

**แผนธุรกิจเซ็นโซ ซ็อกโกแลตเพื่อสุขภาพ**



**วาริรัตน์ สุวรรณสัย**

**สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร**

**ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต**

**วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล**

**พ.ศ. 2568**

**ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล**

สารนิพนธ์  
เรื่อง  
แผนธุรกิจช็อกโกแลตเพื่อสุขภาพ

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วันที่ 8 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2568

ทวิรัตน์ สุวรรณศบ

นางสาววารีรัตน์ สุวรรณศบ  
ผู้วิจัย

P. Kittichan

ผู้ช่วยศาสตราจารย์กิตติชัย ราชมหา,  
Ph.D.  
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

Nattat Cank

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,  
Ph.D.  
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

Pattana P.

รองศาสตราจารย์ปรารธนา ปุณณกิติเกษม,  
Ph.D.  
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ  
มหาวิทยาลัยมหิดล

W.R.

กษิต์เดช ชีรินิตยาธาร,  
Ph.D.  
กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

แผนธุรกิจเซ็นโซ ซ็อกโกแลตเพื่อสุขภาพ สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยความกรุณาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติชัย ราชมหา ที่คอยกรุณาสอนและให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ตลอดจนถึงให้ความช่วยเหลือในการเก็บและสืบค้นข้อมูล รวมถึงวิเคราะห์การวิเคราะห์ข้อมูลในกระบวนการต่างๆ ตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จภายในเวลา ผู้ศึกษาจึงขอขอบพระคุณอาจารย์เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นอกจากนี้ ผู้จัดทำขอขอบคุณกลุ่มประชากรตัวอย่าง ทั้งหมด 107 ท่าน ที่สละเวลาและให้โอกาสในการทำแบบสอบถาม และให้การสัมภาษณ์เพื่อข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาครั้งนี้ และขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาสาขาการจัดการธุรกิจ 26A ที่คอยให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ และแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และประสบการณ์เป็นอย่างดี

หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้จัดทำขอน้อมรับไว้ และขอภัยเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

วาริรัตน์ สุวรรณชัย

แผนธุรกิจเซ็นโซ ช็อกโกแลตเพื่อสุขภาพ

BUSINESS PLAN FOR ZENZO HEALTHY CHOCOLATE

วาริรต์น์ สุวรรณชัย 6650006

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์กิตติชัย ราชมหา, Ph.D., รองศาสตราจารย์  
ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., กษิด้เดช ชีรินิตยาธาร, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

บริษัทตระหนักถึงปัญหาด้านสุขภาพจิตและโรคอ้วนที่เพิ่มขึ้นในกลุ่มคนวัยทำงาน และ  
เล็งเห็นว่าช็อกโกแลตมีสารอาหารที่เป็นประโยชน์ต่อสุขภาพกายและจิตใจ แต่กระบวนการผลิตอาจทำ  
ให้สูญเสียสารอาหารบางส่วน การเสริมสารอาหารจึงเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการเพิ่มคุณค่าทาง  
โภชนาการของช็อกโกแลต บริษัทจึงได้คิดค้นผลิตภัณฑ์ช็อกโกแลตเพื่อสุขภาพ "Zenzo" ที่ปราศจาก  
น้ำตาลและมีส่วนผสมที่ช่วยลดความเครียด โดยใช้ L-Theanine จากชาเขียวญี่ปุ่นเพื่อคลายเครียดและ  
ลดความวิตกกังวล และใช้หญ้าหวานเป็นสารให้ความหวานแทนน้ำตาล เพื่อลดปริมาณแคลอรี  
ผลิตภัณฑ์นี้มุ่งเน้นกลุ่มคนวัยทำงานที่ต้องการทางเลือกในการบริโภคที่ดีต่อสุขภาพ

โดยกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นกลุ่มคนวัยทำงานที่เผชิญกับความเครียดจากการทำงานใน  
แต่ละวัน ทุกเพศ ทุกวัย อายุ 25-44 ปี มีรายได้เฉลี่ยอยู่ที่ 35,000 บาทขึ้นไป มีไลฟ์สไตล์ที่ใช้ชีวิตการ  
ทำงานในเมืองเป็นหลัก มีพฤติกรรมชอบหาของทานเล่นระหว่างวันเพื่อระบายความเครียด ซึ่งช่องทาง  
การจำหน่ายจะเน้นไปทางซูเปอร์มาร์เกตเป็นหลัก

บริษัท เซ็นโซ ช็อกโกแลต จำกัด เริ่มต้นดำเนินธุรกิจด้วยทุนจดทะเบียนเป็นจำนวน  
1,000,000 บาท จากการศึกษาโครงการ 5 ปี พบว่าสามารถสร้างมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value)  
อยู่ที่ 5,228,728.49 บาท มีผลตอบแทนภายใน (IRR) 58.14% และระยะเวลาคืนทุนอยู่ที่ 4 ปี 6 เดือน  
แสดงให้เห็นว่าธุรกิจช็อกโกแลตเพื่อสุขภาพเซ็นโซ มีความน่าลงทุน

คำสำคัญ : ช็อกโกแลตเพื่อสุขภาพ/ L-theanine/ สตีวีโอไซด์/ Functional/ Zenzo

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาของผลิตภัณฑ์และธุรกิจที่สนใจนำเสนอ	1
1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอุตสาหกรรม (การวิเคราะห์ PESTEL)	4
1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในธุรกิจผ่านห่วงโซ่คุณค่า (Internal Value Chain Analysis)	7
1.4 การวิเคราะห์SWOT และ TOW Matrix	12
1.5 การวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับองค์กรผ่าน BCG Matrix	16
1.6 การวิเคราะห์ข้อมูลกลยุทธ์ระดับธุรกิจและอุตสาหกรรมโดยการวิเคราะห์ Porter's Five Force	18
1.7 ระบุการเลือก “กลยุทธ์ธุรกิจ” (Business Level Strategy)	19
1.8 การวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมลูกค้าเป้าหมาย (Target Consumers' insights & Behaviors	19
1.9 รูปแบบธุรกิจนำเสนอภายใต้Lean Business Model Canvas	20
1.10 บทสรุปโอกาส และเหตุผลสนับสนุนความน่าสนใจของผลิตภัณฑ์ธุรกิจ	25
<b>บทที่ 2</b> <b>แผนการตลาด</b>	<b>26</b>
2.1 ผลการสำรวจและการวิจัยการตลาด (เชิงปริมาณ หรือ เชิงคุณภาพ)	26
2.1.1 สรุปผลการศึกษาด้านความต้องการของลูกค้าและตลาด	26
2.2 การวิเคราะห์คู่แข่ง	36
2.3 การแบ่งส่วนตลาด ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และตำแหน่งทางการตลาด (STP กรณี Conventional Marketing หรือ TAM, SAM, SOM กรณีธุรกิจ Digital Startup)	37
2.3.1 การวิเคราะห์การแบ่งส่วนตลาด	37

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3.2 การเลือกกลุ่มเป้าหมาย	38
2.3.3 การกำหนดตำแหน่งทางการตลาด	38
2.4 กลยุทธ์จำแนกตามส่วนประสมการตลาด (4P's กรณีธุรกิจขายสินค้ามีตัวตน หรือ 7P's กรณีธุรกิจบริการ)	40
2.5 แผนดำเนินการกิจกรรมทางการตลาดและกรอบเวลา	45
2.6 บทสรุป	46
<b>บทที่ 3</b> แผนการดำเนินงานองค์กร ทีม และทรัพยากรเชิงปัญหา	<b>47</b>
3.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายองค์กร	47
3.2 โครงสร้างองค์กร	49
3.3 กลยุทธ์และแผนการจัดการดำเนินงานทรัพยากรองค์กรและบุคลากร	52
3.3.1 กลยุทธ์และแผนการจัดการด้านวัตถุดิบและสินค้า	52
3.3.2 กลยุทธ์และแผนการจัดการด้านบุคลากรหลักและสนับสนุน	54
3.3.3 กลยุทธ์และแผนการจัดการด้านโครงสร้างพื้นฐานสำหรับ กิจกรรมหลักและสนับสนุน (ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ เทคโนโลยี)	56
3.4 กลยุทธ์และแผนการจัดการด้านทรัพยากรเชิงปัญหา	57
3.5 บทสรุป	59
<b>บทที่ 4</b> แผนการเงินและการประเมินความคุ้มค่าของโครงการลงทุนธุรกิจ	<b>60</b>
4.1 สมมติฐานทางการเงิน	60
4.2 แผนแสดงแหล่งการจัดหาเงินทุน และการวางแผนเงินลงทุน	61
4.3 ประมาณการรายได้	62
4.4 ประมาณต้นทุน	63
4.5 ประมาณกระแสเงินสดอิสระ (Free-Cash-Flow to the Firm: FCFF)	65
4.6 ต้นทุนเงินทุนถ่วงเฉลี่ย (WACC)	68
4.7 ประมาณอัตราการเติบโตแบบยั่งยืนหรือระยะยาว (Sustainable Growth Rate)	69
4.8 ประมาณมูลค่าสุดท้าย (Terminal Value)	70

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.9 ดัชนีและผลประเมิน โครงการลงทุนระยะยาว (NPV, IRR, DPB, PB)	70
4.10 การวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) หรือฉากทัศน์ (Scenario Analysis)	71
4.11 การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน	71
4.12 สรุปผลประเมินความเป็นไปได้ของการ โครงการลงทุนธุรกิจในระยะยาว	72
<b>บทที่ 5 การวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการลงทุนธุรกิจ</b>	<b>73</b>
5.1 ประเภทและลักษณะความเสี่ยงที่ธุรกิจมีโอกาสเผชิญ	73
5.2 แผนและแนวทางรองรับเพื่อบริหารจัดการต่อความเสี่ยงที่ธุรกิจมีโอกาสเผชิญ	75
5.3 บทสรุป	76
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>78</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>82</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>87</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	แสดงการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า Value Chain	7
1.2	แสดงการวิเคราะห์ Lean Business Model Canvas	20
2.1	การวิเคราะห์การแข่งขัน	36
2.2	แสดงการวางตำแหน่งทางการตลาด Positioning Map	38
2.3	แผนการดำเนินการส่งเสริมการตลาดและการขาย	45
3.1	เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ของแบรนด์	53
3.2	เปรียบเทียบการคัดเลือกผู้ผลิตภายนอก	55
4.1	แสดงสมมติฐานทางการเงิน	60
4.2	แสดงประมาณการในการลงทุนและแหล่งจัดหาเงินทุน	61
4.3	แหล่งที่มาของเงินทุน สัดส่วน และจำนวนเงินลงทุนของธุรกิจ	62
4.4	แสดงสัดส่วนการประมาณการยอดขาย	62
4.5	แสดงประมาณการรายได้จากการขายปีที่ 1 – 5	62
4.6	ประมาณการต้นทุนสินค้าสำเร็จรูปจากยอดขาย	63
4.7	ประมาณการค่าใช้จ่ายบุคลากร	64
4.8	การคำนวณค่าเสื่อมราคาและการตัดจำหน่าย	64
4.9	ประมาณกระแสเงินสดอิสระ (Free-Cash-Flow to the Firm: FCFF)	65
4.10	ต้นทุนเงินทุนถัวเฉลี่ย (WACC)	68
4.11	ประมาณอัตราดอกเบี้ยแบบขยับขึ้นหรือระยะยาว	69
4.12	ประมาณมูลค่าสุดท้าย	70
4.13	ดัชนีและผลประเมิน โครงการลงทุนระยะยาว	70
4.14	ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) หรือฉากทัศน์ (Scenario Analysis)	71
4.15	การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break-Even Point)	71



## สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า	
1.1	แสดงการสำรวจสุขภาพจิตของคนในประเทศไทย 2563	2
1.2	แสดงการวิเคราะห์ SWOT Analysis สภาพแวดล้อมและศักยภาพในการประเมินสถานการณ์สำหรับการประกอบธุรกิจ	12
1.3	เครื่องมือในการวิเคราะห์วางแผนกลยุทธ์ที่พัฒนาต่อยอดมาจาก SWOT Analysis	14
1.4	การวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับองค์กร และการวางตำแหน่งการแข่งขันผ่าน BCG Matrix	16
2.1	แสดง Empathy Map Canvas ของผู้ถูกสัมภาษณ์ บุคคลที่ 1	26
2.2	แสดง Empathy Map Canvas ของผู้ถูกสัมภาษณ์ บุคคลที่ 2	27
2.3	แสดง Empathy Map Canvas ของผู้ถูกสัมภาษณ์ บุคคลที่ 3	27
2.4	แสดง Empathy Map Canvas ของผู้ถูกสัมภาษณ์ บุคคลที่ 4	27
2.5	แสดงภาพผลิตภัณฑ์ของแบรนด์	40
2.6	ภาพรวมช่องทางการจัดจำหน่าย	42
2.7	ราคาและรอบการขนส่งผ่าน Makesend	43
3.1	แสดงภาพองค์กรของบริษัท Zenzo	50
3.2	แสดงกระบวนการทำงานโดยภาพรวมจากโรงงานผู้ผลิตจนถึงซูเปอร์มาร์เก็ตและลูกค้า	54

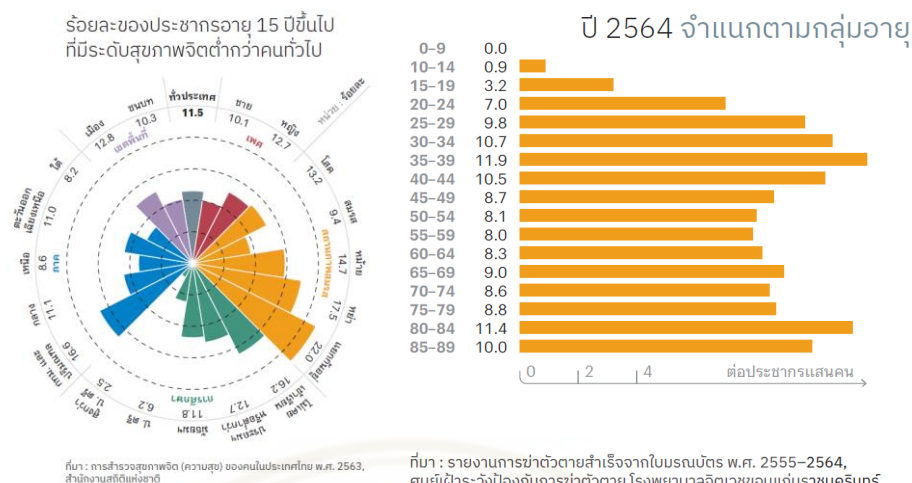
## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาของผลิตภัณฑ์และธุรกิจที่สนใจนำเสนอ

ในปัจจุบันประเทศไทยกำลังเผชิญกับปัญหาความเครียดและผลกระทบต่อสุขภาพจิตที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลมาจากหลายปัจจัย เช่น ความกดดันทางการเงิน การทำงาน และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่รวดเร็ว งานวิจัยจากมาร์เก็ตบ์ซซ์ในปี 2022 ระบุว่า จากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารอายุตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป จำนวนทั้งหมด 1,000 คน พบว่า 75% มีความวิตกกังวลเกี่ยวกับค่าครองชีพที่พุ่งสูงขึ้นทุกวัน โดย 70% ยอมรับว่าปัญหานี้ ยังได้บั่นทอนสุขภาพจิตอีกด้วย โดยกลุ่มที่มีความกังวลสูงสุดเกี่ยวกับค่าครองชีพเป็นกลุ่มคนอายุ 35-44 ปี จากผลการสำรวจยังพบอีกว่า ค่าครองชีพที่สูงขึ้นประกอบกับสถานการณ์โควิด-19 ในปัจจุบัน ได้ส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตของคนไทย โดยเฉพาะในกลุ่มคนวัยทำงานที่มีความสัมพันธ์จากจำนวนรายได้ต่อเดือนไม่คงที่ เช่น เจ้าของกิจการขนาดเล็ก, ผู้ที่ทำงานอิสระ หรือฟรีแลนซ์ เป็นต้น (Buzzebees, 2022) นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงของสังคมจากผลกระทบของโซเชียลมีเดียก็เป็นปัจจัยที่สำคัญ คนไทยมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว ตามที่พบในชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) ซึ่งส่งผลให้เกิดความเครียดในการแข่งขันและความกดดันในการทำงาน (รายงานสุขภาพคนไทย, 2566)

การเพิ่มขึ้นของความเครียดและแรงกดดันในสังคมนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของปัญหาสุขภาพจิตและการเพิ่มขึ้นของอัตราการฆ่าตัวตาย จากรายงานสุขภาพคนไทยปี 2566 พบว่าคนไทยอายุระหว่าง 25-59 ปี มีระดับความเครียดเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน และกลุ่มคนในตัวเมือง ในกรุงเทพและปริมณฑลจะเป็นกลุ่มคนที่มีระดับสุขภาพจิตต่ำกว่าคนทั่วไปมากที่สุด เนื่องจากความต้องการสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ความกดดันจากงาน และการดูแลครอบครัวทำให้ระดับความเครียดเพิ่มสูงขึ้น อีกทั้งอัตราการฆ่าตัวตายในประเทศไทยเป็นที่น่าเป็นห่วง โดยเฉพาะในกลุ่มคนทำงานอายุระหว่าง 35-39 ปี ซึ่งมีอัตราการฆ่าตัวตายสูงสุดเมื่อเทียบกับกลุ่มอายุอื่น



## รูปภาพที่ 1.1 อ้างอิงรูปภาพจาก : <https://www.thaihealth.or.th/?p=335132>

ณ วันที่ 28 พฤศจิกายน 2567

วิถีชีวิตคนในเมืองที่มีความเร่งรีบนำไปสู่ความกดดันนั้นไม่เพียงแต่สร้างปัญหาสุขภาพจิตแต่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่เรียกว่า “เคี้ยวไปเรื่อย” หรือการรับประทานของทานเล่นระหว่างวัน ไม่ว่าจะเป็นระหว่างทำงาน ระหว่างเดินทางท่องเที่ยว หรือระหว่างกิจกรรมยามว่าง เนื่องจากเป็นวิธีที่ผู้คนใช้ในการระบายความเครียด ผลวิจัยล่าสุดของ Mintel แสดงให้เห็นว่าคนไทยทานของทานเล่นและเครื่องดื่มแทนอาหารมื้อหลักมากที่สุดเป็นอันดับ 2 รองจากคนอินเดีย เมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ ในเอเชียแปซิฟิก จากสถิติยังกล่าวอีกว่าคนไทยกว่า 77% หันมาทานของทานเล่นเพื่อเป็นการให้รางวัลตนเอง และตัวเลขสูงขึ้นไปเป็น 81% ในกลุ่มอายุ 25-34 ปี (Mintel, 2022) การรับประทานของทานเล่นเพื่อบำบัดความเครียดนั้นส่งผลให้เกิดการบริโภคที่มากเกินไปและนำไปสู่ปัญหาด้านน้ำหนักตัวและสุขภาพ การวิจัยจากโรงพยาบาลบางปะกอก 3 ระบุว่าเกือบ 1 ใน 3 ของประชากรไทยเป็นโรคอ้วนซึ่งมีความเสี่ยงต่อการเกิดปัญหาสุขภาพ และเป็นสาเหตุของการเกิดโรคเรื้อรังต่างๆ ตามมา โดยสาเหตุที่ทำให้เกิดโรคอ้วนแบ่งออกเป็นปัจจัยภายนอก ภายใน ซึ่งส่วนใหญ่แล้วผู้ที่เป็นโรคอ้วน มักมีสาเหตุจากปัจจัยภายนอกได้แก่ พฤติกรรมการรับประทานอาหารตามใจตนเองทำให้รับประทานเกินความต้องการของร่างกาย หรือการรับประทานอาหารที่ให้พลังงานสูงมากเกินไป เช่น เนื้อ ไขมัน แป้ง ของหวาน หรือการรับประทานไม่เป็นเวลา กินจุบจิบ นั่งๆนอนๆ เป็นส่วนใหญ่ และสุดท้ายขาดการออกกำลังกาย (โรงพยาบาลบางปะกอก 3, 2565)

จากข้อมูลข้างต้นทำให้พบว่าคนวัยทำงานเป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากปัญหาความกดดันทางสังคมและเศรษฐกิจสูง ซึ่งสามารถนำไปสู่ปัญหาสุขภาพจิตและอาจนำไปสู่การฆ่าตัวตาย

และถึงแม้จะไม่มีปัญหาสุขภาพจิตก็อาจเกิดพฤติกรรมเกี่ยวไปเรื่อย เพื่อระบายความเครียด และนำไปสู่โรคอ้วนในที่สุด เนื่องจากของทานเล่นส่วนใหญ่บนโต๊ะทำงานมักจะเป็นของกินแบบตามใจชอบ ซึ่งมักจะมีไขมัน น้ำตาล หรือไขมันสูง เนื่องจากคนทำงานไม่มีเวลาหรือเงินเหลือมากพอใช้ที่จะมาเลือกของกินที่มีประโยชน์ และของกินที่ชอบก็สามารถฟื้นฟูจิตใจในวันที่เหนื่อยได้เป็นอย่างดี

อีกทั้งซ็อกโกแลตก็ถือเป็นหนึ่งในของทานเล่นยอดนิยม เนื่องจากเป็นของทานเล่นที่ให้พลังงานระหว่างวันได้ดี อร่อย และยังมีสารที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพมากมาย โดยมีงานวิจัยมากมายที่สนับสนุนคุณสมบัติทางโภชนาการและการบำรุงสุขภาพของซ็อกโกแลต หนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของซ็อกโกแลตคือสารอาหารที่มีฤทธิ์ทางชีวภาพ เช่น โพลีฟีนอล ฟลาโวนอยด์ โพรไซยานิดิน และเทโอโบรมีน ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการป้องกันโรคต่างๆ สารเหล่านี้ได้รับการพิสูจน์ว่าสามารถลดความเสี่ยงของโรคหัวใจและมะเร็งบางชนิด รวมถึงป้องกันโรคที่เกี่ยวข้องกับการเสื่อมของสมอง เช่น โรคอัลไซเมอร์และโรคพาร์กินสัน นอกจากนี้ ซ็อกโกแลตยังมีศักยภาพในการช่วยจัดการน้ำหนักและลดไขมันในร่างกายอีกด้วย โพลีฟีนอล ซึ่งเป็นสารสำคัญในซ็อกโกแลตยังมีประโยชน์ในการช่วยลดความเครียด จากงานวิจัยพบว่าสารโพลีฟีนอลสามารถลดการตอบสนองต่อความเครียดของร่างกายผ่านการยับยั้งการส่งสัญญาณความเครียดจากสมอง และยังช่วยลดการทำงานของต่อมหมวกไตซึ่งมีหน้าที่ผลิตคอร์ติซอล หรือฮอร์โมนความเครียด การลดการผลิตคอร์ติซอลนี้ไม่เพียงช่วยบรรเทาความเครียดในระยะสั้น แต่ยังส่งผลดีต่อสุขภาพในระยะยาว (แอบบี มาเลย์กี Mhd Jalil, อามีน อีสมาอิล, 2022) ด้วยคุณประโยชน์ทางสุขภาพที่หลากหลาย ซ็อกโกแลตจึงไม่ได้เป็นเพียงผลิตภัณฑ์ที่บริโภคเพื่อความอร่อยเท่านั้น แต่ยังเป็นตัวเลือกที่สามารถสนับสนุนสุขภาพโดยรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อบริโภคในปริมาณที่เหมาะสมและเป็นส่วนหนึ่งของการรับประทานอาหารที่สมดุล

ตลาดโกโก้และซ็อกโกแลตทั่วโลกมีมูลค่า 46,610 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2021 คาดการณ์ว่าตลาดจะเติบโตจาก 48,290 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2022 เป็น 67,880 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2029 โดยมีอัตราการเติบโตต่อปีแบบทบต้น (CAGR) ที่ 4.98% (Fortune Business Insight, 2025) สำหรับอุตสาหกรรมซ็อกโกแลตไทยในช่วงหลายปีที่ผ่านมาได้มีการเติบโตที่สดใสไม่ต่างกัน ทำให้เป็นอุตสาหกรรมที่น่าสนใจสำหรับการลงทุน จากข้อมูลการวิจัยตลาดซ็อกโกแลตในประเทศไทยพบว่า ปี 2566 นี้ตลาดซ็อกโกแลตในไทยจะมีมูลค่า 7,500 ล้านบาท (ผู้จัดการออนไลน์, 2566) และตั้งแต่ปี 2564-2569 จะมีอัตราการเติบโตต่อเนื่อง (CAGR) อยู่ที่ 4.6% ต่อปี (6Wresearch, 2023)

ตลาดคาร์กช็อกโกแลตทั่วโลกมีมูลค่าถึง 2.19 ล้านล้านบาทในปี 2024 โดย IMARC Group คาดว่าตลาดจะมีมูลค่าถึง 3.05 ล้านล้านบาทในปี 2033 โดยมีอัตราการเติบโต (CAGR) ที่ 3.8% ระหว่างปี 2025-2033 การขยายตัวอย่างมีนัยสำคัญของภาคค้าปลีกออนไลน์และอีคอมเมิร์ซ การบริโภคสินค้าบรรจุหีบห่อที่เพิ่มขึ้น ความต้องการผลิตภัณฑ์ช็อกโกแลตระดับพรีเมียมและหรูหราที่เพิ่มขึ้น และการเปิดตัวผลิตภัณฑ์รสชาติต่างๆ ถือเป็นปัจจัยสำคัญบางประการที่ผลักดันตลาด (IMARC, 2024)

ทางบริษัทตระหนักถึงการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญของปัญหาด้านสุขภาพจิต และโรคอ้วนในกลุ่มคนวัยทำงาน และเห็นว่าช็อกโกแลตมีสารอาหารที่มีประโยชน์มากมายทั้งด้านสุขภาพกายและสุขภาพจิต อย่างไรก็ตามในระหว่างกระบวนการผลิตช็อกโกแลตต้องผ่านความร้อน มักทำให้เกิดการสูญเสียสารอาหารบางอย่าง ดังนั้นการเสริมสารอาหารเข้าไปเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการเพิ่มคุณค่าทางโภชนาการโดยรวมของช็อกโกแลตเพื่อให้เพียงพอและมีประโยชน์สูงสุดต่อสุขภาพผู้บริโภค และเมื่อผนวกกับโอกาสจากแนวโน้มการเติบโตที่ดีของตลาดช็อกโกแลตพรีเมียมที่ขับเคลื่อนด้วยแนวโน้มที่เน้นคุณภาพ สุขภาพ ความยั่งยืน บริษัทจึงคิดค้นผลิตภัณฑ์ช็อกโกแลตเพื่อสุขภาพ ไร้น้ำตาลและมีส่วนผสมที่มีส่วนในการช่วยลดความเครียด จัดจำหน่ายภายใต้แบรนด์ “Zenzo” ซึ่งได้แรงบันดาลใจจากแนวคิดของ “Zen” ที่สะท้อนถึงความสงบ และ “Zo” ที่มาจาก Sensory ที่แปลว่าประสาทสัมผัส ซึ่งสะท้อนถึงความใส่ใจในปัจจัยพื้นฐานของผลิตภัณฑ์ ได้แก่ รูปลักษณ์ (Visual) รสชาติ (Taste) กลิ่น (Smell) และเนื้อสัมผัส (Texture) เราเชื่อว่าผลิตภัณฑ์ช็อกโกแลตของเราเป็นมากกว่าขนมหวานที่อร่อย แต่เป็นสื่อกลางที่นำพาสุขภาพทั้งกายและจิตใจมาสู่ผู้บริโภคได้อย่างลงตัว เนื่องจากผลิตภัณฑ์ช็อกโกแลตของเราเสริมด้วย L-Theanine สกัดจากชาเขียวญี่ปุ่น ซึ่งเป็นกรดอะมิโนช่วยในการคลายเครียด ให้อารมณ์ผ่อนคลาย และลดความวิตกกังวล (Shinsuke Hidesse, 2019) และใช้หญ้าหวานเป็นสารให้ความหวานแทนน้ำตาลช่วยลดการบริโภคแคลลอรี่ โดยไม่ลดความหวาน ช่วยให้คนวัยทำงานที่กำลังเผชิญกับความเครียดได้มีทางเลือกในการบริโภคที่ดีต่อสุขภาพมากขึ้น ไม่ต้องกังวลเรื่องความอ้วนจากกรบริโภคของหวาน และช่วยปรับสมดุลทางอารมณ์ในแต่ละวัน

## 1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอุตสาหกรรม (การวิเคราะห์ PESTEL)

### 1.2.1 การเมืองและนโยบาย (Political)

แม้สภาพแวดล้อมทางการเมืองของไทยจะมีความไม่แน่นอน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ การค้า และการบริโภคสินค้าฟุ่มเฟือยเช่นช็อกโกแลต แต่ในปี 2566 รัฐบาลมีนโยบาย

ส่งเสริมอุตสาหกรรมโกโก้ในประเทศ เพื่อผลักดันให้ไทยเป็นศูนย์กลางโกโก้ในอาเซียน สอดคล้องกับกระแสความนิยมโกโก้ที่เพิ่มขึ้น เห็นได้จากการเติบโตของร้านกาแฟ ขนมหวาน และช็อกโกแลตพรีเมียม ซึ่งนำไปสู่การขยายพื้นที่เพาะปลูกโกโก้ และสร้างโอกาสให้ผู้ผลิตช็อกโกแลตในไทย สามารถพัฒนาสินค้าใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดได้

### 1.2.2 เศรษฐกิจ (Economic)

เศรษฐกิจไทยมีโอกาสเข้าสู่ภาวะเศรษฐกิจถดถอย กำลังซื้อตกลง สืบเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจโลกถดถอย (Global Recession) จากสถานการณ์สงครามระหว่างรัสเซีย-ยูเครน แนวโน้มราคาพลังงานและสินค้าโภคภัณฑ์ที่สูงขึ้น อัตราเงินเฟ้อที่พุ่งขึ้นอย่างรวดเร็ว และธนาคารกลางหลายประเทศปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบาย และยังได้รับผลกระทบจากแนวโน้มที่ลดลงของเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าหลัก ประเทศคู่ค้าหลักของไทย 3 อันดับแรก ได้แก่ สหรัฐ จีน และญี่ปุ่น มีโอกาสเกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอย โดยสหรัฐ มีโอกาสเกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอยในระดับปานกลางถึงสูง ขณะที่จีนและญี่ปุ่น มีโอกาสเกิดในระดับปานกลาง สำหรับปัจจัยเสี่ยงภายในประเทศได้แก่ อัตราเงินเฟ้อที่ปรับตัวสูงขึ้น การปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ย เงินบาทที่อ่อนค่า การปรับขึ้นค่าแรงขั้นต่ำ และสถานการณ์น้ำท่วม โดยเฉพาะสำหรับภาคธุรกิจมีความกังวลเรื่องค่าครองชีพที่ปรับตัวสูงขึ้น ส่งผลทำให้กำไรลดลง (เบญจวรรณ รัตนวิจิตร, 2022)

