

ผลิตภัณฑ์ผู้แช่แข็งสำหรับอาหารแช่แข็งสำเร็จรูป

ณพัฐอร ปราณบุตร¹ อาจารย์อาจารย์แสงชัย เอกพัฒนาพาณิชย์²

บทคัดย่อ

การจัดทำแผนธุรกิจเรื่องผลิตภัณฑ์ผู้แช่แข็งสำหรับอาหารแช่แข็งสำเร็จรูป โดยบริษัท เพอร์ฟอร์ม จำกัด ก่อตั้งปี 2559 ทำธุรกิจจำหน่ายผู้แช่แข็งอาหารแช่แข็งสำเร็จรูปพร้อมรับประกันด้วยทุนจดทะเบียน 6,000,000 บาท ประกอบธุรกิจจำหน่ายผู้แช่แข็งอาหารแช่แข็งสำเร็จรูป ใช้ตราสินค้าของผลิตภัณฑ์ “SYSTEMFORM” เดิมทำธุรกิจผลิตและจำหน่ายผู้แช่แข็งเพื่อการพาณิชย์ มีแนวคิดต้องการจำหน่ายผู้แช่แข็งอาหารแช่แข็งสำเร็จรูปพร้อมรับประกัน เพื่อขยายในระดับอุตสาหกรรมและจัดจำหน่ายผ่านช่องทางจัดจำหน่ายคือ โมเดิร์นเทรด โดยเฉพาะคอนวีเนียนสโตร์ ซูเปอร์ มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ ร้านอาหาร บริษัทได้วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อจัดจำหน่ายสู่ท้องตลาด โดยวัตถุประสงค์ของบริษัทคือต้องการจำหน่ายผู้แช่ที่มีเทคโนโลยีนวัตกรรมที่ทันสมัยใช้วัตถุดิบการผลิตที่อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและประหยัดพลังงาน

ผลจากการจัดทำแผนธุรกิจครั้งนี้พบว่าประมาณการเงินลงทุนเริ่มต้นอยู่ที่ 6 ล้านบาท โดยมาจากส่วนของผู้ถือหุ้นทั้งสิ้น 100 % รายได้หลักจะมาจากการขายผลิตภัณฑ์ประมาณการรายได้ประมาณ 5 ล้านบาทต่อปี ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period: PB) ภายใน 11 เดือน อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return On Assets: ROA) อยู่ที่ 26.77% อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity: ROE) อยู่ที่ 47.37% มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value : NPV) ในปีที่ 5 อยู่ที่ 21,411,374 บาท อัตราผลตอบแทนภายใน (Internal Rate of Return : IRR) อยู่ที่ 109.21% มากกว่าต้นทุนเฉลี่ยของโครงการ

ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าเป็นโครงการที่สามารถลงทุนได้ เพราะอัตราผลตอบแทนภายใน ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าเงินลงทุน และมูลค่าปัจจุบันสุทธิมีค่าเป็นบวก นั่นคือ โครงการนี้ได้รับผลตอบแทนคุ้มกับการลงทุน

¹ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต โครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการนวัตกรรม มหาวิทยาลัยรามคำแหง

² อาจารย์พิเศษ โครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการนวัตกรรม มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ธุรกิจตู้แช่แข็งนับว่าเป็นตลาดผลิตภัณฑ์ตู้แช่เย็นที่น่าจับตามอง เนื่องจากมูลค่าตลาดอยู่ในเกณฑ์สูง และมีอัตราการขยายตัวอยู่ในเกณฑ์สูงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนอกจากการขยายตัวของตลาดในประเทศแล้ว การส่งออกตู้แช่แข็งก็มีคู่ทางที่แจ่มใสเช่นกัน อันเป็นผลมาจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค จึงดึงดูดให้ผู้ประกอบการต้องสร้างกลยุทธ์การส่งเสริมการจำหน่าย การพัฒนาสินค้าให้มีความหลากหลายมากขึ้น ตลอดจนการเจาะขยายตลาดโดยอาศัยช่องทางการจำหน่ายใหม่ๆ โดยเฉพาะการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ประหยัดพลังงานให้กับลูกค้าเพื่อขยายกลุ่มลูกค้า การพัฒนารูปแบบของผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายมากขึ้น และการตั้งราคาให้ใกล้เคียงกับคู่แข่งโดยตรง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยหนุนให้ตู้แช่แข็งมีโอกาสทางการตลาดที่สดใสทั้งในประเทศและต่างประเทศ

การดำเนินชีวิตของคนรุ่นใหม่ในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงจากอดีตคือ นิยมอาศัยในห้องพัก/คอนโดมิเนียมย่านใจกลางเมืองหรือใกล้ที่ทำงาน ใช้ชีวิตด้วยความเร่งรีบต้องการความรวดเร็วและสะดวกสบาย อาหารสำเร็จรูปจึงสามารถสนองตอบต่อวิถีชีวิตของคนรุ่นใหม่ได้เป็นอย่างดี ประกอบกับการขยายสาขาของร้านสะดวกซื้อ ส่งผลให้ตลาดอาหารแช่แข็งในประเทศไทยขยายตัวอย่างต่อเนื่องเฉลี่ยร้อยละ 9.8 ต่อปี โดยปี 2558 มีมูลค่า 15,700 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2554 ที่ 10,800 ล้านบาท ทำให้ตลาดตู้แช่แข็งเติบโตตามตลาดอาหารแช่แข็ง

2. โอกาสทางธุรกิจ

บริษัทฯ ใช้กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) แสวงหาความเป็นเอกลักษณ์ พัฒนาสินค้าให้มีความแตกต่างอย่างชัดเจน สร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ โดยมีตลาดเป้าหมายผู้บริโภคที่เป็นเจ้าของธุรกิจร้านค้า หรือกลุ่มซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ ภัตตาคาร ร้านอาหาร และสร้างมูลค่าต่างๆ ให้โดดเด่นเหนือคู่แข่งโดยสร้างความแตกต่างให้แก่ผลิตภัณฑ์ (ลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าประหยัดพลังงาน อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

บริษัทฯ มีเป้าหมายจำหน่ายสินค้าไปตามกลุ่มซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ ภัตตาคาร ร้านอาหาร ที่เป็นลูกค้าเดิม โดยในปีแรกจะเน้นประชาสัมพันธ์ในกลุ่มลูกค้าโครงการ เช่น เทสโก้ โลตัส แมคโคร บิ๊กซี ซีพี เบทาโกร จากนั้นขยายตลาดไปยังลูกค้าทั่วไปโดยการเปิดบูทแสดงสินค้าในงานเทศกาลต่างๆ แต่ก็ยังจะขยายตลาดไปยังตลาดต่างประเทศที่เป็นลูกค้าเดิม

บริษัทฯ มีทีมงานผู้บริหาร นำโดย นางณพัชร อปราณีบุตร ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์บริหารการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม รวมทั้งฝ่ายขายและการตลาดคือ นางสาวดารุณี ผลใหม่ มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี ด้านการขายและการตลาด บริษัท พานาโซนิค (ประเทศไทย) จำกัด(มหาชน) ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานองค์กรมีประสิทธิภาพและผลิตภัณฑ์มีคุณภาพตรงตามความต้องการของผู้บริโภค

3. การประเมินสถานการณ์

จากข้อมูลล่าสุดในปี 2013 พบว่า มูลค่าตลาดตลาดอาหารสำเร็จรูป (ready meals) ในไทยอยู่ที่ราว 5.3 พันล้านบาท และมีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องราวปีละ 8% ไปอยู่ที่ 7.6 พันล้านบาทในอีก 5 ปีข้างหน้า การเติบโตของตลาดอาหารสำเร็จรูป (ready meals) ในไทยนอกจากจะเป็นผลมาจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปแล้ว ยังได้รับแรงสนับสนุนจากการขยายตัวของร้านสะดวกซื้อและธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ มีความน่าสนใจและมีศักยภาพการเติบโตสูงที่สุด โดยปัจจุบันกลุ่มอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งนี้มีส่วนแบ่งตลาดมากถึงประมาณ 3 ใน 4 ของตลาดตลาดอาหารสำเร็จรูป (ready meals) ทั้งหมดในไทย และมีแนวโน้มเติบโตดีต่อเนื่องในช่วง 5 ปีข้างหน้าอีกด้วย จึงส่งผลให้ตลาดตู้แช่แข็งอาหารแช่แข็งสำเร็จรูปขยายการเติบโตตามไปด้วย

