

ปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดในอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งภายในประเทศ กรณีศึกษา บริษัท สุรพลฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)

ธิดารัตน์ งามเฉลียว¹, ธีรนุช พุศักดิ์ศรีกิจ²

¹
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการตลาด,
คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 089-2287003, Email: tidarat_tidarat@hotmail.com

²
ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ถนนวิภาวดีรังสิต เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์: 082-682-6182, Email: theeranuch_pus@utcc.ac.th

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง ศึกษาปัญหา และกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดในอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งภายในประเทศ กรณีศึกษา บริษัท สุรพลฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งปัญหาของบริษัท คือ ส่วนแบ่งทางการตลาดน้อยเมื่อเทียบกับคู่แข่งชั้นจากสภาพการแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง เนื่องจากมูลค่าตลาดอยู่ในเกณฑ์สูง และมีอัตราการขยายตัวสูงอย่างต่อเนื่องซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาดังนี้

1. เพื่อศึกษาลักษณะของปัญหา และหาโอกาสที่มีต่อผลต่อการดำเนินงานของบริษัทในระดับองค์กรธุรกิจ และระดับหน้าที่

2. เพื่อศึกษากลยุทธ์ทางธุรกิจ และกลยุทธ์ทางการตลาดให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาดและสอดคล้องกับพฤติกรรมต่อความต้องการของผู้บริโภค เพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม

วิธีการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Study) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งจากเอกสาร ตำราต่างๆ หนังสือพิมพ์ บทความ เว็บไซต์ รวมถึงงานวิจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Study) โดยทำการออกแบบสอบถามกลุ่มผู้บริโภคที่เคยรับประทานและไม่เคยรับ

ประชากรสำเร็จรูปแช่แข็งจำนวน 200 ตัวอย่าง โดยแจกแบบสอบถามในเขตพื้นที่กรุงเทพฯ คือ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย และอาคารตึกชินวัตร 1 และการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารการตลาดของบริษัท สุรพลฟู้ดส์ จำกัด จำนวน 2 ท่าน และกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (B2C) จำนวน 10 ท่าน โดยกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์ตามแนวความคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจและกลยุทธ์ทางการตลาดโดยสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

กลยุทธ์ระดับองค์กร บริษัทควรใช้กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) การเติบโตแบบแนวนอน คือ ขยายขอบเขตของทำธุรกิจ เนื่องจากบริษัทมีชื่อเสียงยาวนานถึง 25 ปี ประสบความสำเร็จเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์อาหารทอดและผลิตภัณฑ์ประเภทต้มยำ ได้ร่วมลงทุนกับบริษัท นิชิเร จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ผลิตอาหารญี่ปุ่น และบริษัทได้ตั้งโรงงานเพิ่มอีก 2 แห่งผลิตอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง ขยายขอบเขตของการทำธุรกิจในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยการปรับปรุงคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ให้มีความแปลกใหม่เพื่อเพิ่มความหลากหลายของสายผลิตภัณฑ์เดิม

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ บริษัทควรใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กล่าวคือ บริษัทควรสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้แตกต่างจากคู่แข่ง เช่น เพิ่มเมนูอาหารในช่วงเทศกาลต่างๆ และเพิ่มสารอาหารที่มีประโยชน์ให้โดดเด่นในสายตาลูกค้าไม่ว่าจะด้วยภาพลักษณ์ของแบรนด์ เทคโนโลยี นวัตกรรม คุณภาพ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ตราสินค้า สร้างความจงรักภักดีต่อตราสินค้าให้กับลูกค้า และเพิ่มทางเลือกในการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค ซึ่งบริษัท สุรพลฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) ให้มีความพร้อมในการผลิตสูงเนื่องจากมีโรงงานเป็นของตัวเอง และการที่ร่วมมือกับบริษัท นิชิเร จำกัด ซึ่งผลิตอาหารญี่ปุ่นทำให้บริษัทเพิ่มเมนูที่หลากหลายขึ้น

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ บริษัทควรกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับหน้าที่โดยการสร้างกลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างการรับรู้และภาพลักษณ์ของตราสินค้าด้วยการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายการจัด Event เปิดตัวสินค้าใหม่ในห้างสรรพสินค้า และกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) เพื่อสร้างความจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์รวมถึงเป็นการรักษาลูกค้าเดิมเอาไว้ด้วย

1. บทนำ

บริษัท สุรพลฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) ผลิตสินค้าประเภทอาหารแช่เยือกแข็งและแปรรูป โดยใช้เทคนิคการแช่เยือกแข็ง เพื่อคงคุณค่าและรสชาติของอาหารให้คงสภาพเดิมให้มากที่สุด ขั้นตอนการผลิตอยู่ภายใต้มาตรฐานคุณภาพและความปลอดภัยตามมาตรฐานระหว่างประเทศ และได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ

บริษัท สุรพลฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2520 ภายใต้ชื่อเดิมว่าของบริษัท สุรพลซีฟู้ดส์ จำกัด ต่อมาในปี 2532 บริษัทได้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งถือเป็นบริษัทแรกในอุตสาหกรรมอาหารแช่เยือกแข็งที่เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยโดยในระยะเริ่มแรก ผลิตภัณฑ์หลักของบริษัท คือ อาหารแช่แข็งที่ทำจากวัตถุดิบทะเลต่อมาในปี 2539 ได้เปลี่ยนชื่อจากบริษัท สุรพลซีฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัท สุรพลฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) เพื่อให้สะท้อนถึงลักษณะการทำธุรกิจที่มีการขยายขอบเขตการทำธุรกิจไปสู่อาหารแช่เยือกแข็งที่มีความหลากหลายมากขึ้นทั้งอาหารที่ผลิตจากวัตถุดิบทางทะเล และอาหารที่ผลิตจากวัตถุดิบที่ไม่ได้มาจากทะเล

อุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งนับว่าเป็นตลาดผลิตภัณฑ์อาหารที่น่าจับตามอง เนื่องจากมูลค่าตลาดอยู่ในเกณฑ์สูง และยังมีอัตราการขยายตัวอยู่ในเกณฑ์สูงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนอกจากการขยายตัวของตลาดในประเทศ อันเป็นผลมาจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค จึงดึงดูดให้นักลงทุนรายใหม่ทยอยเข้ามาในตลาด การแข่งขันในธุรกิจนี้จึงทวีความเข้มข้น ทั้งในด้านการส่งเสริมการขาย การพัฒนาสินค้าให้มีความหลากหลาย ตลอดจนการเจาะขยายตลาดโดยอาศัยช่องทางการจำหน่ายใหม่ๆ และการแก้ไขปัญหาในการขยายตลาดของอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งโดยเฉพาะการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้สามารถอุ่นได้ด้วยการต้มในน้ำเดือดการบริการอุ่นด้วยเตาไมโครเวฟให้กับลูกค้าเพื่อขยายกลุ่มลูกค้า ในปัจจุบันพฤติกรรมผู้บริโภคอาหารของคนในสังคมเมืองมีความเปลี่ยนแปลงไปด้วยวิถีชีวิตอันเร่งรีบแม้ว่าภาวะเศรษฐกิจที่ผ่านมาจะอยู่ในช่วงชะลอตัวธุรกิจอาหารซึ่งถือเป็น 1 ในปัจจัย 4 ที่มีความต้องการของตลาดขณะเดียวกันก็มีการปรับรูปแบบผลิตภัณฑ์ เพื่อเอื้ออำนวยความสะดวกและคุณสมบัติให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค เพิ่มมากขึ้นโดยเฉพาะบทบาทของอาหารกล่องแช่แข็งพร้อมทานเป็นทางเลือกที่ได้รับความนิยม เพราะสามารถตอบสนองความต้องการของคนเมืองรุ่นใหม่ที่ไม่ถนัดทำอาหารเพื่อการออกไปกินอาหารนอกบ้านในขณะที่อาหารแช่แข็งพร้อมทานช่วยลดเวลาการทำอาหาร

2. กรอบแนวคิด ความรู้ และทฤษฎีเกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการศึกษาเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดในอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งภายในประเทศ ปัญหาหลัก คือ มูลค่าตลาดโดยรวมของอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งมีการเติบโตช้าลงอย่างบริษัท CPF มีส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง แต่บริษัทไม่สามารถไปแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดนี้ได้ จึงทำให้บริษัทอื่นเข้ามาแย่งส่วนแบ่งการตลาด และอาจจะมาเป็นคู่แข่งกับบริษัท ดังนั้นแนวทางการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นกรอบในการศึกษา มีดังนี้

- 1.แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
- 2.แนวคิดทฤษฎีในการจัดการตลาด (Marketing Management)
- 3.บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.ระเบียบวิธีการศึกษาและผลการศึกษา

การศึกษาผู้ศึกษาได้ทำการออกแบบวิจัย (Research Design) เป็นบูรณาการวิธีการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) และข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Design) จากนั้นจึงนำข้อมูลทั้งสองมาทำการวิเคราะห์โดยใช้ทฤษฎี กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management Process) ในการสรุปประมวณผลโดยใช้เครื่องมือต่างๆในการวิเคราะห์ประมวณผลเพื่อสรุปเลือกกลยุทธ์ทั้งสามระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ผู้ศึกษาได้มีวิธีการศึกษาขั้นตอนและรายละเอียดของการศึกษา ดังนี้

3.1 การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

การค้นหาค้นหาข้อมูลของบริษัทโดยการศึกษาหาข้อมูลจากผลการดำเนินงานของบริษัท จากรายงานประจำปี ข่าวสาร บทความทางการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรวมถึงการศึกษาข้อมูลของคู่แข่ง เพื่อหาข้อมูลในเว็บไซต์ของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาเชิงกลยุทธ์พฤติกรรมโดยพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง

3 ด้านสำคัญ ได้แก่

- 1.การหันมามุ่งเน้นเรื่องสุขภาพ
- 2.การหันมามุ่งเน้นเรื่องคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร
- 3.การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดจากสภาพการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างประชากรและวิถีการดำเนินชีวิตประจำวัน

3.2 การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

3.2.1 วิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Qualitative Depth Interview) โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) กับบุคลากรของบริษัท สุรพลฟู้ดส์ ตำแหน่ง Business Development และตำแหน่ง Corporate Communication

1.กลุ่มลูกค้าของบริษัท 2.จุดเด่นและจุดด้อยของบริษัท 3.นโยบายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัท 4.ผลกระทบของบริษัทที่ได้รับจากน้ำท่วม 5.กลยุทธ์ขององค์กรทั้ง 3 ระดับ 6.กิจกรรมการส่งเสริมการขาย 7.CRM ของบริษัท สุรพลฟู้ดส์

