

## การศึกษากลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจน้ำอัดลม กรณีศึกษา บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน)

พรพรรณ คุประสิทธิ์, สุทธาวรรณ จีระพันธุ์  
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการตลาด  
คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย  
โทรศัพท์:085-984-4988, Email:Friday015@hotmail.com  
คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย  
ถนนวิภาวดีรังสิต เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400  
โทรศัพท์:081-835-5908, Email:Suthawan.chi@gmail.com

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าและแนวทางเพื่อกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจน้ำอัดลม กรณีศึกษา บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน) เนื่องด้วยเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนมาก ดังนั้น การดำเนินการและการบริหารจัดการย่อมมีความเกี่ยวข้องกับภาครัฐในด้านการกำหนดราคา การขึ้นอัตราภาษีอากร จำเป็นที่ธุรกิจต้องศึกษาถึงปัญหาและแนวทางเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานตามกรอบของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาโดยเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิและข้อมูลปฐมภูมิจนถึงศึกษาสถานการณ์และแนวโน้มทางการตลาดในอนาคต เพื่อมาเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นและวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อยอดขายที่ลดลงในผลิตภัณฑ์น้ำอัดลมของ บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์น้ำอัดลมของ บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อศึกษาและกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจน้ำอัดลม ของบริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน)

### บทนำ

บริษัท เสริมสุข จำกัด ประกอบธุรกิจเครื่องดื่มน้ำ โดยเป็นทั้งผู้ผลิตและจัด (มหาชน) จำหน่าย หรือ เป็นเพียงผู้จัดจำหน่ายเพียงอย่างเดียว และยังมีบริษัทในเครือคือ บริษัท เสริมดำเนินธุรกิจ เป็นผู้ผลิตและรับจ้างผลิตเครื่องดื่ม (บริษัทย่อยทางอ้อม) สุข เบเวอร์เรจ จำกัด ผลิตชาลิปตัน เครื่องดื่มเกเตอเร็ต และน้ำผลไม้ทรอปิคานา ทวิสเตอร์ และจำหน่ายให้บริษัท เสริมสุข จำกัด เทรด (ไทย) โคล่า-เป็นผู้จัดจำหน่ายโดยตรงหรือจำหน่ายให้บริษัท เป๊ปซี่ (มหาชน) เป็นผู้จัดจำหน่ายให้อีกต่อ (มหาชน) ตั้ง จำกัด ซึ่งจะจำหน่ายต่อให้บริษัท เสริมสุข จำกัด หนึ่ง ปัจจุบันหุ้นของบริษัท เสริมสุข เบเวอร์เรจ จำกัด (99.99 ร้อยละ) ถือโดยบริษัท เสริมสุข โฮลดิ้งส์ จำกัด ซึ่งจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ (บริษัทย่อยทางตรง) 23 พฤศจิกายน โดยมี 2549 วัตถุประสงค์เพื่อถือหุ้น และบริหารการลงทุนของบริษัทในเครือของเสริมสุข

นอกจากนี้ บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน) ยังถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 40 ในบริษัท เพ็ทฟอรัม (ไทยแลนด์) จำกัด ซึ่งเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายหลอดพลาสติกเพื่อใช้ในการผลิตขวดพีอีที ขวดพีอีที และฝาพลาสติก

บริษัทจดทะเบียนกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2552 บริษัท มีทุนจดทะเบียน 265,900,484 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญ 265,900,484 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 1 บาท และมีหุ้นเรียกชำระแล้ว 265,900,484 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญ 265,900,484 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 1 บาท

ที่ตั้งสำนักงานใหญ่ อาคารเมืองไทย-ภัทร คอมเพล็กซ์ อาคาร 1 ชั้น 27-28 เลขที่ 252/35-36 ถนนรัชดาภิเษก ห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310 โทรศัพท์ 0-2693-2255-65 โทรสาร 0-2693-2266 เว็บไซต์ : <http://www.sermsukplc.com>

บริษัทมีพนักงาน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2552 จำนวน 9,024 คน ผลตอบแทนรวมทั้งบริษัท 2,142 ล้านบาท

