

การวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดในสินค้าอุตสาหกรรม

ณรงค์ศักดิ์ ศรีเสาวคนธ

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร
สถาบันเทคโนโลยีไทย - ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2553

MARKETING STRATEGIC PLAN FOR CONSUMER INDUSTRIAL PRODUCT

Narongsak Srisaowakonthon

TNI

A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program
in Executive Enterprise Management

Graduate School

Thai - Nichi Institute of Technology

Academic Year 2010

หัวข้อสารนิพนธ์

โดย

สาขาวิชา

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

การทำแผนกลยุทธ์ทางการตลาดในสินค้าอุตสาหกรรม

ณรงค์ศักดิ์ ศรีเสาวคนธร

การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรุณลักษณ์ วิทยวิจิณ

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโท

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรุณลักษณ์ วิทยวิจิณ)

..... ประธานคณะกรรมการหลักสูตร
(อาจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์)

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เลอเกียรติ วงศ์สารพิบูล)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ณรงค์ศักดิ์ ศรีเสาวคนธ : การทำแผนกลยุทธ์ทางการตลาดในสินค้าอุตสาหกรรม.
 อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรุณลักษณ์ วิทยวิจิณ, 82 หน้า.

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาการเขียนแผนธุรกิจในการเพิ่มยอดขายในตลาดสินค้าอุตสาหกรรม โดยใช้ข้อมูลจากบริษัทหนึ่งประเภทขายและบริการ ในตลาดสินค้าประเภทอุปกรณ์ป้องกันอันตรายในการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมโดยมีการจ้างผลิตสินค้าในตราสินค้าของตนเองจากผู้ผลิตในและต่างประเทศ ซึ่งเปิดดำเนินการมาแล้วกว่า 10 ปี โดยมียอดขายเฉลี่ยในปัจจุบันอยู่ที่ 25 ล้านบาทต่อปี

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลสภาวะแวดล้อมอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง ที่ผ่านมาจากข้อมูลกรมพัฒนาธุรกิจ จาก Internet ในปีที่ผ่านมา จากนั้นศึกษาประเภทของสินค้า จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร สินค้าเป้าหมาย ตลาดเป้าหมาย ตลอดจนการบริหารจัดการองค์กรต่อด้วยการวางแผนธุรกิจ 5 ปี โดยมีเป้าหมายที่ยอดขาย 100 ล้านบาทในปีที่ 5 โดยมีการกำหนดสินค้าทั้งหมด 11 รายการ โดยการขายจะมีผลต่อช่วงเวลา ซึ่งในแต่ละช่วงเดือนจะมีจำนวนขายที่แตกต่างไป จากนั้นวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดโดยเริ่มตั้งแต่การแบ่งภาคส่วนตลาดเป้าหมายให้ชัดเจน และกำหนดตำแหน่งทางการตลาดที่ได้เปรียบ เพื่อกำหนดแผนส่วนผสมทางการตลาดทั้ง 4 ซึ่งประกอบไปด้วย ตัวสินค้าที่ใช้ทำตลาด การกำหนดราคากับตลาดเป้าหมาย ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขาย ต่อมาได้ทำการเก็บข้อมูลการประเมินความพึงพอใจจากลูกค้า เพื่อพัฒนาปรับปรุงสินค้าและบริการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความภักดีต่อตราสินค้าจากธุรกิจเพื่อความยั่งยืนของกิจการ จากนั้นทำการวางแผนทางการเงิน ทำการวิเคราะห์ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น 3 กรณี และความเป็นไปได้ของธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นได้ 3 สถานการณ์ การทำแผนฉุกเฉินและสรุปภาพรวมของแผนกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อให้เห็นถึงความน่าสนใจ และปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จ ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งจะระบุถึงตัวแปรต่างๆ ที่ควรคำนึงถึงของการประกอบกิจการประเภทขายและบริการ ในตลาดสินค้าอุตสาหกรรม จากการศึกษา วางแผน และวิเคราะห์ ผู้ศึกษาพบว่ามีความเป็นไปได้สูงที่แผนกลยุทธ์นี้จะสามารถบรรลุเป้าที่ตั้งใจไว้ในการเพิ่มยอดขายเป็น 100 ล้านบาทภายใน 5 ปีข้างหน้า

บัณฑิตวิทยาลัย

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

สาขาวิชาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

ปีการศึกษา 2553

NARONGSAK SRISAOWAKONTHON : MARKETING STRATIGIC PLAN
FOR INDUSTRIAL PRODUCT. ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR
DR. AROONLUCK VITHAYAVIJIN, 82 PP.

The purpose of this Study is to devise a business plan to expand sale volume in industrial products. Data come from case study of a company who has been in the business for over 10 years with the current sale volume at 25 Million bath.

Industrial environment data from The Department of Business Development and internet were studied and analyzed to understand the products to see which products are popular in what markets. Strength, weakness, structure and management of the organization were analyzed then target market were set. A 5 year sale forecast of products with target of 100 Million baht at the fifth year were performed. Eleven product items were specified for sale forecast and were adjusted with seasonal index. Then strategic plan with market segment, target market, positioning was formulated. Marketing mix strategies that consist of product, price, place and promotion plan were devised to sell the products. A research of customer satisfaction was conducted to check brand loyalty of the company. A 5 year financial plan was then formulate and 3 cases of sensitivity analysis were presented. Three scenarios of the probability analysis were conducted to compare the probable outcomes of the business. Key success factors were also identified. Contingency plan was also prepared to counter the unexpected events that may happen. From the study the researcher believes the devised business plan has high probability of reaching the target sale goal of 100 million baht in the fifth years.

Graduate School

Student's Signature

Field of Study Executive Enterprise Management

Advisor's Signature

Academic Year 2010



กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างสูง จากท่านอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรุณลักษณ์ วิทยวิจิตร อาจารย์ที่ปรึกษาการทำสารนิพนธ์ ที่ท่านกรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของสารนิพนธ์ ตั้งแต่เริ่มจนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอกราบขอพระคุณคุณอาจารย์ด้วยความเคารพอย่างสูง และขอกราบขอพระคุณคุณอาจารย์ คณะบริหารธุรกิจทุกท่าน ที่ได้มอบความรู้อันเป็นทุนชีวิตแก่ผู้ศึกษา

ขอขอบคุณศรยุทธ์ จันทคราม และพนักงานในบริษัท ที่ได้กรุณาให้ข้อมูลและข้อแนะนำต่างๆ ในธุรกิจนี้ รวมถึงการจัดส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มลูกค้า ให้ผู้ศึกษาเป็นอย่างดีเพื่อประกอบการศึกษา และจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้

กราบขอพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ที่ได้ส่งเสริมและสนับสนุนมาโดยตลอด ขอขอบคุณ พี่ๆ น้องๆ เพื่อนๆ ที่เป็นกำลังใจ และคอยช่วยเหลือเป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ คุณงามความดีและประโยชน์อันเกิดจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอน้อมบูชาคุณบิดา มารดา และบูรพคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาอบรมสั่งสอนข้าพเจ้าจนกระทั่งประสบผลสำเร็จในวันนี้

ณรงค์ศักดิ์ ศรีเสาวคนธร

สารบัญ

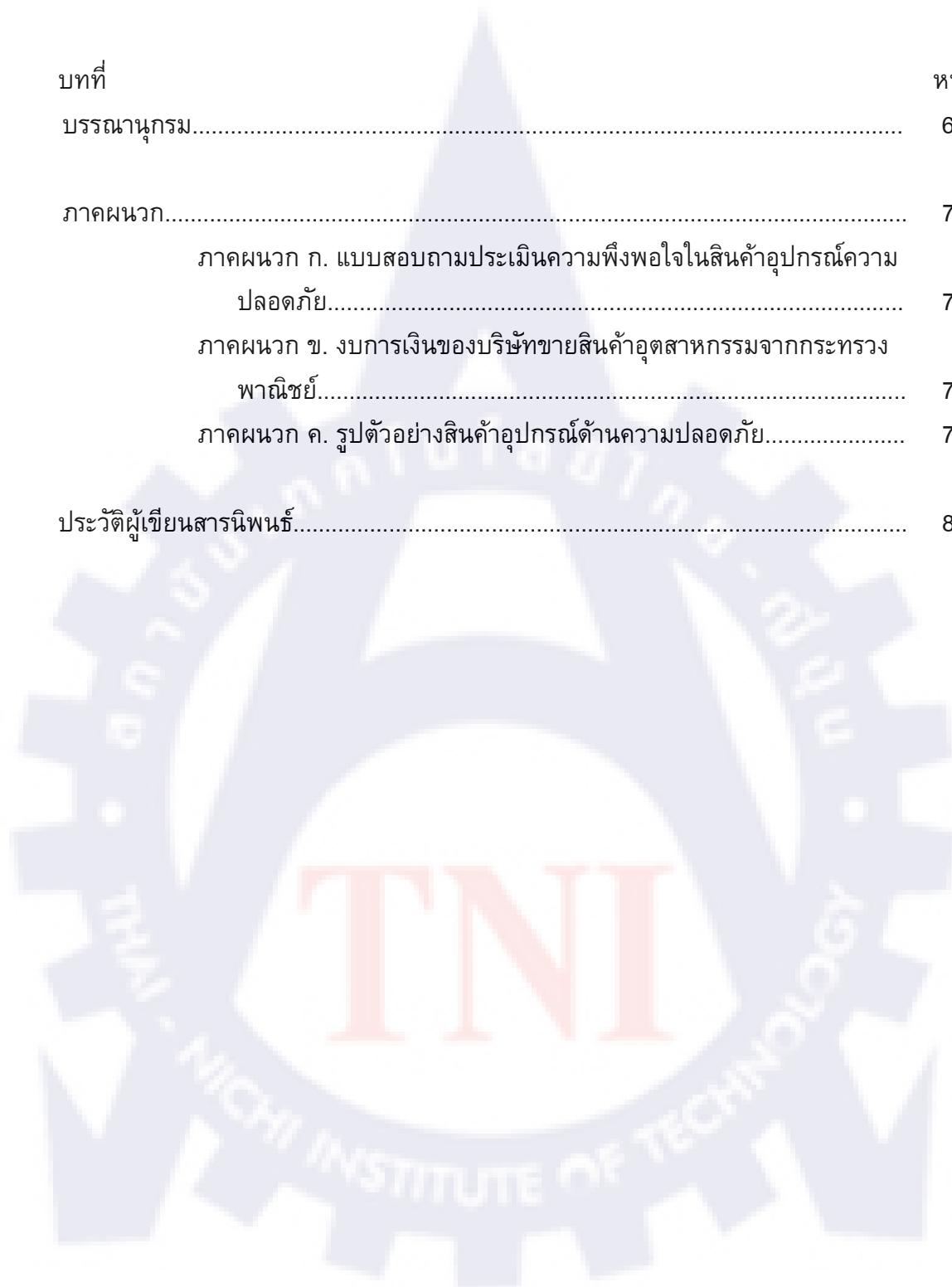
	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูป.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	2
สมมติฐานการศึกษา.....	3
ขอบเขตของการศึกษา.....	3
กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	3
วิธีและแนวทางการดำเนินงาน.....	4
ประโยชน์คาดว่าจะได้รับ.....	4
แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน.....	5
2 แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานศึกษาที่เกี่ยวข้อง.....	6
หลักการพื้นฐานงานศึกษา.....	6
การบริหารจัดการและกลยุทธ์ (Strategic Management).....	8
กระบวนการบริหารเชิงธุรกิจ (Strategic Management Process).....	9
กระบวนการทางการตลาด (Marketing Process).....	12
ส่วนผสมการตลาด (Market Mix).....	18
3 การดำเนินงานสารนิพนธ์.....	19
การประเมินสถานการณ์ตลาดในประเทศโดยทั่วไป (Market Analysis).....	19
การแข่งขันและคู่แข่ง (Competitive Analysis).....	19

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
3	การประเมินแรงด้านสภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม 5 ด้าน (5 Force Model)	25
	การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคทางการตลาด (SWOT Analysis).....	26
	เป้าหมายทางธุรกิจ และโครงสร้างองค์กร.....	27
4	แผนกลยุทธ์การตลาด.....	29
	เป้าหมายระยะสั้นและเป้าหมายระยะยาว.....	29
	ส่วนแบ่งตลาด (Segmentation).....	30
	ตำแหน่งทางการตลาด (Positioning).....	32
	ส่วนผสมทางการตลาด (Market Mix).....	35
	การสำรวจความพึงพอใจลูกค้า.....	38
5	แผนทางการเงิน.....	45
	เงินทุนหมุนเวียนและโครงสร้างทางการเงิน.....	45
	สมมติฐานทางการเงิน.....	45
	ประมาณการยอดขาย.....	45
	ประมาณการรายได้.....	46
	ประมาณการต้นทุน.....	47
	ผลตอบแทนการลงทุนในกิจการ.....	49
	งบดุลและอัตราส่วนทางการเงิน.....	50
	การประเมินการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (Sensitivity Analysis).....	53
	การประเมินความเป็นไปได้ทางธุรกิจ ในสถานการณ์ต่างๆ.....	60
	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors).....	64
	แผนฉุกเฉิน (Contingency Plan).....	65
6	สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ.....	66
	บทสรุปการวิเคราะห์แผนธุรกิจเชิงกลยุทธ์.....	66
	ข้อจำกัดทางการศึกษา.....	67
	ข้อเสนอแนะ.....	68

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม.....	69
ภาคผนวก.....	71
ภาคผนวก ก. แบบสอบถามประเมินความพึงพอใจในสินค้าอุปโภคบริโภค ปลอดภัย.....	72
ภาคผนวก ข. งบการเงินของบริษัทขายสินค้าอุตสาหกรรมจากกระทรวง พาณิชย์.....	74
ภาคผนวก ค. รูปตัวอย่างสินค้าอุปโภคบริโภคด้านความปลอดภัย.....	77
ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์.....	82



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน.....	5
2	ภาพรวมคู่แข่งทางการค้า.....	24
3	แผนกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด.....	35
4	ผลการสำรวจความพึงพอใจลูกค้า.....	40
5	แผนยอดขายเพื่อบรรลุเป้าหมายใน 5 ปี.....	45
6	งบกำไรขาดทุนของกิจการตามแผนยอดขาย.....	46
7	งบต้นทุนและค่าใช้จ่ายกิจการ.....	47
8	งบต้นทุนและค่าใช้จ่ายกิจการเป็นร้อยละ.....	48
9	งบกระแสเงินสด.....	49
10	งบดุลกิจการ.....	50
11	อัตราส่วนทางการเงินกิจการ.....	51
12	ยอดขายเป็นจำนวนชิ้นของสินค้าตามแผน (ชิ้น).....	53
13	ยอดขายเป็นจำนวนเงินตามแผน (บาท).....	53
14	การประเมินงบกำไรขาดทุน กรณีเป็นไปตามเป้าหมาย (Base Case).....	54
15	ยอดขายเป็นจำนวนชิ้น ของสินค้า กรณี Best Case.....	55
16	ยอดขายเป็นจำนวนเงิน (บาท) กรณี Best Case.....	55
17	งบกำไรขาดทุนกรณีได้มากกว่าเป้าหมาย (Base Case).....	56
18	ยอดขายเป็นจำนวนชิ้น ของสินค้ากรณี Worse Case.....	57
19	ยอดขายเป็นจำนวนเงิน (บาท) กรณี Worse Case.....	57
20	งบกำไรขาดทุนกรณีทำยอดขายต่ำกว่าเป้าหมาย (Worst Case).....	58
21	การประเมินกรณีทำยอดขายได้ตามเป้าหมายแต่เกิดปัญหาค่าเงินบาท อ่อนตัว (Weak Currency Exchange Rate).....	59
22	ผลตอบแทนการลงทุน กรณีเป็นไปตามแผน (Base Case).....	60
23	ผลตอบแทนการลงทุน กรณีผลดีกว่าแผน (Best Case).....	61
24	ผลตอบแทนการลงทุน กรณีผลต่ำกว่าแผน (Worst Case).....	62
25	ผลการประเมินความเป็นไปได้ทางธุรกิจเป็นเงินค่าปัจจุบัน (Present Value).....	63

สารบัญรูป

รูป	หน้า
1 ความเชื่อมโยงในภาพรวมของผู้มีส่วนได้เสียในกิจการ.....	11
2 ภาพรวม แรงดัน 5 ด้าน ในสภาวะแวดล้อมอุตสาหกรรม.....	12
3 กระบวนการค้นหาโอกาสทางการตลาด.....	13
4 การแบ่งส่วนตลาดเพื่อหาตลาดเป้าหมาย.....	15
5 การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์.....	17
6 ภาพรวมในการใช้ส่วนผสมทางการตลาด Market Mix.....	18
7 โครงสร้างองค์กร.....	28
8 การแบ่งตลาดตามประเภทธุรกิจของลูกค้า (ข้อมูลจากยอดขายปี 2552).....	30
9 การแบ่งส่วนตลาดโดยตัวสินค้า (ข้อมูลจากยอดขายปี 2552).....	31
10 การแบ่งส่วนตลาดตามสภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม (ข้อมูลลูกค้าในปี 2552).....	32
11 การวางตำแหน่งสินค้าของบริษัทโดยเปรียบเทียบคุณภาพ.....	33
12 การวางตำแหน่งสินค้าโดยการบริการ.....	34
13 ภาพรวมในการสำรวจความพึงพอใจแยกตามผลิตภัณฑ์และบริการ.....	41
14 ภาพรวมในการสำรวจความพึงพอใจแยกตามระดับความพึงพอใจเป็นร้อยละ.....	42
15 ภาพรวมในการสำรวจความพึงพอใจแยกตามลูกค้า.....	43
16 ภาพรวมในการสำรวจความพึงพอใจแยกตามหัวข้อสอบถาม.....	43
17 การเรียงลำดับความพึงพอใจของลูกค้า.....	44
18 รูปตัวอย่างเปรียบเทียบงบดุล (โดยย่อ) บริษัท ที. ไอ. จี. เทรตติ้ง จำกัด.....	75
19 รูปตัวอย่างเปรียบเทียบงบดุล (โดยย่อ) บริษัท พีดีเอส อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด.....	76
20 รูปหมวกนิรภัยพร้อมเครื่องป้องกันเสียง.....	78
21 รูปแว่นตานิรภัยแบบครอบ.....	78
22 รูปรองเท้านิรภัยแบบหัวเหล็กและพื้นป้องกันตะปู.....	79
23 รูปถุงมือหนังที่ทำตราสินค้าขององค์กร.....	79
24 รูปอุปกรณ์ด้านความปลอดภัยที่ใช้ในโรงงานอุตสาหกรรม.....	80

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยมีการขยายตัวภาคอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะมีการเกิดนิคมอุตสาหกรรมใหม่ การสนับสนุนจากภาครัฐบาลเพื่อดึงนักลงทุนจากต่างประเทศเข้ามาตลอดจนการสร้างระบบสนับสนุน สาธารณูปโภคใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลาด้วยเหตุนี้ทำให้เกิดความต้องการสินค้าและบริการที่มีความจำเป็นต่อภาคอุตสาหกรรมมากมาย ไม่ว่าจะเป็นเครื่องจักร อะไหล่ สารเคมีเพื่อการบำบัดน้ำเสีย อุปกรณ์ด้านความปลอดภัยส่วนบุคคล อุปกรณ์ด้านการบำรุงรักษา รวมไปถึงการบริการแบบเหมาช่วง (Out Sourcing) และเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงนี้จึงเกิดธุรกิจขนาดกลางและย่อม (SME) ในประเทศขึ้นมากเช่นกัน แต่ขณะเดียวกันด้วยศักยภาพของตลาดที่มีการเติบโต และส่วนหนึ่งก็มีธุรกิจข้ามชาติหรือเจ้าของผลิตภัณฑ์ได้เริ่มเข้ามาลงทุนในส่วนนี้เช่นกัน เหตุเพราะมีกำลังซื้อจากบริษัทขายจากภายในประเทศเริ่มมีปริมาณและมูลค่า ภาวะการแข่งขันทางการตลาดทั้งจากธุรกิจประเภทเดียวกันในประเทศและบริษัทข้ามชาติมีความรุนแรงและส่งผลให้ธุรกิจขนาดกลางและย่อมหลายบริษัทเกิดภาวะขาดทุนเนื่องจากไม่สามารถแข่งขันทางการตลาดกับทุนขนาดใหญ่ได้ จนบางแห่งต้องปิดกิจการตัวเองไป ด้วยสาเหตุไม่ว่าจะด้วยเรื่องของขนาดเงินทุนหมุนเวียนที่จำกัดความสามารถขององค์กรในการปรับเปลี่ยนกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง ความไม่เข้าใจของวัฒนธรรมองค์กรและสังคมยุคใหม่ และการขาดการสนับสนุนจากภาครัฐอย่างจริงจัง ทำให้ความสามารถในการทำกำไรและการขยายตลาดขององค์กรขาดประสิทธิภาพไปและปิดตัวไปในที่สุด ส่วนผู้ที่อยู่รอดภายใต้สภาวะเช่นนี้และผลกระทบจากเศรษฐกิจโลก จึงมีความน่าสนใจว่าอะไรคือกุญแจแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืน ซึ่งจะทำให้เราสามารถเข้าใจในกลไกตลาดอุตสาหกรรมว่ามีลักษณะอย่างไร และสามารถนำหลักการดังกล่าวไปประยุกต์หรือ เป็นแนวทางในการทำธุรกิจต่อไป และเรารู้ว่าขนาดของตลาดนั้นมีขนาดใหญ่มาก อะไรคือสิ่งที่หลายๆ บริษัทยังขาดอะไรคือสิ่งที่ถูกมองข้าม อะไรคือศักยภาพที่แท้จริงในการทำธุรกิจในตลาดสินค้าอุตสาหกรรม

หนึ่งในสินค้าอุตสาหกรรมที่มีความน่าสนใจ และมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องคือสินค้าประเภทอุปกรณ์เพื่อสร้างความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วย อุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล (Personal Protective Equipment) หรือ PPE เช่น หมวก แวนตา ถุงมือ รองเท้า เครื่องกันเสียง หน้ากากกรองระบบหายใจ อุปกรณ์กันตก ชุดผจญเพลิง ชุดกันสารเคมี อุปกรณ์เตือนภัย เช่น ระบบแจ้งเตือนไฟไหม้ ระบบตรวจจับแก๊สอันตรายรั่วไหล อุปกรณ์ดับเพลิง (Fire Fighting) เช่น ถังดับเพลิง หัวฉีดน้ำ สายยาง รถโฟม ระบบ CO2 ซึ่งมีมูลค่ารวมกว่าหมื่นล้าน

บาทต่อปี และมีการขยายตัวตามการเติบโตของโรงงานอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยกลุ่มลูกค้าหลักจะอยู่ในโรงงานที่อยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมซึ่งมีการควบคุมเรื่องความปลอดภัยในการทำงานอย่างเคร่งครัด ตลอดจนเป็นนโยบายของแต่ละองค์กรที่ให้ความสำคัญของการทำงานอย่างปลอดภัยมาเป็นอันดับแรก (Safety First) ทำให้ตลาดมีโอกาสน้อยที่จะมีขนาดลดลง

ในขณะที่เดียวกันการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ก็มีค่อนข้างรุนแรงดังที่กล่าวไว้ในตอนต้น ผู้นำทางการตลาดเป็นผู้ที่อยู่ในวงการมานานและมีขนาดองค์กรที่ใหญ่มีศักยภาพทั้งทางด้านบุคลากรและเงินทุนสูงทำให้มีอำนาจต่อรองกับลูกค้าได้มาก ตลอดจนสามารถตอบสนองลูกค้าที่ค่อนข้างมีอำนาจต่อรองสูงได้เป็นอย่างดี ฉะนั้นกลยุทธ์ของผู้ตาม และผู้เข้ามาใหม่จึงต้องใช้วิธีการเจาะเฉพาะด้านของผลิตภัณฑ์ และทำราคาให้ดีที่สุด ตลอดจนการให้บริการที่รวดเร็วแต่ก็ยังได้เพียงส่วนแบ่งตลาดที่น้อยอยู่เช่นเดิม ด้วยเหตุนี้การที่จะเข้าไปชิงส่วนแบ่งตลาดออกมาจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างรอบครอบ ต้องมีการวิเคราะห์ทั้งลูกค้า และองค์กรให้ชัดเจน ตลอดจนการคำนึงถึงผลกระทบจากเหตุปัจจัยภายนอกที่มีความผันผวนอยู่ตลอดเวลา ศักยภาพของแผนกลยุทธ์ที่ถูกต้องแม่นยำจะทำให้องค์กรก้าวไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

แผนธุรกิจ ในปัจจุบันหลายคนในกิจการขนาดกลางและเล็ก อาจมองว่าไม่มีความจำเป็นเพราะนอกจากไม่สามารถใช้ในการประกอบการในการขอกู้เงินจากสถาบันการเงินแล้วยังไม่สามารถใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ ผู้ประกอบการบางรายมีมุมมองเพียงว่า ขายของให้ได้ ทำต้นทุนให้ต่ำ ทำกำไรให้สูง กิจการก็สามารถดำเนินต่อไปได้ ด้วยเหตุนี้กิจการจึงดำเนินการแบบไร้รูปแบบ ไม่มีเป้าหมาย ตลอดจนไม่มีทิศทางที่ชัดเจนปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงโดยไม่รู้ถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัจจัยของการเปลี่ยนแปลง เมื่อเกิดปัญหาที่ไม่สามารถป้องกันหรือแก้ไขได้ทันทั่วทั้ง

การศึกษานี้จะทำการศึกษาริษัทขายสินค้าอุตสาหกรรมที่เปิดกิจการมากกว่า 10 ปี โดยผู้บริหารที่พยายามปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้กิจการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยจะศึกษาตั้งแต่มุมมองของผู้บริหาร ผลกระทบต่างๆ ของกิจการ จุดอ่อนจุดแข็งของกิจการ เป้าหมายในอนาคต ที่ต้องการให้กิจการเติบโต โดยเน้นแผนกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขาย ในการที่จะนำเทคนิคต่างๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัย และสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อตลาดอุตสาหกรรม (5 Force Model)
2. เพื่อวิเคราะห์กระบวนการภายในองค์กรถึงศักยภาพในการเติบโต (SWOT Analysis)
3. สรุปผลการวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Factors of Success)

4. ทำแผนกลยุทธ์ธุรกิจ เพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กรในการเติบโตของกิจการ (Growth Strategic Plan)

สมมติฐานการศึกษา

1. การบริหารจัดการองค์กรที่กระชับและแปรเปลี่ยนได้ง่าย สามารถลดต้นทุนราคาสินค้าให้แข่งขันได้และมีกำไรสูงสุด
2. กลยุทธ์สร้างความแตกต่างด้านบริการและการเอาใจใส่ ต่อความต้องการของลูกค้า ตลอดจนความซื่อสัตย์ในการดำเนินธุรกิจ สามารถสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าต่อองค์กรที่ยั่งยืนในตลาดอุตสาหกรรม
3. การบริหารธุรกิจ และการดำเนินการขาย ตัวแปรหลัก คือ วิสัยทัศน์ในการทำธุรกิจของเจ้าของกิจการ และการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ขอบเขตของการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสินค้าที่ใช้ในโรงงานอุตสาหกรรม โดยจะทำการศึกษาถึง การบริหารจัดการและขายโดยข้อมูลที่จัดเก็บจะเป็นลักษณะการเข้าประเมินจากการสัมภาษณ์ จดบันทึก ข้อมูล ข้อมูลบางส่วนจะเกิดจากการประเมิน เนื่องจากเป็นกิจการที่ไม่สามารถหาข้อมูลได้โดยตรงแต่สามารถหาข้อมูลจากการประเมินที่มีความเป็นไปได้ และรวมถึงทำแบบสอบถามกับลูกค้าของกิจการตามโอกาสที่กิจการให้จะเป็นไป ส่วนข้อมูลทางการเงินจะประเมินย้อนหลังประมาณ 2 ปี ตามที่มีปรากฏอยู่ใน Website ของกระทรวงพาณิชย์

