

บทที่ 7

ผลการวิเคราะห์ศักยภาพตลาดข้อตกลงยาง

ผลการวิเคราะห์ศักยภาพของตลาดข้อตกลงยาง ประกอบด้วย การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ซึ่งปัจจัยภายในและโอกาส อุปสรรคหรือปัจจัยคุกคาม ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกของตลาดข้อตกลง เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาจัดทำเป็น กลยุทธ์ของตลาดข้อตกลงยาง อำเภอควนขนุน จังหวัดพัทลุงต่อไป

7.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis)

การดำเนินงานของตลาดข้อตกลงยางควนขนุนที่ผ่านมามีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 ถึงปัจจุบัน พบว่ามี ปริมาณการซื้อขายผ่านตลาดข้อตกลงเฉลี่ย มากกว่า 1,000 ตันต่อปี มีมูลค่าการซื้อขายเฉลี่ยมากกว่า 40 ล้านบาทต่อปี จากผลการดำเนินงานดังกล่าวทำให้สมาชิกของตลาดมีรายได้มากขึ้น และเป็นที่รู้จัก ทั้งในระดับภาคและระดับประเทศ ความสำเร็จดังกล่าวเกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกได้บ้าง นั้น ผู้วิจัยได้จัดประชุมสมาชิกของชมรมสหกรณ์กองทุนสวนยางอำเภอควนขนุนที่ผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง และนำผลผลิตมาขายผ่านตลาดข้อตกลงยางควนขนุน ผู้ซื้อยางแผ่นผึ่งแห้ง และเจ้าหน้าที่สำนักงาน สงเคราะห์การทำสวนยาง อำเภอควนขนุน ที่รับผิดชอบงานการตลาด ซึ่งผลการวิเคราะห์สรุปได้ ดังนี้

จากตารางที่ 7.1 ผลการวิเคราะห์จุดแข็งของตลาดฯ ของเจ้าหน้าที่สภย. อ.ควนขนุน ผู้ซื้อและผู้ผลิตในประเด็นเดียวกัน พบว่า สมาชิกของตลาดมีการรวมกลุ่มกันอย่างเข้มแข็งโดยชมรมฯจะจัดให้มีการประชุมขึ้นทุกเดือน เพื่อให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เทคนิคการผลิตเพื่อปรับปรุงคุณภาพและลดต้นทุนการผลิต ตลอดจนรับฟังปัญหาและร่วมกันแก้ปัญหา นอกจากนี้การมีเจ้าหน้าที่สภย. คอยให้คำแนะนำแก่ผู้ผลิตและผู้ซื้อ ทำให้ผู้ผลิตสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ปริมาณและเวลาตรงตามที่ต้องการ รวมทั้งสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ซื้อและผู้ผลิตอีกด้วย

ตารางที่ 7.1 ผลการวิเคราะห์จุดแข็งของตลาดข้อตกลงควนขนุน

เจ้าหน้าที่ สภย.	ผู้ซื้อ	ผู้ผลิต
1. ยางแผ่นผึ่งแห้งของชมรมเป็นขอมรับในด้านคุณภาพ	1. การดูแลของเจ้าหน้าที่ สภย. ในเรื่องการการผลิต คุณภาพยาง ทำให้สินค้ามีคุณภาพที่สม่ำเสมอ เป็นที่ยอมรับของลูกค้าในตลาดต่างประเทศ แม้ว่าจะมาจากหลายๆ โรงงาน	1. สมาชิกของตลาดมีการรวมตัวที่เข้มแข็ง ทำให้สามารถต่อรองราคาได้ และในการสั่งซื้อครั้งละมากๆ สามารถต่อรองให้ผู้ซื้อโอนเงินมาให้ก่อนการส่งมอบ (มีการโอนเงินล่วงหน้า) ทำให้สหกรณ์มีเงินทุนหมุนเวียนในการจัดการผลิต
2. มีการรวมกลุ่มที่เข้มแข็ง	2. กลุ่มมีความเข้มแข็ง	2. การทราบราคาล่วงหน้า ทำให้ผู้ผลิตสามารถ
3. มีเจ้าหน้าที่ดูแลประสานงาน		

ตารางที่ 7.1 ผลการวิเคราะห์จุดแข็งของตลาดข้อตกลงความขนุน (ต่อ)