บริษัท มีโรงงานผลิตสินค้าเพื่อจำหน่าย 5 แห่ง ดังนี้

- 1) โรงงานปทุมธานี ตั้งอยู่เลขที่ 63 ถนนนนทบุรี-ปทุมธานี ตำบลบางแขยง อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี
- 2) โรงงานนครราชสีมา ตั้งอยู่เลขที่ 211 หมู่ที่ 4 ถนนนครราชสีมา-กบินทร์บุรี อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา
- 3) โรงงานนครสวรรค์ ตั้งอยู่เลขที่ 72 ถนนพหลโยธิน ตำบลนครสวรรค์ออก อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์
- 4) โรงงานสุราษฎร์ธานี ตั้งอยู่เลขที่ 11 หมู่ 5 ถนนเอเชีย 41 ตำบลท่าโรงช้าง อำเภอพุนพิน จังหวัด สุราษฎร์ธานี
- 5) โรงงานชลบุรี ตั้งอยู่เลขที่ 700/369 หมู่ที่ 6 ตำบลหนองไม้แดง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัด ชลบุรี

### ปัญหาและลักษณะปัญหาที่สำคัญของบริษัท

ปัจจุบันอุตสาหกรรมน้ำอัดลมมีแนวโน้มชะลอตัวลง เนื่องจากปัญหาด้านต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น การบริโภคที่ซบเซาลงจากปัญหาเศรษฐกิจและการเมืองในประเทศ ตลาดมีการแข่งขันรุนแรงทั้งจากผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน รวมทั้งอุตสาหกรรมเครื่องดื่มประเภทอื่นๆ โดยเฉพาะเครื่องดื่มที่เน้นจุดขายทางด้านสุขภาพ ซึ่งตลอดช่วง 5 ปีที่ผ่านมา การผลิตน้ำอัดลมของไทยค่อนข้างผันผวน ปริมาณการผลิตต่อปีอยู่ในช่วง 2,000-2,300 ล้านลิตร ยอดขายภายในประเทศในช่วง 1-2 ปีที่ผ่านมาขยายตัวในอัตราที่ลดลง ในปี 2551 มีมูลค่าตลาดรวมประมาณ 35,000 ล้านบาท อัตราขยายตัวร้อยละ 2.0 ปัจจุบันอุตสาหกรรมน้ำอัดลมเป็นอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อบริโภคภายในประเทศเป็นส่วนใหญ่ และเนื่องจากอุตสาหกรรมน้ำอัดลมในประเทศไทยมีลักษณะเป็นตลาดผู้ขายน้อยราย (Oligopoly) ประกอบไปด้วยโรงงานผู้ผลิตประมาณ 17 โรง มีการจ้างงานประมาณ 5,000 คน แต่มีผู้ผลิตรายใหญ่เพียง 2 ราย เท่านั้น ที่ผลิตสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าชื่อดังจากต่างประเทศ โดยในช่วงที่ผ่านมา มีผู้ประกอบการรายใหม่เกิดขึ้นไม่มาก เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องลงทุนสูง สินค้าในตลาดมีลักษณะไม่ต่างกันทำให้เกิดการทดแทนกันได้ง่ายในมุมมองของผู้บริโภค

แนวโน้มอุตสาหกรรมน้ำอัดลมในปี 2552 คาดว่าจะไม่ขยายตัวไปมากกว่าปีก่อน เนื่องจากได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจภายในประเทศ การเพิ่มขึ้นของค่าจ้างแรงงาน ต้นทุนบรรจุภัณฑ์ ราคาน้ำตาลและสารให้ความหวาน ส่งผลทำให้ต้นทุนในการผลิตสูงขึ้น ผู้ประกอบการต้องแข่งขันกันมากขึ้นเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด อีกทั้งยังต้องรักษาฐานลูกค้ากลุ่มเดิมไม่ให้เปลี่ยนไปบริโภคเครื่องดื่มสุขภาพ ซึ่งปัจจุบันกระแสสุขภาพทำให้คนหันมาดูแลสุขภาพกันมากขึ้น และลดการบริโภคอาหารและเครื่องดื่มที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ จึงทำให้อุตสาหกรรมน้ำอัดลมที่ถูกมองว่าไม่มีประโยชน์ต่อสุขภาพได้รับผลกระทบไปด้วย

