

การประยุกต์เครื่องมือการประเมินองค์การแบบสมดุล
ในการเขียนแผนธุรกิจผลิตและจำหน่ายไอศกรีม ในจังหวัดนครปฐม

นายชัชวาล สีวิริยะเลิศ

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการอุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีไทย - ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2552

APPLYING THE BALANCED SCORECARD FOR A BUSINESS PLAN OF
AN ICE CREAM BUSINESS IN NAKORNPATTHOM PROVINCE

Mr. Chatchawan Leeviriyaleard



A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program in Industrial Management
Graduate School
Thai – Nichi Institute of Technology
Academic Year 2009

หัวข้อสารนิพนธ์

การประยุกต์เครื่องมือการประเมินองค์การแบบสมดุล ในการ
เขียนแผนธุรกิจผลิตและจำหน่ายไอศกรีม ในจังหวัด
นครปฐม

โดย

นายชัชวาล ลีวิริยะเลิศ

สาขาวิชา

การจัดการอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

อาจารย์ณัฐกาญจน์ สุวรรณปฏิกรณ์

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้แนบสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์
(อาจารย์ณัฐกาญจน์ สุวรรณปฏิกรณ์)

..... ประธานคณะกรรมการหลักสูตร
(ศาสตราจารย์กิตติคุณ อัมพิกา ไกรฤทธิ์)

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เลอเกียรติ วงศ์สารพิบูล)

วันที่.....เดือน.....ปี.....

นายชัชวาล ลีวิริยะเลิศ : การประยุกต์เครื่องมือการประเมินองค์กรแบบสมดุล
ในการเขียนแผนธุรกิจผลิตและจำหน่ายไอศกรีมในจังหวัดนครปฐม. อาจารย์ที่
ปรึกษา : อาจารย์ณัฐกาญจน์ สุวรรณปฏิกรณ์, 75 หน้า.

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการนำเครื่องมือการประเมินองค์กรแบบสมดุล หรือที่เรียกว่า The Balanced Scorecard (BSC) มาประยุกต์ใช้ในการเขียนแผนธุรกิจ เพื่อให้แผนธุรกิจมีความสมบูรณ์ และมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ผ่านทางแผนธุรกิจตัวอย่าง “บาหยันไอศกรีม” ซึ่งเป็นธุรกิจ SME ผลิตและจำหน่ายไอศกรีมในจังหวัดนครปฐม ที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

บาหยันไอศกรีม มีจุดเด่นที่รสชาติอร่อย และราคาถูก ในช่วงแรก จะจัดจำหน่ายสินค้า 2 ช่องทาง คือ ช่องทางขายปลีกจะจำหน่ายผ่าน ร้านไอศกรีมหรือคีออส (Kiosk) และรถขายไอศกรีม (Mobile Ice Cream) สำหรับช่องทางขายส่งจำหน่ายผ่านทางร้านอาหาร นอกจากนี้ ยังมีการรับทำไอศกรีมตามออเดอร์ โดยสินค้าจะมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าระดับกลาง และระดับล่าง ที่พักอาศัยอยู่บริเวณชานเมืองฝั่งตะวันตก และจังหวัดนครปฐม

บาหยันไอศกรีม จัดจำหน่ายไอศกรีมราคาขายปลีกถ้วยละ 15 บาท และขายส่งถ้วยละ 700 บาท (10 กิโลกรัม) โดยคาดว่าจะยอดขายในปี 2552 มีมูลค่าประมาณ 6 ล้านบาท และเติบโตขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 10 ในปี 2553 และ 2554 คาดว่าจะมีกำไรขั้นต้นประมาณ 60% และจะสามารถถึงจุดคุ้มทุนได้ภายใน 1.8 ปี โดยมี NPV ของโครงการเป็นเงิน 73,294 บาท และมีผลตอบแทนจากโครงการ (IRR) คิดเป็น 70.1%

บัณฑิตวิทยาลัย

สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม

ปีการศึกษา 2552

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

CHATCHAWAN LEEVIRIYALEARD : APPLYING THE BALANCED
SCORECARD FOR A BUSINESS PLAN OF AN ICE CREAM BUSINESS IN
NAKORNPATTHOM PROVINCE. ADVISOR : MRS. NUTTAKARN
SUWANPATIKORN, 75 pp.

In this study, the Balance Scorecard (BSC) is applied for a business plan in order to make the business plan complete and trustworthy. The example of business plan is “Bayan Ice Cream”, a Small-Medium Enterprise (SME), producing and distributing ice cream in Nakornpathom province. The business plan is quite easily understandable, uncomplicated, and applicable.

Bayan Ice Cream has distinctively good taste at economy price. At the beginning, two retail distribution channels are through ice cream kiosks, and mobile ice cream vehicles. The wholesale distribution is through restaurants. The company also takes made-to-order. Target customers are middle and lower classes living in Western Bangkok, and Nakornpathom province.

Bayan Ice Cream is priced at 15 Baht/cup and 700 Baht/10 kilograms. Estimated sale in 2009 is 6 million Baht with minimum annual growth at 10 percent between 2010 and 2011. The profit margin is projected at 60 percent. The company can reach the break-even point within 1.8 years. Net Present Value (NPV), and Internal Rate of Return (IRR) of this project are 73,294 Baht, and 70.1 percent, respectively.

Graduate School

Field of Study Industrial Management

Academic Year 2009

Student's Signature

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความกรุณาจากบุคคลและหน่วยงานต่างๆ ที่ให้ความอนุเคราะห์เอื้อเฟื้อข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการศึกษา จนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ณัฐกาญจน์ สุวรรณปฏิกรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้ให้ความกรุณา และเสียสละเวลาในการแนะนำ ตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องในการทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้ รวมไปถึง ผศ. ดร. อรุณลักษณ์ วิทยวิจิน ดร. กรกฎ เหมสถาปัติย์ และ ดร. ณรงค์พันธ์ บุญทรงไพศาล ที่เสียสละเวลาในการตรวจแบบสอบถามในการศึกษาครั้งนี้

ขอขอบพระคุณและระลึกถึง อาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้และแนวความคิดอันมีค่า ยิ่ง ตั้งแต่เริ่มศึกษาในคณะบัณฑิตวิทยาลัย

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่คณะบัณฑิตวิทยาลัย ที่อำนวยความสะดวกและช่วยเหลือคอยประสานงานเป็นอย่างดี รวมทั้งพี่ๆ เพื่อนๆ และน้องๆ ในสถาบันทุกคน

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และผู้ที่นับถือทุกท่าน ที่ให้การสนับสนุนและคอยให้กำลังใจ จนสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ชัชวาล ลีวิริยะเลิศ



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูป.....	ฎ
 บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์.....	2
ขอบเขตของการทำสารนิพนธ์.....	2
ข้อจำกัดของการทำสารนิพนธ์.....	2
คำจำกัดความที่ใช้ในสารนิพนธ์.....	2
ขั้นตอนการดำเนินงาน.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน.....	4
2 หลักการพื้นฐาน เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
แผนธุรกิจ (Business Plan).....	5
การประเมินองค์การแบบสมดุล หรือ The Balanced Scorecard (BSC)...	6
ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix : 4P's).....	9
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
3 วิธีดำเนินงานสารนิพนธ์.....	12
ข้อมูลภาพรวมอุตสาหกรรม.....	12
ข้อมูลตลาดไอศกรีมภายในประเทศ.....	12
มูลค่าตลาดไอศกรีมภายในประเทศ.....	13
ความต้องการของตลาดไอศกรีม.....	15
แนวโน้มของตลาดไอศกรีม.....	16
กระบวนการในการเขียนแผนธุรกิจ.....	16

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
3	แผนธุรกิจ “บาหยันไอศกรีม”.....	18
	ความเป็นมาของธุรกิจ.....	19
	ตลาดเป้าหมาย (Target Market).....	19
	การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของธุรกิจไอศกรีมระดับล่าง (5 Forces Model).....	19
	การวิเคราะห์กลุ่มลูกค้า (Customer Analysis).....	22
	การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitor Analysis).....	25
	การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Product Positioning).....	27
	การวิเคราะห์ปัจจัยของธุรกิจ (SWOT Analysis).....	28
	วิสัยทัศน์ (Vision).....	30
	ภารกิจ (Mission).....	30
	เป้าหมายทางธุรกิจ (Goal).....	30
	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor).....	30
	แผนบริหารจัดการ.....	31
	แผนการตลาด.....	34
	แผนการผลิต.....	39
	แผนการเงิน.....	42
	การประเมินผลการดำเนินงานด้วย Balanced Scorecard (BSC).....	49
	แผนฉุกเฉิน.....	55
4	บทสรุป และข้อเสนอแนะ.....	56
	การวิเคราะห์แผนธุรกิจ “บาหยันไอศกรีม”.....	56
	การวิเคราะห์แผนธุรกิจที่มีการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard (BSC).....	58
	บทสรุป.....	59
	อภิปรายผล.....	60
	ข้อเสนอแนะ.....	60
	บรรณานุกรม.....	61
	ภาคผนวก.....	64
	ภาคผนวก ก หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	65

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก ข ข้อเสนอแนะแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ.....	69
ภาคผนวก ค แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย.....	73
ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์.....	75



