

**กลยุทธ์ทางการตลาดของสถานเทคโนโลยียางปาล์ม อำเภอคีรีรัฐนิคม  
จังหวัดสุราษฎร์ธานี**

**นางสาวอรฉนิ ศรัทธาสุข**

**การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**

**พ.ศ. 2552**

**Marketing Strategy of Tonyang Palm wholesale Market in Khiri Rat Nikhom  
District ,Surat Thani Province**

**Miss Onthinee Sattasuk**

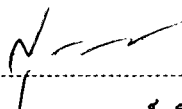
**A Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University  
2009**

หัวข้อการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ กลยุทธ์ทางการตลาดของสถานเทคโนโลยีขนาดปาล์ม อำเภอคีรีรัฐนิคม  
จังหวัดสุราษฎร์ธานี  
ชื่อและนามสกุล นางสาวอรรณี ศรีทาสุข  
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ฉัตรชัย ลอยฤทธิภูมิไกร

คณะกรรมการสอบการศึกษาคั่นคว่ำอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาคั่นคว่ำอิสระฉบับนี้แล้ว



..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ฉัตรชัย ลอยฤทธิภูมิไกร)



..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์สุวิณา ตังโพธิสุวรรณ)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษาคั่นคว่ำอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตแขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



.....  
(รองศาสตราจารย์อัญฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ ๒๕ เดือน ๘.๓. พ.ศ. ๒๕๖๖

**ชื่อการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ** กลยุทธ์ทางการตลาดของลานเทโคนยางปาล์มอำเภอคีรีรัฐนิคม

**จังหวัดสุราษฎร์ธานี**

**ผู้วิจัย** นางสาวอรรฉิ ศรัทธาสุข **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ฉัตรชัย ลอยฤทธิวิวัฒน์ **ปีการศึกษา** 2552

### **บทคัดย่อ**

การศึกษาคั่นคว่ำอิสระเรื่อง กลยุทธ์ทางการตลาดของลานเทโคนยางปาล์ม อำเภอคีรีรัฐนิคม จังหวัดสุราษฎร์ธานี ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์สภาพการแข่งขันและระดับกลยุทธ์ของลานเทโคนยางปาล์ม อำเภอคีรีรัฐนิคม จังหวัดสุราษฎร์ธานี (2) การดำเนินกลยุทธ์ด้านการตลาดเป้าหมายและส่วนประสมทางการตลาด

การศึกษาคั่นคว่ำอิสระครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา ตามกรอบแนวคิดทางการศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันและระดับกลยุทธ์ในอุตสาหกรรม การดำเนินกลยุทธ์การตลาดเป้าหมายและส่วนประสมทางการตลาด ของลานเทโคนยางปาล์ม อำเภอคีรีรัฐนิคม จังหวัดสุราษฎร์ธานี

ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่สำคัญคือ คู่แข่งขันรายใหม่ต้องพบกับแรงกดดันเนื่องจากการประหยัดต่อขนาดของคู่แข่งรายเก่า ความรุนแรงของการแข่งขันภายในตลาดมีมากแม้จะมีคู่แข่งรายน้อยรายแต่ต่างก็ตั้งอยู่ใกล้วัตถุดิบ ส่วนอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อหรือโรงงานขึ้นอยู่กับกลไกทางด้านราคาและปริมาณวัตถุดิบในตลาด อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบหรือเกษตรกรมีน้อยเนื่องจากผลผลิตที่มีปริมาณมาก จุดแข็งและจุดอ่อนของลานเทโคนยางปาล์ม มีจุดแข็งคืออยู่ในตลาดมาเป็นเวลานานจึงมีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์สูง จุดอ่อนคือกิจการไม่สามารถคัดทะลายน้ำมันด้วยคุณภาพดีให้แก่เกษตรกรได้ โอกาสคือเกษตรกรหันมาปลูกปาล์มน้ำมันเป็นจำนวนมากและรัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมไบโอดีเซล อุปสรรคคือปาล์มน้ำมันจากประเทศมาเลเซียมีราคาถูกจึงมีการนำเข้าเพิ่มขึ้น กลยุทธ์ที่ใช้ในระดับธุรกิจ ได้แก่ กลยุทธ์การสร้าง ความเชี่ยวชาญ การสร้างพันธมิตร และการสร้างความแตกต่างทางด้านบริการ ส่วนกลยุทธ์ระดับหน้าที่เน้นด้านราคาเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน 2) การตลาดเป้าหมายมุ่งให้บริการแก่เกษตรกรที่อยู่ในรัศมี 15 กิโลเมตรจากลานเท กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดให้ความสำคัญกับการรักษาคุณภาพให้ได้ตามมาตรฐานที่โรงงานกำหนด การบริการที่ครบวงจร ราคาส่งที่ต่ำกว่าคู่แข่ง เน้นความสัมพันธ์กับลูกค้า

**คำสำคัญ** กลยุทธ์ทางการตลาดลานเทโคนยางปาล์ม อำเภอคีรีรัฐนิคม จังหวัดสุราษฎร์ธานี

## กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณผู้บริหารบริษัท ทักษิณปาล์ม(2521) จำกัด บริษัท สยามโมเดิร์นปาล์ม จำกัด ลานเตต้นมะขามปาล์มทอง ลานเทสิงโตรุ่งเรืองปาล์ม และลานเทศุขสันต์ปาล์ม ที่ได้สละเวลาในการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา รวมทั้งให้ความร่วมมือในด้านต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษารุ่นนี้ และที่สำคัญ ผู้ศึกษา ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ฉัตรชัย ลอยฤทธิวิภากร อาจารย์ที่ปรึกษา เป็นอย่างสูงทั้งได้สละเวลาคอยให้คำแนะนำ ตอบข้อซักถามตลอดจนแนวทางแก้ไข ตรวจสอบข้อบกพร่องต่างๆจนกระทั่งการศึกษารุ่นนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

นอกจากนี้ขอขอบพระคุณอาจารย์ผู้สอนทุกท่านในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในการให้ความรู้อื่นๆประกอบในการศึกษา อีกทั้งเพื่อนๆทุกคนที่ช่วยให้ข้อคิดและมุมมองต่างๆตลอดจนขอขอบพระคุณผู้ที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล

หากงานค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีส่วนที่ดีก่อให้เกิดประโยชน์กับผู้ศึกษาท่านอื่นๆ ผู้วิจัยขอมอบความดีอันพึงมีแด่บุพการีและผู้ที่มีพระคุณทุกท่าน แต่หากมีข้อผิดพลาดและข้อบกพร่องประการใดทางผู้จัดทำขอน้อมรับและขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

อรธิณี ศรีทาสุข

ตุลาคม 2552

## สารบัญ

|  | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย .....                                  | ง    |
| กิตติกรรมประกาศ .....                                  | จ    |
| สารบัญภาพ .....  | ๗    |
| บทที่ 1 บทนำ .....                                     | 1    |
| วัตถุประสงค์การศึกษา .....                             | 2    |
| กรอบแนวคิดการศึกษา .....                               | 3    |
| ประเภทของการศึกษาค้นคว้าอิสระ .....                    | 4    |
| ขอบเขตของการศึกษา .....                                | 4    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ .....                                  | 4    |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....                        | 5    |
| บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....                    | 6    |
| การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม ..... | 7    |
| การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม .....            | 11   |
| การวิเคราะห์การตลาดเป้าหมาย .....                      | 15   |
| การวิเคราะห์กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด .....           | 19   |
| ระดับของกลยุทธ์ .....                                  | 23   |
| ทฤษฎีปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ .....               | 25   |
| แนวคิดการตลาดต่อหน่วยธุรกิจเกษตร .....                 | 27   |
| แนวคิดคุณภาพการบริการ .....                            | 36   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....                            | 39   |
| บทที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ .....                          | 41   |
| ประวัติและความเป็นมาของลานเทโดนยางปาล์ม .....          | 41   |
| วิสัยทัศน์ .....                                       | 43   |
| ภารกิจ .....   | 43   |
| เป้าหมาย .....   | 43   |
| การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม ..... | 44   |

สารบัญ (ต่อ)

|   | หน้า |
|---|------|
| การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม.....  | 47   |
| ระดับกลยุทธ์.....                           | 49   |
| บทที่ 4 การดำเนินกลยุทธ์.....               | 54   |
| การตลาดเป้าหมาย.....                        | 54   |
| การวิเคราะห์กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด..... | 55   |
| บทที่ 5 สรุปการศึกษา และข้อเสนอแนะ.....     | 61   |
| สรุปผลการค้นคว้าอิสระ.....                  | 61   |
| ข้อเสนอแนะ.....                             | 66   |
| บรรณานุกรม.....                             | 69   |
| ภาคผนวก.....                                | 71   |
| ประวัติผู้ศึกษา.....                        | 75   |

## สารบัญภาพ

|   | หน้า |
|---|------|
| ภาพที่ 2.1 พลังผลักดัน 5 ประการที่วัดความน่าเชื่อถือของอุตสาหกรรม ..... | 7    |
| ภาพที่ 2.2 ข้อแตกต่างของแนวความคิดเกี่ยวกับการขายและมุ่งการตลาด .....   | 31   |
| ภาพที่ 2.3 การเปลี่ยนแปลงแนวความคิดทางการตลาด .....                     | 33   |
| ภาพที่ 2.4 Service Quality Effectiveness Model .....                    | 39   |
| ภาพที่ 3.1 สำนักงานลานเทโคนยางปาล์ม .....                               | 41   |
| ภาพที่ 3.2 แผนที่อำเภอศรีรัตนนิคม จังหวัดสุราษฎร์ธานี .....             | 42   |



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปาล์มน้ำมัน เป็นพืชที่มีศักยภาพในการผลิตน้ำมันต่อหน่วยพื้นที่สูงสุดเมื่อเทียบกับพืชให้น้ำมันอื่นๆ ในการผลิตปาล์มน้ำมันซึ่งเป็นพืชยืนต้นมีความทนทานต่อผลกระทบจากภัยธรรมชาติมากกว่าพืชอายุสั้นต่างๆ มีการลงทุนครั้งเดียวก็สามารถเก็บเกี่ยวผลผลิตได้มากกว่า 25 ปี มีเพียงไม่กี่ประเทศที่จะสามารถปลูกได้ผลดี เช่น มาเลเซีย อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ คอสตาริกา และไทย

ประเทศไทยอยู่ในสภาพภูมิอากาศที่สามารถปลูกปาล์มน้ำมันได้ดี และมีโอกาสขยายพื้นที่ปลูกได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่ที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ พื้นที่นาร้าง พื้นที่รกร้างว่างเปล่า เมื่อปลูกในระยะเวลาอันนานจะทำให้ระบบนิเวศฟื้นคืนเป็นลำดับ และเป็นพืชที่ปลอดภัยต่อผู้บริโภค เนื่องจากไม่มีการตัดต่อพันธุกรรม และน้ำมันปาล์มสามารถทำไบโอดีเซล ทดแทนพลังงานเชื้อเพลิงได้

ปาล์มน้ำมัน เป็นพืชเศรษฐกิจที่มีความสำคัญเป็นพิเศษทั้งในระดับโลกและระดับประเทศ เพราะเป็นพืชที่ใช้ประโยชน์ได้ทั้ง 3 ประการ

1. เพื่อการบริโภค
2. พืชอุตสาหกรรม สร้างความมั่นคง
3. พืชทดแทนพลังงาน สร้างความมั่นคง

เนื่องจากสภาวะการแข่งขันของธุรกิจรับซื้อปาล์มน้ำมันในปัจจุบันมีแนวโน้มที่สูงและรุนแรงขึ้น หากธุรกิจไม่มีการปรับตัวเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปย่อมส่งผลกระทบต่อธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายนอกและภายในของธุรกิจย่อมส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์ระยะสั้นอาจทำให้เกิดการขาดทุนได้ นอกจากนี้เมื่อเกิดปัญหาและไม่ได้รับการแก้ไขย่อมส่งผลกระทบต่อลูกค้า เกิดการเสียเปรียบในการแข่งขันซึ่งจะเป็นปัญหาต่อบริษัทในระยะยาว

ที่ผ่านมาเกษตรกรชาวสวนปาล์มประสบปัญหา ราคาผลผลิตตกต่ำในขณะที่ปุ๋ยซึ่งเป็นต้นทุนสำคัญมีราคาเพิ่มสูงขึ้นและในบางช่วงเวลาที่ผลผลิตปาล์มน้ำมันออกสู่ตลาดเป็นจำนวนมากทำให้สถานที่รับซื้อไม่เพียงพอ ประกอบกับโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มผลิตน้ำมันไม่ทัน เนื่องจาก

ระบบเครื่องสกัดเสียบหลายเครื่อง ทำให้ปาล์มบางส่วนเน่าเสีย จึงสกัดน้ำมันได้คุณภาพต่ำ จากการที่เกษตรกรได้ประสบปัญหาดังกล่าว ลานเทหรือพ่อค้าคนกลางมีส่วนช่วยให้ปัญหาต่างๆ สามารถคลี่คลายไปในทางที่ดีได้ไม่ว่าจะเป็นในช่วงที่ผลิตมีจำนวนมากจนเกิดภาวะผลผลิตล้นตลาดด้วยกลยุทธ์ของแต่ละลานเทสามารถระบายสินค้าไปยังแหล่งผลิตต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว หรือแม้กระทั่งในช่วงเวลาที่ผลผลิตขาดตลาดลานเทก็สามารถหาตลาดที่มีราคาดีที่สุดเพื่อใช้ตั้งเป็นราคาซื้อให้แก่เกษตรกร สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือลานเทเป็นสื่อกลางในการควบคุมคุณภาพก่อนมีการนำไปส่งให้แก่โรงงาน

อำเภอคีรีรัฐนิคมเป็นอีกอำเภอหนึ่งในจังหวัดสุราษฎร์ธานีที่มีผลผลิตปาล์มน้ำมันเป็นจำนวนมาก ซึ่งอำเภอคีรีรัฐนิคมตั้งอยู่ทางตอนกลาง ค่อนไปทางทิศตะวันตกของจังหวัด มีพื้นที่ 812.3 ตารางกิโลเมตร มีพื้นที่ทำการเกษตรทั้งสิ้น 183,450 ไร่ จำนวน 6,924 ครอบครัวยุ มีประชากร 40,982 คน สภาพทั่วไปเป็นที่ราบลุ่มหุบเขา พื้นที่ลาดชัน อาชีพหลัก ทำสวนปาล์มน้ำมันและสวนยางพารา อาชีพเสริม เลี้ยงสัตว์ ปลูกผัก และสวนผลไม้ เนื่องจากเกษตรกรส่วนใหญ่ปลูกปาล์ม น้ำมันทำให้มีลานเทเป็นจำนวนมากที่คอยให้บริการแก่เกษตรกร

ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ต่างๆ ทางด้านการตลาดที่ลานเทใช้ในการประกอบธุรกิจเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและสามารถตอบสนองความต้องการของเกษตรกรได้อย่างแท้จริงแม้จะมีคู่แข่งเป็นจำนวนมากก็ตาม

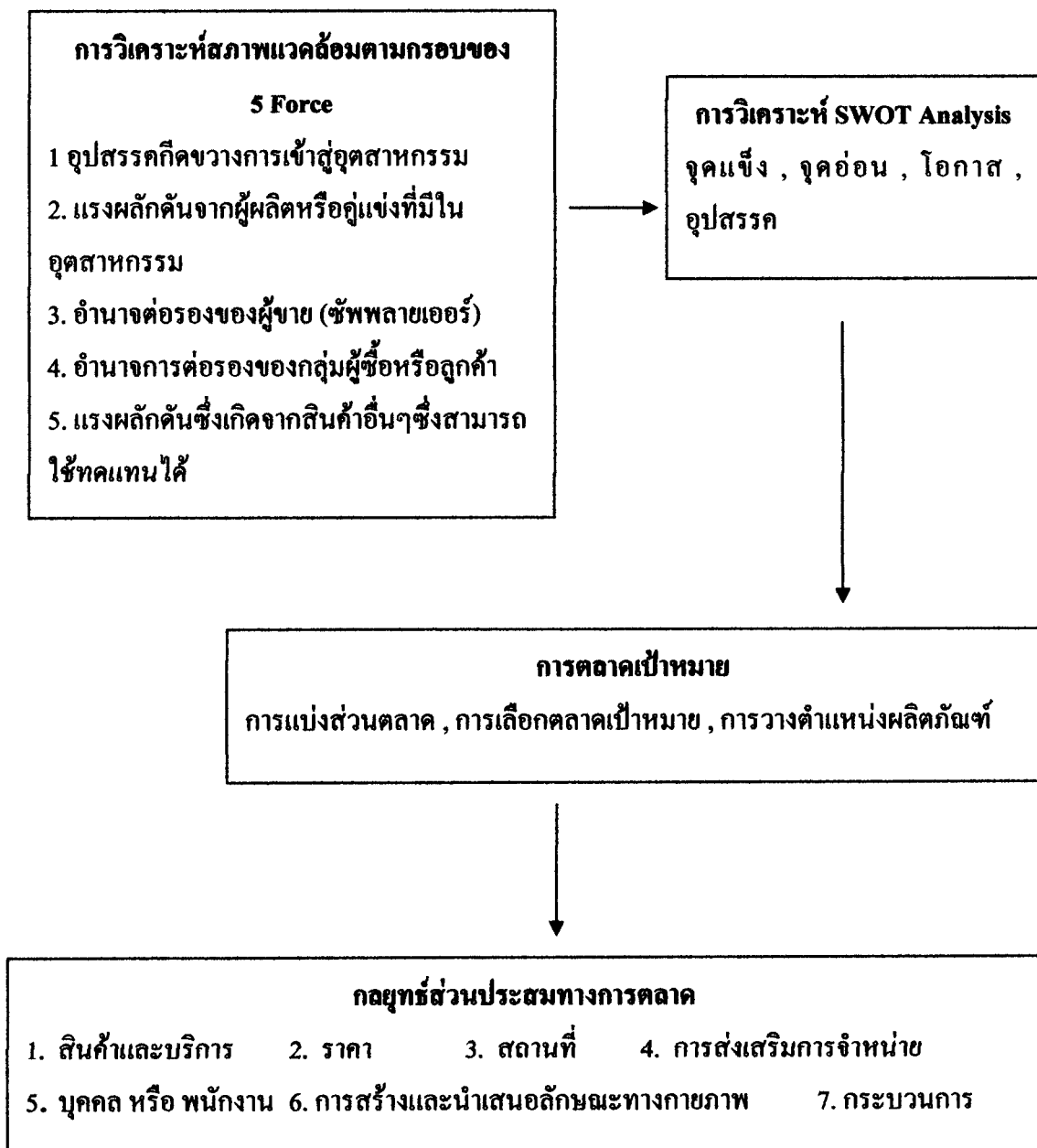
## 2. วัตถุประสงค์การศึกษา

2.1 วิเคราะห์สภาพทางการแข่งขันและระดับกลยุทธ์ของลานเทโดนยางปาล์ม อำเภอคีรีรัฐนิคม จังหวัดสุราษฎร์ธานี

2.2 การดำเนินกลยุทธ์ด้านการตลาดเป้าหมายและส่วนประสมทางการตลาด

### 3. กรอบแนวคิดการศึกษา

จากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่คาดว่าจะมีผลต่อการดำเนินงานและการกำหนดกลยุทธ์ของลานเทโดนยางปาล์ม ผู้ศึกษาจึงได้นำมากำหนดกรอบความคิดและตัวแปรในการศึกษาดังนี้



#### 4. ประเภทของการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เป็นการศึกษาเชิงพรรณนาเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการตลาดของลานเทโดนยางปาล์ม ซึ่งประกอบไปด้วย การศึกษาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันและระดับกลยุทธ์ในอุตสาหกรรม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม การวิเคราะห์การตลาดเป้าหมาย การวิเคราะห์กลยุทธ์ทางการตลาด

#### 5. ขอบเขตของการศึกษา

ขอบเขตในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษามีขอบเขตการศึกษาดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านประชากร ทำการศึกษาข้อมูลของลานเทโดนยางปาล์ม

5.2 ขอบเขตการ ศึกษาเนื้อหาเรื่องกลยุทธ์ทางการตลาดของลานเทโดนยางปาล์ม มีดังต่อไปนี้

5.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม(5 Force Model)

5.2.2 การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม(SWOT Analysis)

5.2.3 ระดับของกลยุทธ์

5.2.4 การวิเคราะห์การตลาดโดยการใช้ การแบ่งส่วนตลาด การตลาดเป้าหมาย และการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์(STP Marketing)

5.2.5 การวิเคราะห์กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด

5.3 ขอบเขตด้านเวลาระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา คือ ตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ.2552 – พฤศจิกายน พ.ศ.2552

#### 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ลานเท หมายถึง การที่ผู้ประกอบการซื้อสินค้าทางการเกษตรมาเก็บไว้ในบริเวณที่จัดเตรียมไว้ มีลักษณะเป็นที่ราบ มีขนาดกว้าง และมีการเทคอนกรีตเพื่อความสะดวกในการจัดเก็บ และเพื่อความสะดวกในการส่งต่อไปยังโรงงาน

6.2 ปาล์มน้ำมัน (Oil palm) หมายถึง เป็นพืชตระกูลปาล์มลักษณะลำต้นเดี่ยว ขนาดลำต้นประมาณ 12 -20 นิ้ว เมื่ออายุประมาณ 1-3 ปี ลำต้นจะถูกหุ้มด้วยโคนกาบใบ แต่เมื่ออายุมาก

ขึ้น โคนกาบใบจะหลุดร่วงเห็นลำต้นชัดเจน ผิวของลำต้นค้ำๆ ต้นตาล ตัดกษณะใบเป็นรูปก้างปลา โคนกาบใบจะมีลักษณะเป็นซี่ คล้ายหนามแต่ไม่คมมาก เมื่อไปถึงกลางใบหนามดังกล่าวจะพัฒนาเป็นใบ การออกดอกเป็นพืชที่แยกเพศ คือต้นที่เป็นเพศผู้ก็จะให้เกสรตัวผู้อย่างเดียว ต้นที่ให้เกสรตัวเมียจึงจะติดผลลักษณะผลเป็นทะลายผลจะเกาะติดกันแน่นจนไม่สามารถสอดนิ้วมือเข้าไปที่ก้านผลได้ สามารถนำมาแปรรูปทำเป็นน้ำมันปาล์มประกอบอาหาร เนย รวมถึงเป็นส่วนผสมในไบโอดีเซลด้วย ใบมาบดเป็นอาหารสัตว์ ทะลายปาล์มเป็นวัตถุดิบเชื้อเพลิง ทะลายปาล์มใช้เพาะเห็ด และกระทั่งการปลูกลงดินไปแล้วก็ช่วยในการดูดซับก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ ในการช่วยลดภาวะโลกร้อนได้อีก

**6.3 ตัดปาล์ม** หมายถึง เก็บผลปาล์มจึงต้องใช้มีดงอเกี่ยวที่โคนทะลายแล้วดึงให้ขาด ก่อนที่จะตัดทะลายปาล์มต้องตัดทางปาล์มก่อนเพราะผลปาล์มจะตั้งอยู่บนทางปาล์ม กระบวนการตัดทาง(ใบ)ปาล์มและตัดเอาทะลายปาล์มลง

**6.4 น้ำมันปาล์ม (Palm oil)** หมายถึง สกัดจากผลปาล์มน้ำมัน สามารถนำไปใช้ในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์อาหารและใช้ในการประกอบอาหารเนื่องจากมีคุณสมบัติทนความร้อนได้สูง ไม่ทำให้เกิดสารก่อมะเร็ง น้ำมันปาล์มมีราคาต่ำกว่าน้ำมันพืชชนิดอื่น นอกจากนี้ปาล์มน้ำมันเป็นพืชที่ปลอดจากสารตัดแต่งพันธุกรรม (GMOs) น้ำมันปาล์มผลิตได้เองในประเทศการใช้ประโยชน์จากปาล์มน้ำมันจะก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มและรายได้โดยรวมของประเทศ

**6.5 กากปาล์มน้ำมัน (Oil palm meal)** หมายถึง เป็นผลพลอยได้จากโรงงานสกัดน้ำมันปาล์ม กากปาล์มน้ำมันที่พบในประเทศไทยแบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ กากผลปาล์ม และกากเมล็ดปาล์ม กากผลปาล์มเป็นผลพลอยได้จากการนำปาล์มทั้งผลมาสกัดน้ำมัน

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารลานเท โคนยางปาล์มในการพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์ทางการตลาดในด้านต่างๆต่อไป

7.2 เป็นแนวทางให้กับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาค้นคว้าต่อไปในอนาคต

