



การทำแผนกลยุทธ์ทางการตลาดในสินค้าอุตสาหกรรม

MARKETING STRATIGIC PLAN FOR INDUSTRIAL PRODUCT

ณรงค์ศักดิ์ ศรีเสาวคนธร

สาขาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร/คณะบริหารธุรกิจ/สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น สวนหลวง กรุงเทพฯ 10250

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาการเขียนแผนธุรกิจใน การเพิ่มยอดขายในตลาดสินค้าอุตสาหกรรม โดยใช้ข้อมูลจากบริษัท แห่งหนึ่งที่ประกอบธุรกิจขายและให้บริการในตลาดสินค้าประเภท อุปกรณ์ป้องกันอันตรายในการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมโดยมีการ จำลองสินค้าในตราสินค้าของตนเองจากผู้ผลิตในและต่างประเทศ ซึ่ง เปิดดำเนินการมาแล้วกว่า 10 ปี โดยมียอดขายเฉลี่ยในปัจจุบันอยู่ที่ 25 ล้านบาทต่อปี

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลสถานะแวดล้อมอุตสาหกรรมที่ เกี่ยวข้อง ที่ผ่านมาจากข้อมูลกรมพัฒนาธุรกิจ จาก Internet ในปีที่ผ่านมา จากนั้นศึกษาประเภทของสินค้า จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร สินค้า เป้าหมาย ตลาดเป้าหมาย ตลอดจนการบริหารจัดการองค์กรต่อด้วยทำ การวางแผนธุรกิจ 5 ปี โดยมีเป้าหมายที่ยอดขาย 100 ล้านบาทในปีที่ 5 โดยมีการกำหนดสินค้าทั้งหมด 11 รายการ โดยการขายจะมีผลต่อ ช่วงเวลา ซึ่งในแต่ละช่วงเดือนจะมีจำนวนขายที่แตกต่างกัน จากนั้น วางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดโดยเริ่มตั้งแต่การแบ่งภาคส่วนตลาด เป้าหมายให้ชัดเจน และกำหนดตำแหน่งทางการตลาดที่ได้เปรียบ เพื่อ กำหนดแผนส่วนผสมทางการตลาดทั้ง 4 ซึ่งประกอบไปด้วย ตัวสินค้าที่ ใช้ทำตลาด การกำหนดราคากับตลาดเป้าหมาย ช่องทางการจัด จำหน่าย และการส่งเสริมการขาย ต่อมาได้ทำการเก็บข้อมูลการ ประเมินความพึงพอใจจากลูกค้า เพื่อพัฒนาปรับปรุงสินค้าและบริการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความภักดีต่อตราสินค้าจากธุรกิจเพื่อความยั่งยืนของ กิจการ จากนั้นทำการวางแผนทางการเงิน ทำการวิเคราะห์ประเมินการ เปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น 3 กรณี และความเป็นไปได้ของธุรกิจที่อาจ เกิดขึ้นได้ 3 สถานการณ์ การทำแผนฉุกเฉินและสรุปภาพรวมของแผน กลยุทธ์ธุรกิจเพื่อให้เห็นถึงความน่าสนใจ และปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจ ประสบผลสำเร็จ ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ซึ่งจะระบุถึงตัว แปรต่าง ๆ ที่ควรคำนึงถึงของการประกอบกิจการประเภทขายและ บริการ ในตลาดสินค้าอุตสาหกรรม จากการศึกษา วางแผน และ วิเคราะห์ ผู้ศึกษาพบว่ามีความเป็นไปได้สูงที่แผนกลยุทธ์นี้จะสามารถ บรรลุเป้าที่ตั้งไว้ในการเพิ่มยอดขายเป็น 100 ล้านบาทภายใน 5 ปี ข้างหน้า

คำสำคัญ – แผนกลยุทธ์ทางการตลาด, สินค้าอุตสาหกรรม

Abstract

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 baht.