เจ้าหน้าที่ สกย.	ผู้ซื้อ	ผู้ผลิต
	3. ตลาดสามารถรวบรวมและส่งมอบยางได้ตามคำสั่งซื้อของบริษัท ทั้งในเรื่องของปริมาณ คุณภาพ และเวลา	3. คำนวณต้นทุนการผลิต และสามารถวางแผนการผลิตได้
	4. สมาชิกมีการแบ่งปันเทคนิคความรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพสินค้าของชมรมฯ ให้มีคุณภาพดีสม่ำเสมอ	3. มีการกำหนดมาตรฐานสินค้าของกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจน และแจ้งให้สมาชิกทราบก่อนล่วงหน้า
	5. เจ้าหน้าที่สามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ซื้อในการวางแผนซื้อยางได้	4. มีการจัดประชุมสมาชิกทุกเดือน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ระหว่างสมาชิก ทำให้ทุกคนได้ช่วยแก้ปัญหาาร่วมกัน
		5. ตลาดสามารถจัดหาสินค้าได้ตรงตามความต้องการของผู้สั่งซื้อ ทั้งในด้านปริมาณ สี และคุณภาพยาง

จากตารางที่ 7.2 พบว่า จุดอ่อนของตลาดฯ ที่ทั้งเจ้าหน้าที่ สกย. อ. ความขนุน ผู้ซื้อ และผู้ผลิต มีความเห็นเหมือนกัน ได้แก่ สมาชิกชมรมสหกรณ์กองทุนสวนยาง อ.ความขนุน ขาดเงินทุนหมุนเวียน ทำให้หลายครั้งผู้ผลิตต้องรีบขายผลผลิต ทั้งที่ไม่ใช่ราคาที่พอใจ หรือต้องต่อรองให้ผู้ซื้อชำระค่าสินค้ามาก่อนบางส่วนหรือทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ผลิตมีเงินซื้อน้ำยางมาผลิตสินค้าต่อไป นอกจากนี้ยังมีประเด็นอื่นๆ เช่น สินค้าที่ส่งมอบในแต่ละครั้งมีสีไม่สม่ำเสมอ เนื่องจากสินค้ามาจากผู้ผลิตหลายโรงงาน การเปิดราคาซื้อและขึ้นราคาได้ไม่นาน เนื่องจากความผันผวนของราคาน้ำยางสดและยางแผ่นฝั่งแห้ง ประกอบกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายตกลงราคาไม่ทราบข้อมูลราคาน้ำยางสดที่สมาชิกรับซื้อ ทำให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายตกลงราคาเปิดราคาซื้อและไม่สามารถขึ้นราคาได้นานกว่า 1 เดือน จากปัญหาดังกล่าวข้างต้นเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายตกลงราคาไม่สามารถทำตลาดในเชิงรุกได้

ตารางที่ 7.2 ผลการวิเคราะห์จุดอ่อนของตลาดข้อตกลงความขนุน

เจ้าหน้าที่ สกย.	ผู้ซื้อ	ผู้ผลิต
1. สมาชิกของชมรมจะแยกกันขาย บางครั้งมีการนำยางออกไปขายให้กับผู้ซื้อที่อยู่นอกเหนือจากที่ทำการตกลงกันไว้ ทำให้ไม่สามารถควบคุมปริมาณยางในตลาดที่จะส่งมอบได้	1. เงินทุนหมุนเวียนของตลาดมีน้อย ทำให้การซื้อขายกับบริษัทแต่ละครั้งจะต้องมีการจ่ายเงินให้ทันที ซึ่งส่งผลกระทบต่อบริษัทที่มีระบบการซื้อขายแบบเครดิต ทำให้ต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนเพิ่มมากขึ้น	1. เนื่องจากสมาชิกของชมรมฯ ประกอบด้วยผู้ผลิตหลายกลุ่ม ทำให้คุณภาพยางของยางที่ขายผ่านตลาดในแต่ละครั้งไม่อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน
2. ราคารถคู่คิดในการทำยางแผ่นฝั่งแห้ง (น้ำยางสด) ไม่แน่นอน ทำให้การวางแผนการผลิตเป็นไปได้ยาก ต้องขึ้นอยู่กับเงินลงทุนที่สมาชิกมีอยู่ในขณะนั้น	2. ตลาดไม่สามารถขยายออกไปได้ เนื่องจากถ้ามีการขยายออกไปอาจทำให้มีปัญหาในเรื่องของปริมาณและคุณภาพการเปิดราคาค่อนข้างช้า เนื่องจากไม่	

ตารางที่ 7.2 ผลการวิเคราะห์จุดอ่อนของตลาดข้อตกลงควนขนุน (ต่อ)