### 1.2.3 สังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural)

ปัจจัยส่งเสริมด้านบวกได้แก่ แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของกระแสความใส่ใจสุขภาพที่เพิ่มขึ้น ความนิยมสินค้าจากธรรมชาติและ ความสนใจในเรื่องสิ่งแวดล้อม รวมไปถึงแนวโน้มการบริโภคขนมทานเล่นที่ดีต่อร่างกายมากขึ้น อ้างอิงจากฐานข้อมูลผลิตภัณฑ์ใหม่ของ Mintel Global (GNPD) ระหว่างเดือนมกราคม 2562 ถึงเดือนธันวาคม 2564 การเปิดตัวของขนมกรุบกรอบที่ทำด้วยวัตถุดิบจากธรรมชาติและไร้สารเติมแต่ง ปราศจากวัตถุกันเสียและสารก่อภูมิแพ้เพิ่มมากขึ้น (19%) ขณะที่ผลิตภัณฑ์ทางเลือกที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมก็เติบโตขึ้นเช่นกัน (17%) รวมไปถึงอาหารหรือขนมทานเล่นที่การได้รับตราสัญลักษณ์โภชนาการ “ทางเลือกสุขภาพ” นั้นเป็นที่ต้องการถึง 77% ในกลุ่มผู้บริโภคไทยที่เคยเห็นและทราบว่าตราสัญลักษณ์นี้มีความหมายอย่างไร (Mintel, 2022)

ปัญหาทางด้านสังคมที่สำคัญได้แก่ปัญหาเรื่องโรคอ้วนที่เพิ่มสูงขึ้นปัจจุบันพบว่าเกือบ 1 ใน 3 ของประชากรไทยเป็นโรคอ้วนสาเหตุที่ทำให้เกิดโรคอ้วน แบ่งออกเป็น ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ซึ่งส่วนใหญ่แล้วผู้ที่เป็นโรคอ้วน มักมีสาเหตุจากปัจจัยภายนอก เพราะมีพฤติกรรมการรับประทานอาหารที่ตามใจตนเอง จนทำให้รับประทานอาหารเกินความต้องการของร่างกายซึ่งได้แก่ การ

รับประทานอาหารที่ให้พลังงานสูง เนื้อ ไขมัน แป้ง ของหวาน การรับประทานไม่เป็นเวลา กินจุบ กินจิบ การนั่งๆ นอนๆ เป็นส่วนใหญ่ และการขาดการออกกำลังกาย (โรงพยาบาลบางปะกอก 3, 2565) อีกหนึ่งปัญหาที่สำคัญสืบเนื่องจากสถานการณ์ COVID-19 ต่อเนื่องมาถึงเศรษฐกิจ ปัญหาเงินเฟ้อ ค่าครองชีพสูงขึ้น ซึ่งไม่เพียงแต่ส่งผลต่อการใช้ชีวิตประจำวันเท่านั้น แต่ยังกระทบต่อสุขภาพจิตของคนไทย จากความเครียดและความวิตกกังวลที่คนไทยประสบนั้น ทำให้ผู้คนพยายามหาทางดูแลสุขภาพทางอารมณ์ของตนเองด้วยวิธีการต่างๆ หนึ่งในนั้นคือ การรับประทานขนมหรือของทานเล่น โดยผลวิจัยผู้บริโภคล่าสุดของ Mintel พบว่า คนไทย 77% หันมารับประทานของทานเล่น เพื่อเป็นการให้รางวัลตัวเอง และตัวเลขดังกล่าวเพิ่มขึ้นเป็น 81% ในกลุ่มอายุ 25-34 ปี และ 76% ของผู้บริโภคไทยมีพฤติกรรมรับประทานของทานเล่นระหว่างทำงาน ระหว่างเดินทางท่องเที่ยว หรือระหว่างกิจกรรมยามว่างอื่นๆ หรือที่เรียกว่า “ภาวะเครียดไปเรื่อย” เป็นสิ่งที่ทำเป็นประจำ (มาร์เก็ตบัสซ, 2022)

#### 1.2.4 เทคโนโลยี (Technological)

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในอุตสาหกรรมช็อกโกแลตไทย โดยช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ควบคุมคุณภาพ และขยายช่องทางการเข้าถึงผู้บริโภคผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ต่างๆ รวมถึงช่วยยกระดับห่วงโซ่อุปทานและส่งเสริมการใช้บรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนธุรกิจช็อกโกแลตในยุคปัจจุบัน

#### 1.2.5 สิ่งแวดล้อม (Environmental)

ปัญหาสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะสภาพอากาศที่แปรปรวน ส่งผลกระทบต่อการปลูกโกโก้ ทำให้เกิดภาวะโกโก้ขาดแคลนทั่วโลก ราคาโกโก้จึงพุ่งสูงขึ้นเป็นประวัติการณ์ สร้างภาระต้นทุนให้กับผู้ผลิตช็อกโกแลต และอาจส่งผลกระทบต่อกำไรและความสามารถในการแข่งขัน

#### 1.2.6 กฎหมาย (Legal)

กฎหมายไทยควบคุมอุตสาหกรรมช็อกโกแลตอย่างเข้มงวด ทั้งในด้านความปลอดภัย และคุณภาพ โดย สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) เป็นผู้กำกับดูแล ผู้ผลิตต้องปฏิบัติตามกฎหมาย เช่น พระราชบัญญัติอาหาร พ.ศ. 2522 และประกาศกระทรวงสาธารณสุข (ฉบับที่ 388) พ.ศ. 2561 รวมถึงกฎระเบียบการนำเข้าวัตถุดิบ เพื่อให้มั่นใจว่า ช็อกโกแลตที่ผลิต มีคุณภาพปลอดภัย และมีฉลากที่ถูกต้อง ครบถ้วน ซึ่งช่วยสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริโภค (เทรนด์พฤติกรรม การกินของคนไทย, 2567)

## 1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในธุรกิจผ่านห่วงโซ่คุณค่า (Internal Value Chain Analysis)

ตารางที่ 1.1 แสดงการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า Value Chain



ที่มา: อ้างอิงจากตัวอย่างห่วงโซ่คุณค่าพัฒนาโดย Michael E. Porter (1985), จาก <https://www.iok2u.com/article/business-administrator/ba-theory-michael-e-porter-value-the-chain-and-competitive-advantage> ณ วันที่ 25 กันยายน 2567

### กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

#### การจัดหาวัตถุดิบ (Inbound Logistics) กระบวนการนำเข้าวัตถุดิบ

คัดเลือกโรงงานที่รับจ้างผลิตสินค้าที่ได้มาตรฐาน GMP (Good Manufacturing Practice) ที่มีการควบคุมดูแลคุณภาพใน 5 ด้านหลัก ได้แก่ สถานที่ตั้งและอาคาร, อุปกรณ์และเครื่องจักร, กระบวนการผลิต, บุคลากร, และการควบคุมคุณภาพ มีการตรวจสอบว่าโรงงานมีใบรับรองมาตรฐาน GMP ที่ยังไม่หมดอายุ รวมถึงตรวจสอบประวัติและชื่อเสียงของโรงงาน และรวมถึงการเข้าเยี่ยมชมโรงงานเพื่อสังเกตการณ์การดำเนินงานจริง สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือการทำสัญญาจ้างผลิตที่รัดกุม ครบถ้วน และชัดเจน ช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้ว่าจ้าง และโรงงาน ลดความเสี่ยง ข้อพิพาท และความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น และเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายในการจัดหาวัตถุดิบให้กับโรงงานที่รับผลิต มีการกำหนดชนิดของวัตถุดิบอย่างชัดเจน โดยคัดเลือกช็อกโกโก้ให้นำเข้าจากต่างประเทศ กำหนดให้ใช้แบรนด์ Cacao



Barry Callebaut ซึ่งเป็นผู้ผลิตช็อกโกแลตรายใหญ่ มีประสบการณ์ยาวนานกว่า 28 ปี และได้รับมาตรฐาน Rainforest Alliance Certified™ ที่สนับสนุนด้านความยั่งยืน การเลือกใช้โรงงานที่รับผลิต และมีการผลิตช็อกโกแลตอยู่แล้ว ช่วยให้สามารถส่งช็อกโกโกโก้ได้ในปริมาณมาก ซึ่งส่งผลให้ประหยัดต่อต้นทุน

กำหนดจัดซื้อสารสกัด L-Theanine จากบริษัท เคมีคอสเมติก ซึ่งจำหน่ายสารสกัดต่างๆ จากแหล่งผลิตที่ได้รับมาตรฐานสากลและเป็นที่ยอมรับระดับโลก และการกำหนดให้ใช้หญ้าหวาน ชนิดที่มีความบริสุทธิ์สูง ไม่มีการปนเปื้อน ล้วนเป็นการใช้วัตถุดิบที่มีมาตรฐานสากลรองรับ ซึ่งช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับช็อกโกแลต สร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด และดึงดูดลูกค้าที่ใส่ใจในเรื่องคุณภาพ เพื่อการเพิ่มโอกาสในการทำกำไรให้กับบริษัท

### การผลิต (Operations)

เมื่อได้โรงงานที่มีความเชี่ยวชาญในการผลิตช็อกโกแลต มีประสบการณ์ ผลงาน และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำช็อกโกแลตเป็นอย่างดีแล้ว ก่อนการผลิตจะต้องมีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบร่วมกัน เพื่อป้องกันความผิดพลาด และทดสอบปริมาณสารสกัดพร้อมทั้งเก็บตัวอย่างสินค้าทุกครั้งที่เกิด เพื่อควบคุมคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จากนั้นกำหนดมาตรฐานคุณภาพของช็อกโกแลตร่วมกัน เช่น รสชาติ ลักษณะภายนอก ปริมาณสารสกัด ความปลอดภัย รวมถึงควบคุมขั้นตอนการผลิต เช่น อุณหภูมิ และเวลาในการ conching, tempering และการบรรจุขึ้นรูปให้เป็นแท่งตามข้อกำหนดนอกจากนี้การประสานงาน และติดตามความคืบหน้ากับโรงงานอย่างสม่ำเสมอ การประชุมหารือเพื่อติดตามผล และแก้ไขปัญหาถือเป็นสิ่งสำคัญ โดยเมื่อเกิดปัญหาต้องร่วมมือกับโรงงานเพื่อหาสาเหตุ และช่วยกันแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว

ในขั้นตอนสุดท้ายก่อนการจำหน่าย ต้องตรวจสอบช็อกโกแลตที่ผลิตเสร็จเรียบร้อยแล้วตั้งแต่รสชาติ เนื้อสัมผัส ไปจนถึงบรรจุภัณฑ์ โดยบรรจุภัณฑ์ต้องออกแบบมาเพื่อป้องกันความชื้น แสง และอากาศ ซึ่งช่วยรักษารสชาติ และคุณค่าทางโภชนาการของช็อกโกแลต พร้อมทั้งแสดงข้อมูลที่ครบถ้วนตามที่กฎหมายกำหนด เช่น ส่วนผสม คุณค่าทางโภชนาการ และ วันหมดอายุ รวมถึงคำนึงถึงการใช้งานที่ง่าย สะดวก และพกพาได้ง่าย เพื่อให้เหมาะสมกับการจัดจำหน่ายในตลาด และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภค

### การตลาดและการขาย (Marketing & Sales)

ทางบริษัทมุ่งเน้นในเรื่องของการสื่อสารคุณค่าของ Dark chocolate เพื่อสุขภาพผ่าน การตั้งชื่อแบรนด์ที่สื่อถึง สุขภาพ ความผ่อนคลาย และความเป็นธรรมชาติ โดยออกแบบโลโก้ที่

จดจำง่าย และสะท้อนเอกลักษณ์ของแบรนด์ พร้อมทั้งสร้างเรื่องราวที่เชื่อมโยงกับแบรนด์ เช่น แร่ง บันดาลใจ อีกทั้งความมุ่งมั่นในการส่งมอบผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ เพื่อกำหนดตำแหน่งของแบรนด์ ในตลาดให้เป็น Dark chocolate เพื่อสุขภาพ ที่ช่วยลดความเครียด ให้กับกลุ่มลูกค้าวัยทำงานที่ เป้าหมาย

รวมถึงการสื่อสารการตลาด ที่ให้ความสำคัญกับการนำเสนอจุดเด่นของ Dark chocolate ที่สื่อถึงประโยชน์ต่อสุขภาพ เช่น ช่วยลดความเครียด เพิ่มสมาธิ อุดมไปด้วยสารต้านอนุมูลอิสระ ดีต่อสุขภาพหัวใจ และ ผิวพรรณ โดยเน้นย้ำถึงปริมาณ L-theanine ที่เหมาะสมตามที่ อ.ย. กำหนด และ มีงานวิจัยรองรับ รวมถึงการใช้วัตถุดิบที่ได้มาตรฐาน FDA รองรับต่างๆ ที่ปราศจากน้ำตาล โดยใช้หญ้าหวานแทน ไม่มีสารปรุงแต่ง และ สารกันเสีย โดยผ่านช่องทางการสื่อสาร Online เช่น TikTok, Facebook, IG และสร้างเนื้อหาที่น่าสนใจที่เกี่ยวกับ Dark chocolate สุขภาพ และ L-theanine เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย และสร้างการรับรู้ในวงกว้าง

การจัดจำหน่ายสินค้าของแบรนด์ จะเลือกวางขายผ่านซูเปอร์มาร์เก็ตชั้นนำเพื่อเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักคือคนวัยทำงาน โดยเล็งเห็นถึงศักยภาพของซูเปอร์มาร์เก็ตในการเข้าถึงกลุ่มคนวัยทำงานที่มีไลฟ์สไตล์เร่งรีบ ต้องการความสะดวก รวดเร็ว และมักซื้อสินค้าอุปโภคบริโภค รวมถึงอาหารและเครื่องดื่มที่ซูเปอร์มาร์เก็ตเป็นประจำ โดยจะเลือกซูเปอร์มาร์เก็ตชั้นนำที่มีสาขาในเมืองใกล้แหล่งที่อยู่อาศัย และแหล่งธุรกิจ ช่วยให้คนวัยทำงานเข้าถึงสินค้าได้สะดวก ไม่ว่าจะในช่วงระหว่างเดินทางหรือหลังเลิกงาน นอกจากนี้การนำสินค้าเข้าไปในซูเปอร์มาร์เก็ตยังมีส่วนช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือให้กับแบรนด์ในสายตาของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายซึ่งเป็นคนวัยทำงานที่มีกำลังซื้อสูง และมีแนวโน้มที่จะเลือกซื้อสินค้าที่มีคุณภาพ

### บริการหลังการขาย (Service)

ช่องทางการติดต่อกับลูกค้า จะมุ่งเน้นช่องทางออนไลน์ เช่น Social Media, Website, และ Email เพื่อให้ลูกค้าสามารถติดต่อได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โดยให้ความสำคัญกับการให้ข้อมูลตอบคำถาม และแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน พร้อมทั้งเปิดรับ Feedback จากลูกค้าผ่านช่องทางต่างๆ เช่น แบบสอบถาม หรือ Social Media เพื่อนำมาปรับปรุงสินค้า และบริการให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าก็ถือเป็นหัวใจสำคัญ เช่น การตอบคำถามที่เป็นประโยชน์ การแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ หรือ การจัดกิจกรรมต่างๆ ล้วนเป็นการสร้างประสบการณ์ที่ดี และ เสริมสร้างความภักดีในแบรนด์ ซึ่งส่งผลต่อการบอกต่อ และยอดขายในระยะยาว

รวมถึงสร้างพื้นที่ใน Facebook Page เพื่อเป็นการสร้างพื้นที่ในการแชร์ประสบการณ์ และเปลี่ยนความคิดเห็น ให้กับกลุ่มลูกค้ารวมไปถึงผู้สนใจในสินค้า อีกทั้งยังเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำ Customer Relationship Management (CRM) อีกด้วย

### **การจัดจำหน่าย (Outbound Logistics)**

การบริหารจัดการคลังสินค้า เนื่องโรงงานที่รับผลิต มีพื้นที่ที่สะดวกต่อการขนส่ง เข้าถึงง่าย เพื่อลดต้นทุน และเวลาในการขนส่ง จัดเก็บสินค้าอย่างเป็นระบบ เป็นหมวดหมู่ง่ายต่อการค้นหา และหยิบสินค้า ใช้พื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควบคุมสภาพแวดล้อม เช่น อุณหภูมิ ความชื้น แสงสว่าง ให้เหมาะสมกับการจัดเก็บ Dark chocolate และมีระบบรักษาความปลอดภัยที่ป้องกันการสูญหาย และความเสียหายของสินค้า

การจัดส่งสินค้าต้องคำนึงถึงความรวดเร็ว และตรงเวลา เพื่อรักษาความสดใหม่ป้องกันการเสียโอกาสในการขาย เลือกใช้บริการขนส่งที่เหมาะสมกับประเภทสินค้า ปริมาณ ระยะทาง และต้นทุน เช่น รถขนส่ง รถควบคุมอุณหภูมิ ใช้เทคโนโลยี เช่น GPS Tracking เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการขนส่ง ติดตามสถานะ และลดความผิดพลาด บรรจุภัณฑ์ และการขนส่งต้องได้มาตรฐาน เพื่อป้องกันการเสียหายหรือสูญหาย และคงคุณภาพของช็อกแลตไว้เป็นอย่างดี

### **กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)**

#### **โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure)**

ให้ความสำคัญกับการสร้างระบบบริหารจัดการภายในที่แข็งแกร่ง ครอบคลุมตั้งแต่ การวางแผนการผลิต กำหนดมาตรฐานคุณภาพของช็อกโกแลตจัดการข้อมูล และสื่อสารกับโรงงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการด้านการเงินอย่างรอบคอบทั้งการจัดทำงบประมาณ การบริหารเงินทุน และการวิเคราะห์ผลประกอบการเพื่อควบคุมต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมทั้งยังให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎหมายโดยมีการทำสัญญาจ้างผลิตที่รัดกุม ครอบคลุม และตรวจสอบโรงงาน รวมถึงมาตรฐานต่างๆ เช่น GMP, ISO 22000 และ FDA เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงาน และสินค้าเป็นไปตามข้อกำหนด และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

### **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)**

ให้ความสำคัญในการจัดการทรัพยากรบุคคล โดยเจ้าของบริษัทต้องนำทีมโดยแบ่งหน้าทำงานอย่างชัดเจน ตนเองรับผิดชอบการตัดสินใจหลักและการผลิต ฝ่ายการตลาดดูแลการสื่อสารและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย ส่วนฝ่ายบริการลูกค้าสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า ทั้งสามฝ่ายต้องทำงานประสานกันอย่างใกล้ชิดภายใต้การนำของเจ้าของเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

หัวใจสำคัญคือการเลือกโรงงานผลิตที่เชี่ยวชาญและได้มาตรฐาน GMP รับรองคุณภาพและความปลอดภัยของซ็อกโกแลต รวมถึงเลือกใช้ Outsource ด้านการจัดจำหน่ายและโลจิสติกส์ที่มีประสบการณ์จัดการสินค้าควบคุมอุณหภูมิ เพื่อประสิทธิภาพในการจัดการคลังสินค้าและการขนส่ง ทั้งหมดนี้จะส่งผลให้การดำเนินงานราบรื่น สินค้ามีคุณภาพ และสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า

### **การพัฒนาธุรกิจ (Business Development)**

ให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างสรรค์ซ็อกโกแลตที่มีคุณภาพสูง ตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยมุ่งเน้นนวัตกรรมการใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติ และกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐานสูงสุด

### **การจัดซื้อ (Procurement)**

ให้ความสำคัญกับการจัดซื้ออย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการคัดเลือกโรงงานผลิต ซึ่งต้องมีกระบวนการที่เข้มงวด พิจารณา ประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญ มาตรฐาน และความน่าเชื่อถือของโรงงาน เพื่อให้มั่นใจว่าโรงงานที่เลือกมีศักยภาพในการผลิตซ็อกโกแลตที่ได้คุณภาพ และตรงตามมาตรฐานที่ Zenzo กำหนด รวมไปถึงการเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้ข้อตกลง และเงื่อนไขที่เป็นประโยชน์ เช่น ราคา ระยะเวลาการผลิต และเงื่อนไขการชำระเงิน ที่ส่งผลต่อต้นทุน และความสามารถในการแข่งขันของ Zenzo ในตลาด

## 1.4 การวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix

	เชิงบวก	เชิงลบ
สภาพแวดล้อมภายใน	<p><b>S</b></p> <p>จุดแข็ง (Strengths)</p>	<p><b>W</b></p> <p>จุดอ่อน (Weaknesses)</p>
สภาพแวดล้อมภายนอก	<p><b>O</b></p> <p>โอกาส (Opportunities)</p>	<p><b>T</b></p> <p>ภัยคุกคาม / อุปสรรค (Threats)</p>

ภาพที่ 1.2 แสดงการวิเคราะห์ SWOT Analysis สภาพแวดล้อมและศักยภาพในการประเมินสถานการณ์สำหรับการประกอบธุรกิจ

ที่มา: สืบค้นจาก <https://www.popticles.com/business/swot-analysis/> ณ วันที่ 11 กรกฎาคม 2567

### การวิเคราะห์ SWOT ของแผนธุรกิจ Zenzo ช็อกโกแลตเพื่อสุขภาพ

#### จุดแข็ง (Strengths)

- ใช้สารสกัด L-Theanine ที่มีผลวิจัยรองรับในเรื่องของช่วยลดความเครียด (Shinsuke Hidese, 2019)
- ใช้สตีวีโอไซด์ที่มาจากหญ้าหวานแทนการใช้น้ำตาลที่ช่วยควบคุมน้ำหนักและลดความเสี่ยงของโรคเรื้อรัง (Sarita S., et al., 2024)
- ใช้ NDA (Nondisclosure Agreement) และการจดเครื่องหมายการค้าเพื่อป้องกันการคัดลอก
- ปริมาณที่สะดวกต่อการพกพาขนาด 30 กรัม ที่ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ที่เร่งรีบ และเหมาะกับการบริโภคต่อครั้ง (อ้างอิงตามงานวิจัยที่แนะนำปริมาณการบริโภค 40 กรัมต่อเนื่อง 2 สัปดาห์ ที่จะช่วยให้ฮอร์โมนความเครียดลดลง) (Ahmed Al Sunni, 2014)

### จุดอ่อน (Weaknesses)

- ต้นทุนการผลิตสูง
- การใช้ L-Theanine และสกัดวิตามินจากหญ้าหวานที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน ทำให้ต้องพึ่งพิงซัพพลายเออร์น้อยราย
  - ความซับซ้อนของข้อมูลด้านวิทยาศาสตร์ ที่ดูยุ่งยากเกินไปต่อผู้บริโภคเช่น คุณสมบัติของ L-Theanine ที่มีสารสื่อประสาทในการสร้างคลื่นสมอง อย่างเช่น Alpha, GABA ที่ช่วยลดการทำงานของเซลล์ระบบประสาท ทำให้ผ่อนคลาย (ENEL Thailand, 2021 )
  - เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ ทีมแบรนดิ้งแอนด์มาร์เก็ตติ้งของบริษัทต้องใช้เวลาและงบประมาณมากในการสร้างการรับรู้และความเชื่อมั่นในแบรนด์

### โอกาส (Opportunities)

- ผู้บริโภคใส่ใจสุขภาพมากขึ้น
- ภาวะคนเครียดจากการทำงานที่เพิ่มขึ้น
- ผู้บริโภคสมัยใหม่ใช้ช่องทางออนไลน์กันอย่างแพร่หลาย ทำให้แบรนด์สื่อสารการตลาดกับผู้บริโภคได้ง่าย และรวดเร็ว

### อุปสรรค (Threats)

- ราคาสูงกว่าเมื่อเทียบกับช็อกโกแลตทั่วไป ทำให้เข้าถึงผู้บริโภคบางกลุ่มได้ยาก
  - สินค้าทดแทนมีหลายอย่างในเล็อก เช่น อาหารเสริม ขนมอบบี้เพื่อสุขภาพ
- เครื่องดื่ม Functional
- ภาวะเศรษฐกิจถดถอย ทำให้กำลังซื้อลดลง

## TOWS Analysis

ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strength) 1. 2. 3.	จุดอ่อน (Weakness) 1. 2. 3.
โอกาส (Opportunity) 1. 2. 3.	<b>SO</b> ใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส (กลยุทธ์เชิงรุก)	<b>WO</b> ใช้โอกาสลดจุดอ่อน (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)
อุปสรรค (Threat) 1. 2. 3.	<b>ST</b> ใช้จุดแข็งรับมืออุปสรรค (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)	<b>WT</b> แก้ไขจุดอ่อนและเลี่ยงอุปสรรค (กลยุทธ์เชิงรับ)

### ภาพที่ 1.3 เครื่องมือในการวิเคราะห์วางแผนกลยุทธ์ที่พัฒนาต่อยอดมาจาก SWOT Analysis

ที่มา: สืบค้นจาก <https://bluebik.com/th/blogs/2676> ณ วันที่ 11 กรกฎาคม 2567

TOWS Analysis เป็นเครื่องมือในการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจที่พัฒนาต่อยอดมาจาก SWOT Analysis โดยนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค) มาจับคู่กันเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของธุรกิจ ซึ่งมองทั้งปัจจัยภายในองค์กร (จุดแข็งและจุดอ่อน) และปัจจัยภายนอก (โอกาสและอุปสรรค) เพื่อให้เห็นภาพรวมของสถานการณ์ที่ธุรกิจกำลังเผชิญ อีกทั้งยังช่วยให้สามารถพัฒนากลยุทธ์ได้ 4 รูปแบบหลัก เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่แตกต่างกัน (Bluebik, 13 พฤศจิกายน 2020) มีดังนี้

### SO Strategies (ใช้จุดแข็งเพื่อคว้าโอกาส)

- นำจุดแข็งของผลิตภัณฑ์ที่ใช้ L-Theanine ซึ่งมีผลวิจัยรองรับถึงคุณสมบัติในการลดความเครียดมาเป็นจุดขายหลัก ตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคที่ใส่ใจสุขภาพและกำลังมองหาผลิตภัณฑ์ที่ช่วยจัดการความเครียดในชีวิตประจำวัน
- โพรโมทจุดเด่นของการใช้สตีวีโอไซค์แทนน้ำตาลในผลิตภัณฑ์ เพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่ต้องการหลีกเลี่ยงน้ำตาลและลดความเสี่ยงของโรคเรื้อรัง เช่น โรคเบาหวาน
- ใช้ช่องทางออนไลน์อย่างเต็มรูปแบบ เพื่อสื่อสารคุณสมบัติประโยชน์ของ L-Theanine และสตีวีโอไซค์ สร้างการรับรู้แบรนด์ และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ใส่ใจสุขภาพ
- ใช้จุดเด่นเรื่องขนาด 30 กรัมที่สะดวกต่อการพกพา ตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ชีวิตเร่งรีบและนิยมซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์

### ST Strategies (ใช้จุดแข็งเพื่อต่อสู้กับอุปสรรค)

- ให้ความรู้เกี่ยวกับข้อมูลวิทยาศาสตร์ที่รองรับคุณสมบัติของ L-Theanine และประโยชน์ต่อสุขภาพ เพื่อเพื่อให้ผู้บริโภคเข้าใจและรู้สึกว่าคุณค่าแตกต่างจากสินค้าทดแทน เช่น อาหารเสริม หรือเครื่องดื่ม Functional
- เน้นย้ำถึงคุณประโยชน์ที่เหนือกว่าช็อกโกแลตทั่วไป เช่น ช่วยลดความเครียด ควบคุมน้ำหนัก และไม่มีน้ำตาล เพื่อทำให้ผู้บริโภครู้สึกว่าคุณค่าที่จะจ่ายในราคาที่สูงกว่าช็อกโกแลตทั่วไป

### WO Strategies (ใช้โอกาสเพื่อชดเชยจุดอ่อน)

- ผลิตวิดีโอแนะนำผลิตภัณฑ์ 30 วินาทีที่เน้นว่า "เพียงวันละแท่ง ก็ช่วยลดความเครียดได้" พร้อมข้อมูลวิทยาศาสตร์แบบเข้าใจง่าย
- ร่วมมือกับคลินิกสุขภาพหรือฟิตเนสออนไลน์ที่มีผู้ติดตามสูง เพื่อกระจายผลิตภัณฑ์ไปยังกลุ่มเป้าหมายที่ใส่ใจสุขภาพ
- สร้างหน้าเว็บไซต์ที่รวบรวมงานวิจัยและบทความเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ พร้อมส่วนถาม-ตอบสำหรับผู้บริโภคที่ต้องการข้อมูลเพิ่มเติม

### WT Strategies (ลดจุดอ่อนเพื่อรับมืออุปสรรค)

- ออกผลิตภัณฑ์ขนาดทดลอง (Mini Pack) เพื่อดึงดูดผู้บริโภคที่อยากลองสินค้าแต่ยังลังเลเรื่องราคา
- กระจายความเสี่ยงโดยการหาแหล่งซัพพลายเออร์วัตถุดิบเพิ่มเติม เพื่อลดการพึ่งพิงซัพพลายเออร์น้อยราย และป้องกันปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบในช่วงที่เศรษฐกิจไม่แน่นอน
- ใช้โมเดลพรีออร์เดอร์เพื่อประเมินความต้องการล่วงหน้าและลดการสูญเสียดัชนีทุน



## 1.5 การวิเคราะห์กลุ่มธุรกิจระดับองค์กรผ่าน BCG Matrix



ภาพที่ 1.4 การวิเคราะห์กลุ่มธุรกิจระดับองค์กร และการวางตำแหน่งการแข่งขันผ่าน BCG Matrix ที่มา: ดึงข้อมูลจาก <https://www.linkedin.com/pulse/strategy-nugget-do-you-understand-bcg-matrix-dr-sebastian-stange>, Dr. Sebastian Stange ณ วันที่ 23 กรกฎาคม 2567

ในการวิเคราะห์การวางตำแหน่งปัจจุบันของผลิตภัณฑ์ในตลาดในบริบทของ BCG Matrix เพื่อหากลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งต้องทำการวิเคราะห์ผ่าน 2 แกน ดังนี้ แกนแนวตั้ง (แกน Y) บ่งบอกถึง อัตราการเติบโตของตลาด (Market Growth Rate) ด้านบนสุดคืออัตราการเติบโตของตลาดสูง และ ด้านล่างสุดคืออัตราการเติบโตของตลาดต่ำ ส่วนแกนแนวนอน (แกน X) สะท้อนถึง ส่วนแบ่งทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ (Relative Market Share) ด้านขวาสุดคือส่วนแบ่งทางการตลาดต่ำและซ้ายสุดคือส่วนแบ่งทางการตลาดสูง

