

แผนธุรกิจร้านไอศกรีม แน็คซ์ ดี ไอศกรีมแซนวิช

Business Plan for NACKz the Ice-cream Sandwich Shop



แผนธุรกิจร้านไอศกรีม เน็คซ์ ดี ไอศกรีมแซนวิช

Business Plan for NACKz the Ice-cream Sandwich Shop



การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ปีการศึกษา 2559



©2558

ธีรวัฒน์ บุตรรัตน์

สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

เรื่อง แผนธุรกิจร้านไอศกรีม เน้คซ์ ดี ไอศกรีมแซนวิช

ผู้วิจัย อธิวัฒน์ บุตรรัตน์

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

(ผศ.ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์)

ผู้เชี่ยวชาญ

(ดร.สุคนธ์ทิพย์ รัตนภูพันธ์)

(ดร.ศันสนีย์ เทพปัญญา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 16 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2559

ธีรวัฒน์ บุตรรัตน์. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม,
ธันวาคม 2559, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

แผนธุรกิจร้านไอศกรีม เน้คซ์ ดีไอศกรีมแซนวิช (47 หน้า)

อาจารย์ที่ปรึกษา: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์

บทคัดย่อ

การจัดทำแผนธุรกิจฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน (2) เป็นแนวทางให้กับเจ้าของกิจการ หรือผู้ที่ปล่อยสินเชื่อให้แก่กิจการ (3) ลดความเสี่ยงในการดำเนินการของธุรกิจ และมีแผนสำรองเพื่อลดความเสี่ยงทางธุรกิจที่อาจเกิดจากปัจจัยภายนอกที่ธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้ (4) ให้เจ้าของกิจการมีการลำดับความคิด การเตรียมความพร้อมสำหรับเริ่มประกอบการค้าปลีกขนาดย่อม

แผนธุรกิจได้จัดทำขึ้นสำหรับธุรกิจประเภทจำหน่ายไอศกรีมแซนวิชและเครื่องเคียง โดยเป็นการดำเนินธุรกิจใหม่ เทคนิคและวิธีการในการจัดทำแผน คือ การศึกษาจากแนวคิดและทฤษฎี และการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการรับประทานไอศกรีมจำนวน 20 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีการเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น คือ ค่าร้อยละ

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายใน พบว่า การใช้เครื่องผลิตมีความยุ่งยากไม่มาก บุคลากรที่ใช้จึงไม่จำเป็นต้องมีความรู้มากนัก พนักงานที่ใช้มีจำนวนไม่มากจึงสามารถควบคุมพนักงานได้ง่าย เป็นกิจการขนาดเล็ก ทางเจ้าของกิจการจึงมีเงินทุนเพียงพอ มีเทคโนโลยีการผลิตสินค้าที่รองรับอยู่แล้วยกเว้นในส่วนของแผ่นขนมปังแซนวิช ไอศกรีมอ่อนไหวต่ออุณหภูมิแวดล้อมจึงต้องจัดหาเครื่องมือเพื่อเก็บรักษาไอศกรีม เจ้าของไม่มีความรู้เกี่ยวกับการทำไอศกรีมจึงต้องมีการค้นคว้าข้อมูลอย่างมาก และผลการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอก พบว่า คู่แข่งทางตรงสี่แบรนด์ ได้แก่ Dairy Queen, Häagen-Dazs, บิงกือเร และลอตเต้ ขายสินค้าอยู่ในห้างสรรพสินค้า ส่วนคู่แข่งทางอ้อมเป็นร้านของหวานบริเวณใกล้เคียง ด้านวัตถุดิบสำหรับการผลิตซื้อจากผู้จำหน่ายหลายราย คนไทยนิยมรับประทานของหวานเนื่องจากสภาพอากาศที่ค่อนข้างร้อน ยังไม่มีกฎหมายที่ควบคุมสินค้าชนิดนี้เป็นพิเศษ ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกได้แก่ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีการผลิตและขนส่ง ปัจจัยด้านความรู้ ปัจจัยด้านคู่แข่ง ส่วนปัจจัยด้าน Supplier

ไม่มีความเสี่ยงมากนัก สภาพการแข่งขันของธุรกิจนี้ไม่มาก คู่แข่งขันหลักที่สำคัญคือ Dairy Queen เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง พบว่า ตำแหน่งของธุรกิจในตลาดคือผู้นำ ข้อได้เปรียบคู่แข่งคือ สินค้าไอศกรีมแซนวิชที่มีเครื่องเคียง การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขายที่หลากหลาย ในขณะที่ข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันคือ แปรนต์ใหม่ที่ยังไม่เป็นที่รู้จัก กลยุทธ์ที่สำคัญในการทำธุรกิจคือ กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ที่เลือกใช้สื่อออนไลน์และการจัดแสดงสินค้า กลยุทธ์การสร้างฐานลูกค้าด้วยการนำเสนอสินค้าที่มีความแตกต่างจากตลาดในปัจจุบัน กลยุทธ์การรักษาฐานลูกค้าที่ใช้กิจกรรมส่งเสริมการตลาดรูปแบบต่างๆ เพื่อกระตุ้นยอดขาย กลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เพียงพอสำหรับการดำเนินงานเสมอ กลยุทธ์การจัดซื้อในการเลือก Supplier การบริหารสินค้าคงคลังเพื่อรักษาระดับสมดุลของสินค้าเข้าและออก กลยุทธ์การผลิตที่ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และลดโอกาสการเกิดของเสีย กลยุทธ์การเงินที่มีระยะเวลาคืนทุนอยู่ที่ 1 ปี 11 เดือน อัตราผลตอบแทนภายในที่ร้อยละ 36 โดยใช้แหล่งเงินทุนจากเจ้าของกิจการเอง

คำสำคัญ: ไอศกรีมแซนวิช, ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ, คู่แข่งขัน, กลยุทธ์ทางธุรกิจ

Butrat, T. M.B.A. (Small and Medium-Sized Enterprises), December 2016,
Graduate School, Bangkok University.

Business Plan for NACKz the Ice-cream Sandwich Shop (47 pp.)

Advisor: Asst. Prof. Kasemson Pipatsirisak, D.B.A.

ABSTRACT

This business plan was made up on purpose: 1) To prepare for operation, 2) To be a business owner's guideline or a loan approver for business, 3) To reduce risks in business operation, and having a backup plan in case of encountering with an uncontrollable environmental factor, 4) To provide a business owner to prioritize their thought about the preparation of creating a SMEs business.

The business plan was prepared for sandwich ice-cream and side dish. Due to it is a new business, a technique and method using for this setup plan was to study from idea, theory, and depth-interview from samples who involved with ice-cream's tasting from 20 people by using an advanced preparation's interview question format. A percentage had been used for statistic method to analyze a primary data.

The results of an internal environmental factors analysis had found that using production machine was not too difficult; workers had no necessary to have high-skill level; having fewer employees then it's easy to control; being a small business, which an owner had enough amount of investment; and already having production technology supported except a piece of sandwich, soft ice-cream which sensitive with a surrounding temperature. Therefore, it was required to seek for ice-cream's storage equipment. An owner lacked of knowledge about making an ice-cream, thus doing a lot of research was highly required. In part of an external environmental factor analysis's result found that there are 4 direct competitors such as; Dairy Queen, Häagen-Dazs, Binggrae, and Lotte, which were distributed in department

stores. On the other hand, an indirect competitor was a nearby dessert shop. Raw material for production could buy from plenty of distributors. Thai people favors to consume a dessert dish because the normally weather condition is quite hot. There have no special regulation law to control the product. The internal and external risks of environmental factors were; production technology, transportation, knowledge, and competitors. Nevertheless, a supplier factor had low rate of risk from less competitive condition. Only major competitor was Dairy Queen. However, after comparing among competitors, it was found that business positioning could be a market's leader. In term of competitive advantages, sandwich ice-cream with side dish, distribution, and various sales' promotions. Vice versa, a disadvantage was an unknown brand. The important strategies for running business were; brand building strategy by selecting online media and product exhibition; building a client strategy by presenting a differentiate product against an existing market; maintaining client strategy by using various of promotional marketing to impulse sales volume; human resources management strategy was to adequate with a regular business's operation; purchasing strategy in selecting suppliers, and inventory management to maintain a balance of product's turnover; production strategy by using efficient resources method to get highest utilization and minimize defects; financial strategy had a break-even point's period in 1 year with 11 months, and return on investment was 36% by using a private owner's equity.

Keywords: Ice-cream sandwich, business's environmental factor, competitor, business strategy

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจาก ผศ.ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระซึ่งได้ให้ความรู้ การชี้แนะแนวทางการศึกษา ตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องในงาน ตลอดจนการให้คำปรึกษาซึ่งเป็นประโยชน์ในการวิจัยจนงานวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์ครบถ้วนสำเร็จไปได้ด้วยดี รวมถึงอาจารย์ท่านอื่นๆที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้ให้ และสามารถนำวิชาการต่างๆมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มาไว้ ณ โอกาสนี้

ธีรวัฒน์ บุตรรัตน์



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 แนะนำธุรกิจ	1
1.2 วิธีการศึกษา	4
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ	
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายใน	6
2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอก	7
2.3 ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายใน	8
2.4 ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายนอก	9
บทที่ 3 การวิเคราะห์การแข่งขัน	
3.1 สภาพการแข่งขัน และที่มาของการแข่งขัน	10
3.2 คู่แข่งขันของธุรกิจ	12
3.3 การวิเคราะห์สถานภาพทางธุรกิจ	13
3.4 การวิเคราะห์ตำแหน่งของสินค้า	14
3.5 การวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	15
บทที่ 4 การจัดทำกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ	
4.1 กรอบแนวคิดที่นำไปสู่กลยุทธ์	17
4.2 แนวคิด และทฤษฎีที่นำมาใช้	17
4.3 ประเภทของกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ	20
4.4 แผนงานด้านการเงิน และงบประมาณ	28

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 (ต่อ) การจัดทำกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ	
4.5 แผนปฏิบัติการ	33
4.6 แผนรองรับการขยายธุรกิจในอนาคต	35
บรรณานุกรม	36
ภาคผนวก	37
ประวัติผู้เขียน	47
เอกสารข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิ์ในรายงานการค้นคว้าอิสระ	



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1: ระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายใน	8
ตารางที่ 2.2: ระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายนอก	9
ตารางที่ 3.1: คู่แข่งขันหลัก และคู่แข่งขันรองของธุรกิจ	12
ตารางที่ 3.2: การวิเคราะห์ตำแหน่งของสินค้า	14
ตารางที่ 4.1: มูลค่าปัจจุบันสุทธิ และอัตราผลตอบแทนภายใน	28
ตารางที่ 4.2: ประมาณการเงินลงทุน	29
ตารางที่ 4.3: งบประมาณกระแสเงินสด	30
ตารางที่ 4.4: งบประมาณการขาย	31
ตารางที่ 4.5: การประมาณการเงินสดรับจากการขาย	31
ตารางที่ 4.6: แผนปฏิบัติการ	33

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1: โครงสร้างการบริหารงานของธุรกิจ	2
ภาพที่ 3.1: ไอศกรีมแซนวิชของแบรนด์ Dairy Queen	10
ภาพที่ 3.2: ไอศกรีมแซนวิชของแบรนด์ Häagen-Dazs	11
ภาพที่ 3.3: ไอศกรีมแซนวิชของแบรนด์อื่นๆ	11
ภาพที่ 3.4: การวิเคราะห์สถานภาพทางธุรกิจด้วยเครื่องมือ BCG Matrix	13
ภาพที่ 3.5: การวิเคราะห์สถานภาพทางธุรกิจของธุรกิจที่ขายไอศกรีมแซนวิช	14
ภาพที่ 4.1: Value Chain ของธุรกิจ NACKz the Ice-cream Sandwich	17
ภาพที่ 4.2: รายละเอียดสินค้าเพื่อโพสต์ และโฆษณาผ่านทาง Facebook	21
ภาพที่ 4.3: เครื่องทำวาฟเฟิล	27



บทที่ 1

บทนำ

เป็นการนำเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวกับการแนะนำธุรกิจ ความสำคัญ และที่มาของการจัดทำแผน วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผน และวิธีการศึกษาที่นำมาใช้สำหรับการจัดทำแผน โดยมีรายละเอียด เป็นรายชื่อ ดังต่อไปนี้

1.1 แนะนำธุรกิจ

1.1.1 สถานที่ตั้ง

ร้านไอศกรีมแซนวิชตั้งอยู่ภายในบริเวณตลาดนัดเลียบต่วนรามอินทรา-เอกมัย เนื่องจาก

1.1.1.1 ลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ วัยรุ่น วัยทำงาน นิยมมาเดินตลาดอย่างหนาแน่นทุกวัน

1.1.1.2 เวลาเปิด-ปิดของตลาดตรงกับเวลาที่คนเลิกเรียน และทำงาน เหมาะสำหรับการหาของควา และหวานรับประทาน

1.1.2 ประเภทของสินค้า / บริการ

ไอศกรีมแซนวิช: ในปัจจุบันไอศกรีมแซนวิชยังไม่เป็นที่รู้จัก หรือนิยมมากนัก เนื่องจากหารับประทานได้ยาก มีแบรนด์ที่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายเพียง 2-3 แบรนด์ เท่านั้น และมีรสชาติไม่หลากหลาย

1.1.3 รายละเอียดของสินค้า / บริการ

1.1.3.1 จุดเด่น

- ไอศกรีมแซนวิชหลากหลายรสชาติที่มีความสดใหม่
- สามารถใส่เครื่องเคียงต่างๆลงในตัวไอศกรีมได้
- ขนมปังสดใหม่ และมีรสสัมผัสที่เป็นเอกลักษณ์เพราะคิดค้นสูตรขึ้นเอง

1.1.3.2 นวัตกรรม

- เครื่องทำไอศกรีมแซนวิชที่สามารถทำไอศกรีมได้หลากหลายรสชาติตามความต้องการของลูกค้า
- ไอศกรีมแซนวิชที่สามารถใส่เครื่องเคียงต่างๆ ได้

1.1.4 วิสัยทัศน์

1.1.4.1 เป็นบริษัทชั้นนำที่นำเสนอความอร่อยที่หลากหลาย ภายใต้รูปลักษณ์หนึ่งเดียว ในราคาที่สมเหตุสมผล

1.1.4.2 เป็นผู้นำในการทำไอศกรีมให้ครองใจลูกค้าด้วยความหลากหลาย และความอร่อยของรสชาติ

1.1.5 พันธกิจ

1.1.5.1 นำเสนอไอศกรีมแซนวิชที่มีความหลากหลายตามความต้องการของลูกค้า

1.1.5.2 จัดหา และนำเสนอสินค้ารูปแบบใหม่ๆ ให้กับลูกค้าเสมอ

1.1.6 เป้าหมาย

1.1.6.1 ขยายช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่อให้เข้าถึงผู้บริโภคทุกระดับ เช่น ซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ เป็นต้น

1.1.6.2 ขยายสาขาไปยังตลาดนัดอื่นๆ ที่คาดว่าจะมีกลุ่มเป้าหมายอยู่ เช่น ตลาดนัดสวนรถไฟสาขาต่างๆ เป็นต้น

1.1.6.3 ปรับเปลี่ยนธุรกิจให้อยู่ในรูปแบบของแฟรนไชส์ เพื่อสร้างโอกาสการทำกำไรในตลาดขนาดย่อยๆ

1.1.7 วัตถุประสงค์ของธุรกิจ

1.1.7.1 สร้างผลกำไรที่คิดเป็น 60-70% ของยอดขายเพื่อที่จะสามารถดำรงธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

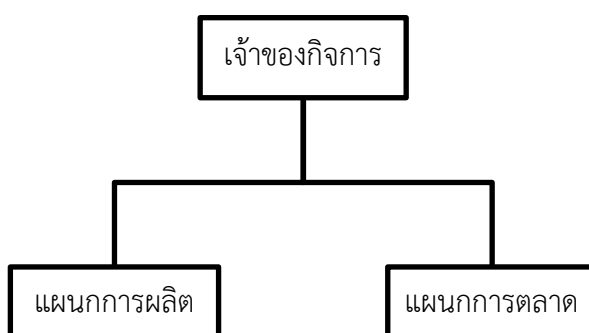
1.1.7.2 มีส่วนครองตลาดในส่วนที่ยังไม่ค่อยมีคู่แข่งให้ความสำคัญมากนัก

1.1.7.3 เพื่อให้แบรนด์มีชื่อเสียงทั้งในระดับประเทศ และสากล

1.1.7.4 เพื่อให้ลูกค้ากลับมาซื้อซ้ำ

1.1.8 โครงสร้างการบริหารงานของธุรกิจ

ภาพที่ 1.1: โครงสร้างการบริหารงานของธุรกิจ



1.1.9 ทุนจดทะเบียน

จัดตั้งแบบกิจการเจ้าของคนเดียว โดยมีเงินทุนเริ่มต้น 330,000 บาท

1.1.10 จำนวนพนักงาน

4 คน

1.1.11 ส่วนงาน (แผนก) พร้อมจำนวนพนักงาน

1.1.11.1 แผนกการผลิต จำนวน 2 คน

1.1.11.2 แผนกการตลาด จำนวน 2 คน

1.1.12 รายนามหัวหน้างานแต่ละส่วนงาน (แผนก) และภาระหน้าที่

1.1.12.1 เจ้าของกิจการ

ภาระหน้าที่

- จัดซื้อวัตถุดิบ
- ควบคุมการผลิต และการขาย
- จัดทำบัญชีรายรับ รายจ่าย และจัดเก็บเงินลูกค้า
- ประสานงานกับพนักงานแต่ละแผนก
- ควบคุม และดูแลธุรกิจ

1.1.12.2 แผนกการผลิต

ตำแหน่ง พนักงานผลิตไอศกรีม/ขนมปัง/เครื่องเคียง

ภาระหน้าที่

- รับผิดชอบการผลิตไอศกรีม ขนมปัง และเครื่องเคียงตามคำสั่งที่ได้รับ
- รายงานจำนวนวัตถุดิบที่ใช้ไป และคงเหลือแก่เจ้าของกิจการ
- ควบคุมดูแลทั้งไอศกรีม ขนมปัง และเครื่องเคียงให้อยู่ในสภาพพร้อม

มอบหมาย

จำหน่าย

1.1.12.3 แผนกการตลาด

ตำแหน่ง พนักงานขาย

ภาระหน้าที่

- ประจําจุดขายตามที่ได้รับมอบหมาย
- ผลิต และจำหน่ายไอศกรีมแซนวิช ณ จุดขายตามที่ลูกค้าต้องการ
- บันทึก และรายงานยอดขายแก่เจ้าของกิจการ

1.1.13 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา (3 ปี การดำเนินงาน)

เนื่องจากเป็นธุรกิจที่จัดตั้งใหม่ จึงไม่มีผลการดำเนินงานย้อนหลัง

1.1.14 ที่มาของการจัดทำแผน

เนื่องจากเป็นธุรกิจใหม่จึงต้องมีการจัดทำแผนเพื่อให้ทราบทิศทาง และปัจจัยต่างๆ ในการทำธุรกิจ เพื่อสามารถนำไปปรับใช้ได้ สถานการณ์ต่างๆ

1.1.15 ความสำคัญของการจัดทำแผน

1.1.15.1 ให้ตระหนักถึงรายละเอียดของการเริ่มต้นธุรกิจ แผนธุรกิจทำให้เจ้าของกิจการมีเป้าหมายที่ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการคิด และช่วยให้เจ้าของกิจการสามารถใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

1.1.15.2 เป็นเครื่องมือที่ใช้ประกอบการพิจารณาให้การขอสินเชื่อเพื่อนำไปลงทุนจากสถาบันการเงินแหล่งต่างๆ

1.1.15.3 เป็นเสมือนพิมพ์เขียวที่แสดงถึงรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ ทั้งในด้านการผลิต การตลาด และอื่นๆ ในการดำเนินงานของกิจการที่ก่อตั้งใหม่ รวมไปถึงการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อจะนำพากิจการไปสู่อนาคต

1.1.16 วัตถุประสงค์ของการทำแผน

1.1.16.1 เพื่อเตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน

1.1.16.2 เพื่อเป็นแนวทางให้กับเจ้าของกิจการ หรือผู้ที่ปล่อยสินเชื่อให้แก่กิจการ

1.1.16.3 เพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินการของธุรกิจ เพราะเป็นการวางแผนล่วงหน้าในรูปของการจัดทำแผนธุรกิจ และมีแผนสำรองเพื่อลดความเสี่ยงทางธุรกิจที่อาจเกิดจากปัจจัยภายนอกที่ธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้

1.1.16.4 เพื่อให้เจ้าของกิจการมีการลำดับความคิด การเตรียมความพร้อมสำหรับเริ่มประกอบการค้าปลีกขนาดย่อม

1.2 วิธีการศึกษา

1.2.1 การค้นคว้าจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.2.1.1 ทฤษฎีเรื่องการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม โดย Albert Humphrey
ที่มา หนังสือ SWOT analysis for management consulting

1.2.1.2 ทฤษฎีเรื่อง The BCG Growth-Share Matrix โดย Bruce Henderson
ที่มา หนังสือ The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives (2nd edition)

1.2.1.3 ทฤษฎีเรื่อง Value Chain โดย Porter
ที่มา หนังสือ Competitive Advantage

1.2.1.4 ทฤษฎีแบบจำลองเพชร (Diamond Model) โดย Porter

ที่มา หนังสือ The Competitive Advantage of Nations

1.2.1.5 ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด โดย Kotler

ที่มา หนังสือ Company and Marketing Marketing Strategy

1.2.1.6 บทความ “การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ” โดย Arapan

Rattanak

ที่มา http://arapan1.blogspot.com/2015/09/blog-post_28.html

1.2.1.7 บทความ “การทำงานประมาณเพื่อวางแผนกำไรในอนาคต” โดย

กานดาวรรณ แก้วผาบ

1.2.1.8 รูปภาพ DQ Sandwich โดย The Carving Project

ที่มา <http://thecarvingproject.tumblr.com/post/704531216/via-ffoodd>

1.2.1.9 บทความ “รีวิว Ice Cream Sandwich จากแบรนด์ต่างๆ ที่นี้ที่เดียว” โดย

Nuuneoi

ที่มา <http://droidsans.com/exclusive-ice-cream-sandwich-review>

1.2.2 การดำเนินการวิจัย

1.2.2.1 วิธีการดำเนินการ

ใช้รูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก

1.2.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์

1.2.2.3 ตัวอย่างที่ใช้ศึกษา

ประชากรกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ กลุ่ม
นักศึกษา และกลุ่มวัยทำงาน เนื่องจาก
ทั้ง 2 กลุ่มเป็นกลุ่มคนที่นิยมเดินตลาด
นัดกลางคืนมากที่สุด

1.2.2.4 จำนวนตัวอย่าง

20 คน

1.2.2.5 วิธีการสุ่ม / เลือกตัวอย่าง

ใช้กลุ่มเป้าหมายในเขตกรุงเทพฯ และ
ปริมณฑล

1.2.2.6 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

จำนวนร้อยละ

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ

เป็นการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายใน และการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจภายใต้แนวคิดและทฤษฎีเรื่องการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของ Albert Humphrey เพื่อนำมาสรุปเป็นปัจจัยเสี่ยงต่อการดำเนินงานของธุรกิจโดยแบ่งเป็นปัจจัยเสี่ยงภายใน และปัจจัยเสี่ยงภายนอก ดังรายละเอียดเป็นรายข้อต่อไปนี้

2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายใน

2.1.1 ปัจจัยด้านบุคลากร

2.1.1.1 รูปแบบของงาน: ในส่วนของฝ่ายผลิตไอศกรีม ขนมปัง และเครื่องเคียงจะมีการระบุดัชนีส่วนผสมของวัตถุดิบแต่ละอย่างให้ครบถ้วนอยู่แล้ว และในส่วนของงานขายที่จะต้องทำไอศกรีมแซนวิชเพื่อจำหน่ายจะมีการใช้เครื่องผลิตที่มีความยุ่งยากไม่มาก บุคลากรที่ใช้จึงไม่จำเป็นต้องมีความรู้มากนัก

ผลต่อธุรกิจ: สามารถหาพนักงานมาแทนได้โดยใช้เวลาไม่มากหากพนักงานที่มีอยู่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้

2.1.1.2 จำนวนบุคลากร: พนักงานที่ใช้มีจำนวนไม่มาก

ผลต่อธุรกิจ: สามารถควบคุมพนักงานได้ง่ายทั้งการมอบหมายคำสั่ง หรือควบคุมความขัดแย้ง เป็นต้น

2.1.2 ปัจจัยด้านการเงิน

2.1.2.1 เงินทุนเริ่มแรก: ถึงแม้จะเป็นกิจการที่จัดตั้งใหม่ แต่เนื่องจากเป็นกิจการขนาดเล็ก ทางเจ้าของกิจการจึงมีเงินทุนเพียงพอในการดำเนินงาน

ผลต่อธุรกิจ: ไม่มีภาระหนี้สินทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

2.1.3 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีการผลิต และขนส่ง

2.1.3.1 การผลิต: ไอศกรีม ขนมปัง และเครื่องเคียงเป็นสินค้าทั่วไป ซึ่งมีเทคโนโลยีการผลิตที่รองรับอยู่แล้ว แต่ในส่วนของผลิตสินค้าที่เป็นไอศกรีมแซนวิชตามความต้องการของลูกค้าแต่ละคนนั้นยังไม่มีเครื่องมือที่รองรับ

ผลต่อธุรกิจ: ต้องคิดค้น และออกแบบเครื่องมือที่เหมาะสมในการผลิตไอศกรีมแซนวิช

2.1.3.2 การขนส่ง: ไอศกรีมเป็นวัตถุดิบหลักของสินค้า และถือเป็นวัตถุดิบที่อ่อนไหวต่อปัจจัยต่างๆมาก โดยเฉพาะอุณหภูมิสภาวะแวดล้อม

ผลต่อธุรกิจ: ต้องหาเครื่องมือเพื่อเก็บรักษาไอศกรีม และพร้อมจัดจำหน่าย ตลอดเวลา

2.1.4 ปัจจัยด้านความรู้

2.1.4.1 การผลิต: เจ้าของกิจการไม่มีความรู้เกี่ยวกับการทำไอศกรีมแซนวิชมาก่อน

ผลต่อธุรกิจ: ต้องมีการค้นคว้าข้อมูลอย่างมาก เพื่อให้สินค้ามีรสชาติที่ดี โดดเด่น และยังสามารถพัฒนารสชาติใหม่ๆในอนาคต เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้

2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอก

2.2.1 ปัจจัยด้านคู่แข่ง

2.2.1.1 คู่แข่งทางตรง: ในปัจจุบัน ไอศกรีมแซนวิชที่มีอยู่ในห้างสรรพสินค้ามีอยู่ 4 แบรินด์ ได้แก่ Dairy Queen, Haagen Dazs, บิงกือเร และลีดเต้

ผลต่อธุรกิจ: เนื่องจากสินค้าวางอยู่ในตลาดที่ไม่เหมือนกัน ต่างกันทั้ง สถานที่ และเวลาที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงได้ จึงไม่มีแรงกดดันมากนักในปัจจุบัน

2.2.1.2 คู่แข่งทางอ้อม: ร้านของหวาน เช่น ร้านน้ำแข็งไส ร้านไอศกรีม เป็นต้น

ผลต่อธุรกิจ: มีโอกาสที่จะเสียลูกค้าบ้าง แต่เนื่องจากไอศกรีมแซนวิชเป็น สินค้าที่สามารถเดินรับประทานได้ ซึ่งตรงกับรูปแบบของตลาดกลางคืน จึงอาจบอกได้ว่าไอศกรีมแซน วิชน่าจะดึงดูดลูกค้าจากร้านขนมหวานที่ต้องนั่งอยู่กับที่มากกว่า รวมถึงปริมาณที่ไม่มากเกินไป เหมาะสำหรับรับประทานหลังจากอาหารหลัก

2.2.2 ปัจจัยด้าน Supplier

2.2.2.1 ด้านวัตถุดิบ: ทั้งไอศกรีม แป้งขนมปัง และวัตถุดิบสำหรับทำเครื่องเคียงทั้ง ในรูปแบบเก่า และรูปแบบใหม่ที่เราจะนำเสนอ เป็นวัตถุดิบที่สามารถหาได้ในตลาดทำให้มี Supplier ให้เลือกมากมาย

ผลต่อธุรกิจ: สามารถหาแหล่งวัตถุดิบได้ง่ายในกรณีที่ Supplier เดิมไม่สามารถส่งวัตถุดิบให้ได้ รวมถึงการมีแหล่งเปรียบเทียบราคาวัตถุดิบให้เลือกมากมาย เพื่อประหยัด ต้นทุน