3.2.2 วิจัยเชิงปริมาณโดยการสำรวจ (Quantitative Survey Research) โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research method) โดยแบ่งเป็น 4 ส่วน จำนวน 200 ตัวอย่าง เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริโภคที่เคยรับประทานอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งและไม่เคยรับประทานอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง ในเขตพื้นที่กรุงเทพฯ คือ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย และอาคารตึกชินวัตร 1

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

(อ้างอิงจากภาคผนวก จ. ตารางที่ 1) พบว่า กลุ่มตัวอย่างของผู้บริโภคอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งส่วนใหญ่จะรับประทานอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย เนื่องจากสภาพสังคมในปัจจุบันที่เร่งรีบ ทำให้ผู้บริโภคที่เป็นเพศหญิงหันมาซื้ออาหารสำเร็จรูปแช่แข็งที่ไม่ต้องปรุง เพื่อง่ายต่อการรับประทาน อยู่ในช่วงอายุ 26-33 ปี มีสถานภาพโสดระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี และส่วนใหญ่ผู้บริโภคมีอาชีพเป็นพนักงานเอกชนที่มีชีวิตเร่งรีบโดยรายได้เฉลี่ยประมาณ 25,000-30,000 บาท/เดือน

ส่วนที่ 2 พฤติกรรมการเลือกซื้ออาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง

(อ้างอิงจากภาคผนวก จ. ตารางที่ 2) พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เคยรับประทานอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง และนิยมรับประทานอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งเป็นอาหารจานหลัก เช่น พวกกับข้าว, บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป ร่องลงมา คือ อาหารยามว่าง โดยจะบริโภคในมื้อดึก คือ ช่วงเวลา 18.01-22.00 น. สาเหตุส่วนใหญ่ในการเลือกซื้ออาหารสำเร็จรูปแช่แข็งรับประทาน เพราะง่าย สะดวก รวดเร็ว ประหยัดเวลา ความถี่ในการเลือกซื้ออาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง คือ ประมาณ สัปดาห์ละ 2-3 ครั้ง โดยมีค่าใช้จ่ายในการซื้ออาหารสำเร็จรูปแช่แข็งแต่ละครั้ง คือ 50-100 บาท เหตุผลหลักในการเลือกซื้ออาหารสำเร็จรูปแช่แข็งเพราะรูปแบบนำรับประทาน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลทัศนคติของผู้บริโภคต่ออาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง

(อ้างอิงจากภาคผนวก จ. ตารางที่ 3) พบว่าทัศนคติของผู้บริโภคต่ออาหารสำเร็จรูปแช่แข็งผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติต่ออาหารสำเร็จรูปแช่แข็งโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากมี

ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.455 โดยมีระดับความคิดเห็นต่อทัศนคติรายย่อย ดังนี้ ผู้บริโภคมีทัศนคติเห็นด้วยมากที่สุดกับ อาหารสำเร็จรูปแช่แข็งมีให้เลือกหลากหลาย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.742 และผู้บริโภคมีทัศนคติเห็นด้วยมาก อาหารสำเร็จรูปแช่แข็งมีราคาแพงเมื่อเทียบกับคุณประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.58

ส่วนที่ 4 ปัจจัยมีอิทธิพลต่อผู้บริโภคที่เคยและไม่เคยซื้ออาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง

(อ้างอิงจากภาคผนวก จ. ตารางที่ 2) พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกซื้ออาหารสำเร็จรูปแช่แข็งส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างให้ความสนใจในปัจจัยด้านกิจกรรมการส่งเสริมการตลาด ด้านกิจกรรมการส่งเสริมการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ และด้านราคา ซึ่งจะเห็นได้จากค่าเฉลี่ยที่ออกมาค่อนข้างสูง ทำให้ทราบได้ว่าปัจจัยด้านกิจกรรมการส่งเสริมการตลาด นั้นมีความสำคัญต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปแช่แข็งมาก และปัจจัยรองลงมาที่มีความสำคัญ คือ การเพิ่มผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายและปรับปรุงรสชาติให้นำรับประทาน เพราะหากผู้ประกอบการไม่ให้ความสำคัญเน้นแต่การจัดกิจกรรมการส่งเสริมการตลาดอย่างเดียวโดยไม่ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านอื่นๆ

3.3.3 การวิเคราะห์ สรุป และประมวลข้อมูล (Data Analysis)

จากข้อมูลทุติยภูมิ และข้อมูลปฐมภูมิที่ได้ทำการวิเคราะห์ รวมทั้งแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์ตลาดในการวิเคราะห์ตลาดอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง

3.3.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (PEST Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (Five Forces Analysis)

3.3.2 การสรุปประมวลข้อมูลเพื่อกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร

การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)

แสดงการใช้ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรบริษัท สุรพลฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)