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงแผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน.....	4
2 แสดงมูลค่าตลาดไอศกรีมภายในประเทศ.....	14
3 แสดงคะแนนของปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกรับประทานไอศกรีมจากการสำรวจ	24
4 แสดง Competitor Performance Matrix (CPM).....	26
5 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Analysis).....	28
6 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก.....	29
7 แสดงจำนวนบุคลากรและอัตราเงินเดือน.....	33
8 แสดงราคาผลิตภัณฑ์ บายันไอศกรีม.....	36
9 แสดงราคาบายันไอศกรีมเปรียบเทียบกับคู่แข่ง.....	36
10 แสดงราคาต่อหน่วยของบายันไอศกรีม.....	36
11 แสดงรายการเครื่องจักร อุปกรณ์ และเครื่องมือในการผลิต.....	40
12 แสดงแผนการเบิกและชำระเงินกู้ระยะยาว.....	42
13 แสดงประมาณการงบกระแสเงินสดของธุรกิจบายันไอศกรีม.....	45
14 แสดงประมาณการงบกำไร – ขาดทุนของธุรกิจบายันไอศกรีม.....	46
15 แสดงประมาณการงบดุลของธุรกิจบายันไอศกรีม.....	47
16 แสดงการวิเคราะห์ทางการเงินของธุรกิจบายันไอศกรีม.....	48
17 แสดงดัชนีชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจ มุมมองด้านการเงินและมุมมองด้าน ลูกค้า.....	51
18 แสดงดัชนีชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจ มุมมองด้านกระบวนการภายใน และ มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต.....	52
19 แสดงแผนการดำเนินงานระยะสั้นของธุรกิจบายันไอศกรีม.....	53
20 แสดงแผนการดำเนินงานระยะเวลา 5 ปีของธุรกิจบายันไอศกรีม.....	54

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	แสดงการเชื่อมโยงการประเมินองค์กรแบบสมดุลด้วย BSC.....	7
2	แสดงแผนภูมิสัดส่วนมูลค่าตลาดไอศกรีมในประเทศไทยปี 2551.....	15
3	แสดงขั้นตอนการเขียนแผนธุรกิจ “บาหยันไอศกรีม”.....	17
4	แสดงโครงสร้าง 5 Forces Model.....	19
5	แสดงแผนภูมิสัดส่วนเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	22
6	แสดงแผนภูมิสัดส่วนช่วงอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	22
7	แสดงแผนภูมิสัดส่วนรายได้ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	23
8	แสดงแผนภูมิสัดส่วนที่พำนักอาศัยของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	23
9	แสดงแผนภูมิปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกรับประทานไอศกรีม.....	24
10	แสดงแผนภูมิสัดส่วนรสชาติไอศกรีมที่ผู้ตอบแบบสอบถามชื่นชอบ.....	25
11	แสดงแผนภูมิ Perception Map ของบาหยันไอศกรีม.....	27
12	แสดงสถานที่ตั้ง บริษัท บีที ฟู๊ด จำกัด.....	31
13	แสดงผังองค์กรของ บริษัท บีที ฟู๊ด จำกัด.....	32
14	แสดงตราสินค้าของ “บาหยันไอศกรีม”.....	34
15	แสดงผลิตภัณฑ์บาหยันไอศกรีม.....	35
16	แสดงร้านไอศกรีม (Kiosk) แบบต่าง ๆ.....	37
17	แสดงรถไอศกรีม (Mobile Ice Cream) แบบต่าง ๆ.....	37
18	แสดงแผนผังโรงงานบาหยันไอศกรีม.....	39
19	แสดงผังขั้นตอนการผลิตไอศกรีม.....	41
20	แสดงการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์และมุมมอง BSC ด้านต่าง ๆ.....	49
21	แสดงแผนที่กลยุทธ์ของ บาหยันไอศกรีม.....	50

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันมีผู้ที่มีความคิดเริ่มสร้างสรรค์ในการขายสินค้าและบริการใหม่เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ความคิดบางอย่างเป็นสิ่งแปลกใหม่มีความน่าสนใจในการลงทุนทำธุรกิจที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม และสร้างรายได้เป็นจำนวนมาก แต่น่าเสียดายที่เจ้าของความคิดเหล่านั้นบางท่านได้เพียงแต่คิดเท่านั้น เพราะขาดเงินทุนในการเริ่มทำธุรกิจ หรือขาดแนวทางในการเริ่มดำเนินธุรกิจ ในบางธุรกิจที่กำลังเติบโตและต้องการขยายกิจการ มีความจำเป็นต้องขยายวงเงินกู้จากธนาคาร สิ่งที่จะสามารถตอบโจทย์เหล่านี้ได้ คือ การเขียนแผนธุรกิจ (Business Plan)

แผนธุรกิจ เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญสำหรับผู้ประกอบการที่ริเริ่มจะก่อตั้งกิจการ หรือผู้ที่ต้องการจะขยายกิจการ แผนนี้เป็นผลสรุปหรือผลรวมแห่งกระบวนการคิดพิจารณา และการตัดสินใจที่จะเปลี่ยนความคิดของผู้ประกอบการออกมาเป็นโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งเป็นเสมือนแผนที่ในการเดินทาง ที่จะชี้แนะขั้นตอนต่างๆ ที่ละขั้นตอนในการก่อตั้งกิจการ

ธุรกิจผลิตและจำหน่ายไอศกรีมกะทิ ส่วนมากเป็นธุรกิจขนาดเล็กที่ทำกันในครัวเรือน ใช้เงินลงทุนไม่มาก ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จึงละเลยในการเขียนแผนธุรกิจ น่าเสียดายที่ผู้ประกอบการบางรายที่มีความสามารถผลิตไอศกรีมที่มีรสชาติอร่อย แต่ขาดโอกาสในการขยายธุรกิจเพราะเงินทุนไม่เพียงพอ หรือขาดแนวทางในการดำเนินกิจการ ทำให้ธนาคารไม่สามารถอนุมัติสินเชื่อให้กับธุรกิจได้ เพราะไม่เห็นทิศทางของธุรกิจ

ไม่เพียงแต่ธุรกิจผลิตและจำหน่ายไอศกรีมเท่านั้นที่ละเลยการเขียนแผนธุรกิจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) อื่นๆ ก็เช่นเดียวกัน ทำให้การดำเนินกิจการเป็นไปอย่างไม่มีทิศทาง การขยายกิจการทำได้ยาก รวมถึงไม่มีผู้ประกอบการรายใหม่เกิดขึ้น เนื่องจากการขาดเงินทุน เพราะธนาคารไม่ปล่อยเงินกู้ให้เมื่อเป็นเช่นนี้จะทำให้เศรษฐกิจโดยรวมไม่ขยายตัว

โดยปกติแล้วการที่จะนำพาองค์กรให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ เครื่องมือชนิดหนึ่งที่ชื่อว่า การประเมินองค์กรแบบสมดุล (The Balanced Scorecard: BSC) เป็นเครื่องมือที่คิดค้นขึ้นโดย Dr. Kaplan และ Norton ในปี 2535 (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2551) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป และมีการใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันในบริษัทขนาดใหญ่มากมาย

สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จะเป็นการนำเครื่องมือประเมินองค์กรแบบสมดุล (The Balanced Scorecard: BSC) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป มาประยุกต์ใช้ในการเขียน

แผนธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เป็นการทำให้แผนธุรกิจมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น ผ่านทางแผนธุรกิจตัวอย่าง “บาหยันไอศกรีม” ซึ่งเป็นแผนธุรกิจที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อประยุกต์ใช้เครื่องมือการประเมินองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ในการเขียนแผนธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)
2. เพื่อจัดทำตัวอย่างแผนธุรกิจที่มีความน่าเชื่อถือ ที่เข้าใจง่าย สามารถประยุกต์ใช้ได้
3. เพื่อเป็นแนวทางในการเขียนแผนธุรกิจสำหรับธุรกิจ SMEs
4. เพื่อให้ธุรกิจ SMEs มีความสามารถในการแข่งขันได้

ขอบเขตของการทำสารนิพนธ์

เนื้อหาสารนิพนธ์นี้จะเป็นการประยุกต์ใช้เครื่องมือการประเมินองค์กรแบบสมดุล หรือ The Balanced Scorecard (BSC) ในการเขียนแผนธุรกิจ SMEs โดยแผนธุรกิจตัวอย่าง คือ แผนธุรกิจของบริษัท บีที ฟู้ด จำกัด ผลิตและจำหน่ายไอศกรีมภายใต้เครื่องหมายการค้า “บาหยันไอศกรีม” ตั้งอยู่ในจังหวัดนครปฐม เริ่มดำเนินการในปี 2552 เท่านั้น

ตัวแปรต้นในที่นี้ คือ เครื่องมือการประเมินองค์กรแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) และตัวแปรตาม คือ แผนธุรกิจ เชื่อว่าการนำเครื่องมือนี้มาประยุกต์ใช้ในการเขียนแผนธุรกิจ จะทำให้แผนธุรกิจมีความสมบูรณ์ และน่าเชื่อถือมากขึ้น

ข้อจำกัดของการทำสารนิพนธ์

1. ข้อมูลที่ใช้ในสารนิพนธ์นี้ เป็นข้อมูลจริงจากการศึกษาโรงงานไอศกรีมแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม
2. ธุรกิจตัวอย่าง “บาหยันไอศกรีม” เป็นเพียงแนวคิดเท่านั้น ไม่ได้ทำขึ้นจริง
3. แผนธุรกิจตัวอย่าง “บาหยันไอศกรีม” เป็นแผนธุรกิจที่นำการประเมินองค์กรแบบสมดุล หรือ Balanced Scorecard เข้ามาประยุกต์ใช้

คำจำกัดความที่ใช้ในสารนิพนธ์

1. การประยุกต์ หมายถึง การนำความรู้ในวิทยาการต่างๆ มาปรับใช้ให้เป็นประโยชน์
2. การประเมินองค์กรแบบสมดุล หรือ The Balanced Scorecard (BSC) หมายถึง เครื่องมือแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติการ ซึ่งสามารถใช้ได้กับธุรกิจทุกๆ ขนาด

