# การศึกษาแผนธุรกิจน้ำนมงา

ตวิษา หิรัณยากร

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการ
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2562

# A STUDY OF BUSINESS PLANNING FOR A SESAME MILK PRODUCT IN THAILAND

Tavisa Hiranyakorn

A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program
in Strategic Planning and Management for Entrepreneur
Graduate School
Thai-Nichi Institute of Technology
Academic Year 2019

| | |
|---|---|
| หัวข้อสารนิพนธ์ | การศึกษาแผนธุรกิจน้ำนมงา |
| โดย | ตวิษา หิรัณยากร |
| สาขาวิชา | การวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการ |
| อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รชตะ รุ่งตระกูลชัย |

---

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้นับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธันยมัย เจียรกุล)

..... กรรมการ
(ดร. ภิญรดา แก้วเขียว)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รชตะ รุ่งตระกูลชัย)

ตวิษา หิรัณยากร : การศึกษาแผนธุรกิจน้ำนมงา. อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รชตะ รุ่งตระกูลชัย, 102 หน้า.

ในการจัดทำแผนธุรกิจ “น้ำนมงา” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการดำเนินธุรกิจน้ำนมงา การวิเคราะห์สภาวะตลาด แนวโน้มการแข่งขันทางธุรกิจน้ำนมงา และค้นหาความเป็นไปได้ในการทำธุรกิจน้ำนมงาในประเทศไทย ด้วยการวิเคราะห์เชิงลึกรอบด้าน ทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของธุรกิจ โดยพบว่า จุดแข็งของบริษัทอยู่ที่องค์กรขนาดเล็ก ทำให้สามารถควบคุมผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพที่ดี ในราคาที่เหมาะสม ด้วยบริการส่งตรงถึงมือลูกค้า ซึ่งจุดอ่อนเกิดจากผลิตภัณฑ์ยังไม่มีความหลากหลาย สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย และการขาดความเชื่อมั่นของบุคลากร เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งสังเกตได้ว่า คู่แข่งทางตรงมีเพียงเจ้าเดียวเท่านั้น ในขณะที่คู่แข่งทางอ้อมมีจำนวนมากในตลาด จึงทำการศึกษาความได้เปรียบในการแข่งขันที่จะนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ในการบริหารจัดการธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ รวมถึงการวิเคราะห์ความเสี่ยงในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นอีกหนึ่งประเด็นที่น่าสนใจ เพื่อทำการวางแผนล่วงหน้า เตรียมพร้อมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การลงทุนในธุรกิจน้ำนมงาสามารถเป็นไปได้จริง เพียงแต่ไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายทางการเงินของบริษัท ที่ต้องการให้มีระยะเวลาคืนทุนภายใน 3 ปีได้ เนื่องจากกรณีปกติธุรกิจมีระยะคืนทุนเท่ากับ 3.79 ปี โดยความน่าสนใจอยู่ที่มูลค่าปัจจุบัน (NPV) ซึ่งเป็นบวก หรือเท่ากับ 768,561.10 บาท เช่นเดียวกับอัตราผลตอบแทน (IRR) ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 21 หากพิจารณาจึงมีความเหมาะสมและน่าลงทุนในระยะยาว

| | |
|---|---|
| บัณฑิตวิทยาลัย | ลายมือชื่อนักศึกษา ..... |
| สาขาวิชา การวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการ | ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา ..... |
| ปีการศึกษา 2562 | |

TAVISA HIRANYAKORN : A STUDY OF BUSINESS PLANNING FOR A SESAME MILK PRODUCT IN THAILAND. ADVISOR : ASST. PROF. DR. RACHATA RUNGTRAKULCHAI, 102 PP.

The purpose of the study on business planning for a sesame milk product in Thailand is to study the operating of sesame milk, Market condition analysis, Competition trends in sesame milk business and feasibility of sesame milk business in Thailand with in-depth. Including an analysis of all the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the business, found that the strengths of the company are at small organizations. The brand has only 3 favors and easy to imitate. The weakness is undiversified products and easily imitated. Personnel can't confident to work with us. When comparing with competitors, for opportunity analysis, they are only one direct competitor but they are many indirect competitors in the market. The study presents marketing strategies, management strategies, financial analysis, and risk analysis.

The study shows that investment in the sesame milk business is possible. The study indicated that the financial goal at 3 years payback period is unable to meet for the normal case scenario. Interesting is the net present value, which is plus or equal to 768,561.10 baht, the same as the internal rate of return (IRR) which is at 21 percent. If considered, it is appropriate and worth invest in the long term.

Graduate School
Field of Study Strategic Planning and Management for Entrepreneur
Academic Year 2019

Student's Signature……
Advisor's Signature……

# กิตติกรรมประกาศ

แผนธุรกิจน้ำนมงาฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ขอขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รชตะ รุ่งตระกูลชัย อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ผู้ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะที่ดี ตลอดจนการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมทั้งคณะกรรมการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธันยมัย เจียรกุล และดร. ภิญรดา แก้วเขียว ที่มอบคำแนะนำเพิ่มเติม เพื่อนำไปปรับปรุงแผนธุรกิจนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณคณาจารย์คณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการวางแผนและจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการ รวมถึงวิทยากรพิเศษทุกท่าน ที่มอบประสบการณ์ ความรู้ และทักษะในการเป็นผู้ประกอบการ ทำให้ข้าพเจ้าสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการเขียนแผนธุรกิจฉบับนี้ได้อย่างครบถ้วน

ขอขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ และพี่สาวที่เป็นกำลังใจให้เสมอมา ผู้ที่ข้าพเจ้าทำการสัมภาษณ์ทุกท่าน อีกทั้งขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท สำหรับมิตรภาพที่ดี และความช่วยเหลือด้านข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ หากแผนธุรกิจฉบับนี้มีข้อบกพร่องประการใด ผู้จัดทำขออภัยมา ณ ที่นี้

ตวิษา หิรัณยากร

# สารบัญ


| | หน้า |
|---|---|
| บทคัดย่อภาษาไทย | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ | จ |
| กิตติกรรมประกาศ | ฉ |
| สารบัญ | ช |
| สารบัญตาราง | ญ |
| สารบัญรูป | ฎ |
| บทที่ | |
| 1 บทนำ | 1 |
| ความเป็นมา | 1 |
| วัตถุประสงค์ | 4 |
| ลักษณะของธุรกิจ | 4 |
| แบบจำลองธุรกิจ (Business Model Canvas) | 7 |
| ขอบเขตการศึกษา | 8 |
| 2 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน | 9 |
| สภาพโดยรวมและแนวโน้มตลาดนมพร้อมดื่มในประเทศไทย | 9 |
| การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก - PEST Analysis | 13 |
| การประเมินอุตสาหกรรม - Five Force Model | 23 |
| การประเมินคู่แข่งและการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน (Competitors Analysis) | 26 |
| สภาพแวดล้อมภายนอก : การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) | 29 |
| วิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) | 31 |
| ทรัพยากรหลักขององค์กร | 32 |
| วิเคราะห์ความสามารถหลักขององค์กร | 32 |
| VRIO Framework | 33 |
| สภาพแวดล้อมภายใน : การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) | 34 |
| คุณค่าที่ส่งมอบให้ลูกค้า (Value Proposition) | 36 |

# สารบัญ (ต่อ)


| บทที่ | | หน้า |
|---|---|---|
| 2 | กลยุทธ์หลักของบริษัท | 37 |
| | Corporate Sharing | 38 |
| 3 | การวิเคราะห์ผู้บริโภค | 40 |
| | กลุ่ม Generation X | 40 |
| | กลุ่ม Generation Y | 41 |
| | บทสรุป | 43 |
| 4 | แผนการตลาด | 45 |
| | เป้าหมายระยะสั้น | 45 |
| | STP | 45 |
| | Tows Matrix | 47 |
| | ส่วนประสมทางการตลาด | 49 |
| | กลยุทธ์ด้านสื่อดิจิทัล | 61 |
| | โครงสร้างองค์กร | 70 |
| | การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ | 70 |
| | เป้าหมายทางการเงิน | 72 |
| | แหล่งที่มาของเงินทุน และแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุน | 73 |
| | สมมติฐานและการประมาณทางการเงิน | 73 |
| | การวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ Scenario Analysis | 84 |
| | สรุปความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจ | 92 |
| 5 | ความเสี่ยง ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และความเป็นไปของธุรกิจ | 93 |
| | ความเสี่ยงด้านการตลาด | 93 |
| | ความเสี่ยงด้านคู่แข่งในอุตสาหกรรม | 93 |
| | ความเสี่ยงด้านการผลิต | 93 |
| | ความเสี่ยงด้านการผลิต | 94 |
| | ความเสี่ยงด้านการเงิน | 94 |

# สารบัญ (ต่อ)


| บทที่ | | หน้า |
|---|---|---|
| 5 | ปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขแห่งความสำเร็จของธุรกิจ | 95 |
| | สรุปการประเมินความเป็นไปได้ของธุรกิจ | 96 |
| บรรณานุกรม | | 97 |
| ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์ | | 102 |

# สารบัญตาราง


| ตาราง | | หน้า |
|---|---|---|
| 1 | เปรียบเทียบคู่แข่งทางตรง | 27 |
| 2 | เปรียบเทียบคู่แข่งทางอ้อม | 28 |
| 3 | วิเคราะห์ทรัพยากรขององค์กร เทียบกับคู่แข่งทางตรง | 33 |
| 4 | คุณค่าที่ส่งมอบให้ลูกค้า | 36 |
| 5 | กำหนดกลยุทธ์องค์กร | 47 |
| 6 | เปรียบเทียบราคาของสินค้าแต่ละขนาด | 54 |
| 7 | เปรียบเทียบแพลตฟอร์มส่งอาหาร | 67 |
| 8 | การวางแผนอัตรากำลังคน | 71 |
| 9 | งบประมาณการลงทุน | 73 |
| 10 | ประมาณการยอดขายในปีแรก | 74 |
| 11 | จำนวนกล่อง/กระป๋อง ที่จำหน่ายในปีแรก | 74 |
| 12 | ส่วนแบ่งยอดขาย ตั้งแต่ปีที่ 1 ถึงปีที่ 5 | 75 |
| 13 | ประมาณการยอดขาย ตั้งแต่ปีที่ 1 ถึงปีที่ 5 | 75 |
| 14 | อัตราการเติบโตของยอดขาย ตั้งแต่ปีที่ 1 ถึงปีที่ 5 | 75 |
| 15 | ต้นทุนผันแปร ตั้งแต่ปีที่ 1 ถึงปีที่ 5 | 76 |
| 16 | ต้นทุนสินค้า | 76 |
| 17 | ค่าจ้างพนักงาน | 77 |
| 18 | ต้นทุนคงที่ ตั้งแต่ปีที่ 1 ถึงปีที่ 5 | 77 |
| 19 | เงินเดือนพนักงาน | 78 |
| 20 | งบกำไรขาดทุน (Normal Case) | 79 |
| 21 | งบแสดงฐานะทางการเงิน (Normal Case) | 80 |
| 22 | จุดคุ้มทุน (Normal Case) | 81 |
| 23 | ระยะเวลาคืนทุน (Normal Case) | 81 |
| 24 | อัตราตอบแทนการลงทุน (Normal Case) | 81 |
| 25 | อัตราส่วนทางการเงิน (Normal Case) | 82 |
| 26 | งบกำไรขาดทุน (Best Case) | 84 |
| 27 | งบแสดงฐานะทางการเงิน (Best Case) | 85 |
| 28 | จุดคุ้มทุน (Best Case) | 85 |
| 29 | ระยะเวลาคืนทุน (Best Case) | 86 |

# สารบัญตาราง (ต่อ)


| ตาราง | | หน้า |
|---|---|---|
| 30 | อัตราตอบแทนการลงทุน (Best Case) | 86 |
| 31 | อัตราส่วนทางการเงิน (Best Case) | 87 |
| 32 | งบกำไรขาดทุน (Worst Case) | 88 |
| 33 | งบแสดงฐานะทางการเงิน (Worst Case) | 89 |
| 34 | จุดคุ้มทุน (Worst Case) | 89 |
| 35 | ระยะเวลาคืนทุน (Worst Case) | 90 |
| 36 | อัตราตอบแทนการลงทุน (Worst Case) | 90 |
| 37 | อัตราส่วนทางการเงิน (Worst Case) | 91 |
| 38 | ผลการวิเคราะห์ Scenario Analysis | 92 |

# สารบัญรูป


| รูป | | หน้า |
|---|---|---|
| 1 | อัตราการแพ้น้ำตาลแลคโตสทั่วโลก | 1 |
| 2 | มูลค่าตลาดผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มในประเทศไทย ปี 2560-2564 | 2 |
| 3 | แผนที่สำนักงาน บริษัท นาอีฟ เบย์ จำกัด | 5 |
| 4 | แผนที่โรงงาน OEM | 6 |
| 5 | แบบจำลองธุรกิจ (Business Model Canvas) | 7 |
| 6 | มูลค่าตลาดนมพร้อมดื่มในประเทศไทย ปี 2555-2559 | 9 |
| 7 | ส่วนแบ่งตลาดนมพร้อมดื่มตามแบรนด์ (ซ้าย) และตามผู้ผลิต (ขวา) | 11 |
| 8 | แนวโน้มตลาดนมพร้อมดื่มในประเทศไทย ปี 2561-2566 | 12 |
| 9 | รายได้และรายจ่ายที่สวนทางกับ GDP | 17 |
| 10 | สรุปดัชนีเงินเฟ้อย้อนหลัง 5 ปี | 18 |
| 11 | จำนวนผู้ใช้งานแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียแต่ละประเภท | 21 |
| 12 | เปรียบเทียบกิจกรรมที่คนไทยทำผ่านออนไลน์และออฟไลน์ | 22 |
| 13 | ช่องทางการชำระเงินที่เป็นที่นิยมของคนไทยปี 2561 | 23 |
| 14 | แรงปัจจัย 5 ด้าน | 24 |
| 15 | รายได้เฉลี่ยและสัดส่วนการออมของแต่ละเจเนอเรชั่น ในปี 2556 | 42 |
| 16 | สัดส่วนการออมในแต่ละเจเนอเรชั่น เมื่อเทียบกับช่วงอายุเดียวกัน ในปี 2556 | 43 |
| 17 | ตำแหน่งทางการตลาด เมื่อเทียบระหว่างราคาและคุณภาพ | 45 |
| 18 | ตำแหน่งทางการตลาด เมื่อเทียบระหว่างราคาและความสะดวก | 46 |
| 19 | เปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละบรรจุภัณฑ์ | 50 |
| 20 | ตัวอย่างการออกแบบบรรจุภัณฑ์ | 51 |
| 21 | ตัวอย่างผลิตภัณฑ์ของแบรนด์ Naive | 52 |
| 22 | ขั้นตอนการผลิต แบบลงทุนการผลิตเองทั้งหมด (ซ้าย) เมื่อเทียบกับ แบบจ้างผลิต (ขวา) | 53 |
| 23 | ตัวอย่างภาพโฆษณาสินค้าพร้อมราคา | 54 |
| 24 | หน้าร้านและออฟฟิศบริษัท นาอีฟ เบย์ จำกัด | 55 |
| 25 | การจัดสรรพื้นที่ภายในออฟฟิศ | 55 |
| 26 | ตัวอย่างการจัดจำหน่ายผ่านสื่อออนไลน์ | 56 |
| 27 | ตัวอย่างการเปิดตัวสินค้าบน Youtube | 57 |
| 28 | ตัวอย่างการออกบูธ | 58 |

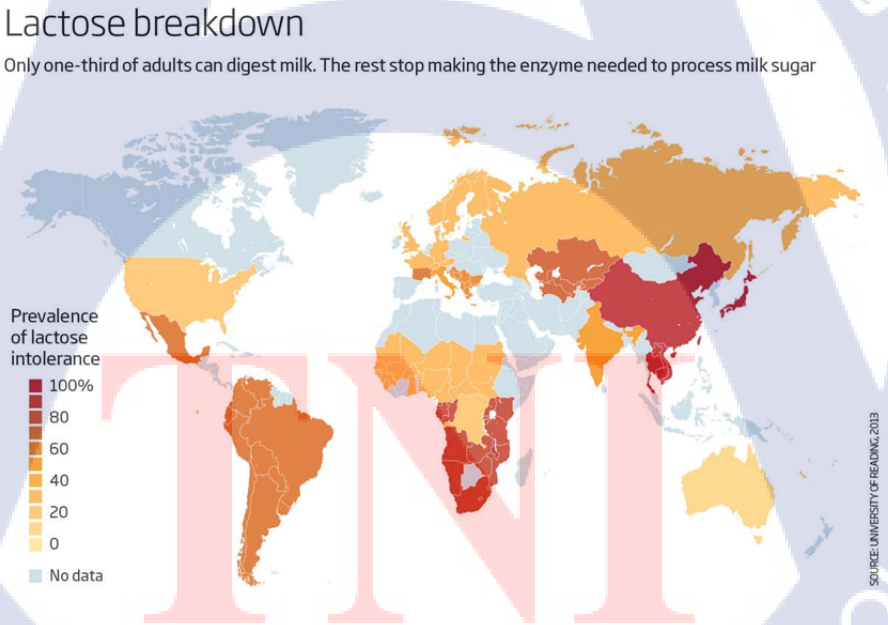
# สารบัญรูป (ต่อ)


| รูป | | หน้า |
|---|---|---|
| 29 | การเข้าร่วม Community | 59 |
| 30 | การประกวดออกแบบตราสินค้า | 60 |
| 31 | Engagement บน Facebook | 61 |
| 32 | การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Targeting) | 62 |
| 33 | ตัวอย่างการโฆษณาผลิตภัณฑ์ | 63 |
| 34 | Engagement บน Instagram | 64 |
| 35 | ตัวอย่างการเปรียบเทียบคีย์เวิร์ด | 65 |
| 36 | ตัวอย่างการสั่งซื้อผ่านเว็บไซต์ | 66 |
| 37 | ตัวอย่างการสั่งซื้อผ่านแอปพลิเคชันของ Grab | 68 |
| 38 | ตราสินค้า Naive | 68 |
| 39 | อัตลักษณ์ของแบรนด์นาอีฟ | 69 |
| 40 | สีที่ใช้ในบรรจุภัณฑ์ (ซ้าย) และสีที่ใช้ในการส่งเสริมการขาย (ขวา) | 69 |
| 41 | โครงสร้างองค์กร | 70 |
| 42 | พนักงานในวันธรรมดา (ซ้าย) และพนักงานในวันหยุด (ขวา) | 71 |

# บทที่ 1
# บทนำ

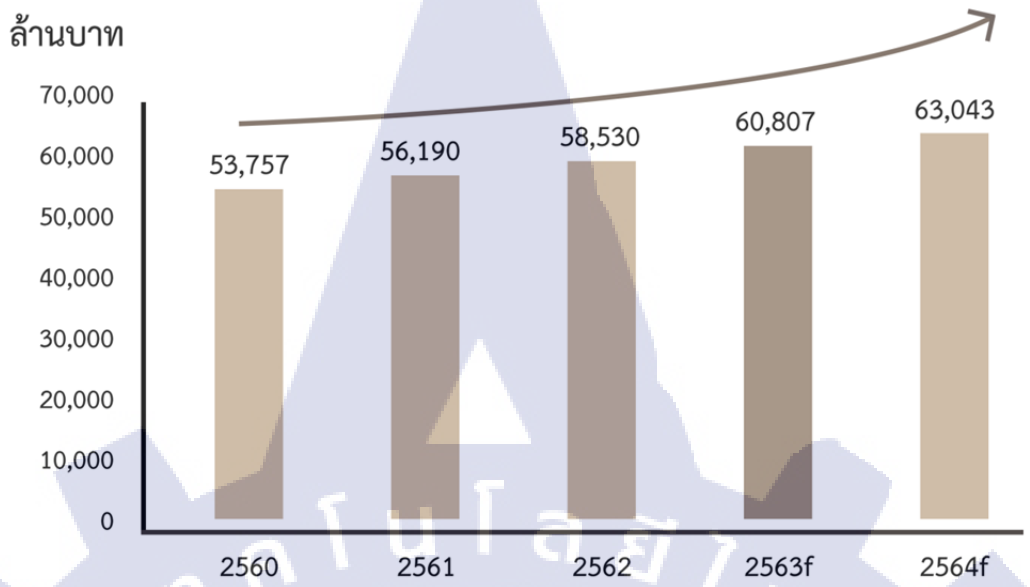
## ความเป็นมา

หากกล่าวถึงคำว่า “นม” ผลิตภัณฑ์นมหรือน้ำนม บุคคลทั่วไปคงจะนึกถึงและคุ้นเคยกับของเหลวสีขาวที่ออกมาจากเต้านมของสัตว์เลี้ยงลูกด้วยนมอย่าง นมโค หรือนมแพะ ซึ่งเป็นแหล่งสารอาหารที่มีคุณค่าทางโภชนาการสูง เหมาะสำหรับทุกเพศและทุกวัย แต่แม้ว่านมที่มาจากสัตว์จะมีประโยชน์มากมาย ก็มีบุคคลบางกลุ่มที่ไม่สามารถดื่มนมได้ เนื่องจากร่างกายของคนในแถบเอเชียมีน้ำย่อยสำหรับน้ำตาลแลกโตสเพียงช่วงแรกเกิดเท่านั้น จากนั้นก็จะลดลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลทำให้วัยรุ่นหรือผู้ใหญ่บางท่านเกิดอาการท้องเสีย แน่นท้อง จากการที่น้ำตาลนี้ไม่ถูกย่อย โดยผลวิจัยของมหาวิทยาลัยเรดดิ้ง (University of Reading) ยังชี้ให้เห็นอีกว่าคนเอเชียกว่าร้อยละ 90 มีอาการแพ้นมโค นิว ไซแอนทิสต์ (Newscientist. 2015) และนอกจากนี้นมยังมีความหมายถึงเครื่องดื่มอื่นที่นำมาทดแทนนมได้อีกด้วย ดังนั้น นมที่ดีจึงไม่ได้มีแค่นมโคอีกต่อไป




รูปที่ 1 อัตราการแพ้น้ำตาลแลคโตสทั่วโลก

ที่มา : New Scientist. (2015). **Everything you Need to Know About Lactose Intolerance.** Online.




รูปที่ 2 มูลค่าตลาดผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มในประเทศไทย ปี 2560-2564

ที่มา : ศูนย์อัจฉริยะเพื่ออุตสาหกรรมอาหาร. (2560). **ตลาดผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มในประเทศไทย.** ออนไลน์.

หากพิจารณาในปี 2562 ตลาดนมพร้อมดื่มในประเทศไทยมีมูลค่า 58,530 ล้านบาท และมีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากการคาดการณ์ของยูโรมอนิเตอร์ คาดว่าในปี 2564 จะมีมูลค่าสูงถึง 63,043 ล้านบาท ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งพบว่าการบริโภคเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์มีแนวโน้มที่จะเพิ่มสูงขึ้น โดยผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ไตรมาสที่ 3/2562 ขยายตัวร้อยละ 2.4 เทียบกับร้อยละ 2.3 ในไตรมาสที่ 2/2562 อันมีปัจจัยสนับสนุนจากการขยายตัวของการบริโภคภาคครัวเรือน การบริโภคภาครัฐบาล และการลงทุนรวม ในส่วนของการใช้จ่ายเพื่อการอุปโภคของเอกชนในประเทศ แม้ว่าหมวดอาหารและเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์จะมีการขยายตัวร้อยละ 3.4 แสดงถึงการชะลอตัวร้อยละ 3.8 ในไตรมาสที่ 2/2562 และหมวดอาหารรวมที่มีการขยายตัวร้อยละ 2.8 จากที่ขยายตัวร้อยละ 3.3 ซึ่งลดลงเช่นกันจากไตรมาสก่อนหน้า ส่งผลจากการบริโภคอาหารประเภทแป้งและธัญพืช เนื้อสัตว์ นม เนย ไข่ ผลไม้ ชะลอตัวลง แต่ในส่วนการบริโภคเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์กลับเพิ่มขึ้นร้อยละ 8.0 ต่อเนื่องจากการขยายตัวร้อยละ 5.6 ในไตรมาสก่อนหน้า สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2562) สอดคล้องกับพฤติกรรมการบริโภคเนื้อสัตว์ของครัวเรือนไทยมีแนวโน้มลดลงมา สวนทางกับการบริโภคผักที่มีทิศทางเพิ่มขึ้น โดยในช่วง 30 ปีที่ผ่านมา จากเดิมการบริโภคเนื้อสัตว์คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 15.2 ของค่าใช้จ่ายบริโภคอาหารและเครื่องดื่มทั้งหมด ซึ่งในปี 2561 ลดลงเหลือร้อยละ 10.3 ในขณะที่การบริโภคผักกลับ

มีสัดส่วนเพิ่มขึ้นสวนทางกัน คิดเป็นร้อยละ 10.7 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 21.2 เอสเอ็มอีวัน (2562) กล่าวคือ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้บริโภคโดยหันมาให้ความสนใจและบริโภคผักมากขึ้น มีผลจากกระแสการดูแลสุขภาพที่กำลังเป็นเทรนด์ทั่วโลก ซึ่งศูนย์วิจัยกสิกรไทยได้ทำการประมาณการมูลค่าการบริโภคอาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ ในปี 2562 คาดว่าจะมีมูลค่าประมาณ 88,731 ล้านบาท หรือมีอัตราการขยายตัวจากปี 2561 คิดเป็นร้อยละ 2.4 หากพิจารณาเฉพาะกลุ่มโปรตีนจากพืชและนมพืช มีแนวโน้มขยายตัวประมาณร้อยละ 6.4 โดยมีมูลค่าความต้องการประมาณ 6,725 ล้านบาท ทำให้ตลาดสินค้าโปรตีนจากพืชและนมพืชยังคงมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. 2562ก)

ทั้งนี้ ประชากรกลุ่มใหญ่ที่ดื่มนม อยู่ในกลุ่มเด็กอายุ 3-12 ปี (ร้อยละ 88.89) วัยรุ่นอายุ 13-20 ปี (ร้อยละ 44.17) และกลุ่มผู้สูงอายุมากกว่า 60 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 29.96) และคนไทยมีพฤติกรรมการดื่มนม 1 ครั้งต่อวัน เป็นกลุ่มใหญ่สุด (ร้อยละ 70.33) ตามมาด้วยดื่มนม 2 ครั้งต่อวัน (ร้อยละ 23.51) และ 3 ครั้งต่อวัน (ร้อยละ 3.77) มาร์เก็ตติ้ง อุปส์ (2562) นอกจากนี้การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประชากรไทย ซึ่งกรมกิจการผู้สูงอายุเผยตัวเลขว่า ในปี 2562 ประเทศไทยมีประชากรทั้งหมด 66.4 ล้านคน เฉพาะผู้สูงอายุ 10,670,000 คน หรือร้อยละ 16.06 แบ่งเป็นผู้สูงอายุชาย 4,720,000 คน และผู้สูงอายุหญิง 5,950,000 คน โดยจังหวัดที่มีประชากรผู้สูงอายุมากที่สุด คือ กรุงเทพฯ มากกว่า 1 ล้านคน (ร้อยละ 17.98) รองลงมา นครราชสีมา เชียงใหม่ ขอนแก่น และอุบลราชธานี สำนักข่าวอิศรา (2562) สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของผู้บริโภคกลุ่มนี้มากขึ้นด้วย ประกอบกับพฤติกรรมผู้บริโภคยุคใหม่ในสังคมเมืองที่เร่งรีบ ต้องการความรวดเร็วและรักความสะดวก ส่งผลให้เทรนด์ธุรกิจ Delivery เข้ามามีบทบาทมากขึ้น เห็นได้จากมูลค่าตลาด Food Delivery ในปี 2562 ที่พุ่งสูงเกือบ 35,000 ล้านบาท เติบโตร้อยละ 14 จากปีก่อนหน้า นับว่าเป็นการเติบโตที่ก้าวกระโดดและมีความน่าสนใจอย่างมาก

จากข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมองว่าตลาดเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์เป็นตลาดที่มีความน่าสนใจ โดยปัจจุบัน ผู้ประกอบการทำการผลิตและจำหน่ายเครื่องดื่มทางเลือก (Alternative Drink) ที่จะนำมาทดแทนนมโคค่อนข้างหลากหลาย อย่างนมจากพืชตระกูลถั่ว โดยน้ำนมถั่วเหลืองได้รับความนิยมรองจากนมโค และนมอัลมอนด์ หรือนมจากธัญพืช เช่น นมข้าวโพดและนมข้าวกล้อง เป็นต้น ในประเทศไทย งาถือว่าเป็นพืชน้ำมันที่สำคัญทางเศรษฐกิจพืชหนึ่งของประเทศ ซึ่งมีคุณค่าทางโภชนาการสูง อุดมไปด้วยวิตามินและแร่ธาตุต่างๆ มากมาย โดยมีสารต้านอนุมูลอิสระที่สำคัญ คือ เซซามิน (Sesamin) เซซาโมลิน (Sesamolin) และเซซามอล (sesamol) ที่จะช่วยเสริมภูมิต้านทานให้กับร่างกาย และช่วยบำรุงผิวพรรณให้สดใสอยู่เสมอ อีกทั้งมีโปรตีนบางชนิดซึ่งเป็นกรดอะมิโนจำเป็นที่ร่ายกายไม่สามารถสร้างขึ้นมาเองได้ ช่วยในเรื่องของการนอน ข้อมูลจากกระทรวงเกษตรสหรัฐอเมริกา (US Department of Agriculture : USDA) ในปี 2561 เผยว่างาดำ 100 กรัม ให้คุณค่าทางโปรตีน 17.73 กรัม และมีแคลเซียมสูงกว่านมโคถึง 6 เท่า กระทรวง

เกษตรสหรัฐอเมริกา (USDA. 2018) สำหรับการผลิตงาของประเทศไทย พบว่ามีพื้นที่ปลูกงาประมาณ 381,000 ไร่ ผลผลิตรวม 35,000 ตัน โดยผลผลิตส่วนใหญ่ร้อยละ 55 ส่งออกไปต่างประเทศมูลค่า ประมาณ 400 ล้านบาท ส่วนที่เหลือร้อยละ 45 ใช้ภายในประเทศ การผลิตงาของประเทศไทยยังเป็นที่ต้องการของตลาดทั้งภายในและต่างประเทศ กองเกษตรสัมพันธ์ (2551) ซึ่งจากการสำรวจตลาดของผู้วิจัยเองพบว่า ปัจจุบันมีผู้ผลิตน้ำนมงาแท้ 100% เพียงเจ้าเดียวเท่านั้นในตลาด คือ บริษัท เซซามิลค์ ฟู้ดส์ จำกัด ทำให้เป็นโอกาสในการสร้างธุรกิจใหม่ และเกิดแนวคิดในการทำแผนธุรกิจน้ำนมงา ซึ่งอยู่กลุ่มนมเพิ่มมูลค่า (Value Added Milk) เพื่อตอบสนองกลุ่มคนในช่วงวัยรุ่นและวัยทำงาน ที่กำลังมองหาผลิตภัณฑ์ที่มีโปรตีนจากพืชและนมพืช หรือสินค้าทดแทนที่มีคุณประโยชน์เทียบเท่านมโคในตลาด โดยมุ่งเน้นไปที่คุณภาพและช่องทางการจำหน่ายที่สะดวกและรวดเร็ว ภายใต้ชื่อแบรนด์ “นาอีฟ” (Naive)

**วัตถุประสงค์**

1) เพื่อศึกษารูปแบบการดำเนินธุรกิจน้ำนมงา
2) เพื่อวิเคราะห์สภาวะตลาดและแนวโน้มการแข่งขันทางธุรกิจน้ำนมงา
3) เพื่อวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการทำธุรกิจน้ำนมงาในประเทศไทย

**ลักษณะของธุรกิจ**

บริษัทเป็นธุรกิจเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ จัดจำหน่ายน้ำนมงาแท้จากธรรมชาติ 100% ประเภทนมยูเอชที (UHT หรือ Ultra High Temperature Milk) ที่ผ่านกรรมวิธีฆ่าเชื้อด้วยความร้อนที่อุณหภูมิ 135-150 องศาเซลเซียส ซึ่งเป็นอุณหภูมิที่สูงแต่ใช้ระยะเวลาการฆ่าเชื้อที่สั้นมาก ดังนั้นนมยูเอชที จึงมีกลิ่นและรสชาติดีกว่านมชนิดอื่น ๆ ในขณะเดียวกันก็ทำให้คุณภาพของน้ำนมยังอยู่ครบถ้วน และสามารถเก็บได้นานถึง 6-9 เดือน โดยไม่ต้องแช่ตู้เย็น ในช่วงเริ่มต้นธุรกิจจะมีผลิตภัณฑ์ที่ออกมาเป็นตัวแรก คือ “น้ำนมงาดำ” จากพันธุ์อุบลราชธานี 3 (งาดำสายพันธุ์ IS 121) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 รสชาติ คือรส Original, Honey และน้ำนมงาดำผสมพุดดิ้ง และมีขนาดให้เลือกถึง 3 ขนาดเช่นกัน คือ ขนาด 180 มล. 330 มล. และ 1 ลิตร

<u>1. ช่องทางการจัดจำหน่าย/รับบริการ</u>

สำหรับการจัดจำหน่ายสินค้า มีช่องทางการซื้อสินค้าที่หลากหลายและเข้าถึงง่ายผ่านทางออนไลน์และออฟไลน์ จำหน่ายทั้งสินค้าปลีกและขายส่ง โดยลักษณะการจัดจำหน่ายเป็นการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ผ่านโซเชียลมีเดียเป็นช่องทางหลัก และมีการจำหน่ายผ่านทางหน้าร้าน ซึ่งมีรูปแบบซื้อกลับบ้านเท่านั้นเป็นช่องทางรอง ทั้งนี้ การให้บริการจัดส่งรองรับจากคู่ค้าชั้นนำอย่าง Grab, Lineman และ Get รวมถึงมีตัวแทนจำหน่ายจากร้านขายอาหารหรือเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ ลูกค้าสามารถเลือกชำระสินค้าได้อย่างเสรี ผ่านบริการตัดบัตรเดรบิต/

เครดิต, E-payment หรือเงินสด ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อรองรับกลุ่มเป้าหมายที่อยู่ในกลุ่มคนรักสุขภาพในช่วงวัยทำงาน คือ อายุตั้งแต่ 38-52 ปี (Generation X) และอายุ 20-37 ปี (Generation Y)

2. สถานที่ตั้ง

เป็นอาคารพาณิชย์ให้เช่าขนาด 36 ตารางเมตร (กว้าง 4 x ยาว 9 เมตร) ในบริเวณศูนย์ Car Care เลขที่ 343 ถนน ประดิษฐ์มนูญธรรม แขวง ลาดพร้าว เขตลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร 10230 สามารถรองรับลูกค้าทั้งหน้าร้านหรือใช้บริการสั่งซื้อผ่านช่องทางออนไลน์ได้ เนื่องจากสำหรับสำนักงาน ตั้งอยู่ติดกับเส้นทางด่วนรามอินทรา สัญจรสะดวก มาง่าย และมีที่จอดรถสำหรับรถยนต์/จักรยานยนต์ โดยเปิดให้บริการทุกวัน ตั้งแต่เวลา 8.00 น. - 18.00 น. ภายในตกแต่งอย่างเรียบง่าย โดยออกแบบให้มีส่วนสำนักงานแยกกับคลังสินค้าอย่างชัดเจน

แผนที่สำนักงาน

รูปที่ 3 แผนที่สำนักงาน บริษัท นาอีฟ เบย์ จำกัด

ข้อมูลการติดต่อ : บริษัท นาอีฟ เบย์ จำกัด (Naive Bayes Co.,Ltd)

โทรศัพท์ : 084-973-8585 Email : support@naivebayes.com

Facebook : Naive bayes Instagram : Naivebayes

Website : http://www.naivebayes.com

<u>แผนที่โรงงาน OEM</u>

รูปที่ 4 แผนที่โรงงาน OEM

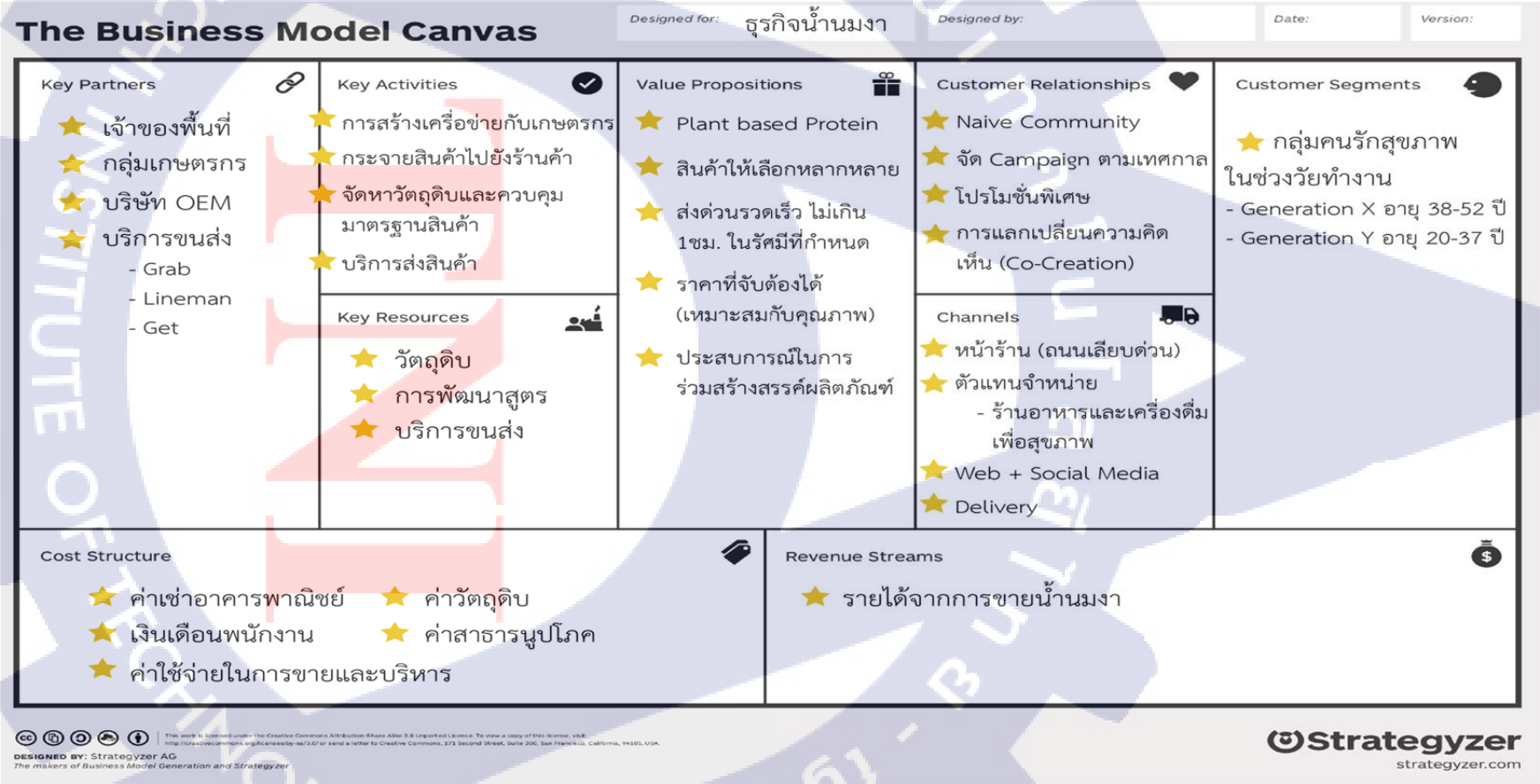
ที่มา : บริษัท เอ็มเอ็น เบฟเวอร์เรจ (ประเทศไทย) จำกัด. (2563). **น้ำสมุนไพรไทยที่ผสมสารสกัดจาก ขิง ขมิ้นชัน.** ออนไลน์.

ข้อมูลการติดต่อ : บริษัท เอ็มเอ็น เบฟเวอร์เรจ (ประเทศไทย) จำกัด (MN Beverage Co.,Ltd)

โทรศัพท์ : 02-332-5836 Fax : 02-332-5837

Email : sale@mnbeverage.co.th

แบบจำลองธุรกิจ (Business Model Canvas)




รูปที่ 5 แบบจำลองธุรกิจ (Business Model Canvas)

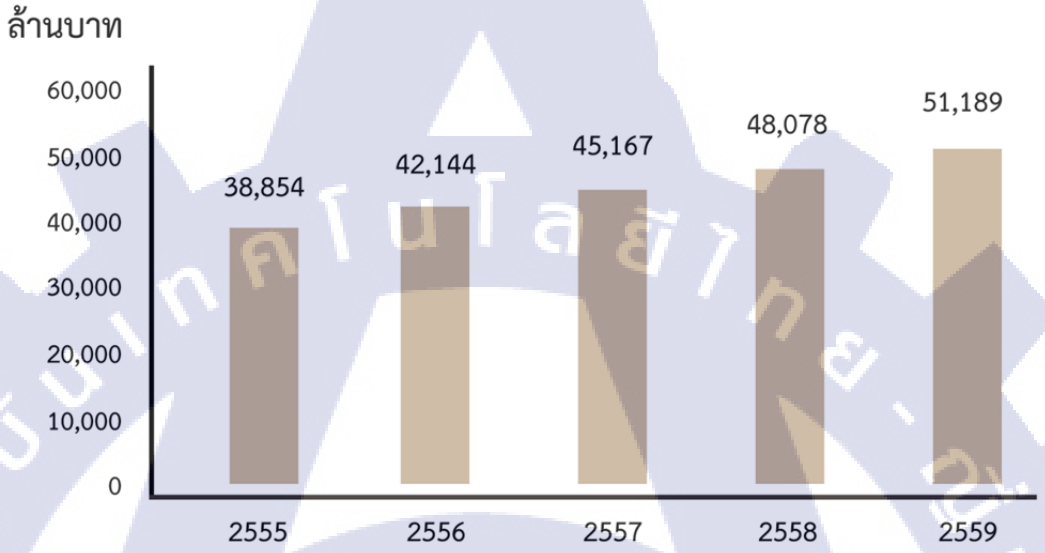
**ขอบเขตการศึกษา**

เน้นการศึกษาลักษณะและรายละเอียดของการดำเนินธุรกิจน้ำนมงา โดยเริ่มจากเขตกรุงเทพมหานคร และรูปแบบการดำเนินธุรกิจของน้ำนมงา กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ สภาวะตลาดและแนวโน้มของการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งศึกษาความเป็นไปได้ของธุรกิจและการวางแผนทางการเงิน

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
TNI
THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

# บทที่ 2
# การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

## สภาพโดยรวมและแนวโน้มตลาดนมพร้อมดื่มในประเทศไทย




รูปที่ 6 มูลค่าตลาดนมพร้อมดื่มในประเทศไทย ปี 2555-2559

ที่มา : ศูนย์อัจฉริยะเพื่ออุตสาหกรรมอาหาร. (2560). **ตลาดผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มในประเทศไทย.** ออนไลน์.

