

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันในธุรกิจ
เชื้อเพลิงอัดแท่งจากถ่านกะลามะพร้าวและถ่านไม้ยางพาราของ
บริษัท ดำเนินคาร์บอน จำกัด จังหวัดราชบุรี

Environment analysis and strategy to create a competitive advantage in fuel
briquettes from coconut shell charcoal and timber charcoal from
Domnerncarbon Co.,Ltd in Ratchaburi Province

ปานุมาศ พรหมชาติ (Panumas Promchat)^{*}

วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (Viroj Jadesadalug)^{**}

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) รูปแบบการดำเนินธุรกิจของบริษัท ดำเนินคาร์บอน จำกัด 2) สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของบริษัท ดำเนินคาร์บอน จำกัด 3) กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของบริษัท ดำเนินคาร์บอน จำกัด เก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้บริหาร ผู้จัดการฝ่ายการตลาด กลุ่มลูกค้าหลักและลูกค้ารองของบริษัท ดำเนินคาร์บอน จำกัด โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล สรุปผลการวิจัย และนำเสนอผลการศึกษารูปแบบการพรรณนา

ผลการศึกษาพบว่า 1) การเริ่มต้นธุรกิจผลิตและจำหน่ายเชื้อเพลิงอัดแท่งเกิดจากผู้บริหารเบื่อหน่ายกับงานประจำที่ทำอยู่จึงเกิดความคิดที่จะประกอบธุรกิจมาเป็นผู้บริหารและเจ้าของกิจการเองและนำความรู้ความสามารถที่ศึกษาเล่าเรียนมาใช้ในการบริหารจัดการเรื่องทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเงิน ด้านการผลิต การจัดการด้านการตลาดถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันได้อย่างเข้มแข็งและก้าวสู่ความสำเร็จ 2) สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของบริษัท ดำเนินคาร์บอน จำกัด ได้นำพลังทั้ง 5 ประการที่ผลักดันให้เกิดการแข่งขันตามแนวคิดของพอร์ตเตอร์มาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการอุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาในตลาดใหม่ อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต อำนาจการต่อรองของผู้ซื้ออุปสรรคจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ การเพิ่มขึ้นของการแข่งขัน เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันให้ธุรกิจ 3) การสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันมาใช้ เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้เหนือกว่าคู่แข่ง โดยผู้บริหารมีการปรับใช้กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันที่เหมาะสมกับธุรกิจผลิตเชื้อเพลิงอัดแท่ง ได้แก่ กลยุทธ์

^{*} นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร

e-mail : pt.panumas@gmail.com

Student of Master of Business Administration Program, Faculty of Management Science, Silpakorn University

^{**} ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร e-mail: viroj_jade@hotmail.com

Asst. Prof. Dr., Faculty of Management Science, Silpakorn University

การสร้างความแตกต่าง กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ กลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน และกลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว

คำสำคัญ : รูปแบบการดำเนินธุรกิจผลิตเชื้อเพลิงอัดแท่ง / สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน / กลยุทธ์การสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขัน

Abstract

This research is aimed to study: (1) Form of business operation of Damnoen Carbon Co., Ltd. (2) The competition environment of Damnoen Carbon Co., Ltd. (3) The strategies of competition advantage of Damnoen Carbon Co., Ltd., data gathering by mean of the interview-in-depth. The group of information provides include the executives, marketing manager, major customers and minor customers of Damnoen Carbon Co., Ltd. By analyzing the data based on the purposes, examining the data accuracy, summarizing the research and presenting the study in descriptive form.

This research aimed to: 1) The start of fuel bar manufacturing and distribution business was caused from the boredom of the executives with being the employee and idea to operate and own the business and apply the gained knowledge and abilities for the management of human resource, finance, manufacturing. The marketing management is considered to be important for the strong business competition with the competitors in the same industry and lead to the success. 2) On the competition environment of Damnoen Carbon Co., Ltd., 5 elements are used to urge the environment based on the concept of Porter as the guideline for management of the obstacles from the new competitors in the market, bargaining power of the seller, manufacturing factors, bargaining power of the buyer, obstacles from the alternate products, increasing competition to enhance the potentiality of business competition. 3) Cause the competition advantage for the business operation over the competitor. The executives applied the strategies of business advantage to be proper for the fuel bar manufacturing business i.e. strategies to cause the difference, strategies of the low-cost leadership, strategies of specific market focusing and strategies of fast response.

Keywords : Form of fuel bar manufacturing business / Competition environment / Strategies of competition advantage

บทนำ

ถึงแม้ว่าประเทศไทยจะมีพลังงานใช้อย่างพอเพียงรัฐบาลและผู้เกี่ยวข้องจึงจำเป็นต้องหาแนวทางในการพัฒนาแหล่งพลังงาน ที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด และต้องพิจารณาเลือกใช้เชื้อเพลิงที่มีราคาถูก วัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรที่มีคุณสมบัติที่ดีที่นิยมในการนำมาแปรรูปผลิตเป็นเชื้อเพลิงอัดแท่งในช่วงเวลาที่ผ่านมานี้ ได้แก่ กะลามะพร้าวและไม้ยางพารา ด้วยข้อมูลนี้ บริษัท ดำเนินคาร์บอน จำกัด จึงนำมาใช้เป็นเชื้อเพลิงผลิตพลังงานทดแทน เมื่อนำถ่านกะลามะพร้าวและถ่านไม้ยางพารามาผ่านกระบวนการอัดแท่งด้วยกรรมวิธีอัดเย็นจะให้ถ่านอัดแท่งที่มีคุณสมบัติที่ดีมาก และถือว่าเป็นวัตถุดิบอันดับ 1 ของการผลิตถ่านในกระบวนการอัดเย็น เนื่องจากเชื้อเพลิงอัดแท่งจากวัตถุดิบทั้ง 2 ชนิดนี้จะให้ความร้อนที่สูง และซีเถ้าน้อย ทำให้ถ่านอัดแท่งจากกะลามะพร้าวเป็นที่นิยมของตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นอย่างมาก (พรสถิต ยงยืน. 2552: 66-67)

บริษัท ดำเนินคาร์บอน จำกัด ดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายเชื้อเพลิงอัดแท่งจากถ่านกะลามะพร้าวและถ่านไม้ยางพารา บริษัทได้จดทะเบียนก่อตั้งเมื่อวันที่ 27 กันยายน พ.ศ.2549 ด้วยทุนจดทะเบียน 1,000,000 บาท (ชำระเต็ม) มีสำนักงานใหญ่ทั้งผลิตและจำหน่ายสินค้าตั้งอยู่ที่ เลขที่ 43 หมู่ที่ 5 ต.ดอนกรวย อ.ดำเนินสะดวก จ.ราชบุรี บริษัทมีความพร้อมในด้านการผลิตและจัดจำหน่ายเพราะพื้นที่ของทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมมีพื้นที่ 5 ไร่ ประกอบด้วยอาคาร 4 อาคาร โดยแบ่งเป็นอาคารฝ่ายผลิตและดำเนินการผลิต 2 อาคาร อาคารจัดเก็บคลังสินค้า 1 อาคาร และอาคารสำนักงาน 1 อาคาร บุคลากรมีจำนวน 30 คน โดยแบ่งหน้าที่รับผิดชอบเป็นฝ่าย ฝ่ายผลิต 18 คน ฝ่ายขาย 3 คน ผู้บริหารและพนักงานบริหารประจำสำนักงาน 9 คน ตามโครงสร้างองค์กรทั่วไป มียอดขายเดือนละประมาณ 3.5 ล้านบาท

บริษัทมีแผนการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจนในฐานะ ผู้ผลิตและจำหน่ายเชื้อเพลิงอัดแท่งจากถ่านกะลามะพร้าวและถ่านไม้ยางพาราที่พร้อมจะเติบโตไปอย่างมั่นคง และได้ให้ความสำคัญไปในเรื่องกลยุทธ์การจัดการ และหาแนวทางเพื่อรับมือกับคู่แข่งทางธุรกิจที่เข้ามาใหม่ทั้งคู่แข่งทางตรงและคู่แข่งทางอ้อม ควบคู่ไปกับการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค รูปแบบการดำเนินธุรกิจ โดยให้ความสำคัญกับการกระจายสินค้าให้ทั่วถึงทุกภูมิภาคของประเทศ เช่น ภาคครัวเรือน และภาคอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ในจังหวัดต่างๆ บริษัทมีความมั่นใจเป็นอย่างยิ่งในการผลิตสินค้าและบริการที่คุณภาพสูงสุดให้แก่ผู้บริโภคทุกท่าน

จากเหตุผลที่ได้กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาถึงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ควบคู่ไปกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันทางธุรกิจ และกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจผลิตเชื้อเพลิงอัดแท่งจากถ่านกะลามะพร้าวและถ่านไม้ยางพาราของบริษัท ดำเนินคาร์บอน จำกัด จังหวัดราชบุรี ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ประกอบการสามารถดำเนินธุรกิจให้คงอยู่และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายใหม่ๆ ได้อย่างมั่นคง และนำมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรทรัพยากรในด้านต่างๆได้ เนื่องจากการดำเนินธุรกิจ การบริหารงานที่ทำให้ธุรกิจสามารถคงอยู่ได้ในปัจจุบัน ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าถึงผู้บริโภคในปัจจุบันให้ได้มากที่สุด ครองใจผู้บริโภคให้เกิดการซื้อสินค้าซ้ำ และสามารถนำการบริหารจัดการด้านต่างๆและกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษารูปแบบการดำเนินธุรกิจของบริษัท ดำเนินคาร์บอน จำกัด
2. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของบริษัท ดำเนินคาร์บอน จำกัด
3. เพื่อศึกษากลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัท ดำเนินคาร์บอน จำกัด

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายเชื้อเพลิงอัดแท่ง

การดำเนินธุรกิจที่ชัดเจนในฐานะ ผู้ผลิตและจำหน่ายเชื้อเพลิงอัดแท่งจากถ่านกะลามะพร้าวและถ่านไม้ยางพาราที่พร้อมจะเติบโตไปอย่างมั่นคง และได้ให้ความสำคัญไปในเรื่องกลยุทธ์การจัดการ ควบคู่ไปกับการเข้าถึงผู้บริโภครายย่อย บริษัทมุ่งเน้นและตอบสนองความต้องการของตลาดและผู้บริโภค โดยให้ความสำคัญกับการกระจายสินค้าให้ทั่วถึงทุกภูมิภาคของประเทศ เช่นภาคครัวเรือน และภาคอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ในจังหวัดต่างๆ บริษัทมีความมั่นใจเป็นอย่างยิ่งในการผลิตสินค้าและบริการที่คุณภาพสูงสุดให้แก่ผู้บริโภคทุกท่าน

จากการศึกษาพบว่าบริษัท ดำเนินคาร์บอน จำกัดเป็นสถานประกอบการผลิตและจำหน่ายถ่านอัดแท่งจากถ่านกะลามะพร้าวและถ่านไม้ยางพารามีคู่แข่งทางตรงที่อยู่ในเขตพื้นที่เดียวกันในจังหวัดราชบุรี และคู่แข่งทางอ้อมในเขตภูมิภาคกลาง ธุรกิจจัดอยู่ในประเภทอุตสาหกรรมโรงงาน เป็นอุตสาหกรรมขนาดกลางใช้แรงงานคนจากคนในพื้นที่และแรงงานต่างด้าว มีเครื่องจักรที่ทันสมัย มีการผลิตสินค้าที่ถาวรและมีกระบวนการผลิตหลายขั้นตอนและมีคุณภาพ และวางแผนการดำเนินงานกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุตามความตั้งใจของผู้บริหาร โดยให้ความสำคัญในเรื่องกลยุทธ์ระดับปฏิบัติงานหรือดำเนินงานมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้คุ้มค่ามากที่สุด มอบหมายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

รูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจผลิตถ่านอัดแท่งจากถ่านกะลามะพร้าวและถ่านไม้ยางพาราโดยการศึกษากลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์สำหรับการบริหารจัดการ นำไปสู่ความเจริญเติบโตในสายผลิตภัณฑ์ถ่านอัดแท่ง ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ทางการเงิน จัดหาเงินทุนให้กับธุรกิจ การจัดสรรและใช้จ่ายเงินลงทุนที่มีอยู่ให้คุ้มค่ามากที่สุดพิจารณาถึงความจำเป็นในการใช้จ่ายเงินให้มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่อผู้ร่วมลงทุนและต้องมีรายงานผลทางการเงินอยู่เสมอเพื่อใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ที่ดีและเหมาะสมกับกิจการ กลยุทธ์ทางการตลาดในเรื่องของการกำหนดราคาและการส่งเสริมการตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยใช้ส่วนประสมทางการตลาดมาใช้ในธุรกิจ 7Ps ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าถ่านอัดแท่ง โดยให้ความสำคัญไปที่ลักษณะทางกายภาพของผลิตภัณฑ์ เช่นตราสินค้า สี คุณภาพสินค้าและการบริการจัดส่งให้ถึงมือลูกค้า ราคาจะต้องเหมาะสมกับเงินที่จะได้รับจากลูกค้าไม่เอาเปรียบผู้บริโภคสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นกับทั้งลูกค้าเก่าและใหม่ และสร้างนิสัยที่ดีงามให้กับบุคลากรในองค์กร กลยุทธ์การผลิต การผลิตที่มีประสิทธิภาพผู้วิจัยพบว่าการวางแผนขั้นตอนการผลิตกำหนดเป้าหมายการผลิตต้องชัดเจนในแต่ละแผนงาน ตรวจสอบความถูกต้องในสายการผลิต ไม่ว่าจะเป็นแรงงาน เครื่องจักร พลังงาน เงินและปรับปรุงแก้ไขเมื่อเกิดจุดบกพร่องระหว่างการผลิต จึงจะส่งผลไปยังเป้าหมายหลักที่ต้องการได้ การคัดเลือกและสรรหาบุคคลที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบแบ่งภาระงานที่ชัดเจนเพื่อความสะดวกในการบริหารงาน

สร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นโดยการให้เงินรางวัล ให้ทุนการศึกษากับบุคลากร สร้างความรักและเชื่อมั่นร่วมกันเพื่อพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโต

2. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในทางการแข่งขัน

ผู้ประกอบการหรือเจ้าของธุรกิจจะต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจหลายด้านเพื่อที่จะจัดตั้งและดำเนินธุรกิจของตนเอง ที่สำคัญได้แก่ ด้านการจัดการ การผลิต การตลาด การเงิน การจัดการความเสี่ยง การบัญชี กฎหมาย ธุรกิจและภาษีอากร เป็นต้น ถือว่าเป็นความจำเป็นที่จะต้องศึกษาสภาพแวดล้อมธุรกิจ เนื่องจากความสำเร็จหรือล้มเหลวส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา การปรับตัวของธุรกิจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจึงเป็นงานที่ท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะต้องติดตามและ ทำความเข้าใจเพื่อที่จะได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมดังกล่าว (อนิวัช แก้วจันทน์, 2555: 39) การเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งใหม่ อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อหรือลูกค้า ข้อจำกัดจากสินค้าทดแทนกันได้ และความรุนแรงของสภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ตัวแบบนี้ชี้ให้เห็นว่าพลังทั้ง 5 ประการเป็นตัวกำหนดสภาพการแข่งขันอันมีผลต่อศักยภาพในการทำกำไร การดึงดูดใจให้เข้ามาในธุรกิจนั้น ทั้งนี้ แรงผลักดันทั้ง 5 ประการเป็นที่รู้จักในนามของ “Five Forces Model” นอกจากนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อการแข่งขันยังเป็นแนวทางในการพิจารณาสถานการณ์ขององค์กรว่าดำรงอยู่ ณ จุดใด

บริษัท ดำเนินคาร์บอน จำกัดสามารถใช้แนวทางในการบริหารโดยศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ใช้วิธีการวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix Analysis เป็นตัวช่วยในการบริหารและดำเนินงานของธุรกิจโดยพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ เช่น เรื่องจุดแข็งทางด้านเงินลงทุน ด้านการผลิต หรือด้านตัวบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับองค์กร พิจารณาเพื่อใช้จุดแข็งที่มีอยู่มาสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยใช้โอกาสมาลดอุปสรรคและทำให้ผลที่ได้ออกมาได้มีผลดีต่อธุรกิจมากที่สุด ใช้จุดแข็งและโอกาสเพื่อส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กรปรับปรุงและเอาชนะคู่แข่งเมื่อโอกาสนั้นมาถึง พิจารณาอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อป้องกันตัวเองจากภัยคุกคาม ลดการสูญเสียในทุกด้านให้น้อยที่สุดเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจต่อไป

3. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) หมายถึงความสามารถที่องค์กรดำเนินธุรกิจของตัวเองได้ดีกว่าองค์กรอื่น ทำกำไรได้สูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรมหรือองค์กรสามารถสร้างให้เกิดคุณค่าแก่องค์กรมากกว่าคู่แข่ง (เรวัตน์ ชาตรี วิศิษฐ์ และคณะ, 2553) เช่นเดียวกับ Porter (1990) กล่าวว่าความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้สูงกว่าคู่แข่ง องค์กรต้องสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง 3 ด้าน ประกอบด้วย การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วน

ผู้ประกอบการที่จะสามารถสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่ดีได้นั้น ต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการธุรกิจ เพื่อให้สามารถนำมาวิเคราะห์และสร้างกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ เช่น การขายสินค้าและให้บริการที่ดีกว่า คือ การขายสินค้าหรือให้บริการที่

แตกต่าง อาจแตกต่างในด้านคุณภาพ วัตถุดิบที่ใช้ เป็นต้น การขายสินค้าที่ถูกกว่าโดยจะต้องผลิตด้วยต้นทุนต่ำกว่า โดยการเลือกใช้วิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุด การลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นต่างๆ ลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วยให้ลดลงส่งผลต่อราคาขาย ทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันของคู่แข่ง การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน เพื่อให้สามารถสร้างสินค้าได้ถูกกลุ่มเป้าหมายและตรงตามความต้องการลูกค้ามากที่สุดผลิตตามการสั่งซื้อพิเศษจากลูกค้า ภายใต้เงื่อนไขของปริมาณจำนวนการสั่งซื้อขั้นต่ำ การปรับปรุงบรรจุภัณฑ์ให้เป็นที่ดึงดูดใจของลูกค้า ปรับปรุงการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว และการตอบสนองต่อลูกค้าได้เร็วกว่า หมายถึง สินค้าและบริการของกิจการต้องพิเศษไปจากสินค้าและบริการของคู่แข่งรายอื่นไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง ซึ่งกลยุทธ์ที่ได้กล่าวมานี้จะทำให้ลูกค้าเกิดการรับรู้และเลือกซื้อสินค้าหรือบริการเกิดความประทับใจและยินดีที่จะจ่ายซื้อสินค้านั้น การแรงกระตุ้นการตัดสินใจซื้อจากลูกค้าเพราะการนำการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมาใช้ดำเนินธุรกิจ และสามารถทำให้เมื่อลูกค้าให้การตอบรับที่ดี เกิดความพึงพอใจต่อสินค้าและบริการ มีความจงรักภักดี และมีพฤติกรรมการบอกต่อบุคคลอื่น ซึ่งจะทำให้ธุรกิจเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนต่อไป

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจเชื้อเพลิงอัดแท่งจากถ่านกะลามะพร้าวและถ่านไม้ยางพาราของบริษัท ดำเนินการบน จำกัด นั้น ใช้แนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยเลือกใช้แนวทางในการศึกษาแบบปรากฏการณ์วิทยา โดยเป็นวิธีการที่มุ่งศึกษา และทำความเข้าใจประสบการณ์ของบุคคลโดยการลงพื้นที่เก็บข้อมูล ในภาคสนาม และเก็บข้อมูลจากเอกสารเป็นส่วนประกอบ

พื้นที่ในการศึกษา แบบเจาะจง คือ บริษัท ดำเนินการบน จำกัด จังหวัดราชบุรี เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ผู้วิจัยมีความสนใจและพื้นที่ตั้งของกิจการอยู่ในพื้นที่ที่มีแหล่งผลิตเชื้อเพลิงอัดแท่งอยู่จำนวนหนึ่งทำให้การเก็บข้อมูลภาคสนาม จึงมีความสะดวกในการสัมภาษณ์ สามารถ เข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารธุรกิจ ผู้จัดการฝ่ายการตลาด กลุ่มลูกค้าหลักและลูกค้ารอง จำนวนทั้งสิ้น 12 ราย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้สร้างแนวคำถาม (Interview guide) เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 3 ฉบับ ดังนี้

ฉบับที่ 1 แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารบริษัท ดำเนินการบน จำกัด ในประเด็นเรื่องการบริหารจัดการ วิธีการดำเนินธุรกิจ สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการปรับตัวในสถานการณ์ต่างๆและการปรับตัวเพื่อการดำรงอยู่ได้ของธุรกิจ

ฉบับที่ 2 แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้จัดการฝ่ายการตลาด ในประเด็นเรื่อง การนำเสนอขาย การขายสินค้า และกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดสินค้าประเภทเดียวกัน

ฉบับที่ 3 แบบสัมภาษณ์สำหรับลูกค้าหลักและลูกจ้างของบริษัท ดำเนินการคาร์บอน จำกัด จำนวน 6 ราย เป็นผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อองค์กร การตัดสินใจในการเลือกใช้เชื้อเพลิงอัดแท่ง ความพึงพอใจในสินค้าและการบริการ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลผู้ให้ข้อมูลหลักโดยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์โดยใช้แนวคำถาม แบบไม่มีโครงสร้างคำถามที่แน่นอน (Semi Unstructured Interview) ซึ่งไม่ได้กำหนดคำตอบไว้ตายตัว จึงมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงตามวัตถุประสงค์มากที่สุด ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเองโดยใช้วิธีการบันทึกเสียง จดรายละเอียด รวมถึงถ่ายภาพนิ่ง เพื่อรวบรวมข้อมูลที่ ได้จากผู้ให้ข้อมูลหลัก

การพิทักษ์สิทธิกลุ่มผู้ให้ข้อมูล การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยแนะนำตนเองก่อนเริ่มการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูล ได้ทราบ พร้อมทั้งแจ้งให้ทราบถึงความประสงค์ในการทำวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลแต่ละราย พร้อมทั้งขออนุญาตบันทึกข้อมูล โดยการใช้เครื่องบันทึกเสียงในการสัมภาษณ์ เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้กล่าวขอบคุณ และแจ้งข้อมูลให้ ทราบว่าการนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการ สัมภาษณ์จะไม่ส่งผลกระทบต่อทางลบหรือส่งผลกระทบต่อทั้งข้อมูล ของบุคคลและข้อมูลทางธุรกิจ รวมถึงจะไม่ เป็นการเปิดเผยให้ทราบถึงคู่แข่งทางทางการตลาดเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ

การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ในการดำเนินการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ มีความถูกต้องแม่นยำและทุกขั้นตอนในการศึกษาที่มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยได้ปฏิบัติตามขั้นตอนการตรวจสอบเชิง ทฤษฎี (Theory Triangulation) ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดแกนหลัก (Main Theoretical Concept) โดยใช้แนวคิด และทฤษฎีจากการทบทวนวรรณกรรม เพื่ออธิบายถึงรูปแบบและลักษณะการดำเนินธุรกิจจากแนวคิดและทฤษฎี หลักๆ ผู้ทำวิจัยการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Data Triangulation) โดยตรวจสอบว่าข้อมูลที่เก็บรวบรวม จากหลายแหล่งนั้นสอดคล้องถูกต้องหรือไม่ เป็นการตรวจสอบแหล่งข้อมูลในเรื่อง เวลา สถานที่ และบุคคล การ ตรวจสอบด้วยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) ได้แก่ การสัมภาษณ์ข้อมูลแบบ เจาะลึก การสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการกับผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยการสอบถามข้อมูลโดยตรงกับผู้ให้ข้อมูลหลัก รวมทั้งดูพฤติกรรมระหว่างการสัมภาษณ์ เช่น น้ำเสียง สีหน้า แววตา ลักษณะท่าทาง ว่าสอดคล้องกับคำตอบ หรือไม่ แล้วจึงนำมาวิเคราะห์เพื่อสรุปเป็นเนื้อหาให้มีความสมบูรณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล ในการศึกษานี้ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการนำข้อมูลที่ได้จากการลงพื้นที่ สัมภาษณ์ในแต่ละครั้งมาลำดับเหตุการณ์ เรียงเรียง วิเคราะห์และพรรณนา การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ดำเนินการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร การสังเกต และการสัมภาษณ์ โดยการจดบันทึกข้อมูลลงใน สมุด การถอดเทปบันทึกเสียงจากการสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์และแบ่งข้อมูลออกเป็นหมวดหมู่ โดยประเด็นต่างๆ ออกตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย หากมีประเด็นใดที่ยังไม่ชัดเจน จะทำการเข้าไปศึกษาเพิ่มเติมจนได้ข้อมูลที่ สมบูรณ์มากที่สุด การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา และถอด ความหมายที่ได้ โดยใช้แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอ้างอิงในการวิเคราะห์ข้อมูล ทำการ สรุปผล และอภิปรายผลข้อมูล ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยการนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ในรูปแบบการพรรณนาเชิงวิเคราะห์ (Description Analysis)

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 รูปแบบการดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายเชื้อเพลิงอัดแท่งของบริษัท ดำเนินการบอ จำกัด

1.1 รูปแบบการดำเนินธุรกิจ

จากการศึกษาพบว่า การเริ่มต้นธุรกิจผลิตและจำหน่ายเชื้อเพลิงอัดแท่งเกิดจากผู้บริหารเบื่อหน่ายกับงานประจำที่ทำอยู่จึงเกิดความคิดที่จะประกอบธุรกิจมาเป็นผู้บริหารและเจ้าของกิจการเองด้วยความรู้ความสามารถที่ศึกษาเล่าเรียนมา ประกอบกับประสบการณ์ทำงานมาหลายปี ทำให้เกิดความคิดว่าอึดตัวแล้วกับชีวิตที่ต้องเป็นพนักงานรับเงินเดือน นับเป็นการเริ่มต้นของผู้บริหารท่านนี้ และผู้บริหารก็ต้องการสร้างความมั่นคงให้กับชีวิตครอบครัวด้วย โดยลาออกจากตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายขายและปล่อยตัวเองให่ว่างประมาณ 8 เดือน ซึ่งในระหว่างที่ว่างนั้น ผู้บริหารได้ศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่จะเปิดนี้ โดยเริ่มจากการสืบค้นความเป็นไปได้ในการดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายเชื้อเพลิงอัดแท่งว่าในท้องตลาดมีจำนวนมากน้อยเพียงใด คุณภาพของสินค้าที่มีอยู่แล้วเป็นอย่างไร ความต้องการของผู้ใช้งานมีปริมาณเท่าไรเก็บข้อมูลเหล่านี้มา และผู้บริหารพิจารณาความเป็นไปได้ในการทำธุรกิจนี้ แต่ในระหว่างนี้ผู้บริหารก็ยังคงมีรายได้จากการซื้อขายถ่านไม้จากทางภาคใต้และถ่านกะลามะพร้าวจากราษฎรอยู่ เป็นการซื้อมาขายไป สินค้ามีกำไรจากส่วนต่างของสินค้า

ด้วยความที่ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะสร้างธุรกิจโดยมีเป้าหมายไปที่การผลิตสินค้าขึ้นมา ต้องมีการซื้อขาดตลอด จึงให้ความสำคัญไปที่สินค้าอุปโภค ผลิตภัณฑ์มาชนิดหนึ่งเพื่อการใช้งานและเป็นสินค้าใหม่ที่ยังไม่มีผู้ประกอบการรายใดผลิตและจำหน่ายมาก่อน หรือมีอยู่บ้างแล้วแต่ยังไม่เป็นที่รู้จัก ผู้บริหารพิจารณาแล้วเป็นธุรกิจที่ตนเองสามารถทำได้และไม่เกินความสามารถ อีกทั้งผู้บริหารเป็นที่รู้จักของผู้ประกอบการหลาย ๆ ราย เพราะเริ่มมาจากอาชีพพนักงานขายรถบรรทุกทำให้ได้พูดคุยและแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากเจ้าของกิจการโดยตรง สะสมประสบการณ์และเทคนิคหลาย ๆ อย่างไว้ ซึ่งความรู้เหล่านี้หาไม่ได้จากตำราเล่มใด ๆ จึงมองเห็นช่องทางในการดำเนินธุรกิจ

