

กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์การตลาด และปัจจัยในการสร้างมูลค่าตราสินค้าที่มีผลต่อ  
พฤติกรรมผู้บริโภค : กรณีศึกษาน้ำอัดลมบรรจุขวดพลาสติก “เป๊ปซี่”  
บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน)

พินภาส สุทธิเนตร, ดร.สวรส ศรีสุตโต

คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 085-158-1211, Email: make\_sure@hotmail.com

ภาควิชาบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ถนนวิภาวดีรังสิต เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์: 0-2697-6725, โทรสาร: 0-2275-4892, Email: nsrisutto@yahoo.com

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง การสร้างมูลค่าตราสินค้าที่มีผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภค : กรณีศึกษาน้ำอัดลมบรรจุขวดพลาสติก “เป๊ปซี่” บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน) นี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1. เพื่อศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ปัญหาที่เกี่ยวข้องของมูลค่าตราของบริษัทรวมทั้งปัญหาที่เกี่ยวข้องในระดับองค์กร ระดับหน่วยธุรกิจ และระดับหน้าที่ด้านการตลาดของบริษัท 2. เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยธุรกิจ และระดับหน้าที่ด้านการตลาดของน้ำอัดลมตรา “เป๊ปซี่” รวมทั้งแนวทางการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และควบคุมประเมินผล โดยได้ออกแบบการวิจัยเป็นการศึกษาเรื่อง ปัญหาการจัดการเชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์ตลาดผู้ศึกษาได้ออกแบบการวิจัยแบบบูรณาการเป็นการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองในเชิงคุณภาพ วิธีการศึกษามีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสองแหล่งคือข้อมูลทุติยภูมิและข้อมูลปฐมภูมิ จากนั้นจึงนำข้อมูลทั้งสองส่วนมาทำการวิเคราะห์โดยใช้ทฤษฎีกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการสรุปและประมวลผล โดยมีการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการวิเคราะห์เพื่อสรุปเลือกใช้กลยุทธ์ทั้งสามระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ และ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ โดยได้ออกแบบการวิจัยเป็นแบบเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบสอบถาม โดยใช้การสัมภาษณ์ผู้ควบคุมสาขา บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน) จำนวน 1 คน และใช้แบบสอบถามกับลูกค้าอีก 120 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา เป็นลูกค้าที่ดื่ม

น้ำอัดลมในเขตกรุงเทพมหานคร และศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ จากข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้แก่ นิตยสารทางธุรกิจ, หนังสือพิมพ์, ข้อมูลออนไลน์ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ โดยสรุปนั้นปัจจัยของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจน้ำอัดลม ได้แก่ การมีสินค้าที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน, การให้บริการที่ดีและการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ในส่วนของโอกาสสำหรับการดำเนินธุรกิจเครื่องดื่มนั้นจะขึ้นอยู่กับว่ามีช่องทางการจำหน่ายเพื่อเข้าถึงผู้บริโภคเพิ่มขึ้น การขยายตัวทางธุรกิจของลูกค้า อันได้แก่ ห้างตลาดค้าส่งค้าปลีกขนาดใหญ่, ซูเปอร์มาร์เก็ต, ร้านค้าสะดวกซื้อ, ร้านอาหารฟาสต์ฟู้ด เป็นต้น อัตราเจริญเติบโตของธุรกิจดังกล่าวขึ้นอยู่กับ ปัจจัยพื้นฐานของเศรษฐกิจภายในประเทศเป็นสำคัญ แนวโน้มการเจริญเติบโต และการพัฒนาของอุตสาหกรรมน้ำอัดลม เป็นผลจากการส่งเสริมและขยายกิจกรรมทางการตลาดเป็นเกณฑ์โดยรวมถึง การโฆษณา, การจัดการส่งเสริมการขาย, การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์ใหม่ๆหรือการแนะนำสินค้ารสชาติใหม่เพื่อดึงดูดใจผู้บริโภคเป็นผลให้การขยายตัวของอุตสาหกรรมมีอยู่อย่างต่อเนื่อง

