

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

2.1 ลักษณะทั่วไปของกาแฟอาราบิก้า

กาแฟเป็นพืชเศรษฐกิจอีกชนิดหนึ่งที่สำคัญของไทรย่นอกเหนือไปจากข้าว ยางพารา และมันสำปะหลัง โดยกาแฟชนิดที่นิยมปลูกกันมากมี 2 ชนิด คือ กาแฟโรบัสต้า (*Coffea canephora*) และกาแฟอาราบิก้า (*Coffea arabica*) แหล่งผลิตกาแฟโรบัสต้าที่สำคัญอยู่ทางภาคใต้ของประเทศ ได้แก่ ชุมพร ระนอง สุราษฎร์ธานี เป็นต้น ส่วนกาแฟพันธุ์อาราบิก้านั้นมีแหล่งผลิตที่สำคัญอยู่ทางภาคเหนือ ได้แก่ เชียงใหม่ เชียงราย ตาก เป็นต้น จากอดีตตั้งแต่มนุษย์เริ่มรู้จักกาแฟนั้น กาแฟอาราบิก้าเป็นพืชพื้นเมือง ปลูกบนพื้นที่สูงของประเทศเอธิโอเปีย และที่ราบสูงในประเทศซูดาน และต่อมาได้มีการแพร่ขยายสู่ประเทศต่างๆ ทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยมีการเริ่มปลูกตั้งแต่ปี 2520 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน

โดยทั่วไปนั้นกาแฟอาราบิก้าสามารถเติบโตได้ดีในพื้นที่ที่มีความสูงจากระดับน้ำทะเลไม่น้อยกว่า 700 เมตร ดินที่มีความอุดมสมบูรณ์ ชั้นดินลึกไม่น้อยกว่า 50 เซนติเมตร ค่าความเป็นกรดด่างของดินอยู่ที่ 5.5-6.5 สภาพภูมิอากาศที่เหมาะสมอยู่ระหว่าง 15-25 องศาเซลเซียส แหล่งน้ำที่ใช้อาศัยจากน้ำฝนหรือชลประทาน ซึ่งต้องมีปริมาณไม่ต่ำกว่า 1,500 มิลลิเมตรต่อปี ดันกาแฟอาราบิก้ามีลักษณะเป็นทรงพุ่มขนาดเล็ก ผลของกาแฟจะมีรูปร่างกลมรี ขนาดผลมีความยาวประมาณ 1.5 เซนติเมตร เมื่อผลดิบมีสีเขียว แต่เมื่อสุกจะมีสีต่างกันออกไปตามสายพันธุ์ เช่น เหลือง แดง หรือส้ม (กรมวิชาการเกษตร, 2552) จากสภาพพื้นที่ที่เหมาะสมต่อการปลูกกาแฟดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ซึ่งเหมาะกับสภาพภูมิประเทศทางตอนเหนือของไทยทำให้ตั้งแต่ปี 2520 กาแฟอาราบิก้าได้รับการส่งเสริมให้เกษตรกรชาวไทยภูเขานำมาปลูกเพื่อทดแทนการปลูกฝิ่นบนพื้นที่สูง ซึ่งนอกจากกาแฟอาราบิก้าจะเป็นพืชที่เติบโตได้ดีในสภาพอากาศเย็นแล้ว คุณสมบัติอันเป็นเอกลักษณ์ของกาแฟอาราบิก้าทั้งในเรื่องของกลิ่นและรสชาติทำให้ได้รับความนิยมจากผู้บริโภคมากขึ้น การผลิตกาแฟอาราบิก้าจึงมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย (พัชนี, 2549)

2.2 ทฤษฎีแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประยุกต์กับการศึกษานี้ประกอบด้วย ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์การผลิต ต้นทุนการผลิต แนวคิดการศึกษาด้านการตลาด และแนวคิดการวิเคราะห์ SWOT โดยรายละเอียดของทฤษฎีและแนวคิดดังกล่าวมีดังนี้

