที่คุณทำผิดพลาดแต่อย่างน้อยคุณก็จะได้เรียนรู้ว่าอะไรควรทำและไม่ควรทำ ซึ่งนักธุรกิจค้าส่งหลายคนเคยผ่านขั้นตอนเหล่านี้มาแล้วจนกระทั่งพวกเขานำมาปรับปรุงแก้ไข อันนำมาซึ่งความสำเร็จในที่สุด

จากแนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจค้าส่ง พบว่า การค้าส่งเป็นกิจกรรมการขายสินค้าหรือบริการที่ผู้ซื้อซึ่งในที่นี้คือผู้ค้าส่งจะซื้อสินค้าจำนวนมากที่ลดแล้วและมีได้นำไปใช้เพื่อการอุปโภคหรือบริโภคของตนเอง แต่จะซื้อเพื่อนำไปขายต่อให้ผู้ซื้อหรือลูกค้าของผู้ค้าส่งเพื่อนำไปขายปลีกให้แก่ผู้บริโภคคนสุดท้ายหรือผู้ค้าส่งอาจจะเป็นผู้ที่ขายสินค้าให้กับโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่ซื้อสินค้าไปเพื่อใช้ในการประกอบการผลิตสินค้าต่อไปปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจค้าส่งนี้มาจากสายสัมพันธ์กับผู้ค้าปลีกการบริหาร Stock สินค้า และการบริหารเงินสดในมือ ทั้งนี้การบริหารงานของธุรกิจค้าส่งนี้ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ โดยผู้บริหารควรจะเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความเป็นผู้นำที่สามารถพาให้องค์กรสามารถปรับตัวเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และนำเอากลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจมาใช้เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน รักษาฐานลูกค้าเก่า ขยายฐานลูกค้าใหม่ เพื่อให้่องค์กรมีการพัฒนาสร้างความก้าวหน้า เพิ่มผลกำไรและมีความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจต่อไปในอนาคตได้

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

สภาพแวดล้อมองค์กร มีผลต่อความก้าวหน้าและความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การติดตาม ตรวจสอบ พยากรณ์หรือคาดการณ์ และประเมินความเป็นไปได้ เพื่อจะกำหนดประเด็นสำคัญเกี่ยวกับอุปสรรคและโอกาสที่จะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคตเนื่องจากองค์กรเป็นระบบเปิด (System approach) ซึ่งต้องดำเนินงานเกี่ยวข้องกับปัจจัยสภาพแวดล้อมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยองค์กรจะได้รับผลกระทบหรืออิทธิพลจากสภาพแวดล้อม ขณะเดียวกันองค์กรต้องติดต่อสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมเช่นกัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องหาแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้ผลกระทบที่เกิดขึ้นเป็นประโยชน์ หรือไม่ก่อผลคุกคามต่อการดำเนินงานและอนาคตของธุรกิจ ซึ่งจะทำให้่องค์กรสามารถดำรงอยู่อย่างต่อเนื่องและมีพัฒนาการที่มั่นคง ดังนั้น ถ้าเราสามารถ

วิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยมีหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ก็จะช่วยเพิ่มโอกาสให้
องค์กรประสบความสำเร็จในอนาคต

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business environment)

ธุรกิจจะต้องมีการแข่งขันและสามารถที่จะหาวิธีวัดความสำเร็จทางธุรกิจได้เช่น วัดจาก
ยอดขายกำไรและส่วนแบ่งตลาด ซึ่งไม่ว่าจะประกอบธุรกิจของตนเองหรือทำงานในองค์กรธุรกิจ
ทั้งในและต่างประเทศ หรือเป็นผู้ที่รับผิดชอบงานทางด้านบริหารธุรกิจ นับว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย
ทั้งในแง่ของการทำงาน การติดต่อทางสังคม และรางวัลซึ่งเป็นผลตอบแทนที่ได้รับ ดังนั้น
หากต้องการเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จก็ต้องศึกษาการดำเนินของธุรกิจ ซึ่งผู้ประกอบการหรือ
เจ้าของธุรกิจจะต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจหลายด้าน เพื่อที่จะจัดตั้งและดำเนินธุรกิจของตนเองที่
สำคัญ ได้แก่ ด้านการจัดการ การผลิต การตลาด การเงิน การจัดการความเสี่ยง การบัญชี กฎหมาย
ธุรกิจและภาษีอากร เป็นต้น ถือเป็นความจำเป็นที่จะต้องศึกษาสภาพแวดล้อมธุรกิจ เนื่องจากว่า
ความสำเร็จหรือล้มเหลวส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน
ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา การปรับตัวของธุรกิจให้
สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม จึงเป็นงานที่ท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะต้อง
ติดตามและทำความเข้าใจ เพื่อที่จะได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับ
สภาพแวดล้อมดังกล่าว

สภาพแวดล้อมธุรกิจ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร
และในทางกลับกันก็สามารถได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของธุรกิจ สภาพแวดล้อมธุรกิจ
แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท

1. สภาพแวดล้อมภายนอก (External environments)

เป็นปัจจัยภายนอกที่องค์กรไม่สามารถดำเนินการควบคุมให้เป็นไปในทิศทาง
ที่ต้องการเป็นสิ่งที่ไม่สามารถกำหนดขอบเขตได้อย่างชัดเจน ดังนั้น สภาพแวดล้อมภายนอกของ
ธุรกิจ ได้แก่องค์ประกอบทั้งหมดที่อยู่ภายนอกธุรกิจ ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานส่วนหนึ่งส่วนใด
หรือทั้งหมดของธุรกิจเป็นพลังผลักดันจากภายนอกองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถ
ในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งพลังเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และก่อให้เกิด
ทั้งที่เป็น โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ต่อการดำเนินงานขององค์กร โดย
สามารถจัดแบ่งสภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ ได้ดังนี้

1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) จัดเป็นสภาพแวดล้อมที่ส่งผล
กระทบต่อการดำเนินการของธุรกิจในทางอ้อม (Indirectly interactive forces) แม้ว่าจะเป็น
สภาพแวดล้อมที่ไม่ได้ส่งผลกระทบโดยตรงแต่สภาพแวดล้อมในแต่ละด้านดังกล่าวก็จะส่งผลต่อ

ธุรกิจ สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป ได้แก่ เศรษฐกิจ กฎหมาย การเมือง สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี เป็นต้น

1.2 สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task environment) จะเป็นสภาพแวดล้อมในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจโดยตรงในการบรรลุเป้าหมาย สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ คู่แข่งขัน ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต แรงงาน หนี้ส่วน ลูกค้า เป็นต้น

2. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environments) เป็นแรงผลักดันภายในธุรกิจ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการและการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งธุรกิจสามารถควบคุมและจัดการสภาพแวดล้อมลักษณะนี้ให้เป็นที่ไปตามแนวทางที่ต้องการ ได้

ในการจัดการผู้บริหารต้องทำการศึกษาปัจจัยเหล่านี้เพื่อประเมินจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์องค์การ บุคลากร วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น



ภาพที่ 2-5 ปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Wheelen & Hunger, 2006)

ตัวอย่างผลกระทบขององค์กร

องค์กรธุรกิจมีบทบาทและผลกระทบต่อสภาวะแวดล้อม ในสภาพเดียวกันสภาวะแวดล้อมมีบทบาทและอิทธิพลต่อองค์กรธุรกิจในลักษณะต่าง ๆ กันหลายรูปแบบ ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการระดับของสังคม ชนิด และสภาพของสิ่งแวดล้อมนั้น สภาพแวดล้อมทางธุรกิจสามารถแบ่งออกเป็น 8 ประการ ได้แก่

1. สภาวะแวดล้อมทางสังคม องค์กรธุรกิจดำเนินกิจการในสังคม อยู่ท่ามกลาง

กลุ่มบุคคลต่าง ๆ จะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม จากผลกระทบของพนักงานจากมลภาวะที่เกิดจากการทำงาน จากคุณภาพของสินค้าที่อาจก่อให้เกิดอันตราย ซึ่งขึ้นอยู่กับคุณภาพชีวิตของบุคคลในสังคมนั้น

ตัวอย่างเช่น พฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบัน มักนิยมบริโภคสินค้าที่มีราคาถูก ที่เป็นเช่นนี้ก็เนื่องจากความพึงพอใจในระดับราคา และเป็นผลมาจากสถานะเศรษฐกิจด้วยส่วนหนึ่ง ซึ่งส่งผลให้ผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากเดิมที่ซื้อสินค้าจาก Department store ร้านขายของชำ หรือร้านค้าสะดวกซื้อต่าง ๆ ใกล้เคียงบ้าน มาเป็นการซื้อสินค้าจาก Supercenter หรือ Discount store หรือ Hypermarket มากขึ้น นอกจากนี้ ความคาดหวังของคนในสังคมส่วนใหญ่ในปัจจุบันที่มีต่อธุรกิจ ต้องการให้ธุรกิจมีความรับผิดชอบต่อสังคม ก็ทำให้ห้างเหล่านี้หันมาให้ความสำคัญกับสังคมมากขึ้น

2. สภาวะแวดล้อมทางกฎหมาย แต่ละประเทศต่างออกกฎหมายในรูปของพระราชบัญญัติและระเบียบข้อบังคับ เพื่อควบคุมและอำนวยความสะดวกในการประกอบการธุรกิจในด้านความผาสุกและความปลอดภัยของประชาชน เช่น พระราชบัญญัติโรงงาน พระราชบัญญัติควบคุมสารเป็นพิษและวัตถุระเบิด ในด้านความเป็นธรรมและป้องกันการผูกขาด เช่น พระราชบัญญัติแรงงาน พระราชบัญญัติควบคุมการค้ากำไรเกินควร ตัวอย่างเช่น เพื่อความเหมาะสมในการดำเนินธุรกิจค้าปลีกในประเทศ และประโยชน์ของผู้บริโภค ภาครัฐได้มีการออก พ.ร.บ. ธุรกิจค้าปลีก-

คำสั่งขึ้นมาใช้ควบคุมการประกอบธุรกิจในด้านนี้ ทำให้ผู้ประกอบการต้องมีการศึกษารายละเอียดก่อนการดำเนินงานใด ๆ ที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อผู้ค้ารายย่อย การขยายสาขาของห้างค้าปลีกข้ามชาติและคู่แข่งรายใหม่เข้าสู่ตลาดได้ยากขึ้น และการใช้กลยุทธ์สงครามราคาทำลาย ผู้ค้ารายย่อยตามท้องถิ่นทำได้ยากมากขึ้น

3. สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สภาพทางเศรษฐกิจของประเทศในปัจจุบันไม่มั่นคง เศรษฐกิจอยู่ในระยะถดถอย เงินตราไหลออกนอกประเทศ ค่าของเงินบาทลอยตัวส่งผลกระทบต่อองค์การธุรกิจเป็นอย่างมาก ในภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด เงินดิ่งตัวทำให้ธุรกิจเกิดปัญหาเงินหมุนเวียนไม่สมดุล ขาดความเชื่อถือในด้านการเงิน ค่าของเงินบาทลดลงส่งผลกระทบต่อการค้าขายสินค้ากับต่างประเทศทำให้ประเทศขาดดุลการค้า สถานะการณขององค์การธุรกิจ ต้องปรับตัวโดยลดเงินเดือนพนักงานหรือให้ออกจากงาน ถ้าถึงขั้นร้ายแรงต้องปิดกิจการ ส่งผลกระทบต่อประชาชนในรูปของการเสียภาษีมูลค่าเพิ่มจากร้อยละ 7 เป็นร้อยละ 10 เพื่อรักษาสภาพสมดุลของงบประมาณค่าใช้จ่ายประจำปีของประเทศ

4. สภาวะแวดล้อมทางการเมือง การเมืองส่งผลกระทบต่อนโยบายการค้าประกอบธุรกิจ

ของประเทศ โดยเฉพาะประเทศไทยซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลแบบผสมผสานพรรคบ่อย ๆ เมื่อการเมืองไม่มั่นคง ทำให้ต่างชาติขาดความเชื่อถือ ส่งผลกระทบต่อธุรกิจบ่อย เช่น สินค้าบางอย่างต้องเสียภาษีเพิ่มขึ้น ธุรกิจบางชนิดถูกควบคุมโดยเพิ่มหลักเกณฑ์มากขึ้น เศรษฐกิจชะงักเนื่องจากเงินตราไหลออกนอกประเทศ

5. สภาวะแวดล้อมทางเทคโนโลยี ปัจจุบันเป็นยุคความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางและความก้าวหน้าขององค์การธุรกิจ เช่น การนำเทคโนโลยี เครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้แทนแรงงานของคน ส่งผลกระทบต่อองค์การต้องลดจำนวนพนักงานลง และต้องเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานที่เหลือ ให้รู้จักใช้เครื่องมือเทคโนโลยีชนิดใหม่ มาตรการเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อถึงสถานที่ ห้องทำงาน ลักษณะงาน ค่าจ้าง และสวัสดิการต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น เนื่องจากในปัจจุบันในตลาดห้างค้าปลีกมีการแข่งขันสูง ทำให้แต่ละบริษัทมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในด้านของการจัดซื้อสินค้า การจัดการ การบริหาร การขนส่งสินค้า และการควบคุม Stock สินค้า เพื่อที่จะทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถควบคุมต้นทุนให้ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ นอกจากนั้น ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีได้เปลี่ยนแปลงกระบวนการขาย ก่อให้เกิดกระบวนการขายใหม่ด้วยระบบอีคอมเมิร์ซ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร เข้าถึงผู้ซื้อได้มากขึ้น เกิดโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ

6. สภาวะแวดล้อมด้านลูกค้า ลูกค้า คือ ผู้มีพระคุณเปรียบเสมือนพระเจ้าที่ผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการ จะต้องคอยรับใช้บริการอย่างจริงใจ ติดตามระสนิยมการเปลี่ยนของผู้บริโภคอุปโภค เพื่อรักษาปริมาณมาตรฐานและคุณภาพสินค้าคอยปรับกลยุทธ์การตลาด และป้องกันการแทรกแซงของคู่แข่ง

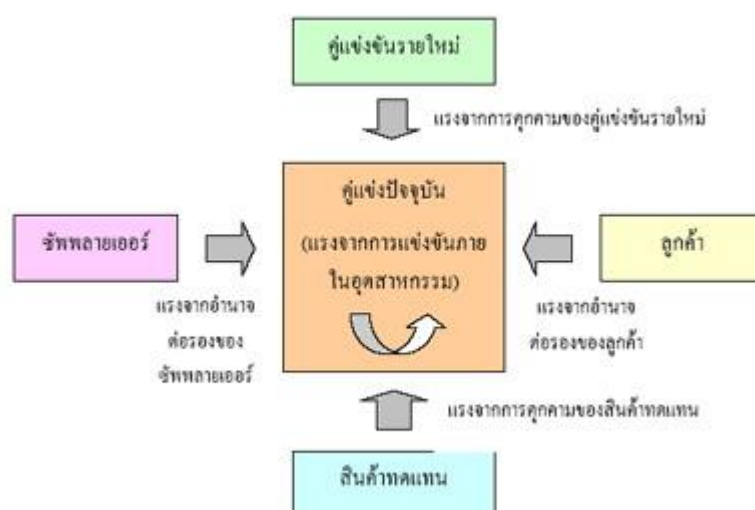
7. องค์กรคู่แข่ง มีอยู่ทั่วไปทั้งในและต่างประเทศ การประกอบธุรกิจชนิดใดที่มีโอกาสที่จะแสวงหากำไรได้มาก และไม่มีข้อจำกัดหรือการเสี่ยงภัยมากนัก จะมีแนวโน้มของบริษัทคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น การมีคู่แข่งมาก มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีทำให้บริษัทเดิมมีความตื่นตัวสนใจในเทคโนโลยี และการบริการลูกค้าอยู่ตลอดเวลา ข้อเสียถ้าบริษัทคู่แข่งมีความก้าวหน้ากว่า แข่งลูกค้าไปได้หมด อาจทำให้บริษัทเดิมต้องปิดกิจการ

8. สมาคมธุรกิจต่าง ๆ การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน รวมตัวกันเป็นสมาคม ช่วยกันรักษาผลประโยชน์ที่ถูกต้องของสมาชิก และการส่งเสริมทางด้านวิชาการ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ จะส่งผลให้การประกอบธุรกิจชนิดนั้น มีความเจริญก้าวหน้า สภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่รอบองค์การธุรกิจ มิได้หยุดนิ่งอยู่กับที่แต่จะมีการเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผลของการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม อาจส่งผลกระทบต่อองค์การมาก บ้างน้อยบ้างแล้วแต่กรณี ผู้จัดการและคณะผู้บริหารจะต้องคอยศึกษาวิเคราะห์ ติดตาม ปรับปรุง

ธุรกิจของตนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และหาวิธีหาข้อมูลใหม่เพื่อปรับตัวให้ทันเวลา หรือไม่สนใจต่อการเปลี่ยนแปลง และมีแนวความคิดว่าผลกระทบจะหมดไปในไม่ช้า

จะเห็นได้ว่า สภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของธุรกิจเป็นอย่างมาก ดังนั้นธุรกิจทุกแห่งจึงควรติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมตลอดเวลา เพื่อธุรกิจจะได้ดำเนินงานตามแนวทางที่ดีที่สุดในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนดนโยบาย ตลอดจนแนวทางในการดำเนินธุรกิจให้เหมาะสมต่อไป

แนวคิดและทฤษฎีการวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Five forces model)



ภาพที่ 2-6 การวิเคราะห์ตลาดโดยใช้ Five forces model

เป็น Model ที่นำเสนอโดย Michael E. Porter ที่นิยมกันมากในการวิเคราะห์ตลาดเพื่อให้รู้ถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจของเรากับสิ่งรอบข้างที่มีผลต่อการทำธุรกิจของเรา ซึ่งแนวทางการวิเคราะห์มีดังนี้

1. อุปสรรคขีดขวางการเข้าสู่อุตสาหกรรม

1.1 การประหยัดจากขนาด (Economies of scale) เนื่องจากผลิตสินค้าที่เป็นมาตรฐานจำนวนมาก ซึ่งทำให้ต้นทุนของสินค้าลดต่ำลง เพราะสามารถลดต้นทุนคงที่ต่อหน่วยลดลง

- 1.2 การผูกพันในตราสินค้า (Brand loyalty)
- 1.3 เงินลงทุน (Capital requirements) ถ้าต้องลงทุนสูง ก็จะเป็นอุปสรรคต่อรายใหม่
- 1.4 การเข้าถึงช่องจัดจำหน่าย (Access to distribution)
- 1.5 นโยบายของรัฐบาล ถ้ารัฐบาลไม่มีนโยบายส่งเสริม หรือมีข้อห้ามสัมปทาน
- 1.6 ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้า (Switching cost) ถ้าลูกค้าต้องมีต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในส่วนนี้สูง ต้นทุนเหล่านี้ซึ่งอาจได้แก่ ต้นทุนของอุปกรณ์เครื่องจักรที่ต้องปรับเปลี่ยนเพิ่ม หรืออาจจะเป็นระบบงานที่ต้องจัดรูปแบบใหม่ ค่าฝึกอบรมและสอนงานให้กับพนักงานเพื่อให้ทำงานตามระบบใหม่ เป็นต้น
 - 1.7 ข้อได้เปรียบต้นทุนในด้านอื่น ๆ เช่น เป็นเจ้าของเทคโนโลยีเฉพาะ มีวัตถุดิบราคาถูกมีทำเลที่ตั้งดีกว่า มีแหล่งเงินทุนที่ต้นทุนถูก และทำมานานจนเกิดการเรียนรู้
2. แรงผลักดันจากผู้ผลิตหรือคู่แข่งที่มีในอุตสาหกรรม
 - 2.1 จำนวนคู่แข่งชั้น ถ้าคู่แข่งชั้นมีจำนวนมาก หรือ มีขีดความสามารถพอ ๆ กัน จะทำให้มีการแข่งขันที่รุนแรง
 - 2.2 อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม ถ้าอุตสาหกรรมยังคงเติบโต การแข่งขันจะไม่รุนแรงมากนัก
 - 2.3 ความแตกต่างของสินค้าถ้าสินค้ามีความแตกต่างกันไป การแข่งขันก็จะน้อยลง
 - 2.4 ความผูกพันในตราสินค้า
 - 2.5 กำลังการผลิตสินค้าส่วนเกิน ถ้าอุตสาหกรรมมีกำลังผลิตสินค้าส่วนเกิน การแข่งขันจะรุนแรง
 - 2.6 ต้นทุนคงที่ของธุรกิจ และต้นทุนในการเก็บรักษา
 - 2.7 อุปสรรคที่ขัดขวางการออกจากอุตสาหกรรม เช่น ข้อตกลงกับสหภาพแรงงานในการจ่ายชดเชยที่สูงมาก
3. อำนาจต่อรองของผู้ขาย (ซัพพลายเออร์)
 - 3.1 จำนวนผู้ขายหรือวัตถุดิบที่มีอยู่ ถ้ามีผู้ขายน้อยราย อำนาจต่อรองของผู้ขายจะสูง
 - 3.2 ระดับการรวมตัวกันของผู้ขายวัตถุดิบถ้าผู้ขายรวมตัวกันอำนาจการต่อรองผู้ขายจะสูง
 - 3.3 จำนวนวัตถุดิบหรือแหล่งวัตถุดิบที่มีถาวร ที่มีถ้าวัตถุดิบมีน้อยอำนาจการต่อรองผู้ขายจะสูง
 - 3.4 ความแตกต่างและเหมือนกันของวัตถุดิบถ้าวัตถุดิบมีความแตกต่างกันมาก อำนาจต่อรองผู้ขายจะสูง

4. อำนาจการต่อรองของกลุ่มผู้ซื้อหรือลูกค้า
 - 4.1 ปริมาณการซื้อ ถ้าซื้อมาก ก็มีอำนาจการต่อรองสูง
 - 4.2 ข้อมูลต่าง ๆ ที่ลูกค้าได้รับเกี่ยวกับสินค้าและผู้ขาย ถ้าลูกค้ามีข้อมูลมาก ก็ต่อรองได้มาก
 - 4.3 ความจงรักภักดีต่อตราสินค้า
 - 4.4 ความยากง่ายในการรวมตัวกันของกลุ่มผู้ซื้อ ถ้าลูกค้ารวมตัวกันง่ายอำนาจการต่อรองก็จะสูง
 - 4.5 ความสามารถของผู้ซื้อที่จะมีการรวมกิจการไปด้านหลัง คือ ถ้าลูกค้าสามารถผลิตสินค้าได้ด้วยตัวเองอำนาจการต่อรองก็จะสูง
 - 4.6 ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคนอื่น หรือใช้สินค้าของคู่แข่งแล้วลูกค้าต้องมีต้นทุนในการเปลี่ยนสูง อำนาจการต่อรองของลูกค้าก็จะต่ำ
5. แรงผลักดันซึ่งเกิดจากสินค้าอื่น ๆ ซึ่งสามารถใช้ทดแทนได้
 - 5.1 ระดับการทดแทน เป็นการทดแทนได้มาก หรือทดแทนได้น้อยแค่ไหน เช่น เครื่องปรับอากาศกับพัดลม
 - 5.2 ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าปัจจุบัน ไปสู่การใช้สินค้าทดแทน
 - 5.3 ระดับราคาสินค้าทดแทนและคุณสมบัติงานของสินค้าทดแทน

ดังนั้น กรอบการวิเคราะห์โครงสร้างอุตสาหกรรมและการแข่งขันควรพิจารณาถึงปัจจัย 5 ประการ (Five forces) และการดำเนินกลยุทธ์ที่จะจัดตัวแปรที่มีอิทธิพลเหล่านั้นให้หมดไป ทั้งนี้ เพื่อเป็นการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันจะปรากฏให้เห็นจากการทำกำไรที่สูงกว่าองค์กรอื่นที่อยู่ภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน และเป็นการทำกำไรที่สูงอย่างต่อเนื่องและการมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจะขัดขวางการเข้ามาขององค์กรรายใหม่ได้ และถ้าไม่มีผู้เข้ามาแข่งขันรายใหม่แล้วองค์กรจะหลุดพ้นการแข่งขันจากผู้เข้าใหม่ และสามารถรักษาความเป็นผู้นำทางการตลาดได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพด้วยนอกจากการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ขึ้นอยู่กับการจัดตัวแปรที่กล่าวแล้ว ยังขึ้นอยู่กับความสามารถในการใช้ทรัพยากรภายในให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยการสร้าง Value chain ภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วย

การออกแบบกลยุทธ์ของการแข่งขัน (Designing competitors strategies)

สำหรับการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันนั้น คงไม่มีสูตรสำเร็จแต่ขึ้นอยู่กับ

การเปลี่ยนแปลงให้ทันเหตุการณ์ของผู้บริหารและการแก้ไขสถานการณ์ให้ทันต่อการรับรู้ของผู้บริโภค การกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันนั้น แบ่งได้ดังนี้

กลยุทธ์การแข่งขันพื้นฐาน (Generic competitive strategy) Porter (1980) ได้เสนอกลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขันเป็น 3 กลยุทธ์ได้แก่

1. การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนรวม (Cost leadership) ธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์นี้จะดำเนินการทุกอย่างเพื่อให้การผลิตสินค้าและบริการมีต้นทุนต่ำที่สุดประโยชน์คือสามารถนำเสนอราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งในตลาดได้อีกทั้งหากเกิดความรุนแรงด้านสงครามราคา (red ocean) ก็ยังสามารถยืนหยัดในตลาดได้เนื่องจากมีความได้เปรียบจากต้นทุนที่ต่ำ ทุกวันนี้การแข่งขันไม่เพียงแต่แพร่หลายแต่เพิ่มความรุนแรงขึ้นทุก ๆ ปีบริษัทในอเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่นยังย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศที่มีต้นทุนการผลิตต่ำ และนำสินค้าราคาถูกลงสู่ท้องตลาด (ชนวรรณ แสงสุวรรณ, 2547)

2. การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์นี้ จะต้องคิดหาความแตกต่างในตัวสินค้า (Product) ไม่ให้ซ้ำกับสินค้าอื่นในตลาด หรือต้องมีนวัตกรรมใหม่ ๆ มาแนะนำทำให้สินค้าดูโดดเด่นกว่าสินค้าคู่แข่งในตลาดสำหรับแหล่งที่มาของความแตกต่างนั้น เกิดจากความเร็ว (Speed) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) การบริการ (Service) การออกแบบ (Design) ลักษณะของสินค้าและบริการ (Features) เทคโนโลยี (Technology) บุคลิกภาพขององค์กร (Corporate personality) และความสัมพันธ์กับลูกค้า (Relationships with customer) ความเป็นเลิศทางด้านคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) นวัตกรรม (Innovation) และการตอบสนองลูกค้า (Responsetocustomer) (Hill & Jones, 2004, อ้างถึงใน พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553)

3. การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus or niche) เป็นเหมือนกับการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Target group) ให้เล็กลงเพื่อจะได้ทำการตลาดได้อย่างเข้าถึงพฤติกรรมของลูกค้า การที่บริษัทเข้าใจลูกค้าของตัวเองได้อย่างแท้จริง และสามารถคาดคะเนความต้องการในอนาคตของลูกค้าได้ย่อมทำให้ท่านสามารถขายสินค้าได้อย่างต่อเนื่อง เกิดพฤติกรรมซื้อซ้ำไปเรื่อย ๆ จนเกิดความภักดีในที่สุดหากบริษัทประสบความสำเร็จกับกลุ่มเป้าหมายที่แคบลงมา ทำให้บริษัทสามารถขายกลุ่มเป้าหมายต่อได้ในอนาคตตัวอย่างการทำตลาดมุ่งเฉพาะส่วน เช่น สินค้าสำหรับคนท้องสินค้าสำหรับคนอ้วน ฯลฯ (Porter, 1980)

นอกจากแนวคิดของ Porter แล้ว Tracy และ Wiersema (Kotler & Armstrong, 2001, p. 686, อ้างถึงใน สุวิมล แม้นจริง, 2546) ได้เสนอกิจกรรมการแข่งขันการตลาดแบบใหม่คือ 1) ธุรกิจสามารถเป็นผู้นำด้านการส่งมอบคุณค่าที่ดีเยี่ยมให้แก่ลูกค้า เช่น การเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าและเน้นบริการที่ประทับใจกับกลุ่มลูกค้าของตนเอง การใช้กลยุทธ์สร้างคุณค่านี้ผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมโครงสร้างองค์กร ระบบและกระบวนการทั้งในการดำเนินงานและการบริหาร เพื่อสร้าง

คุณค่าและส่งเสริมให้แก่ลูกค้าให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หรือเรียกได้ว่ากลยุทธ์การสร้าง ความสัมพันธ์อันยาวนานกับลูกค้า ให้ลูกค้ามองเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับลูกค้า ตามแนวคิด “ตามใจลูกค้า” (Georges. Day, อ้างถึงในชินจิตต์ แจ็งเจนกิจ, 2546) 2) การแข่งขันเพื่อสนอง ความต้องการของมนุษย์ เช่น การต้องการพักผ่อนแบบส่วนตัว 3) การแข่งขันด้านชนิดของ ผลิตภัณฑ์ เช่น การเลือกอ่านประเภทของหนังสือตามพฤติกรรมความชอบส่วนตัว 4) การแข่งขัน ด้านตราหือของผลิตภัณฑ์ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2549) และ 5) การรวมตัวกันทางธุรกิจหรือการ Co-Brand (Parker, 1997, อ้างถึงในชินจิตต์ แจ็งเจนกิจ, 2546)

แนวคิดการวิเคราะห์ “SWOT Analysis”

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ต้องเข้าใจในความสัมพันธ์และแนวโน้ม ความเป็นไปของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน สำหรับวัตถุประสงค์หลักของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ก็คือ เพื่อคาดการณ์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ องค์กร ซึ่งอาจเป็นปัจจัยบวกที่ก่อโอกาส หรือเป็นปัจจัยลบที่สร้างข้อจำกัดให้กับองค์กร ผลลัพธ์ที่จะได้รับจากการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์นั้น ประกอบด้วย โอกาส (Opportunity) ข้อจำกัด (Threats) ที่เกิดจากปัจจัยภายนอก และจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ที่เกิด จากปัจจัยภายใน หรือที่นิยมเรียกกันว่า “การวิเคราะห์ SWOT” (SWOT Analysis: strengths weaknesses opportunities and threats) รวมทั้งข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ซึ่งถ้า องค์กรทำการกำหนดกลยุทธ์โดยขาดการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในแล้ว กลยุทธ์ขององค์กรก็จะมีแนวโน้มที่จะประสบความล้มเหลวสูง เพราะแผนกลยุทธ์ขาดความ สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ในทางกลับกันถ้าหากองค์กรใดสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมได้ ก็จะทำให้องค์กรสามารถสร้างโอกาสในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบ ทางการแข่งขันได้ ดังนั้น ผู้บริหารต้องสามารถกำหนดได้อย่างชัดเจนว่าในการวิเคราะห์เชิง กลยุทธ์นั้นควรจะทำอะไร สามารถทำอะไรได้ และต้องการทำอะไร การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน “SWOT Analysis” เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กรหรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงาน ผู้สภาพที่ต้องการใน อนาคต

SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมาย ดังนี้

Strengths	จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ
Weaknesses	จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ

Opportunities โอกาสที่จะดำเนินการได้

Threats อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

- S มาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสม จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล บริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

- W มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหาเหล่านั้น

- O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ที่เอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้น เป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้น เป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน ผู้บริหารที่ดีจะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

- T มาจาก Threats หมายถึงอุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้อง และพยายามขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

หลักการสำคัญของการวิเคราะห์ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ ตนเอง (รู้ เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้ เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กร

ธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

ปัจจัยภายใน (จุดแข็ง) Strengths: S	ปัจจัยภายใน (จุดอ่อน) Weaknesses: W
<ol style="list-style-type: none"> 1. อะไรที่องค์กรทำได้ดี 2. ทรัพยากรอะไรที่องค์กรมีเหนือผู้อื่นหรือเป็นเอกลักษณ์พิเศษ 3. อะไรที่ผู้อื่นเห็นว่าองค์กรทำได้ดี 	<ol style="list-style-type: none"> 1. อะไรที่องค์กรปรับปรุงได้ 2. อะไรที่องค์กรควรหลีกเลี่ยง 3. ทรัพยากรอะไรที่องค์กรมีน้อยกว่าผู้อื่น 4. อะไรที่ผู้อื่นเห็นว่าเป็นจุดอ่อนของเขา
ปัจจัยภายนอก(โอกาส) Opportunities: O	ปัจจัยภายนอก (อุปสรรค) Threats: T
<ol style="list-style-type: none"> 1. โอกาสดี ๆ อะไรที่เปิดโอกาสให้แก่องค์กร 2. องค์กรสามารถใช้ประโยชน์ได้จากอะไร 3. แนวโน้มที่องค์กรสามารถเปลี่ยนจุดแข็งเป็นโอกาสได้อย่างไร 	<ol style="list-style-type: none"> 1. แนวโน้มอะไรที่เป็นอุปสรรคต่อองค์กร 2. สิ่งที่คุณ่งกำลังทำและส่งผลให้องค์กรเกิดความกังวล 3. จุดอ่อนขององค์กรก่อให้เกิดอุปสรรคอะไร

ตารางที่ 2-1 หลักการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2558)

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT

วิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่า ปัจจัยใดมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายใน ที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน ส่วนโอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร ในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

ขั้นตอน/ วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูล ในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาจากจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มัน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร ที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้างระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย

จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั่นเอง ว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

จุดอ่อนขององค์กร (W-Weakness) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในจากมุมมอง ของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตราผู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชนลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้

อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาค ในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรง และทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระแทกดังกล่าวได้

3. ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม

เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ให้นำ จุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับ โอกาส-อุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญ สถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปในการ วิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้ องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบ ดังนี้

3.1 สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนา ที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ ในเชิงรุก(Aggressive-strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาส ต่างๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

3.2 สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้าย ที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลาย ประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive-strategy) เพื่อ พยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้ องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

3.3 สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาเป็นข้อได้เปรียบ ด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่าง เช่นกัน ดังนั้นทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไข จุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

3.4 สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อม ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้น แทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือ ขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสใน ระยะยาวด้านอื่น ๆ แทน

ข้อพิจารณาในการวิเคราะห์ SWOT

ในการวิเคราะห์ SWOT มีปัจจัยที่ผู้วิเคราะห์ควรพิจารณาและควรตระหนัก ดังนี้

1. ควรวิเคราะห์แยกแยะ และพิจารณาอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้ได้ปัจจัยที่มีความสำคัญจริง ๆ เป็นสาเหตุหลัก ๆ ของปัญหาที่แท้จริง กล่าวคือ เป็นปัจจัยที่มีประโยชน์ในการนำไปกำหนดเป็น นโยบาย ตลอดจนสามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์ ที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์ ขึ้นสุดท้าย (Result) ได้จริง

2. การกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ไม่ควรกำหนดขอบเขตของความหมายของปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่า

จะเป็น จุดอ่อน (W) หรือจุดแข็ง (S) หรือ โอกาส (O) หรืออุปสรรค (T) ให้มีความหมายคาบเกี่ยวกัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตัดสินใจ และชี้ชัดว่าปัจจัยที่กำหนดขึ้นมานั้นเป็นปัจจัยในกลุ่มใดทั้งนี้ เพราะปัจจัยที่อยู่ต่างกลุ่มกัน ก็ต้องสมควรที่จะนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่ต่างกันออกไป

3. มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ผู้วิเคราะห์จะต้องรู้ และยอมรับจุดอ่อนขององค์การ รู้อุปสรรคขององค์การ และจะต้องมีใจเป็นกลางในการวิเคราะห์ปัญหาขององค์การ

4. มองปัญหาให้กว้างและครบทุกด้าน ผู้วิเคราะห์ห่อย่อมองปัญหาเพียงข้อเดียวหรือด้านใดด้านหนึ่ง ต้องมองให้กว้างและครอบคลุมทุกด้าน

ข้อดี-ข้อเสีย ของการวิเคราะห์ SWOT Analysis

ข้อดี เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการวิเคราะห์ สถานการณ์ต่าง ๆ ทางธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นเทคนิคที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน ให้ความสะดวกเป็นอย่างมากสำหรับผู้ที่นำ SWOT มาใช้และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ด้านต่าง ๆ มากมาย เช่น การตัดสินใจเลือกเมื่อมีทางเลือกหลาย ๆ ทาง การกำหนดความสำคัญก่อนหลังของเหตุการณ์ การบริหารความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้น การวิเคราะห์และแก้ปัญหาในการดำเนินการ การวิเคราะห์โครงการเริ่มใหม่ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น การสร้างกระบวนการเรียนรู้ใหม่ ฯลฯ

ข้อเสีย ของการใช้ SWOT ก็มีอยู่ไม่น้อยเช่นกัน เมื่อเปรียบเทียบกับประโยชน์และความหลากหลายในการประยุกต์ใช้งาน เช่น โอกาสผิดพลาดเกิดจาก คุณภาพของข้อมูลที่นำมาใช้วิเคราะห์ ทักษะ ประสบการณ์ และความเข้าใจในความรู้ พื้นฐานของเทคนิค SWOT ของผู้วิเคราะห์ ต้องทบทวน SWOT เป็นระยะ ๆ เพื่อตรวจสอบสภาพว่า เหตุการณ์และปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน ยังเหมือนเดิมหรือมีการเปลี่ยนแปลงไปแล้วหรือไม่

จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การวิเคราะห์ SWOT หรือการทำ SWOT Analysis เป็นเทคนิคหรือวิธีการที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การเป็นอย่างมาก กล่าวคือ ทำให้ทราบว่าองค์การมีศักยภาพมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ซึ่งจุดแข็งและจุดอ่อนดังกล่าวจะแสดงให้เห็นว่าองค์การมีอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งที่ควรคงไว้ และอะไรบ้างที่เป็นจุดอ่อนที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้น ส่วนการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์การ ซึ่งควบคุมไม่ได้ โดยพิจารณาจากโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ก็เพื่อการปรับปรุงองค์การให้สอดคล้องกับปัจจัยแวดล้อมภายนอก ทั้งนี้โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ SWOT จะช่วยให้องค์การสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การต่อไป

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation)

TOWS Matrix model เป็น โมเดลเมทริกซ์ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) จากภายนอกบริษัทกับกับจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) จากภายในบริษัทเพื่อเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรแล้วนำไปกำหนดเป็นทิศทางของกลยุทธ์

TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	1. 2. 3	1. 2. 3
โอกาส (O)	SO กลยุทธ์เชิงรุก ใช้จุดแข็งเกาะกุมโอกาส	WO กลยุทธ์เชิงแก้ไข เอาชนะจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาส
อุปสรรค	ST กลยุทธ์เชิงป้องกัน ใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยงอุปสรรค	WT กลยุทธ์เชิงรับ ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค

ภาพที่ 2-7 TOWS Matrix Model เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ (Porter, 1998)

SO Strategy กลยุทธ์จุดแข็ง เป็นการใช้จุดแข็งของบริษัทเพื่อสร้างรายได้เปรียบจากโอกาสที่เกิดขึ้น เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจเน้นไปที่การใช้กลยุทธ์แบบเชิงรุก (Aggressive strategy) เช่น การเจาะตลาด การพัฒนาการตลาด/ผลิตภัณฑ์ การรวมตัวไปข้างหน้า/ข้างหลัง การรวมตัวในแนวนอน การกระจายธุรกิจให้ต่างจากเดิม การกระจายธุรกิจจากศูนย์กลาง การกระจายธุรกิจในแนวนอน หรือกลยุทธ์ผสม เป็นต้น

ST Strategy กลยุทธ์จุดแข็งและอุปสรรค กลยุทธ์นี้สามารถนำมาใช้สร้างโอกาสทางธุรกิจ โดยให้บริษัทมีจุดแข็งและอุปสรรคที่ต่ำที่สุด เช่น บริษัทอาจใช้จุดแข็งจากเทคโนโลยี การเงิน การบริหาร หรือการตลาด เพื่อขจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากคู่แข่ง จึงเป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการแข่งขัน (Competitive strategy) วิธีการที่นำมาใช้ เช่น การเจาะตลาด การพัฒนาตลาด/ผลิตภัณฑ์ การรวมตัวไปข้างหลัง/ ข้างหน้าการรวมตัวแนวนอน การร่วมลงทุน

WO Strategy กลยุทธ์จุดอ่อนและโอกาส เป็นกลยุทธ์ลดจุดอ่อนของธุรกิจ โดยให้บริษัทมีจุดอ่อนต่ำสุดและมีโอกาสสูงสุดในการสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจหรือขยายฐานธุรกิจ ดังนั้นบริษัทที่มีจุดอ่อนในบางกรณีต้องพยายามหาทางแก้ไขจุดอ่อน ซึ่งสามารถใช้ข้อได้เปรียบจาก

เทคโนโลยีหรือบุคลากรที่มีทักษะจากภายในองค์กร เป็นกลยุทธ์ในการปรับตัว (Conservative strategy) ลักษณะของกลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้คือ การเจาะตลาด การพัฒนาตลาด/ผลิตภัณฑ์ การกระจายธุรกิจจากศูนย์กลาง

WT Strategy กลยุทธ์จุดอ่อนและอุปสรรค จากสถานการณ์ที่บริษัทมีจุดอ่อนและอุปสรรค เป้าหมายของบริษัทจึงควรพยายามสร้างจุดแข็งให้ธุรกิจและลดอุปสรรคให้ต่ำที่สุด ซึ่งเป็นกลยุทธ์ป้องกันภัยคุกคามทางธุรกิจ โดยบริษัทอาจใช้วิธีการร่วมลงทุน การลดค่าใช้จ่าย การยกเลิกผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีกำลัง เป็นต้น ซึ่งกลยุทธ์นี้จะเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการป้องกัน (Defensive strategy) โดยวิธีที่ควรนำมาใช้คือ การร่วมลงทุน การเลิกดำเนินการ การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ การปรับเปลี่ยนการล้มละลาย การกระจายธุรกิจจากศูนย์กลาง

ข้อพิจารณาในการวิเคราะห์ TOWS มีดังนี้

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

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

จากผลของการศึกษาวิธีการกำหนดกลยุทธ์ให้กับองค์กรที่เกิดจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ผู้วิจัยเห็นว่า รูปแบบของกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของ บริษัท ว.วิทยาวิสตုภัณฑ์ จำกัด เมื่อวิเคราะห์ตาม TOWS Matrix model จะได้รูปแบบกลยุทธ์ธุรกิจ ดังนี้

1. SO Strategy กลยุทธ์สร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจ
2. ST Strategy กลยุทธ์ลดจุดอ่อนของธุรกิจ
3. WO Strategy กลยุทธ์สร้างโอกาสทางธุรกิจ
4. WT Strategy กลยุทธ์ป้องกันภัยคุกคามทางธุรกิจ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพ็ญจันทร์ ดันดิวิมลขจร (2552) วิจัยเรื่องปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กรณีศึกษาเขตพื้นที่ภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 2) ศึกษาความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและ

ขนาดย่อม 3) เปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กร ที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 4) เปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กร ที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 5) ศึกษาปัญหาในการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ประชากรที่ศึกษา คือกลุ่มของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตพื้นที่ ภาษีเจริญ จังหวัดกรุงเทพมหานคร ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 222 ราย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม โดยส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติ และค่าสถิติเอฟ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยความสำเร็จในด้านการจัดการองค์การของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสำเร็จอยู่ในระดับมาก 2) ความสำเร็จในด้านภาพลักษณ์ขององค์กรที่ปรากฏต่อลูกค้าและสังคมภายนอกเป็นภาพลักษณ์ด้านบวกของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสำเร็จอยู่ในระดับมาก 3) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กรในด้านการประกอบกิจการ ประเภทการดำเนินงาน จำนวนการจ้างแรงงาน มูลค่าสินทรัพย์ถาวร และสัดส่วนการจำหน่าย ที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่าไม่แตกต่างกัน 4) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กรในด้านการประกอบกิจการ ประเภทการดำเนินงาน จำนวนการจ้างแรงงาน มูลค่าสินทรัพย์ถาวร และสัดส่วนการจำหน่าย ที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่าไม่แตกต่างกัน 5) ปัญหาของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ประสบเป็นส่วนใหญ่คือด้านการเงินและการบัญชี และรองลงมาคือปัญหาด้านการตลาด

ยงยุทธศรี ธนาอุทัยกร (2553) ศึกษาเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันผ่านช่องทาง Modern trade ของธุรกิจน้ำดื่ม กรณีศึกษา น้ำดื่มตราสิงห์ของ บจ. บุญรอดเทรคดิงส์เพื่อหาถึงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อยอดขายของน้ำดื่มสิงห์ในช่องทางร้านค้าสมัยใหม่ (Modern trade) เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ สัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารบริษัทบุญรอดเทรคดิงส์ จำกัด บริษัทบุญรอดบริวเวอรี่ จำกัด และการสัมภาษณ์ลูกค้าของบริษัทฯ คือผู้บริหารของบริษัท เช่นคาร์ จำกัด ผู้วิจัยพบว่า ในอุตสาหกรรมน้ำดื่มมีอัตราการเติบโตที่สูงกว่าการเติบโตของตลาด แต่จากการแข่งขันที่มีความรุนแรงทั้งจากคู่แข่งทางตรงและทางอ้อมส่งผลให้ปัจจุบันน้ำดื่มสิงห์มีอัตราการเติบโตน้อยกว่าคู่แข่ง โดยช่องทางร้านสะดวกซื้อซึ่งเป็นช่องทางที่มีสัดส่วนการขายสูงถึงร้อยละ 41 จากช่องทางการขายน้ำดื่มทั้งหมด พบว่าน้ำดื่มสิงห์มีอัตราการเติบโตน้อยกว่าคู่แข่ง ดังนั้นเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ และกำหนดเป็นกลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร: เลือกกลยุทธ์การเติบโต เนื่องจากองค์กรมีความพร้อมทั้งด้านทรัพยากรและสถานการณ์ของตลาดที่เอื้ออำนวยผ่านการเติบโตใน 3 ลักษณะ คือ การนำเอากลยุทธ์การเจริญเติบโตด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ มาเป็นหลักและใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบเจาะตลาด และกลยุทธ์การเจริญเติบโตด้วยการพัฒนาการตลาดมาเป็นตัวสนับสนุน

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ: เลือกกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ซึ่งการสร้างความแตกต่างของน้ำดื่มสิ่งนั้น จะกระทำผ่านมุมมองในส่วนที่เป็นทั้ง Functional benefit และ Emotional benefit โดยมุ่งหวังให้น้ำดื่มสิ่งนี้เป็นสินค้าที่มีความแตกต่าง มากกว่าคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาด

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่: เลือกกลยุทธ์การตลาด เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคได้เป็นอย่างดีและสามารถสร้างยอดขายตลอดจนความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นอย่างมาก โดยมีกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนสนับสนุนเนื่องจาก คนถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจ

พรชญวิจิตร พงศธรจรรดิ (2554) ศึกษาเรื่องปัญหากลยุทธ์การตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจค้าส่ง ภายใต้โครงการมิตรแท้ใจช่วย: กรณีศึกษา บริษัท สยามแมคโคร จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การตลาดให้มีความหลากหลายหรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นและศึกษาสถานการณ์ดำเนินงานของร้านค้าปลีกภายหลังเข้าร่วมโครงการมิตรแท้ใจช่วยเพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ โดยได้ออกแบบการวิจัยเป็นแบบการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ มีระเบียบวิธีการศึกษาวิจัยค้นคว้า คือ การเก็บข้อมูลทุติยภูมิ (Collection of secondary data) โดยทำการรวบรวมข้อมูลจากการค้นคว้าข้อมูลของบริษัทและรายละเอียดต่าง ๆ จาก Annual report, แบบฟอร์ม 56-1, เว็บไซต์ของบริษัท และเอกสารงานวิจัย พร้อมทั้งเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทางการตลาด และข่าวสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จากทางหนังสือพิมพ์อินเทอร์เน็ต ทิวี เป็นต้น การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Collection of primary data) โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัท โดยใช้รูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก (Dept interview) และจากการ Survey โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาสามารถระบุปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ไขปัญหา ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์การเติบโต (Growth strategy) โดยมุ่งกลยุทธ์การเจาะตลาด โดยการร่วมมือกับพันธมิตรและคู่ค้าทางธุรกิจทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องเพราะปัจจุบันมีลูกค้าหลายประเภทจึงต้องมีสินค้าที่มากและหลากหลายรองรับความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าแต่ละกลุ่มเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดที่มีอยู่พร้อมทั้งพยายามแย่งส่วนแบ่งตลาดของคู่แข่งในอุตสาหกรรม

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ การพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสในการนำมาแก้ไขปัญหาระดับกลยุทธ์โดยมุ่งกลยุทธ์ด้านต้นทุน (Cost leadership strategy) ในการนำเทคโนโลยีในปัจจุบันมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานของโครงการ และเพิ่มความสะดวกในการให้ความช่วยเหลือผู้ประกอบการมากขึ้น โดยการโฆษณา ประชาสัมพันธ์จะเพิ่มช่องทางผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อความรวดเร็วในการกระจายและเข้าถึงองค์ความรู้ในการประกอบกิจการธุรกิจร้านค้าปลีก ทั้งนี้ยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์และความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มลูกค้าในการเป็นองค์กรที่ช่วยเหลือและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างจริงจัง

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ เน้นกลยุทธ์ผสมผสานกันระหว่างกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) กับกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดบริการ (7 P's) ซึ่งจะช่วยให้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของบริษัทนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทั้งในส่วนลูกค้าปัจจุบันเพื่อเพิ่มระดับความภักดีต่อตราสินค้าหรือองค์กรให้สูงขึ้น และดึงดูดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายรายใหม่จากกิจกรรมทางการตลาด

วันวิสาข์ พลอยเพชร (2554) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ กรณีศึกษา: บริษัท สามารท ไอ-โมบาย จำกัด (มหาชน) เพื่อศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งศึกษายืนยันปัญหาที่เกี่ยวข้องในระดับองค์กรระดับหน่วยธุรกิจและระดับหน้าที่ด้านการตลาดของผลิตภัณฑ์โทรศัพท์เคลื่อนที่ ไอ-โมบาย และเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาระเบียบวิธีศึกษา โดยออกแบบการวิจัยในการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิโดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโทรศัพท์เคลื่อนที่ จากเอกสารตำราต่าง ๆ หนังสือพิมพ์ บทความ เว็บไซต์ รวมถึงงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง ส่วนการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิโดยผสมผสานการวิจัยเชิงคุณภาพโดยสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารที่เกี่ยวข้องของบริษัทฯ และการวิจัยเชิงปริมาณโดยการวิจัยเชิงสำรวจกลุ่มลูกค้า จำนวน 98 คน ผลการศึกษาพบว่า ความสำคัญของปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกซื้อโทรศัพท์มือถือ ซึ่งด้านที่มีความสำคัญต่อการเลือกซื้อโทรศัพท์มือถือมากที่สุด คือ ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ รองลงมา ด้านกระบวนการให้บริการด้านบุคลากร ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านราคาค่าบริการ ด้านการส่งเสริมการตลาด และด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ตามลำดับและแนวทางแก้ไขปัญหาคือ กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์การเติบโตโดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นการเพิ่มทางเลือกในการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค และเป็นการเพิ่มคุณค่า ภาพลักษณ์แก่ตราสินค้าให้แตกต่างจากคู่แข่ง กลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือ กลยุทธ์ส่วนแบ่งตลาด กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ 7P's กลยุทธ์บริหาร

ลูกค้าสัมพันธ์ร่วมกับกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าเกิดการสื่อสารการตลาดไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และเพื่อรักษาฐานลูกค้าเก่าที่สร้างรายได้ให้กับบริษัทรวมถึงเพิ่มลูกค้าใหม่ เพื่อเป็นการรักษา ส่วนแบ่งตลาด

เมธิทวี ปิยะมาภรณ์ (2554) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ ของธุรกิจผลิตจายน้ำตาล: กรณีศึกษา โรงงานน้ำตาลมิตรผล จังหวัดสุพรรณบุรี มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาวิเคราะห์ย้อนปัญหา และสาเหตุปัญหา รวมถึงหาแนวทางแก้ไขปัญหา การจัดการเชิงกลยุทธ์ กำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ กลยุทธ์การตลาด และการบริหาร Value chain ของบริษัท โดย ออกแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้ศึกษาจากข้อมูลทุติภูมิ (Secondary data) และ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้เกี่ยวข้องกับบริษัท จากนั้นจึงนำข้อมูล ทั้งสองมาวิเคราะห์โดยใช้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผลการศึกษา พบว่า

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์การเติบโตโดยอาศัยจุดแข็งและโอกาสของบริษัทที่มีชื่อเสียง ภาพลักษณ์องค์กรและความรู้ประสบการณ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ในการที่จะเป็นบริษัทชั้นนำ ในอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาล โดยมุ่งเน้นไปยังการขายในธุรกิจน้ำตาล ธุรกิจที่เป็นผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง เพื่อขยายสัดส่วนทางการตลาดที่มีอัตราแนวโน้มในการเจริญเติบโต

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการตลาด ใช้จุดแข็งทางด้านความรู้ความสามารถและประสบการณ์ รวมไปถึงการพัฒนา และค้นคว้าวิจัย เพื่อให้เกิดเทคโนโลยีที่ทันสมัยและความแตกต่างทำให้เกิดการพัฒนาตั้งแต่วัตถุดิบ ขบวนการผลิต จนส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมอ้อย และน้ำตาลและยากต่อการลอกเลียนแบบในระยะเวลาอันสั้นได้

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือ กลยุทธ์การตลาดสำหรับธุรกิจ การแบ่งส่วนตลาด กำหนด ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ส่วนผสมการตลาด เพื่อเป็นการพัฒนาในด้านการจัดหาวัตถุดิบเพื่อเข้ามาใน โรงงานไม่ว่าจะเป็น การพัฒนาในด้านสายพันธุ์อ้อยซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์อย่างหนึ่ง การสนับสนุนให้ ราคาอ้อยมีความสอดคล้องกับตลาดที่ควรจะเป็น ด้านช่องทางการรับซื้ออ้อยรวมไปถึง กระบวนการรับซื้อให้ครอบคลุมพื้นที่และสะดวกต่อการส่งอ้อยเข้า โรงงานจนถึงเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถเข้าไปให้บริการและให้ความรู้เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรคู่สัญญา รวมทั้งการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM เพื่อให้ลูกค้าคู่สัญญา มีความสัมพันธ์ที่ดีและสร้างความจงรักภักดีต่อ โรงงานเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในระยะสั้นและระยะยาว

อมรรัตน์ ศิลาเลิศ (2554) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของบริษัท ฟร็อพเพอร์ตี้เพอร์เฟก จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่าบริษัท ฟร็อพเพอร์ตี้เพอร์เฟก จำกัด (มหาชน) มีจุดแข็งอยู่ที่ การดำเนินกิจการมานานกว่า 25 ปี ทำให้ผู้บริหาร โดยส่วนใหญ่มี

ประสบการณ์และผ่านวิกฤติเศรษฐกิจต่าง ๆ ทำให้ทราบถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเมื่อเกิดวิกฤติเศรษฐกิจและมีความพร้อมในการรับมือ แกไขสถานการณ์รวมถึงแนวทางการพัฒนาธุรกิจอย่างระมัดระวัง โดยจะพิจารณาการพัฒนาโครงการอย่างรอบคอบ ทำให้สามารถสร้างความน่าเชื่อถือและได้รับความไว้วางใจจากสถาบันการเงินได้รับการให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี ทำให้สามารถขับเคลื่อนกิจการได้อย่างต่อเนื่อง สำหรับจุดอ่อนของบริษัทจะเป็นปัญหาทางด้านการปรับราคาบ้านเนื่องจากสภาวะการแข่งขันแต่บริษัทได้รับความร่วมมือจากพันธมิตรทางธุรกิจในด้านต่าง ๆ มาร่วมกันพัฒนาธุรกิจ ให้มีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งเพื่อสร้างโอกาสในการขยายธุรกิจที่ดีมีคุณภาพ แต่ราคาไม่แพง ในขณะที่อุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจมาจากความผันผวนในสภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันและคู่แข่งในอุตสาหกรรมที่มีเพิ่มมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่าผลการดำเนินงานของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) มีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่ง มีสภาพคล่องเพียงพอบริษัทฯ และให้ความสำคัญต่อการพัฒนาโครงการที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยมีการปรับปรุงกลยุทธ์ของธุรกิจการสร้างบ้านเสร็จแล้วขาย การนำเทคนิคการก่อสร้างที่ทันสมัย ระบบเสา คานสำเร็จรูปมาใช้ทุกโครงการสามารถสร้างแล้วเสร็จตามกำหนดเวลา และการก่อสร้างบ้านนวัตกรรมใหม่ ระบบ Modular ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยและประหยัดพลังงานมา จึงทำให้บริษัทจึงมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และจากการวิเคราะห์ความสามารถในการขาย พบว่าแนวโน้มการขายบ้านมีการหมุนเวียนซาลงส่งผลต่อยอดขาย ทำให้ฝ่ายออกแบบต้องใช้กลยุทธ์ในการออกแบบใหม่ ๆ อยู่เสมอ อีกทั้งฝ่ายวิศวกรที่ต้องพัฒนาแบบบ้านให้ตรงต่อความต้องการของลูกค้าและเสริมด้วยกลยุทธ์ขายบ้านพร้อมอยู่

อำไพ คงแก้ว (2554) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของบริษัท เอ็ม.เอส. อินดัสเตรียล จำกัด วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของธุรกิจผลิต รับจ้างผลิต งานแปรรูปขึ้นรูปโลหะงานกลึงกัดไส เจียรนัย (Grinding) เเจาะ ป้อนขึ้นรูปโลหะและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ใช้แนวคิดและทฤษฎีที่นำมากำหนดแนวทางการศึกษาคือการวิเคราะห์ SWOT ผลการศึกษาพบว่าสภาพปัจจุบันของธุรกิจผลิต รับจ้างผลิต งานแปรรูปขึ้นรูปโลหะ งานกลึงกัดไส เจียรนัย เเจาะ ป้อนขึ้นรูปโลหะ และบริการ ปีที่ผ่านมาชะลอตัวเนื่องจากขาดเสถียรภาพทางการเมือง ทำให้ต่างประเทศชะลอการเข้ามาลงทุนในประเทศ เป็นผลให้บริษัทฯ ต้องปรับตัวปรับราคาลดลงอีกเล็กน้อยถึงแม้ว่ายอดขายและบริการปี พ.ศ. 2553 เพิ่มขึ้นจากปีพ.ศ. 2552 แต่เนื่องจากบริษัท ฯ ต้องจ่ายค่าใช้จ่ายด้านวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตมีราคาสูงขึ้นทำให้มีผลกระทบต่อต้นทุน บริษัทฯ ได้ปรับปรุงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ การตลาด และกลยุทธ์ต่างๆเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานและเกิดประโยชน์สูงสุด

จุดแข็งของบริษัท เอ็ม.เอส.อินดัสเตรียล จำกัด พบว่า บริษัทมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขันที่เกิดขึ้นได้ ทำให้เป็นข้อได้เปรียบของบริษัท และสามารถรักษาลูกค้าเก่าและขยายฐานลูกค้าใหม่ให้บริษัทต่อไปได้ โดยใช้กลยุทธ์หรือปัจจัยแห่งความสำเร็จของผู้ประกอบการ (Key success factors) ในการพัฒนาบุคลากร การบริหารงานด้านการเงิน ด้านคุณภาพและด้านการตลาด สำหรับจุดอ่อนของบริษัทนั้น พบว่า บริษัทได้รับพนักงานประจำตำแหน่งตามความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่มีความสามารถพิเศษ เมื่อมาทำงานแล้วจะมีความสามารถเพิ่มขึ้นจึงเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานกลุ่มนี้ ทำให้เกิดการลาออกเพื่อไปทำงานที่อื่น ในด้านการเงิน บริษัทมีภาระผูกพัน และหนี้สินปัจจุบันและหนี้สินอาจเกิดขึ้นในภายหน้า ภาระหนี้สินเงินเบิกเกิน ส่วน โอกาสของบริษัทเอ็ม.เอส.อินดัสเตรียล จำกัด มาจาก 1) มีความคล่องตัวในการบริหารงาน และมีลูกค้าต่างประเทศที่ไว้วางใจในการจ้างผลิต 2) บริษัทมีพันธมิตรทางการค้ากับบริษัทอื่น ๆ ทำให้คล่องตัวในการทำงาน 3) ตัวผู้บริหารเองอยู่ในธุรกิจประเภทนี้มานานทำให้มีความชำนาญ และเป็นที่ยอมรับ อุปสรรคที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มาจากการแข่งขันที่รุนแรงในธุรกิจ ทำให้ต้องใช้ความสามารถความชำนาญ และส่วนประกอบอื่น ๆ เช่น ความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า แต่การหาลูกค้ารายใหม่ซึ่งทำได้ค่อนข้างยากในสภาวะการแข่งขันสูง ธุรกิจปัจจุบันมีคู่แข่งของบริษัทสูงขึ้นในอนาคตจะมีการใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันด้านต่าง ๆ เพื่อรักษาลูกค้ารายเก่าและหาลูกค้ารายใหม่ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของบริษัท

ฉัตรชัย เรื่องศิริ (2555) ได้ศึกษาการกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจร้านขายต้นไม้ “กรณีศึกษาร้านใบไม้” เพื่อวิเคราะห์สาเหตุและกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหายอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่ธุรกิจ วิธีการดำเนินการศึกษาได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 ส่วน คือ ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการธุรกิจร้านขายต้นไม้และบริษัทที่รับต้นไม้เพื่อจัดสวนเอง และข้อมูลทุติยภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่าง ๆ เช่น บทความ ข่าวสาร รวมทั้งเว็บไซต์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ผลการศึกษาสามารถสรุปแนวทางการในการแก้ไขปัญหาได้ 2 วิธีดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ ระดับธุรกิจในลักษณะของ Focused differentiation strategy หรือกลยุทธ์การมุ่งเน้นและความแตกต่างในตลาดขนาดเล็กด้วยการขายสินค้า/ บริการที่แตกต่างจากผู้อื่น ซึ่งมีผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง โดยผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่แล้วมาออกแบบเพื่อเป็นแบบของทางร้านและจัดทำแบรนด์เป็นของตัวเองทำให้กิจการสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

2. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ กำหนดตามหน้าที่ต่างๆ ของธุรกิจ เพื่อที่จะทำให้ การดำเนินงานของธุรกิจสามารถบรรลุผลสำเร็จ แบ่งเป็น

2.1 กลยุทธ์ด้านการผลิต (Production strategy)

ควบคุมแผนการผลิตให้ตรงตามแบบ ควบคุมคุณภาพ ติดตามงานและตรวจสอบ สินค้าก่อนส่งของให้ ลูกค้า 100 เปอร์เซ็นต์

ควบคุมต้นทุนในการผลิตตลอดการทำงานป้องกันความล่าช้าในการดำเนินงานด้วยการกำหนดเวลาการทำงาน

2.2 กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial strategy) จัดทำแผนธุรกิจกรณีต้องการขยายกิจการ ในการดำเนินงาน

2.3 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management strategy) ส่ง พนักงาน ไปเรียนรู้และผลิตเองกรณีที่ต้องการขยายการผลิต

2.4 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy) ดำเนินการตามทฤษฎี ส่วนผสม ทางการตลาด (Marketing mix) เป็นเครื่องมือทางการตลาดที่กิจการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทางการตลาด ซึ่งประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ดังนี้

2.5 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ทำให้สินค้ามีความโดดเด่นและจะได้ทำแบรนด์สินค้าเป็น ของร้านในแบบถักของต้นหลิวที่ได้จดสิทธิบัตรไว้เพื่อเพิ่มมูลค่าให้สินค้า และสร้างความจดจำใน สินค้าของทางร้าน (Focused differentiation strategy)

2.6 กลยุทธ์ด้านราคา (Price) กำหนดราคาสินค้าตามความเหมาะสม ชำระเงิน รูปแบบการชำระเงินชำระเงินสดสามารถใช้วิธีการโอนเงินผ่านธนาคารก่อนที่จะมีการจัดส่งสินค้า

2.7 กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) สร้าง Website ของทางร้านเพื่ออำนวยความสะดวกในการเลือกสั่งซื้อต้นไม้ผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้ ขยายช่องทางการตลาด เพิ่มขึ้นในส่วนของการขายต้นไม้

2.8 กลยุทธ์ด้านส่งเสริมการขาย (Promotion) จัดทำโปรโมชั่นการสะสมยอดและ ได้ส่วนลดพิเศษในการสั่งซื้อครั้งต่อไป ฟรีค่าจัดส่งฟรี

2.9 กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา (Research and development: R&D) พัฒนา ผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องต้องจดสิทธิบัตรทุกแบบ

นันทิส เพียรธรรม และวันทนาพร รุ่งวรรณรัตน์ (2555) ได้วิจัยเรื่อง การปรับตัวของ ร้านโซ่ช่วยภายใต้กระแสการขยายตัวของร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา การปรับตัวของร้านโซ่ช่วยภายใต้กระแสการขยายตัวของร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่ มีพื้นที่ศึกษา อยู่ในเขต เขตเทศบาลบางกรวย จังหวัดนนทบุรี งานวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

ด้วยการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์แบบเจาะลึก กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งเป็นผู้ประกอบการร้านโชห่วยจำนวน 20 ราย โดยใช้แบบสัมภาษณ์ปลายเปิดเพื่อนำมาทำการวิเคราะห์หาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรคการปรับตัวของร้านโชห่วย ผลวิจัยพบว่า การเข้ามาแทนที่ของร้านสะดวกซื้อได้ส่งผลกระทบต่อทำให้ร้านโชห่วยที่มีอยู่เดิมต้องปิดตัวลง แต่ขณะเดียวกันก็มีร้านโชห่วยเล็ก ๆ เกิดขึ้นใหม่ตามบริเวณตรอกซอกซอยที่อยู่ลึกเข้าไปจากถนนใหญ่ เพราะช่วง 10 ปีที่ผ่านมาเกิดการขยายตัวของประชากรในเขตเมือง ทำให้มีแรงงานย้ายเข้ามาพักอาศัยในพื้นที่จากการวิจัยพบว่า ร้านโชห่วยที่ปิดตัวลงมักตั้งอยู่ในทำเลค่อนข้างดี อยู่ในแหล่งการค้าหรือแหล่งสัญจร ส่วนร้านโชห่วยที่ยังคงประกอบกิจการอยู่ได้ มักตั้งอยู่ในทำเลระดับปานกลาง มีที่ตั้งอยู่บริเวณกลางซอยหรือหน้าปากทางเข้าชุมชนหมู่บ้านอย่างไรก็ดีร้านโชห่วยเหล่านี้ก็อาจจะต้องปิดตัวลงในอนาคตอันใกล้ได้เช่นกัน หากรายได้ไม่พอกับรายจ่าย ฉะนั้น ถ้าหากยังต้องการจะดำเนินกิจการต่อก็ต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยจะต้องพยายามรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าประจำกลุ่มเดิม รวมไปถึงหากกลุ่มลูกค้าประจำใหม่ ซึ่งส่วนมากจะเป็นกลุ่มแรงงานที่ย้ายเข้ามาอยู่อาศัยในพื้นที่

พิทยา ศิริ (2557) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยสู่ความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในจังหวัดสงขลาเพื่อศึกษา 1) ลักษณะธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสงขลา 2) ระดับความสำคัญของปัจจัยการดำเนินงานที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสงขลา 3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการดำเนินงานกับความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสงขลาโดยตัวอย่างจำนวน 400 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.9635 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าสถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสงขลาพบว่าเป็นธุรกิจประเภทกิจการให้บริการ ผู้ประกอบการจำนวนมากมีประสบการณ์ในการทำธุรกิจไม่ถึง 10 ปีและไม่เป็นสมาชิกของสมาคมธุรกิจ ซึ่งดำเนินธุรกิจแบบบุคคลธรรมดาและมีพนักงาน 1-15 คน โดยมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวร จำนวน 1-50 ล้านบาท ส่วนด้านการจัดการ ผู้ประกอบการยังขาดการวางแผนและการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรยังไม่ชัดเจน ยังขาดความรู้ความเข้าใจในการวางแผน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม SMEs ควรจัดอบรมสัมมนาถึงการบริหารงานภายในองค์กรให้กับผู้ประกอบการทั่วไปในจังหวัดสงขลาด้านการเงินและบัญชี ผู้ประกอบการยังขาดความรู้ความเข้าใจต่อการใช้โปรแกรมทางการเงินให้สอดคล้องและให้เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจัดอบรม

โปรแกรมทางการเงินและบัญชีแก่ผู้ประกอบการธุรกิจให้เกิดการเข้าใจการใช้โปรแกรมทางการเงินให้มากยิ่งขึ้นด้านการผลิตการบริการและการค้า ผู้ประกอบการยังขาดการให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ทำให้ยังมีผลิตภัณฑ์เดิมๆ ไม่มีการต่อยอดภาครัฐควรให้การส่งเสริมการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ด้วยการจัดสัมมนา จัดการศึกษาดูงานตามสถานที่ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ ด้านการตลาด ผู้ประกอบการ ยังขาดสถานที่จำหน่าย การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ยังน้อยต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า สมาคมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน ควรให้การส่งเสริมทางการตลาดเช่น การจัดกิจกรรมต่าง ๆ การรวมกลุ่มกันออกงานต่าง ๆ ในพื้นที่ และพื้นที่ใกล้เคียงผู้ประกอบการควรนำกลยุทธ์ในการลดต้นทุนมาใช้เพื่อทำให้สามารถกำหนดราคาสินค้าที่ต่ำลง และผู้ประกอบการควรสร้างความได้เปรียบโดยการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์หรือบริการให้โดดเด่น และตรงความต้องการของลูกค้ามากกว่าคู่แข่งผู้ประกอบการควรเข้ามาศึกษาถึงการมุ่งเข้าสู่ตลาดย่อย เพื่อเลี่ยงการแข่งขันในตลาดใหญ่จึงทำให้ผู้ประกอบการขนาดเล็กแข่งขันได้มาก

เรังรัต สุทธิสน (2558) ศึกษาเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การค้าสินค้าขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร เพื่อศึกษา 1) สภาพปัญหาและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการค้าสินค้าขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร 2) พัฒนากลยุทธ์การค้าสินค้าขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร และ 3) เพื่อประเมินกลยุทธ์การค้าสินค้าขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ สันทนาการแบบกลุ่มการประชุมเชิงปฏิบัติการการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ และการใช้แบบประเมิน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ค่าร้อยละค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ผลการศึกษพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในจังหวัดกำแพงเพชรส่วนใหญ่มีการขายส่งและขายปลีก มีการลดราคาเพื่อเป็นการส่งเสริมการขาย ใช้เงินทุนของตัวเองในการดำเนินธุรกิจ พนักงานเป็นคนท้องถิ่น ปัญหาสำคัญที่พบในการดำเนินธุรกิจ คือ การแข่งขันทางด้านราคาอ่อนข้างสูง เครื่องจักรไม่ได้มาตรฐาน สินค้ามีคุณภาพต่ำ ผู้ประกอบการมีเงินลงทุนไม่พอ พนักงานขาดความรู้ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน เปลี่ยนงานบ่อย สำหรับกลยุทธ์ที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประกอบด้วย 1) การเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าและบริการที่หลากหลาย 2) สร้างภาพลักษณ์และตราสินค้าให้มีความโดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่ง 3) ยกระดับคุณภาพสินค้าให้ได้ตามมาตรฐานที่หน่วยงานรัฐกำหนด 4) เพิ่มขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการผลิตสินค้าและบริการ 5) พัฒนาการผลิตสินค้าและบริการที่แปลกใหม่เพื่อเพิ่มช่องทางให้กับกลุ่มลูกค้า 6) เพิ่มศักยภาพให้ผู้ประกอบการเข้าถึงแหล่งเงินทุน 7) ปรับโครงสร้างการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ 8) ยกระดับทักษะฝีมือในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

9) แสวงหากลุ่มเครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจ สำหรับข้อเสนอแนะในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้มีการเสนอให้ธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก ควรนำกลยุทธ์ในการปรับโครงสร้างการบริหารขององค์กรให้มีประสิทธิภาพร่วมกับการแสวงหาเครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจและในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า กลยุทธ์สำคัญที่ควรนำมาใช้คือ กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์และตราสินค้าให้โดดเด่นมีความแตกต่าง กลยุทธ์การยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการให้ได้ตามมาตรฐานตามที่หน่วยงานภาครัฐกำหนด กลยุทธ์การพัฒนาผลิตสินค้าและบริการที่แปลกใหม่เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับกลุ่มลูกค้า

Hove and Tarisai (2013) ได้ศึกษาปัจจัยภายในที่มีผลต่อการเจริญเติบโตที่ประสบความสำเร็จและความอยู่รอดของธุรกิจขนาดเล็กและ บริษัท ธุรกิจเกษตร โดยใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณของการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยภายในที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลกระทบต่อ การเจริญเติบโตและความอยู่รอดของบริษัทในธุรกิจการเกษตรขนาดกลางและขนาดเล็ก คือ แผนธุรกิจกลยุทธ์การตลาดพันธกิจ/ วิสัยทัศน์ และการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และการเงิน ผลของการศึกษาแนะนำกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจการเกษตรให้กับบริษัท ขนาดเล็กว่า ควรต้องปรับปรุงการกำหนดนโยบาย (ซึ่งก็คือรัฐบาลและหน่วยงานกึ่งรัฐบาล) ผู้ประกอบการ SMEs และนักวิจัยอื่น ๆ

Jafarzadeh, Aurum, and D'Ambra (2011) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจในการใช้งานที่มีประสิทธิภาพของโฆษณาโดยปัจจุบันนวัตกรรมของ โฆษณาหรือ Search Engine (SEA) ได้กลายเป็นแหล่งสำคัญของรายได้ให้กับบริษัท เครื่องมือค้นหาเช่นเดียวกับวิธีที่มีประสิทธิภาพสำหรับธุรกิจเพื่อส่งเสริมความคิดเห็นแสดงของพวกเขาบนเว็บ อย่างไรก็ตาม SEA เป็นรูปแบบที่ซับซ้อนและแบบไดนามิกของการโฆษณาและมีประสิทธิภาพจัดการมันเป็นสิ่งท้าทายสำหรับธุรกิจ SEA ไม่จำเป็นต้องเป็น บริษัท ร่วมทุนที่ประสบความสำเร็จสำหรับธุรกิจทุกอย่างที่นำมาใช้ มันจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะรู้ว่า Enablers สำหรับการนำไปใช้ที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพของทะเล ในบทความนี้เราสำรวจวิเคราะห์และสังเคราะห์วรรณกรรม SEA เพื่อระบุปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจในการใช้ประโยชน์จากการโฆษณาผ่านเครื่องมือค้นหาเป็นเครื่องมือโฆษณา จากนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยการผลิตและหลักฐานที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมพร้อมกับข้อมูลเชิงลึกจากทฤษฎีทรัพยากรตามเสนอแบบแนวคิดบริบทเฉพาะของปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จและประสิทธิภาพของธุรกิจในการใช้SEA นอกจากนี้เรายังระบุทิศทางความคิดเห็นสำหรับการวิจัยในอนาคต

Jasra (2011) ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาของประเทศ ความสำเร็จของ

ผู้ประกอบการ SMEs ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ การศึกษาครั้งนี้จะตรวจสอบบทบาทของปัจจัยสำคัญในความสำเร็จของผู้ประกอบการ SMEs ในป่ากีสถาน นอกจากนี้ยังมีการศึกษาสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จผู้ประกอบการ SMEs และปัจจัยที่มีประชากรกลุ่มเป้าหมายของการศึกษาคือผู้ประกอบการ SMEs ในการดำเนินงานในสายของธุรกิจที่แตกต่างกัน

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างของการศึกษาครั้งนี้มี 520 ธุรกิจ โดยแบ่งออกเป็นธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง คำตอบของอาสาสมัครถูกเก็บรวบรวมผ่านแบบสอบถาม และโปรแกรม SPSS ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ การศึกษาครั้งนี้ผลการศึกษาสรุพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างความสำเร็จทางธุรกิจและปัจจัยด้านทรัพยากรทางการเงิน นอกจากนี้ผลที่ได้แสดงให้เห็นว่าทรัพยากรทางการเงินเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในความสำเร็จของธุรกิจ รองลงมาคือการรับรู้ของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการขนาดกลางและเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งในบทนี้จะเป็นการกล่าวถึงวิธีการดำเนินการศึกษา และแนวทางในการสังเคราะห์ วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มา ซึ่งวิธีการดำเนินการศึกษางานวิจัยจะ ประกอบไปด้วยขั้นตอนการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมา ในเรื่องของกลยุทธ์การจัดการธุรกิจค้าส่งดู บรรจุแรมมือสองกรณีศึกษา บริษัท ว.วิทยาลัยสุโขทัย จำกัด เพื่อให้ทราบข้อมูลที่ได้มีการศึกษา แล้วจะได้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยนี้ โดยสัมภาษณ์ลูกค้ากลุ่มผู้ประกอบการค้าดูบรรจุแรม มือสอง จะสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็น โอกาสและอุปสรรคในการดำเนิน ธุรกิจค้าส่งดูบรรจุแรมมือสองและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนในการ ดำเนินธุรกิจค้าส่งดูบรรจุแรมมือสอง ซึ่งเป็นแนวคิดทฤษฎีการวิเคราะห์ SWOT Analysis ในการหา แนวทางการสร้างกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจค้าส่งดูบรรจุแรมมือสองของบริษัท ว.วิทยาลัยสุโขทัย จำกัด เป็นการสัมภาษณ์โดยไม่มีโครงสร้างไม่มีการกำหนดคำถามคำตอบที่ตายตัว สามารถยืดหยุ่น ได้ การสัมภาษณ์จะมีผู้ดำเนินการอภิปราย (Moderator) ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 1.30-2 ชั่วโมง

การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์

ชาย โปธิสิตา (2552, หน้า 277-278) เสนอข้อควรพิจารณาในการเลือกผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

1. เป็นคนที่รู้เรื่องนั้น ๆ อย่างแท้จริง
2. เป็นคนที่ยังอยู่ในวงการ มีความรู้ทันสมัยในเรื่องนั้น ๆ
3. ระวังการเลือกผู้ที่อยู่ในวงการเดียวกับผู้สัมภาษณ์ เพราะข้อมูลบางส่วน

อาจถูกมองข้าม เนื่องจากคิดว่าเป็นข้อมูลที่ทั้งสองฝ่ายต่างรู้อยู่แล้ว

4. ต้องเป็นคนที่สามารถให้เวลากับการสัมภาษณ์อย่างเพียงพอ
5. ผู้ให้สัมภาษณ์ต้องไม่ใช่นักวิเคราะห์ แต่ต้องเป็นนักเล่าเรื่องที่ดี

สำหรับในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะมุ่งเน้น ไปยังประเด็นที่นำมาใช้วิเคราะห์ SWOT Analysis โดยมีประเด็นคำถามเรียงตามลำดับได้ดังนี้

1. สภาพการณ์การแข่งขันของธุรกิจค้าส่งดูบรรจุแรมมือสอง ของบริษัท ว.วิทยาลัยสุโขทัย จำกัด เพื่อนำมาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันในการดำเนินธุรกิจของค้าส่งดูบรรจุแรมมือสองของ บริษัท ว.วิทยาลัยสุโขทัย จำกัด

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาส และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการเนินธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง ของ บริษัท ว.วิทยา วัสดุภัณฑ์ จำกัด

3. แนวทางในการสร้างกลยุทธ์การจัดการธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง ของบริษัท ว.วิทยาวัสดุภัณฑ์ จำกัด เพื่อนำมาวิเคราะห์หากกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการนำมาใช้กับธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง ของบริษัท ว.วิทยาวัสดุภัณฑ์ จำกัด

โดยได้ดำเนินการศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ของบริษัท รวมไปถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและวิธีการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลหลัก
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลหลัก

ประชากรในการศึกษาคั้งนี้คือ กลุ่มลูกค้าที่ซื้อถุงบรรจุแรมมือสองของ บริษัท ว.วิทยาวัสดุภัณฑ์ จำกัด ซึ่งเป็นผู้ประกอบการค้าถุงบรรจุแรมมือสอง จากฐานข้อมูลลูกค้าปี พ.ศ.2555-31 พฤษภาคม พ.ศ. 2558 มีจำนวน 24 ราย สัมภาษณ์ทั้งสิ้น 8 ราย โดยเรียงลำดับ 1-8 (ตามตารางที่ 3-2) ซึ่งมียอดการสั่งซื้อจากบริษัท ว.วิทยาวัสดุภัณฑ์ จำกัด เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย

ในงานวิจัยนี้ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะมาจากบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการซื้อถุงบรรจุแรมมือสอง เนื่องจากกลุ่มบุคคลเหล่านี้เป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจซื้อ ตั้งแต่ นโยบายในการทำงาน จนกระทั่งความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ซึ่งกลุ่มบุคคลที่ทำการสัมภาษณ์จะประกอบไปด้วยบุคคลจากบริษัทหรือหน่วยงานจัดซื้อ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3-1 ลูกค้าซึ่งเป็นผู้ประกอบการค้าถุงบรรจุแรมือสอง

ลำดับที่	ลักษณะกิจการ	ที่ตั้งสถานประกอบการ
1	นำเข้าและจำหน่ายถุงบรรจุแรมือ	ชลบุรี
2	โรงงานผลิตถุงบรรจุแรมือ	สุพรรณบุรี
3	โรงงานตัดเย็บผ้าใบและ ถุงบรรจุแรมือ	นครราชสีมา
4	ร้านค้าปลีกค้าส่ง	นครราชสีมา
5	ร้านค้าปลีกค้าส่ง	กาญจนบุรี
6	โรงงานผลิตถุงบรรจุแรมือ	สมุทรปราการ
7	ร้านค้าปลีกค้าส่ง	สมุทรสงคราม
8	ร้านค้าปลีกค้าส่ง	ปทุมธานี
9	ร้านค้าปลีกค้าส่ง	นครสวรรค์
10	ร้านค้าปลีกค้าส่ง	กำแพงเพชร
11	ร้านค้าปลีกค้าส่ง	นครนายก
12	ร้านค้าปลีกค้าส่ง	อยุธยา
13	ร้านค้าปลีกค้าส่ง	สระบุรี
14	ร้านค้าปลีกค้าส่ง	อุทัยธานี
15	ร้านค้าปลีกค้าส่ง	สมุทรปราการ
16	ร้านค้าปลีกค้าส่ง	ลำปาง
17	ร้านค้าปลีกค้าส่ง	นครศรีธรรมราช
18	ร้านค้าปลีกค้าส่ง	ฉะเชิงเทรา
19	ร้านค้าปลีกค้าส่ง	สระแก้ว
20	ร้านค้าปลีกค้าส่ง	ปราจีนบุรี
21	ร้านค้าปลีกค้าส่ง	ระยอง
22	ร้านค้าปลีกค้าส่ง	ระยอง
23	ร้านค้าปลีกค้าส่ง	ปทุมธานี
24	ร้านค้าปลีกค้าส่ง	ชลบุรี

จากตารางที่ 3-1 ประชากรในการศึกษาครั้งนี้คือ กลุ่มลูกค้าที่ซื้อถุงบรรจุแรมมือสองของบริษัท ว.วิทยาสถศกัณท์ จำกัด ซึ่งเป็นผู้ประกอบการค้าถุงบรรจุแรมมือสอง จากฐานข้อมูลลูกค้าปี พ.ศ. 2555-31 พฤษภาคม พ.ศ. 2558 มีจำนวน 24 ราย

ตารางที่ 3-2 กลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลหลัก

ชื่อ	ลักษณะกิจการ	ที่ตั้งสถานประกอบการ	จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์	ตำแหน่ง
P1	นำเข้าและจำหน่ายถุงบรรจุแรม	ชลบุรี	1	ประธานบริษัท
P2	โรงงานผลิตถุงบรรจุแรม	สุพรรณบุรี	1	ประธานบริษัท
P3	โรงงานตัดเย็บผ้าใบและถุงบรรจุแรม	นครราชสีมา	1	ประธานบริษัท
P4	ร้านค้าปลีกค้าส่ง	นครราชสีมา	1	เจ้าของ
P5	ร้านค้าปลีกค้าส่ง	กาญจนบุรี	1	เจ้าของ
P6	โรงงานผลิตถุงบรรจุแรม	สมุทรปราการ	1	ประธานบริษัท
P7	ร้านค้าปลีกค้าส่ง	สมุทรสงคราม	1	เจ้าของ
P8	ร้านค้าปลีกค้าส่ง	ปทุมธานี	1	เจ้าของ

จากตารางที่ 3-2 รายชื่อกลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลหลัก เนื่องจากข้อจำกัดในการสัมภาษณ์ของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการซื้อถุงบรรจุแรมมือสองด้านระยะเวลาในการสัมภาษณ์และความเต็มใจในการเปิดเผยข้อมูลด้านการดำเนินการธุรกิจผู้วิจัยจึงเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive random sampling) ทั้งหมด 8 ราย ซึ่งมียอดการสั่งซื้อจากบริษัทเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เครื่องมือที่ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์โดยเป็นการเป็นการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างหรือแบบมาตรฐานน้อย (Less standardized interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ที่ยืดหยุ่น เปิดกว้างไม่เป็นทางการมากนัก สามารถถามอะไรก่อนหลังก็ได้ และไม่จำเป็นต้องถามคำถามเหมือนกันทุกคน ผู้สัมภาษณ์มีอิสระในการถามและสามารถปรับเปลี่ยนการซักถามให้เหมาะสมกับผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนได้ ไม่กำหนดคำตอบไว้ล่วงหน้า โดยการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล (Individual Interview) โดยปกตินักวิจัยจะกำหนดประเด็นคำถามที่พอจะตัดสินใจได้ว่า จะถามอะไรบ้าง หรือใช้คำสำคัญ (Keywords) เป็นเครื่องชี้นำการสัมภาษณ์เพื่อเปรียบเทียบข้อมูลจากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหลาย ๆ คน พร้อม ๆ กับต้องการความเข้าใจลึกซึ้งในโลกและประสบการณ์ของแต่ละคน โดยผู้ให้สัมภาษณ์ควรมีพื้นฐานที่คล้ายคลึงกัน เช่นรูปแบบการดำรงชีวิต ประสบการณ์ ทักษะการสื่อสาร

ขั้นตอนในการสัมภาษณ์

1. ติดต่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์บุคคลเพื่อศึกษาข้อมูลเพื่อเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับธุรกิจ
2. นัดวันเวลา และสถานที่ ที่จะทำการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูล
3. เตรียมข้อมูลคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ศึกษาประวัติของผู้ที่จะสัมภาษณ์ สำหรับรายละเอียดในการสัมภาษณ์มีดังนี้

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ข้อมูลสถานการณ์การแข่งขันของธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง

ข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็น โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง

ข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนในการดำเนินธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง

เครื่องมือในการศึกษาข้อมูล

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research method) ซึ่งผู้วิจัยต้องการให้ข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการสัมภาษณ์ครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนั้นต้องมีเครื่องมือ ดังนี้

1. ผู้วิจัย (ซึ่งเป็นผู้รวบรวมข้อมูล)
2. ผู้ดำเนินการอภิปราย
3. เทปบันทึกเสียง และแบบบันทึก
4. ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์

เพื่อให้ได้ข้อมูลครอบคลุมประเด็นตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้ ผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์โดยเปิดคำถามปลายเปิด (Open ended question) และปลายปิด (Close ended question) เพื่อให้ผู้กลุ่มเป้าหมายสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างละเอียดและเกิดความยืดหยุ่นในการสัมภาษณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งจะเป็นการจัดทำแบบสัมภาษณ์ เพื่อทำการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้ก็เพื่อจะได้มาซึ่งข้อมูลพื้นฐานและแนวทางที่ใช้ปฏิบัติงานจริง เพื่อนำข้อมูลมาศึกษาปัจจัยที่ใช้ตัดสินใจ ขั้นตอนการตัดสินใจ เครื่องมือที่ใช้ตัดสินใจ และหลักการตัดสินใจ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง รวมทั้งเป็นแนวทางที่ให้ผู้ตัดสินใจเลือกซื้อถุงบรรจุแรมมือสอง

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

1. แบบใช้ทฤษฎี คือ การแยกชนิดเหตุการณ์นั้น ๆ โดยการยึดแนวคิดทฤษฎีเป็นกรอบ
2. แบบไม่ใช้ทฤษฎี คือ การจำแนกข้อมูลที่จะวิเคราะห์ตามความเหมาะสมกับข้อมูล อาจใช้สามัญสำนึก หรือประสบการณ์ของผู้วิจัย ผู้วิจัยจะจำแนกข้อมูลเป็นชนิดง่าย ๆ ตามประเภทที่ผู้วิจัยสังเกต เมื่อจำแนกข้อมูลเป็นชนิดแล้ว ผู้วิจัยจะพิจารณาความสม่ำเสมอของการเกิดของข้อมูลต่าง ๆ เป็นพื้นฐานในการอธิบายสาเหตุของปรากฏการณ์

การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ที่ศึกษาได้ลงมือเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ดังนี้

1. ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าต่อกลุ่มเป้าหมาย
2. แจ้งความประสงค์ที่จะเก็บข้อมูลเพื่อนำมาจัดทำกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสองของ บริษัท ว. วิทยาลัยดุสิตธานี จำกัด

3. ติดต่อนัดหมายผู้ให้ข้อมูลและวิธีในการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้ติดต่อนัดหมายทางโทรศัพท์ซึ่งเป็นการอาศัยความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มลูกค้าของผู้วิจัยเอง

4. เตรียมข้อมูลคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ศึกษาประวัติของผู้ที่จะสัมภาษณ์ สำหรับรายละเอียดในการสัมภาษณ์มีดังนี้

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ข้อมูลสภาวะการณ์การแข่งขันของธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง

ข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็น โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง

ข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนในการดำเนินธุรกิจค้าส่ง
ถุงบรรจุแรมมือสอง

5. มีการบันทึกเสียงขณะสนทนา เมื่อสัมภาษณ์เสร็จในแต่ละครั้งผู้วิจัยจดบันทึกและ
สรุปประเด็นที่สำคัญ

6. ถอดเทปการสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ หลังจากเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ในแต่ละครั้ง
โดยผู้วิจัยได้ทำการบันทึกข้อมูลทันทีและหากข้อมูลที่ไต่ยังขาดความชัดเจน ผู้วิจัยมีการวางแผนใน
การสัมภาษณ์เพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติมในครั้งต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งหมดที่ได้เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำบท
สัมภาษณ์ทั้งหมดมาดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การถอดเทปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์อย่างละเอียด ชนิดคำต่อคำ (Transcribing
Interview) มีการข้ามประโยคบางประโยคที่ผู้วิจัยตัดสินเองว่า “ไม่มีความสำคัญ” เพราะข้อมูล
บางอย่างอาจนำมาใช้ในการตรวจสอบในภายหลังได้

2. การให้รหัส (Coding) จัดหมวดหมู่ข้อมูล (Category) หรือการทำดัชนีข้อมูล
(Indexing) เป็นการเลือกคำบางคำมาเพื่อจัดหมวดหมู่ข้อมูล โดยดัชนีข้อมูลนี้อาจเป็นคำ (Words)
เป็นประโยค (Sentences) เป็นแนวคิด (Concept)

3. การทำข้อสรุปชั่วคราวและการตัดทอนข้อมูล (Data Reduction) การทำข้อสรุป
ชั่วคราวเป็นการลงเขียนข้อสรุปแต่ละเรื่อง การทำข้อสรุปชั่วคราวจึงเป็นการลดขนาดข้อมูลและ
ช่วยกำจัดข้อมูลที่ไม่ต้องการออกไปได้ โดยการกำหนดเป็นประเด็นหลัก (Themes) และประเด็น
ย่อย (Sub-theme)