เจ้าหน้าที่ สกย.	ผู้ซื้อ	ผู้ผลิต
3. สมาชิกไม่สามารถผลิตได้ในปริมาณมาก เนื่องจากขาดเงินทุนหมุนเวียน และไม่มีที่เก็บ (โกดัง)	ทราบปริมาณของสมาชิกที่จะขายผ่านตลาดในขณะนั้น ทำให้ผู้ซื้อ (บริษัท) ไม่สามารถเปิดราคาได้นาน (มากกว่า 1 เดือน) ทำให้ผู้ซื้อเสียต้นทุนในการเก็บรักษา	2. การเจาะตลาดผู้ซื้อ ยังทำได้ไม่มาก 3. ขาดเงินทุนหมุนเวียนในการซื้อน้ำยางมาผลิต และเก็บรักษาไว้เพื่อการส่งมอบ
4. เป็นตลาดที่ขายเฉพาะยางแผ่นผึ่งแห้ง เป็นส่วนใหญ่ ไม่มีการขายยางแผ่นรมควัน ซึ่งมีราคาที่สูงกว่า	7. การขึ้นราคาที่เกิดขึ้นในแต่ละครั้งสั้นเกินไป	
5. สมาชิกขาดความรู้ความเข้าใจด้านการตลาดอย่างลึกซึ้ง	8. สีของยางของผู้ผลิตแต่ละรายไม่สม่ำเสมอ ทำให้ผู้ซื้อต้องระบุชื่อผู้ผลิตที่ต้องการ	
6. เจ้าหน้าที่ขาดประสบการณ์และข้อมูลในการเสนอแนะเรื่องการเปิดราคาให้ชมรมฯ		

จากตารางที่ 7.3 และ 7.4 พบว่าเจ้าหน้าที่ สกย. อ.ควนขนุน ผู้ซื้อ และผู้ผลิต มองว่าตลาดข้อตกลงควนขนุนยังมีโอกาสที่จะขยายตลาดได้อีก เนื่องจากความต้องการใช้ยางแผ่นผึ่งแห้งของผู้ใช้ภายในประเทศยังมีอีกมาก ประกอบกับคุณสมบัติของยางแผ่นผึ่งแห้งมีความเหนียวมากกว่ายางแท่ง SL นอกจากนี้รัฐบาลกำลังปรับองค์กร/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับยางพาราเป็นการช่างแห่งประเทศไทยและมีนโยบายส่งเสริมให้ผู้ผลิตขายยางให้ผู้ใช้งานในต่างประเทศโดยตรง อย่างไรก็ตามเจ้าหน้าที่ สกย. และผู้ผลิตให้ความเห็นว่า เจ้าหน้าที่ สกย. ขาดประสบการณ์ในการทำธุรกิจ และการทำตลาดข้อตกลงควนขนุนยังขาดการประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักของผู้ใช้งานภายในประเทศ

ตารางที่ 7.3 ผลการวิเคราะห์โอกาสของตลาดข้อตกลงควนขนุน

เจ้าหน้าที่	ผู้ซื้อ	ผู้ผลิต
1. ความต้องการใช้ยางแผ่นผึ่งแห้ง ของผู้ใช้งานในประเทศ ในระยะยาวยังมีความต้องการใช้ในปริมาณมาก เช่น FBT สหุเนี่ยน ซึ่งบริษัทสามารถวางแผนการใช้ล่วงหน้าได้	1. การปรับองค์กรเป็นการช่างแห่งประเทศไทย โดยมีหน่วยงานรับผิดชอบตลาดโดยตรง	1. รัฐบาลสร้างโกดังให้สหกรณ์ในท้องถิ่น ทำให้สามารถเก็บรักษายางไว้ได้มาก
2. ตลาดมีโกดังของ สกย. ไว้เก็บรักษาสินค้าก่อนถึงวันส่งมอบจริง	2. รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมให้ผู้ผลิตขายยางให้ผู้ใช้งานในต่างประเทศโดยตรง	2. ตลาดยังมีความต้องการใช้ยางแผ่นผึ่งแห้งอีกมาก
3. ตลาดข้อตกลงยาง จะไม่ค่อยมีความเสี่ยงมากนัก เนื่องจากความผันผวนของราคามีน้อยยางแผ่นรมควัน	3. คุณภาพยาง ยางแผ่นผึ่งแห้ง มีความเหนียวมากกว่ายาง STR SL	3. จำนวนผู้ผลิตยางแผ่นผึ่งแห้งยังมีน้อยราย จึงเป็นโอกาสของผู้ผลิตในการต่อรองราคา
		4. ราคา ยางแผ่นผึ่งแห้ง ผันผวนน้อย

