

การศึกษาโครงสร้างตลาดและความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจพริกไทย
ภายในประเทศ : กรณีศึกษา ห้างหุ้นส่วนจำกัดอุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา

THE STUDY OF MARKET STRUCTURE AND COMPETITIVENESS OF ENTREPRENEURS
IN DOMESTIC PEPPER BUSINESS : A CASE STUDY OF KRUNGSRI AYUTHAYA
INTERNATIONAL FOODS LTD. PART.



นางสาวจตุพร อธิธิผลสิริ รหัสประจำตัว 45065604
นางสาวจิตรลดา สาระจิตต์ รหัสประจำตัว 45065610
นายจรูญ ประมวลอุรุรัตน์ รหัสประจำตัว 45065617



เสนอ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
(การจัดการธุรกิจเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร)
ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2546

เลขหมู่.....

เลขทะเบียน..... 95870

วันเดือนปี.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่มอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อการศึกษาอิสระ

การศึกษาโครงสร้างตลาดและความสามารถในการแข่งขัน
ของผู้ประกอบการธุรกิจพริกไทยภายในประเทศ :

กรณีศึกษา ห้างหุ้นส่วนจำกัดอุตสาหกรรมอาหารสากล
กรุงเทพฯ

นักศึกษา

นางสาวจตุพร อธิทธิผลสิริ 45065604

นางสาวจิตรลดา สาระจิตต์ 45065610

นายจรรยา ประมวลอุรุรัตน์ 45065617

ปริญญา

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชา

การจัดการธุรกิจเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร

พ.ศ.

2547

อาจารย์ผู้ควบคุมการศึกษาอิสระ ดร. โอปอล์ สุวรรณเมฆ

บทคัดย่อ

พริกไทยเป็นเครื่องเทศที่สำคัญของไทย เป็นที่นิยมนำมาใช้ในการประกอบอาหารแทบทุกชนิด โดยเฉพาะพริกไทยแปรรูป ได้แก่ พริกไทยเม็ดขาว เม็ดดำ ป่นขาวและป่นดำ ธุรกิจแปรรูปพริกไทยมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องตามจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้น จึงดึงดูดให้มีผู้ประกอบการเข้ามาแข่งขันในธุรกิจนี้มากขึ้น การศึกษาโครงสร้างตลาดและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจพริกไทยในประเทศไทย ตลอดจนพฤติกรรมของผู้บริโภคพริกไทยจึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจเพื่อทำให้ทราบถึงสภาพตลาด ความรุนแรงของการแข่งขันในธุรกิจ ตลอดจนขีดความสามารถของผู้ประกอบการในธุรกิจนี้ ซึ่งจะเป็นแนวทางต่อผู้ประกอบการในการวางกลยุทธ์เพื่อให้สามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ได้

การศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานการณ์และโครงสร้างตลาดพริกไทยในประเทศ ปัจจัยที่กำหนดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทผู้ประกอบการพริกไทยในปัจจุบัน วิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทผู้ประกอบการพริกไทย และเสนอแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการพริกไทย

วิธีการศึกษาแบ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบปฐมภูมิ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทผู้ประกอบการพริกไทย จำนวน 6 รายและผู้บริโภคพริกไทยในกรุงเทพมหานครจำนวน 338 รายด้วยแบบสอบถาม และการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบทุติยภูมิ เพื่อรวบรวมเอกสาร รายงาน การศึกษาวิจัยต่างๆ ตลอดจนข้อมูลสถิติที่ได้รับรวบรวมไว้โดยหน่วยงานราชการและเอกชน แล้วนำมาวิเคราะห์โดยใช้แนวคิดเรื่องการกระจุกตัวของอุตสาหกรรม (Industrial Concentration) ซึ่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นการวัดค่าอัตราส่วนการกระจุกตัว (Concentration Ratio :CR) การวิเคราะห์ระดับความสามารถแข่งขันโดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า ผลรวมปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ (Internal Factor Analysis Summary: IFAS) และผลรวมปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ (External Factor Analysis Summary: EFAS) และการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค หลังจากนั้นจะนำมาวางกรอบกลยุทธ์สำหรับวางแผนธุรกิจห้างหุ้นส่วนจำกัดอุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา

จากผลการศึกษาสถานการณ์ทั่วไปและโครงสร้างตลาดพริกไทย พบว่า ค่าอัตราส่วนการกระจุกตัวของตลาดพริกไทยและเครื่องเทศของ 4 บริษัทขนาดใหญ่ (CR_4) เท่ากับร้อยละ 74-78 นั้นหมายความว่า โครงสร้างตลาดของผลิตภัณฑ์พริกไทยในประเทศไทยเป็นแบบผู้ขายน้อยราย (Oligopoly) มีการกระจุกตัวสูง มีการผูกขาดในอุตสาหกรรมมาก

ในส่วนของ การวิเคราะห์ระดับความสามารถแข่งขันพบว่า ปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่นภายในกลุ่มคือ ปัจจัยในเรื่องคุณภาพผลิตภัณฑ์ การบริหารช่องทางการจัดจำหน่ายและ วิสัยทัศน์และนโยบายของผู้บริหาร และพบว่า ปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่นภายในกลุ่ม คือ ปัจจัยในเรื่องอำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบ โดยเมื่อรวมความสามารถแข่งขันทั้งจากปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์แล้วสามารถแบ่งกลุ่มผู้ประกอบการพริกไทยได้เป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่ 1 มีระดับความสามารถในเชิงแข่งขันเมื่อพิจารณาจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกอยู่ในระดับสูงเหนือค่าเฉลี่ยของทั้งธุรกิจ และกลุ่มที่ 2 มีระดับความสามารถในเชิงแข่งขันเมื่อพิจารณาจากทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกอยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของทั้งธุรกิจ

ในส่วนของ การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคพริกไทยพบว่า เหตุผลสำคัญที่สุดในการซื้อพริกไทยของผู้บริโภค คือคุณภาพพริกไทย รองลงมาคือ ราคาสินค้าเป็นที่รู้จักและ ความเคยชิน ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อพริกไทยมากที่สุดคือ ความสะอาด รองลงมาคือ พริกไทยบริสุทธิ์ การปราศจากสารฟอกขาว อายุในการเก็บรักษา คุณค่าทางโภชนาการ รสชาติพริกไทย และความสะดวกในการบริโภค ตามลำดับ

เมื่อนำผลจากการวิเคราะห์มากำหนดกลยุทธ์สำหรับห้างหุ้นส่วนจำกัดอุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา บริษัทควรใช้กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างทั้งทางด้านราคาสินค้า คุณภาพผลิตภัณฑ์และลักษณะบรรจุภัณฑ์ มีการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ให้ชัดเจน และมีการใช้ส่วนประสมทางการตลาดที่เหมาะสมเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการแข่งขัน

Independence Study Title	The Study of Market Structure and Competitiveness of Entrepreneurs in Domestic Pepper Business : A Case Study of Krungsri Ayuthaya International Foods Ltd. Part.		
Student	Ms. Jatuporn	Ittipholsiri	45065604
	Ms. Chitralada	Sarajit	45065610
	Mr. Charoon	Pramaun-ururut	45065617
Degree	Master of Business Administration		
Program	Agribusiness and Food Industry Management		
Year	2004		
Independence Study Advisor	Dr. Opal Suwunnamek		

ABSTRACT

Pepper is a kind of spices which plays an important role in every Thai household especially white pepper, black pepper, white ground pepper and black ground pepper. Pepper business expands continuously following an increase of Thai population. This attracts the entrants into this business. A study of market structure and competitiveness of pepper business in Thailand as well as a study of consumer behavior in this product are issues to discover the market environment, the competition and the entrepreneurial ability in this business. It, therefore, helps the entrepreneur to decide strategic plan in order to compete in the business.

The study aims to find out market structure and situation of pepper in Thailand, to examine factors determinant of the entrepreneurs' competitive advantage, as well as to recommend strategic planning for the Krungsri Ayuthaya International Foods Ltd. Part.

The sources of information comes from primary data, including interview of 6 executives and survey of 338 consumers, and secondary data, including reports, documents, and statistics collected by public and private organizations. Analysis has been done by using the concept of Industrial Concentration, measuring the pepper companies' concentration ratio (CR) to discover the market power, measuring the

competitive advantage by using Internal Factor Analysis Summary (IFAS) and External Factor Analysis Summary (EFAS), and analyzing consumer behavior.

It was found out that market structure in Thai pepper industry showed high concentration ratio, namely, oligopoly, which CR_4 was 74 – 78 %. The analysis of competitive advantage found that the most important internal factor was product quality, channel management, and executive vision and policy while the most important external factor was suppliers' bargaining power. Considering both internal factor and external factor, it can be divided entrepreneurs into 2 groups. The first group has competitive competency for both internal factor and external factor which higher competitive competency in the business. The second group has lower competitive competency in both internal factor and external factor than average competitive competency of the business.

The analysis of pepper's consumer behavior showed that the most important reason for buying pepper was the quality, the brand, and the familiarity, orderly. Factors which affect the buying decision was cleanliness, purity, no bleaching agent, product shelf life, nutrition, taste, and convenience for consumption, orderly.

In order to compete in an oligopolistic type of market, Krungsri Ayuthaya International Foods Ltd. Part. should select differentiation in product brand, product quality, and packaging, make a clear cut market positioning, and apply appropriate marketing mix.

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำโครงการการศึกษาอิสระฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาและอนุเคราะห์เป็นอย่างดีจากคณาจารย์และผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ดร. โอบอล สุวรรณเมฆ ที่ได้กรุณารับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาและได้กรุณาสละเวลาอันมีค่ายิ่งในการให้คำแนะนำปรึกษา ให้ความรู้ แง่คิดที่มีคุณค่า ความเห็นต่างๆ ตลอดจนตรวจและแก้ไขข้อบกพร่อง งานการศึกษาอิสระชิ้นนี้ให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น คณะผู้ศึกษาจึงขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านอาจารย์ไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ คุณนงลักษณ์ อิทธิผลสิริ ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ห้างหุ้นส่วนจำกัด อุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา ท่านผู้บริหารของแต่ละบริษัท และบุคคลอีกหลายท่านที่มีได้ระบุนามไว้ ณ ที่นี้ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาและให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจพริกไทยที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาอิสระในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณครอบครัวของคณะผู้ศึกษาที่ให้ความช่วยเหลือในทุกๆด้าน และคอยให้กำลังใจมาโดยตลอด ขอขอบคุณเพื่อนๆ ที่ให้ความช่วยเหลือในการวิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำตาราง จนทำให้การศึกษาครั้งนี้บรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้

ท้ายที่สุด คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงได้รับจากการศึกษาอิสระฉบับนี้ ขอมอบแต่บิดามารดา ครูอาจารย์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน สำหรับข้อบกพร่องทั้งหมดที่เกิดขึ้น คณะผู้ศึกษาขออภัยไว้เพียงผู้เดียว

คณะผู้ศึกษา

14 กุมภาพันธ์ 2547

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ

กิตติกรรมประกาศ

สารบัญ

VI

สารบัญตาราง

IX

สารบัญภาพ

XIII

บทที่ 1 บทนำ

1

1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

1

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

3

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

3

1.4 ขอบเขตการศึกษา

3

1.5 นิยามศัพท์

4

1.6 การตรวจเอกสาร

6

บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและวิธีการศึกษา

10

2.1 แนวความคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิเคราะห์

10

2.1.1 แนวความคิดเรื่องการกระจุกตัวของอุตสาหกรรม

10

2.1.2 แนวความคิดเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน

12

2.1.2.1 ความสามารถในการแข่งขันที่เกิดจากปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์

12

2.1.2.2 ความสามารถในการแข่งขันที่เกิดจากปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์

15

2.1.3 แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีพฤติกรรมผู้บริโภค

23

2.1.3.1 ตัวแบบพฤติกรรมผู้บริโภค

23

2.1.3.2 ลักษณะการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค

25

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.1.3.3 การตอบสนองของผู้ซื้อ	27
2.1.3.4 บทบาทของผู้บริโภคที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจซื้อ	27
2.2 วิธีการศึกษา	28
2.2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล	28
2.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูล	30
2.3 สมมติฐาน	37
บทที่ 3 สถานการณ์การผลิต การแปรรูปและการตลาดพริกไทย	38
3.1 สถานการณ์การผลิต	38
3.2 การแปรรูปพริกไทยในระดับอุตสาหกรรม	39
3.3 การตลาดผลิตภัณฑ์พริกไทย	45
3.4 สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมพริกไทย	53
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์	60
4.1 การวิเคราะห์โครงสร้างตลาดโดยใช้อัตราส่วนการกระจุกตัว	60
4.2 ความสามารถแข่งขันจากปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์	66
4.3 ความสามารถแข่งขันจากปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์	79
4.4 พฤติกรรมการเลือกซื้อพริกไทยของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร	90
4.4.1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์	90
4.4.2 ผลการวิจัยเกี่ยวกับการพฤติกรรมการบริโภคพริกไทย	91
4.4.3 ผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการซื้อพริกไทย	92
4.4.4 ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์พริกไทย	98
บทที่ 5 แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์สำหรับบริษัทพริกไทย	100

5.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	101
5.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	102
5.4 กลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategy)	102
5.4.1 การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation)	102
5.4.2 ลูกค้ำกลุ่มเป้าหมาย (TARGET GROUP)	103
5.4.3 ส่วนผสมทางการตลาด (MARKETING STRATEGY)	103
5.4.3.1 ผลิตภัณฑ์ (Product)	103
5.4.3.2 ราคา (Price)	104
5.4.3.3 กลยุทธ์ช่องทางการจำหน่าย (Place)	108
5.4.3.4 กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด (Promotion)	110
บทที่ 6 สรุปและข้อเสนอแนะ	115
6.1 สรุปผลการศึกษา	115
6.2 ข้อเสนอแนะ	118
บรรณานุกรม	120
ภาคผนวก ก.	122
ภาคผนวก ข.	132
ภาคผนวก ค.	136
ภาคผนวก ง.	157

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 การนำเข้า ส่งออก และการบริโภคพริกไทยในประเทศปี พ.ศ. 2539-2543	2
1.2 ปริมาณยอดขายผลิตภัณฑ์พริกไทยตั้งแต่ ปี พ.ศ.2543 – 2545	2
2.1 ปัจจัยที่ใช้วัดในแต่ละปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์	16
2.2 ปัจจัยที่ใช้วัดในแต่ละปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์	22
3.1 แสดงเนื้อที่ ผลผลิต ผลผลิตต่อไร่ ของพริกไทย	39
3.2 ปริมาณและมูลค่าการนำเข้ารายเดือน	40
3.3 แสดงผลผลิตรวมและความต้องการบริโภคพริกไทยปี พ.ศ. 2538-2543	45
3.4 แสดงรายชื่อผู้ประกอบการและตราสินค้า	47
3.5 แสดงส่วนแบ่งตลาดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมและธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่	48
3.6 แสดงมูลค่าการค้าขายผ่านธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่	48
3.7 แสดงผลิตภัณฑ์พริกไทยยี่ห้อต่างๆ ที่วางจำหน่ายในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่	50
3.8 แสดงลักษณะเด่นหรือความแตกต่างของผลิตภัณฑ์พริกไทยแต่ละยี่ห้อ ในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่	51
3.9 แสดงทุนที่เป็นส่วนของผู้ประกอบการพริกไทย	55
3.10 แสดงทุนจดทะเบียนเริ่มต้นและปีที่จดทะเบียน	56
3.11 แสดงสภาพคล่องทางการเงิน (Current Ratio)	58
3.12 แสดงกำไรขั้นต้น (ยอดขาย-ต้นทุนขาย)	58
3.13 แสดงกำไรจากการดำเนินงาน (กำไรขั้นต้น-ค่าใช้จ่ายจากการขายและดำเนินงาน)	59
3.14 แสดงอัตราส่วนหนี้สิน/ความสามารถในการชำระหนี้ (Debt Ratio)	59
4.1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับมูลค่ายอดขายในประเทศของผู้ผลิตในอุตสาหกรรมพริกไทย ในช่วงปี พ.ศ.2543 ถึง ปี พ.ศ.2545	61

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญญัตินี้ (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.2 แสดงการกระจุกตัวของผู้ผลิตรายใหญ่ที่สุด 4 ราย (CR ₄) ในอุตสาหกรรมพริกไทย ในช่วงปี พ.ศ.2543 ถึง ปี พ.ศ.2545	63
4.3 การให้ความสำคัญปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ด้านการผลิตของผู้ประกอบการ	67
4.4 การให้ความสำคัญปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ด้านการตลาดของผู้ประกอบการ	68
4.5 การให้ความสำคัญปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ด้านการเงินของผู้ประกอบการ	69
4.6 การให้ความสำคัญปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้ประกอบการ	70
4.7 การให้ความสำคัญปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ด้านการดำเนินการและการจัดการของผู้ประกอบการ	71
4.8 ผลรวมระดับความสำคัญ ค่าระดับความสำคัญเฉลี่ย ค่าถ่วงน้ำหนักเฉลี่ยของแต่ละปัจจัยที่ใช้วัดในแต่ละปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์	73
4.9 ระดับความสามารถในแต่ละปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ	76
4.10 ค่าความสามารถของบริษัทผู้ประกอบการพริกไทยที่พิจารณาจากปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์	79
4.11 การให้ความสำคัญปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ด้านสภาพเศรษฐกิจของผู้ประกอบการ	80
4.12 การให้ความสำคัญปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ด้านกฎหมายและการเมืองของผู้ประกอบการ	80
4.13 การให้ความสำคัญปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ด้านสังคมของผู้ประกอบการ	81
4.14 การให้ความสำคัญปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยีของผู้ประกอบการ	82
4.15 การให้ความสำคัญปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ด้านสภาพแข่งขันของผู้ประกอบการ	82

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.16 ผลรวมระดับความสำคัญ ค่าระดับความสำคัญเฉลี่ย ค่าถ่วงน้ำหนักเฉลี่ยของแต่ละปัจจัยที่ไว้วัดในแต่ละปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์	84
4.17 ระดับโอกาสในแต่ละปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ	86
4.18 ค่าความสามารถของบริษัทผู้ประกอบการพริกไทยที่พิจารณาจากปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์	87
4.19 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	90
4.20 อำนาจการตัดสินใจซื้อพริกไทยของกลุ่มตัวอย่าง	92
4.21 สัดส่วนของผู้บริโภคที่ใช้เครื่องปรุงพริกไทยเพียงยี่ห้อเดียวเป็นประจำและผู้บริโภคที่ใช้เครื่องปรุงพริกไทยเพียงยี่ห้ออื่นร่วมด้วย	96
4.22 ระดับราคาที่ผู้บริโภคยอมรับสำหรับพริกไทยป่นขาวขนาดบรรจุ 45 กรัม	97
4.23 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์พริกไทย	99
5.1 แสดงราคาของพริกไทยชนิดป่นขาว บรรจุภัณฑ์ขวด	105
5.2 แสดงราคาของพริกไทยชนิดป่นขาว บรรจุภัณฑ์ถุง	106
5.3 แสดงราคาของพริกไทยชนิดป่นดำ บรรจุภัณฑ์ขวด	106
5.4 แสดงราคาของพริกไทยชนิดป่นดำ บรรจุภัณฑ์ถุง	107
5.5 แสดงราคาของพริกไทยชนิดเม็ดขาว บรรจุภัณฑ์ขวด	107
5.6 แสดงราคาของพริกไทยชนิดเม็ดขาว บรรจุภัณฑ์ถุง	107
5.7 แสดงราคาของพริกไทยชนิดเม็ดดำ บรรจุภัณฑ์ขวด	108
5.8 แสดงราคาของพริกไทยชนิดเม็ดดำ บรรจุภัณฑ์ถุง	108
5.9 ความถี่ในการโฆษณาในนิตยสาร “แม่และเด็ก” “ชีวจิต” และ “แม่บ้าน” ใน 2 ปีแรก (ปี พ.ศ.2547-2548)	111

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
5.10 ความถี่ในการโฆษณาในนิตยสาร "แม่และเด็ก" "ชีวจิต" และ "แม่บ้าน" ใน 2 ปีต่อมา (ปี พ.ศ.2549 – 2550)	112
5.11 แผนการส่งเสริมการขาย	113



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า	
2.1	แบบจำลองห่วงโซ่คุณค่า (The Value Chain)	14
2.2	พลังการแข่งขันห้าประการ (Five Forces' Porter)	18
2.3	ปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ (External Strategic Factors)	21
2.4	ตัวแบบพฤติกรรมกรรมการซื้อของผู้บริโภค	23
2.5	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการซื้อของผู้บริโภค	25
2.6	แผนภาพระดับความสามารถเชิงแข่งขันของแต่ละผู้ประกอบการ	36
3.1	แผนภาพแสดงกระบวนการผลิตพริกไทยเม็ดขาว เม็ดดำ	41
3.2	แผนภาพแสดงกระบวนการผลิตพริกไทยป่นขาว ป่นดำ	42
4.1	แผนภาพระดับความสามารถเชิงแข่งขันของแต่ละผู้ประกอบการพริกไทยในประเทศไทย	89
4.2	แผนภูมิแท่งแสดงสถานที่ที่กลุ่มตัวอย่างนิยมใช้เครื่องปรุงพริกไทย	92
4.3	แผนภูมิแท่งแสดงสถานที่ที่กลุ่มตัวอย่างเลือกซื้อพริกไทย	93
4.4	แผนภูมิวงกลมแสดงขนาดของพริกไทยที่กลุ่มตัวอย่างเลือกซื้อ	94
4.5	แผนภูมิแท่งแสดงชนิดของพริกไทยที่ซื้อที่กลุ่มตัวอย่างเลือกซื้อ	94
4.6	แผนภูมิวงกลมแสดงชนิดบรรจุภัณฑ์พริกไทยที่กลุ่มตัวอย่างเลือกซื้อ	95
4.7	แผนภูมิแท่งแสดงยี่ห้อพริกไทยที่ผู้บริโภครู้จัก	95
4.8	แผนภูมิแท่งแสดงยี่ห้อพริกไทยที่ผู้บริโภคเลือกบริโภค	96
4.9	แผนภูมิแท่งแสดงเหตุผลในการซื้อพริกไทยของผู้บริโภค	97
4.10	แผนภูมิแท่งแสดงสื่อในการโฆษณาพริกไทย	98
5.1	แผนกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด	110

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

พริกไทยเป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญของไทยและเป็นเครื่องเทศที่มีความสำคัญมากที่สุดในการค้าเครื่องเทศของโลกแต่ละปี การค้าพริกไทยมีมูลค่าประมาณร้อยละ 25-36 ของมูลค่าการค้าเครื่องเทศทั้งหมดของโลก (ชัยญา, 2543) พริกไทยเป็นเครื่องเทศที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ด้านการปรุงอาหารได้หลายชนิด เป็นที่ต้องการของตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ อุตสาหกรรมพริกไทยมีความสำคัญต่ออุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งด้านวัตถุดิบและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง ในด้านวัตถุดิบ พริกไทยก่อให้เกิดการสร้างงานในภาคเกษตรกรรม ทั้งเกษตรกรผู้ปลูกพริกไทย ส่วนใหญ่จะอยู่ในแถบภาคตะวันออกของประเทศ เช่น จังหวัดจันทบุรี เป็นต้นตลอดจนธุรกิจภาคเกษตรที่เกี่ยวข้อง เช่น ธุรกิจเมล็ดพันธุ์ ธุรกิจปุ๋ย ธุรกิจยาฆ่าแมลง ธุรกิจขนส่ง เป็นต้น ในด้านอุตสาหกรรมต่อเนื่อง เช่น อุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร อุตสาหกรรมร้านอาหาร เป็นต้น อีกทั้งรัฐบาลได้มีการส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อเพิ่มศักยภาพให้สามารถแข่งขันทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศ ก่อให้เกิดการจ้างงานและสร้างรายได้ให้กับประเทศ จากการศึกษาของชัยญา (2543) ได้กล่าวถึงขีดความสามารถในการพัฒนาอุตสาหกรรมพริกไทยของประเทศไทย โดยศึกษาลักษณะโครงสร้างอุตสาหกรรมพริกไทย ขีดความสามารถทางเทคโนโลยี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและมาตรการที่เหมาะสมในการส่งเสริมพัฒนาอุตสาหกรรมพริกไทยของประเทศไทย เป็นการพิจารณาถึงการผลิต การแปรรูป และตลาดผลิตภัณฑ์พริกไทยของประเทศไทยและของโลก ซึ่งผู้ประกอบการพบปัญหาลักษณะเดียวกันในด้านการขาดแคลนวัตถุดิบ คุณภาพมาตรฐานวัตถุดิบและแรงงาน ความสามารถทางเทคโนโลยี ความไม่เสถียรภาพของราคาและการแข่งขันจากต่างประเทศ โดยได้เสนอแนวทางในการพัฒนาทางด้านการผลิตและเพิ่มมูลค่าสำหรับผู้ประกอบการและผู้ส่งออก และเมื่อพิจารณาถึงความต้องการใช้พริกไทยภายในประเทศ ถึงแม้จะเป็นเพียงตลาดเล็กเมื่อเทียบกับตลาดโลกแต่ก็มีการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรและพบว่ามี การบริโภคและใช้ประโยชน์จากพริกไทยเพิ่มมากขึ้น (ตารางที่ 1.1) ทำให้ธุรกิจนี้เป็นที่สนใจของผู้ประกอบการในประเทศจำนวนมาก โดยในการศึกษาวิจัยที่ผ่านมายังไม่ได้พิจารณาถึงสถานการณ์และพฤติกรรมในการแข่งขันของตลาดภายในประเทศซึ่งนับวันยิ่งทวีความรุนแรงขึ้น การแข่งขันดังกล่าวมาจากทั้งผู้ประกอบการด้วยกันภายใต้ตราสินค้าของตนเองและการแข่งขันจากกิจการที่ว่าจ้างผลิตเพื่อนำไปจำหน่ายภายใต้ตราสินค้าของตนเอง (House Brand) โดยเฉพาะเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากธุรกิจค้าส่งค้าปลีกขนาดใหญ่ จากการพิจารณายอดขายของบริษัทผู้ประกอบการพริกไทยรายหนึ่งในกรุงเทพมหานคร (ตารางที่ 1.2) ก็พบว่าปริมาณของการขายผลิตภัณฑ์พริกไทยส่วนใหญ่มีแนวโน้มลดลง

การศึกษาโครงสร้างตลาดและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจพริกไทยในประเทศไทยจึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจเพื่อทำให้ทราบถึงสภาพตลาด ความรุนแรงของการแข่งขันในธุรกิจตลอดจนขีดความสามารถของผู้ประกอบการในธุรกิจนี้ ซึ่งจะเป็แนวทางต่อกรณีศึกษาห้างหุ้นส่วนจำกัดอุตสาหกรรมอาหารสากล ซึ่งเป็นผู้ประกอบการรายหนึ่งในอุตสาหกรรมพริกไทย เนื่องจากในปัจจุบันประสบปัญหาปริมาณยอดขายของผลิตภัณฑ์พริกไทยแปรรูปบางชนิดมีแนวโน้มลดลงและบางชนิดมีอัตราการเพิ่มขึ้นของยอดขายยังไม่เป็นที่น่าพอใจ ประกอบกับเผชิญสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงเพิ่มขึ้นทุกขณะ เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์เดิมและเสนอการวางกลยุทธ์ใหม่ให้การดำเนินกิจการประสบความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์และสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ได้ต่อไป

ตารางที่ 1.1 การนำเข้า ส่งออก และการบริโภคพริกไทยในประเทศไทยปี พ.ศ. 2539-2543

ปี พ.ศ.	ผลผลิตรวม (ตัน)		ความต้องการบริโภค (ตัน)	
	ในประเทศ	นำเข้า	ส่งออก	ในประเทศ
2539	7,077	133	339	6,871
2540	5,183	294	509	4,968
2541	5,315	576	502	5,389
2542	7,000	204	857	6,347
2543	8,823	538	878	8,483

ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2546

ตารางที่ 1.2 ปริมาณยอดขายผลิตภัณฑ์พริกไทยตั้งแต่ ปี พ.ศ.2543 – 2545

ผลิตภัณฑ์	พ.ศ.2543	พ.ศ.2544	พ.ศ.2545
พริกไทยป่นขาว (หีบ)	8,860.50	8,905.00	8,669.08
พริกไทยเม็ดขาว (หีบ)	3,756.80	3,742.50	2,887.00
พริกไทยป่นดำ (หีบ)	805.50	835.50	1,298.00
พริกไทยเม็ดดำ (หีบ)	383.00	407.00	853.00
รวม	13,805.30	13,890.00	13,707.08

ที่มา : การสัมภาษณ์บริษัทผู้ประกอบการพริกไทยรายหนึ่งใน กทม, 2546

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้ยูเซิตเห็นนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1) เพื่อศึกษาสถานการณ์และโครงสร้างตลาดพริกไทยในประเทศ
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่กำหนดความสามารถในเชิงแข่งขันของบริษัทผู้ประกอบการพริกไทยในปัจจุบัน
- 3) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ความสามารถในเชิงแข่งขันของบริษัทผู้ประกอบการพริกไทย
- 4) เพื่อศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคพริกไทยในกรุงเทพมหานคร
- 5) เพื่อเสนอแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการพริกไทยของกรณีศึกษาห้างหุ้นส่วนจำกัดอุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ทำให้ทราบถึงโครงสร้างตลาด สภาพแวดล้อมทางการตลาดของผลิตภัณฑ์พริกไทย และผู้ประกอบการสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทางการตลาดที่เกิดขึ้นได้
- 2) ทำให้ทราบปัจจัยสำคัญทั้งภายนอกและภายในที่มีผลต่อความสามารถในเชิงแข่งขันของบริษัทผู้ประกอบการพริกไทยในปัจจุบัน
- 3) เพื่อปรับเปลี่ยนแก้ไขและกำหนดกลยุทธ์ของกรณีศึกษาห้างหุ้นส่วนจำกัดอุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยาให้เหมาะสม สามารถแข่งขันได้ในสถานการณ์ปัจจุบัน

1.4 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษานี้ จะพิจารณาเฉพาะผลิตภัณฑ์พริกไทยแปรรูปในลักษณะพริกไทยเม็ดและพริกไทยป่น โดยทำการศึกษากลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้ประกอบการพริกไทยที่เป็นผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์พริกไทยทั้งในรูปแบบเม็ดและแบบป่นในร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ได้แก่ ห้างสรรพสินค้าเดอะมอลล์ (The Mall Department Store) ไฮเปอร์มาร์ท (Hyper Mart) 3 แห่ง ได้แก่ เทสโก้โลตัส บิ๊กซีและคาร์ฟูร์ และซูเปอร์มาร์เก็ต (Supermarket) 1 แห่ง ได้แก่ ท็อปส์ ซูเปอร์มาร์เก็ต และกลุ่มที่ 2 ได้แก่ กลุ่มผู้บริโภคพริกไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้การออกแบบสอบถามและสัมภาษณ์ระหว่างเดือนธันวาคม 2546 ถึงเดือนมกราคม 2547 และช่วงระยะเวลาของข้อมูลทุติยภูมิที่นำมาใช้ในการศึกษาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 ถึงปี พ.ศ. 2546 ภายใต้กรอบทฤษฎีเรื่องการกระจุกตัวของอุตสาหกรรม (Concentration Ration : CR) วิเคราะห์ระดับความเอกลक्षणเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สามารถแข่งขันโดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า ผลรวมปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ (Internal Factor Analysis Summary : IFAS) และผลรวมปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ (External Factor Analysis Summary : EFAS) วิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคภายใต้กรอบทฤษฎีการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค และเสนอแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ของกรณีศึกษาข้างต้นส่วนจำกัดอุตสาหกรรมอาหาร สากลกรุงศรีอยุธยา

1.5 นิยามศัพท์

พริกไทย เป็นเครื่องเทศที่ใช้กันแพร่หลายมาเป็นเวลานาน มีแหล่งกำเนิดอยู่ในบริเวณเทือกเขาทางภาคตะวันออกเฉียงใต้ ของประเทศอินเดีย ปัจจุบันเป็นพืชเศรษฐกิจของประเทศที่มีอากาศร้อน เช่น บราซิล อินเดีย อินโดนีเซีย มาเลเซีย ไทย ฯลฯ พริกไทยมีชื่อวิทยาศาสตร์ว่า *Pipernigrum Linn* ชื่ออังกฤษ Pepper อยู่ในวงศ์ Piperaceae ลักษณะลำต้นเป็นเถาเลื้อย มีรากเล็ก ๆ ออกตามข้อของลำต้นเพื่อใช้ในการยึดเกาะ ใบรูปไข่เรียวยาวสลับกันไป ดอกเป็นช่อยาวออกตรงซอกใบ ดอกย่อยสมบูรณ์เพศสีขาว ผลมีลักษณะกลมจัด เรียงตัวแน่นอยู่บนแกน ผลอ่อนมีสีเขียว เมื่อสุกมีสีแดง พริกไทยแบ่งตามวิธีการเก็บและเตรียมได้เป็น 2 ชนิด คือ พริกไทยดำ (Black Pepper) และพริกไทยอ่อน (White Pepper) พริกไทยดำ เตรียมได้จากการนำผลพริกไทยที่โตเต็มที่แต่ยังไม่สุกมาตากแห้ง ส่วนพริกไทยอ่อนได้จากการนำผลพริกไทยที่สุกแล้วมาแช่น้ำเพื่อลอกเปลือกชั้นนอกออกไปจากนั้นนำไปตากแห้ง (วัฒนา, 2531)

โครงสร้างตลาด หมายถึงลักษณะต่างๆ ของหน่วยธุรกิจในตลาด ซึ่งจะถูกกำหนดโดยจำนวนผู้ซื้อ ผู้ขาย ลักษณะของสินค้าหรือปัจจัยการผลิต และความยากง่ายของการเข้าหรือออกจากอุตสาหกรรม โครงสร้างของตลาดจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมของหน่วยธุรกิจในการตัดสินใจกำหนดราคา ปริมาณการผลิต และนโยบายทางการตลาด (ชลลดา, 2536)

โครงสร้างของตลาดในทางเศรษฐศาสตร์ แบ่งออกเป็น 4 ประเภท

1) ตลาดแข่งขันสมบูรณ์ (Perfect Competitive Market) เป็นตลาดที่ประกอบด้วยลักษณะต่างๆ ได้แก่ จำนวนผู้ซื้อและผู้ขายมีเป็นจำนวนมากจนผู้ซื้อและผู้ขายแต่ละรายไม่มีอิทธิพลในการกำหนดราคาสินค้าในตลาด สินค้ามีลักษณะเหมือนกันทุกประการ การเข้าออกจากรวม และการโยกย้ายปัจจัยการผลิตเป็นไปอย่างเสรีและผู้ซื้อผู้ขายแต่ละรายรู้สภาวะการณ์ในตลาดเป็นอย่างดี ด้วยลักษณะต่างๆ ทั้ง 4 ประการ เป็นผลให้เราไม่อาจหาตัวอย่างของตลาดแข่งขันสมบูรณ์ในความเป็นจริงได้

2) ตลาดผูกขาด (Monopoly) เป็นตลาดที่มีผู้ขายสินค้าแต่เพียงรายเดียว ทำการขายสินค้าอื่นที่ไม่มีสินค้าอื่นทดแทนได้เลย ซึ่งตลาดผูกขาดที่แท้จริงเป็นตลาดที่มีอาจพบได้ในความ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญ ตัดหน้าไปใช้ประโยชน์ทางการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นจริงแต่อย่างใด โดยปกติตลาดผูกขาดที่มีการวิเคราะห้อยู่ทั่วไป จะหมายถึงตลาดที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ มีผู้ขายรายเดียว สินค้าที่ทำการซื้อขายในตลาดไม่มีสินค้าอื่นที่สามารถทดแทนได้ตึ้นัก และการเข้ามาผลิตแข่งขันในอุตสาหกรรมไม่สามารถทำได้โดยเสรี ซึ่งอาจเป็นผลจากการที่ผู้ผลิตเป็นผู้ผูกขาดในปัจจุบันการผลิตหรือเทคโนโลยีในการผลิตแต่เพียงผู้เดียว อันเป็นผลให้ผู้ผูกขาดรายดังกล่าวสามารถมีอิทธิพลที่จะกำหนดราคาสินค้าได้

3) ตลาดผู้ขายมากมาย (Monopolistic Competition) เป็นตลาดที่ประกอบด้วยลักษณะต่างๆ ดังนี้ คือ มีผู้ขายจำนวนมาก รายสินค้าที่ทำการซื้อขายมีลักษณะแตกต่างกันแต่ไม่สามารถใช้แทนกันได้ และการเข้าผลิตแข่งขันและการออกจากตลาดเป็นไปได้โดยเสรี จากลักษณะต่างๆ ดังกล่าวเป็นผลให้ตลาดผู้ขายมากมายจะมีส่วนประกอบของทั้งตลาดผูกขาดและตลาดแข่งขันสมบูรณ์ร่วมอยู่ด้วยกัน ความเหมือนกันกับตลาดแข่งขันสมบูรณ์จะอยู่ตรงที่ว่าตลาดผู้ขายมากมายมีผู้ขายจำนวนมาก ปริมาณขายของผู้ขายแต่ละรายจะเป็นส่วนน้อยเมื่อเทียบกับปริมาณขายทั้งหมดในตลาด จึงไม่ส่งผลกระทบต่อราคาขายของตลาดโดยรวม และการเข้ามาผลิตแข่งขันในตลาดสามารถทำได้โดยปราศจากข้อกีดขวาง ส่วนความเหมือนกับตลาดผูกขาด จะอยู่ตรงที่ว่าสินค้าในตลาดผู้ขายมากมายแม้จะใช้แทนกันได้แต่ก็มีความแตกต่างกันจนทำให้ผู้ขายแต่ละรายมีอำนาจผูกขาดเหนือสินค้าของตนเองและสามารถที่จะกำหนดราคาสินค้าของตนเองได้

4) ตลาดผู้ขายน้อยราย (Oligopoly) เป็นตลาดซึ่งประกอบด้วยลักษณะดังนี้คือ มีผู้ขายจำนวนน้อยราย สินค้าที่ทำการซื้อขายกันนั้นอาจเป็นสินค้าที่คล้ายคลึงกันมาก หรือเป็นสินค้าที่แตกต่างกันแต่สามารถใช้แทนกันได้ ราคาสินค้าในตลาดลักษณะนี้ค่อนข้างจะคงที่อยู่ในช่วงระยะเวลาที่ยาวนาน (นราทิพย์, 2542)

การกระจุกตัวของตลาด หมายถึง ระดับของการผลิตสินค้าและบริการในตลาดหรืออุตสาหกรรมหนึ่งมีการกระจุกตัวอยู่ในมือของผู้ผลิตรายใหญ่น้อยราย (วิทย์, 2542)

ผู้ประกอบการพริกไทย หมายถึง ผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่ายพริกไทยในประเทศไทย ในการศึกษาครั้งนี้เจาะจงเฉพาะในร้านค้าปลีกสมัยใหม่

ผลิตภัณฑ์พริกไทย หมายถึง พริกไทยในรูปแบบเม็ดและแบบป่น

House Brand หมายถึง ตราสินค้าของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่จ้างผลิตเพื่อนำไปจำหน่ายภายใต้ตราสินค้าของตนเอง

ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ มี 7 ประเภท ได้แก่ ห้างสรรพสินค้า (Department Store) ซูเปอร์เซ็นเตอร์ (Supercenter) แคช แอนด์ แครี่ สโตร์ (Cash and Carry Store) ซูเปอร์มาร์เก็ต

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(Supermarket) สเปเชียลตี้สโตร์ (Specialty Store) แครกเกอร์คิลเลอร์ (Category Killer) และ คอเนวีเนียนสโตร์ (Convenience Store)

1.6 การตรวจเอกสาร

ส่วนวิจัยเกษตรกรรม ฝ่ายวิชาการ ธนาคารกสิกรไทย (2530) ทำการศึกษาเรื่อง "เครื่องเทศ" โดยศึกษาเฉพาะเครื่องเทศที่มีทิศทางการขยายตลาดต่อไปเช่น พริกไทย ขิง กระวาน กานพลูและอบเชย และสามารถทำการเพาะปลูกได้ดีภายในประเทศ ประกอบด้วยประวัติความเป็นมา ลักษณะทางพฤกษศาสตร์ การผลิต การค้าและมาตรฐานสินค้าส่วนของภายในประเทศและของโลก จากการศึกษาพบว่าประเทศไทยสามารถทำการเพาะปลูกได้ดีโดยพริกไทยมีการปลูกอย่างกว้างขวางและทำการค้าอย่างจริงจังเนื่องจากเป็นที่นิยมของผู้บริโภคตลอดจนมีแนวโน้มในอนาคตสามารถส่งออกต่างประเทศได้มากขึ้น

วัลลภ อนันต์พูลทรัพย์ (2539) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "การแข่งขันของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องสุสานภัณฑ์ในประเทศไทย" วิธีการศึกษาเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงพรรณนา เพื่อศึกษาสภาพข้อเท็จจริงที่เป็นอยู่ในเรื่องกำลังผลิต จำนวนผู้ผลิตและโครงสร้างตลาด เป็นต้น โดยนำเอาทฤษฎีโครงสร้างตลาดผูกขาดน้อยราย (Oligopoly) เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ และวิธีการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณเพื่อศึกษาแนวโน้มการกระจุกตัวของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องสุสานภัณฑ์โดยใช้อัตราส่วนการกระจุกตัว (Concentration Ratio) เป็นเครื่องมือวัด เพื่อพิสูจน์ลักษณะโครงสร้างตลาดว่ามีการแข่งขันที่ไม่สมบูรณ์ ผลการศึกษาพบว่า ระดับการกระจุกตัวในอุตสาหกรรมเครื่องสุสานภัณฑ์ในประเทศไทยอยู่ในระดับสูงถึงร้อยละ 90 โดยสัดส่วนในการครองตลาดเป็นของผู้ผลิตรายใหญ่ 3 ราย ดังนั้น อุตสาหกรรมนี้จึงมีลักษณะโครงสร้างที่ผูกขาดในลักษณะตลาดผู้ขายน้อยราย ผู้ประกอบการมีอำนาจในการผูกขาดสูงและการผูกขาดได้ลดระดับลงเมื่อมีจำนวนผู้ประกอบการเพิ่มขึ้นในอุตสาหกรรม

ในการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการมีการแข่งขันกันมากขึ้น นำเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในการแข่งขันเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดของตนเองไว้มิให้ผู้ผลิตรายอื่นหรือผู้ผลิตรายใหม่แย่งตลาดไป เครื่องมือที่ใช้มีทั้งเครื่องมือการแข่งขันทางด้านราคาและไม่ใช้ราคา โดยผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญทางด้านราคาก่อน เครื่องมือที่นิยมใช้ได้แก่ การให้ส่วนลดทางการค้า ส่วนลดพิเศษและส่วนลดคืนภายหลัง เป็นต้น ส่วนเครื่องมือทางด้านที่ไม่ใช้ราคาได้แก่ การโฆษณาและการส่งเสริมการขาย โดยจะใช้ควบคู่หรือเสริมกับเครื่องมือทางด้านราคา เพื่อให้การแข่งขันมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและผลประโยชน์ต่างๆ ก็จะตกอยู่กับผู้บริโภคมากที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ศูนย์วิจัยเศรษฐศาสตร์ประยุกต์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2540) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ศักยภาพในการพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องปรุงรส" เพื่อนำเสนอแก่นหน่วยงาน กองบริการอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม โดยได้ศึกษาสภาพและโครงสร้างอุตสาหกรรมเครื่องปรุงรสแต่ละชนิด ข้อมูลทางด้านเทคโนโลยี สภาพการตลาด ปัญหาและอุปสรรค และศักยภาพของอุตสาหกรรมเครื่องปรุงรสในการแข่งขัน โดยพิจารณาจากทั้งค่าดัชนีทางเศรษฐศาสตร์ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ จากการศึกษาในระดับลึกของอุตสาหกรรมพริกไทย คณะผู้วิจัยได้สรุปถึงศักยภาพและขีดความสามารถของอุตสาหกรรมพริกไทยในด้านต่างๆ ดังนี้

1) ด้านการตลาด โอกาสทางด้าน การส่งออกพริกไทยนั้นนับว่ายังอยู่ในเกณฑ์ดีทั้งพริกไทยเม็ดและพริกไทยป่น ดังนั้นเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของอุตสาหกรรมการผลิตพริกไทย รัฐบาลควรมีการส่งเสริมให้เกษตรกรปลูกพริกไทยให้มากขึ้น โดยเน้นที่การปรับปรุงพันธุ์และคุณภาพของพริกไทยให้ดีขึ้น

2) โอกาสของการพัฒนาด้านเทคโนโลยี เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้ว ผู้ผลิตรายใหญ่ต้องใช้เครื่องจักรจากต่างประเทศ โดยเฉพาะเครื่องแยกเกรดผลิตภัณฑ์และเครื่องบด ซึ่งจะมีส่วนประกอบที่มีความทนทานเป็นพิเศษ ทำให้การพัฒนาด้านเทคโนโลยีอาจทำได้ไม่มากนัก เนื่องจากประเทศไทยยังไม่มีเทคโนโลยีเหล่านี้

3) ปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรม ได้แก่ การขาดแคลนวัตถุดิบ ต้นทุนในการเก็บรักษาและการขนส่งสินค้าสูง เครื่องจักรหรือชิ้นส่วนบางชนิดต้องนำเข้าจากต่างประเทศ แรงงานไม่มีคุณภาพ และความล่าช้าของเจ้าหน้าที่ราชการในการติดต่อขออนุญาตต่างๆ

4) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและมาตรการที่ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะ ได้แก่

1. ส่งเสริมให้เกษตรกรมีการเพาะปลูกพริกไทยมากขึ้น

2. ให้สินเชื่ออัตราดอกเบี้ยต่ำแก่ผู้ผลิต

3. ส่งเสริมให้ผู้บริโภครู้จักใช้เครื่องเทศ โดยเฉพาะพริกไทยในการประกอบ

อาหารมากขึ้น

4. ภาครัฐบาลควรวางนโยบายเกี่ยวกับพริกไทยทั้งด้านการผลิต การตลาด

และการส่งออก ร่วมกันกับภาคเอกชนและเกษตรกร เพื่อพัฒนาศักยภาพในการขยายตลาดและการการผลิต ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

5) ลดขั้นตอนของทางการเกี่ยวกับการขออนุญาตต่างๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชัญญา สระทองอ่อน (2543) ศึกษาเรื่อง “ขีดความสามารถในการพัฒนาอุตสาหกรรมพริกไทยของประเทศไทย” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการผลิต การแปรรูปและการตลาดพริกไทยในภาพรวม และศึกษาขีดความสามารถทางเทคโนโลยีในการพัฒนาอุตสาหกรรมพริกไทยเพื่อการส่งออก รวมทั้งเสนอแนวทาง และมาตรการที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเพิ่มความสามารถในการแข่งขันการส่งออกของอุตสาหกรรมพริกไทยของประเทศไทย ศึกษาโดยการวิเคราะห์เชิงพรรณนา ใช้ข้อมูลปฐมภูมิจากการออกแบบสอบถามผู้ประกอบการผลิต และผู้ส่งออกพริกไทยในช่วงปี พ.ศ. 2542 จากการศึกษาพบว่า การผลิต การแปรรูป และการตลาดของผลิตภัณฑ์พริกไทย มีปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบ วัตถุดิบมีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐาน ต้นทุนการผลิตสูงตามค่าแรงงานที่สูง แต่คุณภาพของแรงงานต่ำ และปัญหาในการขอฉลากรับรองคุณภาพจากคณะกรรมการอาหารและยา สำหรับขีดความสามารถทางเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมนั้น ผู้ประกอบการยังไม่มีการพัฒนาความสามารถในการจัดหาเทคโนโลยีมากเท่าที่ควร ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ แต่ผู้ประกอบการได้ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงดัดแปลงกระบวนการผลิต และผลิตภัณฑ์ค่อนข้างมาก และสามารถดำเนินการเองได้ แนวทางในการพัฒนาอุตสาหกรรมของศึกษานี้จึงเน้นที่การพัฒนาทางด้านวัตถุดิบให้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ประกอบกับปรับปรุงกระบวนการผลิตให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพได้ตามมาตรฐานทั้งภายในและต่างประเทศ

เรวดี รัตนานูบาล และสุนันทา จารุวัฒน์ชัย (2543) ทำการศึกษาเรื่อง “ทิศทางการค้าปลีกไทย” เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างธุรกิจค้าปลีกไทยโดยนักลงทุนต่างชาติ ตลอดจนความสามารถในการแข่งขันระหว่างธุรกิจค้าปลีกดั้งเดิมที่เป็นของคนไทยกับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีส่วนใหญ่มองของชาวต่างชาติ วิธีการศึกษาเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงพรรณนา พบว่าความสำคัญของธุรกิจค้าปลีกเป็นสาขาการผลิตที่สำคัญรองจากภาคอุตสาหกรรม ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงผู้บริโภคกับผู้ผลิต เกิดการจ้างงานในสาขาพาณิชยกรรม โดยธุรกิจค้าปลีกจะมีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นหรือลดลงสอดคล้องกับการขยายตัวของเศรษฐกิจและการบริโภคภาคเอกชนมาโดยตลอด และเนื่องจากวิกฤตเศรษฐกิจและนโยบายส่งเสริมการลงทุนในกิจการค้าปลีก ส่งผลให้มีการเข้ามาลงทุนของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จากต่างประเทศทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินธุรกิจ ทำให้ภาวะการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกในไทยมีความรุนแรงมากขึ้น มีการนำเทคโนโลยีและเงินลงทุนจากต่างประเทศ สร้างศูนย์กระจายสินค้า ทำให้ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างสมบูรณ์มากกว่าธุรกิจแบบดั้งเดิม

และเนื่องจากยังไม่มีหน่วยงานใดที่เกี่ยวข้องรวบรวมตัวเลขยอดจำหน่าย ส่วนแบ่งทางการตลาดที่ชัดเจน ทำให้เกิดความบิดเบือนในการคาดการณ์แนวโน้มตลาดและยากในการกำหนดทิศทางของธุรกิจ แต่พอสรุปได้ว่านักลงทุนต่างชาติจะเข้ามาลงทุนในธุรกิจค้าปลีกมากขึ้น ธุรกิจ
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ค่าปลีกดั้งเดิมจะลดลง แต่ละธุรกิจค่าปลีกต่างปรับตัวเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และผู้ประกอบการรายย่อยท้องถิ่นจะออกมาเรียกร้องรัฐบาลเพื่อให้ออกกฎหมายคุ้มครองมากขึ้นด้วย



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แนวคิด ทฤษฎีและวิธีการศึกษา

2.1 แนวความคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิเคราะห์

2.1.1 แนวความคิดเรื่องการกระจุกตัวของอุตสาหกรรม (Industrial Concentration)

วิทย์ (2542) กล่าวถึงการกระจุกตัวของตลาดเป็นดัชนีตัวหนึ่งซึ่งแสดงถึงโครงสร้างของอุตสาหกรรม อุตสาหกรรมใดที่มีการกระจุกตัวสูงโครงสร้างของตลาดนั้นจะโน้มเอียงไปทางด้านผูกขาด ในขณะที่อุตสาหกรรมใดที่มีการกระจุกตัวต่ำโครงสร้างของตลาดนั้นจะโน้มเอียงไปในทางการแข่งขันกันมาก โครงสร้างตลาดมีอิทธิพลต่อการทำงานของตลาด ซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมนั้น

ตัวแปรหรือข้อมูลที่นำมาใช้วัดการกระจุกตัวของอุตสาหกรรม

ตัวแปรแต่ละตัวมีจุดเด่นและจุดด้อยแตกต่างกัน ที่นิยมใช้ในการวัดการกระจุกตัวมีดังนี้

1) ยอดขาย (Sales) โดยดูที่ตัวเลขยอดขายของหน่วยผลิตนั้นๆ ตัวแปรนี้เก็บรวบรวมได้ง่ายเพราะเป็นข้อมูลที่มีอยู่แล้ว หน่วยธุรกิจทุกแห่งมีการเก็บสถิติทางด้านนี้ไว้เพื่อใช้ในกิจการของตนเอง และเพื่อยื่นรายการที่หน่วยราชการบังคับในการเสียภาษีต่างๆ

2) มูลค่าเพิ่ม (Value Added) เป็นความแตกต่างระหว่างยอดขายและต้นทุนการผลิตทั้งหมด มูลค่าเพิ่มนิยมนำมาใช้มากกว่ายอดขายเพราะเกี่ยวข้องกับกิจการทางเศรษฐกิจมากกว่า เพื่อเปรียบเทียบระหว่างหน่วยธุรกิจที่ซื้อชิ้นส่วนมา แล้วประกอบเข้ากันเท่านั้น ในขณะที่อีกหน่วยธุรกิจดำเนินขบวนการผลิตเองทั้งหมด

3) การจ้างงาน (Employment) เป็นตัวแปรที่ใช้วัดขีดความสามารถในการผลิตตัวหนึ่งเป็นตัวแปรที่ค่อนข้างหาง่าย หน่วยธุรกิจต้องบันทึกข้อมูลตัวนี้ตามที่กฎหมายกำหนดไว้ ปัญหาการใช้การจ้างงานแทนขนาดการผลิตของหน่วยธุรกิจนี้ มีข้อจำกัดมากเมื่อคำนึงถึงเทคโนโลยีการผลิตที่หน่วยธุรกิจใช้อยู่ หน่วยธุรกิจบางแห่งอาจใช้แรงงานเข้มข้นในการผลิตมากกว่าอีกหน่วยธุรกิจหนึ่ง แต่ผลการผลิตที่ได้รับอาจไม่มากเท่าหน่วยธุรกิจที่ใช้ทุนเข้มข้นก็ได้

4) สินทรัพย์ (Asset) การใช้ทรัพย์สินอาจมีเหตุผลเชื่อได้ว่ามีแนวโน้มที่จะคิดมูลค่าสูงเกินไป หน่วยธุรกิจใหญ่มักใช้เงินทุนเข้มข้นมากกว่าหน่วยธุรกิจเล็ก การใช้เงินทุนเข้มข้นจะมีมากขึ้นตามขนาดของหน่วยธุรกิจ หน่วยธุรกิจขนาดใหญ่อาจซื้อเครื่องจักรในเงื่อนไขที่ดีกว่ากรณีการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชื่อของหน่วยธุรกิจขนาดเล็ก การเปรียบเทียบสินทรัพย์ระหว่างหน่วยธุรกิจทำได้ยาก และยิ่งเวลาเปรียบเทียบกันยาวนาน ยิ่งทำให้ตัวเลขสินทรัพย์เปรียบเทียบกันยากขึ้น

วิธีวัดค่าการกระจุกตัวของอุตสาหกรรม

การวัดการกระจุกตัวของอุตสาหกรรมมีหลายวิธี ได้แก่ การวัดจากค่าดัชนีเฮอริฟินดาห์ล (Herfindahl Index) และ อัตราส่วนการกระจุกตัว (Concentration Ratio)

1) ค่าดัชนีเฮอริฟินดาห์ล (Herfindahl Index : HI)

O.C. Herfindahl ได้เสนอการวัดดัชนีรวมซึ่งจะนำเอาหน่วยธุรกิจทุกหน่วยในตลาดหรืออุตสาหกรรมนั้นเข้ามาใช้ในการคำนวณ แทนที่จะพิจารณาเฉพาะหน่วยธุรกิจบางราย โดยจะคำนวณจากผลรวมกำลังสองของขนาดธุรกิจแต่ละหน่วยเทียบกับกำลังสองของอุตสาหกรรมทั้งหมด

$$HI = \sum_{i=1}^n \left(\frac{S_i}{S} \right)^2 \quad (2.1)$$

โดยที่ HI = Herfindahl Index
 N = จำนวนหน่วยธุรกิจทั้งหมดในอุตสาหกรรม
 Si = ขนาดของหน่วยธุรกิจที่ i
 S = ขนาดของตลาดส่วนรวม
 i = หน่วยธุรกิจหน่วยที่ 1, 2, 3 ...n

ค่าที่คำนวณได้จะมีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 ถ้ามีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่าหน่วยธุรกิจในอุตสาหกรรมจะมีลักษณะใกล้เคียงตลาดผูกขาดโดยเปรียบเทียบ

อัตราส่วนการกระจุกตัว (Concentration Ratio)

เป็นเครื่องมือการวัดการกระจุกตัวของตลาดที่มีการใช้มากที่สุด และเป็นเครื่องมือที่คำนวณได้ง่ายที่สุดด้วย เครื่องมือนี้วัดส่วนแบ่งของตลาดในอุตสาหกรรมนั้นที่มีอยู่ในมือของผู้ผลิตรายใหญ่ที่สุดจำนวนหนึ่ง โดยส่วนแบ่งตลาดอาจใช้ตัวแปรตัวใดตัวหนึ่ง อาทิ ยอดขาย มูลค่าเพิ่ม การจ้างงาน สินทรัพย์ เป็นต้น แล้วแต่ความเหมาะสม สูตรที่ใช้ในการคำนวณหาอัตราส่วนการกระจุกตัวมีดังนี้

$$CR = \frac{\sum_{i=1}^t X_i}{\sum_{i=1}^n X_i} \quad (2.2)$$

โดยที่ CR	=	อัตราส่วนกระจุกตัวของอุตสาหกรรม
X_i	=	ปริมาณการจัดจำหน่ายหน่วยผลิต i
t	=	จำนวนหน่วยธุรกิจที่ใหญ่ที่สุด
n	=	จำนวนหน่วยธุรกิจทั้งหมดในอุตสาหกรรม
i	=	หน่วยธุรกิจหน่วยที่ 1, 2, 3n

ถ้าค่า CR มีค่าตั้งแต่ร้อยละ 67 ขึ้นไป แสดงว่า อุตสาหกรรมนั้นมีการกระจุกตัวสูง มีการผูกขาดในอุตสาหกรรมมาก

ถ้าค่า CR มีค่าตั้งแต่ร้อยละ 34-67 แสดงว่า อุตสาหกรรมนั้นมีการกระจุกตัวระดับปานกลาง

ถ้าค่า CR มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 34 แสดงว่า อุตสาหกรรมนั้นมีการกระจุกตัวระดับต่ำ มีการผูกขาดในอุตสาหกรรมน้อย

2.1.2 แนวความคิดเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน

จากการตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องกับระดับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจพบว่า สาเหตุที่ทำให้ระดับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจแตกต่างกัน แบ่งได้เป็น 2 ปัจจัย (Wheelen and Hunger, 2000) ดังต่อไปนี้

2.1.2.1 ความสามารถในการแข่งขันที่เกิดจากปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ (Internal Strategic Factors) บริษัทจะสามารถแสวงหาผลประโยชน์จากโอกาสในการทำธุรกิจและหลีกเลี่ยงจากอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้หรือไม่นั้น จะขึ้นอยู่กับความพร้อมและศักยภาพของบริษัทในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งสามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ได้ด้วยวิธีการวิเคราะห์ลูกโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) คุณค่าที่บริษัทสร้างขึ้นจะถูกวัดโดยจำนวนเงินที่ลูกค้าเต็มใจจะจ่ายเพื่อซื้อผลิตภัณฑ์ บริษัทจะมีกำไรถ้าคุณค่าที่พวกเขาได้สร้างขึ้นมาสูงกว่าต้นทุนของการทำหน้าที่คุณค่า บริษัทจะต้องเพิ่มคุณค่าให้มากที่สุดด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้และที่สำคัญที่สุด บริษัทจะต้องครอบครองคุณค่านั้นได้เพื่อที่จะให้เป็นแหล่งที่มาที่สำคัญของข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กระบวนการสร้างคุณค่าสามารถอธิบายได้ด้วยการใช้แนวความคิดลูกโซ่คุณค่าของ Porter (ภาพที่ 2.1) ลูกโซ่คุณค่าจะถูกแบ่งเป็น กิจกรรมพื้นฐานและกิจกรรมสนับสนุน กิจกรรมแต่ละอย่างจะเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ โดยที่กิจกรรมพื้นฐานจะพิจารณาถึงระดับความสามารถในการผลิต การตลาดและการบริการแก่ลูกค้า กิจกรรมสนับสนุนจะเป็นกิจกรรมของหน้าที่ที่ทำให้กิจกรรมพื้นฐานของการผลิตและการตลาดบังเกิดขึ้น ได้แก่ หน้าที่การบริหารวัสดุ จะควบคุมการขนถ่ายวัสดุผ่านลูกโซ่คุณค่าตั้งแต่การจัดซื้อไปถึงการผลิตจนถึงการกระจายไปยังหน่วยธุรกิจปลายทาง การบริหารการขนถ่ายสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพสามารถลดต้นทุนของการสร้างคุณค่าได้ นอกจากนี้การบริหารวัสดุอย่างมีประสิทธิภาพสามารถตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบของกระบวนการผลิตได้ อันจะทำให้คุณภาพผลผลิตของบริษัทเพิ่มสูงขึ้นได้ หน้าที่การวิจัยพัฒนา ก็คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการใหม่ซึ่งมีส่วนช่วยให้ต้นทุนการผลิตลดลง ผลิตภัณฑ์เป็นที่น่าสนใจของผู้บริโภคมากขึ้น ดังนั้นระดับความสามารถในการวิจัยและพัฒนาสามารถส่งผลกระทบต่อระดับความสามารถในการผลิตและการตลาดได้ หน้าที่ทรัพยากรบุคคลจะเกี่ยวข้องกับ การมีบุคคลที่เหมาะสมที่มีคุณภาพ เพื่อที่จะทำกิจกรรมต่างๆ ในบริษัทให้เกิดการสร้างคุณค่าอย่างมีประสิทธิภาพ ระดับความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นอีกหนึ่งปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ที่จะชี้ให้เห็นถึงภาพรวมของความสามารถในเชิงแข่งขันของบริษัท

กิจกรรมสนับสนุนอย่างสุดท้ายคือ โครงสร้างพื้นฐานของบริษัทซึ่งมีคุณลักษณะค่อนข้างแตกต่างจากกิจกรรมสนับสนุนอื่นๆ ที่กล่าวมาแล้ว กล่าวคือ โครงสร้างพื้นฐานจะเป็นสิ่งแวดล้อมทั่วทั้งภายในบริษัทที่กิจกรรมสร้างคุณค่าปัจจัยอื่นๆ ดำเนินและปฏิบัติการทางธุรกิจอยู่ ซึ่งจะประกอบด้วย ระดับความสามารถทางการเงิน ด้านการดำเนินการและการจัดการ รวมไปถึงความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงของบริษัท

วิธีการพิจารณาระดับความสามารถของกิจกรรมภายในของบริษัท โดยใช้วิธีของห่วงโซ่คุณค่าถือได้ว่าเป็นการวิเคราะห์ห้อย่างมีระบบของกิจกรรมแต่ละอย่าง สามารถนำไปสู่ความเข้าใจในเรื่องการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัทได้ดีขึ้น (Porter, 1985) การที่บริษัทมีจุดแข็งในปัจจุบันภายในเชิงกลยุทธ์ก็หมายความว่า ความสามารถในการสร้างข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขัน จุดแข็งจะเป็นบางสิ่งบางอย่างที่ธุรกิจทำหรือมีศักยภาพที่จะทำได้ดีเมื่อเทียบกับความสามารถของคู่แข่ง และปัจจัยเหล่านี้จะเป็นจุดอ่อนทันที ถ้ามีบางสิ่งบางอย่างที่บริษัททำไม่ได้หรือไม่ดี หรือไม่มีความสามารถจะทำทั้งที่คู่แข่งของบริษัทมีความสามารถที่จะทำ

โครงสร้างพื้นฐานของบริษัท (การบริหารทั่วไป การบัญชี การบริหารเชิงกลยุทธ์)			
	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (การสรรหา การฝึกอบรม การพัฒนา)		
	การพัฒนาเทคโนโลยี (การวิจัยและพัฒนาการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ)		
	การจัดซื้อจัดหา (บริการการขนส่ง วัสดุสิ้นเปลือง วัตถุดิบจากผู้ส่งมอบ บริการรับช่วงต่อ บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ)		
การขนส่งขาเข้า (การลำเลียงวัตถุดิบและ คลังสินค้า)	การปฏิบัติกร (การติดตั้งเครื่องจักร การประกอบ การทดสอบ)	การขนส่งออก (การคลังสินค้าและ การจำหน่ายกระจาย ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป)	การบริการ (การติดตั้ง การซ่อมแซมอะไหล่)

ภาพที่ 2.1 แบบจำลองห่วงโซ่มูลค่า (The Value Chain)

ที่มา : Porter, 1985

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การประเมินความสำคัญของปัจจัยเหล่านี้เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหาร บริษัทในการที่จะพิจารณาว่า ปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์นั้นๆเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนของบริษัท เพราะผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลอย่างสูงในการกำหนดความเป็นไปของสิ่งแวดล้อมเหล่านี้ของบริษัท ซึ่งจะกระทำโดยง่ายที่สุดก็คือ การเปรียบเทียบปัจจัยเหล่านี้กับเครื่องวัด เช่น ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของบริษัท คู่แข่งรายสำคัญของบริษัท ภาพรวมของธุรกิจที่บริษัทดำเนินธุรกิจอยู่ เป็นต้น ถ้าปัจจัยภายในเหล่านี้ของบริษัทมีการพัฒนาแตกต่างไปอย่างมากจากช่วงที่ผ่านมา ไม่ปรากฏพบในบริษัทคู่แข่งรายสำคัญของบริษัทและส่งผลกำไรที่เพิ่มขึ้นมากให้กับบริษัท ก็ถือได้ว่า ปัจจัยนั้นทำให้บริษัทมีความสามารถเชิงแข่งขันในระดับสูง ปัจจัยที่ใช้วัดในแต่ละปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ ดังแสดงในตารางที่ 2.1

2.1.2.2 ความสามารถในการแข่งขันที่เกิดจากปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ (External Strategic Factors) บริษัทไม่ได้ดำเนินธุรกิจอยู่ภายใต้ความว่างเปล่า แต่คงอยู่เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมด้วยผลิตภัณฑ์และบริการบางอย่าง สามารถดำรงสภาพอยู่ได้อย่างอิสระต่อเนื่องไปตราบเท่าที่บริษัทยอมรับบทบาทของตนภายในสังคมเท่านั้น ดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องตระหนักถึงปัจจัยที่แวดล้อมตัวตนอยู่โดยรอบ ซึ่งสามารถแยกปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อระดับความสามารถในการแข่งขันของบริษัทตามลักษณะของการส่งผลกระทบต่อ บริษัทได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1) กลุ่มปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินการ (Operating Environment) คือ ปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงที่กระทบโดยตรงต่อบริษัท บริษัทจำเป็นต้องพิจารณาถึงผลกระทบที่เฉพาะเจาะจงจากสภาพแวดล้อมการดำเนินงานเหล่านี้เพื่อให้ทราบถึงโอกาสและอุปสรรคที่บริษัทต้องเผชิญ สภาพแวดล้อมการดำเนินงานของบริษัทมักจะถูกเรียกกันว่า "อุตสาหกรรมของบริษัท" ดังนั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานอาจจะเรียกว่าการวิเคราะห์ธุรกิจได้ด้วย ธุรกิจในที่นี้คือ กลุ่มของบริษัทที่ผลิตผลิตภัณฑ์และบริการที่คล้ายคลึงกัน เช่น ธุรกิจพริกไทย เป็นต้น

ตารางที่ 2.1 ปัจจัยที่ใช้วัดในแต่ละปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์

ด้านการผลิต	ด้านการเงิน
การเข้าถึงวัตถุดิบ	แหล่งที่มาของเงินทุน
แรงงานที่ใช้ในการผลิต	ความสามารถในการทำกำไร
เทคโนโลยีการผลิตที่ใช้	อัตราการเติบโตของรายได้
การวิจัยและพัฒนา	การจัดการสภาพคล่อง
การควบคุมต้นทุนผลิต	การบริหารความเสี่ยง
ด้านการตลาด	ด้านการดำเนินการและการจัดการ
คุณภาพผลิตภัณฑ์	การแบ่งงาน/มอบหมายงาน
การออกแบบผลิตภัณฑ์	การติดต่อสื่อสาร/การประสาน
รูปแบบผลิตภัณฑ์	การวางกลยุทธ์ขององค์กร
ตราสินค้า	การติดตามประเมินผล
ราคาของผลิตภัณฑ์	โครงสร้างขององค์กร
การบริหารช่องทางการจัดจำหน่าย	วิสัยทัศน์และนโยบายของผู้บริหาร
การบริหารการขนถ่ายสินค้า	ความรู้ความสามารถของทีมบริหาร
การส่งเสริมการขาย	ประสบการณ์ของทีมบริหาร
การประชาสัมพันธ์	ประสบการณ์ของทีมปฏิบัติการ
การโฆษณา	การทำงานเป็นทีม
พนักงานขาย	ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร
บรรจุกู้ภัณฑ์	ความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์
การเข้าถึงตลาดเป้าหมาย	ประสงค์ขององค์กร
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	
การสรรหาและแต่งตั้ง	
ระบบเงินเดือนและสวัสดิการ	
การสร้างแรงจูงใจ	
การฝึกอบรมพนักงาน	
ประสิทธิภาพของพนักงาน	
ความรู้ความสามารถของพนักงาน	
การประเมินผลงาน	

ที่มา : Wheelen and Hunger, 2000

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

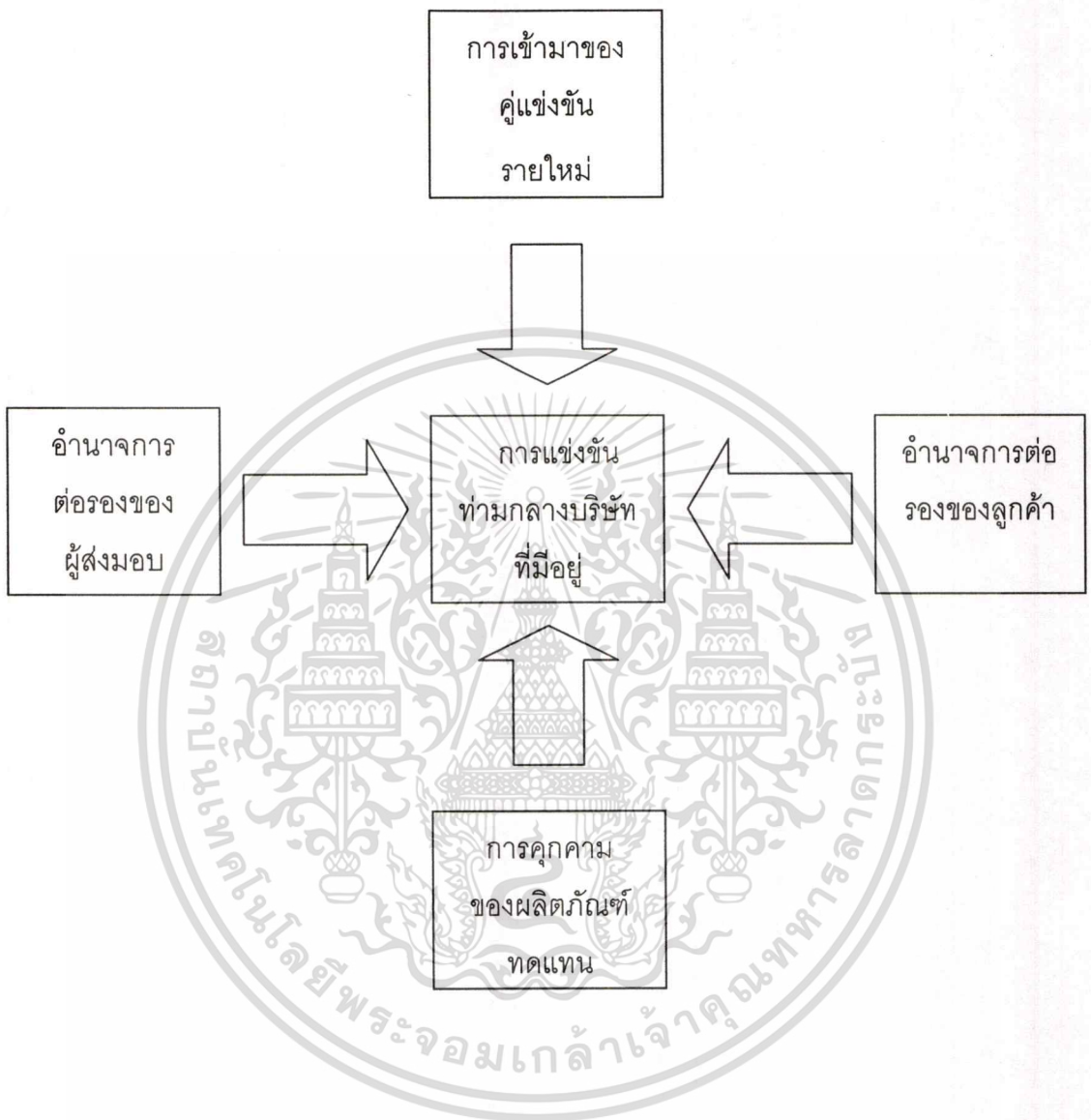
Porter (1985) ยืนยันว่าบริษัทจะให้ความสำคัญมากที่สุดกับความรุนแรงของการแข่งขันภายในธุรกิจ โดยระดับความรุนแรงของการแข่งขันภายในธุรกิจจะถูกกำหนดโดยพลังการแข่งขันห้าประการ (ภาพที่ 2.2)