ตลาดนมพร้อมดื่มในประเทศไทยในปี 2559 ที่ผ่านมา มีมูลค่าอยู่ที่ประมาณ 51,000 ล้านบาท เติบโตขึ้นร้อยละ 6.5 จากปีก่อนหน้า โดยมีสาเหตุมาจากการที่ผู้บริโภคทราบถึงประโยชน์ของการบริโภคนมผ่านการประชาสัมพันธ์จากทางภาครัฐและเอกชนที่ส่งเสริมให้คนไทยหันมาบริโภคนมกันมากขึ้น ผู้บริโภคจึงมีมุมมองที่เปลี่ยนไปจากแต่ก่อนที่มองว่านมเป็นเครื่องดื่มสำหรับเด็กเท่านั้นและหันมารับรู้มากขึ้นว่านมมีประโยชน์สำหรับผู้ใหญ่ด้วยเช่นกัน ดังนั้นเครื่องดื่มประเภทนมจึงกลายเป็นเครื่องดื่มทานเล่นมากขึ้นเช่นเดียวกับการดื่มน้ำอัดลมและน้ำผลไม้ ส่วนทางด้านผู้ประกอบการก็ได้มีการผลิตสินค้าที่มีความหลากหลายเพื่อผู้บริโภคในทุกช่วงอายุทั้งในเรื่องของรสชาติ และขนาดบรรจุภัณฑ์ซึ่งมีการบริโภคที่แตกต่างกันไปตามช่วงอายุและการใช้ชีวิตของแต่ละคน จึงเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้ตลาดผลิตภัณฑ์พร้อมดื่มเติบโตมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ตลาดนมพร้อมดื่มก็ยังได้รับการสนับสนุนจากสินค้าชนิดอื่น

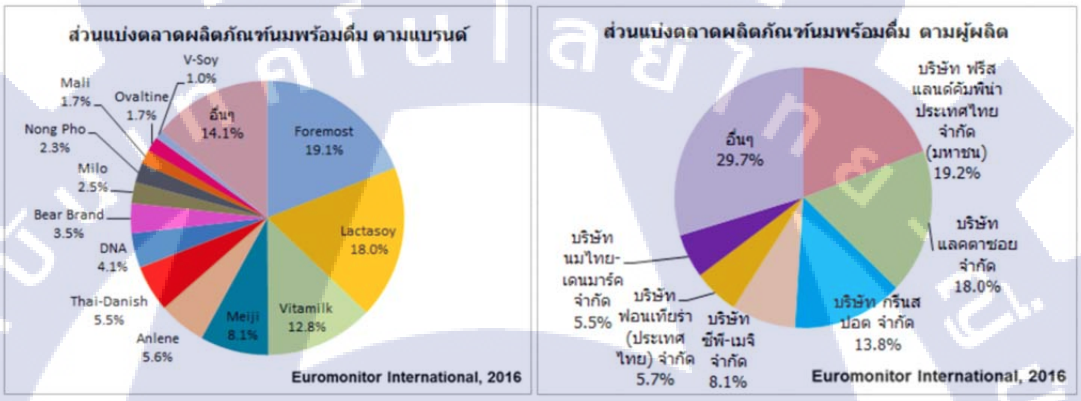
ด้วยเช่นกัน เช่น กาแฟ ซึ่งได้รับความนิยมจากผู้บริโภคมากขึ้นเรื่อยๆ ส่งผลให้เกิดการบริโภคนมพร้อมดื่มเพิ่มขึ้น เนื่องจากนมถูกนำมาใช้เป็นส่วนประกอบในการทำกาแฟ โดยผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่ม (Drinking Milk Products) ในปี 2559 สามารถแบ่งออกเป็น 5 ประเภทย่อยและมีมูลค่าตลาด ดังนี้

- นมปรุงแต่งกลิ่นรส (Flavored Milk) มีมูลค่าตลาดประมาณ 11,000 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 21.4
- นมโค (Cow's Milk) มีมูลค่าตลาดประมาณ 18,000 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 35.2
- นมแพะ (Goat's Milk) มีมูลค่าตลาดประมาณ 26 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.1
- นมผง (Powder Milk) มีมูลค่าตลาดประมาณ 1,600 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 3.2
- นมถั่วเหลือง (Soy Milk) มีมูลค่าตลาดประมาณ 20,000 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 40.1

จากข้อมูลข้างต้น จะสังเกตได้ว่านมแพะ และนมโคสดมีอัตราการเติบโตสูงที่สุดในกลุ่มผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่ม โดยคิดเป็นร้อยละ 12 และ 10 ตามลำดับ แม้ว่านมแพะจะมูลค่าตลาดค่อนข้างน้อยในปัจจุบัน แต่ก็มีอัตราการเติบโตที่สูงขึ้น โดยมีสาเหตุมาจากการที่ผู้บริโภคเริ่มทราบถึงประโยชน์ของการบริโภคนมแพะมากขึ้น และกลุ่มผู้บริโภคที่ต้องการบริโภคนมแต่แพ้นมโคก็หันไปบริโภคนมแพะแทน ส่วนทางด้านนมโคสดยังคงได้ความนิยมจากผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง จากความคุ้นชินหรือคุ้นเคยในการบริโภคตั้งแต่เด็ก อีกทั้ง ยังสามารถนำมาดื่มได้หลากหลายตามความต้องการ เช่น การนำมาบริโภคพร้อมกับซีเรียลเป็นอาหารเช้า หรือการนำมาเป็นส่วนผสมในการทำเครื่องดื่มและของหวาน เป็นต้น (ศูนย์อัจฉริยะเพื่ออุตสาหกรรมอาหาร. 2560)

ในส่วนของนมถั่วเหลืองเป็นผลิตภัณฑ์นมทางเลือกที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในประเทศไทย โดยมีแบรนด์ Lactasoy และ Vitamilk เป็นผู้นำตลาดนี้ แต่เนื่องจากตลาดมีการแข่งขันค่อนข้างสูงทำให้ผู้ประกอบการจึงต้องสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งเพื่อจูงใจผู้บริโภค โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Developments) ด้วยการนำเสนอรสชาติหรือคุณประโยชน์ใหม่ๆ เช่น การนำธัญพืชอย่าง ข้าวโพด และงาดำ เข้าไปผสมกับนมถั่วเหลืองเพื่อเพิ่มคุณค่าทางด้านโภชนาการ นอกจากนี้ ยังมีการนำเสนอผลิตภัณฑ์นมทางเลือกที่ไม่ใช้นมจากสัตว์และถั่วเหลืองอีกด้วย ตัวอย่างเช่น น้ำนมข้าวกล้องจากแบรนด์ V-fit เครื่องดื่มธัญญาหารน้ำลูกเดือยจากแบรนด์ Pro-fit และน้ำนมอัลมอนด์จากแบรนด์ 137 Degrees โดยทั้ง 3 แบรนด์มีการชูจุดเด่นโดยการดึงดูดผู้บริโภคที่ต้องการดื่มนมแต่แพ้นมจากสัตว์หรือถั่วเหลือง ผลิตภัณฑ์นมทางเลือกส่วนใหญ่จะจัดจำหน่ายในซูเปอร์มาร์เก็ตชั้นนำทั่วไปและร้านค้าปลีกพรีเมียม เช่น Gourmet Market แต่จะเน้นจับกลุ่มผู้บริโภคที่มีรายได้ค่อนข้างสูง ใส่ใจต่อสุขภาพ และต้องการสินค้าที่ทดแทนผลิตภัณฑ์นม ซึ่งเป็นกลุ่มที่เพิ่มจำนวนขึ้น ทำให้ผลิตภัณฑ์นมทางเลือกเป็นสินค้าได้รับความสนใจจากผู้บริโภคมากขึ้นเรื่อยๆ ตามไปด้วย

เมื่อพิจารณาด้านส่วนแบ่งตลาดตามผู้ผลิตดังแสดงในรูปที่ 7 พบว่า บริษัท ฟรีสแลนด์คัมพิน่า (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ครองส่วนแบ่งอันดับที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 19 ภายใต้แบรนด์ที่มีชื่อเสียงอย่าง Foremost และ Calcimex เป็นตัวสนับสนุนยอดจำหน่ายของบริษัท ด้วยชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักมาอย่างยาวนานในตลาดจึงสามารถสร้างความมั่นใจและความจงรักภักดีต่อแบรนด์จากผู้บริโภคได้เป็นจำนวนมาก และเพื่อให้ผู้บริโภคมีการจดจำแบรนด์ในเชิงบวกและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสินค้า บริษัทจึงมีการส่งเสริมการตลาดตลอดทั้งปี เช่น การโฆษณาผ่านทางโทรทัศน์และสื่อออนไลน์โดยเน้นการใช้บุคคลที่มีชื่อเสียงมาเป็นพรีเซนเตอร์ให้กับตัวสินค้าเพื่อเพิ่มการรับรู้ในตัวสินค้าให้มากยิ่งขึ้น



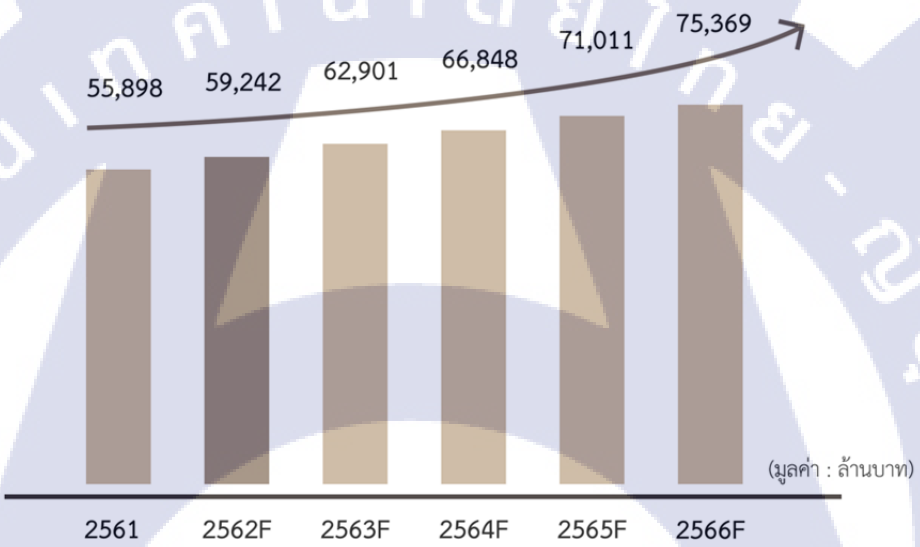

ภาพที่ 7 ส่วนแบ่งตลาดนมพร้อมดื่มตามแบรนด์ (ซ้าย) และตามผู้ผลิต (ขวา)

ที่มา : ศูนย์อัจฉริยะเพื่ออุตสาหกรรมอาหาร. (2560). **ตลาดผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มในประเทศไทย.** ออนไลน์.

หากพิจารณาราคาเฉลี่ยของผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มในปี 2559 มีการปรับตัวสูงขึ้น โดยมีสาเหตุมาจากความนิยมในการบริโภคนมระดับพรีเมียมที่มีราคาสูงกว่าผลิตภัณฑ์นมทั่วไป เช่น นมโคสดพรีเมียมที่เน้นความสดใหม่ของสินค้า และประโยชน์ที่ได้รับเพิ่มขึ้น เช่น วิตามิน แคลเซียม และแร่ธาตุสูง ประกอบกับผู้บริโภคมีความอ่อนไหวต่อราคาผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มค่อนข้างน้อยและยินดีจ่ายให้เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพสูง เพราะเห็นถึงความสำคัญให้การเลือกซื้ออาหารที่ดีและมีประโยชน์เพื่อสุขภาพของตนเองและคนในครอบครัว

จากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีการบริโภคนมสูงขึ้น เพื่อรองรับผู้บริโภคที่รักสุขภาพและต้องการความสะดวกในการดื่มนมด้วย ทำให้ผู้ผลิตหันมาเน้นและให้ความสนใจกับการสร้างความสะดวกให้กับผู้บริโภคมากขึ้น ด้วยการจำหน่ายสินค้าผ่านทางร้านสะดวกซื้ออย่าง 7-Eleven ส่วนทางร้านค้าปลีกยังเป็นช่องทางหลักสำหรับผู้บริโภคในการซื้อนมพร้อมดื่มอยู่ โดยคิดเป็น

ร้อยละ 99.3 และสามารถแยกย่อยออกเป็น 2 ประเภท คือ ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ คิดเป็นร้อยละ 84.5 ได้แก่ ไฮเปอร์มาร์เกต (ร้อยละ 50.9) ซูเปอร์มาร์เก็ต (ร้อยละ 12.4) ร้านสะดวกซื้อ (ร้อยละ 16.7) และร้านค้าปลีกตามปั๊มน้ำมันและจุดพักรถ (ร้อยละ 4.5) และสอง ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม คิดเป็นร้อยละ 14.8 ได้แก่ ร้านขายของชำหรือร้านโชห่วย (ร้อยละ 10.1) และร้านค้าอื่นๆ ที่ไม่ใช่ร้านขายของชำ เช่น ร้านจำหน่ายสินค้าเฉพาะประเภท (ร้อยละ 4.7) นอกจากนี้ จากการที่ผู้บริโภคยุคใหม่หันมาซื้อสินค้าออนไลน์กันมากขึ้น ทำให้ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมผ่านช่องทางออนไลน์เริ่มมีบทบาทมากขึ้นเรื่อยๆ โดยคิดเป็นร้อยละ 0.7 แม้ว่าจะยังมีสัดส่วนน้อยอยู่ในปัจจุบัน แต่ก็เป็นช่องทางที่มีการเติบโตขึ้นทุกปี จึงเป็นช่องทางใหม่ที่ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญในอนาคต (ศูนย์อัจฉริยะเพื่ออุตสาหกรรมอาหาร. 2560)




รูปที่ 8 แนวโน้มตลาดนมพร้อมดื่มในประเทศไทย ปี 2561-2566

ที่มา : ศูนย์อัจฉริยะเพื่ออุตสาหกรรมอาหาร. (2561). **ส่วนแบ่งตลาดนมพร้อมดื่มปี 2561.** ออนไลน์.

ข้อมูลจากศูนย์อัจฉริยะเพื่ออุตสาหกรรมอาหารเผยว่า ในปี 2561 มูลค่าตลาดผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มในประเทศไทยอยู่ที่ประมาณ 55,800 ล้านบาท เติบโตจากปีก่อนหน้าร้อยละ 6.3 และคาดว่าจะยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่องในอีก 5 ปีข้างหน้า โดยจะมีมูลค่าอยู่ที่ 75,000 ล้านบาท ในปี 2566 ซึ่งมีผลจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่หันมาบริโภคนมกันมากขึ้นประกอบกับผู้ประกอบการผลิตสินค้าที่มีความหลากหลายมากกว่าแต่ก่อน ศูนย์อัจฉริยะเพื่ออุตสาหกรรมอาหาร (2561) นอกจากนี้ยังมีปัจจัยจากการที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับเรื่อง

สุขภาพร่างกายของตนเองมากขึ้น อย่างไรก็ตาม จากสภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวและค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้ผู้บริโภคมีความรัดกุมในการใช้จ่ายมากขึ้น โดยเฉพาะผู้บริโภคในต่างจังหวัดยังมองว่าการบริโภคนมเป็นสิ่งไม่จำเป็นมากนัก

บทสรุป ตลาดนมพร้อมดื่มในประเทศไทยมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริโภคในประเทศไทยมองหาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองกลุ่มอายุและไลฟ์สไตล์มากขึ้น การดื่มผลิตภัณฑ์นมถูกกำหนดเป้าหมายให้เป็นที่นิยมด้วยการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อสุขภาพ และเพื่อพัฒนาศักยภาพการแข่งขัน ผู้ประกอบการจึงให้ความใส่ใจเป็นพิเศษกับกลุ่มคน โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริโภคที่แพ้แลกโตส ซึ่งผู้บริโภคในกลุ่มนี้มีพฤติกรรมเปลี่ยนไปซื้อน้ำนมทางเลือกอื่นแทน ที่มีส่วนผสมตั้งแต่ถั่วและพืชตระกูลถั่วไปจนถึงธัญพืช และแม้ว่าความต้องการหลักของผู้บริโภคจะเน้นไปที่การบริโภคอาหาร หรือเครื่องดื่มที่ดีต่อสุขภาพ แต่สำหรับกลุ่มคนหนุ่มสาวนอกจากจะบริโภคเพื่อทำให้สุขภาพแข็งแรง ยังต้องการทำให้ตัวเองมีบุคลิกที่ดูดีด้วย

**การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก - PEST Analysis**

<u>Political Factors</u>

การทำธุรกิจใหม่ สิ่งที่ขาดไม่ได้ คือ การจดทะเบียนพาณิชย์ โดยการจดทะเบียนพาณิชย์ตามพระราชบัญญัติทะเบียนพาณิชย์ พ.ศ. 2499 กำหนดให้ผู้ประกอบการที่ต้องการจดทะเบียนพาณิชย์ (ตั้งใหม่) ในกรณีผู้ขอจดทะเบียนเป็นห้างหุ้นส่วนจดทะเบียน บริษัทจำกัด และบริษัทมหาชนจำกัด ต้องยื่นขอจดทะเบียนพาณิชย์ภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันเริ่มประกอบพาณิชยกิจ และชำระค่าธรรมเนียมการจดทะเบียนพาณิชย์ (ตั้งใหม่) 50 บาท กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2559) สำหรับการจดทะเบียนพาณิชย์นั้น จะเป็นหลักฐานทางการค้าและมีความสำคัญอย่างมากที่จะช่วยสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าได้ว่าจะได้รับสินค้าและบริการจริงๆ อีกทั้งยังสามารถใช้ประกอบ Statement เพื่อกู้หรือหาเงินทุนได้ง่ายขึ้นด้วย แม้ว่าจะมีข้อดี แต่บริษัทก็ต้องยุ่งยากในการทำเอกสารยื่นภาษีเช่นกัน

ในส่วนของการจดเครื่องหมายการค้า เป็นการประกาศโฆษณาว่าเครื่องหมายการค้าดังกล่าวไม่สามารถนำไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของ ซึ่งเครื่องหมายการค้านั้น จะทำให้ผู้บริโภคสามารถจดจำเราได้ และเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัทเราโดยไม่สับสนกับเครื่องหมายการค้าอื่นๆ โดยได้รับการคุ้มครองสิทธิในเครื่องหมายทั่วประเทศ และการคุ้มครองถึง 10 ปี ซึ่งสามารถต่ออายุทุกๆ 10 ปี โดยการยื่นคำรองต่ออายุภายใน 90 วันก่อนวันหมดอายุ (กรมทรัพย์สินทางปัญญา (2559) เครื่องหมายการค้าที่ได้รับการจดทะเบียนแล้ว สามารถคุ้มครองชื่อ ตราสัญลักษณ์ โลโก้ รูปภาพ รูปถ่าย และแบบต่างๆ สำหรับค่าธรรมเนียมการยื่นคำขอจดทะเบียนเครื่องหมายการค้า ถูกกำหนดไว้ในอัตราค่าธรรมเนียมท้ายพระราชบัญญัติเครื่องหมายการค้า พ.ศ. 2534 แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติเครื่องหมายการค้า (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2559 โดยแบ่งออกเป็น 2 กรณี คือ

1. ถ้าสินค้าหรือบริการอยู่ในจำพวกเดียวกัน และมีรายการตั้งแต่ 1 ถึง 5 รายการ ผู้ยื่นคำขอจะต้องเสียค่าธรรมเนียมคิด ตามจำนวนรายการสินค้า หรือบริการ รายการละ 1,000 บาท

2. ถ้าสินค้าหรือบริการในจำพวกเดียวกัน มีรายการตั้งแต่ 6 รายการขึ้นไป ผู้ยื่นคำขอจะต้องเสียค่าธรรมเนียมในอัตราแบบเหมาจ่าย จำพวกละ 9,000 บาท ไม่ว่าจะมีสินค้าหรือบริการในจำพวกนั้นกี่รายการก็ตาม

จากสถิติ จำนวนคำขอจดทะเบียนเครื่องหมายการค้า ในปี 2561 มีการยื่นคำขอจดทะเบียนเครื่องหมายการค้า (นับตามจำนวนคำขอ) รวม 47,246 คำขอ และนับตามจำนวนจำพวกรวม 62,451 จำพวก 1 ซึ่งเป็นปีแรกที่มีจำนวนคำขอจดทะเบียนเครื่องหมายการค้าสูงเกิน 60,000 จำพวก และสูงที่สุดนับตั้งแต่มีการจดทะเบียนเครื่องหมายการค้าในประเทศไทย โดยกลุ่มเครื่องหมายที่ยื่นคำขอสูงสุดคือ เครื่องหมายบริการ (จำพวก 35-45) จำนวน 15,217 คำขอ ส่วนกลุ่มสินค้าที่มีการยื่นคำขอจดทะเบียนสูงที่สุดได้แก่ กลุ่มเครื่องสำอาง ยา ผลิตภัณฑ์เคมี (จำพวก 1-5) มีการยื่นคำขอจดทะเบียนสูงถึง 13,908 คำขอ รองลงมาคือกลุ่มอาหาร เครื่องดื่ม ของหวาน (จำพวก 29-33) จำนวน 9,719 คำขอ และกลุ่มเครื่องจักรกล เครื่องมือ เครื่องใช้ไฟฟ้า ยานพาหนะ อาวุธ (จำพวก 7,9-13) จำนวน 4,675 คำขอ (บริษัท อินเทลเล็คชวล ดีไซน์ กรุ๊ป จำกัด. 2561)

ตามประกาศกระทรวงสาธารณสุขว่าด้วยเรื่อง เครื่องดื่มในภาชนะบรรจุ ที่ปิดสนิท (ฉบับที่ 356) พ.ศ. 2556 เครื่องดื่มในภาชนะบรรจุที่ปิดสนิทสามารถแบ่งออกเป็น 5 ชนิด คือ (1) น้ำที่มีก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์หรือออกซิเจนผสมอยู่ด้วย, (2) เครื่องดื่มที่มีหรือทำจากผลไม้ พืชหรือผัก ไม่ว่าจะมีก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์หรือออกซิเจนผสมอยู่ด้วยหรือไม่ก็ตาม, (3) เครื่องดื่มที่มีหรือทำจากส่วนผสมที่ไม่ใช่ผลไม้ พืชหรือผัก ไม่ว่าจะมีก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์หรือออกซิเจน ผสมอยู่ด้วยหรือไม่ก็ตาม, (4) เครื่องดื่มตามชนิดที่ 2 และ 3 ชนิดเข้มข้นซึ่งต้องเจือจางก่อนบริโภค และสุดท้าย (5) เครื่องดื่มตามชนิดที่ 2 และ 3 ชนิดแห้ง โดยผลิตภัณฑ์น้ำนมงาจัดว่าเป็นเครื่องดื่มที่อยู่ในชนิดที่ 2 ซึ่งมีต้องมีคุณภาพและมาตรฐาน ดังนี้

- มีกลิ่นและรสตามลักษณะเฉพาะของเครื่องดื่มนั้น
- ไม่มีตะกอน เว้นแต่ตะกอนอันมีตามธรรมชาติของส่วนประกอบ

และผลิตภัณฑ์สามารถใช้วัตถุที่ให้ความหวานแทนน้ำตาลหรือใช้ร่วมกับน้ำตาลนอกจากการใช้น้ำตาลได้ โดยใช้วัตถุที่ให้ความหวานแทนน้ำตาลได้ตามมาตรฐานอาหาร FAO/WHO, Codex ที่ว่าด้วยเรื่อง วัตถุเจือปนอาหาร และฉบับที่ได้แก้ไขเพิ่มเติม อีกทั้งต้องแสดงข้อความว่า “ใช้ ..... เป็นวัตถุที่ให้ ความหวานแทนน้ำตาล” (ความที่เว้นไว้ให้ระบุชื่อของวัตถุที่ให้ความหวานแทนน้ำตาลที่ใช้) ด้วยตัวอักษร ขนาดไม่เล็กกว่า 2 มิลลิเมตร สีของตัวอักษรตัดกับสีพื้นของฉลาก ในการขออนุญาตผลิตภัณฑ์อาหารด้วยการจดทะเบียนอาหาร โรงงานที่ทางบริษัทจ้างผลิต (OEM) จะดำเนินการและเป็นผู้ยื่นจด อย. ให้กับทางบริษัท ซึ่งจะมีผลให้ผลิตภัณฑ์

มีความน่าเชื่อถือ เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาจะเป็นผู้กำกับดูแล และตรวจสอบผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพและมาตรฐานอยู่เสมอ (กระทรวงสาธารณสุข. 2556)

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) เผยข้อมูลสถิติ พบว่าคนไทยบริโภคน้ำตาลมากถึงวันละ 20 ช้อนชา ซึ่งสูงเกินมาตรฐานขององค์การอนามัยโลกที่กำหนดไว้ไม่เกิน 6 ช้อนชา จนเป็นที่มาของการที่คนไทยมากกว่า 5 ล้านคน ป่วยเป็นโรคเบาหวานและต้องได้รับการรักษาไปตลอด เนื่องจากเครื่องดื่มที่มีน้ำตาลในไทยนั้น มีค่าเฉลี่ยปริมาณน้ำตาลผสมอยู่ค่อนข้างสูง อยู่ที่ระหว่าง 9-14 กรัมต่อ 100 มิลลิลิตร ซึ่งส่วนมากคือเครื่องดื่มประเภทน้ำอัดลม ชาเขียว กาแฟ เครื่องดื่มชูกำลัง นมเปรี้ยว นมถั่วเหลือง น้ำผลไม้ เป็นต้น รัฐจึงได้หาแนวทางในการควบคุมการรับประทานหวานของคนไทย เพื่อช่วยลดความเสี่ยงในการบริโภคน้ำตาลเกินขนาด จึงเป็นที่มาของ “ภาษีความหวาน” ที่เรียกเก็บภาษีจากผู้ประกอบการ

สภาปฏิรูปแห่งชาติ (สปท.) มีมติเห็นชอบเสนอจัดเก็บภาษีสรรพสามิตในเครื่องดื่มที่มีส่วนผสมของน้ำตาล โดยเริ่มทำการเก็บภาษีตามขั้นบันไดทุกๆ 2 ปี มาตั้งแต่ปี 2559 และมีการปรับภาษีเพิ่มอีกครั้ง มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ต.ค. 2562 ถึง 30 ก.ย. 2564 ดังนี้

- ความหวาน ที่ 6 กรัม/100 มล. ไม่เสียภาษี
- ความหวานเกิน 6-8 กรัม/100 มล. เสียภาษี 0.30 บาท/ลิตร
- ความหวานเกิน 10-14 กรัม/100 มล. เสียภาษี 1 บาท/ลิตร
- ความหวานเกิน 14-18 กรัม/100 มล. เสียภาษี 3 บาท
- ความหวานเกิน 18 กรัม/100 มล. เสียภาษี 5 บาท

นอกจากนี้ ยังกำหนด “อัตราภาษีพิเศษ” สำหรับการผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพและมีนวัตกรรม (Functional Drink) โดยแบ่งอัตราภาษีเป็น 2 ประเภท คือ กรณีที่มีการนำน้ำผลไม้มาพัฒนาให้มีนวัตกรรม จากเดิมต้องเสียภาษีร้อยละ 10 ให้ลดเหลือร้อยละ 3 และเครื่องดื่มเป็นน้ำปกติแต่มีนวัตกรรม เช่นเครื่องดื่มเกลือแร่บำรุง เครื่องดื่มที่มีคอลลาเจน วิตามิน ปรับลดอัตราที่จะต้องเสียร้อยละ 14 เหลือร้อยละ 10 (ชัยยศ ยงค์เจริญชัย. 2562) ดังนั้น ผลิตภัณฑ์น้ำนมงาของทางบริษัทที่ไม่มีการเติมน้ำตาลผสม และมีความหวานน้อย จะได้รับอัตราภาษีพิเศษ ซึ่งจะสามารถลดต้นทุนของสินค้าได้

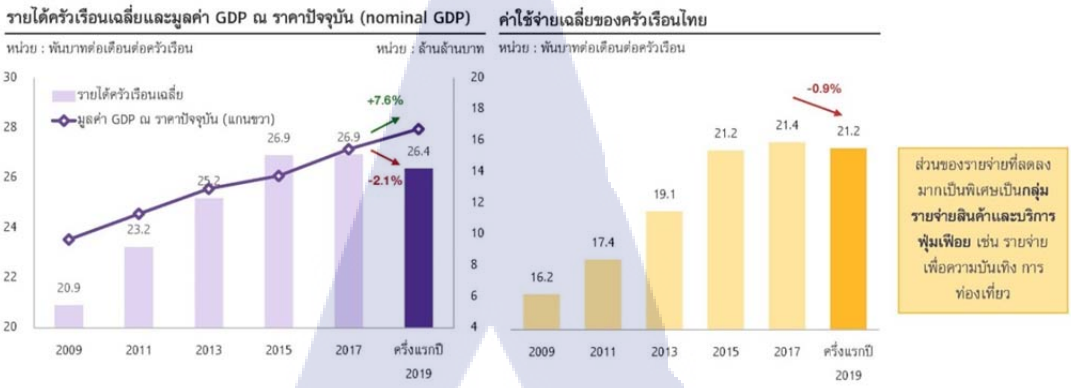
รวมถึงรัฐบาลมีมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจตั้งแต่รากหญ้าไปถึงการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานของรัฐและการลงทุนเอกชน โดยมีแผนผลักดันยุทธศาสตร์ การพัฒนาเกษตรอินทรีย์แห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2559-2564) กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยสศก. โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพื้นที่และปริมาณการผลิตเกษตรอินทรีย์, เพิ่มมูลค่าของผลิตผล สินค้าและบริการด้านเกษตรอินทรีย์, เพิ่มการค้าและการบริโภคสินค้าเกษตรอินทรีย์ในประเทศ รวมทั้งให้มาตรฐานและระบบการรับรองสินค้าเกษตรอินทรีย์ของไทยเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคทั้งในและต่างประเทศ ไปสู่การเป็นศูนย์กลาง (Hub) ของสินค้าและบริการด้านเกษตรอินทรีย์ในระดับสากล ในส่วนของการตรวจรับรองมาตรฐานสินค้าเกษตรอินทรีย์ของไทย ตามมาตรฐานสินค้าเกษตร (มกษ.)

เป็นการตรวจสอบและรับรอง กระบวนการผลิตทุกขั้นตอนจากฟาร์มจนถึงมือผู้บริโภค ตั้งแต่ระบบการผลิต การแปรรูป การบรรจุ การแสดงฉลาก และการจำหน่าย คณะกรรมการพัฒนาเกษตรอินทรีย์แห่งชาติ (2560) แน่นอนว่าการส่งเสริมของรัฐบาลนี้ จะทำให้ศักยภาพในการผลิตหรือผลผลิตงาในประเทศไทย ซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตน้ำนมงา มีปริมาณและคุณภาพที่ดีขึ้น รวมถึงอาจส่งผลให้ราคางามีแนวโน้มที่ถูกลงด้วย

<u>Economic Factors</u>

เศรษฐกิจไทยในภาพรวมมีแนวโน้มขยายตัวต่ำกว่าระดับศักยภาพและต่ำกว่าที่ประเมินไว้เดิม โดยคาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 2.5 และ 2.8 ในปี 2562 และ 2563 ตามลำดับ ทั้งนี้ ปริมาณการส่งออกสินค้ามีแนวโน้มฟื้นตัวช้ากว่าที่คาด ตามปริมาณการค้าโลกที่ชะลอลงจากการกีดกันทางการค้าซึ่งอาจกลับมารุนแรงขึ้น อีกทั้งพ.ร.บ. งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ที่ล่าช้าอาจกระทบต่อการใช้จ่ายภาครัฐมากกว่าคาด รวมถึงการดำเนินนโยบายของรัฐบาลที่อาจล่าช้าและขาดความต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของเศรษฐกิจไทยที่กระทบต่อภาคการส่งออก ขณะที่การใช้จ่ายภาครัฐและการลงทุนภาคเอกชนมีแนวโน้มขยายตัวต่ำกว่าที่ประเมินไว้ อย่างไรก็ดี การบริโภคภาคเอกชนในปี 2562 ขยายตัวดีกว่าที่ประเมินไว้จากผลดีของมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจระยะสั้นจากภาครัฐ แต่มีแนวโน้มชะลอลงในปี 2563 ตามปัจจัยด้านรายได้ครัวเรือนที่ชะลอลงและภัยแล้ง (ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2562)

ในช่วงครึ่งแรกของปี 2562 ครัวเรือนไทยลดการใช้จ่ายลง เฉลี่ยอยู่ที่ 21,236 บาทต่อครัวเรือนต่อเดือน ลดลงร้อยละ -0.9 จาก 21,437 บาทต่อครัวเรือนต่อเดือนในปี 2560 ถือเป็นการลดลงครั้งแรกในรอบ 10 ปี สอดคล้องกับรายได้ที่ลดลง ซึ่งสวนทางกับ GDP ที่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้การลดลงของการใช้จ่ายยังอาจมีสาเหตุมาจากความกังวลเรื่องความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจที่มากขึ้น รวมถึงภาระหนี้ที่เพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นกัน ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์ (2563) ทั้งนี้ การลดค่าใช้จ่ายลงของผู้บริโภค อาจส่งผลให้บริษัทมียอดขายและกำไรที่ลดลงด้วย เนื่องจากผู้บริโภคจะทำการเปรียบเทียบราคา คุณภาพ และความเหมาะสมมากขึ้นเพื่อลดการใช้จ่ายสินค้าที่ไม่จำเป็นออกไป




รูปที่ 9 รายได้และรายจ่ายที่สวนทางกับ GDP

ที่มา : ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์. (2563). **สำรวจเศรษฐกิจภาคครัวเรือนไทย.** ออนไลน์.

จากการประชุมคณะกรรมการค่าจ้าง มีมติเห็นชอบให้ปรับขึ้นอัตราค่าจ้างขั้นต่ำทั่วประเทศ ในปี 2563 เพื่อใช้บังคับแก่นายจ้างและลูกจ้างทุกคน อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 79 (3) และมาตรา 88 แห่งพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2551 จากเดิมอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ 308-330 บาทต่อวัน หรือเฉลี่ย 315.97 บาทต่อวัน ในช่วงปี 2561-2562 หรือเฉลี่ยเพิ่มขึ้นร้อยละ 1.6 จากปี 2562 โดยอัตราค่าจ้างขั้นต่ำใหม่ จะปรับขึ้นอีก 5-6 บาท มาอยู่ในช่วง 313-336 บาทต่อวัน หรือเฉลี่ย 321.09 บาทต่อวัน โดยแตกต่างกันในบางพื้นที่ มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ม.ค. 2563 เป็นต้นไป กระทรวงแรงงาน (2563) หากพิจารณาการปรับขึ้นค่าจ้างขั้นต่ำในปี 2563 พบว่า แม้ว่าบริษัทจะต้องจ่ายค่าแรงที่เพิ่มมากขึ้น แต่ก็มีผลกระทบต่อธุรกิจไม่มากนัก เนื่องจากการจ้างงานพนักงานแบบรายวันของบริษัทมีจำนวนน้อยหรือเพียง 3 คนเท่านั้น

อัตราเงินเฟ้อ (Inflation) มีความสำคัญในระบบเศรษฐกิจและมีผลกระทบต่อหลายแง่มุมในชีวิต ไม่เพียงเงินเดือน ค่าจ้าง หากยังมีผลต่อราคาบ้าน ค่ารถไฟฟ้า ค่าน้ำ ค่าอาหาร ค่ารักษาพยาบาล ตลอดจนอัตราดอกเบี้ยเงินฝากธนาคารและดอกเบี้ยเงินกู้ และทำให้เกิดภาวะที่ราคาสินค้าและบริการทั่วไปเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยอัตราเงินเฟ้อทั่วไปในปี 2562 และ 2563 มีแนวโน้มต่ำกว่ากรอบเป้าหมายและต่ำกว่าที่ประเมินไว้ จากปัจจัยด้านอุปทานเป็นสำคัญ ได้แก่ ราคาหมวดพลังงานในช่วงที่ผ่าน และ การปรับขึ้นค่าแรงขั้นต่ำในปี 2563 สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า (สนค.) กระทรวงพาณิชย์ รายงานดัชนีราคาผู้บริโภคทั่วไป (เงินเฟ้อ) ในปี 2562 ขยายตัวร้อยละ 0.71 โดยขยายตัวแบบชะลอลงจากเงินเฟ้อ ปี 2561 ซึ่งขยายตัวร้อยละ 1.71 สำหรับอัตราเงินเฟ้อที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.71 เป็นผลจากสินค้าหมวดอาหารและเครื่องดื่มไม่

มีแอลกอฮอล์ สูงขึ้นร้อยละ 2.31 ในส่วนของหมวดอื่นๆ ที่มิใช่อาหารและเครื่องดื่ม ลดลงร้อยละ 0.21 (ประชาชาติธุรกิจ. 2563) ดังรูปที่ 10

| รายการ | ปี 2562 | 2561 | 2560 | 2559 | 2558 |
|---|---|---|---|---|---|
| เงินเฟ้อทั่วไป (CPI) | 0.17 | 1.07 | 0.66 | 0.19 | -0.9 |
| หมวดอาหารและเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ | 2.31 | 0.40 | 0.00 | 1.61 | 1.14 |
| หมวดที่ไม่ใช่อาหารและเครื่องดื่มมีแอลกอฮอล์ | -0.21 | 1.44 | 1.05 | 12.04* | -2.00 |
| เงินเฟ้อพื้นฐาน(Core CPI) | 0.52 | 0.71 | 0.56 | 0.74 | 1.05 |

รูปที่ 10 สรุปดัชนีเงินเฟ้อย้อนหลัง 5 ปี

ที่มา : ประชาชาติธุรกิจ. (2563). **อัตราเงินเฟ้อปี 2562.** ออนไลน์.

นอกจากนี้ อัตราเงินเฟ้อพื้นฐานอยู่ในระดับต่ำจากแรงกดดันด้านอุปสงค์ที่ชะลอลง ยังเป็นข้อจำกัดของผู้ประกอบการในการปรับขึ้นราคาสินค้า ท่ามกลางการแข่งขันทางด้านราคาที่สูงขึ้น โดยเฉพาะกับร้านค้าบนแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ส ซึ่งเป็นปัจจัยกดดันให้เงินเฟ้อไทยยังอยู่ในระดับต่ำ นอกจากนี้ปัจจัยเชิงโครงสร้างอย่างการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุที่ทำให้ความต้องการซื้อสินค้าลดลงและเน้นการเก็บออมเพิ่มขึ้น และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทำให้สินค้าอิเล็กทรอนิกส์มีราคาถูกลง อย่างไรก็ดีอัตราเงินเฟ้อทั่วไปมีแนวโน้มปรับสูงขึ้นจากร้อยละ 0.7 ในปี 2562 เป็นร้อยละ 0.8 ในปี 2563 และอัตราเงินเฟ้อพื้นฐานมีแนวโน้มปรับสูงขึ้นจากร้อยละ 0.5 ในปี 2562 เป็นร้อยละ 0.7 ในปี 2563 สอดคล้องกับแนวโน้มการฟื้นตัวของเศรษฐกิจและผลของการปรับขึ้นค่าจ้างขั้นต่ำ และคาดว่าอัตราเงินเฟ้อทั่วไปจะเข้าสู่กรอบเป้าหมายในช่วงครึ่งหลังของปี 2564 ตามข้อมูลที่กล่าวมาเบื้องต้น แสดงให้เห็นว่า แม้ว่าอัตราเงินเฟ้อทั่วไปของไทยจะอยู่ในระดับที่ต่ำ สินค้ามีราคาที่ไม่สูงนัก แต่ผู้บริโภคก็ยังคงระมัดระวังในการใช้จ่ายในสินค้าที่ฟุ่มเฟือยอยู่ดี เนื่องจากผู้บริโภคไม่มีความเชื่อมั่น และมองว่าเศรษฐกิจกำลังแย่ สังเกตได้จาก ดัชนีความ

เชื่อมั่นผู้บริโภค เดือนธ.ค. 2562 ที่ปรับตัวลดลงต่อเนื่องเป็นเดือนที่ 10 ซึ่งต่ำสุดในรอบ 68 เดือน นับตั้งนับตั้งแต่เดือน พ.ค. 2557 เป็นต้นมา จากระดับ 69.1 มาอยู่ที่ระดับ 68.3 รวมถึงปัจจัยรายได้ที่ลดลง ทำให้อำนาจซื้อของผู้บริโภคลดลงเช่นกัน ในขณะที่สินค้าหมวดอาหารและเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์มีอัตราเงินเฟ้อที่เพิ่มขึ้น ดังนั้น หากบริษัทจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำนมงาโดยตั้งราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง จะทำให้มีข้อได้เปรียบในด้านราคาที่ถูก หรือทำให้ผู้บริโภคสามารถจับต้องสินค้าได้ง่ายกว่า โดยบริษัทต้องแบกรับภาระต้นทุนที่สูงขึ้นเอง

<u>Social Factors</u>

โอกาสในอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มจากพฤติกรรมผู้บริโภคของกลุ่มคนในสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยมีความน่าสนใจอยู่ 3 ประเด็นคือ กระแสการดูแลห่วงใยสุขภาพและตระหนักถึงความปลอดภัยของผู้บริโภคได้รับความนิยมมากขึ้นอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นกลุ่มอาหารหรือเครื่องดื่ม ไปสู่เทรนด์การบริโภคอาหารสุขภาพที่เป็นอาหารทดแทนเนื้อสัตว์ที่ผลิตจากพืช (Plant Based Protein) และคำนึงถึงแหล่งที่มาเป็นหลัก มีการเติบโตอย่างรวดเร็วเมื่อเทียบกับตลาดอาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพทั้งหมด โดยปีที่ผ่านมา ตลาดเครื่องดื่มโดยรวมมูลค่ากว่า 2.3 แสนล้านบาท และคาดว่าจะอัตราการเติบโตร้อยละ 2-3 สืบเนื่องจากตลาดตลาดอาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพมีการเติบโต โดยกลุ่มโปรตีนจากพืชและนมพืช เติบโตร้อยละ 6.4 ปิยจิต รักอริยะพงศ์ (2562) นอกจากผู้บริโภคจะมองหาเครื่องดื่มทางเลือกเพื่อสุขภาพ (Healthy Choice) แล้ว ก็ยังควบคู่กับรสชาติที่อร่อยด้วย โดยเครื่องดื่มที่ได้รับความนิยมจะเป็นประเภทเครื่องดื่มที่น้ำตาลน้อยไปจนถึงไม่มีน้ำตาลเลย

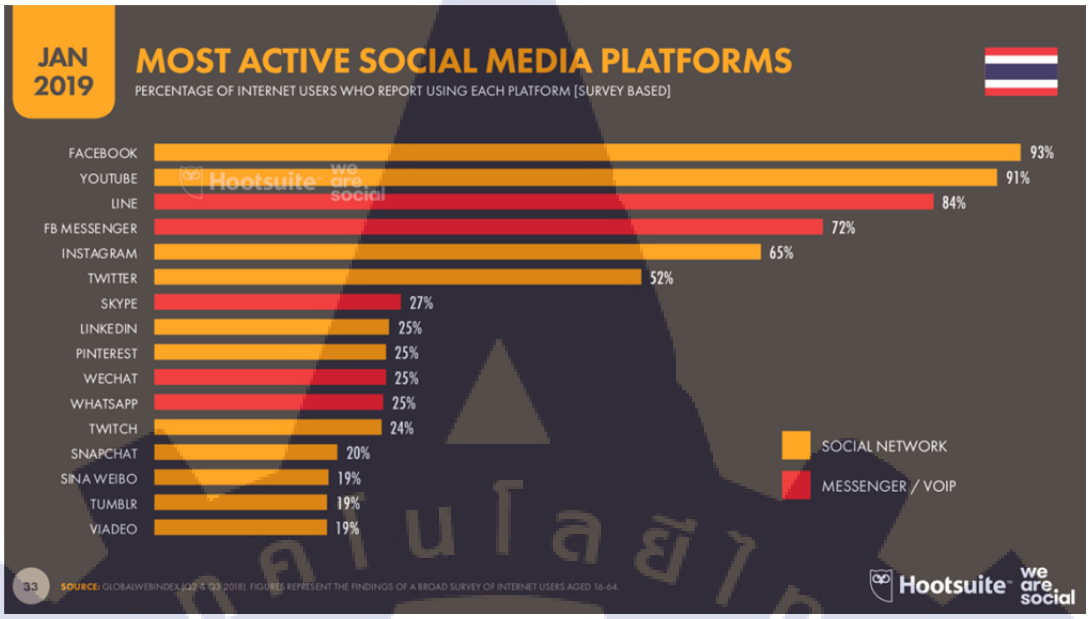
สอง ในรอบ 25 ปีที่ผ่านมา การขยายตัวอย่างต่อเนื่องของสังคมเมืองเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญที่ส่งผลให้พฤติกรรมการจับจ่ายใช้สอยของผู้บริโภคเปลี่ยนไป โดยคาดกว่าภายในปี พ.ศ. 2573 ร้อยละ 58 ของประชากรไทยจะอาศัยอยู่ในเมืองมากขึ้น เพิ่มจากร้อยละ 50 ในปัจจุบัน สมพงษ์ รุ่งนิรัติศัย (2562) ซึ่งกลุ่มเป้าหมายที่บริษัทเลือกไว้ เป็นกลุ่มคน Gen X และ Gen Y ที่ดูจะมีวิถีชีวิตที่เร่งรีบตามสภาพแวดล้อมของสังคมเมือง เวลาและความสะดวกสบายจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้รูปแบบการบริการเปลี่ยนไป สังเกตได้จากการที่ผู้บริโภคนิยมรับประทานอาหารนอกบ้าน ทำให้ร้านค้าต่างๆ ต้องมีสินค้าที่รับประทานได้ทันที เพื่อตอบสนองไลฟ์สไตล์ของคนเมืองและพฤติกรรมการสั่งซื้อสินค้าที่หันไปพึ่งพาช่องทางออนไลน์กันมากขึ้น หนึ่งในนั้นคือ การบริการสั่งอาหารออนไลน์ ซึ่งจากผลสำรวจพบว่า ร้อยละ 88 ของกลุ่มตัวอย่างเคยสั่งอาหารผ่านแอปพลิเคชัน รวมไปถึงร้อยละ 63 ยังคิดว่าแอปพลิเคชันมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการบริโภคของตนด้วยการบริการขนส่งที่รวดเร็ว ส่งตรงถึงหน้าบ้านจึงส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อและบริโภคอย่างต่อเนื่อง (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. 2562ข)

และสาม ปฏิเสธไม่ได้เลยว่า สังคมไทยปัจจุบันกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงวัยโดยสมบูรณ์ (Aging Society) ซึ่งในประเทศไทยผู้สูงวัยเป็นกลุ่มประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว จากการสำรวจของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) โดยการตอบแบบสอบถาม ในปี 2557 พบว่า ค่าใช้จ่ายของผู้สูงอายุถูกแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ กลุ่มค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ ในการรักษาสุขภาพ ร้อยละ 53 ของผู้สูงอายุทั้งหมด รองลงมาเป็นค่าใช้จ่ายในการนวดสปาแพทย์แผนไทย ร้อยละ 47 รวมถึงการซื้อสินค้าอาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ ร้อยละ 33 อีกกลุ่มหนึ่งเป็นการใช้จ่ายเพื่อสันทนาการ ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2561) หากพิจารณาจะพบว่าอาหารหรือเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพได้รับความนิยมในกลุ่มนี้ เช่น น้ำเต้าหู้ เครื่องดื่มธัญญาหาร ฯลฯ เนื่องจากตอบโจทย์กลุ่มผู้สูงวัยที่หันมาใส่ใจเรื่องสุขภาพ ซึ่งความต้องการของผู้สูงวัย คือ อาหารที่มีไขมันต่ำ น้ำตาลน้อย และสามารถย่อยง่ายเมื่อรับประทานเข้าไปแล้ว โดยกลุ่มเป้าหมายที่เป็นคน Gen X มีอายุตั้งแต่ 38-52 ปี ก็กำลังจะเป็นผู้สูงอายุในอนาคตเช่นกัน จึงมีโอกาสที่บุคคลกลุ่มนี้จะให้ความสนใจและเตรียมพร้อมกับการดูแลสุขภาพให้แข็งแรงขึ้นด้วย

<u>Technological Factor</u>

ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี บวกกับการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตและสมาร์ทโฟนที่มากขึ้น ทำให้คนไทยมีจำนวนการใช้งานอินเทอร์เน็ตยาวนานเฉลี่ยถึง 9 ชั่วโมง 11 นาทีต่อวัน ถือเป็นประเทศที่ใช้อินเทอร์เน็ตมากที่สุด เป็นอันดับ 3 รองจากฟิลิปปินส์ (10 ชั่วโมง 2 นาที) และบราซิล (9 ชั่วโมง 29 นาที) ซึ่งตัวเลขนี้ มาจากข้อมูลสถิติการใช้สื่อดิจิทัลจากรายงาน Global Digital Report ประจำปี 2560-2562 โดยตัวเลขการใช้อินเทอร์เน็ตของผู้ใช้คนไทยสูงกว่าค่าเฉลี่ยของโลกถึง 2 ชั่วโมงกว่า และอุปกรณ์ที่คนไทยใช้ในการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตมากที่สุด คือ โทรศัพท์มือถือ และจากผลสำรวจพบว่าคนไทยนิยมใช้อินเทอร์เน็ตนอกสถานที่มากกว่าปีที่ผ่านมา ทั้งนี้ กิจกรรมการใช้งานผ่านอินเตอร์เน็ตยอดนิยม 5 อันดับ ได้แก่ การใช้สื่อสังคมออนไลน์ เช่น Facebook, Twitter, Instagram (ร้อยละ 93.6) การรับส่งอีเมล (ร้อยละ 74.2) การค้นหาข้อมูล (ร้อยละ 70.8) การดูโทรทัศน์/คลิปวีดิโอ ฟังเพลงทางออนไลน์ (ร้อยละ 60.7) และการซื้อสินค้า/บริการทางออนไลน์ (ร้อยละ 50.3) (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. 2561)

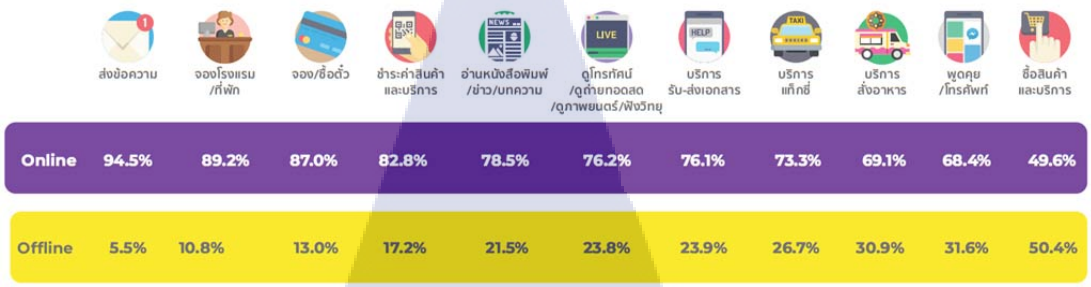
คนไทยใช้เวลาสูงถึง 3 ชั่วโมงในการเล่นสื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งข้อมูลนี้ไม่น่าแปลกใจ เพราะกรุงเทพมหานครเป็นเมืองหลวงที่ใช้ Facebook มากเป็นอันดับ 1 ของโลก หากพิจารณาการใช้โซเชียลมีเดีย จะพบว่า Facebook ยังคงครองใจคนไทยอันดับหนึ่ง ตามมาด้วย Youtube, Line, FB Messenger และ Instagram ตามลำดับ




รูปที่ 11 จำนวนผู้ใช้งานแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียแต่ละประเภท

ที่มา : We Are Social. (2019). **Digital 2019 Thailand.** Online.