และทุกๆ ระดับในองค์กร โดยจะมีดัชนีวัดผลสำเร็จทางธุรกิจ เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์ในแต่ละกิจกรรมย่อยขององค์กร โดยจะให้ความสำคัญทั้งมุมมองด้านการเงิน และมุมมองด้านที่ไม่ใช่การเงิน ซึ่งได้แก่ ด้านลูกค้า การดำเนินงานภายใน และการเรียนรู้และการเติบโต โดยที่ความสำคัญในแต่ละด้านจะสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ในการศึกษาครั้งนี้จะเรียกชื่อย่อเป็นภาษาอังกฤษสั้นๆ ว่า BSC

3. แผนธุรกิจ (Business Plan) หมายถึง เอกสารซึ่งแสดงถึงข้อมูลและรายละเอียดของธุรกิจ รวมถึงวิธีการและกระบวนการในการดำเนินการของธุรกิจในทุกด้าน ที่ได้ผ่านการวางแผนขึ้นตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของธุรกิจนั้น และแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของธุรกิจ จากวิธีการและกระบวนการในการดำเนินการของธุรกิจที่ได้กำหนดขึ้น

4. การผลิต หมายถึง กระบวนการที่ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ทั้งที่เป็นมูลค่า หรือประโยชน์ใช้สอย (Use Value) และมูลค่าในการแลกเปลี่ยน (Exchange Value) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ในการดำรงชีวิต เพราะฉะนั้นการผลิตจึงเป็นการสร้างคุณค่าของสินค้าที่สามารถสนองตอบความต้องการของมนุษย์ (Utility)

5. การจำหน่าย หมายถึง กิจกรรมซึ่งทำหน้าที่ในการเคลื่อนย้ายสินค้าจากผู้ผลิตหรือองค์กรหนึ่ง ไปยังสถานที่ที่ลูกค้าต้องการ จนสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคหรือลูกค้าคนสุดท้ายได้

6. ไอศกรีม หมายถึง ของหวานแช่แข็งชนิดหนึ่ง ได้จากการผสมส่วนผสม นำไปผ่านการฆ่าเชื้อ แล้วนำไปปั่นในที่เย็นจัด เพื่อเติมอากาศเข้าไปพร้อม ๆ กับการลดอุณหภูมิ โดยอาศัยเครื่องปั่นไอศกรีม ไอศกรีมตกโดยทั่วไปจะต้องผ่านขั้นตอนการแช่เย็นที่จุดเยือกแข็งอีกครั้งก่อนนำมาขายหรือรับประทาน

7. จังหวัดนครปฐม หมายถึง จังหวัดหนึ่งในภาคกลางของประเทศไทย เป็นพื้นที่ชนเมืองกรุงเทพมหานคร มีพื้นที่ 2,168.327 ตร.กม. มีประชากรประมาณ 843,599 คน (ปี 2551) การปกครองแบ่งออกเป็น 7 อำเภอ 106 ตำบล 930 หมู่บ้าน (สารานุกรมเสรี. 2552)

ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการเขียนแผนธุรกิจ และเครื่องมือการประเมินองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)
2. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจไอศกรีม
3. จัดทำแผนธุรกิจ “บาหยันไอศกรีม”
4. สรุปและวิเคราะห์แผนธุรกิจที่ได้จัดทำขึ้น

ในบทที่ 2 จะเป็นเนื้อหาเกี่ยวกับหลักการของการเขียนแผนธุรกิจ และทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินองค์กรแบบสมดุล (BSC) รวมถึงส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) ในส่วนของเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเป็นการกล่าวถึงองค์ประกอบหลักของแผนธุรกิจ และแผนธุรกิจไอศรีมตัวอย่าง

บทที่ 3 ขั้นตอนในการดำเนินงานสารนิพนธ์ จะเป็นขั้นตอน และเนื้อหาเกี่ยวกับแผนธุรกิจในการนิพนธ์นี้ คือ “แผนธุรกิจบาหยันไอศกรีม” ซึ่งมีองค์ประกอบครบถ้วน และมีการประยุกต์เครื่องมือการประเมินองค์กรแบบสมดุล (BSC) เข้ามาในแผนธุรกิจนี้ด้วย

บทที่ 4 จะเป็นบทสรุปของแผนธุรกิจ และการวิเคราะห์แผนธุรกิจบาหยันไอศกรีม พร้อมกับข้อเสนอแนะในตอนท้ายของบท ซึ่งจะมีการจุดประเด็นบางอย่างที่น่าสนใจ ให้ผู้ที่สนใจสามารถนำไปศึกษาวิจัย หรือประยุกต์ใช้ต่อไปได้

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นการทำให้แผนธุรกิจมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เพราะมีการใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard เข้ามาประยุกต์ใช้
2. เป็นการทำให้แผนธุรกิจมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้อนุมัติสินเชื่อ
3. เป็นแผนธุรกิจตัวอย่างที่มีการใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard สำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน

ตารางที่ 1 แสดงแผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน

[illegible]

บทที่ 2

หลักการพื้นฐาน เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แผนธุรกิจ (Business Plan)

แผนธุรกิจ (Business Plan) เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับผู้ประกอบการที่ริเริ่มจะก่อตั้งกิจการ แผนนี้เป็นผลสรุปหรือผลรวมแห่งกระบวนการคิดพิจารณา และการตัดสินใจที่จะเปลี่ยนความคิดของผู้ประกอบการออกมาเป็นโอกาสทางธุรกิจ มีผู้เปรียบเทียบว่าแผนธุรกิจเปรียบเหมือนแผนที่ในการเดินทาง ที่จะชี้แนะขั้นตอนต่างๆ ที่ละขั้นตอนในกระบวนการก่อตั้งกิจการ แผนจะให้รายละเอียดต่างๆ ทั้งเรื่องของการตลาด การแข่งขันกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ การคาดคะเนทางการเงิน ที่จะชี้แนะผู้ประกอบการไปสู่ความสำเร็จหรือชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนและข้อควรระวังด้วยเช่นกัน (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2550)

ถ้าเปรียบว่าแผนที่ที่ดีย่อมจะให้รายละเอียดถนนหนทาง และทิศทางที่ชัดเจนแล้ว แผนธุรกิจก็ไม่ต่างกันในการที่จะให้รายละเอียดอย่างเพียงพอที่จะทำให้ผู้ร่วมลงทุนตัดสินใจได้ว่า ธุรกิจนั้นควรจะร่วมลงทุนด้วยหรือไม่ จากแผนธุรกิจจะทำให้ผู้ร่วมลงทุนเข้าใจวัตถุประสงค์ของธุรกิจอย่างชัดเจน เข้าใจแนวคิดและปรัชญาของธุรกิจ แผนปฏิบัติการ ปัญหาอุปสรรค และหนทางที่เตรียมการเพื่อไปสู่ความสำเร็จ ถึงแม้ว่าผู้ประกอบการจะใช้เงินลงทุนของตนเอง ไม่ต้องการผู้ร่วมลงทุนหรือเงินกู้จากสถาบันการเงิน แผนธุรกิจก็ยังจำเป็นอยู่ดีเพื่อให้ผู้ประกอบการมีแผนที่ในการบอกทิศทางของการดำเนินกิจการในอนาคต

ความสำคัญของแผนธุรกิจ

1. แผนธุรกิจสำคัญในฐานะที่จะให้รายละเอียดของการเริ่มต้นธุรกิจ แผนธุรกิจทำให้ผู้ประกอบการมีเป้าหมายที่ชัดเจน กำหนดแนวทางของความคิด และช่วยให้ผู้ประกอบการวางแผนต่อการใช้ทรัพยากรและกำลังความพยายามเพื่อไปสู่เป้าหมาย
2. แผนธุรกิจสำคัญในฐานะเป็นเครื่องมือที่จะแสวงหาเงินทุนจากผู้ร่วมลงทุน จากกองทุนร่วมลงทุน และจากสถาบันการเงินต่างๆ
3. แผนธุรกิจสำคัญในฐานะที่เป็นเสมือนพิมพ์เขียวที่ให้รายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ ทั้งกิจกรรมในการจัดหาเงินทุน กิจกรรมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กิจกรรมการตลาด และอื่นๆ ในการบริหารกิจการใหม่ แผนธุรกิจยังใช้เพื่อกำหนดการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องในอนาคตของกิจการอีกด้วย

แผนธุรกิจที่มีการรวบรวมและเขียนขึ้นอย่างดีนั้น ไม่เพียงแต่ให้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงเท่านั้น ตัวแผนต้องสามารถเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ดี ที่จะส่งผ่านความคิด ผลการวิจัยและแผนที่จะนำเสนอให้กับผู้อ่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจ้าของเงิน ต้องเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหาร และดำเนินกิจการที่จะจัดตั้งขึ้น นอกจากนี้ ยังต้องเป็นเครื่องมือในการวัดผลความก้าวหน้าของกิจการ รวมถึงการประเมินถึงความเสี่ยงที่จำเป็น ดังนั้น นับได้ว่าการวางแผนธุรกิจเป็นเรื่องที่ต้องพิถีพิถัน ใช้เวลา ใช้ความพยายาม เสียค่าใช้จ่าย แต่ผลลัพธ์ที่ได้กลับมา คือ ความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลวของกิจการทีเดียว

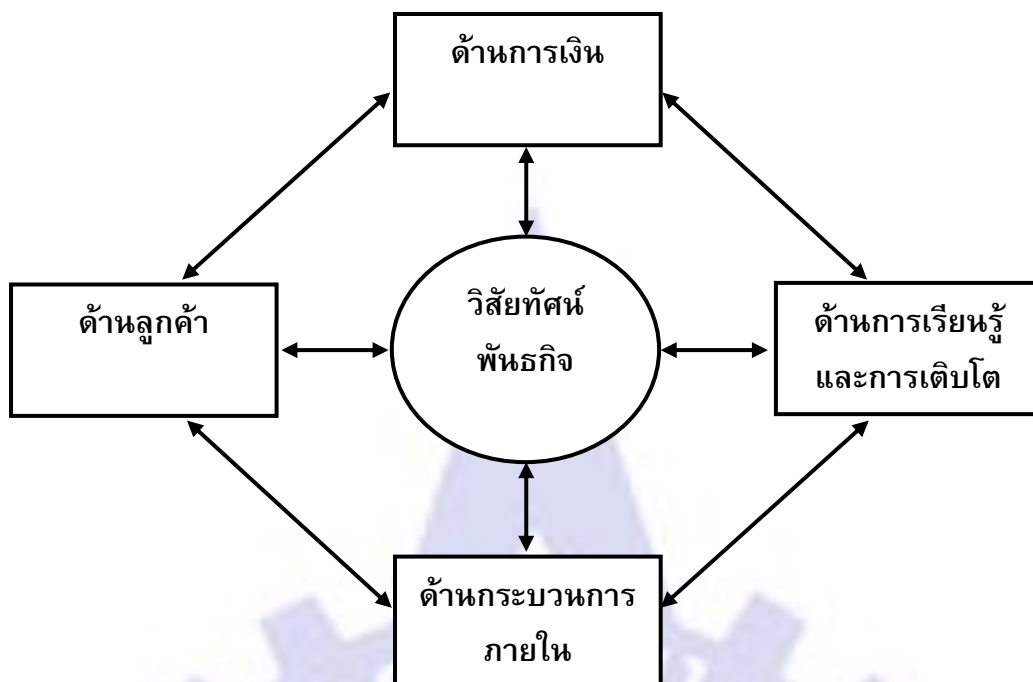
องค์ประกอบของแผนธุรกิจ

1. บทสรุปสำหรับผู้บริหาร
2. ประวัติโดยย่อของกิจการ
3. การวิเคราะห์สถานการณ์
4. วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ
5. แผนการตลาด
6. แผนการจัดการและแผนกำลังคน
7. แผนการผลิต/ปฏิบัติการ
8. แผนการเงิน
9. แผนการดำเนินงาน
10. แผนฉุกเฉิน

การประเมินองค์กรแบบสมดุล หรือ The Balanced Scorecard (BSC)

The Balanced Scorecard: BSC หมายถึง เครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategy) เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการวัดจะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน เช่น ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกิจการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2551)

BSC ประกอบไปด้วย มุมมอง 4 ด้านของการวัด คือ ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Business – Process Perspective) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)



รูปที่ 1 แสดงการเชื่อมโยงการประเมินองค์กรแบบสมดุลด้วย BSC

มุมมองทางการเงิน เป็นจุดร่วมของการวัดในมุมมองอื่นๆ ใน BSC ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ มักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน การเพิ่มผลผลิต การใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน การลดความเสี่ยง ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางการเงิน ได้แก่ มูลค่าทรัพย์สินรวม (บาท) รายรับ / มูลค่าทรัพย์สินรวม (%) รายรับ / จำนวนพนักงาน (บาท) กำไร / มูลค่าทรัพย์สินรวม (บาท) กำไร / จำนวนพนักงาน (บาท) มูลค่าตลาด (บาท) ผลตอบแทนจากทรัพย์สิน (%) ผลตอบแทนจากการลงทุน (%) ผลตอบแทนจากการลงทุนบุคลากร (%)

มุมมองทางด้านการลูกค้า การแข่งขันในปัจจุบัน หัวใจอยู่ที่ความเข้าใจความต้องการของลูกค้าเป็นวิธีการคิดที่เปลี่ยน ความสนใจจากภายในจากที่เน้นผลผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีมาสู่ภายนอกในการให้ความสนใจต่อลูกค้า สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ คือ ความสามารถในการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้สินค้าบริการ ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่ให้ยืนยาว ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ผลกำไรสุทธิที่ได้จากลูกค้าเมื่อหักรายจ่ายต้นทุนในการบริการลูกค้าแล้ว ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านการลูกค้า ได้แก่ จำนวนลูกค้า (คน) ส่วนแบ่งตลาด (%) ยอดขายทั้งปี / จำนวนลูกค้า (บาท) การสูญเสียลูกค้า (คน หรือ %) เวลาเฉลี่ยที่ใช้ในด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า (นาที) รายจ่ายทางการตลาด(บาท) ดัชนีวัดความพึงพอใจลูกค้า ดัชนีวัดความจงรักภักดีของลูกค้า จำนวนเรื่องร้องเรียน (เรื่อง) เป็นต้น

มุมมองทางด้านการกระบวนการภายใน เป็นการวัดที่ดูถึงความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กร เป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กร แตกต่างจากการวัดประเมินผลแบบเดิมที่มุ่งเน้นประโยชน์เพื่อการควบคุมตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านการกระบวนการ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร / รายรับ (บาท) เวลาที่ใช้ในการผลิต (นาที) การส่งสินค้าตรงเวลา (%) เวลาเฉลี่ยในการตัดสินใจ (นาที) เวลาที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (วัน) เวลาที่นับแต่มีการส่งสินค้าจนถึงการส่งสินค้า (นาที/ชั่วโมง/วัน) เวลาที่ใช้ในการส่งของจาก Supplier การปรับปรุงการผลิต (%) ค่าใช้จ่ายด้าน IT / ค่าใช้จ่ายในการบริหาร

มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต เป็นการวัดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของ 3 มุมมองแรก เป็นการลงทุนเพื่ออนาคต และเป็นประโยชน์ในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าเน้นผลเฉพาะหน้า มีองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการวัด 3 ด้าน คือ ความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต ได้แก่ ค่าใช้จ่ายใน R&D / รายจ่ายทั้งหมด (บาท) ค่าใช้จ่ายด้านพัฒนา IT / รายจ่ายทั้งหมด (บาท) การลงทุนด้านฝึกอบรม / ลูกค่า (บาท) การลงทุนในด้านงานวิจัย (บาท) ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงาน / จำนวนพนักงาน ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสมรรถนะ / จำนวนพนักงาน ดัชนีวัดความพึงพอใจของพนักงาน เป็นต้น

กระบวนการในการสร้าง BSC

1. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานะ พื้นฐานขององค์กร
2. กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ขององค์กร
3. การกำหนดมุมมอง (Perspective) ด้านต่าง ๆ ที่จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินกิจการมุมมองของแต่ละกิจการ จะแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของการดำเนินกิจการ
4. การทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กรโดยกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง
5. การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPI) และเป้าหมาย (Target) สำหรับแต่ละมุมมองพร้อมทั้งเรียงลำดับความสำคัญ
6. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix : 4P's)

ส่วนประสมการตลาด หมายถึง กลุ่มของเครื่องมือการตลาดซึ่งธุรกิจใช้ร่วมกันในการวางกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาด คือ การตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค เครื่องมือทางการตลาด 4 ประการ ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ซึ่งเรียกสั้นๆ ว่า 4P's (Kolter. 1997)

1. กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Strategy)

ผลิตภัณฑ์ หมายถึง สิ่งที่น่าสนใจกับตลาดเพื่อความสนใจ (Attending) ความอยากได้ (Acquisition) การใช้ (Using) หรือการบริโภค (Consumption) ที่สามารถตอบสนองความต้องการหรือความจำเป็น การตัดสินใจในลักษณะของผลิตภัณฑ์ และการบริการที่จะได้รับ อิทธิพลจากพฤติกรรมผู้บริโภค ว่ามีความต้องการที่มีคุณสมบัติอะไรบ้าง แล้วจึงนำมากำหนดกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ด้านต่างๆ

2. กลยุทธ์ด้านราคา (Price Strategy)

ราคา หมายถึง สิ่งที่ถูกซื้อขายสำหรับสิ่งที่ได้มา ซึ่งแสดงถึงมูลค่าในรูปเงินตรา หรืออาจหมายถึง จำนวนเงิน หรือสิ่งอื่นที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์และบริการ ลักษณะความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ทำให้เกิดมูลค่า (Value) ในตัวสินค้า มูลค่าที่ส่งมอบให้ลูกค้าต้องมากกว่าต้นทุน (Cost) หรือ ราคา (Price) ของสินค้านั้นผู้บริโภคทำการตัดสินใจซื้อ ก็ต่อเมื่อมูลค่าเกินกว่าราคาของสินค้านั้น

3. กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย (Place or Distribution Strategy)

การจัดจำหน่าย หมายถึง การเลือกและการใช้ผู้เชี่ยวชาญทางการตลาด ประกอบด้วย คนกลาง บริษัทขนส่ง และบริษัทเก็บรักษาสินค้า ที่เหมาะสมกับลูกค้าเป้าหมาย โดยสร้างอรรถประโยชน์ด้านเวลา สถานที่ ความเป็นเจ้าของ หรืออาจหมายถึง โครงสร้างช่องทาง (สถาบันและกิจกรรม) ที่ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ หรือบริการจากองค์กรไปยังตลาด ส่วนประกอบของกิจกรรม และสถาบันการตลาดที่ทำให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ถูกต้องไปยังลูกค้า การจัดจำหน่ายซึ่งเกี่ยวกับกลไกในการเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการ ไปยังผู้บริโภคซึ่งจะต้องพิจารณาถึงวิธีการนำเสนอผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่าย

4. กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion Strategy)