<p>การกำหนดกลยุทธ์ TOWS Matrix</p>	<p>S-Strengths (จุดแข็ง)</p> <p>S1.บริษัท มีชื่อเสียงยาวนานถึง 25 ปีและประสบความสำเร็จประเภทอาหารทอดและต้มยำ</p> <p>S2.ผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญทางด้านการผลิตและพัฒนาอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งเป็นอย่างดี</p> <p>S3.บริษัทมีการร่วมลงทุนกับบริษัท นิชิเร จำกัด (มหาชน) เน้นขายอาหารญี่ปุ่น</p> <p>S4.บริษัทตั้งโรงงานย่อยเพิ่มในการผลิตอาหาร ภายในประเทศ 2 แห่ง คือบริษัท สุราษฎร์ฟู้ดส์ จำกัด และบริษัท สุรพลนิชิเร ฟู้ดส์ จำกัด</p> <p>S5.บริษัทมุ่งมั่นในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและปลอดภัย ภายใต้ปรัชญามาตรฐานสากลระดับโลก "Your Total Quality" ซึ่งบูรณาการคุณภาพในทุกขั้นตอน</p>	<p>W-Weakness (จุดอ่อน)</p> <p>W1.บริษัทมียอดขายภายในประเทศลดลงในปี 2554 จนส่งผลให้ค่าโฆษณาและกิจกรรมส่งเสริมการขายลดลง</p> <p>W2.ผู้บริโภคไม่ค่อยรู้จักตราสินค้าและการสร้างการรับรู้ของตราสินค้า</p> <p>W3.ผลิตภัณฑ์ของบริษัทมีเมนูอาหารไม่หลากหลายและไม่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค</p> <p>W4.บริษัทมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่น้อยกว่าคู่แข่ง</p> <p>W5.ขาดการทำกิจกรรมส่งเสริมการตลาด เช่น โฆษณา</p>
<p>O-Opportunities (โอกาส)</p> <p>O1. การเจริญเติบโตของตลาดอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง และรวดเร็ว</p> <p>O2. กลุ่มผู้บริโภคอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง คือกลุ่มวัยรุ่นและหนุ่มสาววัยทำงานรุ่นใหม่ที่มีบทบาทหน้าที่การงานจนลืมรับประทานอาหารเช้า จึงเลือกรับประทานอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง โดยเน้นความสะดวกสบาย รวดเร็ว จึงทำให้ผู้บริโภคหันมาบริโภค</p> <p>O3. ราคาน้ำมันและแก๊สธรรมชาติขึ้นทำให้ผู้บริโภคลดการปรุงอาหารในครัวเรือนลงจึงทำให้ธุรกิจอาหารสำเร็จรูป</p> <p>O4. การสื่อสารไร้พรมแดนทำให้ผลิตภัณฑ์เข้าถึงผู้บริโภคได้ง่ายขึ้น</p>	<p>SO-Strategies</p> <p><u>กลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบรวมตัว</u> <u>การรวมแบบแนวนอน</u></p> <p><u>S1-S3-S4-S5-O1-O2</u></p> <p>บริษัทมีชื่อเสียงยาวนานถึง 25 ปี ประสบความสำเร็จผลิตภัณฑ์ประเภทต้มยำ ผลิตภัณฑ์ประเภททอด ร่วมลงทุนกับบริษัท Nichirei Corporation และ บริษัท ได้ตั้งโรงงานย่อยๆ อื่น 2 แห่งในการผลิตอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งจึงควรมีการสร้างการเติบโตแบบแนวนอน (Horizontal Growth) คือการขยายขอบเขตของการทำธุรกิจด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์</p>	<p>WO-Strategies</p> <p><u>กลยุทธ์การปรับตัว</u> <u>W1-W2-W5-O1-O3-O4</u></p> <p>การใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก เพื่อลดค่าใช้จ่ายไม่จำเป็น</p>

T-Threats (อุปสรรค)	ST-Strategies	WT-Strategies
<p>T1. คู่แข่งขันรายใหม่ที่เข้ามาในตลาดมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายมากกว่าบริษัท</p> <p>T2. ปัญหาของกลุ่มผู้บริโภคที่ไม่ค่อยรับรู้เกี่ยวกับตราผลิตภัณฑ์ของบริษัท ซึ่งทำให้ผู้บริโภคเกิดความไม่มั่นใจในตัวสินค้า</p> <p>T3. ปัญหาด้านเศรษฐกิจและการเมือง</p> <p>T4. ผลิตภัณฑ์ที่มีสินค้าที่สามารถทดแทนได้ง่ายหลายอย่าง เช่น อาหารกระป๋อง</p>	<p><u>กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ</u></p> <p><u>T1-T3-S2-S7</u></p> <p>ในช่วงที่สภาพแวดล้อมไม่มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรควรเลือกที่จะดำเนินการแบบเดิมโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลง คือ บริษัทควรชะลอการขยายตัวทางธุรกิจโดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการเดิมโดยการรักษาระดับยอดขายอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งต่างประเทศที่เป็นรายได้หลักของบริษัทเพื่อเป็นการรักษายอดขายให้คงที่</p>	<p><u>กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ</u></p> <p><u>W2-T2-T3</u></p> <p>เนื่องจากผู้บริโภคส่วนใหญ่ไม่ค่อยรับรู้เรื่องตราสินค้าของผู้บริโภค ดังนั้น จึงเลือกที่จะรักษาเสถียรภาพไว้ก่อน เพราะมีปัญหาความไม่สงบทางการเมืองทำให้การลงทุนแต่ละอย่างเกิดปัญหาได้</p>

กลยุทธ์ระดับองค์กรที่นำมาใช้ คือ กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) การเจริญเติบโตแบบรวมตัวการรวมในแนวนอนเนื่องจากบริษัทมีชื่อเสียงยาวนานถึง 25 ปี ประสบความสำเร็จผลิตภัณฑ์ประเภทดื่มชา ผลิตภัณฑ์ประเภททอดรวมลงทุนกับบริษัท Nichirei Corporation และบริษัทได้เพิ่มสาขาโรงงานเพิ่มอีก 2 แห่งในการผลิตอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง ดังนั้น บริษัทจึงควรสร้างกลยุทธ์การเติบโตแบบแนวนอน (Horizontal Growth) คือ การขยายขอบเขตของการทำธุรกิจด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)