จากข้อมูลการสำรวจของ สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (2562) คาดการณ์มูลค่า e-Commerce ในปี 2561 ราว 3.15 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 14.04 จากปีก่อนหน้า หากพิจารณากลุ่มค้าปลีกและค้าส่ง จำแนกตามประเภทสินค้าและบริการ (ไม่รวมมูลค่าการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐ) อาหาร เครื่องดื่ม ผลิตผลทางการเกษตรและประมง จัดว่าอยู่ในอันดับที่ 2 ด้วยมูลค่า 184,104 ล้านบาท ด้วยปัจจัยหลายๆ ด้าน ทั้งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เข้าสู่การเป็น Online User มากขึ้น ประกอบกับความหลากหลายของแพลตฟอร์ม e-Commerce ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เมื่อเปรียบเทียบกิจกรรมที่คนไทยทำผ่านออนไลน์กับออฟไลน์ ข้อมูลที่น่าสนใจคือ ปัจจุบัน คนไทยชำระค่าสินค้าและบริการผ่านออนไลน์มากถึงร้อยละ 82.8 เทียบกับออฟไลน์ร้อยละ 17.2 รวมถึงบริการรับส่งเอกสาร บริการแท็กซี่ และบริการส่งอาหาร ล้วนเป็นกิจกรรมที่คนไทยทำผ่านออนไลน์มากกว่าออฟไลน์แล้ว



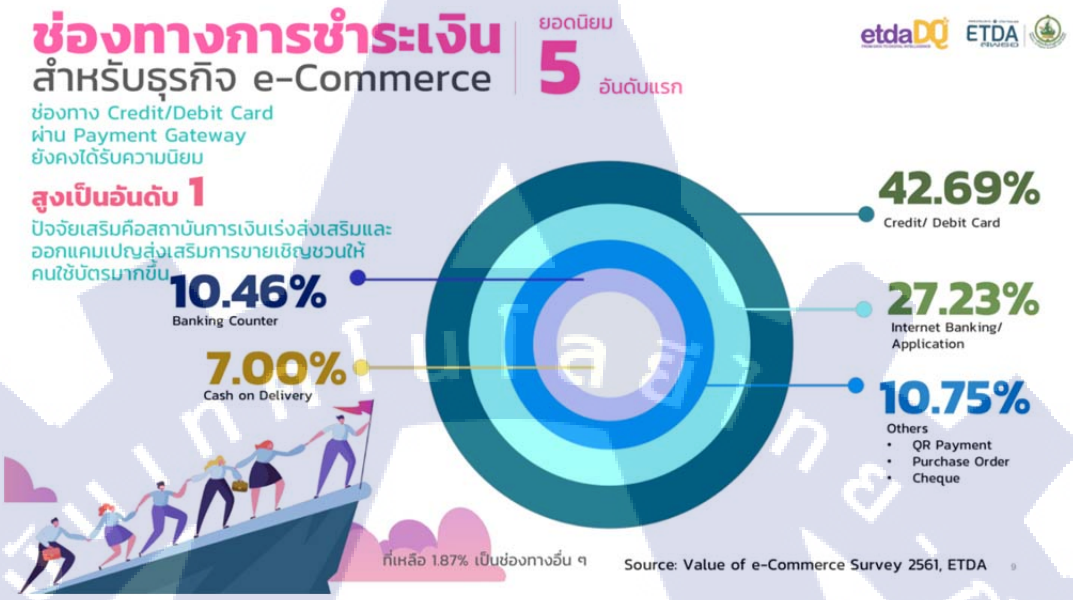

รูปที่ 12 เปรียบเทียบกิจกรรมที่คนไทยทำผ่านออนไลน์และออฟไลน์

ที่มา : สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (2561). **รายงานผลการสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทยปี 2561.** ออนไลน์.

ในส่วนของการบริการรับส่งอาหาร การแข่งขันจากผู้ประกอบการ ทำให้พลิกโฉมวงการ Food Delivery สู่รูปแบบออนไลน์ ผ่านแอปพลิเคชันมากขึ้น ทำให้ประสบการณ์การซื้ออาหารมารับประทานที่บ้านสะดวก รวดเร็ว ในราคาถูกลง จนได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย จากปัจจัยที่ผู้บริโภคจำนวนมากไม่นิยมทำอาหารเอง โดยเฉพาะการใช้ชีวิตของคนเมือง ที่มีไลฟ์สไตล์มุ่งเน้นความสะดวกสบายสูง ลดความไม่สะดวกจากการเดินทางไปซื้ออาหารเอง โดยจากผลสำรวจของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล (CMMU) พบว่าร้อยละ 81 ของประชากรไทยที่ตอบแบบสำรวจเผย “ขี้เกียจรอคิวซื้อของ” และกว่าร้อยละ 70 “ขี้เกียจทำอาหาร” ซึ่งทั้ง 2 กิจกรรมนี้ ติด Top 5 กิจกรรมที่คนไทยขี้เกียจทำมากที่สุด การสั่งซื้ออาหารออนไลน์จึงเป็นที่นิยมอย่างก้าวกระโดดเมื่อทำได้ง่ายขึ้นผ่านแอปพลิเคชันมือถือ และจากค่าบริการที่ไม่แพง

ธุรกิจ Online Food Delivery ในประเทศไทย โตกว่า 2 เท่า ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา จากการที่ผู้บริโภคสามารถสั่งอาหารจากร้านอาหาร ได้อย่างสะดวก มีระบบการสั่งอาหารที่ดี นอกจากนี้แล้ว แพลตฟอร์มสั่งอาหารออนไลน์ยังช่วยลดภาระของผู้ประกอบการในการจัดทำการส่งอาหารเอง เนื่องจากกิจการเน้นเจาะกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้บริโภคที่สั่งซื้ออาหารผ่านช่องทางออนไลน์เป็นส่วนใหญ่ จึงมีการใช้บริการ E-Commerce Logistics เพื่อช่วยให้ร้านค้าประหยัดเวลา และสามารถรับมือกับปริมาณคำสั่งซื้อที่เพิ่มมากขึ้นได้ ด้วยเหตุนี้ บริษัทจึงเลือกจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำนมงาผ่านช่องทางออนไลน์เป็นหลัก โดยช่องทางการชำระเงินที่ได้รับความนิยมสูงสุด 5 อันดับแรกพบว่า การซื้อสินค้าและบริการผ่านช่องทาง e-Commerce ผู้บริโภคนิยมชำระเงินผ่าน บัตรเครดิตหรือบัตรเดบิตมากที่สุด อยู่ที่ร้อยละ 42.69 รองลงมาคือ แอปพลิเคชันของธนาคาร หรือออนไลน์ แบงก์กิ้ง ร้อยละ 27.23 QR Payment/ Purchase Order/Cheque ร้อยละ

10.75 การชำระเงินหน้าเคาน์เตอร์ธนาคารร้อยละ 10.46 การเก็บเงินปลายทาง (Cash on Delivery) ร้อยละ 7.00 และอื่นๆ อีกร้อยละ 1.87 (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. 2561)



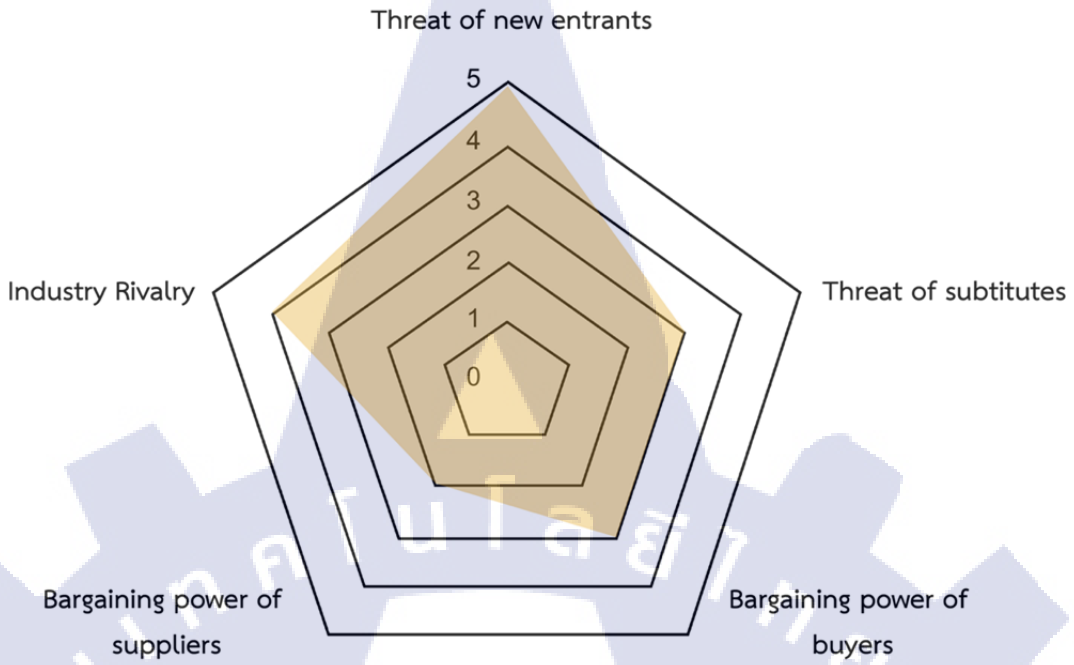

รูปที่ 13 ช่องทางการชำระเงินที่เป็นที่นิยมของคนไทยปี 2561

ที่มา : สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (2561). **รายงานผลการสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทยปี 2561.** ออนไลน์.

จากรูปที่ 13 แสดงการชำระเงิน ผ่านทางบัตรเครดิตหรือบัตรเดบิต ยังคงเป็นช่องทางที่ได้รับความนิยมสูงที่สุดอันเนื่องมาจากสถาบันการเงินต่างๆ เร่งส่งเสริม และออกแคมเปญส่งเสริมการขาย และเชิญชวนให้คนใช้บัตรมากยิ่งขึ้น รวมไปถึงผู้คนไว้วางใจต่อการชำระเงินประเภทนี้มากขึ้น เนื่องจากความปลอดภัยของการชำระเงิน รวมถึงความสะดวกในการใช้จ่าย

**การประเมินอุตสาหกรรม - Five Force Model**

บริษัทได้มีการศึกษาและวิเคราะห์สภาพการแข่งในอุตสาหกรรมธุรกิจน้ำนมงา โดยใช้ Five Force Model ซึ่งเป็นแนวคิดของศาสตราจารย์ไมเคิล พอร์เตอร์ (Michael Porter. 2008) โดยพิจารณาและวิเคราะห์แรงปัจจัย 5 ด้าน ผลสรุปเป็นไปตามกราฟดังนี้




รูปที่ 14 แรงปัจจัย 5 ด้าน

<u>ภัยคุกคามจากการเข้ามาของผู้แข่งขันรายใหม่ (Threat of New Entrants)</u>

ธุรกิจเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ หรือเครื่องดื่มจากนมพืชเป็นสินค้าที่ผู้ผลิตสามารถเข้าและออกตลาดได้ตลอดเวลา เนื่องจากกระบวนการผลิตที่ไม่ซับซ้อนและขยายตัวได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงต้นทุนวัตถุดิบจำพวกธัญพืชมีราคาไม่แพงนัก ทำให้ไม่ต้องใช้เงินลงทุนที่สูง การเข้ามาของคู่แข่งขันรายใหม่จึงทำได้ง่าย ซึ่งตลาดในประเทศไทยยังมีขนาดที่เล็กเมื่อเทียบกับตลาดโลก แต่เนื่องจากแนวโน้มการเติบโตของธุรกิจที่มีศักยภาพในทิศทางที่ค่อนข้างสดใสและต่อเนื่อง ทำให้เป็นที่สนใจของผู้ประกอบการหลายรายและต้องการมีส่วนแบ่งในตลาดนี้ ในทำนองเดียวกัน ผู้ประกอบการรายใหญ่ที่อยู่ในตลาด ไม่ว่าจะเป็น นมโค นมถั่วเหลือง เครื่องดื่มอัดลม ฯลฯ ซึ่งที่มีเงินทุน ศักยภาพการผลิตและฐานลูกค้าจำนวนมาก ก็สามารถเข้ามาตีตลาดได้ง่ายกว่าผู้ประกอบการย่อย จากการมีแบรนด์ที่แข็งแกร่ง

ผลการประเมิน คือ จากการวิเคราะห์ภัยคุกคามจากการเข้ามาของผู้แข่งขันรายใหม่ พบว่า คู่แข่งขันสามารถเข้าสู่ตลาดได้ง่ายทำให้ส่งผลเป็นด้านลบต่อธุรกิจจึงประเมินให้อยู่ในระดับสูง (ระดับคะแนน 5.0/5.0)

<u>ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes)</u>

หากพิจารณาตลาดเครื่องดื่ม อาจกล่าวได้ว่าภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนมีสูงมาก เนื่องจากในตลาดเครื่องดื่มมีสินค้าให้ลูกค้าเลือกมากมายและหลากหลาย เช่น น้ำผัก น้ำผลไม้

น้ำอัดลม เครื่องดื่มชูกำลัง เครื่องดื่มประเภท Functional และอื่นๆ อีกมากมาย ซึ่งแน่นอนว่าเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพเป็นส่วนหนึ่งในตลาดเครื่องดื่ม ย่อมได้รับผลกระทบเช่นกัน แต่อย่างไรก็ดีบริษัทยังมองว่าอาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพยังมี Value Added ในตัวเอง ดังนั้นความเสี่ยงจากการมีสินค้าทดแทนยังถือว่าอยู่ในระดับไม่สูงนัก และเป็นโอกาสหากธุรกิจสามารถพัฒนาสินค้าที่ตรงใจผู้บริโภค รวมถึงเพิ่มช่องทางในการซื้อสินค้าสะดวกสบายและมีความน่าเชื่อถือ อีกทั้งสามารถส่งสินค้าให้ถึงมือผู้บริโภคโดยคงความสดใหม่ มีคุณภาพ ก็จะช่วยให้สามารถดึงกลุ่มผู้บริโภคให้มาซื้อสินค้าและบริการได้มากขึ้น

ผลการประเมิน คือ จากการวิเคราะห์ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนพบว่า ตัวสินค้ามี Value added ที่ไม่มีสินค้าทดแทนได้อย่างสมบูรณ์ จึงประเมินให้อยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง (ระดับคะแนน 3.0/5.0)

<u>ภัยคุกคามจากอำนาจต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining Power of Buyers)</u>

ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มจัดเป็น 1 ในปัจจัย 4 ของการดำรงชีวิตของมนุษย์และสำหรับกลุ่มคนที่ใส่ใจในเรื่องการดูแลสุขภาพนั้นย่อมให้ความสำคัญในเรื่องคุณค่าทางโภชนาการและประโยชน์ที่จะได้รับ ซึ่งโดยปกติแล้วราคาของเครื่องดื่มประเภทนี้จะมีราคาที่สูงกว่าเครื่องดื่มทั่วๆ ไป ทำให้ผู้บริโภคอาจเกิดความลังเลว่าสิ่งที่ตนต้องจ่ายเพิ่มจะคุ้มค่ากับคุณประโยชน์ที่ได้รับหรือไม่ หรือเปลี่ยนไปซื้อสินค้าจากเจ้าอื่นที่มีราคาถูกแทนก็ได้ ดังนั้นธุรกิจจึงมีความเสี่ยงในเรื่องการที่ผู้บริโภคยังไม่เข้าใจในตัวผลิตภัณฑ์ และต้นทุนของสินค้า เพราะผู้บริโภคในประเทศไทยยังขาดความรู้ความเข้าใจ ผู้ประกอบการจึงมีหน้าที่ให้ความกระจ่างในเรื่องนี้แก่ผู้บริโภค เนื่องจากผู้ซื้อยินดีที่จะจ่ายเงินหากสินค้ามีความแตกต่างจากสินค้าของคู่แข่งที่วางขายทั่วไปตามท้องตลาด และเมื่อเปรียบเทียบกันแล้วตัวสินค้ามีคุณภาพที่ดีกว่า มีการติดฉลากทางโภชนาการที่โปร่งใส สามารถทราบได้ถึงแหล่งผลิต วัตถุดิบ ซึ่งความพิถีพิถันตั้งแต่กระบวนการผลิต เพาะปลูกและหลีกเลี่ยงการใช้สารเคมีในทุกขั้นตอน ตลอดจนการเก็บเกี่ยวที่เน้นความสดใหม่และการแปรรูปผลผลิตที่เต็มเปี่ยมไปด้วยคุณภาพทำให้มีผู้บริโภคเฉพาะกลุ่มเท่านั้น ดังนั้นแผนการตลาดของบริษัทจึงให้ความสำคัญในเรื่องของการสื่อสารให้ผู้บริโภครับรู้ถึงคุณค่าของผลิตภัณฑ์ในแง่คุณภาพ และคุณค่าทางโภชนาการที่เป็นประโยชน์ต่อร่างกาย

ผลการประเมิน คือ จากการวิเคราะห์ภัยคุกคามจากอำนาจต่อรองของผู้บริโภคอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง ซึ่งถือว่ายังไม่ส่งผลด้านลบต่อธุรกิจ (ระดับคะแนน = 3.0/5.0)

<u>ภัยคุกคามจากอำนาจต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers)</u>

วัตถุดิบหลักที่ใช้ สำหรับผลิตภัณฑ์แรกที่จะออกสู่ตลาด คือ เมล็ดงาดำ โดยประเทศไทยสามารถปลูกถั่วเหลืองได้มาก และมีพื้นที่ในการปลูกถั่วเหลืองได้ทุกภาค แต่ในขณะที่ยอดการผลิตเมล็ดงาในประเทศไทยมีการลดลงถึงร้อยละ 40.01 เมื่อเทียบกับปี 2011 นั่นทำให้ประเทศไทยต้อง

นำเข้าเมล็ดงาจากต่างประเทศเป็นจำนวนมาก และอาจส่งผลทำให้เมล็ดงาที่ขายในประเทศมีราคาสูงขึ้น เนื่องจากภาษีนำเข้าและค่าขนส่ง แม้ว่าผลผลิตจะได้น้อย แต่วัตถุดิบ “งา” ก็สามารถปลูกได้ทั่วไป อีกทั้งเข้ากับสภาพแวดล้อมที่แห้งแล้งของไทยได้เป็นอย่างดี ดังนั้น จึงมีเกษตรกรจำนวนมากที่สามารถปลูก และจำหน่ายวัตถุดิบให้เราได้ รวมถึงมีวัตถุดิบให้เลือกหลากหลายสายพันธุ์อีกด้วย ปัจจุบัน มีการรวมตัวกันของกลุ่มเกษตรอินทรีย์ โดยมีหน่วยงานคอยให้คำแนะนำและให้ข้อมูลในเครือข่ายเกี่ยวกับมาตรฐานออร์แกนิค เพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพเกษตรกร โดยผลผลิตสามารถขายตรงถึงผู้ผลิตหรือผู้บริโภคได้ในราคาที่เหมาะสม

ผลการประเมิน คือ จากการวิเคราะห์ภัยคุกคามจากอำนาจต่อรองของผู้ผลิตอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ (ระดับคะแนน = 2.0/5.0) หากพิจารณาจะเห็นได้ว่า Suppliers นั้นคือ เกษตรกรผู้ปลูกวัตถุดิบ ซึ่งมีจำนวนมาก โดยบริษัทสามารถเลือกจากแหล่งไหนก็ได้ อีกทั้งยังสามารถนำเข้าจากต่างประเทศได้ด้วย จึงส่งผลเป็นบวกต่อธุรกิจ

<u>ภัยคุกคามจากความหนาแน่นของคู่แข่ง (Industry Rivalry)</u>

เครื่องดื่มเพื่อสุขภาพมีผู้แข่งขันในตลาดจำนวนมาก ทั้งที่มีหน้าร้านและไม่มีหน้าร้าน เช่นใน Instagram มีคู่แข่งหลายรายที่ขายเครื่องดื่มประเภทนี้ ทั้งขวดและแบบกล่อง ในขณะเดียวกันร้านน้ำเต้าหู้ที่ตลาดนัดต่างๆ ก็ถือเป็นเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพเช่นกัน ซึ่งส่วนแบ่งการตลาดนมพร้อมดื่ม โดยเฉพาะนมที่จะมาทดแทนนมโค ปัจจุบันมีแนวโน้มขยายตัวสูงขึ้น และมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่กระจายตัว เช่น ซุปเปอร์มาร์เก็ตในห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ (ที่จัดโซนสำหรับสินค้าเพื่อสุขภาพ) ร้านขายสินค้าเพื่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อม ร้านตัวแทนจำหน่าย เป็นต้น จากการได้รับความสนใจตามกระแสรักสุขภาพ และแพ้นมจากโค แต่อย่างไรก็ตาม หากบริษัทมีผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง หรือเป็นสินค้าใหม่ที่มีความเฉพาะเจาะจงเป็นพิเศษ ก็จะทำให้ผู้บริโภคเกิดการรับรู้ถึงคุณค่าของผลิตภัณฑ์ได้ และสามารถได้เปรียบทางการแข่งขัน

ผลการประเมิน คือ จากการวิเคราะห์ภัยคุกคามจากความหนาแน่นของคู่แข่ง ระหว่างบริษัทที่มีอยู่ในตลาดปัจจุบันนั้น จึงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (ระดับคะแนน =4.0/5.0) ด้วยจำนวนของคู่แข่งที่มีอยู่มาก ทำให้การแข่งขันอาจรุนแรงได้ จึงส่งผลเป็นลบต่อธุรกิจ

**การประเมินคู่แข่งและการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน (Competitors Analysis)**

สำหรับการวิเคราะห์คู่แข่งขันเพื่อทำให้ทราบถึงความสามารถของคู่แข่งขันในแต่ละราย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ ในการดำเนินการในอนาคต โดยพิจารณาประเภทของสินค้าผู้แข่งขัน โดยจะแบ่งดังนี้

1. คู่แข่งทางตรง

จากการสำรวจตลาดเครื่องดื่มในประเทศไทย พบว่ามีเพียงบริษัทเดียวเท่านั้นที่มีการผลิตน้ำนมงาขาวและงาดำแท้ 100% ออกสู่ท้องตลาด นั่นคือบริษัท เซซามิลค์ ฟู้ดส์ จำกัด ซึ่งจดทะเบียนเมื่อวันที่ 3 สิงหาคม 2561 โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นบุคคลทุกเพศ ทุกวัย ที่รักสุขภาพ และกลุ่มผู้แพ้ผลิตภัณฑ์จากนมโค ในส่วนของจุดแข็งอยู่ที่การเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าน้ำนมงารายแรกในประเทศไทย ด้วยทีมพัฒนาและวิจัยที่เชี่ยวชาญในตัววัตถุดิบจากธัญพืชมาอย่างยาวนาน ทำให้มีข้อได้เปรียบอย่างมากในเรื่องของต้นทุน อีกทั้ง มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่มีกำลังซื้อเป็นหลัก เนื่องจากผลิตภัณฑ์มีราคาที่ค่อนข้างสูง แต่แม้ว่าบริษัท เซซามิลค์ ฟู้ดส์ จำกัด จะเป็นรายแรกในการผลิตสินค้าประเภทนี้ แต่ก็ไม่สามารถกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำตลาดได้ เนื่องจากปัจจุบัน บริษัทดำเนินงานมาได้เพียงไม่นานนัก จึงยังไม่มีข้อมูลเปรียบเทียบยอดขายที่ชัดเจน

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบคู่แข่งทางตรง

(หน่วย : บาท)

| | naïve | SESAMILK |
|---|---|---|
| ลักษณะสินค้า | น้ำนมงาดำ รส Original, Honey และน้ำนมงาดำผสมพุดดิ้ง | น้ำนมงาดำและงาขาว |
| บรรจุภัณฑ์ | กล่องกระดาษ, กระป๋อง | กล่องกระดาษ |
| ราคา ปริมาณสินค้า | 25 บาท/180 มล.<br>29 บาท/330 มล.<br>98 บาท/1 ลิตร<br>} กล่องเดี่ยว | 35 บาท/200 มล./กล่องเดี่ยว<br>105 บาท/200 มล./แพค 3 กล่อง<br>105 บาท/200 มล./ยกลัง 36 กล่อง |
| สถานที่จัดจำหน่าย | - หน้าร้าน และช่องทางออนไลน์ เช่น Facebook, Instagram ฯลฯ<br>- ร้านขายสินค้าออแกนิค | - ซุปเปอร์ชั้นนำทั่วประเทศ<br>- ร้านขายสินค้าออแกนิค เช่น Lemon Farm, Baimiang ฯลฯ |

จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด พบว่ามีการใช้ Influencer หรือ Blogger ที่มีชื่อเสียง เช่น ช่อง Little Monster Family ให้มีการรีวิวผลิตภัณฑ์ผ่านช่องทาง Youtube โดยเนื้อหาในคลิปจะเป็นการแสดงการทำอาหาร ด้วยการใช้น้ำนมงาเป็นส่วนประกอบ รวมถึงการจัดโปรโมชั่นลดราคาสินค้า หรือการแถมสินค้าเมื่อซื้อครบจำนวนกล่องที่กำหนด และการจัดกิจกรรมเพื่อแจกของรางวัลอยู่สม่ำเสมอผ่านช่องทาง Facebook ดังนั้น เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการเอาชนะคู่แข่ง บริษัทจึงเลือกใช้ผู้มีอิทธิพลในโซเชียลมีเดีย โดยเฉพาะกลุ่มคนที่มีความน่าเชื่อถือและเชี่ยวชาญด้านสุขภาพเข้ามาร่วมงานในส่วนนี้ และวิธีการสร้างความสัมพันธ์

ที่ดีต่อลูกค้าจากการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อกระตุ้นการรับรู้ของผู้บริโภครายใหม่ และสร้างความแตกต่างด้วยการทำแคมเปญที่ให้ผู้บริโภค ทั้งรายเก่าและรายใหม่ ได้มีส่วนร่วม Co-Creation ไปกับบริษัทในการสร้างสรรค์และพัฒนารสชาติใหม่ๆ ร่วมกัน ทั้งนี้ ผลิตภัณฑ์ก็ยังคงรักษามาตรฐานสินค้าให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ด้วยบริการส่งที่รวดเร็ว และสะดวกกว่าการเดินทางออกไปซื้อสินค้าที่ห้างสรรพสินค้าอย่างแน่นอน

2. คู่แข่งทางอ้อม

จากการวิเคราะห์คู่แข่งขันทางอ้อมพบว่า ในตลาดมีผู้ผลิตเครื่องดื่มที่มีโปรตีนจากพืชเช่นเดียวกัน แต่เป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้ผลิตจาก “งา” ทั้งหมด ซึ่งจะเป็นผลิตภัณฑ์ที่ผสมธัญพืชอื่นๆ เพื่อเพิ่มคุณค่า หรือเป็นนมพืชจากตะกูลถั่วเท่านั้น ซึ่งจากการสำรวจตลาด ผู้วิจัยมีการเก็บข้อมูลจากหลากหลายแหล่ง เพื่อนำมาเปรียบเทียบราคา โดยผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางนี้

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบคู่แข่งทางอ้อม

(หน่วย : บาท)

| | 137 degrees | ดีน่า | Lactasoy |
|---|---|---|---|
| ลักษณะสินค้า | นมอัลมอนด์ รส Original, Unsweetened, Iced Coffee Latte Walnut Milk, Matcha Latte with Walnut Milk, Pistachio milk, Belgian Chocolate with pistachio milk | นมถั่วเหลืองผสสงาดำ 2 เท่า, จมูกข้าวญี่ปุ่น, ผสมน้ำนมข้าวโพด, ไรซ์เบอร์รี่, Mix Grains, Black | นมถั่วเหลือง รส Original, Extra Choco, Matcha, Collagen Fiber, Hi-Calcium Ginseng, Black Sesame, Unsweetened |
| บรรจุภัณฑ์ | กล่องกระดาษ | กล่องกระดาษ และขวดพลาสติก | กล่องกระดาษ |
| ปริมาณสินค้า | ขายเดี่ยว, แพค 3 และยกลัง 12 กล่อง | ขายเดี่ยว, แพค 3, แพค 4 และยกลัง 36 กล่อง (230มล.) 48 กล่อง (180มล.) | ขายเดี่ยว, แพค 6 และยกลัง 12 กล่อง (500มล. 1ลิตร) 36 กล่อง (200มล. 250มล. 300มล.) 60 กล่อง (125มล.) |
| ราคาสินค้า | | | |
| | เดี่ยว / ยกแพค3 / ยกลัง | เดี่ยว / ยกแพค3 / ยกแพค4 / ยกลัง | เดี่ยว / ยกแพค6 / ยกลัง |
| | 180 มล. 25-29 72-84 864 | 110 มล. - - 25 - | 125 มล. - 28 300 |
| | 1 ลิตร 112-132 - 1,344 | 180 มล. 10 - 38 444 | 200 มล. - 45 270 |
| | | 230 มล. 13 35 - 432 | 250 มล. 10 51.50 336 |
| | | | 300 มล. 10 51.50 336 |
| | | | 500 มล. 16 - 192 |
| | | | 1 ลิตร - - 360 |
| สถานที่จัดจำหน่าย | ซุปเปอร์ชั้นนำทั่วประเทศ, ร้านสะดวกซื้อ และร้านขายสินค้าออแกนิค | ซุปเปอร์ชั้นนำทั่วประเทศ และร้านสะดวกซื้อ | ซุปเปอร์ชั้นนำทั่วประเทศ และร้านสะดวกซื้อ |

จากการวิเคราะห์พบว่า แบรนด์ดีน่าและแลคตาซอย เป็นแบรนด์ที่ได้รับความนิยมในหมู่ผู้รักสุขภาพ และกลุ่มผู้บริโภคที่ต้องการหลีกเลี่ยงผลิตภัณฑ์จากนมโค แต่ยังคงต้องการได้รับคุณค่าทางโภชนาการจากโปรตีนที่สูงเช่นเดิม ซึ่งบริษัทมีผลิตภัณฑ์หลัก คือ นมถั่วเหลือง และมีการแตกรสชาติออกมาให้เลือกอย่างหลากหลาย โดยมีการนำไปผสมกับธัญพืช

หรือใยอาหารอื่นๆ เพื่อเพิ่มคุณค่าให้มากขึ้น ทำให้สามารถดื่มได้ทุกเพศ ทุกวัย ทั้งนี้ ผลิตภัณฑ์จะค่อนข้างเป็น Mass Product ซึ่งแตกต่างจากผลิตภัณฑ์แบรนด์ "นาอีฟ" ที่จัดว่าอยู่ในกลุ่มที่เจาะจงมากกว่า และคาดว่าด้วย Scale ของบริษัทที่มีขนาดใหญ่ จะทำให้เป็นไปได้ยากในการตัดสินใจออกผลิตภัณฑ์ใหม่ตามความต้องการของผู้บริโภค หรือไม่สามารถลงมาเล่นด้วยกลยุทธ์ Co-Creation เช่นเดียวกันได้ อย่างไรก็ตาม บริษัทเหล่านี้มีทุนค่อนข้างสูงและมีต้นทุนในการผลิตสินค้าที่ต่ำ หากพิจารณาเฉพาะแบรนด์ดีน่า ในขนาด 180 มล. จะเห็นได้ว่า มีราคาขายเพียง 10 บาทเท่านั้น ดังนั้น ในการแข่งขันด้านราคาอาจจะไม่สามารถทำได้ดีนักเมื่อเทียบกับคู่แข่งทางอ้อม หรือกล่าวคือ หากบริษัทลดราคาให้เทียบเท่าแบรนด์ดีน่า จะเป็นการแบกรับภาระและไม่เกิดประโยชน์ต่อทางบริษัท จึงเลือกสร้างความได้เปรียบด้านประสบการณ์และคุณค่าที่ลูกค้าได้รับมากกว่า

**สภาพแวดล้อมภายนอก : การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats)**

<u>โอกาส (Opportunities)</u>

1) กระแสรักสุขภาพ

กระแสรักสุขภาพเป็นที่นิยมของผู้คนทั่วโลกและมีแนวโน้มขยายตัวต่อเนื่องทุกปี ซึ่งในประเทศไทยก็เช่นเดียวกัน สังเกตได้จากการที่คนไทยหันมาให้ความสนใจกับการซื้ออาหารและเครื่องดื่มที่ดีต่อสุขภาพ และเริ่มรับประทานผักและผลไม้ต่างๆ มากขึ้น พร้อมกับการวางแผนลดการบริโภคเนื้อสัตว์ให้น้อยลงด้วย โดยอัตราการเติบโตของเศรษฐกิจในประเทศไทยเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ ซึ่งเติบโตในหมู่ผู้รักสุขภาพ อีกทั้งการเปลี่ยนมุมมองเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์นม รวมถึงผลิตภัณฑ์ทดแทนนมโค ที่ผู้บริโภคมีพฤติกรรมเลือกรับประทานโปรตีนจากพืชมากกว่าโปรตีนจากสัตว์มากขึ้น ทั้งนี้ เครื่องดื่มที่มาจากนมพืช หรือมีส่วนผสมของธัญพืชจึงมีความโดดเด่น น่าจับตามอง และเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในกลุ่มเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ

2) แนวโน้มของสังคมผู้สูงอายุ

สังคมไทยปัจจุบันกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงวัยโดยสมบูรณ์ (Aging Society) นอกจากประชากรสูงวัยจะมีมากขึ้นแล้ว ยังมีแนวโน้มที่คนไทยจะอายุยืนขึ้นอีกด้วย โดยจังหวัดที่มีประชากรผู้สูงอายุมากที่สุด คือ กรุงเทพฯ ซึ่งมีจำนวนมากกว่า 1 ล้านคน จึงทำให้เกิดโอกาสในการสร้างธุรกิจในหลายๆ ด้าน เช่น ด้านสุขภาพ ที่จะสามารถตอบโจทย์ผู้สูงวัยให้มีร่างกายที่ดีได้ เมื่ออายุมากขึ้น ผู้บริโภคกลุ่มนี้จึงจำเป็นต้องหันมาใส่ใจตัวเองด้วยการออกกำลังกาย และได้รับอาหารหรือเครื่องดื่มที่ดี มีประโยชน์ เพื่อสร้างความแข็งแรง มั่นใจให้กับผู้สูงวัย ซึ่งรูปแบบการรับประทานอาหารจะต้องเอื้อกับการใช้ชีวิตประจำวัน อย่างเช่น การเดินทางที่ต้องเน้นความสะดวก และเดลิเวอรี่ให้ถึงหน้าบ้าน ส่งผลให้ธุรกิจอาหารสุขภาพ และ Food Delivery เป็นอีกธุรกิจที่เติบโตได้อีกมาก

3) แนวโน้มการซื้อสินค้า/บริการออนไลน์

พฤติกรรมผู้บริโภคยุคใหม่ในสังคมเมืองที่มีวิถีชีวิตเร่งรีบ และต้องต่อสู้กับการจราจรที่แออัดตลอดเวลา เวลาจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก และด้วยลักษณะนิสัยของผู้บริโภคที่ต้องการความรวดเร็วและรักความสะดวก การเข้ามาของเทคโนโลยี ประกอบกับการขนส่งที่รวดเร็วยิ่งขึ้น จึงเรียกได้ว่า ตอบโจทย์พฤติกรรมของผู้บริโภค โดยส่งผลให้ E-commerce และเทรนด์ธุรกิจ Delivery เข้ามามีบทบาท สะท้อนจากพฤติกรรมและความต้องการสั่งซื้ออาหารออนไลน์ที่ได้รับความนิยม เนื่องจากสะดวกกว่า ไม่ต้องเสียเวลาเดินทาง ซึ่งเปลี่ยนค่าใช้จ่ายของผู้บริโภคในการเดินทางเป็นรูปแบบของค่าจัดส่งแทน นอกจากนี้ ผู้บริโภคยังมีพฤติกรรมการซื้อสินค้าโดยใช้ห้างสรรพสินค้า หรือร้านค้าต่างๆ เพื่อลองสินค้า เปรียบเทียบราคาเท่านั้น และตัดสินใจซื้อบนออนไลน์ เพราะมีข้อเสนอในด้านราคาที่มากกว่า

4) อัตราภาษีความหวาน

เนื่องจากรัฐกำหนดปรับอัตราภาษีความหวานอีกครั้งในปีที่ผ่านมา โดยมีการเรียกเก็บจากผู้ประกอบการ สำหรับเครื่องดื่มประเภทต่างๆ ที่มีส่วนผสมของน้ำตาลเกินกว่ากำหนดจะต้องเสียภาษีเพิ่มขึ้น อีกทั้งยังกำหนด “อัตราภาษีพิเศษ” ซึ่งจะเป็นการลดภาษี หากผู้ประกอบการผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพและมีนวัตกรรม (Functional Drink) โดยกรณีที่มีการนำน้ำผลไม้มาพัฒนาให้มีนวัตกรรม จากเดิมต้องเสียภาษีร้อยละ 10 ลดเหลือเพียงร้อยละ 3 ดังนั้น ผลิตภัณฑ์น้ำนมงาของทางบริษัทที่ไม่มีการเติมน้ำตาลผสม หรือมีความหวานน้อย จะได้รับอัตราภาษีพิเศษ ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้สามารถลดต้นทุนของสินค้าได้

<u>อุปสรรค (Threats)</u>

1) ขาดแคลนงา

สำหรับการผลิตงาภายในประเทศไทยยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดทั้งภายในและต่างประเทศ ซึ่งมีความต้องการเพิ่มขึ้นทุกปี ที่ผ่านมาเกษตรกรยังผลิตได้ไม่มากนัก เนื่องจากขาดแคลนเมล็ดพันธุ์ดี เช่น งาดำ มก. 18 และงาขาว มก. 19 อีกทั้ง เกษตรกรบางส่วนยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจในด้านการจัดการหลังการเก็บเกี่ยว จึงทำได้ไม่เหมาะสม ส่งผลให้ผลผลิตที่ออกมาไม่มีคุณภาพ โดยหากมีการจัดการหลังการเก็บเกี่ยวที่ถูกต้อง และเข้าใจวิถีทางการตลาด เกษตรกรก็จะมีรายได้จากการผลิตงาที่เพิ่มสูงขึ้นด้วย

2) คนไทยดื่มนมน้อย

ปัจจุบัน อัตราการบริโภคนมของคนไทยอยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยโลก กล่าวคือ คนไทยมีอัตราการดื่มนม 18 ลิตร/คน/ปี หรือเพียง 2 แก้วต่อสัปดาห์ ในขณะที่การบริโภคนมของประชากรทั่วโลกอยู่ในระดับ 113 ลิตร/คน/ปี ซึ่งผู้ดื่มคนไทยส่วนใหญ่เป็น กลุ่มเด็กในช่วงอายุ 3-12 ปี โดยผลิตภัณฑ์ “นม” มักถูกมองว่าเป็นเครื่องดื่มสำหรับเด็ก หรือเป็นเครื่องดื่มเพื่อ

รองท้อง ทำให้อิ่มท้อง ดังนั้น การดื่มนมจึงให้ความรู้สึกที่แตกต่างจากเครื่องดื่มทั่วๆ ไป ที่ช่วยดับกระหาย สามารถดื่มได้ตลอดเวลา โดยถูกจำกัดเฉพาะช่วงเวลาเท่านั้น

3) ครัวเรือนไทยลดการใช้จ่ายลง

ครัวเรือนไทยลดการใช้จ่ายลง เฉลี่ยอยู่ที่ 21,236 บาทต่อครัวเรือนต่อเดือน จากเดิมที่ 21,437 บาทต่อครัวเรือนต่อเดือนในปี 2560 สอดคล้องกับรายได้ที่ลดลงเช่นเดียวกัน อันมีปัจจัยมาจากความกังวลเรื่องความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจที่มากขึ้น รวมถึงภาระหนี้ที่เพิ่มสูงขึ้นด้วย ทั้งนี้ การลดค่าใช้จ่ายลงของผู้บริโภค อาจส่งผลให้บริษัทมียอดขายและกำไรที่ลดลง เนื่องจากผู้บริโภคจะทำการเปรียบเทียบราคา คุณภาพ และความเหมาะสมมากขึ้น เพื่อลดการใช้จ่ายสินค้าที่ไม่จำเป็นออกไป

4) ผู้แข่งขันรายใหม่เข้ามาได้ง่าย

เนื่องจากกระบวนการผลิตน้ำนมงา ไม่มีความซับซ้อนและตลาดสามารถขยายตัวได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงต้นทุนวัตถุดิบจำพวกธัญพืชมีราคาไม่แพงนัก ทำให้ไม่ต้องใช้เงินลงทุนที่สูง การเข้ามาของคู่แข่งขันรายใหม่จึงทำได้ง่าย

5) อัตราเงินเฟ้อ

มีความสำคัญในระบบเศรษฐกิจและมีผลกระทบต่อหลายแง่มุมในชีวิต ไม่เพียงเงินเดือน ค่าจ้าง หากยังมีผลต่อราคาบ้าน ค่ารถไฟฟ้า ค่าน้ำ ค่าอาหาร ค่ารักษาพยาบาล ตลอดจนอัตราดอกเบี้ยเงินฝากธนาคารและดอกเบี้ยเงินกู้ และทำให้เกิดภาวะที่ราคาสินค้าและบริการทั่วไปเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น หากบริษัทจะเพิ่มราคาสินค้าก็เป็นเรื่องที่ทำได้ยาก หรือหากขายสินค้าในราคาเดิมหรือถูกลง ก็ต้องรับภาระต้นทุนที่สูงขึ้น

**วิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission)**

<u>วิสัยทัศน์ (Vision)</u>

เราคือผู้นำด้านผลิตภัณฑ์งาที่มีคุณภาพทางโภชนาการที่ดีที่สุดในทวีปเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

<u>พันธกิจ (Mission)</u>

1) เลือกใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพและปลอดภัย
2) ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และรักษาคุณภาพการผลิตอย่างต่อเนื่อง
3) ดำเนินธุรกิจภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี

<u>เป้าหมายระยะยาว</u>

ขยายตลาดไปยังฐานลูกค้าในประเทศเพื่อนบ้าน และเป็นหนึ่งในผู้นำน้ำนมงาสัญชาติไทยส่งไปยังต่างประเทศ

**ทรัพยากรหลักขององค์กร**

- ตัวเจ้าของบริษัท
- สูตรของน้ำนมงา
- บุคลากรที่เป็นเด็กรุ่นใหม่

**วิเคราะห์ความสามารถหลักขององค์กร**

ตัวเจ้าของบริษัทเองมีความชำนาญเฉพาะทางทางด้านศิลปะ จากการสั่งสมความรู้และประสบการณ์ที่ได้ร่ำเรียนถึง 5 ปี จากมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงทางด้านศิลปะและการออกแบบชั้นนำของประเทศไทย ด้วยการฝึกฝนทักษะในการใช้จินตนาการและความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่สวยงามและทันสมัยได้ ผสานกับความรู้ทางด้านการตลาดควบคู่ไปด้วย

ด้วยความคิดที่ว่า “เราเลือกสิ่งที่ดีที่สุดให้กับตนเอง” เจ้าของบริษัทจึงเข้าใจพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ต้องเผชิญปัญหาในแบบเดียวกัน จากการแพ้น้ำตาลแลคโตสที่เป็นส่วนประกอบของนมโค โดยจะมีผลทำให้เกิดอาการอืด ท้องเสีย จึงหันมาให้ความสนใจกับโปรตีนจากพืชหรือนมพืช (Plant Based Protein) โดยการลองผิด ลองถูก จนค้นพบประโยชน์จาก “งา” และคิดค้นสูตรลับเฉพาะขึ้นมา จนกลายมาเป็นผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุดเพื่อตอบโจทย์ผู้บริโภค

นโยบายการรับพนักงานของบริษัท ให้การสนับสนุนคนรุ่นใหม่ และนักศึกษาจบใหม่เป็นหลัก ซึ่งเกิดในยุคที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาท หรือเรียกได้ว่าเกิดมาพร้อมกับเทคโนโลยี (ดิจิทัลเนทีฟ) เลยก็ว่าได้ บุคลากรกลุ่มนี้จึงมีคุ้นเคยกับคอมพิวเตอร์และประสบการณ์การใช้เทคโนโลยีอย่างช่ำชอง ในการค้นหาข้อมูล ตลอดจนการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นผ่านโซเชียลมีเดียต่างๆ และเป็นเรื่องง่ายที่จะนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ร่วมกับการทำงานมากกว่าคนรุ่นก่อนหน้าแม้จะขาดประสบการณ์ในการทำงาน อีกทั้งบริษัทได้มีการกำหนดใช้กลยุทธ์ Online Marketing ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับความรวดเร็วโดยตรง เนื่องจากปัจจุบันผู้บริโภคมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมกันอยู่ตลอดเวลา ความเร็วจึงเป็นสิ่งสำคัญ การเรียนรู้ทักษะอื่นๆ เป็นสิ่งที่สามารถฝึกอบรมและพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ แต่ความรู้ ความเข้าใจ และการเปิดรับสิ่งใหม่ๆ รอบตัว เป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

**VRIO Framework**

ตารางที่ 3 วิเคราะห์ทรัพยากรขององค์กร เทียบกับคู่แข่งทางตรง

| Resource | VALUABLE | RARE | INIMITABLE | ORGANIZED |
|---|---|---|---|---|
| เงินทุน | ✓ | ✗ | ✗ | ✓ |
| ทักษะของบุคลากร | ✓ | ✗ | ✓ | ✓ |
| ประสบการณ์ของบุคลากร | ✗ | ✗ | ✗ | ✓ |
| ประสบการณ์ของลูกค้า | ✓ | ✗ | ✓ | ✓ |
| เทคโนโลยีในการผลิต | ✓ | ✗ | ✗ | ✓ |
| ช่องทางการจัดจำหน่าย | ✓ | ✗ | ✗ | ✓ |
| ความสัมพันธ์กับเกษตรกร | ✓ | ✗ | ✗ | ✓ |

**หมายเหตุ :** ✓ มีทรัพยากรที่มีคุณค่า คู่แข่งไม่มีทรัพยากรนี้ ลอกเลียนแบบได้ยาก มีการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่