พลังการแข่งขันห้าประการมีรายละเอียดพอสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ โดยทั่วไปผู้เข้ามาใหม่ในธุรกิจจะเพิ่มกำลังการผลิตใหม่ในธุรกิจ ดังนั้นความต้องการส่วนแบ่งตลาดและทรัพยากรของผู้เข้ามาใหม่จะคุกคามต่อบริษัทที่มีอยู่เดิม การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่จะขึ้นอยู่กับสิ่งกีดขวางการเข้ามาที่ปรากฏอยู่และการตอบโต้ที่คาดหมายไว้จากคู่แข่งที่มีอยู่เดิม ตัวอย่างสิ่งกีดขวางของการเข้ามาบางอย่างได้แก่ การประหยัดจากขนาด ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ ความเป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์ที่ถูกคุ้มครองจากสิทธิบัตร การมีแหล่งวัตถุดิบ การมีทำเลที่ตั้งที่ดี หรือมีเงินช่วยเหลือจากรัฐบาล เป็นต้น
2. การแข่งขันระหว่างบริษัทที่มีอยู่เดิม บริษัทที่อยู่ภายในธุรกิจเดียวกันจะมีการแข่งขันกัน การริเริ่มการแข่งขันจากบริษัทหนึ่งจะมีผลกระทบต่อคู่แข่งรายอื่น และอาจทำให้เกิดการตอบโต้ได้ ความรุนแรงของการแข่งขันจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น จำนวนของคู่แข่ง ขนาดและอำนาจของคู่แข่ง อัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจ การผลิตโดยมีต้นทุนต่อหน่วยต่ำสุด ราคาและยอดขาย และอุปสรรคของการออกจากธุรกิจ
3. การคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน ผลิตภัณฑ์ทดแทนจะหมายถึงธุรกิจอื่นๆ ที่มีความใกล้เคียงกับธุรกิจที่กำลังถูกวิเคราะห์อยู่ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยวิถีทางที่คล้ายคลึงกับการตอบสนองโดยธุรกิจ โดยทั่วไปการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทนจะรุนแรงเมื่อลูกค้ามีต้นทุนการสลับเปลี่ยนที่ต่ำ และเมื่อราคาของผลิตภัณฑ์ทดแทนต่ำกว่าโดยอาจจะมีคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่เท่ากับหรือสูงกว่าผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ เพื่อที่จะลดแรงดึงดูดของผลิตภัณฑ์ทดแทนลง บริษัทจะต้องสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ของตนให้เด่นชัดขึ้น
4. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ เป็นความสามารถในการต่อรองของผู้ซื้อที่จะกดดันราคาให้ต่ำลง เรียกร้องในเรื่องของคุณภาพและบริการที่ดีขึ้น ในทางกลับกันเมื่อผู้ซื้ออ่อนแอแล้ว บริษัทก็สามารถเพิ่มราคาและทำกำไรที่สูงขึ้นได้ อย่างไรก็ตามเมื่อธุรกิจหรือทั้งอุตสาหกรรมเกิดการเปลี่ยนแปลง อำนาจต่อรองระหว่างผู้ซื้อและธุรกิจก็จะเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ผู้ซื้อจะมีอำนาจในการต่อรองสูงก็ต่อเมื่อ ผู้ซื้อทำการซื้อผลิตภัณฑ์เป็นสัดส่วนที่สูงจากบริษัท ผู้ซื้อสามารถที่จะเลือกซื้อผลิตภัณฑ์จากบริษัทอื่นหลายๆ บริษัท ผู้ซื้อมีโอกาสที่จะรวมธุรกิจไปข้างหลัง และต้นทุนในการเปลี่ยนการซื้อจากบริษัทหนึ่งไปยังอีกบริษัทหนึ่งต่ำ หรือเมื่อธุรกิจประกอบด้วยบริษัทขนาดเล็กจำนวนมากแต่มีผู้ซื้อน้อยรายและผู้ซื้อที่มีขนาดใหญ่ ในสถานการณ์เช่นนี้จะทำให้ผู้ซื้อครอบงำธุรกิจได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอก 95870 และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.2 พลังการแข่งขันห้าประการ (Porter's Five Forces Model)

ที่มา : Porter, 1980

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. อำนาจการต่อรองของผู้ส่งมอบ ผู้ส่งมอบสามารถถูกมองว่าเป็นอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจได้เมื่อผู้ส่งมอบสามารถกดดันราคาของบริษัทที่ต้องซื้อให้สูงขึ้นหรือลดคุณภาพของสินค้าลงได้ทำให้การทำกำไรของบริษัทจะลดลง ในทางกลับกันถ้าผู้ส่งมอบอ่อนแอแล้วจะทำให้บริษัทมีโอกาสกดดันราคาให้ต่ำลง และเรียกร้องคุณภาพสินค้าที่สูงขึ้นได้ ผู้ส่งมอบจะมีอำนาจการเจรจาต่อรองสูงก็ต่อเมื่อจำนวนของผู้ส่งมอบมีอยู่น้อยรายแต่มีภาวะที่ต้องส่งมอบไปยังบริษัทจำนวนมาก บริษัททำการซื้อผลิตภัณฑ์เป็นสัดส่วนที่น้อยกว่าผู้ส่งมอบ ผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบหาสิ่งที่จะมาทดแทนได้ยากและมีความสำคัญต่อบริษัท ธุรกิจของบริษัทไม่ได้เป็นลูกค้าที่สำคัญของผู้ส่งมอบ ผลิตภัณฑ์ของผู้ส่งมอบมีความแตกต่างจนบริษัทมีค่าใช้จ่ายที่สูงในการเปลี่ยนแปลงผู้ส่งมอบ หรือการที่ผู้ส่งมอบทำการรวมธุรกิจไปข้างหน้า ก็จะทำให้ผู้ส่งมอบเพิ่มราคาและแข่งขันโดยตรงกับบริษัทได้

แบบจำลองพลังห้าประการเป็นวิธีทางที่มีประโยชน์ในการวิเคราะห์ระดับความเข้มข้นของการแข่งขันภายในธุรกิจเพื่อที่จะบรรลุโอกาสและอุปสรรค แต่กระนั้นก็ตามแบบจำลองนี้ก็ยังมิข้อจำกัดบางประการในการพิจารณา กล่าวคือ แบบจำลองนำเสนอเฉพาะภาพหนึ่งของการแข่งขันที่มองข้ามบทบาทของนวัตกรรมไป และมุ่งความสำคัญของความแตกต่างของบริษัทแต่ละบริษัทน้อยเกินไป ในขณะที่มุ่งความสำคัญของโครงสร้างของธุรกิจและกลยุทธ์มากเกินไปในฐานะของปัจจัยที่กระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของบริษัท (Porter, 1985)

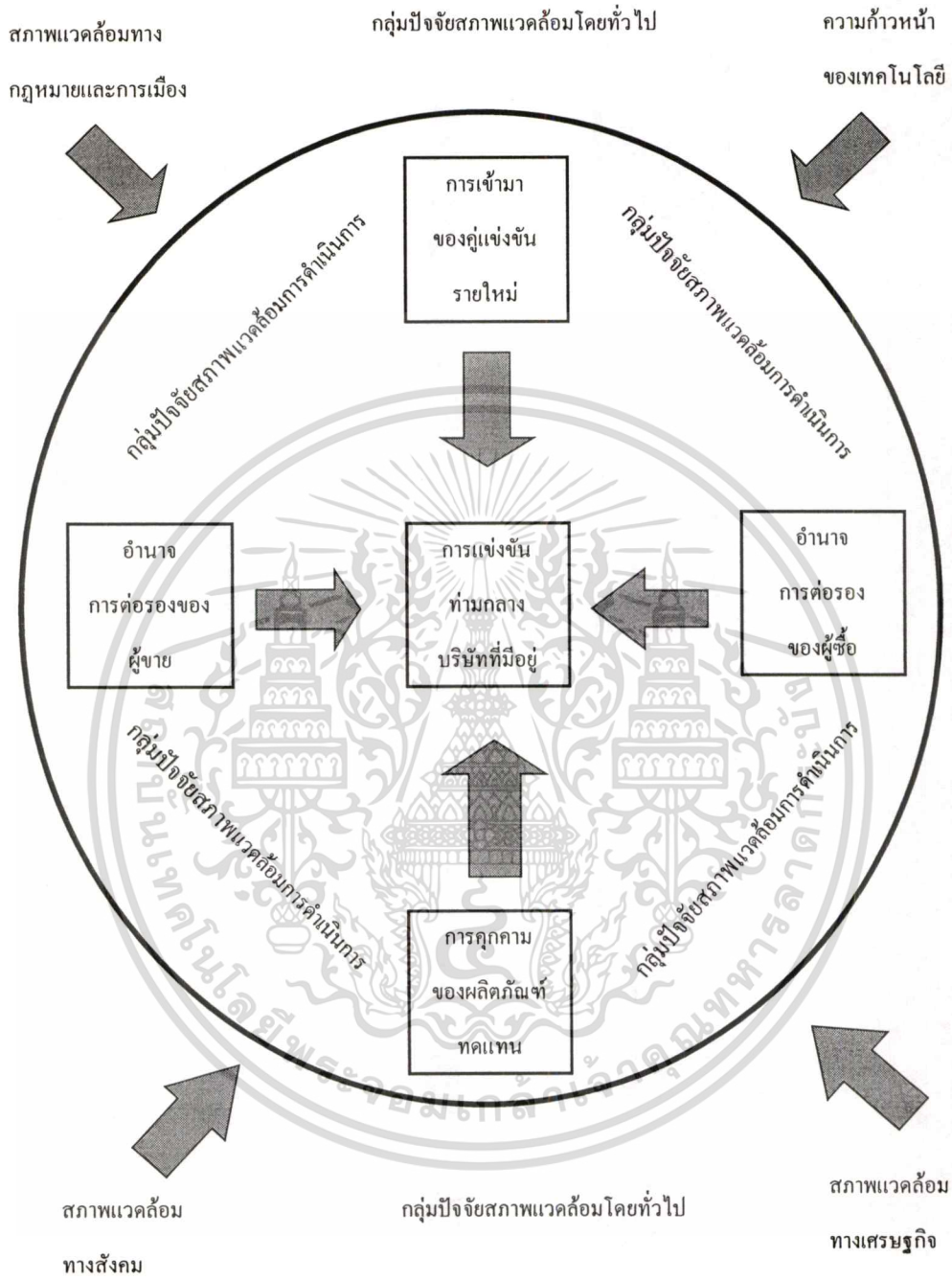
2) กลุ่มปัจจัยสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment) คือ ปัจจัยกำเนิดเหตุสุดวิสัยในเรื่องต่างๆ ที่บริษัทไม่อาจคาดการณ์ได้ ทั้งนี้ปัจจัยดังกล่าวจะไม่ส่งผลกระทบต่อบริษัทโดยตรง แต่มักจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระยะยาวของบริษัท ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจของแต่ละประเทศคู่ค้า เศรษฐกิจโลก การเมือง กฎระเบียบข้อบังคับจากองค์กรการค้าต่างๆ สังคมวัฒนธรรม ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ทวีความซับซ้อนมากขึ้น ทำให้การแปลความหมายของปัจจัยดังกล่าวมีความยุ่งยากมากขึ้น เพราะบริษัทไม่สามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้โดยตรง การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปสามารถส่งผลกระทบต่อแบบจำลองพลังห้าประการได้ ดังเช่น สภาพของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจจะกระทบต่อระดับความสามารถในการทำกำไรของบริษัท ซึ่งมีปัจจัยทางเศรษฐกิจที่สำคัญที่สุดสี่ประการ คือ อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน และรายได้ต่อหัวของประชากร จะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบริษัทมากที่สุด การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจจะนำไปสู่การเพิ่มสูงขึ้นของค่าใช้จ่ายของลูกค้า ซึ่งจะสร้างแรงกดดันทางการแข่งขันภายในธุรกิจ เปิดโอกาสให้แก่บริษัทที่จะขยายกิจการและทำกำไรที่สูงขึ้น แต่การตกต่ำทางเศรษฐกิจจะนำไปสู่การลดลงของค่าใช้จ่ายของลูกค้า ก็จะส่งผลในเชิงสร้างแรงกดดันทางการแข่งขัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขันเช่นกัน ทำให้เกิดสงครามราคาภายในธุรกิจที่อึดตัวแล้ว อัตราดอกเบี้ยที่เพิ่มสูงขึ้นจะเป็นอุปสรรคและอัตราดอกเบี้ยที่ลดลงจะเป็นโอกาสต่อบริษัทที่อยู่ภายในธุรกิจ ความเคลื่อนไหวของอัตราแลกเปลี่ยนจะมีผลกระทบโดยตรงต่อระดับความสามารถในเชิงแข่งขันของการส่งออกผลิตภัณฑ์ภายในตลาดโลก เป็นต้น

สภาวะการแข่งขันของธุรกิจจะมีอิทธิพลอย่างเข้มแข็งที่บริษัทจะกำหนดกลยุทธ์ของตนที่จะทำกำไรได้อยู่ตลอดเวลา แม้ว่าธุรกิจทุกประเภทจะมีการแข่งขัน แต่ลักษณะของการแข่งขันนี้จะแตกต่างกันระหว่างธุรกิจ บางธุรกิจแข่งขันกันดำเนินนโยบายตัดราคากัน เช่น ธุรกิจการบิน บางธุรกิจก็แข่งกันโดยคุณลักษณะและรุ่นใหม่ของผลิตภัณฑ์ เช่น ธุรกิจเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล ดังนั้นธุรกิจแต่ละประเภทจะมีโครงสร้างของตนเองในการกำหนดระดับความสามารถในการทำกำไร โครงสร้างของธุรกิจจึงหมายถึงความสัมพันธ์ที่ขึ้นอยู่กับระหว่างกันท่ามกลางพลังที่แตกต่างกันที่ผลักดันพฤติกรรมของบริษัทที่แข่งขันกันอยู่ภายในธุรกิจ ดังนั้นบริษัทจะแข่งขันกันระหว่างกันภายในธุรกิจอย่างไรขึ้นอยู่กับการแข่งขันระหว่างกันของพลังแข่งขันห้าประการดังได้กล่าวไปแล้ว

ผู้บริหารจะสามารถทำการวิเคราะห์หรือระดับความสามารถในการแข่งขันจากปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์โดยพิจารณาอิทธิพลของสภาพแวดล้อมธุรกิจของบริษัทที่ทำการแข่งขันกันอยู่ต่อผลการดำเนินงานของบริษัท แบบจำลองปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ (ภาพที่ 2.3) จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางกรอบความคิดที่จะระบุโอกาสและอุปสรรค พร้อมทั้งตรวจสอบสัญญาณที่มีทั้งรุนแรงและไม่รุนแรงของปัจจัยต่างๆ โดยโอกาสจะเกิดขึ้นเมื่อบริษัทสามารถแสวงหาผลประโยชน์จากสภาวะของปัจจัยดังกล่าว และอุปสรรคจะเกิดขึ้นเมื่อสภาวะของปัจจัยดังกล่าวส่งสัญญาณอันตรายต่อการทำกำไรของบริษัทจะบรรลุความสำเร็จจะต้องสร้างความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ที่ตนใช้อยู่กับสภาวะการณ์ความเป็นไปของปัจจัยแวดล้อมให้ได้ลงตัว และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่ใช้วัดในแต่ละปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ ดังแสดงในตารางที่ 2.2



ภาพที่ 2.3 ปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ (External Strategic Factors)

ที่มา : Porter, 1985

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.2 ปัจจัยที่ใช้วัดในแต่ละปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์

ด้านสภาพเศรษฐกิจ	ด้านกฎหมายและการเมือง
อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ	กฎหมายที่เกี่ยวข้อง
ความสมบูรณ์ของวัตถุดิบ	นโยบายของรัฐต่ออุตสาหกรรม
อัตราการแลกเปลี่ยน	เสถียรภาพของรัฐ
รายได้ต่อหัวของประชากร	ผลกระทบจากข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศ
ด้านสังคม	ด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยี
อัตราการเจริญเติบโตของประชากร	ด้านการติดต่อสื่อสาร
การศึกษา	ด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์
อัตราการว่างงาน	การจัดการและถ่ายทอดทางเทคโนโลยี
ด้านสภาพแข่งขัน	
การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม	
ความรุนแรงในการแข่งขันจำนวนคู่แข่ง	
การยากง่ายของการเข้ามาในอุตสาหกรรม	
อำนาจการต่อรองของลูกค้า	
อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบ	

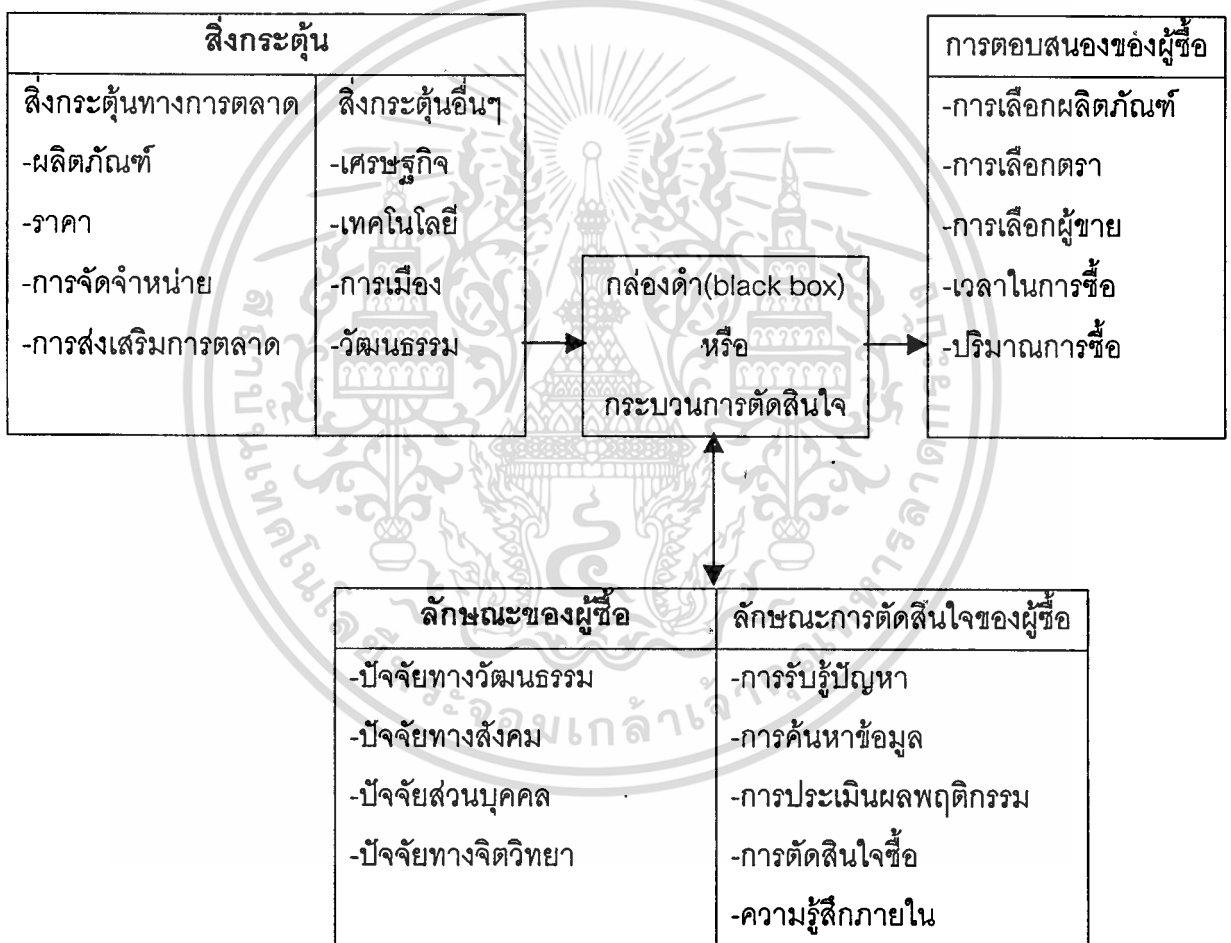
ที่มา : Wheelen and Hunger, 2000

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1.3 แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีพฤติกรรมผู้บริโภค

2.1.3.1 ตัวแบบพฤติกรรมผู้บริโภค (model of consumer behavior)

การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น จำเป็นต้องมีการสร้างตัวแบบ (model) เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุต่างๆที่มีผลต่อพฤติกรรม ตัวแบบพฤติกรรมผู้บริโภคจะสร้างเป็นแผนผังแสดงทิศทางการเคลื่อนไหวของกระบวนการต่าง ๆ ทางพฤติกรรม ซึ่งมีผู้คิดค้นตัวแบบขึ้นมามากมายหลายทฤษฎี เพื่อนำมาอธิบายพฤติกรรมการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค จึงขอนำมากล่าวบางตัวแบบ ดังนี้



ภาพที่ 2.4 ตัวแบบพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภค

ที่มา : ศิริวรรณ และคณะ, 2541

Kotler and Armstrong (1994) ได้คิดค้นแบบขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภค โดยอาศัยทฤษฎีพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ที่ว่าพฤติกรรมต่างๆเกิดขึ้นได้จะต้องมีสาเหตุหรือสิ่งกระตุ้น (stimulus) ทำให้เกิดสิ่งกระตุ้น ซึ่งจะป้อนเข้า (input) ผ่านความรู้สึกนึกคิดต่างๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

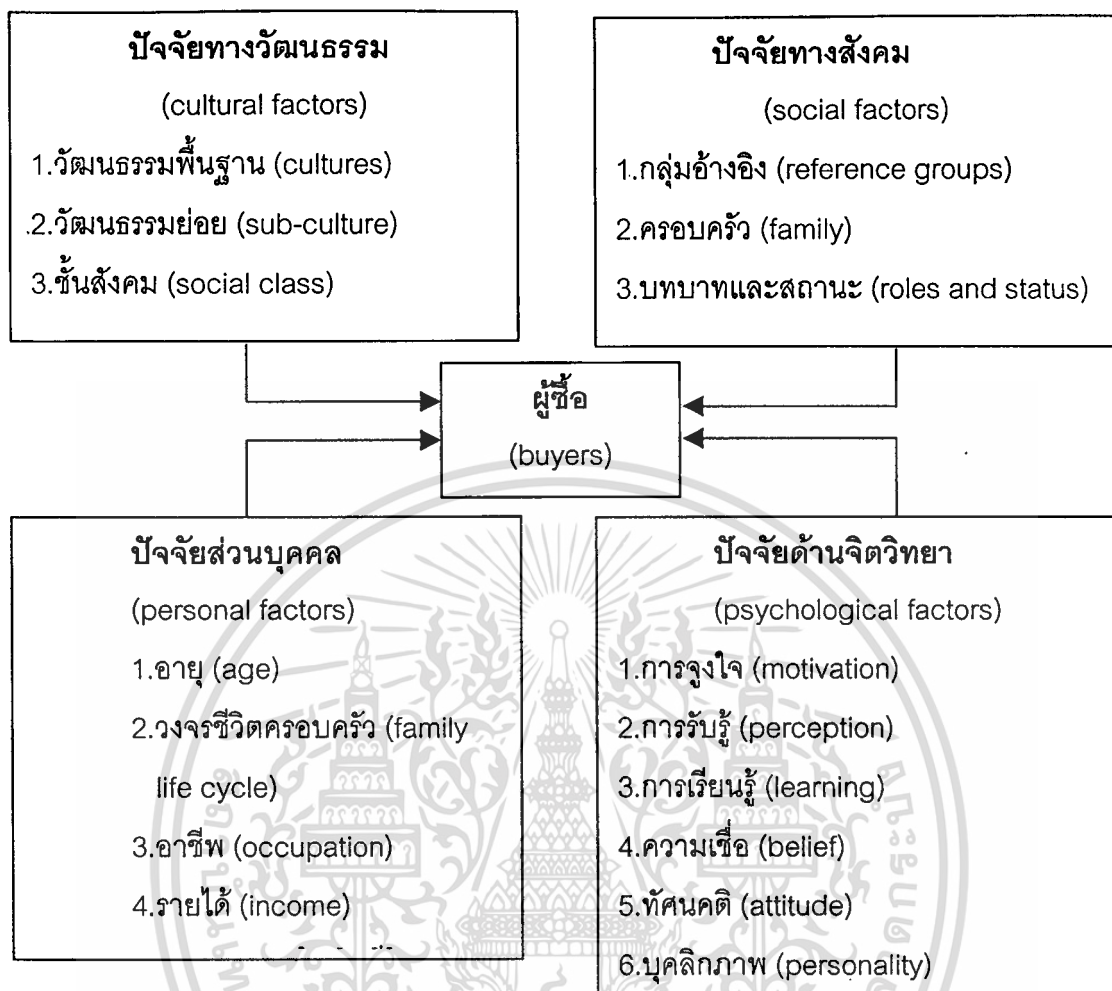
เข้าสู่กระบวนการตัดสินใจของผู้บริโภคซึ่งเปรียบเสมือน "กล่องดำ" (black box) ที่อยู่ภายใต้อิทธิพลของวัฒนธรรม สังคม จิตวิทยาหรือปัจจัยส่วนบุคคล จากนั้นจึงแสดงพฤติกรรมตอบสนอง (response) ต่อสิ่งกระตุ้นในรูปของการตัดสินใจซื้อหรือไม่ซื้อ จุดเริ่มต้นของตัวแบบพฤติกรรมการซื้อของคอตเลอร์อยู่ที่มีสิ่งกระตุ้น (stimulus) ทำให้เกิดความต้องการก่อนจึงเกิดการตอบสนอง (response) ตัวแบบนี้จึงเรียกว่า "stimulus-response model" (ภาพที่ 2.4) ซึ่งอธิบายได้ดังต่อไปนี้ (ศิริวรรณ และคณะ, 2541)

1) สิ่งกระตุ้น (stimulus)

สิ่งกระตุ้นเกิดขึ้นได้ 2 ทาง คือ เกิดจากภายในร่างกายและเกิดจากภายนอก ร่างกาย สิ่งกระตุ้นที่เกิดขึ้นภายในร่างกายเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากสภาวะตามากหรือธรรมชาติ ส่วนสิ่งกระตุ้นที่เกิดภายนอกร่างกายนั้นเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ สร้างให้เกิดขึ้น สิ่งกระตุ้นที่เกิดภายนอกร่างกายประกอบด้วย สิ่งกระตุ้นทางการตลาด เป็นสิ่งกระตุ้นที่นักการตลาดสามารถควบคุม และจัดให้มีขึ้นโดยใช้ส่วนผสมทางการตลาด (marketing mix) ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด และสิ่งกระตุ้นอื่น ๆ เป็นสิ่งกระตุ้นที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กรซึ่งบริษัทควบคุมไม่ได้ ได้แก่ สิ่งกระตุ้นทางเศรษฐกิจ และสังคม

2) กระบวนการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค

กระบวนการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค เสมือน "กล่องดำ" เนื่องจาก ผู้ผลิตหรือผู้ขายไม่สามารถคาดคะเน หรือทราบความต้องการของผู้บริโภคได้ จำต้องพยายามค้นหากระบวนการตัดสินใจซื้อ ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากลักษณะของผู้ซื้อและการตัดสินใจของผู้ซื้อ โดยมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภค (ภาพที่ 2.5) เนื่องจากลักษณะของผู้ซื้อ (buyer's characteristics) มีรูปแบบของการซื้อที่แตกต่างกันไป ซึ่งลักษณะดังกล่าวได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยด้านต่าง ๆ ได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรม (cultural factors) ด้านสังคม (social factors) ปัจจัยส่วนบุคคล (personal factors) และปัจจัยทางจิตวิทยา (psychological factors)



ภาพที่ 2.5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภค

ที่มา : ศิริวรรณ และคณะ, 2541

2.1.3.2 ลักษณะการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค (buyer decision process)

กระบวนการตัดสินใจของผู้ซื้อ มี 5 ขั้นตอน ดังนี้ (Kotler and Armstrong, 1994)

1) การรับรู้ปัญหาหรือความจำเป็น (problem of need recognition)

การรับรู้ถึงความแตกต่างระหว่างสภาพที่ต้องการหรือสภาพปัจจุบัน ซึ่งมากพอที่จะกระตุ้นเร้าทำให้เกิดกระบวนการตัดสินใจ อาจเป็นความจริงที่ผู้บริโภคทราบความแตกต่างระหว่างสิ่งที่มีอยู่และสิ่งที่ดีกว่าเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการตัดสินใจ โดยมีสิ่งที่ต้องนำมาพิจารณา ได้แก่ ข้อมูลได้เก็บไว้ในความทรงจำ ความแตกต่างที่เกิดขึ้นภายในตัว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บุคคลหรือขอบเขตปัจจัยทางด้านจิตวิทยา และอิทธิพลที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมหรือเกิดจากปัจจัยแวดล้อมด้านสังคมวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของแต่ละบุคคลร่วมกันในการกำหนดความต้องการ การรับรู้ถึงปัญหามักจะเกิดขึ้นเมื่อมีสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปหรืออาจเกิดความต้องการผลิตภัณฑ์ใหม่มาทดแทนสภาวะที่ปรารถนา อาจเกิดขึ้นจากความพยายามทางการตลาด (marketing efforts) รวมถึงการโฆษณา การแสดงสินค้าที่จุดซื้อและการใช้พนักงานขายทำให้นักถึงภาพพจน์ความเสี่ยงภัยและก่อให้เกิดการเล็งเห็นถึงปัญหาขึ้นได้

2) การค้นหาข้อมูล (search for information)

การค้นหาข้อมูลหรือการค้นหาข้อมูลก่อนทำการซื้อสินค้า (prepurchase search) ขั้นตอนนี้เริ่มต้นจาก ขั้นที่หนึ่งเมื่อผู้บริโภครับรู้ถึงความจำเป็นจึงต้องค้นหาข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การเปิดรับข่าวสารจากสื่อภายนอก ความตั้งใจซึ่งจะเกิดขึ้นได้เมื่อข่าวสารและเนื้อหา มีความสำคัญ ความเข้าใจในสื่อ การยอมรับสื่อ และการเก็บรักษาข้อมูลจากสื่อ นั้นไว้ในความทรงจำระยะยาว

3) การประเมินผลทางเลือก (alternative of evaluation)

มีการประเมินข้อมูลทางเลือกต่าง ๆ ที่ได้รับมาเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค ในขั้นนี้จำเป็นต้องอาศัยเกณฑ์ในการประเมิน ซึ่งประกอบด้วยมาตรฐานและคุณสมบัติผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างตราสินค้า ประเภทสินค้าหรือผลลัพธ์จากการซื้อและการบริโภค โดยมีการแสดงในรูปของคุณสมบัติที่พึงพอใจมากกว่า เกณฑ์การประเมินผลมีการกำหนดขึ้นมาและได้รับอิทธิพลจากความแตกต่างของแต่ละบุคคล ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยด้านจิตวิทยาและอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรมปรากฏในรูปของสิ่งจูงใจ (motives) ค่านิยม(value) รูปแบบของการดำรงชีวิต (lifestyle) และอื่น ๆ เกณฑ์ในการประเมินค่าจะมีเกณฑ์ที่แตกต่างกันไปตามประเภทสินค้า ผู้บริโภคใช้เกณฑ์ในการประเมินค่าสำหรับสินค้าที่ต้องทุ่มเทสูง (low-involvement products) ซึ่งเกณฑ์ในการประเมินค่าสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ ถ้าหากผู้บริโภคได้รับข่าวสารและประสบการณ์เพิ่มขึ้นใหม่ รวมถึงการเรียนรู้ที่ได้จากนักการตลาดหรือเพื่อน

4) การตัดสินใจซื้อ (purchase decision)

เป็นขั้นตอนที่ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อสินค้าเพื่อสนองต่อความต้องการ กระบวนการซื้อเกี่ยวข้องกับกรที่ผู้บริโภคทำการพิจารณาทบทวนครั้งสุดท้าย โดยใช้เกณฑ์ในการประเมินค่าและทำการประยุกต์เกณฑ์ดังกล่าว ให้เข้ากับสถานการณ์ในตลาด การตอบสนองของผู้ซื้อเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(buyer's response) หรือการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคหรือผู้ซื้อ (buyer's purchase decisions) ผู้บริโภคจะมีการตัดสินใจในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ การเลือกผลิตภัณฑ์ (product choice) การเลือกตราสินค้า (brand choice) การเลือกผู้ขาย (dealer choice) การเลือกเวลาในการซื้อ (purchase timing) และการเลือกปริมาณการซื้อ (purchase amount)

5) การประเมินผลภายหลังการซื้อ (post-purchase evaluation)

การประเมินผลภายหลังการซื้อหรือผลลัพธ์ภายหลังการซื้อ (post-purchase outcome) เกิดขึ้นหลังจากซื้อหรือใช้ผลิตภัณฑ์ไปแล้ว ถ้าคุณสมบัติของสินค้าเป็นไปตามที่คาดหวัง ผลลัพธ์คือ ความพึงพอใจ (satisfaction) แต่ถ้าผลลัพธ์ต่ำกว่าที่ผู้บริโภคคาดหวัง ผลคือ ความไม่พึงพอใจ (dissatisfaction)

2.1.3.3 การตอบสนองของผู้ซื้อ (buyer's response)

การตอบสนองของผู้ซื้อ (buyer's response) จะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับลักษณะการตัดสินใจของผู้บริโภคที่อยู่ภายใต้อิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ขั้นตอนการตอบสนองของผู้บริโภคจะมีการตัดสินใจในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ การเลือกผลิตภัณฑ์ (product choice) การเลือกตราสินค้า (brand choice) การเลือกผู้ขาย (dealer choice) การเลือกเวลาในการซื้อ (purchase timing) และการเลือกปริมาณในการซื้อ (purchase amount)

2.1.3.4 บทบาทของผู้บริโภคที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจซื้อ

ผู้บริโภคที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจซื้อ มีบทบาทที่แตกต่างกัน ดังนี้

- 1) ผู้ริเริ่ม (initiator) เป็นผู้เสนอความคิดที่จะซื้อผลิตภัณฑ์เป็นคนแรก
- 2) ผู้มีอิทธิพล (influencer) คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่จะให้คำแนะนำว่าควรซื้อสินค้าหรือไม่
- 3) ผู้ตัดสินใจ (decoder) เป็นผู้ที่ทำการตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าจะซื้อหรือไม่ซื้อ
- 4) ผู้ซื้อ (user) เป็นผู้บริโภคที่ใช้สินค้าหรือบริการนั้น

2.2 วิธีการศึกษา

2.2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามและสัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ

1) ผู้บริหารของบริษัทผู้ประกอบการพริกไทยในประเทศไทย

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มผู้ประกอบการพริกไทยที่เป็นผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์พริกไทยทั้งในรูปแบบเม็ดและแบบป่นในร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ได้แก่ ห้างสรรพสินค้า (Department Store) เดอะมอลล์ ไฮเปอร์มาร์ท (Hypermart) 3 แห่ง ได้แก่ เทสโก้โลตัส บิ๊กซีและคาร์ฟูร์ และซูเปอร์มาร์เก็ต (Supermarket) 1 แห่ง ได้แก่ ท็อปส์ซูเปอร์มาร์เก็ต โดยมีผู้ประกอบการให้ความร่วมมือให้สัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามจำนวน 6 ราย

ลักษณะแบบสอบถามและสัมภาษณ์ ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1. ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของบริษัท ได้แก่ ที่ตั้งของบริษัท ที่ตั้งของโรงงาน ปีที่ก่อตั้ง โครงสร้างการบริหารงาน จำนวนพนักงาน เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจ นโยบายด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการส่งออก ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ด้านการเงิน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และนโยบายด้านการดำเนินการ เป็นต้น

ส่วนที่ 2. การประเมินปัจจัยภายในของผู้ประกอบการพริกไทย ในด้านการผลิต การตลาด การเงิน การบริหารทรัพยากรบุคคล และการดำเนินการ

ส่วนที่ 3. การประเมินปัจจัยภายนอกของผู้ประกอบการพริกไทย ในด้านเศรษฐกิจ กฎหมายและการเมือง เทคโนโลยี การแข่งขันของอุตสาหกรรม

ส่วนที่ 4. การประเมินลักษณะปัญหาของผู้ประกอบการพริกไทยที่มีจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ผลกระทบจากปัญหาเหล่านั้นต่อกิจการและแนวทางแก้ไขของบริษัท

2) ผู้บริโภคพริกไทยที่ซื้อสินค้าในร้านค้าปลีกสมัยใหม่

กลุ่มตัวอย่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากกลุ่มที่ใช้ศึกษาในครั้งนี้ คือ กลุ่มผู้บริโภคชาวไทย ที่ซื้อสินค้าในร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนจึงใช้สูตรดังนี้ (ศิริวรรณ และคณะ, 2541)

$$N = \frac{Z^2 PQ}{e^2} \quad (2.3)$$

โดย N = จำนวนตัวอย่าง

Z = ค่ามาตรฐานปกติ ได้จากการเปิดตารางสถิติ Normal ณ ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (จากการเปิดตาราง ค่า Z ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 มีค่าเท่ากับ 1.96)

P = ค่าประมาณร้อยละที่คาดหวัง (ในการศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดค่าประมาณร้อยละที่คาดหวังเท่ากับร้อยละ 50)

Q = $(1-P)$

e = ค่าความคลาดเคลื่อนสูงสุดที่ยอมรับได้ เท่ากับร้อยละ 6

แทนค่าในสมการที่ 2.3 ได้

$$N = \frac{1.96^2 \times 0.50 \times 0.50}{0.06^2}$$

$$N = 267$$

ดังนั้น ขนาดตัวอย่างที่ควรใช้ ไม่ควรน้อยกว่า 267 ตัวอย่าง เลือกใช้ที่ 338 ตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่าง

ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยบังเอิญ จากผู้บริโภคที่ซื้อสินค้าในร้านค้าปลีกสมัยใหม่ รวมทั้งสิ้น 338 ตัวอย่าง

ลักษณะแบบสอบถามและสัมภาษณ์ ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1. ข้อมูลส่วนตัว ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ จำนวนสมาชิกในครอบครัว เป็นต้น

ส่วนที่ 2 พฤติกรรมการบริโภคบริโภคไทยของผู้บริโภค

ส่วนที่ 3 พฤติกรรมการซื้อบริโภคไทยของผู้บริโภค

ส่วนที่ 4 ทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์บริโภคไทย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ หากมีการนำเอกสารไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 5 ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์พริกไทย

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้มาจากการรวบรวมเอกสาร รายงาน การศึกษาวิจัยต่างๆ ตลอดจนข้อมูลสถิติที่ได้รวบรวมไว้โดยหน่วยงานราชการและเอกชน เช่น

- 1) สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร เพื่อศึกษาและรวบรวมข้อมูลสถิติการเพาะปลูก ราคา นโยบาย เป้าหมาย และมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือการเพาะปลูกพริกไทย
- 2) กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์ กระทรวงพาณิชย์ เพื่อศึกษาและรวบรวมข้อมูลทางสถิติ นโยบาย และมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการส่งออกพริกไทย
- 3) กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ เพื่อศึกษาและรวบรวมข้อมูลของผู้ประกอบการพริกไทยในด้านต่างๆ
- 4) ข้อมูลที่เกี่ยวกับกฎ ระเบียบและหลักเกณฑ์ รวมทั้งข้อกำหนดด้านคุณภาพและมาตรฐานสินค้าของประเทศผู้นำเข้าที่สำคัญจากรายงานการศึกษาของกรมเศรษฐกิจการพาณิชย์ และ/หรือ กองมาตรฐานสินค้า กรมการค้าต่างประเทศ

2.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้แบ่งส่วนการวิเคราะห์ออกเป็นสามส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ถึงโครงสร้างตลาด จำนวนผู้ผลิตในธุรกิจพริกไทย โดยใช้ทฤษฎีเรื่องการกระจุกตัวของอุตสาหกรรม เป็นการวัดค่าอัตราส่วนการกระจุกตัว (Concentration Ratio : CR)

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ถึงระดับความสามารถแข่งขันของผู้ประกอบการพริกไทย โดยใช้เครื่องมือที่มีชื่อว่า ผลรวมปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ (Internal Strategic Factor Analysis Summary, IFAS) และผลรวมปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ (External Strategic Factor Analysis Summary, EFAS) ในการวิเคราะห์ระดับความสามารถโดยรวมในแต่ละด้านของกลุ่มปัจจัย กำหนดความได้เปรียบแข่งขันของแต่ละหน่วยธุรกิจและเป็นวิธีทางอ้อมที่จะดูการแข่งขันของธุรกิจในตลาดโลกในระยะยาว ถ้าบริษัทใดที่ไม่มีความสามารถในการแข่งขันอาจต้องถอนตัวออกจากธุรกิจไปเพราะมีความด้อยในความสามารถเชิงการแข่งขันในทุกด้าน ส่วนบริษัทใดที่อยู่รอดและมีความสามารถในการแข่งขัน บริษัทก็มีโอกาสที่จะขยายตลาดและรักษาส่วนแบ่งตลาดของตนเองไว้ได้อย่างมั่นคง ซึ่งกระบวนการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือทั้งสองดังกล่าวจะใช้ข้อมูลจากการใช้แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทประกอบการพริกไทยในร้านค้าปลีกสมัยใหม่ในส่วนที่ 2 และในส่วนที่ 3 มาผ่านขั้นตอนต่างๆ (Wheelen and Hunger, 2000) ดังต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

MIL_i = ค่าเฉลี่ยของระดับคะแนนของระดับความสำคัญในแต่ละปัจจัยเชิงกลยุทธ์ i

f = จำนวนปัจจัยกำหนดระดับความสามารถ

ในการกำหนดให้ค่าถ่วงน้ำหนักเฉลี่ยของปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์มีผลรวมทั้งหมดเป็น 1 เสมอ ดังนั้นการที่จะวัดระดับความสามารถของแต่ละบริษัทได้ จึงต้องใช้ค่าถ่วงน้ำหนักในการปรับเฉลี่ยให้ได้เกณฑ์ในการวัดปัจจัยที่มีขนาดเท่ากันจากระดับความสำคัญที่ผู้บริหารแต่ละบริษัทให้คะแนนไว้ (Wheelen and Hunger. 2000:265)

4) หาค่าระดับความสามารถถ่วงน้ำหนักในแต่ละปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ (Weighted Capability Level, WCL_{ij}) โดยการนำค่าที่ได้จากสมการที่ 2.5 มาคำนวณหาจากสูตร

$$WCL_{ij} = AW_i \times CL_{ij} \quad (2.6)$$

โดยที่ WCL_{ij} = ระดับความสามารถในแต่ละปัจจัยเชิงกลยุทธ์ i หลังจากถ่วงน้ำหนักแล้วของบริษัท j

AW_i = ค่าถ่วงน้ำหนักเฉลี่ยในแต่ละปัจจัยเชิงกลยุทธ์ i

CL = ระดับความสามารถ (Capability Level) ที่ได้จากการตอบแบบสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัท j ในแต่ละปัจจัยเชิงกลยุทธ์ i โดย

ระดับความสามารถเป็น "5" หมายความว่า บริษัท j มีความสามารถเด่นมากในปัจจัย i และจะมีคะแนนระดับความสามารถเป็น $CL_{ij} = 5$

ระดับความสามารถเป็น "4" หมายความว่า บริษัท j มีความสามารถเด่นมากในปัจจัย i และจะมีคะแนนระดับความสามารถเป็น $CL_{ij} = 4$

ระดับความสามารถเป็น "3" หมายความว่า บริษัท j มีความสามารถเด่นมากในปัจจัย i และจะมีคะแนนระดับความสามารถเป็น $CL_{ij} = 3$

ระดับความสามารถเป็น "2" หมายความว่า บริษัท j มีความสามารถเด่นมากในปัจจัย i และจะมีคะแนนระดับความสามารถเป็น $CL_{ij} = 2$

ระดับความสามารถเป็น "1" หมายความว่า บริษัท j มีความสามารถเด่นมากในปัจจัย i และจะมีคะแนนระดับความสามารถเป็น $CL_{ij} = 1$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1) หากคะแนนของระดับความสำคัญ (Important Level, IL) กำหนดค่าระดับความสำคัญที่ได้จากการการตอบแบบสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัท j ต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์ i โดยให้

ระดับความสำคัญเป็น "5" หมายความว่า ปัจจัย i มีความสำคัญมากที่สุดต่อบริษัท j และจะมีคะแนนของระดับความสำคัญ $IL_{ij} = 1.0$

ระดับความสำคัญเป็น "4" หมายความว่า ปัจจัย i มีความสำคัญมากต่อบริษัท j และจะมีคะแนนของระดับความสำคัญ $IL_{ij} = 0.8$

ระดับความสำคัญเป็น "3" หมายความว่า ปัจจัย i มีความสำคัญมากต่อบริษัท j และจะมีคะแนนของระดับความสำคัญ $IL_{ij} = 0.6$

ระดับความสำคัญเป็น "2" หมายความว่า ปัจจัย i มีความสำคัญมากต่อบริษัท j และจะมีคะแนนของระดับความสำคัญ $IL_{ij} = 0.4$

ระดับความสำคัญเป็น "1" หมายความว่า ปัจจัย i มีความสำคัญมากต่อบริษัท j และจะมีคะแนนของระดับความสำคัญ $IL_{ij} = 0.2$

2) หาค่าเฉลี่ยคะแนนของระดับความสำคัญของแต่ละปัจจัย (Mean of important Level, MIL) โดยคำนวณหาจากสูตร

$$MIL_i = \frac{\sum_{j=1}^n IL_{ij}}{n} \quad (2.4)$$

โดยที่ IL_{ij} = คะแนนของระดับความสำคัญในปัจจัย i ของบริษัท j

MIL_i = ค่าเฉลี่ยของระดับคะแนนของระดับความสำคัญในแต่ละปัจจัย

n = จำนวนตัวอย่าง

3) หาค่าถ่วงน้ำหนักเฉลี่ย (Average Weighted, AW_i) โดยการคำนวณค่าที่ได้จากสมการที่ 2.5 มาคำนวณจากสูตร

$$AW_i = \frac{MIL_j}{\sum_{i=1}^f MIL_i} \quad (2.5)$$

โดยที่ AW_i = ค่าถ่วงน้ำหนักเฉลี่ยในแต่ละปัจจัยเชิงกลยุทธ์ i

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5) หาค่าระดับความสามารถเชิงแข่งขันคิดจากปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ (Internal Strategic Factor, ISF_j) โดยนำค่าที่ได้จากสมการที่ 2.6 มาคำนวณหาจากสูตร

$$ISF_j = \frac{\sum_{i=1}^f WCL_{ij}}{5} \times 100 \quad (2.7)$$

โดยที่ ISF_j = ค่าร้อยละระดับความสามารถเชิงแข่งขัน คิดจากปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ของบริษัท j

WCL_{ij} = ระดับความสำคัญถ่วงน้ำหนักในแต่ละปัจจัยเชิงกลยุทธ์ i ของบริษัท j

f = จำนวนปัจจัยกำหนดระดับความสามารถ

6) หาค่าระดับความสามารถเชิงแข่งขันคิดจากปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์เฉลี่ย \overline{ISF} โดยนำค่าที่ได้จากสมการที่ 2.7 มาคำนวณหาจากสูตร

$$\overline{ISF} = \frac{\sum_{j=1}^n ISF_j}{n} \quad (2.8)$$

โดยที่ \overline{ISF} = ค่าร้อยละระดับความสามารถเชิงแข่งขันคิดจากปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์เฉลี่ยทั้งธุรกิจ

ISF_j = ค่าร้อยละระดับความสามารถเชิงแข่งขันคิดจากปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ของบริษัท j

N = จำนวนตัวอย่าง

7) หาค่าระดับโอกาส ถ่วงน้ำหนักในแต่ละปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ (Weighted Opportunity Level, WOL_j) โดยทั้งนี้ให้ทำการหาค่าถ่วงน้ำหนักเฉลี่ยในแต่ละปัจจัยเชิงกลยุทธ์

$$WOL_j = AW_i \times OL_{ij} \quad (2.9)$$

จากค่าระดับความสำคัญเช่นเดียวกับขั้นตอนที่ 1) ถึงขั้นตอนที่ 3) จากนั้นให้นำค่าดังกล่าวมาคำนวณหาค่าระดับโอกาสถ่วงน้ำหนักในแต่ละปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์จากสูตร

โดยที่ WOL_j = ระดับโอกาสในแต่ละปัจจัยเชิงกลยุทธ์ i หลังถ่วงน้ำหนักแล้วของบริษัท j

A_{wi} = ค่าถ่วงน้ำหนักเฉลี่ยในแต่ละปัจจัยเชิงกลยุทธ์ i

OL_{ij} = ระดับโอกาส (Opportunity Level) ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของ บริษัท j ในแต่ละปัจจัยเชิงกลยุทธ์ i โดย

ระดับโอกาสเป็น "5" หมายความว่า บริษัท j มีโอกาสมากที่สุดในปัจจัย i และจะมีคะแนนระดับโอกาสเป็น $OL_{ij} = 5$

ระดับโอกาสเป็น "4" หมายความว่า บริษัท j มีโอกาสมากที่สุดในปัจจัย i และจะมีคะแนนระดับโอกาสเป็น $OL_{ij} = 4$

ระดับโอกาสเป็น "3" หมายความว่า บริษัท j มีโอกาสมากที่สุดในปัจจัย i และจะมีคะแนนระดับโอกาสเป็น $OL_{ij} = 3$

ระดับโอกาสเป็น "2" หมายความว่า บริษัท j มีโอกาสมากที่สุดในปัจจัย i และจะมีคะแนนระดับโอกาสเป็น $OL_{ij} = 2$

ระดับโอกาสเป็น "1" หมายความว่า บริษัท j มีโอกาสมากที่สุดในปัจจัย i และจะมีคะแนนระดับโอกาสเป็น $OL_{ij} = 1$

8) หาค่าระดับความสามารถเชิงแข่งขันคิดจากปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ (External Strategic Factor, ESF_j) โดยนำค่าที่ได้จากสมการที่ 2.9 มาคำนวณหาจากสูตร

$$ESF_j = \frac{\sum_{i=1}^f WOL_{ij}}{5} \quad (2.10)$$

โดยที่ ESF_j = ค่าร้อยละระดับความสามารถเชิงแข่งขันคิดจากปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ของบริษัท j

WOL_{ij} = ระดับโอกาสถ่วงน้ำหนักในแต่ละปัจจัยเชิงกลยุทธ์ i ของบริษัท j

f = จำนวนปัจจัยกำหนดระดับโอกาส

9) หาค่าระดับความสามารถเชิงแข่งขันคิดจากปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์เฉลี่ย (\overline{ESF}) โดยนำค่าที่ได้จากสมการที่ 2.10 มาคำนวณหาจากสูตร

$$\overline{ESF} = \frac{\sum_{j=1}^n ESF_j}{n} \quad (2.11)$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยที่ $\overline{ESF} =$ ค่าร้อยละระดับความสามารถเชิงแข่งขันคิดจากปัจจัยภายนอก
เชิงกลยุทธ์เฉลี่ยทั้งธุรกิจ

$ESF_j =$ ค่าร้อยละระดับความสามารถเชิงแข่งขันคิดจากปัจจัยภายนอก
เชิงกลยุทธ์ของบริษัท j

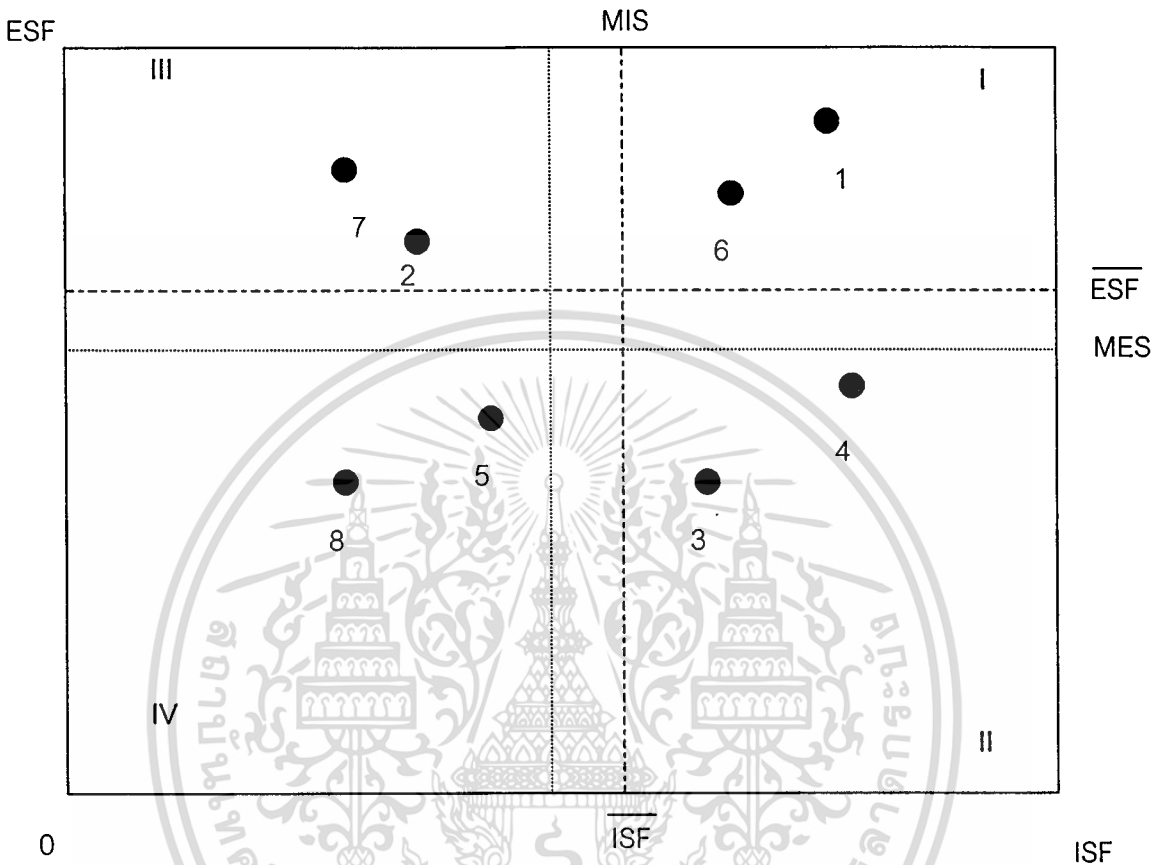
$n =$ จำนวนตัวอย่าง

10) หาระดับความสามารถเชิงแข่งขันของแต่ละผู้ประกอบการพริกไทยโดยนำ
ค่า ISF_j และ ESF_j มากำหนดจุดบนแผนภาพ (ภาพที่ 2.6) แผนภาพพื้นระนาบจะถูกแบ่งเป็น 4 ส่วน
คือ ส่วนที่ I, II, III และส่วนที่ IV ซึ่งส่วนต่างๆ ดังกล่าวถูกแบ่งด้วยค่ากลางระดับความสามารถเชิง
การแข่งขันจากปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ (MISF) และค่ากลางระดับโอกาสในการแข่งขันจากปัจจัย
ภายนอกเชิงกลยุทธ์ (MESF) ซึ่งเป็นค่ากึ่งกลางอ้างอิงระดับความสามารถเชิงการแข่งขันจาก
ปัจจัยทั้งสองดังกล่าวและมีค่าเท่ากับร้อยละ 50 โดยในแต่ละส่วนของพื้นระนาบประกอบด้วยค่า
พิสัยของ ISF_j และ ESF_j ของผู้ประกอบการพริกไทยแต่ละบริษัท j เช่น ในส่วนที่ I ประกอบด้วยผู้
ประกอบการพริกไทย บริษัท 1 และ 6 เป็นต้น ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่ากลุ่มผู้ประกอบการพริกไทยที่
ตกอยู่ในส่วนที่ I จะมีความสามารถเชิงแข่งขันอยู่ในระดับสูงเพราะมีทั้งความพร้อมภายในบริษัท
และโอกาสในการทำตลาด กลุ่มบริษัทในส่วนที่ II จะมีความสามารถเชิงแข่งขันน้อยกว่าในส่วนที่ I
เพราะมีอุปสรรคที่ขัดขวางไม่ให้มีความสามารถในการทำตลาดอยู่หลายประการและกลุ่มบริษัท
ในส่วนที่ III จะมีความสามารถเชิงแข่งขันรองจากกลุ่มในส่วนที่ I เพราะบริษัทในกลุ่มนี้ยังขาด
ความพร้อมและมีข้อบกพร่องภายในบริษัทอยู่บางประการทำให้ด้อยความสามารถในการแข่งขัน
ส่วนบริษัทในกลุ่มที่ IV จะมีความสามารถเชิงแข่งขันน้อยที่สุด กล่าวคือไม่มีทั้งความพร้อมและไม่
มีโอกาสในการทำตลาดมากนัก ซึ่งนอกจากแผนภาพจะสื่อให้เห็นถึงสถานภาพของบริษัทแต่ละ
รายในธุรกิจแล้ว ยังสามารถใช้วิเคราะห์ย้อนกลับถึงสาเหตุของการด้อยความสามารถ หรือ
อุปสรรคเชิงการแข่งขันในปัจจุบันเหล่านั้นได้โดยง่ายจากเครื่องมือชนิดนี้อีกด้วย

และถ้าหากพิจารณาการใช้เส้นแบ่งที่ได้จากการนำค่าจากสมการที่ 2.8 และ
สมการที่ 2.10 นำมาลากเส้นขนานกับแกนหลักทั้งสองแนวจะทำให้ทราบว่า มีบริษัทใดบ้างใน
ธุรกิจนี้ที่มีความสามารถเชิงแข่งขันด้อยกว่าหรือโดดเด่นกว่าความสามารถเชิงแข่งขันโดยเฉลี่ยของ
ทั้งธุรกิจและมีปัจจัยใดบ้างที่เป็นสาเหตุของการด้อยความสามารถเชิงแข่งขันของบริษัทนั้นๆ ส่วน
เส้นแบ่งที่ร้อยละ 50 จะทำให้ทราบว่า มีบริษัทใดบ้างในธุรกิจนี้ที่มีความสามารถเชิงแข่งขันมาก
กว่าหรือน้อยกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (Wheelen and Hunger, 2000) ซึ่งโดยปกติแล้วบริษัทผู้ประกอบการ
ควรจะมีระดับความสามารถเชิงแข่งขันที่อยู่เหนือเกณฑ์มาตรฐาน หากมีค่าที่ต่ำกว่าอาจ
หมายความว่าบริษัทยังไม่มีความพร้อมในการแข่งขันและอาจเกิดปัญหาในการดำเนินธุรกิจได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และถ้าหากบริษัทที่มีความสามารถเชิงแข่งขันโดดเด่นมากจนเกินเส้นเฉลี่ยของธุรกิจก็จะถือได้ว่าบริษัทนั้นมีความพร้อมและความสามารถในการแข่งขันในระดับสูง



ภาพที่ 2.6 แผนภาพระดับความสามารถเชิงแข่งขันของแต่ละผู้ประกอบการ
ที่มา : Wheelen and Hunger, 2000.