ผู้บริหารได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมก่อนการดำเนินธุรกิจ สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น คู่แข่งทางเศรษฐกิจ ผู้บริหารจะกระทำการสำรวจคู่แข่งทางตรงและคู่แข่งทางอ้อม คู่แข่งขันทางตรงคือ คู่แข่งขันที่ดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายเชื้อเพลิงอัดแท่งอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกับโรงงานของผู้บริหาร ส่วนคู่แข่งทางอ้อมคือ คู่แข่งที่มีสถานที่อยู่บริเวณใกล้เคียงหรือจังหวัดอื่นแต่ภูมิภาคเดียวกัน ซึ่งผู้บริหารจะสำรวจว่า มีคู่แข่งอยู่จำนวนเท่าไร ศักยภาพของคู่แข่งมีมากน้อยเพียงใด เพื่อสร้างความมั่นใจของผู้บริหารสามารถดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายเชื้อเพลิงอัดแท่งไปได้อย่างมั่นคง ต่อมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เช่น เครื่องมือ วัตถุดิบ ค่าแรงงาน ที่สำคัญคือแหล่งเงินทุน โดยผู้บริหารจะประเมินศักยภาพของตนเองว่ามีความสามารถในการดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายเชื้อเพลิงอัดแท่ง ผู้บริหารลงทุนทำธุรกิจด้วยตนเองเป็นกิจการในรูป บริษัทจำกัด มีผู้ถือหุ้นอยู่ 3 ราย ซึ่งในผู้ถือหุ้นนั้นมีความสัมพันธ์เป็นพี่น้องของผู้บริหารกิจการ เริ่มต้นการลงทุนด้วยแหล่งเงินลงทุนที่มาจากคนในครอบครัว

ต่อมาทำเลที่ตั้งและการลงทุนการกำหนดขนาดและรูปแบบของธุรกิจผลิตเชื้อเพลิงอัดแท่งจะกำหนดพื้นที่แต่ละส่วนอย่างชัดเจนเพราะเป็นธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมโรงงาน จึงต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของกระทรวงอุตสาหกรรม ผู้บริหารมีพื้นที่การจัดตั้งโรงงานที่ได้อยู่แล้วการเดินทางขนส่งสะดวกจึงเป็นเรื่องที่ไม่น่ากังวล

1.2 ลักษณะการบริหารจัดการในการดำเนินธุรกิจผลิตเชื้อเพลิงอัดแท่ง

การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ผู้บริหารจะให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพื่อให้กิจการดำเนินไปได้ อย่างมั่นคง จึงสรรหาคัดเลือกพนักงานด้วยตนเอง และวางข้อกำหนดต่างๆให้เกิดความสุขร่วมกันภายในกิจการต่อไป รูปแบบการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารไม่มีรูปแบบที่แน่นอนเพราะเป็นธุรกิจขนาดเล็ก และบุคลากรระดับบริหารเป็นคนในครอบครัวแบ่งแยกหน้าที่กันรับผิดชอบ การคัดเลือกพนักงานส่วนใหญ่จะไม่มีเกณฑ์หรือรูปแบบการคัดเลือกที่แน่นอน โดยผู้บริหารจะคัดเลือกพนักงานด้วยตัวเองโดยจะใช้วิธีการกรอกใบสมัครและเรียกตัวมาสัมภาษณ์ และสังเกตพฤติกรรมผู้ถูกสัมภาษณ์ สอบถามถึงความถนัด คุณลักษณะโดยรวมด้านบุคลิกภาพ รูปร่าง หน้าตา ไหวพริบการพูดโต้ตอบในแต่ละคำถาม มีปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีทัศนคติเป็นอย่างไร ซึ่งธุรกิจผลิตเชื้อเพลิงอัดแท่งเป็นธุรกิจการผลิตสินค้า จึงจำเป็นต้องใช้แรงงานที่มีความแข็งแรง มีความรู้ และเข้าใจการทำงานของเครื่องจักร สามารถทำงานเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดีเพราะเป็นงานที่มีความเสี่ยงทางด้านเครื่องจักรสูง การทำงานที่มีคุณภาพส่งผลให้สินค้ามีประสิทธิภาพตามมา

พนักงานภายในธุรกิจนี้ ใช้วิธีการถ่ายทอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์ประกอบกับทักษะของผู้ปฏิบัติเองที่มีอยู่แล้ว จึงเรียนรู้และทำความเข้าใจได้รวดเร็วให้ปฏิบัติงานไปพร้อมๆกับการรับฟังทำให้พนักงานได้รับความรู้โดยตรงและมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองอย่างถ่องแท้ จดจำข้อบกพร่องของตนเองได้ในขณะปฏิบัติงาน ปรับปรุงและพัฒนาตัวเองได้ดีขึ้นผู้บริหารเน้นการสอนและปฏิบัติงานจริง ณ ขณะนั้น นอกจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายแล้วทางบริษัทจะมีการจัดสอบความรู้โดยการให้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง แล้วให้พนักงานที่เกี่ยวข้องไปคิดวิธีแก้ปัญหาขึ้นมา เพื่อใช้เป็นแนวทางแก้ไขปัญหานั้นได้ในอนาคต เป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดอยู่ตลอดเวลาถึงแม้ว่าปัญหานั้นจะได้รับการแก้ไขไปแล้วก็ตาม โดยการให้พนักงานศึกษาหาความรู้ด้วยตัวเอง พัฒนาตัวเองให้ดีขึ้น วิธีการพัฒนาพนักงาน โดยการส่งพนักงานไปฝึกอบรมก่อนเริ่มปฏิบัติงาน โดยให้พนักงานได้เรียนรู้และเข้าใจการใช้เครื่องมือเครื่องจักร เพื่อให้เกิดความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ในด้านการบำรุงรักษาพนักงานจะให้ผลตอบแทนที่ดี โดยการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือโอกาสการเรียนรู้และพัฒนาของพวกเขา แนวทางบางส่วนที่บริษัทสามารถแสดงออกถึงการยอมรับในตัวพนักงาน เป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานและมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากยิ่งขึ้น โดยผู้บริหารจะบำรุงรักษาพนักงานโดยการให้ค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินโดยจะพิจารณาให้ค่าจ้างขั้นต่ำ ถ้าพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดี ผลผลิตและผลกำไรเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจะได้รับพิจารณาค่าตอบแทนเพิ่มตามความเหมาะสม พิจารณาให้ค่าตอบแทนพนักงาน ด้วยการให้สวัสดิการต่างๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ประกันสังคม ประกันภัยอุบัติเหตุ เครื่องดื่มชูกำลัง ของใช้ที่จำเป็น การดูแลเรื่องเครื่องแต่งกายของพนักงานโดยการเลือกใช้เสื้อผ้าและรองเท้าอย่างดีให้กับพนักงาน และการยุติการจ้างงานผู้บริหารจะใช้วิธีการประเมินจ้างการปฏิบัติงานของพนักงานว่าสามารถปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองได้ดีเพียงใด เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้แล้ว

หรือไม่ โดยการพิจารณาเป็นครั้ง ๆ ไป หากข้อผิดพลาดของพนักงานคนดังกล่าวได้มีการแก้ไขปรับปรุงไปในทิศทางที่ดีขึ้น จากผลงานหรือการกระทำผู้บริหารจะยังไม่ยุติการจ้างงานเป็นแค่การว่ากล่าวตักเตือนให้ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง เพื่อให้พนักงานได้มีเวลาปรับตัวและแก้ไขข้อบกพร่องของตนเอง แต่หากพนักงานคนดังกล่าวยังไม่ปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของตนเองบริษัทจะยุติการว่าจ้างงานทันทีโดยพนักงานที่ทำงานผ่านแล้ว 6 เดือนเป็นอย่างน้อยจะได้รับเงินเดือนชดเชยในช่วงที่ยุติการเป็นลูกจ้างอีก 3 เดือนโดยจ่ายให้ 70 เปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนปกติ

ในส่วนของการจัดการด้านการเงินผู้บริหารมีรูปแบบการจัดการด้านการเงินด้วยตนเอง โดยดูข้อมูลสรุปรายรับรายจ่ายที่เกิดขึ้นจากฝ่ายบัญชีและการเงิน ทำให้ทราบทันทีถึงผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นของบริษัทว่ากำไรหรือขาดทุน และยังทำให้ผู้บริหารทราบถึงสินค้าประเภทใดของกิจการที่ขายดีและสินค้าประเภทใดขายไม่ดี เพื่อนำสินค้าที่มียอดขายต่ำมาพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยรับรายงานมาเป็นเอกสารทั้งหมด เพื่อป้องกันการทุจริตของพนักงานทำให้สามารถจัดการระบบการบริหารได้เป็นอย่างดี เพราะเรื่องเงินถือเป็นเรื่องที่เกิดการทุจริตกันมากที่สุดดังนั้นผู้บริหารต้องจัดการการเงินให้ดีที่สุด เพราะบริษัทผลิตเชื้อเพลิงอัดแท่งแห่งนี้เป็นการที่ขายสินค้าทั้งปลีกและส่งจึงมีผู้ใช้งานเข้ามาซื้อสินค้าทุกวันและตัวผู้บริหารเองก็ไม่ได้อยู่ดูแลกิจการตลอดเวลา จึงต้องรัดกุมมากเรื่องการเงิน

นอกจากนี้การดำเนินธุรกิจผลิตเชื้อเพลิงอัดแท่งผู้บริหารจะให้ความสำคัญในเรื่องการผลิตเป็นอย่างมาก เพราะเป็นตัวชี้วัดว่าสินค้าดีหรือไม่ดีของบริษัทผลิตเชื้อเพลิงอัดแท่ง ผลิตสินค้าเพื่อการใช้งานดังนั้นประสิทธิภาพจึงเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง ลูกค้าใช้งานแล้วมีความพึงพอใจก็จะใช้ซ้ำอย่างแน่นอนดังนั้นการผลิตจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญต้องวางแผนการทำงานก่อนเริ่มงานทุกครั้งซึ่งตัวผู้บริหารเองจะมอบหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับหัวหน้างานควบคุมและดูแลการผลิตเองและจะใช้วิธีการสุ่มตรวจจากผลิตภัณฑ์ที่เสร็จเรียบร้อยพร้อมจำหน่ายเท่านั้นเป็นครั้งคราวไป เพื่อให้ความไว้วางใจแก่พนักงานได้ทำหน้าที่ของตนเองได้อย่างเต็มความสามารถ ผู้บริหารจะวางแผนขั้นตอนการผลิตถ่านอัดแท่งไว้ให้ชัดเจน โดยแบ่งลักษณะงานให้มีความเหมาะสม เช่น ผู้ชายจะให้อยู่กับการทำงานที่ต้องใช้พละกำลัง ผู้หญิงจะให้อยู่ในแผนกการตัดขนาดของชิ้นถ่านและการบรรจุสินค้าลงกระสอบ แบ่งหน้าที่การทำงานในแต่ละขั้นตอนจนถึงขั้นตอนสุดท้ายคือบรรจุสินค้าพร้อมขาย ผู้บริหารจะใช้ระยะเวลาเป็นตัวชี้วัดการทำงานของพนักงานแล้วหาค่าเฉลี่ยออกมา จัดเก็บเก็บรวบรวมข้อมูลเหล่านั้นไว้เพื่อพัฒนาการผลิตถ่านต่อไป

นอกเหนือจากการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเงิน ด้านการผลิต การจัดการด้านการตลาดถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันได้อย่างเข้มแข็งและก้าวสู่ความสำเร็จซึ่งผู้บริหารจะนำปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาดมาใช้วางแผนการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ตรงจุด โดยผู้บริหารผู้บริหารจะนำเสนอขายสินค้าตามหลักสากลทั่วไป คือมีรูปลักษณ์ที่สร้างความน่าสนใจให้กับผู้ใช้งาน ซื้อสินค้าไปใช้งานแล้วกลับมาซื้อซ้ำในครั้งต่อไป นอกจากผลิตภัณฑ์ 2 ชนิดนี้แล้ว ผู้บริหารยังผลิตตามความต้องการของลูกค้าที่สั่งซื้อสินค้าที่มีรูปแบบเฉพาะในปริมาณมาก ๆ อีกด้วย เพราะลูกค้าบางรายต้องการส่งสินค้าไปจำหน่ายยังต่างประเทศจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปลักษณ์หรือคุณสมบัติ

บางประการให้เหมาะสมกับการใช้งานของประเทศนั้นๆจึงถือได้ว่าเป็นการเป็นการสร้างผลิตภัณฑ์ถ่านอัดแท่งให้เป็นที่รู้จักมากขึ้นด้วย

ในด้านราคาผู้บริหารจะวางแผนการตั้งราคาของสินค้าไว้ 2 แบบ คือ ขายปลีกและขายส่ง โดยคำนึงการตั้งราคาให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยการตั้งราคานี้จะคำนวณมาจากกระบวนการผลิตทั้งหมด ทั้งค่าวัตถุดิบ ค่าแรงงาน ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะราคาวัตถุดิบ ซึ่งจะส่งผลต่อการตั้งราคาขาย เพราะวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเชื้อเพลิงอัดแท่งจะนำมาจากธรรมชาติเป็นส่วนใหญ่ซึ่งราคาค่อนข้างผันผวนไปตามฤดูกาลหรือสภาพอากาศ ถ่านไม้ทางใต้จะราคาสูงในช่วงฤดูฝนผู้บริหารจะวิเคราะห์การตั้งราคาขายของผลิตภัณฑ์ถ่านอัดแท่งโดยการคำนวณจากต้นทุนต่างๆโดยวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายทั้งหมดว่าไม่ควรเกินกี่เปอร์เซ็นต์ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจสามารถสร้างผลกำไรให้กับธุรกิจได้