4. การเสนอข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์และการนำเสนอ เป็นการนำข้อสรุปย่อย ๆ
มาเชื่อมโยงกัน โดยการเขียนพรรณนาและอ้างอิงคำพูด (Quoting) ของผู้ให้ข้อมูล และถ้าผู้วิจัย
มีความสามารถในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ได้ดี มีความรู้หลากหลายเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ
ที่เกี่ยวข้องจะทำให้บทสรุปนั้นมีความน่าสนใจ นอกจากนี้ อาจจัดทำเป็นแผนที่ (Map) แผนภูมิ
(Charts) ตารางบรรจุเนื้อหา (Matrices)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษากลยุทธ์การจัดการธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสองกรณีศึกษา บริษัท ว.วิทยาลัยคุณท์ จำกัดนี้ มีการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนในการดำเนินธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการสร้างกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง ของ บริษัท ว.วิทยาลัยคุณท์ จำกัด โดยใช้การสัมภาษณ์ผู้ประกอบการถุงบรรจุแรมมือสองซึ่งเป็นบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการซื้อถุงบรรจุแรมมือสอง เนื่องจากกลุ่มบุคคลเหล่านี้เป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจซื้อ ตั้งแต่นโยบายในการทำงาน จนกระทั่งความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ซึ่งกลุ่มบุคคลที่สัมภาษณ์จะประกอบไปด้วยบุคลากรจากบริษัทหรือหน่วยงานจัดซื้อ จำนวน 8 ราย ในวันที่ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558 ณ ห้องประชุมร้านอาหารบึงเพชร ถนนทางหลวงสาย 36 ตำบลมะขามคู่ อำเภอนิคมพัฒนา จังหวัดระยอง โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ตามขั้นตอน ดังนี้

1. การสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย

1.1 ผลการสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเกี่ยวกับจุดเด่นของการดำเนินการในธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสองของผู้ประกอบการค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง

1.2 ผลการสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเกี่ยวกับจุดอ่อนของการดำเนินการในธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสองของผู้ประกอบการค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง

1.3 ผลการสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่เพิ่มโอกาสและเอื้ออำนวยทำให้ท่านประสบความสำเร็จทางธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสองของผู้ประกอบการค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง

1.4 ผลการสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสองของผู้ประกอบการค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก (SWOT Analysis)

2.1 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Five forces model)

2.2 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

ผลการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย

ผลการสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเกี่ยวกับจุดเด่นของการดำเนินการในธุรกิจค้าถุงบรรจุแรมมือสองของผู้ประกอบการค้าถุงบรรจุแรมมือสอง

ในการสัมภาษณ์ข้อคำถามนี้ ผู้วิจัยจะสอบถามเกี่ยวกับจุดเด่นของการดำเนินธุรกิจค้าถุงบรรจุแรมมือสอง ผลการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถนำบทสัมภาษณ์มาแยกย่อยเป็นหัวข้อในแต่ละด้านได้ทั้งหมด 3 ด้าน ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา และด้านการส่งเสริมการขาย ดังนี้

1.1.1 ด้านผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ของบริษัท ว.วิทยาวาสดุภัณฑ์ จำกัด มีทั้งถุงบรรจุแรม ถึงเหล็ก ถึงพลาสติก พาเลทไม้ พาเลทพลาสติก และเม็ดพลาสติกเป็นการผลิตเพื่อขายในประเทศเป็นส่วนใหญ่ คือประมาณร้อยละ 60-70 ของปริมาณการผลิตมุ่งป้อนตลาดภายใน ช่องทางการจำหน่ายมีทั้งที่จำหน่ายไปยังผู้บริโภคโดยตรง คือผู้บริโภคมาสั่งผลิตกับผู้ผลิตโดยตรงในกรณีที่ต้องการในปริมาณมาก หรือร้านค้าปลีก เป็นต้น การจำหน่ายมีทั้งจำหน่ายตรงแก่ผู้ใช้โดยตรงและจำหน่ายผ่านบริษัทที่มาเจรจาขอซื้อ

การจำหน่ายโดยตรง เป็นการจำหน่ายให้กับผู้ใช้โดยตรง ซึ่งมักจะเป็นผู้ซื้อรายใหญ่ ทำให้ขายได้ราคาต่ำ แต่ก็มีความมั่นใจในตลาดผู้ซื้อและในการส่งมอบสินค้า ตลอดจนสามารถกำหนดคุณภาพของผลิตภัณฑ์กับผู้ใช้ได้โดยตรง การจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่าย มักเป็นวิธีการที่ผู้ผลิตขายผลิตภัณฑ์ให้กับผู้ใช้รายเล็กหรือผู้ใช้ที่ต้องการความหลากหลายในขนาด รูปแบบ และปริมาณที่แตกต่างกันและเฉพาะเจาะจงมากกว่า

อุตสาหกรรมถุงบรรจุแรมและกระสอบพลาสติกมีการแข่งขันทั้งกับอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ประเภทอื่น ๆ เช่น ถุงกระดาษ ถุงแรม กระสอบป่าน เป็นต้น ในกรณีนี้ อุตสาหกรรมถุงและกระสอบพลาสติก ซึ่งผลิตภัณฑ์ของบริษัท ว.วิทยาวาสดุภัณฑ์ จำกัด มีทั้งสินค้ามือหนึ่งและมือสองในกรณีที่เป็สินค้ามือหนึ่งนั้น ทางบริษัท ว.วิทยาวาสดุภัณฑ์ จำกัด ครอบค้ำสั่งซื้อถุงบรรจุแรมและกระสอบพลาสติกจากลูกค้าที่มาสั่งเพื่อนำมาขาย แต่ในกรณีที่เป็สินค้ามือสอง ทางบริษัท ว.วิทยาวาสดุภัณฑ์ จำกัด จะซื้อถุงบรรจุแรม และกระสอบพลาสติกมือสองจากโรงงาน ร้านขายของเก่า ก่อนที่จะนำมาทำความสะอาด ซ่อมแซม และขายให้กับลูกค้าในราคาที่ถูกลงกว่าร้อยละ 50 ของราคามือหนึ่ง ผลิตภัณฑ์ของทางบริษัท ว.วิทยาวาสดุภัณฑ์ จำกัด ส่วนใหญ่เป็นที่ต้องการของตลาดอยู่แล้ว และมีลูกค้าขาประจำมาสั่งอย่างต่อเนื่องนอกจากนี้ผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 8 ท่าน ยังมีแนวโน้มที่ใกล้เคียงกับบริษัท ว.วิทยาวาสดุภัณฑ์ จำกัด โดยพบว่าผลิตภัณฑ์ถุงบรรจุแรมมือสอง เป็นที่ต้องการของตลาดและเป็นที่ยอมรับเนื่องจากคุณภาพที่ใกล้เคียงกับของมือหนึ่ง รวมถึงราคาที่ถูกลง โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4-1

ตารางที่ 4-1 ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจค้าทุ้งบรรจุแรมมือสองเกี่ยวกับจุดเด่นของการดำเนินธุรกิจค้าทุ้งบรรจุแรมมือสอง ด้านผลิตภัณฑ์

ประเด็นคำถาม	ผลสรุปการสัมภาษณ์
ด้านผลิตภัณฑ์	สินค้าเป็นที่ต้องการ P1: สินค้าทุ้งบรรจุแรมมือสองมีความต้องการอยู่ตลอดเวลา P4: สินค้าทุ้งบรรจุแรมมือสองเป็นที่ต้องการในตลาดอยู่ตลอดเวลา สินค้ามีคุณภาพ P2, P7: สินค้าทุ้งบรรจุแรมมือสองมีคุณภาพใกล้เคียงกับของใหม่ P1, P3-P6, P8: สินค้าทุ้งบรรจุแรมขายได้เรื่อย ๆ เพราะเป็นที่ต้องการ

จากตารางที่ 4-1 ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า สินค้าทุ้งบรรจุแรมมือสองเป็นที่ต้องการของตลาด และเป็นสินค้าที่มีคุณภาพใกล้เคียงกับของมือหนึ่ง ซึ่งถือได้ว่าเป็นจุดแข็งในการทำธุรกิจ เพราะเป็นสินค้าที่ตรงตามความต้องการของตลาด เห็นได้ชัดเจนจากการให้สัมภาษณ์ของ P1 ที่กล่าวว่า

“สินค้าทุ้งบรรจุแรมมือสองมีความต้องการอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากการขนแรมจำเป็นต้องใช้ถุงในการบรรจุเพื่อส่งสินค้า” (ประธานบริษัทนำเข้าและจำหน่ายทุ้งบรรจุแรม, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของ P4 ที่กล่าวว่า “สินค้าทุ้งบรรจุแรมมือสองมักเป็นที่ต้องการในตลาดอยู่ตลอด เพราะในการขนส่งระหว่างแหล่งผลิตไปตามโรงงานต่าง ๆ ต้องมีการบรรจุแรมลงในถุง นอกจากเพื่อความสะดวกในการขนย้ายแล้ว ยังสามารถใช้ในการควบคุมปริมาณของแรมตามปริมาณที่ต้องการได้” (เจ้าของร้านค้าปลีกค้าส่งจังหวัดนครราชสีมา, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของ P2 ที่กล่าวว่า “สินค้าทุ้งบรรจุแรมมือสองคุณภาพใกล้เคียงกับของมือหนึ่งมาก และผู้ประกอบการเหมืองแร่ จำเป็นที่ต้องใช้ เพราะทุ้งบรรจุแรมจะมีความเหนียวและทนทาน ผู้ประกอบการเหมืองแร่ หรือเจ้าของกิจการเหมืองแร่ จึงจำเป็นต้องสั่งมาคืนไว้ในโกดังไม่สามารถใช้ถุงอื่นทดแทนได้” (ประธานบริษัท โรงงานผลิตทุ้งบรรจุแรม, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558) และ P7 ให้สัมภาษณ์ว่า “ลักษณะของทุ้งบรรจุแรมมือสองมีสภาพค่อนข้างดี แข็งแรงทนทานสามารถบรรจุแรมหนักได้เป็นอย่างดีไม่ค้อยไปกว่าทุ้งบรรจุแรมมือหนึ่ง แต่มีราคาถูกกว่า จึงทำให้เป็นที่นิยม” (เจ้าของร้านค้าปลีกค้าส่งจังหวัดสมุทรสงคราม, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

นอกจากนี้ สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ของ P1, P3-P6, P8 ที่กล่าวว่า “สินค้าถุงแร่งขายได้เรื่อย ๆ เพราะเป็นที่ต้องการลูกค้าเก่ายังคงสั่งติดต่อกันทุกเดือนถึงแม้จะไม่ได้ทำการโปรโมทสินค้าถุงขายแรมให้กับลูกค้าใหม่ ๆ เลยก็ตาม” (P1: ประธานบริษัทนำเข้าและจำหน่ายถุงบรรจุแรม, P3: ประธานบริษัทโรงงานตัดเย็บผ้าใบและถุงบรรจุแรม, P4: เจ้าของร้านค้าปลีกค้าส่งจังหวัดนครราชสีมา, P5: เจ้าของร้านค้าปลีกค้าส่ง จังหวัดกาญจนบุรี, P6: ประธานบริษัท โรงงานผลิตถุงบรรจุแรม, P8: เจ้าของร้านค้าปลีกค้าส่งจังหวัดปทุมธานี, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

1.1.2 ด้านราคา

จากการสัมภาษณ์พบว่าราคาเป็นจุดเด่นที่ทำให้ธุรกิจขายถุงบรรจุแรมมือสองประสบความสำเร็จ เนื่องจากถุงบรรจุแรมมือสองเป็นสินค้าใช้แล้วทิ้ง ไม่จำเป็นที่จะต้องซื้อสินค้าใหม่ ซึ่งลูกค้าสามารถซื้อสินค้ามือสองในราคาที่ถูกลงกว่าครึ่ง ทำให้ประหยัดต้นทุนการค้า

ตารางที่ 4-2 ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการถุงบรรจุแรมมือสองเกี่ยวกับจุดเด่นของการดำเนินธุรกิจค้าถุงบรรจุแรมมือสอง ด้านราคา

ประเด็นคำถาม	ผลสรุปการสัมภาษณ์
ด้านราคา	สินค้าราคาถูก P1-P2, P4-P5, P7-P8: สินค้ามีราคาถูกกว่าสินค้ามือหนึ่ง และถุงบรรจุแรมมือสองที่ราคาขายถูกกว่ามือหนึ่งมีคุณภาพไม่ต่างกับกับมือหนึ่ง

จากตารางที่ 4-2 ผลจากการสัมภาษณ์พบว่าราคาเป็นจุดเด่นที่ทำให้ธุรกิจขายถุงบรรจุแรมมือสองประสบความสำเร็จ ราคาในการจำหน่ายถุงบรรจุแรมมือสองเมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าใหม่แล้ว พบว่าราคาต่างกันมาก ผู้ประกอบการเหมืองแร่จึงนิยมสั่งเพื่อลดต้นทุนการประกอบการจะเห็นได้ชัดเจนจากการให้สัมภาษณ์ของ P1 ที่กล่าวว่า

“มันก็เป็นที่แน่นอนอยู่แล้ว ปกติถ้าคุณใช้ถุงจัมโบ้ในการบรรจุแรม สมมติว่าถ้าคุณเสียสามล้านบาทต่อเดือนหากคุณซื้อถุงแรมใหม่เอี่ยม แต่ถ้าซื้อของมือสองคุณก็เสียแค่ล้านเดียว ใครไม่เอาก็บ้าแล้ว และคุณภาพก็ไม่ต่างกันมาก” (ประธานบริษัทนำเข้าและจำหน่ายถุงบรรจุแรม, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

ทำให้สัมภาษณ์ของ P2 กล่าวว่า “ราคานะที่ผมเห็นว่าเป็นตัวสำคัญเลย ราคากลับมือสองต่างกับถุงมือหนึ่งมากกว่าครึ่ง ในขณะที่คุณภาพไม่ต่างกันมาก เพราะก่อนที่เราจะขายถุงมือ

สองเราก็มีการนำมาตรวจเช็ค เรามีแผนกเย็บถุงในกรณีชำรุด ทำให้ลูกค้าหันมาซื้อมือสองเพราะราคาถูก” (ประธานบริษัท โรงงานผลิตถุงบรรจุแร่, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

ทำให้สัมภาษณ์ของ P4 และ P5 ที่มีข้อคิดเห็นอย่างเดียวกันว่า “ราคาอย่างเดียวเลย ใครที่ไม่ชอบของถูกกันบ้าง” (P4: เจ้าของร้านค้าปลีกค้าส่งจังหวัดนครราชสีมา, P5: (เจ้าของร้านค้าปลีกค้าส่ง จังหวัดกาญจนบุรี, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

ขณะที่ P7 และ P8 ก็เห็นตรงกันว่า “ลูกค้าที่มาซื้อถุงมือสองเขาต้องการลดต้นทุนในการขนส่ง เมื่อเขาพิจารณาแล้วว่าถูกกว่า ก็เป็นเหตุผลหลักที่เขาหันมาซื้อ”(P7: เจ้าของร้านค้าปลีกค้าส่งจังหวัดสมุทรสงคราม, P8: เจ้าของร้านค้าปลีกค้าส่งจังหวัดปทุมธานี, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

1.1.3 ด้านการส่งเสริมการตลาด

พบว่า บริษัท ว.วิทยาวัสดุภัณฑ์ จำกัด ทำการตลาดแบบ Integrated marketing communication (IMC) ในการทำโปรโมชันผ่านการใช้ Internet marketing ในการทำโฆษณาผ่านทางเว็บไซต์ เพื่อเป็นการโฆษณาประชาสัมพันธ์ นอกจากนี้ยังใช้ป้ายบิลบอร์ด โดยบริษัทมีการเช่าป้ายบิลบอร์ดตามพื้นที่ต่าง ๆ โดยเฉพาะพื้นที่ที่ใกล้กับบริษัทและตามถนนใหญ่ที่มีการจราจรหนาแน่น รวมถึงมีกิจกรรมของบริษัท เช่นกิจกรรมในวันปีใหม่ สงกรานต์ ให้แก่บุคคลทั่วไปได้รับทราบ นอกจากนี้มีการใช้ Advertising tools ใช้บิลบอร์ด-โฆษณาหน้าร้านโฮมมาร์ท เพื่อสร้าง Brand awareness รวมถึงมีส่วนลดทางการค้า สำหรับลูกค้าที่ซื้อครบตามจำนวนที่กำหนด และจัดส่งฟรี เมื่อซื้อตามจำนวนขั้นต่ำตามที่กำหนด และมีการรับประกันสินค้า รับเปลี่ยนคืนสินค้า เมื่อมีการชำรุด โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย นอกจากนี้ผู้ให้สัมภาษณ์บางส่วนยังมุ่งเน้นกลยุทธ์ด้านการขยายตลาดและแสวงหาตลาดใหม่เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจผันผวนซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ในประเทศ และมุ่งเน้นการบริการที่ดีทั้งก่อนและหลังการขาย เพื่อดึงดูดให้ลูกค้าหันกลับมาใช้บริการอีกครั้ง

ตารางที่ 4-3 ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการถุงบรรจุแรมมือสองเกี่ยวกับจุดเด่นของการดำเนินธุรกิจ
 ถุงบรรจุแรมมือสอง ด้านการส่งเสริมการตลาด

ประเด็นคำถาม	ผลสรุปการสัมภาษณ์
ด้านการส่งเสริม การตลาด	<p>ดึงลูกค้าจากหน้าร้าน</p> <p>P1: ร้านติดถนนใหญ่เลย</p> <p>P2: ร้านมีป้ายที่ชัดเจนมาก</p> <p>การประชาสัมพันธ์ร้านค้า</p> <p>P1: ลงโฆษณากับกูเกิ้ล</p> <p>P4: ลงโฆษณากับสมุดหน้าเหลือง</p> <p>P5, P7: ออกงานแสดงโชว์สินค้า</p> <p>P1-P8 : เน้นการบริการหลังการขายและบริการที่ดี</p> <p>การลดราคา</p> <p>P1: ลดราคาเมื่อซื้อต่อครั้งเป็นจำนวนเงินมากกว่า 500,000 บาท</p>

จากตารางที่ 4-3 ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า การประชาสัมพันธ์ร้านค้าเป็นส่วนสำคัญไม่
 ว่าจะเป็นทางเว็บไซต์ หรือการจัดแสดงสินค้าและบริการ นอกจากนี้ทำเลที่ตั้งของร้านค้าก็เป็นส่วน
 สำคัญ แต่สิ่งสำคัญที่จะทำให้ลูกค้าสนใจและหันกลับมาซื้อสินค้าของเราอีกครั้งคือการบริการที่ดี
 และการบริการหลังการขายที่ยอดเยี่ยม ตลอดจนมีการรับประกันสินค้า การลดราคาและจัดส่ง
 สินค้าถึงที่

ดังจะเห็นได้ชัดเจนจากการให้สัมภาษณ์ของ P1 ที่กล่าวว่า “ร้านของผมจะติดถนนใหญ่
 ของจังหวัดชลบุรีเลย ไม่ว่าใครก็ตามที่ผ่านชลบุรีจะต้องเห็นร้านขายถุงแรมของผม ป้ายร้านผมจะ
 ใหญ่มาก อยู่พอดีสี่แยก ขายถุงจับโบ้มือสอง และลงโฆษณากับทางกูเกิ้ล เสียเดือนละ 5,000-8,000
 บาทต่อเดือน ซึ่งถ้ามีคนเสิร์ชข้อมูลว่าต้องการซื้อถุงแรมมือสอง ร้านค้าของผมก็จะขึ้นเป็นอันดับหนึ่ง
 เลย นอกจากนี้ ถ้าสั่งเกินกว่า 500,000 บาท ผมมีการลดราคาให้ หรือลูกค้าเลือกว่าอยากได้เป็นถุงแรม
 มือสองแถมเพิ่มขึ้นไป หรือจะเป็นคู่มือป้องกันส่วนลดในการซื้อครั้งต่อไป” (ประธานบริษัทนำเข้าและ
 จำหน่ายถุงบรรจุแรม, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

คำให้สัมภาษณ์ของ P2 ที่กล่าวว่า “ร้านมีการบอกชัดเจนว่ามีขายอะไรบ้าง ของทางร้าน
 เราจะมีทั้งขายมือสองและรับออเดอร์มือหนึ่ง ป้ายจะขึ้นชัดเจน ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะได้ลูกค้าใหม่จาก
 คนที่ขับรถผ่านไปมา” (ประธานบริษัทโรงงานผลิตถุงบรรจุแรม, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

คำให้สัมภาษณ์ของ P4 ที่กล่าวว่า “ผมจ่ายเงินให้กับสมุดหน้าเหลือง มีคนโทรเข้ามาประจำ ซึ่งผมว่ามีประโยชน์ ส่วนเว็บไซต์ไม่ได้ลงโฆษณา แต่ก็มีเว็บไซต์ของร้านค้านะ แต่ไม่ค่อยอัปเดตเท่าไร” (เจ้าของร้านค้าปลีกค้าส่งจังหวัดนครราชสีมา, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

สำหรับ P5 ได้กล่าวว่า “ในตัวจังหวัดกาญจนบุรีจะมีการจัดแสดงร้านค้าทุกปี ซึ่งผมก็จะเข้าร่วมทุกครั้ง เว้นปีที่แล้วนะที่ไม่ได้ไป ไปก็ไม่ได้ขายได้อะไรหรอก และผมว่ามันทำให้ร้านค้าของผมเป็นที่รู้จักมากขึ้น” (เจ้าของร้านค้าปลีกค้าส่ง จังหวัดกาญจนบุรี, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558) ซึ่งตรงกันกับ P7 ที่กล่าวว่า “หากจังหวัดมีการจัดแสดงร้านค้า จะพยายามไปเข้าร่วมงานแสดงสินค้าให้ได้ เพื่อให้ร้านค้าเป็นที่รู้จัก และประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้ารับทราบว่าทางร้านมีสินค้าตัวใดขายให้บ้าง” (เจ้าของร้านค้าปลีกค้าส่งจังหวัดสมุทรสาคร, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

อย่างไรก็ดี ผู้สัมภาษณ์สังเกตเห็นว่า ผู้ประกอบการแต่ละรายจะเน้นไปที่บริการหลังการขายด้วย โดยมีความเห็นตรงกันว่า “การประชาสัมพันธ์ร้านค้าก็ควรทำ แต่สิ่งสำคัญมากกว่าคือบริการที่ดีหลังการขาย เช่น มีการรับประกันว่าถ้ามีการชำรุดในตัวสินค้าสามารถเปลี่ยน เคลมคืนได้ หรือจะมีการส่งถุงแรมมือสองให้ถึงที่หากคุณสั่งในปริมาณมากกว่า 10,000 ใบ ขึ้นไป ซึ่งปกติแล้วทางลูกค้าต้องมารับเอง ซึ่งตรงนี้ก็เป็นการส่งเสริมการตลาดหนึ่ง”

ผลการสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเกี่ยวกับจุดอ่อนของการดำเนินการในธุรกิจค้าถุงบรรจุแรมมือสองของผู้ประกอบการค้าถุงบรรจุแรมมือสอง

ในการสัมภาษณ์ข้อคำถามนี้ ผู้วิจัยจะสอบถามเกี่ยวกับจุดอ่อนของการดำเนินธุรกิจค้าถุงบรรจุแรมมือสอง ผลการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถนำบทสัมภาษณ์มาแยกย่อยเป็นหัวข้อในแต่ละด้านได้ทั้งหมด 3 ด้าน ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา และด้านการส่งเสริมการขาย ได้ดังนี้

2.1.1 ด้านผลิตภัณฑ์

กรณีที่เป็นสินค้ามือสอง มาจากการซื้อถุงบรรจุแรมและกระสอบพลาสติกมือสองจากโรงงาน ร้านขายของเก่า จะต้องนำมาทำความสะอาด ซ่อมแซม และตั้งราคาขายให้กับลูกค้าในราคาที่ถูกลงกว่าร้อยละ 50 ของราคามือหนึ่ง ซึ่งราคาที่ตั้งขายหลังจากมีการทำความสะอาดและซ่อมแซมแล้ว ทางบริษัท ว.วิทย์วิศวกรรม จำกัด จะเป็นผู้ตั้งราคาในการขาย ซึ่งคิดจากต้นทุนในการดำเนินงานตามกระบวนการ และทางบริษัทเน้นที่คุณภาพเป็นสำคัญ ทำให้อาจมีราคาขายที่สูงกว่าราคาเฉลี่ยในท้องตลาดทั่วไป

ตารางที่ 4-4 ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการถุงบรรจุแรมมือสองเกี่ยวกับจุดอ่อนของการดำเนิน
ธุรกิจค้าถุงบรรจุแรมมือสอง ด้านผลิตภัณฑ์

ประเด็นคำถาม	ผลสรุปการสัมภาษณ์
ด้านผลิตภัณฑ์	สินค้ามีการทดแทน P7: สินค้าหาซื้อทั่วไปได้ง่าย สินค้าไม่มีฉลากติด P8: สินค้ามือสองไม่มีฉลากของบริษัทติด

จากตารางที่ 4-4 ผลจากการสัมภาษณ์พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ P3 ได้กล่าวถึงจุดอ่อนด้านผลิตภัณฑ์ของสินค้าถุงบรรจุแรมมือสองว่า “ปัจจุบันบริษัทชุดเจาะแรมได้มีมาตรการในการลดต้นทุนมีการนำรถขนส่งมาขนแทนการใช้ถุงแรม ซึ่งทำให้ยอดขายตกลง ซึ่งเห็นได้ชัดเจนจากลูกค้าเจ้าหนึ่งที่พักติสั่งถุงแรมเกือบเดือนละ 1 ล้านบาท แต่ปัจจุบันเหลือเพียงหลักแสนเท่านั้น ซึ่งถุงแรมที่เขาสั่งจะนำไปบรรจุพวกเศษแรม” (ประธานบริษัท โรงงานตัดเย็บผ้าใบและถุงบรรจุแรม, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

สำหรับ P7 ได้กล่าวถึงถุงบรรจุแรมมือสองไว้ว่า “เนื่องจากการซื้อขายถุงบรรจุแรมมือสองสามารถทำได้ง่าย สามารถซื้อได้ทั่วไปเพราะส่วนใหญ่แล้วคุณภาพของถุงบรรจุแรมมือสองไม่ได้แตกต่างกันมากนัก ซึ่งลูกค้าบางคนหากไม่ได้เน้นคุณภาพมากนักก็จะไปซื้อถุงบรรจุแรมมือสองที่มีราคาถูกมากกว่าจากเจ้าอื่น” (เจ้าของร้านค้าปลีกค้าส่งจังหวัดสมุทรสาคร, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

การจำหน่ายถุงบรรจุแรมมือสองยังพบปัญหาของการที่สินค้าไม่มีฉลาก หรือป้ายของบริษัท ทำให้ผู้ประกอบการรายย่อยคนอื่นสามารถนำไปขายได้เหมือน ๆ กัน โดยการไปปรับซื้อที่ร้านขายของเก่า และนำไปเสนอขาย อย่างที่ผู้ให้สัมภาษณ์ P8 กล่าวว่า “สินค้ามือสองไม่มีฉลากของบริษัทติด และเป็นสินค้าที่มีอยู่ทั่วไปผู้ประกอบการรายใหม่ ๆ ก็เข้ามาตีตลาดได้ง่าย เพราะไม่มีเอกลักษณ์เป็นจุดเด่น เขาสามารถไปซื้อถุงบรรจุแรมมือสองจากร้านขายของเก่าทั่วไป แล้วนำมาล้าง ทำความสะอาดเข้าไปเสนอขายให้กับบริษัทได้เหมือนกับเรา ตอนนี้ก็อาศัยแต่ลูกค้าเก่า ๆ ที่ติดพันกันมานานเป็นสิบ ๆ ปี” (เจ้าของร้านค้าปลีกค้าส่งจังหวัดปทุมธานี, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

2.1.2 ด้านราคา

ปัจจุบัน เนื่องจากมีปริมาณคู่แข่งเพิ่มขึ้นในธุรกิจถุงบรรจุแรม เป็นสาเหตุของรายได้ที่ลดต่ำลงเนื่องจากมีปริมาณคู่แข่งมากในธุรกิจนั้น ทางบริษัท ว.วิทยาสถภัณฑ์ จำกัด จึงมีโอกาสในการขยับราคาถุงบรรจุแรมมือสองได้น้อยมาก ประกอบกับการที่ลูกค้าหันไปซื้อถุงบรรจุแรมมือสอง

จากคู่แข่ง ซึ่งราคาถูกกว่าและมีคุณภาพใกล้เคียงกับคู่แข่งของ บริษัท ว.วิทยาลัยสุโขทัย จำกัด นอกจากนี้ร้านรับซื้อของเก่ายังผันตัวมาเป็นคู่แข่ง ขายถุงแรมมือสองตัดราคา ปัญหาเหล่านี้ส่งผลทำให้โอกาสในการเพิ่มยอดขายของบริษัทลดลง บริษัทอาจจะสูญเสียโอกาสที่จะขยายฐานลูกค้า, คู่แข่งขันเข้ามายึดส่วนครองตลาด ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อ การเติบโตอย่างยั่งยืนของบริษัท ราคาผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ นั้นถือได้ว่ามีราคาที่สูงกว่าของคู่แข่งในอุตสาหกรรมนี้ แต่การบริการของบริษัทฯ นั้น ทำให้ผู้บริโภครู้สึกคุ้มค่าและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้บริโภค โดยบริษัท ว.วิทยาลัยสุโขทัย จำกัด มีการจัดส่งถุงบรรจุแรมให้กับลูกค้าถึงที่ รวมถึงมีการรับประกันคืนสินค้าเมื่อชำรุด เมื่อมีการเปรียบเทียบกับราคาของคู่แข่งขันในระดับเดียวกัน ซึ่งบริษัทฯ จะทำการส่งเสริมการขายอื่น ๆ เข้าไปร่วมด้วย เช่น การจัดให้มีการลดราคาสินค้าในช่วงเวลา สำหรับช่องทางจำหน่ายในแต่ละช่องทางรวมถึงมีการให้เครดิตและการชำระเงินแก่ลูกค้าด้วยเงื่อนไขที่ดีที่สุด

ตารางที่ 4-5 ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการถุงบรรจุแรมมือสองเกี่ยวกับจุดอ่อนของการดำเนินธุรกิจค้าถุงบรรจุแรมมือสอง ด้านราคา

ประเด็นคำถาม	ผลสรุปการสัมภาษณ์
ด้านราคา	ร้านค้าอื่นขายตัดราคา มีคู่แข่งเกิดขึ้นง่าย P3: ร้านค้าขายของเก่านำมาขายตัดราคา P6: ราคาที่ไม่แตกต่างกันทำให้คู่แข่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น