แสดงการใช้ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ บริษัท สุรพลฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)

<p>การกำหนดกลยุทธ์</p> <p>TOWS Matrix</p>	<p>S-Strengths (จุดแข็ง)</p> <p>S1.ผลิตภัณฑ์ของบริษัทได้มีการควบคุมมาตรฐานในการผลิตตั้งแต่ขั้นตอนการเลือกวัตถุดิบ กระบวนการผลิต และการส่งมอบให้ลูกค้า</p> <p>S2.คุณภาพของผลิตภัณฑ์เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค</p> <p>S3.บริษัทเลือกทำเลที่ตั้งของโรงงาน ได้เปรียบคู่แข่งเนื่องจากมีเส้นทางคมนาคมได้หลากหลายช่อง ทำให้ง่ายสะดวกสบายในการขนส่ง และส่งมอบผลิตภัณฑ์จากพ่อค้าคนกลางไปสู่ผู้บริโภค</p> <p>S4.ฝ่ายจัดซื้อวัตถุดิบเข้าไปตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบจากฟาร์มทุกครั้งในการซื้อวัตถุดิบ</p> <p>S5.การทำสัญญาซื้อวัตถุดิบล่วงหน้า จากฟาร์มเพาะเลี้ยงกุ้ง โดยตรงทำให้ซื้อวัตถุดิบได้ในราคาถูกกว่าปรกติเพราะซื้อในจำนวนมาก</p>	<p>W-Weakness (จุดอ่อน)</p> <p>W1.ผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปของบริษัทมีเมนูไม่หลากหลาย</p> <p>W2.ราคาของบริษัทค่อนข้างแพงกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรม จึงทำให้ผู้บริโภคหันไปซื้อผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งอื่น</p> <p>W3.ค่าใช้จ่ายในการทำโฆษณาส่งเสริมการตลาดค่อนข้างสูง</p> <p>W4.ช่องทางการจัดจำหน่าย ยังไม่ครอบคลุมกับกลุ่มลูกค้าภายในประเทศ</p>
<p>O-Opportunities (โอกาส)</p> <p>O1.ชีวิตประจำวันที่เร่งรีบและความเร่งรีบ จากการทำงาน ทำให้ผู้บริโภคหันมาซื้ออาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง เนื่องจากสะดวก และรวดเร็วกว่าการประกอบอาหารเอง</p> <p>O2.โอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เนื่องจากผู้บริโภคนิยมทดลองผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ โดยคำนึงถึงรสชาติ และคุณค่าของโภชนาการมากขึ้น</p> <p>O3.ตลาดในอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งกำลังเติบโตทำให้ผู้ประกอบการพยายามผลิตอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค</p>	<p>SO-Strategies</p> <p>กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (การนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหนือกว่า)</p> <p>S1-S2-S4-O1-O2-O3</p> <p>เนื่องจากแนวโน้มอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งกำลังเติบโต ทำให้ตลาดผู้ประกอบการพยายามผลิตอาหารสำเร็จรูปใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และกระบวนการผลิตของบริษัทที่ดี ทั้ง การจัดหาซื้อวัตถุดิบ กระบวนการผลิต รสชาติ คุณภาพก็เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค ดังนั้นบริษัทจึงสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการสร้างความเหนือกว่าคู่แข่ง เพื่อสร้างจุดแข็งของบริษัทและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดในอุตสาหกรรมให้เติบโตยิ่งขึ้น</p>	<p>WO-Strategies</p> <p>กลยุทธ์มุ่งเฉพาะส่วน (มุ่งที่สายผลิตภัณฑ์)</p> <p>W1-W2-O1-O3</p> <p>การมุ่งเน้นเฉพาะผลิตภัณฑ์ใดผลิตภัณฑ์หนึ่ง เพื่อสร้างความเหนือกว่าด้านเทคนิคในสายผลิตภัณฑ์ เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของบริษัทไม่ค้อยหลากหลาย และราคาก็แพงกว่าคู่แข่งอื่น แต่แนวโน้มผู้บริโภคที่ต้องการรับประทานอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งมีมาก เพื่อเป็นการลดต้นทุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เน้นตลาดให้อยู่ในวงจำกัด โดยเน้นรูปแบบที่มีความแตกต่าง น่าสนใจของผลิตภัณฑ์</p>

