

แนวทางการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขายร้านกาแฟและเบเกอรี่
กรณีศึกษา ร้าน Caffe' Con Panna



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

แนวทางการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขาย ร้านกาแฟและเบเกอรี่

กรณีศึกษา ร้านกาแฟ Caffe' Con Panna

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 17 เมษายน พ.ศ. 2557



นางสาวกันยรัตน์ เกตุทัต
ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

เกียรติชัย กาฬสินธุ์

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ อ .พาสน์ ทิมทรัพย์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของ
สารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่ให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางในการศึกษา และ ตรวจสอบแก้ไข
สารนิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์ ตลอดจนคณาจารย์ที่วิทยาลัยการจัดการมิดลทุกท่านที่ได้มอบความรู้
ทั้งทางทฤษฎี และถ่ายทอดประสบการณ์ในทางปฏิบัติ จนทำให้ผู้เขียนมีความรู้และความเข้าใจด้าน
ธุรกิจ และทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จอย่างลุล่วงด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อ
คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ให้คำแนะนำและตรวจสอบสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จเรียบร้อยโดย
สมบูรณ์

อนึ่งผู้เขียนมีความสำนึกในพระคุณของคณาจารย์ทุกท่าน ที่เคยอบรมสั่งสอนวิทยาการ
ความรู้ ตลอดจนจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ ให้กับผู้เขียน และขอสำนึกในพระคุณของ บิดา
มารดา ญาติพี่น้อง และเพื่อน ๆ ทุกคนใน MS รุ่น 15B และคุณแพรวไพลิน โพนสิต ที่ได้ให้
การสนับสนุนและกำลังใจแก่ผู้เขียน ตลอดมาตั้งแต่เริ่มจนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

กันยรัตน์ เกตุทัต

แนวทางการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขายร้าน Caffe' Con Panna

STRATEGIES TO INCREASED REVENUE OF A COFFEE CAFE BUSINESS : CAFFE' CON PANNA CASE STUDY

กันยารัตน์ เกตุทัต 5550348

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี , Ph.D., เกียรติชัย กาฬสินธุ์ , Ph.D., พาสณ์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ผู้เขียนได้ศึกษาธุรกิจร้าน Caffe' Con Panna ดำเนินกิจการร้านขายเครื่องดื่มประเภท กาแฟสด ชา ช็อคโกแลต น้ำหวาน และน้ำผลไม้ปั่น ขนมอบและเบเกอรี่ home made บริหารงานโดยคุณแพรวไพลิน โพนสุสิต อายุ 25 ปี สถานที่ตั้งของร้านอยู่บริเวณ อาคาร B โชนทิศเหนือ ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ถนนแจ้งวัฒนะ เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ เปิดดำเนินการวันแรก เมื่อวันที่ 17 มิถุนายน 2556 ลักษณะร้านเป็นพื้นที่เปิดโล่งขนาด 60 ตร.ม. จำนวนโต๊ะ 10 โต๊ะ พนักงาน 2 คน ให้บริการกลุ่มลูกค้าที่เป็นข้าราชการรายได้ค่อนข้างสูง เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในอาคาร B และบุคคลภายนอกที่มาติดต่องานราชการ

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้กลยุทธ์การเติบโตการพัฒนาและเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าที่หลากหลายขึ้น เพิ่มช่องของธุรกิจที่จะสามารถเพิ่ม ยอดขายและรายได้ ดึงดูดลูกค้าทั้งกลุ่มลูกค้าเดิม และกลุ่มลูกค้าใหม่ให้มาใช้บริการได้มากขึ้น และใช้กลยุทธ์การเจาะตลาดเพื่อกระตุ้นยอดขาย โดยการจัดรายการ ส่งเสริมการขาย พร้อมกับการ ประชาสัมพันธ์ โดยการจัดทำใบปลิว การทำการตลาดผ่าน Social media เช่น Facebook หรือ Instagram เพื่อให้ลูกค้าสามารถติดตามรายการส่งเสริมการขาย เพื่อรักษฐานลูกค้าเดิมของธุรกิจ และเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ให้แก่ธุรกิจด้วย

คำสำคัญ : กลยุทธ์การเพิ่มยอดขาย/ Product Development and Market Development / Caffe' Con Panna

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1	1
บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ประวัติกิจการ	2
1.3 รายได้และค่าใช้จ่ายของกิจการ	3
1.4 สภาพปัญหา	4
บทที่ 2	6
การวิเคราะห์ปัญหา	6
2.1 การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เครื่องมือ 5 Force Analysis	6
2.2 ผลการวิเคราะห์ปัญหาของร้าน Coffe' Con Panna โดยใช้เครื่องมือ 5 Force Analysis	7
2.3 การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เครื่องมือ VRIN Framework	9
2.4 ผลการวิเคราะห์ปัญหาของร้าน Coffe' Con Panna โดยใช้เครื่องมือ VRIN Framework	10
2.5 การวิเคราะห์สถานะปัจจุบันของธุรกิจ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อธุรกิจโดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis	12
2.6 ผลการวิเคราะห์สถานะปัจจุบันของธุรกิจ ปัจจัยภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อธุรกิจของร้าน Coffe' Con Panna โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis	13
2.7 สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหาของร้าน Coffe' Con Panna	15
บทที่ 3	17
ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	17
3.1 การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal loop Diagram	17

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4	
การออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา	19
4.1 สาเหตุของปัญหา	20
4.2 การกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหา	22
บทที่ 5	
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	25
5.1 กลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy)	25
5.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies)	26
5.3 การดำเนินงานและตัวชี้วัด	26
บรรณานุกรม	31
ภาคผนวก	32
ประวัติผู้วิจัย	39



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 แสดงผลการวิเคราะห์ ปัญหาโดยใช้ VRIN Framwork	11
ตารางที่ 5.1 แสดงแผนการดำเนินงานในรอบ 1 ปี	26



สารบัญภาพ

	หน้า	
ภาพที่ 1.1	แสดงบริเวณร้าน Caffe' Con Panna บริเวณอาคาร B โชนทิศเหนือ ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ถนนแจ้งวัฒนะ เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ	2
ภาพที่ 1.2	แสดงรายได้ ต้นทุนรวม และกำไร ของร้าน Caffe' Con Panna ในช่วงเดือน มิ.ย.56 - ธ.ค.56	3
ภาพที่ 1.3	แสดงการเปรียบเทียบยอดขายที่คาดการณ์ และยอดขายที่เกิดขึ้นจริง ของร้าน Caffe' Con Panna ในช่วงเดือน มิ.ย.56-ธ.ค.56	3
ภาพที่ 1.4	แสดงขั้นตอนการรับคำสั่งซื้อสินค้า	4
ภาพที่ 2.1	แสดง 5 Force Analysis Model	6
ภาพที่ 2.2	แสดง SWOT Analysis Model	13
ภาพที่ 3.1	แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal loop diagram	17
ภาพที่ 4.1	แสดงขั้นตอนการรับคำสั่งซื้อสินค้า	20
ภาพที่ 4.2	แสดงตำแหน่งของร้าน Caffe' Con Panna (Product positioning)	21
ภาพที่ 5.1	แสดง Balanced Scorecard Frameworks ในมุมมองทั้ง 4 มิติ	28
ภาพที่ 5.2	แสดงขั้นตอนการรับคำสั่งซื้อ ภายหลังจากการปรับปรุงในส่วนของการส่งคำสั่งซื้อต่อให้กับพนักงานเพื่อปรุงเครื่องดื่ม	29

บทที่ 1

บทนำ

ในการทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษากลยุทธ์ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ด้านการปรับตัวสำหรับ ร้าน Caffe' Con Panna ขายเครื่องดื่มประเภท ชา กาแฟสด ช็อกโกแลต น้ำหวาน น้ำผลไม้ปั่น และเบเกอรี่ home made ที่เปิดดำเนินการ มา 6 เดือน แต่พบว่ายอดขายที่เกิดขึ้นจริง น้อยกว่า ยอดขายที่ ประมาณการไว้ร้อยละ 22.5 กอปรกับ มีร้าน คู่แข่งทางตรงและ ทางอ้อมหลายราย ส่งผลให้มีการแข่งขันกันที่ค่อนข้างรุนแรง ทั้งในด้านกิจกรรมส่งเสริมการขาย และ ราคา โดยมีรายละเอียดที่จะศึกษาดังนี้

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตลาดผลิตภัณฑ์กาแฟมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องในช่วง 4-5 ปีที่ผ่านมา จนปัจจุบัน มีมูลค่าตลาดมากถึง 29,000 ล้านบาท ทั้งนี้เนื่องจากพฤติกรรมในการบริโภคของชาวไทยที่ได้หันมาบริโภคเครื่องดื่มกาแฟเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะ กลุ่มนิสิตนักศึกษา หนุ่มสาววัยทำงาน และกลุ่ม นักธุรกิจ นอกจากนี้ความนิยมในการบริโภคกาแฟยังถือเป็นส่วนหนึ่งของการแสดงออกถึงความ เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว โดยสังเกตได้จากค่านิยมในการเลือกซื้อกาแฟจากร้านที่จำหน่ายและปริมาณ การดื่ม จึงมีผู้ประกอบการหลายรายเข้ามา ลงทุนในธุรกิจร้านกาแฟ กิจกรรมเกี่ยวกับ ธุรกิจร้านกาแฟ จึงมีการขยายตัวมากขึ้นทั้งในรูปแบบที่เน้นขายผลิตภัณฑ์และการขายรูปลักษณ์ ทำให้เกิดสภาวะการ แข่งขัน สูงขึ้นเรื่อย ๆ อย่างไรก็ตาม การบริโภคกาแฟของคนไทยในปัจจุบัน ยังถือว่ามมีปริมาณน้อย โดยเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 0.5 กก./คน/ปี เมื่อ เปรียบ เทียบกับชาวต่างประเทศ เช่น ญี่ปุ่น และ สหรัฐอเมริกาที่ดื่มกาแฟเฉลี่ยประมาณ 2.0 และ 4.5 กก./คน/ปี ตามลำดับ ดังนั้น ธุรกิจกาแฟใน ประเทศไทย ยังมีโอกาสในการขยายตัวได้อีกมาก ธุรกิจร้านกาแฟ จึงเป็นธุรกิจที่ได้รับความสนใจ และนำลงทุน เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ไม่ต้องใช้เงินลงทุนมากนัก ตลอดจนการใช้เทคนิคการบริหารที่ไม่ ซับซ้อน และมีโอกาสประสบความสำเร็จในระยะเวลาอันสั้น กิจกรรมจำเป็น ต้องมีการปรับตัวเพื่อ ความอยู่รอด ในสภาวะ การแข่งขัน ทางตลาดสูง กลยุทธ์ที่ใช้ จึงต้องมีการลอกเลียนแบบ ได้ยาก และทำให้บรรลุเป้าหมายของกิจการ ด้วยการทำให้ได้รับกำไรสูงสุดได้

ร้าน Caffe' Con Panna ดำเนินธุรกิจ ขายเครื่องดื่มประเภท ชา กาแฟสด ช็อกโกแลต น้ำหวาน น้ำผลไม้ปั่น และเบเกอรี่ home made ตั้งอยู่ที่ อาคาร B โซนทิศเหนือ ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ถนนแจ้งวัฒนะ เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ ภายหลังดำเนินการมาได้ 6 เดือน พบว่ายอดขายน้อยกว่าที่คาดการณ์ ไว้ร้อยละ 22.5 พนักงาน ให้บริการลูกค้าได้ไม่ทั่วถึง ประกอบกับในบริเวณดังกล่าว มีร้านคู่แข่งหลายร้าน ทำให้การเพิ่มกิจกรรมส่งเสริมการขายนั้นทำได้ค่อนข้างยาก

ดังนั้นเพื่อให้กิจการเติบโตได้อย่างยั่งยืน สามารถรักษารฐานลูกค้าเดิม และเพิ่มจำนวนลูกค้ารายใหม่ ทำให้เป็นลูกค้าประจำ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน กิจกรรมทางการตลาดจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ

1.2 ประวัติกิจการ

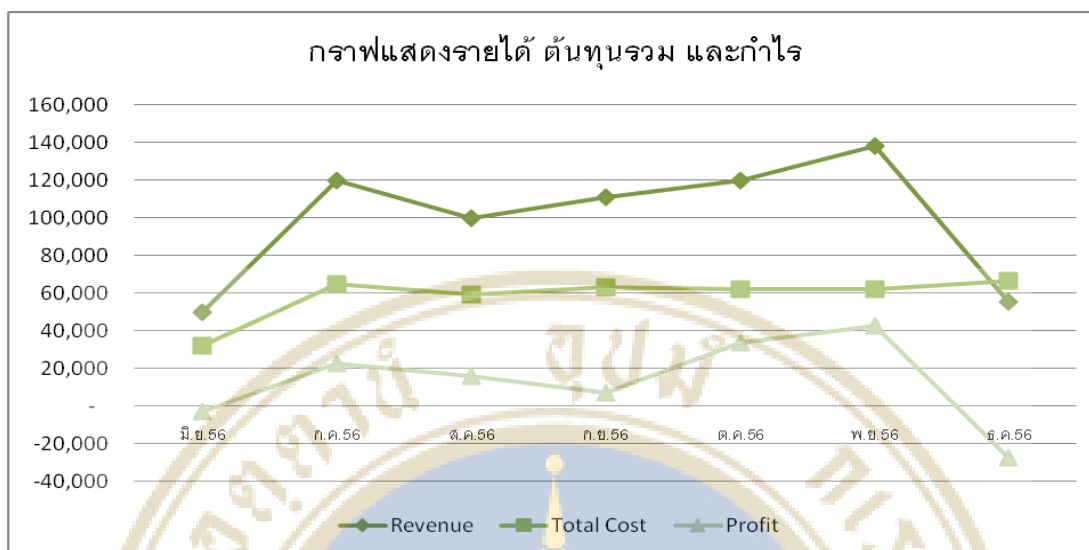
ร้าน Caffe' Con Panna ดำเนินกิจการ Coffee bar and bakery ขายเครื่องดื่มประเภท ชา กาแฟสด ช็อกโกแลต น้ำหวานและน้ำผลไม้ปั่น นอกจากนี้ ยังขายขนมอบและเบเกอรี่ home made เช่น ขนมเค้ก พาย และคุกกี้ บริหารงานโดย คุณแพรวไพลิน โพนุลิต อายุ 25 ปี จบการศึกษาปริญญาตรี บัญชีบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สถานที่ตั้งของร้านอยู่บริเวณ อาคาร B โซนทิศเหนือ ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ถนนแจ้งวัฒนะ เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ เปิดดำเนินการวันแรก เมื่อวันที่ 17 มิถุนายน 2556 ด้วยเงินลงทุนเริ่มแรก 800,000 บาท ร้าน Caffe' Con Panna มีลักษณะเป็นพื้นที่เปิดโล่งขนาด 60 ตารางเมตร จำนวน 10 โต๊ะ พนักงาน 2 คน ให้บริการกลุ่มลูกค้าที่เป็นข้าราชการ เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานภายในอาคาร B และบุคคลภายนอกที่มาติดต่อราชการ ผู้ที่มาอบรม ประชุมสัมมนา



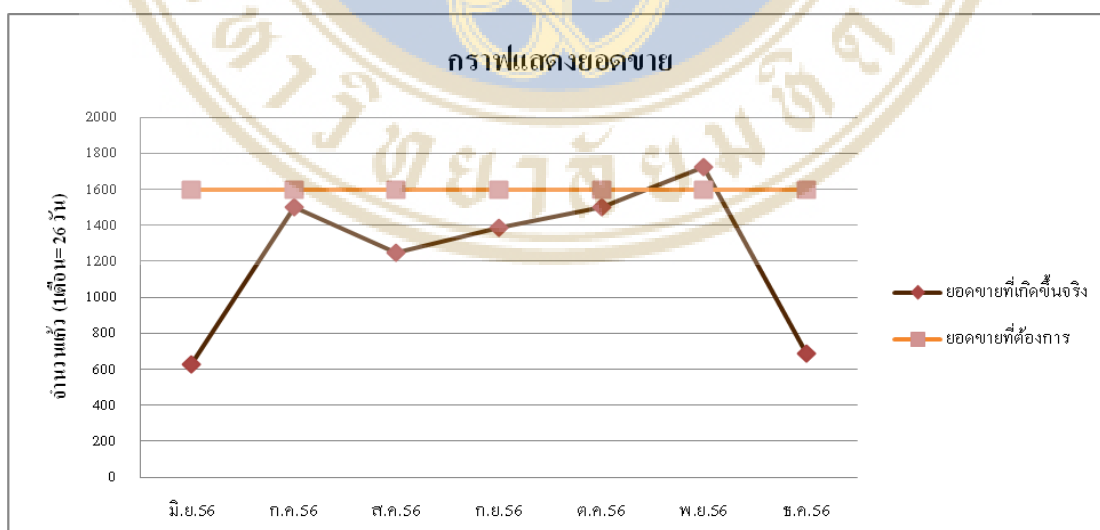
ภาพที่ 1.1 แสดงบริเวณร้าน Caffe' Con Panna บริเวณ อาคาร B โซนทิศเหนือ ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ถนนแจ้งวัฒนะ เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ

1.3 รายได้และค่าใช้จ่ายของกิจการ



ภาพที่ 1.2 แสดงรายได้ ต้นทุนรวม และกำไร ของร้าน Caffe' Con Panna ในช่วงเดือน มิ.ย.56 - ธ.ค.56

จากภาพที่ 1.2 พบว่า กำไรเฉลี่ยในระยะเวลา 7 เดือน ประมาณ 13% ของรายได้ โดยแนวโน้มของรายได้สูงขึ้น ตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2556 แต่ยอดขายลดลงในช่วงเดือน พฤศจิกายน 2556 และกำไรติดลบในเดือนธันวาคม 2556 เนื่องจากเหตุการณ์ความไม่สงบทางการเมือง จึงส่งผลให้ร้านไม่สามารถเปิดดำเนินการได้



ภาพที่ 1.3 แสดงการเปรียบเทียบยอดขายที่คาดการณ์ และยอดขายที่เกิดขึ้นจริง ของร้าน Caffe' Con Panna ในช่วงเดือน มิ.ย.56-ธ.ค.56

จากภาพที่ 1.3 พบว่า ยอดขายที่เกิดขึ้นจริง ตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2556 ถึงเดือนธันวาคม 2556 ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ของยอดขายที่ต้องการ โดยในเดือนกรกฎาคม 2556 มียอดขายเป็นไปตามที่คาดการณ์ และในเดือนพฤศจิกายน 2556 มียอดขายเกินกว่าคาดการณ์ นอกจากนั้นมียอดขายไม่เป็นไปตามการณ์

1.4 สภาพปัญหา

1.4.1 ยอดขายไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์

การคาดการณ์ยอดขายเครื่องดื่มน้ำเฉลี่ย 60 แก้วต่อวัน หรือเฉลี่ย 1,600 แก้วต่อเดือน แต่ยอดขายที่เกิดขึ้นจริงเฉลี่ย 47 แก้วต่อวัน หรือ 1,240 แก้วต่อเดือน
หมายเหตุ : 1 เดือน มี 26 วัน

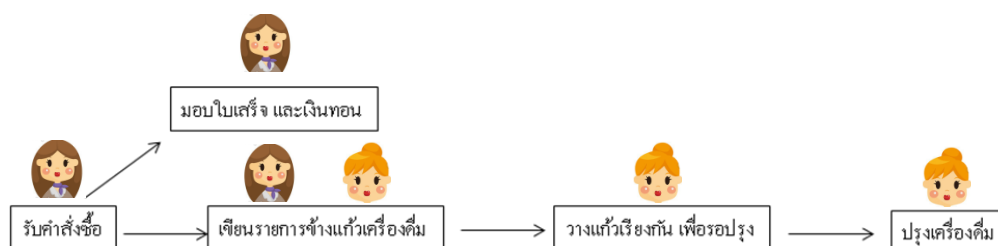
1.4.2 ปัญหาพนักงานไม่เพียงพอ

ปัจจุบันมีพนักงาน 2 คน (ลูกจ้างและเจ้าของร้าน) ซึ่งไม่เพียงพอในการให้บริการลูกค้าในช่วงเวลาเร่งด่วน ซึ่งลูกค้าแสดงความไม่พอใจ ที่พนักงานดูแลได้ไม่ทั่วถึง

1.4.3 ปัญหาความสับสนและความผิดพลาดในการปรุงเครื่องดื่ม

เมื่อมีการสั่งซื้อเครื่องดื่ม หลังจากที่พนักงาน คนแรกรับคำสั่งซื้อจาก ลูกค้าแล้ว ก็จะทอนเงินและคืนใบเสร็จให้กับลูกค้า จากนั้นพนักงานคนแรกจะเขียนรายการข้างแก้วเครื่องดื่ม โดยเขียนชนิดของเครื่องดื่ม และขนาดแก้ว หรือ บอกให้พนักงานคนที่สองเป็นคนเขียนแทน จากนั้นพนักงานคนที่สองจะนำแก้วมาวางเรียงต่อกัน ตามลำดับเพื่อรอปรุงเครื่องดื่ม

ในขั้นตอนการเขียนข้างแก้ว และวางเรียงแก้วนี้เอง ที่พนักงานนำแก้วมาวางรวมกันเป็นกลุ่ม กล่าวคือ ทำให้จำไม่ได้ว่าลำดับใดมาก่อน-หลัง และมักทำรายการซ้ำกัน ทำให้เกิดของเสีย และลูกค้าต้องรอนานขึ้น



ภาพที่ 1.4 แสดงขั้นตอนการรับคำสั่งซื้อสินค้า

1.4.4 ปัญหาคู่แข่ง

จากการสำรวจพบว่า มีร้านกาแฟและเบเกอรี่คู่แข่งหลายร้าน ในบริเวณเดียวกัน ลูกค้าจึงมีทางเลือกหลากหลาย และสามารถ เปลี่ยนใจไปซื้อเครื่องดื่มและเบเกอรี่ ร้านอื่นได้ โดยง่าย อย่างไรก็ตามคู่แข่งทางตรงของ ร้าน Caffe' Con Panna ในบริเวณดังกล่าว มีเพียงรายเดียวคือ ร้าน ดิโอโร่ ซึ่งเป็นร้านกาแฟและเบเกอรี่ ที่ขายสินค้าในราคาใกล้เคียงกัน นอกนั้นราคาจะต่ำกว่าร้าน Caffe' Con Panna ซึ่งลูกค้าที่มาใช้บริการร้าน Caffe' Con Panna และร้าน ดิโอโร่ จะเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีรายได้ค่อนข้างสูง ที่สามารถซื้อเครื่องดื่มในราคาสูงได้ อย่างไรก็ตาม กลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการร้าน Caffe' Con Panna ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่ค่อนข้างมีอายุ และ ตำแหน่งสูง และต้องการความใส่ใจในการให้บริการอย่างมากจากพนักงาน

ร้าน ดิโอโร่ เปิดกิจการมาตั้งแต่อาคาร B เปิดทำการ เป็นระยะเวลากว่า 5 ปี ดังนั้นฐานลูกค้าของร้าน ดิโอโร่ จึงมีมากกว่า นอกจากนี้ ยังมีการจัดอาหารว่างสำหรับการประชุมสัมมนาภายในอาคารอีกด้วย โดยร้าน ดิโอโร่ จะติดต่อหน่วยงานภายในอาคารโดยตรง เพื่อให้บริการอาหารว่างสำหรับการประชุมสัมมนา จึงมีรายได้จากการบริการส่วนนี้มากกว่าร้านอื่น

ร้าน Caffe' Con Panna ไม่มีบริการอาหารว่าง และอยู่ในระหว่างหาทางแก้ไข อย่างไรก็ตามลูกค้าที่มาร้าน Caffe' Con Panna จะเป็นลูกค้าที่ชื่นชอบในรสชาติที่เป็นเอกลักษณ์ เฉพาะของร้าน และประทับใจในการบริการ ในขณะที่ลูกค้าประจำของร้าน ดิโอโร่ จะชื่นชอบระบบสมาชิก การให้บริการส่วนตัว นำเต็มคะแนนสะสมแลกของที่ระลึก เช่น ร่ม แก้วน้ำ เป็นต้น

1.4.5 ปัญหาความไม่สงบทางการเมือง

ตั้งแต่เดือน พฤศจิกายน 2556 เป็นต้นมา เกิดปัญหาการชุมนุมทางการเมือง ซึ่งกลุ่มผู้ชุมนุมได้เข้ามาชุมนุมในบริเวณ ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ถนนแจ้งวัฒนะ เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ และได้ปิดการเข้าออก ทำให้ข้าราชการและพนักงานไม่สามารถเข้ามาทำงานได้ตามปกติ รวมทั้งไม่มีประชาชนเข้ามาติดต่อราชการ ดังนั้นเพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของร้าน เจ้าของกิจการ ร้านค้า ร้านอาหาร ในอาคาร B จึงได้หยุดกิจการชั่วคราวรวมทั้งร้าน Caffe' Con Panna ด้วย แม้ว่าตั้งแต่เดือน เมษายน 2557 สถานการณ์ความตึงเครียดผ่อนคลายลง ร้านสามารถเปิดดำเนินการได้ แต่มีจำนวนลูกค้าน้อย เนื่องจากบางหน่วยงานยังไม่เปิดทำการ และยังไม่มีผู้มาติดต่อราชการ