การส่งเสริมการตลาด หมายถึง การติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขาย และผู้ซื้อเพื่อสร้างทัศนคติ (Attitude) และพฤติกรรมการซื้อ (Buying Behavior) วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารเพื่อจูงใจและเตือนความทรงจำลูกค้าเป้าหมายเกี่ยวกับบริษัท และการส่งเสริมการตลาดมี 5 กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์การโฆษณา (Advertising Strategy)
- กลยุทธ์การขายตรง โดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling Strategy)
- กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย (Sale Promotion Strategy)
- กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ (Public and Public Relation Strategy)
- กลยุทธ์การตลาดทางตรง (Direct Marketing Strategy)

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แผนธุรกิจ (Business Plan) เป็นเอกสารซึ่งแสดงถึงข้อมูลและรายละเอียดของธุรกิจ รวมถึงวิธีการและกระบวนการในการดำเนินการของธุรกิจในทุกด้าน ที่ได้ผ่านการวางแผนขึ้นตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของธุรกิจนั้น และแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของธุรกิจจากวิธีการและกระบวนการในการดำเนินการของธุรกิจที่ได้กำหนดขึ้น

รัชกฤษ คล่องพยาบาล (2550) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ คู่มือการเขียนแผนธุรกิจ ธุรกิจการผลิต ว่าสาเหตุที่ต้องเขียนแผนธุรกิจ ก็เพื่อเป็นแผนที่ในการดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นเอกสารที่ใช้ประกอบการพิจารณาอนุมัติเงินกู้จากธนาคาร ซึ่งผู้แต่งได้อธิบายขั้นตอนการเขียนไว้อย่างละเอียด ซึ่งส่วนประกอบที่สำคัญที่แผนธุรกิจจำเป็นต้องมี คือ แผนบริหารจัดการ แผนการตลาด แผนการผลิต แผนการเงิน ซึ่งมีแบบฟอร์มการกรอกข้อมูล ทำให้ง่ายต่อผู้ที่เริ่มต้นเขียนแผนธุรกิจ สำหรับผู้ประกอบการ SMEs

รัตนวรรณ สินธุธวัช (2548) ได้ศึกษาแผนธุรกิจร้านไอศกรีม A La Mode โดยมีการนำเครื่องมือ การวิเคราะห์สภาวะและสิ่งแวดล้อมของธุรกิจ (5 Forces Model) และ การนำกลยุทธ์ทางการตลาด เช่น กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างด้านการบริการ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการเขียนแผนธุรกิจ ซึ่งเป็นการทำให้แผนธุรกิจไอศกรีมโฮมเมดที่มีรายละเอียดหลักต่างๆ ไว้ครบถ้วน มีความแปลกใหม่และเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับแผนธุรกิจมากยิ่งขึ้น

พชรวรรณ ม่วงกรู (2550) ได้ศึกษาแผนธุรกิจร้านไอศกรีมอิม...มิลค์ สาขาสยามสแควร์ ซึ่งเป็นแผนธุรกิจไอศกรีมนม ที่ขยายธุรกิจมาจากฟาร์มโคนมโชคชัย ซึ่งปัจจุบันได้เปิดให้บริการแล้ว แผนธุรกิจมีรายละเอียดหลักต่างๆ ครบถ้วนสมบูรณ์ชัดเจน นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาการใช้เครื่องมืออื่นๆ เพิ่มเติมจากแผนธุรกิจร้านไอศกรีม A La Mode ของ

รัตนวรรณ สินธุอัสวี เช่น การวางกลยุทธ์ แผนที่กลยุทธ์ และตัวชี้วัดในด้านต่างๆ (KPIs) เป็นต้น

สำหรับการศึกษาค้างนี้จะพื่อนำแผนกลยุทธ์มารวมกับการเขียนแผนธุรกิจ โดยใช้เครื่องมือ BSC เริ่มตั้งแต่ การสำรวจความต้องการของลูกค้า การวิเคราะห์ SWOT การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร การกำหนดมุมมองด้านต่างๆ ของ BSC การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละมุมมอง และการจัดทำแผนปฏิบัติการ ผ่านทางแผนธุรกิจตัวอย่าง “บาศันไอศกรีม” เป็นไอศกรีมระดับล่าง ในจังหวัดนครปฐม ซึ่งเขียนด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย เหมาะสมสำหรับเป็นแนวทางในการเขียนแผนธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการ SMEs



บทที่ 3

วิธีดำเนินงานสารนิพนธ์

ข้อมูลภาพรวมอุตสาหกรรม

ตั้งแต่ปลายปี 2551 เกิดวิกฤตเศรษฐกิจโลก และส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทย ข้อมูลจากศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2552) พบว่า DGP ของประเทศไทยหดตัวร้อยละ 1.5 - 2.0 โดยประเทศไทยจะเผชิญกับผลกระทบที่รุนแรงมากขึ้นจากปัญหาที่ติดตามมากับภาวะเศรษฐกิจถดถอยของโลก โดยเฉพาะประเด็นการว่างงาน ขณะที่นโยบายการเงินและการคลังของทางการไทยอาจช่วยเยียวยาในเพียงระดับหนึ่งเท่านั้น เนื่องจากต้นเหตุการใช้จ่ายภายในประเทศอันยากเกินจะควบคุม อัตราดอกเบี้ยที่ปรับลดลงและค่าเงินบาทที่อ่อนค่า จึงอาจไม่สามารถช่วยกระตุ้นการใช้จ่ายภายในประเทศและขยายการส่งออกได้มากเท่ากับในช่วงที่เศรษฐกิจอยู่ในสถานการณ์ที่ปกติ การฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทยจะเกิดขึ้นอย่างแท้จริงได้นั้น จึงอาจต้องอาศัยการรื้อออกการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก อย่างไรก็ตาม บทบาทของรัฐบาลและมาตรการทางการคลังนับได้ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในสภาวะการณ์เช่นนี้ ซึ่งแม้รัฐบาลจะมีข้อจำกัดทางการคลัง แต่ภารกิจที่จำเป็นเร่งด่วน คือ การเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณ และผลักดันนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจให้คืบหน้าโดยเร็ว เพื่อให้เกิดการหมุนเวียนของเงินงบประมาณลงสู่ระบบเศรษฐกิจ นอกจากนี้รัฐบาลควรเร่งหามาตรการเพิ่มเติมเพื่อเตรียมรองรับแรงงานที่จะว่างงานเพิ่มขึ้นมาแตะระดับ 1.28 - 1.52 ล้านคน โดยต้องมีมาตรการที่มุ่งสร้างงานอย่างจริงจัง โดยการผลักดันโครงการลงทุนของภาครัฐ

ข้อมูลจากฝ่ายวิจัยธุรกิจธนาคารกรุงไทย (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2551) พบว่า อัตราการเติบโตของการบริโภคไอศกรีมปี 2551 อยู่ที่ร้อยละ 10 แต่ปลายปี 2551 เกิดปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจทำให้คาดการณ์ว่าอัตราการเติบโตของการบริโภคไอศกรีมปี 2552 จะอยู่ที่ร้อยละ 3 - 5 โดยเฉพาะไอศกรีมในระดับพรีเมียม จะได้รับผลกระทบมากที่สุด เนื่องจากผู้บริโภคเห็นว่าเป็นสินค้าฟุ่มเฟือย แต่ไอศกรีมในระดับกลาง ระดับแมส และระดับล่าง ยังมีช่องทางการจัดจำหน่ายได้ เพราะประเทศไทยเป็นเมืองร้อน ซึ่งไอศกรีมจะต้องเน้นที่ราคา รสชาติ และความสะอาดเป็นหลัก

ข้อมูลตลาดไอศกรีมภายในประเทศ

ไอศกรีมที่ผลิตในประเทศไทยมีคุณภาพ รสชาติ ราคา รวมทั้งช่องทางการจำหน่ายที่แตกต่างกันไปตามกลุ่มเป้าหมาย โดยทั่วไปสามารถแบ่งตามระดับราคาได้ 3 ประเภทดังนี้

1. ไอศกรีมระดับบน (Premium Ice Cream) รวมถึง ไอศกรีมโฮมเมด (Homemade Ice Cream) ที่ผู้ประกอบการของไทยได้สร้างตราสินค้าของตนเอง เป็นไอศกรีมคุณภาพสูงและ

มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวเพื่อเรียกความสนใจของผู้บริโภค ไอศกรีมกลุ่มนี้ มีทั้งประเภทนำเข้าโดยตรงจากต่างประเทศ และผลิตในประเทศ แต่ใช้วัตถุดิบที่สามารถสร้างเอกลักษณ์ของตนเอง เช่น ผลไม้เมืองร้อน หรือสมุนไพร เป็นต้น ราคาของไอศกรีมกลุ่มนี้มีระดับราคาต่อหน่วยค่อนข้างสูง เนื่องจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นผู้บริโภคที่มีรายได้สูงและนักท่องเที่ยว

ช่องทางการจัดจำหน่าย จะให้ความสำคัญกับการเปิดสาขาในห้างสรรพสินค้าและจังหวัดท่องเที่ยว โดยจะมีการตกแต่งร้านให้โดดเด่นมีเอกลักษณ์ ตรงกับรสนิยมของกลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้ยังมีการเปิดสาขานขนาดเล็กในพื้นที่ที่กลุ่มเป้าหมายให้ความสนใจ และเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคนอกพื้นที่ร้านด้วย

2. ไอศกรีมระดับกลาง (Mass Ice Cream) เป็นไอศกรีมที่ผลิตในโรงงานขนาดใหญ่ มีผลิตภัณฑ์หลากหลายและใช้วัตถุดิบในประเทศเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ราคาไม่สูงมาก ซึ่งสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายของไอศกรีมที่เป็นผู้บริโภคทั่วไป

ช่องทางการจัดจำหน่าย จะขยายให้ครอบคลุมพื้นที่ชุมชนให้มากที่สุด โดยอาศัยตู้แช่รถขายเคลื่อนที่ รวมทั้งมีการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายที่แปลกใหม่และอยู่ในความสนใจ เช่น สถานีรถไฟฟ้าใต้ดิน เพื่อให้สินค้าเข้าถึงมือผู้บริโภคได้มากที่สุด