จากตารางที่ 4-5 ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ P3 ได้กล่าวถึงข้อเสียว่า “ถึงแม้ว่าราคาจะเป็นจุดเด่นก็จริง แต่ก็ยังเป็นข้อเสีย ธุรกิจขายถุงแรมมือสองอย่างเรามีปัญหาที่พบเห็นตอนนี้หลัก ๆ เลยก็คือ เจ้าของร้านขายของเก่าหันมาเห็นช่องทาง เลยขายถุงแรมมือสองเสียเอง จากปกติผู้ค้าอย่างเรา ๆ ก็จะเป็นคนไปซื้อถุงแรมมือสองจากร้านขายของเก่า หรือ โรงงานต่าง นำมาทำความสะดวก ซ่อมแซม ก่อนจะขายใหม่ ซึ่งเราก็โดนตัดราคามาจากร้านขายของเก่าทอดหนึ่งแล้ว ราคาที่เราขายก็ย่อมสูงกว่าร้านค้าของเก่าที่รับซื้อมา เก็บเอง ขายเอง” (ประธานบริษัท โรงงานตัดเย็บผ้าใบและถุงบรรจุแรม, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

ผู้ให้สัมภาษณ์ P6 กล่าวว่า “คู่แข่งใหม่ ๆ ก็เกิดขึ้นง่าย เพราะเป็นสินค้าที่ไม่ได้ใช้แรงงานฝีมืออะไร ราคาที่ไปรับซื้อมาจากก็ไม่ค่อยต่างกัน หรือต่างกันไม่เท่าไร” (ประธานบริษัท โรงงานผลิตถุงบรรจุแรม, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

2.1.3 ด้านการส่งเสริมการตลาด

ในปัจจุบันการจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด นับว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง แต่ก็ยังมีผู้ประกอบการบางราย ไม่นิยมนำมาใช้ในการทำธุรกิจเพราะเห็นว่าเป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในธุรกิจแบบเดียวกันแล้วพบว่า การไม่ทำกิจกรรมส่งเสริมการขายจะเป็นจุดอ่อนในการดำเนินธุรกิจ จึงควรมีการปรับปรุงลักษณะในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งสาเหตุที่ผู้ประกอบการบางรายไม่เห็นความสำคัญของการโฆษณาประชาสัมพันธ์เพราะไม่มีความจำเป็นต้องดึงดูดลูกค้าให้เข้าร้าน อาศัยเพียงฐานลูกค้าเก่า ๆ และการบอกต่อ หรือการลดราคาสินค้า เพราะเห็นว่าราคาสินค้าของตนเองขายถูกกว่าคู่แข่งอยู่แล้ว

ตารางที่ 4-6 ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการอุบลราชธานีมือสองเกี่ยวกับจุดอ่อนของการดำเนินธุรกิจค้าอุบลราชธานีมือสอง ด้านการส่งเสริมการตลาด

ประเด็นคำถาม	ผลสรุปการสัมภาษณ์
ด้านการส่งเสริมการตลาด	ดึงลูกค้าจากหน้าร้าน P3: อาศัยลูกค้าเก่าไม่ได้ประชาสัมพันธ์อะไรมาก การลดราคา P5: ไม่มีการลดครับ สินค้าเราถูกอยู่แล้ว

จากตารางที่ 4-6 ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ P3 ได้กล่าวถึงการส่งเสริมการตลาดในมุมมองกลับกันว่า “สำหรับการประชาสัมพันธ์ ร้านค้าผมไม่ค่อยทำนะ และร้านที่อยู่ในซอยลึกด้วย คนไม่ค่อยเห็น แต่ผมอาศัยลูกค้าเก่าสมัยเมื่อสิบ ๆ ปีที่แล้ว เดือนหนึ่งอย่างต่ำผมขายได้ 2-3 ล้าน แค่นี้ผมก็พอแล้วไม่อยากจะไปทำอะไรให้เพิ่มเติมอีก” (ประธานบริษัท โรงงานตัดเย็บผ้าใบและอุบลราชธานี, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

P5 กล่าวว่า “ร้านค้าเราไม่มีนโยบายในการลดราคาสินค้า เพราะของเราขายถูกอยู่แล้ว ถ้าร้านค้าไหนขายถูกกว่านี้ ผมก็จะไปกว้านซื้อมาหมด เอามาเสนอขายให้ผมนี่” (เจ้าของร้านค้าปลีกค้าส่ง จังหวัดกาญจนบุรี, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

2.1.4 ด้านบุคคล

การดำเนินธุรกิจค้าอุบลราชธานีมือสอง เป็นการดำเนินธุรกิจประเภท ซ้อมาขายไป และเน้นไปที่การให้บริการลูกค้าทั้งก่อนและหลังการขาย ดังนั้นทรัพยากรบุคคลจึงถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง จึงควรมีการให้ความสำคัญและมีการจัดการบุคคลอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นเรื่องที่

ผู้บริหารทุกคนต้องให้ความสนใจต่อบุคคลหรือแรงงานซึ่งเป็นกำลังหลักสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร โดยบุคคลที่รวมตัวกันเมื่อตกลงใจทำงานร่วมกันย่อมต้องเดินไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพในการดำเนินการธุรกิจ

ตารางที่ 4-7 ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจแร่มือสองเกี่ยวกับจุดอ่อนของการดำเนินธุรกิจค้าถุงบรรจุแร่มือสอง ด้านบุคคล

ประเด็นคำถาม	ผลสรุปการสัมภาษณ์
ด้านบุคคล	จ้างพนักงานเป็นแบบแรงงานเหมา P2: จ้างแรงงานแบบเหมา ยกเว้นพนักงานบัญชี ธุรกิจ แม่บ้าน P1, P3-P8: จ้างแรงงานแบบเหมา บุคลากรที่ต้องการไม่จำเป็นต้องมีฝีมือ หรือทักษะ P1-5: แรงงานทั่ว ๆ ไป ไม่จำกัดวุฒิ P6: เฉพาะคนเย็บจักรเท่านั้นที่ต้องมีฝีมือหน่อย P7-P8: แรงงานทั่ว ๆ ไป ไม่จำเป็นต้องมีฝีมือ มาฝึกกันได้ พนักงานไม่ซื่อสัตย์ P1-4: พนักงานแอบออกไปขายเอง พนักงานพูดจาไม่สุภาพ P7-P8: พนักงานพูดจาไม่สุภาพ พนักงานไม่ขยัน P1, P5: พนักงานขี้เกียจ นอนในเวลางาน บุคลากรลาออกบ่อย เปลี่ยนบ่อย P7-P8: พนักงานออกบ่อย

จากตารางที่ 4-7 ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่าจุดอ่อนของธุรกิจขายถุงบรรจุแร่มือสองคือตัวพนักงานของบริษัท เนื่องจากสินค้าของทางผู้ประกอบการเป็นสินค้าที่ไม่ต้องการใช้แรงงานฝีมือ เพียงแต่ซื้อสินค้ามือสองมาจากโรงงาน หรือร้านขายของเก่า นำมาทำความสะดวกและซ่อมแซม และขายต่อเท่านั้น ทำให้เป็นจุดอ่อนและพนักงานเห็นช่องทางในการทำธุรกิจ แอบไปซื้อสินค้าเองและนำมาขายในกับลูกค้าของทางบริษัทดังจะเห็นได้ชัดเจนจากการให้สัมภาษณ์ของ P1-P4 กล่าวตรงกันว่า

P1 ให้สัมภาษณ์ว่า “เริ่มแรกผมก็มีการจ้างพนักงานขายไว้วิ่งรถทั่วประเทศ เสนอขายสินค้า แต่เนื่องจากจุดอ่อนของสินค้าที่ไม่มีตราสินค้าของบริษัท และง่ายต่อการหาซื้อ พนักงานเราก็แอบไปซื้อเอง แล้วมาขายให้ลูกค้าของเรา ผมเลยตัดปัญหาไปเลยออกหมด ทำเองคนเดียวได้น้อยหน้อยก็ช่าง” (ประธานบริษัทนำเข้าและจำหน่ายถุงบรรจุแร่, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

P2 ให้สัมภาษณ์ว่า “ปัญหาเกี่ยวกับพนักงานของผมเกิดขึ้นเมื่อสองสามปีที่แล้ว ลูกค้าด้วยกันเองมาบอกว่ามีพนักงานของเราไปแอบเสนอขายสินค้าในราคาที่ถูกลงกว่าให้ ผมก็ไม่แน่ใจว่าจะมาทำกันแบบนี้เพราะก็ดูเลอย่างดี” (ประธานบริษัท โรงงานผลิตถุงบรรจุแร่, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

P3 ให้สัมภาษณ์ว่า “พนักงาน โกหกบอกลูกค้าสั่งสินค้าแค่นี้ แต่ตัวเองแอบเอาถุงที่ตัวเองแอบซื้อขายเพิ่มเข้าไปให้ และมีการหลอกหลวงลูกค้าว่ามาจากบริษัทอีกสาขา เพราะถุงในสาขาใหญ่ไม่พอ คุณันทำลิ” (ประธานบริษัท โรงงานตัดเย็บผ้าใบและถุงบรรจุแร่, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

P4 ให้สัมภาษณ์ว่า “ผมฟังจากเพื่อน ๆ มาเยอะว่าไม่ควรไว้ใจเซลล์ที่ไปขายของ ก็เจอมากับตัวสิบกว่าปีแล้ว” (เจ้าของร้านค้าปลีกค้าส่งจังหวัดนครราชสีมา, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นจากพนักงาน ส่วนใหญ่ผู้ให้สัมภาษณ์ P1-P8 จะพบปัญหาค้าย ๆ กัน โดยกล่าวว่า ปัญหาคนในกลุ่มที่พบเหมือน ๆ กันคือพนักงานขายไว้ใจไม่ได้ ต้องให้เราลงมือจัดการเองหมด

สำหรับระบบการจ้างพนักงานเกือบทั้งหมดเป็นลูกจ้างแบบเหมา เนื่องจากผู้ให้สัมภาษณ์เคยจ้างลูกจ้างรายวันแล้ว ทำงานไม่เต็มเวลาบ้าง กลับก่อนเวลาบ้าง นอนในเวลาบ้าง ดังจะเห็นได้จากการสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

P1 ให้สัมภาษณ์ว่า “ร้านของผมจ้างเหมาเอา พนักงานลาออกบ่อย เดี่ยวกลับบ้านบ้าง ไปทำนาบ้าง จ้างเป็นรายเดือนไม่ไหว และจ้างเหมาคนงานจะมีความกระตือรือร้นมากกว่า กินข้าวเสร็จปั๊บรีบกลับบ้านเขาอยู่ ล้างถุง พอดกเย็นได้เงินกลับบ้านคนละ 400-600 บาท ก็ยิ้มกันทุกคน ยิ้มทั้งเจ้านายและลูกน้อง” (ประธานบริษัทนำเข้าและจำหน่ายถุงบรรจุแร่, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

P2 กล่าวว่า “ร้านค้าผมจ้างเหมาในส่วนของคนงานที่มาเข่าแร่ ทำความสะอาดถุง และพวกเย็บจักร แต่พวกพนักงานบัญชี กับฝ่ายธุรการ จ้างประจำเดือนละ 12,000-15,000 บาท” (ประธานบริษัท โรงงานผลิตถุงบรรจุแร่, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

P5 กล่าวว่า “เมื่อก่อนผมจ้างเป็นรายวันนะ ให้วันละ 300 บาท แต่มาหลังไม่ไหว วันนี้

พบบนได้แค่ 50 ใบ ไม่คุ้มค่าใช้จ่าย พอถามว่าทำอะไรถึงได้แค่ 50 ใบก็บอกว่านอนบ้าง เหนื่อยบ้าง ผมเลยตัดปัญหาจ้างเหมาเอาในถุงละ 2 บาท” (เจ้าของร้านค้าปลีกค้าส่ง จังหวัดกาญจนบุรี, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

นอกจากนี้ผู้ให้สัมภาษณ์บางส่วนยังประสบปัญหาพนักงานบริการลูกค้าไม่ดี ลูกค้ามีการร้องเรียน ดังจะเห็นได้จากผู้ให้สัมภาษณ์ P7 และ P8 ที่กล่าวว่า

P7 กล่าวว่า “มีเหมือนกันที่ลูกค้าโทรมาร้องเรียนว่าพนักงานคนนั้น ๆ พูดยาไม่สุภาพ ทำกริยาไม่ดีใส่ ผมก็มีการกล่าวตักเตือนไป หลัง ๆ มากี่ดีขึ้น” (เจ้าของร้านค้าปลีกค้าส่งจังหวัดสมุทรสงคราม, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

สอดคล้องกับ P8 กล่าวว่า “ผมไล่ออกเลยถ้ามีลูกค้านั่งให้ฟัง และเคยแล้วด้วย หลายปีก่อนมีพนักงานพูดยาห้วน ๆ ใส่ลูกค้า ผมไล่ออกเลย เชือดไก่ให้ลิงดู ว่าคุณจะมาทำแบบนี้ไม่ได้ ลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ” (เจ้าของร้านค้าปลีกค้าส่งจังหวัดปทุมธานี, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

ผู้ให้สัมภาษณ์ประสบปัญหาถูกจ้างออกบ่อย ดังจะเห็นได้จาก P8 ที่ให้สัมภาษณ์ว่า

“คนงานออกบ่อย ไม่ได้มีปัญหาอะไรนะ อยู่ ๆ ก็ขอลากลับบ้าน แล้วหายไปเลย อาจจะเป็นเพราะเราไม่ได้มีสวัสดิการอะไรสนใจให้เขาอยากจะทำงานกับเราอย่างต่อเนื่อง แต่ก็เป็นไปได้ยาก เพราะเราเป็นแรงงานเหมา” (เจ้าของร้านค้าปลีกค้าส่งจังหวัดปทุมธานี, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

ผลการสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่เพิ่มโอกาสและเอื้ออำนวย ทำให้ท่านประสบความสำเร็จทางธุรกิจค้าส่งบรรจุแรมมือสองของผู้ประกอบการค้าส่งบรรจุแรมมือสอง

ในการสัมภาษณ์นี้ ผู้วิจัยจะสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่เพิ่มโอกาสและเอื้ออำนวย ทำให้ท่านประสบความสำเร็จทางธุรกิจค้าส่งบรรจุแรมมือสองผลการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถนำบทสัมภาษณ์มาแยกย่อยเป็นหัวข้อในแต่ละด้าน ได้ทั้งหมด 2 ด้าน ได้แก่ ด้านลูกค้า และด้านผู้ร่วมสนับสนุนทางธุรกิจได้ดังนี้

4.3.1 ด้านลูกค้า

สำหรับลูกค้าของธุรกิจค้าส่งบรรจุแรมมือสองพบว่าบริษัท ว.วิทย์วิศวะภัณฑ์ จำกัด จะมีโอกาสประสบความสำเร็จได้ โดยอาศัยปัจจัยด้านความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับลูกค้าผู้เป็นเจ้าของธุรกิจขนาดย่อม โดยสร้างความใกล้ชิดกับลูกค้า และรู้จักความต้องการของลูกค้าทำให้สามารถสร้างความพอใจในการบริการลูกค้าได้อย่างถูกต้องซึ่งนำไปสู่การใช้บริการ และสั่งซื้อสินค้าของบริษัท ว.วิทย์วิศวะภัณฑ์ จำกัด นอกจากนี้บริษัท ว.วิทย์วิศวะภัณฑ์ จำกัด ยังพัฒนา

คุณภาพของสินค้าตามความพอใจของลูกค้าแบบเฉพาะเจาะจงจึงสามารถรักษาลูกค้าเพิ่มยอดขาย
กำไรและลดความเสี่ยงเปลี่ยนของการใช้ทรัพยากรได้

ตารางที่ 4-8 ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการอุบลราชธานีเมื่อสองด้านลูกค้า

สถานการณ์การแข่งขัน	สิ่งที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ	สิ่งที่ทำให้ธุรกิจไม่ ประสบความสำเร็จ
1. ด้านลูกค้า	P1: บริการลูกค้าอย่างจริงใจ เข้าใจความต้องการของลูกค้า P3: มีสินค้าที่ลูกค้าต้องการ P6: มีสินค้าในสต็อก P7: การให้บริการที่เป็นกันเองช่วยสร้างความใกล้ชิดในการดำเนินธุรกิจ และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า P8: สินค้ามีคุณภาพเหมาะสมกับราคา	

จากตารางที่ 4-8 ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า สถานการณ์การด้านลูกค้าที่สำคัญคือ ผู้ประกอบการต้องมีสินค้าที่ลูกค้าต้องการ โดยมีคุณภาพและราคาที่ลูกค้ายอมรับได้ ดังจะเห็นได้ชัดเจนจากการให้สัมภาษณ์ของ P1 ที่กล่าวว่า “ถ้าร้านค้ามีสินค้าที่ลูกค้าต้องการ คุณภาพที่ยอมรับได้ ลูกค้าก็จะกลับมาซื้อกับเราเสมอ แต่นั่นหมายถึงเราก็ต้องมีบริการที่ดี และจริงใจกับลูกค้าด้วย” (ประธานบริษัทนำเข้าและจำหน่ายอุบลราชธานี, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

ทำให้สัมภาษณ์ของ P3 ที่กล่าวว่า “อุบลราชธานีสองจะเป็นตัวดึงดูดลูกค้าเข้ามา เพราะถ้าลูกค้าไปซื้อสินค้าใหม่ราคาก็จะสูงมาก เพราะฉะนั้นตราบดีที่บริษัทเรายังคงมีอุบลราชธานีสองจำหน่ายให้กับลูกค้า ลูกค้าก็มีมาเรื่อย ๆ” (ประธานบริษัทโรงงานตัดเย็บผ้าใบและอุบลราชธานี, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

P6 กล่าวว่า “ทางบริษัทเราจะซื้อสินค้าสต็อกเอาไว้เยอะ ๆ ถึงเวลาที่ลูกค้าต้องการไม่ว่าจะเร่งด่วน เยอะแค่ไหน มาหาเรา เราก็จะมีสินค้าขายให้เสมอ นั่นคือจุดเด่นของทางบริษัท” (ประธานบริษัท โรงงานผลิตอุบลราชธานี, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

P7 กล่าวว่า “การให้บริการที่เป็นกันเองช่วยสร้างความใกล้ชิดในการดำเนินธุรกิจ และสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เนื่องจากความใกล้ชิดสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อ

ผู้ประกอบการและลูกค้า ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าสามารถบอกความต้องการที่ชัดเจนเกี่ยวกับสินค้าได้เป็นอย่างดี ทำให้ผู้ประกอบการสามารถหาสินค้าที่ตรงตามความต้องการได้ สร้างความไว้วางใจในการทำธุรกิจ” (เจ้าของร้านค้าปลีกค้าส่งจังหวัดสมุทรสาคร, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

P8 กล่าวว่า “การขายสินค้ามือสองราคาขายต้องสอดคล้องกับสภาพของสินค้าและมีความเหมาะสม เป็นราคาที่ลูกค้าสามารถยอมรับได้ อีกทั้งสินค้าควรเป็นสินค้าที่มีคุณภาพดีสามารถใช้งานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ลูกค้าต้องการ” (เจ้าของร้านค้าปลีกค้าส่งจังหวัดปทุมธานี, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

ดังนั้นการสนองตอบความต้องการของลูกค้า ธุรกิจจะต้องมีลูกค้า ไม่ว่าจะธุรกิจนั้นจะเป็นธุรกิจที่ผลิตสินค้า หรือให้บริการก็ตาม การที่ธุรกิจจะได้กำไรอย่างน้อยเท่าใดนั้น ในท้ายที่สุดแล้วขึ้นอยู่กับว่าธุรกิจนั้นสามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้มากน้อยเพียงใด ลูกค้ามีมากมายหลายรูปแบบ ต่างความต้องการ ทั้งลูกค้าที่เป็นบุคคลทั่วไป หรือเป็นเจ้าของธุรกิจอื่น เป็นลูกค้าแบบซื้อครั้งเดียว หรือแบบซื้อเป็นประจำสม่ำเสมอ เป็นแบบซื้อจำนวนน้อย หรือซื้อจำนวนมาก ๆ ก็มีในปัจจุบันผู้เชี่ยวชาญเป็นจำนวนมากมีความรู้สึกรู้ว่า “ลูกค้า” เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จและสภาพของธุรกิจแทนที่จะนึกถึงกำไรก่อน ผู้เชี่ยวชาญจะนึกถึงลูกค้าก่อนถ้าลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการ, ซึ่งกำไรจะตามมาอย่างแน่นอน ในการที่ธุรกิจจะสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้า ธุรกิจจะต้องระมัดระวังเป็นพิเศษใน 2 ปัจจัย คือ (1) การมีความรู้สึกรู้ใจต่อความต้องการของลูกค้า และ (2) ความทันท่วงทีในการสนองตอบความต้องการ และความนิยมชมชอบของลูกค้า

4.3.2 ด้านผู้ร่วมสนับสนุนทางธุรกิจ

สำหรับสภาวะการณ์การแข่งขัน ด้านผู้ร่วมสนับสนุนทางธุรกิจ ของธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสองพบว่าบริษัท ว.วิทยาสศุภัณฑ์ จำกัด ไม่มีผู้ร่วมสนับสนุนทางธุรกิจ มีธนาคารที่ให้กู้เงินมาลงทุนบางส่วน ซึ่งก็มีการให้คำแนะนำในการดำเนินธุรกิจ และได้รับการจดทะเบียนโรงงานจากกรมโรงงานอุตสาหกรรมประเภท 105 การคัดแยกและกำจัดเศษวัสดุไม้ใช้แล้วที่ไม่เป็นอันตราย

สอดคล้องกับ P2 ที่กล่าวว่า “ผมมีการกู้เงินจากธนาคารพาณิชย์มาทำการต่อเติมโรงเก็บของ และซื้อที่ดินบางส่วนเพื่อขยายกิจการ” (ประธานบริษัท โรงงานผลิตถุงบรรจุแรม, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

ตารางที่ 4-9 ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจร่วมมือสองด้านผู้ร่วมสนับสนุนทางธุรกิจ

สถานการณ์การแข่งขัน	สิ่งที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ	สิ่งที่ทำให้ธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จ
1. ด้านผู้ร่วมสนับสนุนทางธุรกิจ	P2: มีผู้ร่วมสนับสนุนทางธุรกิจ	P1: ไม่มีผู้ร่วมสนับสนุนทางธุรกิจ P3: ไม่มีผู้ร่วมสนับสนุนทางธุรกิจ P4: ไม่มีผู้ร่วมสนับสนุนทางธุรกิจ P5: ไม่มีผู้ร่วมสนับสนุนทางธุรกิจ P6: ไม่มีผู้ร่วมสนับสนุนทางธุรกิจ

จากตารางที่ 4-9 สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์ท่านอื่นไม่มีผู้ร่วมสนับสนุนทางธุรกิจ เช่นเดียวกัน ซึ่งทั้งหมดมีความคิดเห็นตรงกันอยากจะให้ภาครัฐเข้ามาช่วยส่งเสริมธุรกิจซื้อขายถุงมือสอง เนื่องด้วยปัจจุบันบริษัทที่ทำการซื้อขายถุงมือสองต้องทำการเสียภาษีในอัตราที่ค่อนข้างสูง ในขณะที่มีคู่แข่งรายย่อยที่มาซื้อหน้าร้านและขายโดยตรงให้กับลูกค้า โดยไม่ผ่านในรูปแบบของบริษัทเข้ามาสร้างความเสียหาย ตัดราคา ทำให้ยอดขายลดลง การขาดการสนับสนุนจากภาครัฐ และการขาดความรู้และความชำนาญด้านการเงินและบัญชีด้านการตลาดเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมือสอง

ดังจะเห็นได้ชัดเจนจากผู้ให้สัมภาษณ์ P1 กล่าวว่า “อยากจะให้ภาครัฐเข้ามาจัดการผู้ประกอบการรายย่อยที่เข้ามาซื้อถุงแรมือสองจากร้านขายของเก่าและนำไปขายด้วยตนเอง โดยไม่ผ่านในรูปแบบของบริษัท ซึ่งเขาก็ไม่ต้องมาเสียภาษี หรือมีต้นทุนอย่างไร ทำให้เขาสามารถตัดราคาและขายถูกกว่าเราได้” (ประธานบริษัทนำเข้าและจำหน่ายถุงบรรจุแรมือ, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

ผลการสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจค้าส่งบรรจุแรมือสองของผู้ประกอบการค้าส่งบรรจุแรมือสอง

4.4.1 ด้านบริษัท

สำหรับด้านบริษัท ของธุรกิจค้าส่งบรรจุแรมือสองพบว่าบริษัท ว.วิทยาวัดศุกัญท์ จำกัด มีคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการที่ดี มีการกำหนดคุณลักษณะงานที่ชัดเจนเพื่อให้พนักงานทุกคนทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามแผนการทำงานที่วางไว้ และมีการวางแผนงาน การปรับปรุงแผนงาน การควบคุม เพื่อสนับสนุนองค์กรให้มีคุณภาพตรงตามที่ลูกค้าต้องการ นอกจากนี้บริษัท ว.วิทยาวัดศุกัญท์ จำกัด ยังมีเทคโนโลยีที่ทำให้ได้มาซึ่งข้อมูล การ

เก็บและแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีคุณภาพสามารถช่วยองค์กรส่งสินค้าให้กับลูกค้าได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและมีการจัดการด้านการฝึกอบรมให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอที่ทำให้สามารถจัดส่งสินค้าที่ถูกต้อง ตรงเวลา

จากการสัมภาษณ์พบว่ามีปัญหาหลายด้านที่พบดังนี้ ด้านการจัดการพบว่าผู้ประกอบการบางรายขาดการวางแผนในการดำเนินงานที่ชัดเจนพนักงานขาดงานบ่อยครั้ง และผู้ประกอบการบางรายยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัญหาด้านการเงินพบว่าขาดสภาพคล่องทางการเงินสถาบันทางการเงินไม่ปล่อยเงินกู้ ขาดความรู้ความเข้าใจในระบบบัญชีและการเงินปัญหา ด้านการตลาดผู้ประกอบการบางรายไม่มีการจัดทำแผนการตลาดขาดผู้เชี่ยวชาญและชำนาญด้านการตลาดสินค้าถูกลอกเลียนแบบเกิดการตัดราคา มีสถานที่จำหน่ายน้อย ขาดการประชาสัมพันธ์ คู่แข่งขันมีมากขึ้น

ตารางที่ 4-10 ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการอุบลราชธานีมือสองด้านบริษัท

สภาวะการแข่งขัน	สิ่งที่ทำให้ธุรกิจ	สิ่งที่ทำให้ธุรกิจ
	ประสบความสำเร็จ	ไม่ประสบความสำเร็จ
1. ด้านบริษัท	P1: กำหนดลักษณะงานที่ชัดเจน P2: มีการจัดทำแผนการตลาดและพิจารณาผลการประกอบการในแต่ละไตรมาสเพื่อพิจารณาผลของการนำแผนการตลาดมาใช้ P3: มีการวางแผนงาน การปรับปรุงแผนงาน	P5: ขาดการวางแผนในการดำเนินงานที่ชัดเจน P6: ไม่มีการจัดทำแผนการตลาด

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า สภาวะการแข่งขัน ด้านบริษัท โดยผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่าสามารถแบ่งออกเป็น 2 ทาง คือส่วนหนึ่งของบริษัท มีระบบการวางแผนงานที่ดี มีการวางแผนการตลาด และวางหน้าที่ให้กับพนักงานอย่างชัดเจน ดังจะเห็นได้จาก P1 ที่กล่าวว่า “บริษัทมีเป้าหมายของบริษัทอย่างชัดเจน มีแผนดำเนินงานประจำปี และเป้าหมายระยะ 5 ปี” (ประธานบริษัทนำเข้าและจำหน่ายอุบลราชธานี, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

P2 กล่าวว่า “มีการจัดทำแผนการตลาดและดำเนินกิจกรรมตามแผนการตลาดที่กำหนด โดยจะมีการพิจารณาผลการประกอบการในแต่ละไตรมาสเพื่อดูผลของกิจกรรมการตลาดที่

นำมาใช้” (ประธานบริษัท โรงงานผลิตถุงบรรจุแร่, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

P3 ที่กล่าวว่า “เรามีระบบการประเมินผลการดำเนินงาน และคอยปรับปรุงให้บริษัทดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการกระตุ้นยอดขาย เรื่องกรอบรณรงคงาน” (ประธานบริษัท โรงงานตัดเย็บผ้าใบ และถุงบรรจุแร่, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

P5 ให้สัมภาษณ์ว่า “บริษัทไม่ได้มีการวางแผน หรือตั้งเป้าหมายอะไร ขายให้ลูกค้าเก่า ๆ ที่มีอยู่” (เจ้าของร้านค้าปลีกค้าส่ง จังหวัดกาญจนบุรี, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

P6 กล่าวว่า “บริษัทเราไม่ได้จ้างพนักงานบัญชีหรือวางแผนการตลาดอะไร เพราะธุรกิจมันก็ขนาดเล็ก ๆ นะครับ ทำกันในครัวเรือน ไม่ได้ยุ่งยากซับซ้อนอะไรขนาดนั้น” (ประธานบริษัท โรงงานผลิตถุงบรรจุแร่, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

4.4.2 ด้านคู่แข่ง

สำหรับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแร่มือสภาวะการณ์การแข่งขัน ด้านคู่แข่งบริษัท ว.วิทวัสศุคภัณฑ์ จำกัด ประสบปัญหาเกี่ยวกับคู่แข่งที่ขายสินค้าในรูปแบบเดียวกัน แต่ราคาถูกกว่า มีสินค้าอื่นทดแทนได้ ผู้ซื้อมีทางเลือกอื่นสำหรับการซื้อสินค้า

ตารางที่ 4-11 ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการถุงบรรจุแร่มือสองด้านคู่แข่ง

สภาวะการณ์การแข่งขัน	สิ่งที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ	สิ่งที่ทำให้ธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จ
1. ด้านคู่แข่ง	P5: ธุรกิจรายใหญ่สามารถเก็บสต็อกสินค้าได้มากกว่าธุรกิจรายย่อย	P1: คู่แข่งตัดราคา P2: เป็นธุรกิจที่มีผู้ประกอบการรายใหม่เกิดขึ้นตลอดเวลา P3: ธุรกิจที่มีผู้ประกอบการรายย่อยใหม่ ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา

จากตารางที่ 4-11 ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า สภาวะการณ์การแข่งขัน ด้านคู่แข่ง ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า มีคู่แข่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการตัดราคาขาย ดังจะเห็นได้ชัดเจนจากการให้สัมภาษณ์ของ P1 ที่กล่าวว่า “ร้านรับซื้อของเก่าหันมาซื้อเอง ขายเอง ตัดราคาบริษัทขายถุงแร่มือสองอย่างเรา ทำให้ยอดขายลดลง” (ประธานบริษัทนำเข้าและจำหน่ายถุงบรรจุแร่, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

สอดคล้องกับ P2 ให้สัมภาษณ์ว่า “มีผู้ประกอบการรายย่อยเกิดขึ้นตลอด” (ประธานบริษัทโรงงานผลิตถุงบรรจุแร่, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