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

จากปัญหาที่พบ คือ ความผิดพลาดของพนักงานในการปรุงเครื่องดื่ม ปัญหาพนักงานไม่เพียงพอ และ ปัญหาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ คู่แข่งมีจำนวนมากราย และขายสินค้าชนิดเดียวกันในบริเวณเดียวกัน คือ อาคาร B โซนทิศเหนือ ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ถนนแจ้งวัฒนะ เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ อีกทั้งคู่แข่งบางรายยังขายสินค้าชนิดเดียวกันในราคาที่ต่ำกว่า ส่วนร้านที่เป็นคู่แข่งหลักมีกลยุทธ์การขาย โดยจัด รายการส่งเสริมการขาย และมีการจัดชุดอาหารว่างโดย ติดต่อกับโดยตรงกับหน่วยงานต่างๆภายในอาคาร นอกจากนี้ผลกระทบจากปัญหาการชุมนุมทางการเมือง ยังทำให้ร้านต้องปิดกิจการชั่วคราวมานาน กว่า 4 เดือน (ธ.ค.56 – มี.ค.57) ทำให้ร้านขาดรายได้ ดังนั้น ร้าน Caffe' Con Panna จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัญหา เพื่อหาแนวทางในการสร้างกลยุทธ์ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันต่อไป

2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ 5 Force Analysis

ในการวิเคราะห์ปัญหา ของธุรกิจร้าน Caffe' Con Panna ผู้ศึกษาได้เลือกเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพปัญหา คือ 5 Force Analysis ของ Michael Porter ซึ่งเป็นแบบจำลองที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาวะตลาด เพื่อทราบถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจ ที่กิจการดำเนินอยู่และ สภาวะแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อกิจการ โดยการวิเคราะห์ 5 Force Analysis จะวิเคราะห์ ผลกระทบ ทั้ง 5 ด้านที่กระทบต่อกิจการดังนี้



ภาพที่ 2.1 แสดง 5 Force Analysis Model

ที่มา : Mason Myers Blog (<http://masonmyers.com>)

2.1.1 สภาพการแข่งขัน (Rivalry among existing competitors)

เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันกับกิจการ กลยุทธ์ของคู่แข่ง ส่วนแบ่งตลาด รวมถึงวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอื่นๆที่กระทบต่อกิจการด้วย

2.1.2 อำนาจต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining power of customers)

วิเคราะห์เพื่อให้ทราบว่า ผู้บริโภค มีอำนาจต่อรองกับ กิจการมากน้อยเพียงใด ถ้าการแข่งขันในธุรกิจสูง หรือ มีกิจการประเภทเดียวกันหลายราย ก็จะทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น ซึ่งจะกระทบต่อทั้งรายได้ และส่วนแบ่งทางการตลาดของกิจการ

2.1.3 อำนาจต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining power of suppliers)

วิเคราะห์เกี่ยวกับผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบให้แก่กิจการ โดยวิเคราะห์การพึ่งพาผู้ผลิตของกิจการ หากกิจการจำเป็นต้องพึ่งพาผู้ผลิตรายหนึ่งสูง ก็จะเพิ่มความเสี่ยงให้กับกิจการมากขึ้น ในกรณีที่ผู้ผลิตรายนั้นไม่สามารถจัดส่งวัตถุดิบตามต้องการได้ ก็จะส่งผลกระทบต่อกิจการทันที

2.1.4 การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of new entrants)

วิเคราะห์ถึงความยากง่ายในการเข้ามาในธุรกิจของผู้ประกอบการรายใหม่ หากสามารถเข้ามาได้โดยง่าย ก็จะทำให้กิจการได้รับผลกระทบโดยไม่ยากเช่นกัน

2.1.5 สินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of substitute products or services)

วิเคราะห์ว่ามีสินค้าและบริการอื่นสามารถทดแทน สินค้าและบริการของกิจการได้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด หากมีสินค้าทดแทน ก็จะทำให้ยอดขายของกิจการ รวมทั้งส่วนแบ่งทางการตลาดน้อยลงได้ในอนาคต

2.2 ผลการวิเคราะห์ปัญหาของร้าน Caffe' Con Panna โดยใช้เครื่องมือ 5 Force Analysis มีดังนี้

2.2.1 สภาพการแข่งขัน (Rivalry among existing competitors)

คู่แข่งใน ธุรกิจร้านกาแฟในอาคาร B โชนทิศเหนือ ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ถนนแจ้งวัฒนะ เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ นั้นมีจำนวนมาก โดยกระจุกตัวในบริเวณใกล้เคียง กับร้าน Caffe' Con Panna จำนวน 5 ร้าน ขายสินค้าชนิดเดียวกัน ทั้งเครื่องดื่ม และเบเกอรี่ โดยคู่แข่ง ที่มี

ตำแหน่งทางการตลาดเดียวกันกับร้าน Caffe' Con Panna มีร้านเดียวคือ ร้าน ดิโอร้ ที่ขายสินค้าในราคาใกล้เคียงกัน ส่วนร้านอื่น ๆ ราคาจะต่ำกว่าร้าน Caffe' Con Panna อย่างไรก็ตาม กลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการร้าน Caffe' Con Panna ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่ค่อนข้างมีอายุและ ตำแหน่งสูง และต้องการความใส่ใจในการให้บริการอย่างมากจากพนักงาน

ร้าน ดิโอร้ เปิดกิจการมาตั้งแต่อาคาร B โซนทิศเหนือ ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ถนนแจ้งวัฒนะ เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ เปิดทำการ เป็นระยะเวลากว่า 5 ปี ดังนั้นฐานลูกค้าของร้าน ดิโอร้ จึงมากกว่า นอกจากนี้ ยังมีการจัดอาหารว่างสำหรับการประชุมสัมมนา ภายในอาคารอีกด้วย โดยร้านดิโอร้จะติดต่อหน่วยงานต่าง ๆ ภายในอาคารโดยตรง จึงทำให้ร้านดิโอร้มีรายได้จากส่วนนี้มากกว่าร้านอื่น นอกจากนี้ ในขณะที่ลูกค้าประจำของร้านดิโอร้ จะชื่นชอบระบบสมาชิก การให้รับส่วนลด นำแต้มคะแนนสะสมแลกของที่ระลึก เช่น ร่ม แก้วน้ำ เป็นต้น ซึ่งถือว่าสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจขณะนี้ ส่งผลเป็นแรงทางลบต่อกิจการ หากมีแรงลบมาก จะไม่เป็นผลดีต่อร้าน Caffe' Con Panna

2.2.2 อำนาจต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining power of customers)

อำนาจต่อรองของผู้บริโภค ส่งผลทางลบกับร้าน Caffe' Con Panna เนื่องจากในบริเวณอาคาร B โซนทิศเหนือ ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ถนนแจ้งวัฒนะ เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ มีร้านกาแฟจำนวนมาก ทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกหลากหลาย ลูกค้ามีต้นทุนในการเปลี่ยนไปซื้อสินค้าจากร้านอื่นต่ำ (Low Switching Cost) ซึ่งผู้บริโภคสามารถเลือกซื้อได้หลายร้าน ตามความพอใจ

2.2.3 อำนาจต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining power of suppliers)

วัตถุดิบหลักของร้าน คือ เมล็ดกาแฟสด ซึ่งมีผู้ขายที่ส่งวัตถุดิบเพียงเจ้าเดียว ส่งผลให้ผู้ขายมีอำนาจต่อรองเหนือกิจการ หากเกิดเหตุทำให้ไม่สามารถจัดส่งวัตถุดิบให้กับร้านได้ย่อมส่งผลกระทบต่อตรงกับการดำเนินกิจการของร้าน Caffe' Con Panna หรือหากผู้ขายมีการเพิ่มราคาวัตถุดิบ ร้านจำต้องรับซื้อวัตถุดิบในราคาที่แพงขึ้น โดยไม่มีทางเลือกอื่น ส่งผลให้เป็นแรงกระทำที่ส่งผลลบต่อกิจการ

2.2.4 การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of new entrants)

ผู้ประกอบการรายใหม่ใน อาคาร B โซนทิศเหนือ ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ถนนแจ้งวัฒนะ เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ สามารถเข้ามาได้โดยง่าย เนื่องจากใช้เงินลงทุนไม่มาก และ

จำนวนคนในอาคารมีจำนวนมาก ซึ่งเป็นสิ่งดึงดูดให้ร้านค้าเข้ามาเปิดกิจการ นอกจากนี้พื้นที่ให้เช่าสำหรับดำเนินกิจการยังมีเหลืออยู่อีกมาก ซึ่งฝ่ายบริหารส่วนกลางของตึก ไม่มีนโยบายจำกัดจำนวนร้านค้าแฟฟแต่อย่างใด ส่งผลให้เป็นแรงกระทำที่ส่งผลลบต่อ ร้าน Caffe' Con Panna

2.2.5 สินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of substitute products or services)

จากการสำรวจพบว่า นอกจาก มีร้าน กาแฟและเบเกอรี่จำนวน 5 ร้าน ในบริเวณอาคาร B โชนทิศเหนือ ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ถนนแจ้งวัฒนะ เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ แล้ว ยังมีร้านขายเครื่องดื่ม เช่น ร้านน้ำหวาน ชานม หรือน้ำผลไม้ รวมถึงร้านขนมประเภทอื่นที่สามารถทดแทนการบริโภค กาแฟสดและเบเกอรี่ได้ ซึ่งลูกค้าอาจเปลี่ยนใจไปซื้อสินค้าจากร้านอื่นได้ ส่งผลให้เป็นแรงกระทำที่ส่งผลลบต่อร้าน Caffe' Con Panna

สรุปปัญหาที่ได้จากการวิเคราะห์ 5 Force Analysis ของร้าน Caffe' Con Panna คือ เป็นกิจการที่อยู่ในภาวะแวดล้อมการแข่งขัน ทางธุรกิจสูง ผู้บริโภค มีอำนาจต่อรองสูง กิจการ มีอำนาจต่อรองกับผู้ขายวัตถุดิบต่ำ ผู้ประกอบการรายใหม่สามารถเข้ามาได้ง่าย และมีสินค้าทดแทนหลายชนิด

ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ร้าน Caffe' Con Panna จะต้องหากกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาวะปัจจัยแวดล้อม ดังกล่าว เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ในสภาวะที่มีการแข่งขันรุนแรงทั้งในปัจจุบัน และอนาคตให้ได้

2.3 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ VRIN Framework

Barney (1991) ได้เสนอว่าลักษณะที่สำคัญของทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ [ซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน] แบ่งออกเป็น 4 ปัจจัย ซึ่งผู้ศึกษาจะนำมาวิเคราะห์เพื่อหาลักษณะสำคัญของร้าน Caffe' Con Panna ที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนี้

2.3.1 Valuable Resources

ทรัพยากรนั้นต้องมีคุณค่าในการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันอย่างแท้จริง ซึ่งหมายถึงทรัพยากรที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น ความมีชื่อเสียง

ขององค์กร ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี หรือทรัพยากรที่มีคุณค่า คือ ทรัพยากร ที่สร้าง โอกาส และลดอุปสรรคขององค์กร (Dess, Lumpkin and Eisner, 2007)

2.3.2 Rare Resources

ทรัพยากรนั้นต้องหายาก องค์กรได้เปรียบในทรัพยากรที่คู่แข่งรายอื่นในอุตสาหกรรมไม่มี ซึ่งผู้ที่ครอบครองทรัพยากรที่หายากจะเป็นผู้ที่มีความได้เปรียบ

2.3.3 Imitate Resources

ทรัพยากรเหล่านั้น องค์กรไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ หากจะลอกเลียนแบบได้ องค์กรมีต้นทุนสูงมาก หรือทรัพยากรเหล่านั้นมีความเป็นเอกลักษณ์ ผู้อื่นทำเหมือนได้ยาก มีความกำกวม หรือไม่ชัดเจนว่าจะสามารถสร้าง ผลิต หรือทำใหม่ได้ และเป็นทรัพยากรที่ยากต่อการเลียนแบบทางสังคม เช่น วัฒนธรรม ความน่าเชื่อถือ (Dess, Lumpkin and Eisner, 2007)

2.3.4 Non-substitutable Resources

ทรัพยากรเหล่านั้น ไม่สามารถหาทดแทนได้เมื่อสูญสิ้นหรือหมดไป หากองค์กรไม่สามารถหาทรัพยากรสำคัญเหล่านั้นใหม่ เพื่อทดแทนของเดิมแล้ว ก็จะส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรเช่นกัน

