

การกำหนดกลยุทธ์ของการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจเครื่องตีมหา เขี้ยว บริษัทโออิชิ จำกัด(มหาชน)

อภิรักษ์ สุขป้อม¹ , ไชยพศ แจ่มใส²

¹บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการ

คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 0-2697-6714, โทรสาร: 0-2275-4892, Email: apirak_hitech@hotmail.com

²บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการ,คณะบริหารธุรกิจ , มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ถนนวิภาวดีรังสิต เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10325

โทรศัพท์: 0-2697-6333, โทรสาร: 0-2277-1943

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาถึงลักษณะและสาเหตุของปัญหาการลดลงของรายได้ของธุรกิจเครื่องตีมหาเขี้ยว บริษัทโออิชิ จำกัด(มหาชน)และเพื่อศึกษาหาแนวทางการแก้ไขปัญหาของบริษัท เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถลดและแก้ไขปัญหของบริษัทโออิชิ จำกัด(มหาชน) เพื่อการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนได้ในอนาคต โดยมีวิธีการดำเนินงานวิจัย กล่าวคือ ใช้วิธีการเก็บตัวอย่างแบบง่าย และการเก็บตัวอย่างแบบสะดวก เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างแบบสอบถามจำนวน 400 ตัวอย่างและการเก็บข้อมูลแบบทฤษฎีภูมิ จากรายงานประจำปีและงบการเงินของบริษัทโออิชิ จำกัด(มหาชน) เพื่อให้ได้ถึงปัญหาที่ทางบริษัทเจอ และข้อมูลต่างๆในการเก็บรายละเอียดรวมทั้งทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ มาทำการประยุกต์และรวมทั้งทฤษฎีต่างๆจากในตำรา มาทำการกำหนดและหาทางในการแก้ไขปัญหาโดยการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งดูแลสุขภาพและมีประโยชน์ต่อร่างกาย ภายใต้แบรนด์โออิชิ ซึ่งเป็นที่รู้จักในตลาดซึ่งผลิตภัณฑ์ใหม่ทำให้รายได้ของบริษัทดีขึ้นและทำให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายได้ ทำให้แบรนด์โออิชิเป็นที่รู้จัก และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัทโออิชิ จำกัด(มหาชน)

คำสำคัญ: เครื่องตีมหาเขี้ยว , ผลิตภัณฑ์ใหม่ , การเจริญเติบโตที่ยั่งยืน

1. บทนำ

การแข่งขันในตลาดเครื่องดื่มชาเขียวถูกกระตุ้นด้วยแคมเปญโปรโมชัน ส่งผลทำให้มูลค่าตลาดรวมมีการเติบโตเกินจริง แบบก้าวกระโดดถึง 100% ในปีนี้ชาเขียวเกือบทุกค่ายฟันธงว่าตลาดชาเขียวจะมีการเติบโตที่เป็นจริง ในอัตราที่ลดลงประมาณ 50-60% และมีแบรนด์เหลือรอดจากการแข่งขันที่ดุเดือดมาได้เพียง 10 แบรนด์จากผู้เล่นในตลาดทั้งหมดกว่า 42 แบรนด์ การแข่งขันของผู้เล่นในตลาด 10 แบรนด์ กับชิ้นเค้กที่มีขนาดเล็กลง ในช่วงที่ผ่านมาแสดงให้เห็นถึงความชัดเจนยิ่งขึ้นว่า แบรนด์ที่จะเข้ามาชิงชัยและเป็นทอปส์ไฟว์ในตลาดชาเขียวได้นั้น ต่างก็มีจุดแข็ง และมีวิธีการสร้างโอกาสและวางจุดขายที่แตกต่างจากคู่แข่งในตลาด ซึ่งแต่ละบริษัทพยายามพลิกเกมแสวงหาช่องว่างที่จะให้แบรนด์ของตัวเองได้มีทางเดินไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