P3 กล่าวว่า “สินค้าของทางบริษัท ไม่ใช่สินค้าใช้งานฝีมือ เพราะฉะนั้นผู้ประกอบการรายใหม่ ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา” (ประธานบริษัทโรงงานตัดเย็บผ้าใบและถุงบรรจุแร่, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

ในทางกลับกันผู้ให้สัมภาษณ์ P5 กล่าวว่า “ผมซื้อสินค้ามาสต็อกไว้เยอะ เราสู้เรื่องราคาไม่ได้ แต่เราสู้เรื่องจำนวน ผู้ประกอบการรายย่อยจะสามารถซื้อถุงแร่มือสองมาเก็บตุนไว้เป็นหมื่น ๆ ใบได้ยังไง เรานั่นที่ลูกค้ารายใหญ่” (เจ้าของร้านค้าปลีกค้าส่ง จังหวัดกาญจนบุรี, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

4.4.3 ด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

เนื่องจากการเมืองภายในประเทศในปี พ.ศ. 2557-2558 ยังมีความไม่แน่นอน และรัฐบาลยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจได้ ดังนั้นอุตสาหกรรมเหมืองแร่ได้รับผลกระทบ ส่งผลให้ยอดขายถุงบรรจุแร่มือสองลดลงไปตามกัน แต่อย่างไรก็ดี จากนโยบายของทางรัฐบาลที่ประกาศให้มีการปรับขึ้นค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาทต่อวัน และการปรับเงินเดือนข้าราชการให้สูงขึ้น อาจช่วยกระตุ้นให้เกิดการบริโภคที่มากขึ้น ทั้งนี้อาจส่งผลกระทบต่อต้นทุนโดยรวมของทางบริษัทในการปรับค่าแรงของพนักงาน นอกจากนี้ยังมีกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ เช่น กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม กฎหมายแรงงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่บริษัทต้องให้ความสำคัญเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ ซึ่งการปฏิบัติตามข้อกำหนดกฎหมายบางประเภทยังเป็นการช่วยลดการกีดกันทางการค้าได้อีกทางหนึ่ง ทั้งนี้ยังช่วย ส่งเสริมให้ภาพลักษณ์ของบริษัทมีความแข็งแกร่งมากขึ้นอีกด้วย นอกจากนี้อำนาจการต่อรองของลูกค้า อยู่ในระดับค่อนข้างสูง เนื่องจากจำนวนของกลุ่มแข่งขันที่มีอยู่ในตลาดเป็นจำนวนมาก มีการเสนอราคาในระดับต่าง ๆ อีกทั้งยังสามารถหาซื้อได้ง่าย ทำให้ผู้บริโภคสามารถเลือกซื้อได้ตามกำลังซื้อ และความต้องการ และภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนมีอยู่ในระดับสูง เนื่องจากปัจจุบันบริษัทเหมืองแร่หันมาอนุรักษ์ธรรมชาติโดยการลดใช้ถุงแร่มือสอง และหันไปใช้รถขนแร่เพื่อช่วยลดโลกร้อนกัน

ตารางที่ 4-12 ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการถุงบรรจุแรมือสองเกี่ยวกับจุดอ่อนของการดำเนิน
ธุรกิจค้าถุงบรรจุแรมือสอง ด้านผลิตภัณฑ์

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์
ด้านผลิตภัณฑ์	สินค้ามีการทดแทน P3: มีการนำรถขนส่งมาขนแทนการใช้ถุง P7: รถขนส่งถูกนำมาใช้ในการขนแรมือ

จากตารางที่ 4-12 ผลจากการสัมภาษณ์พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ P3 ได้กล่าวถึงข้อเสียด้านผลิตภัณฑ์ของสินค้าถุงบรรจุแรมือสองว่า “ปัจจุบันบริษัทชุดเจาะแรมือได้มีมาตรการในการลดต้นทุน มีการนำรถขนส่งมาขนแทนการใช้ถุงแรมือ ซึ่งทำให้ยอดขายตกลง ซึ่งเห็นได้ชัดเจนจากลูกค้าเจ้าหนึ่ง ที่ปกติสั่งถุงแรมือเดือนละ 1 ล้านบาท แต่ปัจจุบันเหลือเพียงหลักแสนเท่านั้น ซึ่งถุงแรมือที่เขาสั่งจะนำไปบรรจุพวกเศษแรมือ” (ประธานบริษัทโรงงานตัดเย็บผ้าใบและถุงบรรจุแรมือ, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

สอดคล้องกับ P7 ที่กล่าวถึงรถขนส่งที่ถูกนำมาใช้ในการขนแรมือ “เขาเรียกว่าโครงการสีเขียว เป็นนโยบายที่ทางบริษัทชุดแรมือนำเข้ามาใช้ในปัจจุบัน ซึ่งโดยไม่อยากจะนำเอาวัสดุที่ใช้แล้วทิ้งเสียเปล่ามาใช้ ซึ่งตอนนี้ก็ได้รับผลกระทบบ้าง แต่ตอนนี้ยังเป็นเพียงส่วนน้อย แต่ก็ไม่รู้ว่าจะในอนาคตจะเป็นอย่างไรเหมือนกัน” (เจ้าของร้านค้าปลีกค้าส่งจังหวัดสมุทรสาคร, สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก (SWOT Analysis)

ผู้วิจัยจะสรุปและประมวลผลข้อมูลทุกข้อมูและข้อมูลปฐมภูมิด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์ (Situational analysis: SWOT) และกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกในการแก้ปัญหา (Strategic alternative) และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา (Strategic choice) โดยใช้ TOWS Matrix เป็นเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์ สามารถสรุปได้ ดังนี้

ตารางที่ 4-13 การวิเคราะห์ SWOT ของธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1: สินค้าเป็นที่ต้องการ	W1: สินค้าสามารถทดแทนได้ง่าย
S2: สินค้ามีคุณภาพ	W2: สินค้าไม่มีหลากหลาย
S3: สินค้าราคาถูก	W3: ร้านค้าอื่นขายตัดราคา มีคู่แข่งเกิดขึ้นง่าย
S4: ดึงดูดลูกค้าจากหน้าร้าน	W4: อาศัยลูกค้าเก่าไม่ได้ประชาสัมพันธ์
S5: การประชาสัมพันธ์ร้านค้าผ่านทาง Internet	W5: จัดพนักงานเป็นแบบแรงงานเหมา
S6: ส่วนลดการค้าเมื่อซื้อครบตามกำหนด	W6: บุคลากรที่ต้องการไม่จำเป็นต้องมีฝีมือหรือทักษะ
S7: ความต้องการของลูกค้า	W7: พนักงานไม่ซื่อสัตย์พนักงานพุดจาไม่สุภาพ
S8: มีสินค้าในสต็อกตรงตามความต้องการของลูกค้า	W8: บุคลากรลาออกบ่อย เปลี่ยนบ่อย
S9: ลูกค้ามีความพึงพอใจในการให้บริการ	
S10: ลูกค้ามีสายสัมพันธ์กับเจ้าของกิจการ	
S11: มีผู้ร่วมสนับสนุนทางธุรกิจ	
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
O1: โรงงานหันมาใช้ถุงจัมโบ้มือสอง เพื่อเป็นการประหยัดต้นทุน เวลา แรงงาน และค่าใช้จ่าย	T1: คู่แข่งตัดราคา
O2: กฎหมายสิ่งแวดล้อมกำหนดให้ผู้ที่เข้าไปกำจัดเศษวัสดุในโรงงาน (รวมถึงการรับซื้อ) จะต้องจดทะเบียนโรงงานประเภท 105	T2: เป็นธุรกิจที่มีผู้ประกอบการรายใหม่เกิดขึ้นตลอดเวลา
	T3: การเมืองภายในประเทศยังมีความไม่แน่นอน และรัฐบาลยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจได้
	T4: อำนาจการต่อรองของลูกค้า
	T5: ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนเนื่องจากปัจจุบันบริษัทเหมืองแร่หันมาอนุรักษ์ธรรมชาติโดยการลดใช้ถุงแรมมือสอง และหันไปใช้รถขนแร่เพื่อช่วยลดโลกร้อนกัน

จากตารางที่ 4-13 เมื่อพิจารณา SWOT ในการดำเนินธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง พบว่า จุดแข็งของธุรกิจนี้คือการที่ถุงแรมมือสองมีคุณภาพ ราคาถูกและลักษณะตรงตาม

ความต้องการในการใช้งาน มีสินค้าพร้อมส่ง สร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าในการบริการ อีกทั้งการมีสายสัมพันธ์อันดีต่อลูกค้าและมีผู้ร่วมสนับสนุนทางธุรกิจ

สำหรับจุดอ่อนของธุรกิจธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง ได้แก่ การไม่มีตราสินค้าบ่งบอกว่าเป็นของบริษัทใดทำให้ไม่เกิดความภักดีต่อตราสินค้า สินค้าถุงบรรจุแรมมือสองสามารถใช้สินค้าอื่นทดแทนได้ง่าย มีการขายตัดราคาเกิดขึ้นในคู่ค้าธุรกิจกันเอง การอาศัยลูกค้าเก่าหรือการบอกต่อทำให้ขาดแรงจูงใจในการลงทุนประชาสัมพันธ์สินค้าจึงไม่เกิดโอกาสในการขยายธุรกิจไปยังคู่ค้าใหม่ ๆ ประกอบกับธุรกิจนี้เป็นธุรกิจซื้อมาขายไปทำให้ไม่ต้องอาศัยความสามารถของบุคลากรทำให้บุคลากรที่ต้องการไม่จำเป็นต้องมีฝีมือ หรือทักษะ มีการจ้างพนักงานเป็นแบบแรงงานเหมาทำให้พนักงานไม่เกิดความภักดีต่อองค์กร ลาออกบ่อย และบางครั้งพบว่าพนักงานไม่ซื่อสัตย์ พนักงานพุดจาไม่สุภาพ

โอกาสในการทำธุรกิจธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง ได้แก่ การที่โรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ หันมาใช้ถุงจัมโบ้มือสองเพื่อเป็นการประหยัดต้นทุน เวลา แรงงาน และค่าใช้จ่าย ทำให้ธุรกิจนี้ยังสามารถดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่อง และการมีกฎหมายสิ่งแวดล้อมกำหนดให้ผู้ที่จะเข้าไปกำจัดเศษวัสดุในโรงงาน (รวมถึงการรับซื้อ) จะต้องจดทะเบียนโรงงานประเภท 105 ทำให้ลดโอกาสการเกิดเจ้าของธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสองรายใหม่เข้ามาในธุรกิจนี้

อุปสรรคในการทำธุรกิจธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง ได้แก่ จากลักษณะของธุรกิจที่ซื้อมาขายไปในบางครั้ง พบว่า มีผู้ประกอบการรายใหม่เกิดขึ้นตลอดเวลา เนื่องจากรัฐไม่สามารถเข้าควบคุมหรือตรวจสอบการรับซื้อได้ในทุกครั้งที่ผู้รับซื้อมิใบอนุญาตที่ถูกกฎหมายหรือไม่ ประกอบกับไม่สามารถควบคุมราคาสินค้าได้ เพราะราคาสินค้ามือสองของถุงบรรจุแรมนี้ขึ้นอยู่กับต้นทุนในการรับซื้อและปรับปรุงคุณภาพของถุงบรรจุแรมมือสองก่อนการจำหน่ายต่อ จึงมีการขายตัดราคากันเอง และยังส่งผลให้ลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองราคาของสินค้าได้อีกด้วย นอกจากนี้ ธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสองยังมีภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนเนื่องจากปัจจุบันบริษัทเหมืองแร่หันมาอนุรักษ์ธรรมชาติโดยการลดใช้ถุงบรรจุแรมมือสอง และหันไปใช้รถขนแร่เพื่อช่วยลดโลกร้อนรวมถึงการเมืองภายในประเทศยังมีความไม่แน่นอน และรัฐบาลยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจได้

การวิเคราะห์สถานการณ์แข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Five forces model)

ปัจจัยที่ 1 ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่

การเข้าสู่อุตสาหกรรมจากคู่แข่งรายใหม่สามารถทำได้ง่าย เนื่องจากถุงบรรจุแรมมือสองเป็นสินค้าที่ทางโรงงานอุตสาหกรรมผู้ที่ใช้ถุงบรรจุแรมมือหนึ่งเป็นผู้ขายสินค้าเอง ทำให้ผู้ประกอบการรายย่อยสามารถเข้ามารับซื้อถุงบรรจุแรมมือสองจากร้านขายของเก่าและนำไปขายด้วย

ตนเองโดยไม่ต้องใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนมาก ทำให้มีลูกค้าของบริษัทบางครึ่งผันตัวเองมาเป็นผู้ค้าส่งถุงแร่มือสอง และทางโรงงานอุตสาหกรรมที่เป็นผู้จำหน่ายถุงแร่มือสองความไม่เข้มงวดในกฎหมายสิ่งแวดล้อมที่กำหนดให้ผู้ที่จะเข้าไปกำจัดเศษวัสดุในโรงงาน (รวมถึงการรับซื้อ) จะต้องจดทะเบียนโรงงานประเภท 105 จึงทำให้เกิดเกิดภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่

ปัจจัยที่ 2 ภัยคุกคามจากการแข่งขันในอุตสาหกรรม

การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมถือว่าค่อนข้างมีความรุนแรง เพราะจำนวนผู้ประกอบการรายย่อยบางรายไปรับซื้อถุงแร่มือสองโดยตรงจากโรงงานอุตสาหกรรมโดยไม่มีใบอนุญาตและไม่ได้ลงทุนในการปรับปรุงคุณภาพของถุงบรรจุแร่มือสองอย่างจริงจังหรือมีการให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้า ทำให้ต้นทุนของผู้ประกอบการรายย่อยเหล่านี้ต่ำกว่าบริษัท ส่งผลให้เกิดการขายตัดราคาทำให้ลูกค้าหันไปรับซื้อถุงแร่มือสองของผู้ประกอบการรายย่อยเหล่านี้แทน นอกจากนี้ยังพบปัญหาในเรื่องของการผูกพันในตราสินค้า (Brand loyalty) ถุงบรรจุแร่มือสองบริษัท ว. วิทยาลัยอุตสาหกรรม จำกัด ไม่มีตราสินค้าของบริษัท ทำให้ง่ายต่อการที่ลูกค้าจะไปหาซื้อจากบริษัทอื่นทำให้ไม่สามารถสร้างความผูกพันในตราสินค้าของบริษัทได้

ปัจจัยที่ 3 ความเสี่ยงจากสินค้าทดแทน

ความเสี่ยงจากสินค้าทดแทนมีมากขึ้นปัจจุบันบริษัทเหมืองแร่หันมาอนุรักษ์ธรรมชาติโดยการลดใช้ถุงแร่มือสอง และหันไปใช้รถขนแร่เพื่อช่วยลดภาวะโลกร้อน

ปัจจัยที่ 4 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

อำนาจต่อรองของลูกค้ามีมากขึ้น เมื่อผู้ประกอบการรายย่อยหันมาเป็นผู้ค้าส่งถุงแร่มือสองเพิ่มมากขึ้น ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกที่เพิ่มมากขึ้นและบางรายลดต้นทุนการปรับปรุงคุณภาพของถุงแร่มือสอง จึงทำให้สามารถขายลดราคาหรือตัดราคาได้เพิ่มมากขึ้น

ปัจจัยที่ 5 อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์

อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์มีน้อยในปัจจุบันโรงงานอุตสาหกรรมที่ขายถุงแร่ที่ใช้แล้วมักจะขายให้กับผู้ค้าส่งหรือผู้ค้ารายย่อยที่มีความสนิทสนมคุ้นเคยมากกว่า เนื่องจากวิธีการขายถุงแร่ที่ใช้แล้วเป็นแบบเหมาในแต่ละรอบทำให้ผู้ที่รับซื้อไม่สามารถเลือกได้ว่าต้องการถุงแร่ที่แล้วที่มีสภาพดีได้อย่างเดียวแต่จะมีถุงแร่ที่ต้องนำไปปรับปรุงคุณภาพใหม่ก่อนขายเป็นสภาพมือสอง อีกทั้งยังช่วยลดความยุ่งยากที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายสิ่งแวดล้อมที่กำหนดให้ผู้ที่จะเข้าไปกำจัดเศษวัสดุในโรงงาน (รวมถึงการรับซื้อ) จะต้องจดทะเบียนโรงงานประเภท 105 ได้อีกด้วย

ตารางที่ 4-14 สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพล (Five force)

ปัจจัย	อิทธิพล
ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่	มาก
ภัยคุกคามจากการแข่งขันในอุตสาหกรรม	มาก
ความเสี่ยงจากสินค้าทดแทน	มาก
อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ	มาก
อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์	น้อย

จากตารางที่ 4-14 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพล (Five force) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสภาวะการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมธุรกิจค้าส่งถุงแรมมือสองของบริษัท ว.วิทยาลัยสุโขทัย จำกัดในระดับมากมี 4 ปัจจัยคือ ปัจจัยภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ ปัจจัยภัยคุกคามจากการแข่งขันในอุตสาหกรรม ปัจจัยความเสี่ยงจากสินค้าทดแทน ปัจจัยอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ส่วนปัจจัยอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์มีอิทธิพลน้อย

การวิเคราะห์ TOWS Matrix

ในการกำหนดแนวทางเลือกกลยุทธ์ ในการวิจัยครั้งนี้จะใช้เครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์คือ การใช้เครื่องมือ TOWS Matrix เข้ามากำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. SO Strategy กลยุทธ์จุดแข็งกับโอกาส เป็นการนำจุดแข็งของบริษัทเพื่อสร้างความได้เปรียบจากโอกาสที่เกิดขึ้น เป็นกลยุทธ์สร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจ
2. ST Strategy กลยุทธ์จุดแข็งและอุปสรรค กลยุทธ์นี้สามารถนำมาใช้ลดจุดอ่อนของธุรกิจ โดยให้บริษัทมีจุดแข็งและอุปสรรคที่ต่ำที่สุด เป็นกลยุทธ์ลดจุดอ่อนของธุรกิจ
3. WO Strategy กลยุทธ์จุดอ่อนและโอกาส เป็นกลยุทธ์การสร้างโอกาสทางธุรกิจ โดยให้บริษัทมีจุดอ่อนต่ำสุดและมีโอกาสสูงสุดในการสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจหรือขยายฐานธุรกิจ เป็นกลยุทธ์สร้างโอกาสทางธุรกิจ
4. WT Strategy กลยุทธ์จุดอ่อนและอุปสรรค จากสถานการณ์ที่บริษัทมีจุดอ่อนและอุปสรรค เป้าหมายของบริษัทจึงควรพยายามสร้างจุดแข็งให้ธุรกิจและลดอุปสรรคให้ต่ำที่สุด เป็นกลยุทธ์ป้องกันภัยคุกคามทางธุรกิจ

ตารางที่ 4-15 การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix

		จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
Internal factor	S1: สินค้าเป็นที่ต้องการ	W1: สินค้าสามารถทดแทนได้ง่าย	
	S2: สินค้ามีคุณภาพ	W2: สินค้าไม่มีฉลากติด	
	S3: สินค้าราคาถูก	W3: ร้านค้าอื่นขายตัดราคา มีคู่แข่ง เกิดขึ้นง่าย	
	S4: ดึงดูดลูกค้าจากหน้าร้าน	W4: อาศัยลูกค้าเก่าไม่ได้ประชาสัมพันธ์	
	S5: การประชาสัมพันธ์ผ่าน Internet	W5: จ้างพนักงานเป็นแบบแรงงานเหมา	
	S6: ส่วนลดการค้าเมื่อซื้อครบ กำหนด	W6: บุคลากรที่ต้องการไม่จำเป็นต้องมี ฝีมือ หรือทักษะ	
	S7: ความต้องการของลูกค้า	W7: พนักงานไม่ซื่อสัตย์พนักงานพุดจา ไม่สุภาพ	
	S8: มีสินค้าในสต็อกตรงตามความ ต้องการของลูกค้า	W8: บุคลากรลาออกบ่อย เปลี่ยนบ่อย	
	S9: ลูกค้ามีความพึงพอใจในการ ให้บริการ		
	S10: ลูกค้ามีสายสัมพันธ์กับเจ้าของ กิจการ		
	S11: มีผู้ร่วมสนับสนุนทางธุรกิจ		
	โอกาส (Opportunities)	SO	WO
O1: โรงงานหันมาใช้ถุง จัมโบ้มือสองเพื่อเป็นการ ประหยัดต้นทุน เวลา แรงงาน และค่าใช้จ่าย	กลยุทธ์สร้างความเข้มแข็งให้กับ ธุรกิจพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการ ให้บริการใหม่ๆที่สามารถ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า	กลยุทธ์ลดจุดอ่อนของธุรกิจ มีการจัดวางโครงสร้างองค์กรโดย แบ่งเป็นฝ่ายต่าง ๆ เพื่อความคล่องตัวใน การปฏิบัติงานมีการวิเคราะห์ทาง การตลาดเพื่อให้สินค้าตรงกับ ความ ต้องการของผู้บริโภคได้ถูกต้อง	
O2: กฎหมายสิ่งแวดล้อม กำหนดให้ผู้ที่เข้าไปกำจัด เศษวัสดุในโรงงาน(รวมถึง การรับซื้อ)จะต้องจด ทะเบียน โรงงานประเภท 105	เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ขององค์กรที่มีตลาดกว้างขึ้น ซึ่งจะ ช่วยให้บริษัทสามารถรักษารฐาน ลูกค้าเดิม และยังช่วยให้สามารถ ขยายฐานลูกค้าเพิ่มได้อีกด้วย มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อ สนับสนุนการให้บริการด้านต่าง ๆ ทั้งงานขาย สด็อก และการให้ ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้า ซึ่งทำให้สามารถเพิ่มยอดขาย ให้กับทางบริษัทและเป็นการสร้าง	นอกจากนี้ยังควรมีการประชาสัมพันธ์ เพื่อแจ้งข้อมูลการรับซื้อถุงแรมมือสอง ของบริษัทว่าถูกต้องตามกฎหมาย ให้ ลูกค้ารับทราบข้อมูลที่ถูกต้องของบริษัท นอกจากนี้บริษัทฯ ควรนำเทคโนโลยีเข้า มาช่วยในการจัดการระบบฐานข้อมูล ลูกค้าเพื่อให้บริการเบื้องต้นกับลูกค้าเมื่อ ลูกค้าพบกับปัญหา เช่น การที่ลูกค้า ไม่ได้รับสินค้าตามวันและเวลาที่กำหนด	

ตารางที่ 4-15 (ต่อ)

Internal Factor External factor	SO	WO
อุปสรรค (Threats)	ST	WT
<p>T1: คู่แข่งตัดราคา</p> <p>T2: เป็นธุรกิจที่มีผู้ประกอบการรายใหม่เกิดขึ้นตลอดเวลา</p> <p>T3: การเมืองภายในประเทศยังมีความไม่แน่นอน และรัฐบาลยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจได้</p> <p>T4: อำนาจการต่อรองของลูกค้า</p> <p>T5: ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนเนื่องจากปัจจุบันบริษัทเหมือนเร่หันมาอนุรักษ์ธรรมชาติ โดยการลดใช้ถุงแรมมือสอง และหันไปใช้รถขนแรมเพื่อช่วยลดโลกร้อน</p>	<p>กลยุทธ์สร้างโอกาสทางธุรกิจ มุ่งเน้นให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขันในการสร้างความแตกต่าง และมูลค่าเพิ่มให้กับตัวผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความผูกพันในตราสินค้า (Brand loyalty) ให้มีความโดดเด่นและแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น ๆ จะช่วยลดความอ่อนไหวต่อราคาของลูกค้า</p> <p>(S1) (S2) (S3)(S7)(S8)(S9) (S10) (T1) (T2) (T3) (T4)</p>	<p>กลยุทธ์ป้องกันภัยคุกคามทางธุรกิจ ปัจจุบันบริษัทเหมือนเร่หันมาใส่ใจในเรื่องของอนุรักษ์ธรรมชาติมากขึ้น อาจต้องมีการทำตลาดที่แตกต่างให้เป็นการกระตุ้นผลิตภัณฑ์ให้มากขึ้นเพื่อให้เกิดการรับรู้และการจดจำของลูกค้า เช่นการให้ความเข้าใจในการขนส่งสินค้า เพื่อไม่ให้เกิดการเสียหายจากการเก็บหรือขนส่งที่ผิดลักษณะ และเลือกใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสินค้าเพื่อรองรับกระบวนการเคลื่อนย้ายสินค้าอย่างปลอดภัย</p> <p>(W1) (W2) (W3) (T5)</p>

จากตารางที่ 4-15 พบว่า บริษัท ว.วิทยาลัยสุภักดิ์ จำกัดควรมีการเลือกใช้กลยุทธ์ในการจัดการธุรกิจ ดังนี้

1. SO Strategy กลยุทธ์สร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจ โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการให้บริการใหม่ ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่มีตลาดกว้างขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บริษัทสามารถรักษฐานลูกค้าเดิม และยังสามารถขยายฐานลูกค้าเพิ่มได้อีกด้วย มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการให้บริการด้านต่าง ๆ ทั้งงานขาย สดุด และ การให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้าซึ่งทำให้สามารถเพิ่มยอดขายให้กับทางบริษัทและเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว

2. ST Strategy กลยุทธ์ลดจุดอ่อนของธุรกิจ โดยจัดวางโครงสร้างองค์กรโดยแบ่งเป็นฝ่ายต่าง ๆ เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมีการวิเคราะห์ทางการตลาดเพื่อให้สินค้าตรงกับความต้องการของผู้บริโภคได้ถูกต้อง และควรมีการประชาสัมพันธ์เพื่อแจ้งข้อมูลการรับซื้อจูงแรงมือสองของบริษัทว่าถูกต้องตามกฎหมาย ให้ลูกค้ารับทราบข้อมูลที่ถูกต้องของบริษัท นอกจากนี้บริษัทฯ ควรนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการระบบฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อให้บริการเบื้องต้นกับลูกค้าเมื่อลูกค้าพบกับปัญหา เช่น การที่ลูกค้าไม่ได้รับสินค้าตามวันและเวลาที่กำหนดก็สามารถโทรศัพท์เข้ามาร้องเรียนได้

3. WO Strategy กลยุทธ์สร้างโอกาสทางธุรกิจมุ่งเน้นให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขันในการสร้างความแตกต่าง และมูลค่าเพิ่มให้กับตัวผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความผูกพันในตราสินค้า (Brand loyalty) ให้มีความโดดเด่นและแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น ๆ จะช่วยลดความอ่อนไหวต่อราคาของลูกค้า

4. WT Strategy กลยุทธ์ป้องกันภัยคุกคามทางธุรกิจจากการที่ปัจจุบันบริษัทเหมืองแร่หันมาใส่ใจในเรื่องของอนุรักษ์ธรรมชาติมากขึ้น อาจต้องมีการทำตลาดที่แตกต่างให้เป็นการกระตุ้นผลิตภัณฑ์ให้มากขึ้นเพื่อให้เกิดการรับรู้และการจดจำของลูกค้า เช่น การให้ความเข้าใจในการขนส่งสินค้า เพื่อไม่ให้เกิดการเสียหายจากการเก็บหรือขนส่งที่ผิดลักษณะ และเลือกใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสินค้าเพื่อรองรับกระบวนการเคลื่อนย้ายสินค้าอย่างปลอดภัย

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การจัดการธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสองกรณีศึกษา บริษัท ว.วิทยา วัสดุภัณฑ์เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative independent study) เครื่องมือที่ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสัมภาษณ์ โดยเป็นการเป็นการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างหรือแบบมาตรฐานน้อย (Less standardized interview) โดยการสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม (Focus group) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้ประกอบการค้าถุงบรรจุแรมมือสองของ บริษัท ว.วิทยาวัสดุภัณฑ์ จำกัด จำนวน 24 ราย กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์ ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 8 ราย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ประธานบริษัทนำเข้าและจำหน่ายถุงบรรจุแรม ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 1 ราย
 2. ประธานบริษัทโรงงานผลิตถุงบรรจุแรม ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 2 ราย
 3. ประธานบริษัทโรงงานตัดเย็บผ้าใบและถุงบรรจุแรมผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง 1 ราย
 4. เจ้าของร้านค้าปลีกค้าส่ง ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 4 ราย
- สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

บริษัท ว.วิทยาวัสดุภัณฑ์ จำกัด ได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการโรงงานประเภท 105 ให้บริการเก็บขน คัดแยก และกำจัดเศษวัสดุไม้ใช้แล้วที่ไม่เป็นอันตรายหรือไม่ปนเปื้อนสารเคมี เป็นพิเศษตามแนวทางการจัดการสิ่งแวดล้อม

ผลิตภัณฑ์ของบริษัท ว.วิทยาวัสดุภัณฑ์ จำกัด มีทั้งถุงบรรจุแรม ถังเหล็ก ถังพลาสติก พาเลทไม้ พาเลทพลาสติก และเม็ดพลาสติกเป็นการผลิตเพื่อขายในประเทศเป็นส่วนใหญ่ คือ ประมาณร้อยละ 60-70 ของปริมาณการผลิตมุ่งป้อนตลาดภายใน ช่องทางการจำหน่ายมีทั้งที่จำหน่ายไปยังผู้บริโภคโดยตรง คือผู้บริโภคมาสั่งผลิตกับผู้ผลิตโดยตรงในกรณีที่ต้องการในปริมาณมาก หรือร้านค้าปลีก เป็นต้น การจำหน่ายมีทั้งจำหน่ายตรงแก่ผู้ใช้โดยตรงและจำหน่ายผ่านบริษัทที่มาเจรจาขอซื้อ

การจำหน่ายโดยตรง เป็นการจำหน่ายให้กับผู้ใช้โดยตรง ซึ่งมักจะเป็นผู้ซื้อรายใหญ่ ทำให้ขายได้ราคาต่ำ แต่ก็มีความมั่นใจในตลาดผู้ซื้อและในการส่งมอบสินค้า ตลอดจนสามารถกำหนดคุณภาพของผลิตภัณฑ์กับผู้ใช้ได้โดยตรง การจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่าย มักเป็นวิธีการที่ผู้ผลิตขายผลิตภัณฑ์ให้กับผู้ใช้รายเล็กหรือผู้ใช้ที่ต้องการความหลากหลายในขนาด รูปแบบ และปริมาณที่แตกต่างกันและเฉพาะเจาะจงมากกว่า

