

**ปัญหา และการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มผลประกอบการของ  
ธุรกิจผลิตบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป กรณีศึกษาบริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)**

พรรณวิภา พุ่มไสว, พีรพงษ์ พุศิริ  
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการตลาด  
คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย  
โทรศัพท์: 084 977 7622, Email:Panwipa\_p@hotmail.com  
คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย  
ถนนวิภาวดีรังสิต เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400  
โทรศัพท์: 084 977 7622, Email:Panwipa\_p@hotmail.com

**บทคัดย่อ**

ปัญหา และการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มผลประกอบการของธุรกิจผลิตบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป กรณีศึกษาบริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) เนื่องด้วยเป็นบริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจด้านการผลิตและจำหน่ายบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป เป็นผู้นำตลาดธุรกิจบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป ด้วยส่วนแบ่งตลาดมากถึง 50% และถือว่าได้รับความนิยมเป็นอันดับหนึ่งมาตลอดระยะเวลากว่า 39 ปี แต่ในปัจจุบัน “มามา” ได้มีส่วนแบ่งทางการตลาดลดลงมาเรื่อยๆ ในขณะที่คู่แข่งก็พยายามที่จะเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดให้มากขึ้นทุกๆ ปี ซึ่งจำเป็นที่ธุรกิจต้องศึกษาถึงปัญหา และแนวทางเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานตามกรอบกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้ศึกษาได้ออกแบบการวิจัยแบบบูรณาการเป็นการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองในเชิงคุณภาพ วิธีการศึกษามีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสองแหล่งคือข้อมูลทุติยภูมิและข้อมูลปฐมภูมิ จากนั้นจึงนำข้อมูลทั้งสองส่วนมาทำการวิเคราะห์โดยใช้ทฤษฎีกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการสรุปและประมวลผล โดยมีการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ได้แก่ Five Forces Model , SWOT Analysis, TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในทั้งสามระดับ

**วัตถุประสงค์** เพื่อยืนยันปัญหา/สาเหตุของปัญหาและปัจจัยสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่ส่งผลกระทบต่อ และเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยธุรกิจ และระดับหน้าที่ด้านการตลาดของผลิตภัณฑ์บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป ภายใต้แบรนด์มามา รวมทั้งแนวทางการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และควบคุมประเมินผล

## บทนำ

บริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2515 ซึ่งเป็นการร่วมทุนระหว่าง บริษัท เพรซิเดนท์ เอ็นเตอร์ไพรส์ ของไต้หวัน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีการผลิต และบริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด ซึ่งรับผิดชอบในด้านการตลาดและการจำหน่ายสินค้า มีวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งเพื่อผลิตบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปภายใต้เครื่องหมายการค้า "มาม่า"

ที่ตั้งสำนักงาน ตั้งอยู่เลขที่ 304 อาคารทีเอฟ ถนนศรีนครินทร์ แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ และมีที่ตั้งโรงงาน 3 แห่งคือ 1.สวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ จังหวัดลำพูน 2. อ่าเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง และ 3.สวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ จังหวัดชลบุรี

บะหมี่กึ่งสำเร็จรูปภายใต้เครื่องหมายการค้า "มาม่า" เป็นที่รู้จักและยอมรับของผู้บริโภคมานานกว่า 39 ปีโดยครองส่วนแบ่งการตลาดมากกว่า 50% รวมทั้งการรับจ้างผลิตบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปให้กับบริษัทชั้นนำของทวีปยุโรป อเมริกา และออสเตรเลีย เพื่อการส่งออก โดยมีกำลังการผลิตทั้งสิ้นประมาณ 6 ล้านซองต่อวัน กลุ่มลูกค้าเป้าหมายในการบริโภคบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป ส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มระดับกลางและล่าง ทั้งชายและหญิง อายุตั้งแต่ 18-35 ปี ซึ่งเป็นลูกค้าที่ต้องการความสะดวก และความเร่งด่วนในการรับประทาน อาหารโดยประหยัดค่าใช้จ่ายแต่มีคุณค่าทางสารอาหารครบถ้วน โดยบริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน) เป็นลูกค้ารายใหญ่ ซึ่งมีเครือข่ายการจัดจำหน่ายครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ ทำหน้าที่ในการกระจายสินค้าอุปโภคบริโภคหลากหลายประเภทโดยตรงจากศูนย์กระจายสินค้าใหญ่ที่จังหวัดชลบุรี ไปยังช่องทางการขายกว่า 72,570 ช่องทางทั่วประเทศ ตำแหน่งของตราสินค้ามาม่าเป็นบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปที่อยู่ในตลาดบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปในประเทศไทย ซึ่งมีสัดส่วนการตลาดมากกว่าคู่แข่งรายใหญ่ แต่เอกลักษณ์ของ มาม่า คือ คุณภาพของสินค้าที่เส้นบะหมี่สามารถชงได้โดยใช้เวลาไม่กี่นาที ประกอบกับรสชาติบะหมี่ที่มีเอกลักษณ์ ส่งผลให้มาม่า ได้รับการยอมรับจากตลาด และอยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าคู่แข่งในตลาดบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป

ผลิตภัณฑ์บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป โดยสามารถแยกเป็นผลิตภัณฑ์ได้ดังนี้ 1.บะหมี่เส้นเหลืองกึ่งสำเร็จรูป แบบซอง 2.เส้นขาวกึ่งสำเร็จรูป แบบซอง 3.บะหมี่กึ่งสำเร็จรูปแบบพรีเมียม 4.บะหมี่กึ่งสำเร็จรูปชนิดถ้วย 5.ข้าวต้มและโจ๊กกึ่งสำเร็จรูป

ในปัจจุบันการขายตัวของตลาดบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปภายในประเทศแบ่งตามประเภทของบรรจุภัณฑ์เป็น 2 ชนิด คือ แบบซอง และแบบถ้วย ดังนี้ บะหมี่กึ่งสำเร็จรูปชนิดซอง

ถึงแม้ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีสัดส่วนของมูลค่าตลาดมากที่สุด ประมาณร้อยละ 94 ของมูลค่าตลาดรวม แต่จากการที่ตลาดถูกปิดไว้ด้วยราคาจำหน่ายประมาณ 5-6 บาท/ซอง ส่งผลให้ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา ตลาดค่อนข้างอึมครึม โดยมีมูลค่าตลาดขยายตัวเพิ่มขึ้นเพียงประมาณร้อยละ 2-3 ต่อปี ซึ่งการแข่งขันของตราสินค้าต่างๆ จะเน้นไปที่การสรรหาตราสินค้าใหม่ บนรูปแบบผลิตภัณฑ์เดิม เพื่อรักษาตลาดไว้ และแย่งชิงกลุ่มลูกค้าจากคู่แข่ง โดยทุกวงจรผลิตภัณฑ์ประมาณ 2-3 เดือน จะมีการออกตราสินค้าใหม่ เพื่อให้เกิดความเคลื่อนไหวของตราสินค้าในตลาดบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป แต่สำหรับบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปชนิดถ้วย เป็นตลาดผลิตภัณฑ์ที่จะมีการแข่งขันกันรุนแรงมากขึ้น หลังจากบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปชนิดซองเริ่มอึมครึม เนื่องจากเป็นตลาดที่สามารถกำหนดราคาจำหน่ายได้สูง และในอนาคตจะช่วยส่งผลให้ภาพลักษณ์ของตราผลิตภัณฑ์ดีขึ้นจากการพัฒนามูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ ทำให้แต่ละตราสินค้ามีการขยายผลิตภัณฑ์และทำการตลาดในกลุ่มบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปชนิดถ้วยเพิ่มสูงขึ้น

## ปัญหา และลักษณะปัญหาที่สำคัญของบริษัท

ประกอบด้วย

1.ปัญหาระดับองค์กร คือ จากการที่มูลค่าตลาดของบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปในประเทศไทยมีมูลค่าสูงขึ้นต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่เข้มข้นขึ้น เนื่องจากคู่แข่งเริ่มมีการปรับกลยุทธ์ส่งผลให้ส่วนแบ่งทางการตลาดของบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปในประเทศไทยลดลง ดังนั้น จึงต้องรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดและเพิ่มผลประกอบการของธุรกิจบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปในประเทศไทย

2.ปัญหาระดับหน่วยธุรกิจ คือ จากภาวะตลาดบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปภายในประเทศที่เริ่มอึมครึม โดยเฉพาะบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปชนิดซอง ซึ่งมีสัดส่วนของมูลค่าตลาดมากที่สุดถึงร้อยละ 94 ของมูลค่าตลาดรวม แต่กลับมีมูลค่าการจำหน่ายภายในประเทศขยายตัวได้เพียงร้อยละ 2-3 ต่อปีนั้น ทำให้ผู้ประกอบการไทยเริ่มขยายตลาดผลิตภัณฑ์ไปในกลุ่มบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปประเภทอื่น เช่น ถ้วยมากขึ้น

