

แผนธุรกิจผลิตภัณฑ์นมแปรรูป เนื้อสัมผัสละเอียดพร้อมรับประทาน
“ตรา เบปเป้ (BEPPE)”

ยศพล เลิศวิมลชัยศิริ

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์
เรื่อง
แผนธุรกิจผลิตภัณฑ์นมแปรรูปเนื้อสัตว์แช่เยือกพร้อมรับประทาน
“ตรา เบปเป้ (BEPPE)”

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วันที่ 25 กันยายน พ.ศ. 2563

.....
นายศพล เลิศวิมลชัยศิริ
ผู้วิจัย

.....
กิตติชัย ราชมหา,
Ph.D.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ณัฐวุฒิ พิมพา,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดวงพร อากาศศิลป์,
Ph.D.
คณบดีวิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล

.....
ชาคริต พิษณุางกูร,
Ph.D.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาแผนธุรกิจผลิตภัณฑ์เทมเป้ เนื้อสัมผัสละเอียดพร้อมรับประทาน “ตรา เบปเป้ (BEPPE)” สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร. กิตติชัย มหาราช อาจารย์ประจำภาควิชาสาขาการจัดการธุรกิจการอาหาร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้มอบเวลาอันมีค่าแก่ผู้วิจัยสำหรับคำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่งกระทั่งงานวิจัยชิ้นนี้สำเร็จลุล่วงอย่างดี ทางผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณคณะอาจารย์ผู้สอนในทุกรายวิชาซึ่งผู้วิจัยได้นำคำสอน แนวคิด ดังกล่าวมาปรับใช้กับงานวิจัยชิ้นนี้ รวมถึงสนับสนุนและผู้ร่วมตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ความร่วมมืออย่างยิ่งในการสละเวลาเพื่อให้คำปรึกษา แนะนำ แสดงความคิดเห็น รวมถึงตอบแบบสอบถามเพื่อเป็นข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัยชิ้นนี้

นอกจากประโยชน์จากการทำแผนธุรกิจที่ข้าพเจ้าได้รับนั้น ข้าพยังหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนธุรกิจฉบับนี้จะเป็นต่อผู้ที่สนใจในผลิตภัณฑ์เทมเป้ หากมีข้อผิดพลาดประการใดผู้วิจัยขอภัย ณ ที่นี้ด้วย

ยศพล เลิศวิมลชัยศิริ

แผนธุรกิจผลิตภัณฑ์เทมเป้ เนื้อสัมผัสละเอียดพร้อมรับประทาน “ตรา เบปเป้ (BEPPE)”

BUSINESS PLAN ON PRODUCT OF TEMPEH [READY TO EAT] "BEPPE"

ยศพล เลิศวิมลชัยศิริ 6150344

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: กิตติชัย ราชมหา, Ph.D., รองศาสตราจารย์ณัฐวุฒิ พิมพา, Ph.D.,
ชาคริต พิชญางกูร, Ph.D.

บทคัดย่อ

แผนธุรกิจผลิตภัณฑ์เทมเป้ เนื้อสัมผัสละเอียดพร้อมรับประทาน “ตรา เบปเป้ (BEPPE)” เกิดขึ้นจากแนวคิดของผู้เขียนและครอบครัวเนื่องจากมีประสบการณ์ครอบครัวของผู้เขียนนั้นเป็นครอบครัวมังสวิรัติมีพฤติกรรมการละ เลียง ลด เลิก การรับประทานอาหารที่มีส่วนประกอบของเนื้อสัตว์ให้ได้มากที่สุด ประกอบด้วยกับสถานะการปัจจุบันเทมเป้เริ่มกลับมามีบทบาทในประเทศไทยอีกครั้งโดยในกลุ่มของผู้ที่หลีกเลี่ยงการรับประทานเนื้อสัตว์นั้นถือเป็นผลิตภัณฑ์ที่รู้จักกันเป็นอย่างดีในแวดวง แต่ก็ยังไม่เพียงพอที่บุคคลทั่วไปจะได้รู้จักเนื่องจากตัวผลิตภัณฑ์เทมเป้นั้นมีข้อจำกัดเฉพาะตัวหลายอย่างที่ส่งผลให้ไม่เป็นที่แพร่หลายในตลาดผู้บริโภคทั่วไป อย่างเต้าหู้ หรือ โปรตีนเกษตร เป็นต้น ซึ่งเป็นที่มาของแนวคิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์เทมเป้ เนื้อสัมผัสละเอียดพร้อมรับประทาน โดยใช้กระบวนการผลิตเทมเป้จากองค์ความรู้เดิมแต่ใช้เทคนิคทางวิทยาศาสตร์และประสบการณ์ในการเปลี่ยนเนื้อสัมผัสรวมถึงเพิ่มอายุระยะเวลาการจัดเก็บตัวผลิตภัณฑ์ให้ยาวนานขึ้น ซึ่งผู้เขียนมองว่าผลิตภัณฑ์เทมเป้นั้นมีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่ต้องการหลีกเลี่ยงเนื้อสัตว์ได้อย่างดี

จากการลงทุนในแผนธุรกิจ โดยมีมูลค่าการลงทุนที่ 1,000,000 บาท สามารถสร้างมูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการ (NPV) ได้ 1,188,057 บาท อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) ได้ 44.42% ระยะเวลาคืนทุนประมาณ 3 ปี 2 เดือน โดยคิดจากการลงทุนในโครงการ 5 ปี แสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ในการลงทุนทำธุรกิจและสร้างผลิตภัณฑ์เพื่อตอบโจทย์ผู้ที่ต้องการละเนื้อสัตว์ได้อีกด้วย

คำสำคัญ: แผนธุรกิจ/ ผลิตภัณฑ์เทมเป้/ เทมเป้

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 แผนและกระบวนการแสวงหาโอกาสและพัฒนาแนวคิดใหม่ทางธุรกิจ	1
1.1 บทนำ	1
1.2 การศึกษาวิจัยขั้นต้นเพื่อหาโอกาสและพัฒนาแนวคิดธุรกิจ (Preliminary Research Study)	3
1.2.1 การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ	3
1.2.2 การศึกษาจากข้อมูลปฐมภูมิ	10
1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อธุรกิจ (PESTAL Analysis)	12
1.3.1 ปัจจัยภายนอกด้านการเมือง (Political)	12
1.3.2 ปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจ (Economic)	12
1.3.3 ปัจจัยภายนอกเกี่ยวกับด้านสังคม (Social)	13
1.3.4 ปัจจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยี (Technology)	14
1.3.5 ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวกับด้านสภาพแวดล้อม (Environment)	14
1.3.6 ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวกับด้านกฎหมาย (Legal)	14
1.4 การวิเคราะห์โซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)	15
1.5 การวิเคราะห์สถานะการณ์ (SWOT Analysis)	18
1.5.1 วิเคราะห์ปัจจัยภายใน-จุดแข็ง	18
1.5.2 วิเคราะห์ปัจจัยภายใน – จุดอ่อน	19
1.5.3 วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก – โอกาส	19
1.5.4 วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก-อุปสรรค	20

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
1.6 แผนการศึกษาวิจัยเพื่อการศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบธุรกิจ และพัฒนาแผนธุรกิจ	20
1.6.1 แผนการสำรวจวิจัยเพื่อพัฒนาธุรกิจ	20
1.6.2 วัตถุประสงค์การทำวิจัย	20
1.6.3 ประโยชน์ที่จะได้รับหรือคาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย	20
1.7 แผนและแนวทางการศึกษาข้อมูลประเภททฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	21
1.7.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภคและทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด	22
1.7.2 แนวคิดและทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholder theory)	23
1.7.3 แนวคิดและทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-based View Theory: RBV)	24
1.7.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	25
1.8 แผนและแนวทางการศึกษาข้อมูลประเภทปฐมภูมิที่เกี่ยวข้อง	26
1.8.1 การศึกษามิตด้านความต้องการของลูกค้าและตลาด	26
1.8.2 การศึกษามิตด้านอุปทานจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสอดคล้องกับ การพัฒนารูปแบบและแผนธุรกิจ	28
1.9 รูปแบบธุรกิจภายใต้กรอบการศึกษาสินค้าแคนวาส (Lean business Model Canvas)	29
บทที่ 2 แผนการตลาดและลูกค้า	32
2.1 สรุปผลการศึกษาด้านความต้องการของลูกค้าและตลาด	32
2.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถ	32
2.1.2 ข้อมูลประสบการณ์และพฤติกรรมในการบริโภคเทมเป้	35
2.1.3 ข้อมูลปัจจัยส่วนผสมทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกซื้อ ผลิตภัณฑ์เทมเป้	42
2.1.4 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดของผลิตภัณฑ์ (Product Concept)	45
2.2 สรุปผลการศึกษามิตด้านอุปทานจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสอดคล้องกับ การพัฒนารูปแบบและแผนธุรกิจ	48
2.2.1 ส่วนที่หนึ่งความเป็นไปได้ในการผลิต	48
2.2.2 ส่วนที่สองความเป็นไปได้ด้านกฎหมายอาหาร	51

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3 การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย	51
2.3.1 การวิเคราะห์การแบ่งส่วนตลาด (segmentation)	51
2.3.2 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer target)	52
2.3.3 การวางตำแหน่งทางการตลาด (Positioning)	52
2.4 แผนกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด	55
2.4.1 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์	55
2.4.2 กลยุทธ์ด้านราคา	55
2.4.3 กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	55
2.4.4 กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมกิจกรรมทางการตลาด	56
บทที่ 3 แผนการดำเนินงานเพื่อการจัดการทรัพยากรธุรกิจ	58
3.1 วิสัยทัศน์	58
3.2 พันธกิจ	58
3.3 เป้าหมายธุรกิจ	58
3.4 แผนการจัดการกลยุทธ์ด้านทรัพยากรสินทางปัญญา	58
3.5 โครงสร้างองค์กร	59
3.5.1 ผู้บริหารและทีมงาน	59
3.5.2 รายชื่อผู้บริหารและตำแหน่งของบริษัท ชัมมะ – ชาติ จำกัด	59
3.5.3 จำนวนและหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรของบริษัท ชัมมะ – ชาติ จำกัด	60
3.5.4 อำนาจการลงนามของบริษัท ชัมมะ – ชาติ จำกัดและจำนวน ทุนจดทะเบียน	60
3.5.5 รายชื่อผู้ถือหุ้นและสัดส่วนการถือครอง ผู้ถือหุ้นแยกตามรายชื่อ ของบริษัท ชัมมะ - ชาติ จำกัด	61
3.5.6 แผนปฏิบัติการอัตรากำลังคนของบริษัท ชัมมะ – ชาติ จำกัด	61
3.5.7 โครงสร้างองค์กรของบริษัท ชัมมะ – ชาติ จำกัด	61

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.6 แผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรกิจกรรมหลัก	62
3.6.1 ฝ่ายและประเภทกิจกรรมหลัก	62
3.6.2 นโยบายการจัดการทรัพยากรกิจกรรมหลัก	62
3.6.3 แผนและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรกิจกรรมหลัก	63
3.6.4 แผนดำเนินการกิจกรรมการจัดการทรัพยากรธุรกิจและกรอบเวลา (กิจกรรมหลัก)	65
3.7 แผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรสนับสนุน	67
3.7.1 ประเภทของทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินกิจกรรมสนับสนุน	67
3.7.2 นโยบายการจัดการทรัพยากรกิจกรรมสนับสนุน	67
3.7.3 แผนและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรกิจกรรมสนับสนุน	68
3.7.4 แผนดำเนินการกิจกรรมการจัดการทรัพยากรธุรกิจและกรอบเวลา (กิจกรรมสนับสนุน)	68
3.8 แผนกลยุทธ์การจัดการสรรผลตอบแบบและพัฒนาบุคลากร	71
บทที่ 4 แผนการเงิน การประเมินความคุ้มค่าการลงทุนสำหรับโครงการแผนธุรกิจ และการจัดการความเสี่ยง	72
4.1 สมมติฐานการจัดทำแผนการเงิน	72
4.2 ประมาณการงบการเงิน	73
4.2.1 เงินลงทุน	73
4.2.2 แหล่งที่มาของเงินทุน	74
4.2.3 ประมาณการรายได้	74
4.2.4 ประมาณการต้นทุน	75
4.2.5 ประมาณการงบกำไรขาดทุน	77
4.2.6 ประมาณการงบแสดงฐานะการเงิน	78
4.2.7 ประมาณงบกระแสเงินสด	79
4.3 ประเมินความคุ้มค่าการลงทุนสำหรับโครงการลงทุนตามแผนธุรกิจ	79
4.3.1 ต้นทุนถัวเฉลี่ยค่าถ่วงน้ำหนักของเงินทุน (WACC)	80

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.3.2 มูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการ (Net Present Value : NPV)	81
4.3.3 อัตราผลตอบแทนของโครงการ (Internal Rate of Return : IRR)	81
4.3.4 ระยะเวลาคืนทุนแบบคิดลด (Discount Payback Period)	81
4.3.5 สรุปผลการวิเคราะห์การประเมินความคุ้มค่าการลงทุน	81
4.3.6 การวิเคราะห์ความอ่อนไหวสำหรับโครงการลงทุนตามแผนธุรกิจ	82
บทที่ 5 แผนบริหารจัดการความเสี่ยง	83
5.1 ประเภทและลักษณะความเสี่ยงที่ธุรกิจเผชิญและแนวทางจัดการความเสี่ยง	83
5.1.1 ความเสี่ยงด้านการเงิน	83
5.1.2 ความเสี่ยงด้านการตลาด	84
5.1.3 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	84
5.1.4 ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบและข้อบังคับ	86
5.1.5 ความเสี่ยงด้านทรัพย์สินทางปัญญา	86
5.2 แผนการดำเนินการกิจกรรมทางการจัดการความเสี่ยงธุรกิจและกรอบเวลา	87
บรรณานุกรม	89
ภาคผนวก	91
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	92
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์	101
ภาคผนวก ค ผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย	102
ประวัติผู้วิจัย	103

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	การเปรียบเทียบคุณค่าทางโภชนาการ	5
1.2	การเปรียบเทียบคุณค่าทางโภชนาการ (แร่ธาตุ)	5
1.3	การเปรียบเทียบคุณค่าทางโภชนาการ (วิตามิน)	6
1.4	การเปรียบเทียบคุณค่าทางโภชนาการ (ไขมัน)	6
1.5	Percentage of Protein in Various Foods	7
1.6	Protein Quality (NPU) of Various Foods	7
1.7	การเปลี่ยนแปลงปริมาณวิตามินจากถั่วเหลืองสู่เทมเป้	9
1.8	ตารางกฎหมายที่เกี่ยวข้องผลิตภัณฑ์ที่ได้จากถั่วเหลืองที่ผ่านการนึ่งและหมัก	14
2.1	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (เพศ)	32
2.2	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ช่วงอายุ)	32
2.3	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (รายได้ต่อเดือน)	33
2.4	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (อาชีพ)	33
2.5	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (จำแนกบุคคลที่เป็นมังสวิรัติ)	34
2.6	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ประเภทของนักมังสวิรัติ)	34
2.7	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ผู้ที่เป็มังสวิรัติแบบยืดหยุ่น)	34
2.8	แสดงค่าร้อยละของวัตถุประสงค์ในการบริโภคผลิตภัณฑ์เทมเป้	35
2.9	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของรูปแบบผลิตภัณฑ์เทมเป้ที่บริโภคมากที่สุดลำดับที่ 1	35
2.10	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของรูปแบบผลิตภัณฑ์เทมเป้ที่บริโภคมากที่สุดลำดับที่ 2	36
2.11	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของรูปแบบผลิตภัณฑ์เทมเป้ที่บริโภคมากที่สุดลำดับที่ 3	36
2.12	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของความถี่ในการบริโภคผลิตภัณฑ์เทมเป้	37
2.13	แสดงค่าร้อยละของช่วงเวลาในการบริโภคผลิตภัณฑ์เทมเป้	37
2.14	แสดงค่าร้อยละของช่วงเวลาในการบริโภคผลิตภัณฑ์เทมเป้	38

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
2.15 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของค่าใช้จ่ายในการซื้อผลิตภัณฑ์นมแปรรูป	38
2.16 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของการนำเข้านมมาใช้เป็นวัตถุดิบเพื่อปรุงอาหาร	39
2.17 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของความถี่ในการปรุงอาหารด้วยตนเอง	39
2.18 แสดงค่าร้อยละของสิ่งทีบริโภคร่วมกับผลิตภัณฑ์นมแป	40
2.19 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยการบริโภคร่วมกับผลิตภัณฑ์นมแป ของท่านมากที่สุด	40
2.20 แสดงค่าร้อยละของช่องทางที่ผู้บริโภคได้รับข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์นมแป	41
2.21 แสดงค่าร้อยละของปัญหาที่ผู้บริโภคพบเจอในการบริโภคร่วมกับผลิตภัณฑ์นมแป	41
2.22 แสดงระดับความสำคัญของปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์นมแป	42
2.23 แสดงระดับความสำคัญของปัจจัยด้านราคาที่มีผลต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์นมแป	43
2.24 แสดงระดับความสำคัญของปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีผลต่อ การเลือกซื้อผลิตภัณฑ์นมแป	43
2.25 แสดงระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการส่งเสริมทางการตลาดที่มีผลต่อ การเลือกซื้อผลิตภัณฑ์นมแป	44
2.26 แสดงระดับความสำคัญของความคาดหวังในตัวผลิตภัณฑ์ต้นแบบ	45
2.27 แสดงค่าร้อยละของความคาดหวังในผลิตภัณฑ์ด้านรสชาติ	45
2.28 แสดงค่าร้อยละของความคาดหวังในผลิตภัณฑ์ด้านเนื้อสัมผัส	46
2.29 แสดงค่าร้อยละของความคาดหวังในผลิตภัณฑ์ด้านคุณประโยชน์เสริม ที่คาดว่าจะได้รับ	46
2.30 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของความคาดหวังในผลิตภัณฑ์ด้านบรรจุภัณฑ์	47
2.31 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของความคาดหวังในผลิตภัณฑ์ด้านปริมาณสินค้า ในบรรจุภัณฑ์	47
2.32 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของความคาดหวังในผลิตภัณฑ์ด้านราคาที่จะตัดสินใจ ซื้อในปริมาณ 1 บรรจุภัณฑ์	47
2.33 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของความคาดหวังในผลิตภัณฑ์หากผลิตภัณฑ์มีวางจำหน่าย	48
2.34 การวิเคราะห์คู่แข่งและการแข่งขันในภาพรวมของผลิตภัณฑ์นมแปในประเทศไทย	53

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
2.35 การวิเคราะห์คู่แข่งชั้นและการแข่งขันผลิตภัณฑ์เทมเป้ที่ใกล้เคียงกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท ชัมมะ - ชาติ จำกัด	54
2.36 แผนการดำเนินการกิจกรรมทางการตลาดและกรอบเวลา	56
3.1 จำนวนและหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร	60
3.2 รายชื่อผู้ถือหุ้นและสัดส่วนการถือครอง	61
3.3 แผนปฏิบัติการอัตรากำลังคน	61
3.4 แผนดำเนินการกิจกรรมการจัดการทรัพยากรธุรกิจและกรอบเวลา 1 ปี	66
3.5 แผนดำเนินการกิจกรรมการจัดการทรัพยากรธุรกิจและกรอบเวลา 5 ปี	66
3.6 แผนดำเนินการกิจกรรมการจัดการทรัพยากรธุรกิจและกรอบเวลา 1 ปี (กิจกรรมสนับสนุน)	69
3.7 แผนดำเนินการกิจกรรมการจัดการทรัพยากรธุรกิจและกรอบเวลา 5 ปี (กิจกรรมสนับสนุน)	69
3.8 ตารางค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงสถานที่ผลิตและสำนักงาน	70
3.9 ค่าใช้จ่ายของบุคลากรของกิจการชัมมะ - ชาติ ในระยะเวลา 5 ปี	71
4.1 สมมติฐานการจัดทำแผนการเงิน	72
4.2 เงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร เงินลงทุนเพื่อค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงานและเงินทุนหมุนเวียน	73
4.3 แหล่งที่มาของเงินทุนสำหรับบริษัท ชัมมะ - ชาติ จำกัด	74
4.4 ประมาณการรายได้การขายผลิตภัณฑ์ของบริษัทในแต่ละช่องทาง	75
4.5 แสดงต้นทุนการผลิต	75
4.6 แสดงต้นทุนในการดำเนินงาน	76
4.7 งบกำไรขาดทุนตามกรอบเวลา 5 ปี	77
4.8 การประมาณการงบแสดงฐานะการเงินปีที่ 1 ถึงปีที่ 5	78
4.9 การประมาณการงบกระแสเงินสด ปีที่ 1 ถึง ปีที่ 5	79
4.10 ประเมินความคุ้มค่าการลงทุนสำหรับโครงการลงทุนตามแผนธุรกิจ	80

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.11	แสดงกำไรสุทธิของบริษัท ชัมมะ - ชาติ จำกัด เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงด้านปริมาณการขาย	82
5.1	แผนการดำเนินการกิจกรรมทางการจัดการความเสี่ยง	87

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	รายได้ของตลาดเทมเป้ทั่วโลก	2
1.2	อัตราการเจริญเติบโตของผลิตภัณฑ์ Plant-Base แต่ละหมวดหมู่	2
1.3	สัดส่วนของคนไทยที่ไม่ทานเนื้อสัตว์	13
1.4	Value Chain	15
1.5	โมเดลการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค	22
1.6	Lean business Model Canvas	29
2.1	แสดงการวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์	52
3.1	โครงสร้างองค์กรบริษัท ชัมมะ - ชาติ จำกัด	62
3.2	แสดงถึงส่วนที่เกี่ยวข้องและขั้นตอนการผลิต “ผลิตภัณฑ์เทมเป้ตรา Beppe”	64

บทที่ 1

แผนและกระบวนการแสวงหาโอกาสและพัฒนาแนวคิดใหม่ทางธุรกิจ

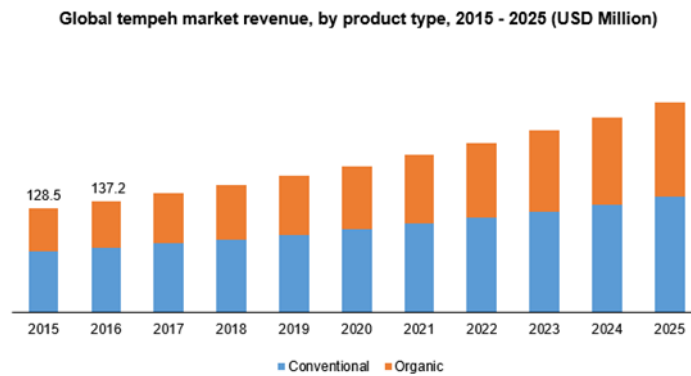
1.1 บทนำ

ปัจจุบันทั่วโลกต่างหันมาสนใจกระแสการรับประทานอาหารที่ผลิตจากพืชอย่างมาก ในหลายประเทศทั่วโลก โดยมูลค่าตลาดทั่วโลกของอาหารที่ผลิตจากพืช (รับประทานทดแทนเนื้อสัตว์) ในปี 2561 นั้นมีมูลค่าประมาณ 3 แสนล้านบาท และจากการประมาณการในอีก 5 ปี ตลาดนี้จะมีมูลค่าเพิ่มขึ้น 1 เท่าตัว หรือประมาณ 6 แสนล้านบาท (Shahbandeh, 2019) ประเทศไทยถูกจัดอันดับโดย โอเลิเวอร์ ทราเวลส์ มีคะแนน Global Vegetarian Index Score 328 คะแนนเป็นลำดับที่ 2 รองจากประเทศชิลี ในหัวข้อประเทศที่เป็นมิตรกับนักท่องเที่ยวมังสวิรัติมากที่สุดในโลก มีจำนวนร้านอาหารมังสวิรัติถึง 908 ร้าน และมีจำนวนมังสวิรัติต่อร้านอาหารถึง 76,000 คน

เทมเป้เป็นอาหารหมักพื้นบ้านที่เป็นที่นิยมอย่างมากในประเทศอินโดนีเซีย ทำจากถั่วเหลืองแช่น้ำนำเอาเปลือกออกและมัดด้วยเชื้อรา *Rhizopus oligosporus* ที่ไว้เป็นเวลา 21 ชั่วโมง ที่อุณหภูมิ 20-40 องศาเซลเซียส จนเกิดเส้นใยสีขาวขึ้นยึดถั่วเหลืองไว้เป็นแผ่นเดียวกัน มีลักษณะเหมือนก้อนเต้าหู้ เป็นอาหารที่ให้โปรตีนที่สามารถทดแทนโปรตีนจากเนื้อสัตว์ได้โดยไม่ทำให้คุณค่าทางโปรตีนของอาหารเปลี่ยนไป (วารวดี ครุสง, 2530) เทมเป้จัดเป็นอาหารมังสวิรัติที่ได้รับความนิยมสูงเนื่องจากเป็นแหล่งอาหารประเภทโปรตีน วิตามินและเกลือแร่สูง แม้ว่าถั่วเหลืองจะมีแหล่งอาหารที่มีโปรตีนสูงอยู่แล้วก็ตามแต่เมื่อถั่วเหลืองผ่านการหมักจะเกิดการเปลี่ยนแปลงในถั่วเหลืองทำให้คุณค่าทางโภชนาการในถั่วเหลืองเพิ่มขึ้นและ *Rhizopus oligosporus* จะไปทำลายกลิ่น รส และเอนไซม์ที่ไม่ต้องการ นอกจากนั้นเทมเป้ยังถูกย่อยสลายได้ง่าย มีลักษณะเนื้อสัมผัสที่นุ่มขึ้น เพิ่มค่าองค์ประกอบของสารอาหารในเทมเป้มากกว่าถั่วเหลืองทั่วไป (นภา โล่ห์ทอง, 2535) จากรายงานของ *International Food Research Journal* 25(4) : 1528-1533 (August 2018) พบว่าคุณภาพโปรตีนที่ตี้นวัดจาก Chemical score ของเทมเป้มีค่าเท่ากับร้อยละ 53 มีอัตราส่วนโปรตีนต่อน้ำหนักที่ร้อยละ 43 และมีค่า Protein Quality (NPU) อยู่ที่ 53 หน่วย (Wan Saidatul Syida et al., 2017) ทั้งนี้ยังมีประโยชน์อื่น ๆ อีกมากมาย เช่น มี Probiotic, Amino Acid, Peptide, B vitamins, Soy isoflavones เป็นต้น (Tempeh's journey, 2019)

Hexa Research ได้รายงานว่าขนาดของตลาดเทมเป้ในระดับโลกนั้นมีมูลค่าอยู่ที่ 146.7 ล้านดอลลาร์สหรัฐหรือคิดเป็นประมาณ 4,500 ล้านบาท โดยคาดการณ์ว่าจะเติบโตเฉลี่ยต่อปีที่ 7%

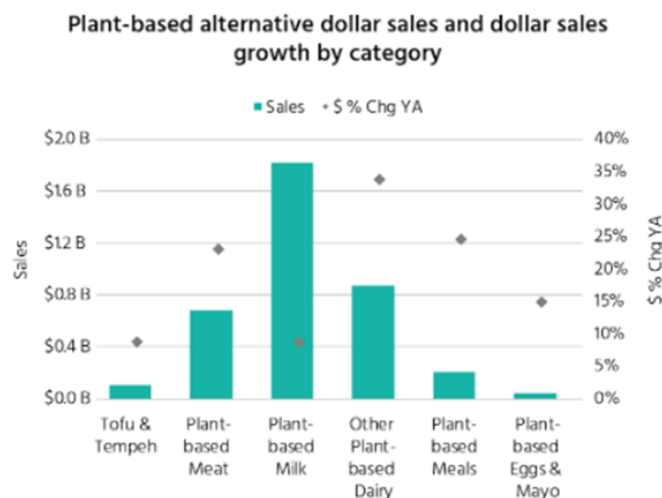
ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2560 - 2568 การเพิ่มขึ้นของความต้องการซื้อในตลาด คาดว่าเกิดจากการเพิ่มขึ้นของประชากรที่หันมาบริโภคเนื้อที่แทนเนื้อสัตว์ และมีการเพิ่มขึ้นของบุคคลที่สนใจในการกินอาหารมังสวิรัตินหลายประเทศเพิ่มขึ้น เช่น สหราชอาณาจักร และ อเมริกา



ภาพที่ 1.1 รายได้ของตลาดเทมเป้ทั่วโลก

ที่มา: Tempeh Market Size, Share, Forecast, 2019-2025 | Industry Report Hexa Research

หนึ่งในข้อจำกัดของเทมเป้ซึ่งเป็นอาหารเป็นเกทของหมักนั้นคือ อายุของการเก็บรักษาที่สั้น โดยเทมเป้ไม่สามารถเก็บรักษาที่อุณหภูมิห้องได้เนื่องจากการเติบโตของเชื้อรา หากไม่รับประทานทันทีผู้บริโภคจะต้องจัดเก็บเทมเป้ในรูปแบบแช่เย็นหรือแช่แข็ง นั่นเป็นหนึ่งในเหตุผลทำให้เทมเป้มีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายต่ำกว่า เนื้อสัตว์ที่ผลิตจากพืช (Plant-Based Meat) ถึง 2.7 เท่า ในสหรัฐอเมริกา ดังภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 อัตราการเจริญเติบโตของผลิตภัณฑ์ Plant-Base แต่ละหมวดหมู่

ที่มา: The Good Food Institute เข้าถึงได้จาก <http://goodfoodscorecard.org/why-plant-based/>

จากข้อจำกัดดังกล่าวและตัวเลขสถิติรายงานด้านมูลค่าทางการตลาด คุณประโยชน์ และบริบทของเทมเป้ทั้งในและต่างประเทศ ทำให้ผู้วิจัยเห็นโอกาสทางธุรกิจและต้องการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์เทมเป้ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจให้พร้อมที่จะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

1.2 การศึกษาวิจัยขั้นต้นเพื่อหาโอกาสและพัฒนาแนวคิดธุรกิจ (Preliminary Research Study)

1.2.1 การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ

1.2.1.1 ประวัติภาพรวมของเทมเป้

เทมเป้หรือเทมเป้ (Tempeh) เป็นอาหารพื้นเมืองของชาวอินโดนีเซีย จากหลักฐานทางประวัติศาสตร์พบว่าในศตวรรษที่ 16 หนังสือชื่อ Serat Centhini ระบุว่ามีการผลิตและจำหน่ายเทมเป้ มีการคาดคะเนว่าเทมเป้อาจมาจากการเลียนแบบถั่วหมักของคนจีนที่ใช้เชื้อรา *Aspergillus* แต่เนื่องจากสภาพภูมิอากาศของอินโดนีเซียอาจไม่เหมาะที่จะใช้เชื้อราดังกล่าว จึงมีการใช้เชื้อรา *Rhizopus oligosporus* เป็นหัวเชื้อในการหมักถั่วเหลือง ในปี ค.ศ. 1875 ชาวยุโรปที่อยู่ในอินโดนีเซียรู้จักเทมเป้เพราะมีปรากฏในพจนานุกรมภาษา Javanese-Dutch ใน ตอนแรกเทมเป้นิยมรับประทานบนเกาะชวา หลังจากนั้นแพร่หลายไปทั่วประเทศ และทั่วโลกในศตวรรษที่ 20 และเทมเป้เดิมใช้หมักในใบตองก็เริ่มใช้ถุงพลาสติกแทนตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 ในประเทศสหรัฐอเมริการู้จักเทมเป้ตั้งแต่ ค.ศ. 1946 บทความ “Possible Sources of Proteins for Child Feeding in Underdeveloped Countries” ตีพิมพ์ในวารสาร American journal of clinical nutrition ต่อมาในปี ค.ศ.1960 นักวิจัยในมหาวิทยาลัย Cornell (New York) และ USDA Northern regional research center (Illinois) สนใจทำวิจัยเกี่ยวกับเทมเป้หลายเรื่อง และปี ค.ศ.1961 Mary Otten เริ่มผลิตเทมเป้มีการแนะนำเทมเป้ในกลุ่มเกษตรกรในชุมชนต่าง ๆ เช่น ในรัฐ Tennessee เมือง Summertown มีการจำหน่ายเทมเป้ในเชิงพาณิชย์ในปี ค.ศ. 1975 โดย Mr. Gale Randell ที่เมือง Unadilla รัฐ Nebraska ปีค.ศ. 1977 มีบทความเรื่อง Prevention เขียนโดย R. Rodale ทำให้ผลิตภัณฑ์ของเขาเป็นที่แพร่หลายมากขึ้น และปี ค.ศ. 1980 เริ่มมีการผลิตเทมเป้ในระดับอุตสาหกรรม และมีการตีพิมพ์งานวิจัยเกี่ยวกับเทมเป้ต่อเนื่องมา จนถึงปี ค.ศ. 1983 มีการผลิตเทมเป้เพื่อการค้ามากถึง 1 ล้านก้อนสำหรับประเทศที่กำลังพัฒนา เช่น ประเทศซิมบับเว ในปี ค.ศ. 1940 Van Veen พยายามแนะนำเทมเป้กับพลเมืองประเทศนี้เพื่อเป็นทางเลือกในการได้รับอาหารโปรตีน ราคาถูก แต่ประเทศต่าง ๆ ทั้งในอาฟริกาและอเมริกาใต้ การบริโภคเทมเป้อาจไม่เป็น

ที่แพร่หลายนักเพราะคนท้องถิ่นไม่คุ้นเคยกับอาหารที่ทำจากเทมเป้เนวโน้มนในอากาศ ทั้งทางยุโรปและอเมริกาสนใจเทมเป้มากขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะในกลุ่มคนที่สนใจด้านสุขภาพและคนที่รับประทานมังสวิรัต

เทมเป้เป็นอาหารมักพบบ้านที่เป็นที่นิยมอย่างมากในประเทศอินโดนีเซีย ทำจากถั่วเหลืองแช่น้ำไว้แล้วเอาเปลือกออกและมักด้วยเชื้อรา *Rhizopus oligosporus* หมักทิ้งไว้เป็นเวลา 21 ชั่วโมง ที่อุณหภูมิ 20-40 องศาเซลเซียส จนเกิดเส้นใยสีขาวขึ้นยึดถั่วเหลืองไว้เป็นแผ่นเดียวกัน มีลักษณะเหมือนก้อนเต้าหู้ เป็นอาหารที่ให้โปรตีนที่สามารถทดแทนโปรตีนจากเนื้อสัตว์ได้โดยไม่ทำให้คุณค่าทางโปรตีนของอาหารเปลี่ยนไป (วารุณี ครุสง, 2530)

เทมเป้จัดเป็นอาหารมังสวิรัตที่ได้รับการยอมรับสูง (Shurtleff และ Aoyagi, 1979) เนื่องจากเป็นแหล่งอาหารประเภทโปรตีน วิตามินและเกลือแร่สูง แม้ว่าถั่วเหลืองจะมีแหล่งอาหารที่มีโปรตีนสูงอยู่แล้วก็ตาม แต่เมื่อถั่วเหลืองผ่านการหมักจะเกิดการเปลี่ยนแปลงในถั่วเหลืองทำให้คุณค่าทางโภชนาการในถั่วเหลืองเพิ่มขึ้นและเชื้อรา *Rhizopus oligosporus* จะไปทำลายกลีโคไซด์และเอนไซม์ที่ไม่ต้องการ นอกจากนั้นเทมเป้ยังถูกย่อยสลายได้ง่าย มีลักษณะเนื้อสัมผัสที่นุ่มขึ้นเพิ่มค่าองค์ประกอบของสารอาหารในเทมเป้มากกว่าถั่วเหลืองทั่วไป (นภา โล่ห์ทอง, 2535)