2.2.1 เศรษฐศาสตร์การผลิต (Economics of Production)

การผลิต หมายถึง กระบวนการของการรวมและผสมผสานวัตถุดิบและแรงงานเพื่อให้ได้ผลผลิตหรือบริการ (Beattie and Taylor, 1993) โดยทางทฤษฎีกระบวนการผลิตสามารถแสดงผ่านฟังก์ชันการผลิต (production function) ซึ่งเป็นการแสดงรายละเอียดของกระบวนการผลิตในเชิงปริมาณหรือเชิงคณิตศาสตร์ของกระบวนการผลิตในลักษณะต่างๆ โดยเป็นการแสดงความสัมพันธ์ของผลผลิตสูงสุดที่ผลิตได้ ณ ระดับปัจจัยการผลิตต่างๆ ทั้งนี้รูปแบบเฉพาะทางคณิตศาสตร์ของฟังก์ชันการผลิตสามารถเป็นไปได้ตั้งแต่ฟังก์ชันทางคณิตศาสตร์แบบง่ายไปจนกระทั่งแบบที่ซับซ้อน (highly complex systems of equations) เช่น ฟังก์ชันการผลิตที่ผนวกลักษณะการเจริญเติบโตของพืชและกระบวนการที่พืชตอบสนองต่อธาตุในโตรเจน เป็นต้น (Beattie and Taylor, 1993)

ในทางทฤษฎีปัจจัยการผลิตสามารถแบ่งเป็นปัจจัยผันแปร (variable factors) และปัจจัยคงที่ (fixed factors) (Beattie and Taylor, 1993) โดยปัจจัยผันแปรเป็นปัจจัยในกระบวนการผลิตที่สามารถเพิ่มหรือลดลงได้ในกระบวนการผลิต ขณะที่ปัจจัยคงที่เป็นปัจจัยการผลิตที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในช่วงระยะเวลาการผลิต ทั้งนี้ลักษณะความสัมพันธ์ของปัจจัยการผลิตและผลผลิตสามารถแสดงในรูปฟังก์ชันทางคณิตศาสตร์อย่างง่ายสำหรับกรณีปัจจัยผันแปรหนึ่งตัวได้ดังนี้ (Beattie and Taylor, 1993)

$$y = f(x_l | x_k) \quad (2)$$

โดยที่

y คือ ผลผลิตทั้งหมดหรือในทางทฤษฎีคือ Total Physical Product (TPP)

x_l คือ ปัจจัยผันแปร

x_k คือ ปัจจัยคงที่

จากผลผลิตทั้งหมด (Total Physical Product: TPP) ข้างต้น สามารถคำนวณหาผลผลิตเฉลี่ย (Average Physical Product: APP) และผลผลิตเพิ่มหน่วยสุดท้าย (Marginal Physical Product: MPP) ได้ดังนี้

$$APP \equiv \frac{y}{x_l} \equiv \frac{f(x_l)}{x_l}$$

$$MPP \equiv \frac{d(TPP)}{dx_l} \equiv \frac{dy}{dx_l} \equiv \frac{df(x_l)}{dx_l} \equiv f'(x_l)$$

นอกจากนี้ฟังก์ชันการผลิตจะอยู่ภายใต้ข้อสมมติ (Beattie and Taylor, 1993) ดังนี้

ข้อสมมติที่ 1 กระบวนการผลิตเป็นกระบวนการเฉพาะของระยะเวลาผลิตหนึ่งเท่านั้น (monoperiodic) ซึ่งกระบวนการผลิตจะไม่มีผลจากกระบวนการผลิตในระยะเวลาก่อนหน้านี้หรือมีผลต่อกระบวนการผลิตในระยะเวลาหลัง เช่น การใส่ปุ๋ยในกระบวนการผลิตในระยะเวลาก่อนหน้านี้จะไม่มีผลต่อกระบวนการผลิตปัจจุบันและการใส่ปุ๋ยในกระบวนการผลิตปัจจุบันจะไม่มีผลต่อกระบวนการผลิตถัดไป เป็นต้น