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคจากแบบสอบถามผู้บริโภคชาวไทยที่ซื้อสินค้าในร้านค้าปลีกสมัยใหม่ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) เพื่อแสดงการแจกแจงข้อมูล ค่าเฉลี่ย (Mean) และร้อยละ โดยมีวิธีดังนี้

1) ตารางแจกแจงความถี่ (frequency table) เพื่อผลการเก็บรวบรวมข้อมูลของคำถามแต่ละข้อว่ามีผู้เลือกตอบข้อย่อยในแต่ละข้อคำถามเป็นจำนวนเท่าใด

2) ร้อยละหรือเปอร์เซ็นต์ (percentage) เนื่องจากการนำเสนอผลการสำรวจในรูปแบบเปอร์เซ็นต์จะช่วยให้เห็นแนวโน้มที่เกิดขึ้นของข้อมูล สามารถสื่อความหมายของข้อมูลได้ชัดเจนและง่ายต่อการแปลความหมาย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 4 นำโครงสร้างตลาดและความสามารถในการแข่งขัน และพฤติกรรมผู้บริโภค จากการวิเคราะห์ในส่วนที่ 1 ส่วนที่ 2 และ ส่วนที่ 3 มานำเสนอกรอบกลยุทธ์วางแผนธุรกิจสำหรับห้างหุ้นส่วนจำกัดอุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา

2.3 สมมติฐาน

- 1) โครงสร้างการแข่งขันในตลาดปลีกไทยเป็นการแข่งขันแบบผูกขาด
- 2) ความสามารถเชิงแข่งขันจากปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์และปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ของห้างหุ้นส่วนจำกัดอุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยู่ในระดับสูงกว่าค่าเฉลี่ย



สถานการณ์การผลิต การแปรรูปและการตลาดพริกไทย

พริกไทยเป็นเครื่องเทศที่ใช้กันแพร่หลายมาเป็นเวลานาน มีแหล่งกำเนิดอยู่บริเวณเทือกเขาทางภาคตะวันออกเฉียงใต้ ของประเทศอินเดีย ปัจจุบันเป็นพืชเศรษฐกิจ ของประเทศที่มีอากาศร้อน เช่น บราซิล อินเดีย อินโดนีเซีย มาเลเซีย ไทย ฯลฯ พริกไทยมีลักษณะลำต้นเป็นเถาเลื้อย มีรากเล็กๆ ออกตามข้อของลำต้นเพื่อใช้ในการยึดเกาะ ใบรูปไข่เรียวยาวสลับกันไป ดอกเป็นช่อยาว ออกตรงซอกใบ ดอกย่อยสมบูรณ์เพศสีขาว ผลมีลักษณะกลมจัด เรียงตัวแน่นอยู่บนแกน ผลอ่อนมีสีเขียว เมื่อสุกมีสีแดง พริกไทยแบ่งตามวิธีการเก็บ และเตรียมได้เป็น 2 ชนิด คือ พริกไทยดำ (Black Pepper) และพริกไทยอ่อนหรือพริกไทยขาว (White Pepper) พริกไทยดำ เตรียมได้จากการนำผลพริกไทยที่โตเต็มที่แต่ยังไม่สุกมาตากแห้ง ส่วนพริกไทยอ่อนได้จากการนำผลพริกไทยที่สุกแล้วมาแช่ในน้ำเพื่อลอกเปลือกชั้นนอกออกไปจากนั้นนำไปตากแห้ง การนำพริกไทยมาใช้ประโยชน์ นอกจากจะใช้แต่งกลิ่นรส และถนอมอาหารแล้ว ยังนำมาใช้เป็นสมุนไพรด้วย โดยมีสรรพคุณตามตำรับยาไทย คือ ช่วยย่อยอาหาร ขับลม แก้ท้องอืด ท้องเฟ้อ ช่วยลดไขมันในเส้นเลือด ทำให้การไหลเวียนของโลหิตดีขึ้น ปัจจุบันได้มีการนำพริกไทยมาใช้ในรูปของอาหารเสริมสุขภาพมากขึ้น

3.1 สถานการณ์การผลิต

ในปี พ.ศ.2544 ผลผลิตพริกไทยโลก 303,462 ตัน มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี ประเทศผู้ผลิตรายใหญ่ของโลกได้แก่ อินเดีย ผลิตได้ 80,000 ตัน รองลงมาได้แก่ เวียดนามผลิตได้ 58,000 ตัน คิดเป็นร้อยละ 26.40 และ 19.10 ของผลผลิตพริกไทยของโลกตามลำดับ โดยประเทศเวียดนามเพิ่มปริมาณการผลิตมากขึ้นเป็นลำดับและคาดว่า ในอนาคตเวียดนามจะเป็นผู้ครองตลาดพริกไทยรายใหญ่ของโลก

ประเทศไทยมีพื้นที่ปลูกพริกไทยประมาณ 22,000 ไร่ ในปี พ.ศ.2544 โดยมีผลผลิตรวม 9,000 ตัน ปลูกมากที่จังหวัดจันทบุรี ชุมพร และระนอง ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 3.1 อย่างไรก็ตามการบริโภคภายในประเทศถึง 9,110 ตัน คิดเป็นร้อยละ 101.20 ของปริมาณที่ผลิตได้ ทำให้ต้องนำเข้าจากต่างประเทศ อย่างต่อเนื่องจำนวน 724 ตัน ดังแสดงในตารางที่ 3.2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.1 แสดงเนื้อที่ ผลผลิต ผลผลิตต่อไร่ ของพริกไทย

พ.ศ.	เนื้อที่เพาะปลูก (1,000 ไร่)	ผลผลิต (1,000 ตัน)	ผลผลิตต่อไร่ (กก.)
2535	17	11	647
2536	16	11	688
2537	15	9	600
2538	14	8	571
2539	13	7	538
2540	11	5	455
2541	13	5	385
2542	14	7	500
2543	17	9	412
2544	22	9	409

ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2546

3.2 การแปรรูปพริกไทยในระดับอุตสาหกรรม

พริกไทยที่ผ่านการทำแห้งโดยเกษตรกรแล้ว จะถูกส่งไปยังพ่อค้าคนกลางและหรือผู้ส่งออก เพื่อผ่านกระบวนการแปรรูปในระดับอุตสาหกรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์พริกไทยเม็ดและป่นที่จะส่งมอบให้กับผู้บริโภค กรรมวิธีการแปรรูปสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ การแปรรูปเพื่อผลิตพริกไทยเม็ดขาว เม็ดดำ และการแปรรูปเพื่อผลิตพริกไทยป่นขาว ป่นดำ ซึ่งกรรมวิธีการแปรรูปทั้งสองแบบจะมีความคล้ายคลึงกัน โดยพริกไทยป่นจะต้องมีขั้นตอนเพิ่มเติมด้วยการผ่านเครื่องบดรายละเอียดการแปรรูปสามารถแสดงดังขั้นตอนต่อไปนี้

ตารางที่ 3.2 ปริมาณและมูลค่าการนำเข้ารายเดือน

	ปี พ.ศ.2540	ปี พ.ศ.2541	ปี พ.ศ.2542	ปี พ.ศ.2543	ปี พ.ศ.2544	ปี พ.ศ.2545	ปี พ.ศ.2546							
เดือน	ปริมาณ (ตัน)	ปริมาณ (ตัน)	ปริมาณ (ตัน)	ปริมาณ (ตัน)	ปริมาณ (ตัน)	ปริมาณ (ตัน)	ปริมาณ (ตัน)							
	มูลค่า (ล้านบาท)	มูลค่า (ล้านบาท)	มูลค่า (ล้านบาท)	มูลค่า (ล้านบาท)	มูลค่า (ล้านบาท)	มูลค่า (ล้านบาท)	มูลค่า (ล้านบาท)							
ม.ค.	5	0.30	5	0.57	60	1.00	-	0.13	38	5.32	10	1.39	109	8.71
ก.พ.	42	1.85	9	0.16	17	0.23	18	1.52	17	2.18	45	3.47	3	0.88
มี.ค.	75	1.90	16	0.25	64	1.15	15	3.10	71	7.23	15	1.08	158	8.19
เม.ย.	88	1.83	67	2.82	8	0.28	-	0.06	56	6.24	26	2.70	124	6.82
พ.ค.	18	0.48	11	0.23	25	3.38	47	7.73	46	3.97	120	7.89	198	6.95
มิ.ย.	25	0.97	115	1.80	-	0.02	-	0.15	46	4.63	61	3.95	103	4.03
ก.ค.	5	0.30	-	0.16	-	-	30	4.80	115	10.06	69	4.39	190	8.47
ส.ค.	1	0.36	82	8.79	-	0.01	85	11.95	124	10.93	119	5.60	128	8.04
ก.ย.	7	0.08	73	1.13	-	0.17	150	18.24	45	4.10	149	10.42	43	2.58
ต.ค.	5	0.26	107	10.19	-	0.04	124	12.42	45	3.33	48	3.75	84	4.77
พ.ย.	13	0.85	45	7.17	-	-	20	1.84	81	6.48	83	8.06	26	2.31
ธ.ค.	10	0.41	46	0.90	30	7.16	49	16.25	40	3.57	87	7.86	-	-
รวม	294	9.59	576	34.17	204	13.44	538	68.19	724	68.04	832	60.56	1,166	61.75

ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2546

1) การแปรรูปเพื่อผลิตพริกไทยเม็ดขาว เม็ดดำ มีขั้นตอนการแปรรูปดังนี้ (ภาพที่ 3.1)

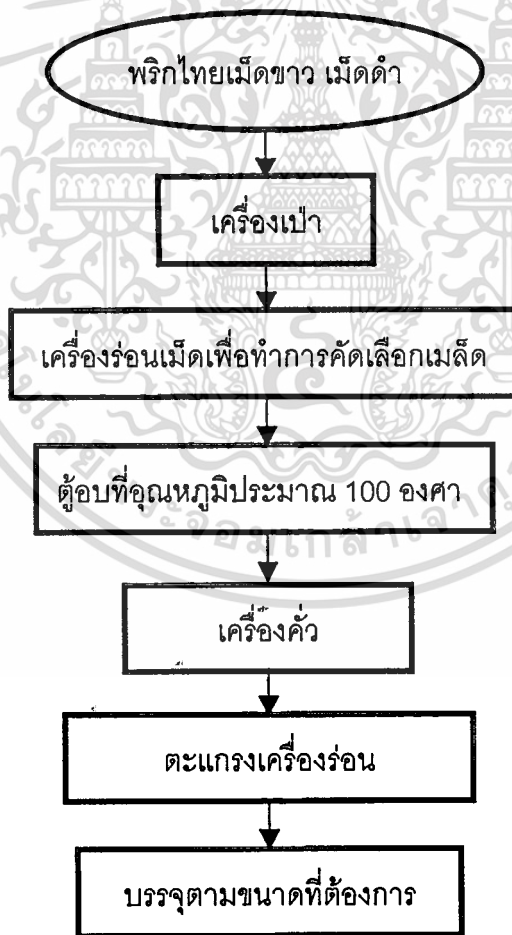
1. นำพริกไทยเม็ดขาว เม็ดดำที่รับจากเกษตรกรมาทำความสะอาดโดยใช้เครื่องเป่า หลังจากนั้นจึงนำไปผ่านเครื่องร่อนเมล็ดเพื่อแยกสิ่งเจือปนและพริกไทยที่ไม่ได้ขนาดออกไป พริกไทยที่ได้ขนาดจะนำไปเข้าขบวนการต่อไป

2. อบพริกไทยในตู้อบที่อุณหภูมิประมาณ 100 องศา เพื่อลดความชื้นพริกไทย

3. นำพริกไทยที่อบแล้วมาคั่ว เพื่อให้พริกไทยมีความหอม นำรับประทาน

4. นำพริกไทยที่คั่วแล้วมาผ่านเครื่องร่อนเพื่อแยกสิ่งเจือปนอีกครั้งหนึ่ง หลังจากนั้นก็สามารถไปยังขบวนการบรรจุต่อไป

5. บรรจุเม็ดพริกไทยในบรรจุภัณฑ์ต่างๆ ตามต้องการ เช่น ขวดแก้ว ขวดพลาสติก ถุงพลาสติก



ภาพที่ 3.1 แผนภาพแสดงกระบวนการผลิตพริกไทยเม็ดขาว เม็ดดำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

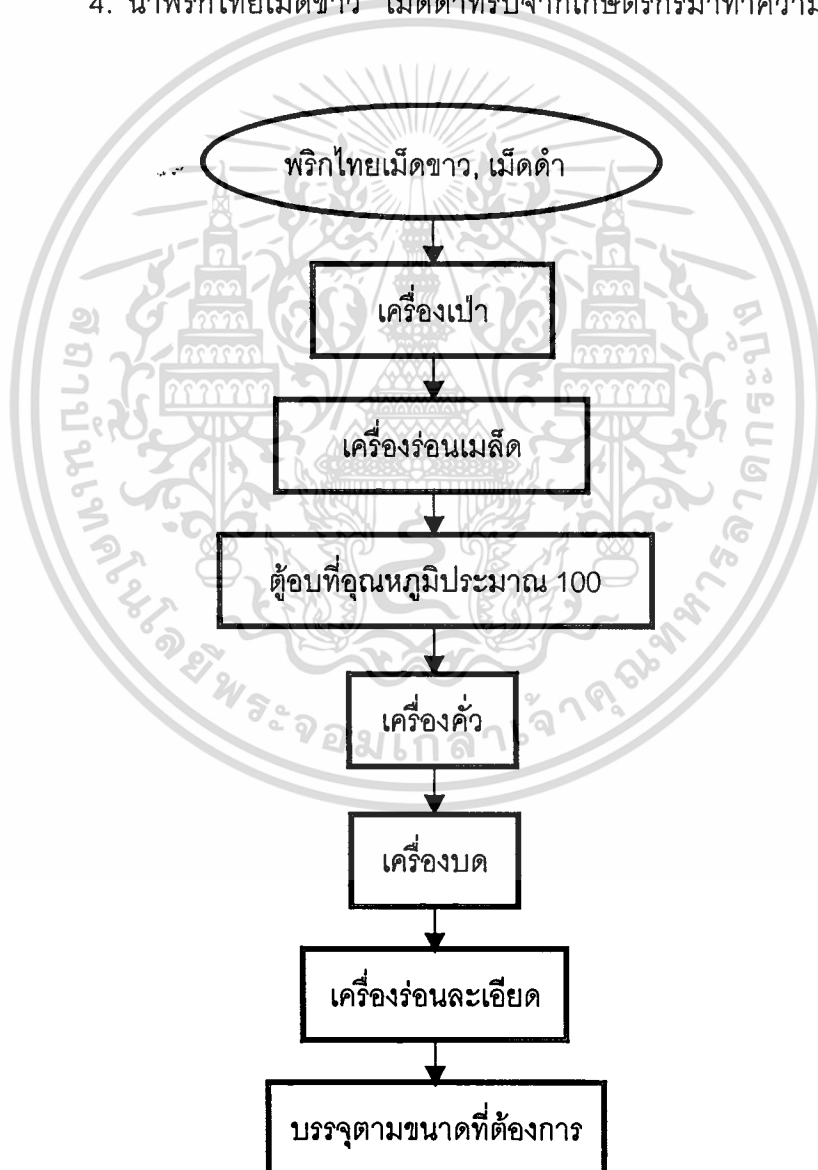
2) การแปรรูปเพื่อผลิตพริกไทยป่นขาว ป่นดำ มีขั้นตอนการแปรรูปดังนี้ (ภาพที่ 3.2)

1. นำพริกไทยเม็ดขาว เม็ดดำ ที่รับจากเกษตรกรมาทำความสะอาดโดยใช้เครื่องเป่า หลังจากนั้นจึงนำไปผ่านเตาร้อนเมล็ดเพื่อแยกสิ่งเจือปนและพริกไทยที่ไม่ได้ขนาดออกไป พริกไทยที่ได้ขนาดจะนำไปเข้าขบวนการต่อไป

2. อบพริกไทยในตู้อบที่อุณหภูมิประมาณ 100 องศา เพื่อลดความชื้นพริกไทย

3. นำพริกไทยที่อบแล้วมาคั่วในเครื่องคั่ว เพื่อให้พริกไทยมีความหอม และนำมารับประทาน

4. นำพริกไทยเม็ดขาว เม็ดดำที่รับจากเกษตรกรมาทำความสะอาดโดยใช้เครื่องเป่า



ภาพที่ 3.2 แผนภาพแสดงกระบวนการผลิตพริกไทยป่นขาว ป่นดำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. นำพริกไทยที่คั่วแล้วมาผ่านเครื่องบดเพื่อให้ได้เป็นพริกไทยป่น
6. นำพริกไทยป่นมาผ่านเครื่องร่อนเพื่อแยกสิ่งเจือปนอีกครั้งหนึ่ง หลังจากนั้นก็สามารถไปยังกระบวนการบรรจุต่อไป
7. บรรจุเม็ดพริกไทยในบรรจุภัณฑ์ต่างๆ ตามต้องการ เช่น ขวดแก้ว ขวดพลาสติก ถุงพลาสติก

ในการแปรรูประดับอุตสาหกรรมนั้นผู้ประกอบการแปรรูปพริกไทยจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญในด้านต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของการแปรรูปซึ่งได้แก่ ทำเลที่ตั้ง วัตถุดิบ แรงงาน เครื่องจักรและเทคโนโลยี อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและเกี่ยวพันอุตสาหกรรมพริกไทย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ทำเลที่ตั้ง สถานที่ประกอบการของอุตสาหกรรมพริกไทยส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพฯ ใกล้แหล่งตลาดที่สำคัญ เนื่องจากการรับส่งสินค้าวัตถุดิบจากผู้ผลิต (Supplier) ไม่ยุ่งยากมากนัก คือ ผู้ผลิตเพียงจำหน่ายเมล็ดพริกไทยแห้งจากสวน แล้วผู้ประกอบการนำมาผ่านกระบวนการผลิตเป็นผลิตภัณฑ์พริกไทยสำเร็จรูปเองภายในโรงงาน
2. ผู้ประกอบการ ส่วนใหญ่จะมีสัญญาระยะยาวในการรับซื้อวัตถุดิบจากเกษตรกรที่อยู่ในแหล่งเพาะปลูกพริกไทยที่สำคัญของประเทศทางภาคตะวันออก ได้แก่ จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด เป็นต้น ซึ่งเป็นแหล่งที่มีวัตถุดิบมาก คัดเลือกคุณภาพได้ และราคาถูก
3. วัตถุดิบ วัตถุดิบที่ใช้เป็นองค์ประกอบในการผลิตเป็นวัตถุดิบที่จำหน่ายในประเทศ ได้แก่ เมล็ดพริกไทยสด ขวดแก้ว ขวดพลาสติก ถุงพลาสติก ฉลาก และบรรจุภัณฑ์อื่นๆ ซึ่งมีปริมาณเพียงพอสำหรับอุตสาหกรรม ยกเว้นเมล็ดพริกไทยสด ผู้ประกอบการหลายรายประสบปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบที่มีคุณภาพ ความไม่มีเสถียรภาพของราคาผลผลิตทางการเกษตร ผู้ประกอบการรายใหญ่หลายรายได้แก้ปัญหานี้ด้วยการตกลงราคาซื้อขายไว้ล่วงหน้า โดยใช้ราคาเฉลี่ยตลอดปีเป็นเกณฑ์ และเพิ่มความมั่นใจด้วยว่าจะมีปริมาณวัตถุดิบจะมีเพียงพอตลอดปี ถึงแม้ในบางปีจะประสบปัญหาปริมาณผลผลิตของผลผลิตน้อยจนถึงขาดแคลนและราคาสูงก็ตาม ส่วนบรรจุภัณฑ์ประเภทขวดแก้ว ผู้ผลิตรายใหญ่จะออกแบบเป็นลิขสิทธิ์เฉพาะและจ้างบริษัทที่ผลิตขวดแก้วภายในประเทศเป็นผู้ผลิตให้

4. แรงงาน แรงงานที่ใช้ในอุตสาหกรรมพริกไทย แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

แรงงานทั่วไป ได้แก่ พนักงานขับรถ พนักงานบรรจุภัณฑ์ พนักงานดูแลเครื่องจักร เป็นต้น เมื่อโรงงานมีความต้องการก็สามารถหาได้ง่าย ทั้งจากการประกาศรับสมัครด้วยตนเองและจากบริษัทจัดหางานทั่วไป โดยพื้นฐานส่วนใหญ่เป็นแรงงานจากต่างจังหวัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์การเชิงพาณิชย์เพื่อการค้าเท่านั้น เมื่อผู้ผู้เห็นไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แรงงานฝีมือ ได้แก่ แรงงานทางด้านการจัดการ การผลิต การบัญชี การตลาด และผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ ซึ่งบุคลากรทางด้านการบริหารและการจัดการ ส่วนใหญ่ ได้แก่ บุคคลในครอบครัว หรือญาติพี่น้องที่เป็นหุ้นส่วน ส่วนผู้เชี่ยวชาญด้านอื่นๆ เป็นแรงงานที่จัดจ้างมานาน มีความสัมพันธ์ติดต่อกันมาจนรุ่นปัจจุบัน ส่วนใหญ่เป็นแรงงานในกรุงเทพมหานคร

ผู้ผลิตในอุตสาหกรรมพริกไทยโดยทั่วไปยังเน้นความประณีตของแรงงานคนมากกว่าเครื่องจักร (ยกเว้นผู้ผลิตรายใหญ่ที่มีการนำเทคโนโลยีของเครื่องจักรที่ทันสมัยเข้ามาทดแทนแรงงาน) ซึ่งต้องอาศัยทั้งแรงงานฝีมือและแรงงานทั่วไปที่มีคุณภาพ และไม่มีข้อจำกัดในด้านความรู้พื้นฐานของทุกขั้นตอนการผลิต เพราะโดยส่วนใหญ่มีการสอนงานและอาศัยประสบการณ์ในการทำงานมายาวนาน

ด้านค่าจ้างแรงงาน ถึงแม้จะมีอัตราที่ไม่สูงมากนัก แต่ก็มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ซึ่งอาจมีผลต่อต้นทุนการผลิตและราคาของผลิตภัณฑ์ในภายหน้าได้ รวมทั้งการให้ความสำคัญกับแรงงานฝีมือให้มีคุณภาพและเพียงพอต่อความต้องการของตลาด

5. เครื่องจักรและเทคโนโลยี เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตส่วนใหญ่ของผู้ผลิตทุกราย ใช้เครื่องจักรที่ผลิตในประเทศยกเว้นผู้ผลิตรายใหญ่จะมีการนำเข้าซึ่งจะมีการนำเข้าของเครื่องจักรจากต่างประเทศบางส่วน โดยผู้ผลิตรายใหญ่จะมีกรรมวิธีการผลิตที่เป็นระบบเครื่องจักรสำหรับใช้เฉพาะงานและมีเทคนิคการผลิตที่ทันสมัยกว่า รวดเร็วกว่าผู้ผลิตรายเล็กกว่า โดยทั่วไปเครื่องจักรเครื่องมือที่ใช้อยู่ตามโรงงานขนาดเล็ก อยู่ในสภาพค่อนข้างเก่าแต่ยังคงใช้งานได้ดี อีกทั้งสภาพการผลิตส่วนใหญ่เป็นธุรกิจในครัวเรือน ไม่มีวิศวกรหรือช่างเทคนิคเฉพาะที่ชำนาญงานควบคุมกระบวนการผลิต เครื่องจักรที่ใช้ยังเป็นแบบง่ายๆ มีร้านจำหน่ายภายในประเทศ การผลิตส่วนใหญ่ก็จะใช้แรงงานมากกว่าการใช้เครื่องจักร ทำให้คุณภาพโดยรวมของผู้ผลิตรายเล็กด้อยกว่าผู้ผลิตรายใหญ่

6. อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและเกี่ยวพันอุตสาหกรรมพริกไทย อุตสาหกรรมแปรรูปผลิตภัณฑ์พริกไทย มีความเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมสำคัญอื่นๆ ในประเทศ โดยมีอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง คือ อุตสาหกรรมขนส่ง จัดจำหน่าย เพื่อลดต้นทุนและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ผลิต

ส่วนอุตสาหกรรมที่ได้รับการเกี่ยวพันจากอุตสาหกรรมแปรรูปผลิตภัณฑ์พริกไทย ได้แก่ อุตสาหกรรมการผลิตพริกไทยสดจากสวนของเกษตรกร ซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักที่มีอยู่ภายในประเทศเป็นการหาตลาดและเพิ่มมูลค่าให้ผลผลิตทางการเกษตร เกิดการจ้างงานและกระจายรายได้สู่เกษตรกรต่างจังหวัด อุตสาหกรรมเครื่องจักรกลที่ใช้ในกระบวนการแปรรูป ซึ่งเป็นของผู้ผลิตภายในประเทศ นอกจากนี้ยังมีธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ประกอบ ได้แก่ ขวดแก้ว

เอกสารวัตถุประสงค์ที่มุ่งผลผลิตกับผลกำไร และบรรพจักรอื่น ๆ โดยทำขึ้นส่วนมาประกอบกัน ดังนั้น คำ
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อุตสาหกรรมแปรรูปผลิตภัณฑ์พริกไทยจึงนับว่าเป็นธุรกิจที่ส่งเสริมอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและเกี่ยวเนื่อง ก่อให้เกิดการพัฒนาหลายๆ ด้าน ทั้งด้านการผลิต การตลาด และด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น รวมทั้งส่งเสริมอุตสาหกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินกิจการอยู่ได้

3.3 การตลาดผลิตภัณฑ์พริกไทย

1) ลักษณะตลาดผลิตภัณฑ์พริกไทยภายในประเทศ

การตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคผลิตภัณฑ์พริกไทยในช่วงแรกของธุรกิจประมาณ 50 ปีมาแล้ว ผู้บริโภคที่นิยมประกอบอาหารเองจะซื้อพริกไทยเม็ดขาวแบ่งขายหรือไม่จำกัดยี่ห้อ ตามร้านขายของชำ นำมาประกอบอาหารบางชนิดตามความจำเป็น และใช้พริกไทยป่นปรุงอาหารบ้างตามร้านค้า ยี่ห้อที่ซื้อใช้กันทั่วไปมานาน ได้แก่ ตรามือที่ 1 และอื่นๆ ซึ่งเป็นที่รู้จักไม่กี่ยี่ห้อ โดยผู้บริโภคไม่คำนึงถึงคุณภาพมาตรฐานของผลิตภัณฑ์พริกไทยเท่าใดนัก หากซื้อได้ง่ายตามร้านขายของชำทั่วไป ดังนั้น ผู้ผลิตจึงไม่ค่อยมีการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ คุณภาพ รูปแบบ และบรรจุภัณฑ์เท่าใด กลยุทธ์การตลาดที่ใช้ในช่วงแรก จึงเกี่ยวข้องกับช่องทางการจัดจำหน่ายสู่ร้านขายของชำ โดยให้อยู่ใกล้ชิดผู้บริโภคมากที่สุด ราคาไม่แพง และไม่มีโปรโมชั่นสินค้าเท่าใด

ต่อมาเริ่มมีผู้ผลิตรายใหม่เกิดขึ้นเรื่อยๆ หลายราย จนกระทั่งถึง ปี พ.ศ.2540 เกิดปัญหาทางเศรษฐกิจ ผลผลิตพริกไทยลด ความต้องการบริโภคภายในประเทศก็ลดลง หลังจากนั้นมีการปรับตัวด้านการผลิตและการบริโภคเพิ่มมากขึ้นตามลำดับดังแสดงในตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 แสดงผลผลิตรวมและความต้องการบริโภคพริกไทยปี พ.ศ. 2538-2543

ปี พ.ศ.	ผลผลิตรวม (ตัน)		ความต้องการบริโภค (ตัน)	
	ในประเทศ	นำเข้า	ส่งออก	ในประเทศ
2538	8,033	111	877	7,267
2539	7,077	133	339	6,871
2540	5,183	294	509	4,968
2541	5,315	576	502	5,389
2542	7,000	204	857	6,347
2543	8,823	538	878	8,483

ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2546

หลังจาก ปี พ.ศ. 2543 จนถึงปัจจุบัน ผู้ผลิตหลายรายเพิ่มทุนและกำลังการผลิต มีการขยายตัวจำหน่ายสู่ตลาดต่างประเทศมากขึ้น แต่ยังเป็นส่วนน้อยมากเมื่อเทียบกับประเทศ คู่แข่งรายใหญ่ ได้แก่ อินโดนีเซีย มาเลเซีย อินเดีย บราซิล และเวียดนาม เป็นต้น ซึ่งเป็นผู้ส่งออก พริกไทยรายใหญ่ของโลกด้วย ปัจจุบันถึงแม้ความต้องการบริโภคจะเพิ่มขึ้นมากตามจำนวน ประชากรที่เพิ่ม แต่ผู้บริโภคก็ให้ความสนใจในเหตุผลก่อนการตัดสินใจซื้อมากขึ้น จากการสำรวจ ความคิดเห็นของผู้บริโภคพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์พริกไทยจะ พิจารณาซื้อเมื่อผู้บริโภคประกอบอาหารรับประทานเองที่บ้าน โดยเลือกผลิตภัณฑ์พริกไทยบริสุทธิ์ สะอาด เก็บรักษาได้นาน ในภาชนะบรรจุ ขนาด และราคาเหมาะสมกับปริมาณใช้ โดยไม่ต้องไป ซื้อบ่อยครั้งนัก รวมทั้งมีกระแสนิยมในเรื่องการรักษาสุขภาพสนใจคุณค่าทางโภชนาการมากขึ้น

ดังนั้น เมื่อผู้บริโภคมีความตื่นตัวมากขึ้นในการเลือกซื้อสินค้า ผู้ผลิตจึงมีการพัฒนา ผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริโภค ทั้งในด้านชนิดและขนาดบรรจุที่มีหลากหลาย รูปแบบผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมต่อการใช้งาน ผลิตภัณฑ์บรรจุถุงชนิดเติมเพื่อความประหยัด (Refill) คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่บริสุทธิ์ปราศจากกราดปลอมปนในราคาที่เหมาะสม โรงงานและกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐาน พยายามสร้างความจงรักภักดีต่อตราสินค้า รวมทั้งมุ่งจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ผ่านช่องทางการจำหน่ายขนาดใหญ่ ได้แก่ ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ เป็นต้น

ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมพริกไทยในประเทศเป็นอุตสาหกรรมที่มีผู้ผลิตน้อยราย โรงงานผลิตส่วนใหญ่ได้มาตรฐาน มีความพยายามนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่ความสามารถในการ พัฒนายังค่อนข้างช้า การพัฒนาจึงเน้นทางด้านคุณภาพวัตถุดิบและกระบวนการผลิตให้ได้ตาม มาตรฐานทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งเพิ่มกำลังการผลิตให้ได้จนเกือบเต็มกำลัง

ปัจจุบันมีผู้ประกอบการพริกไทยภายในประเทศที่สำคัญๆ จำนวน 9 รายที่ส่งผลิตภัณฑ์ ไปจำหน่ายในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ดังนี้แสดงในตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 แสดงรายชื่อผู้ประกอบการและตราสินค้า

รายชื่อ	ตราสินค้า
1. หจก.บางกอกซิลลี่	มือที่ 1 เพชร
2. หจก.อุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา	ขอบทอง ศาลาแม่บ้าน
3. หจก.อุตสาหกรรมอาหารไทย	ลีดเดอร์ไพรส์
4. บจก.ไทยซีเรียลส์เวิลด์	ไรท์พีย์ จันท์
5. บจก.อาจิวิตต์ อินเทอร์เน็ต อินเตอร์เนชั่นแนล เพ็พเพอร์ แอนด์ สไปซ์	ซูปเปอร์เซฟ
6. บจก.สวนไทย	สวนไทย แอโร
7. บจก.พี.พี.ดี.เซลล์	มงกุฎดาวเพชร
8. หจก.ศิริเรืองอำไพ	กลิ่นเทศ
9. หจก.พี.แอนด์.บี.เอ็น.เทรดดิง	พี.บี.

ที่มา : จากผู้ประกอบการและการสำรวจ, 2546

2) ลักษณะตลาดผลิตภัณฑ์พริกไทยในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

การขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) มีการเร่งขยายสาขาทั้งในกรุงเทพมหานคร และในต่างจังหวัด เป็นช่องทางของการจัดจำหน่ายแบบใหม่ที่ทำให้ตลาดผลิตภัณฑ์พริกไทยขยายตัวอย่างต่อเนื่อง เป็นช่องทางที่มีความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบกับธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) ทั้งในด้านอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า ราคาถูก มีมาตรฐานดึงดูดความสนใจ และเร่งกำลังซื้อผู้บริโภค ทำให้ผู้ประกอบการพริกไทยส่วนใหญ่ มุ่งแข่งขันที่จะทำการผลิตและนำสินค้าของตนเข้าสู่ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ และอยู่ให้นานที่สุดโดยถือว่าธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่เป็นตลาดที่ใหญ่ สินค้าที่อยู่ในตลาด ผู้บริโภคจะรู้จักและสามารถได้รับส่วนแบ่งทางการตลาดได้แน่นอน ดังตารางที่ 3.5 ซึ่งแสดงให้เห็นส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ และตารางที่ 3.6 แสดงให้เห็นถึงมูลค่าการค้าขายผ่านธุรกิจค้าปลีกประเภทต่างๆ ถึงแม้ว่าผู้ประกอบการเหล่านี้จะมีอำนาจต่อรองน้อย มีข้อเสียเปรียบมากมายต่อธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ และนอกจากจะต้องแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการด้วยกันแล้ว ยังต้องแข่งขันกับสินค้าภายใต้ยี่ห้อของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (House Brand) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ทางด้านราคาที่มีต้นทุนต่ำ ราคาขายถูก แต่คุณภาพมาตรฐานใกล้เคียงกับตลาดอีกด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.5 แสดงส่วนแบ่งตลาดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมและธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

ธุรกิจ	ปี พ.ศ.2542	ปี พ.ศ.2543	ปี พ.ศ.2544	ปี พ.ศ.2545
ธุรกิจค้าปลีกดั้งเดิม (ร้อยละ)	70	60	46	36
ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (ร้อยละ)	30	40	54	64

ที่มา : ตัวเลขประมาณการ ฝ่ายวิจัยธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน), 2545

ตารางที่ 3.6 แสดงมูลค่าการค้าขายผ่านธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

ธุรกิจ	ปี พ.ศ.2539 (ล้านบาท)	ปี พ.ศ.2542 (ล้านบาท)	ปี พ.ศ.2544 (ล้านบาท)	ส่วนแบ่ง (ร้อยละ)
ห้างสรรพสินค้า	100,000	80,280	97,000	18.20
ซูเปอร์มาร์เก็ต	16,000	18,900	22,785	4.30
ดิสเคานท์สโตร์	56,000	84,000	126,000	23.50
คอนวีเนียนสโตร์	22,000	27,300	34,175	6.40
สเปเชียลตี้สโตร์	6,000	6,300	8,545	1.70
รวม	200,000	216,780	288,905	54.10

ที่มา : คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545

การที่ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ใช้ความได้เปรียบทางด้านทุนผลักระดับทุนและค่าใช้จ่ายต่างๆ ให้ผู้ผลิต โดยจะเป็นค่าใช้จ่ายครั้งแรกที่นำผลิตภัณฑ์ไปวางจำหน่ายหรือค่าแรกเข้าค่าใช้จ่ายในการเก็บสินค้าและค่าขนส่ง ค่าใช้จ่ายในการจัดทำรายการส่งเสริมการขาย ได้แก่ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ การจัดรายการพิเศษ เป็นความได้เปรียบของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่สร้างอำนาจการต่อรองเหนือผู้ผลิต นอกจากนั้นยังกำหนดอัตรากำไรที่ต้องการโดยมีการกำหนดปริมาณยอดขายขั้นต่ำล่วงหน้าด้วย

จากการสำรวจตลาดผลิตภัณฑ์พริกไทยที่ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่แห่งหนึ่ง ได้แก่ เทสโก้ โลตัส ซูเปอร์เซนเตอร์ ในเขตกรุงเทพฯ เดือนธันวาคม พ.ศ.2546 พบว่ามีตราสินค้าของผลิตภัณฑ์พริกไทยของผู้ผลิตรายต่างๆ วางอยู่บนชั้นแสดงสินค้า และคิดเป็นสัดส่วนดังแสดงในตารางที่ 3.7

จากตารางที่ 3.7 แสดงให้เห็นว่า ผู้ผลิตรายใหญ่ ได้แก่ หจก.บางกอกซิลลี และ หจก.อุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา ครองพื้นที่ส่วนใหญ่ของชั้นวางมากที่สุด โดยที่ หจก.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้เฉพาะในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บางกอกซิลลี่ สามารถเลือกตำแหน่งวางในระดับสายตา ในขณะที่ชูปเปอร์เซฟ (House Brand) ของเทสโก้ โลตัสชูปเปอร์เซนเตอร์ก็วางผลิตภัณฑ์ในระดับสายตาในปริมาณมากเท่ากับตรามือที่ 1 ในชั้นเดียวกัน ส่วนผู้ผลิตรายเล็กถูกวางในตำแหน่งที่ไม่น่าสนใจและมีจำนวนน้อย

ผลิตภัณฑ์พริกไทยที่วางจำหน่ายในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มียี่ห้อต่างๆ มากมาย โดยผู้ผลิตได้พยายามออกแบบผลิตภัณฑ์ของตนให้มีความแตกต่างโดดเด่นกว่าผู้ผลิตรายอื่นๆ ทั้งในด้าน รูปแบบ ขนาดของบรรจุภัณฑ์ สีฉลาก ราคา รวมทั้งการส่งเสริมการขายวิธีต่างๆ เพื่อดึงดูดความสนใจของลูกค้าให้มาอุดหนุนผลิตภัณฑ์ของตนและซื้อซ้ำอีกในครั้งต่อไป ดังแสดงรายละเอียดการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์แต่ละยี่ห้อดังแสดงในตารางที่ 3.8

จากตารางที่ 3.8 พบว่าผู้ผลิตรายใหญ่ ได้แก่ หจก.บางกอกซิลลี่ (ตรามือที่ 1) มีชนิดและบรรจุภัณฑ์หลากหลายมากที่สุด หจก.อุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา สร้างตราผลิตภัณฑ์ 2 ชื่อ เพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า ทำให้มีปริมาณผลิตภัณฑ์ของผู้ผลิตรายนี้วางจำหน่ายอยู่มาก ส่วนผลิตภัณฑ์ของผู้ผลิตรายอื่นมีชนิดและบรรจุภัณฑ์น้อยกว่า ระดับราคาโดยรวมของผู้ผลิตเกือบทุกรายใกล้เคียงกัน ยกเว้นของ บจก.พี.พี.ดี.เชลล์ (ตรามงกุฎดาวเพชร) และ หจก.ศิริเรืองอำนาจ (ตรากลิ้งเทศ) มีราคาต่ำกว่าผู้ผลิตทุกรายในธุรกิจค้าปลีกสมัย ลักษณะผลิตภัณฑ์ของผู้ผลิตรายใหญ่จะมีการออกแบบมาโดยเฉพาะแตกต่างจากผู้ผลิตรายเล็ก สีฉลากสะดุดตา และเลือกวางสินค้าในตำแหน่งที่สังเกตเห็นได้ง่าย อยู่ในระดับสายตาและมีการส่งเสริมการขายและการโฆษณา เช่น การลดราคา มากกว่าและบ่อยครั้งกว่า

ตารางที่ 3.7 แสดงผลิตภัณฑ์พริกไทยแห้งต่างๆ ที่วางจำหน่ายในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

ตราสินค้า	ผู้ผลิต	ตำแหน่งชั้นวาง	ชนิดพริกไทย	จำนวนขวด (แถว)	ร้อยละของพื้นที่		
1. ตราพรีเมียม	หจก.บางกอกซิดส์	ชั้นที่ 5 ระดับ สายตา	ปณชวาบรรจุขวด 60 กรัม	2	40.00		
			ปณดำบรรจุขวด 60กรัม	2			
		ชั้นที่ 2	ปณชวาบรรจุขวด 100 กรัม	1	4.00		
			เม็ดชวาบรรจุขวด 100 กรัม	1			
		ชั้นที่ 1 ระดับพื้น	เม็ดดำบรรจุขวด 100 กรัม	1	4.00		
			ปณชวาบรรจุขวด 500 กรัม	2			
		2. ตราขอบทอง	หจก.อุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา	ชั้นที่ 3	ปณดำบรรจุขวด 500 กรัม	1	32.00
					ปณชวาบรรจุขวด 45 กรัม	2	
				ชั้นที่ 1	ปณชวาบรรจุขวด 100 กรัม	2	4.00
					ปณดำบรรจุขวด 100กรัม	2	
ชั้นที่ 2	เม็ดดำบรรจุขวด 100กรัม			2	20.00		
	ปณชวาบรรจุขวด 60 กรัม			2			
3. ซูเปอร์เซฟ	บจก.อากจิตต์ อินเดอริเนชั่นแนล เพ็พเพอร์ แอนด์ สไปซ์	ชั้นที่ 5 ระดับสายตา	ปณดำบรรจุขวด 60กรัม	2	4.00		
			ปณชวาบรรจุขวด 500 กรัม	1			
		ชั้นที่ 1 ระดับพื้น	ปณชวาบรรจุขวด 500 กรัม	1	4.00		
			ปณชวาบรรจุขวด 500 กรัม	1			
		ชั้นที่ 2	ปณชวาบรรจุขวด 100 กรัม	1	4.00		
รวม				25	100.00		

ที่มา : จากการสำรวจและประมาณการ, 2546

ตารางที่ 3.8 แสดงลักษณะเด่นหรือความแตกต่างของผลิตภัณฑ์พริกไทยแต่ละยี่ห้อในธุรกิจ
ค้าปลีกสมัยใหม่

ตราสินค้า	ชนิดและบรรจุภัณฑ์	ราคา (บาท)	ลักษณะ	การส่งเสริมการขาย
1.มือที่ 1	ป่นขาวบรรจุขวด 20 กรัม	14.00	ขวดมีขนาดและลวดลาย	ลดราคามากทีละ
	ป่นขาวบรรจุขวด 60 กรัม	27.00	เฉพาะ ชั้นที่วางอยู่ในระดับ	รายการสินค้า
	ป่นดำบรรจุขวด 60 กรัม	28.00	สายตาเป็นส่วนใหญ่และมี	โฆษณาและ
	ป่นขาวบรรจุถุง 100 กรัม	29.00	จำนวนมาก ส่วนชั้นอื่นก็มี	สนับสนุนรายการ
	เม็ดขาวบรรจุถุง 100 กรัม	35.00	วางตามขนาดซึ่งมีเกือบทุก	ทางโทรทัศน์ ให้ส่วน
	เม็ดดำบรรจุถุง 100 กรัม	29.00	รูปแบบ ระดับราคาค่อนข้าง	ลดและแจกสินค้า
	ป่นขาวบรรจุถุง 500 กรัม	140.00	ข้างสูง	
	ป่นดำบรรจุถุง 500 กรัม	127.00		
2.ขอบทอง	ป่นขาวบรรจุขวด 45 กรัม	39.00	เน้นที่รูปแบบขวดทรงสูง	จัดรายการลดราคา
	ป่นขาวบรรจุขวด 100 กรัม	69.00	ใสมองเห็นพริกไทยได้ชัด สี	เป็นช่วง
	ป่นขาวบรรจุถุง 40 กรัม	25.00	ฉลากสดใส ราคาสูงที่สุด	
	ป่นขาวบรรจุถุง 110 กรัม	49.00	ระดับสายตา	
	ป่นดำบรรจุขวด 45 กรัม	39.00		
	เม็ดดำบรรจุขวด 100 กรัม	69.00		
	ป่นดำบรรจุถุง 40 กรัม	25.00		
	ป่นดำบรรจุถุง 110 กรัม	49.00		
	เม็ดขาวบรรจุขวด 45 กรัม	39.00		
	เม็ดขาวบรรจุขวด 100 กรัม	69.00		
ฯลฯ				
3.ศาลาแม่บ้าน	ป่นขาวบรรจุขวด 45 กรัม	39.00	เน้นที่รูปแบบขวดทรงสูง	จัดรายการลดราคา
	ป่นขาวบรรจุขวด 100 กรัม	69.00	ใสมองเห็นพริกไทยได้ชัด	เป็นช่วง
	ป่นขาวบรรจุถุง 40 กรัม	25.00	ฉลากดึงดูดความสนใจ	
	ป่นดำบรรจุขวด 45 กรัม	39.00	ด้วยการมีรูปแม่บ้านกำลัง	
	ป่นดำบรรจุถุง 40 กรัม	25.00	ปรุงอาหาร	
	เม็ดขาวบรรจุขวด 45 กรัม	39.00		
	เม็ดขาวบรรจุขวด 100 กรัม	69.00		
ฯลฯ				

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.8 (ต่อ)

ตราสินค้า	ชนิดและบรรจุภัณฑ์	ราคา (บาท)	ลักษณะ	การส่งเสริมการขาย
4. สีดเดอร์ ไพร์ส	ป็นขาวบรรจุขวด 60 กรัม	25.00	ฉลากสีสันสดใส มี	ลงโฆษณาในแผ่นป้าย
	ป็นดำบรรจุขวด 60 กรัม	21.75	พลาสติกหุ้มรอบนอก	โฆษณา มีการโฆษณา
	เม็ดขาวบรรจุถุง 100 กรัม	24.50	วางบนชั้นระดับสายตา	ของสถานที่อยู่แล้ว
	เม็ดดำบรรจุถุง 100 กรัม	16.75		
5. ไรท์พีย์	เม็ดดำบรรจุถุง 100 กรัม	13.50	ฉลากมีสีสันสดใส เป็น	ลดราคาจากป้ายที่ชั้น
	เม็ดดำบรรจุขวด 100 กรัม	17.75	ขวดพลาสติกทรงสูง	
	เม็ดขาวบรรจุถุง 100 กรัม	20.50	ปากขวดรัดด้วย	
	เม็ดดำบรรจุถุง 100 กรัม	20.50	พลาสติกอีกชั้น	
6. จันท์	ป็นขาวบรรจุถุง 50 กรัม	6.50	มีขวดสีขุ่นเพื่อประหยัด	ลดราคาจากป้ายที่ชั้น
	ป็นขาวบรรจุขวด 50 กรัม	8.00	ต้นทุน รูปแบบเรียบง่าย	
	ป็นขาวบรรจุขวด 50 กรัม	12.00		
	ป็นขาวบรรจุถุง 100 กรัม	16.00		
	ป็นขาวบรรจุขวด 100 กรัม	47.75		
	ป็นขาวบรรจุถุง 500 กรัม	75.00		
7. ซุปเปอร์เซฟ	ป็นขาวบรรจุขวด 60 กรัม	31.00	วางในระดับสายตาราคา	โฆษณาตราสินค้าโดย
	ป็นดำบรรจุขวด 60 กรัม	27.00	ใกล้เคียงตรามือที่ 1 แต่	รวมอยู่แล้ว
	ป็นขาวบรรจุถุง 500 กรัม	135	รูปแบบไม่สวย	
8. สวนไทย	ป็นขาวบรรจุถุง 100 กรัม	20.00	มีจำนวนแฉกน้อยแต่ได้	ลดราคาจากป้ายที่ชั้น
	ป็นขาวบรรจุขวด 60 กรัม	35.00	วางในระดับสายตา	
9. มงกุฎ ดาวเพชร	ป็นขาวบรรจุถุง 500 กรัม	80.00	ราคาถูก ถุงพลาสติก ธรรมดาไม่โดดเด่น	แถมช้อนสแตนเลส
10. กลิ่นเทศ	ป็นขาวบรรจุถุง 100 กรัม	9.00	ราคาถูกที่สุด	ไม่มี
11. พี.บี.	ป็นขาวบรรจุขวด 40 กรัม	15.00	มีพื้นที่วางหลายแถว ราคาถูก วางเปรียบเทียบ เทียบกับคู่แข่งให้เห็นชัด เจน	ลดราคาจากป้ายที่ชั้น

ที่มา : จากการสำรวจธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่, 2546

3.4 สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมพริกไทย

การแข่งขันของธุรกิจในช่วงแรก ช่วงปี พ.ศ.2495 เป็นต้นมา มีสภาพไม่รุนแรงมากนัก เพราะมีผู้ผลิตเพียงไม่กี่ราย ตราสินค้ามีไม่มาก ที่รู้จักส่วนใหญ่คือ ตรามือที่หนึ่ง ของห้างหุ้นส่วนบางกอกซิลลี่ จำกัด (ง่วนสุน) เนื่องจากเข้าสู่ตลาดก่อน และเข้าถึงผู้บริโภคมากที่สุดทั่วประเทศ การขายเป็นไปตามความต้องการของตลาด จากผู้ผลิตผ่านพ่อค้าคนกลาง ได้แก่ ร้านขายส่งและร้านขายปลีกไปสู่ผู้บริโภค

ต่อมาในช่วง ปี พ.ศ.2522 เศรษฐกิจดีขึ้น ผู้บริโภคเริ่มต้นตัวในรูปลักษณะของผลิตภัณฑ์มากขึ้น ถึงแม้ผลิตภัณฑ์พริกไทยที่ออกมาหลายยี่ห้อในตลาด และผู้บริโภคมองสินค้าว่าไม่มีความแตกต่างกัน แต่ผลิตภัณฑ์พริกไทยตรามือที่หนึ่ง ก็สามารถครองส่วนแบ่งทางการตลาดได้มากที่สุด การแข่งขันเริ่มมีมากยิ่งขึ้นเมื่อมีผู้ผลิตเริ่มเห็นช่องทาง และเข้ามาในธุรกิจหลายราย ได้แก่ หจก. อุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา เป็นต้น รูปแบบการแข่งขันเริ่มมีการใช้เรื่องราคามากขึ้น เพิ่มปริมาณสินค้ามากขึ้น มีการกระจายสินค้าให้ทั่วถึงผู้บริโภคเพื่อให้ได้ยอดขายสูงและให้ลูกค้าเกิดการจดจำในตราสินค้า อย่างไรก็ตามในช่วงภาวะเศรษฐกิจของประเทศตกต่ำในช่วงปี พ.ศ. 2540 ธนาคารพาณิชย์ไม่ปล่อยสินเชื่อ เนื่องจากมีภาวะความเสี่ยงสูง ทำให้ผู้ประกอบการรายเล็กหลายรายที่มีภาระเงินกู้ ประกอบกับราคาผลผลิตพริกไทยที่แพงขึ้นต่างดำเนินการผลิตต่อเพียงเพื่อประคองตัวให้ธุรกิจดำรงอยู่ได้ ผู้ผลิตบางรายต้องปิดกิจการลงชั่วคราว มีการปรับราคาสินค้าสูงขึ้น ผู้บริโภคมีการตัดสินใจในการซื้อลดลง กำลังซื้อลดลง แต่เมื่อเศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัวดีขึ้น นโยบายของรัฐบาลและธนาคารพาณิชย์ทั้งหลายมีความเชื่อมั่นมากขึ้น สามารถปล่อยเงินกู้และส่งเสริมให้มีการลงทุน ประกอบกับการเร่งขยายสาขาและการโฆษณาของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ทำให้ผู้ผลิตดำเนินการเพิ่มการผลิตต่อและเกิดผู้ผลิตรายใหม่เพิ่มขึ้นหลายราย ได้แก่ หจก.อุตสาหกรรมอาหารไทย บจก.ไทยซีเรียลส์เวิลด์ บจก.อาจจิตต์ อินเทอร์เน็ตเซ็นแนล เพ็พเพอร์ แอนด์ สไปซ์ บจก.สวนไทย บจก.พี.พี.ดี.เซลล์ หจก.ศิริเรืองฮักไฟ และ หจก.พี.แอนด์.บี.เอ็น.เทรดดิง แข่งขันกันจำหน่ายสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ผู้ผลิตทั้งใหม่และเก่าต่างปรับปรุงกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อกระตุ้นผู้บริโภคให้เพิ่มกำลังซื้อ ถึงแม้พฤติกรรมกรรมการซื้อของผู้บริโภคจะเปลี่ยนแปลงมากขึ้น โดยมีการพิจารณาอย่างรอบคอบเหมาะสมก่อนการตัดสินใจซื้อก็ตาม

กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ที่ใช้ สำหรับผู้ประกอบการรายใหญ่จะทำการศึกษารายละเอียดความต้องการของตลาด รวมไปถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคก่อนจะดำเนินการผลิต แล้วปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับตลาดแต่ละกลุ่ม ขั้นตอนการผลิตมีการตรวจสอบคุณภาพตั้งแต่วัตถุดิบจนถึงกระบวนการผลิตให้ได้มาตรฐาน มีการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้หลากหลาย ใช้วัสดุที่มีคุณภาพ รูปแบบ

เหมาะสมกับการใช้งานและคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ซึ่งผู้ประกอบการรายเล็กบางรายยังไม่

เอกลีกรีนเป็นเอกลักษณ์ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า และผู้ผลิตหันไปสนใจเรื่องอื่น ๆ มากกว่า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เคยทำการสำรวจความต้องการของตลาดหรือผู้บริโภค ทำการผลิตสินค้าในลักษณะเดียวกับผู้ผลิตรายใหญ่เลยและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ในภายหลัง ทั้งนี้ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ยังขึ้นอยู่กับแรงงานที่มีประสิทธิภาพ มีประสบการณ์ เครื่องมือเครื่องจักรทันสมัย

ผู้ประกอบการรายใหญ่มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อทำการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การพัฒนาพันธุ์พริกไทยเพื่อเพิ่มผลผลิต การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้เล็กลงมีขนาดแค่พอใช้ไม่ต้องเก็บไว้นานเพราะจะมีปัญหาด้านความชื้น เชื้อโรค การพัฒนารูปแบบขวดบรรจุให้มีขนาดพอเหมาะกับการหยิบใช้ได้สะดวก มั่นคงและสวยงาม ตลอดจนการพัฒนาด้านอื่นๆ ด้วย เช่น การพัฒนากระบวนการผลิต การพัฒนาระบบควบคุมคุณภาพในระหว่างการผลิต เป็นต้น เพื่อสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ ทำให้สามารถขายสินค้าในราคาที่สูงขึ้น ขายได้ปริมาณมากขึ้น เกิดความประหยัดต่อต้นทุนและมีความเสียหายน้อยสำหรับผู้ประกอบการรายเล็ก ไม่มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อทำการวิจัยแต่ยังพอมีการติดตามและพัฒนาเทคโนโลยีให้กับธุรกิจตนเองอยู่บ้าง

การตั้งราคาผลิตภัณฑ์พริกไทย ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่ยอดขายหรือปริมาณการขายเหมือนกันเกือบทุกราย เนื่องจากเป็นสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ ต้องการขายเป็นปริมาณมาก โดยการให้ส่วนลดเพื่อกระตุ้นให้ผู้บริโภคซื้อมากขึ้น ราคาจำหน่ายจะแตกต่างกันไปตามชนิด รูปแบบคุณภาพและความนิยม เช่นราคาพริกไทยเม็ดขาวจะแพงกว่าราคาพริกไทยเม็ดดำ ที่น้ำหนักเท่ากันพริกไทยปนขาวจะแพงกว่าพริกไทยเม็ดขาว และพริกไทยขนาดบรรจุมากกว่าจะราคาถูกกว่าเมื่อเทียบกับปริมาณเท่ากับขนาดบรรจุเล็กกว่า เป็นต้น ส่วนผลิตภัณฑ์ภายใต้ชื่อของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (House Brand) ทั้งหมดล้วนตั้งราคาที่ใกล้เคียงหรือต่ำกว่าคู่แข่ง

การส่งเสริมการขายจะมุ่งสู่ผู้บริโภคสุดท้ายก่อนและมุ่งสู่คนกลางตามลำดับ มีหลายวิธีการ เช่น การลดราคาจากป้าย การลดราคาพิเศษตามเทศกาล การแจกของตัวอย่าง การแจกของแถม การรับประกันสินค้า การเข้าร่วมงานแสดงสินค้า การนำเสนอสินค้าบนสิ่งพิมพ์หรือเว็บไซต์ การให้ส่วนลดกับคนกลางที่ซื้อปริมาณมาก การให้เครดิต เลื่อนระยะเวลาการชำระสินค้า การแข่งขันพื้นที่จำหน่ายสินค้าที่ดึงดูดความสนใจผู้บริโภค มีการสร้างภาพลักษณ์ของสินค้าให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีในตราสินค้า เป็นต้น ทั้งนี้ผู้ประกอบการทั่วไปยังไม่มีส่งเสริมการขายโดยการโฆษณาสินค้าทางโทรทัศน์เลย เนื่องจากมองว่าเป็นสินค้าที่ใช้ประกอบอาหารในชีวิตประจำวันไม่ใช้สินค้าฟุ่มเฟือย ยกเว้นผู้ผลิตรายใหญ่รายเดียว คือ หจก.บางกอกซิลลี่ ที่ดำเนินการส่งเสริมการขายโดยวิธีนี้แล้ว

ช่องทางการจัดจำหน่ายภายในประเทศ ผู้ประกอบการสมัยเริ่มต้นจะจำหน่ายผลิตภัณฑ์ผ่านพ่อค้าคนกลางทั้งร้านค้าส่งและร้านค้าปลีกเพื่อกระจายสินค้าสู่ผู้บริโภคให้ทั่วถึงด้วยปริมาณความต้องการและปริมาณการผลิตยังไม่สูง แต่หลังจากธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่เข้ามาสร้างและ

เอกส... ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขยายสาขาในประเทศไทยซึ่งมีปัจจัยหลายอย่างที่ดึงดูดลูกค้า ผู้ประกอบการทุกรายต่างก็ปรับกลยุทธ์ให้ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่เป็นช่องทางการจัดจำหน่ายที่สำคัญที่สุด เป็นแหล่งกระจายสินค้าสู่ผู้บริโภคที่ใหญ่และมีสาขาทั่วศูนย์กลางความเจริญทุกภูมิภาค ส่วนระบบการขนส่ง ผู้ประกอบการจะมีรถไปรับซื้อตั้งแต่วัตถุดิบจนกระทั่งถึงนำสินค้าไปจำหน่ายมีการบริหารการขนถ่ายสินค้าเพื่อคุณภาพและลดค่าใช้จ่าย มีการจัดส่งสินค้าให้ตรงตามเวลา มีการบริหารสินค้าคงคลังและมีบริการรับคืนผลิตภัณฑ์ชำรุด เป็นต้น

อีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญมากในการประกอบธุรกิจและการแข่งขัน คือ เงินทุน แหล่งเงินทุนของผู้ประกอบการพริกไทยส่วนใหญ่ มาจากเงินทุนของผู้ประกอบการเอง และการกู้ยืมเงินจากธนาคารพาณิชย์ หรือสถาบันการเงินอื่นๆ ด้วย ซึ่งจะมีอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นที่แตกต่างกันไปตามขนาดของการลงทุนและจำนวนเงินทุนเบื้องต้นที่มีอยู่ของผู้ประกอบการ โดยผู้ประกอบการทั้ง 9 ราย ลงทุนในส่วนที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้นดังแสดงในตารางที่ 3.9 และใช้ทุนในการจดทะเบียนการค้าดังแสดงในตารางที่ 3.10 สำหรับเงินทุนเพิ่มเติมก็จะเป็นสัดส่วนกับขนาดกำลังการผลิตและจำนวนโรงงานที่ผู้ผลิตแต่ละรายมี โดยให้รายได้จากผลประกอบการของปีก่อนและกู้ยืมจากธนาคารพาณิชย์ แสดงให้เห็นว่าผู้ผลิตที่มีเงินทุนมากย่อมมีความสามารถในการผลิตเพื่อการค้าจำหน่ายสูงกว่าผู้ผลิตรายอื่น ซึ่งมีผลต่อระดับความสามารถแข่งขันในการค้า

ตารางที่ 3.9 แสดงทุนที่เป็นส่วนของผู้ประกอบการพริกไทย

รายชื่อ	ทุนส่วนของผู้ถือหุ้น (บาท)			เฉลี่ย
	ปี พ.ศ.2543	ปี พ.ศ.2544	ปี พ.ศ.2545	
1. หจก.บางกอกซิลลี่	3,595,272	4,267,291	7,524,189	5,128,917
2. หจก.อุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา	6,032,273	6,597,007	7,487,218	6,705,499
3. หจก.อุตสาหกรรมอาหารไทย	6,588,123	8,741,920	11,164,157	8,831,400
4. บจก.ไทยซีเรียลส์เวิลด์	2,721,548	3,745,365	6,053,733	4,173,549
5. บจก.อาจจิตต์ อินเตอร์เนชั่นแนล เพ็พเพอร์ แอนด์ สไปซ์	2,300,788	2,417,769	2,508,523	2,409,026
6. บจก.สวนไทย	1,392,824	1,859,638	2,077,229	1,776,564
7. บจก.พี.พี.ดี.เซลส์	1,548,096	1,932,735	2,512,372	1,997,734
8. หจก.ศิริเรืองอำไพ	500,000	500,000	500,000	500,000
9. หจก.พี.แอนด์.บี.เอ็น.เทรคดิง	-205	-443,056	-795,760	-413,007

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์, 2543-2545

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.10 แสดงทุนจดทะเบียนเริ่มต้นและปีที่จดทะเบียน

รายชื่อ	ทุนจดทะเบียน เริ่มต้น (บาท)	ปีที่จดทะเบียน
1. หจก.บางกอกซิลลี่	500,000	ไม่ระบุ
2. หจก.อุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา	500,000	มี.ค. 2522
3. หจก.อุตสาหกรรมอาหารไทย	1,300,000	ไม่ระบุ
4. บจก.ไทยซีเรียลส์เวิลด์	1,000,000	ธ.ค. 2537
5. บจก.อากิจิตต์ อินเตอร์เนชั่นแนล เพ็พเพอร์ แอนด์ สไปซ์	1,000,000	ไม่ระบุ
6. บจก.สวนไทย	1,000,000	มิ.ย. 2535
7. บจก.พี.พี.ดี.เซลส์	1,000,000	เม.ย. 2539
8. หจก.ศิริเรื่องอำไพ	500,000	ไม่ระบุ
9. หจก.พี.แอนด์.บี.เอ็น.เทรตดิ้ง	500,000	ก.ค. 2533

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์, 2543

เมื่อพิจารณาสภาพการแข่งขันจากฐานะทางการเงินของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรม โดยอัตราส่วนทางการเงินในช่วงปี พ.ศ.2543 ถึง ปี พ.ศ.2545 ดังแสดงในตารางที่ 3.11 พบว่า หจก.ศิริเรื่องอำไพ มีสภาพคล่อง (Current Ratio) เฉลี่ยดีที่สุด มีความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นมากที่สุด ในขณะที่ หจก.พี.แอนด์.บี.เอ็น.เทรตดิ้ง มีสภาพคล่องต่ำที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบริษัทมีการวางแผนทางการเงินไม่ดีพอและกรณีที่บริษัทต้องอาศัยแหล่งเงินทุนมาจากส่วนของหนี้สินเป็นจำนวนมากนั้น ทำให้อัตราส่วนทางการเงินเกี่ยวกับหนี้สินไม่ดีนัก แต่บริษัทก็จำเป็นต้องทำเพื่อให้กิจการดำเนินต่อไปได้

โดยรวมแล้วฐานะทางการเงินของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมพริกไทยอยู่ในเกณฑ์ดี เนื่องจากมีสภาพคล่องสูง นอกจากนี้พบว่าธุรกิจนี้มีแหล่งที่มาของเงินทุนส่วนใหญ่จากการดำเนินงาน รองลงมาเป็นแหล่งเงินทุนระยะยาว ซึ่งส่วนใหญ่ถูกใช้ไปสำหรับการซื้อสินทรัพย์ถาวร และเงินกู้ระยะสั้นลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียน

เมื่อพิจารณาความสามารถในการทำกำไรโดยใช้อัตรากำไรขั้นต้นดังตารางที่ 3.12 ซึ่งเกิดจากการกำหนดราคาและปริมาณการผลิต พบว่าผู้ประกอบการรายใหญ่ซึ่งได้แก่ หจก.บางกอกซิลลี่ จะมีความสามารถในการทำกำไรมากกว่าผู้ประกอบการรายเล็กกว่าเนื่องมาจากมีการบริโภคพริกไทยเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และด้วยความเป็นผู้ประกอบการกลุ่มเริ่มแรกที่มีความสามารถ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในการครองตลาดอยู่มาก ส่วนผู้ประกอบการรายเล็กมีความสามารถในการทำกำไรในระดับที่ต่ำกว่าเนื่องจากมีส่วนครองตลาดที่ต่ำกว่า ในขณะที่ต้นทุนเฉลี่ยของการผลิตอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน และเมื่อนำกำไรขั้นต้นมาหักค่าใช้จ่ายจากการขายและดำเนินการดังตารางที่ 3.13 แล้วพบว่า หจก.บางกอกซิลลี่ บจก.พี.พี.ดี.เซลส์ และ หจก.พี.แอนด์.บี.เอ็น.เทรดดิง ในช่วงปี พ.ศ.2543 ยังไม่มีความสามารถในการบริหารงานที่ดีพอ เพราะผลกำไรจากการดำเนินการยังแสดงการขาดทุนอยู่แต่มีแนวโน้มได้กำไรมากขึ้นในปีต่อๆ มาจนไม่ขาดทุน สำหรับผู้ผลิตที่เหลือ ได้แก่ หจก.อุตสาหกรรมอาหารสากลฯ บจก.อาจจิตต์ อินเตอร์เนชั่นแนลฯ บจก.ไทยซีเรียลส์เวิลด์ หจก.อุตสาหกรรมอาหารไทย หจก.ศิริเรืองอำไพ และ บจก.สวนไทย โดยเฉลี่ยมีกำไรเพิ่มขึ้นทุกๆ ปี เนื่องจากการบริหารงานที่ดีนั่นเอง

เมื่อพิจารณาทางด้านหนี้สินดังตารางที่ 3.14 พบว่า หจก.บางกอกซิลลี่ และ หจก.อุตสาหกรรมอาหารไทยมีภาระหนี้สินลดลงทุกปี มีการบริหารการใช้จ่ายได้อย่างมีระบบและรัดกุม ทำให้มีแนวโน้มผลตอบแทนต่อทุนดีขึ้น ในขณะที่ บจก.พี.พี.ดี.เซลส์ บจก.ไทยซีเรียลส์เวิลด์ บจก.อาจจิตต์ อินเตอร์เนชั่นแนลฯ หจก.อุตสาหกรรมอาหารสากลฯ และ หจก.ศิริเรืองอำไพ มีแนวโน้มของภาระหนี้สินเพิ่มขึ้นทุกปี

ดังนั้นกลุ่มผู้ประกอบการรายใหญ่โดยเฉพาะ หจก.บางกอกซิลลี่ และ หจก.อุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา จึงมีความสามารถแข่งขันทางการเงินที่แข็งแกร่งกว่ากลุ่มผู้ประกอบการรายเล็ก ด้วยการมีสภาพคล่องสูง มีความสามารถในการทำกำไรที่สูงกว่า มีความสามารถในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์เพื่อให้ได้กำไรอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าและมีผลตอบแทนที่ได้จากส่วนของทุนในอัตราส่วนมากกว่า แต่กลุ่มผู้ประกอบการรายเล็กก็มีได้บ้างเฉยเพราะได้มีการปรับตัวในการบริหารทางการเงินและมีแนวโน้มมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 3.11 แสดงสภาพคล่องทางการเงิน (Current Ratio)

รายชื่อ	สภาพคล่องทางการเงิน			เฉลี่ย
	ปี พ.ศ.2543	ปี พ.ศ.2544	ปี พ.ศ.2545	
1. หจก.บางกอกซิลลี่	5.05	2.72	3.56	3.78
2. หจก.อุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา	3.48	2.92	2.46	2.95
3. หจก.อุตสาหกรรมอาหารไทย	2.44	11.95	19.01	11.13
4. บจก.ไทยซีเรียลส์เวิลด์	1.33	12.85	2.34	5.51
5. บจก.อาจจิตต์ อินเตอร์เนชั่นแนล เพ็พเพอร์ แอนด์ สไปซ์	0.79	1.69	2.26	1.58
6. บจก.สวนไทย	1.74	0.04	14.32	5.36
7. บจก.พี.พี.ดี.เซลล์	78.02	1.20	1.22	26.82
8. หจก.ศิริเรืองอำไพ	17.20	11.52	17.13	15.28
9. หจก.พี.แอนด์.บี.เอ็น.เทรคดิง	0.99	0.79	0.57	0.78

ที่มา : จากการคำนวณ

ตารางที่ 3.12 แสดงกำไรขั้นต้น (ยอดขาย-ต้นทุนขาย)

รายชื่อ	กำไรขั้นต้น			เฉลี่ย
	ปี พ.ศ.2543	ปี พ.ศ.2544	ปี พ.ศ.2545	
1. หจก.บางกอกซิลลี่	5,307,902	7,133,322	7,365,708	6,602,311
2. หจก.อุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา	2,958,961	5,870,780	3,748,848	4,192,863
3. หจก.อุตสาหกรรมอาหารไทย	2,842,642	4,304,803	5,120,382	4,089,276
4. บจก.ไทยซีเรียลส์เวิลด์	1,282,854	2,507,706	4,985,268	2,925,276
5. บจก.อาจจิตต์ อินเตอร์เนชั่นแนล เพ็พเพอร์ แอนด์ สไปซ์	4,145,621	2,838,435	4,669,755	3,884,604
6. บจก.สวนไทย	192,792	189,802	316,178	232,924
7. บจก.พี.พี.ดี.เซลล์	744,404	3,278,466	1,966,487	1,996,452
8. หจก.ศิริเรืองอำไพ	1,995,215	1,770,506	1,491,153	1,752,291
9. หจก.พี.แอนด์.บี.เอ็น.เทรคดิง	187,549	96,161	134,970	139,560

ที่มา : จากการคำนวณ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.13 แสดงกำไรจากการดำเนินงาน (กำไรขั้นต้น-ค่าใช้จ่ายจากการขายและดำเนินงาน)

รายชื่อ	กำไรจากการดำเนินงาน			เฉลี่ย
	ปี พ.ศ.2543	ปี พ.ศ.2544	ปี พ.ศ.2545	
1. หจก.บางกอกซิลลี่	-852,890	61,358	184,771	-202,254
2. หจก.อุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา	1,025,289	3,309,142	1,402,748	1,912,393
3. หจก.อุตสาหกรรมอาหารไทย	1,042,135	3,059,710	3,103,851	2,401,899
4. บจก.ไทยซีเรียลส์เวลด์	551,307	1,462,595	3,011,988	1,675,297
5. บจก.อาจิตต์ อินเตอร์เนชั่นแนล เพ็พเพอร์ แอนด์ สไปซ์	269,968	320,045	379,508	323,174
6. บจก.สวนไทย	30,460	32,848	12,714	25,341
7. บจก.พี.พี.ดี.เซลล์	-763,486	560,692	683,949	160,385
8. หจก.ศิริเรืองอำไพ	257,250	296,025	303,658	285,644
9. หจก.พี.แอนด์.บี.เอ็น.เทรดดิง	-650,204	-442,909	-352,705	-481,939

ที่มา : จากการคำนวณ

ตารางที่ 3.14 แสดงอัตราส่วนหนี้สิน/ความสามารถในการชำระหนี้ (Debt Ratio)

รายชื่อ	อัตราส่วนหนี้สิน			เฉลี่ย
	ปี พ.ศ.2543	ปี พ.ศ.2544	ปี พ.ศ.2545	
1. หจก.บางกอกซิลลี่	0.80	0.78	0.48	0.69
2. หจก.อุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา	0.33	0.07	0.05	0.15
3. หจก.อุตสาหกรรมอาหารไทย	0.72	0.71	0.75	0.73
4. บจก.ไทยซีเรียลส์เวลด์	0.51	0.09	0.38	0.33
5. บจก.อาจิตต์ อินเตอร์เนชั่นแนล เพ็พเพอร์ แอนด์ สไปซ์	0.56	0.47	0.59	0.54
6. บจก.สวนไทย	0.32	0.43	0.46	0.40
7. บจก.พี.พี.ดี.เซลล์	0.57	0.36	0.45	0.46
8. หจก.ศิริเรืองอำไพ	0.62	0.74	1.00	0.79
9. หจก.พี.แอนด์.บี.เอ็น.เทรดดิง	0.39	0.32	0.48	0.40

ที่มา : จากการคำนวณ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์

ในบทนี้จะนำเสนอผลการวิเคราะห์ซึ่งแบ่งเป็นสามส่วน คือ ส่วนที่ 1 จะเป็นผลการวิเคราะห์โครงสร้างตลาดโดยใช้อัตราส่วนกระจุกตัวใช้วัดส่วนแบ่งของตลาดในอุตสาหกรรมพริกไทยและเครื่องเทศที่มีอยู่ในมือของผู้ผลิตรายใหญ่ที่สุดจำนวน 4 ราย ส่วนที่ 2 จะเป็นผลการวิเคราะห์ความสามารถแข่งขันจากปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์และปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ จากแบบสอบถามผู้ประกอบการพริกไทย จำนวน 6 ราย ส่วนที่ 3 จะเป็นผลการวิเคราะห์พฤติกรรม การเลือกซื้อพริกไทยของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร จากแบบสอบถามพฤติกรรมผู้บริโภค จำนวน 338 ชุด เพื่อนำผลจากการวิเคราะห์ทั้งสามส่วนไปวางกรอบกลยุทธ์สำหรับห้างหุ้นส่วน จำกัดอุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา ในบทที่ 5 ต่อไป

4.1 การวิเคราะห์โครงสร้างตลาดโดยใช้อัตราส่วนการกระจุกตัว

อัตราส่วนการกระจุกตัว (Concentration Ratio) เป็นเครื่องมือการวัดการกระจุกตัวของตลาด ใช้วัดส่วนแบ่งของตลาดในอุตสาหกรรมพริกไทยและเครื่องเทศที่มีอยู่ในมือของผู้ผลิตรายใหญ่ที่สุดจำนวน 4 ราย ส่วนแบ่งตลาดพิจารณาโดยใช้ตัวแปร ได้แก่ ยอดขาย คำนวณหาอัตราส่วนการกระจุกตัวด้วยสูตรดังนี้

$$CR = \frac{\sum_{i=1}^t X_i}{\sum_{i=1}^n X_i} \quad (4.1)$$

CR	=	อัตราส่วนกระจุกตัวของอุตสาหกรรมพริกไทย
X _i	=	ปริมาณการจัดจำหน่ายหน่วยผลิต i
t	=	จำนวนหน่วยธุรกิจที่ใหญ่ที่สุด
n	=	จำนวนหน่วยธุรกิจทั้งหมดในอุตสาหกรรม
i	=	หน่วยธุรกิจหน่วยที่ 1, 2, 3n

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ถ้าค่า CR มีค่าตั้งแต่ร้อยละ 67 ขึ้นไป แสดงว่าอุตสาหกรรมพริกไทยมีการกระจุกตัวสูง มีการผูกขาดในอุตสาหกรรมมาก

ถ้าค่า CR มีค่าตั้งแต่ร้อยละ 34-67 แสดงว่าอุตสาหกรรมพริกไทยมีการกระจุกตัวระดับปานกลาง

ถ้าค่า CR มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 34 แสดงว่าอุตสาหกรรมพริกไทยมีการกระจุกตัวระดับต่ำ มีการผูกขาดในอุตสาหกรรมน้อย

จากผลการศึกษาโดยการกำหนดให้ผู้ผลิตในอุตสาหกรรมพริกไทยและเครื่องเทศมีจำนวน 4 รายใหญ่ที่มียอดขายเฉลี่ย 3 ปีตั้งแต่ปี พ.ศ.2543 ถึงปี พ.ศ.2545 สูงที่สุด ได้แก่ หจก. บางกอกซิลลี่ หจก.อุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา บจก.ไทยซีเรียลส์เวิลด์ และ บจก. อัจฉิตต์ อินเตอร์เนชั่นแนล เพ็พเพอร์ แอนด์ สไปซ์ เป็นตัวแทนของหน่วยธุรกิจที่ใหญ่ที่สุด สำหรับข้อมูลพื้นฐานที่ใช้ในการคำนวณได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับมูลค่าขายยอดขายในประเทศของผู้ผลิตในอุตสาหกรรมพริกไทย ในช่วงปี พ.ศ.2543 ถึง ปี พ.ศ.2545

ปี พ.ศ.	จำนวน ผู้ผลิต (ราย)	บางกอกซิลลี่ (พันบาท)	อุตสาหกรรมอาหารสากลฯ (พันบาท)	อัจฉิตต์ อินเตอร์ฯ (พันบาท)	ไทยซีเรียลเวิลด์ (พันบาท)	อื่นๆ (พันบาท)	รวม (พันบาท)
2543	9	80,725	28,023	32,184	13,134	43,101	197,169
2544	9	71,356	28,659	25,050	27,310	53,215	205,590
2545	9	78,640	32,380	28,654	39,837	61,828	241,339

ที่มา : กรมพัฒนาและส่งเสริมธุรกิจ กระทรวงพาณิชย์, 2546

หมายเหตุ : ปี พ.ศ.2545 มีบริษัทผู้ผลิตในอุตสาหกรรมพริกไทยส่งผลิตภัณฑ์จำหน่ายในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่ขึ้นทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์มีจำนวน 9 รายคือ

1. หจก.บางกอกซิลลี่
2. หจก.อุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา
3. หจก.อุตสาหกรรมอาหารไทย
4. บจก.ไทยซีเรียลส์เวิลด์

5. บจก.อาจิตต์ อินเตอร์เนชั่นแนล เพ็พเพอร์ แอนด์ สไปซ์
6. บจก.สวนไทย
7. บจก.พี.พี.ดี.เซลล์
8. หจก.ศิริเรืองอำไพ
9. หจก.พี.แอนด์.บี.เอ็น.เทรตติ้ง

ปี พ.ศ.2546 มีผู้ผลิตเพิ่มในอุตสาหกรรมพริกไทยอีกจำนวน 5 รายแต่ยังไม่ได้ขึ้นทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์คือ

10. บจก.ซี.พี.ฟู้ดส์สโตร์ (ตราพริกไทยข้างสยาม)
11. บจก.โคราชฟู้ดส์แอนด์สไปซ์ (ตรามิสเตอร์สไปซ์)
12. บจก.เอกชัยพริกไทย (ตราเอกชัย)
13. แสงทองพานิช (ตราพริกไทยจันท)
14. แม่ละม่อม (ตราโยมเฟรชมาร์ท)

จากการวิเคราะห์การกระจุกตัวในอุตสาหกรรมพริกไทยในประเทศไทยแต่ละปี

ปรากฏดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ปี พ.ศ.2543 } CR_4 &= \frac{80,725,807 + 28,002,546 + 32,184,796 + 13,134,375}{197,169,001} \\ &= 0.78 \quad \text{หรือ ร้อยละ 78} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ปี พ.ศ.2544 } CR_4 &= \frac{71,355,710 + 28,659,296 + 25,049,842 + 27,310,010}{205,589,602} \\ &= 0.74 \quad \text{หรือ ร้อยละ 74} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ปี พ.ศ.2545 } CR_4 &= \frac{78,639,890 + 32,380,157 + 28,654,227 + 39,836,946}{241,338,916} \\ &= 0.74 \quad \text{หรือ ร้อยละ 74} \end{aligned}$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.2 แสดงการกระจุกตัวของผู้ผลิตรายใหญ่ที่สุด 4 ราย (CR₄) ในอุตสาหกรรมพริกไทย
ในช่วงปี พ.ศ.2543 ถึง ปี พ.ศ.2545

ปี พ.ศ.	จำนวนผู้ผลิต	ค่าการกระจุกตัว (ร้อยละ)
2543	9	78
2544	9	74
2545	9	74

ที่มา : จากการคำนวณ

ผลจากการคำนวณค่าการกระจุกตัวในอุตสาหกรรมพริกไทยในปี พ.ศ.2543 ถึงปี พ.ศ.2545 ที่ได้นำเสนอในตารางที่ 4.2 พบว่าในอุตสาหกรรมนี้มีการกระจุกตัวอยู่ในระดับสูงโดยในปี พ.ศ.2543 มีค่าการกระจุกตัวของผู้ผลิตรายใหญ่ 4 ราย คิดเป็นร้อยละ 78 ส่วนในปี พ.ศ.2544 ถึงปี พ.ศ.2545 ค่าการกระจุกตัวลดลงเล็กน้อยคือร้อยละ 74 เนื่องจากเป็นสินค้าที่ไม่แตกต่าง ผู้ผลิตรายอื่นสามารถทำยอดขายได้เพิ่มขึ้น และในปี พ.ศ.2546 เป็นต้นไป มูลค่ายอดขายรวมจะเพิ่มขึ้นอีกตามการจดทะเบียนกิจการของผู้ผลิตรายใหม่ แต่ทั้งนี้ค่าการกระจุกตัวยังคงมากกว่าเกณฑ์คือร้อยละ 67 ซึ่งเป็นเครื่องยืนยันได้ว่า โครงสร้างตลาดของผลิตภัณฑ์พริกไทยในประเทศไทยเป็นแบบผู้ขายน้อยราย (Oligopoly)

กรณีที่อุตสาหกรรมพริกไทยมีการกระจุกตัวของตลาดสูง มีผู้ผลิตรายใหญ่ไม่กี่รายที่ครองส่วนแบ่งทางการตลาดอยู่ ผู้บริโภคจะได้ประโยชน์คุ้มค่าใช้จ่ายที่เสาะหาผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำสุดและขายในราคาต่ำสุด ดังนั้นผู้ผลิตจึงมีการตรวจสอบซึ่งกันและกันอย่างเข้มข้นและตอบโต้กันมากขึ้น พยายามรักษาระดับราคาสินค้าให้อยู่ในระดับเดียวกันเพื่อรักษาประโยชน์ของตน ทำให้ราคาขายค่อนข้างใกล้เคียงกัน ในการศึกษาเรื่องการกระจุกตัวของตลาดนี้ต้องพิจารณาปัจจัยสำคัญที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการกระจุกตัวขึ้น ซึ่งได้แก่อุปสรรคในการเข้ามาดำเนินธุรกิจ (Barrier to Entry) ดังนี้