3.ปัญหาระดับหน้าที่ คือ ปัจจุบันในด้านของกลยุทธ์ทางการตลาด มาม่า และแบรนด์เจ้าใหญ่อันดับ 2 หรือ 3 ในตลาดบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปนั้น มีผลิตภัณฑ์ที่ไม่แตกต่างกันมากนัก หากต้องการรักษาตำแหน่ง Market Leader และส่วนแบ่งทางการตลาดไว้ “มาม่า” จึงควรพยายามสร้าง Differentiation ให้กับตลาด นอกจากในตลาดที่มีขายกันอยู่เป็นชนิดซองและคัพแล้ว โดย

พยายามที่จะขยาย Range ของ Product ออกไปเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้ครบทุกกลุ่ม เพื่อตอบโจทย์ให้ครบทุกความต้องการ

จากการที่บะหมี่กึ่งสำเร็จรูปชนิดของกำลังเผชิญกับสภาวะอิ่มตัวในปัจจุบัน จึงขอเลือกโฟกัสไปยัง บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป ชนิดของ รสต้มยำกุ้ง ซึ่งเป็นรสชาติที่สร้างรายได้หลักให้กับบริษัท ดังนั้น จึงควรมีการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ จะต้องให้มีความสอดคล้องและตรงกับความต้องการของผู้บริโภคมากที่สุด เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปในประเทศไทย

## แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ปัญหา และการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มผลประกอบการของธุรกิจผลิตบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป กรณีศึกษาบริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด(มหาชน) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าความรู้และได้ดำเนินการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ข้อใหญ่ คือ

### 1. การจัดการเชิงกลยุทธ์

โดยมีการใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ ทั้งนี้มีการคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ซึ่งระดับของกลยุทธ์นั้นประกอบไปด้วย 3 ระดับดังนี้ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร ( Corporate Level Strategy ), กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ( Business Level Strategy ) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ( Functional Level Strategy )

มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรม (Five Forces Model) เพื่อให้ทราบถึงสภาพคู่แข่งหน้าใหม่ ทราบความต้องการลูกค้า สินค้าทดแทน ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ และสามารถทราบถึงการแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยแบบการวิเคราะห์อุปสรรคกีดขวางการเข้าสู่อุตสาหกรรม, แรงผลักดันจากผู้ผลิตหรือคู่แข่งที่มีในอุตสาหกรรม, อำนาจต่อรองของผู้ขาย, อำนาจการต่อรองของกลุ่มผู้ซื้อหรือลูกค้า และแรงผลักดันซึ่งเกิดจากสินค้าอื่น ๆ ซึ่งสามารถใช้ทดแทนได้

รวมถึงเครื่องมือในการวิเคราะห์ และพิจารณาความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในในส่วนของจุดแข็ง และจุดอ่อน และการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกในส่วนของโอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) รวมทั้ง TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็น ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ประเภทต่างๆ

## 2 การจัดการการตลาด และกลยุทธ์การตลาด

ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing mix) เป็นเครื่องมือพื้นฐานทางการตลาดที่สำคัญ ที่นักการตลาดนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน เพื่อให้สามารถตอบสนองความพึงพอใจแก่กลุ่มลูกค้า เป้าหมายได้ ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) รวมทั้งการวิเคราะห์วงจรผลิตภัณฑ์ และแผนผัง BCG เพื่อสามารถกำหนดและประเมินผลิตภัณฑ์ของตน และแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถจัดการกระบวนการต่างๆภายในองค์กร ให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดต่อองค์กร

### ระเบียบวิธีการศึกษาและผลการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการศึกษิตตามกรอบกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้ศึกษาได้ออกแบบการวิจัยแบบบูรณาการ เป็นการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ วิธีการศึกษามีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสองแหล่งคือข้อมูลทุติยภูมิและข้อมูลปฐมภูมิ จากนั้นจึงนำข้อมูลทั้งสองส่วนมาทำการวิเคราะห์โดยใช้ทฤษฎีกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการสรุปและประมวลผล โดยมีการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการวิเคราะห์เพื่อสรุปเลือกใช้กลยุทธ์ทั้งสามระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ และ กลยุทธ์ระดับหน้าที่

**ส่วนที่ 1** การวิจัยปฐมภูมิ แบบเชิงปริมาณ โดยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งผลการวิเคราะห์พฤติกรรม และปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกซื้ออะหมี่กึ่งสำเร็จรูป ในอำเภอปากเกร็ด จ.นนทบุรี จำนวน 112 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษานั้น ผู้ศึกษาแบ่งการนำเสนอเป็นส่วนต่างๆดังนี้