กรอบแนวคิดในการศึกษา

1. ต้นทุนสินค้า ตัวแปรหลัก คือ อำนาจต่อรองกับผู้ขาย และจำนวนผู้ขายที่มีอยู่
2. ต้นทุนบริหารและขาย ตัวแปรหลัก คือ จำนวนและความสามารถของบุคลากร ความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจ
3. ตัวสินค้าตัวแปรหลัก คือ ความเชื่อมั่นต่อสินค้าโดยมีมาตรฐานรับรองตามที่บริษัทกำหนดเป็นสำคัญ
4. ผู้ขายสินค้าตัวแปรหลัก คือ การส่งมอบได้ตรงเวลา การให้ข้อมูลทางเทคนิคได้อย่างถูกต้อง การรับประกันสินค้าตลอดจนการเปลี่ยนสินค้าในเวลาที่กำหนด

วิธีและแนวทางการดำเนินงาน

1. ทำการประเมินองค์กร ถึงสภาพปัจจุบันของธุรกิจ (Fact Finding) เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการ
2. ประเมิน SWOT Analysis 5 Forces Model Segmentation Target Market และ Positioning เพื่อดูความสามารถทางการตลาด ตลอดจนการสืบค้นข้อมูลอุตสาหกรรมจากกระทรวงพาณิชย์ เพื่อประเมินข้อมูลอุตสาหกรรมเบื้องต้น
3. ศึกษาเทคนิคและการบริหารจัดการองค์กร ในแง่ของบุคลากร การควบคุมต้นทุน การขายสินค้า การสั่งซื้อสินค้า ตลอดจนการจัดเก็บสินค้าจากผู้ประกอบการจริง
4. สสำรวจความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจ
5. ศึกษาการทำกลยุทธ์ทางการตลาด การขยายตลาด การรักษาฐานลูกค้าเดิม
6. ทำแผนธุรกิจ แผนการตลาด แผนการเงิน การประมาณการยอดขาย การวิเคราะห์ และการประเมินการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity)
7. สรุปและเสนอแนะปัจจัยหลักสำคัญในการดำเนินธุรกิจการค้ากับตลาดในกลุ่มอุตสาหกรรม

ประโยชน์คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้สามารถนำข้อมูลจากการศึกษา ไปเป็นแนวทางในการเปิดธุรกิจในกลุ่มตลาดอุตสาหกรรม
2. สามารถเห็นถึงการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพและการทำงานจริง ในสถานการณ์จริง
3. ผลของการศึกษาองค์กร เพื่อการปรับปรุงปัจจัยในการเพิ่มความสามารถในการบริหารและ ขยายตลาด ตลอดจนการเพิ่มยอดขาย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานศึกษาที่เกี่ยวข้อง

หลักการพื้นฐานงานศึกษา

วัตถุประสงค์หนึ่งของผู้เรียนต่อในระดับปริญญาโทสาขาการบริหารจัดการ (Management Business of Administration) ก็เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการนำไปประกอบกิจการจริง ฉะนั้นความรู้ในหลักสูตรที่ดีจึงควรประกอบไปด้วยหลักของการบริหารจัดการ บัญชีการเงิน การตลาด บุคคล และการผลิต เพื่อสามารถเห็นภาพรวมของกิจการอย่างชัดเจนและสามารถนำไปใช้งานได้จริงและสิ่งที่สำคัญที่จะเป็นตัวชี้ว่าการศึกษาในภาคของการบริหารจัดการให้เกิดผลสำเร็จก็คือการที่สามารถทำแผนธุรกิจที่สามารถใช้งานได้จริงและมีผลสำเร็จ

มีคำกล่าวว่าคุณคนไทยมีความรู้ความสามารถไม่แพ้ประเทศใดในโลก แต่การที่เราก้าวไปได้ช้า ก็เพราะว่าขาดในเรื่องของการบริหารจัดการ เช่น การผลิตข้าว ผู้ผลิตหรือชาวนาตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันพบว่าเป็นผู้ยากจนและขาดผลสำเร็จในชีวิตเป็นส่วนใหญ่ ส่วนผู้ที่ร่ำรวย และประสบความสำเร็จกลับเป็นพ่อค้าคนกลางที่เพียงแต่บริหารจัดการด้านการเงินและตลาด และในปัจจุบันสิ่งที่ปรากฏก็ไม่ได้แตกต่างกันมาก เช่น การที่วิสาหกิจขนาดเล็กและย่อม (SME) ที่ถูกอุตสาหกรรมขนาดใหญ่เป็นผู้กำหนดราคา พยายามแข่งขันกันในตลาดด้วยการทำราคาให้ต่ำ การกู้เงินเพื่อขยายกิจการ การขายแบบรอบเก็บเงินในระยะเวลานานเกินไป การใช้บุคลากรมากเกินไปหรือเห็นความจำเป็นมากเกินไปจนจริง ยอมขาดทุน เพื่อให้เกิดการขายได้และหวังให้กิจการเดินต่อไปก่อน แต่ในท้ายที่สุดก็ไม่สามารถรักษากิจการไว้ได้เพราะไม่ได้วางแผนหรือสำรองกรณีฉุกเฉิน หรือการประเมินกิจการเป็นระยะๆ (SHINDAN) ปัญหาถูกสะสม โดยไม่พึงระวัง เกิดเป็นปัญหาใหญ่ จนกระทั่งการแก้ไขหรือการปรับปรุงเป็นไปได้ยากหรือไม่อาจทำได้

แผนธุรกิจจึงมีความสำคัญมากในการดำเนินธุรกิจจะเริ่มตั้งแต่การตั้งมุมมอง วิสัยทัศน์ พันธกิจ Vision Mission การตั้งเป้าหมาย (Target Goal) การประเมินศักยภาพของตนเองและสภาพแวดล้อมธุรกิจ SWOT และ 5 Forces Model การจัดรูปแบบองค์กร กลยุทธ์ ธุรกิจในการทำตลาด การวิเคราะห์ทางการเงิน การพยากรณ์ยอดขาย ตลอดจนการทำแผนสำรอง Contingency Plan เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่มีอยู่ในตัวเราและสิ่งภายนอกที่ต้องใช้ในการประเมินสถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน นอกจากนี้แผนธุรกิจไม่ได้หมายถึงเพียงการเริ่มทำกิจการเพียงอย่างเดียว การเติบโตของกิจการก็สามารถนำไปใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพนั่นคือเมื่อทำธุรกิจมาสำเร็จ มาถึงระดับหนึ่งแล้วการที่จะก้าวต่อไปจึงควรมีการวางแผนธุรกิจเพื่อประเมินปัจจัยต่างๆ ทุกๆ ปีในการเติบโต เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายในอนาคตอย่างชัดเจน ซึ่งในงานศึกษานี้จะเข้าศึกษาบริษัทขายสินค้าอุตสาหกรรมที่เปิดกิจการ

มากกว่า 10 ปีและมีความต้องการขยายยอดขายไปที่ 100 ล้านบาทในระยะ 5 ปี โดยจะต้องประเมินถึงศักยภาพของทั้งภายในและภายนอกของกิจการในการเข้าสู่เป้าหมาย

วงจรชีวิตของการประกอบธุรกิจจะประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ ขั้นแนะนำ (Birth Stage) ขั้นเจริญเติบโต (Breakthrough Stage) และขั้นเจริญเติบโตเต็มที่ (Maturity Stage) ธุรกิจของบริษัท ที่ทำการศึกษา ทำธุรกิจมากกว่า 10 ปี และมีแผนการขยายให้ได้เป้าหมายที่ 100 ล้านบาท จึงอยู่ในช่วงวงจรชีวิตที่ 2 -3 ฉะนั้นแผนธุรกิจจึงไปมุ่งเน้นในเรื่องของการขยายตลาด โดยใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่สามารถดึงดูดส่วนแบ่งตลาด และการเติบโตของตลาดได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมไปถึงความสามารถในการบริหารจัดการที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ จึงพิจารณากลยุทธ์หลัก ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นแบบเจริญเติบโต (Growth Strategy) โดยมุ่งเน้น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ (Product Developing Strategy)

โครงสร้างของแผนธุรกิจโดยทั่วไป

1. บทสรุปผู้บริหาร
2. ประวัติย่อกิจการ
3. วิเคราะห์สถานการณ์
4. วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ
5. แผนการตลาด
6. แผนการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์
7. แผนผลิต/แผนปฏิบัติการ
8. แผนจัดการและแผนกำลังคน
9. แผนดำเนินการ
10. แผนการเงิน
11. ปัจจัยของผลสำเร็จ (Key Success Factor)
12. ความเสี่ยงและแผนฉุกเฉิน
13. ข้อเสนอแนะ

ทั้งหมดนี้อาจสามารถแบ่งออกได้เป็นส่วนๆ หลัก คือ

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม
2. การวิเคราะห์ภายในองค์กร
3. การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์
4. การทำแผนการดำเนินการรวมถึงกลยุทธ์ต่างๆ
5. การวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ ความเสี่ยงตลอดจนแผนสำรอง

การจัดการ

การจัดการ หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำทรัพยากร มาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วยหลัก 4 ประการ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

การบริหารจัดการและกลยุทธ์ (Strategic Management)

การที่องค์กรมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) จะเกิดจากการปฏิบัติการที่ยากด้วยวิธีที่ประสบความสำเร็จที่ยากต่อการเลียนแบบ การได้เปรียบทางการแข่งขันนี้จะเป็นการปฏิบัติด้วยคุณสมบัติหรือส่วนผสมของคุณสมบัติที่เหนือกว่า องค์กรอื่นๆ ด้วยการบริหารแนวกลยุทธ์ ตัวอย่างเช่น บริษัท Lotus ใช้การแข่งขันด้วยข้อมูลสารสนเทศ โดยให้ผู้ค้าปลีกติดตามยอดขายและสินค้าคงเหลือได้ทันทั่วทั้งที่ ผู้ผลิตคอมพิวเตอร์ Acer ตัดผู้ค้าส่งออกไปโดยทำตลาดตรงกับลูกค้า บริษัทโตโยต้าใช้กระบวนการผลิตที่สั้นขึ้น โดยมีการปรับปรุงให้มีสินค้าคงเหลือในกระบวนการผลิตให้น้อยลง และมีการปรับปรุงทุกปี เป้าหมายขององค์กรคือการประยุกต์ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งยากต่อคู่แข่งที่จะเลียนแบบ ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งคู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ง่าย ซึ่งจะอธิบายต่อไปถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรต่างๆ มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ในหลายรูปแบบดังนี้

การแข่งขันเชิงกลยุทธ์

การแข่งขันเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competitiveness) เป็นการแข่งขันในด้านธุรกิจที่ผู้บริหารจะต้องใช้วิธีบริหารเชิงกลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันดังนี้

1. กลยุทธ์ คือ แผนในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เป็นแผนปฏิบัติการหลักที่ถูกนำมาใช้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และวัตถุประสงค์ (Objective) หรือ อาจหมายถึง การวางแผน หรือแผนโดยรวมสำหรับอนาคตขององค์กร ซึ่งมีรูปแบบความต่อเนื่องและกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้ง โดยผู้บริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสม สิ่งสำคัญคือกลยุทธ์จะทำให้แผนมีการแจกจ่ายและใช้ทรัพยากรอย่างตั้งใจ

2. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดการปฏิบัติการประเมิน และการตัดสินใจตามหน้าที่ ซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย หรือหมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ซึ่งจะค้นหาสิ่งที่ถูกค่าพอใจ และจัดหาสิ่งต่างๆ ด้วยผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีที่สุดภายใต้สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง นักวางแผนกลยุทธ์จะต้อง

สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในองค์กร ซึ่งในเวลาเดียวกันคู่แข่งก็ต้องทำวิธีนี้ด้วยเช่นกัน การบริหารจัดการเชิงธุรกิจ (Strategic Management) เป็นขั้นตอนของการกำหนดและปฏิบัติตามกลยุทธ์ดังนี้

2.1 ขั้นตอนการบริหาร คือ การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision)

- การสร้างวัตถุประสงค์ (Setting Objective)
- การสร้างกลยุทธ์ (Strategies Formulation)
- การนำไปปฏิบัติ (Strategic Implement)
- และการบริหารจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยการคิดริเริ่ม

ปรับปรุงแก้ไขแล้วปรับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และการบริหารให้เหมาะสมยิ่งขึ้น เป็นกระบวนการซึ่งรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 3 ประการ คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามและควบคุมกลยุทธ์

3. เป้าหมายการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Goals) จากทฤษฎีของ Michael E. Porter เคทเชน และ ไอส์เนอร์ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2549 : 166 ; อ้างอิงจาก Ketchen ; and Eisner. 2009 : 86) ซึ่งเป็นนักวิชาการและเป็นที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย Harvard กล่าวว่า กลยุทธ์เริ่มต้นด้วยการมีเป้าหมายที่ถูกต้อง (Right Goals) เขากล่าวว่าเป้าหมายทางธุรกิจควรเป็นเป้าหมายที่สามารถทำกำไรให้กับองค์กรได้อย่างมากซึ่งจะสามารถสร้างคุณค่าให้นักลงทุนในรูปของผลตอบแทนที่มากกว่าเกณฑ์เฉลี่ย (Above Average Return) ซึ่งจะขึ้นกับสภาพแวดล้อมการแข่งขันขององค์กรที่แตกต่างกันดังนี้

3.1 สภาพแวดล้อมที่ไม่มีคู่แข่ง (Monopoly Environment) มีศักยภาพการทำกำไรได้สูง

3.2 สภาพแวดล้อมที่มีคู่แข่งน้อย (Oligopoly Environment) มีคู่แข่งน้อยราย องค์กรที่อยู่ในตลาดมาเป็นเวลานานจะได้เปรียบในด้านของส่วนแบ่งตลาด

3.3 สภาพแวดล้อมที่มีคู่แข่งจำนวนมาก (Hyper - Competition Environment) คู่แข่งขันมีจำนวนมากการได้เปรียบทางการแข่งขันจะไม่ยืนยาว มีการลอกเลียนแบบกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จกัน บริษัทต้องมองหากลยุทธ์ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง การสร้างผลกำไรมีผลโดยตรงกับการสร้างความประทับใจให้ลูกค้า ลูกค้าจะเพิ่มปริมาณขึ้นถ้าสินค้ามีราคาถูก หรือมีนวัตกรรม

กระบวนการบริหารเชิงธุรกิจ (Strategic Management Process)

การวิเคราะห์สถานการณ์ Conduct a Situation Analysis มีรายละเอียดดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) ก็คือทิศทางระยะไกลซึ่งบริษัทต้องการ เช่น การสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การได้เป็นผู้นำเทคโนโลยี

2. ภารกิจ (Mission) เป็นจุดมุ่งหมายขั้นพื้นฐานและขอบเขตการดำเนินการขององค์กร ตลอดจนค่านิยมขององค์กรข้อความของภารกิจที่ดีจะต้องกะทัดรัด โดยระบุถึงขอบเขตการดำเนินการขององค์กรซึ่งประกอบด้วยลูกค้า ที่ต้องการที่จะให้บริการ ผลิตภัณฑ์และบริการที่ตั้งใจจะมอบให้ ข้อความของภารกิจจะสื่อสารเกี่ยวกับปรัชญาที่จะช่วยแนะแนวทางให้กับพนักงานในการดำเนินการ

3. เป้าหมาย (Goals) คือ การกำหนดภารกิจในรูปของผลลัพธ์ที่สำคัญที่ต้องการเป้าหมายมีความเฉพาะเจาะจงน้อยกว่าวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์จะกำหนดหลังจากกำหนดเป้าหมายแล้ว เป้าหมายเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้ผู้บริหารคิดเกี่ยวกับสิ่งซึ่งธุรกิจต้องการบรรลุผล เป้าหมายโดยทั่วไปจะเป็นปรัชญาของจุดมุ่งหมายเป้าหมายเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการในอนาคต เป็นผลลัพธ์หรือเป้าหมายสำคัญ ซึ่งเกี่ยวกับความอยู่รอด ค่านิยมและการเจริญเติบโตในระยะยาวขององค์กร

4. วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นผลลัพธ์ที่มีลักษณะเจาะจงและสามารถวัดได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการ เช่น ความสามารถในการทำกำไร ส่วนแบ่งตลาด Market Share ประสิทธิภาพของต้นทุน ความสามารถของพนักงาน นวัตกรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม

5. การวิเคราะห์สภาวะภายในและภายนอกองค์กร (Analysis of Internal and External Environment)

5.1. การประเมินภายใน (Internal Assessment) คือ การประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน (Organizational Strengths and Weaknesses) ขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง เช่น ผู้บริหาร พนักงาน การเงิน การตลาด

5.2. การประเมินภายนอก (External Assessment) การค้นหาโอกาสและอุปสรรคขององค์กรจากผลกระทบสภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Opportunity and Threats) ซึ่งทั้งคู่แข่งและองค์กรมีผลกระทบ เช่น การเติบโตของเศรษฐกิจ กฎหมาย เทคโนโลยี

6. การวิเคราะห์ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือวิเคราะห์สถานการณ์ซึ่งช่วยผู้บริหาร กำหนดจุดอ่อนจุดแข็งในองค์กร รวมถึงรู้ถึงโอกาสและอุปสรรคจากภายนอก ซึ่งจะได้นำผลการวิเคราะห์นี้ไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ การปรับปรุงแก้ไขตลอดจนการหาวิธีการให้บรรลุเป้าหมาย

7. การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและสภาพแวดล้อม (Analysis of Industry and Environment) สภาพแวดล้อมการแข่งขัน เป็นสภาพแวดล้อมของบริษัทที่เกี่ยวกับงานหรืออุตสาหกรรม ที่เกี่ยวกับจำนวนและรูปแบบต่างๆ ของคู่แข่งซึ่งบริษัทต้องพยายามใช้ความสามารถและกลยุทธ์ต่างๆ ที่จะเอาชนะคู่แข่งขึ้นเพื่อแย่งส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น



รูปที่ 1 ความเชื่อมโยงในภาพรวมของผู้มีส่วนได้เสียในกิจการ.

ที่มา : รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). การจัดการสมัยใหม่. หน้า 163.

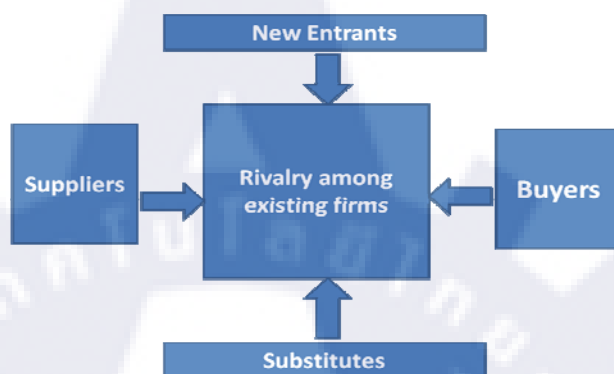
โมเดลแรงกดดัน 5 ประการจากการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Five Force Model of Industry Competition)

จากทฤษฎีของ Michael E. Porter เคทเชน และ ไอส์เนอร์ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2549 : 166 ; อ้างอิงจาก จาก Ketchen ; and Eisner. 2009 : 86) ได้พัฒนาเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่มีประโยชน์ในการสำรวจสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันโดยการอธิบายถึงสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในรูปแบบของแรงกดดันพื้นฐานทางการแข่งขัน 5 ประการ

1. การคุกคามจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ (The Threat of New Entrants to Market) คือ ความสามารถที่จะเกิดกิจการรายย่อยที่จะเป็นคู่แข่งรายใหม่ๆ เช่น กิจการร้านสะดวกซื้อที่สามารถซื้อลิขสิทธิ์
2. อำนาจต่อรองของผู้ขายสินค้า (The Bargaining Power of The Firm's Supplier) คือ การที่กิจการมีแหล่งซื้อสินค้าหรือจำนวนสินค้าหลากหลาย หรือจำกัดหรือไม่ เช่น น้ำมัน ทองคำ หรือสินค้าที่มีจำกัด ถือว่ามีอำนาจต่อรองน้อย
3. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (The Bargaining Power of Buyer) คือ ผู้ซื้อที่มีจำนวนแหล่งซื้อ หรือคู่แข่งเรามากน้อยแค่ไหน หรือผู้ซื้อที่กำลังซื้ออย่างน้อยเพียงไร เช่น ถ้าผู้ซื้อที่กำลังซื้อที่ละมากๆ ถือว่ามีอำนาจต่อรองสูง แต่ถ้าผู้ซื้อมีแหล่งซื้อเพียงแหล่งเดียวถือว่าอำนาจการซื้อต่ำ

4. การคุกคามจากสินค้าทดแทนกันได้ (The Threat of Substitute Product) คือ สินค้าที่สามารถใช้ทดแทนกันได้ หรือสินค้าที่มีการใช้เหมือนกันแต่มีหลากหลายยี่ห้อ เช่น รถตู้โดยสาร กับรถบัสประจำทาง หรือรองเท้าต่างยี่ห้อ

5. การเพิ่มขึ้นของการแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีความรุนแรงมากขึ้น (The Intensity of Rivalry Among Competition Firms) คือ การเพิ่มขึ้นของกลุ่มแข่งขันจนเกิดความรุนแรงในการแข่งขันเช่นการตัดราคากัน เพื่อแย่งส่วนแบ่งตลาด



รูปที่ 2 ภาพรวม แรงดัน 5 ด้านในสภาวะแวดล้อมอุตสาหกรรม.

ที่มา : รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). การจัดการสมัยใหม่. หน้า 167.

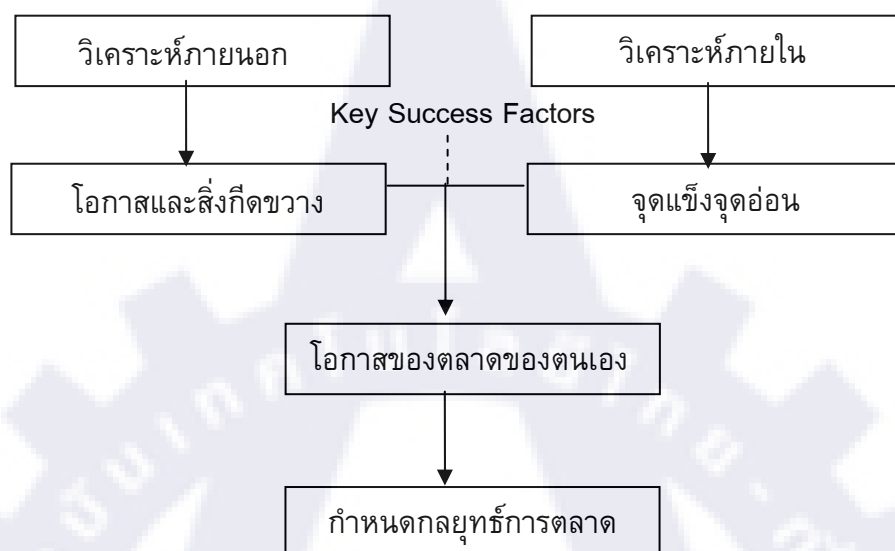
กระบวนการทางการตลาด (Marketing Process)

การทำธุรกิจหลักสำคัญคือทำอย่างไรให้สินค้าและบริการสามารถสร้างยอดขายได้ตามเป้าหมายหากมีแผนธุรกิจที่สวยหรูแต่สุดท้ายกิจการไม่สามารถขายสินค้าได้ แผนนั้นก็ไม่ได้แค่เพียงเศษกระดาษราคาแพง ฉะนั้นการตลาดคือสิ่งแรกที่ต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจให้ชัดเจนก่อนจึงจะเริ่มทำธุรกิจ โดยเราสามารถแบ่งกระบวนการตลาดเพื่อสร้างธุรกิจได้ 5 กระบวนการดังนี้

1. การค้นหาโอกาสและสิ่งกีดขวางทางการตลาดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด
2. การระบุเป้าหมายของตลาด โดยการแบ่งภาคส่วนการตลาด (Market Segmentation) และกำหนดตลาดเป้าหมาย (Target Market)
3. การกำหนดสร้างความแตกต่างกับคู่แข่งขึ้นทางการค้าอย่างไรหรือการวางตำแหน่งของสินค้า (Positioning)
4. การผสมผสานและสร้างกลยุทธ์การแข่งขัน (Market Mix)
5. ระบบการบริหารการตลาด (Marketing Management)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด

วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาดก็เพื่อหาโอกาสและสิ่งกีดขวางที่มีอยู่ในตลาดของกิจการที่เรากำลังสนใจอยู่โดยทั่วไปอาจแบ่งได้เป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ ก็คือสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน



รูปที่ 3 กระบวนการค้นหาโอกาสทางการตลาด.

ที่มา : รังสรรค์ เลิศในสัตย์. (2544). การตลาดเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ชนะ. หน้า 128.

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมหภาค เป็นสิ่งที่มีผลกระทบต่อกิจการและอยู่เหนือการควบคุมของกิจการโดยทั่วไปจะมีอยู่ 5 ด้าน คือ

1. ลักษณะประชากร เช่น อายุ เพศ จำนวนประชากร อัตราการเกิด โครงสร้างครอบครัว
2. เศรษฐกิจ เช่น อัตราเงินเฟ้อ รายได้ประชากร อัตราการเติบโตเศรษฐกิจ ดอกเบี้ย
3. การเมือง เช่น ลักษณะการปกครอง กฎหมาย การประท้วง ความถี่ในการเลือกตั้ง
4. วัฒนธรรมและสังคม เช่น วันหยุดต่างๆ ประเพณีต่างๆ สี ลักษณะของสิ่งจำเพาะ
5. อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี เช่น ระบบการสื่อสาร Internet พลังงาน

การวิเคราะห์ลูกค้า เป็นการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกอีกปัจจัยหนึ่ง เพื่อหาลูกค้า ซึ่งหมายถึงบุคคลที่มีความตั้งใจและความสามารถในการซื้อซ่อนเร้นอยู่ โดยต้อง

วิเคราะห์ถึง จำนวน กระบวนการตัดสินใจ ผู้ที่ตัดสินใจ และองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมซื้อ เพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรค

การวิเคราะห์คู่แข่ง เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับคู่แข่ง เพื่อหาจุดอ่อน และจุดแข็ง ของกิจการตนเองเพื่อใช้ในการแข่งขันในตลาดนั่นเอง

การแบ่งส่วนแบ่งและการกำหนดเป้าหมาย

ความแตกต่างระหว่างตลาด และการแบ่งส่วนตลาด คือ ตลาด หมายถึง องค์มวลรวม ที่มี Need และ Want โดย Needs เป็นจุดเริ่มของการที่ต้องการทางกายภาพ เช่น บั๊จยี่ 4 สถานภาพทางสังคม วัฒนธรรมและประเพณี และเราสามารถตอบสนองด้วยผลิตภัณฑ์ หรือ บริการเพื่อตอบสนองต่อ Needs ได้ก็คือ Wants นั่นเอง โดย Needs นั้นส่วนมากจะไม่ค่อย ปรากฏให้เห็นเด่นชัดมาก และสามารถซ่อนตัวอยู่ในทุกๆ สถานการณ์ของตลาด ไม่ว่าจะเป็น การเข้าใหม่ของผู้ผลิต ผลิตภัณฑ์ ตลาดอิมพอร์ต หรือแม้แต่สินค้าประเภทเดียวกันก็ตาม ส่วนการแบ่ง ส่วนตลาด หมายถึง ตลาดที่มี Needs ร่วมกัน การรับรู้ การให้คุณค่า พฤติกรรมที่คล้ายคลึงกัน เป็นต้น เช่น ตลาดของรถเก๋งโตโยต้า ที่เน้นกลุ่มคนใช้งานเพื่อการพาณิชย์มากกว่าตลาดของ รถเก๋ง ฮอนด้า

การที่จะสร้างสินค้าให้ตอบสนอง Needs ของคนหลากหลายไม่น่าจะเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ในแง่ของประสิทธิภาพ แต่ถ้าเรามุ่งเน้นทำตลาดเฉพาะทางเพื่อตอบสนอง Needs กลุ่มเดียวในแง่ของประสิทธิภาพอาจไม่คุ้มกับการลงทุน หรือไม่สามารถทำการแข่งขันทางการตลาดได้ดีมากนัก ในส่วนนี้จะต้องทำการแบ่งภาคส่วนตลาดให้ชัดเจนให้เป็นกลุ่มที่มี Needs คล้ายคลึงกันหรือมีแนวร่วมเดียวกันเพื่อเจาะตลาดเป้าหมายให้ได้ทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลโดย อาจพิจารณาตัวแปรต่างๆ ดังนี้เพื่อทำการแบ่งส่วนตลาด

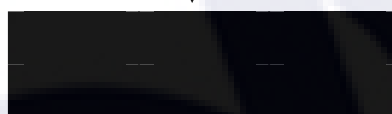
1. ตัวแปรทางภูมิศาสตร์ Geographic เช่น สถานที่ อากาศ ฤดูกาล
2. ตัวแปรสภาพประชากร Demographic เช่น อายุ เพศ รายได้ อาชีพ
3. ตัวแปรทางจิตวิทยา Psychographic เช่น บุคลิกภาพ วิถีการใช้ชีวิต ความชอบส่วนตัว
4. ตัวแปรทางด้านพฤติกรรม เช่น อัตราการใช้ ประโยชน์ใช้สอย สิทธิพิเศษ
5. ตัวแปรทางด้านรูปแบบ Pa เช่น เทคโนโลยี การประยุกต์ การสร้างสรรค์



ตลาดโดยรวมทั่วไป



แบ่งภาคส่วนตลาด



ตลาดเป้าหมาย

รูปที่ 4 การแบ่งส่วนตลาดเพื่อหาตลาดเป้าหมาย.