ในด้านช่องทางการจัดจำหน่ายบริษัทจะเปิดขายปลีกอยู่หน้าโรงงานผลิต โดยที่ลูกค้าสามารถเข้ามาซื้อได้โดยตรง และในรูปแบบค้าส่งในจำนวน 1,000 กิโลกรัม ขึ้นไป ทางบริษัทจะทำการจัดส่งให้ได้ แต่จะคิดค่าขนส่งเพิ่มอีก 50 สตางค์ ในกรณีที่ระยะทางเกิน 30 กิโลเมตรจากโรงงาน โดยทางบริษัทมีลงโฆษณาผลิตภัณฑ์ไว้ในสังคมออนไลน์และเว็บไซต์โฆษณาต่าง ๆ ทำให้เป็นที่รู้จักพอสมควรนอกจากเราจะมีขายหน้าโรงงานแล้วผู้บริหารจะมีช่องทางในการติดต่อสื่อสารและอัปเดตข่าวสารของบริษัท โดยการใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์

ในด้านส่งเสริมการตลาดจากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารจะเน้นไปที่ข้อมูลผลิตภัณฑ์แต่ละแบบให้กับผู้บริโภค โดยมอบหมายหน้าที่ให้กับฝ่ายขายและการตลาดเป็นควบคุมดูแล โดยนำเสนอขายเชื้อเพลิงอัดแท่งให้เหมาะสมกับการใช้งานของผู้บริโภค ให้คำแนะนำทำให้ผู้ใช้งานเกิดความสนใจในตัวสินค้านั้น อยากทดลองใช้และชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างผลิตภัณฑ์ของบริษัทแต่ละชนิด นอกจากนี้การเสนอขายสินค้าโดยตัวผู้บริหารเองหรือพนักงานนั้น เป็นวิธีที่ทำให้ผู้บริโภคได้รับรู้ถึงความเข้าใจและเป็นกันเอง ทำให้เกิดการสื่อสารระหว่างกันจนสามารถกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดการตัดสินใจซื้อสินค้าเพิ่มมากขึ้น ผู้บริหารได้มีการส่งเสริมการตลาดแบบง่ายไม่ซับซ้อน คือการลด แลก เพื่อดึงดูดให้ผู้บริโภคมาใช้สินค้าของบริษัทมากขึ้น โดยผู้บริหารจะใช้โปรโมชั่นเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการซื้อสินค้า และอีกแบบเป็นการลดราคาขายลงให้กับลูกค้าประจำ เพื่อเป็นการรักษาลูกค้าเก่าไว้

ตอนที่ 2 เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของ บริษัท ดำเนินคาร์บอน จำกัด

ธุรกิจผลิตเชื้อเพลิงอัดแท่งมีอยู่น้อยมาก โดยมีคู่แข่งทางตรงจำนวน 3 ราย ที่อยู่ในจังหวัดเดียวกัน และคู่แข่งทางอ้อมอีกประมาณ 4 ราย ที่อยู่ต่างจังหวัด คู่แข่งขันทางตรงทั้ง 3 รายนี้ส่งผลกระทบต่อกิจการในด้านยอดขายที่ลดลงเล็กน้อย เมื่อเทียบกับยอดขายหลายปีก่อนที่จัดตั้งธุรกิจมา บริษัท ดำเนินคาร์บอน จำกัด ก็ยังเป็นผู้นำทางธุรกิจอยู่ เพราะมีกำลังผลิตที่เหนือกว่า โดยการใช้เครื่องจักรกลระบบอัดร้อนในการผลิต โดยทั่วไปแล้วผู้ผลิตรายอื่นจะใช้ระบบอัดเย็นทั้งหมด เนื่องจากระบบอัดเย็นเครื่องจักรมีราคาไม่แพงมาก แต่มีการทำงานที่ค่อนข้างซับซ้อนและผลิตภัณฑ์ที่ได้ออกมาคุณภาพจะต่ำกว่าเครื่องอัดร้อน ทางบริษัท ดำเนินคาร์บอน จำกัด จึงได้เลือกใช้เครื่องผลิตระบบอัดร้อนในกระบวนการผลิต เพราะจากประสบการณ์ของผู้บริหารเล็งเห็นว่าระบบอัดร้อนจะทำให้ประสิทธิภาพของเชื้อเพลิงอัดแท่งมีคุณภาพสูง มีกระบวนการทำงานที่ไม่ซับซ้อน

ลดระยะเวลาการผลิตในบางขั้นตอนลงถ้าเทียบกับระบบอัตโนมัติที่เคยใช้มาก่อน ระบบอัตโนมัติเป็นระบบที่มีการพัฒนาอีกระดับหนึ่ง เรียกได้ว่าเป็นนวัตกรรมใหม่และต้องใช้เงินลงทุนที่สูงกว่าระบบอัตโนมัติหลายเท่า จึงแทบจะไม่มีผู้ประกอบการรายอื่นนำมาใช้ให้บริษัทสามารถครองตลาดทั้งในจังหวัดราชบุรีและขยายพื้นที่ไปยังต่างจังหวัดอีกทาง ด้วยความเป็นผู้นำทางด้านคุณภาพสินค้าและราคา

2.1 อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาในตลาดใหม่

คู่แข่งปัจจุบันในพื้นที่ใกล้เคียงมีอยู่ 3 ราย แต่ใน 3 รายนี้ เป็นธุรกิจขนาดเล็กมาก กำลังการผลิตอยู่ที่ประมาณ 300 – 400 กก. / วัน เครื่องจักรที่ใช้เป็นเครื่องจักรระบบอัตโนมัติ ถ้าหากวัดกันที่คุณภาพแล้วทางบริษัทแห่งนี้ผลิตสินค้าได้ดีกว่าแน่นอน เพราะบริษัทได้เลือกใช้ระบบอัตโนมัติเข้ามาใช้ในการผลิต ซึ่งผู้ที่นำระบบอัตโนมัติมาใช้ต้องศึกษาข้อมูลมาเป็นอย่างดี และต้องมีการลงทุนเพิ่มในสายการผลิตต้องติดตั้งอุปกรณ์เสริมเข้าไป ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงสายการผลิตค่อนข้างแพง ในส่วนนี้จึงทำให้ผู้ผลิต 3 ราย นั้นไม่นำมาใช้ ส่งผลต่อบริษัทเพราะคู่แข่งในตลาดไม่มีขีดความสามารถทางการแข่งขันได้เท่ากับบริษัทผลิตเชื้อเพลิงอัดแท่งอย่างแน่นอน บริษัทจะเน้นการคุณภาพสินค้าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดและมีการรับรองมาตรฐานออกมาเป็นเอกสารที่มีการรับรองจากสถาบันต่าง ๆ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าจึงทำให้อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาทำธุรกิจผลิตและจำหน่ายเชื้อเพลิงอัดแท่งนั้นมีไม่มาก

2.2 อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต

บริษัท ดำเนินการบ่อน จำกัด มีแหล่งวัตถุดิบที่เป็นคู่ค้ากันมาตั้งแต่ยังไม่ได้ผลิตเชื้อเพลิงอัดแท่ง เพราะตัวผู้บริหารได้สนิทคุ้นเคยกับผู้ขายวัตถุดิบเป็นอย่างดีจนสามารถรู้จักกับผู้ขายวัตถุดิบจำนวนมากกว่า 10 ราย ทั้งพื้นที่ภายในจังหวัดและต่างจังหวัด ทราบถึงกลไกทางด้านราคาเป็นอย่างดี ทำให้มีอำนาจต่อรองกับผู้ขายปัจจัยเป็นอย่างดี ไม่ถูกเอาเปรียบจากผู้ขายปัจจัย และไม่ต้องซื้อสินค้าผ่านตัวแทนจำหน่ายอีกด้วย ที่สำคัญที่สุดผู้บริหารซื้อสินค้าด้วยวิธีการอ่อนน้อมและช่วยเหลือซึ่งกันและกันไม่เอาเปรียบผู้บริหารได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกองค์กรค้าผ่านกลางของจังหวัดระนอง จนทำให้เป็นที่รู้จักเป็นอย่างดี และด้วยเหตุนี้ส่งผลต่อธุรกิจของตนเองเป็นอย่างมากได้ทั้งใจผู้ขายวัตถุดิบและได้สินค้าที่ราคาค่อนข้างต่ำกว่าผู้ผลิตรายอื่น ราคาวัตถุดิบที่ต่ำกว่าคู่แข่งก็ส่งผลให้ราคาขายสินค้าต่ำกว่าผู้ผลิตรายอื่นผู้บริหารจะไม่ต่อรองราคากับผู้ขายวัตถุดิบมากนักเพราะทราบกลไกราคาเป็นอย่างดี วัตถุดิบจะมีราคาสูงในช่วงฤดูฝนเพราะเตาเผาไม่สามารถผลิตถ่านไม้ได้ สินค้าขาดตลาดความต้องการซื้อสินค้ามีเพิ่มขึ้นสวนทางกัน และราคาต่ำลงในช่วงฤดูร้อนและฤดูหนาว ผู้บริหารก็มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าอยู่แล้วด้วยวิธีการจัดเก็บวัตถุดิบลงคลังไว้ประมาณ 100 ตัน ในทุก ๆ ปี เพื่อป้องกันการซื้อวัตถุดิบในราคาที่สูงเกิน ซึ่งจะมีผลทำให้ราคาสินค้าสูงตามไป

2.3 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อจะส่งผลต่อด้านราคาและการเอาใจใส่ดูแลลูกค้า คือ การรับ – ส่งสินค้าให้ได้ตามวันและเวลาที่ตกลงกัน ทำได้ตามการสั่งซื้อของลูกค้า คุณภาพสินค้ามีมาตรฐานที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าแม้จะสั่งซื้อสินค้าในปริมาณที่มากก็สามารถผลิตให้ได้ ลูกค้าเกิดความประทับใจมากกว่าทางบริษัทจะมีส่วนลดการค้า ส่วนลดค่าจัดส่งสินค้าและส่วนลดอื่น ๆ อีก ซึ่งจะพิจารณาตามความเหมาะสม บริษัทจะมีระบบการจัดส่งสินค้าที่มีคุณภาพ ผู้ซื้อสามารถสั่งซื้อสินค้าและจัดส่งสินค้าได้อย่างรวดเร็วในการปริมาณการสั่งซื้อสินค้าไม่เกิน 10 ตัน เพราะทางบริษัททำการเก็บสินค้าคงคลังไว้ที่ 30 ตัน ในแต่ละเดือน ซึ่ง

ลูกค้าไม่ว่าจะเป็นรายย่อยหรือรายใหญ่จะได้สินค้ากลับไปอย่างแน่นอน จุดนี้ทำให้บริษัทมีความพร้อมเป็นอย่างมากที่จะส่งมอบสินค้าให้ผู้ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ลูกค้าเชื่อมั่นในคุณภาพของสินค้าและบริการ จึงตัดสินใจซื้อสินค้าโดยไม่มีข้อต่อรองในเรื่องราคาสินค้าเอง

2.4 อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้

สินค้าประเภทเชื้อเพลิงอัดแท่งมีสินค้าทดแทนกันได้อยู่บ้างในท้องตลาดจะเป็นพวกเชื้อเพลิงเชื้อเพลิงอัดเม็ด เช่น แกลบอัดเม็ด ชี้อัดเม็ด แต่สินค้าประเภทนี้จะเหมาะกับธุรกิจบางประเภทเท่านั้น ซึ่งไม่ใช่ฐานลูกค้าของบริษัทอยู่แล้ว จึงไม่มีผลกระทบใดเลยกับธุรกิจและคุณภาพของสินค้าทดแทนเองที่ต่ำกว่าสินค้าเราเมื่อใช้งานจริง ทำให้ลูกค้ายังคงรักดีในสินค้าของบริษัท ฐานลูกค้าของบริษัทส่วนใหญ่จะเป็นภาคครัวเรือน ร้านขายสินค้าเบ็ดเตล็ดรายใหญ่ซื้อเพื่อไปแบ่งจำหน่าย ธุรกิจปิ้งย่างที่ช่วงหลังมานี้เกิดการเติบโตเป็นอย่างมาก และโรงงานอุตสาหกรรมบางที่ ที่เลือกใช้เป็นเชื้อเพลิงในการให้พลังงานความร้อน แต่ถึงอย่างไรหากเปรียบเทียบสินค้าทดแทนกับเชื้อเพลิงอัดแท่งของบริษัทแล้วประสิทธิภาพของตัวผลิตภัณฑ์จะต่างกันมาก เรื่องแรกเลยเรื่องค่าความร้อนที่ต่ำกว่า ตัวเชื้อเพลิงเชื้อเพลิงจะให้ค่าความร้อนอยู่ที่ 3,500 – 4,000 Kcal. แต่เชื้อเพลิงอัดแท่งจะให้ค่าความร้อนที่ 5,500 – 7,000 Kcal. เลย ซึ่งมีความต่างกันเกือบเท่าตัว ตัวเชื้อเพลิงเชื้อเพลิงจะมีรูปลักษณะที่ไม่เหมาะสมกับการใช้งานในปริมาณน้อย ๆ เพราะมีขนาดเล็กมากคล้าย ๆ กับ อาหารเม็ดของสัตว์เท่านั้น มีคุณสมบัติหลายประการที่เทียบกับเชื้อเพลิงอัดแท่งไม่ได้เลย ทำให้ลูกค้ายังมั่นใจในสินค้าและบริการของบริษัท และซื้อสินค้าซ้ำ ๆ อยู่เรื่อย ๆ บริษัทก็มีการปรับปรุงสินค้าอยู่ตลอดเพื่อให้สินค้ามีคุณภาพดีขึ้นจากเดิมและเพิ่มความมั่นใจให้ลูกค้าอีกด้วย

2.5 การเพิ่มขึ้นของการแข่งขัน

ธุรกิจผลิตและจำหน่ายเชื้อเพลิงอัดแท่งมีเกิดขึ้นมาเรื่อย ๆ แต่ก็ต้องปิดตัวลงไป จึงไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อบริษัทในเรื่องคู่แข่ง สาเหตุหลัก ๆ คือ สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำมีผลต่อผู้ใช้งานอย่างมาก ทำให้กำลังซื้อลดลง ผู้ผลิตสินค้ารายเล็ก ๆ จะได้รับผลกระทบค่อนข้างมากจนบางรายต้องปิดตัวลงไป เพราะทำสินค้าออกมาแล้วไม่สามารถจำหน่ายได้บางรายถึงกับต้องนำสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วมาฝากทางบริษัทขาย แต่ก็ต้องปฏิเสธไปเพราะกังวลเรื่องคุณภาพสินค้า แต่ทางบริษัทยินดีช่วยรับซื้อในเรื่องของวัตถุดิบการผลิตมาใช้ต่อในกิจการ