1) การประหยัดต่อขนาด ผู้ผลิตรายใหญ่ 4 รายที่ดำเนินธุรกิจมานาน ผลิตสินค้าได้ปริมาณมากในขั้นต่ำของระดับที่มีประสิทธิภาพที่แท้จริงและมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับขนาดทั้งหมดของตลาดผลิตภัณฑ์พริกไทย สามารถลดต้นทุนการผลิตได้มากและจะสามารถครองส่วนแบ่งการตลาดได้มากกว่า สร้างความลำบากต่อผู้ผลิตที่จะเข้ามาใหม่หรือผู้ผลิตรายเล็กได้

2) ความได้เปรียบของต้นทุนการผลิตและปัจจัยการผลิต เนื่องจากการผลิตต้องใช้สินทรัพย์ถาวรและทุนดำเนินการมากตั้งแต่เริ่ม เป็นต้นทุนคงที่ที่สูงได้แก่ ที่ดิน โรงงาน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคโนโลยีการผลิต รวมทั้งปัจจัยอื่นๆได้แก่ การจัดการ แรงงานฝีมือ เป็นต้น โดยผู้ผลิตเอกชนนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ในการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายเล็กกว่ามีตลาดรองรับสินค้าน้อยกว่า การเดินเครื่องจักรจึงไม่คุ้มกับการผลิตในปริมาณน้อยไม่สามารถใช้กำลังผลิตที่เหมาะสมได้ และไม่สามารถขยายขนาดของโรงงานให้มีขนาดใหญ่กับการผลิตปริมาณมาก อีกทั้งไม่สามารถควบคุมปัญหาการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องแบกรับภาระต้นทุนการผลิตที่สูงกว่าผู้ผลิตรายใหญ่ทั้ง 4 รายซึ่งเป็นการเสียเปรียบและไม่จูงใจสำหรับผู้ที่จะเข้ามาสู่ตลาด

3) การเป็นเจ้าของหรือควบคุมทรัพยากร โดยผู้ผลิตรายใหญ่ทั้ง 4 รายมีความสัมพันธ์ในการติดต่อซื้อขายกับกลุ่มเกษตรกรรายใหญ่ผู้เป็นเจ้าของวัตถุดิบมานานโดยเฉพาะ หจก.บางกอกซิลลี่ ที่เข้าไปตั้งสถานีวิจัยพันธุ์พริกไทย ขยายพันธุ์และรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกรในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี ซึ่งจะมีอำนาจในการผูกขาดวัตถุดิบมาก สามารถรวบรวมซื้อได้ในราคาถูก ผู้ผลิตรายใหม่อยากจะทำยากก็ทำได้ยาก ต้องหาแหล่งวัตถุดิบใหม่หรือต้องซื้อในราคาแพง

4) ความได้เปรียบจากการที่ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่าง โดยผู้ผลิตรายใหญ่ได้แก่ หจก.บางกอกซิลลี่ และหจก.อุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงเทพฯได้จดลิขสิทธิ์การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ตีกว่าไว้แล้ว ซึ่งเป็นหลักประกันว่าตลอดอายุของการใช้ ผู้ผลิตรายอื่นไม่สามารถนำไปใช้หรือเลียนแบบได้ ในที่นี้ได้แก่ ขวดแก้วที่ใช้บรรจุพริกไทย ฉลาก เป็นต้น ผู้ผลิตรายใหม่หรือรายเล็กจะต้องเสียเวลาในการออกแบบคิดค้นใหม่

5) ผู้บริโภคได้สะสมความชอบผลิตภัณฑ์ของผู้ผลิตรายใหญ่รายเดิมมา รวมทั้งการมีชื่อเสียงและภาพพจน์ที่เชื่อถือได้มานานแล้ว ผู้ผลิตรายเล็กจะเสียเปรียบก่อน จากการสำรวจผู้บริโภคพบว่าผู้บริโภครู้จักและนิยมใช้ผลิตภัณฑ์พริกไทยตรามือที่ 1 ของ หจก.บางกอกซิลลี่ มานานแล้ว

6) ผู้ผลิตรายใหญ่ได้ครอบครองหรือผูกพันกิจกรรมทางการตลาดผลิตภัณฑ์ไว้หมดแล้ว ผู้ผลิตรายใหม่จะประสบปัญหาในการเข้าสู่ตลาด เนื่องจากร้านค้าหรือผู้แทนจำหน่ายต่างๆ มีความสัมพันธ์ที่ดีและได้รับผลตอบแทนจากผู้ผลิตรายเดิมอยู่แล้ว รวมทั้งมีระบบช่องทางการจัดจำหน่ายที่เข้มแข็งพอสมควรทั่วประเทศในตลาดทุกระดับ เนื่องจากดำเนินกิจการมานานกว่า

7) การโฆษณา การวิจัยและพัฒนากลยุทธ์การตลาดและเงื่อนไขสภาวะการณ์ต่างๆ ที่เอื้ออำนวยต่อผู้ผลิตรายใหญ่อยู่แล้ว ดังนั้นผู้ผลิตรายใหม่ที่จะเข้าสู่ตลาดจะต้องทำการศึกษามากในการที่จะให้ลูกค้ารู้จักสินค้าของตน ต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายเป็นอย่างมาก ทั้งในการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ ส่งเสริมการขาย ตลอดจนการวิจัยและพัฒนาตลาดและผลิตภัณฑ์

8) การจำกัดราคาจำหน่าย เพื่อป้องกันการเข้ามาแข่งขันของผู้ผลิตรายใหม่ โดยผู้ผลิตรายเดิมในตลาดจะทำการกำหนดราคาให้ต่ำเพียงเพื่อให้ได้รับกำไรระดับหนึ่ง แต่ก็ไม่ถึงกับจูงใจให้มีผู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อยากเข้ามาแข่งขันมากนัก โดยถ้าผู้ผลิตรายใหม่ผลิตสินค้า จะส่งผลให้ปริมาณสินค้าในตลาดสูงขึ้น หากความต้องการสินค้ายังคงอยู่ในระดับเดิมหรือเพิ่มขึ้นไม่มาก ผู้ผลิตรายใหม่ก็ต้องจำใจลดราคาสินค้าของตนให้ต่ำลงเพราะหวังจะมีผู้หันมาซื้อสินค้าของตนแทนผู้ผลิตรายเดิม ซึ่งการทำเช่นนี้จะทำให้ผู้ผลิตรายใหม่ประสบการขาดทุน แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้ผลิตรายใหม่ผลิตสินค้าน้อยและตั้งราคาหน่วยให้สูงขึ้น ผู้ผลิตรายใหม่ก็จะไม่สามารถขายสินค้าได้และยังคงขาดทุนเช่นเดิม

พฤติกรรมการแข่งขันแบบผู้ขายน้อยรายของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมพริกไทย

เนื่องจากตลาดของผลิตภัณฑ์พริกไทยในประเทศไทยเป็นตลาดผู้ขายน้อยราย โดยมีผู้ผลิตน้อยรายที่ครองส่วนแบ่งทางการตลาด และสินค้าที่ผลิตออกมามีลักษณะเหมือนกันหรือต่างกันเล็กน้อยซึ่งสามารถใช้แทนกันได้ และมีพฤติกรรมแบบไม่มีการรวมตัวกันของผู้ผลิตดังนี้

1) ดำเนินนโยบายการตั้งราคาโดยอิสระในระหว่างผู้ผลิต

โดยผู้ผลิตแต่ละรายจะมุ่งแสวงหากำไรให้สูงสุด แต่ยังคงสนใจการตั้งราคาสินค้าของคู่แข่งอยู่และพร้อมจะดำเนินการตอบโต้หากพบว่าพฤติกรรมของคู่แข่งจะเป็นอันตรายต่อส่วนแบ่งทางการตลาดของตนเช่น มีการจัดส่งเสริมการขายโดยการลดราคาพริกไทยขาวป็นของ หจก.อุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา ในห้างสรรพสินค้าแห่งหนึ่ง ผู้ผลิตรายอื่นเช่น บจก.ไทยซีเรียลส์เวิลด์ ก็จะมีลดราคาบ้าง เป็นต้น แต่ทั้งหมดเป็นเวลานานผู้ผลิตก็ต้องหยุดใช้วิธีนี้ เพราะผู้แข่งขันสามารถสังเกตได้ง่าย เมื่อมีผู้ผลิตรายหนึ่งรายใดลดราคา ก็จะถูกผู้ผลิตรายอื่นตอบโต้ด้วยการลดราวลดตาม ซึ่งจะนำไปสู่สงครามราคาถ้าดำเนินการด้วยวิธีนี้นาน โดยผู้ผลิตจะไม่ได้รับกำไรเพิ่มขึ้น ประสบปัญหาการขาดทุนได้ ท้ายที่สุดผู้ผลิตแต่ละรายก็จะเลือกตั้งราคาสินค้าไว้ที่ระดับเดิมคงที่ แต่มีการแจกของแถม สินค้าตัวอย่าง ให้ส่วนลดแก่ตัวแทนจำหน่าย เป็นต้น และพยายามแข่งขันกันด้วยวิธีการที่ไม่ใช่ราคามากขึ้น

2) ใช้วิธีการแข่งขันที่ไม่ใช่ราคา

เมื่อการเปลี่ยนแปลงราคาเป็นกลยุทธ์ที่ผู้ผลิตไม่นิยมนำมาใช้ในระยะเวลา ยาว ผู้ผลิตแต่ละรายจึงต้องหาทางออกด้วยวิธีการแข่งขันที่ไม่ใช่ราคา เพื่อดึงดูดความสนใจของผู้ซื้อและเพื่อแย่งส่วนแบ่งตลาดมาจากผู้ผลิตรายอื่นด้วยการพยายามให้สินค้าแตกต่างกันแทนที่จะทำให้อาณาเขตแตกต่างกัน ได้แก่

1. การแข่งขันทางด้านผลิตภัณฑ์

ผู้ผลิตรายใหญ่ทั้ง 4 รายคือ หจก.บางกอกซิลลี่ หจก.อุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา บจก.ไทยซีเรียลส์เวิลด์ และ บจก.อาจจิตต์ อินเตอร์เนชั่นแนล เพ็พเพอร์ แอนด์ สไปซ์ มีรูปแบบในการสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ของตนมีเอกลักษณ์เป็นของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์หรือการแจ้งในเพื่อการค้าเท่านั้น เมื่อผู้ซื้อเห็นชอบหรือสั่งซื้อสินค้า กรุณาอย่าลืมแจ้งให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบด้วย
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตนเอง เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีรูปแบบ สีสันสะดุดตา ขนาดเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า โดยมีการวิจัยพัฒนาและสำรวจพฤติกรรมผู้บริโภค ส่วนผู้ผลิตรายเล็กก็ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทางด้านผลิตภัณฑ์เช่นกัน เพื่อให้มีรูปแบบที่หลากหลายขึ้น ให้คุณภาพและต้นทุนใกล้เคียงกับผู้ผลิตรายใหญ่มากขึ้น

2. การแข่งขันทางการโฆษณา

เพื่อให้ผู้บริโภคได้รับทราบถึงผลิตภัณฑ์ ชักจูงให้เกิดความต้องการและตัดสินใจซื้อโดยสื่อโฆษณาที่สำคัญได้แก่ นิตยสาร ป้ายโฆษณา หนังสือพิมพ์ วิทยุ เว็บไซต์ เป็นต้น ผู้ผลิตรายใหญ่ทั้ง 4 รายมีการโฆษณาทางสื่อเกือบทุกชนิด ยกเว้น หจก.บางกอกซิลลี่ มีการโฆษณาทางโทรทัศน์ด้วย ส่วนผู้ผลิตรายเล็กก็พยายามลงโฆษณาทางหนังสือพิมพ์ ป้ายโฆษณา และสร้างเว็บไซต์ ตามลำดับ

3. การแข่งขันทางด้านส่งเสริมการขาย

โดยการให้ส่วนลดแก่ร้านค้าตัวแทนจำหน่าย การทำป้ายโฆษณาสินค้าติดที่ร้าน จัดพิมพ์รายการสินค้าให้แก่ร้านค้า และสร้างความสัมพันธ์อันดีอื่นๆ เป็นต้น โดยผู้ผลิตรายใหญ่จะมีความได้เปรียบในเรื่องการจัดการ การลงทุนมากกว่าผู้ผลิตรายเล็ก

4.2 ความสามารถเชิงแข่งขันจากปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์

ในการศึกษาและวิเคราะห์ความสามารถเชิงแข่งขันของผู้ประกอบการพริกไทย ได้ทำการศึกษาผู้ประกอบการในธุรกิจนี้จำนวน 6 ราย ได้แก่ บริษัท A บริษัท B บริษัท C บริษัท D บริษัท E และบริษัท F โดยบริษัท A คือ ห้างหุ้นส่วนจำกัดอุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงเทพฯ ส่วนบริษัท B บริษัท C บริษัท D บริษัท E และบริษัท F เป็นผู้ประกอบการพริกไทยรายอื่นๆ ในอุตสาหกรรม

ผู้ประกอบการในธุรกิจแต่ละรายจะแข่งขันกับคู่แข่งในกลุ่มธุรกิจเดียวกันได้นั้น ความสามารถเชิงแข่งขันจากปัจจัยภายในไม่ว่าจะเป็นปัจจัยด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการดำเนินการและการจัดการ ต้องมีความพร้อมและสามารถแข่งขันได้ จากการศึกษาสามารถวิเคราะห์ให้เห็นถึงความสามารถเชิงแข่งขันจากปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการพริกไทยได้ดังนี้

1) ระดับความสำคัญ (Important Level : IL) ของแต่ละปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์

ด้านการผลิต

ปัจจัยด้านการผลิตที่ใช้วัดความสามารถเชิงแข่งขันของผู้ประกอบการพริกไทยในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ ปัจจัยในเรื่องของการเข้าถึงวัตถุดิบ แรงงานที่ใช้ในการผลิต เทคโนโลยีการผลิตที่ใช้ การวิจัยและพัฒนาและการควบคุมต้นทุนผลิต จากการศึกษาพบว่า บริษัท A เป็นบริษัทที่ให้ความสำคัญแก่ทุกปัจจัยในระดับ “มากที่สุด” ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทเน้นหนักในด้านการผลิตซึ่งบริษัทมีความเชี่ยวชาญและเป็นจุดแข็งของบริษัท จึงมีความจำเป็นที่บริษัทจะต้องให้ความสำคัญกับทุกปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ในขณะที่บริษัทอื่นๆ ให้ความสำคัญกับปัจจัยการเข้าถึงวัตถุดิบ แรงงานที่ใช้ในการผลิต เทคโนโลยีการผลิตที่ใช้ การวิจัยและพัฒนาและการควบคุมต้นทุนผลิต ในระดับ “น้อย” ถึง “มากที่สุด” แตกต่างกันไปตามแต่ขนาดของการผลิตและความได้เปรียบในแต่ละปัจจัยของบริษัท เกือบทุกบริษัทให้ความสำคัญในเรื่องการเข้าถึงวัตถุดิบในระดับ “มากที่สุด” และให้ความสำคัญในเรื่องการควบคุมต้นทุนผลิต ในระดับ “มาก” ถึง “มากที่สุด” แสดงให้เห็นว่าการเข้าถึงวัตถุดิบและการควบคุมต้นทุนผลิตนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในด้านการผลิตดังแสดงในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 การให้ความสำคัญปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ด้านการผลิตของผู้ประกอบการ

ปัจจัยที่	ปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ด้านการผลิต	บริษัท					
		A	B	C	D	E	F
1	การเข้าถึงวัตถุดิบ	5	2	5	5	5	5
2	แรงงานที่ใช้ในการผลิต	5	3	4	3	5	4
3	เทคโนโลยีการผลิตที่ใช้	5	3	5	3	4	3
4	การวิจัยและพัฒนา	5	2	5	3	4	4
5	การควบคุมต้นทุนผลิต	5	4	5	4	4	4

ด้านการตลาด

ปัจจัยด้านการตลาดที่ใช้วัดความสามารถเชิงแข่งขันของผู้ประกอบการพริกไทยในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ คุณภาพผลิตภัณฑ์ การออกแบบผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ รูปแบบผลิตภัณฑ์ ตราสินค้า ราคาของผลิตภัณฑ์ การบริหารช่องทางการจัดจำหน่าย การบริหารการขนส่ง

สินค้า การส่งเสริมการขาย การประชาสัมพันธ์ การโฆษณา พนักงานขาย การเข้าถึงตลาดเป้าหมาย
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการศึกษาพบว่าทุกบริษัทให้ระดับความสำคัญ "มาก" ถึง "มากที่สุด" ต่อปัจจัยในด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ การออกแบบผลิตภัณฑ์ ตราสินค้า ราคาของผลิตภัณฑ์ การบริหารช่องทางการจัดจำหน่าย และการเข้าถึงตลาดเป้าหมาย สำหรับปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ ปัจจัยในด้านรูปแบบผลิตภัณฑ์ การบริหารการขนถ่ายสินค้า การส่งเสริมการขาย การประชาสัมพันธ์ การโฆษณา พนักงานขาย บรรจุภัณฑ์ ทุกบริษัทให้ความสำคัญในระดับ "น้อย" ถึง "มากที่สุด" แตกต่างกันไป สำหรับบริษัท A และบริษัท C นั้นให้ความสำคัญแก่ทุกปัจจัยในระดับ "มาก" ถึง "มากที่สุด" เนื่องจากทั้งสองบริษัทเป็นผู้นำในตลาดพริกไทย ดังนั้นจึงให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการตลาดมากดังแสดงในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 การให้ความสำคัญปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ด้านการตลาดของผู้ประกอบการ

ปัจจัยที่	ปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ด้านการตลาด	บริษัท					
		A	B	C	D	E	F
6	คุณภาพผลิตภัณฑ์	5	4	5	5	5	5
7	การออกแบบผลิตภัณฑ์	5	4	5	4	5	5
8	รูปแบบผลิตภัณฑ์	5	4	4	3	4	4
9	ตราสินค้า	5	4	5	4	5	4
10	ราคาของผลิตภัณฑ์	4	4	4	5	4	4
11	การบริหารช่องทางการจัดจำหน่าย	5	4	5	5	5	5
12	การบริหารการขนถ่ายสินค้า	4	3	4	4	3	3
13	การส่งเสริมการขาย	4	3	4	4	4	3
14	การประชาสัมพันธ์	4	2	4	4	3	4
15	การโฆษณา	4	2	4	3	4	3
16	พนักงานขาย	5	3	4	2	4	4
17	บรรจุภัณฑ์	5	4	5	3	5	4
18	การเข้าถึงตลาดเป้าหมาย	5	4	5	4	5	5

ด้านการเงิน

ปัจจัยด้านการเงินที่ใช้วัดความสามารถเชิงแข่งขันของผู้ประกอบการพริกไทยในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ แหล่งที่มาของเงินทุน ความสามารถในการทำกำไร อัตราการเติบโตของเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายได้ การจัดการสภาพคล่องและการบริหารความเสี่ยง ผลจากการศึกษาพบว่าเกือบทุกบริษัท ยกเว้นบริษัท B ให้ระดับความสำคัญ "มาก" ถึง "มากที่สุด" ในปัจจัยอัตราการเติบโตของรายได้ และและและการบริหารความเสี่ยง กล่าวคือ เกือบทุกบริษัทมีการดำเนินนโยบายทางการเงินอย่างระมัดระวัง และดำเนินธุรกิจภายใต้ความเสี่ยงต่ำๆ สำหรับบริษัท B นั้นให้ความสำคัญในสองปัจจัยนี้ในระดับ "ปานกลาง" ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทมีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วและมักจะดำเนินธุรกิจภายใต้ความเสี่ยง

ผู้ประกอบการพริกไทยทั้งหมดให้ความสำคัญแก่ปัจจัยเรื่องแหล่งที่มาของเงินทุน ความสามารถในการทำกำไรและการจัดการสภาพคล่อง ในระดับ "มาก" ถึง "มากที่สุด" แสดงให้เห็นว่าทุกบริษัทยังคงมีความต้องการผลกำไรจากการดำเนินกิจการสูงสุดอยู่ และพยายามรักษาฐานะทางการเงินให้มั่นคงจากการหาแหล่งเงินทุนและการรักษาสภาพคล่อง ดังแสดงในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 การให้ความสำคัญปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ด้านการเงินของผู้ประกอบการ

ปัจจัยที่	ปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ด้านการเงิน	บริษัท					
		A	B	C	D	E	F
19	แหล่งที่มาของเงินทุน	5	4	5	4	5	4
20	ความสามารถในการทำกำไร	5	4	5	5	5	4
21	อัตราการเติบโตของรายได้	5	3	5	4	4	5
22	การจัดการสภาพคล่อง	5	4	4	5	5	4
23	การบริหารความเสี่ยง	5	3	4	4	4	4

ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ใช้วัดความสามารถแข่งขันของผู้ประกอบการพริกไทยในการศึกษานี้ได้แก่ การสรรหาและแต่งตั้ง ระบบเงินเดือนและสวัสดิการ การสร้างแรงจูงใจ การฝึกอบรมพนักงาน ประสิทธิภาพของพนักงาน ความรู้ความสามารถของพนักงาน และการประเมินผลงาน ผลจากการศึกษาพบว่า ลักษณะการให้คะแนนของระดับความสำคัญมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็นสองกลุ่มบริษัท กลุ่มที่ 1 ประกอบด้วยบริษัท A บริษัท C บริษัท D และบริษัท E และกลุ่มที่ 2 ประกอบด้วยบริษัท B และบริษัท F ในกลุ่มที่ 1 ให้ความสำคัญในเรื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรของตนเฉลี่ยอยู่ในเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระดับ "มาก" กว่าบริษัทในกลุ่มที่ 2 อย่างไรก็ตาม ทุกบริษัทยังให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพของพนักงานและความรู้ความสามารถของพนักงานอยู่ในระดับ "มาก" ถึง "มากที่สุด" ดังแสดงในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 การให้ความสำคัญปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้ประกอบการ

ปัจจัยที่	ปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	บริษัท					
		A	B	C	D	E	F
24	การสรรหาและแต่งตั้ง	4	3	5	5	5	4
25	ระบบเงินเดือนและสวัสดิการ	4	3	4	4	4	3
26	การสร้างแรงจูงใจ	5	3	4	4	4	4
27	การฝึกอบรมพนักงาน	5	3	4	4	5	3
28	ประสิทธิภาพของพนักงาน	5	4	5	4	5	4
29	ความรู้ความสามารถของพนักงาน	5	4	5	4	4	4
30	การประเมินผลงาน	5	4	4	5	4	3

ด้านการดำเนินการและการจัดการ

ปัจจัยด้านการดำเนินการและการจัดการที่ใช้วัดความสามารถเชิงแข่งขันของผู้ประกอบการพริกไทยในการศึกษานี้ได้แก่ การแบ่งงานและการมอบหมายงาน การติดต่อสื่อสาร และการประสานงาน การวางกลยุทธ์ขององค์กร การติดตามประเมินผล โครงสร้างขององค์กร วิสัยทัศน์และนโยบายของผู้บริหาร ความรู้ความสามารถของทีมบริหาร ประสบการณ์ของทีมบริหาร ประสบการณ์ของทีมปฏิบัติการ การทำงานเป็นทีม ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร ความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผลจากการศึกษาพบว่า ลักษณะการให้คะแนนของระดับความสำคัญมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน ซึ่งแบ่งได้เป็นสองกลุ่มบริษัท ดังนี้ คือ กลุ่มที่ 1 จะประกอบด้วย บริษัท A บริษัท C และบริษัท D และกลุ่มที่ 2 จะประกอบด้วย บริษัท B บริษัท E และบริษัท F โดยในกลุ่มที่ 1 จะให้ความสำคัญในเรื่องของการดำเนินการและการจัดการอยู่ในระดับ "มาก" กว่าสมาชิกของกลุ่มที่ 2 ทั้งนี้ น่าจะมาจากบริษัทในกลุ่มที่ 1 เป็นบริษัทที่ค่อนข้างใหญ่และก่อตั้งมาเป็นเวลานาน ทำให้มีประสบการณ์ จึงให้ความสำคัญในเรื่องของการดำเนินการและการจัดการมากกว่าบริษัทในกลุ่มที่ 2 แต่อย่างไรก็ตามทุกบริษัทก็ยังให้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน วิสัยทัศน์และนโยบายของผู้บริหาร ความรู้ความสามารถของทีมบริหาร ประสิทธิภาพของทีมบริหาร ประสิทธิภาพของทีมปฏิบัติการ และความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อยู่ในระดับ "มาก" ถึง "มากที่สุด" ดังแสดงในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 การให้ความสำคัญปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ด้านการดำเนินการและการจัดการของผู้ประกอบการ

ปัจจัยที่	ปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ด้านการดำเนินการและการจัดการ	บริษัท					
		A	B	C	D	E	F
31	การแบ่งงาน/มอบหมายงาน	5	4	5	3	4	4
32	การติดต่อสื่อสาร/การประสาน	5	4	4	4	4	4
33	การวางกลยุทธ์ขององค์กร	5	4	4	5	3	4
34	การติดตามประเมินผล	5	3	4	4	3	4
35	โครงสร้างขององค์กร	5	3	4	4	4	4
36	วิสัยทัศน์และนโยบายของผู้บริหาร	5	4	5	5	5	5
37	ความรู้ความสามารถของทีมบริหาร	5	4	5	4	5	4
38	ประสพการณ์ของทีมบริหาร	5	4	5	4	5	4
39	ประสพการณ์ของทีมปฏิบัติการ	5	4	5	4	4	4
40	การทำงานเป็นทีม	4	3	4	5	5	5
41	ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร	5	3	4	4	4	5
42	ความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร	5	4	5	4	4	4

จากการพิจารณาระดับความสำคัญในแต่ละปัจจัยเฉลี่ยที่ผู้บริหารจาก 6 บริษัทได้ให้ค่าไว้ พบว่า ความสำคัญในลำดับที่หนึ่งได้แก่ ปัจจัยในเรื่องคุณภาพผลิตภัณฑ์ การบริหารช่องทางการจัดจำหน่ายและ วิสัยทัศน์และนโยบายของผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะพริกไทยเป็นอาหาร ดังนั้นจึงต้องเน้นเรื่องคุณภาพ ขณะเดียวกันปัจจุบันช่องทางการจัดจำหน่ายก็ทวีความสำคัญขึ้นอย่างมาก ซึ่งผู้ประกอบการใดสามารถพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายได้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด ก็จะเป็นผู้ได้เปรียบ สำหรับวิสัยทัศน์และนโยบายของผู้บริหาร นั้นก็เป็นแนวทางที่จะกำหนดว่าธุรกิจจะเป็นอย่างไรและมีนโยบายอย่างไร ร่องลงมาได้แก่ ปัจจัยในเรื่องการออกแบบ

แม้ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลิตภัณฑ์ การเข้าถึงตลาดเป้าหมาย ความสามารถในการทำกำไร การเข้าถึงวัตถุดิบ ราคาสินค้า แหล่งที่มาของเงินทุน การจัดการสภาพคล่อง ประสิทธิภาพของพนักงาน ความรู้ความสามารถของ ทีมบริหาร ประสบการณ์ของทีมบริหาร บรรจุภัณฑ์ อัตราการเติบโตของรายได้ การสรรหาและแต่งตั้ง การทำงานเป็นทีม การควบคุมต้นทุนผลิต ความรู้ความสามารถของพนักงาน ประสบการณ์ของ ทีมปฏิบัติการ ความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ราคาของผลิตภัณฑ์ การประเมินผลงาน การแบ่งงาน/มอบหมายงาน การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน การวาง กลยุทธ์ขององค์กร ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร แรงงานที่ใช้ในการผลิต รูปแบบผลิตภัณฑ์ การบริหารความเสี่ยง การสร้างแรงจูงใจ การฝึกอบรมพนักงาน โครงสร้างขององค์กร การติดตาม ประเมินผล เทคโนโลยีการผลิตที่ใช้ การวิจัยและพัฒนา พนักงานขาย การส่งเสริมการขาย ระบบ เงินเดือนและสวัสดิการ การบริหารการขนถ่ายสินค้า การประชาสัมพันธ์ ตามลำดับและปัจจัยที่ ผู้บริหารให้ความสำคัญน้อยที่สุดได้แก่ ปัจจัยในเรื่องของการโฆษณา ทั้งนี้เพราะผู้ประกอบการ พริกไทยส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม งบประมาณในการทำโฆษณามี น้อย และยังไม่ค่อยเน้นการสร้างตราสินค้า

จากนั้นจะนำผลจากการคำนวณค่าระดับความสำคัญเฉลี่ย (Mean of Important Level : MIL) ของแต่ละปัจจัยทั้งหมด 42 ปัจจัยมารวมกันซึ่งเท่ากับ 35.30 (ตารางที่ 4.8) แล้วหา ค่าถ่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ (Average Weighted : AW) ซึ่งค่าถ่วงน้ำหนัก ของแต่ละปัจจัยที่ได้จะชี้ให้เห็นถึงลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยภายในกลุ่มของปัจจัยภายใน เชิงกลยุทธ์ ซึ่งอันดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยนั้นก็จะมีลักษณะไปในทิศทางเดียวกับค่าระดับ ความสำคัญเฉลี่ย กล่าวคือ ปัจจัยใดที่ได้โดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารให้ระดับความสำคัญมากก็จะทำให้ ปัจจัยนั้นมีความสำคัญเหนือกว่าปัจจัยอื่นที่ได้โดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารให้ระดับความสำคัญน้อยกว่า พบว่าปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่นภายในกลุ่ม คือ ปัจจัยในเรื่องคุณภาพผลิตภัณฑ์ (ปัจจัยที่ 6) การบริหารช่องทางทางการจัดจำหน่าย (ปัจจัยที่ 11) และ วิสัยทัศน์และนโยบายของผู้บริหาร (ปัจจัยที่ 36) มีค่าถ่วงน้ำหนักเฉลี่ยเท่ากับ 0.027 ซึ่งเกิด จากการนำค่าระดับความสำคัญเฉลี่ย (0.97) หารด้วยค่าระดับความสำคัญเฉลี่ยโดยรวม (35.30) โดยปัจจัยที่มีความสำคัญรองลงมา คือ การออกแบบผลิตภัณฑ์ (ปัจจัยที่ 7) การเข้าถึงตลาด เป้าหมาย (ปัจจัยที่ 18) และ ความสามารถในการทำกำไร (ปัจจัยที่ 20) มีค่าถ่วงน้ำหนักเฉลี่ยเท่ากับ 0.026 และปัจจัยที่ผู้ประกอบการพริกไทยให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ ปัจจัยในเรื่องของการ โฆษณา (ปัจจัยที่ 15) มีค่าถ่วงน้ำหนักเฉลี่ยเท่ากับ 0.019 ดังแสดงในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ผลรวมระดับความสำคัญ ค่าระดับความสำคัญเฉลี่ย ค่าถ่วงน้ำหนักเฉลี่ยของแต่ละปัจจัยที่ใช้วัดในแต่ละปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์

ปัจจัยที่	ปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์	SUM IL	MIL	AW
ด้านการผลิต				
1	การเข้าถึงวัตถุดิบ	5.4	0.90	0.025
2	แรงงานที่ใช้ในการผลิต	4.8	0.80	0.023
3	เทคโนโลยีการผลิตที่ใช้	4.6	0.77	0.022
4	การวิจัยและพัฒนา	4.6	0.77	0.022
5	การควบคุมต้นทุนผลิต	5.2	0.87	0.025
ด้านการตลาด				
6	คุณภาพผลิตภัณฑ์	5.8	0.97	0.027
7	การออกแบบผลิตภัณฑ์	5.6	0.93	0.026
8	รูปแบบผลิตภัณฑ์	4.8	0.80	0.023
9	ตราสินค้า	5.4	0.90	0.025
10	ราคาของผลิตภัณฑ์	5.0	0.83	0.024
11	การบริหารช่องทางการจัดจำหน่าย	5.8	0.97	0.027
12	การบริหารการขนถ่ายสินค้า	4.2	0.70	0.020
13	การส่งเสริมการขาย	4.4	0.73	0.021
14	การประชาสัมพันธ์	4.2	0.70	0.020
15	การโฆษณา	4.0	0.67	0.019
16	พนักงานขาย	4.4	0.73	0.021
17	บรรจุภัณฑ์	5.2	0.87	0.025
18	การเข้าถึงตลาดเป้าหมาย	5.6	0.93	0.026

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ปัจจัยที่	ปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์	SUM IL	MIL	AW
ด้านการเงิน				
19	แหล่งที่มาของเงินทุน	5.4	0.90	0.025
20	ความสามารถในการทำกำไร	5.6	0.93	0.026
21	อัตราการเติบโตของรายได้	5.2	0.87	0.025
22	การจัดการสภาพคล่อง	5.4	0.90	0.025
23	การบริหารความเสี่ยง	4.8	0.80	0.023
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล				
24	การสรรหาและแต่งตั้ง	5.2	0.87	0.025
25	ระบบเงินเดือนและสวัสดิการ	4.4	0.73	0.021
26	การสร้างแรงจูงใจ	4.8	0.80	0.023
27	การฝึกอบรมพนักงาน	4.8	0.80	0.023
28	ประสิทธิภาพของพนักงาน	5.4	0.90	0.025
29	ความรู้ความสามารถของพนักงาน	5.2	0.87	0.025
30	การประเมินผลงาน	5.0	0.83	0.024
ด้านการดำเนินการและการจัดการ				
31	การแบ่งงาน/มอบหมายงาน	5.0	0.83	0.024
32	การติดต่อสื่อสาร/การประสาน	5.0	0.83	0.024
33	การวางกลยุทธ์ขององค์กร	5.0	0.83	0.024
34	การติดตามประเมินผล	4.6	0.77	0.022
31	โครงสร้างขององค์กร	4.8	0.80	0.023
36	วิสัยทัศน์และนโยบายของผู้บริหาร	5.8	0.97	0.027
37	ความรู้ความสามารถของทีมบริหาร	5.4	0.90	0.025
38	ประสบการณ์ของทีมบริหาร	5.4	0.90	0.025

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ปัจจัยที่	ปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์	SUM IL	MIL	AW
ด้านการดำเนินการและการจัดการ				
39	ประสบการณ์ของทีมปฏิบัติการ	5.2	0.87	0.025
40	การทำงานเป็นทีม	5.2	0.87	0.025
41	ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร	5.0	0.83	0.024
42	ความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร	5.2	0.87	0.025
รวม		211.8	35.30	1.000

2) ความสามารถ (Capability Level : CL) ของแต่ละปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์

ผู้บริหารแต่ละบริษัทจะให้ระดับความสามารถในแต่ละปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ (ตารางที่ 4.9) ซึ่งก็คือการประเมินความสามารถในเชิงแข่งขันของผู้ประกอบการพริกไทยจากปัจจัยภายในว่า ในขณะที่บริษัทของตนมีความสามารถอยู่ในระดับใดเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นๆ ในธุรกิจเดียวกัน จากการศึกษาพบว่า

ผู้บริหารของบริษัท A ได้ประเมินปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ทั้ง 42 ปัจจัยพบว่า มี 2 ปัจจัยที่จัดได้ว่าบริษัทมีความสามารถเด่นมากที่สุด คือ ปัจจัยในเรื่องของการเข้าถึงวัตถุดิบ และคุณภาพผลิตภัณฑ์ มี 30 ปัจจัยที่ถือได้ว่ามีความสามารถเด่นรองลงมา มี 10 ปัจจัยที่บริษัทมีความสามารถปานกลาง

ผู้บริหารของบริษัท B ได้ประเมินปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ทั้ง 42 ปัจจัยของตนพบว่า มี 23 ปัจจัยที่จัดได้ว่าบริษัทมีความสามารถเด่นมี 15 ปัจจัยที่ถือได้ว่ามีความสามารถปานกลางและมี 4 ปัจจัยที่บริษัทมีความสามารถด้อยคือ การเข้าถึงวัตถุดิบ การวิจัยและพัฒนา การประชาสัมพันธ์และการโฆษณา

ตารางที่ 4.9 ระดับความสามารถในแต่ละปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ

ปัจจัยที่	ปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์	บริษัท					
		A	B	C	D	E	F
ด้านการผลิต							
1	การเข้าถึงวัตถุดิบ	5	2	5	4	3	3
2	แรงงานที่ใช้ในการผลิต	4	3	3	3	4	3
3	เทคโนโลยีการผลิตที่ใช้	4	3	5	3	3	3
4	การวิจัยและพัฒนา	4	2	4	2	3	3
5	การควบคุมต้นทุนผลิต	3	4	3	5	3	4
ด้านการตลาด							
6	คุณภาพผลิตภัณฑ์	5	4	5	5	5	4
7	การออกแบบผลิตภัณฑ์	4	4	4	3	2	4
8	รูปแบบผลิตภัณฑ์	4	4	4	3	2	3
9	ตราสินค้า	4	4	5	4	4	3
10	ราคาของผลิตภัณฑ์	4	4	4	5	3	4
11	การบริหารช่องทางการจัดจำหน่าย	4	4	5	4	2	3
12	การบริหารการขนถ่ายสินค้า	4	3	4	4	3	3
13	การส่งเสริมการขาย	3	3	3	4	3	3
14	การประชาสัมพันธ์	3	2	3	3	2	3
15	การโฆษณา	3	2	3	4	3	2
16	พนักงานขาย	4	3	3	2	4	3
17	บรรจุภัณฑ์	4	4	5	3	3	3
18	การเข้าถึงตลาดเป้าหมาย	4	4	5	4	4	4
19	แหล่งที่มาของเงินทุน	4	4	4	4	4	4
20	ความสามารถในการทำกำไร	3	4	4	5	3	3
21	อัตราการเติบโตของรายได้	3	3	4	5	3	3
22	การจัดการสภาพคล่อง	4	4	4	4	4	3
23	การบริหารความเสี่ยง	4	3	4	4	4	3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ปัจจัยที่	ปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์	บริษัท					
		A	B	C	D	E	F
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล							
24	การสรรหาและแต่งตั้ง	3	3	5	4	4	3
25	ระบบเงินเดือนและสวัสดิการ	4	3	4	4	4	4
26	การสร้างแรงจูงใจ	4	3	3	4	4	4
27	การฝึกอบรมพนักงาน	4	3	4	3	4	3
28	ประสิทธิภาพของพนักงาน	3	4	4	4	4	3
29	ความรู้ความสามารถของพนักงาน	4	4	4	4	3	3
30	การประเมินผลงาน	4	4	4	4	4	3
ด้านการดำเนินการและการจัดการ							
31	การแบ่งงาน/มอบหมายงาน	4	4	5	4	3	3
32	การติดต่อสื่อสาร/การประสาน	4	4	3	4	3	3
33	การวางกลยุทธ์ขององค์กร	3	4	5	5	3	3
34	การติดตามประเมินผล	4	3	4	4	2	3
31	โครงสร้างขององค์กร	3	3	5	4	3	3
36	วิสัยทัศน์และนโยบายของผู้บริหาร	4	4	5	5	4	4
37	ความรู้ความสามารถของทีมบริหาร	4	4	5	5	3	4
38	ประสบการณ์ของทีมบริหาร	4	4	5	5	3	3
39	ประสบการณ์ของทีมปฏิบัติการ	4	4	4	4	3	3
40	การทำงานเป็นทีม	4	3	4	4	3	4
41	ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร	4	3	4	5	3	3
42	ความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร	4	4	4	5	3	3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้บริหารของบริษัท C ได้ประเมินปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ทั้ง 42 ปัจจัยแล้ว พบว่า มี 14 ปัจจัยที่จัดได้ว่าบริษัทมีความสามารถเด่นมากที่สุด มี 20 ปัจจัยที่ถือได้ว่ามีความสามารถเด่นรองลงมา มี 8 ปัจจัยที่บริษัทมีความสามารถปานกลาง ซึ่งบริษัทนี้ค่อนข้างจะประเมินความสามารถของตนอยู่ในระดับสูงกว่าผู้ประกอบการอื่นๆ ทั้งนี้สอดคล้องกับความเป็นผู้นำตลาดในธุรกิจนี้

ผู้บริหารของบริษัท D ได้ประเมินปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ทั้ง 42 ปัจจัยแล้ว พบว่า มี 11 ปัจจัยที่จัดได้ว่าบริษัทมีความสามารถเด่นมากที่สุด มี 22 ปัจจัยที่ถือได้ว่ามีความสามารถเด่นรองลงมา มี 7 ปัจจัยที่บริษัทมีความสามารถปานกลาง มี 2 ปัจจัยที่บริษัทมีความสามารถด้อยคือ การวิจัยและพัฒนา พนักงานขาย ทั้งนี้เนื่องมาจากบริษัทเน้นในด้านต้นทุนและราคาสินค้ามากกว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ นอกจากนี้ยังมีช่องทางการจำหน่ายเป็นของตนเอง จึงไม่เน้นการใช้พนักงานขาย

ผู้บริหารของบริษัท E ได้ประเมินปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ทั้ง 42 ปัจจัยของตนพบว่า มีเพียง 1 ปัจจัยที่จัดได้ว่าบริษัทมีความสามารถเด่นคือ คุณภาพผลิตภัณฑ์ มี 14 ปัจจัยที่ถือได้ว่ามีความสามารถเด่นรองลงมา มี 22 ปัจจัยที่ถือได้ว่ามีความสามารถปานกลางและมี 5 ปัจจัยที่บริษัทมีความสามารถด้อยคือ การบริหารช่องทางการจัดจำหน่าย การติดตามประเมินผล การออกแบบผลิตภัณฑ์ รูปแบบผลิตภัณฑ์และการประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้เนื่องจากเป็นบริษัทที่เริ่มก่อตั้งใหม่ ยังต้องอาศัยประสบการณ์ในการพัฒนาความสามารถเพื่อให้ทัดเทียมกับบริษัทอื่นๆ

ผู้บริหารของบริษัท F ได้ประเมินปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ทั้ง 42 ปัจจัยของตนพบว่า มี 11 ปัจจัยที่จัดได้ว่าบริษัทมีความสามารถเด่น มี 30 ปัจจัยที่ถือได้ว่ามีความสามารถปานกลางและมี 1 ปัจจัยที่บริษัทมีความสามารถด้อย คือ การโฆษณา

3) ระดับความสามารถเชิงแข่งขันจากปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์

เมื่อนำค่าระดับความสามารถในแต่ละปัจจัยที่ผู้บริหารได้ประเมินเอาไว้มาทำการหาผลคูณกับค่าถ่วงน้ำหนักเฉลี่ย จะได้ค่าระดับความสามารถถ่วงในแต่ละปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ (ตารางผนวกที่ 4) ซึ่งเมื่อนำค่าที่ได้ 42 ค่าจากปัจจัยทั้งหมด 42 ปัจจัยมารวมกันแล้วเทียบส่วนร้อยละออกมา จะได้ค่าความสามารถของบริษัทผู้ประกอบการพริกไทยที่พิจารณาจากปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ (Internal Strategic Factor : ISF) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของระดับความสามารถเชิงการแข่งขันจากปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ร้อยละ 73.50 และพบว่าบริษัทที่มีความสามารถเชิงการแข่งขันจากปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์มากที่สุดคือ บริษัท C รองลงมาได้แก่ บริษัท D บริษัท A

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริษัท B และบริษัท E ตามลำดับ โดยบริษัทที่มีความสามารถเชิงแข่งขันจากปัจจัยภายในด้อยที่สุดคือ บริษัท F (ตารางที่ 4.10)

ตารางที่ 4.10 ค่าความสามารถของบริษัทผู้ประกอบการพริกไทยที่พิจารณาจากปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์

ปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์	บริษัท					
	A	B	C	D	E	F
ค่า ISFj	76.43	69.84	83.55	80.62	65.46	65.12
ค่า $\overline{\text{ISF}}$	73.50					

4.3 ความสามารถเชิงแข่งขันจากปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์

ในการแข่งขันของธุรกิจ นอกจากพิจารณาความสามารถเชิงแข่งขันจากปัจจัยภายในของผู้ประกอบการแล้วธุรกิจแต่ละรายจะต้องคำนึงถึงความสามารถเชิงแข่งขันจากปัจจัยภายนอกด้วยซึ่งได้แก่ ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจ ด้านกฎหมายและการเมือง ด้านสังคม ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและด้านสภาพการแข่งขัน จากการศึกษาสามารถวิเคราะห์ให้เห็นถึงความสามารถเชิงแข่งขันจากปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการพริกไทยได้ดังนี้

1) ระดับความสำคัญ (Important Level : IL) ของแต่ละปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์

ด้านสภาพเศรษฐกิจ

ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจที่ใช้วัดความสามารถเชิงแข่งขันของผู้ประกอบการพริกไทยในการศึกษารั้งนี้ ได้แก่ อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ ความสมบูรณ์ของวัตถุดิบ อัตราการแลกเปลี่ยน รายได้ต่อหัวของประชากร ผลการศึกษาพบว่า บริษัท A บริษัท C บริษัท D บริษัท E และบริษัท F ให้ความสำคัญกับทุกปัจจัยในระดับ “มาก” โดยเฉพาะบริษัท C ให้ความสำคัญปัจจัยอัตราการแลกเปลี่ยนในระดับ “มากที่สุด” ทั้งนี้เพราะบริษัท C มีการส่งออกผลิตภัณฑ์ไปยังต่างประเทศและมีการนำเข้าเครื่องจักรจากต่างประเทศด้วย ขณะที่บริษัท B ให้ความสำคัญกับทุกปัจจัยในระดับ “ปานกลาง” (ตารางที่ 4.11)

ตารางที่ 4.11 การให้ความสำคัญปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ด้านสภาพเศรษฐกิจของผู้ประกอบการ

ปัจจัยที่	ปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ด้านสภาพเศรษฐกิจ	บริษัท					
		A	B	C	D	E	F
1	อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ	5	3	5	4	5	4
2	ความสมบูรณ์ของวัตถุดิบ	5	3	5	5	4	4
3	อัตราการแลกเปลี่ยน	3	3	5	3	3	3
4	รายได้ต่อหัวของประชากร	5	3	4	3	3	4

ด้านกฎหมายและการเมือง

ปัจจัยด้านกฎหมายและการเมืองที่ใช้วัดความสามารถเชิงแข่งขันของผู้ประกอบการพริกไทยในการศึกษาค้างนี้ได้แก่ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง นโยบายของรัฐต่ออุตสาหกรรมเสถียรภาพของรัฐ ผลกระทบจากข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศ ผลการศึกษาพบว่า บริษัท A บริษัท C และบริษัท E ให้ความสำคัญกับทุกปัจจัยในระดับ "มาก" โดยเฉพาะบริษัท C ให้ความสำคัญกับทุกปัจจัยในระดับ "มาก" ถึง "มากที่สุด" ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทเป็นผู้นำตลาดพริกไทยและเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์กรที่สำคัญหลายองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายกับภาครัฐ สำหรับบริษัท B บริษัท D และบริษัท F ให้ความสำคัญกับทุกปัจจัยในระดับ "ปานกลาง" (ตารางที่ 4.12)

ตารางที่ 4.12 การให้ความสำคัญปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ด้านกฎหมายและการเมืองของผู้ประกอบการ

ปัจจัยที่	ปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ด้านกฎหมายและการเมือง	บริษัท					
		A	B	C	D	E	F
5	กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	5	3	4	2	4	3
6	นโยบายของรัฐต่ออุตสาหกรรม	4	3	5	3	4	3
7	เสถียรภาพของรัฐ	4	3	4	4	4	3
8	ผลกระทบจากข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศ	3	3	4	3	4	3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด้านสังคม

ปัจจัยด้านสังคมที่ใช้วัดความสามารถเชิงแข่งขันของผู้ประกอบการพริกไทยในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ อัตราการเจริญเติบโตของประชากร การศึกษา อัตราการว่างงาน ผลการศึกษาพบว่า บริษัท A ให้ความสำคัญกับทุกปัจจัยในระดับ "มากที่สุด" เนื่องจากบริษัทเน้นกลุ่มลูกค้าในตลาดระดับปานกลางถึงสูง ที่เน้นเรื่องสุขภาพและโภชนาการ ซึ่งจะสอดคล้องกับระดับการศึกษาและการมีงานทำ สำหรับบริษัทอื่นๆ ให้ความสำคัญกับทุกปัจจัยในระดับ "ปานกลาง" ถึง "มาก" ทั้งนี้เนื่องจากมองเห็นว่าผลิตภัณฑ์พริกไทยเป็นอาหารที่ทุกคนจะต้องรับประทานอยู่แล้ว (ตารางที่ 4.13)

ตารางที่ 4.13 การให้ความสำคัญปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ด้านสังคมของผู้ประกอบการ

ปัจจัยที่	ปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ด้านสังคม	บริษัท					
		A	B	C	D	E	F
9	อัตราการเจริญเติบโตของประชากร	5	3	4	4	4	4
10	การศึกษา	5	3	4	3	3	3
11	อัตราการว่างงาน	5	3	3	4	4	4

ด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยี

ปัจจัยด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ใช้วัดความสามารถเชิงแข่งขันของผู้ประกอบการพริกไทยในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ การจัดหาและถ่ายทอดทางเทคโนโลยี ผลการศึกษาพบว่า บริษัท A บริษัท C และบริษัท E ให้ความสำคัญกับทุกปัจจัยในระดับ "มาก" ถึง "มากที่สุด" เนื่องจากบริษัทได้มีการนำเอาเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจการในหลายๆด้าน ทั้งการซื้อวัตถุดิบ ผลิต จัดเก็บสินค้า ขาย ตลอดจนมีเว็บไซต์เพื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์และติดต่อกับลูกค้า สำหรับบริษัท D ให้ความสำคัญกับทุกปัจจัยในระดับ "มาก" ส่วนบริษัท B และบริษัท F ให้ความสำคัญกับทุกปัจจัยในระดับ "น้อย" (ตารางที่ 4.14)

ตารางที่ 4.14 การให้ความสำคัญปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยีของผู้ประกอบการ

ปัจจัยที่	ปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยี	A	B	C	D	E	F
12	ด้านการติดต่อสื่อสาร	5	2	5	4	4	2
13	ด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์	5	2	5	4	5	2
14	การจัดการและถ่ายทอดทางเทคโนโลยี	4	2	5	3	4	3

ด้านสภาพแข่งขัน

ปัจจัยด้านสภาพแข่งขันที่ใช้วัดความสามารถเชิงแข่งขันของผู้ประกอบการพริกไทยในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม ความรุนแรงในการแข่งขัน จำนวนคู่แข่ง การยากง่ายของการเข้ามาในอุตสาหกรรม อำนาจการต่อรองของลูกค้า อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบ ผลการศึกษาพบว่า บริษัท A บริษัท C และบริษัท D ให้ความสำคัญกับทุกปัจจัยในระดับ “มาก” ถึง “มากที่สุด” โดยเฉพาะบริษัท A ให้ความสำคัญกับทุกปัจจัยในระดับ “มากที่สุด” ทั้งนี้เนื่องจากบริษัท A ค่อนข้างระมัดระวังกับการแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมสำหรับบริษัท F ให้ความสำคัญกับทุกปัจจัยในระดับ “มาก” บริษัท E ให้ความสำคัญกับทุกปัจจัยในระดับ “น้อย” ถึง “มากที่สุด” และบริษัท B ให้ความสำคัญกับทุกปัจจัยในระดับ “น้อย” ถึง “ปานกลาง” โดยปัจจัยที่บริษัท B และ บริษัท E ให้ในระดับน้อย คือ ปัจจัยในเรื่องของการยากง่ายของการเข้ามาในอุตสาหกรรม ทั้งนี้เนื่องจากบริษัททั้งสองเป็นบริษัทเล็กจึงมองว่าไม่สามารถที่จะกีดกันคู่แข่งในธุรกิจนี้ได้ (ตารางที่ 4.15)

ตารางที่ 4.15 การให้ความสำคัญปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ด้านสภาพแข่งขันของผู้ประกอบการ

ปัจจัยที่	ปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ด้านสภาพแข่งขัน	A	B	C	D	E	F
15	การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม	5	3	5	4	4	4
16	ความรุนแรงในการแข่งขันจำนวนคู่แข่ง	5	3	4	5	5	4
17	การยากง่ายของการเข้ามาในอุตสาหกรรม	5	2	4	4	2	4
18	อำนาจการต่อรองของลูกค้า	5	3	4	5	5	4
19	อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบ	5	3	5	5	5	4

จากการพิจารณาระดับความสำคัญในแต่ละปัจจัยเฉลี่ยที่ผู้บริหารจาก 6 บริษัท ได้ให้ค่าไว้ พบว่า ความสำคัญในลำดับที่หนึ่งได้แก่ ปัจจัยในเรื่องอำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบ รองลงมาได้แก่ ปัจจัยในเรื่องอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ ความสมบูรณ์ของวัตถุดิบ ความรุนแรงในการแข่งขันจำนวนคู่แข่ง อันดับการต่อรองของลูกค้า การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม อัตราการเจริญเติบโตของประชากร ด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ อัตราการว่างงาน รายได้ต่อหัวของประชากร ด้านการติดต่อสื่อสาร นโยบายของรัฐต่ออุตสาหกรรม เสถียรภาพของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การศึกษา การจัดหาและถ่ายทอดทางเทคโนโลยี การยากง่ายของการเข้ามาในอุตสาหกรรม ตามลำดับและปัจจัยที่ผู้ประกอบการพริกไทยให้ความสำคัญน้อยที่สุดคือ ปัจจัยในเรื่องของอัตราการแลกเปลี่ยนและผลกระทบจากข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศ

จากผลการคำนวณค่าระดับความสำคัญเฉลี่ย (Mean Important Level : MIL) ของแต่ละปัจจัยทั้งหมด 19 ปัจจัยมารวมกันซึ่งเท่ากับ 14.60 (ตารางที่ 4.16) แล้วหาค่าถ่วงน้ำหนักเฉลี่ยของแต่ละปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ (Average Weighted : AW) ซึ่งค่าถ่วงน้ำหนักเฉลี่ยของแต่ละปัจจัยที่ได้จะชี้ให้เห็นถึงลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยภายในกลุ่มของปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ ซึ่งอันดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยนั้นก็จะมีลักษณะไปในทิศทางเดียวกับค่าระดับความสำคัญเฉลี่ย กล่าวคือ ปัจจัยใดที่โดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารให้ระดับความสำคัญมากก็จะทำให้ปัจจัยนั้นมีความสำคัญเหนือกว่าปัจจัยอื่นที่โดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารให้ระดับความสำคัญน้อยกว่า พบว่าปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่นภายในกลุ่มคือ ปัจจัยในด้านอำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบ (ปัจจัยที่ 19) มีค่าถ่วงน้ำหนักเฉลี่ยเท่ากับ 0.062 ซึ่งเกิดจากการนำค่าระดับความสำคัญเฉลี่ย (0.90) หารด้วยค่าระดับความสำคัญเฉลี่ยโดยรวม(14.60) โดยปัจจัยที่มีความสำคัญรองลงมา คือ ปัจจัยในเรื่องของอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ (ปัจจัยที่ 1) ความสมบูรณ์ของวัตถุดิบ(ปัจจัยที่ 2) ความรุนแรงในการแข่งขันจำนวนคู่แข่ง (ปัจจัยที่ 16) และอำนาจการต่อรองของลูกค้า (ปัจจัยที่ 18) มีค่าถ่วงน้ำหนักเฉลี่ยเท่ากับ 0.059 และปัจจัยที่ผู้ประกอบการพริกไทยให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ ปัจจัยในเรื่องของอัตราการแลกเปลี่ยน (ปัจจัยที่ 3)และผลกระทบจากข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศ (ปัจจัยที่ 8) มีค่าถ่วงน้ำหนักเฉลี่ยเท่ากับ 0.046 รองลงมา คือ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง (ปัจจัยที่ 5) การศึกษา (ปัจจัยที่ 10) การจัดหาและถ่ายทอดทางเทคโนโลยี (ปัจจัยที่ 14) และการยากง่ายของการเข้ามาในอุตสาหกรรม (ปัจจัยที่ 17) มีค่าถ่วงน้ำหนักเฉลี่ยเท่ากับ 0.048 (ตารางที่ 4.16)

ตารางที่ 4.16 ผลรวมระดับความสำคัญ ค่าระดับความสำคัญเฉลี่ย ค่าถ่วงน้ำหนักเฉลี่ยของแต่ละปัจจัยที่ใช้วัดในแต่ละปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์

ปัจจัยที่	ปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์	SUM IL	MIL	AW
ด้านสภาพเศรษฐกิจ				
1	อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ	5.2	0.87	0.059
2	ความสมบูรณ์ของวัตถุดิบ	5.2	0.87	0.059
3	อัตราการแลกเปลี่ยน	4.0	0.67	0.046
4	รายได้ต่อหัวของประชากร	4.4	0.73	0.050
ด้านกฎหมายและการเมือง				
5	กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	4.2	0.70	0.048
6	นโยบายของรัฐต่ออุตสาหกรรม	4.4	0.73	0.050
7	เสถียรภาพของรัฐ	4.4	0.73	0.050
8	ผลกระทบจากข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศ	4.0	0.67	0.046
ด้านสังคม				
9	อัตราการเจริญเติบโตของประชากร	4.8	0.80	0.055
10	การศึกษา	4.2	0.70	0.048
11	อัตราการว่างงาน	4.6	0.77	0.053
ด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยี				
12	ด้านการติดต่อสื่อสาร	4.4	0.73	0.050
13	ด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์	4.6	0.77	0.053
14	การจัดการและถ่ายทอดทางเทคโนโลยี	4.2	0.70	0.048
ด้านสภาพแข่งขัน				
15	การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม	5.0	0.83	0.057
16	ความรุนแรงในการแข่งขันจำนวนคู่แข่ง	5.2	0.87	0.059
17	การยากง่ายของการเข้ามาในอุตสาหกรรม	4.2	0.70	0.048
18	อำนาจการต่อรองของลูกค้า	5.2	0.87	0.059
19	อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบ	5.4	0.90	0.062
รวม		87.6	14.60	1.000

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) โอกาส (Opportunity Level : OL) ของแต่ละปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์

ผู้บริหารแต่ละบริษัทจะให้ระดับโอกาสในแต่ละปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ (ตารางที่ 4.17) ซึ่งก็คือการประเมินความสามารถในเชิงแข่งขันของว่าผู้ประกอบการพริกไทยจากปัจจัยภายนอกว่าในขณะที่บริษัทของตนมีโอกาสอยู่ในระดับใดเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นๆ ในธุรกิจเดียวกัน โดยการประเมินปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ 19 ปัจจัย จากผลการศึกษา ซึ่งแสดงไว้ในตารางที่ 4.17 สามารถสรุปได้ดังนี้

ผู้บริหารของบริษัท A มี 5 ปัจจัยที่จัดได้ว่าบริษัทมีโอกาสมากที่สุด มี 7 ปัจจัยที่ถือได้ว่ามีโอกาสรองลงมา มี 2 ปัจจัยที่บริษัทมีโอกาสปานกลางและมี 5 ปัจจัยที่ถูกมองว่าเป็นอุปสรรค คือ อัตราการว่างงาน ความรุนแรงในการแข่งขันจำนวนคู่แข่ง การยากง่ายของการเข้ามาในอุตสาหกรรม อำนาจการต่อรองของลูกค้า อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบ ซึ่งโดยหลักเป็นเรื่องการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันกันมากขึ้นอีกทั้งการที่ไม่สามารถสร้างอุปสรรคกีดตันคู่แข่งที่จะเข้ามาใหม่ได้ ตลอดจนการต่อรองมากขึ้นทั้งจากลูกค้าและผู้ส่งมอบ

ผู้บริหารของบริษัท B มี 15 ปัจจัยที่บริษัทมีโอกาสปานกลางและมี 4 ปัจจัยที่ถูกมองว่าเป็นอุปสรรคคือ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ การจัดหาและถ่ายทอดทางเทคโนโลยี การยากง่ายของการเข้ามาในอุตสาหกรรม

ผู้บริหารของบริษัท C มี 1 ปัจจัยที่จัดได้ว่าบริษัทมีโอกาสมากที่สุด คือ ความยากง่ายของการเข้ามาในอุตสาหกรรม เนื่องจากตราสินค้าของบริษัทมีชื่อเสียงและลูกค้าเกิดความจงรักภักดีทำให้เป็นอุปสรรคต่อคู่แข่งที่จะเข้ามาใหม่ได้ มี 16 ปัจจัยที่ถือได้ว่ามีโอกาสรองลงมา มี 2 ปัจจัยที่บริษัทมีโอกาสปานกลาง คือ อัตราการว่างงานและอำนาจการต่อรองของลูกค้า

ผู้บริหารของบริษัท D มี 3 ปัจจัยที่จัดได้ว่าบริษัทมีโอกาสมากที่สุดคือ อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบ ด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ อำนาจการต่อรองของลูกค้า ทั้งนี้เพราะบริษัท D เป็นบริษัทขนาดใหญ่ทำธุรกิจผลิตและจำหน่ายสินค้าหลายชนิด จึงมีอำนาจต่อรองสูงและมีการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มาใช้ในทุกระบบ มี 9 ปัจจัยที่ถือได้ว่ามีโอกาสรองลงมา มี 7 ปัจจัยที่บริษัทมีโอกาสปานกลาง

ผู้บริหารของบริษัท E มี 1 ปัจจัยที่จัดได้ว่าบริษัทมีโอกาสมากที่สุดคือ อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ มี 13 ปัจจัยที่ถือได้ว่ามีโอกาสปานกลาง มี 5 ปัจจัยที่ถูกมองว่าเป็นอุปสรรคคือ ด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ อำนาจการต่อรองของลูกค้า การยากง่ายของการเข้ามาในอุตสาหกรรม การศึกษาและความรุนแรงในการแข่งขันจำนวนคู่แข่ง

ตารางที่ 4.17 ระดับโอกาสในแต่ละปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ

ปัจจัยที่	ปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์	บริษัท					
		A	B	C	D	E	F
ด้านสภาพเศรษฐกิจ							
1	อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ	4	3	4	4	4	4
2	ความสมบูรณ์ของวัตถุดิบ	5	3	4	3	3	3
3	อัตราการแลกเปลี่ยน	3	3	4	3	3	3
4	รายได้ต่อหัวของประชากร	4	3	4	3	3	3
ด้านกฎหมายและการเมือง							
5	กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	4	3	4	3	3	3
6	นโยบายของรัฐต่ออุตสาหกรรม	4	3	4	4	3	3
7	เสถียรภาพของรัฐ	4	3	4	4	3	3
8	ผลกระทบจากข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศ	3	3	4	3	3	3
ด้านสังคม							
9	อัตราการเจริญเติบโตของประชากร	5	3	4	4	3	4
10	การศึกษา	5	3	4	4	2	4
11	อัตราการว่างงาน	2	3	3	3	3	3
ด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยี							
12	ด้านการติดต่อสื่อสาร	5	2	4	4	3	2
13	ด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์	5	2	4	5	2	2
14	การค้นหาและถ่ายทอดทางเทคโนโลยี	4	2	4	4	3	2
ด้านสภาพแข่งขัน							
15	การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม	4	3	4	4	3	4
16	ความรุนแรงในการแข่งขันจำนวนคู่แข่ง	2	3	4	3	2	2
17	การยากง่ายของการเข้ามาในอุตสาหกรรม	2	2	5	4	2	3
18	อำนาจการต่อรองของลูกค้า	2	3	3	5	2	3
19	อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบ	2	3	4	5	3	3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้บริหารของบริษัท F มี 4 ปัจจัยที่จัดได้ว่าบริษัทมีโอกาสมาก มี 11 ปัจจัยที่ถือได้ว่ามีโอกาสปานกลาง มี 4 ปัจจัยที่ถูกมองว่าเป็นอุปสรรคคือ ด้านการติดต่อสื่อสาร การจัดหา และถ่ายทอดทางเทคโนโลยี ด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ความรุนแรงในการแข่งขันจำนวนคู่แข่ง

3) ระดับความสามารถเชิงแข่งขันจากปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์

เมื่อนำค่าระดับโอกาสในแต่ละปัจจัยที่ผู้บริหารได้ประเมินเอาไว้มาทำการหาผลคูณกับค่าถ่วงน้ำหนักเฉลี่ย จะได้ค่าระดับโอกาสถ่วงน้ำหนักในแต่ละปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ (ตารางผนวกที่ 7) ซึ่งเมื่อนำค่าที่ได้ 19 ค่าจากปัจจัยทั้งหมด 19 ปัจจัยมารวมกันแล้วเทียบส่วนร้อยละออกมา จะได้ค่าความสามารถของบริษัทผู้ประกอบการพริกไทยที่พิจารณาจากปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ (External Strategic Factor : ESF) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของระดับความสามารถเชิงการแข่งขันจากปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ร้อยละ 66.54 และพบว่าบริษัทที่มีความสามารถเชิงการแข่งขันจากปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์มากที่สุดคือ บริษัท C รองลงมาได้แก่ บริษัท D บริษัท A บริษัท F และบริษัท E ตามลำดับ โดยบริษัทที่มีความสามารถเชิงแข่งขันจากปัจจัยภายในด้อยที่สุดคือ บริษัท B (ตารางที่ 4.18)

ตารางที่ 4.18 ค่าความสามารถของบริษัทผู้ประกอบการพริกไทยที่พิจารณาจากปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์

ปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์	A	B	C	D	E	F
ค่า ISFj	72.24	56.03	78.72	76.26	55.84	60.18
ค่า ISF	66.54					

ความสามารถเชิงแข่งขันของผู้ประกอบการพริกไทยในประเทศไทย

เมื่อนำค่าความสามารถของผู้ประกอบการพริกไทยที่พิจารณาจากปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ (Internal Strategic Factor, ISF) มากำหนดค่าพิสัยในแนวนอนและนำค่าความสามารถของผู้ประกอบการพริกไทยที่พิจารณาจากปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ (External Strategic Factor, ESF) มากำหนดค่าพิสัยในแนวตั้ง สามารถจำแนกความสามารถในการแข่งขันของบริษัทต่างๆ ลงตามส่วนต่างๆ ของแผนภาพได้ดังนี้ (ภาพที่ 4.1)

ส่วนที่ 1 แสดงส่วนของระดับความสามารถในเชิงแข่งขันเมื่อพิจารณาจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกอยู่ในระดับสูง บริษัทที่อยู่ในส่วนนี้ได้แก่ บริษัท A บริษัท C และบริษัท D

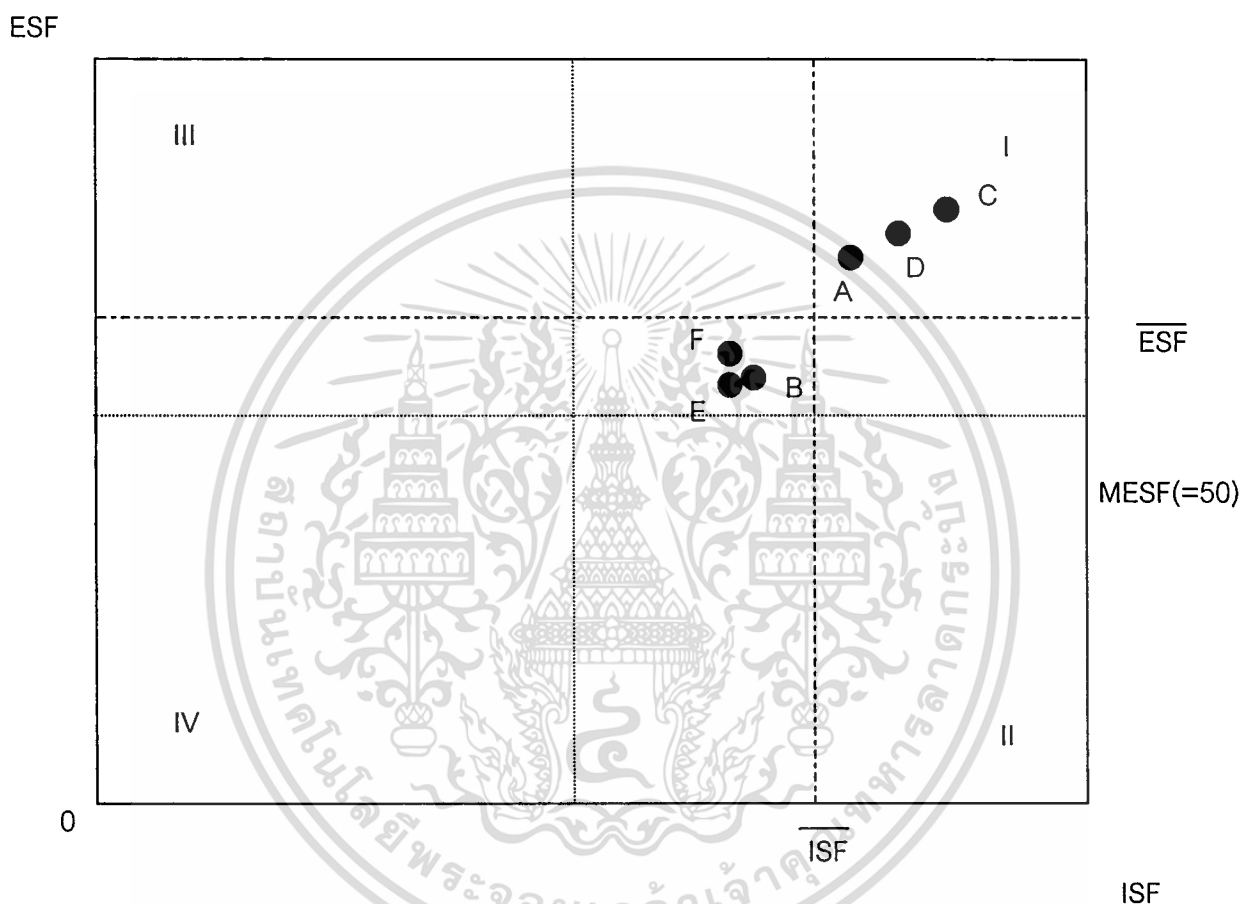
ส่วนที่ 2 แสดงส่วนของระดับความสามารถในเชิงแข่งขันเมื่อพิจารณาจากปัจจัยภายในอยู่ในระดับสูง แต่เมื่อพิจารณาจากปัจจัยภายนอกอยู่ในระดับต่ำ บริษัทที่อยู่ในส่วนนี้ไม่มี

ส่วนที่ 3 แสดงส่วนของระดับความสามารถในเชิงแข่งขันเมื่อพิจารณาจากปัจจัยภายในอยู่ในระดับต่ำ แต่เมื่อพิจารณาจากปัจจัยภายนอกอยู่ในระดับสูง บริษัทที่อยู่ในส่วนนี้ไม่มี