ตารางที่ 7.4 ผลการวิเคราะห์อุปสรรคของตลาดข้อตกลงควนขนุน (ต่อ)

เจ้าหน้าที่	ผู้ผลิต
1. การขนส่ง ยังไม่มีบรรจุกฎภัณฑ์ที่ใช้ Brand name เป็นของตนเอง	1. ผู้ซื้อรู้จักยาง ยางแผ่นผึ่งแห้ง น้อย จึงทำให้มีคนที่ใช้น้อย
2. ประสบการณ์ในการทำธุรกิจของชมรมฯยังมีน้อย	2. สินค้าที่ซื้อขายผ่านตลาดข้อตกลงต้องมีการหีบห่อที่เรียบร้อยเท่านั้น
3. สกย. ยังไม่ให้การสนับสนุนในการจัดทำตลาดข้อตกลงที่ชัดเจน จึงทำให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานของตลาดไม่เต็มที่	

จากข้อมูลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของตลาดข้อตกลงควนขนุน สามารถนำมาวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน และปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

7.2 ปัจจัยภายใน

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน เป็นการนำจุดอ่อน และจุดแข็งของตลาดข้อตกลงยางควนขนุนมาใช้ประเมินเปรียบเทียบกับคู่แข่งโดยปราศจากความลำเอียง โดยจะนำจุดอ่อน จุดแข็งที่ได้สรุปมา และให้คะแนนตามลำดับความสำคัญ เพื่อแสดงให้เห็นว่าตลาดมีปัจจัยภายในตัวใดที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของตลาด

ตารางที่ 7.5 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (IFAS)

ปัจจัยภายใน (Internal Factors)	น้ำหนัก (Weight)	คะแนนประเมิน (Rating)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted Score)
จุดแข็ง (Strengths)			
S1 เป็นกลุ่มที่มีการรวมตัวที่เข้มแข็ง	0.25	3	0.75
S2 การรวมตัวกันเป็นกลุ่มทำให้สามารถต่อรองราคาได้	0.15	5	0.75
S3 ทราบราคาล่วงหน้า ทำให้สามารถคำนวณต้นทุนการผลิต และสามารถวางแผนการผลิตได้	0.05	4	0.20
S4 ในการสั่งซื้อครั้งละมากๆ จะมีการโอนเงินมาก่อนการส่งมอบ ทำให้สหกรณ์มีเงินทุนหมุนเวียนในการจัดการ (มีการโอนเงินล่วงหน้า)	0.10	3	0.30
S5 มีการกำหนดมาตรฐานที่ชัดเจน และแจ้งให้สมาชิกทราบก่อนล่วงหน้า	0.05	3	0.15

ตารางที่ 7.5 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (IFAS) (ต่อ)

ปัจจัยภายใน (Internal Factors)	น้ำหนัก (Weight)	คะแนนประเมิน (Rating)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted Score)
S6 มีการจัดประชุมสมาชิกทุกเดือน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ระหว่างสมาชิก ทำให้ทุกคนได้ช่วยแก้ปัญหาพร้อมกัน	0.05	3	0.15
S7 ตรงตามความต้องการของผู้สั่งซื้อ ทั้งในด้านปริมาณ สี และคุณภาพยาง	0.05	4	0.20
จุดอ่อน (Weaknesses)			
W1 เนื่องจากมีหลายกลุ่มคุณภาพยางจึงไม่อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน	0.05	4	0.20
W2 การเจาะตลาดผู้ซื้อยังทำได้ไม่มาก	0.10	3	0.30
W3 ขาดเงินทุนหมุนเวียนในการซื้อยางมาเก็บรักษาไว้	0.20	1	0.20
คะแนนรวม (Total Scores)	1.00		3.05

หมายเหตุ : คะแนน 4.01 – 5.00 คือ กิจการสามารถตอบได้สภาพแวดล้อมภายในได้ดีเด่น
 คะแนน 3.01 – 4.00 คือ กิจการสามารถตอบได้สภาพแวดล้อมภายในได้ดี
 คะแนน 2.01 – 3.00 คือ กิจการสามารถตอบได้สภาพแวดล้อมภายในได้ปานกลาง
 คะแนน 1.01 – 2.00 คือ กิจการสามารถตอบได้สภาพแวดล้อมภายในได้อ่อน
 คะแนน 0.01 – 1.00 คือ กิจการสามารถตอบได้สภาพแวดล้อมภายในได้อ่อนมาก