ที่มา : รังสรรค์ เลิศในสัตย์. (2544). การตลาดเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ชนะ. หน้า 156.

เมื่อได้ลักษณะที่แตกต่างกันของตลาดตามการแบ่งส่วนตลาดแล้วจึงทำการกำหนดตลาดเป้าหมายเพื่อพิจารณาถึงการใช้กลยุทธ์ในการใช้ในแต่ละส่วนตลาดซึ่งอาจมีอยู่ 3 แนวทางดังนี้

1. แบบไม่แยกความแตกต่าง เหมาะกับตลาดแบบ Mass คือ มีขนาดตลาดที่ใหญ่ โดยใช้กลยุทธ์แบบกลยุทธ์รวมๆ กับตลาดแบบรวมๆ จุดเด่น คือ สามารถทำต้นทุนได้ต่ำ เพราะมี Economic of Scale สูง แต่ราคาขายอาจเป็นตัวบังคับให้ได้กำไรไม่สูงนัก

2. แบบแยกความแตกต่าง เหมาะกับต่างตลาดเฉพาะเจาะจงในแต่ละส่วนต่างๆ เช่น รถยนต์หนึ่งยี่ห้อแต่สามารถสร้างประเภทรถให้เหมาะกับส่วนของตลาด ปีคัฟ รถยนต์นั่ง รถโดยสาร เพื่อให้เหมาะกับกลุ่มลูกค้าแต่ละส่วน จุดเด่น คือ สามารถทำให้ยอดขายสูง แต่ต้นทุนก็เพิ่มขึ้นเช่นกัน

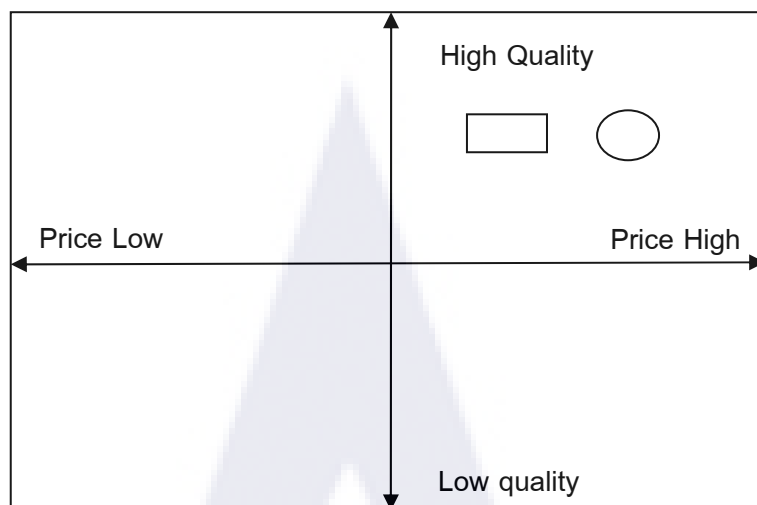
3. การตลาดแบบรวมศูนย์ การพยายามสร้างกลยุทธ์ให้ครอบคลุมทุก ๆ ส่วนของตลาดเหมาะกับองค์กรที่มีขนาดเล็กต่อสู้เฉพาะส่วนที่เป็นจุดแข็งหรือมีความเชี่ยวชาญ รถยนต์หนึ่งรุ่นสร้างเฉพาะรถปิกอัพ แต่มี Option เพื่อให้เหมาะกับกลุ่มลูกค้าแต่ละส่วน

ในการคัดเลือกตลาดเป้าหมายต้องมีการตัดสินใจเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ จะต้องตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งจากที่กล่าวข้างต้น จากนั้นจึงเลือกส่วนตลาดที่เหมาะสมโดยพิจารณาจาก

1. ขนาดของตลาด แนนอนว่าขนาดยิ่งใหญ่ยิ่งดีแต่ความรุนแรงของการแข่งขันย่อมเป็นผลตอบมา
2. ความแข็งแกร่งขององค์กร ควรพิจารณาประเมินองค์กรภายในเพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนจุดแข็งของตนเองเปรียบเทียบกับคู่แข่งก่อนทำการ
3. วงจรชีวิตของสินค้า ต้องประเมินให้ได้ว่าในปัจจุบันวงจรของสินค้าอยู่ในช่วงใด เช่น การเริ่มต้นตลาดก็สามารถมีโอกาสในการช่วงชิงส่วนแบ่งได้มาก แต่ถ้าตลาดอิ่มตัว การแข่งขันย่อมรุนแรง
4. สิ่งกีดขวางการเข้าตลาด เช่น กฎหมาย นโยบาย การสู้กับตราสินค้า
5. กลยุทธ์ของคู่แข่ง ต้องศึกษาถึงข้อได้เปรียบของคู่แข่งในส่วนตลาดที่สนใจแล้วหาข้อได้เปรียบจากองค์กรตนเองเพื่อปรับใช้กลยุทธ์
6. องค์กรประกอบด้านสิ่งแวดล้อม ข้อกำหนดขององค์กรหรือหน่วยงานรัฐบาล

ตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ Positioning

เป็นสิ่งที่กำหนดกลยุทธ์ Market Mix และมีผลกระทบโดยตรง ดังนั้นจึงควรพิจารณาให้ถี่ถ้วนและสื่อสารให้ทราบกันทั่วทั้งองค์กร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงตัวใดตัวหนึ่งอีกตัวหนึ่งย่อมมีการเปลี่ยนไปเสมอ คือ ถ้ากลยุทธ์เปลี่ยนก็ต้องเปลี่ยน Positioning และเมื่อ Positioning เปลี่ยนกลยุทธ์ก็จำเป็นต้องเปลี่ยนเช่นกัน หลักการก็คือสร้างแกนขึ้นมา 2 แกน ที่มีนัยยะในการสร้างความแตกต่างของสินค้าของเรา ต่อความต้องการของลูกค้า และมีกฎอยู่ 4 ข้อที่จะทำให้ Positioning ประสบผลสำเร็จดังนี้



รูปที่ 5 การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์.

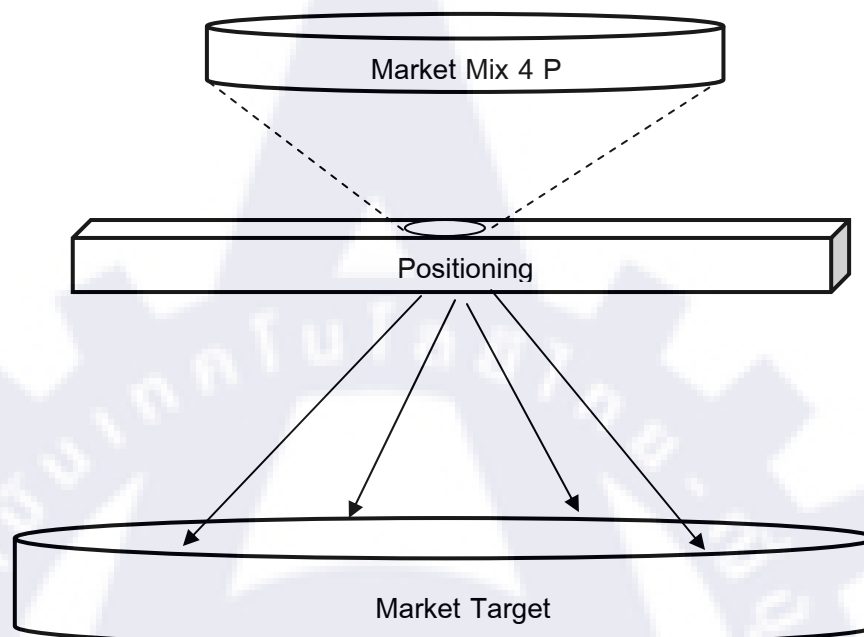
ที่มา : รังสรรค์ เลิศในสัตย์. (2544). การตลาดเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ชนะ. หน้า 175.

1. ขนาด Size ของ Positioning ต้องมีความเหมาะสม หากแคบไปเราก็จะได้ส่วนแบ่งตลาดน้อยแต่หากกว้างไปการถ่ายทอด Communication ย่อมเกิดปัญหา
2. ลูกค้าต้องสัมผัสได้ถึง Positioning ของผู้ขาย นั่นคือ ลูกค้าทราบถึงสิ่งที่เรากำลังสื่อให้ลูกค้าทราบถึงความแตกต่างที่ชัดเจน
3. ลูกค้ามีความรู้สึกร่วมหรือ Perception ใน Positioning ของเรา คือ เห็นพร้องต้องกันว่าตำแหน่งของสินค้าที่เรา Positioning จริงๆ เช่น เรามองว่าสินค้าอยู่ตำแหน่งสูงแต่ลูกค้ากลับมองว่าสินค้าอยู่ในลำดับต่ำ
4. ปรัชญาในการดำเนินการขององค์กรสอดคล้องกับตำแหน่งสินค้า Positioning ของผลิตภัณฑ์

ความชัดเจนเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการทำส่วนแบ่งทางการตลาด กับ Positioning อีกครั้ง คือ การแบ่งส่วนตลาด คือ การแบ่งย่อยตลาดโดยรวมให้เป็นไปตามรูปแบบที่มีความหมายทางการตลาด เพื่อค้นหาตลาดเป้าหมายส่วนการ Positioning เป็นการวางตำแหน่งสินค้าในใน Segment เป้าหมาย เพื่อเป็นการสร้างความแตกต่างระหว่างสินค้าตนเองและคู่แข่ง เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการค้ำนั้นเอง

ส่วนผสมการตลาด (Market Mix)

เป็นเครื่องมือที่จะใช้สื่อสารเป้าหมายของเราสู่ลูกค้าเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายการตลาดโดยรวม องค์ประกอบหลัก 4 อย่าง คือ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) การกระจายสินค้า (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) หรือ เรียกว่า 4P นั่นเอง



รูปที่ 6 ภาพรวมในการใช้ส่วนผสมทางการตลาด Market Mix.

ที่มา : รังสรรค์ เลิศในสัตย์. (2544). การตลาดเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ชนะ. หน้า 175.

บทที่ 3

การดำเนินงานสารนิพนธ์

การประเมินสถานการณ์ตลาดในประเทศโดยทั่วไป (Market Analysis)

ประวัติความเป็นมาของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษา

บริษัทเปิดกิจการมา 10 ปี โดยผู้ก่อตั้งมีประสบการณ์การทำงานด้านการดูแลรักษาความปลอดภัยในโรงงานมานาน บริษัทมีโครงสร้างองค์กรที่แบนราบ (Flat Organization) มีจำนวนพนักงานเพียง 7 คน มีแผนกหลัก อยู่ 3 แผนก คือ บัญชีการเงินและธุรการ แผนกตลาดและขาย และแผนกวิศวกรรมและบริการ สินค้าที่จำหน่ายเป็นอุปกรณ์ที่ใช้ในงานความปลอดภัยในโรงงานทุกประเภท ฉะนั้นกลุ่มลูกค้าหลักจึงเป็นโรงงานในนิคมอุตสาหกรรม โดยเน้นสินค้าประเภทอุปกรณ์ป้องกันภัยส่วนบุคคล เพราะเป็นสินค้าที่ใช้แล้วหมดไปหรือใช้กันอย่างต่อเนื่อง (Consumer Product) ซึ่งมีมูลค่าของขนาดตลาดรวมสูงถึงกว่าหมื่นล้านต่อปี สินค้าที่ทางบริษัทจำหน่ายเป็นสินค้า หรือบริการที่ไม่ได้เป็นการซื้อโดยเฉพาะบุคคล แต่ซื้อเพื่อใช้ในองค์กร หรือใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ แต่เนื่องจากเป็นอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการใช้งานส่วนบุคคล จึงทำให้การตัดสินใจในการสั่งซื้อแต่ละครั้งขึ้นอยู่กับความคิดเห็นถึง 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายเทคนิค และผู้ใช้งาน โดยมีฝ่ายบริหารเป็นผู้อนุมัติ และนี่คือความยากในสินค้าอุตสาหกรรม มีการจำหน่ายในตลาดอุตสาหกรรมมานานกว่า 20 ปี (ข้อมูลจากบริษัทที่เป็นผู้นำตลาด ที่ดำเนินธุรกิจมาเป็นเวลา 27 ปี) ในปัจจุบันเริ่มมีกฎหมายบังคับให้ใช้อุปกรณ์ป้องกันภัยส่วนตัวในโรงงานอุตสาหกรรม และการสนับสนุนของภาครัฐในการเพิ่มมาตรฐานในการทำงานที่ปลอดภัยให้กับแรงงาน อุปกรณ์ที่กฎหมายบังคับขึ้นอยู่กับลักษณะของโรงงานนั้นๆ เช่น การบังคับให้ใช้รองเท้านิรภัยหัวเหล็ก อุตสาหกรรมบางประเภทไม่ได้ใช้ ยกตัวอย่างโรงงาน ผลิตอาหารแช่แข็งจะใช้รองเท้าบูทยางกันน้ำ หรือโรงงานผลิตอะไหล่รถยนต์ เช่น NOK จะใช้รองเท้าผ้าใบสีขาว และเฉพาะบางแผนกจะใช้รองเท้านิรภัย เป็นต้น ในขณะที่เดียวกัน ตลาดอยู่ในชั้นเจริญเติบโต มีโอกาสขยายตลาดได้อีกมาก วิเคราะห์จากหลายโรงงานยังไม่รู้จัก และไม่มีการใช้อุปกรณ์ป้องกันภัยส่วนบุคคล และอุปกรณ์เซฟตี้ อีกทั้งการขยายตัวของโรงงานอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่องในย่านอุตสาหกรรมต่างๆ ขนาดตลาดมีขนาดมากกว่า 10,000 ล้านบาทต่อปี (จากการประเมินจากจำนวนโรงงานในประเทศและจำนวนพนักงานในบริษัท)

การแข่งขันและคู่แข่ง (Competitive Analysis)

- มีผู้ประกอบการมากกว่า 150 รายในตลาดข้อมูลผู้ประกอบการ จาก Thailand Yellow Pages
- ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นที่นิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกเป็นหลัก

- ผู้ประกอบการรายย่อย จะขายสินค้าใกล้เคียงกันแตกต่างกันที่ยี่ห้อของสินค้า แต่คุณสมบัติไม่แตกต่างกันมาก หรือจำหน่ายสินค้านี้เหมือนกัน แต่แข่งขันกันด้านตราสินค้า ทำให้ลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูง

คู่แข่งชั้น 5 รายที่มีตลาดครอบคลุมเกือบทั้งประเทศ

1. PDS International (Thailand) Co., Ltd.

เป็นตัวแทนนำเข้าและจำหน่ายประเภทอุปกรณ์ป้องกันความปลอดภัยแบบครบวงจร

กลยุทธ์ในการแข่งขัน

- มีสินค้าในการแข่งขันครบวงจร
- การวางตำแหน่งทางการค้า เน้นขายผ่านตัวแทนจำหน่ายในประเทศหลายราย โดยเฉพาะขายผ่านผู้ประกอบการรายย่อย
- จะมุ่งเน้นในเรื่องการสร้างตราสินค้านี้ชื่อ “WORKSAFE” เป็นตราสัญลักษณ์ที่จดทะเบียนเครื่องหมายการค้าของ PDS ด้วยการจัดงานแสดงสินค้า (ออกบูธ) แจกแกลตตาล็อกสินค้า ผ่านทางสมุดหน้าเหลือง Website และ ผ่านทาง Internet Search Engine
- การเซ็นสัญญาในการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศหลายยี่ห้อ ซึ่งเป็นผู้นำเข้ารายเดียวในประเทศไทย
- เซ็นสัญญาการค้ากับ Phol Dhanya Co., Ltd. โดยบริษัท ผลธัญญะ จำกัด มีสิทธิ์ในการจำหน่ายสินค้านี้ชื่อ UVEX, MOLDEX, SCOTT, NEW PIG, SPEAKMAN, JUSTRITE
- เซ็นสัญญาการค้ากับ Safety Shoe Co., Ltd. และ Borneo Technical Co., Ltd. สินค้า ยี่ห้อ WORKSAFE

2. PD Group.

มีบริษัท ในเครือ 3 บริษัท คือ

- 2.1 บริษัท ผลธัญญะ จำกัด (Phol Dhanya Co., Ltd.)
- 2.2 บริษัท เพอซันแนล เซฟตี้ จำกัด (Personal Safety Co., Ltd.)
- 2.3 บริษัท พีดี โพรเกรส จำกัด (PD Progress Co., Ltd.)

เป็นตัวแทนนำเข้าและจำหน่ายอุปกรณ์ป้องกันภัยส่วนบุคคล เคมีภัณฑ์ และ Clean Room

- ในปีพ.ศ. 2521 เป็นตัวแทนนำเข้า AO Safety (ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็น CABOT จนกระทั่งปัจจุบันคือ Aearo)

- และในปี พ.ศ. 2523 ได้รับการแต่งตั้งเป็นตัวแทนจำหน่ายถุงมือ ANSELL
- ต่อมาในปี พ.ศ. 2525 ขยายผลิตภัณฑ์การจำหน่ายด้านเคมีภัณฑ์
- ในปี พ.ศ. 2529 ได้มีการจัดตั้ง บริษัท เพอซันแนลเซฟตี้ จำกัด ขึ้น เพื่อรองรับงานด้านการขายและการตลาด ของอุปกรณ์นิรภัยส่วนบุคคล ปัจจุบันมุ่งเน้นการขายสินค้าด้านรองเท้านิรภัยส่วนบุคคล โดยเป็นตัวแทนจำหน่ายรองเท้า King's, Dunlop และ ASS
- ในปี พ.ศ. 2536 บริษัท พีดี โปรเกรส จำกัด ก็ถือกำเนิดขึ้นเพื่อรองรับการขายตัวของสินค้าประเภท CLEAN ROOM

กลยุทธ์ในการแข่งขัน

- มีสินค้าในการแข่งขันครบวงจร
- การวางตำแหน่งทางการค้า เน้นเรื่องสินค้ามีคุณภาพ ราคาสูง กลุ่มลูกค้าที่ซื้อส่วนใหญ่ เป็นลูกค้าที่เน้นคุณภาพ ซึ่งกลุ่มลูกค้าของ PD Group มีทุกนิคมอุตสาหกรรม รวมทั้งโรงงานต่างๆ ที่อยู่นอกนิคมฯ
- ใช้วิธีการขายแบบ Consignment โดยเฉพาะในเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด และอีสเทิร์นซีบอร์ด คู่แข่งขันในการ Bidding รายใหญ่ คือ TIG
- มุ่งเน้นการจำหน่ายตรงถึงผู้ใช้งาน โดยผ่านบริษัทในเครือและพนักงานขาย ซึ่งพนักงานขายมีจำนวนมากดูแลลูกค้าได้ทั่วถึง
- ผู้ประกอบการรายย่อย ร่วมเป็นพันธมิตรทางการค้าเนื่องจากสินค้ามีชื่อเสียงทำให้คนรู้จักมาก สินค้าขายตัวเอง เช่น รองเท้า KING'S แวนตานิรภัย UVEX
- จัดงานแสดงสินค้า (ออกบู๊ท) แจกแคตตาล็อกสินค้า ผ่านทางสมุดหน้าเหลือง และ Website ผ่านทาง Internet Search Engine
- มีการวางจำหน่ายในห้างสรรพสินค้า เช่น การจำหน่ายแวนตานิรภัยที่ Sport World และถุงมือ ANSELL ที่ Discount Store

3. Safeticorp Co., Ltd.

เป็นตัวแทนนำเข้าและจำหน่ายประเภทอุปกรณ์ป้องกันความปลอดภัยแบบครบวงจร

- สิงหาคม 2542 ได้รับคัดเลือกจากสำนักงานมาตรฐานอุตสาหกรรมให้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรม และให้คำปรึกษาแนะนำ การจัดระบบบริหารคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9000:2003 ผู้ผลิตหมวกนิรภัย POLICE (SWAT) แบบสายไนลอน 6 จุด ชนิดปัมป์รีบล็อคอัตโนมัติ เป็นรายแรก
- กันยายน 2543 ได้รับการยอมรับว่าบริษัทมีมาตรฐานในระดับสากลจึงได้รับใบประกาศนียบัตร ISO 9002 เป็นรายแรก

- ตุลาคม 2545 ได้รับใบรับรองมาตรฐาน มอก. 368-2538 ชั้นคุณภาพ AB หมวกนิรภัย POLICE

- มกราคม 2546 ผู้ผลิตเหล็กบั่วหัวความต้านการกระแทก 200 จูล และแผ่นโลหะความทนแรงทะลุ 1,200 นิวตัน สำหรับรองเท้าหนังนิรภัยมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม เป็นรายแรก

- กุมภาพันธ์ 2546 ได้รับการยอมรับให้จดทะเบียนเครื่องหมายการค้า SWAT® จากกรมทรัพย์สินทางปัญญา

- มิถุนายน 2546 ผู้ผลิตรองเท้านิรภัย SWAT® และพัฒนาคุณภาพจนได้รับมาตรฐาน มอก. 523-2528 ชนิด 200 จูล

- มีนาคม 2547 ผู้ผลิตปลั๊กอุดหู Jeli 29 นิ่มกว่าซิลิโคน เป็นรายแรก

กลยุทธ์ในการแข่งขัน

- การวางตำแหน่งทางการค้า สินค้าส่วนใหญ่เน้นคุณภาพสูง ราคาสูง สินค้านำเข้าจาก USA

- มุ่งเน้นในเรื่องการสร้างตราสินค้ายี่ห้อ “SWAT” เป็นตราสัญลักษณ์ที่จดทะเบียนเครื่องหมายการค้าของ Safetecorp สินค้า “SWAT” มี ปลั๊กอุดหูลดเสียง Jeli 29 หมวกนิรภัย ถุงมือป้องกันสารเคมี ชุดป้องกันสารเคมี เข็มขัดพยุงหลัง และรองเท้านิรภัย

- การขายโดยผ่านพนักงานขาย แยกเป็นเขตการขาย

- ผู้ประกอบการรายย่อย ร่วมเป็นพันธมิตรทางการค้า เช่น ยี่ห้อ BRADLEY

- จัดงานแสดงสินค้า (ออกบู๊ท) แจกแคตตาล็อกสินค้า ผ่านทางสมุดหน้าเหลือง และ Website ผ่านทาง Internet Search Engine

4. KPS Intermarketing Co., Ltd.

เป็นตัวแทนนำเข้าและจำหน่ายประเภทอุปกรณ์ป้องกันความปลอดภัยแบบครบวงจร ก่อตั้งขึ้นเมื่อ วันที่ 11 มิถุนายน 2533 มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ 1213/419 ซอย 94 ถนนลาดพร้าว แขวงวังทองหลาง เขตวังทองหลาง กรุงเทพมหานคร 10310 และสาขาระยองตั้งอยู่ที่ 11/5 ถนนสุขุมวิท ตำบลเนินพระ อำเภอเมือง จังหวัดระยอง

กลยุทธ์ในการแข่งขัน

- การวางตำแหน่งทางการค้า เน้นจำหน่ายถุงมือ MAPA และ SHOWA เนื่องจากมีหลากหลายรุ่น เพื่อรองรับการใช้งานทุกประเภท ถุงมือจากญี่ปุ่น มาตรฐานสากล เป็นคู่แข่งหลักของ ANSELL

- เน้นขายตรงถึงผู้ใช้งาน โดยมีพนักงานขายแยกเป็นเขตการขาย และเปิดสาขาที่ระยอง เพื่อเน้นกลุ่มลูกค้าที่อยู่ในอุตสาหกรรมหนัก
- จัดงานแสดงสินค้า (ออกบู๊ทสินค้าที่ทางบริษัท จำหน่าย เป็นสินค้า หรือบริการ ที่ไม่ได้เป็นการซื้อโดยเฉพาะบุคคล แต่ซื้อเพื่อใช้ในองค์กร หรือใช้ในการดำเนินกิจกรรม

5. Thai Industrial Gases Public Co., Ltd.

เป็นตัวแทนจำหน่ายประเภทอุปกรณ์ป้องกันความปลอดภัยแบบครบวงจร โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ของ 3M

กลยุทธ์ในการแข่งขัน

- เน้นขายตรงถึงผู้ใช้งาน และขายผ่านผู้ประกอบการรายย่อย มีพนักงานแบ่งอยู่ตามสาขาต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มีสาขาอยู่ตามนิคมอุตสาหกรรมใหญ่ๆ เช่น ระยอง นิคมฯ อีสเทิร์นซีบอร์ด
- การวางตำแหน่งทางการค้า เน้นในเรื่องการให้ข้อมูลของสินค้าอย่างละเอียด การจัดงานสัมมนา เพื่อให้ข้อมูลในเรื่องผลิตภัณฑ์ 3M และการจัดทำ Fit Test ให้แก่ลูกค้าที่มีการสั่งซื้อหน้ากาก 3M
- มุ่งเน้นในเรื่องการสร้างตราสินค้านี้ชื่อ “RAMBO” เป็นตราสัญลักษณ์ของรองเท้า นีรภัย
- ใช้วิธีการขายแบบ Consignment โดยเฉพาะในเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด และอีสเทิร์นซีบอร์ด คู่แข่งขันในการ Bidding รายใหญ่ คือ PDR
- จัดงานแสดงสินค้า (ออกบู๊ท) แจกแคตตาล็อกสินค้า และ Website ผ่านทาง Internet Search Engine

วิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขัน

ผู้นำเข้าและจำหน่ายอุปกรณ์เซฟตี้ทุกตราในในตลาด มุ่งเน้นในเรื่องการสร้างตราสินค้า ไม่ว่าจะเป็นตราที่สร้างขึ้นใหม่ หรือตราเดิมที่มีแหล่งกำเนิดจากต่างประเทศ โดยแต่ละยี่ห้อจะมีจุดเด่นที่คล้ายกัน คือ ความมีชื่อเสียงในตรายี่ห้อสินค้า และมุ่งเน้นออกบู๊ทแสดงสินค้าในงาน Safety Week การโฆษณาผ่านทาง Website ทั้งนี้ทุกตรายี่ห้อต่างก็มุ่งเจาะตลาดลูกค้าย่านนิคมอุตสาหกรรมหนัก และนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

ตารางที่ 2 ภาพรวมของคู่แข่งทางการค้า

บริษัทคู่แข่งในตลาดปัจจุบัน	กลยุทธ์ธุรกิจ			
	Product	Price	Place	Promotion
PDS Inter	เน้นขายตราสินค้าที่ติดตลาด	ขายผ่านตัวแทนทำให้ราคาถึงผู้ใช้สูงและไม่สามารถทำราคาได้ต่ำกรณีขายตรงเพราะจะตัดราคากับตัวแทน	เน้นขายผ่านตัวแทนรายย่อย	สร้างตราสินค้า Work Safe ออกบู๊ท แจก แคตตาล็อก และ เผยแพร่ทาง Internet
PD Group	เน้นตราสินค้า AO ANSELL King Dunlop	เน้นขายสินค้าราคาสูงกับอุตสาหกรรมขนาดใหญ่	มีบริษัทในเครือ 3 แห่งในการกระจายสินค้า เน้นการใช้พนักงานขายจำนวนมากเพื่อเข้าถึงลูกค้า รวมถึงเข้าถึงการจำหน่ายในห้างสรรพสินค้า	การทำ Consignment กับ บริษัทใหญ่ และ ออกบู๊ท แจก แคตตาล็อก และ ทาง Internet
Safeticorp	หมวกนิรภัย Polic (SAWT) ISO รายแรก ปลั๊กอุดหู Jeli 29 นี้ดีกว่ารายอื่น มีพันธมิตรทางการค้า คือ Bradley	เน้นตลาดบน สินค้านำเข้าจากอเมริกา	เน้นขายผ่านพนักงานขาย	ออกบู๊ท แจก แคตตาล็อก และ เผยแพร่ทาง Internet
KPS	ถุงมือ MAPA SHOWA จาก ประเทศญี่ปุ่น	เน้นตลาดในระดับกลางในบริษัทญี่ปุ่น	เน้นพนักงานขายและมีสาขาที่จังหวัดระยอง	ออกบู๊ท แจก แคตตาล็อก และ Internet
TIGT	รองเท้า RAMBO	เน้นตลาดระดับบนและใหญ่ทำให้ราคาค่อนข้างสูง	มีสาขาย่อยตามนิคมอุตสาหกรรมและขายผ่านผู้ประกอบการรายย่อย	การทำ Consignment กับ บริษัทใหญ่ และ ออกบู๊ท แจก แคตตาล็อก และ Internet

การประเมินแรงด้านสภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม 5 ด้าน (5 Force Model)

1. อุปสรรคของผู้ขายรายใหม่ (ความรุนแรงปานกลาง)
 - ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์หรือประสบการณ์ความปลอดภัยในการทำงาน
 - สินค้าสามารถซื้อได้จากตัวแทนจำหน่ายสินค้า
 - เจ้าของ Brand สินค้ามักจะเข้ามาตัดราคาแข่งขัน
 - ลูกค้าจะซื้อกับผู้ขายที่มีชื่อเสียงและมั่นคงเพื่อความน่าเชื่อถือของคุณภาพ
2. อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อ (ความรุนแรงปานกลางถึงมาก)
 - ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กรและปริมาณพนักงานในองค์กรของลูกค้า
 - มีหลากหลาย Brand และผู้จัดจำหน่ายทำให้มีตัวเลือกมาก
 - ข้อแตกต่างในตัวสินค้ามีผลน้อยกว่าเมื่อเทียบกับราคาในสินค้าประเภท PPE
 - การแข่งขันด้านราคายังเป็นข้อได้เปรียบในการตัดสินใจซื้อหรือการเปลี่ยน

ผู้ขาย

3. สินค้าทดแทน (ความรุนแรงมาก)
 - สินค้ามีหลากหลาย Brand ให้เลือกใช้
 - มาตรฐานสินค้ายอมรับได้ตั้งแต่ระดับภายในประเทศซึ่งสามารถทำได้ง่ายและ
- หลากหลาย
- การใช้หุ่นยนต์หรือระบบอัตโนมัติแทนบุคคลทำให้คนไม่มีความจำเป็นในการใช้อุปกรณ์ป้องกัน

4. อำนาจต่อรองจากผู้ผลิตสินค้า (ความรุนแรงปานกลาง)
 - ถูกควบคุมได้มาก กรณีที่ไม่ใช่เจ้าของ Brand หรือ Distributor
 - กรณีที่ยอดสั่งซื้อปริมาณน้อยหรือไม่เคยติดต่อกันมาก่อนจะได้ราคาที่สูง
 - ชื่อเสียงหรือการครอบครองส่วนแบ่งตลาดมีส่วนสำคัญในการต่อรอง
 - Brand ใหญ่มักไม่ขายตรงที่หลากหลายลูกค้าจะขายผ่านผู้ขายที่แต่งตั้งไว้แล้ว
- เพื่อกระจายสินค้า

5. คู่แข่งภายในอุตสาหกรรม (ความรุนแรงมาก)
 - มีผู้ประกอบการมากกว่า 150 รายในตลาดข้อมูลผู้ประกอบการ จาก Thailand

Yellow Pages

- ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นที่นิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกเป็นหลัก
 - ผู้ประกอบการรายย่อย จะขายสินค้าใกล้เคียงกันแตกต่างกันที่ยี่ห้อของสินค้า
- แต่คุณสมบัติไม่แตกต่างกันมาก หรือจำหน่ายสินค้ายี่ห้อเดียวกัน แต่แข่งขันกันด้านตัดราคา
- สินค้า

การประเมินแรงด้านทั้ง 5 ด้าน พบว่า เป็นอุปสรรคในอุตสาหกรรมนี้ค่อนข้างสูง
คืออยู่ในระดับความรุนแรงทั้ง 5 ด้าน

การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคทางการตลาด (SWOT Analysis)

บริษัทเปิดกิจการมากว่า 10 ปี เจ้าของธุรกิจมีประสบการณ์ในสินค้าสูง เริ่มทำการตลาดด้วยสินค้าแบรนด์อื่นจนปัจจุบันเริ่มทำแบรนด์เป็นของตนเอง การบริหารจะเน้นใช้คนในองค์กรน้อยเน้นจ้างเหมาต่อเนื่องเป็นรายๆ ไป ในกรณีนี้เนื่องจากมีขนาดใหญ่ การเงินเน้นการบริหารด้วย เงินสด และเติบโตแบบสะสมสินทรัพย์รวมจึงไม่มีปัญหาด้านค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย ยอดขายสูงสุดที่ทำได้สูงถึง 30 ล้านบาท และตกมาที่ 20 ล้านบาท ในปีสุดท้าย กลุ่มลูกค้าหลักเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์

จุดแข็ง (Strengths)

- มี Brand สินค้าเป็นของตนเองทำให้สามารถควบคุมปัจจัยทางการตลาดได้ดี
- การตอบสนองลูกค้าได้รวดเร็วเนื่องจากการบริหารงานที่แบนราบง่ายและกระชับ
- จำนวนบุคลากรน้อยทำให้ต้นทุนต่ำสินค้าต่ำเมื่อเทียบยอดขายในระดับเดียวกัน
- ผู้บริหารมีประสบการณ์ตรงกับสินค้าทำให้สามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้าได้

ตามเป้าหมาย

- พนักงานในองค์กรมีความสามารถหลากหลาย คือ สามารถ แนะนำ ขาย นำเสนอ ตลอดจนส่งมอบสินค้า

จุดอ่อน (Weaknesses)

- ผลิตภัณฑ์ที่เป็นสินค้าหลักประเภทถุงมือเคมียังไม่สามารถตอบสนองลูกค้าได้
- พนักงานขายมีน้อยเกินไปทำให้กระจายพื้นที่ได้น้อยส่งผลต่อการขยายตัวทาง

การตลาด

- อำนาจต่อรองกับผู้ขายยังไม่ครอบคลุมทุกสินค้า
- เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของบริษัท 25% เป็นผลิตภัณฑ์ที่ต้องซื้อผ่านตัวแทนจำหน่ายหรือผู้นำเข้า ทำให้ราคาของต้นทุนไม่คงที่ ขึ้นอยู่กับการปรับราคาของผู้ค้า

โอกาส (Opportunities)

- การขยายตัวภาคอุตสาหกรรมจากต่างประเทศ
- มีการยกเลิกภาษีนำเข้าจาก AFTA สามารถ OEM Brand จากต่างชาติได้
- กฎหมายและพระราชบัญญัติความปลอดภัยในการทำงานเริ่มมีมากขึ้นและต่อเนื่อง
- นโยบายเรื่องความปลอดภัยเพิ่มผลผลิต ถูกนำเข้ามาใช้ทั่วทุกองค์กร (ขวัญและ

กำลังใจ)

- วัฒนธรรมการใช้อุปกรณ์ความปลอดภัยถูกปลูกฝังจากบริษัทแม่ที่ต่างประเทศ

ปัญหาอุปสรรค (Threats)

- เจ้าของ Brand สินค้าจากต่างประเทศเริ่มเข้ามาเปิดตลาดเอง
- ความผันผวนของเศรษฐกิจและการเมืองส่งผลให้การขายจริงตรงกับการพยากรณ์ ยอดขาย แตกต่าง
- งบประมาณด้านความปลอดภัยยังถูกควบคุมอย่างจำกัดกับองค์กรลูกค้า
- เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาทำให้กระบวนการผลิตของลูกค้าใช้คนน้อยลง

เป้าหมายทางธุรกิจ และโครงสร้างองค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision)

เพื่อก้าวสู่การเป็นผู้ส่งมอบสินค้าสินค้าด้านความปลอดภัยระดับสากล ด้วยความเป็นเลิศด้านผลิตภัณฑ์และตระหนักถึงความปลอดภัยสูงสุดเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

ภารกิจ (Mission)

บริษัทจะมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการ ด้วยทีมงานมืออาชีพและนำสิ่งที่ดีที่สุดสู่ความสำเร็จด้านความปลอดภัยต่อลูกค้าด้วยการบริหารจัดการที่ดีและคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม

เป้าหมายทางธุรกิจ Target goal

เป้าหมายระยะสั้น 1-2 ปี

- การเติบโตยอดขาย 25% ต่อปี
- เกิดการรับรู้ และจดจำในสินค้า ในกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม
- ขยายตราสินค้าเป็นของตนเองให้ครอบคลุมครบในสินค้าหลัก (Core Product)

เป้าหมายระยะยาว 5 ปี

- การเติบโตยอดขาย 100 ล้านบาท
- ขยายสาขาย่อยตามจังหวัดอุตสาหกรรม ชลบุรี ระยอง ปทุมธานี อโยธยา สระบุรี ปราจีนบุรี
- เกิดการซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่อง และบอกต่อใน Brand ให้กับลูกค้ารายอื่นๆ ต่อไป

โครงสร้างองค์กร



รูปที่ 7 โครงสร้างองค์กร

จำนวนพนักงาน

กรรมการผู้จัดการ	1 คน
ฝ่ายการเงินและธุรการ	2 คน
ฝ่ายตลาดและการขาย	2 คน
ฝ่ายวิศวกรรมและบริการ	3 คน

บทที่ 4

แผนกลยุทธ์การตลาด

ในปัจจุบันมีผู้ประกอบการจำหน่ายอุปกรณ์ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม อยู่ในประเทศไทยประมาณ 150 ราย โดยมีขนาดของตลาดกว่าหมื่นล้านบาทต่อปี ปัจจัยที่ทำให้ผู้ประกอบการหลายราย หันมาสนใจลงทุนในธุรกิจนี้ มาจากการขยายตัวในภาคอุตสาหกรรมที่ต่อเนื่องในประเทศ ประกอบกับภาครัฐ ที่มีกฎหมายเข้มงวดมากขึ้นถึงความปลอดภัยของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในภาคโรงงานอุตสาหกรรม ส่งผลให้อัตราการเติบโตของตลาดอุปกรณ์ความปลอดภัยฯ สูงขึ้นเป็นทวีคูณ ผู้ประกอบการหลายรายจึงมักแข่งขันทางด้านราคา เนื่องจากความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์มีผลต่อการตัดสินใจไม่มากนัก เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด ด้วยเหตุนี้การที่จะได้ส่วนแบ่งตลาดเพื่อการเติบโตของยอดขายจึงต้องเน้นทั้งทางด้านราคาและสินค้า รวมถึงบริการเพื่อพยายามสร้างความแตกต่างอย่างชัดเจน และลูกค้าสามารถตัดสินใจซื้อหรือเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมองว่ากลยุทธ์จะเน้นในการเติบโตของตลาดแบบเน้นตลาดใหม่ในสินค้าเดิม มากกว่าสินค้าใหม่ในตลาดเดิม และการพยายามสร้างตราสินค้าให้หลากหลายขึ้น เพื่อเป็นทางเลือกให้กับลูกค้าและความยั่งยืนในการควบคุมตลาด

เป้าหมายระยะสั้นและเป้าหมายระยะยาว

1. เป้าหมายระยะสั้น ระยะเวลาดำเนินงาน 1-2 ปี

จากยอดขายของบริษัทปี 2552 มียอดขายที่ประมาณ 20 กว่าล้านบาท แต่ปีที่ผ่านมาก่อให้เกิดวิกฤตเศรษฐกิจทั่วโลกจึงทำให้การขยายตัวไม่มาก มาในปีปัจจุบันมองว่าเศรษฐกิจกำลังอยู่ในช่วงขาขึ้นตลอดจน ประเทศจีนมีการขยายตัวอย่างรุนแรงทำให้ตลาดแถบประเทศเอเชียเกิดการขยายตัวอย่างต่อเนื่องจึงสามารถกำหนดเป้าหมายระยะสั้นสามารถเติบโตได้ไม่ต่ำกว่า 25% ขณะเดียวกันการแข่งขันก็เริ่มรุนแรงมากขึ้น จึงต้องมองในแง่ของการรักษาตลาดเก่าเอาไว้ด้วยการสร้างตราสินค้าเป็นของตนเอง

- ยอดขาย 40 ล้านบาท ในปี 2553
- เกิดการรับรู้ และจดจำตราสินค้า การสร้างภาพลักษณ์ (Image) และสร้างความภักดีต่อตราสินค้า Brand Loyalty (ชื่อบริษัท) เพื่อให้ลูกค้าเกิดการซื้อซ้ำ
- ลูกค้ารายเดิมตัดสินใจซื้อสินค้าอย่างต่อเนื่อง (Repeat Order) มีอัตราการซื้อซ้ำ 100% และเน้นคุณภาพในการบริการเพื่อให้เกิดการบอกต่อ (Viral Marketing) และสามารถขยายตลาดไปสู่กลุ่มเป้าหมายใหม่ๆ

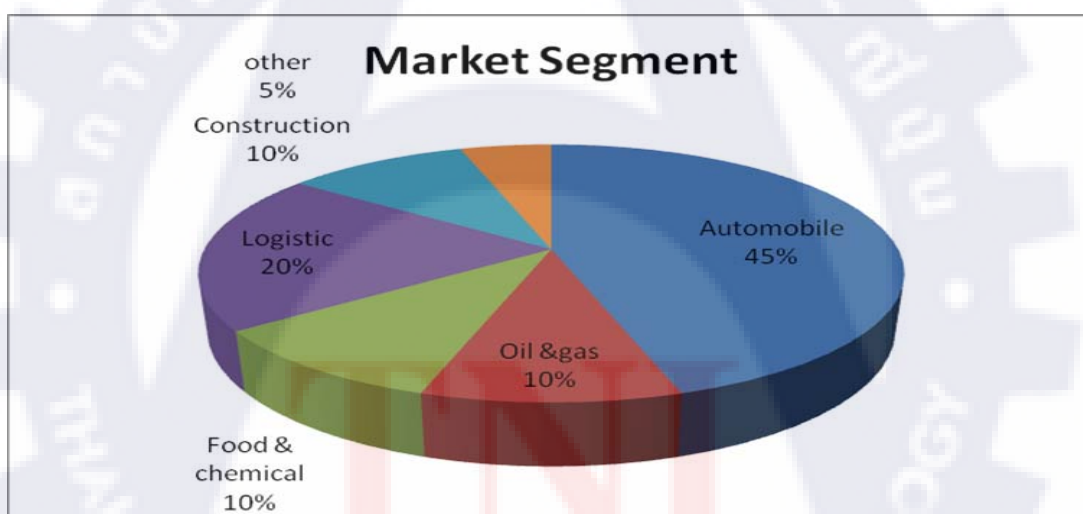
2. เป้าหมายระยะยาว ระยะเวลาดำเนินงาน 5 ปี

เมื่อเริ่มสร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักของตลาดการขยายตัวจึงสามารถทำได้อย่างต่อเนื่อง จึงสามารถเพิ่มยอดขายในปีที่ 5 มากกว่า 100 ล้านบาท และสามารถทำตราสินค้าเข้าไปสู่หัวใจของลูกค้าเกิดการรับรู้ ทั้งกิจการและสินค้าโดยเน้นด้านบริการที่รวดเร็ว ตอบสนองการสั่งซื้อแบบทันทีทันใดด้วยราคาที่มาตรฐานในท้องตลาด

- ยอดขาย 100 ล้านบาทในปี 2558
- เกิดการซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่อง และบอกต่อใน Brand ให้กับลูกค้ารายอื่นๆ ต่อไป และกลายเป็น Brand Awareness ในที่สุด
- เกิดความยั่งยืนทางการตลาด ธุรกิจเป็นระบบสามารถเดินได้ด้วยตัวเอง

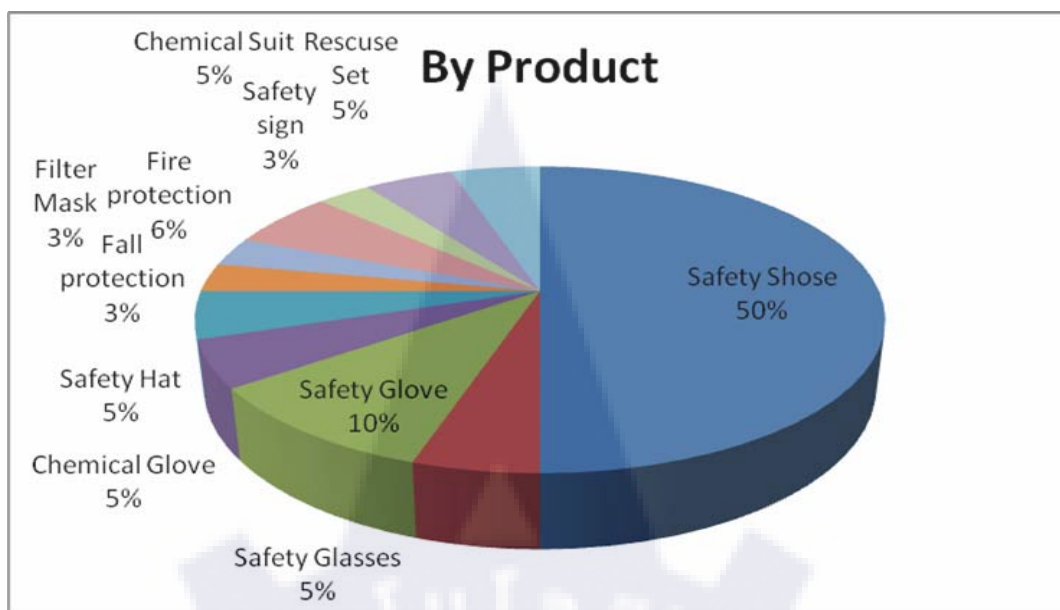
ส่วนแบ่งตลาด (Segmentation)

โดยข้อมูลทั้งหมดนี้วิเคราะห์จากยอดขายของบริษัทที่ผ่านมาและการให้สัมภาษณ์จากผู้ประกอบการจะแบ่งได้ดังต่อไปนี้



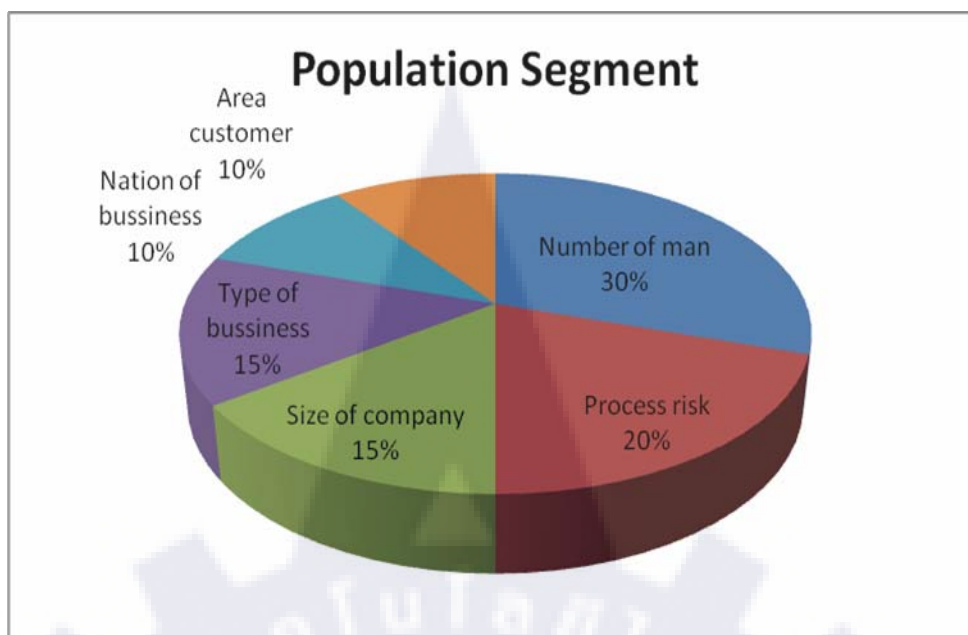
รูปที่ 8 การแบ่งตลาดตามประเภทธุรกิจของลูกค้า (ข้อมูลจากยอดขายปี 2552)

จากข้อมูลการซื้อขายสินค้าที่ผ่านมา พบว่า กลุ่มลูกค้าหลักจะเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์ เนื่องจากอุตสาหกรรมดังกล่าวมีการใช้คนในการทำงานในกระบวนการประกอบมาก ตามมาด้วยอุตสาหกรรมทำเรือ และภาคขนส่ง และต่อด้วยภาคอุตสาหกรรมแก๊สและน้ำมัน ซึ่งจริงๆแล้วมีขนาดตลาดที่ใหญ่แต่อำนาจต่อรองค่อนข้างสูง จึงทำให้เจาะตลาดเข้าได้ยาก ซึ่งเหมือนกันกับภาคอาหารและเคมีภัณฑ์ และที่เหลืออีก 5% จะเป็นรายย่อยกระจายออกไป



รูปที่ 9 การแบ่งส่วนตลาดโดยตัวสินค้า (ข้อมูลจากยอดขายปี 2552)

พบว่าอุปกรณ์ประเภทรองเท้ามาอันดับหนึ่ง และตามด้วยถุงมือ แวน หมวก และ หน้ากากปิดจมูก (จากข้อมูลการขายปี 2552) เนื่องจากว่าบริษัทโดยมากจะมีสวัสดิการให้ พนักงานเบิกรองเท้าได้อย่างน้อยหนึ่งคู่ แต่หลายๆ บริษัทให้ถึง 2 คู่ และที่สำคัญรองเท้า Safety เป็นสิ่งจำเป็นเบื้องต้นในการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม ส่วนอุปกรณ์ตัวอื่นๆ จริงๆ แล้วมีปริมาณการใช้ที่มาก แต่เนื่องจากมีคู่แข่งมาก และหลากหลายตลอดจนมีการแข่งขันด้าน ราคาอย่างรุนแรงจึงทำให้ยอดขายไม่ได้เป็นไปตามที่คาด

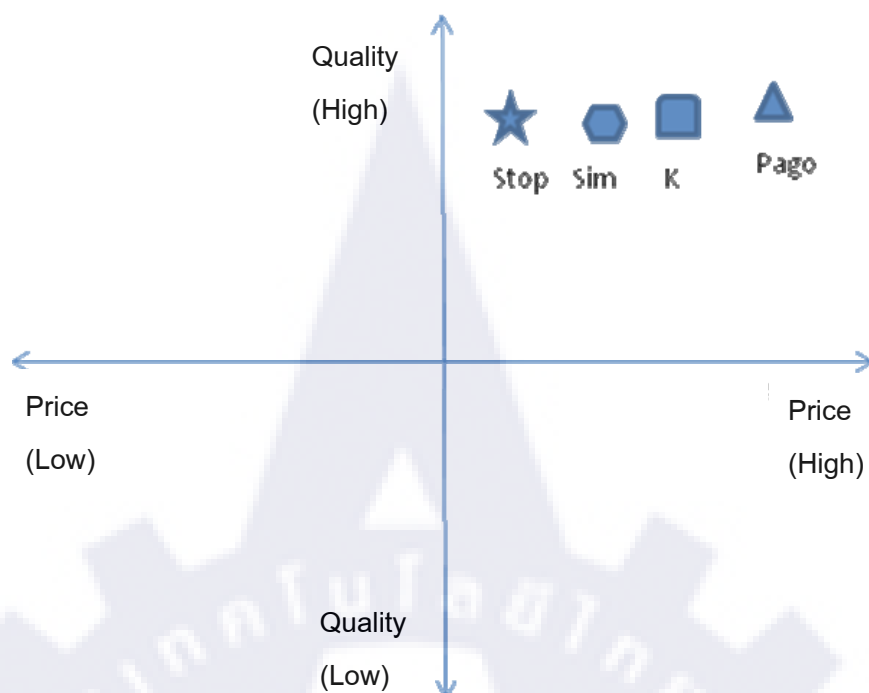


รูปที่ 10 การแบ่งส่วนตลาดตามสภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม (ข้อมูลลูกค้าในปี 2552)

เมื่อแยกตามประชากรศาสตร์จะพบว่าจำนวนพนักงานและความอันตรายของกระบวนการผลิตในกิจการของโรงงานอุตสาหกรรม มีผลต่อปริมาณการใช้อุปกรณ์มาก (ข้อมูลจากปี 2552) เนื่องจากองค์กรไม่ต้องการให้พนักงานเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน เพราะเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานทั้งไม่ทำให้งานเกิดการติดขัดในขั้นตอนใด ขั้นตอนหนึ่ง เพราะโดยมากกระบวนการมักมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันจนจบกระบวนการ ขนาดขององค์กรจะเป็นตัวชี้วัดว่ามีการให้ความสำคัญต่อความปลอดภัย เพราะโดยมากองค์กรเล็กๆ มักจะเลียดต่อความปลอดภัยในการทำงาน พบว่ากิจการประเภทที่ใช้คนในกระบวนการผลิตจะมียอดการสั่งซื้อสูงกว่าระบบผลิตแบบอัตโนมัติ บริษัทจากทางอเมริกันและญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญต่อความปลอดภัยมากกว่า บริษัทในประเทศในแถบยุโรปบางประเทศ ไต้หวัน จีน เกาหลี เพราะจะพยายามทำต้นทุนการผลิตให้น้อยที่สุด และสุดท้ายบริษัทที่อยู่ในนิคมอุตสาหกรรมจะมีการใช้อุปกรณ์ความปลอดภัยมากกว่าบริษัทที่อยู่นอกนิคมอุตสาหกรรม

ตำแหน่งทางการตลาด (Positioning)

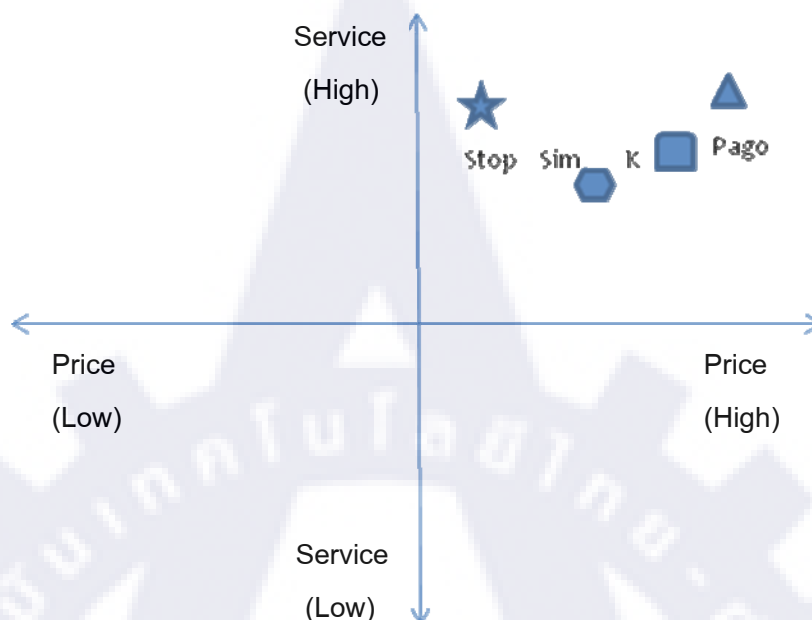
เทียบกับคู่แข่ง ซึ่งเป็นผู้นำทางตลาด ในด้านของราคาและการบริการ และในด้านของคุณภาพและราคา ด้วยตัวสินค้าที่มียอดขายสูงสุด คือ รองเท้าหนัง โดยจะเทียบจากตราสินค้า จะได้ผลตามนี้



รูปที่ 11 การวางตำแหน่งสินค้าของบริษัทโดยเปรียบเทียบคุณภาพ

โดยทั่วไปอายุรองเท้าจะถูกสร้างให้มีอายุการใช้งานเฉลี่ยประมาณ 1 ปี สิ่งที่ถูกค่าผู้ซึ่งเป็นผู้ใช้งานต้องการ คือ การใส่สบายน้ำหนักเบา ดูสวยในระดับหนึ่ง ส่วนผู้ที่รับผิดชอบด้านความปลอดภัยหรือฝ่ายเทคนิคต้องการ คือ สามารถป้องกันได้ตามมาตรฐานอุตสาหกรรมไทยเป็นอย่างน้อย ส่วนฝ่ายจัดซื้อ และบริหารต้องการ คือ ราคาซึ่งมักจะกำหนดให้อยู่ประมาณ 400-600 บาท ซึ่งสินค้าที่บริษัทมีอยู่ในมือตอบโจทย์ได้ทั้งหมดจึงทำให้มีความสามารถในการแข่งขันได้สูง

เมื่อมาดูตำแหน่งสินค้าอื่นๆ ในภาพรวมจะพบว่าตำแหน่งทางการตลาดของกิจการเป็นดังนี้



รูปที่ 12 การวางตำแหน่งสินค้าโดยการบริการ

เมื่อพิจารณาถึงภาพรวมของกลุ่มพบว่าสามารถทำในแง่ของราคาได้ถูกกว่า ลูกค้าเข้าถึงได้ง่าย ตลอดจนสามารถตอบสนองลูกค้าได้รวดเร็วทั้งเรื่องการนำเสนอ การส่งของ และข้อมูลทางเทคนิคในการพิจารณา เราจึงพยายามมุ่งเน้นด้านบริการเพื่อให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งขณะเดียวกันการบริหารงานด้วยคนในองค์กรที่น้อยกว่าและการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการดำเนินการ จึงทำให้บริษัทสามารถตอบสนองความพึงพอใจให้ลูกค้า และแข่งขันได้ดีในตลาด

ส่วนผสมทางการตลาด (Market Mix)

ตารางที่ 3 แผนกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด

ปี พ.ศ. 2553				
ไตรมาส	Product	Price	Place	Promotion
1	เพิ่มหมวก HDPE	ทำราคาสินค้าต่ำที่ คุณภาพเดียวกัน	มุ่งเน้น อุตสาหกรรม รถยนต์	ชุดสินค้าทดลองใช้
2	เพิ่มจำนวน การสั่งซื้อ รองเท้า Safety	ทำราคาสินค้าต่ำที่ คุณภาพเดียวกัน	มุ่งเน้น อุตสาหกรรม รถยนต์	ชุดสินค้าทดลองใช้
3	OEM ถุงมือ หนังจากจีน	ทำราคาสินค้าต่ำที่ คุณภาพเดียวกัน	มุ่งเน้นขยายเขต อุตสาหกรรม	ชุดสินค้าทดลองใช้
4	OEM ถุงมือ ยางจาก มาเลเซีย	ทำราคาสินค้าต่ำที่ คุณภาพเดียวกัน	มุ่งเน้นขยายเขต อุตสาหกรรม	ชุดสินค้าทดลองใช้
ปี พ.ศ. 2554				
ไตรมาส	Product	Price	Place	Promotion
1	เพิ่มแบบ รองเท้า Safety 2 รุ่น	รักษาราคาเดิม	มุ่งเน้นเพิ่ม สินค้าในตลาด เดิม	ทำ Consignment Stock ให้ลูกค้า ประจำ
2	OEM กรองปิด จมูก	รักษาราคาเดิม	มุ่งเน้นเพิ่ม สินค้าในตลาด เดิม	ทำ Consignment Stock ให้ลูกค้า ประจำ
3	OEM แผ่นรอง กันหลัง	รักษาราคาเดิม	มุ่งเน้นเพิ่ม สินค้าในตลาด เดิม	ทำ Consignment Stock ให้ลูกค้า ประจำ
4	Back Support ทำแบนแผ่น ป้ายความ ปลอดภัย	รักษาราคาเดิม	มุ่งเน้นเพิ่ม สินค้าในตลาด เดิม	ทำ Consignment Stock ให้ลูกค้า ประจำ

ตารางที่ 3 แผนกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (ต่อ)

ปี พ.ศ. 2555			
Product	Price	Place	Promotion
มุ่งเน้นบริการด้านการให้ข้อมูลด้านเทคนิคให้ลูกค้าและการฝึกอบรม	มุ่งเน้นทำราคาต่ำด้วยการนำเข้าสู่สินค้าจากเขตปลอดภาษี	เปิดสาขาย่อยเพื่อจับตลาด Walk In 10 สาขา	การทำโฆษณาทางนิตยสาร และป้ายโฆษณาขนาดใหญ่ในพื้นที่การนิคม 2 จุด
ปี พ.ศ. 2556			
Product	Price	Place	Promotion
เป็นตัวแทนนำเข้าสินค้าด้านเทคนิคเช่นระบบดับเพลิง หรือแจ้งเตือน Fire Alarm	สินค้าเริ่มติดตลาดและอยู่ในใจลูกค้า ปรับขึ้นราคา 5-10%	ขยายตลาดสู่ประเทศเวียดนาม ลาว	สร้างเทคนิค Call Center เพื่อใช้ในการอบรมให้ความรู้และการทดสอบสินค้า

รายละเอียดกลยุทธ์สินค้าและบริการ (Product and Service)

1. หมวกนิรภัย Safety Hat

- ทำสินค้าด้วยตราของบริษัท
- สร้างข้อแตกต่างจากคู่แข่งด้วยการใช้วัตถุดิบเป็น HDPE
- ทำราคาให้ถูกกว่าคู่แข่งด้วยการเป็นผู้จ้างผลิตด้วยตราสินค้าตนเอง และส่ง

ตรงต่อผู้ใช้

2. ถุงมือหนัง Safety Glove

- เน้นการทำสินค้าให้เข้ากับพฤติกรรมการใช้งาน
- การผลิตขายเฉพาะข้างขวาเพื่อลดต้นทุนลูกค้า
- การเสริมซี่ป้างเพื่อกันบาดนิ้วมือ
- การเพิ่มความยาวของหนังเพื่อป้องกันแขน
- การย้ายฐานการผลิตจากไทยไปจีนเพื่อลดต้นทุนสินค้าและตอบสนองด้าน

ปริมาณตามยอดขายสินค้าที่เพิ่มขึ้น

3. ถุงมือยาง Nit Touch Glove

- นำเข้าผลิตภัณฑ์เองจากต่างประเทศ หรือ OEM ในประเทศ เพื่อลดต้นทุน

สินค้า

- สร้างตราสินค้าของบริษัทฯ เพื่อขยายโอกาสในการค้า เนื่องจากไม่มีคู่แข่งในเรื่องตราสินค้า ทำให้ลูกค้าที่ได้รับการบริการ ภักดีในตราสินค้า หรือสามารถแย่งลูกค้าของคู่แข่งได้ง่ายขึ้น

4. รองเท้านิรภัย Safety Shoes

- เพิ่มรุ่นรองเท้าเพื่อเพิ่มทางเลือกสินค้าในตลาด เป็นการเพิ่มส่วนแบ่งจากคู่แข่งในตลาดบน และตลาดล่างจากผู้ซื้อประเภทซื้อหน้าร้าน (Walk In)

5. Service Mind

- ส่งสินค้าภายในเวลาที่กำหนด พนักงานขายมีรถส่วนตัว (4 คัน)
 - เตรียมข้อมูลในเรื่องสินค้าเพื่อตอบข้อซักถามและแก้ปัญหาให้กับลูกค้า
 - มีแผนในการประเมินความพึงพอใจและการออกเยี่ยมลูกค้าเพื่อเก็บข้อมูล
 - การรับประกันสินค้าที่เน้นการสร้าง ความพึงพอใจ และการให้ลูกค้าพอใจในสินค้าสูงสุด
 - การเปลี่ยนสินค้าให้ลูกค้าทันทีที่สินค้ามีปัญหาแล้วจึงส่งข้อเท็จจริงของปัญหาตามหลัง

6. ระบบแจ้งเตือน Fire Alarm และสินค้าประเภทเทคนิค (Technical)

- นำเข้า Brand สินค้าใหม่เข้าตลาดโดยเลือกสินค้าตลาดบนเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ
 - สร้างแบรนด์สินค้าของตนเองโดยนำเข้าจากประเทศจีน เพื่อเป็นทางเลือกที่ 2 ให้กับลูกค้ากรณีงบประมาณลูกค้ามีจำกัด
 - ขยายผลสู่สินค้าประเภทเทคโนโลยีประเภทต่อไป โดยใช้กลยุทธ์เดิม

ราคา (Price)

1. การตั้งราคาจะใช้กลยุทธ์ผู้นำต้นทุน (Cost Leader) กรณีต้องการเข้าไปต่อสู้กับคู่แข่งในตลาดเดิม
 2. การขึ้นราคาเดิมให้กับลูกค้าไม่น้อยกว่า 5 ปี เพื่อสร้างความจงรักภักดีในตราสินค้า Brand Loyalty
 3. การเสนอราคาสูงให้กับบางกลุ่มลูกค้าเพื่อให้เป็นไปตามกลไกของลูกค้าแต่บริษัทจะมอบบริการพิเศษให้ เช่น การส่งของ การทำ สต็อกสินค้าโดยเฉพาะ หรือการรับประกันแบบพิเศษ

สถานที่ (Place)

1. ยังคงมุ่งเน้นบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในภาคตะวันออกเพราะมีขนาดตลาดที่ใหญ่มาก
2. ปรับปรุง Website เพื่อให้ดึงดูดลูกค้าหากเข้าเยี่ยมชมและติดต่อบริษัททาง Internet
3. การพิจารณาการเปิด หน้าร้านเพื่อเข้าถึงลูกค้าตลาดแบบซื้อหน้าร้าน (Walk In)
4. การขยายตลาดสู่ต่างประเทศเพื่อตามไปสนับสนุนกลุ่มลูกค้าเดิมที่มีการขยายตลาดไปยังประเทศเพื่อนบ้านซึ่งจะได้ทั้งตลาดที่ขยายเพิ่มและการรักษารฐานลูกค้าอย่างยั่งยืน

การกระตุ้นการขาย (Promotion)

1. การจัดทำ สินค้าทดลองใช้ให้กับลูกค้าที่มีศักยภาพ เพื่อให้ลูกค้าเกิดทางเลือกจากสินค้าเดิมของคู่แข่ง
2. ทำสัญญาสต็อกสินค้า (Consignment Stock) ให้กับลูกค้าที่มีการใช้งานปริมาณมาก
3. การทำโฆษณาสินค้าในนิตยสารอุตสาหกรรม ตลอดจนการทำป้ายประกาศขนาดใหญ่ในพื้นที่นิคม
4. ทำศูนย์บริการ (Technical Center) เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจเพื่อนำไปสู่ความมั่นใจในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า

การสำรวจความพึงพอใจลูกค้า

ทำการสำรวจและวิเคราะห์ ความพึงพอใจของลูกค้าช่วงเดือนพฤษภาคม 2553 ตลอดจนปรับปรุงสินค้าและบริการให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ จนนำไปสู่การรักษาตราสินค้าให้อยู่กับลูกค้าอย่างยั่งยืน (Brand Loyalty)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

ใช้แบบสอบถามซึ่งประกอบด้วย 2 หัวข้อหลัก คือ ด้านสินค้าและบริการ โดยมีเป้าหมายเพื่อวัดความพึงพอใจของลูกค้า ด้วยจำนวน 18 คำถาม วัดด้วย 5 ระดับ โดยมากที่สุด คือ 5 4 3 2 และ 1 เรียงตามลำดับ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นการคัดเลือกลูกค้าที่มียอดขายตั้งแต่ 1,000,000 บาทต่อปีขึ้นไป ทั้งหมด 30 บริษัท และตอบกลับมา 24 บริษัท

วิธีจัดเก็บข้อมูล

โดยการฝากไปกับพนักงานขาย โทรติดต่อ และส่งแฟกซ์ หรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (อี-เมลล์) ไปที่ฝ่ายผู้ดูแลระบบความปลอดภัยในการทำงาน แล้วส่งกลับมา

แบบสำรวจประกอบด้วย 18 คำถามดังนี้

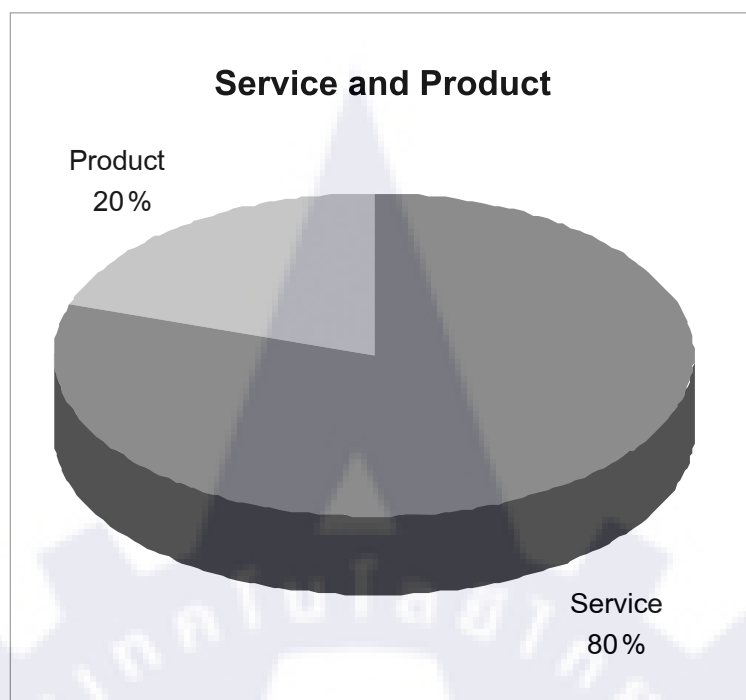
1. ด้านความรู้ความชำนาญในผลิตภัณฑ์
2. ความสามารถในการนำเสนอสินค้า
3. ความรวดเร็วในการรับข้อมูลสินค้า FGCF
4. ความรวดเร็วในการให้ใบเสนอราคา
5. ความสุภาพและอัธยาศัยไมตรีของพนักงานขาย
6. ความสม่ำเสมอของการติดต่อหรือการเข้าพบของพนักงานขาย
7. การออกแบบสินค้าให้มีความสวยงามหรือทันสมัย
8. การออกแบบบรรจุภัณฑ์
9. ความแข็งแรงหรือทนทานของผลิตภัณฑ์
10. ความหลากหลายของสินค้าใน Catalog
11. รายละเอียดสินค้าใน Catalog
12. ความคุ้มค่าของสินค้าและบริการที่ได้รับ
13. สินค้ามีมาตรฐานตามข้อกำหนดของบริษัท
14. การส่งมอบสินค้าตามกำหนด
15. การประกันสินค้า
16. ระยะเวลาในการรับประกัน
17. การติดต่อสื่อสารและการประสานงานที่รวดเร็ว
18. การสื่อสารทาง Internet

ผลสำรวจความพึงพอใจ

ตารางที่ 4 ผลการสำรวจความพึงพอใจลูกค้า

		Satisfaction Topic																		Total	Avg	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18			
Customer	No																					
	1	4	4	5	5	5	3	4	5	5	3	3	4	5	4	4	4	4	5	76	4.2	
	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	5	3	3	4	4	66	3.7	
	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	76	4.2	
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	70	3.9	
	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	73	4.1	
	6	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	5	3	4	5	5	74	4.1	
	7	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	60	3.3	
	8	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	65	3.6	
	9	5	5	5	5	5	3	3	4	3	2	4	4	4	5	5	4	5	5	76	4.2	
	10	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	5	5	74	4.1	
	11	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	80	4.4	
	12	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	63	3.5	
	13	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	65	3.6	
	14	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	79	4.4	
	15	5	5	5	5	5	3	4	3	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	81	4.5	
	16	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	86	4.8	
	17	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	82	4.6	
	18	5	5	5	5	4	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	82	4.6	
	19	5	5	5	5	4	3	3	3	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	80	4.4	
	20	5	5	5	5	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	82	4.6	
	21	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	88	4.9	
	22	5	5	5	5	5	2	3	2	2	4	5	2	4	5	5	5	5	5	74	4.1	
	23	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	5	5	69	3.8	
	24	5	5	5	5	4	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	82	4.6	

แสดงผลการจากสำรวจทั้งหมด 24 ลูกค้า ด้วย 18 หัวข้อคำถาม เพื่อวิเคราะห์หา
ประเด็นการปรับปรุงสินค้าและบริการ

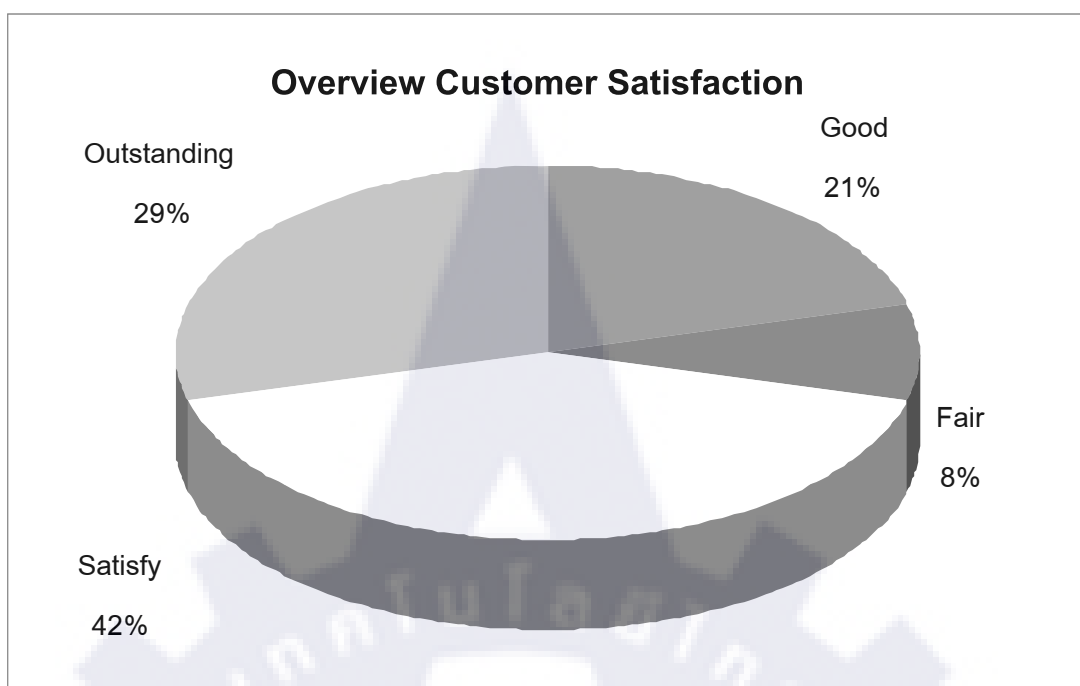


รูปที่ 13 ภาพรวมในการสำรวจความพึงพอใจแยกตามผลิตภัณฑ์และบริการ

ลูกค้าให้ความพึงพอใจมากกับการบริการ ถึง 80% ส่วนเรื่องของสินค้ามีเพียง 20% ที่ให้ความพึงพอใจมาก

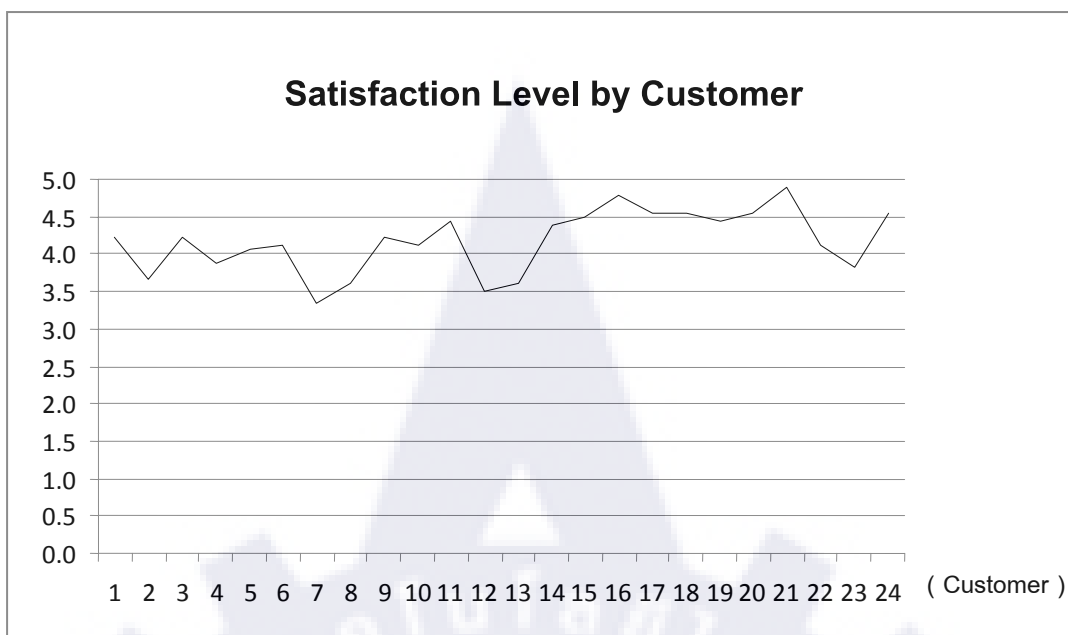
ในแง่ของการบริการลูกค้าพอใจมากของสินค้า ในด้านของการมีมาตรฐานเป็นไปตามข้อกำหนด ส่วนเรื่องของการที่มีความพึงพอใจต่ำจะเป็นเรื่องของการออกแบบให้มีความสวยงามและทันสมัย

ในแง่ของการบริการลูกค้าพึงพอใจมากกับตัวพนักงานขายในส่วนของความสุภาพและอัธยาศัยไมตรี ส่วนเรื่องของการบริการที่มีความพึงพอใจต่ำคือในแง่ของการรับประกันสินค้า

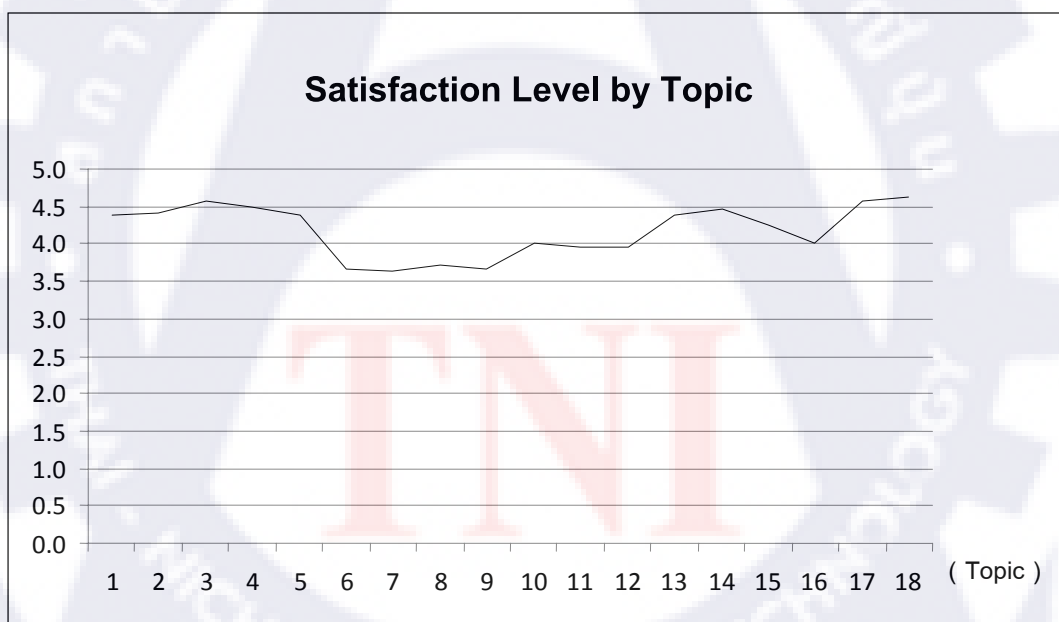


รูปที่ 14 ภาพรวมในการสำรวจความพึงพอใจแยกตามระดับความพึงพอใจเป็นร้อยละ

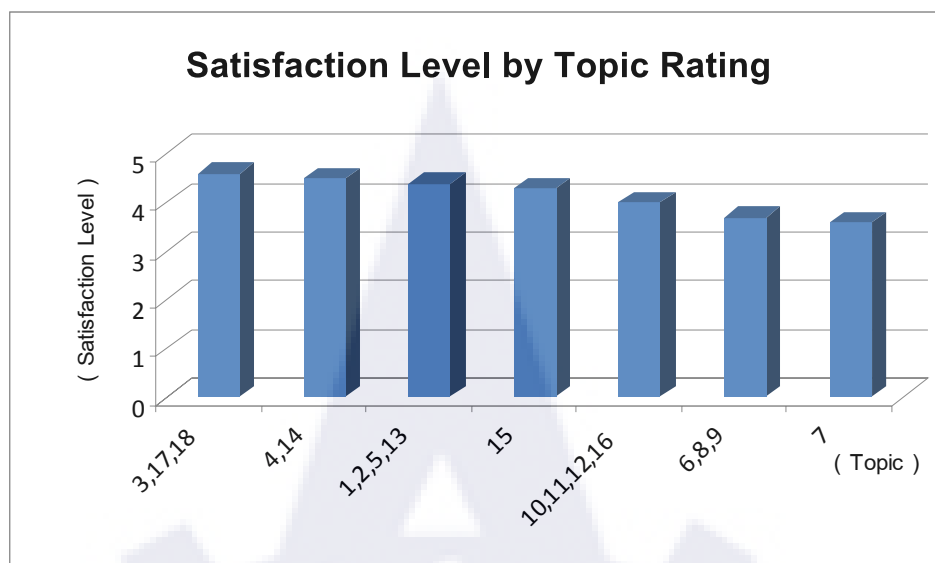
ในภาพรวมจะพบว่า 29% ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงกับสินค้าและบริการ มีความพึงพอใจในระดับที่พอใจ 42% ระดับความพึงพอใจ ปานกลาง 21% และมีความพึงพอใจน้อย 8% ซึ่งในส่วนนี้เราอาจประเมินได้ว่าความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ที่ดี แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นควรทำการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อสังเกตการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้เพราะธุรกิจประเภทขายและบริการมีคู่แข่งมากแต่ละรายก็มีแผนในการที่จะแย่งส่วนแบ่งตลาดอยู่ตลอดเวลา



รูปที่ 15 ภาพรวมในการสำรวจความพึงพอใจแยกตามลูกค้า



รูปที่ 16 ภาพรวมในการสำรวจความพึงพอใจแยกตามหัวข้อสอบถาม



รูปที่ 17 การเรียงลำดับความพึงพอใจของลูกค้า

พบว่าลูกค้าให้ความพึงพอใจมาก กับด้านความรวดเร็วของการให้ข้อมูล และการติดต่อสื่อสาร ส่วนด้านที่มีความพึงพอใจน้อยสุดจะเป็นเกี่ยวกับด้านตัวสินค้าที่ต้องการความสวยงามความทนทาน บรรจุภัณฑ์ที่ดี ส่วนนี้พิจารณาว่าเป็นไปในด้านของความคาดหวังเพราะเนื่องจากสินค้าด้านความปลอดภัยส่วนมากไม่เน้นด้านนี้มาก แต่อย่างไรก็ตาม หากสามารถตอบสนองในส่วนนี้ได้ก็สามารถเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้มากขึ้นและเป็นจุดขายที่ดีต่อไปในอนาคต

บทสรุปจากผลการสำรวจความพึงพอใจ

- ลูกค้าโดยส่วนมากให้ความพึงพอใจกับสินค้าและบริการขององค์กร
- ลูกค้ามีความพึงพอใจในบริการขององค์กรมากกว่าสินค้า ฉะนั้นจึงควรเน้นเรื่องการพัฒนาปรับปรุงพัฒนาสินค้าให้แตกต่างและตรงกับความต้องการของลูกค้า (Customer Expectation)
- ลูกค้าให้ความพึงพอใจกับพนักงานขายในแง่บุคลิกภาพและอัธยาศัยไมตรี องค์กรจึงควรพัฒนาการให้บริการเชิงบริการมากขึ้น เช่น การติดต่อสื่อสาร เอกสารข้อมูลต่างๆ การรับประกันที่แตกต่างจากคู่แข่ง ตลอดจนการส่งมอบที่ลูกค้าพึงพอใจ แต่ควรมีการติดต่อสื่อสารกลับกับทางลูกค้าบ้างในบางโอกาส เพื่อให้ข้อมูลหรือเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาหรือการใช้งานของสินค้าเพื่อใช้ในการปรับปรุงหรือพัฒนาต่อไป

บทที่ 5

แผนการเงิน

เงินทุนหมุนเวียนและโครงสร้างทางการเงิน

สมมติฐานทางการเงิน

1. ประเมินการยอดขาย

จากผลการดำเนินการของกิจการที่ผ่านมาจะสามารถสรุป และประมาณการยอดขาย ได้ดังตารางที่ 5 โดยมีสินค้าที่เป็นปัจจัยความสำเร็จอยู่โดยประมาณ 11 รายการโดย 2 ปีแรก จะแสดงเป็นไตรมาส และ 3 ปีที่เหลือจะแสดงเป็นรายปี

ตารางที่ 5 แผนยอดขายเพื่อบรรลุเป้าหมายใน 5 ปี

Sale Forecast Plan (2010-2015) to achieve 100 MTHB in 5 Year

Item	%	ProductLine	1				Sum				2				Sum				3	4	5
			1	2	3	4	MTHB	1	2	3	4	MTHB	MTHB	MTHB	MTHB	MTHB	MTHB	MTHB	MTHB	MTHB	MTHB
1	50%	Safety Shoe	6	5.5	4	4.5	20	7.8	7.15	5.2	5.85	26	33.8	42.25	52.8125						
2	5%	Safety Glasses	0.6	0.55	0.4	0.45	2	0.78	0.715	0.52	0.585	2.6	3.38	4.225	5.28125						
3	10%	Safety Glove	1.2	1.1	0.8	0.9	4	1.56	1.43	1.04	1.17	5.2	6.76	8.45	10.5625						
4	5%	Chemical Glove	0.6	0.55	0.4	0.45	2	0.78	0.715	0.52	0.585	2.6	3.38	4.225	5.28125						
5	5%	Safety Hat	0.6	0.55	0.4	0.45	2	0.78	0.715	0.52	0.585	2.6	3.38	4.225	5.28125						
6	3%	Fall protection	0.36	0.33	0.24	0.27	1.2	0.468	0.429	0.312	0.351	1.56	2.028	2.535	3.16875						
7	3%	Filter Mask	0.36	0.33	0.24	0.27	1.2	0.468	0.429	0.312	0.351	1.56	2.028	2.535	3.16875						
8	6%	Fire protection	0.72	0.66	0.48	0.54	2.4	0.936	0.858	0.624	0.702	3.12	4.056	5.07	6.3375						
9	3%	Safety sign	0.36	0.33	0.24	0.27	1.2	0.468	0.429	0.312	0.351	1.56	2.028	2.535	3.16875						
10	5%	Chemical Suit	0.6	0.55	0.4	0.45	2	0.78	0.715	0.52	0.585	2.6	3.38	4.225	5.28125						
11	5%	Rescue Set	0.6	0.55	0.4	0.45	2	0.78	0.715	0.52	0.585	2.6	3.38	4.225	5.28125						
100%		Total	12	11	8	9	40	15.6	14.3	10.4	11.7	50.05	67.6	84.5	105.825						

Quantity Forecast Plan (2010-2015) to achieve 100 MTHB in 5 Year

Item	%	ProductLine	1				Sum				2				Sum				3	4	5
			1	2	3	4	Pcs	1	2	3	4	Pcs	Pcs	Pcs	Pcs	Pcs	Pcs	Pcs	Pcs	Pcs	Pcs
1	50%	Safety Shoe	12000	2750	2000	2250	19000	15600	14300	10400	11700	52000	67600	84500	105825						
2	5%	Safety Glasses	5000	4583	3333	3750	16667	6500	5958	4333	4875	21667	28167	35208	44010						
3	10%	Safety Glove	15000	13750	10000	11250	50000	19500	17875	13000	14625	65000	84500	105825	132031						
4	5%	Chemical Glove	12000	11000	8000	9000	40000	15600	14300	10400	11700	52000	67600	84500	105825						
5	5%	Safety Hat	2400	2200	1600	1800	8000	3120	2860	2080	2340	10400	13520	16900	21125						
6	3%	Fall protection	240	220	160	180	800	312	286	208	234	1040	1352	1690	2113						
7	3%	Filter Mask	3000	2750	2000	2250	10000	3900	3575	2600	2925	13000	16900	21125	26406						
8	6%	Fire protection	600	550	400	450	2000	780	715	520	585	2600	3380	4225	5281						
9	3%	Safety sign	720	660	480	540	2400	936	858	624	702	3120	4056	5070	6336						
10	5%	Chemical Suit	1714.29	1571	1143	1265.71	5714	2228.57	2043	1486	1671	7429	9657	12071	15089						
11	5%	Rescue Set	15	14	10	11	50	20	18	13	15	65	84.5	106	132						
100%		Total	52689.3	40048.5	29126.2	32767	154631	68496.1	62788.1	45664	51372	228320	296816	371020	463775						

ภายใต้ข้อสมมติฐาน (Assumption)

1. Grow Rate ที่ 25-30% โดย 3 ปีแรกขึ้นที่ 30% และ 25% ที่ปีที่ 4-5
2. Inflation Rate ไม่เกิน 5% และยอดขาย Sale Volume ปีสุดท้ายที่ 100 ล้านบาท
3. Seasonal Index มีผลต่อสินค้าทุกตัวเท่ากัน ไตรมาส 1 กับ 2 จะดีกว่าไตรมาส 3 กับ 4

2. ประมาณการรายได้

ตารางที่ 6 งบกำไรขาดทุนของกิจการตามแผนยอดขาย

งบกำไรขาดทุน (บาท)	1	2	3	4	5
รายได้	40,800,000	52,800,000	67,200,000	85,200,000	105,600,000
รวมรายได้	40,800,000	52,800,000	67,200,000	85,200,000	105,600,000
ต้นทุนขายและบริการ	20,400,000	26,400,000	33,600,000	42,600,000	52,800,000
รวมต้นทุนขาย	20,400,000	26,400,000	33,600,000	42,600,000	52,800,000
กำไรขั้นต้น	20,400,000	26,400,000	33,600,000	42,600,000	52,800,000
ค่าใช้จ่ายขายและบริหาร	5,280,000	5,832,000	6,624,000	7,392,000	8,340,000
ค่าเสื่อมและค่าใช้จ่ายตัดจ่าย	60,000	140,000	270,000	410,000	470,000
รวมค่าใช้จ่ายขายและบริหาร	5,340,000	5,972,000	6,894,000	7,802,000	8,810,000
กำไรจากการดำเนินงาน	15,060,000	20,428,000	26,706,000	34,798,000	43,990,000
กำไรก่อนหักภาษี	15,060,000	20,428,000	26,706,000	34,798,000	43,990,000
หัก ภาษีนิติบุคคล 30%	4,518,000	6,128,400	8,011,800	10,439,400	13,197,000
กำไรสุทธิ	10,542,000	14,299,600	18,694,200	24,358,600	30,793,000
งบกำไรสะสม					
กำไรสะสมต้นงวด	0	10,542,000	24,841,600	43,535,800	67,894,400
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	10,542,000	14,299,600	18,694,200	24,358,600	30,793,000
กำไรสะสมปลายงวด	10,542,000	24,841,600	43,535,800	67,894,400	98,687,400
กำไรขั้นต้น / ยอดขาย	50%	50%	50%	50%	50%
กำไรสุทธิ/ยอดขาย	26%	27%	28%	29%	29%
รวมค่าใช้จ่ายในการขาย					
และบริหาร	5,280,000	5,832,000	6,624,000	7,392,000	8,340,000
สัดส่วนค่าใช้จ่าย/รายได้ %	12.94%	11.05%	9.86%	8.68%	7.90%

3. ประมาณการต้นทุน

ตารางที่ 7 งบประมาณและค่าใช้จ่ายกิจการ

จำนวนเงินค่าใช้จ่าย	บาท	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
เงินเดือนและค่าสวัสดิการ		3,000,000	3,360,000	3,840,000	4,200,000	4,800,000
ค่าเช่า		600,000	600,000	720,000	840,000	960,000
ค่าน้ำ ไฟฟ้า และโทรศัพท์		180,000	192,000	204,000	216,000	240,000
ค่าวัสดุสำนักงาน		120,000	120,000	120,000	144,000	180,000
ค่าวัสดุสิ้นเปลือง		60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
ค่าเชื้อเพลิง ค่าพาหนะ และค่าเดินทาง		300,000	360,000	420,000	540,000	600,000
ค่าขนส่ง		600,000	660,000	720,000	792,000	840,000
ค่าส่งเสริมการขายและ โฆษณา		300,000	360,000	420,000	480,000	540,000
ค่ารับรอง		120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
รวมค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร		5,280,000	5,832,000	6,624,000	7,392,000	8,340,000
ค่าใช้จ่าย / รายได้	%	12.94%	11.05%	9.86%	8.68%	7.90%
โครงสร้างการลงทุน (บาท)						
เงินทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้นสุทธิ		5,950,000	1,750,000	2,100,000	2,625,000	2,975,000
อาคารสำนักงาน / ร้านค้า		0	0	0	0	0
ค่าตกแต่งและเฟอร์นิเจอร์		500,000	100,000	100,000	200,000	200,000
เครื่องใช้และอุปกรณ์สำนักงาน		100,000	100,000	1,000,000	100,000	100,000
รวมการลงทุนที่เป็นสินทรัพย์		600,000	200,000	1,100,000	300,000	300,000
รวมเงินลงทุน		6,550,000	1,950,000	3,200,000	2,925,000	3,275,000
เงินกู้ระยะสั้น		0	0	0	0	0
วงเงินกู้ระยะยาว		0	0	0	0	0
เงินทุนของกิจการ		20,000,000	0	0	0	0
รวมแหล่งที่มาของเงินทุน		20,000,000	0	0	0	0

ตารางที่ 8 งบต้นทุนและค่าใช้จ่ายกิจการเป็นร้อยละ

ค่าใช้จ่าย / รายได้	%	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
เงินเดือนและค่าสวัสดิการ		7.35%	6.36%	5.71%	4.93%	4.55%
ค่าเช่า		1.47%	1.14%	1.07%	0.99%	0.91%
ค่าน้ำประปา ไฟฟ้า และโทรศัพท์		0.44%	0.36%	0.30%	0.25%	0.23%
ค่าวัสดุสำนักงาน		0.29%	0.23%	0.18%	0.17%	0.17%
ค่าวัสดุสิ้นเปลือง		0.15%	0.11%	0.09%	0.07%	0.06%
ค่าเชื้อเพลิง และค่าเดินทาง		0.74%	0.68%	0.63%	0.63%	0.57%
ค่าขนส่ง		1.47%	1.25%	1.07%	0.93%	0.80%
ค่าคอมมิชชั่น		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
ค่าส่งเสริมการขายและ โฆษณา		0.74%	0.68%	0.63%	0.56%	0.51%
ค่ารับรอง		0.29%	0.23%	0.18%	0.14%	0.11%
รวม		12.94%	11.05%	9.86%	8.68%	7.90%
อัตราการขยายตัว	%					
เงินเดือนและค่าสวัสดิการ		0.00%	12.00%	14.29%	9.38%	14.29%
ค่าเช่า		0.00%	0.00%	20.00%	16.67%	14.29%
ค่าน้ำประปา ไฟฟ้า และโทรศัพท์		0.00%	6.67%	6.25%	5.88%	11.11%
ค่าวัสดุสำนักงาน		0.00%	0.00%	0.00%	20.00%	25.00%
ค่าเชื้อเพลิง และค่าเดินทาง		0.00%	20.00%	16.67%	28.57%	11.11%
ค่าขนส่ง		0.00%	10.00%	9.09%	10.00%	6.06%
ค่าส่งเสริมการขายและ โฆษณา		0.00%	20.00%	16.67%	14.29%	12.50%
ค่ารับรอง		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

ข้อสมมติฐาน

- เงินเดือนและสวัสดิการเพิ่มขึ้นตามพนักงานเพิ่มขึ้น
- ค่าเชื้อเพลิงและเดินทางที่เพิ่มขึ้นเกิดจากการต้องออกพบลูกค้าที่มากขึ้น
- ค่าขนส่งอาจมีผลไม่มากเนื่องจากกลุ่มลูกค้ามักอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน
- ค่าอุปกรณ์สำนักงานเพิ่มจากเอกสารที่ต้องใช้ในการติดต่อกับลูกค้า
- เมื่อเทียบกับรายได้แล้วพบว่ายิ่งขายได้มากค่าใช้จ่ายยิ่งลดลงมาก

4. ผลตอบแทนการลงทุนในกิจการ

ตารางที่ 9 งบกระแสเงินสด

ผลตอบแทนจากการลงทุน (บาท)		ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
เงินสดรับ						
กำไรจากการดำเนินงาน		15,060,000	20,428,000	26,706,000	34,798,000	43,990,000
หัก ภาษีเงินได้		-4,518,000	-6,128,400	-8,011,800	-10,439,400	-13,197,000
บวก ค่าเสื่อมราคา	30%	60,000	140,000	270,000	410,000	470,000
ลูกหนี้การค้า		-6,800,000	-2,000,000	-2,400,000	-3,000,000	-3,400,000
สินค้าคงเหลือ		-850,000	-250,000	-300,000	-375,000	-425,000
เจ้าหนี้การค้า		1,700,000	500,000	600,000	750,000	850,000
กระแสเงินสดจาก						
การดำเนินงาน		4,652,000	12,689,600	16,864,200	22,143,600	28,288,000
บวก มูลค่าธุรกิจ (ราคาขายธุรกิจ)						
รวมเงินสดรับ		4,652,000	12,689,600	16,864,200	22,143,600	28,288,000
เงินสดจ่าย						
ค่าใช้จ่ายลงทุน		600,000	200,000	1,100,000	300,000	300,000
รวมเงินสดจ่าย		600,000	200,000	1,100,000	300,000	300,000
กระแสเงินสดคงเหลือสุทธิ		4,052,000	12,489,600	15,764,200	21,843,600	27,988,000
กระแสเงินสดคงเหลือสะสม		4,052,000	16,541,600	32,305,800	54,149,400	82,137,400
เงินสด ณ มูลค่าปัจจุบัน	15%	4,052,000	10,860,522	11,920,000	14,362,522	16,002,230
เงินสด ณ มูลค่าปัจจุบันสะสม		4,052,000	14,912,522	26,832,522	41,195,043	57,197,273

5. งบดุลและอัตราส่วนทางการเงิน

ตารางที่ 10 งบดุลกิจการ

งบดุล (บาท)	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สินทรัพย์					
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	24,052,000	36,541,600	52,305,800	74,149,400	102,137,400
ลูกหนี้การค้า	6,800,000	8,800,000	11,200,000	14,200,000	17,600,000
สินค้าคงเหลือ	850,000	1,100,000	1,400,000	1,775,000	2,200,000
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	0	0	0	0	0
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	31,702,000	46,441,600	64,905,800	90,124,400	121,937,400
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์สุทธิ	540,000	600,000	1,430,000	1,320,000	1,150,000
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	540,000	600,000	1,430,000	1,320,000	1,150,000
รวมสินทรัพย์	32,242,000	47,041,600	66,335,800	91,444,400	123,087,400
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น					
เจ้าหนี้การค้า	1,700,000	2,200,000	2,800,000	3,550,000	4,400,000
รวมหนี้สินหมุนเวียน	1,700,000	2,200,000	2,800,000	3,550,000	4,400,000
เงินกู้ยืมระยะยาว	0	0	0	0	0
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	0	0	0	0	0
รวมหนี้สินระยะยาว	0	0	0	0	0
รวมหนี้สิน	1,700,000	2,200,000	2,800,000	3,550,000	4,400,000
เงินลงทุน	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
กำไรสะสม	10,542,000	24,841,600	43,535,800	67,894,400	98,687,400
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	30,542,000	44,841,600	63,535,800	87,894,400	118,687,400
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	32,242,000	47,041,600	66,335,800	91,444,400	123,087,400

ตารางที่ 11 อัตราส่วนทางการเงินกิจการ

	อัตราส่วนทางการเงิน	หน่วย	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
1	อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)						
	1.1 อัตราส่วนหมุนเวียน (Current Ratio)	เท่า	18.65	21.11	23.18	25.39	27.71
	1.2 อัตราส่วนหมุนเวียนเร็ว (Quick Ratio)	เท่า	18.15	20.61	22.68	24.89	27.21
	1.3 อัตราส่วนเงินสด (Cash Ratio)	เท่า	14.15	16.61	18.68	20.89	23.21
2	อัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้ (Leverage)						
	2.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to Equity Ratio)	เท่า	0.06	0.05	0.04	0.04	0.04
	2.2 หนี้สินต่อสินทรัพย์รวม (Debt to Total Assets)	เท่า	0.05	0.05	0.04	0.04	0.04
3	อัตราส่วนความสามารถในการดำเนินงาน						
	3.1 อัตราหมุนเวียนลูกหนี้	รอบ	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
	3.2 ระยะเวลาเก็บหนี้	วัน	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00
	3.3 อัตราหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ	รอบ	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00
	3.4 ระยะเวลาเก็บสินค้าในคลัง	วัน	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00
	3.5 อัตราหมุนเวียนเจ้าหนี้	รอบ	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
	3.6 ระยะเวลาจ่ายหนี้	วัน	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
	3.7 อัตราหมุนเวียนสินทรัพย์รวม	เท่า	1.27	1.12	1.01	0.93	0.86
4	อัตราส่วนความสามารถในการหากำไร (Profit)						
	4.1 อัตรากำไรขั้นต้น (Gross Profit Margin)	%	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
	4.2 อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (Operation Profit Margin)	%	36.91	38.69	39.74	40.84	41.66
	4.3 อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)	%	25.84	27.08	27.82	28.59	29.16
	4.4 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA)	%	32.70	30.40	28.18	26.64	25.02
	4.5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)	%	34.52	31.89	29.42	27.71	25.94

วิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

1. สภาพคล่องกิจการจากอัตราส่วนหมุนเวียน (Current Ratio) มองดูเหมือนไม่ค่อยดี เพราะมีค่าต่ำกว่า 50% แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นกิจการสามารถหมุนเงินได้จากเงินสดในระบบ จึงไม่มีปัญหาสภาพคล่อง
2. เมื่อพิจารณาถึงความสามารถในการชำระหนี้ พบว่า มีค่าต่ำเพราะกิจการไม่ได้กู้เงินมาทำธุรกิจทำให้ไม่มีภาระดอกเบี้ยและความสามารถในการชำระหนี้ดี
3. พบว่ารอบเก็บหนี้อยู่ที่ 60 วัน แต่ระยะจ่ายหนี้อยู่ที่ 30 วัน ตรงนี้ไม่เป็นปัญหา เพราะกิจการสามารถสำรองรอบการชำระหนี้ได้ทัน แต่ควรพิจารณาลูกค้าที่มีรอบเก็บเงิน 30 วันเพิ่มมากขึ้น
4. ความสามารถในการทำกำไรมีถึงกว่า 30% ซึ่งดีกว่าดอกเบี้ยเงินฝาก/กู้หลายเท่า

การประเมินการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (Sensitivity Analysis)

การประมาณการยอดขายตามจำนวน กรณีเป็นไปตามเป้าหมาย (Base Case)

ตารางที่ 12 ยอดขายเป็นจำนวนชิ้นของสินค้าตามแผน (ชิ้น)

Item	%	Product Line	1				Sum	2				Sum	3	4	5
			1	2	3	4	Pcs	1	2	3	4	Pcs	Pcs	Pcs	Pcs
1	50%	Safety Shose	12000	2750	2000	2250	19000	15600	14300	10400	11700	52000	67600	84500	105625
2	5%	Safety Glasses	5000	4583	3333	3750	16667	6500	5958	4333	4875	21667	28167	35208	44010
3	10%	Safety Glove	15000	13750	10000	11250	50000	19500	17875	13000	14625	65000	84500	105625	132031
4	5%	Chemical Glove	12000	11000	8000	9000	40000	15600	14300	10400	11700	52000	67600	84500	105625
5	5%	Safety Hat	2400	2200	1600	1800	8000	3120	2860	2080	2340	10400	13520	16900	21125
6	3%	Fall protection	240	220	160	180	800	312	286	208	234	1040	1352	1690	2113
7	3%	Filter Mask	3000	2750	2000	2250	10000	3900	3575	2600	2925	13000	16900	21125	26406
8	6%	Fire protection	600	550	400	450	2000	780	715	520	585	2600	3380	4225	5281
9	3%	Safety sign	720	660	480	540	2400	936	858	624	702	3120	4056	5070	6338
10	5%	Chemical Suit	1714.29	1571	1143	1285.71	5714	2228.57	2043	1486	1671	7429	9657	12071	15089
11	5%	Rescuse Set	15	14	10	11	50	20	18	13	15	65	84.5	106	132
	100%		52689.3	40048.5	29126.2	32767	154631	68496.1	62788.1	45664	51372	228320	296816	371020	463775

ตารางที่ 13 ยอดขายเป็นจำนวนเงินตามแผน (บาท)

Product Line	1				Sum	2				Sum	3	4	5
	1	2	3	4	MTHB	1	2	3	4	MTHB	MTHB	MTHB	MTHB
Safety Shose	6	5.5	4	4.5	20	7.8	7.15	5.2	5.85	26	33.8	42.25	52.8125
Safety Glasses	0.6	0.55	0.4	0.45	2	0.78	0.715	0.52	0.585	2.6	3.38	4.225	5.28125
Safety Glove	1.2	1.1	0.8	0.9	4	1.56	1.43	1.04	1.17	5.2	6.76	8.45	10.5625
Chemical Glove	0.6	0.55	0.4	0.45	2	0.78	0.715	0.52	0.585	2.6	3.38	4.225	5.28125
Safety Hat	0.6	0.55	0.4	0.45	2	0.78	0.715	0.52	0.585	2.6	3.38	4.225	5.28125
Fall protection	0.36	0.33	0.24	0.27	1.2	0.468	0.429	0.312	0.351	1.56	2.028	2.535	3.16875
Filter Mask	0.36	0.33	0.24	0.27	1.2	0.468	0.429	0.312	0.351	1.56	2.028	2.535	3.16875
Fire protection	0.72	0.66	0.48	0.54	2.4	0.936	0.858	0.624	0.702	3.12	4.056	5.07	6.3375
Safety sign	0.36	0.33	0.24	0.27	1.2	0.468	0.429	0.312	0.351	1.56	2.028	2.535	3.16875
Chemical Suit	0.6	0.55	0.4	0.45	2	0.78	0.715	0.52	0.585	2.6	3.38	4.225	5.28125
Rescuse Set	0.6	0.55	0.4	0.45	2	0.78	0.715	0.52	0.585	2.6	3.38	4.225	5.28125
	12	11	8	9	40	15.6	14.3	10.4	11.7	50.05	67.6	84.5	105.625

การประมาณการยอดขายภายใต้ข้อสมมติฐาน

การเติบโตยอดขาย 25% โดยเน้น ที่ 11 Items ของสินค้า และมีเป้าหมายที่ยอด 100 ล้าน ในปีที่ 5 โดยไม่มีผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอุตสาหกรรม

ตารางที่ 14 การประเมินงบกำไรขาดทุน กรณีเป็นไปตามเป้าหมาย (Base Case)

งบกำไรขาดทุน (บาท)	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้	40,800,000	52,800,000	67,200,000	85,200,000	105,600,000
รายได้อื่น	0	0	0	0	0
รวมรายได้	40,800,000	52,800,000	67,200,000	85,200,000	105,600,000
ต้นทุนขายและบริการ	20,400,000	26,400,000	33,600,000	42,600,000	52,800,000
ค่าเสื่อมราคาและค่าใช้จ่ายตัดจ่าย	0	0	0	0	0
รวมต้นทุนขาย	20,400,000	26,400,000	33,600,000	42,600,000	52,800,000
กำไรขั้นต้น	20,400,000	26,400,000	33,600,000	42,600,000	52,800,000
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	5,280,000	5,832,000	6,624,000	7,392,000	8,340,000
ค่าเสื่อมราคาและค่าใช้จ่ายตัดจ่าย	60,000	140,000	270,000	410,000	470,000
รวมค่าใช้จ่ายในการขาย และบริหาร	5,340,000	5,972,000	6,894,000	7,802,000	8,810,000
กำไรจากการดำเนินงาน	15,060,000	20,428,000	26,706,000	34,798,000	43,990,000
หัก ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้	0	0	0	0	0
กำไรก่อนหักภาษี	15,060,000	20,428,000	26,706,000	34,798,000	43,990,000
หัก ภาษีเงินได้นิติบุคคล 30%	4,518,000	6,128,400	8,011,800	10,439,400	13,197,000
กำไรสุทธิ	10,542,000	14,299,600	18,694,200	24,358,600	30,793,000
งบกำไรสะสม					
กำไรสะสมต้นงวด	0	10,542,000	24,841,600	43,535,800	67,894,400
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	10,542,000	14,299,600	18,694,200	24,358,600	30,793,000
กำไรสะสมปลายงวด	10,542,000	24,841,600	43,535,800	67,894,400	98,687,400
กำไรขั้นต้น / ยอดขาย					
กำไรขั้นต้น / ยอดขาย	50%	50%	50%	50%	50%
กำไรจากการดำเนินงาน/ยอดขาย	0	0	0	0	0
กำไรสุทธิ/ยอดขาย	26%	27%	28%	29%	29%

การวิเคราะห์ผล

พบว่าถ้ายอดขาย เป็นไปตามแผนจะเกิดอัตรากำไร ที่ 25-28% โดยมีอัตราการเติบโตของยอดขายที่ 25% ต่อปี

กรณีเกินกว่าเป้าหมาย Best Case (Optimistic)

การประมาณการยอดขายตามจำนวนโดยสามารถทำยอดขายเพิ่มจากเป้าหมาย 20%

ตารางที่ 15 ยอดขายเป็นจำนวนชิ้น ของสินค้า กรณี Best Case

Item	%	Product Line	1				Sum	2				Sum	3	4	5
			1	2	3	4	Pcs	1	2	3	4	Pcs	Pcs	Pcs	Pcs
1	50%	Safety Shose	14400	13200	9600	10800	48000	18720	17160	12480	14040	62400	81120	101400	126750
2	5%	Safety Glasses	6000	5500	4000	4500	20000	7800	7150	5200	5850	26000	33800	42250	52813
3	10%	Safety Glove	18000	16500	12000	13500	60000	23400	21450	15600	17550	78000	101400	126750	158438
4	5%	Chemical Glove	14400	13200	9600	10800	48000	18720	17160	12480	14040	62400	81120	101400	126750
5	5%	Safety Hat	2880	2640	1920	2160	9600	3744	3432	2496	2808	12480	16224	20280	25350
6	3%	Fall protection	288	264	192	216	960	374.4	343.2	249.6	280.8	1248	1622.4	2028	2535
7	3%	Filter Mask	3600	3300	2400	2700	12000	4680	4290	3120	2925	15015	20280	25350	31688
8	6%	Fire protection	720	660	480	540	2400	936	858	624	702	3120	4056	5070	6338
9	3%	Safety sign	864	792	576	648	2880	1123.2	1029.6	748.8	842.4	3744	4867.2	6084	7605
10	5%	Chemical Suit	2057.14	1885.71	1371.43	1542.86	6857	2674.29	2451.43	1782.86	2005.71	8914	11588.6	14485.7	18107
11	5%	Rescuse Set	18	16.5	12	13.5	60	23	21	16	18	78	101.4	126.75	158
100%			63227.1	57958.2	42151.4	47420.4	210757	82195.3	75345.7	54797	61061	273399	356180	445224	556531

ตารางที่ 16 ยอดขายเป็นจำนวนเงิน (บาท) กรณี Best Case

%	Product Line	1				Sum	2				Sum	3	4	5
		1	2	3	4	THB	1	2	3	4	Pcs	Pcs	Pcs	Pcs
50%	Safety Shose	7200000	6600000	4800000	5400000	24,000,000	9360000	8580000	6240000	7020000	31,200,000	40560000	50700000	63375000
5%	Safety Glasses	720000	660000	480000	540000	2,400,000	936000	858000	624000	702000	3,120,000	4056000	5070000	6337500
10%	Safety Glove	1440000	1320000	960000	1080000	4800000	1872000	1716000	1248000	1404000	6,240,000	8112000	10140000	12675000
5%	Chemical Glove	720000	660000	480000	540000	2400000	936000	858000	624000	702000	3,120,000	4056000	5070000	6337500
5%	Safety Hat	720000	660000	480000	540000	2400000	936000	858000	624000	702000	3,120,000	4056000	5070000	6337500
3%	Fall protection	432000	396000	288000	324000	1440000	561600	514800	374400	421200	1,872,000	2433600	3042000	3802500
3%	Filter Mask	432000	396000	288000	324000	1440000	561600	514800	374400	421200	1,872,000	2433600	3042000	3802500
6%	Fire protection	864000	792000	576000	648000	2880000	1123200	1029600	748800	842400	3,744,000	4867200	6084000	7605000
3%	Safety sign	432000	396000	288000	324000	1440000	561600	514800	374400	421200	1,872,000	2433600	3042000	3802500
5%	Chemical Suit	720000	660000	480000	540000	2400000	936000	858000	624000	702000	3,120,000	4056000	5070000	6337500
5%	Rescuse Set	720000	660000	480000	540000	2400000	936000	858000	624000	702000	3,120,000	4056000	5070000	6337500
100%		14400000	13200000	9600000	10800000	48,000,000	18720000	17160000	12480000	14040000	62,400,000	81120000	101400000	126,750,000

ข้อสมมติฐาน

กิจการสามารถทำยอดขายมากกว่ากำหนด เป้าหมาย 20% เนื่องจากมีการขยายตัวทางเศรษฐกิจโลกและในเมืองไทยอย่างต่อเนื่องในอีก 5 ปีข้างหน้า

ตารางที่ 17 งบกำไรขาดทุนกรณีได้มากกว่าเป้าหมาย (Best Case)

งบกำไรขาดทุน (บาท)	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้	48,960,000	63,360,000	80,640,000	102,240,000	120,000,000
รายได้อื่น	0	0	0	0	0
รวมรายได้	48,960,000	63,360,000	80,640,000	102,240,000	120,000,000
ต้นทุนขายและบริการ	24,480,000	31,680,000	40,320,000	51,120,000	60,000,000
ค่าเสื่อมราคาและค่าใช้จ่ายตัดจ่าย	0	0	0	0	0
รวมต้นทุนขาย	24,480,000	31,680,000	40,320,000	51,120,000	60,000,000
กำไรขั้นต้น	24,480,000	31,680,000	40,320,000	51,120,000	60,000,000
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	5,280,000	5,832,000	6,624,000	7,392,000	8,340,000
ค่าเสื่อมราคาและค่าใช้จ่ายตัดจ่าย	60,000	140,000	270,000	410,000	470,000
รวมค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	5,340,000	5,972,000	6,894,000	7,802,000	8,810,000
กำไรจากการดำเนินงาน	19,140,000	25,708,000	33,426,000	43,318,000	51,190,000
หัก ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้	0	0	0	0	0
กำไรก่อนหักภาษี	19,140,000	25,708,000	33,426,000	43,318,000	51,190,000
หัก ภาษีเงินได้นิติบุคคล 30%	5,742,000	7,712,400	10,027,800	12,995,400	15,357,000
กำไรสุทธิ	13,398,000	17,995,600	23,398,200	30,322,600	35,833,000
งบกำไรสะสม					
กำไรสะสมต้นงวด	0	13,398,000	31,393,600	54,791,800	85,114,400
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	13,398,000	17,995,600	23,398,200	30,322,600	35,833,000
กำไรสะสมปลายงวด	13,398,000	31,393,600	54,791,800	85,114,400	120,947,400
กำไรขั้นต้น/ยอดขาย	50%	50%	50%	50%	50%
กำไรจากการดำเนินงาน/ยอดขาย	0	0	0	0	0
กำไรสุทธิ/ยอดขาย	27%	28%	29%	30%	30%

การวิเคราะห์ผล

พบว่ายอดขายเพิ่ม 20% ทำให้กำไรเพิ่มขึ้นเพียง 2-3% เท่านั้น แต่หากมองในมุขกลับกำไรเพียง 2-3% เมื่อเทียบกับยอดขายระดับ 50-100 ล้าน ก็ถือว่าเป็นตัวเลขที่ไม่น้อย

กรณีไม่เป็นไปตามเป้าหมาย Worse Case (Pessimistic)

การประมาณการยอดขายตามจำนวน (ชิ้น)

ตารางที่ 18 ยอดขายเป็นจำนวนชิ้น ของสินค้ากรณี Worse Case

		1				Sum	2				Sum	3	4	5
%	Product Line	1	2	3	4	Pcs	1	2	3	4	Pcs	Pcs	Pcs	Pcs
50%	Safety Shose	9600	8800	6400	7200	32000	12480	11440	8320	9360	41600	54080	67600	84500
5%	Safety Glasses	4000	3666.67	2666.67	3000	13333	5200	4766.67	3466.67	3900	17333	22533.3	28166.7	35208
10%	Safety Glove	12000	11000	8000	9000	40000	15600	14300	10400	11700	52000	67600	84500	105625
5%	Chemical Glove	9600	8800	6400	7200	32000	12480	11440	8320	9360	41600	54080	67600	84500
5%	Safety Hat	1920	1760	1280	1440	6400	2496	2288	1664	1872	8320	10816	13520	16900
3%	Fall protection	192	176	128	144	640	249.6	228.8	166.4	187.2	832	1081.6	1352	1690
3%	Filter Mask	2400	2200	1600	1800	8000	3120	2860	2080	2925	10985	13520	16900	21125
6%	Fire protection	480	440	320	360	1600	624	572	416	468	2080	2704	3380	4225
3%	Safety sign	576	528	384	432	1920	748.8	686.4	499.2	561.6	2496	3244.8	4056	5070
5%	Back support	1371.43	1257.14	914.286	1028.57	4571	1782.86	1634.29	1188.57	1337.14	5943	7725.71	9657.14	12071
5%	Rescuse Set	12	11	8	9	40	16	14	10	12	52	67.6	84.5	106
100%		42151.4	38638.8	28101	31613.6	140505	54796.9	50230.5	36531	41683	183241	237453	296816	371020

การประมาณการยอดขาย (บาท)

ตารางที่ 19 ยอดขายเป็นจำนวนเงิน (บาท) กรณี Worse Case

		1				Sum	2				Sum	3	4	5
%	Product Line	1	2	3	4	THB	1	2	3	4	THB	THB	THB	THB
50%	Safety Shose	4800000	4400000	3200000	3600000	16,000,000	6240000	5720000	4160000	4680000	20,800,000	27040000	33800000	42250000
5%	Safety Glasses	480000	440000	320000	360000	1,600,000	624000	572000	416000	468000	2,080,000	2704000	3380000	4225000
10%	Safety Glove	960000	880000	640000	720000	3200000	1248000	1144000	832000	936000	4,160,000	5408000	6760000	8450000
5%	Chemical Glove	480000	440000	320000	360000	1600000	624000	572000	416000	468000	2,080,000	2704000	3380000	4225000
5%	Safety Hat	480000	440000	320000	360000	1600000	624000	572000	416000	468000	2,080,000	2704000	3380000	4225000
3%	Fall protection	288000	264000	192000	216000	960000	374400	343200	249600	280800	1,248,000	1622400	2028000	2535000
3%	Filter Mask	288000	264000	192000	216000	960000	374400	343200	249600	280800	1,248,000	1622400	2028000	2535000
6%	Fire protection	576000	528000	384000	432000	1920000	748800	686400	499200	561600	2,496,000	3244800	4056000	5070000
3%	Safety sign	288000	264000	192000	216000	960000	374400	343200	249600	280800	1,248,000	1622400	2028000	2535000
5%	Chemical Suit	480000	440000	320000	360000	1600000	624000	572000	416000	468000	2,080,000	2704000	3380000	4225000
5%	Rescuse Set	480000	440000	320000	360000	1600000	624000	572000	416000	468000	2,080,000	2704000	3380000	4225000
100%		9600000	8800000	6400000	7200000	32,000,000	12480000	11440000	8320000	9360000	41,600,000	54,080,000	67,600,000	84,500,000

ข้อสมมติฐาน

1. เกิดภาวะโลกร้อนอย่างต่อเนื่องทำให้มีการชะลอตัวทางการผลิต
2. เศรษฐกิจโลกเกิดการชะลอตัว
3. การเมืองภายในประเทศ

หมายเหตุ โดยกรณีดังกล่าว กรณีใดกรณีหนึ่งสามารถมีผลกระทบต่อการประมาณยอดขายนี้

ตารางที่ 20 งบกำไรขาดทุนกรณีทำยอดขายต่ำกว่าเป้าหมาย (Worst Case)

งบกำไรขาดทุน (บาท)	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้	32,640,000	42,240,000	53,760,000	68,160,000	84,480,000
รายได้อื่น	0	0	0	0	0
รวมรายได้	32,640,000	42,240,000	53,760,000	68,160,000	84,480,000
ต้นทุนขายและบริการ	16,320,000	21,120,000	26,880,000	34,080,000	42,240,000
ค่าเสื่อมราคาและค่าใช้จ่ายตัดจ่าย	0	0	0	0	0
รวมต้นทุนขาย	16,320,000	21,120,000	26,880,000	34,080,000	42,240,000
กำไรขั้นต้น	16,320,000	21,120,000	26,880,000	34,080,000	42,240,000
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	5,280,000	5,832,000	6,624,000	7,392,000	8,340,000
ค่าเสื่อมราคาและค่าใช้จ่ายตัดจ่าย	60,000	140,000	270,000	410,000	470,000
รวมค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	5,340,000	5,972,000	6,894,000	7,802,000	8,810,000
กำไรจากการดำเนินงาน	10,980,000	15,148,000	19,986,000	26,278,000	33,430,000
หัก ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้	0	0	0	0	0
กำไรก่อนหักภาษี	10,980,000	15,148,000	19,986,000	26,278,000	33,430,000
หัก ภาษีเงินได้นิติบุคคล 30%	3,294,000	4,544,400	5,995,800	7,883,400	10,029,000
กำไรสุทธิ	7,686,000	10,603,600	13,990,200	18,394,600	23,401,000
งบกำไรสะสม					
กำไรสะสมต้นงวด	0	7,686,000	18,289,600	32,279,800	50,674,400
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	7,686,000	10,603,600	13,990,200	18,394,600	23,401,000
กำไรสะสมปลายงวด	7,686,000	18,289,600	32,279,800	50,674,400	74,075,400
กำไรขั้นต้น / ยอดขาย	50%	50%	50%	50%	50%
กำไรจากการดำเนินงาน/ยอดขาย	0	0	0	0	0
กำไรสุทธิ/ยอดขาย	24%	25%	26%	27%	28%

การวิเคราะห์ผล

ยอดขายที่ตกลง 20% ส่งผลกระทบกับกำไรของกิจการเพียง 2-3% แต่สิ่งสำคัญคือ กิจการต้องมีการควบคุมการสั่งของเก็บและระยะเก็บหนี้ให้เป็นไปตามรอบการหมุนเวียนที่ กระชับ

ตารางที่ 21 การประเมินกรณีทำยอดขายได้ตามเป้าหมายแต่เกิดปัญหาค่าเงินบาทอ่อนตัว
(Weak Currency Exchange Rate)

งบกำไรขาดทุน (บาท)	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้	32,640,000	42,240,000	53,760,000	68,160,000	84,480,000
รายได้อื่น	0	0	0	0	0
รวมรายได้	32,640,000	42,240,000	53,760,000	68,160,000	84,480,000
ต้นทุนขายและบริการ	21,216,000	27,456,000	34,944,000	44,304,000	54,912,000
ค่าเสื่อมราคาและค่าใช้จ่ายตัดจ่าย	0	0	0	0	0
รวมต้นทุนขาย	21,216,000	27,456,000	34,944,000	44,304,000	54,912,000
กำไรขั้นต้น	11,424,000	14,784,000	18,816,000	23,856,000	29,568,000
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	5,280,000	5,832,000	6,624,000	7,392,000	8,340,000
ค่าเสื่อมราคาและค่าใช้จ่ายตัดจ่าย	60,000	140,000	270,000	410,000	470,000
รวมค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	5,340,000	5,972,000	6,894,000	7,802,000	8,810,000
กำไรจากการดำเนินงาน	6,084,000	8,812,000	11,922,000	16,054,000	20,758,000
หัก ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้	0	0	0	0	0
กำไรก่อนหักภาษี	6,084,000	8,812,000	11,922,000	16,054,000	20,758,000
หัก ภาษีเงินได้นิติบุคคล 30%	1,825,200	2,643,600	3,576,600	4,816,200	6,227,400
กำไรสุทธิ	4,258,800	6,168,400	8,345,400	11,237,800	14,530,600
งบกำไรสะสม					
กำไรสะสมต้นงวด	0	4,258,800	10,427,200	18,772,600	30,010,400
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	4,258,800	6,168,400	8,345,400	11,237,800	14,530,600
กำไรสะสมปลายงวด	4,258,800	10,427,200	18,772,600	30,010,400	44,541,000
กำไรขั้นต้น / ยอดขาย	35%	35%	35%	35%	35%
กำไรจากการดำเนินงาน/ยอดขาย	0	0	0	0	0
กำไรสุทธิ/ยอดขาย	13%	15%	16%	16%	17%

การวิเคราะห์ผล

เศรษฐกิจไทยผันผวนอาจมีการพยายามปรับค่าเงินให้อ่อนตัวเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ ซึ่งพบว่าผลกระทบค่อนข้างมากเนื่องจากกิจการต้องนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ ทำให้สรุปได้ว่าตัวแปรที่สำคัญที่มีผลต่อกิจการก็คืออัตราแลกเปลี่ยนนั่นเอง

การประเมินความเป็นไปได้ทางธุรกิจ ในสถานการณ์ต่าง ๆ

ทำการวิเคราะห์ ความเป็นไปได้ทางธุรกิจโดยการนำข้อมูลผลตอบแทนการลงทุน 5 ปี ที่อัตราผลตอบแทน 15% โดยมีกรณีของข้อสมมติฐานในเชิงธุรกิจ 3 ประเด็น คือ กรณีธุรกิจเป็นไปตามแผน กรณีธุรกิจได้เกินกว่าแผนและกรณีธุรกิจต่ำกว่าแผน และทำการให้น้ำหนักความเป็นไปได้ของแผนเป็นไป 3 สถานการณ์ โดยมีผลดังนี้

ตารางที่ 22 ผลตอบแทนการลงทุนกรณีเป็นไปตามแผน (Base Case)

ผลตอบแทนจากการลงทุน (บาท)	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
เงินสตรับ					
กำไรจากการดำเนินงาน	15,060,000	20,428,000	26,706,000	34,798,000	43,990,000
หัก ภาษีเงินได้	-4,518,000	-6,128,400	-8,011,800	-10,439,400	-13,197,000
บวก ค่าเสื่อมราคา 30%	60,000	140,000	270,000	410,000	470,000
ลูกหนี้การค้า	-6,800,000	-2,000,000	-2,400,000	-3,000,000	-3,400,000
สินค้าคงเหลือ	-850,000	-250,000	-300,000	-375,000	-425,000
เจ้าหนี้การค้า	1,700,000	500,000	600,000	750,000	850,000
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	0	0	0	0	0
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	0	0	0	0	0
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	0	0	0	0	0
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	0	0	0	0	0
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	0	0	0	0	0
กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน	4,652,000	12,689,600	16,864,200	22,143,600	28,288,000
บวก มูลค่าธุรกิจ (ราคาขายธุรกิจ)					
รวมเงินสตรับ	4,652,000	12,689,600	16,864,200	22,143,600	28,288,000
เงินสดจ่าย					
ค่าใช้จ่ายลงทุน	600,000	200,000	1,100,000	300,000	300,000
รวมเงินสดจ่าย	600,000	200,000	1,100,000	300,000	300,000
กระแสเงินสดคงเหลือสุทธิ	4,052,000	12,489,600	15,764,200	21,843,600	27,988,000
กระแสเงินสดคงเหลือสะสม	4,052,000	16,541,600	32,305,800	54,149,400	82,137,400
เงินสด ณ มูลค่าปัจจุบัน 15%	4,052,000	10,860,522	11,920,000	14,362,522	16,002,230
เงินสด ณ มูลค่าปัจจุบันสะสม	4,052,000	14,912,522	26,832,522	41,195,043	57,197,273

ตารางที่ 23 ผลตอบแทนการลงทุน กรณีผลดีกว่าแผน (Best Case)

ผลตอบแทนจากการลงทุน (บาท)	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
เงินสตรีบ					
กำไรจากการดำเนินงาน	19,140,000	25,708,000	33,426,000	43,318,000	51,190,000
หัก ภาษีเงินได้	-5,742,000	-7,712,400	-10,027,800	-12,995,400	-15,357,000
บวก ค่าเสื่อมราคา 30%	60,000	140,000	270,000	410,000	470,000
ลูกหนี้การค้า	-8,160,000	-2,400,000	-2,880,000	-3,600,000	-2,960,000
สินค้าคงเหลือ	-1,020,000	-300,000	-360,000	-450,000	-370,000
เจ้าหนี้การค้า	2,040,000	600,000	720,000	900,000	740,000
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	0	0	0	0	0
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	0	0	0	0	0
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	0	0	0	0	0
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	0	0	0	0	0
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	0	0	0	0	0
กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน	6,318,000	16,035,600	21,148,200	27,582,600	33,713,000
บวก มูลค่าธุรกิจ (ราคาขายธุรกิจ)					
รวมเงินสตรีบ	6,318,000	16,035,600	21,148,200	27,582,600	33,713,000
เงินสดจ่าย					
ค่าใช้จ่ายลงทุน	600,000	200,000	1,100,000	300,000	300,000
รวมเงินสดจ่าย	600,000	200,000	1,100,000	300,000	300,000
กระแสเงินสดคงเหลือสุทธิ	5,718,000	15,835,600	20,048,200	27,282,600	33,413,000
กระแสเงินสดคงเหลือสะสม	5,718,000	21,553,600	41,601,800	68,884,400	102,297,400
เงินสด ณ มูลค่าปัจจุบัน 15%	5,718,000	13,770,087	15,159,319	17,938,752	19,103,991
เงินสด ณ มูลค่าปัจจุบันสะสม	5,718,000	19,488,087	34,647,406	52,586,159	71,690,150

ตารางที่ 24 ผลตอบแทนการลงทุน กรณีผลต่ำกว่าแผน (Worst Case)

ผลตอบแทนจากการลงทุน (บาท)	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
เงินสตรับ					
กำไรจากการดำเนินงาน	10,980,000	15,148,000	19,986,000	26,278,000	33,430,000
หัก ภาษีเงินได้	-3,294,000	-4,544,400	-5,995,800	-7,883,400	-10,029,000
บวก ค่าเสื่อมราคา 30%	60,000	140,000	270,000	410,000	470,000
ลูกหนี้การค้า	-5,440,000	-1,600,000	-1,920,000	-2,400,000	-2,720,000
สินค้าคงเหลือ	-680,000	-200,000	-240,000	-300,000	-340,000
เจ้าหนี้การค้า	1,360,000	400,000	480,000	600,000	680,000
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	0	0	0	0	0
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	0	0	0	0	0
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	0	0	0	0	0
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	0	0	0	0	0
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	0	0	0	0	0
กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน	2,986,000	9,343,600	12,580,200	16,704,600	21,491,000
บวก มูลค่าธุรกิจ (ราคาขายธุรกิจ)					
รวมเงินสตรับ	2,986,000	9,343,600	12,580,200	16,704,600	21,491,000
เงินสดจ่าย					
ค่าใช้จ่ายลงทุน	600,000	200,000	1,100,000	300,000	300,000
รวมเงินสดจ่าย	600,000	200,000	1,100,000	300,000	300,000
กระแสเงินสดคงเหลือสุทธิ	2,386,000	9,143,600	11,480,200	16,404,600	21,191,000
กระแสเงินสดคงเหลือสะสม	2,386,000	11,529,600	23,009,800	39,414,400	60,605,400
เงินสด ณ มูลค่าปัจจุบัน 15%	2,386,000	7,950,957	8,680,681	10,786,291	12,116,023
เงินสด ณ มูลค่าปัจจุบันสะสม	2,386,000	10,336,957	19,017,637	29,803,928	41,919,951

ตารางที่ 25 ผลการประเมินความเป็นไปได้ทางธุรกิจเป็นเงินค่าปัจจุบัน (Present Value)

Scenario1	Best	0.1	571,800	1,377,009	1,515,932	1,793,875	1,910,399
			571,800	1,948,809	3,464,741	5,258,616	7,169,015
	Base	0.5	2,026,000	5,430,261	5,960,000	7,181,261	8,001,115
			2,026,000	7,456,261	13,416,261	20,597,522	28,598,637
	Worst	0.4	954,400	3,180,383	3,472,272	4,314,516	4,846,409
			954,400	4,801,183	8,273,455	12,587,971	17,434,380
	Tol	1	4,052,000	14,039,652	24,987,856	38,277,509	53,035,432
Scenario2	Best	0.2	1,143,600	2,754,017	3,031,864	3,587,750	3,820,798
			1,143,600	3,897,617	6,929,481	10,517,232	14,338,030
	Base	0.5	2,026,000	5,430,261	5,960,000	7,181,261	8,001,115
			2,026,000	7,456,261	13,416,261	20,597,522	28,598,637
	Worst	0.3	715,800	2,385,287	2,604,204	3,235,887	3,634,807
			715,800	3,101,087	5,705,291	8,941,178	12,575,985
	Tol	1	3,885,400	14,454,965	26,051,033	40,055,932	55,512,652
Scenario3	Best	0.4	2,287,200	5,508,035	6,063,728	7,175,501	7,641,596
			2,287,200	7,795,235	13,858,963	21,034,464	28,676,060
	Base	0.5	2,026,000	5,430,261	5,960,000	7,181,261	8,001,115
			2,026,000	7,456,261	13,416,261	20,597,522	28,598,637
	Worst	0.1	238,600	795,096	868,068	1,078,629	1,211,602
			238,600	1,033,696	1,901,764	2,980,393	4,191,995
	Tol	1	4,551,800	16,285,191	29,176,987	44,612,378	61,466,692

ข้อสมมติฐานการประเมินอยู่ภายใต้ 3 สถานการณ์ดังนี้

- กรณีที่ 1 ภายใต้สถานการณ์ที่เศรษฐกิจเติบโตมากกว่าที่คาดหมายไว้
- กรณีที่ 2 ภายใต้สถานการณ์ที่เศรษฐกิจเป็นไปตามที่คาดหมายไว้
- กรณีที่ 3 ภายใต้สถานการณ์ที่เศรษฐกิจต่ำกว่าที่คาดหมายไว้

จากผลการวิเคราะห์จะเห็นว่า เมื่อเทียบกับแผนที่ตั้งไว้ ตัวเลขจะไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งผลการตอบแทนการลงทุนที่ออกมาเป็นค่าเงินปัจจุบันยังคง สูงกว่า 50 ล้านบาท ที่เงินตั้งต้นที่ 25 ล้านบาท โดยในปีที่ 3 มีกำไรสะสมมากกว่าเงินทุนและเริ่มทำกำไรได้แสดงถึงความน่าสนใจในแผนธุรกิจนี้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors)

- การส่งมอบสินค้าและบริการให้ตรงตามเวลา ตลอดจนการตอบสนองความต้องการข้อมูลด้านสินค้าทั้งในแง่ของเทคนิคและราคาอย่างรวดเร็ว
- คุณภาพสินค้าตรงกับความต้องการและความพอใจ โดยสร้างความแตกต่างของสินค้าที่ระดับราคาเดียวกันหรือการตั้งราคาขายให้ต่ำกว่าในระดับคุณภาพสินค้าเดียวกัน
- ความสามารถในการบริหารเงินทุนหมุนเวียนให้เหมาะสมกับขนาดยอดขายที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
- การทำให้ตราสินค้า (ชื่อบริษัท) เป็นที่รู้จักและลูกค้ายอมรับในสินค้าและบริการ เนื่องจากธุรกิจการจำหน่ายอุปกรณ์ป้องกันภัยส่วนบุคคล และอุปกรณ์ป้องกันความปลอดภัยในการทำงานเป็นสินค้าที่มีการแข่งขันในด้านราคาค่อนข้างสูง การทำให้ลูกค้ารู้จักตราสินค้าเชื่อมั่นในตราสินค้า และยอมรับในการบริการ จะทำให้ปัญหาเรื่องการแข่งขันทางด้านราคาลดน้อยลง เพราะลูกค้าจะภักดีต่อตราสินค้า
- พนักงานขายในแผนการตลาดนี้ พนักงานขายจะเป็นองค์ประกอบหลักที่จะทำให้แผนประสบผลสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นจำหน่ายถึงผู้ใช้งานโดยตรง หรือจำหน่ายผ่านผู้ประกอบการรายย่อย เพื่อเป็นการรักษาจุดแข็งของบริษัทฯ พนักงานขายต้องมีความรู้ในเรื่องของสินค้าที่จำหน่ายให้มากขึ้น โดยมีแผนที่จะตั้ง KPI ให้กับพนักงานในการสร้างแรงจูงใจต่อไป
- ต้นทุนของสินค้า การสร้างตราสินค้าของตนเองใน Core Product Line โดยการจ้างผลิตตรงจากโรงงานจะสามารถลดต้นทุนสินค้าได้ ตลอดจนมีความสามารถในการแข่งขันด้านความแตกต่างไปในตัว