ทั้ง 4 ลักษณะ เป็นสิ่งที่เป็อุปสรรคของคู่แข่ง และจะเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มความเป็นไปได้ ที่องค์กรจะมีกำไรเพิ่มในอนาคต และความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล ก็ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญอีกประเภทหนึ่ง ดังนั้นองค์กรที่จะมีความได้เปรียบจะต้องสามารถทำให้บุคคลถ่ายทอดความรู้ไปยังคนอื่นได้อีกด้วย

2.4 ผลการวิเคราะห์ปัญหาของร้าน Caffe' Con Panna ใช้เครื่องมือ VRIN Framework มีดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงผลการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ VRIN Framework มีดังนี้

Resources	Valuable	Rare	Imitate Resources	Non-substitutable Resources	Performance
รสชาติ ความอร่อย	✓	✓	✓	✓	Above normal
การให้บริการ	✓	×	×	×	Below normal
วัตถุดิบ	✓	×	×	×	Below normal
สถานที่ บรรยากาศ	✓	×	×	×	Below normal
การส่งเสริมการขาย	×	×	×	×	Below normal

2.4.1 รสชาติ ความอร่อย

ทรัพยากรที่มีคุณค่าของร้าน Caffe' Con Panna คือ รสชาติของเครื่องดื่มที่ หอมอร่อย เข้มข้น วิธีการชงเครื่องดื่มที่พิถีพิถัน ใส่ใจรายละเอียด ซึ่งทำให้เป็นที่ชื่นชอบของลูกค้ามากกว่าร้านอื่นๆ เป็นเอกลักษณ์ที่ คู่แข่ง เลียนแบบ ได้ยาก หากรสชาติ ความอร่อย ของกาแฟร้าน Caffe' Con Panna เปลี่ยนแปลงไป ก็จะส่งผลกระทบต่อรายได้ และความอยู่รอดของกิจการ

2.4.2 การให้บริการ

การให้บริการที่เป็นมิตร และอัธยาศัยที่ดีของพนักงาน และเจ้าของร้าน Caffe' Con Panna ที่ให้บริการด้วยตัวเอง ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า หากไม่มีการให้บริการด้วยความใส่ใจเช่นนี้ อาจทำให้ลูกค้าหันไปใช้บริการจากร้านอื่นได้ อย่างไรก็ตาม หากร้านอื่นจะปรับปรุงการให้บริการเช่นเดียวกับร้าน Caffe' Con Panna ก็สามารถทำได้โดยไม่ยาก

2.4.3 วัตถุดิบ

วัตถุดิบของร้าน Caffe' Con Panna ต้องคัดเลือกอย่างดี มีคุณภาพ คัดเกรด สดใหม่ เช่น เมล็ดกาแฟ นมสด เบเกอรี่ home made ถือว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่ามาก อย่างไรก็ตาม วัตถุดิบของร้านไม่ได้เป็นสิ่งที่หายากจากร้านอื่น ๆ หามาใช้บ้างไม่ได้หรือต้นทุนสูงหรือเป็นสิ่งที่

วัตถุดิบที่ได้เปรียบมากกว่า ร้านอื่น ๆ และลอกเลียนแบบได้ง่ายเมื่อวัตถุดิบที่มีอยู่สูญสิ้น หรือหมดไป ก็ยังคงสามารถหาทดแทนใหม่ได้โดยไม่ยาก

2.4.4 สถานที่บรรยากาศ

สถานที่และบรรยากาศของร้าน Caffe' Con Panna มีความโดดเด่น ตกแต่งสวยงาม มีจำนวนโต๊ะให้บริการเพียงพอ ให้บริการ Free Wi-Fi ที่สามารถดึงดูดให้ลูกค้านั่งในร้านได้เป็นระยะเวลา นานขึ้น สามารถสร้างโอกาสเพื่อเพิ่มยอดขายและเพิ่มจำนวนลูกค้าให้กับร้านได้ อย่างไรก็ตาม สถานที่และบรรยากาศของร้าน Caffe' Con Panna ไม่ได้เป็นสิ่งที่มีความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่งรายอื่น เนื่องจากบางร้านก็มีการตกแต่งสวยงามและให้บริการ Free Wi-Fi เช่นเดียวกัน แต่หาก ร้าน Caffe' Con Panna ขาดสิ่งเหล่านี้ไป ก็จะทำให้ลูกค้าหันไปใช้บริการร้านอื่นแทนได้

2.4.5 การส่งเสริมการขาย

ร้าน Caffe' Con Panna ไม่มีกิจกรรมส่งเสริมการขายใดๆ ในขณะที่ร้านอื่น มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย อย่างต่อเนื่อง และเป็นที่ยินชอบของลูกค้า ทำให้ร้าน Caffe' Con Panna เสียเปรียบร้านอื่นอยู่บ้าง ในอนาคตอาจส่งผลกระทบต่อยอดขายของร้านมากขึ้น

สรุปผลการวิเคราะห์ได้เสนอลักษณะที่สำคัญของทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยใช้ VRIN Framework พบว่าทรัพยากรของร้าน Caffe' Con Panna ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ รสชาติความอร่อย ในส่วนของ การให้บริการที่เอาใจใส่จากพนักงาน โดยรับรายการและส่งเครื่องดื่มที่โต๊ะ วัตถุดิบและบรรยากาศของร้าน ไม่ถือเป็นความได้เปรียบเมื่อเทียบกับร้านอื่น ๆ ในบริเวณเดียวกัน เนื่องจาก เป็นทรัพยากรที่หาได้ง่าย ทดแทนกันได้ ส่วนด้านการส่งเสริมการขายนั้น พบว่า ร้านมีความเสียเปรียบด้านการแข่งขัน เนื่องจาก ร้านไม่มีกิจกรรมส่งเสริมการขาย ในขณะที่ร้านคู่แข่งมีกิจกรรมส่งเสริมการขาย

2.5 การวิเคราะห์สถานะปัจจุบันของธุรกิจ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT คือ การวิเคราะห์ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม ทั้งปัจจัยภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ตลอดจนวิเคราะห์สถานะปัจจุบันและศักยภาพ ที่จะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ อีกด้วย ทั้งนี้ปัจจัยที่ ส่งผลกระทบต่อการค้าการมีทั้งปัจจัยภายนอก (External

Factor) ที่ควบคุมได้ยากหรือไม่สามารถควบคุมได้ และปัจจัยภายใน (Internal Factor) ที่เป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง , 2551, หน้า 22-23)

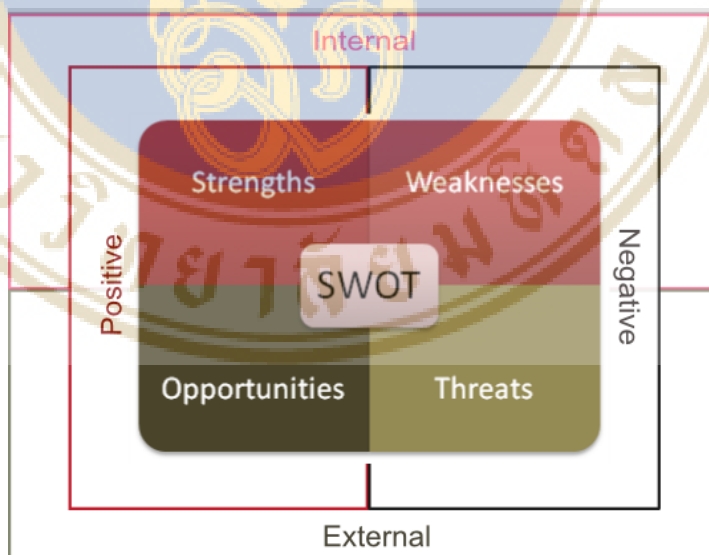
2.5.1 องค์ประกอบของ SWOT

2.5.1.1 S (Strengths) หมายถึง จุดแข็งหรือจุดเด่นที่เป็นปัจจัยภายในที่จะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินการขององค์กรประสบผลสำเร็จ

2.5.1.2 W (Weaknesses) หมายถึง จุดอ่อนหรือข้อด้อยที่เป็นปัจจัยภายใน ผู้นำขององค์กรหรือนักบริหาร จะต้องวิเคราะห์ข้อด้อยขององค์กรและทำการลบข้อด้อยเหล่านั้นก่อนที่จะทำให้เกิดปัญหากับการดำเนินการ

2.5.1.3 O (Opportunities) หมายถึง โอกาสที่เป็นปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นประโยชน์และช่วยส่งเสริมให้กิจการมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น กิจการต้องเห็นถึงโอกาสเหล่านั้นและใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการดำเนินการ

2.5.1.4 T (Threats) หมายถึง อุปสรรคที่เป็นปัจจัยภายนอกที่อาจจะเป็นตัวขัดขวางไม่ให้การดำเนินการประสบผลสำเร็จ กิจการต้องป้องกันหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคเหล่านั้น



ภาพที่ 2.2 แสดง SWOT Analysis Model

ที่มา <http://mobile-cuisine.com/>

2.6 ผลการวิเคราะห์สถานะปัจจุบันของธุรกิจ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจของร้าน Caffe' Con Panna โดยใช้ SWOT Analysis

วิเคราะห์สถานะปัจจุบันของร้าน Caffe' Con Panna โดยใช้ SWOT Analysis เพื่อหาปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ

2.6.1 S (Strengths)

- รสชาติเข้มข้น มีกลิ่นหอมของกาแฟสด อร่อยกลมกล่อม
- วัตถุดิบสดใหม่ เบเกอรี่ผลิตวันต่อวัน ไม่มีการเก็บเบเกอรี่ข้ามวัน
- วัตถุดิบมีคุณภาพ เช่น ใช้นมสดแทนนมข้นจืดชนิดกระป๋อง เมล็ดกาแฟสดคัดเกรด
- พนักงานให้บริการที่ใส่ใจ รับรายการและส่งเครื่องดื่มให้ถึงโต๊ะ ทำให้เป็นที่ประทับใจของลูกค้า ทำให้กลับมาซื้อสินค้าอีกเป็นประจำ

2.6.2 W (Weaknesses)

- จำนวนพนักงานน้อย ให้บริการได้ไม่ทั่วถึงในช่วงเวลาที่ลูกค้าเข้าร้านจำนวนมาก
- ราคาสินค้าสูงกว่าคู่แข่งรายอื่น
- ไม่มีกิจกรรมส่งเสริมการขาย

2.6.3 O (Opportunities)

- สินค้าของคู่แข่งส่วนมากมีคุณภาพและรสชาติด้อยกว่า ทำให้ร้าน Caffe' Con Panna มีโอกาสเปรียบเทียบให้ลูกค้าเห็นได้ว่า สินค้าของร้าน มีคุณภาพและรสชาติที่ดีกว่าสมเหตุสมผลกับราคา
- ร้านคู่แข่งนั้น เจ้าของร้านไม่ได้มาให้บริการด้วยตนเอง ทำให้ไม่สามารถควบคุมการให้บริการของพนักงาน และควบคุมขั้นตอนการปรุงเครื่องดื่มได้

2.6.4 T (Treats)

- ภาวะเศรษฐกิจถดถอย ทำให้คนระมัดระวังการใช้จ่ายมากขึ้น อาจทำให้ซื้อสินค้าจากทางร้านลดลง
- มีสินค้าทดแทนหลากหลายมาก เครื่องดื่ม และ ขนมประเภทอื่น
- คู่แข่งมีจำนวนมาก และคู่แข่งหลักมีความแข็งแกร่ง โดยมีกิจกรรมส่งเสริมการขายที่ดึงดูดใจลูกค้า มีการรับเหมาให้บริการจัดอาหารว่างสำหรับการประชุม สัมมนา ภายในอาคาร โดยติดต่อหน่วยงานต่างๆภายในอาคารโดยตรง

- ปัญหาความไม่สงบทางการเมือง ที่ศูนย์ราชการกลายเป็นเป้าหมายของ ผู้ชุมนุมในการปิดยึดสถานที่ราชการ แม้เหตุการณ์จะกลับเข้าสู่ภาวะปกติแล้ว แต่ก็ไม่สามารถรับรองได้ว่า ศูนย์ราชการจะกลายเป็นสถานที่เป้าหมาย ในการปิดพื้นที่ สำหรับกลุ่มผู้ชุมนุมในอนาคตได้อีกหรือไม่

สรุปผลการวิเคราะห์ สถานะปัจจุบันของร้าน Caffe' Con Panna โดยใช้ SWOT Analysis พบว่า ปัจจัยภายใน ที่เป็นจุดแข็งของร้าน คือ คุณภาพของวัตถุดิบ ที่ดี สดใหม่ ทำให้เครื่องดื่มและขนม หอมอร่อย ประกอบกับการให้บริการที่ประทับใจ ทำให้ลูกค้าชื่นชอบ และกลับมาซื้อบ่อยครั้ง อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนของร้าน คือ จำนวนพนักงาน ไม่เพียงพอ ในการให้บริการช่วงเวลาเร่งด่วน ราคาสินค้าสูงกว่าร้านคู่แข่ง และไม่มีกิจกรรมส่งเสริมการขาย จึงทำให้ลูกค้าบางส่วนหัน ไปซื้อสินค้าจากร้านอื่นแทน