ในปี 2548 ตลาดเครื่องดื่มประเภทชาเขียวมีอัตราการเติบโตแบบก้าวกระโดดต่อเนื่องจากปี 2547 นอกจากแนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภคที่เน้นให้ความสำคัญทางด้านสุขภาพมากขึ้นแล้วยังมีในส่วนของผู้ประกอบการรายใหม่ๆ ที่เข้ามาในตลาดเป็นจำนวนมาก สำคัญที่สุดคือกิจกรรมด้านการตลาด โดยเฉพาะการส่งเสริมการขายในช่วงฤดูร้อน ได้ส่งผลให้ผู้บริโภครายใหม่เข้ามาในตลาดเป็นจำนวนมาก แม้ว่าในช่วงไตรมาส 3 และ 4 ขนาดของตลาดจะมีแนวโน้มลดลง แต่โดยเฉลี่ยทั้งปีขนาดของตลาดก็เจริญเติบโตขึ้นถึงร้อยละ 40 โดย AC Nielsen (Thailand) Co., Ltd (“AC Nielsen”) ได้ประเมินว่าในปี 2548 มูลค่าตลาดชาพร้อมดื่มอยู่ที่ประมาณ 126 ล้านลิตร

ปัญหาที่เกิดขึ้นมีความสำคัญมากจึงจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนเพื่อให้บริษัทเจริญเติบโตอย่างมั่นคงต่อไปในอนาคต สร้างความโดดเด่นของตัวเองขึ้นมาอีกครั้ง พยายามนำจุดเด่นของบริษัทสร้างความแตกต่างนำเสนอต่อลูกค้าเก่าและพยายามมองหาตลาดใหม่เพื่อเป็นผู้นำตลาดต่อไปในอนาคต

2. ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าเรื่อง การกำหนดกลยุทธ์ของการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจเครื่องดื่มชาเขียว บริษัทโออิชิ จำกัด(มหาชน) ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ศึกษาทฤษฎี เอกสารและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการสนับสนุนการศึกษาค้นคว้าและนำเสนอผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้าที่กำหนดไว้ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีแผนผังกังปลา
2. ทฤษฎีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค
3. ทฤษฎี TOWS MATRIX
4. ทฤษฎีวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม
5. ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด
6. ทฤษฎีวิวัฏจักรผลิตภัณฑ์
7. กลยุทธ์ระดับกลุ่มบริษัท
8. กลยุทธ์ระดับกลุ่มธุรกิจ

3. วิธีการศึกษา

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากหนังสือ บทความ เอกสารวิชาการ ที่นักวิชาการต่าง ๆ ได้มีการเก็บรวบรวม หรือทำการวิจัยไว้
2. แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นนี้ ใช้ในการสอบถามพฤติกรรมผู้บริโภคเกี่ยวกับเครื่องดื่มชาเขียว ลักษณะแบบสอบถาม เต็มคำ เลือกตอบ
3. ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อปัญหาที่เกิดขึ้นโดยพิจารณาจาก
 - 3.1 ปัจจัยภายนอก คือ คู่แข่งเก่า คู่แข่งใหม่ ลูกค้ำ การแข่งขันในตลาด เครื่องดื่มชาเขียว
 - 3.2 ปัจจัยภายใน คือ สินค้า การบริหารจัดการของบริษัท
4. เสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาเชิงกลยุทธ์ ดำเนินการตามแนวทางและกำหนดกลยุทธ์ การเจริญเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจเครื่องดื่มชาเขียว

4 ผลการวิเคราะห์

แนวทางเลือกการออกผลิตภัณฑ์ใหม่

การใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต(Growth Strategy) โดยการออกผลิตภัณฑ์ใหม่(Market Development)ให้ดูแลสุขภาพมากยิ่งขึ้น

เนื่องจากธุรกิจต้องมองหาโอกาสในการทำธุรกิจ จึงต้องออกผลิตภัณฑ์ใหม่ เน้นด้าน

- การออกผลิตภัณฑ์ที่เน้นด้านสุขภาพมากขึ้น มีการใส่สารอาหาร เช่น วิตามิน แคลเซียม ที่มีประโยชน์กับร่างกายผู้บริโภคมาก (ข้อมูลจากแบบสอบถามและเอกสาร บทความ)
- ซึ่งผลิตภัณฑ์ใหม่ให้เหมาะกับทุกเพศทุกวัย ซึ่งสามารถครอบคลุมทุกสัดส่วนการตลาด การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ คือ น้ำส้มแท้ 100 % ผลิตภัณฑ์ใหม่ให้มีคุณค่ากับร่างกายมาก

ยิ่งขึ้นเพราะสามารถแก้ไขปัญหาได้ทั้ง 2 ประการ

1. เครื่องดื่มชาเขียวถูกแทรกแซงด้านราคาในการจำหน่ายต่อผู้บริโภค
2. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคในเครื่องดื่มชาเขียว