4. โอกาสและเป้าหมาย

บริษัทมิวีสัยทัศน์เป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ “ตู้แช่เย็นเพื่อการพาณิชย์” เป็นที่ยอมรับในคุณภาพและมาตรฐานสากล สร้างความพึงพอใจและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าทางด้านคุณภาพและความหลากหลายในการใช้งานด้านต่างๆ ของตู้แช่เพื่อการพาณิชย์ของประเทศไทยและกลุ่มประเทศประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) และเป้าหมาย (Goal) ระยะสั้นที่วางไว้คือ 1. มีส่วนแบ่งทางการตลาดตู้แช่แข็งสำหรับอาหารแช่แข็งสำเร็จรูปให้ได้ 5 % ในปีแรก และเพิ่มขึ้น 10% ทุกๆปี 2. สามารถลดต้นทุน และลดระยะเวลาการผลิตลงจากเดิม 20% 3. สร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักของกลุ่มเป้าหมายผ่านการโฆษณาและการส่งเสริมการขายตั้งเป้าหมาย 20%

5. รายละเอียดผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ตู้แช่แข็งภายใต้ตราสินค้า “SYSTEMFORM” เป็นผลิตภัณฑ์ตู้แช่แข็งสำหรับอาหารแช่แข็งสำเร็จรูปที่มีความโดดเด่นและแตกต่าง คือ มีชั้นวางสินค้า 7 ชั้น หลอดไฟเป็นหลอด LED ลดพลังงานลงได้ถึง 75% ให้แสงสว่างที่ดีกว่า เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ใช้สารทำความเย็น R 407F ซึ่งเป็นสารที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ช่วยลดภาวะโลกร้อนได้ถึงร้อยละ 50

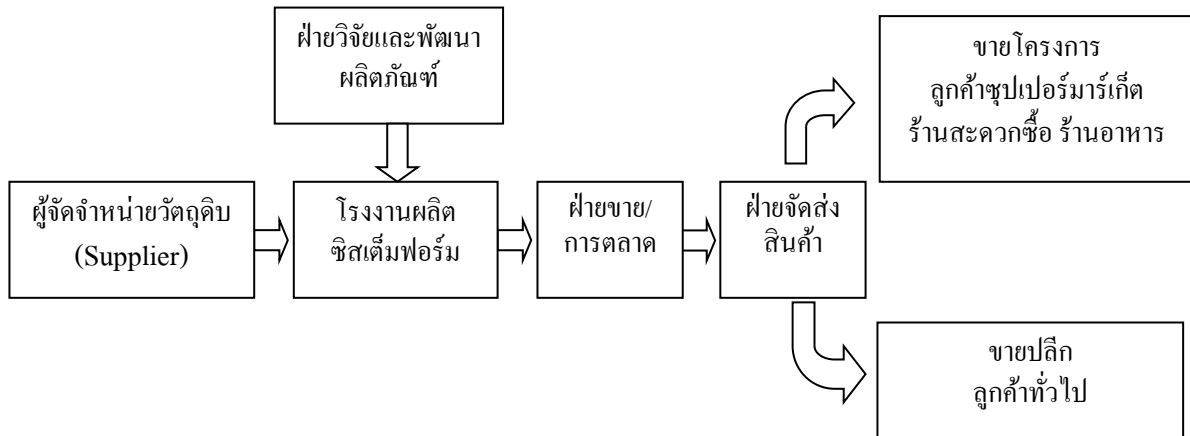
หน้ากากตรง



หน้ากากโค้ง



6. รูปแบบการดำเนินงานธุรกิจ



7. ความเป็นนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ (Product & Process Innovation) และปัจจัยสู่ความสำเร็จในอนาคต

