

บทที่ 6

ผลการศึกษา

ผลการศึกษาเรื่องการจัดการธุรกิจและกลยุทธ์เพื่อการตลาดของผู้เลี้ยงผึ้งในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน ได้แบ่งผลการศึกษาออกเป็น 3 ส่วนตามแต่ละวัตถุประสงค์ของการศึกษาดังนี้

- 6.1 การวิเคราะห์โครงสร้างตลาดและพฤติกรรมทางการตลาดน้ำผึ้งของภาคเหนือตอนบน
- 6.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของกลุ่มผู้เลี้ยงและผู้ประกอบการเลี้ยงผึ้ง
- 6.3 การวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดของกลุ่มผู้เลี้ยงและผู้ประกอบการเลี้ยงผึ้ง

6.1 การวิเคราะห์โครงสร้างตลาดและพฤติกรรมทางการตลาดน้ำผึ้งในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน

6.1.1 วิเคราะห์โครงสร้างตลาดน้ำผึ้ง

การศึกษาโครงสร้างตลาดน้ำผึ้งในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน โดยการพิจารณามุ่งในประเด็นเรื่องของขนาดธุรกิจในอุตสาหกรรม จำนวนผู้เลี้ยง ปริมาณการผลิตน้ำผึ้ง อุปสรรคการเข้าตลาดของผู้ประกอบการรายใหม่และความแตกต่างของผลผลิตว่ามีลักษณะอย่างไร เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาว่าลักษณะการแข่งขันของตลาดเป็นเช่นไร ผลการศึกษพบว่าลักษณะโครงสร้างตลาดน้ำผึ้งในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน มีลักษณะดังนี้

1) **ขนาด และจำนวนผู้เลี้ยงผึ้ง** อุตสาหกรรมการเลี้ยงผึ้งในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน ของประเทศไทยนั้น นับว่าเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่มีขนาดใหญ่ ทั้งนี้เนื่องจากความสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติ อาทิเช่น ปริมาณน้ำฝน อากาศที่หนาวเย็น และมีสวนไม้ผลจำนวนมากทำให้มีเกสรดอกไม้ซึ่งเป็นแหล่งอาหารของผึ้งอย่างพอเพียง โดยเฉพาะเกสรที่ได้จากดอกกล้วย ที่มีพื้นที่ปลูกทั้งสิ้นกว่า 564,366 ไร่ ในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2548) จากการสำรวจข้อมูลจำนวนผู้เลี้ยงผึ้งในภาคเหนือตอนบนที่จดทะเบียนกับศูนย์ส่งเสริมและอนุรักษ์พันธุ์ผึ้งเขต1 จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าในปี พ.ศ. 2546 มีผู้เลี้ยงผึ้งจำนวน 330 ราย จำนวนรังผึ้ง 64,780 รัง (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2546) และมีจำนวนผู้เลี้ยงที่จดทะเบียนเพิ่มมากขึ้นกว่าเท่าตัว ในปี พ.ศ.2547 คือ ผู้เลี้ยงผึ้งจำนวน 642 ราย จำนวนรังผึ้ง 158,295 รัง (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2547) เมื่อทำการจำแนกถึงขนาดการผลิตของผู้เลี้ยงผึ้งในเขตภาคเหนือตอนบนนั้น

สามารถจำแนกผู้เลี้ยงผึ้งตามขนาดการเลี้ยงดังนี้ คือ ผู้เลี้ยงผึ้งขนาดเล็กไม่เกิน 100 รัง มีจำนวน 355 ราย คิดเป็นร้อยละ 55.4 ผู้เลี้ยงผึ้งที่มีขนาดการเลี้ยงมากกว่า 100 รังแต่ไม่เกิน 500 รัง มีจำนวน 206 ราย คิดเป็นร้อยละ 32.1 และผู้เลี้ยงผึ้งที่มีขนาดการเลี้ยงมากกว่า 500 รัง มีจำนวน 79 ราย คิดเป็นร้อยละ 12.4 ดังนั้นจะเห็นได้ว่าผู้เลี้ยงผึ้งในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูนนั้น ส่วนใหญ่เป็นผู้เลี้ยงผึ้งขนาดเล็ก แต่อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อสินค้าเกษตรของ บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัดนั้น ทำให้ทราบว่าข้อมูลดังกล่าวนี้ยังเป็นตัวเลขที่น้อยกว่าความเป็นจริง เนื่องจากยังมีผู้เลี้ยงผึ้งเป็นจำนวนมากที่ยังไม่มาลงทะเบียนกับทางราชการ ซึ่งจากข้อมูลที่ได้พบพบว่า ปี พ.ศ. 2548 มีผู้เลี้ยงผึ้งในภาคเหนือตอนบน มีจำนวนมากกว่า 1,500 ราย และมีจำนวนรังผึ้งประมาณ 280,000 รัง

2) อุปสรรคของผู้ประกอบการรายใหม่

การศึกษาอุปสรรคของผู้ประกอบการรายใหม่ที่จะเข้าสู่ตลาดน้ำผึ้ง ในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน โดยพิจารณาจาก อุปสรรคอันเนื่องมาจากความได้เปรียบทางด้านต้นทุนสมบูรณ์ของธุรกิจเดิม อุปสรรคอันเนื่องมาจากการประหยัดต่อขนาดการผลิต ซึ่งการศึกษาอุปสรรคของผู้ประกอบการรายใหม่นั้น มีความสำคัญที่จะช่วยอธิบายอุปสรรคต่างๆของการแข่งขันในตลาดว่าเป็นอย่างไร เพราะความมีอุปสรรคดังกล่าวจะทำให้ผู้ประกอบการรายใหม่ที่กำลังจะเข้าสู่ตลาดมีจำนวนน้อยลง และอาจส่งผลที่ทำให้เกิดอำนาจการผูกขาดในตลาดนั้นได้

ก. อุปสรรคอันเนื่องมาจากความได้เปรียบทางด้านต้นทุนสมบูรณ์ของธุรกิจเดิม คือ ความได้เปรียบของธุรกิจเดิมที่มักจะมีต้นทุนในการผลิตต่ำกว่าธุรกิจใหม่ ทั้งนี้เพราะมีความได้เปรียบในด้านการแสวงหาแหล่งผลิตหรือการเป็นเจ้าของปัจจัยการผลิต การผลิตที่ต้องใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัย เงินทุน ความชำนาญและเทคนิคการผลิตที่ดีพอที่จะสามารถผลิตสินค้าให้มีคุณภาพดี จากการศึกษาพบว่าปัจจัยการผลิตและวัตถุดิบที่สำคัญของอุตสาหกรรมเลี้ยงผึ้ง ได้แก่ เงินลงทุน แรงงาน พื้นที่สวนลำไยที่ใช้สำหรับวางรังผึ้ง เทคนิคหรือวิธีการเลี้ยงและความชำนาญในการเลี้ยงผึ้ง เป็นต้น ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

- ปัจจัยทางด้านเงินทุน จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้เลี้ยงผึ้งรายใหม่จะใช้เงินลงทุนแรกเริ่มด้วยการซื้อรังผึ้งสำเร็จรูป¹ เริ่มต้นที่ 25 รังขึ้นไปหรือประมาณ 52,500 บาทต่อราย² และเพิ่มจำนวนรังขึ้นจนเป็นผู้ประกอบการขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ ผู้เลี้ยงผึ้งส่วนใหญ่ที่เริ่ม

1. รังผึ้งสำเร็จรูปจะประกอบไปด้วย หีบผึ้ง คอนผึ้ง แผ่นรังเทียม ผึ้งงาน และผึ้งนางพญาที่สมบูรณ์พร้อมเก็บเกสรดอกไม้และขยายพันธุ์

2. ราคารังผึ้งสำเร็จรูป เท่ากับ 2,100 บาท ณ ราคาในช่วงการเก็บข้อมูล ปี พ.ศ. 2547 และไม่ รวมกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่นๆ

เลี้ยงฝัสนั้นจะใช้เงินออมเพื่อมาลงทุน ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าปัจจัยทางด้านเงินลงทุนนั้นไม่ใช่อุปสรรคในการเข้ามาในอุตสาหกรรมการเลี้ยงฝัสนี้ เนื่องจากผู้เลี้ยงส่วนใหญ่จะค่อยๆพัฒนาและขยายขนาดการเลี้ยงตามความเหมาะสมกับกำลังแรงงานและกำลังเงินทุน

- ปัจจัยการด้านแรงงาน พบว่าการเลี้ยงฝัสนี้ให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพนั้นจำเป็นที่ผู้เลี้ยงฝัสนี้ต้องมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดี ตั้งแต่ขั้นตอนแรกคือการคัดเลือกพันธุ์ฝัสนี้ที่แข็งแรง การหาแหล่งและทำเลการวางรังฝัสนี้ การตรวจสอบสภาพแวดล้อม การทำความสะอาดรัง จนกระทั่งการเก็บน้ำฝัสนี้ สำหรับเกษตรกรขนาดเล็กนั้น จากการศึกษาของไพฑูรย์ (2546) พบว่าผู้เลี้ยงฝัสนี้ขนาดเล็กส่วนใหญ่จะใช้แรงงานภายในครอบครัวเป็นหลักเนื่องจากจำนวนของรังฝัสนี้มีไม่มากนัก และเพื่อประหยัดต้นทุนค่าแรงงานอีกด้วย สำหรับผู้เลี้ยงฝัสนี้ขนาดกลางจนถึงขนาดใหญ่มีความจำเป็นต้องใช้แรงงานจำนวนมากในการดูแลและเก็บผลผลิต จากการสัมภาษณ์ในประเด็นเรื่องแรงงาน พบว่าแรงงานส่วนใหญ่เป็นแรงงานในท้องถิ่น แบ่งเป็นการจ้างแรงงานประจำเพื่อดูแลรักษารังฝัสนี้ และการจ้างงานรายวันในช่วงการเก็บน้ำฝัสนี้ ปริมาณแรงงานดังกล่าวนี้ไม่มีความขาดแคลน ดังนั้นปัจจัยด้านแรงงานมิได้เป็นอุปสรรคสำหรับผู้ประกอบการใหม่

- ปัจจัยทางด้านพื้นที่สำหรับวางรังฝัสนี้ จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้เลี้ยงฝัสนี้ส่วนใหญ่มีการแข่งขันในการหาและจับจองพื้นที่สำหรับรังฝัสนี้ ในพื้นที่สวนลำไยที่เหมาะสม เพราะการได้พื้นที่วางรังฝัสนี้ที่ไม่ไกลจนเกินไปนั้นมีผลให้ผู้เลี้ยงสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนของการขนานรถ ซึ่งการแข่งขันดังกล่าวส่งผลให้ผู้เลี้ยงฝัสนี้จำเป็นต้องจ่ายค่าวางรังฝัสนี้เพิ่มขึ้นเพื่อได้พื้นที่สำหรับวางรังฝัสนี้ในทำเลที่ดี นอกจากนั้นผู้เลี้ยงฝัสนี้รายเก่าบางรายที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้าของสวนลำไยมักจะกีดกันไม่ให้ผู้เลี้ยงฝัสนี้รายใหม่เข้ามาจับจองพื้นที่เดียวกันนี้ จึงถือได้ว่าปัจจัยเรื่องการหาพื้นที่เพื่อวางรังฝัสนี้เป็นอุปสรรคแก่ผู้เข้ามาใหม่

- ปัจจัยทางด้านเทคนิคการผลิต พบว่า การเลี้ยงฝัสนี้ให้ได้ผลผลิตและคุณภาพที่ดีนั้นต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างประกอบกัน โดยเฉพาะปัจจัยที่สำคัญคือความสมบูรณ์ตามธรรมชาติ อันเป็นปัจจัยที่นอกเหนือจากปัจจัยดังกล่าวข้างต้น แต่ปัจจุบันเทคนิควิทยาการความรู้เกี่ยวกับการเลี้ยงฝัสนี้มีมากขึ้น อีกทั้งผู้เลี้ยงรายใหม่ที่จะเข้าสู่อุตสาหกรรมนี้จะต้องผ่านการฝึกอบรมจากศูนย์อนุรักษ์และขยายพันธุ์ฝัสนี้ทั่วประเทศ และผู้เลี้ยงรายเก่าก็ยังช่วยถ่ายทอดความรู้จากประสบการณ์และให้การดูแลแก่สมาชิกรายใหม่ๆด้วยเพื่อให้ผลผลิตน้ำฝัสนี้ที่จะออกสู่ตลาดนั้นมีคุณภาพมาตรฐานเดียวกัน ดังนั้นปัจจัยด้านเทคนิคการผลิตฝัสนั้นจึงไม่เป็นอุปสรรคสำหรับผู้ประกอบการรายใหม่

- ปัจจัยด้านความชำนาญในการผลิต ความชำนาญในการเลี้ยงก็มีส่วนสำคัญที่ทำให้ได้น้ำฝัสนี้ที่มีคุณภาพ และได้ผลผลิตจำนวนมาก อีกทั้งยังสามารถแก้ไขและปรับปรุงการเลี้ยงฝัสนี้

ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งความชำนาญเหล่านี้มักเกิดขึ้นแก่ผู้เลี้ยงรายเก่าที่มีประสบการณ์ในการเลี้ยงผึ้งมาช้านาน ดังนั้นปัจจัยด้านความชำนาญในการเลี้ยงผึ้งนั้นเป็นอุปสรรคสำหรับผู้ประกอบการรายใหม่

ข. อุปสรรคอันเนื่องมาจากการประหยัดต่อขนาด

อุปสรรคอันเนื่องมาจากการประหยัดต่อขนาดเป็นความได้เปรียบทางด้านต้นทุนด้านหนึ่ง เกิดจากจากการที่ผู้ผลิตที่อยู่ในตลาดที่มีขนาดการผลิตที่ใหญ่และสามารถผลิตสินค้าได้เป็นจำนวนมากกว่า ผลที่ตามมาคือ ผู้ผลิตสามารถผลิตสินค้าให้มีต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วย (average cost) สินค้าต่ำ ซึ่งความได้เปรียบทางด้านต้นทุนอันเนื่องมาจากการประหยัดต่อขนาดนั้นเกิดขึ้นกับผู้ผลิตเดิมที่ทำการผลิตและครองส่วนแบ่งการตลาดมานาน อีกทั้งเมื่อเส้นต้นทุนการผลิตต่อหน่วยของผู้ผลิตเดิมมีลักษณะเป็นเส้นต้นทุนการผลิตในระยะยาว (long run unit cost) จะส่งผลให้โอกาสในการผลิตสินค้าของผู้ผลิตรายเดิมที่อยู่ในตลาด สามารถทำการผลิตโดยมีต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยที่ต่ำกว่าผู้ผลิตรายใหม่ที่จะเข้าสู่ตลาดได้ เนื่องจากผู้ผลิตรายใหม่ที่จะเข้าสู่ตลาดจะมีเส้นต้นทุนการผลิตที่มีลักษณะเป็นเส้นต้นทุนการผลิตในระยะสั้น (short run unit cost) ดังนั้นโอกาสที่ผู้ผลิตรายใหม่จะเลือกผลิต ณ จุดที่มีประสิทธิภาพสูงสุดคือ จุดที่เสียต้นทุนต่ำสุด (minimum efficient scale) จึงมีความเสียเปรียบธุรกิจรายเดิมที่ทำการผลิตและครองตลาดเป็นเวลานาน ดังนั้นการเข้ามาของผู้ผลิตรายใหม่ในระยะแรกต้องประสบปัญหาด้านการตลาด ด้านราคา และต้นทุนการผลิต จากการศึกษาไพฑูริย์ (2546) ศึกษาต้นทุนจากการเลี้ยงผึ้งในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน ที่แบ่งการแบ่งขนาดการเลี้ยงผึ้งออกเป็น ขนาดเล็ก 1- 200 รัง ขนาดกลาง 201-600 รัง และขนาดใหญ่ มากกว่า 601 รัง ขึ้นไป โดยการจำแนกต้นทุนออกเป็นต้นทุนคงที่ ต้นทุนผันแปรและต้นทุนรวม พบว่าต้นทุนคงที่การผลิตน้ำผึ้งของเกษตรกรผู้เลี้ยงขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 14.32 12.82 และ 7.14 บาท ต่อกิโลกรัม ตามลำดับ ต้นทุนผันแปรการผลิตน้ำผึ้งของเกษตรกรผู้เลี้ยงขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 54.37 43.88 และ 32.42 บาท ต่อกิโลกรัม ตามลำดับ และต้นทุนรวมของเกษตรกรผู้เลี้ยงขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยต่อกิโลกรัมเท่ากับ 69.05 56.69 และ 45.39 บาท ต่อกิโลกรัม ตามลำดับ เห็นได้ว่าต้นทุนต่อหน่วยของการผลิตน้ำผึ้งนั้นเป็นไปตามกฎความประหยัดต่อขนาด (economy of scale) อย่างชัดเจน นั่นคือผู้เลี้ยงผึ้งขนาดเล็กมีต้นทุนการผลิตต่อหน่วยสูงกว่าผู้เลี้ยงผึ้งขนาดกลางและขนาดใหญ่ ตามลำดับ ทั้งต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร

3) ความแตกต่างของสินค้า

ความแตกต่างของสินค้า คือวิธีการที่ทำให้ผู้บริโภคเห็นความแตกต่างของสินค้านั้นๆ ได้ทั้งๆ ที่คุณภาพและกระบวนการผลิตเหมือนกัน การทำให้สินค้านั้นมีความแตกต่างและเหนือกว่าคู่แข่งจะทำให้ผู้ซื้อยินดีจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้านั้น จากการศึกษาความแตกต่างของน้ำผึ้งที่ได้จากการเลี้ยง พบว่าผู้เลี้ยงผึ้งทั้ง 3 ขนาด มีผลผลิตน้ำผึ้งที่ไม่มีความแตกต่างในเรื่องชนิด คุณภาพ และรสชาติมากนัก สำหรับความแตกต่างที่เห็นได้ชัดนั้นจะเกิดในเรื่องของการตลาด โดยผู้เลี้ยงผึ้งขนาดเล็กและขนาดกลางส่วนใหญ่นิยมที่จะขายส่งให้แก่บริษัทรับซื้อหรือพ่อค้าคนกลาง เพราะไม่ต้องการแบกรับภาระต้นทุนด้านการตลาดและดอกเบี้ยเงินกู้ แต่มีเพียงส่วนน้อยที่ทำการตลาดโดยการบรรจุขวดขายปลีกโดยตรงแก่ผู้บริโภคซึ่งก็ไม่สามารถที่จะสร้างความแตกต่างและความน่าสนใจในสายตาผู้บริโภคได้มากนัก เนื่องจากผลิตภัณฑ์มีรูปแบบและขนาดเพียงไม่กี่ชนิด ไม่มีการพัฒนาและสร้างสรรค์ให้มีความหลากหลาย เพียงแต่มีการติดฉลากชื่อสินค้าและตราที่ได้ผ่านการรับรองจากหน่วยงานราชการเท่านั้น ซึ่งแตกต่างจากผู้เลี้ยงผึ้งขนาดใหญ่ที่เน้นสร้างความแตกต่างในสายตาของผู้บริโภค เพราะมีการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ให้มีหลากหลายขนาด บรรจุภัณฑ์ที่มีความสวยงาม มีการช่องทางการจำหน่ายหลากหลาย ทั้งในตลาดบนและตลาดล่าง การโฆษณา การส่งเสริมการขาย หรือการออกงานแสดงผลิตภัณฑ์ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีผลิตภัณฑ์อื่นๆ ที่ได้รับการเลี้ยงผึ้งเพิ่มเติม ซึ่งมีส่วนทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น

จากขนาด และจำนวนผู้ผลิตส่วนใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดลำพูนนั้น เป็นผู้เลี้ยงผึ้งรายย่อยถึงร้อยละ 87.5 แต่มีผู้เลี้ยงผึ้งรายใหญ่เพียงร้อยละ 12.5 ของผู้เลี้ยงผึ้งทั้งหมด 642 ราย เมื่อพิจารณาโครงสร้างตลาดในระดับผู้ผลิตมีลักษณะเป็นตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด (Monopolistic Competition) แต่เมื่อพิจารณาในส่วนของผู้ซื้อในส่วนของโครงสร้างตลาดระดับผู้ซื้อนั้น มีลักษณะเป็นตลาดผู้ซื้อน้อยราย (Oligopsony) เนื่องจากปริมาณน้ำผึ้งที่มีการผลิตของทั้ง 2 จังหวัดนั้น มากกว่าร้อยละ 95 ได้มีการขายให้กับผู้รับซื้อน้ำผึ้งในตลาดเพียง 8-10 ราย โดยผู้ซื้อรายใหญ่ที่สุดมีส่วนการรับซื้อถึงร้อยละ 47 ของทั้งหมด ทำให้กลุ่มผู้ซื้อจำนวนดังกล่าวนี้มีอำนาจในการกำหนดราคารับซื้อ ในส่วนของปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด ได้แก่ การหาพื้นที่สำหรับวางรังผึ้ง ความชำนาญในการเลี้ยงผึ้ง และการประหยัดต่อขนาด โดยที่น้ำผึ้งของผู้ผลิตนั้นไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องชนิด คุณภาพ และรสชาติมากนัก

6.1.2 การวิเคราะห์พฤติกรรมทางการตลาด

ในการศึกษาพฤติกรรมตลาดของเกษตรกรผู้เลี้ยงผึ้งในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูนนั้น จะทำการพิจารณาถึงพฤติกรรมทางการกำหนดราคาซื้อขาย เนื่องจากการที่อำนาจในการกำหนดราคาของผู้ผลิตนั้นนับเป็นปัจจัยหนึ่งที่บ่งบอกว่าผู้ผลิตในตลาดมีอำนาจการแข่งขันเหนือผู้ค้ารายอื่นๆ นอกจากนั้นจะพิจารณาพฤติกรรมด้านการผลิต และ พฤติกรรมการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการและผลจากการรวมกลุ่ม

6.1.2.1 พฤติกรรมทางการกำหนดราคา

จากการสำรวจพบว่า เกษตรกรผู้เลี้ยงผึ้งขนาดเล็กและขนาดกลาง ในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน ไม่ได้เป็นผู้กำหนดราคาซื้อ-ขาย แต่ราคาจะถูกกำหนดโดยบริษัทรับซื้อรายใหญ่³ พ่อค้าคนกลาง⁴และผู้เลี้ยงผึ้งขนาดใหญ่เพียง 3-5 ราย ลักษณะการซื้อขายจะเป็นขายส่งในปริมาณตั้งแต่ 275 กิโลกรัมขึ้นไป หรือคิดเป็น 1 ถัง⁵ การตั้งราคารับซื้อใช้เกณฑ์มาตรฐานของน้ำผึ้ง ปริมาณน้ำผึ้งที่คาดว่าจะออกสู่ตลาด ราคารับซื้อจะสูงสุดในช่วงเวลาการเก็บน้ำผึ้งใหม่คือ ในช่วงเดือนมกราคมถึงเดือนเมษายนเนื่องจากเป็นช่วงที่ผลผลิตมีคุณภาพและความสดมากที่สุด การรับซื้อของบริษัทรับซื้อรายใหญ่นั้น จะรับซื้อน้ำผึ้งเพียง 2 ครั้งต่อปี หลังจากนั้นพ่อค้าคนกลางและบริษัทรับซื้อรายย่อยจะเข้ามาทะยอยซื้อน้ำผึ้งที่เหลือจากการขายครั้งแรก โดยรับซื้อในราคาที่ต่ำกว่าบริษัทรับซื้อรายใหญ่หรือใช้วิธีการฮั้วกันเพื่อกำหนดราคา (price-fixing conspiracies) เพราะราคารับซื้อสามารถปรับขึ้นลงในช่วงระหว่างปี แต่จะไม่สูงเท่าราคารับซื้อจากบริษัทรับซื้อรายใหญ่ช่วงต้นปี ดังนั้นผู้เลี้ยงผึ้งขนาดเล็ก ขนาดกลางสามารถเก็บน้ำผึ้งเพื่อรอคูราคารับซื้อไว้ได้อีกประมาณ 1 ปี แต่เนื่องจากสี รสชาติและคุณภาพจะลดลงทำให้ไม่สามารถที่จะขายน้ำผึ้งในราคาที่สูง อีกทั้งผู้เลี้ยงผึ้งดังกล่าวส่วนใหญ่จะเทขายน้ำผึ้งที่มีอยู่ให้แก่พ่อค้าคนกลาง เพราะไม่ต้องการเสียค่าใช้จ่ายในการขนกลับและ ต้องการเงินสดมาใช้หมุนเวียนในปีต่อไป

-
3. บริษัทต่างชาติผู้ผลิตอาหารเด็กประเภทนมรายใหญ่ของโลก
 4. พ่อค้ารับซื้อทั้งในประเทศ(ส่วนใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน)และต่างประเทศโดยเฉพาะพ่อค้า จากประเทศไต้หวัน
 5. ถังบรรจุน้ำผึ้งที่มีขนาดบรรจุ 200 ลิตร น้ำหนักถังเมื่อบรรจุน้ำผึ้งที่มีความชื้นไม่เกิน 21%มี น้ำหนัก ประมาณ 275 กิโลกรัม

จากการสำรวจราคาซื้อขายน้ำผึ้งที่นิยมในตลาด ได้แก่ น้ำผึ้งดอกกล้วยและน้ำผึ้งดอกไม้ป่า (ดอกสาปเสือ) สามารถอธิบายได้ใน ตาราง 6.1 จะเห็นได้ว่าแนวโน้มราคาซื้อขายของบริษัทรับซื้อ รายใหญ่มีแนวโน้มที่ลดลง เนื่องมาจากบริษัทรับซื้อรายใหญ่มีการนำเข้าน้ำผึ้งราคาถูกจาก ต่างประเทศมาใช้ทดแทน สำหรับผู้เลี้ยงผึ้งรายใหญ่นอกจากการขายส่งแล้วยังรับซื้อน้ำผึ้งจากผู้ เลี้ยงรายย่อยอื่นๆเพื่อนำไปหาตลาดจำหน่ายเอง โดยมีการพัฒนารูปแบบบรรจุภัณฑ์ การหา ช่องทางการตลาดใหม่ๆ รวมทั้งการส่งเสริมการตลาดด้วยวิธีการโฆษณาทำให้สามารถกำหนดราคา ขายที่สูงขึ้นกว่าเดิมได้กว่าเท่าตัว นอกจากนี้ยังพบว่าราคาน้ำผึ้งดอกกล้วยจะสูงกว่าน้ำผึ้งดอกสาป เสือ ในสัดส่วนเฉลี่ยร้อยละ 55 ต่อร้อยละ 46 เนื่องจากน้ำผึ้งดอกกล้วยเป็นน้ำผึ้งที่ตลาดต้องการมา กว่าน้ำผึ้งดอกสาปเสือที่นั่นส่วนใหญ่เป็นน้ำผึ้งที่ใช้เป็นส่วนผสมสำรองในกรณีที่น้ำผึ้งน้ำผึ้งดอก กล้วยมีราคาสูงหรือปริมาณน้ำผึ้งขาดตลาด

ตาราง 6.1 ราคาซื้อขายน้ำผึ้งในในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน

หน่วย บาท/กิโลกรัม

ปีการรับซื้อ (พ.ศ.)	ชนิดน้ำผึ้ง	บริษัทรับซื้อราย ใหญ่	พ่อค้าคนกลางและผู้เลี้ยงผึ้งขนาดใหญ่
2546	น้ำผึ้งดอกกล้วย	65	40- 55
	น้ำผึ้งดอกสาปเสือ	52	30 - 40
2547	น้ำผึ้งดอกกล้วย	62	35 - 51
	น้ำผึ้งดอกสาปเสือ	50	32 -43
2548	น้ำผึ้งดอกกล้วย	60	40 - 50
	น้ำผึ้งดอกสาปเสือ	48	32 - 45
2549	น้ำผึ้งดอกกล้วย	58	40 -50
	น้ำผึ้งดอกสาปเสือ	48	35 - 42

ที่มา: จากการสำรวจ 2549

6.1.2.2 ชนิด ปริมาณที่ทำการผลิต และส่วนแบ่งการตลาด

การผลิตน้ำผึ้งของในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน นั้นผู้เลี้ยงผึ้งส่วนใหญ่นิยมเลี้ยง ผึ้งตามสวนผลไม้โดยเฉพาะสวนกล้วย สวนลิ้นจี่ และพื้นที่ป่าเขาตามธรรมชาติซึ่งผลผลิตที่ทั้งหมด ได้แก่ น้ำผึ้งดอกกล้วย น้ำผึ้งดอกไม้ป่าหรือดอกสาปเสือและน้ำผึ้งดอกลิ้นจี่ สำหรับน้ำผึ้งที่นิยมซื้อ ขายในตลาดมากที่สุดคือน้ำผึ้งดอกกล้วยและน้ำผึ้งดอกสาปเสือ ตามลำดับ เนื่องจากน้ำผึ้งดังกล่าวมี

เอกลักษณ์เฉพาะตัวคือมีกลิ่น รสชาติที่ดีเหมาะสำหรับนำไปเป็นส่วนผสมอาหารประเภทอื่นๆ ได้ดี น้ำผึ้งที่ซื้อขายกันลักษณะเบื้องต้นต้องมีสี กลิ่นรสชาติและความชื้นที่ไม่เกิน 21% โดยมีสัดส่วนการผลิตน้ำผึ้งดอกกล้วย คิดเป็นร้อยละ 85 และน้ำผึ้งดอกสาปเสือร้อยละ 15 ทั้งนี้เพราะการผลิตน้ำผึ้งดอกสาปเสือต้องเลี้ยงผึ้งในพื้นที่ป่าเป็นหลัก ทำให้มีค่าใช้จ่ายในการเลี้ยง และเวลาในการดูแลรักษาสูงกว่าการเลี้ยงผึ้งในสวนกล้วย ดังนั้นผู้เลี้ยงผึ้งในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูนจึงนิยมผลิตน้ำผึ้งดอกกล้วยมากกว่า โดยอาศัยความได้เปรียบจากการมีพื้นที่สวนกล้วยจำนวนกว่า 564,366 ไร่ ในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2548) จากการสำรวจปริมาณการผลิตน้ำผึ้งในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูนพบว่า ปริมาณการผลิตน้ำผึ้งในปี พ.ศ.2546 - 2548 เท่ากับ 7,350 8,050 และ 9,800 ตัน ตามลำดับ

ด้านส่วนแบ่งการตลาดน้ำผึ้งในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูนนั้น จากน้ำผึ้งที่ผลิตได้ทั้งหมดเฉลี่ยปี ประมาณ 8,500 ตัน พบว่า บริษัทที่มีปริมาณการรับซื้อสูงสุด มีการรับซื้อน้ำผึ้งประมาณ 4,000 ตัน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 50 ของปริมาณน้ำผึ้งที่ผลิตได้ทั้งหมด บริษัทที่มีการรับซื้ออันดับสอง สาม สี่และห้า เป็นต้นไปนั้น มีปริมาณการรับซื้อเท่ากับ 2400 900 550 และ 250 ตัน ตามลำดับ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละเท่ากับ 28 11 7 และ 3 ตามลำดับ ดังตาราง 6.2

ตาราง 6.2 ส่วนแบ่งการตลาดน้ำผึ้งและปริมาณการรับซื้อน้ำผึ้งเฉลี่ยต่อปีในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน

อันดับ	ส่วนแบ่งการตลาด	ปริมาณ (ตัน)	ร้อยละ
1	บริษัทผู้ผลิตอาหารรายใหญ่ในประเทศ	4,000	47.62
2.	บริษัทรับซื้อรายใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่	2,400	27.38
3.	พ่อค้าคนกลางต่างประเทศ	900	10.71
4.	บริษัทผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำผึ้งในจังหวัดเชียงใหม่	550	6.55
5.	บริษัทรับซื้อรายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่	250	2.98
6	อื่นๆ	400	4.76
	รวม	8,400*	100

ที่มา: จากการสำรวจ 2548

หมายเหตุ : * ปริมาณน้ำผึ้งที่ผลิตได้เฉลี่ยตั้งแต่ปี 2546 - 2548 ในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน

6.1.2.3 ด้านการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการ

ในการศึกษาด้านการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการเลี้ยงผึ้งในจังหวัดเชียงใหม่ และลำพูน โดยพิจารณาจาก การแข่งขันด้านการผลิต การแข่งขันด้านราคาและการแข่งขันด้านการตลาด รวมทั้งผลของการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการ พบว่า การแข่งขันด้านการผลิตนั้นผู้เลี้ยงผึ้งขนาดเล็ก และขนาดกลางนั้น ไม่มีการแข่งขันด้านปริมาณผลผลิต แต่มีการแข่งขันในด้านคุณภาพของน้ำผึ้งมากกว่า อาทิเช่น การผลิตน้ำผึ้งภายใต้กระบวนการเลี้ยงปลอดยาและสารเคมี การหาแหล่งเกสรพืชอื่นๆเพื่อผลิตน้ำผึ้งรสชาติใหม่ เป็นต้น ส่วนการแข่งขันด้านราคา พบว่าผู้เลี้ยงผึ้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่บางราย ไม่มีการแข่งขันด้านราคา เพราะราคาซื้อขายถูกกำหนดโดยบริษัทผู้ผลิตอาหารรายใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศ นอกจากนี้ยังพบว่า บริษัทรับซื้อน้ำผึ้งรายใหญ่ รายย่อยในจังหวัดเชียงใหม่และพ่อค้าคนกลางต่างประเทศนั้นมีการแข่งขันด้านราคาในการรับซื้อน้ำผึ้งที่เหลือในตลาด หรือบางครั้งอาจมีการฮั้วกัน (Collusion) หรือตกลงกันระหว่างผู้รับซื้อดังกล่าวเพื่อลดราคาซื้อน้ำผึ้งที่เหลือในตลาด

ส่วนการแข่งขันด้านการตลาดนั้น พบว่า ผู้เลี้ยงผึ้งขนาดเล็ก และขนาดกลาง ส่วนใหญ่ไม่มีการแข่งขันในด้านการตลาดมากนัก เนื่องจากผู้เลี้ยงทั้ง 2 ขนาดดังกล่าวนี้ส่วนใหญ่ต้องการขายส่งมากกว่า เพราะการทำตลาดนั้นผู้เลี้ยงผึ้งจะต้องมีค่าใช้จ่ายต่างๆมากมาย อาทิ ค่าบรรจุภัณฑ์ ค่าเช่าหรือค่าฝากขาย ค่าเก็บรักษา ค่าโฆษณา และค่าประชาสัมพันธ์ เป็นต้น การที่ยังไม่มีช่องทางจำหน่ายน้ำผึ้งเป็นของตนเอง และที่สำคัญที่สุดคือการเสียโอกาสที่จะขายได้เงินสดทันทีเหมือนกับ การขายส่ง แต่สำหรับผู้เลี้ยงผึ้งขนาดใหญ่ นั้น กลับพบว่ามีการแข่งขันด้านการตลาด เนื่องจากผู้เลี้ยงผึ้งขนาดใหญ่ นั้นส่วนใหญ่มี การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีช่องทางการจำหน่ายเป็นของตัวเองหรือจ้างตัวแทนจำหน่ายผลผลิตน้ำผึ้งที่มีอยู่และยังสามารถรับซื้อน้ำผึ้งจากผู้เลี้ยงรายอื่นๆเพิ่มได้อีก ดังนั้นการแข่งขันด้านการตลาดของผู้เลี้ยงผึ้งขนาดใหญ่จะมีการแข่งขัน โดยอาศัยกลยุทธ์ทางการตลาดต่างๆเป็นหลัก อาทิ การแข่งขันด้านผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย เช่น ชนิดน้ำผึ้ง รูปแบบบรรจุภัณฑ์ ขนาด และผลิตภัณฑ์อื่นๆที่มีส่วนผสมของผลิตภัณฑ์จากผึ้ง เป็นต้น การแข่งขันด้านราคาขายปลีกที่เหมาะสมกับแต่ละตลาดเป้าหมาย การแข่งขันด้านการส่งเสริมการขาย เช่น การออกร้าน การจัดทำเอกสารแนะนำสินค้า การโฆษณา การให้ส่วนลดราคา การประกันคุณภาพสินค้า เป็นต้น

ผลของการรวมกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้ง พบว่า การรวมกลุ่มทำให้ผู้เลี้ยงผึ้งทั้งขนาดเล็กและขนาดกลางมีอำนาจการต่อรองราคาซื้อกับพ่อค้าคนกลางต่างประเทศและบริษัทรับซื้อรายย่อยต่างๆเพิ่มขึ้น ผลของการรวมกลุ่มยังมีผลให้ผลผลิตน้ำผึ้งมีตลาดรับซื้อที่แน่นอนเนื่องจากบริษัทผู้รับซื้อรายใหญ่จะมีนโยบายที่รับซื้อน้ำผึ้งผ่านกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งแทน จากเดิมที่รับซื้อจากผู้ผลิตรายย่อย ทั้งนี้

เพราะกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งจะมีการดูแลและตรวจสอบการเลี้ยงระหว่างสมาชิกทำให้ผลผลิตมีคุณภาพ นอกจากนี้ผลของการรวมกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งยังทำให้สมาชิกมีความร่วมมือกันในการพัฒนาการตลาดไปสู่ธุรกิจที่สามารถแข่งขันกับบริษัทอื่นๆ ได้ในอนาคต

6.2 การวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค และการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งและผู้ประกอบการเลี้ยงผึ้ง

6.2.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

สำหรับการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของผู้เลี้ยงผึ้งในจังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดลำพูนด้วยวิธีการจัดทำ SWOT โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ภายในเพื่อทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของชมรมผู้เลี้ยงผึ้งจังหวัดลำพูน และผู้ประกอบการเลี้ยงผึ้งรายเดี่ยว 3 ราย โดยพิจารณาจากการบริหารจัดการด้านการผลิต การจัดการด้านบุคคล และการจัดการด้านการตลาด ส่วนการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เพื่อทราบโอกาสและอุปสรรค โดยพิจารณาถึงสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ นโยบายการสนับสนุนของหน่วยงานภาครัฐและกระแสความนิยมของผู้บริโภค เป็นต้น ซึ่งการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ได้จากการสนทนาและประเมินโดยตัวแทนสมาชิกกลุ่มย่อยทั้ง 4 กลุ่ม ตัวแทนบริษัท และเจ้าของธุรกิจแต่ละราย มีรายละเอียดที่สรุปได้ดังนี้

1) กลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอเมืองลำพูน

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของชมรมผู้เลี้ยงผึ้งในจังหวัดลำพูนนั้นได้ทำการสรุปและรวบรวมประเด็นหัวข้อต่างๆที่ได้รับการนำเสนอโดยสมาชิกภายในกลุ่มมีรายละเอียดดังนี้

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p>ด้านการผลิต</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีการผลิตน้ำผึ้งดอกกล้วยไม้ และน้ำผึ้งดอกไม้ป่าที่มีสี รสชาติ และคุณภาพ รวมทั้งความชื้นน้ำผึ้งต่ำ 2. ใช้ภูมิปัญญาชาวบ้านในการใช้สมุนไพรรักษาโรคและกำจัดศัตรูผึ้งแทนการใช้สารเคมี 3. ผู้เลี้ยงผึ้งมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการเลี้ยงผึ้งเป็นอย่างดี 	<p>ด้านการผลิต</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีต้นทุนการผลิตน้ำผึ้งที่ยังสูงกว่าคู่แข่ง 2. ยังไม่สามารถควบคุมคุณภาพน้ำผึ้งของแต่ละสมาชิกให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกันได้ 3. พันธุ์ผึ้งที่เพาะเลี้ยงเองในกลุ่มไม่สมบูรณ์และแข็งแรงพอ ติดโรคง่าย อีกทั้งให้ผลผลิตไม่สม่ำเสมอ จึงจำเป็นต้องจัดหาพันธุ์ผึ้งที่สมบูรณ์แต่มีราคาแพงจากภายนอกแทน

<p>4.ทำเลที่ตั้งใกล้สวนผลไม้เหมาะสำหรับเลี้ยงผึ้ง</p> <p>ด้านการจัดการองค์กร</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สมาชิกในกลุ่มมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง 2. ผู้นำกลุ่มมีความซื่อสัตย์ เสียสละต่อเพื่อนร่วมอาชีพ และมีวิสัยทัศน์ 3. สมาชิกมีความเชื่อถือและปฏิบัติตามกฎ อีกทั้งยังให้ความเคารพนับถือซึ่งกันและกันทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดี 4. มีการฝึกอบรมสมาชิกและส่งตัวแทนเข้าอบรมพัฒนาการเลี้ยงผึ้ง และการตลาดจากหน่วยงานราชการและเอกชนอยู่เสมอ <p>ด้านการตลาด</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีราคาขายปลีกต่ำกว่าเมื่อเทียบกับราคน้ำผึ้งในท้องถิ่นเดียวกัน 2. มีตลาดขายส่งที่แน่นอน 3. มีความสัมพันธ์และได้รับความไว้วางใจจากผู้รับซื้อ 4. ออกงานแสดงสินค้าตามเทศกาลต่างๆของจังหวัด 5. ให้ข้อมูลความรู้และการทดลองชิมแก่ผู้บริโภค 	<p>ด้านการจัดการองค์กร</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนาบุคลากรยังไม่ทั่วถึงเนื่องจากสมาชิกบางรายมีภาระหน้าที่การงานหลายอย่าง อีกทั้งต้องเสียค่าใช้จ่ายเองในการเดินทางมาฝึกอบรม 2. สมาชิกขาดเงินทุนหมุนเวียนในการเลี้ยงและการขยายขนาดการผลิตน้ำผึ้ง <p>ด้านการตลาด</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ชื่อเสียง และตราเครื่องหมายน้ำผึ้งไม่เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค 2. ขนาดและรูปแบบของบรรจุภัณฑ์ไม่สะดุดตาขาดความทันสมัย 3. ไม่มีร้านค้าหรือตัวแทนจำหน่ายอย่างทั่วถึงส่วนใหญ่มีเฉพาะ ณ ที่ทำการกลุ่มเท่านั้นร้านค้าห่างไกลจากถนนเส้นหลักจึงไม่สะดวกสำหรับลูกค้าที่จะเดินทางมาซื้อ 4. ขาดการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องในการให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้บริโภค
<p>โอกาส</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ภูมิประเทศ ภูมิอากาศและความสมบูรณ์ทางธรรมชาติพันธุ์ไม้ต่างๆเอื้ออำนวยต่อการเลี้ยงผึ้ง 2. เส้นทางคมนาคมขนส่งมีความสะดวกรวดเร็ว 3. มีพื้นที่สวนผลไม้โดยเฉพาะสวนลำไยเป็น 	<p>อุปสรรค</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริโภคยังไม่สามารถแยกแยะว่าน้ำผึ้งแท้และไม่แท้แตกต่างกันอย่างไร 2. ผู้บริโภคยังมองว่าน้ำผึ้งแท้เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีราคาแพง และไม่รู้นำไปใช้บริโภคอย่างไรจึง

<p>จำนวนมาก</p> <p>4. รัฐบาลให้การสนับสนุนการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนเพื่อกระจายทุนและรายได้แก่ชุมชน</p> <p>5. รัฐบาลส่งเสริมและพัฒนาผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP)</p>	<p>จะได้ประโยชน์สูงสุด</p> <p>3. การขอสินเชื่อเพื่อขยายและพัฒนาการเลี้ยงการผลิต จากสถาบันการเงินมีความยุ่งยาก อีกทั้งอัตราดอกเบี้ยเงินกู้จากธนาคาร และราคาน้ำมันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ผู้เลี้ยงต้องมีค่าใช้จ่ายในการเลี้ยงและการเก็บสูงขึ้น</p> <p>4. บริษัทรับซื้อจะตั้งเงื่อนไขหรือมาตรฐานการรับซื้อที่เพิ่มมากขึ้นทำให้ต้นทุนในอนาคตมีแนวโน้มสูงขึ้น</p>
--	--

2) กลุ่มผู้เลี้ยงอำเภอป่าซาง

<u>จุดแข็ง</u>	<u>จุดอ่อน</u>
<p>ด้านการผลิต</p> <p>1. มีการผลิตน้ำผึ้งดอกกล้วยไม้ และน้ำผึ้งดอกไม้ป่าที่มีสี รสชาติ และคุณภาพ รวมทั้งความชื้นน้ำผึ้งต่ำ</p> <p>2. มีการตรวจสอบกระบวนการเลี้ยงระหว่างสมาชิก</p> <p>3. มีการวางแผนและควบคุมปริมาณการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด</p> <p>4. ผู้เลี้ยงผึ้งมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการเลี้ยงผึ้งเป็นอย่างดี</p>	<p>ด้านการผลิต</p> <p>1. แหล่งที่ตั้งของตลาดรับซื้อห่างไกลจากแหล่งผลิตมากทำให้การขนส่งมีค่าใช้จ่ายจำนวนมาก</p> <p>2. มีต้นทุนการผลิตน้ำผึ้งที่ยังสูงกว่าคู่แข่ง</p> <p>3. ยังไม่สามารถควบคุมคุณภาพน้ำผึ้งของแต่ละสมาชิกให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกันได้</p> <p>4. ต้องเสียค่าใช้จ่ายจำนวนมากในการส่งน้ำผึ้งเพื่อตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานให้แก่สถาบันตรวจสอบของหน่วยงานราชการ</p> <p>5. ชาววัดตฤติบหรือวัดตฤติบมีราคาสูง สำหรับการเลี้ยงผึ้งในช่วงที่หมดฤดูการเก็บเกี่ยว โดยเฉพาะน้ำตาลทรายแดง</p>
<p>ด้านการจัดการองค์กร</p> <p>1. สมาชิกในกลุ่มมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง</p> <p>2. สมาชิกในกลุ่มในการร่วมประชุมหารือเสนอและแก้ไขปัญหาต่างๆ</p>	<p>ด้านการจัดการองค์กร</p> <p>1. สมาชิกภายในกลุ่มไม่มีความรู้และความเอาใจใส่ในการจดบันทึกหรือจัดทำบัญชีรายรับ</p>

<p>3. มีการฝึกอบรมสมาชิกและส่งตัวแทนเข้าอบรมพัฒนาการเลี้ยงผึ้ง และการตลาดจากหน่วยงานราชการและเอกชนอยู่เสมอ</p> <p>4. สมาชิกมีความเชื่อถือและปฏิบัติตามกฎ อีกทั้งยังให้ความเคารพนับถือซึ่งกันและกันทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดี</p> <p>ด้านการตลาด</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผลิตภัณฑ์น้ำผึ้ง ได้รับรางวัลชนะเลิศจากการประกวดระดับจังหวัดและภูมิภาค 2. มีราคาขายปลีกต่ำกว่าเมื่อเทียบกับราคาน้ำผึ้งในท้องถิ่นเดียวกัน 3. มีตลาดขายส่งที่แน่นอน 4. มีความสัมพันธ์และได้รับความไว้วางใจจากผู้รับซื้อ 	<p>ราย-จ่าย</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. สมาชิกขาดเงินทุนหมุนเวียนในการเลี้ยงและการขยายขนาดการผลิตน้ำผึ้ง 3. สมาชิกไม่มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาการเลี้ยงผึ้งเท่าที่ควร <p>ด้านการตลาด</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ขนาดและรูปแบบของบรรจุภัณฑ์ไม่สะดุดตาขาดความทันสมัย 2. ไม่มีร้านค้าหรือตัวแทนจำหน่ายอย่างทั่วถึงส่วนใหญ่มีเฉพาะ ณ ที่ทำการกลุ่มเท่านั้นร้านค้าห่างไกลจากถนนเส้นหลักจึงไม่สะดวกสำหรับลูกค้าที่จะเดินทางมาซื้อ 3. ขาดการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องในการให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้บริโภค
<p>โอกาส</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ภูมิประเทศ ภูมิอากาศและความสมบูรณ์ทางธรรมชาติพันธุ์ไม้ต่างๆเอื้ออำนวยต่อการเลี้ยงผึ้ง 2. มีพื้นที่สวนผลไม้ โดยเฉพาะสวนลำไยเป็นจำนวนมาก 3. กระแสการให้ความสนใจการบริโภคอาหารแนวชีวิตหรืออาหารเพื่อสุขภาพมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น 4. รัฐบาลให้การสนับสนุนการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนเพื่อกระจายทุนและรายได้แก่ชุมชน 5. รัฐบาลส่งเสริมและพัฒนาผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) 6. มีหน่วยงานเครือข่ายท้องถิ่นในจังหวัดต่างให้ 	<p>อุปสรรค</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริโภคยังไม่สามารถแยกแยะว่าน้ำผึ้งแท้และไม่แท้แตกต่างกันอย่างไร 2. ผู้บริโภคยังมองว่าน้ำผึ้งแท้เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีราคาแพง และไม่รู้จะนำไปใช้บริโภคอย่างไรจึงจะได้ประโยชน์สูงสุด 3. การขอสินเชื่อเพื่อขยายและพัฒนาการเลี้ยงการผลิต จากสถาบันการเงินมีความยุ่งยาก อีกทั้งอัตราดอกเบี้ยเงินกู้จากธนาคาร และราคาน้ำมันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ผู้เลี้ยงต้องมีค่าใช้จ่ายในการเลี้ยงและการเก็บสูงขึ้น 4. บริษัทรับซื้อจะตั้งเงื่อนไขหรือมาตรฐานการรับซื้อที่เพิ่มมากขึ้นทำให้ต้นทุนในอนาคตมี

<p>การสนับสนุนในการสร้างความเข้มแข็งและส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม</p> <p>7. การแข่งขันทำให้เกิดพัฒนาการเลี้ยงผึ้งและการผลิตที่เพิ่มมากขึ้น</p> <p>8. อาชีพการเลี้ยงผึ้งสามารถทำเป็นอาชีพหลักหรืออาชีพเสริมได้เพราะมีรายได้ที่ดี</p>	<p>แนวโน้มสูงขึ้น</p> <p>5. อัตราการบริโภคและกำลังซื้อของผู้บริโภคมีแนวโน้มที่ลดลงนอกจากนั้นทำให้ผู้บริโภคที่จะเลือกสินค้าที่มีความจำเป็นในชีวิตประจำวันก่อน</p> <p>6. ราคาผึ้งในตลาดโลกมีแนวโน้มที่ลดลงยิ่งมีผลให้ถูกพ่อค้าคนกลางในประเทศกดราคารับซื้อ</p> <p>7. รัฐบาลเปิดเขตเสรีการค้าทำให้น้ำผึ้งต้นทุนต่ำจากต่างประเทศตีตลาดภายในประเทศ</p> <p>8. รัฐบาลไม่ให้การประชาสัมพันธ์ ส่งเสริมและให้ความรู้เกี่ยวกับการบริโภคน้ำผึ้งอย่างจริงจัง</p>
--	--

3) กลุ่มผู้เลี้ยงอำเภอบ้านไผ่

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p>ด้านการผลิต</p> <p>1. มีการผลิตน้ำผึ้งดอกป่า ไผ่แท้ และน้ำผึ้งดอกไม้ป่าที่มีสี รสชาติ และคุณภาพ รวมทั้งความชื้นน้ำผึ้งต่ำ</p> <p>2. ใช้ภูมิปัญญาชาวบ้านในการนำสมุนไพรรักษาโรคและกำจัดศัตรูผึ้งแทนการใช้สารเคมี</p> <p>3. มีการตรวจสอบกระบวนการเลี้ยงระหว่างสมาชิก</p> <p>4. มีการวางแผนและควบคุมปริมาณการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด</p> <p>5. ผู้เลี้ยงผึ้งมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการเลี้ยงผึ้งเป็นอย่างดี</p> <p>ด้านการจัดการองค์กร</p> <p>1. สมาชิกในกลุ่มในการร่วมประชุมหารือเสนอ</p>	<p>ด้านการผลิต</p> <p>1. มีต้นทุนการผลิตน้ำผึ้งที่ยังสูงกว่าคู่แข่ง</p> <p>2. ยังไม่สามารถควบคุมคุณภาพน้ำผึ้งของแต่ละสมาชิกให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกันได้</p> <p>3. ต้องเสียค่าใช้จ่ายจำนวนมากในการส่งน้ำผึ้งเพื่อตรวจสอบความคุณภาพมาตรฐานให้แก่สถาบันตรวจสอบของหน่วยงานราชการ</p> <p>4. ขาดวัตถุดิบหรือวัตถุดิบมีราคาสูง สำหรับการเลี้ยงผึ้งในช่วงที่หมดฤดูเก็บบีเกี้ยว โดยเฉพาะน้ำตาลทรายแดง</p> <p>5. พันธุ์ผึ้งที่เพาะเลี้ยงเองในกลุ่มไม่สมบูรณ์และแข็งแรงพอ ติดโรคร่างง่าย อีกทั้งทำให้ผลผลิตไม่สม่ำเสมอ จึงจำเป็นต้องจัดหาพันธุ์ผึ้งที่สมบูรณ์แต่มีราคาแพงจากภายนอกแทน</p>

<p>และแก้ไขปัญหาต่างๆ</p> <p>2. มีการฝึกอบรมสมาชิกและส่งตัวแทนเข้าอบรมพัฒนาการเลี้ยงผึ้ง และการตลาดจากหน่วยงานราชการและเอกชนอยู่เสมอ</p> <p>3. สมาชิกมีความเชื่อถือและปฏิบัติตามกฎ อีกทั้งยังให้ความเคารพนับถือซึ่งกันและกันทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดี</p> <p>ด้านการตลาด</p> <p>1. มีตลาดขายส่งที่แน่นอน</p> <p>2. มีความสัมพันธ์และได้รับความไว้วางใจจากผู้บริโภค</p>	<p>6. ไม่มีสถานที่เหมาะสมเพียงพอในการเก็บน้ำผึ้งให้พ้นจากแสงและความร้อนทำให้สี และคุณภาพน้ำผึ้งลดน้อยลง ซึ่งมีส่วนที่จะทำให้ราคาได้รับซื้อลดลงด้วย</p> <p>ด้านการจัดการองค์กร</p> <p>1. สมาชิกภายในกลุ่มไม่มีความรู้และความเอาใจใส่ในการจดบันทึกหรือจัดทำบัญชีรายรับรายจ่าย</p> <p>2. สมาชิกขาดเงินทุนหมุนเวียนในการเลี้ยงและการขยายขนาดการผลิตน้ำผึ้ง</p> <p>3. สมาชิกไม่มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาการเลี้ยงผึ้งเท่าที่ควร</p> <p>ด้านการตลาด</p> <p>1. ราคาจำหน่ายน้ำผึ้งยังมีราคาต่ำกว่าผลิตภัณฑ์น้ำผึ้งอื่นๆในตลาด</p> <p>2. ขาดการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องในการให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้บริโภค</p>
<p>โอกาส</p> <p>1. ภูมิประเทศ ภูมิอากาศและความสมบูรณ์ทางธรรมชาติพันธุ์ไม้ต่างๆเอื้ออำนวยต่อการเลี้ยงผึ้ง</p> <p>2. เส้นทางคมนาคมขนส่งมีความสะดวกรวดเร็ว</p> <p>3. มีพื้นที่สวนผลไม้ โดยเฉพาะสวนลำไยเป็นจำนวนมาก</p> <p>4. รัฐบาลให้การสนับสนุนการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนเพื่อกระจายทุนและรายได้แก่ชุมชน</p> <p>5. รัฐบาลส่งเสริมและพัฒนาผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP)</p>	<p>อุปสรรค</p> <p>1. ผู้บริโภคยังไม่สามารถแยกแยะว่าน้ำผึ้งแท้และไม่แท้แตกต่างกันอย่างไร</p> <p>2. ผู้บริโภคยังมองว่าน้ำผึ้งแท้เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีราคาแพง และไม่รู้จะนำไปใช้บริโภคอย่างไรจึงจะได้ประโยชน์สูงสุด</p> <p>3. การขอสินเชื่อเพื่อขยายและพัฒนาการเลี้ยงการผลิต จากสถาบันการเงินมีความยุ่งยาก อีกทั้งอัตราดอกเบี้ยเงินกู้จากธนาคาร และราคาน้ำมันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ผู้เลี้ยงต้องมี</p>

<p>6. การเปิดเขตเสรีการค้า (FTA) ทำให้ผู้ผลิตมีโอกาสส่งออกไปยังต่างประเทศเพิ่มขึ้น อีกทั้งยังเป็นการทำมีอำนาจในการต่อรองกับผู้รับซื้อน้ำผึ้งในประเทศ</p> <p>7. มีหน่วยงานเครือข่ายท้องถิ่นในจังหวัดต่างให้การสนับสนุนในการสร้างความเข้มแข็งและส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม</p> <p>8. อาชีพการเลี้ยงผึ้งสามารถทำเป็นอาชีพหลักหรืออาชีพเสริมได้เพราะมีรายได้ที่ดี</p>	<p>ค่าใช้จ่ายในการเลี้ยงและการเก็บสูงขึ้น</p> <p>4. บริษัทรับซื้อจะตั้งเงื่อนไขหรือมาตรฐานการรับซื้อที่เพิ่มมากขึ้นทำให้ต้นทุนในอนาคตมีแนวโน้มสูงขึ้น</p> <p>5. ราคาผึ้งในตลาดโลกมีแนวโน้มที่ลดลงยังมีผลให้ถูกพ่อค้าคนกลางในประเทศกดราคารับซื้อ</p> <p>6. หน่วยงานราชการไม่สามารถจัดหาน้ำตาลทรายแดงราคาต่ำให้แก่ผู้เลี้ยงผึ้งในช่วงที่หมดฤดูเก็บเกี่ยวได้</p> <p>7. หน่วยงานราชการมีการจัดเก็บค่าตรวจสอบคุณภาพน้ำผึ้งในอัตราที่สูง</p> <p>8. รัฐบาลเปิดเขตเสรีการค้าทำให้น้ำผึ้งต้นทุนต่ำจากต่างประเทศตีตลาดภายในประเทศ</p> <p>9. รัฐบาลไม่ให้การประชาสัมพันธ์ ส่งเสริมและให้ความรู้เกี่ยวกับการบริโภคน้ำผึ้งอย่างจริงจัง</p>
--	---

4) กลุ่มผู้เลี้ยงอำเภอคอยสะเกิด – สันกำแพง

<u>จุดแข็ง</u>	<u>จุดอ่อน</u>
<p>ด้านการผลิต</p> <p>1. มีการผลิตน้ำผึ้งดอกถ้าไยแท้ และน้ำผึ้งดอกไม้ป่าที่มีสี รสชาติ และคุณภาพ รวมทั้งความชื้นน้ำผึ้งต่ำ</p> <p>2. ใช้ภูมิปัญญาชาวบ้านในการนำสมุนไพรรักษาโรคและกำจัดศัตรูผึ้งแทนการใช้สารเคมี</p> <p>3. มีการตรวจสอบกระบวนการเลี้ยงระหว่างสมาชิก</p> <p>4. มีการวางแผนและควบคุมปริมาณการผลิตให้</p>	<p>ด้านการผลิต</p> <p>1. แหล่งที่ตั้งของตลาดรับซื้อห่างไกลจากแหล่งผลิตมากทำให้การขนส่งมีค่าใช้จ่ายจำนวนมาก</p> <p>2. มีต้นทุนการผลิตน้ำผึ้งที่ยังสูงกว่าคู่แข่ง</p> <p>3. ยังไม่สามารถควบคุมคุณภาพน้ำผึ้งของแต่ละสมาชิกให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกันได้</p> <p>4. ต้องเสียค่าใช้จ่ายจำนวนมากในการส่งน้ำผึ้งเพื่อตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานให้แก่สถาบันตรวจสอบของหน่วยงานราชการ</p>

<p>สอดคล้องกับความต้องการของตลาด</p> <p>5. ผู้เลี้ยงผึ้งมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการเลี้ยงผึ้งเป็นอย่างดี</p> <p>6. มีการผลิตสินค้าเพื่อขายอย่างพอเพียงและต่อเนื่องตลอดทั้งปี</p>	<p>ด้านการจัดการองค์กร</p> <p>1. สมาชิกภายในกลุ่มไม่มีความรู้และความเอาใจใส่ในการจดบันทึกหรือจัดทำบัญชีรายรับรายจ่าย</p> <p>2. สมาชิกขาดเงินทุนหมุนเวียนในการเลี้ยงและการขยายขนาดการผลิตน้ำผึ้ง</p>
<p>ด้านการจัดการองค์กร</p> <p>1. สมาชิกในกลุ่มมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง</p> <p>2. มีการฝึกอบรมสมาชิกและส่งตัวแทนเข้าอบรมพัฒนาการเลี้ยงผึ้ง และการตลาดจากหน่วยงานราชการและเอกชนอยู่เสมอ</p> <p>3. สมาชิกมีความเชื่อถือและปฏิบัติตามกฎ อีกทั้งยังให้ความเคารพนับถือซึ่งกันและกันทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดี</p>	<p>ด้านการตลาด</p> <p>1. ชื่อเสียง และตราสัญลักษณ์น้ำผึ้งไม่เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค</p> <p>2. ผลิตภัณฑ์ยังไม่มีความหลากหลายมีการผลิตน้ำผึ้งเพียง 2 ชนิดเท่านั้น</p> <p>3. ขนาดและรูปแบบของบรรจุภัณฑ์ไม่สะดุดตาขาดความทันสมัย</p> <p>4. ราคาจำหน่ายน้ำผึ้งบรรจุขวดยังมีราคาต่ำกว่าผลิตภัณฑ์น้ำผึ้งอื่นๆ ในตลาดระดับบนอยู่ค่อนข้างมาก</p> <p>5. ไม่มีร้านค้าหรือตัวแทนจำหน่ายอย่างทั่วถึงส่วนใหญ่มีเฉพาะ ณ ที่ทำการกลุ่มเท่านั้นร้านค้าห่างไกลจากถนนเส้นหลักจึงไม่สะดวกสำหรับลูกค้าที่จะเดินทางมาซื้อ</p> <p>6. ขาดการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องในการให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้บริโภค</p>
<p>ด้านการตลาด</p> <p>1. ผลิตภัณฑ์น้ำผึ้งได้รับรางวัลชนะเลิศจากกากระดับจังหวัดและภูมิภาค</p> <p>2. มีราคาขายปลีกต่ำกว่าเมื่อเทียบกับราคาน้ำผึ้งในท้องถิ่นเดียวกัน</p> <p>3. มีตลาดขายส่งที่แน่นอน</p> <p>4. มีความสัมพันธ์และได้รับความไว้วางใจจากผู้บริโภค</p> <p>5. มีแหล่งจำหน่าย ณ ที่ทำการของกลุ่มทำให้ไม่เสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน</p>	

โอกาส	อุปสรรค
<ol style="list-style-type: none"> 1. ภูมิประเทศ ภูมิอากาศและความสมบูรณ์ทางธรรมชาติพันธุ์ไม้ต่างๆเอื้ออำนวยต่อการเลี้ยงผึ้ง 2. เส้นทางคมนาคมขนส่งมีความสะดวกรวดเร็ว 3. มีพื้นที่สวนผลไม้โดยเฉพาะสวนลำไยเป็นจำนวนมาก 4. กระแสการให้ความสนใจการบริโภคอาหารแนวชีวิตหรืออาหารเพื่อสุขภาพมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น 5. รายได้ของผู้บริโภคเฉลี่ยมีแนวโน้มที่สูงขึ้น 6. รัฐบาลให้การสนับสนุนการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนเพื่อกระจายทุนและรายได้แก่ชุมชน 7. รัฐบาลส่งเสริมและพัฒนาผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) 8. มีหน่วยงานเครือข่ายท้องถิ่นในจังหวัดต่างให้การสนับสนุนในการสร้างความเข้มแข็งและส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การขอสินเชื่อเพื่อขยายและพัฒนาระบบการผลิต จากสถาบันการเงินมีความยุ่งยาก อีกทั้งอัตราดอกเบี้ยเงินกู้จากธนาคาร และราคาน้ำมันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ผู้เลี้ยงต้องมีค่าใช้จ่ายในการเลี้ยงและการเก็บสูงขึ้น 2. บริษัทฯรับซื้อจะตั้งเงื่อนไขหรือมาตรฐานการรับซื้อที่เพิ่มมากขึ้นทำให้ต้นทุนในอนาคตมีแนวโน้มสูงขึ้น 3. อัตราการบริโภคและกำลังซื้อของผู้บริโภคมีแนวโน้มที่ลดลงนอกจากนี้ทำให้ผู้บริโภคที่จะเลือกสินค้าที่มีความจำเป็นในชีวิตประจำวันก่อน 4. ราคาน้ำผึ้งในตลาดโลกมีแนวโน้มที่ลดลงยังมีผลให้ถูกพ่อค้าคนกลางในประเทศกดราคารับซื้อ 5. รัฐบาลเปิดเขตเสรีการค้าทำให้น้ำผึ้งต้นทุนต่ำจากต่างประเทศตีตลาดภายในประเทศ 6. รัฐบาลไม่ให้การประชาสัมพันธ์ ส่งเสริมและให้ความรู้เกี่ยวกับการบริโภคน้ำผึ้งอย่างจริงจัง

5) บริษัทสุภาพาร์มฝิ่ง จำกัด

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p>ด้านการผลิต</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ทำเลที่ตั้งการผลิตมีความสมบูรณ์ทางธรรมชาติ 2. มีการผลิต การจัดหาผ้าฝิ่งชนิดต่างๆทั่วประเทศรวมทั้งการคัดเลือกผ้าฝิ่งที่มีคุณภาพทั้งสี กลิ่นและรสชาติ 3. มีการวางแผนการผลิตที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด 4. มีต้นทุนการผลิตต่ำกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ 5. ผ้าฝิ่งได้การรับรองการผลิต และผ่านมาตรฐานฟาร์มฝิ่งจากหน่วยงานราชการ 6. มีการจัดการด้านคลังสินค้าที่ดีจึงทำให้มีผลผลิตป้อนสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง 7. บริษัทฯมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการเลี้ยงฝิ่งเป็นอย่างดี 	<p>ด้านการผลิต</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผ้าฝิ่งที่รับซื้อจากผู้เลี้ยงภายนอกไม่มีคุณภาพที่สม่ำเสมอ เช่น ผ้าฝิ่งมีความชื้นสูงบริษัทต้องว่าจ้างบริษัทอื่นให้ทำการใช้เครื่องอบเพื่อลดความชื้นทำให้มีต้นทุนที่เพิ่มขึ้น 2. ผ้าฝิ่งที่รับซื้ออาจมีการผสมหรือปลอมปนมาทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายสำหรับกระบวนการตรวจสอบมากขึ้น 3. ต้องเสียค่าใช้จ่ายจำนวนมากในการตรวจสอบสารตกค้างในผ้าฝิ่ง แก่หน่วยงานราชการ 4. ต้องซื้อวัตถุดิบในการเลี้ยงฝิ่งนอกฤดูการเก็บเกี่ยวที่มีราคาแพงโดยเฉพาะน้ำตาลทรายแดง 5. ไม่สามารถจัดหาเครื่องมือเครื่องจักรและเทคโนโลยีสำหรับการแปรรูปได้เนื่องจากมีราคาแพง
<p>ด้านการจัดการองค์กร</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. บริษัทฯแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจนและเป็นระบบ 2. มีการจัดทำบัญชีรายรับ - รายจ่ายอย่างเป็นระบบ โดยผ่านการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบบัญชีที่ได้รับอนุญาต 3. รูปแบบการบริหารของบริษัททำให้เกิดความคล่องตัวในการจัดการและการตัดสินใจ อีกทั้งการที่ธุรกิจเป็นแบบครอบครัว ทำให้เกิดความใกล้ชิดช่วยเหลือและให้กำลังใจซึ่งกันและกัน 4. เจ้าของบริษัทฯมีความเป็นผู้นำกล้าตัดสินใจ 	<p>ด้านการจัดการองค์กร</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ด้วยการบริหารแบบครอบครัวอาจทำให้ผู้บริหารรุ่นต่อไปขาดความรู้ความเข้าใจและการผสมงานที่ดีเท่ากับรุ่นบุกเบิก 2. ขาดเจ้าหน้าที่วิเคราะห์และตรวจสอบอีกทั้งมีค่าจ้างสูง 3. กฏระเบียบของบริษัทฯยังไม่มีความเข้มงวดทำให้พนักงานขาดความตั้งใจและความรับผิดชอบ 4. เจ้าหน้าที่ยังไม่ความพร้อมที่จะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

<p>และมีวิสัยทัศน์</p> <p>5. มีการประชุมหารือและแก้ไขปรับปรุงแผนงานต่างๆ อยู่ตลอดเวลา</p> <p>6. เจ้าหน้าที่และพนักงานขายมีความรู้ความสามารถ อีกทั้งยังได้รับการเข้าฝึกอบรมจากหน่วยงานต่างๆ เป็นประจำ</p> <p>ด้านการตลาด</p> <p>1. มีผลิตภัณฑ์น้ำผึ้งหลากหลายชนิด บรรจุภัณฑ์และหีบห่อมีความทันสมัย สวยงาม สะดวกต่อการใช้งาน</p> <p>2. ชื่อเสียงและตราหือเป็นที่รู้จักของผู้บริโภค</p> <p>3. ผลิตภัณฑ์ได้รับรางวัลสินค้า (OTOP) 4 ดาว ระดับประเทศ</p> <p>4. มีราคาที่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งรายอื่นๆ ในตลาดบนและตลาดล่าง</p> <p>5. มีการส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้แก่ผู้บริโภค เช่น การจัดทำใบแนะนำสินค้า การให้ความรู้ความเข้าใจ การออกร้านจัดแสดงผลิตภัณฑ์ตามงานและเทศกาลต่างๆ ทั่วประเทศ การให้ทดลองลองชิม เป็นต้น</p> <p>6. ทำเลที่ตั้งร้านจำหน่ายเป็นทางผ่านไปยังแหล่งท่องเที่ยวสำคัญของจังหวัด</p> <p>7. จัดทำสถานที่ท่องเที่ยวเชิงเกษตรภายในบริษัทเพื่อให้ความรู้แก่นักท่องเที่ยว</p> <p>8. บริษัทฯ มีตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ร้านขายของฝาก ห้างสรรพสินค้าในจังหวัดและมีแผนการขยายให้ครอบคลุมทั่วประเทศ</p> <p>9. บริษัทฯ มีการจัดทำ website เพื่อเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ต่างๆ การติดต่อซื้อขาย</p>	<p>ด้านการตลาด</p> <p>1. การออกแบบและพัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้มีสะดวกต่อการใช้และยืดอายุน้ำผึ้ง มีค่าใช้จ่ายจำนวนมาก</p> <p>2. เครื่องมือ เครื่องจักรและเทคโนโลยีการแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่ามีราคาแพง</p> <p>3. ไม่สามารถเพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ ได้ซึ่งจากเดิมมีเพียงกลุ่มลูกค้าที่ใช้ประจำ และกลุ่มนักท่องเที่ยว เป็นต้น</p> <p>4. ต้นทุนค่าการตลาดมีค่าใช้จ่ายสูงมากเช่น ค่าใช้จ่ายในการทำใบแนะนำสินค้า การเช่าสถานที่จำหน่าย ค่าวางผลิตภัณฑ์ตามร้านค้าจำหน่ายของฝาก และค่าน้ำมัน เป็นต้น</p>
--	--

และของเวลาเข้าชมสถานที่การเลี้ยงผึ้งตัวอย่าง เป็นต้น	
<u>โอกาส</u>	<u>อุปสรรค</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. ภูมิประเทศ ภูมิอากาศ ความสมบูรณ์ของพืชพันธุ์ธรรมชาติที่เหมาะสมแก่การเลี้ยงผึ้ง 2. มีความได้เปรียบด้านการจัดหาวัตถุดิบ เนื่องจากที่ตั้งใกล้กับสวนผลไม้โดยเฉพาะสวนลำไย 3. กระแสความนิยมของผู้บริโภคในการเลือกอาหารเพื่อสุขภาพมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น 4. อุตสาหกรรมอาหารในประเทศได้ทำการนำน้ำผึ้งไปเป็นวัตถุดิบทดแทนน้ำตาลเพิ่มมากขึ้น 5. รัฐบาลส่งเสริมและพัฒนาผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) 6. รัฐบาลให้การสนับสนุนโดยการออกสินเชื่อเพื่อการพัฒนาธุรกิจเป็นอุตสาหกรรมขนาดย่อม หรือ (SMEs) 7. การเปิดเขตเสรีการค้า (FTA) ทำให้ผู้ผลิตมีโอกาสส่งออกและขยายตลาดไปยังต่างประเทศเพิ่มขึ้น 8. การแข่งขันทำให้เกิดการพัฒนาการเลี้ยง การผลิตให้มีคุณภาพมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล 9. เทคโนโลยีการผลิตและการแปรรูปอาหารเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้ามีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริโภคยังไม่สามารถแยกแยะว่าน้ำผึ้งแท้ ไม่แท้แตกต่างกันอย่างไรนอกจากนั้นผู้บริโภคมองว่าน้ำผึ้งแท้เป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีความจำเป็นหรือไม่ทราบวิธีที่จะนำไปใช้บริโภคอย่างไรจึงจะได้ประโยชน์สูงสุด 2. บริษัทฯรับซื้อทั้งในประเทศ และต่างประเทศ มีการตั้งเงื่อนไขการรับซื้อที่ยู่งยากขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตในอนาคตมีแนวโน้มสูงขึ้น 3. พฤติกรรมหรือรูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้บริโภคทั่วไปมิได้เห็นว่าน้ำผึ้งเป็นสินค้าที่มีความจำเป็นในชีวิตประจำวัน 4. ค่าดำเนินการตรวจสอบของหน่วยงานราชการมีการจัดเก็บค่าตรวจสอบคุณภาพน้ำผึ้งในอัตราที่สูง 5. ผลของข้อตกลงเขตเสรีการค้าทำให้น้ำผึ้งต้นทุนต่ำจากต่างประเทศเข้ามาตีตลาดภายในประเทศ 6. รัฐบาลไม่ให้การประชาสัมพันธ์ ส่งเสริมและให้ความรู้เกี่ยวกับการบริโภคน้ำผึ้งอย่างจริงจัง

5) บริษัท เชียงใหม่เฮลตี้โปรดักส์ จำกัด

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p>ด้านการผลิต</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ทำเลที่ตั้งอยู่บนเส้นทางหลักระหว่างจังหวัดเชียงใหม่และลำพูนทำให้สะดวกในการจัดหาผ้าฝ้ายจากผู้เลี้ยงทั้ง 2 จังหวัดได้เป็นอย่างดี 2. เป็นผู้รับซื้อผ้าฝ้ายรายใหญ่ที่สุดในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน โดยมีกรในซื้อผ้าฝ้ายชนิดต่างๆทั่วทั้งภาคเหนือและภาคกลาง 3. มีกระบวนการการคัดเลือก หรือรับซื้อผ้าฝ้ายที่มีความเข้มงวดเนื่องจากบริษัทมีฝ่ายวิเคราะห์และตรวจสอบของตนเอง 4. มีเครื่องอบเพื่อลดความชื้นของผ้าฝ้ายทำให้ง่ายต่อการผลิตต่ำกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ 5. มีการวางแผนและควบคุมปริมาณรับซื้อที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด 6. มีพื้นที่และโกดังที่ทันสมัยในการเก็บผ้าฝ้ายได้เป็นจำนวนมากอีกทั้งยังมีการจัดการด้านคลังสินค้าที่ดีจึงทำให้มีผลผลิตป้อนสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง 7. บริษัทฯผ่านการรับรองมาตรฐานการจัดการและการผลิตในระดับสากล (HACCP) 	<p>ด้านการผลิต</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผ้าฝ้ายที่รับซื้อจากผู้เลี้ยงภายนอกมีคุณภาพที่ไม่สม่ำเสมอ ทำให้บริษัทฯต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายสำหรับกระบวนการตรวจสอบมากขึ้น
<p>ด้านการจัดการองค์กร</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. บริษัทฯมีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจนเป็นระบบ 2. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับควบคุมฝ่ายบัญชี ฝ่ายการเงิน ฝ่ายขาย ฝ่ายโรงงานและคลังสินค้าอย่างเป็นระบบ 	<p>ด้านการจัดการองค์กร</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ขาดพนักงานที่มีประสบการณ์ ทำให้ต้องเสียเวลาในการฝึกฝน 2. ไม่สามารถดึงดูดให้พนักงานที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญให้อยู่กับบริษัทฯ

<p>3. รูปแบบการบริหารของ บริษัท ๆ มี คณะกรรมการบริษัทช่วยกันวางแผน และ ตัดสินใจทำให้ธุรกิจมีความคล่องตัว</p> <p>4. ผู้นำบริษัท ๆ มีมุมมองและมีวิสัยทัศน์ที่ กว้างไกล</p> <p>5. มีการประชุมหารือ ควบคุมและปรับปรุง แผนการดำเนินงานต่างๆ อยู่ตลอดเวลา</p> <p>6. กฎระเบียบของบริษัท ๆ มีความเข้มงวดทำให้ พนักงานมีความตั้งใจและความรับผิดชอบเป็น อย่างดี</p>	<p>3. ขาดผู้บริหารระดับกลางที่คอยเชื่อมโยงและ ถ่ายทอดแก่นักงานระดับล่าง</p> <p>4. พนักงานระดับล่างส่วนใหญ่ไม่มีโอกาสเข้า ฝึกอบรมพัฒนาความสามารถเท่าที่ควร</p>
<p>ด้านการตลาด</p>	<p>ด้านการตลาด</p>
<p>1. ชื่อเสียงและตราหือเป็นที่รู้จักของผู้บริโภค</p> <p>2. บรรลุภัณฑ์และหีบห่อมีความทันสมัย สวยงาม สะดวกต่อการใช้งาน</p> <p>3. มีราคาที่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง รายอื่นๆ ในตลาดบนและตลาดล่าง</p> <p>4. มีการผลิตอุปกรณ์การเลี้ยงผึ้งทุกชนิด จำหน่ายให้แก่ผู้เลี้ยงทั่วไป</p> <p>5. ทำเลที่ตั้งบริษัท ๆ ได้เปิดร้านจำหน่ายของ ตนเองและยังเป็นทางผ่านไปยังแหล่งท่องเที่ยว สำคัญของจังหวัด</p> <p>6. บริษัท ๆ มีการจัดทำ website เพื่อเผยแพร่ ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ต่างๆ การติดต่อซื้อขาย และจองเวลาเข้าชมสถานที่การเลี้ยงผึ้งตัวอย่าง เป็นต้น</p>	<p>1. เน้นการรับซื้อน้ำผึ้งเพียง 2 ชนิด ทำให้สินค้า ไม่มีความหลากหลายเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง</p> <p>2. เน้นเฉพาะตลาดขายส่งในประเทศและ ต่างประเทศมากกว่าตลาดขายปลีกทำให้เกิด การขาดแคลนในกลุ่มลูกค้ารายย่อย</p> <p>3. การออกงานแสดงสินค้าส่วนใหญ่เน้นที่ อุปกรณ์เครื่องมือสำหรับการเลี้ยงผึ้ง มากกว่าผลิตภัณฑ์น้ำผึ้ง</p> <p>4. ช่องทางและแหล่งจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำผึ้ง ยังไม่ครอบคลุมทุกจังหวัดเพราะมีจำหน่าย เพียงที่บริษัทเพียงที่เดียวในปัจจุบัน</p>

โอกาส	อุปสรรค
<ol style="list-style-type: none"> 1. ภูมิประเทศ ภูมิอากาศ ความสมบูรณ์ของพืชพันธุ์ธรรมชาติที่เหมาะสมแก่การเลี้ยงผึ้ง 2. จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดลำพูนมีพื้นที่ปลูกสวนลำไยมากที่สุดในประเทศส่งผลให้มีการผลิตน้ำผึ้งดอกลำไยคุณภาพดีเป็นจำนวนมาก 3. กระแสความนิยมของผู้บริโภคในการเลือกอาหาร โดยเฉพาะการบริโภคน้ำผึ้งเพื่อสุขภาพที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น 4. อุตสาหกรรมอาหารในประเทศได้ทำให้นำน้ำผึ้งไปเป็นวัตถุดิบมากขึ้น 5. การพัฒนาทั้งด้านการผลิต และด้านการตลาดของคู่แข่ง อีกทั้งการรวมตัวของผู้เลี้ยงผึ้งเป็นผลให้เกิดการแข่งขัน ในการเลี้ยง การผลิตน้ำผึ้งให้มีคุณภาพมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล 6. การเปิดเขตเสรีการค้า (FTA) ทำให้ผู้ผลิตมีโอกาสส่งออกน้ำผึ้งและขยายตลาดไปยังต่างประเทศได้เพิ่มขึ้น 7. เทคโนโลยีการผลิตและการแปรรูปอาหารเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้ามีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว 8. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันมีความก้าวหน้าทันสมัย สำหรับการติดต่อสื่อสารและเข้าถึงตลาดต่างๆทั่วโลกได้อย่างรวดเร็ว 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การบริโภคน้ำผึ้งของคนไทยในชีวิตประจำวันมีปริมาณน้อยมาก (200กรัม/คน/ปี) เมื่อเปรียบเทียบกับชาวตะวันตกที่นิยมบริโภค (2 กิโลกรัม/คน/ปี) ทำให้การทำตลาดขายปลีกในประเทศมีความยุ่งยาก ปริมาณและมูลค่าไม่คุ้มกับการลงทุน 2. รัฐบาลส่งเสริมและพัฒนาผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) อีกทั้งยังให้การสนับสนุนด้านสินเชื่อเพื่อการปรับปรุง และขยายธุรกิจครัวเรือนให้เป็นอุตสาหกรรมขนาดย่อมหรือ (SMEs) ทำให้เกิดการแย่งตลาดเพื่อขายสินค้ากันมากขึ้น 3. ผลของการเขตเสรีการค้าทำให้น้ำผึ้งต้นทุนต่ำจากต่างประเทศเข้ามาตีตลาดภายในประเทศ และมีผู้นำมาผสมกับน้ำผึ้งขายภายในประเทศ 4. รัฐบาลขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดีในการส่งเสริมและให้ความรู้เกี่ยวกับความเข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์การบริโภคน้ำผึ้งอย่างจริงจัง 5. ต้นทุนค่าขนส่งมีราคาสูงขึ้นตามภาวะที่ราคาน้ำมันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น

7) บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p>ด้านการผลิต</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. บริษัทฯ เป็นผู้ผลิตอาหารรายใหญ่รายหนึ่งของโลก 2. มีการผลิตผลิตภัณฑ์อาหาร และเครื่องดื่มจำหน่ายทั่วโลกมากกว่า 15,000 ชนิด 3. บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้รับซื้อสินค้าเกษตรรายใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศ เนื่องจากมีการจัดหาวัตถุดิบและวัสดุบรรจุภัณฑ์จากซัพพลายเออร์จากทั่วประเทศมากกว่า 16,000 ราย 4. เป็นบริษัทฯ ผู้ผลิตนมผงคัดแปรงสูตรที่มีการใช้น้ำผึ้งเป็นส่วนผสมแทนสารให้ความหวานชนิดอื่นๆ เป็นเจ้าแรกในประเทศไทยและในโลก 5. มีกระบวนการจัดซื้อน้ำผึ้งจากผู้ขายทั่วประเทศ ที่มีความเข้มงวดทั้งนี้เพื่อให้ได้น้ำผึ้งที่มีคุณภาพ และต้องปราศจากสารตกค้าง 6. มีเครื่องจักรและเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย 7. มีต้นทุนการผลิตต่ำกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ 8. บริษัทฯ ผ่านการรับรองมาตรฐานการจัดการและการผลิตในระดับสากล 9. มีศูนย์วิจัย ตรวจสอบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ประจำบริษัทฯ ในแต่ละประเทศทั่วโลกเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ 10. มีการวางแผนการผลิตที่สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มตลาดเป้าหมายได้หลายระดับ 11. มีระบบโลจิสติกส์ การจัดการด้านคลังสินค้า และการขนส่งที่มีประสิทธิภาพจึงทำ 	<p>ด้านการผลิต</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ทำเลที่ตั้งของโรงงานห่างจากแหล่งวัตถุดิบ ทำให้เสียค่าขนส่งจำนวนมาก 2. บริษัทฯ รับผิดชอบต่อคู่แข่งเริ่มมีการกักตุน และก๊วนซื้อน้ำผึ้งแข่งกับทางบริษัทฯ โดยให้ราคาซื้อที่ใกล้เคียงกับบริษัทฯ หรือมีเงื่อนไขและมาตรฐานในการรับซื้อน้อยกว่า 3. วัตถุดิบที่รับซื้อ โดยเฉพาะน้ำผึ้งที่รับซื้อ มีคุณภาพที่ไม่สม่ำเสมอ เช่น น้ำผึ้งมีความชื้นสูง มีสารเคมีตกค้าง และมีการปลอมปนน้ำผึ้ง บริษัทฯ ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายสำหรับกระบวนการตรวจสอบมากขึ้น

<p>ให้มีผลิตภัณฑ์ป้อนสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง</p> <p>ด้านการจัดการองค์กร</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. บริษัทฯรับนโยบายการบริหารจัดการโดยตรงจากบริษัทฯแม่ในต่างประเทศ ทำให้เป้าหมายขององค์กรมีความชัดเจนและเหมือนกันทั่วโลก 2. บริษัทฯแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจนและเป็นระบบ 3. มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเชื่อมโยงการทำงาน การตรวจสอบของทุกฝ่ายในบริษัทฯ และโรงงานทั้งหมดในประเทศ 4. รูปแบบการบริหารของบริษัทฯมีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ ทำให้เกิดความคล่องตัวในการจัดการและการตัดสินใจ 5. ผู้นำองค์กร และคณะกรรมการผู้บริหารมีความเป็นผู้กล้าตัดสินใจและมีวิสัยทัศน์กว้างไกล 6. มีสภาพคล่องทางการเงินสูง 7. มีการประชุมหารือและแก้ไขปรับปรุงแผนงานต่างๆ อยู่ตลอดเวลา 8. ฝ่ายบุคคลมีการสรรหาเจ้าหน้าที่และพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ อีกทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานแก่พนักงาน และเจ้าหน้าที่เป็นประจำ 9. กฎระเบียบของบริษัทฯมีความเข้มงวดทำให้พนักงานมีความตั้งใจ และทุ่มเทอย่างเต็มที่ 10. องค์กรให้ความสำคัญต่อการรักษาสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของผู้บริโภค 	<p>ด้านการจัดการองค์กร</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติอาจเกิดความไม่เข้าใจกันในการประสานงานกัน 2. ไม่มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจในหน่วยงานระดับล่าง การตัดสินใจต้องขึ้นอยู่กับคณะกรรมการผู้บริหารทำให้เกิดความล่าช้า
---	---

<p>ด้านการตลาด</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯมีภาพพจน์ที่ดีในสายตาของผู้บริโภคด้วยคุณภาพมาตรฐานผลิตภัณฑ์ในระดับสากล 2. มีส่วนแบ่งตลาดสินค้าประเภทอาหาร โดยเฉพาะนมผงปรุงแต่งรสชาติมากเป็นอันดับที่หนึ่ง 3. ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯมีหลากหลาย บรรจุภัณฑ์ หีบห่อมีความสวยงามทันสมัย สะดวกต่อการใช้งาน และตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ในทุกๆตลาด 4. มีราคาที่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งรายอื่นๆในทุกๆตลาด 5. ช่องทางการจัดจำหน่ายครอบคลุมและทั่วถึงทุกพื้นที่ 6. มีการส่งเสริมและประชาสัมพันธ์อย่างเต็มที่ด้วยงบประมาณด้านโฆษณาจำนวนมาก เช่น การจัดทำโฆษณาทางทีวี วิทยุ การออกงานแสดงสินค้าต่างๆ นอกจากนั้นยังมี การจัดทำ website เพื่อเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ต่างๆ การเปิดศูนย์บริการให้ข้อมูล ชื่อร้องเรียนทางโทรศัพท์ตลอด 24 ชั่วโมง เป็นต้น 	<p>ด้านการตลาด</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การที่บริษัทฯต้องรักษาชื่อเสียงและภาพพจน์ในการเป็นผู้นำตลาด และกฎระเบียบทางด้านอาหารที่เพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆต้องมีความรอบเพิ่มสูงขึ้น อีกทั้งความรับผิดชอบต่อผู้บริโภคที่มีมากขึ้นด้วย 2. ต้นทุนการตลาดต่างๆมีแนวโน้มที่จะเพิ่มสูงขึ้น
<p>โอกาส</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. แหล่งที่มาของวัตถุดิบมีสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติที่สมบูรณ์ในการเลี้ยงและผลิตน้ำผึ้งคุณภาพดี 2. เส้นทางการคมนาคม มีความสะดวกรวดเร็วในการขนส่ง 3. ผู้ผลิตน้ำผึ้งให้ความร่วมมือและยอมรับ 	<p>อุปสรรค</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มในประเทศได้มีการนำน้ำผึ้งไปเป็นวัตถุดิบมากขึ้นทำให้เกิดการแย่งซื้อวัตถุดิบ หรือทำให้วัตถุดิบมีราคาสูงขึ้น 2. ค่าจ้างแรงงาน และราคาน้ำมันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นทำให้บริษัทฯต้องแบกภาระต้นทุนการ

เงื่อนไขกับทางบริษัทฯเป็นอย่างดี	ผลิตที่เพิ่มขึ้น
4. รัฐบาลออกนโยบายให้ประเทศเป็นผู้นำในการผลิตอาหารส่งออกทั่วโลก	3. อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจลดลง ทำให้ผู้บริโภคมีการจับจ่ายใช้สอยลดลงตามไปด้วย
5. รัฐบาลส่งเสริมให้บริษัทฯต่างชาติเข้ามาลงทุนในการพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารในประเทศอย่างเต็มที่	4. การเปิดเขตเสรีการค้าทำให้น้ำผึ้งต้นทุนต่ำจากต่างประเทศเข้ามาตีตลาด หรือมีการนำน้ำผึ้งที่ไม่มีคุณภาพมาผสมขายให้แก่บริษัทฯ
6. ความสะดวกสบายของผู้บริโภคในการเลือกอาหารเพื่อสุขภาพมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น	5. หน่วยงานราชการไม่มีความเข้มงวดในการตรวจสอบ และควบคุมคุณภาพน้ำผึ้งที่มีการนำเข้ามาจากต่างประเทศ
7. การเปิดเขตเสรีการค้า (FTA) ทำให้บริษัทมีโอกาสนำเข้าน้ำผึ้งต้นทุนต่ำจากต่างประเทศเข้ามาทดแทน	6. รัฐบาลออกกฎหมายห้ามมิให้มีการนำสารให้ความหวานมาผสมกับนมผงปรุงแต่งสำหรับเด็กทารก
8. การแข่งขันระหว่างผู้ผลิตทำให้เกิดการพัฒนาการเลี้ยง การผลิต ทำให้ผลผลิตที่ได้มีคุณภาพมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล	
9. เทคโนโลยีการผลิตและการแปรรูปอาหารเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้ามีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว	

2) การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งและผู้ประกอบการเลี้ยงผึ้ง

หลังจากได้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค จากการทำอภิปรายกลุ่มย่อยแล้ว ได้นำข้อมูลข้างต้น (รายละเอียดใน 6.2.1) มาจัดทำแบบสอบถามสำหรับการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งและผู้ประกอบการเลี้ยงผึ้งรายเดียวเพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงสภาพอันแท้จริง ของกลุ่มผู้เลี้ยงและผู้ประกอบการเลี้ยงผึ้งรายเดียวที่อยู่ในสถานการณ์ใด เพื่อจะนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด ซึ่งประกอบไปด้วย สมาชิกของแต่ละกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งในชมรมผู้เลี้ยงผึ้งจังหวัดลำพูน 4 กลุ่ม จำนวน 59 ชุด และตัวแทนของผู้ประกอบการเอกชนเลี้ยงผึ้งรายเดียวทั้งหมด 3 ชุด โดยการนำผลรวม (Sum) ของคะแนนปัจจัยต่าง ๆ ตามกระบวนการวิเคราะห์ SWOT Matrix ในบทที่ 3 แล้วนำมาจัดแยกเป็น 4 กลุ่มคือ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ดังรายละเอียดดังนี้

1) กลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอเมืองลำพูน

จากการประเมินผล SWOT Matrix ของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอเมืองลำพูน พบว่า มีจุดแข็งมาก ที่โดยจุดแข็งที่สำคัญได้แก่ 1) ทำเลที่ตั้งการผลิต (พื้นที่วางรังผึ้ง) ใกล้กับแหล่งสวนผลไม้ และป่าธรรมชาติที่สมบูรณ์ 2) ผู้เลี้ยงผึ้งมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการเลี้ยงผึ้งเป็นอย่างดี 3) มีการผลิตน้ำผึ้งดอกกล้วยไม้ และน้ำผึ้งดอกไม้ป่าที่มีสี รสชาติ และมีคุณภาพ (ตาราง 6.3) สำหรับจุดอ่อนที่สำคัญของกลุ่มฯ คือ สมาชิกขาดเงินทุนหมุนเวียนในการเลี้ยง และการขยายขนาดการเลี้ยงผึ้ง อีกทั้งยังไม่สามารถควบคุมคุณภาพน้ำผึ้งของแต่ละสมาชิกให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกันได้ (ตาราง 6.4) ในส่วนของโอกาสจากภายนอกที่เอื้อหนุนกลุ่มฯ ได้แก่ 1) มีพื้นที่สวนผลไม้โดยเฉพาะสวนลำไยเป็นจำนวนมาก 2) มีหน่วยงานเครือข่ายท้องถิ่นในจังหวัดต่างให้การสนับสนุนในการสร้างความเข้มแข็งและส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม (ตาราง 6.5) รวมทั้งอุปสรรคจากภายนอกที่กลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งฯ ไม่สามารถควบคุมได้ที่สำคัญ คือ ผู้บริโภคยังไม่สามารถแยกแยะว่าน้ำผึ้งแท้ ไม่แท้แตกต่างกันอย่างไรนอกจากนั้นผู้บริโภคยังมองว่าน้ำผึ้งแท้เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีราคาแพง (ตาราง 6.6)

ตาราง 6.3 แสดงผลรวมคะแนน ของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอเมืองลำพูน

จุดแข็ง	คะแนนรวม
1. ทำเลที่ตั้งการผลิต (พื้นที่วางรังผึ้ง) ใกล้กับแหล่งสวนผลไม้ และป่าธรรมชาติที่สมบูรณ์	35
2. มีการผลิตน้ำผึ้งดอกลำไยแท้ และน้ำผึ้งดอกไม้ป่าที่มีสี รสชาติ และมีคุณภาพ	33
3. มีการวางแผนและควบคุมปริมาณการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	32
4. ผู้เลี้ยงผึ้งมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการเลี้ยงผึ้งเป็นอย่างดี	34
5. ฟาร์มเลี้ยงผึ้งได้รับการรับรองการผลิต และผ่านมาตรฐานฟาร์มผึ้งจากหน่วยงานราชการ	31
6. มีการจัดเก็บและการสำรองน้ำผึ้งเพื่อป้อนสู่ตลาดอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี	25
7. มีการตรวจสอบขั้นตอนกระบวนการเลี้ยงผึ้งและกระบวนการเก็บน้ำผึ้งระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม	30
8. สมาชิกในกลุ่มมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง	32
9. มีการฝึกอบรมสมาชิกและส่งตัวแทนเข้าอบรมพัฒนาการเลี้ยงผึ้ง และการตลาดจากหน่วยงานราชการและเอกชนอยู่เสมอ	27
10. ผู้นำกลุ่มมีความซื่อสัตย์ เสียสละต่อเพื่อนร่วมอาชีพ และมีวิสัยทัศน์	32
11. กลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งมีความสัมพันธ์ที่ดีและได้รับความไว้วางใจจากผู้บริโภค	30
12. ผลิตภัณฑ์น้ำผึ้งได้รับรางวัลจากการประกวดสินค้าเกษตรระดับจังหวัดและภูมิภาค	30
13. ราคาขายปลีกน้ำผึ้งของกลุ่ม มีราคาต่ำกว่าเมื่อเทียบกับราคาด้านน้ำผึ้งในตลาดระดับเดียวกัน	29
14. มีการออกร้าน จัดแสดงผลภัณฑ์เพื่อส่งเสริมการตลาด โดยให้ข้อมูลความรู้ และการทดลองชิม	30
รวม	430

ที่มา: จากการคำนวณ

ตาราง 6.4 แสดงผลรวมคะแนน ของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอเมืองลำพูน

จุดอ่อน	คะแนนรวม
1. แร่ลิ่งที่ตั้งของตลาดรับซื้อห่างไกลจากแหล่งผลิตมากทำให้การขนส่งมีค่าใช้จ่ายจำนวนมาก	-26
2. มีต้นทุนการผลิตน้ำผึ้งที่ยังสูงกว่าคู่แข่ง	-24
3. ยังไม่สามารถควบคุมคุณภาพน้ำผึ้งของแต่ละสมาชิกให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกันได้	-25
4. สมาชิกภายในกลุ่มไม่มีความรู้และความเอาใจใส่ต่อการจัดบันทึกค่าใช้จ่ายในการผลิต หรือไม่เข้าใจระบบในการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่าย	-25
5. สมาชิกขาดเงินทุนหมุนเวียนในการเลี้ยง และการขยายขนาดการเลี้ยงผึ้ง	-23
6. ชื่อเสียง และตราหือของผลิตภัณฑ์น้ำผึ้งบรรจุขวดยังไม่เป็นที่รู้จักแก่ผู้บริโภค	-21
7. รูปแบบผลิตภัณฑ์ไม่สอดคล้องตามความทันสมัย	-21
8. ไม่มีร้านค้าหรือตัวแทนจำหน่ายอย่างทั่วถึงส่วนใหญ่มีเฉพาะ ณ ที่ทำการกลุ่มเท่านั้น ร้านค้าห่างไกลจากถนนเส้นหลักจึงไม่สะดวกในการเดินทางมาซื้อ	-23
9. ขาดการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องในการให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้บริโภค	-19
รวม	-207

ที่มา: จากการคำนวณ

ตาราง 6.5 แสดงผลรวมคะแนน ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอเมืองลำพูน

โอกาส	คะแนนรวม
1. ภูมิประเทศ ภูมิอากาศและความสมบูรณ์ทางธรรมชาติพันธุ์ไม้ต่างๆเอื้ออำนวยต่อการเลี้ยงผึ้ง	52
2. มีพื้นที่สวนผลไม้โดยเฉพาะสวนลำไยเป็นจำนวนมาก	59
3. กระแสการให้ความสนใจการบริโภคอาหารแนวชีวิตหรืออาหารเพื่อสุขภาพมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น	46
4. รัฐบาลให้การสนับสนุนการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนเพื่อกระจายทุนและรายได้แก่ชุมชน	50
5. รัฐบาลส่งเสริมและพัฒนาผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP)	49
6. การเปิดเขตเสรีการค้า (FTA) ทำให้ผู้ผลิตมีโอกาสส่งออกไปยังต่างประเทศเพิ่มขึ้น อีกทั้งยังเป็นโอกาสเพิ่มอำนาจในการต่อรองกับผู้รับซื้อในประเทศ	46
7. มีหน่วยงานเครือข่ายท้องถิ่นในจังหวัดต่างให้การสนับสนุนในการสร้างความเข้มแข็งและส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม	53
รวม	355

ที่มา: จากการคำนวณ

ตาราง 6.6 แสดงผลรวมคะแนน ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้ง
อำเภอเมืองลำพูน

อุปสรรค	คะแนนรวม
1. ผู้บริโภคยังไม่สามารถแยกแยะว่าน้ำผึ้งแท้ ไม่แท้แตกต่างกันอย่างไรนอกจากนั้นผู้บริโภคมองว่าน้ำผึ้งแท้เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีราคาแพง และไม่รู้อะไรจะนำไปใช้บริโภคอย่างไรจึงจะได้ประโยชน์สูงสุด	-25
2. การขอสินเชื่อเพื่อขยายและพัฒนากิจการเลี้ยง การผลิต จากสถาบันการเงินมีความยุ่งยาก อีกทั้งอัตราดอกเบี้ยเงินกู้จากธนาคาร และราคาน้ำมันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ผู้เลี้ยงต้องแบกรับค่าใช้จ่ายในการเลี้ยงและการเก็บสูงขึ้น	-24
3. บริษัทฯรับซื้อจะตั้งเงื่อนไขหรือมาตรฐานการรับซื้อที่เพิ่มมากขึ้นซึ่งอาจส่งผลให้ต้นทุนการผลิตน้ำผึ้งในอนาคตมีแนวโน้มสูงขึ้น	-24
4. ราคาน้ำผึ้งในตลาดโลกมีแนวโน้มที่ลดลงยังมีผลให้ถูกพ่อค้าคนกลางในประเทศกดราคารับซื้อน้ำผึ้งกับผู้เลี้ยงผึ้ง	-26
5. มีการแย่งชิงและกักตุนวัตถุดิบ โดยเฉพาะน้ำตาลทรายสำหรับเลี้ยงผึ้ง ของผู้ประกอบการหรือผู้เลี้ยงผึ้งขนาดใหญ่	-24
6. รัฐบาลไม่ให้การประชาสัมพันธ์ ส่งเสริมและให้ความรู้เกี่ยวกับการบริโภคน้ำผึ้งอย่างจริงจัง	-23
7. รัฐบาลเปิดเขตเสรีการค้าทำให้น้ำผึ้งต้นทุนต่ำจากต่างประเทศเข้ามาตีตลาดภายในประเทศ	-22
รวม	-168

ที่มา: จากการคำนวณ

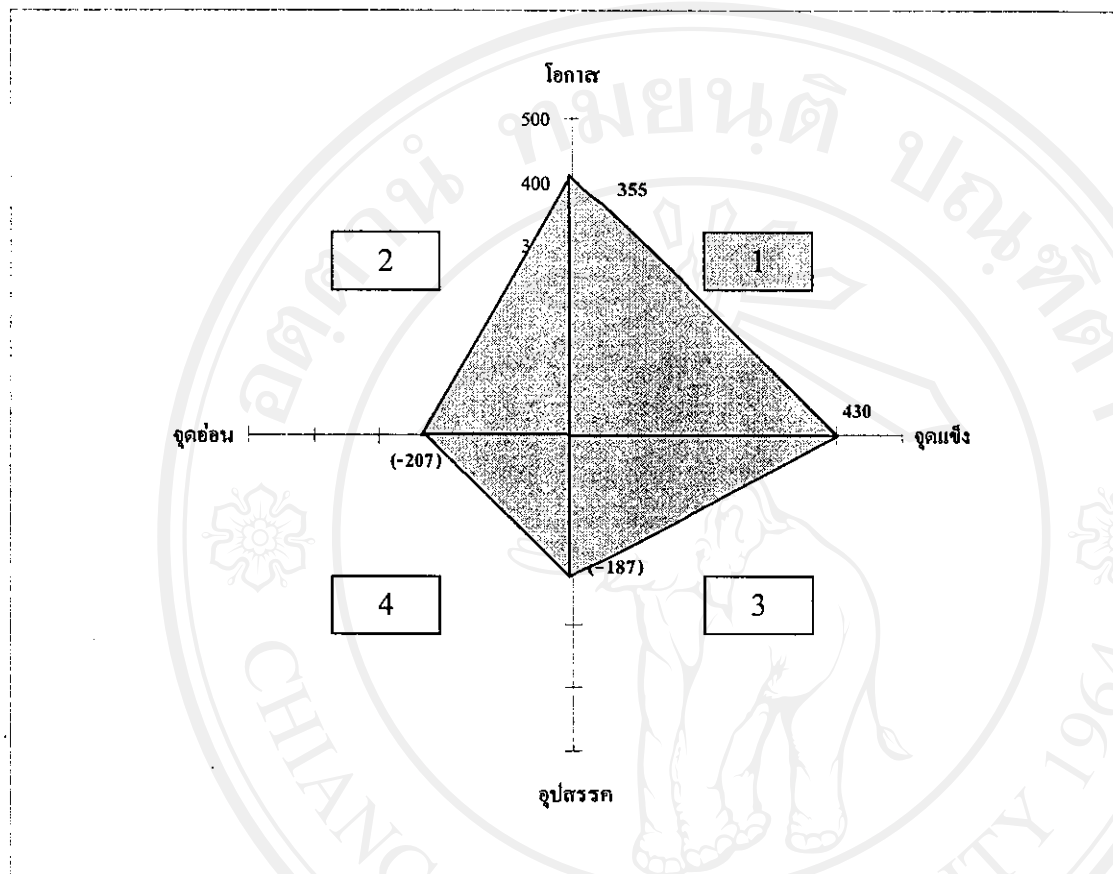
ตาราง 6.7 สรุปผลรวมคะแนนปัจจัยภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) และภายนอก (โอกาส อุปสรรค) ของ
กลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอเมืองลำพูน

รายการ	รวมคะแนน
1. ปัจจัยด้านจุดแข็ง	430
2. ปัจจัยด้านจุดอ่อน	-207
3. ปัจจัยด้านโอกาส	355
4. ปัจจัยด้านอุปสรรค	-168

ที่มา: จากการคำนวณ

หลังจากนั้นนำคะแนนรวมปัจจัยต่างๆมาแสดงในรูปกราฟ เพื่อประเมินสถานการณ์ของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอเมืองลำพูน โดยการเชื่อมโยงระหว่างสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน)

และสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส อุปสรรค) และหาพื้นที่สามเหลี่ยมระหว่างจุดทั้งสี่ดังกล่าว แสดงออกมาเป็นกราฟได้ดังนี้



แผนภาพ 6.1 แสดงพื้นที่จากการประเมินปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอเมืองลำพูน

ที่มา: จากการคำนวณ

จากผลการรวมคะแนนปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (ตาราง 6.7) เพื่อหาพื้นที่สามเหลี่ยมในการกำหนดตำแหน่งกลยุทธ์ของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอเมืองลำพูน จะอยู่ในช่วงที่มีจุดแข็ง และมีโอกาส (SO) หรือในพื้นที่ที่รูดแรนซ์ ที่ 1 ซึ่งถือว่ากลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอเมืองลำพูน มีจุดแข็งจากปัจจัยภายในองค์กร และกลับมีโอกาสดังกล่าวที่เกิดจากปัจจัยภายนอก (แผนภาพ 6.1)

2) กลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอป่าซาง

จากการประเมินผล SWOT Matrix ของผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอป่าซาง พบว่า มีจุดแข็งที่สำคัญได้แก่ 1) มีการออกร้าน จัดแสดงผลิตภัณฑ์เพื่อส่งเสริมการตลาด โดยให้ข้อมูลความรู้ และการทดลองชิม 2) ทำเลที่ตั้งการผลิต (พื้นที่วางรังผึ้ง) ใกล้กับแหล่งสวนผลไม้ และป่าธรรมชาติที่

สมบูรณ์ และ3) มีการผลิตน้ำผึ้งดอกกล้วยไม้ และน้ำผึ้งดอกไม้ป่าที่มีสี รสชาติ และมีคุณภาพ (ตาราง 6.8) โดยมีจุดอ่อนที่สำคัญของกลุ่มฯที่สำคัญคือ กลุ่มผู้เลี้ยงฯมีต้นทุนการผลิตน้ำผึ้งที่ยังสูงกว่าคู่แข่ง (ตาราง 6.9) ในส่วนของโอกาสจากภายนอกที่สนับสนุนกลุ่มผู้เลี้ยงฯคือการที่รัฐบาลส่งเสริมและพัฒนาผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ OTOP (ตาราง 6.10) ในส่วนของอุปสรรคจากภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่สำคัญคือการที่ภาครัฐไม่ให้การประชาสัมพันธ์ ส่งเสริมและให้ความรู้เกี่ยวกับการบริโภคน้ำผึ้งอย่างจริงจัง และนอกจากนั้นรัฐบาลยังมีนโยบายเปิดเขตเสรีการค้าทำให้น้ำผึ้งต้นทุนต่ำจากต่างประเทศเข้ามาตีตลาดภายในประเทศ (ตาราง 6.11)

ตาราง 6.8 แสดงผลรวมคะแนน ของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอป่าซาง

จุดแข็ง	คะแนนรวม
1. ท่าเลที่ตั้งการผลิต (พื้นที่วางรังผึ้ง) ใกล้กับแหล่งสวนผลไม้ และป่าธรรมชาติที่สมบูรณ์	41
2. มีการผลิตน้ำผึ้งดอกกล้วยไม้ และน้ำผึ้งดอกไม้ป่าที่มีสี รสชาติ และมีคุณภาพ	41
3. มีการวางแผนและควบคุมปริมาณการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	39
4. ผู้เลี้ยงผึ้งมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการเลี้ยงผึ้งเป็นอย่างดี	39
5. ฟาร์มเลี้ยงผึ้งได้รับการรับรองการผลิต และผ่านมาตรฐานฟาร์มผึ้งจากหน่วยงานราชการ	36
6. มีการจัดเก็บและการสำรองน้ำผึ้งเพื่อป้อนสู่ตลาดอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี	35
7. มีการตรวจสอบขั้นตอนกระบวนการเลี้ยงผึ้งและกระบวนการเก็บน้ำผึ้งระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม	36
8. สมาชิกในกลุ่มมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง	35
9. มีการฝึกอบรมสมาชิกและส่งตัวแทนเข้าอบรมพัฒนาการเลี้ยงผึ้ง และการตลาดจากหน่วยงานราชการและเอกชนอยู่เสมอ	38
10. ผู้นำกลุ่มมีความซื่อสัตย์ เสียสละต่อเพื่อนร่วมอาชีพ และมีวิสัยทัศน์	38
11. กลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งฯมีความสัมพันธ์ที่ดีและได้รับความไว้วางใจจากผู้บริโภค	38
12. ผลิตภัณฑ์น้ำผึ้งได้รับรางวัลจากการประกวดสินค้าเกษตรระดับจังหวัดและภูมิภาค	39
13. ราคาขายปลีกน้ำผึ้งของกลุ่ม มีราคาต่ำกว่าเมื่อเทียบกับราคาน้ำผึ้งในตลาดระดับเดียวกัน	40
14. มีการออกร้าน จัดแสดงผลิตภัณฑ์เพื่อส่งเสริมการตลาด โดยให้ข้อมูลความรู้ และการทดลองชิม	45
รวม	540

ที่มา: จากการคำนวณ

ตาราง 6.9 แสดงผลรวมคะแนน ของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอ
ป่าซาง

จุดอ่อน	คะแนนรวม
1. แหล่งที่ตั้งของตลาดรับซื้อห่างไกลจากแหล่งผลิตมากทำให้การขนส่งมีค่าใช้จ่ายจำนวนมาก	-43
2. มีต้นทุนการผลิตน้ำผึ้งที่ยังสูงกว่าคู่แข่ง	-46
3. ยังไม่สามารถควบคุมคุณภาพน้ำผึ้งของแต่ละสมาชิกให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกันได้	-43
4. สมาชิกภายในกลุ่มไม่มีความรู้และความเอาใจใส่ต่อการจัดบันทึกค่าใช้จ่ายในการผลิต หรือไม่เข้าใจระบบในการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย	-43
5. สมาชิกขาดเงินทุนหมุนเวียนในการเลี้ยง และการขยายขนาดการเลี้ยงผึ้ง	-41
6. ชื่อเสียง และตราชื่อของผลิตภัณฑ์น้ำผึ้งบรรจุขวดยังไม่เป็นที่รู้จักแก่ผู้บริโภค	-43
7. รูปแบบผลิตภัณฑ์ไม่สอดคล้องตามความทันสมัย	-43
8. ไม่มีร้านค้าหรือตัวแทนจำหน่ายอย่างทั่วถึงส่วนใหญ่มีเฉพาะ ณ ที่ทำการกลุ่มเท่านั้น ร้านค้าห่างไกลจากถนนเส้นหลักจึงไม่สะดวกในการเดินทางมาซื้อ	-45
9. ขาดการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องในการให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้บริโภค	-45
รวม	-392

ที่มา: จากการคำนวณ

ตาราง 6.10 แสดงผลรวมคะแนน ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอ
ป่าซาง

โอกาส	คะแนนรวม
1. ภูมิประเทศ ภูมิอากาศและความสมบูรณ์ทางธรรมชาติพันธุ์ไม้ต่างๆเอื้ออำนวยต่อการเลี้ยงผึ้ง	44
2. มีพื้นที่สวนผลไม้โดยเฉพาะสวนลำไยเป็นจำนวนมาก	46
3. กระแสการให้ความสนใจการบริโภคอาหารแนวชีวิตหรืออาหารเพื่อสุขภาพมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น	46
4. รัฐบาลให้การสนับสนุนการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนเพื่อกระจายทุนและรายได้แก่ชุมชน	45
5. รัฐบาลส่งเสริมและพัฒนาผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP)	47
6. การเปิดเขตเสรีการค้า (FTA) ทำให้ผู้ผลิตมีโอกาสส่งออกไปยังต่างประเทศเพิ่มขึ้น อีกทั้งยังเป็นโอกาสเพิ่มอำนาจในการต่อรองกับผู้รับซื้อในประเทศ	43
7. มีหน่วยงานเครือข่ายท้องถิ่นในจังหวัดต่างให้การสนับสนุนในการสร้างความเข้มแข็งและส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม	43
รวม	314

ที่มา: จากการคำนวณ

ตาราง 6.11 แสดงผลรวมคะแนน ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้ง
อำเภอป่าซาง

อุปสรรค	คะแนนรวม
1. ผู้บริโภคยังไม่สามารถแยกแยะว่าน้ำผึ้งแท้ ไม่แท้แตกต่างกันอย่างไรนอกจากนั้นผู้บริโภคมองว่าน้ำผึ้งแท้เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีราคาแพง และไม่รู้จะนำไปใช้บริโภคอย่างไรจึงจะได้ประโยชน์สูงสุด	-37
2. การขอสินเชื่อเพื่อขยายและพัฒนาการเลี้ยง การผลิต จากสถาบันการเงินมีความยุ่งยาก อีกทั้งอัตราดอกเบี้ยเงินกู้จากธนาคาร และราคาน้ำมันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ผู้เลี้ยงต้องแบกรับค่าใช้จ่ายในการเลี้ยงและการเก็บสูงขึ้น	-38
3. บริษัทฯรับซื้อจะดิ่งเจือเงิน ไข่หรือมาตรฐานการรับซื้อที่เพิ่มมากขึ้นซึ่งอาจส่งผลให้ต้นทุนการผลิตน้ำผึ้งในอนาคตมีแนวโน้มสูงขึ้น	-45
4. ราคาน้ำผึ้งในตลาดโลกมีแนวโน้มที่ลดลงยิ่งมีผลให้ถูกพ่อค้าคนกลางในประเทศกดราคารับซื้อน้ำผึ้งกับผู้เลี้ยงผึ้ง	40
5. มีการแย่งชิงและกักตุนวัตถุดิบ โดยเฉพาะน้ำตาลทรายสำหรับเลี้ยงผึ้ง ของผู้ประกอบการหรือผู้เลี้ยงผึ้งขนาดใหญ่	-40
6. รัฐบาลไม่ให้การประชาสัมพันธ์ ส่งเสริมและให้ความรู้เกี่ยวกับการบริโภคน้ำผึ้งอย่างจริงจัง	-40
7. รัฐบาลเปิดเขตเสรีการค้าทำให้น้ำผึ้งต้นทุนต่ำจากต่างประเทศเข้ามาตีตลาดภายในประเทศ	-40
รวม	-280

ที่มา: จากการคำนวณ

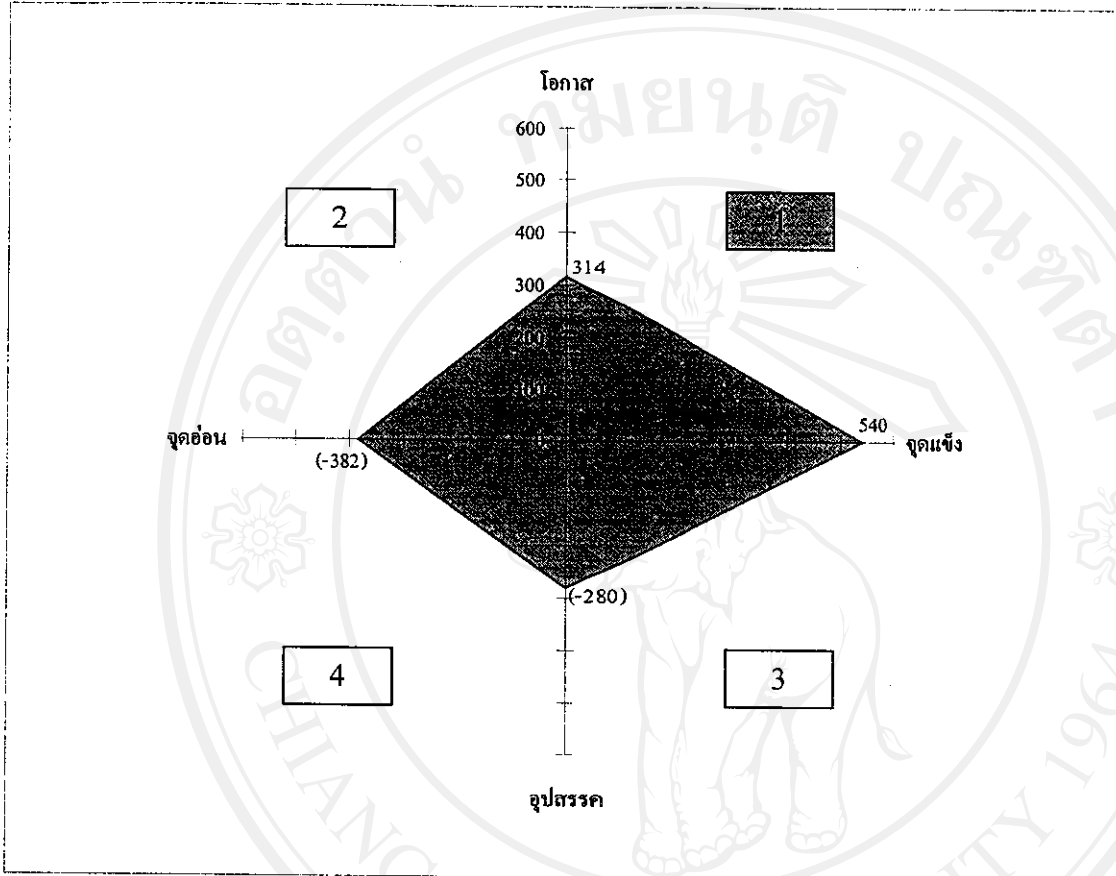
ตาราง 6.12 สรุปผลรวมคะแนนปัจจัยภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) และภายนอก (โอกาส อุปสรรค)
ของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอป่าซาง

รายการ	รวมคะแนน
1. ปัจจัยด้านจุดแข็ง	540
2. ปัจจัยด้านจุดอ่อน	-392
3. ปัจจัยด้านโอกาส	314
4. ปัจจัยด้านอุปสรรค	-280

ที่มา: จากการคำนวณ

หลังจากนั้นนำคะแนนรวมปัจจัยต่างๆ มาแสดงในรูปกราฟ เพื่อประเมินสถานการณ์ของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอป่าซาง โดยการเชื่อมโยงระหว่างสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) และ

สภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส อุปสรรค) และหาพื้นที่สามเหลี่ยมระหว่างจุดทั้งสี่ดังกล่าว แสดงออกมาเป็นกราฟได้ดังนี้



แผนภาพ 6.2 แสดงพื้นที่จากการประเมินปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอป่าซาง

ที่มา: จากการคำนวณ

จากผลการรวมคะแนนปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (ตาราง 6.12) เพื่อหาพื้นที่สามเหลี่ยมในการกำหนดตำแหน่งกลยุทธ์ของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอป่าซาง จะอยู่ในช่วงที่มีจุดแข็งและมีโอกาส (SO) หรือในพื้นที่กรอดแรนท์ ที่ 1 ซึ่งถือว่ากลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอป่าซาง มีจุดแข็งจากปัจจัยภายในองค์กร และมีโอกาสที่เกิดจากปัจจัยภายนอก (แผนภาพ 6.2)

3) กลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอดอยสะเก็ดและอำเภอสันกำแพง

จากการประเมินผล SWOT Matrix ของผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอดอยสะเก็ดและอำเภอสันกำแพง พบว่า มีจุดแข็งที่สำคัญได้แก่ 1) ทำเลที่ตั้งการผลิต(พื้นที่วางรังผึ้ง)ใกล้กับแหล่งสวนผลไม้และป่าธรรมชาติที่สมบูรณ์ 2) มีการผลิตน้ำผึ้งดอกลาไยแท้ และน้ำผึ้งดอกไม้ป่าที่มีสี รสชาติ และ

มีคุณภาพ และ3) มีการวางแผนและควบคุมปริมาณการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (ตาราง 6.13) โดยมีจุดอ่อนที่สำคัญของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งที่สำคัญ คือ การที่ สมาชิกขาดเงินทุนหมุนเวียนในการเลี้ยง และการขยายขนาดการเลี้ยงผึ้ง (ตาราง 6.14) ในส่วนของโอกาสจากภายนอกที่เอื้อหนุนกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งที่สำคัญ คือ ภูมิประเทศ ภูมิอากาศและความสมบูรณ์ทางธรรมชาติพันธุ์ไม้ต่างๆเอื้ออำนวยต่อการเลี้ยงผึ้งและรัฐบาลให้การสนับสนุนส่งเสริมและพัฒนาผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ OTOP (ตาราง 6.15) ในส่วนของอุปสรรคจากภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ คือ การขอสินเชื่อเพื่อขยายและพัฒนาการเลี้ยง การผลิต จากสถาบันการเงินมีความยุ่งยาก อีกทั้งอัตราดอกเบี้ยเงินกู้จากธนาคาร และราคาน้ำมันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ผู้เลี้ยงต้องแบกรับค่าใช้จ่ายในการเลี้ยงและการเก็บสูงขึ้น (ตาราง 6.16)

ตาราง 6.13 แสดงผลรวมคะแนน ของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอ ดอยสะเก็ดและอำเภอสันกำแพง

จุดแข็ง	คะแนนรวม
1. ทำเลที่ตั้งการผลิต(พื้นที่วางรังผึ้ง)ใกล้กับแหล่งสวนผลไม้ และป่าธรรมชาติที่สมบูรณ์	17
2. มีการผลิตน้ำผึ้งดอกลำไยแท้ และน้ำผึ้งดอกไม้ป่าที่มีสี ร สชาติ และมีคุณภาพ	17
3. มีการวางแผนและควบคุมปริมาณการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	17
4. ผู้เลี้ยงผึ้งมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการเลี้ยงผึ้งเป็นอย่างดี	16
5. ฟาร์มเลี้ยงผึ้ง ได้รับการรับรองการผลิต และผ่านมาตรฐานฟาร์มผึ้งจากหน่วยงานราชการ	14
6. มีการจัดเก็บและการสำรองน้ำผึ้งเพื่อป้อนสู่ตลาดอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี	14
7. มีการตรวจสอบขั้นตอนกระบวนการเลี้ยงผึ้งและกระบวนการเก็บน้ำผึ้งระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม	12
8. สมาชิกในกลุ่มมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง	16
9. มีการฝึกอบรมสมาชิกและส่งตัวแทนเข้าอบรมพัฒนาการเลี้ยงผึ้ง และการตลาดจากหน่วยงานราชการและเอกชนอยู่เสมอ	11
10. ผู้นำกลุ่มมีความซื่อสัตย์ เสียสละต่อเพื่อนร่วมอาชีพ และมีวิสัยทัศน์	11
11. กลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งมีความสัมพันธ์ที่ดีและได้รับความไว้วางใจจากผู้บริโภค	15
12. ผลิตภัณฑ์น้ำผึ้งได้รับรางวัลจากการประกวดสินค้าเกษตรระดับจังหวัดและภูมิภาค	15
13. ราคาขายปลีกน้ำผึ้งของกลุ่ม มีราคาต่ำกว่าเมื่อเทียบกับราคาน้ำผึ้งในตลาดระดับเดียวกัน	14
14. มีการออกร้าน จัดแสดงผลภัณฑ์เพื่อส่งเสริมการตลาด โดยให้ข้อมูลความรู้ และการทดลองชิม	12
รวม	201

ที่มา: จากการคำนวณ

ตาราง 6.14 แสดงผลรวมคะแนน ของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอ
คอยสะเก็ดและอำเภอสันกำแพง

จุดอ่อน	คะแนนรวม
1. แหล่งที่ตั้งของตลาดรับซื้อห่างไกลจากแหล่งผลิตมากทำให้การขนส่งมีค่าใช้จ่ายจำนวนมาก	-10
2. มีต้นทุนการผลิตน้ำผึ้งที่ยังสูงกว่าคู่แข่ง	-12
3. ยังไม่สามารถควบคุมคุณภาพน้ำผึ้งของแต่ละสมาชิกให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกันได้	-13
4. สมาชิกภายในกลุ่มไม่มีความรู้และความเอาใจใส่ต่อการจัดบันทึกค่าใช้จ่ายในการผลิต หรือไม่เข้าใจระบบในการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย	-10
5. สมาชิกขาดเงินทุนหมุนเวียนในการเลี้ยง และการขยายขนาดการเลี้ยงผึ้ง	-14
6. ชื่อเสียง และตราหือของผลิตภัณฑ์น้ำผึ้งบรรจุขวดยังไม่เป็นที่รู้จักแก่ผู้บริโภค	-9
7. รูปแบบผลิตภัณฑ์ไม่สะดวกตาขาดความทันสมัย	-9
8. ไม่มีร้านค้าหรือตัวแทนจำหน่ายอย่างทั่วถึงส่วนใหญ่มิเฉพาะ ณ ที่ทำการกลุ่มเท่านั้น ร้านค้าห่างไกลจากถนนเส้นหลักจึงไม่สะดวกในการเดินทางมาซื้อ	-13
9. ขาดการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องในการให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้บริโภค	-13
รวม	-103

ที่มา: จากการคำนวณ

ตาราง 6.15 แสดงผลรวมคะแนน ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอ
คอยสะเก็ดและอำเภอสันกำแพง

โอกาส	คะแนนรวม
1. ภูมิประเทศ ภูมิอากาศและความสมบูรณ์ทางธรรมชาติพื้นที่ไม่ต่างๆเอื้ออำนวยต่อการเลี้ยงผึ้ง	15
2. มีพื้นที่สวนผลไม้โดยเฉพาะสวนลำไยเป็นจำนวนมาก	15
3. กระแสการให้ความสนใจการบริโภคอาหารแนวชีวิตหรืออาหารเพื่อสุขภาพมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น	8
4. รัฐบาลให้การสนับสนุนการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนเพื่อกระจายทุนและรายได้แก่ชุมชน	11
5. รัฐบาลส่งเสริมและพัฒนาผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP)	14
6. การเปิดเขตเสรีการค้า (FTA) ทำให้ผู้ผลิตมีโอกาสส่งออกไปยังต่างประเทศเพิ่มขึ้น อีกทั้งยังเป็นการทำให้เพิ่มอำนาจในการต่อรองกับผู้รับซื้อในประเทศ	12
7. มีหน่วยงานเครือข่ายท้องถิ่นในจังหวัดต่างให้การสนับสนุนในการสร้างความเข้มแข็งและส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม	11
รวม	86

ที่มา: จากการคำนวณ

ตาราง 6.16 แสดงผลรวมคะแนน ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้ง
อำเภอคอยสะเก็ดและอำเภอสันกำแพง

อุปสรรค	คะแนนรวม
1. ผู้บริโภคยังไม่สามารถแยกแยะว่าน้ำผึ้งแท้ ไม่แท้แตกต่างกันอย่างไรนอกจากนั้นผู้บริโภคมองว่าน้ำผึ้งแท้เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีราคาแพง และไม่รู้ว่านำไปใช้บริโภคอย่างไรจึงจะได้ประโยชน์สูงสุด	-13
2. การขอสินเชื่อเพื่อขยายและพัฒนากิจการเลี้ยง การผลิต จากสถาบันการเงินมีความยุ่งยาก อีกทั้งอัตราดอกเบี้ยเงินกู้จากธนาคาร และราคาน้ำมันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ผู้เลี้ยงต้องแบกรับค่าใช้จ่ายในการเลี้ยงและการเก็บสูงขึ้น	-15
3. บริษัทฯรับซื้อจะตั้งเงื่อนไขหรือมาตรฐานการรับซื้อที่เพิ่มมากขึ้นซึ่งอาจส่งผลให้ต้นทุนการผลิตน้ำผึ้งในอนาคตมีแนวโน้มสูงขึ้น	-14
4. ราคาน้ำผึ้งในตลาดโลกมีแนวโน้มที่ลดลงซึ่งมีผลให้ถูกพ่อค้าคนกลางในประเทศกดราคารับซื้อน้ำผึ้งกับผู้เลี้ยงผึ้ง	-15
5. มีการแข่งขันและกักตุนวัตถุดิบ โดยเฉพาะน้ำตาลทรายสำหรับเลี้ยงผึ้ง ของผู้ประกอบการหรือผู้เลี้ยงผึ้งขนาดใหญ่	-15
6. รัฐบาลไม่ให้การประชาสัมพันธ์ ส่งเสริมและให้ความรู้เกี่ยวกับการบริโภคน้ำผึ้งอย่างจริงจัง	-14
7. รัฐบาลเปิดเขตเสรีการค้าทำให้น้ำผึ้งต้นทุนต่ำจากต่างประเทศเข้ามาตีตลาดภายในประเทศ	-11
รวม	-97

ที่มา: จากการคำนวณ

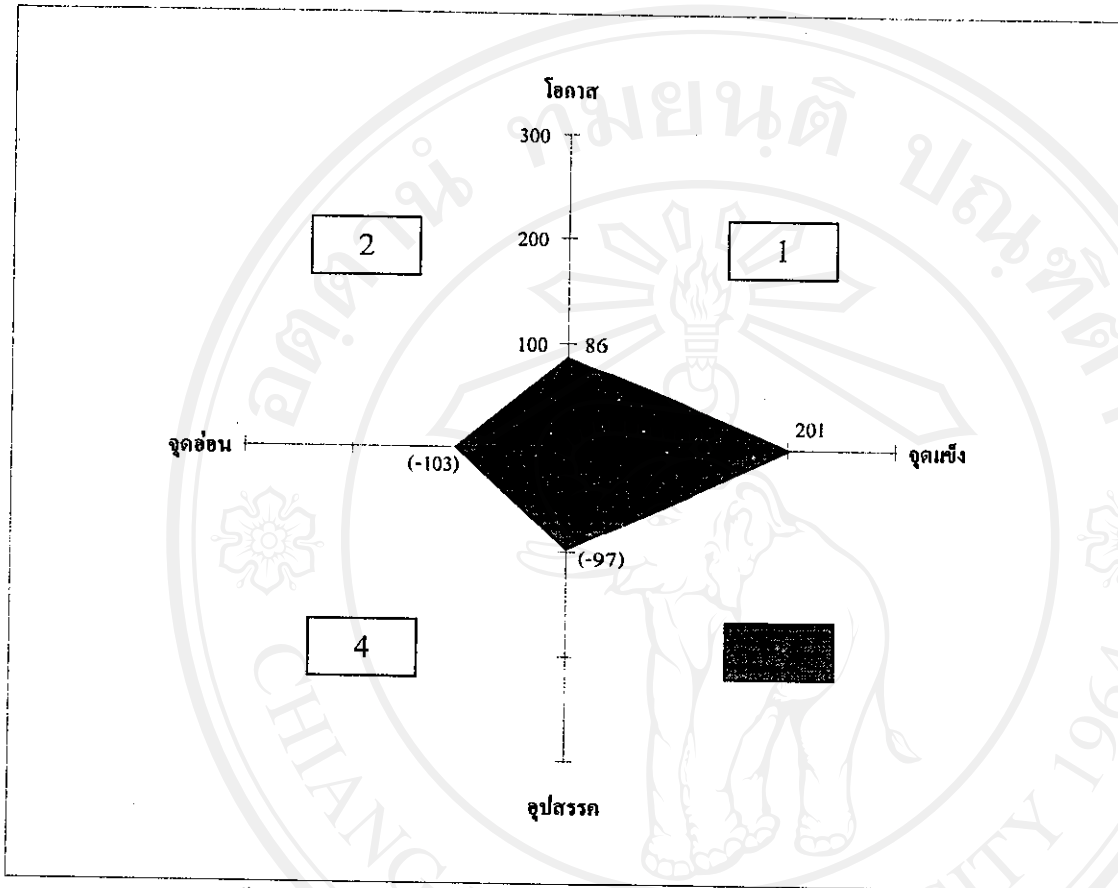
ตาราง 6.17 สรุปผลรวมคะแนนปัจจัยภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) และภายนอก (โอกาส อุปสรรค)
ของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอคอยสะเก็ดและอำเภอสันกำแพง

รายการ	รวมคะแนน
1. ปัจจัยด้านจุดแข็ง	201
2. ปัจจัยด้านจุดอ่อน	-103
3. ปัจจัยด้านโอกาส	86
4. ปัจจัยด้านอุปสรรค	-97

ที่มา: จากการคำนวณ

หลังจากนั้นนำคะแนนรวมปัจจัยต่างๆ มาแสดงในรูปกราฟ เพื่อประเมินสถานการณ์ของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอคอยสะเก็ดและอำเภอสันกำแพง โดยการเชื่อมโยงระหว่างสภาพแวดล้อม

ภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) และสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส อุปสรรค) และหาพื้นที่สามเหลี่ยมระหว่างจุดทั้งสี่ดังกล่าว แสดงออกมาเป็นกราฟได้ดังนี้



แผนภาพ 6.3 แสดงพื้นที่จากการประเมินปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอสันกำแพงและอำเภอดอยสะเก็ด
ที่มา: จากการคำนวณ

จากผลการรวมคะแนนปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (ตาราง 6.17) เพื่อหาพื้นที่สามเหลี่ยมในการกำหนดตำแหน่งกลยุทธ์ของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอดอยสะเก็ดและอำเภอสันกำแพง จะอยู่ในช่วงที่มีจุดแข็ง แต่มีอุปสรรค (ST) หรือในพื้นที่ทรอดแรนท์ ที่ 3 ซึ่งถือว่ากลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอลำพูน มีจุดแข็งจากปัจจัยภายในองค์กร แต่กลับมีอุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ (แผนภาพ 6.3)

4) กลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอบ้านโฮ่ง

จากการประเมินผล SWOT Matrix ของผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอบ้านโฮ่ง พบว่า มีจุดแข็งที่สำคัญได้แก่ 1) ทำเลที่ตั้งการผลิต (พื้นที่วางรังผึ้ง) ใกล้กับแหล่งสวนผลไม้ และป่าธรรมชาติที่

สมบูรณ์ 2) มีการผลิตน้ำผึ้งดอกกล้วยแท้ และน้ำผึ้งดอกไม้ป่าที่มีสี รสชาติ และมีคุณภาพ และ3) สมาชิกในกลุ่มมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง (ตาราง 6.18) โดยมีจุดอ่อนที่สำคัญของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งฯ คือ การผลิตที่ยังไม่สามารถควบคุมคุณภาพน้ำผึ้งของแต่ละสมาชิกให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกันได้ (ตาราง 6.19) ในส่วนของโอกาสจากภายนอกที่เกื้อหนุนกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งฯ ที่สำคัญ คือ แหล่งอาหารที่สำคัญของผึ้งอยู่ในพื้นที่สวนผลไม้โดยเฉพาะสวนลำไยเป็นจำนวนมาก (ตาราง 6.20) โดยในส่วนของอุปสรรคจากภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้นั้น คือ การขอสินเชื่อเพื่อขยายและพัฒนากล่องเลี้ยง การผลิต จากสถาบันการเงินมีความยุ่งยาก อีกทั้งอัตราดอกเบี้ยเงินกู้จากธนาคาร และราคาน้ำมันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ผู้เลี้ยงต้องแบกรับค่าใช้จ่ายในการเลี้ยงและการเก็บสูงขึ้น (ตาราง 6.21)

ตาราง 6.18 แสดงผลรวมคะแนน ของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอบ้านโฮ้ง

จุดแข็ง	คะแนนรวม
1. ทำเลที่ตั้งการผลิต(พื้นที่วางรังผึ้ง)ใกล้กับแหล่งสวนผลไม้ และป่าธรรมชาติที่สมบูรณ์	67
2. มีการผลิตน้ำผึ้งดอกกล้วยแท้ และน้ำผึ้งดอกไม้ป่าที่มีสี รสชาติ และมีคุณภาพ	63
3. มีการวางแผนและควบคุมปริมาณการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	58
4. ผู้เลี้ยงผึ้งมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการเลี้ยงผึ้งเป็นอย่างดี	43
5. ฟาร์มเลี้ยงผึ้งได้รับการรับรองการผลิต และผ่านมาตรฐานฟาร์มผึ้งจากหน่วยงานราชการ	56
6. มีการจัดเก็บและการสำรองน้ำผึ้งเพื่อป้อนสู่ตลาดอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี	54
7. มีการตรวจสอบขั้นตอนกระบวนการเลี้ยงผึ้งและกระบวนการเก็บน้ำผึ้งระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มฯ	49
8. สมาชิกในกลุ่มมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง	62
9. มีการฝึกอบรมสมาชิกและส่งตัวแทนเข้าอบรมพัฒนาการเลี้ยงผึ้ง และการตลาดจากหน่วยงานราชการและเอกชนอยู่เสมอ	42
10. ผู้นำกลุ่มมีความซื่อสัตย์ เสียสละต่อเพื่อนร่วมอาชีพ และมีวิสัยทัศน์	51
11. กลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งฯมีความสัมพันธ์ที่ดีและได้รับความไว้วางใจจากผู้บริโภค	57
12. ผลิตภัณฑ์น้ำผึ้งได้รับรางวัลจากการประกวดสินค้าเกษตรระดับจังหวัดและภูมิภาค	53
13. ราคาขายปลีกน้ำผึ้งของกลุ่ม มีราคาต่ำกว่าเมื่อเทียบกับราคาน้ำผึ้งในตลาดระดับเดียวกัน	58
14. มีการออกร้าน จัดแสดงผลิตภัณฑ์เพื่อส่งเสริมการตลาด โดยให้ข้อมูลความรู้ และการทดลองชิม	56
รวม	769

ที่มา: จากการคำนวณ

ตาราง 6.19 แสดงผลรวมคะแนน ของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอ บ้านไธ้

จุดอ่อน	คะแนนรวม
1. แหล่งที่ตั้งของตลาดรับซื้อห่างไกลจากแหล่งผลิตมากทำให้การขนส่งมีค่าใช้จ่ายจำนวนมาก	50
2. มีต้นทุนการผลิตน้ำผึ้งที่ยังสูงกว่าคู่แข่ง	55
3. ยังไม่สามารถควบคุมคุณภาพน้ำผึ้งของแต่ละสมาชิกให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกันได้	55
4. สมาชิกภายในกลุ่มไม่มีความรู้และความเอาใจใส่ต่อการจดบันทึกค่าใช้จ่ายในการผลิต หรือ ไม่เข้าใจระบบในการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย	48
5. สมาชิกขาดเงินทุนหมุนเวียนในการเลี้ยง และการขยายขนาดการเลี้ยงผึ้ง	50
6. ชื่อเสียง และตราหือของผลิตภัณฑ์น้ำผึ้งบรรจุขวดยังไม่เป็นที่รู้จักแก่ผู้บริโภค	47
7. รูปแบบผลิตภัณฑ์ไม่สอดคล้องตามความทันสมัย	49
8. ไม่มีร้านค้าหรือตัวแทนจำหน่ายอย่างทั่วถึงส่วนใหญ่มีเฉพาะ ณ ที่ทำการกลุ่มเท่านั้น ร้านค้าห่างไกลจากถนนเส้นหลักจึงไม่สะดวกในการเดินทางมาซื้อ	41
9. ขาดการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องในการให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้บริโภค	45
รวม	440

ที่มา: จากการคำนวณ

ตาราง 6.20 แสดงผลรวมคะแนน ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอ บ้านไธ้

โอกาส	คะแนนรวม
1. ภูมิประเทศ ภูมิอากาศและความสมบูรณ์ทางธรรมชาติพื้นที่ไม่ต่างๆเอื้ออำนวยต่อการเลี้ยงผึ้ง	52
2. มีพื้นที่สวนผลไม้โดยเฉพาะสวนลำไยเป็นจำนวนมาก	59
3. กระแสการให้ความสนใจการบริโภคอาหารแนวชีวิตจิตหรืออาหารเพื่อสุขภาพมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น	46
4. รัฐบาลให้การสนับสนุนการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนเพื่อกระจายทุนและรายได้แก่ชุมชน	50
5. รัฐบาลส่งเสริมและพัฒนาผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP)	49
6. การเปิดเขตเสรีการค้า (FTA) ทำให้ผู้ผลิตมีโอกาสส่งออกไปยังต่างประเทศเพิ่มขึ้น อีกทั้งยังเป็น การทำให้เพิ่มอำนาจในการต่อรองกับผู้รับซื้อในประเทศ	46
7. มีหน่วยงานเครือข่ายท้องถิ่นในจังหวัดต่างให้การสนับสนุนในการสร้างความเข้มแข็งและส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม	53
รวม	355

ที่มา: จากการคำนวณ

ตาราง 6.21 แสดงผลรวมคะแนน ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้ง
อำเภอบ้านโฮ่ง

อุปสรรค	คะแนนรวม
1. ผู้บริโภคยังไม่สามารถแยกแยะว่าน้ำผึ้งแท้ ไม่แท้แตกต่างกันอย่างไรนอกจากนั้นผู้บริโภคยังมองว่าน้ำผึ้งแท้เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีราคาแพง และไม่รู้จะนำไปใช้บริโภคอย่างไรจึงจะได้ประโยชน์สูงสุด	-55
2. การขอสินเชื่อเพื่อขยายและพัฒนากิจการเลี้ยง การผลิต จากสถาบันการเงินมีความยุ่งยาก อีกทั้งอัตราดอกเบี้ยเงินกู้จากธนาคาร และราคาน้ำมันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ผู้เลี้ยงต้องแบกรับค่าใช้จ่ายในการเลี้ยงและการเก็บสูงขึ้น	-60
3. บริษัทฯรับซื้อจะตั้งเงื่อนไขหรือมาตรฐานการรับซื้อที่เพิ่มมากขึ้นซึ่งอาจส่งผลให้ต้นทุนการผลิตน้ำผึ้งในขนาดมีแนวโน้มสูงขึ้น	-60
4. ราคาน้ำผึ้งในตลาดโลกมีแนวโน้มที่ลดลงยังมีผลให้ถูกพ่อค้าคนกลางในประเทศกดราคารับซื้อน้ำผึ้งกับผู้เลี้ยงผึ้ง	-56
5. มีการแข่งขันและกักตุนวัตถุดิบ โดยเฉพาะน้ำตาลทรายสำหรับเลี้ยงผึ้ง ของผู้ประกอบการหรือผู้เลี้ยงผึ้งขนาดใหญ่	-54
6. รัฐบาลไม่ให้การประชาสัมพันธ์ ส่งเสริมและให้ความรู้เกี่ยวกับการบริโภคน้ำผึ้งอย่างจริงจัง	-56
7. รัฐบาลเปิดเขตเสรีการค้าทำให้น้ำผึ้งต้นทุนต่ำจากต่างประเทศเข้ามาตีตลาดภายในประเทศ	-59
รวม	-400

ที่มา: จากการคำนวณ

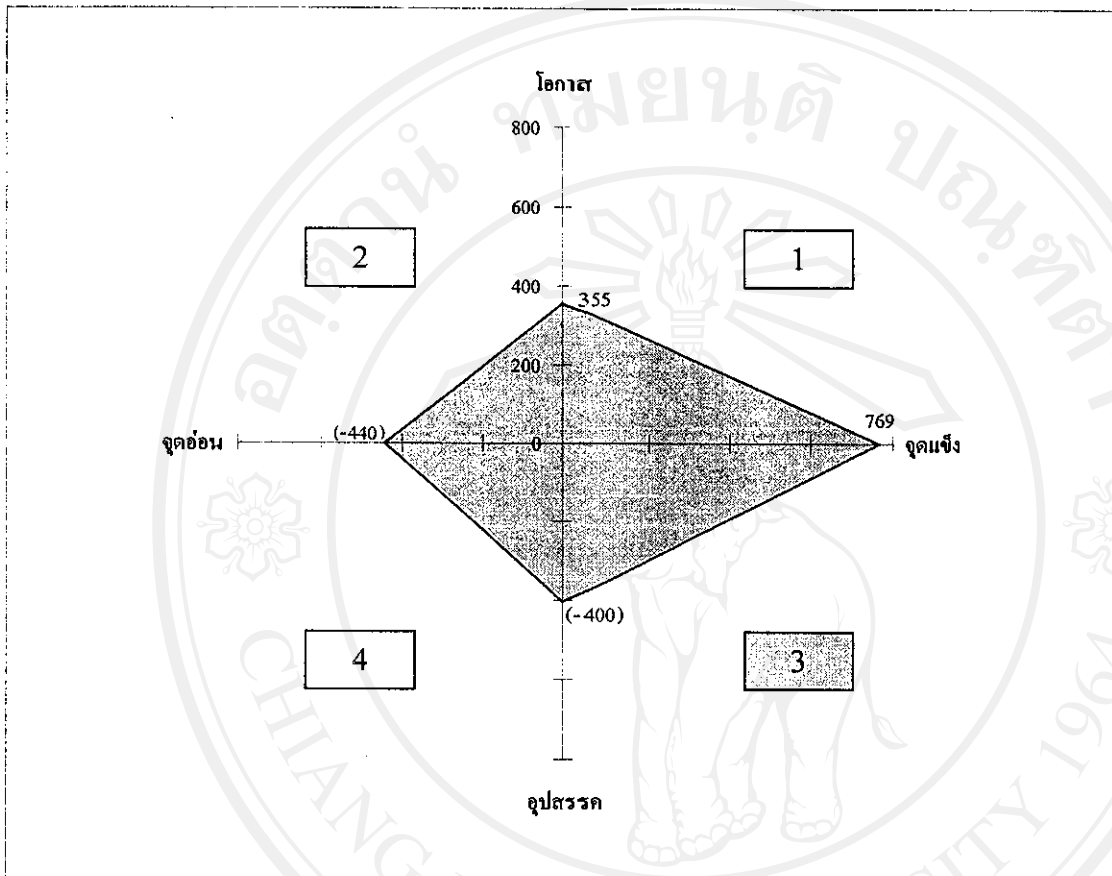
ตาราง 6.22 สรุปผลรวมคะแนนปัจจัยภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) และภายนอก (โอกาส อุปสรรค)
ของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอบ้านโฮ่ง

รายการ	รวมคะแนน
1. ปัจจัยด้านจุดแข็ง	769
2. ปัจจัยด้านจุดอ่อน	-440
3. ปัจจัยด้านโอกาส	355
4. ปัจจัยด้านอุปสรรค	-400

ที่มา: จากการคำนวณ

หลังจากนั้นนำคะแนนรวมปัจจัยต่างๆมาแสดงในรูปกราฟ เพื่อประเมินสถานการณ์ของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอบ้านโฮ่ง โดยการเชื่อมโยงระหว่างสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) และ

สภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส อุปสรรค) และหาพื้นที่สามเหลี่ยมระหว่างจุดทั้งสี่ดังกล่าว แสดงออกมาเป็นกราฟได้ดังนี้



แผนภาพ 6.4 แสดงพื้นที่จากการประเมินปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอบ้านไธสง
ที่มา: จากการคำนวณ

จากผลการรวมคะแนนปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (ตาราง 6.22) เพื่อหาพื้นที่สามเหลี่ยมในการกำหนดตำแหน่งกลยุทธ์ของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอบ้านไธสง จะอยู่ในช่วงที่มีจุดแข็งแต่มีอุปสรรค (ST) หรือในพื้นที่ครอดแรนที่ 3 ซึ่งถือว่ากลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอลำพูน มีจุดแข็งจากปัจจัยภายในองค์กร แต่กลับมีอุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ (แผนภาพ 6.4)

ในส่วนของการประเมินผล SWOT Matrix ของผู้ประกอบการเอกชนเลี้ยงผึ้งรายเดี่ยวนั้น ได้รับการประเมินแบบสอบถามโดย เจ้าของกิจการ และตัวแทนของบริษัทฯ ทั้ง 3 ราย ดังนั้น ผลรวมของคะแนนในแต่ละปัจจัย ซึ่งมีเกณฑ์การคะแนนการประเมินนั้นให้ค่า ต่ำ = 1 ปานกลาง = 2 มาก = 3 จึงมีผลทำให้คะแนนรวมในแต่ละกลุ่มของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ไม่สูงเท่ากับกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งฯ ทั้ง 4 กลุ่มข้างต้น ซึ่งสามารถแสดงผลการศึกษาได้ดังนี้

2.5) บริษัท สุภาพาร์มผึ้ง จำกัด

จากการประเมินผล SWOT Matrix ของบริษัท สุภาพาร์มผึ้ง จำกัด พบว่า มีจุดแข็งที่สำคัญหลายประการ อาทิเช่น มีทำเลที่ตั้งการผลิต(พื้นที่วางรังผึ้ง)ใกล้กับแหล่งสวนผลไม้ และป่าธรรมชาติที่สมบูรณ์ มีต้นทุนการผลิตน้ำผึ้งต่ำกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ และมีการตรวจสอบขั้นตอนกระบวนการผลิต การบรรจุขวด และการจัดเก็บน้ำผึ้งที่มีประสิทธิภาพ(ตาราง 6.23) สำหรับจุดอ่อนที่สำคัญของบริษัทฯ อาทิเช่น น้ำผึ้งที่รับซื้อจากผู้เลี้ยงภายนอกไม่มีคุณภาพที่สม่ำเสมอ เช่น น้ำผึ้งมีความชื้นสูงบริษัทฯต้องจ้างบริษัทฯอื่นใช้เครื่องอบเพื่อลดความชื้นทำให้มีต้นทุนที่เพิ่มขึ้น น้ำผึ้งที่รับซื้ออาจมีการผสมหรือปลอมปนมาทำให้ให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายสำหรับกระบวนการตรวจสอบมากขึ้น ไม่สามารถเพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่ๆได้ซึ่งจากเดิมมีเพียงกลุ่มลูกค้าที่ใช้ประจำ และกลุ่มนักท่องเที่ยว เป็นต้น (ตาราง 6.24) ในส่วนของ โอกาสจากภายนอกที่สำคัญของบริษัทฯ อาทิเช่น ภูมิประเทศ ภูมิอากาศและความสมบูรณ์ทางธรรมชาติพันธุ์ไม้ต่างๆเอื้ออำนวยต่อการเลี้ยงผึ้ง รัฐบาลให้การสนับสนุน โดยการออกสินเชื่อเพื่อการพัฒนาธุรกิจเป็นอุตสาหกรรมขนาดย่อมหรือ (SMEs) และเทคโนโลยีการผลิตและการแปรรูปอาหารมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วส่งผลให้ผู้ผลิตนำไปปรับใช้เพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ (ตาราง 6.25) โดยในส่วนของอุปสรรคจากภายนอกที่บริษัทฯไม่สามารถควบคุมได้นั้น อาทิเช่น ผู้บริโภคยังไม่สามารถแยกแยะว่าน้ำผึ้งแท้ไม่แท้แตกต่างกันอย่างไร นอกจากนั้นไม่รู้วิธีนำน้ำผึ้งไปใช้บริโภคอย่างไรจึงจะได้ประโยชน์ได้สูงสุด ค่าดำเนินการตรวจสอบคุณภาพและสารปลอมปนของสถาบันตรวจสอบของรัฐ มีการจัดเก็บค่าตรวจสอบน้ำผึ้งในอัตราที่สูง (ตาราง 6.26)

ตาราง 6.23 แสดงผลรวมคะแนน ของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งของบริษัทสุภาพาร์มฝิ่ง
จำกัด

จุดแข็ง	คะแนนรวม
1. ท่าเลที่ตั้งการผลิต(พื้นที่วางรังผึ้ง)ใกล้กับแหล่งสวนผลไม้ และป่าธรรมชาติที่สมบูรณ์	3
2. มีการผลิต การจัดหา น้ำผึ้งชนิดต่างๆทั่วประเทศรวมทั้ง การคัดเลือกน้ำผึ้งที่มีคุณภาพทั้งสี กลิ่น และรสชาติ	3
3. มีต้นทุนการผลิตน้ำผึ้งต่ำกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ	3
4. มีการวางแผนการผลิต ควบคุมปริมาณการผลิต และการกำหนดปริมาณการรับซื้อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	2
5. บริษัทฯมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการเลี้ยงผึ้งเป็นอย่างดี	3
6. ฟาร์มเลี้ยงผึ้งได้รับการรับรองการผลิต และผ่านมาตรฐานฟาร์มผึ้งจากหน่วยงานราชการ	3
7. มีการจัดการด้านคลังสินค้าที่ดีจึงทำให้มีผลผลิตป้อนสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง	3
8. มีการตรวจสอบขั้นตอนกระบวนการผลิต การบรรจุขวด และการจัดเก็บน้ำผึ้งที่มีประสิทธิภาพ	2
9. บริษัทฯได้แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน	3
10. มีการจัดทำบัญชีรายรับ - รายจ่ายอย่างเป็นระบบ มีตร วงสอบจากผู้ตรวจสอบบัญชีที่ได้รับอนุญาต	2
11. รูปแบบการบริหารของบริษัทฯทำให้เกิดความคล่องตัว ในการจัดการและการตัดสินใจ อีกทั้ง การที่ธุรกิจเป็นแบบครอบครัว ทำให้เกิดความใกล้ชิดช่วยเหลือและให้กำลังใจซึ่งกันและกัน	2
12. เจ้าของบริษัทมีความเป็นผู้นำกล้าตัดสินใจและมีวิสัยทัศน์	2
13. มีผลิตภัณฑ์น้ำผึ้งหลากหลายชนิด บรรจุภัณฑ์และหีบห่อมีความทันสมัย สวยงาม สะดวกต่อการใช้งาน นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์มีชื่อเสียงและตราหือเป็นที่รู้จักของผู้บริโภคเป็นอย่างดี	3
14. ผลิตภัณฑ์ได้รับรางวัลสินค้า(OTOP) 4 ดาวระดับประเทศ	3
15. มีการตั้งราคาขายที่เหมาะสมกับตลาดระดับต่างๆ	3
16. มีการส่งเสริมการตลาดหลายรูปแบบ	3
17. ท่าเลที่ตั้งร้านจำหน่ายเป็นทางผ่านไปยังแหล่งท่องเที่ยวสำคัญของจังหวัดนอกจากนี้บริษัทฯ ยังมีตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ร้านขายของฝาก ห้างสรรพสินค้าในจังหวัดและมีแผนการขยายให้ครอบคลุมทั่วประเทศ	3
รวม	46

ที่มา: จากการคำนวณ

ตาราง 6.24 แสดงผลรวมคะแนน ของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนของบริษัทสุภาพารัมฝั่ง
จำกัด

จุดอ่อน	คะแนนรวม
1. น้ำผึ้งที่รับซื้อจากผู้เลี้ยงภายนอกไม่มีคุณภาพที่สม่ำเสมอ เช่น น้ำผึ้งมีความชื้นสูงบริษัทฯต้อง ว่าจ้างบริษัทอื่นใช้เครื่องอบเพื่อลดความชื้นทำให้มีต้นทุนที่เพิ่มขึ้น น้ำผึ้งที่รับซื้ออาจมีการ ผสมหรือปลอมปนมาทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายสำหรับกระบวนการตรวจสอบมากขึ้น	-3
2. เครื่องมือเครื่องจักรและเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มมูลค่าในการแปรรูปผลิตภัณฑ์มีราคาแพง	-3
3. ยังไม่สามารถควบคุมคุณภาพน้ำผึ้งของแต่ละสมาชิกให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกันได้	-1
4. ขาดเจ้าหน้าที่วิเคราะห์และตรวจสอบอีกทั้งมีค่าจ้างสูง	-2
5. กฎระเบียบของบริษัทฯยังไม่มีความเข้มงวดทำให้พนักงานขาดความตั้งใจและความ รับผิดชอบ	-3
6. ไม่สามารถเพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ ได้ซึ่งจากเดิมมีเพียงกลุ่มลูกค้าที่ใช้ประจำ และกลุ่ม นักท่องเที่ยว เป็นต้น	-1
7. ต้นทุนค่าการตลาดมีค่าใช้จ่ายสูงมากเช่น ค่าจ้างทำใบแนะนำสินค้า การเช่าสถานที่จำหน่าย ค่า วางผลิตภัณฑ์ตามร้านค้าจำหน่ายของฝาก และค่าน้ำมันเพื่อการขนส่ง เป็นต้น	-3
รวม	-16

ที่มา: จากการคำนวณ

ตาราง 6.25 แสดงผลรวมคะแนน ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็น โอกาสของบริษัทสุภาพาร์มผึ้ง
จำกัด

โอกาส	คะแนนรวม
1. ภูมิประเทศ ภูมิอากาศและความสมบูรณ์ทางธรรมชาติพันธุ์ไม้ต่างๆเอื้ออำนวยต่อการเลี้ยงผึ้ง	3
2. มีความได้เปรียบด้านการจัดหาวัตถุดิบเนื่องจากที่ตั้งใกล้กับสวนผลไม้โดยเฉพาะสวนลำไย	3
3. กระแสการให้ความสนใจการบริโภคอาหารแนวชีวิตหรืออาหารเพื่อสุขภาพมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น	2
4. อุตสาหกรรมอาหารในประเทศได้มีการนำน้ำผึ้งไปเป็นวัตถุดิบทดแทนน้ำตาลมากขึ้น	3
5. รัฐบาลส่งเสริมและพัฒนาผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP)	2
6. การเปิดเขตเสรีการค้า (FTA) ทำให้ผู้ผลิตมีอำนาจในการต่อรองกับผู้รับซื้อในประเทศมากขึ้น	2
7. รัฐบาลให้การสนับสนุนโดยการออกสินเชื่อเพื่อการพัฒนาธุรกิจเป็นอุตสาหกรรมขนาดย่อมหรือ (SMEs)	2
8. การเปิดเขตเสรีการค้า (FTA) ทำให้บริษัทมีโอกาสส่งออกและขยายตลาดไปยังต่างประเทศเพิ่มขึ้น	2
9. การแข่งขันทำให้เกิดพัฒนาการเลี้ยง และการผลิตน้ำผึ้งทำให้ผลผลิตที่ได้มีคุณภาพมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล	3
10. เทคโนโลยีการผลิตและการแปรรูปอาหารมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วส่งผลให้ผู้ผลิตนำไปปรับใช้เพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์	2
รวม	24

ที่มา: จากการคำนวณ

ตาราง 6.26 แสดงผลรวมคะแนน ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคของบริษัทสุภาพาร์ม
ฝั้่ง จำกัด

อุปสรรค	คะแนนรวม
1. ผู้บริ โภคยังไม่สามารถแยกแยะว่าน้ำฝั้่งแท้ ไม่แท้แตกต่างกันอย่างไร นอกจากนั้นไม่รู้วิธีนำ น้ำฝั้่งไปใช้บริ โภคอย่างไรจึงจะได้ประโยชน์ได้สูงสุด	-2
2. พฤติกรรมหรือรูปแบบการดำเนินชีวิตผู้บริ โภคทั่วไปมิได้เห็นว่าน้ำฝั้่งเป็นสินค้าที่มีความจำเป็น ชีวิตประจำวัน	-1
3. บริษัทฯรับซื้อทั้งในประเทศ และต่างประเทศมีการตั้งเงื่อนไขการรับซื้อที่ยุ่งยากมากขึ้น ส่งผล ให้ต้นทุนการผลิตในอนาคคมิแนวโน้มสูงขึ้น	-2
4. ค่าดำเนินการตรวจสอบคุณภาพและสารปลอมปนของสถาบันตรวจสอบของรัฐ มีการจัดเก็บ ค่าตรวจสอบน้ำฝั้่งในอัตราที่สูง	-3
6. รัฐบาลขาดการประชาสัมพันธ์ ส่งเสริมและให้ความรู้เกี่ยวกับการบริ โภคน้ำฝั้่งอย่างจริงจัง	-1
7. รัฐบาลเปิดเขตเสรีการค้าทำให้น้ำฝั้่งต้นทุนต่ำจากต่างประเทศเข้ามาตีตลาดหรือมีการนำมา ผสมขายกับน้ำฝั้่งภายในประเทศ	-1
รวม	-10

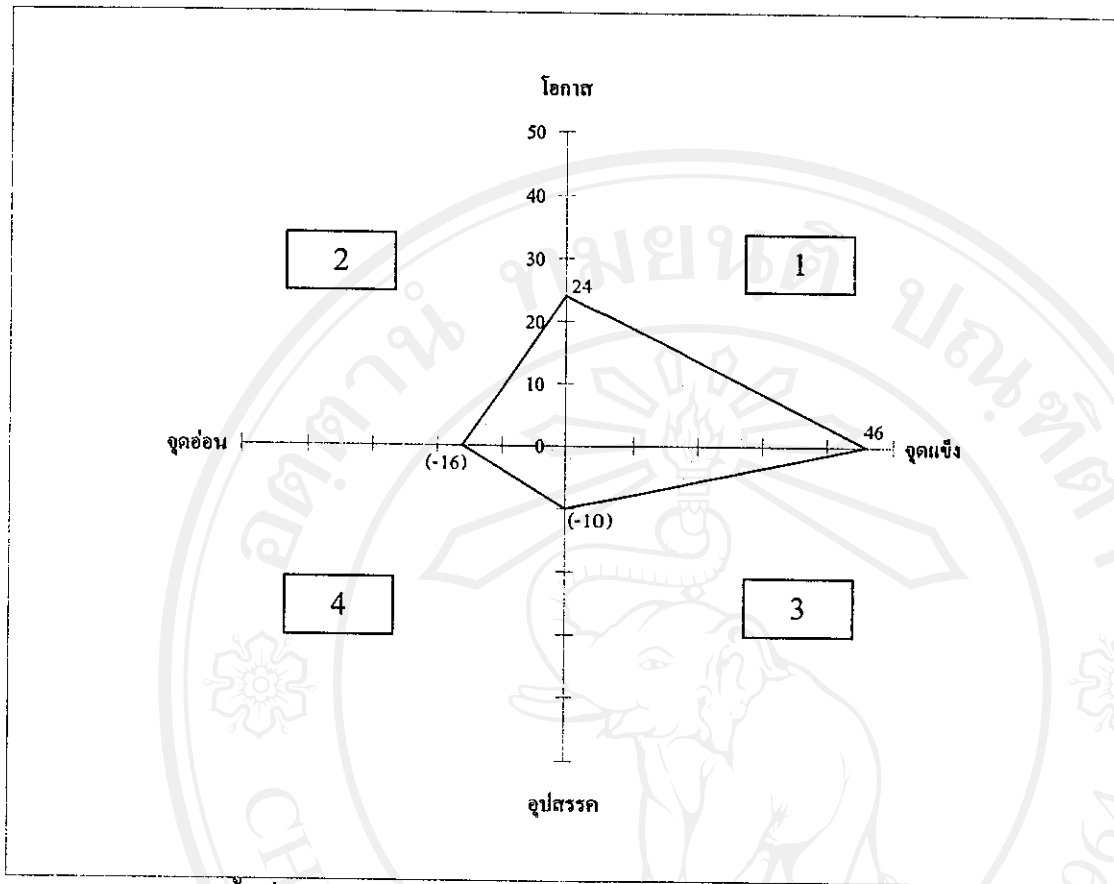
ที่มา: จากการคำนวณ

ตาราง 6.27 สรุปผลรวมคะแนนปัจจัยภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) และภายนอก (โอกาส อุปสรรค)
ของบริษัทสุภาพาร์มฝั้่ง จำกัด

รายการ	รวมคะแนน
1. ปัจจัยด้านจุดแข็ง	46
2. ปัจจัยด้านจุดอ่อน	-16
3. ปัจจัยด้านโอกาส	24
4. ปัจจัยด้านอุปสรรค	-10

ที่มา: จากการคำนวณ

หลังจากนั้นนำคะแนนรวมปัจจัยต่างๆ มาแสดงในรูปกราฟ เพื่อประเมินสถานการณ์ของ
บริษัท สุภาพาร์มฝั้่ง จำกัด โดยการเชื่อมโยงระหว่างสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) และ
สภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส อุปสรรค) และหาพื้นที่สามเหลี่ยมระหว่างจุดทั้งสี่ดังกล่าว แสดง
ออกมาเป็นกราฟได้ดังนี้



แผนภาพ 6.5 แสดงพื้นที่จากการประเมินปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของบริษัท สุภาพาร์มผึ้ง จำกัด
ที่มา: จากการคำนวณ

จากผลการรวมคะแนนปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (ตาราง 6.27) เพื่อหาพื้นที่สามเหลี่ยมในการกำหนดตำแหน่งกลยุทธ์ของบริษัท สุภาพาร์มผึ้ง จำกัด จะอยู่ในช่วงที่มีจุดแข็งและมีโอกาส (SO) หรือในพื้นที่ครอดแรนจ์ที่ 1 ซึ่งถือว่าบริษัท สุภาพาร์มผึ้ง จำกัด มีจุดแข็งจากปัจจัยภายในองค์กร และมีโอกาสที่เกิดจากปัจจัยภายนอก (แผนภาพ 6.5)

6) บริษัท เชียงใหม่เฮลตี้โปรดักส์ จำกัด

จากการประเมินผล SWOT Matrix ของบริษัท เชียงใหม่เฮลตี้โปรดักส์ จำกัด พบว่า มีจุดแข็งที่สำคัญหลายประการ อาทิเช่น ท่าเลที่ตั้งอยู่บนเส้นทางหลักระหว่างจังหวัด เชียงใหม่และลำพูนทำให้สะดวกในการจัดหาน้ำผึ้งจากผู้เลี้ยงทั้ง 2 จังหวัดได้เป็นอย่างดี การเป็นผู้รับซื้อน้ำผึ้งรายใหญ่ที่สุดในเขตภาคเหนือตอนบน โดยมีการซื้อน้ำผึ้งชนิดต่างๆทั่วทั้งภาคเหนือ และภาคกลาง และมีกระบวนการการคัดเลือก หรือรับซื้อน้ำผึ้ง ที่มีความเข้มงวดเนื่องจากบริษัทมี ฝ่ายวิเคราะห์และตรวจสอบของตนเอง เป็นต้น (ตาราง 6.28) สำหรับจุดอ่อนที่สำคัญของบริษัทฯ อาทิเช่น น้ำผึ้งที่รับซื้อจากผู้เลี้ยงภายนอกไม่มีคุณภาพที่สม่ำเสมอ บริษัทฯต้องเสียเวลาและ ค่าใช้จ่ายสำหรับกระบวนการตรวจสอบมากขึ้น เน้นเฉพาะตลาดขายส่งในประเทศและต่างประเทศ มากกว่าตลาดขายปลีกทำให้เกิดการขาดแคลนในกลุ่มลูกค้ารายย่อย เป็นต้น (ตาราง 6.29) ในส่วนของโอกาสจากภายนอกที่สำคัญของบริษัทฯ อาทิเช่น ภูมิประเทศ ภูมิอากาศและความสมบูรณ์ทาง ธรรมชาติพันธุ์ไม้ต่างๆเอื้ออำนวยต่อการเลี้ยงผึ้ง จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดลำพูนมีพื้นที่สวน ลำไยมากที่สุดในประเทศส่งผลให้มีการผลิตน้ำผึ้งดอกลำไยคุณภาพที่ดีเป็นจำนวนมาก และ อุตสาหกรรมอาหารในประเทศได้มีการนำน้ำผึ้งไปเป็นวัตถุดิบทดแทนน้ำตาลเพิ่มมากขึ้น(ตาราง 6.30) โดยในส่วนของอุปสรรคจากภายนอกที่บริษัทฯไม่สามารถควบคุมได้นั้น อาทิเช่น 1)ผลของการเขตเสรีการค้าทำให้น้ำผึ้งต้นทุนต่ำจากต่างประเทศเข้ามาตีตลาด และนำมาผสมกับน้ำผึ้งขาย ภายในประเทศ รัฐบาลส่งเสริมและพัฒนาผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) อีกทั้งยังให้การสนับสนุนด้านสินเชื่อเพื่อการปรับปรุง และขยายธุรกิจครัวเรือนให้เป็นอุตสาหกรรม ขนาดย่อมหรือ (SMEs) ทำให้เกิดการแย่งตลาดเพื่อขายสินค้ากันมากขึ้น (ตาราง 6.31)

ตาราง 6.28 แสดงผลรวมคะแนน ของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งของบริษัท เชียงใหม่เฮลตี้โปรดักส์ จำกัด

จุดแข็ง	คะแนนรวม
1. ท่าเลที่ตั้งอยู่บนเส้นทางหลักระหว่างจังหวัดเชียงใหม่และลำพูนทำให้สะดวกในการจำหน่ายน้ำผึ้งจากผู้เลี้ยงทั้ง 2 จังหวัดได้เป็นอย่างดี	3
2. เป็นผู้รับซื้อน้ำผึ้งรายใหญ่ที่สุดในเขตภาคเหนือตอนบน โดยมีการซื้อน้ำผึ้งชนิดต่างๆทั่วทั้งภาคเหนือและภาคกลาง	3
3. มีกระบวนการการคัดเลือก หรือรับซื้อน้ำผึ้ง ที่มีความเข้มงวดเนื่องจากบริษัทมีฝ่ายวิเคราะห์และตรวจสอบของตนเอง	3
4. มีการวางแผนการและควบคุมปริมาณรับซื้อน้ำผึ้งให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	2
5. มีพื้นที่และ โกดังที่ทันสมัยในการเก็บน้ำผึ้งได้เป็นจำนวนมากอีกทั้งยังมีการจัดการด้านคลังสินค้าที่ดีจึงทำให้มีผลผลิตป้อนสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง ทำให้บริษัทฯ ได้ผ่านการรับรองมาตรฐานการจัดการและการผลิตในระดับสากล (HACCP)	2
6. บริษัทฯมีโครงสร้างการทำงานแต่ละฝ่ายที่ชัดเจน นอกจากนั้นยังมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับควบคุมฝ่ายบัญชี ฝ่ายการเงิน ฝ่ายขาย ฝ่ายโรงงานและคลังสินค้าอย่างเป็นระบบ	3
7. รูปแบบการบริหารของบริษัทฯมีคณะกรรมการบริษัทฯช่วยกันวางแผน ตัดสินใจ ทำให้ธุรกิจมีความคล่องตัว อีกทั้งผู้นำบริษัทฯยังมีมุมมองและมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล	3
8. กฏระเบียบของบริษัทฯมีความเข้มงวดทำให้พนักงานมีความตั้งใจและความรับผิดชอบเป็นอย่างดี	3
9. ชื่อเสียงและตราหือเป็นที่รู้จักของผู้บริโภค การออกแบบบรรจุภัณฑ์ หีบห่อมีความทันสมัยสวยงาม และสะดวกต่อการใช้งาน	2
10. การตั้งราคาจำหน่ายมีเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งรายอื่นๆในตลาดบนและตลาดล่าง	3
11. ณ ท่าเลที่ตั้งบริษัทฯได้เปิดร้านจำหน่ายของตนเองและยังเป็นเส้นทางผ่านไปยังแหล่งท่องเที่ยวสำคัญของจังหวัดเชียงใหม่ และลำพูน	3
12. บริษัทฯมีการจัดทำ website เพื่อเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ต่างๆ	3
รวม	33

ที่มา: จากการคำนวณ

ตาราง 6.29 แสดงผลรวมคะแนน ของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนของบริษัท เชียงใหม่
เฮลตี้โปรดักส์ จำกัด

จุดอ่อน	คะแนนรวม
1. น้ำผึ้งที่รับซื้อจากผู้เลี้ยงภายนอกไม่มีคุณภาพที่สม่ำเสมอ บริษัทฯต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายสำหรับกระบวนการตรวจสอบมากขึ้น	-3
2. ไม่สามารถดึงดูดให้พนักงานที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญอยู่กับบริษัทฯ	-3
3. เน้นการรับซื้อน้ำผึ้งเพียง 2 ชนิด ทำให้สินค้าไม่มีความหลากหลายเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง	-1
4. การออกงานแสดงสินค้าส่วนใหญ่เน้นเพื่อการจำหน่ายอุปกรณ์ เครื่องไม้เครื่องมือสำหรับการเลี้ยงผึ้งมากกว่าผลิตภัณฑ์น้ำผึ้ง ทำให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม่ค่อยก้าวหน้ามากนัก	-2
5. เน้นเฉพาะตลาดขายส่งในประเทศและต่างประเทศมากกว่าตลาดขายปลีกทำให้เกิดการขาดแคลนในกลุ่มลูกค้ารายย่อย	-3
6. ช่องทางและแหล่งจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำผึ้งยังไม่ครอบคลุมทุกจังหวัด เพราะมีจำหน่ายเพียงที่บริษัทเพียงที่เดียวในปัจจุบัน	-1
รวม	-13

ที่มา: จากการคำนวณ

ตาราง 6.30 แสดงผลรวมคะแนน ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสของบริษัท เชียงใหม่
เฮลตี้โปรดักส์ จำกัด

โอกาส	คะแนนรวม
1. ภูมิประเทศ ภูมิอากาศและความสมบูรณ์ทางธรรมชาติพันธุ์ไม้ต่างๆเอื้ออำนวยต่อการเลี้ยงผึ้ง	3
2. จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดลำพูนมีพื้นที่สวนลำไยมากที่สุดในประเทศส่งผลให้มีการผลิตน้ำผึ้งดอกลำไยคุณภาพที่ดีเป็นจำนวนมาก	3
3. กระแสความนิยมของผู้บริโภคในการเลือกอาหารเพื่อสุขภาพมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น	2
4. อุตสาหกรรมอาหารในประเทศได้มีการนำน้ำผึ้งไปเป็นวัตถุดิบทดแทนน้ำตาลเพิ่มมากขึ้น	3
5. การพัฒนาทั้งด้านการผลิต และด้านการตลาดของคู่แข่ง อีกทั้งการรวมตัวของผู้เลี้ยงผึ้งเป็นผลให้เกิดการแข่งขัน ในการเลี้ยง การผลิตน้ำผึ้งให้มีคุณภาพมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล	3
6. การเปิดเขตเสรีการค้า (FTA) ทำให้ผู้ผลิตมีโอกาสส่งออกน้ำผึ้งและขยายตลาดไปยังต่างประเทศได้เพิ่มขึ้น	2
7. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันมีความก้าวหน้าทันสมัย สำหรับการติดต่อสื่อสารและเข้าถึงตลาดต่างๆทั่วโลกได้อย่างรวดเร็ว	1
รวม	17

ที่มา: จากการคำนวณ

ตาราง 6.31 แสดงผลรวมคะแนน ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคของบริษัท เชียงใหม่ เฮลตี้โปรดักส์ จำกัด

อุปสรรค	คะแนนรวม
1. ผู้บริโภคยังไม่สามารถแยกแยะว่าน้ำผึ้งแท้ ไม่แท้แตกต่างกันอย่างไรนอกจากนั้นผู้บริโภคมองว่าน้ำผึ้งแท้เป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีคุณภาพหรือไม่ทราบวิธีที่จะนำไปใช้บริโภคอย่างไร จึงจะได้ประโยชน์สูงสุด	-2
2. การบริโภคน้ำผึ้งของคนไทยในชีวิตประจำวันมีปริมาณน้อยมาก(200กรัม/คน/ปี)เมื่อเปรียบเทียบกับชาวตะวันตกที่นิยมบริโภค (2 กิโลกรัม/คน/ปี) ทำให้การทำตลาดขายปลีกในประเทศมีความยุ่งยากและไม่คุ้มกับการลงทุน	-1
3. รัฐบาลส่งเสริมและพัฒนาผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) อีกทั้งยังให้การสนับสนุนด้านสินเชื่อเพื่อการปรับปรุง และขยายธุรกิจครัวเรือนให้เป็นอุตสาหกรรมขนาดย่อม หรือ (SMEs) ทำให้เกิดการแย่งตลาดเพื่อขายสินค้ากันมากขึ้น	-2
4. ผลของเจรจาเขตเสรีการค้าทำให้น้ำผึ้งต้นทุนต่ำจากต่างประเทศเข้ามาตีตลาด และนำมาผสมกับน้ำผึ้งขายภายในประเทศ	-3
5. รัฐบาลขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดีในการ ส่งเสริมและให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์จากการบริโภคน้ำผึ้งแก่ประชาชนอย่างจริงจัง	-1
6. ต้นทุนค่าขนส่งมีราคาสูงขึ้นตามภาวะที่น้ำมันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น	-1
รวม	-10

ที่มา: จากการคำนวณ

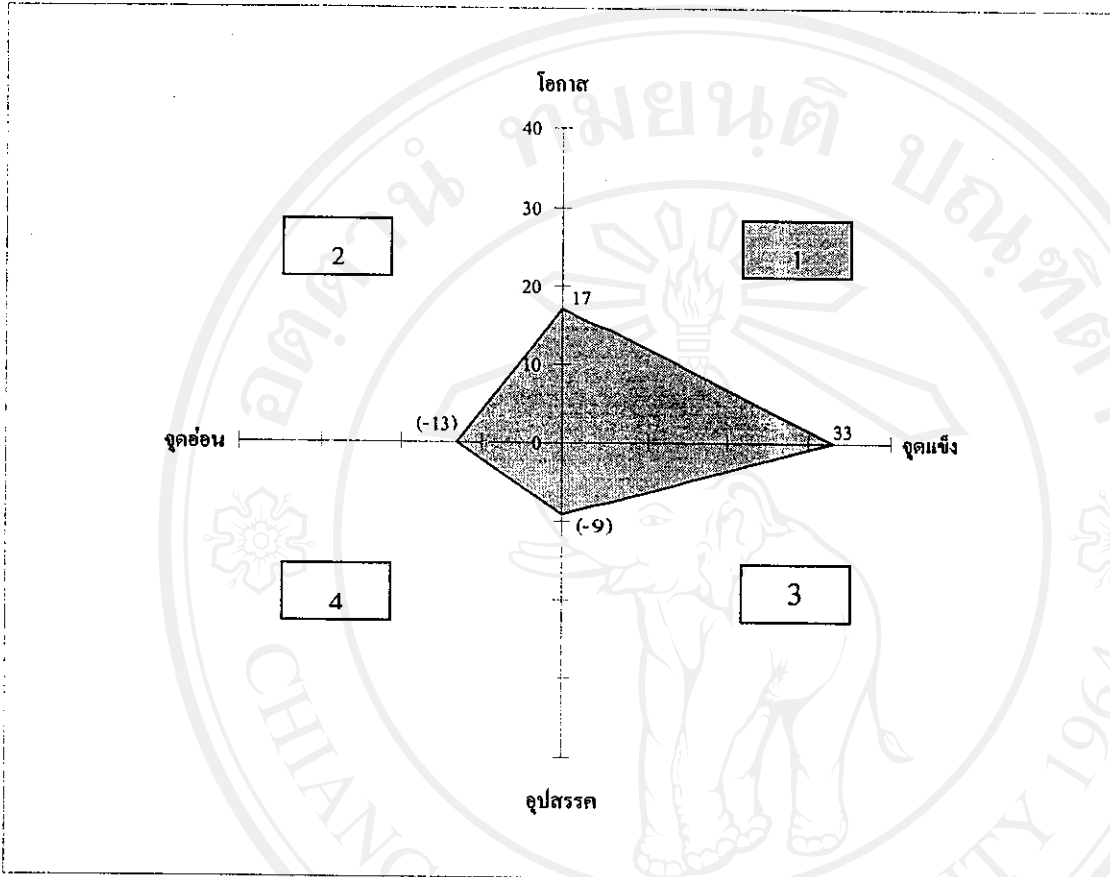
ตาราง 6.32 สรุปผลรวมคะแนนสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกของบริษัท เชียงใหม่เฮลตี้โปรดักส์ จำกัด

รายการ	รวมคะแนน
1. ปัจจัยด้านจุดแข็ง	33
2. ปัจจัยด้านจุดอ่อน	-13
3. ปัจจัยด้านโอกาส	17
4. ปัจจัยด้านอุปสรรค	-10

ที่มา: จากการคำนวณ

หลังจากนั้นนำคะแนนรวมปัจจัยต่างๆ มาแสดงในรูปกราฟ เพื่อประเมินสถานการณ์ของบริษัท เชียงใหม่เฮลตี้โปรดักส์ จำกัด โดยการเชื่อมโยงระหว่างสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง

จุดอ่อน) และสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส อุปสรรค) และหาพื้นที่สามเหลี่ยมระหว่างจุดทั้งสี่ดังกล่าว แสดงออกมาเป็นกราฟได้ดังนี้



แผนภาพ 6.6 แสดงพื้นที่จากการประเมินปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของบริษัท เสดดี้โปรดักส์ จำกัด
ที่มา: จากการคำนวณ

จากผลการรวมคะแนนปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (ตาราง 6.32) เพื่อหาพื้นที่สามเหลี่ยมในการกำหนดตำแหน่งกลยุทธ์ของบริษัท เสดดี้โปรดักส์ จำกัด จะอยู่ในช่วงที่มีจุดแข็งและมีโอกาส (SO) หรือในพื้นที่ครอดแรนท์ ที่ 1 ซึ่งถือว่าบริษัท เสดดี้โปรดักส์ จำกัด มีจุดแข็งจากปัจจัยภายในองค์กร และมีโอกาสที่เกิดจากปัจจัยภายนอก (แผนภาพ 6.6)

7) บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด

จากการประเมินผล SWOT Matrix ของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า มีจุดแข็งที่สำคัญหลายประการ อาทิเช่น บริษัทฯเป็นผู้ผลิตอาหารรายใหญ่ที่สุดของโลก อีกทั้งมีการผลิตภัณฑ์อาหาร และเครื่องดื่ม ทั่วโลกมากกว่า 15,000 ชนิด บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) เป็นผู้รับซื้อสินค้าเกษตรรายใหญ่แห่งหนึ่งไปประเทศ เนื่องจากมีการจัดหาวัตถุดิบและวัสดุบรรจุภัณฑ์จากซัพพลายเออร์จากทั่วประเทศมากกว่า 16,000 ราย และเป็นบริษัทฯผู้ผลิตนมผงดัดแปลงสูตรที่มีการใช้น้ำผึ้งเป็นส่วนผสมแทนสารให้ความหวานชนิดอื่นๆเป็นเจ้าแรกในประเทศไทยและในโลก เป็นต้น (ตาราง 6.33) สำหรับจุดอ่อนที่สำคัญของบริษัทฯ อาทิเช่น บริษัทฯรับซื้อคู่แข่งเริ่มมีการกว้านซื้อน้ำผึ้งแข่งกับทางบริษัทฯ โดยการให้ราคาที่สูงเกินไปและมีเงื่อนไขและมาตรฐานในการรับซื้อต่ำกว่า ทำให้ที่ตั้งของโรงงานห่างจากแหล่งวัตถุดิบทำให้เสียค่าขนส่งจำนวนมาก เป็นต้น (ตาราง 6.34) ในส่วนของโอกาสจากภายนอกที่สำคัญของบริษัทฯ อาทิเช่น แหล่งที่มาของวัตถุดิบมีสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติที่สมบูรณ์ในการเลี้ยงและผลิตน้ำผึ้งคุณภาพดี ผู้ผลิตน้ำผึ้งให้ความร่วมมือในการผลิตน้ำผึ้งที่ได้มาตรฐานและยอมรับเงื่อนไขการรับซื้อน้ำผึ้งกับทางบริษัทฯเป็นอย่างดี และรัฐบาลออกนโยบายให้ประเทศเป็นผู้นำในการผลิตอาหารส่งออกทั่วโลก เป็นต้น (ตาราง 6.35) โดยในส่วนของอุปสรรคจากภายนอกที่บริษัทฯ ไม่สามารถควบคุมได้ นั้น อาทิเช่น การเปิดการเขตเสรีการค้าทำให้น้ำผึ้งต้นทุนต่ำจากต่างประเทศเข้ามาตีตลาด หรือมีการนำน้ำผึ้งที่ไม่มีคุณภาพมาผสมขายให้แก่บริษัทฯ อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มในประเทศได้มีการนำน้ำผึ้งไปเป็นวัตถุดิบมากขึ้นทำให้เกิดการแข่งขันซื้อวัตถุดิบ หรือทำให้น้ำผึ้งมีราคาสูงขึ้น เป็นต้น (ตาราง 6.36)

ตาราง 6.33 แสดงผลรวมคะแนน ของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด

จุดแข็ง	คะแนนรวม
1. บริษัทฯเป็นผู้ผลิตอาหารรายใหญ่ที่สุดของโลก อีกทั้งมีการผลิตภัณฑ์อาหาร และเครื่องดื่ม ทั่วโลกมากกว่า 15,000 ชนิด	3
2. บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) เป็นผู้รับซื้อสินค้าเกษตรรายใหญ่แห่งหนึ่งไปประเทศ เนื่องจากมีการจัดหาวัตถุดิบและวัสดุบรรจุภัณฑ์จากซัพพลายเออร์จากทั่วประเทศมากกว่า 16,000 ราย	3
3. เป็นบริษัทฯผู้ผลิตนมผงดัดแปลงสูตรที่มีการใช้น้ำผึ้งเป็นส่วนผสมแทนสารให้ความหวานชนิดอื่นๆเป็นเจ้าแรกในประเทศไทยและในโลก	3
4. มีกระบวนการจัดซื้อน้ำผึ้งจากผู้ขายทั่วประเทศ ที่มีความเข้มงวดทั้งนี้เพื่อให้ได้น้ำผึ้งที่มีคุณภาพ และต้องปราศจากสารตกค้าง	2

ตาราง 6.33 แสดงผลรวมคะแนน ของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด (ต่อ)

จุดแข็ง	คะแนนรวม
5. มีเครื่องจักรและเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย อีกทั้งบริษัทยังผ่านการรับรองมาตรฐานการจัดการและการผลิตในระดับสากล	3
6. มีต้นทุนการผลิตต่ำกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ	3
7. มีศูนย์วิจัย ตรวจสอบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ประจำบริษัทในแต่ละประเทศทั่วโลกเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ	3
8. บริษัทได้รับนโยบายการบริหารจัดการโดยตรงจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ ทำให้เป้าหมายขององค์กรมีความชัดเจนและเหมือนกันทั่วโลก	3
9. บริษัทแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจนและเป็นระบบ รวมทั้งมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเชื่อมโยงการทำงาน การตรวจสอบของทุกฝ่ายในบริษัท และโรงงานทั้งหมดในประเทศ	2
10. รูปแบบการบริหารของบริษัทมีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ ทำให้เกิดความคล่องตัวในการจัดการและการตัดสินใจ	2
11. ผู้นำองค์กร และคณะกรรมการผู้บริหารมีความเป็นผู้นำกล้าตัดสินใจและมีวิสัยทัศน์กว้างไกล	3
12. มีสภาพคล่องทางการเงินสูง	2
13. ฝ่ายบุคคลมีการสรรหาเจ้าหน้าที่และพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ อีกทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานแก่พนักงานและเจ้าหน้าที่เป็นประจำ	2
14. องค์กรให้ความสำคัญต่อการรักษาสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของผู้บริโภค	2
15. ผลิตภัณฑ์ของบริษัทมีภาพพจน์ที่ดีในสายตาของผู้บริโภคด้วยคุณภาพมาตรฐานผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับสากล	2
16. มีส่วนแบ่งตลาดสินค้าประเภทอาหาร โดยเฉพาะนมผงปรุงแต่งรสชาติมากเป็นอันดับที่หนึ่ง	3
17. ผลิตภัณฑ์ของบริษัทมีหลากหลาย บรรจุภัณฑ์ หีบห่อมีความสวยงามทันสมัย สะดวกต่อการใช้งาน และตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ในทุกๆตลาด	3
18. มีราคาที่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งรายอื่นๆ ในทุกๆตลาด รวมทั้งยังมีช่องทางการจัดจำหน่ายครอบคลุมและทั่วถึงทุกพื้นที่	2
19. มีการส่งเสริมและประชาสัมพันธ์อย่างเต็มที่ด้วยงบประมาณด้านโฆษณาจำนวนมาก เช่น การจัดทำโฆษณาทางทีวี วิทยุ การออกงานแสดงสินค้าต่างๆ นอกจากนั้นยังมี การจัดทำ website เพื่อเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ต่างๆ การเปิดศูนย์บริการให้ข้อมูล ช่องร้องเรียนทางโทรศัพท์ตลอด 24 ชั่วโมง เป็นต้น	3
รวม	49

ที่มา: จากการคำนวณ

ตาราง 6.34 แสดงผลรวมคะแนน ของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด

จุดอ่อน	คะแนนรวม
1. ทำเลที่ตั้งของโรงงานห่างจากแหล่งวัตถุดิบทำให้เสียต้นทุนค่าขนส่งจำนวนมาก	-2
2. บริษัทรับซื้อคู่แข่งเริ่มมีการกว้านซื้อน้ำผึ้งแข่งกับทางบริษัทฯ โดยการให้ราคาที่ไม่ใกล้เคียงและมีเงื่อนไขและมาตรฐานในการรับซื้อน้อยกว่า	-3
3. วัตถุดิบที่รับซื้อโดยเฉพาะน้ำผึ้งที่รับซื้อไม่สม่ำเสมอ เช่น น้ำผึ้งมีความชื้นสูง มีสารเคมีตกค้าง และมีการปลอมปนน้ำผึ้ง บริษัทฯ ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายสำหรับกระบวนการตรวจสอบมากขึ้น	-1
4. ไม่มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจในหน่วยงานระดับล่างการตัดสินใจต้องขึ้นอยู่กับคณะกรรมการผู้บริหารทำให้เกิดความล่าช้า	-2
5. ต้นทุนค่าการตลาดมีแนวโน้มที่จะเพิ่มสูงขึ้น	-2
รวม	-10

ที่มา: จากการคำนวณ

ตาราง 6.35 แสดงผลรวมคะแนน ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด

โอกาส	คะแนนรวม
1. แหล่งที่มาของวัตถุดิบมีสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติที่สมบูรณ์ในการเลี้ยงและผลิตน้ำผึ้งคุณภาพดี	3
2. ผู้ผลิตน้ำผึ้งให้ความร่วมมือในการผลิตน้ำผึ้งที่ได้มาตรฐานและยอมรับเงื่อนไขการรับซื้อน้ำผึ้งกับทางบริษัทฯ เป็นอย่างดี	3
3. รัฐบาลออกนโยบายให้ประเทศเป็นผู้นำในการผลิตอาหารส่งออกทั่วโลก	3
4. รัฐบาลส่งเสริมให้บริษัทฯ ต่างชาติเข้ามาลงทุนในการพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารในประเทศอย่างเต็มที่	3
5. การเปิดเขตเสรีการค้า (FTA) ทำให้บริษัทมีโอกาสนำเข้าน้ำผึ้งต้นทุนต่ำจากต่างประเทศเข้ามาทดแทน	3
6. การแข่งขันระหว่างผู้ผลิตทำให้เกิดพัฒนาการเลี้ยง การผลิต ทำให้ผลผลิตที่ได้คุณภาพมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล	2
7. เทคโนโลยีการผลิตและการแปรรูปอาหารเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้ามีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว	2
รวม	19

ที่มา: จากการคำนวณ

ตาราง 6.36 แสดงผลรวมคะแนน ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด

อุปสรรค	คะแนนรวม
1. อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มในประเทศได้มีการนำน้ำผึ้งไปเป็นวัตถุดิบมากขึ้นทำให้เกิดการแข่งขันซื้อวัตถุดิบ หรือทำให้วัตถุดิบมีราคาสูงขึ้น	-2
2. ค่าจ้างแรงงาน ราคาน้ำมันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นทำให้บริษัทต้องแบกภาระต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้น	-2
3. อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจลดลง ทำให้ผู้บริโภคมีการจับจ่ายใช้สอยลดลงตามไปด้วย	-2
4. การเปิดการเขตเสรีการค้าทำให้น้ำผึ้งต้นทุนต่ำจากต่างประเทศเข้ามาตีตลาด หรือมีการนำน้ำผึ้งที่ไม่มีคุณภาพมาผสมขายให้แก่บริษัท	-3
5. หน่วยงานราชการไม่มีความเข้มงวดในการตรวจสอบ และควบคุมคุณภาพน้ำผึ้งที่มีการนำเข้ามาจากต่างประเทศ	-1
6. รัฐบาลออกกฎหมายห้ามมีการนำสารให้ความหวานมาผสมกับนมผงปรุงแต่งสำหรับเด็กทารก	-1
รวม	-11

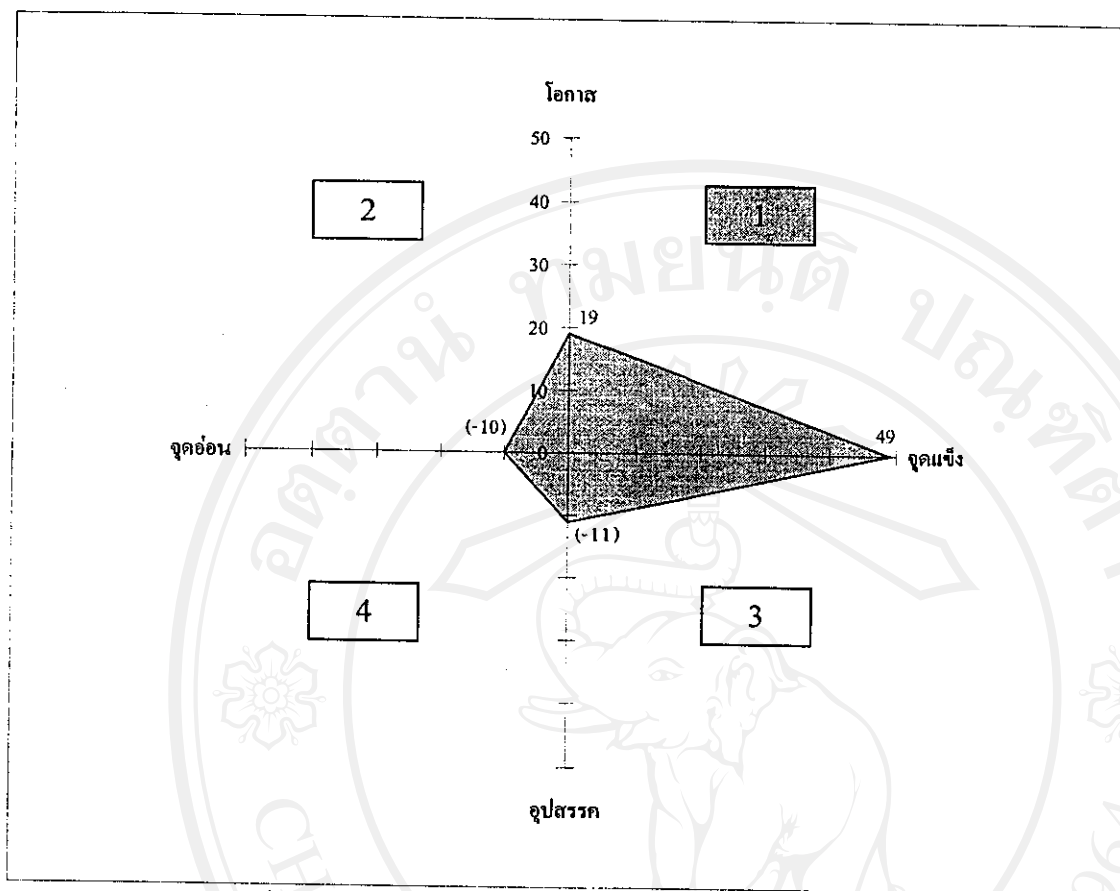
ที่มา: จากการคำนวณ

ตาราง 6.37 สรุปผลรวมคะแนนสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด

รายการ	รวมคะแนน
1. ปัจจัยด้านจุดแข็ง	46
2. ปัจจัยด้านจุดอ่อน	-10
3. ปัจจัยด้านโอกาส	19
4. ปัจจัยด้านอุปสรรค	11

ที่มา: จากการคำนวณ

หลังจากนั้นนำคะแนนรวมปัจจัยต่างๆ มาแสดงในรูปกราฟ เพื่อประเมินสถานการณ์ของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยการเชื่อมโยงระหว่างสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) และสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส อุปสรรค) และหาพื้นที่สามเหลี่ยมระหว่างจุดทั้งสี่ดังกล่าว แสดงออกมาเป็นกราฟได้ดังนี้



แผนภาพ 6.7 แสดงพื้นที่จากการประเมินปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด
ที่มา: จากการคำนวณ

จากผลการรวมคะแนนปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (ตาราง 6.37) เพื่อหาพื้นที่สามเหลี่ยมในการกำหนดตำแหน่งกลยุทธ์ของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด จะอยู่ในช่วงที่มีจุดแข็ง และมีโอกาส (SO) หรือในพื้นที่ครอดแรนท์ ที่ 1 ซึ่งถือว่าบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด มีจุดแข็งจากปัจจัยภายในองค์กร และมีโอกาสที่เกิดจากปัจจัยภายนอกสนับสนุน (แผนภาพ 6.7)

6.3 การวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งฯ และผู้ประกอบการเลี้ยงผึ้ง

ในการศึกษาเพื่อทราบและได้แนวทางสำหรับการพัฒนากลยุทธ์การตลาดของผู้ประกอบการเลี้ยงผึ้งในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดลำพูน โดยนำผลการวิเคราะห์จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 มากำหนดทิศทางในการวางแผนกลยุทธ์การตลาด ด้วยวิธีการกำหนดส่วนประสมทางการตลาด ซึ่งจะได้นำเสนอผลการศึกษากลยุทธ์การตลาดของกลุ่มผู้ประกอบการแต่ละราย ดังนี้

6.3.1 กลยุทธ์การตลาดสำหรับกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งฯ ในจังหวัดลำพูน

6.3.1.1 กลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งที่มีจุดแข็งอันเกิดจากปัจจัยภายในองค์กร แต่มีอุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ประกอบไปด้วย 2 กลุ่มฯ คือ กลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอเมืองลำพูน กลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอบ้านโฮ่ง และกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอสันกำแพงอำเภอสันกำแพง-คอยสะเก็ด การกำหนดกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ ของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งทั้ง 2 นั้น ควรใช้จุดแข็งจากด้านการผลิตมาพัฒนาการตลาดให้แก่ผลิตภัณฑ์ของทางกลุ่มฯ เพื่อที่จะได้ลดอุปสรรคจากภายนอกที่เกิดขึ้นกับกลุ่มผู้เลี้ยงในอนาคต สำหรับการกำหนดส่วนประสมการตลาดของผลิตภัณฑ์น้ำผึ้ง มีดังนี้

1) กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์น้ำผึ้งที่ดี คือผลิตภัณฑ์ที่ได้ผ่านกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐาน มีการตรวจสอบและการเอาใจใส่ในทุกๆ ขั้นตอน เพื่อที่จะได้น้ำผึ้งที่มีความปลอดภัยหรือปลอดภัยต่างมากที่สุด ด้วยกระบวนการผลิตดังกล่าว นับว่าได้เป็นจุดเด่นที่สำคัญอย่างหนึ่งของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งฯ ทั้ง 3 เพราะน้ำผึ้งที่ผลิตได้นั้นได้รับตรารับรองคุณภาพจากกรมส่งเสริมการเกษตร ตรารับรองมาตรฐานฟาร์มผึ้งจากสำนักพัฒนามาตรฐานสินค้าปศุสัตว์ นอกจากนั้นผู้ผลิตควรพัฒนาปรับปรุงการผลิตเพื่อให้ได้รับรองจากองค์การอาหารและยา (อย.) และตราฮาลาล เพราะจะทำให้ผู้บริโภคยอมรับและเชื่อมั่นความว่าน้ำผึ้งที่ซื้อเป็นน้ำผึ้งที่ได้มาตรฐาน อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มลูกค้าหรือขยายตลาดเป้าหมายได้มากยิ่งขึ้น และยังเป็นการตลาดอุปสรรคภายนอกจากการที่ผู้บริโภคยังไม่มีเชื่อมั่นต่อผลิตภัณฑ์น้ำผึ้งได้ในอีกทางหนึ่งด้วย

กลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งฯ ควรจะมีตราชื่อหรือการสร้างตราสินค้าให้แก่ผลิตภัณฑ์น้ำผึ้งแบบเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริโภคได้รับรู้ถึงคุณค่าของผลิตภัณฑ์ มีความเชื่อมั่น และจดจำต่อตราสินค้าได้ นอกจากนั้นผลของการสร้างตราสินค้ายังสามารถทำให้กลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งฯ มีอำนาจต่อรองกับผู้จัดจำหน่ายและผู้ค้าปลีกได้

บรรจุภัณฑ์ของน้ำผึ้งนั้น ควรมีการปรับปรุงหรือเพิ่มขนาดบรรจุให้มีความหลากหลายมากขึ้น คือควรมีขนาดบรรจุ ทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มทางเลือกให้กับผู้บริโภค

และเพื่อความสะดวกในการใช้งาน อีกทั้งควรพัฒนารูปแบบของบรรจุภัณฑ์ให้มีความสวยงามและทันสมัย เพื่อเป็นที่ดึงดูดให้ผู้บริโภคสนใจเพิ่มมากขึ้น และยังเป็น การเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ในอีกทางหนึ่งด้วย นอกจากนี้ผู้ผลิตควรจะคิดฉลากที่แสดงถึงข้อมูลการผลิต เช่น วันเดือนปีที่ผลิต ชนิด ข้อมูลทางโภชนาการหรือคุณค่าทางอาหาร และหมายเลขบาร์โค้ด(รหัสแท่ง)เพื่อความสะดวก และได้เปรียบเมื่อจัดจำหน่ายในร้านค้าสะดวกซื้อ เป็นต้น

(2) กลยุทธ์ด้านราคา

สำหรับการตั้งราคาผลิตภัณฑ์น้ำผึ้งของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งฯ ควรมีการวางกลยุทธ์การตั้งราคาให้เหมาะสมและทั่วถึง เพราะหากยังใช้วิธีการตั้งราคาจำหน่ายที่ต่ำกว่าราคาตลาดอยู่ อาจทำให้ธุรกิจของกลุ่มฯ ไม่สามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว เพราะมีรายรับหรือผลกำไรที่ค่อนข้างต่ำ เกิดภาวะขาดเงินสดหมุนเวียนในธุรกิจและอาจทำให้เกิดภาพลักษณ์ว่าเป็นสินค้าคุณภาพต่ำในสายตาผู้บริโภค ดังนั้นการใช้กลยุทธ์การตั้งราคาที่เหมาะสมจึงต้องมีความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้ซื้อ จุดเด่นของผลิตภัณฑ์ ช่องทางการตลาด และจุดคุ้มทุนที่สามารถทำให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้ สำหรับวิธีการตั้งราคาที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งฯ คือ การตั้งราคาขายที่แหล่งผลิตให้ต่ำกว่าราคาขายที่ร้านตัวแทนจำหน่าย เช่น ราคาจำหน่าย ณ ที่ทำการผลิตราคาขวด (1,000 มล.) ละ 130-140 บาท การตั้งราคาในระดับนี้สามารถทำได้เพราะกลุ่มฯ ไม่มีต้นทุนค่าการตลาดใดๆ อีกทั้งยังสามารถที่จะใช้กลยุทธ์การให้ส่วนลดเงินสด แก่ลูกค้าที่เข้ามาซื้อ ณ แหล่งผลิตได้อีก ส่วนการตั้งราคาจำหน่ายตามร้านตัวแทนจำหน่าย ร้านสะดวกซื้อ หรือห้างสรรพสินค้า ควรมีการตั้งราคาในทางเดียวกันกับคู่แข่ง (กลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอื่นๆ ที่มีการบรรจุขวดขายแบบเดียวกัน) ในตลาดระดับเดียวกัน คือ ราคาขวด (1,000 มล.) ละ 180 -200 บาท ทั้งเพื่อให้สินค้าอยู่ในระดับเดียวกันในสายตาของผู้บริโภค แต่ไม่ควรตั้งราคาจำหน่ายในระดับเดียวกันกับบริษัทที่มีผลิตภัณฑ์แตกต่างและมีความหลากหลายมากกว่า ทั้งนี้เพราะจะทำให้กลุ่มฯ ต้องมีต้นทุนการผลิต และต้นทุนการตลาดเพิ่มมากขึ้น แต่สำหรับกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งอำเภอคอยสะเกิด- สันกำแพงที่มีการผลิตน้ำผึ้งดอกแมคคาดีเมียนั้น สามารถที่จะตั้งราคาขายน้ำผึ้งชนิดดังกล่าวในราคาที่สูงกว่าปกติได้ เพราะน้ำผึ้งดังกล่าวได้มาจากเกสรของพันธุ์ไม้ต่างประเทศที่ปลูกได้ในเฉพาะพื้นที่สูงและมีอุณหภูมิต่ำ ทำให้มีผลผลิตปริมาณไม่สูงมากเนื่องจากมีพื้นที่การเลี้ยงที่จำกัด อีกทั้งยังเป็นน้ำผึ้งที่ได้รับความนิยมในตลาดต่างประเทศ ที่มีรสชาติที่หวาน กลิ่นที่หอมมันแปลกใหม่ไปกว่าน้ำผึ้งที่มีการจำหน่ายในท้องตลาดทั่วไป

(3) กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย

การทำให้ผลิตภัณฑ์น้ำผึ้งของกลุ่มผู้เลี้ยงผึ้งฯ กระจายไปสู่กลุ่มตลาดเป้าหมายให้มากที่สุดนั้น ต้องพิจารณาความพร้อมของธุรกิจว่ามีความถนัดที่จะขายได้ครอบคลุม

ตลาดเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด มีการวิเคราะห์และเลือกตลาดที่มีศักยภาพ นอกจากนี้ควรพิจารณาว่ามีความจำเป็นหรือไม่ที่ต้องใช้บุคลากรนอกที่มีความชำนาญการขายเข้ามาช่วยเหลือสำหรับช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำผึ้งของกลุ่มฯนั้นปัจจุบัน ถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนที่สำคัญอย่างหนึ่งเนื่องจากกลุ่มผู้เลี้ยงฯมีแหล่งจำหน่ายน้ำผึ้งเพียงเฉพาะที่ทำการกลุ่มฯเท่านั้น ทำให้ไม่สามารถที่จะเพิ่มยอดขายได้มากเท่าที่ควร ดังนั้นกลุ่มผู้เลี้ยงฯควรมีการนำผลิตภัณฑ์น้ำผึ้งไปจำหน่ายในร้านขายของฝากในตัวจังหวัด ร้านค้าตามแหล่งท่องเที่ยวต่างๆห้างสรรพสินค้าของทั้งจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน นอกจากนี้เพื่อเป็นการเพิ่มยอดขายให้เพิ่มขึ้นและขยายตลาดให้ครอบคลุมควรมีการนำผลิตภัณฑ์ไปจำหน่ายในร้านขายของฝากในกรุงเทพมหานคร หรือตามหัวเมืองใหญ่ๆ โดยใช้คนกลางหรือตัวแทนขายที่มีประสบการณ์ มีความเข้าใจสภาพตลาดเป้าหมาย พฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภค อีกทั้งการเพิ่มช่องทางจัดจำหน่ายในระบบ อี-คอมเมิร์ซก็นับว่าเป็นทางเลือกที่ดี อีกทางหนึ่งของกลุ่มผู้เลี้ยงฯ

(4) กลยุทธ์ส่งเสริมการตลาด

อุปสรรคที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้กลุ่มผู้เลี้ยงฯไม่ประสบความสำเร็จในการขาย คือ เมื่อนำผลิตภัณฑ์น้ำผึ้งเข้าสู่ตลาดแล้ว ไม่สามารถที่จะทำให้ลูกค้ารู้จักหรือเข้าถึงผลิตภัณฑ์ได้ ผลิตภัณฑ์ก็จะขายไม่ได้ ดังนั้น กลุ่มผู้เลี้ยงจึงควรมีการโฆษณาหรือการติดต่อสื่อสารเพื่อให้ลูกค้าได้รู้จัก และเกิดความต้องการในผลิตภัณฑ์จนเกิดการตัดสินใจซื้อในที่สุด สำหรับการส่งเสริมการขายของกลุ่มผู้เลี้ยงฯในช่วงแรกมีความจำเป็นที่จะต้องใช้พนักงานขาย ทั้งนี้เพราะพนักงานขายจะเป็นผู้นำเสนอผลิตภัณฑ์และให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ลูกค้า อีกทั้งพนักงานขายยังสามารถสังเกตลักษณะและความต้องการของลูกค้าได้อย่างใกล้ชิดเพื่อนำไปปรับปรุงการเสนอขายในครั้งต่อไป ในขั้นต่อมาควรมีการส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่ผู้บริโภคด้วยวิธีการจัดกิจกรรมการตลาดด้วยการออกร้านตามงานเทศกาลต่างๆให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยการให้ลูกค้าได้ทดลองชิม หรือการแจกสินค้าตัวอย่าง เป็นต้น นอกจากนี้ควรมีการส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่คนกลางหรือร้านค้าตัวแทนจำหน่าย โดยการให้ส่วนลดการค้า การแถมสินค้า การให้เครดิตการชำระเงิน เป็นต้น นอกจากนี้ควรมีการกระตุ้นพนักงานขายให้ใช้ความพยายามมากขึ้น โดยการให้โบนัสพิเศษตามยอดขายที่เพิ่มขึ้น

6.3.1.2 กลุ่มผู้เลี้ยงฯ ที่มีจุดแข็งอันเกิดจากปัจจัยภายใน และมีโอกาสอันเกิดจากภายนอกสนับสนุน ได้แก่ กลุ่มผู้เลี้ยงฯอำเภอป่าซางและกลุ่มผู้เลี้ยงฯอำเภอเมืองลำพูน สำหรับการกำหนดกำหนดกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่นั้นของกลุ่มผู้เลี้ยงฯนี้ควรนำจุดแข็งจากด้านการผลิตการตลาด มาผนวกกับ โอกาสที่มีจากภายนอก ดังนั้นการกำหนดส่วนประสมการตลาดของผลิตภัณฑ์น้ำผึ้งของกลุ่มผู้เลี้ยงฯอำเภอลำพูน มีดังนี้

(1) กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์

กลุ่มผู้เลี้ยงฯควรมีการนำจุดเด่นด้านกระบวนการการผลิตน้ำผึ้งที่ปลอดสารพิษ โดยใช้ภูมิปัญญาชาวบ้านในการนำพืชสมุนไพรมาใช้แทนสารเคมี และรางวัลชนะเลิศจากการประกวดต่างๆมาเป็นจุดขายหรือนำมาสร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่ตราสินค้าของทางกลุ่มผู้เลี้ยงฯ อีกทั้งจุดเด่นด้านการผลิตดังกล่าว ยังจะได้รับการตอบรับจากกระแสการบริโภคอาหารที่ปลอดสารพิษอีกด้วย ดังนั้นสิ่งที่ควรพัฒนาเพิ่มเติม คือ ควรมีการออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้มีความงาม มีขนาดบรรจุภัณฑ์ที่หลากหลาย ควรจะติดฉลากที่แสดงถึงข้อมูลการผลิต เช่น วันเดือนปีที่ผลิต ชนิดของน้ำผึ้ง ข้อมูลทางโภชนาการหรือคุณค่าทางอาหาร และหมายเลขบาร์โค้ด (รหัสแท่ง) นอกจากนี้ควรมีการนำน้ำผึ้งไปแปรรูปหรือผสมกับวัตถุดิบอื่นๆในท้องถิ่นเพื่อเพิ่มมูลค่า และยังเป็นการสร้าง ความแตกต่างให้ผลิตภัณฑ์น้ำผึ้งที่มีขายอยู่เดิม

(2) กลยุทธ์ด้านราคา

การกำหนดราคาขายปลีกของกลุ่มผู้เลี้ยงฯนั้น ควรมีการตั้งราคาโดยมีการพิจารณาปัจจัยต่างๆร่วมกัน ต้นทุนการผลิต ราคาขายของกลุ่มคู่แข่ง และการอาศัยข้อได้เปรียบจากจุดเด่นด้านการผลิตเป็นเอกลักษณ์ เป็นต้น ดังนั้นราคาน้ำผึ้งควรจำหน่ายขวด (1,000 มล.) ละ 150 บาท รับประทาน ณ ที่ทำการกลุ่ม และราคาขายตามร้านค้าตัวแทนควรตั้งราคาขายขวด (1,000 มล.) ละ 180-250 บาท

(3) กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย

กลุ่มผู้เลี้ยงฯควรมีการเพิ่มจำนวนของร้านค้าตัวแทนจำหน่ายให้มากกว่าที่มีอยู่ในปัจจุบัน การหาแหล่งจำหน่ายใหม่ๆในตลาดเป้าหมาย เช่น ร้านขายของฝากทั้งในตัวจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน หรือตามหัวเมืองที่สำคัญทั่วประเทศให้มากขึ้นทั้งนี้อาจจะใช้วิธีการติดต่อกับผู้แทนจำหน่ายที่มีประสบการณ์และความเข้าใจตลาดเป็นอย่างดี เพื่อเป็นการกระจายสินค้าให้ครอบคลุมไปทั่วประเทศ รวมทั้งการติดต่อกับร้านสะดวกซื้อ ร้านขายสินค้าเพื่อสุขภาพ เป็นก็เป็นทางเลือกที่เหมาะสม

(4) กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด

สำหรับกิจกรรมด้านการส่งเสริมการตลาดที่ทางกลุ่มผู้เลี้ยงฯได้มีการส่งเสริมอยู่นั้น เช่น การขายโดยพนักงาน หรือสมาชิก รวมทั้งการออกร้านแสดงสินค้า ต่างๆอาจไม่สามารถที่จะทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นได้มากนักเนื่องจาก กลุ่มผู้เลี้ยงฯยังมีข้อจำกัดในเรื่องของช่องทางการจัดจำหน่ายด้วย ดังนั้นกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดที่เหมาะสมควรมุ่งส่งเสริมในส่วนของ การกระตุ้นให้สมาชิกหรือพนักงานขายมีความมุ่งมั่นในการเพิ่มยอดขาย ด้วยวิธีการกำหนดเป้าหมาย หรือยอดขายให้แก่สมาชิกแต่ละราย โดยใช้วิธีการให้ผลตอบแทนหรือโบนัสพิเศษ

สำหรับการออกร้านแสดงสินค้านั้น กลุ่มฯควรมีการส่งเสริมด้วยวิธีการให้ลูกค้าทดลองชิม แจกสินค้าตัวอย่าง การให้ส่วนลดเงินสด พร้อมกับการจัดทำใบแนะนำและประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ในอีกทางหนึ่งด้วย สำหรับร้านค้าตัวแทนควรมีการส่งเสริมการตลาดด้วยการให้ส่วนลดเงินสด การให้เครดิตชำระเงิน การรับประกันหรือการเปลี่ยนสินค้า เป็นต้น

6.3.2 กลยุทธ์การตลาดสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจน้ำผึ้งรายเดี่ยว

ผู้ประกอบการเลี้ยงผึ้งรายเดี่ยวทั้ง 3 ราย คือ บริษัทสุภาพาร์ม จำกัด บริษัท เชียงใหม่เฮลตี้โปรดักส์ จำกัด และบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีจุดแข็งอันเกิดจากปัจจัยภายในองค์กร และมีโอกาสจากปัจจัยภายนอก ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมกับธุรกิจของผู้ประกอบการทั้ง 3 นั้น จะต้องมีการพิจารณาจากจุดแข็งในด้านการผลิตที่มีความทันสมัย ด้านการจัดองค์กรมีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจนเป็นระบบและด้านระบบการวางแผน การปฏิบัติ และการควบคุมด้านการตลาดที่มีประสิทธิภาพ มาพิจารณาร่วมกับโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่คอยเอื้ออำนวยให้ธุรกิจมีการพัฒนาอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพื่อการตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าเป้าหมายมากที่สุด ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์การตลาดและโปรแกรมส่วนประสมการตลาด ประกอบไปด้วย 4 ด้านดังนี้

(1) กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์

บริษัทเนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด ถือได้ว่าเป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับธุรกิจการเลี้ยงผึ้งแบบครบวงจรแก่ บริษัท สุภาพาร์มผึ้ง จำกัดและบริษัทเชียงใหม่เฮลตี้โปรดักส์ จำกัด เนื่องจากบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด นั้นสามารถสร้างผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งและคำนึงถึงการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภคอย่างสูงสุด ด้วยวิธีการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ปลอดภัยตามมาตรฐานสากล รูปแบบผลิตภัณฑ์มีความหลากหลาย การออกแบบมุ่งตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในสภาพตลาดที่แตกต่างกัน อีกทั้งยังสามารถที่จะสร้างตราสินค้าให้ผู้บริโภคมีความเชื่อมั่น ดังนั้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านผลิตภัณฑ์ของบริษัท สุภาพาร์มผึ้ง จำกัด และบริษัท เชียงใหม่เฮลตี้โปรดักส์ จำกัด คือ บริษัททั้ง 2 ควรมีการพัฒนาหรือเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์จากเดิมให้มีความแปลกใหม่โดยการเพิ่มการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา นำไปผสมผสานกับเครื่องมือ เครื่องจักรและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่สามารถเข้าถึงตลาดได้หลายระดับ เช่น การออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้มีความทันสมัย ง่ายต่อการใช้งานและการเก็บรักษาที่สามารถรักษาคุณภาพน้ำผึ้งได้ เป็นต้น นอกจากนี้ควรมีการนำน้ำผึ้งไปแปรรูปโดยการนำไปผสมกับวัตถุดิบอื่นๆในท้องถิ่นเพื่อมูลค่า เช่น การนำไปผสมน้ำผลไม้ชนิดต่างๆ การนำไปเคลือบกับขนม เป็นต้น นอกจากนี้ควรมีการสร้างคุณค่าหรือชื่อเสียงให้แก่ตราสินค้า เช่น การแสดงตรารับรองคุณภาพมาตรฐานการผลิต จากสถาบันตรวจสอบของรัฐและเอกชนทั้งในประเทศและ

ต่างประเทศ เป็นต้น ในส่วนของ บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด นั้น ได้มีการนำน้ำผึ้งไปเป็นเพียงส่วนประกอบในผลิตภัณฑ์นมปรุงแต่งรสชาติ และไม่ได้มีจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำผึ้งโดยตรง ดังนั้นจึงไม่ได้มีการวิเคราะห์กลยุทธ์ด้านราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด

(2) กลยุทธ์ด้านราคา

การตั้งราคาและการกำหนดกลยุทธ์ด้านราคานี้ บริษัท สุภาพาร์มผึ้ง จำกัด และบริษัท เชียงใหม่เฮลตี้โปรดักส์ จำกัด มีความจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ในสายตาผู้บริโภค ต้นทุนการผลิต ภาวะการแข่งขันหรือระดับราคาของกลุ่มคู่แข่งในตลาดและอุปสงค์ของสินค้าในตลาด เป็นต้น ซึ่งจากการสำรวจราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำผึ้งในตลาดนั้น พบว่า บริษัทผู้จำหน่ายน้ำผึ้งในประเทศมีการตั้งราคาจำหน่ายน้ำผึ้ง ขนาดมาตรฐานทั่วไป (750 มล.) ที่ราคา 250 บาท และผลิตภัณฑ์น้ำผึ้งที่มีการนำเข้าจากต่างประเทศจะมีราคาขวด (500 มล.) ละ 300 บาท ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับราคาจำหน่ายของทั้ง 2 บริษัทนั้น พบว่าราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำผึ้ง ขนาดบรรจุ 650 มล. ของบริษัท สุภาพาร์มผึ้ง จำกัด มีราคา 80 บาท และขนาดบรรจุ 500 มล. ของบริษัท เชียงใหม่เฮลตี้โปรดักส์ จำกัด มีราคา 120 บาท เห็นได้ว่า ราคาจำหน่ายของบริษัทฯ ทั้ง 2 นั้นมีส่วนต่างของราคาที่แตกต่างกับราคาตลาดค่อนข้างมาก ทั้งที่บริษัทฯ ทั้ง 2 มีกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพมาตรฐานเดียวกันกับคู่แข่งรายอื่นๆ ในประเทศ ดังนั้น บริษัทฯ ทั้ง 2 ไม่ควรการตั้งราคาจำหน่ายต่ำกว่าราคาจำหน่ายในตลาดมากเกินไป เนื่องจากจะเป็นการลดคุณค่าหรือการลดภาพลักษณ์ว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพต่ำในสายตาของผู้บริโภคแต่ควรตั้งราคาจำหน่ายให้มีระดับเดียวกับราคาตลาด และใช้กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดเข้ามาช่วยสนับสนุน

(3) กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

จากการศึกษาถึงช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ทั้ง 2 นั้น พบว่าจุดอ่อนที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีส่วนทำให้ธุรกิจของบริษัทฯ ทั้ง 2 ไม่สามารถเติบโตได้อย่างเต็มที่หรือไม่สามารถที่จะหากกลุ่มลูกค้าในตลาดอื่นๆ ได้ คือการที่ บริษัท สุภาพาร์มผึ้ง จำกัด และบริษัท เชียงใหม่เฮลตี้โปรดักส์ จำกัด มีจำนวนของร้านค้าจำหน่ายและร้านค้าตัวแทนไม่มากนัก ทั้งที่บริษัทฯ ทั้ง 2 มีศักยภาพในการเพิ่มช่องทางการตลาดได้อีกดังนั้น บริษัทฯ ทั้ง 2 จึงควรให้ความสำคัญอย่างจริงจังกับการพัฒนาระบบการจัดจำหน่ายให้ครอบคลุมและทั่วถึงทุกตลาดเป้าหมาย ด้วยวิธีการผ่านคนกลาง (พ่อค้าส่งและพ่อค้าปลีก) ที่มีประสบการณ์และเข้าใจสภาพแวดล้อมของตลาดนั้นๆ เป็นอย่างดี การเข้าเจรจาตกลงกับบริษัทฯ เจ้าของกิจการร้านค้าสะดวกซื้อรายใหญ่ในประเทศเพื่อกระจายสินค้าให้ครอบคลุมทั่วประเทศ และนอกจากนี้บริษัทฯ ทั้ง 2 อาจจะมีการหาร้านค้าหรือแหล่งจำหน่าย หรือผู้แทนจำหน่ายในตลาดต่างประเทศ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มโอกาสสำหรับการขยายตลาดและเพิ่มกลุ่มลูกค้าได้ในอีกทางหนึ่ง

(4) กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด

สำหรับโปรแกรมการส่งเสริมการตลาดผลิตภัณฑ์น้ำผึ้งของบริษัท สุภาพาร์มผึ้ง จำกัด และบริษัท เชียงใหม่เฮลตี้โปรดักส์ จำกัด จากการศึกษาพบว่าบริษัทฯ ทั้ง 2 ได้มีการส่งเสริมการตลาดมาอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริม โดยผ่านการให้ข้อมูลข่าวสารด้วยวิธีการจัดทำเอกสารแนะนำสินค้า การออกรายการวิทยุ และรายการโทรทัศน์ท้องถิ่นเพื่อขยายให้ความรู้และนำเสนอผลิตภัณฑ์ สำหรับการส่งเสริมที่ควรเพิ่มเติม นั้น คือการมุ่งส่งเสริมในส่วนของการกระตุ้นให้พนักงานขายมีความมุ่งมั่น และมีความตั้งใจในการจูงใจลูกค้า โดยการให้ผลตอบแทนหรือโบนัสพิเศษหากสามารถเพิ่มยอดขายได้ สำหรับการออกร้านแสดงสินค้านั้น บริษัทฯ ทั้ง 2 ควรมีการส่งเสริมที่มุ่งสู่ลูกค้า โดยมีการให้ทดลองชิม แจกสินค้าตัวอย่าง การให้ส่วนลดเงินสด สำหรับตัวแทนจำหน่ายนั้น ควรมีการส่งเสริมด้วยการให้ส่วนลดเงินสด การรับประกันหรือการเปลี่ยนสินค้า การให้เครดิตชำระเงิน และบริการขนส่งสินค้า เป็นต้น