สรุปจากการวิจัยสำรวจนี้ สามารถนำผลที่ได้ ในส่วนที่ 1,2 ที่ศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปและ พฤติกรรมผู้บริโภคในการบริโภคอะหมี่กึ่งสำเร็จรูป มาใช้กำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อนำมาออกแบบ Marketing Offer เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค และสามารถนำผลที่ได้ ในส่วนที่ 3 ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยการตลาดที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจซื้ออะหมี่กึ่งสำเร็จรูป ไปใช้กำหนดกลยุทธ์ด้านส่วนประสมทางการตลาด (4P) คือ

- 1.Product โดยการพยายามสร้างความโดดเด่นและแตกต่าง เช่น การปรับ Packaging เพื่อดึงดูดใจและกระตุ้นให้เกิดการตัดสินใจซื้อ
- 2.Price โดยการไม่ปรับเพิ่มราคา ตามราคาต้นทุนวัตถุดิบที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากการเป็น Market Leader ทำให้ปรับราคาขึ้นได้ยาก แต่เปลี่ยนเป็นสร้างความมั่นคงในระยะยาว โดยการลงทุนตั้งโรงงานผลิตวัตถุดิบหลัก เพื่อลดต้นทุนแทนการปรับราคาขึ้น
- 3.Place เพื่อทำให้ครอบคลุมทั่วประเทศด้วยการจัดระบบของช่องทางการกระจายสินค้าให้มีประสิทธิภาพ และถึงมือผู้บริโภคได้ง่ายและรวดเร็ว
- 4.Promotion โดยการจัด Sale Promotion และกิจกรรมในการกระตุ้นให้ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อ และทำการสื่อสารทางการตลาด ในด้านต่างๆ รวมทั้ง ทาง Social Media เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดการรับรู้และจดจำ

และในส่วนในเรื่อง Branding จะใช้กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) เพื่อการสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าและสร้างความประทับใจในระยะยาวต่อตราสินค้า เช่น การจัดกิจกรรมกระชับความสัมพันธ์ ทำบัตรสมาชิก การจัดตั้ง Call center เป็นต้น

**ส่วนที่ 2** การวิจัยปฐมภูมิ แบบเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) จากการสัมภาษณ์คุณเพชร พะเนียงเวทย์ ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ของบริษัท ไทยเพรซิเดนท์ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) ทำให้ทราบว่าบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปแบบซอง อยู่ในสินค้าทำเงิน (Cash Cow) และบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปแบบถ้วย อยู่ในสินค้าดาวเด่น (Star) และรสชาติที่มีสัดส่วนรายได้สูงสุด คือ รสต้มยำกุ้ง โดยรสโฮลวีตพริกไทยดำที่มียอดขายหรือรายได้ต่ำสุดไปซึ่งสามารถนำกำหนดกลยุทธ์ได้ คือ การที่บะหมี่กึ่งสำเร็จรูปแบบซอง อยู่ในสินค้าทำเงิน (Cash Cow) ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนครองตลาดมากในตลาดที่มีอัตราการขยายตัวต่ำ สาเหตุเพราะผลิตภัณฑ์เข้าสู่ช่วงเจริญเติบโตเต็มที่ และตลาดเข้าสู่จุดอิ่มตัว ดังนั้น ควรใช้กลยุทธ์การรักษาส่วนครองตลาด (Hold) และ(หรือ)การสร้างส่วนครองตลาด (Build) โดยการพยายามสร้าง Differentiation ให้กับตลาด และพยายามขยาย Range ของ Product ออกไปเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้ครบทุกกลุ่ม

และบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปแบบถ้วย อยู่ในสินค้าดาวเด่น (Star) ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนครองตลาดมากในตลาดที่มีอัตราการขยายตัวสูง การเป็นผู้นำตลาดและสามารถทำเงินให้บริษัทเป็นอย่างมาก แต่ก็ต้องใช้เงินลงทุนมากเช่นกันในการผลิต การลงทุนใหม่ และส่งเสริมการขายเพื่อรักษาส่วนครองตลาดไว้ ดังนั้น ควรใช้กลยุทธ์การสร้างส่วนครองตลาด (Build)

โดยการใช้การส่งเสริมการขาย เช่น ลด แลก แจก แถม, ชิงโชค หรือจัดกิจกรรมเพื่อทำการกระตุ้นยอดขาย เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดในระยะยาว

และแผนการจัดการในอนาคต ก็คือ จะเป็นผู้นำทางด้านบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป ,การมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น ,โดยต้องการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์และตอบสนองความต้องการกับทุกกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งต้องการทำให้บะหมี่กึ่งสำเร็จรูปเป็น Good Foods ในอนาคตต่อไปข้างหน้า”

**ส่วนที่3** การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร แนวคิดการตลาดและกลยุทธ์การตลาด โดยใช้กรอบของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและศึกษาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เช่น รายงานประจำปีย้อนหลัง 3 ปีตั้งแต่ปี 2551 – 2553, บทความและข่าวเกี่ยวกับตลาดบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปในประเทศไทย รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ในการวิเคราะห์ SWOT , Five Forces , STP, 4P และ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับต่อไป

### สรุปการศึกษา อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาและวิเคราะห์ตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) ที่ต้องการรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดเพื่อเพิ่มผลประกอบการของธุรกิจบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป จากการวิเคราะห์ในรูปแบบ TOWS พบว่าบริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) มีจุดแข็งและมีโอกาส ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมสามารถสรุปผลของการศึกษา และข้อเสนอแนะจากการศึกษาดังนี้

**กลยุทธ์ที่ระดับองค์กร** จากการศึกษาพบว่าบริษัทควรใช้จุดแข็งและโอกาสเพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้น กลยุทธ์ที่ใช้คือ กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) เนื่องจากบริษัทมีชื่อเสียงและภาพพจน์ที่ดีทั้งยังเป็นที่ยอมรับและได้รับการยอมรับจากผู้บริโภค ดังนั้นจึงเป็นโอกาสดีที่องค์กรจะขยายธุรกิจ เพื่อจะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และเป็นการสร้างรายได้ สร้างความมั่นคงให้กับธุรกิจ ประกอบกับโอกาสในการต่อยอดธุรกิจ โดยองค์กรมีความถนัดในหลายด้านอยู่แล้ว ดังนั้นการที่บริษัทจะดำเนินการขยายธุรกิจจึงเป็นการดีที่จะเพิ่มการลงทุนในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อต่อยอดภาพลักษณ์ ความแข็งแกร่ง และสามารถทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว

โดยใช้ความเชื่อถือและความไว้วางใจเพื่อมุ่งสร้างอัตราการเติบโตที่มากกว่าเมื่อเทียบกับตลาด โดยการใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตเชิงรุก โดยการพัฒนาตลาดใหม่(Market Development) ,พัฒนาสินค้า (Product Development) ,วิธีการใหม่(New Process) หรือเจาะตลาดเพิ่ม (Market Penetration) โดยใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นจุดแข็งของ “มาม่า” ในการสร้าง Product Differentiation ออกมาอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบทุกโจทย์ ทุกความต้องการ โดยการนำใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่มามีอยู่นั้นมีอยู่รายเดียวในตลาด เพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า เนื่องจากปัจจุบัน พฤติกรรมผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จะทำอย่างไรเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการได้ รวมทั้งการ maintain อย่งไรให้เกิดความยั่งยืนในธุรกิจ ทั้งในมุมของสินค้าเดิม และมุมของกลุ่มของสินค้าใหม่ที่ต้องออกมาอย่างสม่ำเสมอเพื่อตอบโจทย์ในทุกๆ Market Sector ในอนาคต

**กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ** - จากการศึกษาได้เลือกธุรกิจบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปชนิดซองมาศึกษาในครั้งนี้ เนื่องจากภาวะตลาดบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปชนิดซองภายในประเทศที่เริ่มอิ่มตัว ถึงแม้ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีสัดส่วนของมูลค่าตลาดมากที่สุด ประมาณร้อยละ 94 ของมูลค่าตลาดรวม แต่จากการที่ตลาดถูกปิดไว้ด้วยราคาจำหน่ายประมาณ 5-6 บาท/ซอง ส่งผลให้ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา ตลาดค่อนข้างอิ่มตัว โดยมีมูลค่าตลาดขยายตัวเพิ่มขึ้นเพียงประมาณร้อยละ 2-3 ต่อปี ซึ่งการแข่งขันของตราสินค้าต่างๆ จะเน้นไปที่การสรรหารสชาติใหม่ บนรูปแบบผลิตภัณฑ์เดิม เพื่อรักษาตลาดไว้ และแย่งชิงกลุ่มลูกค้าจากคู่แข่ง โดยทุกวงจรผลิตภัณฑ์ประมาณ 2-3 เดือน จะมีการออกรสชาติใหม่ เพื่อให้เกิดความเคลื่อนไหวของตราสินค้าในตลาดบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป ปัจจุบันในด้านของกลยุทธ์ทางการตลาด มาม่า และแบรนด์เจ้าใหญ่อันดับ 2 หรือ 3 ในตลาดบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปนั้น มีผลิตภัณฑ์ที่ไม่แตกต่างกันมากนัก หากมาม่าต้องการรักษาตำแหน่ง Market Leader และส่วนแบ่งทางการตลาดไว้ จึงควรที่จะพยายามสร้าง Differentiation ให้กับตลาด เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้ครบทุกกลุ่ม