เครื่องดื่มและขนมของร้านอื่น มีราคาถูกกว่าร้าน Caffe' Con Panna แต่รสชาติและคุณภาพของวัตถุดิบก็ด้อยกว่าเช่นกัน ส่วนนี้จึงถือเป็นโอกาสของร้าน Caffe' Con Panna ที่จะเป็นตัวเปรียบเทียบและทำให้ลูกค้าเห็นว่าเครื่องดื่มและขนมของทางร้านอร่อยและมีคุณภาพดีกว่า ด้วยราคาที่สมเหตุผล นอกจากนี้ ร้านคู่แข่ง ไม่ได้ให้บริการลูกค้าด้วยตัวเจ้าของร้านเอง ทำให้ควบคุมการให้บริการของพนักงาน และควบคุมขั้นตอนการประกอบอาหารและเครื่องดื่ม ไม่ได้ เช่นเดียวกับ ร้าน Caffe' Con Panna ที่เจ้าของร้านให้บริการด้วยตัวเอง

ส่วนอุปสรรค คือ คู่แข่งที่มีจำนวนมาก ขายสินค้าชนิดเดียวกัน ทำให้แย่งส่วนแบ่งทางการตลาดจากร้าน Caffe' Con Panna ส่วนสภาวะเศรษฐกิจ หากช่วงให้ที่ค่าครองชีพสูงขึ้น อาจกระทบต่อรายได้ของร้าน เนื่องจากลูกค้าต้องระมัดระวังการใช้จ่าย สุดท้ายคือ ปัญหาความไม่สงบทางการเมือง ที่ศูนย์ราชการอาจกลายเป็นเป้าหมายของผู้ชุมนุมในการปิดยึดสถานที่ในอนาคตได้อีก ซึ่งจะทำให้ไม่มีลูกค้าเข้ามาใช้บริการ และร้านจะไม่สามารถดำเนินกิจการ

2.7 สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหาของร้าน Caffe' Con Panna

สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหาของ ร้าน Caffe' Con Panna คือ เป็นกิจการที่อยู่ในภาวะแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจสูง ผู้บริโภค มีอำนาจต่อรองสูง กิจการมีอำนาจต่อรองกับผู้ขาย วัตถุดิบน้อย ผู้ประกอบการรายใหม่สามารถเข้ามา ในตลาด ได้ง่าย และมีสินค้าทดแทน หลากหลาย ส่วนปัญหาความไม่สงบทางการเมือง ถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจการ อย่างมาก ทำให้ร้าน

ขาดรายได้มานานกว่า 4 เดือน แม้ว่าขณะนี้ร้านจะเปิดดำเนินการแล้ว แต่ มีโอกาสที่ศูนย์ราชการ
แจ้งวัฒนะจะถูกปิดอีกครั้ง ซึ่งทำให้เกิดความไม่แน่นอนต่อรายได้ของกิจการ

ภาวะเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อค่าครองชีพก็มีผลต่อการ บริโภคของลูกค้า หากในภาวะที่
ค่าครองชีพสูงขึ้น ลูกค้าจะประหยัดการใช้ จ่าย ในด้านของเทคโนโลยีและนวัตกรรมนั้น
พบว่า ทางร้านไม่ได้มีความทันสมัยล้ำหน้า หรือต้องเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ทำให้
ร้าน Caffe' Con Panna สามารถการแข่งขันได้ คือ คุณภาพของวัตถุดิบที่ดี สดใหม่ ทำให้เครื่องดื่ม
และเบเกอรี่ หอมอร่อย ประกอบกับการให้บริการที่เป็นมิตรด้วยตัวเจ้าของร้านเอง ส่งผลให้ควบคุม
การให้บริการของพนักงาน และควบคุมขั้นตอนการประกอบอาหารและเครื่องดื่มได้ ทำให้ลูกค้า
ชื่นชอบ และกลับมาใช้บริการบ่อยครั้ง

อย่างไรก็ตาม ยังคงพบว่าจุดอ่อนของร้าน คือ จำนวนพนักงานไม่เพียงพอในการ
ให้บริการช่วงเวลาเร่งด่วน ราคาสินค้าสูงกว่าร้านคู่แข่ง และไม่มีกิจกรรมส่งเสริมการขาย ส่วน
วัตถุดิบและบรรยากาศของร้าน ไม่ได้เป็นความได้เปรียบ คู่แข่งรายอื่น ในบริเวณเดียวกัน เนื่องจาก
เป็นทรัพยากรที่หาได้ง่าย ทดแทนกันได้ ส่วนด้านการส่งเสริมการขายนั้น ร้านมีความเสียเปรียบ
คู่แข่ง เนื่องจาก ไม่มีกิจกรรม ส่งเสริมการขาย ในขณะที่ร้านคู่แข่งมี กิจกรรม ส่งเสริมการขาย อย่าง
ต่อเนื่อง จึงทำให้ลูกค้าบางส่วนหันไปซื้อสินค้าจากร้านอื่นแทน

บทที่ 3

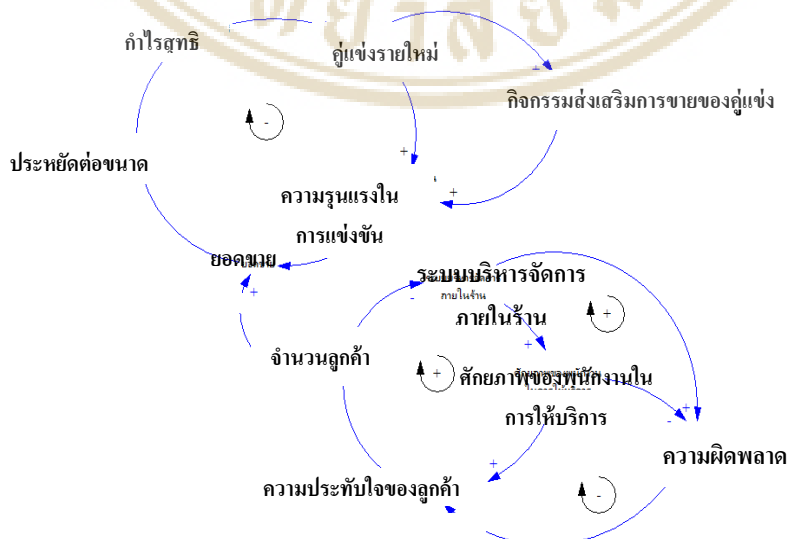
ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหา ทำให้ร้าน Caffe' Con Panna ทราบถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และหากร้านยังไม่มี การปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันทำธุรกิจ ก็อาจทำให้ร้านสูญเสียลูกค้ารายเก่า และลูกค้ารายใหม่ ส่งผลต่อยอดขายและกำไรของร้านที่ลดลง ดังนั้นร้านจึงมีความจำเป็นต้องเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถอธิบายได้ด้วย Causal loop diagram

Causal loop diagram เป็นโมเดลที่ใช้อธิบายในเชิงเหตุและผล โดยตัวแปรหรือปัจจัยแต่ละตัวในวงจะมีความสัมพันธ์กันและส่งผลต่อกัน ซึ่งจะแสดงความสัมพันธ์ใน 2 ทิศทาง คือ ทิศทางบวก (+) คือ ความสัมพันธ์ของเหตุและผล ไปในทิศทางเดียวกัน และทิศทางลบ (-) คือ ความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้ามของเหตุและผล

การใช้ Causal loop diagram ในการแสดงความสัมพันธ์ของสาเหตุและผลที่เกิดขึ้น จะทำให้ร้านสามารถเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน ในปัญหา ที่ร้านกำลังเผชิญอยู่ รวมทั้งผลที่เกิดขึ้นจากปัญหานั้น ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งช่วยให้ร้าน Caffe' Con Panna สามารถหาแนวทางการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

3.1 การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้นโดยใช้ Causal loop diagram



ภาพที่ 3.1 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal loop diagram

จากภาพที่ 3.1 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้นรวมถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน โดยเมื่อคู่แข่งมีกิจกรรมส่งเสริมการขายมากขึ้น ทำให้เกิดความรุนแรงในการแข่งขัน มากขึ้น ลูกค้าจะชื่นชอบและใช้บริการร้านที่มีนโยบายส่งเสริมการขายเป็นประจำ แต่แต่ละร้านแย่งส่วนแบ่งตลาดกัน ทำให้ยอดขายของร้าน Caffe' Con Panna ลดลง ทำให้ไม่ประหยัดต่อขนาด และกำไรสุทธิของร้านจะลดลงในที่สุด สถานการณ์ดังกล่าวจะไม่ดึงดูดให้มีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาในตลาด

ในทางกลับกัน หากคู่แข่งไม่มีกิจกรรมส่งเสริมการขาย ความรุนแรงในการแข่งขันจะลดลง เช่นนี้ จะส่งผลดีต่อร้าน Caffe' Con Panna โดยทำให้ร้านมียอดขายเพิ่มมากขึ้น ประหยัดต่อขนาดมากขึ้น และกำไรสุทธิมากขึ้น อย่างไรก็ตามกำไรสุทธิที่เพิ่มขึ้น ก็จะเป็นสิ่งดึงดูดให้มีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาได้มากขึ้น ประกอบกับแต่ละร้านจะมีนโยบายส่งเสริมการขายจำนวนมาก และหลากหลาย ส่งผลให้เกิดความรุนแรงในการแข่งขันมากขึ้น สถานการณ์เช่นนี้ จะส่งผลต่อ ร้าน Caffe' Con Panna ซึ่งไม่มีกิจกรรมส่งเสริมการขาย โดยจะทำให้ยอดขายของร้านลดลง

จำนวนลูกค้า มีผลโดยตรงต่อ ประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการภายในร้าน หากมีลูกค้าอุดหนุนจำนวนมาก จะทำให้เกิดความสับสนในขั้นตอนการรับคำสั่งซื้อ และส่งผลทำให้ประสิทธิภาพในการให้บริการของพนักงานลดลง แต่หากลูกค้ามีจำนวนน้อย พนักงานจะสามารถเรียงลำดับคำสั่งซื้อก่อน - หลัง ได้โดยไม่สับสน นอกจากนี้ หากได้มีการปรับปรุงขั้นตอนรับคำสั่งซื้อใหม่ ให้มีขั้นตอนที่ชัดเจนมากขึ้น ก็จะช่วยลดความผิดพลาดของพนักงาน และช่วยลดการสูญเสียของวัตถุดิบลงได้อีกด้วย หรือการเพิ่มจำนวนพนักงานและแบ่งหน้าที่กันชัดเจนก็ถือเป็นวิธีการหนึ่งในการบริหารจัดการ จะทำให้พนักงานแต่ละคนเกิดความถนัดในสิ่งที่ตนเองทำ ช่วยเพิ่มทักษะและศักยภาพมากขึ้น ความผิดพลาดในการทำงานก็จะลดลง ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ และมาใช้บริการมากขึ้น ยอดขายของร้าน Caffe' Con Panna ก็จะเพิ่มขึ้น

หากร้าน ไม่ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้ โดยไม่มี กิจกรรม ส่งเสริมการขายที่จะรักษา ลูกค้ารายเดิม หรือดึงดูดลูกค้ารายใหม่เข้ามา ก็จะทำให้ดำเนินกิจการได้ยากขึ้น เนื่องจากลูกค้าอาจหันไปใช้บริการร้านอื่น ซึ่งในระยะยาวจะทำให้ร้านประสบปัญหายอดขายลดลง จนไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ส่งผลให้ร้านอาจดำเนินธุรกิจต่อไปไม่ได้ จนต้องออกจากบริเวณอาคารในที่สุด

บทที่ 4

การออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา

หลังจากที่ร้าน Caffe' Con Panna เปิดดำเนินการมา 6 เดือน พบว่าจำนวนยอดขายยังไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์เนื่องจากประสบปัญหาคู่แข่งที่มีจำนวนมากขายทั้งรายย่อยที่ขายสินค้าชนิดเดียวกันในราคาที่ถูกลง และคู่แข่งรายใหญ่ที่มีกิจกรรมส่งเสริมการขาย และจัดทำอาหารว่างบริการแก่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในอาคาร ปัญหาความผิดพลาด ในขั้นตอนรับคำสั่งซื้อ ปัญหาพนักงานไม่เพียงพอในการให้บริการลูกค้าที่นั่งภายในร้าน นอกจากนี้ ยังมีปัญหาความไม่สงบทางการเมือง ที่กลุ่มผู้ชุมนุมเข้ามาในพื้นที่อาคารศูนย์ราชการ ทำให้ร้าน Caffe' Con Panna จำเป็นต้องหยุดดำเนินการชั่วคราว ส่งผลให้ไม่มีรายได้มาเป็นระยะเวลากว่า 4 เดือน