ตอนที่ 3 กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของ บริษัท ดำเนินคาร์บอน จำกัด

ผู้บริหารจะนำกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันมาใช้ เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้เหนือกว่าคู่แข่ง โดยผู้บริหารมีการปรับใช้กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหมาะสมกับธุรกิจผลิตเชื้อเพลิงอัดแท่ง ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ กลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน และกลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว

3.1 กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง

ผู้บริหารได้นำกลยุทธ์การสร้างแตกต่างมาสร้างมูลค่าเพิ่มกับผลิตภัณฑ์ให้แตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งผู้ประกอบการจะคำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภคทุกกลุ่ม เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่มีความต้องการที่หลากหลายและต่างไปจากเดิม เช่น ขนาดความยาวของถ่านอัดแท่ง ซึ่งโดยทั่วไปทาง

บริษัท จะผลิตขนาดความยาวที่เป็นมาตรฐานเดียวเลย คือ ความยาว 4 นิ้ว แต่มีลูกค้าบางกลุ่มต้องการสินค้าที่มีความยาวที่ยาวกว่า 4 นิ้ว หรือ สั้นกว่า 4 นิ้ว และยังมีหลากหลายของผลิตภัณฑ์ในแบบอื่น ๆ อีก เป็นการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างไปจากเดิม โดยเน้นไปที่คุณภาพของวัตถุดิบและการผลิตที่ได้มาตรฐาน เช่นการคัดเลือกวัตถุดิบหลักมาใช้ผู้บริหารจะมีมาตรฐานตั้งไว้ชัดเจนหากวัตถุดิบมีคุณภาพต่ำจะไม่นำมาใช้เด็ดขาด ส่งผลให้สินค้ามีคุณภาพเมื่อนำไปใช้งานแล้วให้ความร้อนสูง เนื้อถ่านหนาแน่น จุดติดง่ายเพราะมีความชื้นสะสมที่ต่ำกว่า เลือกใช้เครื่องจักรที่มีมาตรฐานตรวจสอบความหนาแน่นของก้อนถ่านสม่ำเสมอ ทำให้เกิดความแตกต่างที่รับรู้ได้ของผู้ใช้งาน เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความประทับใจและรับรู้ได้ถึงความเอาใจใส่ของผู้บริหารที่มีต่อการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ ผู้บริหารจะมีการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า โดยเน้นการผลิตสินค้าให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค ผู้บริหารจะสำรวจความต้องการของผู้บริโภคเพื่อสามารถผลิตสินค้าให้เหมาะสมกับการใช้งานจริง ผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายการตลาดจะเลือกการนำเสนอขนาดของบรรจุภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย เพื่อให้เกิดความแตกต่างทางด้านบริการที่หลากหลายกว่าคู่แข่ง และเพื่อให้ผู้ใช้งานเกิดความพึงพอใจในการเอาใจใส่ของกิจการที่คำนึงถึงผู้บริโภคทุกกลุ่ม

ในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในกิจการผลิตเชื้อเพลิงอัดแท่ง สามารถทำให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันได้ โดยช่วงแรกของการเปิดกิจการ ผู้บริหารได้ค้นคว้าหาแหล่งผลิตเครื่องจักร ที่จะนำมาใช้ในกิจการอยู่หลายแห่ง โดยเครื่องจักรที่สามารถทำงานได้ดีมีคุณภาพ ที่สำคัญต้องสามารถซ่อมบำรุงเองได้ สะดวกในการติดตั้ง และมีการใช้งานซับซ้อน เพื่อให้เหมาะกับสภาพแรงงานที่ใช้อยู่ในกระบวนการผลิต การสร้างภาพลักษณ์ของธุรกิจผลิตเชื้อเพลิงอัดแท่งผู้บริหารจะสร้างภาพลักษณ์ของสินค้าให้เกิดความแตกต่างและโดดเด่นกว่าคู่แข่ง ซึ่งภาพลักษณ์ที่ดีในความรู้สึกของผู้ใช้งาน ผู้บริหารจะทำการสำรวจกลุ่มผู้ใช้งานว่าเป็นกลุ่มใด ต้องการให้ผู้ใช้งานมองตราสินค้าของตนแบบไหน โดยมอบหน้าที่ให้ฝ่ายการตลาดเป็นผู้ดูแล จึงควรวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ ซึ่งผู้บริหารจะเน้นตราสินค้าของตนเองให้เหนือกว่าคู่แข่ง เน้นคุณภาพของสินค้าให้เด่นชัดในทุกด้าน เพื่อให้ผู้ใช้งานได้เห็นถึงความแตกต่างจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันและยังให้ความสำคัญไปที่พนักงานขายเองต้องมีบุคลิกภาพที่ดี มีความรู้สามารถชี้ให้เห็นถึงจุดเด่นของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์นั้น ให้กับผู้ใช้งานฟังได้ ทำให้ผู้ใช้งานเกิดความประทับใจและเพื่อเป็นการกระตุ้นความทรงจำให้ผู้ใช้งานเกิดการใช้สินค้าซ้ำ ผู้บริหารจึงจัดฝึกอบรมพนักงานในด้านต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ของกิจการและจะทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนต่อไป

3.2 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ

ผู้บริหารจะนำกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำมาบริหารจัดการภายในกิจการ เพื่อให้กิจการมีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งและมีต้นทุนที่ต่ำที่สุด โดยผู้บริหารธุรกิจผลิตเชื้อเพลิงอัดแท่งดำเนินธุรกิจมาเป็นระยะเวลานาน จึงมีการสร้างเครือข่ายในการสั่งซื้อวัตถุดิบเข้ามาได้โดยตรงจากลูกค้าและมีหลายเจ้าให้เลือกซื้อ ไม่ผูกขาดกับวัตถุดิบเจ้าใดเพียงเจ้าเดียว เพิ่มอำนาจการต่อรองซื้อได้มากกว่าคู่แข่ง การได้ซื้อวัตถุดิบการผลิตจากผู้ผลิตสินค้าโดยตรงทำให้ไม่ต้องซื้อผ่านตัวแทนจำหน่าย ทำให้ธุรกิจได้วัตถุดิบในราคาต้นทุน และวัตถุดิบที่นำมาใช้ในธุรกิจของตนเองมีราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

3.3 กลยุทธ์มุ่งตลาดเฉพาะส่วน

การมุ่งตลาดเฉพาะส่วนของธุรกิจผลิตเชื้อเพลิงอัดแท่ง จะเป็นลักษณะการนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้กับผู้ใช้งานเฉพาะกลุ่มหรือมีความหลากหลายของรูปแบบผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าเมื่อนำไปใช้งานจริงเกิดความพึงพอใจในสินค้า เมื่อสินค้าตรงตามความต้องการของลูกค้าแล้วจะช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกับคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน ส่งผลให้ธุรกิจมีความโดดเด่นเหนือคู่แข่งและทำให้ธุรกิจเข้าถึงกลุ่มผู้ใช้งานได้หลายกลุ่ม เกิดการซื้อซ้ำอีกไปเรื่อย ๆ จนเกิดความภักดีต่อกิจการ

3.4 กลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว

การตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคโดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผู้บริหารจะมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์เก่าของตนเองอยู่เสมอ เพื่อรักษามาตรฐานของผลิตภัณฑ์ตนเองไว้และรักษาความภักดีต่อตราสินค้าของผู้ใช้งานให้มากที่สุด โดยผู้บริหารจะพัฒนาผลิตภัณฑ์เก่าของตนเองโดยการตรวจสอบคุณภาพสินค้าพร้อมขายอยู่เสมอว่าสินค้านั้นยังดีแบบเดิมอยู่หรือไม่และจะพัฒนาอย่างไรให้สินค้าดีกว่าเดิม เช่น ตรวจสอบระยะเวลาการเผาไหม้ ความร้อนที่ได้ การจุดติดของไฟโดยเทียบกับมาตรฐานเดิมที่มีการบันทึกข้อมูลไว้ หากสินค้าต่ำกว่ามาตรฐานต้องทำการตรวจสอบหาจุดบกพร่องให้ได้ว่าเกิดจากสาเหตุใดบ้างและแก้ไขให้เร็วที่สุด เพื่อไม่ให้ผู้บริโภคเกิดความไม่เชื่อมั่นในสินค้าของกิจการ นอกจากตรวจสอบมาตรฐานของสินค้าเก่าแล้ว ผู้บริหารจะต้องพัฒนาสินค้าให้มีมาตรฐานการนำไปใช้งานให้สูงขึ้น โดยการปรับปรุงสูตรการผลิตหรือนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาช่วยสร้างความได้เปรียบในการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้ผู้ใช้งานเกิดความรู้สึกว่ากิจการมีการพัฒนาอยู่เสมอ สร้างความพึงพอใจและเกิดการบอกต่อทำให้กิจการมีลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้น

นอกจากการตอบสนองอย่างรวดเร็วในด้านผลิตภัณฑ์แล้ว ผู้ประกอบการจะวิเคราะห์ถึงศักยภาพของพนักงาน ชีตความสามารถ เจื้อนไข ไข่อำกัก และความเป็นไปได้ในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคในระยะเวลาที่ไม่เกินขีดจำกัดในการรอรับผลิตภัณฑ์ เพื่อนำมาใช้ในการวางระบบการผลิตที่จะสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้กับผู้บริโภคได้รวดเร็วที่สุด ซึ่งผู้ประกอบการจะฝึกสอนให้พนักงานมีทักษะในการผลิตสินค้าให้รวดเร็ว และวางแผนเรื่องระยะเวลาในการผลิตสินค้าในแต่ละขั้นตอนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการตอบสนองอย่างรวดเร็วจนทำให้ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจ รวมถึงการสื่อสารจากพนักงานต้องสามารถตอบคำถามของผู้บริโภคได้ในทันที ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริโภคเกิดการตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ได้อย่างรวดเร็ว

อภิปรายผลการศึกษา

ตอนที่ 1 รูปแบบการดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายเชื้อเพลิงอัดแท่งของบริษัท ดำเนินการบอ
จำกัด

1.1 รูปแบบการดำเนินธุรกิจ

จากผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจผลิตและจำหน่ายเชื้อเพลิงอัดแท่งเริ่มจากผู้บริหารเปื้อนนำกับงานประจำที่ทำอยู่จึงเกิดความคิดที่จะประกอบธุรกิจมาเป็นผู้บริหารและเจ้าของกิจการเองด้วยความรู้ความสามารถที่ศึกษาเล่าเรียนมา ประกอบกับประสบการณ์ทำงานมาหลายปี ทำให้เกิดความคิดว่าอ้อมตัวแล้วกับชีวิตที่ต้องเป็นพนักงานรับเงินเดือน นับเป็นการเริ่มต้นของผู้บริหารท่านนี้ และผู้บริหารก็ต้องการสร้างความมั่นคงให้กับชีวิตครอบครัวด้วยผู้ประกอบการจะคำนึงถึงองค์ประกอบหลายอย่างทั้งเรื่องของเงินลงทุน รูปแบบของร้าน การ

บริหารงาน การแข่งขัน และความรู้ความสามารถของตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดของ ฉัตรยาพร เสมอใจ (2552: 20) ได้กล่าวว่าโดยทั่วไปการประกอบธุรกิจจะต้องศึกษาความพร้อมของทรัพยากร เช่น เงินทุน แรงงาน เครื่องจักร และวัตถุดิบ ผู้ประกอบการแต่ละรายจึงได้กำหนดขนาดและรูปแบบการลงทุนในการให้บริการที่หลากหลายในด้านของผลิตภัณฑ์

1.2 ลักษณะการบริหารจัดการในการดำเนินธุรกิจผลิตเชื้อเพลิงอัดแท่ง

จากการศึกษาพบว่า การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์รูปแบบการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารไม่มีรูปแบบที่แน่นอนเพราะเป็นธุรกิจขนาดเล็ก และบุคลากรระดับบริหารเป็นคนในครอบครัว แบ่งแยกหน้าที่กันรับผิดชอบ การคัดเลือกพนักงานส่วนใหญ่จะไม่มีเกณฑ์หรือรูปแบบการคัดเลือกที่แน่นอน โดยผู้บริหารจะคัดเลือกพนักงานด้วยตัวเองโดยจะใช้วิธีการกรอกใบสมัครและเรียกตัวมาสัมภาษณ์ และสังเกตพฤติกรรมผู้ถูกสัมภาษณ์ สักถามถึงความถนัด ดูลักษณะโดยรวมด้านบุคลิกภาพ รูปร่าง หน้าตา ไหวพริบการพูดโต้ตอบในแต่ละคำถาม มีปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีทัศนคติเป็นอย่างไร สำหรับพนักงานบางรายที่มีประสบการณ์การทำงานมาก่อน ผู้บริหารจะให้ทดลองปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้บริหารจะคัดเลือกพนักงานจากการใช้ศาสตร์การดูโหงวเฮ้ง รวมถึงการกำหนดวุฒิการศึกษาขั้นต่ำ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณา ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า การคัดเลือกพนักงานเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกที่จะทำให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ หากผู้บริหารสามารถคัดเลือกพนักงานที่มีความขยัน ทุ่มเทและ พร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ก็จะทำให้ธุรกิจดำเนินไปสู่ความสำเร็จได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ พิชิต เทพวรรณ (2554: 24) ได้กล่าวว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่จัดได้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่ามากที่สุด ขององค์การเป็นปัจจัยสำคัญในการนำองค์การก้าวสู่ความสำเร็จ ซึ่งการใช้วิธีสัมภาษณ์จะทำให้รู้ถึงทัศนคติในเบื้องต้นของผู้รับคัดเลือกกว่าเป็นอย่างไร รวมถึงการคัดเลือกผู้ที่ไม่มีความเหมาะสมในธุรกิจนี้มาก่อน จะทำให้ผู้รับคัดเลือกพร้อมเปิดรับสิ่งใหม่ๆ ที่ผู้บริหารจะเป็นผู้สอนได้ดี และจะไม่เกิดการต่อต้านทางความคิด และทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามความต้องการ ของผู้บริหาร แต่ก็อาจทำให้ผู้บริหารต้องเสียเวลาในการฝึกสอน