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 was set. The 5-year forecasted sale of products, targeting on 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 segmentation, targeting market and product positioning were formulated. Marketing mix strategies, consisted of product, price, place and promotion, 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 formulated 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 that the devised business plan has high probability of reaching the target sale goal of 100 million baht in the fifth years.

Keywords - Marketing Strategic Plan, Industrial Product

1. บทนำ

ประเทศไทยมีการขยายตัวภาคอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง ด้วย เหตุนี้ทำให้เกิดความต้องการสินค้าและบริการที่มีความจำเป็นต่อ ภาคอุตสาหกรรมมากมาย ไม่ว่าจะเป็นเครื่องจักร อะไหล่ สารเคมีเพื่อ การบำบัดน้ำเสีย อุปกรณ์ด้านความปลอดภัยส่วนบุคคล อุปกรณ์ด้าน การบำรุงรักษา รวมไปถึงการบริการแบบเหมาช่วง (Out Sourcing) และเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงนี้จึงเกิดธุรกิจขนาดกลางและย่อม (SME) ในประเทศขึ้นมากเช่นกัน [1] แต่ขณะเดียวกัน เกิดการแข่งขัน ทางการตลาดทั้งจากธุรกิจประเภทเดียวกันในประเทศและบริษัทข้าม ชาติที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น และส่งผลให้ธุรกิจขนาดกลางและย่อม หลายบริษัทเกิดภาวะขาดทุนเนื่องจากไม่สามารถแข่งขันทางการตลาด กับทุนขนาดใหญ่ได้ จนบางแห่งต้องปิดกิจการตัวเองไป ด้วยสาเหตุไม่ ว่าจะด้วยเรื่องของขนาดเงินทุนหมุนเวียนที่จำกัดความสามารถของ องค์กรในการปรับเปลี่ยนกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง ความไม่เข้าใจ ของวัฒนธรรมองค์กรและสังคมยุคใหม่ และการขาดการสนับสนุนจาก ภาครัฐอย่างจริงจัง ทำให้ความสามารถในการทำกำไรและการขยาย ตลาดขององค์กรขาดประสิทธิภาพไปและปิดตัวไปในที่สุด จึงมีความ น่าสนใจว่าอะไรคือกุญแจแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการให้



องค์กรอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืน และสามารถนำหลักการดังกล่าวไปประยุกต์ หรือเป็นแนวทางในการทำธุรกิจต่อไป และอะไรคือศักยภาพที่แท้จริงในการทำธุรกิจในตลาดสินค้าอุตสาหกรรม

หนึ่งในสินค้าอุตสาหกรรมที่มีความน่าสนใจ และมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องคือสินค้าประเภทอุปกรณ์เพื่อความปลอดภัยในการทำงาน 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 ซึ่งมีมูลค่ารวมกว่าหมื่นล้านบาทต่อปี และมีการขยายตัวตามการเติบโตของโรงงานอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยกลุ่มลูกค้าหลักจะอยู่ในโรงงานที่อยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรม

ในขณะเดียวกันการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ก็มีค่อนข้างรุนแรง โดยเฉพาะผู้นำตลาดเป็นผู้ที่อยู่ในวงการมานาน และมีขนาดองค์กรที่ใหญ่มีศักยภาพทั้งทางด้านบุคลากรและเงินทุนสูงทำให้มีอำนาจต่อรองกับคู่ค้าได้มาก ตลอดจนสามารถตอบสนองลูกค้าที่ค่อนข้างมีอำนาจต่อรองสูงได้เป็นอย่างดี ฉะนั้นกลยุทธ์ของผู้ตาม และผู้เข้ามาใหม่จึงต้องใช้วิธีการเจาะเฉพาะด้านของผลิตภัณฑ์ และทำราคาให้ดีที่สุด [2] ตลอดจนการให้บริการที่รวดเร็วแต่ก็ยังได้เพียงส่วนแบ่งตลาดที่น้อยอยู่เช่นเดิม ด้วยเหตุนี้การที่จะเข้าไปชิงส่วนแบ่งตลาดออกมา จำเป็นต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างรอบครอบ