จากสภาวะการในปัจจุบันที่มีการแข่งขันรุนแรงและปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ ที่เกิดขึ้นทำให้ส่วนแบ่งตลาดของบริษัทฯ ในปี 2552 ลดลงจากปี 2550 จากเดิมที่มีส่วนแบ่งตลาดอยู่ที่ 50 % ลดลงไปเหลือ 49% เพราะฉะนั้นบริษัทฯ จะทำอย่างไรเพื่อที่จะทำให้บริษัทฯ กลับกลายมาเป็นผู้นำตลาดอีกครั้งและจะทำอย่างไรให้บริษัทฯ สามารถรักษาความเป็นผู้นำตลาดทางด้านน้ำอัดลมไว้ได้

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าเรื่องกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจน้ำอัดลม : กรณีศึกษา บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน) ได้มุ่งศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาทำ

การวิเคราะห์เพื่อที่จะนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทฯ ได้แก่

### การวิเคราะห์ PEST Analysis

PEST Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกทางการตลาดระดับมหภาค (Macro Environment) โดยเฉพาะ ประกอบไปด้วย

1. P – Political วิเคราะห์ผลกระทบจากการเมือง การปกครอง รวมถึงกฎหมายต่างๆ
2. E– Economics วิเคราะห์ผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจ และปัจจัยทางเศรษฐศาสตร์
3. S – Social เป็นการวิเคราะห์ผลกระทบจากสังคม วัฒนธรรม สภาพความเป็นอยู่
4. T – Technology วิเคราะห์ผลกระทบจาก Technology หรือ Innovation อื่นๆ

### การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ของ Michael E. Porter

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Overall Cost Leadership)
2. กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง (Differentiate Strategy)
3. กลยุทธ์มุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วน (Niche Focus Strategy)

### การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Five Forces Model)

พลังผลักดันทั้ง 5 ของ Michael E. Porter ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่มีประโยชน์ในการสำรวจสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน แนวทางการวิเคราะห์ของ Michael E. Porter มีดังนี้

1. ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่

การเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่จะทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้นในอุตสาหกรรม ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมรายเดิมประสบปัญหาได้ ดังนั้นยังมีข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่มากเท่าใดก็จะเป็นผลดีต่อผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมอยู่แล้วมากเท่านั้น

2. ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

การแข่งขันที่รุนแรง ไม่เป็นผลดีต่อผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรม เพราะนั้นหมายถึง ส่วนแบ่งตลาดที่ลดลง นอกจากนี้การแข่งกันลดราคาก็จะนำไปสู่การลดลงของ margin และผลกำไรที่จะต้องหดหายไปมากที่สุด

3. ความเสี่ยงจากสินค้าทดแทน

ต้นทุนราคาสินค้าที่ต่ำกว่า คุณภาพสินค้าที่ผลิตได้มีประสิทธิภาพมากกว่า และสามารถให้ผลตอบแทนที่สูงขึ้น หรือสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่อาจแปรเปลี่ยนไปจากความต้องการแบบเดิม ดังนั้นจึงก่อให้เกิดการแข่งขันในด้านการตัดราคาหรือเป็นการแข่งขันด้านการปรับปรุงคุณภาพสินค้าหรือบริการให้เหนือกว่าเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า

#### 4. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

ผู้ซื้อจะสร้างแรงกดดันให้ผู้ขายจนทำให้ต้องลดราคาให้ถูกลง ปรับคุณภาพสินค้าหรือบริการให้ดีขึ้น ซึ่งผู้ซื้อจะมีอิทธิพลเหนือผู้ขาย

#### 5. อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ

ผู้ค้าวัตถุดิบสามารถสร้างแรงกดดันต่อผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมด้านการปรับระดับราคาให้สูงขึ้นหรือปรับลดคุณภาพสินค้าหรือบริการให้ต่ำลง ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการต้องเสียกำไรไปจากการที่วัตถุดิบมีราคาสูงขึ้น

#### กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework)

แนวคิดนี้ได้รับการเผยแพร่เป็น ครั้งแรกในปี ค.ศ.1980 โดย Robert Waterman, Tom Peter and Julien Phillips แนวคิดนี้ต้องการนำเสนอว่าประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจเกิดจากความสัมพันธ์ ของปัจจัยต่าง ๆ 7 ประการ ของธุรกิจว่ามีลักษณะและมีสภาพอย่างไร

1. กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อน ของกิจการ

2. โครงสร้าง (Structure) เป็นโครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจ ของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามภูมิภาค ได้อย่างเหมาะสม

3. ระบบ (System) หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่อง สอดคล้องประสานกันทุกระดับ

4. รูปแบบ (Style) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร

5. การจัดการบุคคลเข้าทำงาน (Staff) หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคคลกรอย่างต่อเนื่อง

6. ทักษะ (Skill) หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขาย การให้บริการ

7. ค่านิยมร่วม (Shared value) หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

#### ตัวแบบของกลุ่มที่ปรึกษาแห่งเมืองบอสตัน (BCG portfolio model)

1. ดวงดาว Star แสดงว่าฐานะหรือตำแหน่งของ SBU เป็นผู้นำในตลาดมีส่วนครองตลาดสูง high market share อยู่ในอุตสาหกรรมที่กำลังขยายตัวสูง high growth ซึ่งแสดงให้เห็นว่า SBU นั้นจะสามารถทำกำไรได้มาก จึงควรกำหนดเป้าหมายที่จะรักษาจุดเด่น เห็นोकู่แข่งขัน differential advantage ของบริษัทเอาไว้เป็นประการสำคัญ เพื่อเผชิญกับคู่แข่งที่กำลังจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

2. โคนม (Cash cow) แสดงว่าฐานะหรือตำแหน่งของ SBU เป็นผู้นำในตลาดมีส่วนครองตลาดสูง (high market share) แต่อยู่ในอุตสาหกรรมที่ขยายตัวต่ำ หรือ อิ่มตัวแล้ว (low growth) โดยปกติ SBU ที่อยู่ในตำแหน่งนี้จะมีลูกค้าขาประจำ หรือ ลูกค้าที่มีความภักดีต่อผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในความรับผิดชอบของ SBU นี้ปริมาณมากยากที่คู่แข่งจะแย่งชิงไปได้ ดังนั้นจึงทำให้มียอดขายและกำไรได้สูงอีกด้วย

3. เด็กมีปัญหา (Problem child) หรือ เครื่องหมายคำถาม (question mark) แสดงว่าฐานะหรือตำแหน่งของ SBU ของบริษัทมีส่วนครองตลาดต่ำ (low market share) เมื่อเทียบกับส่วนครองตลาดของคู่แข่ง แต่อยู่ในอุตสาหกรรมที่กำลังขยายตัวสูง (high growth) ดังนั้นบริษัทจำเป็นต้องใช้เงินมากเพื่อรักษาหรือเพิ่มส่วนครองตลาดให้สูงขึ้น

4. สุนัขเฝ้าบ้าน (dog) แสดงว่าสถานะหรือตำแหน่งของ SBU ของบริษัทมียอดขายจำกัดเพราะมีส่วนครองตลาดต่ำ (low market share) เมื่อเปรียบเทียบกับส่วนครองตลาดของคู่แข่ง และอยู่ในอุตสาหกรรมที่อิ่มตัวหรือลดลง (low growth) SBU จะมีกำไรต่ำหรือขาดทุน การลงทุนต่อไปไม่คุ้มค่า โอกาสก้าวหน้ามีน้อย

### ทฤษฎีการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค SWOT Analysis

การประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อองค์กรและอุตสาหกรรม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบด้วย S – Strengths หรือ จุดแข็ง เป็นการวิเคราะห์เพื่อพัฒนาประเด็นที่เป็นจุดแข็งหรือจุดเด่นภายในองค์กร W – Weaknesses หรือ จุดอ่อน เป็นการวิเคราะห์ค้นหาประเด็นที่เป็นจุดอ่อนหรือที่เป็นปัญหาภายในองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ประกอบด้วย O – Opportunities หรือ โอกาส เป็นการวิเคราะห์เพื่อค้นหาประเด็นที่เป็นประโยชน์มีโอกาสที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตจากภายนอกองค์กร T – Threats หรือ ข้อจำกัด เป็นการวิเคราะห์เพื่อค้นหาประเด็นที่เป็นข้อจำกัด ขัดขวาง ที่มาจากภายนอกองค์กร

### TOWS Matrix

TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ 4 ประเภท คือ

1. กลยุทธ์เชิงรุก (S - O Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก

2. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (S - T Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์กรก็เจอกับ

สภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้

3. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (W - O Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้

