

**แผนธุรกิจเนื้อทางเลือกจากพืชภายใต้แบรนด์ “NOVA meat”**



**สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร**

**ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต**

**วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล**

**พ.ศ. 2565**

**ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล**

สารนิพนธ์

เรื่อง

แผนธุรกิจเนื้อทางเลือกจากพืชภายใต้แบรนด์ “NOVA meat”

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 5 สิงหาคม พ.ศ. 2565

ศาสตราจารย์ ดร. ศิริมาก

นายมนตรี ศรีมาก

ผู้วิจัย

ดร. พ.

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พัลลภา ปิติสันต์,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

สุเทพ นิมสายน,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

Voluda Rachnam

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

Dr. Ingjit

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จิรพรรณ เลียงโรคาพาธ,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำแผนธุรกิจ Plant-based meat ภายใต้แบรนด์ NOVA meat สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาของ ผศ.ดร. พัลลภา ปิติสันต์ และ ผศ.ดร. กิตติชัย ราชมหา ผู้เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของผู้วิจัย ซึ่งได้ชี้แนะแนวทางการดำเนินการค้นคว้าวิจัย ช่วยแก้ไขการวิเคราะห์ข้อมูลจนสามารถวิเคราะห์และออกแบบแผนธุรกิจออกมาได้อย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทั้งสองท่านมา ณ ที่นี้ด้วย

ผู้วิจัยขอขอบคุณบุคลากรทางการศึกษาและเพื่อนร่วมชั้น จากวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล (CMMU) ที่คอยให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน และให้กำลังใจด้วยดีตลอดช่วงเวลาที่ทำแผนธุรกิจนี้จนสำเร็จ

ขอขอบคุณครอบครัวที่ให้การสนับสนุน ทั้งค่าใช้จ่ายต่าง ๆ การให้กำลังใจและช่วยเหลืออย่างเต็มที่ในทุก ๆ ด้าน รวมถึงผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ข้อมูลต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์แผนธุรกิจ Plant-based meat ภายใต้แบรนด์ NOVA meat ออกมาได้อย่างสมบูรณ์ ขอแสดงความขอบคุณอย่างยิ่งไว้ ณ ที่นี้

นายมนตรี ศรีมาก

แผนธุรกิจเนื้อทางเลือกจากพืชภายใต้แบรนด์ “NOVA meat”

BUSINESS PLAN FOR PLANT-BAED MEAT PRODUCT IN THE NAME OF “NOVA meat”

มนตรี ศรีมาก 6250908

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์, Ph.D., สุเทพ นิ่มสาย ,Ph.D ,  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์จรพรรณ เลียงโรคาพาธ ,Ph.D.

#### บทคัดย่อ

แผนธุรกิจ Plant-based meat ภายใต้แบรนด์ NOVA meat เกิดจากผู้วิจัยเห็นผลกระทบที่เกิดจากการบริโภคอาหารของมนุษย์ที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งส่งผลกระทบร้ายแรงเพราะการทำปศุสัตว์เป็นสาเหตุหลักของการสะสมก๊าซเรือนกระจก ซึ่งการบริโภคเนื้อเทียม (Alternative meat) เป็นทางเลือกหนึ่งที่สามารถช่วยลดปัญหานี้ได้ แต่ในปัจจุบันเนื้อเทียมมีองค์ประกอบหลักเป็นข้าวสาลีและถั่วเหลือง ผู้บริโภคบางรายไม่สามารถรับประทานได้ นอกจากนี้ส่วนใหญ่นิยามเป็นเนื้ออบซึ่งไม่สามารถให้เนื้อสัมผัสที่ได้ใกล้เคียงกับเนื้อสัตว์ ผู้วิจัยจึงสร้างธุรกิจ plant-based meat หรือ เนื้อเทียม ภายใต้แบรนด์ Nova meat เพื่อให้ผู้บริโภคที่มีอาการแพ้โปรตีนในข้าวสาลีและถั่วเหลือง สามารถทานเนื้อเทียมได้ จึงได้นำเสนอเนื้อเทียมที่ทำมาจากลูกเดือยและถั่วเขียวที่สามารถทานได้โดยไม่เกิดอาการแพ้ และมีเนื้อสัมผัสที่ใกล้เคียงเนื้อสัตว์มากกว่าเพราะขึ้นรูปให้มีโปรตีนคล้ายมัดกล้ามเนื้อ และเป็นการสนับสนุนให้ผู้บริโภคสนใจการรับประทานเนื้อเทียมเพิ่มมากขึ้น เพื่อช่วยลดการสร้างก๊าซเรือนกระจก

กลุ่มเป้าหมายหลักคือผู้บริโภคแบบ Vegan หรือ Flexitarian ที่มีรายได้ตั้งแต่ 8,000 บาทขึ้นไป และ กลุ่มเป้าหมายรองคือผู้บริโภคแบบ Normal ที่มีรายได้ตั้งแต่ 8,000 บาทขึ้นไป

แผนธุรกิจนี้มีการลงทุน 2,000,000 บาท มีต้นทุนเฉลี่ยเท่ากับ 22.68% โดยเริ่มมีกำไรในปีที่ 4 มีมูลค่าปัจจุบันเท่ากับ 660,456.77 บาท และอัตราผลตอบแทนภายในเท่ากับ 36.89% ระยะเวลาคืนทุน 3 ปี 9 เดือน 10 วัน และระยะเวลาคืนทุนแบบคิดลดคือ 4 ปี 5 เดือน 10 วัน

คำสำคัญ: Plant-based meat/ พฤติกรรมการบริโภค/ แผนธุรกิจ

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญรูปภาพ	ญ
<b>บทที่ 1 โอกาสและความน่าสนใจของธุรกิจ</b>	<b>1</b>
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในธุรกิจ (แรงกดดัน 5 ประการ- Five force)	3
1.2.1 แรงกดดันที่ 1: อุปสรรคการเข้ามาแข่งขันในตลาดของผู้แข่งขันหน้าใหม่ (Treat of New Entrants)	3
1.2.2 แรงกดดันที่ 2: ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry among existing competitors)	4
1.2.3 แรงกดดันที่ 3: อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)	5
1.2.4 แรงกดดันที่ 4: อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers)	5
1.2.5 แรงกดดันที่ 5: ความเสี่ยงของสินค้าทดแทน (Treat of Substitutes)	6
1.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย (Vision, Mission, and Goals)	7
1.3.1 วิสัยทัศน์ (Vision)	7
1.3.2 พันธกิจ (Mission)	7
1.3.3 เป้าหมาย (Goals)	7
1.4 การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis)	9

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
1.4.1 Strengths (จุดแข็ง)	9
1.4.2 Weaknesses (จุดอ่อน)	9
1.4.3 Opportunities (โอกาส)	9
1.4.4 Threats (อุปสรรค)	10
1.5 ปัญหาของผู้บริโภค และคุณค่าที่คาดว่าจะลูกค้าจะได้รับ (Customer Pain and Gian)	10
<b>บทที่ 2 แผนการตลาด</b>	<b>11</b>
2.1 การศึกษาภาพรวมของตลาด	11
2.2 บทวิเคราะห์คู่แข่ง	11
2.3 การแบ่งส่วนทางการตลาด และการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในใจลูกค้า (STP)	12
2.3.1 การแบ่งส่วนทางการตลาด (Segmentation)	13
2.3.2 การระบุกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Targeting)	14
2.3.3 การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในใจลูกค้า (Positioning)	15
2.4 การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด (4Ps)	16
2.4.1 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product strategy)	16
2.4.2 กลยุทธ์ด้านราคา (Price strategy)	18
2.4.3 กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place strategy)	18
2.4.4 กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาดและการขาย (Promotion Strategy)	19
2.5 เป้าหมายทางการตลาด	20
2.5.1 เป้าหมายระยะสั้น (ปีที่1-2)	20
2.5.2 เป้าหมายระยะกลาง (ปีที่3-5)	21
2.5.3 เป้าหมายระยะยาว (ตั้งแต่ปีที่ 5)	21
2.6 แผนการดำเนินการส่วนเสริมทางการตลาดและงบประมาณ	22
2.7 การประเมินยอดขาย (Sales forecast)	25
<b>บทที่ 3 แผนการดำเนินงาน</b>	<b>26</b>

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.1 การจดทะเบียนบริษัท	26
3.2 ด้านการดำเนินงาน (Operation Management)	27
3.2.1 วิจัยตลาด	28
3.2.2 วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	28
3.2.3 ส่งตรวจสอบมาตรฐาน	28
3.2.4 ติดต่อโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์อาหาร เพื่อนัดหมายการผลิต	29
3.2.5 ผลิต และ บรรจุผลิตภัณฑ์	31
3.2.6 ขนส่งไปยัง distributor	32
3.2.7 ติดต่อเพื่อขอนำสินค้าไปจัดจำหน่าย	32
3.2.8 รับและจัดเก็บสินค้า	32
3.2.9 กระจายสินค้าไปยังห้างสรรพสินค้าสาขาต่างๆ	32
3.2.10 เก็บข้อมูลความคิดเห็นและความพึงพอใจของลูกค้า	32
เพื่อนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์	32
3.3 การดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากร	32
3.4 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ	33
3.4.1 ค่าใช้จ่ายก่อนการจัดตั้งบริษัท	33
3.4.2 ค่าใช้จ่ายในการจัดตั้งสำนักงาน	34
3.4.3 ค่าใช้จ่ายในการบริหารภายในสำนักงาน	34
3.4.4 ค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้า	35
3.5 ภาพรวมการดำเนินงาน	35
<b>บทที่ 4 แผนบริหารจัดการองค์กร</b>	<b>36</b>
4.1 ข้อมูลทางธุรกิจ	36
4.2 โครงสร้างองค์กรและลักษณะการบริหารงาน	36
4.3 การจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management)	38

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.4 เกณฑ์การคัดเลือกและการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร	39
4.5 แผนรับพนักงาน	40
4.6 ค่าตอบแทนบุคลากรในองค์กร	41
4.7 ช่องทางการคัดเลือกบุคลากรในองค์กร	42
<b>บทที่ 5 แผนการเงิน</b>	<b>43</b>
5.1 ขนาดของเงิน และแหล่งเงินทุน	43
5.2 เงินลงทุน	43
5.3 สมมติฐานทางการเงิน	44
5.4 ประมาณการรายได้	45
5.5 การประมาณการต้นทุน	46
5.6 การประมาณการค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ	46
5.7 การประมาณการค่าใช้จ่ายในการบริหาร	47
5.8 การประมาณการค่าใช้จ่ายบุคลากร	48
5.9 การประมาณการค่าใช้จ่ายการตลาด	49
5.10 ประมาณการงบกำไรขาดทุน	50
5.11 ประมาณการงบแสดงฐานะทางการเงิน	51
5.12 ประมาณการงบกระแสเงินสด	52
5.13 ผลการวิเคราะห์ความคุ้มค่าการลงทุน โครงการในระยะยาวจำแนกรายปี	
ตามกรอบเวลา 5 ปี	53
<b>บทที่ 6 การจัดการความเสี่ยง และแนวทางรองรับความเสี่ยง</b>	<b>54</b>
6.1 ความเสี่ยงด้านการตลาด (Marketing risk)	55
6.2 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk)	55
6.3 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operation risk)	56
6.4 บทวิเคราะห์และระบุทางเลือกเพื่อปรับปรุงแก้ไขกรณีเผชิญความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	57



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	59
ภาคผนวก	63
ภาคผนวก ก	64
ภาคผนวก ข	69



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 สรุปการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในธุรกิจจากแรงกดดันทั้ง 5 ประการ	6
1.2 แสดงปัญหาของผู้บริโภค และคุณค่าที่คาดว่าจะลูกค้าจะได้รับ	10
2.1 แสดงการวิเคราะห์คู่แข่ง	12
2.2 การแบ่งระดับรายได้ประจำต่อคนต่อเดือนของคนในประเทศไทยปี 2564 (6 เดือนแรก)	13
2.3 พฤติกรรมการบริโภคอาหาร plant-based food ของผู้บริโภคในประเทศไทย	13
2.4 การแบ่งกลุ่มผู้บริโภคของผลิตภัณฑ์ plant-based food ภายใต้ NOVA meat	14
2.5 แผนกลยุทธ์การตลาดจำแนกรายเดือนในปีที่ 1-2	22
2.6 แผนกลยุทธ์การตลาดจำแนกรายเดือนในปีที่ 3-5	23
2.7 แผนกลยุทธ์การตลาดจำแนกรายเดือนหลังปีที่ 5 เป็นต้นไป	24
2.8 ยอดขายรายปี	25
3.1 เปรียบเทียบโรงงานรับจ้างผลิตอาหารแปรรูป	29
3.2 ค่าใช้จ่ายจดทะเบียนบริษัท	33
3.3 ค่าใช้จ่ายในการจัดตั้งสำนักงานของแบรนด์ NOVA meat	34
3.4 ค่าใช้จ่ายในการบริหารภายในสำนักงาน	34
3.5 ค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้า	35
3.6 ภาพรวมแผนการดำเนินงานในปีที่ 0	35
4.1 ตำแหน่ง หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรแบรนด์ NOVA meat	38
4.2 เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ของแบรนด์ NOVA meat	39
4.3 ตารางจำนวนการรับพนักงานเพิ่มในปีที่ 5	40
4.4 การประมาณค่าใช้จ่ายบุคลากรของธุรกิจปีที่ 1-5	41
5.1 แหล่งที่มาของเงินทุน สัดส่วน และจำนวนเงิน	43
5.2 รายละเอียดของเงินทุนในโครงการ	43

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
5.3 สมมติฐานทางการเงิน	44
5.4 ประมาณการรายได้	45
5.5 ต้นทุนสินค้าจากปริมาณลูกค้าทุกช่องทางจัดจำหน่ายในปีที่ 1-5	45
5.6 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการในปีที่ 1-5	46
5.7 ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	47
5.8 ค่าใช้จ่ายบุคลากรในปีที่ 1-5	48
5.9 ค่าใช้จ่ายการตลาดในปีที่ 1-5	49
5.10 ประมาณการงบกำไรขาดทุนในปีที่ 1-5	50
5.11 ประมาณการงบแสดงฐานะทางการเงินในปีที่ 1-5	51
5.12 ประมาณการงบกระแสเงินสดในปีที่ 1-5	52
5.13 ผลการวิเคราะห์ความคุ้มค่าการลงทุนในรอบระยะเวลา 5 ปี	53
6.1 บทวิเคราะห์ความเร่งด่วนของความเสี่ยง และแนวทางการลดความเสี่ยง	57

## สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
2.1 การวางตำแหน่ง NOVA meat และคู่แข่ง	15
2.2 เครื่องหมายการค้าแบรนด์ NOVA meat	16
2.3 ตัวอย่างสินค้า plant-based meat แบรนด์ NOVA meat	17
3.1 สำนักงานของ My office เข้าเพื่อทำสำนักงานของบริษัท	26
3.2 แผนที่แสดงสถานที่เช่าสำนักงาน 2823/3 เจริญกรุง บางคอแหลม กรุงเทพฯ	26
3.3 กระบวนการทำงานโดยภาพรวมจากโรงงานรับจ้างผลิตจนถึงลูกค้า	27
3.4 โรงงานผลิตของบริษัท ไทยเจทิพย์ฟู๊ด จำกัด	31
3.5 แผนที่แสดงสถานที่ตั้ง โรงงานผลิตของบริษัท ไทยเจทิพย์ฟู๊ด จำกัด	31
4.1 แผนผังโครงสร้างองค์กรของธุรกิจ plant-based meat ภายใต้แบรนด์ NOVA meat	37
4.2 แผนผังโครงสร้างองค์กรหลังดำเนินกิจการปีที่ 5	37

## บทที่ 1

### โอกาสและความน่าสนใจของธุรกิจ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

แผนธุรกิจของแบรนด์ NOVA meat เกิดจากผู้วิจัยได้เห็นผลกระทบของสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการบริโภคอาหารของมนุษย์ในปัจจุบัน ที่มีอัตราการบริโภคสูงมากขึ้นเรื่อย ๆ (Dan & Alex, 2021) เนื่องจากจำนวนประชากรที่เพิ่มมากขึ้นและเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่ก้าวหน้าทำให้อัตราการเสียชีวิตลดลง การทำปศุสัตว์จึงต้องเพิ่มขึ้นเพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการอาหารของมนุษย์ทั่วโลก ซึ่งส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เพราะการทำปศุสัตว์เป็นสาเหตุหลักของการสร้างก๊าซเรือนกระจก (Dan & Alex, 2021)

แนวโน้มการบริโภคเนื้อเทียม (Alternative meat) ที่สูงขึ้นทั่วโลกเป็นสัญญาณที่ดีสำหรับการช่วยสถานะที่เปลี่ยนแปลงไปของโลก มีการสำรวจปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของอุตสาหกรรมการผลิตเนื้อสัตว์พบว่า เป็นอุตสาหกรรมที่มีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสูงและมากกว่าอุตสาหกรรมน้ำมันและโทรศัพท์มือถือ และมีการคาดการณ์ว่าในปี ค.ศ. 2050 จะต้องใช้งบประมาณในการจัดการก๊าซเรือนกระจกเพิ่มขึ้นเป็น 80% นั่นอาจเทียบว่ามีปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพิ่มขึ้น 80% (Tirado et al., 2018) นอกจากนี้มีการศึกษาเปรียบเทียบการบริโภคเนื้อสัตว์และเนื้อที่ทำจากถั่วต่อการปล่อยก๊าซเรือนกระจกพบว่า การบริโภคเนื้อวัว 75 กรัมทุกวันเป็นเวลา 1 ปีนั้นเทียบได้กับการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากรถยนต์ที่วิ่งเป็นระยะทาง 11,580 กิโลเมตร แต่เนื้อที่ทำจากถั่ว 150 กรัมเทียบได้กับการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากรถยนต์ที่วิ่งเป็นระยะทาง 150 กิโลเมตร ซึ่งต่ำกว่าการบริโภคเนื้อวัวถึง 77 เท่า ถ้าหากมนุษย์หันมาบริโภคเนื้อจากพืชมากขึ้นมีแนวโน้มที่จะทำให้สถานะการเปลี่ยนแปลงของโลกส่งผลในทางที่ดีมากขึ้น (GRAIN, the Institute for Agriculture and Trade Policy, 2018)

ในปัจจุบันมูลค่าตลาดของ plant-based meat มีแนวโน้มที่จะเติบโตอย่างต่อเนื่องซึ่งในปี ค.ศ. 2020 มีมูลค่าตลาดอยู่ที่ 10.3 พันล้านเหรียญสหรัฐ และคาดการณ์ว่าในปี ค.ศ. 2026 จะมีมูลค่าตลาดมากถึง 15.6 พันล้านเหรียญสหรัฐ นั้นหมายความว่าผู้คนให้ความสนใจในการบริโภค plant-based meat เพิ่มมากขึ้นรวมถึงในประเทศไทย คนไทยเริ่มสนใจในการบริโภค plant-based meat เพิ่มมากขึ้น โดยจะ

เป็นการบริโภคแบบ Flexitarian คือการบริโภคทั้งเนื้อสัตว์และบริโภคโปรตีนจากแหล่งอื่นไม่ว่าจากพืชหรือจากที่ใดก็ตาม จะไม่เลิกการบริโภคเนื้อสัตว์แต่เป็นเพียงการหลีกเลี่ยงในบางมื้ออาหารซึ่งคนกลุ่มนี้ในประเทศไทยมีจำนวนมากถึง 1 ใน 4 ของประชากรทั้งหมด (WP, 2021)

แต่ในปัจจุบัน plant-based meat ที่จำหน่ายนั้นส่วนใหญ่จะทำมาจากข้าวสาลีและถั่วเหลือง (Positioning, 2021) ซึ่งในข้าวสาลีจะมีโปรตีนที่เรียกว่า Gluten protein ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดอาการแพ้ของผู้ที่เป็นโรค Celiac disease (Berry, 2019) และผู้บริโภคบางคนอาจมีอาการแพ้โปรตีนในถั่วเหลืองอีกด้วย (Nazario, 2020) ผลิตภัณฑ์ plant-based meat ในปัจจุบันจึงยังไม่เหมาะสมกับผู้บริโภคทุกคน

ลูกเดือยเป็นธัญพืชที่อาจเป็นทางเลือกหนึ่งสำหรับการทำเนื้อเทียมจากพืช ลูกเดือยมีปริมาณโปรตีนมากกว่าข้าวสาลีและยังมีปริมาณโปรตีนประเภทละลายในแอลกอฮอล์สูง (prolamin) เช่นเดียวกับโปรตีนกลูเตนในข้าวสาลี จึงทำให้การขึ้นรูปอาหารสามารถทำได้แบบเดียวกับโปรตีนกลูเตนในข้าวสาลีได้ (Corke, Huange & Li, 2016) ถั่วเขียวเป็นพืชตระกูลถั่วที่สามารถเพาะปลูกได้หลากหลายภูมิประเทศจึงมีราคาถูกหาทานง่าย และยังมีโปรตีนสูงเป็นตัวเลือกหนึ่งสำหรับการทำเนื้อเทียมจากพืช ในเมล็ดของถั่วเขียวมีโปรตีนมากถึง 25-28% และมีปริมาณไขมันต่ำ (1-2%) จึงมีการศึกษานำโปรตีนของถั่วเขียวมาผลิตเนื้อเทียมโดยใช้วิธีการอัดผ่านเกลียว (Extrusion) พบว่าถั่วเขียวสามารถผลิตเนื้อเทียมได้ มีลักษณะเป็นเส้นใยคล้ายในเนื้อสัตว์ หลังจากผ่านกระบวนการปริมาณกรดอะมิโนไลซีนยังคงมีปริมาณสูง (Du et al., 2018) นอกจากนี้หากเปรียบเทียบความสามารถในการเป็นวัตถุดิบในการผลิตเนื้อเทียมกับโปรตีนของถั่วเหลือง โปรตีนถั่วเขียวมีคุณสมบัติต่างๆ ที่มากกว่าถั่วเหลืองเช่น ปริมาณโปรตีน, ความจุของโฟม, ความสามารถการเกิดเจล, การดูดซับน้ำและน้ำมัน เป็นต้น (Brishti et al., 2017) ผู้วิจัยจึงได้พัฒนา plant-based meat ที่ทำมาจากลูกเดือยและถั่วเขียว ซึ่งมีโปรตีนสูงและไม่ก่อให้เกิดอาการแพ้ต่อผู้บริโภค ทำให้ได้ plant-based meat ที่ผู้บริโภคทุกคนสามารถรับประทานได้

ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นโอกาสในการสร้างธุรกิจ plant-based meat ภายใต้แบรนด์ Nova meat เพื่อตอบสนองต่อผู้บริโภคที่ต้องการรับประทาน plant-based meat แต่ไม่สามารถบริโภคได้เนื่องจากมีอาการแพ้โปรตีนในข้าวสาลีและถั่วเหลือง จึงได้นำเสนอ plant-based meat ที่ทำมาจากลูกเดือยและถั่วเขียวที่สามารถทานได้โดยไม่เกิดอาการแพ้เป็น plant-based meat และมีเนื้อสัมผัสที่ใกล้เคียงเนื้อสัตว์มากกว่าเพราะขึ้นรูปให้ผลิตภัณฑ์มีลักษณะเป็นโครงสร้างเส้นใยโปรตีนคล้ายมัดกล้ามเนื้อของเนื้อสัตว์ จึงให้สัมผัสที่ใกล้เคียงเนื้อสัตว์มากกว่า และเป็นการสนับสนุนให้ผู้บริโภคสนใจการรับประทาน plant-based meat เพิ่มมากขึ้น เพื่อช่วยลดการสร้างก๊าซเรือนกระจก