จากตารางที่ 7.5 สามารถสรุปได้ว่า จากการประเมินปัจจัยภายในที่จะส่งผลกระทบต่อตลาดข้อตกลงยางควนขนุน และจากผลที่ได้ผลรวมของคะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted Score) ได้เท่ากับ 3.05 ซึ่งถือได้ว่า ตลาดฯ มีจุดแข็งในระดับที่ดี (เพราะถ้าตัวเลขมากกว่า 3.00 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดี) โดยเฉพาะสมาชิกของตลาดข้อตกลงยางมีการรวมกลุ่มที่เข้มแข็ง และการมีอำนาจในการต่อรองราคารวมทั้งในการสั่งซื้อครั้งละมากๆ จะมีการโอนเงินมาให้ก่อนการส่งมอบ ทำให้สหกรณ์มีเงินทุนหมุนเวียนในการจัดการ (มีการโอนเงินล่วงหน้า) ซึ่งถือได้ว่าเป็นกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพในระยะยาวมีโอกาสขยายตลาดได้มากขึ้น และสามารถอยู่รอดได้ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

7.3 ปัจจัยภายนอก

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เป็นการนำโอกาสและอุปสรรคของตลาดข้อตกลงยางควนขนุนมาให้ประเมินเปรียบเทียบกับคู่แข่งโดยปราศจากความลำเอียง โดยการนำโอกาส และอุปสรรคที่ได้มา

สรุป และให้คะแนนตามลำดับความสำคัญ เพื่อแสดงให้เห็นว่าตลาดมีปัจจัยภายนอกตัวใดที่มีผลกระทบต่อการทำงานของตลาดข้อตกลงยางควนขนุน

ตารางที่ 7.6 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (EFAS)

ปัจจัยภายนอก (External Factors)	น้ำหนัก (Weight)	คะแนนประเมิน (Rating)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted Score)
โอกาส (Opportunities)			
O1: รัฐสร้างโถงคลังให้สหกรณ์ในท้องถิ่น ทำให้สามารถเก็บยางไว้ได้มาก	0.12	5	0.60
O2: ความต้องการของตลาดมากกว่ากำลังการผลิตที่ผลิตได้ขณะนี้ คือยังผลิตไม่พอกับความต้องการ	0.13	3	0.39
O3: การที่ยังมีผู้ผลิตน้อยรายอยู่ ยังเป็นโอกาสที่ยังสามารถต่อรองราคาได้บ้างหากผู้ซื้อมีความต้องการมาก	0.15	3	0.45
O4: ราคาของ ยางแผ่นผึ่งแห้ง คั้นผวนน้อย และปริมาณที่ผู้ผลิตขายได้มีมาก ทำให้เป็นข้อดีในการผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง	0.05	3	0.15
อุปสรรค (Threats)			
T1: ผู้ซื้อยังรู้จักยางแผ่นผึ่งแห้งน้อย จึงทำให้มีคใช้น้อย ดังนั้นยางแท่ง SL ก็ยังมีผู้ใช้มากกว่ายางแผ่นผึ่งแห้งอยู่	0.10	3	0.30
T2: ราคาน้ำยางสดไม่คงที่ แต่ราคายางแผ่นผึ่งแห้งคงที่ ทำให้กำไรที่ได้อาจเปลี่ยนแปลงไปบ้าง	0.30	1	0.30
T3: การที่มีตลาดเฉพาะกลุ่มทำให้มีความไม่หลากหลายของกลุ่มลูกค้าที่จะซื้อยางแผ่นผึ่งแห้ง	0.07	2	0.14
T4: สินค้าที่ผ่านตลาดต้องมีการบรรจุภัณฑ์เท่านั้น	0.08	4	0.32
คะแนนรวม (Total Scores)	1.00		2.65

หมายเหตุ : คะแนน 4.01 – 5.00 คือ กิจการสามารถตอบโต้สภาพแวดล้อมภายนอกได้ดีเด่น
 คะแนน 3.01 – 4.00 คือ กิจการสามารถตอบโต้สภาพแวดล้อมภายนอกได้ดี
 คะแนน 2.01 – 3.00 คือ กิจการสามารถตอบโต้สภาพแวดล้อมภายนอกได้ปานกลาง
 คะแนน 1.01 – 2.00 คือ กิจการสามารถตอบโต้สภาพแวดล้อมภายนอกได้อ่อน
 คะแนน 0.01 – 1.00 คือ กิจการสามารถตอบโต้สภาพแวดล้อมภายนอกได้อ่อนมาก