4. กลยุทธ์เชิงรับ (W - T Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้

### แนวคิดและทฤษฎีการกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับ

#### กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่พิจารณาถึงภาพรวมขององค์กร ตลอดจนแนวโน้มการดำเนินงานในอนาคต เพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการ การขยายตัว หรือดำเนินการในรูปแบบต่าง ๆ ของลักษณะ ซึ่งโดยทั่วไปกลยุทธ์ระดับองค์กรแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategies) ) ผู้บริหารจะพิจารณาใช้กลยุทธ์นี้ในการดำเนินงานเพื่อสร้างการเจริญเติบโตให้กับธุรกิจ
2. กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) องค์กรที่มีการเจริญเติบโตระดับปานกลาง และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงน้อย
3. กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) เป็นทางออกของการแก้ปัญหาขององค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จหรือสำหรับธุรกิจที่เข้าสู่ช่วงตกต่ำของวงจรชีวิต

#### กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

1. กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่าง (differentiation) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรสร้างความแตกต่างในสินค้าหรือผลผลิตขององค์กรกับองค์กรอื่นหรือคู่แข่งเพื่อสร้างเอกลักษณ์ในผลิตภัณฑ์ของตน
2. กลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านราคา (cost leadership) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้เพื่อลดราคาและพยายามสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้สินค้าหรือบริการของหน่วยงานมีราคาถูกกว่าคู่แข่ง
3. กลยุทธ์ในการมุ่งเน้น (focus) กลยุทธ์นี้องค์กรจะมุ่งเน้นในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น เน้นการมีบริการดำเนินการในพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่ง หรือเน้นสินค้าหรือผลิตภัณฑ์บางอย่างเป็นพิเศษ

### กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

#### กลยุทธ์การตลาดตามเป้าหมาย (STP Strategy)

การแบ่งส่วนตลาด ( Segmentation) คือ การจำแนกตลาดออกเป็นส่วนๆ(Segments) โดยยึดหลักเกณฑ์ในการแบ่งส่วนตลาด 4 เกณฑ์ ดังนี้

- เกณฑ์ด้านภูมิศาสตร์ (Geographic Factors)
- เกณฑ์ด้านประชากรศาสตร์ (Demographic Factors)
- เกณฑ์ด้านจิตวิทยา (Psychographic Factors)
- เกณฑ์ด้านพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Factors)

กำหนดตลาดเป้าหมาย (Targeting ) การประเมิน และเลือกส่วนของตลาดเพียงหนึ่งส่วนหรือหลายส่วน เพื่อให้บริษัทสามารถทำการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

การวางตำแหน่งทางการตลาด (Positioning) เป็นการวางตำแหน่งสินค้าหรือบริการของเราในใจของลูกค้า ให้มีความแตกต่างอย่างชัดเจนจากของกลุ่มคู่แข่ง ตรงกับความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

#### กลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix Strategy)

สิ่งที่จะสนองความต้องการของลูกค้าได้ มีอยู่ 4 ประการ คือ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด ทั้ง 4 ประการจะต้องสอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้สนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างกลมกลืน

1. ผลิตภัณฑ์(Product) สิ่งที่จะสนองความต้องการของลูกค้า อาจมีตัวตนหรือไม่ มีตัวตนก็ได้
2. ราคา (Price) วิธีการกำหนดราคา มี 3 ประเภท คือ
  - 1) พิจารณาจากต้นทุน
  - 2) พิจารณาจากลูกค้า
  - 3) พิจารณาจากคู่แข่ง
3. ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place or Distribution Channel) ครอบคลุมในเรื่อง การนำสินค้าจากผู้ผลิตไปถึงมือผู้บริโภค การควบคุมปริมาณสินค้า การขนส่ง การติดต่อสื่อสาร จนกระทั่งเรื่องประเภทของร้านจำนวนของร้าน โกดัง การกระจายทางกายภาพ วิธีการกระจายสินค้า
4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) การส่งเสริมให้การตลาดบรรลุเป้าหมายได้ ทำให้ลูกค้ามาซื้อสินค้า สนใจสินค้าของเรา ลูกค้าเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับสินค้าและรักษาไว้ไม่ให้เปลี่ยนแปลง



**การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management)** การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยการใช้เทคโนโลยีและการใช้บุคลากรอย่างมีหลักการจะช่วยให้เกิดการบริหารลูกค้าที่ดีขึ้น

#### **Above – the – Line Marketing ; ATL**

เป็นการสื่อสารด้วยการโฆษณาผ่านสื่อ ได้แก่ โทรทัศน์ วิทยุ โรงภาพยนตร์ ป้ายแบนเนอร์ สื่อกลางแจ้ง (Out – of- Home Media or OHM) Search Engines หนังสือพิมพ์ นิตยสาร เป็นต้น

ใช้ในกรณีที่กลุ่มเป้าหมายมีขนาดใหญ่ ระบุชัดเจนได้ยาก หรือเป็นกรณีที่สินค้าต้องการสร้างการรับรู้ (Brand Awareness) ในวงกว้าง

#### **Below – the – Line Marketing ; BTL**

เป็นการสื่อสารการตลาดโดยไม่ใช้สื่อ (Non – Media Communication) หรือเป็นการโฆษณาโดยไม่ใช้สื่อ (Non – Media Advertising) ซึ่งปัจจุบันถูกนำมาใช้อย่างมากในกลุ่มสินค้าผู้บริโภค และสินค้าอุตสาหกรรม

### **ระเบียบวิธีการศึกษาและผลการศึกษา**

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาตามกรอบของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ได้ผลการศึกษาในเชิงคุณภาพ (Qualitative Study) โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Research) โดยการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับบริษัท เสริมสุข จำกัด ในระดับบริหาร อาทิ คุณพิบูลย์ วรวัฒน์ ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป (มหาชน) ฝ่ายขายในรูปแบบของการสัมภาษณ์เชิงลึก และทำการสอบถามความคิดเห็นจากลูกค้าของบริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน) จำนวน 10 คน เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลเชิงลึก แนวโน้มของตลาด สภาวะการแข่งขัน อัตราการเติบโต รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ น้ำอัดลม

2. การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลรายละเอียดต่างๆ จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเว็บไซต์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตลาดสินค้า น้ำอัดลม ตลอดจนศึกษากลยุทธ์และการตลาดของคู่แข่งชั้น รวมถึงศึกษาข้อมูลสถานะเศรษฐกิจ แนวโน้มของธุรกิจ วิเคราะห์สภาพตลาดและการแข่งขันของธุรกิจ จากบทความ สิ่งตีพิมพ์ที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากศูนย์ธุรกิจ

จากผลการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว ผู้ศึกษาได้นำมาวิเคราะห์เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน) ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร ผู้บริหารตัดสินใจเลือกกลยุทธ์การเติบโตโดยการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategy Alliance) โดยอาศัยจุดแข็งและโอกาสของบริษัทฯ สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ

ให้เพิ่มมากขึ้นโดยการขยายผูกขาดควบคู่กับอาหารในร้านอาหารทั่วไปทั้งในฝั่ง TT (traditional trade) เช่น ร้านอาหารใหญ่ ๆ ทั่วไป หรือเข้าไปเป็นคู่ค้าและขายผลิตภัณฑ์ร่วมกับ QSR (quick service restaurant) และร้านค้าต่างๆ ในระดับ Global Brand อาทิ KFC , Pizza Hut เป็นต้น เพื่อขยายฐานตลาดให้กว้างมากขึ้น และเป็นการเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งตลาดของบริษัทฯให้เพิ่มมากขึ้นเพราะบริษัทฯ มีปัญหาในเรื่องของยอดขายและส่วนแบ่งทางการตลาดที่ลดลง จึงต้องการที่จะกลับมาเป็นผู้นำตลาดอีกครั้ง ดังนั้น บริษัท ฯ จึงต้องทำการตลาดเพิ่มมากขึ้นและต้องขยายฐานลูกค้าให้เพิ่มมากขึ้น

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) จากการศึกษาผลิตภัณฑ์ประเภทน้ำอัดลม โดยเลือกศึกษาผลิตภัณฑ์ Pepsi ผู้บริหารตัดสินใจเลือกกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เพราะจะทำให้เพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่มีตลาดกว้างโดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ทำให้องค์กรมียอดขายและกำไรเพิ่มขึ้นและสามารถขยายส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น รวมถึงสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการแข่งขันรุนแรง โดยบริษัท ฯ จะทำการพัฒนาเทคโนโลยีในการนำเสนอข้อมูลสินค้าและการให้บริการที่รวดเร็วเพื่อทำให้สามารถอยู่เหนือคู่แข่งได้ และเป็นการกีดกันการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้เข้าตลาดรายใหม่ได้ด้วย การสร้างมูลค่าต่างๆ ให้โดดเด่นเหนือคู่แข่ง เช่น คุณภาพของสินค้า เทคโนโลยีที่ช่วยในการให้ข้อมูลของสินค้าและการบริหารงาน รวมไปถึงการให้บริการที่รวดเร็ว เป็นต้น

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Strategy) บริษัท ฯ ใช้กลยุทธ์การตลาดตามเป้าหมาย (STP Strategy) การจัดการส่วนประสมทางการตลาด (4P's) กลยุทธ์ Pull-Push Strategy กลยุทธ์ CRM, Above-the-Line Marketing และ Below-the-Line Marketing เพราะเป็นปัจจัยพื้นฐานแห่งความสำเร็จทางการตลาดของการประกอบธุรกิจ ส่วนทางด้านงานด้านการจัดการ รวมถึงทางด้านการเงิน บริษัท ฯ ได้มีการวางแผนโดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้แผนการปฏิบัติงานในระดับหน้าที่สามารถดำเนินและสอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านการเงินของโครงการ

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า ในการดำเนินธุรกิจจะต้องศึกษาสภาพตลาดและปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจอย่างรอบคอบเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการวางแผนกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องกันในการดำเนินงาน ธุรกิจควรเลือกกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสม เพื่อกำหนดกลยุทธ์ไปสู่ความเจริญเติบโตและการขยายฐานลูกค้าของธุรกิจ โดยเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพสูงตรงกับความต้องการทางธุรกิจและตรงกับความต้องการของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาในสภาวะการปัจจุบันที่มีการแข่งขันค่อนข้างรุนแรงในธุรกิจน้ำอัดลม การศึกษาในครั้งนี้ทำให้ธุรกิจทราบถึงปัจจัยเสี่ยงและปัจจัยแห่งความสำเร็จที่

จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจให้ผ่านพ้นความเสี่ยงและก้าวไปสู่ความสำเร็จและกลับมาเป็นผู้นำตลาดอีกครั้ง

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

กรอบแนวคิดของแมคคินซีที่ ที่มา : <http://www.geocities.com>

ข้อมูลข่าวจากผู้จัดการรายสัปดาห์ 2 มิถุนายน 2551 เข้าถึงได้จาก :

<http://www.gotomanager.com>

ข้อมูลจากอุตสาหกรรมน้ำอัดลม เข้าถึงได้จาก : <http://fic.nfi.or.th>

ข้อมูลรายบริษัท/หลักทรัพย์ แบบ 56-1 ล่าสุดปี 2552 เข้าถึงได้จาก : <http://www.set.or.th>

ข้อมูลแสดงส่วนแบ่งตลาดน้ำอัดลม ปี 2550 เข้าถึงได้จาก : <http://www.econ.tu.ac.th>

ข้อมูลแสดงส่วนแบ่งตลาดน้ำอัดลม ปี 2552 เข้าถึงได้จาก : <http://www.marketeer.co.th>

ข้อมูล PEST Analysis เข้าถึงได้จาก : <http://www.businesssthai.co.th>

จินตนา บุญบงการ และ ผศณัฐพันธ์ เขมจรนันท์.ดร. 2549 .การจัดการเชิงกลยุทธ์ .กรุงเทพฯ

:

ซีเอ็ดยูเคชั่น

บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน) เข้าถึงได้จาก : <http://www.sermasukplc.com>

พิบูล ทีปะपाल 2549. การบริหารการตลาด : ยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์  
ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ 2547 กรุงเทพฯ .ศัพท์การบริหารธุรกิจ .: ธรรมสาร

เอกชัย อภิศักดิ์กุล 2553 .เอกสารประกอบการเรียนการจัดการเชิงกลยุทธ์.การสร้างกลยุทธ์ .

กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

### ภาษาต่างประเทศ

David Aaker. Branding Strategies in USA. Journal of Marketing. January, 2009.

Philip,K. & Keller,L.K. Marketing Management 12e. New Jersey: USA.

Pearson Education International. 2008.