1.2.1.2 คุณค่าทางโภชนาการของเทมเป้ (Nutritive value of tempeh)

การศึกษาคุณค่าทางโภชนาการของ “เทมเป้” พบว่าในขณะที่เชื้อรา *เจริญเติบโต* ราชชนิดนี้สร้างเอนไซม์หลายชนิดออกมา เช่น โปรตีเอส (protease) ย่อยโปรตีนถั่วเหลืองให้มีขนาดเล็กลง ทำให้ร่างกายสามารถย่อย และดูดซึมได้ง่าย การวิเคราะห์สารอาหารในถั่วเหลืองเปรียบเทียบกับ “เทมเป้” พบว่า มีปริมาณไนโตรเจนที่ละลายน้ำได้สูงกว่าในถั่วเหลือง ปริมาณกรดไขมันอิสระ (free fatty acid) เพิ่มขึ้น ปริมาณวิตามินหลายชนิดมีมากกว่าในถั่วเหลือง เช่น วิตามินบี 1 (riboflavin) ไนอาซิน (niacin) และวิตามินบี 12 นอกจากนี้ยังสามารถสร้างสารแอนติออกซิแดนท์ (antioxidant) ซึ่งป้องกันการเหม็นหืน และทำลายอนุมูลอิสระในร่างกาย ช่วยชะลอความชรา (พรดรัล จุลกัลป, 2560)

ตารางที่ 1.1 การเปรียบเทียบคุณค่าทางโภชนาการ

คุณค่าทางโภชนาการ	ปริมาณ 100 กรัม		
	เทมเป้ (สุก)	เต้าหู้	โปรตีนเกษตร
Water (g)	59.56	84.55	-
Energy (kcal)	195	76	588
Protein (g)	19.91	8.08	52.94
Total lipid, Fat (g)	11.38	4.78	11.76
Carbohydrate (g)	7.62	1.87	35.29
Fiber (g)	-	0.3	23.5
Sugar (g)	-	0.62	11.76

ตารางที่ 1.2 การเปรียบเทียบคุณค่าทางโภชนาการ (แร่ธาตุ)

คุณค่าทางโภชนาการ	ปริมาณ 100 กรัม		
	เทมเป้ (สุก)	เต้าหู้	โปรตีนเกษตร
Calcium, Ca (mg)	96	350	353
Iron, Fe (mg)	2.13	5.36	10.59
Magnesium, Mg (mg)	77	30	-
Phosphorus, P (mg)	253	97	-
Potassium, K (mg)	401	121	-
Sodium, Na (mg)	14	7	-
Zinc, Zn (mg)	1.57	0.8	-

ตารางที่ 1.3 การเปรียบเทียบคุณค่าทางโภชนาการ (วิตามิน)

คุณค่าทางโภชนาการ	ปริมาณ 100 กรัม		
	เทมเป้ (สุก)	เตาหู้	โปรตีนเกษตร
Vitamin C (mg)	-	0.1	-
Thiamin (mg)	0.054	0.081	-
Riboflavin (mg)	0.357	0.052	-
Niacin (mg)	2.135	0.195	-
Vitamin B-6 (mg)	0.199	0.047	-
Folate, DFE (µg)	21	15	-
Vitamin B-12 (µg)	0.14	-	-
Vitamin A, (IU)	-	85	-
Vitamin E (alpha-tocopherol) (mg)	-	0.01	-
Vitamin D (D2 + D3) (µg)	-	-	-
Vitamin D (IU)	-	-	-
Vitamin K (Phylloquinone) (µg)	-	2.4	-

ตารางที่ 1.4 การเปรียบเทียบคุณค่าทางโภชนาการ (ไขมัน)

คุณค่าทางโภชนาการ	ปริมาณ 100 กรัม		
	เทมเป้ (สุก)	เตาหู้	โปรตีนเกษตร
ไขมันไม่อิ่มตัวเชิงเดี่ยว (Monounsaturated) (g)	3.745	1.225	-
ไขมันไม่อิ่มตัวเชิงซ้อน (polyunsaturated) (g)	2.638	3.131	-
ไขมันทรานส์ (trans) (g)	-	-	-

อ้างอิงจาก USDA Food Composition Databases

- เทมเป้มีโปรตีนที่มีคุณภาพสูง (Nutritive value of tempeh) คุณค่าทางโปรตีน (Protein value) ในอาหารขึ้นอยู่กับปัจจัยหลักสองประการ คือ ปริมาณของโปรตีน (quantity of protein) ในอาหารและคุณภาพของโปรตีนที่มีอยู่นั้นในแง่ของคุณภาพ โปรตีนขึ้นอยู่กับความสามารถในการถูกย่อยของโปรตีนนั้นและปริมาณของ Essential acid 8 หรือ 10 ชนิดที่ร่างกายต้องการ คุณภาพโปรตีนนี้สามารถวัดได้โดยอาศัย Chemical Score, และ Amino Acid Score (หรืออาจเรียนว่า Protein score) โดยคำนวณได้จาก amino acid composition ของอาหาร (วิจารณ์ ศรีนวล, 2551)

รายงานจาก International Food Research Journal 25(4): 1528-1533 (August 2018) พบว่าคุณภาพโปรตีนที่ตี้น
วัดจาก Chemical score ของนมเบี่มีค่าเท่ากับร้อยละ 53

ตารางที่ 1.5 Percentage of Protein in Various Foods

Food	Percent of Protein by Weight
Soy flour, defatted	51
Tempeh, sun-dried soy	43
Soybean, dry	35
Cheeses	30
Fish	22
Chicken	21
Beef (steak)	20
Tempeh, fresh soy	20
Hamburger	13
Eggs	13
Tofu, regular	8
Milk, whole dairy	3

ตารางที่ 1.6 Protein Quality (NPU) of Various Foods

Food	NPU (Percent)
Eggs	94
Fish	80
Tempeh, wheat & soy	76
Cottage, cheese	75
Soybeans, fresh green	72
Brown rice	70
Cheeses	70
Wheat germ	67
Beef and hamburger	67

ตารางที่ 1.6 Protein Quality (NPU) of Various Foods (ต่อ)

Food	NPU (Percent)
Oatmeal	66
Tofu	65
Chicken	65
Soybeans (dry) and soy flout	61
Eggs	94
Tempeh, soy	56
Peanuts	43

อ้างอิงจาก Non-tempeh data from Lappé, Diet for a Small Planet (1975). Tempeh NPU figure is an average of Bai et al., 1975 (58.7), Hermana, 1972 (57.0), and Djurtoft and Jensen, 1977 (52.4) จาก The Book of Tempeh (page 31)

- เทมเป้เป็นแหล่งวิตามิน B12 (Source of essential vitamin B12) Liem, Stenikeaus, Cronk (1997) ได้รายงานว่าเทมเป้เป็นอาหารที่เหมาะสมสำหรับคนที่รับประทานอาหารแบบมังสวิรัตินี้เพราะมีคุณค่าทางโภชนาการ รวมทั้งวิตามินบี 12 สูงดังนั้นจึงสมควรได้รับการรับรองจาก U.S Recommended Daily Allowance (RDA) วิตามินบี 12 (Cyanocobalamin) เป็นสารอาหารที่จำเป็นต่อการสร้างเม็ดเลือดแดง และป้องกันโลหิตจาง (Shurtleff และ Aoyagi, 1979)
- เทมเป้มีปริมาณไขมันอิ่มตัวต่ำ (Low in saturated fats) เทมเป้มีปริมาณไขมันอิ่มตัวต่ำแต่ในขณะที่เดียวกันก็มี Lecithin ร่วมกับ Essential polyunsaturated fatty acid (เช่น Linoleic acid และ Linolenic acid) ปริมาณมาก ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวผสมที่เรียกว่า Emulsifier และกำจัดการสะสมคอเลสเตอรอลและกรดไขมันอื่น ๆ ตามอวัยวะและกระแสโลหิต (วิจารณ์ ศรีนวล, 2551)
- เทมเป้เป็นตัวลดคอเลสเตอรอล (A cholesterol-reducer) เนื่องจากคอเลสเตอรอลเป็นสาเหตุของโรคหลอดเลือดแดงหัวใจอุดตัน (Coronarthear diseases) ซึ่งในปีหนึ่ง ๆ จะมีคนตายด้วยโรคนี้อยู่ในปริมาณที่สูง แต่ในอาหารเทมเป้และอาหารที่ทำมาจากถั่วเหลืองชนิดอื่น เช่น เต้าหู้ เต้าเจี้ยว และซีอิ้ว เป็นอาหารที่ไม่มีคอเลสเตอรอล ดังนั้นจึงเหมาะสมอย่างยิ่งในการบริโภค (พิชญ์อร วนาอินทราษุ และวราวุฒิ ครุส่ง, 2535)
- เทมเป้ถูกย่อยได้สูง (Highly digestible) อาหารหลายชนิดที่ทำจากถั่ว มักถูกย่อยได้ยากซึ่งก่อให้เกิดก๊าซขึ้นภายในทางเดินอาหารซึ่งทำให้เกิดผลเสียแก่สุขภาพ (Shurtleff และ Aoyagi, 1979) แต่เทมเป้เป็นอาหารที่ถูกย่อยได้สูงมาก ความสามารถในการถูกย่อยมักจะกล่าว

ในรูป Digestibility coefficient ซึ่งเทมเป้มีค่านี้เท่ากับร้อยละ 86.1 ทั้งนี้เนื่องจากการทำงานของเอนไซม์ชนิดต่าง ๆ ในระหว่างช่วงการหมัก รวมทั้งการให้ความร้อนในช่วงการเตรียมวัตถุดิบ

- เทมเป้เป็นแหล่งวิตามินและเกลือแร่ (A good source of vitamins and minerals) นอกจากวิตามินบี12 แล้วในเทมเป้สด 100 กรัม ยังมีวิตามินเอ (42 IU), บี1 (0.28 มก.) บี 6 ไนอาซิน และ ไบโอติก เป็นต้น ส่วนเกลือแร่ในเทมเป้ มีแคลเซียม ฟอสฟอรัส เหล็ก แมงกานีส เป็นต้น นอกจากนี้แล้วในเชื้อรา *Rhizopus oligosporus* ที่ใช้ในการทำเทมเป้ยังผลิตเอนไซม์ Phytase ออกมาช่วยย่อย Phytate ซึ่งเป็น Chelating agent ในถั่วเหลืองทำให้เกลือสามารถนำออกมาใช้ประโยชน์ได้ (Liu, 1997)

1.2.1.3 สารปฏิชีวนะในเทมเป้ (Medicinal antibiotic) จากการศึกษา พบว่าเชื้อราที่ใช้ในการทำเทมเป้ สามารถผลิต Heat-stable antibacterial agents ซึ่งทำหน้าที่คล้ายสารปฏิชีวนะ เช่น เพนนิซิลลิน เป็นต้น มีผลทำลายเชื้อจุลินทรีย์ที่ก่อให้เกิดโรคโดยเฉพาะพวกแบคทีเรียแกรมบวก (พิชญ์อร วนาอินทรายุธ และวารวุฒิ ครุสง, 2535)

1.2.1.4 เทมเป้ปราศจากสารพิษ (Free of chemical toxins) เมื่อเปรียบเทียบกับเนื้อปลา และสัตว์ปีกอื่น ๆ พบว่า มียาฆ่าแมลงติดอยู่กับเนื้อเชื้อสูงกว่าในเมล็ดพันธุ์พืชถึง 20 เท่า ส่วนในอาหารนมก็พบมากกว่า 4.5 เท่าเช่นกัน อย่างไรก็ตามสารพิษที่ติดอยู่ที่เนื้อเชื้อสัตว์ นอกจากยาฆ่าแมลงแล้วอาจจะมียาฆ่าวัชพืชและโลหะหนักอีกด้วย แต่ในเทมเป้ที่บริโภคพบว่าปราศจากสารพิษที่จะเป็นอันตราย (Shurtleff and Aoyagi, 1979)

ตารางที่ 1.7 การเปลี่ยนแปลงปริมาณวิตามินจากถั่วเหลืองสู่เทมเป้

Vitamins	Soybean (100 g)	Tempeh (100 g)	Increase (times)
Thiamine (B1)	0.4 mg	0.28 mg	-0.58
Riboflavin (B2)	0.15 mg	0.65 mg	4.40
Nicotinic acid (Niacin)	0.67 mg	2.52 mg	3.80
Pantothenic acid	430 mcg	520 mcg	1.10
Pyridoxine (B6)	180 mcg	830 mcg	4.60
Folacin (folic acid)	25 mcg	100 mcg	4.00
Cyanocobalamin (B12)	0.15 mcg	3.9 mcg	26000
Biotin	35 mcg	53 mcg	1.50

ที่มา: Shurtleff และ Aoyagi (1979)

จากตารางที่ 1.7 จะพบว่า ปริมาณวิตามินบีรวมที่พบในเทมเป้และใน ถั่วเหลืองนั้น มีเพียง Thiamine (B12) เพียงตัวเดียวที่ลดลง 0.58 เท่า จากเดิม 0.4 มิลลิกรัม เหลือ 0.28 มิลลิกรัม หลักจากที่ถูกหมักเป็นเทมเป้ ส่วน Riboflavin (B2) Nicotinic acid (Niacin) Pantothenic acid Pyridoxine (B6) Folacin (folic acid) Cyanocobalamin (B12) และ Biotin เพิ่มขึ้น 4.40, 3.80, 1.10, 4.60, 4.00 26,000, 1.50 เท่าตามลำดับ

1.2.1.5 บริบทการบริโภคอาหารที่ผลิตจากพืช (Plant base) ในไทยและ ต่างประเทศ

ประเทศไทยถูกจัดอันดับโดย โอลิเวอร์ ทราเวลส์ มีคะแนน Global Vegetarian Index Score 328 คะแนนเป็นลำดับที่ 2 รองจากประเทศชิลี ในหัวข้อประเทศที่เป็นมิตรกับ นักท่องเที่ยวมังสวิรัติมากที่สุดในโลก มีจำนวนร้านอาหารมังสวิรัติถึง 908 ร้าน และมีจำนวนมังสวิรัติ ต่อร้านอาหารถึง 76,000 คน

จากการวิจัยและศึกษาของบริษัท Mintel Group ได้รายงานว่า ประเทศไทย มีความสนใจในผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากพืช (Plant Based Products) เนื่องจากความตระหนักถึงสุขภาพ ที่มีมากขึ้นของผู้บริโภคพร้อมทั้งมีจำนวนผู้ที่เป็มังสวิรัติเพิ่มขึ้นอีกด้วย โดยจากการสำรวจพบว่า ผู้บริโภคที่มีอายุ 16 ปีขึ้นไปที่อาศัยอยู่ในเมืองจำนวน 4 ใน 5 คน มีเป้าหมายในการกินเพื่อสุขภาพ มากขึ้น จากตัวอย่างร้อยละ 53 ของผู้มีส่วนร่วมต้องการที่จะลดการบริโภคเนื้อสัตว์ ร้อยละ 45 ของ ผู้มีส่วนร่วม มีความสนใจเกี่ยวกับการรับประทานอาหารแบบมังสวิรัติ จากการสำรวจผู้บริโภคพบ อีกว่า ผู้บริโภคสนใจในเรื่องโปรตีนที่มาจากพืชร้อยละ 55 กล่าวว่า โปรตีนจากพืชนั้นรสชาติดีกว่า โปรตีนที่มาจากสัตว์

1.2.2 การศึกษาจากข้อมูลปฐมภูมิ

ผู้ศึกษาใช้วิธีการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการรับประทานผลิตภัณฑ์ เทมเป้ โดยการสัมภาษณ์นั้นเป็นการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง เนื้อหาสำคัญคือการค้นหาว่า กลุ่มตัวอย่งนั้นมีประสบการณ์และความรู้สึกร้อยละเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เทมเป้

1.2.2.1 ระเบียบวิธีการศึกษาวิจัยขั้นต้น

เลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการรับประทานผลิตภัณฑ์เทมเป้ที่ อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครแบบเฉพาะเจาะจง วิธีการสัมภาษณ์ถูกแบ่งออกเป็นสองกลุ่มได้แก่

1) สัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์ 2) สัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว

1.2.2.2 สรุปผลและอภิปรายการศึกษาวิจัยขั้นต้น

ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาผ่านการทำการศึกษาวิจัยขั้นต้น (Preliminary Research) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์รับประทานผลิตภัณฑ์นมเป้ ผู้ให้ข้อมูลมีช่วงอายุที่แตกต่างกัน 24-30 ปี 40-45 ปี และ 50-60 ปี จำนวนทั้งสิ้น 10 ราย โดยแบ่งเป็นบุคคลที่เป็นนักมังสวิรัติบริสุทธิ์ (Vegan) จำนวน 1 ราย นักมังสวิรัติที่กินนมและไข่ (Lacto-Ovo-Vegetarian) จำนวน 4 ราย และบุคคลที่ไม่ใช่ นักมังสวิรัติจำนวน 5 ราย สามารถอภิปรายได้ดังนี้

- ปัญหาของลูกค้ำ (pain-point) ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่กล่าวว่าปัญหาที่เกิดขึ้นการรับประทานผลิตภัณฑ์นมเป้คือ ความไม่แปลกใหม่ของตัวผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์นมเป้ส่วนใหญ่ในตลาดมีลักษณะเหมือนกันเช่น นมเป้สด นมเป้ทอด ซึ่งทั้งหมดนั้นมิรูปลักษณะและรสชาติที่ไม่ดึงดูดในการรับประทาน อาจมีบ้างผู้ขายที่มีการปรุงรสเพิ่มเติมแต่ก็ยังคงเนื้อสัมผัสเป็นเมล็ดคั่วอยู่ซึ่งส่งผลให้ปริมาณในการรับประทานต่อครั้งนั้นทานได้ไม่มาก รวมถึงการนำไปประกอบอาหารได้ยากและมีระยะเวลาการจัดเก็บที่สั้นอีกด้วย

- แนวทางออกเพื่อแก้ไขปัญหาลูกค้ำที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน (Existing Solution) ส่วนนี้จะถูกแบ่งออกตามความชื่นชอบในตัวนมเป้ของผู้ให้สัมภาษณ์ผู้ที่มีความชื่นชอบนมเป้เป็นทุนเดิมอยู่แล้ว จะนำนมเป้ไปปรุงรสเพิ่มกรณีประกอบอาหารด้วยตนเอง มีการเลือกซื้อนมเป้จากร้านที่มั่นใจว่าหมักนมเป้ที่ได้คุณภาพส่งผลต่อกลิ่นที่ชวนรับประทานมากกว่า ส่วนกลุ่มที่ไม่มีความชื่นชอบแต่ได้ทดลองกินเนื่องจากเป็นอาหารที่มีกระแสดตอบว่า หลีกเลี่ยงการรับประทานนมเป้ในครั้งถัดไปและกลับไปทานโปรตีนเกษตรเพราะมองว่ารสชาติดีกว่า รวมถึงสามารถประกอบอาหารได้ง่ายมีการจัดเก็บที่ไม่ยุ่งยาก

- ความคาดหวังของลูกค้ำ (Consumer Expectation) ผู้สัมภาษณ์กลุ่มที่ชื่นชอบนมเป้กล่าวว่าต้องการมีประสบการณ์ใหม่กับผลิตภัณฑ์นมเป้เพราะมองว่านมเป้ยังสามารถแปรรูปได้อีกมากเช่น การนำนมเป้ไปทำเป็นน้ำพริกซึ่งทำให้น้ำพริกนั้นมีคุณประโยชน์มากขึ้นและสร้างประสบการณ์ในการรับประทานได้ดีกว่าการรับประทานนมเป้อย่างเดียว ส่วนกลุ่มที่ไม่ชื่นชอบนมเป้นั้นกล่าวว่าพร้อมเปิดใจให้นมเป้อีกครั้งเนื่องจากทราบดีว่านมเป้เป็นอาหารที่มีประโยชน์สูง โดยเฉพาะกลุ่มที่เป็นนักมังสวิรัติแบบไข่ได้ให้ความเห็นว่าหากมีผลิตภัณฑ์นมเป้ที่สามารถนำไปปรุงอาหารได้ง่าย รวมถึงมีเนื้อสัมผัสที่ชวนรับประทาน ก็พร้อมที่จะเปิดใจทดลองผลิตภัณฑ์ดังกล่าว

- ทางเลือกแนวคิดผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองช่องว่างของผู้ประกอบการ (Unmated Need) จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทำให้ผู้วิจัยพบว่า ผลิตภัณฑ์นมเป้ควรประกอบไปด้วย 1) การผลิตที่ได้คุณภาพและยังคงคุณประโยชน์หลักของนมเป้ไว้ได้มากที่สุด 2) เป็นผลิตภัณฑ์ที่นำไปประยุกต์หรือเป็นวัตถุดิบเพื่อทำอาหารได้ง่ายมีรสชาติและเนื้อสัมผัสที่แปลกใหม่ 3) เป็นผลิตภัณฑ์

ที่พร้อมใช้งานทันทีไม่ว่าจะเป็นการรับประทานหรือปรุงอาหาร 4) การจัดเก็บต้องสะดวกและสามารถจัดเก็บได้นาน เพื่อบรรจุให้เต็มเป็กลายเป็นอีกหนึ่งวัตถุดิบที่ถูกรู้ถึงหากต้องการประกอบอาหารสำหรับผู้ที่เป็นมังสวิรัติหรือผู้ที่หลีกเลี่ยงเนื้อสัตว์

- สรุปผลการตัดสินใจเพื่อเสนอทางเลือกและนำเสนอแนวคิดผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Solution) จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์เรื่องการตอบสนองช่องทางของผู้ประกอบการสามารถนำเสนอแนวคิดผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ดังนี้ “Beppe” ผลิตภัณฑ์เต็มเป็เนื้อสัมผัสเนียนละเอียดพร้อมรับประทานและสามารถนำไปปรุงอาหารได้ง่าย โดยกรรมวิธีการผลิตเป็นการพัฒนาจากองค์ความรู้เดิมในการผลิตเต็มเป็แต่แปรสภาพให้มีเนื้อสัมผัสที่ดีขึ้น รวมถึงมีการนำเชื้อจนทำให้ผลิตภัณฑ์นั้นมีระยะเวลาการจัดเก็บได้นานและสะดวกต่อการรับประทานหรือปรุงอาหาร

1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อธุรกิจ (PESTAL Analysis)

1.3.1 ปัจจัยภายนอกด้านการเมือง (Political)

แผนยุทธศาสตร์กระทรวงอุตสาหกรรม พ.ศ. 2560 – 2564 ที่ถูกจัดทำเพื่อเป็นทิศทางในการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทยโดยอ้างอิงจากนโยบายระดับประเทศ ได้แก่ กรอบแผนยุทธศาสตร์แห่งชาติ 20 ปี โดยในแผนยุทธศาสตร์กระทรวงอุตสาหกรรม พ.ศ. 2560 – 2564 นั้นได้มี 2 ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับแผนธุรกิจชิ้นนี้ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) ซึ่งหนึ่งในอุตสาหกรรมที่อยู่ในแผนการพัฒนาคือ อุตสาหกรรมเกษตรและการแปรรูปอาหาร 2) แผนยุทธศาสตร์ครัวไทยสู่โลก พ.ศ. 2559-2564

ตัวอย่างกิจกรรมจากภาครัฐที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแปรรูป 1. 22-23 กุมภาพันธ์ 2563 “การแข่งขันประกวดนวัตกรรมอาหาร Food Innopolis Innovation Contest 2020” ภายใต้หัวข้อ โปรตีนแห่งอนาคต จากข้อมูลแสดงให้เห็นถึงโอกาสของแผนธุรกิจการพัฒนาผลิตภัณฑ์เต็มเป็

1.3.2 ปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจ (Economic)

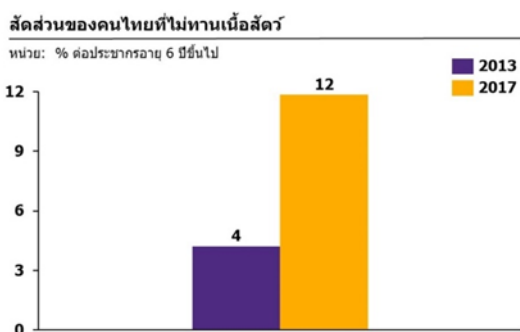
ศูนย์วิจัยกสิกรไทย ได้ประมาณการมูลค่าการบริโภคอาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ ในปี 2562 โดยคาดว่าจะมีมูลค่าประมาณ 88,731 ล้านบาท สำหรับกลุ่มโปรตีนจากพืชและนมพืชนั้น ศูนย์วิจัยกสิกรไทย คาดว่า ในปี 2562 กลุ่มโปรตีนจากพืชและนมพืชมีมูลค่าประมาณ 6,725 ล้านบาท และมีแนวโน้มขยายตัวประมาณร้อยละ 6.4 ตามกระแสความนิยมบริโภคอาหาร โปรตีนสูงเพื่อสร้าง

สมดุลทางโภชนาการทดแทนเนื้อสัตว์ รวมถึงการรักษาสุขภาพเพื่อลดความเสี่ยงของโรคที่เกิดจากการบริโภคอาหารประเภทเนื้อสัตว์ จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงโอกาสของแผนธุรกิจการพัฒนาผลิตภัณฑ์เทมเป้

1.3.3 ปัจจัยภายนอกเกี่ยวกับด้านสังคม (Social)

จากบทวิเคราะห์แนวโน้มธุรกิจ ของศูนย์วิจัยกสิกรไทย เรื่อง โปรตีนจากพืช : โอกาสทางการผลิตที่ตอบรับกระแสรักสุขภาพ (กระแสทรศน์ ฉบับที่ 2994) ได้กล่าวว่า กระแสความนิยมอาหารโปรตีนจากพืช (Plant-Based Protein) ส่งผลให้พฤติกรรมผู้บริโภคของผู้คนเริ่มปรับเปลี่ยนไป โดยลดสัดส่วนการบริโภคเนื้อสัตว์และหันมาบริโภคโปรตีนที่ไม่ได้ทำมาจากเนื้อสัตว์เป็นทางเลือก ขณะเดียวกันยังมีกระแสบริโภคอาหารที่ผลิตจากพืชล้วนทดแทนเนื้อสัตว์ เนื่องจากการปศุสัตว์ก่อให้เกิดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก การบริโภคโปรตีนจากพืชจึงถือว่าเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การปรับเปลี่ยนเหล่านี้ ส่งผลให้ความต้องการบริโภคอาหารประเภทเนื้อสัตว์มีแนวโน้มลดลง ขณะที่ความต้องการบริโภคอาหารประเภทโปรตีนจากพืชเพิ่มมากขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นโอกาสในการเพาะปลูกพืชประเภทถั่ว รวมถึงการแปรรูปอาหาร ตลอดจนธุรกิจอาหารที่มีคุณค่าทางโปรตีนสูง

จากบทวิเคราะห์ของ SCB Economic Intelligence Center เรื่อง อิทธิพลของ Flexitarian (การทานมังสวิรัติเป็นครั้งคราว) ต่อวงการธุรกิจอาหาร ได้ระบุว่าผู้ประกอบการธุรกิจอาหารควรคำนึงถึงกระแส Flexitarian เพื่อตอบโจทย์ผู้บริโภคในกลุ่มนี้ที่จะเพิ่มมากขึ้นเนื่องจากการกินมังสวิรัติเป็นครั้งคราวนั้นทำได้ง่ายจึงได้รับความนิยมและแพร่หลาย ทั้งนี้ EIC ยังมีการวิเคราะห์ข้อมูลจากสำนักงานสถิติแห่งชาติพบว่าผู้บริโภคคนไทยมีแนวโน้มไม่บริโภคเนื้อสัตว์ในชีวิตประจำวันเพิ่มขึ้น จาก 4 % ในปี 2013 เป็น 12 % ในปี 2017 ของประชากรไทยอายุ 6 ปีขึ้นไป ดังภาพที่ 1.3



* ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์เป็นข้อมูลพฤติกรรมบริโภคอาหารของประชากรไทยอายุ 6 ปีขึ้นไป โดยมีกลุ่มตัวอย่างประมาณ 2.8 หมื่นครัวเรือน ทั้งนี้ สัดส่วนที่ใช้ในการนำเสนอมาจากการคำนวณโดยในปริมาณของผู้ตอบแบบสอบถามว่า "ไม่ทาน"

ภาพที่ 1.3 สัดส่วนของคนไทยที่ไม่ทานเนื้อสัตว์

ที่มา: ภัทรานิษฐ์ เอี่ยมศิริ (EIC ARTICLE 25 ธันวาคม 2562)

1.3.4 ปัจจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยี (Technology)

ในแผนธุรกิจการพัฒนาผลิตภัณฑ์เทมเป้ รูปแบบการพัฒนาผลิตภัณฑ์มีรากฐานมาจากการผลิตเทมเป้ดั้งเดิม มีงานวิจัยที่แสดงให้เห็นว่ามีความเป็นไปได้ในด้านการผลิตแบบจำนวนมาก (Mass Production) ดังนั้นเทคโนโลยีผลิตที่เกี่ยวข้องจึงไม่ซับซ้อนมาก เช่น การให้ความร้อนเพื่อการผลิตและฆ่าเชื้อ สถานที่ควบคุมอุณหภูมิสำหรับการหมัก จึงมองว่าเทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบันนี้จะช่วยเพิ่มศักยภาพต่าง ๆ ให้กับผลิตภัณฑ์มากกว่าการเป็นอุปสรรค

1.3.5 ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวกับด้านสภาพแวดล้อม (Environment)

ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีการอุตสาหกรรมการผลิตอาหารที่โดดเด่นเป็นต้นทุนเดิม ดังนั้นผู้จัดทำมองว่าปัจจัยภายนอกเกี่ยวกับด้านสภาพแวดล้อมนั้นเอื้ออำนวยให้แก่การผลิตรวมถึงโครงสร้างพื้นฐานที่ดีของประเทศ ซึ่งมองว่าเป็นโอกาสของแผนธุรกิจมากกว่าอุปสรรค

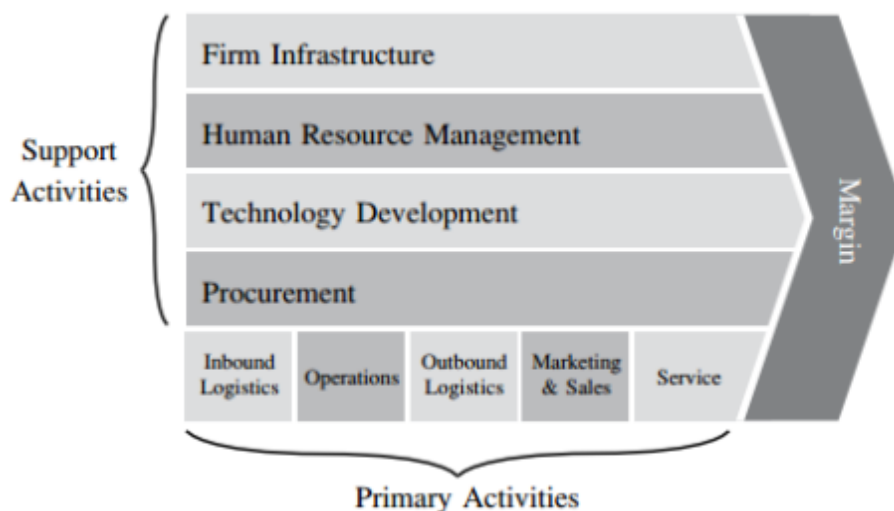
1.3.6 ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวกับด้านกฎหมาย (Legal)

เทมเป้เป็นอาหารที่ได้ขึ้นทะเบียนในพระราชบัญญัติอาหาร พ.ศ. 2552 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2562) สำนักงานอาหาร สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข โดยมีข้อความและเนื้อหาดังนี้

ตารางที่ 1.8 ตารางกฎหมายที่เกี่ยวข้องผลิตภัณฑ์ที่ได้จากถั่วเหลืองที่ผ่านการนึ่งและหมัก

รหัสหมวดอาหาร	คำอธิบายประเภทอาหาร	ตัวอย่างชนิดอาหาร	ประกาศกระทรวงสาธารณสุขว่าด้วยชนิดอาหารที่เกี่ยวข้อง
06.8.6	ถั่วเหลืองหมัก ผลิตภัณฑ์ที่ได้จากถั่วเหลืองที่ผ่านการนึ่งและหมักด้วยหัวเชื้อตั้งต้นจากเชื้อราหรือแบคทีเรีย ผลิตภัณฑ์มีลักษณะนุ่มมีกลิ่นและรสชาติเฉพาะ	- เต้าเจี้ยว หรือ เต้าเจี้ยว (จีน) - นัตโตะ (natto) (ญี่ปุ่น) - เทมเป้ (อินโดนีเซีย)	- (ฉบับที่ 237) พ.ศ. 2544 เรื่อง การแสดงฉลากของอาหารพร้อมปรุงและอาหารสำเร็จรูปที่พร้อมบริโภคทันที - (ฉบับที่ 355) พ.ศ. 2556 เรื่อง อาหารในภาชนะบรรจุปิดสนิท

1.4 การวิเคราะห์โซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)



ภาพที่ 1.4 Value Chain

ที่มา: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (Michael Porter, 1985)

กิจการ ชัมมะ-ชาติ จัดทะเบียนพาณิชย์รูปแบบบุคคลธรรมดาตั้งแต่ปี 2560 มีวัตถุประสงค์ก่อตั้งเพื่อจำหน่ายแบบฟอร์มและบรรจุภัณฑ์กระดาษ แต่เมื่อดำเนินกิจการได้ประมาณ 1 ปี จึงเริ่มผลิตอาหารและจำหน่ายสินค้าเพื่อตอบสนองกลุ่มคนรักสุขภาพโดยมุ่งเน้นการผลิตและจำหน่ายสินค้าที่ไม่มีส่วนผสมจากเนื้อสัตว์โดยปัจจุบันมีผลิตภัณฑ์ที่ผลิตและจำหน่ายอยู่คือ 1) ข้าวต้ม บ่ มัด 2) เครื่องดื่มสารอง ตรา ชัม และในอนาคตกิจการมีการวางแผนที่จะขยายขนาดของกิจการให้อยู่ในรูปแบบของบริษัทจำกัด

จากภาพที่ 1.4 เป็นการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่าภายในบริษัท ชัมมะ-ชาติ จำกัด โดยจะเป็นการอธิบายถึงกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กรแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลักได้แก่กิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือการสร้างคุณค่าให้กับตราสินค้า ที่สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ที่องค์กรจำหน่าย เพื่อถ่ายทอดความเป็นเอกลักษณ์และสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้ารวมถึงการเพิ่มความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กรภายใต้กรอบกลยุทธ์ในการแข่งขันผ่านการดำเนินกิจกรรมของบริษัทดังนี้

1. กิจกรรมหลัก (Primary Activities) กิจกรรมหลักในโซ่คุณค่า จัดเป็นกิจกรรมที่สำคัญและส่งผลต่อการดำเนินงานของกิจการเป็นอย่างมากโดยแบ่งได้เป็นดังนี้

2. ระบบโลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับวัตถุดิบจากผู้ส่งมอบ การจัดเก็บวัตถุดิบและสถานที่การผลิต โดยบริษัท ชัมมะ-ชาติ จำกัด มีสถานที่ผลิตอยู่

ที่จังหวัดระยอง ส่วนวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตหลักนั้นแบ่งเป็นสองชนิด 1) ธัญพืช (ประเภทถั่ว) ใช้รูปแบบนำรถของกิจการเข้าไปรับที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยผู้จัดจำหน่ายที่ผู้รวบรวมสินค้าของกลุ่มเกษตรกรชาวไทย ทั้งนี้เนื่องจากทางบริษัททราบดีถึงความไม่แน่นอนของผลผลิตจากเกษตรกรไทย แต่ยังคงเพียงพอสำหรับกำลังการผลิตของบริษัทและเป็นจุดที่บริษัทต้องการสร้างให้เป็นจุดแตกต่าง บริษัทจึงมีการทำสัญญาการซื้อขายวัตถุดิบล่วงหน้า 3 เดือน โดยให้จัดส่งตามรอบที่กิจการกำหนดเพื่อป้องกันสินค้าขาดคลังและเป็นการให้ความมั่นใจในคำสั่งซื้อแก่ผู้จัดจำหน่าย 2) *Rhizopus oligosporus* ซึ่งทางกิจการได้ซื้อสำรองเพื่อเก็บไว้ในคลังในจำนวนที่สามารถผลิตสินค้าได้ 6 เดือน เนื่องจากวัตถุดิบชนิดนี้มีอายุการจัดเก็บที่ยาวนานและมีราคาไม่สูงและเป็นส่วนสำคัญต่อกระบวนการผลิตบริษัทจึงเลือกที่จะใช้กลยุทธ์ซื้อสำรองเก็บไว้ในคลังเพื่อทำให้สามารถผลิตสินค้าได้อย่างต่อเนื่อง

3. การปฏิบัติการ (Operations) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า โดยบริษัท ชัมมะ-ชาติ จำกัด ผลิตสินค้าด้วยตัวเองทั้งหมด เพื่อที่จะสามารถควบคุมคุณภาพสินค้าได้ด้วยตนเอง และเพื่อเป็นการเก็บความลับทางการค้า ส่วนของการผลิตและพัฒนา บริษัทใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ผู้บริโภค ให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ในเรื่อง ความเป็นธรรมชาติที่สะดวกสบาย รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยใช้ วิทยาศาสตร์หรือนวัตกรรม เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีมาตรฐานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

4. ระบบโลจิสติกส์ขาออก (Outbound logistics) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง และการจัดเก็บสินค้าให้กับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงสามารถจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าได้ตรงเวลา โดยบริษัทแบ่งรูปแบบการจัดส่งสินค้าโดยอิงจากช่องทางการจัดจำหน่ายหากเป็นช่องทางจัดจำหน่าย ที่ลูกค้าซื้อจกบริษัทโดยตรงผ่านรูปแบบออนไลน์บริษัทจะเลือกการจัดส่งผ่านผู้ให้บริการขนส่ง แต่หาก เป็นช่องทางการจัดจำหน่ายที่บริษัทจะต้องนำผลิตภัณฑ์ไปส่งผู้จัดจำหน่ายบริษัทจะดำเนินการจัดส่ง ด้วยตนเองเนื่องจากสามารถบริหารควบคุมและมีค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าจ้างผู้ให้บริการด้านขนส่งจาก ภายนอก

5. การตลาดและการขาย (Marketing and sales) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการขายและการตลาด เนื่องจากบริษัทมีเป้าหมายที่ชัดเจนเรื่องการผลิต จัดจำหน่าย สินค้าหรือบริการที่เกี่ยวข้อง กับบุคคลรักสุขภาพเป็นหลัก ดังนั้น บริษัทได้แบ่งรูปแบบการขายเป็น 3 ประเภท 1) ขายผ่าน ผู้จัดจำหน่าย (ร้านสะดวกซื้อที่ตรงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เช่น ร้านสะดวกซื้อที่ขายผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับ สุขภาพ เป็นต้น) 2) ขายผ่านช่องทางส่วนตัวมุ่งเน้นหลักไปที่การขายออนไลน์เช่น Facebook Page และ Online market places 3) ร่วมมือกับร้านอาหารที่ตรงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เช่น ร้านอาหาร มังสวิรัต ร้านอาหารสุขภาพ ร้านอาหารเจ เป็นต้น ในส่วนของการตลาดจะถูกกำหนดกิจกรรม

ทางการตลาดให้สอดคล้องกับรูปแบบการขายของกิจการมุ่งไปที่กระแสของการรักษาสุขภาพและสิ่งแวดล้อมให้ได้มากที่สุด

6. การบริการ (Service) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการก่อนการขายและหลังการขาย ในส่วนของการให้บริการที่เกิดขึ้นก่อนการขาย บริษัทให้ความสำคัญกับการทำการตลาดเป็นอย่างมากดังนั้นในส่วนของการบริการนั้น บริษัทมองว่าประสบการณ์ซื้อของผู้บริโภคนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญ หากเป็นการซื้อผ่านช่องทางของกิจการเช่น Line OA, Facebook บริษัทมีการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่เข้ามาช่วยในการบริหารการขายให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคมากที่สุด มีระบบการบันทึกรายชื้อลูกค้าและมีการติดตามผลความพึงพอใจเพื่อวิเคราะห์และพัฒนากิจการให้บริการหลังการขายอีกด้วย

7. กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) กิจกรรมสนับสนุนเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมกิจกรรมหลักและทำให้กิจการสามารถทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพสูงขึ้นประกอบไปด้วย

8. โครงสร้างพื้นฐานของกิจการ (Firm infrastructure) โครงสร้างพื้นฐานของกิจการสำหรับส่วนที่สำคัญที่สุดคือ อาคารการผลิตซึ่งเป็นอาคารที่ถูกออกแบบเพื่อให้ผ่านมาตรฐานความปลอดภัยอาหาร โดยบริษัทได้ทำการปรับปรุงอาคารแห่งนี้ด้วยตนเองตั้งแต่ปี 2562 เพื่อเป็นที่ผลิต ข้ามต้ม บ่มัก และ น้ำสำรองตราซ่ม ผ่านการให้คำปรึกษาเชิงลึกจากศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค 9 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กำลังการผลิตของบริษัทอยู่ในรูปแบบครัวเรือนซึ่งยังไม่มีเครื่องจักรแรงม้าสูงดังนั้นในเรื่องการผลิต กิจการจะทำการจัดการงานการผลิต 3 ผลิตภัณฑ์ในที่ผลิตเดี่ยวโดยใช้หลักการจากหน่วยงานของรัฐในเรื่องของการปรับเปลี่ยนแผนการผลิตในแต่ละรอบการผลิต ส่วนในเรื่องของทางด้านบัญชีและการเงิน บริษัทมีผู้เชี่ยวชาญทางด้านการเงินและบัญชีเป็นหนึ่งในทีมงานจึงมั่นใจในเรื่องของความถูกต้องในเรื่องของการบันทึกบัญชี

9. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) บริษัทมีวิสัยทัศน์ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังนี้ จำนวนบุคลากรต้องน้อยที่สุดและก่อประโยชน์สูงสุดโดยจะมีการวิธีการหรือเทคโนโลยีที่เหมาะสมเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทนั้นทำได้อย่างรวดเร็วและตรวจสอบได้ อีกทั้งต้องไม่ยึดติดกับบุคคลที่เป็นพนักงานของบริษัทแต่ทั้งนี้บริษัทให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์มากที่สุดไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของจำนวนชั่วโมงการทำงานหรือสวัสดิการที่พนักงานจะได้รับ ทั้งนี้ในช่วงของการเริ่มต้น

บริษัทมีจำนวนงานพนักงานประจำทั้งสิ้น 4 คน ซึ่งเป็นบุคคลในครอบครัว ส่วนหากมีความต้องการที่เพิ่มขึ้นจะเลือกใช้วิธีการจ้างรายวัน โดยบุคคลในครอบครัวซึ่งมีความสามารถโดดเด่นที่ต่างกันสามารถบริการจัดการ โดยครอบครัวกลุ่มดังนี้ 1) คุณและเรื่องของการตลาดและการขายรวมถึง

กิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในส่วนของการบริการจัดการเบื้องต้น เช่นบุคคล เอกสาร เป็นต้น 2) จัดซื้อ และบัญชีและการเงิน 3) ผลิต

10. การพัฒนาระบบเทคโนโลยี (Technology development) พื้นฐานของบริษัทถือเป็นกิจการที่ก่อตั้งในยุคเทคโนโลยีอยู่แล้วดังนั้นการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ถือเป็นสิ่งที่บริษัทให้ความสำคัญตั้งแต่ต้นเช่น กิจการใช้โปรแกรมบัญชีรูปแบบ cloud service และหากพูดถึงเรื่องระบบบริหารงานขายบริษัทเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่มีระบบอัตโนมัติช่วยตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันทีในทุกช่องทางการขายของกิจการ

ทั้งนี้บริษัทยังให้ความสำคัญต่อการพัฒนากระบวนการผลิตมีการวางแผนในอนาคตระหว่างการดำเนินการขายเมื่อมีรายได้เกิดขึ้นบริษัทจะทำการวางแผนเงินทุนเพื่อวิจัย ค้นหา พัฒนากระบวนการผลิตที่จะช่วยให้บริษัทเติบโตเพิ่มขึ้นได้ตามลำดับ

11. การจัดหา (Procurement) ดังที่อธิบายขึ้นต้น ไว้ในหัวข้อระบบโลจิสติกส์ขาเข้าบริษัทมีพันธมิตรที่ดีในเรื่องของการจัดหาวัตถุดิบหลักที่ต้องใช้และมีการทำสัญญากันอย่างชัดเจนในเรื่องของการซื้อขาย เนื่องจากผู้ขายวัตถุดิบให้กิจการนั้นเป็นคนกลางระหว่างเกษตรกร บริษัทเองจึงทำหน้าที่ตรวจสอบแหล่งที่มาของวัตถุดิบด้วยตนเองอีกครั้งซึ่งเกิดจากความยินยอมของผู้จัดหาวัตถุดิบ โดยบริษัทจะทำการบันทึกว่าแต่ละวัตถุดิบที่ซื้อแหล่งผลิตที่แท้จริงถูกผลิตอย่างไรผู้รวบรวมได้นำเสนอหรือไม่

1.5 การวิเคราะห์สถานะการณ์ (SWOT Analysis)

การประเมินสถานะการณ์ของบริษัท สำหรับผลิตภัณฑ์ Beppe ผลิตภัณฑ์เทมเป้ที่มีเนื้อสัมผัสใหม่ ทั้งสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน รวมทั้งโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินกิจการเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารกลยุทธ์

1.5.1 วิเคราะห์ปัจจัยภายใน-จุดแข็ง

- ด้านการบริหารจัดการ

กิจการเป็นบริษัทก่อตั้งใหม่สมาชิกนั้นเข้าใจในเป้าหมายของการทำธุรกิจดังนั้นทำให้การบริหารจัดการและการตัดสินใจสามารถลงมือทำหรือเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

- ด้านการผลิต

1. บริษัทมีสถานที่ผลิตของตนเองได้รับรองมาตรฐานความปลอดภัยอาหารพื้นฐาน (Primary GMP และ ขึ้นทะเบียนผลิตภัณฑ์กับ อย.)

2. บริษัทมีเครือข่ายและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้จัดหาวัตถุดิบหลักในการผลิต

• ด้านการตลาด

หนึ่งในวัตถุประสงค์ของบริษัทคือการทำธุรกิจเพื่อสังคม โดยปัจจุบันมีการสร้างการตลาด เพื่อให้ผู้บริโภครับรู้และมีลูกค้าส่วนหนึ่งที่เข้าใจการดำเนินงานของกิจการ

• ด้านการเงิน

บริษัทเริ่มดำเนินงานตั้งแต่ปี 2560 และมีกำไรสะสมจากการดำเนินงาน จึงพร้อมที่จะลงทุนในการทำโครงการดังกล่าว ทั้งนี้หากกำไรสะสมจากการดำเนินงานไม่เพียงพอกิจการมองว่าการกู้เงินจากสถาบันการเงินนั้นเป็นเรื่องที่เป็นไปได้สูงเนื่องจากมีประวัติทางการเงินที่ดี

1.5.2 วิเคราะห์ปัจจัยภายใน – จุดอ่อน

• ด้านการผลิตและขนส่ง

1. ด้านสถานที่ผลิตของกิจการส่งผลต่อกำลังการผลิตที่ยังไม่มากพอจึงทำให้มีกำลังการผลิตที่จำกัด

2. มีโครงสร้างต้นทุนเรื่องการขนส่งสูงเนื่องจากวัตถุดิบรับเข้าและสถานที่จัดจำหน่ายอยู่ห่างไกลจากสถานที่ผลิต

• ด้านการตลาด

ผู้บริโภคต้องเรียนรู้ตัวผลิตภัณฑ์ตัวเองเนื่องจากรูปแบบผลิตภัณฑ์ดังกล่าวยังไม่เป็นที่รู้จักแบบแพร่หลาย

1.5.3 วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก – โอกาส

• ด้านกฎหมายและระเบียบ

รัฐให้การสนับสนุนกิจการครัวเรือนและผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในกลุ่มโปรตีนทางเลือก

• ด้านสังคม

1. กระแสการบริโภคอาหารเพื่อสุขภาพ

2. กระแสการลดบริโภคเนื้อสัตว์

• ด้านการตลาด

ผลิตภัณฑ์เป็นผลิตภัณฑ์ที่แปลกใหม่แต่ถูกพัฒนาจากองค์ความรู้เดิมดังนั้นหากมีการเริ่มต้นที่ดีทำให้เห็นโอกาสในด้านความแตกต่างจากคู่แข่งที่อยู่ในตลาด

1.5.4 วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก-อุปสรรค

- ด้านสินค้าทดแทน

สินค้าทดแทนมีจำนวนมากทั้งสินค้าทดแทนที่มีอยู่ในตลาดแล้วเช่น เต้าหู้ เทมเป้รูปแบบดั้งเดิม และโปรตีนเกษตร รวมทั้งยังมีสินค้าทดแทนที่กำลังเข้าสู่ตลาดเนื่องจากกระแสการหลีกเลี่ยงเนื้อสัตว์ปัจจุบันนั้นเติบโตอย่างมากเช่น ผลิตภัณฑ์อาหารจากพืชที่ทำเลียนแบบเนื้อสัตว์

- ด้านเศรษฐกิจ

สถานะเศรษฐกิจของประเทศไทยมีการชะลอตัวส่งผลให้ผู้บริโภคมีการใช้เงินน้อยลง

- ด้านการแข่งขัน

ผลิตภัณฑ์ของกิจการถือเป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้กระบวนการผลิตที่ไม่ซับซ้อนดังนั้นทำให้ผู้เล่นเก่าและผู้เล่นใหม่สามารถเข้ามาแข่งขันได้ง่าย

1.6 แผนการศึกษาวิจัยเพื่อการศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบธุรกิจและพัฒนาแผนธุรกิจ

1.6.1 แผนการสำรวจวิจัยเพื่อพัฒนาธุรกิจ

การศึกษาเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค ปัจจัยการเลือกซื้อ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจผลิตภัณฑ์เทมเป้

1.6.2 วัตถุประสงค์การทำวิจัย

- เพื่อศึกษาพฤติกรรม และประสบการณ์ของผู้บริโภคในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์เทมเป้ในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจผลิตภัณฑ์เทมเป้
- เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix: 4Ps) ที่มีผลต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์เทมเป้ของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจผลิตภัณฑ์เทมเป้
- เพื่อศึกษาปัจจัยอื่น ๆ จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่มีผลต่อแนวทางในการพัฒนาธุรกิจผลิตภัณฑ์เทมเป้

1.6.3 ประโยชน์ที่จะได้รับหรือคาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย

- ทำให้ทราบถึงข้อมูลด้านประชากรศาสตร์และพฤติกรรมของผู้บริโภคในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์เทมเป้ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจผลิตภัณฑ์เทมเป้

- ทำให้ทราบถึงปัจจัยในการตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์นมแปรรูปและข้อมูลอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการวางแผนทางการตลาดของธุรกิจผลิตภัณฑ์นมแปรรูป
- ทำให้ทราบถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ในห่วงโซ่มูลค่าของธุรกิจ (Value Chain) และความเป็นไปได้ของการประกอบธุรกิจผลิตภัณฑ์นมแปรรูป

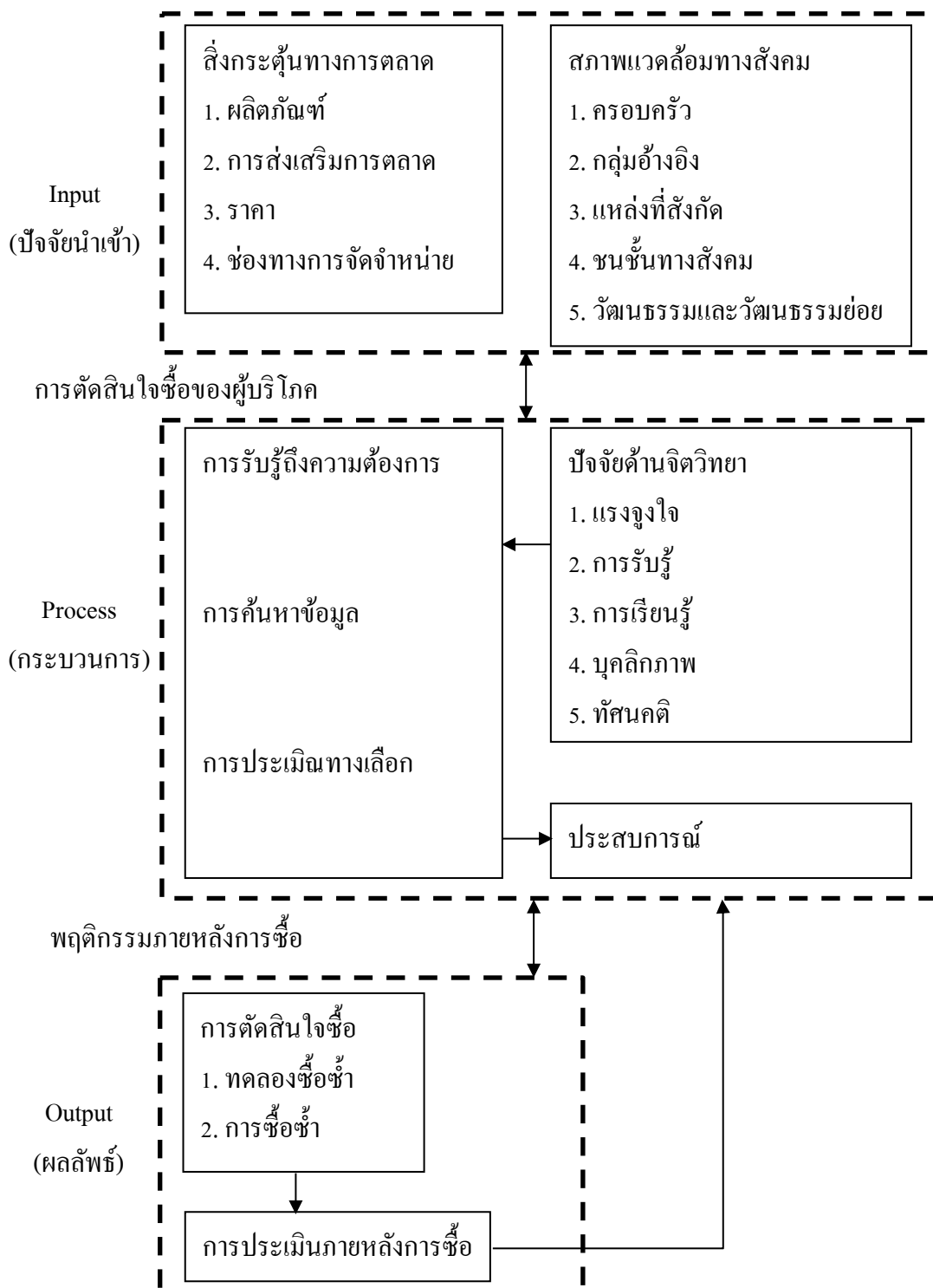
1.7 แผนและแนวทางการศึกษาข้อมูลประเภททุติยภูมิที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค ปัจจัยการเลือกซื้อ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบธุรกิจผลิตภัณฑ์นมแปรรูป ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับดังต่อไปนี้

- แนวคิด ทฤษฎี และการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค
- แนวคิดและทฤษฎีส่วนผสมการตลาด (Marketing Mix หรือ 4Ps)
- แนวคิดและทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Theory)
- แนวคิดและทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-based View Theory: RBV)
- งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.7.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภคและทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด
ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้บริโภค



ภาพที่ 1.5 โมเดลการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค

ที่มา: Schiffman; Kanuk. (2010). Consumer behavior. P.36

1.7.2 แนวคิดและทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholder theory)

ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียเป็นทฤษฎีที่มีความเกี่ยวข้องกับแนวคิดการจัดการองค์กรและแนวคิดจริยธรรมธุรกิจที่เน้นคุณธรรมและค่านิยมในการบริหารจัดการองค์กร ถูกเสนอครั้งแรกโดยอาร์เธอร์เฮิร์ดฟรีแมนในหนังสือการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไปผู้ประกอบการจะให้ความสำคัญกับการแสวงหากำไร การสร้างความสามารถให้เหนือกว่าคู่แข่ง การลดต้นทุนให้ได้มากที่สุด แต่ปัจจัยผู้มีส่วนได้เสียถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้ประกอบการประสบความสำเร็จ การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสียจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ แนวคิด หรือแลกเปลี่ยนทรัพยากรที่มีประโยชน์ระหว่างกัน และทำให้ผู้ประกอบการเข้าใจสภาพแวดล้อมทางสังคมได้ดีขึ้น รวมทั้งส่งผลต่อภาพลักษณ์ของผู้ประกอบการ (Freeman et al., 2010)

Freeman et al. (2010) ได้แบ่งผู้มีส่วนได้เสียแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

- ผู้มีส่วนได้เสียหลักประกอบไปด้วย

คู่แข่ง (Competitor) ถือว่าเป็นผู้มีส่วนได้เสียหลัก เพราะไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับคู่แข่งของการเป็นคู่แข่งในด้านการหาลูกค้าหรือการจัดหาทรัพยากรเท่านั้น แต่คู่แข่งยังเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการแข่งขัน ปรับปรุงสินค้าและบริการ ส่งผลไปยังการแข่งขันการสร้างนวัตกรรมและการพัฒนากลยุทธ์ต่าง ๆ ของผู้ประกอบการ

ลูกค้า (Customer) ถือเป็นผู้มีส่วนได้เสียที่ทำให้ผู้ประกอบการเข้าใจความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น เช่น ลูกค้าต้องการสินค้าแบบไหน ระดับราคาเท่าไรที่ยอมรับได้ เทรนด์ของลูกค้า วัฒนธรรมความเป็นอยู่ ทั้งหมดนั้นจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ประกอบการในการพัฒนาสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

พนักงาน (Employee) ถือเป็นผู้นำเอกลักษณ์ คุณค่า และแบรนด์ของผู้ประกอบการไปยังลูกค้าการที่พนักงานสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าจะทำให้ลูกค้าเกิดความทรงจำที่ดี นอกจากนั้นพนักงานยังเป็นทรัพยากรที่มีค่า เพราะพนักงานแต่ละคนมีความรู้และประสบการณ์เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งความหลากหลายขององค์ความรู้ดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ถูกต้องและสามารถนำพากิจการให้มีความเข้มแข็งได้

ผู้ผลิตสินค้า (Supplier) ถือเป็นผู้มีส่วนได้เสียหลักที่ผู้ประกอบการทุกรายต้องให้ความสำคัญ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ประกอบการกับผู้ผลิตสินค้าจะทำให้ผู้ประกอบการสามารถประหยัดต้นทุน และทำให้ผู้ประกอบการได้ข้อมูลที่สำคัญในการขายสินค้าและบริการให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ประกอบการกับผู้ผลิตสินค้าส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ ทั้งในเรื่องรูปแบบการขายสินค้าหรือการบริการ รวมทั้งการทำงานอย่างใกล้ชิดกับผู้ผลิตสินค้า จะส่งเสริมให้เกิดการถ่ายทอดข้อมูลและองค์ความรู้ระหว่างกัน จะทำให้สองฝ่ายสามารถร่วมมือกันได้

- ผู้มีส่วนได้เสียรอง (Second Stakeholder) ผู้มีส่วนได้เสียรองประกอบด้วย รัฐบาล องค์กร NGO ชุมชน หน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ที่เคลื่อนไหวในด้านสิ่งแวดล้อม การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียรองทำให้ผู้ประกอบการเข้าใจความเป็นจริงของสภาพแวดล้อมที่รายล้อมผู้ประกอบการ ทั้งในด้านสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง ชาติพันธุ์ รวมทั้งปัญหาของสิ่งแวดล้อมได้ดียิ่งขึ้น ความเข้มแข็งของเครือข่ายผู้ประกอบการขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่อย่างชาญฉลาด ด้วยการนำผู้มีส่วนได้เสียรองดังกล่าวเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายของผู้ประกอบการ หรือการที่ผู้ประกอบการเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายต่าง ๆ ที่มีอยู่ จะช่วยส่งเสริมให้ผู้ประกอบการเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

1.7.3 แนวคิดและทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-based View Theory: RBV)

Barney and Arikan (2001) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีฐานทรัพยากรให้ความสำคัญหรือมุ่งเน้นที่ทรัพยากร (Resources) และความสามารถในการจัดการกับทรัพยากร (Capabilities) ภายในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ทฤษฎีฐานทรัพยากรถูกนำมาใช้กำหนดนโยบายทางธุรกิจขององค์กรและเป็นมุมมองในการค้นหาทรัพยากรภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมองที่แหล่งทรัพยากร (Resources) และความสามารถในการจัดการ (Capabilities) แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

- ทรัพยากรที่มีตัวตนหรือมองเห็นได้และจับต้องได้ (tangible resources) เช่น ที่ดิน อาคาร โรงงาน ทุนทางด้านเครื่องจักร การเงิน กายภาพ บุคลากร และเทคโนโลยี เป็นต้น
- ทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน หรือมองไม่เห็นและจับต้องไม่ได้ และยากจะประเมินคุณค่า (Intangible Resources) ไม่มีสถานะทางกายภาพ แต่องค์กรเป็นเจ้าของ เช่น ความเชื่อใจและความภักดีของลูกค้า ประสบการณ์ด้านการผลิต ความเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยี ชื่อเสียง ทุนด้านองค์กร สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า ลิขสิทธิ์ และความลับทางการค้า เป็นต้น หากองค์กรต้องการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ควรสร้างทรัพยากรหลักที่แตกต่าง ได้แก่ ทักษะ ความสามารถ และเป็นทรัพยากรที่หยุดนิ่ง ไม่เคลื่อนย้ายได้ง่าย ได้แก่ เครื่องหมายการค้า กระบวนการทำงาน ความรู้ หรือทรัพย์สินทางปัญญา เป็นต้น

ทฤษฎีฐานทรัพยากรจึงเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้พิจารณาประเด็นสำคัญด้านคุณลักษณะของทรัพยากรที่องค์กรครอบครองอยู่ว่า เป็นพื้นฐานในการกำหนดผลการดำเนินงานซึ่งนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนของธุรกิจหรือการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรให้คุ้มค่าสูงสุด โดยการพิจารณาความได้เปรียบด้านต้นทุน ราคา ความสามารถในการผลิต และการสร้างความแตกต่างให้แก่สินค้าหรือบริการ โดยทรัพยากรนั้นควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

- การรวมกลุ่มของทรัพยากรที่มีคุณค่าและก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มภายในองค์กร (Value)
- เป็นสิ่งที่หาได้ยาก (Rareness)
- ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายหรือหากจะมีการลอกเลียนแบบต้องใช้ต้นทุนสูง (Limitability)
- องค์กรสามารถสร้างความ-เชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจ หรือแม้แต่การควบคุมแหล่งวัตถุดิบให้กลายเป็นสิ่งที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เป็นของเฉพาะตัว ไม่สามารถทดแทนกันได้หรือมีความยากต่อการสร้างขึ้นมาใหม่ (Organization)

1.7.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นัยนา สุทิน (2555) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริโภคอาหารมังสวิรัตของผู้บริโภคในกรุงเทพมหานคร โดยมีการเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถามจากผู้บริโภคอาหารมังสวิรัตที่มีอายุ 15 ปีขึ้นไป และอยู่ในกรุงเทพมหานครจำนวน 400 คน ผลการศึกษาพบว่า จุดประสงค์ในการบริโภคอาหารมังสวิรัตของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือเพื่อสุขภาพดี บุคคลที่มีอิทธิพลในการบริโภคอาหารมังสวิรัตคือ ตนเองและครอบครัว รูปแบบการดำเนินชีวิตด้านกิจกรรมที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่นิยมทำมากที่สุดคือ มีสุขอนามัยในการรับประทานอาหารเป็นเวลามากกว่าปกติทุกวัน ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ภูมิภาค อาชีพ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้เฉลี่ยของผู้บริโภคมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริโภคอาหารมังสวิรัต โดยเฉพาะด้านอายุและระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการบริโภคอาหารมังสวิรัตในระดับสูง

วรรณภาวดี ทองใบ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การแบ่งกลุ่มผู้บริโภคผลิตภัณฑ์อาหารมังสวิรัตในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้ปัจจัยทัศนคติต่อสิ่งกระตุ้นทางการตลาดและสิ่งกระตุ้นอื่น ๆ โดยทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้ที่เคยรับประทานอาหารมังสวิรัตในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 384 คน ใช้เครื่องมือทางสถิติคือ Cluster Analysis ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งแบบสอบถามเป็น 3 ส่วน ครอบคลุมเนื้อหาเรื่องข้อมูลทั่วไป สิ่งกระตุ้นทางการตลาดที่มีผลต่อพฤติกรรมการบริโภค และสิ่งกระตุ้นด้านอื่น ๆ ที่มีผลต่อพฤติกรรมด้านการบริโภค ผลการศึกษาพบว่า สามารถแบ่งกลุ่มผู้บริโภคผลิตภัณฑ์อาหารมังสวิรัตได้เป็น 2 กลุ่มได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริโภคผลิตภัณฑ์อาหารมังสวิรัตตามกาลเทศะ (Occasionally consumed vegetarians) 2) กลุ่มผู้บริโภคผลิตภัณฑ์อาหารมังสวิรัตเป็นประจำ (Full-time consumed vegetarians) โดยผู้บริโภคทั้งสองกลุ่มมีความแตกต่างกันในเรื่องระดับการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นทางการตลาดและสิ่งกระตุ้นอื่น ๆ ทำให้ผู้บริโภคทั้งสองกลุ่มนี้มีพฤติกรรมในการบริโภคผลิตภัณฑ์อาหารมังสวิรัตที่ต่างกันด้วยกล่าวคือ กลุ่มผู้บริโภคผลิตภัณฑ์อาหารมังสวิรัตเป็นประจำมีทัศนคติเชิงบวกต่อผลิตภัณฑ์อาหารมังสวิรัตมากกว่ากลุ่มผู้บริโภคตามกาลเทศะ ดังนั้นกลุ่มผู้บริโภค

ผลิตภัณฑ์อาหารมังสวิรัตินั้นเป็นประจำ จึงมีการแสดงออกทางด้านพฤติกรรมในการบริโภคที่มีความถี่สูงกว่าผู้บริโภคอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งอาจกล่าวได้ว่ากลุ่มผู้บริโภคเป็นประจำมีโอกาสในการซื้อแล้วซื้อซ้ำมากกว่ากลุ่มผู้บริโภคตามกาลเทศะ ซึ่งแสดงผลมาจากค่าเฉลี่ยของการตอบสนองต่อสิ่ง กระตุ้นทางการตลาดและสิ่ง กระตุ้นอื่น ๆ ของกลุ่มผู้บริโภคผลิตภัณฑ์อาหารมังสวิรัตินั้นเป็นประจำ มีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มผู้บริโภคผลิตภัณฑ์อาหารมังสวิรัติตามกาลเทศะ

กัลยาณี ปุสเดโว (2549) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมของผู้บริโภคที่รับประทานอาหารมังสวิรัตินั้นและการยอมรับอาหารและผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนประกอบของถั่วเหลืองที่ตัดแต่งพันธุกรรม (GMOs) โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการ 1) เจาะจงกลุ่มเป้าหมายโดยการเลือกร้านอาหารมังสวิรัตินั้น 96 ร้านในกรุงเทพมหานคร 2) จับฉลากแหล่งชุมชนที่ขายอาหารมังสวิรัตินั้น 10 แหล่ง และ 3) ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญผ่าน จำนวนทั้งสิ้น 400 คน ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุในการบริโภคอาหารมังสวิรัตินั้น อันดับที่ 1 คือมีประโยชน์ต่อสุขภาพ สถานที่นิยมซื้ออาหารมังสวิรัตินั้นคือ ห้างสรรพสินค้า อาหารและผลิตภัณฑ์ที่ทำจากถั่วเหลืองที่นิยมรับประทานคือ นมถั่วเหลืองบรรจุกล่อง โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ร้อยละ 62.5 ต้องการหยุดบริโภคถั่วเหลืองที่เป็นพืชตัดแต่งพันธุกรรมชั่วคราวเพราะคิดว่าอาจมีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการบริโภค ร้อยละ 12 ต้องการบริโภคต่อเนื่องเนื่องจากคิดว่าได้รับการรับรองว่ามีความปลอดภัย ส่วนสาเหตุของผู้บริโภคที่ไม่บริโภคต่อเนื่องคืออาจจะมีอันตรายในระยะยาว

1.8 แผนและแนวทางการศึกษาข้อมูลประเภทปฐมภูมิที่เกี่ยวข้อง

1.8.1 การศึกษามิติต้านความต้องการของลูกค้านั้นและตลาด

ระเบียบวิธีวิจัย

1.8.1.1 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นการศึกษาข้อมูลด้านความต้องการของผู้บริโภคและตลาด

1.8.1.2 การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง

เลือกใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sample) คือ การเลือกแจกแบบสอบถามเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่บริโภคผลิตภัณฑ์นมเป้ที่มีอายุมากกว่า 15 ปีที่อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร

1.8.1.3 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดจำนวน 400 คน

แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอิตวารสารหนังสือสิ่งพิมพ์เอกสารทางวิชาการและข้อมูลที่เผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ต

1.8.1.4 ขั้นตอนการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

• ศึกษาเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบแบบสอบถาม

• นำแบบสอบถามที่จัดทำขึ้นเพื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ (IOC) จำนวน 3 ท่าน

• ปรับปรุงแบบสอบถามให้ตรงตามจุดประสงค์และคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ

• นำแบบสอบถามไปใช้เก็บข้อมูลจริงตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

1.8.1.5 เครื่องมือที่ใช้การเก็บข้อมูล

แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นแบบสอบถามเชิงโครงสร้าง (Structured Questionnaire) แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

• ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทำแบบสอบถาม

• ส่วนที่ 2 ประสิทธิภาพและพฤติกรรมในการบริโภคผลิตภัณฑ์นมแปรรูป

• ส่วนที่ 3 ปัจจัยส่วนผสมทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์นมแปรรูป

• ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดของผลิตภัณฑ์ (Product Concept)

1.5.1.6 การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์

ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่บริโภคผลิตภัณฑ์นมแปรรูป โดยแบ่งออกเป็น 2 ช่องทางคือ 1) แบบสอบถามในรูปแบบกระดาษ 2) แบบสอบถามในรูปแบบออนไลน์ผ่านทาง Google Form

ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่เก็บได้มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายประสิทธิภาพ พฤติกรรมและปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์นมแปรรูปของกลุ่มตัวอย่าง โดยอธิบายและนำเสนอในรูปแบบตารางแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

1.8.2 การศึกษามิติด้านอุปทานจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสอดคล้องกับการพัฒนารูปแบบและแผนธุรกิจ

ระเบียบวิธีวิจัย

1.8.2.1 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการศึกษาข้อมูลด้านความเป็นไปได้ในการผลิตจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรม

1.8.2.2 การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างด้านความเป็นไปได้ในการผลิตจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรม เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sample) โดยพิจารณาจากบุคคลที่ตรงกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1.8.2.3 ขั้นตอนการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

- ศึกษาเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบ แบบสัมภาษณ์
- นำแบบสัมภาษณ์ที่จัดทำขึ้นเพื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ (IOC) จำนวน 3 ท่าน
- ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ให้ตรงตามจุดประสงค์และคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ
- นำแบบสัมภาษณ์ไปใช้เก็บข้อมูลจริงตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

1.8.2.3 เครื่องมือที่ใช้การเก็บข้อมูล

แบบสัมภาษณ์ (Interview Form) เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่ง โครงสร้าง (Semi-structured interview) ในหัวข้อเรื่อง ความเป็นไปได้ของการประกอบธุรกิจผลิตภัณฑ์เทมเป้

1.8.2.4 การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์

ผู้วิจัยใช้วิธีขออนุญาตบันทึกเสียงการสนทนาระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อธุรกิจผลิตภัณฑ์เทมเป้ โดยมีจุดประสงค์หลักคือความเป็นไปได้ในการประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์เทมเป้แปรรูป

ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่บันทึกได้มาทำการวิเคราะห์สรุปข้อมูล โดยจับประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ เทปบทสนทนา เนื้อหาที่บันทึกเพิ่มเติม ดำเนินการจัดประเภทข้อมูลตามวัตถุประสงค์ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปสนับสนุนผลการศึกษาความเป็นไปได้ในการประกอบการธุรกิจในด้านต่าง ๆ เช่น กระแสของธุรกิจในปัจจุบัน ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านเทคโนโลยี ด้านทีมงาน เป็นต้น

1.9 รูปแบบธุรกิจภายใต้กรอบการศึกษาลินแคนวาส (Lean business Model Canvas)

<p>Problem</p> <ol style="list-style-type: none"> มีกลิ่นเฉพาะตัว (ทำให้รับประทานยาก) หาซื้อยาก อายุการจัดเก็บต่ำ รสชาติและเนื้อสัมผัสทำให้รับประทานยาก <p>Exiting solution</p> <ol style="list-style-type: none"> หั่นให้เป็นชิ้นเล็ก, หั่นละเอียด ปรุงรสให้เข้มข้นขึ้น หลีกเลี่ยงการรับประทานแบบสดเปลี่ยนเป็นทานแบบแปรรูป เช่น เหมเป้ทอดกรอบ 	<p>Solution</p> <p>- พัฒนากระบวนการผลิตแปรรูป เหมเป้ให้มีเนื้อสัมผัสเนียนละเอียด ลดกลิ่นเฉพาะตัว และสามารถจัดเก็บได้ง่ายยิ่งขึ้น</p>	<p>Unique Value Proposition</p> <p>- เป็นผลิตภัณฑ์ที่ใหม่และแตกต่าง ผลิตภัณฑ์เหมเป้พร้อมรับประทาน ภายใต้แบรนด์ “Beppe” มีเนื้อสัมผัสที่เนียน จัดเก็บได้ง่าย พร้อมนำไปประกอบอาหารเพื่อประสบการณ์ที่ดีขึ้นสำหรับผู้ทานมังสวิรัตหรือกำลังหลีกเลี่ยงเนื้อสัตว์</p>	<p>Unfair Advantage</p> <ol style="list-style-type: none"> เครือข่ายพันธมิตรของธุรกิจ เครื่องหมายการค้า 	<p>Customer segment</p> <ul style="list-style-type: none"> - กลุ่มผู้ที่หลีกเลี่ยงการรับประทานเนื้อสัตว์ - กลุ่มนักมังสวิวัติ
<p>Cost structure</p> <ol style="list-style-type: none"> ต้นทุนส่วนของการผลิต ต้นทุนส่วนของการขาย การตลาดและการบริหาร ต้นทุนในด้านการขนส่ง 	<p>Key Metrics</p> <ol style="list-style-type: none"> การรับรู้ถึงแบรนด์และเข้าใจ “เหมเป้” ยอดขาย, การซื้อซ้ำ การร่วมมือทางธุรกิจ <p>Revenue Stream</p> <ul style="list-style-type: none"> - การตั้งราคาแบบต้นทุนบวกกำไร (Cost plus pricing) - รายได้จากการขายสินค้า (ทั่วไป) - รายได้จากการขายสินค้าให้กับร้านอาหารพันธมิตร 			
<p>Channels</p> <ol style="list-style-type: none"> Social-commerce ร้านจำหน่ายสินค้าเพื่อสุขภาพ ร้านอาหารมังสวิวัติ เจ 				

ภาพที่ 1.6 Lean business Model Canvas

ที่มา: ดัดแปลงจาก Ash Maury

จากภาพที่ 1.6 ผู้จัดทำได้นำ Lean Business Model Canvas มาใช้ในการวางแผนธุรกิจ เพื่อช่วยกำหนดกลยุทธ์และทำให้เข้าใจภาพรวมของรูปแบบการทำธุรกิจได้ยิ่งขึ้น ซึ่งประกอบไปด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. Problems การพัฒนาผลิตภัณฑ์เทมเป้เนื้อสัตว์แปรรูปพร้อมรับประทานตรา “Beppe” นั้นเกิดขึ้นจากปัญหาที่พบจากผู้บริโภคผลิตภัณฑ์เทมเป้ จากแบบสำรวจของผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าผู้บริโภคผลิตภัณฑ์เทมเป้ซึ่งส่วนมากนั้นบริโภคเทมเป้รูปแบบดั้งเดิม (สดเป็นเม็ลต์ยังมีการเจริญเติบโตของเชื้อ) พบปัญหาในการบริโภค อาทิ ผลิตภัณฑ์เทมเป้มีกลิ่นเฉพาะตัว หาซื้อได้ยาก เพราะนอกจากยังไม่เป็นที่นิยมแล้วผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของเทมเป้สดซึ่งมีอายุการจัดเก็บที่สั้น รวมถึงรสชาติและเนื้อสัมผัสที่ไม่ค่อยดึงดูดการรับประทาน การนำไปปรุงอาหารต่อนั้นไม่สามารถสร้างประสบการณ์ที่ทำให้รับประทานได้ง่ายเนื่องจากผลิตภัณฑ์เทมเป้แบบดั้งเดิมนั้นผลิตจากถั่วเหลืองเต็มเม็ดถึงแม้จะผ่านการต้มมาแล้วแต่ก็ยังคงความเป็นเม็ลต์อยู่ส่งผลต่อความรู้สึกเวลาบริโภค

2. Existing Solution จากปัญหาข้อ 1 ผู้บริโภคผลิตภัณฑ์เทมเป้ใช้วิธีการหั่น สับตัวผลิตภัณฑ์เทมเป้สดให้เป็นชิ้นเล็กและละเอียดขึ้นพร้อมปรุงรสอาหารให้หนักขึ้นเพื่อกรบกลิ่นเฉพาะตัวของเทมเป้ ส่งผลให้ผู้บริโภคนั้นบริโภคผลิตภัณฑ์เทมเป้สดน้อยลงและหันไปรับประทานเทมเป้ทอดกรอบเพื่อเป็นทางเลือกแต่นั้นก็ยังไม่ให้ความรู้สึกเท่ากับรับประทานเทมเป้สดเนื่องจากให้ความเป็นวัตถุดิบเพื่อเป็นอาหารมื้อหลักมากกว่า

3. New Solution ผู้จัดทำได้มองเห็นถึงช่องว่างทางการตลาดว่าผลิตภัณฑ์เทมเป้นั้นเป็นอาหารที่มีคุณประโยชน์และเป็นสิ่งที่ยังใหม่อยู่ในประเทศรวมถึงมีการรับรู้ว่ามีผลิตภัณฑ์เทมเป้นั้นคืออะไร มีประโยชน์อย่างไรในกลุ่มลูกค้าหลักแล้ว จึงเป็นที่มาของ “Beppe” ผลิตภัณฑ์เทมเป้ที่ผ่านการพัฒนากระบวนการผลิตให้มีเนื้อเนียนละเอียด พร้อมรับประทาน นำไปประกอบอาหารแล้วเกิดประสบการณ์การรับประทานที่ดีขึ้นและสามารถจัดเก็บได้สะดวกยิ่งขึ้น

4. Value Proposition เป็นผลิตภัณฑ์ที่ใหม่และแตกต่าง ผลิตภัณฑ์เทมเป้แปรรูปพร้อมรับประทานภายใต้แบรนด์ “Beppe” มีเนื้อสัมผัสที่เนียน จัดเก็บได้ง่าย พร้อมนำไปประกอบอาหารเพื่อประสบการณ์ที่ดีขึ้นสำหรับผู้ทานมังสวิรัตหรือกำลังหลีกเลี่ยงเนื้อสัตว์

5. Unfair Advantage

- จากการดำเนินงานของกิจการทำให้กิจการมีพันธมิตรทางธุรกิจโดยพันธมิตรของกิจการเป็นผู้รวบรวมและจำหน่ายวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตโดยมาจากเกษตรกรไทย ทำให้กิจการมีความได้เปรียบโดยสามารถตกลงสัญญาซื้อขายล่วงหน้าเนื่องจากผลผลิตมีจำกัดได้

- การจดทะเบียนการค้าในชื่อ “Beppe” เพื่อสร้างการรับรู้และจดจำในตลาดเป้าหมายของกิจการเพื่อป้องกันคู่แข่ง

6. Customer Segment

สำหรับกลุ่มลูกค้ากิจการให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้าตามลำดับดังนี้

- กลุ่มคนที่หลีกเลี่ยงการรับประทานเนื้อสัตว์ (Flexitarian)
- กลุ่มนักมังสวิรัติกินนมและไข่ (Lacto-Ovo Vegetarian)

7. Channels

ในส่วน of ช่องทางการจัดจำหน่ายหรือช่องทางที่กลุ่มลูกค้าจะมีประสบการณ์ร่วมกับผลิตภัณฑ์ กิจการจะมีช่องทางในการจำหน่าย 2 แบบได้แก่ 1) การขายผ่านตลาดสังคมออนไลน์ (Social-Commerce) เน้นหลักไปที่ Facebook Page 2) วางขายผ่านหน้าร้านจำหน่ายสินค้าเพื่อสุขภาพ ทั้งนี้กิจการให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกัน (Collaboration) กับกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับตัวผลิตภัณฑ์นั้นคือร้านอาหารมังสวิรัติ ดังนั้นกิจการจะมีการสร้างความสัมพันธ์และทำงานร่วมกัน เพื่อให้ผู้บริโภคได้มีประสบการณ์ร่วมกับผลิตภัณฑ์มากที่สุด

8. Key Matric

ตัวชี้วัดของกิจการนั้นลำดับความสำคัญได้ดังนี้

- การรับรู้ถึงแบรนด์และเข้าใจ “ผลิตภัณฑ์เทมเป้” เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่คนส่วนมากอาจไม่คุ้นเคยดังนั้นบริษัทจะให้ความสำคัญในช่วงแรกกับการลงทุนให้ผู้บริโภคเข้าใจในผลิตภัณฑ์

- ยอดขายและการซื้อซ้ำ
- การร่วมมือทางธุรกิจกับร้านอาหารหรือร้านค้าฝากขาย

9. Revenue Stream

กิจการใช้การตั้งราคาแบบต้นทุนบวกกำไร (Cost plus pricing) และสำหรับช่วงเริ่มต้นรายได้หลักมาจากการขายสินค้าทั้งหมด

10. Cost Structure

โครงสร้างต้นทุนของบริษัทแบ่งออกได้ดังนี้

- ต้นทุนส่วนของการผลิต
- ต้นทุนส่วนของการขาย การตลาดและการบริหาร
- ต้นทุนในด้านทรัพยากรมนุษย์

บทที่ 2

แผนการตลาดและลูกค้า

2.1 สรุปผลการศึกษาด้านความต้องการของลูกค้าและตลาด

จากการสำรวจกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน โดยแบ่งออกเป็น 1) แบบสอบถามในรูปแบบกระดาษจำนวน 265 คน (ร้อยละ 66.25) 2) แบบสอบถามในรูปแบบออนไลน์จำนวน 135 คน (ร้อยละ 33.75) สามารถสรุปผลการสำรวจได้ดังนี้

2.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถ

ตารางที่ 2.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (เพศ)

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	111	27.75
หญิง	289	72.25
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 2.1 ผลสำรวจข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง

ตารางที่ 2.2 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ช่วงอายุ)

ช่วงอายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
15 – 22 ปี	22	5.50
23 – 39 ปี	246	61.50
40 – 60 ปี	123	30.75
60 ปีขึ้นไป	9	2.25
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 2.2 ผลสำรวจข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีช่วงอายุ 23 – 39 ปีซึ่งถือเป็นช่วงเริ่มต้นถึงช่วงกลางของวัยการทำงานตามด้วยช่วงอายุ 40 – 60 ปี ซึ่งถือเป็นช่วงกลางถึงปลายของวัยการทำงาน

ตารางที่ 2.3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (รายได้ต่อเดือน)

รายได้ต่อเดือน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 15,000 บาท	82	20.50
15,000 - 25,000 บาท	135	33.75
25,001 - 35,000 บาท	38	9.50
35,001 – 45,000 บาท	71	17.75
มากกว่า 45,000 บาท	74	18.50
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 2.3 ผลสำรวจข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนอยู่ในช่วง 15,000 – 25,000 บาท ที่ตามด้วยรายได้ต่อเดือนที่มากกว่า 45,000

ตารางที่ 2.4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (อาชีพ)

อาชีพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
นักเรียน นักศึกษา	50	12.50
พนักงานบริษัทเอกชน	142	35.50
ข้าราชการ รัฐวิสาหกิจ	18	4.50
ธุรกิจส่วนตัว	163	40.75
อื่น ๆ	27	6.75
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 2.4 ผลสำรวจข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอาชีพ ธุรกิจส่วนตัวจำ และตามด้วยพนักงานบริษัทเอกชน

ตารางที่ 2.5 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (จำแนกบุคคลที่เป็นมังสวิรัต)

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นมังสวิรัตหรือไม่	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เป็น	170	42.50
ไม่เป็น	230	57.50
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 2.5 ผลสำรวจข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่เป็นนักมังสวิรัต

ตารางที่ 2.6 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ประเภทของนักมังสวิรัต)

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นมังสวิรัตประเภทใด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
มังสวิรัตเคร่งครัด	48	12.00
มังสวิรัตินมและไข่	113	28.25
มังสวิรัตปลา	9	2.25
รวม	170	42.50

จากตารางที่ 2.6 ผลสำรวจข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นมังสวิรัตจำนวน 170 คน เป็นนักมังสวิรัตินมและไข่มากที่สุด

ตารางที่ 2.7 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ผู้ที่เป็นมังสวิรัตแบบยืดหยุ่น)

จำนวนผู้ที่เป็นมังสวิรัตแบบยืดหยุ่น (Flexitarian)	จำนวน (คน)
รวม	73

จากตารางที่ 2.7 ผลสำรวจข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่ได้เป็นนักมังสวิรัตจำนวน 230 คนนั้นเป็นผู้ที่เป็นมังสวิรัตแบบยืดหยุ่นจำนวน 73 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 31.74

2.1.2 ข้อมูลประสบการณ์และพฤติกรรมในการบริโภคเทมเป้

ตารางที่ 2.8 แสดงค่าร้อยละของวัตถุประสงค์ในการบริโภคผลิตภัณฑ์เทมเป้

วัตถุประสงค์ในการบริโภคผลิตภัณฑ์เทมเป้	ร้อยละ
บริโภคเพื่อเป็นแหล่งพลังงานหลักสำหรับร่างกาย	12.56
บริโภคเพื่อคุณค่าและคุณประโยชน์ทางโภชนาการ	25.71
บริโภคเพื่อสุขภาพ	20.97
บริโภคตามความนิยม	7.58
บริโภคเพราะความแปลกใหม่	15.76
บริโภคทดแทนเนื้อสัตว์	16.94
อื่น ๆ	0.47
รวม	100

จากตารางที่ 2.8 ผลสำรวจข้อมูลประสบการณ์และพฤติกรรมในการบริโภคเทมเป้สรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์ในการบริโภคเทมเป้เพื่อคุณค่าและคุณประโยชน์ทางโภชนาการมากที่สุด ตามด้วย บริโภคเพื่อสุขภาพ บริโภคเพื่อทดแทนเนื้อสัตว์ และบริโภคเพื่อความแปลกใหม่

ตารางที่ 2.9 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของรูปแบบผลิตภัณฑ์เทมเป้ที่บริโภคมากที่สุดลำดับที่ 1

รูปแบบผลิตภัณฑ์เทมเป้ที่บริโภคมากที่สุดลำดับที่ 1	จำนวน	ร้อยละ
เทมเป้สดจากถั่วเหลือง (ไม่ผสมวัตถุดิบอื่น)	234	58.50
เทมเป้สดจากถั่วเหลือง (ผสมวัตถุดิบอื่น เช่น งาคั่ว)	6	1.50
เทมเป้สดจากถั่ว/ธัญพืชชนิดอื่น	25	6.25
เทมเป้ทอดกรอบ	132	33.00
น้ำพริกเทมเป้	2	0.50
อื่น ๆ	1	0.25
รวม	400	100

จากตารางที่ 2.9 ผลสำรวจข้อมูลประสบการณ์และพฤติกรรมในการบริโภคเทมเทมเป้สรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่บริโภคผลิตภัณฑ์เทมเป้ในรูปแบบเทมเป้สดจากถั่วเหลือง (ไม่ผสมวัตถุดิบอื่น) มากที่สุดเป็นลำดับที่ 1

ตารางที่ 2.10 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของรูปแบบผลิตภัณฑ์เทมเป้ที่บริโภคมากที่สุดลำดับที่ 2

รูปแบบผลิตภัณฑ์เทมเป้ที่บริโภคมากที่สุดลำดับที่ 2	จำนวน	ร้อยละ
เทมเป้สดจากถั่วเหลือง (ไม่ผสมวัตถุดิบอื่น)	11	2.75
เทมเป้สดจากถั่วเหลือง (ผสมวัตถุดิบอื่น เช่น งาคำ)	36	9.00
เทมเป้สดจากถั่ว/ธัญพืชชนิดอื่น	45	11.25
เทมเป้ทอดกรอบ	140	35.00
น้ำพริกเทมเป้	121	30.25
ปลาร้าเทมเป้	5	1.25
นมเทมเป้	4	1.00
อื่น ๆ	2	0.50
ไม่ตอบ	36	9.00
รวม	400	100

จากตารางที่ 2.10 ผลสำรวจข้อมูลประสบการณ์และพฤติกรรมในการบริโภคเทมเทมเป้สรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามบริโภคผลิตภัณฑ์เทมเป้ในรูปแบบเทมเป้ทอดกรอบ เป็นลำดับที่ 2

ตารางที่ 2.11 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของรูปแบบผลิตภัณฑ์เทมเป้ที่บริโภคมากที่สุดลำดับที่ 3

รูปแบบผลิตภัณฑ์เทมเป้ที่บริโภคมากที่สุดลำดับที่ 3	จำนวน	ร้อยละ
เทมเป้สดจากถั่วเหลือง (ไม่ผสมวัตถุดิบอื่น)	51	12.75
เทมเป้สดจากถั่วเหลือง (ผสมวัตถุดิบอื่น เช่น งาคำ)	41	10.25
เทมเป้สดจากถั่ว/ธัญพืชชนิดอื่น	45	11.25
เทมเป้ทอดกรอบ	35	8.75
น้ำพริกเทมเป้	75	18.75
ปลาร้าเทมเป้	55	13.75
อื่น ๆ	1	0.25
ไม่ตอบ	97	24.25
รวม	400	100

จากตารางที่ 2.11 ผลสำรวจข้อมูลประสบการณ์และพฤติกรรมในการบริโภคนมแม่แปรรูปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามบริโภคผลิตภัณฑ์นมแม่ในรูปแบบน้ำพริกนมแม่ เป็นลำดับที่ 3

ตารางที่ 2.12 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของความถี่ในการบริโภคผลิตภัณฑ์นมแม่

ความถี่ในการบริโภคผลิตภัณฑ์นมแม่	จำนวน	ร้อยละ
ทุกวัน/สัปดาห์	6	1.50
5 – 6 วัน/สัปดาห์	51	12.75
3 – 4 วัน/สัปดาห์	34	8.50
1 – 2 วัน/สัปดาห์	309	77.25
รวม	400	100

จากตารางที่ 2.12 ผลสำรวจข้อมูลประสบการณ์และพฤติกรรมในการบริโภคนมแม่แปรรูปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความถี่ในการบริโภคผลิตภัณฑ์นมแม่ที่ 1 – 2 วัน/สัปดาห์

ตารางที่ 2.13 แสดงค่าร้อยละของช่วงเวลาในการบริโภคผลิตภัณฑ์นมแม่

ช่วงเวลาในการบริโภคผลิตภัณฑ์นมแม่	ร้อยละ
ช่วงเช้า (6:01-9:00 น.)	22.12
ช่วงสาย (9:01-12:00 น.)	12.04
ช่วงเที่ยง (12:01-13:00 น.)	26.37
ช่วงบ่าย (13:01-15:00 น.)	6.90
ช่วงเย็น (15:01-18:00 น.)	27.08
ช่วงกลางคืน (18:01-00:00 น.)	5.49
รวม	100

จากตารางที่ 2.13 ผลสำรวจข้อมูลประสบการณ์และพฤติกรรมในการบริโภคนมแม่แปรรูปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีช่วงเวลาในการบริโภคผลิตภัณฑ์นมแม่อยู่ในช่วงมื้ออาหารหลักของวัน ได้แก่ มื้อเช้า กลางวัน และเย็น

ตารางที่ 2.14 แสดงค่าร้อยละของช่วงเวลาในการบริโภคผลิตภัณฑ์นมแปรรูป

ช่องทางในการซื้อผลิตภัณฑ์นมแปรรูปที่ท่านเลือกซื้อ	ร้อยละ
ร้านค้าสะดวกซื้อ	27.11
ตลาดชุมชน	11.39
ห้างสรรพสินค้า	9.43
ช่องทางออนไลน์	29.86
ผ่านบริการจัดส่งแบบเดลิเวอรี่	10.61
อื่น ๆ	11.60
รวม	100

จากตารางที่ 2.14 ผลสำรวจข้อมูลประสบการณ์และพฤติกรรมในการบริโภคนมแปรรูปสรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามซื้อผลิตภัณฑ์นมแปรรูปผ่านช่องทางออนไลน์มากที่สุดและตามด้วยร้านค้าสะดวกซื้อ

ตารางที่ 2.15 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของค่าใช้จ่ายในการซื้อผลิตภัณฑ์นมแปรรูปต่อครั้ง

ค่าใช้จ่ายในการซื้อผลิตภัณฑ์นมแปรรูปต่อครั้ง	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 50 บาท	75	18.75
51-100 บาท	187	46.75
101-150 บาท	50	12.50
151-200 บาท	77	19.25
มากกว่า 200 บาท	11	2.75
รวม	400	100

จากตารางที่ 2.15 ผลสำรวจข้อมูลประสบการณ์และพฤติกรรมในการบริโภคนมแปรรูปสรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีค่าใช้จ่ายในการซื้อผลิตภัณฑ์นมแปรรูปต่อครั้งอยู่ที่ 51-100 บาท มากที่สุดและตามด้วยมีค่าใช้จ่ายในการซื้อผลิตภัณฑ์นมแปรรูปต่อครั้งอยู่ที่ 151-200 บาทรองลงมา

ตารางที่ 2.16 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของการนำเหมเป้มาใช้เป็นวัตถุดิบเพื่อปรุงอาหาร

การนำเหมเป้มาใช้เป็นวัตถุดิบเพื่อปรุงอาหาร	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	212	53.00
ไม่ใช่	188	37.00
รวม	400	100

จากตารางที่ 2.16 ผลสำรวจข้อมูลประสบการณ์และพฤติกรรมในการบริโภคเหมเป้สรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามนำเหมเป้มาใช้เป็นวัตถุดิบเพื่อปรุงอาหารคิดเป็นร้อยละ 53

ตารางที่ 2.17 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของความถี่ในการปรุงอาหารด้วยตนเอง

ความถี่ในการปรุงอาหารด้วยตนเอง	จำนวน	ร้อยละ
ทุกวัน/สัปดาห์	19	4.75
5 – 6 วัน/สัปดาห์	59	14.74
3 – 4 วัน/สัปดาห์	21	5.25
1 – 2 วัน/สัปดาห์	101	25.25
ไม่ได้ปรุงอาหารด้วยตัวเอง	200	50.00
รวม	400	100

จากตารางที่ 2.17 ผลสำรวจข้อมูลประสบการณ์และพฤติกรรมในการบริโภคเหมเป้สรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งออกเป็นผู้ที่ปรุงอาหารด้วยตนเองและไม่ได้ปรุงอาหารด้วยตนเองจำนวนเท่ากันที่ร้อยละ 50 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่ปรุงอาหารด้วยตนเองส่วนใหญ่นั้นมีความถี่ในการปรุงอาหารที่ 1 – 2 วัน/สัปดาห์

ตารางที่ 2.18 แสดงค่าร้อยละของสิ่งที่บริโภคพร้อมกับผลิตภัณฑ์นมแปรรูป

ช่องทางในการซื้อผลิตภัณฑ์นมแปรรูปที่ท่านเลือกซื้อ	ร้อยละ
บริโภคแต่เพียงอย่างเดียว	32.70
ข้าว	52.11
กล้วยเดี่ยว	1.48
โจ๊ก	5.27
ผักและ/หรือผลไม้	6.12
อื่น ๆ	2.32
รวม	100

จากตารางที่ 2.18 ผลสำรวจข้อมูลประสบการณ์และพฤติกรรมในการบริโภคนมแปรรูปสรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่บริโภคนมแปรรูปพร้อมกับข้าว และตามด้วยบริโภคแต่เพียงอย่างเดียว

ตารางที่ 2.19 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยการบริโภคผลิตภัณฑ์นมแปรรูปของท่านมากที่สุด

ผู้ที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยการบริโภคผลิตภัณฑ์นมแปรรูปของท่านมากที่สุด	จำนวน	ร้อยละ
ตนเอง	130	32.50
บุคคลในครอบครัว	109	27.25
ญาติพี่น้อง	4	1.00
เพื่อน	117	29.25
แฟน	22	5.50
พนักงานขาย	2	0.50
Influencer (ดารา/YouTuber)	2	0.50
อื่น ๆ	14	3.50
รวม	400	100

จากตารางที่ 2.19 ผลสำรวจข้อมูลประสบการณ์และพฤติกรรมในการบริโภคนมแปรรูปสรุปได้ว่าผู้ที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยการบริโภคผลิตภัณฑ์นมแปรรูปมากที่สุดได้แก่ ตนเอง

ตารางที่ 2.20 แสดงค่าร้อยละของช่องทางที่ผู้บริโภคได้รับข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์นมแปรรูป

ท่านได้รับข้อมูลของผลิตภัณฑ์นมแปรรูปที่ท่านรับประทานผ่านช่องทางใดบ้าง	ร้อยละ
นิตยสาร/หนังสือ	7.30
อินเทอร์เน็ต (เว็บไซต์)	23.77
โทรทัศน์	1.19
สังคมออนไลน์ (Line/Facebook)	25.98
โปสเตอร์/แผ่นพับ/เอกสารแจก	1.53
บุคคลบอกต่อ	33.45
ป้ายโฆษณา ณ จุดขาย	5.94
อื่น ๆ	0.85
รวม	100

จากตารางที่ 2.20 ผลสำรวจข้อมูลประสบการณ์และพฤติกรรมในการบริโภคผลิตภัณฑ์นมแปรรูปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์นมแปรรูปจากการบอกต่อมากที่สุด ตามด้วย ดูผ่านสังคมออนไลน์ (Social media) และผ่านเว็บไซต์

ตารางที่ 2.21 แสดงค่าร้อยละของปัญหาที่ผู้บริโภคพบเจอในการบริโภคผลิตภัณฑ์นมแปรรูป

ปัญหาที่ท่านพบเจอในการบริโภคผลิตภัณฑ์นมแปรรูป	ร้อยละ
อายุเก็บรักษาคำ	18.96
รสชาติไม่ถูกปาก	11.35
นำไปประกอบอาหารยาก	5.21
มีกลิ่นเฉพาะตัว	22.83
หาซื้อได้ยาก	21.09
ราคาสูง	10.81
ผลิตภัณฑ์ไม่หลากหลายไม่มีการประยุกต์กับวัตถุดิบอื่น	5.21
อื่น ๆ	4.54
รวม	100

จากตารางที่ 2.21 ผลสำรวจข้อมูลประสบการณ์และพฤติกรรมในการบริโภคนมแม่แปรรูปได้ว่า ปัญหาในการบริโภคผลิตภัณฑ์นมแม่ของผู้ตอบแบบสอบถามคือผลิตภัณฑ์ที่มีกลิ่นเฉพาะตัว และหาซื้อได้ยากเป็นสัดส่วนที่มากที่สุดและตามด้วย อายุการเก็บรักษาค่า ราคาไม่ถูกปาก ราคาสูง

2.1.3 ข้อมูลปัจจัยส่วนผสมทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์นมแม่

ตารางที่ 2.22 แสดงระดับความสำคัญของปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์นมแม่

ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปรผล
คุณภาพของผลิตภัณฑ์	4.18	0.788	มาก
ความสะดวกในการพกพา	3.63	0.897	มาก
ชนิดของบรรจุภัณฑ์	3.42	0.852	ปานกลาง
อายุการเก็บรักษา	3.78	0.983	มาก
รสชาติ	4.19	0.918	มาก
เนื้อสัมผัส	3.71	0.920	มาก
ความสะดวกในการปรุงรส	3.41	0.934	ปานกลาง
เป็นสินค้าไร้สารพิษ (Organic)	4.07	0.860	มาก
เป็นสินค้าปลอดสารพิษ	4.02	0.887	มาก
เป็นสินค้าได้รับมาตรฐานความปลอดภัยจากหน่วยงานที่น่าเชื่อถือ	3.78	0.881	มาก
ให้ข้อมูลด้านโภชนาการที่ชัดเจน	4.05	0.895	มาก
มีคุณค่าทางโภชนาการสูง	4.11	0.942	มาก
ไม่ใส่วัตถุกันเสีย	4.24	0.896	มาก
ความน่าเชื่อถือของแบรนด์	3.87	1.004	มาก

จากตารางที่ 2.22 แสดงถึงระดับความสำคัญของปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์นมแม่โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อการเลือกซื้อในระดับมาก ได้แก่ ไม่ใส่วัตถุกันเสีย รสชาติ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ มีคุณค่าทางโภชนาการสูง เป็นสินค้าไร้สารพิษ ให้ข้อมูลด้านโภชนาการที่ชัดเจน เป็นสินค้าปลอดสารพิษ อายุการเก็บรักษา เป็นสินค้าที่ได้รับมาตรฐานความปลอดภัยจากหน่วยงานที่น่าเชื่อถือ เนื้อสัมผัส

ความสะดวกในการพบปะ และชนิดของบรรจุภัณฑ์ ตามลำดับ ส่วนความสำคัญต่อการเลือกซื้อ ระดับปานกลาง ได้แก่ ชนิดของบรรจุภัณฑ์ และความสะดวกในการปรุงรส

ตารางที่ 2.23 แสดงระดับความสำคัญของปัจจัยด้านราคาที่มีผลต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์นมแปรรูป

ปัจจัยด้านราคา	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปรผล
ราคาเหมาะสมกับคุณภาพโดยรวม	3.90	0.894	มาก
ราคาเหมาะสมกับปริมาณโดยรวม	3.86	0.872	มาก
ราคาสินค้าบอกถึงคุณภาพในการเลือกใช้วัตถุดิบ	3.73	0.879	มาก
ราคาสินค้าบอกถึงภาพลักษณ์ของผู้บริโภค	3.64	0.925	มาก
ราคาสินค้าบ่งบอกถึงความมั่นใจในผู้ผลิต	3.82	0.866	มาก

จากตารางที่ 2.23 แสดงถึงระดับความสำคัญของปัจจัยด้านราคาที่มีผลต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์นมแปรรูปโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยด้านราคาที่มีผลต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์นมแปรรูปในระดับมากที่สุดคือ ราคาเหมาะสมกับคุณภาพ ราคาเหมาะสมกับปริมาณ ราคาสินค้าบอกถึงคุณภาพในการเลือกใช้วัตถุดิบ ราคาสินค้าบ่งบอกถึงความมั่นใจในผู้ผลิต และราคาสินค้าบอกถึงภาพลักษณ์ของผู้บริโภคตามลำดับ

ตารางที่ 2.24 แสดงระดับความสำคัญของปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีผลต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์นมแปรรูป

ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปรผล
ผู้จัดจำหน่ายเป็นผู้จัดจำหน่ายที่มีช่องทางการเข้าถึงได้สะดวก (มีจำหน่ายหลายสาขาเข้าถึงง่าย)	3.59	1.125	มาก
ผู้จัดจำหน่ายเป็นผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ	3.48	0.909	ปานกลาง
ผู้จัดจำหน่ายเป็นผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์เพื่อนักวิ่งสมัคร	3.46	0.851	ปานกลาง
ช่องทางการจัดจำหน่ายแบบ ออนไลน์	3.88	0.916	มาก
บริการจัดส่งถึงบ้าน (Delivery)	3.57	1.276	มาก

จากตารางที่ 2.24 แสดงถึงระดับความสำคัญของปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีผลต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์นมแปรรูปโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่ายที่ผู้ตอบ

แบบสอบถามให้ความสำคัญต่อการเลือกซื้อในระดับมากที่สุดคือ ช่องทางการจัดจำหน่ายแบบออนไลน์ ผู้จัดจำหน่ายเป็นผู้จัดจำหน่ายที่มีช่องทางการเข้าถึงได้สะดวก (มีจำหน่ายหลายสาขาเข้าถึงง่าย) และบริการจัดส่งถึงบ้าน (Delivery) ตามลำดับ ส่วนความสำคัญต่อการเลือกซื้อระดับปานกลาง ได้แก่ ผู้จัดจำหน่ายเป็นผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ และผู้จัดจำหน่ายเป็นผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์เพื่อนักวิ่งสมัครใจ

ตารางที่ 2.25 แสดงระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการส่งเสริมทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์นมแปรรูป

ปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปรผล
มีกิจกรรมประชาสัมพันธ์สินค้า ณ จุดขาย	3.39	1.154	ปานกลาง
มีกิจกรรมส่งเสริมการตลาดที่ดึงดูดลูกค้า (ลด แลก แจก แถม ฯลฯ)	3.36	1.325	ปานกลาง
การให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้า	3.93	2.397	มาก
มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	3.48	1.148	ปานกลาง
การโฆษณาผ่านช่องทางออนไลน์	3.90	1.189	มาก

จากตารางที่ 2.25 แสดงถึงระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการส่งเสริมทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์นมแปรรูปโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยด้านการส่งเสริมทางการตลาดที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อการเลือกซื้อในระดับมากที่สุดได้แก่ การให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้า และการโฆษณาผ่านช่องทางออนไลน์ ส่วนความสำคัญต่อการเลือกซื้อในระดับปานกลางได้แก่ มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า มีกิจกรรมส่งเสริมการตลาด (ลด แลก แจก แถม) และมีกิจกรรมประชาสัมพันธ์สินค้า ณ จุดขาย ตามลำดับ

2.1.4 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดของผลิตภัณฑ์ (Product Concept)

ตารางที่ 2.26 แสดงระดับความสำคัญของความคาดหวังในตัวผลิตภัณฑ์ต้นแบบ

ความคาดหวังในตัวผลิตภัณฑ์ต้นแบบ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปรผล
ใช้วัตถุดิบที่เป็นสินค้าปลอดสารพิษ	3.93	0.908	มาก
ใช้วัตถุดิบที่เป็นสินค้าไร้สารพิษ (Organic)	3.91	0.941	มาก
รสชาติและเนื้อสัมผัสที่แตกต่างจากนมแบบดั้งเดิม	3.76	0.869	มาก
ความหลากหลายของรสชาติ	3.61	0.906	มาก
ผลิตภัณฑ์ได้รับมาตรฐานรับรองด้านความปลอดภัยอาหาร	3.88	0.927	มาก
บรรจุภัณฑ์ที่สะดวกต่อการรับประทานและพกพา	3.91	0.930	มาก
อายุการเก็บรักษานานกว่านมแบบดั้งเดิม	3.94	0.887	มาก
ไม่ใช้วัตถุ/สารกันเสีย	4.13	0.902	มาก
คุณสมบัติที่ได้จากผลิตภัณฑ์ในแง่ของโปรตีน	4.07	0.908	มาก

ตารางที่ 2.26 แสดงถึงระดับความสำคัญของความคาดหวังในตัวผลิตภัณฑ์ต้นแบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญของความคาดหวังในตัวผลิตภัณฑ์ต้นแบบ ได้แก่ ไม่ใช้วัตถุ/สารกันเสีย คุณสมบัติที่ได้จากผลิตภัณฑ์ในแง่โปรตีน อายุการเก็บรักษานานกว่านมแบบดั้งเดิม ใช้วัตถุดิบที่เป็นสินค้าปลอดสารพิษ ใช้วัตถุดิบที่เป็นสินค้าไร้สารพิษ บรรจุภัณฑ์ที่สะดวกต่อการรับประทานและพกพา ผลิตภัณฑ์ได้รับมาตรฐานรับรองด้านความปลอดภัยอาหาร รสชาติและเนื้อสัมผัสที่แตกต่างจากนมแบบดั้งเดิม และความหลากหลายของรสชาติตามลำดับ

ตารางที่ 2.27 แสดงค่าร้อยละของความคาดหวังในผลิตภัณฑ์ด้านรสชาติ

ความคาดหวังในผลิตภัณฑ์ด้านรสชาติ	ร้อยละ
รสดั้งเดิม (ปรุงแต่งน้อยที่สุด)	49.81
รสออกไปทางเค็ม (คล้ายโปรตีนเกษตร)	17.95
รสเผ็ดร้อน (รสพริกไทยดำ เป็นต้น)	31.48
อื่น ๆ	0.77
รวม	100

จากตารางที่ 2.27 แสดงให้เห็นถึงความคาดหวังในผลิตภัณฑ์ด้านรสชาติสรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามคาดหวังให้ผลิตภัณฑ์เป็นรสดั้งเดิมสูงที่สุด

ตารางที่ 2.28 แสดงค่าร้อยละของความคาดหวังในผลิตภัณฑ์ด้านเนื้อสัมผัส

ความคาดหวังในผลิตภัณฑ์ด้านเนื้อสัมผัส	ร้อยละ
นุ่ม เคี้ยว ต้องเคี้ยวในการรับประทาน	39.40
เนียนละเอียด สามารถบดเคี้ยวได้ง่ายมาก	45.58
คงความเป็นเมล็ดของถั่วเหลืองเอาไว้	12.72
อื่น ๆ	2.30
รวม	100

จากตารางที่ 2.28 แสดงให้เห็นถึงความคาดหวังในผลิตภัณฑ์ด้านเนื้อสัมผัสสรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามคาดหวังให้ผลิตภัณฑ์มีเนื้อสัมผัสเนียนละเอียด สามารถบดเคี้ยวได้ง่ายสูงที่สุด

ตารางที่ 2.29 แสดงค่าร้อยละของความคาดหวังในผลิตภัณฑ์ด้านคุณประโยชน์เสริมที่คาดว่าจะได้รับ

ความคาดหวังในผลิตภัณฑ์ด้านคุณประโยชน์เสริมที่คาดว่าจะได้รับ	ร้อยละ
ช่วยในเรื่องการขับถ่าย	42.60
ช่วยให้รู้สึกผ่อนคลาย	11.70
ช่วยให้อารมณ์ดี	11.80
ช่วยให้ง่ายต่อการกลืน	32.40
อื่น ๆ	1.50
รวม	100

จากตารางที่ 2.29 แสดงให้เห็นถึงความคาดหวังในผลิตภัณฑ์ด้านคุณประโยชน์เสริมที่คาดว่าจะได้รับสรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามคาดหวังให้ผลิตภัณฑ์มีคุณประโยชน์เสริม ได้แก่ การช่วยในเรื่องการขับถ่ายสูงที่สุด

ตารางที่ 2.30 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของความคาดหวังในผลิตภัณฑ์ด้านบรรจุภัณฑ์

ความคาดหวังในผลิตภัณฑ์ด้านบรรจุภัณฑ์	จำนวน	ร้อยละ
บรรจุภัณฑ์แบบมองไม่เห็นผลิตภัณฑ์ด้านใน	54	13.50
บรรจุภัณฑ์ที่มองเห็นผลิตภัณฑ์	341	85.25
อื่น ๆ	5	1.25
รวม	400	100

จากตารางที่ 2.30 แสดงให้เห็นถึงความคาดหวังในผลิตภัณฑ์ด้านบรรจุภัณฑ์สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามคาดหวังให้บรรจุภัณฑ์เป็นแบบบรรจุภัณฑ์ที่มองเห็นผลิตภัณฑ์สูงสุด

ตารางที่ 2.31 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของความคาดหวังในผลิตภัณฑ์ด้านปริมาณสินค้าในบรรจุภัณฑ์

ความคาดหวังในผลิตภัณฑ์ด้านปริมาณสินค้าในบรรจุภัณฑ์	จำนวน	ร้อยละ
3 - 5 ชิ้น/1 ถุง	153	38.25
6 - 10 ชิ้น/1 ถุง	206	51.50
มากกว่า 10 ชิ้น/1 ถุง	41	10.25
รวม	400	100

จากตารางที่ 2.31 แสดงให้เห็นถึงความคาดหวังในผลิตภัณฑ์ด้านปริมาณสินค้าในบรรจุภัณฑ์สรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามคาดหวังให้ปริมาณผลิตภัณฑ์ในบรรจุภัณฑ์มีจำนวน 6 – 10 ชิ้น/1 ถุง สูงที่สุด

ตารางที่ 2.32 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของความคาดหวังในผลิตภัณฑ์ด้านราคาที่จะตัดสินใจซื้อในปริมาณ 1 บรรจุภัณฑ์

คาดหวังในผลิตภัณฑ์ด้านราคาที่จะตัดสินใจซื้อในปริมาณ 1 บรรจุภัณฑ์	จำนวน	ร้อยละ
40 - 50 บาท/1 ถุง	184	46.00
51 - 60 บาท/1 ถุง	119	29.80
61 - 70 บาท/1 ถุง	55	13.80
71 - 80 บาท/1 ถุง	35	8.75
อื่น ๆ ไปรกระบะ	7	1.75
รวม	400	100

จากตารางที่ 2.32 แสดงให้เห็นถึงความคาดหวังในผลิตภัณฑ์ด้านราคาที่จะจัดสินใจซื้อในปริมาณ 1 บรรจุภัณฑ์สรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามคาดหวังให้ราคาของผลิตภัณฑ์อยู่ที่ 40 – 50 บาท/ถุง

ตารางที่ 2.33 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของความคาดหวังในผลิตภัณฑ์หากผลิตภัณฑ์มีวางจำหน่าย

ความคาดหวังในผลิตภัณฑ์หากผลิตภัณฑ์มีวางจำหน่าย	จำนวน	ร้อยละ
ซื้อ	370	92.50
ไม่ซื้อ	30	7.50
รวม	400	100

จากตารางที่ 2.33 แสดงเห็นถึงความคาดหวังในผลิตภัณฑ์หากผลิตภัณฑ์มีวางจำหน่ายสรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีโอกาสในการซื้อผลิตภัณฑ์แนวคิดดังกล่าวจำนวนร้อยละ 92.50

2.2 สรุปผลการศึกษามิตีด้านอุปทานจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสอดคล้องกับการพัฒนารูปแบบและแผนธุรกิจ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 1 ราย ซึ่งเป็นสถานที่ผลิตอาหารที่ผลิตจากพืชโดยมียอดขายเมื่อปี 2561 กว่า 11 ล้านบาท สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

2.2.1 ส่วนที่หนึ่งความเป็นไปได้ในการผลิต

● คำถามที่ 1 ท่านเห็นความเป็นไปได้ของวัตถุดิบและส่วนผสมที่ใช้ในการผลิตของแนวคิดผลิตภัณฑ์เทมเป้ของผู้วิจัยเป็นอย่างไร

จากการการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า ในเรื่องของวัตถุดิบและส่วนผสมที่ใช้ในการผลิตของผลิตภัณฑ์แนวคิดเทมเป้ของผู้วิจัยนั้นสามารถผลิตได้แต่ผลลัพธ์ที่ได้นั้นขึ้นอยู่กับตัวผู้วิจัยว่าต้องการให้ผลิตภัณฑ์นั้นออกมามีลักษณะอย่างไร โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลว่าผลิตภัณฑ์ อาหารที่ผลิตจากพืช (plant base) นั้นโดยธรรมชาติเองมีไขมันที่ต่ำส่งผลให้เนื้อสัมผัสที่ได้นั้นจะแห้งกระด้างแตกต่างจากเนื้อสัตว์บางชนิดที่มีไขมันต่ำแต่ยังให้เนื้อสัมผัสที่นุ่มกว่าเนื่องจากมีองค์ประกอบอื่น ๆ ซึ่งหากต้องการให้ผลิตภัณฑ์นั้นมีเนื้อสัมผัสที่นุ่มขึ้นก็อาจจะต้องใส่น้ำมันเข้าไปซึ่งแต่ละน้ำมันก็จะมีต้นทุนที่แตกต่างกันดังนั้นหากจะผลิตคงต้องคำนึงถึงปัจจัยดังกล่าวเป็นส่วนสำคัญเนื่องจากจะส่งผลต่อผลิตภัณฑ์ ส่วนเรื่องของความเป็นไปได้ของการผลิตนั้นสามารถทำได้อยู่แล้วเนื่องจากผลิตภัณฑ์

เทมเป้นั้นเป็นผลิตภัณฑ์ที่ระดับครัวเรือนก็ทำได้หากจะปรับเป็นการผลิตในรูปแบบโรงงานนั้นก็ทำได้เช่นกัน แต่สิ่งที่ยากที่สุดในกระบวนการผลิตคือเทมเป้ตั้งต้นก่อนที่จะมาแปรรูป

- คำถามที่ 2 ความซับซ้อนของกระบวนการผลิตอยู่ในระดับใด และเทคนิคในการผลิตมีรูปแบบใดบ้าง

จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่าความซับซ้อนของกระบวนการผลิตนั้นหากมองถึงเรื่องกระบวนการนั้นไม่ซับซ้อนไม่ได้ใช้เทคโนโลยีในการผลิตขั้นสูง แต่สิ่งที่จะต้องควบคุมมากที่สุดนั้นคือตัวเทมเป้ที่เป็นวัตถุดิบตั้งต้นก่อนนำมาแปรรูป ทางผู้ผลิตให้ข้อมูลว่าหากให้ผู้ผลิตเพิ่มสายการผลิตการผลิตหรือเปลี่ยนสายการผลิตให้ทำเทมเป้ที่เป็นวัตถุดิบตั้งต้นให้ด้วยตั้งแต่กระบวนการแรกนั้นจะไม่รับผลิต แต่หากมีเทมเป้ที่ผ่านการรับรองมาตรฐานมาให้สามารถผลิตได้ไม่ยาก โดยทางโรงงานมีเครื่องจักรแปรรูปที่ตรงกับแนวคิดผลิตภัณฑ์ของผู้วิจัยอยู่แล้ว โดยเทคนิคที่ใช้เป็นเทคนิคประยุกต์เดียวกับผลิตภัณฑ์ที่โรงงานผลิตอยู่แล้วคือการนำเข้าเครื่องบดละเอียด ผ่านความร้อน และกรอกบรรจุ

- คำถามที่ 3 จำนวน/ขนาดของเครื่องจักรที่ใช้ในการดำเนินการเริ่มต้นจะเป็นในรูปแบบใด

จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่าการดำเนินการเริ่มต้นแปรรูปผลิตภัณฑ์เทมเป้ตามแนวคิดผลิตภัณฑ์ของผู้วิจัยนั้นสามารถทำได้ทั้งสองรูปแบบไม่ว่าจะเป็นกำลังการผลิตขนาดครัวเรือนหรือระดับโรงงานใช้เทคนิคใกล้เคียงกันแต่แตกต่างกันที่ผลลัพธ์ของผลผลิตและรายละเอียดเนื้อสัมผัสที่หากใช้เครื่องจักรระดับโรงงานนั้นจะมีความเนียนละเอียดมากกว่าในขั้นตอนของการบดสับ โดยหากผู้วิจัยมีเทมเป้ที่ผ่านการรับรองมาตรฐานอาหารมาให้โรงงานผลิตโรงงานผลิตสามารถผลิต ผลิตภัณฑ์แนวคิดดังกล่าวได้ทันทีเนื่องจากเป็นสายผลิตเดียวกับผลิตภัณฑ์ที่โรงงานผลิตอยู่แล้ว โดยการผลิตระดับโรงงานจะเริ่มหลังจากผ่านการทดลองในห้องปฏิบัติการ (lab scale) โดยมีค่าใช้จ่ายหลักหมื่นเพื่อทดสอบผลิตภัณฑ์

- คำถามที่ 4 รูปแบบของบรรจุภัณฑ์สำหรับบรรจุภัณฑ์จะเป็นในรูปแบบใด

จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่าผู้ผลิตให้ความเห็นแบบเดียวกับผู้วิจัยนั้นคือเป็นรูปแบบบรรจุภัณฑ์ถุงสุญญากาศแบบมองเห็นตัวผลิตภัณฑ์

- คำถามที่ 5 ศักยภาพในการขยายกำลังการผลิตในอนาคตจะเป็นในรูปแบบใด

จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่าศักยภาพการขยายกำลังการผลิตนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุดิบเทมเป้ตั้งต้นเนื่องจากเป็นจุดที่ส่งผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์ทั้งหมด หากผู้วิจัยสามารถควบคุมการผลิตเทมเป้ที่เป็นวัตถุดิบตั้งต้นในการผลิตได้ดี ผลิตได้จำนวนมาก การขยายกำลังการผลิตในรูปแบบอุตสาหกรรมก็ถือว่าไม่ใช่เรื่องยาก และให้ความเห็นเพิ่มว่าอาจจะต้องใช้ความสามารถในการตรวจสอบผลิตภัณฑ์มากกว่าผลิตภัณฑ์อื่น ๆ เนื่องจากเทมเป้นั้นเป็นผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวกับเชื้อแบคทีเรีย ดังนั้นการตรวจสอบว่าผลิตภัณฑ์ตรงตามมาตรฐาน ตามหลักการของกฎหมายอาหารนั้นเป็นเรื่องที่มีต้นทุนสูง

- คำถามที่ 6 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้นแบบ (Product Prototype) สามารถทำในรูปแบบใดได้บ้าง

จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้นแบบนี้สามารถทำได้ที่โรงงานผลิตของผู้ให้สัมภาษณ์ได้เลย โดยมีเงื่อนไขว่าผู้วิจัยต้องจัดหาแม่พิมพ์ที่ผ่านการรับรองมาตรฐานอาหาร โดยเงินลงทุนเริ่มต้นต่ำกว่า 5 หมื่นบาท

- คำถามที่ 7 คำแนะนำและความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการผลิต
- จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า ผู้ให้สัมภาษณ์นั้น ได้ให้คำแนะนำและความคิดเห็นเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ได้ดังนี้

1. แนวโน้มของผลิตภัณฑ์แม่พิมพ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นว่าผลิตภัณฑ์แม่พิมพ์นั้น พึ่งเข้ามาเป็นที่สนใจอีกรอบหลังจากเคยมีมาเมื่อหลายปีก่อนแต่ยังมองว่าการบริโภคผลิตภัณฑ์แม่พิมพ์ของผู้บริโภคไทยนั้นยังเป็นการบริโภคแบบกระแสอยู่เนื่องจากผู้บริโภคส่วนใหญ่อยู่ระดับที่มีกำลังจ่ายและตัวผลิตภัณฑ์แม่พิมพ์นั้นก็อยู่ในระดับราคาที่สูงกว่าผู้บริโภคทั่วไปจะเข้าถึงหรือรับประทานได้บ่อยครั้ง อีกทั้งยังให้ความเห็นส่วนตัวว่ามีรสชาติที่ไม่ถูกปากเท่าไรเหมาะกับกลุ่มคนที่รักและใส่ใจสุขภาพ

2. แนวคิดผลิตภัณฑ์ของผู้วิจัย จากการที่ผู้วิจัยได้อธิบายถึงแนวคิดของผลิตภัณฑ์ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นและคำแนะนำว่าผู้วิจัยต้องศึกษาให้ละเอียดว่าต้องการจุดเด่นอะไรที่สุดของผลิตภัณฑ์ที่จะทำเป็นเรื่องโปรตีนสูง การดูดซึมโปรตีนได้เร็ว หรือคุณประโยชน์อื่น ๆ เนื่องจากแนวคิดของผู้วิจัยนั้นคือการเอาแม่พิมพ์ที่เป็นธรรมชาติที่ผู้บริโภคเข้าใจอยู่แล้วมาผ่านกระบวนการแปรรูปเพื่อให้ผลิตภัณฑ์นั้นสามารถรับประทานได้สะดวกมากขึ้นเก็บได้ระยะยาวมากขึ้น สิ่งที่ต้องทำมากขึ้นก็คือสร้างความเข้าใจให้กับผู้บริโภคได้ว่าแม่พิมพ์แปรรูปดังกล่าวนี้จะเข้าไปแก้ปัญหาด้านในของผู้บริโภค และยังให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่าจากประสบการณ์การผลิตอาหารที่ผลิตจากพืชเพื่อผู้ที่เลือกที่จะไม่บริโภคเนื้อสัตว์นั้นความอร่อยยังถือเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับผู้บริโภคส่วนใหญ่อยู่ส่วนเรื่องอื่น ๆ นั้นถือเป็นความสำคัญที่รองลงมา

3. ด้านการผลิตและขายจริง ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นว่าแม่พิมพ์นั้นถูกเข้าใจว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่ผ่านการหมักแล้วได้คุณประโยชน์เพิ่มขึ้นเช่น Probiotic และวิตามินต่าง ๆ หากผู้วิจัยแน่ใจว่ามีกลุ่มผู้บริโภคที่ต้องการรับประทานแม่พิมพ์ในรูปแบบใหม่ ๆ ก็อาจจะเป็นไปได้ในแง่ของการขาย ส่วนในเรื่องของการผลิตนั้นแนะนำว่าให้เริ่มในระดับครัวเรือนก่อนเนื่องจากมองว่าจำนวนผู้บริโภคนั้นเป็นกลุ่มที่เล็กมากแต่ก็ยังมีโอกาสเนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูงหากเราสามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้บริโภครุ่นดังกล่าว ส่วนการผลิตในแง่ครัวเรือนนั้นถือว่าทำได้เนื่องจากแม่พิมพ์มีการศึกษามาแล้วในประเทศไทยรวมถึงกฎหมายอาหารของประเทศเราก็รองรับแล้ว มีผู้ผลิตจำนวนหนึ่งที่ทำแม่พิมพ์แบบเชิงพาณิชย์ หากมีผลิตภัณฑ์ที่แปลกใหม่ขึ้นมา ก็ถือเป็นเรื่องที่ดีในตลาด

2.2.2 ส่วนที่สองความเป็นไปได้ด้านกฎหมายอาหาร

- คำถามที่ 1 กระบวนการเพื่อให้ได้การรับรองมาตรฐานอาหาร ควรเป็นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า กระบวนการเพื่อให้ได้การรับรองมาตรฐานอาหารนั้นหากว่าจ้างผู้ให้สัมภาษณ์หรือโรงงานที่รับผลิต ทางผู้ผลิตต้องมั่นใจว่าผลิตภัณฑ์นี้สามารถผ่านกฎหมายอาหารจึงรับผลิตส่วนแนวคิดผลิตภัณฑ์ของผู้วิจัยนั้นไม่มีปัญหาในเรื่องการผ่านรับรองมาตรฐานอาหาร หากขายภายในประเทศจุดที่สำคัญที่สุดคือตัววัตถุดิบเทมเป้ที่จะใช้เป็นตัวตั้งต้นในการผลิตต้องมีมาตรฐานอาหารรับก่อน ส่วนหากผลิตเองในรูปแบบครัวเรือนก็ทำตามกฎหมายอาหาร

- คำถามที่ 2 คำแนะนำเพิ่มเติมเกี่ยวกับความเป็นไปได้ด้านกฎหมายอาหาร

จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลไว้แล้วตั้งแต่คำถามที่ 1 จึงไม่มีคำแนะนำเพิ่มเติม

2.3 การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย

ในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท ชัมมะ – ซาคิ จำกัด ได้ใช้เครื่องมือ STP (Segmentation, Targeting, Positioning) ในการเลือกกลุ่มเป้าหมายและวางแผนการตลาด โดยการใช้เครื่องมือ STP จะทำให้องค์กรสามารถเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อตอบสนองลูกค้าได้อย่างถูกเป้าหมาย โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์แต่ละส่วนดังนี้

2.3.1 การวิเคราะห์การแบ่งส่วนตลาด (segmentation)

ในการแบ่งส่วนตลาดของผลิตภัณฑ์เทมเป้เนื้อสัมผัสเนียนละเอียดพร้อมรับประทานตรา “Beppe” จะเน้นการทำการตลาดเฉพาะกลุ่มโดยใช้เกณฑ์การแบ่งส่วนตลาดดังนี้

- ด้านภูมิศาสตร์ (Geographic) เป็นผู้ที่ดำเนินชีวิตและอาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครเป็นหลัก
- ด้านพฤติกรรมผู้บริโภค (Behavioral) ผู้บริโภคกลุ่มที่มีพฤติกรรมหลักคือการบริโภคอาหารที่ผลิตจากสัตว์ ผู้บริโภคกลุ่มที่มีพฤติกรรมบริโภคอาหารแบบนักมังสวิรัติ โดยสามารถแบ่งได้เป็น 2 แบบประเภทหลัก ได้แก่ 1) นักมังสวิรัติแบบเคร่งครัด และ 2) นักมังสวิรัติแบบไม่เคร่งครัด (ยังรับประทานผลิตภัณฑ์จากนมหรือไข่) ผู้บริโภคกลุ่มที่มีพฤติกรรมเลือกที่จะบริโภคอาหารที่มีประโยชน์

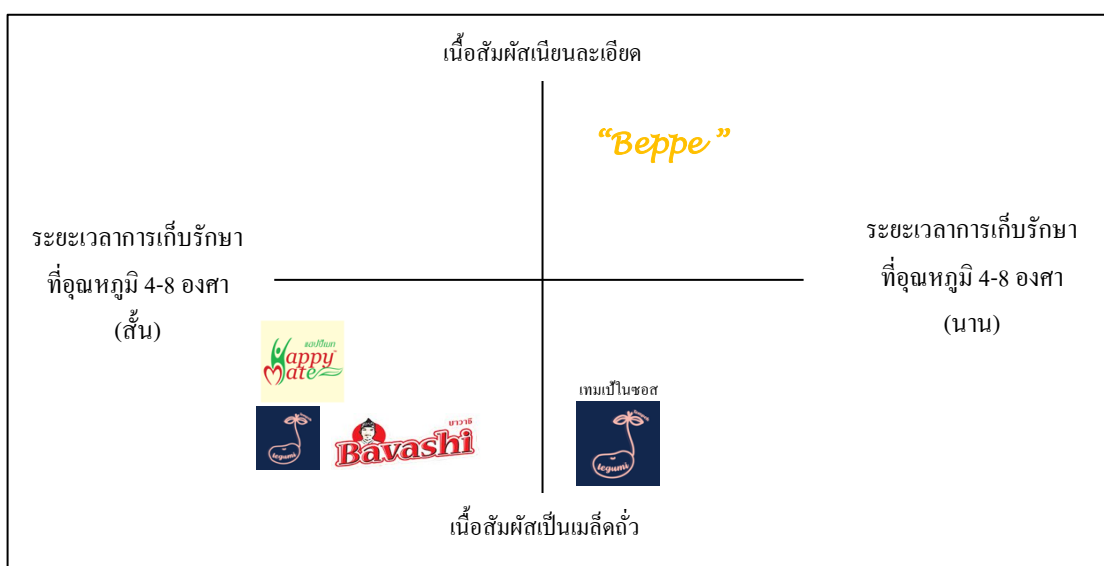
- ด้านประชากรศาสตร์ (Demographic) กลุ่มผู้บริโภคในช่วงอายุ 25 – 60 ปี เนื่องจากเป็นวัยที่สามารถตัดสินใจซื้อได้ด้วยตนเองเนื่องจากเป็นวัยทำงานในช่วงเริ่มต้นถึงช่วงปลายของการทำงานมีรายได้ที่แน่นอน

2.3.2 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer target)

- กลุ่มเป้าหมายหลัก: กลุ่มผู้บริโภคอายุ 25 - 40 ปี เป็นผู้ที่มึพฤติกรรมกรการหลีกเลี่ยงการบริโภคอาหารที่ผลิตจากสัตว์ (เนื้อสัตว์) หรือเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมกรการบริโภคอาหารแบบนักมังสวิวัตติ
- กลุ่มเป้าหมายรอง: กลุ่มผู้บริโภคอายุ 41 - 50 ปี เป็นผู้ที่มึพฤติกรรมกรการหลีกเลี่ยงการบริโภคอาหารที่ผลิตจากสัตว์ (เนื้อสัตว์) หรือเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมกรการบริโภคอาหารแบบนักมังสวิวัตติ

2.3.3 การวางตำแหน่งทางการตลาด (Positioning)

บริษัทได้วางตำแหน่งผลิตภัณฑ์โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งในด้านเนื้อสัมผัสและระยะเวลาการเก็บรักษาแสดงได้ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดงการวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์

- การวิเคราะห์คู่แข่งขั้นและการแข่งขัน (ภาพรวม)

จากการสำรวจผู้เล่นในตลาดผลิตภัณฑ์เทมเป้ทั้งหมดสามารถแสดงรายละเอียดการเปรียบเทียบเพื่อวิเคราะห์การแข่งขันได้ดังตารางที่ 2.33

ตารางที่ 2.34 การวิเคราะห์คู่แข่งชั้นและการแข่งขันในภาพรวมของผลิตภัณฑ์เทมเป้ในประเทศไทย

ชื่อตราสินค้า	Beppe	Legumi	Tempeh soya	Bavashi	HappyMate
รูปแบบการจดทะเบียน	นิติบุคคล	บุคคลธรรมดา	บุคคลธรรมดา	บุคคลธรรมดา	นิติบุคคล (สามพรานฟู๊ดส์)
วันที่ผลิตภัณฑ์วางจำหน่าย	-	2563	2561	2559	2561
รูปผลิตภัณฑ์เทมเป้ (แบบแปรรูป)	เทมเป้เนื้อสัมผัสเนียน ละเอียดพร้อมปรุง อาหาร	1. เทมเป้ทอดกรอบ (9 รสชาติ) 2. เทมเป้ในซอสพร้อมรับประทาน (180 กรัม 90 บาท)	ไม่มี	- แกงกะหรี่เทมเป้พร้อม รับประทาน (180 กรัม 99 บาท)	ไม่มี
รูปผลิตภัณฑ์เทมเป้ (แบบดั้งเดิมหรือสด)	ไม่มี	1. ถั่วเหลือง (220 กรัม 80 บาท) 2. ถั่วเหลืองผสมถั่วแดงและชิกพี (220 กรัม 95 บาท) 3. ถั่วเหลืองและเมล็ดพืชรวม 9 ชนิด	1. ถั่วเหลือง	1. ถั่วเหลือง (200 กรัม 45 บาท) 2. ถั่วเหลืองผสมข้าวสังหยด (200 กรัม 45 บาท)	1. ถั่วเหลือง (150 กรัม 37 บาท) 2. ถั่วเหลืองผสมงา (150 กรัม 37 บาท) 3. ถั่วชิกพีผสมควินัว (150 กรัม 85 บาท)
รูปผลิตภัณฑ์เทมเป้ (แบบดั้งเดิมหรือสด)		3. ถั่วเหลืองและเมล็ดพืชรวม 9 ชนิด 4. ถั่วเหลืองผสมงา (220 กรัม 90 บาท) 5. ถั่วเหลืองผสมงม่อน (220 กรัม 100 บาท) 6. ถั่วเหลืองผสมควินัว (220 กรัม 100 บาท) 7. ถั่วชิกพี (220 กรัม 100 บาท) 8. ถั่วเลนทิล (220 กรัม 110 บาท) 9. คีนัว (220 กรัม 180 บาท)			4. ถั่วดำ (150 กรัม 60 บาท)

- การวิเคราะห์คู่แข่งและการแข่งขัน (ผลิตภัณฑ์ใกล้เคียง)

จากการสำรวจผู้เล่นในตลาดผลิตภัณฑ์เทมเป้ทั้งหมดสามารถคัดเลือกผลิตภัณฑ์ที่ใกล้เคียงและวิเคราะห์การแข่งขัน ได้ดังตารางที่ 2.43

ตารางที่ 2.35 การวิเคราะห์คู่แข่งและการแข่งขันผลิตภัณฑ์เทมเป้ที่ใกล้เคียงกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท ชัมมะ - ชาติ จำกัด

ชื่อตราสินค้า	Beppe	HappyMate
รูปแบบการจัดทะเบียน	นิติบุคคล	นิติบุคคล
รูปผลิตภัณฑ์เทมเป้	เทมเป้เนื้อสัมผัสเนียนละเอียดพร้อมปรุงอาหาร	เทมเป้รูปบับดั้งเดิม
รูปของกำลังการผลิต	โรงงานผลิตขนาดเล็ก	โรงงานผลิตขนาดกลาง
มาตรฐานสถานที่ผลิต	GMP	GMP
มาตรฐานอาหารที่ได้รับรอง	1. เครื่องหมายอาหารและยา (อย.)	1. เครื่องหมายอาหารและยา (อย.)
วัตถุดิบหลักที่ใช้ในผลิตภัณฑ์	ถั่วเหลืองจากเกษตรกรไทย	ถั่วเหลือง
การจัดเก็บรักษาและอายุการจัดเก็บ	เก็บอุณหภูมิ 4-8 องศา : สูงสุด 20 วัน	แช่แข็ง : สูงสุด 30 วัน (ต้องปรุงทันทีเมื่ออุณหภูมิห้อง)
รูปแบบของเนื้อสัมผัส	เนียนละเอียด สับบด ง่าย	ดั้งเดิมเป็นเม็ล็ดถั่ว
ราคาผลิตภัณฑ์ (ทั้งหมด)	50 บาท / 180 กรัม	37 บาท /150 กรัม
ราคาผลิตภัณฑ์ (ต่อกิโลกรัม)	277 บาท	247 บาท
ช่องทางการจัดจำหน่าย	Online : Facebook, Line OA Offline : ร้านขายผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ, ร้านอาหาร	Offline : Modern Trade

2.4 แผนกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด

2.4.1 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์เทมเป้เนื้อสัตว์แปรรูปเนื้อสัตว์เนื้อนุ่มพร้อมรับประทาน ตรา “Beppe” เป็นผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากผลิตภัณฑ์เทมเป้ในตลาดที่มีอยู่เนื่องจากให้เนื้อสัมผัสที่เนียนละเอียดสร้างประสบการณ์ที่แปลกใหม่ในการปรุงอาหารสำหรับผู้ที่ต้องการหลีกเลี่ยงการรับประทานเนื้อสัตว์ สร้างมุมมองใหม่ให้ผู้บริโภคเข้าใจว่าเทมเป้เป็นหนึ่งในวัตถุดิบใช้ปรุงอาหารได้สะดวกเนื่องจาก ผลิตภัณฑ์เทมเป้ ตรา “Beppe” มีอายุการจัดเก็บยาวนานถึง 14-20 วัน ที่อุณหภูมิ 4 – 8 องศาเซลเซียส (ในตู้เย็น) รวมถึงคุณสมบัติหลักที่ผู้หลีกเลี่ยงเนื้อสัตว์ต้องการนั่นคือ มีโปรตีนสูงพร้อมทั้งร่างกายสามารถดูดซึมได้เร็วขึ้นจากกระบวนการผลิตเทมเป้ทั้งนี้ผลิตภัณฑ์ยังใช้วัตถุดิบหลักที่มาจากเกษตรกรไทย โดยมีกรรมวิธีเฉพาะในการผลิตเพื่อให้มีกลิ่นและรสชาติที่เหมาะสมแก่การเป็นวัตถุดิบเพื่อปรุงอาหารต่อผ่านสถานที่ผลิตอาหารที่ได้การรับรองมาตรฐาน Primary GMP

2.4.2 กลยุทธ์ด้านราคา

การกำหนดราคาของผลิตภัณฑ์เทมเป้เนื้อสัตว์แปรรูปพร้อมรับประทาน ตรา “Beppe” จะใช้กลยุทธ์ด้านราคาสองด้านเพื่อกำหนดราคาได้แก่ กลยุทธ์ราคาต้นทุนบวกกำไร (Cost plus pricing) และ กลยุทธ์ราคาสินค้าคู่แข่ง (Competition Base Pricing) เนื่องจากกิจการมองว่าผู้บริโภคที่ผ่านประสบการณ์บริโภคเทมเป้มาก่อนนั้นคุ้นชินกับราคาตลาดและถือว่าเป็นราคาที่ยอมรับได้ทั้งนี้กิจการคาดว่าจะตั้งราคาผลิตภัณฑ์อยู่ที่ 50 บาทต่อถุง (150 กรัม)

2.4.3 กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

จากการสำรวจตลาดกิจการพบว่าช่องทางสำคัญที่จะสามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้มีประสิทธิภาพมากที่สุดแบ่งออกได้ดังนี้

- Social Commerce นั้นเป็นช่องทางการขายที่ผู้บริโภคนั้นซื้อเทมเป้มากที่สุดเนื่องจากในตลาดปัจจุบันเทมเป้นั้นยังไม่มีวางจำหน่ายอย่างแพร่หลายเหตุผลเป็นเพราะความยากในการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ การขายให้ลูกค้าผ่านช่องทางดังกล่าวกิจการสามารถควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ได้ด้วยตนเองและสามารถทำกิจกรรมการตลาดได้ตรงกลุ่มเป้าหมายมากกว่าช่องทางอื่น ๆ ทั้งนี้จากพฤติกรรมที่ผู้บริโภคคุ้นชินกิจการจึงมั่นใจว่าโอกาสในสร้างความตระหนักรู้จนถึงกระบวนการตัดสินใจซื้อนั้นสามารถเกิดได้ผ่านช่องทาง Social Commerce ได้ง่ายที่สุดซึ่งกิจการจะให้ความสำคัญในช่องทาง Facebook Page และ Line Official

- ร้านจำหน่ายสินค้าเพื่อสุขภาพ นั้นเป็นอีกหนึ่งช่องทางที่กลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายของผลิตภัณฑ์นั้นจะเลือกเดินเข้าไปค้นหาสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ตนเองต้องการ ทั้งนี้การมีผลิตภัณฑ์ของกิจการวางอยู่จะสร้างการรับรู้ถึงผลิตภัณฑ์และแบรนด์ของกิจการได้เพิ่มมากขึ้นเนื่องจากบุคคลที่เดินเข้ามาเลือกซื้อสินค้าผ่านร้านจำหน่ายสินค้าเพื่อสุขภาพนั้นเป็นบุคคลที่เป็นกลุ่มเฉพาะมีความสนใจด้านสุขภาพมากกว่าบุคคลทั่วไปดังนั้นกิจการจึงมองว่าเป็นอีกหนึ่งช่องทางที่จะเพิ่มยอดขายและการเข้าถึงผลิตภัณฑ์ให้แก่ผู้บริโภคได้ และหนึ่งในจุดเด่นของผลิตภัณฑ์คือมีอายุการจัดเก็บรักษาประมาณ 2 สัปดาห์ ส่งผลให้มีความได้เปรียบในการวางจำหน่ายสินค้าได้มากกว่าผลิตภัณฑ์แบบดั้งเดิมที่ต้องแช่แข็งหรือหมุดอายุภายใน 1 สัปดาห์
- ร้านอาหารเพื่อสุขภาพ สำหรับช่องทางร้านอาหารนั้นกิจการทำการตลาดร่วมกับร้านอาหารตัวอย่างเช่นการให้วัตถุดิบส่วนหนึ่งเพื่อให้ร้านอาหารนำไปปรุงอาหารหรือทำเป็นเมนูพิเศษร่วมกับแบรนด์ โดยกิจการจะเลือกร้านอาหารที่กลุ่มเป้าหมายหลักของผลิตภัณฑ์เลือกเข้ารับบริการโดยมองเป็นร้านอาหารมังสวิรัต ร้านอาหารเจ ที่มีพื้นที่ในการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของกิจการหรืออาจใช้รูปแบบการคิดป้ายว่ามีจำหน่าย

2.4.4 กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมกิจกรรมทางการตลาด

สำหรับกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมกิจกรรมทางการตลาดนั้นช่วงเริ่มต้น 3 ปีแรก กิจการใช้การว่าจ้างผู้ที่มีประสบการณ์เข้ามาทำการตลาดให้โดยแบ่งเป็นการตลาดออนไลน์และออฟไลน์ โดยมีเป้าหมายหลักการสื่อสารให้ผู้บริโภคเข้าใจว่าผลิตภัณฑ์เทมเป้ตรา “Beppe” นั้นคือหนึ่งในวัตถุดิบเพื่อปรุงอาหารสำหรับผู้ที่ต้องการหลีกเลี่ยงการรับประทานเนื้อสัตว์

ตารางที่ 2.36 แผนการดำเนินการกิจกรรมทางการตลาดและกรอบเวลา

กลยุทธ์ทางการตลาด	ปีที่				
	1	2	3	4	5
ด้านผลิตภัณฑ์					
ผลิตภัณฑ์ใหม่	■	■	■		
วิจัยและพัฒนาเชิงนวัตกรรม				■	■
มาตรฐานการผลิต	■	■	■	■	■
ด้านราคา					
ต้นทุนและคู่แข่งในตลาด	■	■	■	■	
มูลค่าที่ลูกค้าให้					■

ตารางที่ 2.36 แผนการดำเนินการกิจกรรมทางการตลาดและกรอบเวลา (ต่อ)

กลยุทธ์ทางการตลาด	ปีที่				
	1	2	3	4	5
ด้านสถานที่จัดจำหน่าย					
สังคมออนไลน์ (Social commerce)					
ร้านจำหน่ายสินค้าเพื่อสุขภาพ					
ร้านอาหารเพื่อสุขภาพ					
ด้านการส่งเสริมกิจกรรมทางการตลาด					
สร้างการรับรู้แบรนด์					
สร้างความยั่งยืน					
ระบบสมาชิก					

บทที่ 3

แผนการดำเนินงานเพื่อการจัดการทรัพยากรธุรกิจ

3.1 วิสัยทัศน์

“เป็นองค์กรที่ผู้บริโภคที่มีพฤติกรรมการรับประทานอาหารที่หลีกเลี่ยงเนื้อสัตว์นี้ถึงภายใน 5 ปี”

3.2 พันธกิจ

“สร้างประสบการณ์ในการประกอบอาหารหรือรับประทานอาหารสำหรับผู้ที่มีความต้องการหลีกเลี่ยงบริโภคเนื้อสัตว์ ผ่านผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพได้รับมาตรฐานรับรอง ใช้อัตถุคิบัหลักจากเกษตรกรภายในประเทศ”

3.3 เป้าหมายธุรกิจ

1. ผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นเนื้อสัมผัสเนียนละเอียดพร้อมรับประทานตรา Beppe ให้ถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย
2. สร้างการตระหนักรู้และการจดจำแบรนด์
3. เป็นพันธมิตรเชิงธุรกิจกับร้านอาหารที่กลุ่มลูกค้าเลือกใช้บริการ

3.4 แผนการจัดการกลยุทธ์ด้านทรัพย์สินทางปัญญา

1. ประเภททรัพย์สินทางปัญญาที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบธุรกิจประกอบไปด้วย
 - ความลับทางการค้า (Trade Secret) คือสูตรที่ใช้ในการผลิต
 - เครื่องหมายการค้า (Trademark) ภายใต้อี่ห้อ “Beppe (เบเป้)”
2. แผนการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาสามารถแยกได้ตามประเภทของทรัพย์สินทางปัญญาได้ดังนี้

ความลับทางการค้า (Trade Secret) ถึงแม้กิจการฉั่มมะ – ชาติซึ่งเป็นกิจการครอบครัวมีกำลังการผลิตอยู่ในระดับครัวเรือน มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 7 คน โดย 4 คน เป็นผู้ก่อตั้งและเป็นสมาชิกครอบครัวแต่ก็ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความลับทางการค้าโดยกิจการจะมีการบันทึกข้อมูลสูตรและกระบวนการผลิตไว้ในเอกสารที่เข้าถึงได้เฉพาะผู้ก่อตั้งเท่านั้น สำหรับพนักงานที่จะเข้ามาทำงานในส่วนของผลผลิตก็จะมีขั้นตอนที่ทำให้พนักงานผลิตนั้นทราบน้อยที่สุดเกี่ยวกับขั้นตอนการผลิตทั้งหมดรวมถึงวัตถุดิบและสูตรที่ใช้ในการผลิต

เครื่องหมายการค้า (Trademark) เนื่องจากกิจการไม่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องการจดทะเบียนเครื่องหมายการค้าและทราบว่าหากมีข้อผิดพลาดจะใช้เวลาในการแก้ไขหรือพิจารณาที่ยาวนาน กิจการจึงใช้รูปแบบการจ้างบริษัทกฎหมายที่ให้บริการด้านทรัพย์สินทางปัญญาแบบครบวงจรให้ดำเนินการยื่นจดทะเบียนเครื่องหมายการค้า

3.5 โครงสร้างองค์กร

3.5.1 ผู้บริหารและทีมงาน

บริษัท ฉั่มมะ - ชาติ จำกัด เติบโตจากกิจการบุคคลธรรมดาจดทะเบียนพาณิชย์โดยจุดเริ่มต้นเกิดจากความต้องการคนในครอบครัวนั้นมีกิจกรรมที่ทำร่วมกันโดยกิจกรรมดังกล่าวนั้นต้องเกิดประโยชน์ต่อสังคมและผู้บริโภคหรือลูกค้าให้ได้มากที่สุด ทีมบริหารจึงประกอบไปด้วยสมาชิกครอบครัวทั้งหมด สามารถช่วยเหลืองานกันได้ในทุกฝ่ายแต่ก็มีการแบ่งอำนาจกันตัดสินใจในแต่ละบุคคลที่ดูแลในแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน ถึงแม้ช่วงเริ่มต้นบริษัทจะมีขนาดองค์กรที่เล็ก แต่หนึ่งในผู้บริหารนั้นก็มีประสบการณ์บริหารกิจการขนาดกลางที่มีพนักงานสูงสุด 50 คนมาก่อนดังนั้นการบริหารของผู้บริหารจึงเป็นการผสมผสานระหว่างความละเอียดและความยืดหยุ่นขึ้นอยู่กับงานที่บริหารจัดการอยู่ มีการกำหนดการบริหารงานอย่างชัดเจน ตรวจสอบได้ มีมาตรฐาน รวมถึงการบริหารจัดการด้านการเงินและบัญชี บริษัท ฉั่มมะ – ชาติ จำกัด ได้มีการจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่มและใช้รูปแบบบัญชีเดียวมีการยื่นแบบภาษีที่เกี่ยวข้องมาตั้งแต่เริ่มกิจการ

3.5.2 รายชื่อผู้บริหารและตำแหน่งของบริษัท ฉั่มมะ – ชาติ จำกัด

- นายศพล เลิศวิมลชัยศิริ ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายบริหาร
- นางสาววิมพร เลิศวิมลชัยศิริ ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายขาย
- นายกุศล บุรพาล้างจน ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายการเงินและบัญชี

- นางสาวเกื้อกุศล บุรพากล้าจน ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายผลิต

3.5.3 จำนวนและหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรของบริษัท ชัมมะ – ชาติ จำกัด

ตารางที่ 3.1 จำนวนและหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร

ตำแหน่ง	จำนวน	ความรับผิดชอบ
หัวหน้าฝ่ายบริหาร	1	<ol style="list-style-type: none"> 1. บริหารจัดการ กิจกรรมและการดำเนินงานทั่วทั้งที่เกิดขึ้นในบริษัท เพื่อให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ พันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนดขึ้น 2. บริหารทรัพยากรในบริษัทเพื่อให้แต่ละฝ่ายงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. กำหนดและตัดสินใจการดำเนินงานของบริษัท รวมถึงอนุมัติเรื่องการเงินในกิจการ
ผู้จัดการฝ่ายขาย	1	<ol style="list-style-type: none"> 1. วางแผนและกำหนดกลยุทธ์การขาย 2. กำหนดเป้าหมายของการขายผลิตภัณฑ์ 3. ติดต่อประสานงานเกี่ยวกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการขายผลิตภัณฑ์ 4. ประสานงานกับทีมการตลาดที่กิจการใช้รูปแบบการจ้างผู้ให้บริการ(out source)
ผู้จัดการฝ่ายการเงินและบัญชี	1	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดนโยบายการเงินและบัญชี รวมถึงเป็นผู้กำหนดระบบบัญชีของกิจการ 2. บันทึก ตรวจสอบหลักฐานทางบัญชีที่เกี่ยวข้องกับกิจการ รวมถึงเป็นผู้ยื่นเรื่องต่อเจ้าของกิจการ 3. จัดทำรายงานภาษีที่เกี่ยวข้องกับกิจการเพื่อนำส่งให้กับหน่วยงานราชการตามกำหนดเวลา
ผู้จัดการฝ่ายผลิต	1	<ol style="list-style-type: none"> 1. บริหารจัดการวางแผน ควบคุม และตรวจสอบกระบวนการในการผลิตผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กิจการกำหนด

3.5.4 อำนาจการลงนามของบริษัท ชัมมะ – ชาติจำกัดและจำนวนทุนจดทะเบียน

บริษัท ชัมมะ - ชาติ จำกัดมีประธานกรรมการบริหาร 1 คน โดยมีอำนาจผูกขาดในการลงนามผูกพันกับบริษัท คือนาย ยศพล เลิศวิมลชัยศิริ

3.5.5 รายชื่อผู้ถือหุ้นและสัดส่วนการถือครอง ผู้ถือหุ้นแยกตามรายชื่อของบริษัท ชัมมะ - ชาติ จำกัด

ตารางที่ 3.2 รายชื่อผู้ถือหุ้นและสัดส่วนการถือครอง

ลำดับ	รายชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวน (หุ้น)	สัดส่วน (ร้อยละ)	คิดเป็นมูลค่า (บาท)
1	วรัมพร เลิศวิมลชัยศิริ	400	40	320,000.00
2	เกื้อกุลศล บุรพากล้ำจน	200	20	160,000.00
3	กุลศล บุรพากล้ำจน	200	20	160,000.00
4	ยศพล เลิศวิมลชัยศิริ	200	20	160,000.00
	รวม	1,000	100	800,000.00

3.5.6 แผนปฏิบัติการอัตรากำลังคนของบริษัท ชัมมะ – ชาติ จำกัด

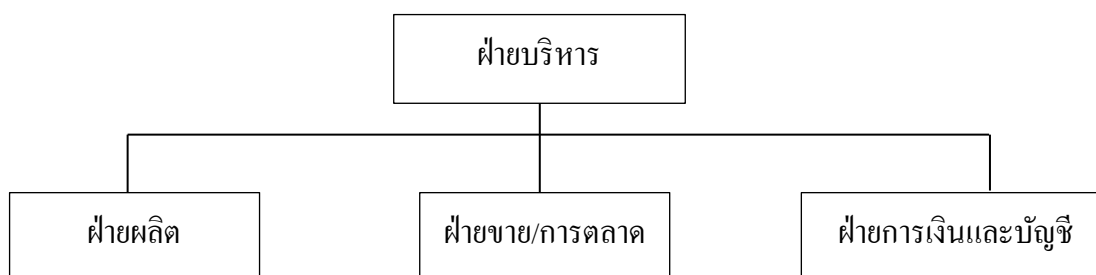
ตารางที่ 3.3 แผนปฏิบัติการอัตรากำลังคน

ตำแหน่ง	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)	จำนวน (คน)
หัวหน้าฝ่ายบริหาร	1	1	1	1	1
ผู้จัดการฝ่ายขาย	1	1	1	1	1
ผู้จัดการฝ่ายการเงินและบัญชี	1	1	1	1	1
ผู้จัดการฝ่ายผลิต	1	1	1	1	1
พนักงานฝ่ายผลิต	2	2	2	3	3

3.5.7 โครงสร้างองค์กรของบริษัท ชัมมะ – ชาติ จำกัด

บริษัท ชัมมะ – ชาติ จำกัด การเปลี่ยนรูปแบบการจดทะเบียนการค้าแบบบุคคลธรรมดา เป็นนิติบุคคลเพื่อความน่าเชื่อถือในการทำธุรกิจรวมถึงเป็นการเพิ่มทุนเพื่อให้กิจการนั้นมีระบบมากยิ่งขึ้น แต่ทั้งนี้กิจการเกิดขึ้นจากบุคคลในครอบครัวซึ่งมีความคิดเห็นในการทำธุรกิจตรงกัน ดังนั้น จึงใช้โครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ (Flat Organization) เนื่องจากเหมาะสมสำหรับองค์กรที่เริ่มก่อตั้งใหม่ หรือเป็นองค์กรขนาดเล็ก ตำแหน่งงาน ไม่สลับซับซ้อนเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารสามารถ

ตัดสินใจดำเนินการหรือยกเลิกดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรได้อย่างรวดเร็ว โดยมีแผนโครงสร้างองค์กรดังนี้ ภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 โครงสร้างองค์กรบริษัท ชัมมะ - ชาติ จำกัด

3.6 แผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรกิจกรรมหลัก

3.6.1 ฝ่ายและประเภทกิจกรรมหลัก

ฝ่ายผลิต: ดูแลในส่วนของประเภทกิจกรรมการปฏิบัติการ (Operation) หรือการผลิต

ฝ่ายขายและการตลาด: ดูแลในส่วน of ประเภทกิจกรรม 1. การขายและการตลาด (Marketing and sales) 2. การบริการ (Services)

ฝ่ายการเงินและบัญชี: ดูแลในส่วน of ประเภทกิจกรรม 1. ระบบโลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) 2. ระบบโลจิสติกส์ขาออก (Outbound logistics)

3.6.2 นโยบายการจัดการทรัพยากรกิจกรรมหลัก

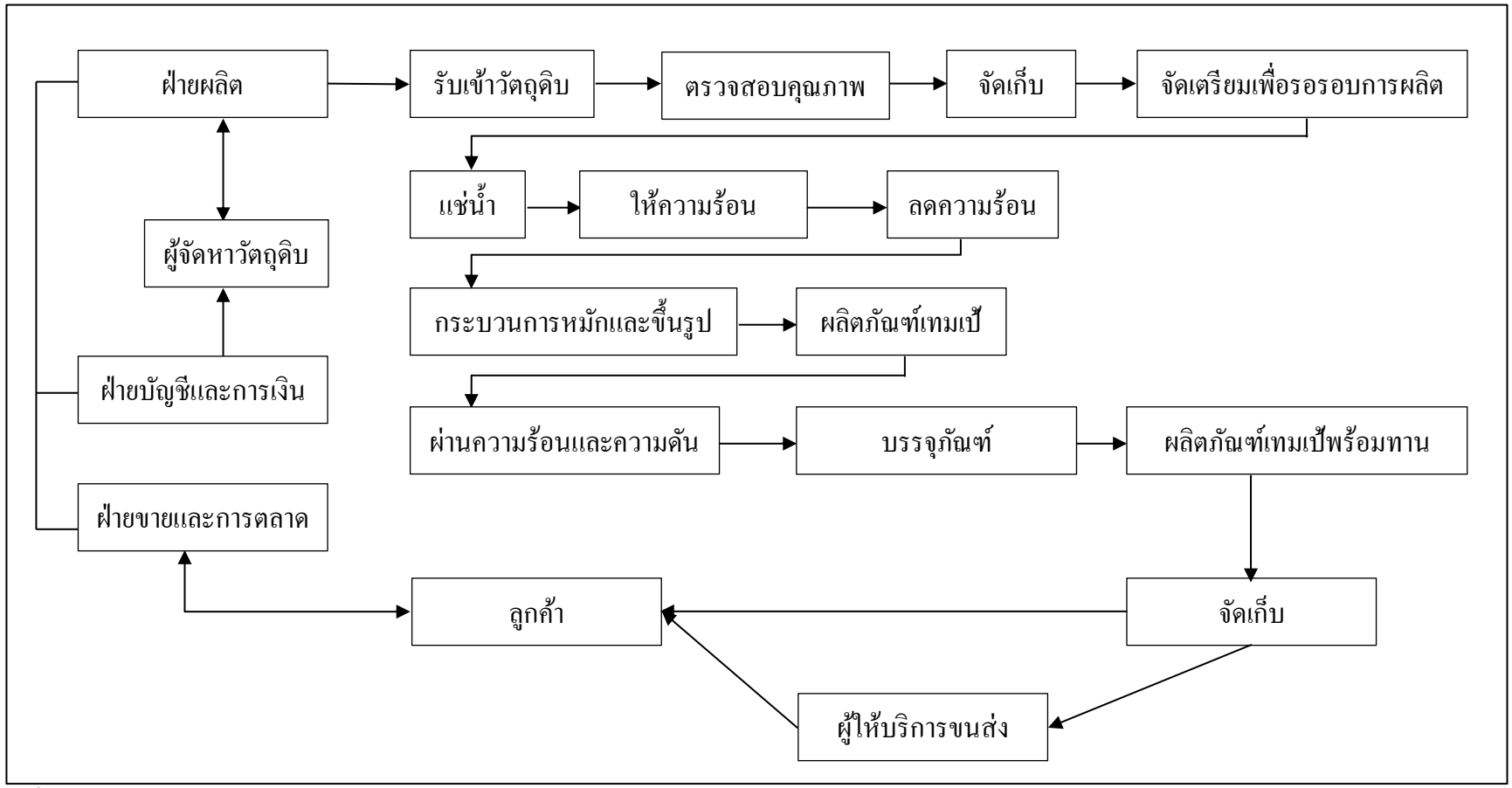
บริษัทมีนโยบายในการจัดการทรัพยากรกิจกรรมหลัก 2 รูปแบบ ดังนี้

- นโยบายใช้ทรัพยากรของตนเองประกอบไปด้วย 3 กิจกรรมได้แก่ ระบบโลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) การปฏิบัติการ (Operation) และ การบริการ (Services) เนื่องจากบริษัทคิดเห็นว่ากิจกรรมหลัก 3 กิจกรรมด้านต้นนั้นเป็นกิจกรรมที่ตัวบริษัทควรเข้ามาบริหารจัดการด้วยตัวเอง เช่น การควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบ การควบคุมการจัดเก็บวัตถุดิบ การควบคุมการบวนการผลิตเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ได้มาตรฐานตามที่บริษัทกำหนด รวมถึงการดูแลลูกค้าหลังการขายนั้นเป็นสิ่งที่ตัวบริษัทพึงต้องทำด้วยตนเองเพื่อทราบถึงผลตอบลัพธ์ที่ลูกค้ามีให้กับตัวผลิตภัณฑ์และกิจการ

- นโยบายใช้ทรัพยากรของตนเองและจากภายนอก (Outsource) ประกอบไปด้วย 2 กิจกรรม ได้แก่ ระบบโลจิสติกส์ขาออก (Outbound logistics) และกิจกรรมการขายและการตลาด (Marketing and sales) โดยทั้งสองกิจกรรมดังกล่าวจะมีการจัดการทรัพยากรที่ผสมผสานกันระหว่างทรัพยากรของตนเองและใช้บริการจากภายนอกให้สอดคล้องกับความเหมาะสมของกิจกรรม เช่น ระบบโลจิสติกส์ขาออกหากเป็นการขนส่งที่ส่งไปยังสถานที่จัดจำหน่ายนั้นกิจการจะเป็นผู้จัดส่งด้วยตนเองแต่หาก เป็นการขนส่งให้ลูกค้าที่สั่งซื้อผ่านช่องทางออนไลน์กิจการจะใช้บริการขนส่งเอกชนที่มีความสามารถในการจัดส่งเป็นต้น

3.6.3 แผนและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรกิจกรรมหลัก

ในส่วนของการจัดการทรัพยากรกิจกรรมหลัก จะเป็นไปตามนโยบายการจัดการทรัพยากรที่กิจการกำหนดโดยบริษัทให้ความสำคัญตั้งแต่การคัดเลือกวัตถุดิบ จัดเก็บ เข้าสู่กระบวนการผลิต ตลอดจนเป็นผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย ในส่วนของการผลิตนั้นบริษัทจะเป็นผู้ควบคุมคุณภาพด้วยตนเองทั้งหมด ส่วนกิจกรรมอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับบริษัทซึ่งเป็นกิจกรรมที่บริษัทไม่เชี่ยวชาญจึงเลือกใช้บริการจากภายนอกซึ่งสามารถแสดงได้ดังภาพ 3.2



ภาพที่ 3.2 แสดงถึงส่วนที่เกี่ยวข้องและขั้นตอนการผลิต “ผลิตภัณฑ์เทมเป้ตรา Beppe”

จากภาพที่ 3.2 แสดงให้เห็นถึงภาพรวมของกิจกรรมหลักทั้งในส่วนของแผนกที่เกี่ยวข้อง รวมถึงขั้นตอนการผลิต โดยขั้นตอนการผลิตนั้นบริษัทถือเป็นความลับซึ่งสามารถเปิดเผยได้เป็นบางส่วน กลยุทธ์การบริหารบริษัทให้ความสำคัญกับการสื่อสารระหว่างแผนก หลักจากที่ฝ่ายขายและการตลาดประเมินสภาพเรื่องความต้องการของตลาดเรียบร้อยแล้วข้อมูลจะถูกวิเคราะห์และส่งต่อไปให้ฝ่ายการเงินและบัญชีเพื่อทำเรื่องจัดซื้อวัตถุดิบที่เกี่ยวข้องในการผลิตกับพันธมิตรทางการค้า จากนั้นบริษัทจะเป็นผู้ไปรับวัตถุดิบด้วยตนเองเนื่องจากต้องนำผลิตภัณฑ์ไปขายบริเวณจุดรับวัตถุดิบอยู่แล้ว เมื่อรับวัตถุดิบเรียบร้อยแล้วจะมีการตรวจสอบเบื้องต้นถึงคุณภาพของวัตถุดิบทางกายภาพ จากนั้นวัตถุดิบจะถูกนำส่งกลับมาที่สถานที่ผลิต ฝ่ายผลิตจะเป็นผู้ดูแลกระบวนการทั้งหมดดังนี้

ส่วนที่ 1 การรับเข้า ตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบรวมถึงการจัดเก็บ

ส่วนที่ 2 การจัดเตรียมวัตถุดิบเนื่องจากผลิตภัณฑ์ที่กิจการผลิตนั้นมีขั้นตอนการผลิตที่ค่อนข้างซับซ้อนจึงต้องมีการเตรียมวัตถุดิบเพื่อรอการผลิตล่วงหน้า 1 วัน

ส่วนที่ 3 การผลิตกระบวนการผลิตของกิจการจะคล้ายกับกระบวนการผลิตเต็มเป็ทั่วไป เนื่องจากเป็นกระบวนการผลิตมาตรฐานคือการนำวัตถุดิบผ่านการจัดเตรียมแล้ว มาผ่านความร้อน จากนั้นลดความร้อนอย่างรวดเร็ว เพื่อทำการหมักและขึ้นรูป โดยปกติแล้วผลิตภัณฑ์เต็มเป็ทั่วไปในท้องตลาดจะสิ้นสุดที่กระบวนการดังกล่าว แต่เนื่องด้วยผลิตภัณฑ์เต็มเป็จากบริษัทนั้นสามารถจัดเก็บได้ยาวนานกว่า จึงมีการผ่านกระบวนการฆ่าเชื้ออีกหนึ่งครั้งก่อนที่จะบรรจุใส่บรรจุภัณฑ์เพื่อวางจำหน่าย

3.6.4 แผนดำเนินการกิจกรรมการจัดการทรัพยากรธุรกิจและกรอบเวลา (กิจกรรมหลัก)

บริษัท ชัมมะ - ซาติ จำกัดมีแผนดำเนินการจัดการทรัพยากรธุรกิจตามกรอบเวลา 1 ปี (12 เดือน) ดังตารางที่ 3.2 และตามกรอบเวลา 5 ปี ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.4 แผนดำเนินการกิจกรรมการจัดการทรัพยากรธุรกิจและกรอบเวลา 1 ปี

กิจกรรมหลัก	กิจกรรมย่อย	ช่วงเวลาในการดำเนินงาน (เดือน)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ด้านการผลิต	1. สรรหาและคัดเลือกวัตถุดิบและ คู่ค้า	■											
	2. กระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบและ บรรจุภัณฑ์		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	3. กระบวนการผลิตสินค้า			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ด้านการขนส่ง	1. วางแผนเรื่องการขนส่ง (ขาเข้า และขาออก)	■											■
ด้านการตลาด	1. วางแผนทิศทางของกิจกรรมทาง การตลาด	■											■
	2. สรรหาผู้ให้บริการด้านการตลาด		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	3. ดำเนินการด้านการตลาด		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ด้านการบริการ	1. วางแผนกลยุทธ์หลังการขาย	■											
	2. ให้บริการหลังการขาย			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

ตารางที่ 3.5 แผนดำเนินการกิจกรรมการจัดการทรัพยากรธุรกิจและกรอบเวลา 5 ปี

กิจกรรมหลัก	กิจกรรมย่อย	ช่วงเวลาในการดำเนินงาน (ปี)				
		1	2	3	4	5
ด้านการผลิต	1. บริหารโซ่อุปทาน		■	■	■	■
	2. พัฒนากระบวนการผลิต			■	■	■
ด้านขนส่ง	1. บริหารระบบขนส่งให้ตรงกับกลุ่มลูกค้า		■	■	■	■
	2. ลดต้นทุนการขนส่ง			■	■	■
ด้านการตลาด	1. สร้างความตระหนักรู้ถึงตัวผลิตภัณฑ์		■	■	■	■
	2. ทวน ซ้ำ ย้ำ เตือน		■	■	■	■
	3. สร้างฐานลูกค้าประจำ		■	■	■	■
	4. สื่อสารภาพลักษณ์และเป้าหมายขององค์กร		■	■	■	■
ด้านการบริการ	1. ระบบบริหารหลังการขาย		■	■	■	■

3.7 แผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรสนับสนุน

3.7.1 ประเภทของทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินกิจกรรมสนับสนุน

เนื่องจากบริษัท ชัมมะ - ซาคิ จำกัด เป็นกิจการที่มีขนาดขององค์กรที่เล็กตามโครงสร้างองค์กรดังนั้นทรัพยากรที่ใช้ในการสนับสนุนการทำงานให้สะดวกขึ้นจึงใช้กลยุทธ์แบบยืดหยุ่น โดยสามารถแบ่งปันทรัพยากรที่สามารถใช้ร่วมกันได้ไม่จำเป็นต้องแบ่งแยกฝ่ายเนื่องจากอยู่ในพื้นที่เดียวกัน โดยสามารถแจกแจงได้ดังนี้

3.7.1.1 ทรัพยากรที่ใช้ร่วมกัน

• โต๊ะพร้อมเก้าอี้ทำงาน (ไม่ยึดติดตำแหน่งที่นั่งสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม) รวมถึงมีการจัดวางให้เป็นโต๊ะประชุมได้ด้วยภายในตัว

- รถยนต์เพื่อการติดต่องาน
- รถยนต์เพื่อการขนส่ง
- เครื่องพิมพ์เอกสารและถ่ายเอกสาร
- สัญญาณอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง
- อุปกรณ์สำนักงาน เช่น การคาน ที่เขี่ยกระดาษ แฟ้มจัดเก็บเอกสาร

เป็นต้น

3.7.1.2 ทรัพยากรที่จัดให้มีทุกฝ่ายงาน

- คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลแบบพกพา (laptop)
- สมาร์ทโฟน (Smartphone)

3.7.2 นโยบายการจัดการทรัพยากรกิจกรรมสนับสนุน

สำหรับนโยบายการจัดการทรัพยากรกิจกรรมสนับสนุนเพื่อตอบสนองให้บริษัทสามารถบริหารกิจกรรมหลักได้ดียิ่งขึ้นคือ ใช้ทรัพยากรที่กิจการมีอยู่ให้เป็นประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้หากจำเป็นต้องมีการจัดซื้อทรัพยากรเพิ่มเติมกิจการจะใช้รูปแบบการซื้อขาดหรือเช่าซื้อตามลักษณะของทรัพยากร

3.7.3 แผนและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรกิจกรรมสนับสนุน

แผนและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

3.7.3.1 ฝ่ายบริหาร

ฝ่ายบริหารของบริษัท ชัมมะ – ซาติ จำกัด ประกอบไปด้วยสมาชิกครบถ้วนทั้งหมด 4 คนหากมีกิจกรรมหรือเหตุการณ์ที่จำเป็นต้องตัดสินใจร่วมกันเนื่องจากส่งผลต่อการดำเนินกิจการหรือมีผลกระทบต่อกิจการ ตัวแทนครบถ้วนซึ่งเป็นบุคคลใดก็ได้สามารถเรียกฝ่ายบริหารเข้าประชุมหารือในหัวข้อนั้น การตัดสินใจของหัวหน้าฝ่ายบริหารถือเป็นการตัดสินใจที่ทุกฝ่ายต้องปฏิบัติตาม โดยหัวหน้าฝ่ายบริหารจะตัดสินใจผ่านหลักการและเหตุผลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของธุรกิจ

3.7.3.2 ฝ่ายขาย

ผู้จัดการฝ่ายขายมีหน้าที่และความรับผิดชอบในส่วนของการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการขายของกิจการ รวมถึงการกำหนดเป้าหมายและติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมขาย ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทมีนโยบายการใช้บริการผู้ให้บริการปรึกษาด้านการตลาดจากภายนอกดังนั้นฝ่ายขายจึงต้องเป็นผู้ประสานงานกับทีมการตลาด เพื่อให้การตลาดของกิจการนั้นสอดคล้องกับผลิตภัณฑ์

2.7.3.3 ฝ่ายการเงินและบัญชี

ผู้จัดการฝ่ายการเงินและบัญชีมีหน้าที่และความรับผิดชอบในส่วนของการวางแผน กำหนดนโยบายเกี่ยวกับด้านการเงินและบัญชี รวมถึงการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเงินและบัญชีภายในกิจการ เช่น กำหนดระบบบัญชี บันทึกบัญชี รายรับ ค่าใช้จ่าย และ จัดทำรายงานภาษีที่เกี่ยวข้องเพื่อนำส่งให้หน่วยงานราชการ

2.7.3.4 ฝ่ายผลิต

ผู้จัดการฝ่ายผลิตมีหน้าที่และความรับผิดชอบในส่วนของการวางแผนควบคุม และตรวจสอบกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กิจการกำหนด เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งในด้านคุณภาพ ต้นทุน ปริมาณและรอบเวลาการส่งมอบผลิตภัณฑ์

3.7.4 แผนดำเนินการกิจกรรมการจัดการทรัพยากรธุรกิจและกรอบเวลา (กิจกรรมสนับสนุน)

บริษัท ชัมมะ - ซาติ จำกัดมีแผนดำเนินการจัดการทรัพยากรธุรกิจตามกรอบเวลา 1 ปี (12 เดือน) และ 5 ปี ดังตารางที่ 3.6 และ 3.7 ตามลำดับ รวมถึงค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องในตารางที่ 3.8

ตารางที่ 3.6 แผนดำเนินการกิจกรรมการจัดการทรัพยากรธุรกิจและกรอบเวลา 1 ปี (กิจกรรมสนับสนุน)

กิจกรรมหลัก	กิจกรรมย่อย	ช่วงเวลาในการดำเนินงานภายในปีที่ 1											
		เดือนที่											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
โครงสร้างพื้นฐานของกิจการ	1. ปรับปรุงสถานที่ผลิต	■											
	2. ปรับปรุงตกแต่งสำนักงาน												
ทรัพยากรมนุษย์	3. จัดซื้อทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและสำนักงาน	■											
	1. สร้างความเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กร												
ด้านกฎหมาย	2. สรรหาบุคลากรสำหรับแผนกผลิต	■											
	1. ขึ้นจดทะเบียนบริษัท												
	2. ขออนุญาตสถานที่ผลิต												
	3. ขึ้นทะเบียนอาหาร												
	4. ทำสัญญาการซื้อขายสำหรับวัตถุดิบหลัก												
	5. จดทะเบียนเครื่องหมายการค้า												
6. รักษาความลับทางการค้า													

ตารางที่ 3.7 แผนดำเนินการกิจกรรมการจัดการทรัพยากรธุรกิจและกรอบเวลา 5 ปี (กิจกรรมสนับสนุน)

กิจกรรมหลัก	กิจกรรมย่อย	ช่วงเวลาในการดำเนินงาน (ปี)				
		1	2	3	4	5
โครงสร้างพื้นฐานของกิจการ	1. บริหารสินทรัพย์ถาวรและทรัพย์สินที่หมุนเวียน	■				
	2. ลงทุนเพิ่มสำหรับโครงสร้างพื้นฐาน					
ทรัพยากรมนุษย์	1. สร้างความเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กร (บุคคลรอบครัว)	■				
	2. สรรหาบุคลากรเพิ่ม					
ด้านกฎหมายและมาตรฐาน	1. ปรับเปลี่ยนใบอนุญาตการผลิต (ขยายขนาด)	■				
	2. บริหารทรัพย์สินทางปัญญา					
	3. พันธมิตรทางธุรกิจ					

ตารางที่ 3.8 ตารางค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงสถานที่ผลิตและสำนักงาน

รายการ	จำนวน	หน่วย	ราคาต่อ หน่วย (บาท)	รวมเป็น เงิน (บาท)
1. ปรับปรุงสถานที่ผลิต				
1.1 ค่าปรับปรุงสถานที่ให้พร้อมขอขึ้นทะเบียน สถานที่ผลิตอาหาร	1	ครั้ง	10,000	10,000
2. อุปกรณ์การผลิต				
2.1 หม้อนึ่งความดันสแตนเลสแบบใช้ไฟฟ้า ยี่ห้อ Atlas	1	เครื่อง	27,000	27,000
2.2 เครื่องบดสับละเอียด 15 ลิตร 750W	1	เครื่อง	20,000	20,000
2.3 เครื่องซีลสุญญากาศแบบห้อง	1	เครื่อง	25,000	25,000
2.4 เตาแก๊สขาตั้งสแตนเลสสูง 50 ซม. (สั่งทำ)	1	ชิ้น	1,300	1,300
2.5 หม้อหุงต้มสแตนเลสขนาด 50 ซม. トラమాเลีย	4	ใบ	1,200	4,800
2.6 หม้อหุงต้มสแตนเลสขนาด 40 ซม. トラమాเลีย	4	ใบ	800	3,200
2.7 ชามผสมแป้ง 50 ซม. トラమాเลีย	4	ใบ	600	2,400
2.8 อ่างอาหารสแตนเลสขนาด 45 ซม. トラమాเลีย	6	ใบ	300	1,800
2.9 โต๊ะสแตนเลสขนาด 120x60x80 ซม.	6	ตัว	3,500	21,000
2.10 เก้าอี้สแตนเลสสูง 60 ซม.	5	ตัว	400	2,000
2.11 พัดลมอุตสาหกรรมเสาเดี่ยว ขนาด 20 นิ้ว Hatari	1	เครื่อง	2,300	2,300
3. ปรับปรุงสำนักงาน				
3.1 ค่าปรับปรุงระบบไฟฟ้าและแสงสว่าง	1	ครั้ง	4,000	4,000
3.2 MITSUBISHI HEAVY DUTY เครื่องปรับอากาศ (11,543 BTU) รุ่น DXK13CVV-W1	1	เครื่อง	20,000	20,000
4. อุปกรณ์สำนักงาน				
4.1 โต๊ะทำงาน 4 ที่นั่ง รุ่นไทกอน เอ็ม	1	ตัว	15,000	15,000
4.2 เก้าอี้สำนักงาน พนักพิงกลาง รุ่น สเปนแมน	4	ตัว	1,800	7,200
4.3 เครื่องพิมพ์ BROTHER DCP-T510W	1	เครื่อง	3,000	3,000
4.4 อุปกรณ์สำนักงานเบ็ดเตล็ด	1	ครั้ง	3,000	3,000
รวม				173,000

3.8 แผนกลยุทธ์การจัดการสรรผลตอบแบบและพัฒนาบุคลากร

ตารางที่ 3.9 ค่าใช้จ่ายของบุคลากรของกิจการธัมมะ - ชาติ ในระยะเวลา 5 ปี

ตำแหน่ง	ปีที่ 1		ปีที่ 2		ปีที่ 3		ปีที่ 4		ปีที่ 5	
	จำนวน (คน)	เงินเดือน (บาท)	จำนวน (คน)	เงินเดือน (บาท)	จำนวน (คน)	เงินเดือน (บาท)	จำนวน (คน)	เงินเดือน (บาท)	จำนวน (คน)	เงินเดือน (บาท)
หัวหน้าฝ่ายบริหาร	1	17,000	1	18,400	1	19,900	1	21,500	1	23,200
ผู้จัดการฝ่ายผลิต	1	17,000	1	18,400	1	19,900	1	21,500	1	23,200
ผู้จัดการฝ่ายขายและการตลาด	1	17,000	1	18,400	1	19,900	1	21,500	1	23,200
ผู้จัดการฝ่ายการเงินและบัญชี	1	17,000	1	18,400	1	19,900	1	21,500	1	23,200
พนักงานผลิต	2	11,000	2	11,000	2	11,550	3	12,100	3	12,800
รวมเงินเดือน (ต่อเดือน)	6	90,000	6	95,600	6	102,700	7	122,300	7	131,200
รวมเงินเดือน (ต่อปี)	6	1,080,000	6	1,147,200	6	1,232,400	7	1,467,600	7	1,574,400
เงินสมทบประกันสังคม (ต่อปี)	6	49,200	6	49,200	6	49,872	7	57,780	7	59,040
รวมค่าใช้จ่ายต่อปี		1,129,200		1,196,400		1,282,272		1,525,380		1,633,440

หมายเหตุ: อัตราเงินเดือนสำหรับระดับหัวหน้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 8 ต่อปี โดยเพิ่มขึ้นตั้งแต่ปีแรก ส่วนระดับปฏิบัติการเพิ่มขึ้นหลังจากปีที่ 2 ร้อยละ 5 ต่อปี

บทที่ 4

แผนการเงิน การประเมินความคุ้มค่าการลงทุนสำหรับโครงการแผนธุรกิจ และการจัดการความเสี่ยง

4.1 สมมติฐานการจัดทำแผนการเงิน

ในการจัดทำงบประมาณการเงินซึ่งประกอบไปด้วย งบแสดงฐานะการเงิน งบกำไรขาดทุน และงบกระแสเงินสด มีการตั้งสมมติฐานทางการเงินดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 สมมติฐานการจัดทำแผนการเงิน

รายการ	สมมติฐานทางการเงิน
ค่าเสื่อมราคาเครื่องใช้สำนักงาน	ไม่มีค่าเสื่อมราคาเครื่องใช้สำนักงาน
ค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์การผลิต	ไม่มีค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์การผลิต
ค่าเสื่อมราคารถยนต์	5 ปีแบบเส้นตรง
ค่าตัดจำหน่ายสินทรัพย์ไม่มีตัวตน	ไม่มีนโยบายขายทรัพย์สินไม่มีตัวตน
ค่าซาก	ไม่มีนโยบายค่าซาก
ให้เครดิตชำระเงินแก่ลูกหนี้การค้า	เครดิตการชำระเงินสูงสุด 30 วัน
ได้รับเครดิตชำระเงินจากเจ้าหนี้การค้า	เครดิตการชำระเงินสูงสุด 30 วัน
อัตราการเพิ่มขึ้นของเงินเดือน	ระดับบริหารเพิ่มขึ้นร้อยละ 8 ต่อปี ระดับปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี
อัตราภาษีเงินได้นิติบุคคล (สรรพากร, 2562)	ร้อยละ 20 ต่อปี
อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ระยะยาวสำหรับลูกค้ารายย่อย	ร้อยละ 10 ต่อปี
นโยบายการจ่ายเงินปันผล	จ่ายปันผลร้อยละ 10 เมื่อกำไรสะสมมากกว่า 1 ล้านบาท
ภาษีมูลค่าเพิ่ม	รวมในราคาสินค้า
เงินทุนหมุนเวียน	ไม่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างการลงทุน 5 ปี
ค่าความผันผวนของตลาด	มีค่าเท่ากับ 1 อ้างอิงจากสูตรของ hamada
โบนัสพนักงาน	จ่ายโบนัสจำนวน 1 เดือนเมื่อบริษัทมีกำไรสะสมมากกว่า 1 ล้านบาท
ต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก WACC (Weight Average Cost of Capital)	15.2 %
อัตราการเติบโตทางตลาด	10-15% ต่อปี

ตารางที่ 4.1 สมมติฐานการจัดทำแผนการเงิน (ต่อ)

รายการ	สมมติฐานทางการเงิน
ราคาขายต่อหน่วย	50 บาท / 150 กรัม
ค่าสมทบเงินประกันสังคม	สมทบเงิน 5% จากเงินเดือนสูงสุดที่ 750 บาท/เดือน/คน
ค่าขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า	- ต่ำกว่า 10% ของยอดขายกรณีเป็นกิจกรรมที่บริษัทต้องจัดส่งด้วยตัวเอง - ลูกค้าเป็นผู้จ่ายค่าขนส่งกรณีลูกค้าสั่งซื้อจากช่องทางออนไลน์

4.2 ประมาณการงบการเงิน

4.2.1 เงินลงทุน

เงินลงทุนของบริษัท ชัมมะ - ซาคิ จำกัด ซึ่งดำเนินธุรกิจรูปแบบผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมเป็นเนื้อสัมผัสเนียนละเอียดพร้อมรับประทานตรา “Beppe” โดยใช้เงินลงทุนรวมทั้งสิ้น 7 แสนบาท ประกอบไปด้วยเงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร เงินลงทุนเพื่อค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน และเงินทุนหมุนเวียน โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 เงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร เงินลงทุนเพื่อค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงานและเงินทุนหมุนเวียน

รายการ	จำนวนเงินลงทุน (บาท)
เงินลงทุนในสินทรัพย์	
ปรับปรุงสำนักงาน	24,000
ปรับปรุงสถานที่ผลิต	10,000
รถยนต์	240,000
อุปกรณ์สำนักงาน	28,200
ค่าจดทะเบียนเครื่องหมายการค้า	5,000
อุปกรณ์การผลิต	110,800
รวมเงินลงทุนในสินทรัพย์	418,000

ตารางที่ 4.2 เงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร เงินลงทุนเพื่อค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงานและเงินทุนหมุนเวียน (ต่อ)

รายการ	จำนวนเงินลงทุน (บาท)
เงินลงทุนเพื่อค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน	
ค่าจดทะเบียนบริษัท	7,000
ค่าดำเนินการขึ้นทะเบียนสถานที่ผลิตอาหาร	15,000
ค่าดำเนินการขึ้นทะเบียนขอเลขสารบบอาหาร	10,000
รวมเงินลงทุนเพื่อค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน	32,000
เงินทุนหมุนเวียน	550,000
รวมมูลค่าการลงทุน	1,000,000

4.2.2 แหล่งที่มาของเงินทุน

แหล่งที่มาของเงินทุนสำหรับบริษัท ชัมมะ - ชาติ จำกัด เป็นแบ่งสองส่วน 1. เงินลงทุนจากผู้ถือหุ้น 2. เงินกู้ระยะยาวจากสถาบันทางการเงินจึงสามารถแสดงแหล่งที่มาของเงินทุนได้ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แหล่งที่มาของเงินทุนสำหรับบริษัท ชัมมะ - ชาติ จำกัด

แหล่งที่มาของเงิน	จำนวน (บาท)	สัดส่วน (ร้อยละ)
หุ้นสามัญ		
ผู้ถือหุ้นลำดับที่ 1 ร้อยละ 40		
ผู้ถือหุ้นลำดับที่ 2 ร้อยละ 20	800,000	80
ผู้ถือหุ้นลำดับที่ 3 ร้อยละ 20		
ผู้ถือหุ้นลำดับที่ 4 ร้อยละ 20		
เงินกู้ธนาคาร	200,000	20

4.2.3 ประสิทธิภาพการขายได้

บริษัท ชัมมะ - ชาติ จำกัด ในช่วงเริ่มต้นบริษัทจะมีรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์เทมเป้เนื้อสัตว์แปรรูปพร้อมรับประทานตรา “Beppe” ในรูปแบบการขายปลีกให้กับผู้บริโภคโดยตรง (B2C) ทั้งหมด โดยมีช่องทางการจัดจำหน่าย 3 ช่องทางได้แก่ 1. จำหน่ายผ่านสังคมออนไลน์ (social commerce) โดยเน้นหลักไปที่ Facebook และ Line Official Account เป็นหลัก 2. จำหน่ายผ่านร้านจำหน่ายสินค้าเพื่อสุขภาพ และ 3. จำหน่ายผ่านร้านอาหารมังสวิรัต เจ โดยเริ่มขายตั้งแต่ปีที่ 1 ทำตลาดกับกลุ่มเป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้ในเขตกรุงเทพมหานครดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ประมาณการรายได้การขายผลิตภัณฑ์ของบริษัทในแต่ละช่องทาง

รายการ	ประมาณการรายได้ในกรอบเวลา 5 ปี				
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
จำหน่ายผ่านสังคมออนไลน์ (social commerce)					
ราคาขาย (บาท)	50	50	50	50	50
ปริมาณการขาย (ถุง)	10,950	11,498	12,647	14,544	17,453
ปริมาณการขาย (กิโลกรัม)	1,643	1,725	1,897	2,182	2,618
รายได้รวมจากการขาย (บาท)	547,500	574,875	632,363	727,217	872,660
จำหน่ายผ่านร้านจำหน่ายสินค้าเพื่อสุขภาพ					
ราคาขาย (บาท)	50	50	50	50	50
ปริมาณการขาย (ถุง)	47,450	49,823	54,805	63,025	75,631
ปริมาณการขาย (กิโลกรัม)	7,118	7,473	8,221	9,454	11,345
รายได้รวมจากการขาย (บาท)	2,372,500	2,491,125	2,740,238	3,151,273	3,781,528
จำหน่ายผ่านร้านอาหารมังสวิรัต เจ					
ราคาขาย (บาท)	50	50	50	50	50
ปริมาณการขาย (ถุง)	7,300	7,665	8,432	9,696	11,635
ปริมาณการขาย (กิโลกรัม)	1,095	1,150	1,265	1,454	1,745
รายได้รวมจากการขาย (บาท)	365,000	383,250	421,575	484,811	581,774
รายได้รวมจากการขายทุกช่องทาง (บาท)	3,285,000	3,449,250	3,794,175	4,363,301	5,235,962

4.2.4 ประมาณการต้นทุน

บริษัท ชัมมะ - ชาติ จำกัด มีโครงสร้างต้นทุนการผลิตผลิตภัณฑ์นมเป็นเนื้อสัมผัสละเอียดตรา “Beppe” โดยแบ่งต้นทุนออกเป็นสามด้านดังนี้

4.2.4.1 ต้นทุนการผลิต เนื่องจากกิจการ

ตารางที่ 4.5 แสดงต้นทุนการผลิต

รายการต้นทุน (บาท)	ประมาณการต้นทุนในกรอบเวลา 5 ปี				
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ค่าวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต	295,650	310,433	341,476	392,697	471,237
ค่าแรงผลิต	264,000	264,000	277,200	435,600	460,800
ค่าไสหุ้ย	98,550	103,478	113,825	130,899	157,079
รวม	658,200	677,910	732,501	959,196	1,089,115

4.2.4.2 ต้นทุนในการดำเนินงาน โดยต้นทุนในการดำเนินงานสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ด้าน คือ ค่าใช้จ่ายทางการบริหาร ค่าใช้จ่ายทางการตลาด และค่าใช้จ่ายทางด้านบุคคลกร

ตารางที่ 4.6 แสดงต้นทุนในการดำเนินงาน

รายการต้นทุน (บาท)	ประมาณการต้นทุนในกรอบเวลา 5 ปี				
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ค่าใช้จ่ายทางการบริหาร					
- ค่าตกแต่ง อุปกรณ์ เพื่อเริ่มดำเนินการ	173,000	0	0	0	0
- ค่าขนส่ง	136,875	143,719	158,091	181,804	218,165
- ค่าเช่าสำนักงานและสถานที่ผลิต	120,000	123,600	127,300	131,200	135,000
- ค่าไฟ	60,000	63,000	66,150	69,457	72,930
- ค่าน้ำ	5,000	5,250	5,512	5,788	6,078
- ค่าอินเทอร์เน็ต	7,691	7,691	7,691	7,691	7,691
- ค่าโทรศัพท์	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
- ค่าอุปกรณ์สำนักงานเบ็ดเตล็ด	12,000	13,200.0	14,520.0	15,972.0	17,569
- ค่าโปรแกรมบริหารการขาย	30,000	33,000	36,300	39,930	43,923
- ค่าโปรแกรมบัญชี	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
รวม	580,566	425,460	451,564	487,843	537,356
ค่าใช้จ่ายทางการตลาด					
- ค่าจ้าง บริการผู้ดูแลจัดการการตลาดของ ผลิตภัณฑ์ผ่านช่องทางออนไลน์	50,000	50,000	50,000	100,000	100,000
- งบประมาณกิจกรรมทางการตลาด	100,000	120,000	144,000	172,800	207,360
รวม	150,000	170,000	194,000	272,800	307,360
ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร					
- เงินเดือน	816,000	883,200	955,200	1,032,000	1,113,600
- เงินสมทบประกันสังคม	49,200	49,200	49,872	57,780	59,040
รวม	865,200	932,400	1,005,072	1,089,780	1,172,640
รวมต้นทุนในการดำเนินงาน	2,253,966	2,205,770	2,383,137	2,809,619	3,106,472

4.2.5 ประมาณการงบกำไรขาดทุน

บริษัท รัชมมะ - ชาติ จำกัด มีการประมาณงบกำไรขาดทุนตามกรอบเวลา 5 ปี แสดงได้ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 งบกำไรขาดทุนตามกรอบเวลา 5 ปี

รายการ	งบกำไรขาดทุนในกรอบเวลา 5 ปี				
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้					
รายได้จากการขายสินค้า	3,285,000	3,449,250	3,794,175	4,363,301	5,235,962
ต้นทุนขายสินค้า	658,200	677,910	732,501	959,196	1,089,115
ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักร	-	-	-	-	-
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น	2,626,800	2,771,340	3,061,674	3,404,105	4,146,846
ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน					
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน	173,000	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายทางการบริหาร	407,566	425,460	451,564	487,843	537,356
ค่าใช้จ่ายทางการตลาด	150,000	170,000	194,000	272,800	307,360
ค่าใช้จ่ายทางบุคลากร	865,200	932,400	1,005,072	1,089,780	1,172,640
รวมค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน	1,595,766	1,527,860	1,650,636	1,850,423	2,017,356
กำไร(ขาดทุน) จากกาดำเนินงาน	1,031,034	1,243,480	1,411,038	1,553,682	2,129,490
ค่าใช้จ่ายทางการเงิน					
ดอกเบี้ยจ่าย	18,154	14,146	10,138	6,134	2,122
กำไรก่อนหักภาษีเงินได้นิติบุคคล	1,012,880	1,229,334	1,400,899	1,547,548	2,127,367
ภาษีเงินได้นิติบุคคล	206,207	248,696	282,208	310,736	425,898
กำไรสุทธิ	806,673	980,638	1,118,692	1,236,811	1,701,470
เงินปันผล				170,000	210,000
กำไรหลักจากจ่ายเงินปันผล	806,673	980,638	1,118,692	1,066,811	1,491,470
กำไรสะสม	806,673	1,787,311	2,906,002	3,972,814	5,464,283

4.2.6 ประมาณการงบแสดงฐานะการเงิน

บริษัท ชัมมะ - ซาดิ จำกัด มีการประมาณการงบแสดงฐานะการเงิน ปีที่ 1 ถึง ปีที่ 5 ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 การประมาณการงบแสดงฐานะการเงินปีที่ 1 ถึงปีที่ 5

รายการ	ปีที่ 0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สินทรัพย์						
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสด	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
เงินฝากธนาคาร	450,000	1,002,123	2,003,923	3,158,423	4,190,789	5,669,470
ลูกหนี้การค้า	-	273,750	287,438	316,181	363,608	436,330
สินค้าคงคลัง	-	54,850	56,493	61,042	79,933	90,760
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	550,000	1,430,723	2,447,853	3,607,587	4,734,331	6,296,560
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน						
สินทรัพย์ถาวร	1,250,000	1,210,800	1,210,800	1,210,800	1,210,800	1,210,800
ค่าเสื่อมราคาสะสม	-	220,000	440,000	660,000	880,000	1,100,000
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	1,250,000	990,800	770,800	550,800	330,800	110,800
รวมสินทรัพย์	1,800,000	2,421,523	3,218,653	4,158,387	5,065,131	6,407,360
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น						
หนี้สินหมุนเวียน						
เจ้าหนี้การค้า	800,000	654,850	511,343	372,384	252,317	143,077
รวมหนี้สินหมุนเวียน	800,000	654,850	511,343	372,384	252,317	143,077
หนี้สินไม่หมุนเวียน						
เงินกู้ระยะยาว	200,000	160,000	120,000	80,000	40,000	-
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	200,000	160,000	120,000	80,000	40,000	-
รวมหนี้สิน	1,000,000	814,850	631,343	452,384	292,317	143,077
ส่วนของผู้ถือหุ้น						
ทุนหุ้นสามัญ	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000
กำไรสะสม	-	806,673	1,787,311	2,906,002	3,972,814	5,464,283
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	800,000	1,606,673	2,587,311	3,706,002	4,772,814	6,264,283
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	1,800,000	2,421,523	3,218,653	4,158,387	5,065,131	6,407,360

4.2.7 ประมาณงบกระแสเงินสด

บริษัท ชัมมะ - ซาติ จำกัด มีการประมาณการงบกระแสเงินสด ปีที่ 1 ถึง ปีที่ 5 ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 การประมาณการงบกระแสเงินสด ปีที่ 1 ถึง ปีที่ 5

รายการ	ปีที่ 0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กระแสเงินสดจากการดำเนินการ						
กำไรสุทธิ	0	806,673	980,638	1,118,692	1,236,811	1,701,470
เจ้าหน้าที่การค้า	0	(654,850)	(511,343)	(372,384)	(252,317)	(143,077)
ลูกหนี้การค้า	0	273,750	287,438	316,181	363,608	436,330
สินค้าคงคลังสำเร็จรูป	0	(54,850)	(56,493)	(61,042)	(79,933)	(90,760)
ดอกเบี้ยจ่าย	0	(18,154)	(14,146)	(10,138)	(6,134)	(2,122)
ภาษีนิติบุคคล	0	(206,207)	(248,696)	(282,208)	(310,736)	(425,898)
รวมกระแสเงินสดจากการดำเนินการ	0	146,362	437,398	709,101	951,299	1,475,943
กระแสเงินสดจากการลงทุน						
เงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร	(240,000)	(172,000)	(172,000)	(172,000)	(172,000)	(172,000)
เงินลงทุนก่อนการดำเนินงาน	(210,000)	0	0	0	0	0
รวมกระแสเงินสดจากการลงทุน	(450,000)	(172,000)	(172,000)	(172,000)	(172,000)	(172,000)
กระแสเงินสดจากการจัดหาเงิน						
เงินสดจากการกู้ยืมธนาคาร	200,000	0	0	0	0	0
เงินสดรับจากการออกหุ้น	800,000	0	0	0	0	0
เงินสดจ่ายปันผล		0	0	0	170,000	210,000
รวมกระแสเงินสดจากการจัดหาเงิน	1,000,000	-	-	-	170,000	210,000
รวมกระแสเงินสดสุทธิ	550,000	(25,638)	265,398	537,101	949,299	1,513,943
กระแสเงินสดต้นงวด	-	550,000	(25,638)	265,398	537,101	949,299
กระแสเงินสดปลายงวด	550,000	524,362	239,760	802,499	1,486,400	2,463,241

4.3 ประเมินความคุ้มค่าการลงทุนสำหรับโครงการลงทุนตามแผนธุรกิจ

ผลการตอบแทนในการลงทุน สำหรับผลิตภัณฑ์ของทาง บริษัท ชัมมะ - ซาติ จำกัด ผู้ผลิตแลจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมเป็นเนื้อสัมผัสเนียนละเอียดพร้อมรับประทานตรา “Beppe” เป็นการพิจารณาโดยเปรียบเทียบระหว่างจำนวนเงินที่ต้องลงทุนทั้งหมดกับอัตราผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุนในด้านต่างๆ แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 4.10 ประเมินความคุ้มค่าการลงทุนสำหรับโครงการลงทุนตามแผนธุรกิจ

รายการ	ความหมาย	มูลค่าที่คำนวณได้
ต้นทุนถัวเฉลี่ยค่าถ่วงน้ำหนักของเงินทุน (Weight Average Cost of Capital)	ต้นทุนเฉลี่ยทางการเงินหลังหักภาษีของบริษัท	15.2%
มูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการ (Net Present Value : NPV)	ผลต่างระหว่างมูลค่าปัจจุบันรวมของกระแสเงินสดรับสุทธิตลอดอายุโครงการกับมูลค่าปัจจุบันของเงินลงทุน	1,188,057.23
อัตราผลตอบแทนของโครงการ (Internal Rate of Return: IRR)	อัตราคิดลดที่ทำให้มูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการเท่ากับศูนย์ เป็นอัตราผลตอบแทนเฉลี่ยต่อปีที่ผู้ลงทุนจะได้รับจากการลงทุนตลอดอายุโครงการ	44.42%
ระยะเวลาคืนทุนแบบคิดลด (Discount Payback Period)	การประมาณการระยะเวลาที่กิจการจะได้รับเงินลงทุนคืนทั้งหมดโดยคิดเป็นมูลค่าปัจจุบัน	3 ปี 2 เดือน

4.3.1 ต้นทุนถัวเฉลี่ยค่าถ่วงน้ำหนักของเงินทุน (WACC)

ค่าเฉลี่ยต้นทุนหลังหักภาษีของแหล่งเงินทุนของบริษัทมีค่าเท่ากับ xx% โดยที่เงินทุนของบริษัทมาจากสองแหล่งได้แก่การระดมทุนจากหุ้นสามัญและการกู้ยืมเงินจากธนาคาร โดยในระยะ 5 ปี บริษัทจะไม่มีการกู้เงินจากแหล่งเงินทุนอื่นเพิ่ม โดยใช้สูตรคำนวณดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{WACC} &= w_d r_d A T (1-T) + w_e r_e \\
 &= (0.2)(0.10)(0.8) + (0.8)(0.17) \\
 \text{WACC} &= 15.2 \%
 \end{aligned}$$

โดยที่

$$\begin{aligned}
 w_d &= \text{สัดส่วนของหนี้} \\
 r_d &= \text{อัตราผลตอบแทนที่เจ้าหนี้ต้องการหรือดอกเบี้ยเงินกู้} \\
 T &= \text{อัตราภาษีเงินได้นิติบุคคล} \\
 w_e &= \text{สัดส่วนของผู้ถือหุ้น} \\
 r_e &= \text{อัตราผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น}
 \end{aligned}$$

อัตราผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นมีค่าเท่ากับ 16.87% โดยคำนวณด้วยวิธี CAPM ดังนี้

$$\begin{aligned} r_e &= r_{RF} + (r_M - r_{RF})b \\ &= 1.39\% + (16.87\% - 1.394\%)1 \\ r_e &= 16.87\% \end{aligned}$$

โดยที่

$$\begin{aligned} r_{RF} &= \text{อัตราผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลอายุ 10 ปี (2563)} \\ r_M &= \text{อัตราผลตอบแทนของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2552-2561)} \\ b &= \text{ค่าเบต้าโดยกำหนดให้ค่าเท่ากับ 1} \end{aligned}$$

4.3.2 มูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการ (Net Present Value : NPV)

ผลรวมมูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการมีค่าเป็นบวกซึ่งมีมูลค่าเท่ากับ 1,188,057 บาท โดยใช้อัตราคิดลดจากต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของโครงการ

4.3.3 อัตราผลตอบแทนของโครงการ (Internal Rate of Return : IRR)

อัตราผลตอบแทนระหว่างกระแสเงินสดรับแต่ละปีตลอดอายุโครงการและจำนวนเงินเชื่อตลอดอายุ 5 ปีของโครงการนำข้อมูลจาก กระแสเงินสดอิสระ (Free Cash Flow) ที่ประมาณการได้มาคำนวณ พบว่าบริษัทมีอัตราผลตอบแทนภายในเท่ากับร้อยละ 44.42

4.3.4 ระยะเวลาคืนทุนแบบคิดลด (Discount Payback Period)

บริษัทได้มีการประมาณการระยะเวลาที่กิจการจะได้รับเงินลงทุนคืนทั้งหมดคิดจากมูลค่าปัจจุบันพบว่าโครงการนี้จะสามารถคืนทุนได้ในระยะเวลา 3 ปี 2 เดือน

4.3.5 สรุปผลการวิเคราะห์การประเมินความคุ้มค่าการลงทุน

จากการศึกษาถึงผลตอบแทนจากการลงทุนผ่านการประเมินผลตอบแทนทางการเงินของผลิตภัณฑ์ เหมเป้แปรรูปภายใต้แบรนด์ “Beppe” ภายในระยะเวลา 5 ปีแรกของการดำเนินกิจการ โดยเปรียบเทียบจากเงินลงทุนทั้งหมดกับผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับ พบว่ามูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value : NPV) นั้นเป็นบวกโดยมีมูลค่าเท่ากับ 1,188,057 บาท มีอัตราผลตอบแทนของโครงการ (Internal Rate of Return: IRR) เท่ากับ 44.42 % และพบว่าโครงการนั้นจะสามารถคืนเงินลงทุนเริ่มต้นได้ในระยะเวลา 3 ปี 2 เดือน

4.3.6 การวิเคราะห์ความอ่อนไหวสำหรับโครงการลงทุนตามแผนธุรกิจ

บริษัท ชัมมะ - ซาดิ จำกัด ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อบริษัทในระยะยาวที่มีผลต่อการวางแผนทางการเงิน ดังนั้นบริษัทจึงทำการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อกำไรของบริษัท โดยแบ่งเป็น 3 สถานการณ์ดังนี้ กรณีที่ 1 ยอดขายปกติ กรณีที่ 2 ยอดขายลดลง 30% และกรณีที่ 3 ยอดขายเพิ่มขึ้น 30% โดยสามารถแสดงผลตอบแทนแยกตามแต่ละสถานการณ์ได้ตามตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 แสดงกำไรสุทธิของบริษัท ชัมมะ - ซาดิ จำกัด เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงด้านปริมาณการขาย

กำไรสุทธิตามสถานะการณ์	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ยอดขายปกติ	806,673	980,638	1,118,692	1,236,811	1,701,470
ยอดขายลดลง 30%	112,881	252,156	317,362	315,282	595,634
ยอดขายเพิ่มขึ้น 30%	1,500,465	1,709,119	1,920,022	2,158,340	2,807,305

บทที่ 5

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

ในการประกอบธุรกิจนั้นการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อมสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นอาจส่งผลกระทบต่อบริษัทในทั้งแง่ดีหรือแง่ลบก็เป็นที่ได้เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินกิจการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด บริษัทจึงมีการวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อเตรียมความพร้อมและสร้างความสามารถในการปรับตัวหากเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น โดยบริษัทได้วิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นเป็นหัวข้อหลักได้ดังนี้

5.1 ประเภทและลักษณะความเสี่ยงที่ธุรกิจเผชิญและแนวทางจัดการความเสี่ยง

5.1.1 ความเสี่ยงด้านการเงิน

บริษัท ชัมมะ - ซาคิ จำกัด นั้นถือเป็นบริษัทขนาดเล็กที่เกิดการแปลงสภาพการจดทะเบียนจากรูปแบบบุคคลธรรมดาให้เป็นนิติบุคคล ถึงแม้บริษัทจะมีการดำเนินงานมาไม่นานแต่ถือว่ามีลูกค้าที่ดีได้รับเงินตามกำหนดเวลาและมีกำไรสะสม แต่เมื่อบริษัทจะเริ่มทำผลิตภัณฑ์ใหม่อย่าง ผลิตภัณฑ์เนื้อสัตว์แปรรูปละเอียดยี่ห้อ “Beppe” นั้นส่งผลให้บริษัทต้องใช้เงินทุนใหม่เข้ามาเพิ่มโดยแบ่งเป็นสองส่วน ส่วนทุนของผู้ถือหุ้นและเงินกู้ระยะยาวจากธนาคาร ดังนั้นความเสี่ยงด้านการเงินที่กิจการจะต้องระวังมากที่สุดคือการบริหารเรื่องสภาพคล่องหรือจำนวนเงินสดในมือ เนื่องจากกิจการมีการจำหน่ายและขายสินค้าในรูปแบบเงินเชื่อและเงินสด รวมถึงการทำเงินลงทุนในสินทรัพย์ หากบริหารจัดการสภาพคล่องอาจเป็นผลเสียต่อบริษัทได้

แนวทางจัดการความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจคือ ฝ่ายตรวจสอบงบกระแสเงินสดอย่างละเอียดมีการคำนวณเงินสดที่หมุนเวียนให้เกิดสภาพคล่องได้สูงที่สุด ทั้งนี้บริษัทจะทำการขอเปิดวงเงินพิเศษจากทางธนาคารหากมีเหตุการณ์ที่ต้องใช้เงินสดบริษัทจะสามารถจัดการได้ทันช่วงที่

5.1.2 ความเสี่ยงด้านการตลาด

5.1.2.1 ยอดขายไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง

ผลิตภัณฑ์เทมเป้นั้นเป็นที่รู้จักในกลุ่มผู้บริโภคจำนวนน้อยและเป็นกลุ่มเฉพาะ (Niche market) และผลิตภัณฑ์เทมเป้ตรา “Beppe” นั้นถือว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากผลิตภัณฑ์เทมเป้แบบดั้งเดิมเนื่องจากลดทอนความเป็นเทมเป้ดั้งแต่สร้างประสบการณ์ใหม่ในการรับประทานเพื่อให้ผลิตภัณฑ์สามารถเข้าถึงผู้บริโภคมากที่สุด แต่ก็ถือเป็นโจทย์ที่ท้าทายสำหรับกิจการเนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่ใหม่ ยังไม่มีผู้ผลิตเจ้าใดผลิตจำหน่ายอย่างเป็นทางการผ่านการสื่อสารทางการตลาด อาจต้องใช้เวลาในการให้ผู้บริโภคเข้าใจว่าผลิตภัณฑ์เทมเป้เนื้อสัมผัสเนียนละเอียดตรา “Beppe” นั้นเป็นอย่างไรมีวัตถุประสงค์อย่างไรต่อผู้บริโภค

แนวทางจัดการความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจคือ การทำการตลาดที่สื่อสารไปยังผู้บริโภคให้แม่นยำมากที่สุดว่าจุดประสงค์ของผลิตภัณฑ์นั้นเกิดขึ้นมาเพื่อช่วยอะไรสำหรับกลุ่มลูกค้าที่ต้องการหลีกเลี่ยงการบริโภคเนื้อสัตว์ รวมถึงให้ความใกล้ชิดกับกลุ่มลูกค้าที่ทดลองเป็นกลุ่มแรกจากการที่บริษัทมีฐานลูกค้าเดิมอยู่ เพื่อนำมาวิเคราะห์และปรับปรุงภาพลักษณ์ของตัวผลิตภัณฑ์

5.2.2.2 สินค้าทดแทน

เนื่องจากผลิตภัณฑ์เทมเป้เนื้อสัมผัสเนียนละเอียดตรา “Beppe” นั้นมีวัตถุประสงค์เหมือนหรือใกล้เคียงกับผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ที่อยู่ในตลาดที่กลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายคือผู้ที่ต้องการเลี่ยงการรับประทานเนื้อสัตว์ ทำให้ผู้บริโภคมีตัวเลือกที่มาก

แนวทางจัดการความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจคือ การทำการตลาดที่เน้นสื่อสารภาพว่า “Beppe” เป็นผลิตภัณฑ์จากพืชบริโภคเพื่อเป็นหนึ่งในวัตถุดิบที่ใช้ทดแทนเนื้อสัตว์ โดยจุดเด่นคือเป็นผลิตภัณฑ์ที่รับประทานแล้วร่างกายสามารถดูดซึมโปรตีนได้เร็วและมีคุณประโยชน์บางอย่างจากเทมเป้แบบสด โดยสามารถมีติดบ้านไว้รับประทานได้ไม่จำเป็นต้องสั่งจากผู้ผลิตถึงเนื้อสัมผัสที่ให้ความรู้สึกรับประทานได้งานแต่ก็ไม่ใกล้เคียงเนื้อสัตว์เนื่องจากต้องการเป็นผลิตภัณฑ์ที่เป็นธรรมชาติและผ่านกระบวนการน้อยที่สุด

5.1.3 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

5.1.3.1 การขาดแคลนวัตถุดิบ

เนื่องจากบริษัทเลือกใช้วัตถุดิบจากที่ปลูกจากเกษตรกรไทยดังนั้นหากวัตถุดิบเกิดขาดจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัท เนื่องจากวัตถุดิบหลักที่บริษัทเลือกใช้นั้นเป็นถั่วเหลืองซึ่งในประเทศไทยนั้นยังมีปริมาณที่จำกัดและความไม่แน่นอนของจำนวนผลผลิตแต่ละปีที่เกิดจากปัจจัยภายนอกเช่นสภาพดิน สภาพอากาศเป็นต้น

แนวทางจัดการความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจคือ ใช้การทำสัญญาการซื้อขายล่วงหน้ากับพันธมิตรทางการค้าซึ่งเป็นผู้รวบรวมและจำหน่ายผลิตภัณฑ์จากเกษตรกรไทย เป็นให้ปลายทางมั่นใจว่าผลิตแล้วจะสามารถขายได้แน่นอนหากมีจำนวนที่มากทางต้นทางก็สามารถขยายกำลังการผลิตในรอบปีถัดไปได้

5.1.3.2 ความปลอดภัยและคุณภาพของสินค้า

สำหรับคุณภาพและความปลอดภัยถือเป็นส่วนที่บริษัทให้ความสำคัญมาก เนื่องจากผลิตภัณฑ์เนื้อสัมผัสเนียนละเอียดตรา “Beppe” นั้นเป็นผลิตภัณฑ์ที่ต้องผ่านการควบคุมคุณภาพการผลิตอย่างเข้มงวดเนื่องจากขั้นตอนการผลิตนั้นมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับเชื้อ Rhizopus Oligosporus ซึ่งสามารถเจริญเติบโตต่อได้หากฆ่าเชื้อดังกล่าวไม่หมด

แนวทางจัดการความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจคือ การผ่านมาตรฐานที่กฎหมายในประเทศไทยระบบนั้นคือ primary GMP รวมถึงการได้รับรองสถานที่ผลิตและได้รับเลขสารระบบอาหารเป็นต้น ทั้งนี้บริษัทยังมีรูปแบบของขั้นตอนในการดำเนินงานเพื่อเป็นมาตรฐานในการกำหนดขั้นตอนในการดำเนินการอย่างชัดเจน (Standard operating procedure) ที่สามารถตรวจสอบและวัดผลได้ว่าแต่ละแผนกจะสามารถดำเนินกิจกรรมได้ตามเงื่อนไขที่บริษัทกำหนดโดยให้ความสำคัญกับคุณภาพสูงสุด รวมถึงมีการสร้างช่องทางการรับการร้องเรียนจากลูกค้าในกรณีที่มีปัญหาทางบริษัทยินดีรับผิดชอบในขอบเขตที่บริษัททำได้อย่างสูงที่สุด

5.1.3.3 ด้านกำลังการผลิตและการจัดส่งสินค้า

เนื่องจากบริษัทเป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เนื้อสัมผัสเนียนละเอียดตรา “Beppe” หากในกรณีที่มีปริมาณการสั่งซื้อสูงกว่ากำลังการผลิตปกติจะทำให้บริษัทต้องจัดการในเรื่องการผลิตและการจัดส่งสินค้าให้เข้มงวดมากยิ่งขึ้นเนื่องจากจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการผลิตและความคุ้มค่าต่อการขนส่งแต่ละครั้ง

แนวทางจัดการความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจคือ หากเป็นเรื่องกำลังการผลิตบริษัทมีการวางแผนรูปแบบและขั้นตอนการผลิตในกรณีที่ต้องการเพิ่มกำลังการผลิตเป็นสองเท่าโดยฝ่ายผลิตสามารถดำเนินการได้ทันทีที่ฝ่ายจัดซื้อจะมีการบริหารจัดการสินค้าคงคลังให้สอดคล้องกำลังผลิตของกิจการซึ่งเป็นเรื่องที่สามารถปฏิบัติได้ไม่ยาก แต่สิ่งที่บริษัทจะต้องวางแผนมากขึ้นคือเรื่องการจัดส่งสินค้าเนื่องจากสินค้าทั้งหมดถูกผลิตในสถานที่ที่อยู่ห่างไกลจากลูกค้าประมาณ 3-4 ชั่วโมง ดังนั้นบริษัทจำเป็นต้องมีการวางแผนการขนส่งให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุดเนื่องจากส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับต้นทุนตรงนี้แก้ไขโดยการเพิ่มรอบการขนส่งที่ถี่ขึ้น

5.1.4 ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบและข้อบังคับ

ผลิตภัณฑ์ที่บริษัทผลิตนั้นถูกควบคุมโดยพระราชบัญญัติอาหาร พ.ศ. 2522 และประกาศกระทรวงสาธารณสุขที่เกี่ยวข้องหลายฉบับซึ่งบริษัทมีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

แนวทางการจัดการความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจคือ บริษัททำการศึกษากฎหมายและข้อกำหนดต่าง ๆ ที่บริษัทต้องพึงปฏิบัติให้ถูกต้องให้ครบถ้วนและลงมือปฏิบัติอย่างเคร่งครัดทั้งนี้รวมถึงการติดตามข้อกำหนดที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเพื่อความมั่นใจของผู้บริโภค

5.1.5 ความเสี่ยงด้านทรัพย์สินทางปัญญา

เนื่องจากบริษัท ชัมมะ - ซาดิ จำกัด เป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์เนื้อสัมผัสเนียนละเอียดตรา “Beppe” ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ใหม่สำหรับตลาดนมเบ้และยังไม่มีผู้ใดผลิตและจำหน่ายอย่างเป็นทางการดังนั้นในอนาคตอาจเกิดคู่แข่งขึ้นและลอกเลียนรูปแบบของผลิตภัณฑ์

แนวทางการจัดการความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจคือ บริษัททำการจดทะเบียนเครื่องหมายการค้า (Trademark) และชื่อทางการค้า (Tradename) เพื่อป้องกันการลอกเลียนแบบเบื้องต้น ทั้งนี้บริษัทจะมุ่งเน้นทำการตลาดให้ผู้บริโภคมีภาพจำว่าหากต้องการรับประทานนมเบ้นั้นต้องเป็นแบรนด์ Beppe เท่านั้นรวมถึงการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของบริษัทไปในตัวเพื่อป้องกันคู่แข่งที่จะเกิดขึ้นไปในตัว

ส่วนในเรื่องการผลิตบริษัทมีการจัดการเรื่องความลับทางการค้า (Trade Secret) โดยผู้ที่เข้าถึงข้อมูลสำคัญของสูตรการผลิตจะเป็นเพียงบุคคลในครอบครัวเท่านั้นส่วนพนักงานผลิตบริษัทมีการจัดการเพื่อให้พนักงานผลิตนั้นเข้าถึงข้อมูลน้อยที่สุด

5.2 แผนการดำเนินการกิจกรรมทางการจัดการความเสี่ยงธุรกิจและกรอบเวลา

จากประเภทและลักษณะความเสี่ยงที่ธุรกิจเผชิญสามารถวิเคราะห์และสร้างแผนการดำเนินการกิจกรรมทางการจัดการความเสี่ยงได้ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 แผนการดำเนินการกิจกรรมทางการจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยง	ผลกระทบ		ความเร่งด่วน			แนวทางแก้ไข
	ต่ำ	สูง	น้อย	ปานกลาง	มาก	
ความเสี่ยงด้านการเงิน						
ขาดคล่องทางการเงิน		✓	✓			- ขอบวงเงินพิเศษจากธนาคาร - ควบคุมกระแสเงินสด
ความผิดพลาดในการลงบัญชีส่งผลให้เกิดค่าปรับ	✓			✓		- เข้มงวดการลงบัญชี - เลือกผู้ตรวจสอบที่ดี
ความเสี่ยงด้านการตลาด						
ยอดขายต่ำกว่าที่ตั้งไว้		✓			✓	- มุ่งเน้นทำการตลาดเพื่อสื่อสารสิ่งที่ต้องการสื่อให้ตรงประเด็นและถูกกลุ่มผู้บริโภค
จำนวนสินค้าทดแทนเพิ่มขึ้น		✓			✓	- รักษาฐานลูกค้าเก่า เน้นจุดแข็งของผลิตภัณฑ์อย่างมั่นคง - พัฒนาผลิตภัณฑ์ใช้นวัตกรรมเข้ามาช่วย
ความพึงพอใจของผู้บริโภค รวมถึงพฤติกรรมผู้บริโภค		✓			✓	- ศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง - พัฒนาผลิตภัณฑ์
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน						
การจัดการห่วงโซ่อุปทาน		✓		✓		- วิเคราะห์และปรับปรุงให้ดีขึ้น สร้างความได้เปรียบจากห่วงโซ่อุปทานให้ได้มากที่สุด
คุณภาพของสินค้า		✓			✓	- ตรวจสอบคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด รวมถึงพัฒนามาตรฐานการผลิตอย่างต่อเนื่อง
กำลังการผลิตไม่เพียงพอ	✓			✓		- กำหนดรอบผลิตเพิ่ม และอาจจะเพิ่มกำลังคนในบางช่วงเวลา
การบริหารจัดการขนส่งให้ทันตามความต้องการของลูกค้า		✓		✓		- วิเคราะห์การขนส่ง ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การใช้ทรัพยากรจากภายนอก

ตารางที่ 5.1 แผนการดำเนินการกิจกรรมทางการจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

ความเสี่ยง	ผลกระทบ		ความเร่งด่วน			แนวทางแก้ไข
	ต่ำ	สูง	น้อย	ปานกลาง	มาก	
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบและข้อบังคับ						
โอกาสการผิดกฎระเบียบของข้อบังคับทางกฎหมาย		✓		✓		ศึกษากฎหมายและข้อระเบียบอย่างเคร่งครัด รวมถึงการปฏิบัติตาม
ความเสี่ยงด้านทรัพย์สินทางปัญญา						
การคัดลอกตราสินค้าและชื่อทางการค้า		✓		✓		- จัดทะเบียนเครื่องหมายการค้า รวมถึงชื่อทางการค้า
การคัดลอกรูปแบบของผลิตภัณฑ์		✓			✓	- ใช้การตลาดเพื่อให้ผู้บริโภครับรู้ถึงทั้งตัวแบรนด์และตัวผู้ผลิต - รักษาฐานลูกค้าให้ได้มากที่สุด

บรรณานุกรม

- กัลญาณี ปุสเดโว. (2549). พฤติกรรมของผู้บริโภคที่รับประทานอาหารมั่งสวิร์ติและการยอมรับอาหารและผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนประกอบของถั่วเหลืองที่ดัดแต่งพันธุกรรม (GMOs). วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- ชัชชนัน จัตตุวัฒนา. (2562). *Tempeh's journey*. กรุงเทพฯ: วัชรินทร์ พี.พี.
- นภา โล่ทอง. (2535). *กล้าเชื้ออาหารหมักและเทคโนโลยีการผลิต*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาจุลชีววิทยา คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นัยนา สุทิน. (2555). พฤติกรรมการบริโภคอาหารมั่งสวิร์ติของผู้บริโภคในกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการตลาด. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พรครัล จุลกัลป์. (2560). การผลิตแอมเบ้ถั่วเหลืองด้วยผงเชื้อ RHIZOPUS OLIGOSPORUS TISTR 3089 ในระดับครัวเรือนและการนำไปใช้ทดแทนเนื้อสัตว์ในผงปรุงรส. *Rajabhat Journal of Sciences, Humanities & Social Sciences*, 18(1), 201-208.
- พิชญ์อร วนาอินทรายุทธ และ วรารุณี คุรุสง. (2535). การเสริมกรดมิโนที่จำเป็นต่อร่างกายในแอมเบ้. *วารสารอาหาร*, 22(1), 18 – 23.
- ภัทรานิษฐ์ เอี่ยมศิริ. (2562). อิทธิพลของ Flexitarian (การทานมั่งสวิร์ติเป็นครั้งคราว) ต่อวงการธุรกิจอาหาร. สืบค้นจาก <https://www.scbeic.com/th/detail/product/6509>.
- วรรณภาวดี ทองใบ. (2556). การแบ่งกลุ่มผู้บริโภคผลิตภัณฑ์อาหารมั่งสวิร์ติในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้ปัจจัยทัศนคติต่อสิ่งกระตุ้นทางการตลาดและสิ่งกระตุ้นอื่น ๆ. สารนิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการประกอบการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- วรารุณี คุรุสง. (2530). *เรารู้จักแอมเบ้กันดีกว่า*. เอกสารประกอบการนิทรรศการ “ลาดกระบ้ง” ครั้งที่ 4 คณะเทคโนโลยีการเกษตร. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบ้ง หน้า 68-73.
- วิจารณ์ ศรีนวล. (2551). *การพัฒนาแอมเบ้สำหรับการผลิตผลิตภัณฑ์อาหารมั่งสวิร์ติ*. รายงานการวิจัย วิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขา เทคโนโลยีชีวภาพ. มหาวิทยาลัยสยาม.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2561). *บทวิเคราะห์เศรษฐกิจเทศกาลกินเจปี พ.ศ. 2561*. กระแสทัศน์ ฉบับที่ 2927 สืบค้นจาก <https://kasikomresearch.com/th/analysis/k-econ/economy/Pages/z2927.aspx>.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Barney, J. & Arikan, A. (2001). *The resource-based view: Origins and implications*. Handbook of Strategic Management, Forthcoming.
- Freeman, R.E., Harrison, J. S., Wick, A. C., Parmar, B. L, & Colle, S. D. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hexa Research. (2019). *Tempeh Market Size and Forecast, By Product Type (Conventional, Organic), By Distribution Channel (Offline, Online), By Region (North America, Europe, Asia Pacific, Rest of the World) And Trend Analysis, 2019 – 2025*. Retrieved from <https://www.hexaresearch.com/research-report/tempeh-market>.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: analysis, planning implementation and control*. 9th ed. New Jersey: Asimmon & Schuster.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. 11th Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- L. G. Schiffman and L. L. Kanuk. (2010). *Consumer Behavior*. 10th ed. Pearson.
- Liu, K. H. (1997). *Soybeans chemistry. technology and utilization*. New York: Chapman Hall Press.
- National Nutrient Database for Standard Reference. (2018). *Tempeh, cooked*. Retrieved from <https://fdc.nal.usda.gov/fdc-app.html#/food-details/172467/nutrients>.
- Oliver's Travels. (2017). *A Map of the Most Vegetarian Friendly Countries in The World*. Retrieved from <https://www.oliverstravels.com/blog/most-vegetarian-friendly-countries/>.
- Shahbandeh, M. (2019). *Global meat substitutes market size 2018-2026*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/877369/global-meat-substitutes-market-value/>.
- Wan Saidatul Syida et al. (2017). Changes in chemical composition and amino acid content of soy Protein isolate (SPI) from tempeh. *International Food Research Journal*, 25 (4) : 1528-1553.
- William Shurtleff, Akiko Aoyagi. (1979). *The Book of Tempeh*. Soyinfo Center. Retrieved from <https://books.google.co.th/>.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค ปัจจัยการเลือกซื้อ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบธุรกิจผลิตภัณฑ์เทมเป้

การศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการธุรกิจอาหาร วิทยาลัยการมหาวิทาลัยมหิดล ผู้ศึกษาใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในการให้ข้อมูลประกอบการศึกษา เช่น ความเป็นไปได้ทางธุรกิจ ทั้งนี้ผู้ศึกษาจะเก็บข้อมูลดังกล่าวเป็นความลับและใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น โดยแบบสอบถาม มี 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทำแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ประสิทธิภาพและพฤติกรรมในการบริโภคผลิตภัณฑ์เทมเป้

ส่วนที่ 3 ปัจจัยส่วนผสมทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์เทมเป้

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดของผลิตภัณฑ์ (Product Concept)

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านและขอขอบพระคุณยิ่ง มา ณ โอกาสนี้

หมายเหตุ: ผลิตภัณฑ์เทมเป้ หมายถึงผลิตภัณฑ์สำหรับบริโภคที่มีส่วนผสมของเทมเป้ เช่น เทมเป้สด เทมเป้ทอดกรอบ น้ำพริกเทมเป้ นมเทมเป้ เป็นต้น

ยศพล เลิศวิมลชัยศิริ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1.1 เพศ

ชาย หญิง LGBT

1.2 อายุของท่านอยู่ช่วงใด

15 - 22 ปี 23-39 ปี
 40 - 60 ปี มากกว่า 60 ปี

1.3 รายได้ต่อเดือน

น้อยกว่า 15,000 บาท 15,000 - 25,000 บาท 25,001 - 35,000 บาท
 35,001 – 45,000 บาท มากกว่า 45,000 บาท

1.4 อาชีพ

นักเรียน นักศึกษา พนักงานบริษัทเอกชน
 ข้าราชการ รัฐวิสาหกิจ ธุรกิจส่วนตัว
 อื่น ๆ โปรดระบุ.....

1.5 ท่านเป็นนักมังสวิรัติหรือไม่

ไม่เป็น นักมังสวิรัติเคร่งครัด นักมังสวิรัตินิ่ม
 นักมังสวิรัติไข่ นักมังสวิรัติปลา

1.6 ท่านเป็นผู้ที่กำลังหลีกเลี่ยงการรับประทานเนื้อสัตว์หรือมังสวิรัติแบบยืดหยุ่น (Flexitarian) หรือไม่

เป็น ไม่เป็น

ส่วนที่ 2 ประสิทธิภาพและพฤติกรรมในการบริโภคผลิตภัณฑ์เทมเป้

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

2.1 วัตถุประสงค์ในการบริโภคผลิตภัณฑ์เทมเป้ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

บริโภคเพื่อเป็นแหล่งพลังงานหลักสำหรับร่างกาย
 บริโภคเพื่อคุณค่าและคุณประโยชน์ทางโภชนาการ
 บริโภคเพื่อสุขภาพ
 บริโภคตามความนิยม
 บริโภคเพราะความแปลกใหม่
 บริโภคทดแทนเนื้อสัตว์
 อื่น ๆ โปรดระบุ.....

2.2 รูปแบบผลิตภัณฑ์นมแปรรูปที่บริโภคมากที่สุด 3 ลำดับ (ให้ท่านใส่เลข 1 – 3 โดย 1 เป็นผลิตภัณฑ์ที่บริโภคมากที่สุด)

- นมแปรรูปจากถั่วเหลือง (ไม่ผสมวัตถุดิบอื่น)
- นมแปรรูปจากถั่วเหลือง (ผสมวัตถุดิบอื่น เช่น งาดำ)
- นมแปรรูปจากถั่ว/ธัญพืชชนิดอื่น โปรดระบุชนิดของถั่ว/ธัญพืช
- นมแปรรูปทอดกรอบ
- น้ำพริกนมแปรรูป
- ปลากระป๋องนมแปรรูป
- นมข้นนมแปรรูป
- อื่น ๆ โปรดระบุ.....

2.3 ความถี่ในการบริโภคผลิตภัณฑ์นมแปรรูป

- ทุกวัน/สัปดาห์ 5 – 6 วัน/สัปดาห์
- 3 – 4 วัน/สัปดาห์ 1 – 2 วัน/สัปดาห์

2.4 ช่วงเวลาในการบริโภคผลิตภัณฑ์นมแปรรูป

- ช่วงเช้า (6:01-9:00 น.) ช่วงสาย (9:01-12:00 น.)
- ช่วงเที่ยง (12:01-13:00 น.) ช่วงบ่าย (13:01-15:00 น.)
- ช่วงเย็น (15:01-18:00 น.) ช่วงกลางคืน (18:01-00:00 น.)

2.5 สถานที่หรือช่องทางในการซื้อผลิตภัณฑ์นมแปรรูปที่ท่านเลือกซื้อ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ตลาดชุมชน ร้านค้าสะดวกซื้อ
- ห้างสรรพสินค้า ช่องทางออนไลน์
- ผ่านบริการจัดส่งแบบ เดลิเวอรี่ อื่น ๆ โปรดระบุ.....

2.6 ค่าใช้จ่ายในการซื้อผลิตภัณฑ์นมแปรรูปต่อครั้ง

- น้อยกว่า 50 บาท 51-100 บาท 101-150 บาท
- 151-200 บาท มากกว่า 200 บาท

2.7 ท่านได้นำผลิตภัณฑ์นมแปรรูปไปเป็นวัตถุดิบในการปรุงอาหารหรือไม่

- ใช่ ไม่ใช่

2.8 ท่านปรุงอาหารรับประทานเองบ่อยเพียงใด

- ทุกวัน/สัปดาห์ 5 – 6 วัน/สัปดาห์ 3 – 4 วัน/สัปดาห์
- 1 – 2 วัน/สัปดาห์ ไม่ได้ปรุงอาหารด้วยตัวเอง

2.9 สิ่งที่ท่านมักบริโภคพร้อมกับผลิตภัณฑ์ผลิตภัณฑ์นมแปรรูป

- [] บริโภคแต่เพียงอย่างเดียว [] ข้าว [] ถั่วเขียว
 [] ไข่ไก่ [] ผักและ/หรือผลไม้
 [] อื่น ๆ โปรดระบุ.....

2.10 ใครเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยการบริโภคผลิตภัณฑ์นมแปรรูปของท่านมากที่สุด

- [] ตนเอง [] บุคคลในครอบครัว [] ญาติพี่น้อง
 [] เพื่อน [] แฟน [] พนักงานขาย
 [] Influencer (ดารา/YouTuber) [] อื่น ๆ โปรดระบุ.....

2.11 ท่านได้รับข้อมูลของผลิตภัณฑ์นมแปรรูปที่ท่านรับประทานผ่านช่องทางใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- [] นิตยสาร/หนังสือ [] อินเทอร์เน็ต (เว็บไซต์) [] โทรทัศน์
 [] สังคมออนไลน์ (ไลน์/เฟซบุ๊ก) [] โปสเตอร์/แผ่นพับ/เอกสารแจก
 [] บุคคลบอกต่อ [] ป้ายโฆษณา ณ จุดขาย
 [] อื่น ๆ โปรดระบุ.....

2.12 ปัญหาที่ท่านพบเจอในการบริโภคผลิตภัณฑ์นมแปรรูป (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- [] อายุเก็บรักษาคำ [] รสชาติไม่ถูกปาก [] นำไปประกอบอาหารยาก
 [] มีกลิ่นเฉพาะตัว [] หาซื้อได้ยาก [] ราคาสูง
 [] ผลิตภัณฑ์ไม่หลากหลายไม่มีการประยุกต์กับวัตถุดิบอื่น
 [] อื่น ๆ โปรดระบุ.....

2.13 สิ่งที่ท่านอยากนำเสนอเกี่ยวกับประสบการณ์การรับประทานนมแปรรูปของท่าน

.....

ส่วนที่ 3 ปัจจัยส่วนผสมทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์นมแปรรูป

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ปัจจัยส่วนผสมทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์นมแปรรูป	ระดับที่ส่งผลต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์นมแปรรูป				
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์					
1. คุณภาพของผลิตภัณฑ์					
2. ความสะดวกในการพกพา					
3. ชนิดของบรรจุภัณฑ์					
4. อายุการเก็บรักษา					
5. รสชาติ					
6. เนื้อสัมผัส					
7. ความสะดวกในการปรุงรส					
8. เป็นสินค้าไร้สารพิษ (Organic)					
9. เป็นสินค้าปลอดสารพิษ					
10. เป็นสินค้าได้รับมาตรฐานความปลอดภัยจากหน่วยงานที่น่าเชื่อถือ					
11. ให้ข้อมูลด้านโภชนาการที่ชัดเจน					
12. มีคุณค่าทางโภชนาการสูง					
13. ไม่ใส่วัตถุกันเสีย					
14. ความน่าเชื่อถือของแบรนด์					
ปัจจัยด้านราคา					
1. ราคาเหมาะสมกับคุณภาพโดยรวม					
2. ราคาเหมาะสมกับปริมาณโดยรวม					
3. ราคาสินค้าบอกถึงคุณภาพในการเลือกใช้วัตถุดิบ					
4. ราคาสินค้าบอกถึงภาพลักษณ์ของผู้บริโภค					
5. ราคาสินค้าบ่งบอกถึงความมั่นใจในผู้ผลิต					
ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่าย					
1. ผู้จัดจำหน่ายเป็นผู้จัดจำหน่ายที่มีช่องทางการเข้าถึงได้สะดวก (มีจำหน่ายหลายสาขาเข้าถึงง่าย)					
2. ผู้จัดจำหน่ายเป็นผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ					
3. ผู้จัดจำหน่ายเป็นผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์เพื่อนักวิ่งสมัคร					

ปัจจัยส่วนผสมทางการตลาดที่มีผลต่อ การเลือกซื้อผลิตภัณฑ์นมแปรรูป	ระดับที่ส่งผลต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์นมแปรรูป				
	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
4. ช่องทางการจัดจำหน่ายแบบ ออนไลน์					
5. บริการจัดส่งถึงบ้าน (Delivery)					
ปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด					
1. มีกิจกรรมประชาสัมพันธ์สินค้า ณ จุดขาย					
2. มีกิจกรรมส่งเสริมการตลาดที่ดึงดูดลูกค้า (ลด แลก แจก แถม ฯลฯ)					
3. การให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้า					
4. มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า					
5. การโฆษณาผ่านช่องทางออนไลน์					

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดของผลิตภัณฑ์ (Product Concept)

คำอธิบายผลิตภัณฑ์: ผลิตภัณฑ์ไส้กรอกเทียมเป็น “เป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้กระบวนการผลิตเทียมโดยมีส่วนผสมจากถั่วเหลืองและส่วนผสมจากธัญพืชหรือวัตถุดิบอื่นแต่ไม่มีส่วนผสมที่เกี่ยวข้องกับสัตว์ ผ่านกระบวนการฆ่าเชื้อและปรุงรสมีอายุการจัดเก็บประมาณ 15-20 วัน สามารถรับประทานได้ทันทีหรือนำไปปรุงอาหารต่อได้

ผลิตภัณฑ์ไส้กรอกเทียม
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ผลิตภัณฑ์อาหารจากพืช (Plant-Based Food) ✓ ให้รสชาติและเนื้อสัมผัสที่แตกต่างจากเทียมแบบดั้งเดิม ✓ คุณสมบัติหลักของเทียมยังคงอยู่ (โปรตีนที่ดูดซึมได้ง่าย) ✓ มีอายุการจัดเก็บนานกว่าเทียมแบบดั้งเดิม ✓ ได้มาตรฐานอาหาร (อย. GMP)

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ความคาดหวังในตัวผลิตภัณฑ์	ระดับความคาดหวัง				
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
1. ใช้วัตถุดิบที่เป็นสินค้าปลอดสารพิษ					
2. ใช้วัตถุดิบที่เป็นสินค้าไร้สารพิษ (Organic)					
3. รสชาติและเนื้อสัมผัสที่แตกต่างจากเทียมแบบดั้งเดิม					
4. ความหลากหลายของรสชาติ					
5. ผลิตภัณฑ์ได้รับมาตรฐานรับรองด้านความปลอดภัยอาหาร					
6. บรรจุภัณฑ์ที่สะดวกต่อการรับประทานและพกพา					
7. อายุการเก็บรักษานานกว่าเทียมแบบดั้งเดิม					
8. ไม่ใช้วัตถุ/สารกันเสีย					
9. คุณสมบัติที่ได้จากผลิตภัณฑ์ในแง่ของโปรตีน					

ท่านคาดหวังว่าผลิตภัณฑ์นมเปปี้ใส่กรอกควรมีลักษณะแบบใด

4.1 รสชาติ

- [] รสดั้งเดิม (ปรุงแต่งน้อยที่สุด) [] รสออกไปทางเค็ม (คล้ายโปรตีนเกษตร)
 [] รสเผ็ดร้อน (รสพริกไทยดำ เป็นต้น)
 [] อื่น ๆ โปรดระบุ.....

4.2 เนื้อสัมผัส

- [] นุ่ม เคี้ยว ต้องเคี้ยวในการรับประทาน
 [] เนียนละเอียด สามารถบดเคี้ยวได้ง่ายมาก
 [] คงความเป็นเมล็ดของถั่วเหลืองเอาไว้
 [] อื่น ๆ โปรดระบุ.....

4.3 คุณประโยชน์เสริมที่คาดว่าจะได้รับ

- [] ช่วยในเรื่องการขับถ่าย [] ช่วยให้รู้สึกผ่อนคลาย
 [] ช่วยให้อารมณ์ดี [] ช่วยให้ง่ายต่อการกลืน
 [] อื่น ๆ โปรดระบุ.....

4.4 รูปแบบของผลิตภัณฑ์ควรมีลักษณะใด

- [] บรรจุถุงแบบมองไม่เห็นผลิตภัณฑ์ด้านใน
 [] บรรจุถุงที่มองเห็นผลิตภัณฑ์
 [] อื่น ๆ โปรดระบุ.....

4.5 จำนวนต่อ 1 ถุงควรมีจำนวนกี่ชิ้น

- [] 3 - 5 ชิ้น/1 ถุง [] 6 - 10 ชิ้น/1 ถุง [] มากกว่า 10 ชิ้น/1 ถุง

4.6 ราคาผลิตภัณฑ์ที่ท่านคิดว่าเหมาะสมและคาดว่าจะตัดสินใจซื้อต่อ 1 ถุง

- [] 40 - 50 บาท/1 ถุง [] 51 - 60 บาท/1 ถุง [] 61 - 70 บาท/1 ถุง
 [] 71 - 80 บาท/1 ถุง [] อื่น ๆ โปรดระบุ

4.7 ถ้ามีผลิตภัณฑ์ใส่กรอกนมเปปี้วางจำหน่าย ท่านจะสนใจซื้อหรือไม่

- [] ใช่ เพราะ.....
 [] ไม่ใช่ เพราะ.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

****ผู้ศึกษาขอขอบคุณท่านเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ในการกรอแบบสอบถามนี้****

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค ปัจจัยการเลือกซื้อ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบธุรกิจผลิตภัณฑ์เทมเป้

การศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการธุรกิจอาหาร วิทยาลัยการมหาวิทาลัยมหิดล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจผลิตภัณฑ์เทมเป้ โดยเน้นในเรื่องความเป็นไปได้ในการประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์เทมเป้ โดยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นั้นจะถูกนำไปวิเคราะห์เพื่อสรุปผลเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบธุรกิจผลิตภัณฑ์เทมเป้ โดยแบ่งแบบสอบถามเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 ความเป็นไปได้ในการผลิต

- 1.1 ความเป็นไปได้ของวัตถุดิบและส่วนผสมที่ใช้ในการผลิตเป็นอย่างไร
- 1.2 ความซับซ้อนของกระบวนการผลิตอยู่ในระดับใด และเทคนิคในการผลิตมีรูปแบบใดบ้าง
- 1.3 จำนวน / ขนาดของเครื่องจักรที่ใช้ในการดำเนินการเริ่มต้นจะเป็นในรูปแบบใด
- 1.4 รูปแบบของบรรจุภัณฑ์สำหรับบรรจุภัณฑ์จะเป็นในรูปแบบใด
- 1.5 ศักยภาพในการขยายกำลังการผลิตในอนาคตจะเป็นในรูปแบบใด
- 1.6 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้นแบบ (Product Prototype) สามารถทำในรูปแบบใดได้บ้าง
- 1.7 คำแนะนำและความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการผลิต

ส่วนที่ 2 ความเป็นไปได้ด้านกฎหมายอาหาร

- 2.1 กระบวนการเพื่อให้ได้การรับรองมาตรฐานอาหาร ควรเป็นอย่างไร
- 2.2 คำแนะนำเพิ่มเติมเกี่ยวกับความเป็นไปได้ด้านกฎหมายอาหาร

ภาคผนวก ค

ผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย



Institutional Review Board, Institute for Population and Social Research, Mahidol University (IPSR-IRB)

Established 1985

COA. No. 2020/05-220

Certificate of Ethical Approval

This is to certify that the Institutional Review Board, Institute for Population and Social Research, Mahidol University, has granted an Ethical Approval to the research project entitled *"The Study of Consumer Behavior, Purchasing, and Relevant Agencies in Bangkok for the Business Development of Tempeh Products"* submitted by Mr. Yosapon Lertvimonchaisiri from the College of Management. The duration of this project is from July to September 2020.

By this approval, the Principal Investigator of this project is obliged to:

- 1) Provide progress report to IPSR-IRB every twelve months from the start of the project;
- 2) Report to IPSR-IRB any changes in the project plan, especially those changes that may put research participants at risks;
- 3) Promptly notify IPSR-IRB any adverse events that occur during the project execution; and
- 4) Provide research completion report at the end of the project.

This COA is given on 22 June 2020 and valid through 21 June 2021.

Signature

(Professor Emeritus Pramote Prasartkul)

Chairman, IPSR-IRB



IORG Number: IORG0002101; FWA Number: FWA00002882; IRB Number: IRB0001007

Office of the Institutional Review Board, Institute for Population and Social Research, Mahidol University (IPSR-IRB),
Phuttamonthon 4 Rd., Salaya, Phuttamonthon district, Nakhon Pathom 73170. Tel (662) 441-0201-4 ext. 223