3. ไอศกรีมระดับล่าง เป็นไอศกรีมที่ส่วนใหญ่ผลิตโดยผู้ประกอบการ SMEs และอยู่ในต่างจังหวัด ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและมีรสชาติแบบไทยๆ เช่น รสกะทิ ลอดช่อง ทำให้ราคาไม่สูงสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นผู้บริโภคในพื้นที่ นอกจากนี้ยังมีการนำเสนอเทคนิคการผลิตหรือรสชาติที่แปลกใหม่ เช่น ไอศกรีมผัด ไอศกรีมปั่น มาเรียกความสนใจจากผู้บริโภคด้วย ช่องทางการจัดจำหน่ายจะอาศัยรถขายเคลื่อนที่นอกเหนือจากการเปิดร้านค้าในชุมชน แต่การผลิตไอศกรีมในระดับนี้ ส่วนใหญ่มักจะมีปัญหากระบวนการผลิตไม่ถูกต้องตามประกาศของกระทรวงสาธารณสุข

มูลค่าตลาดไอศกรีมภายในประเทศ

รายงานจากฝ่ายวิจัยธุรกิจ ธนาคารกรุงไทย (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2551) พบว่า ตลาดไอศกรีมของไทยยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2551 มีมูลค่าประมาณ 11,000 ล้านบาท โดยมีลักษณะตลาดดังนี้

1. ตลาดไอศกรีมระดับบน (Premium Ice Cream) มีมูลค่าตลาดประมาณ 1,800 ล้านบาท และมีอัตราการขยายตัวสูงกว่าตลาดไอศกรีมอื่นๆในปีที่ผ่านมา ซึ่งดึงดูดให้จำนวนผู้ประกอบการเข้ามาดำเนินงานมากขึ้น ดังนั้นจึงมีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดต่างๆ รวมทั้งเพิ่มช่องทางจำหน่ายใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคนอกพื้นที่ร้าน ซึ่งจะทำให้เข้าใจกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น จะมุ่งเน้นในเรื่องการขยายสาขาโดยเฉพาะการเปิดสาขาในทำเลที่ใกล้เคียงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยเพิ่มการลงทุนเพื่อการพัฒนาการผลิตและการตลาด รวมทั้งขยายช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ๆ นอกจากนี้ยังขยายช่องทางเข้าสู่ตลาดไอศกรีม

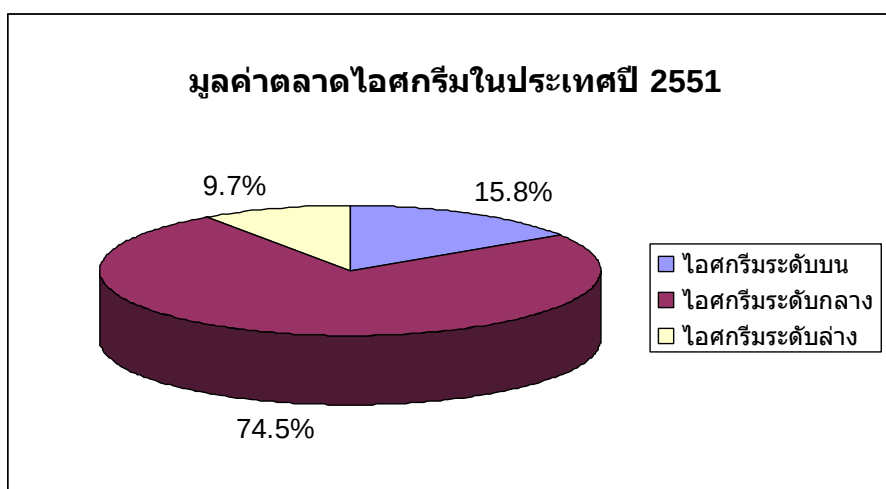
ระดับกลาง ไอศกรีมแมสและไอศกรีมเทคโฮม เนื่องจากเป็นตลาดที่มีมูลค่ามากที่สุดอีกด้วย โดยมีผู้นำตลาดรายใหญ่ 4 รายด้วยกัน คือ ไอศกรีมสเวนเซ่นส์ ไอศกรีมบาสกิน รอปบิ้นส์ ไอศกรีมฮาเก้น-ดาส และไอศกรีมบัดส์

2. ตลาดไอศกรีมระดับกลาง (Mass Ice Cream) มีมูลค่าตลาดประมาณ 8,400 ล้านบาท และยังมีอัตราการขยายตัวค่อนข้างต่ำ แต่มีการแข่งขันรุนแรงกว่าตลาดอื่นๆ เนื่องจากผู้ประกอบการเป็นบริษัทขนาดใหญ่จากต่างประเทศ ปัจจุบันไอศกรีมเนสท์เล่และวอลล์เป็นผู้นำตลาด โดยมีส่วนแบ่งการตลาดรวมกันมากกว่าร้อยละ 80 จากการที่ตลาดมีขนาดใหญ่ ทำให้ผู้ประกอบการต้องใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อขยายตลาดตลอดทั้งปี เช่น เพิ่มรสชาติใหม่ตามฤดูกาล สร้างเอกลักษณ์ในด้านรสชาติและบรรจุภัณฑ์ โฆษณาประชาสัมพันธ์ให้ครอบคลุมและตรงกับกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งขยายช่องทางการจัดจำหน่ายให้ครอบคลุมพื้นที่ชุมชนมากขึ้น โดยการกระจายสินค้าไปยังจุดจำหน่ายตู้แช่ การขายโดยอาศัยรถสามล้อจำหน่ายในแหล่งชุมชน โดยเฉพาะในตลาดต่างจังหวัดซึ่งยังไม่มีผู้นำตลาดที่ชัดเจน โดยใช้ความได้เปรียบจากเครื่องหมายการค้า (Brand) ซึ่งผู้บริโภคทั่วไปรู้จักดีอยู่แล้ว รวมทั้งการผลิตที่มีมาตรฐานสูงเพื่อแข่งกับผู้ประกอบการไอศกรีมระดับล่าง นอกจากนี้ยังมีกลยุทธ์การร่วมมือกันทางธุรกิจกับค่ายโทรศัพท์มือถือ และบริษัทเกมออนไลน์ เพื่อทำรูปแบบการตลาดใหม่ๆ อีกด้วย

3. ตลาดไอศกรีมระดับล่าง มีมูลค่าตลาดประมาณ 1,100 ล้านบาท และมีการขยายตัวค่อนข้างต่ำ เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะทำการตลาดเฉพาะพื้นที่เท่านั้น นอกจากนี้ยังได้รับผลกระทบจากการเข้ามาขยายตลาดของผู้ประกอบการจากตลาดไอศกรีมแมสด้วย ทำให้ผู้ประกอบการต้องปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันสูง โดยพัฒนาการผลิตและรสชาติที่แปลกใหม่ เช่น ไอศกรีมโบราณ ไอศกรีมปั่น ซึ่งได้รับความนิยมพอสมควร

ตารางที่ 2 แสดงมูลค่าตลาดไอศกรีมภายในประเทศ

มูลค่า (หน่วย : ล้านบาท)	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551
ตลาดไอศกรีมระดับบน	1,000	1,200	1,600	1,800
ตลาดไอศกรีมระดับกลาง	8,000	8,200	8,265	8,456
ตลาดไอศกรีมระดับล่าง	850	900	950	1,100
รวม	9,800	10,300	10,815	11,356



รูปที่ 2 แสดงแผนภูมิสัดส่วนมูลค่าตลาดไอศกรีมในประเทศไทยปี 2551

เมื่อพิจารณาจากมูลค่าตลาดรวมภายในประเทศ พบว่า ตลาดไอศกรีมไทยยังขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ผู้ประกอบการทั้งภายในและต่างประเทศสนใจเข้ามาดำเนินงานมากขึ้น และจากกระแสความใส่ใจในสุขภาพของผู้บริโภค ทำให้ผู้ประกอบการเร่งปรับปรุงรูปแบบและสร้างเอกลักษณ์ให้กับไอศกรีมของตนเอง เช่น ใช้วัตถุดิบผลไม้ไทย หรือ วัตถุดิบอื่น เพื่อเสริมคุณค่าทางอาหาร รวมทั้งพยายามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้บริโภคไอศกรีมจากอาหารที่รับประทานเฉพาะโอกาสหรือในเทศกาล ให้กลายเป็นอาหารหวานหรือของทานเล่นเช่นเดียวกับขนมขบเคี้ยว เพื่อเพิ่มปริมาณการบริโภค

ความต้องการของตลาดไอศกรีม

จากรายงานของศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2550) พบว่า อัตราการบริโภคไอศกรีมในประเทศไทยเฉลี่ยเท่ากับ 0.694 ลิตรต่อคนต่อปี ซึ่งปริมาณการบริโภคไอศกรีมของคนไทยนั้นยังอยู่ในระดับที่ต่ำมากเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ เช่น ประเทศมาเลเซีย มีอัตราการบริโภคไอศกรีม เท่ากับ 3 ลิตรต่อคนต่อปี และญี่ปุ่นมีอัตราการบริโภคไอศกรีมเท่ากับ 7 ลิตรต่อคนต่อปี ทั้งที่ไอศกรีมเป็นของหวานที่คนไทยนิยมบริโภคเป็นอย่างมากโดยเฉพาะในช่วงฤดูร้อนระหว่างเดือนมีนาคมถึงเดือนพฤษภาคม เนื่องจากมีอุณหภูมิที่สูงกว่าช่วงอื่น อีกทั้งประเทศไทยยังเป็นประเทศในแถบเมืองร้อน แต่การบริโภคไอศกรีมของคนไทยนั้นยังต่ำอยู่มาก เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศออสเตรเลีย ที่มีอัตราการบริโภคไอศกรีมสูงเป็นอันดับ 1 และ 2 ของโลก โดยมีอัตราการบริโภคอยู่ที่ 24 ลิตรต่อคนต่อปี และ 18 ลิตรต่อคนต่อปี ตามลำดับ ดังนั้นจะเห็นว่าประเทศไทยยังมีศักยภาพที่จะขยายตลาดไอศกรีมได้อีกมากทั้งในประเทศและต่างประเทศ