ผลการสำรวจพบว่ามูลค่าตราสินค้า (Brand Equity) ของ “เป๊ปซี่” นั้นอยู่ในเกณฑ์สูงทั้งหมด ยกเว้นในส่วนของเกณฑ์ด้านความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (Brand Loyalty) นั้นมีเกณฑ์ที่ต่ำกว่าด้านอื่นผู้บริโภคจะหันมาบริโภคสินค้าทดแทนทันทีถ้าตราสินค้า “เป๊ปซี่” หหมดหรือไม่มี ในการศึกษาได้กำหนดเครื่องมือในการวิเคราะห์ ได้แก่ Five Forces Model, SWOT Analysis, TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร จากการวิเคราะห์สรุปคือ กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) เนื่องจากองค์กรเป็นองค์กรขนาดใหญ่ และได้รับความเชื่อถือจากผู้ประกอบการ และผู้บริโภคอย่างแพร่หลาย ดังนั้นจึงเป็นโอกาสดีที่องค์กรจะขยายธุรกิจ เพื่อจะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และเป็นการสร้างรายได้สร้างความมั่นคงให้กับธุรกิจ ประกอบกับโอกาสในการต่อยอดธุรกิจเครื่องดื่ม ดังนั้นการที่บริษัทจะดำเนินการขยายธุรกิจจึงเป็นการดีที่จะเพิ่มการลงทุนในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อตอกย้ำภาพลักษณ์ความแข็งแกร่ง และสามารถทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว ตลอดจนส่งผลให้ธุรกิจใหม่ๆขององค์กรได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจ ในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กรนั้น บริษัทต้องเทียบกับแนวโน้มการตลาดกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ – จากการศึกษาได้เลือกธุรกิจจะมีกิ่งสำเร็จรูปมาศึกษาในครั้งนี้ จากการวิเคราะห์แล้ว จึงควรเลือกกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง โดยจากจุดแข็งของบริษัทฯ คือการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และการสนับสนุนตราสินค้า โดยการสร้าง (Product Differentiation) ออกมาอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบใจหทัยของลูกค้าที่มีความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ จากสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรมน้ำอัดลม

จากการศึกษาในครั้งนี้ เลือกกลยุทธ์กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างยอดขายและใช้ในการแก้ไขปัญหาในระดับ Function ร่วมกับกลยุทธ์เพิ่มเติม คือกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า CRM เพื่อให้บริษัทดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## 1. บทนำ

บริษัท เสริมสุข จำกัด ได้ก่อตั้งโรงงานขนาดย่อมแห่งแรกขึ้นบนเนื้อที่ประมาณ 4 ไร่ ถนนสีลม และเริ่มเปิดดำเนินการครั้งแรกเมื่อวันที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2496 เครื่องดื่ม (น้ำอัดลม) “เป๊ปซี่” ได้เริ่มทยอยออกสู่ตลาดในประเทศไทยเป็นครั้งแรก ด้วยขวดขนาด 10 ออนซ์ ภายใต้คำขวัญโฆษณา “ดีมาก มากดี” (Quality Quantity) ปัจจุบัน “เสริมสุข” คือบริษัท ผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องดื่มที่นำความสดชื่นครบวงจร มาสู่ชาวไทยทั่วประเทศ และครองความเป็นผู้นำในตลาดน้ำอัดลมมาถึง 5 ทศวรรษ นับตั้งแต่วันที่ “เป๊ปซี่” ขวดแรกได้ผลิตออกสู่ตลาดจากโรงงานสีลม โดยมีกำลังการผลิต เพียงวันละ 20,000 ขวด จนถึงวันนี้ที่ เป๊ปซี่, มิรินด้า, เซเว่นอัพ และเครื่องดื่มแห่งความสดชื่นอีกมากมาย ถูกผลิตออกจากโรงงานของ เสริมสุข 5 แห่ง สู่คลังสินค้าในจังหวัดใหญ่ๆมากมาย เพื่อกระจายไปยังร้านค้าทุกระดับทั่วประเทศกว่า 300,000 แห่ง