✗ ทรัพยากรที่มีอยู่มีคุณค่าไม่เพียงพอได้เปรียบคู่แข่ง คู่แข่งก็มีทรัพยากรนี้ ลอกเลียนแบบได้ง่าย ไม่มีการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่

จากตารางที่ 3 การวิเคราะห์ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ เมื่อเทียบกับคู่แข่งทางตรงพบว่า ประสบการณ์ของบุคลากรเป็นสิ่งที่บริษัทยังมีไม่เพียงพอ ในทางตรงกันข้ามคู่แข่งกลับมีทรัพยากรที่มีความพร้อมในทุกๆ ด้าน ทั้งเงินทุน ทักษะและประสบการณ์ของบุคลากร เทคโนโลยีในการผลิต เป็นต้น ถึงแม้ว่าบริษัทจะมีทรัพยากรที่น้อยกว่า แต่ก็มีทรัพยากรบางประการที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการตลาดเช่นกัน คือ ทักษะของบุคลากร เป็นความสามารถส่วนบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่เลียนแบบได้ยาก ยิ่งมีความโดดเด่นเป็นพิเศษก็ยิ่งเลียนแบบไม่ได้ ในบริษัทเรามีพนักงานที่มีความสามารถสูงด้านการตลาด ที่จะสามารถวางแผนการตลาดเพื่อสร้างยอดขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งทักษะของผู้บริหาร (เจ้าของบริษัท) ที่มีความรู้ด้านการออกแบบ ผสานกับความเข้าใจด้านการตลาดด้วย มีส่วนช่วยให้บริษัทสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนของต้นทุนสินค้าได้ หากคู่แข่งจะเลียนแบบก็ต้องลงทุนในการฝึกอบรม หรือซื้อตัวคนเก่งมาไว้ในทีม อีกทั้ง ประสบการณ์ของลูกค้า ซึ่งมีความแตกต่างกันในทุกๆ องค์กร แม้จะเลียนแบบด้วยวิธีที่เหมือนกันได้ แต่ก็สร้างให้เหมือนได้ยาก

ในปัจจุบัน บริษัทยังไม่มีความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) ดังนั้นจึงมีการวางแผนนำทรัพยากรทั้งหมดที่มีใช้อย่างคุ้มค่า โดยเน้นแผนพัฒนากำลังคนให้มีความรู้ความสามารถ เลือกใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่มอบหมาย (Put the right man on the right job) รวมถึงวางแผนที่จะสร้างทรัพยากรใหม่ที่ทำให้บริษัทเกิดข้อได้เปรียบในอนาคต

**สภาพแวดล้อมภายใน : การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness)**

<u>จุดแข็ง (Strengths)</u>

1) ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ

เนื่องจากแหล่งวัตถุดิบหลักอย่าง “งาดำ” ที่บริษัทเราเลือกใช้ ถูกคัดสรรพิเศษมาอย่างพิถีพิถันจากเกษตรกรไทย โดยเลือกเป็นพันธุ์อุบลราชธานี 3 (งาดำสายพันธุ์ IS 121) ที่ให้ผลผลิตสูงกว่างาดำพื้นเมืองนครสวรรค์และปรับตัวเข้ากับสภาพการได้ดี จึงสามารถปลูกได้ทั่วประเทศ โดยมีคุณประโยชน์ที่สูงกว่างาดำพื้นเมืองนครสวรรค์ เช่น เปอร์เซ็นต์น้ำมัน สารต้านอนุมูลอิสระ ธาตุแคลเซียม เป็นต้น จากนั้น ส่งต่อไปยังโรงงาน OEM ที่มีความสะอาดและปลอดภัยตามมาตรฐาน GMP, HACCP, Halal และการรับรองมาตรฐาน อย. จากสถาบันมาตรฐานอังกฤษ (British Standards Institution : BSI) ประเทศอังกฤษ ที่สามารถควบคุมและตรวจสอบได้ทุกกระบวนการ โดยมั่นใจได้เลยว่า ตั้งแต่การผลิตไปสู่การบรรจุหีบห่อนั้น ผ่านกระบวนการที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพซึ่งจะช่วยคงคุณค่าทางโภชนาการให้ผลิตภัณฑ์ที่ออกมามีคุณภาพที่สุด

2) องค์กรมีขนาดเล็ก

การที่องค์กรมีขนาดเล็ก ทำให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นมากกว่าองค์กรขนาดใหญ่ เนื่องจากข้อจำกัดขององค์กรขนาดใหญ่ส่วนใหญ่มักจะมีปัญหาในเรื่องของการสื่อสารระหว่างกันในองค์กร ซึ่งมีขั้นตอนที่ต้องใช้เวลามากในการที่จะตัดสินใจเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างในองค์กร ทำให้เมื่อจำนวนพนักงานที่ค่อนข้างน้อย ทำให้ทุกคนสามารถรู้จักกันได้เป็นอย่างดี ช่องว่างระหว่างบุคคลก็จะลดน้อยลงจากการที่ทุกคนรู้จักกันหมด ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ดี ก็จะส่งผลให้บรรยากาศภายในที่ทำงานและประสิทธิภาพในการทำงานดีตามไปด้วย การพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานจะเป็นไปในทิศทางที่เหมือนเพื่อนร่วมคิด สามารถปรึกษาหรือช่วยเหลือกันได้ง่ายเวลาทำงาน และการทำงานในองค์ขนาดเล็ก ยังเปิดโอกาสให้เราสามารถเข้าถึงผู้บริหารได้ง่ายขึ้น โดยพนักงานทุกคนก็มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือโต้แย้งให้กับผู้บริหารได้โดยตรง หรือหากพนักงานเกิดความไม่เข้าใจก็จะสามารถอธิบายได้ง่ายกว่า ซึ่งองค์กรขนาดใหญ่ไม่สามารถทำได้ จากการทำงานเป็นทีมแบบนี้ จะกระตุ้นให้พนักงานเกิดความรักและรู้สึกจงภักดีต่อธุรกิจได้ ดังนั้นองค์กรขนาดเล็กจึงเหมาะสำหรับธุรกิจที่กำลังจะเริ่มต้นเพื่อสร้างรากฐานที่แข็งแรง เพราะจะทำให้เกิดความรวดเร็วในการทำงาน จากการลดขั้นตอนต่าง ๆ ประหยัดในเรื่องของเวลา หากมีปัญหาที่ต้องการการตัดสินใจที่เร่งด่วน ก็จะแก้ปัญหาได้เร็วกว่าและง่ายต่อการปรับเปลี่ยนในอนาคต

3) บริการส่งตรงถึงมือผู้รับ

นอกจากบริษัทเราจะมีผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพแล้ว สิ่งหนึ่งที่จะเข้ามามีบทบาทสำคัญก็คือช่องทางการกระจายสินค้า ซึ่งการซื้อขายแทบจะเป็นไปไม่ได้เลย หากผู้บริโภคไม่สามารถเข้าถึงตัวผลิตภัณฑ์ได้ การวางสินค้าตามห้างสรรพสินค้า ยังมีข้อจำกัดในเรื่องพื้นที่จัด

จำหน่ายสินค้า เนื่องจากปัจจุบันพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไป อันมีผลจากสภาพแวดล้อมที่หล่อหลอมพฤติกรรมตามแบบฉบับคนเมืองที่ให้น้ำหนักกับเรื่องของเวลาเป็นสำคัญ บริการส่งตรงถึงมือผู้รับ จะช่วยเพิ่มความสะดวกให้แก่ผู้บริโภค นอกจากจะประหยัดค่าใช้จ่ายในการออกจากบ้านแต่ละครั้งแล้ว ยังประหยัดเวลาที่ต้องอยู่ตามท้องถนนหรือการเข้าคิวรอจ่ายเงินด้วย หรือกล่าวได้ว่า อยู่ที่ไหน อยากกินเมื่อไหร่ ก็สามารถซื้อได้เลยเดี๋ยวนั้น โดยถึงมือผู้รับอย่างรวดเร็วด้วยการขนส่งที่ดีที่บริษัทเรามอบให้ผ่านบริการรับ-ส่งอาหาร อย่าง Grab, Lineman และ Get จะเห็นได้ว่าผู้บริโภคยอมจ่ายเงินค่าบริการมากขึ้น แลกกับความสบาย

4) ราคาจับต้องได้

ปัจจุบันเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในตลาดมีให้เลือกค่อนข้างหลากหลาย โดยหากพิจารณาเครื่องดื่มที่มาจากโปรตีนพืชหรือนมพืชในตลาด มีทั้งนมถั่วเหลือง นมอัลมอนด์ นมข้าวโพด นมข้าว เป็นต้น โดยนมถั่วเหลืองจะเป็นเครื่องดื่มที่ราคาต่ำสุดในกลุ่มที่กล่าวมาเบื้องต้น ซึ่งนมพืชอื่นๆ จะมีราคาที่ค่อนข้างแพง เนื่องจากมีต้นทุนที่สูงและกระบวนการผลิตที่ซับซ้อน เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งทางตรงที่ผลิตน้ำนมงาเช่นเดียวกันแล้ว พบว่า น้ำนมงาของบริษัทเรามีราคาที่ถูกกว่า ในราคาเพียง 25 บาทเท่านั้น ซึ่งบุคคลทั่วไปที่ต้องการมีสุขภาพที่ดีสามารถซื้อมาทานได้ง่าย ถือว่าคุ้มค่าและราคาเหมาะสม

<u>จุดอ่อน (Weakness)</u>

1) บุคลากรยังขาดความเชื่อมั่นต่อองค์กร

เนื่องจากเป็นบริษัทใหม่ที่เพิ่งเริ่มดำเนินธุรกิจ การที่บริษัทไม่มีชื่อเสียง ไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้าง และเป็นองค์กรขนาดเล็ก ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของพนักงานอย่างมาก โดยมีผลจากความกังวงต่อหน้าที่การงานของตนเองในอนาคต หรือขาดขวัญและกำลังใจที่จะเชื่อมั่นได้ว่าองค์กรจะสามารถเติบโตไปได้อย่างยั่งยืน เพราะปัจจุบันเด็กจบใหม่หลายๆ คน ฝันถึงการทำงานในบริษัทที่ใหญ่โต และมีความก้าวหน้าในการงานอย่างชัดเจน ทำให้การเข้ามาสมัครงานในองค์กรเล็กๆ เป็นเพียงการรองานจากบริษัทใหญ่เท่านั้น อีกทั้งมีอัตราย้ายงานที่สูง หากรับพนักงานลักษณะนี้เข้ามาการทำงานภายในองค์กรก็จะไม่มีประสิทธิภาพจากการเข้า-ออกงานตลอดเวลา นำไปสู่การที่ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรได้เลย

2) สินค้าสามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย

กระบวนการผลิตน้ำนมงาไม่ได้มีความซับซ้อนมากนักและใช้เงินลงทุนที่ไม่สูง ทั้งผู้ประกอบการรายใหญ่ที่ผลิตสินค้าประเภทอื่นในตลาดอยู่แล้ว และผู้ประกอบการรายย่อยหน้าใหม่ที่ต้องการผลิตสินค้าแบบเดียวกันสามารถลอกเลียนได้ง่าย โดยเฉพาะผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีกำลังทรัพย์สามารถตัดสินใจลงทุนได้ทันที ซึ่งอาจจะผลิตสินค้าได้ดีกว่า เนื่องจากความพร้อมในเรื่องของบุคลากรที่มีความสามารถทำให้การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์มีประสิทธิภาพขึ้น รวมถึงมีกำลังการผลิตที่สูงกว่า ทำให้สามารถตั้งราคาสินค้าในราคาที่ต่ำและเข้ามาตีตลาด

ได้อย่างง่ายดาย จากการที่มีฐานลูกค้าเดิมที่รู้จักแบรนด์อยู่แล้ว จึงจำเป็นต้องต่อสู้ในการทำการตลาดกันมากขึ้น เพื่อจะให้สินค้าเราครองใจลูกค้า

3) ผลิตภัณฑ์มีรสชาติไม่หลากหลาย

เนื่องจากเป็นแบรนด์ใหม่ที่ไม่เคยอยู่ในตลาดมาก่อน ทำให้สินค้ายังไม่เป็นที่รู้จัก การจะผลิตสินค้าหลากหลายรสชาติเพื่อทดลองตลาด หรือการทำวิจัยและพัฒนาสินค้าย่อมต้องมีค่าใช้จ่ายที่สูงตามมา จึงมีผลให้ปัจจุบัน บริษัทมีผลิตภัณฑ์เพียง 3 รสชาติ จากการที่มีผลิตภัณฑ์ให้เลือกน้อย อาจทำให้ผู้บริโภคเปลี่ยนใจไปเลือกบริโภคเครื่องดื่มอื่นอย่างสินค้าทดแทนได้ ซึ่งในตลาดก็มีให้เลือกค่อนข้างมาก หรือผู้บริโภคที่ต้องการดื่มน้ำนมงาเพื่อประโยชน์ทางสุขภาพ แต่ไม่ชอบในเรื่องของรสชาติหรือกลิ่นของงา ในขณะเดียวกันก็ต้องการรสชาติอื่นๆ ที่ให้ความรู้สึกคุ้นเคยมากกว่า อย่างเช่น รสสตรอว์เบอร์รี รสชาเขียว รสกาแฟ เป็นต้น ด้วยเหตุนี้จึงเป็นเหตุผลในการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคที่อาจจะลดน้อยลง

**คุณค่าที่ส่งมอบให้ลูกค้า (Value Proposition)**

ตารางที่ 4 คุณค่าที่ส่งมอบให้ลูกค้า

| | naïve | SESAMILK |
|---|---|---|
| Point of Parity | ผลิตภัณฑ์ทดแทนนมวัว<br>มีโปรตีนจากนมพืช (Plant based protein)<br>วัตถุดิบหลักมาจากธรรมชาติ | |
| Point of Difference | ราคาถูก<br>มีหน้าร้าน และบริการส่งตรงถึงมือผู้รับ (ภายในรัศมีที่กำหนด ไม่เกิน 1 ชม.)<br>มีให้เลือกหลากหลายขนาด คือ 180 มล. 330 มล. และ 1 ลิตร | หาซื้อได้ง่าย ตามห้างสรรพสินค้าชั้นนำทั่วประเทศและร้านขายอาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ<br>มีให้เลือกขนาดเดียว คือ 180 มล. |

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่า คุณค่าที่ทั้งสองแบรนด์ส่งมอบให้ลูกค้ามีสิ่งที่เหมือนกัน คือ ตัวผลิตภัณฑ์ที่เจาะจงไปยังกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ด้วยวิธีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ทดแทนนมวัวซึ่งมาในรูปแบบที่เป็นเครื่องดื่มจากธรรมชาติ และมีโปรตีนจากนมพืชที่เรียกว่า Plant Based Protein หรือ “งา” นั่นเอง โดยสิ่งที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัด คือ เรื่องของราคา เนื่องจากแบรนด์เซซามิลค์ มีการจับกลุ่มคนที่มีกำลังซื้อเป็นหลัก ทำให้ผลิตภัณฑ์มีราคาที่ค่อนข้างสูงเมื่อเทียบ

กับแบรนด์นาอีฟ อีกทั้งสถานที่การวางจัดจำหน่ายสินค้าและบริการของแบรนด์นาอีฟ ที่เน้นไปยังช่องทางออนไลน์มากกว่าออฟไลน์ ผ่านแอปพลิเคชันส่งอาหารอย่าง Grab, Lineman และ Get ทางบริษัทคาดว่า การวางจำหน่ายสินค้าที่ซุปเปอร์มาร์เก็ตตามห้างสรรพสินค้ามีค่าใช้จ่ายจำนวนมาก และไม่คุ้มค่าต่อเงินลงทุน การที่มีสินค้าให้เลือกจำนวนมาก การกำหนด/วางแผนตำแหน่งบนชั้นวางสินค้าจึงเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างการรับรู้ต่อผู้บริโภค สังเกตได้ว่าสินค้าแบรนด์เซซามิลค์ มักจะวางอยู่ในตำแหน่งชั้นกลางที่สามารถนำสายตาก็จริง แต่มักอยู่ริมทางเดินทางใดทางหนึ่ง หรือวางใกล้สินค้าแบรนด์อื่นๆ ที่มีราคาถูกกว่าอยู่บ่อยครั้ง จึงมีผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค แม้ว่าการซื้อสินค้าออนไลน์จะมีให้เลือกมากมายเช่นกัน แต่บริการส่งตรงถึงมือผู้รับที่รวดเร็วจะเป็นอีกประเด็นที่น่าสนใจที่ทำให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกซื้อจากความสะดวกได้

ในส่วนของขนาดสินค้า บริษัททำผลิตภัณฑ์ออกมา 3 ขนาดซึ่งแตกต่างจากคู่แข่งที่มีให้เลือกเพียงขนาดเดียว เพื่อตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมายที่ทางบริษัทได้เลือก คือ กลุ่มคนวัยทำงานทั้ง Gen X และ Gen Y จากการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคพบว่า กลุ่ม Gen X ตั้งแต่ช่วงอายุ 38-52 ปี อยู่ในวัยที่มีครอบครัวแล้วนั้น มีพฤติกรรมการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์โดยมีปริมาณเป็นหนึ่งในปัจจัยการเลือกซื้อด้วย หรือกล่าวคือ ซื้อครั้งเดียวสามารถรับประทานกันได้ทั้งครอบครัว ทำให้น้ำนมงาขนาด 180 มล. และ 1 ลิตร คาดว่าจะได้รับกระแสตอบรับที่ดีกว่าการขายเพียงขนาดเดียว และกลุ่ม Gen Y ตั้งแต่ช่วงอายุ 20-37 ปี มักจะนิยมดื่มนมในปริมาณที่พอเหมาะ หรือดื่มครั้งเดียวทิ้ง ดังนั้น ขนาด 180 มล. และ 330 มล. จึงเป็นปริมาณที่คาดว่าคนกลุ่มนี้ต้องการ

**กลยุทธ์หลักของบริษัท**

บริษัทได้มีการกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกควบคู่ไปกับกลยุทธ์เชิงป้องกันในการเข้าสู่ตลาดด้วยการเร่งสร้างความรับรู้ในตราสินค้า (Awareness) ไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ของบริษัทให้มีความน่าเชื่อถือในด้านการให้บริการแก่ลูกค้าและตัวผลิตภัณฑ์เอง ซึ่งการเข้าถึงผลิตภัณฑ์ เน้นการขยายตัวให้ครอบคลุมทั้งกรุงเทพฯ และมีกระบวนการที่ง่ายกับลูกค้าในช่วงเวลาเร่งรีบ จากการดึงดูดกลุ่มลูกค้าให้เข้ามาสนใจในกิจกรรมส่งเสริมการขายที่มีความสร้างสรรค์และสนุกสนาน ในส่วนของการรักษาฐานลูกค้าเดิม บริษัทมุ่งยกระดับความสัมพันธ์ที่มีต่อลูกค้าหรือผู้บริโภคให้สูงขึ้น โดยการสร้างความประทับใจ และการสร้างมาตรฐานคุณภาพจากวัตถุดิบให้มีรสชาติ ความสะอาดที่สม่ำเสมอ ไม่ผิดเพี้ยนจากเดิม โดยมีเป้าหมายคือ การเพิ่มยอดขายและทำกำไรให้กับธุรกิจ จากการบอกต่อและซื้อซ้ำของผู้บริโภค

**Corporate Sharing**

บริษัท นาอีฟ เบย์ จำกัด เชื่อว่าคุณสมบัติขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมได้ คือ การให้คุณค่าและความสำคัญกับ “คน” แม้ว่าผู้บริหารหรือเจ้าของบริษัทจะเก่งเพียงใด ก็ไม่สามารถทำทุกอย่างได้เอง หากขาดบุคลากรที่เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการสร้างธุรกิจ บริษัทจึงกำหนดทิศทางของบริษัทด้วยค่านิยม “TIMES” เพื่อให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายและร่วมกันสร้างบริษัทอย่างยั่งยืนไปด้วยกัน ดังนี้

Teamwork - การทำงานร่วมกันเป็นทีม

บางครั้งความคิดสร้างสรรค์และการกระทำอาจยังไม่เพียงพอในการทำงาน หากไม่สามารถนำเสนอหรือสื่อสารกับคนอื่นให้เข้าใจได้ ไอเดียนั้นจะกลายเป็นเพียงความคิดเพ้อฝันซึ่งไม่สามารถนำมาวิเคราะห์และใช้ประโยชน์ได้ การทำงานเป็นทีมจึงเป็นการฝึกฝนที่ดี ที่จะทำให้พนักงานเกิดการพัฒนาด้านการสื่อสาร ในการแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ยังสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับผู้ร่วมงานด้วย

Innovation - การพัฒนาด้วยวิธีการคิดใหม่ๆ

บริษัทเปิดกว้างทางด้านความคิดและเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ โดยไม่จำกัดความคิดสร้างสรรค์เพียงแค่ในกรอบหรือตำแหน่งว่าอยู่สูงหรือต่ำกว่า เพราะเชื่อว่าทุกความคิดเห็นสามารถเป็นไอเดียที่ดีได้ อีกทั้งสนับสนุนให้พนักงานออกไปข้างนอก เปิดโลกกว้างและเห็นมุมมองใหม่ๆ จากการไปสัมผัสกับผู้บริโภคและประสบการณ์จริง เพื่อพัฒนาความคิดใหม่ๆ อย่างไม่หยุดนิ่ง

Moral and Integrity - คุณธรรมและความซื่อสัตย์

การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อธุรกิจ แต่คุณธรรมและความซื่อสัตย์ ก็เป็นสิ่งที่บริษัทและบุคลากรทุกคนพึงมี ทั้งการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยการมุ่งเน้นปฏิบัติงานด้วยคุณธรรมและความซื่อสัตย์ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และสิ่งเหล่านี้จะติดตัวพนักงานไปเสมอ ให้ล้วนภาคภูมิใจที่ได้มาทำงานที่นี่

Easy - ง่าย, สบาย

การทำงานที่มีรูปแบบที่เรียบง่าย ง่ายต่อการทำงานด้วย เนื่องจากองค์กรขนาดเล็กทำให้การเข้าถึงระหว่างผู้บริหารและพนักงานเป็นเรื่องง่าย มีความใกล้ชิดสนิทสนม สามารถปรึกษากันได้ตลอดเวลา

Service and Speed - การบริการและความรวดเร็ว

การทำงานด้านการบริการ ต้องใช้ใจเพื่อสื่อสารกับลูกค้า คนที่มีหัวใจบริการเท่านั้นจึงจะสามารถทำงานประเภทนี้ได้เป็นอย่างดี ทั้งบริการก่อนและหลังการขาย โดยสามารถสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดียิ่งขึ้น

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
TNI
THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

# บทที่ 3
# การวิเคราะห์ผู้บริโภค

หากมองเพียงลักษณะภายนอก อาจกล่าวได้ว่า คนไทยในแต่ละยุคแต่ละสมัยมีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง โดยคำว่า Generation มักเป็นคำที่เราได้ยินและคุ้นหูอยู่บ่อยครั้งในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ซึ่งมันเป็นการแบ่งกลุ่มประชากรตามหลักประชากรศาสตร์ (Demography) ด้วยการแบ่งตามยุคสมัยจากช่วงปีที่เกิด ดังนั้นสังคม ไลฟ์สไตล์/การใช้ชีวิต ความคิดหรือความชอบย่อมไม่เหมือนกัน นอกจากนี้ อิทธิพลจากปัจจัยภายนอกอื่นๆ ก็เป็นส่วนหนึ่ง อย่างไรก็ดี เมื่อได้ลองศึกษาลงไปจากการวิเคราะห์แนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภคและการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตในปัจจุบัน จะพบว่าในความแตกต่างก็มีความคล้ายคลึงกันอยู่ไม่น้อย และสิ่งที่น่าสนใจ คือ คนไทยในทุกๆ Generation หมดเวลาส่วนใหญ่ไปกับการเล่นโซเชียลมีเดียจากการเข้ามาของเทคโนโลยี เพื่อทำการวิเคราะห์ บริษัทได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

- กลุ่ม Generation X หรือ Gen-X อายุตั้งแต่ 38 - 52 ปี (เกิดปี พ.ศ. 2508-2522)
- กลุ่ม Generation Y หรือกลุ่ม Millennial อายุตั้งแต่ 20 - 37 ปี (เกิดปี พ.ศ. 2523-2540) (หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ. 2560)

และสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของแต่ละกลุ่มได้ดังนี้

**กลุ่ม Generation X**

นับว่าเป็นกลุ่มที่เกิดในช่วงปลายสงครามโลกครั้งที่สอง เป็นช่วงที่เกิดสันติภาพหลังจากสภาวะโลกสงบลง ทำให้หลายๆ ประเทศเริ่มมีความมั่งคั่งมากขึ้น ทำให้คนที่เกิดมาในยุคนี้จึงเริ่มใช้ชีวิตอย่างสุขสบาย เริ่มมีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องบ้างเล็กน้อย เช่น วิดิโอเกม วอล์ค แมน หรือแม้แต่คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ปัจจุบันคนกลุ่มนี้มีการดำเนินชีวิตที่ก้ำกึ่งระหว่างวัฒนธรรมแบบแอนะล็อกและดิจิทัล โดยจะสังเกตได้ว่าคนกลุ่มนี้นั่งอ่านหนังสือพิมพ์ไปพร้อมๆ กับสนทนาทางออนไลน์ รวมถึงเป็นกลุ่มคนวัยทำงาน ที่อยู่ในช่วงที่อาจเรียกได้ว่าเป็น จุดสูงสุดของการทำงานเลยก็ว่าได้ พฤติกรรมและลักษณะนิสัยที่โดดเด่นของคนกลุ่มนี้ คือ ชอบอะไรง่ายๆ ไม่ต้องเป็นทางการ และให้ความสำคัญกับการสร้างความสมดุลในชีวิต (Work Life Balance) ด้วยการทำงานตามหน้าที่ ไม่บ้างานเกินไป ควบคู่ไปกับการดูแลสุขภาพ จากการศึกษาของ Vanstone พบว่า ผู้ชายวัยกลางคนให้ความสนใจกับฟิตเนสที่พ่วงมาด้วยไลฟ์สไตล์ในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการปั่นจักรยานหรือลงทุนกับอุปกรณ์กีฬาดีๆ ซึ่งนอกจากการใส่ใจดูแลตัวเองแล้ว ยังคงไม่ลืมที่จะเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ที่ช่วยทำให้โลกหรือสังคมดีขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นกลุ่มคนที่มีอำนาจการซื้อสูงอีกด้วย (ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ. 2561)

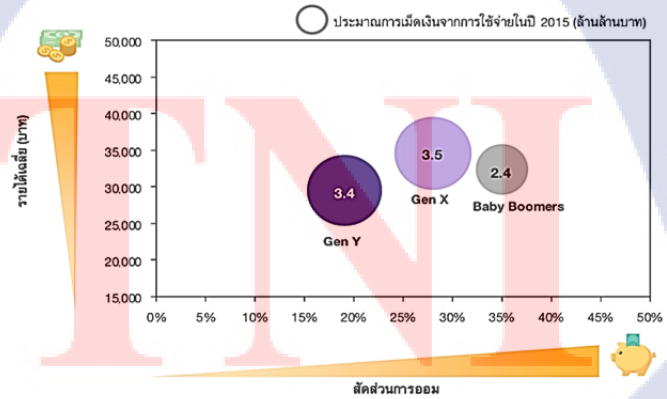
โดยส่วนใหญ่คนกลุ่มนี้อยู่ในวัยที่มีครอบครัวแล้ว จึงเป็นกลุ่มที่มีภาระค่อนข้างเยอะ เพราะต้องเป็นเสาหลักของบ้านในการรับผิดชอบเรื่องใหญ่ ๆ และต้องดูแลคนหลายกลุ่มทั้งพ่อแม่และลูก ดังนั้นในฐานะผู้ตัดสินใจหลักของครอบครัว รูปแบบการตัดสินใจซื้อสินค้า/บริการจึงไม่เหมือนกับคนในกลุ่มอื่นๆ ซึ่งสินค้าที่จะตอบโจทย์คนกลุ่มนี้ ต้องคำนึงถึงเรื่องขนาด ความหลากหลาย และตอบสนองของคนในครอบครัวได้ด้วย และแม้ว่าคนรุ่นนี้จะเติบโตมาในยุคที่เริ่มมีเทคโนโลยี แต่ก็พบว่า พฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีนั้น เน้นใช้เพื่อการทำงานและธุรกิจ ดังนั้นอีเมลจึงเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่เหมาะในการทำการตลาด จากการสำรวจข้อมูล ระบุถึงพฤติกรรมของคน Gen X ว่า มีการใช้โซเชียลมีเดียถึง 35 ชั่วโมง/อาทิตย์ ในขณะที่กลุ่ม Millennial ใช้ราว 26 ชั่วโมง ด้วยเหตุนี้แบรนด์ต่างๆ จึงต้องใช้โซเชียลมีเดียในการสื่อสารกับผู้บริโภค ด้วยความที่ผู้บริโภคกลุ่มนี้ มีการใช้งานจากหลากหลายช่องทางพร้อมกัน ดังนั้นสินค้าที่จะนำเสนอจึงจำเป็นต้องมีหลายช่องทางด้วย เช่น มีหน้าร้าน มีเว็บไซต์ หรือลงโซเชียลมีเดีย เป็นต้น โดยคนกลุ่มนี้ยอมจ่ายไปกับสิ่งจำเป็นในชีวิตประจำวันมากกว่าสิ่งฟุ่มเฟือย ก่อนที่จะซื้อสินค้าแต่ละครั้ง จะต้องหาข้อมูลของสินค้ามาแล้วพอสมควร พร้อมกับการอ่านรีวิวให้ได้ข้อมูลเยอะที่สุดเพื่อประกอบการตัดสินใจ และสิ่งที่คนกลุ่มนี้ต้องการ ไม่ใช่เพียงแค่ตัวสินค้าเท่านั้น แต่รวมไปถึงการได้รับการบริการที่ดีด้วย ไม่ว่าจะเป็นการบริการก่อนหรือหลัง ที่ทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนคือลูกค้าคนพิเศษ เพราะฉะนั้นการทำการตลาดจึงต้องใส่ใจในตัวลูกค้ามากๆ ด้วยการแนะนำสินค้าที่เหมาะสมกับลูกค้าคนนั้นๆ มีการเก็บข้อมูลสินค้าที่ลูกค้าเคยซื้อหรือชื่นชอบเพื่อนำมาวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้า หรือการเชื้อเชิญลูกค้าคนพิเศษให้เลือกซื้อสินค้าใหม่ก่อนใคร เป็นต้น เมื่อคนกลุ่มนี้เกิดความประทับใจหรือชอบเข้าแล้วก็จะมีความจงรักภักดีต่อแบรนด์สูงกว่ากลุ่มอื่นๆ

**กลุ่ม Generation Y**

นับว่าเป็นกลุ่มที่มักคุ้นหูกันเป็นพิเศษ เนื่องจากเป็นยุคของคนรุ่นใหม่ที่อยู่ในวัยเรียนมหาวิทยาลัยหรือเพิ่งเริ่มทำงานในปัจจุบัน ซึ่งเกิดมาในยุคที่เศรษฐกิจกำลังเติบโตและเฟื่องฟู หรือช่วงที่วิวัฒนาการด้านเทคโนโลยีเริ่มเข้ามา และพัฒนาขึ้นเรื่อยๆ จากเดิมที่ราคาคอมพิวเตอร์สูงถึง 5 หมื่นบาทต่อเครื่อง ก็เริ่มมีราคาถูกลง ไปจนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อื่นๆ อย่างมือถือสมาร์ทโฟน โทรทัศน์ ฯลฯ คนที่เกิดมาในยุคนี้ จึงเติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีดิจิทัล หรือเรียกได้ว่าเป็นดิจิทัลเนทีฟ ที่เพียบพร้อมไปด้วยอุปกรณ์ไอทีที่สามารถพกพาไปไหนได้สะดวก และอินเทอร์เน็ตที่สามารถเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ได้อย่างง่ายและรวดเร็ว ด้วยสภาพแวดล้อมที่เกิดมาท่ามกลางเทคโนโลยีเช่นนี้ ทำให้คนกลุ่มนี้มีความสามารถในด้านการใช้เทคโนโลยี ไม่ว่าจะใช้ทำงานหรือการติดต่อสื่อสาร ในขณะเดียวกัน พ่อแม่ที่เป็นคนในยุค Baby Boomers ซึ่งถูกปลูกฝังให้ทำงานหนักค่อนข้างจะประสบความสำเร็จในชีวิต จึงมีโอกาสที่จะดูแลเอาใจใส่ลูกๆ ที่เกิดมาในยุคนี้ได้เป็นอย่างดี ทั้งด้านการศึกษาที่ดี หรือการถูกตามใจ ทำให้เด็กยุคนี้มีแนวคิดเป็นตัวของตัวเอง เปิดกว้างทางความคิดและแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย ทำในสิ่งที่

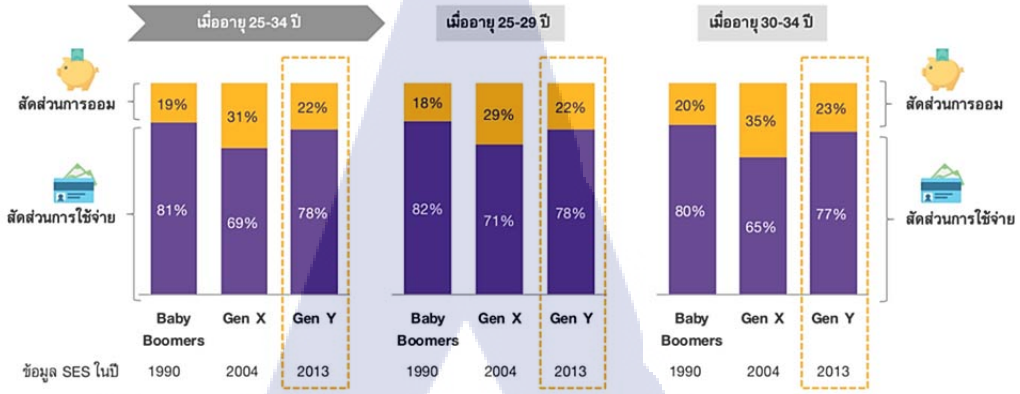
ตัวเองชอบ และปฏิเสธสิ่งที่ตัวเองไม่ชอบ ลักษณะที่โดดเด่นของคนกลุ่มนี้ คือ การทำงานที่ดูดีมากกว่าการทำงานหนัก หาข้อมูลเก่ง เลือกซื้อสินค้าที่เข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว และรักความสะดวกสบาย อาศัยการรับข่าวสารผ่านช่องทางสื่อสังคมออนไลน์บ่อยที่สุด รองลงมาคือ สื่อโทรทัศน์ เว็บไซต์ หรือแอปพลิเคชันข่าว ตามลำดับ แต่ถึงแม้จะรับข่าวสารทางสื่อออนไลน์มาก แต่กลับให้ความเชื่อถือกับสื่ออย่างโทรทัศน์และหนังสือพิมพ์มากกว่า และมีแนวโน้มที่จะเชื่อถือสื่อออนไลน์มากขึ้น ซึ่งมาจากแหล่งข่าวที่ไม่เป็นทางการและรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านคนใกล้ชิดบ่อยครั้งกว่าสำนักข่าวที่เป็นทางการ (ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ. 2561)

ด้วยความที่คนกลุ่มนี้ สามารถใช้เทคโนโลยีได้คล่องแคล่วมาก ประกอบกับลักษณะนิสัยช่างเลือก ทำให้ก่อนที่จะซื้อสินค้าใดๆ บุคคลเหล่านี้จะทำการค้นหาข้อมูลสินค้าอย่างดี เพื่อนำมาเปรียบเทียบ เช่น สินค้ามีกี่แบบ ซื้อร้านไหนถึงจะถูกที่สุด หรือสินค้ามีที่มาจากไหน รวมไปถึงการอ่านรีวิวให้แน่ชัดว่านั่นเป็นสิ่งที่เราอยากได้ ตรงใจมากที่สุด จึงจะตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า สินค้าบางประเภทต้องการคำแนะนำจากผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางเพื่อให้มั่นใจเรื่องคุณภาพ ทำให้ช่องทางการตลาดที่ดีที่สุดจึงเป็น Social Media โดยผ่านทาง Instagram, Blogger และ Influencer ที่มีชื่อเสียงหรือผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ โดยเฉพาะสินค้าจำพวกอาหารและเครื่องสำอาง คนกลุ่มนี้จะคำนึงถึงวัตถุดิบเป็นสำคัญ นอกจากสร้างประโยชน์ต่อร่างกายแล้ว ต้องมีคุณค่าต่อจิตใจด้วย นอกจากที่กล่าวมาเบื้องต้น การนำเสนอสินค้า/บริการ ที่มีเรื่องเล่า เรื่องราวที่น่าสนใจจะช่วยให้คนกลุ่มนี้ ซึ่งมองหาประสบการณ์จาก Brand Story ประทับใจและจดจำได้ อย่างไรก็ตามปัจจุบัน ผู้บริโภคมีตัวเลือกมากมายให้ตลาดทั้งอาหารและเครื่องดื่ม จึงส่งผลให้ความจงรักภักดีต่อแบรนด์ต่ำ




รูปที่ 15 รายได้เฉลี่ยและสัดส่วนการออมของแต่ละเจเนอเรชั่น ในปี 2556

ที่มา : ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์. (2557). **กลยุทธ์มัดใจผู้บริโภค Gen Y.** ออนไลน์.




รูปที่ 16 สัดส่วนการออมในแต่ละเจเนอเรชั่น เมื่อเทียบกับช่วงอายุเดียวกัน ในปี 2556

ที่มา : ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์. (2557). **กลยุทธ์มัดใจผู้บริโภค Gen Y.** ออนไลน์.

จากรูปที่ 15 และ 16 ชี้ให้เห็นถึงรายได้เฉลี่ยของคนใน Gen Y เมื่อเทียบกับเจเนอเรชั่นอื่น และสัดส่วนการใช้จ่ายเมื่อเทียบกับช่วงอายุเดียวกัน สะท้อนอัตราการใช้จ่ายที่ค่อนข้างสูงในขณะที่มีรายได้เฉลี่ยอยู่ระดับที่ต่ำกว่าคนในกลุ่มอื่น ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของคนกลุ่มนี้ที่ว่า “ความพร้อมด้านสุขภาพ มาเป็นอันดับ 1” โดยมีการใช้จ่ายจากการให้ความสำคัญกับเรื่องสุขภาพ จึงเห็นได้ชัดเจนว่า ผู้บริโภคหนุ่มสาวเหล่านี้ ไม่เพียงแต่มีอำนาจในการใช้จ่ายมากกว่าเจเนอเรชั่นก่อนหน้า แต่เป็นกลุ่มผู้บริโภคที่ไม่อาจมองข้ามได้

คนเหล่านี้มีอิทธิพลส่งต่อไปในภาคธุรกิจและการให้บริการต่างๆ ทั้งยังมีคอมมูนิตี้ของตัวเอง เช่น กรุ๊ป Line, Facebook หรือเป็นสมาชิกอยู่ในพันทิป สำหรับเชื่อมโยงผู้ที่ให้ความสนใจในเรื่องเดียวกัน เพื่อพบปะ พูดคุย แลกเปลี่ยนและทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกัน หากต้องการทำแคมเปญร่วม เราสามารถดึงประโยชน์จากพฤติกรรมการชอบแสดงความคิดเห็นของคนกลุ่มนี้ได้ ด้วยการเข้าไปขอความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมในการสร้างความเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาสิ่งนั้น มีด้านดีก็ย่อมมีข้อเสีย เนื่องจากคนกลุ่มนี้มีความเซนซิทีฟค่อนข้างมาก หากไม่พอใจจะโพสต์ทันทีจึงเป็นสิ่งที่ควรระมัดระวัง

**บทสรุป**

จากการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคทั้งสองกลุ่ม แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมการใช้อินเทอร์เน็ตในอัตราที่สูงพอกัน ในการสื่อสารออนไลน์ก็ดีหรือการรับรู้ข่าวสารก็ดี แม้ว่าคนในกลุ่ม Gen X มีอายุที่ใกล้เคียงและกำลังจะเป็นผู้สูงวัยในอนาคต แต่ก็มีความแตกต่างจากผู้สูงวัยในปัจจุบัน เนื่องจากคนกลุ่มนี้มีความคุ้นเคยกับโลกออนไลน์มากกว่า อีกทั้ง พร้อมเปิดรับการ

เรียนรู้ใหม่ๆ จากการที่ลูกหลานถ่ายทอดเทคโนโลยีให้ ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสาร การอ่านข่าวจาก Line เพื่อไม่ให้ตนตกข่าว/เทรนด์ใหม่ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้น มีเรื่องไปเล่าสู่กันฟังกับคนทั่วไปหรือกลุ่มเพื่อนในวัยเดียวกัน, การหาเพื่อนและแชร์ประสบการณ์ผ่าน Facebook เพื่อแสดงถึงการมีตัวตนในโลก เป็นต้น

สอดคล้องกับลักษณะนิสัยในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ของทั้งสองกลุ่มที่มีความใกล้เคียงกันมาก จากการสังเกตว่า มีความช่างเลือก ช่างเปรียบเทียบ และใส่ใจกับรายละเอียดต่างๆ ของผลิตภัณฑ์ รวมถึงปัจจัยจากการซื้อสินค้าออนไลน์ในปัจจุบัน เป็นเรื่องที่ง่ายขึ้น ทั้ง Gen X ที่ต้องรีบเร่งในการทำงาน และเริ่มจะประสบปัญหาด้านสุขภาพ ทำให้ความคล่องตัวในการออกไปซื้อสินค้าตามห้างหรือร้านค้าลดลง ประกอบกับคน Gen Y ที่รักความสะดวกและรวดเร็ว ดังนั้นการซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ และมีบริการส่งถึงหน้าบ้านอย่างรวดเร็ว จึงตอบโจทย์พฤติกรรมผู้บริโภคทั้งสองกลุ่ม และจากเหตุผลที่กล่าวมาเบื้องต้น ทำให้บริษัทเราเลือกสื่อสารทางการตลาดกับทั้งสองกลุ่มด้วยกลยุทธ์ Online Marketing เป็นหลัก

# บทที่ 4
# แผนการตลาด

**เป้าหมายระยะสั้น**

- ตราสินค้าเป็นที่รู้จักกับกลุ่มเป้าหมาย
- ขยายช่องทางการจำหน่ายไปยังต่างจังหวัด
- จัดจำหน่ายน้ำนมงา ที่มียอดขายจำนวน 100,000 กล่อง/ปี

**STP**

บริษัท นาอีฟ เบย์ จำกัด มีการแบ่งส่วนการตลาดตามประชากรศาสตร์ (Demographics) โดยจัดกลุ่มตามช่วงอายุและสามารถจำแนกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

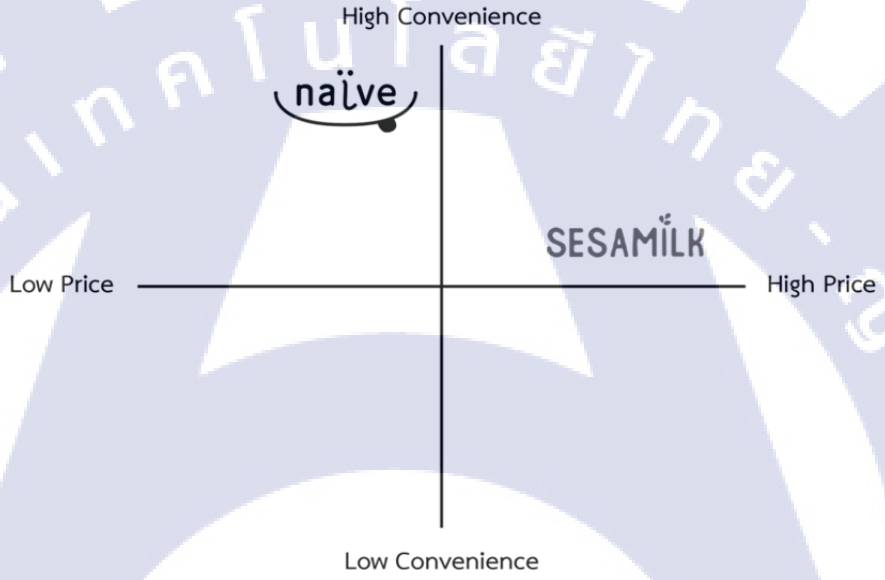
- กลุ่ม Generation X หรือ Gen-X อายุตั้งแต่ 38 - 52 ปี (เกิดปี พ.ศ. 2508-2522)
- กลุ่ม Generation Y หรือกลุ่ม Millennial อายุตั้งแต่ 20 - 37 ปี (เกิดปี พ.ศ. 2523-2540)

และหลักจิตวิทยา (Psychological) ที่คำนึงถึงไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคที่เป็นคนทำงานในเมืองด้วยความเร่งรีบ และเป็นกลุ่มผู้รักสุขภาพ รวมถึงผู้บริโภคที่ต้องการเครื่องดื่มที่มีโปรตีนทดแทนนมโค ด้วยการใช้การตลาดแบบมุ่งเฉพาะส่วน (Concentrated Marketing) เพื่อให้กลยุทธ์ที่ออกมาสร้างความพึงพอใจแก่ตลาดได้ตรงตามความต้องการ และความเชี่ยวชาญเฉพาะผลิตภัณฑ์ (Product Specialization) กล่าวคือ บริษัทมุ่งเน้นการทำธุรกิจเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพจาก “งา” ซึ่งจะสามารถตอบสนองความต้องการทั้งกลุ่มคนรักสุขภาพและคนแพ้นมโค

1. ตำแหน่งทางการตลาด (Positioning)

รูปที่ 17 ตำแหน่งทางการตลาด เมื่อเทียบระหว่างราคาและคุณภาพ

เมื่อทำการเปรียบเทียบตำแหน่งทางการตลาด ระหว่างราคาและคุณภาพ จะเห็นได้ชัดเจนว่าแบรนด์ของบริษัทถูกวางตำแหน่งไว้ที่ราคาถูกและคุณภาพดี ซึ่งคุณภาพมีความใกล้เคียงหรือเทียบเท่ากับคู่แข่ง สำหรับแบรนด์เซซามิลค์ จัดว่าเป็นตราสินค้าที่มีความพรีเมี่ยม เนื่องจากสินค้ามีราคาสูงและคุณภาพก็สูงเช่นกัน ด้วยประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่อยู่ในธุรกิจธัญพืชอย่างยาวนาน ด้วยราคาสินค้าของแบรนด์นาอีฟ ที่สามารถจับต้องได้ง่าย การแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อเข้าสู่ตลาดจะสามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และดึงดูดใจผู้บริโภคบางประเภทที่ต้องการสินค้าเพื่อสุขภาพราคาคุ้มค่ากับคุณภาพ หรือต้องการปริมาณมากๆ ได้