แนวโน้มของตลาดไอศกรีม

พิจารณาภาพรวมของอุตสาหกรรมไอศกรีมในประเทศไทย จากรายงานของศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2550) พบว่า ตลาดไอศกรีมในประเทศไทยมีมูลค่าอยู่ในระดับสูง และมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ประมาณร้อยละ 5.0 – 10.0 ต่อปี ตั้งแต่ปลายปี 2551 เป็นต้นมา ประเทศไทยประสบกับสภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ อัตราเงินเฟ้ออยู่ในระดับต่ำ แต่ค่าครองชีพสูงขึ้น อัตราว่างงานเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ผู้บริโภคมีภาระมั่งคั่งในการใช้จ่ายสินค้าฟุ่มเฟือย รวมถึงสินค้าอุปโภคบริโภค คาดว่าตลาดไอศกรีมในประเทศไทยจะมีอัตราการเติบโตเพียง 3 – 5 % โดยไอศกรีมระดับล่างเป็นตลาดที่มีอัตราการเติบโตสูงสุด

ปัจจุบันผู้บริโภคให้ความสนใจกับการบริโภคไอศกรีมมากยิ่งขึ้น เนื่องจากไอศกรีมช่วยให้คลายร้อน และมีรสชาติอร่อย ทำให้ธุรกิจไอศกรีมยังคงมีโอกาสดีต่อไปได้อีกมาก ซึ่งนับว่าเป็นการเติบโตที่ไม่ได้เป็นไปตามกระแสของเศรษฐกิจในปัจจุบัน

กระบวนการในการเขียนแผนธุรกิจ

ขั้นตอนการเขียนแผนธุรกิจ บำเหน็จไอศกรีม มีหลักการดังนี้

1. รับฟังเสียงจากลูกค้า (Voice of Customer) คือ ความสามารถในการรับรู้ความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย รู้ว่าคุณค่าในสายตาของลูกค้า (Customer Value) คืออะไร ลูกค้าให้ความสำคัญกับสิ่งใดก่อนจะตัดสินใจซื้อสินค้านั้นๆ เมื่อเรารู้ความต้องการของลูกค้าแล้ว เราจะสามารถผลิตสินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ซึ่งสินค้านั้นจะต้องมีคุณค่าในสายตาของลูกค้าสูงกว่าสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังไว้

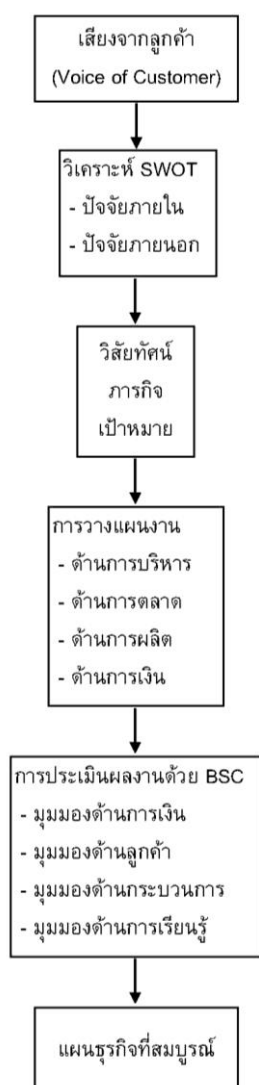
ในสารนิพนธ์นี้ได้ใช้เครื่องมือการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในหัวข้อ “ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกรับประทานไอศกรีม ของผู้บริโภคในเขตชานเมืองฝั่งตะวันตก และจังหวัดนครปฐม ปี 2552” ซึ่งจากการสำรวจความคิดเห็นครั้งนี้ทำให้รู้ว่าลูกค้าต้องการอะไร

2. การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) คือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร ประกอบด้วย จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กร และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร ประกอบด้วย โอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats) จะทำให้รู้ว่ามีช่องทางใดบ้างที่ยังมีความสามารถประกอบธุรกิจได้

3. การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นการตั้งปณิธานขององค์กรเพื่อเป็นจุดมุ่งหมายในการดำเนินธุรกิจ ให้ทุกคนในองค์กรร่วมกันปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายนั้น

4. กำหนดแผนงานในด้านต่างๆ ประกอบด้วย แผนการบริหารจัดการ แผนกำลังคน แผนการตลาด แผนการผลิต และแผนการเงิน

5. การประเมินผลงานด้วย BSC เป็นการกำหนดมุมมอง 4 ด้าน ที่สมดุลกัน ในการประเมินองค์กร ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการ ภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต มุมมองทั้ง 4 ด้าน จะถูกเชื่อมโยงกันโดยแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งเปรียบเสมือนเส้นทางที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ จากนั้นจะมีการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Index) และเป้าหมายของมุมมองในแต่ละด้าน ในส่วนสุดท้ายจะเป็น แผนการดำเนินงาน เปรียบเสมือนสิ่งเตือนให้รู้ว่าปัจจุบันนี้องค์กรเราอยู่ที่ใด เป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่



รูปที่ 3 แสดงขั้นตอนการเขียนแผนธุรกิจ “บาหยันไอศกรีม”

แผนธุรกิจ “บาหยันไอศกรีม”

บริษัท บีที ฟู้ด จำกัด เริ่มดำเนินกิจการในเดือนมีนาคม 2552 ทำธุรกิจผลิตและจำหน่ายไอศกรีม ภายใต้ชื่อ “บาหยันไอศกรีม” ซึ่งผลิตภัณฑ์ คือ ไอศกรีมประเภทต่างๆ คือ ไอศกรีมกะทิ ไอศกรีมนม และไอศกรีมผลไม้ ซึ่งผลไม้ที่นำมาใช้ในการผลิตเป็นผลผลิตจากสวนผลไม้ของเจ้าของในจังหวัดนครปฐม โดยผลไม้ที่ใช้จะเป็นผลไม้ที่สด อร่อย รสชาติดี

บาหยันไอศกรีม จัดจำหน่ายสินค้า 2 ช่องทางในระยะแรก คือ ช่องทางขายปลีกจะจำหน่ายผ่าน ร้านไอศกรีมหรือคิออส (Kiosk) และรถขายไอศกรีม (Mobile Ice Cream) สำหรับช่องทางขายส่งจำหน่ายผ่านทางร้านอาหาร นอกจากนี้ยังมีการรับทำไอศกรีมตามออเดอร์ โดยสินค้าจะมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าระดับกลาง และระดับล่าง ที่พักอาศัยอยู่บริเวณชานเมืองฝั่งตะวันตก และจังหวัดนครปฐม ในปี 2552 บริษัทตั้งเป้าหมายในการเปิดคิออส (Kiosk) ตามตลาดนัดและแหล่งชุมชนให้ได้ 5 แห่ง มีรถขายไอศกรีม (Mobile Ice Cream) 10 คัน และขายส่งตามร้านอาหาร 10 ร้าน โดยจะเพิ่มขึ้นหนึ่งเท่าตัวในปีที่ 2 และ 3 ถ้ากิจการเป็นไปได้อย่างดี บริษัทจะมีการขยายแฟรนไชส์ตั้งแต่ปีที่ 4 เป็นต้นไป

สิ่งสำคัญที่เป็นหัวใจในการประกอบธุรกิจไอศกรีมในระดับล่าง คือ ราคา และสถานที่จัดจำหน่าย เพราะปัจจัยในการเลือกซื้อไอศกรีมของกลุ่มลูกค้าจะเกิดขึ้นทันทีที่ได้เห็นสินค้าที่จุดจำหน่าย ดังนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องทำให้ลูกค้าสามารถจดจำตราสินค้าให้ได้

จากปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจตั้งแต่ปลายปี 2551 ทำให้ผู้บริโภคปรับเปลี่ยนพฤติกรรมค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะการลดการใช้จ่ายสินค้าฟุ่มเฟือย รวมถึงการบริโภคด้วย ซึ่งบริษัทได้เล็งเห็นช่องทางในการจำหน่ายไอศกรีมที่มีคุณภาพ รสชาติอร่อย และราคาประหยัด บาหยันไอศกรีมจัดจำหน่ายไอศกรีมราคาขายปลีกถ้วยละ 15 บาท และขายส่งถ้วยละ 700 บาท (10 กิโลกรัม) โดยคาดว่าจะยอดขายในปี 2552 มีมูลค่าประมาณ 6 ล้านบาท และเติบโตขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 10 ในปี 2553 และ 2554 คาดว่าจะมีกำไรขั้นต้นประมาณ 60% และจะสามารถถึงจุดคุ้มทุนได้ภายใน 1.8 ปี โดยมี NPV ของโครงการเป็นเงิน 73,294 บาท และมีผลตอบแทนจากโครงการ (IRR) คิดเป็น 70.1%

ด้านการบริหาร บริษัทได้หลักการกระจายอำนาจ และใช้ BSC ในการประเมินองค์กร ด้านกลยุทธ์การทำธุรกิจ บริษัทจะใช้กลยุทธ์ด้านราคา และความแตกต่าง โดยการสร้างตราสินค้า ให้ลูกค้าจดจำตราสินค้าได้ นอกจากนี้บริษัทยังมีการหาช่องทางการจำหน่ายใหม่ๆ เพื่อเป็นการนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ รสชาติอร่อย สะอาด ให้กับผู้บริโภค เช่น การออกบูทแสดงสินค้าในห้างสรรพสินค้าที่จัดกิจกรรม หรือการขายแฟรนไชส์