## 1.2 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในธุรกิจ (แรงกดดัน 5 ประการ- Five force)

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมเพื่อให้ทราบถึงโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ โดยจะวัดตามหลักของ Porter' 5 Force Model ซึ่งจะประกอบไปด้วยปัจจัยภายนอกองค์กรที่สำคัญ 5 ประการ

ธุรกิจ plant-based meat จากลูกเคี้ยวและถั่วเขียวจะเป็นธุรกิจที่จะเข้าไปเป็นผู้เล่นใหม่ในอุตสาหกรรม plant-based meat

### 1.2.1 แรงกดดันที่ 1: อุปสรรคการเข้ามาแข่งขันในตลาดของผู้แข่งขันหน้าใหม่ (Treat of New Entrants)

1.2.1.1 เงินลงทุน (-) ถึงแม้จะเป็นธุรกิจที่มีการลงทุนไม่สูงเท่ากับการทำปศุสัตว์ ซึ่งจะต้องใช้พื้นที่และค่าใช้จ่ายในการดูแลสัตว์จำนวนมาก แต่ธุรกิจเนื้อเทียมจากพืชนั้นไม่ได้รับการสนับสนุนด้านราคาเหมือนกับเนื้อสัตว์ที่รัฐได้มาสนับสนุนเพื่อพยุงราคาให้ผู้บริโภคทุกคนรับได้ การลงทุนในธุรกิจ plant-base food จึงสูงเพราะขาดการสนับสนุน รวมถึงเป็นผลิตภัณฑ์ที่อาศัยเทคโนโลยี ผู้เชี่ยวชาญ และระยะเวลา เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ผู้บริโภค (Marketeer Team, 2022)

1.2.1.2 นโยบายรัฐบาล (+) รัฐบาลได้มีการกำหนดอุตสาหกรรมเป้าหมายใหม่ (First S-Curve New S-Curve) เพื่อสร้างโอกาสและศักยภาพใหม่ให้กับประเทศ โดยหนึ่งในอุตสาหกรรมเป้าหมายใหม่คืออาหารแห่งอนาคต จึงคาดว่าอาหารประเภท Plant-based meat เป็นหนึ่งในอาหารเป้าหมายใหม่ ซึ่งกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้มอบหมายให้สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร รับผิดชอบโครงการพืชแห่งอนาคต (Future Crop) เพื่อตอบสนองการผลิตอาหารแห่งอนาคต (Future Food) ที่มีแนวโน้มความต้องการของตลาดเติบโตอย่างต่อเนื่อง (นฤนาถ แข็งจัน, 2020)

1.2.1.3 อุปสรรคต่อการเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่าย (+) การจัดจำหน่ายในช่องทางออนไลน์จะเป็นช่องทางหลักสำหรับธุรกิจนี้เพราะลูกค้าไม่ได้สามารถสัมผัสประสบการณ์กับผลิตภัณฑ์ผ่านการดูอย่างเดียว โดยช่องทางที่นิยมคือจำหน่ายในห้างสรรพสินค้าชั้นนำ เช่น Lotus, Big C, Top supermarket เป็นต้น รวมไปถึงการจำหน่ายในร้านสะดวกซื้อที่มีสาขามากมายอยู่ทั่วประเทศเช่น 7-11, Lawson 108 เป็นต้น (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2016)

1.2.1.4 ความน่าเชื่อถือในแบรนด์ (-) ผู้เล่นหน้าใหม่ในอุตสาหกรรมนี้ ย่อมไม่เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค จึงเป็นเรื่องที่ท้าทายสำหรับการทำให้ผู้บริโภคเกิดความเชื่อมั่นในแบรนด์

เพราะธุรกิจรายใหญ่ที่เดิมอยู่ในอุตสาหกรรมอาหารอยู่แล้ว สามารถเข้าสู่ตลาด plant-based meat ได้โดยที่พกความเชื่อมั่นของแบรนด์อาหารเดิมอยู่ จึงทำให้ลูกค้ายังคงเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์ถึงแม้ธุรกิจนั้นยังไม่เคยมีประสบการณ์กับ plant-based meat ก็ตาม (กนกวรรณ มากเมฆ, 2564)

จากการวิเคราะห์แรงกดดันที่ 1 อุปสรรคการเข้ามาแข่งขันในตลาดของผู้แข่งขันหน้าใหม่ ส่งผลกระทบเชิงบวก (+) กับแบรนด์ธุรกิจเนื้อทางเลือกจากพืช NOVA meat

### 1.2.2 แรงกดดันที่ 2: ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry among existing competitors)

1.2.2.1 จำนวนของกลุ่มแข่งในตลาด (-) ปัจจุบันประเทศไทยมีแบรนด์อาหารประเภท plant-based meat จำนวนมากเช่น Harvest gourmet, Meat avatar, More meat, Never meat, Meat zero, และ OMG meat ซึ่งคาดว่าในอนาคตจะมีเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งธุรกิจรายเล็กและใหญ่ในประเทศไทย และการนำเข้าจากต่างประเทศเช่น Beyond meat, Impossible food ที่เป็นนิยมนอกในต่างประเทศ (Positioning, 2021)

1.2.2.2 ความหลากหลายของกลุ่มแข่งในตลาด (+) plant-based meat แต่ละแบรนด์ในไทยนั้นมีความแตกต่างกันในเรื่องวัตถุดิบ เช่น Harvest gourmet จะประกอบด้วย ถั่วเหลือง บีทรูท และแครอท ส่วน Meat avatar จะประกอบด้วย ถั่วเหลือง ข้าวสาลี และข้าวเจ้า เป็นต้น และแต่ละแบรนด์ก็จะมีสถานที่ในการจัดจำหน่ายที่แตกต่างกัน ขึ้นกับความสามารถในการหา partner และแหล่งของลูกค้าแต่ละแบรนด์ (Positioning, 2021)

1.2.2.3 การเติบโตของอุตสาหกรรม (+) มูลค่าตลาด plant-based meat เพิ่มขึ้นอย่างมาก มีการคาดการณ์ว่าในปี ค.ศ. 2025 จะมีมูลค่าอยู่ที่ 8.3 พันล้านเหรียญสหรัฐ ซึ่งเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่าของปี ค.ศ. 2020 และในประเทศไทยผู้บริโภคหันมาบริโภค plant-based meat มากขึ้นเนื่องจากกังวลเรื่องสุขภาพ และเมื่อมีการระบาดของ COVID-19 ยิ่งทำให้ผู้บริโภคสนใจการดูแลสุขภาพมากขึ้น รวมทั้งปัญหาสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะภาวะโลกร้อนที่เป็นปัญหามายาวนาน และประเทศไทยอยู่ในพื้นที่ที่เหมาะสมแก่การเพาะปลูกมีความอุดมสมบูรณ์จึงเป็นแหล่งวัตถุดิบการผลิตได้ (รสสุคนธ์ ศึกษานาพัฒนา, 2021)

จากการวิเคราะห์แรงกดดันที่ 2: ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ส่งผลกระทบเชิงบวก (+) กับแบรนด์ธุรกิจเนื้อทางเลือกจากพืช NOVA meat



### 1.2.3 แรงกดดันที่ 3: อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

1.2.3.1 จำนวนผู้บริโภค (-) ถึงแม้ว่าจำนวนผู้บริโภคมีแนวโน้มว่าจะมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยในปี พ.ศ. 2563 ประชากรเกือบ 40% ของภูมิภาคยุโรปบริโภค plant-based food product รองลงมาคือ Asia pacific อยู่ที่ 25% ซึ่งอาจเป็นผลดีต่อธุรกิจอาหาร plant-based food เพราะได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ (รสสุคนธ์ ศึกษานภาพพัฒน์, 2021) แต่จากการสำรวจโดยแบบสอบถามออนไลน์กับผู้บริโภคไทยพบว่าผู้บริโภคส่วนน้อยที่จะบริโภคแบบ Flexitarian และ Vegan (20.7%, 2.3%) จึงมีโอกาสน้อยที่ผลิตภัณฑ์ plant-based food จะเป็นที่นิยมในตลาดประเทศไทยในปัจจุบัน<sup>1</sup>

1.2.3.2 ความแตกต่างระหว่างคู่แข่ง (+) plant-based food จากแบรนด์อื่นๆจะมีส่วนผสมของถั่วเหลืองและแป้งสาลีเป็นหลัก (Positioning, 2021) ซึ่งจะมีโปรตีนบางชนิดในพืชนั้นๆ ที่ก่อให้เกิดอาการแพ้ในผู้บริโภคบางรายได้ (Berry, 2019) ส่วน plant-based food ของแบรนด์ NOVA meat จะทำมาจากลูกเดือยและถั่วเขียวซึ่งจะไม่มีโปรตีนที่ก่อให้เกิดอาการแพ้ให้กับผู้บริโภค สามารถรับประทานได้อย่างปลอดภัย (Brishti, 2017, Corke et al., 2016)

1.2.3.3 ความสามารถของผู้บริโภคในการหาของทดแทน (-) ผู้บริโภคอาจไม่รับประทาน plant-based food และไปหาแหล่งโปรตีนอื่นๆทดแทนเช่น ถั่วถัสดำ ถั่วเขียว และถั่วชนิดต่างๆ เป็นต้น (Smith, 2021)

จากการวิเคราะห์แรงกดดันที่ 3: อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ส่งผลกระทบบเชิงลบ (-) กับแบรนด์ธุรกิจเนื้อทางเลือกจากพืช NOVA meat

### 1.2.4 แรงกดดันที่ 4: อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers)

1.2.4.1 ความสามารถในการเปลี่ยนผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบหลัก (-) เนื่องจาก NOVA meat มีวัตถุดิบหลักคือลูกเดือย ซึ่งมีการเพาะปลูกเฉพาะในจังหวัดเลย จึงมี supplier จำนวนน้อยที่จัดจำหน่ายในปริมาณมาก ทำให้ยากต่อการเปลี่ยน supplier (puechkaset, 2559)

1.2.4.2 ความจำเพาะของแต่ละวัตถุดิบจากผู้จัดจำหน่าย (-) ลูกเดือยที่ใช้เป็นวัตถุดิบสามารถหาได้ในประเทศไทยที่จังหวัดเลยเท่านั้น (puechkaset, 2559)

จากการวิเคราะห์แรงกดดันที่ 4: อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ ส่งผลกระทบบเชิงลบ (-) กับแบรนด์ธุรกิจเนื้อทางเลือกจากพืช NOVA meat

<sup>1</sup> ข้อมูลปฐมภูมิจากการสำรวจพบว่าผู้บริโภคกว่า 77% มีการบริโภคแบบ Normal

### 1.2.5 แรงกดดันที่ 5: ความเสี่ยงของสินค้าทดแทน (Treat of Substitutes)

สินค้าทดแทน คือ กลุ่มผู้ผลิตทั้งรายใหญ่และรายย่อยที่สามารถพัฒนา plant-based meat ที่ตอบสนองต่อผู้บริโภคที่มีอาการแพ้โปรตีนจากข้าวสาลีและถั่วเหลือง

1.2.5.1 ความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรมทดแทน (+) ในปัจจุบันผลิตภัณฑ์ plant-based food ที่ทำให้ผู้บริโภคที่มีอาการแพ้โปรตีนจากข้าวสาลีและถั่วเหลืองสามารถรับประทานได้ยังไม่ค่อยเห็นมากนัก เพราะส่วนใหญ่จะใช้วัตถุดิบที่เพาะปลูกกันอยู่เดิมหรือนำเข้ามาจากต่างประเทศและมีโปรตีนสูงคือ ข้าวสาลีและถั่วเหลือง (Positioning, 2021) แต่ในอนาคตอาจมีผลิตภัณฑ์ที่สามารถทดแทนได้เช่น เนื่องจากการแมลง, เนื่องจากการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ และเนื่องจากข้าวเจ้า เป็นต้น (Zhang et al., 2022)

1.2.5.2 ต้นทุนการเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทน (+) หากต้องการรับประทาน alternative food ในปัจจุบันยังคงมีราคาสูงอยู่ เนื่องจากเทคโนโลยีในการผลิตและต้นทุนของวัตถุดิบยังคงมีราคาที่สูงอยู่ (Zhang et al., 2022)

จากการวิเคราะห์แรงกดดันที่ 5: ความเสี่ยงของสินค้าทดแทน ส่งผลกระทบเชิงบวก (+) กับแบรนด์ธุรกิจเนื้อทางเลือกจากพืช NOVA meat

ตาราง 1.1 สรุปการวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขันในธุรกิจจากแรงกดดันทั้ง 5 ประการ

แรงกดดัน 5 ประการ	ผลกระทบต่อธุรกิจ
อุปสรรคการเข้ามาแข่งขันในตลาดของผู้แข่งขันหน้าใหม่ (Treat of New Entrants)	+
ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry among existing competitors)	+
อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)	-
อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers)	-
ความเสี่ยงของสินค้าทดแทน (Treat of Substitutes)	+

หมายเหตุ (+) หมายถึง เป็นผลดีต่อธุรกิจ (-) หมายถึง เป็นผลลบต่อธุรกิจ

จากตาราง 1.1 สรุปการวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขันในธุรกิจจากแรงกดดันทั้ง 5 ประการแสดงให้เห็นว่าการเข้ามาทำธุรกิจในอุตสาหกรรมเนื้อสัตว์เทียมจากพืชมีผลกระทบต่อ NOVA meat ถึงแม้ว่าผลกระทบด้านอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) อาจส่งผลกระทบต่อขยายของ NOVA meat เนื่องจากกระแสความนิยมการทาน plant-based food ในไทยมีน้อยกว่า

ต่างประเทศ และอำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers) จะกระทบเชิงลบ เนื่องจาก จำนวนผู้จัดจำหน่ายลูกเดือยน้อยราย และสามารถหาได้แค่จังหวัดเลยเท่านั้น

### 1.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย (Vision, Mission, and Goals)

#### 1.3.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

NOVA meat มุ่งมั่นที่จะเป็นผู้คิดค้นพัฒนา ผลิต และส่งออก เนื้อทางเลือกที่ผลิตจากพืชในประเทศไทยและต่างประเทศ โดยมีเป้าหมายให้ผู้บริโภคทุกคนได้รับคุณค่าทางสารอาหารครบถ้วนและรับประทานเนื้อทางเลือกได้อย่างปลอดภัย

#### 1.3.2 พันธกิจ (Mission)

1.3.2.1 คิดค้นและพัฒนาเนื้อทางเลือกที่ทำมาจากพืชอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เนื้อทางเลือกสามารถเป็นอาหารที่บริโภคทุกคนสามารถรับประทานได้

1.3.2.2. คิดค้นและพัฒนาเนื้อทางเลือกที่ทำมาจากพืชที่แตกต่าง เพื่อสามารถแข่งขันในตลาด plant-based meat ได้

1.3.2.3 นำเสนอเนื้อทางเลือกที่ทำมาจากพืชภายใต้แบรนด์ “NOVA meat” ให้กับผู้บริโภคในประเทศไทยและต่างประเทศ เพื่อขยายตลาดสู่ระดับภูมิภาคเอเชียและระดับโลก

#### 1.3.3 เป้าหมาย (Goals)

1.3.3.1 เป้าหมายระยะสั้น (1-2 ปี) : มุ่งเน้นคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์เนื้อทางเลือกที่ทำมาจากพืช เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคต้องการและได้รับมาตรฐาน ดังนั้นเป้าหมายในระยะสั้น ได้แก่

(1) คิดค้นและพัฒนาเนื้อทางเลือกที่ทำจากพืชที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้สำเร็จภายในปีแรก ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์เนื้อเลียนแบบไก่ เป็นสินค้าชนิดแรก

(2) ผลิตภัณฑ์ผ่านการตรวจสอบคุณค่าทางโภชนาการ โดยสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) เพื่อดูปริมาณคุณค่าทางอาหาร เช่น โปรตีน, คาร์โบไฮเดรต, ไขมัน เป็นต้น และยืนยันว่าเป็นอาหารประเภทโปรตีนสูง ซึ่งจะต้องมีปริมาณโปรตีนไม่น้อยกว่า 10 กรัม ต่อ

อาหาร 100 กรัม หรือไม่น้อยกว่า 5 กรัม ต่อพลังงาน 100 กิโลแคลอรี (กระทรวงสาธารณสุข, 2541)  
เสร็จสิ้นภายในปีที่ 2

(3) ผลกระทบผ่านการประเมินความปลอดภัยของอาหารและได้รับมาตรฐาน  
จากองค์การอาหารและยา (อย.) ภายในปีที่ 2

1.3.3.2 เป้าหมายระยะกลาง (3-5 ปี) : มุ่งเน้นการสร้างการรับรู้แบรนด์ให้กับ  
ผู้บริโภคในประเทศไทย ดังนั้นเป้าหมายในระยะกลาง ได้แก่

(1) สร้างการรับรู้แบรนด์อาหารเนื้อทางเลือกจากพืช NOVA meat โดยการ  
โฆษณาผ่านช่องทางต่างๆ เช่น โฆษณาทางโทรทัศน์, โฆษณาในสื่อ social media เช่น Facebook,  
Instagram เป็นต้น โดยแต่ละช่องทางโฆษณาจะมีค่า engagement rate มากกว่า 0.85% (Kemp, 2021)

(2) ผลกระทบที่มีการจัดจำหน่ายช่องทางออนไลน์ เช่น line, Facebook, Shopee,  
Instagram และช่องทางออฟไลน์คือร้านสะดวกซื้อ เช่น 7-11, Lawson 108 เป็นต้น ห้างสรรพสินค้าชั้น  
นำ เช่น Lotus, Big C, Top supermarket เป็นต้น สามารถจัดจำหน่ายได้ตั้งแต่ปีที่ 3 เป็นต้นไป

1.3.3.3 เป้าหมายระยะยาว (5 ปีเป็นต้นไป) : มุ่งเน้นการสร้างความมั่นคงใน  
ตลาดประเทศไทยและขยายตลาดไปสู่ภูมิภาคต่างๆ ดังนั้นเป้าหมายในระยะยาว ได้แก่

(1) คิดค้นและพัฒนาสินค้าให้มีความหลากหลาย เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้า  
โดยจะมี ผลกระทบ 2 ชนิดคือ ผลกระทบที่เลียนแบบเนื้อหมู, อาหารทะเล

(2) ธุรกิจมีอัตราการเติบโตเฉลี่ย 10% ต่อปี เมื่อเทียบมูลค่าตลาด plant-based  
food ในไทยที่เติบโตเฉลี่ยปีละ 10% (พชรพจน์ นันทรามาศ, พิมฉัตร เอกฉันท, อภินันท์ สู่ประเสริฐ,  
2564)

(3) มีการขยายตลาดไปยังประเทศต่างๆ ใกล้เคียงผ่านตัวแทนจำหน่าย โดยจาก  
เริ่มจากภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ 5 ประเทศ คือ ลาว เวียดนาม สิงคโปร์ มาเลเซีย และอินโดนีเซีย  
เนื่องจากลูกค้าเคยมีการเพาะปลูกที่มาเลเซีย จึงสามารถตั้งเป็นศูนย์การผลิตในภูมิภาคนี้ได้ (Corke, 2016)  
และขยายต่อไปทั่วภูมิภาคเอเชีย 3 ประเทศ คือ จีน ญี่ปุ่น เกาหลี เนื่องจากลูกค้าเคยมีการเพาะปลูกที่  
ประเทศจีนจึงสามารถตั้งเป็นศูนย์การผลิตให้กับ 3 ประเทศนี้ได้ (Corke, 2016)

## 1.4 การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สถานการณ์จากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการประกอบธุรกิจ เปรียบเทียบกับธุรกิจที่ผลิตสินค้าที่ใกล้เคียงกัน คือ Harvest gourmet, Meat avatar, More meat, Never meat, Meat zero, และ OMG meat เนื่องจากมีผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนผสมของโปรตีนจากข้าวสาลีหรือถั่วเหลือง

### 1.4.1 Strengths (จุดแข็ง)

1.4.1.1 เป็น plant-based meat ที่ทำมาจากลูกเดี๋ยและถั่วเขียว ซึ่งต่างจากแบรนด์อื่นๆที่ใช้ข้าวสาลีและถั่วเหลืองเป็นส่วนใหญ่ จึงทำให้ผู้บริโภคที่เป็น celiac disease ทุกคนสามารถรับประทานได้อย่างปลอดภัย และดีต่อสุขภาพ

1.4.1.2 เป็น plant-based meat ที่มีเนื้อสัมผัสที่ใกล้เคียงเนื้อสัตว์มากกว่า เพราะขึ้นรูปให้ผลิตภัณฑ์มีลักษณะเป็นโครงสร้างเส้นใยโปรตีนคล้ายมัดกล้ามเนื้อของเนื้อสัตว์ จึงให้สัมผัสที่ใกล้เคียงเนื้อสัตว์มากกว่าคู่แข่ง เพราะคู่แข่งจะทำผลิตภัณฑ์ที่ลักษณะเป็นเนื้อบดจึงไม่ให้เนื้อสัมผัสคล้ายมัดกล้ามเนื้อเมื่อรับประทาน

1.4.1.3 มีผู้เชี่ยวชาญด้าน Food science and technology จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้คำปรึกษาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค เนื่องจากมีความรู้และความเข้าใจในเรื่องโปรตีนลูกเดี๋ยและถั่วเขียวเป็นอย่างดี

### 1.4.2 Weaknesses (จุดอ่อน)

1.4.2.1 มี supplier จำนวนน้อยในการจำหน่ายวัตถุดิบโดยเฉพาะลูกเดี๋ย

1.4.2.2 ช่วงเริ่มธุรกิจไม่มีโรงงานผลิตเป็นของตนเองเพราะต้องใช้งบลงทุนจำนวนมาก จึงต้องจ้างผลิตทำให้ต้นทุนในการผลิตสูง กำไรที่ได้ยังคงน้อย

### 1.4.3 Opportunities (โอกาส)

1.4.3.1 มูลค่าตลาด plant-based meat เพิ่มขึ้นอย่างมาก (รศสุคนธ์ ศึกษา นภาพัทน์, 2021)

1.4.3.3 ปัจจุบันผลิตภัณฑ์ plant-based food ทำจากโปรตีนจากข้าวสาลีและถั่วเหลืองสามารถทำให้ผู้บริโภคที่มีอาการแพ้ได้ จึงเป็นช่องทางให้คิดค้นผลิตภัณฑ์เพื่อแก้ไขปัญหานี้ (Berry, 2019)

#### 1.4.4 Threats (อุปสรรค)

1.4.4.1 วัตถุดิบหลักคือถั่วเหลือง ซึ่งมีการเพาะปลูกเฉพาะในจังหวัดเลย จึงมี supplier จำนวนน้อยที่จัดจำหน่ายในปริมาณมาก ทำให้ยากต่อการเปลี่ยน supplier (puechkaset, 2559)

1.4.4.2 ผู้เล่นหน้าใหม่ในอุตสาหกรรมนี้ ย่อมไม่เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค จึงเป็นเรื่องที่ท้าทายสำหรับการทำให้ผู้บริโภคเกิดความเชื่อมั่นในแบรนด์ (ฐานเศรษฐกิจดิจิทัล, 2565, น. 15)