2.2.2.2 ด้านการผลิต: ส่วนของแม่พิมพ์ที่จะใช้ทำแบบขนมปัง และเครื่องที่จะใช้ ทำไอศกรีมแซนวิชนั้นมีบริษัทหล่อแบบเหล็กมากมายให้เลือก หรือสั่งทำได้

ผลต่อธุรกิจ: มีแหล่งเปรียบเทียบราคาในการหล่อแม่พิมพ์ เพื่อช่วยในการ ประหยัดต้นทุน

2.2.3 ปัจจัยด้านสภาพสังคม

2.2.3.1 ด้านผู้บริโภค: คนไทยมักชอบรับประทานของหวานหลังอาหารมื้อหลัก หรือรับประทานของหวานเป็นของว่างเนื่องด้วยสภาพอากาศที่ค่อนข้างร้อน

ผลต่อธุรกิจ: สามารถทำกำไรจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ยังคงชื่นชอบการรับประทานของหวานเย็นๆ เพื่อดับร้อน

2.2.4 ปัจจัยกฎหมาย และการเมือง

เนื่องจากเป็นสินค้าที่ไม่มีกฎหมายควบคุมพิเศษแต่อย่างใด จึงเป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

2.3 ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายใน

ตารางที่ 2.1: ระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายใน

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			สิ่งที่ต้องดำเนินการเพื่อลด / ป้องกันความเสี่ยง
	สูง	กลาง	ต่ำ	
1. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีการผลิต และขนส่ง		✓		เจ้าของกิจการต้องศึกษาข้อมูลต่างๆ อย่างถี่ถ้วน เพื่อหาเครื่องมือที่เหมาะสมที่จะใช้ในการผลิต และการขนส่ง โดยไม่ทำให้สินค้าเสียหาย หรือไม่ตรงกับความต้องการ
2. ปัจจัยด้านความรู้		✓		เนื่องจากความรู้ (Know how) ถือเป็นกุญแจสำคัญในการทำธุรกิจการผลิต เจ้าของกิจการจึงต้องหาความรู้ และทดลองทั้งการทำไอศกรีม ขนมนึ่งหลายๆ ครั้ง เพื่อให้ได้วัตถุดิบตามที่ต้องการ

2.4 ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายนอก

ตารางที่ 2.2: ระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายนอก

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			สิ่งที่จะต้องดำเนินการเพื่อลด / ป้องกันความเสี่ยง
	สูง	กลาง	ต่ำ	
1.ปัจจัยด้านคู่แข่ง		✓		การแข่งขันกับคู่แข่งทั้งทางตรงและทางอ้อมถือว่ามีความค่อนข้างมาก เพราะฉะนั้นสินค้าที่เสนอให้แก่ลูกค้าจะต้องมีความโดดเด่น และต้องทำให้ลูกค้ารับรู้ และจดจำแบรนด์ให้ได้
2.ปัจจัยด้าน Supplier			✓	ถึงแม้จะมี Supplier ให้เลือกมากมาย แต่จะต้องคัด Supplier ที่มีคุณภาพ มีวัตถุประสงค์รองรับความต้องการเสมอ

บทที่ 3 การวิเคราะห์การแข่งขัน

เป็นการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการวิเคราะห์การแข่งขันภายใต้แนวคิด และทฤษฎีเรื่อง The BCG Growth-Share Matrix ของ Bruce Henderson ประกอบด้วยสภาพการแข่งขัน และที่มาของการแข่งขัน คู่แข่งขันของธุรกิจ การวิเคราะห์สถานภาพทางธุรกิจ การวิเคราะห์ตำแหน่งของสินค้า และการวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ ดังรายละเอียดเป็นรายข้อดังต่อไปนี้

3.1 สภาพของการแข่งขัน และที่มาของการแข่งขัน

3.1.1 ระดับของการแข่งขัน

ระดับการแข่งขันอยู่ในเกณฑ์น้อย เนื่องจากสินค้าประเภทไอศกรีมแซนวิชที่จำหน่ายอยู่ในตลาดปัจจุบันนั้นยังไม่มีผู้จัดจำหน่ายรายใดสามารถครองใจผู้บริโภคจนเป็นที่นิยมอย่างสังเกตได้ชัดเจน ประกอบกับลักษณะการจัดจำหน่ายที่เป็นตู้แช่แข็งอยู่กับที่ตามซูเปอร์มาร์เก็ต จึงไม่มีการส่งเสริมการขายที่จูงใจมากพอ

3.1.2 จุดเด่น/ความได้เปรียบที่นำมาแข่งขัน

3.1.2.1 Dairy Queen

ภาพที่ 3.1: ไอศกรีมแซนวิชของแบรนด์ Dairy Queen



ที่มา: The Craving Project. (2010). *DQ Sandwich*.

สืบค้นจาก <http://thecravingproject.tumblr.com/post/704531216/via-ffoodd>

- ด้านการจัดจำหน่าย ไอศกรีมแซนวิชของ Dairy Queen มีจำหน่ายอยู่ทุกสาขา ซึ่งต้องยอมรับว่าห้างสรรพสินค้าในปัจจุบันทุกที่ล้วนมีสาขาของ Dairy Queen ทั้งสิ้น ซึ่งทำให้สะดวกแก่ลูกค้าที่ต้องการบริโภค

- ด้านการส่งเสริมการขาย ในบางช่วง Dairy Queen จะมีการจัดการส่งเสริมการขายสำหรับสินค้าตัวนี้ เช่น การซื้อชิ้นที่ 2 ในราคา 50% เป็นต้น

3.1.2.2 Häagen-Dazs

ภาพที่ 3.2: ไอศกรีมแซนวิชของแบรนด์ Häagen-Dazs



ที่มา: เนย. (2012). [Exclusive] รีวิว Ice Cream Sandwich จากแบรนด์ต่างๆ ที่นี้ที่เดียว.
สืบค้นจาก <http://droidsans.com/exclusive-ice-cream-sandwich-review>.

- ด้านราคา Häagen-Dazs มีการตั้งราคาที่สูงกว่าแบรนด์อื่นๆ คือ 129 บาทต่อชิ้น ซึ่งเป็นการสร้าง Position ให้กับสินค้าและแบรนด์

3.1.2.3 แบรนด์อื่นๆ ได้แก่ บิงกือเร, ลอตเต้

ภาพที่ 3.3: ไอศกรีมแซนวิชของแบรนด์อื่นๆ



ที่มา: เนย. (2012). [Exclusive] รีวิว Ice Cream Sandwich จากแบรนด์ต่างๆ ที่นี้ที่เดียว.
สืบค้นจาก <http://droidsans.com/exclusive-ice-cream-sandwich-review>.

- ด้านการจัดจำหน่าย ทั้ง 2 แบรนด์จะถูกจัดจำหน่ายอยู่ตามซูเปอร์มาร์เก็ตต่างๆ แต่ส่วนใหญ่แล้วจะมีการจัดจำหน่ายอยู่เพียงแค่ 1-2 แบรนด์เท่านั้น โดยแบรนด์ที่พบได้มากที่สุดคือ บิงกือเร

3.1.3 ผู้ครองส่วนครองตลาด (ผู้ที่เป็นที่รู้จักในตลาด)

เนื่องจากไอศกรีมแซนวิชเป็นสินค้าที่ยังไม่ค่อยมีการจัดการส่งเสริมการขายจนทำให้เป็นที่รู้จักมากนัก จึงทำให้ไม่มีผู้ครองส่วนครองตลาดอย่างชัดเจน

3.1.4 ที่มาของการแข่งขัน

3.1.4.1 กระแสความนิยม

เนื่องจากระดับการแข่งขันอยู่ในเกณฑ์น้อย ส่งผลทำให้กระแสความนิยมน้อยตามลงไปเช่นกัน อาจจะเป็นเพราะผู้บริโภคไม่มีแบรนด์ที่อยู่ในใจ หรืออาจจะไม่ทราบว่ามีสินค้าตัวนี้ขายอยู่ในตลาด

3.2 คู่แข่งขันของธุรกิจ

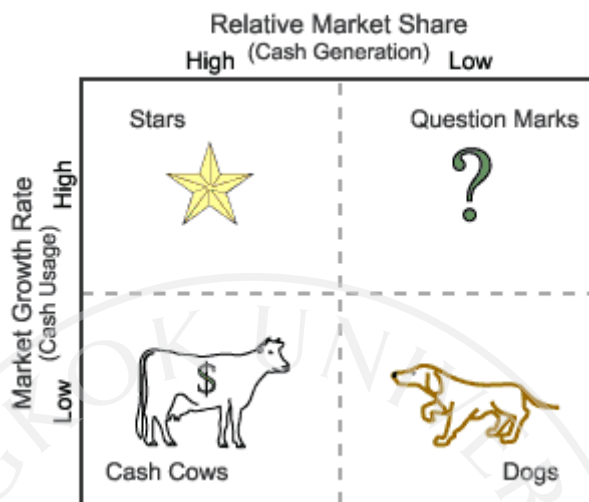
ตารางที่ 3.1: คู่แข่งขันหลัก และคู่แข่งขันรองของธุรกิจ

คู่แข่งขันหลัก	คู่แข่งขันรอง
<p>1. Dairy Queen ผลิตภัณฑ์: DQ Sandwich กลุ่มเป้าหมาย: กลุ่มผู้บริโภคทุกเพศทุกวัย ไม่จำกัดรายได้ ชอบการเดินทางสรรพสินค้า ราคา: 19 บาท</p> <p>2. Häagen-Dazs ผลิตภัณฑ์: Crispy Sandwich กลุ่มเป้าหมาย: กลุ่มผู้บริโภคทุกเพศทุกวัยที่มีรายได้ระดับปานกลางถึงสูง ราคา: 129 บาท</p> <p>3. บิงกือเร ผลิตภัณฑ์: Ice Sandwich กลุ่มเป้าหมาย: กลุ่มผู้บริโภคทุกเพศทุกวัย ที่มีรายได้ระดับปานกลางถึงสูง และชอบเดินซูเปอร์มาร์เก็ต ราคา: 58.50 บาท</p> <p>4. LOTTE ผลิตภัณฑ์: เวฟเฟอร์ลอตเต้โมนาโอ กลุ่มเป้าหมาย: กลุ่มผู้บริโภคทุกเพศทุกวัย ที่มีรายได้ระดับปานกลางถึงสูง และชอบเดินซูเปอร์มาร์เก็ต ราคา: 81.75 บาท</p>	<p>1. ปังเย็นเลียบถ้วน ผลิตภัณฑ์: น้ำแข็งใสรูปแบบต่างๆ/เครื่องดื่ม กลุ่มเป้าหมาย: กลุ่มผู้บริโภคทุกเพศทุกวัย ไม่จำกัดรายได้ ที่เดินตลาดนัดเลียบถ้วนรามอินทรา-เอกมัย ราคา: ขึ้นอยู่กับรายการ</p> <p>2. Apple Sweet ผลิตภัณฑ์: น้ำแข็งใสรูปแบบต่างๆ/เครื่องดื่ม กลุ่มเป้าหมาย: กลุ่มผู้บริโภคทุกเพศทุกวัย ไม่จำกัดรายได้ ที่เดินตลาดนัดเลียบถ้วนรามอินทรา-เอกมัย ราคา: ขึ้นอยู่กับรายการ</p>

3.3 การวิเคราะห์สถานภาพทางธุรกิจ

3.3.1 BCG Matrix

ภาพที่ 3.4: การวิเคราะห์สถานภาพทางธุรกิจด้วยเครื่องมือ BCG Matrix



ที่มา: บริษัท อินโฟจเนชั่น จำกัด. (2014). *BCG Matrix โมเดลการเงินการลงทุนด้านการตลาดที่ควรรู้*. สืบค้นจาก <http://incquity.com/articles/what-bcg-matrix>.

BCG Matrix คือเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์สถานภาพทางธุรกิจที่ถูกคิดค้นโดยกลุ่ม Boston Consulting ปี 1986 เพื่อใช้ในการวางแผนเกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านการตลาดทั้งการขาย และสร้างแบรนด์สินค้า ซึ่งในการวิเคราะห์จะใช้ 2 หลักเกณฑ์คือ อัตราการเติบโตของตลาด และส่วนแบ่งการตลาด โดย BCG Matrix มีการแบ่งสถานภาพทางธุรกิจเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

3.3.1.1 Stars เป็นตำแหน่งที่ตลาดมีอัตราการเติบโตสูงชันทำให้สามารถช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดให้มากขึ้นจากตลาดที่เติบโตขึ้นมา ธุรกิจที่อยู่ในตำแหน่ง Stars จะต้องใช้ทุนที่มีอยู่ในการลงทุนเพื่อรักษา หรือเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดให้ห่างไกลจากคู่แข่ง เมื่อมีการลงทุนจนสามารถรักษา ระดับของธุรกิจให้คงที่ได้แล้ว ตำแหน่งต่อไปที่ธุรกิจจะก้าวเข้าไปคือตำแหน่ง Cash Cows

3.3.1.2 Cash Cows เป็นตำแหน่งที่ธุรกิจเปรียบเสมือนวัวนมที่จะคอยให้นมกับเราเสมอโดยไม่จำเป็นต้องลงทุนเพิ่ม กล่าวคือ เป็นธุรกิจที่ได้รับส่วนแบ่งการตลาดที่สูงภายใต้อัตราการเติบโตของตลาดที่ช้าลงกว่าตำแหน่ง Stars หรืออาจจะไม่มีการเติบโตแล้ว ซึ่งทำให้ธุรกิจได้รับผลประโยชน์มากมายจากส่วนแบ่งการตลาดปริมาณมาก นอกจากนี้ยังช่วยให้สามารถนำเงินทุนที่มีอยู่ไปลงทุนในส่วนอื่นๆได้อีกด้วย

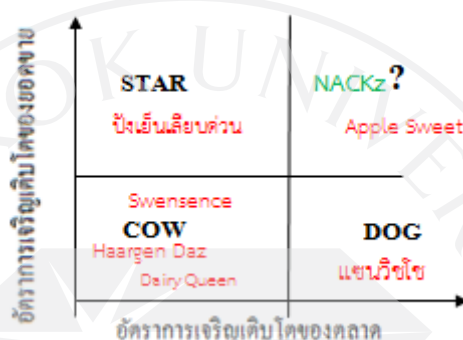
3.3.1.3 Question Marks เป็นตำแหน่งที่ธุรกิจมีส่วนแบ่งการตลาดไม่มากในขณะที่ตลาดมีอัตราการเติบโตที่สูง ซึ่งเป้าหมายของธุรกิจในกลุ่มนี้ก็คือการก้าวไปสู่ธุรกิจตำแหน่ง Stars

ให้ได้ โดยจะต้องมีการใช้เงินทุนมากมายให้คุ้มค่ามากที่สุดเพื่อที่จะช่วยเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดให้มากขึ้น ไม่เช่นนั้นธุรกิจนี้ในตำแหน่งนี้อาจจะตกไปสู่ตำแหน่ง Dogs ได้เช่นกัน

3.3.1.4 Dogs เป็นตำแหน่งที่ไม่มีธุรกิจใดที่อยากจะตกมาสู่ตำแหน่งนี้ เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่ธุรกิจมีทั้งส่วนแบ่งการตลาดที่น้อย ในขณะที่อัตราการเติบโตของตลาดก็น้อยเช่นกัน ซึ่งธุรกิจนี้ในตำแหน่งนี้มีโอกาสยากที่จะขึ้นไปสู่ตำแหน่งอื่นๆ เว้นแต่จะต้องรอให้อัตราการเติบโตของตลาดมีการฟื้นตัวแล้วจึงคว้าโอกาสนั้นไว้

3.3.2 การเขียนภาพวิเคราะห์

ภาพที่ 3.5: การวิเคราะห์สถานภาพทางธุรกิจของธุรกิจที่ขายไอศกรีมแซนวิช



3.3.3 คำอธิบายสถานภาพของธุรกิจตามภาพ

เนื่องจาก NACKz the Ice-cream Sandwich เป็นกิจการที่ก่อตั้งขึ้นใหม่ ทำให้ต้องใช้เงินทุนมากเพื่อที่จะช่วงชิงส่วนแบ่งตลาด และก้าวมาเป็นแบรนด์ที่หนึ่งในใจของผู้บริโภคสินค้าประเภทไอศกรีม ซึ่งในอนาคตหากกิจการสามารถครองส่วนแบ่งการตลาดได้ตามต้องการแล้ว ก็จะปรับสู่สถานะของ Stars และยังคงต้องใช้เงินทุนจำนวนมากเพื่อแข่งขันในตลาด และปรับเข้าสู่สถานะ Cows เพราะเมื่อถึงเวลานั้นตลาดอาจเติบโตได้ช้าลง แต่เนื่องจากสามารถสร้างแบรนด์ให้เกิดขึ้นในใจของผู้บริโภคได้ จะทำให้มีผลตอบแทนอยู่เสมอ แม้ไม่ต้องลงทุนมากเหมือนช่วงแรกๆ

3.4 การวิเคราะห์ตำแหน่งของสินค้า

ตารางที่ 3.2: การวิเคราะห์ตำแหน่งของสินค้า

ปัจจัยที่นำมาวิเคราะห์	ธุรกิจ	คู่แข่ง
คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์	ไอศกรีมแซนวิชที่สามารถเลือกรสชาติ และเครื่องเคียงได้อย่างหลากหลาย	ไอศกรีมแซนวิชสำเร็จรูปรสชาติต่างๆ
ราคาผลิตภัณฑ์	เฉลี่ย 30 บาท	19 – 129 บาท

3.4 การวิเคราะห์ตำแหน่งของสินค้า (ต่อ)

ตารางที่ 3.2 (ต่อ): การวิเคราะห์ตำแหน่งของสินค้า

การบริการ	การทำไอศกรีมแซนวิชตามความต้องการของลูกค้าที่หน้าร้านค้า	ตู้แช่หน้าร้านค้า และ ซุปเปอร์มาร์เก็ต
-----------	---	--

3.5 การวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ทฤษฎีความได้เปรียบทางการแข่งขันของ Michael E. Porter หมายถึง สิ่งที่เป็นจุดเด่นขององค์กรที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ หรือคู่แข่งต้องใช้เวลาในการปรับตัวเองให้มีจุดเด่นเหมือนกับเรา ปัจจัยที่เป็นพื้นฐานที่สำคัญมากที่สุดในการทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันก็คือ ความรู้ที่องค์กรต้องพยายามสร้างขึ้นมา และพัฒนาต่อเนื่องจนมาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ได้ โดยในหนังสือ Competitive Advantage ของ Michael E. Porter ได้กล่าวหลักการไว้ว่า หากต้องการให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้แล้ว จะต้องใส่ใจกลยุทธ์หลักๆ 3 อย่าง ได้แก่ กลยุทธ์ด้านต้นทุน กลยุทธ์ด้านความแตกต่าง และกลยุทธ์มุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม

สำหรับ NACKz The Ice-cream Sandwich มีความได้เปรียบทางการแข่งขันดังนี้

3.5.1 ความแตกต่างของสินค้า

สินค้าประเภทไอศกรีมแซนวิชที่มีขายในท้องตลาดปัจจุบันนั้นไม่สามารถเลือกเครื่องเคียงในไอศกรีม เพราะเป็นสินค้าแบบสำหรับรูป ซึ่ง NACKz สามารถเลือกเครื่องเคียงต่างๆในไอศกรีมได้ เนื่องจาก NACKz เป็นไอศกรีมแซนวิชที่ผลิตตามคำสั่งของลูกค้าเฉพาะเจาะจงตามรายบุคคล

3.5.2 ด้านต้นทุน

เนื่องจาก NACKz มีการวางแผนส่งสินค้าให้กับซุปเปอร์มาร์เก็ต รวมถึงการฝากขาย (Consignment) จึงทำให้มีการผลิตที่มากขึ้น ส่งผลให้ต้องสั่งซื้อวัตถุดิบเป็นจำนวนมาก ซึ่งจะทำให้ต้นทุนลดน้อยลง (Economy of Scale)

3.5.3 การใช้กลยุทธ์ด้าน Focus-Differentiation

ถึงแม้ไอศกรีมแซนวิชจะมีจำหน่ายตามห้างสรรพสินค้าทั่วไป แต่ NACKz สร้างความแตกต่างด้วยการเพิ่มเครื่องเคียง และเลือกกลุ่มลูกค้าเฉพาะผู้ที่เดินตลาดนัดกลางคืน

3.5.4 ความอุดมสมบูรณ์ของวัตถุดิบ

Supplier ที่มีมากมายในตลาดทำให้มีแหล่งวัตถุดิบที่ต้องการอยู่ตลอดเวลา ไม่ขาดแคลน

3.5.5 ผู้บริโภคมีความต้องการ

NACKz เป็นไอศกรีมแซนวิชที่ทั้งหวาน และเย็น ซึ่งเหมาะกับสภาพอากาศที่ร้อนของตลาดนี้ พร้อมทั้งมีความแตกต่างจากคู่แข่งทั้งทางตรง และทางอ้อม จึงสามารถดึงดูดลูกค้าได้ดี

3.5.6 การรองรับของธุรกิจที่สนับสนุน

ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวจากผู้คนทั่วโลก ทำให้มีร้านค้าตามสถานที่ท่องเที่ยวมากมาย ซึ่งร้านค้าเหล่านี้ถือว่าเป็นอีกแหล่งหนึ่งที่ NACKz จะนำสินค้าไปฝากขายได้

3.5.7 ด้านกลยุทธ์

- 3.5.7.1 การสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้า
- 3.5.7.2 การสร้างแบรนด์ให้เป็นที่น่าจดจำ
- 3.5.7.3 การควบคุมต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ
- 3.5.7.4 การคิดค้นเทคโนโลยีการผลิตใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- 3.5.7.5 การฝึกสอนพนักงานให้รักการบริการ
- 3.5.7.6 การตลาดที่แปลกใหม่ในสินค้าไอศกรีมแซนวิช

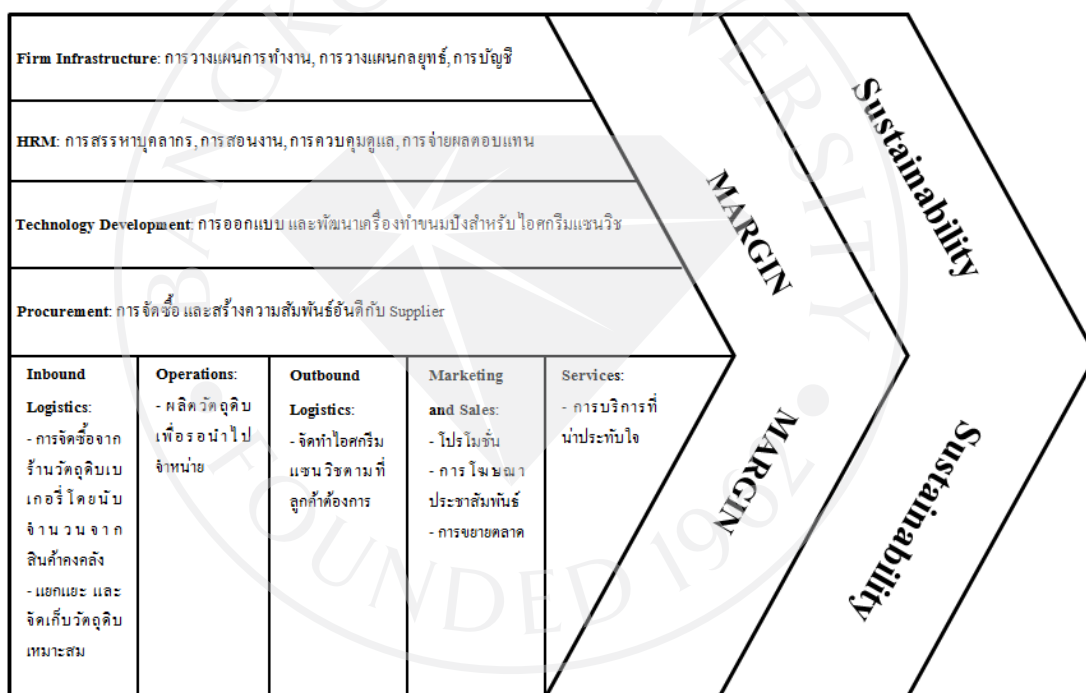
บทที่ 4

การจัดทำกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ

เป็นการนำเสนอเกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ และแผนงานภายใต้แนวคิด และทฤษฎีเรื่อง Value Chain ของ Michael E. Porter โดยเนื้อหาประกอบด้วย ภาพแสดงกรอบแนวคิดที่นำไปสู่กลยุทธ์ที่จะต้องสร้าง ประเภทของกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผล แผนงานด้านการเงิน และงบประมาณ และแผนรองรับการขยายธุรกิจในอนาคต

4.1 กรอบแนวคิดที่นำไปสู่กลยุทธ์

ภาพที่ 4.1: Value Chain ของธุรกิจ NACKz the Ice-cream Sandwich



กิจกรรมมุ่งเน้นกลยุทธ์ที่จะนำพาธุรกิจไปสู่ความยั่งยืนในอนาคต ทั้งการสร้าง และรักษาฐานลูกค้า (Brand Royalty) การเพิ่มรูปแบบของผลิตภัณฑ์ การขยายตลาด เป็นต้น

4.2 แนวคิด และทฤษฎีที่นำมาใช้

4.2.1 แนวคิด Value Chain โดย Porter (1985) เป็นแนวคิดที่มองว่า ธุรกิจคือกิจกรรมการสร้างคุณค่าที่เชื่อมโยงกันเป็นห่วงโซ่ ซึ่งแต่ละกิจกรรมตั้งแต่การนำวัตถุดิบเข้า จนออกมาเป็นสินค้าสำเร็จรูป และส่งถึงมือลูกค้านั้นจะมีการสร้างมูลค่าเพิ่มในทุกขั้นตอน ประกอบด้วยกิจกรรม 2 ส่วน คือ

4.2.1.1 กิจกรรมหลัก (Primary Activities) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการ การตลาดและการขนส่งสินค้าหรือบริการไปยังผู้บริโภค ประกอบด้วย

- **Inbound Logistics** กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ การขนส่ง การจัดเก็บและการแจกจ่ายวัตถุดิบ
- **Operations** กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้า เป็นขั้นตอนการผลิต
- **Outbound Logistics** กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้า
- **Marketing and Sales** กิจกรรมที่เกี่ยวกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ
- **Customer Services** กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า รวมถึงการบริการหลังการขาย

4.2.1.2 กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้ ประกอบด้วย

- **Procurement** กิจกรรมในการจัดซื้อ-จัดหาวัตถุดิบเพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลัก
- **Technology Development** กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้สินค้า และบริการหรือกระบวนการผลิต
- **Human Resource Management** กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่วิเคราะห์ความต้องการสรรหา และคัดเลือก ประเมินผล พัฒนา ฝึกอบรม ระบบเงินเดือนค่าจ้าง และแรงงาน
- **Firm Infrastructure** โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหารจัดการขององค์กร

4.2.2 ทฤษฎีแบบจำลองเพชร (Diamond Model) โดย Porter (1998) คือกรอบแนวความคิดสำหรับการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขัน โดยพิจารณา และประเมินสภาพการณ์ปัจจุบันของปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ 4 ด้าน ได้แก่

4.2.2.1 ด้านเงื่อนไขปัจจัยการผลิต คือ สิ่งที่มีความจำเป็นที่จะต้องใส่เข้าไปเพื่อให้สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ โดยในแต่ละประเทศต่างก็มีปัจจัยทางการผลิตที่แตกต่างกัน ต่างก็ต้องผลิตสินค้าโดยใช้ปัจจัยในประเทศของตัวเองที่มีอยู่มากมายให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4.2.2.2 อุตสาหกรรมเชื่อมโยง และสนับสนุน เนื่องจากประเทศใดมีอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกัน และช่วยสนับสนุนอุตสาหกรรมอื่นในประเทศ ก็จะเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันดังต่อไปนี้

- **ความได้เปรียบในอุตสาหกรรมผู้ผลิต** ทำให้เกิดอุตสาหกรรมตามน้ำขึ้นอีกมากมาย ทำให้เกิดข้อดีทางด้านประสิทธิภาพ และความเร็วในการเข้าสู่ตลาดได้ก่อนคู่แข่งจากนอกประเทศ นอกจากนี้ยังทำให้เกิดข้อได้เปรียบทางด้านต้นทุนด้วย

- **ความได้เปรียบในอุตสาหกรรมเกี่ยวข้อง** สามารถช่วยให้องค์กรติดต่อหรือช่วยสนับสนุนในด้านสายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) หรือในด้านผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนสนับสนุนกัน ทำให้เกิดการพัฒนาลิขสิทธิ์ พัฒนาในด้านการผลิต การจัดหาหน่วย การตลาด หรือการบริการ

4.2.2.3 เจ็อนไขด้านอุปสงค์ กล่าวคือ ลักษณะความต้องการสินค้าและบริการของอุตสาหกรรมภายในประเทศ โดยประเทศจะมีความได้เปรียบถ้าความต้องการภายในประเทศจะกดดันให้ผู้ประกอบการมีการเปลี่ยนแปลง มีนวัตกรรมที่รวดเร็ว และมีความเป็นเลิศในการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์