ส่วนแบ่งทางการตลาดน้ำอัดลม ปี พ.ศ. 2553 โดยมูลค่ารวมทั้งหมดที่ 36,000 ล้านบาท ทั้งนี้ได้แบ่งประเภทของน้ำอัดลมได้ดังนี้ น้ำดำ (โคล่า) มีส่วนแบ่งทางการตลาดอยู่ที่ร้อยละ 60 จากมูลค่าทั้งหมด คิดเป็นมูลค่า 21,600 ล้านบาท, น้ำสี (น้ำอัดลมสี) มีส่วนแบ่งทางการตลาดอยู่ที่ร้อยละ 25 จากมูลค่าทั้งหมด คิดเป็นมูลค่า 9,000 ล้านบาท, น้ำขาว (เลมอนโลล์ม) มีส่วนแบ่งทางการตลาดอยู่ที่ร้อยละ 15 จากมูลค่าทั้งหมด คิดเป็นมูลค่า 5,400 ล้านบาท

การศึกษานี้จะทำการศึกษาในส่วนของส่วนแบ่งทางการตลาดน้ำดำ เนื่องจากมูลค่าเฉพาะน้ำอัดลมสีดำ (โคล่า) หรือตลาดน้ำดำนั้นมีมูลค่าสูงที่สุด อีกทั้งในปัจจุบันมีการแข่งขันที่สูง โดยส่วนแบ่งทางการตลาดน้ำดำ ปี พ.ศ. 2553 มีมูลค่ารวมทั้งหมดที่ 21,600 ล้านบาท แบ่งเป็น เจ้าหลัก ได้แก่ตราสินค้าดังนี้ เป๊ปซี่, โค้ก, บิ๊กโคล่า และอื่นๆ (คาดการณ์เป็นตราสินค้า อาร์ซี) โดยตราสินค้า “เป๊ปซี่” นั้นเป็นสินค้าของ บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน) มีส่วนแบ่งทางการตลาดมากที่สุดมาเป็นอันดับที่ 1 ถึงร้อยละ 40 คิดเป็นมูลค่าประมาณ 8,640 ล้านบาท, ตราสินค้า “โค้ก” นั้นเป็นสินค้าของ บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด มีส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นอันดับ 2 ร้อยละ 35 คิดเป็นมูลค่าประมาณ 7,560 ล้านบาท, ตราสินค้า “บิ๊กโคล่า” นั้นเป็นสินค้าของ บริษัท อาเจไทย จำกัด มีส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นอันดับ 3 ร้อยละ 22 คิดเป็นมูลค่าประมาณ 4,752 ล้านบาท

ในสภาวะการแข่งขันในตลาดน้ำอัดลมที่รุนแรงนั้น ปัจจุบันไม่ได้มีเพียงแค่สองบริษัทหลักอีกต่อไป แต่ยังมีคู่แข่งรายใหม่ที่มีศักยภาพสูงมาแบ่งส่วนแบ่งทางการตลาดได้อย่างรวดเร็วและตั้งเป้าจะเป็นเจ้าตลาดใหม่ภายในช่วงเวลาไม่นาน ด้วยคู่แข่งรายเก่าและรายใหม่จะส่งผลกระทบต่อยอดขายและส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัทตลอดจนสร้างปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจต่อไป โดยผู้ประกอบการรายใหม่ที่ใช้ตราสินค้า “บิ๊กโคล่า” แม้จะทำตลาดในประเทศไทยเพียง 5 ปี แต่มีอัตราเติบโตของยอดขายที่สูง บริษัท อาเจไทย จำกัด เข้าสู่ตลาดด้วยการ

ผลิตและจำหน่ายน้ำอัดลมไม่มีคาเฟอีน ภายใต้ยี่ห้อ “บิกโคล่า (Big Cola)” เข้าสู่ตลาดในปี พ.ศ. 2549 โดยเริ่มจากปีแรกที่ อาเจ กรุ๊ป (AJE GROUP) เจ้าของน้ำดำตราสินค้า “บิกโคล่า (Big Cola)” เข้ามาแบ่งส่วนแบ่งทางการตลาด ในขณะนั้น มีส่วนแบ่งทางการตลาดประมาณ 10-15% เท่านั้น แต่ในระยะ 5 ปีผ่านมา และภายในปี พ.ศ. 2552 ถึงปี พ.ศ. 2553 ส่วนแบ่งทางการตลาดของของ “บิกโคล่า” ขยับขึ้นมาจาก 15% ภายในปี พ.ศ. 2552 เป็น 22% ในปี พ.ศ. 2553 ทั้งนี้ยังแบ่งส่วนแบ่งทางการตลาดของ “โค้ก” และ “เป๊ปซี่”