รูปที่ 18 ตำแหน่งทางการตลาด เมื่อเทียบระหว่างราคาและความสะดวก

เมื่อทำการเปรียบเทียบตำแหน่งทางการตลาด ระหว่างราคาและความสะดวก จะเห็นได้ชัดเจนว่าแบรนด์ของบริษัทถูกวางตำแหน่งไว้ที่ราคาถูกและสะดวก ซึ่งคุณภาพมีความใกล้เคียงหรือเทียบเท่ากับคู่แข่ง สำหรับแบรนด์เซซามิลค์ จัดว่าเป็นตราสินค้าที่มีความพรีเมี่ยม เป็นสินค้าที่มีราคาสูงและสามารถหาซื้อได้ง่าย โดยมีสินค้าวางจำหน่ายที่ซุปเปอร์มาร์เก็ตชั้นนำทั่วประเทศ แต่ปัจจุบัน การเข้ามามีบทบาทของอินเทอร์เน็ต ประกอบกับพฤติกรรมของผู้บริโภคในสังคมเมืองที่เร่งรีบ ทำให้การขายสินค้าบนช่องทางออนไลน์มีความสะดวกต่อผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น มีส่วนช่วยให้ผู้บริโภคประหยัดเวลาในการเดินทางและชำระเงินอย่างมาก ด้วยราคาสินค้าของแบรนด์นาอีฟ ที่สามารถจับต้องได้ง่ายและมีความสะดวกในการซื้อ จะทำให้บริษัทสามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้

2. Brand Positioning Statement

เครื่องดื่มธัญพืชที่เหมาะสำหรับผู้แพ้นมโค ทางเลือกดีๆ สำหรับคนรักสุขภาพ

**Tows Matrix**

ตารางที่ 5 กำหนดกลยุทธ์องค์กร

| ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก | **จุดแข็ง (Strength)**<br>S1 ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ<br>S2 องค์กรมีขนาดเล็ก<br>S3 บริการส่งตรงถึงมือผู้รับ<br>S4 ราคาจับต้องได้ | **จุดอ่อน (Weakness)**<br>W1 บุคลากรขาดความเชื่อมั่น<br>W2 สินค้าลอกเลียนแบบได้ง่าย<br>W3 สินค้ามีรสชาติไม่หลากหลาย |
|---|---|---|
| **โอกาส (Opportunity)**<br>O1 กระแสรักสุขภาพ<br>O2 แนวโน้มของสังคมผู้สูงอายุ<br>O3 แนวโน้มการซื้อสินค้า/บริการออนไลน์<br>O4 อัตราภาษีความหวาน | **กลยุทธ์เชิงรุก (SO)**<br>1. ตามแนวโน้มการเติบโตของสังคมผู้สูงอายุและกระแสรักสุขภาพ บริษัทจะใช้กลยุทธ์เจาะตลาดใหม่ โดยออกผลิตภัณฑ์น้ำนมงา 100% ซึ่งมีจุดเด่นที่วัตถุดิบที่มีคุณภาพสูง ด้วยราคาที่จับต้องได้ (S1, S4 - O1, O4)<br>2. สร้างฐานลูกค้าใหม่ โดยทำ Online Marketing เร่งกระจายสินค้าและประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางโซเชียลมีเดีย เพื่อสร้างการรับรู้ และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับสินค้า (S1, S2, S4 - O1, O2)<br>3. สร้างความสะดวกให้กับลูกค้า ด้วยการเพิ่มช่องทางการซื้อผ่านแพลตฟอร์มที่หลากหลาย และมีบริการส่งตรงถึงมือผู้รับ ซึ่งผู้สูงวัยก็สามารถซื้อได้โดยไม่ต้องเดินทางออกจากบ้าน (S3 - O1, O2, O3) | **กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)**<br>1. มุ่งเน้นการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อสร้างความมั่นใจให้พนักงานภายในองค์กรรับรู้ว่า บริษัทมีโอกาสเติบโตได้ตามแนวโน้มตลาดในอนาคต โดยให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งของการเติบโตไปพร้อมๆ กัน (W1 - O1, O2, O3)<br>2. จัดทำแผนฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน เช่น ในเรื่องความคิดสร้างสรรค์ โดยมีการทำงานเป็นทีม เพื่อค้นหาทรัพยากร หรือคิดสินค้าใหม่ๆ รองรับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงการขยายตัวของธุรกิจในอนาคต (W2, W3 - O1, O2, O4) |
| **อุปสรรค (Threat)**<br>T1 ขาดแคลนงา<br>T2 คนไทยดื่มนมน้อย<br>T3 ครัวเรือนลดการใช้จ่ายลง<br>T4 ผู้แข่งขันรายใหม่เข้ามาง่าย<br>T5 อัตราเงินเฟ้อ | **กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)**<br>1. จับมือร่วมกับเกษตรกร สานสัมพันธ์ด้วยการให้ความช่วยเหลือด้านองค์ความรู้ เกี่ยวกับการปลูกวัตถุดิบที่ถูกต้องเพื่อสร้างผลผลิตที่ดี มีคุณภาพ (S1, S2 - T1, T5)<br>2. จัดทำแผนการตลาดในการสร้างการรับรู้ในตัวสินค้าโดยการให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์ และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อแบรนด์ ที่จะสามารถเปลี่ยนทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์นมเสียใหม่ ว่าไม่ใช่ผลิตภัณฑ์สำหรับ “เด็ก” เท่านั้น (T2, T3 - S2) | **กลยุทธ์เชิงรับ (WT)**<br>1. พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีรสชาติเฉพาะและมีเอกลักษณ์เพื่อสร้างความแตกต่างกับคู่แข่ง และป้องกันนักลงทุนรายใหญ่ที่จะต้องการเข้ามาตีตลาด อีกทั้งสร้างเครือข่ายทางสังคมผ่าน Community เพื่อสำรวจความพึงพอใจและเปิดโอกาสให้ผู้บริโภคเข้ามาแสดงความคิดเห็น (W2, W3 - T2, T3, T4) |

จากการพิจารณาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร บริษัทสามารถกำหนดกลยุทธ์ด้วยการจับคู่ตาม Tows Matrix โดยแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

กลยุทธ์เชิงรุก ตามแนวโน้มการเติบโตของสังคมผู้สูงอายุและกระแสรักสุขภาพ บริษัทจึงเลือกใช้กลยุทธ์เจาะตลาดใหม่ (Market Penetration) โดยออกผลิตภัณฑ์น้ำนมงา 100% ซึ่งไม่มีการเติมน้ำตาลหรือมีความหวานในปริมาณน้อย และมีจุดเด่นที่วัตถุดิบที่มีคุณภาพสูง ด้วยราคาที่จับต้องได้ และสร้างฐานลูกค้าใหม่โดยทำ Online Marketing เร่งกระจายสินค้าและประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางโซเชียลมีเดีย เพื่อสร้างการรับรู้ และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับสินค้า รวมถึง

การสร้างความสะดวกให้ลูกค้า ด้วยการเพิ่มช่องทางการซื้อผ่านแพลตฟอร์มที่หลากหลาย และมีบริการส่งตรงถึงมือผู้รับ ซึ่งผู้สูงวัยหรือผู้บริโภคที่ไม่สะดวกก็สามารถซื้อได้โดยไม่ต้องเดินทางออกจากบ้าน

กลยุทธ์เชิงป้องกัน โดยการจับมือร่วมกับเกษตรกรสานสัมพันธ์ด้วยการให้ความช่วยเหลือด้านองค์ความรู้ เกี่ยวกับการปลูกวัตถุดิบที่ถูกต้อง เพื่อสร้างผลผลิตที่ดี มีคุณภาพ และมีต้นทุนที่ต่ำ เนื่องจากพบว่าการขาดแคลนงาในประเทศไทย มิใช่เพราะเราไม่มีพันธ์งาที่ดี หรือไม่สามารถปลูกงาได้ แต่มีผลจากที่เกษตรกรไม่มีความรู้ ความเข้าใจในการปลูกทำให้ผลผลิตไม่มีประสิทธิภาพ และจัดทำแผนการตลาดในการสร้างการรับรู้ในตัวสินค้า โดยการให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์ ชี้ให้เห็นถึงคุณประโยชน์ที่ผู้บริโภคจะได้รับ และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อแบรนด์ที่จะสามารถเปลี่ยนทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์นมเสียใหม่ ว่าไม่ใช่ผลิตภัณฑ์สำหรับ “เด็ก” เท่านั้น และป้องกันอัตราการใช้จ่ายที่ลดลงของครัวเรือนไทย จากสินค้าที่ไม่จำเป็นและฟุ่มเฟือย

กลยุทธ์เชิงแก้ไข มุ่งเน้นการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อสร้างความมั่นใจให้พนักงานภายในองค์กรรับรู้ว่า บริษัทมีโอกาสเติบโตได้ ตามแนวโน้มตลาดในอนาคต โดยให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งของการเติบโตไปพร้อมๆ กัน และจัดทำแผนฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน เช่น ในเรื่องความคิดสร้างสรรค์ โดยมีการทำงานเป็นทีมเพื่อค้นหาทรัพยากรหรือคิดสินค้าใหม่ๆ รองรับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงการขยายตัวของธุรกิจในอนาคต

กลยุทธ์เชิงรับ บริษัทวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีรสชาติเฉพาะและมีเอกลักษณ์ เพื่อสร้างความแตกต่างกับคู่แข่ง และป้องกันนักลุงทุนรายใหญ่ที่จะการเข้ามาตีตลาด อีกทั้งสร้างเครือข่ายทางสังคมผ่าน Community เพื่อสำรวจความพึงพอใจ และเปิดโอกาสให้ผู้บริโภคเข้ามาแสดงความคิดเห็น

<u>บทสรุป</u>

บริษัทตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์เชิงรุกควบคู่ไปกับกลยุทธ์เชิงป้องกัน เป็นอันดับแรกในการเข้าสู่ตลาด ด้วยการเร่งสร้างการรับรู้ในตราสินค้า (Awareness) ไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ เพื่อประชาสัมพันธ์ตัวผลิตภัณฑ์เอง และสร้างภาพลักษณ์ของบริษัทให้มีความน่าเชื่อถือในด้านการให้บริการแก่ลูกค้า ซึ่งการเข้าถึงผลิตภัณฑ์ เน้นกระบวนการที่ง่ายกับลูกค้าที่สุดในช่วงเวลาเร่งรีบ เมื่อดำเนินงานสักระยะหนึ่งจึงใช้กลยุทธ์เชิงรับและกลยุทธ์เชิงแก้ไขตามลำดับ ในการยกระดับความสัมพันธ์ที่มีต่อลูกค้าหรือผู้บริโภคให้สูงขึ้น โดยการสร้างความประทับใจ เพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิม

**ส่วนประสมทางการตลาด**

1. กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Strategy)

แบรนด์ นาอีฟ เป็นธุรกิจเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ โดยจัดจำหน่าย “น้ำนมงาดำ” ประเภทนมยูเอชที (UHT หรือ Utra High Temperature Milk) เป็นผลิตภัณฑ์แรกในการเข้าสู่ตลาด และมีการคัดเลือกวัตถุดิบที่จะนำมาผลิตจากหลากหลายพื้นที่ ทั้งจากศูนย์วิจัยพืชไร่อุบลราชธานี และบริษัทที่เชี่ยวชาญด้านธัญพืช (ประเทศไทย) จนเหลือเพียง 3 แหล่งคือ

(1) ศูนย์วิจัยพืชไร่อุบลราชธานี ได้ทำการปรับปรุงพันธุ์งา โดยการผสมพันธุ์ระหว่างงาที่มีต้นกำเนิดจากประเทศอื่นๆ รวมกว่า 120 พันธุ์ จนกระทั่งค้นพบ งาดำพันธุ์อุบลราชธานี 3 (งาดำสายพันธุ์ IS 121) ซึ่งมีความโดดเด่นจากการให้ผลผลิตที่สูงกว่างาดำพื้นเมืองพันธุ์นครสวรรค์ อีกทั้งมีปริมาณธาตุอาหารและสารต้านอนุมูลอิสระที่สูงด้วย ด้วยการปรับตัวเข้ากับสภาพการปลูกงาได้ดี ทนต่อสภาพแห้งแล้ง จึงสามารถปลูกได้ทุกภาคของประเทศ

(2) บริษัท ตั้งยิ่งวัฒนา จำกัด เป็นผู้เชี่ยวชาญในการผลิต “ธัญพืช” มานานกว่า 60 ปี โดยจัดจำหน่ายสินค้าหลากหลายอย่าง หนึ่งในนั้นคือ งาดำ ขนาดใหญ่ คัดพิเศษ เกรดA ภายใต้ตราเสือบิน ด้วยองค์ความรู้ที่บริษัทมี จากการเป็นผู้คิดค้นเครื่องจักรเป็นรายแรกในประเทศไทยและมีนวัตกรรมการโม่งาที่เป็นเทคนิคเฉพาะจึงทำให้โม่งาได้ทุกสายพันธุ์ทั่วโลก ส่งผลให้ผลผลิตมีคุณภาพที่สูง

(3) บริษัท ไร่ธัญญะ จำกัด ตราไร่ทิพย์ เริ่มต้นดำเนินกิจการการค้าพืชไร่และมีการขยายโรงงานอย่างต่อเนื่อง จนสามารถก่อตั้งโรงงานได้สำเร็จ พร้อมนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในกระบวนการคัดแยกและแปรรูปธัญพืช และเมล็ดถั่วทุกชนิด จึงสามารถกระจายผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ไปทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ พร้อมทั้งส่งออกไปยังตลาดเอเชีย ยุโรป และอเมริกาได้

จากการวิเคราะห์ ทางบริษัทได้ตัดสินใจเลือกติดต่อและสนับสนุนกับเกษตรกรไทยโดยตรง รวมถึงเลือกใช้งาดำพันธุ์อุบลราชธานี 3 (งาดำสายพันธุ์ IS 121) ที่ได้รับการพัฒนามาจากศูนย์วิจัยพืชไร่อุบลราชธานี ซึ่งมีคุณสมบัติดังที่กล่าวมาข้างต้น โดยผลิตภัณฑ์แบ่งออกเป็น 3 รสชาติ คือรส Original ซึ่งเป็นรสชาติที่มีความเป็นธรรมชาติมากที่สุด เนื่องจากไม่มีการปรุงแต่งใดๆ ต่อมาคือ รส Honey ที่มีกลิ่นที่หอมหวานเพิ่มเติมขึ้นมา จากน้ำผึ้งแท้ และสุดท้ายน้ำนมงาดำผสมพุดดิ้ง เป็นการผสมผสานระหว่างน้ำนมงารสชาติเข้มข้นกับผิวสัมผัสนุ่มๆ ของพุดดิ้ง ซึ่งสามารถสร้างความแตกต่างได้อย่างลงตัว

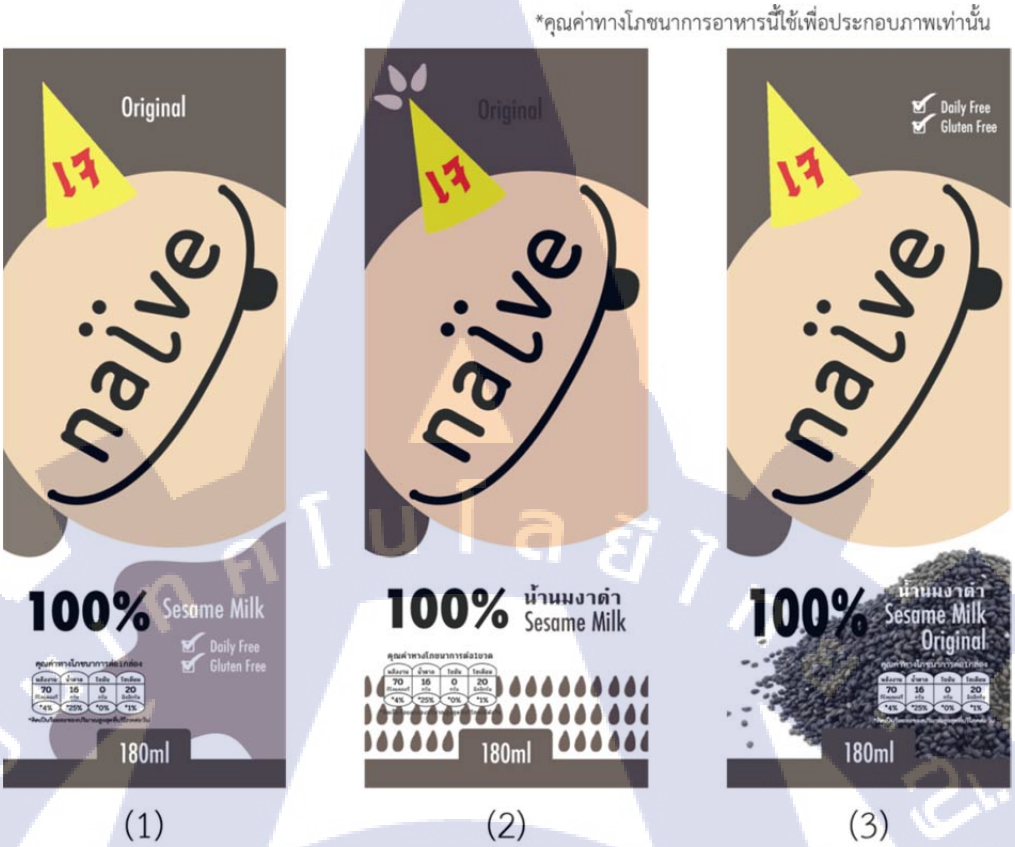
1.1 การออกแบบและเลือกบรรจุภัณฑ์

การเลือกบรรจุภัณฑ์ของน้ำนมงา ได้คำนึงถึงความปลอดภัยและประโยชน์ของผู้บริโภคเป็นหลัก โดยพิจารณาจากข้อดีและข้อเสีย ระหว่างการบรรจุในขวดแก้ว กระป๋อง และกล่องกระดาษ ดังนี้

รูปที่ 19 เปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละบรรจุภัณฑ์

จากการพิจารณาข้อดีและข้อเสียของแต่ละบรรจุภัณฑ์ โดยเปรียบเทียบจากราคาเป็นอันดับแรก และน้ำหนักของบรรจุภัณฑ์ ที่จะทำให้ผู้บริโภคสามารถพกพาหรือหยิบจับได้อย่างสะดวก ดังนั้นบริษัทจึงเลือกบรรจุภัณฑ์ 2 แบบ คือ บรรจุภัณฑ์ที่เป็นกล่องกระดาษจาก Tetra Top ซึ่งสามารถนำมารีไซเคิลได้ และยังได้รับฉลากมาตรฐานการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน FSC™ (Forest Stewardship Council™) มาเป็นบรรจุภัณฑ์ที่ยั่งยืน เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ทดแทนกล่องจากพลาสติก อีกทั้งยังสามารถลดต้นทุนให้ถูกกว่าแบบขวดแก้วด้วย และกำหนดกล่องให้มีขนาด 180 มล. และ 1 ลิตร สำหรับรสชาติ Original และ Honey ส่วนน้ำนมงาดำผสมพุดดิ้ง บริษัทเลือกใช้เป็นกระป๋องอลูมิเนียม ขนาด 330 มล. เนื่องจากมีจุดประสงค์ให้ผู้บริโภคดื่มในขณะที่มีอุณหภูมิเย็นและให้ความรู้สึกที่แตกต่างจากการดื่มนมทั่วไป

การออกแบบบรรจุภัณฑ์ มีการกำหนดให้ใช้บรรจุภัณฑ์ชนิดกล่องกระดาษขนาด 180 มล. เป็นแบบร่างขั้นต้น และมีการออกแบบออกมา 3 รูปแบบด้วยกัน เพื่อทำการเปรียบเทียบ และดึงดูดสายตาด้วยการใช้โทนสีแนวเอิร์ธโทน (Earth Tone) ซึ่งมีลักษณะสีที่เลียนแบบมาจากสิ่งแวดล้อมรอบตัวเรา สร้างความรู้สึกเชื่อมโยงกับธรรมชาติ ความไว้ใจ สุขภาพ และความเป็นมิตร บริษัททำการสัมภาษณ์และให้ผู้บริโภคที่อยู่ในกลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วยกลุ่ม Gen X และ Gen Y เป็นผู้เลือก มีรูปแบบดังต่อไปนี้




รูปที่ 20 ตัวอย่างการออกแบบบรรจุภัณฑ์

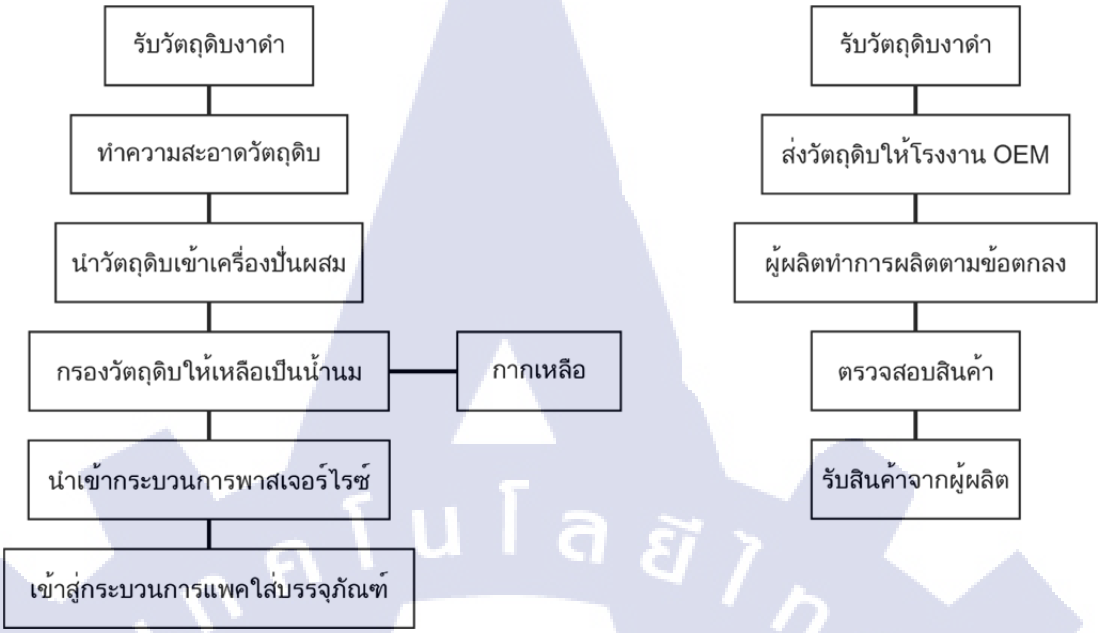
จากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายจำนวน 10 คน แต่ละท่านมีความคิดเห็นต่อการออกแบบบรรจุภัณฑ์นี้แตกต่างกันไป ยกตัวอย่างเช่น “รูปแรกนี่ นมวัวเหรอ เหมือนวัวเลยอะ” “หน้าตาเหมือนๆ กันหมดเลยนะ แต่อันที่ 2 ดีไซน์แปลกดี มีเม็ดอะไรอยู่ด้วย” “โอ้โห อันนี้ชัดเลย นมงาใช่ไหม” “อันที่ 3 ดูง่ายสุด อันอื่นก็สวยนะ แต่ดูไม่รู้เรื่องน้ำอะไร” เป็นต้น โดยมีข้อสรุปว่า แบบที่ 3 เป็นรูปแบบที่ได้รับความนิยมสูงสุด เนื่องจากบ่งบอกถึงส่วนประกอบที่เป็น “งา” อย่างชัดเจน ซึ่งดูภาพก็สามารถรับรู้ได้เลย แม้ไม่ต้องตัวอักษร พร้อมให้เหตุผลถึงรูปแบบที่ 1 ว่ามีความเรียบง่าย สวยงาม อ่านง่าย แต่ลักษณะของรูปทรงที่ใช้ประกอบมีความใกล้เคียงกับลายบนลำตัววัว ทำให้เกิดอาการสับสนว่า ผลิตภัณฑ์ที่เลือกอยู่นั้นมาจากที่ใดกันแน่ ระหว่างน้ำนมงากับนมโค และรูปแบบที่ 2 สิ่งแรกที่ผู้บริโภคสะดุดตา คือ ความน่าสนใจของรูปทรงคล้ายหยดน้ำที่วาดซ้ำๆ นำมาเรียงร้อยต่อกัน ดูทันสมัย แต่หากมองจากที่ไกลๆ ผู้บริโภคบางท่านจะไม่สามารถเข้าใจถึงความหมายที่ต้องการจะสื่อได้เลย ซึ่งทางเรามีความตั้งใจออกแบบให้เหมือนรูปทรงของงานั่นเอง ดังนั้นจึงเลือกแบบร่างที่ 3 เพื่อนำมาเป็นบรรจุภัณฑ์ในทุกๆ ขนาดของผลิตภัณฑ์น้ำนมงา

รูปที่ 21 ตัวอย่างผลิตภัณฑ์ของแบรนด์ Naive

จะเห็นได้ชัดเจนว่า การออกแบบบรรจุภัณฑ์ทำให้ผู้โภคเห็นใบหน้าที่ยิ้มแย้มของตราสินค้าเป็นอันดับแรก โดยลักษณะการนำสัญลักษณ์ “ธงเจ” เข้ามาใส่ในผลิตภัณฑ์นั้น นอกจากจะบ่งบอกว่าผลิตภัณฑ์น้ำนมงาของบริษัทเราเป็นเครื่องดื่มเจแล้ว ยังเน้นอีกว่าคนที่ใส่ใจในการดูแลสุขภาพสามารถเลือกทานได้ อีกทั้ง สีเหลืองสดใสที่ตัดกับสีแดงยังมีผลต่อความรู้สึกด้วยอุณหภูมิสีที่อยู่ในโทนอุ่น จึงทำให้กระตุ้นความรู้สึกหิวของผู้บริโภคเบาๆ ซึ่งดร. เดวิด ลูอิส นักจิตวิทยากล่าวว่า “ผู้ที่ทานอาหารสีเหลืองนั้นจะมีแนวโน้มที่จะมีความสุขและรู้สึกดี”

<u>1.2 การผลิตสินค้า</u>

ในส่วนของการผลิต บริษัทได้ทำการตัดสินใจเลือกระหว่างการจ้างผลิต (OEM) หรือการผลิตเองด้วยการเปิดโรงงาน โดยมีความเชื่อที่ว่าหากทำการจ้างผลิต บริษัทอาจจะมีความเสี่ยงเรื่องการถูกขโมยสูตร แต่เมื่อพิจารณาแล้วกลับพบว่าการเปิดโรงงานผลิตเองทำให้สูญเสียทรัพยากรที่มากกว่าการจ้างผลิต ทั้งด้านงบประมาณที่ต้องนำมาลงทุนในการซื้อเครื่องจักรขนาดใหญ่ กำลังคน อีกทั้งเจ้าของบริษัทไม่มีทักษะและประสบการณ์เกี่ยวกับการผลิต จึงเป็นเรื่องยากที่จะบริหารภาพรวมขององค์กรทั้งหมดและต้องมาปันส่วนเวลาให้กับการควบคุมดูแลการผลิตภายในโรงงานด้วย ซึ่งไม่ใช่จุดแข็งของบริษัทเรา เวลาในส่วนนี้บริษัทสามารถนำมารับผิดชอบสิ่งที่ลูกค้าต้องการมากขึ้นได้ ด้วยการพัฒนารูปแบบการบริการที่ดียิ่งขึ้น พร้อมๆ กับหันมาให้ความสนใจกับการขยายธุรกิจและการสร้างแบรนด์ให้เป็นที่รู้จักย่อมดีกว่า




รูปที่ 22 ขั้นตอนการผลิต แบบลงทุนการผลิตเองทั้งหมด (ซ้าย) เมื่อเทียบกับแบบจ้างผลิต (ขวา)

2. <u>กลยุทธ์ด้านราคา (Price Strategy)</u>

การกำหนดราคาสำหรับผลิตภัณฑ์แต่ละอย่าง คำนึงถึงความรู้สึกนึกคิดของผู้บริโภคเป็นหลัก และเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัทที่ต้องการพัฒนาคุณภาพชีวิตทุกคนให้ดีขึ้นด้วยการมอบสิ่งดีๆ ในราคาที่เหมาะสม ดังนั้น จึงใช้กลยุทธ์การตั้งราคาตามระดับราคา ซึ่งมักเปรียบเทียบกับคุณค่าหรือคุณภาพ เป็นการตั้งราคาสินค้าที่มีคุณภาพสูงในราคาที่ต่ำ (More for Less) กล่าวคือ สินค้าของเราให้มากกว่าที่ลูกค้าจ่ายนั่นเอง โดยบริษัทอิงราคา เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งทางตรง เพื่อพยายามทำราคาให้ถูกกว่าคู่แข่ง และมีการตั้งราคาตามหลักจิตวิทยา (Psychological Pricing) แบบ Odd Pricing ด้วยการให้น้ำนมงาขนาด 180 มล. จัดจำหน่ายในราคา 25 บาท โดยมีนัยยะสำคัญของเลขลงท้าย คือ เป็นสินค้ามีราคาที่ไม่สูงมากนักแต่มีคุณภาพที่ดี สอดคล้องกับการตั้งราคาแบบแรกและสามารถดึงดูดใจในแง่ของความเป็นมิตรได้ดีกว่า เลข 9 ที่ให้ความรู้สึกว่าสินค้ามีราคาถูก ซึ่งบริษัทเราไม่มีความประสงค์ให้สินค้ามีภาพลักษณ์เหมือนสินค้าลดราคา เพราะสินค้าราคาถูกไม่ได้มีความหมายว่าจะเป็นสินค้าที่ดีเสมอไป เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายของบริษัทเรามีความสามารถในการจ่ายและให้ความสำคัญกับคุณภาพกับความคุ้มค่าเป็นที่หนึ่ง

รูปที่ 23 ตัวอย่างภาพโฆษณาสินค้าพร้อมราคา

อีกทั้ง บริษัทมีผลิตภัณฑ์น้ำนมงา 3 ขนาด คือ 180 มล. 330 มล. และ 1 ลิตร จึงมีการตั้งราคาแนวระดับราคา (Price Lining) ซึ่งเป็นการตั้งราคาสำหรับสินค้าประเภทเดียวกัน แต่มีความแตกต่างกันในด้านรูปแบบ ขนาด หรือสี เพื่อให้ลูกค้าได้ตัดสินใจเลือกสินค้าในระดับที่พึงพอใจ โดยลักษณะการขายจะมีทั้งการขายปลีกและการขายส่ง สำหรับการขายส่งจะมีเฉพาะขนาด 180 มล. เท่านั้น หากพิจารณาราคาของผลิตภัณฑ์แต่ละขนาด จะมีราคาดังนี้

ตารางที่ 6 เปรียบเทียบราคาของสินค้าแต่ละขนาด

(หน่วย : บาท)

| ผลิตภัณฑ์/ขนาด | รส Original | รส Honey | น้ำนมงาผสมพุดดิ้ง |
|---|---|---|---|
| **ราคาต่อกล่อง/กระป๋อง** | | | หน้าร้านเท่านั้น |
| 180 มล. | 25 | 25 | - |
| 330 มล. | - | - | 29 |
| 1 ลิตร | 98 | 98 | - |

**หมายเหตุ :** ราคาสินค้ายังไม่รวมค่าขนส่ง

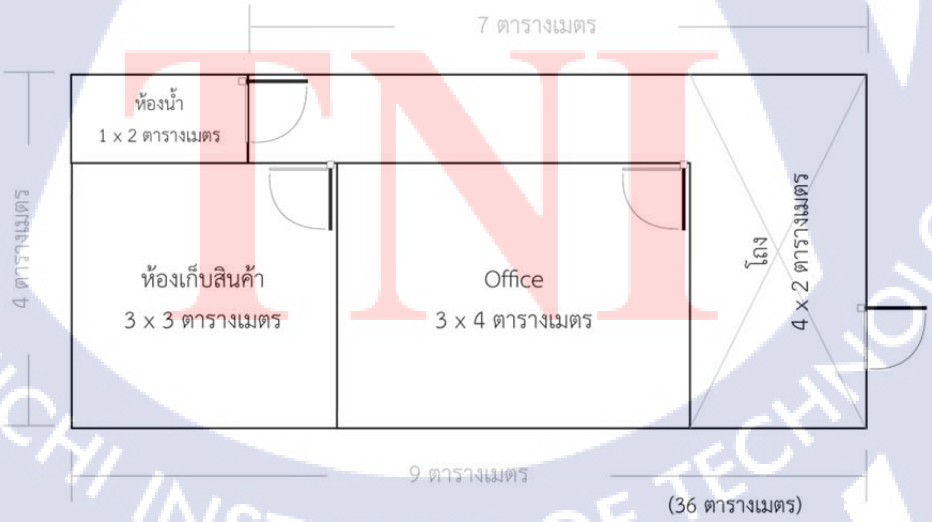
3. <u>กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place Strategy)</u>

ในปัจจุบัน การใช้ชีวิตตามแบบวิถีสังคมเมืองมีผลอย่างมากต่อพฤติกรรมผู้บริโภค สังเกตได้ว่า เมื่อผู้บริโภคมีเวลาน้อย การจะตัดสินใจซื้ออะไรบางอย่างจึงน้อยตามไปด้วย เพื่อลดขั้นตอนที่มีความยุ่งยากออกไป และเพิ่มการเข้าถึงลูกค้าให้มากขึ้น ทางบริษัทจึงกำหนด

ช่องทางการจัดจำหน่ายอยู่ 2 ช่องทาง ประกอบด้วยการจัดจำหน่ายช่องทางตรง (Direct Channel) และการจัดจำหน่ายช่องทางอ้อม (Indirect Channel) โดยเริ่มต้น บริษัทมีแนวคิดว่าการเลือกทำเลของร้านไม่ใช่สิ่งสำคัญนักสำหรับการขายสินค้าที่เน้นช่องทางออนไลน์เป็นหลัก แต่จากการสังเกตพบว่า คนมักจะไปซื้อของในที่ๆ มีทำเลที่ดีและสามารถเดินทางสะดวก เช่น อยู่ใกล้บ้าน หรืออยู่ใกล้ที่ทำงาน ดังนั้นจึงเห็นประโยชน์ของการที่มีออฟฟิศอยู่ติดถนน และตัดสินใจให้บริษัทมีหน้าร้านที่เดียวกันกับออฟฟิศ ซึ่งสามารถรองรับลูกค้าที่ Walk in เข้ามาซื้อสินค้าได้ทันที

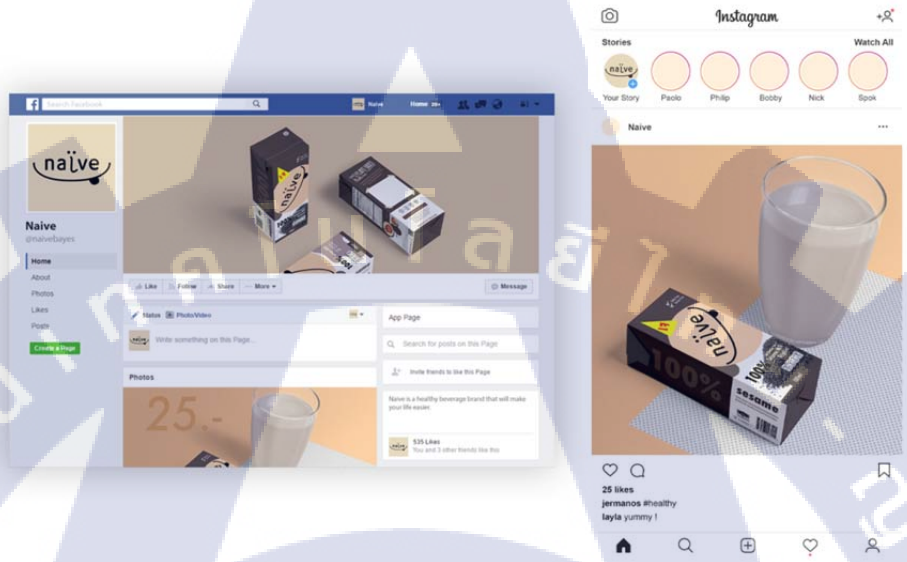
รูปที่ 24 หน้าร้านและออฟฟิศบริษัท นาอีฟ เบย์ จำกัด

ที่มา : ไทยโฮมทาวน์. (2562). **ปล่อยพื้นที่เช่า ขนาด 36 ตรม. ต่อห้อง.** ออนไลน์.




รูปที่ 25 การจัดสรรพื้นที่ภายในออฟฟิศ

และเพื่อให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงสินค้าของบริษัทได้ง่ายขึ้น ผู้บริโภคสามารถสั่งสินค้าออนไลน์ผ่านเว็บไซต์โดยตรงของบริษัทได้ โดยทำการหยิบสินค้าที่ต้องการใส่ตะกร้าและโอนเงินก่อนซื้อเพื่อทำการยืนยันคำสั่งซื้อ รวมถึงการจัดจำหน่ายผ่านสื่อออนไลน์อย่าง Facebook และ Instagram




รูปที่ 26 ตัวอย่างการจัดจำหน่ายผ่านสื่อออนไลน์

อีกทั้งยังมีบริการที่ให้ลูกค้าสามารถเรียกใช้บริการส่งอาหารออนไลน์ ผ่านแอปพลิเคชันของ Grab, Lineman และ Get ซึ่งจะทำให้ผลิตภัณฑ์ส่งตรงไปถึงมือผู้บริโภคในเวลาไม่เกินหนึ่งชั่วโมง (ขึ้นอยู่กับระยะทางของผู้สั่ง) ทั้งสะดวกและรวดเร็ว โดยผู้บริโภคจะเป็นผู้รับภาระค่าใช้จ่ายในการจัดส่งด้วยตนเอง ในส่วนของการขายผลิตภัณฑ์ผ่านตัวแทนจำหน่าย วางแผนให้มีการจัดส่งไปยังร้านค้าที่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย ที่มีความสนใจในเรื่องการดูแลสุขภาพโดยเฉพาะอย่างร้าน Organic Supply และร้านใบเมี่ยง เพื่อเป็นการกระจายสินค้าให้เป็นที่รู้จักได้อย่างรวดเร็วขึ้น และบริษัทมีแผนจะขยายช่องทางการจำหน่ายในอนาคต ไปยังฟิตเนสต่างๆ ด้วย

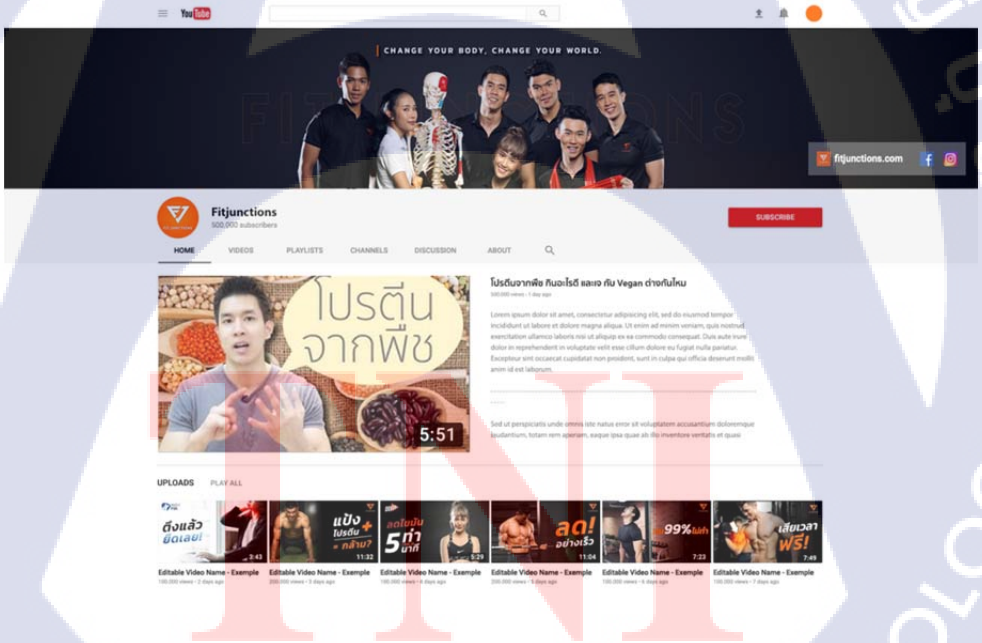
4. <u>กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion Strategy)</u>

บริษัท นาอีฟ เบย์ จำกัด เป็นบริษัทเปิดใหม่จึงยังไม่เป็นที่รู้จักนัก การให้ข้อมูลกับลูกค้าและประชาสัมพันธ์จึงเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับธุรกิจใหม่ เพื่อให้ลูกค้าเข้าใจถึงตัวผลิตภัณฑ์หรือสินค้า และใช้บริการได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งกระตุ้นความต้องการของผู้บริโภค โดยเน้นไปที่ช่องทางที่กลุ่มเป้าหมายหลักเลือกใช้เป็นประจำ การประชาสัมพันธ์ทางเว็บไซต์เป็นช่องทางที่สามารถให้

ข้อมูลกับผู้บริโภคโดยสามารถใส่เนื้อหาได้มากเท่าที่ต้องการ ซึ่งทำให้ผู้บริโภคสามารถหาข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า ประโยชน์และสรรพคุณ ทั้งหมดที่ทางร้านมี โดยบริษัทมีการวางกลยุทธ์ดังนี้

<u>กลยุทธ์เปิดตัวผลิตภัณฑ์</u>

บริษัทเปิดตัวผลิตภัณฑ์น้ำนมงา โดยอาศัยความช่วยเหลือจากผู้มีอิทธิพลบนสื่อออนไลน์ (Influencer Marketing) ในการกระจายข่าว ด้วยการส่งของให้บุคคลเหล่านี้ได้ทดลองดื่มรวมถึงรีวิวสินค้าให้ผ่านช่องทาง Youtube และ Instagram เพื่อสร้างการรับรู้ว่าบริษัทมีเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพแบบนี้มาจัดจำหน่ายแล้ว และวางแผนให้ในช่องทาง Youtube เป็นคุณฟ้าใส พึ่งอุดม ซึ่งเป็นเทรนเนอร์และผู้เชี่ยวชาญทางด้านสุขภาพ ด้วยความสามารถของท่านที่เล่าเรื่องราวได้อย่างน่าสนใจและมีความน่าเชื่อถือ จะทำให้ดึงดูดลูกค้าในกลุ่มเป้าหมายที่ชื่นชอบการออกกำลังกายหรือรักสุขภาพให้หันมาสนใจผลิตภัณฑ์ได้ ส่วนอินสตาแกรมมีการโพสในเพจ @lovefittpage ที่เป็นเพจที่ได้รับความนิยมในหมู่วัยรุ่นและคนทำงาน เน้นไลฟ์สไตล์การกินดื่มเพื่อสุขภาพ ด้วยรูปแบบการให้ความรู้ที่มีเอกลักษณ์ผ่านอินโฟกราฟิก ทั้งนี้ ในการเปิดตัวผลิตภัณฑ์น้ำนมงาจะเผยแพร่ผ่านสื่อทั้ง 2 ช่องทางนี้ในวันเดียวกัน




รูปที่ 27 ตัวอย่างการเปิดตัวสินค้าบน Youtube

ที่มา : ฟิต จังชั่น. (2558). **โปรตีนจากพืช กินอะไรดี และเจ กับ Vegan ต่างกันไหม.** ออนไลน์.