จากตารางที่ 7.6 สามารถสรุปได้ว่า จากการประเมินปัจจัยนอกที่จะส่งผลกระทบต่อตลาดซื้อตกลงยางควนขนุน และจากผลที่ได้ผลรวมของคะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted Score) ได้เท่ากับ 2.65 ซึ่งถือได้ว่า ตลาดฯ มีโอกาสอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งถือได้ว่าควรจะมีการปรับปรุงแก้ไข เพราะถ้าตัวเลขต่ำกว่า 3.00 นั้นแสดงว่า ตลาดฯ ในปัจจุบันมีความสามารถในการใช้โอกาสจากปัจจัยภายนอกได้ไม่ดีนัก ซึ่งอาจจะมีสาเหตุมาจากการที่ลูกค้าที่ซื้อสินค้าผ่านตลาดซื้อตกลงยางควนขนุน ต้องการสินค้าที่มีบรรจุภัณฑ์ (Packaging) เพื่อการส่งออก เช่น การดัดแปลงที่บรรจุยาง 1 ตัน ซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งใหม่ของสมาชิกที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนจากเดิมที่มีการซื้อขายแบบไม่มีบรรจุภัณฑ์ อีกทั้งยังขาดสิ่งอำนวยความสะดวกยังไม่เป็นที่รู้จักของผู้ซื้อในวงกว้าง ทำให้ผู้ซื้อส่วนใหญ่ยังคงใช้ช่องทาง 5L ซึ่งมีคุณสมบัติที่สามารถใช้แทนกันได้

จากอุปสรรคที่เกิดขึ้นทำให้ตลาดซื้อตกลงยางควนขนุน ควรจะตระหนักถึงสาเหตุที่ทำให้ตลาดซื้อตกลงยางควนขนุนไม่สามารถใช้โอกาสจากปัจจัยภายนอกในการขยายตลาดต่อไปได้ ทั้งนี้เพราะการที่ตลาดจะสามารถดำเนินธุรกิจได้ดี ต้องอาศัยการปรับตัวให้ทันกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

7.4 ปัจจัยกลยุทธ์

การสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ หรือ “SFAS Matrix” เป็นการสรุปปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของตลาดซื้อตกลงยางควนขนุน โดยการรวมปัจจัยภายใน จากตารางที่ 7.5 กับปัจจัยภายนอก จากตารางที่ 7.6 มารวมกัน เพื่อใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยได้พิจารณาบทบาทของน้ำหนักหรือความสำคัญของแต่ละปัจจัยทั้งหมดอีกครั้ง น้ำหนักที่ผ่านการพิจารณาบททวนครั้งใหม่จะสะท้อนให้เห็นลำดับความสำคัญก่อนหลังของแต่ละปัจจัย ซึ่งจะนำมาใช้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของตลาดฯ ในอนาคต

จากตาราง 7.7 แสดงให้เห็นว่า ผลจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ของการดำเนินงานของตลาดซื้อตกลงยางควนขนุน มีศักยภาพอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัญหาที่ต้องดำเนินการแก้ไข คือ การเจาะตลาด เนื่องจากปริมาณผลผลิตที่ขายผ่านตลาดของสมาชิกชมรมฯ ยังมีปริมาณน้อย ทำให้การนำเสนอสินค้าแก่ผู้ซื้อขาดจุดเด่น เพราะการซื้อขายแบบตกลงล่วงหน้าระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายโดยตรงนั้น ผู้ซื้อที่เป็นผู้ใช้โดยตรงหรือผู้ส่งออกต้องการซื้อสินค้าในปริมาณมาก เพื่อลดต้นทุนการตลาด และเพื่อความสะดวกในการจัดการ ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ในการกระตุ้นให้สมาชิกชมรมฯ นำผลผลิตยางแผ่นผึ่งแห้งมาขายผ่านตลาดฯ ให้มากขึ้น ถือเป็นกลยุทธ์ที่ต้องนำมาพิจารณาในการกำหนดแบบจำลองเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว

นอกจากนี้ปัญหาการขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนในการซื้อน้ำยางสดมาผลิตยางแผ่นผึ่งแห้งนั้น เป็นปัญหาที่สมาชิกฯ ต้องการความช่วยเหลือ และสมาชิกได้เสนอแนวทางในการแก้ไข แต่เนื่องจากปัญหาการขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนเป็นปัญหาที่ต้องให้หน่วยงานภาครัฐช่วย เช่น การสนับสนุนเงินทุน