ดังนั้นจากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งปฐมภูมิและทุติยภูมิ กลยุทธ์ที่ใช้คือ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง+เฉพาะกลุ่ม เนื่องจากปัจจุบันในมุมของ 4P การตลาด มาม่า และแบรนด์เจ้าใหญ่อันดับ 2 หรือ 3 ในตลาดก็แทบจะไม่มีแตกต่างกันมากนัก หากต้องการรักษาตำแหน่ง Market Leader ที่ครองแชร์อยู่กว่า 50% ไว้ จึงควรพยายามสร้าง Differentiation ให้กับตลาด นอกจากในตลาดที่มีขายกันอยู่เป็นมาม่าซองและมาม่าคัพ ก็พยายามจะขยาย Range ของ Product



ออกไปเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้ครบทุกกลุ่ม”

การสร้างนวัตกรรม มี Product Differentiation ออกมาอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบโจทย์ให้ครบทุกความต้องการอาจไม่เพียงพอ เนื่องจากปัจจุบันเพียงแค่ความอิมมอร์ย พลอดภัยนั้นคงไม่เพียงพออีกต่อไป หากแนวโน้มของตลาดอาหารในอนาคตที่กำลังมาแรงคือ คุณประโยชน์ที่ผู้บริโภคนั่นเอง ดังนั้น มาม่าจึงต้องพยายามหาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และแตกต่างจากคู่แข่งออกมา เพื่อให้สามารถตอบสนองได้ครอบคลุมทุกกลุ่มและตอบโจทย์ของผู้บริโภคได้

**กลยุทธ์ระดับหน้าทำงาน** จากการที่บะหมี่กึ่งสำเร็จรูปชนิดซองกำลังเผชิญกับสภาวะอิมมัตวในปัจจุบัน จึงขอเลือกเจาะไปที่ บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป ชนิดซอง รสต้มยำกุ้ง เพราะเป็นรสชาติที่สร้างรายได้หลักให้กับบริษัท จากข้อมูลทั้งหมดที่ศึกษาและวิเคราะห์แล้วนั้น พบว่า กลยุทธ์ที่เหมาะสม คือ กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด(Marketing Mix Strategy) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการกระตุ้นให้ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อสินค้า เพื่อเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว

ข้อมูลการจัดอันดับรสชาติยอดนิยมรวมทุยกี่ห้าของเอซี เนลเสน พบว่า มาม่าต้มยำกุ้ง ได้รับความนิยมนอันดับ 1 ด้วยส่วนแบ่งเกือบ 20% ส่วนมาม่าหมูสับอยู่ที่ 14% ด้วยเหตุผลที่ว่าต้มยำกุ้งเป็นรสชาติที่ได้รับความนิยมรับว่าเป็นสากลสำหรับคนไทยจนครองแชมป์มานานนับ 10 ปีและยังคงรสชาติเดิมไว้ตั้งแต่วันแรกจนถึงปัจจุบัน ส่วนมาม่าหมูสับได้เข้ามารองรับความต้องการของผู้ที่ไม่นิยมรสเผ็ดหรือรสจัด และทั้ง 2 รสชาติยังมียอดขายรวมกันประมาณ 80% ของยอดขายรวม แม้ปัจจุบันมาม่าจะมีความอิมมอร์ยให้เลือกทั้งหมด 32 รส แต่โพกัสหลักก็คือ ต้มยำกุ้งเพราะเป็นรสชาติที่สร้างรายได้หลักให้กับบริษัท

แต่ละปีมาม่าจะออกรสชาติใหม่เฉลี่ย 1-2 รสชาติ โดยเน้นการวิจัยและพัฒนาที่แม่นยำว่าจะเป็นที่ชื่นชอบของผู้บริโภคซึ่งรสชาติใหม่ๆนี้จะช่วยสร้างสีสันให้กับตลาด และเพิ่มทางเลือกให้แก่ผู้บริโภคซึ่งเป็นสิ่งที่มาม่าต้องทำเพื่อให้แบรนด์เกิดการเคลื่อนไหว แม้บางรสชาติถูกผลิตออกมาเป็นสินค้าทดลอง เช่น บะหมี่รสลาบ รสเขียวหวาน รสกะเพรา ที่ไม่ประสบความสำเร็จในด้านยอดขายก็ตาม แต่มาม่าก็ไม่หยุดที่จะพัฒนาและเพิ่มคุณค่าลงไปในช่วงบะหมี่ที่ยังยืนอยู่ที่ราคา 5 บาทอย่างสม่ำเสมอด้วยนวัตกรรมใหม่และสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้า อาทิ มาม่าเส้นโฮลวีต รสหมูพริกไทยดำ ตามเทรนด์ของกลุ่มผู้บริโภคที่ใส่ใจสุขภาพมากขึ้น

ยิ่งภาวะในปัจจุบันที่บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป ชนิดซอง กำลังเผชิญกับสภาวะอิ่มตัว ยิ่งเป็นตัวเร่งให้ต้องคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ จุดเปลี่ยนนี้เองทำให้มามีความต้องการทางใหม่ๆ เพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดชนิดซองเอาไว้ ในส่วนของตัวผลิตภัณฑ์ โดยการปรับโฉมมาสเตอร์ยอร์กใหม่ โดยการเปลี่ยนรูปแบบซองให้แสดงถึงความทันสมัย เพื่อสร้างความโดดเด่นและแตกต่างขึ้น ,ในส่วนของ การตั้งราคา โดยจะมุ่งเพิ่มส่วนครองตลาด และมุ่งการแข่งขัน โดยการเพิ่มคุณภาพในตัวผลิตภัณฑ์ และมีการออกรสชาติใหม่ๆ เพื่อรักษาส่วนครองตลาดอันดับหนึ่งต่อไป อีกทั้งการตั้งราคาที่ถูกลงกว่าหรือเท่ากับคู่แข่ง เพื่อให้ลูกค้าเปรียบเทียบได้ ส่วนด้านช่องทางการจัดจำหน่าย โดยการหาช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ๆ ให้ครอบคลุมทุกพื้นที่และเข้าถึงผู้บริโภคได้โดยตรง เช่น โรงเรียน สวนสนุก สถานีขนส่ง และสวนสาธารณะ ฯลฯ ในด้านการส่งเสริมการขาย การโฆษณา ผ่านสื่อต่างๆ เช่น โทรทัศน์ วิทยุ นิตยสาร และ social network เพื่อช่วยต่อยอดและสร้างความตระหนักรู้ทางด้านตราสินค้ากับผู้บริโภค อาจมีการกระตุ้นให้เกิดการซื้อโดยใช้พนักงานยื่นประจำที่จุดขาย เพื่อนำเสนอการปรับโฉมมาสเตอร์ยอร์กใหม่ หรือขงมาสเตอร์รสชาติใหม่ๆ ให้ผู้บริโภคได้ลิ้มลอง, การใช้กลยุทธ์ส่งเสริมการขาย การแจกของให้โชค เพื่อกระตุ้นให้เกิดการซื้อและสร้างความถี่ในการบริโภค โดยใช้รางวัลเป็นสิ่งจูงใจ และจัดโปรโมชั่นลด แลก แจก แถม ในช่วงต่างๆ เป็นระยะ, มีการให้ข่าวและประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อต่อยอดให้ผู้บริโภคจดจำตราสินค้า และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่บริษัท มีการจัดกิจกรรมที่สร้างสรรค์และส่งเสริมในด้านการศึกษา ด้านกีฬา การให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ประสบภัย และกิจกรรมเพื่อสังคมอื่นๆ เป็นต้น

ในส่วนของตราสินค้า ควรใช้กลยุทธ์ CRM เพื่อสร้างความจงรักภักดีและสร้างความประทับใจในระยะยาว เช่น การเปิด Call Center เพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร ,การจัดตั้งสมาชิกเพื่อทำกิจกรรมกระชับความสัมพันธ์ ,การทำ Catalog เพื่อแจ้งข่าวสารและโปรโมชั่นให้กับสมาชิก และการเปิดอบรมการทำอาหาร การทำขนมให้กับสมาชิกที่สนใจ เป็นต้น

## ข้อเสนอแนะในการศึกษา

### ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรมีการเพิ่มขนาดตัวอย่าง เพื่อลดความคลาดเคลื่อนในการทำวิจัย
2. ควรมีการทดลองใช้กลยุทธ์ที่นำเสนอ รวมถึงการศึกษาผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกลยุทธ์ และประเมินผล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาลักษณะดังกล่าวต่อไป
3. บริษัท ไทยเพรซิเด้นท์ฟู๊ดส์ จำกัด(มหาชน) ควรมีการดำเนินการแก้ไข ปัญหาในการปรับกลยุทธ์ทางการตลาดที่สามารถดำเนินการได้ทันที เพื่อเพิ่มผลประกอบการของบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป ตราหมาป่า

### ข้อเสนอแนะสำหรับบริษัทฯ

1. ในการดำเนินธุรกิจควรจะต้องศึกษากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยธุรกิจ และหน่วยปฏิบัติงาน โดยมีการนำมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทในการที่จะเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป
2. การศึกษาข้อมูลสำหรับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ควรจะดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถนำมาปรับกลยุทธ์ของบริษัทให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
3. การนำกลยุทธ์ไปใช้ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ในการกำหนดนโยบายในการปฏิบัติ การตรวจสอบ และประเมินผลที่เกิดขึ้น มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับชั้นอย่างชัดเจน
4. บริษัทควรเขียน แผนปฏิบัติการ (Action Plan)
5. บริษัทควรนำ Balanced Scorecard มาประกอบการดำเนินกลยุทธ์

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

เบญจพล นิวาसानนท์. ปี2550. “กลยุทธ์การตลาดของบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปในประเทศไทย.”

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ศิริภรณ์ พนเจริญสวัสดิ์. ปี 2548. “โครงสร้างตลาดและพฤติกรรมการแข่งขันในอุตสาหกรรม

บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป.” เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต เศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัย

รามคำแหง

รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2550. กลยุทธ์การตลาดและการบริหารเชิงกล

ยุทธ์โดยมุ่งเน้นที่ตลาด พิมพ์ครั้งที่1 กรุงเทพมหานคร:บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด

ประดิษฐ์ ภิญญาภาสกุล.แผนกลยุทธ์ กุญแจสู่ความสำเร็จในการบริหารงานและธุรกิจ

กรุงเทพมหานคร:บริษัท เคล็ดไทย จำกัด

### Relate Websites

บริษัท ไทยเพอร์ซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน) [ออนไลน์], 26 ตุลาคม 2554. เข้าถึงได้จาก

<http://www.mama.co.th/about.php>

บริษัท โรงงานผลิตภัณฑ์อาหารไทย จำกัด [ออนไลน์], 26 ตุลาคม 2554. เข้าถึงได้จาก

<http://www.waiwai.co.th>

บริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด [ออนไลน์], 26 ตุลาคม 2554. เข้าถึงได้จาก

<http://www.ajinomoto.co.th>

นิตยสาร Positioning , , 10 กรกฎาคม 2554. มาว่า ถึงเวลาเขย่าของ ก่อนหมดอายุ

[ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก <http://www.positioningmag.com/magazine>

บริษัทศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด [ออนไลน์], 26 ตุลาคม 2554. เข้าถึงได้จาก

<http://www.kasikornresearch.com/TH/Pages/Default.aspx>

หนังสือพิมพ์ข่าวสดรายวัน [ออนไลน์], 19 กรกฎาคม 2554. เข้าถึงได้จาก

[http://www.khaosod.co.th/view\\_news.php?newsid](http://www.khaosod.co.th/view_news.php?newsid)

หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ [ออนไลน์], 29 กันยายน 2554, เข้าถึงได้จาก

[www.thairath.co.th/content/eco/65939](http://www.thairath.co.th/content/eco/65939)

หนังสือพิมพ์แนวหน้า [ออนไลน์], 25 กันยายน 2554, เข้าถึงได้จาก

<http://www.naewna.com/news.asp?ID=284416>

หนังสือพิมพ์มติชน [ออนไลน์], 20 ตุลาคม 2554, เข้าถึงได้จาก

[http://www.matichon.co.th/news\\_detail.php?newsid](http://www.matichon.co.th/news_detail.php?newsid)

หนังสือพิมพ์ไทยโพสต์ [ออนไลน์], 29 ตุลาคม 2554, เข้าถึงได้จาก

<http://www.thaipost.net/news/050112/50544>

หอการค้าไทย [ออนไลน์], 24 ตุลาคม 2554, E-book เรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดร.เอกชัย

อภิศักดิ์กุล , เข้าถึงได้จาก : [www.utcc.ac.th](http://www.utcc.ac.th)

หนังสือแบรนด์เอจ[ออนไลน์], 29 ตุลาคม 2554, เข้าถึงได้จาก

<http://www.brandage.com/Modules/DesktopModules/Article/ArticleDetail.aspx?>