จากรูปที่ 28 แสดงตัวอย่างช่อง Fitjunctions ที่มีคุณฟ้าใส พึ่งอุดมเป็นผู้ดำเนินรายการ โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับการให้ความรู้เรื่อง โปรตีนจากพืช พร้อมกับเชื่อมโยงไปยังการโฆษณาตัวผลิตภัณฑ์

รูปที่ 28 ตัวอย่างการออกบูธ

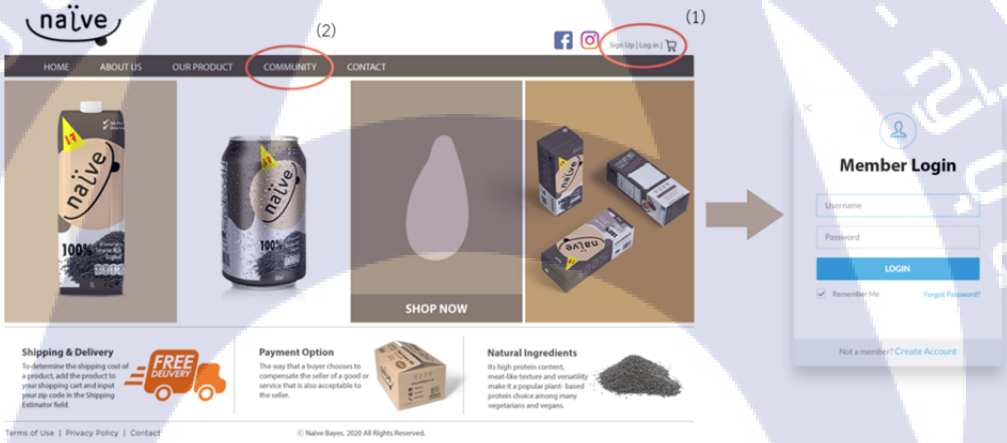
นอกจากนี้ ยังมีการออกบูธตามอีเว้นท์ต่างๆ ในช่วงเริ่มต้นธุรกิจ เช่น การออกบูธในงาน “FITFEST” ซึ่งเป็นงานมหกรรมยิ่งใหญ่ของคนรักสุขภาพ เป็นการรวมตัวกันของยิมและฟิตเนสจากทั่วประเทศ อีกทั้งผู้เชี่ยวชาญ ดารา และเทรนเนอร์ที่มีชื่อเสียงมากมาย เพื่อมาให้ข้อมูลการออกกำลังกายและอาหาร ภายในงานบริษัทเราเลือกจัดแสดงสินค้า ทั้งหมด 2 ขนาด คือ น้ำนมงาขนาด 180 มล. และ 330 มล. ให้ผู้บริโภคได้ทดลองชิมผลิตภัณฑ์ เพื่อเร่งสร้างการรับรู้ให้แก่ผู้บริโภค รวมถึงจัดหาบุคลากรที่สามารถสื่อสารกับลูกค้าให้ทราบถึงข้อมูลเกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์ โดยมีการเก็บข้อมูลที่น่าสนใจจากการเยี่ยมชมบูธ และดูผลตอบรับจากกลุ่มเป้าหมายโดยตรงว่าสินค้าขนาดหรือรสชาติใดที่ขายดี เพื่อนำไปพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตอบโจทย์ยิ่งขึ้นต่อไป

<u>กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า</u>

ในการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า บริษัทเลือกใช้ช่องทางการสร้างเครือข่ายของตัวเองขึ้นมา เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริโภคเข้ามาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แชร์ประสบการณ์ และสามารถเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทเราได้ผ่าน Community ในเว็บไซต์ บริษัทจะมีการการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับสุขภาพ และอัพเดตผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทใน

นั้นด้วย ลูกค้าสามารถติดตามโปรโมชั่นหรือแคมเปญพิเศษได้จากช่องทางนี้ ซึ่งจะเชื่อมโยงกับสื่อออนไลน์เช่นกัน โดยแคมเปญที่จัดขึ้น เน้นกิจกรรมที่ให้ลูกค้ามีส่วนร่วมกับบริษัท (Co-Creation) ในการสร้างคุณค่าร่วมกัน โดยกำหนดให้มีกิจกรรมดังนี้

แคมเปญร่วมกันส่งความคิดเห็นผ่าน Community เข้ามาว่า “ท่านอยากดื่มน้ำนมงารสชาติใดต่อไป” หรือ “อยากให้บริษัททำรสชาติใดต่อไป” จากนั้นบริษัทจะทำการพิจารณารสชาติที่คนเข้ามากดแชร์และอยากดื่มมากที่สุด เพื่อนำไปผลิตและจัดจำหน่ายเป็น “รสชาติใหม่” ในวาระพิเศษตามเทศกาลต่างๆ หรือฤดูกาลใหม่ โดยสินค้ามีจำนวนจำกัด ในส่วนนี้นอกจากจะเป็นการกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดความรู้สึกอยากเข้ามามีส่วนร่วมแล้ว ยังสามารถเพิ่มความจงรักภักดีต่อแบรนด์และสินค้าด้วย ลูกค้าจะเกิดความรู้สึกอยากติดตาม เฝ้ารอว่ารสชาติที่ตนเองอยากดื่มนั้นจะเป็นรสชาติที่ถูกเลือกหรือไม่ และเกิดการบอกต่อ จากการเก็บข้อมูลลูกค้าแบบนี้จะทำให้ทางบริษัทเองสามารถลดค่าใช้จ่ายในการทำวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ รวมถึงเป็นการสร้างประสบการณ์ใหม่ให้แก่ลูกค้า ผ่านการนำเสนอรสชาติที่ตรงใจ




รูปที่ 29 การเข้าร่วม Community

ในการร่วมสนุกกับกิจกรรมต่างๆ สามารถทำได้ด้วยการเข้าไปที่เว็บไซต์ของทางบริษัท จากนั้นก็ทำการสมัครสมาชิกโดยไม่มีค่าใช้จ่าย เพียงบอกชื่อ วันเกิด และเพศของท่าน แล้วกดสมัครสมาชิกได้เลย ด้วย 3 ขั้นตอนง่ายๆ ที่กล่าวมาข้างต้น

<u>กลยุทธ์การแจกของรางวัล</u>

การร่วมสนุกเพื่อลุ้นรับรางวัลพิเศษประจำสัปดาห์ ในกิจกรรมการโพสต์ภาพ ภายใต้หัวข้อ “ดื่มน้ำนมงาคู่กับอะไรจึงจะอร่อย” ผ่านช่องทางออนไลน์ต่างๆ โดยมีกติกาให้ลูกค้าที่ซื้อผลิตภัณฑ์น้ำนมงาของแบรนด์ นาอีฟ รสชาติใดก็ได้ ถ่ายภาพคู่กับอาหารหรือขนมที่ท่านคิดว่า

กินแล้วอร่อยที่สุด และโพสต์ภาพลง Facebook และ Instagram พร้อมติด #naivecampaign #bestchoice #sesamemilk ผู้ที่ได้รับความนิยมสูงสุด 5 อันดับจะได้รับน้ำนมงา 5 กล่องไปดื่มฟรี จำนวน 5 รางวัล และกิจกรรมการประกวดออกแบบโลโก้ของบริษัท ที่เปิดโอกาสให้ผู้ที่สนใจเข้ามาดีไซน์ลวดลายเพิ่มเติมในแบบที่ตัวเองต้องการ และแต่งแต้มสีสันตามจินตนาการ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำโลโก้ไปใช้ในโอกาสต่างๆ โดยสามารถส่งภาพเข้ามาได้ในทุกช่องทางของบริษัท ทางบริษัทจะตัดสินผู้ชนะจากความคิดสร้างสรรค์ ทั้งนี้ลูกค้าท่านอื่นๆ สามารถเข้ามาร่วมโหวตหรือแสดงความคิดเห็นต่อโลโก้นั้นๆ ได้ และมีการประกาศผลรางวัลหน้าเว็บไซต์ของทางบริษัททุกเดือน ดังนี้

- รางวัลที่ 1 ได้รับน้ำนมงาจำนวน 36 กล่อง (1 ลัง)
- รางวัลที่ 2 ได้รับส่วนลด 500 บาท เพื่อนำไปใช้แทนเงินสดในการซื้อน้ำนมงา
- รางวัลที่ 3 ได้รับส่วนลด 200 บาท เพื่อนำไปใช้แทนเงินสดในการซื้อน้ำนมงา

ด้วยการลงทุนที่ไม่สูงนัก แต่เห็นผลอย่างรวดเร็ว การประกวดตราสินค้ามีส่วนช่วยให้บริษัทสามารถเพิ่มโอกาสในการรับรู้ของผู้บริโภคมากขึ้น ด้วยการให้ลูกค้าใหม่ได้ทดลองชิมผลิตภัณฑ์ของบริษัทเรา ตลอดจนการกระตุ้นลูกค้าเดิมให้เกิดการซื้อซ้ำ

รูปที่ 30 การประกวดออกแบบตราสินค้า

<u>กลยุทธ์การวางขายผลิตภัณฑ์ในช่องทางที่จำกัด</u>

โดยผลิตภัณฑ์น้ำนมงารส Original และ Honey ขนาด 180 มล. และ 1 ลิตร จะวางขายในทุกช่องทางการจัดจำหน่าย มีเพียงน้ำนมงาผสมพุดดิ้ง ขนาด 330 มล. ซึ่งเป็นรสชาติพิเศษที่บริษัทผลิตเป็นกระป๋อง และจะมีการโปรโมทโดยให้ทดลองชิมก่อนที่จะวางขายจริงที่หน้าร้านเท่านั้น หากผู้บริโภคต้องการบริโภคก็ต้องเดินทางมาซื้อด้วยตนเอง เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความรู้สึกว่าผลิตภัณฑ์นั้นเป็นของหายากและมีความพิเศษ ในช่วงเริ่มต้นธุรกิจ ผู้บริโภคอาจเกิดความรู้สึกว่าการเดินทางมาซื้อสินค้านี้เป็นเรื่องซับซ้อน แต่คาดว่าในระยะยาว หากแบรนด์เป็นที่รู้จักในวงกว้างมากขึ้น กลยุทธ์นี้ก็เป็นเรื่องไม่ยากที่จะประสบความสำเร็จ

**กลยุทธ์ด้านสื่อดิจิทัล**

เพื่อเจาะจงไปยังกลุ่มเป้าหมายที่มีอัตราการใช้อินเตอร์เน็ตสูง ซึ่งจากการสังเกตพบว่า คนไทยมักหยิบโทรศัพท์มือถือขึ้นมาเช็คได้ตลอดวัน ทั้งหลังตื่นนอน พักกลางวันและก่อนนอน หรือขณะเดินทาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับแพรตฟอร์มออนไลน์ บริษัทจึงเลือกใช้กลยุทธ์การตลาดออนไลน์ (Online Marketing) ในการสื่อสารกับผู้บริโภค ในการลงโฆษณาออนไลน์ผ่านสื่อต่างๆ นอกจากเนื้อหาจะมีความน่าสนใจและความสำคัญต่อการรับรู้ของผู้บริโภคแล้ว การโฆษณาบนแพลตฟอร์มออนไลน์ยังต้องคำนึงถึงวันและเวลา ที่จะสามารถดึงความสนใจผู้ใช้งานมากที่สุดด้วย ดังนั้นบริษัทจึงกำหนดแพรตฟอร์มและเวลาให้มีการลงโฆษณา ดังนี้

1. Facebook

รูปที่ 31 Engagement บน Facebook

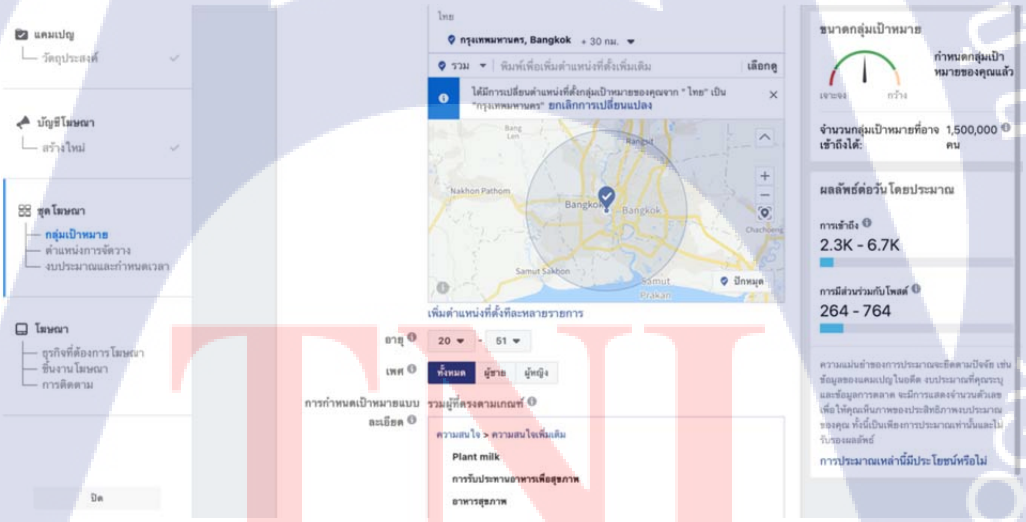
ที่มา : ทรัมบ์ อัพ. (2563). **ในแต่ละ Social Media โพสต์เวลาไหนปังสุด.** ออนไลน์.

จากรูปข้างต้น แสดงให้เห็นว่าช่วงใดเหมาะสมกับการลงโฆษณาบน Facebook จากการสรุป ทางบริษัทจะโพสต์สาระดีๆ ที่เป็นประโยชน์ด้านสุขภาพผ่านหน้าเพจในทุกวันพุธช่วง 9.00-10.00 น. ลักษณะการนำเสนอข้อมูลที่เป็นอินโฟกราฟฟิก (Infographic) ซึ่งเป็นการใช้ภาพหรือสัญลักษณ์ในการอธิบายข้อมูล เพื่อให้เห็นภาพได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยสามารถเชื่อมโยงกับผลิตภัณฑ์น้ำนมงาของบริษัทได้ในบางส่วน ควบคู่ไปกับการโฆษณาการจำหน่ายสินค้าในวันเดียวกันช่วง 13.00 น. และจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อแจกของรางวัล ในวันศุกร์ช่วง 11.00 น. ซึ่งจะเป็นช่วงเวลาที่ดีที่สุดที่ลูกค้าจะมีส่วนร่วมกับแบรนด์ (Engagement) ในการ

กดไลค์ แชร์ หรือคอมเม้นท์ ทั้งนี้ ความสม่ำเสมอเป็นสิ่งที่จำเป็นในการลงโฆษณา เพื่อให้ผู้บริโภคง่ายต่อการจดจำ และมีการสารความสัมพันธ์กันอยู่ตลอดเวลา โดยรับรู้ได้ว่าทุกๆ วันนี้บริษัทจะมีการลงโฆษณาสินค้าตัวใหม่ หรือติดตามการจัดกิจกรรมใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น

<u>การโฆษณาผ่าน Facebook</u>

ในการทำโฆษณาผ่านเฟซบุ๊ก ด้วยการยิง Facebook Ad นั้น มีวิธีการจัดผ่านเครื่องมือที่เรียกว่า Ads Manager (ตัวจัดการโฆษณา) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสร้าง Facebook Ads โดยบริษัทกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำโฆษณาเพื่อกระตุ้นการรับรู้ต่อแบรนด์ของผู้บริโภค เนื่องจากการยิงปล่อยโฆษณาให้มีคนเห็นมากเท่าไหร่ ทางเฟซบุ๊กก็จะเรียกเก็บเงินจากบริษัทมากขึ้นเท่านั้น การตั้งกลุ่มเป้าหมาย (Targeting) ที่ชัดเจนว่าผู้ที่เราต้องการให้เห็นเป็นใครโดยละเอียด เช่น การกำหนดตามข้อมูลประชากรศาสตร์ ช่วงอายุ เพศ ภาษา หรือพฤติกรรมและความสนใจ จึงเป็นกลไกสำคัญในการทำให้โฆษณามีราคาถูก และสามารถประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการโฆษณามากที่สุด เนื่องจากหากมีการตั้งกลุ่มเป้าหมายที่กว้างเกินไปหรือผิดพลาดไม่เจาะจงแล้ว การทำโฆษณาในแต่ละครั้งก็จะเหมือนการหว่านแหขนาดใหญ่ ต้องใช้การลงทุนจำนวนมากและอาจจะไม่ได้ปลาที่เราต้องการเลยก็เป็นได้ ซึ่งไม่มีประโยชน์ที่จะกระทำเช่นนั้น




รูปที่ 32 การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Targeting)

จากรูปที่ 32 แสดงการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่อาศัยหรืออยู่ในขอบเขตพื้นที่กรุงเทพฯ ทั้งเพศหญิงและเพศชาย ซึ่งมีช่วงอายุตั้งแต่ 20-52 ปี และมีความสนใจในเรื่องสุขภาพ การบริโภคอาหารเพื่อสุขภาพ อีกทั้งให้ความสนใจนมที่มาจากพืช การกำหนดงบประมาณในการโฆษณาสามารถทำได้ 2 แบบ คือ การตั้งงบประมาณต่อวัน (Daily Budget) และงบประมาณ

ตลอดทั้งแคมเปญ (Lifetime Budget) ซึ่งบริษัทเลือกใช้การตั้งงบประมาณ 500 บาทต่อวัน และมีค่าใช้จ่ายไม่เกิน 3,500 บาทต่อสัปดาห์ โดยมีระยะเวลาตั้งแต่วันที่เริ่มใช้งานการโฆษณาสินค้าเป็นต้นไป ส่วนในเดือนที่ 1, 7, 8 และ 12 ซึ่งเป็นเทศกาลสำคัญอย่าง การเฉลิมฉลองปีใหม่หรือเทศกาลกินเจ ทางบริษัทก็จะเพิ่มงบประมาณในการทำ Facebook Ad มากขึ้น

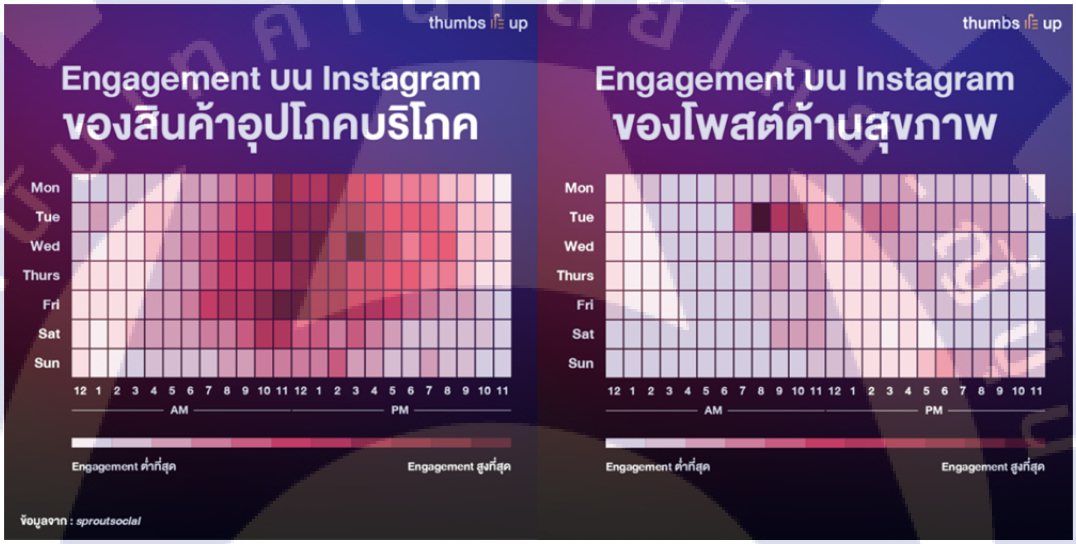
2. Instagram

ปัจจุบัน อินสตาแกรมมีการเปิดโหมดใช้งานแบบ Business Profile ซึ่งจะมีฟังก์ชันการติดต่อและบอกพิกัดของที่อยู่ร้าน ที่จะทำให้ลูกค้าสามารถติดต่อกับบริษัทเราได้ง่ายขึ้น สิ่งที่บริษัททำเพื่อให้ร้านของเรามีความน่าสนใจ คือ การวางแผนที่จะนำเสนอ Profile IG ให้มีความสั้นและกระชับ สะท้อนความเป็นตัวตนของแบรนด์ เพื่อเน้นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและเพิ่มการสร้างโอกาสในการขายสินค้ามากขึ้น

ในส่วนของการลงขายผลิตภัณฑ์ในอินสตาแกรม เน้นการให้คุณค่าของการโพสต์ข้อความภาพมากกว่าข้อความที่เป็นตัวอักษร เนื่องจากผู้ใช้งานส่วนใหญ่ต้องการเสพเรื่องราวที่ถ่ายทอดผ่านภาพและวิดีโอ หรืออาจกล่าวว่า “ให้ภาพเล่าเรื่อง” ซึ่งแตกต่างจากผู้ใช้งานเฟซบุ๊กที่มีการโพสต์ทั้งข้อความและภาพ ในการอัพเดตข่าวสารต่างๆ หรือแสดงตัวตนด้วยการบรรยายความชื่นชอบผ่านตัวอักษร เช็คอิน และแชร์ เป็นต้น และด้วยวิธีการใช้งานอินสตาแกรมที่เป็นการเลื่อนผ่านในแนวตั้งไปเรื่อยๆ การจะทำให้ผู้เข้าชมสะดุดตาและหยุดดูข้อความนั้น ด้วยตัวอักษรจึงไม่ใช่ตัวเลือกที่ดีนัก ดังนั้น ภาพจึงเป็นสิ่งที่สื่อสารได้ง่ายที่สุด หากมองอย่างรวดเร็วก็สามารถเข้าใจได้เลยว่า สินค้านั้นคืออะไร โดยสิ่งที่ขาดไม่ได้เลย คือ การเลือกใช้รูปภาพให้มีความน่าสนใจด้วยการจัดวางองค์ประกอบของภาพที่ดี จะช่วยให้สามารถดึงดูดผู้ชมเข้ามาได้

รูปที่ 33 ตัวอย่างการโฆษณาผลิตภัณฑ์

ซึ่งการทำงานของ Algorithm อินสตาแกรมจะช่วยให้การจัดลำดับโพสต์ตามความสนใจมีความสำคัญมากกว่าการจัดลำดับตามเวลา รวมถึงการสร้างเนื้อหา/คอนเทนต์ที่เป็นวิดีโอผ่าน IGTV (Instagram TV) และ IG Stories ก็เป็นอีกช่องทางหนึ่งในการนำเสนอสินค้า การบอกรายละเอียดเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจซื้อด้วยรีวิวจากผู้บริโภคจริง ช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้กับตัวผลิตภัณฑ์เองด้วย อีกฟังก์ชันของอินสตาแกรม คือ การดูสถิติ ที่จะสามารถเป็นข้อมูลเพื่อจะอธิบายพฤติกรรมของผู้ติดตามเราได้ว่า เขาเป็นใคร มีการใช้งานในช่วงไหน เพื่อนำมาวางแผนและพัฒนารูปแบบการโฆษณาต่อไปในอนาคต โดยช่วงแรกบริษัทใช้ข้อมูลจาก Sproutsocial เพื่อกำหนดช่วงเวลาในการโพสต์ ดังนี้ การโพสต์ขายผลิตภัณฑ์น้ำนมงาในวันพุธ ช่วง 15.00 น. และโพสต์เนื้อหาด้านสุขภาพในวันอังคาร ช่วง 8.00 น.



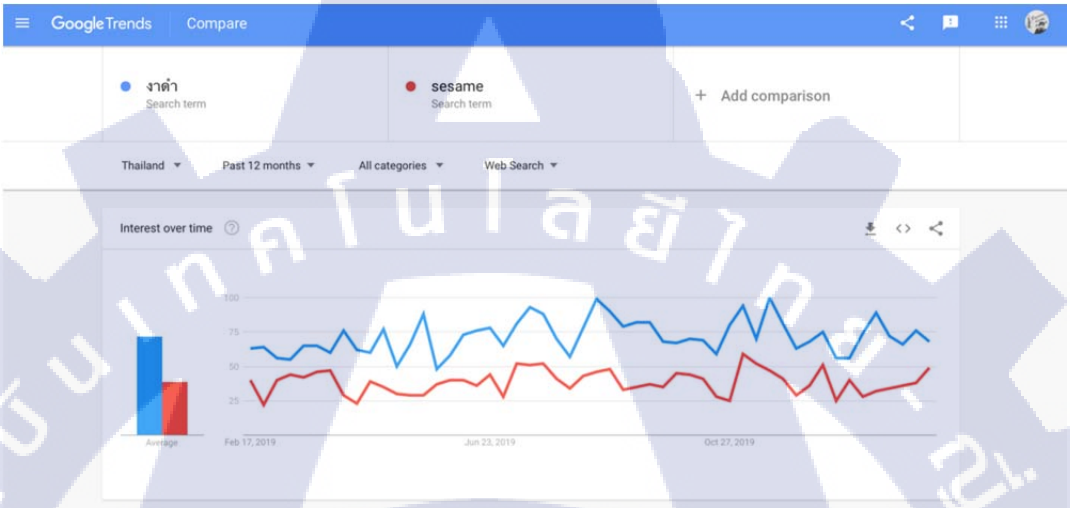

รูปที่ 34 Engagement บน Instagram

ที่มา : ทรัมบ์ อัพ. (2563). **ในแต่ละ Social Media โพสต์เวลาไหนปังสุด.** ออนไลน์.

3. Website

การทำเว็บไซต์ของทางบริษัท ไม่มีนโยบายการซื้อโฆษณาแบบ Google Ads แต่เป็นการเน้นหลักการใช้ SEO (Search Engine Optimization) เข้ามาช่วยในการทำตลาดออนไลน์ ซึ่งเป็นวิธีการปรับแต่งเว็บไซต์ที่จะทำให้เว็บไซต์ของบริษัทสามารถขึ้นไปติดอันดับต้นๆ ของการค้นหาได้ เมื่อผู้บริโภคทำการค้นหาบน Search Engine ด้วยคีย์เวิร์ด (Keyword) หรือคำค้นหาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ กล่าวคือ การทำ SEO ตามหลักการของ Google ให้ความสำคัญกับ User Experience ในการมอบประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้กับผู้ใช้งาน จึงเน้นการทำเว็บไซต์ให้มีคุณภาพ ดังนั้น คีย์เวิร์ดจึงตัวแปรสำคัญที่จะเชื่อมให้ลูกค้าสามารถเข้าถึง และค้นหาผลิตภัณฑ์

ของบริษัทเจอนั่นเอง สิ่งที่บริษัทเราต้องทำคือ การให้ข้อมูลบนเว็บไซต์ ที่จะต้องตรงกับสิ่งที่ผู้ค้นหาต้องการและต้องเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ สามารถตอบปัญหาของผู้ค้นหาได้ อีกทั้งเว็บไซต์ยังต้องมีการปรับแต่งความเร็วในการเข้าถึงเว็บไซต์ เพื่อความสะดวกในการใช้งานอีกด้วย มิฉะนั้นต่อให้ทำเว็บไซต์สมบูรณ์แบบเพียงไร แต่แสดงผลช้ามากก็มีโอกาสที่ผู้เข้าชมจะตัดสินใจออกจากเว็บไซต์ และทำการค้นหาร้านค้าอื่นแทนได้




รูปที่ 35 ตัวอย่างการเปรียบเทียบคีย์เวิร์ด

จากรูปข้างต้น กราฟแสดงการเปรียบเทียบให้เห็นว่า ในช่วงปีที่ผ่านมา คนไทยมีแนวโน้มการค้นหาคำว่า “งาดำ” ในอัตราที่มากกว่าคำว่า “Sesame” ซึ่งผลของการใช้ Google Trend นี้สามารถนำมาวิเคราะห์คีย์เวิร์ดเบื้องต้น และนำไปวางแผนการใส่คีย์เวิร์ดนั้นๆ ให้มีความสอดคล้องกับเนื้อหาในหน้าเว็บไซต์ โดยใส่ในส่วนที่มีความสำคัญอย่างเช่น หัวข้อ คำอธิบาย แท็กรูปภาพ เป็นต้น และนอกจากนี้ บริษัทได้ออกแบบหน้าตาของแต่ละส่วนให้มีความสัมพันธ์กัน และเชื่อมโยงกันระหว่างหน้าต่างๆ ภายในเว็บไซต์ พร้อมการสร้างคอนเทนต์ที่ให้ผู้บริโภคมีส่วนร่วมในการสร้างเนื้อหาใหม่ๆ ให้กับเว็บไซต์อยู่เสมอ ด้วยการเข้ามาพูดคุยและแชร์ไอเดียผ่านคอมมิวนิตี้ อีกทั้งการจัดกิจกรรมและแคมเปญต่างๆ ด้วยการออกแบบให้มีการเชื่อมระหว่างโซเชียลมีเดียต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อไม่ให้ผู้เข้าชมออกจากหน้าเพจไปทันทีเมื่อหมดคำสั่งซื้อ แต่มีกิจกรรมหรืออะไรนอกเหนือจากนั้นให้ทำด้วย ทั้งนี้ เว็บไซต์ของทางบริษัทต้องอาศัยระยะเวลาการทำที่สม่ำเสมอเพื่อให้เกิดผลรับที่ยั่งยืนกว่าการซื้อโฆษณา Google Ads

<u>ขั้นตอนการสั่งซื้อผ่านเว็บไซต์</u>

หลังจากลูกค้าทำการสมัครสมาชิกเข้ามาแล้ว ก็สามารถเข้ามาดูสินค้าในหน้าผลิตภัณฑ์ของบริษัทได้ทันที เมื่อคลิกเข้าไปที่ภาพแต่ละสินค้า เว็บไซต์จะทำการเปิดหน้าต่างใหม่ขึ้นมาเพื่อแสดงรายละเอียดของสินค้า เช่น ราคา ส่วนประกอบ คำอธิบายสรรพคุณที่เกี่ยว ข้องกับผลิตภัณฑ์ โดยลูกค้าต้องระบุขนาดและจำนวนสินค้าที่ต้องการ เมื่อทำการเลือกสินค้าที่ต้องการเรียบร้อยแล้ว จึงกดหยิบใส่ตะกร้าเพื่อทำการคำนวณราคาของสินค้าทั้งหมด ในการชำระเงินสามารถทำได้ด้วยการตัดผ่านบัตรเครดิต/เดบิต, โอนผ่านธนาคารออนไลน์ หรือชำระผ่าน QR Code ซึ่งราคาสินค้าจะยังไม่คิดรวมค่าขนส่ง และจะบวกเพิ่มเติมตามระยะทางที่ลูกค้าต้องการให้ไปส่งสินค้า

รูปที่ 36 ตัวอย่างการสั่งซื้อผ่านเว็บไซต์

<u>4. แพลตฟอร์มส่งอาหาร</u>

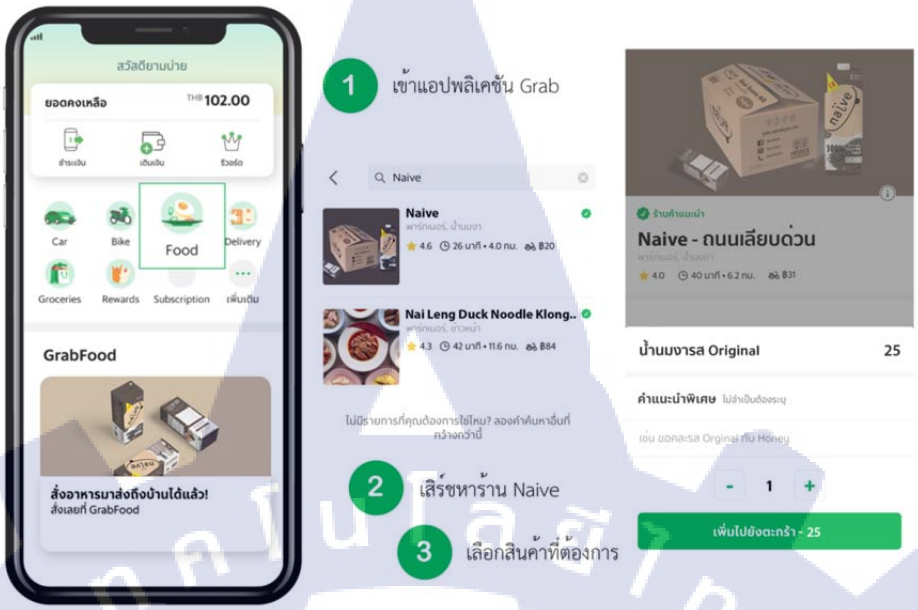
บริษัทเข้าร่วมเป็นพันธมิตรกับแพลตฟอร์มส่งอาหารของ Grab, Lineman และ Get ซึ่งล้วนเป็นแพลตฟอร์มที่มีผู้ใช้งานจำนวนมาก จากฐานลูกค้านี้เองจึงทำให้บริษัทมองเห็นโอกาสว่า จะสามารถประชาสัมพันธ์และดึงดูดผู้ใช้งานให้รู้จักแบรนด์นาอีฟในวงกว้างมากขึ้น อีกทั้งยังสามารถเพิ่มยอดขายให้กับบริษัทได้ ด้วยการเพิ่มช่องทางให้มีความหลากหลายถึง 3 แพลตฟอร์ม เนื่องจากแต่ละแพลตฟอร์มจะมีรายละเอียดและข้อกำหนดแตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริโภคจะเป็นผู้ตัดสินใจเลือกช่องทางที่ตนเองสะดวกและพอใจกับโปรโมชั่นที่สุด ทั้งนี้ บริษัทมีการกำหนดให้มีการจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำนมงาขนาด 180 มล. และ 1 ลิตร รสชาติ Original

และ Honey เหมือนกันทุกช่องทาง โดยราคาสินค้าที่สั่งผ่าน Lineman และ Get จะตรงกับหน้าร้าน มีเพียงราคาของสินค้าที่สั่งผ่าน Grab เท่านั้น ที่จะมีราคา 27 บาท เพราะมีการบวกภาษีมูลค่าเพิ่มร้อยละ 7 ด้วย สำหรับสิทธิประโยชน์จากการเป็นพาร์ทเนอร์นั้นแต่ละที่มีความใกล้เคียงกัน คือ มีดีล ส่วนลดราคาพิเศษ และการประชาสัมพันธ์ผ่านโซเชียลมีต่างๆ

ตารางที่ 7 เปรียบเทียบแพลตฟอร์มส่งอาหาร

| | | | |
|---|---|---|---|
| **ผู้ประกอบการ**<br>ค่าสมัครสมาชิก<br>ส่วนแบ่งจากยอดขาย<br>กำหนดราคาสินค้า | ไม่มีค่าบริการแรกเข้า<br>หักค่าคอมมิชชั่น 25-30%<br>บวกภาษีมูลค่าเพิ่ม 7% | ไม่มีค่าบริการแรกเข้า<br>หักค่าคอมมิชชั่น 20%<br>ราคาตรงกับหน้าร้าน | ไม่มีค่าบริการแรกเข้า<br>หักค่าคอมมิชชั่น 15-25%<br>ราคาตรงกับหน้าร้าน |
| **ผู้บริโภค**<br>ค่าบริการจัดส่ง<br><br>ระยะให้บริการ<br>ระยะเวลาส่งสินค้า<br>เวลาที่สามารถใช้บริการ<br>ช่องทางการชำระเงิน<br>ส่งเสริมการขาย | 5 กม. แรกราคา 10 บาท<br>กม. ถัดไปบวกเพิ่ม 10 บาท<br>รัศมี 5 กม. จากจุดที่อยู่<br>40 นาที<br>24 ชั่วโมง<br>เงินสด, บัตรเดบิต/เครดิต<br>สั่งอาหารครั้งแรกจัดส่งฟรี<br>โค้ดส่วนลด ฯลฯ | เริ่มต้น 55 บาท และบวกเพิ่มตามระยะทาง 9 บาท/กม. กรุงเทพฯ และบางปริมณฑล 40 - 50 นาที<br>24 ชั่วโมง<br>เงินสด, Rabbit Line Pay<br>โค้ดส่วนลดอาหาร, ค่าส่งของ | 5 กม. แรกราคา 10 บาท<br>กม. ถัดไปบวกเพิ่ม 10 บาท<br>กรุงเทพฯ<br>30 นาที<br>24 ชั่วโมง<br>เงินสด<br>โค้ดส่วนลดอาหาร ฯลฯ |

ในส่วนของการสั่งซื้ออาหารทั้ง 3 พาร์ทเนอร์ ใช้ระบบการสั่งผ่านแอปพลิเคชัน โดยมีขั้นตอนง่ายๆ เพียงค้นหาชื่อร้าน Naive จะสังเกตได้ว่า ระบบจะทำการคำนวณเวลา ระยะทางและค่าบริการจัดส่งไปยังตำแหน่งที่ท่านอยู่คร่าวๆ ต่อมาก็ทำการเลือกสินค้าที่ต้องการพร้อมระบุจำนวน เมื่อทำการชำระสินค้า ระบบจะทำการคิดราคาสินค้าทั้งหมดที่อยู่ในตะกร้ากับค่าบริการจัดส่งรวมกัน ซึ่งช่องการชำระเงินจะทำได้หลากหลายวิธีตามแต่ลูกค้าสะดวก




รูปที่ 37 ตัวอย่างการสั่งซื้อผ่านแอปพลิเคชันของ Grab

ที่มา : บริษัท แกร็บ (ประเทศไทย). (2562). **สั่ง GrabFood ง่าย ๆ ได้ใน 5 ขั้นตอน.** ออนไลน์.

**กลยุทธ์ด้านตราสินค้า (Branding Strategy)**

<u>1. ตราสินค้า (Logo)</u>

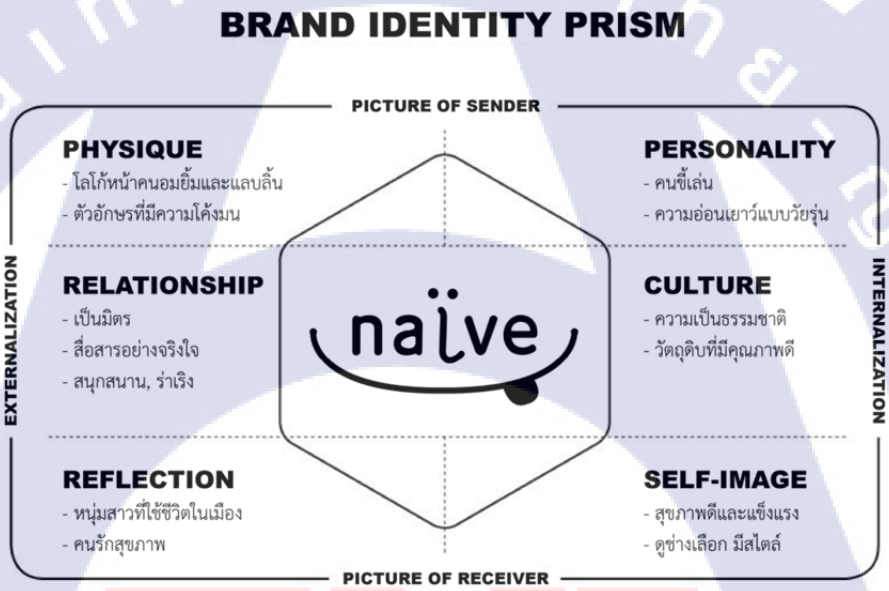
รูปที่ 38 ตราสินค้า Naive

ตราสินค้ามีการออกแบบออกมาให้มีลักษณะคล้ายคนที่ยิ้มและแลบลิ้นอยู่ แสดงถึงความขี้เล่น สนุกสนาน และดูอ่อนเยาว์แบบวัยรุ่น อีกทั้งชื่อที่ใช้ คือ “นาอีฟ” (Naive) ซึ่งมีความหมายถึงความบริสุทธ์ ไร้เดียงสา เพื่อสื่อถึงผลิตภัณฑ์น้ำนมงาที่บริษัทผลิต ที่มีความธรรมชาติ ไม่มีการปรุงแต่งใดๆ และหมายถึงความง่ายๆ ซึ่งนั่นเป็นรูปแบบที่แบรนด์ยึดใช้ในการออกแบบ

ผลิตภัณฑ์ทั้งหมด หากมองตราสินค้าในระยะไกลก็ยังคงเห็นใบหน้าที่ยิ้มแย้มเสมอ และหวังว่าผู้บริโภคจะได้รับความสุขเมื่อได้ดื่มผลิตภัณฑ์ของเรา

2. Brand DNA

หากมองจากรูปลักษณ์ภายนอก บริษัทสร้างตัวตนของบุคคลที่มีความสนุกสนานร่าเริง ในขณะเดียวกัน การเลือกใช้สีเอิร์ธโทนอย่างสีน้ำตาลซึ่งเป็นสีของเปลือกไม้ ดินหรือโคลนในการออกแบบบรรจุภัณฑ์ บ่งบอกถึงความรู้สึกที่อบอุ่น ความเป็นมิตร และความผูกพันกับธรรมชาติรอบตัวเราได้ ด้วยลักษณะของสีที่ไม่ฉูดฉาด จึงเหมาะกับหนุ่มสาวยุคใหม่ที่มีรสนิยมดีและมีความช่างเลือกเพื่อสื่อสารกับคนเมืองที่มีความรักในการดูแลสุขภาพ โดยผูกมิตรด้วยราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพที่ดี เมื่อผู้บริโภคสัมผัสจะรู้สึกถึงความมั่นใจ สุขภาพที่ดี และแข็งแรง




รูปที่ 39 อัตลักษณ์ของแบรนด์นาอีฟ

รูปที่ 40 สีที่ใช้ในบรรจุภัณฑ์ (ซ้าย) และสีที่ใช้ในการส่งเสริมการขาย (ขวา)

**โครงสร้างองค์กร**

รูปที่ 41 โครงสร้างองค์กร

เนื่องจากบริษัทดำเนินธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียวและเป็นองค์กรขนาดเล็ก ดังนั้น จึงจะสังเกตได้ว่าลักษณะการทำงานของพนักงานแต่ละตำแหน่งจะได้รับมอบหมายหน้าที่ที่ขึ้นกับผู้บริหารโดยตรง

**การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์**

บริษัทมีนโยบายในการรับเด็กรุ่นใหม่หรือผู้ที่เป็นนักศึกษาจบใหม่เข้ามาทำงาน ผ่านการสัมภาษณ์แบบกลุ่มกับผู้บริหารโดยตรง โดยพิจารณาจากความคิดเห็นและมุมมองในเชิงทัศนคติ เพื่อตามหาบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ พร้อมเปิดรับสิ่งใหม่ๆ และให้แน่ใจได้ว่าบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานในองค์กร เป็นบุคคลที่บริษัทต้องการจริงๆ สามารถเข้ากับคนอื่นๆ ได้ เนื่องจากบริษัทมีลักษณะการทำงานเป็นทีม ด้วยการระดมความคิดและทำงานไปพร้อมๆ กันในทุกๆ ตำแหน่ง เพื่อให้ได้ความคิดที่สดใหม่ไปปรับใช้กับผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น โดยจะมีการประชุมประจำสัปดาห์เพื่อเป็นการอัพเดตข่าวสาร หรือการแชร์ความรู้ใหม่ ให้เพื่อนร่วมงานทุกคนได้ฟัง

<u>1. การวางแผนอัตรากำลังคน</u>

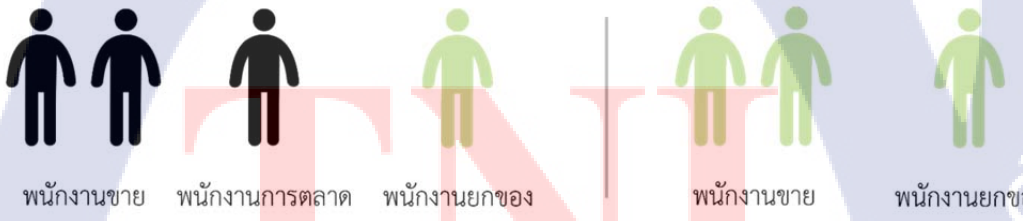
แรกเริ่มกิจการ บริษัทมีจำนวนพนักงานรวมทั้งสิ้น 7 คน โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ อนึ่ง พนักงานออฟฟิศจำนวน 6 คน ประกอบไปด้วยตำแหน่ง ผู้บริหาร 1 คน พนักงานขายจำนวน 4 คน และพนักงานการตลาด 1 คน และสอง พนักงานที่ใช้แรงในการยกของและแพคของอีก 1 คน ในส่วนของพนักงานบัญชี บริษัทมีนโยบายจ้างบริษัท Outsource ทำงบการเงินเพื่อนำมาวิเคราะห์ธุรกิจเป็นรายเดือน รวมถึงจ้างแม่บ้านเพื่อทำความสะอาดและดูแลความเรียบร้อย สัปดาห์ละครั้ง ด้านการขนส่ง บริษัทเราได้เป็นพันธมิตรร่วมกับ Platform ต่างๆ ที่มีบริการรับ-ส่งสินค้า อย่าง Grab, Lineman และ Get ทั้งนี้ บริษัทมีการวางแผนที่จะ

เพิ่มพนักงานในอนาคต ในส่วนของพนักงานขายรายวัน เพื่อพร้อมให้บริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น หากสินค้าได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 8 การวางแผนอัตรากำลังคน

| ตำแหน่งงาน | จำนวน (คน) | อัตราเงินเดือน (บาท) |
|---|---|---|
| ผู้บริหาร | 1 | 30,000 |
| พนักงานขาย | 2 | 18,000 |
| พนักงานขายรายวัน (2 วัน/สัปดาห์) | 2 | 4,800 |
| พนักงานการตลาด | 1 | 18,000 |
| พนักงานยกของรายวัน (7 วัน/สัปดาห์) | 1 | 10,500 |
| **รวมจำนวนบุคลากร** | 7 | 104,100 |
| **Outsource** | | |
| แม่บ้าน (1 ครั้ง/สัปดาห์) | 1 | 3,000 |
| พนักงานบัญชี (1 ครั้ง/เดือน) | 1 | 2,500 |
| **รวมจำนวนบุคลากร** | 2 | 5,500 |

โดยบริษัทเปิดทำการทุกวันตั้งแต่ 8.00 - 18.00 น. ซึ่งการทำงานในวันธรรมดาจะประกอบไปด้วยการทำงานของพนักงานประจำในส่วนของงานออฟฟิศและพนักงานยกของที่เป็นพนักงานรายวัน ส่วนวันเสาร์และอาทิตย์จะเป็นการทำงานเฉพาะพนักงานรายวันในตำแหน่งพนักงานขายและพนักงานยกของ ดังนี้




รูปที่ 42 พนักงานในวันธรรมดา (ซ้าย) และพนักงานในวันหยุด (ขวา)

2. <u>หน้าที่</u>

<u>พนักงานออฟฟิศ</u>

ผู้บริหาร มีหน้าที่กำหนดนโยบายต่างๆ ของบริษัท และรับผิดชอบในการดูแลภาพรวมทั้งหมด ทั้งด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ ด้านบุคลากรที่ประกอบไปด้วย การสรรหา พัฒนา และบริหารค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม รวมถึงด้านการตลาด การจัดซื้อและบริหารสินค้า

คงคลัง ตลอดจนการให้คำปรึกษา เพื่อวิธีแก้ไขและรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการทำงาน

พนักการการตลาด มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนการตลาดและกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างยอดขายให้กับบริษัท โดยทำงานร่วมกับทุกฝ่าย ในการหารือถึงสภาพปัจจุบันของบริษัทหรือรับฟังข้อเสนอแนะ และนำไปวิเคราะห์ปรับใช้ ตลอดจนดูแลเรื่องการประชาสัมพันธ์เพื่อเพิ่มการรับรู้ของผู้บริโภค ให้ผลิตภัณฑ์หรือบริษัทเป็นที่รู้จักต่อกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้

พนักงานขาย มีหน้าที่รับผิดชอบในการติดต่อพูดคุยและให้บริการลูกค้าโดยตรงผ่านช่องทางออนไลน์ต่างๆ ตั้งแต่การให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ที่ถูกต้อง จนถึงการให้บริการหลังการขาย หากลูกค้ามีคำถามหรือข้อสงสัยเพิ่มเติมอื่นๆ เกี่ยวกับด้านสุขภาพ รวมถึงให้การต้อนรับลูกค้าบริเวณหน้าร้าน พร้อมประสานงานพนักงานยกของและบันทึกยอดขาย

<u>แรงงาน</u>

พนักงานยกของ มีหน้าที่รับผิดชอบการเคลื่อนย้ายสินค้าจากคลังเก็บสินค้าออกมา และแพคตามจำนวนที่ลูกค้าต้องการ ในกรณีที่พนักงานขายติดภาระและไม่สามารถทำหน้าที่ต้อนรับลูกค้าบริเวณหน้าร้านได้ พนักงานยกของต้องสับเปลี่ยนหน้าที่เพื่อทำแทนพนักขาย แต่ไม่สามารถบันทึกยอดขายได้เอง

<u>3. การบริหารค่าตอบแทน</u>

บริษัทมีการจ่ายเงินเดือนให้พนักงานตามอัตราที่ระบุในสัญญาจ้าง และกำหนดให้การลาพักร้อนสามารถลาได้สูงสุด 10 วัน/ปี โดยพนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่า 2 ปี สามารถลาพักร้อนได้ไม่เกิน 6 วัน/ปี และการลาป่วย อนุญาตให้พนักงานลาป่วยได้ปีละไม่เกิน 30 วันทำงาน/ปี โดยได้รับค่าจ้างและการลาป่วยมากกว่า 1 วัน ต้องมีใบรับรองแพทย์ทุกครั้ง อีกทั้งได้รับสวัสดิการขั้นพื้นฐาน เช่น สิทธิประโยชน์จากประกันสังคมและส่วนที่เพิ่มเติม เนื่องจากบริษัทไม่มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพให้แก่พนักงาน แต่มีงบประมาณสำรองเพื่อสนับสนุนให้พนักงานมีสุขภาพที่ดีและแข็งแรง งบในส่วนนี้จะให้พนักงานนำไปจ่ายค่าใช้จ่าย ด้านอาหารหรือเครื่องดื่มที่มีประโยชน์ หรือนำไปจ่ายค่าฟิตเนสแทนสำหรับพนักงานประจำ โดยตำแหน่งพนักงานการตลาดจะได้รับสิทธิพิเศษเพิ่มเติมในการทำงานนอกสถานที่ทุกวันพุธ เพื่อออกไปศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคจริงตามนโยบายที่บริษัทกำหนด

**เป้าหมายทางการเงิน**

กำหนดระยะเวลาคืนทุนภายใน 3 ปี และมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการ (NPV) เป็นบวก

**แหล่งที่มาของเงินทุน และแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุน**

น้ำนมงา ใช้เงินทุนเริ่มต้นในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมีแหล่งที่มาเงินทุนจากส่วนของเจ้าของจำนวน 1,995,150 บาท โดยคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 100 ซึ่งบริษัทวางแผนใช้เงินทุนนี้เพื่อนำไปการซื้อทรัพย์สินต่างๆ และเป็นค่าใช้จ่ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในการดำเนินงาน หากพิจารณาแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุนโดยละเอียด ประกอบด้วยรายการดังนี้

ตารางที่ 9 งบประมาณการลงทุน

| รายการ | ส่วนของเจ้าของ | เจ้าหนี้เงินกู้ | รวม | |
|---|---|---|---|---|
| 1. สินทรัพย์ถาวร | | | | 14% |
| 1.1 อาคาร/สำนักงาน | 200,000 | | 200,000 | 74 |
| 1.4 เครื่องใช้สำนักงาน | 70,000 | | 70,000 | 26 |
| **รวม** | **270,000** | **-** | **270,000** | **100%** |
| 2. สินทรัพย์หมุนเวียน | | | | 86% |
| 2.1 ค่าเช่าสำนักงาน | 240,000 | | 240,000 | 14 |
| 2.2 ค่าเช่าโกดัง | 60,000 | | 60,000 | 3 |
| 2.3 เงินสดสำรองในการดำเนินการ | 62,100 | | 62,100 | 4 |
| 2.4 สินค้าคงคลัง | 1,350,000 | | 1,350,000 | 78 |
| 2.5 สินทรัพย์อื่นๆ | 13,050 | | 13,050 | 1 |
| **รวม** | **1,725,150** | | **1,725,150** | **100%** |
| **รวมเงินลงทุนการดำเนินการ** | **1,995,150** | **-** | | **100%** |

ในส่วนของสินทรัพย์ถาวร เนื่องจากบริษัททำการเช่าอาคารพาณิชย์ที่เป็นห้องเปล่าเพื่อนำมาเป็นสำนักงานและหน้าร้าน จึงมีค่ารีโนเวทอาคารเพื่อตกแต่งภายใน รวมถึงการกั้นห้องต่างๆ ด้วยแผ่นยิปซั่ม ซึ่งส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียน ทางบริษัทมีนโยบายการตั้งเงินสดสำรองร้อยละ 40 ของยอดขายในเดือนแรก เพื่อเตรียมรับมือกับเหตุการณ์ไม่คาดคิด อย่างการขาดทุนอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน และสินทรัพย์อื่นๆ นั้น มีความหมายถึง ค่าจดทะเบียนจัดตั้งบริษัท ค่าจดเครื่องหมายการค้า และค่ายื่นจด อย. ที่ต้องมีการดำเนินการก่อนเริ่มทำธุรกิจ

**สมมติฐานและการประมาณทางการเงิน**

1. <u>ประมาณการยอดขาย</u>

ปัจจุบัน บริษัทยังไม่มีการดำเนินการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์จริง และยังอยู่ในขั้นตอนการวางแผนทางธุรกิจ โดยบริษัทเปิดทำการ 7 วันต่อสัปดาห์ 8:00-18:00 น. หรือมีเวลาทำการ 10 ชั่วโมงต่อวัน จึงตั้งสมมติฐานว่า อัตราการขายในเดือนแรกอยู่ที่ 10 กล่อง/กระป๋องต่อชั่วโมง แบ่งออกเป็นผลิตภัณฑ์น้ำนมงาทั้ง 3 ขนาด คือ น้ำนมงาขนาด 180 มล. 330 มล.