4.2.2.4 สภาพแวดล้อมการแข่งขัน และกลยุทธ์ธุรกิจ กล่าวคือ กลยุทธ์องค์กร โครงสร้าง และการแข่งขัน เป็นสิ่งที่องค์กรกำหนดขึ้นมา เช่น เป้าหมายกลยุทธ์การจัดการในด้านต่างๆ ซึ่งมีผลต่อการเอื้อให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของประเทศ

4.2.3 ทฤษฎีสี่ส่วนประสมทางการตลาด โดย Kotler (2014) หรือที่รู้จักกันในนาม 4P's ประกอบด้วย

4.2.3.1 Product ในการทำธุรกิจมีองค์ประกอบสำคัญคือ สินค้าหรือบริการ ซึ่งถือเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทำให้เกิดรายได้ หรือผลตอบแทนให้กับองค์กร หลักการวางแผนจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ความต้องการของลูกค้า คุณภาพของสินค้า รูปแบบผลิตภัณฑ์ที่มีความทันสมัย และสามารถเปรียบเทียบเทียบกับคู่แข่งได้หรือไม่

4.2.3.2 Price การตั้งราคาขายถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ ซึ่งนอกจากราคาจะสามารถดึงดูดความสนใจของลูกค้าได้แล้ว การตั้งราคาขายยังเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งที่ทำให้ต่อสู้กับคู่แข่งได้ในธุรกิจประเภทเดียวกันได้ เช่น กำหนดให้มีส่วนลดเมื่อซื้อตามจำนวน กำหนดราคาตามขนาดและปริมาณของสินค้า

4.2.3.3 Place ก็คือการนำสินค้าไปให้ถึงมือของลูกค้า โดยยึดหลักความมีประสิทธิภาพ ความถูกต้อง ความปลอดภัย และความเร็ว วิธีขายหรือกระจายสินค้าที่สามารถทำให้เกิดผลกำไรมากที่สุด ต้องกระจายสินค้าให้ตรงกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด

4.2.3.4 Promotion หัวใจสำคัญของการส่งเสริมการตลาดก็คือ ทำอย่างไรให้สามารถขายสินค้าหรือบริการให้ได้มากที่สุด การส่งเสริมการขายจึงมีบทบาทสำคัญและมีอยู่หลายวิธี เช่น การโฆษณาผ่านสื่อในรูปแบบต่างๆ การทำกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการขาย การบริการ หรือขายตรง โดยการนำเสนอของพนักงาน

4.3 ประเภทของกลยุทธ์

4.3.1 กลยุทธ์การสร้างแบรนด์

เนื่องจากในปัจจุบันตลาดส่วนใหญ่อยู่ในสภาพอิ่มตัว ผู้บริโภคล้วนมีแบรนด์ต่างๆ ให้เลือกมากมาย ทั้งตัวเลือกทางตรง หรือตัวเลือกทางอ้อมที่มีอยู่ในตลาด รวมถึงแบรนด์ที่มาจากต่างประเทศที่ทยอยเข้ามาเจาะตลาดในประเทศ กลยุทธ์การสร้างแบรนด์จึงเป็นตัวที่ทำให้ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายรับรู้ถึงแบรนด์ที่ทางกิจการต้องการนำเสนอ จนกระทั่งได้มีการจดจำ และมีโอกาสเข้าซื้อสินค้า

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า ลักษณะการรับประทานไอศกรีมจะไม่เจาะจงแบรนด์ในการรับประทาน(ตารางภาคผนวกที่2,ข้อ5) เนื่องจากส่วนใหญ่เลือกรับประทานเฉพาะเวลาที่ต้องการ(ตารางภาคผนวกที่2,ข้อ2) ซึ่งมีสถานที่แตกต่างกันไปตามแต่ละโอกาส สำหรับสินค้าของ NACKz กลุ่มเป้าหมายเห็นว่าไอศกรีมแซนวิชที่มีเครื่องเคียงเป็นสิ่งที่น่าสนใจ และนำรับประทาน(ตารางภาคผนวกที่2,ข้อ14) นี่จึงเป็นโอกาสของ NACKz ที่จะใช้กลยุทธ์การสร้างแบรนด์รูปแบบต่างๆ เพื่อให้ผู้บริโภครู้จัก และจดจำ โดยวิธีที่จะสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้ได้มากที่สุดคือการใช้สื่อทางสังคมออนไลน์(ตารางภาคผนวกที่3,ข้อ7)

4.3.1.1 วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ผู้บริโภครู้จัก และจดจำตราสินค้า
- เพื่อให้ผู้บริโภคสนใจ และมีโอกาสเข้ามาเป็นลูกค้า
- เพื่อเพิ่มรายได้ของกิจการ

4.3.1.2 งบประมาณ 2,000 บาท/เดือน สำหรับการโฆษณาประชาสัมพันธ์
6,000 บาท/เดือน สำหรับการออกบูธแสดงสินค้า

4.3.1.3 การดำเนินงานของกลยุทธ์

- โฆษณาทางเฟสบุ๊ก โดยทำผ่าน Agency โฆษณามืออาชีพ
- ประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์อาหาร และเครื่องดื่ม เช่น wongnai
- ออกบูธจัดแสดงสินค้าตามสถานที่ต่างๆ

4.3.1.4 แผนปฏิบัติการ

- ด้านการโฆษณาทาง Facebook

- ดำเนินการสร้างเว็บเพจเพื่อแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับร้าน ได้แก่ สถานที่ตั้ง เวลาเปิดปิด รวมถึงรูปแบบของสินค้า ภาพบรรยากาศภายในร้าน สำหรับให้ Agency นำไปโฆษณา

ภาพที่ 4.2: รายละเอียดสินค้าเพื่อโพสต์ และโฆษณาผ่านทาง Facebook



- ค้นหา และเลือก Agency ที่มีความน่าเชื่อถือจากทางอินเทอร์เน็ต
- ติดต่อ และกำหนดสิ่งที่กิจการต้องการจะนำเสนอให้ทาง Agency นำไปโฆษณาทาง Facebook

- **ด้านการประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์**

- ค้นหา และเลือกเว็บไซต์ที่มีความเกี่ยวข้องกับการแนะนำอาหาร และเครื่องดื่ม เช่น www.wongnai.com

- สมัครสมาชิก และลงรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับร้าน

โดยกลยุทธ์ทั้ง 2 นั้นจะต้องมีการวัดผลเพื่อดูว่ากลยุทธ์ใดได้ผลบ้าง โดยใช้จากการสอบถามลูกค้าที่มาใช้บริการเพื่อปรับเปลี่ยน หรือลดงบประมาณในการโฆษณา และประชาสัมพันธ์

- **ออกบูธจัดแสดงสินค้าตามสถานที่ต่างๆ**

เนื่องจากการกำลังการผลิตสำหรับผลิตไอศกรีม และเครื่องเคียงสำหรับขายที่ตลาดนัดกลางคืนนั้นยังเป็นกำลังการผลิตที่ไม่เต็มกำลัง ทางกิจการจึงรับจัดเลี้ยง และออกบูธตามสถานที่ต่างๆ เพื่อให้แบรนด์เป็นที่รู้จักมากขึ้น

4.3.2 กลยุทธ์การสร้างฐานลูกค้าใหม่

ผู้บริโภคทุกคนล้วนมีความต้องการ หรือความคาดหวังต่อสินค้าชนิดหนึ่งๆที่แตกต่างกันไป ซึ่งเป็นหน้าที่ของกิจการแต่ละแห่งที่จะต้องใช้กลยุทธ์ต่างๆนำเสนอสินค้า และบริการที่ตรงกับความ ต้องการของผู้บริโภค ทั้งการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่น่าสนใจ ราคาที่ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายเอื้อมถึง เพื่อให้ผู้บริโภคได้มีโอกาสเข้ามาเป็นลูกค้าใหม่ และแนะนำให้ผู้อื่นเข้ามาซื้อสินค้า

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่ยังคงชื่นชอบการนั่งรับประทานไอศกรีมที่ร้าน(ตารางภาคผนวกที่2,ข้อ4) ซึ่งเลือกทานในรูปแบบของถ้วย และโคนเป็นหลัก(ตารางภาคผนวกที่2,ข้อ3) โดยสิ่งที่กลุ่มลูกค้าจะใช้ในการตัดสินใจสินเข้าไปใช้บริการคือ รสชาติ ความสะอาด และราคา ตามลำดับ โดยจะให้น้ำหนักกับเรื่องรสชาติมากที่สุด ทั้งความอร่อย และรสชาติที่หลากหลาย(ตารางภาคผนวกที่2,ข้อ7 และ15) มีการบริการที่รวดเร็ว และมีราคาที่ เหมาะสม

4.3.2.1 วัตถุประสงค์

- เพื่อเพิ่มรายได้
- เพื่อให้ผู้บริโภคสนใจ และมีโอกาสเข้ามาเป็นลูกค้า
- เพื่อสร้างความประทับใจในการมาใช้บริการ

4.3.2.2 งบประมาณ 20% ของยอดขายสำหรับค่าวางสินค้าตามร้านอาหาร และ โรงเรียน

4.3.2.3 การดำเนินงานของกลยุทธ์

- รูปแบบของสินค้าที่หลากหลาย
- รสชาติไอศกรีม และเครื่องเคียงที่หลากหลาย

- ราคาที่ดึงดูดลูกค้าจากคู่แข่ง
- การขยายตลาด

4.3.2.4 แผนปฏิบัติการ

- **ด้านรูปแบบของสินค้าที่หลากหลาย**

เนื่องการผู้บริโภคมีความต้องการไอศกรีมแซนวิชแบบสำเร็จรูป และแบบแยกเครื่องเคียงไว้ต่างหากที่ใกล้เคียงกัน(ตารางภาคผนวกที่3,ข้อ4) ทางกิจการจึงจัดเตรียมสินค้าไว้ทั้ง 2 รูปแบบ

นอกจากการนำเสนอสินค้าหลักอย่างไอศกรีมแซนวิชแล้ว ยังต้องจัดเตรียมในส่วนองถ้วย และโคนสนองความต้องการของลูกค้าเมื่อลูกค้าถามหาได้ เพื่อไม่ให้สูญเสียโอกาสในการสร้างรายได้

- **ด้านรสชาติของไอศกรีม และเครื่องเคียงที่หลากหลาย**

○ ด้านรสชาติไอศกรีมจะมีให้บริการทั้งหมด 4 รสชาติคือ ช็อคโกแลต วานิลลา ชาเขียว และกะทิ โดยจัดเตรียมรสช็อคโกแลตให้มากกว่ารสชาติอื่น เนื่องจากเป็นรสที่ได้รับความนิยมมากที่สุดจากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย(ตารางภาคผนวกที่3,ข้อ1)

○ ด้านเครื่องเคียงจะมีทั้งหมด 5 อย่างคือ ข้าวเหนียว คุกกี้ แมคคาเดเมีย มันเชื่อม และลูกชิด ซึ่งเป็นเครื่องเคียงที่กลุ่มตัวอย่างเลือกมากที่สุด(ตารางภาคผนวกที่3,ข้อ3)

- **ด้านราคา**

กลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่เลือกซื้อไอศกรีมแซนวิชต่อ 1 ชิ้นที่ราคา 20-40 บาท และ 40-80 บาท(ตาราง3,ข้อ5) ดังนั้นทางกิจการจึงเลือกตั้งราคาโดยมีรายละเอียดตามรูปแบบสินค้านี้

- Ice-cream Sandwich จะถูกแบ่งราคาออกเป็น 3 ระดับ คือ

Ice-cream Sandwich ที่มีไอศกรีม 1 รส ไม่ใส่เครื่องเคียง ราคา 30 บาท

Ice-cream Sandwich ที่มีไอศกรีม 1 รส ใส่เครื่องเคียง 1-2 อย่าง ราคา 35 บาท

Ice-cream Sandwich ที่มีไอศกรีม 2 รส ใส่เครื่องเคียง 1-3 อย่าง ราคา 40 บาท

- Ice-cream ถ้วย ถ้วยละ 35 บาท ประกอบด้วยไอศกรีม 2 ลูก

เครื่องเคียง 2 อย่าง

- Ice-cream โคน โคนละ 10 บาท ประกอบด้วยไอศกรีม 1 ลูก

เครื่องเคียง 1 อย่าง

- **การขยายตลาด**

ทางกิจการจะขยายตลาดโดยใช้วิธีฝากขายกับร้านอาหาร และโรงเรียน โดยจะเลือกลงเฉพาะรสชาติที่ไม่สามารถหารับประทานได้ทั่วไปเหมือนไอศกรีมยี่ห้ออื่น เช่น รสกะทิ เป็นต้น เพื่อให้ร้านอาหาร และโรงเรียนรู้สึกถึงความแตกต่างจากการขายไอศกรีมยี่ห้ออื่น โดยจะจัดส่งเป็นไอศกรีมแซนวิชแบบสำเร็จรูปทั้งหมด เพื่อไม่ให้เกิดความซับซ้อนทางด้านการจัดจำหน่ายหน้าร้าน

4.3.3 กลยุทธ์การรักษาฐานลูกค้า

เมื่อผู้บริโภคได้มีโอกาสเข้ามาซื้อสินค้า หรือบริการแล้ว สิ่งหนึ่งที่ควรคำนึงถึงคือโอกาสที่ผู้บริโภคคนนั้นจะกลับมาซื้อสินค้า หรือบริการอีกครั้ง จนกลายมาเป็นลูกค้าประจำ และมีการบอกต่อสู่ผู้บริโภคคนอื่นๆ ดังนั้นกลยุทธ์การรักษาฐานลูกค้าจะต้องคำนึงถึงสิ่งที่ลูกค้าต้องการนอกเหนือจากตัวสินค้า หรือบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้มากที่สุดที่จะทำให้ลูกค้าคนนั้นกลับมาซื้อสินค้าอีกครั้ง

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายยังคงให้ความสนใจกับการรับประทานไอศกรีมรสชาติพิเศษตามฤดูกาลต่างๆ แต่จะเป็นในลักษณะของการเลือกรับประทานเฉพาะบางครั้ง(ตารางภาคผนวกที่2,ข้อ9) โดยส่วนใหญ่ชื่นชอบ และเสนอแนะให้ไอศกรีมมะม่วงเป็นรสชาติพิเศษที่น่ารับประทานสำหรับไอศกรีมแซนวิช(ตารางภาคผนวกที่3,ข้อ2) นอกจากนี้เรื่องของรสชาติไอศกรีมพิเศษแล้ว กลุ่มตัวอย่างได้ให้สัมภาษณ์ว่าชื่นชอบการส่งเสริมการขายแบบซื้อ 1 แถม 1 มากที่สุด(ตารางภาคผนวกที่3,ข้อ6) ทางกิจการจึงจะนำ 2 ส่วนนี้มาใช้ควบคู่กับการบริการที่มีคุณภาพเพื่อรักษาฐานลูกค้าไว้

4.3.3.1 วัตถุประสงค์

- เพื่อรักษาฐานลูกค้าทั้งใหม่ และเก่า
- เพื่อสร้างความประทับใจในการมาใช้บริการ

4.3.3.2 การดำเนินงานของกลยุทธ์

- การเพิ่มรสชาติไอศกรีมให้เหมาะสมแก่ช่วงเวลาพิเศษต่างๆ เช่น ฤดูผลไม้ต่างๆ
- การส่งเสริมการขาย
- การสร้างความประทับใจในการบริการ

4.3.3.3 แผนปฏิบัติการ

- ด้านการเพิ่มรสชาติไอศกรีมพิเศษต่างๆ

ไอศกรีมรสชาติพิเศษจะมีไว้ให้บริการลูกค้าเป็นช่วงๆ อาจยึดช่วงเวลาของแบรนด์ใหญ่อย่าง Swensens แต่จำหน่ายคนละช่วงเวลากัน เช่น แบรินด์ใหญ่ขายช่วงเดือน มกราคม ถึง มีนาคม ทาง NACKz จะจำหน่ายในช่วง เมษายน ถึง มิถุนายน เป็นต้น

- การส่งเสริมการขาย

- การให้ของแถมจะเป็นในลักษณะของการแถมเมื่อซื้อสินค้าตามที่กำหนด เช่น หากซื้อ Ice-cream Sandwich 1 ชิ้น จะแถมไอศกรีมโคน 1 ลูก ตามช่วงเวลาที่มีการจัดการส่งเสริมการตลาด

- ในส่วนของการให้ส่วนลดจะเลือกใช้คู่ไปกับการบอกปากต่อปาก ซึ่งเป็นอีกวิธีหนึ่งที่กลุ่มตัวอย่างให้สัมภาษณ์ว่าเป็นการเข้าถึงที่ดีที่สุด(ตารางภาคผนวกที่3,ข้อ7) ประกอบกับเพื่อนเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลมากที่สุดในการชักชวน หรือแนะนำรื่องจากตัวเอง(ตารางภาคผนวกที่2,ข้อ10) โดยจะให้ลูกค้าคนแรกไปแนะนำคนที่รู้จักว่า หากมาใช้บริการแล้วบอกว่า “มีคนแนะนำมา” จะได้รับส่วนลด เช่น การเลือกไอศกรีม 2 รส ต่อไอศกรีมแซนวิช 1 ชิ้น แต่คิดราคาเท่ากับไอศกรีมแซนวิชที่เลือกรสไอศกรีมเพียงรสเดียว เป็นต้น

- การสร้างความประทับใจ

ทางกิจการจะมีการอบรม และสังเกตุดูเพื่อให้พนักงานที่บริการลูกค้าบริการด้วยท่าทีที่แจ่มใส มีมารยาท มีใจรักในการบริการ

4.3.4 กลยุทธ์การบริหารจัดการ

ในยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง นอกจากตัวสินค้า และบริการที่จะต้องมีความโดดเด่นเพื่อดึงดูดผู้บริโภคแล้ว การวางแผนบริหารจัดการองค์กรก็ถือเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญ เพื่อเป็นสิ่งที่ช่วยขับเคลื่อนธุรกิจไปได้อย่างราบรื่น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการวางแผนการทำงาน วางแผนกลยุทธ์ การเงิน การบัญชี รวมไปถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ล้วนแล้วแต่เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจ

4.3.4.1 วัตถุประสงค์

- เพื่อให้กิจการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3.4.2 การดำเนินงานของกลยุทธ์

- การกำหนด และควบคุมหน้าที่ของแต่ละบุคคล
- การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เพียงพอ

4.3.4.3 แผนปฏิบัติการ

- **การกำหนด และควบคุมหน้าที่ของแต่ละบุคคล**

ยึดตามภาระหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ในส่วนของบทที่ 1 เพื่อที่จะสามารถหาข้อบกพร่อง และดำเนินการแก้ไขได้อย่างรวดเร็วในกรณีที่เกิดความผิดพลาดขึ้นในส่วนต่างๆของการดำเนินงาน

- **การบริหารจัดการกำลังคนให้เพียงพอ**

ทางกิจการจะใช้การบันทึกวิธีการดำเนินงานในส่วนของขั้นตอนการผลิตไว้เรียบร้อยแล้ว ฉะนั้นหากเกิดเหตุการณ์ที่มีพนักงานไม่สามารถมาทำงานได้ ทางกิจการสามารถหาบุคคลอื่นมาแทนได้เสมอ ทำให้การดำเนินงานมีความลื่นไหล

4.3.5 กลยุทธ์การจัดซื้อ

วัตถุประสงค์คือหัวใจหลักของการผลิตสินค้าขึ้นมาหนึ่งชิ้น หากวัตถุประสงค์ที่ใช้ไม่ตรงตามความต้องการจะมีผลกระทบลุกลไกรื้อเรื่อยๆจนถึงมือลูกค้า ซึ่งทำให้กิจการได้รับความเสียหาย ดังนั้นการจัดซื้อจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องบริหารจัดการให้ดี เพื่อให้มีวัตถุประสงค์ที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการ และเพียงพอรองรับต่อการผลิตเสมอ

4.3.5.1 วัตถุประสงค์

- เพื่อให้มีวัตถุประสงค์ที่มีคุณภาพ และเพียงพอต่อการผลิต
- เพื่อลดต้นทุน และก่อให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale)

4.3.5.2 การดำเนินงานของกลยุทธ์

- การเลือก Supplier ที่มีประสิทธิภาพ
- การบริหารจัดการสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพ

4.3.5.3 แผนปฏิบัติการ

- **การเลือก Supplier ที่เชื่อถือได้**

กิจการจะเลือก Supplier ที่มีวัตถุประสงค์รองรับความต้องการได้เสมอ อาจมีการทำสัญญาทางการค้าเกี่ยวข้องกับ การได้รับส่วนลดเมื่อซื้อวัตถุดิบในจำนวนมาก หรือตามจำนวนที่กำหนด เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของทั้ง 2 ฝ่าย แต่ทั้งนี้ทางกิจการจะต้องหา Supplier รายอื่นสำรองไว้ เพื่อรองรับในกรณีที่ Supplier หลักไม่สามารถส่งวัตถุดิบให้ทางกิจการได้

- **การบริหารจัดการสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพ**

กิจการเลือกใช้การจดบันทึกควบคู่ไปกับการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปอย่าง Microsoft Excel ในการจดบันทึกสินค้าคงคลัง เพราะรายการวัตถุดิบนั้นมีจำนวนไม่มาก และไม่ซับซ้อน เมื่อวัตถุดิบใดมีจำนวนน้อยจนถึงเกณฑ์ที่กำหนดแล้วจึงดำเนินการสั่งซื้อ

4.3.6 กลยุทธ์การผลิต

เนื่องจากทรัพยากรที่ใช้นั้นมีอยู่อย่างจำกัด การบริการกลยุทธ์การผลิตจึงจะช่วยให้สินค้าที่ผลิตออกมามีคุณภาพ ตรงตามความต้องการของทั้งผู้ผลิต และผู้บริโภค อีกทั้งยังสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดอีกด้วย ดังนั้นการผลิตจึงเป็นหนึ่งในหน้าที่หลักของการบริหารธุรกิจที่มีผลโดยตรงต่อความอยู่รอดของกิจการ

4.3.6.1 วัตถุประสงค์

- เพื่อผลิตสินค้าที่มีความแตกต่างจากสินค้าที่มีอยู่ในท้องตลาด
- เพื่อให้กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพ
- เพื่อใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4.3.6.2 งบประมาณ 30,000 บาท

4.3.6.3 การดำเนินงานของกลยุทธ์

- การใช้เครื่องจักรที่สั่งทำเฉพาะ และสำรองเพื่อการชำรุด
- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และลดโอกาสการเกิดของเสีย

4.3.6.4 แผนปฏิบัติการ

- การใช้เครื่องจักรที่สั่งทำเฉพาะ และสำรองเพื่อการชำรุด

เนื่องจากเครื่องทำแผ่นขนมปังของไอศกรีมแซนวิชยังไม่มีขายในปัจจุบันจึงต้องสั่งทำพิเศษ โดยลักษณะการใช้งานจะเหมือนกับเครื่องทำวาฟเฟิลทั่วไป (รูปด้านล่าง) แต่แม่พิมพ์ข้างในจะเป็นพิมพ์ของแผ่นขนมปังแซนวิช ซึ่งทางกิจการจะสั่งทำไว้ 3 เครื่อง เพื่อสำรองเผื่อในกรณีที่เครื่องหลักไม่สามารถผลิตได้ หรือได้รับคำสั่งซื้อปริมาณมาก

ภาพที่ 4.3: เครื่องทำวาฟเฟิล



ที่มา: ห้างหุ้นส่วนจำกัด สะพานใหม่แก๊ส. (2016). เครื่องทำวาฟเฟิลวงกลม 1 ถาด 4 แผ่น <http://sapanmaigas.com/product-th-1021523-5898689-เครื่องทำวาฟเฟิลวงกลม+1+ถาด+4+แผ่น.html>.

- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และลดโอกาสการเกิดของเสีย

หลังจากได้รับ และตรวจสอบวัตถุดิบที่สั่งซื้อมาจาก Supplier จะต้องมีการทดลองทำสินค้าแต่ละชนิด ทั้งไอศกรีม แผ่นขนมปัง และเครื่องเคียง จากวัตถุดิบนั้นในปริมาณน้อยก่อน เมื่อทดลองจนได้รสชาติที่ต้องการจึงทำการบันทึกสูตรแล้วจึงให้พนักงานเริ่มทำการผลิต หลังจากผลิตเสร็จแล้วจะมีการสุ่มตรวจสอบอีกครั้งเพื่อให้ได้สินค้าตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

4.4 แผนงานด้านการเงิน และงบประมาณ

4.4.1 แหล่งเงินทุน

4.4.1.1 กลยุทธ์แหล่งเงินทุนภายใน

- ข้อดี
 - ธุรกิจไม่มีภาระหนี้สิน
 - สามารถเริ่มธุรกิจได้ทุกเมื่อ โดยไม่ต้องรอกการอนุมัติเงินทุนจาก

แหล่งเงินทุน

- ข้อเสีย
 - เจ้าของกิจการต้องมีเงินทุนมากกว่าการหาแหล่งเงินทุนจาก

ภายนอก

4.4.2 วิเคราะห์ผลตอบแทน

4.4.2.1 ระยะเวลาคืนทุน

$$\begin{aligned} \text{ระยะเวลาคืนทุน} &= \text{จำนวนงวดก่อนปีคืนทุน} + (\text{เงินส่วนที่ยังไม่คืนทุน} \\ &\quad / \text{กระแสเงินสดรับสุทธิในปีคืนทุน}) \\ &= 1 + (221,617/257,898) \\ &= 1.86 \text{ ปี คิดเป็น 1 ปี 11 เดือน} \end{aligned}$$

4.4.2.2 มูลค่าปัจจุบันสุทธิ และอัตราผลตอบแทนภายใน

ตารางที่ 4.1: มูลค่าปัจจุบันสุทธิ และอัตราผลตอบแทนภายใน

เงินลงทุน	กระแสเงินสดรับงวดที่1	กระแสเงินสดรับงวดที่2*	กระแสเงินสดรับงวดที่3*
(420,000)	198,383	257,898	335,267
		NPV**	฿247,047.33
		IRR***	36%

*ประมาณการกระแสเงินสดรับจากแผนการขยายกิจการในอนาคต 3 ปี โดยให้เพิ่มขึ้นปีละ 30%

**ใช้อัตราคิดลดเท่ากับดอกเบี้ยของธนาคารที่ 7%

***ใช้ค่าผลตอบแทนที่ 10%

4.4.3 งบประมาณ

4.4.3.1 ประมาณการเงินลงทุน

ตารางที่ 4.2: ประมาณการเงินลงทุน

รายการลงทุน	เงินลงทุน(บาท)
สิ่งปลูกสร้าง / อาคาร / ร้านค้า / ค่าตกแต่ง	30,000
เครื่องจักร	230,000
เครื่องทำWaffle 30,000	
เครื่องทำ Ice-cream 200,000	
เครื่องมือ เครื่องใช้สำนักงาน	60,000
ตู้แช่ไอศกรีม(8ตู้) 120,000	
อุปกรณ์ และเครื่องใช้สำนักงาน 25,000	
เบ็ดเตล็ด 5,000	
เงินทุนหมุนเวียนรวม ประกอบด้วย	
สต็อกวัตถุดิบ+สต็อกสินค้า	10,000
รวม	420,000

4.4.3.2 งบประมาณกระแสเงินสด

ตารางที่ 4.3: งบประมาณกระแสเงินสด

	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน	ตุลาคม	พฤศจิกายน	ธันวาคม	รวม
เงินสดคงเหลือต้นงวด*	50,000	38,550	46,700	58,975	79,600	101,025	129,650	143,075	161,350	165,675	171,375	180,275	50,000
บวก เงินสดรับจากการขายสินค้า	75,000	75,000	97,500	112,500	112,500	112,500	112,500	97,500	82,500	90,000	90,000	75,000	1,132,500
เงินสดที่กิจการมีทั้งสิ้น	125,000	113,550	144,200	171,475	192,100	213,525	242,150	240,575	243,850	255,675	261,375	255,275	2,458,750
หัก เงินสดจ่าย-													
จ่ายค่าวัตถุดิบ*	15,000	15,000	19,500	22,500	22,500	22,500	22,500	19,500	16,500	18,000	18,000	15,000	226,500
จ่ายค่าแรงงาน	37,200	33,600	37,200	36,000	37,200	36,000	37,200	37,200	36,000	37,200	36,000	37,200	438,000
จ่ายค่าใช้จ่ายการผลิต**	3,750	3,750	4,875	5,625	5,625	5,625	5,625	4,875	4,125	4,500	4,500	3,750	56,625
จ่ายค่าเช่าพื้นที่ร้านค้า	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
จ่ายค่าเช่าพื้นที่ออกบูธ	6,000	-	6,000	-	6,000	-	6,000	-	6,000	-	6,000	-	6,000
จ่ายค่าวางสินค้า***	10,500	10,500	13,650	15,750	15,750	15,750	15,750	13,650	11,550	12,600	12,600	10,500	158,550
จ่ายค่าโฆษณา	8,000	-	-	8,000	-	-	8,000	-	-	8,000	-	-	32,000
จ่ายค่าปั้บอะ	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
รวมเงินสดจ่าย	86,450	66,850	85,225	91,875	91,075	83,875	99,075	79,225	78,175	84,300	81,100	70,450	997,675
เงินสดเกิน (ขาด)	38,550	46,700	58,975	79,600	101,025	129,650	143,075	161,350	165,675	171,375	180,275	184,825	1,461,075
การบริหารเงินสด-													
กู้ยืมเงิน	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ชำระหนี้สิน	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
จ่ายดอกเบี้ยเงินกู้	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
เงินสดคงเหลือปลายงวด	38,550	46,700	58,975	79,600	101,025	129,650	143,075	161,350	165,675	171,375	180,275	184,825	1,461,075

*เงินสดต้นงวดของเดือนมกราคมเป็นเงินสดสำรอง

**ค่าวัสดุคิดเป็น20%ของยอดขาย โดยจ่ายเป็นเงินสดทั้งหมด

***ค่าใช้จ่ายการผลิตคิดเป็น5%ของยอดขาย โดยจ่ายเป็นเงินสดทั้งหมด

4.4.3.3 งบประมาณการขาย

ตารางที่ 4.4: งบประมาณการขาย

	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน	ตุลาคม	พฤศจิกายน	ธันวาคม	รวม
หน่วยขาย(ประมาณการ)*	2,500	2,500	3,250	3,750	3,750	3,750	3,750	3,250	2,750	3,000	3,000	2,500	37,750
คูณ ราคาขายเฉลี่ยต่อหน่วย**	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
ยอดขาย	75,000	75,000	97,500	112,500	112,500	112,500	112,500	97,500	82,500	90,000	90,000	75,000	1,132,500

*ประมาณการจากสภาพอากาศตามฤดูกาลต่างๆที่มีผลต่อการรับประทานไอศกรีมของผู้บริโภค

**คำนวณจากการรวมราคาสินค้าทุกชนิดหารด้วยจำนวนชนิดของสินค้า

4.4.3.4 การประมาณการเงินสดรับจากการขาย

ตารางที่ 4.5: การประมาณการเงินสดรับจากการขาย

	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน	ตุลาคม	พฤศจิกายน	ธันวาคม	รวม
ยอดขาย	75,000	75,000	97,500	112,500	112,500	112,500	112,500	97,500	82,500	90,000	90,000	75,000	1,132,500
ขายเป็นเงินสด 30%*	22,500	22,500	29,250	33,750	33,750	33,750	33,750	29,250	24,750	27,000	27,000	22,500	339,750
ขายเป็นเงินเชื่อ 70%**	52,500	52,500	68,250	78,750	78,750	78,750	78,750	68,250	57,750	63,000	63,000	52,500	792,750
รวมเงินสดรับ	75,000	75,000	97,500	112,500	112,500	112,500	112,500	97,500	82,500	90,000	90,000	75,000	1,132,500

*เงินสดรับจากร้านไอศกรีมที่ตลาดนัดเรียบด่วนรามอินทรา-เอกมัย

**เงินสดรับจากการฝากขายสินค้ากับทางร้านอาหาร และโรงเรียน

4.4.3.5 งบประมาณกำไรขาดทุน

	หมายเหตุ	
ขาย	(1)	1,132,500
<u>หัก</u> ต้นทุนขาย	(2)	283,125
กำไรขั้นต้น		849,375
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่าย:-		
ค่าแรงงาน	(3)	438,000
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	(4)	202,550
กำไรจากการดำเนินงาน		208,825
<u>หัก</u> ภาษีเงินได้	(5)	10,441.25
กำไรสุทธิ		198,383.75

หมายเหตุ

- (1) ข้อมูลจากงบประมาณขาย
- (2) ข้อมูลจากงบประมาณกระแสเงินสด (ค่าใช้จ่ายวัตถุดิบ และการผลิต คิดเป็น 25% ของยอดขาย)
- (3) ข้อมูลจากงบประมาณกระแสเงินสด
- (4) ข้อมูลจากงบประมาณกระแสเงินสด
- (5) อัตราภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาเงินได้สุทธิ 150,000-300,000 อัตราภาษีร้อยละ 5

4.5 แผนปฏิบัติการ

ตารางที่ 4.6: แผนปฏิบัติการ

กลยุทธ์ / เดือน	ธ.ค. 2559	ม.ค. 2560	ก.พ. 2560	มี.ค. 2560	เม.ย. 2560	พ.ค. 2560	มิ.ย. 2560	ก.ค. 2560	ส.ค. 2560	ก.ย. 2560	ต.ค. 2560	พ.ย. 2560	ธ.ค. 2560
กลยุทธ์การสร้างแบรนด์													
- การโฆษณาผ่าน Facebook													
- การประชาสัมพันธ์ออนไลน์													
- การออกบูธ													
กลยุทธ์การสร้างฐานลูกค้า													
- การฝากขาย													
กลยุทธ์การรักษาฐานลูกค้า													
- ไอสกรีมรสชาติพิเศษ													
- การส่งเสริมการขาย													
กลยุทธ์การจัดซื้อ													
- การเลือก Supplier													
- การจัดการสินค้าคงคลัง													
กลยุทธ์การผลิต													
- การสั่งทำเครื่องจักร													

หมายเหตุ

1. การโฆษณาผ่าน Facebook จะใช้เวลาทั้งหมด 2 เดือนต่อการว่าจ้าง Agency 1 ครั้ง จึงเลือกทำไตรมาสละ 1 ครั้ง เนื่องจากในเดือนที่ 3 ของแต่ละไตรมาสทางกิจการเห็นว่าเนื้อหาที่ 2 เดือนก่อนหน้าได้นำเสนอไปน่าจะยังคงทำให้ผู้บริโภคจดจำแบรนด์ได้อยู่
2. เนื่องจากการประชาสัมพันธ์ไม่มีค่าใช้จ่ายจึงเลือกทำในทุกๆเดือน
3. การออกบูธแสดงสินค้าลักษณะเดือนเว้นเดือนเพื่อทำให้ผู้บริโภครู้จักแบรนด์ โดยแต่ละเดือนอาจใช้เวลา 2-3 วัน เพื่อไม่ให้กระทบต่อการขายสินค้าที่ร้านประจำ
4. การทำไอศกรีมรสชาติพิเศษเพียง 2 ครั้งต่อปี เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกถึงความพิเศษ และกระตุ้นให้ลูกค้ามีความต้องการมากขึ้นเมื่อมีการจัดทำไอศกรีมรสชาติพิเศษออกมา
5. การส่งเสริมการขายต่างๆจะใช้เพื่อกระตุ้นยอดขายในช่วงเวลาที่ไม่มีการโฆษณาผ่าน Facebook

4.6 แผนรองรับการขยายธุรกิจในอนาคต

- **แผนการขยายธุรกิจในอนาคตระยะเวลา 3 ปี**

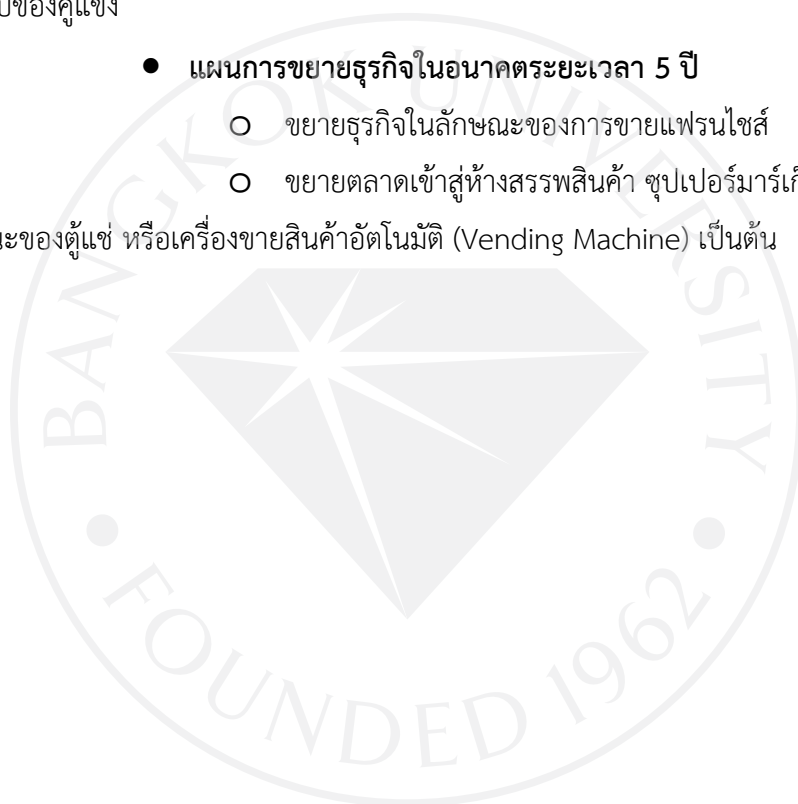
- เพิ่มร้านขายไอศกรีมของทางกิจการในตลาดนัดกลางคืนอื่นๆ เช่น ตลาดนัดสวนรถไฟศรีนครินทร์ ตลาดนัดสวนรถไฟรัชดา ตลาดนัดหัวมุมแยกเกษตร-นวมินทร์ เป็นต้น
- ขยายขอบเขตของร้านอาหาร โรงเรียน บริษัท โรงงานในการฝากขายสินค้าให้กว้างขึ้น

เลียนแบบของคู่แข่ง

- **แผนการขยายธุรกิจในอนาคตระยะเวลา 5 ปี**

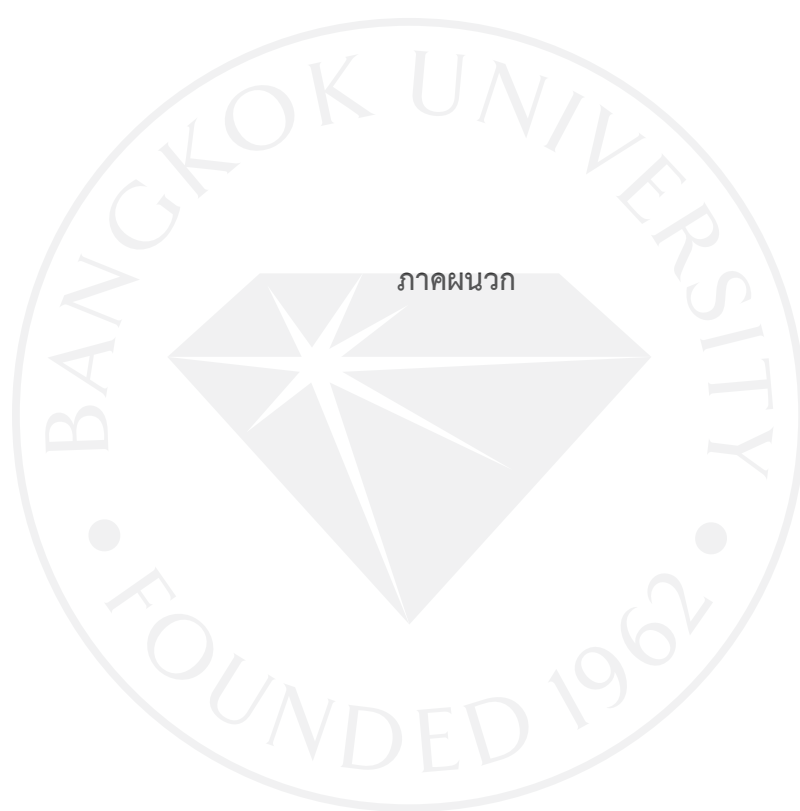
- ขยายธุรกิจในลักษณะของการขายแฟรนไชส์
- ขยายตลาดเข้าสู่ห้างสรรพสินค้า ซูเปอร์มาร์เก็ตชั้นนำ สยามบิน

ในลักษณะของตู้แช่ หรือเครื่องขายสินค้าอัตโนมัติ (Vending Machine) เป็นต้น



บรรณานุกรม

- เนย. (2555). รีวิว *Ice Cream Sandwich* จากแบรนด์ต่างๆ ที่นี้ที่เดียว. สืบค้นจาก
<http://droidsans.com/exclusive-ice-cream-sandwich-review>
- บริษัท ซีพีแอลล์ คอนซัลต์ติ้ง เอนจิเนียริง แอนด์ แมเนจเม้นท์ จำกัด. (2552). *ความได้เปรียบในการแข่งขันคืออะไร*. สืบค้นจาก
http://www.cpl-consult.com/Document/General/Document_general_1.html.
- บริษัท อินโฟจเนชั่น จำกัด. (2557). *BCG Matrix โมเดลการเงินการลงทุนด้านการตลาดที่ควรรู้*. สืบค้นจาก <http://incquity.com/articles/what-bcg-matrix>.
- Albert, H. (2005). *SWOT analysis for management consulting*. SRI Alumni Newsletter
- Henderson, B. (2006). *The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives (2nd ed.)*. USA: Wiley.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Company and Marketing Marketing Strategy: Partnering to Build Customer Relationships*. Upper Saddle, N.J: Pearson.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. USA: Free.
- Porter, M. E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. USA: Free.
- The Carving Project. (2010). *DQ Sandwich*. Retrieved from
<http://thecravingproject.tumblr.com/post/704531216/via-ffoodd>



ตารางสรุปแบบสัมภาษณ์

	ประเภท	จำนวน	ร้อยละ
ตารางที่1	คุณสมบัติ		
ข้อ1	เพศ		
	ชาย	5	25
	หญิง	15	75
ข้อ2	อายุ		
	15-25	10	50
	26-40	4	20
	40 ปีขึ้นไป	6	30
ตารางที่2	พฤติกรรมการรับประทานไอศกรีม		
ข้อ1	ความถี่		
	บ่อย	5	25
	ค่อนข้างบ่อย	8	40
	นานๆครั้ง	7	35
ข้อ2	โอกาสในการรับประทาน		
	วันเกิด	3	
	หลังอาหาร	3	
	เมื่อต้องการ	17	
ข้อ3	ลักษณะไอศกรีม		
	ถ้วย	16	
	โคน	14	
	ขนมปัง	4	

ตารางสรุปแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อ4	สถานที่		
	ร้าน	14	
	บ้าน	7	
	ขณะเดินทาง	6	
	อื่นๆ	1	
ข้อ5	เจาะจงแบรนด์		
	เจาะจง	4	20
	ไม่เจาะจง	16	80
ข้อ6	แบรนด์ที่รับประทาน		
	เดรี่ควีน	2	
	สเวนเซนต์	7	
	บัสกิ้นร็อบบิ้น	2	
	วอลล์	3	
	อื่นๆ	3	
ข้อ7	จุดเด่นที่ชอบ		
	รสชาติ	19	
	ความแปลกใหม่	3	
	ราคามีเหตุผล	5	
	หาซื้อสะดวก	7	
	เครื่องเคียง	4	

ตารางสรุปแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อ8	รสชาติที่ชอบ		
	วนิลา	6	
	ชีสโกแลต	8	
	สตอเบอรี่	5	
	กะทิ	3	
	กาแฟ	1	
	มีอคค่า	6	
	คูกี้แอนด์ครีม	6	
	มะนาว	6	
	บลูเบอรี่	3	
	ชีสโกแลตชิพ	3	
	อื่นๆ	4	
ข้อ9	โอกาสการรับประทานไอศกรีมเทศกาลพิเศษ		
	บ่อยครั้ง	2	10
	บางครั้ง	12	60
	เฉพาะรสชาติประจำ	6	30
ข้อ10	ผู้ที่ชักชวน หรือแนะนำทานไอศกรีม		
	ตัวเอง	16	
	เพื่อน	9	
	คนสนิท	3	
	ญาติ	0	
ข้อ11	โอกาสการรับประทานไอศกรีมแซนวิช		
	เคย	9	45
	ไม่เคย	11	55

ตารางสรุปแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อ12	แบรนด์ของไอศกรีมแซนวิชที่ท่าน		
	ฮาเกินดาซ	1	
	เดรี่ควีน	2	
	แซนวิชโซ	1	
	จำแบรนด์ไม่ได้	4	
ข้อ13	โอกาสการรับประทานไอศกรีมแซนวิช ที่มีเครื่องเคียง		
	เคย	1	5
	ไม่เคย	19	95
ข้อ14	คิดเห็นอย่างไรกับไอศกรีมแซนวิช ที่มีเครื่องเคียง		
	น่าสนใจ	9	
	แปลกใหม่	6	
	น่ารับประทาน	7	
ข้อ15	เหตุผลที่เลือกทานไอศกรีมแซนวิช		
	สะดวก	4	
	รสชาติหลากหลาย	5	
	ไม่แพง	2	
	อื่นๆ	5	
ข้อ16	เหตุผลที่เลือกไม่รับประทานไอศกรีมแซนวิช		
	รสชาติน้อย	1	
	ชอบแบบถ้วยมากกว่า	3	
	ละลายไว	4	
	ราคาแพง	2	
	หาซื้อยาก	3	
	อื่นๆ	1	

ตารางสรุปแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ตารางที่3	ความต้องการต่อไอศกรีมแซนวิช ที่มีเครื่องเคียง		
ข้อ1	รสชาติ		
	วนิลา	6	
	ชีสโกแลต	10	
	ชาเขียว	6	
	กะทิ	5	
	อื่นๆ	5	
ข้อ2	ไอศกรีมรสชาติพิเศษสำหรับไอศกรีมแซนวิช		
	ทุเรียน	4	
	มะม่วง	10	
	รับประทานเฉพาะรสชาติประจำ	6	
	อื่นๆ	1	
ข้อ3	เครื่องเคียง		
	มันเชื่อม	6	
	ลูกชิดเชื่อม	6	
	ถั่วลิสง	3	
	ถั่วแดงบด	3	
	ข้าวเหนียว	8	
	คูกี้	7	
	แมคคาเดเมีย	7	
	เผือก	2	
	อื่นๆ	3	
ข้อ4	รูปแบบของไอศกรีมแซนวิช		
	สำเร็จรูป	12	60
	ใส่เครื่องเคียงต่างหาก	8	40

ตารางสรุปแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อ5	ราคาที่ยังพอใจ		
	20-40บาท	10	50
	40-80บาท	8	40
	80-100บาท	2	10
	100บาทขึ้นไป	0	
ข้อ6	การส่งเสริมการขายที่ชอบ		
	ซื้อ1แถม1	11	
	สะสมแต้ม	4	
	คูปองส่วนลด	6	
ข้อ7	สื่อที่เข้าถึง		
	Social Media	13	
	ปากต่อปาก	7	
	ป้ายโฆษณา	3	
	เว็บไซต์	3	

แบบสัมภาษณ์

กลุ่มสัมภาษณ์ที่.....(.....) รายที่.....

1) คุณสมบัติส่วนบุคคล

- เพศ ชาย หญิง
- อายุ 15-25 26-40 40 ปีขึ้นไป
- คุณวุฒิการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี
- ระดับรายได้ต่อเดือน ต่ำกว่า 15,000 บาท 15,000-30,000 บาท
 สูงกว่า 30,000 บาท

2) พฤติกรรมการทานไอศกรีม

- ความถี่ บ่อย ค่อนข้างบ่อย นานๆครั้ง ไม่ทานเลย
- โอกาสในการทานไอศกรีม วันเกิด หลังอาหาร เมื่อต้องการ
 อื่นๆ(.....)
- ลักษณะไอศกรีมที่ทาน ถ้วย โคน ขนมนึ่ง
 ไอศกรีมแซนวิช
- สถานที่รับประทาน ร้าน บ้าน ขณะเดินทาง
 อื่นๆ(.....)
- ท่านเจาะจงแบรนด์ของไอศกรีมที่รับประทาน เจาะจง ไม่เจาะจง
- ยี่ห้อไอศกรีมที่ชอบ..... เหตุผล.....
- จุดเด่นของไอศกรีมของแบรนด์ที่ท่านชอบ รสชาติ ความแปลกใหม่
 ราคาดีเหตุผล หาซื้อสะดวก มีเครื่องเคียง
- รสชาติที่ชอบ วานิลลา ช็อกโกแลต สตรอเบอร์รี่ กะทิ
(เลือกได้มากกว่า 1 รสชาติ) กาแฟ ม็อคค่า คูกี้แอนด์ครีม
 มะนาว บลูเบอร์รี่ ช็อกโกแลตชิพ
 อื่นๆ (.....)

- ท่านเคยรับประทานไอศกรีมรสชาติพิเศษที่มีเฉพาะบางฤดูกาลหรือเทศกาลต่างๆ เช่น ไอศกรีมเทศกาลมะม่วง หรือไม่ บ่อยครั้ง บางครั้ง
 รับประทานเฉพาะรสชาติที่ท่านประจำ
 - ใครเป็นผู้แนะนำ หรือชักชวนท่านทานไอศกรีม ตัวเอง เพื่อน คนสนิท
ญาติ
 - เคยมีโอกาสรับประทานไอศกรีมแซนวิชหรือไม่ / ยี่ห้อใด / ชื่อที่ไหน
 เคย ไม่เคย ถ้าเคย ยี่ห้อ..... สถานที่ซื้อ.....
 - ท่านเคยทานไอศกรีมแซนวิชที่มีเครื่องเคียงด้านใน หรือไม่ เคย ไม่เคย
 - ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อไอศกรีมแซนวิชที่มีเครื่องเคียง
 น่าสนใจ เป็นไอศกรีมแปลกใหม่ นำรับประทาน ไม่นำรับประทาน
 - เหตุผลที่เลือกทานไอศกรีมแซนวิช
 สะดวกต่อการทาน รสชาติหลากหลาย ราคาไม่แพงมาก
 ปริมาณไม่มากเกินไป อื่นๆ (.....)
 - เหตุผลที่เลือกไม่ทานไอศกรีมแซนวิช
 รสชาติมีให้เลือกน้อย ชอบทานแบบเป็นถ้วยเพราะสดใหม่กว่า ไม่มีเครื่องเคียง
 ต้องรับประทานเพราะละลายไว ราคาแพง อื่นๆ (.....)
- 3) ความต้องการต่อไอศกรีมแซนวิชที่มีเครื่องเคียง เช่น มันเชื่อม ลูกชิดเชื่อม ถั่วแดงบด ถั่วลิสง เป็นต้น (ตอบได้มากกว่า1อย่าง)
- รสชาติไอศกรีมที่ชื่นชอบ วานิลลา ช็อกโกแลต ชาเขียว กะทิ
 อื่นๆ (.....)
 - ไอศกรีมรสชาติพิเศษที่มีเฉพาะบางฤดูกาล หรือเทศกาลต่างๆที่ชื่นชอบ
 ไอศกรีมทุเรียน ไอศกรีมมะม่วง อื่นๆ (.....)
 รับประทานเฉพาะรสชาติที่ท่านประจำ

- เครื่องเคียง (Topping) ที่ทานพร้อมกับไอศกรีม มันทูม ลูกชิดเชื่อม ถั่วลิสง ถั่วแดงบด ข้าวเหนียว คุกกี้ แมคคาเดเมีย ฝอย อื่นๆ(.....)
- รูปแบบของไอศกรีมแซนวิช ทำเป็นไอศกรีมแซนวิชสำเร็จรูป ทำเป็นไอศกรีมแซนวิช แต่ใส่เครื่องเคียงต่างหาก
- ราคา(ที่สูงที่สุด)ที่ท่านยินดีจ่ายต่อการซื้อไอศกรีมแซนวิช 1 ชิ้น 20-40 บาท 40-80 บาท 80-100 บาท 100 บาทขึ้นไป
- ลักษณะของการส่งเสริมการขายที่ท่านชื่นชอบมากที่สุด ซื้อ 1 แถม 1 สะสมแต้มแลกของสมนาคุณ คุปองส่วนลด อื่นๆ(.....)
- สื่อชนิดใดที่ท่านคิดว่ามีประสิทธิภาพในการเข้าถึงตัวท่านมากที่สุด (ทำให้ตัดสินใจซื้อสินค้านั้นในทันที) Social Media ปากต่อปาก ป้ายโฆษณา เว็บไซต์รีวิวสินค้า อื่นๆ(.....)

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล

ธีรวัฒน์ บุตรรัตน์

อีเมลล์

cakegoodboy@hotmail.com

ประวัติการศึกษา

บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการเงิน

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ



มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

วันที่ 14 เดือน มกราคม พ.ศ. 2560

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) ธีรวัฒน์ บุตรรัตน์ อยู่บ้านเลขที่ 93
ซอย 3 เจริญกุล ถนน สายลวด ตำบล/แขวง ปากน้ำ
อำเภอ/เขต เมือง จังหวัด สมุทรปราการ รหัสไปรษณีย์ 10270
เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รหัสประจำตัว 7580202203
ระดับปริญญา ตรี โท เอก
หลักสูตร.....บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต.....สาขาวิชา.....-.....คณะ.....บริหารธุรกิจ
ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ” ฝ่ายหนึ่ง และ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ตั้งอยู่เลขที่ 119 ถนนพระราม 4 แขวงพระโขนง เขตคลองเตย
กรุงเทพมหานคร 10110 ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ” อีกฝ่ายหนึ่ง

ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ และ ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ ตกลงทำสัญญากันโดยมีข้อความดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิขอรับรองว่าเป็นผู้สร้างสรรค์และเป็นผู้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในงานสารนิพนธ์/
วิทยานิพนธ์หัวข้อ ๖๖แผนธุรกิจร้านไอศกรีม แอนด์ ดี ไอศกรีม แซ่หวี

ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร.....บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต.....ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ
(ต่อไปนี้เรียกว่า “สารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์”)

ข้อ 2. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิตกลงยินยอมให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยปราศจากค่าตอบแทนและไม่มี
กำหนดระยะเวลาในการนำสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่
ต่อสาธารณชน ให้เช่าต้นฉบับหรือสำเนาอื่น ให้ประโยชน์อันเกิดจากลิขสิทธิ์แก่ผู้อื่น อนุญาตให้ผู้อื่นใช้
สิทธิโดยจะกำหนดเงื่อนไขอย่างหนึ่งอย่างใดด้วยหรือไม่ก็ได้ ไม่ว่าทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน หรือการ
กระทำอื่นใดในลักษณะทำนองเดียวกัน

ข้อ 3. หากกรณีมีข้อขัดแย้งในปัญหาสิทธิในสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ระหว่างผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิกับ
บุคคลภายนอกก็ดี หรือระหว่างผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือมีเหตุขัดข้องอื่น ๆ
เกี่ยวกับลิขสิทธิ์ อันเป็นเหตุให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิไม่สามารถนำงานนั้นออกทำซ้ำ เผยแพร่ หรือโฆษณา
ได้ ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิยินยอมรับผิดชอบและชดเชยค่าเสียหายแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในความเสียหาย
ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิทั้งสิ้น

สัญญานี้ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญาโดย
ละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อให้ไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ..... ธีร วัฒน บุตร วัฒนผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ
(ธีร วัฒน บุตร วัฒน)

ลงชื่อ..... S.M.ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ
(ดร.ชนันนา รอดสุทธิ)

ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและศูนย์การเรียนรู้

ลงชื่อ..... K-พยาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กฤติกา ลิ้มลาวัลย์)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลงชื่อ..... 1๓๗๕.พยาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์)
ผู้อำนวยการหลักสูตร/ ผู้รับผิดชอบหลักสูตร

แผนธุรกิจร้านไอศกรีม แน็คซ์ ดี ไอศกรีมแซนวิช

Business Plan for NACKz the Ice-cream Sandwich Shop



แผนธุรกิจร้านไอศกรีม เน็คซ์ ดี ไอศกรีมแซนวิช

Business Plan for NACKz the Ice-cream Sandwich Shop



การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ปีการศึกษา 2559



©2558

ธีรวัฒน์ บุตรรัตน์

สงวนลิขสิทธิ์


บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

เรื่อง แผนธุรกิจร้านไอศกรีม เน็คซ์ ดี ไอศกรีมแซนวิช

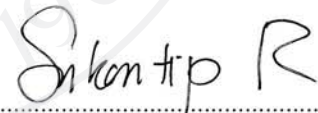
ผู้วิจัย อีรวัดน์ บุตรรัตน์

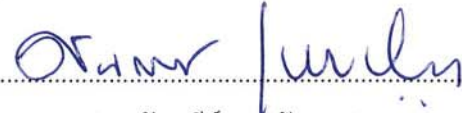
ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา


.....
(ผศ.ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์)

ผู้เชี่ยวชาญ


.....
(ดร.สุคนธ์ทิพย์ รัตนพันธุ์)


.....
(ดร.คันสนีย์ เทพปัญญา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 16 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2559

ธีรวัฒน์ บุตรรัตน์. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม,
ธันวาคม 2559, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

แผนธุรกิจร้านไอศกรีม เน้คซ์ ดีไอศกรีมแซนวิช (47 หน้า)

อาจารย์ที่ปรึกษา: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์

บทคัดย่อ

การจัดทำแผนธุรกิจฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน (2) เป็นแนวทางให้กับเจ้าของกิจการ หรือผู้ที่ปล่อยสินเชื่อให้แก่กิจการ (3) ลดความเสี่ยงในการดำเนินการของธุรกิจ และมีแผนสำรองเพื่อลดความเสี่ยงทางธุรกิจที่อาจเกิดจากปัจจัยภายนอกที่ธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้ (4) ให้เจ้าของกิจการมีการลำดับความคิด การเตรียมความพร้อมสำหรับเริ่มประกอบการค้าปลีกขนาดย่อม

แผนธุรกิจได้จัดทำขึ้นสำหรับธุรกิจประเภทจำหน่ายไอศกรีมแซนวิชและเครื่องเคียง โดยเป็นการดำเนินธุรกิจใหม่ เทคนิคและวิธีการในการจัดทำแผน คือ การศึกษาจากแนวคิดและทฤษฎี และการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการรับประทานไอศกรีมจำนวน 20 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีการเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น คือ ค่าร้อยละ

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายใน พบว่า การใช้เครื่องผลิตมีความยุ่งยากไม่มาก บุคลากรที่ใช้จึงไม่จำเป็นต้องมีความรู้มากนัก พนักงานที่ใช้มีจำนวนไม่มากจึงสามารถควบคุมพนักงานได้ง่าย เป็นกิจการขนาดเล็ก ทางเจ้าของกิจการจึงมีเงินทุนเพียงพอ มีเทคโนโลยีการผลิตสินค้าที่รองรับอยู่แล้วยกเว้นในส่วนของแผ่นขนมปังแซนวิช ไอศกรีมอ่อนไหวต่ออุณหภูมิแวดล้อมจึงต้องจัดหาเครื่องมือเพื่อเก็บรักษาไอศกรีม เจ้าของไม่มีความรู้เกี่ยวกับการทำไอศกรีมจึงต้องมีการค้นคว้าข้อมูลอย่างมาก และผลการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอก พบว่า คู่แข่งทางตรงสี่แบรนด์ ได้แก่ Dairy Queen, Häagen-Dazs, บิงกือเร และลอตเต้ ขายสินค้าอยู่ในห้างสรรพสินค้า ส่วนคู่แข่งทางอ้อมเป็นร้านของหวานบริเวณใกล้เคียง ด้านวัตถุดิบสำหรับการผลิตซื้อจากผู้จำหน่ายหลายราย คนไทยนิยมรับประทานของหวานเนื่องจากสภาพอากาศที่ค่อนข้างร้อน ยังไม่มีกฎหมายที่ควบคุมสินค้าชนิดนี้เป็นพิเศษ ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกได้แก่ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีการผลิตและขนส่ง ปัจจัยด้านความรู้ ปัจจัยด้านคู่แข่ง ส่วนปัจจัยด้าน Supplier

ไม่มีความเสี่ยงมากนัก สภาพการแข่งขันของธุรกิจนี้ไม่มาก คู่แข่งขันหลักที่สำคัญคือ Dairy Queen เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง พบว่า ตำแหน่งของธุรกิจในตลาดคือผู้นำ ข้อได้เปรียบคู่แข่งคือ สินค้าไอศกรีมแซนวิชที่มีเครื่องเคียง การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขายที่หลากหลาย ในขณะที่ข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันคือ แปรนต์ใหม่ที่ยังไม่เป็นที่รู้จัก กลยุทธ์ที่สำคัญในการทำธุรกิจคือ กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ที่เลือกใช้สื่อออนไลน์และการจัดแสดงสินค้า กลยุทธ์การสร้างฐานลูกค้าด้วยการนำเสนอสินค้าที่มีความแตกต่างจากตลาดในปัจจุบัน กลยุทธ์การรักษาฐานลูกค้าที่ใช้กิจกรรมส่งเสริมการตลาดรูปแบบต่างๆ เพื่อกระตุ้นยอดขาย กลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เพียงพอสำหรับการดำเนินงานเสมอ กลยุทธ์การจัดซื้อในการเลือก Supplier การบริหารสินค้าคงคลังเพื่อรักษาระดับสมดุลของสินค้าเข้าและออก กลยุทธ์การผลิตที่ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และลดโอกาสการเกิดของเสีย กลยุทธ์การเงินที่มีระยะเวลาคืนทุนอยู่ที่ 1 ปี 11 เดือน อัตราผลตอบแทนภายในที่ร้อยละ 36 โดยใช้แหล่งเงินทุนจากเจ้าของกิจการเอง

คำสำคัญ: ไอศกรีมแซนวิช, ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ, คู่แข่งขัน, กลยุทธ์ทางธุรกิจ

Butrat, T. M.B.A. (Small and Medium-Sized Enterprises), December 2016,
Graduate School, Bangkok University.

Business Plan for NACKz the Ice-cream Sandwich Shop (47 pp.)

Advisor: Asst. Prof. Kasemson Pipatsirisak, D.B.A.

ABSTRACT

This business plan was made up on purpose: 1) To prepare for operation, 2) To be a business owner's guideline or a loan approver for business, 3) To reduce risks in business operation, and having a backup plan in case of encountering with an uncontrollable environmental factor, 4) To provide a business owner to prioritize their thought about the preparation of creating a SMEs business.

The business plan was prepared for sandwich ice-cream and side dish. Due to it is a new business, a technique and method using for this setup plan was to study from idea, theory, and depth-interview from samples who involved with ice-cream's tasting from 20 people by using an advanced preparation's interview question format. A percentage had been used for statistic method to analyze a primary data.

The results of an internal environmental factors analysis had found that using production machine was not too difficult; workers had no necessary to have high-skill level; having fewer employees then it's easy to control; being a small business, which an owner had enough amount of investment; and already having production technology supported except a piece of sandwich, soft ice-cream which sensitive with a surrounding temperature. Therefore, it was required to seek for ice-cream's storage equipment. An owner lacked of knowledge about making an ice-cream, thus doing a lot of research was highly required. In part of an external environmental factor analysis's result found that there are 4 direct competitors such as; Dairy Queen, Häagen-Dazs, Binggrae, and Lotte, which were distributed in department

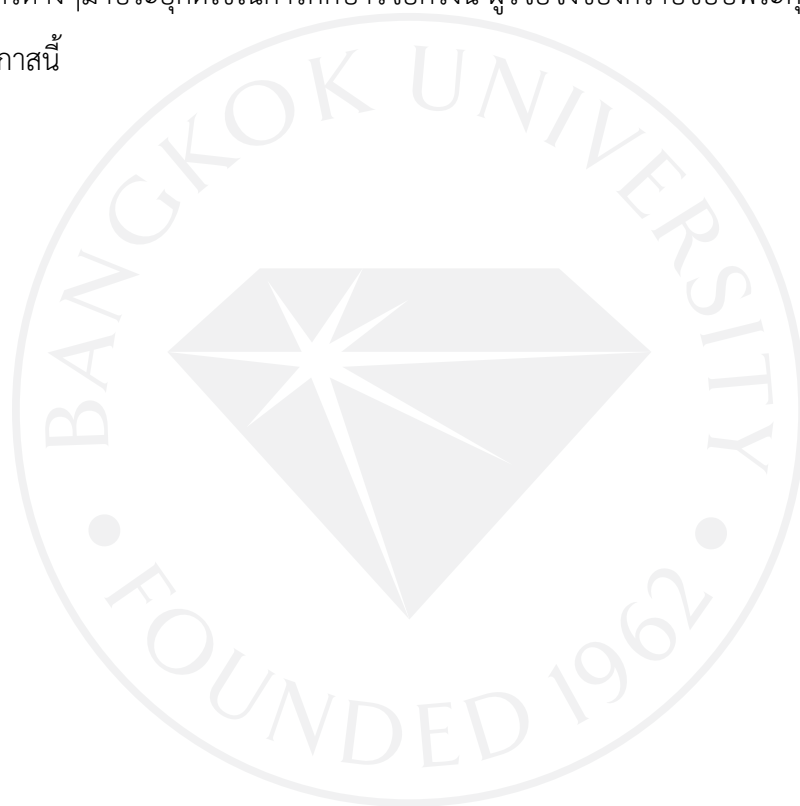
stores. On the other hand, an indirect competitor was a nearby dessert shop. Raw material for production could buy from plenty of distributors. Thai people favors to consume a dessert dish because the normally weather condition is quite hot. There have no special regulation law to control the product. The internal and external risks of environmental factors were; production technology, transportation, knowledge, and competitors. Nevertheless, a supplier factor had low rate of risk from less competitive condition. Only major competitor was Dairy Queen. However, after comparing among competitors, it was found that business positioning could be a market's leader. In term of competitive advantages, sandwich ice-cream with side dish, distribution, and various sales' promotions. Vice versa, a disadvantage was an unknown brand. The important strategies for running business were; brand building strategy by selecting online media and product exhibition; building a client strategy by presenting a differentiate product against an existing market; maintaining client strategy by using various of promotional marketing to impulse sales volume; human resources management strategy was to adequate with a regular business's operation; purchasing strategy in selecting suppliers, and inventory management to maintain a balance of product's turnover; production strategy by using efficient resources method to get highest utilization and minimize defects; financial strategy had a break-even point's period in 1 year with 11 months, and return on investment was 36% by using a private owner's equity.

Keywords: Ice-cream sandwich, business's environmental factor, competitor, business strategy

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจาก ผศ.ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระซึ่งได้ให้ความรู้ การชี้แนะแนวทางการศึกษา ตรวจสอบและแก้ไข ข้อบกพร่องในงาน ตลอดจนการให้คำปรึกษาซึ่งเป็นประโยชน์ในการวิจัยจนงานวิจัยครั้งนี้มีความ สมบูรณ์ครบถ้วนสำเร็จไปได้ด้วยดี รวมถึงอาจารย์ท่านอื่นๆที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้ให้ และสามารถ นำวิชาการต่างๆมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ไว้ ณ โอกาสนี้

ธีรวัฒน์ บุตรรัตน์



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 แนะนำธุรกิจ	1
1.2 วิธีการศึกษา	4
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ	
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายใน	6
2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอก	7
2.3 ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายใน	8
2.4 ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายนอก	9
บทที่ 3 การวิเคราะห์การแข่งขัน	
3.1 สภาพการแข่งขัน และที่มาของการแข่งขัน	10
3.2 คู่แข่งขันของธุรกิจ	12
3.3 การวิเคราะห์สถานภาพทางธุรกิจ	13
3.4 การวิเคราะห์ตำแหน่งของสินค้า	14
3.5 การวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	15
บทที่ 4 การจัดทำกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ	
4.1 กรอบแนวคิดที่นำไปสู่กลยุทธ์	17
4.2 แนวคิด และทฤษฎีที่นำมาใช้	17
4.3 ประเภทของกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ	20
4.4 แผนงานด้านการเงิน และงบประมาณ	28

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 (ต่อ) การจัดทำกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ	
4.5 แผนปฏิบัติการ	33
4.6 แผนรองรับการขยายธุรกิจในอนาคต	35
บรรณานุกรม	36
ภาคผนวก	37
ประวัติผู้เขียน	47
เอกสารข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิ์ในรายงานการค้นคว้าอิสระ	



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1: ระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายใน	8
ตารางที่ 2.2: ระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายนอก	9
ตารางที่ 3.1: คู่แข่งขันหลัก และคู่แข่งขันรองของธุรกิจ	12
ตารางที่ 3.2: การวิเคราะห์ตำแหน่งของสินค้า	14
ตารางที่ 4.1: มูลค่าปัจจุบันสุทธิ และอัตราผลตอบแทนภายใน	28
ตารางที่ 4.2: ประมาณการเงินลงทุน	29
ตารางที่ 4.3: งบประมาณกระแสเงินสด	30
ตารางที่ 4.4: งบประมาณการขาย	31
ตารางที่ 4.5: การประมาณการเงินสดรับจากการขาย	31
ตารางที่ 4.6: แผนปฏิบัติการ	33

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1: โครงสร้างการบริหารงานของธุรกิจ	2
ภาพที่ 3.1: ไอศกรีมแซนวิชของแบรนด์ Dairy Queen	10
ภาพที่ 3.2: ไอศกรีมแซนวิชของแบรนด์ Häagen-Dazs	11
ภาพที่ 3.3: ไอศกรีมแซนวิชของแบรนด์อื่นๆ	11
ภาพที่ 3.4: การวิเคราะห์สถานภาพทางธุรกิจด้วยเครื่องมือ BCG Matrix	13
ภาพที่ 3.5: การวิเคราะห์สถานภาพทางธุรกิจของธุรกิจที่ขายไอศกรีมแซนวิช	14
ภาพที่ 4.1: Value Chain ของธุรกิจ NACKz the Ice-cream Sandwich	17
ภาพที่ 4.2: รายละเอียดสินค้าเพื่อโพสต์ และโฆษณาผ่านทาง Facebook	21
ภาพที่ 4.3: เครื่องทำวาฟเฟิล	27



บทที่ 1

บทนำ

เป็นการนำเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวกับการแนะนำธุรกิจ ความสำคัญ และที่มาของการจัดทำแผน วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผน และวิธีการศึกษาที่นำมาใช้สำหรับการจัดทำแผน โดยมีรายละเอียด เป็นรายชื่อ ดังต่อไปนี้

1.1 แนะนำธุรกิจ

1.1.1 สถานที่ตั้ง

ร้านไอศกรีมแซนวิชตั้งอยู่ภายในบริเวณตลาดนัดเลียบบ่วนรามอินทรา-เอกมัย เนื่องจาก

1.1.1.1 ลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ วัยรุ่น วัยทำงาน นิยมมาเดินตลาดอย่างหนาแน่นทุกวัน

1.1.1.2 เวลาเปิด-ปิดของตลาดตรงกับเวลาที่คนเลิกเรียน และทำงาน เหมาะสำหรับการหาของควา และหวานรับประทาน

1.1.2 ประเภทของสินค้า / บริการ

ไอศกรีมแซนวิช: ในปัจจุบันไอศกรีมแซนวิชยังไม่เป็นที่รู้จัก หรือนิยมมากนัก เนื่องจากหารับประทานได้ยาก มีแบรนด์ที่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายเพียง 2-3 แบรนด์ เท่านั้น และมีรสชาติไม่หลากหลาย

1.1.3 รายละเอียดของสินค้า / บริการ

1.1.3.1 จุดเด่น

- ไอศกรีมแซนวิชหลากหลายรสชาติที่มีความสดใหม่
- สามารถใส่เครื่องเคียงต่างๆลงในตัวไอศกรีมได้
- ขนมปังสดใหม่ และมีรสสัมผัสที่เป็นเอกลักษณ์เพราะคิดค้นสูตรขึ้นเอง

1.1.3.2 นวัตกรรม

- เครื่องทำไอศกรีมแซนวิชที่สามารถทำไอศกรีมได้หลากหลายรสชาติตามความต้องการของลูกค้า
- ไอศกรีมแซนวิชที่สามารถใส่เครื่องเคียงต่างๆ ได้

1.1.4 วิสัยทัศน์

1.1.4.1 เป็นบริษัทชั้นนำที่นำเสนอความอร่อยที่หลากหลาย ภายใต้รูปลักษณ์หนึ่งเดียว ในราคาที่สมเหตุสมผล

1.1.4.2 เป็นผู้นำในการทำไอศกรีมให้ครองใจลูกค้าด้วยความหลากหลาย และความอร่อยของรสชาติ

1.1.5 พันธกิจ

1.1.5.1 นำเสนอไอศกรีมแซวนิชที่มีความหลากหลายตามความต้องการของลูกค้า

1.1.5.2 จัดหา และนำเสนอสินค้ารูปแบบใหม่ๆ ให้กับลูกค้าเสมอ

1.1.6 เป้าหมาย

1.1.6.1 ขยายช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่อให้เข้าถึงผู้บริโภคทุกระดับ เช่น ซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ เป็นต้น

1.1.6.2 ขยายสาขาไปยังตลาดนัดอื่นๆ ที่คาดว่าจะมีกลุ่มเป้าหมายอยู่ เช่น ตลาดนัดสวนรถไฟสาขาต่างๆ เป็นต้น

1.1.6.3 ปรับเปลี่ยนธุรกิจให้อยู่ในรูปแบบของแฟรนไชส์ เพื่อสร้างโอกาสการทำกำไรในตลาดขนาดย่อยๆ

1.1.7 วัตถุประสงค์ของธุรกิจ

1.1.7.1 สร้างผลกำไรที่คิดเป็น 60-70% ของยอดขายเพื่อที่จะสามารถดำรงธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

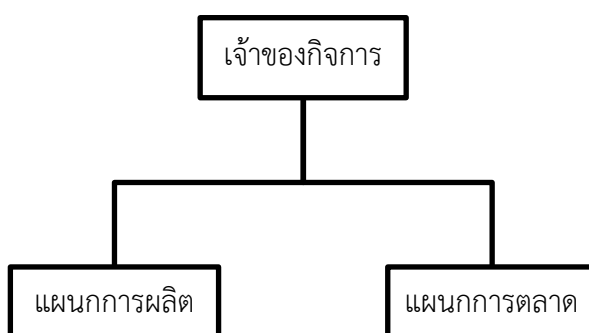
1.1.7.2 มีส่วนครองตลาดในส่วนที่ยังไม่ค่อยมีคู่แข่งให้ความสำคัญมากนัก

1.1.7.3 เพื่อให้แบรนด์มีชื่อเสียงทั้งในระดับประเทศ และสากล

1.1.7.4 เพื่อให้ลูกค้ากลับมาซื้อซ้ำ

1.1.8 โครงสร้างการบริหารงานของธุรกิจ

ภาพที่ 1.1: โครงสร้างการบริหารงานของธุรกิจ



1.1.9 ทุนจดทะเบียน

จัดตั้งแบบกิจการเจ้าของคนเดียว โดยมีเงินทุนเริ่มต้น 330,000 บาท

1.1.10 จำนวนพนักงาน

4 คน

1.1.11 ส่วนงาน (แผนก) พร้อมจำนวนพนักงาน

1.1.11.1 แผนกการผลิต จำนวน 2 คน

1.1.11.2 แผนกการตลาด จำนวน 2 คน

1.1.12 รายนามหัวหน้างานแต่ละส่วนงาน (แผนก) และภาระหน้าที่

1.1.12.1 เจ้าของกิจการ

ภาระหน้าที่

- จัดซื้อวัตถุดิบ
- ควบคุมการผลิต และการขาย
- จัดทำบัญชีรายรับ รายจ่าย และจัดเก็บเงินลูกค้า
- ประสานงานกับพนักงานแต่ละแผนก
- ควบคุม และดูแลธุรกิจ

1.1.12.2 แผนกการผลิต

ตำแหน่ง พนักงานผลิตไอศกรีม/ขนมปัง/เครื่องเคียง

ภาระหน้าที่

- รับผิดชอบการผลิตไอศกรีม ขนมปัง และเครื่องเคียงตามคำสั่งที่ได้รับ
- รายงานจำนวนวัตถุดิบที่ใช้ไป และคงเหลือแก่เจ้าของกิจการ
- ควบคุมดูแลทั้งไอศกรีม ขนมปัง และเครื่องเคียงให้อยู่ในสภาพพร้อม

มอบหมาย

จำหน่าย

1.1.12.3 แผนกการตลาด

ตำแหน่ง พนักงานขาย

ภาระหน้าที่

- ประจําจุดขายตามที่ได้รับมอบหมาย
- ผลิต และจำหน่ายไอศกรีมแซนวิช ณ จุดขายตามที่ลูกค้าต้องการ
- บันทึก และรายงานยอดขายแก่เจ้าของกิจการ

1.1.13 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา (3 ปี การดำเนินงาน)

เนื่องจากเป็นธุรกิจที่จัดตั้งใหม่ จึงไม่มีผลการดำเนินงานย้อนหลัง

1.1.14 ที่มาของการจัดทำแผน

เนื่องจากเป็นธุรกิจใหม่จึงต้องมีการจัดทำแผนเพื่อให้ทราบทิศทาง และปัจจัยต่างๆ ในการทำธุรกิจ เพื่อสามารถนำไปปรับใช้ได้ สถานการณ์ต่างๆ

1.1.15 ความสำคัญของการจัดทำแผน

1.1.15.1 ให้ตระหนักถึงรายละเอียดของการเริ่มต้นธุรกิจ แผนธุรกิจทำให้เจ้าของกิจการมีเป้าหมายที่ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการคิด และช่วยให้เจ้าของกิจการสามารถใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

1.1.15.2 เป็นเครื่องมือที่ใช้ประกอบการพิจารณาให้การขอสินเชื่อเพื่อนำไปลงทุนจากสถาบันการเงินแหล่งต่างๆ

1.1.15.3 เป็นเสมือนพิมพ์เขียวที่แสดงถึงรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ ทั้งในด้านการผลิต การตลาด และอื่นๆ ในการดำเนินงานของกิจการที่ก่อตั้งใหม่ รวมไปถึงการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อจะนำพากิจการไปสู่อนาคต

1.1.16 วัตถุประสงค์ของการทำแผน

1.1.16.1 เพื่อเตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน

1.1.16.2 เพื่อเป็นแนวทางให้กับเจ้าของกิจการ หรือผู้ที่ปล่อยสินเชื่อให้แก่กิจการ

1.1.16.3 เพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินการของธุรกิจ เพราะเป็นการวางแผนล่วงหน้าในรูปของการจัดทำแผนธุรกิจ และมีแผนสำรองเพื่อลดความเสี่ยงทางธุรกิจที่อาจเกิดจากปัจจัยภายนอกที่ธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้

1.1.16.4 เพื่อให้เจ้าของกิจการมีการลำดับความคิด การเตรียมความพร้อมสำหรับเริ่มประกอบการค้าปลีกขนาดย่อม

1.2 วิธีการศึกษา

1.2.1 การค้นคว้าจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.2.1.1 ทฤษฎีเรื่องการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม โดย Albert Humphrey
ที่มา หนังสือ SWOT analysis for management consulting

1.2.1.2 ทฤษฎีเรื่อง The BCG Growth-Share Matrix โดย Bruce Henderson
ที่มา หนังสือ The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives (2nd edition)

1.2.1.3 ทฤษฎีเรื่อง Value Chain โดย Porter
ที่มา หนังสือ Competitive Advantage

1.2.1.4 ทฤษฎีแบบจำลองเพชร (Diamond Model) โดย Porter

ที่มา หนังสือ The Competitive Advantage of Nations

1.2.1.5 ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด โดย Kotler

ที่มา หนังสือ Company and Marketing Marketing Strategy

1.2.1.6 บทความ “การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ” โดย Arapan

Rattanak

ที่มา http://arapan1.blogspot.com/2015/09/blog-post_28.html

1.2.1.7 บทความ “การทำงานประมาณเพื่อวางแผนกำไรในอนาคต” โดย

กานดาวรรณ แก้วผาบ

1.2.1.8 รูปภาพ DQ Sandwich โดย The Carving Project

ที่มา <http://thecarvingproject.tumblr.com/post/704531216/via-ffoodd>

1.2.1.9 บทความ “รีวิว Ice Cream Sandwich จากแบรนด์ต่างๆ ที่นี้ที่เดียว” โดย

Nuuneoi

ที่มา <http://droidsans.com/exclusive-ice-cream-sandwich-review>

1.2.2 การดำเนินการวิจัย

1.2.2.1 วิธีการดำเนินการ

ใช้รูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก

1.2.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์

1.2.2.3 ตัวอย่างที่ใช้ศึกษา

ประชากรกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ กลุ่ม
นักศึกษา และกลุ่มวัยทำงาน เนื่องจาก
ทั้ง 2 กลุ่มเป็นกลุ่มคนที่นิยมเดินตลาด
นัดกลางคืนมากที่สุด

1.2.2.4 จำนวนตัวอย่าง

20 คน

1.2.2.5 วิธีการสุ่ม / เลือกตัวอย่าง

ใช้กลุ่มเป้าหมายในเขตกรุงเทพฯ และ
ปริมณฑล

1.2.2.6 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

จำนวนร้อยละ

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ

เป็นการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายใน และการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจภายใต้แนวคิดและทฤษฎีเรื่องการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของ Albert Humphrey เพื่อนำมาสรุปเป็นปัจจัยเสี่ยงต่อการดำเนินงานของธุรกิจโดยแบ่งเป็นปัจจัยเสี่ยงภายใน และปัจจัยเสี่ยงภายนอก ดังรายละเอียดเป็นรายข้อต่อไปนี้

2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายใน

2.1.1 ปัจจัยด้านบุคลากร

2.1.1.1 รูปแบบของงาน: ในส่วนของฝ่ายผลิตไอศกรีม ขนมปัง และเครื่องเคียงจะมีการระบุดัชนีส่วนผสมของวัตถุดิบแต่ละอย่างให้ครบถ้วนอยู่แล้ว และในส่วนของงานขายที่จะต้องทำไอศกรีมแซนวิชเพื่อจำหน่ายจะมีการใช้เครื่องผลิตที่มีความยุ่งยากไม่มาก บุคลากรที่ใช้จึงไม่จำเป็นต้องมีความรู้มากนัก

ผลต่อธุรกิจ: สามารถหาพนักงานมาแทนได้โดยใช้เวลาไม่มากหากพนักงานที่มีอยู่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้

2.1.1.2 จำนวนบุคลากร: พนักงานที่ใช้มีจำนวนไม่มาก

ผลต่อธุรกิจ: สามารถควบคุมพนักงานได้ง่ายทั้งการมอบหมายคำสั่ง หรือควบคุมความขัดแย้ง เป็นต้น

2.1.2 ปัจจัยด้านการเงิน

2.1.2.1 เงินทุนเริ่มแรก: ถึงแม้จะเป็นกิจการที่จัดตั้งใหม่ แต่เนื่องจากเป็นกิจการขนาดเล็ก ทางเจ้าของกิจการจึงมีเงินทุนเพียงพอในการดำเนินงาน

ผลต่อธุรกิจ: ไม่มีภาระหนี้สินทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

2.1.3 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีการผลิต และขนส่ง

2.1.3.1 การผลิต: ไอศกรีม ขนมปัง และเครื่องเคียงเป็นสินค้าทั่วไป ซึ่งมีเทคโนโลยีการผลิตที่รองรับอยู่แล้ว แต่ในส่วนของผลิตสินค้าที่เป็นไอศกรีมแซนวิชตามความต้องการของลูกค้าแต่ละคนนั้นยังไม่มีเครื่องมือที่รองรับ

ผลต่อธุรกิจ: ต้องคิดค้น และออกแบบเครื่องมือที่เหมาะสมในการผลิตไอศกรีมแซนวิช

2.1.3.2 การขนส่ง: ไอศกรีมเป็นวัตถุดิบหลักของสินค้า และถือเป็นวัตถุดิบที่อ่อนไหวต่อปัจจัยต่างๆมาก โดยเฉพาะอุณหภูมิสภาวะแวดล้อม

ผลต่อธุรกิจ: ต้องหาเครื่องมือเพื่อเก็บรักษาไอศกรีม และพร้อมจัดจำหน่าย ตลอดเวลา

2.1.4 ปัจจัยด้านความรู้

2.1.4.1 การผลิต: เจ้าของกิจการไม่มีความรู้เกี่ยวกับการทำไอศกรีมแซนวิชมาก่อน

ผลต่อธุรกิจ: ต้องมีการค้นคว้าข้อมูลอย่างมาก เพื่อให้สินค้ามีรสชาติที่ดี โดดเด่น และยังสามารถพัฒนารสชาติใหม่ๆในอนาคต เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้

2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอก

2.2.1 ปัจจัยด้านคู่แข่ง

2.2.1.1 คู่แข่งทางตรง: ในปัจจุบัน ไอศกรีมแซนวิชที่มีอยู่ในห้างสรรพสินค้ามีอยู่ 4 แบรินด์ ได้แก่ Dairy Queen, Haagen Dazs, บิงกือเร และลือตเต้

ผลต่อธุรกิจ: เนื่องจากสินค้าวางอยู่ในตลาดที่ไม่เหมือนกัน ต่างกันทั้ง สถานที่ และเวลาที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงได้ จึงไม่มีแรงกดดันมากนักในปัจจุบัน

2.2.1.2 คู่แข่งทางอ้อม: ร้านของหวาน เช่น ร้านน้ำแข็งไส ร้านไอศกรีม เป็นต้น

ผลต่อธุรกิจ: มีโอกาสที่จะเสียลูกค้าบ้าง แต่เนื่องจากไอศกรีมแซนวิชเป็นสินค้าที่สามารถเดินรับประทานได้ ซึ่งตรงกับรูปแบบของตลาดกลางคืน จึงอาจบอกได้ว่าไอศกรีมแซนวิชน่าจะดึงดูดลูกค้าจากร้านขนมหวานที่ต้องนั่งอยู่กับที่มากกว่า รวมถึงปริมาณที่ไม่มากเกินไป เหมาะสำหรับรับประทานหลังจากอาหารหลัก

2.2.2 ปัจจัยด้าน Supplier

2.2.2.1 ด้านวัตถุดิบ: ทั้งไอศกรีม แป้งขนมปัง และวัตถุดิบสำหรับทำเครื่องเคียงทั้งในรูปแบบเก่า และรูปแบบใหม่ที่เราจะนำเสนอ เป็นวัตถุดิบที่สามารถหาได้ในตลาดทำให้มี Supplier ให้เลือกมากมาย

ผลต่อธุรกิจ: สามารถหาแหล่งวัตถุดิบได้ง่ายในกรณีที่ Supplier เดิมไม่สามารถส่งวัตถุดิบให้ได้ รวมถึงการมีแหล่งเปรียบเทียบราคาวัตถุดิบให้เลือกมากมาย เพื่อประหยัดต้นทุน

2.2.2.2 ด้านการผลิต: ส่วนของแม่พิมพ์ที่จะใช้ทำแบบขนมปัง และเครื่องที่จะใช้ทำไอศกรีมแซนวิชนั้นมีบริษัทหล่อแบบเหล็กมากมายให้เลือก หรือสั่งทำได้

ผลต่อธุรกิจ: มีแหล่งเปรียบเทียบราคาในการหล่อแม่พิมพ์ เพื่อช่วยในการประหยัดต้นทุน

2.2.3 ปัจจัยด้านสภาพสังคม

2.2.3.1 ด้านผู้บริโภค: คนไทยมักชอบรับประทานของหวานหลังอาหารมื้อหลัก หรือรับประทานของหวานเป็นของว่างเนื่องด้วยสภาพอากาศที่ค่อนข้างร้อน

ผลต่อธุรกิจ: สามารถทำกำไรจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ยังคงชื่นชอบการรับประทานของหวานเย็นๆ เพื่อดับร้อน

2.2.4 ปัจจัยกฎหมาย และการเมือง

เนื่องจากเป็นสินค้าที่ไม่มีกฎหมายควบคุมพิเศษแต่อย่างใด จึงเป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

2.3 ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายใน

ตารางที่ 2.1: ระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายใน

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			สิ่งที่ต้องดำเนินการเพื่อลด / ป้องกันความเสี่ยง
	สูง	กลาง	ต่ำ	
1. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีการผลิต และขนส่ง		✓		เจ้าของกิจการต้องศึกษาข้อมูลต่างๆ อย่างถี่ถ้วน เพื่อหาเครื่องมือที่เหมาะสมที่จะใช้ในการผลิต และการขนส่ง โดยไม่ทำให้สินค้าเสียหาย หรือไม่ตรงกับความต้องการ
2. ปัจจัยด้านความรู้		✓		เนื่องจากความรู้ (Know how) ถือเป็นกุญแจสำคัญในการทำธุรกิจการผลิต เจ้าของกิจการจึงต้องหาความรู้ และทดลองทั้งการทำไอศกรีม ขนมนึ่งหลายๆ ครั้ง เพื่อให้ได้วัตถุดิบตามที่ต้องการ

2.4 ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายนอก

ตารางที่ 2.2: ระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายนอก

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			สิ่งที่จะต้องดำเนินการเพื่อลด / ป้องกันความเสี่ยง
	สูง	กลาง	ต่ำ	
1.ปัจจัยด้านคู่แข่ง		✓		การแข่งขันกับคู่แข่งทั้งทางตรง และทางอ้อมถือว่ามีความ ค่อนข้างมาก เพราะฉะนั้นสินค้า ที่เสนอให้แก่ลูกค้าจะต้องมีความ โดดเด่น และต้องทำให้ลูกค้า รับรู้ และจดจำแบรนด์ให้ได้
2.ปัจจัยด้าน Supplier			✓	ถึงแม้จะมี Supplier ให้เลือก มากมาย แต่จะต้องคัด Supplier ที่มีคุณภาพ มีวัตถุดิบ รองรับความต้องการเสมอ

บทที่ 3 การวิเคราะห์การแข่งขัน

เป็นการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการวิเคราะห์การแข่งขันภายใต้แนวคิด และทฤษฎีเรื่อง The BCG Growth-Share Matrix ของ Bruce Henderson ประกอบด้วยสภาพการแข่งขัน และที่มาของการแข่งขัน คู่แข่งขันของธุรกิจ การวิเคราะห์สถานภาพทางธุรกิจ การวิเคราะห์ตำแหน่งของสินค้า และการวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ ดังรายละเอียดเป็นรายข้อดังต่อไปนี้

3.1 สภาพของการแข่งขัน และที่มาของการแข่งขัน

3.1.1 ระดับของการแข่งขัน

ระดับการแข่งขันอยู่ในเกณฑ์น้อย เนื่องจากสินค้าประเภทไอศกรีมแซนวิชที่จำหน่ายอยู่ในตลาดปัจจุบันนั้นยังไม่มีผู้จัดจำหน่ายรายใดสามารถครองใจผู้บริโภคจนเป็นที่นิยมอย่างสังเกตได้ชัดเจน ประกอบกับลักษณะการจัดจำหน่ายที่เป็นตู้แช่แข็งอยู่กับที่ตามซูเปอร์มาร์เก็ต จึงไม่มีการส่งเสริมการขายที่จูงใจมากพอ

3.1.2 จุดเด่น/ความได้เปรียบที่นำมาแข่งขัน

3.1.2.1 Dairy Queen

ภาพที่ 3.1: ไอศกรีมแซนวิชของแบรนด์ Dairy Queen



ที่มา: The Craving Project. (2010). *DQ Sandwich*.

สืบค้นจาก <http://thecravingproject.tumblr.com/post/704531216/via-ffoodd>

- ด้านการจัดจำหน่าย ไอศกรีมแซนวิชของ Dairy Queen มีจำหน่ายอยู่ทุกสาขา ซึ่งต้องยอมรับว่าห้างสรรพสินค้าในปัจจุบันทุกที่ล้วนมีสาขาของ Dairy Queen ทั้งสิ้น ซึ่งทำให้สะดวกแก่ลูกค้าที่ต้องการบริโภค

- ด้านการส่งเสริมการขาย ในบางช่วง Dairy Queen จะมีการจัดการส่งเสริมการขายสำหรับสินค้าตัวนี้ เช่น การซื้อชิ้นที่ 2 ในราคา 50% เป็นต้น

3.1.2.2 Häagen-Dazs

ภาพที่ 3.2: ไอศกรีมแซนวิชของแบรนด์ Häagen-Dazs



ที่มา: เนย. (2012). [Exclusive] รีวิว Ice Cream Sandwich จากแบรนด์ต่างๆ ที่นี้ที่เดียว.
สืบค้นจาก <http://droidsans.com/exclusive-ice-cream-sandwich-review>.

- ด้านราคา Häagen-Dazs มีการตั้งราคาที่สูงกว่าแบรนด์อื่นๆ คือ 129 บาทต่อชิ้น ซึ่งเป็นการสร้าง Position ให้กับสินค้าและแบรนด์

3.1.2.3 แบรนด์อื่นๆ ได้แก่ บิงกือเร, ลอตเต้

ภาพที่ 3.3: ไอศกรีมแซนวิชของแบรนด์อื่นๆ



ที่มา: เนย. (2012). [Exclusive] รีวิว Ice Cream Sandwich จากแบรนด์ต่างๆ ที่นี้ที่เดียว.
สืบค้นจาก <http://droidsans.com/exclusive-ice-cream-sandwich-review>.

- ด้านการจัดจำหน่าย ทั้ง 2 แบรนด์จะถูกจัดจำหน่ายอยู่ตามซูเปอร์มาร์เก็ตต่างๆ แต่ส่วนใหญ่แล้วจะมีการจัดจำหน่ายอยู่เพียงแค่ 1-2 แบรนด์เท่านั้น โดยแบรนด์ที่พบได้มากที่สุดคือ บิงกือเร

3.1.3 ผู้ครองส่วนครองตลาด (ผู้ที่เป็นที่รู้จักในตลาด)

เนื่องจากไอศกรีมแซนวิชเป็นสินค้าที่ยังไม่ค่อยมีการจัดการส่งเสริมการขายจนทำให้เป็นที่รู้จักมากนัก จึงทำให้ไม่มีผู้ครองส่วนครองตลาดอย่างชัดเจน

3.1.4 ที่มาของการแข่งขัน

3.1.4.1 กระแสความนิยม

เนื่องจากระดับการแข่งขันอยู่ในเกณฑ์น้อย ส่งผลทำให้กระแสความนิยมน้อยตามลงไปเช่นกัน อาจจะเป็นเพราะผู้บริโภคไม่มีแบรนด์ที่อยู่ในใจ หรืออาจจะไม่ทราบว่ามีสินค้าตัวนี้ขายอยู่ในตลาด

3.2 คู่แข่งขันของธุรกิจ

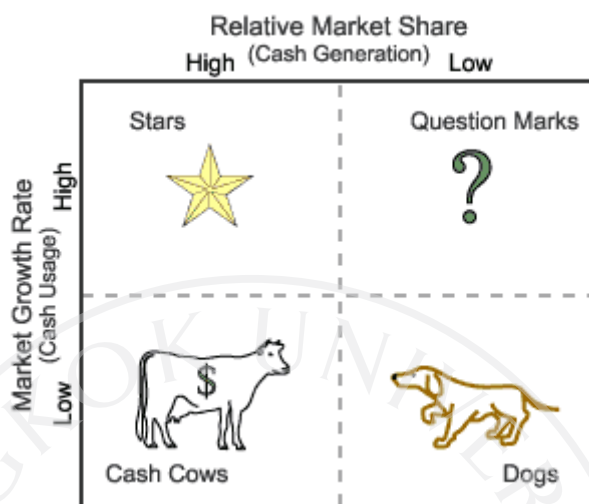
ตารางที่ 3.1: คู่แข่งขันหลัก และคู่แข่งขันรองของธุรกิจ

คู่แข่งขันหลัก	คู่แข่งขันรอง
<p>1. Dairy Queen ผลิตภัณฑ์: DQ Sandwich กลุ่มเป้าหมาย: กลุ่มผู้บริโภคทุกเพศทุกวัย ไม่จำกัดรายได้ ชอบการเดินทางสรรพสินค้า ราคา: 19 บาท</p> <p>2. Häagen-Dazs ผลิตภัณฑ์: Crispy Sandwich กลุ่มเป้าหมาย: กลุ่มผู้บริโภคทุกเพศทุกวัยที่มีรายได้ระดับปานกลางถึงสูง ราคา: 129 บาท</p> <p>3. บิงกือเร ผลิตภัณฑ์: Ice Sandwich กลุ่มเป้าหมาย: กลุ่มผู้บริโภคทุกเพศทุกวัย ที่มีรายได้ระดับปานกลางถึงสูง และชอบเดินซูเปอร์มาร์เก็ต ราคา: 58.50 บาท</p> <p>4. LOTTE ผลิตภัณฑ์: เวฟเฟอร์ลอตเต้โมนาโอ กลุ่มเป้าหมาย: กลุ่มผู้บริโภคทุกเพศทุกวัย ที่มีรายได้ระดับปานกลางถึงสูง และชอบเดินซูเปอร์มาร์เก็ต ราคา: 81.75 บาท</p>	<p>1. ปังเย็นเลียบถ้วน ผลิตภัณฑ์: น้ำแข็งใสรูปแบบต่างๆ/เครื่องดื่ม กลุ่มเป้าหมาย: กลุ่มผู้บริโภคทุกเพศทุกวัย ไม่จำกัดรายได้ ที่เดินตลาดนัดเลียบถ้วนรามอินทรา-เอกมัย ราคา: ขึ้นอยู่กับรายการ</p> <p>2. Apple Sweet ผลิตภัณฑ์: น้ำแข็งใสรูปแบบต่างๆ/เครื่องดื่ม กลุ่มเป้าหมาย: กลุ่มผู้บริโภคทุกเพศทุกวัย ไม่จำกัดรายได้ ที่เดินตลาดนัดเลียบถ้วนรามอินทรา-เอกมัย ราคา: ขึ้นอยู่กับรายการ</p>

3.3 การวิเคราะห์สถานภาพทางธุรกิจ

3.3.1 BCG Matrix

ภาพที่ 3.4: การวิเคราะห์สถานภาพทางธุรกิจด้วยเครื่องมือ BCG Matrix



ที่มา: บริษัท อินโฟจเนชั่น จำกัด. (2014). *BCG Matrix โมเดลการเงินการลงทุนด้านการตลาดที่ควรรู้*. สืบค้นจาก <http://incquity.com/articles/what-bcg-matrix>.

BCG Matrix คือเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์สถานภาพทางธุรกิจที่ถูกคิดค้นโดยกลุ่ม Boston Consulting ปี 1986 เพื่อใช้ในการวางแผนเกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านการตลาดทั้งการขาย และสร้างแบรนด์สินค้า ซึ่งในการวิเคราะห์จะใช้ 2 หลักเกณฑ์คือ อัตราการเติบโตของตลาด และส่วนแบ่งการตลาด โดย BCG Matrix มีการแบ่งสถานภาพทางธุรกิจเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

3.3.1.1 Stars เป็นตำแหน่งที่ตลาดมีอัตราการเติบโตสูงชันทำให้สามารถช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดให้มากขึ้นจากตลาดที่เติบโตขึ้นมา ธุรกิจที่อยู่ในตำแหน่ง Stars จะต้องใช้ทุนที่มีอยู่ในการลงทุนเพื่อรักษา หรือเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดให้ห่างไกลจากคู่แข่ง เมื่อมีการลงทุนจนสามารถรักษา ระดับของธุรกิจให้คงที่ได้แล้ว ตำแหน่งต่อไปที่ธุรกิจจะก้าวเข้าไปคือตำแหน่ง Cash Cows

3.3.1.2 Cash Cows เป็นตำแหน่งที่ธุรกิจเปรียบเสมือนวัวนมที่จะคอยให้นมกับเราเสมอโดยไม่จำเป็นต้องลงทุนเพิ่ม กล่าวคือ เป็นธุรกิจที่ได้รับส่วนแบ่งการตลาดที่สูงภายใต้อัตราการเติบโตของตลาดที่ช้าลงกว่าตำแหน่ง Stars หรืออาจจะไม่มีการเติบโตแล้ว ซึ่งทำให้ธุรกิจได้รับผลประโยชน์มากมายจากส่วนแบ่งการตลาดปริมาณมาก นอกจากนี้ยังช่วยให้สามารถนำเงินทุนที่มีอยู่ไปลงทุนในส่วนอื่นๆได้อีกด้วย

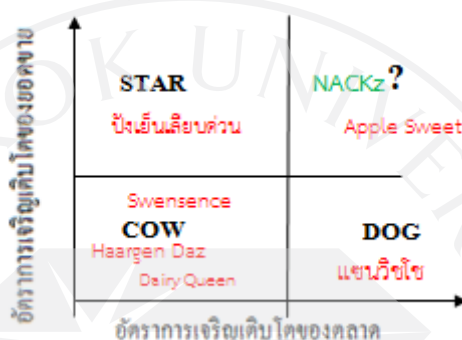
3.3.1.3 Question Marks เป็นตำแหน่งที่ธุรกิจมีส่วนแบ่งการตลาดไม่มากในขณะที่ตลาดมีอัตราการเติบโตที่สูง ซึ่งเป้าหมายของธุรกิจในกลุ่มนี้ก็คือการก้าวไปสู่ธุรกิจตำแหน่ง Stars

ให้ได้ โดยจะต้องมีการใช้เงินทุนมากมายให้คุ้มค่ามากที่สุดเพื่อที่จะช่วยเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดให้มากขึ้น ไม่เช่นนั้นธุรกิจนี้ในตำแหน่งนี้อาจจะตกไปสู่ตำแหน่ง Dogs ได้เช่นกัน

3.3.1.4 Dogs เป็นตำแหน่งที่ไม่มีธุรกิจใดที่อยากจะตกมาสู่ตำแหน่งนี้ เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่ธุรกิจมีทั้งส่วนแบ่งการตลาดที่น้อย ในขณะที่อัตราการเติบโตของตลาดก็น้อยเช่นกัน ซึ่งธุรกิจนี้ในตำแหน่งนี้มีโอกาสยากที่จะขึ้นไปสู่ตำแหน่งอื่นๆ เว้นแต่จะต้องรอให้อัตราการเติบโตของตลาดมีการฟื้นตัวแล้วจึงคว้าโอกาสนั้นไว้

3.3.2 การเขียนภาพวิเคราะห์

ภาพที่ 3.5: การวิเคราะห์สถานภาพทางธุรกิจของธุรกิจที่ขายไอศกรีมแซนวิช



3.3.3 คำอธิบายสถานภาพของธุรกิจตามภาพ

เนื่องจาก NACKz the Ice-cream Sandwich เป็นกิจการที่ก่อตั้งขึ้นใหม่ ทำให้ต้องใช้เงินทุนมากเพื่อที่จะช่วงชิงส่วนแบ่งตลาด และก้าวมาเป็นแบรนด์ที่หนึ่งในใจของผู้บริโภคสินค้าประเภทไอศกรีม ซึ่งในอนาคตหากกิจการสามารถครองส่วนแบ่งการตลาดได้ตามต้องการแล้ว ก็จะปรับสู่สถานะของ Stars และยังคงต้องใช้เงินทุนจำนวนมากเพื่อแข่งขันในตลาด และปรับเข้าสู่สถานะ Cows เพราะเมื่อถึงเวลานั้นตลาดอาจเติบโตได้ช้าลง แต่เนื่องจากสามารถสร้างแบรนด์ให้เกิดขึ้นในใจของผู้บริโภคได้ จะทำให้มีผลตอบแทนอยู่เสมอ แม้ไม่ต้องลงทุนมากเหมือนช่วงแรกๆ

3.4 การวิเคราะห์ตำแหน่งของสินค้า

ตารางที่ 3.2: การวิเคราะห์ตำแหน่งของสินค้า

ปัจจัยที่นำมาวิเคราะห์	ธุรกิจ	คู่แข่ง
คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์	ไอศกรีมแซนวิชที่สามารถเลือกรสชาติ และเครื่องเคียงได้อย่างหลากหลาย	ไอศกรีมแซนวิชสำเร็จรูปรสชาติต่างๆ
ราคาผลิตภัณฑ์	เฉลี่ย 30 บาท	19 – 129 บาท

3.4 การวิเคราะห์ตำแหน่งของสินค้า (ต่อ)

ตารางที่ 3.2 (ต่อ): การวิเคราะห์ตำแหน่งของสินค้า

การบริการ	การทำไอศกรีมแซนวิชตามความต้องการของลูกค้าที่หน้าร้านค้า	ตู้แช่หน้าร้านค้า และ ซุปเปอร์มาร์เก็ต
-----------	---	--

3.5 การวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ทฤษฎีความได้เปรียบทางการแข่งขันของ Michael E. Porter หมายถึง สิ่งที่เป็นจุดเด่นขององค์กรที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ หรือคู่แข่งต้องใช้เวลาในการปรับตัวเองให้มีจุดเด่นเหมือนกับเรา ปัจจัยที่เป็นพื้นฐานที่สำคัญมากที่สุดในการทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันก็คือ ความรู้ที่องค์กรต้องพยายามสร้างขึ้นมา และพัฒนาต่อเนื่องจนมาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ได้ โดยในหนังสือ Competitive Advantage ของ Michael E. Porter ได้กล่าวหลักการไว้ว่า หากต้องการให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้แล้ว จะต้องใส่ใจกลยุทธ์หลักๆ 3 อย่าง ได้แก่ กลยุทธ์ด้านต้นทุน กลยุทธ์ด้านความแตกต่าง และกลยุทธ์มุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม

สำหรับ NACKz The Ice-cream Sandwich มีความได้เปรียบทางการแข่งขันดังนี้

3.5.1 ความแตกต่างของสินค้า

สินค้าประเภทไอศกรีมแซนวิชที่มีขายในท้องตลาดปัจจุบันนั้นไม่สามารถเลือกเครื่องเคียงในไอศกรีม เพราะเป็นสินค้าแบบสำหรับรูป ซึ่ง NACKz สามารถเลือกเครื่องเคียงต่างๆในไอศกรีมได้ เนื่องจาก NACKz เป็นไอศกรีมแซนวิชที่ผลิตตามคำสั่งของลูกค้าเฉพาะเจาะจงตามรายบุคคล

3.5.2 ด้านต้นทุน

เนื่องจาก NACKz มีการวางแผนส่งสินค้าให้กับซุปเปอร์มาร์เก็ต รวมถึงการฝากขาย (Consignment) จึงทำให้มีการผลิตที่มากขึ้น ส่งผลให้ต้องสั่งซื้อวัตถุดิบเป็นจำนวนมาก ซึ่งจะทำให้ต้นทุนลดน้อยลง (Economy of Scale)

3.5.3 การใช้กลยุทธ์ด้าน Focus-Differentiation

ถึงแม้ไอศกรีมแซนวิชจะมีจำหน่ายตามห้างสรรพสินค้าทั่วไป แต่ NACKz สร้างความแตกต่างด้วยการเพิ่มเครื่องเคียง และเลือกกลุ่มลูกค้าเฉพาะผู้ที่เดินตลาดนัดกลางคืน

3.5.4 ความอุดมสมบูรณ์ของวัตถุดิบ

Supplier ที่มีมากมายในตลาดทำให้มีแหล่งวัตถุดิบที่ต้องการอยู่ตลอดเวลา ไม่ขาดแคลน

3.5.5 ผู้บริโภคมีความต้องการ

NACKz เป็นไอศกรีมแซนวิชที่ทั้งหวาน และเย็น ซึ่งเหมาะกับสภาพอากาศที่ร้อนของตลาดนี้ พร้อมทั้งมีความแตกต่างจากคู่แข่งทั้งทางตรง และทางอ้อม จึงสามารถดึงดูดลูกค้าได้ดี

3.5.6 การรองรับของธุรกิจที่สนับสนุน

ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวจากผู้คนทั่วโลก ทำให้มีร้านค้าตามสถานที่ท่องเที่ยวมากมาย ซึ่งร้านค้าเหล่านี้ถือว่าเป็นอีกแหล่งหนึ่งที่ NACKz จะนำสินค้าไปฝากขายได้

3.5.7 ด้านกลยุทธ์

- 3.5.7.1 การสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้า
- 3.5.7.2 การสร้างแบรนด์ให้เป็นที่น่าจดจำ
- 3.5.7.3 การควบคุมต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ
- 3.5.7.4 การคิดค้นเทคโนโลยีการผลิตใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- 3.5.7.5 การฝึกสอนพนักงานให้รักการบริการ
- 3.5.7.6 การตลาดที่แปลกใหม่ในสินค้าไอศกรีมแซนวิช

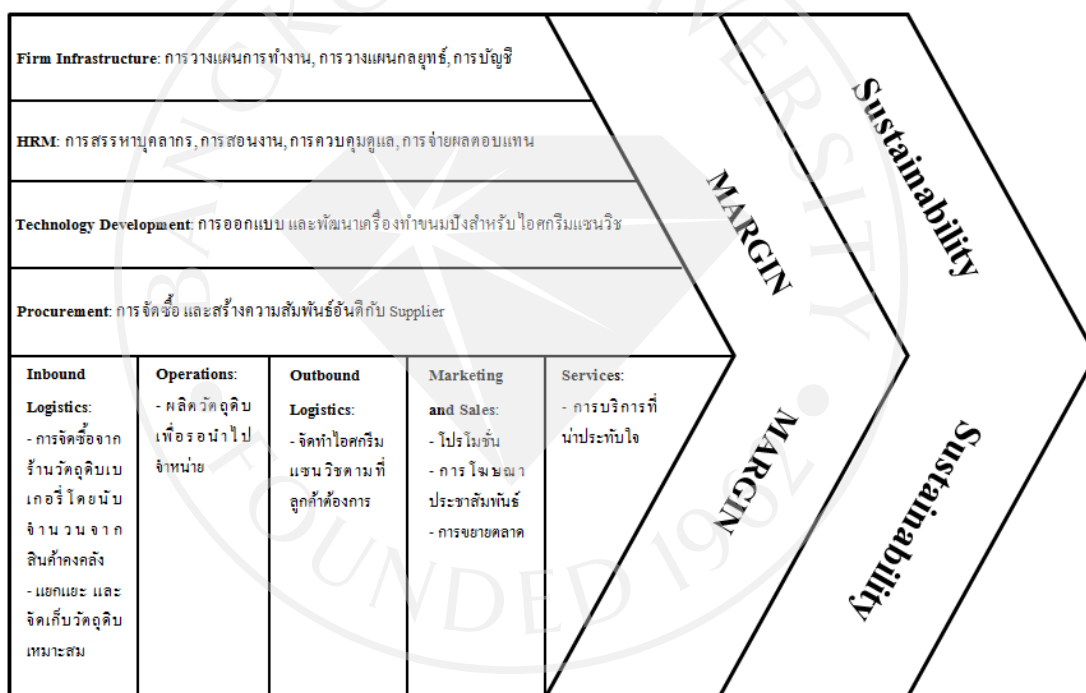
บทที่ 4

การจัดทำกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ

เป็นการนำเสนอเกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ และแผนงานภายใต้แนวคิด และทฤษฎีเรื่อง Value Chain ของ Michael E. Porter โดยเนื้อหาประกอบด้วย ภาพแสดงกรอบแนวคิดที่นำไปสู่กลยุทธ์ที่จะต้องสร้าง ประเภทของกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผล แผนงานด้านการเงิน และงบประมาณ และแผนรองรับการขยายธุรกิจในอนาคต

4.1 กรอบแนวคิดที่นำไปสู่กลยุทธ์

ภาพที่ 4.1: Value Chain ของธุรกิจ NACKz the Ice-cream Sandwich



กิจกรรมมุ่งเน้นกลยุทธ์ที่จะนำพาธุรกิจไปสู่ความยั่งยืนในอนาคต ทั้งการสร้าง และรักษาฐานลูกค้า (Brand Royalty) การเพิ่มรูปแบบของผลิตภัณฑ์ การขยายตลาด เป็นต้น

4.2 แนวคิด และทฤษฎีที่นำมาใช้

4.2.1 แนวคิด Value Chain โดย Porter (1985) เป็นแนวคิดที่มองว่า ธุรกิจคือกิจกรรมการสร้างคุณค่าที่เชื่อมโยงกันเป็นห่วงโซ่ ซึ่งแต่ละกิจกรรมตั้งแต่การนำวัตถุดิบเข้า จนออกมาเป็นสินค้าสำเร็จรูป และส่งถึงมือลูกค้านั้นจะมีการสร้างมูลค่าเพิ่มในทุกขั้นตอน ประกอบด้วยกิจกรรม 2 ส่วน คือ

4.2.1.1 กิจกรรมหลัก (Primary Activities) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการ การตลาดและการขนส่งสินค้าหรือบริการไปยังผู้บริโภค ประกอบด้วย

- **Inbound Logistics** กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ การขนส่ง การจัดเก็บและการแจกจ่ายวัตถุดิบ
- **Operations** กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้า เป็นขั้นตอนการผลิต
- **Outbound Logistics** กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้า
- **Marketing and Sales** กิจกรรมที่เกี่ยวกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ
- **Customer Services** กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า รวมถึงการบริการหลังการขาย

4.2.1.2 กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้ ประกอบด้วย

- **Procurement** กิจกรรมในการจัดซื้อ-จัดหาวัตถุดิบเพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลัก
- **Technology Development** กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้สินค้า และบริการหรือกระบวนการผลิต
- **Human Resource Management** กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่วิเคราะห์ความต้องการสรรหา และคัดเลือก ประเมินผล พัฒนา ฝึกอบรม ระบบเงินเดือนค่าจ้าง และแรงงาน
- **Firm Infrastructure** โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหารจัดการขององค์กร

4.2.2 ทฤษฎีแบบจำลองเพชร (Diamond Model) โดย Porter (1998) คือกรอบแนวความคิดสำหรับการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขัน โดยพิจารณา และประเมินสภาพการณ์ปัจจุบันของปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ 4 ด้าน ได้แก่

4.2.2.1 ด้านเงื่อนไขปัจจัยการผลิต คือ สิ่งที่มีความจำเป็นที่จะต้องใส่เข้าไปเพื่อให้สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ โดยในแต่ละประเทศต่างก็มีปัจจัยทางการผลิตที่แตกต่างกัน ต่างก็ต้องผลิตสินค้าโดยใช้ปัจจัยในประเทศของตัวเองที่มีอยู่มากมายให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4.2.2.2 อุตสาหกรรมเชื่อมโยง และสนับสนุน เนื่องจากประเทศใดมีอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกัน และช่วยสนับสนุนอุตสาหกรรมอื่นในประเทศ ก็จะเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันดังต่อไปนี้

- **ความได้เปรียบในอุตสาหกรรมผู้ผลิต** ทำให้เกิดอุตสาหกรรมตามน้ำขึ้นอีกมากมาย ทำให้เกิดข้อดีทางด้านประสิทธิภาพ และความรวดเร็วในการเข้าสู่ตลาดได้ก่อนคู่แข่งจากนอกประเทศ นอกจากนี้ยังทำให้เกิดข้อได้เปรียบทางด้านต้นทุนด้วย

- **ความได้เปรียบในอุตสาหกรรมเกี่ยวข้อง** สามารถช่วยให้องค์กรติดต่อหรือช่วยสนับสนุนในด้านสายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) หรือในด้านผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนสนับสนุนกัน ทำให้เกิดการพัฒนาลิขสิทธิ์ พัฒนาในด้านการผลิต การจัดหาหน่วย การตลาด หรือการบริการ

4.2.2.3 เจ็อนไขด้านอุปสงค์ กล่าวคือ ลักษณะความต้องการสินค้าและบริการของอุตสาหกรรมภายในประเทศ โดยประเทศจะมีความได้เปรียบถ้าความต้องการภายในประเทศจะกดดันให้ผู้ประกอบการมีการเปลี่ยนแปลง มีนวัตกรรมที่รวดเร็ว และมีความเป็นเลิศในการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์

4.2.2.4 สภาพแวดล้อมการแข่งขัน และกลยุทธ์ธุรกิจ กล่าวคือ กลยุทธ์องค์กร โครงสร้าง และการแข่งขัน เป็นสิ่งที่องค์กรกำหนดขึ้นมา เช่น เป้าหมายกลยุทธ์การจัดการในด้านต่างๆ ซึ่งมีผลต่อการเอื้อให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของประเทศ

4.2.3 ทฤษฎีสี่ส่วนประสมทางการตลาด โดย Kotler (2014) หรือที่รู้จักกันในนาม 4P's ประกอบด้วย

4.2.3.1 Product ในการทำธุรกิจมีองค์ประกอบสำคัญคือ สินค้าหรือบริการ ซึ่งถือเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทำให้เกิดรายได้ หรือผลตอบแทนให้กับองค์กร หลักการวางแผนจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ความต้องการของลูกค้า คุณภาพของสินค้า รูปแบบผลิตภัณฑ์ที่มีความทันสมัย และสามารถเปรียบเทียบเทียบกับคู่แข่งได้หรือไม่

4.2.3.2 Price การตั้งราคาขายถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ ซึ่งนอกจากราคาจะสามารถดึงดูดความสนใจของลูกค้าได้แล้ว การตั้งราคาขายยังเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งที่ทำให้ต่อสู้กับคู่แข่งได้ในธุรกิจประเภทเดียวกันได้ เช่น กำหนดให้มีส่วนลดเมื่อซื้อตามจำนวน กำหนดราคาตามขนาดและปริมาณของสินค้า

4.2.3.3 Place ก็คือการนำสินค้าไปให้ถึงมือของลูกค้า โดยยึดหลักความมีประสิทธิภาพ ความถูกต้อง ความปลอดภัย และความรวดเร็ว วิธีขายหรือกระจายสินค้าที่สามารถทำให้เกิดผลกำไรมากที่สุด ต้องกระจายสินค้าให้ตรงกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด

4.2.3.4 Promotion หัวใจสำคัญของการส่งเสริมการตลาดก็คือ ทำอย่างไรให้สามารถขายสินค้าหรือบริการให้ได้มากที่สุด การส่งเสริมการขายจึงมีบทบาทสำคัญและมีอยู่หลายวิธี เช่น การโฆษณาผ่านสื่อในรูปแบบต่างๆ การทำกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการขาย การบริการ หรือขายตรง โดยการนำเสนอของพนักงาน

4.3 ประเภทของกลยุทธ์

4.3.1 กลยุทธ์การสร้างแบรนด์

เนื่องจากในปัจจุบันตลาดส่วนใหญ่อยู่ในสภาพอิ่มตัว ผู้บริโภคล้วนมีแบรนด์ต่างๆ ให้เลือกมากมาย ทั้งตัวเลือกทางตรง หรือตัวเลือกทางอ้อมที่มีอยู่ในตลาด รวมถึงแบรนด์ที่มาจากต่างประเทศที่ทยอยเข้ามาเจาะตลาดในประเทศ กลยุทธ์การสร้างแบรนด์จึงเป็นตัวที่ทำให้ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายรับรู้ถึงแบรนด์ที่ทางกิจการต้องการนำเสนอ จนกระทั่งได้มีการจดจำ และมีโอกาสเข้าซื้อสินค้า

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า ลักษณะการรับประทานไอศกรีมจะไม่เจาะจงแบรนด์ในการรับประทาน(ตารางภาคผนวกที่2,ข้อ5) เนื่องจากส่วนใหญ่เลือกรับประทานเฉพาะเวลาที่ต้องการ(ตารางภาคผนวกที่2,ข้อ2) ซึ่งมีสถานที่แตกต่างกันไปตามแต่ละโอกาส สำหรับสินค้าของ NACKz กลุ่มเป้าหมายเห็นว่าไอศกรีมแซนวิชที่มีเครื่องเคียงเป็นสิ่งที่น่าสนใจ และนำรับประทาน(ตารางภาคผนวกที่2,ข้อ14) นี่จึงเป็นโอกาสของ NACKz ที่จะใช้กลยุทธ์การสร้างแบรนด์รูปแบบต่างๆ เพื่อให้ผู้บริโภครู้จัก และจดจำ โดยวิธีที่จะสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้ได้มากที่สุดคือการใช้สื่อทางสังคมออนไลน์(ตารางภาคผนวกที่3,ข้อ7)

4.3.1.1 วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ผู้บริโภครู้จัก และจดจำตราสินค้า
- เพื่อให้ผู้บริโภคสนใจ และมีโอกาสเข้ามาเป็นลูกค้า
- เพื่อเพิ่มรายได้ของกิจการ

4.3.1.2 งบประมาณ 2,000 บาท/เดือน สำหรับการโฆษณาประชาสัมพันธ์
6,000 บาท/เดือน สำหรับการออกบูธแสดงสินค้า

4.3.1.3 การดำเนินงานของกลยุทธ์

- โฆษณาทางเฟสบุ๊ก โดยทำผ่าน Agency โฆษณามืออาชีพ
- ประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์อาหาร และเครื่องดื่ม เช่น wongnai
- ออกบูธจัดแสดงสินค้าตามสถานที่ต่างๆ

4.3.1.4 แผนปฏิบัติการ

- ด้านการโฆษณาทาง Facebook

- ดำเนินการสร้างเว็บเพจเพื่อแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับร้าน ได้แก่ สถานที่ตั้ง เวลาเปิดปิด รวมถึงรูปแบบของสินค้า ภาพบรรยากาศภายในร้าน สำหรับให้ Agency นำไปโฆษณา

ภาพที่ 4.2: รายละเอียดสินค้าเพื่อโพสต์ และโฆษณาผ่านทาง Facebook



- ค้นหา และเลือก Agency ที่มีความน่าเชื่อถือจากทางอินเทอร์เน็ต
- ติดต่อ และกำหนดสิ่งที่กิจการต้องการจะนำเสนอให้ทาง Agency นำไปโฆษณาทาง Facebook

- **ด้านการประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์**

- ค้นหา และเลือกเว็บไซต์ที่มีความเกี่ยวข้องกับการแนะนำอาหาร และเครื่องดื่ม เช่น www.wongnai.com

- สมัครสมาชิก และลงรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับร้าน

โดยกลยุทธ์ทั้ง 2 นั้นจะต้องมีการวัดผลเพื่อดูว่ากลยุทธ์ใดได้ผลบ้าง โดยใช้จากการสอบถามลูกค้าที่มาใช้บริการเพื่อปรับเปลี่ยน หรือลดงบประมาณในการโฆษณา และประชาสัมพันธ์

- **ออกบูธจัดแสดงสินค้าตามสถานที่ต่างๆ**

เนื่องจากการกำลังการผลิตสำหรับผลิตไอศกรีม และเครื่องเคียงสำหรับขายที่ตลาดนัดกลางคืนนั้นยังเป็นกำลังการผลิตที่ไม่เต็มกำลัง ทางกิจการจึงรับจัดเลี้ยง และออกบูธตามสถานที่ต่างๆ เพื่อให้แบรนด์เป็นที่รู้จักมากขึ้น

4.3.2 กลยุทธ์การสร้างฐานลูกค้าใหม่

ผู้บริโภคทุกคนล้วนมีความต้องการ หรือความคาดหวังต่อสินค้าชนิดหนึ่งๆที่แตกต่างกันไป ซึ่งเป็นหน้าที่ของกิจการแต่ละแห่งที่จะต้องใช้กลยุทธ์ต่างๆนำเสนอสินค้า และบริการที่ตรงกับความ ต้องการของผู้บริโภค ทั้งการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่น่าสนใจ ราคาที่ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายเอื้อมถึง เพื่อให้ผู้บริโภคได้มีโอกาสเข้ามาเป็นลูกค้าใหม่ และแนะนำให้ผู้อื่นเข้ามาซื้อสินค้า

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่ยังคงชื่นชอบการนั่งรับประทานไอศกรีมที่ร้าน(ตารางภาคผนวกที่2,ข้อ4) ซึ่งเลือกทานในรูปแบบของถ้วย และโคนเป็นหลัก(ตารางภาคผนวกที่2,ข้อ3) โดยสิ่งที่กลุ่มลูกค้าจะใช้ในการตัดสินใจสินเข้าไปใช้บริการคือ รสชาติ ความสะอาด และราคา ตามลำดับ โดยจะให้น้ำหนักกับเรื่องรสชาติมากที่สุด ทั้งความอร่อย และรสชาติที่หลากหลาย(ตารางภาคผนวกที่2,ข้อ7 และ15) มีการบริการที่รวดเร็ว และมีราคาที่ เหมาะสม

4.3.2.1 วัตถุประสงค์

- เพื่อเพิ่มรายได้
- เพื่อให้ผู้บริโภคสนใจ และมีโอกาสเข้ามาเป็นลูกค้า
- เพื่อสร้างความประทับใจในการมาใช้บริการ

4.3.2.2 งบประมาณ 20% ของยอดขายสำหรับค่าวางสินค้าตามร้านอาหาร และ โรงเรียน

4.3.2.3 การดำเนินงานของกลยุทธ์

- รูปแบบของสินค้าที่หลากหลาย
- รสชาติไอศกรีม และเครื่องเคียงที่หลากหลาย

- ราคาที่ดึงดูดลูกค้าจากคู่แข่ง
- การขยายตลาด

4.3.2.4 แผนปฏิบัติการ

- **ด้านรูปแบบของสินค้าที่หลากหลาย**

เนื่องการผู้บริโภคมีความต้องการไอศกรีมแซนวิชแบบสำเร็จรูป และแบบแยกเครื่องเคียงไว้ต่างหากที่ใกล้เคียงกัน(ตารางภาคผนวกที่3,ข้อ4) ทางกิจการจึงจัดเตรียมสินค้าไว้ทั้ง 2 รูปแบบ

นอกจากการนำเสนอสินค้าหลักอย่างไอศกรีมแซนวิชแล้ว ยังต้องจัดเตรียมในส่วนองถ้วย และโคนสนองความต้องการของลูกค้าเมื่อลูกค้าถามหาได้ เพื่อไม่ให้สูญเสียโอกาสในการสร้างรายได้

- **ด้านรสชาติของไอศกรีม และเครื่องเคียงที่หลากหลาย**

○ ด้านรสชาติไอศกรีมจะมีให้บริการทั้งหมด 4 รสชาติคือ ช็อคโกแลต วานิลลา ชาเขียว และกะทิ โดยจัดเตรียมรสช็อคโกแลตให้มากกว่ารสชาติอื่น เนื่องจากเป็นรสที่ได้รับความนิยมมากที่สุดจากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย(ตารางภาคผนวกที่3,ข้อ1)

○ ด้านเครื่องเคียงจะมีทั้งหมด 5 อย่างคือ ข้าวเหนียว คุกกี้ แมคคาเดเมีย มันเชื่อม และลูกชิด ซึ่งเป็นเครื่องเคียงที่กลุ่มตัวอย่างเลือกมากที่สุด(ตารางภาคผนวกที่3,ข้อ3)

- **ด้านราคา**

กลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่เลือกซื้อไอศกรีมแซนวิชต่อ 1 ชิ้นที่ราคา 20-40 บาท และ 40-80 บาท(ตาราง3,ข้อ5) ดังนั้นทางกิจการจึงเลือกตั้งราคาโดยมีรายละเอียดตามรูปแบบสินค้านี้

- Ice-cream Sandwich จะถูกแบ่งราคาออกเป็น 3 ระดับ คือ

Ice-cream Sandwich ที่มีไอศกรีม 1 รส ไม่ใส่เครื่องเคียง ราคา 30 บาท

Ice-cream Sandwich ที่มีไอศกรีม 1 รส ใส่เครื่องเคียง 1-2 อย่าง ราคา 35 บาท

Ice-cream Sandwich ที่มีไอศกรีม 2 รส ใส่เครื่องเคียง 1-3 อย่าง ราคา 40 บาท

- Ice-cream ถ้วย ถ้วยละ 35 บาท ประกอบด้วยไอศกรีม 2 ลูก

เครื่องเคียง 2 อย่าง

- Ice-cream โคน โคนละ 10 บาท ประกอบด้วยไอศกรีม 1 ลูก

เครื่องเคียง 1 อย่าง

- **การขยายตลาด**

ทางกิจการจะขยายตลาดโดยใช้วิธีฝากขายกับร้านอาหาร และโรงเรียน โดยจะเลือกลงเฉพาะรสชาติที่ไม่สามารถหารับประทานได้ทั่วไปเหมือนไอศกรีมยี่ห้ออื่น เช่น รสกะทิ เป็นต้น เพื่อให้ร้านอาหาร และโรงเรียนรู้สึกถึงความแตกต่างจากการขายไอศกรีมยี่ห้ออื่น โดยจะจัดส่งเป็นไอศกรีมแซนวิชแบบสำเร็จรูปทั้งหมด เพื่อไม่ให้เกิดความซับซ้อนทางด้านการจัดจำหน่ายหน้าร้าน

4.3.3 กลยุทธ์การรักษาฐานลูกค้า

เมื่อผู้บริโภคได้มีโอกาสเข้ามาซื้อสินค้า หรือบริการแล้ว สิ่งหนึ่งที่ควรคำนึงถึงคือโอกาสที่ผู้บริโภคคนนั้นจะกลับมาซื้อสินค้า หรือบริการอีกครั้ง จนกลายมาเป็นลูกค้าประจำ และมีการบอกต่อสู่ผู้บริโภคคนอื่นๆ ดังนั้นกลยุทธ์การรักษาฐานลูกค้าจะต้องคำนึงถึงสิ่งที่ลูกค้าต้องการนอกเหนือจากตัวสินค้า หรือบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้มากที่สุดที่จะทำให้ลูกค้าคนนั้นกลับมาซื้อสินค้าอีกครั้ง

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายยังคงให้ความสนใจกับการรับประทานไอศกรีมรสชาติพิเศษตามฤดูกาลต่างๆ แต่จะเป็นในลักษณะของการเลือกรับประทานเฉพาะบางครั้ง(ตารางภาคผนวกที่2,ข้อ9) โดยส่วนใหญ่ชื่นชอบ และเสนอแนะให้ไอศกรีมมะม่วงเป็นรสชาติพิเศษที่น่ารับประทานสำหรับไอศกรีมแซนวิช(ตารางภาคผนวกที่3,ข้อ2) นอกจากนี้เรื่องของรสชาติไอศกรีมพิเศษแล้ว กลุ่มตัวอย่างได้ให้สัมภาษณ์ว่าชื่นชอบการส่งเสริมการขายแบบซื้อ 1 แถม 1 มากที่สุด(ตารางภาคผนวกที่3,ข้อ6) ทางกิจการจึงจะนำ 2 ส่วนนี้มาใช้ควบคู่กับการบริการที่มีคุณภาพเพื่อรักษาฐานลูกค้าไว้

4.3.3.1 วัตถุประสงค์

- เพื่อรักษาฐานลูกค้าทั้งใหม่ และเก่า
- เพื่อสร้างความประทับใจในการมาใช้บริการ

4.3.3.2 การดำเนินงานของกลยุทธ์

- การเพิ่มรสชาติไอศกรีมให้เหมาะสมแก่ช่วงเวลาพิเศษต่างๆ เช่น ฤดูผลไม้ต่างๆ
- การส่งเสริมการขาย
- การสร้างความประทับใจในการบริการ

4.3.3.3 แผนปฏิบัติการ

- ด้านการเพิ่มรสชาติไอศกรีมพิเศษต่างๆ

ไอศกรีมรสชาติพิเศษจะมีไว้ให้บริการลูกค้าเป็นช่วงๆ อาจยึดช่วงเวลาของแบรนด์ใหญ่อย่าง Swensens แต่จำหน่ายคนละช่วงเวลากัน เช่น แบรินด์ใหญ่ขายช่วงเดือน มกราคม ถึงมีนาคม ทาง NACKz จะจำหน่ายในช่วง เมษายน ถึง มิถุนายน เป็นต้น

- การส่งเสริมการขาย

- การให้ของแถมจะเป็นในลักษณะของการแถมเมื่อซื้อสินค้าตามที่กำหนด เช่น หากซื้อ Ice-cream Sandwich 1 ชิ้น จะแถมไอศกรีมโคน 1 ลูก ตามช่วงเวลาที่มีการจัดการส่งเสริมการตลาด

- ในส่วนของการให้ส่วนลดจะเลือกใช้คู่ไปกับการบอกปากต่อปาก ซึ่งเป็นอีกวิธีหนึ่งที่กลุ่มตัวอย่างให้สัมภาษณ์ว่าเป็นการเข้าถึงที่ดีที่สุด(ตารางภาคผนวกที่3,ข้อ7) ประกอบกับเพื่อนเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลมากที่สุดในการชักชวน หรือแนะนำรองจากตัวเอง(ตารางภาคผนวกที่2,ข้อ10) โดยจะให้ลูกค้าคนแรกไปแนะนำคนที่รู้จักว่า หากมาใช้บริการแล้วบอกว่า “มีคนแนะนำมา” จะได้รับส่วนลด เช่น การเลือกไอศกรีม 2 รส ต่อไอศกรีมแซนวิช 1 ชิ้น แต่คิดราคาเท่ากับไอศกรีมแซนวิชที่เลือกรสไอศกรีมเพียงรสเดียว เป็นต้น

- การสร้างความประทับใจ

ทางกิจการจะมีการอบรม และสังเกตุดูเพื่อให้พนักงานที่บริการลูกค้าบริการด้วยท่าทีที่แจ่มใส มีมารยาท มีใจรักในการบริการ

4.3.4 กลยุทธ์การบริหารจัดการ

ในยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง นอกจากตัวสินค้า และบริการที่จะต้องมีความโดดเด่นเพื่อดึงดูดผู้บริโภคแล้ว การวางแผนบริหารจัดการองค์กรก็ถือเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญ เพื่อเป็นสิ่งที่ช่วยขับเคลื่อนธุรกิจไปได้อย่างราบรื่น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการวางแผนการทำงาน วางแผนกลยุทธ์ การเงิน การบัญชี รวมไปถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ล้วนแล้วแต่เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจ

4.3.4.1 วัตถุประสงค์

- เพื่อให้กิจการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3.4.2 การดำเนินงานของกลยุทธ์

- การกำหนด และควบคุมหน้าที่ของแต่ละบุคคล
- การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เพียงพอ

4.3.4.3 แผนปฏิบัติการ

- **การกำหนด และควบคุมหน้าที่ของแต่ละบุคคล**

ยึดตามภาระหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ในส่วนของบทที่ 1 เพื่อที่จะสามารถหาข้อบกพร่อง และดำเนินการแก้ไขได้อย่างรวดเร็วในกรณีที่เกิดความผิดพลาดขึ้นในส่วนต่างๆของการดำเนินงาน

- **การบริหารจัดการกำลังคนให้เพียงพอ**

ทางกิจการจะใช้การบันทึกวิธีการดำเนินงานในส่วนของขั้นตอนการผลิตไว้เรียบร้อยแล้ว ฉะนั้นหากเกิดเหตุการณ์ที่มีพนักงานไม่สามารถมาทำงานได้ ทางกิจการสามารถหาบุคคลอื่นมาแทนได้เสมอ ทำให้การดำเนินงานมีความลื่นไหล

4.3.5 กลยุทธ์การจัดซื้อ

วัตถุประสงค์คือหัวใจหลักของการผลิตสินค้าขึ้นมาหนึ่งชิ้น หากวัตถุประสงค์ที่ใช้ไม่ตรงตามความต้องการจะมีผลกระทบลุกลไกรื้อเรื่อยๆจนถึงมือลูกค้า ซึ่งทำให้กิจการได้รับความเสียหาย ดังนั้นการจัดซื้อจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องบริหารจัดการให้ดี เพื่อให้มีวัตถุประสงค์ที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการ และเพียงพอรองรับต่อการผลิตเสมอ

4.3.5.1 วัตถุประสงค์

- เพื่อให้มีวัตถุประสงค์ที่มีคุณภาพ และเพียงพอต่อการผลิต
- เพื่อลดต้นทุน และก่อให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale)

4.3.5.2 การดำเนินงานของกลยุทธ์

- การเลือก Supplier ที่มีประสิทธิภาพ
- การบริหารจัดการสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพ

4.3.5.3 แผนปฏิบัติการ

- **การเลือก Supplier ที่เชื่อถือได้**

กิจการจะเลือก Supplier ที่มีวัตถุประสงค์รองรับความต้องการได้เสมอ อาจมีการทำสัญญาทางการค้าเกี่ยวข้องกับได้รับส่วนลดเมื่อซื้อวัตถุดิบในจำนวนมาก หรือตามจำนวนที่กำหนด เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของทั้ง 2 ฝ่าย แต่ทั้งนี้ทางกิจการจะต้องหา Supplier รายอื่นสำรองไว้ เพื่อรองรับในกรณีที่ Supplier หลักไม่สามารถส่งวัตถุดิบให้ทางกิจการได้

- **การบริหารจัดการสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพ**

กิจการเลือกใช้การจดบันทึกควบคู่ไปกับการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปอย่าง Microsoft Excel ในการจดบันทึกสินค้าคงคลัง เพราะรายการวัตถุดิบนั้นมีจำนวนไม่มาก และไม่ซับซ้อน เมื่อวัตถุดิบใดมีจำนวนน้อยจนถึงเกณฑ์ที่กำหนดแล้วจึงดำเนินการสั่งซื้อ

4.3.6 กลยุทธ์การผลิต

เนื่องจากทรัพยากรที่ใช้นั้นมีอยู่อย่างจำกัด การบริการกลยุทธ์การผลิตจึงจะช่วยให้สินค้าที่ผลิตออกมามีคุณภาพ ตรงตามความต้องการของทั้งผู้ผลิต และผู้บริโภค อีกทั้งยังสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดอีกด้วย ดังนั้นการผลิตจึงเป็นหนึ่งในหน้าที่หลักของการบริหารธุรกิจที่มีผลโดยตรงต่อความอยู่รอดของกิจการ

4.3.6.1 วัตถุประสงค์

- เพื่อผลิตสินค้าที่มีความแตกต่างจากสินค้าที่มีอยู่ในท้องตลาด
- เพื่อให้กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพ
- เพื่อใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4.3.6.2 งบประมาณ 30,000 บาท

4.3.6.3 การดำเนินงานของกลยุทธ์

- การใช้เครื่องจักรที่สั่งทำเฉพาะ และสำรองเพื่อการชำรุด
- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และลดโอกาสการเกิดของเสีย

4.3.6.4 แผนปฏิบัติการ

- การใช้เครื่องจักรที่สั่งทำเฉพาะ และสำรองเพื่อการชำรุด

เนื่องจากเครื่องทำแผ่นขนมปังของไอศกรีมแซนวิชยังไม่มีขายในปัจจุบันจึงต้องสั่งทำพิเศษ โดยลักษณะการใช้งานจะเหมือนกับเครื่องทำวาฟเฟิลทั่วไป (รูปด้านล่าง) แต่แม่พิมพ์ข้างในจะเป็นพิมพ์ของแผ่นขนมปังแซนวิช ซึ่งทางกิจการจะสั่งทำไว้ 3 เครื่อง เพื่อสำรองเผื่อในกรณีที่เครื่องหลักไม่สามารถผลิตได้ หรือได้รับคำสั่งซื้อปริมาณมาก

ภาพที่ 4.3: เครื่องทำวาฟเฟิล



ที่มา: ห้างหุ้นส่วนจำกัด สะพานใหม่แก๊ส. (2016). เครื่องทำวาฟเฟิลวงกลม 1 ถาด 4 แผ่น <http://sapanmaigas.com/product-th-1021523-5898689-เครื่องทำวาฟเฟิลวงกลม+1+ถาด+4+แผ่น.html>.

- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และลดโอกาสการเกิดของเสีย

หลังจากได้รับ และตรวจสอบวัตถุดิบที่สั่งซื้อมาจาก Supplier จะต้องมีการทดลองทำสินค้าแต่ละชนิด ทั้งไอศกรีม แผ่นขนมปัง และเครื่องเคียง จากวัตถุดิบนั้นในปริมาณน้อยก่อน เมื่อทดลองจนได้รสชาติที่ต้องการจึงทำการบันทึกสูตรแล้วจึงให้พนักงานเริ่มทำการผลิต หลังจากผลิตเสร็จแล้วจะมีการสุ่มตรวจสอบอีกครั้งเพื่อให้ได้สินค้าตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

4.4 แผนงานด้านการเงิน และงบประมาณ

4.4.1 แหล่งเงินทุน

4.4.1.1 กลยุทธ์แหล่งเงินทุนภายใน

- ข้อดี
 - ธุรกิจไม่มีภาระหนี้สิน
 - สามารถเริ่มธุรกิจได้ทุกเมื่อ โดยไม่ต้องรอกการอนุมัติเงินทุนจาก

แหล่งเงินทุน

- ข้อเสีย
 - เจ้าของกิจการต้องมีเงินทุนมากกว่าการหาแหล่งเงินทุนจาก

ภายนอก

4.4.2 วิเคราะห์ผลตอบแทน

4.4.2.1 ระยะเวลาคืนทุน

$$\begin{aligned} \text{ระยะเวลาคืนทุน} &= \text{จำนวนงวดก่อนปีคืนทุน} + (\text{เงินส่วนที่ยังไม่คืนทุน} \\ &\quad / \text{กระแสเงินสดรับสุทธิในปีคืนทุน}) \\ &= 1 + (221,617 / 257,898) \\ &= 1.86 \text{ ปี คิดเป็น 1 ปี 11 เดือน} \end{aligned}$$

4.4.2.2 มูลค่าปัจจุบันสุทธิ และอัตราผลตอบแทนภายใน

ตารางที่ 4.1: มูลค่าปัจจุบันสุทธิ และอัตราผลตอบแทนภายใน

เงินลงทุน	กระแสเงินสดรับงวดที่1	กระแสเงินสดรับงวดที่2*	กระแสเงินสดรับงวดที่3*
(420,000)	198,383	257,898	335,267
		NPV**	฿247,047.33
		IRR***	36%

*ประมาณการกระแสเงินสดรับจากแผนการขยายกิจการในอนาคต 3 ปี โดยให้เพิ่มขึ้นปีละ 30%

**ใช้อัตราคิดลดเท่ากับดอกเบี้ยของธนาคารที่ 7%

***ใช้ค่าผลตอบแทนที่ 10%

4.4.3 งบประมาณ

4.4.3.1 ประมาณการเงินลงทุน

ตารางที่ 4.2: ประมาณการเงินลงทุน

รายการลงทุน	เงินลงทุน(บาท)
สิ่งปลูกสร้าง / อาคาร / ร้านค้า / ค่าตกแต่ง	30,000
เครื่องจักร	230,000
เครื่องทำWaffle 30,000	
เครื่องทำ Ice-cream 200,000	
เครื่องมือ เครื่องใช้สำนักงาน	60,000
ตู้แช่ไอศกรีม(8ตู้) 120,000	
อุปกรณ์ และเครื่องใช้สำนักงาน 25,000	
เบ็ดเตล็ด 5,000	
เงินทุนหมุนเวียนรวม ประกอบด้วย	
สต็อกวัตถุดิบ+สต็อกสินค้า	10,000
รวม	420,000

4.4.3.2 งบประมาณกระแสเงินสด

ตารางที่ 4.3: งบประมาณกระแสเงินสด

	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน	ตุลาคม	พฤศจิกายน	ธันวาคม	รวม
เงินสดคงเหลือต้นงวด*	50,000	38,550	46,700	58,975	79,600	101,025	129,650	143,075	161,350	165,675	171,375	180,275	50,000
บวก เงินสดรับจากการขายสินค้า	75,000	75,000	97,500	112,500	112,500	112,500	112,500	97,500	82,500	90,000	90,000	75,000	1,132,500
เงินสดที่กิจการมีทั้งสิ้น	125,000	113,550	144,200	171,475	192,100	213,525	242,150	240,575	243,850	255,675	261,375	255,275	2,458,750
หัก เงินสดจ่าย-													
จ่ายค่าวัตถุดิบ*	15,000	15,000	19,500	22,500	22,500	22,500	22,500	19,500	16,500	18,000	18,000	15,000	226,500
จ่ายค่าแรงงาน	37,200	33,600	37,200	36,000	37,200	36,000	37,200	37,200	36,000	37,200	36,000	37,200	438,000
จ่ายค่าใช้จ่ายการผลิต**	3,750	3,750	4,875	5,625	5,625	5,625	5,625	4,875	4,125	4,500	4,500	3,750	56,625
จ่ายค่าเช่าพื้นที่ร้านค้า	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
จ่ายค่าเช่าพื้นที่ออกบูธ	6,000	-	6,000	-	6,000	-	6,000	-	6,000	-	6,000	-	6,000
จ่ายค่าวางสินค้า***	10,500	10,500	13,650	15,750	15,750	15,750	15,750	13,650	11,550	12,600	12,600	10,500	158,550
จ่ายค่าโฆษณา	8,000	-	-	8,000	-	-	8,000	-	-	8,000	-	-	32,000
จ่ายค่าปั้บอะ	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
รวมเงินสดจ่าย	86,450	66,850	85,225	91,875	91,075	83,875	99,075	79,225	78,175	84,300	81,100	70,450	997,675
เงินสดเกิน (ขาด)	38,550	46,700	58,975	79,600	101,025	129,650	143,075	161,350	165,675	171,375	180,275	184,825	1,461,075
การบริหารเงินสด-													
กู้ยืมเงิน	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ชำระหนี้สิน	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
จ่ายดอกเบี้ยเงินกู้	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
เงินสดคงเหลือปลายงวด	38,550	46,700	58,975	79,600	101,025	129,650	143,075	161,350	165,675	171,375	180,275	184,825	1,461,075

*เงินสดต้นงวดของเดือนมกราคมเป็นเงินสดสำรอง

**ค่าวัสดุคิดเป็น20%ของยอดขาย โดยจ่ายเป็นเงินสดทั้งหมด

***ค่าใช้จ่ายการผลิตคิดเป็น5%ของยอดขาย โดยจ่ายเป็นเงินสดทั้งหมด

4.4.3.3 งบประมาณการขาย

ตารางที่ 4.4: งบประมาณการขาย

	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน	ตุลาคม	พฤศจิกายน	ธันวาคม	รวม
หน่วยขาย(ประมาณการ)*	2,500	2,500	3,250	3,750	3,750	3,750	3,750	3,250	2,750	3,000	3,000	2,500	37,750
คูณ ราคาขายเฉลี่ยต่อหน่วย**	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
ยอดขาย	75,000	75,000	97,500	112,500	112,500	112,500	112,500	97,500	82,500	90,000	90,000	75,000	1,132,500

*ประมาณการจากสภาพอากาศตามฤดูกาลต่างๆที่มีผลต่อการรับประทานไอศกรีมของผู้บริโภค

**คำนวณจากการรวมราคาสินค้าทุกชนิดหารด้วยจำนวนชนิดของสินค้า

4.4.3.4 การประมาณการเงินสดรับจากการขาย

ตารางที่ 4.5: การประมาณการเงินสดรับจากการขาย

	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน	ตุลาคม	พฤศจิกายน	ธันวาคม	รวม
ยอดขาย	75,000	75,000	97,500	112,500	112,500	112,500	112,500	97,500	82,500	90,000	90,000	75,000	1,132,500
ขายเป็นเงินสด 30%*	22,500	22,500	29,250	33,750	33,750	33,750	33,750	29,250	24,750	27,000	27,000	22,500	339,750
ขายเป็นเงินเชื่อ 70%**	52,500	52,500	68,250	78,750	78,750	78,750	78,750	68,250	57,750	63,000	63,000	52,500	792,750
รวมเงินสดรับ	75,000	75,000	97,500	112,500	112,500	112,500	112,500	97,500	82,500	90,000	90,000	75,000	1,132,500

*เงินสดรับจากร้านไอศกรีมที่ตลาดนัดเรียบด่วนรามอินทรา-เอกมัย

**เงินสดรับจากการฝากขายสินค้ากับทางร้านอาหาร และโรงเรียน

4.4.3.5 งบประมาณกำไรขาดทุน

	หมายเหตุ	
ขาย	(1)	1,132,500
<u>หัก</u> ต้นทุนขาย	(2)	283,125
กำไรขั้นต้น		849,375
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่าย:-		
ค่าแรงงาน	(3)	438,000
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	(4)	202,550
กำไรจากการดำเนินงาน		208,825
<u>หัก</u> ภาษีเงินได้	(5)	10,441.25
กำไรสุทธิ		198,383.75

หมายเหตุ

- (1) ข้อมูลจากงบประมาณขาย
- (2) ข้อมูลจากงบประมาณกระแสเงินสด (ค่าใช้จ่ายวัตถุดิบ และการผลิต คิดเป็น 25% ของยอดขาย)
- (3) ข้อมูลจากงบประมาณกระแสเงินสด
- (4) ข้อมูลจากงบประมาณกระแสเงินสด
- (5) อัตราภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาเงินได้สุทธิ 150,000-300,000 อัตราภาษีร้อยละ 5

4.5 แผนปฏิบัติการ

ตารางที่ 4.6: แผนปฏิบัติการ

กลยุทธ์ / เดือน	ธ.ค. 2559	ม.ค. 2560	ก.พ. 2560	มี.ค. 2560	เม.ย. 2560	พ.ค. 2560	มิ.ย. 2560	ก.ค. 2560	ส.ค. 2560	ก.ย. 2560	ต.ค. 2560	พ.ย. 2560	ธ.ค. 2560
กลยุทธ์การสร้างแบรนด์													
- การโฆษณาผ่าน Facebook													
- การประชาสัมพันธ์ออนไลน์													
- การออกบูธ													
กลยุทธ์การสร้างฐานลูกค้า													
- การฝากขาย													
กลยุทธ์การรักษาฐานลูกค้า													
- ไอสกรีมรสชาติพิเศษ													
- การส่งเสริมการขาย													
กลยุทธ์การจัดซื้อ													
- การเลือก Supplier													
- การจัดการสินค้าคงคลัง													
กลยุทธ์การผลิต													
- การสั่งทำเครื่องจักร													

หมายเหตุ

1. การโฆษณาผ่าน Facebook จะใช้เวลาทั้งหมด 2 เดือนต่อการว่าจ้าง Agency 1 ครั้ง จึงเลือกทำไตรมาสละ 1 ครั้ง เนื่องจากในเดือนที่ 3 ของแต่ละไตรมาสทางกิจการเห็นว่าเนื้อหาที่ 2 เดือนก่อนหน้าได้นำเสนอไปน่าจะยังคงทำให้ผู้บริโภคจดจำแบรนด์ได้อยู่
2. เนื่องจากการประชาสัมพันธ์ไม่มีค่าใช้จ่ายจึงเลือกทำในทุกๆเดือน
3. การออกบูธแสดงสินค้าลักษณะเดือนเว้นเดือนเพื่อทำให้ผู้บริโภครู้จักแบรนด์ โดยแต่ละเดือนอาจใช้เวลา 2-3 วัน เพื่อไม่ให้กระทบต่อการขายสินค้าที่ร้านประจำ
4. การทำไอศกรีมรสชาติพิเศษเพียง 2 ครั้งต่อปี เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกถึงความพิเศษ และกระตุ้นให้ลูกค้ามีความต้องการมากขึ้นเมื่อมีการจัดทำไอศกรีมรสชาติพิเศษออกมา
5. การส่งเสริมการขายต่างๆจะใช้เพื่อกระตุ้นยอดขายในช่วงเวลาที่ไม่มีการโฆษณาผ่าน Facebook

4.6 แผนรองรับการขยายธุรกิจในอนาคต

- **แผนการขยายธุรกิจในอนาคตระยะเวลา 3 ปี**

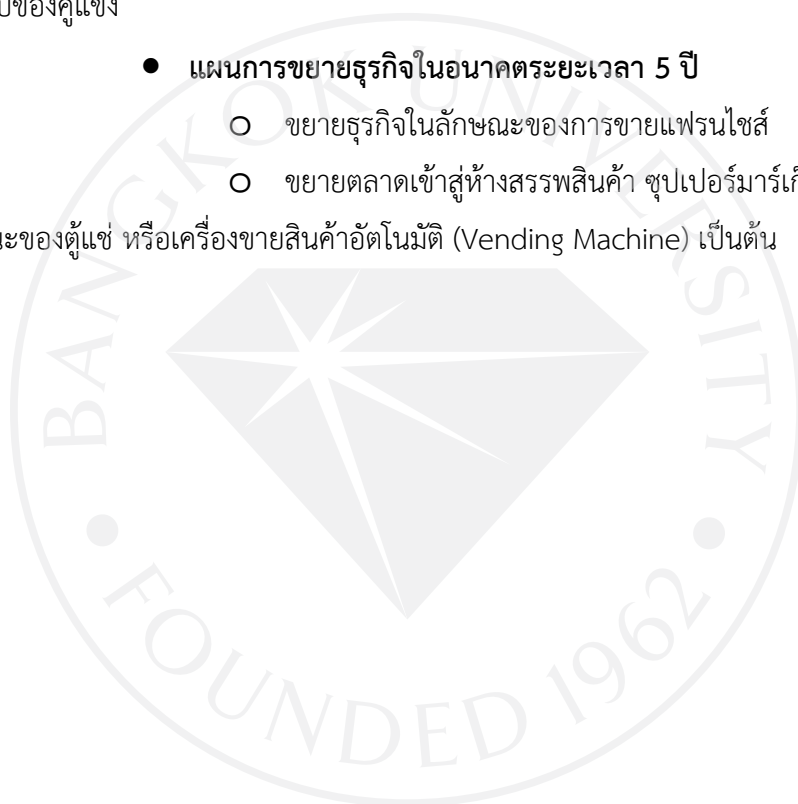
- เพิ่มร้านขายไอศกรีมของทางกิจการในตลาดนัดกลางคืนอื่นๆ เช่น ตลาดนัดสวนรถไฟศรีนครินทร์ ตลาดนัดสวนรถไฟรัชดา ตลาดนัดหัวมุมแยกเกษตร-นวมินทร์ เป็นต้น
- ขยายขอบเขตของร้านอาหาร โรงเรียน บริษัท โรงงานในการฝากขายสินค้าให้กว้างขึ้น

- เพิ่มรูปแบบของผลิตภัณฑ์ให้ดึงดูดผู้บริโภค และยกต่อการเลียนแบบของคู่แข่ง

- **แผนการขยายธุรกิจในอนาคตระยะเวลา 5 ปี**

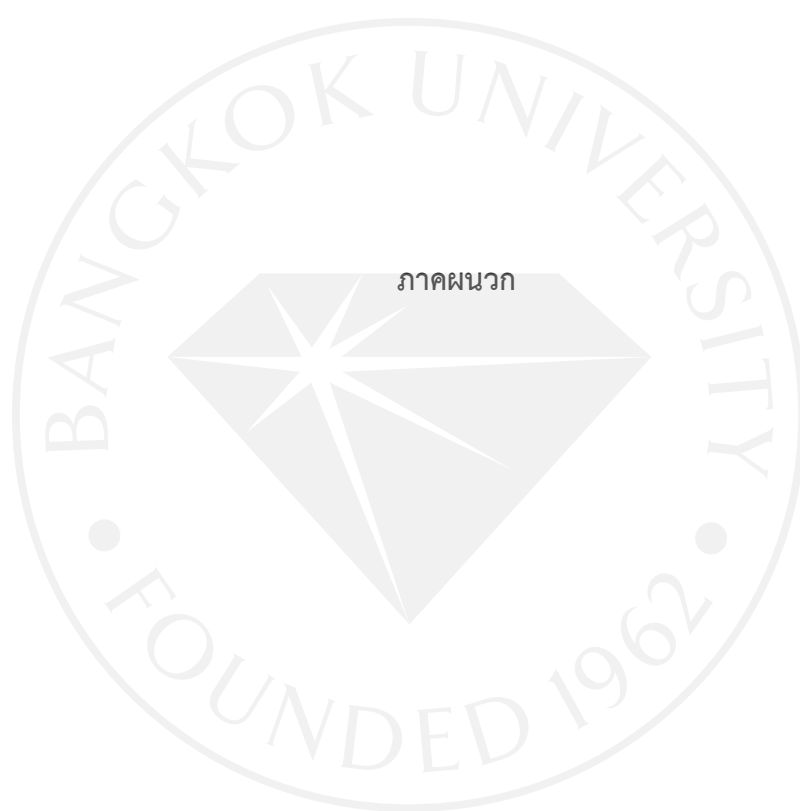
- ขยายธุรกิจในลักษณะของการขายแฟรนไชส์
- ขยายตลาดเข้าสู่ห้างสรรพสินค้า ซูเปอร์มาร์เก็ตชั้นนำ สยามบิน

ในลักษณะของตู้แช่ หรือเครื่องขายสินค้าอัตโนมัติ (Vending Machine) เป็นต้น



บรรณานุกรม

- เนย. (2555). รีวิว *Ice Cream Sandwich* จากแบรนด์ต่างๆ ที่นี้ที่เดียว. สืบค้นจาก
<http://droidsans.com/exclusive-ice-cream-sandwich-review>
- บริษัท ซีพีแอลล์ คอนซัลต์ติ้ง เอนจิเนียริง แอนด์ แมเนจเม้นท์ จำกัด. (2552). *ความได้เปรียบในการแข่งขันคืออะไร*. สืบค้นจาก
http://www.cpl-consult.com/Document/General/Document_general_1.html.
- บริษัท อินโฟจเนชั่น จำกัด. (2557). *BCG Matrix โมเดลการเงินการลงทุนด้านการตลาดที่ควรรู้*. สืบค้นจาก <http://incquity.com/articles/what-bcg-matrix>.
- Albert, H. (2005). *SWOT analysis for management consulting*. SRI Alumni Newsletter
- Henderson, B. (2006). *The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives (2nd ed.)*. USA: Wiley.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Company and Marketing Marketing Strategy: Partnering to Build Customer Relationships*. Upper Saddle, N.J: Pearson.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. USA: Free.
- Porter, M. E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. USA: Free.
- The Carving Project. (2010). *DQ Sandwich*. Retrieved from
<http://thecravingproject.tumblr.com/post/704531216/via-ffoodd>



ตารางสรุปแบบสัมภาษณ์

	ประเภท	จำนวน	ร้อยละ
ตารางที่1	คุณสมบัติ		
ข้อ1	เพศ		
	ชาย	5	25
	หญิง	15	75
ข้อ2	อายุ		
	15-25	10	50
	26-40	4	20
	40 ปีขึ้นไป	6	30
ตารางที่2	พฤติกรรมการรับประทานไอศกรีม		
ข้อ1	ความถี่		
	บ่อย	5	25
	ค่อนข้างบ่อย	8	40
	นานๆครั้ง	7	35
ข้อ2	โอกาสในการรับประทาน		
	วันเกิด	3	
	หลังอาหาร	3	
	เมื่อต้องการ	17	
ข้อ3	ลักษณะไอศกรีม		
	ถ้วย	16	
	โคน	14	
	ขนมปัง	4	

ตารางสรุปแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อ4	สถานที่		
	ร้าน	14	
	บ้าน	7	
	ขณะเดินทาง	6	
	อื่นๆ	1	
ข้อ5	เจาะจงแบรนด์		
	เจาะจง	4	20
	ไม่เจาะจง	16	80
ข้อ6	แบรนด์ที่รับประทาน		
	เดรี่ควีน	2	
	สเวนเซนต์	7	
	บัสกิ้นร็อบบิ้น	2	
	วอลล์	3	
	อื่นๆ	3	
ข้อ7	จุดเด่นที่ชอบ		
	รสชาติ	19	
	ความแปลกใหม่	3	
	ราคามีเหตุผล	5	
	หาซื้อสะดวก	7	
	เครื่องเคียง	4	

ตารางสรุปแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อ8	รสชาติที่ชอบ		
	วนิลา	6	
	ชีสโกแลต	8	
	สตรอปเบอร์รี่	5	
	กะทิ	3	
	กาแฟ	1	
	มีอคค่า	6	
	คูกี้แอนด์ครีม	6	
	มะนาว	6	
	บลูเบอร์รี่	3	
	ชีสโกแลตชิพ	3	
	อื่นๆ	4	
ข้อ9	โอกาสการรับประทานไอศกรีมเทศกาลพิเศษ		
	บ่อยครั้ง	2	10
	บางครั้ง	12	60
	เฉพาะรสชาติประจำ	6	30
ข้อ10	ผู้ที่ชักชวน หรือแนะนำทานไอศกรีม		
	ตัวเอง	16	
	เพื่อน	9	
	คนสนิท	3	
	ญาติ	0	
ข้อ11	โอกาสการรับประทานไอศกรีมแซนวิช		
	เคย	9	45
	ไม่เคย	11	55

ตารางสรุปแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อ12	แบรนด์ของไอศกรีมแซนวิชที่ท่าน		
	ฮาเกินดาซ	1	
	เดรี่ควีน	2	
	แซนวิชโซ	1	
	จำแบรนด์ไม่ได้	4	
ข้อ13	โอกาสการรับประทานไอศกรีมแซนวิช ที่มีเครื่องเคียง		
	เคย	1	5
	ไม่เคย	19	95
ข้อ14	คิดเห็นอย่างไรกับไอศกรีมแซนวิช ที่มีเครื่องเคียง		
	น่าสนใจ	9	
	แปลกใหม่	6	
	น่ารับประทาน	7	
ข้อ15	เหตุผลที่เลือกทานไอศกรีมแซนวิช		
	สะดวก	4	
	รสชาติหลากหลาย	5	
	ไม่แพง	2	
	อื่นๆ	5	
ข้อ16	เหตุผลที่เลือกไม่รับประทานไอศกรีมแซนวิช		
	รสชาติน้อย	1	
	ชอบแบบถ้วยมากกว่า	3	
	ละลายไว	4	
	ราคาแพง	2	
	หาซื้อยาก	3	
	อื่นๆ	1	

ตารางสรุปแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ตารางที่3	ความต้องการต่อไอศกรีมแซนวิช ที่มีเครื่องเคียง		
ข้อ1	รสชาติ		
	วนิลา	6	
	ชีสโกแลต	10	
	ชาเขียว	6	
	กะทิ	5	
	อื่นๆ	5	
ข้อ2	ไอศกรีมรสชาติพิเศษสำหรับไอศกรีมแซนวิช		
	ทุเรียน	4	
	มะม่วง	10	
	รับประทานเฉพาะรสชาติประจำ	6	
	อื่นๆ	1	
ข้อ3	เครื่องเคียง		
	มันเชื่อม	6	
	ลูกชิดเชื่อม	6	
	ถั่วลันเตา	3	
	ถั่วแดงบด	3	
	ข้าวเหนียว	8	
	คูกี้	7	
	แมคคาเดเมีย	7	
	เผือก	2	
	อื่นๆ	3	
ข้อ4	รูปแบบของไอศกรีมแซนวิช		
	สำเร็จรูป	12	60
	ใส่เครื่องเคียงต่างหาก	8	40

ตารางสรุปแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อ5	ราคาที่ยังพอใจ		
	20-40บาท	10	50
	40-80บาท	8	40
	80-100บาท	2	10
	100บาทขึ้นไป	0	
ข้อ6	การส่งเสริมการขายที่ชอบ		
	ซื้อ1แถม1	11	
	สะสมแต้ม	4	
	คูปองส่วนลด	6	
ข้อ7	สื่อที่เข้าถึง		
	Social Media	13	
	ปากต่อปาก	7	
	ป้ายโฆษณา	3	
	เว็บไซต์	3	

แบบสัมภาษณ์

กลุ่มสัมภาษณ์ที่.....(.....) รายที่.....

1) คุณสมบัติส่วนบุคคล

- เพศ ชาย หญิง
- อายุ 15-25 26-40 40 ปีขึ้นไป
- คุณวุฒิการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี
- ระดับรายได้ต่อเดือน ต่ำกว่า 15,000 บาท 15,000-30,000 บาท
 สูงกว่า 30,000 บาท

2) พฤติกรรมการทานไอศกรีม

- ความถี่ บ่อย ค่อนข้างบ่อย นานๆครั้ง ไม่ทานเลย
- โอกาสในการทานไอศกรีม วันเกิด หลังอาหาร เมื่อต้องการ
 อื่นๆ(.....)
- ลักษณะไอศกรีมที่ทาน ถ้วย โคน ขนมนึ่ง
 ไอศกรีมแซนวิช
- สถานที่รับประทาน ร้าน บ้าน ขณะเดินทาง
 อื่นๆ(.....)
- ท่านเจาะจงแบรนด์ของไอศกรีมที่รับประทาน เจาะจง ไม่เจาะจง
- ยี่ห้อไอศกรีมที่ชอบ..... เหตุผล.....
- จุดเด่นของไอศกรีมของแบรนด์ที่ท่านชอบ รสชาติ ความแปลกใหม่
 ราคาดี หาซื้อสะดวก มีเครื่องเคียง
- รสชาติที่ชอบ วานิลลา ช็อกโกแลต สตรอเบอร์รี่ กะทิ
(เลือกได้มากกว่า 1 รสชาติ) กาแฟ ม็อคค่า คูกี้แอนด์ครีม
 มะนาว บลูเบอร์รี่ ช็อกโกแลตชิพ
 อื่นๆ (.....)

- ท่านเคยรับประทานไอศกรีมรสชาติพิเศษที่มีเฉพาะบางฤดูกาลหรือเทศกาลต่างๆ เช่น ไอศกรีมเทศกาลมะม่วง หรือไม่ บ่อยครั้ง บางครั้ง
 รับประทานเฉพาะรสชาติที่ท่านประจำ
 - ใครเป็นผู้แนะนำ หรือชักชวนท่านทานไอศกรีม ตัวเอง เพื่อน คนสนิท
ญาติ
 - เคยมีโอกาสรับประทานไอศกรีมแซนวิชหรือไม่ / ยี่ห้อใด / ชื่อที่ไหน
 เคย ไม่เคย ถ้าเคย ยี่ห้อ..... สถานที่ซื้อ.....
 - ท่านเคยทานไอศกรีมแซนวิชที่มีเครื่องเคียงด้านใน หรือไม่ เคย ไม่เคย
 - ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อไอศกรีมแซนวิชที่มีเครื่องเคียง
 น่าสนใจ เป็นไอศกรีมแปลกใหม่ นำรับประทาน ไม่นำรับประทาน
 - เหตุผลที่เลือกทานไอศกรีมแซนวิช
 สะดวกต่อการทาน รสชาติหลากหลาย ราคาไม่แพงมาก
 ปริมาณไม่มากเกินไป อื่นๆ (.....)
 - เหตุผลที่เลือกไม่ทานไอศกรีมแซนวิช
 รสชาติมีให้เลือกน้อย ชอบทานแบบเป็นถ้วยเพราะสดใหม่กว่า ไม่มีเครื่องเคียง
 ต้องรับประทานเพราะละลายไว ราคาแพง อื่นๆ (.....)
- 3) ความต้องการต่อไอศกรีมแซนวิชที่มีเครื่องเคียง เช่น มันเชื่อม ลูกชิดเชื่อม ถั่วแดงบด ถั่วลิสง เป็นต้น (ตอบได้มากกว่า1อย่าง)
- รสชาติไอศกรีมที่ชื่นชอบ วานิลลา ช็อกโกแลต ชาเขียว กะทิ
 อื่นๆ (.....)
 - ไอศกรีมรสชาติพิเศษที่มีเฉพาะบางฤดูกาล หรือเทศกาลต่างๆที่ชื่นชอบ
 ไอศกรีมทุเรียน ไอศกรีมมะม่วง อื่นๆ (.....)
 รับประทานเฉพาะรสชาติที่ท่านประจำ

- เครื่องเคียง (Topping) ที่ทานพร้อมกับไอศกรีม มันทูม ลูกชิดเชื่อม ถั่วลิสง ถั่วแดงบด ข้าวเหนียว คูกี้ แมคคาเดเมีย ฝอย อื่นๆ(.....)
- รูปแบบของไอศกรีมแซนวิช ทำเป็นไอศกรีมแซนวิชสำเร็จรูป ทำเป็นไอศกรีมแซนวิช แต่ใส่เครื่องเคียงต่างหาก
- ราคา(ที่สูงที่สุด)ที่ท่านยินดีจ่ายต่อการซื้อไอศกรีมแซนวิช 1 ชิ้น 20-40 บาท 40-80 บาท 80-100 บาท 100 บาทขึ้นไป
- ลักษณะของการส่งเสริมการขายที่ท่านชื่นชอบมากที่สุด ซื้อ 1 แถม 1 สะสมแต้มแลกของสมนาคุณ คุปองส่วนลด อื่นๆ(.....)
- สื่อชนิดใดที่ท่านคิดว่ามีประสิทธิภาพในการเข้าถึงตัวท่านมากที่สุด (ทำให้ตัดสินใจซื้อสินค้านั้นในทันที) Social Media ปากต่อปาก ป้ายโฆษณา เว็บไซต์รีวิวสินค้า อื่นๆ(.....)

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล

ธีรวัฒน์ บุตรรัตน์

อีเมลล์

cakegoodboy@hotmail.com

ประวัติการศึกษา

บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการเงิน

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ



มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

วันที่ 14 เดือน มกราคม พ.ศ. 2560

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) ธีรวัฒน์ บุตรรัตน์ อยู่บ้านเลขที่ 93
ซอย 3 เจริญกุล ถนน สายลวด ตำบล/แขวง ปากน้ำ
อำเภอ/เขต เมือง จังหวัด สมุทรปราการ รหัสไปรษณีย์ 10270
เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รหัสประจำตัว 7580202203
ระดับปริญญา ตรี โท เอก
หลักสูตร.....บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต.....สาขาวิชา.....-.....คณะ.....บริหารธุรกิจ
ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ” ฝ่ายหนึ่ง และ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ตั้งอยู่เลขที่ 119 ถนนพระราม 4 แขวงพระโขนง เขตคลองเตย
กรุงเทพมหานคร 10110 ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ” อีกฝ่ายหนึ่ง

ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ และ ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ ตกลงทำสัญญากันโดยมีข้อความดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิขอรับรองว่าเป็นผู้สร้างสรรค์และเป็นผู้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในงานสารนิพนธ์/
วิทยานิพนธ์หัวข้อ ๖๖แผนธุรกิจร้านไอศกรีม แอนด์ ดี ไอศกรีม แซ่หวี

ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร.....บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต.....ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ
(ต่อไปนี้เรียกว่า “สารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์”)

ข้อ 2. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิตกลงยินยอมให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยปราศจากค่าตอบแทนและไม่มี
กำหนดระยะเวลาในการนำสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่
ต่อสาธารณชน ให้เช่าต้นฉบับหรือสำเนาอื่น ให้ประโยชน์อันเกิดจากลิขสิทธิ์แก่ผู้อื่น อนุญาตให้ผู้อื่นใช้
สิทธิโดยจะกำหนดเงื่อนไขอย่างหนึ่งอย่างใดด้วยหรือไม่ก็ได้ ไม่ว่าทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน หรือการ
กระทำอื่นใดในลักษณะทำนองเดียวกัน

ข้อ 3. หากกรณีมีข้อขัดแย้งในปัญหาสิทธิในสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ระหว่างผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิกับ
บุคคลภายนอกก็ดี หรือระหว่างผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือมีเหตุขัดข้องอื่น ๆ
เกี่ยวกับลิขสิทธิ์ อันเป็นเหตุให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิไม่สามารถนำงานนั้นออกทำซ้ำ เผยแพร่ หรือโฆษณา
ได้ ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิยินยอมรับผิดชอบและชดเชยค่าเสียหายแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในความเสียหาย
ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิทั้งสิ้น

สัญญานี้ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญาโดยละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อให้ไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ... [Redacted] ...ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ
(ธีร วัฒน ์ ขุ ต ร์ วั ธ ์)

ลงชื่อ... [Redacted] ...ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ
(ดร.ชนันนา รอดสุทธิ)

ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและศูนย์การเรียนรู้

ลงชื่อ... [Redacted] ...พยาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กฤติกา ลิ้มลาวัลย์)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลงชื่อ... [Redacted] ...พยาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์)
ผู้อำนวยการหลักสูตร/ ผู้รับผิดชอบหลักสูตร