

## บทที่ 4

### ข้อมูลทั่วไปของบริษัทที่ศึกษา

#### 4.1 บริษัท A จำกัด

##### 4.1.1 สภาพทั่วไปของบริษัท A จำกัด

ในปี พ.ศ. 2535 ผู้ก่อตั้งบริษัท ซึ่งเป็นคนจังหวัดเชียงใหม่ ได้จบการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบัญชี จากประเทศออสเตรเลีย ได้เข้ามาทำงานเป็นพนักงานผลิตในโรงงานไม้แกะสลัก ย่านอำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ อยู่ประมาณ 6 เดือน จึงลาออกไปประกอบอาชีพค้าขายส่วนตัว โดยเช่าร้านเล็ก ๆ 1 ล้อค บนศูนย์การค้าไนท์บาร์ซาร์ ขายสินค้าประเภทของที่ระลึกและของฝาก เช่น ผ้าไหม ผ้าฝ้าย ผลิตภัณฑ์จากกระดาษสา และเทียนหอม และผลิตภัณฑ์ที่ทำรายได้ดีคือ เทียนหอม ดังนั้นผู้ก่อตั้งบริษัทจึงตัดสินใจเตรียมการที่จะดำเนินธุรกิจการผลิตเทียนหอมอย่างจริงจัง และมีความคิดว่าจะเน้นการผลิตเพื่อส่งออกเป็นหลัก เนื่องจากรสนิยมของชาวต่างประเทศชอบการตกแต่งบ้านและชอบสะสมของที่ระลึกผู้ก่อตั้งบริษัทมีความคิดว่าดีกว่าที่จะผลิตเพื่อขายในประเทศ ในช่วงของการเตรียมการที่จะก่อตั้งบริษัท ผู้ก่อตั้งบริษัทได้เดินทางไปศึกษาและดูงานในต่างประเทศเกี่ยวกับธุรกิจเทียนหอมหลายประเทศ ได้แก่ ญี่ปุ่น สิงคโปร์ มาเลเซีย ฮองกง สหรัฐอเมริกา ซึ่งการไปศึกษาดูงานดังกล่าวจึงได้ทราบถึงความต้องการของผู้บริโภค เช่น สี สัน รูปแบบและกลิ่นของเทียนหอม และในปี พ.ศ. 2540 ผู้ก่อตั้งบริษัทได้ก่อตั้งบริษัท A จำกัด เมื่อวันที่ 14 ตุลาคม 2540 ด้วยทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาท เพื่อผลิตเทียนหอมเพื่อการส่งออก บริษัท A จำกัด มีพื้นที่รวม 3 ไร่ เป็นพื้นที่โรงงานประมาณ 1 ไร่ อีกทั้งในปี พ.ศ. 2547 ไร่ดังกล่าว “บริษัทต้องเป็นผู้ดำเนินการส่งออก เทียนหอมที่มีคุณภาพและได้รับการรับรองมาตรฐานสากลให้เป็นที่รู้จักในกลุ่มลูกค้าหลัก 4 กลุ่ม คือ กลุ่มยุโรป กลุ่มอเมริกา กลุ่มออสเตรเลีย และกลุ่มเอเชีย” หรือจะกล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์ คือ Never Second A Candle Aromatherapy ดังนั้นบริษัทจึงกำหนดภารกิจ (MISSION) ไว้ 3 ประการ ดังนี้

- 1) ร่วมกันพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพงานในทุกหน้าที่อย่างต่อเนื่อง (PLAN-DO-CHECK-ACT)
- 2) สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อลูกค้าและขยายมาตรฐานลูกค้าให้เติบโตขึ้นอย่างน้อยปีละ 10% (TRADE RELATIONSHIP)
- 3) มีการจัดการด้านความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมที่ดีในที่ทำงาน

#### 4.1.2 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

บริษัท A จำกัด ได้กำหนดลูกค้าเป้าหมายโดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ๆ ในแต่ละกลุ่มความต้องการสินค้าอาจเป็นสินค้าตัวเดียวกัน เพียงแต่เปลี่ยนสีสັນให้เข้ากับความต้องการลูกค้าประเทศนั้น ๆ หรือในบางประเทศต้องการสินค้าที่มีความพิเศษ ทางบริษัทก็จะออกแบบและผลิตให้เป็นการเฉพาะ กลุ่มลูกค้าเป้าหมายแต่ละกลุ่มมีดังนี้

- (1) กลุ่มลูกค้าในยุโรป ได้แก่ อังกฤษ ฝรั่งเศส เยอรมัน อิตาลี สเปน
- (2) กลุ่มลูกค้าในอเมริกา
- (3) กลุ่มลูกค้าในออสเตรเลีย
- (4) กลุ่มลูกค้าในเอเชีย ได้แก่ ญี่ปุ่น ฮองกง สิงคโปร์ มาเลเซีย เป็นต้น

ปี พ.ศ. 2545 บริษัทมีนโยบายเริ่มดำเนินการจำหน่ายให้กับตลาดลูกค้าภายในประเทศ เนื่องจากที่ผ่านมามีผู้ก่อตั้งบริษัท ตั้งใจจะทำการตลาดในประเทศเพียงร้อยละ 10 แต่ปรากฏว่ามักจะได้รับการติดต่อจากผู้ค้าภายในประเทศอยู่เสมอ จึงมีแผนขยายไปยังกลุ่มลูกค้าภายในประเทศ โดยจะรับเฉพาะลูกค้าระดับกลุ่ม B<sup>+</sup> ขึ้นไป

#### 4.1.3 กลยุทธ์การตลาดของบริษัท A จำกัด

ด้านผลิตภัณฑ์ บริษัท A จำกัด ได้วางกลยุทธ์ไว้ 3 แนวทางด้วยกัน คือ

(1) กลยุทธ์ในการเจาะตลาด โดยตอบสนองความต้องการของลูกค้าในตลาดเดิมด้วยสินค้าตัวเดิม

(2) กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดย นำตัวสินค้าเดิมมาเปลี่ยนแปลงรูปแบบด้วยการสร้างสีสັນใหม่ ลักษณะของการให้สีตามแนวโน้มสีของแต่ละปี เพิ่มกลิ่นหอมตัวใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

(3) กลยุทธ์สร้างตัวสินค้าใหม่ ทางบริษัทได้มีฝ่ายออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยการศึกษาแนวโน้มของผลิตภัณฑ์ มีการจัดพนักงานออกไปศึกษาดูงานในสถานที่ต่างๆหาความรู้จากแหล่งข่าวสารทางด้าน Internet เป็นต้น

บริษัทกำหนดแผนงานในการผลิตสินค้าใหม่ โดยกำหนดให้ทุก ๆ 3 เดือน ต้องมีสินค้าใหม่ออกมาอย่างน้อย 10 รายการ สินค้าใหม่ที่ผลิตออกมาต้องผ่านการตรวจสอบในด้านการผลิต ค้นคว้าหาความเป็นไปได้แล้วจึงนำผลิตเป็นสินค้าตัวอย่าง ระยะเวลาในการทดสอบและประเมินผล ใช้เวลา 2 เดือนหลังจากนั้นจึงนำมาสู่ระบบของตลาด

ทางด้านบรรจุภัณฑ์ (Packaging) ทางบริษัทเน้นการบรรจุภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะสำหรับสินค้าแต่ละชนิด โดยเน้นการใช้องค์ประกอบบรรจุภัณฑ์ที่เป็นงานฝีมือ เช่น กระดาษสา ก่อไม้ไผ่ กะลามะพร้าว และเซรามิก เป็นต้น

**ด้านราคา** การกำหนดราคาบริษัทจะใช้การบวกกำไรประมาณ 30% - 60% โดยเฉลี่ยเข้าไปในต้นทุนของราคาสินค้า

**ด้านช่องทางการจำหน่าย** บริษัทดำเนินการเกี่ยวกับช่องทางการจำหน่าย และกระจายสินค้าโดยมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้า ผู้ค้าส่งและผู้นำเข้า รวมถึงผู้ค้าปลีกในต่างประเทศ สำหรับช่องทางการจัดจำหน่ายในประเทศจะมีบริษัทตัวแทนจำหน่ายมาติดต่อและดูสินค้าที่โชว์รูมของบริษัทก่อนการตัดสินใจสั่งซื้อ

**ด้านการส่งเสริมการขาย** โปรแกรมการส่งเสริมการขายจะเป็นแผนรวมทั้งปี โดยทางบริษัทจะพิจารณา โปรแกรมการส่งเสริมการขายในแต่ละช่วงของปี ซึ่งมักจะเป็นการร่วมออกงานแสดงสินค้าในประเทศและต่างประเทศที่สำคัญๆ เช่น

- (1) งาน TENDANCE GERMANY ประเทศเยอรมัน
- (2) งาน ASIA EXPRO ENGLAND ประเทศอังกฤษ
- (3) งาน HONG KONG GIFT FAIR ประเทศฮ่องกง
- (4) งาน BIG BANGKOK ประเทศไทย

นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมอื่นๆ อีกหลายกิจกรรม เช่น การโฆษณาประชาสัมพันธ์ บริษัทมีกิจกรรมหลากหลายเพื่อเป็นการส่งเสริมด้านการประชาสัมพันธ์ ได้แก่

- (1) จัดทำแคตตาล็อกสินค้า
- (2) เข้าร่วมถาวรของกรมส่งเสริมการส่งออกภาคเหนือ
- (3) ฝากสินค้าแสดงที่ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 จังหวัดเชียงใหม่
- (4) จัดทำ WEB SITE ของบริษัท

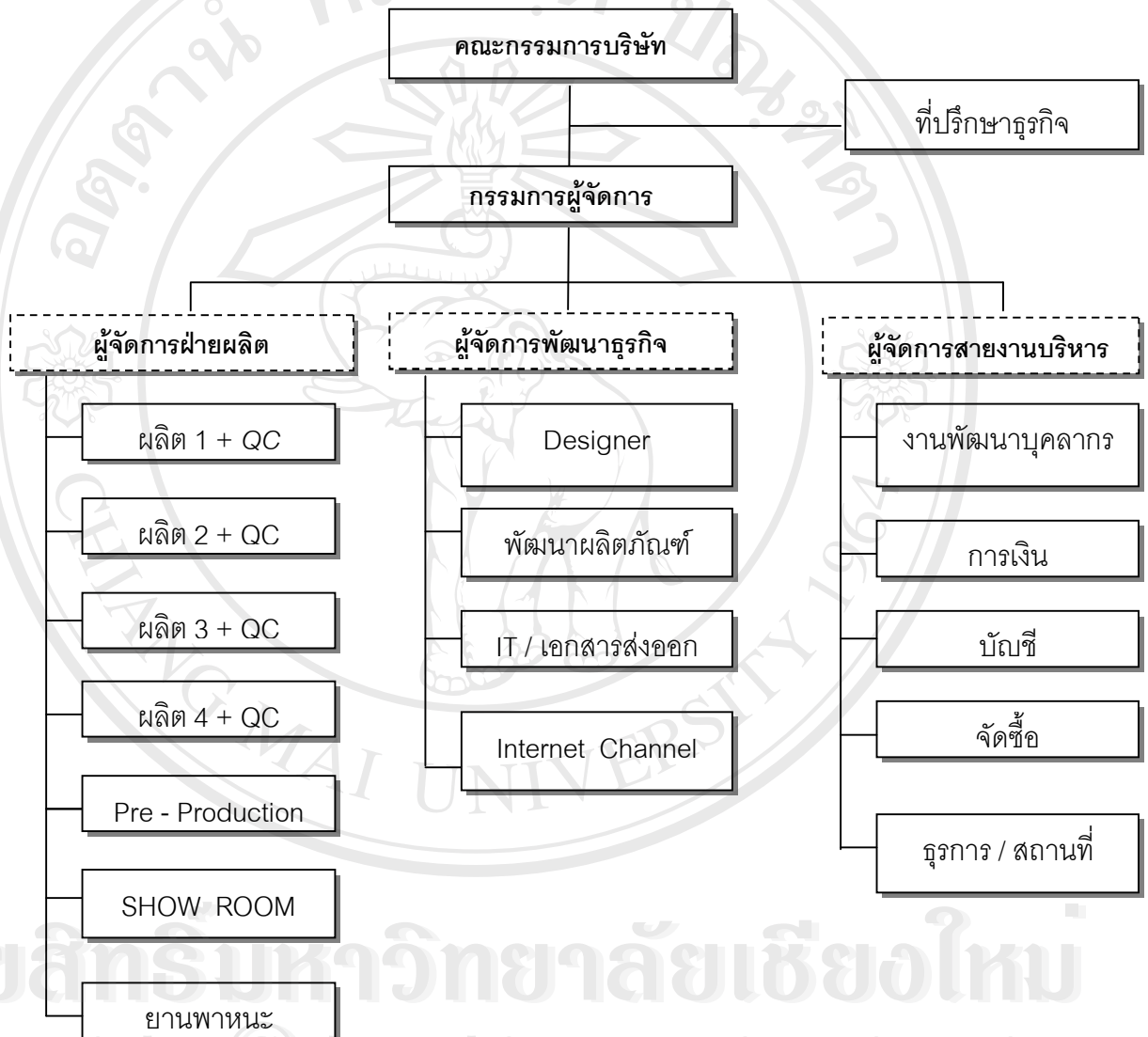
- (5) โฆษณาในหนังสือพิมพ์ประจำท้องถิ่น
- (6) เข้าร่วมกิจกรรมกับชมรมต่าง ๆ ในท้องถิ่น
- (7) ใ้ห้สนับสนุนในงานสังคมด้านต่าง ๆ

(8) เข้าร่วมแสดงสินค้าถาวรของ THAILAND EXPORT MART ร่วมกับสมาชิก สมาคมผู้ผลิตและผู้ส่งออกสินค้าหัตถกรรมภาคเหนือ (NOHMEX)

จากการดำเนินกลยุทธ์การตลาดดังกล่าวมาทำให้บริษัท A จำกัด มียอดขายเจริญเติบโตมากขึ้นถึง 40% ต่อปี และมีอัตราผลกำไรประมาณ 10% - 15% หากสถานการณ์ยังคงเป็นเช่นนี้และ

รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวแล้วก็ตาม บริษัทจะยังคงรักษาการเจริญเติบโตต่อไปได้

#### 4.1.4 โครงสร้างการจัดองค์กร



แผนภาพที่ 4.1 แสดงโครงสร้างการจัดองค์กรบริษัท A จำกัด

ที่มา : ผู้ก่อตั้งบริษัท A จำกัด (2548:สัมภาษณ์)

จากแผนภูมิโครงสร้างองค์กรสามารถแยกสายการบังคับบัญชาเป็น 4 ระดับ ดังนี้

1. ระดับบริหาร(Executive) ได้แก่ ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ รับผิดชอบงาน โดยคุณเจดชัยมีหน้าที่กำหนดนโยบายธุรกิจ วางแผนงาน อำนาจการบริหาร บริหารงบประมาณ ตลอดจนการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา
2. ระดับจัดการ (Management) ได้แก่ ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายการผลิต ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจและการตลาด ผู้จัดการฝ่ายบริหารทั่วไป
3. ระดับหัวหน้างาน (Supervisor) ได้แก่ หัวหน้างานผลิต หัวหน้างานออกแบบ หัวหน้างานบัญชี หัวหน้างานจัดซื้อ หัวหน้างานคอมพิวเตอร์และเอกสารส่งออก
4. ระดับปฏิบัติการ (Operation) ได้แก่ พนักงานผลิต พนักงานบรรจุสินค้า พนักงานคลังสินค้า พนักงานบัญชี พนักงานการเงิน พนักงานธุรการ พนักงานออกแบบผลิตภัณฑ์ พนักงานการตลาด และพนักงานขับรถ

## 4.2 บริษัท B จำกัด

### 4.2.1 สภาพทั่วไปของบริษัท B จำกัด

ประธานบริษัท ได้ก่อตั้งบริษัท B จำกัด ขึ้นในปี พ.ศ. 2535 ด้วยทุนจดทะเบียน 400,000 บาท เป็นธุรกิจ SMEs ประเภทหัตถกรรม และเป็นบริษัทแรกที่ริเริ่มผลิตเทียนหอมออกมาขายในท้องตลาด ซึ่งเทียนหอมที่ผลิตเป็นเทียนที่มีการสร้างสรรค์รูปแบบที่แตกต่างกันในแต่ละประเภทมีการออกแบบและประยุกต์นำเอาศิลปะพื้นบ้านและวัฒนธรรมชาติเข้ามาตกแต่งเช่น การลงรักปิดทอง การนำดอกไม้แห้ง ต้นไม้ ใบไม้มาประดับเทียน และการประดิษฐ์เทียนเป็นดอกไม้ที่เหมือนธรรมชาติ ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งที่มีในตลาดทั่วไป ผลิตภัณฑ์ที่บริษัท B จำกัด ได้ผลิตออกมาจำหน่ายนั้นมีด้วยกัน 6 ประเภทด้วยกันคือ

- (1) Aromatic candles เป็นเทียนหอมที่มีกลิ่นหอมต่าง ๆ
- (2) Translucent candles เป็นเทียนหอมที่จุดแล้วตรงขอบเทียนจะไม่หลอมละลาย และเมื่อเวลาผ่านไปแสงจากเปลวเทียนจะทำให้ลายหรือรูปที่อยู่ข้างเทียนเรืองแสง
- (3) Scented candles เป็นเทียนหอมแท่ง
- (4) Fantasy candles เป็นเทียนหอมรูปต่าง ๆ เช่น คน สัตว์ สิ่งของ
- (5) Floating candles เป็นเทียนหอมรูปดอกไม้ที่สามารถลอยน้ำได้
- (6) Aroma gift set candles เป็นเทียนหอมชุดของขวัญในเทศกาลต่าง ๆ

นอกจากนี้ในด้านช่องทางการจัดจำหน่าย บริษัท B จำกัด ได้ใช้ตัวกลางทางการตลาดประเภทพ่อค้าปลีก พ่อค้าส่งในการกระจายสินค้าและเลือกใช้การกระจายแบบทั่วถึง (Intensive

distribution) คือใช้จำนวนคนกลางให้มากที่สุด อีกทั้งการบริษัทยังสร้างอำนาจในช่องทางคือ เป็นผู้มีอำนาจต่อรองที่เหนือกว่าสมาชิกในช่องทางจากฐานอำนาจดังนี้

(1) อำนาจในเชิงบังคับ คือ บริษัทสร้างเงื่อนไขในการใช้ตราสินค้าบริษัทในการจัดจำหน่าย สมาชิกจะต้องซื้อสินค้า 30,000 ชิ้นขึ้นไป

(2) อำนาจตามกฎหมาย บริษัทได้ทำสัญญากับสมาชิก คือ ในการจำหน่ายจะต้องใช้ตราสินค้าบริษัทเท่านั้น

(3) อำนาจตามความเชี่ยวชาญ บริษัทมีความรู้ความชำนาญอย่างมากในการผลิตเทียนหอมและบริษัทมีการพัฒนาใหม่อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้บริษัทมีแผนการขายทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยคิดเป็นสัดส่วนคือ ในประเทศ 20% และในต่างประเทศ 30%

#### 4.2.2 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

บริษัท B จำกัด ได้ใช้หลักเกณฑ์ประชากรศาสตร์ จิตวิทยา และพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาช่วยแบ่งส่วนตลาด เพื่อกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 การแบ่งส่วนตลาด

การแบ่งส่วนตลาด	ลักษณะทางประชากรศาสตร์	ลักษณะทางจิตวิทยา	ลักษณะพฤติกรรมศาสตร์
กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	- ผู้มีรายได้ปานกลางขึ้นไป - ทุกเพศทุกวัย	- ชอบการตกแต่ง - ชอบความผ่อนคลายจากความหอมของเทียน	โอกาสในการซื้อ เช่น ซื้อเป็นของขวัญเนื่องในเทศกาลต่าง ๆ

ที่มา : ประธานบริษัท B จำกัด (2548:สัมภาษณ์)

นอกจากนี้บริษัท B จำกัด ได้กำหนดลูกค้าเป้าหมายในต่างประเทศโดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

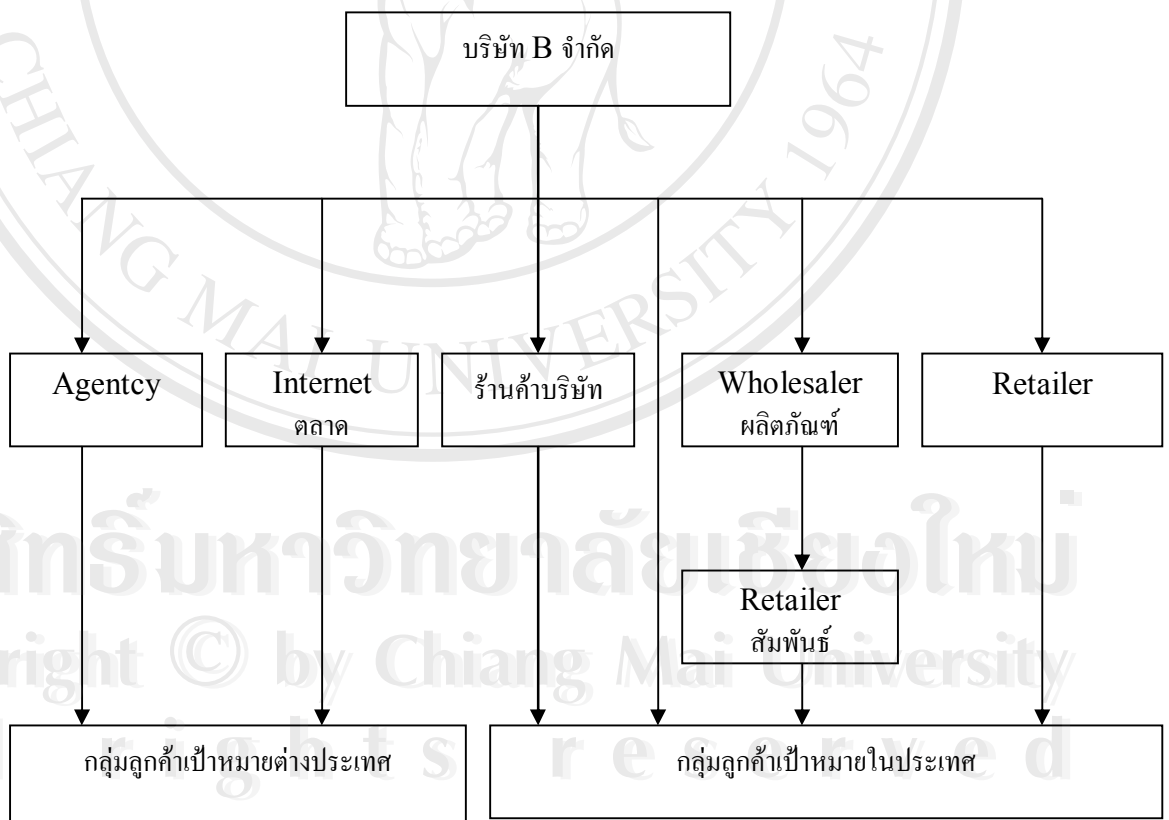
- (1) กลุ่มลูกค้าในยุโรป
- (2) กลุ่มลูกค้าในอเมริกา

## (3) กลุ่มลูกค้าในเอเชีย ได้แก่ ญี่ปุ่น จีน มาเลเซีย

## 4.2.3 กลยุทธ์การตลาดของบริษัท B จำกัด

**ด้านผลิตภัณฑ์** บริษัท B จำกัดเน้นงานเทียนประดับแฮนด์เมคดีไซน์อิงธรรมชาติประดับตกแต่งด้วยต้นไม้ ใบหญ้า งานส่วนใหญ่ออกมาในแนวโรแมนติก ผลิตภัณฑ์ทุกชิ้นรับประกันด้านคุณภาพของการเผาไหม้ไม่มีควัน ทางบริษัทจะมีการออกแบบเทียนรูปแบบใหม่ ๆ ตลอดเวลาเพื่อให้ตรงกับความต้องการของตลาด

**ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย** บริษัท B จำกัดมีการใช้คนกลางแบบ Intensive distribution ทำให้สามารถกระจายสินค้าได้อย่างทั่วถึง ซึ่งมีความเหมาะสมกับภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน ที่ต้องกระจายสินค้าให้ทั่วถึงเพื่อให้ผู้บริโภคสามารถซื้อผลิตภัณฑ์ได้ง่าย อีกทั้งการใช้ Multi – Channel หรือ Website ทำให้กลุ่มเป้าหมายเข้าถึงได้ง่ายและทั่วถึงสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว



แผนภาพที่ 4.2 แสดงช่องทางการตลาด

ที่มา : ประธานบริษัท B จำกัด (2548:สัมภาษณ์)

**ด้านราคา** บริษัท B จำกัด ใช้กลยุทธ์ราคาเพื่อการแข่งขัน (Competition Pricing Strategies) คือการกำหนดราคาเท่ากับคู่แข่ง โดยอิงราคาของคู่แข่งเป็นเกณฑ์เพื่อหลีกเลี่ยงสงครามราคา โดยการกำหนดราคาบริษัทจะใช้การบวกกำไรประมาณ 30% - 60% โดยเฉลี่ยเข้าไปในต้นทุนของราคาสินค้า

**ด้านการส่งเสริมการขาย** บริษัทดำเนินการกระตุ้นสมาชิกในช่องทางการจัดจำหน่ายโดยการใช้กลยุทธ์ผสม คือการใช้กลยุทธ์ผลักและกลยุทธ์ดึง ไปพร้อม ๆ กัน

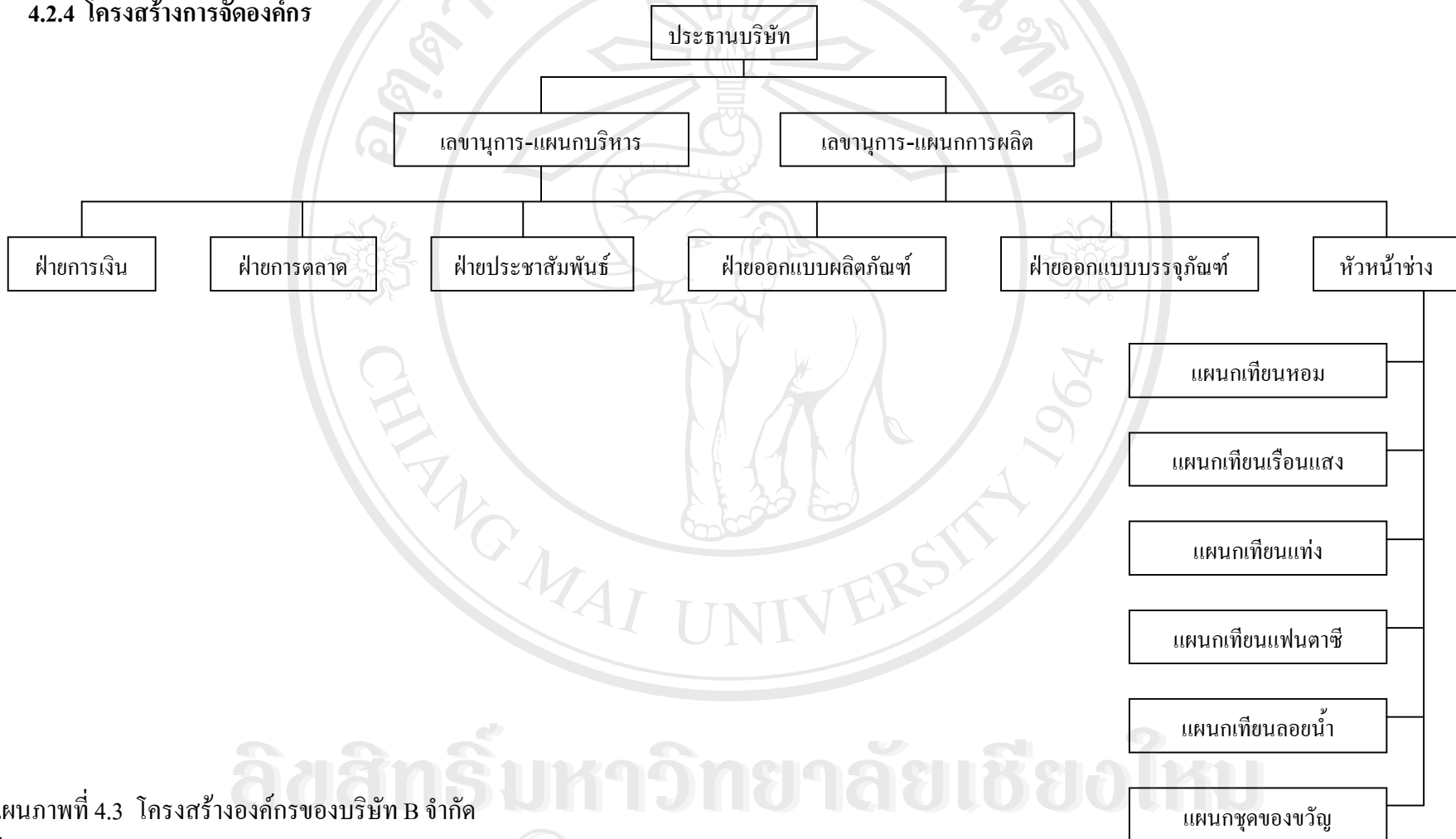
1) กลยุทธ์ผลัก (Push strategy) ได้แก่ การให้ส่วนลดแก่พ่อค้าส่งและพ่อค้าปลีก และลูกค้าที่ไปซื้อที่สำนักงานเอง

2) กลยุทธ์ดึง (Pull strategy) ได้แก่ การเปิดสอนทำเทียนเพื่อให้ผู้สนใจได้เรียนรู้วิธีทำเทียน และบริษัทยังมีกิจกรรมหลากหลายเพื่อเป็นการส่งเสริมด้านการประชาสัมพันธ์ ได้แก่

- (1) จัดทำแคตตาล็อกสินค้า
- (2) จัดทำ WEB SITE ของบริษัท
- (3) โฆษณาในหนังสือพิมพ์ประจำท้องถิ่น
- (4) เข้าร่วมกิจกรรมกับชมรมต่าง ๆ ในท้องถิ่น
- (5) เข้าร่วมแสดงสินค้าถาวรของ THAILAND EXPORT MART ร่วมกับสมาชิกสมาคมผู้ผลิตและผู้ส่งออกสินค้าหัตถกรรมภาคเหนือ (NOHMEX)



4.2.4 โครงสร้างการจัดองค์กร



แผนภาพที่ 4.3 โครงสร้างองค์กรของบริษัท B จำกัด  
ที่มา : ประธานบริษัท B จำกัด (2548:สัมภาษณ์)

### 4.3 ห้างหุ้นส่วนจำกัด C

#### 4.3.1 สภาพทั่วไปของห้างหุ้นส่วนจำกัด C

ห้างหุ้นส่วนจำกัด C ได้ผลิตเทียนหอมที่มีชื่อแบรนด์เนมสินค้าเป็นที่รู้จักและมีศิลปะการออกแบบที่โดดเด่น รวมทั้งความหอมและความโรแมนติกของเทียนผลิตออกจำหน่ายโดยผู้ก่อตั้งธุรกิจซึ่งจบการศึกษาจากคณะจิตรศิลป์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เอกภาพพิมพ์ และ ผู้เป็นสามี ห้างหุ้นส่วนจำกัด C เริ่มมาจากที่ผู้ก่อตั้งธุรกิจมองว่าเทียนแท่งที่ใช้อยู่ในปัจจุบันน่าที่จะประดิษฐ์เป็นงานศิลปะและใช้งานได้ด้วย ดังนั้นในความที่มีใจรักในงานศิลปะของบุคคลทั้งสองจึงทำให้เกิดเทียนหอมแฟนซีขึ้น โดยแรกเริ่มนั้นได้นำไปฝากขาย ที่ร้านทองดี ที่ซ้อป ในท่าบาศร์ และสวนจตุจักร ทำให้มีผู้สนใจในผลิตภัณฑ์เทียนและสั่งซื้อเทียนหอมมากขึ้น และในปีปี พ.ศ. 2541 จึงได้ก่อตั้งห้างหุ้นส่วนจำกัด C เมื่อวันที่ 10 ตุลาคม 2541 ด้วยทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาท เพื่อผลิตเทียนหอมเพื่อการส่งออก ในส่วนของโรงงานผลิตเทียนของห้างหุ้นส่วนจำกัด C ตั้งอยู่ถนนเชียงใหม่ – สันกำแพง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ และในส่วนของโชว์รูมแสดงสินค้าตั้งอยู่บนถนนนิมมานเหมินท์ ซอย 1 นอกจากนี้ห้างหุ้นส่วนจำกัด C ยังเป็นสมาชิกอยู่ NOHMEX และ Intertrader อีกทั้งยังได้รับเกียรติให้เป็นคณะกรรมการตัดสินสินค้าโอท็อปในภาคเหนือด้วย และบริษัทมุ่งหวังที่จะผลิตเทียนหอมที่มีคุณภาพเพื่อรักษากลุ่มลูกค้าเป้าหมายนั่นคือ กลุ่มลูกค้าที่ต้องการเทียนหอมที่มีคุณภาพ โดยไม่คำนึงถึงราคาเทียนหอม หากมองที่งานศิลปะและคุณค่าของเทียนหอม อีกทั้งยังมุ่งที่จะให้เป็นที่รู้จักในกลุ่มลูกค้าหลักในต่างประเทศ ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนการขายถึง 95% ได้แก่ กลุ่มยุโรป กลุ่มอเมริกา กลุ่มออสเตรเลีย ญี่ปุ่น และส่งขายภายในประเทศเพียง 5% ของยอดการผลิตทั้งหมด

#### 4.3.2 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ห้างหุ้นส่วนจำกัด C ได้กำหนดลูกค้าเป้าหมายโดยแบ่งออกกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งในแต่ละกลุ่มมีความต้องการสินค้าที่มีคุณภาพ สวยงามและมีความพิเศษ ทางบริษัทก็จะออกแบบและผลิตให้เป็นการเฉพาะ กลุ่มลูกค้าเป้าหมายแต่ละกลุ่มมีดังนี้

- (1) กลุ่มลูกค้าในยุโรป
- (2) กลุ่มลูกค้าในอเมริกา
- (3) กลุ่มลูกค้าในออสเตรเลีย
- (4) กลุ่มลูกค้าในญี่ปุ่น

และบริษัทมีการจำหน่ายให้กับตลาดลูกค้าภายในประเทศ เนื่องจากที่ผ่านห้างหุ้นส่วนจำกัด C จะทำการตลาดในประเทศเพียงร้อยละ 5 โดยจะรับเฉพาะลูกค้าระดับกลุ่ม A ขึ้นไป

### 4.3.3 กลยุทธ์การตลาดของห้างหุ้นส่วนจำกัด C

ด้านผลิตภัณฑ์ ห้างหุ้นส่วนจำกัด C ได้วางกลยุทธ์ไว้ 2 แนวทางด้วยกัน คือ

1) กลยุทธ์ในการคัดสรรและพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดย จะผลิตตัวสินค้าขึ้นมามากกว่าการสั่งซื้อประมาณร้อยละ 40 และจะคัดสรรเอาเฉพาะสินค้าที่มีคุณภาพดีเท่านั้นส่งให้แก่ลูกค้า และจะมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบด้วยการสร้างสีสันใหม่ ลักษณะของการให้สีตามแนวโน้มสีของแต่ละปี เพิ่มกลิ่นหอมตัวใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

2) กลยุทธ์สร้างตัวสินค้าใหม่ ทางบริษัทได้มีฝ่ายออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยการศึกษาแนวโน้มของผลิตภัณฑ์ บริษัทกำหนดแผนงานในการผลิตสินค้าใหม่ โดยกำหนดให้ในแต่ละปีต้องมีสินค้าใหม่ออกมา สินค้าใหม่ที่ผลิตออกมาต้องผ่านการตรวจสอบในด้านการผลิต ค้นคว้าหาความเป็นไปได้แล้วจึงนำผลิตเป็นสินค้าตัวอย่าง

ทางด้านบรรจุภัณฑ์ (Packaging) ทางบริษัทเน้นการบรรจุภัณฑ์ที่มีความปลอดภัยต่อสินค้า ซึ่งเมื่อลูกค้าได้รับสินค้าแล้วจะต้องไม่มีความเสียหายเกิดขึ้นระหว่างการขนส่ง

ด้านราคา การกำหนดราคาบริษัทจะใช้การบวกกำไรประมาณ 30% - 60% โดยเฉลี่ยเข้าไปในต้นทุนของราคาสินค้า

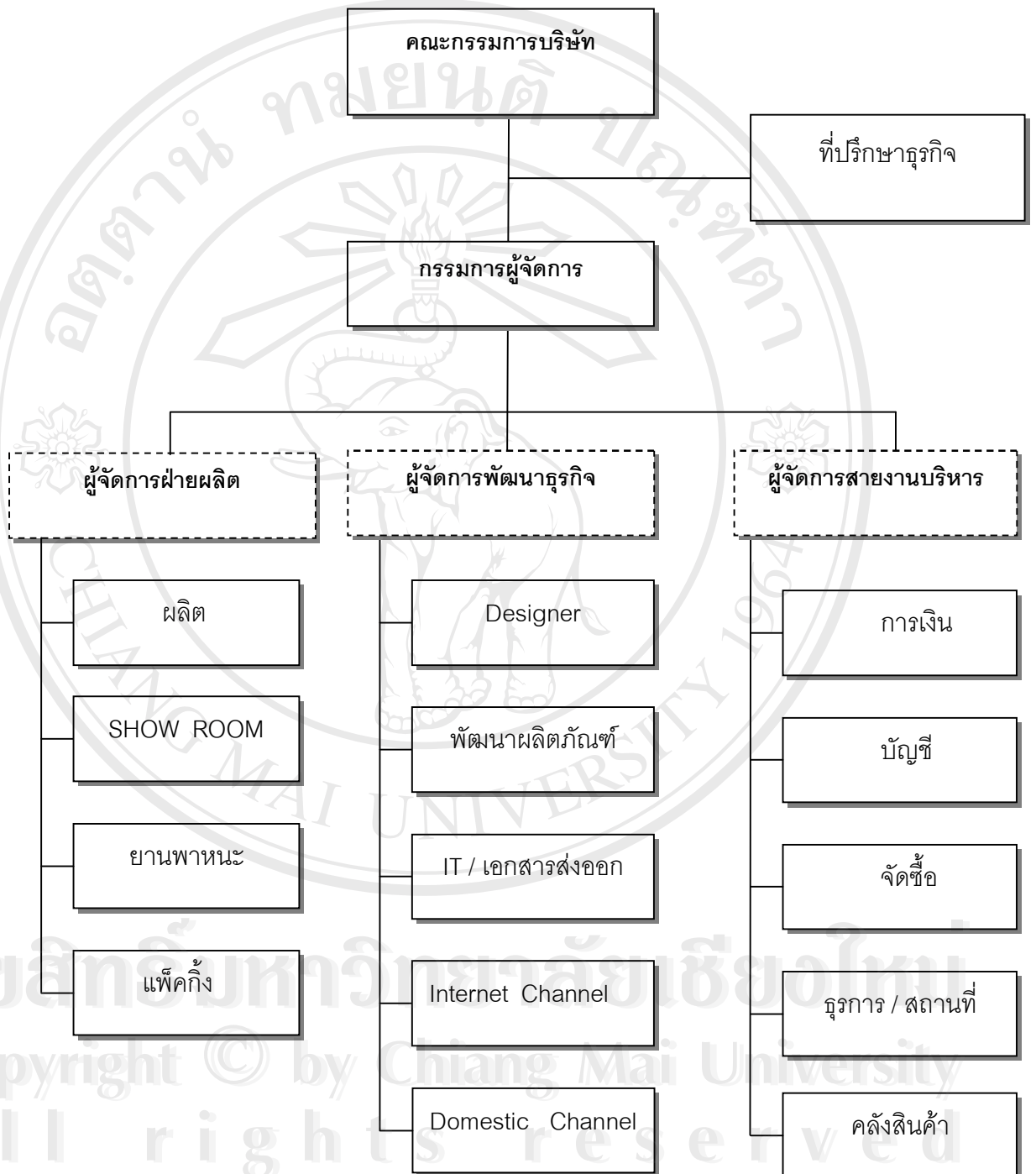
ด้านช่องทางการจำหน่าย บริษัทดำเนินการเกี่ยวกับช่องทางการจำหน่าย และกระจายสินค้าโดยมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้า ผู้ค้าส่งและผู้นำเข้า รวมถึงผู้ค้าปลีกในต่างประเทศ สำหรับช่องทางการจัดจำหน่ายในประเทศจะมีบริษัทตัวแทนจำหน่ายมาติดต่อและดูแลสินค้าที่โชว์รูมของบริษัท ก่อนการตัดสินใจสั่งซื้อ

ด้านการส่งเสริมการขาย โปรแกรมการส่งเสริมการขายจะเป็นแผนรวมทั้งปี โดยทางบริษัทจะพิจารณา โปรแกรมการส่งเสริมการขายในแต่ละช่วงของปี ซึ่งมักจะเป็นการร่วมออกงาน แสดงสินค้าที่มีการรวมตัวกันของสตูดิโอต่าง ๆ ภายในถนนนิมมานเหมินท์ ซอย 1

นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมอื่นๆ อีกหลายกิจกรรม เช่น การโฆษณาประชาสัมพันธ์ บริษัทมีกิจกรรมหลากหลายเพื่อเป็นการส่งเสริมด้านการประชาสัมพันธ์ ได้แก่

- (1) จัดทำแคตตาล็อกสินค้า
- (2) จัดทำ WEB SITE ของบริษัท
- (3) โฆษณาในหนังสือพิมพ์ประจำท้องถิ่น
- (4) เข้าร่วมกิจกรรมกับชมรมต่าง ๆ ในท้องถิ่น

## 4.3.4 โครงสร้างการจัดองค์กร



แผนภาพที่ 4.4 แสดงโครงสร้างการจัดองค์กร ห้างหุ้นส่วนจำกัด C  
ที่มา : กรรมการผู้จัดการห้างหุ้นส่วนจำกัด C จำกัด (2548:สัมภาษณ์)