ส่วนที่ 4 แสดงส่วนของระดับความสามารถในเชิงแข่งขันเมื่อพิจารณาจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกอยู่ในระดับต่ำ บริษัทที่อยู่ในส่วนนี้ได้แก่ บริษัท B บริษัท E และบริษัท F เมื่อพิจารณาถึงความสามารถเชิงแข่งขันของผู้ประกอบการแต่ละบริษัท จะพบว่าผู้ประกอบการในส่วนที่ 1 ได้แก่ บริษัท A บริษัท C และบริษัท D มีค่าความสามารถเชิงแข่งขันจากปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ (ISF) และค่าความสามารถเชิงแข่งขันจากปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ (ESF) สูงกว่าค่าเฉลี่ยของบริษัททั้งหมด ดังนั้นบริษัทในส่วนที่ 1 มีความสามารถเชิงแข่งขันในธุรกิจพริกไทยมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากเป็นผู้ประกอบการขนาดค่อนข้างใหญ่ มีกำลังการผลิตมาก และเป็นกลุ่มของบริษัทที่มีอัตราการเจริญเติบโต เป็นไปได้ว่ามีความสามารถในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน เช่น มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการดำเนินงานและการผลิตที่ได้ประสิทธิภาพ มีการให้ความสำคัญในการจัดตั้งงบประมาณสำหรับกาวิจัยและพัฒนา มีความได้เปรียบในเรื่องของคุณภาพและการออกแบบผลิตภัณฑ์ มีการกำหนดกลยุทธ์ในการกำหนดส่วนแบ่งตลาดวางตลาดเป้าหมายที่ได้ผลในเชิงปฏิบัติ มีการดำเนินกลยุทธ์ในการส่งเสริมการตลาดหลากหลายวิธีที่ทันสมัย ทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค นอกจากนี้บริษัทที่อยู่ในส่วนที่ 1 จะมีสถานภาพทางการเงินที่เข้มแข็ง มีลักษณะของการบริหารงานบุคคลและการบริหารการจัดการที่ส่งผลให้บริษัทมีความสามารถเชิงแข่งขันในธุรกิจมากกว่าบริษัทในส่วนที่ IV

ในกรณีของกลุ่มบริษัทในส่วนที่ IV ได้แก่ บริษัท B บริษัท E และบริษัท F พบว่ามีความสามารถเชิงแข่งขันด้อยกว่าบริษัทในส่วนที่ 1 เนื่องจากค่าความสามารถเชิงแข่งขันจากปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ (ISF) และค่าความสามารถเชิงแข่งขันจากปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ (ESF) มีค่าน้อยกว่าค่าเฉลี่ยของบริษัททั้งหมด เนื่องจากบริษัททั้งสามมีขนาดไม่ใหญ่นัก กำลังการผลิตไม่มาก อัตราการเจริญเติบโตเป็นไปอย่างช้าๆ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้อยกว่าบริษัทในส่วนที่ 1 เช่น โครงสร้างขององค์กรไม่ชัดเจน ไม่มีการมอบหมายงานที่

ชัดเจน มาตรการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างจริงจัง ทำให้ผลิตภัณฑ์ไม่สามารถตอบสนองตรงกับความต้องการของผู้บริโภค ในส่วนของโอกาสในการแข่งขันนั้น บริษัทในสวนที่ IV ไม่สามารถสร้างโอกาสจากปัจจัยสถานะแวดล้อมต่างๆ ได้ เช่น อัตราแลกเปลี่ยน อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ อัตราการเจริญเติบโตของประชากร สาเหตุเหล่านี้ล้วนทำให้บริษัทในสวนที่ IV ไม่สามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับบริษัทในสวนอื่นที่ 1 ได้



ภาพที่ 4.1 แผนภาพระดับความสามารถแข่งขันของแต่ละผู้ประกอบการพริกไทยในประเทศไทย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.4 พฤติกรรมการเลือกซื้อพริกไทยของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร

จากการสำรวจผู้บริโภคพริกไทย โดยใช้แบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 380 ชุด พบว่า มีข้อมูลบางส่วนที่ไม่ได้คุณภาพ จึงได้คัดแบบสอบถามที่ไม่ได้คุณภาพออก ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 338 คน ซึ่งได้ผลจากการสำรวจดังนี้

4.4.1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีลักษณะทางประชากรศาสตร์ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.19 ดังนี้

ตารางที่ 4.19 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)
1. เพศ		
- ชาย	120	35.5
- หญิง	218	64.5
รวม	338	100.0
2. อายุ		
- ต่ำกว่า 20 ปี	21	6.2
- 20-29 ปี	157	46.4
- 30-39 ปี	99	29.3
- ตั้งแต่ 40 ปี ขึ้นไป	61	18.0
รวม	338	100.0
3. สถานภาพ		
- โสด	226	66.9
- สมรส	108	32.0
- ม่าย	3	0.9
- อื่น ๆ	1	0.3
รวม	338	100.0
4. การศึกษา		
- ประถมศึกษา	2	0.6
- มัธยมศึกษาตอนต้น	5	1.5
- มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช	32	9.5
- อนุปริญญา / ปวส	27	8.0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่ควรนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์อื่นใด

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

ลักษณะทางประชากรศาสตร์		จำนวน (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)
4. การศึกษา	- ปริญญาตรี	194	57.4
	- สูงกว่าปริญญาตรี	78	23.1
	รวม	338	100.0
5. อาชีพ			
	-ข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ	57	16.9
	- พนักงานบริษัทเอกชน	222	65.7
	- ธุรกิจส่วนตัว	6	1.8
	- แม่บ้าน	4	1.2
	- นักเรียน / นักศึกษา	40	11.8
	- อื่น ๆ	9	2.7
	รวม	338	100.0
6. ระดับรายได้ต่อครอบครัว			
	- ต่ำกว่า 10,000 บาท ต่อเดือน	80	23.7
	- 10,000 - 20,000 บาท ต่อเดือน	128	37.9
	- 20,001 - 30,000 บาท ต่อเดือน	70	20.7
	- 30,001 - 40,000 บาท ต่อเดือน	40	11.8
	- 40,001 - 50,000 บาท ต่อเดือน	8	2.4
	- ตั้งแต่ 50,001 บาท ต่อเดือนขึ้นไป	12	3.6
	รวม	338	100.0
7. จำนวนสมาชิกในครอบครัวโดยเฉลี่ยเท่ากับ		4.72 คนต่อครอบครัว	

4.4.2 ผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริโภคพริกไทย

1) อัตราการบริโภคพริกไทยของกลุ่มตัวอย่างเฉลี่ย

จากการวิจัยพบว่าอัตราการบริโภคพริกไทยของกลุ่มตัวอย่างเฉลี่ยเท่ากับ

0.97 ขวดต่อเดือน (ขวดขนาด 45 กรัม)

2) จำนวนสมาชิกในครอบครัวของกลุ่มตัวอย่างโดยเฉลี่ยที่บริโภคพริกไทย

จากการวิจัยพบว่าจำนวนสมาชิกในครอบครัวของกลุ่มตัวอย่างโดยเฉลี่ยที่

บริโภคพริกไทย เท่ากับ 4.13 คนต่อ ครอบครัว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

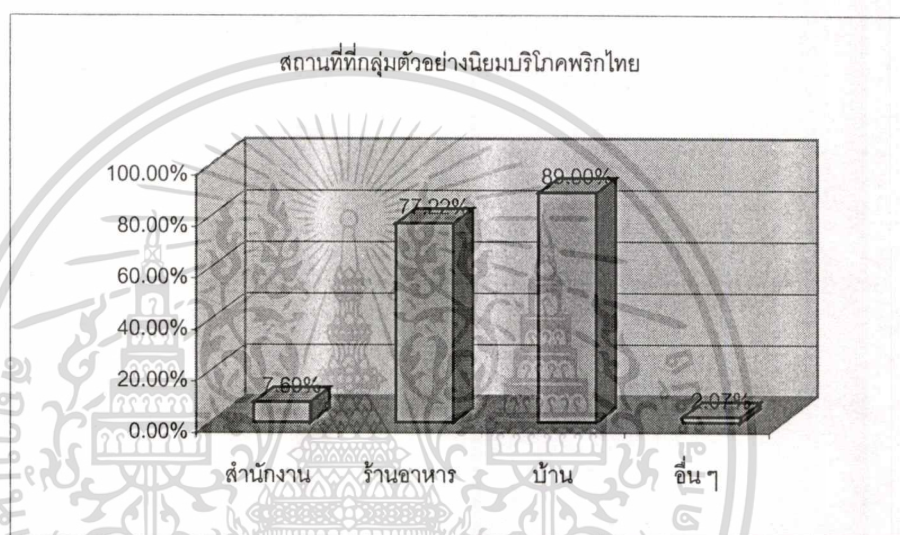
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) สัดส่วนของจำนวนสมาชิกในครอบครัวที่บริโภคผักไทยเท่ากับร้อยละ 85.11 ต่อครอบครัว

จากการวิจัยพบว่าสัดส่วนของจำนวนสมาชิกในครอบครัว ที่บริโภคผักไทยเท่ากับร้อยละ 85.11 ต่อครอบครัว

4.4.3 ผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการซื้อผักไทย

1) สถานที่ที่กลุ่มตัวอย่างนิยมใช้เครื่องปรุงผักไทย



ภาพที่ 4.2 แผนภูมิแท่งแสดงสถานที่ที่กลุ่มตัวอย่างนิยมใช้เครื่องปรุงผักไทย

กลุ่มตัวอย่างนิยมใช้เครื่องปรุงผักไทยที่บ้านมากที่สุด จำนวน 301 คน คิดเป็น ร้อยละ 89.00 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด รองลงมาคือ ร้านอาหาร สำนักงาน โดยคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 77.22 และร้อยละ 7.69 ตามลำดับ

2) อำนาจการตัดสินใจซื้อผักไทยของกลุ่มตัวอย่างดังแสดงในตารางที่ 4.20

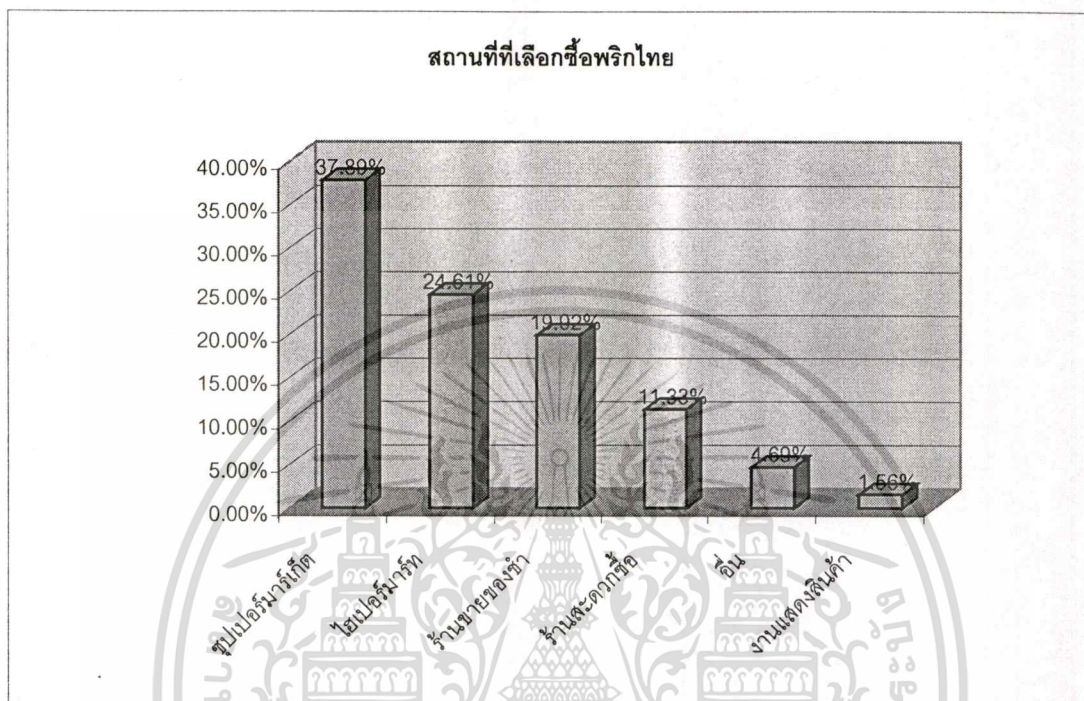
ตารางที่ 4.20 อำนาจการตัดสินใจซื้อผักไทยของกลุ่มตัวอย่าง

อำนาจการตัดสินใจซื้อ	จำนวน (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)
- ตัดสินใจซื้อผักไทยด้วยตัวเอง	176	52.1
- ไม่ตัดสินใจซื้อผักไทยด้วยตัวเอง	162	47.9
รวม	338	100.0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) สถานที่ที่เลือกซื้อพริกไทย

ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่างจะพิจารณาว่าจะซื้อพริกไทยจากที่ใด โดยเรียงลำดับจากความถี่ ในการซื้อพริกไทยจากสถานที่นั้น และนำมาจัดลำดับที่ 1 – 6 ได้ผลดังนี้

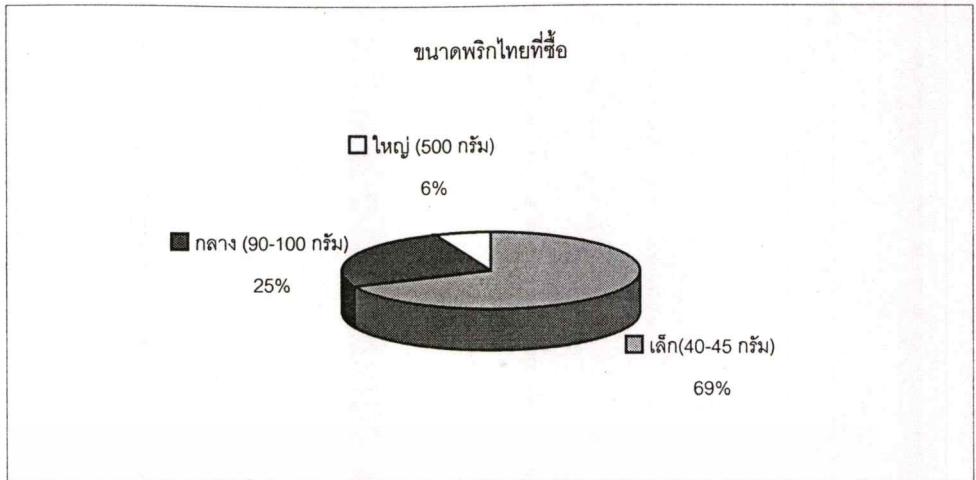


ภาพที่ 4.3 แผนภูมิแท่งแสดงสถานที่ที่กลุ่มตัวอย่างเลือกซื้อพริกไทย

สถานที่ที่ผู้บริโภคเลือกซื้อพริกไทยเป็นลำดับที่หนึ่ง คือ ซูเปอร์มาร์เก็ต คิดเป็นร้อยละ 37.89 รองลงมาคือ ไฮเปอร์มาร์เก็ต ร้อยละ 24.61 ร้านขายของชำ ร้อยละ 19.92 ร้านสะดวกซื้อ ร้อยละ 11.33 อื่น ๆ ร้อยละ 4.68 และงานแสดงสินค้า ร้อยละ 1.56 ตามลำดับ

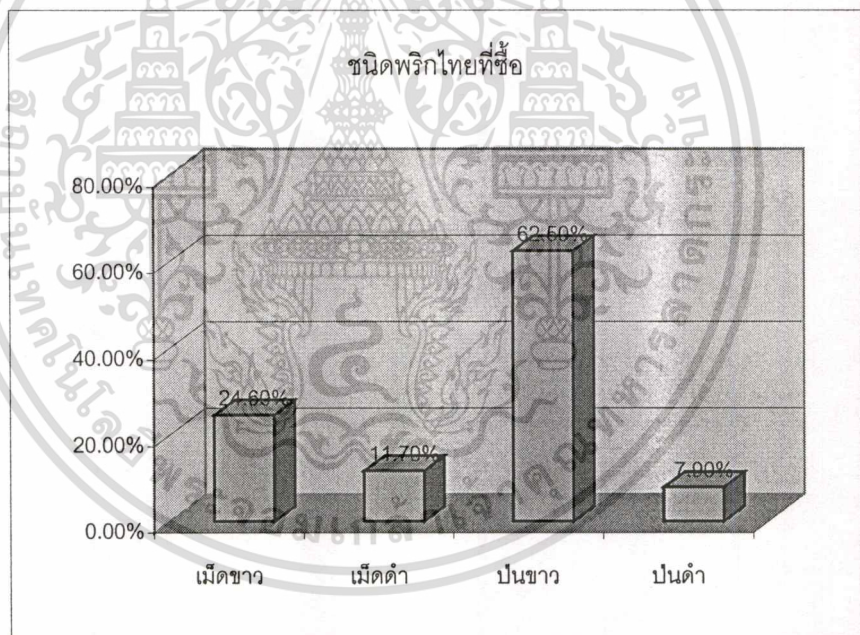
4) ขนาดของพริกไทยที่ซื้อ

จากการวิจัยพบว่ากลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 69 ซื้อพริกไทยขนาดเล็ก (40-45 กรัม) รองลงมา คือ ขนาดกลาง (90-100 กรัม) ร้อยละ 25 และขนาดใหญ่ (500 กรัม) ร้อยละ 6 ตามลำดับ



ภาพที่ 4.4 แผนภูมิวงกลมแสดงขนาดของพริกไทยที่กลุ่มตัวอย่างเลือกซื้อ

5) ชนิดของพริกไทยที่ซื้อ

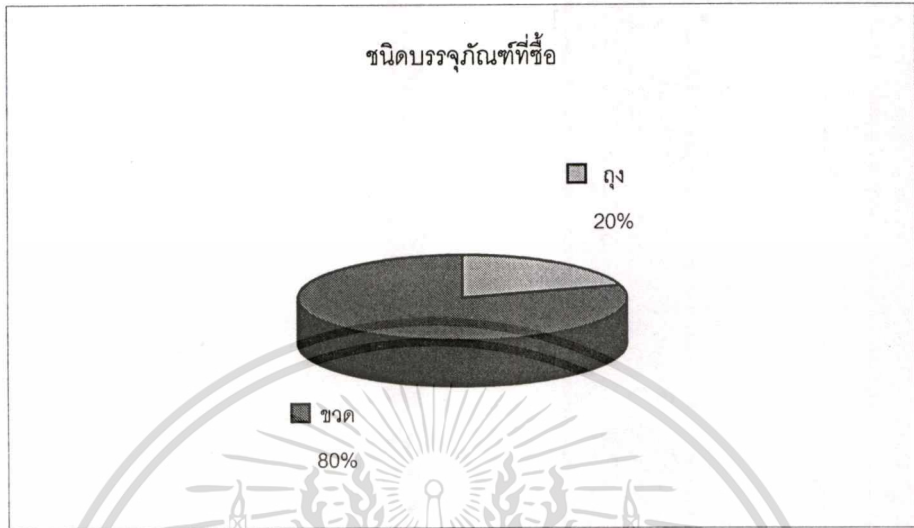


ภาพที่ 4.5 แผนภูมิแท่งแสดงชนิดของพริกไทยที่ซื้อที่กลุ่มตัวอย่างเลือกซื้อ

กลุ่มตัวอย่างนิยมซื้อเครื่องปรุงพริกไทยชนิดปนขาวมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 62.50 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด รองลงมาคือ พริกไทยชนิดเม็ดขาว เม็ดดำ ปนดำ โดยคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 24.60 ร้อยละ 11.70 และร้อยละ 7.90 ตามลำดับ

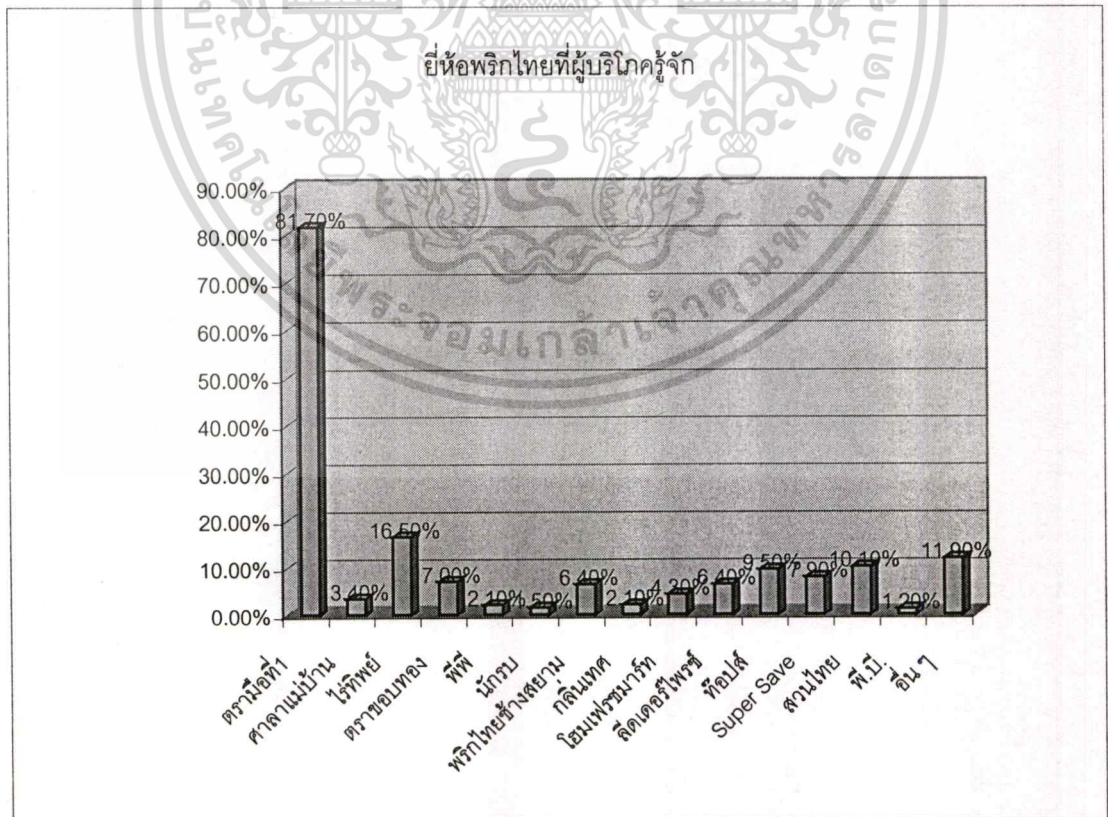
6) ชนิดบรรจุภัณฑ์ที่ซื้อ

จากการวิจัยพบว่ากลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 80 ซื้อพริกไทยบรรจุขวด รองลงมา คือ บรรจุภัณฑ์ถุงร้อยละ 20



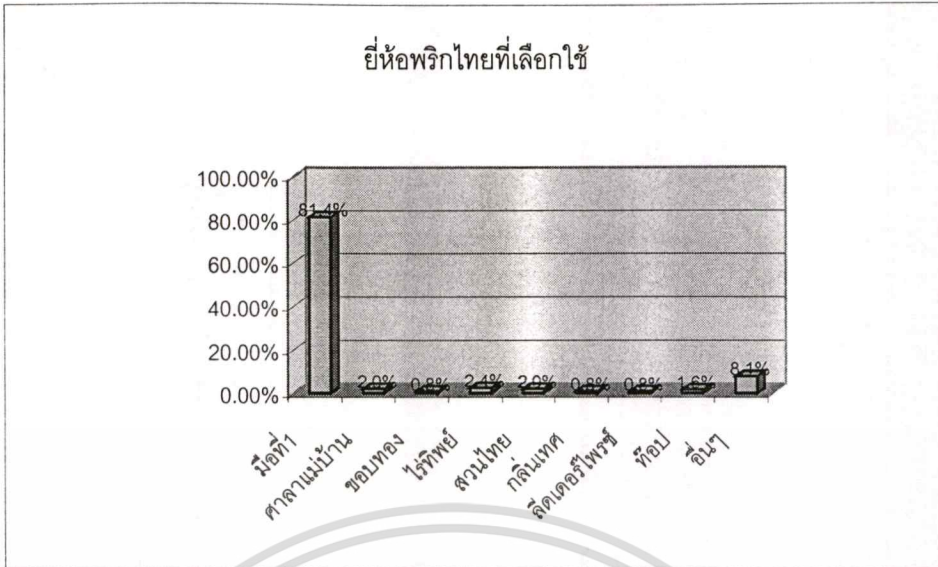
ภาพที่ 4.6 แผนภูมิวงกลมแสดงชนิดบรรจุภัณฑ์พริกไทยที่กลุ่มตัวอย่างเลือกซื้อ

7) ยี่ห้อพริกไทยที่ผู้บริโภครู้จักและเลือกบริโภค



ภาพที่ 4.7 แผนภูมิแท่งแสดงยี่ห้อพริกไทยที่ผู้บริโภครู้จัก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 4.8 แผนภูมิแท่งแสดงยี่ห้อพริกไทยที่ผู้บริโภคเลือกบริโภค

จากการวิจัยพบว่า ยี่ห้อพริกไทยที่ผู้บริโภครู้จักมากที่สุดห้าอันดับแรก คือ มือที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 81.70 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด รองลงมาคือ ไร่ทิพย์ร้อยละ 16.50 สวนไทย ร้อยละ 10.10 ท็อปร้อยละ 9.50 และ ซุปเปอร์เซฟ ร้อยละ 7.90

สำหรับพริกไทยที่ผู้บริโภคเลือกใช้ปรุงรสมากที่สุดสามอันดับแรกคือ ตรามือที่ 1 คิดเป็น ร้อยละ 81.4 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ไร่ทิพย์ร้อยละ 2.40 และศาลาแม่บ้านร้อยละ 2.00 สวนไทย ร้อยละ 2.00 ตามลำดับ

นอกจากนี้ยังพบว่า สัดส่วนของผู้บริโภคที่ใช้เครื่องปรุงพริกไทยเพียงยี่ห้อเดียวเป็นประจำ มีร้อยละ 59.17 ส่วนผู้บริโภคอีกร้อยละ 40.82 เลือกใช้เครื่องปรุงพริกไทยยี่ห้ออื่น ร่วมกับยี่ห้อที่ใช้ปรุงเป็นประจำอยู่ด้วย แสดงว่าผู้บริโภคที่ใช้เครื่องปรุงพริกไทยมีโอกาสเปลี่ยนยี่ห้อ (Brand Switching)

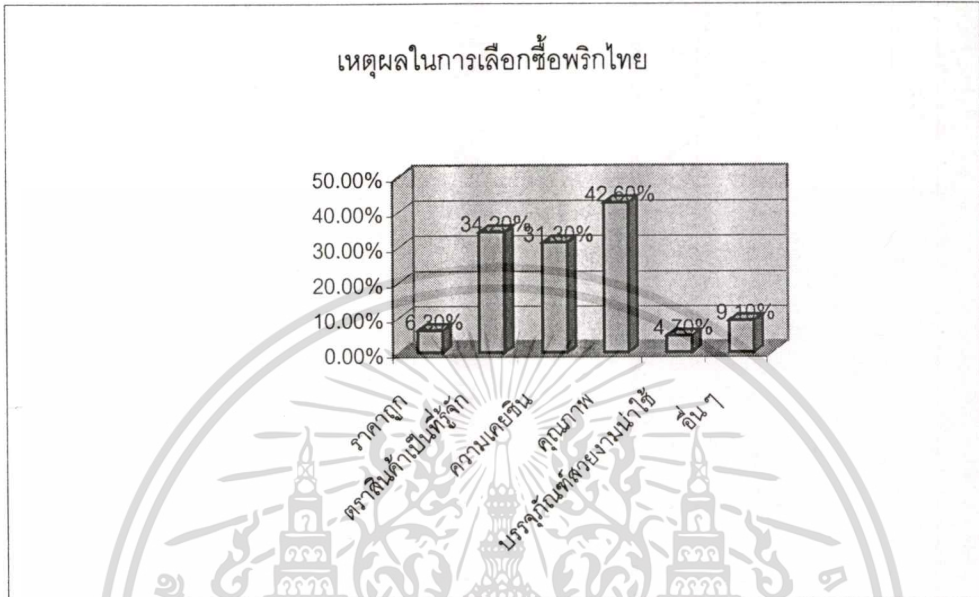
ตารางที่ 4.21 สัดส่วนของผู้บริโภคที่ใช้เครื่องปรุงพริกไทยเพียงยี่ห้อเดียวเป็นประจำและผู้บริโภคที่ใช้เครื่องปรุงพริกไทยเพียงยี่ห้ออื่นร่วมด้วย

ยี่ห้อที่ผู้บริโภคใช้	จำนวน (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)
- ใช้เครื่องปรุงพริกไทยเพียงยี่ห้อเดียวเป็นประจำ	200	59.17
- ใช้เครื่องปรุงพริกไทยยี่ห้ออื่นร่วมด้วย	138	40.82

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับ **รวม** การใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่ **338** อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ในการค้า **100.00**
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

8) เหตุผลในการซื้อพริกไทยของผู้บริโภค

จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างซื้อพริกไทย เพราะคุณภาพพริกไทยเป็นเหตุผลสำคัญ รองลงมาคือ ราคาสินค้าเป็นที่รู้จัก ความเคยชิน ตามลำดับ



ภาพที่ 4.9 แผนภูมิแท่งแสดงเหตุผลในการซื้อพริกไทยของผู้บริโภค

9) ระดับราคาของผู้บริโภคยอมรับ

ตารางที่ 4.22 ระดับราคาของผู้บริโภคยอมรับสำหรับพริกไทยป่นขนาดบรรจุ 45 กรัม

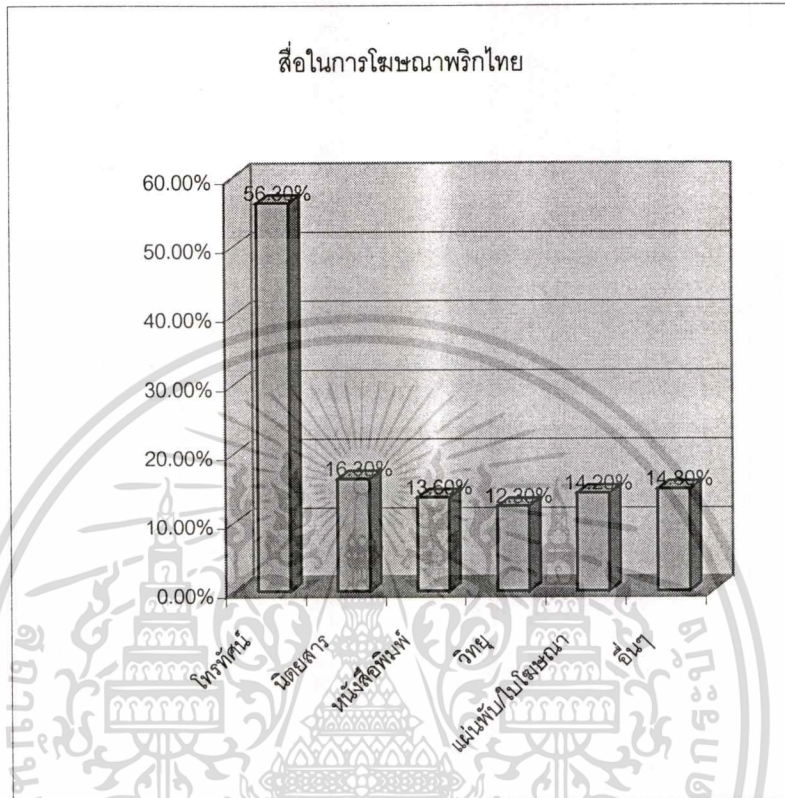
ระดับราคา	จำนวน (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)
- ระดับราคาต่ำกว่า 10 บาท	45	13.31
- 10-19 บาท	199	58.88
- 20-29 บาท	82	24.26
- 30-39 บาท	12	3.55
รวม	338	100.00

10) สื่อในการโฆษณาพริกไทย

สื่อที่ผู้บริโภคคิดว่าเหมาะสมในการโฆษณาพริกไทยมากที่สุด คือ โทรทัศน์ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นรายการอาหาร โดยให้การสนับสนุนรายการต่าง ๆ ทางโทรทัศน์ คิดเป็นร้อยละ

56.30 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด รองลงมาคือ นิตยสาร เช่น แม่และเด็ก แม่บ้าน เป็นต้น อื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเอกสารที่วางไว้ที่ชั้นวางสินค้า หรือซองใส่ซองพริกไทย เป็นต้น นอกจากนี้ การค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แผ่นพับหรือใบโฆษณาสินค้า หนังสือพิมพ์ และวิทยุ โดยคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 16.30 ร้อยละ 14.80 ร้อยละ14.20 ร้อยละ13.60 ร้อยละ 12.30 ตามลำดับ



ภาพที่ 4.10 แผนภูมิแท่งแสดงสื่อในการโฆษณาพริกไทย

4.4.4 ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์พริกไทย

ในการวิจัยปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์พริกไทยของกลุ่มตัวอย่าง จะให้กลุ่มตัวอย่างพิจารณาว่าปัจจัยแต่ละปัจจัยมีผลต่อการตัดสินใจซื้อพริกไทยมากน้อยเพียงใด โดยจะมีระดับคะแนนดังนี้

สำคัญมากที่สุด	5
สำคัญมาก	4
สำคัญปานกลาง	3
สำคัญน้อย	2
สำคัญน้อยที่สุด	1

จากนั้น จะหาค่าร้อยละของระดับความสำคัญของปัจจัยแต่ละอย่าง ที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์พริกไทยของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้ผลดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.23 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์พริกไทย

ระดับความสำคัญ ของปัจจัยที่มีผลต่อ การตัดสินใจซื้อ ผลิตภัณฑ์พริกไทย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	รวม
ตราสินค้า	14.50	36.50	40.40	7.70	0.90	100
รสชาติพริกไทย	37.70	47.20	12.20	1.80	1.20	100
พริกไทยปราศจาก สารฟอกขาว	60.10	26.30	8.30	3.60	1.50	100
พริกไทยบริสุทธิ์	68.20	24.60	4.70	2.10	0.30	100
มีคุณค่าทาง โภชนาการสูง	46.70	31.70	15.40	5.90	0.30	100
ความสะอาด	74.80	22.00	2.70	0.60	0.00	100
อายุในการเก็บรักษา	49.30	33.20	15.10	2.10	0.30	100
คุณค่าทางอาหาร						
ความสะอาดในการ บริโภค	32.60	44.50	20.50	2.40	0.00	100
ราคาถูก	17.50	27.90	44.20	6.80	3.60	100
ความหลากหลายของ ขนาดบรรจุภัณฑ์	7.40	25.60	41.70	19.30	6.00	100
รูปแบบบรรจุภัณฑ์	9.50	28.20	43.30	14.20	4.70	100
ความสะอาดในการหา ซื้อ	25.80	47.50	23.40	2.70	0.60	100
การส่งเสริมการขาย	9.50	26.70	39.80	17.80	6.20	100

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อพริกไทยที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ได้แก่ ความสะอาด รองลงมาคือ พริกไทยบริสุทธิ์ ปราศจากสารฟอกขาว ตามลำดับ

ปัจจัยที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ได้แก่ ความสะอาดในการหาซื้อ รสชาติพริกไทย ความสะอาดในการบริโภค ตามลำดับ

ปัจจัยที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญระดับปานกลาง ได้แก่ ราคาถูก รูปแบบบรรจุภัณฑ์ ตราสินค้า ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์พริกไทยสำหรับ

ห้างหุ้นส่วนจำกัดอุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา

ในบทนี้จะนำผลการวิเคราะห์จากบทที่ 4 มากำหนดกลยุทธ์สำหรับห้างหุ้นส่วนจำกัด อุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา โดยแบ่งเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ สำหรับกลยุทธ์ปฏิบัติการจะเน้นกลยุทธ์การตลาด ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญ สำหรับองค์กร โดยประเด็นหลักจากการวิเคราะห์ที่นำมาพิจารณา คือ โครงสร้างของผลิตภัณฑ์ พริกไทยในประเทศไทยเป็นแบบผู้ขายน้อยราย (Oligopoly) ปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมากที่สุดคือ ปัจจัยเรื่องคุณภาพ ผลิตภัณฑ์ การบริหารช่องทางการจัดจำหน่าย วิสัยทัศน์ นโยบายของผู้บริหาร ปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมากที่สุดคือ อำนาจการต่อรองของผู้ส่งมอบ และ เหตุผลสำคัญในการการซื้อพริกไทยของผู้บริโภค คือ คุณภาพพริกไทยและ ราคาสินค้า

5.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

บริษัทนำผลการวิเคราะห์มากำหนดกลยุทธ์ของบริษัท โดยวางนโยบายในการ บริหารงานให้สามารถครอบคลุมงานทุกด้าน ภายใต้การบริหารงานของทีมผู้บริหารด้านต่างๆ มีการ ผลิตแบบครบวงจร เริ่มตั้งแต่จัดซื้อวัตถุดิบจนกระทั่งเป็นสินค้าพร้อมจำหน่าย การผลิตซึ่งเป็น Know-how เฉพาะของบริษัท ทำให้กลยุทธ์หลักที่บริษัท เลือกใช้มีดังนี้

1. กลยุทธ์การขายตัวให้มากขึ้น (Intensive Growth Strategy)

1) การพัฒนาตลาด (Market Development) จากการศึกษาโครงสร้าง ตลาดพบว่า โครงสร้างตลาดพริกไทยเป็นแบบผู้ขายน้อยราย (Oligopoly) และมีการแข่งขันกันสูง ดังนั้น บริษัทจะต้องพยายามพัฒนาตลาดให้ครอบคลุมมากขึ้นเพื่อเป็นการขยายฐานการผลิตของ บริษัทซึ่งจะทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาดและเป็นการกีดกันคู่แข่งอื่น ๆ ไม่ให้เข้าสู่ตลาดได้ง่าย โดยสอดคล้องกับผลการศึกษาปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมากที่สุดในเรื่อง ของการบริหารช่องทางการจัดจำหน่าย โดยบริษัทจะมีการพัฒนาตลาดโดยกระจายสินค้าเพิ่มให้ ครอบคลุมกรุงเทพฯและปริมณฑล เช่น วางจำหน่ายสินค้าในร้านสะดวกซื้อ ได้แก่ เซเว่นอีเลฟเว่น เอกส จำหน่ายสินค้าไปยังโรงแรม ภัตตาคาร ร้านอาหาร ฟาสต์ฟู้ดส์และผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูปขนด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy) บริษัทมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อสามารถตอบสนองได้ตรงความต้องการของผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น เช่น จากการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคพบว่า ผู้บริโภคส่วนใหญ่นิยมใช้บรรจุภัณฑ์แก้วขนาดเล็ก 45 กรัม ดังนั้นจึงได้เพิ่มขนาดบรรจุภัณฑ์พริกไทยรูปแบบแก้วใสขนาด 20 กรัม อีกรูปแบบหนึ่ง

3) กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration Strategy) จากการที่โครงสร้างตลาดพริกไทยเป็นแบบผู้ขายน้อยราย (Oligopoly) มีการแข่งขันจาก 4 บริษัทใหญ่ในการช่วงชิงส่วนแบ่งตลาด บริษัทจึงวางกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์จากตลาดในปัจจุบันโดยกระตุ้นลูกค้าให้เพิ่มปริมาณการซื้อหรือการใช้ เพิ่มความพยายามที่จะแย่งลูกค้าจากคู่แข่ง โดยใช้เครื่องมือในการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย เพื่อสร้างการรับรู้ตราสินค้าให้กับผู้บริโภค เป็นต้น

2. กลยุทธ์การขยายตัวแบบรวมตัวไปข้างหลัง (Backward Integration Strategy) จากการศึกษาปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมากที่สุด คือ อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบ บริษัทจึงมีแนวคิดที่จะผลิตวัตถุดิบที่สำคัญ เช่น พริกไทยสด เพื่อให้สามารถควบคุมปริมาณและคุณภาพของวัตถุดิบได้และเกิดการผลิตแบบครบวงจร ทำให้ได้เปรียบคู่แข่งทั้งในด้านต้นทุนและคุณภาพ

3. กลยุทธ์การขยายตัวด้านอื่นจากจุดศูนย์กลาง นอกจากการผลิตพริกไทยซึ่งเป็นสินค้าหลักของบริษัทแล้ว บริษัทยังมีการผลิตเครื่องเทศอื่น ๆ ที่สามารถใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ร่วมกันทั้งโรงงานผลิต บุคลากร การขนส่ง ช่องทางจัดจำหน่าย เป็นต้น ซึ่งทำให้การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เป็นไปอย่างคุ้มค่า และเกื้อกูลกัน

5.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

จากการศึกษาปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมากที่สุด นอกจากการบริหารช่องทางจัดจำหน่ายแล้ว คุณภาพผลิตภัณฑ์ก็เป็นเรื่องที่ผู้บริหารของแต่ละบริษัทให้ความสำคัญมากที่สุดเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับเหตุผลในการซื้อพริกไทยของผู้บริโภค คือ คุณภาพพริกไทย และตราสินค้า ดังนั้นบริษัทจึงใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง โดยเน้นความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ในด้านคุณภาพเป็นจุดหลักและมีการสร้างให้ผู้บริโภคจดจำตราสินค้าของบริษัทในภาพลักษณ์ของผู้นำในเรื่องคุณภาพ เช่น ผลิตภัณฑ์พริกไทยของบริษัทจะใช้ขวดแก้วใสเพื่อแสดงให้เห็นคุณภาพสินค้าที่ชัดเจน เป็นต้น

5.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

บริษัทได้วางกลยุทธ์ในการบริหารให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน จัดรูปแบบองค์กรให้มีการทำงานสอดคล้องกัน เพื่อลดการทำงานซ้ำซ้อนของแต่ละแผนก เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้สูงสุด บริษัทจึงเน้นความสามารถในการคิดค้นผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค ฝ่ายขายทำหน้าที่ดูแลการขายและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของผู้บริโภค เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ฝ่ายผลิตมุ่งรักษาคุณภาพของสายการผลิตตั้งแต่คัดเลือกวัตถุดิบคุณภาพ ขั้นตอนการผลิต คุณภาพของผลิตภัณฑ์และควบคุมปริมาณของเสีย

5.4 กลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategy)

เนื่องจากอุตสาหกรรมพริกไทยมีโครงสร้างแบบผู้ขายน้อยราย ซึ่งมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงดังนั้นบริษัทจึงต้องมีการปรับแผนกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยใช้ข้อมูลสนับสนุนจากผลการวิเคราะห์ที่ในบทก่อนหน้า มาเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดต่อไปนี้

5.4.1 การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation)

จากการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคพริกไทยพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อพริกไทย คือ พริกไทยบริสุทธิ์ การปราศจากสารฟอกขาว อายุในการเก็บรักษา คุณค่าทางโภชนาการ รสชาติพริกไทย เป็นต้น

ดังนั้นบริษัททำการแบ่งส่วนตลาด เพื่อให้เข้าถึงลูกค้าเป้าหมาย โดยทำการแบ่งส่วนตลาดตามลักษณะพฤติกรรมของผู้บริโภค Behavioral Segmentation โดยอาศัยหลักเกณฑ์ดังนี้

1. Economy เป็นกลุ่มผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับความคุ้มค่า โดยพิจารณาจากคุณค่าผลิตภัณฑ์เมื่อเทียบกับราคา
2. Health Concern เป็นกลุ่มผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับคุณค่าทางโภชนาการ และเป็นผู้ที่รักษาสุขภาพ ต้องการบริโภคสินค้าที่มีประโยชน์ต่อร่างกาย
3. Taste (Good Tasting) เป็นกลุ่มผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับรสชาติพริกไทย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.4.2 ลูกค้ำกลุ่มเป้าหมาย (Target Group)

เมื่อพิจารณาจากผลการสำรวจแบบสอบถาม เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาถึงกลุ่มเป้าหมาย จะพบว่า ตราสินค้า ศาลาแม่บ้าน มีกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มครอบครัวที่อยู่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล มีรายได้สูง และ ตราสินค้า ขอบทอง มีกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มที่อยู่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล มีรายได้ปานกลาง โดยกลุ่มเป้าหมายของตราสินค้าทั้งสองนั้น มีความสนใจในคุณค่าทางโภชนาการและรักษาสุขภาพ (Health Concern) ดังจะเห็นได้จาก ผลการวิจัยที่พบว่าผู้บริโภคสนใจคุณค่าทางโภชนาการในระดับต้นๆ

5.4.3 ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Strategy)

กลยุทธ์หลักที่นำมาใช้คือ Market Penetration คือการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในตลาดเดิมด้วยผลิตภัณฑ์เดิม และ Product Development คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการให้แก่ผู้บริโภคในตลาดเดิม โดยมีลักษณะดังนี้

5.4.3.1 ผลิตภัณฑ์ (Product)

ผลิตภัณฑ์ซึ่งบริษัทผลิตและจัดจำหน่าย ได้แก่ ฟริกไทยตรา "ศาลาแม่บ้าน" และตรา "ขอบทอง" ซึ่งจุดอ่อนของผลิตภัณฑ์ฟริกไทยที่ผ่านมาก็คือความไม่ชัดเจนในการกำหนดตำแหน่งในกลุ่มผลิตภัณฑ์ กล่าวคือผลิตภัณฑ์ฟริกไทยมีอยู่ 2 ตราสินค้า คือ ตราศาลาแม่บ้าน และ ตราขอบทอง แต่ไม่ได้กำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของแต่ละตราสินค้าให้เกิดขึ้นในใจผู้บริโภคได้อย่างชัดเจน รวมถึงตำแหน่งผลิตภัณฑ์ดังกล่าวไม่มีจุดขายที่สำคัญ ซึ่งสามารถสร้างความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง ดังนั้นในแผนการตลาดใหม่ จึงได้แก้ไขจุดอ่อนนี้โดยพิจารณาจากข้อมูลซึ่งจะกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ดังนี้

จากผลการศึกษาที่พบว่าผู้บริโภคที่มีรายได้สูงส่วนใหญ่จะคุ้นเคยกับตราสินค้าศาลาแม่บ้าน ส่วนผู้บริโภคที่มีรายได้ปานกลางจะคุ้นเคยกับตราสินค้าขอบทอง ซึ่งสามารถกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ได้ดังนี้

ตราศาลาแม่บ้าน	ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ – ฟริกไทยบริสุทธิ์ ราคาพรีเมียม
ตราขอบทอง	ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ – ฟริกไทยบริสุทธิ์ ราคาปานกลาง

ผลจากแบบสอบถาม พบว่า ร้อยละ 69 ของกลุ่มตัวอย่างซื้อฟริกไทยขนาดเล็ก และส่วนมากมีรายได้สูง โดยนิยมซื้อฟริกไทยชนิดปั้นขาวในรูปแบบขวด ดังนั้นทางบริษัทจะเพิ่มการผลิตฟริกไทยขวดขนาดบรรจุ 20 กรัมต่อขวด ซึ่งมีลักษณะรูปทรงสวยงาม

เอกสกะทัดรัดและสะดวกในการใช้ โดยเพิ่มในสายผลิตภัณฑ์ตราศาลาแม่บ้าน สำหรับกลุ่มครอบครัว ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เฉลี่ย 4 คน ทั้งนี้เนื่องจากการวิจัยพบว่าสัดส่วนของการบริโภคผักไทยที่บ้านมีสูงมากถึง ร้อยละ 89 บริษัทมีแผนระยะยาวสำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค เช่น ผักไทยรูปแบบป็นหยาบ เป็นต้น โดยจะมีการวางแผนสำรวจพฤติกรรมความต้องการของผู้บริโภคในระดับต่อไป

5.4.3.2 ราคา (Price)

ราคาของผลิตภัณฑ์ผักไทยในตลาดปัจจุบันแสดงดังตารางที่ 5.1 ถึงตารางที่ 5.8 โดยแยกชนิดและรูปแบบของบรรจุภัณฑ์

จากการเปรียบเทียบราคากับคู่แข่งในตลาดพบว่า ผักไทยตราศาลาแม่บ้าน และตราขอบทอง จำหน่ายในราคาที่อยู่สูงกว่าราคาผักไทยของคู่แข่งชั้นรายอื่น เนื่องจากเป็นราคาที่สอดคล้องคุณภาพสินค้าที่ดีกว่า โดยเน้นผักไทยบริสุทธิ์ และมีคุณค่าทางโภชนาการสูง ซึ่งจากการสำรวจผู้บริโภคพบว่า ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับราคาน้อยกว่าคุณภาพ ทั้งนี้การกำหนดราคาที่ผ่านมาสืบเนื่องมาจากการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่ไม่ชัดเจนระหว่างผักไทย ตราศาลาแม่บ้าน และ ตราขอบทอง ทำให้การกำหนดราคาระหว่าง 2 กลุ่มนี้กำหนดเท่ากัน ดังนั้นการกำหนดโครงสร้างในการจำหน่ายให้กับร้านค้าในแผนการตลาดใหม่ เป็นการกำหนดให้สอดคล้องกับตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของสินค้า ดังนี้

1. ตราสินค้าศาลาแม่บ้าน ราคาขายต่อชวตราคาคงเดิม ส่วนตราสินค้าขอบทองราคาขายต่อชวตลดลง 10 บาท
2. กำหนดให้ตราสินค้าขอบทอง เป็น Fighting Brand ที่จะใช้ในการสกัดคู่แข่งในพื้นที่ที่มีการแข่งขันรุนแรง ดังนั้นในบางพื้นที่ ราคาขายต่อชวตของผักไทยขอบทอง จะต่ำกว่าผักไทยตราศาลาแม่บ้านมากกว่า 10 บาทต่อชวต

ตารางที่ 5.1 แสดงราคาของพริกไทยชนิดป่นขาว บรรจุภัณฑ์ขวด

ตรายี่ห้อ	ปริมาณต่อขวด(กรัม)	ราคาต่อขวด (บาท)	ราคาต่อ 20กรัม (บาท)
มือที่ 1	20	14.00	14.00
	60	27.00	9.00
	110	47.75	8.68
ลีดเดอร์ไพร์ท	60	25.00	8.33
พี.พี.	110	63.50	11.54
นักรบ	110	63.50	11.54
ไฮมชอยส์	60	34.00	11.33
	70	69.00	19.71
จันท์	50	12.00	4.80
	100	47.75	9.55
ขอบทอง	100	69.00	13.80
	45	39.00	17.33
ศาลาแม่บ้าน	100	69.00	13.80
	45	39.00	17.33

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 5.2 แสดงราคาของพริกไทยชนิดป่นขาว บรรจุภัณฑ์ถุง

ตรายี่ห้อ	ปริมาณต่อถุง(กรัม)	ราคาต่อถุง (บาท)	ราคาต่อ 50กรัม (บาท)
มือที่ 1	100	29.00	14.50
	500	140.00	14.00
เพชร	50	13.75	13.75
มงกุฎดาวเพชร50	0	80.00	8.00
กลิ่นเทศ	100	33.00	16.50
ซูเปอร์เซฟ	60	31.00	25.83
	500	135.00	13.50
โฮมชอยส์	60	28.00	23.33
จันท์	50	6.50	6.50
	100	16.00	8.00
	500	75.00	7.50
ขอบทอง	40	25.00	31.25
	110	49.00	22.27
ศาลาแม่บ้าน	40	25.00	31.25

ตารางที่ 5.3 แสดงราคาของพริกไทยชนิดป่นดำ บรรจุภัณฑ์ขวด

ตรายี่ห้อ	ปริมาณต่อขวด(กรัม)	ราคาต่อขวด (บาท)	ราคาต่อ 20กรัม (บาท)
มือที่ 1	60	27.00	9.00
ลีดเดอร์ไพร์	60	21.75	7.25
ขอบทอง	45	39.00	17.33
	100	69.00	13.80
ศาลาแม่บ้าน	45	39.00	17.33

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 5.4 แสดงราคาของพริกไทยชนิดป่นดำ บรรจุกัณฑ์ถุง

ตราหือ	ปริมาณต่อถุง(กรัม)	ราคาต่อถุง (บาท)	ราคาต่อ 50กรัม (บาท)
มือที่ 1	500	127.00	12.70
ซูเปอร์เซฟ	60	27.00	22.50
ขอบทอง	40	25.00	31.25
	110	49.00	22.27
ศาลาแม่บ้าน	40	25.00	31.25

ตารางที่ 5.5 แสดงราคาของพริกไทยชนิดเม็ดขาว บรรจุกัณฑ์ขวด

ตราหือ	ปริมาณต่อขวด(กรัม)	ราคาต่อขวด (บาท)	ราคาต่อ 20กรัม (บาท)
มือที่ 1	100	38.5	7.7
ขอบทอง	100	69	13.8
	45	39	17.33
ศาลาแม่บ้าน	100	69	13.8
	45	39	17.33

ตารางที่ 5.6 แสดงราคาของพริกไทยชนิดเม็ดขาว บรรจุกัณฑ์ถุง

ตราหือ	ปริมาณต่อถุง(กรัม)	ราคาต่อถุง (บาท)	ราคาต่อ 50กรัม (บาท)
มือที่ 1	100	38.50	19.25
ลีดเดอร์โพธิ์	100	24.50	12.25
ข้างสยาม	100	43.00	21.50
โฮมชอยส์	50	28.00	28.00
ขอบทอง	70	49.00	35.00
	35	25.00	35.71
ศาลาแม่บ้าน	35	25.00	35.71

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น อนุญาตให้นำไปใช้
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 5.7 แสดงราคาของพริกไทยชนิดเม็ดดำ บรรจุภัณฑ์ขวด

ตราหือ	ปริมาณต่อขวด(กรัม)	ราคาต่อขวด (บาท)	ราคาต่อ 20กรัม (บาท)
มือที่ 1	100	29.00	5.80
ขอบทอง	100	69.00	13.80
	45	39.00	17.33
ศาลาแม่บ้าน	100	69.00	13.8
	45	39.00	17.33

ตารางที่ 5.8 แสดงราคาของพริกไทยชนิดเม็ดดำ บรรจุภัณฑ์ถุง

ตราหือ	ปริมาณต่อถุง(กรัม)	ราคาต่อถุง (บาท)	ราคาต่อ 50กรัม (บาท)
มือที่ 1	100	29	14.5
ลีดเดอร์ไพร์	100	16.75	8.375
ไร่ทิพย์	100	20.5	10.25
ขอบทอง	70	49	35
	35	25	35.71
ศาลาแม่บ้าน	35	25	35.71

5.4.3.3 กลยุทธ์ช่องทางการจำหน่าย (Place)

1) ช่องทางการจำหน่าย (Place)

จากการที่ขาดการวิเคราะห์พฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย ประกอบกับการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ไม่ชัดเจนจึงไม่สามารถที่จะระบุและจัดสรร การกระจายสินค้าให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและตำแหน่งผลิตภัณฑ์ได้ ดังนั้นแผนการตลาดที่ ผ่านมาในด้านช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าก็ยังไม่มีการจัดสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างร้านค้า ประเภทซูเปอร์สโตร์, ดิสเคาน์สโตร์ และคอนวีเนียนสโตร์ ทั้งนี้บริษัทมีการวางสินค้าให้ทั่วถึงและ ครอบคลุม โดยจำหน่าย ณ สถานที่ต่างๆ ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ชูเปอร์มาร์เก็ตของห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล และห้างเดอะมอลล์ทุกสาขา

2. ดิสเคาน์สโตร์และซูเปอร์สโตร์หลักๆ คือ เทสโก้ โลตัส คาร์ฟู และ เบลไทยทุกสาขา รวมทั้งซูเปอร์สโตร์ต่างๆ ทั้งในกรุงเทพฯ ปริมณฑล และต่างจังหวัด

โดยบริษัททำการติดต่อกับศูนย์กลางคลังสินค้า (Distribution Center) ของผู้ค้าปลีกดังกล่าวโดยให้ผลตอบแทนร้อยละ 2.5 แก่ศูนย์กลางคลังสินค้า ให้ส่วนลดในอัตราร้อยละ 30 จากราคาขายปลีก รวมทั้งมี Trade Promotion คือ ส่วนลดตามยอดขายให้กับผู้ค้าปลีกดังกล่าวด้วย ในการทำยอดขายให้ได้ตามที่เป้าหมายกำหนดและมีการจ่ายค่าธรรมเนียมแรกเข้าในการวางสินค้าบนชั้นวางสินค้าแตกต่างกันระหว่างธุรกิจค้าปลีกต่างชาติกับธุรกิจค้าปลีกไทย โดย 1 SKU จะมีค่าใช้จ่ายประมาณ 50,000 บาทต่างชาติ ในขณะที่ธุรกิจค้าปลีกไทยมีค่าใช้จ่ายเพียง 4,000 บาทเท่านั้น

จากการวิเคราะห์พฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย บริษัทจึงกำหนดช่องทางการจัดจำหน่ายขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับตำแหน่งผลิตภัณฑ์ และเพิ่มช่องทางการจำหน่ายให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น โดยพริกไทยทั้ง 2 ยี่ห้อมีส่วนแบ่งการจำหน่ายของซูเปอร์มาร์เก็ต ดิสเคาน์สโตร์และซูเปอร์สโตร์ ตามลำดับดังนี้

พริกไทยตราศาลาแม่บ้าน สัดส่วน 70 : 30

พริกไทยตราขอบทอง สัดส่วน 30 : 70

การจัดสัดส่วนการกระจายดังกล่าว เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการแยกตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ออกจากกันอย่างชัดเจน คือ พริกไทยตราศาลาแม่บ้าน เป็นสินค้าพรีเมียมที่กลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่มีรายได้สูง ในขณะที่พริกไทยตราขอบทองเป็นสินค้าระดับกลางที่มีกลุ่มเป้าหมายกระจายตัวอยู่ทั่วไป

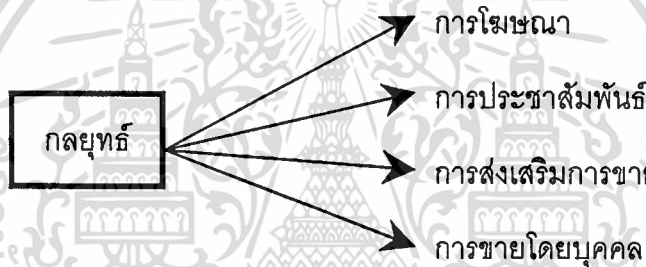
ในอนาคตบริษัทเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายโดยเข้าไปจำหน่ายในร้านสะดวกซื้อ บริษัทผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป และร้านอาหารต่างๆ ซึ่งช่องทางการจำหน่ายที่จะเพิ่มขึ้น ได้แก่ ร้านสะดวกซื้อเซเว่นอีเลเว่นท์ ร้านพิซซาฮัท บริษัทสุรพลฟู๊ด ทั้งนี้เพราะเป็นร้านที่เน้นความสะดวกและคุ้มค่าทางโภชนาการ ซึ่งตรงกับลักษณะผลิตภัณฑ์ที่เน้นคุณค่าทางโภชนาการ และระดับราคาไม่แพงจนเกินไป โดยบริษัทจะให้ส่วนลดตามปริมาณการซื้อในแต่ละครั้ง โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ร้านดังกล่าวนำผลิตภัณฑ์ไปประกอบในการปรุงรสอาหาร

2) กระบวนการจัดส่งสินค้า

ทางบริษัทจะเป็นผู้จัดส่งสินค้าเอง โดยทำการจัดส่งผลิตภัณฑ์พริกไทยไปยังศูนย์กระจายสินค้าต่างๆ ของ ท็อปส์ซูเปอร์มาร์เก็ต เทสโก้ โลตัส และร้านพืชผักยักษ์ ซึ่งในส่วนของคาร์ฟูร์ จะทำการจัดส่งสินค้าผ่านทางตัวแทนขนส่ง สำหรับห้างสรรพสินค้าเดอะมอลล์ และซูเปอร์สโตร์ต่างๆ ซึ่งไม่มีศูนย์กระจายสินค้ากลาง บริษัทจะทำการจัดส่งไปที่สาขาที่วางผลิตภัณฑ์จำหน่ายโดยตรง

5.4.3.4 กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

ที่ผ่านมามีบริษัทให้ความสำคัญในจุดนี้น้อย ทำให้เสียโอกาสในการขยายตลาดบางส่วนไป โดยมีแผนการตลาดใหม่ดังนี้



ภาพที่ 5.1 แผนกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด

1. เลือกใช้สื่อที่ให้ความรู้เกี่ยวกับประโยชน์และคุณค่าทางอาหาร เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างทั่วถึง โดยเน้นสื่อที่สามารถครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้มาก
2. พยายามเน้นย้ำถึงตราผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างให้เกิด Brand Awareness และความนิยมในผลิตภัณฑ์
3. วางแผนส่งเสริมการขายร่วมกับร้านค้า ตัวแทนขาย เพื่อกระตุ้นยอดขายและกระจายสินค้าให้เข้าถึงผู้บริโภคอย่างทั่วถึง

1) การโฆษณา (Advertising)

กลยุทธ์

การใช้สื่อโฆษณาจะเลือกใช้สื่อที่มีประสิทธิภาพในการเจาะกลุ่มเป้าหมาย ใช้สื่อที่เน้นการประชาสัมพันธ์ให้กลุ่มเป้าหมายได้รู้จักสินค้าและรับรู้ถึงประโยชน์ของพริกไทย โดยกระตุ้นให้ผู้บริโภคตระหนักถึงคุณค่าทางโภชนาการของผลิตภัณฑ์ และเพื่อเป็นการย้ำถึงผลิตภัณฑ์ ตราสินค้า เพื่อให้เกิดการจดจำผลิตภัณฑ์ และการซื้อซ้ำ จากการสำรวจพฤติกรรมผู้บริโภค พบว่าสื่อที่ผู้บริโภคให้ความสนใจมากที่สุด คือ สื่อโทรทัศน์ รองลงมา คือ นิตยสาร และอินเทอร์เน็ต ตามลำดับ

แผนการใช้สื่อโฆษณา

1. นิตยสาร และ วารสาร

การโฆษณาในนิตยสารมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริโภคจดจำตราสินค้าและสร้างภาพพจน์ให้กับพริกไทยทั้งทางด้านคุณภาพและความเป็นพริกไทยบริสุทธิ์ 100% จนเกิดความสนใจในการทดลองซื้อสินค้า การโฆษณาจะจัดทำในรูปแบบพิมพ์โฆษณา 4 นิตยสารที่คัดเลือกลงโฆษณาจะเป็นนิตยสารที่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้ คือ เป็นกลุ่มที่รักสุขภาพโดยจะลงโฆษณานิตยสาร ได้แก่ "แม่และเด็ก" "ชีวจิต" และ "แม่บ้าน" ใน 2 ปีแรก 12 ครั้งต่อปี (ทุกๆ เดือน) และจะลดความถี่ลงช่วง 2 ปีต่อมาเป็น "แม่และเด็ก" จำนวน 6 ครั้งต่อปี "ชีวจิต" จำนวน 12 ครั้งต่อปี และ "แม่บ้าน" จำนวน 6 ครั้งต่อปี

ตารางที่ 5.9 ความถี่ในการโฆษณาในนิตยสาร "แม่และเด็ก" "ชีวจิต" และ "แม่บ้าน" ใน 2 ปีแรก (ปี พ.ศ.2547-2548)

นิตยสาร	เดือน											
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
แม่และเด็ก	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ชีวจิต	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
แม่บ้าน	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 5.10 ความถี่ในการโฆษณาในนิตยสาร "แม่และเด็ก" "ชีวจิต" และ"แม่บ้าน" ใน 2 ปี
ต่อมา (ปี พ.ศ.2549 – 2550)

นิตยสาร	เดือน											
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
แม่และเด็ก	X		X		X		X		X		X	
ชีวจิต	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
แม่บ้าน		X		X		X		X		X		X

2. อินเทอร์เน็ต

ในปัจจุบันอินเทอร์เน็ตได้รับความนิยมมากขึ้นซึ่งรูปแบบการใช้งานจากอินเทอร์เน็ตครอบคลุมความต้องการของผู้ใช้ที่หลากหลายไม่ว่าจะเป็นแหล่งในการค้นหาข้อมูลต่างๆ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การสั่งซื้อสินค้า เป็นต้น สื่ออินเทอร์เน็ตจึงเป็นสื่อที่สามารถนำเสนอข้อความสู่กลุ่มเป้าหมายได้อีกสื่อหนึ่ง ปัจจุบันเว็บไซต์บริษัท คือ www.krungsrifood.com โดยจะลงประชาสัมพันธ์เว็บไซต์ของทางบริษัทผ่านทางเว็บไซต์ที่เปิดให้ทำการลงโฆษณาฟรีและมีการเชื่อมโยงไปสู่เว็บไซต์เสิร์จเอนจิน (Search engine) ที่มีชื่อเสียง ได้แก่ www.sanook.com www.yahoo.com และ www.google.co.th ซึ่งบริษัทมีแผนการโฆษณาในอินเทอร์เน็ตในลักษณะผู้สนับสนุนเว็บไซต์ต่างๆ โดยเฉพาะเว็บไซต์เพื่อสุขภาพ โดยจัดทำในรูปแบบของป้ายโฆษณา (Banner) ขนาด 12 ตารางนิ้ว ซึ่งจะลงโฆษณาอย่างต่อเนื่องเป็นเวลา 2 ปี (ปี พ.ศ.2549-2550) หลังจากนั้นบริษัทจะมีการประเมินผลตอบรับจากสถิติปริมาณผู้เข้าชมเว็บไซต์ ซึ่งบริษัทได้คัดเลือกเว็บไซต์ที่จะลงโฆษณา ได้แก่ www.healthnet.in.th www.cheewajit.com www.mcdang.com

3. โทรทัศน์

ใช้กลยุทธ์สปอนเซอร์ชิพในรูปแบบป้ายบนเวที โดยให้การสนับสนุนรายการต่างๆ ทางโทรทัศน์ ซึ่งจะเป็นรายการอาหาร เพื่อสื่อสารให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย คือ กลุ่มแม่บ้าน โดยรายการอาหารที่เลือกสนับสนุน ได้แก่ รายการอร่อยยกนิ้ว ทุกวันพฤหัสบดี เวลา 16.00 – 16.30 น.

2) การจัดรายการส่งเสริมการขาย (Sales Promotion)

กลยุทธ์

1. จัดทำ Trade Promotion ให้กับร้านค้าปลีก เป็นการกระตุ้นยอดขาย โดยเสนอเงื่อนไขส่วนลดพิเศษประมาณ 20-25% ให้กับทางร้านค้า ร้านอาหาร ฟาสต์ฟู้ดส์ และผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป การให้เครดิตทางการค้าประมาณ 30-45 วัน และสำหรับร้านค้าสะดวกซื้อ ได้แก่ เซเว่นอีเลเว่น แฟมิลี่มาร์ท ทางบริษัทจะให้ส่วนลดพิเศษเพื่อเป็นการส่งเสริมยอดขายให้กับทางร้านค้า อีกทั้งเป็นการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายให้กับทางบริษัทในด้านหนึ่งด้วย

2. เพิ่ม Consumer Promotion เพื่อรักษายอดขายและกระตุ้นกลุ่มผู้บริโภคใหม่ๆ ให้ทดลอง เช่น การลดราคาจากป้าย ชื้อ 1 แกรม 1 เป็นต้น การลดราคาเป็นระยะๆ ในช่วงเทศกาลต่างๆ เช่น วันขึ้นปีใหม่ วันตรุษจีน วันสงกรานต์ และวันสารทจีน เป็นต้น

3. ผู้ค้าปลีกขายใหญ่ หากสามารถทำยอดขายได้ตามเป้าในแต่ละปี จะได้รับส่วนลดการค้าจากยอดขาย 5% จากมูลค่าจากยอดขาย

ตารางที่ 5.11 แผนการส่งเสริมการขาย

การส่งเสริม	เดือน											
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
ลดราคา					X					X	X	
ซื้อ 1 แกรม 1						X	X	X	X			
การลดราคา												
ช่วงเทศกาล	X	X		X								X

3) การขายโดยบุคคล (Personal Selling)

กลยุทธ์

ในส่วนของการบริหารงานขาย บริษัทได้จัดพนักงานประจำ 2 คน ในตำแหน่งพนักงานขายดูแลช่องทางจำหน่ายในส่วนของซูเปอร์มาร์เก็ตในห้างสรรพสินค้าต่างๆ ซูเปอร์สโตร์ ทั้งในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และในส่วนต่างจังหวัด ทั้งนี้บริษัทจะเพิ่มพนักงาน 1 คนสำหรับดูแลช่องทางทางการจัดจำหน่ายในส่วนของบริษัทสะดวกซื้อสุโรวาเรม ภัตตาคาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ร้านอาหาร ฟาสต์ฟู้ดส์และผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป เป็นต้น โดยให้ผลตอบแทนในรูปเงินเดือน และ คำนายหน้าการขาย

4) การตลาดโดยใช้แคตตาล็อก (Catalog Marketing)

กลยุทธ์

บริษัทส่งแคตตาล็อกสินค้าซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับรายการสินค้าต่างๆ ของทางบริษัทพร้อมทั้งรูปภาพสินค้าเพื่อให้สามารถซื้อไปยังร้านค้าปลีก คำส่ง รាយย่อได้ อย่างถูกต้อง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการสั่งซื้อกลับมาที่บริษัท โดยบริษัทจะให้ส่วนลดทางการค้ามากกว่าปกติในกรณีที่ได้มีการสั่งซื้อสินค้ากับทางบริษัท

5) กิจกรรมเพื่อสังคม

นอกจากการส่งเสริมการตลาดในวิธีต่างๆ ดังกล่าว บริษัทได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการสร้างสรรค์สังคมให้เกิดประโยชน์ในด้านต่างๆ ได้แก่ การให้การสนับสนุนทุนการศึกษา การรณรงค์ร่วมกับภาครัฐในการต่อต้านยาเสพติด การส่งเสริมและพัฒนาชุมชนท้องถิ่น และการอนุรักษ์สภาพแวดล้อมบริเวณโดยรอบ

แผนกลยุทธ์ของห้างหุ้นส่วนจำกัดอุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงเทพฯ ที่กล่าวมานี้ สามารถพัฒนาเป็นแผนธุรกิจ ดังแสดงในภาคผนวก ก.