การเสียส่วนแบ่งทางการตลาดให้กับคู่แข่งรายใหม่ในตลาดอย่างต่อเนื่อง ด้วยการสูญเสียดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อถึงอัตราการเจริญเติบโตของบริษัท กระทั่งไปถึงยอดขายและรายได้ของบริษัท ตลอดจนกำไรขององค์กรที่ลดลง หมายรวมไปถึงเงินปันผลที่จะปันให้ผู้ถือหุ้น มูลค่าหุ้นที่ตกลง อีกทั้งมีโอกาสที่จะเสียตำแหน่งผู้นำในตลาดในอนาคต

## 2. ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองครั้งนี้ มีลักษณะของปัญหาทั้งในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับผลิตภัณฑ์หรือหน้าที่ทางธุรกิจ ดังนั้นผู้ศึกษาได้หาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาทำการวิเคราะห์และวิจัยปัญหาเพื่อให้ทราบถึงลักษณะของปัญหาอย่างมีหลักการ และหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อพัฒนาบริษัทฯ ให้ดำรงอยู่ต่อไปได้ โดยใช้แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาครั้งนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์
2. แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการตลาด และกลยุทธ์การตลาด
3. แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างมูลค่าตราสินค้า

## 3. วิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์การตลาด และปัจจัยในการสร้างมูลค่าตราสินค้าที่มีผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภค : กรณีศึกษาน้ำอัดลมบรรจุขวดพลาสติก “เป๊ปซี่” ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษา โดยการวิเคราะห์ สถานการณ์ปัจจัยสิ่งแวดล้อมและกำหนดปัญหา โดยกำหนดวัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อศึกษาแนวทางแก้ปัญหา, การจัดการเชิงกลยุทธ์ รวมถึงกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ, กลยุทธ์การตลาด, บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน) โดยที่กระบวนการ และระเบียบวิธีศึกษา ได้ดำเนินการตามขั้นตอนกระบวนการวิจัย ดังรายละเอียดของรายงานเรียงลำดับตามประเด็นต่างๆ ดังนี้ การเก็บข้อมูลทุติยภูมิ จากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น ตำรา เอกสารบทความต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจน้ำอัดลม ข้อมูลจากเว็บไซต์ และจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอุตสาหกรรมน้ำอัดลม ตลอดจนพฤติกรรมผู้บริโภคน้ำอัดลม, การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ จากการเก็บข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

#### 4. สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

อุตสาหกรรมน้ำอัดลมเป็นอุตสาหกรรมที่สำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทยทั้งในแง่ของการจ้างงานโดยตรง และเป็นอุตสาหกรรมที่ก่อให้เกิดการขยายตัวของอุตสาหกรรมเชื่อมโยงอื่นๆ ปัจจุบันอุตสาหกรรมน้ำอัดลมมีแนวโน้มชะลอตัวลง เนื่องจากปัญหาด้านต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น การบริโภคที่ซบเซาลงจากปัญหาเศรษฐกิจและการเมืองในประเทศ ตลาดมีการแข่งขันรุนแรงทั้งจากผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน รวมทั้งอุตสาหกรรมเครื่องดื่มประเภทอื่นๆ โดยเฉพาะเครื่องดื่มที่เน้นจุดขายทางด้านสุขภาพ ซึ่งตลอดช่วง 5 ปีที่ผ่านมา การผลิตน้ำอัดลมของไทยค่อนข้างผันผวน ปริมาณการผลิตต่อปีอยู่ในช่วง 2,000-2,300 ล้านลิตร ยอดขายภายในประเทศในช่วง 1-2 ปีที่ผ่านมาขยายตัวในอัตราที่ลดลง ในปี 2553 มีมูลค่าตลาดรวมประมาณ 36,000 ล้านบาท อัตราขยายตัวร้อยละ 2.0 ปัจจุบันอุตสาหกรรมน้ำอัดลมเป็นอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อบริโภคภายในประเทศเป็นส่วนใหญ่ การส่งออกเริ่มมีอัตราขยายตัวดี แต่ยังมีสัดส่วนน้อยมากเพียงไม่ถึง 1% ของยอดการผลิต

อุตสาหกรรมน้ำอัดลมในประเทศไทยมีลักษณะเป็นตลาดผู้ขายน้อยราย (Oligopoly) ประกอบไปด้วยโรงงานผู้ผลิตประมาณ 17 โรง มีการจ้างงานประมาณ 10,000 คน แต่มีผู้ผลิตรายใหญ่เพียง 2 รายเท่านั้น ที่ผลิตสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าชื่อดังจากต่างประเทศ โดยในช่วงที่ผ่านมา มีผู้ประกอบการรายใหม่เกิดขึ้นไม่มาก เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องลงทุนสูง สินค้าในตลาดมีลักษณะไม่ต่างกันทำให้เกิดการทดแทนกันได้ง่ายในมุมมองของผู้บริโภค น้ำอัดลมโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ พวกที่ไม่มีการผสมน้ำหวาน เรียกว่า โซดา ส่วนอีกประเภทมีการผสมน้ำหวาน บรรจุแต่งกลิ่นสีและรสชาติ ได้แก่ น้ำดำ (Cola) มีมูลค่าตลาดประมาณร้อยละ 75 ของตลาดน้ำอัดลมโดยรวม และที่เหลือประมาณร้อยละ 25 คือ น้ำอัดลมประเภทน้ำสี เช่น น้ำส้ม น้ำแดง น้ำเขียว และน้ำอัดลมที่มีสีขาว (Lemonade/lime) เป็นต้น

ในแต่ละปีผู้ประกอบการมักนำกลยุทธ์การผลิตสินค้าตัวใหม่ออกสู่ตลาดอยู่เสมอ เพื่อครองส่วนแบ่งการตลาดและกระตุ้นการบริโภคน้ำอัดลมให้กลับมาคึกคัก โดยน้ำอัดลมประเภทน้ำสีมักนิยมออกผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อกระตุ้นยอดขายอยู่เป็น ระยะโดยเฉพาะช่วงหน้าร้อนซึ่งเป็น High season ของตลาดน้ำอัดลม โดยการนำเสนอ น้ำอัดลมที่มีกลิ่นและรสชาติใหม่ๆ คล้ายกลิ่นผลไม้ เช่น กลิ่นสับปะรด มะนาว องุ่น บลูเบอร์รี่ เป็นต้น เพิ่มเติมจากน้ำส้ม น้ำแดง น้ำเขียว และน้ำขาว ซึ่งเป็นสินค้ารสชาติดั้งเดิมที่มีประจำอยู่ในท้องตลาด ขณะที่กลุ่มน้ำอัดลมประเภทน้ำดำใช้กลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนไปผลิตน้ำอัดลม ที่ปราศจากน้ำตาล หรือมีแคลอรีต่ำ (No sugar / Zero sugar / Low calories) มาเป็นจุดขายมากขึ้น เพื่อแข่งขันกับเครื่องดื่มสุขภาพ โดยเฉพาะ ตลอดจนเป็นทางเลือกให้กับผู้รักสุขภาพและยังคงชื่นชอบการดื่มน้ำอัดลมอีก ด้วย

แนวโน้มอุตสาหกรรมน้ำอัดลมในปี 2555 คาดว่าจะไม่ขยายตัวไปมากกว่าปีก่อน เนื่องจากได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจภายในประเทศ การเพิ่มขึ้นของค่าจ้างแรงงาน ต้นทุนบรรจุภัณฑ์ ราคาน้ำตาลและสารให้ความหวาน ส่งผลทำให้ต้นทุนในการผลิตสูงขึ้น ผู้ประกอบการต้องแข่งขันกันมากขึ้นเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด อีกทั้งยังต้องรักษาฐานลูกค้ากลุ่มเดิมไม่ให้เปลี่ยนไปบริโภคเครื่องดื่มสุขภาพ โดยปัจจุบันกระแสสุขภาพทำให้คนหันมาดูแลสุขภาพกันมากขึ้น และลดการบริโภคอาหารและเครื่องดื่มที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ จึงทำให้อุตสาหกรรมน้ำอัดลมที่ถูกมองว่าไม่มีประโยชน์ต่อสุขภาพได้รับผลกระทบไปด้วย และที่สำคัญขณะนี้กรมสรรพสามิตอยู่ระหว่างการพิจารณาปรับโครงสร้างภาษีทั้งระบบ โดยน้ำอัดลมเป็นหนึ่งในบัญชีสินค้าที่คาดว่าจะถูกปรับภาษีสรรพสามิตเพิ่มขึ้นด้วย