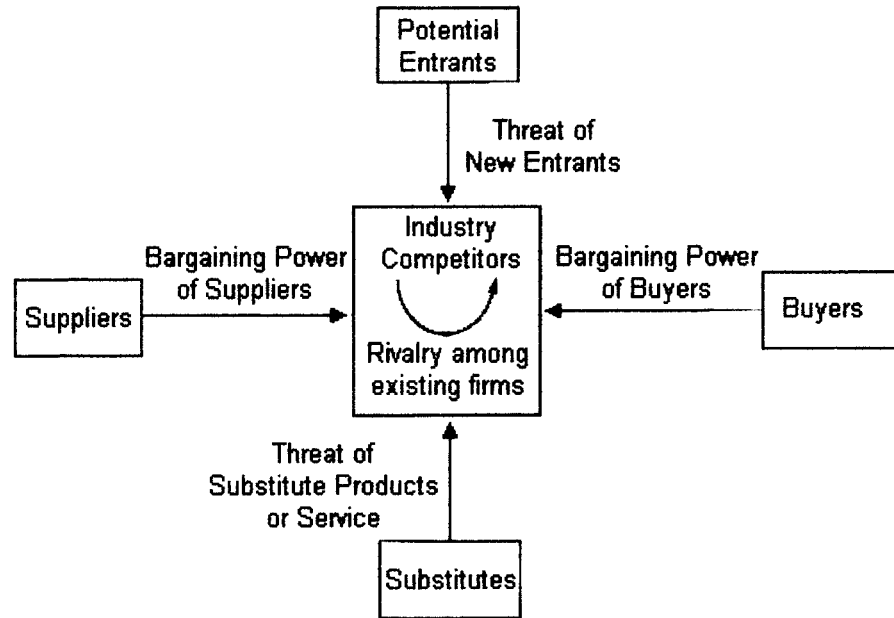
## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎี ตลอดจนรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นข้อมูลสนับสนุนอ้างอิงเพื่อให้การศึกษาค้นคว้าอิสระ มีความสมบูรณ์ ถูกต้องและใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยผู้ศึกษาได้ใช้แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม ( PORTER'S 5 FORCES)
2. การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม( SWOT Analysis )
3. การวิเคราะห์การตลาดเป้าหมาย(STP Marketing)
4. การวิเคราะห์กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด
5. ระดับของกลยุทธ์
6. ทฤษฎีปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ
7. แนวคิดการตลาดต่อหน่วยธุรกิจเกษตร
8. แนวคิดคุณภาพการบริการ
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม ( PORTER'S 5 FORCES)



ภาพที่ 2.1 พลังผลักดันห้าประการที่วัดความน่าดึงดูดใจของอุตสาหกรรม

### แนวทางการวิเคราะห์ของ Michael E. Porter มีดังนี้

#### 1. อุปสรรคที่คขวางการเข้าสู่อุตสาหกรรม จะ ได้แก่

- การประหยัดจากขนาด (Economies of scale) เนื่องจากผลิตสินค้าที่เป็นมาตรฐานจำนวนมาก ซึ่งทำให้ต้นทุนของสินค้าลดต่ำลง เพราะสามารถลดต้นทุนคงที่ต่อหน่วยลดลง
- การผูกพันในตราซื้อหือ (Brand Loyalty)
- เงินลงทุน (Capital requirements) ถ้าต้องลงทุนสูง ก็จะเป็นอุปสรรคต่อรายใหม่
- การเข้าถึงช่องจัดจำหน่าย (Access to distribution)
- นโยบายของรัฐบาล ถ้ารัฐบาลไม่มีนโยบายส่งเสริม หรือมีข้อห้ามสัมปทาน
- ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้า (Switching cost) ถ้าลูกค้าต้องมีต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในส่วนนี้สูง ต้นทุนเหล่านี้ซึ่งอาจได้แก่ ต้นทุนของอุปกรณ์เครื่องจักรที่ต้องปรับเปลี่ยนเพิ่ม หรืออาจจะเป็น

ระบบงานที่ต้องจัดรูปแบบใหม่ ค่าฝึกอบรมครูแลสอนงานให้กับพนักงาน เพื่อให้ทำงานตามระบบใหม่เป็นต้น

- ข้อได้เปรียบต้นทุนในด้านอื่นๆ เช่น เป็นเจ้าของเทคโนโลยีเฉพาะ มี วัสดุคิปราคาถูก มีทำเลที่ตั้งดีกว่า มีแหล่งเงินทุนที่ต้นทุนถูก และทำมา นานจนเกิดการเรียนรู้

## 2. แรงผลักดันจากผู้ผลิตหรือคู่แข่งที่มีในอุตสาหกรรม

- จำนวนคู่แข่งชั้น ถ้าคู่แข่งชั้นมีจำนวนมาก หรือ มีขีดความสามารถ พอกๆกัน จะทำให้มีการแข่งขันที่รุนแรง
- อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม ถ้าอุตสาหกรรมยังคงเติบโต การ แข่งขันจะไม่รุนแรงมากนัก
- ความแตกต่างของสินค้า ถ้าสินค้ามีความแตกต่างกันไป การแข่งขันก็จะ น้อยลง
- ความผูกพันในตราหือ
- กำลังการผลิตส่วนเกิน ถ้าอุตสาหกรรมมีกำลังผลิตส่วนเกิน การแข่งขัน จะรุนแรง
- ต้นทุนคงที่ของธุรกิจ และต้นทุนในการเก็บรักษา
- อุปสรรคกีดขวางการออกจากอุตสาหกรรม เช่น ข้อตกลงกับสหภาพ แรงงานในการจ่ายชดเชยที่สูงมาก

## 3. อำนาจต่อรองของผู้ขาย (ซัพพลายเออร์)

- จำนวนผู้ขายหรือวัตถุดิบที่มีอยู่ ถ้ามีผู้ขายน้อยราย อำนาจต่อรองของผู้ขาย จะสูง
- ระดับการรวมตัวกันของผู้ขายวัตถุดิบ ถ้าผู้ขายรวมตัวกันได้ อำนาจการ ต่อรองก็จะสูง
- จำนวนวัตถุดิบหรือแหล่งวัตถุดิบที่มี ถ้าวัตถุดิบมีน้อย อำนาจต่อรองจะสูง
- ความแตกต่างและเหมือนกันของวัตถุดิบ ถ้าวัตถุดิบมีความแตกต่างกัน มาก อำนาจต่อรองผู้ขายจะสูง



#### 4. อำนาจการต่อรองของกลุ่มผู้ซื้อหรือลูกค้า

- ปริมาณการซื้อ ถ้าซื้อมาก ก็มีอำนาจการต่อรองสูง
- ข้อมูลต่างๆที่ลูกค้าได้รับเกี่ยวกับสินค้าและผู้ขาย ถ้าลูกค้ามีข้อมูลมาก ก็ต่อรองได้มาก
- ความจงรักภักดีต่อยี่ห้อ
- ความยากง่ายในการรวมตัวกันของกลุ่มผู้ซื้อ ถ้าลูกค้ารวมตัวกันง่ายก็มีอำนาจต่อรองสูง
- ความสามารถของผู้ซื้อที่จะมีการรวมกิจการไปด้านหลัง คือ ถ้าลูกค้าสามารถผลิตสินค้าได้ด้วยตนเอง อำนาจการต่อรองก็จะสูง
- ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคนอื่น หรือ ใช้สินค้าของคู่แข่งแล้วลูกค้าต้องมีต้นทุนในการเปลี่ยนสูง อำนาจการต่อรองของลูกค้าก็จะต่ำ

#### 5. แรงผลักดันซึ่งเกิดจากสินค้าอื่นๆซึ่งสามารถใช้ทดแทนได้

- ระดับการทดแทน เป็นการทดแทนได้มาก หรือทดแทนได้น้อยแค่ไหน เช่น เครื่องปรับอากาศกับพัดลม
- ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าปัจจุบัน ไปสู่การใช้สินค้าทดแทน
- ระดับราคาสินค้าทดแทนและคุณสมบัติใช้งานของสินค้าทดแทน

#### การวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขันของธุรกิจ

● เพื่อศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขันของกิจการกับคู่แข่งปัจจุบัน เช่น เรามีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งปัจจุบันด้านเทคโนโลยี การผลิต คุณภาพของสินค้า ฯลฯ หรือเรามีข้อเสียเปรียบเมื่อเทียบกับคู่แข่ง เช่น ราคา คุณภาพของบริการ ฯลฯ

● การวิเคราะห์การแข่งขันตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ถึง Porter's 5 Forces ซึ่งจะวิเคราะห์ครอบคลุมการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต โดย ศึกษาการเข้ามาของคู่แข่งใหม่

### การวิเคราะห์การแข่งขันจะพิจารณาจาก

- การเข้ามาในอุตสาหกรรมนี้ง่ายหรือยาก ถ้าเข้ามาง่ายการแข่งขันก็จะสูงเป็นอุปสรรคในการทำธุรกิจในอนาคต
- การออกจากการทำธุรกิจนี้ง่ายหรือยาก ถ้าการออกจากอุตสาหกรรมนี้ยาก ก็จะทำให้จำนวนคู่แข่งไม่ได้ลดปริมาณลงการแข่งขันก็จะสูงโดยจะมีการใช้กลยุทธ์การต่อสู้เพื่อความอยู่รอดของกิจการ
- สภาพการแข่งขันของผู้ทำธุรกิจในปัจจุบันดูจากการแข่งขันของคู่แข่งในปัจจุบันขึ้นกับจำนวนคู่แข่งด้านการพัฒนาด้านเทคโนโลยีของคู่แข่งและอัตราการเติบโตของตลาด ถ้าอุตสาหกรรมยังเติบโตสูงการแข่งขันก็จะไม่รุนแรงเพราะกิจการในอุตสาหกรรมนี้ยังสามารถโตตามอุตสาหกรรมได้ดีกว่า อุตสาหกรรมก็มีอัตราเติบโตต่ำ เป็นต้น
- มีสินค้าทดแทนหรือไม่ ถ้ามีสินค้าทดแทนการแข่งขันจะสูง
- อำนาจต่อรองของลูกค้า ถ้าลูกค้ามีอำนาจต่อรองสถานะการแข่งขันจะสูง เพราะลูกค้าสามารถต่อรองราคา และเปลี่ยนไปใช้สินค้าและบริการของคู่แข่ง
- อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ การแข่งขันจะสูงถ้าซัพพลายเออร์มีอำนาจต่อรองคืออาจขึ้นราคาวัตถุดิบ เป็นต้น

### ข้อมูลคู่แข่งที่ควรทราบ

- มีใครอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกับเราบ้าง
- ใครมียอดขาย/ส่วนของตลาดสูงสุด (Market Share)
- ใครมีฐานะการเงินและกำไรดีกว่ากัน
- ใครมีกลยุทธ์ทางการตลาดเหนือกว่ากัน
- ใครมีการขยายตัวตามแนวดิ่งและแนวนอน
- ใครมีต้นทุนต่ำกว่ากัน
- โครงสร้างขององค์กรและวัฒนธรรม
- ใครมีเทคโนโลยีดีกว่ากัน ขนาดของโรงงาน อายุของเครื่องจักร
- วิสัยทัศน์ในการบริหารงานขององค์กร
- การวิจัยและการพัฒนา
- ภาพลักษณ์ขององค์กร
- ศักยภาพของคู่แข่งในอนาคต

### ปัจจัยที่สร้างข้อได้เปรียบด้านการแข่งขัน (Sustainable Competitive Advantages (SCA))

- ชื่อเสียงของบริษัท
- นวัตกรรมด้านสินค้า/บริการ
- ความสามารถด้านการบริหาร
- คุณภาพของสินค้าและบริหาร
- เทคโนโลยี
- ทรัพยากรทางการเงิน
- Core Competency

### ผลที่ได้จากการวิเคราะห์คู่แข่ง

- ข้อได้เปรียบเสียเปรียบด้านการแข่งขัน
- เข้าใจพฤติกรรมและกลยุทธ์ของคู่แข่ง
- สามารถทำนายกลยุทธ์ที่คู่แข่งจะใช้
- สามารถวางกลยุทธ์ของธุรกิจของเราให้เหนือคู่แข่ง
- ผลจากการศึกษา และวิเคราะห์เพื่อนำมาสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขัน

## 2. การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม

### ความหมายของ SWOT Analysis

เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการ ในอนาคต

### SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้

Strengths - จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ

Weaknesses - จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ

Opportunities - โอกาสที่จะดำเนินการได้

Threats - อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการ

วิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

### ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT

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

### ขั้นตอนและวิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้าง ด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูล ในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาบนจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถ กำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้ มีน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก องค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

#### 1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร ทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อ การบริหาร ที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงาน

และทรัพยากรในการบริหาร(คน เงิน วัสดุ การจัดการ รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่าน มาขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้าด้วย

- จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ ที่อยู่ภายในองค์กรนั่นเองว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่ องค์กรควรมานำใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการ เสริมสร้างความเข้มแข็งของ องค์กร

- จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมอง ของผู้ที่อยู่ภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั่นเองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประ โยชน์ต่อองค์กร

## 2. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการ ดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่าง ประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตราผู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของ ประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความ เชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติ คณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธีใหม่ๆและพัฒนาการทางด้าน เครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

- โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอก องค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผล กระทบประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการของ องค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้ หน่วยงานเข้มแข็ง ขึ้นได้

- อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอก องค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผล กระทบในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้ง ทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพองค์กรให้มี ความแข็งแกร่งพร้อมที่ จะเผชิญแรงกระแทกดังกล่าวได้

## 3. ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม

เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัย ภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพ แวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับ โอกาส-อุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กร กำลัง

เผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์ เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไป ในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้องค์กร จะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบดังนี้

### 3.1 สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive - Strategy) เพื่อชิงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

### 3.2 สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

### 3.3 สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส)

สถานการณ์องค์กรมีโอกาเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่ หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้ พร้อมทั้งจะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้

### 3.4 สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้น แทนที่จะรอนจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือขยายขอบข่ายกิจการ (diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆ แทน

## ข้อพิจารณาในการวิเคราะห์ SWOT มีดังนี้

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

2. การกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ไม่ควรกำหนดขอบเขตของความหมายของปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น จุดอ่อน (W) หรือ จุดแข็ง (S) หรือ โอกาส (O) หรือ อุปสรรค (T) ให้มีความหมายคาบ

เดียวกัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตัดสินใจ และชี้ชัดว่าปัจจัยที่กำหนดขึ้นมานั้นเป็นปัจจัยในกลุ่มใด ทั้งนี้เพราะปัจจัยที่อยู่ต่างกลุ่มกัน ก็ต้องสมควรที่จะนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่ต่างกันออกไป

### 3. การวิเคราะห์การตลาดเป้าหมาย (STP Marketing)

การตัดสินใจขายสินค้าในตลาด ไม่ว่าจะจะเป็นตลาดผู้บริโภค หรือตลาดอุตสาหกรรม จะต้องระลึกอยู่เสมอว่า โดยทั่วไปแล้วบริษัทไม่สามารถผลิตสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้าในทุกๆ ตลาดได้ เนื่องจากลูกค้ามีจำนวนมากที่อยู่กระจัดกระจาย และมีความต้องการที่แตกต่างกัน บริษัทจึงต้องทำการแข่งขันเฉพาะตลาดที่บริษัทมีความชำนาญมากที่สุด

#### STP Marketing

หมายถึง การจัดผลิตภัณฑ์และส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างกัน เพื่อสนองความต้องการของตลาดที่มีลักษณะและความต้องการที่แตกต่างกัน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วนด้วยกัน คือ

1. การแบ่งส่วนตลาด( Market Segmentation)
2. การเลือกตลาดเป้าหมาย( Market Targeting)
3. การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์( Market Positioning)

#### ลำดับขั้นตอนของ STP Marketing

##### ● การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation)

หมายถึง การแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มย่อยที่แตกต่างกัน โดยใช้เกณฑ์ความต้องการ บุคลิกลักษณะ หรือพฤติกรรม ซึ่งผู้บริโภคที่อยู่ในแต่ละกลุ่มเดียวกัน จะมีความต้องการในสินค้าหรือบริการที่คล้ายคลึงกัน หรือส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างกัน

#### ระดับของการแบ่งส่วนตลาด

1. Mass marketing (การตลาดรวม) ใช้กลยุทธ์การผลิตผลิตภัณฑ์แบบไม่แตกต่าง คือ เน้นการผลิตจำนวนมาก และขายให้กับลูกค้าทุกคนเหมือนกัน ถือได้ว่าไม่มีการแบ่งส่วนตลาดเลย ตัวอย่างเช่น รองเท้าห่อนั้นยาง ผลิตรองเท้าแบบเดียวสำหรับลูกค้าทุกกลุ่ม

2. Segment marketing (การตลาดแบบแบ่งส่วน) เป็นการแบ่งตลาดออกเป็นส่วนๆ ตามความต้องการของผู้บริโภคที่แตกต่างกัน เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการตอบสนองความต้องการ

ของผู้บริโภคแต่ละกลุ่ม ตัวอย่างเช่น รองเท้ายี่ห้อไนกี้ ทำการผลิตรองเท้าสำหรับกีฬาประเภทต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นวิ่ง บาสเกตบอล เทนนิส ฟุตบอล เป็นต้น

3. Niche marketing (การตลาดส่วนย่อย) เป็นการแบ่งตลาดออกเป็นส่วนย่อยๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคเฉพาะกลุ่ม ตัวอย่างเช่น การผลิตรองเท้าสำหรับผู้ที่ชอบปีนเขา ดีกอล์ฟ เป็นต้น

4. Micro marketing (การตลาดเฉพาะบุคคล) เป็นการแบ่งส่วนตลาดที่มีความสมบูรณ์มากที่สุด คือเป็นการแบ่งตลาดออกเป็นส่วนย่อยๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคเฉพาะบุคคล ตัวอย่าง ร้านที่รับตัดรองเท้าสำหรับลูกค้าแต่ละคน เป็นต้น

#### ลักษณะของการแบ่งส่วนตลาดที่ดี

1. สามารถวัดได้ (Measurable) ในแต่ละส่วนตลาดต้องสามารถวัดออกมาในรูปเชิงปริมาณได้
2. สามารถเข้าถึงได้ (Accessible) สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดนั้นได้
3. มีขนาดของส่วนตลาดที่ใหญ่เพียงพอ (Substantial) ในแต่ละส่วนตลาดนั้นจะต้องมีความต้องการซื้อที่มากพอ
4. สามารถดำเนินการได้ (Actionable) สามารถใช้โปรแกรมการตลาดเพื่อจูงใจได้
5. มีลักษณะแตกต่าง (Differentiable) เป็นส่วนตลาดที่ถูกค้ำมองเห็นความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และส่วนประสมการตลาดที่แตกต่างจากคู่แข่ง

#### ประโยชน์ของการแบ่งส่วนตลาด

1. ทำให้ทราบถึงความต้องการและขอบเขตความพอใจของแต่ละส่วนตลาด
2. ทำให้ทราบถึงโอกาสทางการตลาด หรือตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับตลาดเป้าหมาย
3. ใช้เป็นเกณฑ์ในการเลือกตลาดเป้าหมายที่เหมาะสมกับความสามารถของบริษัท
4. ทำให้สามารถปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองความพอใจของผู้บริโภคให้ดีขึ้น
5. ทำให้สามารถปรับปรุงแผนการตลาด และงบประมาณการตลาดได้เหมาะสม

- **Market Targeting (การเลือกตลาดเป้าหมาย)**

การเลือกตลาดเป้าหมาย (Market Targeting) หมายถึง กระบวนการในการประเมินความน่าสนใจของแต่ละส่วนตลาด และเลือกเข้าสู่ตลาดเพียงหนึ่งหรือหลายส่วนตลาดเป้าหมาย



(Target Market หรือ Target Group) หมายถึง กลุ่มผู้บริโภคหรือส่วนตลาดที่นักการตลาดสนใจและเลือกที่จะเข้าไปดำเนินกิจกรรมทางการตลาด เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคกลุ่มนั้นๆ

### การประเมินส่วนตลาด

เป็นการประเมินความแตกต่างของส่วนตลาด โดยพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ปัจจัย คือ

1. ขนาดและการเจริญเติบโตของส่วนตลาด
2. ความน่าสนใจของส่วนตลาด
3. วัตถุประสงค์และทรัพยากรของบริษัท

### กลยุทธ์การเลือกส่วนตลาด มี 3 กลยุทธ์ คือ

1. ตลาดรวมหรือตลาดไม่แตกต่าง (Undifferentiated Marketing)
    - การเลือกตลาดรวมเป็นตลาดเป้าหมายเพียงตลาดเดียว โดยถือว่าตลาดมีความต้องการที่คล้ายกันหรือไม่แตกต่างกัน
    - ใช้ส่วนประสมทางการตลาดเพียง 1 ชุด ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าจำนวนมาก
    - มุ่งความสำคัญที่การผลิต ทำให้เกิดการประหยัดจากขนาดของการผลิต
    - นิยมใช้ในการแบ่งส่วนตลาดสำหรับสินค้า หรือบริการขั้นพื้นฐานสำหรับการครองชีพของผู้บริโภค เช่น ข้าวสาร เกลือ น้ำตาล เป็นต้น
  2. การตลาดมุ่งเฉพาะส่วน (Concentrated Marketing)
    - เป็นการเลือกตลาดเป้าหมายเพียงส่วนเดียวจากตลาดรวม
    - ใช้ส่วนประสมทางการตลาด 1 ชุด ที่สามารถสนองความต้องการในส่วนตลาดที่เลือก
  3. การตลาดแตกต่าง (Differentiated Marketing)หรือกลยุทธ์ตลาดมุ่งหลายส่วน
    - เป็นการเลือกกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการที่แตกต่างกันสองกลุ่มขึ้นไป
    - พัฒนาส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างกัน เพื่อสนองความต้องการในแต่ละส่วนตลาดที่เลือกเป็นเป้าหมาย
- **การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์(Market Positioning)**  
เป็นการจัดผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่าง ชัดเจน และตรงกับความต้องการ โดยการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ของบริษัทกับผลิตภัณฑ์ของกลุ่มแข่งขัน ให้อยู่ในจิตใจของผู้บริโภค

โดยในขั้นนี้จะต้องมีการระบุความได้เปรียบ หรือความแตกต่างทางการแข่งขัน (Competitive Advantages) ในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation)

เป็นการพิจารณาลักษณะเด่นของตัวผลิตภัณฑ์ที่เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากคุณลักษณะต่างๆ ดังนี้

- รูปแบบ
- คุณสมบัติ
- ความคงทน
- คุณสมบัติ
- ราคา
- ความน่าเชื่อถือ
- คุณภาพ

2. ความแตกต่างด้านบริการ (Service Differentiation)

เป็นการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดให้แก่ผลิตภัณฑ์ โดยเน้นไปที่การให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากคุณลักษณะต่างๆ ดังนี้

- ความรวดเร็ว
- การรับประกัน
- การบริการติดตั้ง
- การบริการจัดส่งสินค้า
- การฝึกอบรมหรือให้คำปรึกษาแก่ลูกค้า
- การบริการบำรุงรักษาและซ่อมแซม

3. ความแตกต่างด้านบุคคล (Personnel Differentiation)

เป็นการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดโดยพิจารณาจากความสามารถของบุคลากรในองค์กร โดยทั่วไปนิยมใช้กับผลิตภัณฑ์ประเภทบริการ ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากคุณลักษณะต่างๆ ดังนี้

- ความรู้ความสามารถของบุคลากร
- ประสบการณ์และความชำนาญ
- ความน่าเชื่อถือ
- ความซื่อสัตย์สามารถไว้วางใจได้

- การดูแลเอาใจใส่ลูกค้า
- การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า

#### 4. ความแตกต่างด้านภาพลักษณ์ (Image Differentiation)

เป็นการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด โดยนำเอาภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์หรือองค์กรมาเป็นเครื่องมือในการสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากคุณลักษณะต่างๆดังนี้

- สัญลักษณ์
- สื่อ
- บรรยากาศ
- การจัดเหตุการณ์พิเศษ
- ที่มาของผลิตภัณฑ์

#### 4. การวิเคราะห์กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด

ภายหลังจากที่ได้มีการยอมรับแนวคิดมุ่งการตลาดแล้ว ต่อจากนั้นการทำงานของแผนการตลาดก็จะต้องพัฒนาหรือสร้างสรรค์ส่วนประสมทางการตลาดขึ้นมา เพื่อใช้เป็นกลยุทธ์สำหรับการทำงานด้านการตลาด ส่วนประสมทางการตลาด หมายถึง “การผสมที่เข้ากันได้เป็นอย่างดี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของการกำหนดราคา การส่งเสริมการขาย ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขาย และระบบการจัดจำหน่ายซึ่งได้มีการจัดออกแบบเพื่อใช้สำหรับการเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคที่ต้องการ” ซึ่งจะเห็นได้ว่าทุกปัจจัยต่างก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางเป้าหมายทางการตลาดของหน่วยงานผลิตภัณฑ์แม้จะดีเพียงใดก็ตาม ถ้าหากว่าการจัดจำหน่ายกระท่อนกระแท่นแล้ว ความล้มเหลวย่อมจะเกิดขึ้น ความไม่ถูกต้องของส่วนประสมทางการตลาดนี้มักจะก่อปัญหาต่อธุรกิจส่วนมาก กล่าวคือ หลังจากที่ใช้เงินจำนวนมากไปแล้วจนสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมาสำเร็จแล้วแต่ปรากฏว่าไม่สามารถสร้างสายในการจัดจำหน่ายขึ้นมาเพื่อการจำหน่ายสินค้าดังกล่าวได้

ถ้าจะกล่าวโดยย่อโดยวิธีวิเคราะห์แบบง่าย ๆ แล้ว ส่วนประสมทางการตลาดทั้งหลายที่มีอยู่สามารถนำมาพิจารณาได้ดังต่อไปนี้

1. ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)
2. ด้านสถานที่ (Place)
3. ด้านการส่งเสริมการขาย (Promotion)

4. ด้านราคา (Price)
5. ด้านบุคคล ( People )
6. ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence and Presentation)
7. ด้านกระบวนการ ( Process)

