

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายสินค้าข้าวกล้องพร้อมรับประทาน

กลุ่มอาหารแห่งอนาคต (Future food)

กรณีศึกษา: สินค้า Plant based บริษัท AAA จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายสินค้าข้าวกล้องพร้อมรับประทาน

กลุ่มอาหารแห่งอนาคต (Future food)

กรณีศึกษา: สินค้า Plant based บริษัท AAA จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 5 เมษายน พ.ศ. 2567



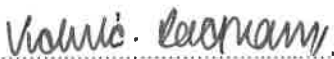
นางสาวชุติสรา คำนานา
ผู้วิจัย



ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นิ่มสาย,
Ph.D.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปีติสันต์,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์



รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,
Ph.D.
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล



สหรัตต์ อารีราษฎร์,
Ph.D.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือจากผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นิมสาय อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษา คำแนะนำ แก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะต่างๆ รวมถึงผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ และอาจารย์ ดร.สหรัศถ์ อารีราษฎร์ กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้ครบถ้วนสมบูรณ์

ผู้ทำวิจัยขอขอบพระคุณคณะอาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ถ่ายทอดวิชาความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ตลอดระยะเวลาที่ศึกษาในวิทยาลัยแห่งนี้ ทำให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำการจัดการด้านกลยุทธ์มาปรับประยุกต์ใช้ในการทำงานได้เป็นอย่างดี และขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาปริญญาโทร่วมชั้นเรียน หลักสูตรสาขาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 25B ทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำและช่วยเหลือมาโดยตลอด และขอบคุณผู้บริหารบริษัท AAA จำกัด ที่ให้การสนับสนุนในด้านข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ท้ายสุดขอกราบขอบคุณครอบครัวที่ทำให้กำลังใจและให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้านเสมอมา ขอกราบขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ชุติสรา คำนา

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายสินค้าข้าวกล่องพร้อมรับประทาน กลุ่มอาหารแห่งอนาคต (Future food)

กรณีศึกษา: สินค้า Plant based บริษัท AAA จำกัด

STRATEGIES FOR INCREASING SALES OF READY-TO-EAT PRODUCTS IN THE FUTURE
FOOD GROUP: A CASE STUDY OF PLANT BASED PRODUCTS, AAA COMPANY LIMITED

ชุติสรา คำนา 6550100

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นิ่มสาย, Ph.D.,

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปีติสันต์, Ph.D., สหรัถต์ อารีราษฎร์, Ph.D.

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของสารนิพนธ์ฉบับนี้ เพื่อศึกษามุมมองและทัศนคติเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรที่ทำให้ยอดขายสินค้าอาหารพร้อมรับประทานกลุ่ม Plant based ของบริษัท AAA จำกัด ไม่ได้ตามเป้าหมาย และนำเสนอกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขายรวมถึงวางแผนการจัดการความเสี่ยง งานวิจัยนี้เป็นกรณีศึกษาสินค้า Plant based ของบริษัท AAA จำกัด โดยได้ใช้เครื่องมือต่างๆ เข้ามาช่วยวิเคราะห์ ใช้ VRIO Framework เพื่อประเมินและวิเคราะห์ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ ใช้ PESTEL Analysis, Five Forces Model ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกธุรกิจ หลังจากนั้นทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) ในการเชื่อมความสัมพันธ์ของเนื้อหาที่ได้มาเหล่านั้นว่าเป็นเหตุและผลอย่างไรกับยอดขาย

จากการวิเคราะห์ทั้งหมดสามารถวางกลยุทธ์ให้กับบริษัทเพื่อให้สามารถผลักดันยอดขายสินค้ากลุ่ม Plant based ให้เติบโตขึ้น คือ การวางกลยุทธ์ระดับองค์กรเน้นการเติบโตเพื่อรองรับช่องทางจำหน่ายที่มีทั่วประเทศ การวางกลยุทธ์ระดับธุรกิจมุ่งเน้นการสร้างความแตกต่าง และในส่วนกลยุทธ์ในระดับสาขางาน คือ แผนการตลาดและแผนวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างการรับรู้ กระตุ้นยอดขายและพัฒนาสินค้าออกสู่ตลาดได้อย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ : อาหารพร้อมรับประทาน/ Plant based/ Future food

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ทิศทางการเติบโตของอุตสาหกรรมอาหารพร้อมทาน	1
1.2 เทรนด์ Plant based food หนึ่งในนวัตกรรมอาหารแห่งอนาคต	3
1.3 ข้อมูลบริษัท	5
1.4 สภาพปัญหาที่เกิดขึ้น	8
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ	10
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกธุรกิจ	10
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจ	17
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	21
3.1 รูปแบบงานวิจัย	21
3.2 กลุ่มประชากรที่ใช้ในงานวิจัย	21
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	22
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	22
3.5 การวิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูล	23
3.6 ผลการวิจัย	23
บทที่ 4 ความสัมพันธ์ของสาเหตุของปัญหาและผลลัพธ์	27
4.1 การใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) ในการวิเคราะห์ปัญหา	27
4.2 การวิเคราะห์โครงสร้างและความสัมพันธ์ของปัญหายอดขายสินค้าอาหารพร้อม รับประทานกลุ่ม Plant based	28
บทที่ 5 การวางกลยุทธ์ในการแข่งขันทางธุรกิจ	33

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.1 กลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate Strategy)	34
5.2 กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy)	35
5.3 กลยุทธ์ในระดับสายงาน (Functional Strategy)	35
5.4 การวางกลยุทธ์การแข่งขันของ บริษัท AAA จำกัด	36
บทที่ 6 การประยุกต์และนำกลยุทธ์มาปรับใช้ในองค์กร	38
6.1 เครื่องมือการบริหารจัดการด้านกลยุทธ์	38
6.2 การประยุกต์ใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard (BSC) กับ บริษัท AAA จำกัด	39
6.3 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)	46
6.4 แผนการบริหารความเสี่ยง	48
6.5 การนำกลยุทธ์ไปใช้จริงในองค์กร	55
บรรณานุกรม	56
ประวัติผู้วิจัย	59

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
2.1	แสดงปัจจัยภายนอกที่ทำให้ธุรกิจเกิดผลกระทบ	13
2.2	แสดงแรงผลักดันทั้ง 5 ประการของอุตสาหกรรมอาหารพร้อมทาน	16
2.3	แสดงการวิเคราะห์ VRIO Framework	18
3.1	แสดงจำนวนคนและร้อยละของกลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์จำแนกตามเพศ	23
3.2	แสดงจำนวนคนและร้อยละของกลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์จำแนกตามอายุ	24
3.3	แสดงจำนวนคนและร้อยละของกลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์จำแนกตามอายุงาน	24
3.4	แสดงข้อมูลค่าความถี่และร้อยละด้านปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อยอดขายสินค้า plant-based ของบริษัทของกลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์	25
3.5	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือไม่	25
6.1	แสดงมุมมองทางด้านการเงินของบริษัท AAA จำกัด	41
6.2	แสดงมุมมองทางด้านลูกค้าของบริษัท AAA จำกัด	42
6.3	แสดงมุมมองทางด้านการบริหารภายในของบริษัท AAA จำกัด	43
6.4	แสดงมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของบริษัท AAA จำกัด	45
6.5	แสดงแผนการดำเนินงาน (Action Plan) ของบริษัท AAA จำกัด	46
6.6	แสดงระดับความถี่และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	49
6.7	แสดงแผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)	50
6.8	แสดงเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงของบริษัท AAA จำกัด	52
6.9	แสดงระดับความเสี่ยงจากการประเมินความเสี่ยงของบริษัท AAA จำกัด	52
6.10	แสดงระดับความเสี่ยงของบริษัท AAA จำกัด	53
6.11	แสดงแนวทางการจัดการความเสี่ยงของบริษัท AAA จำกัด	53

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1 แสดงมูลค่าเติบโตเฉลี่ยของความต้องการบริโภคอาหารพร้อมทานภายในประเทศ	2
1.2 แสดงจำนวนประชากรโลก	2
1.3 มูลค่า Future food ทั่วโลกปี 2020 และคาดการณ์ปี 2025	3
1.4 มูลค่าและสัดส่วนตลาด Plant based food	4
1.5 โครงสร้างบริษัท AAA จำกัด	6
1.6 แสดงกราฟยอดขายสินค้า Plant based บริษัท AAA จำกัด ตั้งแต่ปี 2564-2566	9
2.1 แสดงภาพการวิเคราะห์โดยใช้ PESTEL Analysis	10
2.2 แสดงแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ (Five Forces Model)	14
4.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล	28
4.2 ภาพแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของบริษัท AAA จำกัด	29
4.3 ภาพแผนภูมิวงรอบเหตุและผลที่เกี่ยวข้องกับยอดขายของบริษัท AAA จำกัด	29
4.4 ภาพแผนภูมิวงรอบเหตุและผลที่เกี่ยวข้องกับการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	30
4.5 ภาพแผนภูมิวงรอบเหตุและผลที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนการดำเนินงานด้านผลิตภัณฑ์ใหม่	31
4.6 ภาพแผนภูมิวงรอบเหตุและผลที่เกี่ยวข้องกับส่วนประสมทางการตลาดและยอดขาย	31
6.1 แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของบริษัท AAA จำกัด	40
6.2 แสดงองค์ประกอบของการประเมินความเสี่ยง	48

บทที่ 1

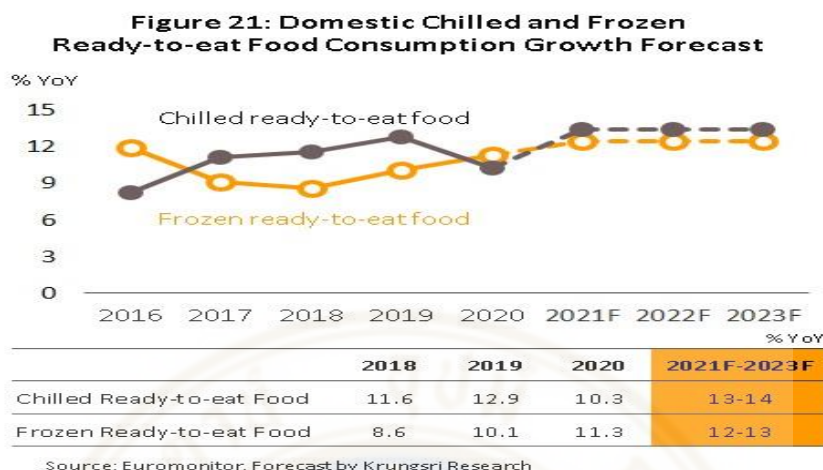
บทนำ

การเปลี่ยนแปลงในสังคมปัจจุบัน ทั้งด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม รวมถึงความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่งผลทำให้รูปแบบการดำรงชีวิตและพฤติกรรมผู้บริโภคของผู้คนปรับเปลี่ยนไปตามยุคสมัย การแข่งขันทางสังคมที่สูงขึ้นส่งผลต่อการใช้ชีวิตที่เร่งรีบ ทำให้การทำกิจวัตรประจำวันต่างๆ รวมถึงการทานอาหารต้องเร่งรีบตามไปด้วย ดังนั้นอาหารพร้อมทาน (Ready to eat food) จึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่ผู้บริโภคเลือกซื้อเพื่อตอบสนองต่อความสะดวกและรวดเร็วในมืออาหาร นอกจากนี้ผลกระทบจากโควิด-19 ทำให้ผู้บริโภคหันมาสนใจเทรนด์รักสุขภาพ รักสุขภาพ รักสิ่งแวดลอมมากขึ้น ด้วยเหตุนี้การแข่งขันในอุตสาหกรรมอาหารจำเป็นต้องให้ความสนใจเกี่ยวกับอาหารแห่งอนาคต (Future food) มากขึ้น ต้องปรับกลยุทธ์องค์กรเพื่อตอบสนองต่อพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป เพื่อโอกาสในการเติบโต สร้างกำไรและเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมอาหาร

1.1 ทิศทางการเติบโตของอุตสาหกรรมอาหารพร้อมทาน

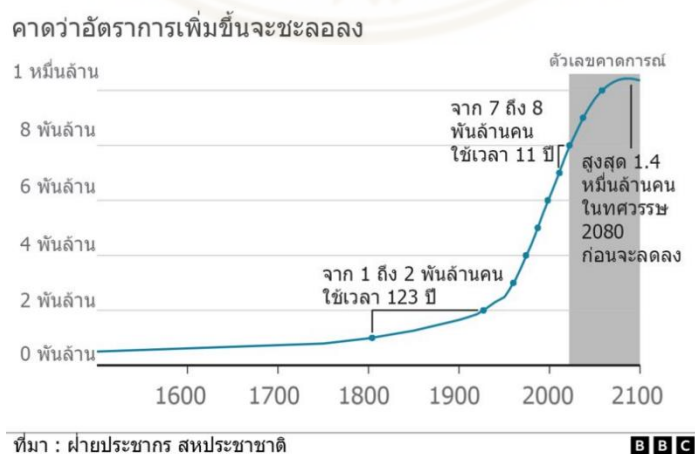
อุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ข้อมูลจากกรุงเทพธุรกิจ มีเดีย (2564) พบว่าผลกระทบของสถานการณ์โรคโควิด-19 ทำให้ผู้บริโภคมีความกังวลเรื่องการติดเชื้อไวรัสจากการสัมผัสและต้องการลดค่าใช้จ่ายในการครองชีพลง จึงมีการปรับการบริโภคเป็นปรุงอาหารทานเองในบ้าน ทำให้อุตสาหกรรมอาหารเจ้าใหญ่ออกแคมเปญช่วยเหลือค่าครองชีพประชาชนและกระตุ้นยอดขาย รวมถึงเพิ่มความความสะดวกสบายโดยมีบริการจัดส่งฟรีถึงบ้าน ไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม ข้อมูลจากบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (2564) จากสถานะสังคมที่เร่งรีบ ผู้บริโภคก็ปฏิเสธไม่ได้ที่จะเลือกซื้ออาหารพร้อมทาน เพื่อตอบโจทย์ความสะดวกสบาย รวดเร็ว และด้วยความทันสมัยทางการผลิตและการขนส่งในปัจจุบันทำให้รสชาติและคุณค่าทางโภชนาการแทบไม่แตกต่างจากอาหารที่ปรุงเอง รวมถึงยังมั่นใจได้ในความสะอาด ปลอดภัยตามมาตรฐานการผลิตที่แต่ละบริษัทได้ขอการรับรองจากระบบมาตรฐานต่างๆ จากรายงานวิจัยธนาคารกรุงศรีอยุธยา (2564)

คาดว่าในปี 2566 ความต้องการบริโภคอาหารพร้อมทานภายในประเทศจะยังคงมีมูลค่าเติบโตเฉลี่ย 12-14% ต่อปี และมีแนวโน้มเติบโตได้อีกอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 1.1 แสดงมูลค่าเติบโตเฉลี่ยของความต้องการบริโภคอาหารพร้อมทานภายในประเทศ
ที่มา: วิจัยธนาคารกรุงศรีอยุธยา (2564)

นอกจากผลกระทบของสถานการณ์โรคโควิด-19 ยังมีปัจจัยของภาวะอากาศร้อนซึ่งเกิดจากกิจกรรมการดำรงชีวิตต่างๆ ของมนุษย์ ก่อให้เกิดเป็นก๊าซเรือนกระจกทำให้ผิวโลกร้อนขึ้น ทำให้พฤติกรรมผู้คนเปลี่ยนแปลงไป มีการตื่นตัวไปในด้านกระแสมวยยั่งยืน รักสุขภาพ รักสิ่งแวดล้อมมากยิ่งขึ้น จากบทรายงานของอมรินทร์ เทเลวิชั่น (2565) ประชากรโลกมีมากถึง 8 พันล้านคน และองค์การสหประชาชาติ (UN) คาดการณ์ว่า ประชากรของโลกจะเพิ่มขึ้นเป็น 1.04 หมื่นล้านคนในปี 2080 จากจำนวนดังกล่าวจะกระทบกับการขาดแคลนอาหารเนื่องจากทรัพยากรพืชและสัตว์ไม่สามารถเติบโตได้ทันกับความต้องการใช้ที่มากขึ้น



ภาพที่ 1.2 แสดงจำนวนประชากรโลก

ที่มา: BBC News ไทย (2022) อ้างอิงข้อมูลจากฝ่ายประชากร สหประชาชาติ

จากปัจจัยดังกล่าวข้างต้นจึงเป็นเหตุผลที่อุตสาหกรรมอาหารพร้อมทานจำเป็นต้องศึกษาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเกี่ยวกับอาหารอนาคต (Future food) เพื่อสร้างโอกาสการเติบโตและประสบความสำเร็จในธุรกิจ

1.2 เทรนด์ Plant based food หนึ่งในนวัตกรรมอาหารแห่งอนาคต

อาหารแห่งอนาคต หรือ Future food เป็นเทรนด์อาหารแนวใหม่ที่ตอบโจทย์ผู้บริโภคยุคใหม่ที่รักสุขภาพ ให้ความสำคัญกับคุณค่าทางโภชนาการของอาหารและความยั่งยืน ไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม โดยกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (2565) รายงานว่าในปี 2564 มูลค่าการส่งออก Future food ของประเทศไทยมีมากถึง 94,000 ล้านบาท และยังมีโอกาสในการเติบโตเรื่อยๆ โดยตั้งเป้าหมายในปี 2570 จะเพิ่มมูลค่าการส่งออกได้ถึง 157,000 ล้านบาท



ภาพที่ 1.3 มูลค่า Future food ทั่วโลกปี 2020 และคาดการณ์ปี 2025

ที่มา: ประชาชาติธุรกิจออนไลน์ (2565) อ้างถึงข้อมูลจากสมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป

จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางอาหาร นักวิทยาศาสตร์และนักวิจัยจึงเตรียมพร้อมสำหรับการพัฒนาและออกแบบอาหารแห่งอนาคตเพื่อรับมือกับปัญหาความไม่มั่นคงทางอาหารที่จะเกิดในอนาคต ซึ่งอาหารจากพืช (Plant-based Food) เป็นอีกหนึ่งเทรนด์ที่กำลังได้รับความนิยม เนื่องจากอาหารจากพืชตอบโจทย์ในด้านสุขภาพ มีประโยชน์ทางโภชนาการ

และไม่เป็นการเบียดเบียนสัตว์ โดยกลุ่มคนที่เลือกบริโภคเป็นกลุ่มที่ทานวีแกน มังสวิรัต และ เป็นกลุ่มคนยุคใหม่ที่เน้นรักสุขภาพตามกระแสนิยมจากผลกระทบโควิด-19 ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางกระบวนการผลิตอาหารทำให้ผลิตภัณฑ์อาหารจากพืชมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง จากรายงานของฐานเศรษฐกิจดิจิทัล (2565) กล่าวว่าผู้อำนวยการสถาบันอาหาร นางอนงค์ ไพจิตรประภาภรณ์ ได้ให้ข้อมูลว่าอาหารจากพืชในตลาดโลกมีมูลค่าอยู่ที่ประมาณ 3.8 หมื่นล้านเหรียญสหรัฐฯ และจากผลกระทบจากโควิด-19 ทำให้เติบโตเพิ่มขึ้น 12% เนื่องจากผู้บริโภคกังวลปัญหาการปนเปื้อน การแพร่ระบาดของเนื้อสัตว์ ทำให้อาหารที่ผลิตจากพืชถือเป็นอาหารอีกหนึ่งทางเลือกที่ผู้คนให้การยอมรับ ทำให้บริษัทในต่างประเทศขยายการลงทุนในสินค้ากลุ่มนี้เพิ่มมากขึ้น เพื่อสร้างโอกาสและการเติบโต ส่วนมูลค่าตลาดอาหารจากพืชในประเทศไทยอยู่ที่ประมาณ 2.4 หมื่นล้านบาท อัตราการเติบโตอยู่ที่ 20% และคาดการณ์ว่าจะขยายตัวเพิ่มได้อีกในอนาคต โดยมีแบรนด์ดังที่ผลิตอาหารของไทยได้เข้ามาเล่นในตลาดนี้ เช่น แบรนด์ More Meat จากวีฟู้ด, Harvest Gourmet จากเนสท์เล่, MEAT ZERO จาก CP ซึ่งมีการผลิตและจำหน่ายออกมาหลายรูปแบบทั้งแบบวัตถุดิบ, อาหารแปรรูปสำเร็จและอาหารพร้อมรับประทาน ทำให้อาหารจากพืชเริ่มเป็นกระแสนิยมและเป็นที่รู้จักมากขึ้นในประเทศไทย



ภาพที่ 1.4 มูลค่าและสัดส่วนตลาด Plant based food

ที่มา: ฐานเศรษฐกิจดิจิทัล (2565)

เนื่องจากตลาด Plant-based Food ในประเทศไทยยังเป็นตลาดที่ใหม่ การรับรู้ของคนไทยยังไม่มากเท่ากับตลาดต่างประเทศ ดังนั้นจึงเป็นปัญหาและอุปสรรคในการขยายและเติบโต แต่หากสามารถสร้างการรับรู้ของผู้บริโภคได้ตลาดนี้จะเป็นอีกอุตสาหกรรมที่น่าจับตามองและเหมาะสมกับการลงทุนเพื่อสร้างโอกาส กำไรในทางธุรกิจได้

1.3 ข้อมูลบริษัท

บริษัท AAA จำกัด ดำเนินการผลิตและจำหน่ายสินค้าเบเกอรี่และอาหารสำเร็จรูป โดยมีเป้าหมายที่จะส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพ รสชาติดี ทนต่อยุคสมัย และให้คุณค่าทางโภชนาการแก่ผู้บริโภคทั่วโลกและมุ่งเน้นคุณภาพด้วยการผลิตระดับมาตรฐานโลก มีหน่วยงานวิจัยและพัฒนาสินค้าที่บริษัทสร้างขึ้นเอง ทั้งนี้ภาพรวมธุรกิจจะครอบคลุมในการเป็นผู้ผลิตให้แบรนด์ชั้นนำทั่วโลกและพัฒนาสินค้าแบรนด์ตนเอง ปัจจุบันบริษัท AAA จำกัด มี 2 กลุ่มผลิตภัณฑ์หลัก ได้แก่ กิจการเบเกอรี่และกิจการอาหารสำเร็จรูป ในส่วนของกิจการอาหารสำเร็จรูปดำเนินการผลิตและจัดจำหน่ายอาหารพร้อมทานประเภทแช่เยือกแข็ง โดยเป็นอาหารที่ผ่านการทำสุกผ่านกรรมวิธีแช่แข็งและแช่เย็น สามารถอุ่นร้อนพร้อมทานได้ทันที จึงคงความสดใหม่และคุณค่าทางโภชนาการ เพียงแค่อุ่นให้ร้อนก็สามารถรับประทานได้ทันทีจึงเหมาะกับกลุ่มคนในยุคปัจจุบันที่ใช้ชีวิตเร่งรีบแข่งกับเวลา

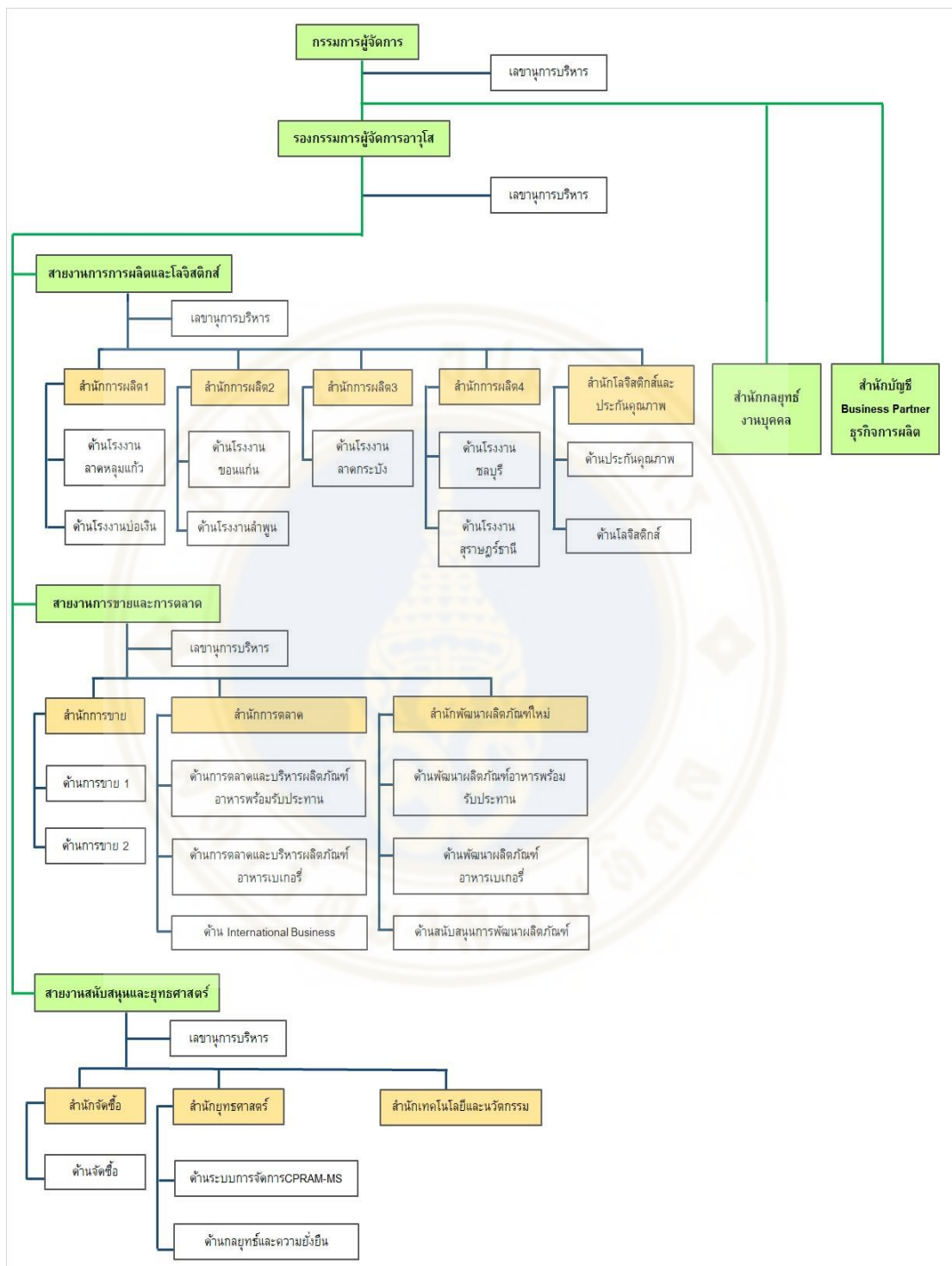
1.3.1 วิสัยทัศน์

“เรามุ่งมั่นในการส่งมอบอาหาร เพื่อความเป็นอยู่และสุขภาพที่ดีสำหรับทุกคน”

1.3.2 ปรัชญาการดำเนินธุรกิจ

อาหารเป็นสิ่งจำเป็นต่อชีวิต อาหารที่มีคุณภาพส่งผลให้ชีวิตมีคุณภาพ มุ่งมั่นตั้งใจที่จะส่งมอบอาหารที่มีความปลอดภัย มีคุณภาพ ให้คุณค่าโภชนาการและสุนทรียภาพในการบริโภค เพื่อให้ผู้บริโภคมีสุขภาพที่ดี สดใส

1.3.3 โครงสร้าง บริษัท AAA จำกัด



ภาพที่ 1.5 โครงสร้างบริษัท AAA จำกัด

ที่มา: บริษัท AAA จำกัด (2566)

1.3.5 ระบบการดำเนินงานของสายงานหลักภายในบริษัท

ปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ทางธุรกิจ คือ ระบบงานของหน่วยงานหลักภายในองค์กร หากภายในองค์กรมีการบริหารงานที่สอดคล้องสัมพันธ์กันและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะสามารถรองรับกับความผันแปรที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคตได้เป็นอย่างดี ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการขยายฐานธุรกิจ สายงานหลักที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการเติบโตขององค์กร ได้แก่

- สายงานจัดซื้อ: งานจัดซื้อมีความสำคัญในการแสวงหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพตรงตามที่ถูกข้อกำหนดภายใต้เงื่อนไขราคาที่เหมาะสม โดยบริษัท AAA จำกัด จะมีการแสวงหาวัตถุดิบกับ Supplier ภายในเครือและ Supplier ภายนอกที่หลากหลายเพื่อได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้ธุรกิจได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้า

- สายงานการตลาด: บริษัท AAA จำกัด มีหน่วยงานด้านการตลาดทั้งภายในประเทศและต่างประเทศทำหน้าที่หลักในการค้นหากลุ่มเป้าหมาย ค้นหาความต้องการของตลาด วางกลยุทธ์ในการดึงดูดผู้บริโภค ซึ่งเป็นอีกหนึ่งกลไกสำคัญในการเพิ่มยอดขายสินค้า

- สายงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่: มีทำหน้าที่ในการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมถึงปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละช่วงเวลาที่ยั่งยืน โดยจะนำข้อมูลความต้องการสินค้าจากสายงานการตลาดและสายงานการขายมาพิจารณาเพื่อพัฒนาสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

- สายงานการผลิต: การควบคุมกระบวนการผลิตให้สินค้าที่มีคุณภาพและลักษณะปรากฏเป็นไปตามที่มาตรฐานกำหนดเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญเนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่ตัดสินใจเลือกซื้อโดยพิจารณาจากลักษณะปรากฏของสินค้าเป็นอันดับต้นๆ ในขณะที่เดียวกันคุณภาพของสินค้าจะเป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจ ทำให้ลูกค้ามั่นใจและอยากกลับมาซื้อสินค้าซ้ำ บริษัท AAA จำกัด มีการนำเครื่องมือที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในกระบวนการผลิตและมีการควบคุมตรวจสอบกระบวนการโดยหน่วยงานควบคุมคุณภาพและประกันคุณภาพก่อนปล่อยจำหน่ายสินค้าไปยังลูกค้าเพื่อส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพตรงตามมาตรฐานกำหนด

- สายงานโลจิสติกส์: มีระบบการขนส่งโดยรถทำอุณหภูมิเพื่อรักษาอุณหภูมิของสินค้า ขณะขนส่ง มีศูนย์กระจายสินค้า DC ทั้งหมด 6 แห่ง ครอบคลุมพื้นที่ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล 2 แห่ง อีก 4 แห่งจะครอบคลุมในภาคใต้, ภาคอีสาน, ภาคตะวันออก รวมถึงภาคเหนือ เพื่อให้การขนส่งเป็นไปอย่างรวดเร็วและสอดคล้องกับร้านตัวแทนจำหน่าย 7-11 ที่มีกระจายอยู่ทั่วประเทศ

- สายงานการขาย: ทำหน้าที่ในการดูแล ติดต่อประสานงานกับลูกค้าที่เป็นตัวแทนจำหน่าย รวมถึงหาแนวทางในการผลักดัน นำเสนอสินค้าและบริการที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด กลยุทธ์ทางการขายที่มีประสิทธิภาพมีส่วนช่วยในการเพิ่มยอดขายสินค้าได้เป็นอย่างดี

- สายงานเทคโนโลยีและนวัตกรรม: ทำหน้าที่ในการพัฒนาระบบโปรแกรมและพัฒนาเครื่องจักร อุปกรณ์ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานในส่วนงานต่างๆ ในบริษัท

- สายงานบุคคล: ทำหน้าที่ในการคัดกรอง รับพนักงานเพื่อเข้ามาทำงานในสายงานต่างๆ ให้ตรงตาม Job Descriptions ที่ได้รับจากต้นสังกัด และทำหน้าที่ในการดูแล ตรวจสอบสวัสดิการพนักงาน การฝึกอบรม และความผาสุกของพนักงานทุกระดับ

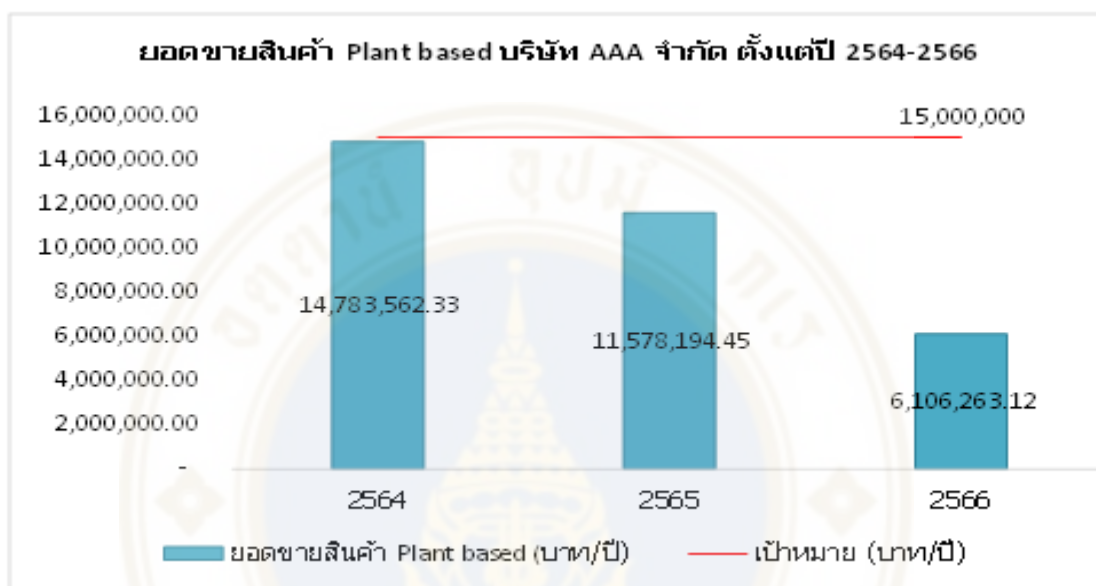
- สายงานบัญชี: ทำหน้าที่ในการบันทึกข้อมูลและตรวจสอบระบบบัญชีของบริษัท ทั้งรายรับ รายจ่าย และธุรกรรมทางการเงินอื่นๆ ตามที่บริษัทกำหนด รวมถึงรายงานทางการเงินต่อผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น

1.4 สภาพปัญหาที่เกิดขึ้น

พฤติกรรมหรือความต้องการผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปในเทรนด์รักสุขภาพ รักสุขภาพ โลก รักสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ทำให้กระแส Plant based ได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้นทั้งในและต่างประเทศ และในประเทศไทยอุตสาหกรรมอาหารหลายแบรนด์ก็เริ่มมีการพัฒนา ผลิตภัณฑ์จำหน่าย ซึ่งบริษัท AAA จำกัด ผู้ผลิตอาหารพร้อมทานรายใหญ่ในประเทศก็เป็นหนึ่งในแบรนด์ใหญ่ๆ ที่เริ่มเข้าสู่ตลาด Plant based เช่นกัน ในรูปแบบอาหารพร้อมทาน โดยมุ่งเน้นผู้บริโภคใน 2 กลุ่มหลักๆ คือ ผู้บริโภคพืชเป็นหลัก (Plant Based Diet) และผู้บริโภคพืชเป็นบางมื้อ (Flexitarian)

จากการที่บริษัทมีความได้เปรียบทางด้านช่องทางจัดจำหน่าย โดย 94% จำหน่ายผ่านเซเว่น อีเลฟเว่น, 4% จำหน่ายช่องทางอื่นๆ ที่ไม่ใช่เซเว่น อีเลฟเว่น และอีก 2% ส่งออกต่างประเทศ รวมถึงมีโรงงานผลิตรองรับอยู่แล้วจึงไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการลงทุนเพิ่มมากนัก จึงคาดการณ์ยอดขายสินค้า Plant based ตั้งเป้าหมายไว้ที่ 15,000,000 บาท แต่ทางบริษัทพบปัญหายอดขายที่เกิดขึ้นจริงต่ำกว่าเป้าหมาย ซึ่งจากข้อมูลที่เกิดจริงพบว่าในปี 2564 ยอดขายเกิดจริง 14,783,562.33 บาท ต่ำกว่าเป้าหมาย 26% ในปี 2565 ยอดขายลดลงเหลือ 11,578,194.45 บาท ต่ำกว่าเป้าหมาย 42% และปัจจุบันยอดขายตั้งแต่เดือนมกราคม-สิงหาคมปี 2566 อยู่ที่ 6,106,263.12 บาท ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายถึง 69% โดยพบว่ายอดขายมีแนวโน้มที่ลดลงต่อเนื่อง

ดังนั้นในการที่จะเติบโตและเป็นผู้นำทางด้านอุตสาหกรรมอาหารกลุ่มอาหารแห่งอนาคต (Future food) บริษัท AAA จำกัด ได้เล็งเห็นโอกาสการเติบโต โดยเริ่มบุกตลาดสินค้า Plant based ก่อน และจะมีการวิจัยพัฒนาตลาดสินค้ากลุ่มอื่นๆ ตามมาอีก โดยวัตถุประสงค์หลักของโครงการอาหารแห่งอนาคต คือ ต้องการผลิตอาหารที่มีคุณค่าทางโภชนาการเหมาะกับกลุ่มคนหรือวัยที่แตกต่างกันออกไป จึงจำเป็นต้องวางกลยุทธ์เพื่อเพิ่มหรือผลักดันยอดขายสินค้ากลุ่มนี้ให้ได้ตามเป้าหมายที่บริษัทวางไว้



ภาพที่ 1.6 แสดงกราฟยอดขายสินค้า Plant based บริษัท AAA จำกัด ตั้งแต่ปี 2564-2566

ที่มา: บริษัท AAA จำกัด (2567)

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

จากการแข่งขันในอุตสาหกรรมอาหารที่มีอยู่สูงในปัจจุบัน รวมถึงพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง ทำให้ธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัวตามความต้องการที่เปลี่ยนไป ดังนั้นจำเป็นต้องศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อธุรกิจเพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการอยู่รอด ความได้เปรียบทางการแข่งขันและเป็นผู้นำทางธุรกิจ

2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกธุรกิจ

เครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกมีหลายเครื่องมือ ในงานวิจัยนี้จะขอใช้ PESTEL Analysis และ Five Forces Model ในการวิเคราะห์ มีรายละเอียด ดังนี้

2.1.1 PESTEL Analysis



ภาพที่ 2.1 แสดงภาพการวิเคราะห์โดยใช้ PESTEL Analysis

ที่มา: Shutterstock, Inc. (2023)

PESTEL Analysis ใช้สำหรับวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกธุรกิจซึ่งเป็นปัจจัยที่เหนือการควบคุมขององค์กรเป็นการวิเคราะห์แนวโน้มตลาด ช่วยให้สามารถมองภาพตลาดในมุมกว้างมาก

ขึ้น โดยจะเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรทั้ง 6 ปัจจัย เพื่อช่วยตัดสินใจ คือ ปัจจัยทางการเมือง - Political Factors, ปัจจัยทางเศรษฐกิจ - Economic Factors, ปัจจัยทางสังคม - Social Factors, ปัจจัยทางเทคโนโลยี - Technological Factors, ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม - Environmental Factors และปัจจัยทางด้านกฎหมาย - Legal Factors

ดังนั้นการรู้ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อธุรกิจเหล่านี้ จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการบริหารจัดการและเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2.1.1.1 ปัจจัยทางการเมือง - Political Factors

หลังจากสถานการณ์โควิด-19 ทางรัฐบาลได้มีนโยบายการช่วยเหลือและฟื้นฟูด้านค่าครองชีพอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศในทุกๆภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นมาตรการการช่วยเหลือค่าไฟฟ้าและราคาน้ำมัน, มาตรการลดค่าครองชีพ ส่งผลทำให้ราคาสินค้าที่เกี่ยวข้องกับพลังงานและสินค้าที่จำเป็นต่อการครองชีพลดลง รวมถึงมาตรการวิชาชีพฟรีทำให้ภาคการท่องเที่ยวเริ่มเติบโตเพิ่มขึ้น

2.1.1.2 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ - Economic Factors

จากสถานะเงินเฟ้อที่ขยายตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ปริมาณการซื้อขายหรือการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคลดลง โดยเฉพาะกลุ่มคนที่มีรายได้น้อยหรือมีสัดส่วนรายได้ที่เพิ่มขึ้นไม่ทันกับราคาสินค้าที่สูงขึ้นจะเลือกซื้อเฉพาะสินค้าที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตเท่านั้น สิ่งเหล่านี้จะกระทบโดยตรงกับยอดขายของสินค้า อีกทั้งธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ได้มีนโยบายปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยทำให้บางธุรกิจชะลอการลงทุนลง แต่อย่างไรก็ตามในช่วงไตรมาส 4/2566 นายพูนพงษ์ หนี้ยานาภรณ์ จากสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า (สนค.) กระทรวงพาณิชย์ เปิดเผยว่าแนวโน้มเงินเฟ้อจะชะลอตัวลงเนื่องจากราคาน้ำมันสัตว์และสินค้าภาคการเกษตรกรบางรายการเริ่มมีแนวโน้มราคาลดลงจากอุปสงค์ในประเทศที่เริ่มปรับตัวดีขึ้น

2.1.1.3 ปัจจัยทางสังคม - Social Factors

สังคมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงจากอดีตเป็นอย่างมาก ส่งผลทำให้รูปแบบการดำรงชีวิตและพฤติกรรมของผู้คนเปลี่ยนแปลงไป จากรายงานการศึกษาเทรนด์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคในปี 2566 ของ เต็ดตรา แพ้ค จากวารสารการพิมพ์ไทย (2023) พบว่าเทรนด์หลัก คือ ความต้องการปัจจัยด้านสุขภาพและความตระหนักให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม อาหารและเทคโนโลยีเกี่ยวกับสุขภาพจึงเข้ามามีบทบาทมากขึ้น รวมถึงผู้คนเริ่มใช้จ่ายเงินซื้อสินค้าอย่างรู้คุณค่า สนุกไปกับเทรนด์อาหารใหม่ๆ และเริ่มมองหาผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น

2.1.1.4 ปัจจัยทางเทคโนโลยี - Technological Factors

เทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านอาหารในปัจจุบันมีการพัฒนาไปอย่างมาก สามารถที่จะยกระดับและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันในตลาดโลกได้ เช่น ด้านกระบวนการผลิตมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยพัฒนากระบวนการผลิตส่งผลกระทบต่อรสชาติ คุณค่า ความสดใหม่ และนวัตกรรมด้านอาหารที่เริ่มมีการพัฒนาเนื้อสัมผัส สารทดแทนเพื่อให้เข้ากับโภชนาการที่ผู้บริโภคแต่ละกลุ่มต้องการและกระทบกับสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด นอกจากนี้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านบรรจุภัณฑ์ยังก่อให้เกิดบรรจุภัณฑ์ที่สามารถกินได้หรือย่อยสลายได้ทางชีวภาพ มีความปลอดภัยต่อผู้บริโภค ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ตลอดจน AI Block chain ที่ยกระดับความก้าวหน้าของธุรกิจที่สามารถตรวจสอบย้อนกลับกระบวนการผลิตทำให้สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภคได้

2.1.1.5 ปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อม - Environmental Factors

สถานการณ์สิ่งแวดล้อมในประเทศไทยมีความแปรปรวนค่อนข้างสูงซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ อุณหภูมิที่สูงมากขึ้นอันเกิดจากภาวะก๊าซเรือนกระจกและมลพิษทางอากาศ PM 2.5 รวมถึงขยะจากพลาสติก ขยะในท้องทะเล ที่ยังมีปริมาณสูงและยากต่อการย่อยสลาย ทำให้ผู้คนหันมาให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

2.1.1.6 ปัจจัยทางด้านกฎหมาย - Legal Factors

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมผลิตอาหารพร้อมทานองค์กรต้องทำการศึกษาและอัปเดตรายละเอียดข้อกำหนดอยู่เสมอเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการทำผิดหรือละเมิดกฎหมาย จึงจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กรได้ โดยหลักๆ เป็นเรื่องเกี่ยวกับระบบการจัดการผลิตให้ได้ตามคุณภาพ มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001, ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001, ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ISO 45001, ระบบการจัดการด้านพลังงาน ISO 50001, มาตรฐานความปลอดภัยด้านอาหาร GHPs & HACCP, พระราชบัญญัติอาหาร พ.ศ. 2522, กฎหมายว่าด้วยฉลาก

จากการใช้ PESTEL Analysis เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกทั้ง 6 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ สามารถสรุปผลกระทบได้ตามตารางที่ 2.1 โดยพบว่าปัจจัยด้านการเมือง ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคมและปัจจัยด้านเทคโนโลยี เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในระดับสูง ส่วนปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและปัจจัยด้านกฎหมายส่งผลกระทบต่อธุรกิจในระดับปานกลาง

ตารางที่ 2.1 แสดงปัจจัยภายนอกที่ทำให้ธุรกิจเกิดผลกระทบ

ปัจจัยภายนอก	ระดับที่ส่งผลกระทบ
ด้านการเมือง	สูง
ด้านเศรษฐกิจ	สูง
ด้านสังคม	สูง
ด้านเทคโนโลยี	สูง
ด้านสิ่งแวดล้อม	ปานกลาง
ด้านกฎหมาย	ปานกลาง

2.1.2 Five Forces Model

Five Forces Model เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์และประเมินศักยภาพของธุรกิจในปัจจุบันว่ามีการแข่งขันกันมากน้อยแค่ไหน ใช้ประเมินคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน มองเห็นภาพรวมจุดอ่อนและจุดแข็งของธุรกิจ เพื่อช่วยในการจัดลำดับความสำคัญ ตัดสินใจ ปรับแผนงาน และกำหนดกลยุทธ์องค์กรให้มีทิศทางที่เหมาะสมกับสภาวะการแข่งขัน และเนื่องจากในปัจจุบันเทคโนโลยีมีการพัฒนาก้าวกระโดดอย่างรวดเร็ว เราจำเป็นต้องอัปเดตสถานการณ์ตลอดเวลาเพื่อเตรียมธุรกิจให้พร้อมเสมอ

Five Forces Model ประกอบไปด้วย 5 ปัจจัย ดังนี้

1. การแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Rivalry among Existing Competitors) การที่ในตลาดมีคู่แข่งมาก โอกาสในการขายสินค้าได้ก็จะยิ่งลดลง และหากคู่แข่งเหล่านั้นมีศักยภาพและมีความเข้มแข็ง ไม่ว่าจะเป็นคุณภาพสินค้า, ราคา, ชื่อเสียงของแบรนด์ เป็นต้น ก็จะทำให้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ดังนั้นธุรกิจต้องเตรียมพร้อมและวางกลยุทธ์ให้ดีเพื่อลดความเสี่ยงในการเสียเปรียบทางธุรกิจ

2. ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันที่เป็นรายใหม่ (Threat of New Entrants) ระดับความยากง่ายในการเข้ามาทำธุรกิจ สามารถวัดได้จากอุปสรรคและการตอบสนองจากคู่แข่ง ต้นทุนในการเริ่มทำธุรกิจว่ามากน้อยแค่ไหน เช่น การประหยัดจากขนาด (Economy of scale), ความแตกต่างของสินค้าและบริการ, ความตระหนักและการรับรู้ของแบรนด์, ต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร, นโยบายภาครัฐ เป็นต้น หากเข้ามาแล้วการแข่งขันในตลาดรุนแรงขึ้นนั้นแสดงว่าคู่แข่งรายใหม่นั้นมีศักยภาพมากพอที่อาจส่งผลกระทบต่อตลาดธุรกิจภาพรวมได้

3. อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Buyers) เป็นปัจจัยสำคัญอีกข้อที่ต้องให้ความสำคัญอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับอุตสาหกรรมทั่วไปที่ไม่ใช่แบบผูกขาด เมื่อความไม่พอใจใดๆ ในสินค้าหรือบริการเกิดขึ้นกับลูกค้า ลูกค้ามีสิทธิ์ไปซื้อจากคู่แข่งอื่นได้ ดังนั้นต้องพิจารณาทั้งจำนวนของลูกค้า, ขนาดของการซื้อในแต่ละครั้ง รวมถึงต้นทุนในการเปลี่ยน (Switching cost) ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้า

4. อำนาจต่อรองของกลุ่มค้า หรือ Suppliers (Bargaining Power of Suppliers) คือแรงกดดันในเรื่องการต่อรองราคาซื้อขายและปริมาณความต้องการซื้อของลูกค้าในแต่ละครั้ง หากธุรกิจมีลูกค้าแค่เจ้าเดียวหรือน้อยราย เราก็จำเป็นต้องซื้อจากลูกค้าเจ้านี้โดยที่ต่อรองราคาไม่ได้ ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าหรือการรวมกลุ่มคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันเป็นการดีที่จะรวมกันซื้อวัตถุดิบปริมาณมากในราคาที่ถูกลงเนื่องจากมีอำนาจในการต่อรองที่มากขึ้น

5. ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products) โดยแรงกดดันวัดจากความยากง่าย ในการที่ลูกค้าสามารถหาสินค้าอื่นๆ มาทดแทนสินค้าที่ใช้อยู่เดิมได้ ซึ่งสินค้าส่วนใหญ่มีสินค้าทดแทนเสมออยู่ที่ว่าลูกค้าจะพึงพอใจสินค้าที่เอามาทดแทนได้ในระดับไหน ดังนั้นธุรกิจจำเป็นต้องสร้างจุดยืนของสินค้าและบริการให้ได้มากที่สุด ทำอย่างไรให้สินค้ามีคุณค่า มีความแตกต่างจากผู้ผลิตรายอื่นเพื่อให้ผู้ซื้อไม่ยอมเปลี่ยนใจไปใช้สินค้าหรือบริการจากรายอื่นแทน



ภาพที่ 2.2 แสดงแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ (Five Forces Model)

ที่มา: ไทยวินเนอร์ (2021)

จากแผนภาพแสดงปัจจัยแรงผลักดัน 5 ประการที่ส่งผลกระทบต่อการทำธุรกิจ ซึ่งธุรกิจแต่ละชนิดก็มีความรุนแรงของปัจจัยแตกต่างกันไป ซึ่งการวิเคราะห์สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจได้ การวิเคราะห์ปัจจัยแรงผลักดัน 5 ประการที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจอาหารพร้อมทาน มีดังนี้

2.1.2.1 การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน (Rivalry Among Existing Competitors) ความต้องการบริโภคอาหารพร้อมทานภายในประเทศมีมูลค่าเติบโตเฉลี่ย 12-14% ต่อปี ซึ่งเกิดจากผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 และการขยายชุมชนเมืองมากขึ้น ทำให้พฤติกรรมผู้คนเปลี่ยนแปลงไปเป็นสังคมที่เร่งรีบและต้องการความสะดวกสบาย นอกจากนี้อาหารพร้อมทานยังมีมูลค่าตลาดที่สูงและมีโอกาสเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้มีการแข่งขันที่สูง ดังนั้นผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องปรับตัวคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ มานำเสนอเพื่อตอบโต้กับความต้องการของผู้บริโภคอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน สินค้าที่นำเสนอจะต้องมีความโดดเด่นในด้านความแตกต่างด้วย

2.1.2.2 ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันที่เข้ามาใหม่ (Threat of New Entrants) ในปัจจุบันมีผู้ประกอบการจำนวนมากได้เข้ามาเล่นในตลาดอาหารพร้อมทานมากขึ้น เนื่องจากความต้องการบริโภคอาหารพร้อมทานภายในประเทศมีมูลค่าเติบโตเฉลี่ย 12-14% ต่อปี ซึ่งเกิดจากผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 และการขยายชุมชนเมืองมากขึ้นทำให้พฤติกรรมผู้คนเปลี่ยนแปลงไปเป็นสังคมที่เร่งรีบและต้องการความสะดวกสบาย ทำให้อาหารพร้อมทานเป็นทางเลือกของผู้คนในยุคสมัยนี้ ซึ่งผู้ประกอบการรายเล็กที่เข้ามาสามารถเข้ามาได้ง่าย ใช้เงินลงทุนต่ำ และมีผลกระทบค่อนข้างน้อย แต่ถ้าหากเป็นผู้ประกอบการเจ้าใหญ่ การที่จะเข้ามานั้นค่อนข้างยาก เนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนสูงและผ่านการรับรองมาตรฐานต่างๆตามที่กฎหมายกำหนด รวมทั้งต้องมีช่องทางจำหน่ายที่หลากหลายเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

2.1.2.3 อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Buyers) ลูกค้าในกลุ่มสินค้าพร้อมทานมีอำนาจต่อรองสูง เนื่องจากมีสินค้าพร้อมทานหลากหลายแบรนด์ให้เลือก และค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนตัว (Switching cost) จึงมีโอกาสูงที่ลูกค้าจะเลือกซื้อสินค้าที่ตอบสนองความต้องการมากที่สุด อาทิเช่น ราคา รสชาติ ความปลอดภัย รวมถึงแหล่งผลิตที่ได้ตามมาตรฐานสามารถสอยย้อนกลับได้ หรือเลือกซื้อตามเทรนด์ในช่วงนั้นๆ ดังนั้นแบรนด์จำเป็นต้องสร้างความภักดีต่อแบรนด์สินค้าหรือปรับกลยุทธ์ด้านต้นทุนการผลิตรวมถึงสร้างความแตกต่างเพื่อให้เกิดความเป็นผู้นำในด้านการแข่งขัน

2.1.2.4 อำนาจต่อรองของผู้ค้า หรือ Suppliers (Bargaining Power of Suppliers) เนื่องจากบริษัทมีการดำเนินธุรกิจมายาวนานกว่า 35 ปี ทำให้มี Approved Supplier List

(ASL) ที่น่าเชื่อถือ สามารถบริหารจัดการทั้งในด้านคุณภาพ ราคา และเวลาการส่งมอบวัตถุดิบได้ ประกอบกับยอดขายสินค้าของบริษัทมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องและมีช่องจำหน่ายที่ชัดเจนทำให้ยอดขายสูงและต้องวางแผนการสั่งซื้อล่วงหน้าในปริมาณที่ชัดเจนทำให้มีอำนาจต่อรองกับลูกค้า หรือ Suppliers ในระดับที่สูงและทางบริษัทได้มีการพัฒนาแปลงเพาะปลูกการเกษตรสำหรับปลูกผักทำให้สามารถบริหารจัดการวัตถุดิบบางรายการได้เอง

2.1.2.5 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products)

สินค้าทดแทนอาหารพร้อมทานที่มีขายอยู่ในท้องตลาดมีค่อนข้างมาก แต่หากมองความคุ้มค่าในเรื่องความอร่อย ราคา และสินค้าที่มีคุณภาพและสามารถสอยย้อนกลับได้ บริษัทยังได้เปรียบอยู่เนื่องจากเป็นโรงงานผลิตอาหารที่ได้การรับรองมาตรฐาน ตามกฎหมาย มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและปริมาณการผลิตเป็น Economy of scale ทำให้ต้นทุนในการผลิตลดลงส่งผลให้สามารถขายสินค้าในราคาที่ผู้บริโภคมีกำลังซื้อได้ และหาซื้อได้สะดวกตามร้านค้าปลีกทั่วไป

ตารางที่ 2.2 แสดงแรงผลักดันทั้ง 5 ประการของอุตสาหกรรมอาหารพร้อมทาน

ปัจจัยแรงผลักดัน	ระดับผลกระทบ
การแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน	สูง
ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันรายใหม่	ต่ำ
อำนาจการต่อรองของลูกค้า	สูง
อำนาจการต่อรองของลูกค้า หรือ Suppliers	ต่ำ
ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน	ปานกลาง

จากตาราง 2.2 สรุปได้ว่า แรงผลักดันที่กระทบต่อการทำธุรกิจสินค้าอาหารพร้อมทานในระดับสูง คือ การแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน และอำนาจการต่อรองของลูกค้า ซึ่งส่งผลด้านลบต่อธุรกิจ ทำให้เกิดการแข่งขันในระดับสูง ส่วนแรงผลักดันด้านภัยคุกคามจากผู้แข่งขันรายใหม่, อำนาจการต่อรองของลูกค้า หรือ Suppliers ทำให้เกิดผลกระทบอยู่ในระดับต่ำ และภัยคุกคามสินค้าทดแทนส่งผลกระทบในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นผลดีและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจ

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในธุรกิจถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรรู้จุดแข็งและจุดอ่อนของตัวเอง เพื่อวางกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยในงานวิจัยฉบับนี้จะใช้เครื่องมือ VRIO Framework เพื่อใช้ประเมินและวิเคราะห์ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ โดยจะวิเคราะห์ใน 4 ด้าน ดังนี้

1. คุณค่า (V-Value): คือกลุ่มทรัพยากรที่สามารถส่งเสริมให้องค์กรพร้อมรับกับอุปสรรคทางธุรกิจได้ รวมถึงสามารถตอบสนองต่อโอกาสที่ผ่านเข้ามาในระบบธุรกิจได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะส่งผลให้เกิดกระบวนการที่มีคุณค่าในองค์กร หากองค์กรใดที่ไม่มีทรัพยากรที่มีคุณค่านั้น แสดงว่าจะเสียเปรียบด้านการแข่งขัน ถือเป็นจุดอ่อนขององค์กร

2. ความหายาก (R-Rareness): เป็นกลุ่มทรัพยากรที่มีเฉพาะบางองค์กรเท่านั้น ซึ่งการได้มาสำหรับทรัพยากรกลุ่มนี้จะมีความยากลำบาก ส่งผลให้เกิดเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ

3. ยากต่อการลอกเลียนแบบ (I-Imitability): เป็นกลุ่มทรัพยากรที่เลียนแบบได้ยาก หรือหากจะมีการลอกเลียนแบบต้องมีต้นทุนค่อนข้างสูง กลุ่มนี้เป็นทรัพยากรที่เกิดขึ้นได้ยากในหลายๆองค์กร แต่ถ้าหากเกิดขึ้นแล้วจะเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

4. การจัดการองค์กร (O-Organization): การวิเคราะห์เกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร ในด้านการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้หากองค์กรสามารถกำหนดแนวทางการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพจะนำไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขัน

โดยในการประเมินจะเริ่มจากการประเมินคุณค่า (V-Value) ก่อน และประเมินเรียงลำดับ ความหายาก (R-Rareness), ความยากต่อการเลียนแบบ (I-Imitability) และการจัดการขององค์กร (O-Organization) ตามลำดับ หากองค์กรมีทรัพยากรที่มี V และ R ถือว่ามีความสามารถทางการแข่งขันเทียบเท่าคู่แข่ง แต่หากองค์กรมีทรัพยากรที่มี V, R และ I ถือว่ามีความสามารถทางการแข่งขันได้แบบชั่วคราว และหากองค์กรใดมีทรัพยากรที่มีครบทั้ง V, R, I และ O ถือว่าองค์กรนั้นๆ มีความสามารถในการแข่งขันแบบยั่งยืน

2.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจอาหารพร้อมทานบริษัท AAA จำกัด

ตารางที่ 2.3 แสดงการวิเคราะห์ VRIO Framework

ทรัพยากร	V	R	I	O	ผลการประเมิน	จุดแข็ง/ จุดอ่อน
ช่องทางการจัดจำหน่าย	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	แข่งขันได้แบบยั่งยืน	จุดแข็ง
การบริหารจัดการ กระบวนการภายในองค์กร	ใช่	ใช่	ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้แบบ ชั่วคราว	จุดแข็ง
การพัฒนาและออกแบบ ผลิตภัณฑ์ใหม่	ใช่	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	เทียบเท่าคู่แข่ง	จุดแข็ง
ความน่าเชื่อถือและความมี เสถียรภาพทางธุรกิจ	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	แข่งขันได้แบบยั่งยืน	จุดแข็ง
แรงงานผลิต	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่มีความได้เปรียบ	จุดอ่อน
การรับรองมาตรฐานฮาลาล	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่มีความได้เปรียบ	จุดอ่อน

1. ช่องทางจัดจำหน่าย บริษัทมีช่องทางจัดจำหน่ายครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ มีศูนย์กระจายสินค้า DC ทั้งหมด 6 แห่ง ข้อมูลจาก AGENDA (2566) รายงานว่า 7-11 ในประเทศไทยมีจำนวนรวม 13,838 สาขา คิดเป็น 59% ครองสัดส่วนตลาดร้านสะดวกซื้อไปมากถึง 73.06% กระจายอยู่ทุกภูมิภาคทั่วประเทศ นอกจากนี้ยังมีการจำหน่ายสินค้าในห้างสรรพสินค้าได้แก่ แม็คโคร, โลตัส และรูปแบบการจำหน่ายผ่านระบบ Online ทั้งนี้ด้วยช่องทางการจัดจำหน่ายที่ครอบคลุมดังกล่าว ส่งผลให้ผู้บริโภคเข้าถึงสินค้าได้ง่าย เพิ่มโอกาสทางการขายสินค้า ซึ่งส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืน

2. การบริหารจัดการกระบวนการภายในบริษัท บริษัทเป็นส่วนหนึ่งในห่วงโซ่อุปทานของกลุ่มธุรกิจเครื่องจักรอุตสาหกรรมที่ประกอบไปด้วยกลุ่มธุรกิจตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทาง ส่งผลให้มีอำนาจในการต่อรองกับ Supplier สามารถลดต้นทุนในกระบวนการผลิตได้ นอกจากนี้ ยังมีศูนย์นวัตกรรมอาหารขององค์กรเอกชนแห่งแรกในประเทศไทยเป็นสถานที่แบ่งปันองค์ความรู้ให้กับบุคลากรภายในองค์กรและสังคม ซึ่งถือว่ามีความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่จะพบปัญหาในระยะยาวคู่แข่งสามารถพัฒนาศักยภาพและสามารถแข่งขันกับองค์กรได้ ดังนั้นทรัพยากรข้อนี้จึงเป็นการได้เปรียบในการแข่งขันที่ไม่ยั่งยืน

3. การพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ การไม่หยุดพัฒนาสินค้าใหม่ที่ หลากหลาย และมีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละช่วงเวลาอย่างต่อเนื่อง โดยมีศูนย์วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับองค์กรโดยเฉพาะภายใต้ชื่อ ซีพี ฟู๊ดแล็บ เป็นอีกหนึ่ง กลไกสำคัญที่จะดึงดูดลูกค้าให้เกิดความสนใจในสินค้าอยู่ตลอดเวลา ส่งผลทำให้ ยอดขายเพิ่ม สูงขึ้น แต่คู่แข่งก็สามารถลอกเลียนแบบและพัฒนาได้ไม่ยาก ดังนั้นทรัพยากรข้อนี้จึงเป็นการ ได้เปรียบเทียบเท่าคู่แข่ง

4. ความน่าเชื่อถือและควมมีเสถียรภาพทางธุรกิจ บริษัทเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มธุรกิจ ในเครือเจริญโภคภัณฑ์เป็นกลุ่มธุรกิจที่มีความมั่นคงในระดับสูง จุดนี้ส่งผลให้บริษัทเป็นองค์กรที่มี ความน่าเชื่อถือในตลาด มีเสถียรภาพทางการเงิน สินค้ามีความน่าเชื่อถือและเป็นที่รู้จักในตลาด เนื่องจากได้รับการรับรองในระดับมาตรฐาน โลก รวมถึงได้รับหลายรางวัลที่เป็นเครื่องการันตี ความสำเร็จและการยึดมั่นในปรัชญาขององค์กร ได้แก่ TPM AWARD, KANO QUALITY AWARD, Thailand Lean Award, และรางวัลอื่นๆอีกมากมาย ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถดึงดูด ผู้บริโภคได้และทำให้ได้เปรียบในการแข่งขันมากกว่าคู่แข่ง

5. แรงงานผลิต กระบวนการผลิตของบริษัทยังใช้แรงงานคนเป็นทรัพยากรหลักใน กระบวนการ ซึ่งจะพบปัญหา Productivity ไม่สม่ำเสมอ, ปัญหา %Time Attendance สูงกระทบต่อ การการผลิต, Turn Over ของพนักงานสูงทำให้ขาดพนักงานที่มีทักษะ ซึ่งปัญหาดังกล่าวส่งผลต่อ ต้นทุนด้านค่าแรงทางตรง นอกจากนี้การใช้แรงงานคนยังพบปัญหาการผลิตที่เบี่ยงเบนไปจาก มาตรฐานเนื่องจากความผิดพลาด ซึ่งในบางกรณีนำไปสู่การเกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้าได้ จึงถือเป็น จุดอ่อนขององค์กร

6. ระบบการรับรองมาตรฐานทางด้านอาหารที่ไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มผู้บริโภค องค์กร ได้รับมาตรฐานการรับรองคุณภาพอาหารระดับสากลหลายรางวัล แต่ยังไม่ได้รับการรับรอง มาตรฐานฮาลาลทำให้กลุ่มผู้บริโภคที่เป็นอิสลามส่วนใหญ่ไม่ซื้อสินค้าที่บริษัทจำหน่าย ส่งผลให้ ยอดขายที่มีโอกาสจะได้จากผู้บริโภคกลุ่มนี้หายไป จึงถือเป็นจุดอ่อนขององค์กร

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อบริษัททั้งภายนอกและภายใน โดยเครื่องมือ PESTEL Analysis, Five Forces Model และ VRIO Framework ได้ข้อสรุปดังนี้

1. อุตสาหกรรมอาหารพร้อมทานมีมูลค่าตลาดที่สูงและมีโอกาสเติบโตได้อย่างต่อ เนื่องจากการขยายชุมชนเมือง ทำให้ผู้บริโภคมีพฤติกรรมการทานที่เปลี่ยนไป เน้นความสะดวกและ รวดเร็ว นอกจากนี้ผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 ทำให้ผู้บริโภคมีความต้องการอาหารด้าน สุขภาพและตระหนักด้านสิ่งแวดล้อมมากขึ้น นอกจากนี้ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และ เทคโนโลยียังส่งผลทำให้เกิดการแข่งขันในอุตสาหกรรมอาหารพร้อมทานรุนแรงมากขึ้น

2. บริษัท AAA จำกัด มีความสามารถและความได้เปรียบในด้านช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ รวมถึงสามารถบริหารจัดการด้านวัตถุดิบทั้งในด้านคุณภาพ ราคา และเวลาการส่งมอบได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้บริษัทเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มธุรกิจเครื่องจักรอุตสาหกรรมและโรงงานผลิตได้รับการรับรองมาตรฐานการผลิตระดับสากล ส่งผลให้แบรนด์สินค้าเป็นที่รู้จักในตลาดและมีคุณภาพ น่าเชื่อถือ ทำให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขันมากกว่าคู่แข่ง

ดังนั้นการที่บริษัทต้องการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมอาหารพร้อมทานอย่างยั่งยืน ต้องสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริษัทและปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง รวมถึงพัฒนาสินค้าใหม่ให้ตอบ โจทย์กับพฤติกรรมผู้บริโภค เพื่อให้สามารถรักษายอดขาย รักษาลูกค้ากลุ่มเดิมและขยายไปยังลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ ให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่องมุมมองและทัศนคติเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรที่ทำให้ยอดขายสินค้าอาหารพร้อมรับประทานกลุ่ม Plant based ของบริษัท AAA จำกัดไม่ได้ตามเป้าหมาย เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เน้นเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งจะนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และวางกลยุทธ์ในการแก้ไขต่อไป มีขั้นตอนดังนี้

3.1 รูปแบบงานวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัยเรื่องมุมมองและทัศนคติเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรที่ทำให้ยอดขายสินค้าอาหารพร้อมรับประทานกลุ่ม Plant based ของบริษัท AAA จำกัดไม่ได้ตามเป้าหมาย เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) ทำการจดบันทึกและสรุปผลการวิจัย โดยสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็น Prospect Population คือ ผู้บริหารจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับยอดขายในบริษัท

3.2 กลุ่มประชากรที่ใช้ในงานวิจัย

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นกลุ่มตัวอย่างที่เป็น Prospect Population คือ ผู้บริหารจากสายงานที่เกี่ยวข้องและมีประสบการณ์เกี่ยวกับยอดขายสินค้าในบริษัท AAA จำกัด ซึ่งสามารถให้ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์และตรงประเด็นกับคำถามวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารจากสายงานการตลาด, ผู้บริหารจากพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่, ผู้บริหารจากสายงานการผลิต, ผู้บริหารจากสายงานการขาย, ผู้บริหารจากสายงานบุคคล ไม่จำกัดเพศ ไม่จำกัดอายุ กระจายตามสายงานละ 3 คน รวมทั้งหมดจำนวน 15 คน

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การทำแบบสัมภาษณ์ (Interview form) โดยผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) ซึ่งเป็นประเด็นคำถามที่ได้กำหนดไว้ เป็นการนัดสัมภาษณ์เพื่อซักถาม พูดคุยเกี่ยวกับประเด็นยอดขายสินค้าอาหารพร้อมรับประทานกลุ่ม Plant based ของบริษัทเป็นหลัก และเน้นการใช้คำถามแบบปลายเปิด (Open ended questions) เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นได้อิสระ เนื่องจากผู้วิจัยต้องการมุมมองที่หลากหลาย ใช้เวลาสัมภาษณ์ประมาณ 15-20 นาทีต่อคน และใช้สมุดบันทึกพร้อมอุปกรณ์เครื่องเขียนเก็บรวบรวม ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยในการสัมภาษณ์จะมี 2 วิธีการ คือ

1. การสัมภาษณ์โดยใช้โครงสร้างประเด็นคำถามที่ได้เตรียมไว้ ด้วยการพูดคุยเพื่อซักถามความคิดเห็น ผู้วิจัยจะบันทึกคำตอบในสมุดบันทึก
2. การสัมภาษณ์ถึงความคิดเห็น หรือประเด็นอื่นๆ ที่น่าสนใจ นอกเหนือจากคำถามที่ได้เตรียมไว้ และผู้วิจัยทำการบันทึกคำตอบในสมุดบันทึก

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

3.4.1 แบบสัมภาษณ์ ที่มีประเด็นคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ซึ่งคำถามจากบทสัมภาษณ์ มีดังนี้

- คำถามที่ 1 ถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์
- คำถามที่ 2 ท่านคิดว่าทำไมยอดขายสินค้า plant-based ของบริษัทไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- คำถามที่ 3 ท่านคิดว่าองค์กรต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือไม่เพื่อเพิ่มยอดขายสินค้า plant-based

3.4.2 สมุดจดบันทึก ใช้ในการบันทึกคำตอบของการสัมภาษณ์และสถานการณ์ต่างๆ ที่ได้ระหว่างการสัมภาษณ์

3.4.3 ผู้วิจัย เป็นผู้สัมภาษณ์และเก็บรวบรวมบันทึกข้อมูล

3.5 การวิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูล

ผู้วิจัยทำการแปลความหมายและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 15 คน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

3.5.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล โดยอ่านข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทั้งหมดและสรุปภาพรวมของข้อมูลออกมา เพื่อให้สามารถจัดกลุ่มหมวดหมู่และประเด็นสำคัญได้ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยนำข้อมูลของแต่ละบทสัมภาษณ์ที่ได้มาจับเรียงเป็นประเด็นคำสำคัญ (Open coding) หลังจากนั้นจัดรวมกลุ่มคำที่มีความหมายคล้ายกันไว้ด้วยกัน (Axial coding) และทำการกำหนดประเด็นหลักเหล่านั้นใหม่ (Selective coding)

3.5.2 ขั้นตอนแปลความหมาย นำประเด็นหลักที่ได้จากการวิเคราะห์ (Selective coding) ในข้อ 3.5.1 มาแปลความหมายเพื่อหาสาเหตุและปัจจัยหลักที่สำคัญที่ทำให้ยอดขายสินค้าอาหารพร้อมรับประทานกลุ่ม Plant based ของบริษัท AAA จำกัด ไม่ได้ตามเป้าหมาย และใช้แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) ในการเชื่อมโยงประเด็นของปัจจัยเหล่านั้นว่ามีผลต่อยอดขายอย่างไร

3.6 ผลการวิจัย

3.6.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนคนและร้อยละของกลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวนคน	ร้อยละ
ชาย	5	33
หญิง	10	67
รวม	15	100

จากตาราง 3.1 พบว่าจากกลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 15 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 67 และเพศชาย 5 คน คิดเป็นร้อยละ 33

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนคนและร้อยละของกลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวนคน	ร้อยละ
30-40	4	27
41-50	9	60
51-60	2	13
รวม	15	100

จากตาราง 3.2 พบว่าจากกลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 15 คน ส่วนใหญ่อายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 60 รองลงมาอายุอยู่ในช่วง 30-40 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 27 และอายุอยู่ในช่วง 51-60 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 13

ตารางที่ 3.3 แสดงจำนวนคนและร้อยละของกลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์จำแนกตามอายุงาน

อายุงาน	จำนวนคน	ร้อยละ
5-10	2	13
11-20	10	67
21-30	3	20
รวม	15	100

จากตาราง 3.3 พบว่าจากกลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 15 คน ส่วนใหญ่อายุงานอยู่ในช่วง 11-20 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 67 รองลงมาอายุงานอยู่ในช่วง 21-30 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 20 และอายุงานในช่วง 5-10 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 13

3.6.2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อยอดขายสินค้า plant-based ของบริษัทไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตารางที่ 3.4 แสดงข้อมูลค่าความถี่และร้อยละด้านปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อยอดขายสินค้า plant-based ของบริษัทของกลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์

ปัจจัย	จำนวนความถี่	ร้อยละ
รสชาติและองค์ประกอบสินค้าโดยรวม	8	16
ราคาขาย	5	10
สินค้าไม่แตกต่างจากคู่แข่ง	2	4
ความหลากหลายของเมนู	6	12
การสร้าง/เพิ่มการรับรู้ให้กับลูกค้า	12	25
ส่งเสริมการขาย	11	23
ความรวดเร็วในการออกเมนูใหม่	3	6
สินค้าไม่ตรงตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลัก	2	4
รวม	49	100

จากตาราง 3.4 พบว่าจากกลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 15 คน ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญของปัจจัยการสร้างการรับรู้ให้กับลูกค้าที่ส่งผลต่อยอดขายสินค้า plant-based จำนวน 12 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 25 รองลงมาเป็นปัจจัยการส่งเสริมการขายมีความถี่ 11 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 23 และลำดับที่ 3 เป็นปัจจัยรสชาติและองค์ประกอบสินค้าโดยรวมมีความถี่ 8 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 16

3.6.3 ข้อมูลองค์กรต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือไม่เพื่อเพิ่มยอดขายสินค้า plant-based

ตารางที่ 3.5 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือไม่

ความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์	จำนวนคน	ร้อยละ
ปรับเปลี่ยน	13	87
ไม่แน่ใจ	2	13
รวม	15	100

จากตาราง 3.5 พบว่าจากกลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 15 คน ส่วนใหญ่คิดเห็นให้ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขายสินค้า plant-based จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 87 และไม่แน่ใจว่าควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือไม่ จำนวน 2 คนคิดเป็นร้อยละ 13



บทที่ 4

ความสัมพันธ์ของสาเหตุของปัญหาและผลลัพธ์

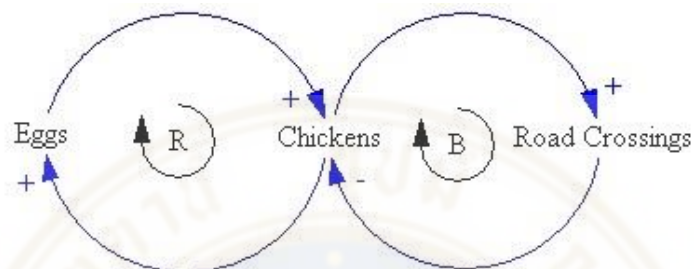
จากการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งส่งผลต่อองค์กรทั้งด้านบวกและด้านลบ องค์กรจำเป็นต้องศึกษาและเลือกวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมให้ตรงกับความสามารถขององค์กรและปัจจัยสภาพแวดล้อม โดยปัจจัยเหล่านี้มีความผันผวนเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทำให้ธุรกิจพบปัญหาที่ต้องการหาแนวทางแก้ไขอยู่เสมอ และการหาแนวทางแก้ไขปัญหายังย่นยื้อได้นั้น ทางองค์กรจำเป็นต้องวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาโดยใช้แนวคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ซึ่งในงานวิจัยนี้จะใช้เครื่องมือแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลในการนำไปวิเคราะห์ โดยตั้งประเด็นปัจจัยที่จะส่งผลต่อยอดขายอาหารทานกลุ่ม Plant based ของบริษัท AAA จำกัด ที่ได้จากการแปลผลจากบทสัมภาษณ์ผู้บริหารในบทที่ 3 มาหาความสัมพันธ์ในแผนภูมิของระบบยอดขาย เพื่อหาสาเหตุและจัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาสำหรับวางมาตรการการจัดการปัญหาได้ตรงประเด็นรวมถึงปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรให้เหมาะสมต่อไป

4.1 การใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) ในการวิเคราะห์ปัญหา

แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) มาจากหลักคิดของการเคลื่อนที่ของระบบ (System Dynamics) (Sherman, 2000) โดยเริ่มครั้งแรกจากการนำไปใช้หาความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ของการเคลื่อนที่ในเครื่องจักรหรือเครื่องกลต่างๆ ต่อมาภายหลังมีการนำมาปรับใช้กับธุรกิจ เพื่อที่จะแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงสัมพันธ์ในกิจกรรมของกระบวนการที่น่าจะเกิดขึ้นในขั้นตอนการดำเนินงาน ซึ่งในแต่ละกิจกรรมในกระบวนการจะมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันในส่วนใดส่วนหนึ่ง หรืออาจจะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมอื่นๆ ในแผนภูมิ หลังจากนั้นจึงนำมาหาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงต่อไป โดยแผนภูมิจะแสดงให้เห็นถึงต้นตอของสาเหตุซึ่งสัมพันธ์และเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลกัน ทำให้องค์กรสามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวแก้ไขปัญหได้อย่างถูกต้อง ประเด็น การเชื่อมโยงความสัมพันธ์จะแสดงด้วยลูกศร โดยกิจกรรมฝั่งซ้ายของลูกศรแสดงถึงต้นตอของสาเหตุปัญหา ส่วนฝั่งขวาลูกศรคือผลที่เกิดขึ้น โดยมีความสัมพันธ์ 2 รูปแบบ คือ ความเกี่ยวพันด้านลบ (Negative Relation) และความเกี่ยวพันด้านบวก (Positive Relation) นอกจากนี้ข้อมูลจาก

Human Resource Management (2555) ทำให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องของสัมพันธที่คาดว่าจะเกิดขึ้นระหว่างตัวแปร ประกอบด้วยหลายปัจจัย ได้แก่

1. วงรอบป้อนกลับ 1 วง หรือ มากกว่า โดยเป็นกระบวนการสร้างความสมดุล และกระบวนการเสริมแรง
2. ความสัมพันธ์ของเหตุและผลในระหว่างตัวแปรแต่ละชนิด
3. ความหน่วงเวลา (Delays) เมื่อเจอปัญหาเพิ่มและกระทบในความสัมพันธ์



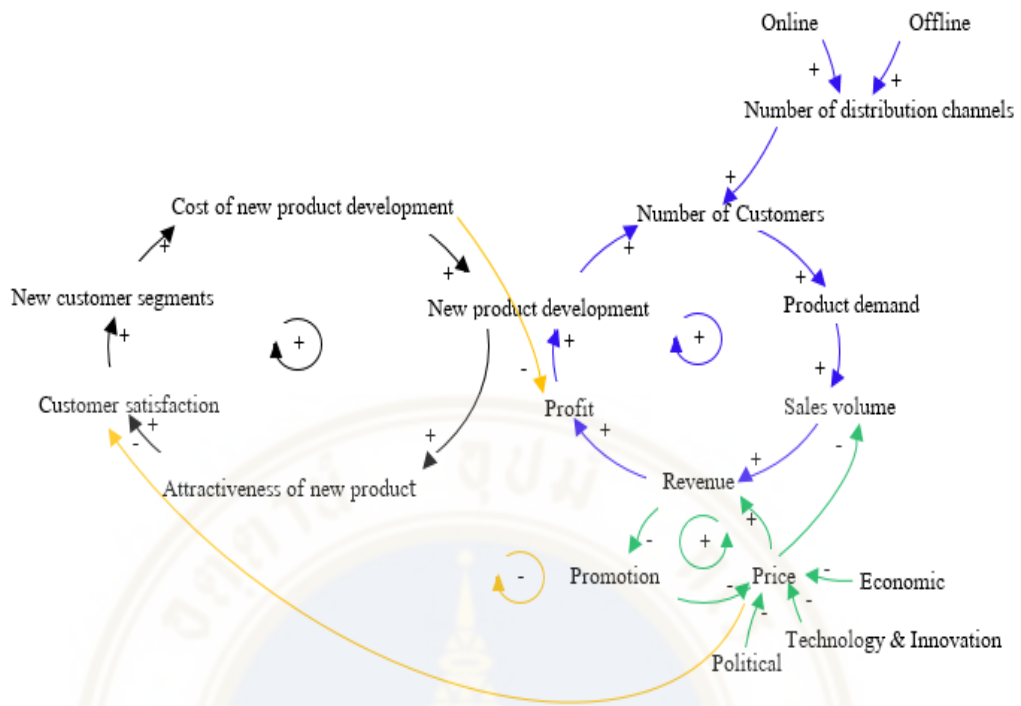
ภาพที่ 4.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล

ที่มา: Human Resource Management (2555)

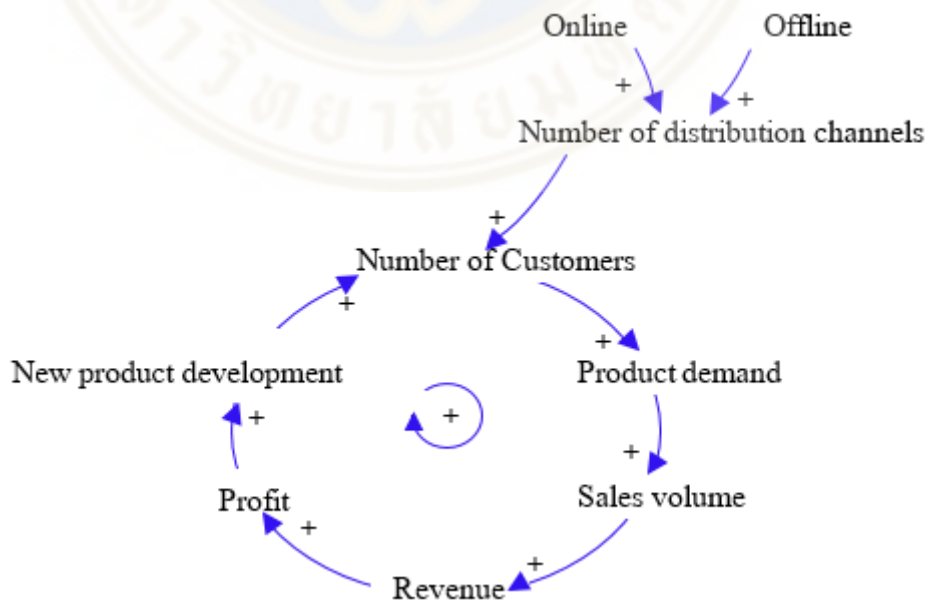
4.2 การวิเคราะห์โครงสร้างและความสัมพันธ์ของปัญหายอดขายสินค้าอาหารพร้อมรับประทานกลุ่ม Plant based

จากปัญหายอดขายสินค้าอาหารพร้อมรับประทานกลุ่ม Plant based ของบริษัท AAA จำกัด ได้ต่ำกว่าเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งที่ควรมีการเติบโตขึ้นตามกระแสนิยมของผู้บริโภคและสังคมปัจจุบัน ซึ่งผลของการวิเคราะห์และแปลผลจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจากสายงานที่เกี่ยวข้องและมีประสบการณ์เกี่ยวกับยอดขายสินค้าในบริษัท AAA จำกัด จำนวน 15 คน โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในบทที่ 3 ได้นำสาเหตุและประเด็นหลักสำคัญที่แปลผลได้มาเป็นองค์ประกอบย่อยในระบบที่มีความสัมพันธ์กับยอดขายของสินค้า Plant based ซึ่งประกอบด้วย 4 วงความสัมพันธ์ ดังนี้

1. ยอดขาย
2. การคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
3. ต้นทุนการดำเนินงานด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
4. ส่วนประสมทางการตลาดและยอดขาย

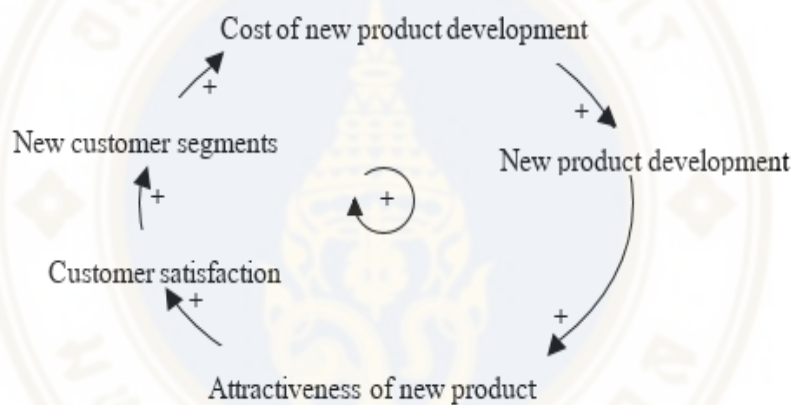


ภาพที่ 4.2 ภาพแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลของบริษัท AAA จำกัด



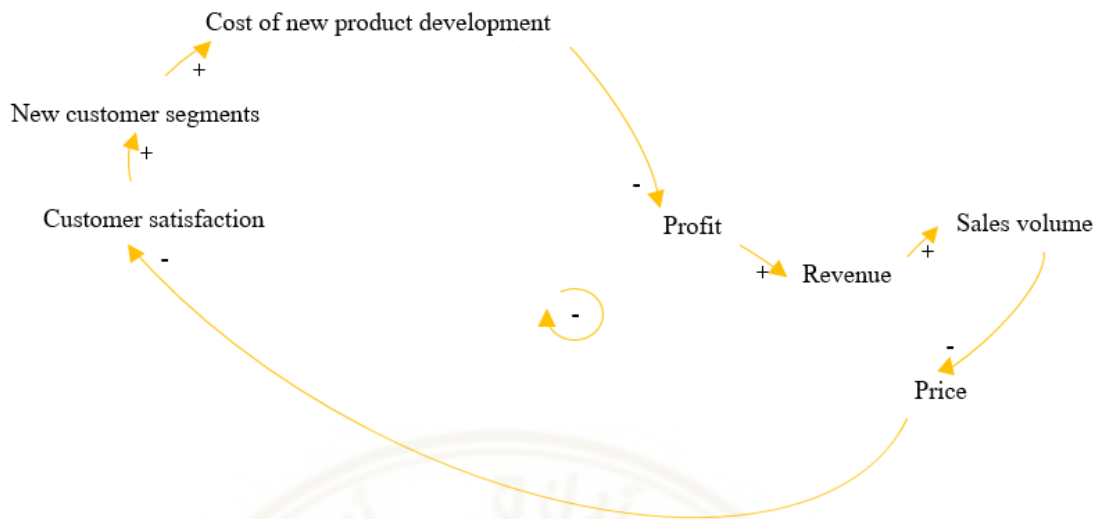
ภาพที่ 4.3 ภาพแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลที่เกี่ยวกับยอดขายของบริษัท AAA จำกัด

จากภาพที่ 4.3 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของแผนภูมิวงรอบเหตุและผลที่เกี่ยวข้องกับยอดขายสินค้า โดยเกิดจากการที่บริษัทต้องมีการคิดค้นและพัฒนาสินค้าใหม่ๆออกมาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและวางจำหน่ายผ่านช่องทางหลักที่ครอบคลุมตรงกับลูกค้าเป้าหมาย คือ ร้านสะดวกซื้อ 7-11, ซูเปอร์มาร์เก็ต และร้านค้าชั้นนำ นอกจากนี้ยังสามารถสั่งซื้อออนไลน์เพื่อตอบโจทยผู้บริโภคในยุคปัจจุบันที่เน้นความสะดวกและรวดเร็ว ยอดขายและรายรับที่ได้หลังหักค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่างๆ ถ้าในส่วนหนึ่งจะนำมาพัฒนาสินค้าใหม่ๆต่อไป เพื่อตอบโจทยความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา และหากพัฒนาสินค้าที่ตรงใจผู้บริโภคกลุ่มใหม่ๆ จะสามารถเพิ่มยอดขายจากลูกค้ากลุ่มนั้นได้ ทำให้สามารถแข่งขันในทางธุรกิจ สามารถรักษาหรือเพิ่มยอดขายและมีกำไร ดังแสดงในภาพ 4.4 แสดงความสัมพันธ์ของแผนภูมิวงรอบเหตุและผลเกี่ยวกับการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

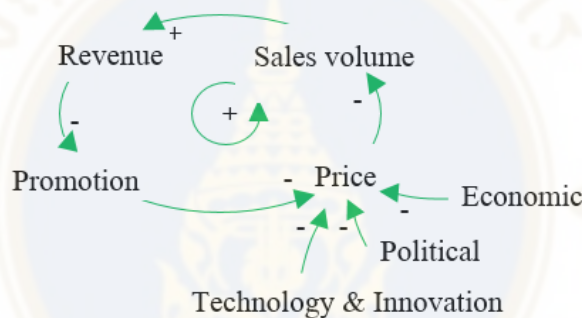


ภาพที่ 4.4 ภาพแผนภูมิวงรอบเหตุและผลที่เกี่ยวข้องกับการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

การคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่นั้นจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนในการดำเนินงาน โดยจะส่งผลกระทบต่อตรงกับกำไรที่ได้ ทางบริษัทจึงต้องกำหนดราคาขายให้เหมาะสม เพราะราคาขายมีผลกระทบในด้านความพึงพอใจและการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคในทิศทางสวนทางกัน ดังแสดงในภาพที่ 4.5 ที่แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวพันของวงรอบเหตุและผลที่สัมพันธ์กับต้นทุนการดำเนินงานด้านผลิตภัณฑ์ใหม่



ภาพที่ 4.5 ภาพแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลที่เกี่ยวกับต้นทุนการดำเนินงานด้านผลิตภัณฑ์ใหม่



ภาพที่ 4.6 ภาพแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลที่เกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดและยอดขาย

จากภาพที่ 4.6 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลที่เกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดและยอดขาย พบว่าราคาของสินค้ามีความผันแปรตามต้นทุนการดำเนินการและการจัดจำหน่ายสินค้า รวมถึงขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอก ในด้านเศรษฐกิจ หากเกิดภาวะเงินเฟ้อ กำลังการซื้อสินค้าบริโภค อุปโภคของผู้คนเริ่มลดลง การตัดสินใจซื้อสินค้าจะยากขึ้น ด้านการเมืองหากเกิดเหตุการณ์ไม่ปกติ เกิดสงครามการเมือง รัฐบาลประกาศห้ามออกนอกสถานที่พักในยามวิกาล ส่งผลต่อการใช้จ่ายสินค้าเกิดความต้องการซื้อน้อยลง สินค้าล้นตลาด ส่งผลทำให้ผู้ผลิตจำเป็นต้องปรับลดราคาลงเพื่อให้สินค้าขายได้ อีกทั้งในปัจจุบันเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการผลิต การดำเนินงานจนถึงขนส่งสินค้ามีความก้าวหน้า ทำให้ช่วยลดต้นทุนในกระบวนการผลิตสินค้าลงได้ เกิดการแข่งขันด้านราคาที่สูงเพิ่มขึ้น การเปลี่ยนแปลงราคาจึงส่งผลกระทบต่อทั้งในเรื่องยอดขายและรายรับที่ควรจะได้รับ ดังนั้นหากต้องการเพิ่มยอดขายบริษัทจึงต้องทำ

แผนส่งเสริมการขาย เพื่อดึงดูดการซื้อของลูกค้า ซึ่งการทำแผนส่งเสริมการขายจะมีผลกระทบในด้านราคาในทิศทางสวนทางกัน

จากการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยในระบบที่ส่งผลต่อภาพรวมของสินค้าอาหารพร้อมทานกลุ่ม Plant based พบว่าต้องคิดค้นและพัฒนาสินค้าใหม่ที่นำดึงดูดและตรงกับความต้องการของผู้บริโภคให้มากที่สุด และหากพัฒนาสินค้าที่ตรงใจผู้บริโภคกลุ่มใหม่ๆ ได้ ก็มีโอกาสเพิ่มยอดขาย รวมถึงสินค้าใหม่ๆ ทางบริษัทต้องให้ความสำคัญกับส่วนประสมทางการตลาดทั้งด้านการทำโปรโมชั่น การตั้งราคา ช่องทางจำหน่าย เพื่อให้ผู้บริโภครับรู้ และดึงดูดให้ตัดสินใจซื้อ ซึ่งทั้งหมดนี้ต้องคำนึงถึงเงินลงทุนหรือค่าใช้จ่ายในการดำเนินการและการตั้งราคาขายด้วยเพื่อให้มีเงินหมุนเวียนในการพัฒนาสินค้าและทำให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง



บทที่ 5

การวางกลยุทธ์ในการแข่งขันทางธุรกิจ

การดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จถือเป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์กร โดยในปัจจุบันโลกของธุรกิจเกิดการแข่งขันทางการตลาดสูง หลายองค์กรประสบความสำเร็จ แต่ในกลุ่มธุรกิจเดียวกันก็มีหลายองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จ ขาดการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่มีผลกระทบร่วมด้วยกับ การวางแผนกลยุทธ์การแข่งขันเพื่อวางทิศทางขององค์กรเป็นกลไกสำคัญในการวางแผนและบริหารธุรกิจขององค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันอันนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยกลยุทธ์จะมีความเกี่ยวข้องตั้งแต่การดำเนินงานในระดับปกติประจำวันจนถึงการวางแผนในระยะยาว ทั้งนี้การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์จะต้องทำการศึกษาข้อมูลอย่างละเอียด มีการวางแผนการจัดการที่รัดกุมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งองค์ประกอบของกลยุทธ์ที่จำเป็นต้องมี ได้แก่

- มีเป้าหมายในระยะยาวที่ชัดเจน: องค์กรต้องมีเป้าหมายของการทำธุรกิจที่ชัดเจน ความชัดเจนขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กร หากวิสัยทัศน์ชัดเจนจะทำให้ทีมกำหนดกลยุทธ์ได้ชัดเจนมากขึ้น

- กำหนดขอบเขตที่แน่ชัด: กลยุทธ์ควรกำหนดขอบเขตให้ชัดเจนว่าวางแผนเพื่ออะไร เช่น เพื่อองค์กรหรือเพื่อสินค้าประเภทใดประเภทหนึ่ง กลยุทธ์ไม่ควรเหมารวมทุกอย่างเข้าด้วยกันเพราะจะทำให้สับสนในการวางแผนในอนาคตได้

- มีถ้อยคำที่ชัดเจน: กลยุทธ์ควรอยู่บนพื้นฐานของถ้อยคำ ข้อความ หรือแถลงการณ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ มีหัวใจของความเป็นผู้ชนะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและรักษาไว้ให้ยาวนาน

- ต้องแสดงถึงการแข่งขันภายในองค์กร: กลยุทธ์จะต้องแสดงถึงการแข่งขันภายในองค์กรที่สร้างให้เกิดโอกาสที่จะช่วยให้บริษัทบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขัน

กลยุทธ์ที่กล่าวในข้างต้นแบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

5.1 กลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เป็นกลยุทธ์แม่บทที่ครอบคลุมทุกกิจกรรมในการทำธุรกิจ เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่ทุกองค์กรควรจะต้องกำหนดขึ้นก่อนเริ่มดำเนินธุรกิจเพราะจะช่วยทำให้เห็นวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารและพนักงานได้เห็นภาพรวมของการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนแผนงานที่ต้องสร้างขึ้นเพื่อความสำเร็จของธุรกิจ กลยุทธ์ในระดับองค์กรจะเรียบง่ายหรือซับซ้อนขึ้นอยู่กับขนาดของกิจการ กลยุทธ์นี้จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจในเรื่องอื่นๆทั้งหมดซึ่งรวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ระดับล่างลงไปอีกสองระดับ คือ กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ในระดับสายงาน (Functional Strategy) จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นกลยุทธ์ระดับองค์กรจึงต้องกำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์เอาไว้ โดยพันธกิจ (mission statement) เป็นการแจ้งให้ทราบว่าองค์กรนี้ทำอะไร มีการแข่งขันที่แตกต่างจากผู้อื่นอย่างไร ส่วนวิสัยทัศน์ (vision statement) เป็นการแจ้งให้ทราบว่า มุ่งหวังให้องค์กรมีสถานะการดำเนินการอย่างไรในอนาคต นอกจากพันธกิจและวิสัยทัศน์แล้ว ยังต้องระบุเป้าหมายขององค์กรไว้ด้วยโดยมีผู้บริหารระดับสูงสุดเป็นผู้รับผิดชอบในการสร้างกลยุทธ์ ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 แนวทาง ดังนี้

5.1.1 กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategies) องค์กรส่วนใหญ่มักใช้กลยุทธ์การเติบโตในการดำเนินธุรกิจเพราะทำให้ธุรกิจมีการขยายตัวเพิ่มมากขึ้น ทำให้มีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นซึ่งจะเน้นการหากลุ่มลูกค้าใหม่ๆ หรือมองหาตลาดใหม่นอกเหนือเดิมที่ทำอยู่

5.1.2 กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (Stability Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับธุรกิจที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงหรือมีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก ไม่มีการลงทุนเพิ่มเติมเนื่องจากมีความเสี่ยงในการขาดทุนหรือล้มเหลวสูง

5.1.3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากสภาวะความกดดันจากปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เช่น ความต้องการในเทคโนโลยียุคสมัยเดิมของตลาดลดลง ดังนั้นควรตัดสินใจต่อว่าควรดำเนินการต่อไปอย่างไร โดยมีรูปแบบในการดำเนินการการตัดสินใจ คือ กลยุทธ์พลิกฟื้น (Turnaround), กลยุทธ์ขายกิจการ (Divestment) และการเลิกกิจการ (Liquidation)

5.1.4 กลยุทธ์ผสมผสาน (Combination Strategies) เป็นการผสมผสานกลยุทธ์ตามแนวทางทั้งสามข้างต้น มีการใช้กลยุทธ์ที่คู่ขนานกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์หลากหลายต้องมีการผสมผสานกันเพื่อให้เหมาะกับการจัดการ

5.2 กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ในระดับนี้เพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่บริษัทที่วางไว้ เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรนำมาใช้ในการแข่งขัน เช่น กลยุทธ์ในการขยายการตลาด (Market Expansion), กลยุทธ์ในการขยายตลาด (Market Penetration), กลยุทธ์ในการพัฒนาการตลาด (Market Development), กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) และกลยุทธ์ในการขยายไปสู่ธุรกิจอื่น (Diversification) การหากลยุทธ์ในการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร และเพื่อแสดงถึงขอบเขตของการดำเนินกิจกรรมของธุรกิจ กลยุทธ์ในระดับธุรกิจเป็นกลยุทธ์ซึ่งสามารถที่จะลงรายละเอียดได้ 3 แนวทางดังนี้

5.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership Strategies) เป็นการเน้นการจัดการด้านการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดตั้งแต่ต้นทางในการจัดการ Supplier จนถึงปลายทางในด้านการจัดจำหน่ายและการบริการต่างๆ เพื่อให้ต้นทุนการผลิตเฉลี่ยต่อหน่วยต่ำที่สุดเพื่อให้สามารถสร้างกำไรและแข่งขันกับคู่แข่งได้

5.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies) เป็นการสร้างความแตกต่างของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เพื่อเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยจะต้องออกแบบและพัฒนาสินค้าให้ตรงตามใจ ตรงความต้องการของผู้บริโภคให้ได้มากที่สุดเพื่อสร้างโอกาสและชิงส่วนแบ่งทางการตลาดจากคู่แข่ง

5.2.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) เป็นการมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เช่น Cost Focus เป็นการมุ่งเน้นและควบคุมต้นทุนการผลิตสินค้าซึ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะ และ Differentiation Focus เป็นการมุ่งเน้นพัฒนาและนำเสนอสินค้าหรือบริการที่ตอบโจทย์ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม

5.3 กลยุทธ์ในระดับสายงาน (Functional Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินงานประจำวัน โดยมีการวางแผนและจัดทำเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรกำลังไปสู่เป้าหมาย ซึ่งเป็นฐานล่างสุดของการจัดทำกลยุทธ์ แต่ก็เป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะเป็นตัวชี้ขาดความสำเร็จหรือล้มเหลวในการทำธุรกิจ เป็นการทำงานตามหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายของกลยุทธ์

ในระดับองค์กรและในระดับธุรกิจ บางหน้าที่ถูกระบุเป็นสายงานหลัก (line) ในขณะที่บางหน้าที่ถูกระบุเป็นสายงานสนับสนุน (staff) กลยุทธ์ในระดับสายงานจึงเป็นกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นมารองรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยอาศัยศักยภาพที่องค์กรมีในการตัดสินใจเลือก และทำการระบุความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน เป็นการวางกลยุทธ์ในระดับสายงานต่างๆ เช่น การตลาด, การผลิต, การเงิน, ทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยผู้บริหารแต่ละสายงานจะกำหนดกลยุทธ์ระดับนี้ โดยมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

- เพื่อควบคุมการดำเนินงานให้อยู่ในกรอบที่วางไว้ ซึ่งส่งผลทำให้กลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับองค์กรสำเร็จ

- มุ่งให้เกิดความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกันในการทำงานระหว่างส่วนงาน หน่วยงานและทีมงาน

- เป็นการวางแผนงานและติดตามการดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าได้ปฏิบัติตามและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

5.4 การวางกลยุทธ์การแข่งขันของ บริษัท AAA จำกัด

จากการวิเคราะห์ภาพรวมของอุตสาหกรรมอาหารพร้อมทาน รวมถึงปัจจัยภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบ พบว่าอุตสาหกรรมอาหารพร้อมทานมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีความรุนแรงในการการแข่งขันมากขึ้น รวมถึงผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 ทำให้ผู้บริโภคมีพฤติกรรมทางสังคมและการทานที่เปลี่ยนไป ทางบริษัท AAA จำกัด จึงได้ผลักดันอาหารพร้อมทานกลุ่ม Plant based เข้าสู่ตลาด และการที่จะได้ยอดขายตามเป้าหมายที่วางไว้ บริษัทจำเป็นต้องศึกษาและวางกลยุทธ์การดำเนินการทั้ง 3 ส่วน ดังนี้

กลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate Strategy) ควรมุ่งเน้นกลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) ด้วยการเพิ่มกำลังการผลิตเพื่อให้มีสินค้าเพียงพอในการวางขายตามช่องทางจำหน่ายหลักที่มีสาขากระจายทั่วประเทศและมีแผนการขยายสาขาเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญกับการออกผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อเพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ

กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) ควรมุ่งเน้นการสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies) โดยให้ความสำคัญด้านการวิจัยและพัฒนาด้านสินค้าและบริการใหม่ๆ เพื่อขายหรือพัฒนาสินค้าให้มีความโดดเด่นและแตกต่างจากคู่แข่งและตอบ โจทย์ความต้องการของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย เช่น การพัฒนาอาหารพร้อมทานกลุ่ม Plant based ต้องคัดสรรตั้งแต่คุณภาพวัตถุดิบที่นำมาใช้ รวมถึงเมนู รสชาติ ให้มีความหลากหลายและแตกต่างจากคู่แข่ง

รายอื่นๆ เพื่อดึงดูดและสร้างการจดจำให้กับผู้บริโภค เพื่อเพิ่มยอดขายและสร้างการเติบโตให้กับบริษัทอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ในระดับสายงาน (Functional Strategy) เจาะรายละเอียดลึกไปถึงแผนงานแต่ละส่วนในบริษัท สำหรับเป้าหมายการผลักดันยอดขายสินค้าอาหารพร้อมทานกลุ่ม Plant based ให้ได้ตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ ควรเน้น 2 แผนกหลัก คือแผนกการตลาดและแผนกวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยสามารถวางกลยุทธ์ได้ดังนี้

- **กลยุทธ์แผนกการตลาด** เริ่มจากการทำวิจัยตลาด (market research) และระบุกลุ่มผู้บริโภคที่เป็นเป้าหมายให้ชัดเจน หารายละเอียดความต้องการของผู้บริโภคเพื่อหาช่องทางการประชาสัมพันธ์สินค้าเพิ่มจากเดิม รวมถึงศึกษาช่องทางออนไลน์มากขึ้นเพื่อให้เข้าถึงผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึงและสอดคล้องกับการใช้ชีวิตของผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน นอกจากนี้เลือกการส่งเสริมการขายและการจัดโปรโมชั่นในช่วงเทศกาลที่ผู้บริโภคเลือกที่จะงดการบริโภคเนื้อสัตว์เพื่อเพิ่มทางเลือกและสร้างการรับรู้แบรนด์สินค้าให้กับผู้บริโภค

- **กลยุทธ์แผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์** การแข่งขันที่สูงมีผลต่อวงจรชีวิตของสินค้าสั้นลงเนื่องจากเกิดการเลียนแบบจากคู่แข่ง ดังนั้นต้องศึกษาและนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาออกแบบและพัฒนาสินค้าอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยนำข้อมูลจากการวิจัยการตลาดมาพัฒนาสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค พัฒนาให้มีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์แตกต่างจากคู่แข่งและต้องให้ความสำคัญกับระยะเวลาในการพัฒนาซึ่งต้องรวดเร็วเพื่อให้สินค้าได้ออกสู่ตลาดเป็นเจ้าแรกเพื่อเพิ่มโอกาสในการขายมากขึ้น

บทที่ 6

การประยุกต์และนำกลยุทธ์มาปรับใช้ในองค์กร

ปัจจัยสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร รวมถึงการหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยในการดำเนินงาน นำไปสู่การวางแผนและตัดสินใจเลือกกลยุทธ์เข้ามาใช้เพื่อการแข่งขันและวางทิศทางขององค์กร ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการวางแผนและบริหารธุรกิจขององค์กร และขั้นตอนต่อไปที่สำคัญในบทนี้ คือ การนำกลยุทธ์ที่วางแผนนั้น นำไปประยุกต์ใช้จริงภายในองค์กร โดยจะวัดผลและประเมินผลงานในด้านต่างๆ (Balanced Scorecard) และต้องมีการวางแผนและประเมินความเสี่ยงที่คาดการณ์จะเกิดขึ้น (Risk Management) เพื่อให้แผนดำเนินการมีการวัดผลที่ชัดเจนและเกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพที่ดีที่สุดต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร

6.1 เครื่องมือการบริหารจัดการด้านกลยุทธ์

ในการประกอบธุรกิจ ทุกองค์กรต้องมีการกำหนดเป้าหมาย กำหนดวิสัยทัศน์ และวางกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่มีหลายองค์กรที่ประสบปัญหาความล้มเหลวเนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถนำกลยุทธ์ที่วางไว้ลงมาสู่การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น กระบวนการบริหารและการจัดการต้องวางกรอบการทำงานให้ชัดเจนและสอดคล้องกัน และนำเครื่องมือการบริหารจัดการด้านกลยุทธ์เข้ามาช่วยเพื่อแปลงกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่แผนการปฏิบัติงานในแต่ละระดับ

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เป็นการนำเสนอหลักการและแนวทางที่เหมาะสมในการกำหนดยุทธศาสตร์ รวมทั้งการพัฒนาแผนที่ยุทธศาสตร์ซึ่งจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการสื่อสารและแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยแผนที่ยุทธศาสตร์นี้เปรียบเสมือนเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการบูรณาการเครื่องมือต่างๆ ในการบริหารยุทธศาสตร์เข้าไว้ด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการบริหารความเสี่ยง การบริหารความรู้ การปรับเปลี่ยนกระบวนการในการปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณลักษณะของบุคลากรตลอดจนการจัดทำตัวชี้วัดในระดับต่างๆ

Balanced Scorecard (BSC) เป็นระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ในการระบุและปรับปรุงระบบทางธุรกิจภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โดยการนำกลยุทธ์ไปใช้จะอาศัยการวัดผลหรือการประเมินผลเพื่อทำให้เกิดความสอดคล้องกันทุกมุมมอง และมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กรเป็นหลักสำคัญ ซึ่งประกอบไปด้วย 4 มุมมองด้วยกัน คือ

- มุมมองด้านการเงิน (The Financial Perspective) เช่น อัตราส่วนด้านการเงิน, ภาระหนี้สิน, กระแสเงินสดหมุนเวียน, การเพิ่มรายได้ เป็นต้น

- มุมมองด้านลูกค้า (The Customer Perspective) มีผลกระทบต่อลูกค้าโดยตรง เช่น ขี้อร้องเรียนของลูกค้าในการใช้สินค้าหรือบริการ, ความพึงพอใจในการให้บริการ เป็นต้น

- มุมมองด้านกระบวนการภายใน (The Internal Process Perspective) คือสิ่งที่มีผลกระทบต่อกระบวนการทำงานภายใน องค์กร เช่น เวลาเฉลี่ยในการดำเนินการ, จำนวนผลงานที่เพิ่มหรืองานที่ต้องปรับปรุง, ความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจใหม่ เป็นต้น

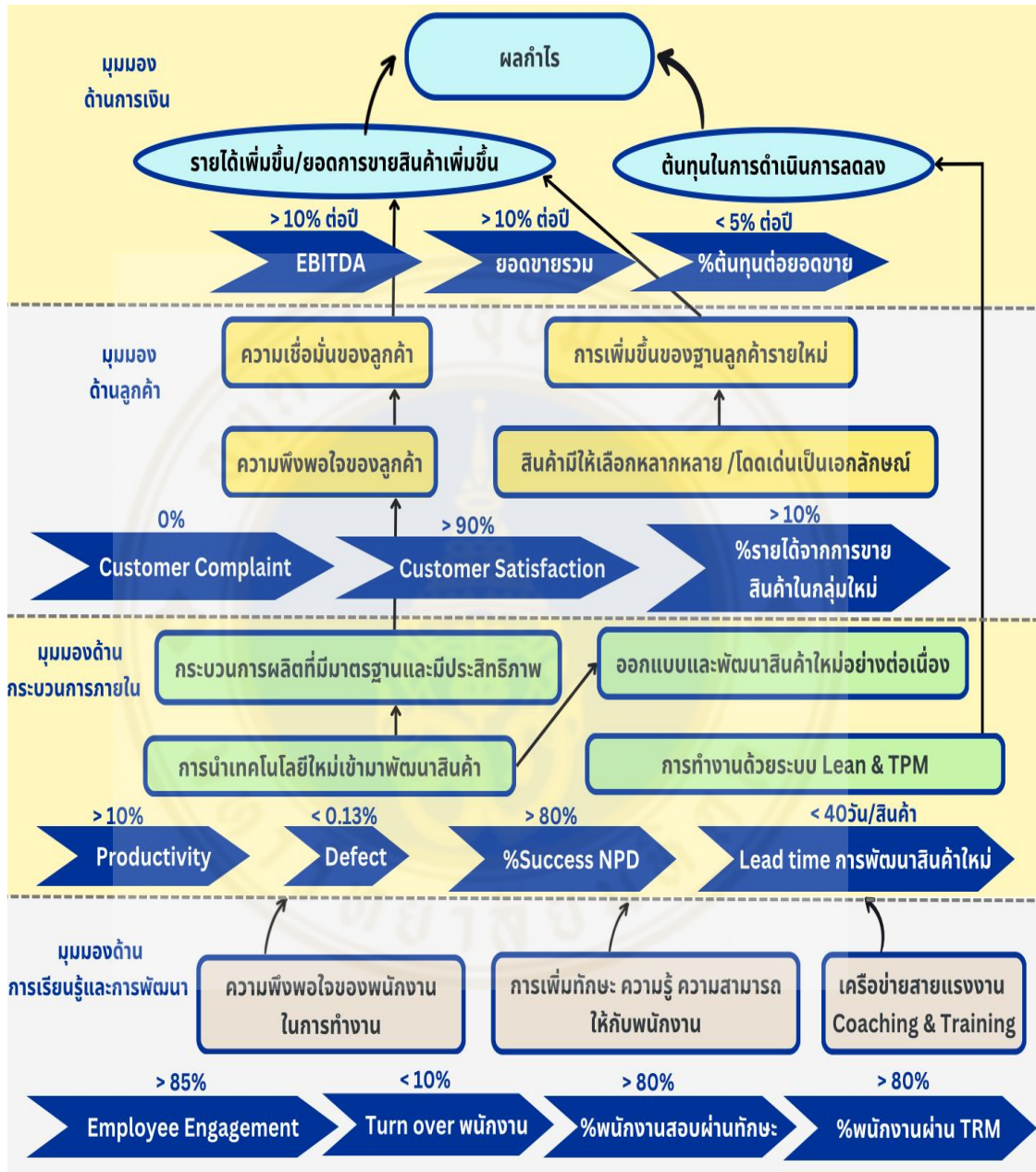
- มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (The Learning and Growth Perspective) เช่น รายรับที่เพิ่มขึ้นจากสินค้าใหม่, การมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร, การฝึกอบรมและประเมินผลพนักงาน เป็นต้น

มุมมองทั้งหมดจะถูกนำมาวิเคราะห์ในมุมมองย่อยลงมาตามมิติ โดยที่ข้อมูลเหล่านี้จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งในแต่ละด้านประกอบด้วย 4 ส่วน คือ วัตถุประสงค์ (Objective), ตัวชี้วัดในการดำเนินการ (Measures หรือ Key Performance Indicators), เป้าหมายที่ต้องการ (Target) และแผนงานหรือโครงการที่สนับสนุนให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ (Initiatives)

6.2 การประยุกต์ใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard (BSC) กับบริษัท AAA จำกัด

จากปัญหาของบริษัท AAA จำกัดที่ได้วิเคราะห์และหาความสัมพันธ์ของปัจจัยย่อยกับยอดขายสินค้า Plant based โดยใช้เครื่องมือแผนภูมิวงรอบเหตุและผลในบทก่อนหน้านี้ พบว่าต้องเร่งวางกลยุทธ์ระดับสายงานหลัก คือ แผนการตลาดและแผนวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อผลักดันยอดขายให้เพิ่มสูงขึ้น ดังนั้นผู้ทำการวิจัยจึงได้นำเครื่องมือแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ดังรูปภาพที่ 6.1 และ Balanced Scorecard (BSC) เข้ามาประยุกต์ใช้ในการบริหารและประเมินผล งานในด้านต่างๆ เพื่อแก้ปัญหายอดขายสินค้า Plant based ของบริษัทให้ได้ตามเป้าหมาย และสร้างสินค้าใหม่ๆ

ให้มีความได้เปรียบและแตกต่างจากคู่แข่ง ให้สามารถสร้างผลกำไรและสามารถแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืน



ภาพที่ 6.1 แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของบริษัท AAA จำกัด

แผนการดำเนินงานในมุมมองต่างๆ มีรายละเอียดดังนี้

6.2.1 มุมมองด้านการเงิน (The Financial Perspective)

มุมมองด้านการเงินของบริษัท AAA จำกัด ให้ความสำคัญในด้านกำไรและรายรับ โดยตั้งเป้าหมายเพิ่มมากกว่า 10% ต่อปี ซึ่งได้วางแผนงานหรือจัดทำโครงการแผนการตลาดเพื่อสร้างการรับรู้และนำเสนอสินค้าใหม่กลุ่ม Plant Based ให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง รวมถึงเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านระบบออนไลน์เพื่อเพิ่มทางเลือกให้ลูกค้ามากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ในด้านการลดต้นทุน การดำเนินการได้มีการจัดทำแผนงานและติดตามการดำเนินการ มีการจัดทำ Action Plan วิเคราะห์ PDCA กรณีการดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมายเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ตารางที่ 6.1 แสดงมุมมองทางด้านการเงินของบริษัท AAA จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน หรือ โครงการ (Initiatives)
กำไร	EBITDA	เพิ่มมากกว่า 10%ต่อปี	1. จัดทำแผนการวิเคราะห์ ตลาด ศึกษาเทรนด์และ รายละเอียดด้าน Market Volume, Market Value และ คู่แข่ง
รายรับ	ยอดขายสินค้ารวม	เพิ่มมากกว่า 10%ต่อปี	2. จัดทำแผนการตลาด - พัฒนาและนำเสนอสินค้า ใหม่กลุ่ม Plant Based ให้กับ ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง - จัดทำแผน IMC (Integrated Marketing Communication) เพื่อสร้างการรับรู้ให้แก่ลูกค้า กลุ่มเป้าหมาย - ทำการ Promote ผ่าน Influencer และสื่อ Social media ทุกช่องทาง - เพิ่มช่องทางขายผ่านระบบ ออนไลน์เพื่อเพิ่มทางเลือกให้ ลูกค้า

ตารางที่ 6.1 แสดงมุมมองทางการเงินของบริษัท AAA จำกัด (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน หรือ โครงการ (Initiatives)
ต้นทุนการดำเนินการ	%ต้นทุนต่อยอดขาย	ลดลง 5%ต่อปี	3. จัดทำแผนการลดต้นทุนและควบคุมกระบวนการ - ติดตามแผนการดำเนินการรายไตรมาส - จัดทำ Action Plan วิเคราะห์ PDCA กรณีการดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

6.2.2 มุมมองทางด้านลูกค้า (The Customer Perspective)

มุมมองทางด้านลูกค้าของบริษัท AAA จำกัด ทางบริษัทได้ตั้งวัตถุประสงค์ 3 หัวข้อหลัก คือ ความเชื่อมั่นของลูกค้า, การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าและการเพิ่มฐานลูกค้ารายใหม่ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน ซึ่งมีการจัดทำแผนงานและโครงการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนี้ ติดตาม VOC (Voice of Customer) ของลูกค้าและทำแผนวิเคราะห์ PDCA เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง, ทำการเก็บข้อมูลผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าแต่ละแห่งจำหน่ายเพื่อนำคำติชมและข้อเสนอแนะมาปรับปรุง พัฒนาต่อไป รวมถึงจัดทำแผนการวิเคราะห์ตลาด และศึกษาเทรนด์ที่ผู้บริโภคให้ความสนใจเพื่อวางแผนการพัฒนาสินค้าใหม่ให้ตรงกลุ่มลูกค้าซึ่งเป็นการเพิ่มฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 6.2 แสดงมุมมองทางด้านลูกค้าของบริษัท AAA จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ประเด็นชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงานหรือโครงการ (Initiatives)
ความเชื่อมั่นของลูกค้า	Customer Complaint	0%	ติดตาม VOC ของลูกค้าและทำแผนวิเคราะห์ PDCA เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า	Customer Satisfaction	มากกว่า 90%	เก็บข้อมูลผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อนำมาวิเคราะห์และปรับปรุง

ตารางที่ 6.2 แสดงมุมมองทางด้านลูกค้าของบริษัท AAA จำกัด (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ประเด็นชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงานหรือโครงการ (Initiatives)
เพิ่มฐานลูกค้ารายใหม่	% รายได้การขายสินค้า กลุ่มที่พัฒนาใหม่	มากกว่า 10%	จัดทำแผนการวิเคราะห์ตลาด และศึกษาเทรนด์ที่ผู้บริโภคให้ ความสนใจเพื่อวางแผนการ พัฒนาสินค้าใหม่ให้ตรงกลุ่ม ลูกค้า

6.2.3 มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (The Internal Process Perspective)

มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน ของบริษัท AAA จำกัด ทางบริษัทได้ตั้ง
วัตถุประสงค์ 2 หัวข้อหลัก คือ เพิ่มศักยภาพในกระบวนการทำงานและปรับปรุง, พัฒนาสินค้าใหม่
โดยจะกำหนดประเด็นชี้วัดและเป้าหมายที่ต้องการอย่างชัดเจน ซึ่งมีการจัดทำแผนงานแบ่งเป็น 4
หัวข้อ ได้แก่ แผนงานในการวิเคราะห์ Losses ที่เกิดขึ้นในกระบวนการและใช้ Improvement Tools
ต่างๆ เช่น VSM, Kaizen, Lean, TPM ในการปรับปรุงและกำหนดมาตรฐานในการทำงาน, ทำการ
วิเคราะห์ PDCA และจัดทำ Action Plan ในการแก้ไขปัญหา ส่วนในด้านการปรับปรุงและพัฒนา
สินค้าใหม่ได้จัดทำแผนการดำเนินงานและกำหนดวันขายอย่างชัดเจนเพื่อใช้ติดตาม รวมถึงมีแผน
ประเมินความเสี่ยงในการรับเข้าวัตถุดิบเพื่อให้ครอบคลุมปัจจัยที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน

ตารางที่ 6.3 แสดงมุมมองทางด้านกระบวนการภายในของบริษัท AAA จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน หรือ โครงการ (Initiatives)
เพิ่มประสิทธิภาพใน กระบวนการทำงาน	Productivity	เพิ่มขึ้น 10%	1. ทำการวิเคราะห์ Losses ที่ เกิดขึ้นในกระบวนการและใช้ Improvement Tools ในการ ปรับปรุงและกำหนดมาตรฐาน ในการทำงาน
	Defect	ไม่เกิน 0.13%	

ตารางที่ 6.3 แสดงมุมมองทางด้านกระบวนการภายในของบริษัท AAA จำกัด (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน หรือ โครงการ (Initiatives)
	Customer Complaint	0%	2. เก็บข้อมูลจำนวนและสาเหตุเพื่อวิเคราะห์ PDCA และจัดทำ Action Plan ในการแก้ไข
	คะแนนการทํากิจกรรมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน QCC, Kaizen, Innovation Project	มากกว่า 85%	3. กำหนดเป็น KPI ในการดำเนินการเพื่อให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมและให้ความสำคัญกับการทํากิจกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง - จัดแผนฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะของพนักงาน - จัดกิจกรรมการประกวดหรือการแข่งขันและให้รางวัลพิเศษเพื่อเป็นแรงจูงใจ
ปรับปรุงและพัฒนาสินค้าใหม่	%Success NPD	มากกว่า 80%	4. จัดทำแผนการดำเนินงานและกำหนดวันขายอย่างชัดเจนเพื่อใช้ติดตามให้เป็นไปตามแผน
	Lead time การพัฒนาสินค้าใหม่ในประเทศ	ไม่เกิน 40 วัน/สินค้า	- ทำแผนประเมินความเสี่ยงการรับเข้าวัตถุดิบใหม่ เพื่อให้ครอบคลุมปัจจัยที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน

6.2.4 มุมมองทางการเรียนรู้และการพัฒนา (The Learning and Growth Perspective)

ในด้านมุมมองทางการเรียนรู้และการพัฒนาของบริษัท AAA จำกัด ทางองค์กรจะเน้นในด้านความพึงพอใจของพนักงานในการทำงานและการเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถให้กับ

พนักงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาและเติบโตในองค์กรได้อย่างมีคุณภาพและยั่งยืน โดยจะกำหนดประเด็นชี้วัดและเป้าหมายที่ต้องการอย่างชัดเจน ซึ่งมีการจัดทำแผนงานแบ่งเป็น 3 หัวข้อหลัก ได้แก่ แผนงานการ พัฒนาความผูกพันของพนักงาน, แผนงานสนับสนุนการทำงานและเพิ่มทักษะให้พนักงานและ แผนงานการฝึกอบรม การทดสอบและการประเมินผล โดยมีการจัดกิจกรรมและประชาสัมพันธ์ผ่าน สื่อต่างๆ ภายในองค์กร รวมถึงมีการปรับเปลี่ยนช่องทางการเรียนรู้และการประเมินผลผ่านช่องทางออนไลน์เพื่อเป็นทางเลือกให้กับพนักงานในการเรียนรู้เพิ่มทักษะให้กับตนเอง

ตารางที่ 6.4 แสดงมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของบริษัท AAA จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน หรือ โครงการ (Initiatives)
ความพึงพอใจของพนักงานในการทำงาน	Employee Engagement	มากกว่า 85%	1. จัดทำแผนการดำเนินงานการพัฒนาความผูกพันของพนักงานและสรุปผลการดำเนินกิจกรรมทุกไตรมาส - ประชาสัมพันธ์โครงการและกิจกรรมสร้างสุขผ่านสื่อต่างๆ ขององค์กร
	Turn over ของพนักงาน	น้อยกว่า 10%	2. จัดทำแผนการดำเนินงานเกี่ยวกับโครงการสนับสนุนการทำงานและเพิ่มทักษะให้พนักงาน - พัฒนาทักษะการสื่อสารของพนักงานต่างชาติ - เครือข่ายสายแรงงาน โดยสรรหาพนักงานที่มีทักษะการ Coaching เข้ามาเป็นพี่เลี้ยงในการสอนงานช่วงฝึกงาน - ปรับสวัสดิการเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ตารางที่ 6.4 แสดงมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของบริษัท AAA จำกัด (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน หรือ โครงการ (Initiatives)
การเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถให้กับ พนักงาน	จำนวนพนักงานราย วันที่ผ่านการสอบวัด ความรู้ด้านทักษะการ ทำงาน	มากกว่า 80%	3. จัดทำแผนการดำเนินการ ฝึกอบรม, การทดสอบและการ ประเมินผล - จัดทำสื่อการสอน 3 ภาษา และใช้ ควบคู่กับการฝึกอบรมตามแผน - ปรับเพิ่มช่องทางการเรียนรู้ด้วย ตนเอง, ทดสอบและประเมินผลผ่าน ทางออนไลน์
	จำนวนพนักงานที่ ผ่านการอบรม หลักสูตรตาม Training road map	มากกว่า 80%	

6.3 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)

แผนดำเนินงานบริษัท AAA จำกัด กำหนดระยะเวลา 1 ปี โดยประกอบไปด้วยแผนงานด้านการตลาด แผนงานด้านการผลิต แผนงานด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ แผนงานด้านบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ และแผนงานเพิ่มทักษะและพัฒนาบุคลากร แสดงในตารางที่ 6.5

ตารางที่ 6.5 แสดงแผนการดำเนินงาน (Action Plan) ของบริษัท AAA จำกัด

ลำดับที่	แผนดำเนินงาน	ปี 2567											
		ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	แผนงานด้านการตลาด												
	1.1 วิเคราะห์ตลาด ศึกษาเทรนด์ และรายละเอียดด้าน Market Volume, Market Value และคู่แข่ง												
	1.2 พัฒนาและนำเสนอสินค้าใหม่ กลุ่ม Plant Based อย่างต่อเนื่อง												
	1.3 จัดทำแผน IMC (Integrated Marketing Communication)												
	- โฆษณาและประชาสัมพันธ์ ผ่าน Influencer และสื่อทุกช่องทาง												

ตารางที่ 6.5 แสดงแผนการดำเนินงาน (Action Plan) ของบริษัท AAA จำกัด (ต่อ)

ลำดับที่	แผนดำเนินงาน	ปี 2567											
		ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	- ทำโปรโมชันกระตุ้นยอดขาย												
	- เพิ่มช่องทางขายผ่านระบบออนไลน์												
2.	แผนงานด้านการผลิต												
	2.1 วางแผนการผลิต และการจัดหาทรัพยากรให้เพียงพอต่อการผลิต												
	2.2 รายงานผลการดำเนินการ												
3.	แผนงานด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์												
	3.1 จัดทำ Business Plan เพื่อวางแผนงานการพัฒนาและกำหนดวันขายให้ชัดเจน												
	3.2 ทดสอบตลาด (Market Testing)												
4.	แผนงานด้านบริหารจัดการลูกค้า												
	4.1 สืบหาความพึงพอใจและ VOC ของลูกค้า												
	4.2 จัดทำแผน CRM												
5.	แผนงานเพิ่มทักษะและพัฒนาบุคลากร												
	5.1 จัดทำแผนฝึกอบรม												
	5.2 ทดสอบและการประเมินผล												

แผนดำเนินงาน (Action Plan) ของบริษัท AAA จำกัด ในตารางที่ 6.5 มีรายละเอียดแผนงานดังนี้

แผนงานด้านการตลาด จะเริ่มจากการวิเคราะห์ตลาด ศึกษาเทรนด์และรายละเอียดด้าน Market Volume, Market Value และคู่แข่งเพื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมายหลักและนำข้อมูลที่ได้ทำการพัฒนา นำเสนอสินค้ากลุ่ม Plant Based ซึ่งจะต้องออกสินค้าใหม่ทุกไตรมาสเพื่อเพิ่มความหลากหลาย ไม่จำเจ หลังจากนั้นต้องทำแผน IMC (Integrated Marketing Communication) เพื่อกระตุ้นยอดขายและสร้างการรับรู้ให้แก่ลูกค้า

แผนงานด้านการผลิต ต้องทำการวางแผนการผลิตซึ่งระยะเวลาต้องสัมพันธ์กับแผนการนำเสนอสินค้าใหม่เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาจัดสรรกำลังการผลิตรวมถึงจัดหาทรัพยากรให้

เพียงพอเพื่อรองรับยอดการสั่งซื้อ ไม่ทำให้สินค้าขาดตลาด และทำรายงานผลการดำเนินการด้าน ต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นนำเสนอผู้บริหารทุกไตรมาส

แผนงานด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ เริ่มจากการจัดทำ Business Plan ร่วมกันกับหน่วยงาน การตลาด หน่วยงานผลิตและฝ่ายขายเพื่อวางแผนงานการพัฒนาสินค้าและกำหนดแผนขายให้ ชัดเจน รวมถึงทดสอบตลาด (Market Testing) เพื่อคชยอคขายก่อนวางขายสินค้าจริง

แผนงานด้านบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ทำการสำรวจความพึงพอใจและ VOC ของ ลูกค้าทุกเดือนซึ่งจะนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์และทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความ เชื่อมั่นและความพึงพอใจให้ลูกค้า

แผนงานเพิ่มทักษะและพัฒนาบุคลากร ได้จัดทำแผนฝึกอบรมและทำการทดสอบ ประเมินผลทุกไตรมาส

6.4 แผนการบริหารความเสี่ยง

6.4.1 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง คือ การดำเนินการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการ โดยการระบุ วิเคราะห์ (Risk Analysis) ประเมิน(Risk Assessment) ดูแล ตรวจสอบ และควบคุม เพื่อ ลดความเสียหายที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งองค์ประกอบสำคัญของการประเมินความเสี่ยงดังภาพที่ 6.2



ภาพที่ 6.2 แสดงองค์ประกอบของการประเมินความเสี่ยง

ในขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงจะเริ่มจากการพิจารณารายการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เพื่อนำมาประเมินระดับความเสี่ยง

6.4.1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Establish the Context) เป็นการพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงของแต่ละองค์ โดยต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายในเชิงกลยุทธ์ ภายใต้ความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ เพื่อให้สามารถกำหนดเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

6.4.1.2 การระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการรวมประเด็นเหตุการณ์ที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นกับองค์กรทุกระดับ ทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งเมื่อเหตุการณ์เหล่านั้นเกิดขึ้นแล้ว จะส่งผลให้องค์กรเกิดความเสียหายไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด เช่น ความเสี่ยงทางด้านการตลาด กระบวนการผลิตสินค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบุคลากร เป็นต้น

6.4.1.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ในขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงจะเริ่มจากการพิจารณารายการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นเพื่อนำมาประเมินระดับความเสี่ยง โดยการประเมินระดับความเสี่ยงจะต้องประเมิน 2 ปัจจัยหลักคือ การประเมินความเป็นไปได้ (Likelihood) และ การประเมินผลกระทบ (Impact)

1) การประเมินความเป็นไปได้หรือระดับโอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ประเมินจากระดับความถี่ (Frequency) และ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง สามารถแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

ตารางที่ 6.6 แสดงระดับความถี่และ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ระดับคะแนน	ความถี่โดยเฉลี่ย	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)
1	ระดับต่ำ/น้อย	มีโอกาสดังเกิดขึ้นที่ความถี่มากกว่า 3 ปีขึ้นไป
2	ระดับปานกลาง	มีโอกาสดังเกิดขึ้นได้ทุกปี
3	ระดับสูง/บ่อย	มีโอกาสดังเกิดขึ้นได้ทุกเดือน
4	ระดับสูงมาก/บ่อยมาก	มีโอกาสดังเกิดขึ้นได้ทุกวัน

2) การประเมินผลกระทบหรือระดับความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้น (Impact) ผลกระทบความเสี่ยงมีโอกาสดังเกิดขึ้นได้ทั้งในรูปแบบของตัวเงินและที่ไม่เป็นตัวเงิน

-ด้านผลกระทบที่เป็นตัวเงิน คือความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงและ

สามารถประเมินค่าเป็นเงินได้ ได้แก่ ผลกระทบที่ก่อให้เกิดความเสียหายในด้านทรัพย์สิน, การลงทุน/การร่วมหุ้น, ผลกระทบด้านค่าใช้จ่ายในระดับดำเนินการ(ค่าซ่อมเครื่องจักร, ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจัดการวัตถุดิบที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน, ต้นทุนด้านค่าแรงทางตรงที่เพิ่มขึ้นจากความเบี่ยงเบนในกระบวนการ), ผลกระทบอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการเบิก-จ่ายงบประมาณส่วนกลาง

- ด้านผลกระทบที่ไม่เป็นตัวเงิน คือ ความเสียหายที่ไม่สามารถวัดผลและประเมินค่าเป็นเม็ดเงินได้ แต่จะส่งผลกระทบในการดำเนินธุรกิจในด้านอื่นๆแทน รวมถึงความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ การบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งเป็นผลกระทบที่สร้างความเสียหายให้กับภาพรวมขององค์กร ได้แก่ ผลกระทบด้านปัจจัยภายนอก กฎหมายและนโยบายของรัฐบาล, พฤติกรรมผู้บริโภค, ผลกระทบจากการดำเนินงานตามแผนงานหรือโครงการ ตลอดจนการเกิดผลกระทบที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร ทั้งทางตรงและทางอ้อมเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กร

การประเมินความเสี่ยงจะแบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ มีค่าความเสี่ยงรวมเท่ากับ 25 คะแนน (Level of Risk) โดยจะนำผลการประเมินในด้านความเป็นไปได้และด้านผลกระทบมาจัดทำแผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix) แต่ทั้งนี้ระดับของความเสี่ยงสามารถที่จะแบ่งออกเป็น 3หรือ4 ระดับก็ได้ขึ้นอยู่กับการจัดกลุ่มความเสี่ยงตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร

ตารางที่ 6.7 แสดงแผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

Risk Assessment Matrix			ความเป็นไปได้				
			ต่ำมาก/ น้อยมาก	ต่ำ/น้อย	ปานกลาง	สูง/บ่อย	สูงมาก/ บ่อยมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ/ ความรุนแรง (Impact)	สูงมาก/ หายนะ	5	5	10	15	20	25
	สูง/วิกฤต	4	4	8	12	16	20
	ปานกลาง	3	3	6	9	12	16
	ต่ำ/น้อย	2	2	4	6	8	10
	ไม่เป็นสาระ สำคัญ/ น้อยมาก	1	1	2	3	4	5
			ระดับของความเสี่ยง (Likelihood)				

จากแผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix) ได้นำรายการความเสี่ยงของแต่ละระดับที่ได้จัดเรียงไว้ (Risk Ranking) มาวิเคราะห์เทียบเกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยงต่อไป

6.4.1.4 การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) หลังจากทำการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงแล้ว จำเป็นต้องวางแผนใน การจัดการความเสี่ยง โดยผู้รับผิดชอบจะต้องทำการรวบรวม ประมวลผลข้อมูล ตลอดจนศึกษากระบวนการควบคุมภายใน หรือการจัดการที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน (ระดับการควบคุม) เพื่อให้การดำเนินงานในขั้นตอนต่อไปบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

การควบคุมสามารถพิจารณาได้จากขอบเขตความรับผิดชอบของคณะทำงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง, เงื่อนไขการซื้อขาย, แผนการดำเนินงาน/โครงการ, แผนการปฏิบัติงานประจำ, แผนงานของคณะกรรมการบริหารองค์กร การพิจารณาการควบคุมดังกล่าวข้างต้น มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้การ จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไปมีประสิทธิภาพ ไม่ซับซ้อน ซึ่งสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำรายละเอียดแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร ได้เป็นอย่างดี

6.4.1.5 การติดตามรายงาน ประเมินผล (Risk Monitoring) การควบคุมความเสี่ยงจะต้องติดตามผลและประเมินผลต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงต้องมีแผนการปฏิบัติงานหรือคู่มือ และกำหนดผู้รับผิดชอบ โดยตรงที่มีการมอบหมายอย่างชัดเจน ในการติดตามเพื่อให้ทราบว่าแผนดำเนินการที่วางไว้สามารถจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้หรือไม่

6.4.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่คาดการณ์จะเกิดขึ้นในการดำเนินงาน

6.4.2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Establish the Context) สำหรับบริษัท AAA จำกัด เมื่อมีการนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปใช้ในการเพิ่มยอดขายสินค้ากลุ่ม Plant based อาจมีปัจจัยหรือเหตุการณ์ที่ทำให้กลยุทธ์ที่ใช้นั้น ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามที่วางไว้ จึง จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงออกมา เพื่อวางแผนทางป้องกันหรือลดความรุนแรงของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

6.4.2.2 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นขั้นตอนในการระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ซึ่งต้องระบุด้วยว่าจะเกิดผลกระทบหรือความเสียหายแก่องค์กรในด้านไหนบ้าง โดยได้ระบุความเสี่ยงได้ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านแผนการตลาด (R1) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการประเมิน, วิเคราะห์ตลาดและศึกษาเทรนด์ไม่ตรงกับความต้องการของตลาดในช่วงนั้นๆ เนื่องจาก

พฤติกรรมและค่านิยมในสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากมีข้อมูล ไม่มากพอหรือคาดการณ์ได้ไม่แม่นยำ จะทำให้สินค้าที่พัฒนาออกมาไม่เป็นที่ต้องการของตลาด

2) ความเสี่ยงด้านการผลิตสินค้า คือ ความเสี่ยงในด้านการจัดการในการผลิตสินค้าทั้ง Supply Chain หากไม่สามารถผลิตได้ตามปริมาณที่ลูกค้าต้องการ จะทำให้เกิดการเสียโอกาสทางการขายรวมถึงลูกค้าขาดความเชื่อมั่นต่อองค์กร

- ความเสี่ยงทางด้านวัตถุดิบขาดแคลน, คุณภาพไม่ได้ตามมาตรฐาน รวมถึงราคาผันผวนตามกลไกทางตลาด (R2) เนื่องจากวัตถุดิบกลุ่ม Plant based บางรายการเป็นวัตถุดิบเฉพาะ

- ความเสี่ยงทางการผลิต (R3) จากปัญหาเครื่องจักรไม่พร้อมใช้งาน ทำให้ไม่สามารถผลิตสินค้าได้ทันตามปริมาณที่ลูกค้าต้องการ

3) ความเสี่ยงด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (R4) คือ ความเสี่ยงจากการพัฒนาสินค้าได้ช้าและไม่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า เนื่องด้วยพฤติกรรมและค่านิยมในสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

4) ความเสี่ยงด้านบุคลากร (R5) คือ ความเสี่ยงจากการขาดพนักงานที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะทางในแผนกต่างๆ รวมถึงอัตราคนลาออกมากกว่าคนรับเข้าทำให้เกิดการพัฒนาทักษะบุคลากรไม่ทันตามความต้องการ

6.4.2.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ได้กำหนดเกณฑ์ระดับโอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Impact) ตามตารางที่ 6.6 หลังจากนั้นจะทำการคำนวณออกมาเป็นคะแนนความเสี่ยงเพื่อพิจารณาระดับความเสี่ยงตามตาราง 6.7 และตารางที่ 6.8 ตามลำดับ เพื่อวางแผนการจัดการความเสี่ยงต่อไป

ตารางที่ 6.8 แสดงเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงของบริษัท AAA จำกัด

ระดับคะแนน	โอกาสการเกิด (Likelihood)	ระดับความรุนแรง (Impact)
5	บ่อยมาก	ร้ายแรงหรือวิกฤต
4	บ่อย	กระทบมาก
3	ปานกลาง	กระทบปานกลาง
2	ไม่น่าเกิด	กระทบเล็กน้อย
1	เกิดขึ้นได้ยาก	กระทบน้อยมาก

ตารางที่ 6.9 แสดงระดับความเสี่ยงจากการประเมินความเสี่ยงของบริษัท AAA จำกัด

ลำดับ	ปัจจัยความเสี่ยง	โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)	ระดับความ เสี่ยง
1.	ความเสี่ยงด้านแผนการตลาด (R1)	3	4	วิกฤต
2.	ความเสี่ยงทางด้านวัตถุดิบ(R2)	2	3	ปานกลาง
3.	ความเสี่ยงทางการผลิต (R3)	2	4	ปานกลาง
4.	ความเสี่ยงด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (R4)	2	4	ปานกลาง
5.	ความเสี่ยงด้านบุคลากร (R5)	3	3	ปานกลาง

ตารางที่ 6.10 แสดงระดับความเสี่ยงของบริษัท AAA จำกัด

Likelihood	5					
	4		R3 R4	R1		
	3		R2	R5		
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
	Impact					
ระดับความเสี่ยง	ผลกระทบ	การตัดสินใจ				
5	หายนะ	ยอมรับไม่ได้ จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงอย่างเร่งด่วน				
4	วิกฤต	ยอมรับไม่ได้ จำเป็นต้องวางมาตรการจัดการความเสี่ยง				
3	ปานกลาง	ยอมรับปานกลาง ต้องวางการจัดการและควบคุม				
2	ต่ำ	ยอมรับได้บ้าง ต้องเฝ้าระวังแต่ไม่ต้องจัดการความเสี่ยง				
1	ต่ำมาก	ยอมรับได้ ไม่ต้องจัดการความเสี่ยง				

6.4.2.4 การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) ผลการประเมินความเสี่ยง
ที่ได้ จึงได้วางแนวทางการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

ตารางที่ 6.11 แสดงแนวทางการจัดการความเสี่ยงของบริษัท AAA จำกัด

ความเสี่ยง	วิธีการจัดการ	แผนการจัดการความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงจากการประเมิน, วิเคราะห์ตลาดรวมถึงศึกษาเทรนด์ไม่ตรงกับความต้องการของตลาด	Reduce	<ul style="list-style-type: none"> - หน่วยงานการตลาดและหน่วยงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้องศึกษาและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างสม่ำเสมอทุกไตรมาส - ติดตามสถานการณ์ตลาดและกลุ่มลูกค้า และหน่วยงานการตลาดและหน่วยงานพัฒนาผลิตภัณฑ์จัดทำแผนการประชุมร่วมกันเพื่อปรับแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ช่วงนั้น - ทำแผน IMC (Integrated Marketing Communication) เพื่อกระตุ้นยอดขายและสร้างการรับรู้ให้แก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ
2. ความเสี่ยงทางด้านวัตถุดิบขาดแคลน, คุณภาพไม่ได้ตามมาตรฐาน รวมถึงราคาผันผวนตามกลไกทางตลาด	Reduce	จัดทำเงื่อนไขการซื้อขาย ร่วมกับ Supplier และหน่วยงานประกันคุณภาพจัดทำแผนยกระดับพัฒนา Supplier รวมถึงทำการเข้าตรวจประเมินตามรอบที่กำหนด
3. ความเสี่ยงทางการผลิตจากปัญหาเครื่องจักรไม่พร้อมใช้งาน	Reduce	จัดทำแผนการบำรุงรักษาเครื่องจักรประจำปี และจัดทำ Part list อะไหล่เพื่อสำรองอะไหล่ก่อนถึงรอบเปลี่ยน
4. ความเสี่ยงจากการพัฒนาสินค้าได้ช้าและไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า	Reduce	จัดทำ Business Plan ร่วมกันกับหน่วยงานการตลาด หน่วยงานผลิตและฝ่ายขายเพื่อวางแผนงานการพัฒนาสินค้าและกำหนดแผนขายให้ชัดเจน รวมถึงทดสอบตลาด (Market Testing) เพื่อดูยอดขายก่อนวางขายสินค้าจริง

ตารางที่ 6.11 แสดงแนวทางการจัดการความเสี่ยงของบริษัท AAA จำกัด (ต่อ)

ความเสี่ยง	วิธีการจัดการ	แผนการจัดการความเสี่ยง
5. ความเสี่ยงจากการขาดแคลนพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ เฉพาะทางในแผนกต่างๆ	Reduce	จัดทำแผนพัฒนาความผูกพันของพนักงาน ปรับเรื่องสวัสดิการ เพื่อให้มีความรักในองค์กรและลดการลาออกของพนักงาน รวมถึงจัดแผนพัฒนาทักษะความสามารถแยกในแต่ละแผนก และ สอบ วัตถุประสงค์มีเงินพิเศษเพิ่มตามลำดับขั้น

6.4.2.5 การติดตามรายงาน ประเมินผล (Risk Monitoring) ซึ่งจะต้องกำหนดผู้รับผิดชอบปัจจัยความเสี่ยงในแต่ละประเด็นไว้อย่างชัดเจน เพื่อคอยติดตามรายงานและประเมินผลว่าจะมีปัจจัยความเสี่ยงในด้านอื่นๆ เกิดขึ้นเพิ่มหรือไม่ และความเสี่ยงที่ได้ประเมินไว้อยู่ในผลกระทบในระดับที่กำหนดไว้หรือไม่ หากมีการเบี่ยงเบนต้องนัดทีมงานที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุและวางแนวทางการจัดการความเสี่ยงให้ครอบคลุมต่อไป

6.5 การนำกลยุทธ์ไปใช้จริงในองค์กร

องค์กรต้องนำกลยุทธ์ที่วางแผนแล้วนั้นไปประยุกต์ใช้จริงซึ่งจะต้องมีการดำเนินการตามขั้นตอนที่วางแผนไว้ และทำการสื่อสารไปยังพนักงานทุกระดับเพื่อรับทราบนโยบายผ่านทางเครื่องมือ Strategy Map และใช้ Balanced Scorecard ในการวัดผลและประเมินผลงานให้ครอบคลุมทุกมิติที่ได้วางไว้ นอกจากนี้ต้องมีการเตรียมพร้อมในการวางแผนงานและประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น (Risk Management) เพื่อให้ลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นและก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร

บรรณานุกรม

- กรุงเทพธุรกิจ มีเดีย จำกัด. (18 ตุลาคม 2564). พันจุดต่ำสุด โควิดคลาย-ยอดขายฟื้น. เข้าถึงได้จาก <https://www.bangkokbiznews.com/business/966294> CPALL
- กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ และคณะ. (2557). การจัดการความเสี่ยงและตราสารอนุพันธ์. เข้าถึงได้จาก [วิกิพีเดีย: https://th.m.wikipedia.org/wiki/การจัดการความเสี่ยง](https://th.m.wikipedia.org/wiki/การจัดการความเสี่ยง)
- ดร.ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร 7 JULY 2019. (07 กรกฎาคม 2019). สารานุกรมการบริหารและการจัดการ. เข้าถึงได้จาก <https://drpiyanan.com/2019/07/07/3-levels-of-strategy/>
- ดร.ภูเบศ เลื่อมใส. (01 มิถุนายน 2020). แผนภาพวงจรสาเหตุ (Causal Loop Diagrams : CLD) . เข้าถึงได้จาก มหาวิทยาลัยบูรพา: <https://www.youtube.com/watch?v=PcRducl4Mds>
- บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน). (2564). ซีพี ออลล์ จัดแคมเปญใหญ่ร่วมด้วยช่วยค่าครองชีพ ลดราคาสินค้าจำเป็น ช่วยคนไทยฝ่าวิกฤตโควิด-19 . เข้าถึงได้จาก <https://www.cpall.co.th/news/organization/711-discounted-product-price-19>
- ประชากรโลกแตะ 8,000 ล้านคนแล้ว! และจะไปถึง 1 ล้านล้านคน ในปี 2080. (17 พฤศจิกายน 2565). เข้าถึงได้จาก <https://www.amarintv.com/spotlight/economy/detail/36517>
- ประชาชาติธุรกิจ. (10 กุมภาพันธ์ 2565). อาหารแห่งอนาคต มูลค่าเพิ่มแสนล้าน-คอบโจทช์ BCG . เข้าถึงได้จาก <https://www.prachachat.net/economy/news-860201>
- ปรีดี นุกุลสมปรารถนา. (03 มีนาคม 2563). กลยุทธ์ (Strategy) และระดับของกลยุทธ์ . เข้าถึงได้จาก [www.popticles.com: https://www.popticles.com/business/type-of-strategy/](https://www.popticles.com/business/type-of-strategy/)
- โลกมีประชากร 8 พันล้านคนแล้ว ใครคือเด็กคนที่ 5, 6 และ 7 พันล้าน . (15 พฤศจิกายน 2022). เข้าถึงได้จาก <https://www.bbc.com/thai/articles/cekvjzn2nyjo>
- วารสารการพิมพ์ไทย ฉบับที่ 142+. (17 กรกฎาคม 2023). เทรนด์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค ประจำปี 2566 . เข้าถึงได้จาก [Industrial Spending: https://www.thaiprint.org/2023/07/vol142/industrial142-08/](https://www.thaiprint.org/2023/07/vol142/industrial142-08/)
- สำนักข่าวอิสรา. (5 ตุลาคม 2566). อานิสงส์รัฐลดค่าไฟ-ดีเซล! เงินเฟ้อ ก.ย.66 โต 0.3%-‘สนค.’เห็นคาดการณ์ทั้งปีเหลือ 1-1.7%. เข้าถึงได้จาก <https://www.isranews.org/article/isranews-news/122618-inflation-Sep-66-news.html>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.). (26 เมษายน 2023). *Future Food คืออะไร? ผู้ประกอบการต้องปรับตัวและคว้าโอกาสอย่างไรให้ทัน*. เข้าถึงได้จาก <https://www.nxpo.or.th/th/16067/>
- อุตสาหกรรมอาหารพร้อมทาน. (11 สิงหาคม 2564). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี 2564-2566. เข้าถึงได้จาก <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/food-beverage/ready-to-eat-food/io/io-ready-to-eat-food-21>
- Manuchet Boonsomboonsakul. (07 กรกฎาคม 2023). สาขา 7-11 แต่ละจังหวัดในประเทศไทย. เข้าถึงได้จาก AGENDA: <https://www.agenda.co.th/uncategorized/7-11-convenience-stores-thailand/>
- MGR Online. (15 มกราคม 2557). “ซีพี ออลล์” แดกไลน์ธุรกิจออนไลน์ เปิดช่องเอสเอ็มอีขาย 24 ชม. เข้าถึงได้จาก MGR Online: <https://mgronline.com/smes/detail/9570000005207>
- Plant-based Food โกแมส. (18 February 2021). เปิดแผน “ซีพีแรม” บุก Plant-based Ready to Eat เข้าเซเว่นฯ – แม็คโคร. เข้าถึงได้จาก <https://www.brandbuffet.in.th/2021/02/cpram-launch-plant-based-food-ready-to-eat/>, <https://www.cpram.co.th/th/product-brand-cpram.php>, <https://www.pantavanij.com/10-procurement-mission/>, https://elcpg.ssrui.ac.th/natnicha_ha/pluginfile.php/26/block_html/co
- Praornpit Katchwattana. (12 October 2022). 5 เมกะเทรนด์ Future Food กำหนดอนาคตปากท้องชาวโลก วันอาหารโลก 2022. เข้าถึงได้จาก <https://www.salika.co/2022/10/12/5-future-food-megatrend-world-foo-day-2022/>
- Skooldio. (11 November 2022). PESTEL คืออะไร มารู้จักเครื่องมือวิเคราะห์แนวโน้มตลาดที่คนเริ่มต้นทำธุรกิจควรรู้. เข้าถึงได้จาก <https://blog.skooldio.com/what-is-pestel-framework/>
- Sirichai Permkanchana. (06 มิถุนายน 2012). แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD). เข้าถึงได้จาก <https://perchai.wordpress.com/>
- Supattra Marketeer. (07 พฤศจิกายน 2022). 24 Shopping อีคอมเมิร์ซรายเจียบ. เข้าถึงได้จาก Marketeeronline: <https://marketeeronline.co/archives/286603>

บรรณานุกรม (ต่อ)

Tiger in Management Last. (16 ธันวาคม 2021). วิเคราะห์ธุรกิจแบบ Harvard+Written. เข้าถึงได้จาก <https://thaiwinner.com/five-forces/> +Porter's Five Forces คืออะไร?

'VG for Love'. (February 18 2021). ลูขตลาต Plant Based ในฐานะแบรนด้ไทยรายแรกที่ได้ขายผ่าน 7-Eleven ก้บ กถยทฐ Ready to Eat เริ่มต้ันที่ 39 บาท. เข้าถึงได้จาก <https://www.marketingoops.com/news/cp-ram-launches-plant-based-brand-vg-for-love/>