บริษัทใช้นวัตกรรมในส่วนของการปรับปรุงกระบวนการผลิต คือการเพิ่มประสิทธิภาพ และการปรับสมดุลของสายการผลิตผู้แช่แข็งอาหารแช่แข็งสำเร็จรูป โดยการลดเวลาและขั้นตอนการทำงานให้น้อยลง และเพิ่มปริมาณตู้ในกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์ ซึ่งกระบวนการผลิตสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลความแข็งแรงทนทานของโครงสร้างตู้ได้อย่างดี

ซึ่งจากการผลิตตู้แช่แบบเดิมๆของบริษัทฯ ปกติต้องใช้พนักงานผลิต 27 คน ใช้เวลาผลิต 400 นาที ใช้ซิลิโคน 4 หลอด ($65 \times 4 = 260$) และกระดวยขาว 8 ม้วน ($45 \times 8 = 360$) ต่อตู้แช่แข็ง 1 ใบ และต้องประกอบชิ้นงานแผงตู้แช่แต่ละแผงให้ครบ 5 แผงคือ แผงบน แผงล่าง แผงหลัง และแผงข้างซ้าย-ขวา 2 แผง แล้วนำแต่ละแผงไปฉีดโฟมเมื่อฉีดโฟมครบทั้ง 5 แผงก็นำมาประกอบขึ้นรูปเป็นตู้ใส่บานใส่หน้ากากใส่ระบบความเย็นแล้วทดสอบและทำความสะอาดเข้าคลังเมื่อได้ปรับปรุงวิธีการผลิตแบบใหม่ใช้พนักงานผลิตเพียง 19 คน ใช้เวลาการผลิต 220 นาที และใช้รางหนีบพลาสติก 1 เส้น (60 บาท) แทนการใช้ซิลิโคนและกระดวยขาว โดยการประกอบขึ้นรูปคือ นำแผงบน แผงล่าง แผงหลัง และแผงข้างซ้าย-ขวา 2 แผงมาประกอบเข้าด้วยกันโดยใช้รางหนีบยึดขึ้นรูปเป็นตู้แช่แข็งแล้วนำไปฉีดโฟมตู้ทั้งใบ เสร็จแล้วมาใส่บานหน้ากาก ระบบไฟฟ้าความเย็นทดสอบและทำความสะอาดเข้าคลัง จะเห็นได้ว่าการผลิตตามขั้นตอนการผลิตแบบใหม่จะสามารถประหยัดได้ทั้งวัตถุดิบ จำนวนพนักงาน เวลาได้มากกว่า 30 เปอร์เซ็นต์ นอกจากนี้ยังเป็นผลิตภัณฑ์ที่ช่วยเก็บรักษาอาหารให้สดและใหม่อยู่

เสมอ เพราะความเย็นจะช่วยหยุดยั้งการเจริญเติบโตของแบคทีเรีย ดังนั้นผลิตภัณฑ์ผู้แช่แข็งจึงจำเป็นสำหรับผู้ประกอบการที่ทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอาหารแช่แข็งต้องการผู้แช่แข็งที่ราคาถูก สินค้ามีคุณภาพ ประหยัดพลังงาน เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการบริการที่มีคุณภาพ

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key Success Factor)

ปัจจัยที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 4 ปัจจัย คือ

1. สินค้าผู้แช่แข็งอาหารแช่แข็งสำเร็จรูป มีคุณภาพประหยัดพลังงาน ได้รับการรับรองจากมาตรฐาน ISO 9001:2000 ได้รับการรับรองฉลากประหยัดไฟเบอร์ 5
2. กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ลดปริมาณการสูญเสียในการผลิต ลดเวลา ลดต้นทุนการผลิต และมีประสิทธิภาพผลสามารถเพิ่มปริมาณการผลิตผู้ได้มากขึ้น
3. ช่องทางการจัดจำหน่ายที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้หลายช่องทาง

บริษัทต้องมีความมุ่งมั่นนโยบายคิดค้นสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง

8. การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Five Force Model)

1. การแข่งขันกันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Threat of Intense Segment Rivalry) การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมผู้แช่แข็งเป็นการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรง เนื่องจากในปัจจุบันตลาดมีความต้องการสูง ผู้ผลิตเดิมอาศัยชื่อเสียงของตราผลิตภัณฑ์ และความรู้ รวมถึงความชำนาญประสบการณ์วิธีการผลิตผู้แช่แข็งเดิมมาประยุกต์ใช้กับการผลิตและจำหน่าย ต่างก็ต้องการให้สินค้าของตัวเองครองตลาดให้มากที่สุด

2. คู่แข่งขันรายใหม่ (Threat of New Entrants)

การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมผู้แช่แข็งเป็นตลาดที่ได้รับความสนใจจากผู้ประกอบการรายใหม่น้อยมากเนื่องจากการลงทุนสูง ซึ่งค่อนข้างยากต่อการที่คู่แข่งรายใหม่จะสามารถตามได้ทัน

3. สินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products)

ในด้านความเสี่ยงของสินค้าทดแทนของผู้แช่แข็งมีน้อยเพราะเป็นสินค้าเฉพาะ แต่เน้นเรื่องแข่งขันกันเองในตลาดมากกว่าเนื่องจากปัจจุบันความต้องการของลูกค้าที่ต้องการสินค้าที่ราคาถูกใช้งานอย่างมีคุณภาพ มีเทคโนโลยีและออกนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้เหนือกว่าคู่แข่ง พบว่า เป็นสินค้าผู้แช่แข็งที่ผลิตและนำเข้ามาจากประเทศจีน ซึ่งมีความต่ำกว่าของผู้ผลิตในประเทศไทย และมีความเสี่ยงในการใช้งานค่อนข้างสูง รวมถึงสินค้าผู้แช่แข็งที่ผลิตจากประเทศ

ญี่ปุ่นและเกาหลีใต้ที่มีคุณภาพสูง แต่ราคาค่อนข้างสูง

4. อำนาจการต่อรองของผู้จัดหาวัตถุดิบ Supplier (Threat of Supplier s' Growing Bargaining Power) เนื่องจากวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตตู้แช่แข็ง บางชนิด เช่น บานกระจกตู้แช่แข็งจะต้องสั่งนำเข้าจากต่างประเทศ เนื่องจากผู้ผลิตในประเทศไทย ไม่สามารถผลิตได้หรือผลิตได้แต่มีปริมาณไม่มาก ทำให้ผู้ผลิตตู้แช่ต้องสั่งวัตถุดิบจากต่างประเทศ ทำให้อำนาจการต่อรองผู้จัดหาวัตถุดิบมีสูงกว่า อีกทั้งผู้ผลิตตู้แช่ต้องรับความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนสกุลเงินด้วย

5. อำนาจการต่อรองจากลูกค้า (Threat of Buyers' Growing Bargaining Power)

สามารถแบ่งลูกค้าได้เป็น 2 กลุ่ม คือ ลูกค้ารายย่อยทั่วไปที่ซื้อในปริมาณน้อย ซึ่งมีอำนาจต่อรองในการซื้อต่ำ และลูกค้าโครงการ คือกลุ่ม ซูเปอร์มาร์เก็ต เช่น โลตัส บิ๊กซี ร้านสะดวกซื้อ ภัตตาคารและร้านอาหาร กลุ่มนี้ซื้อในปริมาณมากทำให้มีอำนาจต่อรองสูงเนื่องจากลูกค้าเหล่านี้เป็นช่องทางการจัดจำหน่ายที่สำคัญ

6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) บริษัทฯกำหนดนโยบายความรับผิดชอบต่อปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละกลุ่มดังนี้

- | | | |
|----------------------------------|--|------------------------|
| 1. การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น | 2. การปฏิบัติต่อลูกค้า | 3. การปฏิบัติต่อคู่ค้า |
| 4. การปฏิบัติต่อคู่แข่งทางการค้า | 5. การปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่ | 6. การปฏิบัติต่อภาครัฐ |
| 7. การปฏิบัติต่อพนักงาน | 8. การปฏิบัติต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม | |
9. การให้ความสำคัญต่อคุณภาพ ความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อม และความต่อเนื่องทางธุรกิจ

การวิเคราะห์คู่แข่ง

ในปัจจุบันการแข่งขันของตลาดตู้แช่แข็งในประเทศค่อนข้างน้อย โดยมีคู่แข่งประมาณ 3 ราย คือ พานาโซนิค IARP The Cool ผู้นำตลาดคือ พานาโซนิค ส่วนแบ่งตลาดอันดับ 1 ด้วยส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 38.10 ตามด้วยบริษัท IARP ด้วยส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 31.50 และบริษัท The Cool ด้วยส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 4.10 คู่แข่งที่สำคัญคือ บริษัท ชันโย พานาโซนิค เพราะเป็นตราของต่างประเทศแต่ราคาจะสูงกว่าของบริษัท เฟอร์ฟอร์ม ส่วนตู้แช่ของบริษัท IARP และของบริษัท The Cool ราคาถูกกว่าแต่ผลิตเฉพาะตู้แช่ขนาดเล็ก ซึ่งทางลูกค้าที่เป็นซูเปอร์มาร์เก็ต ไฮเปอร์ เช่น โลตัส บิ๊กซี ท็อป จะซื้อตู้แต่ละสาขาครบทุกรุ่น

9. การวิเคราะห์ปัจจัยของธุรกิจ (SWOT Analysis)

ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

จุดแข็ง (Strength)

S1. บริษัทมีขนาดเล็ก มีความคล่องตัวสูง สามารถให้ความสะดวกและรวดเร็วในการกระจายสินค้าให้ถึงมือผู้บริโภคโดยการวางแผนสำหรับการบริการจัดส่งสินค้าถึงลูกค้าโดยตรงขนส่งของบริษัท

S2. ผลิตภัณฑ์มีการรับรองมาตรฐานการประหยัดไฟเบอร์ 5 จากทางด้านสถานบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

S3. เจ้าของธุรกิจ/ผู้ประกอบการมีความรู้ความสามารถด้านการบริหารธุรกิจ ด้านวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการประยุกต์ใช้นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

S4. โรงงานอยู่ใกล้แหล่งวัตถุดิบ

จุดอ่อน (Weakness)

W 1. แนวโน้มการขาดแคลนแรงงานฝีมือ

W 2. มีการสื่อสารการตลาดน้อยกว่าคู่แข่งหลักๆ เช่น พานาโซนิค ทำให้ไม่เป็นที่ดึงดูดสำหรับผู้บริโภค

ปัจจัยสิ่งแวดล้อมนอกองค์กร

โอกาส (Opportunities)

O1. ปัจจุบันความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีช่วยให้สามารถดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วลดต้นทุน และมีประสิทธิภาพ

O2. ปัจจุบันหน่วยงานรัฐให้การสนับสนุนธุรกิจ Start up และ SMEs มากขึ้นทำให้ การเข้าถึงการเปิดเขตการค้าเสรีอาเซียนทำให้เพิ่ม โอกาสในการขยายตลาดส่งออกสินค้าไปจำหน่ายต่างประเทศได้ง่ายขึ้น

O3. ปัจจุบันการเพิ่มขึ้นของตลาดอาหารแช่แข็งพร้อมรับประทานเป็นโอกาสทำให้ตลาดตู้แช่แข็งเพิ่มมากขึ้น

O4. ใช้ฐานลูกค้ากลุ่มเดิมขยายฐานลูกค้ากลุ่มใหม่

อุปสรรค(Threats)

T1.การเปิดเสรีนำไปสู่การแข่งขันในประเทศเข้มข้นขึ้น รวมทั้งผลิตภัณฑ์จากประเทศจีนที่มีต้นทุนทางการผลิตต่ำกว่าประเทศไทย

10. การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดเป้าหมาย และตำแหน่งตราสินค้า (STP)

การแบ่งส่วนตลาด (Segmentation) บริษัทแบ่งตลาดด้วยการใช้หลักเกณฑ์ในการแบ่งตลาด ผู้บริโภคของผลิตภัณฑ์ตู้แช่แข็ง ดังนี้

ขายปลีก ด้านประชากรศาสตร์ คือ เจ้าของธุรกิจร้านค้า

ขายโครงการ กลุ่มซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ ภัตตาคาร ร้านอาหาร

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target group)

ขายปลีก เจ้าของธุรกิจขนาดเล็ก มีกำลังซื้อปานกลางถึงสูง

ขายโครงการ กลุ่มซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ ภัตตาคาร ร้านอาหารต่างๆ

เทสโก้ โลตัส แมคโคร เบทาโกร 7-11 Family Mart Big C The Mall CJ พัฒน์กล PT โอปองแปง วัดสัน ร้าน UPTER YOU

การวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ (Positioning)

ผลิตภัณฑ์ ตู้แช่แข็งซิสเต็มฟอร์มเป็นผลิตภัณฑ์อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ประหยัดพลังงาน คุณภาพน่าเชื่อถือมั่นใจได้กับรางวัลและเครื่องหมายรับรองคุณภาพ ราคาผลิตภัณฑ์ ที่ถูก ซึ่งการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์จะวางเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์ที่ใกล้เคียงกันดังนี้

* ตู้แช่แข็งพานาโซนิค ของ บริษัท ชันโย พานาโซนิค

* ตู้แช่แข็ง The Cool ของ บริษัท The Cool

* ตู้แช่แข็ง IARP ของบริษัท IARP

ผลิตภัณฑ์วางตำแหน่งให้อยู่ในระดับเดียวกับผู้นำตลาด โดยการนำเสนอรูปแบบที่แตกต่าง มีคุณภาพใกล้เคียงกัน แต่ราคาต่ำกว่า

11. กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

การกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Level Strategy)

การวิเคราะห์ BCG Matrix อยู่ใน Question mark บริษัทฯ เลือกกลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategies) แบบ (Intensive) เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยให้ออกขายของบริษัทมีกำไรและ

ผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้นในระยะยาว สามารถขยายธุรกิจ เพิ่มยอดขาย โดยเป้าหมายหลักของการขยายธุรกิจ เพื่อหาวิธีการในการดำเนินการให้ได้มาซึ่งผลกำไรสูงสุดในระยะยาว โดยเลือกใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมเดิมที่มีผู้บริหารมีความชำนาญอยู่แล้ว ทำให้ระบบและมาตรฐานที่ดีควบคุมต้นทุนได้ดี โดยเลือกเป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตตามแนวคิดเป็นการเติบโตแบบต้นน้ำยันปลายน้ำ คือทางบริษัทจะควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ตั้งแต่จุดเริ่มต้น คือ การรับวัตถุดิบไปจนถึงเมื่อผลิตภัณฑ์สุดท้ายเสร็จสมบูรณ์พร้อมส่งถึงมือผู้บริโภค ดังนั้นบริษัทจะเติบโตได้อย่างต่อเนื่องนั้น เราจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์การขยายตัว (Expansion) ซึ่งสามารถทำได้ 3 วิธีดังนี้

การเจาะตลาด (Market Penetration) โดยมุ่งเป้าหมายไปที่ผู้บริโภคโดยประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มลูกค้าเดิมและผู้สนใจได้รู้จักผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ เพิ่มเป็นแนวทางในการขยายตลาดของผลิตภัณฑ์ได้มากขึ้น

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) ให้ความสำคัญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ตลอดจนเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง การควบคุมอุณหภูมิด้วยระบบดิจิทัลที่เที่ยงตรงแม่นยำ บริษัทตระหนักถึงความสำคัญของการประหยัดพลังงาน การรักษาสิ่งแวดล้อม รมรณรงค์ให้มีการใช้อุปกรณ์ไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งถือเป็นความรับผิดชอบต่อสังคม พัฒนาอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าอย่างต่อเนื่องมีฉลากประหยัดไฟเบอร์ 5 ใช้น้ำยาทำความเย็นที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม และไม่ทำลายชั้นบรรยากาศของโลก “NON CFC” คือสาร “C-Pentane” ซึ่งมีค่าในการทำลายโอโซนเป็นศูนย์