แผนธุรกิจในปัจจุบันสำหรับกิจการขนาดกลางและเล็ก อาจมองว่าไม่มีความจำเป็นเพราะนอกจากไม่สามารถใช้ในการประกอบการในการขอกู้เงินจากสถาบันการเงินได้แล้ว ยังไม่สามารถใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ ผู้ประกอบการบางรายมีมุมมองเพียงว่า ขายของให้ได้ ทำต้นทุนให้ต่ำ ทำกำไรให้สูง [3] กิจการก็สามารถดำเนินต่อไปได้ ด้วยเหตุนี้กิจการจึงดำเนินการแบบไร้รูปแบบ ไม่มีเป้าหมาย ตลอดจนไม่มีทิศทางที่ชัดเจนปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงโดยไม่รู้ถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัจจัยของการเปลี่ยนแปลง เมื่อเกิดปัญหาที่ไม่สามารถป้องกันหรือแก้ไขได้ทันเวลาที่

การศึกษานี้จะทำการศึกษาริษัทขายสินค้าอุตสาหกรรมที่เปิดกิจการมากกว่า 10 ปีโดยผู้บริหารที่พยายามปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้กิจการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยจะศึกษาตั้งแต่มุมมองของผู้บริหาร [4] ผลกระทบต่างๆ ของกิจการ จุดอ่อนจุดแข็งของกิจการ เป้าหมายในอนาคต ที่ต้องการให้กิจการเติบโต โดยเน้นแผนกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขาย ในการที่จะนำเทคนิคต่างๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 2.1 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัย และสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อตลาดอุตสาหกรรม (5 Force Model)
- 2.2 เพื่อวิเคราะห์กระบวนการภายในองค์กรถึงศักยภาพในการเติบโต (SWOT Analysis)
- 2.3 สรุปผลการวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Factors of Success)

- 2.4 ทำแผนกลยุทธ์ธุรกิจ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรในการเติบโตของกิจการ (Growth Strategic Plan)

3. สมมุติฐานการศึกษา

- 3.1 การบริหารจัดการองค์กรที่กระชับและแปรเปลี่ยนได้ง่าย สามารถลดต้นทุนราคาสินค้าให้แข่งขันได้และมีกำไรสูงสุด
- 3.2 กลยุทธ์สร้างความแตกต่างด้านบริการและการเอาใจใส่ ต่อความต้องการของลูกค้าตลอดจนความซื่อสัตย์ในการดำเนินธุรกิจ สามารถสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าต่อองค์กรที่ยั่งยืนในตลาดอุตสาหกรรม
- 3.3 การบริหารธุรกิจ และการดำเนินการขาย ตัวแปรหลัก คือ วิสัยทัศน์ในการทำธุรกิจของเจ้าของกิจการ และการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

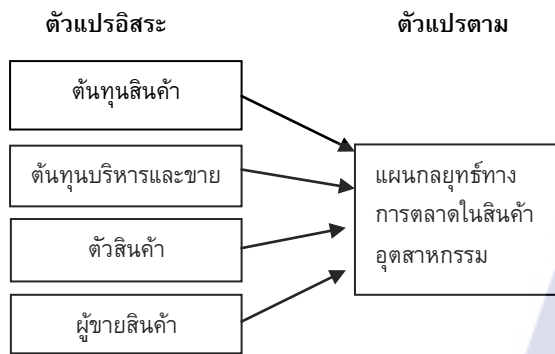
4. ขั้นตอนการศึกษาและการดำเนินการ

- การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาการเขียนแผนธุรกิจในการเพิ่มยอดขายในตลาดสินค้าอุตสาหกรรม โดยมีวิธีการดังนี้
- 4.1 ทำการประเมินองค์กร ถึงสภาพปัจจุบันของธุรกิจ (Fact Finding) เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการ
 - 4.2 ประเมิน SWOT Analysis, 5 Forces Model, Segmentation Target Market และ Positioning เพื่อดูความสามารถทางการตลาด ตลอดจนการสืบค้นข้อมูลอุตสาหกรรมจากกระทรวงพาณิชย์ เพื่อประเมินข้อมูลอุตสาหกรรมเบื้องต้น
 - 4.3 ศึกษาเทคนิคและการบริหารจัดการองค์กร ในแง่ของบุคลากร การควบคุมต้นทุน การขายสินค้า การสั่งซื้อสินค้าตลอดการจัดเก็บสินค้าจากผู้ประกอบการจริง
 - 4.4 สืบหาความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจ
 - 4.5 ศึกษาการทำกลยุทธ์ทางการตลาด การขยายตลาด การรักษาฐานลูกค้าเดิม
 - 4.6 ทำแผนธุรกิจ แผนการตลาด แผนการเงิน การประมาณการยอดขาย การวิเคราะห์และการประเมินการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity)
 - 4.7 สรุปและเสนอแนะปัจจัยหลักสำคัญในการดำเนินธุรกิจการค้ากับตลาดในกลุ่มอุตสาหกรรม

5. ขอบเขตของการศึกษา

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสินค้าที่ใช้ในโรงงานอุตสาหกรรม โดยจะทำการศึกษาดัง การบริหารการจัดการและขายโดยข้อมูลที่จัดเก็บจะเป็นลักษณะการเข้าประเมินจากการสัมภาษณ์ จดบันทึก ข้อมูล ข้อมูลบางส่วนจะเกิดจากการประเมินเนื่องจากเป็นกิจการที่ไม่สามารถหาข้อมูลได้โดยตรงแต่สามารถหาข้อมูลจากการประเมินที่มีความเป็นไปได้ และรวมถึงทำแบบสอบถามกับลูกค้าของกิจการตามโอกาสที่กิจการให้จะเป็นไป ส่วนข้อมูลทางการเงินจะประเมินย้อนหลังประมาณ 2 ปี ตามที่มีปรากฏอยู่ใน Website ของกระทรวงพาณิชย์

กรอบแนวคิดในการศึกษาได้มีการกำหนดตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินงานวิจัย และเป็นแนวทางในการค้นหาคำตอบ ดังนี้



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการศึกษา

6. วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์

ผู้ศึกษาได้ประเมินสถานการณ์ตลาด และบริษัทเป้าหมายก่อนกำหนดแผนธุรกิจ และกลยุทธ์ในการเพิ่ม ยอดขายของธุรกิจขายและบริการ ในตลาดสินค้าอุตสาหกรรม ดังนี้

บริษัทที่ศึกษาดำเนินกิจการมา 10 ปี โดยผู้ก่อตั้งมีประสบการณ์การทำงานด้านการดูแลรักษาความปลอดภัยในโรงงาน มีโครงสร้างองค์กรที่แบนราบ (Flat Organization) มีจำนวนพนักงานเพียง 7 คน กลุ่มลูกค้าหลักคือโรงงานในนิคมอุตสาหกรรม โดยเน้นสินค้าประเภทอุปกรณ์ป้องกันภัยส่วนบุคคล ซึ่งเป็นสินค้าที่ใช้แล้วหมดไปหรือใช้กันอย่างต่อเนื่อง (Consumer Product) สินค้าที่ทางบริษัทฯ จำหน่ายเป็นสินค้า หรือบริการที่ไม่ได้เป็นการซื้อโดยเฉพาะบุคคล แต่ซื้อเพื่อใช้ในองค์กร หรือใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ จึงทำให้การตัดสินใจในการสั่งซื้อแต่ละครั้งขึ้นอยู่กับความคิดเห็นถึง 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายเทคนิค และผู้ใช้งาน โดยมีฝ่ายบริหารเป็นผู้อนุมัติ และนี่คือความยากในสินค้าอุตสาหกรรม ปัจจุบันเริ่ม มีกฎหมายบังคับให้ใช้อุปกรณ์ป้องกันภัยส่วนบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม และการสนับสนุนของภาครัฐในการเพิ่มมาตรฐานในการทำงานที่ปลอดภัยให้กับแรงงาน อุปกรณ์ที่กฎหมายบังคับขึ้นอยู่กัลักษณะของโรงงานนั้นๆ เช่น การบังคับให้ใช้รองเท้ากันภัยหั่วเหล็ก อุตสาหกรรมบางประเภทไม่ได้ใช้ยกตัวอย่างโรงงาน ผลิตอาหารแช่แข็งจะใช้รองเท้าบูทยางกันน้ำ หรือโรงงานผลิตอะไหล่รถยนต์ เช่น NOK จะใช้รองเท้าผ้าใบสีขาว และเฉพาะบางแผนจะใช้รองเท้ากันภัย เป็นต้น ในขณะที่เดียวกัน ตลาดอยู่ในชั้นเจริญเติบโต มีโอกาสขยายตลาดได้อีกมาก วิเคราะห์จากหลายโรงงานยังไม่รู้จัก และไม่มีการใช้อุปกรณ์ป้องกันภัยส่วนบุคคล และอุปกรณ์เซฟตี้ อีกทั้งการขยายตัวของโรงงานอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่องในย่านอุตสาหกรรมต่างๆ ขนาดตลาดมีขนาดมากกว่า 10,000 ล้านบาทต่อปี

การแข่งขันและคู่แข่ง มีผู้ประกอบการมากกว่า 150 รายในตลาดข้อมูลผู้ประกอบการจาก Thailand Yellow Pages ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นที่นิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกเป็นหลัก ส่วนผู้ประกอบการรายย่อย จะขายสินค้าใกล้เคียงกันแตกต่างกันที่ยี่ห้อของสินค้า แต่คุณสมบัติไม่แตกต่างกันมาก หรือจำหน่ายสินค้ายี่ห้อเดียวกัน แต่แข่งขันกันด้านดัตราสินค้า ทำให้ลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูง โดยผู้นำเข้าและจำหน่ายอุปกรณ์เซฟตี้ทุกตราหือในตลาด มุ่งเน้นในเรื่องการสร้างตราสินค้า ไม่ว่าจะเป็นตราที่สร้างขึ้นใหม่ หรือตราเดิมที่มีแหล่งกำเนิดจากต่างประเทศ โดยแต่ละยี่ห้อ มีจุดเด่นที่คล้ายกัน คือ

ความมีชื่อเสียงในตราหือสินค้า และมุ่งเน้นออกบู๊ตแสดงสินค้าในงาน Safety Week การโฆษณาผ่านทาง Website ทั้งนี้ทุกตราหือต่างก็มุ่งเจาะตลาดลูกค้ายานนิคมอุตสาหกรรมหนัก และนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

การประเมินแรงต้านสภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม 5 ด้าน (5 Force Model) ผู้ศึกษาพบว่า อุปสรรคของผู้เข้ารายใหม่ มีความรุนแรงปานกลาง อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อที่มีความรุนแรงปานกลางถึงมาก สินค้าทดแทนมีความรุนแรงมาก อำนาจต่อรองจากผู้ผลิตสินค้ามีความรุนแรงปานกลาง และคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมมีความรุนแรงมาก

การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคทางการตลาด (SWOT Analysis) โดยจุดแข็ง (Strengths) ของบริษัทมี Brand สินค้าเป็นของตนเองทำให้สามารถควบคุมปัจจัยทางการตลาดได้ดี ตอบสนองลูกค้าได้รวดเร็ว จำนวนบุคลากรน้อยทำให้ต้นทุนต่ำ ผู้บริหารมีประสบการณ์ และ พนักงานในองค์กรมีความสามารถหลากหลาย ด้าน จุดอ่อน (Weaknesses) โดยเฉพาะ ผลิตภัณฑ์ที่เป็นสินค้าหลักประเภทถุงมือ เเคมียังไม่สามารถตอบสนองลูกค้าได้ พนักงานขายมีน้อยเกินไป อำนาจต่อรองกับผู้ขายยังไม่ครอบคลุมทุกสินค้า ด้าน โอกาส (Opportunities) เกิดขึ้นจาก การขยายตัวภาคอุตสาหกรรมจากต่างประเทศ มีการยกเลิกภาษีนำเข้าจาก AFTA สามารถ OEM Brand จากต่างชาติได้ กฎหมายและพระราชบัญญัติความปลอดภัยในการทำงานเริ่มมีมากขึ้นและต่อเนื่อง ปัญหาอุปสรรค (Threats) ที่พบคือ เจ้าของ Brand สินค้าจากต่างประเทศเริ่มเข้ามาเปิดตลาดเอง ความผันผวนของเศรษฐกิจและการเมือง งบประมาณด้านความปลอดภัยยังถูกควบคุมอย่างจำกัด และเทคโนโลยีทำให้กระบวนการผลิตของลูกค้าใช้คนน้อยลง

7. ผลการศึกษา

จากการศึกษาแนวทางของแผนธุรกิจและกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขายของธุรกิจขายและบริการ ในตลาดสินค้าอุตสาหกรรม พบว่า ผู้บริโภคมีความซับซ้อนในการตัดสินใจซื้อค่อนข้างสูงในการเลือกและตัดสินใจซื้อ การเข้าถึงความต้องการที่ซ่อนเร้นของผู้บริโภคแต่ละราย จึงเป็นจุดสำคัญในการขายสินค้าในตลาดแห่งนี้ ผู้ศึกษาพบว่าเราไม่สามารถใช้ส่วนผสมทางการตลาดแบบแผนเดียวในทุกตลาด หรือใช้กลยุทธ์เพียงกลยุทธ์เดียวในการทำตลาดในภาคส่วนต่างๆ ดังนั้นจะต้องมีการศึกษาถึงพฤติกรรม ประเภทอุตสาหกรรม การบริหารงาน ลักษณะงานให้ชัดเจน ซึ่งค่อนข้างหลากหลายและแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง ก่อนทำการเข้าเสนอขายในแต่ละราย

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

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ของธุรกิจคือ การส่งมอบสินค้าและบริการให้ตรงตามเวลา ตลอดจนการตอบสนองความต้องการข้อมูลด้านสินค้าทั้งในแง่ของ



เทคนิคและราคาอย่างรวดเร็ว คุณภาพสินค้าตรงกับความต้องการและความพอใจ โดยสร้างความแตกต่างของสินค้าที่ระดับราคาเดียวกันหรือการตั้งราคาขายให้ต่ำกว่าในระดับคุณภาพสินค้าเดียวกัน รวมถึงความสามารถในการบริหารเงินทุนหมุนเวียนให้เหมาะสมกับขนาดยอดขายที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การทำให้ตราสินค้า (ชื่อบริษัท) เป็นที่รู้จักและลูกค้ายอมรับในสินค้าและบริการเนื่องจากธุรกิจการจำหน่ายอุปกรณ์ป้องกันภัยส่วนบุคคล และอุปกรณ์ป้องกันความปลอดภัยในการทำงานเป็นสินค้าที่มีการแข่งขันในด้านราคาค่อนข้างสูง การทำให้ลูกค้ารู้จักตราสินค้า เชื่อมั่นในตราสินค้า และยอมรับในการบริการ จะทำให้ปัญหาเรื่องการแข่งขันทางด้านราคาลดน้อยลง เพราะลูกค้าจะภักดีต่อตราสินค้า พนักงานขายในแผนการตลาดนี้ พนักงานขายจะเป็นองค์ประกอบหลักที่จะทำให้แผนประสบผลสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นจำหน่ายถึงผู้ใช้งานโดยตรง หรือจำหน่ายผ่านผู้ประกอบการรายย่อย เพื่อเป็นการรักษาจุดแข็งของบริษัทฯ พนักงานขายต้องมีความรู้ในเรื่องของสินค้าที่จำหน่ายให้มากขึ้น โดยมีแผนที่จะตั้ง KPI ให้กับพนักงานในการสร้างแรงจูงใจต่อไป ด้านต้นทุนของสินค้า การสร้างตราสินค้าของตนเองใน Core Product Line โดยการจ้างผลิตตรงจากโรงงานจะสามารถลดต้นทุนสินค้าได้ ตลอดจนมีความสามารถในการแข่งขันด้านความแตกต่างไปในตัว

8. สรุป

ตลาดในอุปกรณ์ป้องกันภัยในการทำงานมีขนาดใหญ่กว่าหมื่นล้านบาทต่อปี ผู้นำทางการตลาดมียอดขายในปัจจุบัน มีไม่ถึงพันล้านบาทต่อปี แสดงให้เห็นว่าตลาดมีส่วนแบ่งตลาดค่อนข้างกว้าง แต่ผู้ประกอบการแต่ละรายมีขนาดยอดขายไม่มาก ฉะนั้นจึงไม่ใช่เรื่องยากที่จะเพิ่มยอดขายจากการดึงส่วนแบ่งตลาดของคู่แข่งที่มีอยู่ ในขณะเดียวกันขนาดของตลาดก็มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทั้งในแง่ของปัจจัยการเติบโตของอุตสาหกรรมและกฎหมายด้านความปลอดภัยในการทำงาน ตลอดจนการรณรงค์ด้านการทำงานอย่างปลอดภัยเพื่อเพิ่มผลผลิต และเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทั้งหมดนี้เป็นสิ่งที่เป็นโอกาสทางการตลาดที่ชัดเจน แต่สิ่งที่เราเห็นคู่แข่งเองก็เห็นเช่นกัน ฉะนั้นการทำแผนกลยุทธ์นอกจากการเข้าช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดแล้ว การรักษาฐานลูกค้าเดิมไว้ก็เป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงเช่นกัน กลยุทธ์ที่ควรใช้ก็คือการพยายามสร้างตราสินค้าเป็นของตนเอง ขณะเดียวกันสินค้าตราอื่นต้องทำให้ลูกค้าเห็นความแตกต่างให้ชัดเจน เช่น ด้านการบริการ การเข้าถึงและความรวดเร็ว ความเต็มใจของพนักงานขายที่จะให้บริการแก่ลูกค้า การตอบข้อซักถามด้านเทคนิค การให้บริการด้านฝึกอบรมการใช้อุปกรณ์ที่ถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งทั้งหมดนี้ตราสินค้าก็จะเป็นที่ตัวองค์กรได้อีกทางหนึ่งเช่นกัน

องค์กรมีความสำคัญมากในการแข่งขัน การสร้างองค์กรให้แข็งแกร่งนอกจากฐานการเงินที่ดี และเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายแล้ว คนในองค์กรก็ถือว่ามีความสำคัญมาก ฉะนั้นการพยายามสร้างคนในองค์กรให้เติบโตไปพร้อมกันจึงควรให้เป็นนโยบายหลัก ตราสินค้าไม่เพียงแต่สร้างเพื่อลูกค้าเท่านั้น คนในองค์กรควรจะรับรู้และเข้าใจ ตลอดจนเกิดความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในองค์กร ฉะนั้นองค์กรที่แข็งแกร่งจะต้องมีคนที่มีความสามารถในการบริหารจัดการทำงานให้สำเร็จ ด้วยตนเองมากที่สุด และพนักงานมีประสิทธิภาพใน