และ 1 ลิตร ซึ่งการคำนวณสัดส่วนยอดขายแต่ละขนาด คาดการณ์จากขนาดผลิตภัณฑ์ที่คาดว่าจะขายดี นั่นคือ 180 มล. และ 1 ลิตร ที่สามารถขายได้ในทุกช่องทาง อีกทั้งเป็นปริมาณยอดนิยมที่ผู้บริโภคส่วนใหญ่เลือกซื้อ และในส่วนของขนาด 330 มล. มีสัดส่วนที่น้อยกว่า เนื่องจากมีการจำกัดการขาย หรือจัดจำหน่ายเพียงหน้าร้านเท่านั้น

ตารางที่ 10 ประมาณการยอดขายในปีแรก

| สินค้าและบริการ | เดือน 1 | เดือน 2 | เดือน 3 | เดือน 4 | เดือน 5 | เดือน 6 | เดือน 7 | เดือน 8 | เดือน 9 | เดือน 10 | เดือน 11 | เดือน 12 | รวมทั้งปี |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| น้ำนมงา 180 มล. | 26,250 | 33,750 | 41,250 | 48,750 | 56,250 | 63,750 | 71,250 | 86,250 | 86,250 | 75,000 | 75,000 | 86,250 | 750,000 |
| น้ำนมงา 330 มล. | 26,100 | 34,800 | 43,500 | 52,200 | 60,900 | 69,600 | 78,300 | 87,000 | 87,000 | 87,000 | 87,000 | 87,000 | 800,400 |
| น้ำนมงา 1 ลิตร | 102,900 | 132,300 | 161,700 | 191,100 | 220,500 | 249,900 | 279,300 | 338,100 | 338,100 | 294,000 | 294,000 | 338,100 | 2,940,000 |
| **รวมยอดขายในแต่ละเดือน** | **155,250** | **200,850** | **246,450** | **292,050** | **337,650** | **383,250** | **428,850** | **511,350** | **511,350** | **456,000** | **456,000** | **511,350** | **4,490,400** |

ตัวอย่าง การคำนวณยอดขายในเดือนแรก ของน้ำนมงา 180 มล. ในราคา 25 บาทต่อกล่อง คิดโดยนำ (จำนวนกล่อง/กระป๋อง เมื่อทำการแบ่งสัดส่วนยอดขายต่อวัน “ราคาขาย)” จำนวนวัน หรือยอดขายในเดือนมกราคมทั้งหมด (35 x 25) x 30 เท่ากับ 26,250 บาท

จากการสังเกต พบว่าผู้บริโภคมีพฤติกรรมการซื้อผลิตภัณฑ์นมที่มีความใกล้เคียงอย่าง แบรนด์แลคตาซอย น้ำนมถั่วเหลือง 100% เพื่อนำมาบริโภคแตกต่างกันไปตามช่วงวันและเวลา แต่ได้รับความนิยมอย่างมากในช่วงเทศกาลต่างๆ เช่น เดือนที่ 1 และ 12 ผู้บริโภคส่วนใหญ่จะมาจับจ่ายใช้สอยทั้งสินค้าอุปโภคและบริโภค เนื่องในเทศกาลวันปีใหม่ รวมถึงเดือนที่ 8 และ 9 ที่จัดเทศกาลกินเจ โดยผู้บริโภคจะเลือกหาผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มทดแทนนมจากสัตว์กันมากขึ้น ส่งผลให้บริษัทเพิ่มงบประมาณในการทำการตลาดในช่วงเดือนที่กล่าวมา และคาดการณ์ว่าจะทำให้บริษัทมียอดขายน้ำนมงามากกว่าเดือนอื่นๆ

ตารางที่ 11 จำนวนกล่อง/กระป๋อง ที่จำหน่ายในปีแรก

| เดือน | ต่อวัน | ต่อเดือน |
|---|---|---|
| เดือนที่ 1 | 100 | 3,000 |
| เดือนที่ 2 | 130 | 3,900 |
| เดือนที่ 3 | 160 | 4,800 |
| เดือนที่ 4 | 190 | 5,700 |
| เดือนที่ 5 | 220 | 6,600 |
| เดือนที่ 6 | 250 | 7,500 |
| เดือนที่ 7 | 280 | 8,400 |
| เดือนที่ 8 | 330 | 9,900 |
| เดือนที่ 9 | 330 | 9,900 |

ตารางที่ 11 จำนวนกล่อง/กระป๋อง ที่จำหน่ายในปีแรก (ต่อ)

| เดือน | ต่อวัน | ต่อเดือน |
|---|---|---|
| เดือนที่ 10 | 300 | 9,000 |
| เดือนที่ 11 | 300 | 9,000 |
| เดือนที่ 12 | 330 | 9,900 |
| **รวมทั้งหมด** | | **87,600** |

ตารางที่ 12 ส่วนแบ่งยอดขาย ตั้งแต่ปีที่ 1 ถึงปีที่ 5

| ส่วนแบ่งยอดขาย | | ปีที่ 1 | ปีที่ 2 | ปีที่ 3 | ปีที่ 4 | ปีที่ 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ช่องทางหน้าร้าน | 30% | 1,347,120 | 1,616,544 | 1,939,853 | 2,327,823 | 2,793,388 |
| ช่องทางออนไลน์ | 70% | 3,143,280 | 3,771,936 | 4,526,323 | 5,431,588 | 6,517,905 |
| ค่าคอมมิชชั่น | 25% | 785,820 | 942,984 | 1,131,581 | 1,357,897 | 1,629,476 |

ทั้งนี้ ธุรกิจน้ำนมงา เน้นการขายผลิตภัณฑ์ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์อย่าง Grab, Lineman และ Get เป็นหลัก จึงกำหนดให้ช่องทางหน้าร้านมีสัดส่วนยอดขายร้อยละ 30 และช่องทางออนไลน์ร้อยละ 70 ของยอดขายทั้งหมด ซึ่งช่องทางออนไลน์ ทางบริษัทได้มีการร่วมงานกับคู่ค้าในการจัดจำหน่ายสินค้าดังที่กล่าวมาเบื้องต้น จึงมีการหักค่าคอมมิชชั่นให้กับแพลตฟอร์มต่าง ๆ ด้วย ดังนั้น เมื่อถัวเฉลี่ยค่าคอมมิชชั่นจึงคิดเป็นร้อยละ 25 ของยอดขายช่องทางออนไลน์ และสำหรับอัตราการเติบโตของยอดขายนั้นคาดการณ์ว่าในปีที่ 2 ถึงปีที่ 5 จะได้รับกระแสการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างดีทำให้มีอัตราการเติบโตอยู่ที่ร้อยละ 20

ตารางที่ 13 ประมาณการยอดขาย ตั้งแต่ปีที่ 1 ถึงปีที่ 5

| ประมาณการยอดขาย | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **ปีที่ 1** | **ปีที่ 2** | **ปีที่ 3** | **ปีที่ 4** | **ปีที่ 5** |
| 4,490,400 | 5,388,480 | 6,466,176 | 7,759,411 | 9,311,293 |

ตารางที่ 14 อัตราการเติบโตของยอดขาย ตั้งแต่ปีที่ 1 ถึงปีที่ 5

| อัตราการเพิ่มยอดขายในแต่ละปี | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **ปีที่ 1** | **ปีที่ 2** | **ปีที่ 3** | **ปีที่ 4** | **ปีที่ 5** |
| 0 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 |
| 0 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 |
| 0 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 |

2. ประมาณการค่าใช้จ่าย

ตารางที่ 15 ต้นทุนผันแปร ตั้งแต่ปีที่ 1 ถึงปีที่ 5

| รายการ | ปีที่ 1 | | ปีที่ 2 | ปีที่ 3 | ปีที่ 4 | ปีที่ 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. ต้นทุนสินค้า | 1,350,000 | 66 | 1,576,800 | 1,892,160 | 2,270,595 | 2,724,705 |
| 2. ค่าจ้างพนักงาน | 307,200 | 15 | 322,560 | 338,688 | 355,622 | 373,404 |
| 3. ค่าการตลาด | 400,000 | 19 | 480,000 | 576,000 | 691,200 | 829,440 |
| **รวม** | **2,057,200** | **100%** | **2,379,360** | **2,806,848** | **3,317,417** | **3,927,549** |

ต้นทุนสินค้า

ทางบริษัทมีการจัดจำหน่ายน้ำนมงาด้วยกันทั้งสิ้น 3 ขนาด ซึ่งในการผลิตน้ำนมงาขนาด 180 มล. 330 มล. และ 1 ลิตร คาดการณ์ว่าผลิตภัณฑ์จะมีต้นทุนต่อกล่อง/กระป๋องละ 13, 15 และ 18 บาท ตามลำดับ โดยมีการคิดต้นทุนสินค้าจากค่าวัตถุดิบหลัก “งา” คิดเป็นร้อยละ 30 ของต้นทุนสินค้าทั้งหมด รวมกับค่าใช้จ่ายในการจ้างผลิตของบริษัท เอ็มเอ็น เบฟเวอร์เรจ (ประเทศไทย) จำกัด ตั้งแต่กระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการบรรจุและการขนส่ง คิดเป็นร้อยละ 70 ดังนั้น หากเฉลี่ยต้นทุนทั้ง 3 ขนาด บริษัทจึงคิดต้นทุนสินค้าในราคา 15 บาทต่อกล่อง/กระป๋อง

ตารางที่ 16 ต้นทุนสินค้า

| ต้นทุนสินค้า | | | |
|---|---|---|---|
| **ปริมาณ** | **180 มล.** | **330 มล.** | **1 ลิตร** |
| 1. ต้นทุนวัตถุดิบงา | 3.9 | 4.5 | 5.4 |
| 2. ค่า OEM | 9.1 | 10.5 | 12.6 |
| **รวม** | **13** | **15** | **18** |

ตัวอย่าง การคิดต้นทุนสินค้าในปีแรก คำนวณโดยนำ (จำนวนกล่อง/กระป๋อง* ต้นทุนสินค้า) ซึ่งจำนวนนั้น อ้างอิงการสั่งผลิตของโรงงาน OEM ซึ่งรับผลิตขั้นต่ำ 30,000 กล่อง/กระป๋อง ต่อการผลิต 1 ครั้ง หรือ (90,000*15) เท่ากับ 1,350,000 บาท โดยในปีที่ 2 ถึงปีที่ 5 จำนวนกล่อง/กระป๋องจะแปรผันตามจำนวนยอดขายในแต่ละปี

<u>ค่าจ้างพนักงาน</u>

ค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงาน แบ่งออกเป็นพนักงานรายวันและพนักงานชั่วคราว (Outsource) ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ซึ่งจะเข้ามาทำงานในบางส่วนอย่างแม่บ้านและพนักงานบัญชี บริษัทกำหนดให้มีอัตราขึ้นค่าจ้างพนักงานร้อยละ 5 ต่อปี โดยมีอัตราเริ่มต้นดังนี้

ตารางที่ 17 ค่าจ้างพนักงาน

| ตำแหน่งงาน | จำนวน (คน) | อัตราเงินเดือน (บาท) |
|---|---|---|
| พนักงานขายรายวัน (2 วัน/สัปดาห์) | 2 | 4,800 |
| พนักงานยกของรายวัน (7 วัน/สัปดาห์) | 1 | 10,500 |
| แม่บ้าน (1 ครั้ง/สัปดาห์) | 1 | 3,000 |
| พนักงานบัญชี (1 ครั้ง/เดือน) | 1 | 2,500 |
| **รวมทั้งหมด** | **5** | **25,600** |

<u>ค่าการตลาด</u>

เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายหลักของบริษัทเป็นกลุ่มคนใน Gen X และ Gen Y ซึ่งมีอัตราการใช้อินเตอร์เน็ตสูง อีกทั้งยังนิยมเสพสื่อ และข่าวสารผ่านช่องทางโซเชียลมีเดีย หากต้องการเข้าถึงผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด จึงตัดสินใจเลือกทำการตลาดออนไลน์ โดยตั้งงบประมาณในปีแรก 400,000 บาท ประกอบด้วย ค่า Facebook Ad 42,000 บาท, ค่าจ้าง Influencer ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านสุขภาพ เพื่อลงคลิปบน Youtube และอินสตาแกรม 250,000 บาท, ค่าออกบูธ (จัดแสดงสินค้าตามงานอีเว้นท์ต่างๆ) 60,000 บาท และค่าแจกของรางวัล 48,000 บาท ทั้งนี้ ค่าการตลาดจะมีอัตราการเติบโตร้อยละ 20 ต่อปี

ตารางที่ 18 ต้นทุนคงที่ ตั้งแต่ปีที่ 1 ถึงปีที่ 5

| รายการ | รวมปีแรก | | ปีที่ 2 | ปีที่ 3 | ปีที่ 4 | ปีที่ 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. เงินเดือนพนักงาน | 1,008,000 | 64 | 1,038,240 | 1,069,387 | 1,101,469 | 1,134,513 |
| 2. ค่าสาธารณูปโภค | | | | | | |
| 2.1 ไฟฟ้า | 60,000 | 5 | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 |
| 2.2 น้ำประปา | 6,000 | | 6,000 | 6,000 | 6,000 | 6,000 |
| 2.3 อินเทอร์เน็ต | 12,000 | | 12,000 | 12,000 | 12,000 | 12,000 |
| 2.4 โทรศัพท์ | 6,000 | | 6,000 | 6,000 | 6,000 | 6,000 |
| 3. เครื่องใช้สำนักงาน | 70,000 | 4 | 70,000 | 70,000 | 70,000 | 70,000 |
| 4. ค่าเบี้ยประกันภัย (ประกันภัยร้านค้าอุ่นใจ) | 36,000 | 2 | 36,000 | 36,000 | 36,000 | 36,000 |
| 5. ค่าเช่าสำนักงาน | 240,000 | 15 | 240,000 | 240,000 | 240,000 | 240,000 |
| 6. ค่าเช่าโกดัง | 60,000 | 4 | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 |
| 7. สวัสดิการพนักงาน | 84,000 | 5 | 84,000 | 84,000 | 84,000 | 84,000 |
| **รวม** | **1,582,000** | **100%** | **1,612,240** | **1,643,387** | **1,675,469** | **1,708,513** |

<u>เงินเดือนและสวัสดิการพนักงาน</u>

สำหรับเงินเดือนพนักงาน บริษัทวางแผนกำหนดโครงสร้างเงินเดือน โดยให้มีอัตราขึ้นค่าจ้างพนักงานร้อยละ 3 ต่อปี โดยมีอัตราเริ่มต้นดังนี้

ตารางที่ 19 เงินเดือนพนักงาน

| ตำแหน่งงาน | จำนวน (คน) | อัตราเงินเดือน (บาท) |
|---|---|---|
| ผู้บริหาร | 1 | 30,000 |
| พนักงานขาย | 2 | 18,000 |
| พนักงานการตลาด | 1 | 18,000 |
| **รวมทั้งหมด** | **4** | **84,000** |

และในส่วนของสวัสดิการ พนักงานจะได้รับสิทธิเงินประกันสังคม โดยจะสมทบอัตราร้อยละ 5 ของเงินเดือน หรือไม่เกิน 750 บาท โดยบริษัทไม่มีนโยบายจ่ายโบนัส แต่มีการตั้งสำรองงบประมาณในการสร้างสมดุลให้กับชีวิตแทนคนละ 1,000 บาทต่อเดือน ซึ่งงบในส่วนนี้พนักงานสามารถนำไปใช้จ่ายด้านอาหาร หรือเครื่องดื่มที่มีประโยชน์ รวมถึงนำไปจ่ายค่าฟิตเนสเพื่อสนับสนุนให้พนักงานมีสุขภาพที่ดีและแข็งแรง

<u>ค่าสาธารณูปโภค</u>

ประกอบไปด้วย ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์ และค่าอินเทอร์เน็ต ประมาณการค่าใช้จ่ายเดือนละ 7,000 บาท หรือ 84,000 บาทต่อปี

<u>เครื่องใช้สำนักงาน</u>

ได้แก่ โต๊ะเก้าอี้ ตู้เอกสาร คอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์สำนักงานอื่นๆ

<u>ค่าเบี้ยประกันภัย</u>

อุบัติเหตุเกิดขึ้นได้เสมอ การมีประกันภัยจะช่วยให้บริษัทสามารถลดความเสี่ยงและภาระค่าใช้จ่ายได้เป็นอย่างดี โดย “ประกันภัยร้านค้าอุ่นใจ” ของบริษัทกรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) สามารถประกันภัยได้ทั้งสิ่งปลูกสร้างอย่างตัวอาคาร และทรัพย์สินภายใน เช่น สต็อกสินค้า เฟอร์นิเจอร์ และอุปกรณ์สำนักงาน ตลอดจนประกันภัยจากการโจรกรรม ซึ่งหากเกิดความเสียหายกับทรัพย์สินจากอัคคีภัยและภัยเพิ่มอื่นๆ ก็จะได้รับวงเงินคุ้มครองถึง 1 ล้านบาท ทั้งนี้ ทางบริษัทเลือกทำแผน 2 สำหรับสถานประกอบการที่เป็นสำนักงาน โดยมีเบี้ยประกันภัยในอัตราคงที่ คือ 2,954 บาท หรือประมาณ 3,000 บาทต่อเดือน

<u>ค่าเช่าสำนักงานและโกดัง</u>

ค่าเช่าอาคารพาณิชย์ 1 คูหา ขนาด 36 ตารางเมตร เพื่อนำมาเป็นสำนักงานและหน้าร้าน มีค่าใช้จ่ายเดือนละ 20,000 บาท หรือ 240,000 บาทต่อปี แต่เนื่องจากในการจ้างผลิตสินค้าแต่ละครั้ง มีอัตราสั่งขั้นต่ำ 30,000 กล่อง/กระป๋อง ทำให้ผลิตภัณฑ์น้ำนมงาของทางบริษัทที่มี 3 ขนาด จำเป็นต้องสั่งผลิตถึง 90,000 กล่อง/กระป๋อง ซึ่งจากการแบ่งสัดส่วนพื้นที่ไม่เพียงพอที่จะสามารถรองรับการเก็บสินค้าทั้งหมดได้ โดยต้องการพื้นที่ที่มีขนาดใหญ่กว่านี้ จึงทำการเช่าโกดังสินค้าในราคา 5,000 บาทต่อเดือน หรือคิดเป็น 60,000 บาทต่อปี

<u>3. ประมาณการงบการเงิน</u>

<u>3.1 งบกำไรขาดทุน ตั้งแต่ปีที่ 1 ถึงปีที่ 5</u>

ตารางที่ 20 งบกำไรขาดทุน (Normal Case)

| รายการ | รวมปีแรก | ปีที่ 2 | ปีที่ 3 | ปีที่ 4 | ปีที่ 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. ยอดขาย | 4,490,400 | 5,388,480 | 6,466,176 | 7,759,411 | 9,311,293 |
| 2. ต้นทุนแปรผัน | 2,057,200 | 2,379,360 | 2,806,848 | 3,317,417 | 3,927,549 |
| 3. กำไรขั้นต้น | 2,433,200 | 3,009,120 | 3,659,328 | 4,441,994 | 5,383,745 |
| 4. ต้นทุนคงที่ | 1,582,000 | 1,612,240 | 1,643,387 | 1,675,469 | 1,708,513 |
| 5. กำไรหลังหักค่าใช้จ่าย | 851,200 | 1,396,880 | 2,015,941 | 2,766,525 | 3,675,232 |
| 6. หักคอมมิชชั่นจากช่องทางออนไลน์ | 785,820 | 942,984 | 1,131,581 | 1,357,897 | 1,629,476 |
| 7. กำไร (ขาดทุน) สุทธิก่อนภาษี | 65,380 | 453,896 | 884,360 | 1,408,628 | 2,045,756 |
| 8. ภาษีนิติบุคคล 15% | 0 | 68,084 | 132,654 | 211,294 | 306,863 |
| **9. กำไร (ขาดทุน) สุทธิหลังหักภาษี** | **65,380** | **385,812** | **751,706** | **1,197,334** | **1,738,892** |

สำหรับการวิเคราะห์งบกำไรขาดทุน (Normal Case) โดยการนำรายได้จากยอดขาย มาหักค่าใช้จ่ายทั้งต้นทุนผันแปร ต้นทุนคงที่ ค่าคอมมิชชั่น และภาษีนิติบุคคล สุดท้ายจะได้เป็นผลประกอบการ ซึ่งในตาราง ข้างต้น แสดงให้เห็นว่าในปีที่ 1 ถึงปีที่ 5 บริษัทมีผลกำไรที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าค่าใช้จ่ายทั้งหมดจะสูงขึ้นทุกปี แต่ยอดขายจากผลิตภัณฑ์น้ำนมงาก็มีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ เช่นกัน

หมายเหตุ การจัดจำหน่ายน้ำนมงา แบ่งออกเป็นช่องทางหน้าร้านร้อยละ 30 และช่องทางออนไลน์ร้อยละ 70 ของยอดขายทั้งหมด ซึ่งช่องทางออนไลน์ ทางบริษัทเลือกใช้แพลตฟอร์ม Grab, Lineman และ Get ในการจัดจำหน่ายสินค้า จึงมีการหักค่าคอมมิชชั่นให้กับแพลตฟอร์มต่างๆ โดยถัวเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 25 ของยอดขายช่องทางออนไลน์ และในส่วนของค่าใช้จ่ายภาษีนิติบุคคล คิดเป็นร้อยละ 15 เมื่อมีกำไรตั้งแต่ 300,000 ถึง 3,000,000 บาท แต่เนื่องจากในปีแรกบริษัทมีกำไรต่ำกว่า 300,000 บาท จึงคิดเป็น 0

## 3.2 งบแสดงฐานะทางการเงิน ตั้งแต่ปีที่ 1 ถึงปีที่ 5

ตารางที่ 21 งบแสดงฐานะทางการเงิน (Normal Case)

| รายการ | ปีที่ 1 | | ปีที่ 2 | ปีที่ 3 | ปีที่ 4 | ปีที่ 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | สินทรัพย์ |
| 1. สินทรัพย์หมุนเวียน | | | | | | |
| เงินสดคงเหลือ | 1,790,530 | 87 | 2,176,342 | 2,928,048 | 4,125,381 | 5,864,274 |
| 2. สินทรัพย์ถาวร | | | | | | |
| 2.1 อาคาร/สำนักงาน | 200,000 | | 200,000 | 200,000 | 200,000 | 200,000 |
| 2.4 เครื่องใช้สำนักงาน | 70,000 | | 70,000 | 70,000 | 70,000 | 70,000 |
| 3. รวมสินทรัพย์ถาวร | 270,000 | | 270,000 | 270,000 | 270,000 | 270,000 |
| 4. หักค่าเสื่อมราคา | - | | | | | |
| 5. สินทรัพย์ถาวรสุทธิ | 270,000 | 13 | 270,000 | 270,000 | 270,000 | 270,000 |
| **รวมทรัพย์สิน** | **2,060,530** | **100%** | **2,446,342** | **3,198,048** | **4,395,381** | **6,134,274** |
| หนี้สินและส่วนของเจ้าของ | | | | | | |
| 1. หนี้สินระยะยาว | - | | - | - | - | - |
| 2. หนี้สินระยะสั้น | - | | - | - | - | - |
| 3. หนี้สินอื่นๆ | - | | - | - | - | - |
| 4. รวมหนี้สินทั้งสิ้น | - | | - | - | - | - |
| 5. ทุนของเจ้าของ | 1,995,150 | 97 | 1,995,150 | 1,995,150 | 1,995,150 | 1,995,150 |
| 6. กำไรสะสมยกมา | | | 65,380 | 451,192 | 1,202,898 | 2,400,231 |
| 7. กำไร (ขาดทุน) สุทธิ | 65,380 | 3 | 385,812 | 751,706 | 1,197,334 | 1,738,892 |
| **รวมส่วนของผู้ถือหุ้น** | **2,060,530** | **100%** | **2,446,342** | **3,198,048** | **4,395,381** | **6,134,274** |
| **รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น** | **2,060,530** | **100%** | **2,446,342** | **3,198,048** | **4,395,381** | **6,134,274** |

สำหรับงบแสดงฐานะทางการเงิน (Normal Case) ในปีแรก บริษัทมีสินทรัพย์รวมทั้งหมด 2,060,530 บาท ซึ่งประกอบไปด้วยสินทรัพย์หมุนเวียน 1,790,530 บาท คิดเป็นร้อยละ 87 และสินทรัพย์ถาวร 270,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 13 ในส่วนของสินทรัพย์ถาวรประกอบด้วย สำนักงานที่เป็นค่ารีโนเวทตกแต่งภายใน 200,000 บาท และเครื่องใช้สำนักงาน 70,000 บาท ทั้งนี้ บริษัทใช้เงินทุนจากเจ้าของทั้งหมด 1,995,190 บาท โดยไม่มีการกู้ยืมเงิน ส่งผลให้บริษัทไม่มีหนี้สินทั้งระยะสั้นและระยะยาว เมื่อนำเงินทุนรวมกับกำไรสุทธิ 65,380 บาท จึงทำให้สินทรัพย์เท่ากับหนี้สินและส่วนของเจ้าของ หรือกล่าวได้ว่าเท่ากับ 2,060,530 บาทพอดี และกำไรสุทธิในปีแรกจะยกไปเป็นกำไรสะสมในปีถัดไป

## 3.3 จุดคุ้มทุน (Breakeven Point)

การคำนวณจุดคุ้มทุนของธุรกิจน้ำนมงาในปีแรก พบว่า บริษัทต้องขายสินค้าให้ได้จำนวน 3,639,200 บาท ซึ่งการประมาณการยอดขายมีมูลค่า 4,490,400 บาท ดังนั้น บริษัทจึงสามารถคุ้มทุนได้ตั้งแต่ปีแรกเป็นต้นไป แต่ยังไม่สามารถคืนทุนที่นำมาลงทุนได้ เนื่องจากเมื่อหักกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานแต่ละส่วนแล้ว ยังไม่เพียงพอที่จะสามารถทำให้บริษัทมีกำไรและคืนทุนได้ในที่สุด

ตารางที่ 22 จุดคุ้มทุน (Normal Case)

| รายการ | ปีที่ 1 | ปีที่ 2 | ปีที่ 3 | ปีที่ 4 | ปีที่ 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| จุดคุ้มทุน (บาท) | 3,639,200 | 3,991,600 | 4,450,235 | 4,992,886 | 5,636,061 |
| ยอดขาย (บาท) | 4,490,400 | 5,388,480 | 6,466,176 | 7,759,411 | 9,311,293 |
| จุดคุ้มทุน (กล่อง) | 145,568 | 159,664 | 178,009 | 199,715 | 225,442 |
| ยอดขาย (กล่อง) | 179,616 | 215,539 | 258,647 | 310,376 | 372,452 |

ตัวอย่าง การคิดจุดคุ้มทุนเป็นจำนวนกล่องในปีแรก คำนวณโดยใช้ (ต้นทุนคงที่ + ต้นทุนผันแปร/ราคากล่อง) ซึ่งราคากล่องนั้น กำหนดให้เป็นน้ำนมงาขนาด 180 มล. หรือ (1,582,000 + 2,057,200/25) เท่ากับ 145,568 กล่อง ซึ่งในปีที่ 2 ถึงปีที่ 5 จำนวนกล่อง/กระป๋องจะแปรผันตามต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปรในแต่ละปี

3.4 ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period)

จากการพิจารณากระแสเงินสด (Free Cash Flow) พบว่าเงินลงทุนทั้งหมด 1,995,150 บาท ที่ใช้ในการลงทุนเริ่มต้นจะมีระยะเวลาคืนทุนโดยใช้เวลา 3.79 ปี ซึ่งมากกว่าที่บริษัทตั้งเป้าหมายทางการเงินเอาไว้

ตารางที่ 23 ระยะเวลาคืนทุน (Normal Case)

| รายการ | ปีที่ 1 | ปีที่ 2 | ปีที่ 3 | ปีที่ 4 | ปีที่ 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. เงินสดรับ (จริง) | 65,380 | 385,812 | 751,706 | 1,197,334 | 1,738,892 |
| 2. เงินสดรับ (สะสม) | 65,380 | 451,192 | 1,202,898 | 2,400,231 | 4,139,124 |
| | | | | | 3.79 ปี |

3.5 มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) และอัตราการตอบแทนการลงทุน (IRR)

ตารางที่ 24 อัตราตอบแทนการลงทุน (Normal Case)

อัตราส่วนลด = 0.1

| ปีที่ | เงินสดจ่าย | เงินสดรับสุทธิ | รวมเงินในแต่ละปี |
|---|---|---|---|
| 0 | (1,995,150) | | (1,995,150) |
| 1 | | 65,380 | 65,380 |
| 2 | | 385,812 | 385,812 |
| 3 | | 751,706 | 751,706 |

ตารางที่ 24 อัตราตอบแทนการลงทุน (Normal Case) (ต่อ)

อัตราส่วนลด = 0.1

| ปีที่ | เงินสดจ่าย | เงินสดรับสุทธิ | รวมเงินในแต่ละปี |
|---|---|---|---|
| 4 | | 1,197,334 | 1,197,334 |
| 5 | | 1,738,892 | 1,738,892 |
| | มูลค่าซากเมื่อสิ้นปีที่ 5 | - | |
| | | ค่า NPV = | ฿768,561.10 |
| | | ค่า IRR 5 ปี = | 21% |
| | | ค่า IRR เฉลี่ยต่อปี = | 4% |

สรุป กรณีปกติ จากการคำนวณมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value : NPV) พบว่าบริษัทมีมูลค่ากระแสเงินสดสุทธิจากการลงทุนในครั้งนี้เป็นบวก หรือเท่ากับ 768,561.10 บาท อีกทั้ง เมื่อเทียบกระแสเงินสดอิสระที่โครงการดำเนินงานตลอดระยะเวลา 5 ปี กับเงินลงทุนเริ่มต้นจะพบว่า อัตราผลตอบแทนลงทุน (Internal Rate of Return : IRR) เท่ากับร้อยละ 21

## 3.6 อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratio Analysis)

ตารางที่ 25 อัตราส่วนทางการเงิน (Normal Case)

| รายการวิเคราะห์ | ปีที่ 1 | ปีที่ 2 | ปีที่ 3 | ปีที่ 4 | ปีที่ 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| **การวัดประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency Ratio)** | | | | | |
| อัตราการหมุนสินทรัพย์ถาวร (เท่า) | 16.63 | 19.96 | 23.95 | 28.74 | 34.49 |
| อัตราการหมุนของสินทรัพย์รวม (เท่า) | 2.18 | 2.20 | 2.02 | 1.77 | 1.52 |
| **การวัดความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)** | | | | | |
| อัตราส่วนกำไรสุทธิ | 1.5% | 7.2% | 11.6% | 15.4% | 18.7% |
| อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) | 3% | 16% | 24% | 27% | 28% |
| อัตราส่วนผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น (ROE) | 3% | 16% | 24% | 27% | 28% |
| อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินงาน | 1.5% | 8% | 14% | 18% | 22% |

อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Asset Turnover Ratio)

ผลลัพธ์บอกให้ทราบว่า อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวรอยู่ที่ 16.63 เท่า โดยมีอัตราเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ ในปีถัดไป บ่งบอกถึงความสามารถของกิจการว่ามีการใช้สินทรัพย์ถาวรอย่างมีประสิทธิภาพ

อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Assets Turnover)

ผลลัพธ์บอกให้ทราบว่า ความสามารถของกิจการในการใช้สินทรัพย์ทั้งหมดที่มี เพื่อนำไปก่อให้เกิดยอดขายนั้น มีอัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวมอยู่ที่ 2.18 เท่า แสดงถึงความมีประสิทธิภาพ โดยมีอัตราที่สูงขึ้นในปีที่ 2 และลดลงตามลำดับ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าสินทรัพย์ที่มีอยู่บางส่วนไม่ก่อให้เกิดรายได้

อัตราส่วนกำไรสุทธิ (Net Profit Margin)

แสดงความสามารถในการทำกำไรสุทธิของกิจการ โดยอัตรากำไรสุทธิในปีแรกอยู่ที่ร้อยละ 1.5 เปรียบเทียบกับปีที่ 2 ถึงปีที่ 5 มีแนวโน้มเติบโตที่อัตราเพิ่มขึ้น ซึ่งในปีที่ 5 อยู่ที่ร้อยละ 18.7 บ่งบอกว่ากิจการมีความสามารถในการบริหารกำไรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และถือว่าเป็นสัญญาณที่ดีที่ธุรกิจนี้จะสามารถทำกำไรไปได้เรื่อย ๆ ในระยะยาว

อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (Return on Asset : ROA)

เป็นการวัดประสิทธิภาพการทำกำไรจากสินทรัพย์ทั้งหมดที่มี เพื่อบ่งบอกว่าสินทรัพย์ที่บริษัทได้ซื้อหรือลงทุนไปนั้น สามารถให้ผลตอบแทนที่เป็นกำไรให้กับบริษัทมากน้อยเพียงใด โดยอัตราผลตอบแทนสินทรัพย์รวมอยู่ที่ร้อยละ 3 เนื่องจากปีแรกบริษัทมีค่าใช้จ่ายสูงในการนำเงินมาลงทุน แต่ในปีถัดไปมีอัตราการเติบโตที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง บ่งบอกว่าบริษัทสามารถสร้างผลตอบแทนจากสินทรัพย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE)

ในส่วนของอัตราผลตอบแทนผู้จากส่วนของผู้ถือหุ้น เนื่องจากบริษัทไม่มีหนี้สิน ผลลัพธ์จึงออกมาเท่ากับอัตราผลตอบแทนสินทรัพย์รวม คือ ร้อยละ 3 และมีแนวโน้มที่อัตราการเติบโตที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน โดยสามารถบอกได้ว่า ในการลงทุนระยะยาวธุรกิจน้ำนมงามมีความน่าสนใจ เนื่องจากกิจการสร้างผลตอบแทนให้ผู้ถือหุ้นสูงนั่นเอง

อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (Operating Profit Margin)

แสดงสัดส่วนรายได้ที่เหลืออยู่หลักหักค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานแล้ว โดยผลลัพธ์บอกให้ทราบว่า อัตรากำไรจากการดำเนินงานในปีที่ 1 ถึงปีที่ 5 เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในปีแรกอัตรากำไรจากการดำเนินงานอยู่ที่ร้อยละ 1.5 เปรียบเทียบกับปีที่ 5 ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 22 บ่งบอกว่ากิจการมีประสิทธิภาพในการหากำไร

**การวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ Scenario Analysis**

ในการดำเนินธุรกิจ สิ่งที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้อย่างแน่นอน คือ สภาพแวดล้อมภายนอกที่เราไม่สามารถควบคุมได้ เช่น พฤติกรรมผู้บริโภคและยอดขายที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้นบริษัทจึงทำการวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ เพื่อประเมินความเสี่ยง รวมถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยแบ่งออกเป็นกรณีดังนี้

1. กรณีปกติ (Normal Case)

กรณีปกติ มูลค่าปัจจุบันสุทธิของกิจการ (Net Present Value : NPV) เป็นบวกหรือเท่ากับ 768,561.10 บาท โดยเมื่อเทียบกับอัตราผลตอบแทนลงทุน (Internal Rate of Return : IRR) ตลอดระยะเวลา 5 ปี จะมีค่าร้อยละ 21 และกิจการจะมีระยะเวลาคืนทุนโดยใช้เวลา 3.7 ปี ดังที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งถือว่ามากกว่าที่บริษัทตั้งเป้าหมายทางการเงินเอาไว้ถึง 7 เดือน

2. กรณีดีที่สุด (Best Case)

สำหรับการวิเคราะห์งบกำไรขาดทุน (Best Case) บริษัทนำรายได้จากยอดขายมาหักค่าใช้จ่ายทั้งต้นทุนผันแปร ต้นทุนคงที่ ค่าคอมมิชชั่น และภาษีนิติบุคคล สุดท้ายจะได้เป็นผลประกอบการ โดยในกรณีดีที่สุด กำหนดให้มีอัตราการเติบโตของยอดขายร้อยละ 30 ต่อปี จากกรณีปกติร้อยละ 20 ต่อปี ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในปีที่ 1 ถึงปีที่ 5 บริษัทมีผลกำไรที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง และก้าวกระโดด ดังตารางนี้

ตารางที่ 26 งบกำไรขาดทุน (Best Case)

| รายการ | รวมปีแรก | ปีที่ 2 | ปีที่ 3 | ปีที่ 4 | ปีที่ 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. ยอดขาย | 4,490,400 | 5,837,520 | 7,588,776 | 9,865,409 | 12,825,031 |
| 2. ต้นทุนแปรผัน | 2,057,200 | 2,510,760 | 3,135,348 | 3,933,677 | 4,955,754 |
| 3. กำไรขั้นต้น | 2,433,200 | 3,326,760 | 4,453,428 | 5,931,731 | 7,869,278 |
| 4. ต้นทุนคงที่ | 1,582,000 | 1,612,240 | 1,643,387 | 1,675,469 | 1,708,513 |
| 5. กำไรหลังหักค่าใช้จ่าย | 851,200 | 1,714,520 | 2,810,041 | 4,256,263 | 6,160,765 |
| 6. หักคอมมิชชั่นจากช่องทางออนไลน์ | 785,820 | 1,021,566 | 1,328,036 | 1,726,447 | 2,244,381 |
| 7. กำไร (ขาดทุน) สุทธิก่อนภาษี | 65,380 | 692,954 | 1,482,005 | 2,529,816 | 3,916,385 |
| 8. ภาษีนิติบุคคล 15% | 0 | 103,943 | 222,301 | 379,472 | 783,277 |
| **9. กำไร (ขาดทุน) สุทธิหลังหักภาษี** | **65,380** | **589,011** | **1,259,704** | **2,150,344** | **3,133,108** |

ตารางที่ 27 งบแสดงฐานะทางการเงิน (Best Case)

| รายการ | ปีที่ 1 | | ปีที่ 2 | ปีที่ 3 | ปีที่ 4 | ปีที่ 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | สินทรัพย์ |
| 1. สินทรัพย์หมุนเวียน | | | | | | |
| เงินสดคงเหลือ | 1,790,530 | 87 | 2,379,541 | 3,639,245 | 5,789,589 | 8,922,696 |
| 2. สินทรัพย์ถาวร | | | | | | |
| 2.1 อาคาร/สำนักงาน | 200,000 | | 200,000 | 200,000 | 200,000 | 200,000 |
| 2.4 เครื่องใช้สำนักงาน | 70,000 | | 70,000 | 70,000 | 70,000 | 70,000 |
| 3. รวมสินทรัพย์ถาวร | 270,000 | | 270,000 | 270,000 | 270,000 | 270,000 |
| 4. หักค่าเสื่อมราคา | - | | - | - | - | - |
| 5. สินทรัพย์ถาวรสุทธิ | 270,000 | 13 | 270,000 | 270,000 | 270,000 | 270,000 |
| **รวมทรัพย์สิน** | **2,060,530** | **100%** | **2,649,541** | **3,909,245** | **6,059,589** | **9,192,696** |
| หนี้สินและส่วนของเจ้าของ | | | | | | |
| 1. หนี้สินระยะยาว | - | | - | - | - | - |
| 2. หนี้สินระยะสั้น | - | | - | - | - | - |
| 3. หนี้สินอื่นๆ | - | | - | - | - | - |
| 4. รวมหนี้สินทั้งสิ้น | - | | - | - | - | - |
| 5. ทุนของเจ้าของ | 1,995,150 | 97 | 1,995,150 | 1,995,150 | 1,995,150 | 1,995,150 |
| 6. กำไรสะสมยกมา | | | 65,380 | 654,391 | 1,914,095 | 4,064,439 |
| 7. กำไร (ขาดทุน) สุทธิ | 65,380 | 3 | 589,011 | 1,259,704 | 2,150,344 | 3,133,108 |
| **รวมส่วนของผู้ถือหุ้น** | **2,060,530** | **100%** | **2,649,541** | **3,909,245** | **6,059,589** | **9,192,696** |
| **รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น** | **2,060,530** | **100%** | **2,649,541** | **3,909,245** | **6,059,589** | **9,192,696** |

สำหรับงบแสดงฐานะทางการเงิน (Best Case) ในปีแรก บริษัทมีสินทรัพย์รวมทั้งหมด 2,060,530 บาท ซึ่งประกอบไปด้วยสินทรัพย์หมุนเวียน 1,790,530 บาท คิดเป็นร้อยละ 87 และสินทรัพย์ถาวร 270,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 13 ในส่วนของสินทรัพย์ถาวรประกอบด้วยสำนักงานที่เป็นค่ารีโนเวทตกแต่งภายใน 200,000 บาท และเครื่องใช้สำนักงาน 70,000 บาท ทั้งนี้ บริษัทใช้เงินทุนจากเจ้าของทั้งหมด 1,995,190 บาท โดยไม่มีการกู้ยืมเงิน เมื่อนำเงินทุนรวมกับกำไรสุทธิ 65,380 บาท จึงทำให้สินทรัพย์เท่ากับหนี้สินและส่วนของเจ้าของ และกำไรสุทธิในปีแรกจะยกไปเป็นกำไรสะสมในปีถัดไป ส่งผลให้บริษัทมีเงินสดคงเหลือเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ในปีที่ 5 คาดว่าบริษัทจะมีสินทรัพย์รวมถึง 9,192,696 บาท

ตารางที่ 28 จุดคุ้มทุน (Best Case)

| รายการ | ปีที่ 1 | ปีที่ 2 | ปีที่ 3 | ปีที่ 4 | ปีที่ 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| จุดคุ้มทุน (บาท) | 3,639,200 | 4,123,000 | 4,778,735 | 5,609,146 | 6,664,266 |
| ยอดขาย (บาท) | 4,490,400 | 5,837,520 | 7,588,776 | 9,865,409 | 12,825,031 |
| จุดคุ้มทุน (กล่อง) | 145,568 | 164,920 | 191,149 | 224,366 | 266,571 |
| ยอดขาย (กล่อง) | 179,616 | 233,501 | 303,551 | 394,616 | 513,001 |

การคำนวณจุดคุ้มทุนของธุรกิจน้ำนมงาในปีแรก พบว่า บริษัทต้องขายสินค้าให้ได้จำนวน 3,639,200 บาท ซึ่งการประมาณการยอดขายมีมูลค่า 4,490,400 บาท ดังนั้น ดังนั้น บริษัทจึงสามารถคุ้มทุนได้ตั้งแต่ปีแรก โดยเมื่อพิจารณายอดขายที่มากขึ้นตามลำดับ ขณะที่ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย ทำให้บริษัทมีจุดคุ้มทุนสินค้าในปีที่ 2 ถึงปีที่ 5 ต่ำลง

ตารางที่ 29 ระยะเวลาคืนทุน (Best Case)

| รายการ | ปีที่ 1 | ปีที่ 2 | ปีที่ 3 | ปีที่ 4 | ปีที่ 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. เงินสดรับ (จริง) | 65,380 | 589,011 | 1,259,704 | 2,150,344 | 3,133,108 |
| 2. เงินสดรับ (สะสม) | 65,380 | 654,391 | 1,914,095 | 4,064,439 | 7,197,546 |
| | | | | | 3.05 ปี |

จากการพิจารณากระแสเงินสด (Free Cash Flow) พบว่าเงินลงทุนทั้งหมด 1,995,150 บาท ที่ใช้ในการลงทุนเริ่มต้นจะมีระยะเวลาคืนทุนโดยใช้เวลา 3.05 ปี ซึ่งมีความใกล้เคียงกับที่บริษัทตั้งเป้าหมายทางการเงินเอาไว้ที่สุด

ตารางที่ 30 อัตราตอบแทนการลงทุน (Best Case)