จากการวิเคราะห์ปัญหา พบว่า สาเหตุที่ทำให้ยอดขายของร้าน Caffe' Con Panna ไม่เติบโตตามคาดการณ์นั้น มาจากที่สภาวะแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจสูงมาก และปัจจัยทางการเมืองที่คาดเดาไม่ได้ว่าจะเกิดเหตุการณ์เช่นนี้อีกหรือไม่ เมื่อใด ส่วนปัญหาความผิดพลาดในการปรุงเครื่องดื่มนั้น เกิดจากการบริหารจัดการขั้นตอนการรับคำสั่งซื้อและเตรียมปรุงเครื่องดื่ม ที่ทำให้พนักงานสับสน และทำผิดพลาด หากร้าน Caffe' Con Panna ไม่ดำเนินการแก้ไขปัญหาเหล่านี้ร้านก็จะไม่สามารถเพิ่มยอดขายได้ หรืออาจไม่สามารถเปิดดำเนินการต่อไปได้ ดังนั้นการออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขจึงเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นต้องเร่งดำเนินการ เพื่อ เตรียมความพร้อมสำหรับการเปิดดำเนินการใหม่อีกครั้ง โดยให้สามารถปรับตัว และสร้าง ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยต้องการเพิ่มยอดขายให้ได้อีก 50 % ต่อเดือน (จากเดิม เฉลี่ย 40 แก้วต่อวัน เป็น 60 แก้วต่อวัน)

4.1 สาเหตุของปัญหา

4.1.1 สาเหตุของปัญหาข้อที่ 1

ปัจจุบันมีพนักงาน 2 คน (ลูกจ้างและเจ้าของร้าน) ซึ่งไม่เพียงพอในการให้บริการลูกค้าที่นั่งรับประทานในร้าน ในช่วงเวลาเร่งด่วน ลูกค้าแสดงความไม่พอใจและตำหนิพนักงาน

4.1.2 สาเหตุของปัญหาข้อที่ 2

หลังจากที่พนักงานคนแรกรับคำสั่งซื้อแล้ว ก็จะเป็นคนเก็บเงิน มอบใบเสร็จและเงินทอนให้ลูกค้า จากนั้นจะหันมาเขียนรายการที่แก้วเครื่อง ดื่ม หรือบอกให้พนักงานคนที่สองทราบ และเขียนแทน จากนั้นจะวางแก้วเรียงกันตามลำดับเพื่อรอปรุงเครื่องดื่ม และพนักงานคนที่สองจะเป็นคนปรุงเครื่องดื่มและลูกค้าต้องรอนานขึ้น



ภาพที่ 4.1 แสดงขั้นตอนการรับคำสั่งซื้อสินค้า

จากขั้นตอนการวางแก้วเรียงกันนี้ เมื่อมีแก้วจำนวนมากกว่า 4 ใบ พื้นที่เคาท์เตอร์จะเริ่มแน่น ทำให้ต้องมีการจัดเรียงแก้วใหม่เพื่อเพิ่มพื้นที่ว่างสำหรับแก้วใบต่อไป พนักงานจะเกิดความสับสน เรียงลำดับก่อน - หลัง ไม่ถูก และเมื่อพนักงานอีกคนจะเข้ามาช่วย ก็จะสื่อสารกันไม่เข้าใจ ว่ารายการใดที่ถูกทำไปแล้ว หรือกำลังทำอยู่ จึงส่งผลให้เกิดความผิดพลาด ลำช้า และเกิด การสูญเสียวัตถุดิบ

4.1.3 สาเหตุของปัญหาข้อที่ 3

มีร้านกาแฟและเบเกอรี่คู่แข่งหลายร้านอยู่ในบริเวณเดียวกัน ลูกค้าจึงมีทางเลือกหลากหลาย และสามารถย้ายไปซื้อร้านอื่นได้ง่าย อย่างไรก็ตามคู่แข่งทางตรงของร้าน Caffe' Con Panna มีเพียงเจ้าเดียวคือ ร้านดิโอโร่ นอกนั้นราคาจะต่ำกว่า ซึ่งลูกค้าที่มาใช้บริการร้าน Caffe' Con Panna และร้าน ดิโอโร่ จะเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีรายได้ค่อนข้างสูง ที่สามารถซื้อเครื่องดื่มในราคาสูงได้ อย่างไรก็ตาม กลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการร้าน Caffe' Con Panna ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่ค่อนข้างมีอายุและตำแหน่งสูง และต้องการความใส่ใจในการให้บริการอย่างมากจากพนักงาน



ภาพที่ 4.2 แสดงตำแหน่งของร้าน Caffe' Con Panna (Product positioning)

ร้าน ดิโอร้ เปิดกิจการมาตั้งแต่ อาคาร B โซนทิศเหนือ ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ถนนแจ้งวัฒนะ เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ เป็นระยะเวลากว่า 5 ปี ดังนั้นฐานลูกค้าของ ร้านดิโอร้ จึงมีมากกว่า นอกจากนี้ ยังมีการจัดอาหารว่างสำหรับการประชุม สัมมนา ภายในอาคาร อีกด้วย โดยจะติดต่อหน่วยงานต่างๆภายในอาคาร โดยตรง จึงมีรายได้จากส่วนนี้มากกว่าร้านอื่น

ร้าน Caffe' Con Panna ไม่มีบริการจัดทำอาหารว่าง และอยู่ในระหว่างหาทางแก้ไข อย่างไรก็ตามลูกค้าที่มาร้าน Caffe' Con Panna จะเป็นลูกค้าที่ชื่นชอบในรสชาติที่เป็นเอกลักษณ์ของร้าน และประทับใจในการบริการ แต่ลูกค้าประจำของ ร้านดิโอร้ จะชื่นชอบระบบสมาชิก ได้ส่วนลด นำเต็มคะแนนสะสมแลกของที่ระลึก เช่น ร่ม แก้วน้ำ เป็นต้น

4.1.4 สาเหตุของปัญหาข้อที่ 4

ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2556 เป็นต้นมา เกิดปัญหาการชุมนุมทางการเมือง ซึ่งกลุ่มผู้ชุมนุมได้เข้ามาชุมนุมในบริเวณศูนย์ราชการเฉลิม พระเกียรติ ถนนแจ้งวัฒนะ เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ และได้ปิดการเข้าออก ทำให้ข้าราชการและพนักงานไม่สามารถ เข้ามาทำงานได้ตามปกติ รวมทั้งไม่มีประชาชนเข้ามาติดต่อราชการ ดังนั้นเพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

เจ้าของกิจการ ร้านค้า ร้านอาหาร ในอาคาร B จึงได้หยุดกิจการชั่วคราว เป็นระยะเวลา 4 เดือน แม้ว่าตั้งแต่เดือน เมษายน 2557 ร้าน Caffe' Con Panna ได้เปิดดำเนินการแล้ว แต่มีจำนวนลูกค้าน้อย และยังไม่มียูกค้าที่เป็นบุคคลภายนอกเข้ามาติดต่อราชการ

4.2 การกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหา

เนื่องจากบริเวณ อาคาร B โซนทิศเหนือ ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ถนนแจ้งวัฒนะ เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ มีการแข่งขัน ในธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ที่รุนแรง ร้าน Caffe' Con Panna จึงจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มรายได้และศักยภาพด้านการแข่งขัน โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

- กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)
- กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)
- กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

4.2.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) หมายถึง แนวทางหรือกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุแผนทิศทางรวมของบริษัท เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมในระดับนี้ กลยุทธ์ที่ใช้อาจหมายถึงกลยุทธ์ในการขยายการตลาด (Market Expansion) กลยุทธ์ในการขยายส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Penetration) กลยุทธ์ในการพัฒนาการตลาด (Market Development) กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) และกลยุทธ์ในการขยายไปสู่ธุรกิจอื่น (Diversification) เป็นการคัดเลือกกลยุทธ์ทางธุรกิจที่จะเหมาะสม เพื่อกำหนดว่าจะทำอะไรในระดับกลยุทธ์นี้ ซึ่งจะถือว่าเป็น (Mission) ที่สำคัญขององค์กรแสดงถึงขอบเขตของการดำเนินกิจการ

1) กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategies)

โดยทั่วไปทุกองค์กรนิยมที่จะเลือกกลยุทธ์นี้ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อที่จะให้ธุรกิจ มีการขยายตัวหรือมีส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น อาจเป็นการหาตลาดใหม่หรือกลุ่มเป้าหมายที่ วางไว้

การเจาะตลาด (Market Penetration)	การพัฒนาตลาด (Market Development)
การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)	การขยายไปสินค้าใหม่ เข้าสู่ตลาดใหม่ (Diversification)

ร้าน Caffe' Con Panna เลือกใช้กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อให้
องค์กรมีสามสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น โดยประกอบไปด้วย

- การคิดค้นสูตรเครื่องดื่มและขนม ให้มีรายการใหม่หลากหลายมากขึ้น
- จัดทำ Snack Box รองรับลูกค้ากลุ่มที่อบรมสัมมนา เพื่อเพิ่มยอดขาย

4.2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับที่สองขององค์กร ใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดซึ่งสามารถที่จะแยกพิจารณาได้ 3 แนวทาง

- 1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership Strategies)
- 2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies) เป็นการใช้ความแตกต่างของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยสามารถสนองตอบต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้
- 3) กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) เป็นการมุ่งตอบสนองลูกค้า เฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด โดยอาจจะเป็นเฉพาะภูมิภาค สามารถที่จะตอบสนองลูกค้าในกลุ่มได้ดีกว่าผู้อื่น

ร้าน Caffe' Con Panna จะมุ่งเน้น การใช้กลยุทธ์ระดับธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบ โดยนำจุดแข็งของทางร้านมาใช้ ดังนี้

- 1) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies)
 - เพิ่มรายการขนมไทย เพื่อให้รายการขนมมีความแตกต่างจากร้านคู่แข่งที่ขายเฉพาะขนมเบเกอรี่ และจะเพิ่มบริการรับทำกล่องขนมไทย เพื่อเป็นอาหารว่างสำหรับการอบรม ประชุมสัมมนา
 - เจ้าของร้านจะ ให้บริการและปรุงเครื่องดื่มเอง ทำให้สามารถควบคุมมาตรฐานของเครื่องดื่ม และการให้บริการของพนักงานได้ นอกจากนี้ ยังสามารถพูดคุยสอบถามความต้องการและคำติชมจากลูกค้าด้วยตัวเอง ทำให้ลูกค้ารู้สึกได้ว่าได้รับความใส่ใจและความจริงใจจากการให้บริการ
- 2) กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy)
 1. ลูกค้ากลุ่มข้าราชการ พนักงานในอาคาร B
 - โดยใช้นโยบายส่งเสริมการขาย และ ระบบสมาชิก เพื่อให้ลูกค้าเพิ่มยอดซื้อ จากเดิม ซื้อเครื่องดื่มวันละ 1 แก้ว ทำให้ซื้อเพิ่มเป็น 2 แก้วต่อวัน หรือ ซื้อเครื่องดื่มพร้อมกับขนม
 2. ลูกค้ากลุ่มผู้ประชุม อบรม สัมมนา

- เพิ่มลูกค้ากลุ่ม ผู้ประชุม อบรม สัมมนา โดยการติดต่อผ่านหน่วยงานต่างๆในอาคาร เพื่อเสนอขาย ชุดอาหารว่าง ให้กับลูกค้ากลุ่มนี้

3) กลยุทธ์รักษาและพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าเดิม
โดยการทำให้ลูกค้าที่ซื้อแบบครั้งคราว เปลี่ยนมาซื้อประจำ โดยใช้จุดแข็งของร้านมาเป็นจุดขายสำคัญ คือรสชาติ และความใส่ใจในการให้บริการ พร้อมทั้งเพิ่ม กิจกรรมส่งเสริมการขาย เพื่อดึงดูดให้ลูกค้ามาซื้อเป็นประจำ