การทำงานโดยเน้นความสามารถของบุคลากรมากกว่าจำนวนของพนักงาน

มุมมองด้าน การเงิน นั้น จากการที่บริษัทเติบโตมาระยะหนึ่งพบว่า การอัดฉีดเงินเข้าระบบอาจเป็นหนทางเพิ่มยอดขายได้อย่างรวดเร็วถ้ามองแบบตลกรະ แต่ขณะเดียวกันความผันผวนของสภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมก็มีอยู่ตลอดเวลา ผู้ศึกษาพบว่า การบริหารของธุรกิจขนาดเล็กควรหลีกเลี่ยงการทำธุรกิจแบบเงินกู้ โดยเฉพาะการใช้เงินกู้ระยะสั้น เพื่อใช้ในการสั่งสินค้ามาขาย เพราะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันในแง่ของภาคอุตสาหกรรมเป็นไปได้ตลอดเวลา และจากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง Sensitivity ความอ่อนไหวของค่าเงินมีผลกระทบรุนแรงต่อผลกำไรมากที่สุด ลูกค้าซึ่งเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมสามารถชะลอการสั่งซื้อได้ตลอดเวลา และพยายามเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการซื้อแบบขนาดเล็ก (จำนวนน้อย) การสต็อกสินค้าในโกดังไม่ควรเพิ่มมากเกินไป ความสามารถในการชำระหนี้ของกิจการ ฉะนั้นระบบการใช้จ่ายเงินเกินบัญชีเพื่อการสั่งซื้อสินค้า นอกจากภาระดอกเบี้ยที่เกิดขึ้นแล้ว อัตราแลกเปลี่ยนยังมีผลกระทบต่อกิจการไม่น้อยเช่นกัน สิ่งสำคัญการทำธุรกิจเรื่องของสภาพคล่องทางการเงินเป็นสิ่งสำคัญมาก ฉะนั้นควรหลีกเลี่ยงการทำธุรกิจกับบริษัทประเภทจ้างเหมางาน ต่อช่วง ยกเว้นแต่เป็นบริษัทข้ามชาติ ส่วนบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมสามารถทำได้เต็มร้อยเปอร์เซ็นต์ จากการศึกษาพบว่ามีการชำระเงินตามรอบการจ่ายเงินที่ตรงเวลา เพราะเป็นบริษัทที่มีระบบบัญชีที่ชัดเจน เพราะจากการประเมินการเพิ่มหรือลดลงของยอดขายที่หายไป 20% แต่ผลกระทบของกำไรไม่เกิน 10%

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษานี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างสูงจากท่านอาจารย์ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรุณลักษณ์ วิทยวิจิตร อาจารย์ที่ปรึกษาการทำสารนิพนธ์ ขอขอบคุณศรัทธา จันทคราม และพนักงานในบริษัท ที่ได้กรุณาให้ข้อมูลและข้อแนะนำต่างๆ ในธุรกิจนี้ กราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ที่เป็นกำลังใจ และคอยช่วยเหลือเป็นอย่างดี

เอกสารอ้างอิง

หนังสือหรือตำรา

- [1] รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). *การจัดการสมัยใหม่ Modern Management*. กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสาร จำกัด.
- [2] รังสรรค์ เลิศในสถิตย์. (2544). *การตลาดเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ชนะในศตวรรษใหม่*. กรุงเทพฯ: เอส.พี.เอ็น.การพิมพ์.
- [3] สุธีร์ พนาวร ; และ นกุล เรืองอุทัย. (2551). *แผนธุรกิจสำหรับมือใหม่หัดเขียน*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: เอส.พี.เอ็น.การพิมพ์.
- [4] ศรัทธา จันทคราม. (2553, พฤษภาคม). *กรรมกรผู้จัดการบริษัท Stop Hardzard Co, Ltd.* สัมภาษณ์.
- [5] Ketchen, Dave and Eisner, Alan. (2009). *STRATEGY, 2008-2009*. New York: McGraw-Hill.

เว็บไซต์

- [6] กระทรวงพาณิชย์. (2553). *กรมพัฒนาธุรกิจการค้า*. สืบค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2553, จาก <http://www.dbd.go.th/corptest2/compare5years.php?mfno1=0105518009576&mftype=5>