การให้พนักงานศึกษาหาความรู้ด้วยตัวเอง พัฒนาตัวเองให้ดีขึ้น วิธีการพัฒนาพนักงาน โดยการส่งพนักงานไปฝึกอบรมก่อนเริ่มปฏิบัติงาน โดยให้พนักงานได้เรียนรู้และเข้าใจการใช้เครื่องมือเครื่องจักร เพื่อให้เกิดความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ในด้านการบำรุงรักษาพนักงานจะให้ผลตอบแทนที่ดี โดยการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือโอกาสการเรียนรู้และพัฒนาของพวกเขา แนวทางบางส่วนที่บริษัทสามารถแสดงออกถึงการยอมรับในตัวพนักงาน เป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานและมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากยิ่งขึ้น โดยผู้บริหารจะบำรุงรักษาพนักงานโดยการให้ค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินโดยจะพิจารณาให้ค่าจ้างขั้นต่ำ ถ้าพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดี ผลผลิตและผลกำไรเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจะได้รับพิจารณาค่าตอบแทนเพิ่มเติมตามความเหมาะสม พิจารณาให้ค่าตอบแทนพนักงาน ด้วยการให้สวัสดิการต่างๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ประกันสังคม ประกันภัยอุบัติเหตุ เครื่องดื่มชูกำลัง ของใช้ที่จำเป็น การดูแลเรื่องเครื่องแต่งกายของพนักงานโดยการเลือกใช้เสื้อผ้าและรองเท้าอย่างดีให้กับพนักงาน และการยุติการจ้างงานผู้บริหารจะใช้วิธีการประเมินจ้างการปฏิบัติงานของพนักงานว่าสามารถปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองได้ดีเพียงใด อาจกล่าวได้ว่า การที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญและความเอาใจใส่พนักงานจะส่งผลดีในหลายด้านทั้งด้านความรู้สึกรักของพนักงานที่มี

ต่อกิจการ ทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน มีความรักและความผูกพันกับผู้บริหารและกิจการ ซึ่งจะช่วยลดปัญหาการลาออกของพนักงานที่อาจจะทำให้การดำเนินธุรกิจสะดุดหรือหยุดชะงักได้ และจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานที่จะทุ่มเทร่างกาย แรงใจและใส่ใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น รวมถึงจะส่งผลต่ออารมณ์และบุคลิกภาพภายนอกที่ดีของพนักงาน และสุดท้ายจะส่งผลให้ธุรกิจสามารถดำเนินไปสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิดของซูซีย์ สมิทธีกร (2552: 8) ได้กล่าวว่าการจูงใจบุคลากรให้เกิดความกระตือรือร้นทุ่มเทร่างกายแรงใจในการทำงานถือว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมากแต่ถ้าพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด ผู้บริหารจะใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถ้าในครั้งแรกไม่สามารถทำได้ ผู้บริหารจะเสนอโอกาสให้ปรับปรุงตนเอง เพื่อให้พนักงานได้มีเวลาปรับตัวและแก้ไขข้อบกพร่อง ถ้าหากพนักงานยังคงไม่สามารถทำงานได้ตามที่ผู้ประกอบการต้องการ ผู้ประกอบการจะประเมินให้พนักงานออก ดังนั้น ถ้าผู้ประกอบการมีวิธีการยุติการจ้างที่ดี จะส่งผลให้ธุรกิจสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น และไม่เกิดปัญหาในการบริหารจัดการภายในองค์กร

ในส่วนของการจัดการด้านการเงินผู้บริหารมีรูปแบบการจัดการด้านการเงินด้วยตนเอง โดยดูข้อมูลสรุปรายรับรายจ่ายที่เกิดขึ้นจากฝ่ายบัญชีและการเงิน ทำให้ทราบถึงถึงผลประกอบการที่เกิดขึ้นของบริษัทว่ากำไรหรือขาดทุน และยังทำให้ผู้บริหารทราบถึงสินค้าประเภทใดของกิจการที่ขายดีและสินค้าประเภทใดขายไม่ดี เพื่อนำสินค้าที่มียอดขายต่ำมาพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยรับรายงานมาเป็นเอกสารทั้งหมด เพื่อป้องกันการทุจริตของพนักงานทำให้สามารถจัดการระบบการบริหารได้เป็นอย่างดี เพราะเรื่องเงินถือเป็นเรื่องที่เกิดการทุจริตกันมากที่สุดดังนั้นผู้บริหารต้องจัดการการเงินให้ดีที่สุด เพราะบริษัทผลิตเชื้อเพลิงอัดแท่งแท่งนี้เป็นกิจการที่ขายสินค้าทั้งปลีกและส่งจึงมีผู้ใช้งานเข้ามาซื้อสินค้าทุกวันและตัวผู้บริหารเองก็ไม่ได้อยู่ดูแลกิจการตลอดเวลา จึงต้องรัดกุมมากเรื่องการเงิน สอดคล้องกับแนวคิดของ เอกกมล เอี่ยมศรี (2557) ได้กล่าวว่า การบริหารการเงิน คือ การวางแผนการจัดระเบียบและการควบคุมกำกับกิจกรรมทางการเงิน เช่น การจัดซื้อ และการใช้ประโยชน์จากเงินทุนขององค์กร ดังนั้น การวางแผนทางการเงินที่ดีจะส่งผลให้กิจการสามารถคาดการณ์ วางแผนอนาคต และกำหนดแนวทางในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและคงอยู่ได้ในระยะยาว อีกทั้งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถสร้างผลกำไรสูงสุดให้กับธุรกิจ สอดคล้องกับแนวคิดของ เอกกมล เอี่ยมศรี (2557) ได้กล่าวว่า การวางแผนทางการเงิน ถือเป็นหน้าที่สำคัญควรมีการวางแผนทางการเงินทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้มีความสอดคล้องกับรายได้และค่าใช้จ่ายของกิจการ การวางแผนทางการเงินจะเกี่ยวข้องกับการพยากรณ์เหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งจะมีผลกระทบต่อเงินทุนของกิจการ

การดำเนินธุรกิจผลิตเชื้อเพลิงอัดแท่งผู้บริหารจะให้ความสำคัญในเรื่องการผลิตเป็นอย่างมาก เพราะเป็นตัวชี้วัดว่าสินค้าดีหรือไม่ดีของบริษัทผลิตเชื้อเพลิงอัดแท่ง ผลิตสินค้าเพื่อการใช้งานดังนั้นประสิทธิภาพจึงเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง ลูกค้าใช้งานแล้วมีความพึงพอใจก็จะใช้ซ้ำอย่างแน่นอนดังนั้นการผลิตจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญต้องวางแผนการทำงานก่อนเริ่มงานทุกครั้งซึ่งตัวผู้บริหารเองจะมอบหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับหัวหน้างานควบคุมและดูแลการผลิตเองและจะใช้วิธีการสุ่มตรวจจากผลิตภัณฑ์ที่เสร็จเรียบร้อยแล้วพร้อมจำหน่ายเท่านั้นเป็นครั้งคราว

ไป เพื่อให้ความไว้วางใจแก่พนักงานได้ทำหน้าที่ของตนเองได้อย่างเต็มความสามารถ ผู้บริหารจะวางแผนขั้นตอนการผลิตเชื้อเพลิงอัดแท่งไว้ให้ชัดเจน โดยแบ่งลักษณะงานให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดของ วิชัย แหวนเพชร (2543) ได้กล่าวว่า การจัดการหรือการบริหารการผลิตนั้น เป็นเรื่องของกระบวนการผลิตหรือการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยการผลิต เพื่อให้เป็นสินค้าและบริการได้ตามลักษณะตามปริมาณ และตามเวลาที่กำหนดไว้ โดยใช้ค่าใช้จ่ายที่ต่ำ แต่คุณภาพและการดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า ถ้าธุรกิจมีการวางแผนการจัดการด้านการผลิตที่ดี จะส่งผลดีต่อการบริหารจัดการในเรื่องของวัตถุดิบ รวมถึงส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ของธุรกิจ และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภค จนเกิดการยอมรับจากผู้บริโภคถึงความ เป็นมืออาชีพ จนเกิดความภักดีต่อตราสินค้า อีกทั้งยังทำให้พนักงานรู้หน้าที่ของตนเองว่าควรปฏิบัติงานอย่างไร เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

การจัดการด้านการตลาดถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันได้อย่างเข้มแข็งและก้าวสู่ความสำเร็จซึ่งผู้บริหารจะนำปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาดมาใช้วางแผนการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ตรงจุด โดยผู้บริหารจะนำเสนอขายสินค้าตามหลักสากลทั่วไป คือมีรูปผลิตภัณฑ์ที่สร้างความน่าสนใจให้กับผู้ใช้งาน ชื่อสินค้าไปใช้งานแล้วกลับมาซื้อซ้ำในครั้งต่อไป นอกจากผลิตภัณฑ์ 2 ชนิดนี้แล้ว ผู้บริหารยังผลิตตามความต้องการของลูกค้าที่สั่งซื้อสินค้าที่มีรูปแบบเฉพาะในปริมาณมาก ๆ อีกด้วย เพราะลูกค้าบางรายต้องการส่งสินค้าไปจำหน่ายยังต่างประเทศจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปลักษณะหรือคุณสมบัติบางประการให้เหมาะสมกับการใช้งานของประเทศนั้นๆจึงถือได้ว่าเป็นการสร้างผลิตภัณฑ์ถ่านอัดแท่งให้เป็นที่รู้จักมากขึ้นด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2550: 80-81) ได้กล่าวว่า ผลิตภัณฑ์ หมายถึง เป็นสิ่งใดๆ ที่นำเสนอขายให้แก่ตลาด เพื่อให้เกิดความน่าสนใจ ความต้องการที่จะเป็นเจ้าของ จำเป็นต้องผลิตออกมาให้เป็นที่ต้องการ มีความน่าสนใจ มีแรงดึงดูด และมีการพัฒนาให้ตรงตามความต้องการของตลาดและลูกค้า โดยผู้บริหารจะสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และรูปแบบให้มีความเหมาะสมกับศักยภาพของตนเอง มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว และตรงตามความต้องการของผู้บริโภค

ในด้านราคาผู้บริหารจะวางแผนการตั้งราคาของสินค้าไว้ 2 แบบ คือ ขายปลีกและขายส่ง โดยคำนึง การตั้งราคาให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยการตั้งราคานี้จะคำนวณมาจากกระบวนการผลิตทั้งหมด สอดคล้องกับแนวคิดของสุตาดวง เรืองรุจิระ (2549: 29-34) ได้กล่าวว่า ราคายังเป็นเครื่องกำหนดมูลค่าในการแลกเปลี่ยนซื้อสินค้าและการบริการต่างๆ ซึ่งการซื้อจะสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้ซื้อที่จะเต็มใจจ่ายในราคาที่คิดว่าเหมาะสมกับสินค้าแล้ว โดยคำนึงแล้วว่าการตั้งราคาของผู้ขายจะไม่สูงหรือต่ำเกินไป ธุรกิจต้องมีการตั้งราคา เพื่อให้ได้ผลกำไรหรือเพื่อขยายส่วนถือครองตลาด นอกจากนี้ผู้บริหารจะพิจารณาการตั้งราคาโดยคำนวณจากค่าวัตถุดิบ ค่าแรงงาน ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะราคาวัตถุดิบ ซึ่งจะส่งผลต่อการตั้งราคาขาย เพราะวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเชื้อเพลิงอัดแท่งจะนำมาจากธรรมชาติเป็นส่วนใหญ่ซึ่งราคาค่อนข้างผันผวนไปตามฤดูกาลหรือสภาพอากาศ

ในด้านส่งเสริมการตลาดจากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารจะเน้นไปที่ข้อมูลผลิตภัณฑ์แต่ละแบบให้กับผู้บริโภค โดยมอบหมายหน้าที่ให้กับฝ่ายขายและการตลาดเป็นการควบคุมดูแลโดยนำเสนอขายเชื้อเพลิงอัดแท่งให้เหมาะสมกับการใช้งานของผู้บริโภค ให้คำแนะนำทำให้ผู้ใช้งานเกิดความสนใจในตัวสินค้านั้น อายากทดลองใช้และชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างผลิตภัณฑ์ของบริษัทแต่ละชนิด นอกจากนี้การเสนอขายสินค้าโดยตัวผู้บริหารเองหรือพนักงานนั้น เป็นวิธีที่ทำให้ผู้บริโภคได้รับรู้ถึงความเอาใจใส่และเป็นกันเอง ทำให้เกิดการสื่อสารระหว่างกันจนสามารถกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดการตัดสินใจซื้อสินค้าเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ สูดตวง เรืองรุจิระ (2549: 29-34) ได้กล่าวว่า การส่งเสริมการตลาดเป็นวิธีการที่จะบอกลูกค้าให้ทราบเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายวัตถุประสงค์ของการส่งเสริมการตลาด เพื่อบอกให้ทราบว่าผลิตภัณฑ์ออกวางจำหน่ายในตลาดแล้ว ชักชวนให้ลูกค้าหันมาสนใจ และสร้างความพึงพอใจที่จะซื้อ ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า การส่งเสริมการตลาดมีผลต่อการรับรู้และการตัดสินใจของผู้บริโภค ซึ่งหากผู้บริหารมีการส่งเสริมการตลาดอยู่เสมอ ก็จะทำให้ผู้บริโภคระลึกถึงและสามารถเพิ่มยอดขายให้กับกิจการได้

ตอนที่ 2 เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของ บริษัท ดำเนินคาร์บอน จำกัด