ปัญหาในประการแรก เพื่อหลีกเลี่ยง 3 ประเด็นที่คงค้างอยู่ คือ

1. ทางกระทรวงพาณิชย์ พยายามที่จะบีบบังคับให้ OISHI ปรับลดราคาชาเขียวจากขวดละ 20 บาท เหลือ 15 บาท เนื่องจากการกล่าวหาว่า ทาง OISHI มีอัตรากำไรขั้นต้นที่สูง
2. มีการนำเสนอการเสียภาษีสรรพสามิตที่ 22% ในผลิตภัณฑ์ชาเขียว เนื่องจากมีสารคาเฟอีน
3. มีการข่มขู่ยึดใบส่งเสริมการลงทุน (BOI) หากพบเจอวัตถุดิบ (ใบชาเขียว) นั้นมีการนำเข้าจากต่างประเทศมากกว่าภายในประเทศ (ฝ่ายข้อมูลบริษัทหลักทรัพย์กิมเิ่ง จำกัด(มหาชน) website: [http:// www.kimeng.co.th](http://www.kimeng.co.th))

ปัญหาในประการที่สอง

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคในเครื่องดื่มชาเขียว 2 ประเด็น

1. สินค้ามีการแข่งขันในตลาดสูง(มีสินค้าเลือกมาก) ซึ่งในตลาดน้ำดื่มชาเขียวมีการแข่งขันกันรุนแรงมาก และมีการใช้โปรโมชั่นกันมาก เช่น กลยุทธ์แข่งขันด้านราคา กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย ของแถม การชิงโชค และการเจริญเติบโตของเครื่องดื่มชาเขียวมีลักษณะการเจริญเติบโตที่ลดลงของภาพรวม (ฝ่ายงานวิจัยธุรกิจ :2549)
2. แนวโน้มการดูแลสุขภาพมากขึ้น เนื่องจากมีการเอาใจใส่ดูแลสุขภาพมากขึ้นและทำให้ในอนาคตยังมีแนวโน้มมากขึ้น มาจากผลของแบบสอบถามและบทวิเคราะห์ (ฝ่ายงานวิจัยธุรกิจ :2549) ซึ่งน่าจะเป็นทางเลือกที่สำคัญของบริษัทโออิชิ เช่น การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ คือน้ำส้มแท้ 100% ซึ่งน่าจะตรงกับความต้องการของผู้บริโภค เนื่องจากแบรนด์โออิชิมีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักมีโรงงานใช้ในการผลิตที่ทันสมัยและเพียงพอ พร้อมทั้งช่องทางการจัดจำหน่ายที่ทำสัญญากับบริษัทดีลแอมต์ในการกระจายสินค้า

แนวทางเลือกกลยุทธ์ความเป็นผู้นำ (Leadership Strategy)

โดยใช้การเป็นผู้นำตลาด ในแนวโน้มตลาดการเติบโตของน้ำดื่มชาเขียวเริ่มอึมตัวหรือเจริญเติบโตในอัตราที่ลดลง โดยมีการทำตลาดโดย มีการจับมือกับ 7-Eleven ทำโปรโมชั่นเมื่อซื้อสินค้าในร้าน7-Eleven ครบ40 บาท สามารถซื้อได้ในราคา10 บาท ซึ่งสามารถนำมาวางที่โดดเด่นบริเวณที่จ่ายเงิน หยิบได้ง่ายและมีการดูในเรื่องของแผนการเพิ่มยอดขายให้มากขึ้น (การตลาดเชิง

รุกในสภาวะที่ตลาดถดถอย ทำให้คู่ต่อสู้ไม่บุกแต่เราบุก ทำให้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้วยการส่งเสริมการขายและการใช้สื่อโฆษณา

เนื่องจากการส่งเสริมทางการตลาด และมีการจัดโฆษณา พร้อมทั้งเป็นตัวสื่อสารต่อ ผู้บริโภคกับตัวสินค้า

- เนื่องจากต้องสร้างความรู้ความเข้าใจให้ผู้บริโภค ในการรับรู้ ข่าวสาร คุณค่า ประโยชน์ ของเครื่องตีหมาเขี้ยว
- ควรส่งเสริมการบริโภค การสร้างกระแสในการตีหมา
- ควรแนะนำให้ข่าวสาร เกี่ยวกับสินค้าเครื่องตีหมาโออิชิ รสชาติต่างๆ