สรุปและข้อเสนอแนะ

6.1 สรุปผลการศึกษา

ธุรกิจพริกไทยเป็นธุรกิจที่การเติบโตต่อเนื่องตามจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้น แต่การแข่งขันในธุรกิจนี้ก็เป็นอย่างรุนแรงเช่นกัน โดยมีทั้งคู่แข่งรายใหม่ๆ เพิ่มขึ้นและการแข่งขันจากกิจการที่ว่างผลิตเพื่อนำไปจำหน่ายภายใต้ตราสินค้าของตนเอง (House Brand) ทำให้ผู้ประกอบการทั้งที่อยู่ในตลาดเดิมและผู้เข้ามาใหม่จะต้องศึกษาตลาดให้เข้าใจเพื่อที่จะได้นำมาวางกลยุทธ์ของตนให้เหมาะสม ในการศึกษาครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสถานการณ์ทั่วไปและโครงสร้างตลาดพริกไทย 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่กำหนดความสามารถในเชิงแข่งขันของบริษัทผู้ประกอบการพริกไทยในปัจจุบัน 3) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ความสามารถในเชิงแข่งขันของบริษัทผู้ประกอบการพริกไทย 4) เพื่อเสนอแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการพริกไทย

วิธีการศึกษาใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากแบบสอบถามผู้บริหารของบริษัทผู้ประกอบการพริกไทยและผู้บริโภคพริกไทยที่ซื้อสินค้าในร้านค้าปลีกสมัยใหม่ และข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งข้อมูลของหน่วยงานราชการและเอกชน แล้วนำมาวิเคราะห์โดยใช้แนวคิดเรื่องการกระจุกตัวของอุตสาหกรรม (Industrial Concentration) ซึ่งเป็นการวัดค่าอัตราส่วนการกระจุกตัว (Concentration Ratio :CR) การวิเคราะห์ระดับความสามารถเชิงแข่งขันโดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่าผลรวมปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ (Internal Factor Analysis Summary: IFAS) และผลรวมปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ (External Factor Analysis Summary: EFAS) และการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค หลังจากนั้นจะนำมาวางกรอบกลยุทธ์สำหรับวางแผนธุรกิจ หจก.อุตสาหกรรมอาหารสากล กรุงเทพฯ

ผลการศึกษาสถานการณ์ทั่วไปและโครงสร้างตลาดพริกไทย พบว่า การแข่งขันในตลาดพริกไทยเป็นไปอย่างรุนแรง เป็นธุรกิจที่มีผู้ประกอบการน้อยราย จากการวัดค่าอัตราส่วนการกระจุกตัว ได้ค่าอัตราส่วนการกระจุกตัวของตลาดพริกไทยและเครื่องเทศของ 4 บริษัทขนาดใหญ่ (CR4) เท่ากับร้อยละ 74-78 นั้นหมายความว่า โครงสร้างตลาดของผลิตภัณฑ์พริกไทยในประเทศไทยเป็นแบบผู้ขายน้อยราย (Oligopoly) มีการกระจุกตัวสูง มีการผูกขาดในอุตสาหกรรมมาก โดยมีผู้ผลิตรายใหญ่ไม่กี่รายที่ครองส่วนแบ่งทางการตลาดอยู่ ดังนั้นผู้ผลิตจึงมีการตรวจสอบซึ่งกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และกันอย่างเข้มข้นและตอบโต้กันมากขึ้น พยายามรักษาระดับราคาสินค้าให้อยู่ในระดับเดียวกัน เพื่อรักษาประโยชน์ของตน ทำให้ราคาขายค่อนข้างใกล้เคียงกัน โดยต้องใช้กลยุทธ์ทางด้านอื่นๆ ที่ไม่ใช่ราคามาแข่งขันกัน เช่น การส่งเสริมการขาย โดยให้ส่วนลดกับตัวแทนจำหน่าย การแข่งขันทางด้านผลิตภัณฑ์ การโฆษณา เป็นต้น

การวิเคราะห์ระดับความสามารถเชิงแข่งขันจากแบบสอบถามผู้บริหารของบริษัท ประกอบการพริกไทยจำนวน 6 ราย ในด้านการวิเคราะห์ระดับความสามารถเชิงแข่งขันจากปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ พบว่าปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่นภายในกลุ่มคือ ปัจจัยในเรื่องคุณภาพผลิตภัณฑ์ การบริหารช่องทางการจัดจำหน่ายและวิสัยทัศน์และนโยบายของผู้บริหาร ในขณะที่ปัจจัยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญน้อยที่สุดได้แก่ ปัจจัยในเรื่องของการโฆษณา ด้านระดับความสามารถเชิงแข่งขันจากปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ พบว่าบริษัทที่มีความสามารถเชิงการแข่งขันจากปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ มากที่สุดคือ บริษัท C รองลงมาได้แก่ บริษัท D หจก.อุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา บริษัท B และบริษัท E ตามลำดับ และบริษัทที่มีความสามารถเชิงแข่งขันจากปัจจัยภายในด้อยที่สุดคือ บริษัท F โดยค่าเฉลี่ยของระดับความสามารถเชิงการแข่งขันจากปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ร้อยละ 73.50

การวิเคราะห์ระดับความสามารถเชิงแข่งขันจากปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ พบว่าปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่นภายในกลุ่มคือ ปัจจัยในเรื่องอำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบและปัจจัยที่ผู้ประกอบการพริกไทยให้ความสำคัญน้อยที่สุดคือ ปัจจัยในเรื่องของอัตราการแลกเปลี่ยนและผลกระทบจากข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศ ด้านระดับความสามารถเชิงแข่งขันจากปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ พบว่าบริษัทที่มีความสามารถเชิงการแข่งขันจากปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์มากที่สุดคือ บริษัท C รองลงมาได้แก่ บริษัท D บริษัท หจก.อุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา บริษัท F และบริษัท E ตามลำดับ โดยบริษัทที่มีความสามารถเชิงแข่งขันจากปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์มากที่สุดคือ บริษัท B โดยค่าเฉลี่ยของระดับความสามารถเชิงการแข่งขันจากปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ร้อยละ 66.54

เมื่อนำค่าความสามารถของผู้ประกอบการพริกไทยที่พิจารณาจากปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ (Internal Strategic Factor, ISF) มากำหนดค่าพิกัดในแนวนอนและนำค่าความสามารถของผู้ประกอบการพริกไทยที่พิจารณาจากปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ (External Strategic Factor, ESF) มากำหนดค่าพิกัดในแนวตั้ง สามารถจำแนกความสามารถในการแข่งขันของบริษัทต่างๆ ได้เป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่ 1 มีระดับความสามารถในเชิงแข่งขันเมื่อพิจารณาจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกอยู่ในระดับสูงเหนือค่าเฉลี่ยของทั้งธุรกิจ สถานะของบริษัทอยู่ในฐานะผู้นำตลาดและมีความเป็นไปได้สูงที่บริษัทจะมีโอกาสของการเจริญเติบโตต่อไป บริษัทที่อยู่ในส่วนนี้ได้แก่ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริษัท หจก.อุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา บริษัท C และบริษัท D กลุ่มที่ 2 มีระดับความสามารถในเชิงแข่งขันเมื่อพิจารณาจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกอยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของทั้งธุรกิจ บริษัทยังมีข้อบกพร่องในหลายปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนและมีอุปสรรคที่ทำให้บริษัทเหล่านี้พบความยากลำบากในการทำการค้า บริษัทที่อยู่ในส่วนนี้ได้แก่ บริษัท B บริษัท E และบริษัท F

การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคไทย ใช้การสอบถามผู้บริโภคไทยที่ซื้อสินค้าในร้านค้าปลีกสมัยใหม่จำนวน 338 ราย โดยผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายร้อยละ 35.5 เพศหญิงร้อยละ 64.5 อายุเฉลี่ยส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 20-29 ปี สถานภาพโสดร้อยละ 66.5 สมรสร้อยละ 32.0 การศึกษาส่วนใหญ่จบปริญญาตรี ร้อยละ 57.4 อาชีพส่วนใหญ่ พนักงานบริษัทเอกชนร้อยละ 65.7 ระดับรายได้ 10,000 - 20,000 บาท ต่อเดือน จำนวนสมาชิกในครอบครัวโดยเฉลี่ยเท่ากับ 4.72 คน ต่อครอบครัว จากการศึกษาพบว่า อัตราการบริโภคฟริกไทยของกลุ่มตัวอย่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.97 ขวด (ขนาด 45 กรัม) ต่อเดือน สถานที่ที่ผู้บริโภคเลือกซื้อฟริกไทยเป็นลำดับที่หนึ่ง คือ ซูเปอร์มาร์เก็ต รองลงมาคือ ไฮเปอร์มาร์เก็ต ขนาดของฟริกไทยที่ผู้บริโภคส่วนใหญ่ซื้อ คือ ฟริกไทยขนาดเล็ก (40-45 กรัม) ชนิดของฟริกไทยที่ผู้บริโภคส่วนใหญ่ซื้อ คือ ฟริกไทยชนิดป่นขาว ชนิดบรรจุภัณฑ์ที่ซื้อส่วนใหญ่คือ ฟริกไทยบรรจุขวด ตราสินค้าฟริกไทยที่ผู้บริโภครู้จักมากที่สุดห้าอันดับแรก คือ ตรามือที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 81.7 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด รองลงมาคือ ตราไร้ทิพย์ ร้อยละ 16.5 ตราสวนไทยร้อยละ 10.1 ตราท็อปส์ร้อยละ 9.5 และตรา Super Save ร้อยละ 7.9

สำหรับฟริกไทยที่ผู้บริโภคเลือกใช้ปรุงรสมากที่สุดสามอันดับแรกคือ ตรามือที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 81.4 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ตราไร้ทิพย์ร้อยละ 2.4 และตราศาลาแม่บ้านร้อยละ 2.0 และตราสวนไทยร้อยละ 2.0 ตามลำดับ เหตุผลสำคัญที่สุดในการซื้อฟริกไทยของผู้บริโภค คือ คุณภาพฟริกไทย รองลงมาคือ ตราสินค้าเป็นที่รู้จัก และความเคยชิน สื่อที่ผู้บริโภคคิดว่าเหมาะสมในการโฆษณาฟริกไทยมากที่สุด คือ โทรทัศน์รองลงมาคือ นิตยสาร เช่น แม่และเด็กและแม่บ้าน เป็นต้น ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อฟริกไทยมากที่สุดคือ ความสะอาด รองลงมาคือ ฟริกไทยบริสุทธิ์ การปราศจากสารฟอกขาว อายุในการเก็บรักษาคุณค่าทางอาหาร คุณค่าทางโภชนาการรสชาติฟริกไทย และความสะดวกในการบริโภค ตามลำดับ

เมื่อนำผลจากการวิเคราะห์มากำหนดกลยุทธ์สำหรับห้างหุ้นส่วนจำกัดอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา บริษัทจะต้องวางกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) โดยใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต ด้วยการเจาะตลาด การพัฒนาตลาดและกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ยังต้องใช้กลยุทธ์การขยายตัวแบบรวมตัวไปข้างหน้า โดยมุ่งทางด้านการผลิตฟริกไทยสด เพื่อให้บริษัทสามารถควบคุมปริมาณและคุณภาพของวัตถุดิบได้ และกลยุทธ์การกระจายธุรกิจจากจุดศูนย์เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กลาง โดยมีการผลิตเครื่องเทศหลายชนิด ซึ่งสามารถใช้ทรัพยากร เครื่องจักร การขนส่ง และช่องทาง การจัดจำหน่ายร่วมกัน สำหรับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ(Business Strategy) บริษัทควรใช้กลยุทธ์ ในการสร้างความแตกต่างทั้งทางด้านตราสินค้า คุณภาพผลิตภัณฑ์และลักษณะบรรจุภัณฑ์ ด้าน กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) บริษัทควรวางกลยุทธ์ในการบริหารให้เกิดประ สทธิผลสูงสุด เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน จัดรูปแบบองค์กรให้มีการทำงานสอดคล้อง กัน

กลยุทธ์ทางการตลาด บริษัทวางกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นผู้บริโภคที่มีความสนใจในคุณค่า ทางโภชนาการและรักษาสุขภาพ โดยบริษัทมีการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใน 2 ระดับคือ ตราศาลา แม่บ้าน ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ พริกไทยบริสุทธิ์ ราคาพรีเมียม ตราขอบทอง ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ พริกไทยบริสุทธิ์ ราคาปานกลาง เป็นตราสินค้าแข่งขัน (Fighting Brand) ที่จะใช้ในการสกัดคู่แข่ง ขัน ในตลาดระดับกลางลงไป ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายบริษัทจะเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย โดยเข้าไปจำหน่ายในร้านสะดวกซื้อ บริษัทผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป และร้านอาหารต่างๆ จากเดิมที่ เน้นเพียง ซูเปอร์มาร์เก็ต ดิสเคานท์สโตร์ และซูเปอร์สโตร์ ด้านกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด จะใช้ สื่อผสมต่างๆที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายทั้งการโฆษณาทางนิตยสาร อินเทอร์เน็ต โทรทัศน์ ตลอดจนการจัดรายการส่งเสริมการขาย การขายโดยบุคคล การตลาดโดยสื่อสิ่งพิมพ์ และการทำ กิจกรรมเพื่อสังคม โดยกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดต่างๆ จะต้องมีการวางแผนงานที่ชัดเจน และ มีการประเมินผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

6.2 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษา ผู้ประกอบการพริกไทยควรพัฒนาความสามารถแข่งขันของตนเอง ในด้านต่างๆ ดังนี้

ในด้านปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยในเรื่องของคุณภาพ ผลิตภัณฑ์ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ทั้งผู้บริหารของผู้ประกอบการพริกไทยและผู้บริโภคพริกไทยเห็น พ้องกันว่ามีความสำคัญมากที่สุด โดยควรมีการสร้างมาตรฐานคุณภาพและนำระบบมาตรฐาน สากลมารองรับ เช่น มาตรฐานสุขลักษณะที่ดีในการผลิตอาหาร (GMP) และระบบการวิเคราะห์ จุดอันตรายที่ต้องควบคุม (HACCP) เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความเชื่อถือและมั่นใจในคุณภาพ ควร เน้นการบริหารช่องทางการจัดจำหน่าย เพื่อให้สินค้าเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ลูกค้าสามารถหา ซื้อสินค้าได้สะดวกและมีต้นทุนการบริหารช่องทางการจัดจำหน่ายที่ต่ำ ปัจจัยที่สำคัญมากอีก ปัจจัยหนึ่งคือ วิสัยทัศน์และนโยบายของผู้บริหาร ซึ่งทุกผู้ประกอบการควรจัดให้มีเพื่อให้เกิดความ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชัดเจนในการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร ทุกคนมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ในด้านปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยในเรื่องของอำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบโดยมีการวางแผนจัดการวัตถุดิบและวัสดุบรรจุก่อนที่ที่เหมาะสม เช่น มีการทำสัญญาสั่งซื้อล่วงหน้า เพื่อสามารถเก็บวัตถุดิบได้อย่างต่อเนื่องและลดความผันผวนทางด้านราคาหรือสำหรับวัสดุบรรจุก่อน ควรมีการติดต่อกับบริษัทผลิตบรรจุก่อนที่ในลักษณะผู้ร่วมธุรกิจ (Partner) โดยมีการร่วมกันพัฒนารูปแบบบรรจุก่อน พัฒนาวัสดุในการทำบรรจุก่อน ตลอดจนมีการใช้การส่งมอบบรรจุก่อนแบบทันเวลา (Just in Time) เพื่อลดต้นทุนและพื้นที่ในการจัดเก็บ

ในด้านปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อพริกไทยของผู้บริโภค ผู้บริโภคโดยส่วนใหญ่ต้องการพริกไทยที่สะอาด มีความบริสุทธิ์ ปราศจากสารฟอกขาว มีอายุในการเก็บรักษาคุณค่าทางอาหาร คุณค่าทางโภชนาการ ซึ่งเป็นแนวทางที่ผู้ประกอบการควรนำไปสร้างกลยุทธ์เพื่อสามารถตอบสนองตรงความต้องการของผู้บริโภค เพื่อนำไปสู่ความจงรักภักดีในตราสินค้าในที่สุด

นอกจากปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้น ปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่ผู้บริหารของผู้ประกอบการพริกไทยไม่ได้ให้ความสำคัญมากนักแต่มีความสำคัญต่อธุรกิจนี้ คือ การสนับสนุนของภาครัฐ ซึ่งหากภาครัฐให้การส่งเสริมการเพาะปลูกพริกไทย ตลอดจนการสนับสนุนธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการแปรรูปพริกไทย ทั้งในด้านเงินทุน วิชาการ เทคโนโลยีและตลาด ก็จะทำให้ผู้ประกอบการพริกไทยในประเทศมีความเข้มแข็งขึ้นและอาจพัฒนาศักยภาพทัดเทียมต่างประเทศจนสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้ต่อไป

บรรณานุกรม

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. 2543-2545. ข้อมูลงบการเงิน. กรุงเทพฯ. กระทรวงพาณิชย์.
- กลุ่มพืชสมุนไพรและเครื่องเทศ. 2545. คู่มือพืชสมุนไพรและเครื่องเทศ ชุดที่ 4 เครื่องเทศ. กองส่งเสริมพืชสวน กรมส่งเสริมการเกษตร.
- คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2545. มูลค่าการซื้อขายผ่านร้านค้าปลีกสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชลลดา จามรกุล. 2537. เอกสารการสอนชุดวิชา เศรษฐศาสตร์วิเคราะห์. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท. (ไม่ปรากฏที่พิมพ์)
- ชญญา สระทองอุ่น. 2543. ขีดความสามารถในการพัฒนาอุตสาหกรรมพริกไทยของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต(เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ) บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธนาคารกสิกรไทย. ฝ่ายวิชาการ. ส่วนวิจัยเกษตรกรรม. 2530. เครื่องเทศ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์.
- นราทิพย์ ชุตินวงศ์. 2542. เศรษฐศาสตร์การจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฝ่ายวิจัย ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด(มหาชน). 2545. การขยายตัวของดีสเคานท์สโตร์. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท. (ไม่ปรากฏที่พิมพ์)
- เรวดี รัตนานูบาล และสุนันทา จารุวัฒน์ชัย. 2543. ทิศทางธุรกิจค้าปลีกไทย. ฝ่ายภาคการผลิต สายนโยบายการเงิน. ธนาคารแห่งประเทศไทย
- วัชรภรณ์ สุริยาภิวัฒน์. 2546. วิจัยธุรกิจยุคใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนา สวรรยาธิบัติ. 2531. การปลูกพริกไทย. ศูนย์ส่งเสริมและฝึกอบรมการเกษตรแห่งชาติ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน นครปฐม.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรม (ต่อ)

- วัลลภ อนันต์พูลทรัพย์. 2539. "การแข่งขันของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องสุภัณฑ์ในประเทศไทย". ภาคนิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิทย์ สัตยรักษ์วิทย์. 2 542 เศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม: เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- วุฒิ วุฒิธรรมเวช. 2540. สารานุกรมสมุนไพร รวมหลักเภสัชกรรมไทย. กรุงเทพฯ: โอ.เอส. พรินติ้ง เฮ้าส์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2541. การวิจัยธุรกิจ. กรุงเทพฯ : บริษัท A.N.การพิมพ์ จำกัด.
- ศูนย์วิจัยพืชสวนจันทบุรี. 2543. พริกไทย. สถาบันวิจัยพืชสวน กรมวิชาการเกษตร.
- สมชาย สุคนธ์สิงห์และคณะ. 2531. คู่มือส่งเสริมการเกษตรที่ 53 เรื่องการปลูกพริกไทย. กรมส่งเสริมการเกษตร.
- ศูนย์วิจัยเศรษฐศาสตร์ประยุกต์, คณะเศรษฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2540. ศักยภาพในการพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องปรุงรส. กรุงเทพฯ. กองบริการอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม.
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. 2546. ปริมาณและมูลค่าการนำเข้าพริกไทยรายเดือน กรุงเทพฯ. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- อิวัฒน์ ทรัพย์ไพฑูรย์. 2546. 6 อภิมหาอาณาจักรธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ฟิงตน.
- อิศรา กิตติธารธรรม. 2544. จับตา พริกไทยสู่เวทีการค้าโลก. สวนเกษตร. 2(42) : 65-68.
- Michael E. Porter. 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press.
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. 2000. Strategic Management. 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall International.

เอกสารนี้เป็นเอกสารทสงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก ก.

แบบสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาวิชาอิสระ

เรื่องการศึกษาโครงสร้างตลาดและการวางแผนกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการพริกไทย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไป

1. ประวัติและความเป็นมา

1.1 ชื่อสถานประกอบการ.....

กิจการจัดตั้งเมื่อปี พ.ศ. ทุนจดทะเบียนบาท

ผู้ถือหุ้นประกอบด้วย คนไทย% คนต่างชาติ.....%

จำนวนพนักงานคน

1.2 บริษัทของท่านผลิตสินค้า ได้แก่.....

1.3 ถ้าบริษัทของท่านเป็นบริษัทข้ามชาติหรือร่วมทุน โปรดระบุเหตุผลที่เลือกเมืองไทย (ระดับความสำคัญ เรียงจากมากไปน้อย)

- ค่าจ้างแรงงานต่ำ
- ได้รับการสนับสนุนจาก BOI
- มีวัตถุดิบ/อุตสาหกรรมสนับสนุนเพียงพอ
- สิทธิพิเศษเนื่องจากการรวมกลุ่มทางการค้า (ASEAN of AFTA)
- สามารถขยายตลาดไปสู่ต่างประเทศข้างเคียงได้ง่าย
- มีตลาดภายในประเทศขนาดใหญ่
- แรงงานฝีมือ
- ได้รับสิทธิพิเศษทางภาษีศุลกากร
- อื่น ๆ(ระบุ).....

1.4 ธุรกิจของท่านมีผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นอย่างไร

ผลการดำเนินงานและเป้าหมาย	ปี พ.ศ. (* 2547 – 2549 ใช้ตัวเลขประมาณการ)						
	2543	2544	2545	2546	2547*	2548*	2549*
ส่วนแบ่งตลาดพริกไทยในประเทศ(%)							
ยอดขายพริกไทย (ล้านบาท)							
อัตราการเติบโตของธุรกิจพริกไทย							

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.5 ผลิตรภัณฑ์พริกไทยของท่านที่มีจำหน่ายในตลาด

ผลิตรภัณฑ์	ชนิดและขนาดบรรจุ	ราคาขายต่อหน่วย(บาท)	ตราสินค้า
1.พริกไทยเม็ดขาว			
2.พริกไทยเม็ดดำ			
3.พริกไทยป่นขาว			
4.พริกไทยป่นดำ			

ผลิตรภัณฑ์พริกไทยที่ขายดีที่สุดคือ.....เพราะ.....

2. ด้านการผลิต

2.1 วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการผลิตพริกไทย

วัตถุประสงค์	แหล่งที่มา (%)			ความสัมพันธ์กับบริษัท (บริษัทในเครือ, Contracted Farm, เป็นต้น)
	ในประเทศ	นำเข้า	นำเข้าจากประเทศ	
1.				
2.				

2.2 ผลิตรภัณฑ์ที่กิจการท่านผลิตและปริมาณการผลิตต่อปี

ผลิตรภัณฑ์	กำลังการผลิต (ตันต่อปี)			ปริมาณการผลิตจริง (ตันต่อปี)			ปริมาณการผลิตเพื่อตลาด ในประเทศ(ตันต่อปี)		
	2543	2544	2545	2543	2544	2545	2543	2544	2545
1.พริกไทยเม็ดขาว									
2.พริกไทยเม็ดดำ									
3.พริกไทยป่นขาว									
4.พริกไทยป่นดำ									

2.3 เทคโนโลยีที่ใช้ในปัจจุบันได้จาก

 พัฒนาเองโดยบริษัท

 บริษัทผู้ว่าจ้างผลิต (ไม่ใช่บริษัทแม่)

 บริษัทแม่ในต่างประเทศ

 ซื้อจากต่างประเทศ

 อื่น ๆ.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.4 ท่านมีการทำวิจัยและพัฒนา(R&D)หรือไม่.....

- ถ้ามีในด้าน การผลิตและแปรรูป การตลาด
 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ อื่น ๆ.....

งบประมาณที่ใช้ต่อบิตคิดเป็น.....%ของงบประมาณรายจ่ายทั้งหมด

2.5 บริษัทได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพใดบ้าง(เช่น ISO9001,HACCP,GMP)

.....

3. ด้านการตลาด

การวางตลาดตามเป้าหมาย

ผลิตภัณฑ์	กลุ่มลูกค้า (ระบุชื่อและสัดส่วนการ ขายให้กับกลุ่มนั้นๆ)	คู่แข่ง (ระบุชื่อ)	ข้อได้เปรียบคู่แข่ง	ข้อเสียเปรียบคู่แข่ง
1. พริกไทยป่นขาว	1.....% 2.....%			
2. พริกไทยเม็ดขาว	1.....% 2.....%			
3. พริกไทยป่นดำ	1.....% 2.....%			
4. พริกไทยเม็ดดำ	1.....% 2.....%			

3.1 กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์

3.1.1 ก่อนทำการออกผลิตภัณฑ์ ท่านมีการสำรวจพฤติกรรมของผู้บริโภคหรือไม่.....มีไม่มี..

3.1.2 ท่านให้ความสำคัญกับเรื่องใดมากที่สุดเรียงตามลำดับ

-คุณภาพของพริกไทย
-ความสะอาด การปนเปื้อน
-บรรจุภัณฑ์ที่ใช้งานง่าย ราคาประหยัด
-ตราสัญลักษณ์ที่จดจำง่าย
-อื่นๆ.....

3.1.8 ในอนาคตบริษัทของท่านวางแผนด้านผลิตภัณฑ์อย่างไร

- ไม่เปลี่ยนแปลง
 เปลี่ยนแปลง โดย.....

3.3.5 หากท่านส่งสินค้าที่ร้านค้าปลีกสมัยใหม่โปรดระบุ

ร้านค้าปลีกสมัยใหม่	ปริมาณพริกไทย (ตันต่อปี)	ยอดขายรวม (บาทต่อปี)	ปริมาณการส่งสินค้าต่อรอบการส่ง	บริเวณจัดวางสินค้า/ตำแหน่งชั้นวาง	เงื่อนไข/ค่าใช้จ่ายแรกเข้า	ค่าขนส่งและจัดเก็บในคลังสินค้า
1.						
2.						
3.						
4.						

3.3.6 ท่านคิดว่าเหตุใดร้านค้าปลีกสมัยใหม่จึงต้องการสินค้าจากท่าน

.....

3.3.7 ปัญหาที่ท่านมักประสบกับการจำหน่ายให้กับร้านค้าปลีกสมัยใหม่ คือ

.....

3.3.8 ในปัจจุบันบริษัทของท่านมีการนำระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์(E-Commerce) มาใช้หรือไม่.....เพราะ.....

3.4 กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด

กรุณาเลือกวิธีการที่ท่านทำการส่งเสริมการตลาด(เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

- โฆษณาและประชาสัมพันธ์เอง โดยผ่าน
- สื่อสิ่งพิมพ์
- แผ่นพับ/หนังสือโฆษณาของผู้ค้าปลีก/ส่ง
- ส่งเสริมการขาย
- ลดราคาในบางช่วง
- การแถม
- อื่นๆ(ระบุ).....

4. ด้านการเงิน

4.1 แหล่งที่มาของเงินทุน

- ภายนอกกิจการจากการกู้
- ภายนอกกิจการจากการออกหุ้น
- จากบริษัทแม่
- จากส่วนของผู้ถือหุ้น
- อื่นๆ (ระบุ)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.2 มูลค่าสินทรัพย์รวมของบริษัท.....

4.3 ต้นทุนสินค้าขาย(พริกไทย)คิดเป็นกี่% ของราคาขาย.....

5. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

5.1 บริษัทของท่านมีการสรรหาพนักงาน/แรงงานมาร่วมทำงานโดยวิธีใด.....

5.2 บริษัทของท่านมีระบบการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพด้วยวิธีใด.....

5.3 บริษัทของท่านมีสวัสดิการใดให้กับพนักงานบ้าง.....

5.4 ท่านคิดว่าบริษัทของท่านยังขาดแคลนบุคลากรในด้านใดบ้าง.....

6. ด้านการดำเนินการและการจัดการ

โครงสร้างองค์กรของบริษัทท่านมีลักษณะเป็นอย่างไร (เขียนแผนผังองค์กรประกอบ)

ส่วนที่ 2 การประเมินปัจจัยภายใน

กรุณาให้น้ำหนักระดับความสำคัญและระดับความสามารถของบริษัทของท่านในแต่ละหัวข้อ

ปัจจัย	ระดับความสำคัญ	ระดับความสามารถ
ด้านการผลิต	น้อย ↔ มาก	ด้อย ↔ เด่น
การเข้าถึงวัตถุดิบ	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
แรงงานที่ใช้ในการผลิต	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
เทคโนโลยีการผลิตที่ใช้	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
การวิจัยและพัฒนา	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
การควบคุมต้นทุนผลิต	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
อื่น ๆ (ระบุ).....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
ด้านการตลาด	น้อย ↔ มาก	ด้อย ↔ เด่น
คุณภาพผลิตภัณฑ์	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
การออกแบบผลิตภัณฑ์	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
รูปแบบผลิตภัณฑ์	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
ตราสินค้า	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
ราคาของผลิตภัณฑ์	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
การบริหารช่องทางการจัดจำหน่าย	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
การบริหารการขนถ่ายสินค้า	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
การส่งเสริมการขาย	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
การประชาสัมพันธ์	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
การโฆษณา	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
พนักงานขาย	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
บรรจุภัณฑ์	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
การเข้าถึงตลาดเป้าหมาย	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
อื่น ๆ (ระบุ).....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
ด้านการเงิน	น้อย ↔ มาก	ด้อย ↔ เด่น
แหล่งที่มาของเงินทุน	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
ความสามารถในการทำกำไร	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์และใช้เฉพาะในวงจำกัดเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจัย (ต่อ)	ระดับความสำคัญ	ระดับความสามารถ
อัตราการเติบโตของรายได้	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
การจัดการสภาพคล่อง	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
การบริหารความเสี่ยง	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
อื่น ๆ (ระบุ)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	น้อย \longleftrightarrow มาก	ด้อย \longleftrightarrow เด่น
การสรรหาและแต่งตั้ง	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
ระบบเงินเดือนและสวัสดิการ	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
การสร้างแรงจูงใจ	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
การฝึกอบรมพนักงาน	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
ประสิทธิภาพของพนักงาน	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
ความรู้ความสามารถของพนักงาน	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
การประเมินผลงาน	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
อื่น ๆ (ระบุ)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
ด้านการดำเนินการและการจัดการ	น้อย \longleftrightarrow มาก	น้อย \longleftrightarrow มาก
การแบ่งงาน/มอบหมายงาน	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
การติดต่อสื่อสาร/การประสาน	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
การวางกลยุทธ์ขององค์กร	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
การติดตามประเมินผล	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
โครงสร้างขององค์กร	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
วิสัยทัศน์และนโยบายของผู้บริหาร	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
ความรู้ความสามารถของทีมบริหาร	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
ประสบการณ์ของทีมบริหาร	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
ประสบการณ์ของทีมปฏิบัติการ	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
การทำงานเป็นทีม	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
ความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
อื่น ๆ (ระบุ)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

เอกสารนี้เป็นเอกสารของบริษัทฯ ใช้สำหรับการทำงานเท่านั้น ไม่ควรเผยแพร่สู่สาธารณะ

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 3 การประเมินปัจจัยภายนอก

กรุณาให้นำหน้ากระดาษระดับความสำคัญและระดับโอกาสของบริษัทของท่านในแต่ละหัวข้อ

ปัจจัย	ระดับความสำคัญ	ระดับโอกาส
สภาพเศรษฐกิจ	น้อย ↔ มาก	ด้อย ↔ เด่น
อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
ความสมบูรณ์ของวัตถุดิบ	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
อัตราการแลกเปลี่ยน	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
รายได้ต่อหัวของประชากร	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
กฎหมายและการเมือง	น้อย ↔ มาก	ด้อย ↔ เด่น
กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
นโยบายของรัฐต่ออุตสาหกรรม	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
เสถียรภาพของรัฐ	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
ผลกระทบจากข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศ	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
สังคม	น้อย ↔ มาก	ด้อย ↔ เด่น
อัตราการเจริญเติบโตของประชากร	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
การศึกษา	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
อัตราการว่างงาน	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี	น้อย ↔ มาก	ด้อย ↔ เด่น
ด้านการติดต่อสื่อสาร	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
ด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
การจัดการและถ่ายทอดทางเทคโนโลยี	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
อุตสาหกรรม	น้อย ↔ มาก	ด้อย ↔ เด่น
การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
ความรุนแรงในการแข่งขันจำนวนคู่แข่ง	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
การยากง่ายของการเข้ามาในอุตสาหกรรม	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
อำนาจการต่อรองของลูกค้า	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
อำนาจต่อรองของ supplier	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 4 ประเมินปัญหาของผู้ประกอบการ

กรุณาระบุของปัญหาและแนวทางแก้ไขของบริษัทท่านในแต่ละด้าน

ปัจจัยภายใน	ลักษณะของปัญหาและแนวทางแก้ไข
ด้านการผลิต	
ด้านการตลาด	
ด้านการเงิน	
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	
ด้านการดำเนินการและการจัดการ	
ปัจจัยภายนอก	ลักษณะของปัญหาและแนวทางแก้ไข
สภาพเศรษฐกิจ	
กฎหมายและการเมือง	
สังคม	
ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี	
อุตสาหกรรม	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก ข.

แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติ พฤติกรรม และปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อ
พริกไทย ชนิดเม็ดขาว เม็ดดำ ป่นขาว ป่นดำ

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาทัศนคติต่อพฤติกรรมและปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อ
พริกไทยชนิดพริกไทย ชนิดเม็ดขาว เม็ดดำ ป่นขาว ป่นดำ ของประชาชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในระดับปริญญาโท สาขาการจัดการธุรกิจเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร คณะ
เทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ข้อมูลจากแบบสอบถามจะถูก
เก็บเป็นความลับทุกประการ การนำเสนอข้อมูล จะทำในรูปแบบสรุปในภาพรวม โดยไม่มีการแสดงข้อมูลราย
บุคคลแต่อย่างใด รวมถึงผลการวิจัยจะถูกนำไปใช้เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น ดังนั้น จึงเรียนมาเพื่อขอ
ความร่วมมือท่านผู้ตอบแบบสอบถาม กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง เพื่อข้อมูลนั้นสามารถนำมาใช้
ประโยชน์ทางการศึกษาได้ถูกต้อง เทียงธรรม โดยใช้เวลาประมาณ 5 นาที
โปรดทำเครื่องหมาย X หรือใส่ตัวเลข หน้าข้อที่ท่านเห็นว่าตรงกับคำตอบของท่าน
คำชี้แจง พริกไทย หมายถึง พริกไทย ทุกประเภทที่มีจัดจำหน่ายในรูปแบบต่าง ๆ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ ต่ำกว่า 20 ปี 20-29 ปี 30-39 ปี 40ปีขึ้นไป
3. สถานะภาพ โสด สมรส มีคู่ อื่น ๆระบุ_____
4. ระดับการศึกษา

<input type="checkbox"/> ประถมศึกษา	<input type="checkbox"/> มัธยมศึกษาตอนต้น
<input type="checkbox"/> มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	<input type="checkbox"/> อนุปริญญา/ปวส.
<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี
5. อาชีพของท่าน คือ

<input type="checkbox"/> ข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ	<input type="checkbox"/> พนักงานบริษัทเอกชน
<input type="checkbox"/> ธุรกิจส่วนตัว	<input type="checkbox"/> แม่บ้าน
<input type="checkbox"/> นักเรียน/นักศึกษา	<input type="checkbox"/> อื่น ๆ โปรดระบุ_____
6. รายได้ต่อเดือนของท่าน

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 10,000 บาท	<input type="checkbox"/> 10,000-20,000 บาท
<input type="checkbox"/> 20,001-30,000 บาท	<input type="checkbox"/> 30,001-40,000 บาท
<input type="checkbox"/> 40,001-50,000 บาท	<input type="checkbox"/> 50,001 บาทขึ้นไป
7. จำนวนสมาชิกในครอบครัวของท่านทั้งหมด จำนวน _____ คน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

8. กิจกรรมยามว่างที่ท่านชอบ คือ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ชมภาพยนตร์ ดูโทรทัศน์
 ฟังวิทยุ อ่านนิตยสาร
 อื่น ๆ โปรดระบุ _____

ส่วนที่ 2 พฤติกรรมการบริโภคผักไทยของผู้บริโภค

9. โดยปกติท่านใช้เครื่องปรุงผักไทยเฉลี่ยจำนวน _____ ขวด/ เดือน (ขนาด 45 กรัม)

10. จำนวนสมาชิกในครอบครัวของท่านที่ท่านบริโภคผักไทยมีจำนวน _____ คน (รวมตัวท่านด้วย)

11. โดยปกติท่านจะใช้เครื่องปรุงผักไทย ณ สถานที่ใดบ้าง (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- สำนักงาน ร้านอาหาร
 บ้าน อื่น ๆ โปรดระบุ _____

12. ท่านตัดสินใจซื้อผักไทยด้วยตนเองหรือไม่

- ใช่ ไม่ใช่ คนตัดสินใจซื้อคือ _____

13. โดยปกติ ท่านทำอาหารทานเองที่บ้านหรือไม่

- ใช่ _____ ครั้ง/สัปดาห์ ไม่

ส่วนที่ 3 พฤติกรรมการซื้อผักไทยของผู้บริโภค

14. ท่านเคยซื้อผักไทยไว้ใช้เองหรือไม่

- เคย ไม่เคย (ข้ามไปตอบข้อที่ 19)

15. โดยปกติท่านซื้อผักไทยจากสถานที่ใดบ้าง (โดยเรียงลำดับตามความสำคัญ 5 อันดับ)

- Supermarket(ระบุ) _____ งานแสดงสินค้าต่าง ๆ
 ร้านสะดวกซื้อ เช่น 7-11 Hyper Mart เช่น Lotus, Big C, Carrefour, Makro
 โปรดระบุ _____
 ร้านขายของชำ(ไซวี่หน่วย) อื่น ๆ โปรดระบุ _____

16. ท่านซื้อผักไทย ขนาดใดบ่อยที่สุด

- เล็ก (40-45 กรัม) กลาง (90-100 กรัม) ใหญ่ (500 กรัม)

17. ท่านซื้อผักไทย ชนิดใดบ่อยที่สุด เม็ดขาว เม็ดดำ ปนขาว ปนดำ

18. ท่านซื้อผักไทย บรรจุภัณฑ์ชนิดใดบ่อยที่สุด ถุง ขวด

ส่วนที่ 4 ทศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์พริกไทย

19. ปัจจุบันท่านรู้จักพริกไทยยี่ห้อใดบ้าง (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ กรุณาเรียงลำดับยี่ห้อ)

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> ตรามือที่ 1 | <input type="checkbox"/> ตราศาลาแม่บ้าน | <input type="checkbox"/> ตราไร่ทิพย์ |
| <input type="checkbox"/> ตราขอบทอง | <input type="checkbox"/> ตราพี.พี. | <input type="checkbox"/> ตรานักรบ |
| <input type="checkbox"/> ตราพริกไทยช้างสยาม | <input type="checkbox"/> ตรากลิ่นเทศ | <input type="checkbox"/> ตราไฮมเฟรชมาร์ท |
| <input type="checkbox"/> ตราลีดเดอร์โพธิ์ | <input type="checkbox"/> ตราท็อปส์ | <input type="checkbox"/> ตรา Super Save |
| <input type="checkbox"/> ตราสวนไทย | <input type="checkbox"/> ตราพี.บี. | <input type="checkbox"/> อื่นๆ(ระบุ)_____ |

20. ปัจจุบันเครื่องปรุงรสพริกไทยยี่ห้อที่ท่านใช้มากที่สุด คือ_____

- เหตุผลที่เลือกใช้
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> ราคาถูก | <input type="checkbox"/> ตราสินค้าเป็นที่รู้จัก |
| <input type="checkbox"/> ความเคยชิน | <input type="checkbox"/> คุณภาพ |
| <input type="checkbox"/> บรรจุภัณฑ์สวยงามน่าใช้ | <input type="checkbox"/> อื่น ๆ โปรดระบุ_____ |

21. นอกจากพริกไทยยี่ห้อที่ท่านเลือกใช้ปรุงรสเป็นประจำในข้อ 20. แล้ว ท่านใช้เครื่องปรุงรสพริกไทยยี่ห้ออื่นอีกหรือไม่

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ใช้ โปรดระบุ_____ | <input type="checkbox"/> ไม่ใช่เพราะ_____ |
|--|---|

22. ท่านคิดว่าราคาที่เหมาะสมของพริกไทย ชนิดขวด ขนาด 45 กรัม คือ

- | | | | |
|---|-----------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 10 บาท | <input type="checkbox"/> 10-19บาท | <input type="checkbox"/> 20-29บาท | <input type="checkbox"/> 30-39 บาท |
|---|-----------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|

23. สื่อที่ท่านคิดว่าเหมาะสมในการโฆษณาผลิตภัณฑ์พริกไทย

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> โทรทัศน์ | <input type="checkbox"/> นิตยสาร(ระบุ)_____ |
| <input type="checkbox"/> หนังสือพิมพ์ | <input type="checkbox"/> วิทยุ |
| <input type="checkbox"/> แผ่นพับ/ใบโฆษณาสินค้า | <input type="checkbox"/> อื่น ๆ โปรดระบุ_____ |

ส่วนที่ 5 ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์พริกไทย

24. โปรดให้ความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อพริกไทยของท่าน

	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
	สำคัญ มากที่สุด	สำคัญ มาก	สำคัญ ปานกลาง	สำคัญ น้อย	สำคัญ น้อยที่สุด
6.1 ตราสินค้า					
6.2 รสชาติพริกไทย					
6.3 พริกไทยปราศจากสารฟอกขาว					
6.4 พริกไทยบริสุทธิ์ 100%					
6.5 มีคุณค่าทางโภชนาการสูง					
6.6 ความสะอาด					
6.7 อายุในการเก็บรักษาคุณค่าทางอาหาร					
6.8 ความสะดวกในการบริโภค					
6.9 ราคาถูก					
6.9 ความหลากหลายของขนาดบรรจุภัณฑ์					
6.10 รูปแบบบรรจุภัณฑ์					
6.11 ความสะดวกในการหาซื้อ					
6.12 การส่งเสริมการขาย					

ภาคผนวก ค.

ตารางภาคผนวกที่ 1 จำนวนสาขาและที่ตั้งของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (ดีสเคานท์สโตร์)

ผู้ประกอบการ	กรุงเทพฯ	จำนวน	ต่างจังหวัด	จำนวน	รวม
เทสโก้ โลตัส	พระราม3 ประชาชื่น บางนา ซีคอนสแควร์ พระราม2 มีนบุรี สุขาภิบาล ฟอรจูนทาวน์ ศรีนครินทร์ รามอินทรา-อาจณรงค์ พระราม4 แจ่งวัฒนะ สุขุมวิท50 หลักสี่ รัตนวิเบศร์ บางปะกอก บางกะปิ	18	ขอนแก่น เชียงใหม่(2) ชลบุรี ตรัง นครราชสีมา นครศรีธรรมราช พัทยา (2) พิษณุโลก ภูเก็ต มหาชัย รังสิต สระบุรี สุพรรณบุรี สุราษฎร์ธานี หาดใหญ่ อุดรธานี อุบลราชธานี	20	38
บิ๊กซี	รังสิต แจ่งวัฒนะ รัตนวิเบศร์ ดอนเมือง วงศ์สว่าง แฟชั่นไอส์ แลนด์ หัวหมาก ราษฎร์บูรณะ ราช ดำริ บางนา พระราม2 สุข สวัสดิ์ บางพลี ดาวคะนอง ลาดพ พร้าว	15	เชียงใหม่ ลำปาง พิษณุโลก ลพบุรี นครปฐม เพชรบุรี สุราษฎร์ธานี ภูเก็ต อุดรธานี ขอนแก่น อุบลราชธานี นครราชสีมา ระยอง สมุทรปราการ พัทยา หาดใหญ่	17	32
คาร์ฟูร์	สุขาภิบาล3 สุวินทวงศ์ สำโรง รัตนวิเบศร์ รัชดาภิเษก บางใหญ่ รังสิต พระราม4 บางบอน เพชร เกษม รามอินทรา แจ่งวัฒนะ พิว เจอร์พาร์คบางแค บางปะกอก อ่อนนุช	16	เชียงใหม่	1	17
แม็คโคร	ลาดพร้าว แจ่งวัฒนะ ศรีนครินทร์ บางบอน จรัญสนิทวงศ์ สาทร สามเสน	7	ชลบุรี เชียงใหม่ นครราชสีมา รังสิต หาดใหญ่ อุดรธานี พิษณุโลก ขอนแก่น สุราษฎร์ ธานี อุบลราชธานี ระยอง นครสวรรค์ นครปฐม สุรินทร์	14	21
รวม		56		52	108

ที่มา : ฝ่ายวิจัย ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน), 2545

ตารางภาคผนวกที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายต่างๆ แก่ธุรกิจค้าปลีก

รายชื่อ	ค่าแรกเข้า	อัตราส่วนกำไรจากการขาย	ค่ากระจายสินค้า	ค่าลงโฆษณาในใบแนะนำสินค้า	การจัดรายการโปรโมชั่นพิเศษ
เทศโก้ โดสิตซูเปอร์เซนเตอร์	5,000 บาท	เก็บอัตราประมาณ ร้อยละ 0.3-0.5	ร้อยละ 1.66	35,000 บาทต่อ 1 ฉบับ	จัดรายการ 4 ครั้งต่อปี 250,000 บาท
บิ๊กซีซูเปอร์เซนเตอร์	5,000 บาท	ของยอดขายต่อปี เก็บอัตราประมาณ ร้อยละ 0.3-0.5	ไม่มี	15 วันรวมส่วนแบ่งยอดขาย	รวมส่วนลดถ้าเปิดสาขาใหม่ร้อยละ 5 ต่อเดือนของยอดขาย
คาร์ฟูร์ไฮเปอร์มาร์เก็ต	500 บาท	ร้อยละ 0.3-0.5	ไม่มี	ขึ้นกับการต่อรอง	ส่วนลดถ้าเปิดสาขาใหม่ร้อยละ 5 ต่อเดือนของยอดขาย
ห้างสรรพสินค้าเดอะมอลล์	ไม่มี	เก็บอัตราประมาณ ร้อยละ 0.3-0.5	ไม่มี	เก็บร้อยละ 2 จากยอดขาย ร้อยละ 2	ส่วนลดถ้าเปิดสาขาใหม่ร้อยละ 5 ต่อเดือนของยอดขายและค่าพื้นที่ แสดงหน้าร้านร้อยละ 2
ท็อปซูเปอร์มาร์เก็ต	5,000 บาท	ของยอดขายต่อปี เก็บอัตราประมาณ ร้อยละ 0.3-0.5	ร้อยละ 1.00	ไม่มี	ส่วนลดถ้าจัดรายการร้อยละ 10 ต่อยอดขาย 2 ครั้ง
	ต่อสินค้าต่อสาขา	ของยอดขายต่อปี	ไม่มี	ไม่มี	ส่วนลดถ้าจัดรายการร้อยละ 10 ต่อยอดขาย 2 ครั้ง

ที่มา: 6 อภิมหาอาณาจักรธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง, 2545

ตารางภาคผนวกที่ 3 เปรียบเทียบลักษณะการทำธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ประเภทต่างๆ

เป้าหมาย/กลยุทธ์	Department Store	Supercenter	Cash&Carry	SuperMarket	Specialty Store	Category Killer	Convenience Store
ลักษณะของสินค้าที่จำหน่าย	หลากหลายคุณภาพสูง	หลากหลายคุณภาพปานกลาง	หลากหลายคุณภาพปานกลาง	หลากหลายเน้นสินค้าที่ใหม่ สด	สินค้าเฉพาะอย่างคุณภาพสูง	สินค้าเฉพาะอย่างคุณภาพปานกลาง	หลากหลาย
ลูกค้าเป้าหมาย	ลูกค้าระดับบน	ลูกค้าระดับกลางและล่าง	ร้านค้าย่อยและลูกค้าที่ซื้อสินค้าครั้งละมากๆ	ลูกค้าทุกระดับ	ลูกค้าทุกระดับ	ลูกค้าระดับกลางและล่าง	ลูกค้าที่ต้องการความสะดวก
แหล่งที่มาของผลิตภัณฑ์	Supplier ในประเทศ	Supplier ในประเทศ	Supplier ในประเทศ	Supplier ในประเทศ	Supplier ทั้งในประเทศและต่างประเทศ	Supplier ในประเทศ	Supplier ในประเทศ
การจัดการณ์ค้าคงคลัง	ส่วนใหญ่	ส่วนใหญ่	ส่วนใหญ่	ส่วนใหญ่	ส่วนใหญ่	ส่วนใหญ่	ส่วนใหญ่
การจัดการสินค้าคงคลัง	2-3 เดือน	30-45 วัน	1 เดือน	10-15 วัน	1 เดือนและ 7 เดือนสำหรับสินค้านำเข้า	7 วัน	15-20 วัน
กลยุทธ์การตั้งราคา	ราคาสูงกว่า Supercenter และ Cash&Carry	ราคาต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้	ราคาขายส่ง	ราคาละแวก	ราคาค่อนข้างสูง	ราคาต่ำกว่า Specialty Store	ราคาสูงกว่า supermarket
กลยุทธ์ด้านอื่นๆ	บัตรสมาชิก	บัตรสมาชิก	บัตรสมาชิก	จัดแคมเปญและลดราคาสินค้า	สมัครสมาชิกขายแบบต่าง ๆ เช่น ชื่อ 1 ชื่อ 3 จ่าย 2	ให้บริการรวบรวมเงินผ่อน	เร่งขยายสาขา การโฆษณา
ขนาดพื้นที่ขาย (ตารางเมตร)	หลากหลาย	10,000-20,000	10,000-20,000	1,000-3,000	1,000-2,000	1,000-2,000	16-100
การถือครองที่ดิน	ส่วนใหญ่เป็นเจ้าของที่ดิน	ส่วนใหญ่เช่า	ส่วนใหญ่เช่า	ส่วนใหญ่เช่า	ส่วนใหญ่เช่า	ส่วนใหญ่เช่า	ส่วนใหญ่เช่า

ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2543

ตารางผนวกที่ 4 คะแนนของระดับความสำเร็จ(ILi) และระดับความสำเร็จ(CLi) ต่อปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการพริกไทย

ปัจจัยที่	ปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์		A		B		C		D		E		F	
	IL	CL	IL	CL	IL	CL	IL	CL	IL	CL	IL	CL	IL	CL
ด้านการผลิต														
1	5	5	2	2	5	5	5	5	4	4	5	5	3	3
2	5	4	3	3	4	3	3	3	3	5	5	4	4	3
3	5	4	3	3	5	5	3	3	3	4	4	3	3	3
4	5	4	2	2	5	4	3	3	2	4	4	3	4	3
5	5	3	4	4	5	3	4	5	4	5	4	3	4	4
ด้านการตลาด														
6	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
7	5	4	4	4	5	4	4	4	3	5	5	2	5	4
8	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	2	4	3
9	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3
10	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4

ตารางผนวกที่ 4 คะแนนของระดับความสำคัญ(ILi) และระดับความสามารถ(CLi) ต่อปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการพริกไทย

ปัจจัยที่	ปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์		A		B		C		D		E		F	
	IL	CL	IL	CL	IL	CL	IL	CL	IL	CL	IL	CL	IL	CL
11 การบริหารช่องทางจัดจำหน่าย	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	2	5	3
12 การบริหารการขนส่งสินค้า	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
13 การส่งเสริมการขาย	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3
14 การประชาสัมพันธ์	4	3	2	2	4	3	4	3	3	3	2	2	4	3
15 การโฆษณา	4	3	2	2	4	3	3	4	4	4	3	3	3	2
16 พนักงานขาย	5	4	3	3	4	3	2	2	2	4	4	4	4	3
17 บรรจุภัณฑ์	5	4	4	4	4	5	3	5	3	3	5	3	4	3
18 การเข้าถึงตลาดเป้าหมาย	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4
ด้านการเงิน														
19 แหล่งที่มาของเงินทุน	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
20 ความสามารถในการทำกำไร	5	3	4	4	5	4	5	5	5	5	3	3	4	3
21 อัตราการเติบโตของรายได้	5	3	3	3	5	4	4	5	4	5	4	3	5	3

ตารางผนวกที่ 4 คะแนนของระดับความสำคัญ(ILij) และระดับความสามารถ(CLij) ต่อปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการพริกไทย

ปัจจัยที่	ปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์		A		B		C		D		E		F	
	IL	CL	IL	CL	IL	CL	IL	CL	IL	CL	IL	CL	IL	CL
22	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3
23	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล														
24	4	3	3	3	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3
25	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
26	5	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
27	5	4	3	3	4	4	4	4	4	3	5	4	3	3
28	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3
29	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3
30	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3
ด้านการดำเนินงานและการจัดการ														
31	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	3	4	3

ตารางผนวกที่ 4 คะแนนของระดับความสามารถ(ILij) และระดับความสามารถ(CLij) ต่อปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการพริกไทย

ปัจจัยที่	A		B		C		D		E		F	
	IL	CL	IL	CL	IL	CL	IL	CL	IL	CL	IL	CL
32 การติดต่อสื่อสาร/การประสาน	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3
33 การวางกลยุทธ์ขององค์กร	5	3	4	4	4	5	5	5	3	3	4	3
34 การติดตามประเมินผล	5	4	3	3	4	4	4	4	3	2	4	3
35 โครงสร้างขององค์กร	5	3	3	3	4	5	4	4	4	3	4	3
36 วิสัยทัศน์และนโยบายของผู้บริหาร	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4
37 ความรู้ความสามารถของทีมบริหาร	5	4	4	4	5	5	4	5	5	3	4	4
38 ประสบการณ์ของทีมบริหาร	5	4	4	4	5	5	4	5	5	3	4	3
39 ประสบการณ์ของทีปฏิบัติการ	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3
40 การทำงานเป็นทีม	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	5	4
41 ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร	5	4	3	3	4	4	4	5	4	3	5	3
42 วัตถุประสงค์ขององค์กร	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3

ตารางผนวกที่ 5 แสดงการหาค่าถ่วงน้ำหนักเฉลี่ย(AWi)ในแต่ละปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์

ปัจจัยที่	ปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์										SUM	MIL	AW		
	A	B	C	D	E	F	IL	CL	IL	CL					
ด้านการผลิต															
1	1.0	5	0.4	2	1.0	5	1.0	4	1.0	3	1.0	3	5.4	0.90	0.025
2	1.0	4	0.6	3	0.8	3	0.6	3	1.0	4	0.8	3	4.8	0.80	0.023
3	1.0	4	0.6	3	1.0	5	0.6	3	0.8	3	0.6	3	4.6	0.77	0.022
4	1.0	4	0.4	2	1.0	4	0.6	2	0.8	3	0.8	3	4.6	0.77	0.022
5	1.0	3	0.8	4	1.0	3	0.8	5	0.8	3	0.8	4	5.2	0.87	0.025
ด้านการตลาด															
6	1.0	5	0.8	4	1.0	5	1.0	5	1.0	5	1.0	4	5.8	0.97	0.027
7	1.0	4	0.8	4	1.0	4	0.8	3	1.0	2	1.0	4	5.6	0.93	0.026
8	1.0	4	0.8	4	0.8	4	0.6	3	0.8	2	0.8	3	4.8	0.80	0.023
9	1.0	4	0.8	4	1.0	5	0.8	4	1.0	4	0.8	3	5.4	0.90	0.025
10	0.8	4	0.8	4	0.8	4	1.0	5	0.8	3	0.8	4	5.0	0.83	0.024
11	1.0	4	0.8	4	1.0	5	1.0	4	1.0	2	1.0	3	5.8	0.97	0.027

ตารางผนวกที่ 5 แสดงการหาค่าตัวงน้ำหนักเกณฑ์(AWt)ในแต่ละปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์

ปัจจัยที่	ปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์										SUM	MIL	AW				
	A	B	C	D	E	F	IL	CL	IL	CL				IL	CL		
12	0.8	4	0.6	3	0.8	4	0.8	4	0.6	3	0.6	3	0.6	3	4.2	0.70	0.020
13	0.8	3	0.6	3	0.8	3	0.8	4	0.8	3	0.6	3	0.6	3	4.4	0.73	0.021
14	0.8	3	0.4	2	0.8	3	0.8	3	0.6	2	0.8	3	0.6	3	4.2	0.70	0.020
15	0.8	3	0.4	2	0.8	3	0.6	4	0.8	3	0.6	2	0.8	2	4.0	0.67	0.019
16	1.0	4	0.6	3	0.8	3	0.4	2	0.8	4	0.8	3	0.8	3	4.4	0.73	0.021
17	1.0	4	0.8	4	1.0	5	0.6	3	1.0	3	0.8	3	0.8	3	5.2	0.87	0.025
18	1.0	4	0.8	4	1.0	5	0.8	4	1.0	4	1.0	4	1.0	4	5.6	0.93	0.026
ด้านการเงิน																	
19	1.0	4	0.8	4	1.0	4	0.8	4	1.0	4	0.8	4	0.8	4	5.4	0.90	0.025
20	1.0	3	0.8	4	1.0	4	1.0	5	1.0	3	0.8	3	0.8	3	5.6	0.93	0.026
21	1.0	3	0.6	3	1.0	4	0.8	5	0.8	3	1.0	3	1.0	3	5.2	0.87	0.025
22	1.0	4	0.8	4	0.8	4	1.0	4	1.0	4	0.8	3	0.8	3	5.4	0.90	0.025
23	1.0	4	0.6	3	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8	3	0.8	3	4.8	0.80	0.023

ตารางผนวกที่ 5 แสดงการหาค่าถ่วงน้ำหนักเกณฑ์ (AWI) ในแต่ละปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์

ปัจจัยที่	ปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์														
	A		B		C		D		E		F		SUM	MIL	AW
	IL	CL	IL	CL	IL	CL	IL	CL	IL	CL	IL	CL	IL	CL	IL
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล															
24	0.8	3	0.6	3	1.0	5	1.0	4	1.0	4	0.8	3	5.2	0.87	0.025
25	0.8	4	0.6	3	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.6	4	4.4	0.73	0.021
26	1.0	4	0.6	3	0.8	3	0.8	4	0.8	4	0.8	4	4.8	0.80	0.023
27	1.0	4	0.6	3	0.8	4	0.8	3	1.0	4	0.6	3	4.8	0.80	0.023
28	1.0	3	0.8	4	1.0	4	0.8	4	1.0	4	0.8	3	5.4	0.90	0.025
29	1.0	4	0.8	4	1.0	4	0.8	4	0.8	3	0.8	3	5.2	0.87	0.025
30	1.0	4	0.8	4	0.8	4	1.0	4	0.8	4	0.6	3	5.0	0.83	0.024
ด้านการดำเนินงานและการจัดการ															
31	1.0	4	0.8	4	1.0	5	0.6	4	0.8	3	0.8	3	5.0	0.83	0.024
32	1.0	4	0.8	4	0.8	3	0.8	4	0.8	3	0.8	3	5.0	0.83	0.024
33	1.0	3	0.8	4	0.8	5	1.0	5	0.6	3	0.8	3	5.0	0.83	0.024
34	1.0	4	0.6	3	0.8	4	0.8	4	0.6	2	0.8	3	4.6	0.77	0.022

ตารางผนวกที่ 5 แสดงการหาค่าถ่วงน้ำหนักเกณฑ์(AWt)ในแต่ละปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์

ปัจจัยที่	ปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์															
	A		B		C		D		E		F		SUM	MIL	AW	
	IL	CL	IL	CL	IL	CL	IL	CL	IL	CL	IL	CL	IL	CL	IL	
31 โครงสร้างขององค์กร	1.0	3	0.6	3	0.8	5	0.8	4	0.8	3	0.8	3	4.8	0.80	0.023	
36 วิสัยทัศน์และนโยบายของผู้บริหาร	1.0	4	0.8	4	1.0	5	1.0	5	1.0	4	1.0	4	5.8	0.97	0.027	
37 ความรู้ความสามารถของทีมบริหาร	1.0	4	0.8	4	1.0	5	0.8	5	1.0	3	0.8	4	5.4	0.90	0.025	
38 ประสบการณ์ของทีมบริหาร	1.0	4	0.8	4	1.0	5	0.8	5	1.0	3	0.8	3	5.4	0.90	0.025	
39 ประสบการณ์ของทีมปฏิบัติการ	1.0	4	0.8	4	1.0	4	0.8	4	0.8	3	0.8	3	5.2	0.87	0.025	
40 การทำงานเป็นทีม	0.8	4	0.6	3	0.8	4	1.0	4	1.0	3	1.0	4	5.2	0.87	0.025	
41 ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร	1.0	4	0.6	3	0.8	4	0.8	5	0.8	3	1.0	3	5.0	0.83	0.024	
ความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุ																
42 วัตถุประสงค์ขององค์กร	1.0	4	0.8	4	1.0	4	0.8	5	0.8	3	0.8	3	5.2	0.87	0.025	
รวม													211.8	35.30	1.000	

ที่มา : จากการคำนวณตารางผนวกที่ 4

ตารางผนวกที่ 6 แสดงการหาค่าระดับความสามารถเชิงแข่งขันคิดจากปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์(ISFI)

ปัจจัยที่	ปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์	AW			A			B			C			D			E			F
		CL	WCL	CL	WCL	CL	WCL	CL	WCL	CL	WCL	CL	WCL	CL	WCL	CL	WCL	CL	WCL	
ด้านการผลิต																				
1	การเข้าถึงวัตถุดิบ	0.025	5	0.13	2	0.05	5	0.13	4	0.10	3	0.08	3	0.08	3	0.08	3	0.08	3	0.08
2	แรงงานที่ใช้ในการผลิต	0.023	4	0.09	3	0.07	3	0.07	3	0.07	4	0.09	3	0.07	3	0.07	4	0.09	3	0.07
3	เทคโนโลยีการผลิตที่ใช้	0.022	4	0.09	3	0.07	5	0.11	3	0.07	3	0.07	3	0.07	3	0.07	3	0.07	3	0.07
4	การวิจัยและพัฒนา	0.022	4	0.09	2	0.04	4	0.09	2	0.04	3	0.07	3	0.07	3	0.07	3	0.07	3	0.07
5	การควบคุมต้นทุนผลิต	0.025	3	0.07	4	0.10	3	0.07	5	0.12	3	0.07	4	0.10	3	0.07	4	0.10	3	0.07
ด้านการตลาด																				
6	คุณภาพผลิตภัณฑ์	0.027	5	0.14	4	0.11	5	0.14	5	0.14	5	0.14	5	0.14	4	0.11	5	0.14	4	0.11
7	การออกแบบผลิตภัณฑ์	0.026	4	0.11	4	0.11	4	0.11	3	0.08	2	0.05	4	0.11	4	0.11	2	0.05	4	0.11
8	รูปแบบผลิตภัณฑ์	0.023	4	0.09	4	0.09	4	0.09	3	0.07	2	0.05	3	0.07	2	0.05	3	0.05	3	0.07
9	ตราสินค้า	0.025	4	0.10	4	0.10	5	0.13	4	0.10	4	0.10	4	0.10	3	0.08	4	0.10	3	0.08
10	ราคาของผลิตภัณฑ์	0.024	4	0.09	4	0.09	4	0.09	5	0.12	3	0.07	4	0.09	3	0.07	4	0.10	3	0.08
11	การบริหารช่องทางทางการจัดจำหน่าย	0.027	4	0.11	4	0.11	5	0.14	4	0.11	2	0.05	3	0.07	4	0.09	2	0.05	3	0.08

ตารางผนวกที่ 6 แสดงการหาค่าระดับความสามารถเชิงแข่งขันคิดจากปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์(ISFJ)

ปัจจัยที่	ปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์	AW	A			B			C			D			E			F
			CL	WCL	CL	WCL	CL	WCL	CL	WCL	CL	WCL	CL	WCL	CL	WCL	CL	
12	การบริหารการขนถ่ายสินค้า	0.020	4	0.08	3	0.06	4	0.08	4	0.08	4	0.08	3	0.06	3	0.06	3	0.06
13	การส่งเสริมการขาย	0.021	3	0.06	3	0.06	3	0.06	4	0.08	4	0.08	3	0.06	3	0.06	3	0.06
14	การประชาสัมพันธ์	0.020	3	0.06	2	0.04	3	0.06	3	0.06	3	0.06	2	0.04	3	0.06	3	0.06
15	การโฆษณา	0.019	3	0.06	2	0.04	3	0.06	4	0.08	4	0.08	3	0.06	2	0.04	3	0.06
16	พนักงานขาย	0.021	4	0.08	3	0.06	3	0.06	2	0.04	4	0.08	4	0.08	3	0.06	3	0.06
17	บรรจุกินท์	0.025	4	0.10	4	0.10	5	0.12	3	0.07	3	0.07	3	0.07	3	0.07	3	0.07
18	การเข้าถึงตลาดเป้าหมาย	0.026	4	0.11	4	0.11	5	0.13	4	0.11	4	0.11	4	0.11	4	0.11	4	0.11
ด้านการเงิน																		
19	แหล่งที่มาของเงินทุน	0.025	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10
20	ความสามารถในการทำกำไร	0.026	3	0.08	4	0.11	4	0.11	5	0.13	3	0.08	3	0.08	3	0.08	3	0.08
21	อัตราการเติบโตของรายได้	0.025	3	0.07	3	0.07	4	0.10	5	0.12	3	0.07	3	0.07	3	0.07	3	0.07
22	การจัดการสภาพคล่อง	0.025	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	3	0.08	3	0.08
23	การบริหารความเสี่ยง	0.023	4	0.09	3	0.07	4	0.09	4	0.09	4	0.09	4	0.09	3	0.07	3	0.07

ตารางผนวกที่ 6 แสดงการหาค่าระดับความสามารถเชิงแข่งขันคิดจากปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์(ISFi)

ปัจจัยที่	ปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์	AW		A		B		C		D		E		F		
		CL	WCL	CL	WCL	CL	WCL	CL	WCL	CL	WCL	CL	WCL	CL	WCL	
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล																
24	การสรรหาและแต่งตั้ง	0.025	3	0.07	3	0.07	3	0.07	5	0.12	4	0.10	4	0.10	3	0.07
25	ระบบเงินเดือนและสวัสดิการ	0.021	4	0.08	3	0.06	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08
26	การสร้างแรงจูงใจ	0.023	4	0.09	3	0.07	3	0.07	3	0.07	4	0.09	4	0.09	4	0.09
27	การฝึกอบรมพนักงาน	0.023	4	0.09	3	0.07	4	0.09	4	0.09	3	0.07	4	0.09	3	0.07
28	ประสิทธิภาพของพนักงาน	0.025	3	0.08	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	3	0.08
29	ความรู้ความสามารถของพนักงาน	0.025	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	3	0.07	3	0.07
30	การประเมินผลงาน	0.024	4	0.09	4	0.09	4	0.09	4	0.09	4	0.09	4	0.09	3	0.07
ด้านการดำเนินการและการจัดการ																
31	การแบ่งงาน/มอบหมายงาน	0.024	4	0.09	4	0.09	4	0.09	5	0.12	4	0.09	3	0.07	3	0.07
32	การติดต่อสื่อสาร/การประชุม	0.024	4	0.09	4	0.09	4	0.09	3	0.07	4	0.09	3	0.07	3	0.07
33	การวางกลยุทธ์ขององค์กร	0.024	3	0.07	4	0.09	5	0.12	5	0.12	5	0.12	3	0.07	3	0.07
34	การติดตามประเมินผล	0.022	4	0.09	3	0.07	4	0.09	4	0.09	4	0.09	2	0.04	3	0.07

ตารางผนวกที่ 6 แสดงการหาค่าระดับความสามารถเชิงแข่งขันคิดจากปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ (ISFi)

ปัจจัยที่	ปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์	AW		A		B		C		D		E		F		
		CL	WCL	CL	WCL	CL	WCL	CL	WCL	CL	WCL	CL	WCL			
31	โครงสร้างขององค์กร	0.023	3	0.07	3	0.07	3	0.07	5	0.11	4	0.09	3	0.07	3	0.07
36	วิสัยทัศน์และนโยบายของผู้บริหาร	0.027	4	0.11	4	0.11	4	0.11	5	0.14	5	0.14	4	0.11	4	0.11
37	ความรู้ความสามารถของทีมบริหาร	0.025	4	0.10	4	0.10	4	0.10	5	0.13	5	0.13	3	0.08	4	0.10
38	ประสบการณ์ของทีมบริหาร	0.025	4	0.10	4	0.10	4	0.10	5	0.13	5	0.13	3	0.08	3	0.08
39	ประสบการณ์ของทีมงานปฏิบัติการ	0.025	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	3	0.07	3	0.07
40	การทำงานเป็นทีม	0.025	4	0.10	3	0.07	3	0.07	4	0.10	4	0.10	3	0.07	4	0.10
41	ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร	0.024	4	0.09	3	0.07	3	0.07	4	0.09	5	0.12	3	0.07	3	0.07
ความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุ																
42	วัตถุประสงค์ขององค์กร	0.025	4	0.10	4	0.10	4	0.10	4	0.10	5	0.12	3	0.07	3	0.07
ค่า ISFi				76.43			69.84			83.55			80.62			65.12
ค่า ISF																73.50

ที่มา : จากการคำนวณตารางผนวกที่ 4 และตารางผนวกที่ 5

ตารางผนวกที่ 7 คะแนนของระดับความสำคัญ(ILi) และระดับโอกาส(OLi) ต่อปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการพริกไทย

ปัจจัยที่	A		B		C		D		E		F	
	IL	OL	IL	OL	IL	OL	IL	OL	IL	OL	IL	OL
ด้านสภาพเศรษฐกิจ												
1	5	4	3	3	5	4	4	4	4	5	4	4
2	5	5	3	3	5	4	5	3	4	3	4	3
3	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	3	3
4	5	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3
ด้านกฎหมายและการเมือง												
5	5	4	3	3	4	4	2	3	4	3	3	3
6	4	4	3	3	5	4	3	4	4	3	3	3
7	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3
8	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3
ด้านสังคม												
9	5	5	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
10	5	5	3	3	4	4	3	4	3	2	3	4

ตารางผนวกที่ 7 คะแนนของระดับความสำคัญ(ILij) และระดับโอกาส(OLij) ต่อปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการพริกไทย

ปัจจัยที่	ปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์											
	A		B		C		D		E		F	
	IL	OL	IL	OL	IL	OL	IL	OL	IL	OL	IL	OL
11 อัตราการว่างงาน	5	2	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3
ด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยี												
12 ด้านการติดต่อสื่อสาร	5	5	2	2	5	4	4	4	4	3	2	2
13 ด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์	5	5	2	2	5	4	4	5	5	2	2	2
14 การจัดหาและถ่ายทอดทางเทคโนโลยี	4	4	2	2	5	4	3	4	4	3	3	2
ด้านสภาพแข่งขัน												
15 การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม	5	4	3	3	5	4	4	4	4	3	4	4
16 ความรุนแรงในการแข่งขันจำนวนคู่แข่งขึ้น	5	2	3	3	4	4	5	3	5	2	4	2
17 การยกถ่ายของการเข้ามาในอุตสาหกรรม	5	2	2	2	4	5	4	4	2	2	4	3
18 จำนวนการต่อรองของลูกค้า	5	2	3	3	4	3	5	5	5	2	4	3
19 จำนวนต่อรองของผู้ส่งมอบ	5	2	3	3	5	4	5	5	5	3	4	3

ตารางผนวกที่ 8 แสดงการหาค่าถ่วงน้ำหนักเฉลี่ย(Awi)ในแต่ละปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์

ปัจจัยที่	ปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์																
	A	B	C	D	E	F	SUM	MIL	AW	IL	OL	IL					
ด้านสภาพเศรษฐกิจ																	
1	1.0	4	0.6	3	1	4	0.8	4	1.0	4	0.8	4	0.8	4	5.2	0.87	0.059
2	1.0	5	0.6	3	1	4	1.0	3	0.8	3	0.8	3	0.8	3	5.2	0.87	0.059
3	0.6	3	0.6	3	1	4	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	4.0	0.67	0.046
4	1.0	4	0.6	3	0.8	4	0.6	3	0.6	3	0.8	3	0.8	3	4.4	0.73	0.050
ด้านกฎหมายและการเมือง																	
5	1.0	4	0.6	3	0.8	4	0.4	3	0.8	3	0.6	3	0.6	3	4.2	0.70	0.048
6	0.8	4	0.6	3	1	4	0.6	4	0.8	3	0.6	3	0.6	3	4.4	0.73	0.050
7	0.8	4	0.6	3	0.8	4	0.8	4	0.8	3	0.6	3	0.6	3	4.4	0.73	0.050
8	0.6	3	0.6	3	0.8	4	0.6	3	0.8	3	0.6	3	0.6	3	4.0	0.67	0.046
ด้านสังคม																	
9	1.0	5	0.6	3	0.8	4	0.8	4	0.8	3	0.8	4	0.8	4	4.8	0.80	0.055
10	1.0	5	0.6	3	0.8	4	0.6	4	0.6	2	0.6	4	0.6	4	4.2	0.70	0.048

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางผนวกที่ 8 แสดงการหาค่าถ่วงน้ำหนักเฉลี่ย(Awi)ในแต่ละปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์

ปัจจัยที่	ปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์												SUM	MIL	AW			
	A	B	C	D	E	F	IL	OL	IL	OL	IL	OL						
11	1.0	2	0.6	3	0.6	3	0.8	3	0.8	3	0.8	3	0.8	3	4.6	0.77	0.053	
ด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยี																		
12	1.0	5	0.4	2	1	4	0.8	4	0.8	3	0.4	2	4	4	4.4	0.73	0.050	
13	1.0	5	0.4	2	1	4	0.8	5	1.0	2	0.4	2	4	4.6	0.77	0.053		
14	0.8	4	0.4	2	1	4	0.6	4	0.8	3	0.6	2	4	4.2	0.70	0.048		
ด้านสภาพแข่งขัน																		
15	1.0	4	0.6	3	1	4	0.8	4	0.8	3	0.8	4	5	5.0	0.83	0.057		
16	1.0	2	0.6	3	0.8	4	1.0	3	1.0	2	0.8	2	5	5.2	0.87	0.059		
17	1.0	2	0.4	2	0.8	5	0.8	4	0.4	2	0.8	3	4	4.2	0.70	0.048		
18	1.0	2	0.6	3	0.8	3	1.0	5	1.0	2	0.8	3	5	5.2	0.87	0.059		
19	1.0	2	0.6	3	1	4	1.0	5	1.0	3	0.8	3	5	5.4	0.90	0.062		
															รวม	87.6	14.60	1.000

ที่มา : จากการคำนวณตารางผนวกที่ 7

ตารางผนวกที่ 9 แสดงการหาค่าระดับความสามารถเชิงแข่งขันจากปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์(ISFi)

ปัจจัยที่	ปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์											
	AW	A	B	C	D	E	F					
	OL	WOL	OL	WOL	OL	WOL	OL	WOL	OL	WOL		
ด้านสภาพเศรษฐกิจ												
1	อัตราการผลิตเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ	0.059	4	0.237	3	0.178	4	0.237	4	0.237	4	0.237
2	ความสมบูรณ์ของวัตถุดิบ	0.059	5	0.297	3	0.178	4	0.237	3	0.178	3	0.178
3	อัตราการแลกเปลี่ยน	0.046	3	0.137	3	0.137	4	0.183	3	0.137	3	0.137
4	รายได้ต่อหัวของประชากร	0.050	4	0.201	3	0.151	4	0.201	3	0.151	3	0.151
ด้านกฎหมายและการเมือง												
5	กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	0.048	4	0.192	3	0.144	4	0.192	3	0.144	3	0.144
6	นโยบายของรัฐต่ออุตสาหกรรม	0.050	4	0.201	3	0.151	4	0.201	4	0.201	3	0.151
7	เสถียรภาพของรัฐ	0.050	4	0.201	3	0.151	4	0.201	4	0.201	3	0.151
8	ผลกระทบจากข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศ	0.046	3	0.137	3	0.137	4	0.183	3	0.137	3	0.137
ด้านสังคม												
9	อัตราการผลิตเติบโตของประชากร	0.055	5	0.274	3	0.164	4	0.219	4	0.219	3	0.164
10	การศึกษา	0.048	5	0.24	3	0.144	4	0.192	4	0.192	2	0.096

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางผนวกที่ 9 แสดงการหาค่าระดับความสามารถเชิงแข่งขันคิดจากปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์(ISFj)

ปัจจัยที่	ปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์															
	AW	A		B		C		D		E		F				
	OL	WOL	OL	WOL	OL	WOL	OL	WOL	OL	WOL	OL	WOL	OL	WOL		
11 อัตราการว่างงาน	0.053	2	0.105	3	0.158	3	0.158	3	0.158	3	0.158	3	0.158	3	0.158	
ด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยี																
12 ด้านการติดต่อสื่อสาร	0.050	5	0.251	2	0.1	4	0.201	4	0.201	3	0.151	2	0.1	2	0.1	
13 ด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์	0.053	5	0.263	2	0.105	4	0.21	5	0.263	2	0.105	2	0.105	2	0.105	
14 การจัดหาและถ่ายทอดทางเทคโนโลยี	0.048	4	0.192	2	0.096	4	0.192	4	0.192	3	0.144	2	0.096	2	0.096	
ด้านสภาพแข่งขัน																
15 การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม	0.057	4	0.228	3	0.171	4	0.228	4	0.228	3	0.171	4	0.228	4	0.228	
16 ความรุนแรงในการแข่งขันจำนวนคู่แข่งชั้น	0.059	2	0.119	3	0.178	4	0.237	3	0.178	2	0.119	2	0.119	2	0.119	
17 การยกง่ายของการเข้ามาในอุตสาหกรรม	0.048	2	0.096	2	0.096	5	0.24	4	0.192	2	0.096	3	0.144	3	0.144	
18 จำนวนการตรึงของของถูกค่า	0.059	2	0.119	3	0.178	3	0.178	5	0.297	2	0.119	3	0.178	3	0.178	
19 จำนวนตรึงของผู้ส่งมอบ	0.062	2	0.123	3	0.185	4	0.247	5	0.308	3	0.185	3	0.185	3	0.185	
ค่า ISFj	72.24		56.03		78.72		76.26		55.84		60.18					
ค่า ISF	66.54															

ที่มา : จากการคำนวณตารางผนวกที่ 7 และตารางผนวกที่ 8

ภาคผนวก ง.