หรือก็คือ 7P ของส่วนประสมการตลาด 7 ด้านที่จำต้องนำมาเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งสนใจตอบสนองลูกค้า ส่วนประสมทางการตลาดแต่ละด้านมีความหมายและรายละเอียดดังนี้

1. **Product หรือผลิตภัณฑ์** ที่จะต้องมีการพิจารณาออกแบบหรือพัฒนาขึ้นมาได้ตรงกับความต้องการของตลาดและลูกค้า ความหมายของผลิตภัณฑ์นี้จะหมายถึงแบบรูปร่างของผลิตภัณฑ์และ/หรือรวมไปถึงบริการที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์นั้น ๆ ส่วนสำคัญที่สุดของเรื่องผลิตภัณฑ์นี้คือ การมุ่งพยายามพัฒนาให้มีสิ่งซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้คือ ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาของการพัฒนาผลิตภัณฑ์และสายผลิตภัณฑ์ (product lines) รวมถึงการพิจารณาถึงรูปร่างลักษณะต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์ชนิดต่าง ๆ กัน เพื่อที่จะได้มีการจำแนกและจัดกลุ่มหรือประเภทผลิตภัณฑ์ (product classes) ซึ่งจะช่วยให้การพัฒนาส่วนประสมทางการตลาดดำเนินไปได้สะดวกและง่ายขึ้น

ผลิตภัณฑ์แม้จะเป็นเพียงด้านเดียวของส่วนประสมทางการตลาดก็ตาม แต่นับว่ามีความสำคัญที่สุดหีบขึ้นมาศึกษาหรือพิจารณาก่อน เพราะตัวผลิตภัณฑ์จะเป็นสิ่งที่ลูกค้าสนใจพิจารณามากที่สุดกว่าส่วนผสมการตลาดอื่น ๆ

2. **Place หรือสถานที่** หรือการไปให้ถึงเป้าหมาย กล่าวคือ ผลิตภัณฑ์ที่ดีหากไม่สามารถไปถึงทันเวลาและในสถานที่ที่ซึ่งมีความต้องการแล้ว ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ ก็จะไม่มีความหมาย ดังนั้น ในด้านของสถานที่จึงต้องมีการพิจารณาถึงสถานที่ เวลา และบุคคลที่สินค้าและบริการควรจะถูกนำไปเสนอขายให้

โดยปกติการเคลื่อนตัวของสินค้าและบริการจะไม่ดำเนินไปได้ด้วยดีด้วยตัวเอง แต่จะขึ้นอยู่กับช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีกิจกรรมทางการตลาดต่าง ๆ มากมายเกี่ยวข้องอยู่ ทั้งจากสถาบันที่ทำหน้าที่ค้าขาย (Institutions) และคนกลาง (middle men) หลายฝ่ายด้วยกันกว่าจะถึงมือผู้บริโภคสุดท้าย ทั้งสถาบันการค้าและคนกลางต่างก็เป็นช่องทางการจัดจำหน่าย (channel of distribution) ซึ่งนักการตลาดต้องเกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวข้อนี้จะ เป็นหัวข้อสำคัญที่สุดของผู้จัดการขายและผู้จัดการฝ่ายจัดส่ง รวมทั้งพ่อค้าคนกลางจำนวนไม่น้อยที่ ต้องสนใจเป็นพิเศษ

ในทางปฏิบัติ บางครั้งอาจมีบ้างที่ระบบการจำหน่ายอาจมีขั้นตอนสั้นนิดเดียว โดยอาจเป็นเพียงขั้นตอนเดียว คือ จากผู้ผลิตไปถึงผู้บริโภคเลยก็ว่าได้ แต่ส่วนมากแล้วการขายมักจะต้องเกี่ยวข้องกับคนกลางจำนวนมากเสมอ และตามสภาพความเป็นจริง ถ้าผู้บริหารการตลาดได้มีจุดมุ่งในเป้าหมายตลาดหลาย ๆ แห่งพร้อมกันแล้ว การต้องอาศัยช่องทางการจัดจำหน่ายหลาย ๆ ทางก็นับว่าเป็นสิ่งจำเป็น

กล่าวโดยสรุป การพิจารณาส่วนผสมการตลาดว่าด้วย “สถานที่” นี้ คือ จะเกี่ยวข้องกับปัญหาทั้งหลาย ตลอดจนหน้าที่และชนิดของสถาบันต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการ “นำผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบแล้วไปยังตลาดเป้าหมาย” นั่นเอง

**3. Promotion หรือการส่งเสริมการตลาด หรือการแจ้ง การบอกกล่าว และการขาย** ความคิดความเข้าใจให้ลูกค้าได้รู้ การส่งเสริมการจำหน่ายจะเกี่ยวข้องกับวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้สำหรับสื่อความ (communicate) ให้ถึงตลาดเป้าหมายให้ได้ทราบถึงผลิตภัณฑ์ที่ต้องการว่าได้มีจำหน่าย ณ ที่ใด ณ ระดับราคาใด

การส่งเสริมการจำหน่ายจะประกอบด้วยการขายโดยพนักงานขาย (Personal selling) การขายโดยทั่วไป (mass selling) และการส่งเสริมการขาย (sales promotion) ซึ่งผู้บริหารการตลาดจะต้องพิจารณาเลือกใช้วิธีต่าง ๆ เหล่านี้ประกอบเข้าด้วยกัน ให้เป็นการส่งเสริมการจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพที่สุด

สำหรับการขายโดยพนักงานขาย (personal selling) จะหมายถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องโดยตรงแบบต่อตัว (direct face-to-face relationships) ระหว่างผู้ขายและลูกค้า แต่การขายแบบทั่วไป หรือ mass selling นั้นกลับจะเป็นวิธีที่ออกแบบเพื่อสำหรับการสื่อความกับลูกค้าจำนวนมาก ๆ พร้อมกันในเวลาเดียวกัน ซึ่งหากพิจารณาจะเห็นได้ว่า การขายโดยพนักงานจะมีความสำคัญที่สุดในส่วนประสมทางการตลาดทั้งปวง เพราะตามวิธีนี้พนักงานขายจะคล่องตัว โดยสามารถปรับส่วนประสมของการตลาดบริษัททำให้สอดคล้องกับลูกค้าแต่ละคนได้อย่างดี แต่ต้นทุนการขายก็มักจะสูงตาม จึงมักจะต้องใช้เฉพาะกรณีสำคัญหรือใช้เฉพาะเป็นส่วนเสริมหรือเพิ่มเติมหลังจากที่ได้มีการใช้วิธีการขายแบบทั่วไปและการส่งเสริมการขายแล้ว

**วิธีการโฆษณา (Advertising)** นับว่าเป็นแบบของการขายแบบทั่วไป (mass selling) ที่สำคัญที่สุด แต่การส่งเสริมการขาย (sales promotion) จะเป็นเครื่องมือที่พยายามใช้เสริมหรือสนับสนุนการขายตามวิธีการขายโดยพนักงานและการขายแบบทั่วไป

ในเรื่องราวของการส่งเสริมการขายนี้มักจะเป็นภาระหน้าที่ของบุคคลสำคัญ คือ ผู้จัดการขาย ผู้จัดการฝ่ายโฆษณา ผู้จัดการฝ่ายส่งเสริมการจำหน่าย และโดยเฉพาะจะเป็นงาน

สำคัญของนักบริหารการตลาดที่ต้องตัดสินใจกำหนดนโยบายการส่งเสริมการขายเพื่อให้เหมาะกับกลยุทธ์การตลาดอื่น ๆ

4. **Price หรือราคา** ที่ต้องการมีการกำหนดให้ถูกต้องเหมาะสม ในเรื่องราคาดังกล่าวจะเป็นใจกลางของส่วนประสมการตลาดทั้งหมด และเป็นตัวกลไกที่สามารถดึงดูดความสนใจให้เกิดขึ้นมาได้ ในการกำหนดราคาดังกล่าวจะต้องพิจารณาถึงลักษณะของการแข่งขันในตลาด เป้าหมาย และปฏิภณของลูกค้าต่อราคาที่แตกต่างกัน วิธีการที่เกี่ยวข้องในการกำหนดส่วนเพิ่ม (markups) ส่วนลด (discounts) และเงื่อนไขการขาย (terms of sale) จะต้องพิจารณากำหนดให้ถูกต้อง หากลูกค้าไม่ยอมรับในเรื่องราคาเมื่อใด ปัญหาที่จะเกิดขึ้น โดยแผนงานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้แล้วจะเสียหายหมด นำไปใช้ปฏิบัติไม่ได้ ถึงแม้ว่าราคาจะเป็นเพียงส่วนเดียวของส่วนประสมทางการตลาดก็ตาม แต่ก็เป็นส่วนสำคัญที่ลูกค้าจะจ่ายออกมาเมื่อเขาได้พอใจในส่วนประสมทางการตลาดของบริษัทแล้วราคาจึงเป็นตัวตัดสินใจที่สำคัญที่ผู้บริหารการตลาดต้องสนใจเป็นพิเศษ

กล่าวโดยสรุป “ราคา” จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดราคาให้เหมาะสมที่สุดที่จะใช้ผลักดันผลิตภัณฑ์ที่คืออยู่แล้วให้ออกไปสู่ที่ที่มีความต้องการ โดยวิธีการส่งเสริมการขายที่ดีเหมาะสมกับตลาดเป้าหมาย

5. **ด้านบุคคล ( People ) หรือพนักงาน ( Employee )** ซึ่งต้องอาศัยการคัดเลือก การฝึกอบรม การจูงใจ เพื่อให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้แตกต่างเหนือคู่แข่งขึ้นเป็นความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการต่าง ๆ ขององค์กร เจ้าหน้าที่ต้องมีความสามารถ มีทัศนคติที่สามารถตอบสนองต่อผู้ให้บริการ มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา สามารถสร้างค่านิยมให้กับองค์กร พนักงานผู้ให้บริการและลูกค้าที่มีส่วนร่วมในงานบริการนั้นด้วย ส่งมอบบริการ มีบริการหลายชนิดที่เจาะจงให้ลูกค้าและพนักงานต้องมีส่วนร่วมในงานบริการร่วมกัน ขาดฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่ได้

6. **ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence and Presentation)** เป็นการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพให้กับลูกค้า โดยพยายามสร้างคุณภาพโดยรวม ทั้งทางด้านกายภาพและรูปแบบการให้บริการเพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการแต่งกายสะอาดเรียบร้อย การเจรจาต้องสุภาพอ่อนโยน และการให้บริการที่รวดเร็วหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ลูกค้าควรได้รับ เกิดความประทับใจจากสิ่งที่เห็น มีส่วนในการช่วยทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าคุณภาพ มีความเหมาะสม มีประสิทธิภาพ ได้แก่ อาคารสำนักงานสถานที่ให้บริการ เครื่องมือที่ใช้ การแต่งกายของพนักงานที่เหมาะสม

7. **ด้านกระบวนการ (Process)** เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับระเบียบวิธีการและงานปฏิบัติในด้านการบริการ ที่นำเสนอให้กับผู้ให้บริการเพื่อมอบการให้บริการอย่างถูกต้องรวดเร็ว

และทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความประทับใจ กระบวนการออกแบบบริการ (Process Design) เป็นการส่งมอบบริการให้ลูกค้า ถ้าการออกแบบทำได้ดี การส่งมอบบริการก็จะมีประสิทธิภาพ ถูกต้องตรงเวลา มีคุณภาพสม่ำเสมอ แต่ถ้าขั้นตอนการออกแบบบริการไม่ดีพอก็จะทำให้ลูกค้ารู้สึกรำคาญหรือทำให้ลูกค้าไม่พอใจ จนทำให้เลิกใช้บริการไป

ส่วนประสมทางการตลาดทั้ง 7 ที่กล่าวมานี้ให้สภาพที่เป็นจริงจะเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน โดยไม่แยกเป็นอิสระจากกัน และแต่ละส่วนต่างก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่ากัน ในการกำหนดหรือจัดส่วนประสมทางการตลาดนี้ เมื่อได้ส่วนประสมทางการตลาดที่ต้องการ ก็จะต้องมีการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประสมแต่ละอย่างให้เสร็จสิ้นลงไปพร้อมกันด้วย

การลำดับส่วนประสมทางการตลาดข้างต้นนี้แม้จะมีใช้เป็นลำดับที่เป็นจริง แต่ก็ช่วยให้เกิดข้อดีสำหรับพิจารณาได้ง่าย คือ ทุกอย่างน่าจะเริ่มต้นด้วยผลิตภัณฑ์ที่คิดว่าดีที่สุดที่น่าจะเป็นความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย จากนั้นก็ควรจะเป็นเรื่องของการหา ช่องทาง หรือวิถีทางที่จะถึงลูกค้าเป้าหมาย แล้วก็ต้องมีการบอกกล่าว ส่งเสริม ให้ลูกค้าเป้าหมายให้ได้ทราบถึงผลิตภัณฑ์ที่ได้ออกแบบมาเฉพาะ เพื่อสำหรับเขาเหล่านั้นที่ได้นำออกมาวางเสนอบริการแล้ว จากนั้นก็ต้องมีการราคา ของทั้งหมดตามไปด้วย โดยราคาที่กำหนดนี้ควรอยู่ในขอบเขตของลูกค้าที่จะสนใจและยอมรับที่เป็นราคาของการคิดค้นผลิตภัณฑ์ออกมาเสนอบริการ รวมทั้งต้นทุนการขายและนำสินค้าไปให้ถึงผู้บริโภคในที่สุด

## 5. ระดับของกลยุทธ์

โดยทั่วไปแบ่งเป็น 3 ระดับ แต่ในที่นี้จำแนกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

### 1. กลยุทธ์ระดับบริษัท (corporate strategy)

จะต้องกำหนดเป็นแนวทางเพื่อการเจริญเติบโตของแต่ละหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ และ/หรือกลุ่มธุรกิจ และการจัดสรรทรัพยากร จะเน้นที่การกำหนดภาพหรือรูปแบบและ / หรือ ลักษณะการดำเนินธุรกิจในกลุ่มธุรกิจ (corporate theme) ว่าควรเป็นเช่นใด หรือควรวางตำแหน่งของกลุ่มธุรกิจทั้งกลุ่มในภาพองค์รวมอย่างไร เพื่อให้เกิดผลสูงสุดต่อองค์กรรวมของกลุ่มธุรกิจ ซึ่งจะแตกต่างกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจตรงที่ประการหลังจะเน้นที่การแข่งขันว่าธุรกิจแต่ละตัวในกลุ่มธุรกิจนั้นจะมีแนวทางในการแข่งขันเป็นอย่างไร ธุรกิจตัวใดบ้างจะเน้นการแข่งขันไปที่การสร้างความแตกต่าง (different) และตัวใดจะเน้นที่การทำต้นทุนต่ำ (cost leadership) และตัวใดจะเน้นเฉพาะส่วนตลาดเป้าหมาย (focus)

### **วัตถุประสงค์หลักของกลยุทธ์ระดับบริษัท คือ**

การกำหนดและ / หรือระบุธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจที่มีอยู่ในกลุ่มบริษัทสามารถมีผลประกอบการที่สนับสนุนและส่งเสริมกันและกัน เพื่อนำไปสู่ผลสูงสุดต่อองค์กรรวม (synergy) ของธุรกิจทั้งกลุ่มหรือทั้งระบบ การดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ดังกล่าว มีความจำเป็นต้องพิจารณาแนวทางทั้ง 3 แนวทาง คือ

1. เน้นที่การดำเนินธุรกิจเดี่ยว โดยมุ่งที่การแสวงหาประโยชน์จากความประหยัดต่อขนาด
2. เน้นที่การกระจายธุรกิจ โดยมุ่งที่การแสวงหาประโยชน์จากความประหยัดในขอบเขตการดำเนินธุรกิจ
3. การจัดสรรทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม

### **2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business-level strategy)**

เกี่ยวข้องกับการแข่งขันของแต่ละหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (SBU) ว่าควรจะใช้แนวทางในการแข่งขันอย่างไร เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการแข่งขัน โดยแต่ละหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (SBU) ของบริษัทที่มีลักษณะเป็นกลุ่มธุรกิจจะกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับนิยามของธุรกิจ และเหมาะสมกับสถานะแวดล้อมทางการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมของแต่ละธุรกิจ โดยเน้นการพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งการทักษะ (Skill) ที่เหนือกว่า ทรัพยากร (resources) ที่เหนือกว่า และการมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เหนือกว่า เพื่อให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายของการมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage)

### **3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy)**

เกี่ยวข้องกับการสร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างคุณค่ากับลูกค้า ประกอบด้วย ด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นการกำหนดวิธีการที่ต้องนำไปดำเนินการ เป็นระดับกลยุทธ์ที่ต้องมีการบริหารทรัพยากรของบริษัทให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความเป็นไปได้มาก และสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน กลยุทธ์ระดับหน้าที่แม้จะมีระยะเวลาในการดำเนินกลยุทธ์สั้นกว่าระดับธุรกิจ และระดับบริษัทก็ตาม แต่ก็ยังเป็นกลยุทธ์ที่มีส่วนในการทำให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับบริษัท ไปสู่การปฏิบัติด้วย



การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นการกำหนดกรอบแนวคิดในการปฏิบัติ ที่ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติกับสถานะแวดล้อม เป็นกรอบในการตัดสินใจในการดำเนินการของผู้บริหารทุกคนในระดับหน้าที่ให้ไปในทิศทางเดียวกัน จึงเป็นสิ่งที่บอกผู้บริหารว่าเขาควรดำเนินการอย่างไร

4. กลยุทธ์ระดับงาน (task strategy) เกี่ยวข้องกับการสร้างสิ่งสนับสนุนเพื่อนำไปสู่การมีความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ

5. กลยุทธ์ระดับสังคม (societal strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างภาพพจน์ของธุรกิจที่ต้องการจะมีบทบาทต่อสังคม

## 6. ทฤษฎีปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ

### Key Success Factors (KSF)

1. กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target Customer)
2. ต้นทุนที่แข่งขันได้ (Competitive Cost)
3. ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competence)
4. ข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันของกิจการ (Competitive Advantage)
  - 4.1 ความสามารถในการดำเนินงาน (Capability)
  - 4.2 ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency)
  - 4.3 ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

### ความสามารถขององค์กร Organization Capability

เป็นความสามารถที่องค์กรต่างๆ ไปได้พัฒนาเข้าถึงได้ เป็นการผสมผสานระหว่างสินทรัพย์ บุคลากร กระบวนการ หรือเป็นความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิด Output ที่สามารถวัดได้ถึงประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว การตอบสนองและคุณภาพ ขององค์กรนั้นๆ

### ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competence)

ถือเป็นจุดแข็งขององค์กร นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีลักษณะสำคัญ คือ

- Valuable มีคุณค่าในการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันอย่างแท้จริง

- Rare หายาก เป็นปัจจัยที่เหนือกว่าคู่แข่งหรือคู่แข่งในอุตสาหกรรมไม่มี
- Costly to Imitate ไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือมีต้นทุนในการที่คู่แข่งจะสร้างขึ้นมาให้เทียบเท่า
- Non-substitutable ไม่สามารถหาทดแทนได้

#### ความได้เปรียบเชิงแข่งขันของกิจการ (Competitive Advantage)

- เลือกผลิตในสิ่งที่ถนัดและได้เปรียบมากที่สุด
- ประเทศพัฒนาแล้วอาจเน้นเทคโนโลยี ประเทศกำลังพัฒนาอาจเน้นเกษตรกรรมหรืออุตสาหกรรม Labor Intensive
- สิ่งที่ดีกว่าความสามารถกว่าคนอื่นก็ควรปล่อยให้คนอื่นผลิต
- ต้องมีความแตกต่าง
- ต้องมีกลุ่มเป้าหมายเฉพาะที่ชัดเจน
- สินค้าอย่างเดียวกันสามารถแข่งขันกันได้ เพราะมีตลาดคนละกลุ่มเป้าหมายกัน

#### Competitive Strategy กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันให้องค์กร

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)
2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้สินค้าและบริการ เพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มหรือ Value Added ให้แก่การขายสินค้าและบริการ Differentiation = Brand Equity, Brand Loyalty
3. กลยุทธ์การมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ด้วยการผลิตสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม (Focus or Niche)

#### ความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage)

ตามแนวคิดของ Michael E. Porter

#### Dynamic Diamond Model

#### ใช้ในการประเมินศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจของแต่ละประเทศได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านการผลิต (Factor Condition) ประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์อันได้แก่ ปริมาณของแรงงานประเภทต่างๆ, ทักษะของแรงงาน, ต้นทุนแรงงาน ทรัพยากรกายภาพ (Physical

Resources) ได้แก่ ที่ดิน, แร่ธาตุ, ป่าไม้, พลังงาน ทรัพยากรความรู้ (Knowledge resources) ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญทางวิทยาศาสตร์ Technique, Marketing, ระบบข้อมูลการวิจัยและพัฒนาในด้านต่างๆ ทรัพยากรทุน (Capital resources) ปริมาณแหล่งทุน และต้นทุน โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ปริมาณและต้นทุนของการใช้ เช่น การขนส่ง, การสื่อสาร, Internet, ระบบการโอนเงิน, สาธารณสุข, ที่อยู่อาศัย และสถาบันทางวัฒนธรรม ซึ่งสะท้อนเห็นคุณภาพชีวิต และเสน่ห์ของประเทศในการเป็นที่ทำงานและที่อยู่อาศัย

2. ปัจจัยด้านตลาด (Demand Condition) ประกอบด้วย ลักษณะความต้องการของสินค้าและบริการของอุตสาหกรรม ถ้าความต้องการภายในประเทศกดดันให้ผู้ประกอบการมีนวัตกรรมที่รวดเร็วประเทศจะมีข้อได้เปรียบ และเป็นเลิศในการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ ดังนั้นในการประเมินต้องพิจารณาโครงสร้างความต้องการของแต่ละ Segment, ขนาดของความต้องการ, ความคาดหวัง, การเติบโตของความต้องการ และการขยายตัวสู่ความต้องการในต่างประเทศ

3. อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน (Relate & Support Industry) อุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือนมีอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ อุตสาหกรรมไม้แปรรูปและชิ้นส่วน มีอุตสาหกรรมสนับสนุน ได้แก่ กาว สี อุปกรณ์อุตสาหกรรม เครื่องจักร และบริการออกแบบ ประเทศไทยยังขาดอุตสาหกรรมสนับสนุนที่จะสร้างศักยภาพการแข่งขัน (ยกเว้นอุตสาหกรรมไม้แปรรูป)

4. กลยุทธ์โครงสร้างและการแข่งขัน (Firm Strategy, Structure and Rivalry) การจัดการและกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจที่เลือกใช้อย่างเหมาะสม ตลอดจนความสามารถในการพัฒนาธุรกิจส่งผลให้มีการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

## 7. แนวคิดบทบาทของการตลาดต่อหน่วยธุรกิจเกษตร

### แนวความคิดทางการตลาด

การพยายามมุ่งบริหารกิจการให้ประสบผลสำเร็จในเป้าหมายกำไรนั้น นักบริหารต่างต้องทำการบริหารกิจกรรมหรืองานด้านการตลาดของตนให้มีประสิทธิภาพสามารถขายสินค้าที่ถูกต้องเป็นที่พอใจของลูกค้าจนกำไรได้

ในการบริหารงานกิจกรรมทางการตลาดเหล่านี้ แนวความคิดที่เป็นแนวทางใหญ่ของการดำเนินงานทางด้านการตลาดสามารถแยกได้เป็นสองแนวทางใหญ่ ๆ ซึ่ง E.Jerome McCarthy ได้แบ่งไว้ คือ

#### 1. แนวความคิดที่มุ่งการผลิต (production-oriented)

## 2. แนวความคิดที่มุ่งการตลาด (marketing-oriented)

สำหรับแนวความคิด มุ่งการผลิต นั้นปรัชญาจะอยู่ที่องค์กร จะมุ่งถึงการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่เพื่อการผลิตผลิตภัณฑ์ และเมื่อทำได้แล้วก็นำออกขาย สิ้นสุดที่ตรงนั่นเอง แต่แนวความคิดมุ่งการตลาด ปรัชญาจะเป็นแนวทางที่กลับกัน ที่มีการเปลี่ยนแนวทางการทำงานมุ่งไปในอีกทางหนึ่งนั่นคือ แทนที่จะพยายามหาทางให้ลูกค้าซื้อสิ่งที่องค์กรผลิตออกมาแล้ว กลับจะหันไปหาทางผลิตสิ่งของที่ลูกค้าต้องการเพื่อนำออกขาย ทั้งนี้แม้ว่าจะต้องมีการเปลี่ยนการผลิตจากที่คิดไว้เดิมก็ตาม ก็ยังคงต้องกระทำตามความต้องการของลูกค้าดังกล่าว ตามแนวความคิดประการหลัง คือ “การมุ่งตลาด” ทักษะหรือความรู้สึกนึกคิดของนักการตลาดจะรู้สึกเสมอว่า ความต้องการของลูกค้า (customer's needs) คือสิ่งที่สำคัญที่สุดและเป็นปัจจัยประการแรก ที่ธุรกิจจะต้องสนใจและทรัพยากรต่าง ๆ ต่างก็จะต้องถูกนำมาจัดเรียงเพื่อใช้ตอบสนองความต้องการนั้น ๆ ให้ได้

ถ้าหากพิจารณาถึงแนวความคิดทั้งสอง ก็คงจะเห็นว่าเป็นเรื่องง่าย ๆ ธรรมดา ๆ เท่านั้น แต่ในสภาพข้อเท็จจริงนั้น ผู้บริหารทุกคนหรือนักการตลาดส่วนมากมักจะมีการปฏิบัติผิดอยู่เสมอ กล่าวคือ ต่างก็ไม่เคยมีการปฏิบัติตามหลักเหตุผลหรือตรรกวิทยาที่ถูกต้อง แต่กลับกระทำผิดทิศทางอย่างชัดเจนทุกครั้ง นั่นคือ ในบริษัทส่วนมาก ถ้าเป็นผู้บริหารฝ่ายการผลิตก็มักจะคิดแต่เฉพาะในแง่การผลิตของตนว่าจะผลิตอย่างไร เช่นเดียวกับนักการบัญชีที่มุ่งสนใจการปิดบัญชีให้ลงตัว หรือนักการขายที่มุ่งแต่จะหาใบสั่งซื้อของลูกค้า ทุกคนจะมุ่งถึงแต่ผลงานของตัวเองที่ทำหรือจะผลิตออกมาได้ โดยปราศจากทิศทางหรือแนวทางร่วมอันเดียวกัน และตราบโคที่บริษัทยังคงมีกำไรอยู่ ทุกคนก็คงจะยังคงมุ่งทำในสิ่งที่ตนสามารถทำได้โดยดี ซึ่งสภาพเหล่านี้จะเป็นเหมือนกันหมดในความหมายเดียวกัน นั่นคือ ผู้ผลิตสินค้าก็มุ่งจะทำสิ่งที่ตัวเองผลิตได้ นักการขายก็มุ่งขายของที่ตัวเองขายได้ง่าย นักโฆษณาก็มุ่งจะทำโฆษณาตามที่ตัวเองชอบและถนัด ทำนองเดียวกับนักการเงินที่มุ่งจะเก็บเงินและหาผลประโยชน์ให้ได้มาก ๆ

แนวความคิดที่มุ่งถึงการผลิตนี้มักจะเกิดขึ้นได้ง่าย นักบริหารส่วนมากมักจะหลงเข้าไปสู่ความคิดแบบนี้ตลอดเวลา พูดย่าง ๆ ก็คือ เป็นธรรมดาที่เป็นจุดอ่อนของทุกคนที่จะเห็นและเข้าใจถึง ความต้องการที่เป็นของตนเอง (Personal needs) มากกว่าที่จะเห็นถึง ความต้องการของลูกค้า (customers' needs) นักการผลิตทุกคนคงชอบผลิตของที่ง่ายแก่การผลิต ทำนองเดียวกับการขายที่ขายปลีกก็ชอบขายตามเวลาที่สะดวกของตน คือ ขายตอนกลางวัน และเลี้ยงที่จะไม่ไปขายตอนกลางคืนหรือวันหยุด เป็นต้น

การมีแนวความคิดของการตลาดที่ถูกต้อง คือ “มุ่งการตลาด” นั้น ถ้าหากได้เข้าใจถูกต้องแล้วจะสามารถกำกับให้การกระทำทุกอย่างมีจุดมุ่งหมายร่วมไปในแนวทางที่ถูกต้อง คือ

ก. ช่วยให้มีมั่นใจว่าผู้บริหารรู้ถึงแหล่งตลาดที่เป็นลูกค้าของบริษัท ได้ถูกต้อง

ข. ช่วยให้ผู้สามารถจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการสนองตอบแก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ค. ช่วยให้ผู้สามารถจัดสนองด้วยผลิตภัณฑ์ที่ถูกต้อง ตรงตามสถานที่ที่ต้องการ และในราคาที่เหมาะที่ควร

ง. ช่วยให้ผู้สามารถขายไปยังลูกค้ากลุ่มใหญ่ที่สุด โดยวิธีการขายและช่องทางการจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

จ. ช่วยให้การสนับสนุนต่าง ๆ คือ การโฆษณาและการส่งเสริมการขายได้มีส่วนช่วยสนับสนุนต่อผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ อย่างพอเพียง ไม่น้อยจนเกินไปจนเกิดเป็นปัญหา

แนวความคิดต่าง ๆ ภายใต้นี้แนวความคิดใหญ่ ๆ ที่เป็นแนวทางของการบริหารการตลาดนั้นแนวความคิดทางการตลาดที่เป็นแนวความคิดเฉพาะ และที่เป็นแนวทางที่ต่างกันที่จะสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมการตลาดนั้น อาจแยกแยะได้เป็น 5 แนวความคิดเฉพาะที่เป็นแนวความคิดย่อย มีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับดังนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับการผลิต (the production concept) หมายถึงการบริหารที่มุ่งเน้นไปในทางที่มีข้อสมมติว่า ผู้บริโภคทั้งหลายต่างก็จะมี ความชอบพอหรือนิยมในผลิตภัณฑ์ที่มีขายแพร่หลายและจัดหาได้สะดวก ดังนั้นงานหลักที่เป็นงานสำคัญของการบริหารจึงอยู่ที่การมุ่งพยายามสนใจและหาวิธีที่จะให้การจำแนกแจกจ่ายมีประสิทธิภาพผลดีที่สุด

แนวความคิดนี้เห็นว่าเก่าแก่ที่สุดที่เป็นแนวทางสำหรับนักการขายและในหลักเหตุผล

แนวความคิดมุ่งการผลิตจะเป็นวิธีที่สามารถใช้ได้ผลในสองสภาพการณ์ คือ

ก) ในกรณีที่มีปริมาณความต้องการในผลิตภัณฑ์มีมากกว่าของที่นำออกขาย ซึ่งลูกค้าพร้อมจะซื้อทุกอย่างโดยเลือก

ข) ในกรณีที่ต้นทุนของผลิตภัณฑ์มีราคาสูงมาก และจะต้องมีการพยายามลดราคาให้ต่ำลงด้วยวิธีการผลิตที่ดีกว่าเดิม

2. แนวความคิดเกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์ (the product concept) หมายถึงการบริหารที่เป็นไปตามข้อสมมติที่ว่าผู้บริโภคจะชอบพอในผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่ซึ่งให้คุณค่าสูงสุดเมื่อเทียบกับราคา ดังนั้นองค์การจึงควรทุ่มเทกำลังความพยายามในการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้มากที่สุด

คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการจึงมิใช่แนวความคิดที่มุ่งการตลาด เพราะยังต้องมีความพร้อมในอีกหลาย ๆ อย่าง ทั้งรูปแบบ การหีบห่อ การกำหนดราคา และความสะดวกในการใช้ตลอดจนการโฆษณาชี้แจง เหล่านี้นับเป็นอีกหลายอย่างของแนวความคิดมุ่งการตลาด

3. แนวความคิดเกี่ยวกับการขาย (the selling concept sales concept) หมายถึง การบริหารที่เป็นไปตามข้อสมมุติที่ว่าผู้บริโภคจะไม่สนใจที่จะซื้อ หรือถ้าซื้อก็จะซื้อแต่น้อยในผลิตภัณฑ์ทุกอย่างที่เป็นขององค์กร ทั้งนี้ยกเว้นแต่ว่าองค์กรนั้น ๆ จะต้องใช้กำลังความพยายามเป็นอย่างมากเข้าทำการกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดความสนใจในผลิตภัณฑ์ของตนแล้วเท่านั้น

ตามแนวความคิดนี้ย่อหมายความว่า ธรรมชาติของผู้บริโภคนั้น โดยปกติจะไม่พยายามซื้อของที่ไม่จำเป็นจริง ๆ และผู้บริโภคเหล่านี้จะสามารถถูกชักจูงได้ไม่ยาก แต่ต้องด้วยการใช้เครื่องมือการขายเข้าช่วยกระตุ้น ซึ่งการจัดกำลังและทรัพยากรฝ่ายขององค์กรธุรกิจนับว่าเป็นเรื่องสำคัญที่สุดที่ต้องการ

4. แนวความคิดมุ่งการตลาด (the marketing concept) นับว่าเป็นแนวความคิดที่เกิดขึ้นใหม่ เมื่อไม่นานมานี้ ซึ่งความพยายามของการบริหารตลาดแนวความคิดนี้ยึดถือหลักที่ว่า กฎเกณฑ์สำคัญที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายต่าง ๆ นั้น จะประกอบด้วยเงื่อนไขสำคัญที่องค์กรจะต้องสามารถพิจารณา กำหนดความต้องการที่แท้จริงของตลาดที่เป็นเป้าหมายได้ และจะต้องปรับตนเองให้สามารถสร้างหรือสนองความพอใจตามที่ต้องการเหล่านั้นได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และโดยมีประสิทธิภาพผลสูงกว่าคู่แข่ง

ตามแนวความคิดนี้มีสำนวนพูดกันหลาย ๆ ทาง เช่น “หากความต้องการให้พบ และถมให้เต็ม” “จงทำสิ่งที่คุณจะขายได้มากกว่าที่จะพยายามทนทรมาณขายของที่ผลิตได้” “จงรักลูกค้าแต่อย่ารักผลิตภัณฑ์” เป็นต้น

สาระสำคัญของแนวความคิดเป็นการมุ่งตลาด คือ

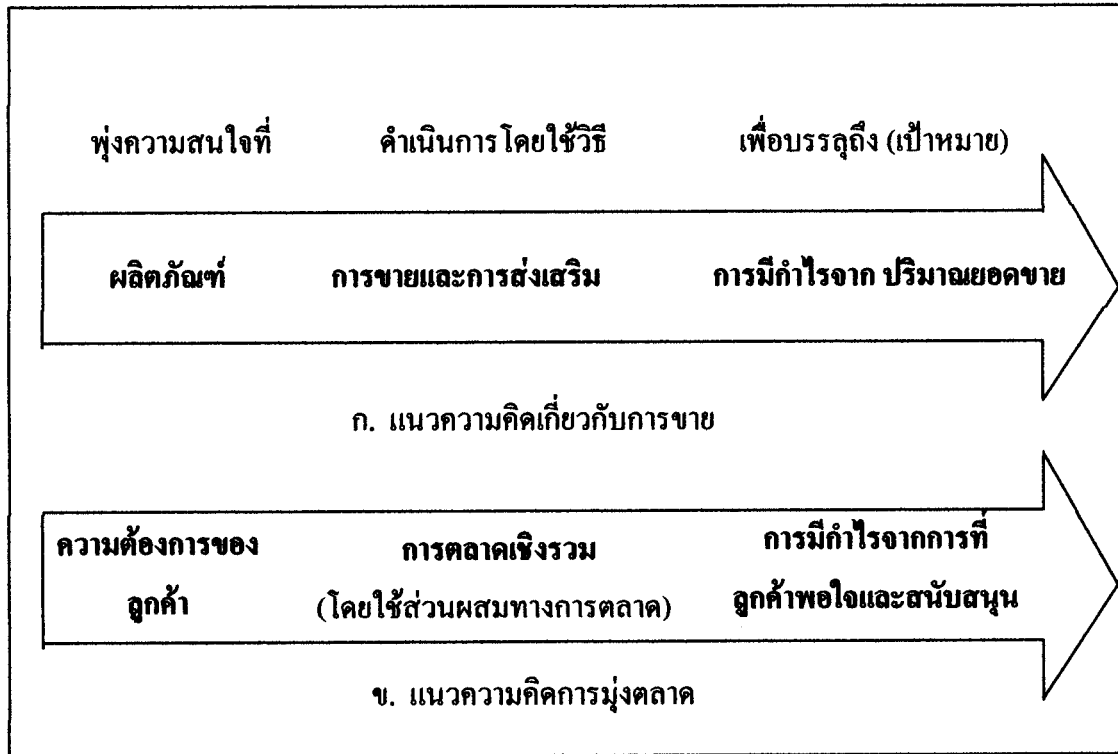
(ก) ผู้บริโภคทั้งหลายจะสามารถนำมารวมกลุ่มในส่วนแบ่งตลาดที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ตามความต้องการที่ไม่เหมือนกัน

(ข) ผู้บริโภคของส่วนแบ่งตลาดส่วนใดส่วนหนึ่งมักจะชอบพอต่อข้อเสนอหรือบริการขององค์กร ที่ซึ่งสามารถตอบสนองความพอใจได้ตรงหรือได้ใกล้เคียงมากที่สุด

(ค) งานขององค์กรจึงอยู่ที่ต้องมีการวิจัยค้นคว้าและเลือกเป้าหมายตลาด และพิจารณาวิธีการเสนอขายและแผนงานการตลาดเพื่อชักจูงใจลูกค้าให้อยู่กับตน

ข้อแตกต่างของแนวความคิดเกี่ยวกับการขายและการมุ่งตลาด นักธุรกิจส่วนมากและคนโดยทั่วไปมักจะสับสนและเข้าใจผิดในแนวความคิดทั้งสองนี้ “แนวความคิดเกี่ยวกับการขาย จะหมายถึงการมุ่งสนใจถึงความต้องการของฝ่ายผู้ขาย แต่การตลาดจะสนใจที่ความต้องการของผู้ซื้อ หรือในอีกแง่หนึ่ง คือ แนวความคิดเกี่ยวกับการขายจะถูกนำหน้าด้วยความต้องการของผู้ขายที่ต้องการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ของตนให้เป็นเงินสด แต่การตลาดกับจะมีความคิดที่จะตอบสนอง

ความต้องการของลูกค้าด้วยผลิตภัณฑ์ และสิ่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์การจัดส่ง และการบริโภคในที่สุด”



ภาพที่ 2.2 ข้อแตกต่างของแนวความคิดเกี่ยวกับการขายและการมุ่งตลาด

แนวความคิดเกี่ยวกับการขาย จะเริ่มต้นจากผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ของบริษัท แล้วจากนั้นจึงค่อยพิจารณาว่าจะใช้การขายหรือการส่งเสริมการขายเพื่อมาช่วยกระตุ้นให้ของขายได้มาก ๆ จนได้กำไร แต่แนวความคิดมุ่งการตลาด จะเริ่มต้นในอีกทางอีกทางหนึ่ง คือ ด้วยเป้าหมายลูกค้าที่มีอยู่แล้วที่มีความต้องการตอบสนองนั้น องค์กรจะหันมาจัดแผนประสานระหว่างผลิตภัณฑ์และแผนงานต่าง ๆ เพื่อที่จะสนองความต้องการดังกล่าวนั้น และในที่สุดก็จะได้รับผลกำไร เพราะเหตุสืบเนื่องมาจากความพอใจของลูกค้าที่ได้สร้างขึ้นมาจากความสำเร็จนั่นเอง

จุดเด่นที่สำคัญของแนวความคิดมุ่งการตลาดจึงอาจสรุปได้อีกครั้งว่า

1. ต้องมุ่งสนใจที่ความต้องการของผู้บริโภค
2. เสริมหรือสนับสนุนด้วยความพยายามของการตลาดเชิงรวม
3. มุ่งเป้าไปที่การสร้างความพอใจให้ลูกค้า เพื่อที่จะให้เป็นกุญแจนำไปสู่การสำเร็จ

ผลตามเป้าหมายของกิจการ

5. **แนวคิดการตลาดที่เกี่ยวกับสังคม (the societal marketing concept)** ประเด็นสำคัญของแนวคิดนี้ก็คือว่า จำเป็นหรือไม่ที่หน่วยงานธุรกิจจะมุ่งถึงแต่การตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคแต่เพียงอย่างเดียว หรือว่าควรจะต้องตระหนักถึงผลประโยชน์ของทั้งผู้บริโภคและสังคมด้วย ตามความคิดนี้ย่อมเหมือนกับจะแสดงถึงข้อจุดอ่อนของแนวคิดมุ่งการตลาดว่าพยายามหลีกเลี่ยง (หรือมองข้าม) ไม่สนใจถึงข้อขัดแย้งระหว่างความต้องการของผู้บริโภค ผลประโยชน์ของผู้บริโภค และสวัสดิการของสังคมในระยะยาว

ความหมายของแนวคิดการตลาดที่เกี่ยวกับสังคม จึงหมายถึงการจัดการงานที่มุ่งถึงงานหลักขององค์การที่จะกำหนดความต้องการและผลประโยชน์ของตลาดเป้าหมาย และจะมุ่งปรับองค์การให้สามารถสนองความพอใจให้ได้ประสิทธิภาพและมีสมรรถภาพสูงขึ้นและดีขึ้นกว่าคู่แข่งกัน โดยทั้งนี้อยู่ในความหมายที่สามารถรักษาและเพิ่มคุณค่าสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของทั้งผู้บริโภคและของสังคมให้สูงขึ้น

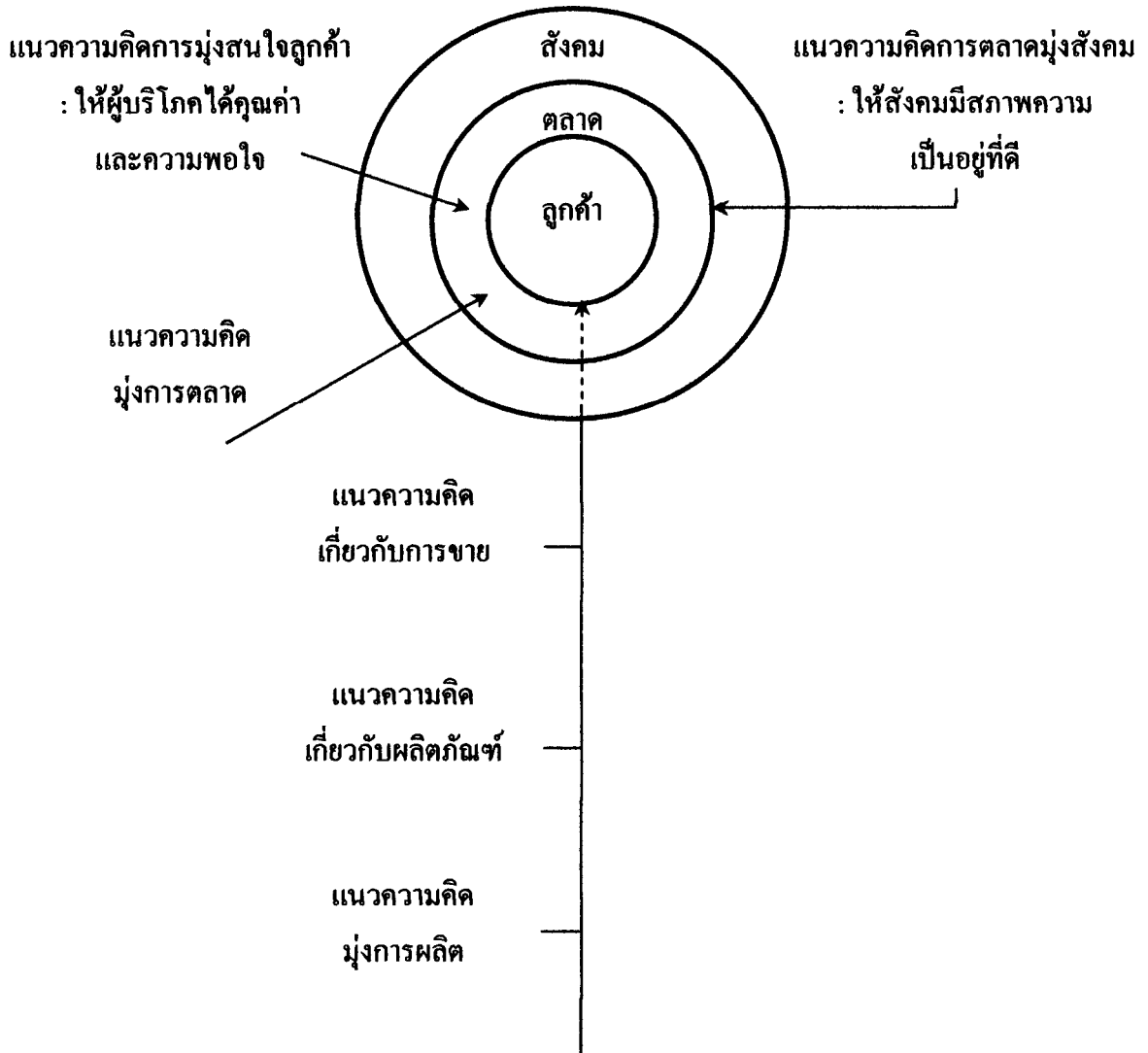
การตลาดในทางสังคมจึงอยู่ที่การตัดสินใจเรื่องราวของการตลาด 4 เรื่องด้วยกัน คือ ความต้องการของผู้บริโภค ผลประโยชน์ของผู้บริโภค ผลประโยชน์ของบริษัท และผลประโยชน์ของสังคม

อย่างไรก็ตาม ปัญหาสำคัญที่ทุกบริษัทจะต้องเผชิญอยู่เสมอก็คือ การมุ่งใช้วิธีการตลาดเพื่อสังคมนั้น บ่อยครั้งจะมีผลกระทบต่ออัตราการทำการกำไร ซึ่งการจะต้องมารับผลขาดทุนหรือยอมรับกำไรที่ตกต่ำ ทำนอง “สละชีพเพื่อชาติ” คงจะเป็นเรื่องทำไม่ได้อย่างแน่นอน แต่ในข้อเท็จจริงก็มีปรากฏให้เห็นเหมือนกันที่การใช้แนวคิดการตลาดเพื่อสังคมในหลาย ๆ แห่งได้มีส่วนช่วยให้บริษัทมีกำไรสูงขึ้น ดังนั้น จึงควรมีข้อระลึกว่า การจะชี้ชวนให้บริษัทใช้วิธีการเพื่อมุ่งสังคมนั้นจะต้องแน่ใจเสียก่อนว่าแนวทางดังกล่าวจะช่วยให้สามารถทำการกำไรสูงขึ้นด้วย

#### **แนวคิดการตลาดที่มุ่งสนใจผู้บริโภคหรือลูกค้า (consumer or customer orientation)**

จากแนวคิดต่าง ๆ ทางการตลาดที่ได้กล่าวมาข้างต้น จนถึงความคิดสมัยใหม่ที่มุ่งการตลาดโดยพยายามตอบสนองความพอใจของลูกค้า ควบคู่กันการมีแนวทางความคิดใหม่ที่มุ่งถึงการตลาดเพื่อสังคมนั้น เพื่อการนึกคิดและพิจารณาที่สะดวกและง่าย อาจกล่าวได้ว่าแนวคิดการตลาดในปัจจุบันก็คือ “การมุ่งสนใจผู้บริโภคหรือลูกค้า” นั่นเอง ภายในแนวคิดนี้จะมีความสำคัญและมีความหมายที่สมบูรณ์ใน 3 ประการ คือให้องค์การบรรลุผลกำไรโดยวิธีลูกค้าเกิดความพอใจ





ภาพที่ 2.3 การเปลี่ยนแปลงแนวความคิดทางการตลาด พร้อมตำแหน่งที่ตั้งจากอดีตถึงปัจจุบัน

(1) **ลูกค้าคือหน่วยสำคัญ** กล่าวคือ ลูกค้าคือหัวใจของการตลาด หรือที่พูดกันติดปากว่า “Customer is King” ลูกค้าคือพระราชา ที่นักการตลาดทุกคนต้องให้ความสำคัญ สนใจ และเอาใจด้วยการตอบสนองความพอใจต่าง ๆ

(2) **วิธีการตอบสนองความพอใจอยู่ที่การเข้าใจลูกค้า** การเข้าใจพฤติกรรมของผู้บริโภคหรือเข้าถึงกลไกภายใน ตลอดจนปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม นับว่าเป็นเรื่องราวที่นักการตลาดสมัยใหม่ต้องสนใจเป็นพิเศษ ทั้งนี้เพราะการตลาดในปัจจุบันเป็นยุคสมัยของการแข่งขันที่เข้มข้น และสภาพแวดล้อมมีข้อจำกัดมากมาย ทำให้ต้องศึกษาผู้บริโภคโดยละเอียดลึกกลงไปกว่าเดิมจนถึง พฤติกรรมผู้บริโภค ได้กลายเป็นภาระของนักการตลาดที่ต้องติดตามศึกษาโดยขาดไม่ได้

(3) การสำเร็จในเป้าหมายระยะยาวจะอยู่ที่การซื้อสัตย์ต่อลูกค้า กล่าวคือ ลูกค้าหรือผู้บริโภคจะมีความสำคัญต่อกิจกรรมการตลาดทุกอย่าง ซึ่งธุรกิจจะต้องมุ่งตอบสนองความพอใจโดยไม่เอาเปรียบลูกค้า ไม่หลอกลวง หากแต่จะซื้อสัตย์ ไม่เห็นแก่ได้ และมีความคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้บริโภคที่จะได้รับทั้งระยะสั้นและระยะยาวด้วย แนวทางของการปฏิบัติเช่นนี้ก็คือ ความคิด การนิยมผู้บริโภค (consumerism) ที่หวังจะให้ทุกฝ่ายมุ่งพยายามส่งเสริมในทางที่ถูกต้อง ให้ผู้บริโภคมีโอกาสบริโภคมากขึ้นในสิ่งที่มีคุณค่า เสริมความสุขของผู้บริโภค แต่จะพยายามต่อต้านและป้องกันการหลอกลวงเอาเปรียบ โดยต่อต้านธุรกิจที่ไม่ซื้อสัตย์หรือไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้บริโภค การมุ่งสนใจนิยมผู้บริโภคนี้เองที่มีความหมายเช่นเดียวกับ “แนวความคิดของการตลาดที่เกี่ยวกับสังคม” นั่นเอง

### ธุรกิจเกษตรและการใช้แนวทางการตลาด

แนวทางการศึกษาหรือวิเคราะห์การตลาดแบบดั้งเดิมนั้นมีวิธีการวิเคราะห์ ดังนี้

1. วิธีการวิเคราะห์หน้าที่การตลาด (Functional Approach)
2. วิธีการวิเคราะห์สถาบันการตลาด (Institutional Approach)
3. วิธีการวิเคราะห์เกี่ยวกับสินค้าเฉพาะอย่าง (Commodity Approach)
4. วิธีการวิเคราะห์โครงสร้างตลาด (Market Structure Approach)

### การยอมรับแนวทาง การตลาดสำหรับธุรกิจเกษตร

การศึกษาการตลาดเกษตรในแนวเดิมนั้นมุ่งที่จะอธิบายการตลาดสินค้าเกษตรต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ แต่ไม่สามารถเข้าใจถึงลักษณะการตัดสินใจของหน่วยธุรกิจเกษตรในการจัดการปัญหาการตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การละเอียดที่จะศึกษาผู้บริโภค ดังนั้นหน่วยธุรกิจเกษตรจะต้องปรับเปลี่ยน แนวทางการเข้าสู่ตลาดเสียใหม่ โดยการใช้แนวทางการตลาด (Marketing Approach) จึงจะประสบความสำเร็จ ซึ่งมีแนวทางดังนี้

“หน่วยธุรกิจเกษตรต้องบริหารและจัดการทั้งระบบเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และรองรับตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย”

กล่าว โดยสรุปก็คือ หน่วยธุรกิจเกษตรจะต้องนำเอาขบวนการบริหารและการจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้กับองค์กร โดยเฉพาะการจัดการด้านการตลาดสมัยใหม่

## หน้าที่การจัดการและการจัดการตลาด (The 4 functions of management and marketing management)

### การวางแผน (Planning)

มีวัตถุประสงค์หลัก คือ การมองหาโอกาสของตลาด(Market opportunities) หรือความต้องการของผู้บริโภคที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง (unmet consumer needs)

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategies plan)

1. กลุ่มเป้าหมาย (The target market)
2. ความต้องการของผู้บริโภคจะได้รับการตอบสนองให้ดีได้อย่างไร

### ผู้จัดการต้องตอบคำถามดังนี้

- ธุรกิจของเราคืออะไร
- ลูกค้าของเราคือใคร
- คุณค่าที่จะเกิดกับลูกค้าคืออะไร
- ธุรกิจของเราจะต้องทำอะไรบ้าง
- ธุรกิจของเราควรจะทำอะไรบ้าง

### การจัดองค์กร (Organizing)

การพัฒนาองค์กรให้เกิดการทำงานอย่างมีระบบเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

1. องค์กรต้องอยู่ภายใต้ नियามของตลาด ไม่ใช่ नियามของการผลิต
2. องค์กรถูกกำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค
3. มีกลไกในการประเมินความต้องการของผู้บริโภค

### การควบคุม (Controlling)

การวางขั้นตอนต่าง ๆ ที่จะพิจารณาว่าหน่วยธุรกิจประสิทธิผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ ซึ่งมีทั้งการควบคุมภายในและการควบคุมภายนอก

- การควบคุมภายใน เช่น รายงานระดับการผลิต ระดับสินค้าคงคลัง
- การควบคุมภายนอก เช่น ยอดขาย ราคาขาย ส่วนแบ่งตลาด และกำไร

### การสั่งการ (Directing)

เป็นหน้าที่ที่จะนำเอาแผนงานการจัดองค์กร การควบคุม ไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างแท้จริง

## 8. แนวคิดคุณภาพการบริการ

คุณภาพการบริการ เป็นแนวความคิดของธุรกิจสมัยใหม่ที่มีความสำคัญมากที่ผู้ผลิตสินค้าและบริการทั้งหลายไม่อาจละเลย หรือเพิกเฉยได้ ตั้งแต่ปลายปีพ.ศ. 2513 เป็นต้นมา นักอุตสาหกรรมตะวันตกต่างก็พากันตื่นตัว และให้ความสำคัญกับคุณภาพกันมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากคุณภาพ ราคา รูปแบบ การใช้งานและบริการของสินค้าญี่ปุ่น ทำให้อุตสาหกรรมผลิตโทรทัศน์รถยนต์ กล้องถ่ายรูป เครื่องใช้ไฟฟ้า รถจักรยานยนต์ ฯลฯ ของยุโรปและสหรัฐอเมริกาตื่น สะเทือน และเสียดลาคไปมาก

คำจำกัดความของคำว่า "คุณภาพ" ที่แต่เดิมนั้นผู้ผลิตเป็นผู้ผูกขาดในการกำหนด specifications จึงเริ่มปรับเปลี่ยนจาก "ตรงตามที่คุณผลิตกำหนด" มาเป็น "ถูกต้องตรงตามที่คุณลูกค้ากำหนด" มากขึ้นเรื่อยๆ สินค้าทั้งหลายจึงมีการพัฒนาเรื่องของคุณภาพและการให้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยมีลูกค้าเป็น ศูนย์กลางและเป็นบุคคลสำคัญที่สุดของธุรกิจ คำกล่าวที่ว่า "Customer is the king." ดูจะไม่เพียงพอเสียแล้ว นักธุรกิจบางคนให้ความสำคัญแก่ลูกค้ามากถึงกับกล่าวว่า "Customer is God."

ภายใต้ระบบการผลิตสมัยใหม่ และการเอาใจใส่อย่างจริงจัง ของผู้ บริหารธุรกิจทุกระดับ รวมทั้งวิศวกรประจำโรงงาน และช่างเทคนิคทุกคน จึงมีการปรับปรุงคุณภาพ ตั้งแต่การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การออกแบบ การผลิต การจัดส่ง และการบริการ โดยเริ่มผลักดันให้ทุกฝ่ายรับรู้ข้อมูลที่เป็นความจริง(Fact) จากงานบริการลูกค้าและเทคโนโลยีสมัยใหม่ และส่งข้อมูลเหล่านั้นย้อนกลับไปให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อทำการปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ทั้งนี้เพื่อสร้างความประทับใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า และให้เหนือกว่าคู่แข่งตลอดไป

ไม่เพียงแต่อุตสาหกรรมผลิตสินค้าที่มีความสำคัญเท่านั้น อุตสาหกรรมบริการก็มีความสำคัญมากเช่นกัน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต จากข้อมูลทางสถิติของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้มีการแสดงให้เห็นว่าสัดส่วน ของอุตสาหกรรมบริการมีจำนวนสูงถึง 70 เปอร์เซ็นต์ของงานทั้งหมด ส่วนของประเทศญี่ปุ่น งานบริการก็มีสัดส่วนทางเศรษฐกิจประมาณ 60 เปอร์เซ็นต์ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ จะเห็นได้ว่างานบริการมีความสำคัญมากทางเศรษฐกิจ ต่อความมั่นคงและความมั่งคั่งของประเทศ

ในธุรกิจอุตสาหกรรม คุณภาพการบริการ จะเกี่ยวข้องกับกาให้บริการลูกค้าหลังจากที่มีการจัดส่งสินค้าสำเร็จรูป ไปยังลูกค้าแล้ว ส่วนในธุรกิจบริการนั้น คุณภาพการบริการ จะเป็นส่วนหนึ่งของตัวสินค้า ซึ่งความรวดเร็วของการให้บริการ ก็เป็นคุณภาพอย่างหนึ่งที่วัดได้ไม่ยากนัก แนวความคิดสมัยใหม่ ธุรกิจชั้นนำจะพยายามขยายขอบเขตคุณภาพการบริการ ไปถึงลูกค้าภายใน และลูกค้าภายนอก ซึ่งลูกค้าภายในได้แก่กระบวนการหรือขั้นตอนการผลิต หรือคนงานคนต่อไปที่รับงานจากเราไปทำต่อ ส่วนลูกค้าภายนอกก็คือผู้ซื้อสินค้าหรือผู้เข้ามาใช้บริการนั่นเอง

จะเห็นได้ว่า การวิเคราะห์คุณภาพงานบริการ ก็จะใช้เครื่องมือของการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ทั้งหลายมา ช่วยวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ เช่นเดียวกับระบบการบริหารการผลิต เช่น เรื่องวัสดุคงคลัง การผลิต และอาศัยเทคนิคทางสถิติมา วัดผลการปฏิบัติงาน และพิจารณาแนวโน้ม แต่อย่างไรก็ตาม การที่จะประสบผลสำเร็จในเรื่องการบริหารงานด้านคุณภาพ ผู้บริหารจะต้องใช้ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และศิลป์ทั้งสองด้านควบคู่กัน เรื่องดังกล่าวนี้ถือว่าเป็นการทำทนายสำหรับ วิศวกร โรงงานและผู้บริหารทุกคน ที่จะต้องตระหนักถึงเรื่องต่างๆ เช่น นวัตกรรมสำหรับสินค้าและบริการ ความต้องการ ของลูกค้ากระบวนการผลิต ภาพรวมของธุรกิจ คู่แข่งขันทางการค้า โดยผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ของธุรกิจ สามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือทางสถิติต่างๆ ได้อย่างชำนาญ รวดเร็ว และมีศิลปะในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น

#### **กลยุทธ์และปัจจัยสู่ความสำเร็จในการปรับปรุงคุณภาพการบริการ**

จากการวิจัยเรื่องการบริหารคุณภาพใน 55 บริษัท ครอบคลุม 22 ประเภทของอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกา นิตยสารฟอร์จูนได้สรุปถึงลักษณะที่โดดเด่น ที่ทำให้บริษัทเหล่านี้ประสบความสำเร็จเกี่ยวกับคุณภาพการบริการ มีหัวข้อสำคัญ 6 ประการ ที่ได้รับการยอมรับสูงสุดคือ

1. กำหนดกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของการให้บริการอย่างมีคุณภาพ หรือกลยุทธ์ที่จำเป็นเพื่อ ให้เกิดแรงผลักดันในการปรับปรุงคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง
2. ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อปรับปรุงการให้บริการ การติดต่อสื่อสารกับลูกค้าการลด ความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของบุคคล
3. มีการวัดคุณภาพการบริการ ความถูกต้อง การใช้เวลา การตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังจากลูกค้า
4. มีระบบและกลไกการสอบข้อมูลย้อนกลับที่จะบอกให้ทราบว่า ลูกค้ามีความพึงพอใจหรือไม่ การตรงเวลา การบริการตรงความต้องการ ความสุภาพอ่อนน้อมความสามารถของบุคลากร ราคา ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของบริษัท

5. มีการจัดตั้งองค์กรเพื่อรักษาและพัฒนาคุณภาพการบริการ ทุกหน่วยงาน ทุก ระดับ  
ทั่วทั้งบริษัท

6. มีโปรแกรมการฝึกอบรม เพื่อให้บริษัทมีแรงผลักดันไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

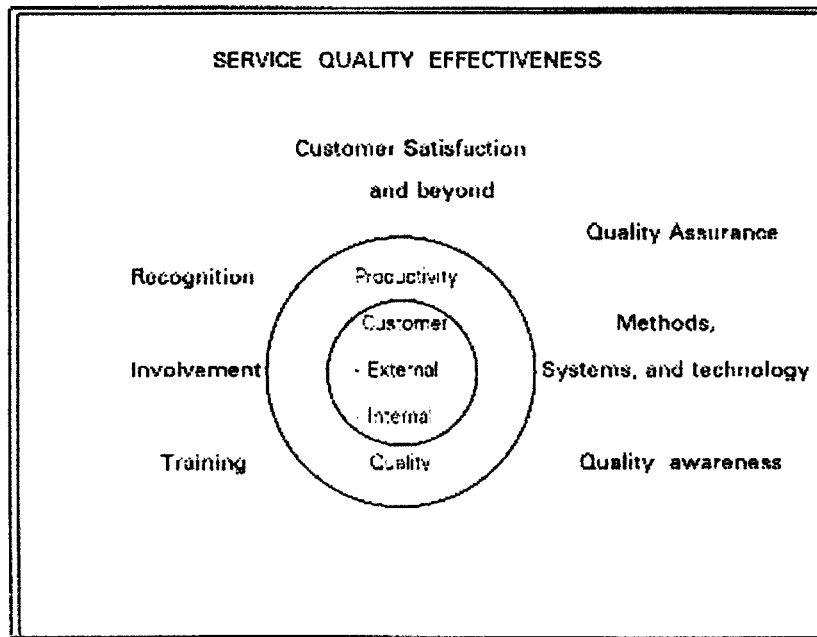
### รูปแบบที่มีประสิทธิผลของคุณภาพการบริการ

เป็นที่ทราบกันดีว่า การที่จะทำให้คุณภาพการบริการประสบผลสำเร็จ เป็นที่พอใจ  
ของลูกค้า นั้น ไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการที่คิดว่าดีที่สุดเพียงวิธีเดียวเท่านั้น และวิธีการที่ประสบ  
ความสำเร็จอย่างสูง ในที่แห่งหนึ่ง ก็ไม่สามารถรับประกันว่าจะได้ผลกับที่อื่นด้วยเสมอไป ทั้งๆ ที่  
เป็นสินค้าหรือบริการอย่างเดียวกัน สิ่งสำคัญที่จะเสนอในที่นี้คือรูปแบบที่มีประสิทธิผลของ  
คุณภาพการบริการ ซึ่งเป็นหลักการทั่วไป ที่ได้รับการยอมรับว่าได้ผลดี ถึงแม้ว่าเป็นหลักการ  
เดียวกันก็ตาม แต่การนำ ไปประยุกต์ใช้ก็อาจมีความแตกต่างกันได้

ในการผลิตก็เช่นเดียวกันคือไม่มีกระบวนการสองกระบวนการที่เหมือนกันเลย ในแต่  
ละบริษัทก็จะมีกระบวนการหรือระบบงานที่แตกต่างกัน โดยทั่วไปแล้วแต่ละกระบวนการจะ มี  
ลักษณะเฉพาะตัวที่จะเป็นกุญแจไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องค้นหาปัจจัยสำคัญให้พบ และทำ  
การปรับปรุงระบบงานหรือกระบวนการที่เกี่ยวข้อง และสร้างให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร ให้  
สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าภายในและภายนอก โดยมีปัจจัยสำคัญสองประการที่จะต้อง  
ตระหนักอยู่เสมอ นั่นคือการเพิ่มผลผลิต (Productivity) และคุณภาพ (Quality)

จาก Service Quality Effectiveness Model จะพบว่าเน้นถึงความสำเร็จของ  
กระบวนการ ไปสู่ความเป็นเลิศของคุณภาพการบริการ โดยรูปแบบจะกำหนดแนวทางและทิศทาง  
ของความสำเร็จของงานบริการ ซึ่งมีปัจจัยสำคัญ 7 ประการ คือ

1. การทำให้ลูกค้าพอใจและประทับใจ (Customer Satisfaction and Beyond)
2. การประกันคุณภาพ (Quality Assurance)
3. วิธีการ ระบบ และเทคโนโลยี (Methods, System and Technology)
4. การตระหนักถึงคุณภาพ (Quality Awareness)
5. การฝึกอบรม (Training)
6. การมีส่วนร่วม (Involvement)
7. การเป็นที่รู้จัก การยอมรับนับถือ (Recognition)



ภาพที่ 2.4 Service Quality Effectiveness Model

จากรูป Service Quality Effectiveness Model จะพบว่าที่จุดศูนย์กลางหมายถึงลูกค้า ในองค์กรทั้งหมดซึ่งประกอบไปด้วยลูกค้าภายในและภายนอกสิ่งที่สำคัญที่สุดในการทำงานเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดนั้นจะต้องเกิดจากลูกค้าภายใน หรือพนักงานทุกคน ในองค์กรนั้นที่จะตระหนักในเรื่องของคุณภาพการบริการและหน้าที่ที่แต่ละคนรับผิดชอบ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างของบริษัท IBM ที่มีการวิเคราะห์หน่วยงานภายในด้วยกันก่อน ที่จะเป็นกุญแจสำคัญในการจัดการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และมีการกำหนดอย่างชัดเจนว่าใครคือลูกค้าภายใน โดยเน้นความสำคัญของกระบวนการและวัตถุประสงค์ของกระบวนการนั้นโดยตรง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการ ปรับปรุงนั่นคือลูกค้าพอใจสูงสุดนั่นเอง

## 9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษากลยุทธ์ทางการตลาดของลานเทโดนยางปาล์ม ผู้วิจัยได้นำเอาผลงานวิจัยที่ใกล้เคียงมาเสนอเป็นแนวทางในการศึกษา ดังต่อไปนี้

ฉัฐวุฒิ สุวรรณทิพย์. (2552) ได้ศึกษาศักยภาพการผลิตการตลาด ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคของปาล์มน้ำมันในประเทศไทย โดยการศึกษาเกษตรกรเฉพาะจังหวัดสุราษฎร์ธานี

จากการศึกษาพบว่า โครงสร้างการตลาดปาล์มน้ำมันมีผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด คือ ชาวสวนปาล์ม พ่อค้าท้องถิ่น สหกรณ์และโรงงานสกัดน้ำมันปาล์ม โดยโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มมีบทบาทมากที่สุดในตลาด เกษตรกรส่วนใหญ่ที่เป็นสมาชิกกลุ่มจะขายผลผลิตปาล์มให้กับสหกรณ์นิคมในลักษณะขายทั้งทะลาย ขณะที่เกษตรกรรายย่อยจะขายให้พ่อค้าท้องถิ่นในลักษณะขายคละซึ่งทำให้ได้ราคาต่ำกว่า การขนย้ายผลปาล์มไปขายใช้วิธีจ้างรถบรรทุก ราคาผลปาล์ม และมีความสัมพันธ์ราคาน้ำมันดิบ ณ ตลาดกรุงเทพฯ โดยมีระบบข่าวสารด้านราคาของตลาดปาล์มน้ำมันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ เนื่องจากโครงสร้างการตลาดปาล์มน้ำมันไม่ซับซ้อนมากนัก ดังนั้น หน้าที่การตลาดน้ำมันที่สำคัญ คือ การซื้อขาย การขนย้าย การจัดชั้นและมาตรฐาน และข่าวสารการตลาด จากการศึกษพบว่ารายใดต่อคนที่แท้จริงมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงปริมาณความต้องการใช้น้ำมันปาล์มมากที่สุด รองลงมาคือ ราคาขายส่งน้ำมันถั่วเหลืองบริสุทธิ์ที่แท้จริง

วิรัช กระแสร์ฉัตร. (2546) ได้ศึกษาศักยภาพการผลิตการตลาด ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคของปาล์มน้ำมันในประเทศไทย โดยการศึกษาเกษตรกรเฉพาะจังหวัด กระบี่ สุราษฎร์ธานี และชุมพร โครงสร้างการตลาดปาล์มน้ำมันมีผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด คือ ชาวสวนปาล์ม พ่อค้าท้องถิ่น สหกรณ์และโรงงานสกัดน้ำมันปาล์ม โดยโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มมีบทบาทมากที่สุดในตลาด เกษตรกรส่วนใหญ่ที่เป็นสมาชิกกลุ่มจะขายผลผลิตปาล์มให้กับสหกรณ์นิคมในลักษณะขายทั้งทะลาย ขณะที่เกษตรกรรายย่อยจะขายให้พ่อค้าท้องถิ่นในลักษณะขายคละซึ่งทำให้ได้ราคาต่ำกว่า การขนย้ายผลปาล์มไปขายใช้วิธีจ้างรถบรรทุก ราคาผลปาล์ม และมีความสัมพันธ์ราคาน้ำมันดิบ ณ ตลาดกรุงเทพฯ โดยมีค่าความยืดหยุ่นของการส่งผ่านเข้าใกล้หนึ่ง แสดงว่าระบบข่าวสารด้านราคาของตลาดปาล์มน้ำมันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผลการศึกษาสามารถให้ข้อมูลที่ความสำคัญต่อระดับและแหล่งที่มาของการไม่มีประสิทธิภาพทางเทคนิคของสวนปาล์มน้ำมัน รวมทั้งได้เสนอแนะนโยบายที่ควรใช้



### บทที่ 3

## การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์เป็นการรวมทุกอย่างซึ่งสามารถรวมทิศทาง การดำเนินงานใน อนาคตได้ สามารถกำหนดการใช้ทรัพยากรขององค์กรได้บรรลุตามภารกิจและวัตถุประสงค์ ซึ่ง สามารถแข่งขันอยู่ในตลาดได้ หากกล่าวอย่างสั้นๆ การกำหนดกลยุทธ์คือ การกำหนดให้องค์กร อยู่รอดในระยะยาวและได้เปรียบการแข่งขันในตลาด ผู้กำหนดกลยุทธ์จะต้องสามารถมองไป ข้างหน้า มองไปในอนาคตได้อย่างถูกต้อง เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้น รักษาฐานะทางการบริหารและการแข่งขันให้เหนือกว่าองค์กรอื่นและดำรงอยู่ในธุรกิจนั้น ตลอดไป การกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปใช้ การกำหนด วัตถุประสงค์ขององค์กร การเลือกกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรสามารถไปสู่วัตถุประสงค์นั้นได้ เป็น ความรับผิดชอบของผู้บริหาร

#### 1. ประวัติและความเป็นมาของลานเทโดนยางปาล์ม

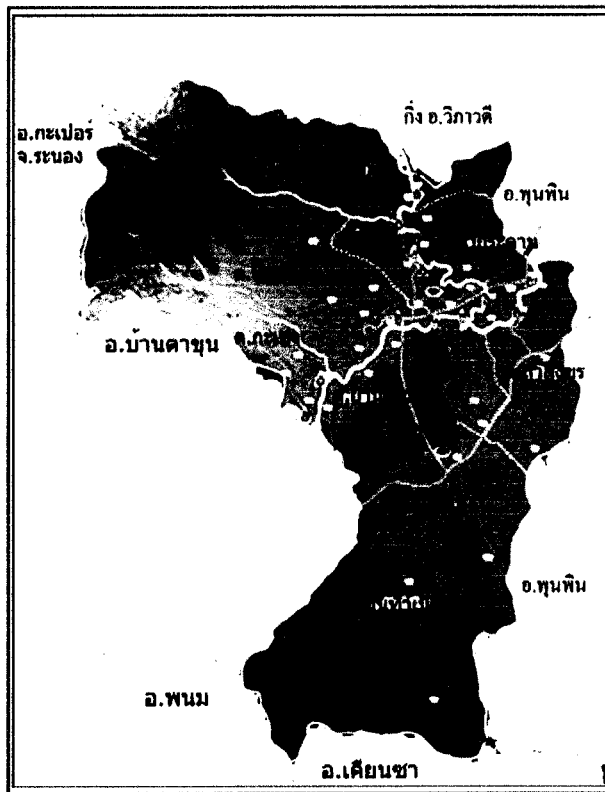


ภาพที่ 3.1 สำนักงานลานเทโดนยางปาล์ม

ลานเทโดนยางปาล์ม ได้เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 3 เมษายน 2547 เลขที่ 17/2 ม.8 ต.ท่า ขนอน อ.คีรีรัฐนิคม จ.สุราษฎร์ธานี โดยนายวัชรินทร์ ศรีทราสุข ด้วยทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท โดยการจดทะเบียนพาณิชย์ ตามพระราชบัญญัติทะเบียนพาณิชย์ พ.ศ.2499 ทะเบียนพาณิชย์เลขที่ 3840800268498 จากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า สำนักงานกลางทะเบียนพาณิชย์ สำหรับรับซื้อและ จำหน่ายผลปาล์มน้ำมัน เนื่องจากเป็นผู้มองการณ์ไกล เห็นว่าอนาคตของการทำเกษตรสวนปาล์ม

น้ำมันจะมีอนาคตที่ดีทั้งทางด้านปริมาณที่เพิ่มมากขึ้นและราคาที่ปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการเออาร์ดีเอเปรียบของนายทุนที่เข้ามาในรูปแบบของบริษัทซึ่งขณะนั้นมีพ่อค้าคนกลางเพียงไม่กี่ราย ทำให้เกษตรกรมีทางเลือกไม่มากนัก นายวัชรินทร์ ศรีทราสุข จึงมีความต้องการที่จะช่วยเหลือเกษตรกรซึ่งเป็นคนภูมิลำบากเดียวกัน

อำเภอคีรีรัฐนิคมตั้งอยู่ทางตอนกลาง ก่อนไปทางทิศตะวันตกของจังหวัด มีพื้นที่ 812.3ตารางกิโลเมตร มีพื้นที่ทำการเกษตรทั้งสิ้น 183,450 ไร่ จำนวน 6,924 ครอบครัวย มีประชากร 40,982 คน สภาพทั่วไปเป็นที่ราบลุ่มหุบเขา พื้นที่ลาดชัน อาชีพหลัก ทำสวนปาล์ม น้ำมัน และสวนยางพารา อาชีพเสริม เลี้ยงสัตว์ ปลูกผัก และสวนผลไม้



ภาพที่ 3.2 แผนที่อำเภอคีรีรัฐนิคม จังหวัดสุราษฎร์ธานี

ลานเทโดนยางปาล์มเป็นลานเทที่ได้มาตรฐาน มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยโดยใช้เครื่องจักรที่มีคุณภาพระดับสากลได้รับการรับรองและได้รับการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องจักรจากสำนักงานพาณิชย์จังหวัดสุราษฎร์ธานีอย่างต่อเนื่องทุกๆ 1 ปี โปรแกรมตาชั่งและอุปกรณ์ที่ใช้ได้รับการปรับปรุงให้มีความทันสมัยและตรวจสอบได้อย่างสม่ำเสมอ การจัดการดูแลคุณภาพปาล์มดิบ เริ่มต้นจากการจัดแบ่งเกรดของปาล์มด้วยการพิจารณาจากความสมบูรณ์ของ