เนื่องจากแบบสอบถาม ข้อ 9 ต้องให้ผู้บริโภครู้และตระหนักว่าเครื่องตีหมาเขี้ยวโออิชิ มี ประโยชน์ จากผลของแบบสอบถาม แบรรณต์ของบริษัทโออิชิผู้บริโภคมีการรับรู้ในเรื่องแบรรณต์และ ช่องทางการจัดจำหน่ายที่ครบถ้วน

5. สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

เลือกแนวทางการแก้ไขปัญหของทางบริษัทโออิชิ จำกัด(มหาชน) กลยุทธ์เพื่อเป็น แนวทางในการนำไปปฏิบัติให้สามารถสร้างผลกำไรเพิ่มขึ้นและทำให้ธุรกิจเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน โดยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลของบริษัท ลูกค้า คู่แข่งขัน แนวโน้มตลาดเครื่องตีหมาเขี้ยวที่มีการ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผลของการศึกษาสรุปได้ดังต่อไปนี้

แนวทางแก้ไขระยะสั้น การใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต(Growth Strategy) โดยการออก ผลิตภัณฑ์ใหม่(Market Development)ให้ดูแลสุขภาพมากยิ่งขึ้น และสามารถขจัดปัญหาต่างๆ ที่ กัดดันจากรัฐบาลและพฤติกรรมกรรมการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคเอง

แนวทางแก้ไขระยะกลาง เป็นแนวทางแก้ไขระยะต่อจากระยะสั้นเนื่องจากเมื่อดำเนินการ แก้ไขระยะสั้นโดยการออกผลิตภัณฑ์เครื่องตีหมาน้ำส้มแท้ 100 % มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์อย่าง ต่อเนื่อง ทำให้มีการจัดโปรโมชั่น สร้างกระแสด้านการบริโภคเครื่องตีหมาที่ดูแลสุขภาพ ทำให้บริษัทมี ฐานลูกค้าที่กว้างขึ้นนอกเหนือจากเครื่องตีหมาน้ำชาเขี้ยว และหลีกเลี่ยงการกีดกันจากรัฐบาล ซึ่ง ในระยะนี้ต้องมีการให้ลูกค้ารู้สามารถจดจำและซื้อซ้ำอีกและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและนำไปสู่ แผนแนวทางการแก้ไขในระยะยาวหรือการกำหนดสร้างกลยุทธ์แบบยั่งยืนต่อไป

แนวทางแก้ไขระยะยาว ซึ่งถ้าทางบริษัทได้ทำการแก้ไขในระยะสั้นและดำเนินการแก้ไขใน ระยะกลางแล้ว ทำให้บริษัทมีผลิตภัณฑ์ที่ให้ความต้องการกับผู้บริโภค แต่ในการแข่งขันในธุรกิจมี การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆของบริษัทอื่นทำให้แย่งสัดส่วนทางการตลาด เป็นสาเหตุที่สำคัญของ บริษัทโออิชิ ในการสร้างตราสินค้ามีความสำคัญกับบริษัทในระดับหนึ่ง เนื่องจากการสร้างความ มั่นใจที่ดี ในเรื่องของผลิตภัณฑ์ และบริการที่ดีเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เป็นกลยุทธ์

หนึ่งที่จะทำให้เกิด BRAND LOYATY ได้ ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขันสร้างการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนในอนาคตได้

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ ผู้เขียนใคร่ขอขอบพระคุณ อาจารย์ไชยยศ แจ่มใส ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ สละเวลา ตลอดจนตรวจสอบแก้ไขเนื้อหาของการค้นคว้าด้วยตนเองนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปได้

บรรณานุกรม

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย website: [http:// www.settrade.com](http://www.settrade.com)

ฝ่ายข้อมูลบริษัทหลักทรัพย์กิมเอ็งจำกัด(มหาชน) website: [http:// www.kimeng.co.th](http://www.kimeng.co.th)

รายงานประจำปี 2548,2549 บริษัทโออิชิ จำกัด(มหาชน) website: [http:// www.oishi.com](http://www.oishi.com)

วิภาดา คุณะสารพันธ์ . ฝ่ายงานวิจัยธุรกิจ บมจ.ธนาคารกรุงไทย . 31 กรกฎาคม 2549

นิตยสารข่าวการตลาดโพร์-พี .ปีที่3 ฉบับที่ 30 มีนาคม 2549

นิตยสารข่าวการตลาดโพร์-พี .ปีที่4 ฉบับที่ 39 ธันวาคม 2549