แผนธุรกิจของห้างหุ้นส่วนจำกัดอุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ

- I. บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive summary)
- II. ข้อมูลบริษัท
 - รายละเอียดบริษัท
 - คำจำกัดความของธุรกิจ (Business Description)
 - วิสัยทัศน์ (Vision)
 - พันธกิจ (Mission)
 - เป้าหมายขององค์กร (Goals)
- III. ภาวะอุตสาหกรรม
 - ภาพรวมตลาด
 - สถานการณ์การแข่งขัน
- IV. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis)
- V. การวางแผนกลยุทธ์
- VI. แผนการบริหารและการจัดการองค์กร
- VII. การวิจัยตลาดและการวิเคราะห์ผล
- VIII. แผนการตลาด (Marketing Plan)
 - การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation)
 - ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย (Target Group)
 - การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Positioning)
 - กลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategy)
- IX. แผนการผลิต (Manufacturing and Production)
 - ภาพรวมของแผนการผลิต
 - ที่ตั้งโรงงาน (Plant Location)
 - เทคโนโลยีการผลิต (Technology)
 - เครื่องจักร
 - กำลังการผลิตและแผนการผลิต (Capacity and production plan)
- X. แผนทางการเงิน (Financial Plan)
 - งบกำไรขาดทุน งบดุล และ Financial ratio ในช่วงปี พ.ศ. 2443-2545
 - ประมาณการงบกำไรขาดทุน
 - ประมาณการงบกระแสเงินสด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประมาณการงบดุล
การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน
ข้อสมมติฐานและการประมาณการทางการเงิน



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

I. บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)

ห้างหุ้นส่วนจำกัด อุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา เป็นผู้ผลิตและจำหน่าย พริกไทยแปรรูป ภายใต้ตราสินค้า "ศาลาแม่บ้าน" และ "ขอบทอง" ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจาก พริกไทยบริสุทธิ์แท้ 100% บริษัทมุ่งเน้นการใช้วัตถุดิบในประเทศ เพื่อเป็นการสนับสนุนเกษตรกรไทย โดยผ่านกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐาน และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทำให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสูง ทั้งนี้ บริษัทได้วางแผนปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความหลากหลายแก่ผู้บริโภค

เมื่อพิจารณาภาวะอุตสาหกรรมพริกไทยในปี พ.ศ. 2545 ตลาดพริกไทยในประเทศไทยมีมูลค่าประมาณ 1,700 ล้านบาท โดยส่วนใหญ่เป็นพริกไทยแปรรูป แม้ว่าจะเห็นการแข่งขันในตลาดนี้ ทั้งจากผู้ประกอบการเดิมและการขยายตัวของตราสินค้าแฮร์รี่แบรนด อย่างไรก็ตามธุรกิจพริกไทย ยังมีโอกาสเติบโตและทำกำไรได้ เนื่องจากพริกไทยซึ่งเป็นหนึ่งในเครื่องเทศที่ยังมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ จากการรณรงค์ของภาครัฐบาลให้ผู้บริโภคหันมาสนใจในเรื่องสุขภาพเพิ่มขึ้น ทำให้ผู้บริโภคหันมาใช้เครื่องปรุงพริกไทยมากขึ้น ทำให้เห็นโอกาสที่ตลาดในประเทศจะขยายตัวได้อีกมาก

เมื่อพิจารณาถึงพฤติกรรมของผู้บริโภค พบว่าผู้บริโภคตระหนักในเรื่องสุขภาพ โดยให้ความสำคัญในเรื่องความสะอาด ความบริสุทธิ์ของพริกไทย 100 เปอร์เซ็นต์ กระบวนการผลิตที่ปราศจากสารฟอกขาว และคุณค่าทางโภชนาการมากขึ้น ขณะที่มีการยึดติดกับตราสินค้าน้อยลง ซึ่งผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายคือ กลุ่มครอบครัวที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีรายได้สูง และมีรายได้ปานกลาง ซึ่งพิจารณาเลือกซื้อสินค้าโดยเปรียบเทียบคุณค่าที่ได้จากผลิตภัณฑ์พริกไทยกับราคา รวมทั้งมุ่งเน้นกระจายสินค้าให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล

จากผลการดำเนินงานในช่วงหลายปีที่ผ่านมา พบว่าธุรกิจของห้างหุ้นส่วนจำกัด อุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา มีศักยภาพในการทำกำไร และเป็นธุรกิจที่น่าลงทุน มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับข้อมูลจากทวิวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค บริษัทจึงมองเห็นถึงความสำคัญในการวางแผนธุรกิจเพื่อให้บริษัทสามารถคงความเป็นผู้นำทางการตลาดพริกไทยแปรรูป โดยมีเป้าหมายหลักที่บริษัทต้องการบรรลุ คือ

1. สร้างความตระหนักในตราสินค้า (Brand Awareness) ให้เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับจากผู้บริโภค
2. เพิ่มปริมาณการขายสินค้าในช่องทางการจัดจำหน่าย อย่างต่อเนื่อง
3. เพิ่มช่องทางจัดจำหน่ายใหม่
4. เพิ่มมาตรฐานการผลิตและการควบคุมคุณภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวบริษัทได้ทำการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของบริษัทใหม่ โดยให้ ตรา "ศาลาแม่บ้าน" เป็นพริกไทยเกรดพรีเมียม สำหรับลูกค้าที่มีรายได้ปานกลางขึ้นไป และตรา "ขอบทอง" เป็น พริกไทยระดับกลาง สำหรับลูกค้าที่มีรายได้ปานกลางถึงต่ำ พร้อมทั้งใช้กลยุทธ์ทางการตลาดในรูปแบบต่างๆ ทั้ง กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ราคา กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย กลยุทธ์ส่งเสริมการตลาด นอกจากนี้ในด้านการผลิตบริษัทมีแผนการขอรับการรับรองมาตรฐาน สุขลักษณะที่ดีในการผลิตอาหาร (GMP) และ ระบบการวิเคราะห์จุดอันตรายที่ต้องควบคุม (HACCP) เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความมั่นใจและส่งเสริมผลิตภัณฑ์ของบริษัทในด้านคุณภาพ

การดำเนินการตามแผนธุรกิจเพื่อให้ได้ผล จะต้องมีการประเมินผลและปรับปรุงแผนเป็นระยะ เพื่อให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้และสามารถเป็นผู้นำทางการตลาดพริกไทยแปรรูปได้

II. ข้อมูลของบริษัท

รายละเอียดบริษัท

พ.จก. อุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา จำกัด เป็นผู้ผลิตและจำหน่าย พริกไทยเม็ดและพริกไทยป่น ภายใต้ตราสินค้า "ศาลาแม่บ้าน" และ "ขอบทอง" โดยมีโรงงานตั้งอยู่ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร บนเนื้อที่ 300 ตารางวา ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2522 ปัจจุบันมีทุนจดทะเบียน 500,000 บาท มีพนักงานจำนวนทั้งสิ้น 30 คน

บริษัทได้ทำการจัดจำหน่ายพริกไทย ผ่านช่องทางการตลาดที่หลากหลาย อาทิ ซูเปอร์มาร์เก็ต เช่น ท็อปซูเปอร์มาร์เก็ต เดอะมอลล์ ซูเปอร์สโตร์ เช่น เทลโก้-โลตัส คาร์ฟูร์ ร้านสะดวกซื้อ ร้านอาหารต่าง ๆ ซึ่งบริษัทมีอัตราการเพิ่มปริมาณการผลิตอย่างต่อเนื่อง จากกำลังการผลิต 17.1 ตัน ต่อปี ในปี พ.ศ.2543 มาเป็น 17.3 ตันต่อปี พ.ศ. ในปี พ.ศ. 2544 และ 17.5 ตันต่อปี ในปี พ.ศ. 2545 โดยบริษัทเป็น 1 ในผู้ผลิตพริกไทยรายใหญ่ ได้แก่ พ.จก.บางกอกซิลลี่ บจ.อาจจิตต์ อินเตอร์เนชั่นแนล บจ.พี.พี.ดี.เซลล์ บจ.ไทยซีเรียลส์เวิลด์ พ.จก.อุตสาหกรรมอาหารไทย พ.จก.ศิริเรืองอำไพ บจ.สวนไทย และพ.จก.พี.แอนด์.บี.เอ็น.เทรคดิง

จากแนวโน้มความต้องการของตลาดในปัจจุบัน มีความต้องการสูงขึ้นโดยลำดับ ทั้งที่เนื่องมาจากพริกไทยเป็นเครื่องเทศที่มีอยู่ในทุกครัวเรือนและในธุรกิจด้านการบริการอาหารโดยทั่วไป รวมทั้งปัจจุบันมีการบริโภคเครื่องเทศชนิดนี้ในลักษณะสมุนไพรเพื่อการบำรุงสุขภาพ นอกจากนี้การขยายตัวของอุตสาหกรรมอาหาร สำเร็จรูป และแนวโน้มผู้ผลิตอาหาร สำเร็จรูป พยายามผลิตอาหารชนิดใหม่ ๆ ที่เป็นการผลิตเครื่องเทศ ได้มีส่วนทำให้ความต้องการใช้เครื่องเทศรวมทั้งพริกไทย เพิ่มมากขึ้น ทำให้บริษัทได้มองเห็นโอกาสทางการตลาดในตลาดพริกไทย

จำกัดความของธุรกิจ (Business Description)

ผู้ผลิต และจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์พริกไทยคุณภาพในรูปแบบเม็ดและป่นสำเร็จรูปซึ่งมีคุณค่าทางโภชนาการสูงสำหรับลูกค้าเป้าหมาย

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นผู้ผลิต และจำหน่ายพริกไทยเม็ดและป่นชั้นนำที่เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคในด้านคุณภาพและคุณค่าทางโภชนาการ

พันธกิจ (Mission)

ผลิตและจำหน่ายพริกไทยเม็ดและป่น ที่มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าโดยกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐาน เทคโนโลยีที่ทันสมัยและรักษาสภาพแวดล้อม โดยมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองกลุ่มผู้บริโภคที่ต้องการพริกไทยที่มีคุณค่าทางโภชนาการสูง รวมทั้งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยการแปรรูป และให้การสนับสนุนเกษตรกรไทยในการใช้วัตถุดิบในประเทศ

เป้าหมายขององค์กร (Goals)

ระยะสั้น ปี พ.ศ. 2547-2550

1. สร้างความตระหนักในตราสินค้า (Brand Awareness) ให้เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับจากผู้บริโภค โดยผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย 30% รู้จักตราสินค้า
2. เพิ่มปริมาณการขายสินค้าในช่องทางการจัดจำหน่าย 10% ต่อปี
3. เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่โดย
 - วางจำหน่ายสินค้าในร้านสะดวกซื้อ ได้แก่ เซเว่นอีเลเวนท์ แฟมิลีมาร์ท เป็นต้น ให้ได้ 1000 สาขา
 - จำหน่ายสินค้าไปยังโรงแรม ภัตตาคาร ร้านอาหาร ฟาสต์ฟู้ดส์และผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป
4. ได้การรับรองมาตรฐานสุขลักษณะที่ดีในการผลิตอาหาร (GMP) จาก องค์กรอาหารและยา ภายในปี พ.ศ. 2548

ระยะกลาง ปี พ.ศ. 2551-2553

1. ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย 50% รู้จักพริกไทยตราสินค้าบริษัท
2. เพิ่มปริมาณการขายสินค้าในช่องทางกำหนดย่อย 30% ในปี พ.ศ. 2553
3. ได้การรับรองมาตรฐาน สุขลักษณะที่ดีในการผลิตอาหาร (GMP) และ ระบบการวิเคราะห์จุดอันตรายที่ต้องควบคุม (HACCP) จาก องค์การอาหารและยา ภายในปี พ.ศ. 2552

ระยะยาว ปี พ.ศ. 2554-2556

1. เพิ่มส่วนแบ่งตลาดอย่างต่อเนื่อง
2. พัฒนาประสิทธิภาพทางการผลิตเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไร อันจะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของกำไรขั้นต้น และกำไรสุทธิ
3. เพิ่มช่องทางกำหนดย่อยใหม่ ๆ และขยายฐานผู้บริโภคไปสู่ระดับประเทศ
4. กระตุ้นผู้บริโภคให้ตระหนักถึงคุณค่าทางโภชนาการของผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการบริโภคมากขึ้น
5. พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค
6. ส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคม

III. ภาวะอุตสาหกรรม

ภาพรวมของตลาด

อุตสาหกรรมพริกไทยในประเทศไทยเป็นอุตสาหกรรมที่มีผู้ผลิตน้อยราย ซึ่งปัจจุบันมีผู้ประกอบการที่ผลิตสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของตนเอง และผู้ประกอบการที่รับจ้างผลิตสินค้าภายใต้ตราสินค้าของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ดังนี้

1. หจก. บางกอกซิลลี่ เป็นผู้ประกอบการพริกไทยรายใหญ่ ภายใต้ตราสินค้า "มือที่ 1" และ "เพชร" โดยดำเนินกิจการมาเป็นระยะเวลาประมาณ 50 ปี ในรูปแบบพริกไทยเม็ดขาว ปันขาว เม็ดดำ ปันดำ ทั้งบรรจุภัณฑ์ขวดแก้ว ขวดพลาสติก และถุง ในราคา 27 - 127 บาท โดยผ่านช่องทางกำหนดย่อย ร้านค้าย่อยหรือร้านโชห่วย ร้านค้าส่ง ซูเปอร์มาร์เก็ต คอนวีเนียนสโตร์ ดิสเคาน์สโตร์ เป็นต้น ซึ่งบริษัททำการส่งเสริมการขายในด้านต่าง ๆ เช่น การลดราคา เป็นสปอนเซอร์ชิฟสนับสนุนรายการอาหารทางโทรทัศน์ การให้ส่วนลดร้านค้า เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. หจก. อุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงเทพฯ เป็นผู้ประกอบการพริกไทย ภายใต้ตราสินค้า "ศาลาแม่บ้าน" และ "ขอบทอง" โดยดำเนินกิจการมาเป็นระยะเวลาประมาณ 25 ปี ในรูปแบบพริกไทยเม็ดขาว ป่นขาว เม็ดดำ ป่นดำ ทั้งบรรจุภัณฑ์ขวดแก้ว และถุง ในราคา 25 - 69 บาท โดยผ่านช่องทางจัดจำหน่าย ซูเปอร์มาร์เก็ต ดิสเคาน์สโตร์ เป็นต้น ซึ่งบริษัททำการส่งเสริมการขายในด้านต่าง ๆ เช่น การลดราคา การให้ส่วนลดกับทางร้านค้า เป็นต้น
3. หจก. อุตสาหกรรมอาหารไทย เป็นผู้ประกอบการพริกไทยซึ่งรับจ้างผลิตสินค้าภายใต้ตราสินค้า "ลีดเดอร์โพธิ์" ให้กับห้างบิ๊กซี ในรูปแบบพริกไทย ป่นขาว บรรจุภัณฑ์ถุง ในราคา 16.75 - 25 บาท ซึ่งผ่านช่องทางจัดจำหน่ายภายในสาขาต่าง ๆ ของห้างบิ๊กซี
4. บจก.ไทยซีเรียลส์เวิลด์ เป็นผู้ประกอบการพริกไทย ภายใต้ตราสินค้า "ไร่ทิพย์" และ "จันท์" โดยดำเนินกิจการมาเป็นระยะเวลาประมาณ 10 ปี ในรูปแบบพริกไทยป่นขาวทั้งบรรจุภัณฑ์ขวดแก้ว และถุง ในราคา 12 - 75 โดยผ่านช่องทางจัดจำหน่าย ร้านค้าย่อยหรือร้านโชห่วย ร้านค้าส่ง ซูเปอร์มาร์เก็ต ดิสเคาน์สโตร์ เป็นต้น ซึ่งบริษัททำการส่งเสริมการขายในด้านต่าง ๆ เช่น การลดราคา การให้ส่วนลดกับทางร้านค้า เป็นต้น
5. บจก. อัจฉิตต์ อินเทอร์เน็ตซันแนล เพ็พเพอร์ แอนด์ สไปซ์ เป็นผู้ประกอบการพริกไทยซึ่งรับจ้างผลิตสินค้าภายใต้ตราสินค้า "ซูปเปอร์เซฟ" ให้กับห้างโลตัส ในรูปแบบพริกไทย ป่นขาว ป่นดำ บรรจุภัณฑ์ถุง ในราคา 27-135 บาท ซึ่งผ่านช่องทางจัดจำหน่ายภายในสาขาต่าง ๆ ของห้างโลตัส
6. บจก.สวนไทย เป็นผู้ประกอบการพริกไทย ภายใต้ตราสินค้า "สวนไทย" และเป็นผู้รับจ้างผลิตสินค้าภายใต้ตราสินค้า "แอโร" ให้กับห้างแมคโคร โดยดำเนินกิจการมาเป็นระยะเวลาประมาณ 12 ปี ในรูปแบบพริกไทยป่นขาว ทั้งบรรจุภัณฑ์ขวดพลาสติก และถุง ในราคา 20 และ 35 บาท โดยผ่านช่องทางจัดจำหน่าย ซูเปอร์มาร์เก็ต ดิสเคาน์สโตร์ เป็นต้น ซึ่งบริษัททำการส่งเสริมการขายในด้านต่าง ๆ เช่น การลดราคา การแถม การให้ส่วนลดร้านค้า เป็นต้น
7. บจก.พี.พี.ดี.เซลล์ เป็นผู้ประกอบการพริกไทย ภายใต้ตราสินค้า "มงกุฎเพชร" โดยดำเนินกิจการมาเป็นระยะเวลาประมาณ 8 ปี ในรูปแบบพริกไทยป่นขาว ทั้งบรรจุภัณฑ์ถุง ในราคา 80 บาท โดยผ่านช่องทางจัดจำหน่าย ซูเปอร์มาร์เก็ต ดิสเคาน์สโตร์ เป็นต้น ซึ่งบริษัททำการส่งเสริมการขายในด้านต่าง ๆ เช่น การแถม การให้ส่วนลดร้านค้า เป็นต้น

8. หจก. ศิริเรืองอำไพ เป็นผู้ประกอบการพริกไทย ภายใต้ตราสินค้า "กลิ่นเทศ" ในรูปแบบพริกไทยป่นขาว บรรจุภัณฑ์ถุง ในราคา 33 บาท โดยผ่านช่องทางจัดจำหน่ายซูเปอร์มาร์เก็ต ดิสเคาน์สโตร์ เป็นต้น ซึ่งบริษัททำการส่งเสริมการขายในด้านต่าง ๆ เช่น การให้ส่วนลดร้านค้า เป็นต้น
9. หจก.พี.แอนด์.บี.เอ็น.เทรคดิง เป็นผู้ประกอบการพริกไทย ภายใต้ตราสินค้า "พี.บี. โดยดำเนินกิจการมาเป็นระยะเวลาประมาณ 14 ปี ในรูปแบบพริกไทยเม็ดขาว ป่นขาว เม็ดดำ ป่นดำทั้งบรรจุภัณฑ์ขวดแก้ว และถุง ในราคา 25 - 69 บาท โดยผ่านช่องทางจัดจำหน่ายซูเปอร์มาร์เก็ต ดิสเคาน์สโตร์ เป็นต้น ซึ่งบริษัททำการส่งเสริมการขายกับร้านค้าปลีก (trade promotion) ในด้านต่าง ๆ เช่นการให้ส่วนลดกับทางร้านค้า เป็นต้น
10. แม่ละม่อม จันทบุรี เป็นผู้ประกอบการพริกไทยซึ่งรับจ้างผลิตสินค้าภายใต้ตราสินค้า "โฮมเฟรชมาร์ท" ให้กับห้างเดอะมอลล์ ในรูปแบบพริกไทย ป่นขาว เม็ดขาว บรรจุภัณฑ์ขวดแก้วและถุง ในราคา 28 - 69บาท ซึ่งผ่านช่องทางจัดจำหน่ายภายในสาขาต่าง ๆ ของห้างสรรพสินค้าเดอะมอลล์

สถานการณ์การแข่งขัน

การแข่งขันของธุรกิจในช่วงแรก ช่วงปี พ.ศ. 2495 เป็นต้นมา มีสภาพไม่รุนแรงมากนัก เพราะมีผู้ผลิตน้อยราย ตราสินค้ามีไม่มาก ที่รู้จักส่วนใหญ่คือ ตรามือที่หนึ่ง ของห้างหุ้นส่วนบางกอกซิลลี่ จำกัด (ง่วนสูง) เนื่องจากเข้าสู่ตลาดก่อน และเข้าถึงผู้บริโภคมากที่สุดทั่วประเทศ การขายเป็นไปตามความต้องการของตลาด จากผู้ผลิตผ่านพ่อค้าคนกลาง ได้แก่ ร้านขายส่งและร้านขายปลีกไปสู่ผู้บริโภค

ต่อมาในช่วง ปี พ.ศ.2522 เศรษฐกิจดีขึ้น ผู้บริโภคเริ่มตื่นตัวในรูปลักษณะของผลิตภัณฑ์มากขึ้น ถึงแม้ผลิตภัณฑ์พริกไทยที่ออกมาหลายยี่ห้อในตลาด และผู้บริโภคมองสินค้าว่าไม่มีความแตกต่างกัน แต่ผลิตภัณฑ์พริกไทยตรามือที่หนึ่ง ก็สามารถครองส่วนแบ่งทางการตลาดได้มากที่สุด การแข่งขันเริ่มมีมากยิ่งขึ้นเมื่อมีผู้ผลิตเริ่มเห็นช่องทาง และเข้ามาในธุรกิจหลายราย ได้แก่ หจก.อุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา เป็นต้น รูปแบบการแข่งขันเริ่มมีการใช้เรื่องราคามากขึ้น เพิ่มปริมาณสินค้ามากขึ้น มีการกระจายสินค้าให้ทั่วถึงผู้บริโภคเพื่อให้ได้ยอดขายสูงและให้ลูกค้าเกิดการจดจำในตราสินค้า จนกระทั่งถึงช่วงภาวะเศรษฐกิจของประเทศตกต่ำในช่วงปี พ.ศ. 2540 ธนาคารพาณิชย์ไม่ปล่อยสินเชื่อ เนื่องจากมีภาวะความเสี่ยงสูง ทำให้ผู้ประกอบการรายเล็กหลายรายที่มีภาระเงินกู้ ประกอบกับราคาผลผลิตพริกไทยที่แพงขึ้นต่างดำเนินการผลิตต่อเพียงเพื่อประคองตัวให้ธุรกิจดำรงอยู่ได้ ผู้ผลิตบางรายต้องปิดกิจการลงชั่วคราว มีการ

ปรับราคาสินค้าสูงขึ้น ผู้บริโภคมีการตัดสินใจในการซื้อลดลง กำลังในการซื้อก็ลดลง แต่เมื่อเศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัวดีขึ้น นโยบายของรัฐบาลและธนาคารพาณิชย์ทั้งหลายมีความเชื่อมั่นสามารถปล่อยเงินกู้และส่งเสริมให้มีการลงทุน ประกอบกับการเร่งขยายสาขาและการโฆษณาของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ทำให้ผู้ผลิตดำเนินการเพิ่มการผลิตต่อและเกิดผู้ผลิตรายใหม่เพิ่มขึ้นหลายราย ได้แก่ หจก.อุตสาหกรรมอาหารไทย บจก.ไทยซีเรียลส์เวิลด์ บจก.อาจจิตต์ อินเตอร์เนชั่นแนล เพ็พเพอร์ แอนด์ สไปซ์ บจก.สวนไทย บจก.พี.พี.ดี.เซลล์ หจก.ศิริเรืองอำไพ และ หจก.พี.แอนด์.บี.เอ็น.เทรคดิง แข่งขันกันจำหน่ายสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ผู้ผลิตทั้งใหม่และเก่าต่างปรับปรุงกลยุทธ์ทางการตลาด ทั้งทางด้านตัวผลิตภัณฑ์ ออกแบบให้มีรูปแบบ ขนาดหลากหลาย มีคุณภาพสูง การลดราคา แจก แคม ส่งเสริมการขาย มีการครอบครองพื้นที่จำหน่ายสินค้าที่ดึงดูดความสนใจผู้บริโภค การสร้างภาพลักษณ์ของสินค้าให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีในตราสินค้า ซึ่งช่วยกระตุ้นผู้บริโภคให้เพิ่มกำลังซื้อ ถึงแม้พฤติกรรมกรรมการซื้อของผู้บริโภคจะเปลี่ยนแปลงมากขึ้นโดยมีการพิจารณาอย่างรอบคอบเหมาะสมก่อนการตัดสินใจซื้อ

IV. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

จุดแข็ง (Strengths)

1. ผลิตภัณท์ที่ผลิตจากพริกไทยแท้ 100% ไม่มีการปลอมปนในพริกไทย ซึ่งก่อให้เกิดคุณค่าทางโภชนาการ ต่อผู้บริโภคสูงสุด
2. มีผลิตภัณท์พริกไทยหลากหลายคลอบคลุมทั้งพริกไทยเม็ดดำ เม็ดขาว ป่นดำและป่นขาว
3. บรรจุภัณท์เป็นลักษณะขวดแก้วใส สามารถแสดงให้เห็นคุณภาพและความสะอาดภายในได้ชัดเจน
4. มีบรรจุภัณท์หลากหลายรูปแบบ รวมทั้งมีการออกแบบบรรจุภัณท์แปลกใหม่ ให้ผู้บริโภคเลือกใช้ตามความต้องการ
5. มีการผลิตเครื่องเทศหลายชนิด ซึ่งสามารถใช้ทรัพยากร เครื่องจักร การขนส่ง และช่องทางการจัดจำหน่ายร่วมกัน ทำให้ประหยัดต้นทุน
6. มีรถขนส่งเป็นของตนเองทำให้มีความคล่องตัวและสามารถสนองตอบต่อลูกค้าได้รวดเร็ว
7. มีการจัดจำหน่ายสินค้าในร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ซึ่งเป็นช่องทางจัดจำหน่ายที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วมาก

8. มีประสบการณ์ ในการผลิตพริกไทยกว่า 25 ปี ทำให้บริษัทมีความชำนาญในการผลิตพริกไทย
9. มีฐานะทางการเงินที่เข้มแข็ง เนื่องจากมีกำไรสุทธิตลอดในช่วงปี พ.ศ. 2543-2545
10. มีการทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้าพริกไทยสดกับเกษตรกรผู้ปลูกพริกไทย ทำให้สามารถควบคุมปริมาณและคุณภาพพริกไทยได้

จุดอ่อน(Weakness)

1. ผลิตภัณฑ์พริกไทย ไม่ได้ทำการส่งเสริมอย่างเพียงพอการตลาดในกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ทำให้ผู้บริโภคยังไม่คุ้นเคยกับตราสินค้า
2. ผลิตภัณฑ์พริกไทยของบริษัทยังมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่จำกัด
3. การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ ในกลุ่มผลิตภัณฑ์ระหว่างตราสินค้าศาลาแม่บ้านและตราขอบทองยังไม่ชัดเจน
4. ที่ตั้งโรงงานอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ทำให้การขยายโรงงานทำได้ยากและมีต้นทุนสูง โรงงานอยู่ห่างไกลจากแหล่งวัตถุดิบหลักคือพริกไทย ซึ่งมีแหล่งปลูกอยู่ที่จังหวัดจันทบุรี ทำให้ต้นทุนในการขนส่งวัตถุดิบสูง

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

โอกาส (Opportunity)

1. แนวโน้มตลาดพริกไทยเริ่มขยายตัวมากขึ้น พิจารณาจากภาวะบริโภคที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องในอัตรา 33% ต่อปี ในปี พ.ศ. 2543 (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร , 2546)
2. ครอบครัวในปัจจุบันเป็นครอบครัวขนาดเล็กมีสมาชิกน้อย พ่อแม่ส่วนใหญ่มีการศึกษาดี รายได้ต่อครอบครัวสูงและมีความใส่ใจในสุขภาพมากขึ้น จึงเป็นโอกาสดีสำหรับพริกไทยบริสุทธิ์ 100% ซึ่งเป็นเครื่องปรุงอาหารเหมาะสำหรับทุกคนในครอบครัว
3. แนวโน้มผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป มีการผลิตอาหารชนิดใหม่ ๆ ที่เน้นการใช้เครื่องเทศ รวมทั้งพริกไทยเพิ่มมากขึ้น
4. รัฐบาลเข้ามามีส่วนร่วมส่งเสริมและสนับสนุน ให้ SMEs สามารถแข่งขันในตลาดปัจจุบันได้
5. เศรษฐกิจของประเทศเริ่มฟื้นตัว ทำให้ผู้บริโภคเริ่มใช้จ่ายมากขึ้น และมีการบริโภคมากขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อุปสรรค (Threat)

1. การรับภาระต้นทุนวัตถุดิบในกรณีขวดแก้วซึ่งต้องมีการสั่งจากผู้ผลิตเป็นปริมาณมาก
2. ข้อกำหนดทางการค้า จากร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) เช่น การเรียกเก็บค่าแรกเข้า ค่าพื้นที่วางจำหน่าย
3. มีคู่แข่งในตลาดมากขึ้น โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์พริกไทย House Brand
4. ผู้บริโภคโดยส่วนใหญ่ไม่เห็นความแตกต่างในด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์พริกไทย
5. ผู้บริโภคมีความยึดติดกับพริกไทยบางยี่ห้อเนื่องจากความเคยชิน
6. เกษตรกรปลูกพริกไทยน้อยลงและหันไปปลูกพืชอย่างอื่นมากขึ้น ส่งผลให้แนวโน้มราคาพริกไทยในตลาดสูงขึ้น
7. การผลิตพริกไทยเป็นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนค่อนข้างต่ำ และมีเทคโนโลยีการผลิตไม่ซับซ้อนจึงมีการลอกเลียนแบบได้ง่ายส่งผลให้การเข้าสู่ธุรกิจนี้ง่าย

V. การวางแผนกลยุทธ์

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

บริษัทนำผลการวิเคราะห์มากำหนดกลยุทธ์ของบริษัท โดยวางนโยบายในการบริหารงานให้สามารถครอบคลุมงานทุกด้าน ภายใต้การบริหารงานของทีมผู้บริหารด้านต่างๆ มีการผลิตแบบครบวงจร เริ่มตั้งแต่จัดซื้อวัตถุดิบจนกระทั่งเป็นสินค้าพร้อมจำหน่าย การผลิตซึ่งเป็น Know-how เฉพาะของบริษัท ทำให้กลยุทธ์หลักที่บริษัท เลือกใช้มีดังนี้

1. กลยุทธ์การขยายตัวให้มากขึ้น (Intensive Growth Strategy)

1) การพัฒนาตลาด (Market Development) จากการศึกษาโครงสร้างตลาดพบว่า โครงสร้างตลาดพริกไทยเป็นแบบผู้ขายน้อยราย (Oligopoly) และมีการแข่งขันกันสูง ดังนั้นบริษัทจะต้องพยายามพัฒนาตลาดให้ครอบคลุมมากขึ้นเพื่อเป็นการขยายฐานการผลิตของบริษัท ซึ่งจะทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาดและเป็นการกีดกันคู่แข่งอื่น ๆ ไม่ให้เข้าสู่ตลาดได้ง่าย โดยสอดคล้องกับผลการศึกษาปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมากที่สุดในเรื่องของการบริหารช่องทางจัดจำหน่าย โดยบริษัทจะมีการพัฒนาตลาดโดยกระจายสินค้าเพิ่มให้ครอบคลุมกรุงเทพฯและปริมณฑล เช่น วางจำหน่ายสินค้าในร้านสะดวกซื้อ ได้แก่ เซเว่นอีเลฟเว่นจำหน่ายสินค้าไปยังโรงแรม ภัตตาคาร ร้านอาหาร ฟาสต์ฟู้ดส์และผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป

2) กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy)

บริษัทมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อสามารถตอบสนองได้ตรงความต้องการของผู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริโภคมากยิ่งขึ้น เช่น จากการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคพบว่า ผู้บริโภคส่วนใหญ่นิยมใช้บรรจุภัณฑ์แก้วขนาดเล็ก 45 กรัม ดังนั้นจึงได้เพิ่มขนาดบรรจุภัณฑ์พริกไทยรูปแบบแก้วใสขนาด 20 กรัม อีกรูปแบบหนึ่ง

3) กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration Strategy) จากการที่โครงสร้างตลาดพริกไทยเป็นแบบผู้ขายน้อยราย (Oligopoly) มีการแข่งขันจาก 4 บริษัทใหญ่ในการช่วงชิงส่วนแบ่งตลาด บริษัทจึงวางกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์จากตลาดในปัจจุบันโดยกระตุ้นลูกค้าให้เพิ่มปริมาณการซื้อหรือการใช้ เพิ่มความพยายามที่จะแย่งลูกค้าจากคู่แข่ง โดยใช้เครื่องมือในการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย เพื่อสร้างการรับรู้ตราสินค้าให้กับผู้บริโภค เป็นต้น

2. กลยุทธ์การขยายตัวแบบรวมตัวไปข้างหลัง (Backward Integration Strategy) จากการศึกษาปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมากที่สุด คือ อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบ บริษัทจึงมีแนวคิดที่จะผลิตวัตถุดิบที่สำคัญ เช่น พริกไทยสด เพื่อให้สามารถควบคุมปริมาณและคุณภาพของวัตถุดิบได้และเกิดการผลิตแบบครบวงจร ทำให้ได้เปรียบคู่แข่งทั้งในด้านต้นทุนและคุณภาพ

3. กลยุทธ์การขยายตัวด้านอื่นจากจุดศูนย์กลาง นอกจากการผลิตพริกไทยซึ่งเป็นสินค้าหลักของบริษัทแล้ว บริษัทยังมีการผลิตเครื่องเทศอื่น ๆ ที่สามารถใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ร่วมกันทั้งโรงงานผลิต บุคลากร การขนส่ง ช่องทางจัดจำหน่าย เป็นต้น ซึ่งทำให้การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เป็นไปอย่างคุ้มค่า และเกื้อกูลกัน

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

จากการศึกษาปัจจัยภายในเชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมากที่สุด นอกจากการบริหารช่องทางจัดจำหน่ายแล้ว คุณภาพผลิตภัณฑ์ก็เป็นเรื่องที่ผู้บริหารของแต่ละบริษัทให้ความสำคัญมากที่สุดเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับเหตุผลในการซื้อพริกไทยของผู้บริโภค คือ คุณภาพพริกไทย และตราสินค้า ดังนั้นบริษัทจึงใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง โดยเน้นความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ในด้านคุณภาพเป็นจุดหลักและมีการสร้างให้ผู้บริโภคจดจำตราสินค้าของบริษัทในภาพลักษณ์ของผู้นำในเรื่องคุณภาพ เช่น ผลิตภัณฑ์พริกไทยของบริษัทจะใช้ขวดแก้วใสเพื่อแสดงให้เห็นคุณภาพสินค้าที่ชัดเจน เป็นต้น

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

บริษัทได้วางกลยุทธ์ในการบริหารให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน จัดรูปแบบองค์กรให้มีการทำงานสอดคล้องกัน เพื่อลดการทำงานซ้ำซ้อนของแต่ละแผนก เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้สูงสุด บริษัทจึงเน้นความสามารถในการคิดค้นผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค ฝ่ายขายทำหน้าที่ดูแลการขายและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของผู้บริโภค เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ฝ่ายผลิตมุ่งรักษาคุณภาพของสายการผลิตตั้งแต่คัดเลือกวัตถุดิบคุณภาพ ขั้นตอนการผลิต คุณภาพของผลิตภัณฑ์และควบคุมปริมาณของเสีย

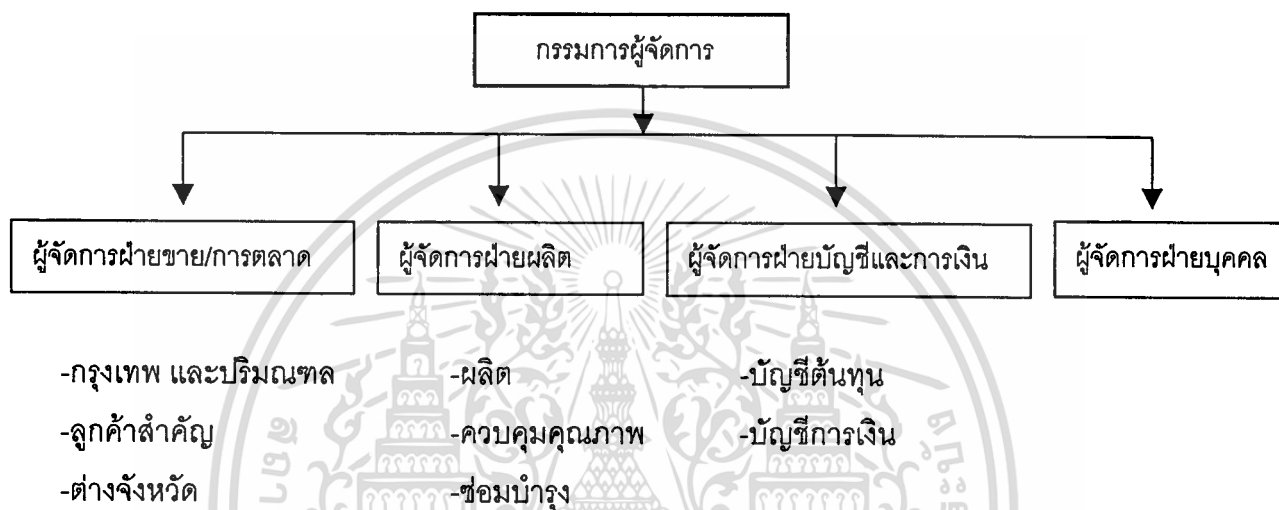


เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

VI. แผนการบริหารและการจัดองค์กร

โครงสร้างองค์กร

บริษัทจัดโครงสร้างแบบตามหน้าที่ ซึ่งเป็นโครงสร้างอย่างง่าย และคล่องตัวในการปฏิบัติงานเหมาะกับองค์กรขนาดเล็ก หน้าที่งานหลัก ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ ด้านการผลิต ด้านการขาย/ตลาด ด้านการบัญชีและการเงิน ด้านบุคคลโดยมีแผนผังองค์กรดังนี้



ภาพที่ 1 แผนภูมิโครงสร้างองค์กร

VII. การวิจัยตลาดและการวิเคราะห์ผล

การวิจัยตลาด

เพื่อศึกษาพฤติกรรม กระบวนการตัดสินใจซื้อทัศนคติและความสนใจในผลิตภัณฑ์ของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์พริกไทย

พฤติกรรมทางเลือกซื้อพริกไทยของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร

จากการสำรวจผู้บริโภคพริกไทย โดยใช้แบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 380 ชุด พบว่า มีข้อมูลบางส่วนที่ไม่ได้คุณภาพ จึงได้ดัดแบบสอบถามที่ไม่ได้คุณภาพออก ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 338 คน ซึ่งได้ผลจากการสำรวจดังนี้

1 ข้อมูลด้านประชากร

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีลักษณะทางประชากรศาสตร์ดังแสดงไว้ในตารางที่ 1 ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางภาคผนวกที่ 1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)
1. เพศ		
- ชาย	120	35.5
- หญิง	218	64.5
รวม	338	100.0
2. อายุ		
- ต่ำกว่า 20 ปี	21	6.2
- 20-29 ปี	157	46.4
- 30-39 ปี	99	29.3
- ตั้งแต่ 40 ปี ขึ้นไป	61	18.0
รวม	338	100.0
3. สถานภาพ		
- โสด	226	66.9
- สมรส	108	32.0
- ม่าย	3	0.9
- อื่น ๆ	1	0.3
รวม	338	100.0
4. การศึกษา		
- ประถมศึกษา	2	0.6
- มัธยมศึกษาตอนต้น	5	1.5
- มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช	32	9.5
- อนุปริญญา / ปวส	27	8.0
- ปริญญาตรี	194	57.4
- สูงกว่าปริญญาตรี	78	23.1
รวม	338	100.0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางภาคผนวกที่ 1 (ต่อ)

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)
5. อาชีพ		
-ข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ	57	16.9
- พนักงานบริษัทเอกชน	222	65.7
- ธุรกิจส่วนตัว	6	1.8
- แม่บ้าน	4	1.2
- นักเรียน / นักศึกษา	40	11.8
- อื่น ๆ	9	2.7
รวม	338	100.0
6. ระดับรายได้ต่อครอบครัว		
- ต่ำกว่า 10,000 บาท ต่อเดือน	80	23.7
- 10,000 - 20,000 บาท ต่อเดือน	128	37.9
- 20,001 - 30,000 บาท ต่อเดือน	70	20.7
- 30,001 - 40,000 บาท ต่อเดือน	40	11.8
- 40,001 - 50,000 บาท ต่อเดือน	8	2.4
- ตั้งแต่ 50,001 บาท ต่อเดือนขึ้นไป	12	3.6
รวม	338	100.0
7. จำนวนสมาชิกในครอบครัวโดยเฉลี่ยเท่ากับ	4.72 คนต่อครอบครัว	

2 ผลการวิจัยเกี่ยวกับการพฤติกรรมการบริโภคพริกไทย

1) อัตราการบริโภคพริกไทยของกลุ่มตัวอย่างเฉลี่ย

จากการวิจัยพบว่าอัตราการบริโภคพริกไทยของกลุ่มตัวอย่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.97 ขวดต่อเดือน (ขวดขนาด 45 กรัม)

2) จำนวนสมาชิกในครอบครัวของกลุ่มตัวอย่างโดยเฉลี่ยที่บริโภคพริกไทย

จากการวิจัยพบว่าจำนวนสมาชิกในครอบครัวของกลุ่มตัวอย่างโดยเฉลี่ยที่บริโภคพริกไทย เท่ากับ 4.13 คนต่อ ครอบครัว

3) สัดส่วนของจำนวนสมาชิกในครอบครัวที่บริโภคพริกไทยเท่ากับร้อยละ

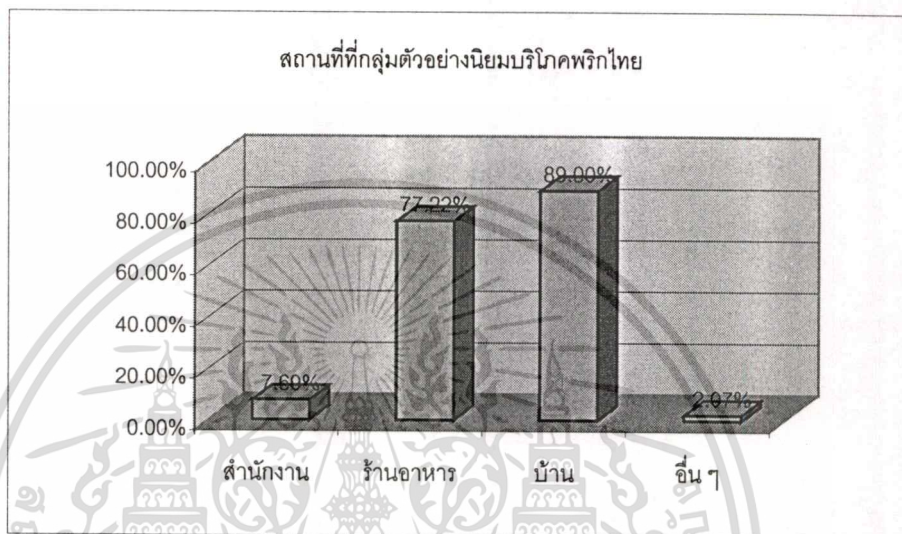
85.11 ต่อครอบครัว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากการวิจัยพบว่าสัดส่วนของจำนวนสมาชิกในครอบครัว ที่บริโภคผักไทย เท่ากับร้อยละ 85.11 ต่อครอบครัว

3. ผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการซื้อผักไทย

1) สถานที่ที่กลุ่มตัวอย่างนิยมใช้เครื่องปรุงผักไทย



ภาพที่ 2 แผนภูมิแท่งแสดงสถานที่ที่กลุ่มตัวอย่างนิยมใช้เครื่องปรุงผักไทย

กลุ่มตัวอย่างนิยมใช้เครื่องปรุงผักไทยที่บ้านมากที่สุด จำนวน 301 คน คิดเป็น ร้อยละ 89.00 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด รองลงมาคือ ร้านอาหาร สำนักงาน โดยคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 77.22 และร้อยละ 7.69 ตามลำดับ

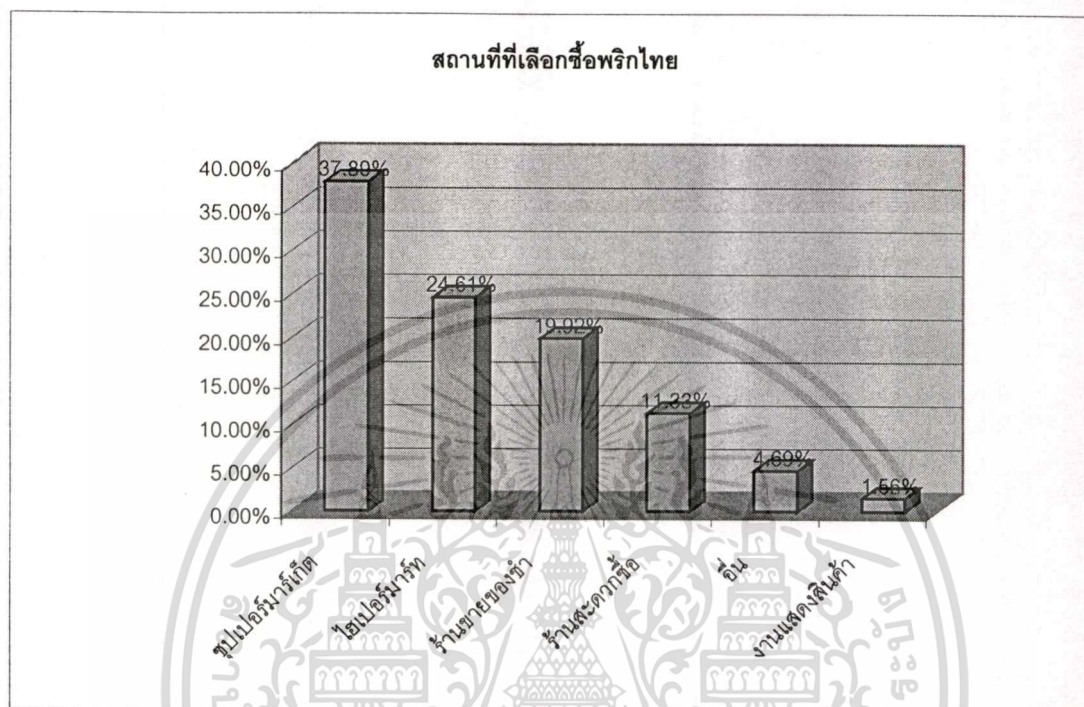
2) อำนาจการตัดสินใจซื้อผักไทยของกลุ่มตัวอย่างดังแสดงในตารางที่ 4.22

ตารางภาคผนวกที่ 2 อำนาจการตัดสินใจซื้อผักไทยของกลุ่มตัวอย่าง

อำนาจการตัดสินใจซื้อ	จำนวน (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)
- ตัดสินใจซื้อผักไทยด้วยตัวเอง	176	52.1
- ไม่ตัดสินใจซื้อผักไทยด้วยตัวเอง	162	47.9
รวม	338	100.0

3) สถานที่ที่เลือกซื้อพริกไทย

ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่างจะพิจารณาว่าจะซื้อพริกไทยจากที่ใด โดยเรียงลำดับจากความถี่ ในการซื้อพริกไทยจากสถานที่นั้น และนำมาจัดลำดับที่ 1 – 6 ได้ผลดังนี้

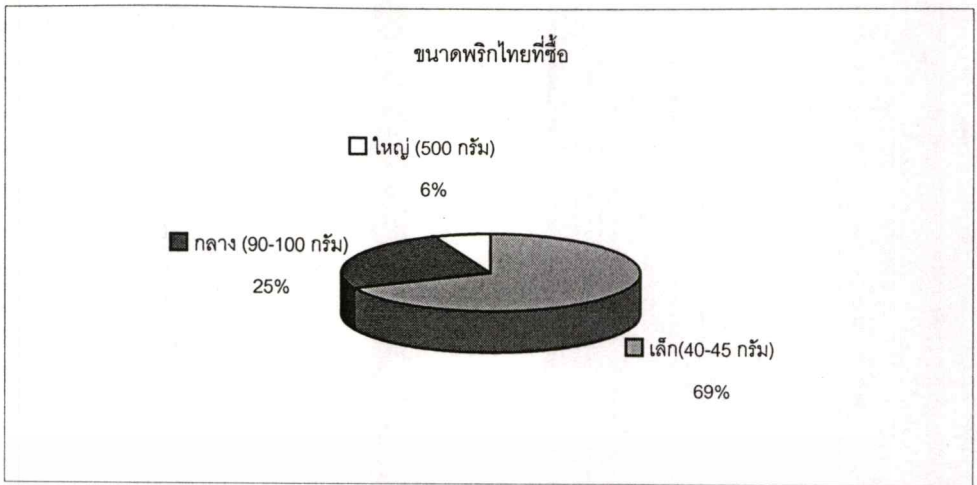


ภาพที่ 3 แผนภูมิแท่งแสดงสถานที่ที่กลุ่มตัวอย่างเลือกซื้อพริกไทย

สถานที่ที่ผู้บริโภคลเลือกซื้อพริกไทยเป็นลำดับที่หนึ่ง คือ ซูเปอร์มาร์เก็ต คิดเป็นร้อยละ 37.89 รองลงมาคือ ไฮเปอร์มาร์เก็ต ร้อยละ 24.61 ร้านขายของชำ ร้อยละ 19.92 ร้านสะดวกซื้อ ร้อยละ 11.33 อื่นๆร้อยละ 4.68 และงานแสดงสินค้า ร้อยละ 1.56 ตามลำดับ

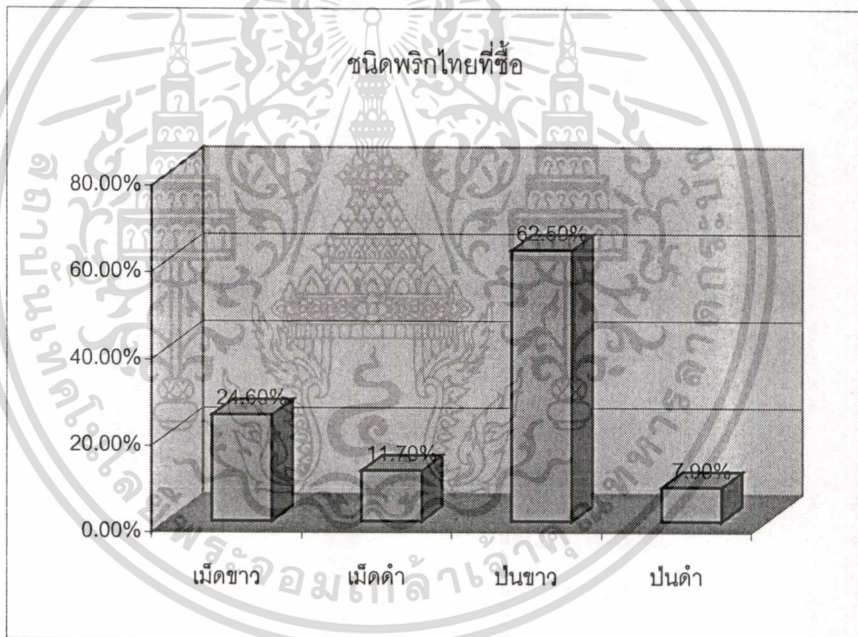
4) ขนาดของพริกไทยที่ซื้อ

จากการวิจัยพบว่ากลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 69 ซื้อพริกไทยขนาดเล็ก (40-45 กรัม) รองลงมา คือ ขนาดกลาง (90-100 กรัม) ร้อยละ 25 และขนาดใหญ่ (500 กรัม) ร้อยละ 6 ตามลำดับ



ภาพที่ 4 แผนภูมิวงกลมแสดงขนาดของพริกไทยที่กลุ่มตัวอย่างเลือกซื้อ

5) ชนิดของพริกไทยที่ซื้อ

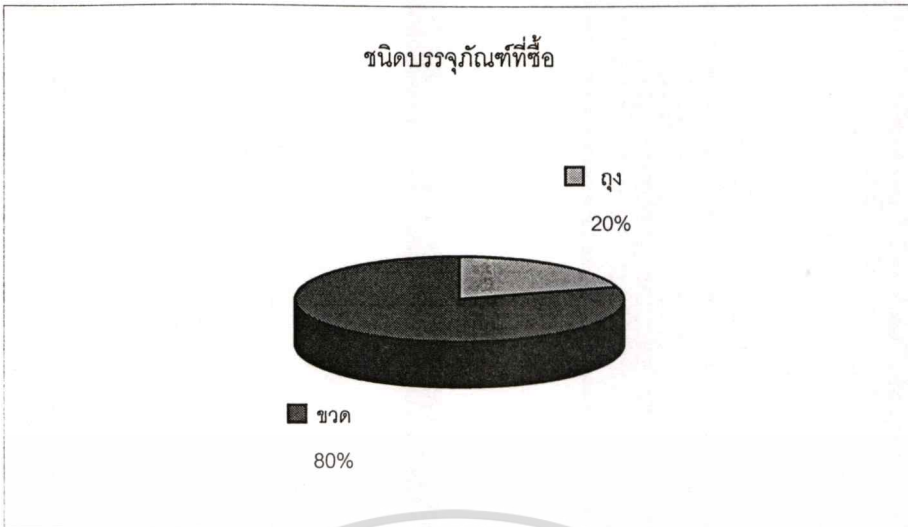


ภาพที่ 5 แผนภูมิแท่งแสดงชนิดของพริกไทยที่ซื้อที่กลุ่มตัวอย่างเลือกซื้อ

กลุ่มตัวอย่างนิยมซื้อเครื่องปรุงพริกไทยชนิดปนขาวมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 62.50 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด รองลงมาคือ พริกไทยชนิดเม็ดขาว เม็ดดำ ปนดำ โดยคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 24.60 ร้อยละ 11.70 และร้อยละ 7.90 ตามลำดับ

6) ชนิดบรรจุภัณฑ์ที่ซื้อ

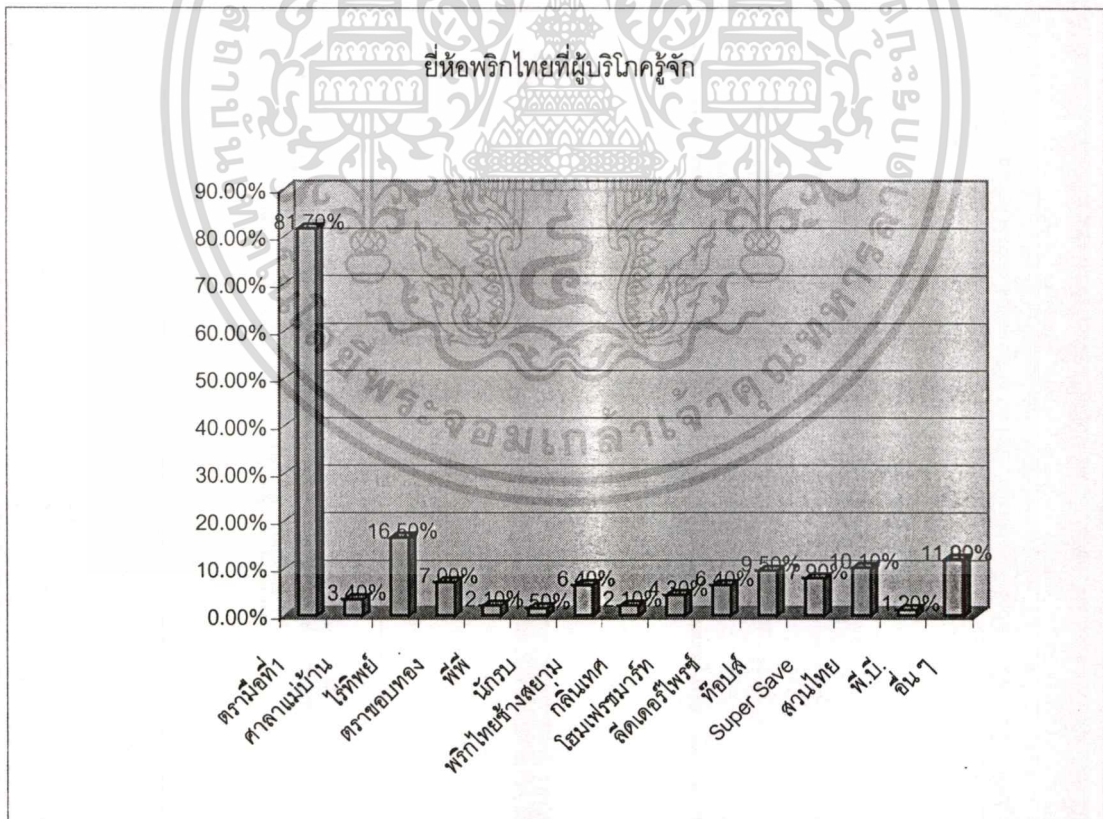
จากการวิจัยพบว่ากลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 80 ซื้อพริกไทยบรรจุขวด รองลงมา คือ บรรจุภัณฑ์ถุงร้อยละ 20



ภาพที่ 6 แผนภูมิวงกลมแสดงชนิดบรรจุภัณฑ์พริกไทยที่กลุ่มตัวอย่างเลือกซื้อ

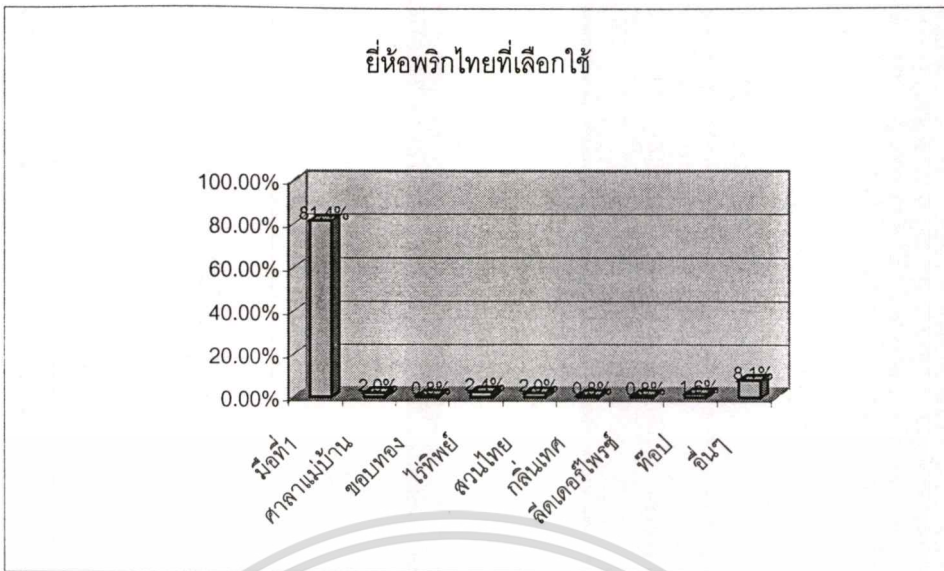
4 ผลการวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์พริกไทย

1) ยี่ห้อพริกไทยที่ผู้บริโภครู้จักและเลือกบริโภค



ภาพที่ 7 แผนภูมิแท่งแสดงยี่ห้อพริกไทยที่ผู้บริโภครู้จัก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 8 แผนภูมิแท่งแสดงยี่ห้อพริกไทยที่ผู้บริโภคลือกบริโภค

จากการวิจัยพบว่า ยี่ห้อพริกไทยที่ผู้บริโภครู้จักมากที่สุดห้าอันดับแรก คือ มือที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 81.7 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด รองลงมาคือ ไร่ทิพย์ร้อยละ 16.5 สวนไทย ร้อยละ 10.1 ท็อปร้อยละ 9.5 และ ซุปเปอร์เซฟ ร้อยละ 7.9

สำหรับพริกไทยที่ผู้บริโภคเลือกใช้ปรุงรสมากที่สุดสามอันดับแรกคือ ตรามือที่ 1 คิดเป็น ร้อยละ 81.4 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ไร่ทิพย์ร้อยละ 2.4 และศาลาแม่บ้านร้อยละ 2.0 สวนไทย ร้อยละ 2.0 ตามลำดับ

นอกจากนี้ยังพบว่า สัดส่วนของผู้บริโภคที่ใช้เครื่องปรุงพริกไทยเพียงยี่ห้อเดียวเป็นประจำ มีร้อยละ 59.17 ส่วนผู้บริโภคอีกร้อยละ 40.82 เลือกใช้เครื่องปรุงพริกไทยยี่ห้ออื่นร่วมกับยี่ห้อที่ใช้ปรุงเป็นประจำอยู่ด้วย แสดงว่าผู้บริโภคที่ใช้เครื่องปรุงพริกไทยมีโอกาสเปลี่ยนยี่ห้อ (Brand Switching)

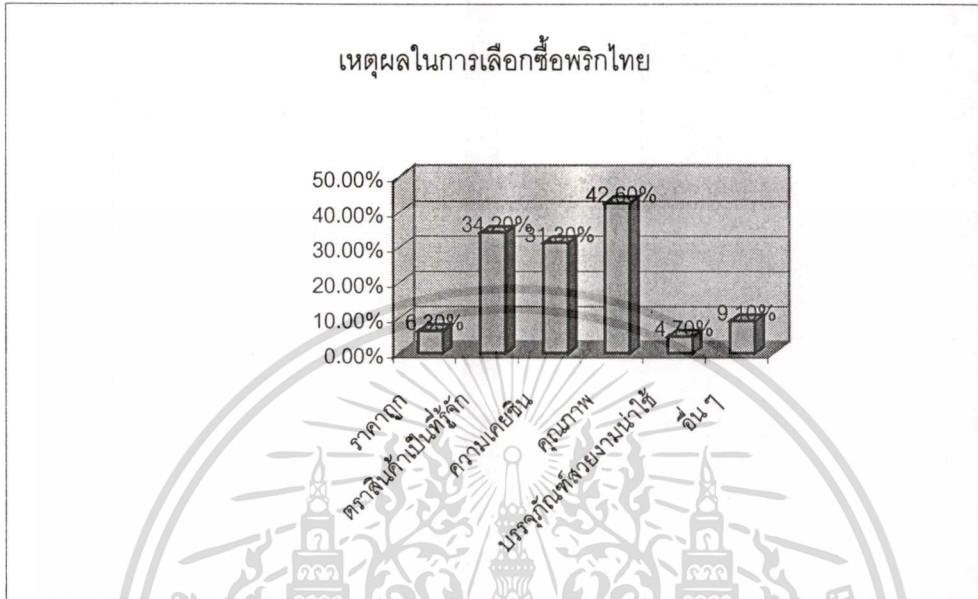
ตารางภาคผนวกที่ 3 สัดส่วนของผู้บริโภคที่ใช้เครื่องปรุงพริกไทยเพียงยี่ห้อเดียวเป็นประจำและผู้บริโภคที่ใช้เครื่องปรุงพริกไทยเพียงยี่ห้ออื่นร่วมด้วย

ยี่ห้อที่ผู้บริโภคใช้	จำนวน (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)
- ใช้เครื่องปรุงพริกไทยเพียงยี่ห้อเดียวเป็นประจำ	200	59.17
- ใช้เครื่องปรุงพริกไทยยี่ห้ออื่นร่วมด้วย	138	40.82
รวม	338	100.00

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) เหตุผลในการซื้อพริกไทยของผู้บริโภค

จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างซื้อพริกไทย เพราะคุณภาพพริกไทยเป็นเหตุผลสำคัญ รองลงมาคือ ตราสินค้าเป็นที่รู้จัก ความเคยชิน ตามลำดับ



ภาพที่ 9 แผนภูมิแท่งแสดงเหตุผลในการซื้อพริกไทยของผู้บริโภค

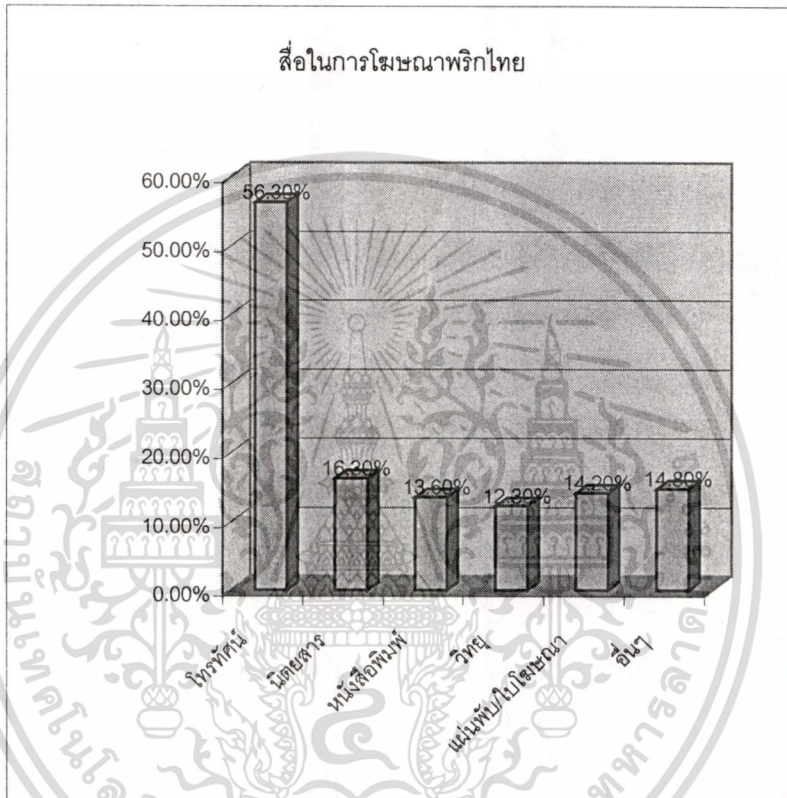
3) ระดับราคาที่ยุบริโภคมอบรับแสดงดังตารางที่ 4

ตารางภาคผนวกที่ 4 ระดับราคาที่ยุบริโภคมอบรับสำหรับพริกไทยปนขาวขนาดบรรจุ 45 กรัม

ระดับราคา	จำนวน (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)
- ระดับราคาต่ำกว่า 10 บาท	45	13.31
- 10-19 บาท	199	58.88
- 20-29 บาท	82	24.26
- 30-39 บาท	12	3.55
รวม	338	100.00