4.2.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

- 1) กลยุทธ์การตลาด (Marketing strategy)
จากส่วนประสมทางการตลาด 4Ps ซึ่งประกอบไปด้วย Product/Services Price Place Promotion นำมากำหนดเป็นกลยุทธ์การตลาดได้ดังนี้
- 2) กลยุทธ์ด้านงานผลิตภัณฑ์/บริการ (Product/Services)
 - จัดรูปแบบสินค้าที่สอดคล้องและยืดหยุ่นตามความต้องการของลูกค้า
 - พัฒนาปรับปรุงสินค้า และการให้บริการที่ดีอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ
- 3) กลยุทธ์ด้านราคา (Price)
 - กำหนดราคาที่สูงกว่าร้านคู่แข่งอื่นๆภายในอาคาร B แต่ให้ใกล้เคียงกับร้านดิโอโร ซึ่งอยู่ในตำแหน่งทางการตลาดเดียวกัน
- 4) กลยุทธ์ด้านช่องทางการจำหน่าย (Place)
 - ติดต่อหน่วยงานภายในอาคาร B เพื่อเสนอขายชุดอาหารว่างขนมไทย
- 5) กลยุทธ์ด้านส่งเสริมการขาย (Promotion)
 - มีนโยบายส่งเสริมการขาย ตรงกับความต้องการของลูกค้า และแปลกใหม่ หรือ เป็นช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อดึงดูดความสนใจของลูกค้า
 - สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ทั้งลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และลูกค้าไม่ประจำ
 - ทำให้ลูกค้ารับรู้ถึงความใส่ใจในการบริการและการทำเครื่องดื่มแบบเก๋ๆ

บทที่ 5

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

สำหรับการศึกษา “แนวทางการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขายร้าน Caffe' Con Panna” ได้ดำเนินการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ในสถานะที่ ธุรกิจต้องเผชิญกับคู่แข่งที่เลือกใช้กลยุทธ์ในการส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการเพิ่มช่องทางการจำหน่าย มากขึ้น อาทิ การจัดชุดอาหารว่างให้กับหน่วยงานภายในอาคาร ผู้เข้าประชุม ผู้อบรม สัมมนา เป็นต้น ผู้ศึกษาจึงได้ศึกษา และวิเคราะห์กลยุทธ์ต่าง ๆ โดยอาศัยเครื่องมือทางการตลาด และเครื่องมือทางการจัดการ นำมาสู่กลยุทธ์ในด้านต่างๆ ที่จะสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1 กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy)

การเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าที่ หลากหลายขึ้น เช่น การจัดชุดอาหารว่างขนมไทย สำหรับหน่วยงานภายในอาคาร การประชุม อบรม หรือสัมมนา ที่ใช้พื้นที่ภายในอาคาร เป็นต้น แม้จะเป็นกลุ่มลูกค้าเดิมของธุรกิจ แต่ด้วยความต้องการที่เฉพาะเจาะจง เช่น การจัดประชุม อบรม หรือสัมมนา จำเป็นต้องจัดให้มีเครื่องดื่ม ขนม หรืออาหารว่าง ซึ่งความสะดวก รวดเร็ว และให้บริการถึงสถานที่ เหล่านี้จึงถือเป็นโอกาส หรือช่องของธุรกิจที่จะสามารถเพิ่มยอดขาย และรายได้อีกหนึ่งทาง หรือแม้กระทั่งการคิดค้นสูตรเครื่องดื่ม หรือขนมใหม่ๆ อยู่เป็นประจำและหลากหลาย ก็จะสามารถดึงดูดลูกค้าทั้งกลุ่มลูกค้าเดิม และกลุ่มลูกค้าใหม่ให้มาใช้บริการได้มากขึ้น

จากกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น สามารถนำมาวางแผนเพื่อนำไปใช้งานได้จริง โดยมีขั้นตอนทั้งหมด 3 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1) สำรวจความต้องการของลูกค้ากลุ่มต่างๆ ภายในอาคาร ที่อาจมีการจัดประชุม อบรม สัมมนา และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเหล่านี้ (Decider)
- 2) ออกแบบรายการสินค้า (ชุดอาหารว่าง) ในรูปแบบต่าง ๆ ที่หลากหลาย เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม

3) โฆษณา ประชาสัมพันธ์ รายการสินค้า (ชุดอาหารว่าง) ไปยังกลุ่มเป้าหมาย ผ่านทาง บุคคลโดยการติดต่อขอเข้าแนะนำสินค้า ไปปพลิเคชันแจกจ่ายไปยังส่วนงานต่างๆ ภายในอาคาร และ Social media; Facebook, Instagram เป็นต้น

5.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies)

1) เพิ่มรายการขนมไทย เพื่อให้รายการขนมมีความแตกต่างจากร้านคู่แข่ง ที่ขายเฉพาะขนมเบเกอรี่ แล จะเพิ่มบริการรับทำกล่องขนมไทย เพื่อเป็นอาหารว่างสำหรับการอบรม ประชุมสัมมนา

2) เจ้าของร้านจะให้บริการและปรุงเครื่องดื่มเอง ซึ่งจะสามารถควบคุมมาตรฐานของเครื่องดื่ม และการให้บริการของพนักงานได้ และยังพูดคุยสอบถามความต้องการและคำติชมจากลูกค้าด้วยตัวเอง ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าได้รับความใส่ใจและความจริงใจจากการให้บริการ

5.3 การดำเนินงานและตัวชี้วัด

5.3.1 การจัดทำแผนการดำเนินงานระยะสั้น ระยะเวลาปี

กิจกรรม	ปี 2557						ปี 2558					
	ไตรมาส 1		ไตรมาส 2		ไตรมาส 3		ไตรมาส 4					
	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย	ต.ค	พ.ย	ธ.ค	ม.ค	ก.พ	มี.ค
1. สืบหาความต้องการของลูกค้า	←→											
2. ออกแบบรายการสินค้า			←→									
3. วางแผนรายการส่งเสริมการขาย			←→									
4. โฆษณา ประชาสัมพันธ์												
- เข้าไปแนะนำโดยตรง			←→									
- แจกใบปลิว			←→									
- Social Media			←→									
5. เริ่มต้นรายการส่งเสริมการขาย			←→									

ตาราง 5.1 แสดงแผนการดำเนินงานในรอบ 1 ปี

กิจกรรมที่ 1 จะเริ่มดำเนินการในช่วงไตรมาสที่ 1 (เม.ย.57 – มิ.ย.57) โดยสำรวจความต้องการของลูกค้า และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเหล่านี้ ดังนั้นการสำรวจความต้องการของลูกค้า จะสามารถนำข้อมูลที่ได้มาใช้วางแผนอื่นๆต่อไป

กิจกรรมที่ 2 จะเริ่มดำเนินการในช่วงต้นไตรมาสที่ 1 เป็นระยะเวลา 1 เดือน (ก.ค.57) โดยออกแบบรายการสินค้า(ชุดอาหารว่าง) ในรูปแบบต่าง ๆ ตามความต้องการของลูกค้า แต่ละกลุ่ม จากข้อมูลที่สำรวจได้ก่อนหน้า

กิจกรรมที่ 3 จะเริ่มดำเนินการในช่วงต้นไตรมาสที่ 1 เป็นระยะเวลา 1 เดือน (ก.ค.57) โดยทำร่วมกับกิจกรรมที่ 2 วางแผนรายการส่งเสริมการขายให้สอดคล้องกับรายการสินค้า ที่ได้ออกแบบไว้

กิจกรรมที่ 4 จะเริ่มดำเนินการในช่วงต้นไตรมาสที่ 1 เป็นระยะเวลา 1 เดือน (ส.ค.57) โฆษณา ประชาสัมพันธ์ รายการสินค้า (ชุดอาหารว่าง) ไปยังกลุ่มเป้าหมาย ผ่านทาง บุคคล โดยการติดต่อขอเข้าแนะนำสินค้า และแจกจ่ายใบปลิวไปยังหน่วยงานต่างๆ ภายในอาคาร อย่างไรก็ตาม จะเริ่มใช้ Social Media ตั้งแต่เดือน กรกฎาคม 2557 เพื่อให้ลูกค้าได้รู้จัก และเริ่ม ติดตาม โดยประชาสัมพันธ์ผ่านทาง Social Media ต่อเนื่องไปจนถึงสิ้นปี

กิจกรรมที่ 5 จะเริ่มดำเนินการในช่วงไตรมาสที่ 2 (ส.ค.57) เริ่มดำเนินการส่งเสริม การขาย พร้อมกับการประชาสัมพันธ์ โดยดำเนินการต่อเนื่องไปจนถึงสิ้นปี

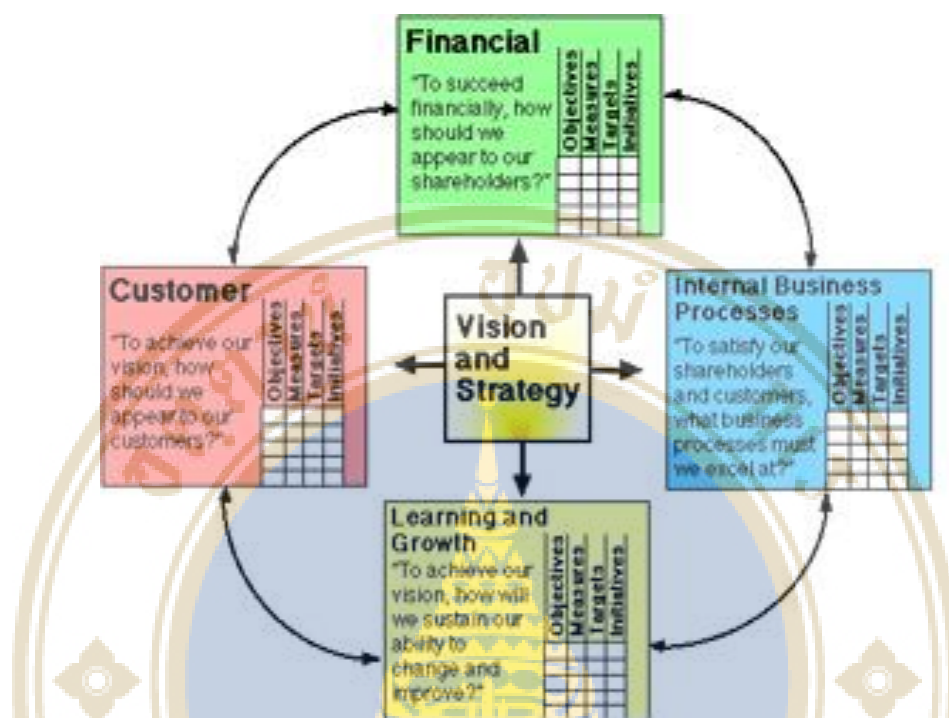
5.3.2 ตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินงาน

ทั้งนี้ การประเมินผลสำเร็จจากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะใช้ Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือด้านการบริหารจัดการที่ช่วยประเมินผลองค์กร และช่วยให้ องค์กรนำกลยุทธ์ ที่ใช้ไปปฏิบัติจริง (Strategic Implementation) โดยมีแนวความคิดว่าแทนที่องค์กรจะประเมินโดย มุ่งเน้นเฉพาะตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว ควรเปลี่ยนมาประเมินและ พิจารณาในมิติอื่น ๆ ด้วย ซึ่งแนวทางการประเมินองค์กรใน 4 มิติ มี ดังนี้

1. มิติด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

โดยในแต่ละมิติจะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกล ยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะ แสดงให้เห็นว่าสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรนั้น มีเรื่อง ไດบ้าง และในขณะที่เดียวกันในแต่ละมิติยังต้องมีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (Cause and effect relationships) อีกด้วย ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ ว่า BSC เป็นเครื่องมือที่ช่วยนำกลยุทธ์ของ องค์กรไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินอันจะช่วยให้องค์กรมีความสอดคล้อง

และมีทิศทางเดียวกัน ซึ่งการมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร จะต้องพิจารณาจากตัวชี้วัดทั้ง 4 มิติ (ผศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์, พ.ศ. 2546)



ภาพที่ 5.1 แสดง Balanced Scorecard Frameworks ในมุมมองทั้ง 4 มิติ
ที่มา <http://www.oknation.net/>

รายละเอียด Balanced Scorecard ของร้าน Caffe' Con Panna

องค์ประกอบด้านการเงิน

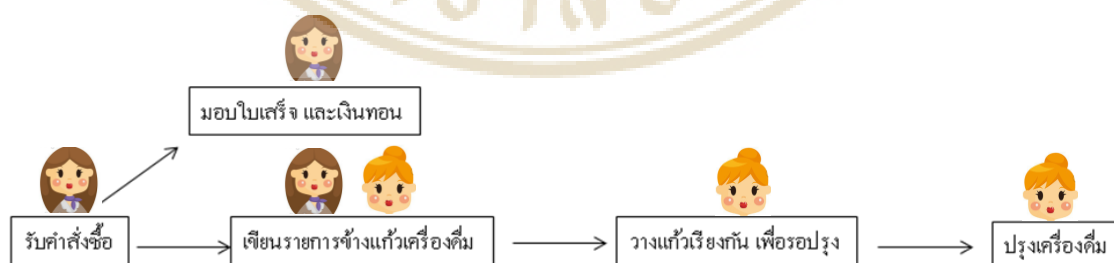
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
เพิ่มยอดขาย	จำนวนแก้ว	เพิ่มขึ้นจากเฉลี่ย 1,600 แก้วต่อเดือน เป็น 1,800 แก้วต่อเดือน	<ul style="list-style-type: none"> - จัดรายการส่งเสริมการขาย เช่น จัดคู่เครื่องดื่มและขนมในราคาพิเศษ, ซื้อเครื่องดื่มร้อนแก้วแรก รับส่วนลดเครื่องดื่มเย็นแก้วต่อไป เป็นต้น - จัด Happy Hours ในช่วงเวลาที่มีจำนวนลูกค้าน้อย - ตกแต่งบรรยากาศภายในร้านให้จูงใจลูกค้า