### อัตราการเติบโตของตลาด (Market Growth Rate) : สูง

ตลาดซ็อกโกแลตมีแนวโน้มเติบโตสูง เนื่องจากตลาดโกโก้/ซ็อกโกแลตของไทยเติบโตกระแสรักสุขภาพหนุนผู้บริโภคเพิ่มขึ้นในปี 2567 ในปี 2568 คาดว่าจะมีมูลค่า 9,162.1 ล้านบาท ขยายตัว ร้อยละ 5.3 จากปีก่อน (Food Intelligence Center, 2567) ซึ่งสอดคล้องกับกระแสความตื่นตัวของผู้บริโภคในเรื่องการดูแลสุขภาพและการเลือกสรรอาหารที่มีประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่มองหาผลิตภัณฑ์ที่ทั้งอร่อยและส่งเสริมสุขภาพไปพร้อมกัน ปัจจัยขับเคลื่อนการเติบโตนี้มาจากหลากหลายองค์ประกอบ อาทิ แนวโน้มการใส่ใจสุขภาพและการดูแลตนเอง ความนิยมในการ

บริโภคนวัตกรรมที่มีส่วนผสมจากสารสกัดธรรมชาติ เช่น L-Theanine ที่ช่วยลดความเครียด หรือ หนุ่ยหวานที่ให้ความหวานโดยไม่กระทบระดับน้ำตาลในเลือด ตอบโจทย์ผู้บริโภคที่ต้องการควบคุมระดับน้ำตาลหรือลดความเครียด ประกอบกับการที่ผู้บริโภคหันมาเลือกอาหารที่ไม่ทำลายสุขภาพ ลดการใช้สารเติมแต่งหรือสารกันบูด ช็อกโกแลตเพื่อสุขภาพที่มีส่วนผสมจากวัตถุดิบธรรมชาติจึงได้รับความนิยมมากขึ้น ยิ่งไปกว่านั้น ตลาด Functional Chocolate Bar ยังนับว่าอยู่ในช่วงเริ่มต้น ยังมีพื้นที่และโอกาสในการเติบโตได้อีกมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และดำเนินกลยุทธ์การตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดนิ่ง

### ส่วนแบ่งทางการตลาด (Relative Market Share) : ต่ำ

Functional Chocolate Bar ยังคงมีส่วนแบ่งทางการตลาดต่ำเนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่เพิ่งเข้าสู่ตลาดและยังไม่มีที่รู้จักอย่างกว้างขวาง การรับรู้และยอมรับจากผู้บริโภคยังมีจำกัด ส่งผลให้ส่วนแบ่งตลาดอยู่ในเกณฑ์ต่ำในช่วงแรก อีกทั้งในตลาดช็อกโกแลตที่มีการแข่งขันสูงและมีผู้เล่นหลักที่เป็นแบรนด์ใหญ่ซึ่งมีชื่อเสียงและฐานลูกค้าที่แข็งแกร่ง การที่ผลิตภัณฑ์ใหม่จะเข้าไปแข่งขันและขยายส่วนแบ่งตลาดย่อมเผชิญกับความท้าทายอย่างยิ่ง นอกจากนี้ แม้ตลาดจะอยู่ในช่วงเติบโต แต่หากผลิตภัณฑ์ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขาดกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสม เช่น ขาดการโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่ตรงกลุ่มเป้าหมาย ก็อาจส่งผลให้ส่วนแบ่งตลาดอยู่ในระดับต่ำได้เช่นกัน ยิ่งไปกว่านั้น หากผลิตภัณฑ์มีราคาจำหน่ายที่สูงเกินไปเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือมีข้อเสนอที่ไม่จูงใจเพียงพอ ผู้บริโภคก็มีแนวโน้มที่จะเลือกแบรนด์อื่นที่มอบความคุ้มค่ามากกว่า ทำให้การขยายส่วนแบ่งตลาดให้เติบโตขึ้นย่อมเป็นไปได้ยาก

"Functional Chocolate Bar" ในปัจจุบันถูกจัดให้อยู่ในตำแหน่ง "Question Marks" ตามกรอบการวิเคราะห์ BCG Matrix เนื่องจากตลาดช็อกโกแลตเพื่อสุขภาพนั้นมีศักยภาพในการเติบโตสูง แต่ผลิตภัณฑ์ดังกล่าวยังมีส่วนแบ่งตลาดที่ค่อนข้างต่ำ สาเหตุหลักมาจากการเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ยังไม่มีที่รู้จักในวงกว้าง การเข้าถึงกลุ่มลูกค้าและการสร้างการรับรู้ในแบรนด์จึงยังอยู่ในวงจำกัด เพื่อยกระดับสถานะของผลิตภัณฑ์ จำเป็นต้องมีการลงทุนเพิ่มเติมในด้านการตลาดอย่างเข้มข้น อาทิ การใช้กลยุทธ์การโฆษณาผ่านสื่อออนไลน์ การสร้างความร่วมมือกับผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด (Influencers) และการมุ่งเน้นการสื่อสารถึงคุณประโยชน์ที่โดดเด่นของผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการชูจุดขายในด้านการลดความเครียด ด้วยสารสกัดจาก L-Theanine ซึ่งเป็นส่วนประกอบสำคัญ กลยุทธ์เหล่านี้ล้วนมีเป้าหมายเพื่อขยายฐานลูกค้าและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดให้กับ Functional Chocolate Bar

## 1.6 การวิเคราะห์ข้อมูลกลยุทธ์ระดับธุรกิจและอุตสาหกรรมโดยการวิเคราะห์ Porter's Five Force

### อำนาจต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining Power of Buyers)

ผู้บริโภคมีอำนาจต่อรองต่ำ เนื่องจากเป็นแบรนด์ใหม่ในตลาดช็อกโกแลตเพื่อสุขภาพในประเทศไทย ทำให้ผู้บริโภคยังมีตัวเลือกในเรื่องของช็อกโกแลตเพื่อสุขภาพที่เพิ่มฟังก์ชันอลังยังมีไม่มากนัก ซึ่งถือเป็นโอกาสที่ Zenzo จะเข้ามาสร้างมาตรฐานใหม่โดยการกำหนดรูปแบบของทางแบรนด์เอง อีกทั้งยังสามารถใช้โอกาสนี้ในการสร้างการรับรู้ ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ที่ดีให้กับแบรนด์ได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงสามารถตั้งราคาที่สะท้อนถึงคุณค่าของสินค้าโดยไม่ต้องกังวลในด้านแข่งขันและราคามากนัก

### อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers)

ผู้ขายวัตถุดิบอำนาจการต่อรองต่ำ เนื่องจากการเลือกใช้โกโก้จาก Cacao Barry Callebaut ซึ่งเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ แต่การมีโรงงานที่รับผลิตมีปริมาณในการสั่งซื้อที่มาก รวมถึงสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขาย การมีแหล่งวัตถุดิบสำรอง และการกระจายความเสี่ยง ช่วยลดผลกระทบจากอำนาจการต่อรองของผู้ขายได้

### ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants)

ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่อยู่ระดับปานกลาง เพราะถึงแม้ Zenzo จะเป็นผู้บุกเบิกในตลาดช็อกโกแลตเพื่อสุขภาพที่ตลาดนี้มีแนวโน้มเติบโตสูง แต่ก็ยังคงดึงดูดผู้เล่นรายใหม่ที่มีทรัพยากร ความเชี่ยวชาญ และความสามารถในการตลาดเข้ามาแข่งขัน ซึ่งอาจทำให้ต้องเผชิญกับการแข่งขันแบ่งตลาด การแข่งขันด้านราคา และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในอนาคต ดังนั้นจึงต้องปรับกลยุทธ์ ทั้งการตลาด การควบคุมต้นทุน และการพัฒนาสินค้าเพื่อรักษาความเป็นผู้นำในตลาด

### ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products)

ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนอยู่ในระดับสูง เนื่องจากมีสินค้าหลายประเภทที่ให้ประโยชน์ใกล้เคียงกับช็อกโกแลตเพื่อสุขภาพ เช่น อาหารเสริม บาร์โปรตีน เครื่องดื่มฟังก์ชันนัล และซูเปอร์ฟู้ดส์ ซึ่งทำให้ผู้บริโภคมีตัวเลือกมากขึ้น และอาจหันไปเลือกสินค้าอื่นที่ราคาถูกกว่าหรือตอบโจทย์มากกว่า

### การแข่งขันของกลุ่มในธุรกิจสายงานเดียวกัน (Intensity of Competitive Rivalry)

การแข่งขันในปัจจุบันยังอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากตลาดช็อกโกแลตเพื่อสุขภาพในไทย ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้น และมีผู้เล่นน้อยราย ซึ่งเป็นโอกาสที่ดีสำหรับ Zenzo ในการสร้างแบรนด์ และกำหนดมาตรฐานโดยไม่ต้องเผชิญแรงกดดันจากคู่แข่งมากนัก

### 1.7 ระบุการเลือก “กลยุทธ์ธุรกิจ” (Business Level Strategy)

บริษัทวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในตลาดช็อกโกแลตด้วยกลยุทธ์ Focus Differentiation ตามทฤษฎีของ Porter’s Generic Strategies (Payawang, 2024) ที่มุ่งเน้นการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เป็นมากกว่าช็อกโกแลตขนมหวานทั่วไป แต่เป็น Functional Chocolate Bar ที่ตอบสนองต่อไลฟ์สไตล์ของคนวัยทำงานยุคใหม่อย่างตรงจุด ด้วยคุณลักษณะ "อร่อย ผ่อนคลาย ไม่อ้วน" โดยคัดสรรวัตถุดิบหลักอย่างคาร์บอเนตช็อกโกแลตความเข้มข้นสูงเพื่อมอบคุณค่าทางโภชนาการที่เต็มไปด้วยคุณประโยชน์ที่หลากหลาย ผสาน L-Theanine สารสกัดจากยอดอ่อนใบชาเขียวธรรมชาติ ซึ่งมีงานวิจัยรองรับถึงคุณสมบัติในการลดความเครียด เสริมสร้างความ "ผ่อนคลาย" (Shinsuke Hidese.,2019) จุดเด่นนี้สร้างความแตกต่างจากคู่แข่งที่มักเน้นเพียงคุณประโยชน์จากสารต้านอนุมูลอิสระ ยิ่งไปกว่านั้นยังเลือกใช้สตีวีโอไซด์จากหญ้าหวาน (Sümeyye SaritaŞ.,2024) มอบรสชาติความหวานแบบไร้แคลอรี ตอบโจทย์ผู้ที่ต้องการควบคุมน้ำหนัก คุณสมบัติ "ไม่อ้วน" ทำให้แบรนด์แตกต่างจากคู่แข่งส่วนใหญ่ที่ยังคงใช้น้ำตาลทราย การผสมผสานคุณประโยชน์ทั้งสามประการอย่างลงตัว ทำให้สามารถเจาะกลุ่มเป้าหมายไปยังกลุ่มคนวัยทำงานที่ต้องเผชิญกับภาวะเครียด แต่ยังคงให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพและควบคุมน้ำหนัก ความแตกต่างอันโดดเด่นนี้ ส่งผลให้ผู้บริโภครับรู้ถึงคุณค่าที่เหนือกว่าสามารถกำหนดราคาจำหน่ายที่สูงกว่าช็อกโกแลตทั่วไปในท้องตลาดได้ กลยุทธ์ Focus Differentiation จะเสริมสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน ส่งเสริมภาพลักษณ์ของแบรนด์ Zenzo ให้แข็งแกร่ง เป็นที่จดจำในฐานะผู้นำช็อกโกแลตแบบ Functional ที่ "อร่อย ผ่อนคลาย ไม่อ้วน" นำไปสู่การสร้างฐานลูกค้าที่มีความภักดีต่อแบรนด์ และการเติบโตอย่างยั่งยืนในตลาดขนมหวานเพื่อสุขภาพ

### 1.8 การวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมลูกค้าเป้าหมาย (Target Consumers’ insights & Behaviors)

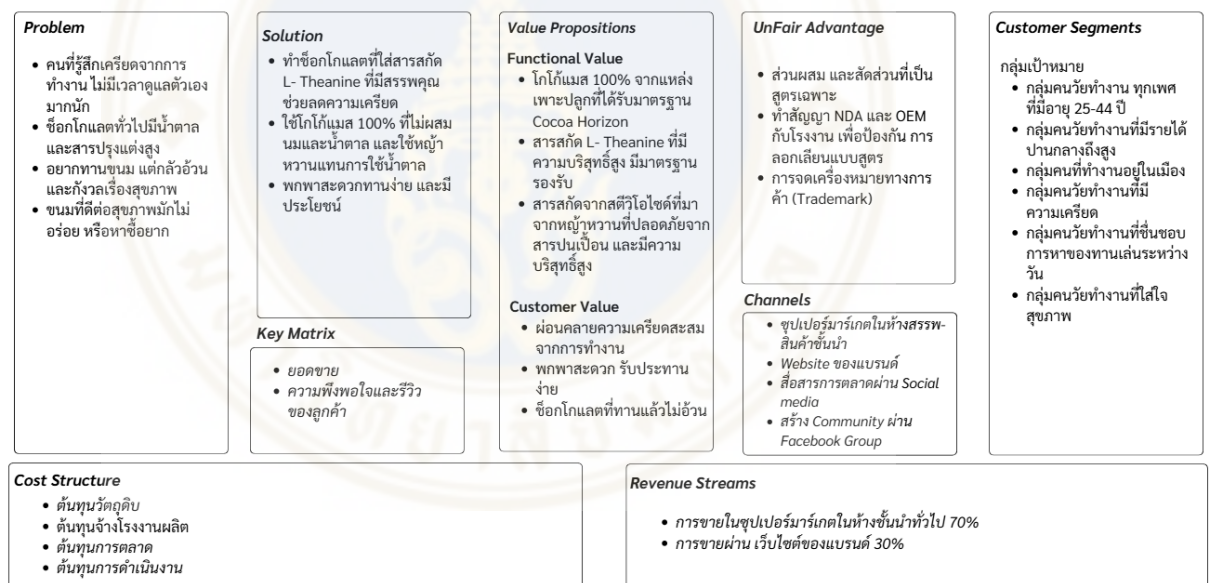
กลุ่มเป้าหมายในรูปแบบธุรกิจกับผู้บริโภค (B2C)

- กลุ่มคนวัยทำงานที่มีอายุ 25-59 ปี

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและพฤติกรรมของลูกค้ากลุ่มคนวัยทำงานพบว่ากลุ่มคนวัยทำงานพบเจอกับความเครียดจากการทำงานและส่วนใหญ่มักจะมองหาช่องทางระหว่างวันที่ช่วยให้ผ่อนคลายความเครียด ไม่ว่าจะเป็นการหาของอร่อยๆทาน เช่นอาหาร เครื่องดื่ม หรือแม้กระทั่งขนมหวานทานเล่นระหว่างวัน ยังพบว่าคนวัยทำงานที่อายุ 30 ขึ้นไปจะมีความกังวลเรื่องขนมที่ทานแล้วมีปริมาณน้ำตาลที่เยอะ มองหาขนมทานเล่นที่ดีต่อสุขภาพแต่ยังมีทางเลือก และช่องทางการซื้อน้อยมาก (ข้อมูลจากการทำสำรวจเชิงคุณภาพ)

## 1.9 รูปแบบธุรกิจนำเสนอภายใต้ Lean Business Model Canvas

ตารางที่ 1.2 แสดงการวิเคราะห์ Lean Business Model Canvas



ที่มา: พัฒนาข้อมูล โดย Ash Maurya, (2553) อ้างอิงจาก Lean Business Model Canvas (LBMC)

พัฒนาโดย Alex Osterwalder (2005),

จาก <https://www.live-platforms.com/th/education/undefined/8266/> ณ วันที่ 25 กันยายน 2567

### กลุ่มลูกค้า (Customer Segment)

- กลุ่มคนวัยทำงาน ทุกเพศ ที่มีอายุ 25-45 ปี

- กลุ่มคนวัยทำงานที่มีรายได้ปานกลางถึงสูง
- กลุ่มคนที่ทำงานอยู่ในเมือง
- กลุ่มคนวัยทำงานที่มีความเครียด
- กลุ่มคนวัยทำงานที่ชื่นชอบการหาของทานเล่นระหว่างวัน
- กลุ่มคนวัยทำงานที่ใส่ใจสุขภาพ

### ปัญหา (Problem)

ในสังคมไทยปัจจุบัน ประเทศไทยกำลังเผชิญกับการเพิ่มขึ้นของความเครียดและปัญหาสุขภาพจิตที่รุนแรงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมาจากหลายปัจจัย เช่น ความกดดันทางการเงิน การทำงาน การเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่รวดเร็ว และผลกระทบจากโควิด-19 ผลวิจัยระบุว่าค่าครองชีพที่สูงขึ้นและสถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอน ทำให้กลุ่มคนวัยทำงานอายุ 25-45 ปี เกิดความกังวลและเครียดมากขึ้น อีกทั้งจากความกดดันจากการทำงานและการต้องการประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็วตามวิถีชีวิตใหม่ นำไปสู่พฤติกรรมการบริโภคของทานเล่นระหว่างวันเป็นการระบายความเครียด แต่ของทานเล่นส่วนใหญ่มีประโยชน์ต่อสุขภาพน้อย ทำให้เกิดปัญหาสุขภาพเพิ่มเติม เช่น โรคอ้วน และโรคเรื้อรังที่ตามมา

ช็อกโกแลตก็เป็นหนึ่งในขนมยอดนิยมเนื่องจากอร่อยและสะดวกต่อการพกพา แม้ว่าจะมีงานวิจัยหลายฉบับสรุปไว้ว่าช็อกโกแลตมีประโยชน์มากมาย เช่น การรับประทานคาร์กือช็อกโกแลต 1.4 – 105 กรัม อย่างต่อเนื่องในระยะหนึ่งช่วยลดความดันโลหิต (Ludovici et al., 2017) การบริโภคช็อกโกแลต 0.7 – 1.1 ออนซ์ (19 – 30 กรัม) ทุกวัน ช่วยให้อัตราหัวใจล้มเหลวที่ลดลง แต่ไม่เห็นผลเมื่อบริโภคในปริมาณที่มากขึ้น (Mostofsky et al., 2010) นอกจากนี้การรับประทานช็อกโกแลตมีส่วนช่วยให้อารมณ์ดี และลดอาการซึมเศร้า (จิตเวช เทพชาตรี, 2566) แต่ช็อกโกแลตในตลาดส่วนใหญ่มีปริมาณน้ำตาลและไขมันสูง เช่น ช็อกโกแลตนมและช็อกโกแลตที่ผ่านการปรุงแต่งรสหวาน สามารถเพิ่มความเสี่ยงต่อโรคเรื้อรัง เช่น เบาหวานชนิดที่ 2 โรคอ้วน และโรคหัวใจ

### การแก้ปัญหา (Solution)

Zenzo ได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ช็อกโกแลตไร้น้ำตาลที่เสริมด้วยสาร L-Theanine ช่วยในการคลายเครียด ให้ร่างกายผ่อนคลาย (Shinsuke Hidesse.,2019) เราเลือกใช้สารสกัดจากชาพลายเออร์ที่นำเชื้อถั่ว ได้มาตรฐาน มีใบรับรอง GMP, HACCP และ ISO เพื่อรับประกันคุณภาพ และความปลอดภัย สาร L-Theanine ที่ใช้มีความบริสุทธิ์สูง 98.0-102.0% (ref. JP2000) ใสในปริมาณที่เพียงพอต่อการให้ผลลัพธ์ในการลดความเครียดโดยไม่เกินปริมาณที่ อ.ย. อนุญาต

เราเลือกใช้โกโก้แมส 100% ที่อุดมไปด้วยสารต้านอนุมูลอิสระ ช่วยบำรุงหัวใจและหลอดเลือด อีกทั้งซ็อกโกแลตของเราปราศจากทั้งนมและน้ำตาล จึงเหมาะสำหรับผู้ที่แพ้น้ำตาลแลคโตส หรือผู้ที่ต้องการควบคุมน้ำหนัก แต่ยังสามารถรสชาติที่หวานพอเหมาะได้ด้วยการใช้หญ้าหวานแทนน้ำตาล ซึ่งให้แคลอรีต่ำ ไม่ทำให้อ้วน และไม่ส่งผลต่อระดับน้ำตาลในเลือด ซึ่งมีงานวิจัยระบุว่าซ็อกโกแลตที่ใช้หญ้าหวานแทนน้ำตาลนั้นสามารถช่วยควบคุมระดับน้ำตาลในเลือด อีกทั้งยังช่วยลดระดับ N-terminal pro-brain natriuretic peptide ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ใช้ในการวินิจฉัยและประเมินระดับความรุนแรงของโรคหัวใจล้มเหลว และช่วยปรับปรุงการทำงานของผนังหลอดเลือด โดยเพิ่มค่าการขยายตัวของหลอดเลือด ซึ่งสามารถช่วยเสริมสุขภาพหลอดเลือดและลดความเสี่ยงของโรคที่เกี่ยวข้องกับหลอดเลือดได้ (Sümeyye Sarıtaş, 2024)

ผลิตภัณฑ์ซ็อกโกแลตของเราถูกออกแบบเป็นรูปแบบแท่งขนาด 30 กรัม บรรจุในบรรจุภัณฑ์ที่ออกแบบด้วยคอนเซ็ปต์มินิมอลและเลือกสีที่ดูแล้วรู้สึกผ่อนคลาย พกพาสะดวก ทานง่าย จึงสามารถรับประทานได้ทุกที่ทุกเวลา ไม่ว่าจะเป็นที่ทำงานหรือทำกิจกรรมอื่นๆ

### ข้อเสนอคุณค่าเฉพาะ (Unique Value Proposition):

#### Functional Value

- โกโก้แมส 100% จากแหล่งเพาะปลูกที่ยั่งยืน
  - โกโก้แมสที่เราเลือกใช้มีตราสัญลักษณ์ Cocoa Horizon ที่แสดงถึงการใช้โกโก้จากแหล่งเพาะปลูกที่มีคุณภาพสูง และเป็นแหล่งเพาะปลูกแบบยั่งยืน ไม่เอาเปรียบเกษตรกร ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม (Cocoa Horizon, 2014)
  - การใช้โกโก้แมส 100% ทำให้ซ็อกโกแลตของเราอุดมไปด้วยสารสำคัญที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพ ไม่ว่าจะเป็น ฟลาโวนอยด์ ช่วยลดความเสี่ยงรวมของโรคหัวใจ และช่วยในการทำงานของสมอง อะนันดาไมด์และฟีนิลเอทิลามีน ช่วยในการลดความเครียด หรือเรโอโบรมินและคาเฟอีนช่วยลดความเหนื่อยล้า และแร่ธาตุสำคัญๆ มากมาย เช่น แมกนีเซียม เซเลเนียม สังกะสี เหล็ก (Sümeyye Sarıtaş, 2024)
- สาร L-Theanine เป็นสารที่ช่วยในการลดความเครียดและเพิ่มความผ่อนคลาย เราคัดเลือกผู้ผลิตที่สกัด L-Theanine จากใบชาเขียวคุณภาพสูงด้วยเทคโนโลยีการหมัก หรือการสังเคราะห์ทางเคมี ได้ L-Theanine ที่มีความบริสุทธิ์สูง 98.0-102.0% (ref. JP2000) ผ่านการควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอนตามมาตรฐาน JP2000, ISO, HACCP, HALAL และ KOSHER และใส่ในปริมาณที่ FDA กำหนด ทำให้ผู้บริโภคสามารถมั่นใจได้ว่าสินค้ามีคุณภาพและเหมาะสมกับการบริโภค

- สารสกัดจากสตีวียอไซค์ที่มาจากหญ้าหวานให้รสชาติความหวานที่ใกล้เคียงกับน้ำตาล แต่มีแคลอรีต่ำ ช่วยควบคุมระดับน้ำตาลในเลือด ไม่ทำให้อ้วน ช่วยให้ผู้ที่ต้องการควบคุมน้ำหนักหรือดูแลสุขภาพสามารถบริโภคได้อย่างไม่ต้องกังวลเรื่องน้ำตาลส่วนเกินที่อาจเป็นต้นเหตุของโรคเรื้อรัง ผู้ผลิตที่เราเลือกใช้ไม่มีการใช้สารเคมีหรือยาฆ่าแมลงในกระบวนการปลูก ปลอดภัยจากสารปนเปื้อน มีความบริสุทธิ์สูง (International Stevia Council, 2021)

ทางบริษัทจะสื่อสาร Functional Value ของวัตถุดิบแต่ละชนิด เพื่อสร้างความแตกต่างและเชื่อมโยงกับประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับทั้งในด้านคุณภาพ ความปลอดภัย และรสชาติ ผ่านการใช้ภาพ Infographic ประกอบเพื่อให้เข้าใจง่าย และน่าสนใจ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในคุณภาพและความปลอดภัย ตัดสินใจซื้อได้ง่ายขึ้น และเกิดความพึงพอใจจนกลับมาซื้อซ้ำ

### Customer Value

- ช็อกโกแลตของเราช่วยให้ผู้บริโภคสามารถผ่อนคลายจากความตึงเครียดจากการทำงานหรือกิจกรรมประจำวันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยสารสกัด L-Theanine ที่เราเติมเข้าไป และสารสำคัญอื่นๆที่มีประโยชน์ที่พบเจอในช็อกโกแลตอยู่แล้ว เช่น สารฟลาโวนอยด์ อะนันดาไมด์ และเฟนิลเอทิลามีน

- ผลิตภัณฑ์ออกแบบมาให้สะดวกแก่การพกพา เหมาะสมกับการรับประทานต่อ 1 ครั้ง ที่มีงานวิจัยรองรับว่าปริมาณที่เหมาะสม ควรทาน 40 กรัม ต่อ 1 วัน ต่อเนื่อง 2 อาทิตย์ ส่งผลให้ฮอร์โมนระดับความเครียดลดลง (Ahmed Al Sunni, 2014) อยู่ในบรรจุภัณฑ์ที่ทนทานและเปิดใช้งานง่าย ช่วยให้ผู้บริโภคสามารถรับประทานช็อกโกแลตได้ทุกที่ทุกเวลา เพื่อบรรเทาความเครียดระหว่างวัน

- โกโก้แมส 100% ที่ไม่มีส่วนผสมของน้ำตาล ทำให้ทานแล้วไม่อ้วน

### ข้อได้เปรียบที่ไม่เป็นธรรม (Unfair Advantage)

- มีสัญญาให้รักษาข้อมูลเป็นความลับ (NDA) ควบคุมกับการทำสัญญาจ้างผลิตสินค้า (OEM) ช่วยป้องกันไม่ให้สูตรหรือกระบวนการผลิตถูกเปิดเผยหรือถูกคัดลอกไปใช้โดยผู้อื่น

- จุดเครื่องหมายทางการค้าเพื่อป้องกันไม่ให้ผู้อื่นลอกเลียนแบบการออกแบบเครื่องหมายการค้าของแบรนด์ได้



## แหล่งรายได้ (Revenue Stream)

- รายได้จากการขายผ่านซูเปอร์มาร์เก็ตในห้างสรรพสินค้าชั้นนำ: Gourmet Market, Villa Market, Tops
- รายได้จากการขายผ่าน website ของแบรนด์

## โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure):

- ต้นทุนจ้างโรงงานผลิต 42%
- ต้นทุนการตลาด 10%
- ต้นทุนการขายและการบริหารช่องทางออนไลน์ของแบรนด์ 11.5%
- ต้นทุนการขายและการบริหารช่องทางซูเปอร์มาร์เก็ต 41.5%

## ตัวชี้วัดหลัก (Key Matrix):

- ยอดขายจากการขายผ่านซูเปอร์มาร์เก็ตในห้างสรรพสินค้าชั้นนำ 70%
- และยอดขายที่จำหน่ายผ่านเว็บไซต์ของแบรนด์ 30%
- คะแนนความพึงพอใจและรีวิวของลูกค้าที่ใช้งานจริง ประเมินจาก Net Promoter Score เป็นเครื่องมือวัดที่ใช้วัดความภักดี ความพึงพอใจของลูกค้าต่อบริษัท (Content Square, 2024) ควรจะมีค่าอยู่ที่ 8-10

## ช่องทาง (Channel)

Offline 70%

- จำหน่ายผ่านซูเปอร์มาร์เก็ตในห้างสรรพสินค้าชั้นนำ: Gourmet Market, Villa Market, Tops

Online 30%

- จำหน่ายและทำการสื่อสารรายละเอียดค่านิยมของแบรนด์และนำเสนอภาพรวมทั้ง value chain ของบริษัทเพื่อแสดงความโปร่งใสตั้งแต่วัตถุดิบ ขั้นตอนการผลิต ไปจนถึงการจัดจำหน่าย ผ่าน Website ของแบรนด์

- สื่อสารการตลาดผ่าน Social Media ของแบรนด์: Facebook, IG, TikTok. Line Official
- สร้าง Community Functional Chocolate ผ่านการสร้างเพจ Facebook Group เพื่อนำเสนอประโยชน์ทางด้าน functional ของช็อกโกแลต ให้แพร่หลายในวงกว้าง

## 1.10 บทสรุปโอกาส และเหตุผลสนับสนุนความน่าสนใจของผลิตภัณฑ์ธุรกิจ

### โอกาส

เนื่องจากแบรนด์ Zenzo เป็นแบรนด์ใหม่ในตลาดกลุ่มช็อกโกแลตเพื่อสุขภาพ เปิดโอกาสให้แบรนด์สามารถสร้างมาตรฐาน กำหนดทิศทางตลาด และสร้างความน่าเชื่อถือให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ ยิ่งไปกว่านั้นการเติบโตของช่องทาง Online และ Digital Marketing ก็เป็นโอกาสสำคัญ ที่ช่วยให้ Zenzo เข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ สามารถสร้างการรับรู้แบรนด์ในวงกว้าง

### เหตุผลสนับสนุนความน่าสนใจ

ธุรกิจช็อกโกแลตพรีเมียมเพื่อสุขภาพที่ให้คุณประโยชน์ด้านการบริหารอารมณ์และความเครียด กำลังเป็นที่ต้องการในประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่ผู้คนเผชิญกับความเครียด และปัญหาสุขภาพจิตที่เพิ่มสูงขึ้นประกอบกับ Mega Trend ด้านสุขภาพ และความนิยม Functional Food ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