การพัฒนาตลาด (Market Development) เพื่อเพิ่มยอดขายและขยายการเติบโต บริษัทมีผลิตภัณฑ์ออกจำหน่าย โดยการนำรูปแบบกลยุทธ์การตลาดไปใช้ให้ได้ผลดีนั้น ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ทางตลาดมากที่สุดในด้านการส่งเสริมการตลาด และราคาผลิตภัณฑ์ โดยกำหนดให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพเพื่อสร้างความพึงพอใจให้เกิดการแนะนำบอกต่อ และให้เกิดการซื้อซ้ำต่อไป มุ่งเน้นในเรื่องของความได้เปรียบทางการตลาด โดยเฉพาะการสร้างจุดแข็งด้านชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือให้เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค หรือการใช้เทคโนโลยีการผลิตและนวัตกรรมใหม่ที่ช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่าย รวมถึงการขยายหรือจัดหาช่องทางการกระจายสินค้าที่ทำให้ผู้บริโภคเข้าถึงสินค้าของตนเองได้ง่าย ประกอบกับการเพิ่มสินค้าและไลน์การผลิตให้มีความหลากหลายมากขึ้น

ตำแหน่งในการแข่งขันในอุตสาหกรรมคู่แข่งบริษัทอยู่ในเครื่องหมายคำถามแสดงว่าฐานะหรือตำแหน่งผลิตภัณฑ์คู่แข่งอยู่ในส่วนครองตลาดที่ต่ำเมื่อเทียบกับส่วนครองตลาดของกลุ่มแข่งขันแต่อยู่ในอุตสาหกรรมที่กำลังขยายตัวสูง

การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy Formulation)

บริษัทใช้กลยุทธ์ในการแข่งขัน ในแต่ละอุตสาหกรรมคู่แข่ง โดยมียุทธศาสตร์ทางการแข่งขันของ Porter (Porter's Competitive Strategies) คือ Differentiation Strategy

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)

เป็นกลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งแสวงหาความเป็นเอกลักษณ์ โดยพัฒนาสินค้าให้มีความแตกต่างอย่างชัดเจน ต้องมีการควบคุมกิจกรรมภายในองค์กรด้วย Value Chain เช่นกัน

Differentiation : ใช้กลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรที่มีตลาดเป้าหมายกว้าง (Broad Target) โดยเหมาะสำหรับผู้บริโภคที่เป็นเจ้าของธุรกิจร้านค้า หรือกลุ่มซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านอาหารสะดวกซื้อ ภัตตาคาร ร้านอาหาร และสร้างมูลค่าต่างๆ ให้โดดเด่นเหนือคู่แข่งโดยสร้างความแตกต่างให้แก่ผลิตภัณฑ์

12. การบริหารทรัพยากรมนุษย์

บริษัท ได้ใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานประสานองค์ความรู้ (Connecting Knowledge) และการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่มีทั้งภายในและภายนอกบริษัท โดยใช้กลไกต่างๆ ของบริษัท จัดให้ทุกแผนกเข้าร่วมรับความเสี่ยงของการพัฒนานวัตกรรม และได้ใช้กลยุทธ์ “นวัตกรรม” เป็นกลยุทธ์หลักในการดำเนินงานเชิงรุก เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริษัท โดยการเชื่อมโยงองค์ความรู้จากทุกแผนกในบริษัท และองค์ความรู้จากภายนอกบริษัท ให้เป็นหนึ่งเดียว มีการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานอย่างรวดเร็วกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ โดยการยึดมั่นเป็นการดำเนินธุรกิจบนฐานความรู้ความสามารถ พร้อมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมนวัตกรรม นอกจากนี้ยังใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายทั้งในแนวตั้ง (Vertical Alliance) อาทิเช่น การสร้างข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้จัดหาสินค้า ผู้ผลิต ผู้จัดส่งสินค้า และลูกค้า และเครือข่ายในแนวนอน (Horizontal Alliance) กลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยวางแผนพัฒนาระยะสั้นและระยะยาว