องค์ประกอบด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
ลูกค้ามีความพึงพอใจในการรับบริการ	จำนวนครั้งของการร้องเรียน	ไม่เกิน 2 ครั้งต่อเดือน	เพิ่มความรวดเร็วในการให้บริการโดยเพิ่มจำนวนพนักงานลดความผิดพลาดในการให้บริการ
รักษาลูกค้าเดิมไว้ (Return customer)	ร้อยละของลูกค้านเดิมที่ใช้บริการ	100%	จัดทำบัตรสมาชิก และมีรายการส่งเสริมการขายสำหรับกลุ่มสมาชิก ตลอดจนแนะนำสินค้าใหม่จากร้าน

องค์ประกอบด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
ปรับปรุงกระบวนการให้บริการ	ลดความผิดพลาด	ไม่เกิน 3 ครั้งต่อสัปดาห์	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับปรุงขั้นตอนรับคำสั่งซื้อ โดยเปลี่ยนจากการเขียนข้างแก้วกาแฟ มาเขียนใส่กระดาษ และเขียนลำดับที่มาแทน - จัดวางอุปกรณ์ให้หยิบใช้ได้สะดวก - แบ่งหน้าที่รับผิดชอบให้ชัดเจน
เพิ่มจำนวนพนักงาน	-จำนวนครั้งการร้องเรียน	1 คน	จ้างลูกจ้างรายวันในช่วงระยะเวลา 11.00-15.00 น.



ภาพที่ 5.2 แสดงขั้นตอนการรับคำสั่งซื้อ ภายหลังจากการปรับปรุงในส่วนของการส่งคำสั่งซื้อต่อให้กับพนักงานเพื่อปรุงเครื่องดื่ม

องค์ประกอบด้านการเรียนรู้และพัฒนา

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
พัฒนาศักยภาพพนักงาน	- ความรวดเร็ว - จำนวนความผิดพลาด / ของเฉลี่ยลดลง	ไม่เกิน 3 นาทีต่อรายการ	- ปฏิบัติให้เห็นเป็นตัวอย่าง และเปิดโอกาสให้พนักงานได้ลงมือทำด้วยตนเอง

การควบคุมให้ร้านนำกล ยุทธไปปฏิบัติจริง การติดตามและการประเมินผล โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard (BSC) จะทำให้ร้านทราบถึงสถานะความคืบหน้าของการนำกลยุทธ์ไปใช้ ผลการดำเนินงาน และประสิทธิภาพของการทำงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้อย่างเป็นระยะ และหากพบว่าผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ร้านก็สามารถปรับแผนการดำเนินงานได้ทันที เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับร้าน และบรรลุเป้าหมายของร้าน นอกจากนี้ ร้าน Caffé' Con Panna สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ได้ และเติบโตในธุรกิจต่อไปในอนาคต

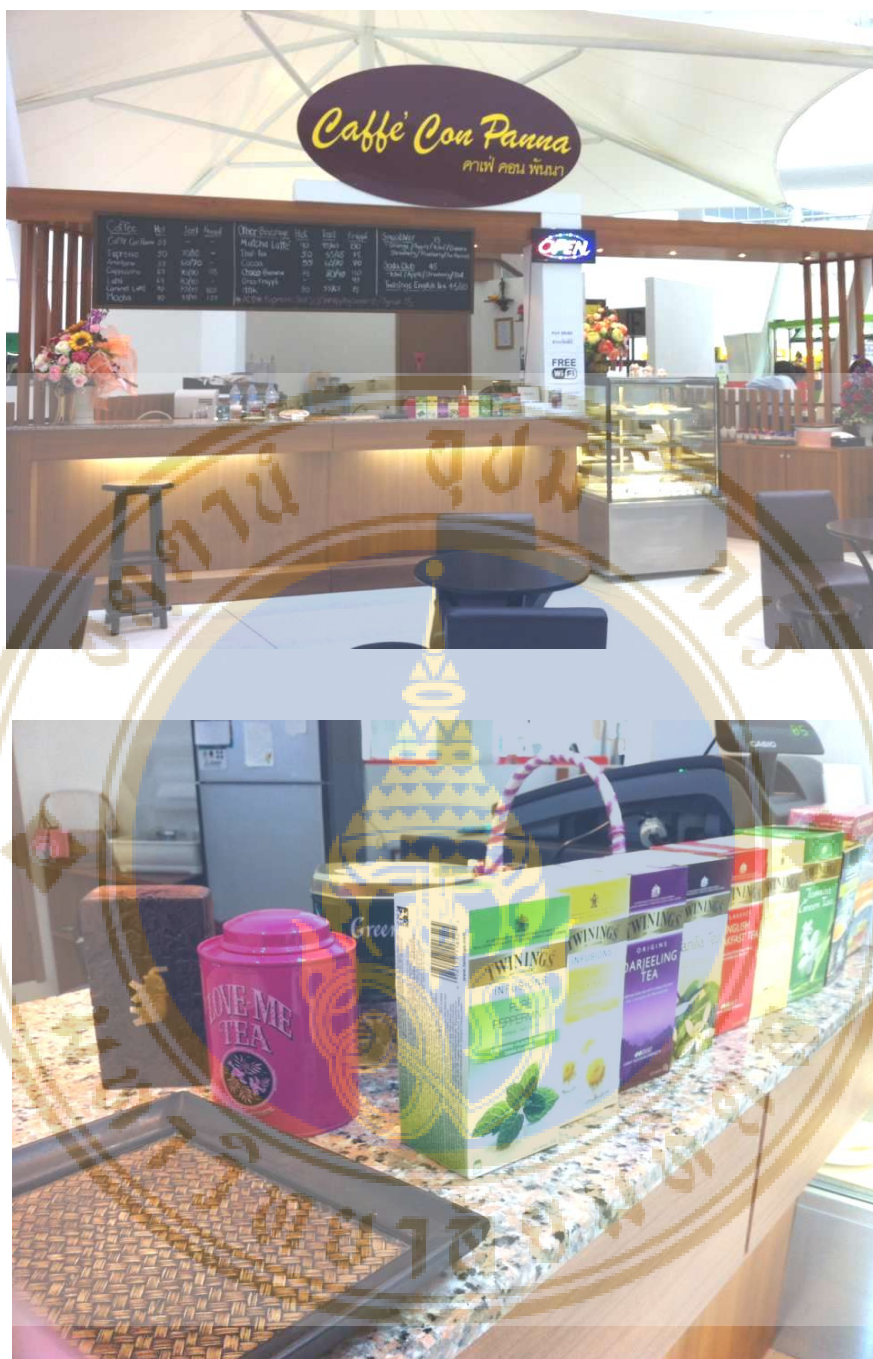
บรรณานุกรม

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
ในระดับสถานศึกษา .[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : [http://www.aya1.go.th/
manulplan/man04.doc](http://www.aya1.go.th/manulplan/man04.doc) (วันที่ค้นข้อมูล : 17 มีนาคม 2557).
- เกร็ดบริหาร. กลยุทธ์ระดับองค์กร .[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก[http://www.classifiedthai.com/
content.php?article=18156](http://www.classifiedthai.com/content.php?article=18156) (วันที่ค้นข้อมูล : 30 มีนาคม 2557).
- สยามธุรกิจ. ตลาดและแนวโน้มธุรกิจกาแฟในไทย. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก
http://www.siamturakij.com/home/news/display_news.php?news_id=8651 (วันที่ค้น
ข้อมูล : 10 มีนาคม 2557).
- ผศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ . เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key
Performance Indicators . พิมพ์ครั้งที่ 12 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2547.





ภาพที่ 1 และ 2 แสดงบรรยากาศในร้าน Caffe' Con Panna
อาคาร B โชนทิศเหนือ ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ถนนแจ้งวัฒนะ เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ



ภาพที่ 3 และ 4 แสดงบริเวณหน้าเคาท์เตอร์ร้าน Caffe' Con Panna

Caffe' Con Panna

ทางร้านเสิร์ฟกาแฟสดโดยบดที่ละเอียดเพื่อคงความเข้มข้นและหอมของกาแฟไว้

Single Shot สำหรับเมนูร้อน

Double Shot สำหรับเมนูเย็น

Coffee Lovers	Hot ร้อน	Iced เย็น แก้วเล็ก S	Iced เย็น แก้วใหญ่ L	Frappe' ปั่น มีวิปป์ครีม
Caffe' Con Panna กาแฟ คอน ทันน่า (เอสเพรสโซ่ + วิปป์ครีม)	55	-	-	-
Espresso เอสเพรสโซ่	50	70	80	-
Americano อเมริกาโน่ (กาแฟดำ)	55	60	70	-
Cappuccino คาปูชีโน่	65	70	80	95
Latte' ลาเต้	65	70	80	-
Caramel Latte' คาราเมล ลาเต้	70	75	85	105
Mocha มอคคา	80	85	95	105
Twinings English Tea ชาอังกฤษ ทไวน์นิงส์	45.-/Cup(แก้ว)		80.-/Teapot (กา) (เติมน้ำร้อนฟรีตลอดการดื่ม) Free Hot Water Refill	
Additional (ส่วนเพิ่มเติม)				
Espresso Shot (เพิ่มช็อตกาแฟ)	20.-			
Whipping Cream (เพิ่มวิปป์ครีม)	15.-			
Syrup (เพิ่มไซรัป)	15.-			

ภาพที่ 5 แสดงรายการเครื่องดื่มแบบที่ 1 ของร้าน Caffe' Con Panna

<i>Caffe' Con Panna</i>				
	Hot (ร้อน)	Iced(เย็น) S.(16 Oz.) L.(22 Oz.)	Frappe' (ปั่น) (มีน้ำแข็งครีม)	
OTHER BEVERAGE				
Matcha Green Tea Latte' (ชาเขียวเข้มข้นแท้ผสมนมสด)	90.-	95.-	105.-	150.-
Thai Tea (ชาไทย)	50.-	55.-	65.-	75.-
Lemon Tea (ชามะนาว)	55.-	60.-	70.-	-
Honey Lemon (น้ำผึ้งมะนาว)	55.-	60.-	70.-	-
Cocoa (โกโก้)	55.-	60.-	70.-	80.-
Chocolate (ช็อคโกแลต)	70.-	75.-	85.-	105.-
Chocolate Mint (ช็อคโกแลตกลิ่นมินต์)	75.-	80.-	90.-	110.-
Chocolate Banana (ช็อคโกแลตกลิ่นกล้วย)	75.-	80.-	90.-	110.-
OREO Frappe' (ไอรีโอปั่น)	-	-	-	95.-
Milk (นมสด)	50.-	55.-	65.-	75.-
Thai Style Pink Milk (นมชมพู)	45.-	50.-	60.-	70.-
Smoothies/Fruity (น้ำผลไม้ปั่น) 75.-				
Orange(ส้ม) / Apple(แอปเปิ้ล) / Banana(กล้วย) / Kiwi(กีวี) / Strawberry(สตรอเบอร์รี่)				
Blueberry(บลูเบอร์รี่) / Mixed Berry(มีลซ์เบอร์รี่) / Peach(พีช) / Lime(มะนาว)				
Soda Club (น้ำโซดาแบบต่างกลิ่น) 45.-				
Mint(มินต์) / Sala(สะลา) / Orange(ส้ม) / Apple(แอปเปิ้ล) / Banana(กล้วย) / Kiwi(กีวี)				
Strawberry(สตรอเบอร์รี่) / Blueberry(บลูเบอร์รี่) / Mixed Berry(มีลซ์เบอร์รี่)				
Peach(พีช) / Lime(มะนาว)				

ภาพที่ 6 แสดงรายการเครื่องดื่มแบบที่ 2 ของร้าน Caffe' Con Panna



ภาพที่ 7 ตัวอย่างเครื่องดื่ม ของร้าน Caffe' Con Panna



ภาพที่ 8 ตัวอย่างขนมเบเกอรี่ home made แบบที่ 2 ของร้าน Caffe' Con Panna