ข้อสมมติที่ 2 ปัจจัยการผลิตและผลผลิตชนิดเดียวกันแต่ละหน่วยในกระบวนการผลิตจะมีลักษณะและคุณสมบัติที่เหมือนกัน (homogeneous)

ข้อสมมติที่ 3 ปัจจัยการผลิตและผลผลิตในกระบวนการผลิตสามารถแยกเป็นหน่วยย่อยอย่างต่อเนื่องได้ (twice continuously differentiable)

ข้อสมมติที่ 4 กระบวนการผลิตอยู่ภายใต้ความแน่นอน (certainty) ซึ่งเป็นข้อสมมติว่าผู้ผลิตทราบความสัมพันธ์ของปัจจัยการผลิตและผลผลิต รวมทั้งความสัมพันธ์ของราปัจจัยการผลิตและผลผลิต

ข้อสมมติที่ 5 ข้อสมมติของการมีเงินทุนเพียงพอสำหรับซื้อปัจจัยการผลิต (funds available)

ข้อสมมติที่ 6 กระบวนการผลิตของผู้ผลิตผลิตภายใต้แนวคิดการมีเหตุผล (concept of rationality) โดยในทางเศรษฐศาสตร์เป้าหมายของผู้ผลิตจะผลิตเพื่อกำไรสูงสุดหรือต้นทุนต่ำที่สุด ซึ่งเป็นพฤติกรรมการผลิตที่มีเหตุผลในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน

2.2.2 ต้นทุนการผลิต (Production Cost)

ต้นทุนการผลิตทั้งหมดจากกระบวนการผลิต (Total Cost: TC) คือค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิต ซึ่งต้นทุนการผลิต แบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ต้นทุนการผลิตระยะสั้น และต้นทุนการผลิตระยะยาวโดยพิจารณาจากความสามารถในการเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิต กล่าวคือ ต้นทุนการผลิตระยะสั้น ประกอบด้วยต้นทุนคงที่ (Total Fixed Cost: TFC) และต้นทุนผันแปร (Total Variable

Cost: TVC) โดยต้นทุนคงที่ หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามปริมาณผลผลิตและเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นแม้จะไม่ทำการผลิต เช่น ค่าภาษีที่ดิน ค่าเบี้ยประกันต่างๆ ค่าใช้จ่ายดังกล่าวเป็นค่าใช้จ่ายเงินสด รวมทั้งค่าเสื่อมเครื่องมืออุปกรณ์และโรงเรือน ค่าเสียโอกาสของเงินลงทุน ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่เป็นเงินสด เป็นต้น และต้นทุนผันแปร หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เปลี่ยนแปลงไปตามปริมาณผลผลิต ปกติจะเกิดขึ้นเมื่อเริ่มหรือระหว่างดำเนินการผลิต เช่น ค่าปุ๋ย ค่าจ้างแรงงาน และค่าเมล็ดพันธุ์ เป็นต้น ส่วนในระยะยาวต้นทุนการผลิตทั้งหมดเป็นต้นทุนผันแปร

สำหรับการผลิตระยะสั้นความสัมพันธ์ของต้นทุนทั้งหมด (Total Cost of Production: TC) ต้นทุนผันแปร (Total Variable Cost: TVC) และต้นทุนคงที่ (Total Fixed Cost: TFC) ได้ดังนี้