ด้วยปัจจุบันบริษัท เจริญสุข จำกัด (มหาชน) นั้นสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง การศึกษาในครั้งนี้ เพื่อนำไปแก้ไขปัญหาที่ทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดลดลง ตลอดจนแนวโน้มยอดขายต่ำลง ไม่เป็นไปตามที่คาดหมาย และการสร้างมูลค่าตราสินค้า เพื่อให้เกิดความจงรักภักดีแก่ลูกค้า (Channel Customer) และผู้บริโภค (End User) โดยผู้ศึกษาได้วิเคราะห์พร้อมทั้งนำมาสรุปกลยุทธ์เพื่อนำไปแก้ไขปัญหาดังนี้

**กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategies)** จากการวิเคราะห์สรุปคือ กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) เนื่องจากองค์กรเป็นองค์กรขนาดใหญ่และได้รับความเชื่อถือจากผู้ประกอบการ และผู้บริโภคอย่างแพร่หลาย ดังนั้นจึงเป็นโอกาสที่องค์กรจะขยายธุรกิจ เพื่อจะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และเป็นการสร้างรายได้ สร้างความมั่นคงให้กับธุรกิจ ประกอบกับโอกาสในการต่อยอดธุรกิจเครื่องดื่ม โดยองค์กรมีความถนัดในหลายด้านอยู่แล้ว ดังนั้นการที่บริษัทจะดำเนินการขยายธุรกิจจึงเป็นการดีที่จะเพิ่มการลงทุนในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อต่อยอดภาพลักษณ์ ความแข็งแกร่ง และสามารถทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว ตลอดจนส่งผลให้ธุรกิจใหม่ๆ ขององค์กรได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจ

**กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategies)** การศึกษาในครั้งนี้เลือกศึกษาธุรกิจสายการผลิตและจัดจำหน่าย น้ำอัดลม “เป๊ปซี่” ได้แก่กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies) มีจุดมุ่งหมายที่จะมุ่งเน้นที่การสร้างความแตกต่างในระดับธุรกิจ ในด้านผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงาน ที่สามารถทำให้นักธุรกิจหรือตัวแทนสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น และที่สำคัญทำให้ธุรกิจสามารถแยกและจดจำจุดเด่นจนกลายเป็นแข็งของธุรกิจ และเลือกที่จะทำธุรกิจร่วมกับองค์กรได้

**กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategies)** มุ่งเน้นการพัฒนาส่วนผสมทางการตลาด และพัฒนาความสัมพันธ์ลูกค้าต่อไป

## บรรณานุกรม

- .ขายหุ้นเสริมสุข. [ออนไลน์]. 16 กุมภาพันธ์ 2554. เข้าถึงได้จาก [www.marketeer.co.th](http://www.marketeer.co.th)
- .แนวโน้มส่วนแบ่งทางการตลาด น้ำอัดลม “บิก โคล่า”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://www.bangkokbiznews.com>
- . แนว โ น้ ม อู ต ส า ห ก ร ร ม น้ า อ้ ด ล ม . [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [fic.nfi.or.th/th/thaifood/product52-beverage.asp](http://fic.nfi.or.th/th/thaifood/product52-beverage.asp)
- .บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [www.sermsukplc.com](http://www.sermsukplc.com)
- .รายงานประจำปี บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [www.set.or.th](http://www.set.or.th)
- .ส่วนแบ่งทางการตลาดน้ำอัดลม ปี พ.ศ. 2553. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [www.marketeer.co.th](http://www.marketeer.co.th)
- .อัตราการเติบโตน้ำดื่ม “คริสตัล”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [http://www.sermsuk.com/investor/img/pdf/2011/110127\\_Annex2\\_001\\_TH.pdf](http://www.sermsuk.com/investor/img/pdf/2011/110127_Annex2_001_TH.pdf)

## ภาษาต่างประเทศ

Porter, M.E. (1980). **Porter's Five Force Model of Competition "Competitive Strategy"**, The Free Press, New York, 1980.

Aaker. **Brand Equity**. How brand equity generates value. Adapted from Aaker6 (p. 9)

Kotler, P. (2004) **Marketing Management**. Englewood-cliff, N.J.: Prentice-Hall