4) สื่อในการโฆษณาพริกไทย

สื่อที่ผู้บริโภคคิดว่าเหมาะสมในการโฆษณาพริกไทยมากที่สุด คือ โทรทัศน์ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นรายการอาหาร โดยให้การสนับสนุนรายการต่าง ๆ ทางโทรทัศน์ คิดเป็นร้อยละ 56.30 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด รองลงมาคือ นิตยสาร เช่น แม่และเด็ก แม่บ้าน เป็นต้น อื่น ๆ แผ่นพับหรือใบโฆษณาสินค้า หนังสือพิมพ์ และวิทยุ โดยคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 16.3 ร้อยละ 14.8 ร้อยละ 14.2 ร้อยละ 13.6 ร้อยละ 12.3 ตามลำดับ



ภาพที่ 10 แผนภูมิแท่งแสดงสื่อในการโฆษณาพริกไทย

5 ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์พริกไทย

ในการวิจัยปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์พริกไทยของกลุ่มตัวอย่าง จะให้กลุ่มตัวอย่างพิจารณาว่าปัจจัยแต่ละปัจจัยมีผลต่อการตัดสินใจซื้อพริกไทยมากน้อยเพียงใด โดยจะมีระดับคะแนนดังนี้

สำคัญมากที่สุด	5
สำคัญมาก	4
สำคัญปานกลาง	3
สำคัญน้อย	2
สำคัญน้อยที่สุด	1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากนั้น จะหาค่าร้อยละของระดับความสำคัญของปัจจัยแต่ละอย่าง ที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์พริกไทยของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้ผลดังนี้

ระดับความสำคัญ ของปัจจัยที่มีผลต่อ การตัดสินใจซื้อ ผลิตภัณฑ์พริกไทย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	รวม
ตราสินค้า	14.50	36.50	40.40	7.70	0.90	100
รสชาติพริกไทย	37.70	47.20	12.20	1.80	1.20	100
พริกไทยปราศจาก สารฟอกขาว	60.10	26.30	8.30	3.60	1.50	100
พริกไทยบริสุทธิ์	68.20	24.60	4.70	2.10	0.30	100
มีคุณค่าทาง โภชนาการสูง	46.70	31.70	15.40	5.90	0.30	100
ความสะดวก	74.80	22.00	2.70	0.60	0.00	100
อายุในการเก็บรักษา	49.30	33.20	15.10	2.10	0.30	100
คุณค่าทางอาหาร						
ความสะดวกในการ บริโภค	32.60	44.50	20.50	2.40	0.00	100
ราคาถูก	17.50	27.90	44.20	6.80	3.60	100
ความหลากหลายของ ขนาดบรรจุภัณฑ์	7.40	25.60	41.70	19.30	6.00	100
รูปแบบบรรจุภัณฑ์	9.50	28.20	43.30	14.20	4.70	100
ความสะดวกในการหาซื้อ	25.80	47.50	23.40	2.70	0.60	100
การส่งเสริมการขาย	9.50	26.70	39.80	17.80	6.20	100

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อพริกไทยที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ได้แก่ ความสะดวก รองลงมาคือ พริกไทยบริสุทธิ์ ปราศจากสารฟอกขาว ตามลำดับ

ปัจจัยที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ได้แก่ ความสะดวกในการหาซื้อ รสชาติพริกไทย ความสะดวกในการบริโภค ตามลำดับ

ปัจจัยที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญระดับปานกลาง ได้แก่ ราคาถูก รูปแบบบรรจุภัณฑ์ ตราสินค้า ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

VIII แผนการตลาด (Marketing Plan)

การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation)

บริษัททำการแบ่งส่วนตลาดโดยแบ่งลูกค้าออกเป็นส่วนย่อย ๆ ที่แตกต่างกัน ซึ่งส่วนย่อยตลาดใดจะถูกเลือกเป็นตลาดเป้าหมาย แล้วใช้ส่วนผสมทางการตลาด เพื่อให้เข้าถึงลูกค้าเป้าหมายตามที่เลือกขึ้นมา โดยจะใช้การแบ่งส่วนตลาดดังนี้

1. Geographic Segmentation เป็นการแบ่งส่วนตลาดตามภูมิศาสตร์ โดยจะแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้
 - 1) กรุงเทพฯ และปริมณฑล และต่างจังหวัด
 - 2) จังหวัดใหญ่ ๆ ได้แก่ เชียงใหม่ ภูเก็ต ขอนแก่น
2. Behavioral Segmentation เป็นการแบ่งส่วนตลาดตามลักษณะพฤติกรรมของผู้บริโภคโดยอาศัยหลักเกณฑ์ดังนี้
 - 1) Economy เป็นกลุ่มผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับความคุ้มค่า โดยพิจารณาจากคุณค่าผลิตภัณฑ์เมื่อเทียบกับราคา
 - 2) Health Concern เป็นกลุ่มผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับคุณค่าทางโภชนาการ และเป็นผู้ที่รักษาสุขภาพ ต้องการบริโภคสินค้าที่มีประโยชน์ต่อร่างกาย
 - 3) Taste (Good Tasting) เป็นกลุ่มผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับรสชาติพริกไทย

ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย (Target Group)

เมื่อพิจารณาจากผลการสำรวจแบบสอบถาม เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาถึงกลุ่มเป้าหมาย จะพบว่า ตราสินค้า ศาลาแม่บ้าน มีกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มครอบครัวที่อยู่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล มีรายได้สูง และ ตราสินค้า ขอบทอง มีกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มที่อยู่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล มีรายได้ปานกลาง โดยกลุ่มเป้าหมายของตราสินค้าทั้งสองนั้น มีความสนใจในคุณค่าทางโภชนาการและรักษาสุขภาพ (Health Concern) ดังจะเห็นได้จาก ผลการวิจัยที่พบว่าผู้บริโภคสนใจคุณค่าทางโภชนาการในระดับต้นๆ

ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Strategy)

กลยุทธ์หลักที่นำมาใช้คือ Market Penetration คือการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในตลาดเดิมด้วยผลิตภัณฑ์เดิม และ Product Development คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการให้แก่ผู้บริโภคในตลาดเดิม โดยมีลักษณะดังนี้

ผลิตภัณฑ์ (Product)

ผลิตภัณฑ์ซึ่งบริษัทผลิตและจัดจำหน่าย ได้แก่ พริกไทยตรา "ศาลาแม่บ้าน" และตรา "ขอบทอง" ซึ่งจุดอ่อนของผลิตภัณฑ์พริกไทยที่ผ่านมาคือความไม่ชัดเจนในการกำหนดตำแหน่งในกลุ่มผลิตภัณฑ์ กล่าวคือผลิตภัณฑ์พริกไทยมีอยู่ 2 ตราสินค้า คือ ตราศาลา

แม่บ้าน และ ตราขอบทอง แต่ไม่ได้กำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของแต่ละตราสินค้าให้เกิดขึ้นในใจผู้บริโภคได้อย่างชัดเจน รวมถึงตำแหน่งผลิตภัณฑ์ดังกล่าวไม่มีจุดขายที่สำคัญ ซึ่งสามารถสร้างความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง ดังนั้นในแผนการตลาดใหม่ จึงได้แก้ไขจุดอ่อนนี้โดยพิจารณาจากข้อมูลซึ่งจะกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ดังนี้

จากผลการศึกษาที่พบว่าผู้บริโภคที่มีรายได้สูงส่วนใหญ่จะคุ้นเคยกับตราสินค้าศาลาแม่บ้าน ส่วนผู้บริโภคที่มีรายได้ปานกลางจะคุ้นเคยกับตราสินค้าขอบทอง ซึ่งสามารถกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ได้ดังนี้

ตราศาลาแม่บ้าน ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ – พริกไทยบริสุทธิ์ ราคาพรีเมียม

ตราขอบทอง ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ – พริกไทยบริสุทธิ์ ราคาปานกลาง

ผลจากแบบสอบถาม พบว่า ร้อยละ 69 ของกลุ่มตัวอย่างซื้อพริกไทยขนาดเล็ก และส่วนมากมีรายได้สูง โดยนิยมซื้อพริกไทยชนิดปนขาวในรูปแบบขวด ดังนั้นทางบริษัทจะเพิ่มการผลิตพริกไทยขวดขนาดบรรจุ 20 กรัมต่อขวด ซึ่งมีลักษณะรูปทรงสวยงาม กะทัดรัด และสะดวกในการใช้ โดยเพิ่มในสายผลิตภัณฑ์ตราศาลาแม่บ้าน สำหรับกลุ่มครอบครัวเฉลี่ย 4 คน ทั้งนี้เนื่องจากการวิจัยพบว่าสัดส่วนของการบริโภคพริกไทยที่บ้านมีสูงมากถึง ร้อยละ 89 บริษัทมีแผนระยะยาวสำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค เช่น พริกไทยรูปแบบป่นหยาบ เป็นต้น โดยจะมีการวางแผนสำรวจพฤติกรรมความต้องการของผู้บริโภคในระดับต่อไป

ราคา (Price)

ราคาของผลิตภัณฑ์พริกไทยในตลาดปัจจุบัน

ตารางภาคผนวกที่ 5 ชนิดป่นขาว บรรจุภัณฑ์ขวด

ตราหือ	ปริมาณต่อขวด(กรัม)	ราคาต่อขวด (บาท)	ราคาต่อ 20กรัม (บาท)
มือที่ 1	20	14.00	14.00
	60	27	9
	110	47.75	8.68
ลีดเดอร์โพธิ์ 60		25	8.33
พี.พี.	110	63.50	11.54
นักรบ	110	63.50	11.54
โฮมชอยส์	60	34.00	11.33
	70	69.00	19.71
จันท์	50	12.00	4.80
	100	47.75	9.55
ขอบทอง	100	69.00	13.80
	45	39.00	17.33
ศาลาแม่บ้าน	100	69.00	13.80
	45	39.00	17.33

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางภาคผนวกที่ 6 ชนิดป็นขาว บรรจุกัญห้ตุง

ตรายี่ห้อ	ปริมาณต้อตุง(กรัม)	ราคาต้อตุง (บาท)	ราคาต้อ 50กรัม (บาท)
มื่อที่ 1	100	29.00	14.50
	500	140.00	14.00
เพชร	50	13.75	13.75
มงกุฎดาวเพชร	500	80.00	8.00
กลั่นเทศ	100	33.00	16.50
ซูปเปอร์เซฟ	60	31.00	25.83
	500	135.00	13.50
โฮมชอยส์	60	28.00	23.33
จันท์	50	6.50	6.50
	100	16.00	8.00
ตรายี่ห้อ	ปริมาณต้อตุง(กรัม)	ราคาต้อตุง (บาท)	ราคาต้อ 50กรัม (บาท)
ชอบทอง	500	75.00	7.50
	40	25.00	31.25
ศาลาแม่บ้าน	110	49.00	22.27
	40	25.00	31.25

ตารางภาคผนวกที่ 7 ชนิดป็นดำ บรรจุกัญห้ชวด

ตรายี่ห้อ	ปริมาณต้อชวด(กรัม)	ราคาต้อชวด (บาท)	ราคาต้อ 20กรัม (บาท)
มื่อที่ 1	60	27.00	9.00
ลีดเดอร์โพธิ์	60	21.75	7.25
ชอบทอง	45	39.00	17.33
	100	69.00	13.80
ศาลาแม่บ้าน	45	39.00	17.33

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางภาคผนวกที่ 8 ชนิดป่นดำ บรรจุภัณฑ์ถุง

ตรายี่ห้อ	ปริมาณต่อถุง(กรัม)	ราคาต่อถุง (บาท)	ราคาต่อ 50กรัม (บาท)
มือที่ 1	500	127.00	12.70
ซูเปอร์เซฟ	60	27.00	22.50
ขอบทอง	40	25.00	31.25
	110	49.00	22.27
ศาลาแม่บ้าน	40	25.00	31.25

ตารางภาคผนวกที่ 9 ชนิดเม็ดขาว บรรจุภัณฑ์ขวด

ตรายี่ห้อ	ปริมาณต่อขวด(กรัม)	ราคาต่อขวด (บาท)	ราคาต่อ 20กรัม (บาท)
มือที่ 1	100	38.5	7.7
ขอบทอง	100	69	13.8
	45	39	17.33
ศาลาแม่บ้าน	100	69	13.8
	45	39	17.33

ตารางภาคผนวกที่ 10 ชนิดเม็ดขาว บรรจุภัณฑ์ถุง

ตรายี่ห้อ	ปริมาณต่อถุง(กรัม)	ราคาต่อถุง (บาท)	ราคาต่อ 50กรัม (บาท)
มือที่ 1	100	38.5	19.25
ลีดเดอร์ไฟร์	100	24.5	12.25
ช้างสยาม	100	43	21.5
โฮมชอยส์	50	28	28
ขอบทอง	70	49	35
	35	25	35.71
ศาลาแม่บ้าน	35	25	35.71

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางภาคผนวกที่ 11 ชนิดเมล็ดดำ บรรจุกัณฑ์ขวด

ตรายี่ห้อ	ปริมาณต่อขวด(กรัม)	ราคาต่อขวด (บาท)	ราคาต่อ 20กรัม (บาท)
มือที่ 1	100	29	5.8
ขอบทอง	100	69	13.8
	45	39	17.33
ศาลาแม่บ้าน	100	69	13.8
	45	39	17.33

ตารางภาคผนวกที่ 12 ชนิดเมล็ดดำ บรรจุกัณฑ์ถุง

ตรายี่ห้อ	ปริมาณต่อถุง(กรัม)	ราคาต่อถุง (บาท)	ราคาต่อ 50กรัม (บาท)
มือที่ 1	100	29	14.5
ลีดเดอร์ไพรซ์	100	16.75	8.375
ไรท์พิช	100	20.5	10.25
ขอบทอง	70	49	35
	35	25	35.71
ศาลาแม่บ้าน	35	25	35.71

จากการเปรียบเทียบราคากับคู่แข่งในตลาดพบว่า พริกไทยตรา ศาลาแม่บ้าน และตรา ขอบทอง จำหน่ายในราคาที่อยู่สูงกว่าราคาพริกไทยของคู่แข่งชั้นรายอื่น เนื่องจากเป็นราคาที่สอดคล้องคุณภาพสินค้าที่ดีกว่า โดยเน้นพริกไทยบริสุทธิ์ 100% และมีคุณค่าทางโภชนาการสูง ซึ่งจากการสำรวจผู้บริโภคพบว่า ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับราคาน้อยกว่าคุณภาพ

ทั้งนี้การกำหนดราคาที่ผ่านมาสืบเนื่องมาจากการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่ไม่ชัดเจน ระหว่างพริกไทย ตราศาลาแม่บ้าน และ ตราขอบทอง ทำให้การกำหนดราคาระหว่าง 2 กลุ่มนี้ กำหนดเท่ากัน ดังนั้นการกำหนดโครงสร้างในการจำหน่ายให้กับร้านค้าในแผนการตลาดใหม่ เป็นการกำหนดให้สอดคล้องกับตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของสินค้า ดังนี้

- 1) ตราสินค้าศาลาแม่บ้าน ราคาขายต่อขวดราคาคงเดิม ส่วนตราสินค้าขอบทองราคาขายต่อขวดลดลง 10 บาท

- 2) กำหนดให้ตราสินค้าขอบทอง เป็น Fighting Brand ที่จะใช้ในการสกัดคู่แข่งชั้นในพื้นที่ที่มีการแข่งขันรุนแรง ดังนั้นในบางพื้นที่ ราคาขายต่อขวดของพริกไทยขอบทอง จะต่ำกว่าพริกไทยตราศาลาแม่บ้านมากกว่า 10 บาทต่อขวด

กลยุทธ์ช่องทางการจำหน่าย (Place)

ช่องทางการจำหน่าย (Place)

จากการที่ขาดการวิเคราะห์พฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย ประกอบกับการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ไม่ชัดเจนจึงไม่สามารถที่จะระบุและจัดสรร การกระจายสินค้าให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและตำแหน่งผลิตภัณฑ์ได้ ดังนั้นแผนการตลาดที่ผ่านมาในด้านช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าก็ยังไม่มีการจัดสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างร้านค้าประเภท ไฮเปอร์มาร์ท และคอนวีเนียนสโตร์ ทั้งนี้บริษัทมีการวางสินค้าให้ทั่วถึงและครอบคลุม โดยจำหน่าย ณ สถานที่ดังนี้

-ซูเปอร์มาร์เก็ตของห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล และเดอะมอลล์ทุกสาขา

-ดิสเคาน์สโตร์และซูเปอร์สโตร์หลัก ๆ คือ Lotus, Carefour, และ เบลไทยทุกสาขา รวมทั้งซูเปอร์สโตร์ต่าง ๆ ทั้งใน กรุงเทพฯ และต่างจังหวัด

โดยบริษัททำการติดต่อกับศูนย์กลางคลังสินค้า (Distribution Center) ของผู้ค้าปลีกดังกล่าวโดยให้ผลตอบแทนร้อยละ 2.5 แก่ศูนย์กลางคลังสินค้า ให้ส่วนลดในอัตราร้อยละ 30 จากราคาขายปลีก และมีการจ่ายค่าธรรมเนียมแรกเข้า ในการวางสินค้าบนชั้นวางสินค้าดังนี้

- จำนวนประมาณ 50,000 บาท ต่อ SKU สำหรับซูเปอร์มาร์เก็ต ดิสเคาน์สโตร์และซูเปอร์สโตร์ของห้างค้าปลีกต่างชาติ

- จำนวนประมาณ 4,000 บาท ต่อ SKU สำหรับซูเปอร์มาร์เก็ต ดิสเคาน์สโตร์และซูเปอร์สโตร์ของห้างค้าปลีกไทย

รวมทั้งมี Trade Promotion คือส่วนลดตามยอดขายให้กับผู้ค้าปลีกดังกล่าวด้วย ในการทำยอดขายให้ได้ตามที่เป้าหมายกำหนด

จากการวิเคราะห์พฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย บริษัทจึงกำหนดช่องทางการจัดจำหน่ายขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับตำแหน่งผลิตภัณฑ์ เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย และเพิ่มช่องทางการจำหน่ายให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น ดังนี้

1) สัดส่วนการกระจายสินค้า

พริกไทยตราศาลาแม่บ้าน

สัดส่วนการจำหน่าย มีดังนี้

ซูเปอร์มาร์เก็ต : ไฮเปอร์มาร์ท = 70 : 30

พริกไทยตราขอบทอง

สัดส่วนการจำหน่าย มีดังนี้

ซูเปอร์มาร์เก็ต : ไฮเปอร์มาร์ท= 30 : 70

การจัดสัดส่วนการกระจายดังกล่าว เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการแยกตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ออกจากกันอย่างชัดเจน คือพริกไทยตราศาลาแม่บ้าน เป็นสินค้าพรีเมียม ที่กลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่มีรายได้สูง ในขณะที่พริกไทยตราขอบทอง เป็นสินค้าระดับกลาง ที่มีกลุ่มเป้าหมายกระจายตัวอยู่ทั่วไป

ในอนาคตบริษัทเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายโดยเข้าไปจำหน่ายในร้านสะดวกซื้อ บริษัทผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป และร้านอาหารต่าง ๆ ซึ่งช่องทางการจำหน่ายที่จะเพิ่มขึ้น ได้แก่

- ร้านสะดวกซื้อ 7-11
- ร้านพิซซาฮัท
- บริษัทสุรพลฟู๊ด

ทั้งนี้เพราะเป็นร้านที่เน้นความสะดวกและคุ้มค่าทางโภชนาการ ซึ่งตรงกับลักษณะผลิตภัณฑ์ที่เน้นคุณค่าทางโภชนาการ และระดับราคาไม่แพงจนเกินไป

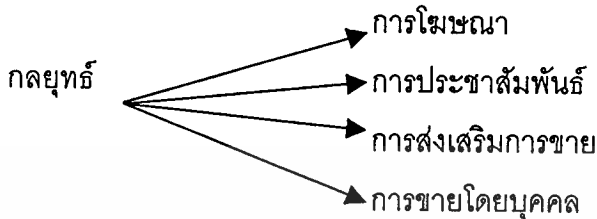
โดยบริษัทจะให้ส่วนลดตามปริมาณการซื้อในแต่ละครั้ง โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ร้านดังกล่าวนำผลิตภัณฑ์ไปประกอบในการปรุงรสอาหาร

กระบวนการจัดส่งสินค้า

ทางบริษัทจะเป็นผู้จัดส่งสินค้าเอง โดยทำการจัดส่งผลิตภัณฑ์พริกไทยไปยังศูนย์กระจายสินค้าต่าง ๆ ของ Tops Supermarket, Lotus และร้านพิซซาฮัท ซึ่งในส่วนของคาร์ฟูร์ จะทำการจัดส่งสินค้าผ่านทางตัวแทนขนส่ง สำหรับห้างสรรพสินค้าเดอะมอลล์และซูเปอร์สโตร์ต่าง ๆ ซึ่งไม่มีศูนย์กระจายสินค้ากลาง บริษัทจะทำการจัดส่งไปที่สาขาที่วางผลิตภัณฑ์จำหน่ายโดยตรง

กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

ที่ผ่านมามีบริษัทให้ความสำคัญในจุดนี้น้อย ทำให้เสียโอกาสในกาขยายตลาดบางส่วนไป โดยมีแผนการตลาดใหม่ดังนี้



- เลือกใช้สื่อที่ให้ความรู้เกี่ยวกับประโยชน์และคุณค่าทางอาหาร เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างทั่วถึง โดยเน้นสื่อที่สามารถครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้มาก
- พยายามเน้นย้ำถึงตราผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างให้เกิด Brand Awareness และความนิยมในผลิตภัณฑ์
- วางแผนส่งเสริมการขายร่วมกับร้านค้า ตัวแทนขาย เพื่อกระตุ้นยอดขายและกระจายสินค้าให้เข้าถึงผู้บริโภคอย่างทั่วถึง

A. การโฆษณา (Advertising)

กลยุทธ์

การใช้สื่อโฆษณาจะเลือกใช้สื่อที่มีประสิทธิภาพในการเจาะกลุ่มเป้าหมาย ใช้สื่อที่เน้นการประชาสัมพันธ์ให้กลุ่มเป้าหมายได้รู้จักสินค้าและรับรู้ถึงประโยชน์ของพริกไทย โดยกระตุ้นให้ผู้บริโภคตระหนักถึงคุณค่าทางโภชนาการของผลิตภัณฑ์ และเพื่อเป็นการย้ำถึงผลิตภัณฑ์ ตราสินค้า เพื่อให้เกิดการจดจำผลิตภัณฑ์ และการซื้อซ้ำ จากการสำรวจพฤติกรรมผู้บริโภค พบว่าสื่อที่ผู้บริโภคให้ความสนใจมากที่สุด คือ สื่อโทรทัศน์ รองลงมา คือ นิตยสาร และอินเทอร์เน็ต ตามลำดับ

แผนการใช้สื่อโฆษณา

1. นิตยสาร และ วารสาร

การโฆษณาในนิตยสารมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริโภคจดจำตราสินค้าและสร้างภาพพจน์ให้กับพริกไทยทั้งทางด้านคุณภาพและความเป็นพริกไทยบริสุทธิ์ 100% จนเกิดความสนใจในการ

ทดลองซื้อสินค้า การโฆษณาจะจัดทำในรูปแบบพิมพ์โฆษณา 4 สี นิตยสารที่คัดเลือกลงโฆษณาจะเป็นนิตยสารที่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้ คือ เป็นกลุ่มที่รักสุขภาพโดยจะลงโฆษณานิตยสาร ได้แก่ "แม่และเด็ก" "ชีวจิต" และ"แม่บ้าน" ใน 2 ปีแรก 12 ครั้งต่อปี (ทุกๆเดือน) และจะลดความถี่ลงช่วง 2 ปีต่อมาเป็น "แม่และเด็ก"จำนวน 6 ครั้งต่อปี "ชีวจิต"จำนวน 12 ครั้งต่อปี และ"แม่บ้าน" จำนวน 6 ครั้งต่อปี

ตารางภาคผนวกที่ 13 ความถี่ในการโฆษณาในนิตยสารแก่ "แม่และเด็ก" "ชีวจิต" และ"แม่บ้าน" ใน 2 ปีแรก(2547-2548)

นิตยสาร	เดือน											
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
แม่และเด็ก	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
ชีวจิต	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
แม่บ้าน	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

ตารางภาคผนวกที่ 14 ความถี่ในการโฆษณาในนิตยสารแก่ "แม่และเด็ก" "ชีวจิต" และ"แม่บ้าน" ใน 2 ปีต่อมา (2449-2550)

นิตยสาร	เดือน											
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
แม่และเด็ก	x		x		x	x		x		x		x
ชีวจิต	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
แม่บ้าน		x		x		x		x		x		x

2. อินเทอร์เน็ต

ในปัจจุบันอินเทอร์เน็ตได้รับความนิยมมากขึ้นซึ่งรูปแบบการใช้งานจากอินเทอร์เน็ตครอบคลุมความต้องการของผู้ใช้ที่หลากหลายไม่ว่าจะเป็นแหล่งในการค้นหาข้อมูลต่าง ๆ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การสั่งซื้อสินค้า เป็นต้น สื่ออินเทอร์เน็ตจึงเป็นสื่อที่สามารถนำเสนอข้อความสู่กลุ่มเป้าหมายได้อีกสื่อหนึ่ง ปัจจุบันเว็บไซต์บริษัท คือ www.krungsrifood.com โดยจะลงประชาสัมพันธ์เว็บไซต์ของทางบริษัทผ่านทางเว็บไซต์ที่เปิดให้ทำการลงโฆษณาฟรีและมีการเชื่อมโยงไปสู่เว็บไซต์เสิร์จเอนจิน(Search engine) ที่มีชื่อเสียง ได้แก่ www.sanook.com www.yahoo.com

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

www.google.co.th ซึ่งบริษัทมีแผนการโฆษณาในอินเทอร์เน็ตในลักษณะผู้สนับสนุนเว็บไซต์ต่างๆ โดยเฉพาะเว็บไซต์เพื่อสุขภาพ โดยจัดทำในรูปแบบของป้ายโฆษณา(BANNER) ขนาด 12 ตารางนิ้ว ซึ่งจะลงโฆษณาอย่างต่อเนื่องเป็นเวลา 2 ปี (2549-2550) หลังจากนั้นบริษัทจะมีการประเมินผลตอบรับจากสถิติปริมาณผู้เข้าชมเว็บไซต์ ซึ่งบริษัทได้คัดเลือก WEBSITE ที่จะลงโฆษณาได้แก่ www.healthnet.in.th www.cheewajit.com www.mcdang.com

3. โทรทัศน์

ใช้กลยุทธ์สปอนเซอร์ชิพในรูปแบบป้ายบนเวที โดยให้การสนับสนุนรายการต่าง ๆ ทางโทรทัศน์ ซึ่งจะเป็นรายการอาหาร เพื่อสื่อสารให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายคือ กลุ่มแม่บ้าน โดยรายการอาหารที่เลือกสนับสนุนได้แก่ รายการอร่อยยกนิ้ว ทุกวันพฤหัสบดี เวลา 16.00 – 16.30 น.

B. การจัดรายการส่งเสริมการขาย (Sales Promotion)

กลยุทธ์

- จัดทำ Trade Promotion ให้กับร้านค้าปลีก เป็นการกระตุ้นยอดขาย โดยเสนอเงื่อนไขส่วนลดพิเศษประมาณ 20-25% ให้กับทางร้านค้า ร้านอาหาร ฟาสต์ฟู้ดส์ และผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป การให้เครดิตทางการค้าประมาณ 30-45 วัน และสำหรับร้านค้าสะดวกซื้อ ได้แก่ เซเว่นอีเลฟเว่นท์, แฟมิลี่มาร์ท ทางบริษัทจะให้ส่วนลดพิเศษเพื่อเป็นการส่งเสริมยอดขายให้กับทางร้านค้า อีกทั้งเป็นการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายให้กับทางบริษัทในด้านหนึ่งด้วย
- เพิ่ม Consumer Promotion เพื่อรักษายอดขายและกระตุ้นกลุ่มผู้บริโภคใหม่ ๆ ให้ทดลอง เช่นการลดราคาจากป้าย ชื้อ 1 แกรม เป็นต้น การลดราคาเป็นระยะ ๆ ในช่วงเทศกาล กาลต่าง ๆ เช่น ปีใหม่ ตรุษจีน สงกรานต์ สารทจีน เป็นต้น
- ผู้ค้าปลีกรายใหญ่ หากสามารถทำยอดขายได้ตามเป้าในแต่ละปี จะได้รับส่วนลดการค้าจากยอดขาย 5% จากมูลค่าจากยอดขาย

ตารางภาคผนวกที่ 15 แผนการส่งเสริมการขาย

การส่งเสริมการขาย	เดือน											
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
ลดราคา					X						X	X
ซื้อ 1 แถม 1						X	X	X	X			
การลดราคาช่วงเทศกาล	X	X		X								X

C. การขายโดยบุคคล (Personal Selling)

กลยุทธ์

- ในส่วนของการบริหารงานขาย บริษัทได้จัดพนักงานประจำ 2 คน ในตำแหน่งพนักงานขายดูแลช่องทางจำหน่ายในส่วน ซูเปอร์มาร์เก็ตในห้างสรรพสินค้า, ซูเปอร์สโตร์ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และในส่วนต่างจังหวัด ทั้งนี้ บริษัทจะเพิ่มพนักงาน 1 คนสำหรับดูแลช่องทางการจัดจำหน่ายในส่วนของร้านสะดวกซื้อ ยังโรงแรม ภัตตาคาร ร้านอาหาร ฟาสต์ฟู้ดส์และผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป เป็นต้น โดยให้ผลตอบแทนในรูปแบบเงินเดือน และค่านายหน้าการขาย

D. การตลาดโดยใช้แคตตาล็อก (Catalog marketing)

กลยุทธ์

บริษัทส่งแคตตาล็อกสินค้าซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับรายการสินค้าต่าง ๆ ของทางบริษัท พร้อมทั้งรูปภาพสินค้าเพื่อให้สามารถสื่อไปยังร้านค้าปลีก คำส่ง รាយย่อย ได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการสั่งซื้อกลับมาที่บริษัท โดยบริษัทจะให้ส่วนลดทางการค้ามากกว่าปกติในกรณีที่ได้มีการสั่งซื้อสินค้ากับทางบริษัท

E. กิจกรรมเพื่อสังคม

นอกจากการส่งเสริมการตลาดในวิธีต่าง ๆ ดังกล่าว บริษัทได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการสร้างสรรค์สังคมให้เกิดประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การให้การสนับสนุนทุนการศึกษา การรณรงค์ร่วมกับภาครัฐในการต่อต้านยาเสพติด การส่งเสริมและพัฒนาชุมชนท้องถิ่น และการอนุรักษ์สภาพแวดล้อมบริเวณโดยรอบ

IX. แผนการผลิต (MANUFACTURING AND PRODUCTION)

ภาพรวมของแผนการผลิต

ห้างหุ้นส่วนจำกัด อุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา ทำธุรกิจโรงงานแปรรูปพริกไทย ที่มีคุณภาพเกรดเอเพื่อการจัดจำหน่าย จึงใช้หลักเกณฑ์และวิธีการที่ดีในการผลิตอาหารตามกระบวนการจัดการและควบคุมการผลิตอาหารให้ปลอดภัย (GMP) รวมทั้งการนำหลักเกณฑ์และวิธีการที่ดีในการทำเกษตร(GAP) มาใช้พิจารณาตัดสินใจเลือก ทำเลที่ตั้ง กระบวนการผลิต ผังโรงงาน เทคโนโลยีการผลิต

ที่ตั้งโรงงาน (Plan Location)

ที่ตั้งโรงงานตั้งอยู่บริเวณชานเมือง ในกรุงเทพมหานคร

ข้อบังคับทางกฎหมาย และการควบคุมมาตรฐานการผลิต

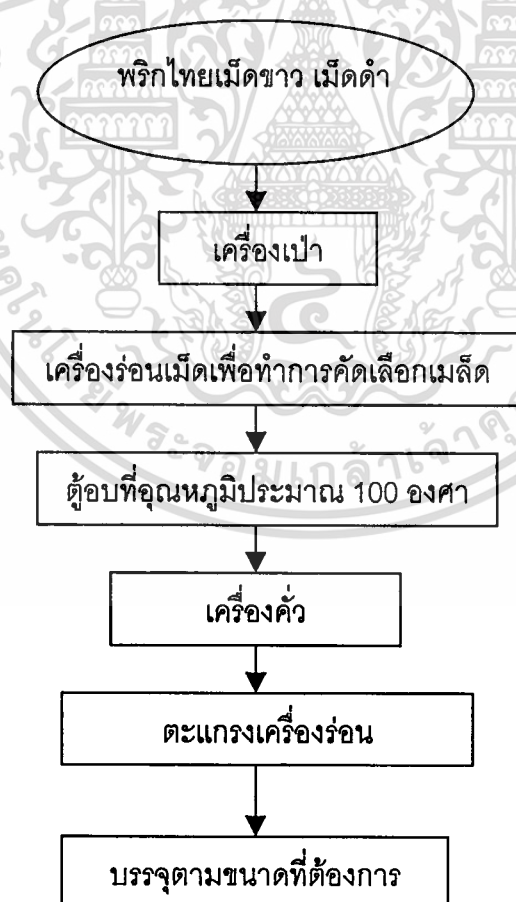
ข้อกำหนดสุขลักษณะที่ดีในการผลิตอาหาร (GMP) ที่เป็นมาตรฐานการบังคับทางกฎหมาย ได้แก่ สถานที่ตั้งและอาคารผลิต เครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์การผลิต การสุขาภิบาล การควบคุมกระบวนการผลิต การบำรุงรักษา และการทำความสะอาด บุคลากรและสุขลักษณะผู้ปฏิบัติงาน การจัดเก็บบันทึกการวิเคราะห์ที่จำเป็น โดยบริษัทวางเป้าหมายที่จะนำระบบมาตรฐานดังกล่าวมาใช้ ในปี พ.ศ. 2548 เพื่อเพิ่มความมั่นใจให้กับผู้บริโภคและยกระดับมาตรฐานการผลิตของบริษัท นอกจากนี้บริษัทได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของความปลอดภัยของผู้บริโภค จึงได้วางแผนสำหรับการนำระบบการวิเคราะห์จุดอันตรายที่ต้องควบคุม (HACCP) เข้ามาดำเนินการในปี พ.ศ. 2552

เทคโนโลยีการผลิต (Technology)

สำหรับกระบวนการผลิต เป็นขั้นตอนการผลิตที่ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์บริษัทได้ทำการศึกษาและพัฒนาเพื่อการผลิตเป็นอุตสาหกรรมขนาดย่อมซึ่งทำให้มั่นใจว่าบริษัทสามารถเน้นการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพในการบด และการคัดเมล็ดพริกไทย เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามที่มาตรฐานกำหนด

การแปรรูปเพื่อผลิตพริกไทยเม็ดขาว เม็ดดำ
มีขั้นตอนการแปรรูปดังนี้(ภาพที่ 12)

1. นำพริกไทยเม็ดขาว เม็ดดำที่รับจากเกษตรกรมาทำความสะอาดโดยใช้เครื่องเป่า หลังจากนั้นจึงนำไปผ่านเครื่องร่อนเมล็ดเพื่อแยกสิ่งเจือปนและพริกไทยที่ไม่ได้ขนาดออกไป พริกไทยที่ได้ขนาดจะนำไปเข้าขบวนการต่อไป
2. อบพริกไทยในตู้อบที่อุณหภูมิประมาณ 100 องศา เพื่อลดความชื้นพริกไทย
3. นำพริกไทยที่อบแล้วมาคั่ว เพื่อให้พริกไทยมีความหอม นำรับประทาน
4. นำพริกไทยที่คั่วแล้วมาผ่านเครื่องร่อนเพื่อแยกสิ่งเจือปนอีกครั้งหนึ่ง หลังจากนั้นก็สามารถไปยังขบวนการบรรจุต่อไป
5. บรรจุเม็ดพริกไทยในบรรจุภัณฑ์ต่างๆตามต้องการ เช่น ขวดแก้ว ขวดพลาสติก ถุงพลาสติก

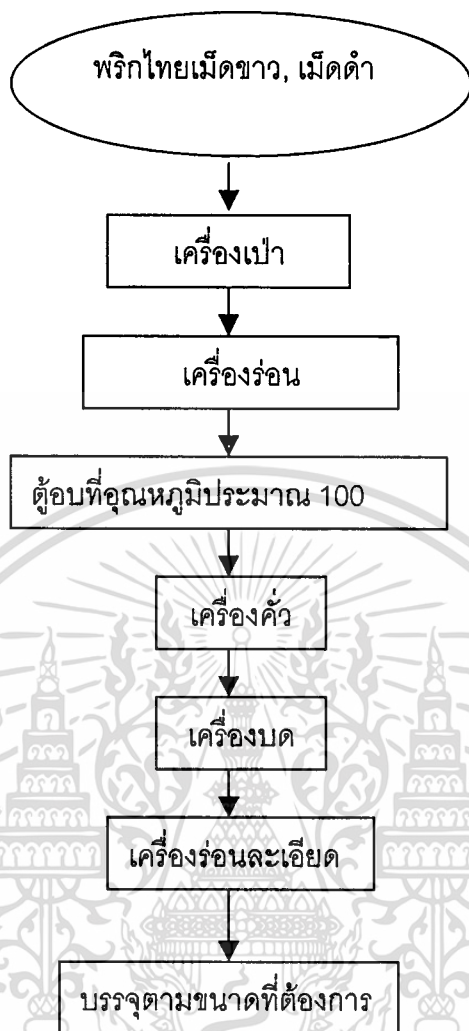


ภาพที่ 12 แผนภาพแสดงกระบวนการผลิตพริกไทยเม็ดขาว เม็ดดำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การแปรรูปเพื่อผลิตพริกไทยป่นขาว ป่นดำ
มีขั้นตอนการแปรรูปดังนี้(ภาพที่ 13)

1. นำพริกไทยเม็ดขาว เม็ดดำที่รับจากเกษตรกรมาทำความสะอาดโดยใช้เครื่องเป่า หลังจากนั้นจึงนำไปผ่านเครื่องร่อนเมล็ดเพื่อแยกสิ่งเจือปนและพริกไทยที่ไม่ได้ขนาดออกไป พริกไทยที่ได้ขนาดจะนำไปเข้าขบวนการอบต่อไป
2. อบพริกไทยในตู้อบที่อุณหภูมิประมาณ 100 เพื่อลดความชื้นพริกไทย
3. นำพริกไทยที่อบแล้วมาคั่วในเครื่องคั่ว เพื่อให้พริกไทยมีความหอม นำรับประทาน
4. นำพริกไทยเม็ดขาว เม็ดดำที่รับจากเกษตรกรมาทำความสะอาดโดยใช้เครื่องเป่า หลังจากนั้นจึงนำไปผ่านเครื่องร่อนเมล็ดเพื่อแยกสิ่งเจือปนและพริกไทยที่ไม่ได้ขนาดออกไป พริกไทยที่ได้ขนาดจะนำไปเข้าขบวนการอบต่อไป
5. อบพริกไทยในตู้อบที่อุณหภูมิประมาณ 100 เพื่อลดความชื้นพริกไทย
6. นำพริกไทยที่อบแล้วมาคั่วในเครื่องคั่ว เพื่อให้พริกไทยมีความหอม นำรับประทาน
7. นำพริกไทยที่คั่วแล้วมาผ่านเครื่องบดเพื่อให้ได้เป็นพริกไทยป่น
8. นำพริกไทยป่นมาผ่านเครื่องร่อนเพื่อแยกสิ่งเจือปนอีกครั้งหนึ่ง หลังจากนั้นก็สามารถไปยังขบวนการบรรจุต่อไป
9. บรรจุเม็ดพริกไทยในบรรจุภัณฑ์ต่างๆตามต้องการ เช่น ขวดแก้ว ขวดพลาสติก ถุงพลาสติก



ภาพที่ 13 แผนภาพแสดงกระบวนการผลิตพริกไทยป่นขาว ป่นดำ

เครื่องจักร

เครื่องจักรของบริษัทเป็นเครื่องจักรที่ผลิตภายในประเทศ โดยมีรายการเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตดังต่อไปนี้

ตารางภาคผนวกที่ 16 รายการเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตพริกไทย

รายการเครื่องจักร	กำลังการผลิต	จำนวนเครื่อง
1. เครื่องบดพริกไทย	70 กก./วัน	1 เครื่อง
2. ตะแกรงคัดพริก	-	1 เครื่อง
3. เครื่องเป่า	-	1 เครื่อง
4. เครื่องคั่ว	50 กก./วัน	2 หม้อ
5. ตู้อบ	120 กก./วัน	1 ตู้
6. เครื่องร่อนพริกไทย	70 กก./วัน	1 เครื่อง

กำลังการผลิตและแผนการผลิต (Capacity and Production Plan)

- กำลังการผลิต

กำลังการผลิตสูงสุดของเครื่องจักร คือ ประมาณ 100 กิโลกรัมต่อวัน โดยปัจจุบันมีการใช้งานที่กำลังการผลิตประมาณ 60 กิโลกรัม ต่อวัน คิดเป็นร้อยละ 60 ซึ่งสามารถรองรับการเติบโตของบริษัทได้ 5 ปี เครื่องจักรที่มีกำลังการผลิตที่น้อยที่สุด เครื่องคั่วพริกไทย ซึ่งจากกำลังการผลิตที่มีอยู่ สามารถรองรับยอดขายที่อาจเพิ่มขึ้นจากการประมาณการได้โดยการเพิ่มเวลาการทำงาน หรือการให้พนักงานทำงานล่วงเวลาสำหรับเครื่องจักรบางเครื่องที่มีการใช้งานในสัดส่วนค่อนข้างสูง

- การวางแผนการผลิต

เนื่องจากปริมาณการผลิตของบริษัทมีไม่มากนัก บริษัทซึ่งกำหนดเวลาการผลิตในลักษณะกะต่อวันทำงานโดยมีวันทำงานเว้นต่อสัปดาห์ บริษัทจะทำการวางแผนการผลิตในระบบ Make to Stock คือ ทำการผลิตในลักษณะผลิตเป็นสต็อกรอการจำหน่ายซึ่งบริษัทได้ทำการวางแผนการผลิต โดยพิจารณาจากการประมาณการยอดขายในแต่ละเดือนสำหรับผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด และขนาดบรรจุ ทั้งนี้บริษัท ใช้หลักการและแนวทางของ Material Requirement Planning (MRP) มาประยุกต์ใช้ตั้งแต่ขั้นตอนการสั่งซื้อวัสดุ จนกระทั่งถึงขั้นตอนการวางแผนการผลิต ซึ่งส่งผลให้การผลิตและการควบคุม ปริมาณสินค้าคงคลังเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยบริษัท จะรักษาปริมาณสินค้าคงคลังของผลิตภัณฑ์แต่ละรายการให้อยู่ในระดับ 14 วัน – 1 เดือน ของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ยอดขาย ทั้งนี้เนื่องมาจากการสั่งซื้อของลูกค้าส่วนใหญ่ จะเป็นลักษณะการสั่งซื้อ 1-3 ครั้งต่อสัปดาห์ ซึ่งการสั่งซื้อของลูกค้าแต่ละครั้งลูกค้าจะทำการสั่งซื้อในปริมาณที่คาดว่าจะสามารถขายให้แก่ผู้บริโภคได้ประมาณ 7 วัน ดังนั้นบริษัทจำเป็นต้องทำการเก็บปริมาณสินค้าคงคลังไว้ ในระดับประมาณ 14 วัน -1 เดือน ของยอดขายเพื่อรองรับความแปรปรวนของยอดขาย และคำสั่งซื้อของลูกค้าต่อครั้ง

ตารางภาคผนวกที่ 17 แผนการผลิตพริกไทยปี พ.ศ. 2543-2545

	ปริมาณการผลิตจริง(ตัน/ปี)			ประมาณการ(ตัน/ปี)		
	2543	2544	2545	2546	2547	2548
พริกไทยเม็ดขาว	6	6.5	5.5	6	6.5	7
พริกไทยเม็ดดำ	.5	.6	1.2	1.8	2.5	3.5
พริกไทยป่นขาว	10	9.5	9	10	10.5	11
พริกไทยป่นดำ	.8	.9	1.5	1.9	2.4	2.9

- บุคคลากรในการผลิต

ประกอบด้วยพนักงานทั้งสิ้น 10 คน คือพนักงานในสายการผลิต 6 คน หัวหน้าผู้ควบคุมงานและตรวจนับสินค้าส่งออก 1 คน ผู้ควบคุมคุณภาพ 1 คน พนักงานขับรถและจัดส่งสินค้าจำนวน 2 คน โดยมีคุณสมบัติและหน้าที่ของพนักงานดังนี้

ตารางภาคผนวกที่ 18 คุณสมบัติ และหน้าที่งานของบุคคลากรในสายการผลิต

พนักงานงานในสายการผลิต จำนวน 6 คน

คุณสมบัติ เพศ-ชาย /หญิง การศึกษา-ประถมศึกษาปีที่ 6

หน้าที่ /ความรับผิดชอบ	จำนวน (ตำแหน่ง) คน
พนักงานดูแลเครื่องคั่วและร่อน	1
พนักงานดูแลเครื่องอบและเครื่องบด	1
พนักงานป้อนวันที่	1
พนักงานบรรจุหีบห่อ	3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวหน้าผู้ควบคุมงาน 1 คน

คุณสมบัติ เพศ-ชาย /หญิง การศึกษา-ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง(ปวส.) ด้านเทคโนโลยี

หน้าที่ / ความรับผิดชอบ	จำนวน (ตำแหน่ง) (คน)
ดูแลควบคุมการผลิตตามแผนการผลิตในแต่ละวัน	1
ดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานในการผลิต	
ดูแลบำรุงรักษาเครื่องจักรตามกำหนดการ	
ตรวจนับสินค้าส่งออก	

พนักงานตรวจสอบคุณภาพ 1 คน

คุณสมบัติ เพศ-ชาย/หญิง การศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)

หน้าที่ / ความรับผิดชอบ	จำนวน (ตำแหน่ง) (คน)
ควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบ	1
ควบคุมขั้นตอนการผลิต เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน	
สุ่มตรวจสอบผลิตภัณฑ์ก่อนและหลังการบรรจุหีบห่อ ตามมาตรฐานที่กำหนด	

พนักงานขับรถและจัดส่งสินค้า จำนวน 2 คน

คุณสมบัติ เพศชาย – หญิง การศึกษา มัธยมศึกษาตอนปลาย

หน้าที่ / ความรับผิดชอบ	จำนวน (ตำแหน่ง) คน
ขับรถ จัดส่งสินค้าและปฏิบัติงานทั่วไปในโรงงาน	2

- การจัดหาวัตถุดิบและวัสดุบรรจุภัณฑ์

จากการวิเคราะห์ความสำคัญปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ พบว่าอำนาจการต่อรองของผู้ส่งมอบนั้นเป็นปัจจัยที่ผู้ประกอบการพริกไทยให้ความสำคัญต่อปัจจัยนี้มาก (จรรยา ประมวลจตุรรัตน์ 2547)ซึ่งทางบริษัทก็ได้ให้ความสำคัญทางด้านนี้ จึงมีการวางแผนจัดหาวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วัตถุดิบหลักในการผลิตได้แก่ เม็ดพริกไทย บริษัทจะทำการซื้อพริกไทยที่ได้คุณภาพจากเกษตรกร ในจังหวัดจันทบุรี ซึ่งมีการซื้อขายกันเป็นระยะเวลาอันยาวนานทำให้มั่นใจในคุณภาพ และมีการทำสัญญาสั่งซื้อล่วงหน้า เพื่อสามารถเก็บวัตถุดิบได้อย่างต่อเนื่อง และลดความผันผวนทางด้านราคา

สำหรับวัสดุบรรจุภัณฑ์ บริษัทจะมีการติดต่อกับบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ที่ร่วมกันทำธุรกิจมาเป็นเวลานานในลักษณะผู้ร่วมธุรกิจ(Partner) โดยมีการร่วมกันพัฒนารูปแบบบรรจุภัณฑ์พัฒนาวัสดุในการทำบรรจุภัณฑ์ ตลอดจนมีการใช้การส่งมอบบรรจุภัณฑ์แบบทันเวลา(Just in time) เพื่อลดต้นทุนและพื้นที่ในการจัดเก็บอีกด้วย

- การควบคุมคุณภาพ

บริษัทจะจัดให้มีการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในระหว่างการผลิต โดยใช้หลักการ First in Check ให้พนักงานในสายการผลิตทุกคนตรวจสอบการทำงานของตนเองทุกครั้งทั้งก่อนเริ่ม ระหว่าง และหลังการผลิต ซึ่งบริษัทจัดทำกรสุ่มตรวจสอบผลิตภัณฑ์หลังจากการผลิตและบรรจุแล้วอีกครั้งด้วยพนักงานควบคุมคุณภาพ เพื่อเป็นการเพิ่มความมั่นใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการและความพอใจของลูกค้า ทั้งนี้บริษัทได้มีการจัดให้มีพนักงานผู้รับผิดชอบงานในด้านการควบคุมคุณภาพตลอดกระบวนการผลิตอย่างชัดเจน

นอกจากนี้บริษัทได้ใช้หลักการ GMP ในการควบคุมคุณภาพในทุก ๆ ส่วนของการผลิตด้วย

- การจัดส่ง

เนื่องจากบริษัทจะทำการจัดจำหน่ายสินค้าผ่านทางซูเปอร์มาร์เก็ต ซูเปอร์สโตร์ และร้านต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานครปริมณฑลและต่างจังหวัด ซึ่งบริษัทจะทำการจัดส่งไปยังศูนย์กระจายสินค้าของลูกค้าสำหรับลูกค้าที่มีศูนย์กระจายสินค้าของตนเอง และสำหรับลูกค้าที่ไม่มีศูนย์กระจายสินค้า ก็จะทำการจัดส่งไปยังสาขาให้ โดยจะทำการจัดส่งไปยังสาขาให้ โดยจะทำการแบ่งสายคันรถไปตามเขต โดยบริษัทจะใช้รถบรรทุกขนาด 4 ล้อ ในการจัดส่งจำนวน 2 คัน สำหรับการจัดส่งสินค้าไปยังลูกค้า

X. แผนทางการเงิน (Financial Plan)

งบกำไรขาดทุนและงบดุลในช่วงปี พ.ศ. 2543-2545

ห้างหุ้นส่วนจำกัด อุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา
งบกำไร(ขาดทุน) และงบกำไร(ขาดทุน)สะสม (พริกไทย)
สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม(หน่วย:บาท)

	2543	2544	2545
รายได้			
รายได้จากการขาย-สุทธิ	8,095,039.14	8,216,464.73	8,339,711.70
รายได้อื่น ๆ	<u>2,283.60</u>	<u>704.80</u>	<u>147.84</u>
รวมรายได้	<u>8,097,322.74</u>	<u>8,217,169.53</u>	<u>8,339,859.54</u>
ค่าใช้จ่าย			
ต้นทุนขาย	6,787,919.59	6,906,708.18	6,970,308.80
กำไรขั้นต้น	<u>1,309,403.15</u>	<u>1,310,461.35</u>	<u>1,369,550.74</u>
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	<u>794,080.87</u>	<u>772,929.97</u>	<u>729,735.38</u>
กำไร(ขาดทุน)ก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย	<u>515,322.28</u>	<u>537,531.38</u>	<u>639,815.36</u>
ดอกเบี้ยจ่าย	74,739.65	86,010.92	<u>97,402.82</u>
กำไร(ขาดทุน)ก่อนหักภาษีเงินได้	440,582.63	451,520.46	542,412.54
ภาษีเงินได้นิติบุคคล(30%)	<u>132,174.79</u>	<u>135,456.14</u>	<u>162,723.76</u>
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	308,407.84	316,064.32	379,688.78
กำไร(ขาดทุน)สะสมยกมา	<u>699,655.33</u>	<u>1,008,068.48</u>	<u>1,324,132.80</u>
กำไร(ขาดทุน)สะสมยกไป	<u>1,008,068.47</u>	<u>1,324,132.80</u>	<u>1,703,821.58</u>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ห้างหุ้นส่วนจำกัด อุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา

งบดุล (พริกไทย)

ณ วันที่ 31 ธันวาคม

สินทรัพย์

(หน่วย : บาท)

	2543	2544	2545
สินทรัพย์หมุนเวียน			
เงินสดและเงินฝากสถาบันการเงิน	105,363.22	237,779.135	440,613.80
ลูกหนี้การค้า	1,004,871.30	1,081,682.88	1,103,919.96
สินค้าคงเหลือ	657,433.50	1,403,736.725	1,623,412.35
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	<u>3,963.18</u>	<u>18,123.70</u>	<u>23,858.19</u>
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	<u>1,771,631.20</u>	<u>2,741,322.44</u>	<u>3,191,804.30</u>
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน			
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์-สุทธิ	1,440,958.42	1,650,773.43	2,468,926.16
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	<u>29,505.43</u>	<u>17,500.00</u>	<u>17,500.00</u>
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	<u>1,470,463.85</u>	<u>1,668,273.43</u>	<u>2,486,426.16</u>
รวมสินทรัพย์	<u>3,242,095.15</u>	<u>4,409,595.87</u>	<u>5,678,230.46</u>
หนี้สินและส่วนของผู้เป็นหุ้นส่วน			
หนี้สินหมุนเวียน			
เงินเบิกเกินบัญชีและเงินกู้ยืมระยะสั้น	155,828.36	267,544.20	350,548.94
จากสถาบันการเงิน			
เจ้าหนี้การค้า	479,465.46	672,260.45	762,315.45
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	98,732.83	145,658.42	361,544.49
รวมหนี้สินหมุนเวียนอื่น	734,026.65	1,085,463.07	1,474,408.88
เงินกู้ยืมระยะยาว	<u>1,000,000.00</u>	<u>1,500,000.00</u>	<u>2,000,000.00</u>
รวมหนี้สิน	<u>1,734,026.65</u>	<u>2,585,463.07</u>	<u>3,474,408.88</u>
ส่วนของผู้เป็นหุ้นส่วน			
ทุน	500,000.00	500,000.00	500,000.00
กำไร(ขาดทุน)สะสม	<u>1,008,068.47</u>	<u>1,324,132.80</u>	<u>1,703,821.58</u>
รวมส่วนของผู้เป็นหุ้นส่วน	<u>1,508,068.47</u>	<u>1,824,132.80</u>	<u>2,203,821.58</u>
รวมหนี้สินและส่วนของผู้เป็นหุ้นส่วน	<u>3,242,095.15</u>	<u>4,409,595.87</u>	<u>5,678,230.46</u>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน(FINANCIAL RATIO)

แบ่งออกเป็น 4 ส่วนหลักดังนี้

	2543	2544	2545
1. สภาพคล่อง			
อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน Current Ratio (เท่า)	2.41	2.53	2.16
2. ความสามารถในการชำระหนี้			
อัตราส่วนหนี้ Debt Ratio (เท่า)	0.53	0.58	0.61
อัตราส่วนแหล่งเงินทุน Debt to Equity Ration (เท่า)	1.15	1.42	1.58
3. ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์			
ระยะเวลาเรียกเก็บหนี้ Receivable Turnover Period (วัน)	45.30	48.05	48.31
4. ความสามารถในการบริหารงาน			
อัตรากำไรขั้นต้น Gross Profit Margin (%)	16.17	15.95	16.42
อัตรากำไรจากการดำเนินงาน Operating Income Margin (%)	6.36	6.54	7.67
อัตรากำไรสุทธิต่อรายได้ Profit Margin (%)	3.81	3.85	4.55
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมด Return On Assets : ROA (%)	9.51	7.16	6.89
อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น Return On Equity : ROE (%)	20.45	17.33	17.23

จากงบกำไรขาดทุน งบดุล และ การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ในช่วงที่ผ่านมา สามารถวิเคราะห์ถึงสภาพทางการเงินของบริษัทได้ดังนี้

1. สภาพคล่อง บริษัทมีอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน Current Ratio (เท่า) โดยเฉลี่ยเกิน 2 เท่าแสดงให้เห็นว่าบริษัทมีสภาพคล่องที่สูง โดยมีทรัพย์สินหมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียนถึง 2 เท่า
2. ความสามารถในการชำระหนี้ พิจารณาจากอัตราส่วนหนี้ (Debt Ratio)ระหว่าง 0.53-0.61 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ดี เนื่องจากมีหนี้สินเพียงร้อยละ 0.53-0.61 ของทรัพย์สิน และส่วนอัตราส่วนแหล่งเงินทุน (Debt to Equity Ratio) ซึ่งมีค่าระหว่าง 1.15-1.58 แสดงว่าบริษัทมีหนี้สินมากกว่าส่วนของเจ้าของและมีแนวโน้มการกู้เงินเพิ่มมากขึ้น บริษัทจึงมีแนวทางที่จะลดเงินกู้และเพิ่มทุนในส่วนของผู้ถือหุ้นส่วนให้มากขึ้น
3. ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ พิจารณาจากระยะเวลาเรียกเก็บหนี้(Receivable Turnover Period) ซึ่งมีค่าระหว่าง 45.30-48.31 วัน โดยรวมอยู่ในเกณฑ์ที่ดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. ความสามารถในการบริหารงาน โดยภาพรวมบริษัทมีผลการดำเนินงานอยู่ในเกณฑ์ดี มีอัตรากำไรสุทธิต่อรายได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี ถึงแม้ว่าในปี พ.ศ. 2542 อัตรากำไรขั้นต้นจะลดลงเนื่องจากราคาพริกไทยสดที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้กำไรเบื้องต้นลดลงเล็กน้อยก็ตาม ในด้านอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมด (Return On Assets) จะเห็นว่าบริษัทมีอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ดี สำหรับอัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (Return On Equity) มีค่าสูงถึงร้อยละ 17.23-20.45 ซึ่งแสดงว่าอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นอยู่ในเกณฑ์ดีมาก แต่อย่างไรก็ตามมีทั้งอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมด และอัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้นมีแนวโน้มลดลงเล็กน้อยเนื่องจากบริษัทมีการลงทุนในสินทรัพย์เพิ่มขึ้นจากการกู้ยืมและจากส่วนของผู้ถือหุ้น

ข้อสมมติฐานและการประมาณการทางการเงิน

บริษัทฯ ได้จัดทำประมาณการทางการเงินอันประกอบด้วย งบกำไรขาดทุน งบดุล สำหรับปี พ.ศ. 2543 -2545 โดยมีนโยบายด้านการบัญชี ด้านการเงิน และสมมติฐานในการจัดทำประมาณการงบการเงินดังนี้

นโยบายการบัญชีที่สำคัญ

- การรับรายได้และค่าใช้จ่าย คำนวณตามเกณฑ์สิทธิ (Accrual Basis)
- สินทรัพย์ถาวรบันทึกด้วยราคาทุน หักด้วยค่าเสื่อมราคาคำนวณโดยวิธีเส้นตรงตามอายุการใช้งาน 5 ปี ค่าเสื่อมราคาของเครื่องจักรบันทึกเป็นต้นทุนในการผลิต ค่าเสื่อมราคาสำหรับอุปกรณ์สำนักงานต่าง ๆ บันทึกเป็นค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหาร
- สินค้าสำเร็จรูปบันทึกด้วยราคาทุนตามวิธีเข้าก่อนออกก่อน (FIFO)

นโยบายทางการเงิน

- การถือเงินสดคงเหลือขั้นต่ำเท่ากับปริมาณค่าวัตถุดิบเพื่อการผลิตสำหรับ 10 วัน หรือประมาณ 5 แสนบาท เงินสดส่วนเกินนำไปลงทุนในเงินฝากประจำหรือเงินฝากออมทรัพย์ ซึ่งให้ผลตอบแทนในรูปอัตราดอกเบี้ย 2% ต่อปี
- การหาเงินทุนระยะยาวสำหรับการลงทุนในเครื่องจักร โดยกู้ยืมเป็นระยะเวลา 10 ปี

ห้างหุ้นส่วนจำกัด อุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงเทพฯ
 ประมาณการ งบกำไร(ขาดทุน) และงบกำไร(ขาดทุน)สะสม (พริกไทย)
 สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม(หน่วย:บาท)

	2547	2548	2549
รายได้			
รายได้จากการขาย-สุทธิ	9,172,900.00	10,090,000.00	11,100,000.00
รายได้อื่น ๆ	<u>5,000.00</u>	<u>5,000.00</u>	<u>5,000.00</u>
รวมรายได้	<u>9,177,900.00</u>	10,095,000.00	11,105,000.00
หัก ต้นทุนสินค้าขาย			
ต้นทุนค่าสินค้า	3,000,000.00	3,200,000.00	3,500,000.00
ค่าวัสดุ/อุปกรณ์	1,400,000.00	1,440,000.00	1,460,000.00
ค่าแรงงาน	1,050,000.00	1,080,000.00	1,095,000.00
ต้นทุนการผลิตอื่น ๆ	1,750,000.00	1,800,000.00	1,825,000.00
ค่าเสื่อมราคา	310,000.00	320,000.00	365,000.00
ต้นทุนขาย	<u>7,160,000.00</u>	<u>7,840,000.00</u>	<u>8,245,000.00</u>
กำไรขั้นต้น	<u>2,017,900.00</u>	<u>2,255,000.00</u>	<u>2,860,000.00</u>
หัก ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร			
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	995,000.00	1,050,000.00	1,200,000.00
ค่าเสื่อมราคา	15,000.00	16,000.00	20,000.00
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	<u>1,010,000.00</u>	<u>1,066,000.00</u>	<u>1,220,000.00</u>
กำไร(ขาดทุน)ก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย	1,007,900.00	1,189,000.00	1,640,000.00
ดอกเบี้ยจ่าย	104,000.00	110,000.00	108,000.00
กำไร(ขาดทุน)ก่อนหักภาษีเงินได้	903,900.00	1,079,000.00	1,532,000.00
ภาษีเงินได้นิติบุคคล(30%)	<u>271,170.00</u>	<u>323,700.00</u>	<u>459,600.00</u>
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	632,730.00	755,300.00	1,072,400.00
กำไร(ขาดทุน)สะสมยกมา	<u>1,703,821.58</u>	<u>2,336,551.58</u>	<u>3,091,851.58</u>
กำไร(ขาดทุน)สะสมยกไป	<u>2,336,551.58</u>	<u>3,091,851.58</u>	<u>4,164,251.58</u>
อัตรากำไรขั้นต้น (%)	21.98	22.34	25.75
อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (%)	10.98	11.78	14.77
อัตรากำไรสุทธิต่อรายได้ (%)	6.89	7.48	9.66

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ห้างหุ้นส่วนจำกัด อุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงเทพฯ

ประมาณการ งบกระแสเงินสด (พริกไทย)

(หน่วย : บาท)

	2547	2548	2549
กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน			
กำไรสุทธิ	632,730.00	755,300.00	1,072,400.00
บวก(หัก)รายการปรับกระทบกำไรสุทธิ			
เป็นกระแสเงินสดรับ-จ่ายจากกิจกรรมดำเนินงาน			
ค่าเสื่อมราคา	325,000.00	336,000.00	385,000.00
ขาดทุน(กำไร)ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์	(357,000.00)	(956,000.00)	(285,000.00)
ลูกหนี้การค้า	(566,080.04)	10,000.00	110,000.00
สินค้าคงเหลือ	(176,587.65)	(300,000.00)	(100,000.00)
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	(6,141.81)	(10,000.00)	(10,000.00)
เจ้าหนี้การค้า	<u>37,684.55</u>	<u>50,000.00</u>	<u>50,000.00</u>
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	38,455.51	-	-
กระแสเงินสดสุทธิได้มาากิจกรรมดำเนินงาน	(72,439.44)	505,300.00	1,222,000.00
กระแสเงินสดจากกิจกรรมการลงทุน			
ซื้อที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	(581,073.84)	(700,000.00)	(1,100,000.00)
ขายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	100,000.00	200,000.00	100,000.00
กระแสเงินสดสุทธิใช้ไปกิจกรรมการลงทุน	(481,073.84)	(500,000.00)	(1,000,000.00)
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน			
ชำระคืนเงินกู้ยืมระยะสั้น	(548.94)	-	-
ชำระคืนเงินกู้ยืมระยะยาว	-	(105,300.00)	(122,400.00)
เงินกู้ยืมระยะสั้น		50,000.00	-
เงินกู้ยืมระยะยาว	<u>363,448.42</u>	-	-
ทุนเพิ่มขึ้น	250,000.00	250,000.00	-
กระแสเงินสดสุทธิได้มาากิจกรรมจัดหาเงิน	612,899.48	194,700.00	(122,400.00)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่ม(ลด)	59,386.20	200,000.00	100,000.00
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดยกมา	440,613.80	500,000.00	600,000.00
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดยกไป	500,000.00	700,000.00	700,000.00

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ห้างหุ้นส่วนจำกัด อุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา

ประมาณการ งบดุล (พริกไทย)

ณ วันที่ 31 ธันวาคม

สินทรัพย์

(หน่วย : บาท)

	2547	2548	2549
สินทรัพย์หมุนเวียน			
เงินสดและเงินฝากสถาบันการเงิน	500,000.00	700,000.00	700,000.00
ลูกหนี้การค้า	1,670,000.00	1,660,000.00	1,550,000.00
สินค้าคงเหลือ	1,800,000.00	2,100,000.00	2,200,000.00
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	<u>30,000.00</u>	<u>40,000.00</u>	<u>50,000.00</u>
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	<u>4,000,000.00</u>	<u>4,500,000.00</u>	<u>4,500,000.00</u>
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน			
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์-สุทธิ	2,950,000.00	3,450,000.00	4,450,000.00
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	<u>50,000.00</u>	<u>50,000.00</u>	<u>50,000.00</u>
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	<u>3,000,000.00</u>	<u>3,500,000.00</u>	<u>4,500,000.00</u>
รวมสินทรัพย์	<u>7,000,000.00</u>	<u>8,000,000.00</u>	<u>9,000,000.00</u>
หนี้สินและส่วนของผู้เป็นหุ้นส่วน			
หนี้สินหมุนเวียน			
เงินเบิกเกินบัญชีและเงินกู้ยืมระยะสั้น	350,000.00	400,000.00	400,000.00
จากสถาบันการเงิน			
เจ้าหนี้การค้า	800,000.00	850,000.00	900,000.00
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	400,000.00	400,000.00	400,000.00
รวมหนี้สินหมุนเวียน	1,550,000.00	1,650,000.00	1,700,000.00
เงินกู้ยืมระยะยาว	<u>2,363,448.42</u>	<u>2,258,148.42</u>	<u>2,135,748.42</u>
รวมหนี้สิน	<u>3,913,448.42</u>	<u>3,908,148.42</u>	<u>3,835,748.42</u>
ส่วนของผู้เป็นหุ้นส่วน			
ทุน	750,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00
กำไร(ขาดทุน)สะสม	<u>2,336,551.58</u>	<u>3,091,851.58</u>	<u>4,164,251.58</u>
รวมส่วนของผู้เป็นหุ้นส่วน	<u>3,086,551.58</u>	<u>4,091,851.58</u>	<u>5,164,251.58</u>
รวมหนี้สินและส่วนของผู้เป็นหุ้นส่วน	<u>7,000,000.00</u>	<u>8,000,000.00</u>	<u>9,000,000.00</u>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งยังมีให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน

มูลค่าขาย ณ จุดคุ้มทุน

$$\text{ยอดขาย} - \text{ต้นทุนคงที่} - \text{ต้นทุนผันแปร} = 0$$

$$\text{มูลค่าขายจุดคุ้มทุน}(1 - \text{อัตราต้นทุนผันแปรต่อรายได้}) = \text{ต้นทุนคงที่}$$

$$\text{มูลค่าขายจุดคุ้มทุน}(1 - 0.85) = 325,000$$

$$\text{มูลค่าขายจุดคุ้มทุน} = 325,000 / 0.15$$

$$\text{มูลค่าขาย ณ จุดคุ้มทุน ปี พ.ศ. 2547} = 2,166,667 \text{ บาท}$$

ในทำนองเดียวกัน

$$\text{มูลค่าขาย ณ จุดคุ้มทุน ปี พ.ศ. 2548} = 2,240,000 \text{ บาท}$$

$$\text{มูลค่าขาย ณ จุดคุ้มทุน ปี พ.ศ. 2548} = 2,138,889 \text{ บาท}$$

จากการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน พบว่าธุรกิจมีความเสี่ยงต่ำ เนื่องจากหากทำยอดขายได้เพียงร้อยละ 20-25 ของยอดขายที่ประมาณการไว้ก็จะถึงจุดคุ้มทุน จึงมีโอกาสเป็นไปได้มากที่ธุรกิจจะมีกำไร



ห้างหุ้นส่วนจำกัด อุตสาหกรรมอาหารสากลกรุงศรีอยุธยา
 ประมาณการ งบกำไร(ขาดทุน) และงบกำไร(ขาดทุน)สะสม (พริกไทย)
 สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม

	(หน่วย:บาท)		
รายได้	2547	2548	2549
รายได้จากการขาย-สุทธิ	9,172,900.00	10,090,000.00	11,100,000.00
รายได้อื่น ๆ	<u>5,000.00</u>	<u>5,000.00</u>	<u>5,000.00</u>
รวมรายได้	<u>9,177,900.00</u>	10,095,000.00	11,105,000.00
หัก ต้นทุนผันแปร			
V ต้นทุนค่าสินค้า	2,850,000.00	3,200,000.00	3,500,000.00
V ค่าวัสดุ/อุปกรณ์	1,300,000.00	1,440,000.00	1,460,000.00
V ค่าแรงงาน	1,050,000.00	1,080,000.00	1,095,000.00
V ต้นทุนการผลิตอื่น ๆ	1,650,000.00	1,800,000.00	1,825,000.00
F ค่าเสื่อมราคา	310,000.00	320,000.00	365,000.00
ต้นทุนขาย	<u>7,160,000.00</u>	<u>7,840,000.00</u>	<u>8,245,000.00</u>
กำไรขั้นต้น	<u>2,017,900.00</u>	<u>2,255,000.00</u>	<u>2,860,000.00</u>
หัก ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร			
V ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	995,000.00	1,050,000.00	1,200,000.00
F ค่าเสื่อมราคา	15,000.00	16,000.00	20,000.00
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	<u>1,010,000.00</u>	<u>1,066,000.00</u>	<u>1,220,000.00</u>
กำไร(ขาดทุน)ก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย	1,007,900.00	1,189,000.00	1,640,000.00
ดอกเบี้ยจ่าย	104,000.00	110,000.00	108,000.00
กำไร(ขาดทุน)ก่อนหักภาษีเงินได้	903,900.00	1,079,000.00	1,532,000.00
ภาษีเงินได้นิติบุคคล(30%)	<u>271,170.00</u>	<u>323,700.00</u>	<u>459,600.00</u>
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	632,730.00	755,300.00	1,072,400.00
กำไร(ขาดทุน)สะสมยกมา	<u>1,703,821.58</u>	<u>2,336,551.58</u>	<u>3,091,851.58</u>
กำไร(ขาดทุน)สะสมยกไป	<u>2,336,551.58</u>	<u>3,091,851.58</u>	<u>4,164,251.58</u>
ต้นทุนผันแปรรวม	7,845,000	8,570,000	9,080,000
อัตราต้นทุนผันแปรต่อรายได้	0.85	0.85	0.82
ต้นทุนคงที่รวม	325,000	336,000	385,000

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้