อัตราส่วนลด = 0.1

| ปีที่ | เงินสดจ่าย | เงินสดรับสุทธิ | รวมเงินในแต่ละปี |
|---|---|---|---|
| 0 | (1,995,150) | | (1,995,150) |
| 1 | | 65,380 | 65,380 |
| 2 | | 589,011 | 589,011 |
| 3 | | 1,259,704 | 1,259,704 |
| 4 | | 2,150,344 | 2,150,344 |
| 5 | | 3,133,108 | 3,133,108 |
| | มูลค่าซากเมื่อสิ้นปีที่ 5 | - | |
| | | ค่า NPV = | ฿2,646,939.68 |
| | | ค่า IRR 5 ปี = | 39% |
| | | ค่า IRR เฉลี่ยต่อปี = | 8% |

สรุป กรณีดีที่สุด มูลค่าปัจจุบันสุทธิของกิจการ (Net Present Value : NPV) เป็นบวกหรือเท่ากับ 2,646,949.68 บาท โดยเมื่อเทียบกับอัตราผลตอบแทนลงทุน (Internal Rate of Return : IRR) ตลอดระยะเวลา 5 ปี จะมีค่าร้อยละ 39 และกิจการจะมีระยะเวลาคืนทุนโดยใช้เวลา 3.05 ปี ซึ่งมีความใกล้เคียงกับเป้าที่ทางบริษัทตั้งไว้ คือ ระยะคืนทุนไม่เกิน 3 ปีมากที่สุด

ตารางที่ 31 อัตราส่วนทางการเงิน (Best Case)

| รายการวิเคราะห์ | ปีที่ 1 | ปีที่ 2 | ปีที่ 3 | ปีที่ 4 | ปีที่ 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| **การวัดประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency Ratio)** | | | | | |
| อัตราการหมุนสินทรัพย์ถาวร (เท่า) | 16.63 | 21.62 | 28.11 | 36.54 | 47.50 |
| อัตราการหมุนของสินทรัพย์รวม (เท่า) | 2.18 | 2.20 | 1.94 | 1.63 | 1.40 |
| **การวัดความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)** | | | | | |
| อัตราส่วนกำไรสุทธิ | 1.5% | 10.1% | 16.6% | 21.8% | 24.4% |
| อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) | 3% | 22% | 32% | 35% | 34% |
| อัตราส่วนผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น (ROE) | 3% | 22% | 32% | 35% | 34% |
| อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินงาน | 1.5% | 12% | 20% | 26% | 31% |

<u>อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Asset Turnover Ratio)</u>

ผลลัพธ์บอกให้ทราบว่า อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวรอยู่ที่ 16.63 เท่า โดยมีอัตราเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ ในปีถัดไป บ่งบอกถึงความสามารถของกิจการว่ามีการใช้สินทรัพย์ถาวรอย่างมีประสิทธิภาพ

<u>อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Assets Turnover)</u>

ผลลัพธ์บอกให้ทราบว่า ความสามารถของกิจการในการใช้สินทรัพย์ทั้งหมดที่มีเพื่อนำไปก่อให้เกิดยอดขายนั้น มีอัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวมอยู่ที่ 2.18 เท่า แสดงถึงความมีประสิทธิภาพ โดยมีอัตราที่สูงขึ้นในปีที่ 2 และลดลงตามลำดับ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าสินทรัพย์ที่มีอยู่บางส่วนไม่ก่อให้เกิดรายได้

<u>อัตราส่วนกำไรสุทธิ (Net Profit Margin)</u>

แสดงความสามารถในการทำกำไรสุทธิของกิจการ โดยอัตรากำไรสุทธิในปีแรกอยู่ที่ร้อยละ 1.5 เปรียบเทียบกับปีที่ 2 ถึงปีที่ 5 มีแนวโน้มเติบโตที่อัตราเพิ่มขึ้น ซึ่งในปีที่ 5 อยู่ที่ร้อยละ 24.4 บ่งบอกว่ากิจการมีความสามารถในการบริหารกำไรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และถือว่าเป็นสัญญาณที่ดีที่ธุรกิจนี้จะสามารถทำกำไรไปได้เรื่อยๆ ในระยะยาว

<u>อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (Return on Asset : ROA)</u>

เป็นการวัดประสิทธิภาพการทำกำไรจากสินทรัพย์ทั้งหมดที่มี เพื่อบ่งบอกว่าสินทรัพย์ที่บริษัทได้ซื้อหรือลงทุนไปนั้น สามารถให้ผลตอบแทนที่เป็นกำไรให้กับบริษัทมากน้อยเพียงใด โดยอัตราผลตอบแทนสินทรัพย์รวมอยู่ที่ร้อยละ 3 เนื่องจากปีแรกบริษัทมีค่าใช้จ่ายสูง ในการนำเงินมาลงทุน แต่ในปีถัดไปมีอัตราการเติบโตที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง บ่งบอกว่าบริษัทสามารถสร้างผลตอบแทนจากสินทรัพย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE)

ในส่วนของอัตราผลตอบแทนผู้จากส่วนของผู้ถือหุ้น เนื่องจากบริษัทไม่มีหนี้สิน ผลลัพธ์จึงออกมาเท่ากับอัตราผลตอบแทนสินทรัพย์รวม คือ ร้อยละ 3 และมีแนวโน้มที่อัตราการเติบโตที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน โดยสามารถบอกได้ว่า ในการลงทุนระยะยาว ธุรกิจน้ำนมงามมีความน่าสนใจ เนื่องจากกิจการสร้างผลตอบแทนให้ผู้ถือหุ้นสูงนั่นเอง

อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (Operating Profit Margin)

แสดงสัดส่วนรายได้ที่เหลืออยู่หลักหักค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานแล้ว โดยผลลัพธ์บอกให้ทราบว่า อัตรากำไรจากการดำเนินงานในปีที่ 1 ถึงปีที่ 5 เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในปีแรกอัตรากำไรจากการดำเนินงานอยู่ที่ร้อยละ 1.5 เปรียบเทียบกับปีที่ 5 ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 31 บ่งบอกว่ากิจการมีประสิทธิภาพในการหากำไร

3. กรณีแย่ที่สุด (Worst Case)

ตารางที่ 32 งบกำไรขาดทุน (Worst Case)

| รายการ | รวมปีแรก | ปีที่ 2 | ปีที่ 3 | ปีที่ 4 | ปีที่ 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. ยอดขาย | 4,490,400 | 4,939,440 | 5,433,384 | 5,976,722 | 6,574,395 |
| 2. ต้นทุนแปรผัน | 2,057,200 | 2,247,960 | 2,504,628 | 2,795,762 | 3,126,669 |
| 3. กำไรขั้นต้น | 2,433,200 | 2,691,480 | 2,928,756 | 3,180,960 | 3,447,726 |
| 4. ต้นทุนคงที่ | 1,582,000 | 1,612,240 | 1,643,387 | 1,675,469 | 1,708,513 |
| 5. กำไรหลังหักค่าใช้จ่าย | 851,200 | 1,079,240 | 1,285,369 | 1,505,491 | 1,739,213 |
| 6. หักคอมมิชชั่นจากช่องทางออนไลน์ | 785,820 | 864,402 | 950,842 | 1,045,926 | 1,150,519 |
| 7. กำไร (ขาดทุน) สุทธิก่อนภาษี | 65,380 | 214,838 | 334,527 | 459,565 | 588,694 |
| 8. ภาษีนิติบุคคล 15% | 0 | 0 | 0 | 68,935 | 117,739 |
| **9. กำไร (ขาดทุน) สุทธิหลังหักภาษี** | **65,380** | **214,838** | **334,527** | **390,630** | **470,955** |

สำหรับการวิเคราะห์งบกำไรขาดทุน (Worst Case) บริษัทนำรายได้จากยอดขายมาหักค่าใช้จ่ายทั้งต้นทุนผันแปร ต้นทุนคงที่ ค่าคอมมิชชั่น และภาษีนิติบุคคล สุดท้ายจะได้เป็นผลประกอบการ โดยในกรณีแย่ที่สุด กำหนดให้มีอัตราการเติบโตของยอดขายลดลง จากกรณีปกติร้อยละ 20 เป็นร้อยละ 10 ต่อปี ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในปีที่ 1 ถึงปีที่ 5 แม้มีผลกำไรก็จริง แต่อยู่ในระดับที่ต่ำมาก เนื่องจากมียอดขายต่ำและมีค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างสูง ทำให้บริษัทอาจจะต้องพิจารณาลดค่าใช้จ่ายลง

ตารางที่ 33 งบแสดงฐานะทางการเงิน (Worst Case)

| รายการ | ปีที่ 1 | | ปีที่ 2 | ปีที่ 3 | ปีที่ 4 | ปีที่ 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | สินทรัพย์ |
| 1. สินทรัพย์หมุนเวียน | | | | | | |
| เงินสดคงเหลือ | 1,790,530 | 87 | 2,005,368 | 2,339,895 | 2,730,525 | 3,201,480 |
| 2. สินทรัพย์ถาวร | | | | | | |
| 2.1 อาคาร/สำนักงาน | 200,000 | | 200,000 | 200,000 | 200,000 | 200,000 |
| 2.4 เครื่องใช้สำนักงาน | 70,000 | | 70,000 | 70,000 | 70,000 | 70,000 |
| 3. รวมสินทรัพย์ถาวร | 270,000 | | 270,000 | 270,000 | 270,000 | 270,000 |
| 4. หักค่าเสื่อมราคา | - | | - | - | - | - |
| 5. สินทรัพย์ถาวรสุทธิ | 270,000 | 13 | 270,000 | 270,000 | 270,000 | 270,000 |
| **รวมทรัพย์สิน** | **2,060,530** | **100%** | **2,275,368** | **2,609,895** | **3,000,525** | **3,471,480** |
| หนี้สินและส่วนของเจ้าของ | | | | | | |
| 1. หนี้สินระยะยาว | - | | - | - | - | - |
| 2. หนี้สินระยะสั้น | - | | - | - | - | - |
| 3. หนี้สินอื่นๆ | - | | - | - | - | - |
| 4. รวมหนี้สินทั้งสิ้น | - | | - | - | - | - |
| 5. ทุนของเจ้าของ | 1,995,150 | 97 | 1,995,150 | 1,995,150 | 1,995,150 | 1,995,150 |
| 6. กำไรสะสมยกมา | | | 65,380 | 280,218 | 614,745 | 1,005,375 |
| 7. กำไร (ขาดทุน) สุทธิ | 65,380 | 3 | 214,838 | 334,527 | 390,630 | 470,955 |
| **รวมส่วนของผู้ถือหุ้น** | **2,060,530** | **100%** | **2,275,368** | **2,609,865** | **3,000,525** | **3,471,480** |
| **รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น** | **2,060,530** | **100%** | **2,275,368** | **2,609,865** | **3,000,525** | **3,471,480** |

สำหรับงบแสดงฐานะทางการเงิน (Worst Case) ในปีแรก บริษัทมีสินทรัพย์รวมทั้งหมด 2,060,530 บาท ซึ่งประกอบไปด้วยสินทรัพย์หมุนเวียน 1,790,530 บาท คิดเป็นร้อยละ 87 และสินทรัพย์ถาวร 270,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 13 ในส่วนของสินทรัพย์ถาวรประกอบด้วยสำนักงานที่เป็นค่ารีโนเวทตกแต่งภายใน 200,000 บาท และเครื่องใช้สำนักงาน 70,000 บาท ทั้งนี้ บริษัทใช้เงินทุนจากเจ้าของทั้งหมด 1,995,190 บาท โดยมีกำไรสุทธิ 65,380 บาท จึงทำให้สินทรัพย์เท่ากับหนี้สินและส่วนของเจ้าของ เช่นเดียวกับกรณีปกติและกรณีดีที่สุด

ตารางที่ 34 จุดคุ้มทุน (Worst Case)

| รายการ | ปีที่ 1 | ปีที่ 2 | ปีที่ 3 | ปีที่ 4 | ปีที่ 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| จุดคุ้มทุน (บาท) | 3,639,200 | 3,860,200 | 4,148,015 | 4,471,231 | 4,835,181 |
| ยอดขาย (บาท) | 4,490,400 | 4,939,440 | 5,433,384 | 5,976,722 | 6,574,395 |
| จุดคุ้มทุน (กล่อง) | 145,568 | 154,408 | 165,92111 | 178,849 | 193,407 |
| ยอดขาย (กล่อง) | 179,616 | 197,578 | 217,335 | 239,069 | 262,976 |

การคำนวณจุดคุ้มทุนของธุรกิจน้ำนมงาในปีแรก พบว่า บริษัทต้องขายสินค้าให้ได้จำนวน 3,639,200 บาท ซึ่งการประมาณการยอดขายมีมูลค่า 4,490,400 บาท ดังนั้น บริษัทจึงสามารถคุ้มทุนได้ตั้งแต่ปีแรกเป็นต้นไป โดยเมื่อพิจารณายอดขายที่เพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย สวน

ทางกับค่าใช้จ่าย ทำให้บริษัทต้องจำหน่ายสินค้าเพื่อให้คุ้มทุนมากขึ้นอย่างต่อเนื่องในปีที่ 2 ถึงปีที่ 5

ตารางที่ 35 ระยะเวลาคืนทุน (Worst Case)

| รายการ | ปีที่ 1 | ปีที่ 2 | ปีที่ 3 | ปีที่ 4 | ปีที่ 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. เงินสดรับ (จริง) | 65,380 | 214,838 | 334,527 | 390,630 | 470,955 |
| 2. เงินสดรับ (สะสม) | 65,380 | 280,218 | 614,745 | 1,005,375 | 1,476,330 |
| | | | | | 5.42 ปี |

จากการพิจารณากระแสเงินสด (Free Cash Flow) พบว่าเงินลงทุนทั้งหมด 1,995,150 บาท ที่ใช้ในการลงทุนเริ่มต้นจะมีระยะเวลาคืนทุนโดยใช้เวลา 5.42 ปี ซึ่งมากกว่าที่บริษัทตั้งเป้าหมายทางการเงินเอาไว้ จากการที่มีมูลค่ายอดขายต่ำ ทำให้เงินสดรับ (จริง) หรือกำไรสุทธิหลังหักค่าใช้จ่ายทั้งหมดนั้น ไม่เพียงพอต่อการหักลบ เพื่อคืนทุนนั่นเอง

ตารางที่ 36 อัตราตอบแทนการลงทุน (Worst Case)

อัตราส่วนลด = 0.1

| ปีที่ | เงินสดจ่าย | เงินสดรับสุทธิ | รวมเงินในแต่ละปี |
|---|---|---|---|
| 0 | (1,995,150) | | (1,995,150) |
| 1 | | 65,380 | 65,380 |
| 2 | | 214,838 | 214,838 |
| 3 | | 334,527 | 334,527 |
| 4 | | 390,630 | 390,630 |
| 5 | | 470,955 | 470,955 |
| | มูลค่าซากเมื่อสิ้นปีที่ 5 | - | |
| | | ค่า NPV = | ฿(861,449.99) |
| | | ค่า IRR 5 ปี = | -8% |
| | | ค่า IRR เฉลี่ยต่อปี = | -2% |

สรุป กรณีแย่ที่สุด มูลค่าปัจจุบันสุทธิของกิจการ (Net Present Value : NPV) เป็นลบหรือเท่ากับติดลบ 861,449.99 บาท เมื่อเทียบกับอัตราผลตอบแทนลงทุน (Internal Rate of Return : IRR) ตลอดระยะเวลา 5 ปี จะมีค่าร้อยละ -8 ซึ่งกิจการจะมีระยะเวลาคืนทุนโดยใช้เวลา 5.42 ปี ถือว่าเป็นเวลาที่ค่อนข้างนานเกินไป สำหรับการทำธุรกิจ และใช้ระยะเวลามากกว่าที่บริษัทตั้งเป้าหมายทางการเงินเอาไว้ถึง 2 ปี 4 เดือน

ตารางที่ 37 อัตราส่วนทางการเงิน (Worst Case)

| รายการวิเคราะห์ | ปีที่ 1 | ปีที่ 2 | ปีที่ 3 | ปีที่ 4 | ปีที่ 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| **การวัดประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency Ratio)** | | | | | |
| อัตราการหมุนสินทรัพย์ถาวร (เท่า) | 16.63 | 18.29 | 20.12 | 22.14 | 24.35 |
| อัตราการหมุนของสินทรัพย์รวม (เท่า) | 2.18 | 2.17 | 2.08 | 1.99 | 1.89 |
| **การวัดความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)** | | | | | |
| อัตราส่วนกำไรสุทธิ | 1.5% | 4.3% | 6.2% | 6.5% | 7.2% |
| อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) | 3% | 9% | 13% | 13% | 14% |
| อัตราส่วนผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น (ROE) | 3% | 9% | 13% | 13% | 14% |
| อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินงาน | 1.5% | 4% | 6% | 8% | 9% |

<u>อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Asset Turnover Ratio)</u>

ผลลัพธ์บอกให้ทราบว่า อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวรอยู่ที่ 16.63 เท่า ซึ่งบ่งบอกถึงความสามารถของกิจการว่ามีการใช้สินทรัพย์ถาวรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีอัตราเพิ่มสูงขึ้นในปีถัดไป แต่ไม่มากนัก

<u>อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Assets Turnover)</u>

ผลลัพธ์บอกให้ทราบว่า ความสามารถของกิจการในการใช้สินทรัพย์ทั้งหมดที่มีเพื่อนำไปก่อให้เกิดยอดขายนั้น มีอัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวมอยู่ที่ 2.18 เท่า แสดงถึงความมีประสิทธิภาพ โดยมีอัตราที่ลดลงตามลำดับ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าบริษัทมีสินทรัพย์มากเกินความต้องการ หรือสินทรัพย์ที่มีอยู่บางส่วนไม่ก่อให้เกิดรายได้ ควรที่จะขายสินทรัพย์ถาวรที่ไม่มีความจำเป็นต้องใช้ออกไป

<u>อัตราส่วนกำไรสุทธิ (Net Profit Margin)</u>

แสดงความสามารถในการทำกำไรสุทธิของกิจการ โดยอัตรากำไรสุทธิในปีแรกอยู่ที่ร้อยละ 1.5 เปรียบเทียบกับปีที่ 2 ถึงปีที่ 5 มีแนวโน้มเติบโตที่อัตราเพิ่มขึ้น ซึ่งในปีที่ 5 อยู่ที่ร้อยละ 7.2 บ่งบอกว่ากิจการมีประสิทธิภาพในการบริหารกำไร

<u>อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (Return on Asset : ROA)</u>

เป็นการวัดประสิทธิภาพการทำกำไรจากสินทรัพย์ทั้งหมดที่มี เพื่อบ่งบอกว่าสินทรัพย์ที่บริษัทได้ซื้อหรือลงทุนไปนั้น สามารถให้ผลตอบแทนที่เป็นกำไรให้กับบริษัทมากน้อยเพียงใด โดยอัตราผลตอบแทนสินทรัพย์รวมอยู่ที่ร้อยละ 3 เนื่องจากปีแรกบริษัทมีค่าใช้จ่ายสูง ในการนำเงินมาลงทุน แต่ในปีถัดไปมีอัตราการเติบโตที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง บ่งบอกว่าบริษัทสามารถสร้างผลตอบแทนจากสินทรัพย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

<u>อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE)</u>

ในส่วนของอัตราผลตอบแทนผู้จากส่วนของผู้ถือหุ้น เนื่องจากบริษัทไม่มีหนี้สิน ผลลัพธ์จึงออกมาเท่ากับอัตราผลตอบแทนสินทรัพย์รวม คือ ร้อยละ 3 และมีแนวโน้มที่อัตราการเติบโตที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน โดยสามารถบอกได้ว่า ในการลงทุนระยะยาว ธุรกิจน้ำนมงามมีความน่าสนใจ เนื่องจากกิจการสร้างผลตอบแทนให้ผู้ถือหุ้นสูงนั่นเอง

<u>อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (Operating Profit Margin)</u>

แสดงสัดส่วนรายได้ที่เหลืออยู่หลักหักค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานแล้ว โดยผลลัพธ์บอกให้ทราบว่า อัตรากำไรจากการดำเนินงานในปีที่ 1 ถึงปีที่ 5 เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในปีแรกอัตรากำไรจากการดำเนินงานอยู่ที่ร้อยละ 1.5 เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ 5 อยู่ที่ร้อยละ 9 บ่งบอกได้ว่ากิจการมีประสิทธิภาพในการหากำไร แต่ไม่สูงนัก โดยอาจเกิดขึ้นได้จากการประสบปัญหาทางด้านค่าใช้จ่าย เช่น ต้นทุนที่สูงขึ้นทำให้กำไรขั้นต่ำลดลง หรือค่าใช้จ่ายการตลาดที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่ยอดขายไม่เพิ่มตาม เป็นต้น

**สรุปความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจ**

ตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์ Scenario Analysis

เงินลงทุนทั้งโครงการ = 1,995,150

| กรณี | NPV | IRR | PB | เป้าหมาย |
|---|---|---|---|---|
| ปกติ | 768,561.10 | 21% | 3.79 ปี | ต่ำกว่า |
| ดีที่สุด | 2,646,949.68 | 39% | 3.05 ปี | ต่ำกว่า |
| แย่ที่สุด | (86,449.99) | -8% | 5.42 ปี | ต่ำกว่า |

จากตารางข้างต้น แสดงถึงผลการวิเคราะห์ Scenario Analysis ในแต่ละกรณี หากพิจารณาพบว่า ไม่ว่าจะเป็นกรณีใด แผนธุรกิจน้ำนมงาก็ไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายทางการเงินของบริษัท ที่ต้องการให้มีระยะเวลาคืนทุนภายใน 3 ปีได้ แม้ในกรณีดีที่สุดจะมีความใกล้เคียงกับเป้าที่ตั้งไว้ก็ตาม จึงมุ่งประเด็นไปที่ผลตอบแทนในระยะยาวแทน โดยสังเกตได้ว่ามูลค่าปัจจุบัน (NPV) ในกรณีปกติและกรณีดีที่สุด มีผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับในอนาคตเป็นบวก หรือให้ผลตอบแทนมากกว่าเงินลงทุนนั่นเอง เช่นเดียวกับอัตราผลตอบแทนการลงทุน (IRR) ในระยะ 5 ปี ดังนั้น จึงถือว่าการลงทุนธุรกิจน้ำนมงานี้มีความน่าสนใจ

# บทที่ 5
# ความเสี่ยง ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และความเป็นไปของธุรกิจ

**ความเสี่ยงด้านการตลาด**

เมื่อยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ สิ่งที่บริษัทต้องคำนึง คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เนื่องจากบริษัทมีการทำการตลาดแบบ Online Marketing โดยอาศัยช่องทางออนไลน์เป็นหลัก ผ่านแพลตฟอร์มอย่าง Grab, Lineman และ Get ดังนั้น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจึงมีบทบาทสำคัญต่อการทำธุรกิจอย่างมาก หากเกิดความผิดพลาดขึ้น ตลอดจนอินเตอร์เน็ตมีปัญหา จะส่งผลกระทบโดยตรงทำให้ไม่สามารถรับออเดอร์จากลูกค้าได้ และด้วยพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบัน ที่มีความเปลี่ยนแปลง สังเกตได้จากการสั่งอาหารผ่านช่องทางออนไลน์กันมากขึ้น บริษัทอื่นๆ ก็มีการปรับตัวเข้าหาความสะดวกของลูกค้าเช่นกัน การขายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์จึงอาจไม่เพียงพอ เพราะ “สะดวก” อาจไม่ใช่ประเด็นที่น่าสนใจอีกต่อไป หรือไม่มากพอที่จะจูงใจให้ผู้บริโภคซื้อสินค้าของบริษัท การประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ที่ดีจึงเป็นสิ่งคู่ควรกว่า โดยบริษัทสร้างการรับรู้ให้กับผู้บริโภคเพิ่มมากขึ้น เช่น ราคาที่เหมาะสม ไม่ใช่ราคาที่ถูก หรือไม่เพียงแต่ถูกเท่านั้น ดีไซน์และคุณภาพก็ต้องมีด้วย รวมถึงการสื่อสารภาพลักษณ์ซึ่งสะท้อนความเป็นตัวตนของผู้บริโภค และสร้างความเชื่อมั่นว่านอกจากผลิตภัณฑ์ที่ถือจะทำให้ผู้บริโภคดูมีสุขภาพที่ดี ยังดูดีอีกด้วย

**ความเสี่ยงด้านคู่แข่งในอุตสาหกรรม**

จากการเข้ามาได้ง่ายของผู้ประกอบการรายใหม่ๆ ดังนั้น สิ่งที่จะทำให้ผลิตภัณฑ์น้ำนมงาของบริษัทเราแตกต่างจากคู่แข่งได้จริง และยั่งยืนก็คือ การพัฒนาตัวผลิตภัณฑ์เองให้มีมาตรฐาน คุณภาพ และมีความเป็นเอกลักษณ์ ซึ่งบริษัทมีการวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย เป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง ด้วยการใช้ประโยชน์จาก Community ในการสำรวจความคิดเห็น พร้อมรับฟังผลตอบรับจริงของผู้บริโภค โดยนำไปวิเคราะห์และแก้ไขเพื่อออกผลิตภัณฑ์ใหม่

**ความเสี่ยงด้านการผลิต**

สำหรับการผลิตน้ำนมงา วัตถุดิบหลักที่ใช้จึงเป็น “งา” โดยงาถือว่าเป็นพืชน้ำมันที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจพืชหนึ่งของประเทศ แต่ถึงแม้ว่างาจะสามารถปลูกได้ทั่วไปทุกภูมิภาค การผลิตงาภายในประเทศไทยก็ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดทั้งภายในและต่างประเทศ ซึ่งมีความต้องการเพิ่มขึ้นทุกปี จึงทำให้บริษัทเกิดความเสี่ยงด้านการขาดแคลนวัตถุดิบ และต้นทุนวัตถุดิบที่มีราคาสูงขึ้น จากการต้องนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ ทั้งนี้ สืบเนื่องจากการ

ที่เกษตรกรไทยยังไม่สามารถผลิตงาได้มากนัก เพราะขาดแคลนเมล็ดพันธุ์ที่ดี และด้วยความที่เกษตรกรบางส่วนยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจในด้านการจัดการหลังการเก็บเกี่ยว จึงทำได้ไม่เหมาะสม ส่งผลให้ผลผลิตที่ออกมาไม่มีคุณภาพ และเพื่อลดความเสี่ยงทางบริษัทจึงวางแผนเข้าไปเป็นพันธมิตรกับเกษตรกรในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน รวมถึงแบ่งปันและแชร์ความรู้ โดยหากเกษตรกรมีการจัดการหลังการเก็บเกี่ยวที่ถูกต้อง นอกจากผลผลิตที่ส่งให้บริษัทเราจะมีประสิทธิภาพแล้ว เกษตรกรก็จะมีรายได้จากการผลิตงาที่เพิ่มสูงขึ้นด้วย

**ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล**

นโยบายการรับพนักงานของบริษัท ยินดีเปิดรับนักศึกษาจบใหม่เข้ามาทำงาน ซึ่งจัดว่าอยู่ในกลุ่มคน Gen Y หากพิจารณาและวิเคราะห์ธรรมชาติของการทำงานร่วมกับคนกลุ่มนี้จะพบว่า มีสไตล์การทำงานที่เป็นของตัวเอง โดยคำนึงถึงไลฟ์สไตล์ที่เข้ากับตนเป็นหลัก และต้องการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีด้วยการทำงานร่วมกับบริษัทใหญ่ๆ จึงมีลักษณะเปลี่ยนงานบ่อย หรืออยู่ได้ไม่นาน ดังนั้น บริษัทจึงมีความเสี่ยงในการขาดแคลนพนักงานจากการเข้าออกของพนักงานหน้าใหม่ตลอดเวลา อีกทั้งแบกรับภาระจากการสอนงานให้พนักงานที่ไม่มีประสบการณ์ทำงาน แต่ด้วยความที่ปัจจุบัน ประเทศไทยมีแนวโน้มอัตราการว่างงานของเด็กจบใหม่ที่สูงขึ้น ทำให้มีบุคลากรจำนวนมากให้เลือก จึงนับว่าเป็นโอกาสในการที่บริษัทเปิดใหม่อย่างเราจะสามารถเลือกรับพนักงานที่มีความสามารถ และยังไม่มีงานทำอยู่อีกมาก บริษัทจึงมีความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลไม่มากนัก โดยวางแผนดึงดูดบุคลากรเหล่านี้ด้วยวัฒนธรรมองค์กรและสวัสดิการที่เข้าใจคนยุคใหม่ สร้างความเชื่อถือและศรัทธาจากการมีส่วนร่วมในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ร่วมกัน

**ความเสี่ยงด้านการเงิน**

สำหรับธุรกิจน้ำนมงา บริษัทมีต้นทุนทางการเงินที่ต่ำ เนื่องจากไม่มีการกู้ยืมเงินในการทำธุรกิจจึงไม่มีการเสียดอกเบี้ยให้กับทางธนาคาร แต่การที่ผู้บริหารหรือเจ้าของใช้เงินส่วนตัว 100% ในการลงทุนทำธุรกิจ จึงทำให้อาจเกิดความเสี่ยงทางด้านการเงิน ซึ่งหากยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดไว้ จะทำให้บริษัทขาดแคลนเงินในการดำเนินงาน หรือเกิดโอกาสขาดสภาพคล่องได้ รวมถึงการใช้เงินส่วนตัวจะทำให้บริษัทมีเงินทุนในการขยายกิจการจำกัด หรือขยายตัวได้ช้ากว่าการกู้ยืมเงิน บริษัทจึงมีการสำรองเงินสดเอาไว้เผื่อในกรณีฉุกเฉินต่างๆ ถึงร้อยละ 40 ของยอดขายในเดือนแรก ทำให้ความเสี่ยงด้านการเงินมีไม่มากนัก หากมีการวิเคราะห์ติดตามเพื่อบริหารความเสี่ยงทางการเงินอยู่เสมอ

**ปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขแห่งความสำเร็จของธุรกิจ**

สำหรับการที่ธุรกิจใดจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวนั้น สามารถเกิดขึ้นได้จากหลากหลายปัจจัยด้วยกัน ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อสรุปผลของการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของธุรกิจน้ำนมงา ทางบริษัทจึงกำหนดปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจมีความสำเร็จ ดังนี้

1. ช่องทางการจัดจำหน่าย

กลุ่มเป้าหมายหลักของบริษัทเราให้ความสำคัญกับเรื่องของ “เวลา” ความสะดวกและสบายจึงเป็นอันดับแรกที่ผู้บริโภคต้องการ เพื่อตอบโจทย์ผู้บริโภค การมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่เหมาะสม และอำนวยความสะดวก จึงมีแนวโน้มที่จะทำให้ผู้บริโภคมีโอกาสซื้อและตัดสินใจซื้อสินค้าบางอย่างง่ายตามไปด้วย เช่นเดียวกับผลิตภัณฑ์น้ำนมงาของบริษัทเราที่จัดจำหน่ายทั้งช่องทางหน้าร้านและออนไลน์ โดยเฉพาะช่องทางออนไลน์ เนื่องจากสะดวกกว่า ทั้งไม่ต้องเสียเวลาเดินทางและยกของ ส่งผลให้การซื้อในแต่ละครั้งมีปริมาณที่มากขึ้นด้วย

2. รสชาติและคุณภาพ

บรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม สะดุดตาเป็นสิ่งที่สามารถดึงดูดใจให้ผู้บริโภคสนใจ และหยิบผลิตภัณฑ์ขึ้นมาเพื่อดูหรือทดลองซื้อในครั้งแรก แต่รสชาติและคุณภาพของวัตถุดิบนั้น จะเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคสามารถรับรู้ได้หลังการซื้อ การคัดสรรเมล็ดงาพันธุ์ดี ควบคุมมาตรฐานการผลิตให้มีคุณภาพ รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายอย่างสร้างสรรค์ และแตกต่างจากคู่แข่ง โดยยังคงรสชาติที่มีความสดใหม่ อร่อย จะทำให้ลูกค้ากลับมาซื้อซ้ำอยู่เสมอ

3. ความสัมพันธ์ต่อลูกค้า

สำหรับการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า ไม่เพียงแต่เป็นการให้บริการก่อนการขาย เช่น การแนะนำสินค้าที่ดีให้กับลูกค้า หรือบริการระหว่างการขายเท่านั้น ยิ่งไปกว่านั้นหากต้องการทำธุรกิจในระยะยาว การรักษาความสัมพันธ์ต่อลูกค้าจึงเป็นเรื่องที่บริษัทต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง ไม่น้อยไปกว่าการทำการตลาดหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์เลย การบริหารประสบการณ์ของผู้บริโภคหลังการขาย ด้วยพื้นที่ที่ทางบริษัทสร้างขึ้นอย่างคอมมิวนิตี้ จะทำให้ผู้บริโภคเกิดปฏิสัมพันธ์ทั้งกับทางบริษัทและกับผู้บริโภคด้วยกันเอง บทสนทนา การพูดคุย จะเชื่อมโยงคนที่มีความคิดหรือความชอบคล้ายๆ กัน ดังนั้น จึงทำให้ผลิตภัณฑ์เกิดการบอกต่อแบบปากต่อปาก รวมถึง จะสะท้อนความพึงพอใจทั้งหมดของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์หรือการบริการ ส่งผลให้บริษัทประสบความสำเร็จได้ในที่สุด

**สรุปการประเมินความเป็นไปได้ของธุรกิจ**

แนวโน้มของธุรกิจน้ำนมงา เมื่อพิจารณาจากข้อมูลตลาดนมพร้อมดื่ม และตลาด Food Delivery ในประเทศไทยมีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีผลกำไรจากการดำเนินงานที่ดี โดยผู้ผลิตน้ำนมงาในประเทศไทย ปัจจุบันมีเพียงเจ้าเดียวในตลาดเท่านั้น จึงนับว่าเป็นโอกาสในการลงทุนทำธุรกิจน้ำนมงา และจากการทำแผนธุรกิจนี้พบว่า ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน บริษัทเน้นกลยุทธ์ด้านการตลาด ในการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ด้วยการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่สะดุดตา ผ่านตราสินค้าที่บ่งบอกถึงตัวตนของบุคคลที่มีความสนุกสนาน และเป็นมิตร รวมถึงกำหนดให้ผลิตภัณฑ์มีหลากหลายขนาด ซึ่งรองรับตามความต้องการของลูกค้า สำหรับกลยุทธ์ด้านราคา บริษัทใช้การตั้งราคาตามระดับราคา ซึ่งมักเปรียบเทียบกับคุณค่าหรือคุณภาพ โดยการตั้งราคาต่ำกว่าคู่แข่ง ส่วนกลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย ประกอบไปด้วยช่องทางหน้าร้านและออนไลน์ โดยเฉพาะแพรตฟอร์มออนไลน์ที่ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงได้ง่าย ในการเจาะตลาดช่วงแรกมีการใช้ผู้มีอิทธิพลบนสื่อออนไลน์ (Influencer Marketing) ในการประชาสัมพันธ์ และกระจายข่าวสาร เพื่อให้สอดรับกับกลยุทธ์การตลาดแบบ Online Marketing

จากการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการพบว่า มีระยะคืนทุนเท่ากับ 3.79 ปี มีมูลค่าปัจจุบัน (NPV) เท่ากับ 768,561.10 บาท และอัตราผลตอบแทน (IRR) อยู่ที่ร้อยละ 21 เมื่อทำการจำลองสถานการณ์ต่างๆ เช่น การเพิ่มอัตราการเติบโตของยอดขายจากเดิมร้อยละ 20 เป็นร้อยละ 30 ต่อปี ในกรณีดีที่สุด หรือการลดอัตราการเติบโตของยอดขายลงเหลือร้อยละ 10 ต่อปี ในกรณีแย่ที่สุด ไม่ว่าจะเป็นกรณีใด แผนธุรกิจน้ำนมงาก็ไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายทางการเงินของบริษัท ที่ต้องการให้มีระยะเวลาคืนทุนภายใน 3 ปีได้ แม้ในกรณีดีที่สุดจะมีความใกล้เคียงกับเป้าหมายที่ 3.05 ปีก็ตาม แต่หากสังเกตมูลค่าปัจจุบัน (NPV) ในกรณีปกติและดีที่สุด จะมีผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับในอนาคตเป็นบวก หรือให้ผลตอบแทนมากกว่าเงินลงทุนนั่นเอง เช่นเดียวกับอัตราผลตอบแทนการลงทุน (IRR) ในระยะ 5 ปี ดังนั้น จึงถือว่าการลงทุนธุรกิจน้ำนมงานี้มีความน่าสนใจ และสามารถเป็นไปได้จริง เพียงแต่ต้องใช้ระยะเวลาคืนทุนมากกว่า 3 ปี เหมาะสำหรับการลงทุนในระยะยาว และหากมีการบริหารจัดการให้การตลาดมีประสิทธิภาพมากขึ้น ก็จะสามารถทำกำไรให้กับบริษัทและประสบความสำเร็จได้

# บรรณานุกรม

# บรรณานุกรม


กรมทรัพย์สินทางปัญญา. (2559). **พระราชบัญญัติเครื่องหมายการค้า.** สืบค้นเมื่อ 27 มกราคม 2563, จาก http://www.ipthailand.go.th/th/dip-law-2/item/พระราชบัญญัติเครื่องหมายการค้า-พ-ศ-2559-ฉบับที่ 3.html.

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2559). **พระราชบัญญัติทะเบียนพาณิชย์ พ.ศ.2559.** สืบค้นเมื่อ 27 มกราคม 2563, จาก https://www.dbd.go.th/news_view.php?nid=979.

กระทรวงแรงงาน. (2563). **อัตราค่าจ้างขั้นต่ำ (ฉบับที่ 10).** สืบค้นเมื่อ 29 มกราคม 2563, จาก https://www.mol.go.th/wp-content/uploads/sites/2/2020/01/Prakadwage10-6Jan2020.pdf.

กระทรวงสาธารณสุข. (2556). **ประกาศกระทรวงสาธารณสุข.** สืบค้นเมื่อ 28 มกราคม 2563, จาก http://food.fda.moph.go.th/law/data/announ_moph/P356.pdf.

กองเกษตรสัมพันธ์. (2551). **การปลูกงา.** สืบค้นเมื่อ 27 มกราคม 2563, จาก http://eto.ku.ac.th/neweto/e-book/plant/rice/nga2.pdf.

คณะกรรมการพัฒนาเกษตรอินทรีย์แห่งชาติ. (2560). **ยุทธศาสตร์การพัฒนาเกษตรอินทรีย์แห่งชาติ.** สืบค้นเมื่อ 28 มกราคม 2563, จาก http://planning.dld.go.th/th/images/stories/section-5/2560/strategy11.pdf.

ชัยยศ ยงค์เจริญชัย. (2562). **ภาษีความหวาน.** สืบค้นเมื่อ 30 มกราคม 2563, จาก https://www.bbc.com/thai/thailand-49115597.

ทรัมป์ อัพ. (2563). **ในแต่ละ Social Media โพสต์เวลาไหนปังสุด.** สืบค้นเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2563, จาก https://www.thumbsup.in.th/2019-best-times-for-posting-on-social-media.

ไทยโฮมทาวน์. (2562). **ปล่อยพื้นที่เช่า ขนาด 36 ตรม. ต่อห้อง.** สืบค้นเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2563, จาก https://www.thaihometown.com/buildings/2000779.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2562). **รายงานนโยบาย ฉบับเดือนธันวาคม 2562.** สืบค้นเมื่อ 28 มกราคม 2563, จาก https://www.bot.or.th/Thai/PressandSpeeches/Press/2020/Pages/n0163.aspx.

บริษัท แกร็บ (ประเทศไทย). (2562). **สั่ง GrabFood ง่าย ๆ ได้ใน 5 ขั้นตอน.** สืบค้นเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2563, จาก https://www.grab.com/th/blog/howtousegrabfood/.

บริษัท อินเทลเล็คชวล ดีไซน์ กรุ๊ป จำกัด. (2561). **สถิติการจดทะเบียนเครื่องหมายการค้าในประเทศไทย ประจำปี 2561.** สืบค้นเมื่อ 27 มกราคม 2563, จาก https://idgthailand.com/ทรัพย์สินทางปัญญา/.

บริษัท เอ็มเอ็น เบฟเวอร์เรจ (ประเทศไทย) จำกัด. (2563). **น้ำสมุนไพรไทยที่ผสมสารสกัดจาก ขิง ขมิ้นชัน.** สืบค้นเมื่อ 26 มกราคม 2563, จาก https://mnbeverage.co.th.

ประชาชาติธุรกิจ. (2563). **อัตราเงินเฟ้อปี 2562.** สืบค้นเมื่อ 28 มกราคม 2563, จาก https://www.prachachat.net/economy/news-407802.

ปิยจิต รักอริยะพงศ์. (2562). **ตลาดเครื่องดื่มฟื้น สุขภาพยังแรงเล็งแตกเซ็กเมนต์ใหม่.** สืบค้นเมื่อ 28 มกราคม 2563, จาก https://www.posttoday.com/economy/news/576138.

ฟิต จังชั่น. (2558). **โปรตีนจากพืช กินอะไรดี และเจ กับ Vegan ต่างกันไหม.** สืบค้นเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2563, จาก https://www.youtube.com/watch?v=amqKDnXPxlM&list=WL&index=7&t=0s.

มาร์เก็ตติ้ง อุปส์. (2562). **เปิดพฤติกรรม...ทำไมคนไทย "ดื่มนม" แค่ 18 ลิตร/คน/ปี.** สืบค้นเมื่อ 27 มกราคม 2563, จาก https://www.marketingoops.com/reports/behaviors/milk-consumption/.

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2561). **ตลาดผู้สูงวัย ขุมทอง SME ไทย.** สืบค้นเมื่อ 28 มกราคม 2563, จาก https://www.kasikornbank.com/th/business/sme/KSMEKnowledge/article/KSMEAnalysis/Documents/Aging-Market_SME-Treasure_2018.pdf.

----------. (2562ก). **โปรตีนจากพืช : โอกาสทางการผลิตที่ตอบรับกระแสรักสุขภาพ.** สืบค้นเมื่อ 27 มกราคม 2563, จาก https://kasikornresearch.com/th/analysis/kecon/business/Pages/z2994.aspx.

----------. (2562ข). **อยากกินต้องได้กิน.** สืบค้นเมื่อ 28 มกราคม 2563, จาก https://kasikornresearch.com/SiteCollectionDocuments/analysis/k-social-media/sme/food%20Delivery/FoodDelivery.pdf.

ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์. (2557). **กลยุทธ์มัดใจผู้บริโภค Gen Y.** สืบค้นเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2563, จาก https://www.scbeic.com/th/detail/file/product/130/dzi68owq5l/8372_20141112161337.pdf.

----------. (2563). **สำรวจเศรษฐกิจภาคครัวเรือนไทย.** สืบค้นเมื่อ 29 มกราคม 2563, จาก https://www.scbeic.com/th/detail/product/6548.

ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ. (2561). **เจาะเทรนด์โลก 2019.** สืบค้นเมื่อ 26 มกราคม 2563, จาก https://web.tcdc.or.th/th/Articles/Detail/Trend2019-NOW-AGE/.

ศูนย์อัจฉริยะเพื่ออุตสาหกรรมอาหาร. (2560). **ตลาดผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มในประเทศไทย.** สืบค้นเมื่อ 30 มกราคม 2563, จาก http://fic.nfi.or.th/MarketOverviewDomesticDetail.php?id=140.

ศูนย์อัจฉริยะเพื่ออุตสาหกรรมอาหาร. (2561). **ส่วนแบ่งตลาดนมพร้อมดื่มปี 2561.** สืบค้นเมื่อ 30 มกราคม 2563, จาก http://fic.nfi.or.th/FoodMarketShareInThailandDetail.php?id=216.

สัณหณัฐ เจนเจษฎา. (2559). **พฤติกรรมการบริโภคและช่องทางการตลาดสำหรับ Generation ต่าง ๆ.** สืบค้นเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2563, จาก https://www.thaitradeusa.com/home/wp-content/uploads/2016/07/TTCLA_MarketReport_Generation_Jun2016.pdf.

สมพงษ์ รุ่งนิรัติศัย. (2562). **เพราะ 3 เหตุผลนี้ เทสโก้ โลตัส จึงให้ความสำคัญกับการบุกค้าปลีกไซส์เล็ก.** สืบค้นเมื่อ 28 มกราคม 2563, จาก http://www.brandage.com/article/13171/เพราะ-3-เหตุผลนี้-เทสโก้-โลตัส-จึงให้ความสำคัญกับการบุกค้าปลีกไซส์เล็ก.

สำนักข่าวอิศรา. (2562). **ปี 64 ไทยมีคนชรา 13 ล้าน เข้าสู่สังคมสูงวัยสมบูรณ์.** สืบค้นเมื่อ 27 มกราคม 2563, จาก https://www.isranews.org/isranews-news/77916-news-779161.html.

สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (2561). **รายงานผลการสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทยปี 2561.** สืบค้นเมื่อ 28 มกราคม 2563, จาก https://www.etda.or.th/publishing-detail/thailand-internet-user-profile-2018.html.

----------. (2562). **เมื่อ e-Commerce ไทย ทะยานผ่าน 3 ล้านล้านบาท.** สืบค้นเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2563, จาก https://www.etda.or.th/ content/มูลค่า-อีคอมเมิร์ซ-ไทย-2018.html.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). **ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศไตรมาสที่ 3/2562.** สืบค้นเมื่อ 27 มกราคม 2563, จาก https://www.opdc.go.th/file/reader/cnx8MTI5MjR8fA/1.

หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ. (2560). **ประชากร Gen Y ใหญ่สุด พฤติกรรมสร้างโอกาส-ความเสี่ยง.** สืบค้นเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2563, จาก https://www.thansettakij.com/content/234315.

ออเนสต็อคส์. (2560). **งาดำ มีสรรพคุณช่วยชะลอวัย และมีวิตามิน แร่ธาตุต่าง ๆ มากมาย.** สืบค้นเมื่อ 17 กุมภาพันธ์ 2563, จาก https://www.honestdocs.co/black-sesame-benefits.

เอสเอ็มอีวัน. (2562). **โปรตีนจากพืช เทรนด์แรงธุรกิจอาหาร-เครื่องดื่ม.** สืบค้นเมื่อ 27 มกราคม 2563, จาก https://www.smeone.info/software-download-detail/4633.

Michael Porter. (2008). **The Five Competitive Forces Model. Retrieved September** 5, 2015, from https://maven.wordpress.com/2008/01/11/a-new-version-ofporters-five-forces-model/.

New Scientist. (2015). **Everything you Need to Know About Lactose Intolerance.** Retrieved January 30, 2020, from https://www.newscientist.com/article/dn 27938-everything-you-need-to-know-about-lactose-intolerance/#ixzz6JD3IdKXI.

USDA. (2018). **Sesame Seeds.** Retrieved January 30, 2020, from https://fdc.nal. usda.gov/fdc-app.html#/?query=sesame.

We Are Social. (2019). **Digital 2019 Thailand.** Retrieved January 30, 2020, from https://datareportal.com/reports/digital-2019-thailand.