อุตสาหกรรมถุงบรรจุแรมและกระสอบพลาสติกมีการแข่งขันทั้งกับอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ประเภทอื่น ๆ เช่น ถุงกระดาษ ถุงแรม กระสอบป่าน เป็นต้น ในกรณีนี้ อุตสาหกรรมถุงและกระสอบพลาสติก ซึ่งผลิตภัณฑ์ของบริษัท ว.วิทยาวาสดุภัณฑ์ จำกัด มีทั้งสินค้ามือหนึ่งและมือสอง ในกรณีที่เป็นสินค้ามือหนึ่งนั้น ทางบริษัท ว.วิทยาวาสดุภัณฑ์ จำกัด รับผิดชอบสั่งซื้อถุงบรรจุแรมและกระสอบพลาสติกจากลูกค้าที่มาสั่งเพื่อนำมาขาย แต่ในกรณีที่เป็นสินค้ามือสอง ทางบริษัท ว.วิทยาวาสดุภัณฑ์ จำกัด จะซื้อถุงบรรจุแรม และกระสอบพลาสติกมือสองจากโรงงาน ร้านขายของเก่า ก่อนที่จะนำมาทำความสะอาด ซ่อมแซม และขายให้กับลูกค้าในราคาที่ถูกมากกว่าร้อยละ 50 ของราคามือหนึ่ง ผลิตภัณฑ์ของทางบริษัท ว.วิทยาวาสดุภัณฑ์ จำกัด ส่วนใหญ่เป็นที่ต้องการของตลาดอยู่แล้ว และมีลูกค้าประจำมาสั่งอย่างต่อเนื่อง

มีพนักงานจำนวน 34 คน สามารถแบ่งประเภทของการทำงานได้เป็น 5 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบุคคลและการเงินฝ่ายจัดซื้อและจัดหาฝ่ายขายฝ่ายโลจิสติกส์ และฝ่ายโรงงาน

1. ผลการสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเกี่ยวกับจุดเด่นของการดำเนินการในธุรกิจค้าถุงบรรจุแรม มือสองของผู้ประกอบการค้าถุงบรรจุแรมมือสอง พบว่า

1.1 ด้านผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่เป็นที่ต้องการของตลาดอยู่แล้ว และมีลูกค้าประจำมาสั่งอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผลิตภัณฑ์ถุงบรรจุแรมมือสอง เป็นที่ต้องการของตลาดและเป็นที่ยอมรับเนื่องจากคุณภาพที่ใกล้เคียงกับของมือหนึ่ง รวมถึงราคาที่ถูกลงกว่า

1.2 ด้านราคาเป็นจุดเด่นที่ทำให้ธุรกิจขายถุงบรรจุแรมมือสองประสบความสำเร็จ เนื่องจากถุงบรรจุแรมมือสองเป็นสินค้าใช้แล้วทิ้งไม่จำเป็นต้องซื้อสินค้าใหม่ ซึ่งลูกค้าสามารถซื้อสินค้ามือสองในราคาที่ถูกลงกว่าครึ่ง ทำให้ประหยัดต้นทุนการค้า

1.3 ด้านการส่งเสริมการตลาด มีการทำการตลาดแบบ Integrated marketing communication (IMC) ในการทำโปรโมชั่นผ่านการใช้ Internet marketing ในการทำโฆษณาผ่านทางเว็บไซต์ มีการเข้าป้ายบิลบอร์ดตามพื้นที่ต่าง ๆ โดยเฉพาะพื้นที่ที่ใกล้กับบริษัทและตามถนนใหญ่ที่มีการจราจรหนาแน่น รวมถึงมีกิจกรรมของบริษัท เช่น กิจกรรมในวันปีใหม่ สงกรานต์ ให้แก่บุคคลทั่วไปได้รับทราบ นอกจากนี้มีการใช้ Advertising tools ใช้บิลบอร์ด-โฆษณาหน้าร้าน

โฮมมาร์ท เพื่อสร้าง Brand awareness รวมถึงมีส่วนลดทางการค้า สำหรับลูกค้าที่ซื้อครบตามจำนวนที่กำหนด และจัดส่งฟรี

สามารถสรุปได้ว่า จุดแข็งของธุรกิจนี้คือ การที่ถุงแร่มือสองมีคุณภาพ ราคาถูกและลักษณะตรงตามความต้องการในการใช้งาน มีสินค้าพร้อมส่ง สร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าในการบริการอีกทั้งการมีสายสัมพันธ์อันดีต่อลูกค้าและมีผู้ร่วมสนับสนุนทางธุรกิจ

2. ผลการสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเกี่ยวกับจุดอ่อนของการดำเนินการในธุรกิจค้าถุงบรรจุแร่มือสองของผู้ประกอบการค้าถุงบรรจุแร่มือสอง พบว่า

2.1 ด้านผลิตภัณฑ์กรณีที่เป็นสินค้ามือสอง มาจากการซื้อถุงบรรจุแร่มือสองและกระสอบพลาสติกมือสองจากโรงงาน ร้านขายของเก่า จะต้องนำมาทำความสะอาด ซ่อมแซม และตั้งราคาขายให้กับลูกค้าในราคาที่ถูกมากกว่าร้อยละ 50 ของราคามือหนึ่ง ซึ่งราคาที่ตั้งขายหลังจากมีการทำความสะอาดและซ่อมแซมแล้ว ทางบริษัท ว. วิทยาวัดศุกัญท์ จำกัด จะเป็นผู้ตั้งราคาในการขาย ซึ่งคิดจากต้นทุนในการดำเนินงานตามกระบวนการ และทางบริษัทเน้นที่คุณภาพเป็นสำคัญ ทำให้อาจมีราคาขายที่สูงกว่าราคาเฉลี่ยในท้องตลาดทั่วไป

2.2 ด้านราคาปัจจุบัน เนื่องจากมีปริมาณคู่แข่งเพิ่มขึ้นมากในธุรกิจถุงบรรจุแร่มือสอง เป็นสาเหตุของรายได้ที่ลดต่ำลงเนื่องจากมีปริมาณคู่แข่งมากในธุรกิจนั้น ทางบริษัท ว. วิทยาวัดศุกัญท์ จำกัด จึงมีโอกาสนในการขยับราคาถุงแร่มือสองได้น้อยมาก ประกอบกับการที่ลูกค้าหันไปซื้อถุงแร่มือสองจากคู่แข่ง ซึ่งราคาถูกกว่าและมีคุณภาพใกล้เคียงกับถุงแร่มือสองของ บริษัท ว. วิทยาวัดศุกัญท์ จำกัด นอกจากนี้ร้านรับซื้อของเก่ายังผันตัวมาเป็นคู่แข่ง ขายถุงแร่มือสองตัดราคา ส่งผลให้โอกาสนในการเพิ่มยอดขายของบริษัทลดลง บริษัทอาจจะสูญเสียโอกาสที่จะขยายฐานลูกค้า, คู่แข่งขันเข้ามามีส่วนครองตลาด และราคาผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ มีราคาที่สูงกว่าของคู่แข่งในอุตสาหกรรมนี้ แต่เน้นไปที่การให้บริการของบริษัทฯ นั้น เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้บริโภค

2.3 ด้านการส่งเสริมการตลาด มีผู้ประกอบการบางรายไม่เห็นความสำคัญของการโฆษณาประชาสัมพันธ์เพราะไม่มีความจำเป็นต้องดึงดูดลูกค้าให้เข้าร้าน อาศัยเพียงฐานลูกค้าเก่า ๆ และการบอกต่อ หรือการลดราคาสินค้า เพราะเห็นว่าราคาสินค้าของตนเองขายถูกกว่าคู่แข่งอยู่แล้ว

สามารถสรุปได้ว่าจุดอ่อนของธุรกิจธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแร่มือสอง ได้แก่ การไม่มีตราสินค้าบ่งบอกว่าเป็นของบริษัทใดทำให้ไม่เกิดความภักดีต่อตราสินค้า สินค้าถุงแร่มือสองสามารถใช้สินค้าอื่นทดแทนได้ง่าย มีการขายตัดราคาเกิดขึ้นในกลุ่มค้าธุรกิจกันเอง การอาศัยลูกค้าเก่าหรือการบอกต่อทำให้ขาดแรงจูงใจในการลงทุนประชาสัมพันธ์สินค้าจึงไม่เกิดโอกาสในการขยายธุรกิจไปยังลูกค้าใหม่ ๆ ประกอบกับธุรกิจนี้เป็นธุรกิจซื้อมาขายไปทำให้ไม่ต้องอาศัยความสามารถของ

บุคลากร ทำให้บุคลากรที่ต้องการไม่จำเป็นต้องมีฝีมือ หรือทักษะ มีการจ้างพนักงานเป็นแบบ
แรงงานเหมาทำให้พนักงานไม่เกิดความภักดีต่อองค์กร ลาออกบ่อย และบางครั้งพบว่าพนักงานไม่
ซื่อสัตย์พนักงานพูดจาไม่สุภาพ

**3. ผลการสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่เพิ่มโอกาสและ
เอื้ออำนวยให้ท่านประสบความสำเร็จทางธุรกิจค้าสูงบรรจุแร่ มือสองของผู้ประกอบการค้าสูง
บรรจุแร่มือสอง พบว่า**

3.1 ด้านลูกค้าธุรกิจค้าส่งสูงบรรจุแร่มือสอง จะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัย
ปัจจัยด้านความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับลูกค้าผู้เป็นเจ้าของธุรกิจขนาดย่อม โดยสร้างความใกล้ชิด
กับลูกค้า และรู้จักความต้องการของลูกค้าทำให้สามารถสร้างความพอใจในการบริการลูกค้าได้
อย่างถูกต้องซึ่งนำไปสู่การใช้บริการ และสั่งซื้อสินค้าของบริษัท และต้องยังพัฒนาคุณภาพของ
สินค้าตามความพอใจของลูกค้าแบบเฉพาะเจาะจงจึงสามารถรักษาลูกค้าเพิ่มยอดขายกำไรและลด
ความสิ้นเปลืองของการใช้ทรัพยากรได้

3.2 ด้านผู้ร่วมสนับสนุนทางธุรกิจไม่มีผู้ร่วมสนับสนุนทางธุรกิจ อาศัยเพียงธนาคาร
ที่ให้กู้เงินมาลงทุนบางส่วน ซึ่งก็มีการให้คำแนะนำในการดำเนินธุรกิจ

สามารถสรุปได้ว่าโอกาสในการทำธุรกิจธุรกิจค้าส่งสูงบรรจุแร่มือสอง ได้แก่ การที่
โรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ หันมาใช้ถุงจัมโบ้มือสองเพื่อเป็นการประหยัดต้นทุน เวลา แรงงาน
และค่าใช้จ่าย ทำให้ธุรกิจนี้ยังสามารถดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่อง และการมีกฎหมายสิ่งแวดล้อม
กำหนดให้ผู้ที่จะเข้าไปกำจัดเศษวัสดุในโรงงาน (รวมถึงการรับซื้อ) จะต้องจดทะเบียน โรงงาน
ประเภท 105 ทำให้ลดโอกาสการเกิดเจ้าของธุรกิจค้าส่งสูงบรรจุแร่มือสองรายใหม่เข้ามาในธุรกิจนี้

**4. ผลการสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อ
การดำเนินธุรกิจค้าสูงบรรจุแร่ มือสองของผู้ประกอบการค้าสูงบรรจุแร่มือสอง พบว่า**

4.1 ด้านบริษัทมีปัญหาหลายด้านที่พบ ดังนี้ ด้านการจัดการพบว่าผู้ประกอบการ
บางรายขาดการวางแผนในการดำเนินงานที่ชัดเจนพนักงานขาดงานบ่อยครั้ง และผู้ประกอบการ
บางรายยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัญหาด้านการเงินพบว่าขาด
สภาพคล่องทางการเงินสถาบันทางการเงินไม่ปล่อยเงินกู้ ขาดความรู้ความเข้าใจในระบบบัญชีและ
การเงินปัญหา ด้านการตลาดผู้ประกอบการบางรายไม่มีการจัดทำแผนการตลาดขาดผู้เชี่ยวชาญ
และชำนาญด้านการตลาดสินค้าถูกลอกเลียนแบบเกิดการตัดราคา มีสถานที่จำหน่ายน้อย ขาดการ
ประชาสัมพันธ์ คู่แข่งขันมีมากขึ้น

4.2 ด้านคู่แข่งบริษัทประสบปัญหาที่คู่แข่งที่ขายสินค้าในรูปแบบเดียวกัน แต่ราคา
ถูกกว่า มีสินค้าอื่นทดแทนได้ ผู้ซื้อจึงมีทางเลือกอื่นสำหรับการซื้อสินค้า

สามารถสรุปได้ว่าอุปสรรคในการทำธุรกิจธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสองได้แก่ จากลักษณะของธุรกิจที่ซื้อไปมาขายไปในบางครั้ง พบว่า มีผู้ประกอบการรายใหม่เกิดขึ้นตลอดเวลา เนื่องจากรัฐไม่สามารถเข้าควบคุมหรือตรวจสอบการรับซื้อได้ในทุกครั้งที่ผู้รับซื้อมีใบอนุญาตที่ถูกกฎหมายหรือไม่ ประกอบกับไม่สามารถควบคุมราคาสินค้าได้ เพราะราคาสินค้ามือสองของถุงบรรจุแรมนี้ขึ้นอยู่กับต้นทุนในการรับซื้อและปรับปรุงคุณภาพของถุงแรมมือสองก่อนการจำหน่ายต่อ จึงมีการขายตัดราคากันเอง และยังส่งผลให้ลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองราคาของสินค้าได้อีกด้วย นอกจากนี้ ธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสองยังมีภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนเนื่องจากปัจจุบันบริษัทเหมือนแรมหันมาอนุรักษ์ธรรมชาติโดยการลดใช้ถุงแรมมือสอง และหันไปใช้รถขนแรมเพื่อช่วยลดโลกร้อน รวมถึงการเมืองภายในประเทศยังไม่แน่นอน และรัฐบาลยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจได้

5. การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Five forces model)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพล (Five force) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสภาวะการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสองของบริษัท ว.วิทยาลัยสุโขทัย จำกัด ในระดับมากมี 4 ปัจจัยคือ ปัจจัยภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ ปัจจัยภัยคุกคามจากการแข่งขันในอุตสาหกรรม ปัจจัยความเสี่ยงจากสินค้าทดแทน ปัจจัยอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ส่วนปัจจัยอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์มีอิทธิพลน้อย

การวิเคราะห์ TOWS Matrix

ในการกำหนดแนวทางเลือกกลยุทธ์ ในการวิจัยครั้งนี้จะใช้เครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์คือ การใช้เครื่องมือ TOWS Matrix ดังนี้

1. SO Strategy กลยุทธ์สร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจ โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการให้บริการใหม่ ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่มีตลาดกว้างขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บริษัทสามารถรักษฐานลูกค้าเดิม และยังช่วยให้สามารถขยายฐานลูกค้าเพิ่มได้อีกด้วย มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการให้บริการด้านต่าง ๆ ทั้งงานขาย สต็อก และการให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้าซึ่งทำให้สามารถเพิ่มยอดขายให้กับทางบริษัทและเป็นการสร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขันในระยะยาว

2. ST Strategy กลยุทธ์ลดจุดอ่อนของธุรกิจ โดยจัดวางโครงสร้างองค์กรโดยแบ่งเป็นฝ่ายต่าง ๆ เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมีการวิเคราะห์ทางการตลาดเพื่อให้สินค้าตรงกับความต้องการของผู้บริโภคได้ถูกต้อง และควรมีการประชาสัมพันธ์เพื่อแจ้งข้อมูลการรับซื้อถุงแรมมือสองของบริษัทว่าถูกต้องตามกฎหมาย ให้ลูกค้ารับทราบข้อมูลที่ถูกต้องของบริษัท นอกจากนี้ บริษัทฯ ควรนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการระบบฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อให้บริการเบื้องต้นกับ

ลูกค้าเมื่อลูกค้าพบกับปัญหา เช่น การที่ลูกค้าไม่ได้รับสินค้าตามวันและเวลาที่กำหนดก็สามารถโทรศัพท์เข้ามาร้องเรียนได้

3. WO Strategy กลยุทธ์สร้างโอกาสทางธุรกิจ มุ่งเน้นให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขันในการสร้างความแตกต่าง และมูลค่าเพิ่มให้กับตัวผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความผูกพันในตราสินค้า (Brand loyalty) ให้มีความโดดเด่นและแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น ๆ จะช่วยลดความอ่อนไหวต่อราคาของลูกค้า

4. WT Strategy กลยุทธ์ป้องกันภัยคุกคามทางธุรกิจ จากที่ปัจจุบันบริษัทเหมืองแร่หันมาใส่ใจในเรื่องของอนุรักษ์ธรรมชาติมากขึ้น อาจต้องมีการทำตลาดที่แตกต่างให้เป็นการกระตุ้นผลิตภัณฑ์ให้มากขึ้นเพื่อให้เกิดการรับรู้และการจดจำของลูกค้า เช่นการให้ความเข้าใจในการขนส่งสินค้า เพื่อไม่ให้เกิดการเสียหายจากการเก็บหรือขนส่งที่ผิดลักษณะ และเลือกใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสินค้าเพื่อรองรับกระบวนการเคลื่อนย้ายสินค้าอย่างปลอดภัย

การอภิปรายผล

การศึกษาในครั้งนี้ มุ่งเน้นไปที่ แนวทางการหากกลยุทธ์เพื่อการจัดการธุรกิจค้าส่งถูงบรรจุแร่มือสอง บริษัท ว.วิทย์วิศวกรรม จำกัด ซึ่งมีลักษณะการดำเนินธุรกิจเข้าข่ายวิสาหกิจขนาดย่อมแบบนิติบุคคล ที่มีการจ้างงานไม่เกิน 50 คน มีมูลค่าสินทรัพย์ถาวร จำนวน 1-50 ล้านบาทใช้เงินทุนของตัวเองในการดำเนินธุรกิจและปัญหาสำคัญที่พบในการดำเนินธุรกิจค้าส่งถูงบรรจุแร่มือสองนี้ พบว่า ประสบกับสถานะภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ ได้ง่ายเนื่องจากถูงบรรจุแร่มือสองเป็นสินค้าที่ทางโรงงานอุตสาหกรรมผู้ที่ใช้ถูงแร่มือหนึ่งเป็นผู้ขายสินค้าเอง ทำให้ผู้ประกอบการรายย่อยสามารถเข้ามารับซื้อถูงแร่มือสองจากร้านขายของเก่าและนำไปขายด้วยตนเองโดยไม่ต้องใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนมาก และมีลูกค้าของบริษัทบางครั้งผันตัวเองมาเป็นผู้ค้าส่งถูงแร่มือสอง รับซื้อถูงแร่มือสองโดยตรงจากโรงงานอุตสาหกรรมโดยไม่มีใบอนุญาตและไม่ได้ลงทุนในการปรับปรุงคุณภาพของถูงบรรจุแร่มือสองอย่างจริงจังหรือมีการให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้า ทำให้ต้นทุนของผู้ประกอบการรายย่อยเหล่านี้ต่ำกว่าบริษัท ส่งผลให้เกิดการขายตัดราคาทำให้ลูกค้าหันไปรับซื้อถูงแร่มือสองของผู้ประกอบการรายย่อยเหล่านี้แทนปัญหาการขายตัดราคานี้สอดคล้องกับเพ็ญจันทร์ ดันดิวิมลขจร (2552) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกรณีศึกษาเขตพื้นที่ภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร สอดคล้องกับอำไพ คงแก้ว (2554) ที่ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของบริษัท เอ็ม.เอส.อินดัสตรีล จำกัด และยังสอดคล้องกับฉัตรชัย เรื่องศิริ (2555) ได้ศึกษาการกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจร้านขายต้นไม้ กรณีศึกษาร้านใบไม้ ที่จะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ในการกลยุทธ์มุ่งเน้นและสร้าง

ความแตกต่างในตลาดขนาดเล็กด้วยการขายสินค้า/ บริการที่แตกต่างจากผู้อื่น นอกจากปัญหา การขายต่ำกว่าแล้ว ยังพบปัญหาที่มีคล้ายคลึงกันของธุรกิจรัฐวิสาหกิจขนาดย่อม เช่น ปัญหา เครื่องจักรไม่ได้มาตรฐาน สินค้ามีคุณภาพต่ำ ผู้ประกอบการมีเงินลงทุนไม่พอ พนักงานขาดความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน เปลี่ยนงานบ่อย

สำหรับบริษัท ว.วิทยาวาสคุณท์ จำกัดผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ SWOT เข้ามาช่วยในการ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ โดยนำมาวิเคราะห์ใน TOWS Matrix ประกอบรวมกับการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Five forces model) ผลการวิเคราะห์ดังกล่าว ผู้วิจัยนำมาเสนอเป็น 4 กลยุทธ์ ดังนี้

1. จากการศึกษาพบว่า จุดแข็งของธุรกิจนี้คือ การที่ถุงแรมมือสองมีคุณภาพ ราคาถูกและ ลักษณะตรงตามความต้องการในการใช้งาน มีสินค้าพร้อมส่ง สร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าในการ บริการและโอกาสในการทำธุรกิจธุรกิจค้าส่งถุงแรมมือสองได้แก่ การที่โรงงานอุตสาหกรรม ต่าง ๆ หันมาใช้ถุงจัมโบ้มือสองเพื่อเป็นการประหยัดต้นทุน เวลา แรงงาน และค่าใช้จ่าย ทำให้ ธุรกิจนี้ยังสามารถดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ควรเลือกใช้ SO Strategy ที่เป็นกลยุทธ์ สร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจ โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการให้บริการใหม่ ๆ ที่สามารถ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่มีตลาดกว้างขึ้น ซึ่ง จะช่วยให้บริษัทสามารถรักษฐานลูกค้าเดิม และยังสามารถขยายฐานลูกค้าเพิ่มได้อีกด้วย มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการให้บริการด้านต่าง ๆ ทั้งงานขาย สต็อก และการให้ ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้าซึ่งทำให้สามารถเพิ่มยอดขายให้กับทางบริษัทและเป็นการสร้าง ความได้เปรียบ ทางการแข่งขันในระยะยาวซึ่งในงานศึกษาของวันวิสาข์ พลายเพชร (2554) ใน งานวิจัยเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจ โทรศัพท์เคลื่อนที่ กรณีศึกษา: บริษัท สามารถ ไอ-โมบาย จำกัด (มหาชน) ได้สร้างความเข้มแข็งในการดำเนินธุรกิจโดยการนำเอา กลยุทธ์การเติบโตโดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน ใช้การพัฒนา ผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค นำเอากลยุทธ์สร้างความแตกต่าง เพื่อสร้างความ ต่างต่างด้านผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นการเพิ่มทางเลือกในการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค และเป็นการเพิ่ม คุณค่า ภาพลักษณ์แก่ตราสินค้าให้แตกต่างจากคู่แข่งอื่นนอกจากนี้งานศึกษาของเมธี ทวีปิยมภรณ์ (2554) ที่ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจผลิตจ่ายน้ำตาล: กรณีศึกษา โรงงานน้ำตาลมิตรผล จังหวัดสุพรรณบุรี ได้ใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการผลิตและการตลาด โดยใช้จุดแข็งทางด้านความรู้ความสามารถและ ประสบการณ์ รวมไปถึงการพัฒนาและค้นคว้าวิจัย เพื่อให้เกิดเทคโนโลยีที่ทันสมัยและความ ต่างต่างทำให้เกิดการพัฒนาตั้งแต่วัตถุดิบ ขบวนการผลิต จนส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ

สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลและยากต่อการลอกเลียนแบบในระยะเวลาอันสั้นได้

2. จุดแข็งของธุรกิจนี้คือ การที่ถุงแรมมือสองมีคุณภาพ ราคาถูกและลักษณะตรงตามความต้องการในการใช้งาน มีสินค้าพร้อมส่ง สร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าในการบริการ อีกทั้งการมีสายสัมพันธ์อันดีต่อลูกค้าและมีผู้ร่วมสนับสนุนทางธุรกิจและอุปสรรคในการทำธุรกิจธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง ได้แก่ จากลักษณะของธุรกิจที่ซื้อมาขายไปในบางครั้ง พบว่า มีผู้ประกอบการรายใหม่เกิดขึ้นตลอดเวลา เนื่องจากรัฐไม่สามารถเข้าควบคุมหรือตรวจสอบการรับซื้อได้ในทุกครั้งที่ผู้รับซื้อมิชอบุญาตที่ถูกกฎหมายหรือไม่ ประกอบกับไม่สามารถควบคุมราคาสินค้าได้ เพราะราคาสินค้ามือสองของถุงบรรจุแรมนี้ขึ้นอยู่กับต้นทุนในการรับซื้อและปรับปรุงคุณภาพของถุงแรมมือสองก่อนการจำหน่ายต่อ จึงมีการขายตัดราคากันเอง และยังส่งผลให้ลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองราคาของสินค้าได้อีกด้วยดังนั้น ควรเลือกใช้ ST Strategy กลยุทธ์สร้างโอกาสทางธุรกิจ มุ่งเน้นให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขันในการสร้างความแตกต่าง และมูลค่าเพิ่มให้กับตัวผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความผูกพันในตราสินค้า (Brand loyalty) ให้มีความโดดเด่นและแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น ๆ จะช่วยลดความอ่อนไหวต่อราคาของลูกค้า สำหรับการสร้างโอกาสทางธุรกิจนี้ในงานศึกษา ฉัตรชัย เรืองศรี (2555) ที่ศึกษาการกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจร้านขายต้นไม้ กรณีศึกษาร้านใบไม้ ได้ใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นและสร้างความแตกต่างในตลาดขนาดเล็กด้วยการขายสินค้า/ บริการที่แตกต่างจากผู้อื่น ซึ่งมีผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง โดยผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่แล้วมาออกแบบเพื่อเป็นแบบของทางร้านและจัดทำแบรนด์เป็นของตัวเองทำให้กิจการสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ยังใช้กลยุทธ์ด้านการผลิต (Production strategy) มาใช้ในการควบคุมแผนการผลิตให้ตรงตามแบบ ควบคุมคุณภาพติดตามงานและตรวจสอบสินค้าก่อนส่งของให้ ลูกค้า 100 เปอร์เซ็นต์ และกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ ทำให้สินค้ามีความโดดเด่นและจะได้ทำแบรนด์สินค้าเป็นของร้านในแบบถักของต้นหลิวที่ได้จดสิทธิบัตรไว้เพื่อเพิ่มมูลค่าให้สินค้า และสร้างความจดจำในสินค้าของทางร้าน (Focused differentiation strategy) ดังนั้น ทางบริษัท ว.วิทย์วศคุณ จำกัด ควรหาทางในการมุ่งเน้นสร้างความแตกต่างของสินค้าและสร้างลักษณะของสินค้าถุงบรรจุแรมมือสองให้เป็นที่จดจำแก่ลูกค้า โดยอาจนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าถุงบรรจุแรมมือสอง และอาจมีการสอบถามความต้องการของลูกค้าในการหารูปแบบของผลิตภัณฑ์ที่สนองต่อความต้องการของลูกค้ามากที่สุด หรือการมีการ์ตูนตราสินค้า การประทับตราสินค้าเพื่อแสดงถึงการที่ถุงแรมนี้ได้รับการปรับปรุงคุณภาพโดยบริษัท ว.วิทย์วศคุณ จำกัด เพื่อช่วยสร้างความมั่นใจในการใช้สินค้า อีกทั้งยังช่วยสร้างความภักดีต่อตราสินค้าของ บริษัท ว.วิทย์วศคุณ

จำกัด ได้อีกด้วย

3. จุดอ่อนของธุรกิจนี้คือ ธุรกิจนี้เป็นธุรกิจซื้อมาขายไปทำให้ไม่ต้องอาศัยความสามารถของบุคลากร ทำให้บุคลากรที่ต้องการไม่จำเป็นต้องมีฝีมือ หรือทักษะ มีการจ้างพนักงานเป็นแบบแรงงานเหมาทำให้พนักงานไม่เกิดความภักดีต่อองค์กร ลาออกบ่อย และบางครั้งพบว่าพนักงานไม่ซื่อสัตย์พนักงานพุดจาไม่สุภาพ โอกาสในการทำธุรกิจธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสองได้แก่ การที่โรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ หันมาใช้ถุงจัมโบ้มือสองเพื่อเป็นการประหยัดต้นทุน เวลา แรงงาน และค่าใช้จ่าย ทำให้ธุรกิจนี้ยังสามารถดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่อง และการมีกฎหมายสิ่งแวดล้อมกำหนดให้ผู้ที่เข้าไปกำจัดเศษวัสดุในโรงงาน (รวมถึงการรับซื้อ) จะต้องจดทะเบียนโรงงานประเภท 105 ดังนั้น กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้คือ WO Strategy กลยุทธ์ลดจุดอ่อนของธุรกิจ โดยการจัดวางโครงสร้างองค์กรโดยแบ่งเป็นฝ่ายต่าง ๆ เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมีการวิเคราะห์ทางการตลาดเพื่อให้สินค้าตรงกับความต้องการของผู้บริโภคได้ถูกต้อง และควรมีการประชาสัมพันธ์เพื่อแจ้งข้อมูลการรับซื้อถุงแรมมือสองของบริษัทว่าถูกต้องตามกฎหมาย ให้ลูกค้ารับทราบข้อมูลที่ถูกต้องของบริษัท นอกจากนี้บริษัทฯ ควรนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการระบบฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อให้บริการเบื้องต้นกับลูกค้าเมื่อลูกค้าพบกับปัญหา เช่น การที่ลูกค้าไม่ได้รับสินค้าตามวัน และเวลาที่กำหนดก็สามารถโทรศัพท์เข้ามาร้องเรียนได้ การเลือกใช้กลยุทธ์นี้ สอดคล้องตามงานวิจัยของอำไพ คงแก้ว (2554) ที่ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของบริษัท เอ็ม.เอส. อินดัสเตรียล จำกัด พบว่า จุดอ่อนของบริษัทนั้น ได้แก่การที่บริษัทได้รับพนักงานประจำตำแหน่งตามความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่มีความสามารถพิเศษ เมื่อมาทำงานแล้วจะมี ความสามารถเพิ่มขึ้นจึงเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานกลุ่มนี้ ทำให้เกิดการลาออกเพื่อไปทำงานที่อื่น ในด้านการเงิน บริษัทมีภาระผูกพัน และหนี้สินปัจจุบันและหนี้สินอาจเกิดขึ้นในภายหน้า ภาระหนี้สินเงินเบิกเกิน ส่วนโอกาสของบริษัทเอ็ม.เอส.อินดัสเตรียล จำกัด มาจาก 1) มีความคล่องตัวในการบริหารงาน และมีลูกค้าต่างประเทศที่ไว้วางใจในการจ้างผลิต 2) บริษัทมีพันธมิตรทางการค้ากับบริษัทอื่น ๆ ทำให้คล่องตัวในการทำงาน 3) ตัวผู้บริหารเองอยู่ในธุรกิจประเภทนี้มานาน ทำให้มีความชำนาญ และเป็นที่ยอมรับ อุปสรรคที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มาจากการแข่งขันที่รุนแรงในธุรกิจ ทำให้ต้องใช้ความสามารถความชำนาญ และส่วนประกอบอื่น ๆ เช่น ความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า แต่การหาลูกค้ารายใหม่ซึ่งทำได้ค่อนข้างยากในสภาวะการแข่งขันสูงธุรกิจปัจจุบันมีคู่แข่งของบริษัทสูงขึ้นในอนาคตจะมีการใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันด้านต่าง ๆ เพื่อรักษาลูกค้ารายเก่าและหาลูกค้ารายใหม่ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของบริษัท ซึ่งมีลักษณะปัญหาคล้ายกับ บริษัท ว.วิทยา วัสดุภัณฑ์ จำกัด ได้มีการนำเอากลยุทธ์หรือปัจจัยแห่งความสำเร็จของผู้ประกอบการ (Key success factors) มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร การบริหารงานด้านการเงิน ด้านคุณภาพและด้านการตลาด

มาใช้ในการบริหารจัดการบริษัท สอดคล้องกับงานศึกษาของ พิทยา ศิริ (2557) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยสู่ความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในจังหวัดสงขลา ได้มีการใช้กลยุทธ์การพัฒนานุเคราะห์ในด้านต่าง ๆ ด้านการฝึกอบรม เช่น การจัดสัมมนาการบริหารงานภายในองค์กร การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับโปรแกรมทางการเงินและบัญชี โปรแกรมด้านการผลิตสินค้าและบริการ และนำเอาระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน และงานของ พรหมวุฒิวิจ พงศธรขจรดี (2554) ที่ศึกษาเรื่องปัญหากลยุทธ์การตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจค้าส่ง ภายใต้โครงการมิตรแท้โซ่ว้าว: กรณีศึกษา บริษัทสยามแมคโคร จำกัด(มหาชน) ยังแนะนำให้มีการใช้กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์(CRM) กับกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดบริการ (7 P's) ซึ่งจะช่วยให้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของบริษัทนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทั้งในส่วนลูกค้าปัจจุบันเพื่อเพิ่มระดับความภักดีต่อตราสินค้าหรือองค์กรให้สูงขึ้น และดึงดูดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายรายใหม่จากกิจกรรมทางการตลาด

ดังนั้นบริษัท ว.วิทยาวาสคุณันท์ จำกัด ควรใช้กลยุทธ์ลดจุดอ่อนของธุรกิจ ด้วยการลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนานุเคราะห์ ให้มีความสามารถในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มากขึ้น เพราะธุรกิจนี้ยังมีโอกาสในการขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาความสามารถของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะทำให้งานมีความต่อเนื่อง และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ทันทีอีกด้วย

4. จุดอ่อนของธุรกิจนี้คือ ธุรกิจนี้เป็นธุรกิจซื้อมาขายไปทำให้ไม่ต้องอาศัยความสามารถของบุคลากร ทำให้บุคลากรที่ต้องการไม่จำเป็นต้องมีฝีมือ หรือทักษะ มีการจ้างพนักงานเป็นแบบแรงงานเหมาทำให้พนักงานไม่เกิดความภักดีต่อองค์กร ลาออกบ่อย และบางครั้งพบว่าพนักงานไม่ซื่อสัตย์พนักงานพุดจาไม่สุภาพและอุปสรรคในการทำธุรกิจธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสองได้แก่ จากลักษณะของธุรกิจที่ซื้อมาขายไปในบางครั้ง พบว่า มีผู้ประกอบการรายใหม่เกิดขึ้นตลอดเวลา เนื่องจากรัฐไม่สามารถเข้าควบคุมหรือตรวจสอบการรับซื้อได้ในทุกครั้งที่ผู้รับซื้อมิใบอนุญาตที่ถูกกฎหมายหรือไม่ ประกอบกับไม่สามารถควบคุมราคาสินค้าได้ เพราะราคาสินค้ามือสองของถุงบรรจุแรมนี้ขึ้นอยู่กับต้นทุนในการรับซื้อและปรับปรุงคุณภาพของถุงแรมมือสองก่อนการจำหน่ายต่อ จึงมีการขายตัดราคากันเอง และยังส่งผลให้ลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองราคาของสินค้าได้อีกด้วยจึงควรเลือกใช้ กลยุทธ์ WT Strategy เป็นกลยุทธ์ป้องกันภัยคุกคามทางธุรกิจ จากที่ปัจจุบันบริษัทเหมืองแร่หันมาใส่ใจในเรื่องของอนุรักษ์ธรรมชาติมากขึ้น อาจต้องมีการทำตลาดที่แตกต่างให้เป็นการกระตุ้นผลิตภัณฑ์ให้มากขึ้นเพื่อให้เกิดการรับรู้และการจดจำของลูกค้า เช่น การให้ความเข้าใจในการขนส่งสินค้า เพื่อไม่ให้เกิดการเสียหายจากการเก็บหรือขนส่งที่ผิดลักษณะ และเลือกใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสินค้าเพื่อรองรับกระบวนการเคลื่อนย้ายสินค้า

อย่างปลอดภัยในงานวิจัยของขงยุทธ ศรีธนาอุทัยกร (2553) ที่ศึกษาเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์ส่วนผสมทาง การตลาด เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันผ่านช่องทาง Modern trade ของธุรกิจน้ำดื่ม กรณีศึกษา น้ำดื่มตราสิงห์ของบจ. บุญรอดเทรคดิง ก็ประสบกับปัญหาสินค้าที่สามารถทดแทนได้ง่าย ในอุตสาหกรรมน้ำดื่มที่มีอัตราการเติบโตสูงกว่าการเติบโตของตลาด และการแข่งขันที่มีความรุนแรงทั้งจากคู่แข่งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้นเพื่อแก้ไขปัญหาและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว ผู้วิจัยได้เลือกใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ มาสร้างความแตกต่างมาเป็นหลัก ซึ่งการสร้าง ความแตกต่างของน้ำดื่มสิงห์นั้น จะกระทำผ่านมุมมองในส่วนที่เป็นทั้ง Functional benefit และ Emotional benefit โดยมุ่งหวังให้น้ำดื่มสิงห์เป็นสินค้าที่มีความแตกต่าง มากกว่าคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาดและใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบเจาะตลาด และกลยุทธ์การเจริญเติบโตด้วยการพัฒนาการตลาดมาเป็นตัวสนับสนุนเนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนอง ความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคได้เป็นอย่างดีและสามารถสร้างยอดขายตลอดจน ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นอย่างมาก โดยมีกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคล เป็นตัวสนับสนุนเนื่องจาก คนถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการ ดำเนินธุรกิจ

ดังนั้น บริษัท ว.วิทยาวาสคุณภัณฑ์ จำกัด ควรใช้กลยุทธ์ป้องกันภัยคุกคามทางธุรกิจ ด้วยการสร้างความแตกต่างทางธุรกิจ โดยมีการทำตลาดที่แตกต่างให้เป็นการกระตุ้นผลิตภัณฑ์ให้มากขึ้นเพื่อให้เกิดการรับรู้และการจดจำของลูกค้า

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การจัดการธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสองกรณีศึกษา บริษัท ว.วิทยาวาสคุณภัณฑ์ จำกัด ด้วยวิธี SWOT Analysis สามารถสร้างกลยุทธ์ที่บริษัท ว.วิทยาวาสคุณภัณฑ์ จำกัด สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจในเบื้องต้นได้ทันที จึงมีข้อเสนอแนะสำหรับเป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสองของ บริษัท ว.วิทยาวาสคุณภัณฑ์ จำกัดดังนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. บริษัท ว.วิทยาวาสคุณภัณฑ์ จำกัด ควรมีการวางแผนการจัดทำกลยุทธ์สร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจ โดยนำเอากลยุทธ์การเติบโตจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยอาจใช้การสอบถามความต้องการของลูกค้า แล้วพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค และสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นการเพิ่มทางเลือกในการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค และเป็นการเพิ่มคุณค่า ภาพลักษณ์แก่ตราสินค้าให้แตกต่างจาก

คู่แข่งและพัฒนาปรับปรุงงานด้านการให้บริการให้ได้มาตรฐานมีความเป็นมืออาชีพ

2. บริษัท ว.วิทยาลัยอุตสาหกรรม จำกัด ควรมีการวางแผนการจัดทำกลยุทธ์สร้างโอกาสทางธุรกิจ มุ่งเน้นให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขันในการสร้างความแตกต่าง และมูลค่าเพิ่มให้กับตัวผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความผูกพันในตราสินค้า (Brand loyalty) ให้มีความโดดเด่นและแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น ๆ จะช่วยลดความอ่อนไหวต่อราคาของลูกค้า

3. บริษัท ว.วิทยาลัยอุตสาหกรรม จำกัด ควรมีการวางแผนการจัดทำกลยุทธ์ลดจุดอ่อนของธุรกิจ ด้วยการลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ให้มีความสามารถในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มากขึ้น เพราะธุรกิจนี้ยังมีโอกาสในการขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาความสามารถของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะทำให้งานมีความต่อเนื่อง และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ทันทีอีกด้วย และควรมีการทำตลาดอย่างจริงจัง มีการทำแผนงาน (Action plan) มีการกำหนดค่าเป้าหมายและวัดผลที่ได้ (KPI)

4. บริษัท ว.วิทยาลัยอุตสาหกรรม จำกัด ควรมีการวางแผนการจัดทำกลยุทธ์ป้องกันภัยคุกคามทางธุรกิจ โดยมุ่งเน้นไปที่การทำตลาดที่แตกต่างให้เป็นการกระตุ้นผลิตภัณฑ์ให้มากขึ้นเพื่อให้เกิดการรับรู้และการจดจำของลูกค้า เช่นการให้ความเข้าใจในการขนส่งสินค้า เพื่อไม่ให้เกิดการเสียหายจากการเก็บหรือขนส่งที่ผิดลักษณะ และเลือกใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสินค้าเพื่อรองรับกระบวนการเคลื่อนย้ายสินค้าอย่างปลอดภัยและควรมีการศึกษาข้อมูลคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ อาทิเช่น กลยุทธ์ วิธีการดำเนินธุรกิจ รูปแบบการจัดร้าน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง กรณีศึกษา บริษัท ว.วิทยาลัยอุตสาหกรรม จำกัด” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. การวิจัยครั้งต่อไปควรทำการวิจัยเฉพาะในเรื่องรูปแบบกลยุทธ์การตลาดของสินค้าอุตสาหกรรมมือสอง เพื่อหารูปแบบที่เหมาะสมในการทำการตลาด เนื่องจากในปัจจุบันมีการแข่งขันที่สูง คู่แข่งเข้ามาในธุรกิจได้ง่าย อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อสูงจึงมีความจำเป็นเป็นอย่างมาที่จะต้องสร้างจุดขายโดยหารูปแบบการขายที่แตกต่างและดึงดูดความสนใจของลูกค้าให้หันมาใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัท

2. ควรมีการศึกษาถึงตัวแปรที่มีผลต่อความต้องการใช้สินค้าอุตสาหกรรมมือสอง เพื่อดูว่าตัวแปรใดน่าจะมีอิทธิพลต่อความต้องการในการใช้สินค้าอุตสาหกรรมมือสองนอกเหนือจากปัจจัยด้านราคา คุณภาพและบริการว่าปัจจัยใดที่ส่งผลอย่างมากต่อความต้องการในการใช้สินค้าอุตสาหกรรมมือสอง เพื่อที่บริษัทจะได้นำปัจจัยเหล่านั้นไปปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการใช้ในแต่ละกลุ่มมากที่สุด รวมถึงควรศึกษาลักษณะงานที่

ต้องใช้สินค้าอุตสาหกรรมมือสองของแต่ละกลุ่มเพราะในปัจจุบันลูกค้ามีแนวคิดและการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2558). *การประเมินสมรรถนะองค์กร*. เข้าถึงได้จาก <http://strategy.dip.go.th/tabid/66/Default.aspx>
- ฉันทส เพียรธรรม และวันทนาพร รุ่งวรรณรัตน์. (2555). การปรับตัวของร้านโชห่วยภายใต้กระแสการขยายตัวของร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่. *วารสารการจัดการสิ่งแวดล้อม*, 8(1), 39-55.
- ฉัตรชัย เรืองศรี. (2555). *การกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจร้านขายต้นไม้ กรณีศึกษาร้านใบไม้*. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการประกอบการ, บัณฑิตมหาวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ชาย โปธิลิตา. (2552). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นท์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- ชื่นจิตต์ แจ่มเจนนิจ. (2546). *กลยุทธ์สื่อสารการตลาด*. กรุงเทพฯ: ทิปปิง พอยท์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ไทยแลนด์อินดัสตรีคองทคอม. (2553). *กลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลง เพื่อประสิทธิผลที่ดีขององค์กร*. เข้าถึงได้จาก <http://www.thailandindustry.com/guru/view.php?id=7717§ion=9&rcount=Y>
- ธนวรรณ แสงสุวรรณ. (2547). *การจัดการตลาด* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่นอินโดไชน่า.
- ธุรกิจ SME. (2556). *ธุรกิจขายส่งสินค้า ดีไหม?ดียังไง? ปัจจุบันมีกี่รูปแบบ? สืบค้นได้จาก* http://shoplri.com/ธุรกิจขายส่งสินค้า-ดีไหมดียังไง-ปัจจุบันมีกี่รูปแบบ/?fb_ref=Default.
- พจนานุกรมอิเล็กทรอนิกส์ไทย-อังกฤษ LEXiTRON. (2009). *พจนานุกรมอิเล็กทรอนิกส์ไทย-อังกฤษ*. เข้าถึงได้จาก http://lexitron.nectec.or.th/2009_1/index.php?q=lookup/form/submit.
- พรธวุฒิวิจ พงศธรขจรดี. (2554). *ปัญหา กลยุทธ์การค้าตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจค้าส่ง ภายใต้โครงการมิตรแท้โชห่วย: กรณีศึกษา บริษัท สยามแมคโคร จำกัด (มหาชน)*. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการตลาด, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- พิทยา ศิริ. (2557). ปัจจัยสู่ความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในจังหวัดสงขลา. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา*, 7(2), 53-64.

- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2553). *การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร: การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เพ็ญจันทร์ ดันติวิมลจจร. (2552). *ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กรณีศึกษาเขตพื้นที่ภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์การบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิทยาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ภัทรกร พลพนาธรรม. (2551). *การบริหารการค้าปลีกและการค้าส่ง*. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2558). *การจัดการการค้าส่ง*. สืบค้นได้จาก <http://www.stou.ac.th/stouonline/lom/data/sms/market/Unit6/Subm2/U622-1.htm>
- เมธี ทวีปยมาภรณ์. (2554). *กลยุทธ์การตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจผลิตจำหน่ายน้ำตาล: กรณีศึกษา โรงงานน้ำตาลมิตรผล จังหวัดสุพรรณบุรี*. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการตลาด, บัณฑิตมหาวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ขงยุทธศรี ธนาอุทัยกร. (2553). *การจัดการเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันผ่านช่องทาง Modern trade ของธุรกิจน้ำดื่ม กรณีศึกษา น้ำดื่มตราสิงห์ของบจ. บุญรอดเทรคคิง*. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการตลาด, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- วันวิสาข์ พลายเพชร. (2554). *การจัดการเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ กรณีศึกษา: บริษัท สามารถ ไอ-โมบาย จำกัด (มหาชน)*. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการตลาด, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- รัญญา อคาเดมี. (2557). *ทำไมธุรกิจจึงต้องมีกลยุทธ์ในการทำธุรกิจ?* สืบค้นได้จาก <https://www.facebook.com/RanyaAcademy/photos/a.465099630218453.106221.460934143968335/465099653551784/?type=1&theater>
- เรังรัต สุทธิสน. (2558). *การพัฒนากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร*. *วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์*, 10(28), 47-64.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2549). *การวิจัยการตลาด*. กรุงเทพฯ: Diamond in business world.

- สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ISMED). (2557). *การค้าปลีกและค้าส่ง*. เข้าถึงได้จาก www.sme.go.th/SiteCollectionDocuments/ค้าปลีกและค้าส่ง_Final.pdf.
- สมาร์ทบิสิเนสโอเนอร์ (Smart Business Owner). (2555). *รวมธุรกิจที่น่าสนใจ*. เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/site/smiletbusinessowner/home/rwm-thurkic-thi-na-snci>.
- สุวิมล แม้นจริง. (2546). *การจัดการทางตลาด*. กรุงเทพฯ: เอช. เอ็น. กรุ๊ป.
- อมรรัตน์ ศีลาเลิศ. (2554). *การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้เพอร์เฟค จำกัดมหาชน*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.
- อำไพ คงแก้ว. (2554). *การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของบริษัท เอ็ม.เอส.อินเตอร์เรียล จำกัด*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.
- Abbass, F. A. (2003). *Strategic management formulation, implementation, and control in a dynamic environment*. New York: Haworth.
- Albert, S. H. (2005). SWOT analysis for management consulting. *SRI Alumni Association Newsletter*, 12. 7.
- Hove1, P & Tarisai, C. (2013). Internal factors affecting the successful growth and survival of small and micro agri-business firms in alice communal area. *J Economics*, 4(1), 57-67.
- iHotel Marketer. (2556). *หลักการวิเคราะห์ SWOT ของโรงแรม*. Retrieved from http://www.ihotelmarketer.com/index.php?option=com_k2&view=item&id=372:swot-analysis.
- Jafarzadeh, H., Aurum, A., & D'Ambra, J. (2011). Factors affecting the success of businesses in effective utilization of search engine advertising. Retrieved from www.northeastern.edu
- Jasra, J. M. (2011). Determinants of business success of small and medium enterprises. *International Journal of Business and Social Science*, 2(20), 39-45.
- Kotler, P. (2001). *Marketing management, Millenium edition* (10th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- LeMasson, P., Hatchuel, A., & Weil, B. (2010). *Strategic management of innovation and design*. Cambridge, New York: Cambridge University Press.

- P1 (ประธานบริษัทนำเข้าและจำหน่ายถุงบรรจุแร่). (2558, 5 มิถุนายน). สัมภาษณ์.
- P2 (ประธานบริษัทโรงงานผลิตถุงบรรจุแร่). (2558, 5 มิถุนายน). สัมภาษณ์.
- P3 (ประธานบริษัทโรงงานตัดเย็บผ้าใบและถุงบรรจุแร่). (2558, 5 มิถุนายน). สัมภาษณ์.
- P4 (เจ้าของร้านค้าปลีกค้าส่งจังหวัดนครราชสีมา). (2558, 5 มิถุนายน). สัมภาษณ์.
- P5 (เจ้าของร้านค้าปลีกค้าส่ง จังหวัดกาญจนบุรี). (2558, 5 มิถุนายน). สัมภาษณ์.
- P6 (ประธานบริษัทโรงงานผลิตถุงบรรจุแร่). (2558, 5 มิถุนายน). สัมภาษณ์.
- P7 (เจ้าของร้านค้าปลีกค้าส่งจังหวัดสมุทรสงคราม). (2558, 5 มิถุนายน). สัมภาษณ์.
- P8 (เจ้าของร้านค้าปลีกค้าส่งจังหวัดปทุมธานี). (2558, 5 มิถุนายน). สัมภาษณ์.
- Perce, A. J., & Robinson, R. B. (2009). *Formulation, implementation, and control of competitive strategy* (11th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Pitts, R. A., & Lei, D. (2000). *Strategic management: Building and sustaining competitive advantage* (2nd ed.). U.S.A.: South-Western Publishing.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. (2nd ed.). New York: Free Press
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Robins, S. P., & Coulter, M. (2002). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Scherhorn, J. R. (2002). *Management* (7th ed.). U.S.A.: John Wiley & Sons.
- Werther, W. B., & Keith, D. (1996). *Human resources and personnel management* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2006). *Strategic management and business policy*. New Jersey: Prentice Hall.

ภาคผนวก



แบบสัมภาษณ์นี้สามารถใช้เป็น
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงคุณภาพ)

- ได้
- ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
- ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ.....

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

...../...../.....

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสัมภาษณ์ (วิจัยเชิงคุณภาพ)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์ กลยุทธ์การจัดการธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสองกรณีศึกษา
บริษัท ว.วิทยาวาสคุณันท์ จำกัด

ชื่อผู้วิจัย นายวิทยา วาริรักษ์รุ่งกิจ

รหัสประจำตัว 56750102

นิสิตหลักสูตร สาขาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร Y-mbaรุ่น27

หมายเลขโทรศัพท์ 081-6673056

E-mail : wittaya@w-wassaduphun.com

อาจารย์ที่ปรึกษา ดร.ณภัคอร ปุณยภาภัสสร

ข้อมูลเบื้องต้น

1. คำถามของการวิจัย

1.1 สภาวะการณ์การแข่งขันของธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง ของบริษัท ว.วิทยาวาสคุณันท์ จำกัด เป็นอย่างไร

1.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมีผลต่อการดำเนินธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง ของ บริษัท ว.วิทยาวาสคุณันท์ จำกัด อย่างไร

1.3 แนวทางในการสร้างกลยุทธ์การจัดการธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง ของบริษัท ว.วิทยาวาสคุณันท์ จำกัด เป็นอย่างไร

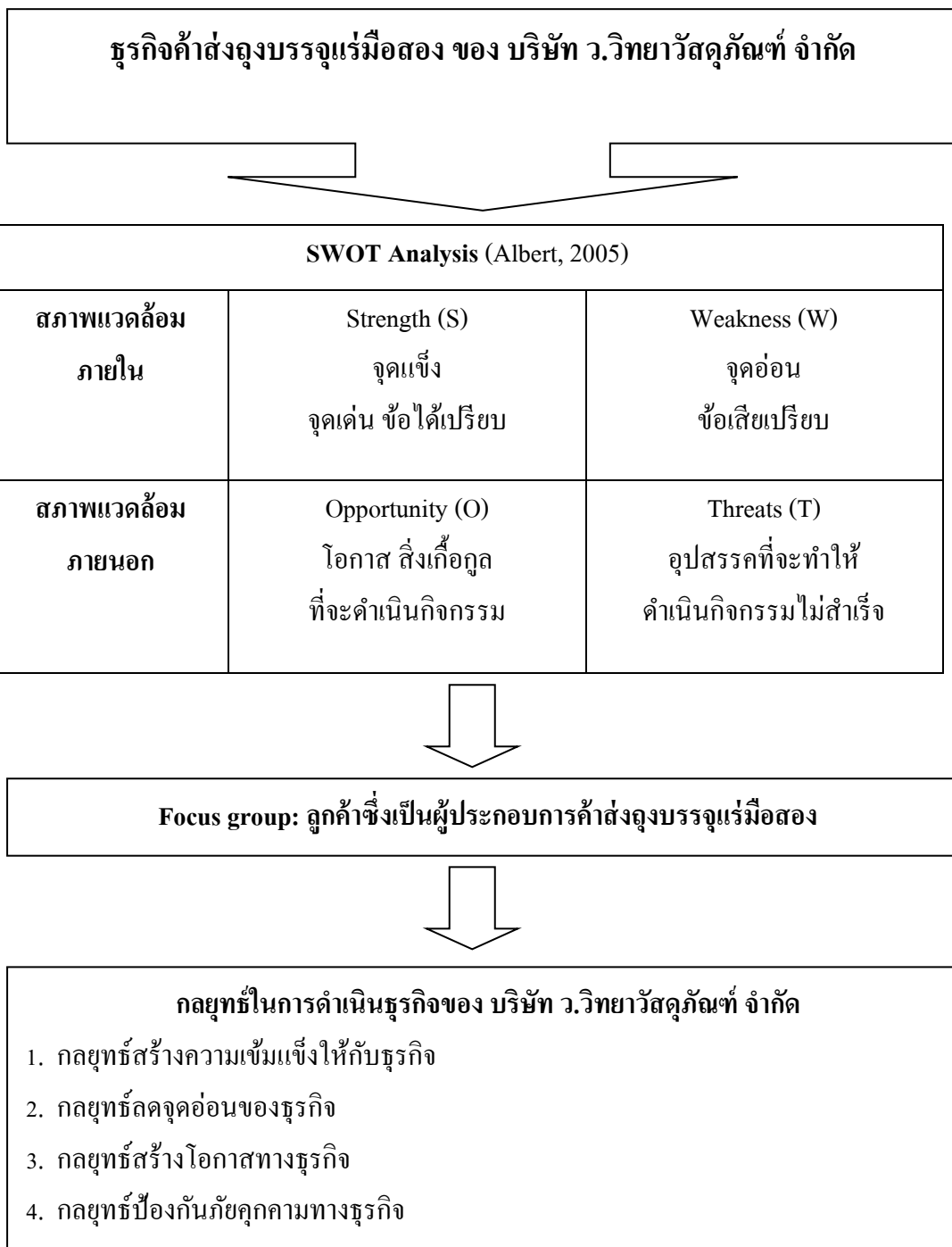
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง ของ บริษัท ว.วิทยาวิศุภัณฑ์ จำกัด

2.2 เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนในการดำเนินธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง ของ บริษัท ว.วิทยาวิศุภัณฑ์ จำกัด

2.3 เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง ของ บริษัท ว.วิทยาวิศุภัณฑ์ จำกัด

3. กรอบแนวคิดของการวิจัย



4. คำนิยามศัพท์

การวิจัยเรื่องปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง กรณีศึกษาบริษัท ว. วิทยาลัยดุสิตธานี จำกัด เพื่อให้มีความชัดเจนและเข้าใจง่ายขึ้นเกี่ยวกับความหมายของคำที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์ในการวิจัย ดังนี้

บริษัท หมายถึง บริษัท ว.วิทยาลัยดุสิตธานี จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 550 หมู่ 6 ตำบลมะขามคู่ อำเภอนิคมน้ำอูน จังหวัดระยอง 21180 โทร. 038-917968, 081-6673056, 085-0823431 โทรสาร 038-917966 www.w-wassaduphun.com

ถุงบรรจุแรม หมายถึง ถุงจัมโบ้หรือถุง Big bag หรือถุงกระสอบใหญ่ ใช้ในการเก็บและขนส่งสินค้าหลายอย่าง เช่น ปูน, ทราย, แปะง, น้ำตาล, เกลือ, และอื่น ๆ ที่เป็นของแห้งส่วนใหญ่ทำมาจากพลาสติกประเภทโพลีโพรพิลีนที่มีความต้านทานสูง ขนาดที่วัดได้ คือ รอบถุง 90x110 เซนติเมตร ความสูงมีตั้งแต่ 100 ถึง 210 เซนติเมตร และสามารถบรรจุได้ 500-2,000 กิโลกรัม

สภาพแวดล้อมภายใน คือปัจจัยที่อยู่ภายในองค์กร ได้แก่ โครงสร้างวัฒนธรรม และทรัพยากรขององค์กร โครงสร้างจะแสดงให้เห็นถึงการรวมกลุ่มงาน ความสัมพันธ์ทางอำนาจหน้าที่ การไหลเวียนของงาน การติดต่อสื่อสารภายใน

จุดแข็ง หมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล องค์กรจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

จุดอ่อน หมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดีเป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่าง ๆ ของบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหานั้น

สภาวะแวดล้อมภายนอก คือปัจจัยที่อยู่ภายนอกและไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมระยะสั้นของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกจะมีอยู่สองส่วนคือ สภาพแวดล้อมการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน จะประกอบด้วยปัจจัยที่กระทบและถูกกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงาน ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ ผู้มีส่วนได้เสีย รัฐบาล ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ชุมชน คู่แข่งขัน และกลุ่มผลประโยชน์

โอกาส หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน นักการตลาดที่ดีจะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

อุปสรรค หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่คุกคามต่อการดำเนินงานขององค์การ
สภาพแวดล้อมเหล่านี้ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยีและการแข่งขัน

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ที่จัดทำขึ้นเป็นแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง มีวัตถุประสงค์เพื่อการ
เก็บรวบรวมข้อมูลในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้มีประสบการณ์ในการประกอบ
ธุรกิจค้าส่งถุงบรรจุแรมมือสอง

โครงสร้างของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. สภาพทั่วไปของการสัมภาษณ์
2. ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
3. ข้อมูลการสัมภาษณ์ปัจจัยภายในและภายนอก และเป้าหมายการดำเนินธุรกิจค้า
ถุงบรรจุแรมมือสอง

ส่วนที่ 1 สภาพทั่วไปของการสัมภาษณ์

รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
1.1 ชื่อ – สกุล ผู้สัมภาษณ์				
1.2 สถานที่สัมภาษณ์				
1.3 วัน/ เดือน/ ปี ที่สัมภาษณ์				
1.4 เวลาเริ่ม-จบการสัมภาษณ์				

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
2.1 ชื่อ – นามสกุล อายุ การศึกษา ประสบการณ์				
2.2 ชื่อ-ที่ตั้งสถานประกอบการ				
2.3 ข้อมูลการลงทุน				
2.4 รูปแบบการดำเนินธุรกิจ				
2.5 จำนวนพนักงาน				
2.6 ระยะเวลาดำเนินกิจการ				

ส่วนที่ 3 ข้อมูลการสัมภาษณ์

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
3.1 ท่านคิดว่าอะไรเป็นจุดเด่นของ การดำเนินการในธุรกิจค้าถุงบรรจุแรมมือ สองของท่านที่ทำให้ท่านประสบความสำเร็จ ทางธุรกิจขณะนี้				
3.2 ท่านคิดว่าอะไรเป็นจุดอ่อนใน การดำเนินการในธุรกิจค้าถุงบรรจุแรมมือ สองของท่านและท่านจะดำเนินการแก้ไข อย่างไร				
3.3 ท่านคิดว่าอะไรเป็นปัจจัยภายนอกที่เพิ่ม โอกาสและเอื้ออำนวยทำให้ท่านประสบความสำเร็จ ทางธุรกิจค้าถุงบรรจุแรมมือสอง				

ได้คืออะไร				
3.4 ท่านคิดว่าอะไรเป็นปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจค้าถุงบรรจุแรมือสองของท่าน และท่านจะดำเนินการแก้ไขอย่างไร				
3.5 ท่านมีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจของท่านไปในทิศทางใดและท่านมีแนวโน้มที่จะขยายกิจการของท่านหรือไม่				

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายวิทยา วาริรักษ์รุ่งกิจ
วัน เดือน ปีเกิด	16 พฤษภาคม พ.ศ. 2516
สถานที่เกิด	โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ จังหวัดอุบลราชธานี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 10/ 100 หมู่บ้านทาว์นพลัสพระรามเก้า แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2539-2543	วิศวกรความปลอดภัย บริษัท เหล็กซิเมนต์ไทย จำกัด บริษัทในเครือซิเมนต์ไทย
พ.ศ. 2543-2547	วิศวกรความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม บริษัท เหล็กก่อสร้างสยาม จำกัด บริษัทในเครือซิเมนต์ไทย นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง
พ.ศ. 2547-2549	รักษาการผู้จัดการแผนกส่งเสริมคุณภาพและ สิ่งแวดล้อม บริษัท เหล็กก่อสร้างสยาม จำกัด นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง
พ.ศ. 2547-ปัจจุบัน	กรรมการผู้จัดการ บริษัท ว.วิทยาวิศุภัณฑ์ จำกัด
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2536-2539	วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาอาชีวอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมธุรกิจ คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ) วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา