

บทที่ 4

ลักษณะและการดำเนินงานของธุรกิจ

การศึกษารูทกิจเครื่องนอนในครั้งนี้ อาศัยข้อมูลจากตัวอย่าง โรงงานผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องนอนแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรปราการ ดังนั้นจึงได้นำเสนอข้อมูลทั่วไปของบริษัท รวมทั้งลักษณะการบริหารจัดการและระบบการผลิตของโรงงาน เพื่อเป็นประโยชน์ด้านแหล่งข้อมูลในการตัดสินใจลงทุนของผู้ที่สนใจต่อไป

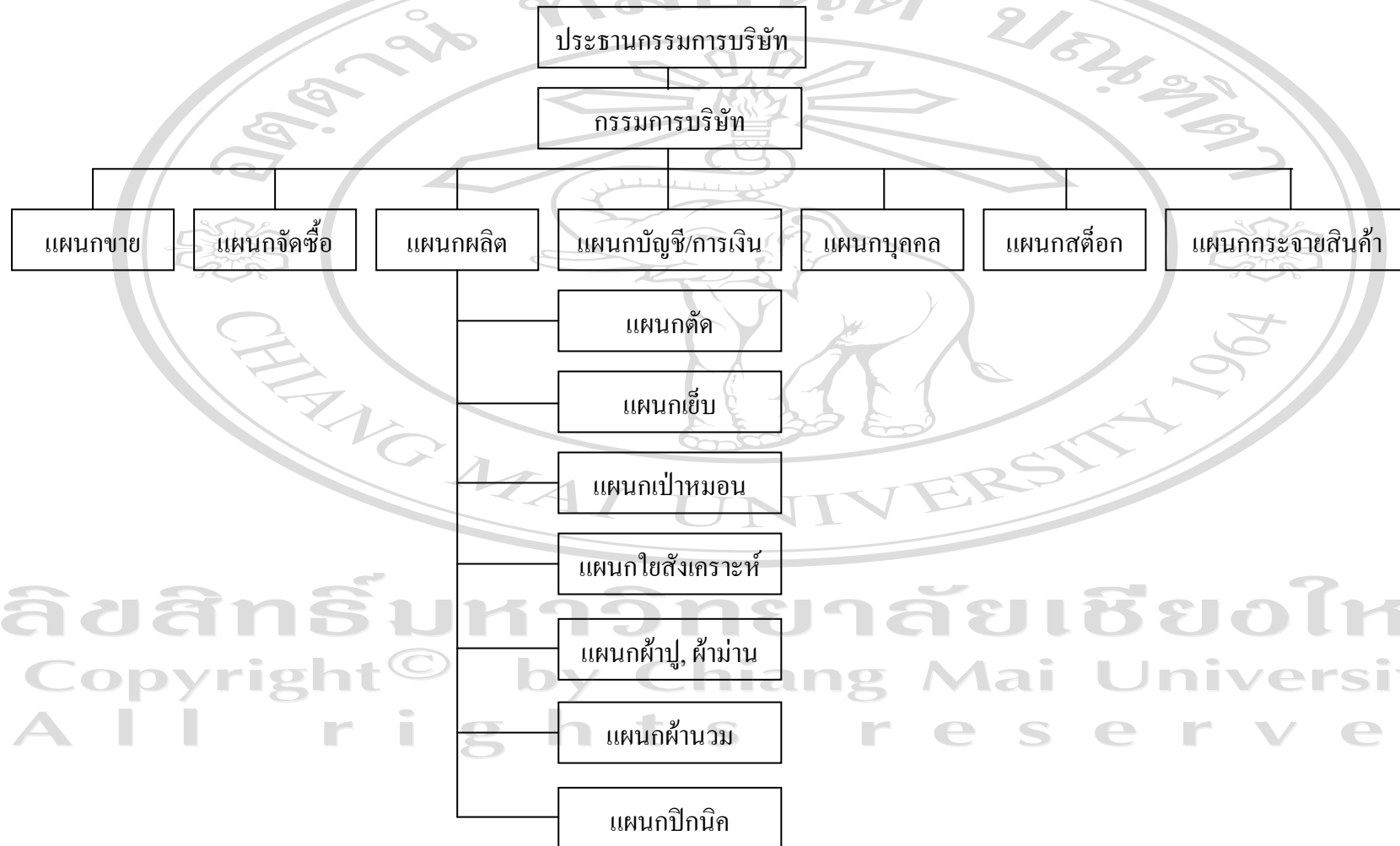
4.1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

บริษัทประกอบกิจการภายในประเทศไทย โดยมีธุรกิจหลักคือ ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภค และบริโภค โดยเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าประเภทเครื่องนอน โดยแบ่งผลิตภัณฑ์ที่โรงงานของบริษัททำการผลิตได้ดังนี้

1. หมอนหนุน
2. หมอนข้าง
3. ผ้าปูที่นอน
4. ผ้าห่มนวม
5. ที่นอนปิกนิก
6. ผ้าม่าน
7. ผ้าแพร
8. เบาะรองนั่ง
9. หมอนอิง

บุคคลกรในบริษัท แบ่งเป็นพนักงานในบริษัทรวมทั้งสิ้นประมาณ 70 คน ทั้งนี้ยังไม่รวม outsource อีก 30 คน โดยที่ตั้งของบริษัทอยู่พระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งเป็นทำเลที่เหมาะสมมาก เพราะโรงงานอยู่ใกล้กับแหล่งวัตถุดิบหลักเช่นผ้า อีกทั้งบริเวณนั้นเป็นแหล่งที่ตั้งของโรงงานทอผ้า และโรงงานพิมพ์ลายผ้า จึงสะดวกต่อการติดต่อและจัดหาวัตถุดิบในการผลิต และเนื่องจากเป็นย่านอุตสาหกรรมจึงทำให้ง่ายต่อการจัดหาแรงงาน

รูปที่ 4.1 แผนผังบริษัท



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

โรงงานผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องนอนแห่งนี้ มีแหล่งรับซื้อวัตถุดิบแบ่งออกเป็นสองส่วน คือ 95% ซื้อในประเทศ อีก 5% นำเข้ามาจากประเทศจีน โดยแบ่งชนิดวัตถุดิบหลักตามแหล่งรับซื้อได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงแหล่งรับซื้อวัตถุดิบหลัก

วัตถุดิบหลัก	แหล่งรับซื้อ
1. ผ้าต่างๆ	กทม.
2. โยสังเคราะห์	กทม.
3. โยโพลีคอตตอน	ราชบุรี
4. เสื่อ	ขอนแก่น
5. ฟองน้ำ	กทม.
6. Supplyต่างๆ	กทม.

ที่มา: จากการศึกษา

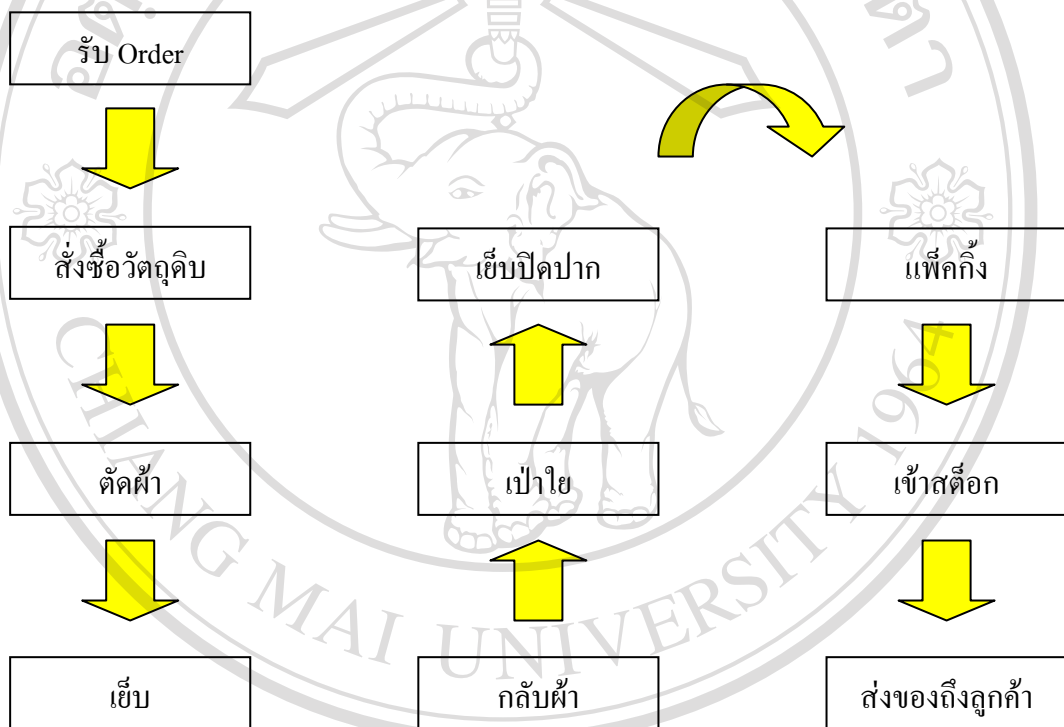
แหล่งจัดจำหน่าย 95% เป็น Modern trade และ 5% ที่เหลือเป็นลูกค้ารายย่อย โดยมีช่องทางการจัดจำหน่ายดังนี้คือ

- LOTUS
- CENCAR
- MAKRO
- BIG C
- CP 7/11 Catalog
- MISTEEN Catalog
- ห้างต่างจังหวัด เช่น ทวีกิจสระบุรี และ ทวีกิจบุรีรัมย์
- ร้านค้าที่นอน รายย่อย ทั้งกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด
- ลูกค้า Phone in
- ลูกค้า Walk in

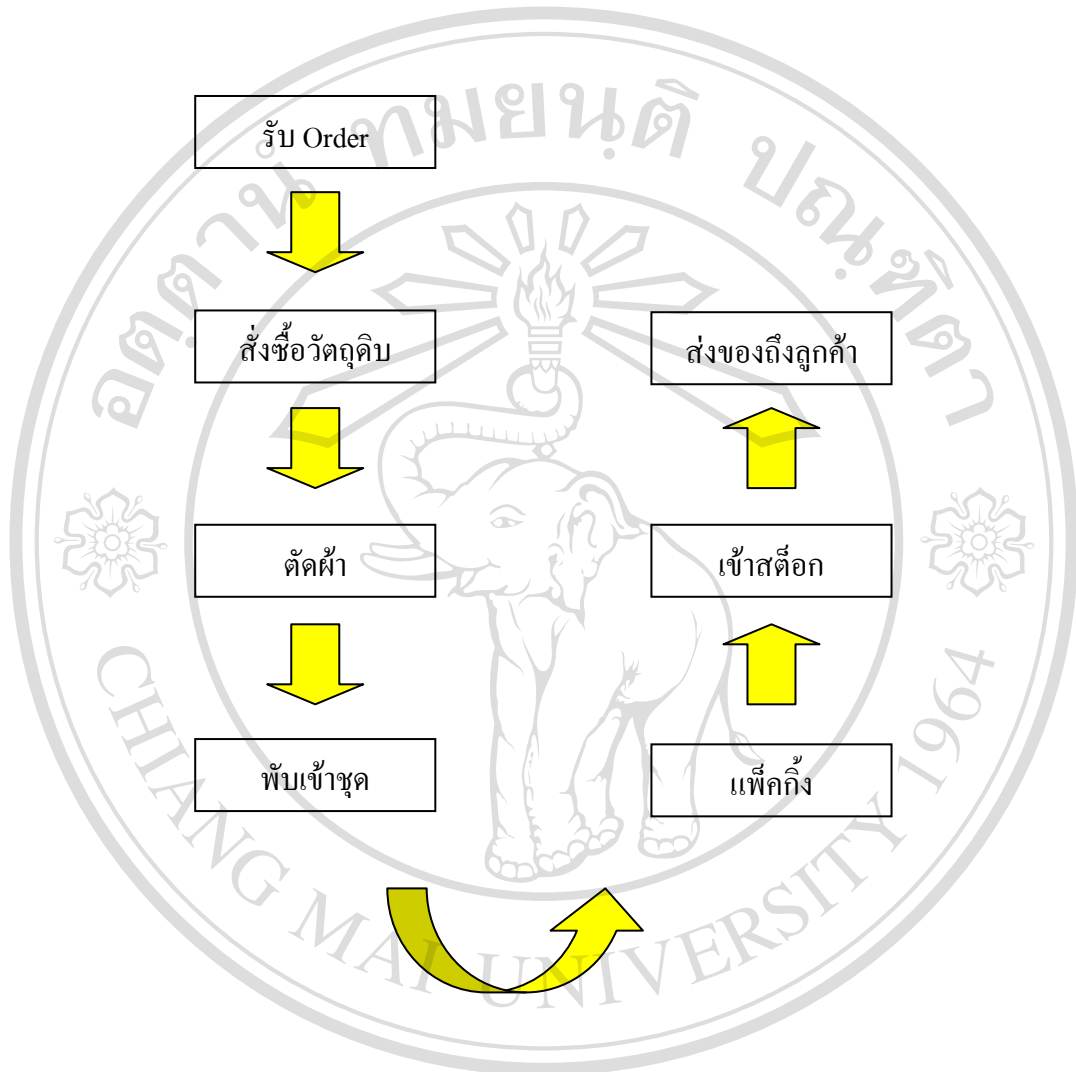
เนื่องจากทางโรงงานผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องนอนแห่งนี้ ได้ทำการผลิตสินค้าหลายชนิด แต่ทั้งนี้ขั้นตอนการผลิตของสินค้าแต่ละชนิดนั้นค่อนข้างคล้ายคลึงกัน จึงสามารถใช้เครื่องจักรใน

กลุ่มการผลิตประเภทเดียวกันได้ โดยแบ่งประเภทสินค้าตามกระบวนการผลิตเป็น 3 ประเภท ดังนี้
 1.สินค้าประเภทหมอน 2.สินค้าประเภทผ้าปู และ 3.สินค้าประเภทผ้าห่ม โดยมีรายละเอียดของ
 ขั้นตอนการผลิตดังต่อไปนี้

รูปที่ 4.2 แสดงขั้นตอนการผลิตสินค้าประเภทหมอน อันได้แก่ หมอนหนุน หมอนข้าง หมอนอิง
 เบาะรองนั่ง

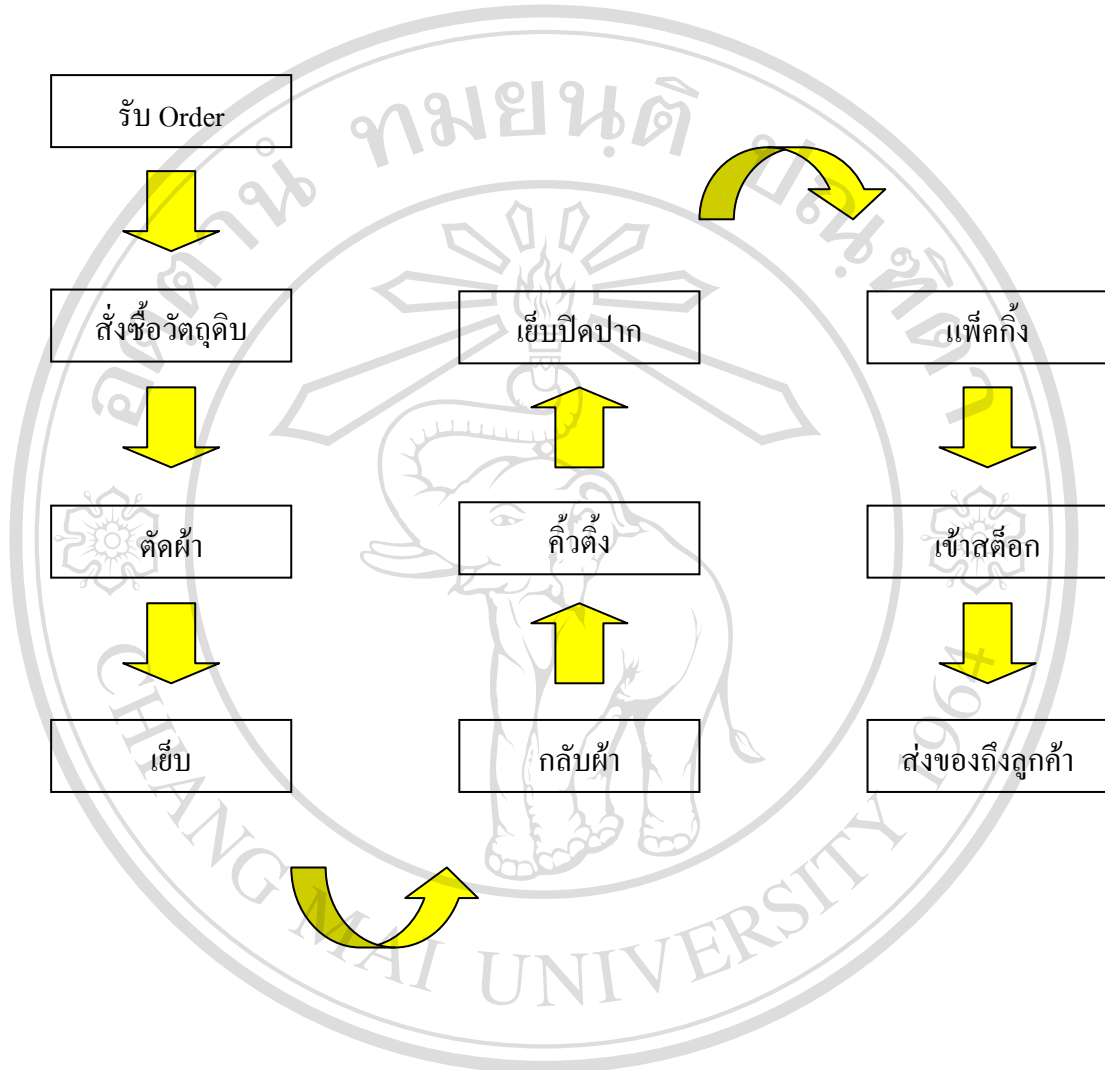


รูปที่ 4.3 แสดงขั้นตอนการผลิตสินค้าประเภทผ้าปู ได้แก่ ผ้าปู ผ้าม่าน และผ้าห่มแพรง



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 Copyright© by Chiang Mai University
 All rights reserved

รูปที่ 4.4 แสดงขั้นตอนการผลิตสินค้าประเภทผ้าไหม ได้แก่ ผ้าไหมนวม



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 Copyright© by Chiang Mai University
 All rights reserved

จากขั้นตอนการผลิตสินค้าต่างๆที่ได้กล่าวมาข้างต้น ทำให้มีปริมาณการผลิตในแต่ละวัน แยกตามประเภทสินค้าได้ดังนี้ คือ

ตารางที่ 4.2 แสดงปริมาณการผลิตในแต่ละวัน โดยแยกตามประเภทสินค้า

ประเภทสินค้า	ปริมาณการผลิตต่อวัน
หมอนหนุน	5,000 ใบ
หมอนข้าง	2,000 ใบ
ผ้าปูที่นอน	250 ชุด
ผ้าห่มนวม	500 ชุด
ที่นอนปิกนิก	600 ชุด
ผ้าม่าน	1,000 ชุด
ผ้าแพร	2,000 ผืน
เบาะรองนั่ง	1,000 ใบ
หมอนอิง	2,000 ใบ

ที่มา: จากการศึกษา

แนวทางการบริหารงานในปัจจุบัน คือเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้สูงและลดต้นทุนการผลิตโดยใช้การจัดการที่มีประสิทธิภาพ เช่นเปลี่ยนระบบงานบางส่วนให้เป็นเหมาะสมและมีการตรวจสอบคุณภาพ (QC) ทำให้ได้งานในปริมาณเพิ่มขึ้นเท่าตัว จากเดิมเป็นรายวันเย็บหมอนหนุนได้ 500 ใบ/วัน/คน ปัจจุบันได้สูงสุด 1,200 ใบ/วัน/คน

การจ้าง outsource ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่น่ามาใช้ได้ดีเพราะ outsource เหล่านี้จะมีความชำนาญในงานด้านนั้นๆเป็นพิเศษ ซึ่งเดิมบริษัทเคยมีพนักงานเย็บสูงสุด 120 คน ปัจจุบันมีพนักงานอยู่ในบริษัท 15 คน จัดจ้างจากภายนอกอีกเพียง 30คน แต่ได้งานในปริมาณที่มากขึ้น และมีค่าใช้จ่ายลดน้อยลง นอกจากนี้ก็ให้ความสำคัญกับการจัดการด้านสต็อก โดยเฉพาะวัตถุดิบจะไม่สั่งซื้อเกินความจำเป็น ใช้ระบบ Just in time

4.2 การวิเคราะห์ทางการตลาด

จากข้อมูลในการสัมภาษณ์ ผู้ประกอบการกิจการ โรงงานผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องนอน แห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรปราการ สามารถนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับการตลาดของ กิจการของบริษัทได้ดังนี้

4.2.1 ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix)

แบ่งออกเป็น 4 อย่าง ได้แก่

1) ผลิตภัณฑ์ (Product)

ก็คือสินค้าประเภทเครื่องนอน อันประกอบไปด้วย หมอนหนุนหมอนข้าง ผ้าปูที่นอน ผ้าห่ม นวม ที่นอนปิกนิก ผ้าม่าน ผ้าแพร เบาะรองนั่ง และหมอนอิง ซึ่งเป็นสินค้าคุณภาพระดับปานกลาง คือไม่สูงหรือไม่ต่ำจนเกินไป ดังนั้นกลุ่มลูกค้าจึงเป็นประชาชนทั่วไป ซึ่งจะมีข้อได้เปรียบข้อ ผลิตภัณฑ์จากฐานลูกค้าที่มีจำนวนมาก

2) ราคา (Price)

ราคาเป็นสิ่งที่ค่อนข้างสำคัญในการตลาด เพราะราคาเป็นตัวบ่งบอกภาพลักษณ์ของสินค้าที่ สำคัญที่สุด อย่างไรก็ตาม ราคาที่ผู้ประกอบการได้กำหนดในที่นี้กำหนดราคาตามตลาด คือการ กำหนดราคาตามคู่แข่งในตลาด ดังนั้นจึงต้องหาวิธีในการลดต้นทุนเพื่อให้ราคาไม่สูงเกินกว่า คู่แข่งในตลาดเดียวกันมากนัก อีกทั้งทางบริษัทยังมีการทำสัญญาการซื้อขายเป็นรายปีกับแหล่งจัด จำหน่าย จึงไม่มีการแข่งขันในการตัดราคาขายกันกับคู่แข่งในสินค้าเดียวกันมากนัก

3) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)

คือวิธีการนำสินค้าไปสู่มือของลูกค้า เนื่องจากเป็นสินค้าที่จะขายในลักษณะตลาดของ Modern trade เป็นส่วนใหญ่ อย่างห้างต่างๆ เช่น บิ๊กซี โลตัส ซึ่งแต่ละห้างก็จะมีสาขาอยู่ทั่วประเทศ จึงเปิดโอกาสให้มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่เพิ่มมากขึ้นตามสาขาของห้างที่ขยายตัว อีกทั้งช่อง ทางการจัดจำหน่ายที่ทางกิจการได้เลือกนั้น มีลักษณะการสั่งซื้อที่แน่นอน จึงเป็นผลดีในการ ประเมินการรายได้และต้นทุนที่กิจการจะได้รับ

4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

ทางบริษัทได้ทำกิจกรรมต่างๆเพื่อบอกลูกค้าถึงลักษณะสินค้าในหลายรูปแบบ เช่น การ โฆษณาในสื่อต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นในอินเทอร์เน็ตที่มีเว็บไซต์ของแบรนด์ที่บริษัทได้จัดทำขึ้น เพื่อการ เข้าถึงข้อมูลของกลุ่มลูกค้าจำนวนมาก อันเป็นผลดีต่อธุรกิจนี้ซึ่งจับกลุ่มลูกค้าประชาชนทั่วไปอยู่

แล้ว และมีการโฆษณาในโบชัวร์รายการสินค้าของห้าง มีการทำการลดราคาประจำปี มีของแถม หรือจัดรายการพิเศษตามช่วงเทศกาลต่างๆ

4.2.2 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

เป็นการประเมินสถานะแวดล้อมและสถานภาพของกิจการ ซึ่งจำเป็นต้องนำมาใช้ในการวิเคราะห์โดยเน้นศักยภาพและความพร้อมที่กิจการมีอยู่ และพยายามหลีกเลี่ยงอุปสรรคหรือความเสี่ยงจากสถานะแวดล้อมภายนอก รวมทั้งแก้ไขจุดอ่อนของกิจการด้วย เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้มีโอกาสที่จะก่อให้เกิดทั้งคุณและโทษต่อธุรกิจ

1) จุดแข็ง (Strength:S)

เนื่องจากบริษัทมีช่องทางในการจัดจำหน่ายที่ดี คือนอกจากจะสามารถกระจายสินค้าได้ไปตามภูมิภาคต่างๆอย่างทั่วถึงแล้ว ยังเป็นการประชาสัมพันธ์สินค้าของบริษัทให้กลุ่มลูกค้าได้รับรู้ไปในตัวด้วย เนื่องจากช่องทางในการจัดจำหน่ายค่อนข้างมีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป อีกทั้งในส่วนของบริษัทที่ทำการผลิตสินค้ามีการจัดการในด้านต้นทุนที่ดี

2) จุดอ่อน (Weakness:W)

ในเรื่องการขนส่งนั้น ทางบริษัทยังต้องขนส่งโดยใช้เส้นทางบนท้องถนนเพื่อนำส่งสินค้าไปให้ลูกค้าเองเป็นส่วนใหญ่ ต้นทุนในด้านค่าขนส่งจึงมาก และก็มากยิ่งขึ้นในภาวะเศรษฐกิจที่ค่าน้ำมันที่แพงอย่างนี้ ดังนั้นบริษัทจึงควรหาวิธีในการลดต้นทุนด้านนี้ลง ไม่ว่าจะเป็นการใช้พลังงานน้ำมันทดแทนที่มีราคาถูกลง หรืออาจทำสัญญาการซื้อขายที่ลูกค้าต้องมารับถึงที่แบบนี้ เป็นต้น

3) โอกาส (Opportunities:O)

เนื่องจากเทคโนโลยีที่พัฒนามากขึ้น ทำให้เป็นโอกาสของธุรกิจที่จะสามารถนำมาใช้ในการเพิ่มปริมาณผลผลิตในแต่ละวันได้ อีกทั้งตลาดของสินค้าประเภทนี้ยังสามารถเจริญเติบโตต่อไปได้อีกทั้งภายในและภายนอกประเทศ ดังเห็นได้จากกระแสการรักษาสุขภาพที่มากขึ้น กลุ่มลูกค้าจึงต้องการสินค้าที่มีคุณภาพในระดับหนึ่งเพื่อสุขภาพในการนอนที่ดี จึงเป็นโอกาสในการขยายตลาดต่อไป

4) อุปสรรค (Threat:T)

เนื่องจากภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจและการเมืองที่ไม่มีเสถียรภาพ ทำให้นโยบายการสนับสนุนธุรกิจของภาครัฐไม่ต่อเนื่อง ผู้บริโภคใช้จ่ายน้อยลงเนื่องจากภาวะเงินเฟ้อ จึงเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งในการขายสินค้าและส่งผลกระทบต่อยอดขายของบริษัทด้วย อีกทั้งการเข้าสู่ตลาดของกลุ่มแข่งรายใหม่ๆ ที่มากขึ้นเรื่อยๆ ก็สามารถแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดของกิจการได้เช่นกัน กิจการ

จึงต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ทันสมัย ดึงดูดใจลูกค้าอยู่เสมอ เพื่อเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและทำให้สินค้าน่าสนใจในสายตาของผู้บริโภคด้วย

4.2.3 การวิเคราะห์ Five Competitive Forces (Five Forces Model)

Five Forces Model เป็นแนวทางการวิเคราะห์ของปัจจัยในด้านต่างๆที่มีผลต่อธุรกิจ คือ การพิจารณาแรงที่กระทำกับหน่วยธุรกิจ ใน 5 ด้านด้วยกัน ซึ่งจากการศึกษาโดยตรงจากแหล่งข้อมูลพบว่า

1) อุปสรรคกีดขวางการเข้าสู่อุตสาหกรรม (Existing competitors) จะได้แก่

-การประหยัดจากขนาด (Economies of scale) ค่อนข้างทำได้น้อยเนื่องจากเป็นโรงงานขนาดกลางจึงมีการประหยัดจากขนาดไม่มากเท่ากับโรงงานขนาดใหญ่

-การผูกพันในตราหือ (Brand Loyalty) เนื่องจากสินค้าประเภทนี้เป็นของใช้ส่วนตัวที่ใช้ในห้องส่วนตัว คนส่วนใหญ่จึงไม่คำนึงถึงยี่ห้อเท่าไหร่นักเพราะไม่ได้ใส่ไปโชว์ใครได้อย่างเสื้อผ้า แต่จะคำนึงถึงความชอบส่วนตัว และคุณภาพมากกว่า ดังนั้นการผูกพันในตราหือจึงน้อย

-เงินลงทุน (Capital requirements) ซึ่งค่อนข้างสูง เนื่องจากต้องใช้เครื่องจักรอุตสาหกรรมในการผลิต จึงต้องระมัดระวังและต้องสร้างผลตอบแทนให้คุ้มค่าแก่การลงทุนด้วย

-ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้า (Switching cost) ของลูกค้าค่อนข้างต่ำ ดังนั้นลูกค้าจึงสามารถเปลี่ยนไปซื้อสินค้าของคู่แข่งได้ง่ายหากไม่ถูกใจหรือคุณภาพไม่ตรงตามความต้องการของตน

2) แรงผลักดันจากผู้ผลิตหรือคู่แข่งที่มีในอุตสาหกรรม (New entrant)

-จำนวนคู่แข่งมีมากพอสมควร แต่ทั้งนี้การแข่งขันไม่รุนแรงเพราะกิจการได้ทำสัญญาซื้อขายกับแหล่งรับซื้อเป็นรายปี

-อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมที่สูงขึ้นเรื่อยๆทุกปี เป็นโอกาสในการขยายตลาดของธุรกิจประเภทนี้

-ความแตกต่างของสินค้า ถ้าสินค้ามีความแตกต่างกันไป การแข่งขันก็จะน้อยลง

-ต้นทุนคงที่ของธุรกิจ และต้นทุนในการเก็บรักษา ไม่มากนักเพราะไม่ใช่สินค้าสดอย่างพืชผลทางการเกษตร

3) อำนาจต่อรองของผู้ขาย (Supplier)

-จำนวนผู้ขายวัตถุดิบให้ในสินค้าประเภทนี้มีจำนวนมากพอสมควร อำนาจในการต่อรองของผู้ขายจึงไม่มากนัก

-มีการรวมตัวกันในกลุ่มอุตสาหกรรมประเภทสิ่งทอ ซึ่งธุรกิจประเภทเครื่องนอน ต้องพึ่งพาอุตสาหกรรมเหล่านี้ ผู้ขายจึงมีพลังในการต่อรองพอสมควร

-จำนวนวัตถุดิบหรือแหล่งวัตถุดิบที่มีค่อนข้างมาก อำนาจต่อรองจึงต่ำ

4) อำนาจการต่อรองของกลุ่มผู้ซื้อหรือลูกค้า (Buyer)

-ปริมาณการซื้อจำนวนมากเนื่องจากเป็นห้างขนาดใหญ่ จึงมีอำนาจการต่อรองสูง

-ส่วนใหญ่ผู้ซื้อไม่มีการรวมตัวกันของกลุ่มผู้ซื้อ ธุรกิจประเภทเครื่องนอนเลยจะ
ไม่ได้รับแรงกดดันจากราคามากนัก

-ความสามารถของผู้ซื้อที่จะมีการรวมกิจการไปด้านหลัง นั่นคือ ลูกค้าไม่สามารถผลิตสินค้าได้ด้วยตนเอง อำนาจการต่อรองจึงมีไม่มากนัก

-ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคนอื่น หรือใช้สินค้าของคู่แข่งแล้วลูกค้า
ต้องมีต้นทุนในการเปลี่ยนต่ำ อำนาจการต่อรองของลูกค้าก็เลยสูง

5) แรงผลักดันซึ่งเกิดจากสินค้าอื่น ๆ ซึ่งสามารถใช้ทดแทนได้ (Substitute product)

-ระดับการทดแทนเป็นการทดแทนไม่มาก คือทุกคนต้องนอนต้องใช้ผ้าห่มหมอน
ในการนอนทั้งสิ้นระดับการทดแทนโดยสินค้าประเภทอื่นจึงต่ำ

-ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าปัจจุบัน ไปสู่การใช้สินค้า
ทดแทนค่อนข้างต่ำ

-ระดับราคาสินค้าทดแทนและคุณสมบัติการใช้งานของสินค้าทดแทนที่มีค่อนข้าง
คล้ายคลึงกัน