แผนฉุกเฉิน (Contingency Plan)

- การมองหาผู้ผลิตภายในประเทศเพื่อป้องกันภาวะอัตราแลกเปลี่ยนที่ผันผวนแบบรุนแรง
- ขยายประเภทสินค้าหรือบริการอื่นที่สามารถตอบสนองลูกค้าได้มากขึ้น เพื่อเพิ่มความสะดวกให้ลูกค้าลดเวลาในการจัดหา เช่น สินค้าประเภทงานซ่อมบำรุงเบื้องต้น หรืองานบริการในการติดตั้งระบบการใช้งานในกระบวนการต่างๆ
- สร้างตราสินค้าให้ยั่งยืนและอยู่ในใจลูกค้า เพื่อให้ลูกค้ามีพฤติกรรมซ้ำและบอกต่อโดยระบบการขายสามารถดำเนินการได้ต่อเนื่องด้วยระบบการขายโดยตัวสินค้าเอง
- ขยายช่องทางการจัดจำหน่าย โดยการเปิดสาขาย่อยเพื่อขยายตลาดแบบซื้อหน้าร้าน หรือการใช้ช่องทางของผู้บริโภคโดยตรงโดยผ่าน Modern Trade เช่น โลตัส บิ๊กซี
- การขยายภาคส่วนการตลาดใหม่ เช่น สถาบันการศึกษา โรงพยาบาล หรือโรงแรม ในแนวคิดของ บลูโอเชียน เพื่อลดการแข่งขันที่รุนแรงในตลาดที่ค่อนข้างอิ่มตัวในกรณีที่มีการขยายตัวภาคอุตสาหกรรมลดลง

บทที่ 6

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

บทสรุปการวิเคราะห์แผนธุรกิจเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาแนวทางของแผนธุรกิจและกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขายของธุรกิจขายและบริการ ในตลาดสินค้าอุตสาหกรรม พบว่าผู้ประกอบการมีความซับซ้อนในการตัดสินใจซื้อค่อนข้างสูงในการเลือกและตัดสินใจซื้อ การเข้าถึงความต้องการที่ซ่อนเร้นของผู้บริโภคแต่ละรายจึงเป็นจุดสำคัญในการขายสินค้าในตลาดแห่งนี้ ผู้ศึกษาพบว่าเราไม่สามารถใช้ส่วนผสมทางการตลาดแบบแผนเดียวในทุกตลาด หรือใช้กลยุทธ์เพียงกลยุทธ์เดียวในการทำตลาดในภาคส่วนต่าง ๆ ดังนั้นจะต้องมีการศึกษาถึงพฤติกรรม ประเภทอุตสาหกรรม การบริหารงาน ลักษณะงานให้ชัดเจน ซึ่งค่อนข้างหลากหลายและแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง ก่อนทำการเข้าเสนอขายในแต่ละราย

ตลาดในอุปกรณ์ป้องกันภัยในการทำงานมีขนาดใหญ่กว่าหมื่นล้านบาทต่อปี ผู้นำทางการตลาดมียอดขายในปัจจุบัน มีไม่ถึงพันล้านบาทต่อปี แสดงให้เห็นว่าตลาดมีส่วนแบ่งตลาดค่อนข้างกว้างแต่ผู้ประกอบการแต่ละรายมีขนาดยอดขายไม่มาก ฉะนั้นจึงไม่ใช่เรื่องยากที่จะเพิ่มยอดขายจากการดึงส่วนแบ่งตลาดของกลุ่มที่มีอยู่ ในขณะเดียวกันขนาดของตลาดก็มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทั้งในแง่ของปัจจัยการเติบโตของอุตสาหกรรมและกฎหมายด้านความปลอดภัยในการทำงาน ตลอดจนการรณรงค์ด้านการทำงานอย่างปลอดภัยเพื่อเพิ่มผลผลิตและเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทั้งหมดนี้เป็นสิ่งที่เป็นโอกาสทางการตลาดที่ชัดเจน แต่สิ่งที่เราเห็นคู่แข่งเองก็เห็นเช่นกันฉะนั้นการทำแผนกลยุทธ์นอกจากการเข้าช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดแล้ว การรักษาฐานลูกค้าเดิมไว้ก็เป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงเช่นกัน กลยุทธ์ที่ควรใช้ก็คือการพยายามสร้างตราสินค้าเป็นของตนเอง ขณะเดียวกันสินค้าตราอื่นต้องทำให้ลูกค้าเห็นความแตกต่างให้ชัดเจน เช่น ด้านการบริการ การเข้าถึงและความรวดเร็ว ความเต็มใจของพนักงานขายที่จะให้บริการแก่ลูกค้า การตอบข้อซักถามด้านเทคนิค การให้บริการด้านฝึกอบรมการใช้อุปกรณ์ที่ถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งทั้งหมดนี้ตราสินค้าก็จะเป็นที่ตัวองค์กรได้อีกทางหนึ่งเช่นกัน

องค์กรมีความสำคัญมากในการแข่งขัน การสร้างองค์กรให้แข็งแกร่งนอกจากฐานการเงินที่ดี และเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายแล้ว คนในองค์กรก็ถือว่ามีความสำคัญมาก ฉะนั้นการพยายามสร้างคนในองค์กรให้เติบโตไปพร้อมกันจึงควรให้เป็นนโยบายหลัก ตราสินค้าไม่เพียงแต่สร้างเพื่อลูกค้าเท่านั้น คนในองค์กรควรจะรับรู้และเข้าใจ ตลอดจนเกิดความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในองค์กร ฉะนั้นองค์กรที่แข็งแกร่งจะต้องมีคนที่มี

ความสามารถในการบริหารจัดการทำงานให้สำเร็จ ด้วยตนเองมากที่สุด และพนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานโดยเน้นความสามารถของบุคลากรมากกว่าจำนวนของพนักงาน

การเงินจากการที่บริษัทเติบโตมาระยะหนึ่งพบว่าการอัดฉีดเงินเข้าระบบอาจเป็นหนทางเพิ่มยอดขายได้อย่างรวดเร็วถ้ามองแบบตรรกะ แต่ขณะเดียวกันความผันผวนของสภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมก็มีอยู่ตลอดเวลา ผู้ศึกษาพบว่าการบริหารของธุรกิจขนาดเล็กควรหลีกเลี่ยงการทำธุรกิจแบบเงินกู้โดยเฉพาะการใช้เงินกู้ระยะสั้น เพื่อใช้ในการสั่งสินค้ามาขาย เพราะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันในแง่ของภาคอุตสาหกรรมเป็นไปได้ตลอดเวลา และจากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง Sensitivity ความอ่อนไหวของค่าเงินมีผลกระทบรุนแรงต่อผลกำไรมากที่สุด ลูกค้านี้ซึ่งเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมสามารถชะลอการสั่งซื้อได้ตลอดเวลา และพยายามเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการซื้อแบบขนาดเล็ก (จำนวนน้อย) การสต็อกสินค้าในโกดังไม่ควรเพิ่มมากเกินไป ความสามารถในการชำระหนี้ของกิจการ ฉะนั้นระบบการใช้เงินเกินบัญชีเพื่อการสั่งซื้อสินค้า นอกจากภาระดอกเบี้ยที่เกิดขึ้นแล้ว อัตราแลกเปลี่ยนยังมีผลกระทบต่อกิจการไม่น้อยเช่นกัน สิ่งสำคัญการทำธุรกิจเรื่องของสภาพคล่องทางการเงินเป็นสิ่งสำคัญมาก ฉะนั้นควรหลีกเลี่ยงการทำธุรกิจกับบริษัทประเภทจ้างเหมางาน ต่อช่วง ยกเว้นแต่เป็นบริษัทข้ามชาติ ส่วนบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมสามารถทำได้เต็มร้อยเปอร์เซ็นต์ จากการศึกษาพบว่าการชำระเงินตามรอบการจ่ายเงินที่ตรงเวลาเพราะเป็นบริษัทที่มีระบบบัญชีที่ชัดเจน เพราะจากการประเมินการเพิ่มหรือลดลงของยอดขายที่หายไป 20% แต่ผลกระทบของกำไรไม่เกิน 10 %

จากการศึกษาทั้งหมดนี้พบว่า จากยอดขายในปีแรกที่ 25 ล้านบาท สามารถเติบโตใน 5 ปี ไปที่ 100 ล้านบาท และจากการประเมินความเป็นไปได้ (Probability) โดยมีสถานการณ์ความเป็นได้ 3 แบบที่เป็นไปได้ ด้วยเงินเริ่มต้นที่ 20 ล้านบาทในปีที่ 1 จะมีมูลค่าปัจจุบันสะสมไม่น้อยกว่า 50 ล้านบาท ในปีที่ 5 (Present Value 15%) ในทุกๆ สถานการณ์โดยไม่ต้องพึ่งพาเม็ดเงินจากนอกระบบ ทำให้สรุปได้ว่า แผนธุรกิจนี้มีความน่าสนใจในการลงทุนและดำเนินการ

ข้อจำกัดทางการศึกษา

1. มีข้อจำกัดด้านจำนวนการเก็บตัวอย่าง เนื่องจากเกรงจะกระทบกับระบบการทำงานขององค์กรที่ศึกษา
2. ข้อมูลจากการศึกษาครั้งนี้ส่วนมากได้มาจากองค์กรเดียวจึงอาจมีการเบี่ยงเบนไปบ้าง
3. การประมาณการยอดขายใช้ฐานความเป็นไปได้ที่องค์กรสามารถทำได้ตามยอดเงินหมุนเวียนที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะ

1. บริษัทที่เป็นธุรกิจขายและบริการ จำนวนบุคลากรเป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายสูงสุดในการดำเนินการเพื่อใช้ในการแข่งขันจึงควรเน้นที่ประสิทธิภาพของพนักงานมากกว่าจำนวน
2. การขายสินค้าในตลาดอุตสาหกรรม สิ่งจำเป็นมากที่สุดคือความรู้ความสามารถของผู้ขายตลอดจนการวางแผนที่ดีก่อนเข้าเสนอขาย
3. ผู้ตัดสินใจซื้อในตลาดอุตสาหกรรมมีค่อนข้างหลากหลาย นับตั้งแต่ ผู้บริหารที่เห็นเรื่องต้นทุน แผนกจัดซื้อที่ต้องทำการเปรียบเทียบราคา แผนกความปลอดภัยที่ตรวจสอบมาตรฐาน และสุดท้ายคือผู้ใช้งานที่ต้องการความพึงพอใจ ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้ขายต้องทำให้เหนือคู่แข่งจึงสามารถได้ส่วนแบ่งตลาดตามเป้าหมาย
4. กลยุทธ์ทางการตลาดควรมุ่งไปที่ลูกค้าไม่ใช่สินค้า และแต่ละลูกค้ากลยุทธ์จะแตกต่างกัน
5. การสร้างตราสินค้าเป็นกลยุทธ์ที่สามารถรักษฐานลูกค้าได้ดีเพราะเนื่องจากสินค้ามีหลากหลายให้เลือก แต่ความแตกต่างด้านบริการจะเป็นจุดที่ลูกค้ารับรู้มากที่สุด
6. การทำธุรกิจขนาดเล็กในตลาดอุตสาหกรรมควรหลีกเลี่ยงการกู้เงินมาหมุนเวียนในระบบ หรือไม่ควรจัดเก็บสินค้าคงคลังมากๆ ควรหมุนเงินในระบบพอเหมาะกับการเติบโต
7. การดึงเอาทฤษฎีมาใช้ในการบริหารจัดการควรคำนึงถึงสถานการณ์ การเมือง เศรษฐกิจและสภาวะแวดล้อมที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

บรรณานุกรม

TNI

บรรณานุกรม

- กระทรวงพาณิชย์. (2553ก). กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. สืบค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2553, จาก <http://www.dbd.go.th/corpsearch2/compare5years.php?mfno1=0105518009576&mftype=5>
- (2553ข). กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. สืบค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2553, จาก <http://www.dbd.go.th/corpsearch2/compare5year2.php?mfno1=0105544071950&mftype=5>
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). **การจัดการสมัยใหม่ Modern Management**. กรุงเทพฯ : บริษัท ธรรมสาร จำกัด.
- รังสรรค์ เลิศในสัตย์. (2544). **การตลาดเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ชนะในสหัสวรรษใหม่**. กรุงเทพฯ : เอส.พี.เอ็น.การพิมพ์.
- ศรยุทธ จันทคราม. (2553, พฤษภาคม). กรรมการผู้จัดการบริษัท Stop Hardzard Co,Ltd. **สัมภาษณ์**.
- สุธีร์ พนาวาร ; และ นฤกุล เรืองอุทัย. (2551). **แผนธุรกิจสำหรับมือใหม่หัดเขียน**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : เอส.พี.เอ็น.การพิมพ์.
- Ketchen, Dave. ; and Eisner, Alan. (2009). **STRATEGY, 2008-2009**. New York : McGraw-Hill.

ภาคผนวก

TNI

ภาคผนวก ก.

แบบสอบถามประเมินความพึงพอใจในสินค้าอุปกรณ์ความปลอดภัย



ชื่อบริษัท _____

แผนก _____

แบบประเมินความพึงพอใจในสินค้าอุปกรณ์ความปลอดภัย

ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในระดับความพึงพอใจของปัจจัยต่างๆ ในการที่ท่านจะเลือกใช้ผลิตภัณฑ์จากบริษัท Stop Hazard เพื่อปรับปรุงและพัฒนาสินค้าและบริการ โดยให้ทำเครื่องหมายได้เพียงข้อละ 1 ระดับเท่านั้น

ปัจจัยที่มีอิทธิพล	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านสินค้า					
1 การออกแบบตัวสินค้าให้มีความสวยงามหรือทันสมัย					
2 มีบรรจุภัณฑ์ที่โดดเด่น และสวยงาม					
3 มีความสะดวกสบายและไม่รู้สึกเป็นภาระในขณะใช้งาน					
4. มีความแข็งแรงและทนทานตามสภาพการใช้					
5.ราคาสินค้าเหมาะสมและเกิดคุณค่าสูงสุดในการใช้งานได้จริง					
6.ความหลากหลายของสินค้าต่อความต้องการ					
7. สินค้ามีมาตรฐานตรงตามข้อกำหนดบริษัท					
ด้านการบริการ					
1. ความรวดเร็วในการตอบกลับเมื่อเกิดข้อสงสัยหรือปัญหา					
2. การนำสินค้าตัวอย่างไปแสดงหรือสาธิตให้เห็นจริง					
3.ความรวดเร็วในการเสนอราคา					
4.ระยะเวลาหรือความรวดเร็วในการจัดส่ง					
5 ระยะเวลาในการรับประกันสินค้า					
6 ระบบการเคลมสินค้า เมื่อสินค้ามีปัญหาหรือข้อบกพร่อง					
7.ความสะดวกในช่องทางการติดต่อสื่อสารทางโทรศัพท์หรือแฟกซ์					
8 ความสะดวกในช่องทางการติดต่อสื่อสารทาง Internet					
9.ความครบถ้วน ของสินค้าใน Catalog					
10.รายละเอียดหรือข้อมูลใน Catalog					

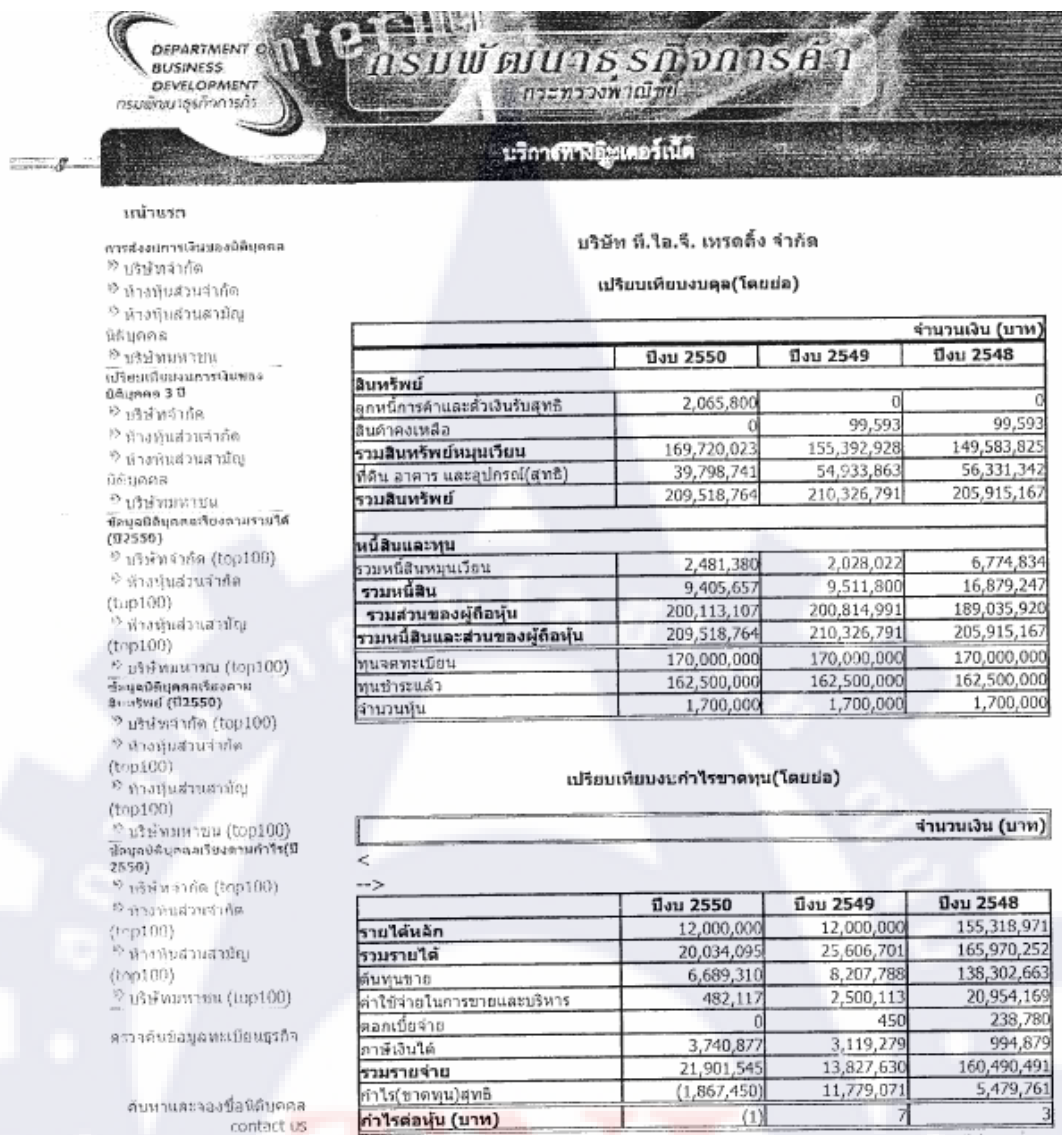
ข้อเสนอแนะ

อื่นๆ.....

ภาคผนวก ข.

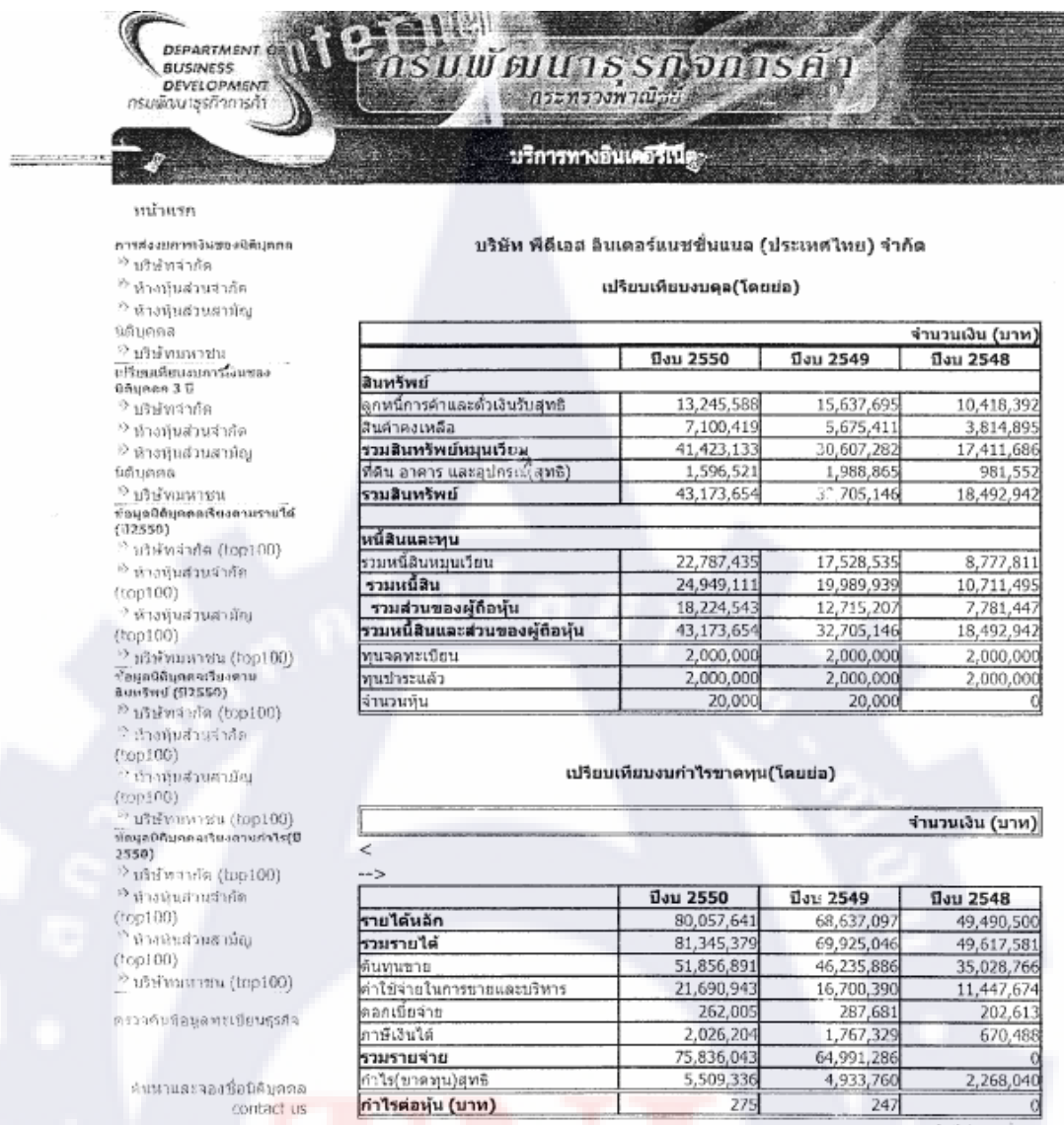
งบการเงินของบริษัทขายสินค้าอุตสาหกรรมจากกระทรวงพาณิชย์

TNI



รูปที่ 18 รูปตัวอย่างเปรียบเทียบงบดุล (โดยย่อ) บริษัท ที. ไอ. จี. เทรดดิ้ง จำกัด

ที่มา : กระทรวงพาณิชย์. (2553ก). กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. ออนไลน์.



รูปที่ 19 รูปตัวอย่างเปรียบเทียบงบดุล (โดยย่อ) บริษัท พีดีเอส อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด

ที่มา : กระทรวงพาณิชย์. (2553ข). กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. ออนไลน์.

ภาคผนวก ค.

รูปตัวอย่างสินค้าอุปกรณ์ด้านความปลอดภัย





รูปที่ 20 รูปหมวกนิรภัยพร้อมเครื่องป้องกันเสียง



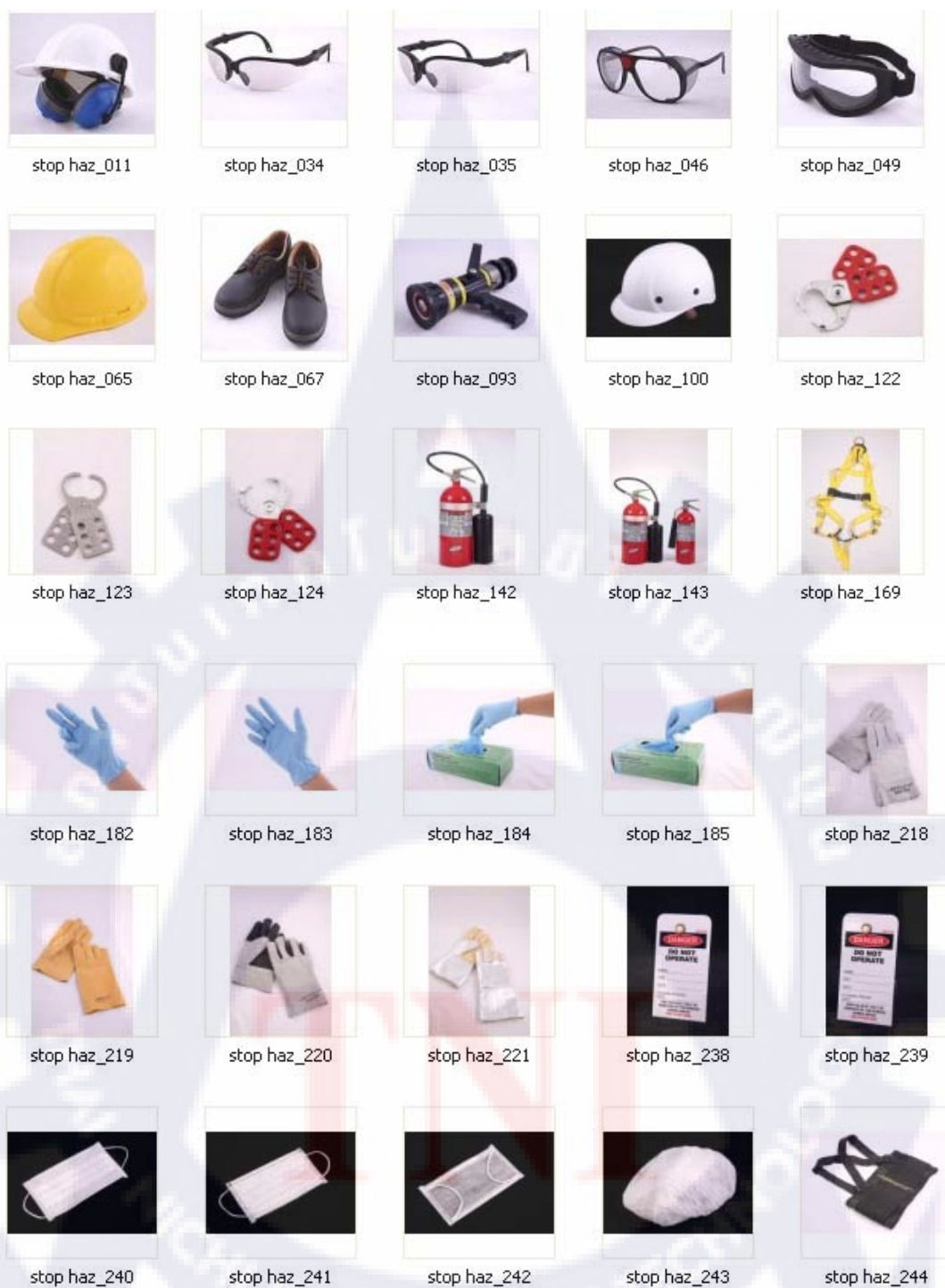
รูปที่ 21 รูปแว่นตานิรภัยแบบครอบ



รูปที่ 22 รูปรองเท้านิรภัยแบบหัวเหล็กและพื้นป้องกันตะปู



รูปที่ 23 รูปถุงมือหนังที่ทำตราสินค้าขององค์กร



รูปที่ 24 รูปอุปกรณ์ด้านความปลอดภัยที่ใช้ในโรงงานอุตสาหกรรม



รูปที่ 24 รูปอุปกรณ์ด้านความปลอดภัยที่ใช้ในโรงงานอุตสาหกรรม (ต่อ)