ตารางที่ 7.7 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (SFAS)

ปัจจัยภายใน (Internal Factors)	น้ำหนัก (Weight)	คะแนน ประเมิน (Rating)	คะแนนถ่วง น้ำหนัก (Weighted Score)	ช่วง ระยะเวลา			ข้อคิดเห็น (Comments)
				สั้น	กลาง	ยาว	
S1 คุณภาพของยางแผ่นสิ่งแห้ง ที่มี ความสม่ำเสมอในการส่งมอบแต่ ละครั้ง	0.15	5	0.75	/			คุณภาพเป็น ปัจจัยดึงดูดลูกค้า
S2 การรวมตัวกันเป็นกลุ่มที่เข้มแข็ง ทำให้สามารถต่อรองราคาได้	0.10	3	0.30	/			ทำให้มีอำนาจใน การต่อรอง
W1 การเจาะตลาดผู้ซื้อยังทำได้ไม่มาก	0.070	3	0.225		/		ผลผลิตมีไม่ เพียงพอจึงหา ตลาดได้ยาก
W2 ขาดเงินทุนหมุนเวียนในการซื้อ น้ำยางมาผลิตยางแผ่นสิ่งแห้ง	0.28	5	1.40		/		ทำให้ไม่สามารถ ทำการผลิตครั้ง ละมากๆ ได้
O1 รัฐบาลมีโครงการสร้างโรงอัด ก้อนพร้อมโกดังเก็บยาง และมี เงินทุนสนับสนุนจาก ธ.ก.ส. ทำให้สามารถเก็บยางไว้ได้มาก	0.18	4	0.72	/			เป็นโครงการ เร่งด่วนของ รัฐบาลชุด ปัจจุบัน
O2 ผลผลิตยางแผ่นสิ่งแห้งไม่เพียงพอ กับความต้องการของตลาด	0.10	5	0.50		/		เนื่องจากขาด เงินทุนหมุนเวียน
T1 ผู้ซื้อยังรู้จักยางแผ่นสิ่งแห้งน้อย กว่ายางแท่ง 5L ทำให้ตลาดขยาย ได้ไม่มากนัก	0.05	3	0.15		/		ยางแท่งสามารถ ซื้อได้ในปริมาณ ที่มากตามความ ต้องการ
T2 ราคาน้ำยางสดไม่คงที่ แต่ราคา ยางแผ่นสิ่งแห้งมีการเปลี่ยนแปลง น้อย ทำให้กำไรที่ได้เอง เปลี่ยนแปลงไปบ้าง	0.070	3	0.21		/		ขึ้นกับภาวะ ตลาด
คะแนนรวม (Total Scores)	1.00		4.255				

จากหน่วยงานของรัฐ สำหรับจุดแข็งของตลาดข้อตกลงยาง พบว่าคุณภาพของสินค้าเป็นจุดแข็งที่สำคัญ ดังนั้นต้องรักษาจุดแข็งนี้ให้คงอยู่ตลอดไป ด้วยการกำหนดให้แบบจำลองมีวิธีการควบคุมคุณภาพอย่างจริงจังและต่อเนื่อง และควรใช้ประโยชน์จากโอกาสที่รัฐได้สนับสนุนโรงอัดก้อนยางเพื่อใช้ในการแปรรูป และการเก็บสต็อกสินค้า

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว ทำให้สมาชิกที่ผลิตยาง ยางแผ่นผึ่งแห้ง ของชมรมฯ ได้ตระหนักถึงปัญหาปริมาณยางที่ซื้อขายผ่านตลาดของสมาชิกมีน้อยมาก ประมาณร้อยละ 25 ของปริมาณยางทั้งหมดที่สมาชิกผลิตได้ ซึ่งเป็นข้อจำกัดสำคัญ ในการขยายตัวของตลาดข้อตกลง ซึ่งสาเหตุที่สมาชิกขายยางผ่านตลาดข้อตกลงน้อยมากเกิดจากประเด็นปัญหาหลักที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้ 1) ปัญหาขาดเงินทุนหมุนเวียน 2) ไม่มีเจ้าหน้าที่ดำเนินการด้านการตลาดโดยเฉพาะ 3) การเปิดราคาช้า 4) ขาดการเจาะตลาดใหม่ และ 5) คุณภาพยางไม่สม่ำเสมอ ซึ่งในแต่ละประเด็นปัญหาดังกล่าวสมาชิกและเจ้าหน้าที่ด้านการตลาดของสำนักงานสงเคราะห์การทำสวนยางอำเภอควนขนุน ได้ร่วมกันกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาดังกล่าว ดังนี้

1) จัดหาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำหรือไม่มีดอกเบี้ย เช่น ให้คณะกรรมการเครือข่ายผู้จาก ธ.ก.ส. ในโครงการ โรงอัดก้อนของกลุ่มยางแผ่นผึ่งแห้ง

2) ให้สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง เข้ามาจัดตลาดข้อตกลงให้เต็มรูปแบบ (รูปแบบของตลาดที่สามารถแก้ปัญหาทั้ง 5 ข้อได้แล้ว) และเมื่อเกิดการขยายแห่งประเทศไทย ขอให้กำหนดรูปแบบตลาดข้อตกลงไว้ในสำนักงานตลาดด้วย ซึ่งจะช่วยให้เจ้าหน้าที่ของ สกย. ที่ดูแลงานตลาดข้อตกลงสามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

3) กำหนดให้กรรมการตลาดแจ้งราคาน้ำยางสดและปริมาณยางที่พร้อมจะขายผ่านตลาดข้อตกลงไปยังฝ่ายตกลงราคาทุกวันจันทร์และพุธ ของสัปดาห์ เพื่อแก้ปัญหาความล่าช้าในการเปิดราคา

4) การทำตลาดเชิงรุก เพื่อขยายตลาดยางแผ่นผึ่งแห้งให้กว้างขึ้น โดยมีมาตรการดังนี้

4.1) สมาชิกชมรมฯ ตกลงที่จะสำรองยางไว้ 50% ของยางที่ผลิตได้ทั้งหมด (ประมาณ 350 ตันต่อเดือน) เพื่อขายผ่านตลาดข้อตกลง ซึ่งจะทำให้มีการซื้อขายยางผ่านตลาดมากขึ้น

4.2) ดำเนินการจัดหาผู้ซื้อรายใหม่เข้าสู่ตลาดฯ โดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น จัดโครงการผู้ผลิตเยี่ยมผู้ซื้อ สมาชิกแนะนำผู้ซื้อที่ไม่ซื้อผ่านตลาดฯ ให้เข้ามาซื้อผ่านตลาดฯ การใช้กลยุทธ์การตลาดสมัยใหม่เพื่อประชาสัมพันธ์ตลาดฯ ในเชิงรุก เช่น การออกบูทในงานแสดงสินค้า การพิมพ์นามบัตรของสมาชิกตลาด ตลอดจนการทำตลาดฯ ในรูป E-Market เป็นต้น

5) การพัฒนาคุณภาพยางแผ่นผึ่งแห้งของสมาชิกให้มีคุณภาพดี สม่ำเสมอ โดยสมาชิกมีแนวทางในการดำเนินการดังนี้

5.1) ชมรมฯ ร่วมกับ สกย. อ. กวนขนุน จัดสัมมนาผู้ผลิตยางแผ่นผึ่งแห้งประจำปี (ประมาณเดือนเมษายนของทุกปี) โดยการคัดเลือกตัวแทนของชมรมฯ มาให้ความรู้ในด้านการผลิตยาง เช่น เทคนิคการผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง เทคนิคการลดต้นทุนการผลิต เทคนิคการบริหารจัดการ เป็นต้น

5.2) คณะกรรมการคัดคุณภาพยาง (ตัวแทนสมาชิกและเจ้าหน้าที่ สกย.) ต้องมีความเข้มงวดในการตรวจสอบคุณภาพ

ผลจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ในการดำเนินงานของตลาดข้อตกลงยาง กวนขนุน โดยเป็นการประชุมเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพร่วมกันระหว่างสมาชิกชมรมซึ่งเป็นผู้ขาย ผู้ซื้อ และเจ้าหน้าที่ สกย. ทำให้ทราบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของตลาดฯ นอกจากนั้นยังได้เสนอแนวทางในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งข้อมูลที่ได้มานั้น ถูกนำไปใช้ในการกำหนดแบบจำลองตลาดข้อตกลงยางต่อไป เพื่อให้แบบจำลองที่กำหนดขึ้นมีส่วนในการแก้ไขปัญหาและบรรเทาอุปสรรค รวมถึงการส่งเสริมจุดแข็งให้เกิดประโยชน์มากขึ้น