ทะลายน้ำมันและอัตราความสุกของปาล์ม เพื่อประเมินปริมาณน้ำมันปาล์มที่จะสามารถสกัดได้ ซึ่งการตรวจสอบคุณภาพผลปาล์มที่ลานเทให้การดูแลอย่างใกล้ชิดได้รับความช่วยเหลือ โรงงานที่รับซื้อผลปาล์มในการให้คำแนะนำ ฝึกอบรม และเยี่ยมชมลานเทตัวอย่างที่สามารถควบคุมคุณภาพได้ตรงตามความต้องการของโรงงานอีกทั้งทาง โรงงานจะมีการสุ่มปรายงานผลปาล์มที่ไม่ได้คุณภาพเปรียบเทียบกับลานเทอื่นๆที่อยู่ในโควตาและพื้นที่เดียวกันที่โรงงานได้ทำการส่งคืนปาล์มน้ำมันที่ไม่ได้คุณภาพให้แก่ลานเทในแต่ละเดือนเพื่อให้ดำเนินการปรับปรุงและแก้ไข

ปัจจุบันลานเทโดนยางปาล์มรับซื้อผลปาล์มทะลายน้ำมันและผลปาล์มร่วงจากเกษตรกรหลายตำบลภายในอำเภอคีรีรัฐนิคมและทำการส่งค่อให้แก่โรงงานทั้งในจังหวัดสุราษฎร์ธานี และจังหวัดใกล้เคียง เช่น จังหวัดกระบี่ จังหวัดชุมพร เป็นต้น จึงทำให้สามารถกำหนดราคาที่ยุติธรรมแก่เกษตรกรได้ คู่แข่งชั้นที่มีอยู่ในปัจจุบันได้แก่ บริษัท ทักษิณปาล์ม2521 จำกัด (สาขาย่อย 2 สาขา) ชมรมชาวสวนปาล์มน้ำมันอำเภอคีรีรัฐนิคม ลานเทสิงโตรุ่งเรืองปาล์ม ลานเทเค-จีปาล์ม ลานเทสุขสันต์ปาล์ม เป็นต้น

**2. วิสัยทัศน์ (Vision) :** รับซื้อด้วยราคายุติธรรมและปฏิบัติต่อลูกค้าเป็นบุคคลสำคัญที่สุด

**3. ภารกิจหรือ พันธกิจ (Mission) :**

รับซื้อผลปาล์มน้ำมันสดจากเกษตรกร โดยให้ความช่วยเหลือด้านการดูแลคุณภาพให้คำแนะนำและให้บริการที่ครบวงจรอย่างใกล้ชิด

**4. เป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) :**

1. มีความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Responsibility)
2. ทรัพยากรทางกายภาพและการเงิน (Physical and financial) ที่เพียงพอ
3. นวัตกรรมหรือการริเริ่ม (Innovation) อย่างสม่ำเสมอ
4. ผลการดำเนินงานและการพัฒนาการจัดการ (Managerial Performance) ที่ดีเยี่ยม
5. ผลผลิตภาพ (Productivity) ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของ โรงงาน
6. ผลงานและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน (Work performance and attitude)
7. ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)
8. ฐานะหรือตำแหน่งทางการตลาด (Market Standing)

## 5. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม ( PORTER'S 5 FORCES)

### 1. การเข้ามาในธุรกิจของกลุ่มรายใหม่ (Barrier of new entry)

- การประหยัดเนื่องจากขนาด (Economics of Scale) ผู้ที่เข้ามาแข่งขันในตลาดใหม่จะต้องพบกับแรงกดดันอันเนื่องมาจากการประหยัดด้านต้นทุนในด้านต่างๆ ในปริมาณที่มากเพื่อสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายเดิมที่มีความได้เปรียบกว่า เพราะการเริ่มต้นธุรกิจลานเทต้องลงทุนในสินทรัพย์ถาวรเป็นจำนวนมาก กว่าที่จะคืนทุนต้องใช้เวลาานและยังต้องมีเงินทุนในการหมุนเวียนจำนวนมากเพื่อใช้ซื้อปาล์มน้ำมันในแต่ละวัน อีกทั้งยังมีความชำนาญในด้านการตลาดที่ไม่ต้องรณรงค์ประชาสัมพันธ์มากมายเหมือนกับผู้ที่เข้ามาใหม่ที่ต้องทำการตลาดอย่างหนักเพื่อให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการของตน
- ความแตกต่างของสินค้าและบริการ (Product differentiation) แม้สินค้าที่มาจากเกษตรกรจะมีคุณภาพที่ไม่ต่างกันมากนักแต่หากลานเทปล่อยปลละละเลยคุณภาพจากเกษตรกรก็จะทำให้เกิดปัญหากับโรงงานความแตกต่างเพียงเล็กน้อยที่จะทำให้ลานเทได้รับความไว้วางใจจากโรงงาน คือ ปาล์มน้ำมันระหว่างขนส่งที่ต้องดูแลให้ได้คุณภาพตามที่โรงงานกำหนด ส่วนคู่แข่งใหม่ที่เข้ามาใหม่จะไม่สามารถดูแลคุณภาพที่กล่าวมาได้เนื่องจากไม่มีประสบการณ์และไม่สามารถต่อรองกับลูกค้าซึ่งเป็นเกษตรกรได้ ด้านการบริการ ก็เช่นกันลานเทที่ทำธุรกิจอยู่เดิมย่อมรู้และเข้าใจความพอใจและความต้องการของลูกค้าเป็นอย่างดี สามารถตอบสนองได้อย่างถูกต้อง อีกทั้งยังมีความสามารถที่จะพัฒนาบริการของตนเพื่อให้ดียิ่งขึ้น ส่วนคู่แข่งรายใหม่ย่อมต้องใช้เวลาในการศึกษาความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและกลยุทธ์ที่จะทำให้แตกต่าง จากผู้ที่ทำธุรกิจเดิมเพื่อแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดมาได้
- ต้นทุนในการปรับเปลี่ยนไปใช้สินค้าอื่น (Switching Costs) คู่แข่งขันรายใหม่จะมีอุปสรรคในการเสนอขายปาล์มน้ำมันแข่งขันกับผู้ประกอบการรายเดิมเนื่องจากโรงงานต้องพบกับความเสี่ยงต่อคุณภาพปาล์มน้ำมันของคู่แข่งรายใหม่ หากเกิดข้อผิดพลาดก็จะทำให้เสียเวลาและเสียค่าใช้จ่ายจำนวนมาก แต่หากคู่แข่งรายใหม่สามารถทำคุณภาพได้ตามที่โรงงานต้องการ อาจจะส่งผลต่อผู้ประกอบการรายเดิมได้

- **การเข้าถึงช่องทางการจำหน่าย (Access to Distribution Channel)** คู่แข่งรายใหม่จะต้องใช้ความพยายามที่จะเข้าไปแทรกแซงช่องทางการจัดจำหน่ายโดยชักจูงหรือให้ข้อเสนอที่ดีกว่ากับเกษตรกรอยู่แล้ว เพราะคู่แข่งรายเดิมย่อมมีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับโรงงาน จึงเป็นการยากที่คู่แข่งรายใหม่จะเข้ามามีส่วนแบ่งในค่านช่องทางการจัดจำหน่ายเดิมที่มีอยู่ และในบางครั้งอาจต้องหาช่องทางจัดจำหน่ายใหม่แทน
- **นโยบายของรัฐบาล** หากในช่วงใดที่รัฐบาลให้การสนับสนุนธุรกิจการเกษตร เช่น ให้อาคารสามารถให้สินเชื่อแก่ธุรกิจการเกษตร ใ้ได้ง่ายขึ้น จะเป็นโอกาสให้แก่คู่แข่งรายใหม่เพราะจะทำให้มีสภาพคล่องและโอกาสในการทำธุรกิจมากขึ้น แต่หากรัฐบาลระงับการช่วยเหลือธุรกิจการเกษตร ก็จะทำให้คู่แข่งรายใหม่ประกอบธุรกิจได้ยากยิ่งขึ้น

## 2. ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

- **จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรม** มีจำนวนน้อย แต่ตั้งอยู่ในบริเวณที่ใกล้กัน เนื่องจากต่างก็ต้องการตั้งอยู่ใกล้กับแหล่งวัตถุดิบเพื่อความสะดวกในการขนส่งวัตถุดิบของเกษตรกร
- **อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม** อุตสาหกรรมมีการเติบโตในอัตราที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเนื่องจากที่นาหรือที่ว่างเปล่าที่ปลูกพืชยากแต่สามารถปลูกปาล์มน้ำมันได้จึงทำให้ตลาดขยายตัวออกไป ทำให้อุตสาหกรรมมีแนวโน้มเติบโตขึ้น
- **มูลค่าของต้นทุนคงที่** มีมาก กิจการจึงมีความจำเป็นต้องทำให้ผลประกอบการเพิ่มมากขึ้น
- **ความเหมือนหรือความต่างของสินค้าและบริการ** สินค้าไม่แตกต่างกันมากขึ้นอยู่กับการดูแลรักษาคุณภาพให้ตรงตามความต้องการของโรงงานมากที่สุด ส่วนทางด้านบริการขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ของแต่ละลานเท่าจะให้ความสำคัญในเรื่องใดบ้าง
- **ข้อจำกัดในการออกจากอุตสาหกรรม** การเข้ามาในอุตสาหกรรมธุรกิจปาล์มน้ำมันต้องใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนมากในสินทรัพย์ถาวรทำให้การออกจากตลาดสามารถเป็นไปได้ยาก คู่แข่งที่จะเข้ามาในตลาดรายใหม่ต้องพิจารณาก่อนทำการลงทุนเป็นอย่างดี

- ความแตกต่างทางพื้นฐานการแข่งขัน (Density of Rival) ผู้ประกอบการที่อยู่ ในอุตสาหกรรมมาเป็นเวลานานย่อมมีพื้นฐานในการแข่งขันที่ดีกว่าคู่แข่งรายใหม่เนื่องจากรู้จักตลาดเป็นอย่างดี
- โครงสร้างการแข่งขันในอุตสาหกรรม เป็นการแข่งขันน้อยรายที่มีความกดดัน ทางด้านราคาเป็นอย่างมาก เพราะมีโรงงานและเกษตรกรจำนวนน้อย ปาล์ม น้ำมันของแต่ละลานเทศสามารถทดแทนกันได้ ผู้ประกอบการรายเดิมสามารถ กีดกันให้คู่แข่งรายใหม่ออกจากตลาดได้ โดยการตอบสนองของความพึงพอใจ ของลูกค้าให้ได้มากที่สุด เพื่อรักษาโครงสร้างทางการแข่งขันที่ดีไว้ต่อไป
- Switching cost มี Switching cost เล็กน้อย เนื่องจากผลผลิตมีคุณภาพที่ คล้ายกัน จึงสามารถเปลี่ยนผู้ประกอบการได้ง่ายหากสามารถดูแลคุณภาพ ตามที่โรงงานกำหนดได้

### 3. ความเสี่ยงจากสินค้าทดแทน

เนื่องจากไม่มีสินค้าที่สามารถทดแทนกันได้ ลานเทศจึงทำได้เพียงดูแลคุณภาพ ให้ได้ตรงตามความต้องการของโรงงาน ซึ่งแต่ละลานเทศมีวิธีการที่คล้ายคลึง กัน คือ การส่งปาล์มสดและปาล์มแฉกร่วงซึ่งแต่ละลานเทศก็ต้องทำการดูแล อย่างใกล้ชิดเพื่อทำการรักษาคุณภาพให้ได้ตามมาตรฐาน

### 4. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

- โรงงานสามารถตั้งราคาซื้อปาล์มน้ำมันได้ตามกลไกทางการตลาด แต่ลาน เทศยังมีอำนาจการต่อรองทางด้านราคา ในกรณีปาล์มน้ำมันขาดตลาด แต่เมื่อ มีปาล์มน้ำมันปริมาณมากจนล้นตลาดอำนาจการต่อรองจะเป็นของโรงงานที่จะ ต่อร์องราคากับลานเทศ
- โรงงานจะมีอำนาจการต่อรองลดลงเมื่อลานเทศมีผลปาล์มน้ำมันที่ได้คุณภาพ เกินกว่าที่โรงงานวางมาตรฐานขั้นต่ำไว้ ซึ่งโรงงานมีข้อดลลงว่าลานเทศใด สามารถทำมาตรฐานได้เกินกว่ามาตรฐานขั้นต่ำที่โรงงานกำหนดลานเทศ สามารถต่อร์องราคากับโรงงานได้
- โรงงานสามารถซื้อปาล์มน้ำมันจากลานเทศรายอื่นได้เพราะเป็นวัตถุดิบที่มี คุณภาพและมาตรฐานเดียวกัน โดยโรงงานจะเลือกรับซื้อปาล์มน้ำมันจากลาน เทศใดก็จะได้วัตถุดิบที่เหมือนกัน
- โรงงานสามารถทำ การรวมธุรกิจไปข้างหลัง (Backward Integration) และ กลายมาเป็นคู่แข่งกับผู้ประกอบการได้เนื่องจากโรงงานมีความรู้เกี่ยวกับ

การตลาดวัตถุดิบเป็นอย่างดี เช่น มีข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการและโครงสร้างราคาวัตถุดิบของผู้ค้ารายอื่นๆจึงสามารถนำมาใช้เป็นข้อต่อรองเพื่อสร้างแรงกดดันให้แก่ผู้ประกอบการ

#### 5. อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์

- มีผู้ประกอบการน้อยรายในขณะที่มีเกษตรกรจำนวนมาก ข่มขู่ผลให้ผู้ประกอบการมีอิทธิพลเหนือเกษตรกร ทั้งในด้านราคา คุณภาพ และเงื่อนไขการซื้อขายอื่นๆ แต่ผู้ประกอบการในแต่ละรายก็ต้องกำหนดราคา คุณภาพ และเงื่อนไขการซื้อขายตามกลไกของตลาด อาจจะมีส่วนต่างกันบ้างขึ้นอยู่กับนโยบายทางด้านกลยุทธ์ของแต่ละลานเท
- ปาล์มน้ำมันของเกษตรกรเป็นสิ่งจำเป็นต่อกระบวนการผลิตของโรงงาน ในช่วงที่ผลผลิตปาล์มน้ำมันมีปริมาณน้อย โรงงานก็ยังคงมีความต้องการวัตถุดิบในปริมาณเท่าเดิม เกษตรกรก็จะได้รับประโยชน์โดยลานเทจะเป็นผู้ต่อรองราคากับโรงงานและกระจายราคาให้แก่เกษตรกร แต่เกษตรกรก็สามารถต่อรองราคากับลานเทได้ในกรณีที่ปาล์มน้ำมันมีปริมาณมากซึ่งมีความจรรู้สึกดีมาเป็นเวลานาน
- เกษตรกรที่มีความพร้อมในทุกด้านทั้งด้านเงินลงทุนและเครือข่ายเกษตรกรจะสามารถทำการรวมธุรกิจไปข้างหน้า (Forward Integration) เพื่อกลายมาเป็นคู่แข่งกันได้

#### 6. การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม (SWOT Analysis)

##### จุดแข็ง

1. ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถเนื่องจากได้รับการฝึกอบรมและมีประสบการณ์เป็นเวลานาน
2. มีช่องทางทางการจัดจำหน่ายที่แน่นอนและได้รับการสนับสนุนจากโรงงานเป็นอย่างดี
3. ใช้เครื่องจักรที่มีคุณภาพระดับสากลได้รับการรับรองและได้รับการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องจักรจากสำนักงานพาณิชย์จังหวัดสุราษฎร์ธานีอย่างต่อเนื่อง
4. สามารถกำหนดราคาได้สูงกว่าคู่แข่งเนื่องจากอยู่ในตลาดมาเป็นเวลานาน

5. กิจการตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีการปลูกปาล์มเป็นจำนวนมากซึ่งใกล้แหล่งวัตถุดิบและสามารถขนส่งสินค้าไปยังโรงงานได้อย่างสะดวกจึงทำให้มีต้นทุนในการขนส่งต่ำ
6. วัตถุดิบมีคุณภาพสอดคล้องตามหลักมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดในอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม
7. มีแหล่งวัตถุดิบที่แน่นอนสามารถควบคุมคุณภาพได้ตรงตามที่โรงงานต้องการ
8. ในการกำหนดการรับซื้อผลปาล์มสดมีหลักเกณฑ์ที่ยอมรับกันทั่วไปและมีการประสานกับโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มและมีการปรึกษาทั้งในเรื่องราคาการรับซื้อปาล์ม

#### จุดอ่อน

1. พนักงานส่วนใหญ่เป็นแรงงานต่างด้าวจึงทำให้เกิดปัญหาทางด้านการสื่อสารและการพัฒนาทักษะฝีมือต้องใช้เวลาาน
2. กิจการไม่สามารถคัดผลปาล์มที่ด้อยคุณภาพได้เพราะเมื่อมีการคัดผลปาล์มขึ้นทำให้เกษตรกรไม่มาขายผลปาล์มสดให้กับกิจการและเปลี่ยนไปขายให้กับลานอื่นแทน

#### โอกาส

1. รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมให้ผลิตพลังงานทดแทนโดยใช้น้ำมันปาล์มดิบเป็นวัตถุดิบในการผลิตไบโอดีเซล โดยมีกฎหมายกำหนดให้ใช้น้ำมัน B2 ทั่วทั้งประเทศ
2. การขยายกำลังการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่ต้องการน้ำมันปาล์มดิบเพื่อนำไปผลิตไบโอดีเซลเพื่อใช้เป็นพลังงานทดแทนน้ำมันดีเซลที่มีราคาสูง
3. เกษตรกรให้ความสนใจในการปลูกปาล์มน้ำมันแทนการปลูกยางพาราเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเนื่องมาจากราคาผลปาล์มที่เพิ่มสูงขึ้น สามารถเก็บเกี่ยวได้หลังการเพาะปลูกเพียงแค่ 3 ปี ประกอบกับความแข็งแรงทนทานต่อสภาพดินฟ้าอากาศและทำการดูแลรักษาได้ง่ายกว่ายางพารา
4. เป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนมาก ทำให้มีคู่แข่งในตลาดจำนวนน้อย

#### อุปสรรค

1. ปาล์มน้ำมันสามารถปลูกได้ในหลายประเทศ โดยเฉพาะประเทศมาเลเซีย อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ คอสตาริกา เป็นต้น



2. ความไม่มั่นคงทางการเมือง จึงทำให้ นโยบายที่รัฐบาลให้การสนับสนุนเป็นระยะสั้นๆและไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องต่อเนื่อง
3. ราคาน้ำมันปาล์มจากประเทศมาเลเซียมีราคาถูกลง จึงมีการนำเข้ามาในประเทศเพิ่มมากขึ้น ส่งผลต่อตลาดน้ำมันปาล์มในประเทศ ทำให้การแข่งขันมีความรุนแรงขึ้น โดยเฉพาะมีการตัดราคาสินค้า
4. ปริมาณผลผลิตปาล์มน้ำมันที่ป้อนเข้าสู่ตลาดลดลงประมาณ 30% เป็นผลจากฤดูกาลผลิตผลปาล์มในช่วงตั้งแต่เดือน เมษายน – กรกฎาคม ของทุกปี ปริมาณปาล์มที่ตัดเก็บได้จะน้อยกว่าช่วงอื่น

## 7. ระดับกลยุทธ์

### กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

#### กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์การเติบโตที่มุ่งด้านความเชี่ยวชาญ (Concentration Growth Strategy)

โดยการใช้กลยุทธ์การเติบโตตามแนวนอน (Horizontal Growth Strategy) เป็นการขยายธุรกิจในอุตสาหกรรมไปสู่ตลาดใหม่หรือโรงงานใหม่ เป็นการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ๆทำให้การวิจัยและรักษาคุณภาพสินค้าเพื่อให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง

กลยุทธ์การเติบโตที่มุ่งด้านความเชี่ยวชาญนั้นธุรกิจมีความจำเป็นต้องศึกษาและหาช่องทางการจัดจำหน่ายไว้หลายๆช่องทาง เพราะถึงแม้การแข่งขันจะสูงแต่ธุรกิจจะต้องขยายโอกาสให้มากยิ่งขึ้น ในการศึกษาค้นคว้าและหาตลาดอาจใช้เวลานาน แต่ก็คุ้มค่าที่ธุรกิจจะมีทางเลือก เช่น ในปัจจุบันลานเทโคขนยางปาล์มมีตลาดค่อนข้างมากในจังหวัดสุราษฎร์ธานีและจังหวัดใกล้เคียง การขยายช่องทางการจำหน่ายทำให้ธุรกิจเกิดความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น เพราะแต่ละโรงงานต่างก็มีมาตรฐานที่ค่อนข้างแตกต่างกัน ที่ธุรกิจจะต้องปฏิบัติเพื่อสร้างความเชี่ยวชาญให้ได้

#### ข้อดี

1. สร้างรายได้ให้แก่บริษัท
2. สามารถขยายโอกาสทางการค้าได้มากขึ้น
3. สามารถขยายช่องทางการจัดจำหน่ายผลปาล์มน้ำมันได้มากขึ้น

#### ข้อเสีย

1. การแข่งขันค่อนข้างสูง

2. ใช้เงินลงทุนจำนวนมาก
3. ใช้เวลาค่อนข้างนาน เนื่องจากต้องทำการศึกษาค้นคว้าและทำการตลาด

### **กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์การเจริญเติบโตโดยการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategy Alliance)**

การดำเนินธุรกิจรับซื้อปาล์มน้ำมันที่จะสามารถเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนในอนาคต ซึ่งมีการเจริญเติบโตของเทคโนโลยีก้าวขึ้นมาเป็นบทบาทสำคัญต่อการดำรงชีวิต และรูปแบบการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้องมีการพัฒนาปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อมดังกล่าว ทางลานเทจึงมุ่งเน้นการเติบโตและการขยายกิจการ เพื่อให้โอกาสในการพัฒนาการทำธุรกิจได้อย่างเข้มแข็ง สร้างความสามารถในการแข่งขัน การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเป็นอีกทางเลือกหนึ่งเพื่อนำไปสู่การเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพ

ธุรกิจมีการสรรหา คัดเลือกธุรกิจหรือกิจการที่ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน เช่น การจับมือเป็นพันธมิตรกับลานเทอื่นรับซื้อผลปาล์มสดเพื่อให้ทางธุรกิจสามารถรับซื้อปาล์มน้ำมันที่มีคุณภาพ ตรงตามมาตรฐานที่ทางโรงงานต้องการ นอกจากนี้ยังช่วยให้ผลปาล์มน้ำมันที่ออกมาได้มาตรฐาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถหลักขององค์กรเพื่อลดค่าใช้จ่าย เพื่อความสามารถทางด้านนวัตกรรมโดยธุรกิจควรมองหาโรงงานที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน ขยายตลาดเพิ่มสามารถลดต้นทุนทั้งการบริหาร การขนส่ง

แม้ว่าแต่ละลานเทจะเป็นคู่แข่งกันแต่หากสามารถร่วมมือกันได้ก็จะทำให้เกิดการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ปัจจุบันพันธมิตรทางธุรกิจของลานเทโคนยางปาล์ม ได้แก่ ลานเทต้นมะขามปาล์มทอง ลานเทสิงโตรุ่งเรืองปาล์ม บริษัท ทักษิณปาล์ม(2521)(โรงรับซื้อขนาดเล็ก) เป็นต้น ต่างให้ความช่วยเหลือกันทั้งทางด้านราคาและการขนส่งก่อให้เกิดผลดีแก่ทั้ง 2 ฝ่ายสามารถพูดคุยเพื่อกำหนดราคากลางโดยให้ความยุติธรรมแก่เกษตรกรและไม่ทำให้แต่ละลานเทเดือดร้อน อีกประการคือขณะที่มีผลผลิตปาล์มน้ำมันปริมาณมากหรือขณะที่อยู่ในช่วงราคาปาล์มตกต่ำแต่ละลานที่เป็นพันธมิตรจะให้ความช่วยเหลือในการขนส่งเพื่อให้ทันกับช่วงเวลาและในบางครั้งก็มีการแบ่งโควตาปริมาณปาล์มที่ส่งให้โรงงานเพื่อช่วยเหลือกัน

#### **ผลที่คาดว่าจะได้รับ**

การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจจะช่วยให้ การดำเนินธุรกิจรับซื้อปาล์มน้ำมันสามารถขยายขอบเขตการดำเนินงานได้มากยิ่งขึ้น สร้างความเข้มแข็งในทางการค้า ทั้งทางด้านผลผลิตรับซื้อ การขายและการตลาด การเข้าร่วมมือกันในหลายๆหน่วยธุรกิจจึงเป็นทางออกที่ดี ที่ทำให้ในแต่ละกิจการที่เข้ามามีมือกันจะก่อให้เกิดประโยชน์โดยรวม

**ข้อดี**

1. ต้นทุนการดำเนินงานลดลง เนื่องจากมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันในหลายๆ ด้านทั้งความรู้ ทรัพยากร และเงินทุน
2. เกิดการแลกเปลี่ยนในด้านต่างๆ มีการเพิ่มทักษะในการดำเนินงานและมีการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ร่วมกันตลอดเวลา
3. เสริมความแข็งแกร่งทางธุรกิจเดิม โดยมีผู้ร่วมลงทุนด้วย
4. เป็นการลดความเสี่ยงให้กับธุรกิจ เนื่องจากในการดำเนินการพันธมิตรจะร่วมกันรับผิดชอบในการตัดสินใจและจะช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา

**ข้อเสีย**

1. อาจเกิดการขัดแย้งในผลประโยชน์ระหว่างพันธมิตรด้วยกัน เช่น ส่วนแบ่งทางการตลาด วัตถุประสงค์ เป็นต้น
2. เกิดความเสี่ยงในกรณีที่พันธมิตรมีศักยภาพและอำนาจต่อรองที่เหนือกว่า เช่น พันธมิตรมีศักยภาพในการหาวัตถุประสงค์ที่ดีกว่าส่งผลเสียต่อสมาชิกในกลุ่มพันธมิตรด้วยกัน
3. การใช้อำนาจในการตัดสินใจอาจต้องใช้ร่วมกัน ทำให้เกิดความล่าช้า และอาจเกิดความผิดพลาดขึ้นได้ ในการติดต่อสื่อสารและประสานงาน

**กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)**

เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความแตกต่างของสินค้าหรือบริการให้เหนือคู่แข่ง และให้คุณค่าแก่คู่แข่งในแง่คุณภาพและคุณลักษณะพิเศษ หรือการให้บริการ กลยุทธ์นี้นอกจากจะเป็นการช่วยรักษาลูกค้าเดิมแล้วอาจทำให้ลูกค้าเพิ่มขึ้นด้วย

ไคยปางปล้ำมสร้างควมแตกต่างด้านต่างๆดังนี้

**1. ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation)**

ดูแลและรักษาคุณภาพอย่างใกล้ชิดให้ได้มาตรฐานตรงตามความต้องการของโรงงานให้มากที่สุด

**2. ความแตกต่างด้านบริการ (Service Differentiation)**

ให้คำปรึกษาและคำแนะนำแก่ลูกค้าอย่างใกล้ชิดอีกทั้งยังให้บริการที่ครบวงจรเกี่ยวกับการทำสวนปล้ำมน้ำมัน และการบริการของลานเทไคยปางปล้ำม

มีความยืดหยุ่นในการบริการเนื่องจากเป็นธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว จึงตัดสินใจและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

### 3. ความแตกต่างด้านบุคคล (Personnel Differentiation)

พนักงานของลานเทโคนยางปาล์มต้องได้รับการฝึกอบรมก่อนการลงมือทำงานเพื่อให้มีการเอาใจใส่ดูแลลูกค้าสามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างถูกต้อง และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน ส่วนพนักงานที่ต้องใช้ความชำนาญต่างมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เป็นอย่างดี ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือแก่ลูกค้า

### 4. ความแตกต่างด้านภาพลักษณ์ (Image Differentiation)

การเป็นธุรกิจแบบครอบครัวสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ธุรกิจเนื่องจากธุรกิจแบบร่วมทุนส่วนใหญ่เน้นผลกำไรเป็นหลักโดยไม่คำนึงถึงลูกค้า แต่ลานเทโคนยางปาล์มสร้างความรู้สึกที่เป็นกันเองแก่ลูกค้า ให้ความสำคัญแก่เทศกาลต่างๆจึงทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีลูกค้าและยังให้การสนับสนุนกิจกรรมในชุมชนอย่างสม่ำเสมอภาพลักษณ์จึงมีความแตกต่างจากคู่แข่ง

#### ข้อดี

1. ธุรกิจมุ่งเสนอสินค้าและบริการให้มีคุณภาพเหนือกว่าคู่แข่ง
2. ธุรกิจสามารถหลีกเลี่ยงการแข่งขันโดยตรงกับคู่แข่งได้ คือ สามารถปรับเปลี่ยนลักษณะการให้บริการได้ แม้จะอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

#### ข้อเสีย

1. คู่แข่งขันอาจพัฒนาความแตกต่างนั้นๆได้ทัน หรือคล้ายกันในเวลาไม่นาน ได้หากคู่แข่งให้ความสนใจและตั้งใจเป็นอย่างดี

#### กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategy)

##### กลยุทธ์ทางด้านราคา (Cost Leadership)

เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการลดต้นทุนและการกำหนดราคาซื้อเป็นหลักเนื่องจากผลปาล์มน้ำมันเป็นสินค้าที่สร้างความแตกต่างหรือเอกลักษณ์ของสินค้าได้ยากและการแข่งขันสูง การสร้างผลกำไรขึ้นอยู่กับใครสามารถทำต้นทุนได้ต่ำกว่าและมีมาตรฐานด้านคุณภาพที่สูงกว่า

ปัจจัยที่ว่าใครเป็นผู้ทำธุรกิจก่อนจะเป็นผู้ได้เปรียบทางด้านต้นทุน ลานเทโคนยางปาล์มก็เช่นกัน เพราะทำธุรกิจด้านนี้มาเป็นเวลานานจึงทำให้มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง ประกอบกับได้รับการสนับสนุนจากโรงงานเป็นพิเศษเพราะสินค้าที่ส่งให้โรงงานในแต่ละวันได้มาตรฐาน

ตามที่โรงงานต้องการและมีปริมาณมาก จึงทำให้สามารถกำหนดราคาได้สูงกว่าคู่แข่ง เกษตรกรจึงมีความพอใจกับราคาที่ทางลานเทกำหนดในแต่ละวันและราคาคือสิ่งที่ลูกค้าต้องการได้รับการตอบสนองเป็นอย่างมาก

#### **ข้อดี**

1. คู่แข่งขันจะไม่พยายามสร้างสงครามราคาเพราะรู้ว่าคงสู้ได้ยาก เนื่องจากมีต้นทุนที่แพงกว่า
2. คู่แข่งรายใหม่ที่จะแข่งขันทางด้านราคา และพยายามเริ่มต้นให้มีต้นทุนต่ำแต่ก็ขาดประสบการณ์ จึงทำให้ต้นทุนยังสูงกว่า

#### **ข้อเสีย**

1. ในการประหยัดต้นทุนด้วยวิธีการต่าง ๆ นั้น คู่แข่งขันสามารถลอกเลียนแบบได้โดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการผลิต และดำเนินการที่ก่อให้เกิดต้นทุนต่ำได้
2. การเสาะแสวงหาแรงงานราคาถูก เป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้ต้นทุนต่ำได้

## บทที่ 4

### การดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาด

การดำเนินกลยุทธ์เป็นการถ่ายทอดกลยุทธ์ให้เป็นการกระทำ เพื่อบรรลุเป้าหมายของธุรกิจที่กำหนด เป็นการดำเนินการที่มีคุณลักษณะในการบริหาร ไปสู่ออนาคต ดำเนินการตามการตลาดเป้าหมายโดยเน้นความได้เปรียบในการแข่งขัน สร้างวัฒนธรรมองค์การให้มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ และสร้างความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การดำเนินกลยุทธ์ต้องดำเนินการให้กลยุทธ์ทางการตลาด มีความสอดคล้องกัน การดำเนินกลยุทธ์ที่ดีไม่ได้หมายความว่ามีความถูกต้องดีเสมอไป หลักสำคัญอยู่ที่การดำเนินกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับภาวะการณ์

#### 1. การตลาดเป้าหมาย (STP Marketing)

##### การแบ่งส่วนตลาด

- **เกณฑ์ด้านภูมิศาสตร์ (Geographic)**

ขนาดของพื้นที่ : เปิดให้บริการแก่เกษตรกรที่อยู่ในรัศมีห่างจากลานเทโดนยางปาล์มประมาณ 15 กิโลเมตร

- **เกณฑ์ด้านพฤติกรรม (Behavioral)**

ผลประโยชน์ที่ได้รับ : ราคายุติธรรม บริการครบวงจร

สถานภาพจงรักภักดี : มีความพอใจและต้องการใช้บริการซ้ำอีก

##### การตลาดเป้าหมาย

ลานเทโดนยางปาล์มมีตลาดเป้าหมายโดยการเปิดให้บริการแก่เกษตรกรที่อยู่ในบริเวณที่มีรัศมีห่างจากลานเทโดนยางปาล์มประมาณ 15 กิโลเมตร ซึ่งเป็นบริเวณที่มีสวนปาล์มน้ำมันเป็นจำนวนมากทำให้เกษตรกรมีความสะดวกในการขนส่งปาล์มน้ำมันมายังลานเทโดยมีต้นทุนในการขนส่งต่ำและใช้เวลาในการขนส่งน้อย ประกอบกับการที่ลานเทรับซื้อปาล์มน้ำมันในราคาที่ยุติธรรมและบริการที่ครบวงจร จึงทำให้เกษตรกรเกิดความพึงพอใจและมีความจงรักภักดีต่อลานเท

## การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์

การบริการที่ครบวงจรในราคายุติธรรม

แม้การบริการที่ครบวงจรด้านการทำเกษตรสวนปาล์มน้ำมันสามารถดำเนินการให้ครบวงจรได้ยาก แต่ลานเทโดนยางปาล์มมีความมุ่งมั่นให้บริการแก่เกษตรกรที่ครบวงจรตั้งแต่ รับซื้อปาล์มน้ำมัน รับตัดทะลายปาล์ม ตัดแต่งก้านปาล์ม ตัดหญ้าและใส่ปุ๋ย เป็นต้น โดยให้ราคาที่ยุติธรรม ซึ่งเป็นราคาที่สูงกว่าคู่แข่ง

## 2. การวิเคราะห์กักตุนที่ส่วนประสมทางการตลาด

### 1. สินค้าและบริการ (Product and Service)

#### ● รักษาคุณภาพของผลปาล์มให้ได้ตามมาตรฐาน ดังนี้

##### 1. ความสด

- ผลปาล์มสดที่คัดส่งถึงโรงงานภายใน 24 ชั่วโมง เพื่อทำการส่งไปยังโรงงานที่อยู่ในจังหวัดกระบี่ ได้แก่ บริษัท สยามโมเดิร์นปาล์ม จำกัด บริษัท ทวงศ์บัณฑิต จำกัด (สหมิตร)
- ผลปาล์มแยกร่วงส่งถึงโรงงานภายใน 48 ชั่วโมง เพื่อนำทะลายปาล์มแยกร่วงและผลปาล์มร่วง ไปยังโรงงานในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้แก่ บริษัท ทักษิณปาล์ม2521 จำกัด บริษัทท่าฉางอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด บริษัท ทำชนะน้ำมันปาล์ม จำกัด เป็นต้น

##### 2. ความสุก

- ทะลายที่สุกได้มาตรฐาน คือ ลูกปาล์มชั้นนอกสุดของทะลายร่วงหลุดจากทะลายประมาณ 10 – 20 ผล เมื่อส่งถึงโรงงาน สีของผลจะเปลี่ยนเป็นสีส้มแดง ส่วนทะลายที่ไม่ได้มาตรฐาน หรือที่เรียกว่า ปาล์มดิบ เพราะยังมีสภาพเป็นน้ำและแข็ง ยังไม่แปรสภาพเป็นน้ำมัน หากทะลายสุกเกินไปจะมีกรดไขมันสูง โรงงานสกัดน้ำมันปาล์มกำหนดว่ากรดน้ำมันอิสระไม่ควรเกิน 3 เปอร์เซ็นต์

##### 3. ความสมบูรณ์

- ผลปาล์มเต็มทะลายและสมบูรณ์ไม่ลีบเล็ก แคระแกร็น ความสมบูรณ์ของทะลายสดต้องไม่ต่ำกว่า 80 เปอร์เซ็นต์ ความสมบูรณ์ของทะลาย

แยกร่วงต้องมีเปอร์เซ็นต์น้ำมันไม่ต่ำกว่า 16 เปอร์เซ็นต์ และผลปาล์ม ร่วงต้องมีเปอร์เซ็นต์น้ำมันไม่ต่ำกว่า 17 เปอร์เซ็นต์

#### 4. ความบอบช้ำ

- ไม่มีทะเลายที่มีความบอบช้ำ และเสียหายรุนแรง อันเกิดจาก กระบวนการตัดทะเลายปาล์มของเกษตรกรและความบอบช้ำที่เกิดจาก กระบวนการขนส่งมายังลานเทและกระบวนการขนส่งของลานเทไปยัง โรงงาน

#### 5. ทะลายเป็นโรค

- ไม่มีทะเลายเป็นโรคใดๆ หรือ เน่าเสีย ในบางครั้งอาจเกิดจากน้ำ ท่วมขังนำเชื้อแบคทีเรียและเชื้อรามาสู่ทะเลายทำให้ทะเลายขาดความ สมบูรณ์ ลานเทต้องทำการตรวจสอบดูทะเลายปาล์มอย่างรอบคอบ เพื่อไม่ให้ มีทะเลายที่เป็น โรคเพราะจะทำให้คุณภาพน้ำมันไม่ได้มาตรฐาน

#### 6. ทะลายสัตว์กิน

- ไม่มีทะเลายสัตว์กินหรือทำความเสียหายแก่ผลปาล์ม เพราะสวนปาล์ม น้ำมันในบางพื้นที่มีวัชพืชจำนวนมาก ประกอบกับเกษตรกรไม่ให้ความสนใจ ในการดูแลรักษาทำให้สัตว์ต่างๆทำการกัดกินปาล์มน้ำมัน เช่น หนู มด เป็นต้น เกษตรกรบางรายอาจนำทะเลายปาล์มน้ำมันที่สัตว์กิน ดังกล่าวมาขายให้แก่ลานเท

#### 7. ความสกปรก

- ไม่มีสิ่งสกปรกเจือปน เช่น ดิน หิน ทราย ไม้ กาบหุ้มทะเลาย เพราะ บางฤดูกาลอาจมีน้ำท่วมขังในสวนปาล์มน้ำมันของเกษตรกร ทำให้ ทะลายปาล์มมีความสกปรก ลานเทจะต้องทำการชะล้างก่อนทำการขน ส่งไปยังโรงงานผลิตหรือก่อนการนำทะเลายปาล์มไปบ่มเพื่อทำการแยก ร่วง

#### 8. ทะลายเปลา

- ไม่มีทะเลายเปลาเจือปน ซึ่งทะเลายเปลาเกิดขึ้นจากการที่เกษตรกรตัด ปาล์มน้ำมันเกินกำหนดระยะเวลาซึ่งโดยปกติจะอยู่ในช่วง 15 – 20 วัน หากเกินกำหนดระยะเวลาดังกล่าว ผลปาล์มน้ำมันก็จะร่วงจนเหลือแต่ ทะลายเปลา ซึ่งไม่สามารถนำไปผลิตน้ำมันปาล์มได้



## 9. ก้านทะลาย

- ความยาวของก้านทะลายไม่เกิน 2 นิ้ว (5 เซนติเมตร) เป็นส่วนที่ไม่สามารถนำมาใช้ในการผลิตได้ โรงงานจึงกำหนดมาตรฐานความยาวของก้านทะลายไว้ไม่เกิน 2 นิ้ว (5 เซนติเมตร) ลานเทต้องดูแลให้เกษตรกรตัดก้านทะลายปาล์มให้อยู่ในความยาวมาตรฐานที่กำหนด

### ● บริการครบวงจรในด้านปาล์มน้ำมันอันได้แก่

1. ซื้อผลปาล์มสดจากเกษตรกร โดยดูแลคุณภาพให้ตรงตามมาตรฐานที่โรงงานกำหนดและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดเกี่ยวกับการทำเกษตรสวนปาล์มน้ำมันและการตัดปาล์มน้ำมันให้ได้คุณภาพโดยมีการมอบหมายให้พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญคอยให้คำแนะนำ
2. รับผิดชอบ ฝึกอบรม และใส่ปุ๋ย โดยจะมีพนักงานที่รับผิดชอบโดยตรง จากนั้นจะมีหัวหน้างานคอยตรวจสอบดูแลและความเรียบร้อย และรายงานต่อผู้บริหารเมื่อทำการตรวจสอบเรียบร้อยแล้วจึงทำการเรียกเก็บค่าบริการจากเกษตรกร
3. รับผิดชอบตัดก้านปาล์มโดยการประเมินราคาจากพนักงานของลานเทร่วมกับเกษตรกร เมื่อทำการตกลงราคากันเรียบร้อยแล้วจึงให้พนักงานที่รับผิดชอบตัดก้านปาล์มลงมือปฏิบัติงานและต้องมีการตรวจสอบงานให้เรียบร้อยก่อนทำการเรียกเก็บค่าบริการจากเกษตรกร
4. รับผิดชอบให้แก่เกษตรกรในราคาต่ำ โดยการประเมินราคาตามระยะทางแต่ลานเทจะคิดค่าบริการในอัตราปกติ ไม่มีการบวกค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น ค่าจ้างคนขับรถ ค่าเสียเวลา เป็นต้น

## 2. ราคา (Price)

### ● รักษาระดับราคาซื้อขายที่สูงกว่าคู่แข่งให้ได้

1. รักษาคุณภาพที่ได้อย่างสม่ำเสมอประกอบกับการทำธุรกิจกับโรงงานเป็นเวลานานจึงได้รับความช่วยเหลือด้านราคาเป็นพิเศษ
2. เป็นผู้ประกอบการในธุรกิจรับซื้อปาล์มน้ำมันมาเป็นเวลานาน จึงทำให้มีต้นทุนต่ำและสามารถกำหนดราคาได้สูงกว่าคู่แข่ง

3. มีการจ้างแรงงานต่างด้าวเพื่อทำการถดถันทุ่นเพราะแรงงานต่างด้าวมียศตราค่าจ้างต่ำกว่าแรงงานไทย ประกอบกับแรงงานต่างด้าวมีความอดทนและความขยันในงานที่ใช้แรงมากกว่าแรงงานไทย

### 3. สถานที่ (Place)

#### ● การเลือกสถานที่ตั้ง

1. เป็นศูนย์กลางของสวนปาล์มน้ำมันที่มีอยู่ในอำเภอคีรีรัฐนิคม
2. ตั้งอยู่ใกล้กับร้านค้าชุมชน ที่มีขนาดใหญ่ที่สุดของอำเภอคีรีรัฐนิคม ทำให้เกิดความดึงดูดใจลูกค้า

#### ● ช่องทางการจำหน่าย

1. ขนส่งสินค้าไปยังโรงงานได้สะดวกเนื่องจากมีถนนของทางหลวงชนบทตัดผ่านเชื่อมต่อกับถนนสายหลักของอำเภอคีรีรัฐนิคม
2. ตั้งอยู่ตรงกลางระหว่างโรงงานของ จังหวัดกระบี่ และ จังหวัดสุราษฎร์ธานีจึงทำให้ลานเทมิทางเลือกค่อนข้างมากในการขนส่ง ดังนั้น ลานเทโดนยางปาล์มจึงมีความสามารถในการกระจายสินค้า เพื่อรักษาสภาพคล่องได้อย่างสม่ำเสมอ

### 4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

#### ● การโฆษณาทางตรง

ให้การสนับสนุนการโฆษณาทางวิทยุคลื่น FM 93.00 เป็นคลื่นวิทยุท้องถิ่นของอำเภอคีรีรัฐนิคม ซึ่งมีผู้ฟังเป็นจำนวนมาก

#### ● การโฆษณาทางอ้อม

1. ให้การสนับสนุน กีฬาในทุกระดับของท้องถิ่น เพื่อให้เป็นที่รู้จักของประชาชนในชุมชน อีกทั้งยังสนับสนุนเงินทุนให้นักเรียนที่ด้อยโอกาสให้แก่ โรงเรียนที่อยู่ในท้องถิ่น
2. มอบของขวัญที่ระลึกให้แก่ลูกค้าในเทศกาลต่างๆ เพื่อแสดงความขอบคุณที่ให้การสนับสนุนด้วยดีตลอดมา และเพื่อเป็นแรงจูงใจให้แก่เกษตรกรในโอกาสต่อไป

## 5. บุคคล ( People) หรือ พนักงาน (Employee)

### ● มีแผนบุคคลทำหน้าที่รับผิดชอบเรื่องต่างๆ ได้แก่

1. สรรหาและคัดเลือกบุคคลให้ตรงกับงาน
2. ฝึกอบรมพนักงานตามความจำเป็น เพื่อการประหยัดต้นทุน
3. ควบคุมเวลาการทำงานของพนักงานให้ตรงกับตารางการทำงาน
4. การรักษาความปลอดภัยในการทำงานเพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่พนักงาน
5. จัดสถานที่ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน โดยให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วม
6. จัดสวัสดิการที่ดีให้กับพนักงานทุกคนตามข้อตกลงที่ได้มีอยู่ในสัญญาจ้างงาน
7. รับข้อร้องเรียนในเรื่องต่างๆ จากชุมชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจแล้วทำการรายงานให้แก่ผู้บริหารเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขต่อไป

## 6. การสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ ( Physical Evidence and Presentation)

### ● พนักงาน

1. พนักงานต้องแต่งกายสะอาดเรียบร้อย มีความสุภาพอ่อนโยน
2. ให้คำแนะนำปรึกษาแก่เกษตรกรเป็นอย่างดี
3. บริการรวดเร็วและมีปลอดภัยต่อลูกค้ามากที่สุด

### ● อาคารสถานที่

1. มีความสะอาด และร่มรื่น
2. จัดสถานที่บริการเครื่องคั้นให้แก่ลูกค้า ทั้งน้ำเย็นและกาแฟ ตลอดช่วงเวลาทำการ รวมถึงการให้การต้อนรับลูกค้าที่เข้ามาพูดคุย สอบถาม

## 7. กระบวนการ ( Process)

### ● กระบวนการให้บริการ

1. ยึดหลักใครมาก่อนได้รับการบริการก่อน( first com first serve ) เพื่อความสะดวกในการบริการและความสะดวกต่อลูกค้า จึงทำให้เกิดความรวดเร็วและยุติธรรม

2. มีบริการครบวงจร เช่น รับผิดชอบด้านปาล์ม ตัดหญ้า ถัดหญ้า ไล่ปุย และรับลากรถในราคาที่ต่ำเพื่อเป็นการช่วยเหลือลูกค้า

- กระบวนการขนส่ง

1. การส่งทะลายปาล์มสด
  - 1.1 ต้องไม่ให้ปาล์มน้ำมันค้างเกิน 1 คืน เพราะจะทำให้ไม่สามารถรักษาคุณภาพของปาล์มสดไว้ได้
  - 1.2 มีการรดน้ำเพื่อรักษาน้ำหนักในปริมาณที่พอคิเพื่อไม่ให้หลุดร่วง ไม่มีการบ่มปาล์มแต่ทำการรดน้ำเพื่อรักษาน้ำหนักเท่านั้น
  - 1.3 การเคลื่อนย้ายต้องไม่ผ่านตะแกรง ในการแยกร่วงเพื่อไม่ให้ทะลายปาล์มบอบช้ำและไม่ได้คุณภาพ
2. การส่งทะลายปาล์มแยกร่วงและผลปาล์มแยกร่วง
  - 2.1 ต้องไม่ให้ปาล์มน้ำมันค้างเกิน 2 คืน เพราะจะทำให้เกิดการเน่าเสียเนื่องจากความร้อนและน้ำที่ใช้ในการบ่มปาล์ม
  - 2.2 ทำการรดน้ำเพื่อบ่มปาล์มแต่ต้องดูปริมาณการหลุดร่วง ต้องไม่มากเกินไปจนขาดความสมบูรณ์ของทะลายและไม่ทำให้ผลปาล์มแยกร่วงเน่าเสีย
  - 2.3 การเคลื่อนย้ายต้องผ่านตะแกรงเพื่อทำการแยกร่วงและทำการคัดกรองสิ่งเจือปนอื่นได้แก่ หิน ดิน ทราย โดยเฉพาะกาบทะลายซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมาก

## บทที่ 5

### สรุปการศึกษา และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่อง กลยุทธ์ทางการตลาดของลานเทโดนยางปาล์ม ได้ทำการศึกษา โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงสังเคราะห์ ตามกรอบแนวทางกลยุทธ์ทางการตลาดซึ่งประกอบไปด้วย การศึกษาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันและระดับกลยุทธ์ในอุตสาหกรรม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม การวิเคราะห์การตลาดเป้าหมาย การวิเคราะห์กลยุทธ์ทางการตลาด จากนั้นจึงนำข้อมูลทั้งหมดมาประมวลผลร่วมกัน โดยใช้แนวทางกลยุทธ์ทางการตลาด ดังสรุปผลการศึกษา ดังนี้

#### 1. สรุปผลการค้นคว้าอิสระ

##### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม ( PORTER'S 5 FORCES)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมพบว่าความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเริ่มทวีความรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของสวนปาล์มน้ำมันสร้างความสนใจให้กับผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาแต่ผู้ประกอบการรายเดิมก็ยังสามารถเป็นผูกรองตลาดเพราะมีต้นทุนที่ต่ำกว่าเนื่องจากอยู่ในตลาดมาเป็นเวลานานและมีความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นอย่างดี

##### การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม(SWOT Analysis)

จากการศึกษาทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในของลานเทโดนยางปาล์มพบว่า ทั้งลานเทโดนยางปาล์มและคู่แข่งหลัก ต่างก็ได้รับผลกระทบจากปัจจัยอุปสรรคภายนอกและเมื่อทำการวิเคราะห์ปัญหาของลานเทโดนยางปาล์มในด้านต่างๆ พบว่า สาเหตุหลักของปัญหาเกิดจากปัจจัยด้านสภาพการณ์ทางการแข่งขัน

## ระดับกลยุทธ์

### กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

#### กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์การเติบโตที่มุ่งด้านความเชี่ยวชาญ (Concentration Growth Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างรายได้ให้แก่บริษัท สามารถขยายโอกาสทางการค้าและยังสามารถขยายช่องทางการจัดจำหน่ายผลปาล์มน้ำมัน ได้มากขึ้นแม้จะทำให้เกิดการแข่งขันค่อนข้างสูง ใช้เงินลงทุนจำนวนมาก และใช้เวลาค่อนข้างนาน เนื่องจากต้องทำการศึกษาค้นคว้าและทำการตลาดก็ตาม

#### กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์การเจริญเติบโตโดยการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategy Alliance)

เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้ต้นทุนการดำเนินงานลดลง เนื่องจากมีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ในหลายๆด้านทั้งความรู้ ทรัพยากร และเงินทุนเกิดการแลกเปลี่ยน เพิ่มทักษะ การพัฒนาความรู้ใหม่ๆเสริมความแข็งแกร่งทางธุรกิจเดิม โดยมีผู้ร่วมลงทุนด้วยเป็นการลดความเสี่ยงให้กับธุรกิจ แต่ก็ทำให้เกิดการขัดแย้งในผลประโยชน์ เกิดความเสี่ยงในกรณีที่พันธมิตรมีศักยภาพและอำนาจต่อรองที่เหนือกว่า และการใช้อำนาจในการตัดสินใจอาจต้องใช้ร่วมกัน ทำให้เกิดความล่าช้า และอาจเกิดความผิดพลาดขึ้นได้ ในการติดต่อสื่อสารและประสานงาน

#### กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)

ทำให้ธุรกิจมุ่งเสนอสินค้าและบริการให้มีคุณภาพเหนือกว่าคู่แข่ง และธุรกิจสามารถหลีกเลี่ยงการแข่งขันโดยตรงกับคู่แข่งได้ คือ สามารถปรับเปลี่ยนลักษณะการให้บริการได้ แม้จะอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่คู่แข่งอาจพัฒนาความแตกต่างนั้นๆได้ทันหรือคล้ายกันในเวลาไม่นาน

### กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy)

#### กลยุทธ์ทางด้านราคา (Cost Leadership)

ทำให้คู่แข่งจะไม่พยายามสร้างสงครามราคาเพราะรู้ว่าคงสู้ได้ยาก เนื่องจากมีต้นทุนที่แพงกว่า และคู่แข่งรายใหม่ที่จะแข่งขันทางด้านราคา และพยายามเริ่มต้นให้มีต้นทุนต่ำแต่ก็ขาดประสิทธิภาพ จึงทำให้ต้นทุนยังสูงกว่า แต่ในการประหยัดต้นทุนด้วยวิธีการต่าง ๆ นั้น คู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้โดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการผลิต และดำเนินการที่ก่อให้เกิดต้นทุนต่ำได้ และการเสาะแสวงหาแรงงานราคาถูก เป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้ต้นทุนต่ำได้

## การดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาด

### การตลาดเป้าหมาย(STP Marketing)

จากปัญหาที่เกิดขึ้นสร้างผลกระทบโดยตรงแก่ลานเทโดนยางปาล์ม ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ธุรกิจจะต้องทำการแบ่งส่วนตลาด เลือกตลาดเป้าหมาย และกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ ให้ถูกต้อง และต้องทำการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดทั้ง 7 ด้าน เพื่อความชัดเจนในการดำเนินการทางการตลาด อีกประการหนึ่งคือ ต้องทำการสร้างกลยุทธ์ในแต่ละระดับให้ได้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน กล่าวคือ

- การแบ่งส่วนตลาด

เปิดให้บริการแก่เกษตรกรที่อยู่ในรัศมีห่างจากลานเทโดนยางปาล์มประมาณ 15 กิโลเมตร โดยมีการรับซื้อผลปาล์มสดจากเกษตรกรในราคายุติธรรมและให้บริการครบวงจร

- การเลือกตลาดเป้าหมาย

ลานเทโดนยางปาล์มมีตลาดเป้าหมายโดยการเปิดให้บริการแก่เกษตรกรที่อยู่ในบริเวณที่มีรัศมีห่างจากลานเทโดนยางปาล์มประมาณ 15 กิโลเมตร ซึ่งเป็นบริเวณที่มีสวนปาล์มน้ำมันเป็นจำนวนมากทำให้เกษตรกรมีความสะดวกในการขนส่งปาล์มน้ำมันมายังลานเทโดยมีต้นทุนในการขนส่งต่ำและใช้เวลาในการขนส่งน้อย ประกอบกับการที่ลานเทรับซื้อปาล์มน้ำมันในราคาที่ยุติธรรมและบริการที่ครบวงจร จึงทำให้เกษตรกรเกิดความพึงพอใจและมีความจงรักภักดีต่อลานเท

- การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์

การบริการที่ครบวงจรในราคายุติธรรม

แม้การบริการที่ครบวงจรด้านการทำเกษตรสวนปาล์มน้ำมันสามารถดำเนินการให้ครบวงจรได้ยาก แต่ลานเทโดนยางปาล์มมีความมุ่งมั่นให้บริการแก่เกษตรกรที่ครบวงจรตั้งแต่รับซื้อปาล์มน้ำมัน รับตัดทะลายปาล์ม ตัดแต่งก้านปาล์ม ตัดหญ้าและใส่ปุ๋ย เป็นต้น โดยให้ราคาที่ยุติธรรม ซึ่งเป็นราคาที่สูงกว่าคู่แข่ง

### กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด

#### 1. สินค้าและบริการ (Product and Service)

- รักษาคุณภาพของผลปาล์มให้ได้ตามมาตรฐาน ดังนี้
  - ผลปาล์มสดที่คัดส่งถึงโรงงานภายใน 24 ชั่วโมง
  - ผลปาล์มแช่กรว่งส่งถึงโรงงานภายใน 48 ชั่วโมง

- ทะลายที่สุกได้มาตรฐาน จะต้องมียูกปาล์มชั้นนอกสุกของทะลายร่วงหลุดจากทะลายประมาณ 10 – 20 ผล เมื่อส่งถึงโรงงาน สีของผลจะเปลี่ยนเป็นสีส้มแดง ไม่ควรมี ปาล์มดิบเพราะยังมีสภาพเป็นน้ำและแฉิ่ง ยังไม่แปรสภาพเป็นน้ำมัน แต่หากทะลายสุกเกินไปจะมีกรดไขมันสูง ซึ่งโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มกำหนดว่ากรดไขมันอิสระไม่ควรเกิน 3 เปอร์เซ็นต์
- ลูกปาล์มเต็มทะลายและสมบูรณ์ไม่ลีบเล็ก แคระแกร็น
- ความสมบูรณ์ของทะลายต้องไม่ต่ำกว่า 80 เปอร์เซ็นต์
- ผลปาล์มร่วงต้องมีเปอร์เซ็นต์น้ำมันไม่ต่ำกว่า 17 เปอร์เซ็นต์
- ไม่มีทะลายที่มีความบอบช้ำ และเสียหายรุนแรง
- ไม่มีทะลายเป็นโรคใดๆ หรือ เน่าเสีย
- ไม่มีทะลายสัตว์กินหรือทำความเสียหายแก่ลูกปาล์ม
- ไม่มีสิ่งสกปรกเจือปน เช่น ดิน หิน ทราย ไม้ กาบหุ้มทะลาย
- ไม่มีทะลายเปล่าเจือปน
- ความยาวของก้านทะลายไม่เกิน 2 นิ้ว (5 เซนติเมตร)

● บริการครบวงจรในด้านปาล์มน้ำมันอันได้แก่

รับซื้อผลปาล์มสดจากเกษตรกร โดยดูแลคุณภาพและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด

รับตัดหญ้า ฝึดยาฆ่าหญ้า ใส่ปุ๋ย ตัดแต่งก้านปาล์มและลากรถให้แก่ลูกค้าในราคาต่ำ

2. ราคา (Price)

● รักษาระดับราคาที่สูงกว่าคู่แข่งไว้

ดูแลรักษาคุณภาพที่คืออย่างสม่ำเสมอและทำธุรกิจกับโรงงานเป็นเวลานานจึงได้รับความช่วยเหลือด้านราคาเป็นพิเศษ ทำให้ต้นทุนต่ำจึงไม่ต้องแบกรับภาระต้นทุนไว้ ทำให้มีผลประกอบการที่ดี และมีการจ้างแรงงานต่างด้าวเพื่อลดต้นทุนเพราะค่าแรงงานต่ำ

3. สถานที่ (Place)

● การเลือกสถานที่ตั้ง

เป็นศูนย์กลางของสวนปาล์มน้ำมันที่มีอยู่ในอำเภอคีรีรัฐนิคมและตั้งอยู่ใกล้กับร้านค้าชุมชน

● ช่องทางการจำหน่าย

สามารถขนส่งสินค้าไปยังโรงงานได้สะดวกเนื่องจากมีถนนของทางหลวงชนบทตัดผ่านเชื่อมต่อกับถนนสายหลักของอำเภอคีรีรัฐนิคม และอยู่ตรงกลางระหว่างโรงงานของ



จังหวัดกระบี่ และ จังหวัดสุราษฎร์ธานีจึงทำให้มีทางเลือกค่อนข้างมาก จึงทำให้ สถานเทโตนของ ปาล์มมีความสามารถในการกระจายสินค้า เพื่อรักษาสภาพคล่องได้อย่างสม่ำเสมอ

#### 4. การส่งเสริมการจำหน่าย (Promotion)

- การโฆษณาทางตรง

ให้การสนับสนุนการโฆษณาทางวิทยุคลื่น FM 93.00 ซึ่งเป็นคลื่นวิทยุท้องถิ่น ของอำเภอคีรีรัฐนิคม

- การโฆษณาทางอ้อม

ให้การสนับสนุน กีฬาในทุกระดับของท้องถิ่นและมอบของขวัญที่ระลึกให้แก่ ลูกค้าในเทศกาลต่างๆ

#### 5. บุคคล ( People) หรือ พนักงาน (Employee)

- มีแผนบุคคลทำหน้าที่รับผิดชอบเรื่องต่างๆ ได้แก่

1. สรรหาและคัดเลือกบุคคลให้ตรงกับงาน
2. ฝึกอบรมพนักงานตามความจำเป็น
3. ควบคุมเวลาการทำงานของพนักงาน
4. การรักษาความปลอดภัยในการทำงาน
5. จัดสถานที่ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน
6. จัดสวัสดิการที่ดีให้กับพนักงาน
7. รับซื้อโรงเรียนในเรื่องต่างๆ จากชุมชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ

#### 6. การสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ ( Physical Evidence and Presentation)

- พนักงาน

พนักงานแต่งกายสะอาดเรียบร้อย สุภาพอ่อนโยน ให้คำแนะนำปรึกษาแก่ ลูกค้าเป็นอย่างดี บริการรวดเร็วและปลอดภัย

- อาคารสถานที่

มีความสะอาด และร่มรื่น จัดสถานที่บริการเครื่องดื่มให้แก่ลูกค้า ทั้งน้ำเย็น และกาแฟ

#### 7. กระบวนการ ( Process)

- กระบวนการให้บริการ

ยึดหลักใครมาก่อนได้รับการบริการก่อน( first com first serve ) มีบริการครบวงจร เช่น รับตัดแต่งก้านปาล์ม ตัดหญ้า ฉีดฆ่าหญ้า ใส่ปุ๋ย และรับลากรถ

- กระบวนการขนส่ง

### 1. การส่งผลปาล์มสด

ต้องไม่ให้ผลปาล์มค้างเกิน 1 คืน มีการรดน้ำเพื่อรักษาน้ำหนักในปริมาณที่พอดีเพื่อไม่ให้หลุดร่วง และการเคลื่อนย้ายต้องไม่ผ่านตะแกรง เพื่อไม่ให้บอบช้ำ

### 2. การส่งผลปาล์มแช่กรว่ง

ต้องไม่ให้ผลปาล์มค้างเกิน 2 คืน รดน้ำเพื่อบ่มปาล์มแต่ต้องดูปริมาณหลุดร่วง ต้องไม่มากจนขาดความสมบูรณ์ของทะลาย และการเคลื่อนย้ายต้องผ่านตะแกรงเพื่อทำการแช่กรว่ง

## 2. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษาศึกษาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม การศึกษาปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน และทำการเปรียบเทียบการดำเนินงานกับ Key Success Factor ของคู่แข่ง พบว่าทั้งสถานประกอบการปาล์มและคู่แข่งต่างก็ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญของอุตสาหกรรมมาประมวลผลร่วมกัน โดยใช้แนวทางกลยุทธ์ทางการตลาด สรุปผลการศึกษาคงต่อไปนี้

ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาการดำเนินงานของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมปาล์ม น้ำมันตั้งแต่อุตสาหกรรมต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ นั่นคือ ตั้งแต่การรับซื้อผลปาล์มจนถึงอุตสาหกรรมต่อเนื่องที่ใช้ประโยชน์จากน้ำมันปาล์ม ซึ่งจะช่วยสะท้อนประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน นอกจากนี้สามารถนำข้อมูลไปวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันให้สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้

รัฐบาลควรให้การสนับสนุนอย่างจริงจังเพราะที่ผ่านมาเมื่อเกิดปัญหาผลผลิตตกต่ำ รัฐบาลได้เข้าไปช่วยเหลือปัญหาทางด้านราคาผลผลิตแต่ปัญหาที่จะตามมาจากมาตรการแทรกแซงตลาดปาล์มน้ำมันไม่ได้ช่วยให้ประเทศไทยพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน สิ่งที่ต้องคำนึงคือผลกระทบจากนโยบายการค้า โดยเฉพาะข้อผูกพันตามเขตการค้าเสรีอาเซียน ทางออกที่ควรจะเป็นคือ รัฐบาลควรดำเนินการเข้าแทรกแซงให้น้อยที่สุด และการเตรียมรับมือการเปิดตลาดเสรี โดยเฉพาะการแข่งขันกับมาเลเซีย ซึ่งมีต้นทุนการผลิตต่ำกว่ามาก ดังนั้นรัฐบาลต้องเร่งดำเนินการพัฒนาอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันอย่างครบวงจรให้มีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายที่วางไว้เพื่อช่วยให้อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มสามารถแข่งขันได้ท่ามกลางการแข่งขันที่คาดว่าจะรุนแรงมากขึ้นเมื่อเปิดตลาดเสรี

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จ( Key Success Factors: KSF)

Key Success Factor คือ ปัจจัยที่จะสร้างธุรกิจให้เหนือคู่แข่ง ปัจจัยที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ปัจจัยที่ธุรกิจจะทำกำไรได้ในระยะยาว และเป็นปัจจัยที่จะสร้าง Competitive edge

#### ด้านเทคโนโลยี

1. จัดทำข้อมูลผลประกอบการและผลการบริการของตนเอง ซึ่งมองโดยภาพรวมของธุรกิจเกี่ยวกับการพัฒนา การจัดการเพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์ที่ลานเทได้ตั้งไว้เพื่อจะได้ทำการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป
2. คุณภาพของปาล์มน้ำมันได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของโรงงานไม่ว่าจะเป็นผลปาล์มสด ผลปาล์มแช่แข็งและผลปาล์มร่วน สามารถจัดส่งได้ทุกโรงงาน
3. การทำงานเป็นธุรกิจครอบครัวทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างรวดเร็ว สร้างความสะดวกในการเจรจากับโรงงานและเกษตรกร
4. สภาพแวดล้อมสถานที่ทำงานเหมาะสม เป็นการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานอย่างมีความสุข สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ
5. พนักงานทุกคนได้ทำงานที่ตนเองมีความถนัดและตรงตามความต้องการ โดยส่วนใหญ่ในการมอบหมายงานให้ทำ ผู้บริหารจะมองความถนัดและความสนใจของพนักงานก่อน จากนั้นจึงทำการมอบหมายงานให้ทำเพราะการที่พนักงานทำงานที่มีความถนัดก็มีความสุขและความกระตือรือร้น จากนั้นก็จะพยายามให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนงานกัน เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้งานระหว่างกันทำให้พนักงานไม่เกิดความเบื่อหน่ายงานของตน อีกทั้งยังให้พนักงานมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นในการปรับปรุงพัฒนาและการแก้ปัญหาต่างๆ
6. มีแรงจูงใจให้พนักงานในการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน
7. ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับแก่บุคคลทั่วไปและยังมีส่วนในการผลักดันให้เกิดการพัฒนา อย่างจริงจังในทุกด้านและสนับสนุนในการช่วยเหลือสังคม

### ลานเทสุขสันต์ปาล์ม

1. ใช้กลยุทธ์ในการเรียกลูกค้าด้วยการบวกเพิ่มให้แก่ลูกค้าที่รับจ้างบรรทุกอีก 50 สตางค์ ให้ลูกค้าที่เป็นลูกค้าประจำ ซึ่งเป็นจำนวนที่เกินจากที่ลานเทส่วนใหญ่ตกลงกัน
2. มีผู้บริหารจำนวนมากจึงทำให้การแก้ปัญหาต่างๆบรรลุผลสำเร็จเนื่องจากมีการระดมความคิดจากหลายๆคนและหลายๆประสบการณ์
3. สินค้าส่วนหนึ่งมาจากสวนของสมาชิกที่ร่วมระดมทุนกันจึงทำให้ปริมาณที่ซื้อในแต่ละวันมีจำนวนมาก
4. ที่ตั้งของลานเทอยู่ใกล้กับที่ทำการอำเภอคีรีรัฐนิคมทำให้มีความสะดวกในการเดินทางของเกษตรกรและมีความสะดวกในการขนส่งสินค้าไปยังโรงงาน อีกทั้งยังเป็นจุดบรรจบของถนนหลายสายในอำเภอคีรีรัฐนิคม
5. มีผู้ร่วมทุนจำนวนมากจึงทำให้เข้าถึงลูกค้าได้ง่าย โดยมีการกระจายกันออกไปพบลูกค้าที่เป็นญาติพี่น้องและคนสนิท เพื่อขอความสนับสนุนให้ส่งสินค้าให้แก่ลานเท
6. มีธุรกิจรับซื้อไม้เบญจพรรณและไม้ยางพาราร่วมอยู่ด้วย จึงเกิดเครือข่ายลูกค้าได้ง่ายขึ้น

จากการเปรียบเทียบปัจจัยแห่งความสำเร็จระหว่างลานเทโดนยางปาล์มและลานเทสุขสันต์ปาล์ม ผู้ศึกษาจึงมีข้อเสนอแนะว่า ลานเทโดนยางปาล์มควรมีนโยบายเข้าถึงลูกค้าให้ได้มากกว่าในปัจจุบัน เพื่อตอบโต้กลยุทธ์ทางการตลาดของลานเทสุขสันต์ปาล์มที่ให้ผู้ร่วมทุนกระจายตัวกันออกไปพบลูกค้าอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งลานเทโดนยางปาล์มยังควรมุ่งการบริการที่ครบวงจรเพื่อทำการตอบสนองความต้องการให้ได้มากที่สุด เช่น การจำหน่ายอุปกรณ์การเกษตรสวนปาล์มน้ำมันอันได้แก่ ปุ๋ย ยาน้ำหญ้า เคียว เสียม เป็นต้น

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กำพล สุทธิพิเชษฐ์ "STP Marketing" *โพสต์ทูเดย์* วันที่ 20 กันยายน 2552
- คณะกรรมการผลิตและบริหารชุดวิชาการศึกษาค้นคว้าอิสระ (2546) *การศึกษาค้นคว้าอิสระ* หน่วย  
ที่ 1-5 พิมพ์ครั้งที่ 5 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการ  
จัดการ
- งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.(ออนไลน์) ค้นคืนวันที่ 13 กันยายน 2552 จาก  
<http://www.oae.go.th/main.php?filename=index>
- ฉกรรจ์ สังข์ทอง (2550) *ปาล์มน้ำมัน* พิมพ์ครั้งที่ 2 เซาท์เทิร์นเพรสแอนด์พับลิเคชั่น,  
ผศุ เศษรินทร์ 2546. *Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย
- ทฤษฎีปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ.(ออนไลน์) ค้นคืนวันที่ 18 สิงหาคม 2552 จาก  
<http://www.moac.go.th/builder/moac02/>
- แนวคิดการตลาดต่อหน่วยธุรกิจเกษตร.(ออนไลน์) ค้นคืนวันที่ 18 สิงหาคม 2552 จาก  
<http://exmba.nisit.ku.ac.th/forums/index.php?act=Attach&type=post&id=951>
- แนวคิดคุณภาพการบริการ.(ออนไลน์) ค้นคืนวันที่ 22 สิงหาคม 2552 จาก  
[http://www.geocities.com/mpa16\\_nida/610Udom35.doc](http://www.geocities.com/mpa16_nida/610Udom35.doc)
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนวรรณ แสงสุวรรณและอาจารย์ยงยุทธ พุพงษ์ศิริพันธ์ (2544) *การ  
วิเคราะห์ การวางแผนและการควบคุมทางการตลาด* หน่วยที่ 6-10 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- วัฒนาพัฒน์พงศ์. 2546. *BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน*. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แปซิฟิก

**ภาคผนวก**





งบกำไรขาดทุนสุทธิประจำปี 2552

| คำอธิบาย  | งบกำไรขาดทุนสุทธิ |           |           | งบกำไรขาดทุนสุทธิ (ต่อหุ้น) |         |           | งบกำไรขาดทุนสุทธิ (ต่อหุ้น) |           |         |      |       |       |       |      |       |
|-----------|-------------------|-----------|-----------|-----------------------------|---------|-----------|-----------------------------|-----------|---------|------|-------|-------|-------|------|-------|
|           | ปี 2552           | ปี 2551   | ปี 2552   | ปี 2552                     | ปี 2551 | ปี 2552   | ปี 2552                     | ปี 2551   | ปี 2552 |      |       |       |       |      |       |
| กำไรสุทธิ | 2,663,252         | 2,872,836 | 3,194,140 | 322,304                     | 11,22   | 6,380,983 | 9,263,784                   | 9,433,262 | 169,478 | 1.83 | 2,399 | 3,225 | 2,952 | -273 | -8.47 |

ที่มา : ฐานข้อมูลงบการเงินของบริษัท

ข้อมูลทั่วไป - ข้อมูลเบื้องต้น - ข้อมูลพื้นฐาน - ข้อมูลเชิงนโยบาย - ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ - ข้อมูลเชิงปฏิบัติการ - ข้อมูลเชิงเทคนิค

| ชนิดของ... | ข้อมูลเบื้องต้น |              |                  | ข้อมูลพื้นฐาน |              |                  | ข้อมูลเชิงนโยบาย |              |                  | ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ |              |                  | ข้อมูลเชิงปฏิบัติการ |              |                  | ข้อมูลเชิงเทคนิค |              |                  |
|------------|-----------------|--------------|------------------|---------------|--------------|------------------|------------------|--------------|------------------|-------------------|--------------|------------------|----------------------|--------------|------------------|------------------|--------------|------------------|
|            | ปี 2557         |              |                  | ปี 2558       |              |                  | ปี 2559          |              |                  | ปี 2560           |              |                  | ปี 2561              |              |                  | ปี 2562          |              |                  |
|            | จำนวน           | มูลค่า (บาท) | มูลค่า (ล้านบาท) | จำนวน         | มูลค่า (บาท) | มูลค่า (ล้านบาท) | จำนวน            | มูลค่า (บาท) | มูลค่า (ล้านบาท) | จำนวน             | มูลค่า (บาท) | มูลค่า (ล้านบาท) | จำนวน                | มูลค่า (บาท) | มูลค่า (ล้านบาท) | จำนวน            | มูลค่า (บาท) | มูลค่า (ล้านบาท) |
| ...        | ...             | ...          | ...              | ...           | ...          | ...              | ...              | ...          | ...              | ...               | ...          | ...              | ...                  | ...          | ...              | ...              | ...          | ...              |
| ...        | ...             | ...          | ...              | ...           | ...          | ...              | ...              | ...          | ...              | ...               | ...          | ...              | ...                  | ...          | ...              | ...              | ...          | ...              |
| ...        | ...             | ...          | ...              | ...           | ...          | ...              | ...              | ...          | ...              | ...               | ...          | ...              | ...                  | ...          | ...              | ...              | ...          | ...              |
| ...        | ...             | ...          | ...              | ...           | ...          | ...              | ...              | ...          | ...              | ...               | ...          | ...              | ...                  | ...          | ...              | ...              | ...          | ...              |
| ...        | ...             | ...          | ...              | ...           | ...          | ...              | ...              | ...          | ...              | ...               | ...          | ...              | ...                  | ...          | ...              | ...              | ...          | ...              |
| ...        | ...             | ...          | ...              | ...           | ...          | ...              | ...              | ...          | ...              | ...               | ...          | ...              | ...                  | ...          | ...              | ...              | ...          | ...              |
| ...        | ...             | ...          | ...              | ...           | ...          | ...              | ...              | ...          | ...              | ...               | ...          | ...              | ...                  | ...          | ...              | ...              | ...          | ...              |
| ...        | ...             | ...          | ...              | ...           | ...          | ...              | ...              | ...          | ...              | ...               | ...          | ...              | ...                  | ...          | ...              | ...              | ...          | ...              |

**ที่มา: สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร**

**ประวัติผู้ศึกษา**

|                         |   |
|-------------------------|---|
| <b>ชื่อ</b>             | อรุณี ศรีทชาสุข                                       |
| <b>วัน เดือน ปีเกิด</b> | 15 มิถุนายน 2526                                      |
| <b>สถานที่เกิด</b>      | อำเภอคีรีรัฐนิคม จังหวัดสุราษฎร์ธานี                  |
| <b>ประวัติการศึกษา</b>  | บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี 2549 |
| <b>สถานที่ทำงาน</b>     | ลานเทโดนยางปาล์ม                                      |
| <b>ตำแหน่ง</b>          | ผู้บริหาร   |