T-Threats (อุปสรรค) Threats	ST-Strategies <u>กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง</u> (โดยการสร้างคุณค่าตราสินค้า)	WT-Strategies <u>กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน</u> (การผลิต/ปฏิบัติการ)
T1. ลูกค้าให้ความสำคัญกับราคาเป็นปัจจัยแรกในการเลือกซื้ออาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง	S2-S4-T1-T3 บริษัทมีกระบวนการผลิตที่ดี ทั้งด้านการจัดหาวัตถุดิบ และขั้นตอนการผลิตโดยเน้นทางด้านคุณภาพให้ผู้บริโภค รสชาติและคุณภาพของผลิตภัณฑ์เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค ผู้บริโภคก็ยังไม่เห็นความสำคัญจะต้องซื้อผลิตภัณฑ์ที่ราคาแพงกว่าคู่แข่ง รวมถึงมองว่าอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งไม่มีประโยชน์ดังนั้นจึงควรทำกลยุทธ์ด้านตราสินค้าของบริษัทเชิงบวก	W3-T4 ในการจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดหรือโฆษณาค่อนข้างสูง ซึ่งเป็นปัญหาทำให้ผู้บริโภคไม่สามารถจำตราสินค้าเราได้ ดังนั้นเพื่อเป็นการประหยัดด้านต้นทุนทางด้านจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด จึงทำกิจกรรมส่งเสริมการตลาดด้วยการทำ Event แจกสินค้าเพื่อให้ทดลองชิม โดยสามารถประหยัดกว่าการทำโฆษณา ซึ่งไม่สามารถวัดผลของกำไรได้
T2. ผู้บริโภคยังไม่เห็นความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ของบริษัทกับบริษัทคู่แข่ง		
T3. ผู้บริโภคซื้อผลิตภัณฑ์ที่ดีและมีประโยชน์ ซึ่งส่งผลต่อผลิตภัณฑ์ของบริษัทเพราะผู้บริโภคมองว่าอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งไม่มีประโยชน์		
T4. ผู้บริโภคจำตราสินค้าไม่ได้ส่วนใหญ่จะจำชื่อบริษัทได้		

กลยุทธ์ระดับองค์กรที่นำมาใช้ คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (การนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหนือกว่า) เนื่องจากแนวโน้มอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งกำลังเติบโต ทำให้ตลาดผู้ประกอบการพยายามผลิตอาหารสำเร็จรูปใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและกระบวนการผลิตของบริษัท ดังนั้น บริษัทจึงสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการสร้างความเหนือกว่าคู่แข่งขึ้นเพื่อสร้างจุดแข็งของบริษัทและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดในอุตสาหกรรมให้เติบโตยิ่งขึ้น

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) - อาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง

(1) การแบ่งส่วนตลาด (Market segmentation - S)

กลยุทธ์การแบ่งส่วนตลาด STP ของบริษัทสุรพลฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)

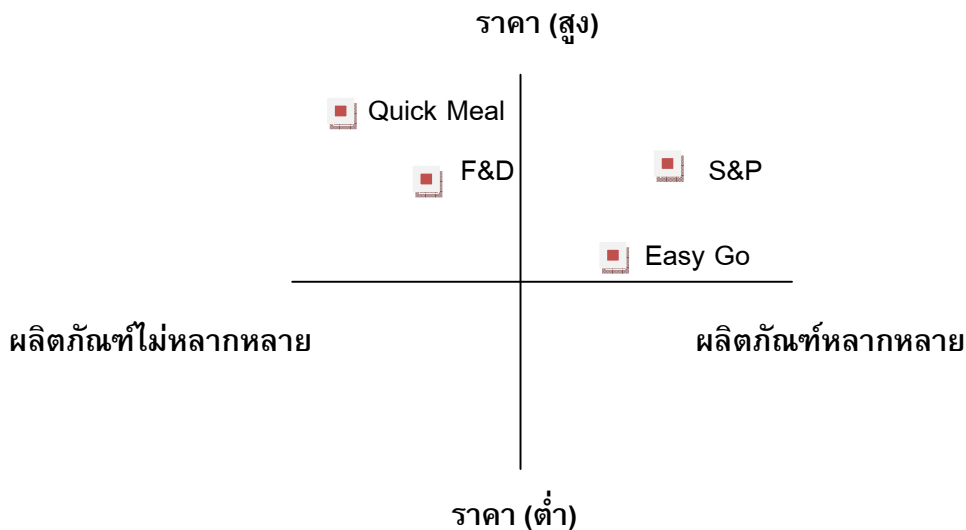
ด้านประชากรศาสตร์ คือ รายได้ และชนชั้นทางสังคม

ด้านพฤติกรรมศาสตร์ คือ โอกาสในการซื้อและการแสวงหาผลประโยชน์ของผลิตภัณฑ์

2) ตลาดเป้าหมาย (Target market - T) เน้นกลุ่มลูกค้า B2C

จากการวิเคราะห์ตามเกณฑ์พฤติกรรมศาสตร์และประชากรศาสตร์ จะเห็นได้ว่าจากพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งเกณฑ์พฤติกรรมศาสตร์ของกลุ่มผู้บริโภคจะดูจากคุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและบรรจุภัณฑ์ที่ซื้อเป็นหลัก

(3) การกำหนดตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ (Product position - P)



ภาพที่ 3.1 แสดงถึง Positioning อาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง ของบริษัท สุรพลฟู้ดส์ จำกัด

กลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix)

- 1.Product - ผลิตเมนูอาหารช่วงเทศกาลต่างๆ คือ เทศกาลกินเจ หรืออาหารมังสวิรัต
- 2.Price - ตั้งราคา 2 ระดับ คือ ราคาระดับ 59-70 บาท และราคาระดับ 35-60 บาท
- 3.Place - บริการเสริมแบบ Delivery โดยพ่วงกับ Pizza Company
- 4.Promotion - การสร้างพันธมิตรตามสถานที่ต่างๆ เช่น หมู่บ้านแลนด์แอนด์เฮ้าส์และหมู่บ้านแสนสิริ

4.สรุป และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาเรื่องในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่อง ปัญหาและกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดในอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งภายในประเทศกรณีศึกษา บริษัท สุรพลฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) สามารถนำมาสรุปเป็นกลยุทธ์ระดับต่างๆได้ ดังนี้

กลยุทธ์ระดับองค์กร บริษัทควรใช้กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) การเติบโตในแนวนอน คือ ขยายขอบเขตของการทำธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ บริษัทควรใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ บริษัทควรกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

4.1 ข้อจำกัดในการศึกษา

1. ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาค่อนข้างจำกัด ทำให้ผลการศึกษาอาจคลาดเคลื่อนและในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ และในการวิเคราะห์ปัญหานั้นยังไม่เพียงพอ
2. ไม่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลบางส่วนได้ครบถ้วน เนื่องจากข้อมูลบางประเภทบริษัทไม่สามารถเปิดเผยได้

4.2 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ข้อจำกัดทางด้านเวลาทำให้ไม่สามารถเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลาย การศึกษาในครั้งต่อไปควรจะครอบคลุมกลุ่มตัวอย่างจากหลากหลายพื้นที่
2. ด้านข้อมูลที่ไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย ครั้งต่อไปจึงควรที่จะเพิ่มประเด็นในการศึกษาให้ครอบคลุมเรื่องกลยุทธ์การส่งเสริมการขาย

ข้อเสนอแนะสำหรับธุรกิจ

1. ภาวะอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งเติบโตอย่างต่อเนื่องผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีทันสมัยมาใช้ในกระบวนการผลิต
2. การสร้างพันธมิตรธุรกิจทำให้บริษัทมีความแข็งแกร่งและสามารถแข่งขันในธุรกิจ
3. บริษัทควรมีแนวทางตามแผนปฏิบัติ (Action Plan) และการควบคุมการบริหารงานด้วย (Balance Scorecard)

Action Plan

ตารางที่ 4.2 แผนปฏิบัติการรายปี (Marketing Action Plan March 2012- December 2012)

<u>แผนปฏิบัติการ</u>																
กลยุทธ์	วัตถุประสงค์ของกิจกรรม	ระยะเวลา (เดือน)										ช่องทางการสื่อสาร	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	งบประมาณในการลงทุน		
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
กลยุทธ์ Marketing Mix – Promotion Above-The Line Marketing 1.การโฆษณาผ่าน Facebook	สร้างฐานข้อมูลลูกค้าและสร้างการรับรู้กิจกรรม													Facebook ของบริษัท	ลูกค้าสามารถรับข่าวสารของบริษัทและทำให้ลูกค้าได้รับข่าวสารของบริษัท ง่ายและรวดเร็ว	-
กลยุทธ์ Marketing Mix - Promotion 2.จัดหน้าร้านค้าและตู้แช่แข็งกับร้านค้าจำนวน 10 ร้านค้า	กระตุ้นการซื้อสินค้าจากลูกค้า และกระตุ้นให้ร้านค้าเสนอสินค้า													ร้านค้าที่ตั้งตู้แช่ หรือจำหน่ายอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งของบริษัท	เพิ่มยอดขาย	จำนวน 3 ครั้ง/ครั้งละ 50,000 บาทเป็นเงิน 150,000 บาท
กลยุทธ์ Marketing Mix – Promotion Below The Line Marketing 3.จัดบูธออกผลิตภัณฑ์งานเทศกาลอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง เช่น เทศกาลกินเจ	สร้างการรับรู้ เพิ่มยอดขาย													งานแสดงอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งประเทศไทย งาน Thaifex 08 สถานที่เมืองทองธานี	ทำให้ลูกค้ารู้จักบริษัทมากขึ้นและเป็นการเพิ่มยอดขายในแต่ละช่วงเทศกาล	200,000 บาท

<p>กลยุทธ์ Marketing Mix - Promotion</p> <p>4.จัดกิจกรรมพิเศษในวันครบรอบก่อตั้งบริษัท 26 ปี</p>	<p>สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า</p>										<p>หน้าเว็บไซต์บริษัท และ Facebook</p>	<p>สร้างความสัมพันธ์และเพิ่มยอดขายต่อสมาชิกเดิม</p>	<p>200,000 บาท</p>
<p>กลยุทธ์ CRM</p> <p>5.จัดกิจกรรมพิเศษสุรพลฟู๊ดส์ พาทัวร์ที่ญี่ปุ่น ช่วงเทศกาลดอกซากุระบาน จำนวน 10 คน</p>	<p>จัดกิจกรรมพาทัวร์โรงงานอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งของบริษัทแม่ เพื่อรับรู้ถึงขั้นตอนการผลิตที่ใส่ใจทุกขั้นตอน</p>										<p>หน้าเว็บไซต์บริษัท และ Facebook</p>	<p>กระตุ้นการซื้อจากลูกค้าและกระตุ้น ผลที่คาดว่าจะได้รับคือยอดขายเพิ่มขึ้น</p>	<p>กิจกรรมครั้งละ 400,000 บาท</p>
<p>6.จัด CSR ให้กับลูกค้าของบริษัท คือ เลี้ยงข้าวกลางวันเด็กพิการซ้ำซ้อน</p>	<p>การตอบแทนสังคมโดยเลี้ยงข้าวเด็กพิการซ้ำซ้อนเพื่อแสดงถึงการใส่ใจต่อสังคม</p>										<p>หน้าเว็บไซต์บริษัท และ Facebook</p>	<p>สร้างการรับรู้และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า</p>	<p>ทั้งโครงการ 100,000 บาท</p>

แสดงข้อเสนอแนะ การควบคุมและการประเมินผล (Balance Scorecard)

การควบคุมและประเมินผล Balance Scorecard (BSC)	
1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective; F)	บริษัทควรมีการกำหนดเป้าหมายของยอดขาย 30% เพื่อนำไปสู่การวางแผนในระยะยาว เช่น การขยายสาขา การเพิ่มยอดขายในแต่ละสาขา เป็นต้น
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective; C)	บริษัทควรถูกกำหนดวิธีที่ทำให้ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจ เช่น ความต้องการของลูกค้าที่ต้องการอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง ความสะดวกสบาย และรวดเร็ว
3. มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective; I)	บริษัทควรจัดการสร้างระบบภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ คือ 1. มาตรฐานการคัดเลือกสินค้าที่มีคุณภาพ เช่น ขั้นตอนในการรับพนักงานที่มีความรู้ทางด้านการผลิตอาหารสำเร็จรูป 2. การจัดการระบบโลจิสติกส์ที่ดี เช่น จัดการระบบการขนส่งจากต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำ โดยควบคุมเส้นทางการขนส่งสินค้า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นต้น
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ (Learning and Growth; L)	บริษัทควรมีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีคุณภาพ เช่น การอบรม การจ่ายผลตอบแทนที่ดี กำลังใจในการทำงาน เป็นต้น

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากท่านอาจารย์ที่ปรึกษา ดร. ชีรนุช พุคต์ดีศรีกิจ รวมถึงคณาจารย์หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการตลาดทุกท่าน ที่ให้ความกรุณาแนะนำ ตรวจสอบตราแก้ไขเนื้อหา ตลอดจนให้กำลังใจในการทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง รวมทั้ง อาจารย์ ดร.พีรพงษ์ พุศิริ และอาจารย์ ดร.ประเสริฐ ศิริเสวีวรรณ ที่กรุณาเป็นประธานกรรมการ และกรรมการในการสอบรายงานค้นคว้านี้ ที่คอยให้ความช่วยเหลือและแนะนำทุกอย่างด้วยดีเสมอมา ดังนั้นผู้ศึกษาจึงขอขอบพระคุณท่านต่าง ๆ เหล่านี้เป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารบริษัท สूरพลฟูดส์ จำกัด (มหาชน) ที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลบริษัท และความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ประกอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้เป็นอย่างดีในการให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาในครั้งนี้

ท้ายนี้ ทางผู้ศึกษาขอขอบพระคุณครอบครัวของผู้ศึกษาที่ได้ให้กำลังใจที่ดีตลอดระยะเวลาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสมอมา ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยที่ได้ให้ความช่วยเหลือตลอดเวลาการศึกษาอยู่ และขอบคุณ พี่ ๆ เพื่อน ๆ นักศึกษาปริญญาโททุกท่านที่ได้ให้กำลังใจและความช่วยเหลือตลอดมา

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กัลยา วานิชย์บัญชา, 2545, การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับนักบริหารและวิจัย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ข้อมูลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมสามารถเข้าถึงได้จาก www.kasikornresearch.com

ข้อมูลเกี่ยวกับตลาดอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งสามารถเข้าถึงได้จาก

http://www.thanews.th.com/index.php?option=com_content&view=article&id=104497:55-&catid=106:-marketing&Itemid=456

ชื่นจิตต์ แจงเจนกิจ, 2548, กลยุทธ์การสื่อสารการตลาด. พิมพ์ครั้งที่ 5. สำนักพิมพ์ Bandage book. กรุงเทพฯ.

ดลยา จาตุรงค์กุล.เดิมพ.ศ.และชื่อหนังสือตรงนี้ กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ดนัย เทียนพุ่ม, (2544) ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ: **Key Performance Indicators/BSC.**

กรุงเทพฯ : บริษัทดีเอ็นที คอนซัลแตนท์ จำกัด.

ดร.ชลวิทย์ เจียรจิตต์, 2552 **เรียนรู้กลยุทธ์การบริหารลูกค้าและการนำ CRM ใช้ในองค์กร ให้เห็นผลอย่างแท้จริง** เรียนรู้เครื่องมือ Framework พร้อมการทำ Action Plan สำนักพิมพ์ McGrawHill.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2550 และคณะ. **กลยุทธ์การตลาดและการบริการเชิงกลยุทธ์โดยมุ่งที่ตลาด.**

พิมพ์ครั้งที่1. บริษัท ธนรัชการพิมพ์.กรุงเทพฯ.

ธีรพันธ์ โล่ห์ทองคำ, 2550 **รูปแบบกลยุทธ์การใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดเชิงบูรณาการ** สำนักพิมพ์ Bandage book.

นฤวรรณ คารมปราชญ์, 2552, กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์การตลาดเพื่อเพิ่มยอดขาย, สำนักพิมพ์ McGrawHill.

อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2550, **พฤติกรรมผู้บริโภค: ฉบับมาตรฐาน** Consumer behavior/อดุลย์

อังศนา บุญลาภรัตน์, (2554) การศึกษาปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมอาหารทะเล
แช่แข็งอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง ทุกค่ายปรับกลยุทธ์แย่งชิงส่วนแบ่งตลาด, ศูนย์วิจัยกสิกรไทย
Kotler Philip, Marketing Management, The Millennium Edition, Prentice-Hall, Inc., 2000.
Philip Kotler. การจัดการการตลาด. ผู้แปลและเรียบเรียง ธนวรรณ แสงสุวรรณ, อติลล่ำ พงศ์ยี่
หล่ำ, อุไรวรรณ แย้มนิยม, ยุทธนา ธรรมเจริญ และยงยุทธ ฟุพงษ์ศิริพันธ์. เอ็ดดูเคชั่นอินโดไช
น่า, 2552