จึงเป็นโอกาสทางธุรกิจที่มีแนวโน้มเติบโตสูง ทำให้บริษัทมองเห็นโอกาสที่น่าสนใจนี้ จึงออกแบบผลิตภัณฑ์ช็อกโกแลตเพื่อสุขภาพที่เพิ่มฟังก์ชันลดความเครียดและไม่ใช้น้ำตาลที่ทำให้ไม่อ้วน เพื่อมาตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมายคนวัยทำงานที่ชอบทานเล่นระหว่างวันเพื่อสุขภาพและความผ่อนคลาย นอกจากนี้บริษัทยังมีความเชี่ยวชาญในการออกแบบ และผสมผสานรสชาติช็อกโกแลตให้เข้ากับวัตถุดิบ และสารสกัดจากธรรมชาติ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการสินค้า อร่อย และ ดีต่อสุขภาพ รวมถึงการพัฒนานวัตกรรม และความแตกต่างเพื่อรักษฐานลูกค้าเดิม และดึงดูดลูกค้าใหม่ จากปัจจัยทั้งหมดจึงมั่นใจได้ว่าแบรนด์ Zenzo มีโอกาส และศักยภาพในการเติบโตสูง ในตลาดช็อกโกแลตเพื่อสุขภาพ และมีรากฐานที่แข็งแกร่งในการก้าวสู่การเป็นผู้นำตลาดในอนาคต

## บทที่ 2

### แผนการตลาด

#### 2.1 ผลการสำรวจและการวิจัยการตลาด (เชิงปริมาณ หรือ เชิงคุณภาพ)

##### 2.1.1 สรุปผลการศึกษาด้านความต้องการของลูกค้าและตลาด

##### ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

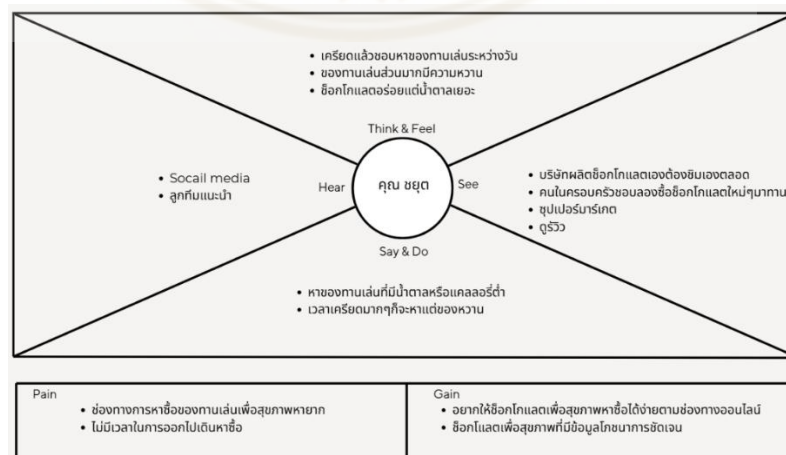
แผนการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจเพื่อการศึกษาความเป็นไปได้ทางการตลาดและแผนธุรกิจ

##### วัตถุประสงค์การวิจัย

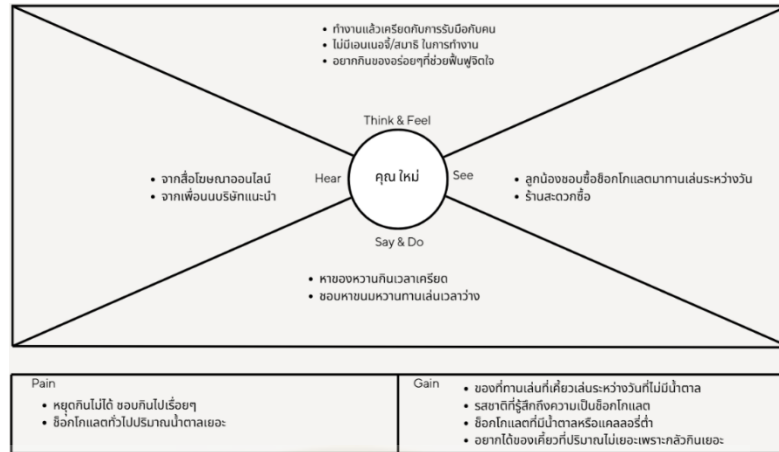
- เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของตลาดสำหรับซ็อกโกแลตเพื่อสุขภาพ
- เพื่อศึกษาพฤติกรรมของกลุ่มคนวัยทำงานที่มีความเครียดและต้องการ

ของทานเล่นเพื่อสุขภาพอย่างซ็อกโกแลต

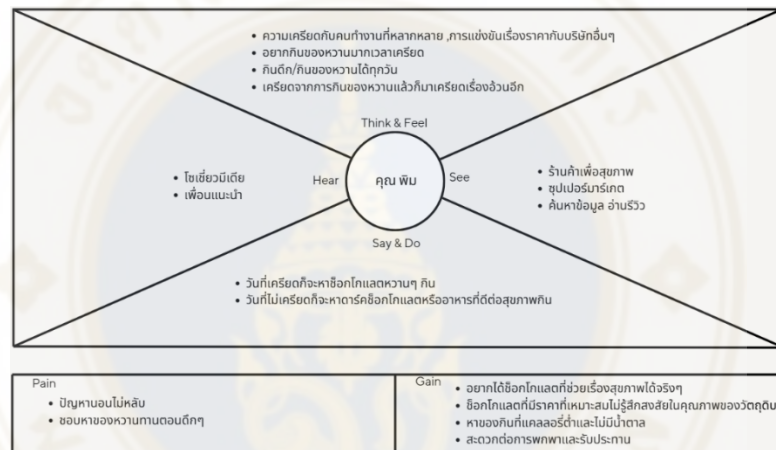
จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 คน ซึ่งเป็นกลุ่มคนวัยทำงานที่มีความเครียดจากการทำงานและมองหาของทานเล่นเพื่อสุขภาพอย่างซ็อกโกแลต โดยใช้ Empathy Map Canvas เป็นเครื่องมือในการศึกษา พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความรู้สึกกังวลเกี่ยวกับระดับน้ำตาลและไขมันในซ็อกโกแลต แต่ก็ต้องการหาตัวเลือกของทานเล่นที่ช่วยผ่อนคลายความเครียด มีรสชาติอร่อย และดีต่อสุขภาพ



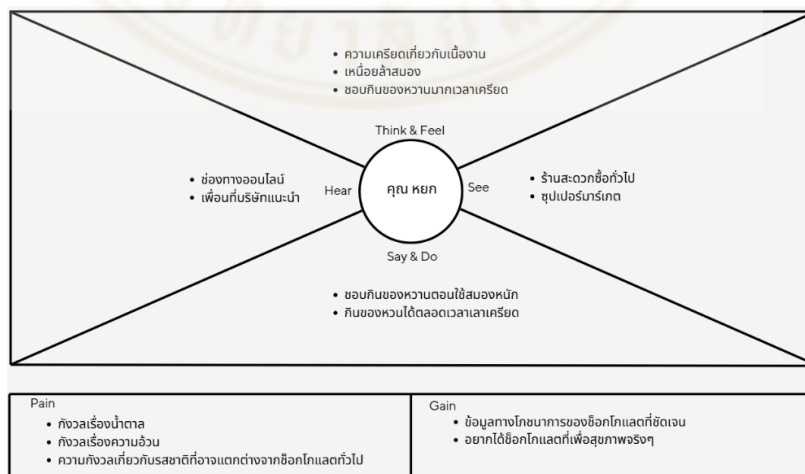
ภาพที่ 2.1 แสดง Empathy Map Canvas ของผู้ถูกสัมภาษณ์ บุคคลที่ 1



ภาพที่ 2.2 แสดง Empathy Map Canvas ของผู้ถูกสัมภาษณ์ บุคคลที่ 2



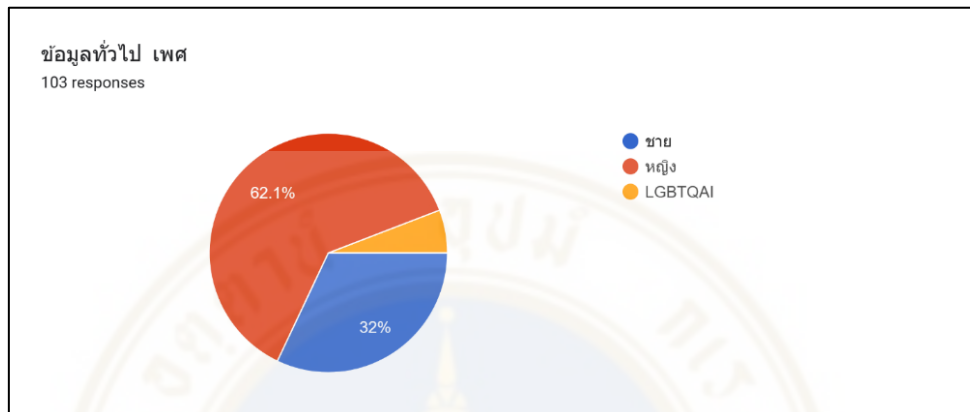
ภาพที่ 2.3 แสดง Empathy Map Canvas ของผู้ถูกสัมภาษณ์ บุคคลที่ 3



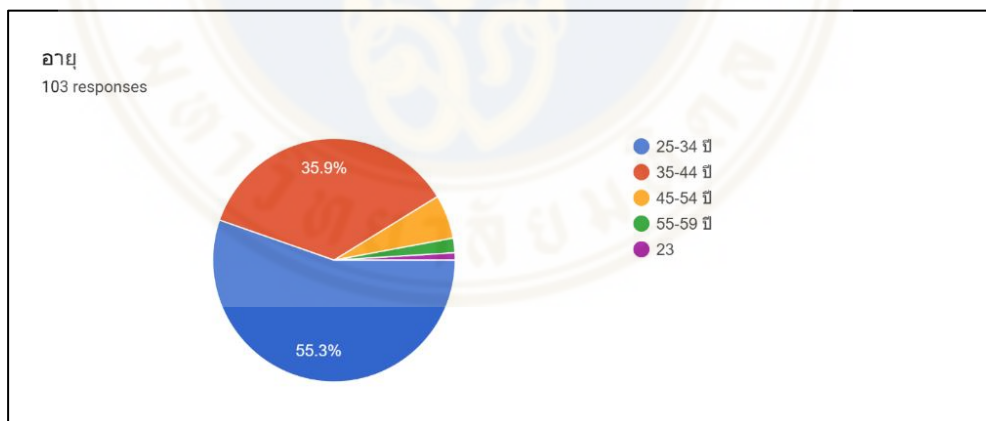
ภาพที่ 2.4 แสดง Empathy Map Canvas ของผู้ถูกสัมภาษณ์ บุคคลที่ 4

## แผนการวิจัยเชิงปริมาณ

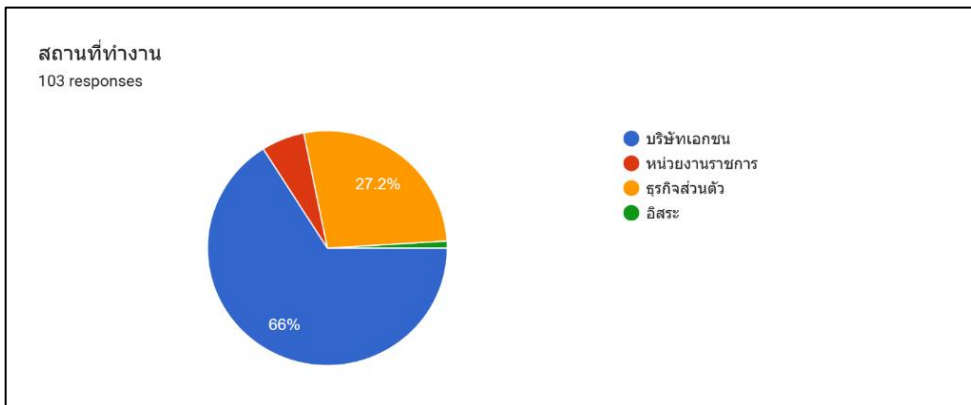
การสำรวจผ่านแบบสอบถาม Google Form 1 ชุด จำนวน 103 คน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 75.7 มีความสนใจที่จะลองซื้อโกแลตที่ใช้สารสกัดจากธรรมชาติเพื่อช่วยให้ผ่อนคลายและใช้หญ้าหวานแทนการใช้น้ำตาล และร้อยละ 23.3 ของกลุ่มตัวอย่างยังมีความลังเลกับผลิตภัณฑ์นี้



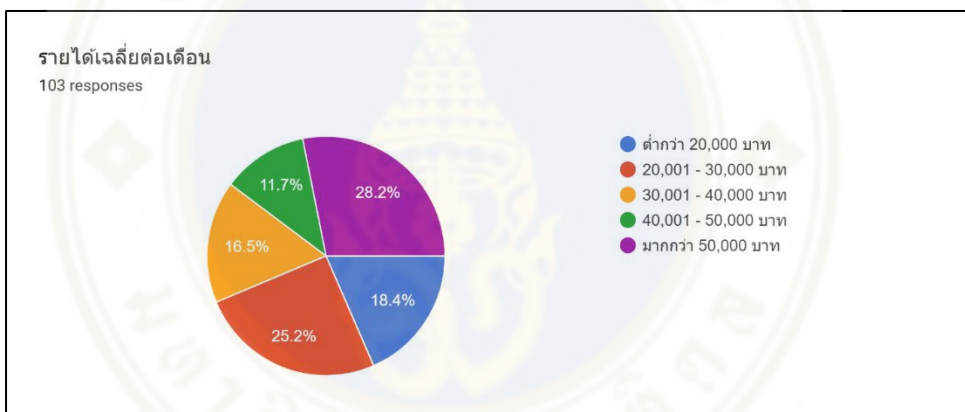
จากแผนภูมิพบว่า ในจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามมีเพศหญิงจำนวน 64 คน เพศชายจำนวน 33 คน LGBTQAI 6คน คิดเป็นร้อยละ 62.1 ร้อยละ 32 และร้อยละ 5.8 ตามลำดับ



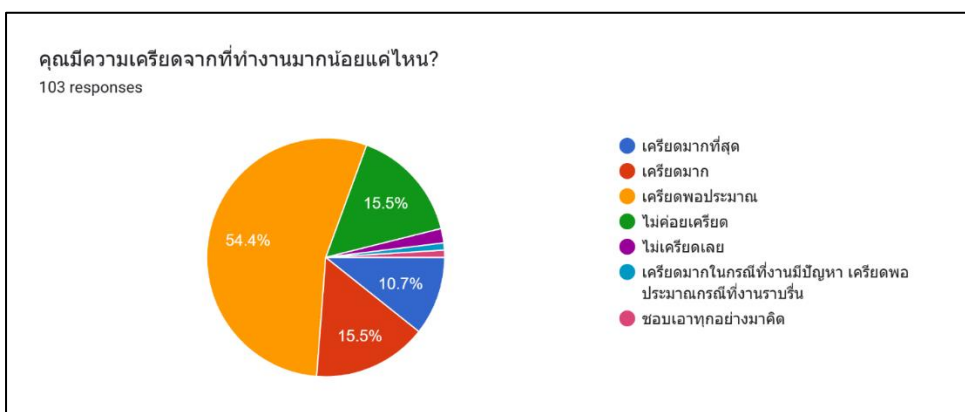
จากการใช้ช่วงอายุเป็นเกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มตัวอย่างสามารถเก็บข้อมูลจากกลุ่มคนในช่วงอายุ 25-34 ปีได้มากที่สุดจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 55.3 และรองลงมาเป็นช่วงอายุ 35-44ปี จำนวน 37คน คิดเป็นร้อยละ 35.9



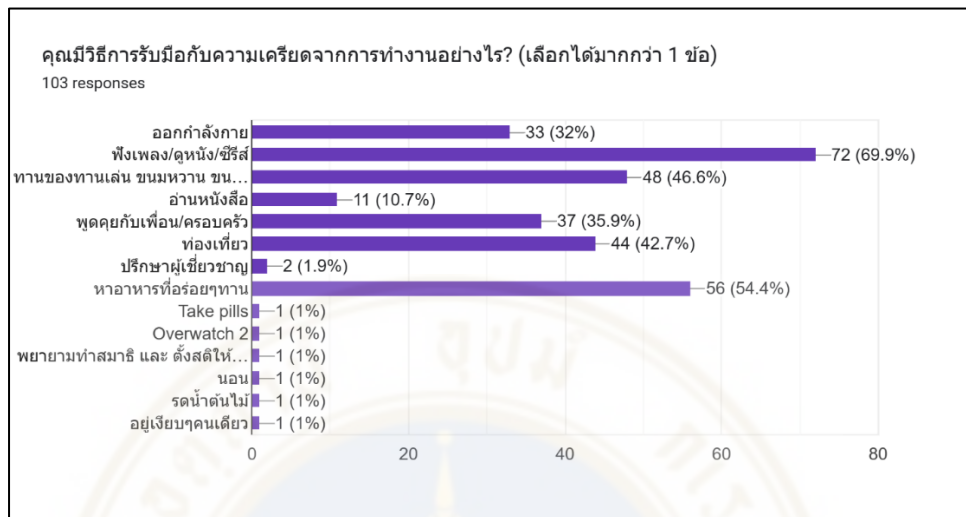
อาชีพของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแบ่งได้เป็น 4 กลุ่มได้แก่ พนักงานบริษัทเอกชน 68 คนมีส่วนมากที่สุดในร้อยละ 66 ธุรกิจส่วนตัว 28 คนคิดเป็นร้อยละ 27.2 หน่วยงานราชการ 6 คน และประกอบอาชีพอิสระ 1 คน



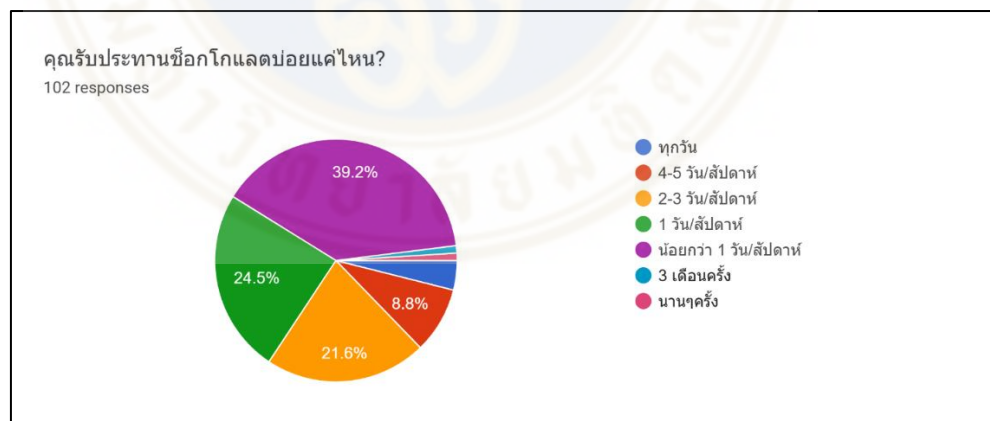
รายได้เฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่าส่วนใหญ่ร้อยละ 28.2 อยู่ที่มากกว่า 50,000 บาท รองลงมาร้อยละ 25.2 อยู่ที่ 20,000-30,000 บาท



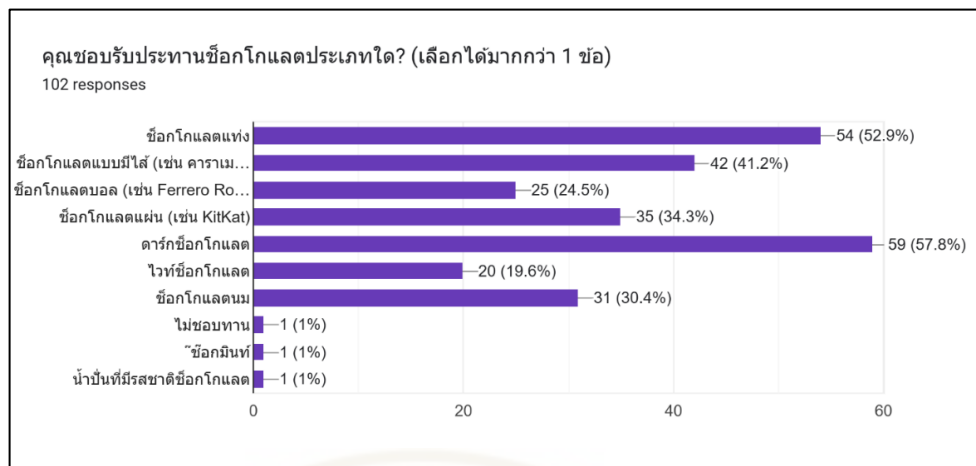
ผลจากการตอบแบบสอบถามจาก 103 คน ในเรื่องความเครียดจากที่ทำงาน พบว่าร้อยละ 54.4 มีความเครียด รองลงมาร้อยละ 15.5 มีความเครียดมาก



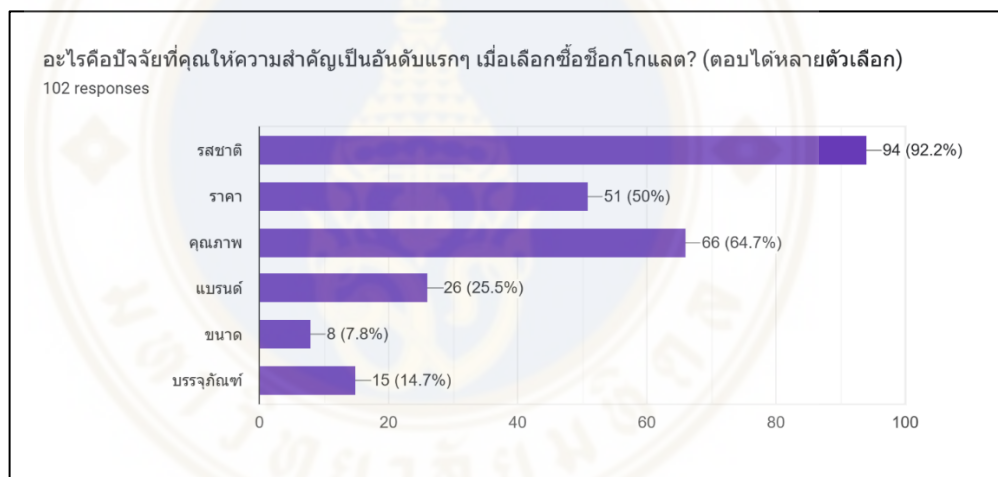
จากผลสรุปพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีวิธีรับมือจากความเครียดส่วนใหญ่ร้อยละ 69.9 คูหนัง/ฟังเพลง/คูซีรี่ส์ รองลงมาร้อยละ 54.4 หาของอร่อยๆทาน และ ร้อยละ 46.6 ชอบทานขนมหวานทานเล่น



จากผลการสำรวจความถี่ในการรับประทานช็อกโกแลตพบว่าร้อยละ 39.2 ทานน้อยกว่า 1 ครั้งต่อสัปดาห์ รองลงมาร้อยละ 24.5 ทาน 1 วันต่อสัปดาห์ และร้อยละ 21.6 ทานน้อยกว่า 1 วันต่อสัปดาห์

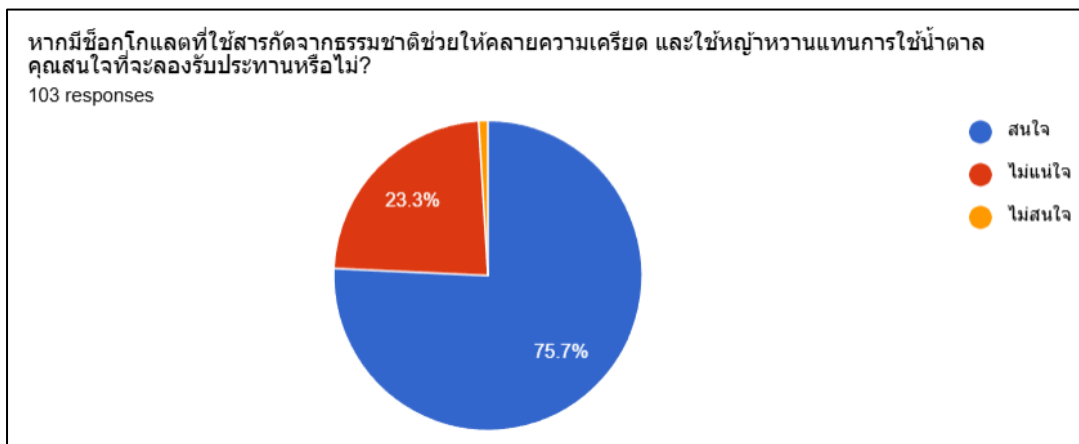


พฤติกรรมกรรับประทานช็อกโกแลตพบว่าร้อยละ 57.8 ชอบทานดาร์กช็อกโกแลต รองลงมาร้อยละ 52.9 ชอบทานช็อกโกแลตแท่ง และร้อยละ 41.2 ชอบทานช็อกโกแลตแบบมีไส้

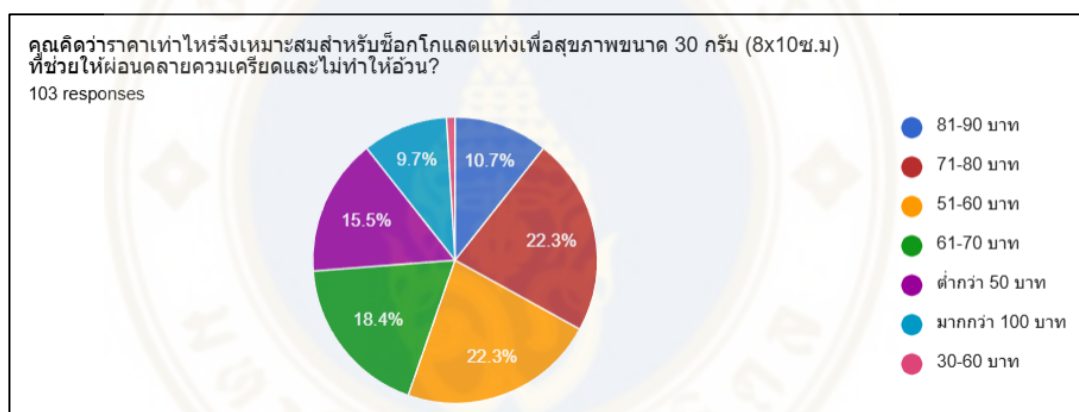


ปัจจัยที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกในการเลือกซื้อช็อกโกแลตพบว่าร้อยละ 92.2 เลือกที่รสชาติมากที่สุด รองลงมาร้อยละ 64.7 เลือกที่คุณภาพ และร้อยละ 50 จะเลือกที่ราคา

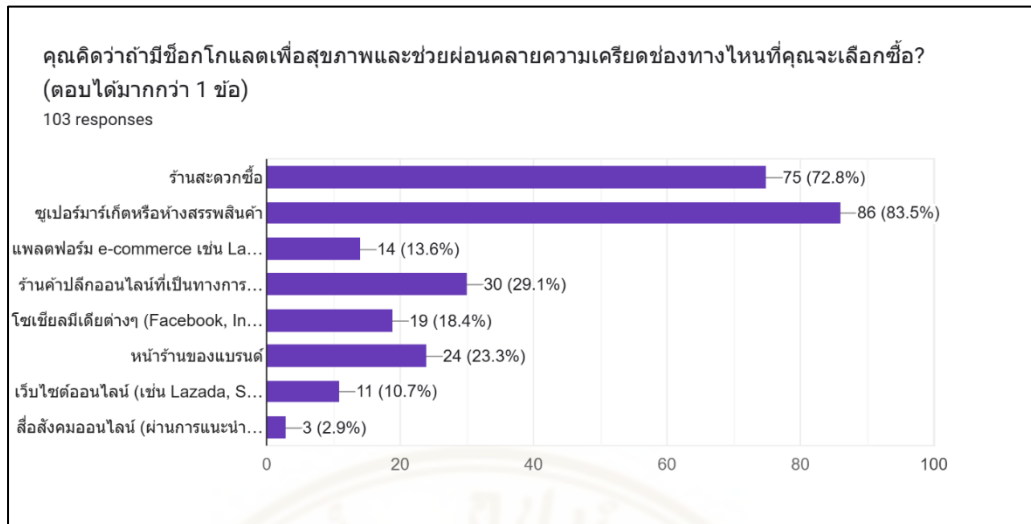




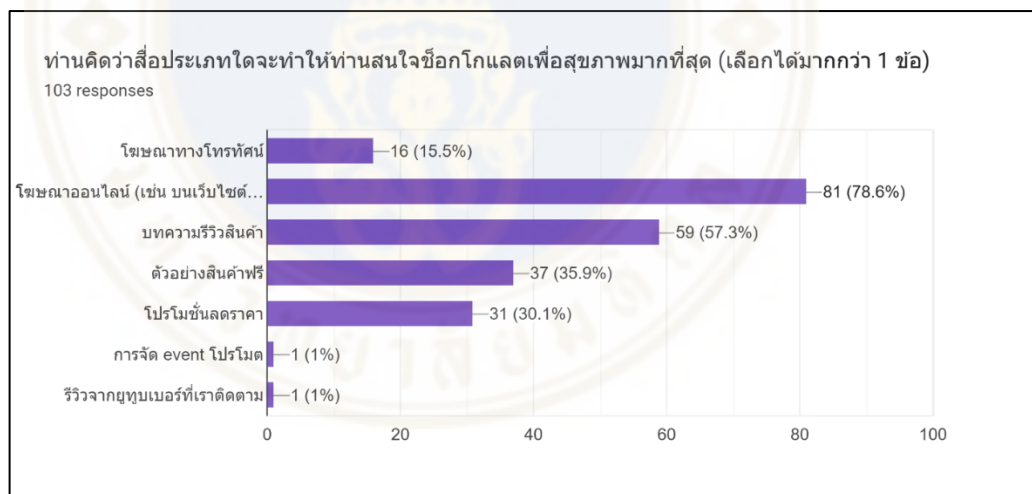
ความสนใจในตัวช็อกโกแลตเพื่อสุขภาพที่ช่วยผ่อนคลายความเครียดพบว่าส่วนใหญ่ร้อยละ 75.7 มีความสนใจ