จากการศึกษาพบว่า ธุรกิจผลิตเชื้อเพลิงอัดแท่งมีอยู่น้อยมาก โดยมีคู่แข่งทางตรงจำนวน 3 ราย ที่อยู่ในจังหวัดเดียวกันและคู่แข่งทางอ้อมอีกประมาณ 4 ราย ที่อยู่ต่างจังหวัด คู่แข่งขันทางตรงทั้ง 3 รายนี้ส่งผลกระทบต่อกิจการในด้านยอดขายที่ลดลงเล็กน้อย เมื่อเทียบกับยอดขายหลายปีก่อนที่จัดตั้งธุรกิจมา บริษัท ดำเนินคาร์บอน จำกัด ก็ยังเป็นผู้นำทางธุรกิจอยู่ เพราะมีกำลังผลิตที่เหนือกว่า โดยการใช้เครื่องจักรกลระบบอัดร้อนในการผลิตโดยทั่วไปแล้วผู้ผลิตรายอื่นจะใช้ระบบอัดเย็นทั้งหมด เนื่องจากระบบอัดเย็นเครื่องจักรมีราคาไม่แพงมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพรรณ คุประสิทธิ์ (2553) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจน้ำตาลม : กรณีศึกษา บริษัท เสริมสุข จำกัด(มหาชน) พบว่า การขยายขอบเขตการทำธุรกิจโดยการเจาะตลาด เพื่อพยายามเพิ่มยอดขายจากสินค้าเดิมในตลาดเดิม กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งผู้วิจัยได้เห็นว่า บริษัทพัฒนาธุรกิจด้วยการนำเครื่องจักรระบบอัดร้อนมาใช้ในการผลิต ทำให้ประสิทธิภาพในการผลิตและคุณภาพสินค้าดีขึ้นด้วย ส่งผลให้บริษัทได้ครอบครองตลาดด้วยความเป็นผู้นำทางด้านคุณภาพสินค้าและราคา

2.1 อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาในตลาดใหม่

คู่แข่งปัจจุบันในพื้นที่ใกล้เคียงมีอยู่ 3 ราย แต่ใน 3 รายนี้ เป็นธุรกิจขนาดเล็กมาก กำลังการผลิตอยู่ที่ประมาณ 300 – 400 กก. / วัน เครื่องจักรที่ใช้เป็นเครื่องจักรระบบอัดเย็น ถ้าหากวัดกันที่คุณภาพแล้วทางบริษัทแห่งนี้ผลิตสินค้าได้ดีกว่าแน่นอน เพราะบริษัทได้เลือกใช้ระบบอัดร้อนเข้ามาใช้ในการผลิต ซึ่งผู้ที่นำระบบอัดร้อนมาใช้ต้องศึกษาข้อมูลมาเป็นอย่างดี และต้องมีการลงทุนเพิ่มในสายการผลิตต้องติดตั้งอุปกรณ์เสริมเข้าไป ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงสายการผลิตค่อนข้างแพง ในส่วนนี้จึงทำให้ผู้ผลิต 3 ราย นั้นไม่นำมาใช้ ส่งผลดีต่อบริษัทเพราะคู่แข่งในตลาดไม่มีขีดความสามารถทางการแข่งขันได้เท่ากับบริษัทผลิตเชื้อเพลิงอัดแท่งอย่างแน่นอน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Michael E. Porter (1980) ได้กล่าวว่า อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่เข้ามาสู่ตลาดเป็นคู่แข่งใหม่ในอุตสาหกรรมจะเป็นอุปสรรคทางการแข่งขันสำหรับธุรกิจเดิม เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของสมรรถภาพและศักยภาพของคู่แข่งรายใหม่ที่จะแย่งส่วนครองตลาดของธุรกิจ ผู้วิจัยเห็นว่าการใช้เทคโนโลยี

การผลิตที่เหนือกว่าคู่แข่งนั้นส่งผลดีต่อธุรกิจอย่างมากเพราะเป็นเรื่องยากที่คู่แข่งรายใหม่จะนำมาใช้เพราะเพิ่งเริ่มต้นธุรกิจจึงกลัวความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้

2.2 อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต

บริษัท ดำเนินการบอน จำกัด มีแหล่งวัตถุดิบที่เป็นคู่ค้ากันมาตั้งแต่ยังไม่ได้ผลิตเชื้อเพลิงอัดแท่ง เพราะตัวผู้บริหารได้สนิทคุ้นเคยกับผู้ขายวัตถุดิบเป็นอย่างดีจนสามารถรู้จักกับผู้ขายวัตถุดิบจำนวนมากกว่า 10 ราย ทั้งพื้นที่ภายในจังหวัดและต่างจังหวัด ทราบถึงกลไกทางด้านราคาเป็นอย่างดี ทำให้มีอำนาจต่อรองกับผู้ขายปัจจัยเป็นอย่างดี ไม่ถูกเอาเปรียบจากผู้ขายปัจจัย และไม่ต้องซื้อสินค้าผ่านตัวแทนจำหน่ายอีกด้วย ที่สำคัญที่สุดผู้บริหารซื้อสินค้าด้วยวิธีการอ่อนน้อมและช่วยเหลือซึ่งกันและกันไม่เอาเปรียบ ผู้บริหารได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกองค์กรการค้ากลางของจังหวัดระนอง จนทำให้เป็นที่รู้จักเป็นอย่างดี และด้วยเหตุนี้ส่งผลดีต่อธุรกิจของตนเองเป็นอย่างมากได้ทั้งใจผู้ขายวัตถุดิบและได้สินค้าที่ราคาค่อนข้างต่ำกว่าผู้ผลิตรายอื่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Michael E. Porter (1980) ได้กล่าวว่า อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต มีอุตสาหกรรมหลายประเภทที่ต้นทุนปัจจัยการผลิตมีอัตราสูงเกินต้นทุนผลิตรวมจนทำให้ผู้ขายปัจจัยการผลิตมีอำนาจเหนือผู้ซื้อที่จะกำหนดราคาต้นทุนปัจจัยการผลิตได้ตามต้องการ หรือกรณีที่ผู้ขายปัจจัยการผลิตน้อยรายหรือรวมตัวกันกำหนดราคาขาย ทำให้ผู้ซื้อต้องรับภาระในส่วนที่สูง ดังนั้น อำนาจในการต่อรองกับผู้ขายปัจจัยผลิตวัตถุดิบขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขายปัจจัยการผลิต การเข้าร่วมองค์กรที่เป็นตัวกำหนดราคา ทำให้ได้ทราบถึงกลไกราคาสินค้าไม่ถูกเอาเปรียบจากผู้ขายปัจจัยการผลิตและได้สินค้ามาในราคาที่ต่ำลงจริงใจได้

2.3 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อจะส่งผลต่อด้านราคาและการเอาใจใส่ดูแลลูกค้า คือ การรับ – ส่งสินค้าให้ได้ตามวันและเวลาที่ตกลงกัน ทำได้ตามการสั่งซื้อของลูกค้า คุณภาพสินค้ามีมาตรฐานที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าแม้จะสั่งซื้อสินค้าในปริมาณที่มากก็สามารถผลิตให้ได้ ลูกค้าเกิดความประทับใจมากกว่า ทางบริษัทจะมีส่วนลดการค้า ส่วนลดค่าจัดส่งสินค้าและส่วนลดอื่น ๆ อีก ซึ่งจะพิจารณาตามความเหมาะสม บริษัทจะมีระบบการจัดส่งสินค้าที่มีคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้เห็นว่า อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ผู้ซื้ออาจรวมกัน หรือผู้ซื้อที่มีขนาดใหญ่อาจมีอำนาจต่อรองการซื้อสินค้าที่มีขายในตลาดจนทำให้ลดราคาสินค้าลง หรือลดปริมาณซื้อลง หรือซื้อสินค้าที่มีคุณภาพสูงขึ้นในราคาเท่าเดิม ปัจจัยที่ทำให้อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อมีมากอาจเกิดจากสินค้าไม่มีมาตรฐาน ผู้ซื้อข้อมูลต้นทุนของผู้ขายและราคามีผลต่อการตัดสินใจของผู้ซื้อ สินค้าของบริษัทมีคุณภาพด้วยระบบการดูแลของผู้ชำนาญสามารถผลิตได้ทันต่อความต้องการของลูกค้า ทั้งยังมีระบบขนส่งจนถึงมือลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ของศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2546: 192) ได้กล่าวว่า ผู้บริโภคจะทำการค้นหา การคิด การซื้อ การใช้ การประเมินผล ในสินค้าและบริการ ซึ่งคาดว่าจะตอบสนองความต้องการของเขา หรือเป็นขั้นตอนซึ่งเกี่ยวกับความคิด ประสิทธิภาพ การซื้อ การใช้สินค้าและบริการของผู้บริโภค เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของเขา

2.4 อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้

สินค้าประเภทเชื้อเพลิงอัดแท่งมีสินค้าทดแทนกันได้อยู่บ้างในท้องตลาดจะเป็นพวกเชื้อเพลิงเชียวอัดเม็ด เช่น แกลบอัดเม็ด ชี้อยัดเม็ด แต่สินค้าประเภทนี้จะเหมาะกับธุรกิจบางประเภทเท่านั้น ซึ่งไม่ใช่ฐานลูกค้าของบริษัทอยู่แล้ว จึงไม่มีผลกระทบใดเลยกับธุรกิจและคุณภาพของสินค้าทดแทนเองที่ต่ำกว่าสินค้าเราเมื่อใช้งานจริง ทำให้ลูกค้ายังคงภักดีในสินค้าของบริษัท ฐานลูกค้าของบริษัทส่วนใหญ่จะเป็นภาคครัวเรือน ร้านขายสินค้าเบ็ดเตล็ดรายใหญ่ซื้อเพื่อไปแบ่งจำหน่าย ธุรกิจปิ้งย่างที่ช่วงหลังมานี้เกิดการเติบโตเป็นอย่างมาก และโรงงานอุตสาหกรรมบางที่ ที่เลือกใช้เป็นเชื้อเพลิงในการให้พลังงานความร้อน แต่ถึงอย่างไรหากเปรียบเทียบสินค้าทดแทนกับเชื้อเพลิงอัดแท่งของบริษัทแล้วประสิทธิภาพของตัวผลิตภัณฑ์จะต่างกันมากซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Michael E.Porter. (1980) ธุรกิจที่มีอุปสรรคจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ต้องพยายามสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน ทางเลือกหนึ่งคือธุรกิจต้องชี้ให้ผู้ซื้อเห็นถึงต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจากการเปลี่ยนไปซื้อผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง

2.5 การเพิ่มขึ้นของการแข่งขัน

ธุรกิจผลิตและจำหน่ายเชื้อเพลิงอัดแท่งมีเกิดขึ้นมาเรื่อย ๆ แต่ก็ต้องปิดตัวลงไป จึงไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อบริษัทในเรื่องคู่แข่ง สาเหตุหลัก ๆ คือ สภาพเศรษฐกิจตกต่ำมีผลต่อผู้ใช้งานอย่างมาก ทำให้กำลังซื้อลดลง ผู้ผลิตสินค้ารายเล็ก ๆ จะได้รับผลกระทบค่อนข้างมากจนบางรายต้องปิดตัวลงไป เพราะทำสินค้าออกมาแล้วไม่สามารถจำหน่ายได้บางรายถึงกับต้องนำสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วมาฝากทางบริษัทขาย แต่ก็ต้องปฏิเสธไปเพราะกังวลเรื่องคุณภาพสินค้า แต่ทางบริษัทยินดีช่วยรับซื้อในเรื่องของวัตถุดิบการผลิตมาใช้ต่อในกิจการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (อนิวัช แก้วจำนงค์, 2555: 39) เป็นสภาพการแข่งขันของธุรกิจในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งยอดขายที่เพิ่มขึ้นกำไรจากการขายและส่วนแบ่งตลาด

ตอนที่ 3 กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบทางการแข่งขันของ บริษัท ดำเนินคาร์บอน จำกัด

จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารจะนำกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบทางการแข่งขันมาใช้ เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้เหนือกว่าคู่แข่ง โดยผู้บริหารมีการปรับใช้กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบทางการแข่งขันที่เหมาะสมกับธุรกิจผลิตเชื้อเพลิงอัดแท่ง ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ กลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน และกลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว

3.1 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

ผู้บริหารได้นำกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมาสร้างมูลค่าเพิ่มกับผลิตภัณฑ์ให้แตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งผู้ประกอบการจะคำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภคทุกกลุ่ม เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่มีความต้องการที่หลากหลายและต่างไปจากเดิม เช่น ขนาดความยาวของถ่านอัดแท่ง ซึ่งโดยทั่วไปทางบริษัท จะผลิตขนาดความยาวที่เป็นมาตรฐานเดียวเลย คือ ความยาว 4 นิ้ว แต่มีลูกค้าบางกลุ่มต้องการสินค้าที่มีความยาวที่ยาวกว่า 4 นิ้ว หรือ สั้นกว่า 4 นิ้ว และยังมีหลากหลายของผลิตภัณฑ์ในแบบอื่น ๆ อีก เป็นการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างไปจากเดิม เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความประทับใจและรับรู้ได้ถึงคุณค่า ใส่ใจของผู้บริหารที่มีต่อการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเรวัตร์ ชาตวิริยศิริ (2553) ได้กล่าวว่า

ความสามารถที่องค์การดำเนินธุรกิจของตัวเองได้ดีกว่าองค์การอื่น สามารถสร้างให้เกิดคุณค่าแก่องค์การมากกว่าคู่แข่ง

3.2 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ

ผู้บริหารจะนำกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำมาบริหารจัดการภายในกิจการ เพื่อให้กิจการมีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งและมีต้นทุนที่ต่ำที่สุด โดยผู้บริหารธุรกิจผลิตเชื้อเพลิงอัดแท่งดำเนินธุรกิจมาเป็นระยะเวลานาน จึงมีการสร้างเครือข่ายในการสั่งซื้อวัตถุดิบเข้ามาได้โดยตรงจากลูกค้าและมีหลายเจ้าให้เลือกซื้อ ไม่ผูกขาดกับวัตถุดิบเจ้าใดเพียงเจ้าเดียว เพิ่มอำนาจการต่อรองซื้อได้มากกว่าคู่แข่ง การได้ซื้อวัตถุดิบการผลิตจากผู้ผลิตสินค้าโดยตรงทำให้ไม่ต้องซื้อผ่านตัวแทนจำหน่าย ทำให้ธุรกิจได้วัตถุดิบในราคาต้นทุน และวัตถุดิบที่นำมาใช้ในธุรกิจของตนเองมีราคาต่ำกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2012) ได้กล่าวว่า ต้นทุนในกิจกรรมเครือข่ายการสร้างคุณค่าจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า ซึ่งจัดว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่คู่แข่งแต่ละรายจะใช้ต้นทุนที่แตกต่างกัน โดยต้นทุนที่สำคัญในที่นี้คือ แรงงาน วัตถุดิบ ปัจจัยการผลิต เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับธุรกิจมาก่อน รวมถึงมีเครือข่ายและมีเงินลงทุนในการซื้อวัตถุดิบในปริมาณมากๆ จะทำให้มีโอกาสสร้างความได้เปรียบ ในการบริหารจัดการต้นทุนการผลิตได้ดีกว่า ซึ่งจะส่งผลให้กิจการสามารถสร้างผลกำไรได้ดีกว่าคู่แข่ง และสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพมากกว่า ซึ่งการที่กิจการสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ ที่ดีกว่า มีคุณภาพมากกว่า มีความหลากหลายมากกว่า แต่ราคาไม่แตกต่างจากคู่แข่งจะสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้มากกว่า

3.3 กลยุทธ์มุ่งตลาดเฉพาะส่วน

การมุ่งตลาดเฉพาะส่วนของธุรกิจผลิตเชื้อเพลิงอัดแท่ง จะเป็นลักษณะการนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้กับผู้ใช้งานเฉพาะกลุ่มหรือมีความหลากหลายของรูปแบบผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า เมื่อนำไปใช้งานจริงเกิดความพึงพอใจในสินค้า เมื่อสินค้าตรงตามความต้องการของลูกค้าแล้วจะช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกับคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน ส่งผลให้ธุรกิจมีความโดดเด่นเหนือคู่แข่งและทำให้ธุรกิจเข้าถึงกลุ่มผู้ใช้งานได้หลายกลุ่ม เกิดการซื้อซ้ำอีกต่อไปเรื่อย ๆ จนเกิดความภักดีต่อกิจการ ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า หากผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญและมีเงินลงทุนจึงจะสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้กับผู้บริโภคเฉพาะกลุ่มได้ และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างตรงจุดกว่าผู้ประกอบการรายอื่นๆ แต่หากผู้ประกอบการที่ไม่ได้นำกลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วนมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ก็สามารถนำกลยุทธ์การสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านอื่นๆ มาประยุกต์ใช้ในธุรกิจของตนเอง อย่างเช่น การปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมาย การมุ่งสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ขึ้นมาตอบสนองต่อความต้องการของตลาดเป้าหมายอย่างรวดเร็ว เพื่อให้สามารถถือครองส่วนตลาดได้มากกว่า

3.4 กลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว

ผู้บริหารจะมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์เก่าของตนเองอยู่เสมอ เพื่อรักษามาตรฐานของผลิตภัณฑ์ตนเองไว้ และรักษาความภักดีต่อตราสินค้าของผู้ใช้งานให้มากที่สุด โดยผู้บริหารจะพัฒนาผลิตภัณฑ์เก่าของตนเองโดยการตรวจสอบคุณภาพสินค้าพร้อมขายอยู่เสมอ ว่าสินค้านั้นยังดีแบบเดิมอยู่หรือไม่และจะพัฒนาอย่างไรให้สินค้าดีกว่าเดิม ผู้บริหารจะต้องพัฒนาสินค้าให้มีมาตรฐานการนำไปใช้งานให้สูงขึ้น โดยการปรับปรุงสูตรการผลิตหรือนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาช่วยสร้างความได้เปรียบในการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานที่มีการเปลี่ยนแปลง

ตลอดเวลา ทำให้ผู้ใช้งานเกิดความรู้สึกว่ากิจการมีการพัฒนาอยู่เสมอ สร้างความพึงพอใจและเกิดการบอกต่อทำให้กิจการมีลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1980) ได้กล่าวว่า การตอบสนองอย่างรวดเร็ว คือ การที่ธุรกิจมีความคล่องตัวต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ในเรื่องการนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ การปรับปรุงสินค้า หรือแม้แต่การตัดสินใจในการบริหาร โดยจะต้องทำให้เร็วกว่าคู่แข่ง หากธุรกิจมีการตอบสนองความต้องการกับผู้บริโภคช้ากว่าคู่แข่งอาจทำให้สูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดได้ เนื่องจากผู้บริโภคจะมีทางเลือกในการเลือกซื้อสินค้าและบริการอื่นๆ ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้ประกอบการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว จะสามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันและคู่แข่งรายใหม่ได้

การวิจัยครั้งนี้ สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจผลิตและจำหน่ายเชื้อเพลิงอัดแท่งจากถ่านกะลามะพร้าวและถ่านไม้ยางพารา นำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจของตนเองหรือผู้ที่สนใจเริ่มต้นธุรกิจใช้เป็นแนวทางเพื่อเตรียมความพร้อมในการทำธุรกิจได้ภายใต้สภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่ค่อนข้างรุนแรงในปัจจุบัน ดังนั้นผลงานวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions) เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปพัฒนาต่อยอดสร้างองค์ความรู้ใหม่ และประโยชน์เชิงการจัดการ (Managerial Contributions) เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจต่อไป

ประโยชน์จากการวิจัย

1. ประโยชน์เชิงการจัดการ

1.1 ในการเริ่มต้นธุรกิจผลิตและจำหน่ายเชื้อเพลิงอัดแท่ง ผู้บริหารควรมีใจรักมีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เกี่ยวกับธุรกิจนี้เป็นอย่างดี เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานและการบริหารจัดการธุรกิจของตนเป็นอย่างดี ประสบความสำเร็จในธุรกิจผลิตและจำหน่ายเชื้อเพลิงอัดแท่ง และสามารถทำหน้าที่ผู้บริหารได้ดีกว่าผู้บริหารองค์กรอื่นที่ขาดความรู้และประสบการณ์และเพื่อลดระยะเวลาในการเริ่มต้นธุรกิจต่อไป

1.2 ผู้บริหารสามารถนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกสรรหาพนักงานเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ให้เหมาะสมกับธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจสามารถแข่งขันกันในตลาดได้เป็นอย่างดี การจัดการด้านการเงินหาแหล่งเงินทุน การจัดการด้านการผลิตสามารถปรับปรุงพัฒนาเครื่องจักรเพื่อลดระยะเวลาและขั้นตอนในการผลิตลงได้และเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรมอีกด้วย และการจัดการด้านการตลาด ส่วนประสมทางการตลาด 4Ps ในด้านผลิตภัณฑ์ ราคาที่เหมาะสมจะเป็นตัวช่วยที่สำคัญในการดึงดูดผู้บริโภคให้กลับมาซื้อสินค้าซ้ำ ช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลายสามารถทำให้สินค้าเข้าถึงผู้บริโภคได้มากขึ้น และการส่งเสริมการตลาด มาใช้ในการดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายเชื้อเพลิงอัดแท่งให้มีระบบและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.3 ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันเพื่อประเมินอุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ของธุรกิจถือเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนการดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพสามารถต่อสู้ทางธุรกิจกับคู่แข่งได้เป็นอย่างดี อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์ทดแทนอำนาจต่อรองจากผู้ขายปัจจัยการผลิตและอำนาจต่อรองจากผู้ซื้อมีส่วนสำคัญที่มีผลทางด้านราคาของธุรกิจนี้ เพราะหากมีอำนาจต่อรองที่เหนือกว่าคู่แข่งจะทำให้ปัจจัยการผลิตและจำหน่ายเชื้อเพลิงอัดแท่งมีราคาที่ต่ำลง

และคุณภาพของสินค้าไว้ เลือกใช้ข้อมูลที่ได้มาเพื่อวางแผนการดำเนินธุรกิจ วางแผนการบริหารจัดการของผู้บริหารรวมถึงกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันมาใช้เพื่อให้ธุรกิจเหนือกว่าคู่แข่ง และทำให้เกิดความพึงพอใจของผู้ใช้งานได้สูงสุด

1.4 ผู้บริหารควรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สินค้ามีคุณภาพมากยิ่งขึ้น มีการคิดค้นและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ให้น่าใช้งาน มีรูปแบบของผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของบริษัท เช่น การปรับปรุงและพัฒนาสูตรการผลิตเชื้อเพลิงอัดแท่งให้มีความหลากหลายและเพิ่มความน่าสนใจให้ผลิตภัณฑ์

1.5 สร้างความเป็นเอกลักษณ์ให้ผลิตภัณฑ์และมุ่งเน้นการเพิ่มทักษะการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น พนักงานฝ่ายผลิตการฝึกอบรมให้พนักงานมีทักษะการทำงานที่ดี มีความคล่องตัวขณะปฏิบัติงานที่พนักงานขายเน้นการพัฒนาบุคลิกภาพ มีกริยาท่าทางที่สุภาพอ่อนน้อม ยิ้มแย้มแจ่มใส ใส่ใจในรายละเอียดของลูกค้า และสำคัญกับการบริการที่รวดเร็ว เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าและอยากกลับมาซื้อสินค้าในครั้งต่อไป

2. ประโยชน์เชิงทฤษฎี

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ประกอบไปด้วย 1) รูปแบบธุรกิจผลิตและจำหน่ายเชื้อเพลิงอัดแท่งจากถ่านกะลามะพร้าวและถ่านไม้ยางพารา ได้อธิบายถึงรูปแบบและประเภทการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งการเลือกรูปแบบการลงทุนที่เหมาะสมกับธุรกิจ 2) แนวคิดการจัดการธุรกิจซึ่งได้อธิบายถึงกระบวนการในการบริหารให้บรรลุจุดมุ่งหมายของธุรกิจที่ตั้งขึ้นมา และหน้าที่ของการบริหารจัดการ 3) แนวคิดส่วนประสมทางการตลาด ได้อธิบายถึง กิจกรรมทางการตลาดที่ใช้ในการวางแผนการดำเนินธุรกิจ 4) แนวคิดแรงผลักดัน 5) ประการ ซึ่งได้อธิบายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยทางการแข่งขันที่จะมีผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรในธุรกิจ 5) กลยุทธ์ทางการแข่งขันระดับธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปใช้ในการบริหารงานด้านต่างๆของธุรกิจเพื่อสร้างรายได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

จากการศึกษาที่ได้นำทฤษฎีต่างๆ มาอธิบายผลการศึกษาซึ่งเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายเชื้อเพลิงอัดแท่งของบริษัท ดำเนินการบอ จำกั การใช้กลยุทธ์ของผู้บริหารที่ทำให้สามารถอยู่รอดในสภาวะที่มีการแข่งขันสูงในปัจจุบันได้ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการพัฒนาต่อยอดหรือสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ สำหรับเป็นแนวทางในการประกอบธุรกิจให้ผู้ประกอบการเดิมหรือผู้ประกอบการรายใหม่ที่กำลังจะเริ่มต้นทำธุรกิจนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งได้เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ประกอบการผลิตและจำหน่ายเชื้อเพลิงอัดแท่งที่อยู่ในพื้นที่จังหวัดราชบุรีเพียงรายเดียวเท่านั้น แต่ยังมีผู้ประกอบการธุรกิจอีกจำนวนหนึ่งที่อยู่ในเขตต่างจังหวัด ซึ่งอาจจะมีแนวทางหรือความคิดเห็นที่แตกต่างกันไป โดยข้อเสนอสำหรับงานวิจัยในอนาคต จึงควรศึกษาในเขตพื้นที่จังหวัดอื่นด้วย และควรสอบถามจากหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาในเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งในอนาคตควรทำการศึกษาโดยการวิจัยเชิงปริมาณควบคู่กันไปด้วยเพื่อจะได้ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่มากขึ้นและได้ข้อมูลในมุมมองที่รอบด้านมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังสามารถวัดผลในเชิงสถิติได้อีกด้วย

3. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ เพื่อให้ผู้ที่สนใจและผู้ประกอบการรายอื่นที่เพิ่งเริ่มต้นดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายเชื้อเพลิงอัดแท่งได้เข้าใจถึงคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่สามารถดำเนินธุรกิจให้คงอยู่และประสบความสำเร็จ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจที่พึงมี

4. ศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ เนื่องด้วยในปัจจุบันมีผู้ประกอบการเปิดตัวขึ้น คู่แข่งขันหน้าใหม่ ทำให้สภาวะการณ์ในตลาดมีการแข่งขันของธุรกิจเกิดขึ้น การจะดำเนินธุรกิจให้คงอยู่ได้ จำเป็นต้องรู้จักการนำกลยุทธ์ด้านต่างๆ มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ นอกเหนือจากกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดและธุรกิจสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมั่นคง

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

ฉัฐชสรณ์ กาญจนศิลาณท์. (2559). “การสร้างคุณค่าและความพึงพอใจแก่ลูกค้าในธุรกิจโรงแรม”

วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ

ฉบับที่ 9 ฉบับที่ 2 (เดือนพฤษภาคม – สิงหาคม): 154-168

ฉัตยาพร เสมอใจ. (2552). **พฤติกรรมผู้บริโภค**. กรุงเทพฯ: เอ็กซูเปอร์เนท.

ชูชัย สมิทธิไกร. (2552). **การสรรหา การคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร**. พิมพ์

ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ฐิติมา ผกัรัตน์สกุล และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2558). “กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเสื้อผ้าแฟชั่นผ่าน

เครือข่าย สังคมออนไลน์” วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์

สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 8 , ฉบับที่ 3 (เดือนกันยายน-ธันวาคม): 538-552

พิชิต เทพวรรณ. 2554. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เรวัตร์ ชาทวีวิศิษฐ์. (2553). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : อินเฮาส์ โนว์เลจ.

วิชัย แหวนเพชร. (2543). **การวางแผนและควบคุมการผลิต**. กรุงเทพฯ: ธรรมมล.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ . (2550). **กลยุทธ์การตลาดและการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยมุ่งที่ตลาด .**

กรุงเทพฯ: ธนธัช.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2552). **การบริหารการตลาดยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.

อนิวัช แก้วจานงค์. (2552). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. สงขลา: นาซิลบิโฆษณา.

เอกกมล เอี่ยมศรี. (2557). **การบริหารการเงิน** . เข้าถึงเมื่อวันที่ 24 มกราคม. เข้าถึงจาก

<http://eiamsri.wordpress.com>

ภาษาต่างประเทศ

Achieving Sustainability. 13th ed. New York: Prentice-Hall.

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.

New York: Free Press.

Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2012). Strategic Management and Business Policy: