

067

การศึกษาปัญหาและการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ
ร้านขนมกระยาสารก
เพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันที่ยั่งยืน
กรณีศึกษาร้านกระยาสารกแม่สมจิตร จังหวัดนครสวรรค์



พจนีย์ พิ้วสอาด¹, อุทัย รัตนวิจิตรต์วณิช²

¹บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการประกอบการ,
คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์ : 081 - 8335052, E-mail : photjanee_ps@yahoo.com

²บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการตลาด,
คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
ถนนวิภาวดีรังสิต เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10325

โทรศัพท์ 02 - 697-6109, E-mail : Uthai_rat@utcc.ac.th

การศึกษาปัญหาและการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ ร้านขนมกระยาสารท
เพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันที่ยั่งยืน
กรณีศึกษาร้านกระยาสารทแม่สมจิตร จังหวัดนครสวรรค์

พจนีย์ ผิวสะอาด¹, อุทัย รัตน์วิจิตรเวช²

¹ บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการประกอบการ,
คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์ : 081 – 8335052 , E-mail : photjanee_ps@yahoo.com

² บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการตลาด,

คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ถนนวิภาวดีรังสิต เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10325

โทรศัพท์ 02 - 697-6109 , E-mail : Uthai_rat@utcc.ac.th

บทคัดย่อ

ธุรกิจขนมกระยาสารท ของร้านกระยาสารทแม่สมจิตร ยังมีปัญหาและสิ่งที่จะต้องปรับปรุง
อีกในเรื่องของตัวบรรจุภัณฑ์ ที่มีลักษณะพื้นฐานไม่แตกต่างจากคู่แข่ง ถ้ามีการออกแบบบรรจุ
ภัณฑ์ใหม่ จะทำให้ผลิตภัณฑ์ดูแตกต่างจากคู่แข่ง และห่อหุ้มตัวสินค้าให้มีสภาพและการจัดวางที่
เหมาะสม สำหรับกลุ่มผู้บริโภคที่ต้องการบริโภคขนมขบเคี้ยวเหล่านี้ในระหว่างการเดินทาง
ร้อนที่ไปตามสถานที่ต่าง ๆ ไม่ใช่บริโภคอยู่กับที่ตามปกติ เนื่องจากโลกปัจจุบันมีการ
เปลี่ยนแปลงไป ทำให้พฤติกรรมในการเลือกซื้อสินค้ามีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงไปด้วย ทางร้าน
กระยาสารทแม่สมจิตรจึงมีการศึกษากลยุทธ์ เพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันที่ยั่งยืน

สำคัญ : กระยาสารท , ขนมขบเคี้ยว , การแข่งขันที่ยั่งยืน

บทนำ

ในสภาวะตลาดของอุตสาหกรรมอาหาร ประเภทขนมทานเล่น ของผู้บริโภคในเมืองไทย มี
รายการแข่งขันสูง ทำให้แต่ละร้านค้าพยายามที่จะสร้างความแตกต่าง ในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็น
ในด้านตัวสินค้า รสชาติ แพคเกจจิง รูปแบบการขายสินค้า รูปแบบการให้บริการ ฯลฯ เพื่อให้
ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด และในยุคโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยีและ
คมนาคมต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้ง ส่งผลให้ทุกร้านค้าต้องปรับกลยุทธ์ให้ทัน

กับยุคและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่อง ความเคลื่อนไหวประการหนึ่งในตลาดโลกในทุกวันนี้ คือ การที่ผู้ประกอบการอาหารขบเคี้ยว และของว่าง บริโภคเล่นๆ ต่างใช้ความพยายามออกแบบหีบห่อหรือบรรจุภัณฑ์สินค้าแนวใหม่ พร้อมปรับแนวคิดทางการตลาดให้ฉีกแนว แตกต่างออกไปจากกิจกรรมประจำวัน เพื่อหวังจะเข้าให้ถึงความต้องการของลูกค้า และเพื่อสร้างกำไรมหาศาลให้กับกิจการ(ผู้จัดการรายสัปดาห์ . 7 สิงหาคม 2549. "อาหารขบเคี้ยวปรับบรรจุภัณฑ์กันยกใหญ่" . หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์.)

2. ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้ศึกษาตามแนวคิดทฤษฎี การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) รวมทั้งศึกษาทฤษฎีกลยุทธ์ทางการแข่งขัน (Competitive Strategy) และกลยุทธ์ในระดับหน้าที่งานด้านการตลาด โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ ตามกระบวนการศึกษาเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดดังต่อไปนี้

1 แนวคิดทฤษฎีด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่ การประเมินสถานการณ์ , การกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร , การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ , การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ , กลยุทธ์ และการได้เปรียบทางการแข่งขัน

2 แนวคิดทฤษฎีด้านการตลาดบริการ

ขั้นตอนที่ 1 การแบ่งส่วนตลาด (market segmentation) เป็นการแบ่งตลาด ๑ หนึ่ง ออกเป็นกลุ่มผู้ซื้อที่เล็งลงมาโดยแบ่งตามความต้องการ ตามลักษณะตลาด หรือตามพฤติกรรมของคนที่มีความต้องการผลิตภัณฑ์หรือส่วนประสมการตลาดที่ต่างกันไป โดยกิจการจะระบุแนวทางที่แตกต่างในการแบ่งส่วนและบรรยายโฉมหน้าของส่วนตลาดนั้น

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดลูกค้าเป้าหมายทางการตลาด (market targeting) เป็นการประเมินแต่ละส่วนตลาดที่น่าดึงดูดใจ จากนั้นจะเลือกเพียงหนึ่งส่วนตลาดหรือหลายส่วนตลาดที่จะเข้าไป

และขั้นตอนที่ 3 การวางตำแหน่งทางการตลาด (market positioning) โดยการกำหนดตำแหน่งทางการแข่งขันสำหรับผลิตภัณฑ์และโดยการสร้างสรรค์หรือออกแบบรายละเอียดในส่วนประสมการตลาด ซึ่งจะได้กล่าวต่อไปในแต่ละขั้นตอนต่อไปนี้

3. วิธีการศึกษา

หลังจากวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ แล้วจะคัดเลือกปัจจัยที่สำคัญในกลุ่มที่เป็นโอกาส และ อุปสรรค นำมาจัดทำตาราง External Strategic Factor Analysis Summary : EFAS และ คัดเลือกปัจจัยสำคัญในกลุ่มที่เป็นจุดแข็ง – จุดอ่อน นำมาจัดทำตาราง Internal Strategic Factor

Analysis Summary : IFAS สุตท้ายนำผลการให้น้ำหนักในตารางทั้ง 2 มาจัดทำ ตาราง TOWS Matrix เพื่อนำไปประเมินหาแนวทางเลือกกลยุทธ์ต่อไป

ตารางที่ 1 การวางแผนระยะเวลาในการดำเนินการดำเนินการกลยุทธ์กับปัจจัยต่าง ๆ

Strategic Factor Analysis Summary (SFAS)

Strategic Factor	Weight	Rating	Weighted Score	Duration		
				Short	INTERMEDIAT	Long
S ₁ - บุคลากรมีความชำนาญในการผลิตขนม	0.10	4.0	0.40	X		
S ₂ - การบริหารการเงินมีสภาพคล่องตัวเป็นอย่างมาก	0.05	4.0	0.20	X		
S ₅ - สินค้ามีความสดใหม่ กรอบ	0.10	5.0	0.50	X		
W ₁ - ยังไม่มีการวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ	0.10	5.0	0.50			X
W ₂ - ไม่มีการทำการตลาดของสินค้าในร้าน	0.10	4.0	0.40	X		
W ₃ - การขนส่งสินค้ามีต้นทุนสูง	0.10	3.0	0.30		X	
O ₂ - การขยาย Product Line เพิ่มมากขึ้น	0.20	5.0	1.00		X	
O ₃ - รัฐบาลให้การสนับสนุนเป็นหนึ่งในนโยบายการพัฒนาประเทศของรัฐบาล	0.20	4.0	0.80	X		
T ₁ - ยังไม่เป็นที่นิยมของลูกค้าในกลุ่มวัยรุ่น	0.05	3.5	0.175			X
Total Score	1.00		4.275			

จากตาราง เมื่อนำข้อมูล มาวิเคราะห์แล้วจะได้ผลสรุป

จากการวิเคราะห์ EFAS และ IFAS สามารถนำเอาปัจจัย จำนวน 9 ประเด็นมาพัฒนาต่อเป็น SFAS โดยนำปัจจัย S₁ - บุคลากรมีความชำนาญในการผลิตขนม S₂ - การบริหารการเงินมีสภาพคล่องตัวเป็นอย่างมาก S₅ - สินค้ามีความสดใหม่ กรอบ W₂ - ไม่มีการทำการตลาดของสินค้าในร้าน O₃ - รัฐบาลให้การสนับสนุนเป็นหนึ่งในนโยบายการพัฒนาประเทศของรัฐบาล จัดทำเป็นแผนระยะสั้น นำปัจจัย W₃ - การขนส่งสินค้ามีต้นทุนสูง O₂ - การขยาย Product Line เพิ่มมากขึ้น จัดทำเป็นแผนระยะกลาง และนำปัจจัย W₁ - ยังไม่มีการวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ T₁ - ยังไม่เป็นที่นิยมของลูกค้าในกลุ่มวัยรุ่น จัดทำเป็นแผนระยะยาว

ตารางที่ 2 TOWS Matrix :

<p style="text-align: center;">Internal Factors (IFAS)</p> <p style="text-align: center;">External Factors (EFAS)</p>	<p style="text-align: center;">จุดแข็ง Strengths (S)</p> <p>S₁ - บุคลากรมีความชำนาญในการผลิตขนม</p> <p>S₂ - การบริหารการเงินมีสภาพคล่องตัวเป็นอย่างมาก</p> <p>S₃ - ใช้เครื่องจักรเข้ามาช่วยในการผลิต</p> <p>S₄ - ผู้จำหน่ายวัตถุดิบมาส่งวัตถุดิบถึงที่ร้านค้า</p> <p>S₅ - สินค้ามีความสดใหม่ กรอบ</p> <p>S₆ - เป็นสินค้าประเภทของฝาก ขายได้ทุกฤดูกาล ราคาไม่แพง</p>	<p style="text-align: center;">จุดอ่อน Weaknesses (W)</p> <p>W₁ - ยังไม่มีการวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ</p> <p>W₂ - ไม่มีการทำการตลาดของสินค้าในร้าน</p> <p>W₃ - การขนส่งสินค้ามีต้นทุนสูง</p> <p>W₄ - ยังไม่มีการกระจายความเสี่ยง</p> <p>W₅ - ถ้ามีจำนวนการสั่งซื้อที่มาก ๆ เกินไปทาง ร้านจะทำการผลิตไม่ทัน</p>
<p style="text-align: center;">โอกาส Opportunities (O)</p> <p>O₁ - การขยายตลาดไปทั่วประเทศ</p> <p>O₂ - การขยาย Product Line เพิ่มมากขึ้น</p> <p>O₃ - รัฐบาลให้การสนับสนุน ซึ่งเป็นหนึ่งในนโยบายการพัฒนาประเทศของรัฐบาล</p> <p>O₄ - จำนวนคู่แข่งที่ทำการผลิตขนมกระยาสารท ยังมีไม่มากนัก</p>	<p style="text-align: center;">SO Strategies</p> <p>1. ขยายผลิตภัณฑ์ด้านการขยาย Product Line เพิ่มมากขึ้นโดยการสนับสนุนของภาครัฐบาล ด้านนโยบายที่สนับสนุนอาหารไทยในโครงการครัวไทยสู่ครัวโลก</p> <p>2. ขยายการตลาดให้ทั่วประเทศ โดยเริ่มจากภาคเหนือและภาคกลาง โดยใช้ความชำนาญของบุคลากร</p> <p>3. ใช้เทคโนโลยีและเครื่องจักร ช่วยในการผลิตสินค้าให้ได้จำนวนมาก</p>	<p style="text-align: center;">WO Strategies</p> <p>4. จัดให้มีฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อเพิ่มกำไรให้กับร้าน</p> <p>5. จัดระบบการขนส่งสินค้าให้ลูกค้าที่อยู่กระจ่ายกันหลายแหล่งให้มีเส้นทางส่งสินค้าที่คุ้มกับต้นทุน</p> <p>6. ทำการตลาดโดยผ่านทางรัฐบาล โดยให้รัฐบาลช่วยสนับสนุนประชาสัมพันธ์และโฆษณาสินค้าให้กับร้าน</p>
<p style="text-align: center;">อุปสรรค Threats (T)</p> <p>T₁ - ยังไม่เป็นที่นิยมรับประทานของลูกค้าในกลุ่มวัยรุ่น</p> <p>T₂ - ผู้ขายวัตถุดิบไม่มาส่งวัตถุดิบให้ จะต้องมีการซื้อวัตถุดิบจากในตลาดท้องถิ่นมาใช้ก่อน ซึ่งจะมีราคาสูงมาก</p> <p>T₃ - อากาศมีผลต่อการผลิตสินค้า</p>	<p style="text-align: center;">ST Strategies</p> <p>7. วางแผนการสั่งซื้อวัตถุดิบให้ตรงกับปริมาณในการใช้ ไม่ให้ขาดหรือเหลือมากเกินไป</p>	<p style="text-align: center;">WT Strategies</p> <p>8. วางแผนการตลาดให้มีทั้ง Push และ Pull เป็นการช่วยกระตุ้น</p> <p>9. ทำการศึกษาวิจัยพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าระดับรายย่อยที่เป็นวัยรุ่นและวัยทำงาน</p> <p>10. ติดตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและกลยุทธ์ของคู่แข่งชั้นอื่น ๆ อย่างใกล้ชิด</p>

จากผลการให้น้ำหนักในตาราง SFAS ซึ่งได้ผลคะแนน 4.275 นั้น เมื่อนำมาสร้างตาราง TOWS Matrix คะแนน 4.275 จะตกอยู่ในช่องของ SO Strategies ซึ่งเป็นกลยุทธ์การเติบโต

4. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปผลและแนวทางแก้ไขปัญหาดังรายละเอียดด้านล่างนี้

แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์โดยพิจารณาจากการวิเคราะห์ SWOT และข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือก สรุปแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของร้านกระยาสารทแม่สมจิตร ได้ดังนี้คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เน้นกลยุทธ์การเติบโต Growth Strategy การเติบโตของร้านขนมบ้านปูจะเติบโตในอุตสาหกรรมเดิม โดยจะเติบโตในแนวนอน (Horizontal Integration) ขยายตัวธุรกิจด้วยการเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดเดิม กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) สรุปได้ว่า ควรเน้นกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy) เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างจากคู่แข่งอื่นในระบบ มุ่งหวังลูกค้าที่คู่แข่งมองข้าม กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) จะเน้นไปที่ “ฟังก์ชันการตลาด” โดยพิจารณาตามรูปแบบของส่วนผสมทางการตลาด Marketing Mix ตูกลยุทธ์ของส่วนผสมทางการตลาด 4 Ps ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สรุปว่าจะเลือกกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดด้านหีบห่อของผลิตภัณฑ์ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด จะสามารถตอบปัญหาของธุรกิจ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

กิตติกรรมประกาศ

ผู้ทำการศึกษาใคร่ขอขอบพระคุณ อาจารย์ อุทัย รัตน์วิจิตรเวช อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ซึ่งท่านคอยให้ความช่วยเหลือ คำปรึกษา การชี้แนะ และคำแนะนำ ตลอดจนให้กำลังใจในการจัดทำการศึกษาครั้งนี้ด้วยตนเองครั้งนี้ รวมทั้งอาจารย์ ดร. ประเสริฐ ศิริเสวีวรรณ และอาจารย์ ดร. เอกชัย อภิศักดิ์กุล ที่กรุณาเป็นประธานกรรมการ และกรรมการ ในการสอบตามลำดับ

ขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ ตลอดเวลาที่ศึกษาอยู่ และขอขอบคุณ พี่ น้อง และเพื่อน CEO MBA รุ่น 2 สาขาประกอบการ และสาขาอื่น ที่คอยเป็นกำลังใจและให้ความช่วยเหลือเสมอมา ช่วยให้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

บรรณานุกรม

- คณะกรรมการอำนวยการ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์แห่งชาติ. 2549. “แนวทางและหลักเกณฑ์การคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย ปี พ.ศ. 2549 (OTOP PRODUCT CHAMPION) ” : 3.
- ดร. มัลลิกา ตันสอน. ปี พ.ศ 2543. กลยุทธ์ธุรกิจ Business Strategy. ครั้งที่ 1. บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด : สำนักพิมพ์ธีระป้อมวรรณกรรม.
- ธนาคารไทยพาณิชย์. วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2547. “ขนมขบเคี้ยว : เร่งขจัดอุปสรรค ... พิชิตตลาด 10,000 ล้านบาท”. ปีที่ 10. ฉบับที่ 1415.
- นิตยสารมาร์เก็ตเธียร์. ปี 2545. เดือนมกราคมพ.ศ. 2545 : 41.
- นิตยสารมาร์เก็ตเธียร์. ปี 2545. ฉบับเดือนมีนาคม 2545 : 58.
- นิตยสารมาร์เก็ตเธียร์. ปี 2545-2546. เดือนมีนาคม พ.ศ.2546
- นิตยสารมาร์เก็ตเธียร์. ปี 2546 . เดือนธันวาคม พ.ศ. 2546
- บริษัทเบอร์ลี ยูคเกอร์ ฟู้ดส์ จำกัด. ปี 2548. ฐานเศรษฐกิจ. วันที่ 21 กรกฎาคม พ.ศ.2548
- ผู้จัดการรายวัน. ปี 2549. หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน. วันที่ 3 พฤษภาคม พ.ศ.2549
- ผู้จัดการรายสัปดาห์ . 7 สิงหาคม 2549. “อาหารขบเคี้ยวปรับบรรจุภัณฑ์กันยกใหญ่” . หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์.
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ฉันทนา วิริยเวชกุล. 2549. วารสารเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม. ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 ตุลาคม 2548 - มีนาคม 2549. ประจำภาควิชาเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม คณะเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ผศ.ดร.พัชร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ ดร.พสุ เตชะรินทร์. พ.ศ.2546 . “ การจัดการเชิงกลยุทธ์และ นโยบายธุรกิจ”. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร. ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุวัฒน์ ศิริรินทร์ และ ภาวนา สายชู. 2548. “MBA Handbook คู่มือสำหรับนักบริหารและนักศึกษาปริญญาโท”. กรุงเทพมหานคร. บริษัทบี คิว ไอ คอนซัลแตนท์ จำกัด.
- Kotler, Philip. 2004. Marketing Management การจัดการการตลาด. แปลโดย ชนวรรณ แสงสุวรรณ อติลล้า พงศ์ยี่หล้า อุไรวรรณ แยมเนียม ยุทธนาธรรมเจริญ และยงยุทธ พุพงษ์ศิริพันธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอช.เอ็น. กรุป จำกัด.