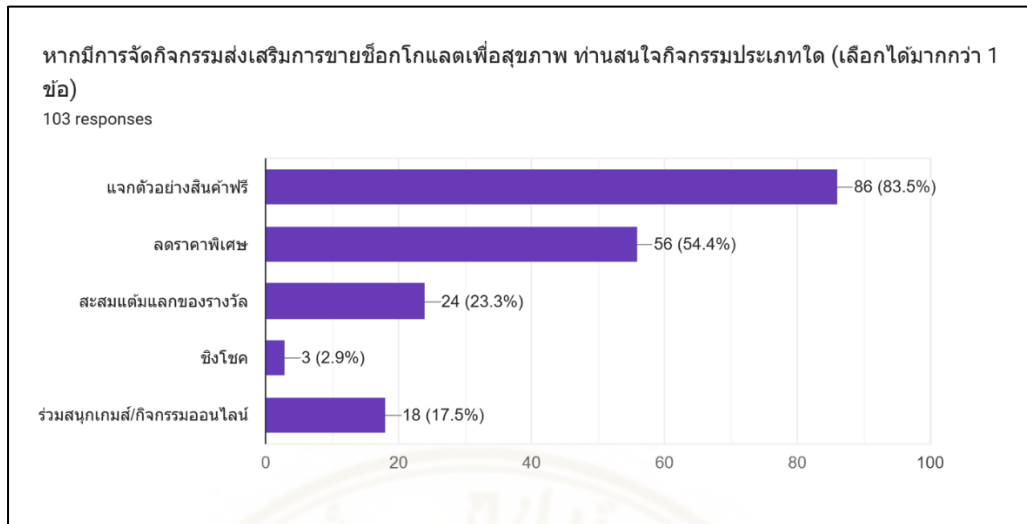
ในด้านราคาของช็อกโกแลตเพื่อสุขภาพขนาด 30 กรัมที่ผู้ตอบแบบสอบถามรับได้ ส่วนใหญ่ร้อยละ 22.3 อยู่ที่ราคา 71-80 บาท



ช่องทางในการหาซื้อช็อกโกแลตเพื่อสุขภาพส่วนใหญ่พบว่าร้อยละ 83.5 สะดวกซื้อที่ซูเปอร์มาร์เก็ต รองลงมาร้อยละ 72.8 สะดวกซื้อช่องทางร้านสะดวกซื้อ และร้อยละ 29.1 สะดวกซื้อที่ร้านค้าออนไลน์



สื่อการตลาดที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสนใจส่วนมากร้อยละ 78.6 พบว่าสนใจในสื่อโฆษณาออนไลน์มากที่สุด รองลงมา 57.3 สนใจสื่อผ่านการรีวิวสินค้า



กิจกรรมส่งเสริมการตลาดที่ให้ความสนใจมากที่สุดร้อยละ 83.5 คือการแจกตัวอย่างสินค้าฟรี รองลงมาร้อยละ 54.4 คือการลดราคาพิเศษ

### ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

จากการค้นคว้างานวิจัยแนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภคของบริษัท Barry Callebaut หนึ่งในผู้ผลิตและจัดจำหน่ายช็อกโกแลตที่ใหญ่ที่สุดในโลก พบว่าแนวโน้มหลักที่จะเป็นแรงผลักดันให้กับตลาดช็อกโกแลต คือความต้องการช็อกโกแลตที่มีคุณภาพพรีเมียม จากการศึกษายังพบว่าผู้บริโภค 70% ต้องการช็อกโกแลตที่แปลกใหม่และน่าตื่นเต้นที่มีเนื้อสัมผัสและรสชาติที่หลากหลาย ดึงดูดสายตา หรือสร้างความประหลาดใจด้วยเนื้อสัมผัส

จากการศึกษายังพบอีกว่าผู้บริโภคให้ความสนใจในส่วนผสมจากธรรมชาติและของแท้มากขึ้น รวมถึงผลิตภัณฑ์ที่ปราศจากสารเติมแต่งเทียมและมีส่วนผสมที่เรียบง่าย ผู้บริโภคมากกว่าครึ่งหนึ่ง (54%)

ชอบช็อกโกแลตบริสุทธิ์ที่ไม่มีสีเทียม ในขณะที่ 66% สนใจขนมช็อกโกแลตที่มีส่วนผสมที่พวกเขาคิดว่าดีต่อสุขภาพ ผู้บริโภค 4 ใน 10 (41%) ต้องการขนมช็อกโกแลตที่เป็นวีแกนหรือจากพืช

นอกจากนี้ ยังพบอีกว่าผู้บริโภคส่วนใหญ่ (77%) ต้องการช็อกโกแลตที่มีน้ำตาลน้อยลง โดย 41% พยายามจำกัดการบริโภคน้ำตาล และ 10% กำลังหลีกเลี่ยงโดยสิ้นเชิง ในขณะเดียวกัน การลดปริมาณน้ำตาลก็เป็นแนวทางที่ได้รับการยอมรับ ช็อกโกแลตที่ผลิตผลโกโก้ส่วนใหญ่กำลังได้รับความนิยม

(Barry Callebaut global proprietary research,2023)

และจากการค้นคว้างานวิจัย“ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อขนมเพื่อสุขภาพของผู้บริโภคในเขต กรุงเทพมหานคร” โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีการวิจัย ใช้การคำนวณตามสูตรไม่ทราบจำนวนประชากรของ ยามาเน่ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน โดยเลือกวิธีสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non Probability Sampling) และเก็บข้อมูลด้วยการเลือกตัวอย่างตามสะดวก (Convenience Sampling)

#### ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

จากการศึกษาปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ พบว่าผู้บริโภคที่ซื้อขนมเพื่อสุขภาพในเขต กรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 276 คน คิดเป็นร้อยละ 69.0 อายุระหว่าง 20-29 ปี จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 38.5 มีรายได้ต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 35.5 มีอาชีพพนักงานบริษัทเอกชน / ลูกจ้าง จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 35.5 และมีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 57.0

#### ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด

ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดด้านผลิตภัณฑ์โดยรวมอยู่ในระดับมีผลมาก พบว่าขนมเพื่อ สุขภาพมีปริมาณที่มีความเหมาะสมกับคุณภาพสินค้า อีกทั้งมีรสชาติอร่อยถูกปากตามหลักอนามัย และวัตถุดิบมีคุณภาพตรงตามความต้องการของผู้บริโภค

ด้านราคาโดยรวมอยู่ในระดับมีผลมาก พบว่าขนมเพื่อสุขภาพมีราคาไม่แพงจนเกินไป สามารถบริโภคได้ทุกระดับชนชั้น ซึ่งสามารถต่อรองราคาได้ และมีราคาถูกกว่าหน้าร้านที่จัดจำหน่ายทั่วไป

ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายโดยรวมอยู่ในระดับมีผลมาก พบว่าร้านค้าสะดวกซื้อ มีการแยกหมวดหมู่สินค้าให้ชัดเจนและง่ายต่อการค้นหา อีกทั้งมีสถานที่ทำเล ที่ตั้งจัดจำหน่ายสินค้า สามารถหาซื้อสินค้าได้ทุกสถานที่ และผ่านการกระจายสินค้า ผ่านพนักงานขาย บอกต่อสินค้า

ด้านการส่งเสริมการตลาดโดยรวมอยู่ในระดับมีผลมาก พบว่าขนมเพื่อสุขภาพมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางสื่อสังคมออนไลน์อยู่เสมอ อีกทั้งมีการจัดโปรโมชั่นและให้ส่วนลดสิทธิพิเศษมากมายให้กับบริโภค ซึ่งมีการใช้ดารารหรือบุคคลที่มีชื่อเสียง ในการโฆษณาการใช้สินค้าทางโซเชียลมีเดีย

ผู้รักสุขภาพในเขตกรุงเทพมหานครที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน ทำให้กระบวนการตัดสินใจซื้อขนมขบเคี้ยวโดยรวมไม่ต่างกัน และผู้รักสุขภาพในเขตกรุงเทพมหานครที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วยอาชีพต่างกัน ทำให้กระบวนการตัดสินใจซื้อขนมขบเคี้ยวโดยรวมต่างกัน ปัจจัยด้านรูปแบบการดำเนินชีวิต ด้านกิจกรรม ด้านความ

สนใจ ด้านความคิดเห็น และปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาด ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด มีผลต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อขนมขบเคี้ยวของผู้รักสุขภาพ ใน เขตกรุงเทพมหานคร

ข้อเสนอแนะ จากการศึกษาผู้ประกอบการควรพิจารณารสชาติและความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ให้ สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้แก่ผู้บริโภคที่มีส่วนผสมที่ดีต่อ สุขภาพ เกาะกระแสเทรนด์รักสุขภาพ (Healthy choice) หรือการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีรูปแบบที่ ทันสมัย แปลกใหม่แตกต่างจากคู่แข่ง รวมถึงการออกแบบบรรจุภัณฑ์ จะต้องมีความโดดเด่น แปลกใหม่ ดึงดูดลูกค้าให้สนใจผลิตภัณฑ์ นำไปสู่การแชร์สู่โลกออนไลน์ ทำให้เกิดการบอกต่อ (word of mouth) จนกลายเป็น กระแสนิยม ซึ่งจะส่งผลให้มีคนรู้จักผลิตภัณฑ์ และแบรนด์ของผู้ประกอบการมากยิ่งขึ้น (supawadee\_tang,2562)

## 2.2 การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitive Grid)

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์การแข่งขัน

บริษัท	Ritter Sport	Kad Kokoa	Lindt	Zenzo
ประเทศ	เยอรมัน	ไทย	สวิตเซอร์แลนด์	ไทย
รูปแบบผลิตภัณฑ์	-ช็อกโกแลตนม -คาร์กช็อกโกแลต -ไวท์ช็อกโกแลต -ช็อกโกแลตผสม	-คาร์กช็อกโกแลต -ช็อกโกแลตผสม	-ช็อกโกแลตนม -คาร์กช็อกโกแลต -ไวท์ช็อกโกแลต	คาร์กช็อกโกแลต
สารให้ความหวาน	น้ำตาลทราย	น้ำตาลอ้อย ออร์แกนิก,น้ำผึ้ง	น้ำตาลทราย, ไซรัป,น้ำผึ้ง	หญ้าหวาน
สารสกัด Functional Food	คาร์กช็อกโกแลต, ผลไม้,ถั่ว	คาร์กช็อกโกแลต, ผลไม้,ถั่ว,ธัญพืช	คาร์กช็อกโกแลต, ผลไม้,ถั่ว	คาร์กช็อกโกแลต

คุณค่าทางโภชนาการ ที่ดีต่อระบบประสาท และสมอง	-	-	-			L-Theanine
ช่องทางจำหน่าย	Supermarket	Supermarket	-หน้าร้าน -website Grab,Robinhood, Lineman -Facebook, IG			-Supermarket -website -Line Official Account - Facebook
ปริมาณต่อบรรจุภัณฑ์ (กรัม)	100	40 50	50	100	30	
ราคา (บาท)	98-134	185 285	215	139-189	95	
ราคา/กรัม (บาท/กรัม)	0.98-1.34	1.85 2.85	4.3	1.39-1.89	3	

## 2.3 การแบ่งส่วนตลาด ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และตำแหน่งทางการตลาด

### 2.3.1 การวิเคราะห์การแบ่งส่วนตลาด (Segmentation)

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ (Demographic Segmentation)

- กลุ่มคนวัยทำงานทุกเพศ
- กลุ่มคนที่มีภาวะความเครียดง่าย
- กลุ่มคนที่ใส่ใจสุขภาพที่กังวลเรื่องความอ้วน
- อายุ 25-59 ปี
- มีรายได้ตั้งแต่ 25,000 - 50,000 บาทขึ้นไป

ข้อมูลด้านภูมิศาสตร์ (Geographic segmentation)

- พื้นที่กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล

ข้อมูลด้านพฤติกรรมการใช้งานของผู้บริโภค ( Behavioral

Segmentation)

- ใส่ใจสุขภาพ ดูแลตัวเอง

- ชอบลองสิ่งใหม่ๆ หาของทานเล่นที่มีประโยชน์
- ต้องการผ่อนคลาย ลดความเครียดจากการทำงาน
- ชอบหาของว่างทานเล่นระหว่างวัน

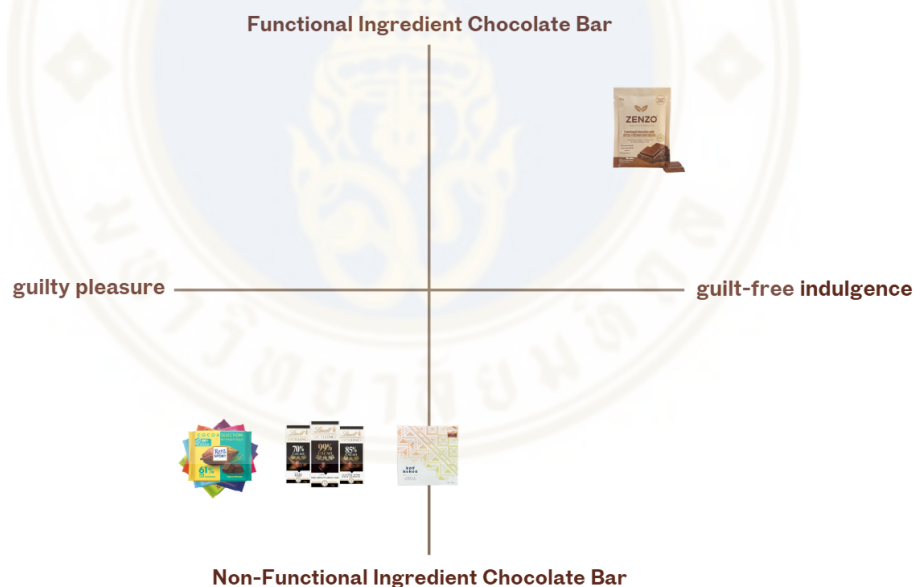
### 2.3.2 การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Targeting)

- กลุ่มคนวัยทำงานที่มีอายุ 25-59 ปี

กลุ่มนี้มีกำลังซื้อสูง มีความเครียดจากการทำงาน และมีความใส่ใจเรื่องสุขภาพ ซึ่งสอดคล้องกับคุณสมบัติของช็อกโกแลต Zenzo และสามารถเข้าถึงได้ง่ายผ่านการสื่อสารการตลาดทางช่องทางออนไลน์ และวางขายตามซูเปอร์มาร์เก็ตชั้นนำในเมือง

### 2.3.3 การกำหนดตำแหน่งทางการตลาด (Positioning)

ตารางที่ 2.2 แสดงการวางตำแหน่งทางการตลาด Positioning Map



Zenzo เล็งเห็น โอกาสในการสร้างความแตกต่างในตลาดช็อกโกแลตที่มีการแข่งขันสูง โดยมุ่งเน้นการพัฒนา Functional Chocolate ที่ให้คุณประโยชน์สูงสุด ด้วยการผสมสารสกัดจากธรรมชาติ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคยุคใหม่ที่ใส่ใจสุขภาพ จึงคัดสรรวัตถุดิบที่มีงานวิจัยรองรับ ลดปริมาณน้ำตาล เพื่อให้ผู้บริโภคดีมีสุขภาพ โดยไม่ต้องกังวลเรื่องแคลอรี พร้อมทั้งผ่อนคลายความเครียด และบำรุงสุขภาพ ด้วยสารสกัดจากธรรมชาติ นอกจากนี้ยัง

มุ่งมั่นที่จะทำให้ผลิตภัณฑ์เข้าถึงได้ง่าย ด้วยการกำหนดราคาที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้บริโภคทุกคนสามารถสัมผัสประสบการณ์ และคุณประโยชน์ของ Functional Chocolate ได้อย่างทั่วถึง

โดยทำการแบ่งแกน X (Functional Value) และ แกน Y (Customer Value) ดังนี้

**แกน Y (Functional Value) :** แสดงถึงคุณค่าด้านผลิตภัณฑ์ในด้าน Functional Ingredient Chocolate Bar ที่ให้ความสำคัญกับวัตถุดิบส่วนผสมจากธรรมชาติ อย่างเช่น

- สารสกัดจากธรรมชาติ L-Theanine เป็นสารที่พบในชาเขียว มีคุณสมบัติในการลดความเครียดและช่วยให้สมองผ่อนคลาย โดยไม่ทำให้รู้สึกง่วงซึม ช่วยเสริมสร้างความตื่นตัวในขณะเดียวกัน โดยการเพิ่มระดับของสารเคมีในสมองที่มีผลต่อการสร้างความรู้สึกผ่อนคลาย เช่น กาบา (GABA) และเซโรโทนิน (serotonin) (Hidese et al., 2019)

- ใช้สารสกัดสตีวียอไซค์ที่มาจากหญ้าหวานเป็นสารให้ความหวานจากธรรมชาติที่ให้ความหวานมากกว่าน้ำตาลทราย 200-300 เท่า ไม่มีแคลอรีหรือสารที่ทำให้ระดับน้ำตาลในเลือดสูง ซึ่งเหมาะกับผู้ที่ต้องการหลีกเลี่ยงน้ำตาลและผู้ที่ปัญหาเกี่ยวกับระดับน้ำตาลในเลือดหรือผู้ที่ต้องการลดน้ำหนัก (International Stevia Council, 2021) และช่วยลดความเสี่ยงต่อโรคเบาหวาน (Journal of Nutrition ,2018)

- ใช้โกโก้แมสความเข้มข้น 100% ที่ยังคงคุณค่าทางโภชนาการสูง เช่น สารต้านอนุมูลอิสระที่ ช่วยลดการอักเสบและส่งเสริมสุขภาพหัวใจ รวมทั้งเสริมสร้างร่างกายให้แข็งแรงโดยไม่ลดทอนรสชาติที่เข้มข้นของช็อกโกแลต (Int J Mol Sci, 2009)

**แกน X (Customer Value) :** แสดงถึงคุณค่าและประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับ

มุ่งเน้น สร้างคุณค่าในด้าน " Guilt-Free Indulgence" ให้กับผู้บริโภคโดยมอบประสบการณ์การบริโภค

ช็อกโกแลตที่ทั้งอร่อยและดีต่อสุขภาพ ผู้บริโภคสามารถเพลิดเพลินกับรสชาติของช็อกโกแลตโดยไม่ต้องรู้สึกผิด เนื่องจากผลิตภัณฑ์ถูกออกแบบมาเพื่อปราศจากน้ำตาลและหลีกเลี่ยงส่วนผสมที่เป็นอันตราย ช่วยให้ผู้บริโภคสามารถทานช็อกโกแลตเพื่อสุขภาพของ Zenzo ได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องกังวลใจ โดยวัดจากผลสำรวจที่ผู้บริโภคยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญกับการเลือกผลิตภัณฑ์ที่ช่วยสร้างสมดุลระหว่างสุขภาพและความเพลิดเพลิน (Mintel Global Food and Drink Trends, 2023) สามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคยุคใหม่ที่ใส่ใจในสุขภาพ สะท้อนถึงความสมดุลระหว่างการดูแลตนเองและการเพลิดเพลินกับรสชาติที่ไม่ได้เป็นเพียงช็อกโกแลตธรรมดา แต่เป็นเหมือนรางวัลแห่งความสุขที่ผู้บริโภคมอบให้กับตนเอง



## 2.4 กลยุทธ์จำแนกตามส่วนประสมการตลาด

### 1. ผลิตภัณฑ์ (Product)



#### รูปภาพที่ 2.5 สร้างรูปภาพจาก [www.imagine.art](http://www.imagine.art) ณ วันที่ 26 ธันวาคม 2567

Zenzo มุ่งมั่นในการพัฒนาช็อกโกแลตเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคยุคใหม่ที่ใส่ใจสุขภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มผู้บริโภคที่ต้องการลดการบริโภคน้ำตาล และมองหาผลิตภัณฑ์ที่ช่วยลดความเครียด

#### รายละเอียดผลิตภัณฑ์

ช็อกโกแลตเพื่อสุขภาพปราศจากน้ำตาล ที่ทำมาจากโกโก้แมส 100% ผสมผสานกับหญ้าหวาน (Stevia) ซึ่งเป็นสารให้ความหวานจากธรรมชาติ มีความบริสุทธิ์สูง ไร้สารปนเปื้อน แต่การใส่หญ้าหวานในปริมาณมากจะทำให้รสชาติมีความฝาดสูง ทางบริษัทจึงต้องเข้มงวดในการใส่ให้ไม่เกิน 600 มิลลิกรัมต่อ 1 ชิ้น ซึ่งหญ้าหวาน 0.6 กรัมจะเท่ากับน้ำตาลทราย 1 ช้อนชา (homwan-stevia, 2018) เพื่อให้รสชาติคงความหวานแบบอร่อยที่ลงตัว และเสริมสารสกัดจากธรรมชาติด้วย L-Theanine ที่มาจากยอดอ่อนใบชาเขียว ในปริมาณที่ไม่เกิน 100 มิลลิกรัมต่อช็อกโกแลตแท่งขนาด 30 กรัม เพื่อให้เหมาะสมกับการรับประทานต่อ 1 ครั้ง (ตามที่ อ.ย. รองรับปริมาณที่เหมาะสมอยู่ที่ 200 มิลลิกรัมต่อวัน) มีกระบวนการผลิตที่ปลอดภัยจากโรงงานรับผลิตที่มีมาตรฐาน GMP อีกทั้งยังใช้บรรจุภัณฑ์ที่สวยงามสื่อถึงความสงบอย่างเป็นธรรมชาติ และสะดวกต่อการใช้งาน

ช็อกโกแลตเพื่อสุขภาพแบรนด์ Zenzo เป็นนวัตกรรมอาหารฟังก์ชันที่พัฒนาขึ้นจากความร่วมมือกับโรงงานโดยนำข้อมูล และคำแนะนำจาก สวทช. โดยใช้สารสกัดจากธรรมชาติ L-Theanine ที่มีคุณสมบัติในการช่วยลดความเครียด ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจของ สวทช. ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพและตอบ โจทย์ความต้องการของผู้บริโภค นอกจากนี้ยังใช้หญ้าหวานแทนน้ำตาล เพื่อให้ผู้บริโภคสามารถเพลิดเพลินกับรสชาติอร่อยของช็อกโกแลตได้อย่างสบายใจ โดยไม่ต้องกังวลเรื่องสุขภาพอีกด้วย (สวทช, 2568)

## 2. ราคา (Price)

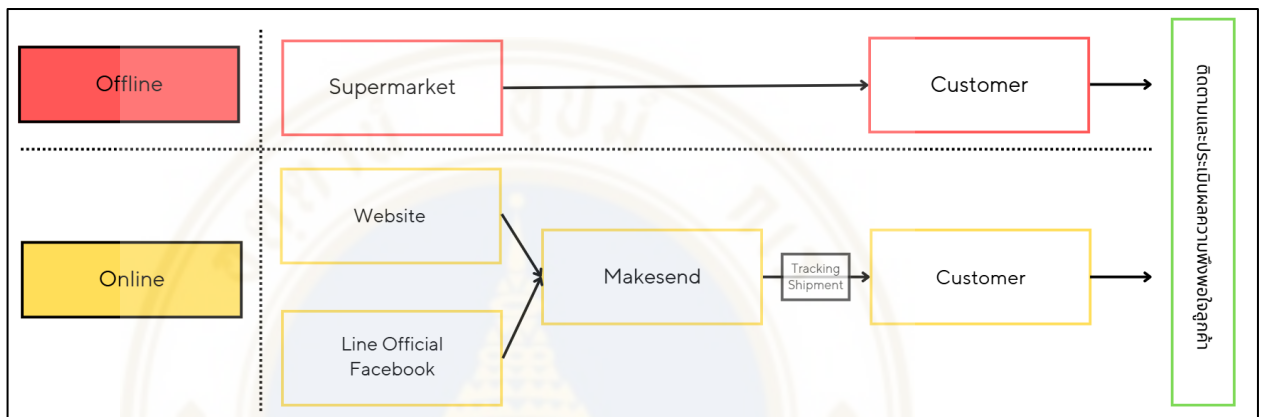
จากการสำรวจผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 25-44 ปี และเป็นกลุ่มวัยทำงาน (ร้อยละ 90 จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด) ซึ่งมีความใกล้เคียงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักของบริษัทที่เป็นกลุ่มคนวัยทำงาน อายุ 25-59ปี ผู้ตอบแบบสอบถามกว่าร้อยละ 50 มีรายได้ 20,000-50,000 บาท และร้อยละ 28 มีรายได้ 50,000 บาทขึ้นไป และจากการทำแบบสอบถามการตลาดเบื้องต้นพบว่า ปัจจัยที่ทำให้ผู้บริโภคเลือกซื้อช็อกโกแลตอันดับแรกคือรสชาติ ร้อยละ 92 อันดับที่ 2 คือคุณภาพ ร้อยละ 65 และอันดับที่ 3 คือปัจจัยด้านราคา ร้อยละ 50 ผู้บริโภคส่วนมากร้อยละ 44.6 จะยอมรับราคาที่ขึ้นละ 50-80 บาท และรองลงมาร้อยละ 20 ยอมรับราคาที่ขึ้นละ 80-100 บาทขึ้นไป เมื่อมองปัจจัยด้านการแข่งขัน จากการสำรวจคู่แข่งจะตั้งราคาอยู่ที่ 98-350 บาทต่อ 50-100 กรัม

พบว่าราคาไม่ได้แปรผันตามน้ำหนักสินค้าเพียงอย่างเดียวแต่คุณภาพของช็อกโกแลตและเปอเซนต์ความเข้มข้นของโกโก้ ก็เป็นปัจจัยที่ทำให้มีการกำหนดราคาสูงต่ำต่างกันอีกด้วย จะเห็นได้ชัดเจนจากช็อกโกแลตของ Lindt เอ็กเซลเลนซ์ ดาร์กโกโก้ 100% ขนาด 50กรัม จะมีราคา 215 บาท ในขณะที่เอ็กเซลเลนซ์ดาร์กช็อกโกแลต 85% ที่ขนาด 100 กรัม ซึ่งมีน้ำหนักสูงกว่าเท่าตัว มีราคาอยู่ที่เพียง 189 บาท ซึ่งช็อกโกแลต Zenzo มีเปอเซนต์โกโก้สูงถึง 99 เปอร์เซนต์

ดังนั้นผลิตภัณฑ์ช็อกโกแลตเพื่อสุขภาพแบบใหม่ที่สร้างความแตกต่างจากดาร์กช็อกโกแลตทั่วไป โดยการเพิ่มฟังก์ชันนอลด้วยการใส่สารสกัดจากธรรมชาติที่ช่วยเรื่องการผ่อนคลายความเครียด ไม่ทำให้อ้วน อีกทั้งยังเป็นผลิตภัณฑ์ที่ต้นทุนวัตถุดิบสูง เพื่อให้มั่นใจว่าการกำหนดราคาจะครอบคลุมต้นทุนทั้งหมด ทางบริษัทจึงเลือกใช้กลยุทธ์ Cost Plus Pricing + Markup 51% โดยคำนวณจากการกำหนด ROI ที่ต้องการอยู่ที่ 20% จากเงินลงทุนทั้งหมดของโครงการ โดยตั้งเป้าการขายที่ 5,000 ชิ้นต่อเดือน หรือ 60,000 ชิ้นต่อปี โดยมีต้นทุนสินค้าต่อหน่วย

ที่ 39.62 บาท และต้นทุนขายและบริหารต่อหน่วยอยู่ที่ 19.3 บาท เมื่อรวมกันต้นทุนสินค้า ต้นทุนขายและบริหารต่อหน่วยจะตกที่ 58.92 บาท และบวก Markup 51% เมื่อคำนวณกำไรที่กลุ่มทุนจะตกอยู่ที่ประมาณ 95 บาทต่อชิ้น ซึ่งต้นทุนจะสูงเฉพาะปีแรก และปีถัดมาต้นทุนคงที่ต่อหน่วยจะลดลงเรื่อย ๆ ตามระยะปีที่ดำเนินการ

### 3. ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)



รูปภาพที่ 2.6 ภาพรวมช่องทางการจัดจำหน่าย

ซ็อกโกแลตเพื่อสุขภาพของ Zenzo จะจัดจำหน่ายผ่านทั้งช่องทางออฟไลน์และออนไลน์ โดยช่องทางออฟไลน์จะจัดจำหน่ายผ่านซูเปอร์มาร์เก็ตชั้นนำที่มีสาขาในเมือง ใกล้แหล่งที่อยู่อาศัยและแหล่งธุรกิจ เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักคือคนวัยทำงาน ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ที่เร่ง ซึ่งนอกจากจะช่วยอำนวยความสะดวกแล้ว ยังช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือให้กับแบรนด์อีกด้วย กำหนดเริ่มต้น 10 สาขาได้แก่

1. Gourmet Market สยามพารากอน
2. Gourmet Market Terminal 21
3. Gourmet Market เดอะมอลล์งามวงศ์วาน
4. Gourmet Market เอ็มควอเทียร์
5. Gourmet Market เอ็มโพเรียม
6. Gourmet Market เอ็มสเฟียร์
7. Tops เซ็นทรัลลาดพร้าว
8. Tops เซ็นทรัลเวิลด์
9. Tops เซ็นทรัลปิ่นเกล้า

#### 10. Tops สีส้มคอมเพล็กซ์

โดยในช่องทาง Top Supermarket จะมีค่าแรกอยู่ที่ 100,000 บาท และ Gourmet Market จะมีค่าแรกเข้าอยู่ที่ 50,000 บาท และคิดค่า GP 30% (อ้างอิงจากการสอบถามพนักงานฝ่ายจัดซื้อของ ซุปเปอร์มาร์เก็ตที่ต้องการฝากวางจำหน่ายสินค้า ซึ่งได้แก่ Tops Supermarket และ Gourmet Market ทางโทรศัพท์เรื่องค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการฝากวางสินค้าเพื่อจำหน่ายและระยะเวลาการ เมื่อวันที่ 25 มกราคม 2567)

ใน ส่วน ของ ช่อง ทาง ออนไลน์ จัด จำหน่าย ผ่าน เว็บไซต์ ของ บริษัท [www.zenzochocolate.com](http://www.zenzochocolate.com) โดยนอกจากจะเป็นช่องทางจำหน่ายหลักทางออนไลน์แล้วเป็นช่องทางที่ให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ จุดเด่น คุณสมบัติ รวมถึงเป็นจุดที่ใช้สื่อสารเรื่องราวของแบรนด์อีกด้วย หรือสามารถสั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทาง Line Official “@zenzochoc” และ Facebook “Zenzo Functional Chocolate” โดยการขายผ่านทางออนไลน์จะมีการทะเบียนพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับร้านค้า และสินค้าที่จำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์จะถูกจัดส่งโดยผู้ขนส่ง Makesend ซึ่งเป็นผู้ขนส่งที่เป็น Same Day Delivery หรือจัดส่งภายในวันเดียว โดยมีค่าส่งอยู่ที่ 60 บาทสำหรับออเดอร์ 1-4 ชั้น และ 80 บาทต่อออเดอร์ตั้งแต่ 4 ชั้นขึ้นไป

BANGKOK AND GREATER BANGKOK SAME-DAY			
ส่งจาก กรุงเทพฯ บริเวณกลาง	ส่งไป กรุงเทพฯ	ส่งไป บริเวณกลาง	
Envelope (ไม่เกิน A3) <sup>1</sup>	60	80	
S60 (ไม่เกิน 60 cm.)	80	100	140

รอบการให้บริการ และรอบการนำส่งพัสดุในสาขา		
รอบเวลาให้บริการ	รอบนำส่งพัสดุในสาขา	รอบจัดส่งพัสดุ
ให้บริการทุกวัน 8.00 - 18.00 น.	สาขาในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล	ให้บริการทุกวัน 8.00 - 18.00 น.
10.00 - 12.00 น.	9.01 - 11.00 น.	15.00 - 20.00 น.

ค่าบริการเพิ่ม 30 บาท สำหรับสินค้าประเภทผัก	
ค่าบริการจัดส่งพิเศษ สำหรับสินค้าประเภทผัก 5,000 บาท	

ค่าบริการเพิ่ม 30 บาท สำหรับพื้นที่พิเศษ	
1. ภูเก็ต ภูเก็ต	5. บางเขน ภูเก็ต
2. ลาดพร้าว ภูเก็ต	6. เชียงใหม่ ภูเก็ต
3. เชียงใหม่ ภูเก็ต	7. เชียงใหม่ ภูเก็ต
4. เชียงใหม่ ภูเก็ต	8. เชียงใหม่ ภูเก็ต

#### รูปภาพที่ 2.7 ราคาและรอบการขนส่งผ่าน Makesend

ที่มา SHIPPOP, 2021

#### 4. การส่งเสริมการขาย (Promotion)

ทางด้านกลยุทธ์ส่งเสริมการขาย Zenzo ไม่สามารถทำโปรโมชั่นในซุปเปอร์มาร์เก็ตได้ เนื่องจากมีต้นทุนวัตถุดิบที่สูง และมีค่าใช้จ่าย GP ห้างถึง 30% บริษัทจึงใช้กลยุทธ์การทำโปรโมชั่น

ส่วนลดจากการซื้อผ่านเว็บไซต์ของบริษัท โดยจะทำแพคเกจ 20 ชิ้น สำหรับรับประทาน 1 เดือน หรือ 1 ชิ้นต่อวัน 5 วันต่อสัปดาห์ โดยออกแบบมาสำหรับกลุ่มลูกค้าที่ทำงาน 5 วันต่อสัปดาห์ และชื่นชอบการมองหาของทานเล่นระหว่างวันที่ดีต่อสุขภาพ สามารถรับประทานได้ทุกวันโดยไม่ทำให้อ้วน ไม่ส่งผลเสียต่อร่างกาย ช่วยผ่อนคลายความเครียดในทุกๆวันที่ต้องทำงาน แพคเกจนี้จะบรรจุด้วยช็อกโกแลต 20 ชิ้น ในราคาพิเศษ จากปกติราคา 1,800 บาท เหลือเพียง 1,499 บาท หรือคิดเป็นส่วนลดประมาณ 16.72%

Zenzo ให้ความสำคัญกับการสื่อสารการตลาดผ่าน Social Media เพื่อสร้าง Brand Awareness, ความน่าเชื่อถือ และยอดขาย ผ่านการผลิต Content ด้วยทีมงานของเราเอง ควบคู่ไปกับการใช้บริการการตลาดออนไลน์จากบริษัท มิซซัน อิมพอสซิเบิล มาร์เก็ตติ้ง จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือการสร้างการรับรู้ และกระตุ้นยอดขายผ่านแพลตฟอร์มยอดนิยมอย่าง TikTok, Facebook, Instagram และเว็บไซต์ของแบรนด์ โดยแผนการตลาดออนไลน์จะแบ่งเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1: เน้นการสร้าง Brand Awareness โดยจัดทำ Content เพื่อสื่อถึงคุณประโยชน์ และคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง Content ที่มีเนื้อหาค่อนข้างละเอียด และเป็นข้อมูลเชิงวิชาการจะทำการสื่อสารผ่านเว็บไซต์ของแบรนด์ ส่วน Content ที่มีเนื้อหาที่ปรับให้ย่อยง่าย เข้าใจง่ายจะทำการสื่อสารผ่าน Facebook IG และ TIKTOK อย่างน้อยสัปดาห์ละ 3 ครั้ง

ส่วนที่ 2: เน้นการสร้าง Brand Awareness ผ่าน TikTok โดยใช้ Tiktoker 36 คน (ยอด Follower 100k+) เพื่อรีวิวลินค้า เสริมด้วย Content บน Facebook และ Instagram พร้อม Live บน Facebook ควบคู่ไปกับการโปรโมตการใช้งานเว็บไซต์ของแบรนด์

ส่วนที่ 3: ดอกย้ำ Brand Awareness และสร้างความน่าเชื่อถือด้วย Seeding Marketing ผ่าน Influencer 16 คน เพื่อรีวิวลินค้าบนเว็บไซต์ และ Influencer 20 คน รีวิวลินค้าบน Facebook และ Instagram พร้อมสร้าง Content บน Facebook และ Instagram และเพิ่มความถี่ การ Live บน Facebook

ส่วนที่ 4: มุ่งเป้าไปที่กลุ่มเป้าหมายที่กำลังค้นหาสินค้าโดยตรง ด้วยการยิง Google Ads เพื่อโปรโมตเว็บไซต์เป็นเวลา 4 เดือน พร้อมสร้าง Content สำหรับยิงโฆษณาโดยเฉพาะ 4 ชิ้น และ Content สำหรับ Facebook และ Instagram รวมถึง Live บน Facebook

ส่วนที่ 5: กระตุ้นการซื้อเฉพาะช่วงโดยเน้นในช่วง High Season 4 ครั้งต่อปี เดือนกุมภาพันธ์วันวาเลนไทน์ เดือนกรกฎาคมวันช็อกโกแลตโลก เดือนสิงหาคมวันแม่ และเดือน



ติดต่อซูเปอร์มาร์เก็ตเพื่อ วางจำหน่าย													
ทำการตลาดออนไลน์													
ยิง Google Ads โปรโมตเว็บไซต์													
ทำการตลาดช่วง High Season													
ทำโปรโมชัน Daily Dose 20 ชิ้นลด 20%													

## 2.6 บทสรุป

ในตลาดช็อกโกแลตที่มีการแข่งขันสูง Zenzo เล็งเห็นโอกาสจากความต้องการของผู้บริโภคที่มองหาช็อกโกแลตคุณภาพสูงที่ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ที่ใส่ใจสุขภาพ โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริโภคยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญกับรสชาติที่หลากหลาย ปราศจากสารเคมี และมีคุณประโยชน์ต่อร่างกาย เช่น สูตรน้ำตาลน้อยหรือวีแกน รวมถึงคุณสมบัติในการช่วยผ่อนคลายและลดความเครียด Zenzo จึงวางตำแหน่งทางการตลาดเป็นช็อกโกแลต Functional ที่มุ่งเน้นการใช้วัตถุดิบธรรมชาติลดปริมาณน้ำตาล และเพิ่มคุณประโยชน์ด้วยสารสกัดจากธรรมชาติ เช่น L-Theanine และ Stevia เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างรสชาติที่อร่อยกับประโยชน์ต่อสุขภาพ ซึ่งเป็นจุดเด่นที่แตกต่างจากคู่แข่งในตลาด เช่น Ritter Sport, Godiva, และ Lindt ที่เน้นรสชาติและความพรีเมียมเป็นหลัก

กลยุทธ์ทางการตลาดของ Zenzo มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายหลักคือวัยทำงานในกรุงเทพฯ และปริมณฑล ที่มีรายได้สูง และมีไลฟ์สไตล์ที่ใส่ใจสุขภาพ โดยกำหนดราคาสินค้าให้สอดคล้องกับคุณภาพและภาพลักษณ์ของแบรนด์ และใช้กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ ผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย และ Influencer Marketing เพื่อสร้างการรับรู้ กระตุ้นความสนใจ และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ช่องทางการจัดจำหน่ายของ Zenzo จะครอบคลุมทั้งซูเปอร์มาร์เก็ตชั้นนำและช่องทางออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ของแบรนด์ โดยให้ความสำคัญกับการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม ทันสมัย และสะท้อนถึงความพรีเมียมของผลิตภัณฑ์ รวมถึงการใช้กิจกรรมส่งเสริมการขาย และกลยุทธ์การตลาดเชิงสร้างสรรค์ เพื่อดึงดูดความสนใจ และสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า

## บทที่ 3

### แผนการดำเนินงานองค์กร ทีม และทรัพยากรทางปัญญา

#### 3.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายองค์กร

##### วิสัยทัศน์ (Vision)

มุ่งสู่การเป็นผู้นำในตลาดซ็อกโกแลตเพื่อสุขภาพ โดยเน้นที่การใช้สารสกัดจากธรรมชาติที่ช่วยให้รู้สึกผ่อนคลาย ลดความเครียด แล้วยังควบคุมน้ำหนักได้ดี เพื่อให้ทุกคนมีสุขภาพกายและสุขภาพใจที่ดีไปพร้อมๆ กัน

##### พันธกิจ (Mission)

พันธกิจขององค์กรคือการนำเสนอผลิตภัณฑ์ซ็อกโกแลตที่มีคุณภาพสูง โดยคัดสรรวัตถุดิบจากธรรมชาติและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองต่อความต้องการด้านสุขภาพและความยั่งยืนของผู้บริโภค นอกจากนี้ องค์กรยังมุ่งเน้นสร้างพันธมิตรที่แข็งแกร่งกับผู้ผลิตภายนอก (OEM) เพื่อให้มั่นใจในคุณภาพและการจัดส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพ การดำเนินธุรกิจขององค์กรยังคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืนและการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้บริโภคและสร้างมูลค่าให้กับองค์กรในระยะยาว

##### เป้าหมายองค์กร (Goals)

##### เป้าหมายระยะสั้น (ปีที่ 1)

- สร้างแบรนด์ให้เป็นที่รู้จักและจดจำในฐานะผู้นำด้านซ็อกโกแลตเพื่อสุขภาพกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายวัยทำงาน 25-59 ปี ทุกเพศ โดยประเมินผลการรับรู้จาก
  - จำนวนผู้เยี่ยมชมเว็บไซต์ (Traffic) อย่างน้อย 1,000 คน/เดือน และการพูดถึง (Mentions)



- แบนด์ในสื่อหรือ ช่องทางต่าง ๆ เช่น Facebook, Twitter, Instagram
  - ผู้ติดตามในช่องทางสื่อสารการตลาดผ่านสื่อโซเชียลมีเดีย สร้างคอนเทนต์ที่น่าสนใจเกี่ยวกับช็อกโกแลตเพื่อสุขภาพจาก TIKTOK ให้ได้ผู้ติดตาม 5,000 คนภายใน 1 ปี และ Facebook Page 5,000 คน ภายใน 1 ปี (อ้างอิงจากยอดไลค์เพจ Facebook ของคู่แข่งที่มียอดไลค์ 51,000 คน ภายในระยะเวลา 6 ปี (ข้อมูล ณ วันที่ 6 มกราคม 2567) เฉลี่ยมียอดไลค์ต่อเดือนประมาณ 708 ไลค์
- ตั้งเป้าหมายรายได้ในปีแรกไม่ต่ำกว่า 5,000,000 บาท (ยอดขายปีแรกจะอยู่ที่ 5,700,000 บาท หรือ 60,000 ชิ้น)
  - โดย 70% มุ่งไปที่ซูเปอร์มาร์เกต และ 30% มุ่งไปที่การขายผ่านเว็บไซต์
- ระดับความพึงพอใจของลูกค้าทั้งด้านสินค้าและบริการ
  - วัดระดับความพึงพอใจโดยใช้ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า (Net Promoter Score) ควรจะมีค่าอยู่ในช่วง 7-10

### เป้าหมายระยะกลาง (ปีที่ 2-3)

- เพิ่มจำนวนสาขาผ่านร้านค้าสินค้าเพื่อสุขภาพและผ่านซูเปอร์มาร์เกตในกรุงเทพฯและปริมณฑล
  - จากเดิม 10 สาขา เป็น 15 สาขา ในปีที่ 2 และ 20 สาขา ในปีที่ 3
- มียอดขายเพิ่มขึ้นปีละ 10% หรือไม่เกิน 6,000,000 บาท ณ สิ้นปีที่ 3
  - โดย 65% มุ่งไปที่ซูเปอร์มาร์เกต 30% มุ่งไปที่การขายผ่านเว็บไซต์ และ 5% มุ่งไปที่ร้านค้าเพื่อสุขภาพ
- รักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าทั้งด้านสินค้าและบริการ
  - วัดระดับความพึงพอใจโดยใช้ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า (Net Promoter Score) ควรจะมีค่าอยู่ในช่วง 7-10
- พัฒนาสูตรช็อกโกแลตฟังก์ชันนอลที่เกี่ยวข้องทางด้านสุขภาพเพิ่มเติม อาทิเช่น ช็อกโกแลตเพิ่มพลังงาน และช็อกโกแลตที่ช่วยให้นอนหลับ

### เป้าหมายระยะยาว (ปีที่ 4-5)

- เพิ่มจำนวนสาขาผ่านร้านค้าสินค้าเพื่อสุขภาพและผ่านซูเปอร์มาร์เกตในกรุงเทพฯ ปริมณฑล และหัวเมืองต่างจังหวัดใหญ่ๆที่เป็นแหล่งท่องเที่ยว
  - จาก 20 สาขา เป็น 25 สาขาในปีที่ 4 และ 30 สาขาในปีที่ 5
- มียอดขายเพิ่มขึ้นปีละ 10% หรือไม่ต่ำกว่า 8,000,000 บาท ณ สิ้นปีที่ 5

○ โดย 60% มุ่งไปที่ซูเปอร์มาร์เกต อีก 30% มุ่งไปที่การขายผ่านเว็บไซต์ และ 10% มุ่งไปที่ร้านค้าเพื่อสุขภาพ

● รักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าทั้งด้านสินค้าและบริการ

○ วัดระดับความพึงพอใจโดยใช้ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า (Net Promoter Score) ควรจะมีค่าอยู่ในช่วง 7-10

● พัฒนาสูตรซ็อกโกแลตฟังก์ชันนอลที่เกี่ยวข้องทางด้านสุขภาพเพิ่มเติม เช่น ซ็อกโกแลตช่วยเรื่องการขับถ่าย

### 3.2 โครงสร้างองค์กร

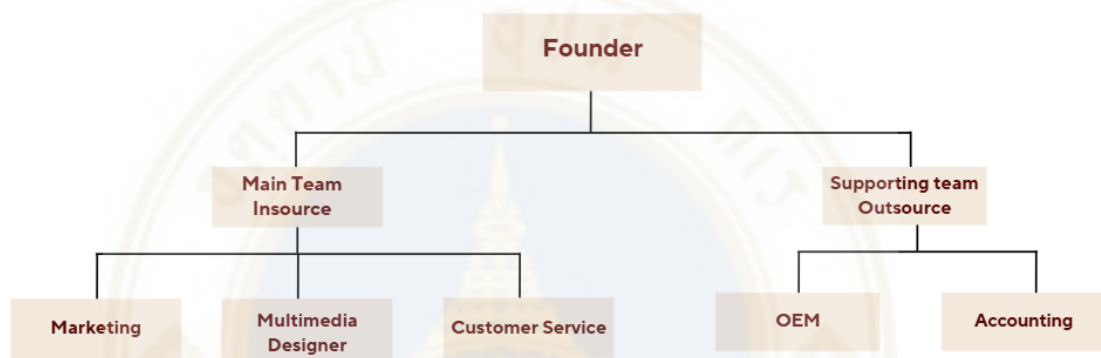
บริษัท Zenzo ดำเนินธุรกิจผลิตซ็อกโกแลตเพื่อสุขภาพ ด้วยขนาดองค์กรที่ยังเล็ก ประกอบด้วยเจ้าของบริษัท ฝ่ายการตลาด และฝ่ายบริการลูกค้า ซึ่งทำงานร่วมกันเป็นทีมหลัก จึงเลือกใช้โครงสร้างองค์กรแบบทีม **Team Structure** เพื่อให้เกิดความคล่องตัว รวดเร็ว และสามารถตัดสินใจได้ง่าย สอดคล้องกับลักษณะงานการตลาดและบริการลูกค้า ที่ต้องอาศัยการทำงานประสานกันอย่างใกล้ชิด ส่งผลให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ดีกว่า

โครงสร้างองค์กรแบบทีมส่งเสริมกลยุทธ์สร้างความแตกต่างโดยมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะ (Focus Differentiation) เนื่องจากช่วยให้บริษัทเข้าใจลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้อย่างลึกซึ้ง โดยทางเจ้าของกับฝ่ายการตลาด และฝ่ายบริการจะช่วยกันศึกษาความต้องการ พฤติกรรม และปัญหาของลูกค้ากลุ่มนั้นๆ สมาชิกในทีมระดมความคิด แบ่งปันข้อมูล และประสบการณ์ เพื่อนำมาวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบโจทย์ รวมถึงสื่อสารกับลูกค้าได้โดยตรง รับฟัง Feedback และนำมาปรับปรุง

ยิ่งไปกว่านั้น โครงสร้างแบบทีมยังมีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับเปลี่ยนแผนงานหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ทีมสามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว แก้ปัญหาเฉพาะหน้า และตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันท่วงที สมาชิกในทีมมีอิสระในการคิดค้นและทดลอง เพื่อสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่แตกต่างและโดดเด่น โดยทุกคนมีส่วนร่วมและรู้สึกเป็นเจ้าของ ส่งผลให้เกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนา ด้วยขนาดทีมที่เล็ก การบริหารจัดการทรัพยากรจึงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น

บริษัท Zenzo จ้าง Outsource ด้านการผลิตและสำนักบัญชี ซึ่งสอดคล้องกับ โครงสร้างแบบทีม โดยมอง Outsource เป็นส่วนหนึ่งของทีม มีการสื่อสาร ประสานงาน และแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างใกล้ชิด กำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกฝ่ายให้ชัดเจน สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ความไว้วางใจ และความร่วมมือ ตลอดจนมีระบบติดตามและประเมินผลงานของ Outsource อย่างสม่ำเสมอ เช่น การประชุมร่วมกับผู้ผลิตเพื่อหารือเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การประสานงานกับสำนักงานบัญชีเพื่อขอข้อมูลทางการเงิน และการติดตามประเมินผลงานผ่านรายงาน KPI

การดำเนินงานลักษณะนี้ช่วยลดต้นทุน เข้าถึงความเชี่ยวชาญจากภายนอก เพิ่มความยืดหยุ่น และช่วยให้ทีมงานภายในโฟกัสกับงานหลักได้อย่างเต็มที่



รูปภาพที่ 3.1 แสดงภาพองค์กรของบริษัท Zenzo

### 3.2.1 หน้าที่ของบุคลากรในองค์กร

#### Insources

##### 1. Founder

เจ้าของมีบทบาทสำคัญในการวางแผนธุรกิจ และกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ติดต่อกับทางห้างสรรพสินค้าและผู้ผลิตภายนอก และรวบรวมเอกสารทางบัญชีส่งมอบให้สำนักงานบัญชี เพื่อบันทึกรายการ จัดทำรายงานทางการเงิน และยื่นแบบแสดงรายการภาษีอากรต่างๆ ตามที่กฎหมายกำหนด

##### 2. ฝ่ายการตลาด (Marketing)

ฝ่ายนี้มีหน้าที่พัฒนาและดูแลภาพลักษณ์ของแบรนด์ รวมถึงการวางกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสร้างการรับรู้และจดจำแบรนด์ โดยใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น โซเชียล

มีเดีย เว็บไซต์ และกิจกรรมส่งเสริมการขาย ฝ่ายนี้ยังทำหน้าที่วิเคราะห์ตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภค เพื่อปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์การตลาดให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

### 3. นักออกแบบมัลติมีเดีย (Multimedia Designer)

นักออกแบบมัลติมีเดียมีหน้าที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์และเทคโนโลยีเพื่อสร้างสรรค์งานออกแบบที่หลากหลาย เช่น ภาพกราฟิก วิดีโอ แอนิเมชัน และสื่อสิ่งพิมพ์ ใช้ความสามารถในการวางแผน ออกแบบเนื้อหาให้เหมาะสมกับแพลตฟอร์มและกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงความเชี่ยวชาญในการถ่ายรูป ถ่ายคลิปวิดีโอ ใช้ซอฟต์แวร์และเครื่องมือที่เกี่ยวข้อง

### 4. ฝ่ายบริการลูกค้า (Customer Service)

ฝ่ายบริการลูกค้ามีหน้าที่รับผิดชอบดูแลลูกค้าผ่านช่องทางออนไลน์ ครอบคลุมตั้งแต่การให้ข้อมูล ตอบคำถาม และแก้ไขปัญหาต่างๆ รวมถึงการรับคำสั่งซื้อ ตรวจสอบความถูกต้อง และดำเนินการประมวลผลคำสั่งซื้อ จนถึงขั้นตอนการจัดส่งสินค้าไปยังศูนย์กระจายสินค้า เพื่อให้สามารถนำส่งสินค้าไปยังลูกค้าได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว

#### Outsources

##### บัญชี (Accounting)

จ้างนักบัญชีแบบ Outsource เดือนละครั้ง โดยนักบัญชีจะให้บริการบันทึกรายการบัญชี ตรวจสอบความถูกต้อง กระทบยอดบัญชี จัดทำรายงานทางการเงิน เช่น งบดุล งบกำไรขาดทุน รวมถึงให้คำปรึกษาทางบัญชีและภาษีอากร ทั้งนี้ ทางบริษัทมีหน้าที่จัดเตรียมเอกสารหลักฐานทางบัญชีต่างๆ ให้ครบถ้วน และควรพิจารณาเลือกผู้ให้บริการที่มีความน่าเชื่อถือ มีประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญ พร้อมทั้งทำสัญญาจ้างงานที่ระบุขอบเขตงาน ค่าบริการ และเงื่อนไขต่างๆ ให้ชัดเจน รวมถึงสื่อสารประสานงานกับนักบัญชีอย่างสม่ำเสมอ การว่าจ้างนักบัญชีแบบ Outsource นี้ ช่วยให้ธุรกิจประหยัดต้นทุน ลดภาระงาน และเพิ่มความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน โดยไม่ต้องจ้างพนักงานบัญชีประจำ แต่ยังคงได้รับบริการจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถ

##### การคัดเลือกผู้ผลิตภายนอก (OEM)

การเลือกใช้ผู้ผลิตภายนอก (OEM) เป็นกลยุทธ์สำคัญที่องค์กรเลือกใช้เนื่องจากช่วยลดต้นทุนการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการผลิต องค์กรสามารถมุ่งเน้นทรัพยากรไปที่

การพัฒนาการขาย การตลาด และการสร้างแบรนด์โดยไม่ต้องรับภาระด้านการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์เอง นอกจากนี้ การใช้ผู้ผลิตภายนอก (OEM) ยังเปิดโอกาสให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในตลาดหรือความต้องการของลูกค้า

### 3.3 กลยุทธ์และแผนการจัดการดำเนินงานทรัพยากรองค์กรและบุคลากร

#### 3.3.1 ยุทธศาสตร์และแผนการจัดการด้านบุคลากรหลักและสนับสนุน

องค์กรมุ่งเน้นการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพสูง โดยดำเนินกลยุทธ์ที่สนับสนุนทั้งการสรรหา การพัฒนา และการรักษาบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ดังนี้:

- การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร: การวางแผนสรรหาพนักงานจะคำนึงถึงคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน รวมถึงการใช้กระบวนการคัดเลือกที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีทักษะและศักยภาพสูงสุด

- การพัฒนาศักยภาพพนักงาน: องค์กรจัดให้มีโปรแกรมฝึกอบรมและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับความสามารถของพนักงานในด้านเทคนิคและทักษะส่วนบุคคล รวมถึงการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาภาวะผู้นำ

- ระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการ: การสร้างแรงจูงใจด้วยระบบค่าตอบแทนที่ยุติธรรม เช่น โบนัสตามผลการดำเนินงาน การให้สวัสดิการที่ครอบคลุมทั้งด้านสุขภาพและชีวิตประจำวัน และการสร้างสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว

- การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร: องค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความร่วมมือ ความโปร่งใส และการยอมรับความหลากหลายในทีมงาน เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

โดยในช่วงเริ่มต้น มีการจ้างพนักงานในการดำเนินงาน 2 อัตรา เพื่อให้เหมาะสมกับปริมาณงานในช่วงเริ่มต้น และจะมีการจ้างเพิ่มเติมตามอัตราการเติบโตของธุรกิจในอนาคต โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากร และการให้ค่าตอบแทนดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ของแบรนด์

ตำแหน่ง	วุฒิการศึกษา	ประสบการณ์	คุณสมบัติ	อัตราจ้าง (บาท/เดือน)
branding & marketing staff	ปริญญาตรีสาขาการตลาด, การสื่อสาร, หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง	หากมีประสบการณ์ด้านการตลาดอย่างน้อย 1 ปี จะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ	- การเขียน และพูดภาษาไทยได้อย่างคล่องแคล่ว (หากมีความสามารถด้านภาษาอังกฤษจะพิจารณาเป็นพิเศษ) - สามารถออกแบบ และจัดการแคมเปญการตลาดที่ดึงดูดลูกค้าได้ - มีพื้นฐานการใช้โซเชียลมีเดีย และเครื่องมือการตลาดออนไลน์ เช่น Facebook Ads, Google Ads	20,000
Multimedia Designer	ปริญญาตรี หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง	มีผลงาน Portfolio ที่แสดงถึงความสามารถ และประสบการณ์ ในการออกแบบจะรับพิจารณาเป็นพิเศษ	- มีสามารถคิด และออกแบบงานสามารถนำเสนอไอเดียที่แปลกใหม่น่าสนใจ และสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ - สามารถวิเคราะห์ปัญหา และหาวิธีแก้ไข ในการออกแบบงาน - ทักษะการถ่ายภาพ และตัดต่อวิดีโอ - พร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	35,000
customer service staff	ปวส. ขึ้นไป	หากมีประสบการณ์ด้านบริการลูกค้าจะพิจารณาเป็นพิเศษ	- มีมนุษยสัมพันธ์ดีสามารถแก้ไขปัญหา และตอบคำถามลูกค้าได้อย่างสุภาพ - มีใจรักงานบริการ และพร้อมให้บริการลูกค้าทุกช่องทาง - สามารถใช้งานคอมพิวเตอร์เบื้องต้น หรือโปรแกรมที่เกี่ยวข้องได้	15,000

### 3.3.2 กลยุทธ์และแผนการจัดการด้านการจ้างงานภายนอก (Outsource)

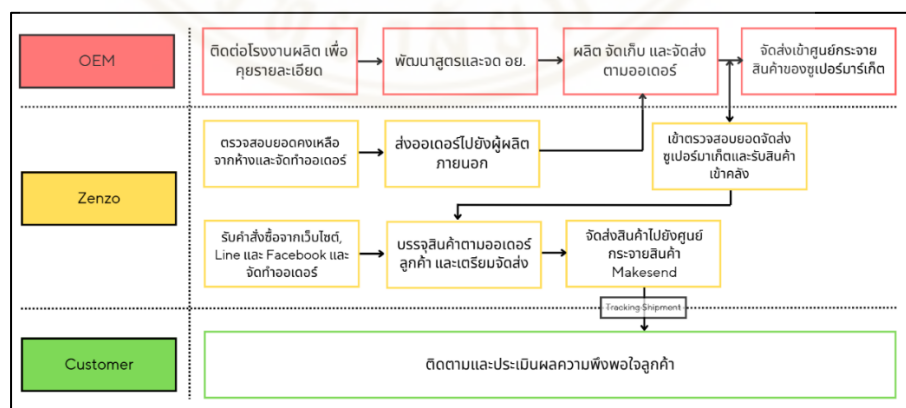
#### สำนักบัญชี (Accounting)

บริษัทได้ดำเนินการจ้างสำนักงานบัญชีเพื่อให้บริการด้านการปิดงบการเงินรายเดือน โดยนักบัญชีจะรับผิดชอบในงานที่เกี่ยวข้องกับการบันทึกการบัญชี ตรวจสอบความถูกต้อง กระทบบยอดบัญชี และจัดทำรายงานทางการเงิน อาทิ งบดุลและงบกำไรขาดทุน รวมถึงให้คำปรึกษาเกี่ยวกับบัญชีและภาษีอากร ทั้งนี้

บริษัทมีหน้าที่จัดเตรียมเอกสารหลักฐานทางบัญชีที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วนและพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง ในการเลือกสำนักงานบัญชี บริษัทได้พิจารณาคุณสมบัติของผู้ให้บริการที่มีความน่าเชื่อถือ มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในงานบัญชี โดยมีการจัดทำสัญญาจ้างงานที่ระบุขอบเขตของงาน ค่าบริการ และเงื่อนไขต่าง ๆ อย่างชัดเจน นอกจากนี้ บริษัทได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารและการประสานงานกับนักบัญชีอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและถูกต้องตามมาตรฐานทางบัญชี

#### ผู้ผลิตภายนอก (OEM)

การเลือกใช้ผู้ผลิตภายนอก (OEM) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยกลยุทธ์นี้ช่วยลดต้นทุนการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการผลิต ทำให้องค์กรสามารถมุ่งเน้นทรัพยากรไปที่การพัฒนากิจกรรมอื่น ๆ เช่น การขาย การตลาด และการสร้างแบรนด์ โดยไม่ต้องแบกรับภาระในการดำเนินการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยตนเอง นอกจากนี้ การใช้บริการจากผู้ผลิตภายนอกยังช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วตามความเปลี่ยนแปลงของตลาดและความต้องการของลูกค้า กระบวนการทำงานโดยภาพรวมมีดังนี้



รูปภาพที่ 3.2 แสดงกระบวนการทำงานโดยภาพรวมจากโรงงานผู้ผลิตจนถึงซูเปอร์มาร์เก็ตและลูกค้า

บริษัทฯ ร่วมมือกับโรงงานผู้ผลิตภายนอก (OEM) ซึ่งมีบทบาทสำคัญครอบคลุมตั้งแต่การพัฒนาสูตรการผลิต การผลิตสินค้า การจัดเก็บ ไปจนถึงการแบ่งสินค้าออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรก โรงงานจะจัดส่งผลิตภัณฑ์ไปยังศูนย์กระจายสินค้าของซูเปอร์มาร์เก็ตตามคำสั่งซื้อที่บริษัท ออกในแต่ละสัปดาห์ โดยบริษัทจะส่งฝ่ายบริการลูกค้าเข้าไปตรวจนับและตรวจสอบคุณภาพของช็อกโกแลตสำเร็จรูป ณ ศูนย์กระจายสินค้า เพื่อให้มั่นใจในความสมบูรณ์และความครบถ้วนของสินค้าก่อนวางจำหน่าย ส่วนที่สอง โรงงานฯ จะจัดส่งผลิตภัณฑ์ไปยังคลังสินค้าของบริษัทฯ เพื่อเตรียมไว้สำหรับการจัดส่งให้กับลูกค้ารายย่อยที่สั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์

สำหรับการจำหน่ายผ่านซูเปอร์มาร์เก็ต ฝ่ายบริการลูกค้ามีหน้าที่ตรวจสอบยอดคงเหลือจากชั้นวางของผ่านช่องทางออนไลน์ของแต่ละซูเปอร์มาร์เก็ต จากนั้นจึงประมวลผลข้อมูลดังกล่าวเป็นคำสั่งซื้อที่ต้องจัดส่งเข้าซูเปอร์มาร์เก็ตแต่ละแห่ง และส่งคำสั่งซื้อไปยังโรงงานผู้ผลิตภายนอกเพื่อดำเนินการจัดส่งต่อไป

ในส่วนของการจัดส่งคำสั่งซื้อของลูกค้ารายย่อย บริษัทรับคำสั่งซื้อที่เข้ามาจากช่องทาง Line Official, Facebook และ Website หลังจากนั้น ระบบจะนำข้อมูลคำสั่งซื้อเหล่านี้มารวบรวม ประมวลผล และสรุปเป็นคำสั่งซื้อลูกค้าในแต่ละวัน พนักงานจะดำเนินการบรรจุสินค้า ณ สิ้นวัน และจัดส่งสินค้าผ่านผู้ให้บริการขนส่งภายนอก "Makesend" ในตอนเช้าก่อน 9.00 น. ของวันถัดไป เพื่อให้สามารถส่งสินค้าถึงมือลูกค้าได้ภายในวันก่อน 18.00 น.

โดยทางบริษัทได้มีการเปรียบเทียบโรงงานผลิตทั้งหมด 2 โรงงานที่รับผลิตช็อกโกแลต มีการคัดเลือกตามเกณฑ์ตามที่แสดงในตาราง ซึ่งทางบริษัทได้เลือกโรงงานของบริษัท สิริมเบเกอร์ จำกัด เนื่องจากมีความพร้อมด้านการผลิตช็อกโกแลต และความยืดหยุ่นในด้านการตั้งออเดอร์สินค้า รวมไปถึงการออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้พร้อมเสร็จสรรพ และสามารถจัดรถห้องเย็นขนส่งถึงศูนย์กระจายสินค้าของทางซูเปอร์มาร์เก็ตได้

### ตารางที่ 3.2 เปรียบเทียบการคัดเลือกผู้ผลิตภายนอก

บริษัท	บริษัท Cake & Bakery จำกัด (ในเครือสหพัฒน์)	บริษัท สิริม เบเกอร์ จำกัด
ที่ตั้ง	553/21 ซ.สาธุประดิษฐ์ 41, ถ.สาธุประดิษฐ์ช่องนนทรี, ยานนาวา กรุงเทพฯ 10120	44/5 หมู่ 4 ซอยวัดสังฆทาน ถ.บางไผ่พัฒนา ต.บางไผ่ อ.เมือง จ.นนทบุรี 11000



ความสามารถในการผลิต	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลิตได้ไม่เกิน 1,000 ชิ้นต่อวัน</li> <li>● ใช้แรงงานคนไม่ใช่เครื่องจักร</li> <li>● ไม่มีความเชี่ยวชาญในการใช้คาร์กช็อกโกแลตในการผลิต</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลิตได้ไม่เกิน 2,000 ชิ้นต่อวัน</li> <li>● มีเครื่องจักรและไลน์ผลิตช็อกโกแลตเต็มรูปแบบ</li> <li>● พร้อมจดทะเบียน อ.ย</li> </ul>
ราคาจ้างผลิต	ทางบริษัทไม่ได้รับทำในส่วนของคาร์กช็อกโกแลต จึงไม่ได้ทำเรื่องเสนอราคาเพิ่มเติม	ชิ้นละ 40 บาทพร้อมบรรจุภัณฑ์
ระยะเวลาในการผลิต	-	15 วันหลังจากออกไปสั่งซื้อ
วิธีการจัดส่ง	รถขนส่งสินค้าแบบควบคุมความเย็น	รถขนส่งสินค้าแบบควบคุมความเย็น
ความยืดหยุ่น	ไม่รับออกแบบและทำบรรจุภัณฑ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>● แจกผลิตด่วนรับของได้ภายใน 10 วัน ในปริมาณไม่เกิน 2,000 ชิ้น</li> <li>● กระจายส่งสินค้าได้ภายใน 1 ปี</li> <li>● ออกแบบผลิตภัณฑ์ได้</li> <li>● ออกแบบบรรจุภัณฑ์พร้อมเสนอราคา</li> </ul>
มาตรฐานโรงงาน	GMP สาทล (Codex) สำหรับผลิตภัณฑ์เค้ก และช็อกโกแลต	GMP กฎหมาย

### 3.3.3 กลยุทธ์และแผนการจัดการด้านโครงสร้างพื้นฐานสำหรับกิจกรรมหลักและสนับสนุน (ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ เทคโนโลยี)

โครงสร้างพื้นฐานเป็นรากฐานสำคัญของการดำเนินงานขององค์กร โดยมุ่งเน้นการจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการในปัจจุบันและอนาคต ดังนี้

- การจัดการพื้นที่สำนักงาน: องค์กรเลือกใช้พื้นที่สำนักงานที่ไม่ไกลกับโรงงานผลิตสำหรับการบริหารงานและการพบปะกับพันธมิตรธุรกิจ เพื่อสะดวกต่อการเดินทาง

- การลงทุนในเทคโนโลยี: การใช้ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น ระบบจัดการข้อมูลบนคลาวด์ ระบบ CRM สำหรับการจัดการลูกค้า และระบบ ERP สำหรับการจัดการทรัพยากรองค์กร ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและลดข้อผิดพลาด

• การบำรุงรักษาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน: องค์กรจะวางแผนบำรุงรักษาอุปกรณ์และโครงสร้างพื้นฐานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าเครื่องมือและอุปกรณ์ทั้งหมดอยู่ในสภาพพร้อมใช้งานและสอดคล้องกับมาตรฐานความปลอดภัย

โดยสำนักงานทางบริษัทเลือกเป็นการเช่าสำนักงานใต้คอนโด ที่ราคาไม่เกิน 18,000 บาทต่อเดือน และอยู่ใกล้โรงงานที่รับจ้างผลิต เพื่อความสะดวกต่อการเข้าถึง และจัดเตรียมเครื่องใช้สำนักงานที่จำเป็น รวมไปถึงติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ตที่มีความเสถียรเพื่อให้การดำเนินงานภายในบริษัทไม่ติดขัด

### 3.4 กลยุทธ์และแผนการจัดการด้านทรัพย์สินทางปัญญา

ดำเนินการจดเครื่องหมายการค้าภายใต้แบรนด์ “Zenzo” เพราะเครื่องหมายการค้าเป็นสัญลักษณ์เพื่อให้ผู้บริโภคจดจำแบรนด์ของเราได้ และตราสินค้าเพื่อแสดงว่าสินค้านั้นเป็นสิทธิของเจ้าของสินค้านั้น โดยมีเจ้าของลิขสิทธิ์แต่เพียงผู้เดียวในการใช้เครื่องหมายการค้า โดยมีกลยุทธ์และแผนการจัดการทรัพย์สินทางปัญญา ดังนี้

#### วัตถุประสงค์

- เพื่อสร้างการรับรู้แบรนด์ โดยจดเครื่องหมายการค้าที่เป็นโลโก้ ช่วยให้ลูกค้าจดจำแบรนด์ "Zenzo" ได้ง่าย สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง และทำให้แบรนด์เป็นที่รู้จักในวงกว้าง
- เพื่อแสดงถึงความเป็นมืออาชีพ และความมุ่งมั่นในการสร้างแบรนด์ ทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นในคุณภาพและมาตรฐานของสินค้า
- เพื่อเพิ่มความสามารถด้านการแข่งขัน ในภาคหน้าหากธุรกิจเติบโตมีขนาดใหญ่ขึ้น เครื่องหมายการค้าจะช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ป้องกันการลอกเลียนแบบ และรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด
- เพื่อนำเครื่องหมายการค้า ไปใช้ในการขยายประเภทสินค้า เช่น เครื่องดื่ม เบเกอรี่ หรือของที่ระลึก เพื่อเพิ่มรายได้ และสร้างความหลากหลายให้กับธุรกิจ

#### กระบวนการจดทะเบียน

- ตรวจสอบโลโก้และชื่อแบรนด์ที่ต้องการ ว่ามีผู้ใดจดทะเบียนไว้ก่อนหรือไม่ รวมถึงตรวจสอบเครื่องหมายการค้าที่ใกล้เคียง ซึ่งอาจทำให้เกิดความสับสนกับลูกค้าได้ โดยสามารถ

ตรวจสอบผ่านฐานข้อมูลเครื่องหมายการค้าของกรมทรัพย์สินทางปัญญา หรือปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพย์สินทางปัญญา

#### รวบรวมเอกสาร ดังนี้

- คำขอจดทะเบียนเครื่องหมายการค้า (แบบ ก. 01) กรอกเอกสารให้ครบถ้วน
- รูปเครื่องหมายโลโก้ Zenzo ไม่เกิน 5x5cm.
- ติดต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้า เพื่อขอหนังสือรับรองบริษัทฉบับใหม่ ซึ่งจะระบุวันที่

ออกเอกสารเป็นปัจจุบัน กรณีจดทะเบียนนิติบุคคล เนื่องจากบริษัทยังเปิดไม่ถึง 6 เดือน

- ระบุประเภทสินค้า ซึ่งในกรณีนี้คือ "ซ็อกโกแลต" ในจำพวกที่ 30
- ยื่นคำขอจดทะเบียน ณ กรมทรัพย์สินทางปัญญา หรือยื่นผ่านระบบออนไลน์ e-

Filing จะใช้ระยะเวลาในการพิจารณาปกติประมาณ 8-12 เดือน

- ชำระค่าธรรมเนียมตามที่กำหนด ค่าธรรมเนียมการจดทะเบียนเครื่องหมายการค้าจะขึ้นอยู่กับจำพวก จำนวนรายการสินค้าและบริการที่เราต้องการจดทะเบียน ซึ่งจะแบ่งการชำระค่าธรรมเนียมเป็น 2 ช่วงคือ

- ชำระตอนยื่นจด 1-5 รายการ รายการละ 1,000 บาท / มากกว่า 5 รายการขึ้นไปคิดเป็น 9,000 บาทต่อจำพวก

- ชำระตอนรับจดทะเบียน 1-5 รายการ รายการละ 600 บาท / มากกว่า 5 รายการขึ้นไปคิดเป็น 5,400 บาทต่อจำพวก

กรมทรัพย์สินทางปัญญาจะตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร และตรวจสอบเครื่องหมายการค้า หากคำขอผ่านการตรวจสอบ เครื่องหมายการค้าจะถูกประกาศโฆษณาในหนังสือราชกิจจานุเบกษา เป็นระยะเวลา 90 วัน หากไม่มีผู้คัดค้าน หรือคัดค้านไม่เป็นผล กรมทรัพย์สินทางปัญญาจะออกหนังสือสำคัญแสดงการจดทะเบียนเครื่องหมายการค้าให้ ถือเป็นการจบกระบวนการ

#### การทำสัญญารักษาความลับสูตรซ็อกโกแลตของทางบริษัทกับโรงงาน OEM

หนังสือสัญญารักษาความลับ (NDA) เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา เช่น สูตรอาหาร โดยสัญญาดังกล่าวต้องระบุข้อมูลของคู่สัญญาอย่างชัดเจน เช่น ชื่อ ที่อยู่ และรายละเอียดติดต่อ หากเป็นนิติบุคคล ต้องระบุชื่อนิติบุคคล เลขทะเบียน ที่ตั้ง และชื่อผู้แทน

นอกจากนี้ สัญญาต้องให้คำจำกัดความของคำสำคัญ เช่น "ข้อมูลลับ" หรือ "สูตร" เพื่อป้องกันความเข้าใจผิด และต้องระบุขอบเขตของข้อมูลลับที่ต้องการคุ้มครอง เช่น รายละเอียดสูตร ส่วนผสม วิธีการผลิต หรือข้อมูลทางธุรกิจ โดยอาจแนบเอกสารประกอบเป็นส่วนหนึ่งของสัญญา

สัญญาต้องกำหนดข้อผูกพันในการรักษาความลับ ห้ามมิให้ผู้รับข้อมูลนำไปเปิดเผย ยกเว้นเพื่อวัตถุประสงค์ที่ได้รับอนุญาต พร้อมระบุระยะเวลาและมาตรการในการรักษาความลับ เช่น การจำกัดการเข้าถึงข้อมูล ทั้งนี้ควรระบุข้อยกเว้นการเปิดเผยข้อมูล เช่น การเปิดเผยตามกฎหมาย หรือข้อมูลที่เป็นสาธารณะอยู่แล้ว รวมถึงวิธีการเยียวยาความเสียหายหากมีการฝ่าฝืน เช่น การเรียกค่าเสียหาย และข้อกำหนดทั่วไป เช่น กฎหมายที่ใช้บังคับ เขตอำนาจศาล และจำนวนฉบับ ท้ายที่สุด ให้คู่สัญญาทั้งสองฝ่ายลงลายมือชื่อ ระบุชื่อ-สกุล พยาน และวันที่ทำสัญญา เพื่อให้มั่นใจว่าสัญญามีความถูกต้อง ครบถ้วน และคุ้มครองสิทธิ ควรปรึกษานายความ จัดทำสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษร เก็บรักษาต้นฉบับ และทบทวนปรับปรุงสัญญาให้ทันสมัยอยู่เสมอ

### 3.5 บทสรุป

แนวทางสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร Zenzo มุ่งเน้นการบริหารจัดการทรัพยากร องค์กร ทีมงาน และทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนในตลาดซ็อกโกแลตพรีเมียม องค์กรได้กำหนดโครงสร้างทีมงานที่เน้นความเชี่ยวชาญในแต่ละฝ่าย เช่น การตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การขาย และทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเสริมสร้างความร่วมมือและประสิทธิภาพในการทำงานผ่านการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานร่วมกับผู้ผลิตภายนอก (OEM) ได้รับการอธิบายว่าเป็นกลยุทธ์หลักที่ช่วยลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มความคล่องตัวขององค์กร ปัจจุบันในการคัดเลือกผู้ผลิตภายนอกถูกเน้นย้ำ เช่น คุณภาพ ความสามารถในการผลิต ความยืดหยุ่น และการปฏิบัติตามมาตรฐานสิ่งแวดล้อม ซึ่งทั้งหมดนี้มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ องค์กรยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และการส่งเสริมความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว อีกทั้งยังมีการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และได้วางแผนการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา เช่น เครื่องหมายการค้าและสิทธิบัตร และสัญญาการรักษาความลับของสูตร เพื่อปกป้องนวัตกรรมและความแตกต่างของแบรนด์ในตลาด ทั้งหมดนี้เพื่อมองเห็นความพร้อมขององค์กร Zenzo ในการสร้างและรักษาความได้เปรียบในอุตสาหกรรมซ็อกโกแลตเพื่อสุขภาพ พร้อมทั้งเตรียมการเพื่อรองรับการเติบโตในระยะยาวอย่างมั่นคงและยั่งยืน

## บทที่ 4

### แผนการเงินและการประเมินความคุ้มค่าของโครงการลงทุนธุรกิจ

#### 4.1 สมมติฐานทางการเงิน

ตารางที่ 4.1 แสดงสมมติฐานทางการเงิน

ระยะเวลาในการวิเคราะห์โครงการ	5 ปี
สัดส่วนการขาย (ซูปเปอร์มาร์เก็ต : ออนไลน์)	70:30 ในปีที่ 1
สัดส่วนการขาย (ซูปเปอร์มาร์เก็ต : ออนไลน์ : ร้านค้าเพื่อสุขภาพ)	65:30:5 ในปีที่ 2-3
สัดส่วนการขาย (ซูปเปอร์มาร์เก็ต : ออนไลน์ : ร้านค้าเพื่อสุขภาพ)	60:30:10 ในปีที่ 4-5
อัตราการเพิ่มขึ้นของต้นทุนสินค้า	ร้อยละ 3 ต่อปี
อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดขาย	ร้อยละ 10 ต่อปี
ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ (ใช้วิธีการตัดค่าเสื่อมแบบเส้นตรง)	อายุการใช้งาน 5 ปี
อัตราภาษีเงินได้นิติบุคคล	ร้อยละ 20 ต่อปี
อัตราการเพิ่มขึ้นของเงินเดือน	ร้อยละ 5 ต่อปี
อัตราการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายทางการตลาด	ร้อยละ 10 ต่อปี
อัตราการเพิ่มขึ้นของค่าสาธารณูปโภค	ร้อยละ 5 ต่อปี
ค่าฝากวางสินค้า (Gross Profit: GP)	ร้อยละ 30 ของยอดขาย
ค่าเช่าสำนักงาน	คงที่ตลอดสัญญาเช่า 5 ปี
เงินสมทบประกันสังคม	750 บาท/คน
เงินปันผล เริ่มจ่ายในปีที่ 3	ร้อยละ 20

## 4.2 แผนแสดงแหล่งการจัดหาเงินทุน และการวางแผนเงินลงทุน

ตารางที่ 4.2 แสดงประมาณการในการลงทุนและแหล่งจัดหาเงินทุน

รายการ	ทุนเจ้าของ	เงินกู้ยืม	รวมมูลค่า
ค่ามัดจำสำนักงาน คิดจากราคาค่าเช่าต่อเดือน*3 (ค่าเช่าเดือนละ 18,000 บาท)	54,000	-	54,000
ค่าพัฒนาสูตร	49,000	-	49,000
จดทะเบียนพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์	5,900	-	5,900
จดทะเบียนบริษัท	1,500	-	1,500
จดทะเบียนบริษัท	5,000	-	5,000
จดเครื่องหมายการค้า	1,000	-	1,000
ตรวจฉลากโภชนาการและฉลาก GDA	10,000	-	10,000
คอมพิวเตอร์	48,000	-	48,000
เครื่องปริ้นเตอร์	5,500	-	5,500
เครื่องใช้สำนักงาน (โต๊ะ เก้าอี้ทำงาน เป็นต้น)	30,000	-	30,000
ตู้แช่ 2 ประตู (ใช้ในการจัดเก็บสินค้าสำเร็จรูป)	22,000	-	22,000
ค่าปรับปรุงและตกแต่งสำนักงาน	50,000	-	50,000
วัสดุสำนักงาน (เครื่องเขียน กระดาษ เป็นต้น)	15,000	-	15,000
ค่าจ้างออกแบบแบรนด์	50,000	-	50,000
ค่าทำเว็บไซต์ และระบบ CRM	100,000	-	100,000
ค่าจ้างทำบัญชี (เริ่มกิจการ)	10,000	-	10,000
ค่าแรกเข้าฝากขาย	150,000	-	150,000
เงินสดสำรอง	393,100	-	393,100
<b>รวมมูลค่าการลงทุนทั้งสิ้น</b>	<b>1,000,000</b>	-	<b>1,000,000</b>
<b>โครงการสร้างทางการเงิน (เปอร์เซ็นต์)</b>	<b>100</b>	-	<b>100</b>

แหล่งที่มาของเงินทุนเป็นเงินลงทุนจากเจ้าของ 100% โดยมีผู้ร่วมลงทุน 2 คน มี  
 สัดส่วนและจำนวนเงินลงทุน ดังนี้

ตารางที่ 4.3 แหล่งที่มาของเงินทุน สัดส่วน และจำนวนเงินลงทุนของธุรกิจ

ลำดับ	แหล่งที่มาของเงินทุน	สัดส่วน (%)	เงินลงทุน (บาท)
1	นางสาว วาริรัตน์ สุวรรณสัย	90	900,000
2	นาย นภัทร ศิริวิมลมาส	10	100,000
	<b>รวมมูลค่าการลงทุนของผู้ถือหุ้น</b>	100	1,000,000

#### 4.3 ประสิทธิภาพการรายได้

ธุรกิจซ็อกโกแลตเพื่อสุขภาพ Zenzo มีรายได้จากการจำหน่าย 3 ช่องทาง ได้แก่ ซูเปอร์มาร์เก็ต ช่องทางออนไลน์ และร้านค้าเพื่อสุขภาพ โดยมีการประมาณการยอดขายในปีแรก จำนวน 60,000 ชิ้น/ปี และมีอัตราการเพิ่มขึ้นของยอดขาย 10% ต่อปี มีสัดส่วนประมาณการยอดขาย และ ประสิทธิภาพการรายได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.4 แสดงสัดส่วนการประมาณการยอดขาย

ช่องทางการจำหน่าย	สัดส่วนการขาย (%)				
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ซูเปอร์มาร์เก็ต	70	65	65	60	60
ช่องทางออนไลน์	30	30	30	30	30
ร้านค้าเพื่อสุขภาพ	-	5	5	10	10

ตารางที่ 4.5 แสดงประมาณการรายได้จากการขายปีที่ 1 – 5

ช่องทางการจำหน่าย	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
<b>ซูเปอร์มาร์เก็ต</b>					
ยอดขาย (ชิ้น)	42,000	42,900	47,190	47,916	52,704
ราคาจำหน่าย (บาท)	95	95	95	95	95
<b>รายได้ซูเปอร์มาร์เก็ต (บาท)</b>	<b>3,990,000</b>	<b>4,075,500</b>	<b>4,483,050</b>	<b>4,552,020</b>	<b>5,006,880</b>
<b>ออนไลน์</b>					
ยอดขาย (ชิ้น)	18,000	19,800	21,780	23,958	26,352

ราคาจำหน่าย (บาท)	95	95	95	95	95
รายได้ออนไลน์ (บาท)	1,710,000	1,881,000	2,069,100	2,276,010	2,503,440
ร้านค้าเพื่อสุขภาพ					
ยอดขาย (ชิ้น)	-	3,300	3,630	7,986	8,784
ราคาจำหน่าย (บาท)	-	95	95	95	95
รายได้ร้านค้าเพื่อสุขภาพ (บาท)	-	313,500	344,850	758,670	834,480
รวมรายได้จากการขาย	5,700,000	6,270,000	6,897,000	7,586,700	8,344,800

#### 4.4 ประเมินต้นทุน

##### 4.4.1 ต้นทุนสินค้าสำเร็จรูป

ธุรกิจซ็อกโกแลตเพื่อสุขภาพ Zenzo มีต้นทุนสินค้าสำเร็จรูป จำนวน 40 บาท/ชิ้น มีรายละเอียดการประมาณการต้นทุนสินค้าสำเร็จรูป ดังนี้

##### ตารางที่ 4.6 ประมาณการต้นทุนสินค้าสำเร็จรูปจากยอดขาย

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ยอดขาย (ชิ้น)					
ซูเปอร์มาร์เกต	42,000	42,900	47,190	47,916	52,704
ออนไลน์	18,000	19,800	21,780	23,958	26,352
ร้านค้าเพื่อสุขภาพ	-	3,300	3,630	7,986	8,784
รวมยอดขาย (ชิ้น)	60,000	66,000	72,600	79,860	87,840
ต้นทุนสินค้าสำเร็จรูป (บาท/ชิ้น)	40	41	42	43	44
รวมต้นทุนสินค้าสำเร็จรูป (บาท)	2,400,000	2,706,000	3,049,200	3,433,980	3,864,960

##### 4.4.2 การประมาณการค่าใช้จ่ายบุคลากร



ตารางที่ 4.7 ประมาณการค่าใช้จ่ายบุคลากร

ตำแหน่ง	จำนวนเงิน ต่อเดือน	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
Founder	25,000	300,000	315,000	330,750	347,288	364,652
Marketing	20,000	240,000	252,000	264,600	277,830	291,722
Customer Service	15,000	180,000	189,000	198,450	208,373	218,791
Multimedia Designer	35,000	420,000	441,000	463,050	486,203	510,513
<b>รวม</b>	<b>95,000</b>	<b>900,000</b>	<b>1,140,000</b>	<b>1,197,000</b>	<b>1,256,850</b>	<b>1,319,693</b>

#### 4.4.3 ค่าเสื่อมราคาและตัดจำหน่ายในปีที่ 1 – 5

ตารางที่ 4.8 การคำนวณค่าเสื่อมราคาและการตัดจำหน่าย

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
คอมพิวเตอร์	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
เครื่องปริ้นเตอร์	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
ตู้แช่ 2 ประตู (ใช้ในการจัดเก็บสินค้าสำเร็จรูป)	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400
ค่าปรับปรุงและตกแต่งสำนักงาน	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
เครื่องใช้สำนักงาน (โต๊ะ เก้าอี้ทำงาน เป็นต้น)	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
<b>รวม</b>	<b>31,100</b>	<b>31,100</b>	<b>31,100</b>	<b>31,100</b>	<b>31,100</b>

#### 4.5 ประมาณกระแสเงินสดอิสระ (Free-Cash-Flow to the Firm: FCFF)

ตารางที่ 4.9 ประมาณกระแสเงินสดอิสระ (Free-Cash-Flow to the Firm: FCFF)

	ปีที่ 0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
<b>รายได้</b>						
รายได้จากซูเปอร์มาร์เกต		3,990,000	4,075,500	4,483,050	4,552,020	5,006,880
รายได้จากออนไลน์		1,710,000	1,881,000	2,069,100	2,276,010	2,503,440
รายได้จากร้านค้าเพื่อสุขภาพ		-	313,500	344,850	758,670	834,480
<b>รวมรายได้ทั้งหมด</b>		<b>5,700,000</b>	<b>6,270,000</b>	<b>6,897,000</b>	<b>7,586,700</b>	<b>8,344,800</b>
<b>ค่าใช้จ่าย</b>						
ต้นทุนสินค้าสำเร็จรูป		(2,400,000)	(2,706,000)	(3,049,200)	(3,433,980)	(3,864,960)
ค่าใช้จ่ายทางการตลาด		(360,000)	(396,000)	(435,600)	(479,160)	(527,076)
ค่าฝากวางสินค้า (Gross Profit: GP)		(1,197,000)	(1,316,700)	(1,448,370)	(1,593,207)	(1,752,408)
เงินเดือนบุคลากร		(1,140,000)	(1,197,000)	(1,256,850)	(1,319,693)	(1,385,677)
ค่าสาธารณูปโภค		(108,000)	(113,400)	(119,070)	(125,023)	(131,275)
ค่าใช้จ่ายวัสดุสิ้นเปลืองสำนักงาน		(24,000)	(25,200)	(26,460)	(27,782)	(29,172)

ค่าจ้างตรวจสอบและทำบัญชี		(24,000)	(24,000)	(24,000)	(24,000)	(24,000)
ค่ากระจายสินค้า		(36,000)	(36,000)	(36,000)	(36,000)	(36,000)
ค่าเช่าสำนักงาน		(216,000)	(216,000)	(216,000)	(216,000)	(216,000)
เงินสมทบประกันสังคม		(27,000)	(27,000)	(27,000)	(27,000)	(27,000)



ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

	ปีที่ 0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สวัสดิการพนักงาน		(24,000)	(24,000.00)	(24,000)	(24,000)	(24,000)
รวมค่าใช้จ่ายทั้งหมด		(5,556,000)	(6,081,300)	(6,662,550)	(7,305,846)	(8,017,568)
กำไรจากการดำเนินงาน		144,000.00	188,700.00	234,450.00	280,854	327,232.05
หัก ภาษี (20%)		(28,800.00)	(37,740.00)	(46,890.00)	(56,170.80)	(65,446.41)
บวกค่าเสื่อมราคา และ การตัดจำหน่าย		31,100	31,100	31,100	31,100	31,100
<b>Cash Flow from Operation (CFO)</b>		146,300	182,060	218,660	255,783.20	292,885.64
<b>Free Cash flow to the Firm (FCFF)</b>	(1,000,000)	89,300.00	119,360.00	149,690.00	179,973.20	8,200,078.49

#### 4.6 ต้นทุนเงินทุนถัวเฉลี่ย (WACC)

การกำหนดต้นทุนเงินทุนถัวเฉลี่ยได้อ้างอิงจาก Benchmark ของ MRP (Country Risk Premium) เพื่อเปรียบเทียบหาค่าความเสี่ยงของอุตสาหกรรม และอัตราดอกเบี้ยปราศจากความเสี่ยงจาก Zero Coupon 10 ปี จาก Thai BMA ซึ่งนำมากำหนดต้นทุนถัวเฉลี่ย (WACC)

##### ตารางที่ 4.10 ต้นทุนเงินทุนถัวเฉลี่ย (WACC)

Data	Value
Risk Free Rate	2.42%
Market Risk Premium	4.81%
Beta	1
Cost of Equity	7.23%
We	100%
Cost of Debt	0%
Wd	0%
WACC	7.23%

ที่มา: Market risk premium อ้างอิงข้อมูลจาก <https://www.market-risk-premia.com/th.html> Data as at September, 2024

ที่มา: Beta is referred to Hamada Equation in case of the Unleverage firm.



#### 4.8 ประมาณมูลค่าสุดท้าย (Terminal Value)

ตารางที่ 4.12 ประมาณมูลค่าสุดท้าย

	ปีที่ 0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
Cash Flow from Operation (CFO)		146,300	182,060	218,660	255,783.20	292,885.64
Investment value	(1,000,000)					
Changes in NWC		(570,000)	(62,700)	(68,970)	(75,810)	834,480
<b>Terminal Value</b>						7,072,712.85
<b>Free Cash flow to the Firm (FCFF)</b>	(1,000,000)	89,300.00	119,360.00	149,690.00	179,973.20	8,200,078.49

#### 4.9 ดัชนีและผลประเมินโครงการลงทุนระยะยาว (NPV, IRR, DPB, PB)

ตารางที่ 4.13 ดัชนีและผลประเมินโครงการลงทุนระยะยาว

รายการ	มูลค่าที่คำนวณได้
รายการ	มูลค่าที่คำนวณได้
มูลค่าปัจจุบัน (บาท) (Net Present Value: NPV)	5,228,728.49
อัตราผลตอบแทนภายใน (Internal Rate of Return: IRR)	58.14%
ระยะเวลาคืนทุนแบบคิดลด (Discount Payback Period)	4.10

#### 4.10 การวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) หรือฉากทัศน์ (Scenario Analysis)

การวิเคราะห์ผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของโครงการเมื่อสถานการณ์ในการดำเนินโครงการไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ โดยทำการศึกษาการเปลี่ยนแปลงของจำนวนยอดขาย (ชิ้น) ที่จะส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในระยะเวลา 5 ปี ผลกระทบที่นำมาคาดการณ์ ดังนี้

1. ยอดขายเป็นไปตามที่คาดการณ์ 100%
2. ยอดขายต่ำกว่าที่คาดการณ์ 5%
3. ยอดขายต่ำกว่าที่คาดการณ์ 10%
4. ยอดขายสูงขึ้นกว่าที่คาดการณ์ 5%
5. ยอดขายสูงขึ้นกว่าที่คาดการณ์ 10%

ตารางที่ 4.14 ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) หรือฉากทัศน์ (Scenario Analysis)

การเปลี่ยนแปลงในยอดขาย	-10%	-5%	0%	5%	10%
ยอดขาย (ล้านบาท)	31.32	33.05	34.79	36.54	38.27
มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) (ล้านบาท)	0.15	2.18	5.23	6.72	1.70
ผลตอบแทนในการลงทุน (IRR)	10.04%	35.84%	58.14%	79.33%	100.82%
ระยะเวลาคืนทุนคิดลด (DPB) (ปี)	4.88	4.28	4.10	4.03	3.84

#### 4.11 การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break-Even Point)

ตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break-Even Point)

	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ยอดขาย	5,700,000	6,270,000	6,897,000	7,586,700	8,344,800
ต้นทุนผันแปร/ชิ้น	65.95	61.31	57.10	53.11	49.39
ต้นทุนคงที่	1,599,000	1,662,600	1,729,380	1,799,499	1,873,124



ราคาขาย/หน่วย	95	95	95	95	95
จุดคุ้มทุนต่อปี (ชิ้น)	55,043	49,439	45,626	42,957	41,065
จุดคุ้มทุนต่อเดือน (ชิ้น)	4,587	4,120	3,802	3,580	3,422

#### 4.12 สรุปผลประเมินความเป็นไปได้ของโครงการการลงทุนในธุรกิจระยะยาว

การประเมินความเป็นไปได้ทางการเงินในระยะยาวของธุรกิจซ็อกโกแลตเพื่อสุขภาพ Zenzo โดยการวิเคราะห์ผลทางการเงินพบว่ามูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value: NPV) อยู่ที่ 5,228,728.49 บาท ซึ่งมีมูลค่าโครงการสามารถสร้างผลตอบแทนได้มากกว่าการลงทุนเริ่มต้น อัตราผลตอบแทนภายใน (Internal Rate of Return: IRR) อยู่ที่ 58.14% ซึ่งสูงกว่า WACC ที่ 7.23 % นอกจากนี้ ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period: PB) อยู่ที่ 4.06 ปี และระยะเวลาคืนทุนแบบคิดลด (Discount Payback Period: DPB) อยู่ที่ 4.10 ปี ทั้งหมดนี้แสดงให้เห็นว่าโครงการมีศักยภาพและความเหมาะสมสำหรับการลงทุนในระยะยาว อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) ซึ่งให้เห็นว่า หากยอดขายลดลง 10% โครงการจะมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value: NPV) อยู่ที่ 150,000 บาท ผลตอบแทนในการลงทุน (IRR) คงเหลือ 10.04% ในทางกลับกัน หากยอดขายเพิ่มขึ้น 10% โครงการจะมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value: NPV) อยู่ที่ 12,121,103.58 บาท ผลตอบแทนในการลงทุน (IRR) จะเพิ่มสูงขึ้นถึง 89.06% ซึ่งแสดงถึงความไวต่อยอดขายที่อาจส่งผลกระทบต่อความคุ้มค่าของโครงการ สรุปได้ว่าโครงการนี้มีศักยภาพในการสร้างผลตอบแทนที่ดีในระยะยาว แต่ความสำเร็จของโครงการยังขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการยอดขายและความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง การวางแผนกลยุทธ์เพื่อกระตุ้นยอดขายและลดความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนความสำเร็จและความยั่งยืนของโครงการในอนาคต

## บทที่ 5

### การวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการลงทุนธุรกิจ

#### 5.1 ประเภทและลักษณะความเสี่ยงที่ธุรกิจมีโอกาสเผชิญ

##### ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

###### การขาดแคลนวัตถุดิบ และความผันผวนของราคาโกโก้

- การขาดแคลนโกโก้ ภัยธรรมชาติในประเทศผู้ผลิตวัตถุดิบโกโก้ ที่ต้องใช้พื้นที่ปลูก เกิดความเสียหายที่ในประเทศผู้ผลิตจะลดปริมาณวัตถุดิบในตลาดโลก ส่งผลให้ราคาวัตถุดิบเพิ่มสูงขึ้น
- โกโก้เป็นสินค้าโภคภัณฑ์ที่มีความผันผวนของราคาสูง ซึ่งเกิดจากหลายปัจจัย เช่น สภาพอากาศ ปริมาณผลผลิต ความต้องการของตลาด และสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ การมีแนวทางรับมือกับความผันผวนของราคาโกโก้จึงเป็นสิ่งสำคัญ

###### ต้นทุนวัตถุดิบสูง

- การแข่งขันจากอุตสาหกรรมอื่น เช่น อุตสาหกรรมอาหารเสริม (Nutraceuticals) และเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ (Functional Beverages) ที่ใช้ L-theanine เป็นส่วนผสม อาจทำให้ความต้องการสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ L-theanine ขาดตลาด หรือมีราคาสูงขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิต

###### การขาดแคลนบุคลากรสำรอง (Single Point of Failure)

- หากพนักงานคนใดคนหนึ่งลาออกหรือไม่สามารถทำงานได้ (เช่น เจ็บป่วย) อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทอย่างรุนแรง

##### ความเสี่ยงด้านการตลาด (Marketing Risk)

###### แบรนด์ยังไม่เป็นที่รู้จัก

- แบรินด์ช็อกโกแลตเพื่อสุขภาพที่เสริมฟังก์ชันนอลยังเป็นแบรินด์หน้าใหม่ที่ยังไม่มีใครรู้จัก ในช่วงเริ่มต้นของการดำเนินธุรกิจ แบรินด์จะยังไม่เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค

#### ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

- Zenzo เป็นแบรินด์ใหม่ในตลาด การสร้างการรับรู้และความเชื่อมั่นในแบรินด์อาจยังไม่เพียงพอ ทำให้ผู้บริโภคลังเลในการทดลองซื้อ
- ผู้บริโภคอาจเปลี่ยนความสนใจไปยังสินค้าทดแทน เช่น บาร์โปรตีน เครื่องดื่มฟังก์ชันนอล หรือขนมเพื่อสุขภาพอื่น ๆ ที่ราคาถูกลงกว่า หรือให้ผลลัพธ์ใกล้เคียงกัน
- หากสินค้าขายไม่ดี อาจสร้างความเข้าใจผิดในตลาดว่าแบรินด์ไม่มีคุณภาพ หรือไม่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภค

#### ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

เนื่องจากธุรกิจช็อกโกแลตฟังก์ชันนอลเพื่อสุขภาพดำเนินธุรกิจโดยไม่ใช้เครดิต หรือกู้ยืมมาจากธนาคารเพื่อมาลงทุน

- การพึ่งพาเงินทุนส่วนตัวทั้งหมดอาจทำให้เงินสดสำรองลดลงเร็วเกินไป โดยเฉพาะในช่วงแรกของการดำเนินธุรกิจที่มักมีต้นทุนสูง (เช่น การสร้างแบรินด์และการตลาด) แต่รายได้ยังไม่มั่นคง
- หากรายได้ต่ำกว่าที่คาด หรือยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อาจทำให้ธุรกิจขาดกระแสเงินสดในการดำเนินงาน เช่น การจ่ายเงินเดือน การซื้อวัตถุดิบ หรือค่าใช้จ่ายคงที่อื่น ๆ

#### สภาพคล่อง

- ขาดกระแสเงินสดในการดำเนินงานหากรายรับต่ำกว่าที่คาด
- การเข้าสู่ตลาด Modern Trade ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคสำหรับธุรกิจที่มีข้อจำกัดด้านเงินทุนหมุนเวียน (Working Capital) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายและการรอรับเงิน

## 5.2 แผนและแนวทางรองรับเพื่อบริหารจัดการต่อความเสี่ยงที่ธุรกิจมีโอกาสเผชิญ

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	ผลกระทบ	ความเร่งด่วน	แนวทางแก้ไข
ความผันผวนของราคาโกโก้และการขาดแคลนโกโก้	ภัยจากธรรมชาติ	สูง	ปานกลาง	-ทำสัญญาตกลงราคากับซัพพลายเออร์ล่วงหน้า -กระจายความเสี่ยงด้วยการหาแหล่งวัตถุดิบทางเลือกจากประเทศที่ไม่ได้รับผลกระทบจากภัยธรรมชาติ -สร้างคลังสำรองวัตถุดิบที่เพียงพอสำหรับการผลิตในกรณีฉุกเฉิน
ต้นทุนวัตถุดิบสูง	L-theanine ขาดตลาดหรือมีราคาสูงขึ้น	สูง	ปานกลาง	-กระจายความเสี่ยงด้วยการหาซัพพลายเออร์หลายราย และทำสัญญาซื้อขายระยะยาวกับซัพพลายเออร์หลัก -หาแหล่งวัตถุดิบใหม่ที่คุณภาพใกล้เคียงแต่ราคาถูกลง
การขาดแคลนบุคลากรสำรอง	พนักงานลาป่วยหรือลาออก	ปานกลาง	ปานกลาง	-การจ้างงานแบบพาร์ทไทม์หรือฟรีแลนซ์มีทักษะเฉพาะด้าน เช่น การตลาดหรือบริการลูกค้า -ช่วยกันทำงานในส่วนที่พนักงานขาดระหว่างรอหาคนมาเพิ่มเติม
แบรนด์ยังไม่เป็นที่รู้จัก		สูง	มาก	-เลือกใช้อินฟลูเอนเซอร์ที่มีความน่าเชื่อถือ -เพิ่มความถี่ในการทำคอนเทนต์ผ่าน โซเชียลมีเดีย
ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้า	-การรับรู้และความเชื่อมั่นในแบรนด์อาจยังไม่เพียงพอ -ผู้บริโภคอาจเปลี่ยนความสนใจไปยังสินค้าทดแทน	สูง	มาก	-ใช้ช่องทางออนไลน์เพิ่มการรับรู้และสร้างความเชื่อมั่นผ่านการสื่อสารคุณค่า แสดงหลักฐานความน่าเชื่อถือจากงานวิจัยที่รองรับ

	-ความเข้าใจผิดใน ตลาดว่าแบรนด์ไม่มีคุณภาพ			-สร้างเนื้อหาเกี่ยวกับประโยชน์หรือจุดเด่นของช็อกโกแลตเพื่อสุขภาพที่น่าสนใจและใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย -ตั้งทีมบริการลูกค้าเพื่อตอบคำถามหรือข้อสงสัยเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ผ่านโซเชียลมีเดียหรือเว็บไซต์อย่างรวดเร็ว
เงินลงทุน	-การพึ่งพาเงินทุนส่วนตัวทั้งหมดอาจทำให้เงินสดสำรองลดลงเร็วเกินไป -การขายธุรกิจการเพิ่มกำลังการผลิตหรือการขายช่องทางทางธุรกิจจำหน่ายอาจต้องใช้เงินลงทุนก้อนใหญ่	สูง	ปานกลาง	-พิจารณาแหล่งเงินทุนอื่น เช่น การร่วมทุน (Equity Investment) หรือการหา Partner เพิ่ม
สภาพคล่อง	-ขาดกระแสเงินสดในการดำเนินงานหากขายรับต่ำกว่าที่คาด -การเข้าสู่ตลาด Modern Trade อาจเป็นอุปสรรคสำหรับธุรกิจที่มีข้อจำกัดด้านเงินทุนหมุนเวียน	สูง	มาก	-เลือกใช้ระบบ พรีออร์เดอร์ (Pre-order) เพื่อประเมินความต้องการล่วงหน้า -ความร่วมมือกับซัพพลายเออร์ในการช่วยยืดระยะเวลาชำระเงิน -หาตลาดที่จะทำ Cash Flow เข้าก่อนอย่างตลาดออนไลน์ เพื่อกันค่าแรกเข้า และระยะการรอรับเงินจากซูเปอร์มาร์เกตที่ใช้เวลานาน

### 5.3 บทสรุป

ธุรกิจช็อกโกแลตฟังก์ชันนอลเพื่อสุขภาพมีโอกาสเผชิญความเสี่ยงหลายด้าน ทั้งการดำเนินงาน การตลาด และการเงิน โดยในด้านการดำเนินงาน อาจประสบปัญหาการขาดแคลน

วัตถุดิบ เช่น โกลีและ L-theanine เนื่องจากภัยธรรมชาติหรือการแข่งขันในตลาดที่ทำให้ราคาสูงขึ้น รวมถึงการขาดแคลนบุคลากรสำรองในกรณีที่พนักงานลาป่วยหรือการแข่งขันในตลาดที่ทำให้ราคาสูงขึ้น รวมถึงการขาดแคลนบุคลากรสำรองในกรณีที่พนักงานลาป่วยหรือลาออกกะทันหัน ส่วนในด้านการตลาด แบรินด์ยังไม่เป็นที่รู้จักอาจต้องเผชิญความยากลำบากในการสร้างการรับรู้ และความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์ ทำให้ผู้บริโภคลังเลหรือเปลี่ยนไปเลือกสินค้าทดแทน เช่น เครื่องดื่มฟังก์ชันนอลที่มีราคาถูกลงกว่า ส่งผลกระทบต่อยอดขายและภาพลักษณ์ของแบรนด์ สำหรับความเสี่ยงทางการเงิน การพึ่งพาเงินทุนส่วนตัวทั้งหมดอาจทำให้กระแสเงินสดลดลงได้รวดเร็วในช่วงเริ่มต้นธุรกิจที่ต้นทุนสูงแต่รายได้ยังไม่มั่นคง

แนวทางรับมือที่สำคัญได้แก่ การสร้างคลังสำรองวัตถุดิบ การหาซัพพลายเออร์สำรอง ทำสัญญาระยะยาวเพื่อควบคุมต้นทุน และการจ้างฟรีแลนซ์หรือพนักงานพาร์ทไทม์เพื่อเสริมกำลังในกรณีฉุกเฉิน รวมถึงการใช้อินฟลูเอนเซอร์ที่น่าเชื่อถือและการทำ Content ออนไลน์เพื่อสร้างการรับรู้ในแบรนด์ ขยายช่องทางการขายผ่านแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซ และใช้ระบบฟรีเมอเดอร์เพื่อประเมินความต้องการล่วงหน้า ทั้งนี้ การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร เช่น ร้านค้าออนไลน์หรือผู้จัดจำหน่าย จะช่วยลดต้นทุนและแบ่งปันความเสี่ยงในการลงทุน ช่วยให้ธุรกิจสามารถสร้างความมั่นคงและเติบโตได้ในระยะยาว

## บรรณานุกรม

- เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ. (4 เมษายน 2561). *BA Theory แนวคิดและทฤษฎี Michael E. Porter The value chain and competitive advantage การทำความเข้าใจกระบวนการทางธุรกิจโดยใช้ห่วงโซ่คุณค่าและความได้เปรียบในการแข่งขัน*.  
<https://www.iok2u.com/article/business-administrator/ba-theory-michael-e-porter-value-the-chain-and-competitive-advantage>
- จิตแข เทพชาตรี. (22 มิถุนายน 2566). *โกโก้ บริโภคอย่างไรให้เกิดประโยชน์ต่อสุขภาพ*.  
<https://www.samitivejhospitals.com/th/article/detail/cocoa-chocolate>
- รัตน์ วิจิตร, เบ็ญจวรรณ. (6 ตุลาคม 2565). *ปัจจัยเสี่ยงเศรษฐกิจโลกจุดดัชนีหุ้นไทย*. Forbes Thailand. <https://forbesthailand.com/news/finance-and-investment/ปัจจัยเสี่ยงเศรษฐกิจโลกจุดดัชนีหุ้นไทย>
- ปรีดี นกุลสมปรารถนา. (4 มีนาคม 2563). *วิเคราะห์ SWOT ให้ชัดเจน สำหรับการวางแผนธุรกิจ*.  
<https://www.popticles.com/business/swot-analysis/>
- มาร์เก็ตบัสซ. (6 สิงหาคม 2565). *อินไซต์คนไทยเครียด! กิน “ขนม” เยียวยาจิตใจ – ผู้บริโภคอยากให้แบรนด์ “สร้างรอยยิ้ม-เสียงหัวเราะ”*. Marketing Oops!  
<https://www.marketingoops.com/reports/thai-consumers-eating-snacks-for-healing-therapy-and-brands-use-humor-to-engage-customers/>
- รายงานสุขภาพคนไทย. (สิงหาคม 2566). *โรคเสพติดความสำเร็จภัยใกล้ตัวกระทบสุขภาพจิต*.  
[https://www.thaihealthreport.com/th/articles\\_detail.php?id=204](https://www.thaihealthreport.com/th/articles_detail.php?id=204)
- โรงพยาบาลบางปะกอก 3. (9 พฤศจิกายน 2565). *1 ใน 3 ของประชากรไทยเป็นโรคอ้วน*.  
[https://www.bangpakok3.com/care\\_blog/view/230](https://www.bangpakok3.com/care_blog/view/230)
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช). (2568). *หน้าแรก*.  
<https://www.nstda.or.th/home/>
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ. (2564, ธันวาคม 1). *ความเครียดในสังคมไทย: ปัจจัยและแนวทางการจัดการ*. <https://www.thaihealth.or.th/?p=335132>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Barry Callebaut. (10 มกราคม 2023). *Barry Callebaut shares chocolate trends for 2023 and beyond*.  
<https://www.barry-callebaut.com/en/about-us/media/news-stories/barry-callebaut-shares-chocolate-trends-2023-and-beyond>
- Bluebik. (13 พฤศจิกายน 2020). *สร้างกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix*. <https://bluebik.com/th/blogs/2676>
- Cocoa Horizons. (ม.ป.ป.). *Cocoa Horizons Foundation*. <https://www.cocoahorizons.org/>
- De Bruin, L. (14 April 2021). *Porter's Generic Strategies: Differentiation, Cost Leadership and Focus*. Business-to-you.com. <https://www.business-to-you.com/porter-generic-strategies-differentiation-cost-leadership-focus/>
- ENEL Thailand. (7 พฤศจิกายน 2023). *เจาะลึก L-theanine (แอลทีอะนีน) & GABA (กาบา) สารอาหารลดเครียด นอนหลับ เพิ่มสมาธิ*.  
<https://www.enelthailand.com/2023/11/07/what-is-l-theanine-and-gabaparmacgaba-benefitsdosage/>
- Food Intelligence Center. (ธันวาคม 2567). *ตลาดโกโก้ไทยเติบโต! กระแสรักสุขภาพหนุนผู้บริโภคเพิ่มขึ้นในปี 2567*. [https://fic.nfi.or.th/hot\\_issue\\_detail.php?smid=2961](https://fic.nfi.or.th/hot_issue_detail.php?smid=2961)
- Fortune Business Insights. (2025, February 3). *Cocoa and chocolate market size, share & COVID-19 impact analysis, by type (cocoa ingredients (butter, liquor, powder) and chocolate (dark, milk, white, and filled)), by application (food & beverage, cosmetics, pharmaceuticals, and others), and regional forecast, 2022-2029*.  
<https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/cocoa-and-chocolate-market-100075>
- Hidese, S., Ogawa, S., Ota, M., Ishida, I., Yasukawa, Z., & Matsuo, J. (2019). Association between chocolate consumption and depressive symptoms: A cross-sectional study in a Japanese working population. *PLoS ONE*, 14(7), e0219311.
- Homwan-stevia. (2018). *น้ำตาลหญ้าหวาน 1 กก. (Stevia Sweetener)*. <https://www.homwan-stevia.com/product/2815123935/น้ำตาลหญ้าหวาน-1-กก-stevia-sweetener>
- IMARC Group. (2024, August 10). *GCC Dark Chocolate Market Report by Distribution Channel (Supermarkets and Hypermarkets, Convenience Stores, Non-grocery Retailers, and*



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Others), and Country 2024-2032*. <https://www.giiresearch.com/report/imarc1541785-gcc-dark-chocolate-market-report-by-distribution.html>
- Lean Business Model Canvas (LBMC). (17 พฤษภาคม 2565). รู้จัก *Lean Canvas*. <https://www.live-platforms.com/th/education/undefined/8266/>
- Malevki Mhd Jalil, A., & Ismail, A. (2008). Polyphenols in cocoa and cocoa products: Is there a link between antioxidant properties and health?. *Molecules*, 13(9), 2190-2219.
- Marketbuzz. (15 กรกฎาคม 2022). *Marketbuzz* เผยค่าครองชีพสูงขึ้น เพิ่มความเปราะบางการเงินครัวเรือนไทย 75% ส่งผลต่อสุขภาพจิตผู้บริโภค. <https://crm.buzzebees.com/blog/2022/07/15/marketbuzz-research-cost-of-living/>
- Mintel. (25 มิถุนายน 2022). 7 ใน 10 ของคนไทยคิดว่าภารกิจนวมกรุปกรอบเป็นการเยียวยาจิตใจอย่างหนึ่ง. <https://thai.mintel.com/blog/7-%E0%B9%83%E0%B8%99-10-%E0%B8%82%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B8%99%E0%B9%84%E0%B8%97%E0%B8%A2%E0%B8%84%E0%B8%B4%E0%B8%94%E0%B8%A7%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%81%E0%B8%B4/>
- Mintel. (2023). *Global food and drink trends 2023*. Mintel. <https://www.mintel.com/global-food-and-drink-trends/>
- Mostofsky, E., Levitan, E. B., Wolk, A., & Mittleman, M. A. (2010). Chocolate intake and incidence of heart failure: a population-based prospective study of middle-aged and elderly women. *Circulation: Heart Failure*, 3(5), 612-616.
- Saeed, M., Khan, M. S., Kamboh, A. A., Alagawany, M., Khafaga, A. F., Noreldin, A. E., Kumar, M., Safdar, M., Hussain, M., Abd El-Hack, M. E., & Chao, S. (2020). L-theanine: An astounding sui generis amino acid in poultry nutrition. *Poultry Science*, 99(11), 5625–5636.
- SaritaŞ, S. Duman, H., Pekdemir, B., Rocha, J. M., Oz, F., Karav, S. (2024). Functional chocolate: exploring advances in production and health benefits. *International Journal of Food Science & Technology*, 59(8), 5303-5325.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Stange, S. (15 กรกฎาคม 2020). *Strategy Nugget: Do You Understand the BCG Matrix?*  
<https://www.linkedin.com/pulse/strategy-nugget-do-you-understand-bcg-matrix-dr-sebastian-stange>
- Sunni, A. A., & Latif, R. (2014). Effects of chocolate intake on Perceived Stress; a Controlled Clinical Study. *International Journal of Health Sciences*, 8(4), 393-401.
- 6Wresearch. (2023, มิถุนายน). ความคืบหน้าล่าสุดในตลาดผลิตภัณฑ์ช็อกโกแลตและโกโก้ของประเทศไทย. <https://www.6wresearch.com/industry-report/thailand-chocolate-and-cocoa-products-market-2020-2026>



## ภาคผนวก (ข)

การศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการรับประทานช็อกโกแลตเพื่อสุขภาพ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์โอกาสทางธุรกิจ และความเป็นไปได้ในการทำธุรกิจช็อกโกแลตเพื่อสุขภาพ

การศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ทั้งนี้ผู้ศึกษาจะเก็บข้อมูลดังกล่าวไว้เป็นความลับ โดยนำเสนอผลการศึกษาในภาพรวม และใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น

แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ที่ไม่เคยทานช็อกโกแลต

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ที่เคยทานช็อกโกแลต

ส่วนที่ 4 ความเห็นเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ช็อกโกแลตเพื่อสุขภาพ

ส่วนที่ 5 สื่อทางการตลาด

ผู้ศึกษาคาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

ชาย

หญิง

LGBTQAI

2. อายุ

25-34

35-44

45-54

55-59

3. สถานที่ทำงาน

บริษัทเอกชน

หน่วยงานราชการ

ธุรกิจส่วนตัว

อื่น ๆ

4. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ต่ำกว่า 20,000 บาท

20,001 - 30,000 บาท

30,001 - 40,000 บาท

40,001 - 50,000 บาท

มากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป

5. คุณมีความเครียดจากที่ทำงานมากน้อยแค่ไหน?

เครียดมากที่สุด

เครียดพอประมาณ

ไม่เครียดเลย

6. ความเครียดจากการทำงานส่งผลกระทบต่อคุณอย่างไรบ้าง? (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

- นอนไม่หลับ  อารมณ์แปรปรวน  ไม่มีสมาธิ  ไม่มีความสุข   
ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง  อื่น ๆ

7. คุณมีวิธีการรับมือกับความเครียดจากการทำงานอย่างไร? (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ออกกำลังกาย  
 ฟังเพลง/ดูหนัง/ซีรีส์  
 ทานของทานเล่น ขนมหวาน ขนมกรุบกรอบ เครื่องดื่ม  
 อ่านหนังสือ  
 พูดคุยกับเพื่อน/ครอบครัว  
 ท่องเที่ยว  
 ปรึกษาจิตแพทย์  
 หาอาหารที่อร่อยๆทาน  
 อื่น ๆ

(นำข้อมูลไปใช้ในปัญหาของกลุ่มเป้าหมาย และคุณค่าที่คาดว่าลูกค้าจะได้รับ Customer Pain and Gain)

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ที่ไม่เคยทานช็อกโกแลต

8. (ถ้าตอบ "ไม่") อะไรคือเหตุผลที่คุณไม่รับประทานช็อกโกแลต? (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ไม่ชอบรสชาติ  กลัวอ้วน  กังวลเรื่องน้ำตาล  เป็นสิ่ว  อื่น ๆ

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ที่เคยทานช็อกโกแลต

9. คุณรับประทานช็อกโกแลตบ่อยแค่ไหน?

- ทุกวัน  4-5 วัน/สัปดาห์  2-3 วัน/สัปดาห์  1 วัน/สัปดาห์  น้อยกว่า 1 วัน/สัปดาห์

10. คุณชอบรับประทานช็อกโกแลตประเภทใด? (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ช็อกโกแลตแท่ง  ช็อกโกแลตแบบมีไส้ (เช่น คาราเมล ถั่ว ผลไม้)   
ช็อกโกแลตบอล (เช่น Ferrero Rocher)  ช็อกโกแลตแผ่น (เช่น KitKat)  คาร์  
กช็อกโกแลต  ไวท์ช็อกโกแลต  ช็อกโกแลตนม  อื่น ๆ

(นำข้อมูลไปใช้ในหัวข้อกลยุทธ์ด้านสินค้าในหัวข้อ 2.4.1 เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคซื้อผลิตภัณฑ์ของลูกค้า เพื่อที่จะนำเสนอสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า)

11. อะไรคือปัจจัยที่คุณให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกๆ เมื่อเลือกซื้อช็อกโกแลต?

(ตอบได้หลายตัวเลือก)

รสชาติ  ราคา  คุณภาพ  แบรินด์  ขนาด  บรรจุภัณฑ์  อื่น ๆ

ส่วนที่ 4 ความเห็นเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ช็อกโกแลตเพื่อสุขภาพ

12. คุณทราบหรือไม่ว่าคาร์กช็อกโกแลตมีสรรพคุณที่ช่วยในเรื่องสุขภาพ?

ทราบ  ไม่ทราบ

13. หากมีช็อกโกแลตที่ใช้สารสกัดจากธรรมชาติช่วยให้คลายความเครียด และใช้หญ้าหวานแทนการใช้น้ำตาล คุณสนใจที่จะลองรับประทานหรือไม่?

สนใจ  ไม่แน่ใจ  ไม่สนใจ

14. คุณคิดว่าช็อกโกแลตที่ช่วยเรื่องการผ่อนคลายความเครียดแบบไม่อ้วน เป็นไอเดียที่ดีหรือไม่?

ดีมาก  ปานกลาง  ไม่ดีเลย

(นำข้อมูลไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ด้านสินค้าในหัวข้อ 2.4.1 ในการวางแผน

นำเสนอผลิตภัณฑ์ให้กับกลุ่มเป้าหมาย)

15. คุณคิดว่าราคาเท่าไรจึงเหมาะสมสำหรับช็อกโกแลตแท่งเพื่อสุขภาพขนาด 30 กรัม (8x10ซ.ม) ที่ช่วยให้ผ่อนคลายความเครียดและไม่ทำให้อ้วน?

ต่ำกว่า 50 บาท  51-60 บาท  61-70 บาท  71-80 บาท  81-90 บาท  มากกว่า 100 บาท

(นำข้อมูลไปใช้กำหนดกลยุทธ์ด้านราคาในหัวข้อ 2.4.2 เพื่อประเมินความสามารถในการซื้อของกลุ่มเป้าหมาย)

16. คุณคิดว่าถ้ามีช็อกโกแลตเพื่อสุขภาพและช่วยผ่อนคลายความเครียดช่องทางไหนที่คุณจะเลือกซื้อ? (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ร้านสะดวกซื้อ

ซูเปอร์มาร์เก็ตหรือห้างสรรพสินค้า

- แพลตฟอร์ม e-commerce เช่น Lazada, Shopee
- ร้านค้าปลีกออนไลน์ที่เป็นทางการของแบรนด์
- โซเชียลมีเดียต่างๆ (Facebook, Instagram, TikTok, Line)
- หน้าร้านของแบรนด์
- อื่น ๆ

(นำข้อมูลไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ด้านการตลาดเกี่ยวกับช่องทางจำหน่ายในหัวข้อ 2.4.3)

#### ส่วนที่ 5 สื่อทางการตลาด

17. ท่านได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ช็อกโกแลตใหม่ๆ ผ่านช่องทางใดบ้าง (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

- โทรทัศน์  อินเทอร์เน็ต (เช่น เว็บไซต์, โซเชียลมีเดีย)  ป้ายโฆษณา  จากเพื่อน/คนรู้จัก/คนในครอบครัว  อื่น ๆ

18. ปัจจุบันคุณใช้สื่อสังคมออนไลน์ใดบ้าง (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

- Facebook  Instagram  X  LINE  YouTube  TikTok  อื่น ๆ

(นำข้อมูลไปใช้ในหัวข้อกลยุทธ์ในการทำการสื่อสารการตลาด)

19. ท่านคิดว่าสื่อประเภทใดจะทำให้ท่านสนใจช็อกโกแลตเพื่อสุขภาพมากที่สุด (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

- โฆษณาทางโทรทัศน์  โฆษณาออนไลน์ (เช่น บนเว็บไซต์, โซเชียลมีเดีย)  บทความรีวิวสินค้า  ตัวอย่างสินค้าฟรี  โปรโมชั่นลดราคา  อื่น ๆ

20. หากมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายช็อกโกแลตเพื่อสุขภาพ ท่านสนใจกิจกรรมประเภทใด (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

- แจกตัวอย่างสินค้าฟรี  ลดราคาพิเศษ  สะสมแต้มแลกของรางวัล  ชิงโชค  ร่วมสนุกเกมส์/กิจกรรมออนไลน์  อื่น ๆ

(นำข้อมูลไปใช้ในหัวข้อกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาดในหัวข้อ 2.4.4)