$$TC = TVC + TFC$$

หรือ

$$TC = (vc \cdot y) + b = [vc \cdot f(y)] + b$$

เมื่อ

TVC คือ ต้นทุนผันแปร

TFC คือ ต้นทุนคงที่

TC คือ ต้นทุนทั้งหมด

vc คือ ต้นทุนผันแปร

b คือ ต้นทุนคงที่

$y, f(y)$ คือ ผลผลิต

นอกจากนี้จากต้นทุนทั้งหมดสามารถคำนวณหาต้นทุนเฉลี่ย (Average Total Cost: ATC) ต้นทุนผันแปรเฉลี่ย (Average Variable Cost: AVC) ต้นทุนคงที่เฉลี่ย (Average Fixed Cost) และต้นทุนเพิ่ม (Marginal Cost: MC) ซึ่งเป็นต้นทุนทั้งหมดที่เปลี่ยนแปลงไปเมื่อมีผลผลิตมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ทั้งนี้จากต้นทุนต่างๆ ดังกล่าวนี้สามารถแสดงการคำนวณและความสัมพันธ์ได้ดังนี้

$$ATC = \frac{TC}{y}$$

$$ATC = \frac{TVC + TFC}{y} = \frac{TVC}{y} + \frac{TFC}{y}$$

$$ATC = AVC + AFC$$

$$MC = \frac{dTC}{dy} = \frac{dTVC + dTFC}{dy}$$

กำไรที่ได้รับจากการผลิต (π) คือ รายได้ทั้งหมด หักด้วยต้นทุนทั้งหมด หากเขียนในรูปฟังก์ชันทางคณิตศาสตร์จะได้ว่า

$$\pi = TR - TC = (p_y \cdot y) - (vc \cdot y) - b$$

เมื่อ

π คือ กำไร

TR คือ รายได้ทั้งหมด

TC คือ ต้นทุนทั้งหมด

p_y คือ ราคาผลผลิต

2.2.3 แนวคิดการศึกษาด้านการตลาด

การตลาด เป็นการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจทั้งหลายที่เกี่ยวข้องในเส้นทางการเคลื่อนย้ายของสินค้าและบริการจากแหล่งผลิตไปสู่ผู้บริโภคคนสุดท้าย (Kohls and Uhl, 2002) โดยระบบการตลาดของสินค้าและบริการชนิดใดชนิดหนึ่งเป็นระบบที่มีความซับซ้อนที่ประกอบไปด้วยทั้งทางเลือกของช่องทางทางการตลาดที่หลากหลาย (Marketing channels) คนกลางทางการตลาด (Marketing middlemen) หลายคนและหลายประเภทซึ่งทำหน้าที่ทางการตลาด (Marketing function) หลากหลายกิจกรรม โดยการทำกิจกรรมทางการตลาดของคนกลางทางการตลาดก็มุ่งที่จะให้เกิดการแลกเปลี่ยนจากการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดเพื่อตอบสนองความพึงพอใจหรืออรรถประโยชน์ต่อผู้ซื้อหรือผู้ขายใน 4 ด้าน ประกอบด้วย (1) อรรถประโยชน์ด้านรูปร่าง (Form utility) โดยการทำกิจกรรมการตลาด เช่น การแปรรูป ทำให้สินค้าอยู่ในรูปร่างที่ผู้บริโภคมีความพึงพอใจหรืออยากได้ (2) อรรถประโยชน์ด้านสถานที่ (Place utility) โดยการทำกิจกรรมการตลาด เช่น กิจกรรมการขนส่ง ในการกระจายสินค้าให้ผู้บริโภคเข้าถึงได้ง่ายและทั่วถึง (3) อรรถประโยชน์ด้านเวลา (Time utility) โดยการทำกิจกรรมการตลาด เช่น กิจกรรมการเก็บรักษา เพื่อนำเสนอสินค้าและบริการในเวลาที่ผู้บริโภคมีความต้องการ และ (4) อรรถประโยชน์ด้านความเป็นเจ้าของ (Possession utility) คือการทำกิจกรรมการตลาด เช่น กิจกรรมการส่งเสริมการตลาด เพื่อให้ผู้ซื้อหรือผู้ขายพึงพอใจหรือรู้สึกถึงความแตกต่างของการได้เป็นเจ้าของสินค้า

สำหรับการศึกษาอธิบายระบบการตลาดของสินค้าและบริการในภาพรวมสามารถอธิบายได้ 2 แนวทาง ประกอบด้วย (1) การอธิบายตามกิจกรรมการตลาดที่เกิดขึ้นในระบบการตลาด (Functional approach) และ (2) การอธิบายตามคนกลางทางการตลาดที่เกี่ยวข้องในระบบการตลาด (Institutional approach) (Kohls and Uhl, 2002) โดยการศึกษาอธิบายระบบการตลาดตามแนวทางของการอธิบายตามแนวทาง แต่ละแนวทางมีองค์ประกอบของการศึกษาในรายละเอียดดังนี้

การอธิบายตามกิจกรรมการตลาดที่เกิดขึ้นในระบบการตลาด (Functional approach)

การศึกษาดูอธิบายจะเป็นการอธิบายถึงกิจกรรมการตลาดที่เกิดขึ้นจากการกระทำของนักการตลาดในกระบวนการตลาดเพื่อให้สินค้าอยู่ในรูปร่าง ช่วงเวลา รูปแบบ และสถานที่ที่ผู้บริโภคต้องการหรือพึงพอใจที่จะแลกเปลี่ยน ทั้งนี้กิจกรรมการตลาดที่เกิดขึ้นประกอบด้วย 9 กิจกรรม ใน 3 กลุ่ม ประกอบด้วย (1) กลุ่มกิจกรรมหรือหน้าที่ในการแลกเปลี่ยน (Exchange function) โดยกิจกรรมการตลาดในกลุ่มนี้ประกอบด้วย 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมการซื้อ (Buying) และกิจกรรมการขาย (Selling) ซึ่งการอธิบายและศึกษาจะพิจารณาในรายละเอียดของกระบวนการในการซื้อขาย เช่น การหาแหล่งและข่าวสารเพื่อการซื้อและขาย การกำหนดราคา การส่งเสริมการตลาด การจัดเตรียมและการจัดส่งสินค้า เป็นต้น (2) กลุ่มกิจกรรมทางกายภาพ (Physical function) ประกอบด้วย 3 กิจกรรม คือ กิจกรรมการแปรรูป (Processing) กิจกรรมการเก็บรักษา (Storage) และกิจกรรมการขนส่ง (Transportation) โดยการดำเนินกิจกรรมการตลาดเหล่านี้เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ซื้อหรือผู้บริโภคจากการมีสินค้าในรูปร่าง เวลา และสถานที่ที่ผู้บริโภคต้องการ (3) กลุ่มกิจกรรมอำนวยความสะดวก (Facilitating function) ประกอบด้วย 4 กิจกรรม คือ การจัดชั้นมาตรฐาน (Standardization) การเงิน (Financing) การรับความเสี่ยง (Risk bearing) และข้อมูลข่าวสารการตลาด (Marketing intelligence) ทั้งนี้กิจกรรมในกลุ่มนี้เป็นกิจกรรมที่ไม่ได้ทำกับตัวสินค้าโดยตรงแต่เป็นกิจกรรมที่นักการตลาดต้องดำเนินการเพื่อให้กระบวนการทางการตลาดเป็นไปได้ดีขึ้นและมากขึ้น เช่น การจัดชั้นมาตรฐานสินค้าเพื่อการค้านอกจากจะส่งเสริมให้มีการจัดสินค้าให้อยู่ในหมวดหมู่หรือกลุ่มคุณลักษณะเดียวกันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่หลากหลายแล้ว ยังมีส่วนทำให้การซื้อขายทำได้ง่ายขึ้นจากการซื้อขายผ่านการบอกรายละเอียดของชั้นมาตรฐานสินค้าแทนการเดินทางมาดูสินค้าก่อนการซื้อขาย ซึ่งเป็นการส่งเสริมการขายเนื่องจากทำได้ง่ายและประหยัดเวลาค่าใช้จ่าย เป็นต้น

การอธิบายตามคนกลางทางการตลาดที่เกี่ยวข้องในระบบการตลาด (Institutional approach)

การอธิบายและศึกษาระบบการตลาดตามแนวทางนี้จะเป็นการอธิบายถึงคนกลางทางการตลาดที่ทำหน้าที่การตลาด (Marketing middlemen) ซึ่งคนกลางทางการตลาดสามารถแบ่งเป็น 5 ประเภท คือ (1) คนกลางประเภทพ่อค้า (Merchant middlemen) ซึ่งประกอบด้วยผู้ค้าส่ง (Wholesalers) และผู้ค้าปลีก (Retailers) ซึ่งทั้งสองประเภทต่างกันที่ผู้ซื้อซึ่งกรณีของผู้ค้าส่งผู้ซื้อจะไม่ใช่มูลนิธิบุคคลสุดท้าย (2) คนกลางประเภทตัวแทน (Agent middlemen) ซึ่งประกอบด้วย นายหน้า (Brokers) และตัวแทนขาย (Commission men) ซึ่งแตกต่างกันตามลักษณะของการจัดการและครอบครองสินค้าเพื่อการซื้อขาย แทนเจ้าของสินค้า โดยลักษณะของนายหน้าจะมีการจัดการกับตัวสินค้า การตัดสินใจเพื่อการต่อรองซื้อขาย และการครอบครองสินค้าที่มีน้อยกว่า (3) คนกลางประเภทผู้เก็งกำไร (Speculative middlemen) เป็นผู้ที่เข้ามาทำการค้าเพื่อกำไรจากการเคลื่อนไหวขึ้นลงของราคา ซึ่งผู้ค้าประเภทนี้จะชอบเสี่ยงโดยการจัดการกับตัวสินค้าเพื่อลดความเสี่ยงน้อย (4) คนกลางประเภทผู้แปรรูปและโรงงานแปรรูป (Processors and manufacturers) เป็นผู้แปรรูปหรือผสมส่วนสินค้าวัตถุดิบเพื่อแปรรูปเป็นสินค้าที่ผู้ซื้อมีความพึงพอใจหรือต้องการ และ (5) คนกลางประเภทองค์กรอำนวยความสะดวก (Facilitative organizations) เป็นคนกลางประเภทอำนวยความสะดวกในด้านการซื้อขาย เช่น นำผู้ซื้อกับผู้ขายมาเจอกันในรูปแบบของตลาด การกำหนดกฎเกณฑ์เพื่อความสะดวกและเป็นธรรมในการซื้อขาย การอำนวยความสะดวกและเผยแพร่ข่าวสาร การให้ความช่วยเหลือหน่วยงานธุรกิจในรูปแบบของสมาคมการค้า เป็นต้น

2.2.4 แนวคิดการวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT หรือการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์หน่วยธุรกิจในการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือที่ง่ายและรวดเร็วเพื่อการวิเคราะห์ภาพรวมของสถานการณ์การดำเนินธุรกิจของหน่วยธุรกิจ โดยการวิเคราะห์จะเป็นการพิจารณาทั้งในด้านความสามารถภายในของหน่วยธุรกิจ (จุดแข็งกับจุดอ่อน) ซึ่งหน่วยธุรกิจสามารถควบคุมได้กับสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยธุรกิจ (โอกาสและข้อจำกัด) ซึ่งหน่วยธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้ (Kotler, 2003) โดยการวิเคราะห์จะเป็นการแจกแจงรายละเอียดของการดำเนินธุรกิจของหน่วยธุรกิจใน 4 ด้านดังนี้

1. จุดแข็ง (Strengths) คือ จุดเด่นที่หน่วยธุรกิจมีอยู่ ซึ่งจุดเด่นดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจโดยที่หน่วยธุรกิจสามารถควบคุมได้ ทั้งนี้จุดเด่นอาจประกอบด้วยความสามารถด้านต่างๆ ของหน่วยธุรกิจ เช่น การจัดหาวัตถุดิบ ความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ การถือครองปัจจัยทาง

การตลาดที่สำคัญ ระบบการจัดจำหน่ายสินค้าที่ดี เทคโนโลยีที่สูงกว่า สินค้ามีลักษณะเด่นเฉพาะ เป็นต้น

2. จุดอ่อน (Weaknesses) คือ ข้อบกพร่องที่หน่วยธุรกิจมีอยู่ โดยประเด็นนี้อาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับข้อจำกัดด้านความสามารถ การขาดแคลนความรู้และทรัพยากร ความผิดพลาดของการดำเนินการ เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ควรปรับปรุงและแก้ไข โดยจุดอ่อนอาจประกอบด้วย การดำเนินการภายใต้เทคโนโลยีที่ล้าสมัย การขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน ราคาสินค้าสูงกว่าคู่แข่ง การขาดแคลนวัตถุดิบ หรือต้องจัดหาวัตถุดิบมาด้วยต้นทุนสูง เป็นต้น

3. โอกาส (Opportunities) เป็นการพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยปัจจัยเหล่านี้ก่อให้เกิดผลดีหรือมีส่วนสนับสนุนการดำเนินธุรกิจให้เกิดความได้เปรียบธุรกิจคู่แข่งหรือมีส่วนที่จะส่งเสริมให้เกิดการเจริญเติบโตของหน่วยธุรกิจอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกองค์กรซึ่งหน่วยธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้ โดยปัจจัยด้านโอกาสอาจประกอบด้วย แนวโน้มการลดลงของหน่วยธุรกิจที่เป็นคู่แข่งในตลาด รายได้ของกลุ่มลูกค้าในตลาดเป้าหมายสูงขึ้น ความต้องการของตลาดเพิ่มขึ้น ประชากรเพิ่มขึ้น นโยบายสนับสนุนจากรัฐเพิ่มขึ้น เป็นต้น

4. ข้อจำกัด (Threats) เป็นการพิจารณาปัจจัยที่มีผลกระทบด้านลบต่อหน่วยธุรกิจ ซึ่งเป็นปัจจัยจากภายนอกองค์กรที่หน่วยธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้ โดยปัจจัยที่มีผลด้านลบอาจจะประกอบด้วย การเพิ่มขึ้นของราคาวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิต การขาดแคลนวัตถุดิบ การเกิดภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงระเบียบข้อบังคับของกฎหมาย การเพิ่มขึ้นของสินค้าทดแทนหรือคู่แข่ง เป็นต้น

จากผลการวิเคราะห์ SWOT สามารถนำผลที่ได้ไปใช้เพื่อการวิเคราะห์กลยุทธ์สำหรับหน่วยธุรกิจ โดยการกำหนดกลยุทธ์จะเป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยตรงจากการนำผลการศึกษาจากปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ที่ประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด มาจับคู่กันและกำหนดเป็นกลยุทธ์ต่างๆ ซึ่งเรียกกันกระบวนการดังกล่าวว่าการจัดทำ TOWS Matrix โดยการดำเนินการเพื่อกำหนดกลยุทธ์สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 1

	จุดแข็งขององค์กร (S) 1. 2. น.	จุดอ่อนขององค์กร (W) 1. 2. น.
โอกาสขององค์กร (O) 1. 2. น.	กลยุทธ์ SO ใช้ประโยชน์จากโอกาส โดยอาศัยจุดแข็ง	กลยุทธ์ WO ลบสิ่งข้อจำกัดโดยอาศัยโอกาสที่เกิดขึ้น
ข้อจำกัดขององค์กร (T) 1. 2. น.	กลยุทธ์ ST หลีกเลี่ยงข้อจำกัดโดยอาศัยจุด แข็ง	กลยุทธ์ WT ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงข้อจำกัด

ภาพที่ 1 โครงสร้างการกำหนดกลยุทธ์โดยการวิเคราะห์ SWOT analysis