### 1.5 ปัญหาของผู้บริโภค และคุณค่าที่คาดว่าจะลูกค้าจะได้รับ (Customer Pain and Gian)

ตาราง 1.2 แสดงปัญหาของผู้บริโภค และคุณค่าที่คาดว่าจะลูกค้าจะได้รับ

ปัญหาที่พบ (Problem)	ปัญหาของผู้บริโภค (Customer Pain)	คุณค่าที่คาดว่าจะลูกค้าจะได้รับ (Customer Gain)
1. Celiac disease (Berry, 2019)	ผู้ที่เป็นมะเร็งหรือผู้ที่รับประทานอาหาร plant-based food ที่มีอาการ Celiac disease หรือ soy allergy ไม่สามารถทาน plant-based food ที่มีส่วนผสมของข้าวสาลีและถั่วเหลือง	ผลิตภัณฑ์ NOVA meat สามารถเพิ่มทางเลือกในการบริโภคให้กับผู้ที่เป็นมะเร็งหรือผู้ที่รับประทาน plant-based food ที่มีอาการ Celiac disease หรือ soy allergy สามารถรับประทาน plant-based meat ได้
2. เนื้อสัมผัสของผลิตภัณฑ์	จากการสำรวจโดยแบบสอบถามออนไลน์พบว่าเนื้อสัมผัสของผลิตภัณฑ์เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ plant-based meat และผลิตภัณฑ์ในปัจจุบันยังไม่สามารถแก้ปัญหานี้ได้อย่างสมบูรณ์ เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่เป็นเนื้อสัตว์ <sup>2</sup>	Plant-based meat ที่มีเนื้อสัมผัสที่ใกล้เคียงเนื้อสัตว์เพราะขึ้นรูปให้ผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเป็น โครงสร้างเส้นใยโปรตีนคล้ายมัดกล้ามเนื้อของเนื้อสัตว์ เมื่อรับประทานจะยังคงได้สัมผัสที่ใกล้เคียงเนื้อสัตว์

<sup>2</sup> ข้อมูลปฐมภูมิจากการสำรวจพบว่าผู้บริโภคมีเหตุผลการตัดสินใจเลือกซื้อ 3 อันดับแรกคือ รสชาติ, คุณค่าทางโภชนาการ และ เนื้อสัมผัส

## บทที่ 2

### แผนการตลาด

#### 2.1 การศึกษาภาพรวมของตลาด

ในปี 2019 ตลาด plant-based food ในไทยมีมูลค่าตลาดอยู่ที่ประมาณ 28,100 ล้านบาท และมีการคาดการณ์ว่าในช่วงปี 2020-2024 ตลาดจะเติบโตเฉลี่ยปีละ 10% โดยในปี 2024 คาดว่าจะมีมูลค่าตลาดสูงถึง 45,000 ล้านบาท เนื่องจากผู้บริโภคเริ่มให้ความสำคัญกับการมีสุขภาพที่ดี ลดการทานอาหารแปรรูปที่เสี่ยงต่อการเกิดโรคไม่ติดต่อเรื้อรัง (Non-communicable diseases: NCDs) รวมทั้งการระบาดของ COVID-19 ทำให้มีความกังวลด้านสุขภาพมากขึ้นจึงหันมาบริโภคเนื้อจากพืชเพิ่มมากขึ้น (พชรพจน์ นันทรามาศ, พิมฉัตร เอกฉันท, อภินันท์ คู่ประเสริฐ, 2564) plant-based food ยังสามารถแบ่งสัดส่วนตลาดตามชนิดของอาหารได้ 4 ชนิด โดยส่วนที่มีสัดส่วนมากที่สุดคือ plant-based milk อยู่ที่ 45% ชนิดต่อมาคือ plant-based meat 15%, plant-based egg 10% และอื่นๆอีก 30% (ฐานเศรษฐกิจ ดิจิทัล, 2565, น. 15)







อุปสรรคในการเติบโตของตลาด plant-based food ในไทยคือ คนไทยยังไม่รับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับอาหารชนิดนี้เท่ากับตลาดของประเทศอื่นๆ ซึ่งได้รับความนิยมมายาวนานกว่า (ฐานเศรษฐกิจ ดิจิทัล, 2565, น. 15) และ plant-based food ในไทยไม่ได้รับการสนับสนุนด้านราคาเหมือนกับเนื้อสัตว์ที่รัฐได้มาสนับสนุนเพื่อพยุงราคาให้ผู้บริโภคทุกคนรับได้ จึงควรส่งเสริมการรับรู้และให้ความรู้แก่ผู้บริโภคเพิ่มมากขึ้น จะทำให้ราคาของ plant-based food ลดลง ทำให้ผู้บริโภคเข้าถึงมากขึ้นตลาดจึงจะเติบโตสูงขึ้น (Marketeer Team, 2022)

#### 2.2 บทวิเคราะห์คู่แข่ง

คู่แข่งทางตรงของ NOVA meat คือ Harvest gourmet, Meat avatar, More meat, Never meat, Meat zero และ OMG meat เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ plant-based food ประเภท plant-based meat เหมือนกัน NOVA meat (Positioning, 2021) ซึ่งเป็นแบรนด์ที่กำลังทำตลาด plant-based meat ในประเทศ

ไทย และเริ่มเป็นที่รู้จักกับผู้บริโภค โดยรวบรวมข้อมูลทุกข้อมูจากอินเทอร์เน็ตและจากการสำรวจ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 2.1 แสดงการวิเคราะห์คู่แข่ง

ผลิตภัณฑ์ plant-based meat	Harvest gourmet	Meat avatar	More meat	Never meat	Meat zero	OMG meat	
							
ผลิตภัณฑ์ (Product)	วัตถุดิบหลัก*	ถั่วเหลือง, บีทรูท, แคร รอต	ถั่วเหลือง, ข้าวสาลี, ข้าวเจ้า	ถั่วเหลือง, เห็ดแครง	ถั่วเหลือง	ถั่วเหลือง, ข้าวสาลี	ถั่วลันเตา, ถั่วเหลือง
	ประเภท อาหาร*	เนื้อ ทางเลือก	เนื้อ ทางเลือก	เนื้อ ทางเลือก, อาหาร พร้อมทาน	เนื้อ ทางเลือก	เนื้อ ทางเลือก, อาหาร พร้อมทาน	เนื้อ ทางเลือก, อาหาร พร้อมทาน
รูปแบบการจำหน่าย*	B2B	B2C	B2C	B2C	B2C	B2C	
ราคา (บาท)**	N/A	122-149	89	120-470	35-79	69-150	

ที่มา: จากการสำรวจจากแหล่งข้อมูลทุกข้อมู วันที่ 28-29 มีนาคม พ.ศ. 2565

\*ที่มา: การเปรียบเทียบเนื้อ Plant-based ในไทย (Positioning, 2021)

\*\*ที่มา: จากการตรวจสอบราคาสินค้าในเว็บไซต์ห้างสรรพสินค้าออนไลน์ในวันที่ 28-29 มีนาคม พ.ศ. 2565

: ข้อมูลราคาจากเว็บห้างสรรพสินค้าออนไลน์ [www.tops.co.th](http://www.tops.co.th)

## 2.3 การแบ่งส่วนทางการตลาด และการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในใจลูกค้า (STP)

ผลิตภัณฑ์ plant-based food ภายได้ NOVA meat ใช้หลักการ STP ในการวิเคราะห์การแบ่งส่วนทางการตลาด (Segmentation) กลุ่มเป้าหมาย (Target) และตำแหน่งทางการตลาด (Positioning) โดยมีรายละเอียดดังนี้



### 2.3.1 การแบ่งส่วนทางการตลาด (Segmentation)

#### 2.3.1.1 เกณฑ์ด้านประชากรศาสตร์ (Demographic Segmentation)

ตาราง 2.2 การแบ่งระดับรายได้ตามเกณฑ์ครัวเรือนต่อเดือนของคนในประเทศไทยปี 2564

กลุ่ม	รายได้ประจำตัว/เดือน (บาท)
ครัวเรือนฐานราก	11,135
ครัวเรือนที่มีรายได้น้อยสุด	16,852
ครัวเรือนที่มีรายได้ปานกลาง	22,106
ครัวเรือนที่มีรายได้มาก	29,211
ครัวเรือนที่มีรายได้มากที่สุด	57,461

ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2564)

#### 2.3.1.2 เกณฑ์ด้านพฤติกรรมของผู้บริโภค (Behavioral Segmentation)

ตาราง 2.3 พฤติกรรมการบริโภคอาหาร plant-based food ของผู้บริโภคในประเทศไทย

ประเภทอาหารประจำวัน	พฤติกรรมการบริโภค
Normal	ผู้บริโภคทั่วไปที่มีการรับประทานอาหารที่ทำมาจากสัตว์ นม ไข่ ผัก เพื่อดำรงชีวิต
Flexitarian	ผู้บริโภคที่พยายามลดการบริโภคเนื้อสัตว์ แต่มีการบริโภคอยู่บ้าง หรือมีการงดทานอาหารบางประเภทเช่น งดรับประทานเนื้อแดงแต่ยังมีการดื่มนม หรือทานผลิตภัณฑ์จากสัตว์บางวันต่อสัปดาห์
Vegan	ผู้บริโภคที่ไม่รับประทานผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนผสมจากสัตว์ทุกชนิด ได้รับความอาหารจากพืชชนิดต่างๆ รวมทั้งเห็ดรา

ที่มา: ศูนย์วิจัย Krungthai Compass ธนาคารกรุงไทย (2020), SCB EIC (2019)

จากการแบ่งส่วนการตลาดตามเกณฑ์ดังกล่าว จึงสามารถแบ่งได้ดังนี้

ตาราง 2.4 การแบ่งกลุ่มผู้บริโภคของผลิตภัณฑ์ plant-based food ภายใต้อาหาร NOVA meat

	พฤติกรรมผู้บริโภคอาหาร	Normal	Flexitarian	Vegan
ระดับ รายได้	ครัวเรือนฐานราก			
	ครัวเรือนที่มีรายได้ต่ำสุด			
	ครัวเรือนที่มีรายได้ปานกลาง			
	ครัวเรือนที่มีรายได้มาก	กลุ่มเป้าหมาย รอง	กลุ่มเป้าหมายหลัก	
	ครัวเรือนที่มีรายได้มากที่สุด			

### 2.3.2 การระบุกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Targeting)

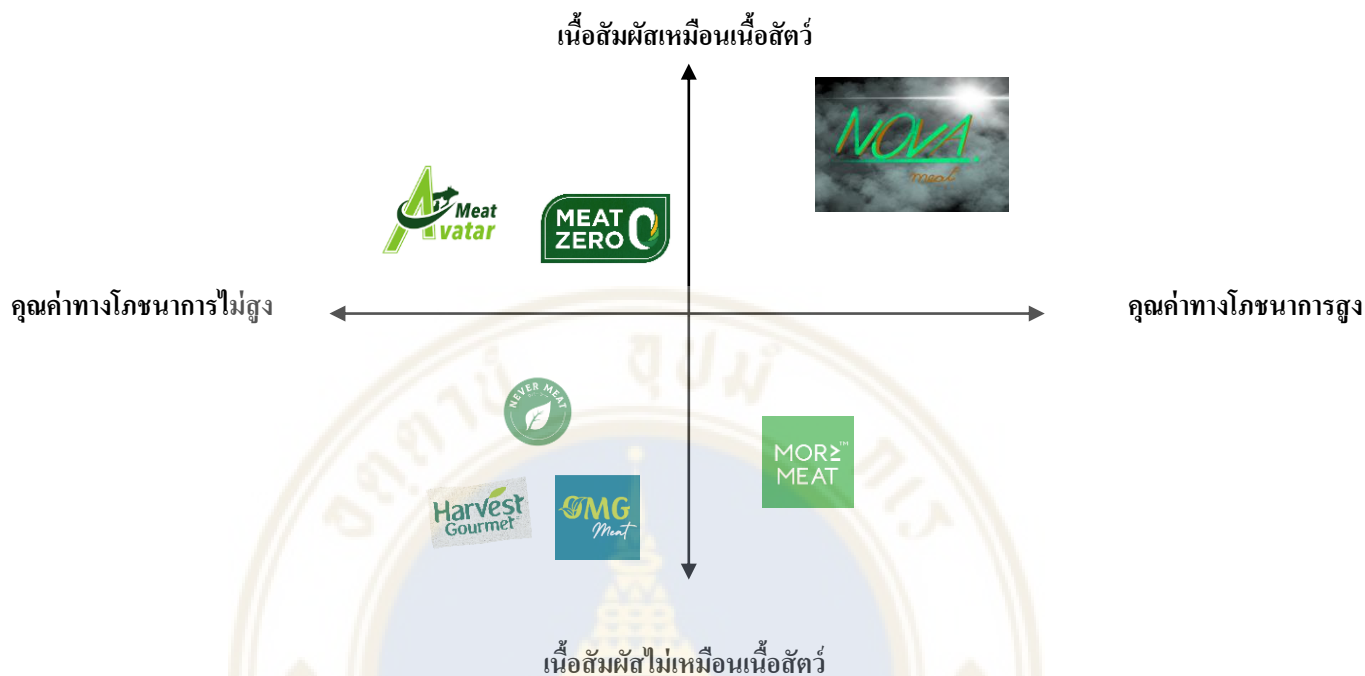
ผลิตภัณฑ์ plant-based food ภายใต้อาหาร NOVA meat เป็น plant-based food ประเภท plant-based meat เป็นเนื้อที่ทำจากพืชลูกเดือยและถั่วเขียว จึงมีกลุ่มเป้าหมายคือผู้บริโภคประเภท Flexitarian และ Vegan เนื่องจากเป็นกลุ่มคนที่ต้องการลดการรับประทานเนื้อสัตว์ และสนใจการบริโภคเนื้อทางเลือกแทน ส่วนกลุ่มผู้บริโภคแบบ Normal ที่ยังคงบริโภคเนื้อสัตว์ปกติ มีความคิดเห็นว่า ถ้าหากผลิตภัณฑ์มีคุณค่าทางอาหารที่ดี ราคาเหมาะสม อาจเป็นตัวเลือกที่เปิดใจทดลองบริโภค<sup>3</sup> แต่ปัจจุบันเนื้อเทียมยังคงมีราคาสูงเนื่องจากคนไทยไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับอาหารชนิดนี้มากเท่ากับตลาดของประเทศอื่นๆ เช่น อเมริกา ยุโรป เป็นต้น (ฐานเศรษฐกิจดิจิทัล, 2565, น. 15) และเนื้อเทียมไม่ได้รับการสนับสนุนด้านราคาเหมือนกับเนื้อสัตว์ทั่วไป (Marketecr Team, 2022) กลุ่มเป้าหมายจึงเป็นผู้บริโภคที่ครัวเรือนที่มีรายได้มากถึงมากที่สุดตามข้อมูลจากสำนักงานสถิติแห่งชาติ จึงสามารถแบ่งกลุ่มเป้าหมายได้ 2 กลุ่มดังนี้

2.3.2.1 กลุ่มเป้าหมายหลัก จะเป็นกลุ่มผู้บริโภคที่มีพฤติกรรมบริโภคเป็นแบบ Flexitarian และ Vegan ที่อาศัยอยู่ในประเทศไทย ครัวเรือนมีรายได้มากกว่า 29,000 บาท/เดือน

2.3.2.2 กลุ่มเป้าหมายรอง จะเป็นกลุ่มผู้บริโภคที่มีพฤติกรรมบริโภคเป็นแบบ Normal ที่อาศัยอยู่ในประเทศไทย ครัวเรือนมีรายได้มากกว่า 29,000 บาท/เดือน

<sup>3</sup> ข้อมูลปฐมภูมิจากการสำรวจพบว่าผู้บริโภคกว่า 77% มีการบริโภคแบบ Normal แต่อยากทดลองทาน plant-based meat

### 2.3.3 การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในใจลูกค้า (Positioning)



รูปภาพ 2.1 การวางตำแหน่ง NOVA meat และคู่แข่ง

การวิเคราะห์ตำแหน่งในใจของผู้บริโภคของ plan-based meat ภายใต้แบรนด์ NOVA meat วิเคราะห์โดยใช้ Perception Map จากผลสำรวจพฤติกรรมผู้บริโภคของผู้บริโภคพบว่า การตัดสินใจเลือกซื้ออาหารประเภท plan-based meat จะให้เหตุผลสำคัญในการตัดสินใจเลือกซื้อ 3 อันดับแรกคือ รสชาติ, คุณค่าทางโภชนาการ และ เนื้อสัมผัส ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญของอาหารที่มีอิทธิพลต่อการเลือกบริโภคอาหาร<sup>4</sup>

เพราะฉะนั้นการวางตำแหน่งในใจของผู้บริโภคของ plan-based meat ภายใต้แบรนด์ NOVA meat จึงถูกค้ำด้วย 2 ปัจจัยคือ เนื้อสัมผัส และ คุณค่าทางโภชนาการ จากการค้นหาข้อมูลพบว่า plan-based meat ในตลาดเกือบทั้งหมดค้ำให้นิยามผลิตภัณฑ์ว่าเป็นเนื้อเทียมบด หรือเป็นเนื้อเทียมที่ผ่านการแปรรูป ซึ่งยังไม่สามารถให้เนื้อสัมผัสที่เหมือนกับเนื้อสัตว์ได้ เพราะเนื้อสัตว์มีโครงสร้างที่เป็นเส้นใยโปรตีนจัดเรียงกันรวมเป็นมัดกล้ามเนื้อ และคุณค่าทางโภชนาการของกลุ่มในตลาดมีความคล้ายคลึงกันเนื่องจากส่วนใหญ่ใช้วัตถุดิบชนิดเดียวกันนั่นคือ ข้าวสาลีและถั่วเหลือง ซึ่งสามารถให้คุณค่าทางโภชนาการที่เหมาะสมต่อการบริโภค แต่ทั้งสองยังไม่เหมาะกับผู้บริโภคที่แพ้โปรตีนจากข้าว

<sup>4</sup> ข้อมูลปฐมภูมิจากการสำรวจพบว่าผู้บริโภคมองเหตุผลการตัดสินใจเลือกซื้อ 3 อันดับแรกคือ รสชาติ, คุณค่าทางโภชนาการ และ เนื้อสัมผัส

สาธิตและถั่วเหลือง แต่ plan-based meat ภายใต้แบรนด์ NOVA meat ทำมาจากลูกเดี๋ยและถั่วเขียวซึ่งไม่ก่อภูมิแพ้ให้กับผู้บริโภค นอกจากนี้มีงานวิจัยพบว่าสารสกัดลูกเดี๋ยนั้นมีความสามารถในการบรรเทาโรคมะเร็งได้ (Manosroi et al., 2016) และลูกเดี๋ยนั้นยังสามารถเป็น prebiotic เป็นสารอาหารให้แก่จุลินทรีย์ในลำไส้ทำให้ระบบการย่อยอาหารดีขึ้น นอกจากนี้ NOVA meat จะเป็นเนื้อเทียมที่เลียนแบบโครงสร้างโปรตีนของเนื้อสัตว์โดยเทคนิค High-moisture extrusion cooking (HEMC) (Ryu, 2020) ซึ่งจะทำให้สามารถขึ้นรูปเนื้อเทียมที่มีลักษณะโครงสร้างคล้ายเส้นใยได้ ทำให้เนื้อสัมผัสเมื่อเคี้ยวใกล้เคียงกับเนื้อสัตว์มากยิ่งขึ้น

## 2.4 การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด (4Ps)

### 2.4.1 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product strategy)



รูปภาพ 2.2 เครื่องหมายการค้าแบรนด์ NOVA meat

เนื่องจากพืชแบรนด์ NOVA meat เป็นเนื้อจากพืชที่พัฒนาขึ้นโดยมีองค์ประกอบหลักคือลูกเดี๋ยและถั่วเขียว เนื่องจากลูกเดี๋ยเป็นธัญพืชที่มีปริมาณโปรตีนมากกว่าข้าวสาลีและยังมีปริมาณโปรตีนประเภทละลายในแอลกอฮอล์สูง (prolamin) เช่นเดียวกับโปรตีนกลูเตนในข้าวสาลีได้ (Corke, Huang, & Li, 2016) ซึ่งจะสามารถทำให้เนื้อที่พัฒนามีลักษณะโครงสร้างโปรตีนและเนื้อสัมผัสที่ใกล้เคียงเนื้อสัตว์ แต่ลูกเดี๋ยนั้นมีกรดอะมิโนที่สำคัญไม่ครบทุกชนิด จึงมีการผสมถั่วเขียวซึ่งมีโปรตีนสูงมากถึง 25-28% มีปริมาณไขมันต่ำ (1-2%) และมีกรดอะมิโนที่จำเป็นหลายชนิดที่ลูกเดี๋ยขาดไป (Du et al., 2018) เมื่อผสมวัตถุดิบทั้ง 2 ชนิดรวมกันและขึ้นรูป จะได้เนื้อเทียมที่มีคุณค่าทางโภชนาการสูง กรดอะมิโนจำเป็นครบทุกชนิด และมีเนื้อสัมผัสที่ใกล้เคียงเนื้อสัตว์



รูปภาพ 2.3 ตัวอย่างสินค้า plant-based meat แบรินด์ NOVA meat

เมื่อเทียบกับคู่แข่งในด้าน โภชนาการ เนื่องจากพืชของ NOVA meat จะสามารถรับประทานได้อย่างปลอดภัยมากกว่าแบรนด์อื่น ๆ ในตลาด เนื่องจากในลูกเดี๋ยและถั่วเขียวไม่มีองค์ประกอบที่เป็นสารก่อภูมิแพ้ให้กับมนุษย์ ต่างกับเนื้อจากพืชแบรนด์อื่นๆ ที่มักมีส่วนประกอบหลักคือถั่วเหลือง (Nazario, 2020) และข้าวสาลี (Berry, 2019) ซึ่งมีสารก่อภูมิแพ้ให้กับผู้บริโภคบางคนได้ นอกจากนี้มีงานวิจัยพบว่าสารสกัดลูกเดี๋ยนั้นมีความสามารถในการบรรเทาโรคมะเร็งได้ (Manosroi et al., 2016) และยังสามารถเป็น prebiotic เป็นสารอาหารให้แก่จุลินทรีย์ในลำไส้ทำให้ระบบการย่อยอาหารดีขึ้น จึงเหมาะที่จะนำมาทำเป็นผลิตภัณฑ์ด้านอาหาร ทำให้ผู้บริโภครับประทานได้อย่างมั่นใจและมีประโยชน์ต่อร่างกาย

plant-based meat แบรินด์ NOVA meat จะลักษณะภายนอกคล้ายชิ้นเนื้อหมูสันนอก น้ำหนัก 200 กรัม โดยอ้างอิงจากน้ำหนักของ plant-based meat และเนื้อสัตว์ที่ขายในปัจจุบัน เนื้อชิ้นนี้มีทั้งส่วนที่เป็นเนื้อและไขมัน โดยจะบรรจุอยู่ในบรรจุภัณฑ์ที่เป็นถาดพลาสติกและหุ้มด้วยพลาสติกฟิล์มฉลากที่ติดบนบรรจุภัณฑ์จะมีข้อมูลด้าน โภชนาการที่ได้รับการรองรับจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) มากกว่านั้นจะมี QR code เพื่อให้ลูกค้าสามารถแสกนเพื่อดูข้อมูลเพิ่มเติมเช่น plant-based meat คืออะไร, ประโยชน์จากการรับประทาน plant-based meat, กระบวนการผลิต plant-based meat และสามารถแสดงความคิดเห็นกับผลิตภัณฑ์ได้ เป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือและเป็นการให้ความรู้

แก่ผู้บริโภค มากกว่านั้นแบรนด์สามารถนำข้อมูลจำนวนผู้เสกน ความคิดเห็นของลูกค้ามาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดียิ่งขึ้น

#### 2.4.2 กลยุทธ์ด้านราคา (Price strategy)

จากการสำรวจกลุ่มเป้าหมาย พบว่าราคาของ plant-based meat ภายใต้แบรนด์ NOVA meat ผู้บริโภคพึงพอใจในช่วงราคา 50-80 บาท<sup>5</sup> ซึ่งเป็นราคาที่ผู้ผลิตไม่สามารถทำได้เนื่องจากต้นทุนการผลิตที่สูงและจำนวนบริโภคที่ยังน้อยในปัจจุบันจึงไม่สามารถทำให้เกิด economy of scale ได้ ผู้จัดทำตัดสินใจใช้กลยุทธ์การตั้งราคาแบบ Market base pricing และ Competition Pricing โดยมีราคาขาย NOVA meat 125 บาท/ชิ้น ซึ่ง 1 ชิ้นจะมีน้ำหนักอยู่ที่ 200 กรัม เป็นราคาที่ใกล้เคียงกับคู่แข่ง จากการสำรวจต้นวัตถุดิบและอื่นๆ ต้นทุนของ NOVA meat คือ 31.36 บาทต่อชิ้นจากราคาที่ตั้งไว้ ทำให้แบรนด์ NOVA meat มีกำไรต่อชิ้นอยู่ที่ 93.64 บาท

#### 2.4.3 กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place strategy)

จากการสำรวจช่องทางการจัดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ plant-based food ของคู่แข่งจำนวน 6 แบรนด์ พบว่าแบรนด์ Harvest gourmet ซึ่งเป็นแบรนด์จาก nestle professional ใช้กลยุทธ์การจัดจำหน่ายแบบ business to business (B2B) (ปณชัย อารีเพิ่มพร, 2021) ส่วนแบรนด์อื่นๆ ใช้กลยุทธ์การจัดจำหน่ายแบบ B2C โดยจะจัดจำหน่ายตามห้างสรรพสินค้าชั้นนำ เช่น Big C, Tesco Lotus และ Top supermarket เป็นต้น และร้านสะดวกซื้ออย่าง 7-11 นอกจากนี้จะมีการจำหน่ายแบบออฟไลน์ แต่ละแบรนด์มีการจัดจำหน่ายในช่องทางออนไลน์ตามแพลตฟอร์มต่างๆ เช่น facebook, shopee, และเว็บไซต์ของแบรนด์ตนเอง เป็นต้น

จากการสำรวจช่องทางการซื้อ plant-based food ของผู้บริโภค โดยเรียงจากความนิยมมากที่สุดไปยังน้อยที่สุด พบว่าส่วนใหญ่มีการซื้อช่องทางออฟไลน์แบบห้างสรรพสินค้าคือ Tesco lotus, Big C, Central, และ Makro ช่องทางออฟไลน์แบบร้านสะดวกซื้อคือ 7-11, Lotus express, Family mart, Mini Big C, และ Maxvalu ส่วนช่องทางออนไลน์ที่ผู้บริโภคนิยมคือ Shopee, Facebook, Lazada, Instagram, และ Line shop6

เพราะฉะนั้นเนื่องจากพืช NOVA meat จะใช้กลยุทธ์การจัดจำหน่ายแบบ business to customer และจัดจำหน่ายทั้งช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ สร้างช่องทางการจำหน่ายให้มากที่สุด เพื่อให้ผู้บริโภคมองเห็นสินค้าได้มากขึ้นและเพิ่มความสะดวกในการซื้อให้แก่ผู้บริโภค โดยจะเริ่มจำหน่ายใน

<sup>5</sup> ข้อมูลปฐมภูมิจากการสำรวจพบว่าผู้บริโภคยินดีจ่าย NOVA meat ในราคา 50-80 บาทต่อชิ้น

<sup>6</sup> ข้อมูลปฐมภูมิจากการสำรวจพบว่าผู้บริโภคต้องการบริโภคหลากหลายช่องทางทั้งออฟไลน์และออนไลน์

ช่องทางออนไลน์แบบห้างสรรพสินค้าที่ Tesco lotus และ Big C ช่องทางออนไลน์แบบร้านสะดวกซื้อ Lotus express และ Mini Big C เนื่องจากเป็นศูนย์จำหน่ายสินค้าอาหารสดที่ผู้บริโภครู้จักดี มีสาขามากมายทั่วประเทศ จึงสามารถทำให้ผู้บริโภคเห็นผลิตภัณฑ์ได้ง่ายและสะดวกในการหาซื้อ ส่วนช่องทางออนไลน์ที่จะใช้ในการจัดจำหน่ายคือ Shopee, Lazada, Facebook, Instagram, และ Line shop เนื่องจากช่องทาง social media นอกจากจะเป็นช่องทางการจัดจำหน่าย ยังเป็นช่องทางในการโปรโมทสินค้าที่รวดเร็วและได้ประสิทธิภาพ จึงใช้หลายแพลตฟอร์มเพื่อให้ลูกค้ามีช่องทางให้ซื้อหลากหลายสะดวกในการซื้อ และเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งเสริมการขายโดยวิธีต่างๆ

#### 2.4.4 กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาดและการขาย (Promotion strategy)

##### 2.4.4.1 การเป็นที่รู้จัก

เนื่องจากผลิตภัณฑ์ plant-based meat ภายใต้แบรนด์ NOVA meat เป็นสินค้าชิ้นแรกของแบรนด์ ที่จะเข้าตลาดเป็นครั้งแรก ทำให้ยังไม่เป็นที่รู้จักและผู้บริโภคยังไม่มี ความเชื่อมั่นในแบรนด์ ต่างจากคู่แข่งที่อาจเป็นธุรกิจรายใหญ่ที่เดิมอยู่ในอุตสาหกรรมอาหารอยู่ จึงสามารถเข้าสู่ตลาดได้โดยง่ายเพราะมีความเชื่อมั่นเดิมอยู่ (กนกวรรณ มากเมฆ, 2564) จากผลการสำรวจพบว่าผู้บริโภคมีการติดตามข่าวสารต่างๆ ในช่องทางออนไลน์คือ Facebook, Line, Instagram, และ Twitter นอกจากนี้ social media ต่างๆ ผู้บริโภคมักจะใช้ในการหาซื้อของสดเพื่อมาทำอาหารในมื้อต่างๆ ซึ่งจากการสำรวจช่วงเวลาที่ใช้บริโภคจะใช้ social media ในการหาซื้อของสดหรือวัตถุดิบเพื่อนำมาประกอบอาหารคือช่วง 16.00-20.00 น. ซึ่งเป็นช่วงเวลาหลังเลิกงานจนถึงเวลาที่รับประทานอาหารเย็น<sup>7</sup>

ดังนั้น NOVA meat จึงสร้างการรับรู้ของแบรนด์ (Brand Awareness) โดยการโฆษณาผ่านทาง social media ได้แก่ Facebook ads, Google ads, Instagram ads ในช่วงเวลา 16.00-20.00 น. ซึ่งเป็นช่วงเวลาหลังเลิกงานจนถึงเวลาที่รับประทานอาหารเย็น และเป็นเวลาที่ผู้บริโภคหาซื้อของสดหรือวัตถุดิบเพื่อนำมาประกอบอาหาร เป็นระยะเวลา 6 เดือน เนื่องจากเป็นวิธีการที่ทำให้แบรนด์ได้ความสนใจจากผู้บริโภคมากที่สุด ทำให้ NOVA meat เป็นที่รู้จักและดึงดูดให้ผู้บริโภคซื้อสินค้าเพิ่มขึ้น และมีการจัด event สัมมนาแบบออนไลน์เพื่อสร้างการรับรู้เกี่ยวกับอาหาร plant-based food และออกบูทให้ผู้บริโภคทดลองชิมและซื้อสินค้าในราคาโปรโมชันเดือนละครั้งที่ห้างสรรพสินค้าชั้นนำ<sup>8</sup> เนื่องจากเป็นสินค้าที่ผู้บริโภคโดยทั่วไปไม่รู้จัก จึงต้องให้ทดลองชิมและเห็นรูปลักษณะของสินค้าให้ผู้บริโภคได้สัมผัสตัวสินค้าจริง ทำให้เพิ่มโอกาสในการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค

<sup>7</sup> ข้อมูลปฐมภูมิจากการสำรวจพบว่าผู้บริโภคมักซื้ออาหารสดหรือวัตถุดิบในเวลาเลิกงาน

<sup>8</sup> ข้อมูลปฐมภูมิจากการสำรวจพบว่าผู้บริโภคต้องการสัมผัสผลิตภัณฑ์และทดลองชิมก่อนการตัดสินใจซื้อ

#### 2.4.4.2 การส่งเสริมการขาย

จากการสำรวจพบว่าผู้บริโภคส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการซื้อที่คำนึงถึงเรื่องความคุ้มค่าของสินค้าและราคาที่เหมาะสม อาจเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันที่ชะลอตัวลงเพราะการระบาดของ COVID-19 สายพันธุ์ต่างๆ และอัตราเงินเฟ้อที่สูงขึ้น (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2022) และจากราคาเนื้อเทียมในตลาดที่สูงกว่าเนื้อสัตว์ จึงทำให้ผู้บริโภคมีมุมมองว่าสินค้าประเภทนี้มีราคาที่สูงไม่คุ้มค่าที่จะลองหรือรับประทานในระยะยาว ดังนั้น แบรินด์ NOVA meat จึงให้มีกิจกรรมดึงดูดผู้บริโภคโดยการทำ campaign ตอบคำถามบน Facebook fan page หรือ Official Instagram เพื่อลุ้นรับรางวัลจากแบรินด์ NOVA meat และจะมีการส่งเสริมการขายโดยการจัดโปรโมชัน ซื้อ 2 แกรม 1 ในช่วง 3 เดือนแรกที่เริ่มวางจำหน่ายสินค้า หลังจากนั้นจะเริ่มเป็นการลดราคาตามเทศกาล เพื่อดึงดูดผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเป้าหมายให้มีพฤติกรรมการซื้อเพิ่มมากขึ้น

## 2.5 เป้าหมายทางการตลาด

### 2.5.1 เป้าหมายระยะสั้น (ปีที่ 1-2)

2.5.1.1 คิดค้นและพัฒนาเนื้อทางเลือกที่ทำจากพืชที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้สำเร็จภายในปีแรก ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์เนื้อเลียนแบบไก่ เป็นสินค้าชนิดแรก

2.5.1.2 ผลลัพธ์ผ่านการตรวจสอบคุณค่าทางโภชนาการ โดยสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) เพื่อดูปริมาณคุณค่าทางอาหาร เช่น โปรตีน, คาร์โบไฮเดรต, ไขมัน เป็นต้น และยืนยันว่าเป็นอาหารประเภทโปรตีนสูง ซึ่งจะต้องมีปริมาณโปรตีนไม่น้อยกว่า 10 กรัม ต่ออาหาร 100 กรัม หรือไม่น้อยกว่า 5 กรัม ต่อพลังงาน 100 กิโลแคลอรี (กระทรวงสาธารณสุข, 2541) เสร็จสิ้นภายในปีที่ 2

2.5.1.3 ผลลัพธ์ผ่านการประเมินความปลอดภัยของอาหารและได้รับมาตรฐานจากองค์การอาหารและยา (อย.) ภายในปีที่ 2



## 2.5.2 เป้าหมายระยะกลาง (ปีที่3-5)

2.5.2.1 สร้างการรับรู้แบรนด์อาหารเนื้อทางเลือกจากพืช NOVA meat โดยการโฆษณาผ่านช่องทางต่างๆ เช่น โฆษณาทางโทรทัศน์, โฆษณาในสื่อ social media เช่น facebook, instagram เป็นต้น โดยแต่ละช่องทางโฆษณาจะมีค่า engagement rate มากกว่า 0.85% (Kemp, 2021)

2.5.2.2 ผลิตภัณฑ์มีการจัดจำหน่ายออนไลน์ในทุกแพลตฟอร์มเช่น line, facebook, shopee, Instagram เป็นต้น และช่องทางออฟไลน์คือร้านสะดวกซื้อ เช่น Lotus express, Mini BigC ห้างสรรพสินค้าชั้นนำ เช่น Lotus, BigC สามารถจัดจำหน่ายได้ตั้งแต่ปีที่ 3 เป็นต้นไป

2.5.2.3 มีการเพิ่มการจัดจำหน่ายเป็นแบบ B2B ในช่วงปีที่ 4 เป็นต้นไป เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เนื่องจากคู่แข่งมีการทำการตลาดแบบ B2B (Positioning, 2021)

## 2.5.3 เป้าหมายระยะยาว (ตั้งแต่ปีที่ 5)

2.5.3.1 คิดค้นและพัฒนาสินค้าให้มีความหลากหลาย เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้า โดยจะมี ผลิตภัณฑ์ 2 ชนิดคือ ผลิตภัณฑ์เลียนแบบเนื้อหมู, อาหารทะเล

2.5.3.2 ธุรกิจมีอัตราการเติบโตเฉลี่ย 10% ต่อปี เมื่อเทียบมูลค่าตลาด plant-based food ในไทยที่เดิมโตเฉลี่ยปีละ 10% (พชรพจน์ นันทรามาศ, พิมฉัตร เอกฉันท, อภินันท์ คู่ประเสริฐ, 2564)

2.5.3.3 มีการขยายตลาดไปยังประเทศต่างๆ ใกล้เคียงผ่านตัวแทนจำหน่าย โดยจากเริ่มจากภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ 5 ประเทศ คือ ลาว เวียดนาม สิงคโปร์ มาเลเซีย และอินโดนีเซีย เนื่องจากลูกค้าเคยมีการเพาะปลูกที่มาเลเซีย จึงสามารถตั้งเป็นศูนย์การผลิตในภูมิภาคนี้ได้ (Corke, 2016) และขยายต่อไปทั่วภูมิภาคเอเชีย 3 ประเทศ คือ จีน ญี่ปุ่น เกาหลี เนื่องจากลูกค้าเคยมีการเพาะปลูกที่ประเทศจีนจึงสามารถตั้งเป็นศูนย์การผลิตให้กับ 3 ประเทศนี้ได้ (Corke, 2016)

<sup>9</sup> ศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

<sup>10</sup> อัตราค่าทำเนียมในการทดสอบตามประกาศกระทรวงสาธารณสุข

<sup>11</sup> พระราชบัญญัติอาหาร พ.ศ. 2522

<sup>12</sup> กรมทรัพย์สินทางปัญญา เข้าถึงวันที่ 29 มีนาคม 2565

## 2.6 แผนการดำเนินการส่วนเสริมทางการตลาดและงบประมาณ

ตาราง 2.5 แผนกลยุทธ์การตลาดจำแนกรายเดือนในปีที่ 1-2

กลยุทธ์ด้านสถานที่และช่องทางการจำหน่าย (Place Strategy)												
นำเสนอสินค้าในช่องทางออนไลน์ของตัวเอง เช่น Facebook page, Instagram	0											
ค่าแรกเข้า Entrance Fee (Tesco lotus, lotus express, Big C, Mini Big C) <sup>13</sup>	500,000											
ค่า Rebate (3% จากยอดขาย) <sup>13</sup>	300,000											
ค่า Distribution Fee (3% จากยอดขาย) <sup>13</sup>	300,000											
นำเสนอสินค้าใน shopee (หัก 5% ของราคาขาย) <sup>14</sup>	120,000											
นำเสนอสินค้าใน Lazada (หัก 3% ของราคาขาย) <sup>15</sup>	72,000											
นำเสนอสินค้าใน Line myshop (หัก 2.5% ของราคาขาย เฉพาะการจ่ายแบบ rabbit line pay) <sup>16</sup>	60,000											
กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาดและการขาย (Promotion Strategy)												
ออกแบบรูปแบบผลิตภัณฑ์	1,000											
ออกแบบเว็บไซต์และสร้างช่องทางการสื่อสารออนไลน์ เช่น Facebook page, Instagram <sup>17</sup>	36,000											
ประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ใน social media ของตนเอง	0											
จัดสัมมนาให้ความรู้เรื่อง plant-based food เดือนละ 1 ครั้ง <sup>16</sup>	11,200											
ออกแบบบรรจุ <sup>17</sup>	15,000											
ออกบูธทดลองชิมและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ <sup>18</sup>	80,000											
campaign ตอบคำถามบน Facebook fan page หรือ Official Instagram (ค่าของรางวัล)	10,000											
โปรโมชันซื้อ 2 แถม 1 (ค่าต้นทุนของแถม 30 บาท)	75,000											
โฆษณาผ่านทาง social media ได้แก่ Facebook ads, Google ads, Instagram ads <sup>19</sup>	54,000											
<b>รวม</b>	<b>2,025,400</b>											

<sup>13</sup> ข้อมูลค่าใช้จ่ายการนำสินค้าขายในห้างสรรพสินค้าจาก giffarineskyline.wordpress.com

<sup>14</sup> ข้อมูลค่าธรรมเนียมการขายของ shopee จาก shopee.co.th/docs/6759

<sup>15</sup> ข้อมูลค่าธรรมเนียมการขายของ lazada จาก sellercenter.lazada.co.th

<sup>16</sup> ข้อมูลค่าธรรมเนียมการขายของ Line myshop จาก www.ktnwebdesign.com

<sup>17</sup> ข้อมูลราคาออกแบบเว็บไซต์จาก 25gravity.com

<sup>18</sup> อัตราตามระเบียบกระทรวงการคลัง

<sup>19</sup> ข้อมูลราคาบูธจาก [www.tumtook.co.th](http://www.tumtook.co.th)

<sup>20</sup> ข้อมูลค่าเช่าพื้นที่ออกบูธจาก peuntee.com

<sup>21</sup> ข้อมูลการทำโฆษณาบน social media [www.adcommerce.biz](http://www.adcommerce.biz)





## 2.7 การประเมินยอดขาย (Sales forecast)

ตาราง 2.8 ยอดขายรายปี

ช่องทางการจำหน่าย	ยอดขาย (ชิ้น)				
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ช่องทางออฟไลน์					
ห้างสรรพสินค้า					
ร้านสะดวกซื้อ					
B2B					
ช่องทางออนไลน์	0	30,000	33,000	36,300	39,930
Facebook page					
Instagram					
line					
ราคาขาย	125	125	125	125	125
ยอดขายรวม (ปี/บาท)	0	3,750,000	4,125,000	4,537,500	4,991,250

จากการกำหนดกลุ่มเป้าหมายจากข้อมูลจากศูนย์วิจัย Krungthai Compass ธนาคารกรุงไทย และ ระบุว่ารายได้จากสำนักงานสถิติแห่งชาติ จะได้กลุ่มเป้าหมายหลักคือ 1. ผู้บริโภคแบบ Vegan หรือ Flexitarian ที่มีรายได้ระดับปานกลางถึงสูงสุดหรือรายได้ตั้งแต่ 8,000 บาทต่อเดือนขึ้นไป และ 2. ผู้บริโภคแบบ Normal ที่มีรายได้ระดับปานกลางถึงสูงสุดหรือรายได้ตั้งแต่ 8,000 บาทต่อเดือนขึ้นไป จากข้อมูลศูนย์วิจัย Krungthai Compass ธนาคารกรุงไทย พบว่าคนไทย 28% หรือ 18.5 ล้านคน มีพฤติกรรมกาบริโภค Flexitarian และการสำรวจของ Bangkokbanksme พบว่าคนไทย 2.3 ล้านคน มีพฤติกรรมกาบริโภค vegan จากสำนักงานสถิติแห่งชาติผู้ที่มีรายได้ระดับปานกลางถึงสูงมากมีสัดส่วนอยู่ที่ร้อยละ 52.3 แสดงว่ากลุ่มเป้าหมายทั้งหมดของ NOVA meat มีจำนวนทั้งหมด 10.87 ล้านคน ยอดขายของ NOVA meat ในปีที่ 1 จะเทียบกับยอดขายของบริษัท มีท อวตาร จำกัด ที่ทำได้ในปี 2564 ซึ่งเป็นปีแรกที่บริษัทได้ทำการจัดจำหน่ายและมีรายได้ ซึ่งมีรายได้อยู่ที่ 3,619,131.45 บาท สินค้าแบรนด์ meat avatar ราคาอยู่ที่ 122 บาท เพราะฉะนั้นยอดขายในปีแรกจึงประมาณการอยู่ที่ 30,000 ชิ้นต่อปี22 การเลือกบริษัทมีท อวตาร จำกัดเป็นคู่แข่งเนื่องจากเป็นบริษัทที่ผลิต plant-based meat เป็นผลิตภัณฑ์หลักและไม่ได้เป็นบริษัทย่อยหรือเป็นไลน์การผลิตย่อยที่แยกออกมาเหมือนกับแบรนด์อื่นๆ เช่น Meat zero, Never meat หรือ Harvest gourmet จึงคาดว่าลักษณะโครงสร้างองค์กรที่ใกล้เคียงกับ NOVA meat เราจึงนำมาใช้เป็นตัวเทียบในการประเมินยอดขาย นอกจากนี้จากข้อมูลของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมคาดว่าตลาด plant-based food จะเติบโตเฉลี่ยปีละ 10%

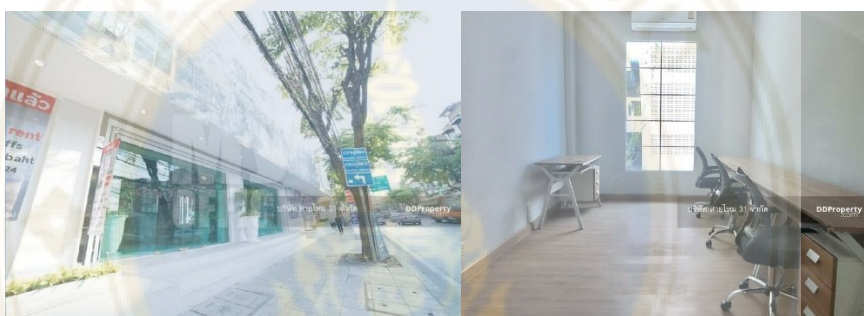
<sup>22</sup> ข้อมูลบริษัทมีท อวตาร จำกัดจาก [www.dataforthai.com/business](http://www.dataforthai.com/business)

## บทที่ 3

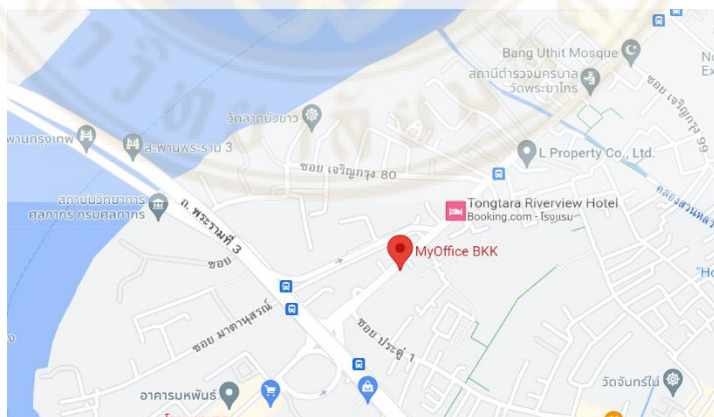
### แผนการดำเนินงาน

#### 3.1 การจดทะเบียนบริษัท<sup>23</sup>

1. ทำการหาสถานที่เช่าเพื่อจดทะเบียนบริษัท โดยทำการเช่าสำนักงานของ My office 2823/3 เจริญกรุง บางคอแหลม กรุงเทพฯ โดยมีขนาดเนื้อที่ 25 ตร.ม. โดยมีค่าเช่า 4,500 บาทต่อเดือน<sup>24</sup>



รูปภาพ 3.1 สำนักงานของ My office เช่าเพื่อทำสำนักงานของบริษัท



รูปภาพ 3.2 แผนที่แสดงสถานที่เช่าสำนักงาน 2823/3 เจริญกรุง บางคอแหลม กรุงเทพฯ

2. ตรวจสอบและจองชื่อบริษัทที่กรมพัฒนาธุรกิจการค้า จดทะเบียนชื่อ บริษัท โนวา มีท จำกัด

<sup>23</sup> การจดทะเบียนบริษัท โดยกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

<sup>24</sup> ข้อมูลสถานที่เช่าเพื่อทำสำนักงาน <https://www.baania.com>

3. เตรียมหนังสือบริคณห์สนธิเพื่อนำไปจดทะเบียนบริษัทกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ภายใน 30 วันนับตั้งแต่วันที่นายทะเบียนรับรองชื่อบริษัท

4. ดำเนินการด้านเอกสารของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

5. ชำระค่าธรรมเนียมจดทะเบียนบริษัท

(1) ค่าหนังสือบริคณห์สนธิ 5000 บาท

(2) ค่าธรรมเนียมจดทะเบียนบริษัท 50,000 บาท

(3) ค่าธรรมเนียมออกหนังสือรับรอง ฉบับละ 200 บาท

(4) ใบสำคัญแสดงการจดทะเบียน ฉบับละ 100 บาท

(5) ค่ารับรองสำเนาเอกสาร หน้าละ 50 บาท

6. เมื่อจดทะเบียนเรียบร้อยแล้ว นายทะเบียนจะมอบหนังสือรับรองบริษัทเป็นหลักฐาน การจดทะเบียนบริษัท อย่างถูกต้องตามกฎหมาย

### 3.2 ด้านการดำเนินงาน (Operation Management)



รูปภาพ 3.3 กระบวนการทำงานโดยภาพรวมจากโรงงานรับจ้างผลิตจนถึงลูกค้า

NOVA meat มีรูปแบบการดำเนินงานธุรกิจเป็นผู้คิดค้นและพัฒนาเนื้อเทียมจากพืช ซึ่งจะผลิตเนื้อเทียมนี้โดยการจ้างโรงงานรับจ้างผลิต (OEM) ทั้งหมด ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบไปจนถึงกระบวนการผลิตจนได้ผลิตภัณฑ์ที่พร้อมส่งมอบให้ลูกค้า และจะจัดจำหน่ายโดยห้างสรรพสินค้าซึ่งจะมีหน้าที่กระจายและจัดจำหน่ายสินค้าในสาขาต่างๆ โดยขั้นตอนของการดำเนินงานโดยภาพรวมของการดำเนินงานของแบรนด์ NOVA meat มีดังนี้

### 3.2.1 วิจัยตลาด

ผลิตภัณฑ์ plant-based meat เป็นผลิตภัณฑ์ที่กำลังเริ่มได้รับความนิยมในปัจจุบัน เนื่องจากผู้บริโภคเริ่มสนใจที่จะลดการบริโภคเนื้อสัตว์เพราะกระแสการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและรับประทานเพื่อสุขภาพ โดยผลิตภัณฑ์นี้มีหลายปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค จึงจำเป็นต้องเก็บข้อมูลพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อให้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริงในการรับประทาน plant-based meat และวิเคราะห์คู่แข่งในตลาดเพื่อหาจุดอ่อนและสร้างจุดแข็งให้กับผลิตภัณฑ์ของเราให้สามารถเอาชนะคู่แข่งและทำให้ลูกค้าพึงพอใจ

### 3.2.2 วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

เมื่อทราบความต้องการของผู้บริโภคและจุดอ่อนของคู่แข่ง จึงจะนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์เพื่อนำมาวิจัยและพัฒนาสูตร plant-based meat ที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งจะพัฒนาโดยนักวิทยาศาสตร์การอาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ระยะเวลาในการพัฒนาสูตรคือ 1 ปี

### 3.2.3 ส่งตรวจสอบมาตรฐาน

สูตร plant-based meat ที่พัฒนาขึ้นจะนำไปตรวจคุณค่าทางโภชนาการ โดยสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) เพื่อดูปริมาณคุณค่าทางอาหาร เช่น โปรตีน, คาร์โบไฮเดรต, ไขมัน เป็นต้น และยืนยันว่าเป็นอาหารประเภทโปรตีนสูง ซึ่งจะต้องมีปริมาณโปรตีนมากกว่าหรือเท่ากับ 10 กรัม ต่ออาหาร 100 กรัม หรือมากกว่าหรือเท่ากับ 5 กรัม ต่อพลังงาน 100 กิโลแคลอรีและนำไปยื่นจดทะเบียนอย. เพื่อให้สามารถจำหน่ายได้อย่างถูกต้องตามกฎหมาย



### 3.2.4 ติดต่อโรงงานรับจ้างผลิตผลิตภัณฑ์อาหาร เพื่อนัดหมายการผลิต





ติดต่อโรงงานแปรรูปอาหารที่มีคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล เพื่อนัดหมายตัวแทนขาย โดยเตรียมข้อมูลของประเภทสินค้า รายละเอียด เกี่ยวกับ plant-based meat เช่น วัตถุประสงค์ในการผลิต เครื่องจักรที่จำเป็นต่อการผลิต ลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการ และประมาณค่าใช้จ่าย

โรงงานรับจ้างแปรรูปอาหารในประเทศไทยมีอยู่จำนวนมาก ดังนั้นในการเลือกโรงงานที่จะเป็นผู้ผลิต plant-based meat ให้กับแบรนด์ NOVA meat จะต้องผ่านเกณฑ์ที่แบรนด์คำนึงไว้ เช่น มาตรฐานการรับรองการผลิต, ตำแหน่งโรงงานที่เหมาะสม เป็นต้น แบรนด์ได้คัดเลือกโรงงานมาทั้งหมด 3 แห่งที่เป็นตัวเลือกในการผลิต ได้แก่





- (1) บริษัท เอ็น อาร์ อินสแตนซ์ โปรดิวซ์ จำกัด (มหาชน)
- (2) บริษัท เจ.เอ็ม.อุตสาหกรรมอาหาร จำกัด
- (3) บริษัท อนันต์อินดัสทรี จำกัด
- (4) บริษัท ไทยเจทิพย์ฟู๊ด จำกัด

ในการหาโรงงานรับจ้างผลิต plant-based meat ให้กับแบรนด์ NOVA meat ได้มีการเปรียบเทียบทั้ง 3 โรงงาน โดยเบื้องต้นได้มีการคัดเลือกตามเกณฑ์ในตาราง 3.1

ตาราง 3.1 เปรียบเทียบโรงงานรับจ้างผลิตอาหารแปรรูป

เกณฑ์การเลือก โรงงานรับจ้างผลิต	โรงงานรับจ้างผลิต			
	บริษัท เอ็น อาร์ อินสแตนซ์ โปรดิวซ์ จำกัด (มหาชน) <sup>25</sup> 	บริษัท เจ.เอ็ม. อุตสาหกรรมอาหาร จำกัด <sup>26</sup> 	บริษัท อนันต์ อินดัสทรี จำกัด <sup>27</sup> 	บริษัท ไทยเจทิพย์ฟู๊ด จำกัด <sup>28</sup> 
1. มีการรับรอง มาตรฐานการผลิต ระดับสากล	(/) IFS, BRC, GMP, HACCP	(/) GMP, HACCP, HALAL, BRC	(/) GMP, HACCP, HALAL	(/) GMP, HACCP
2. ประสบการณ์ใน การทำโรงงาน	(/) >30 ปี	(/) >30 ปี	(/) >10 ปี	(/) >20 ปี

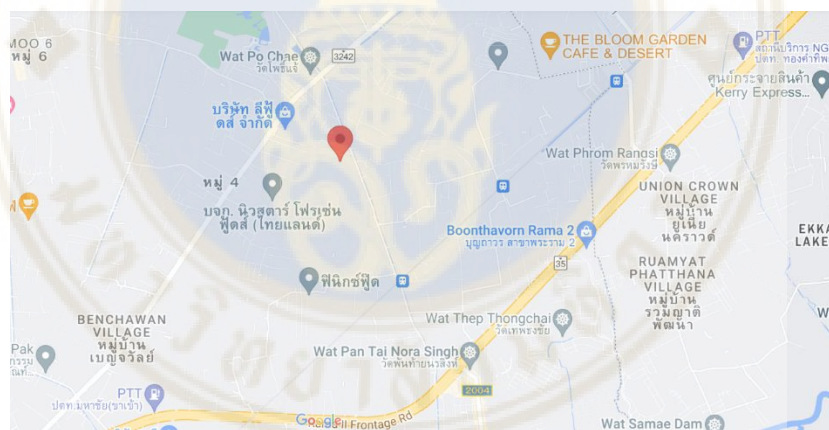
ตาราง 3.1 เปรียบเทียบโรงงานรับจ้างผลิตอาหารแปรรูป (ต่อ)

เกณฑ์การเลือก โรงงานรับจ้างผลิต	โรงงานรับจ้างผลิต			
	บริษัท เอ็น อาร์ อินสแตนท์ โปรดิวซ์ จำกัด (มหาชน) <sup>25</sup> 	บริษัท เจ.เอ็ม. อุตสาหกรรมอาหาร จำกัด <sup>26</sup> 	บริษัท อนันต์ อินดัสทรี จำกัด <sup>27</sup> 	บริษัท ไทยเจทิพย์ฟู๊ด จำกัด <sup>28</sup> 
3. สถานที่ตั้ง โรงงานผลิต plant- based อยู่ใน กรุงเทพมหานคร หรือปริมณฑล	(X) 155/1 นิคมอุตสาหกรรมราชบุรี ถ. เพชรเกษม ต. เจยมิน โขธาราม ราชบุรี 70120	(/) 30/74-76 ถนนลำลูกกา ต. ลาดสวาย อ. ลูกกา ปทุมธานี 12150	(X) 129/29 ต.มาบยางพร อ.ปลวกแดง จ. ระยอง 21140	(/) 35/177 หมู่ 2 ถนนเอก ชัย ต.บางน้ำจืด อ.เมือง สมุทรสาคร 74000
6. ประสบการณ์ใน การผลิตอาหาร ประเภท plant- based meat	(/) มีการลงทุนสร้างโรงงาน Plant- based ร่วมกับ บมจ.ปตท. และมี ประสบการณ์การทำ plant—based มา 3 ปี	(/) มีประสบการณ์ผลิต เบอร์ เกอร์วีแกน	(X) ไม่เคยผลิต Plant- based meat	(/) เป็นผู้ผลิตอาหาร ไม่มี เนื้อสัตว์ที่มี ประสบการณ์มา มากกว่า 20 ปี

ซึ่งได้ข้อสรุปว่า ทางแบรนด์จะเลือกโรงงานของ บริษัท ไทยเจทิพย์ฟู๊ด จำกัด เป็นผู้ผลิต plant-based meat ให้กับแบรนด์ NOVA meat เนื่องจากมีเงื่อนไขตามเกณฑ์ที่ตั้งเอาไว้ โดยเฉพาะ ประสบการณ์การทำอาหาร ไม่มีเนื้อสัตว์ที่มีประสบการณ์มากกว่าบริษัทอื่นๆ และมีสถานที่ตั้งโรงงาน ใกล้กรุงเทพมหานคร สะดวกในการติดต่อและประสานงาน นอกจากนี้โรงงานยังได้รับมาตรฐานสากล GMP และ HACCP



รูปภาพ 3.4 โรงงานผลิตของบริษัท ไทยเจทิฟู้ด จำกัด<sup>28</sup>



รูปภาพ 3.5 แผนที่แสดงสถานที่ตั้งโรงงานผลิตของบริษัท ไทยเจทิฟู้ด จำกัด<sup>28</sup>

### 3.2.5 ผลิต และ บรรจุผลิตภัณฑ์

เมื่อเลือกโรงงานผลิตที่จะเป็นผู้ผลิต plant-based meat ให้กับแบรนด์ NOVA meat แล้ว โรงงานรับจ้างผลิตจะทำการผลิตโดยใช้สูตรที่พัฒนาโดยนักวิทยาศาสตร์การอาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พร้อมบรรจุลงบรรจุภัณฑ์ โดยในการผลิต 1 ครั้งจะสามารถผลิตได้ประมาณ 600 ชิ้น ในเวลา 1 สัปดาห์ เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่เป็นอาหารสดจึงมีรอบในการผลิตสูงเพราะผลิตภัณฑ์มีอายุสั้น

<sup>28</sup> ข้อมูลบริษัท ไทยเจทิฟู้ด จำกัด จาก [www.jtipfood.com](http://www.jtipfood.com)

### 3.2.6 ขนส่งไปยัง distributor

รถขนส่งสินค้าจะมารับสินค้าที่ผลิตได้ที่โรงงานรับจ้างผลิตส่งไปยังศูนย์กระจายสินค้าของห้างสรรพสินค้าที่ได้ติดต่อไว้

### 3.2.7 ติดต่อเพื่อขอนำสินค้าไปจัดจำหน่าย

ติดต่อกับห้างสรรพสินค้าเพื่อนำสินค้าไปจัดจำหน่ายที่สาขาต่าง ๆ ของห้างสรรพสินค้านั้น ๆ ซึ่งจะมีค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ค่าแรกเข้า (Entrance fee), ค่าการกระจายสินค้า (Distribution fee) เป็นต้น และทำสัญญาข้อตกลงจำนวนขั้นต่ำในการขาย เพื่อให้ทราบปริมาณที่คาดว่าจะต้องผลิต

### 3.2.8 รับและจัดเก็บสินค้า

ศูนย์กระจายสินค้าของแต่ละห้างสรรพสินค้าที่ติดต่อ จะเป็นผู้รับสินค้าที่ผลิตเสร็จสิ้นจากโรงงานรับจ้างผลิตมาจัดเก็บสินค้าไว้ เพื่อนำไปกระจายสินค้าในสาขาต่างๆ เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์อาหารสดต้องเก็บในห้องที่อุณหภูมิ 4 องศาเซลเซียส

### 3.2.9 กระจายสินค้าไปยังห้างสรรพสินค้าสาขาต่างๆ

ห้างสรรพสินค้ากระจายสินค้าไปยังสาขาต่างๆ เพื่อจัดจำหน่าย ทั้งห้างสรรพสินค้าและร้านสะดวกซื้อขนาดเล็กในเครือทั้งหมด

### 3.2.10 เก็บข้อมูลความคิดเห็นและความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์

การติดตามความคิดเห็นและความพึงพอใจของลูกค้า ค้นหาโดยการสืบค้นจากรีวิวและการให้คะแนนสินค้า ตาม social media ต่างๆ เช่น Facebook page, Instagram ของแบรนด์ NOVA meat เป็นต้น และข้อมูลยอดขายจากห้างสรรพสินค้า นำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานของ NOVA meat ให้ดียิ่งขึ้น

## 3.3 การดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากร

เนื่องจาก NOVA meat เป็นบริษัทที่มุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ Plant-based meat จึงจำเป็นต้องมีฝ่ายวิจัยและพัฒนาที่แข็งแกร่ง ทันสมัย และก้าวหน้า เพื่อให้สามารถสร้างสรรค์

ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่สามารถตอบโจทย์ผู้บริโภคได้ บริษัทจึงมีแผนการดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากร โดยการให้บุคลากรฝ่ายวิจัยและพัฒนาเข้าร่วมการสัมมนาวิชาการด้านเทคโนโลยีการอาหารทั้งรูปแบบออนไลน์และออฟไลน์ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้บุคลากรได้ข้อมูลความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดียิ่งขึ้น บริษัทจะมีงบประมาณในการเข้าร่วมสัมมนา 5,000 บาทต่อคนต่อปี ให้กับฝ่ายวิจัยและพัฒนาเพื่อนำไปเข้าร่วมประชุมวิชาการในโอกาสต่างๆ

### 3.4 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจการถูกแบ่งออกเป็น 4 ส่วน แสดงดังตารางที่ 3.2-3.5

#### 3.4.1 ค่าใช้จ่ายก่อนการจัดตั้งบริษัท

ตาราง 3.2 ค่าใช้จ่ายจดทะเบียนบริษัท

รายการ	จำนวน (บาท)
ค่าธรรมเนียมจดทะเบียนหนังสือบริคณห์สนธิ	5,000
ค่าธรรมเนียมจดทะเบียนบริษัท	50,000
ค่าธรรมเนียมออกหนังสือรับรอง	200
ใบสำคัญแสดงการจดทะเบียน	100
ค่ารับรองสำเนาเอกสาร	50
<b>รวมค่าใช้จ่ายการจดทะเบียนบริษัท</b>	<b>55,350</b>

### 3.4.2 ค่าใช้จ่ายในการจัดตั้งสำนักงาน

ตาราง 3.3 ค่าใช้จ่ายในการจัดตั้งสำนักงานของแบรนด์ NOVA meat

รายการ	จำนวน	หน่วย	ราคาต่อหน่วย (บาท)	รวมเป็นเงิน (บาท)
โต๊ะทำงาน	5	ตัว	2,500	12,500
เก้าอี้ทำงาน	5	ตัว	1,500	7,500
คอมพิวเตอร์	5	เครื่อง	22,000	110,000
เครื่องปริ้นเตอร์	1	เครื่อง	5,000	5,000
เครื่องใช้สำนักงานเบ็ดเตล็ด	-	-	4,000	5,000
รวมค่าใช้จ่ายในการจัดตั้งสำนักงาน				<b>139,000</b>

### 3.4.3 ค่าใช้จ่ายในการบริหารภายในสำนักงาน

ตาราง 3.4 ค่าใช้จ่ายในการบริหารภายในสำนักงาน

รายการ	ราคา/ เดือน (บาท)	ราคา (ปี)				
		ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ค่าเช่าสำนักงาน <sup>29</sup>	4,500	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000
ค่าไฟฟ้า <sup>30</sup>	3,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
ค่าน้ำประปา <sup>31</sup>	200	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
ค่าโทรศัพท์และ อินเทอร์เน็ต	800	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
<b>รวมค่าใช้จ่ายในการบริหาร ภายในสำนักงาน</b>		<b>102,000</b>	<b>102,000</b>	<b>102,000</b>	<b>102,000</b>	<b>102,000</b>

<sup>29</sup> ข้อมูลค่าเช่าสำนักงานจาก [www.ddproperty.com](http://www.ddproperty.com)

<sup>30</sup> ข้อมูลค่าไฟฟ้าจาก [www.solarhub.co.th](http://www.solarhub.co.th)

<sup>31</sup> ข้อมูลค่าประปาจาก [www.pwa.co.th](http://www.pwa.co.th)

### 3.4.4 ค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้า

ตารางที่ 3.5 ค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้า

รายการ	ราคา (บาท)	ราคา (ปี)				
		ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ค่าพัฒนาผลิตภัณฑ์	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
ตรวจสอบคุณภาพทางโภชนาการ	24,700	24,700	0	0	0	0
ค่าจดทะเบียนอย.	16,000	16,000	0	0	0	0
ค่าวัตถุดิบ	22.04 บาท/ชิ้น	0	1,060,680	1,166,748	1,283,423	1,411,765
ค่าสิ่งผลิต	5,000/ครั้ง	0	1,000,000	1,100,000	1,210,000	1,331,000
ค่าขนส่งผลิตภัณฑ์ <sup>32</sup>	2,400/ครั้ง	0	124,800	124,800	124,800	124,800
<b>รวมค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้า</b>		<b>140,700</b>	<b>2,285,480</b>	<b>2,491,548</b>	<b>2,718,223</b>	<b>2,967,565</b>

### 3.5 ภาพรวมการดำเนินงาน

ตารางที่ 3.6 ภาพรวมแผนการดำเนินงานในการผลิตผลิตภัณฑ์ NOVA meat ในปี 0

กิจกรรมหลัก	กิจกรรมย่อย	ช่วงเวลาในการดำเนินการในปี 0												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
จัดตั้งบริษัท	ยื่นคำขอจดทะเบียนพาณิชย์													
	จัดซื้ออุปกรณ์ภายในสำนักงาน													
ดำเนินการผลิต	พัฒนาสูตร plant-based meat													
	ติดต่อโรงงานรับจ้างผลิต													
	ผลิต บรรจุ และส่งมอบให้ห้างสรรพสินค้าเพื่อจัดจำหน่าย	เริ่มดำเนินการภายหลังปีที่ 1												

<sup>32</sup> ข้อมูลค่าการส่งผลิตภัณฑ์คำนวณจาก webapp.deliverree.com คำนวณการขนส่ง 50 ครั้งต่อปี ซึ่งจะเท่ากับจำนวนครั้งในการผลิต

## บทที่ 4

### แผนบริหารจัดการองค์กร

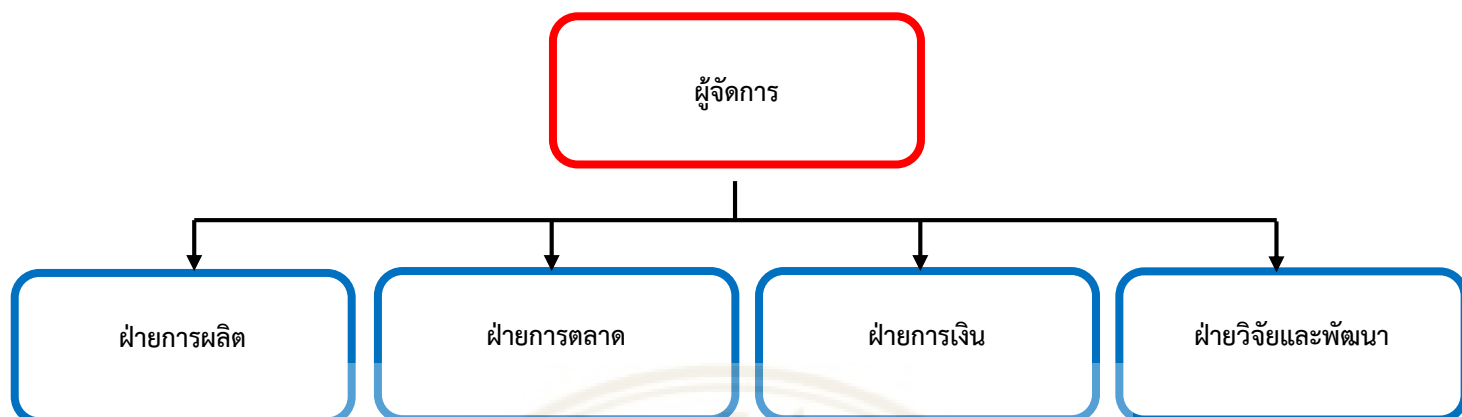
#### 4.1 ข้อมูลทางธุรกิจ

NOVA meat เป็นธุรกิจวิจัย พัฒนา และผลิตผลิตภัณฑ์ plant-based meat หรือเนื้อจากพืช โดยมุ่งเน้นให้ผู้บริโภคได้รับประทานเนื้อเทียมที่มีคุณค่าทางโภชนาการสูง มีประโยชน์ต่อร่างกาย และบริโภคได้อย่างปลอดภัย ซึ่งธุรกิจมีการจดทะเบียนบริษัทโดยใช้ชื่อจดทะเบียนว่า “บริษัท โนวา มีท จำกัด” และมีทุนจดทะเบียน 2,000,000 บาท

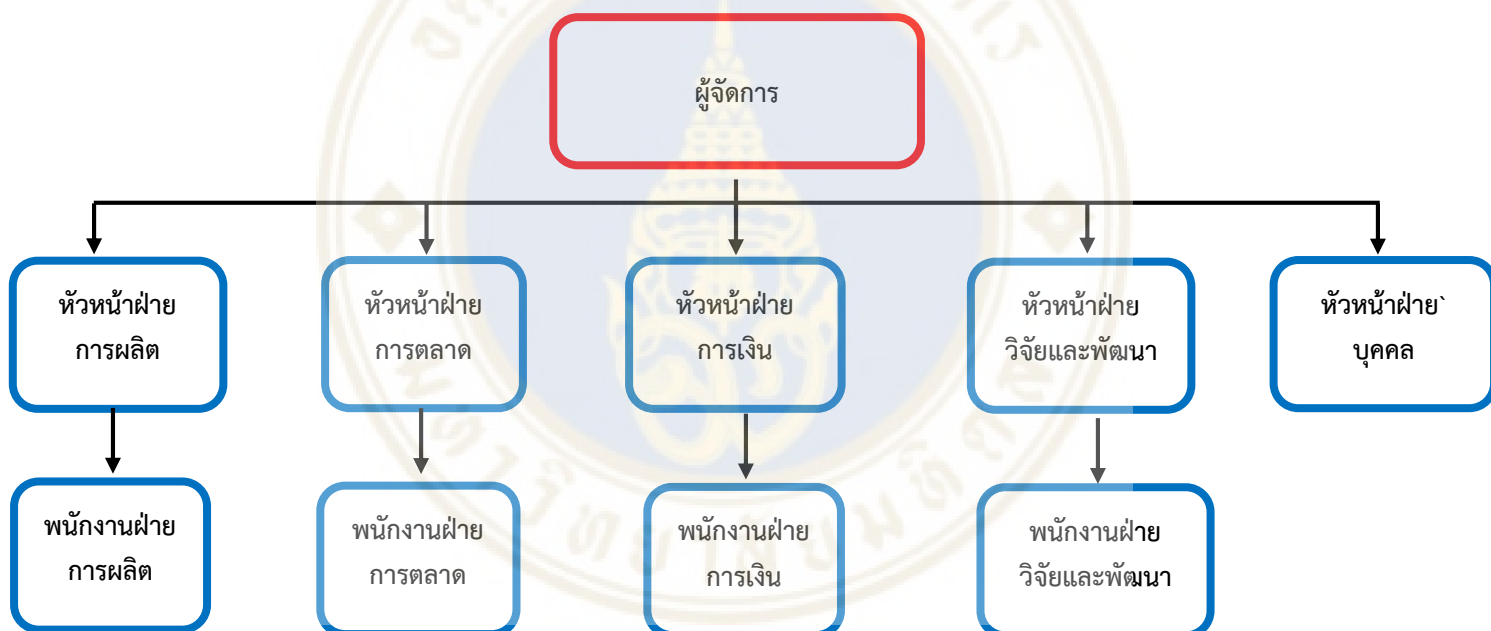
#### 4.2 โครงสร้างองค์กรและลักษณะการบริหารงาน

plant-based meat แปรนด์ NOVA meat เป็นธุรกิจที่เริ่มกิจการใหม่ มีพนักงานในองค์กรจำนวนน้อย ซึ่งจะมีผู้จัดการเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและวางกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ โดยการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากพนักงาน ช่วงแรกของการดำเนินธุรกิจจะเป็นการมุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนา plant-based meat ให้ตอบ โจทย์กับตลาด ในปี 0-5 จะเป็นการจ้างโรงงานผลิต (OEM) เพราะฉะนั้น โครงสร้างองค์กรของ NOVA meat จะเป็นองค์กรแบบราบ (Flat organization structure) เพื่อให้ผู้จัดการและพนักงานทุกฝ่ายสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ทำให้การดำเนินงานรวดเร็วมากขึ้นเพราะทุกฝ่ายสามารถบอกความต้องการและข้อผิดพลาดให้ผู้จัดการและทุกฝ่ายได้รับฟัง จึงสามารถร่วมกันหาข้อสรุปของเรื่องต่างๆ ในองค์กรได้รวดเร็ว แต่หลังการดำเนินกิจการในปีที่ 5 อาจมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความสูงเพิ่มขึ้น เนื่องจากธุรกิจมีการเช่าโรงงานผลิตเพื่อผลิตสินค้าด้วยตนเอง จึงต้องมีจำนวนพนักงานที่มากขึ้นและกระจายอำนาจในการดูแลพนักงาน เพื่อให้ลูกน้องในการดูแลของหัวหน้ามีจำนวนไม่มาก เพื่อให้หัวหน้าดูแลลูกน้องได้อย่างเต็มที่





รูปภาพ 4.1 แผนผังโครงสร้างองค์กรของธุรกิจ plant-based meat ภายใต้แบรนด์ NOVA meat



รูปภาพ 4.2 แผนผังโครงสร้างองค์กรหลังดำเนินการปีที่ 5

### 4.3 การจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management)

ตาราง 4.1 ตำแหน่ง หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรแบรนด์ NOVA meat<sup>33</sup>

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	หน้าที่และความรับผิดชอบ	
		ปีที่ 1	ปีที่ 2-5
ผู้จัดการ	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนด vision, mission, Goal ขององค์กร - ประสานกับฝ่ายต่างๆ เพื่อสร้างกลยุทธ์ให้กับองค์กร</li> <li>- จัดหาเงินลงทุนในการดำเนินธุรกิจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประสานกับฝ่ายต่างๆ เพื่อสร้างกลยุทธ์ให้กับองค์กร</li> <li>- จัดหาเงินลงทุนในการดำเนินธุรกิจ</li> </ul>
การผลิต	2	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดูแลสายการผลิตผลิตภัณฑ์ขององค์กร</li> <li>- ดูแลและประสานงานกับห้างสรรพสินค้าในการจัดจำหน่ายสินค้า</li> </ul>
การวิจัยและพัฒนา	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดูแลเกี่ยวกับการพัฒนาสินค้า โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากคำแนะนำของลูกค้า คู่แข่ง และงานวิจัย เป็นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดูแลเกี่ยวกับการพัฒนาสินค้า โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากคำแนะนำของลูกค้า คู่แข่ง และงานวิจัย เป็นต้น</li> </ul>
การเงิน	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดูแลและตัดสินใจทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเงินและการบัญชีขององค์กร</li> <li>- ดูแลเรื่องการจัดหาเงินลงทุนร่วมกับผู้จัดการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดูแลและตัดสินใจทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเงินและการบัญชีขององค์กร</li> <li>- ดูแลเรื่องการจัดหาเงินลงทุนร่วมกับผู้จัดการ</li> </ul>
การตลาด	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดูแลและตัดสินใจเกี่ยวกับการตลาด การขาย และการบริการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดูแลและตัดสินใจเกี่ยวกับการตลาด การขาย และการบริการ</li> </ul>
บุคคล	1	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดหา พนักงานที่มีความเหมาะสมต่อองค์กร</li> <li>- ดูแลเรื่องการคิดเงินเดือนร่วมกับฝ่ายการเงิน</li> <li>- เก็บข้อมูลความสามารถในการทำงานของบุคลากร</li> </ul>

<sup>33</sup> ข้อมูลหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งจาก [www.dearcowboy.com](http://www.dearcowboy.com)

#### 4.4 เกณฑ์การคัดเลือกและการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร

ตาราง 4.2 เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ของแบรนด์ NOVA meat

ตำแหน่ง	วุฒิการศึกษา	ประสบการณ์การทำงาน	คุณสมบัติ	เงินเดือนเริ่มต้น <sup>34</sup> (บาท/เดือน)
ผู้จัดการ	ปริญญาตรีขึ้นไป	ทำงานด้านการบริหาร 2-3 ปี	- เพศชาย อายุ 23-30 ปี - สามารถใช้โปรแกรม Microsoft ได้เป็นอย่างดี - มีภาวะผู้นำสูง - มีความทะเยอทะยาน	18,000
การผลิต	ปริญญาตรีขึ้นไป (สาขาวิทยาศาสตร์การอาหารหรือสาขาที่เกี่ยวข้อง)	ทำงานด้านธุรกิจการแปรรูปอาหาร 2-3 ปี	- เพศหญิง/ชาย อายุ 23-30 ปี - สามารถใช้โปรแกรม Microsoft ได้เป็นอย่างดี - ชอบคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ - มีระเบียบรอบคอบ	22,000
การวิจัยและพัฒนา	ปริญญาตรีขึ้นไป (สาขาวิทยาศาสตร์การอาหารหรือสาขาที่เกี่ยวข้อง)	ทำงานด้านธุรกิจการแปรรูปอาหาร 2-3 ปี	- เพศหญิง/ชาย อายุ 23-30 ปี - สามารถใช้โปรแกรม Microsoft ได้เป็นอย่างดี - ชอบคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	24,000
การเงิน	ปริญญาตรีขึ้นไป (สาขาบัญชี การเงิน)	ทำงานด้านบัญชีและการเงิน 2-3 ปี	- เพศหญิง/ชาย อายุ 23-30 ปี - สามารถใช้โปรแกรม Microsoft ได้เป็นอย่างดี - มีความละเอียดรอบคอบ	20,000

<sup>34</sup> ข้อมูลเงินเดือนของตำแหน่งต่างๆ โดยเปรียบเทียบกับบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน จาก [www.jobthai.com/th/jobpost](http://www.jobthai.com/th/jobpost), [www.jobth.com](http://www.jobth.com)

ตาราง 4.2 เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ของแบรนด์ NOVA meat (ต่อ)

การตลาด	ปริญญาตรีขึ้นไป (สาขาการตลาด บริหารธุรกิจ หรือสาขาอื่น ที่เกี่ยวข้อง)	ทำงานด้าน การตลาด 2-3 ปี	- เพศหญิง/ชาย อายุ 23- 30 ปี - สามารถใช้โปรแกรม Microsoft ได้เป็นอย่างดี - ชอบคิดสร้างสรรค์สิ่ง ใหม่ๆ	22,000
บุคคล	ปริญญาตรีขึ้นไป (สาขามนุษยศาสตร์ หรือสาขาอื่น ที่เกี่ยวข้อง)	ทำงานฝ่าย บุคคลกร 2-3 ปี	- เพศหญิง/ชาย อายุ 23- 30 ปี - สามารถใช้โปรแกรม Microsoft ได้เป็นอย่างดี - มีทักษะในการโน้มน้าว เจรจา - มีความละเอียดรอบคอบ - มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	20,000

#### 4.5 แผนรับพนักงาน

เนื่องจากหลังปีที่ 5 ของการดำเนินกิจการ NOVA meat ได้มีการเข้าโรงงานผลิตของตนเอง ด้วย จึงจำเป็นที่จะต้องเพิ่มจำนวนพนักงานเพื่อสามารถเพิ่มกำลังการผลิตให้เพียงพอต่อความต้องการของบริโภค โดยจะมีการรับพนักงานแต่ละฝ่ายตามตาราง 4.3 ดังนี้

ตาราง 4.3 ตารางจำนวนการรับพนักงานเพิ่มในปีที่ 5

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	
	ปีที่ 2-5	ปีที่ 5
การผลิต	1	1
การวิจัยและพัฒนา	0	1
การเงิน	1	0
การตลาด	1	0
ฝ่ายบุคคล	0	1

#### 4.6 ค่าตอบแทนบุคลากรในองค์กร

ตาราง 4.4 การประมาณค่าใช้จ่ายบุคลากรของรัฐกิจปีที่ 1-5 (อัตราเพิ่มเงินเดือน 3% ต่อปี)

ตำแหน่ง	รายได้ (บาท/ เดือน/ คน)	ปีที่ 1		ปีที่ 2		ปีที่ 3		ปีที่ 4		ปีที่ 5	
		จำนวน	รายได้	จำนวน	รายได้	จำนวน	รายได้	จำนวน	รายได้	จำนวน	รายได้
กรรมการ ผู้จัดการ	18,000	1	18,000	1	18,540	1	19,096	1	19,669	1	20,259
การผลิต	22,000	0	22,000	1	22,660	1	23,340	1	24,040	2	24,761
การวิจัยและ พัฒนา	24,000	1	24,000	1	24,720	1	25,462	1	26,225	2	27,012
การเงิน	20,000	0	20,000	1	20,600	1	21,218	1	21,855	1	22,510
การตลาด	22,000	1	22,000	1	22,660	1	23,340	2	24,040	2	24,761
บุคคล	20,000	0	20,000	0	20,600	0	21,218	0	21,855	1	22,510
รวมเงินเดือน		64,000		109,180		112,455		139,869		218,349	
รวมเงินเดือน (ต่อปี)		768,000		1,310,160		1,349,465		1,678,429		2,620,185	
ค่า ประกันสังคม	750	3	27,000	5	45,000	5	45,000	6	54,000	9	81,000
ค่าตรวจสอบ บัญชี	7,000 / ปี	7,000		7,000		7,000		7,000		7,000	
ค่าพัฒนา บุคลากร	100,000 /ปี	0		5,000		5,000		10,000		10,000	
รวมค่าใช้จ่ายทั้งหมด		802,000		1,367,160		1,406,465		1,749,429		2,718,185	

#### 4.7 ช่องทางการคัดเลือกบุคลากรในองค์กร

บริษัท โนวา มีท จำกัด เป็นบริษัทที่จัดตั้งขึ้นใหม่ จึงกำหนดให้มีการรับสมัครหลากหลายช่องทางเพื่อให้ข้อมูลการสมัครกระจายไปยังผู้สมัครอย่างทั่วถึง ทำให้บริษัทมีโอกาสพบกับผู้สมัครที่เหมาะสมกับองค์กร ช่องทางการรับสมัครเช่น การประกาศผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัท การประกาศผ่านทางแพลตฟอร์ม ได้แก่ Jobthai, JobTH ซึ่งจะช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับข้อมูลได้ เนื่องจากเป็นเว็บไซต์ที่มีความน่าเชื่อถือ รวมถึงการรับสมัครผ่านคำแนะนำของคนรู้จัก เป็นต้น เมื่อได้รายชื่อผู้สมัคร หากเป็นการสมัครผ่านทางเว็บไซต์จะตรวจสอบประวัติเบื้องต้นผ่านทางเว็บไซต์นั้นๆ และตรวจสอบอีกครั้งขณะสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์จัดขึ้นเพื่อรับรู้ทัศนคติและอุปนิสัยในการทำงาน และสอบถามกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้สัมภาษณ์เช่น อาจารย์ที่มหาวิทยาลัย เพื่อประกอบการตัดสินใจรับเข้าทำงาน ทำให้ได้พนักงานที่เหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ซึ่งในการประกาศทางเว็บไซต์จะมีค่าใช้จ่าย โดย Jobthai มีค่าใช้จ่ายประมาณ 9,000 บาท สำหรับการประกาศโฆษณาตำแหน่งงาน 5 ตำแหน่ง ระยะเวลา 3 เดือน<sup>29</sup> และ JobTH มีค่าใช้จ่ายประมาณ 2,600 บาท สำหรับการประกาศโฆษณาตำแหน่งงาน 5 ตำแหน่ง ระยะเวลา 2 เดือน<sup>28</sup>

<sup>29</sup> ข้อมูลค่าใช้จ่ายการประกาศโฆษณาตำแหน่งงานจาก [www.jobthai.com/th/jobpost](http://www.jobthai.com/th/jobpost), [www.jobth.com/price.php](http://www.jobth.com/price.php)

## บทที่ 5

### แผนการเงิน

#### 5.1 ขนาดของเงิน และแหล่งเงินทุน

การดำเนินธุรกิจ plant-based meat ภายใต้แบรนด์ NOVA meat ใช้เงินลงทุนจำนวนทั้งสิ้น 2,000,000 บาท โดยใช้เงินลงทุนจาก นายมนตรี ศรีมากและครอบครัวในการก่อตั้ง บริษัท โนวา มีท จำกัด ดังแสดงในตาราง 5.1 ดังนี้

**ตาราง 5.1** แหล่งที่มาของเงินทุน สัดส่วน และจำนวนเงิน

ลำดับ	ผู้ลงทุน	จำนวน (หุ้น)	สัดส่วน (%)	เงินลงทุน (บาท)
1	นายณรงค์ ศรีมาก	1,400	70.00%	1,400,000
2	นางมาลี ศรีมาก	400	20.00%	400,000
3	นายมนตรี ศรีมาก	200	10.00%	200,000
รวม		2,000	100%	2,000,000

#### 5.2 เงินลงทุน

เงินลงทุนสำหรับธุรกิจ plant-based meat ภายใต้แบรนด์ NOVA meat ประกอบด้วยเงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร เงินลงทุนสำรองเพื่อใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน และเงินทุนหมุนเวียน โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตาราง 5.2

**ตาราง 5.2** รายละเอียดของเงินทุนในโครงการ

รายการ	จำนวน	หน่วย	ราคาต่อหน่วย	รวมเป็นเงิน
1. เฟอ์นิจเจอร์สำนักงาน				
โต๊ะทำงานใหญ่	5	ตัว	2,500	12,500
เก้าอี้	5	ตัว	1,500	7,500

ตาราง 5.2 รายละเอียดของเงินทุนในโครงการ (ต่อ)

2. อุปกรณ์สำนักงาน				
เครื่องพิมพ์	1	เครื่อง	5,000	5,000
คอมพิวเตอร์	5	เครื่อง	22,000	110,000
เครื่องใช้สำนักงาน เบ็ดเตล็ด	5	ชุด	800	4,000
รวมสินทรัพย์ถาวร				139,000

### 5.3 สมมติฐานทางการเงิน

ตาราง 5.3 สมมติฐานทางการเงิน

รายการ	สมมติฐานทางการเงิน
ค่าเสื่อมราคาเครื่องใช้สำนักงาน	5 ปี แบบเส้นตรง
ค่าตัดจำหน่ายสินทรัพย์ไม่มีตัวตน	5 ปี แบบเส้นตรง
ค่าซาก	ไม่มีนโยบายค่าซาก
ให้เครดิตการชำระเงินให้แก่ลูกหนี้การค้า	30 วัน และค้างชำระได้ไม่เกินร้อยละ 20 ของยอดทั้งหมด 2/10, n/30
ได้รับเครดิตการชำระเงินจากเจ้าหนี้การค้า	30 วัน และมียอดค้างชำระไม่เกินร้อยละ 20 ของยอดทั้งหมด
สินค้าคงคลังสำเร็จรูป	ร้อยละ 10 ต่อเดือน
อัตราเงินเฟ้อ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, มิ.ย.2565)	เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.2 ต่อปี
อัตราการเพิ่มขึ้นของเงินเดือน	เพิ่มขึ้น 3% ต่อปี
อัตราภาษีเงินได้นิติบุคคล (กรมสรรพากร, 2565)	ร้อยละ 15 ต่อปี
อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ระยะยาวสำหรับลูกค้ารายย่อยขั้นดี (MRR) (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2561)	ไม่มีนโยบายการกู้เงิน
นโยบายการจ่ายเงินปันผล	ไม่มีนโยบายการจ่ายเงินปันผล
ภาษีมูลค่าเพิ่ม (VAT)	ไม่มีการคำนวณภาษีมูลค่าเพิ่ม
เงินทุนหมุนเวียน	ไม่มีเปลี่ยนแปลงระหว่างการลงทุนใน 5 ปี



**ตาราง 5.3 สมมติฐานทางการเงิน (ต่อ)**

ค่าความผันผวนของตลาด ( $\beta$ )	1
โบนัสพนักงาน	ไม่มีนโยบายการจ่ายโบนัสให้กับพนักงาน
อัตราผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น (Cost of Equity)	22.68%
ต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก WACC (Weight Average Cost of Capital)	22.68%
อัตราการเติบโตทางการตลาด	คาดการณ์ยอดขายเติบโต 10%
ค่าเช่าพื้นที่	4,500 บาทต่อเดือน
ค่าสมทบเงินประกันสังคม	750 บาทต่อคน กรณีที่พนักงานมีเงินเดือนมากกว่า 10,000 บาทขึ้นไป

#### 5.4 ประเมินการรายได้

ธุรกิจ plant-based meat ภายใต้แบรนด์ NOVA meat มีรายได้จากการจำหน่าย plant-based meat ผ่านช่องทางออฟไลน์คือห้างสรรพสินค้าและร้านสะดวกซื้อ ได้แก่ Tesco lotus, Lotus express, Big C และ Mini Big C ผ่านช่องทางออนไลน์ ได้แก่ Shopee, Lazada และ Line myshop ดังนี้

**ตาราง 5.4 ประเมินการรายได้**

รายละเอียด	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
จำนวนชิ้น	0	30,000	33,000	36,300	39,930
ราคาจำหน่าย	125	125	125	125	125
รายได้	0	3,750,000	4,125,000	4,537,500	4,991,250
รายได้สุทธิ	0	3,750,000	4,125,000	4,537,500	4,991,250

## 5.5 การประมาณการต้นทุน

ตาราง 5.5 ต้นทุนสินค้าจากปริมาณลูกค้าทุกช่องทางจัดจำหน่ายในปีที่ 1-5

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ราคาต้นทุนการผลิต plant-based meat (ต่อชิ้น)	22.04	22.04	22.04	22.04	22.04
ค่าขนส่ง (ต่อชิ้น)	4	4	4	4	4
ปริมาณยอดการสั่งซื้อ	0	30,000	33,000	36,300	39,930
รวม	0	781,140	859,254	945,179	1,039,697

## 5.6 การประมาณการค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

ตาราง 5.6 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการในปีที่ 1-5

รายการ	ราคา (บาท/เดือน)	ราคา (บาท/ปี)				
		ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ค่าอุปกรณ์สำนักงาน เพื่อเริ่มดำเนินงาน	-	139,000	0	0	0	0
ค่าเช่าสำนักงาน	4,500	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000
ค่าไฟ	3,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
ค่าน้ำ	200	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
ค่าโทรศัพท์และ อินเทอร์เน็ต	800	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
รวม	8,500	241,000	102,000	102,000	102,000	102,000

## 5.7 การประมาณการค่าใช้จ่ายในการบริหาร

ตารางที่ 5.7 ค่าใช้จ่ายในการบริหาร

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ค่าพัฒนาผลิตภัณฑ์	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
เงินเดือนพนักงาน	768,000	1,310,160	1,349,465	1,678,429	2,620,185
เงินสมทบประกันสังคม	27,000	45,000	45,000	54,000	81,000
เงินโบนัส	0	0	0	0	0
ค่าพัฒนาบุคลากร	0	5,000	5,000	10,000	10,000
ค่าจ้างตรวจสอบบัญชี และ ปีคงบ	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
ค่าโปรแกรม ERP (ECOUNT)	0	0	0	20,400	20,400
ค่าเดินทางและประสานงาน รายปี	5,000	10,000	10,000	10,000	10,000
ค่าใช้จ่ายสำนักงาน	241,000	102,000	102,000	102,000	102,000
รวม	1,148,000	1,541,000	1,541,000	1,839,400	2,658,400

## 5.8 การประมาณการค่าใช้จ่ายบุคลากร

ตาราง 5.8 ค่าใช้จ่ายบุคลากรในปีที่ 1-5

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)
กรรมการ ผู้จัดการ	1	18,000	1	18,540	1	19,096	1	19,669	1	20,259
พนักงานการ ผลิต	0	22,000	1	22,660	1	23,340	1	24,040	2	24,761
พนักงานการ วิจัยและ พัฒนา	1	24,000	1	24,720	1	25,462	1	26,225	2	27,012
พนักงาน การเงิน	0	20,000	1	20,600	1	21,218	1	21,855	1	22,510
พนักงาน การตลาด	1	22,000	1	22,660	1	23,340	2	24,040	2	24,761
พนักงาน บุคคล	0	20,000	0	20,600	0	21,218	0	21,855	1	22,510
รวมเงินเดือน (ต่อเดือน)	3	64,000	5	109,180	5	112,455	6	139,869	9	218,349
รวมเงินเดือน (ต่อปี)	3	768,000	5	1,310,160	5	1,349,465	6	1,678,429	9	2,620,185
ประกันสังคม (ต่อปี)	3	27,000	5	45,000	5	45,000	6	54,000	9	81,000
เงินโบนัส (1เดือน/ปี)	3	0	5	0	5	0	6	0	9	0
ค่าพัฒนา บุคลากร	0		5,000		5,000		10,000		10,000	
รวมค่าใช้จ่าย (ต่อปี)	795,000		1,322,000		1,322,000		1,600,000		2,419,000	

## 5.9 การประมาณการค่าใช้จ่ายการตลาด

ตาราง 5.9 ค่าใช้จ่ายการตลาดในปีที่ 1-5

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
<b>ผ่านช่องทางออนไลน์</b>					
ค่าเสนอขายสินค้าบน market place	-	112,500	123,750	136,125	149,738
ออกแบบเว็บไซต์และสร้างช่องทางการสื่อสารออนไลน์	36,000	-	-	-	-
โฆษณาผ่านทาง social media ได้แก่ Facebook ads, Google ads, Instagram ads	-	54,000	-	-	-
ค่าจัดทำ Content และ Campaign บน Social Media	-	10,000	-	-	-
จัดสัมมนาให้ความรู้เรื่อง plant-based food เดือนละ 1 ครั้ง	1,600	9,600	3,200	3,200	3,200
ค่าใช้จ่ายจัดทำโปรโมชั่น	-	75,000	-	-	-
<b>ผ่านช่องทางออฟไลน์</b>					
ค่าแรกเข้า Entrance Fee	500,000	-	-	-	-
ค่า Rebeat	-	112,500	123,750	136,125	149,738
ค่า Distribution fee	-	112,500	123,750	136,125	149,738
ออกแบบบรรจุภัณฑ์สินค้า	15,000	-	-	-	-
การออกบรรจุภัณฑ์สินค้า	-	40,000	40,000	40,000	40,000
<b>รวม</b>	<b>552,600</b>	<b>526,100</b>	<b>414,450</b>	<b>451,575</b>	<b>492,413</b>

## 5.10 ประมาณการงบกำไรขาดทุน

ตาราง 5.10 ประมาณการงบกำไรขาดทุนในปีที่ 1-5

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
<b>รายได้</b>					
รายได้จากการขายสินค้า	0	3,750,000	4,125,000	4,537,500	4,991,250
หัก-ต้นทุนขายสินค้า	0	781,140	859,254	945,179	1,039,697
กำไรขั้นต้น	0	2,968,860	3,265,746	3,592,321	3,951,553
<b>ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน</b>					
หัก-ค่าใช้จ่ายก่อนดำเนินงาน	203,950	0	0	0	0
หัก-ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	1,148,000	1,579,160	1,618,465	1,981,829	2,950,585
หัก-ค่าใช้จ่ายการตลาด	552,600	526,100	414,450	451,575	492,413
หัก-ค่าเสื่อมราคาส่วนการบริหาร	27,800	27,800	27,800	27,800	27,800
รวมค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน	1,932,350	2,133,060	2,060,715	2,461,204	3,470,797
กำไรจากการดำเนินการ	-1,932,350	835,800	1,205,031	1,131,117	480,756
<b>ค่าใช้จ่ายทางการเงิน</b>					
หัก-ดอกเบี้ยจ่าย	0	0	0	0	0
กำไรก่อนหักภาษีเงินได้นิติบุคคล	-1,932,350	835,800	1,205,031	1,131,117	480,756
<b>ภาษี</b>					
หัก-ภาษีเงินได้นิติบุคคล 20%	-386,470	167,160	241,006	226,223	96,151
กำไรสุทธิ	-1,545,880	668,640	964,025	904,894	384,605
หัก-เงินปันผลจ่าย	0	0	0	0	0
กำไรหลังจ่ายเงินปันผล	-1,545,880	668,640	964,025	904,894	384,605
กำไรสะสม	<b>-1,545,880</b>	<b>-877,240</b>	<b>86,785</b>	<b>991,679</b>	<b>1,376,283</b>

## 5.11 ประมาณการงบแสดงฐานะทางการเงิน

ตาราง 5.11 ประมาณการงบแสดงฐานะทางการเงินในปีที่ 1-5

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
<b>สินทรัพย์</b>					
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>					
เงินสดและเงินสดในธนาคาร	1,657,050	138,970	817,179	1,788,950	2,699,584
ลูกหนี้การค้า	0	0	0	0	0
สินค้าสำเร็จรูปคงคลัง	0	0	31,250	65,625	103,438
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	1,657,050	138,970	848,429	1,854,575	2,803,021
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>					
สินทรัพย์ถาวร	139,000	139,000	139,000	139,000	139,000
เงินลงทุนก่อนการดำเนินงาน	203,950	203,950	203,950	203,950	203,950
ค่าเสื่อมราคาสะสม	0	-27,800	-55,600	-83,400	-111,200
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	342,950	315,150	287,350	259,550	231,750
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>2,000,000</b>	<b>454,120</b>	<b>1,135,779</b>	<b>2,114,125</b>	<b>3,034,771</b>
<b>หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>					
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>					
เงินกู้ระยะสั้น	0	0	0	0	0
เจ้าหนี้การค้า	0	0	13,019	27,340	43,093
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	0	0	0	0	0
รวมหนี้สินหมุนเวียน	0	0	13,019	27,340	43,093
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>					
เงินกู้ระยะยาว	0	0	0	0	0
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	0	0	0	0	0
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	0	0	0	0	0
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>13,019</b>	<b>27,340</b>	<b>43,093</b>
<b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>					
ทุนหุ้นสามัญ	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
เงินสนับสนุนธุรกิจจากรัฐบาล	0	0	0	0	0
กำไรสะสม	0	-1,545,880	-877,240	86,785	991,679
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	2,000,000	454,120	1,122,760	2,086,785	2,991,679
<b>รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>2,000,000</b>	<b>454,120</b>	<b>1,135,779</b>	<b>2,114,125</b>	<b>3,034,771</b>

## 5.12 ประมาณการงบกระแสเงินสด

ตาราง 5.12 ประมาณการงบกระแสเงินสดในปีที่ 1-5

รายการ	ปีที่ 0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
<b>กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน</b>						
กำไรสุทธิ	0	-1,545,880	668,640	964,025	904,894	384,605
ค่าเสื่อมราคาส่วนการบริหาร และการขาย	0	27,800	27,800	27,800	27,800	27,800
เจ้าหน้าที่การค้า	0	0	13,019	14,321	15,753	17,328
ลูกหนี้การค้า	0	0	0	0	0	0
สินค้าสำเร็จรูปคงคลัง	0	0	-31,250	-34,375	-37,813	-41,594
ดอกเบี้ยจ่าย	0	0	0	0	0	0
รวมกระแสเงินสดจากการ ดำเนินงาน	0	-1518080	678209	971771	910634	388139
<b>กระแสเงินสดจากการลงทุน</b>						
เงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร	139,000	0	0	0	0	0
เงินลงทุนก่อนการ ดำเนินงาน	203,950	0	0	0	0	0
รวมกระแสเงินสดจากการ ลงทุน	342,950	0	0	0	0	0
<b>กระแสเงินสดจากการจัดหาเงิน</b>						
เงินสดจากการกู้ยืมธนาคาร	0	0	0	0	0	0
เงินสดรับจากการออกหุ้น ทุน	2,000,000	0	0	0	0	0
เงินสดรับจากรัฐบาล		0	0	0	0	0
เงินสดจ่ายปันผล	0	0	0	0	0	0
รวมกระแสเงินสดจากการ จัดหาเงิน	2,000,000	0	0	0	0	0
กระแสเงินสดสุทธิ	1,657,050	-1518080	678209	971771	910634	388139
กระแสเงินสดต้นงวด	0	1,657,050	138,970	817,179	1,788,950	2,699,584
กระแสเงินสดปลายงวด	1,657,050	138,970	817,179	1,788,950	2,699,584	3,087,723



### 5.13 ผลการวิเคราะห์ความคุ้มค่าการลงทุนโครงการในระยะยาวจำแนกรายปีตามกรอบเวลา 5 ปี

ผลตอบแทนการลงทุนสำหรับธุรกิจ plant-based meat ภายใต้แบรนด์ NOVA meat จะเปรียบเทียบเงินลงทุนกับผลตอบแทนที่จะได้รับจากการลงทุน ซึ่งรายการผลตอบแทนแสดงในตาราง 5.13

ตาราง 5.13 ผลการวิเคราะห์ความคุ้มค่าการลงทุนในกรอบระยะเวลา 5 ปี

รายการ	ความหมาย	มูลค่าที่คำนวณได้
ต้นทุนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (Weight Average Cost of Capital : WACC)	ค่าเฉลี่ยของต้นทุนหลังหักภาษีของแหล่งเงินทุนต่างๆ ของบริษัท	22.68%
มูลค่าปัจจุบัน (บาท) (Net Present Value : NPV)	ผลรวมมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับ (จ่าย) สุทธิตลอดอายุโครงการ	1,629,714.46
อัตราผลตอบแทนภายใน (Internal Rate of Return : IRR)	ผลตอบแทนระหว่างกระแสเงินสดรับแต่ละปี ตลอดอายุโครงการและจำนวนสินเชื่อ	52.96%
ระยะเวลาคืนทุน	ประมาณการระยะเวลาที่กิจการจะได้รับเงินลงทุนคืนทั้งหมด	3.23
ระยะเวลาคืนทุนแบบคิดลด (Discount Payback Period)	ประมาณการระยะเวลาที่กิจการจะได้รับเงินลงทุนคืนทั้งหมด โดยคิดเป็นมูลค่าปัจจุบัน	4.11

## บทที่ 6

### การจัดการความเสี่ยง และแนวทางรองรับความเสี่ยง

การดำเนินธุรกิจนั้นอาจเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ทั้งจากเหตุการณ์ภายในและภายนอก ซึ่งส่งผลให้การดำเนินธุรกิจไม่เป็นไปตามแผนหรือเป้าหมายที่ได้วางไว้และส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่น บริษัทจึงได้มีการศึกษาแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อรับมือกับเหตุการณ์ต่างๆที่จะเกิดขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1. การระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง และ 2. แนวทางในการเผชิญความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินธุรกิจ plant-based meat ภายใต้แบรนด์ NOVA meat ให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยมีการประเมินความเสี่ยง (Risk management) ทั้งหมด 3 ด้าน ได้แก่

#### 6.1 ความเสี่ยงด้านการตลาด (Marketing risk)

ความเสี่ยงด้านการตลาดที่คาดว่าจะเกิดขึ้น มีดังนี้

##### 6.1.1 แบรินด์ไม่เป็นที่รู้จัก

เนื่องจาก NOVA meat เป็นแบรนด์ใหม่ในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปจึงไม่มีฐานลูกค้าเดิมเหมือนกับแบรนด์อื่นๆ ที่มีฐานลูกค้าเดิมจากผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปต่างๆ นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์ประเภท Plant-based meat ในประเทศยังไม่ได้รับความนิยมเหมือนกับต่างประเทศทำให้ผู้บริโภคที่สนใจอาหารประเภทนี้ในประเทศไทยยังมีจำนวนน้อย

##### แนวทางในการบริหารความเสี่ยง

ปรับงบประมาณในการทำการตลาดโดยมุ่งเน้นในการจ้าง influencer ที่ได้รับความนิยมมาโฆษณาผลิตภัณฑ์ NOVA meat แทนการยิง Ads โฆษณาบนสื่อออนไลน์ เพื่อให้ผู้บริโภคสนใจในสินค้ามากขึ้น เนื่องจาก Influencer มีผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคอย่างมาก จากงานวิจัยอิทธิพลของผู้นำทางความคิดที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภคผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (กมณีย์ พุทธ

ภاتا, พงศกร พิษขยนต์ และศศิวิมล สุขบท, 2563) พบว่า influencer ที่เป็นบุคคลธรรมดาที่มีผลในการตัดสินใจเลือกซื้อมากกว่า influence ที่เป็นผู้มีชื่อเสียง แต่ทั้งสองกลุ่มนั้นสามารถพยากรณ์การตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคได้อย่างดี ตัวเลือกการใช้ influencer ในการช่วยให้บริโภครู้จักแบรนด์จึงเป็นตัวเลือกการจัดการความเสี่ยงนี้ได้อย่างเหมาะสม

### 6.1.2 ยอดขายไม่เป็นไปตามที่คาดไว้

เป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เพราะผลิตภัณฑ์ Plant-based meat ยังไม่เป็นที่นิยมในประเทศไทยและแบรนด์ไม่ได้เป็นที่รู้จัก ลูกค้ายังไม่มีความน่าเชื่อถือกับสินค้าชิ้นนี้ นอกจากนี้ราคาของ Plant-based meat นั้นมีราคาแพงกว่าเนื้อสัตว์ทั่วไป ผู้บริโภคจึงมีมุมมองว่าไม่เห็นถึงความจำเป็นที่จะบริโภค Plant-based meat และเศรษฐกิจในปัจจุบันที่เป็นอุปสรรคในการจับจ่ายใช้สอยของผู้บริโภค Plant-based meat จึงไม่ใช่วิธีการหลักในการบริโภค ผลกระทบของยอดขายที่ไม่เป็นไปตามคาดส่งผลให้สินค้าในคลังมีการสะสมเยอะขึ้น ทำให้จะต้องเสียค่าใช้จ่ายค่าจัดเก็บสินค้าเพิ่มขึ้น

#### แนวทางในการบริหารความเสี่ยง

เนื่องจากความน่าเชื่อถือของแบรนด์ยังไม่มากพอต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้า สามารถใช้วิธีการแก้ไขเช่นเดียวกับความเสี่ยงแบรนด์ไม่เป็นที่รู้จักได้คือการจ้าง influencer ในการโฆษณาสินค้ามากกว่านั้นเราจะเสนอความร่วมมือกับเซ่นร้านอาหารที่มีแนวโน้มจะทำเมนู Plant-based food ร่วมมือให้ใช้วัตถุดิบจากแบรนด์ NOVA meat ในการทำเมนูนั้นๆ พร้อมให้ข้อมูลว่าเมื่อนั้นทำมาจาก NOVA meat ทำให้ลูกค้าเห็นแบรนด์มากขึ้นและได้ทดลองชิม NOVA meat ความน่าเชื่อถือของแบรนด์จะเพิ่มขึ้นส่งผลให้มีโอกาสที่ยอดขายอาจสูงขึ้น นอกจากนี้ราคาและความคุ้มค่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้า เพราะฉะนั้นการลดความเสี่ยงนี้จะทำโดยการสร้างความคุ้มค่าให้กับลูกค้าคือการเพิ่มสินค้าใหม่ที่เป็นผลิตภัณฑ์แพ็คเกจจิ้ง โดยจะบรรจุ Plant-based meat ขนาด 1 กิโลกรัมแต่อยู่ในราคาเดียวกับเนื้อหมูสันในขนาด 1 กิโลกรัม เพื่อให้ลูกค้าสนใจในการบริโภคเพราะสามารถใช้จ่ายค่าอาหารเท่าเดิมแต่ได้ลองผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่

## 6.2 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk)

ความเสี่ยงด้านการเงินที่คาดว่าจะเกิดขึ้น มีดังนี้

### 6.2.1 บริษัทขาดสภาพคล่องทางการเงิน

เนื่องจากการทำธุรกิจ Plant-based meat มีการลงทุนที่สูงทั้งในด้านการวิจัยและพัฒนาที่ต้องคิดค้นผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ลูกค้าและหันมาสนใจการบริโภค Plant-based meat นอกจากนี้ยังการตลาดเพื่อให้ผู้บริโภครู้จักสินค้าและเข้าใจ Plant-based meat ใช้งบที่สูงเช่นกัน

#### แนวทางในการบริหารความเสี่ยง

แก้ไขลำดับแรกโดยการลดหรือกำจัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น นำเงินไปใช้ในส่วนที่สามารถสร้างกำไรให้กับบริษัท ลำดับต่อมาคือการระดมทุนเพิ่มเติมจากครอบครัว พี่น้อง และนักลงทุน ลำดับสุดท้ายคือการกู้เงินจากธนาคารเพื่อใช้ในการดำเนินกิจการ จะเป็นการกู้ระยะสั้นหรือยาวขึ้นกับความสามารถในการดำเนินกิจการ ณ เวลานั้น

## 6.3 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operation risk)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่คาดว่าจะเกิดขึ้น มีดังนี้

### 6.3.1 โรงงานรับจ้างผลิตสินค้าผลิตเนื้อเทียมไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่ตั้งไว้

Plant-based meat เป็นผลิตภัณฑ์ที่ต้องผ่านกระบวนการแปรรูปหลายขั้นตอนและเก็บรักษาในอุณหภูมิที่เหมาะสม เพราะแต่ละปัจจัยจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพด้านโภชนาการ เนื้อสัมผัส และรสชาติของ Plant-based meat หากคุณภาพไม่ได้มาตรฐานลูกค้าจะสามารถสังเกตเห็นถึงความแตกต่างของคุณภาพสินค้าได้อย่างชัดเจน ทำให้ความน่าเชื่อถือของแบรนด์ลดลง

#### แนวทางในการบริหารความเสี่ยง

ให้ฝ่ายการผลิตหมั่นตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่โรงงานจ้างผลิตผลิออกมา ตรวจสอบทั้งกระบวนการผลิต กระบวนการบรรจุ และกระบวนการเก็บรักษาให้ได้มาตรฐานที่เรากำหนดไว้เพื่อรักษาคุณภาพของสินค้าให้คงที่อยู่สม่ำเสมอ

### 6.3.2 โรงงานรับจ้างผลิตไม่สามารถผลิตสินค้าได้

โรงงานการผลิตโดยทั่วไปจะมีอุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆที่ใช้ในการผลิต ซึ่งสิ่งเหล่านั้นมีโอกาสที่จะเกิดอุบัติเหตุที่อาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิต ทำให้การผลิตเกิดความล่าช้าหรือไม่สามารถทำการผลิตได้ ทำให้การจัดจำหน่ายสินค้า NOVA meat มีอุปสรรค

### แนวทางในการบริหารความเสี่ยง

แก้ไขโดยการหาโรงงานรับจ้างผลิตสำรองไว้เพื่อเป็นโรงงานรองรับการผลิตเมื่อเกิดเหตุขัดข้องถ้าหากโรงงานเดิมผลิตไม่ได้ หรือทำการเพิ่มโรงงานจ้างผลิตมากกว่า 1 ที่เพื่อลดความเสี่ยงการผลิตสินค้าไม่ทันความต้องการของผู้บริโภค

### 6.4 บทวิเคราะห์และระบุทางเลือกเพื่อปรับปรุงแก้ไขกรณีเผชิญความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

ความเร่งด่วนน้อย	ระยะสั้น
ความเร่งด่วนปานกลาง	ระยะกลาง มากกว่า 1 ปี และไม่เกิน 3 ปี
ความเร่งด่วนมาก	ระยะยาว มากกว่า 3 ปี

ตาราง 6.1 บทวิเคราะห์ความเร่งด่วนของความเสี่ยง และแนวทางการลดความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	ผลกระทบ		ความเร่งด่วน			แนวทางแก้ไข
	สูง	ต่ำ	มาก	ปานกลาง	น้อย	
<b>ความเสี่ยงด้านการตลาด</b>						
แบรนด์ไม่เป็นที่รู้จัก	/		/			- ปรับงบการตลาด มุ่งเน้นการโฆษณาผ่าน influencer
ยอดขายไม่เป็นไปตามที่คาดไว้	/		/			- มุ่งเน้นการโฆษณาผ่าน influencer - ร่วมมือกับเซ่นร้านอาหารที่มีแนวโน้มจะทำเมนู Plant-based food ร่วมให้ใช้วัตถุดิบจากแบรนด์ NOVA meat - เพิ่มสินค้าแพ็คเกจ
<b>ความเสี่ยงด้านการเงิน</b>						
บริษัทขาดสภาพคล่องทางการเงิน	/			/		- ลดหรือกำจัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น - ระดมทุนเพิ่มเติมจากครอบครัว พี่น้อง และนักลงทุน - กู้เงินจากธนาคารระยะสั้นหรือยาว ขึ้นกับความเหมาะสม

ตาราง 6.1 บทวิเคราะห์ความเร่งด่วนของความเสี่ยง และแนวทางการลดความเสี่ยง (ต่อ)

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ						
โรงงานรับจ้างผลิตสินค้า ผลิต Plant-based meat ไม่ เป็นไปตามมาตรฐานที่ตั้ง ไว้	/		/			- ให้ฝ่ายการผลิตหมั่นตรวจสอบ คุณภาพสินค้าที่โรงงานจ้างผลิต
โรงงานรับจ้างผลิตไม่ สามารถผลิตสินค้าได้	/			/		- หาโรงงานรับจ้างผลิตสำรอง - ทำการเพิ่มโรงงานจ้างผลิตมากกว่า 1 ที่เพื่อลดความเสี่ยงการผลิตสินค้า ไม่ทัน

## บรรณานุกรม

- กนกวรรณ มากเมฆ (2564). จับตาศึก Plant-Based เมืองไทย สังเวียนนี้ใครจะชนะ?. สืบค้นเมื่อ 10 มีนาคม 2565, จาก [https://workpointtoday.com/plant-based-food-war/#google\\_vignette](https://workpointtoday.com/plant-based-food-war/#google_vignette).
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2016). ช่องทางการขายในยุคปัจจุบัน .สืบค้นเมื่อ 10 มีนาคม 2565, <https://bsc.dip.go.th/th/category/marketing2/fs-salechannelpresent>.
- ฐานเศรษฐกิจดิจิทัล. (2565, 29 ม.ค.). ส่องโอกาส ‘Plant-based Food’ 3 ปีทะยานแตะ 2.4 หมื่นล.. หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ, น. 15. สืบค้นเมื่อ 29 พฤษภาคม 2565
- ธนาคารแห่งประเทศไทย (2022). แถลงข่าวเศรษฐกิจและการเงินเดือนมีนาคม และไตรมาสที่ 1 ปี 2565. สืบค้นเมื่อ 29 พฤษภาคม 2565, จาก <https://www.bot.or.th/Thai/PressandSpeeches/Press/2022/Pages/n2465.aspx69>
- นฤนาถ แข็งขัน ( 2020). กระทรวงเกษตรฯ สร้างโอกาสใหม่ให้เกษตรกรไทย วางแนวทางเดินหน้าโครงการพืชแห่งอนาคต เร่งโรคแมปต้นไทยเป็น “เจฮับ .” สืบค้นเมื่อ 10 มีนาคม 2565, จาก <https://thainews.prd.go.th/th/news/detail/TCATG200923150838675>.
- ปณชัย อารีเพิ่มพร (2021). Nestle ประเทศไทย รุกศึก Plant-based เต็มตัว ส่งแบรนด์ ‘Harvest Gourmet’ ขึ้น 5 ผลิตภัณฑ์เนื่องจาก ‘ถั่วเหลือง’. สืบค้นเมื่อ 29 มี.ค. 2565, จาก <https://thestandard.co/nestle-invade-plant-based-market>.
- รสสุคนธ์ ศึกษานภาพพัฒน์, พ. ต., ดวงทิพย์ ศิริกาญจนารักษ์ (2021). Plant-based Meat เทรนด์อาหารโลก ขกระดับอุตสาหกรรมอาหารภูมิภาค .1(6). สืบค้นเมื่อ 10 มีนาคม 2565, จาก <https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/RegionalEconomy/DocLib14/RL-plant%20based%20meat.pdf>.
- ศูนย์วิจัย Krungthai Compass ธนาคารกรุงไทย (2020). ทำความรู้จัก Plant-based Meat เมื่อเนื้อสัตว์จากพืชกลายเป็นเทรนด์อาหารโลก. สืบค้นเมื่อ 21 มีนาคม 2565, จาก [https://krungthai.com/Download/economyresources/EconomyResourcesDownload\\_625Slide\\_Plant\\_Base\\_Food\\_24\\_11\\_63\\_1.pdf](https://krungthai.com/Download/economyresources/EconomyResourcesDownload_625Slide_Plant_Base_Food_24_11_63_1.pdf).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2564). โครงการสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน พ.ศ. 2564. สืบค้นเมื่อ 9 ส.ค. 2565, จาก <http://www.nso.go.th/sites/2014/Pages/ActivityNSO/2564/02/A16-02-64-1.aspx>
- Bangkokbanksme (2020). ‘วีแกน’ เจาะตลาด Niche Market ทางเลือกผู้ผลิตอาหารไทย. สืบค้นเมื่อ 29 พฤษภาคม 2565, จาก <https://www.bangkokbanksme.com/en/vegan-niche-market-thai-food-producer>
- Berry, J. (2019). What are the best meat substitutes? Retrieved March 10, 2022 from <https://www.medicalnewstoday.com/articles/325608>.
- Brishti, F., Zarei, M., Muhammad, K., Ismail-Fitry, M. R., Shukri, R., & Saari, N. (2017). Evaluation of the functional properties of mung bean protein isolate for development of textured vegetable protein. *International Food Research Journal*, 24, 1595-1605.
- Corke, H., Huang, Y., & Li, J. S. (2016). Coix: Overview. In C. Wrigley, H. Corke, K. Seetharaman, & J. Faubion (Eds.), *Encyclopedia of Food Grains (Second Edition)* (pp. 184-189). Oxford: Academic Press.
- Dan, B.-R., & Alex, S. (2021, 2/11/2021). We're on track to set a new record for global meat consumption. Retrieved March 10, 2022 from <https://www.technologyreview.com/2021/04/26/1023636/sustainable-meat-livestock-production-climate-change/>.
- Du, M., Xie, J., Gong, B., Xu, X., Tang, W., Li, X., . . . Xie, M. (2018). Extraction, physicochemical characteristics and functional properties of Mung bean protein. *Food Hydrocolloids*, 76, 131-140. doi:10.1016/j.foodhyd.2017.01.003
- GRAIN, the Institute for Agriculture and Trade Policy, G. a. t. I. f. A. a. T. P. (2018). Emissions impossible: How big meat and dairy are heating up the planet. Retrieved March 10, 2022 from <https://grain.org/article/entries/5976-emissions-impossible-how-big-meat-and-dairy-are-heating-up-the-planet>.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Manosroi, A., Sainakham, M., Chankhampan, C., Manosroi, W., & Manosroi, J. (2016). In vitro anti-cancer activities of Job's tears (*Coix lachryma-jobi* Linn.) extracts on human colon adenocarcinoma. *Saudi J Biol Sci*, 23(2), 248-256. doi:10.1016/j.sjbs.2015.03.008
- Nazario .(2020). Soy Allergy Retrieved March 10, 2022 from <https://www.webmd.com/allergies/soy-allergy>.
- Poothapata ก., Pitchayadol พ., & Sukhabot ศ. (2022). Influence of Opinion Leader toward Purchase Decision of Consumer through Social Media. *Economics and Business Administration Journal Thaksin University*, 14(2), 203–222. Retrieved from <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/ecbatsu/article/view/24426368>
- Positioning (2021). เปรียบเทียบเนื้อ Plant-based ในไทย มีเจ้าไหนให้เลือกบ้าง?. สืบค้นเมื่อ 10 มีนาคม 2565, จาก <https://positioningmag.com/1329046>.
- puechkaset. (2559). ลูกเดือย สรรพคุณ และการปลูกลูกเดือย .สืบค้นเมื่อ 10 มีนาคม 2565 , จาก <https://puechkaset.com/author/puechkaset/>.
- Ryu, G.-H. (2020). Extrusion cooking of high-moisture meat analogues. In *Extrusion Cooking* (pp. 205-224).
- SCB EIC (2019). อิทธิพลของ Flexitarian (การทานมังสวิรัตเป็นครั้งคราว) ต่อวงการธุรกิจอาหาร. สืบค้นเมื่อ 29 มี.ค. 2565, จาก <https://www.scbeic.com/th/detail/product/6509>.
- Simon kemp (2021). DIGITAL 2021: THAILAND. Retrieved April 3, 2022 form <https://datareportal.com/reports/digital-2021-thailand>.
- Smith, J. (2021). What to know about celiac disease. Retrieved March 10, 2022 from <https://www.medicalnewstoday.com/articles/38085>.
- WP. (2021). รู้จักผู้บริโภค “Flexitarian” คัด Plant-based ผู้ตลาดแมส – แพน “เนสท์เล่” ปั้น “Harvest Gourmet” เจ้าร้านอาหาร . สืบค้นเมื่อ 10 มีนาคม 2565 , จาก <https://www.brandbuffet.in.th/2021/02/flexitarian-consumer-and-nestle-launch-harvest-gourmet-plant-based-foods/>.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

Zhang, C., Guan, X., Yu, S., Zhou, J., & Chen, J. (2022). Production of meat alternatives using live cells, cultures and plant proteins. *Current Opinion in Food Science*, 43 , 43 - 52 .  
doi:10.1016/j.cofs.2021.11.002





ภาคผนวก

### ภาคผนวก ก

คำถามเก็บข้อมูลสำหรับประชาชนที่มีพฤติกรรมการบริโภคแบบ Flexitarian และ Vegan  
แบบสอบถามที่ใช้ในการสำรวจประชาชนที่มีพฤติกรรมการบริโภคแบบ Flexitarian และ Vegan

จำนวน 136 คน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ที่ตอบแบบสอบถาม

(เพื่อใช้ประกอบการดูลักษณะเพิ่มเติมของกลุ่มเป้าหมาย และประกอบการทำ Segmentation ของ ผู้บริโภค)

1. เพศ	ชาย	หญิง	ไม่ระบุ	
2. ศาสนา	พุทธ อื่นๆ โปรดระบุ....	คริสต์	อิสลาม	
3. อายุ	ปี 24-29 ปี 49-45	ปี 29-25 ปีขึ้นไป 50	ปี 34-30	ปี 39-25 ปี 44-40
4. ระดับการศึกษา	ระดับอนุปริญญา ระดับปริญญาเอก	ระดับปริญญาตรี อื่นๆ โปรดระบุ....	ระดับปริญญาโท	
5. รายได้ส่วนตัวต่อเดือน (บาท)	ต่ำกว่า 10,000	10,001-20,000	20,001-30,000	30,001-40,000
	40,001-50,000	50,001-60,000	60,001-70,000	70,000 ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 พฤติกรรมและปัจจัยที่คำนึงถึงในการเลือกผลิตภัณฑ์ plant-based food ประเภท plant-based meat

### 2.1 ด้านผลิตภัณฑ์

คำอธิบาย plant-based meat จากลูกเต๋อยละถั่วเขียว : เนื้อที่ทำเพื่อเลียนแบบเนื้อสัตว์ โดยจะมีส่วนผสมที่ทำมาจากพืช 95% ซึ่งประกอบด้วยโปรตีนจากพืช 2 ชนิดคือ ลูกเต๋อยและถั่วเขียว ส่วนผสมที่เหลือเป็นสารอื่นๆ ที่ให้รสชาติและเพิ่มเนื้อสัมผัสให้กับเนื้อจากพืช เป็นผลิตภัณฑ์ทางเลือกที่ออกมาสำหรับผู้ต้องการลดการรับประทานเนื้อสัตว์หรือผู้รับประทานมังสวิรัต และผู้ที่แพ้โปรตีนกลูเตนในข้าวสาลีและโปรตีนในถั่วเหลืองสามารถรับประทานได้อย่างปลอดภัย เพื่อให้ผู้ทำแบบสอบถามสามารถเห็น

(ภาพรวมของธุรกิจมากขึ้น)

.1 ท่านมีพฤติกรรมการบริโภคแบบใด(เพื่อใช้ประกอบการดูแลลักษณะเพิ่มเติมของกลุ่มเป้าหมาย, บทที่ 2 ข้อที่ 2.3.3)

Normal (รับประทานอาหารทั่วไป)

Flexitarian (ลดการบริโภค

เนื้อสัตว์เป็นบางครั้งเช่น สัปดาห์ละ 2-3 วัน)

Vegan

(รับประทานมังสวิรัต)

1. ท่านมีอาการแพ้อาหารหรือไม่และแพ้อาหารประเภทใด (เพื่อใช้ประกอบการดูแลลักษณะเพิ่มเติมของกลุ่มเป้าหมาย, บทที่ 2 ข้อที่ 2.3.3)

โปรตีน

2. ท่านมีอาการแพ้โปรตีนในข้าวสาลี (Celiac disease) หรือแพ้ถั่วเหลือง (Soy allergy) หรือไม่ (เลือกได้มากกว่า 1 คำตอบ) (เพื่อใช้ประกอบการดูแลลักษณะเพิ่มเติมของกลุ่มเป้าหมาย, บทที่ 2 ข้อที่ 2.3.3)

Celiac disease

Soy allergy

ทั้งสอง

ไม่มีอาการใดๆ

อื่นๆ โปรตีน

3. ความถี่ในการงดรับประทานเนื้อสัตว์ (เพื่อใช้ประกอบการดูแลลักษณะเพิ่มเติมของกลุ่มเป้าหมาย, บทที่ 2 ข้อที่ 2.3.3)

1-2 วันต่อสัปดาห์

3-4 วันต่อสัปดาห์

5-6 วันต่อสัปดาห์

งดรับประทานทุกวัน

ไม่งดการรับประทาน

4. ทำไมท่านถึงงดการรับประทานเนื้อสัตว์ (เพื่อใช้ประกอบการดูแลลักษณะเพิ่มเติมของกลุ่มเป้าหมาย, บทที่ 2 ข้อที่ 2.3.3)

โปรดระบุ

5. ท่านเคยรับประทาน plant-based meat จะแบรนด์ใดบ้าง (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ) (เพื่อใช้ประกอบการคัดเลือกเพิ่มเติมของกลุ่มเป้าหมาย, บทที่ 2 ข้อที่ 2.3.3)

Harvest gourmet Meat avatar	More meat
Never meat	Meat zero
Meat zero	OMG meat
ไม่เคยท่านผลิตภัณฑ์ plant-based meat	อื่นๆ โปรดระบุ

6. เหตุใดที่สำคัญต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ plant-based meat ของท่านคืออะไร (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ) (เพื่อนำไปเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาการวางตำแหน่งในใจผู้บริโภค (Positioning) และเพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ และสื่อการตลาดให้สามารถดึงดูดผู้บริโภคได้, บทที่ 2 ข้อที่ 2.3.3)

รสชาติของผลิตภัณฑ์	เนื้อสัมผัสของผลิตภัณฑ์	ลักษณะภายนอกของผลิตภัณฑ์
ส่วนผสมของผลิตภัณฑ์	คุณค่าทางโภชนาการ	อื่นๆ โปรดระบุ

7. หากท่านได้พบผลิตภัณฑ์ plant-based meat แบนด์ NOVA meat ซึ่งมีส่วนผสมจากโปรตีนลูกเดือยและถั่วเขียว ซึ่งให้คุณค่าทางโภชนาการสูง ไม่มีสารก่อภูมิแพ้ และยังช่วยให้สุขภาพดี ท่านจะตัดสินใจซื้อหรือไม่ เพราะเหตุใด (เพื่อนำไปเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาการวางตำแหน่งในใจผู้บริโภค (Positioning) และเพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ และสื่อการตลาดให้สามารถดึงดูดผู้บริโภคได้, บทที่ 2 ข้อที่ 2.3.3, 2.4.1)

โปรดระบุ

## 2.2 ด้านราคา

8. ท่านยินดีจ่ายเงินเพื่อซื้อ plant-based meat แบนด์ NOVA meat ในราคาเท่าใด (เพื่อนำไปใช้กำหนดกลยุทธ์ด้านราคา เพื่อให้ได้ราคาของผู้บริโภคพึงพอใจ, บทที่ 2 ข้อที่ 2.4.2 กิโลกรัม ปริมาณเท่าใด)

-5080 บาท/ชิ้น	8-1100 บาท/ชิ้น	101-130 บาท/ชิ้น	131-150 บาท/ชิ้น
150 บาท/ชิ้นขึ้นไป			

## 2.3 ด้านสถานที่ และช่องทางการจำหน่าย

9. ช่องทางการจำหน่ายทางออฟไลน์-ห้างสรรพสินค้าใดที่ท่านต้องการให้มีเพื่อสะดวกต่อการบริโภค (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ) (เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางช่องทางการจำหน่ายอื่นๆ ที่กลุ่มเป้าหมายต้องการ นอกเหนือจากร้านอาหาร, บทที่ 2 ข้อที่ 2.4.3)

TESCO Lotus	Big C	Central	Siam paragon
Robinson	The mall	Makro	Don Don Donki
อื่นๆ ไปรษณีย์			

10. ช่องทางการจำหน่ายทางออฟไลน์-ร้านสะดวกซื้อใดที่ท่านต้องการให้มีเพื่อสะดวกต่อการบริโภค (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ) (เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางช่องทางการจำหน่ายอื่นๆ ที่กลุ่มเป้าหมายต้องการ นอกเหนือจากร้านอาหาร, บทที่ 2 ข้อที่ 2.4.3)

7-eleven	FamilyMart	LAWSON	
TESCO Lotus Express	Mini Big C	Maxvalu	อื่นๆ ไปรษณีย์

11. ช่องทางการจำหน่ายทางออนไลน์ใดที่ท่านต้องการให้มีเพื่อสะดวกต่อการบริโภค (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ) (เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางช่องทางการจำหน่ายอื่นๆ ที่กลุ่มเป้าหมายต้องการ นอกเหนือจากร้านอาหาร, บทที่ 2 ข้อที่ 2.4.3)

Facebook	Instagram	Lineshop	Shopee
Lazada	Lnwshop	twitter	tiktok
JD-central	Kaidee	อื่นๆ ไปรษณีย์	

#### 2.4 ด้านส่งเสริมการตลาด

20. ท่านใช้ Social Media ประเภทใดในการติดตามข่าวสารมากที่สุดเป็นอันดับแรก (เพื่อนำไปใช้กำหนดกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาดในช่องทางที่ผู้บริโภคจะได้รับข่าวสารมากที่สุด, บทที่ 2 ข้อที่ 2.4.4)

Facebook	Instagram	Twitter
Line	tiktok	เว็บข่าวสารต่างๆ
อื่นๆ ไปรษณีย์.....		

21. ท่านใช้ Social Media ในช่วงเวลาใดเพื่อซื้ออาหารสดมากที่สุด (เพื่อนำไปใช้กำหนดกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาดด้านการประชาสัมพันธ์ในช่วงเวลาที่ผู้บริโภคจะได้รับข่าวสารมากที่สุด, บทที่ 2 ข้อที่ 2.4.4)

8.01-12.00 น.	.น 16.00-12.01	.น 20.00-16.01	-20.01
24.00 น.			
00 4.00-01.น.	.น 8.00-4.01		

22. ท่านคิดว่าโปรโมชันใดมีผลต่อการตัดสินใจ(เพื่อนำไปใช้กำหนดกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด ในส่วนของกิจกรรมส่งเสริมการขาย, บทที่ 2 ข้อที่ 2.4.4)

ลดราคาตามเทศกาล	การจับคู่สินค้าได้ราคาที่ถูกลง	ซื้อสินค้า
ตามจำนวนที่กำหนดและได้สินค้าตามที่กำหนด	ซื้อสินค้าถึงราคาที่กำหนด	ร่วมทำกิจกรรมกับแบ
และได้ของแถมใช้สิทธิแลกซื้อสินค้าจากร้านสะดวกซื้อ	ร่วมทำกิจกรรมกับแบ	อื่นๆ โปรด
รณรงค์และได้รางวัลเป็นสินค้าหรือของสัมมนาคุณต่างๆ		
ระบุ...		





### ภาคผนวก ข

#### ผลการศึกษาพฤติกรรมกรบริโภคแบบ Normal, Flexitarian, และ Vegan

จากการเก็บข้อมูลผู้บริโภคที่พฤติกรรมกรบริโภคอาหารแบบ Normal, Flexitarian, และ Vegan จำนวน 135 คน โดยใช้แบบสำรวจออนไลน์ในช่วงเดือน เมษายน-พฤษภาคม 2565 สามารถเก็บข้อมูลเพื่อไปใช้ในการวิเคราะห์แผนการตลาดได้ โดยมีข้อมูลดังต่อไปนี้

ตาราง 1 ร้อยละข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์

ข้อมูลลักษณะทาง ด้านประชากรศาสตร์		จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	41	30.4
	หญิง	94	69.6
	รวม	135	100
ศาสนา	พุทธ	127	94.1
	คริสต์	2	1.5
	อิสลาม	4	3
	ไม่มีศาสนา	2	1.5
	รวม	135	100
อายุ (ปี)	20-24	46	34.1
	25-29	16	11.9
	30-34	18	13.3
	35-39	17	12.6
	40-44	15	11.1
	45-49	9	6.7
	50 ขึ้นไป	14	10.4
	รวม	135	100

ระดับการศึกษา	ระดับอนุปริญญา	10	7.4
	ระดับปริญญาตรี	81	60
	ระดับปริญญาโท	37	27.4
	ระดับปริญญาเอก	2	1.5
	อื่นๆ	5	3.5
	รวม	135	100
รายได้ต่อเดือน (บาท)	ต่ำกว่า 10,000	22	16.3
	10,001-20,000	34	25.2
	20,001-30,000	24	17.8
	30,001-40,000	15	11.1
	40,001-50,000	18	13.3
	50,001-60,000	9	6.7
	60,001-70,000	3	2.2
	70,000 ขึ้นไป	10	7.4
	รวม	135	100

ตาราง 2 ร้อยละข้อมูลพฤติกรรมและปัจจัยที่คำนึงถึงในการเลือกซื้อ plant-based meat ด้านผลิตภัณฑ์

พฤติกรรมและปัจจัยที่คำนึงถึงในการเลือกซื้อ plant-based meat ด้านผลิตภัณฑ์		จำนวน (คน)	ร้อยละ
พฤติกรรมการบริโภค	Normal	104	77
	Flexitarian	28	20.7
	Vegan	3	2.3
	รวม	135	100
อาการแพ้โปรตีนในข้าวสาลี (Celiac disease)	แพ้โปรตีนในข้าวสาลี (Celiac disease)	1	0.7

disease) หรือแพ้ถั่วเหลือง (Soy allergy)	แพ้ถั่วเหลือง (Soy allergy)	1	0.7
	มีอาการแพ้ทั้งสองแบบ	3	2.6
	ไม่มีอาการใดๆ	130	96
	รวม	135	100
ความถี่ในการงดรับประทานเนื้อสัตว์	1-2 วันต่อสัปดาห์	24	16.3
	3-4 วันต่อสัปดาห์	4	3
	5-6 วันต่อสัปดาห์	1	0.7
	งดรับประทานทุกวัน	2	1.5
	ไม่งดการรับประทาน	104	78.5
	รวม	135	100
พฤติกรรมและปัจจัยที่ค้ำประกันในการเลือกซื้อ plant-based meat ด้านผลิตภัณฑ์		จำนวน (ครั้ง)	ร้อยละ
แบรนด์ plant-based meat ที่ผู้บริโภคเคยทาน	Harvest gourmet	10	6.5
	Meat avatar	14	9
	More meat	6	3.9
	Never meat	1	0.7
	Meat zero	27	17.4
	OMG meat	4	2.6
	First pride	2	1.3
	Youta	3	1.9
	VG4love (7-11)	2	1.3
	Beyond meat	1	0.7
	Impossible meat	1	0.7
	ไม่เคยทาน plant-based meat	84	54
	รวม	155	100

เหตุผลที่สำคัญต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ plant-based mea	รสชาติของผลิตภัณฑ์	94	30.2
	เนื้อสัมผัสของผลิตภัณฑ์	60	19.3
	ลักษณะภายนอกของผลิตภัณฑ์	35	11.3
	ส่วนผสมของผลิตภัณฑ์	32	10.3
	คุณค่าทางโภชนาการ	84	27
	ราคา	4	1.3
	ความสะดวกในการซื้อ	1	0.3
	โปรโมชั่น	1	0.3
	รวม	311	100

ตาราง 3 ร้อยละข้อมูลพฤติกรรมและปัจจัยที่คำนึงถึงในการเลือกซื้อ plant-based meat ด้านราคา

พฤติกรรมและปัจจัยที่คำนึงถึงในการเลือกซื้อ plant-based meat ด้านราคา	จำนวน (คน)	ร้อยละ	
ราคาสำหรับผู้บริโภคยินดีจ่ายเงินเพื่อซื้อ plant-based meat แปรนัย NOVA meat	50-80 บาท/ชิ้น	82	60.7
	81-100 บาท/ชิ้น	37	27.4
	101-130 บาท/ชิ้น	5	3.7
	131-150 บาท/ชิ้น	2	1.5
	150 บาท/ชิ้นขึ้นไป	2	1.5
	ไม่สนใจสินค้า	7	5.2
	รวม	135	100

ตาราง 4 ร้อยละข้อมูลพฤติกรรมและปัจจัยที่คำนึงถึงในการเลือกซื้อ plant-based meat ด้านสถานที่ และช่องทางการจำหน่าย

พฤติกรรมและปัจจัยที่ค้ำึงถึงในการเลือกซื้อ plant-based meat ด้านสถานที่ และช่องทางการจำหน่าย		จำนวน (ครั้ง)	ร้อยละ
ช่องทางการจำหน่าย ทางออฟไลน์- ห้างสรรพสินค้า	Tesco Lotus	106	24.1
	Big C	85	19.4
	Central	75	17.1
	Siam paragon	24	5.5
	Robinson	29	6.6
	The mall	36	8.2
	Makro	69	15.7
	Don Don Donki	12	2.7
	Foodland	3	0.7
	รวม	439	100
ช่องทางการจำหน่าย ทางออฟไลน์-ร้าน สะดวกซื้อ	7-eleven	130	37.9
	FamilyMart	50	14.6
	Lawson108	19	5.5
	Tesco Lotus Express	69	20.1
	Mini Big C	48	14.0
	Maxvalu	27	7.9
	รวม	343	100
ช่องทางการจำหน่าย ทางออนไลน์	Facebook	87	22.8
	Instagram	50	13.1
	Lineshop	45	11.8
	Shopee	94	24.6
	Lazada	78	20.4
	Lnwshop	2	0.5
	twitter	7	1.8

	tiktok	9	2.4
	JD-central	6	1.6
	Kaidee	4	1.0
	รวม	382	100

ตาราง 5 ร้อยละข้อมูลพฤติกรรมและปัจจัยที่คำนึงถึงในการเลือกซื้อ plant-based meat ด้านส่งเสริมการขาย

พฤติกรรมและปัจจัยที่คำนึงถึงในการเลือกซื้อ plant-based meat ด้านส่งเสริมการขาย		จำนวน (คน)	ร้อยละ
ช่วงเวลาการใช้ social media ซื้ออาหารสด	8.01-12.00 น.	26	19.3
	12.01-16.00 น.	25	18.5
	16.01-20.00 น.	51	37.8
	20.01-24.00 น.	29	21.5
	00.01-4.00 น.	3	2.2
	4.01-8.00 น.	1	0.7
	รวม	135	100
พฤติกรรมและปัจจัยที่คำนึงถึงในการเลือกซื้อ plant-based meat ด้านส่งเสริมการขาย		จำนวน (ครั้ง)	ร้อยละ
การใช้ social media	Facebook	108	29.4
	Instagram	81	22.1
	Twitter	47	12.8
	Line	88	24.0
	tiktok	26	7.1
	เว็บไซต์ข่าวสารต่างๆ	17	4.6
	รวม	367	100
	ลดราคาตามเทศกาล	98	35.5

โปรโมชันที่ผู้บริโภคสนใจ	การจับคู่สินค้าได้ราคาที่ถูกลง	62	22.5
	ซื้อสินค้าตามจำนวนที่กำหนดและได้สินค้าแถมตามที่กำหนด	33	12.0
	ซื้อสินค้าถึงราคาที่กำหนดและได้ของแถม	31	11.2
	ใช้สิทธิแลกซื้อสินค้าจากร้านสะดวกซื้อ	35	12.7
	ร่วมทำกิจกรรมกับแบรนด์และได้รางวัลเป็นสินค้าหรือของสัมมนา คุณต่างๆ	16	5.8
	ปรุ้งให้ลองชิม	1	0.4
	รวม	276	100