ความเป็นมาของธุรกิจ

จากการที่เจ้าของกิจการมีส่วนผลไม่อยู่ที่อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม ซึ่งมีเนื้อที่ประมาณ 10 ไร่ โดยปลูกมะพร้าว ส้มโอ ชมพู่ เมื่อถึงฤดูเก็บเกี่ยว จะมีผลผลิตออกสู่ตลาดเป็นจำนวนมากทำให้ราคาผลไม้นตกต่ำ ประกอบกับความชอบรับประทานไอศกรีมของเจ้าของ และมีสูตรการทำไอศกรีมที่อร่อย จึงร่วมมือกับเพื่อน คิดที่จะทำไอศกรีมจำหน่าย ซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า และก่อให้เกิดการจ้างงานภายในชุมชน บริษัท บีที ฟู้ด จำกัด จึงได้ถือกำเนิดขึ้น โดยเป็นบริษัทผลิตและจำหน่ายไอศกรีมในระดับล่าง ภายใต้เครื่องหมายการค้า “บาหยันไอศกรีม” โดยกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย คือ ลูกค้าระดับกลาง และระดับล่าง

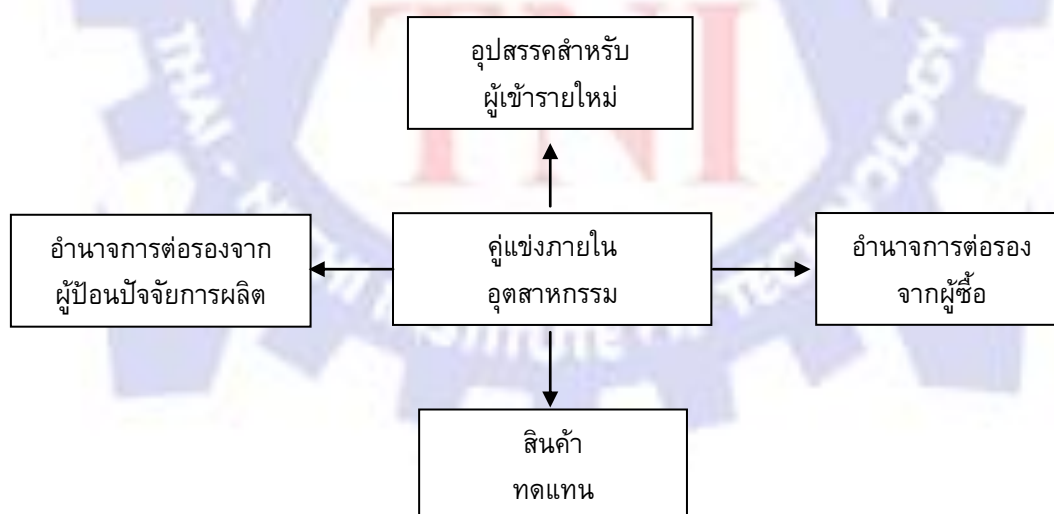
ตลาดเป้าหมาย (Target Market)

บาหยันไอศกรีมเน้นการทำตลาดไอศกรีมระดับล่าง ในเขตชานเมืองฝั่งตะวันตก และจังหวัดนครปฐม โดยมุ่งเน้นการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ร่วมกับการจัดการที่ดี และความได้เปรียบของวัตถุดิบในการผลิต ทำให้ต้นทุนในการผลิตต่ำ และผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบาหยันไอศกรีม มีลักษณะดังนี้

- กลุ่มคนที่ชื่นชอบการรับประทานไอศกรีม และกลุ่มคนทั่วไป
- กลุ่มคนที่มีอายุตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป
- กลุ่มคนที่มีรายได้ตั้งแต่ 5,000 บาทต่อเดือนขึ้นไป
- กลุ่มคนที่พักอาศัยอยู่บริเวณชานเมืองฝั่งตะวันตก หรือจังหวัดนครปฐม

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของธุรกิจไอศกรีมระดับล่าง (5 Forces Model)



รูปที่ 4 แสดงโครงสร้าง 5 Forces Model

สภาวะความรุนแรงในที่นี้จะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- ความรุนแรงระดับต่ำ
- ความรุนแรงระดับค่อนข้างต่ำ
- ความรุนแรงระดับปานกลาง
- ความรุนแรงระดับค่อนข้างสูง
- ความรุนแรงระดับสูง

1. อุปสรรคสำหรับผู้เข้ารายใหม่

อุตสาหกรรมไอศกรีมในระดับล่างนั้น เน้นที่ราคา ปริมาณ และช่องทางการจำหน่าย โดยที่ลูกค้าจะซื้อสินค้าเมื่อพบสินค้า เพราะประเทศไทยเป็นเมืองร้อน ดังนั้นจำเป็นที่จะต้องทำให้ลูกค้ารู้จักและจดจำตราสินค้าได้ ในปัจจุบันตลาดไอศกรีมระดับล่างในจังหวัดนครปฐม ยังไม่มีผู้นำตลาดที่ชัดเจน จะเป็นการผลิตในครอบครัว ปริมาณไม่มากเพื่อจำหน่ายในหนึ่งวัน ซึ่งต้นทุนต่อหน่วยของสินค้าจะสูงขึ้น ทำให้บาหยันไอศกรีมสามารถขายแข่งขันกับคู่แข่งได้ในระดับราคาที่ใกล้เคียงกันหรือต่ำกว่า โดยเน้นปริมาณการผลิตที่สูงกว่า ทำให้มีการประหยัดจากการเพิ่มปริมาณการผลิต (Economy of Scale) ซึ่งสามารถเข้าสู่ตลาดได้ไม่ยากนัก ในส่วนของช่องทางการจัดจำหน่าย บาหยันไอศกรีมมีการจำหน่ายทั้งปลีก และส่ง ทั้งในรูปแบบของ Kiosk และ Mobile Ice Cream นอกจากนี้ยังมีการโฆษณาผ่านทาง Internet อีกด้วย

ดังนั้น ความรุนแรงของอุปสรรคสำหรับผู้เข้ารายใหม่จึงอยู่ในระดับ ค่อนข้างต่ำ

2. อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อ

ด้านปริมาณการซื้อ : เนื่องจากบาหยันไอศกรีมมีการจำหน่ายทั้งปลีก และส่ง การขายปลีก ผู้ซื้อจะมีอำนาจในการต่อรองน้อยเพราะซื้อในปริมาณน้อย การขายส่ง ผู้ซื้อจะมีอำนาจในการต่อรองสูงกว่าเล็กน้อย เพราะมีคู่แข่งหลายราย

ด้านความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ : ไอศกรีมระดับล่างเป็นสินค้าที่มีความแตกต่างน้อย แม้จะสร้างความแตกต่างโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น รสชาติ ภาชนะบรรจุ เครื่องเคียง แต่ไอศกรีมก็ยังเป็นสินค้าที่หาซื้อได้ค่อนข้างง่าย ทำให้การต่อรองสูง

ต้นทุนในการสับเปลี่ยน (Switch Cost) การบริโภคไอศกรีมระดับล่างมีค่าใช้จ่ายไม่สูง เมื่อเทียบกับรายได้ของผู้ซื้อ ดังนั้นต้นทุนการสับเปลี่ยนจึงอยู่ในระดับต่ำ

ดังนั้น ความรุนแรงของอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อจึงอยู่ในระดับสูง

3. สินค้าทดแทน

เนื่องจากสินค้าทดแทนของไอศกรีมมีเป็นจำนวนมาก เช่น หวานเย็น น้ำแข็งไส ไอศกรีมโยเกิร์ต ไอศกรีมชอร์ฟเฟอรี ซึ่งโดยปกติถ้าพูดถึงไอศกรีมคนส่วนใหญ่จะนึกถึงรสชาติและความเย็นของไอศกรีมที่ช่วยคลายร้อน แต่ถ้าพูดถึงเรื่องของการคลายร้อน จะมีสินค้าทดแทนมากมาย เช่น น้ำอัดลม ชาเขียวเย็น กาแฟเย็น น้ำแข็งไส อย่างไรก็ตาม ไอศกรีมเป็นสินค้าที่ไม่สามารถทดแทนได้อย่างสมบูรณ์ เพราะไม่ตอบสนองความต้องการได้ดีเท่าไอศกรีม ดังนั้น ความรุนแรงของสินค้าทดแทนจึงอยู่ในระดับปานกลาง

4. อำนาจต่อรองจากผู้ป้อนปัจจัยการผลิต

วัตถุดิบในการผลิตไอศกรีม ได้แก่ น้ำตาล ผลไม้ ไขมัน สารให้ความคงตัว น้ำแข็งเกล็ดเม็ด ฯลฯ อุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต ได้แก่ เครื่องปั่น เครื่องชั่ง ตู้แช่ ภาชนะบรรจุ ซึ่งจะเห็นว่าวัตถุดิบไม่มีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสูตรและเทคนิคการผลิต โดยผลไม้ที่ใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตเป็นสวนผลไม้ของเจ้าของ ซึ่งมีคุณภาพและรสชาติอร่อย นอกจากนี้ผู้ป้อนปัจจัยการผลิตมีเป็นจำนวนมาก และวัตถุดิบก็ราคาไม่สูงมากนัก

ดังนั้น ความรุนแรงของอำนาจการต่อรองจากผู้ป้อนปัจจัยการผลิตจึงอยู่ในระดับต่ำ

5. คู่แข่งขันภายในอุตสาหกรรม

ในปัจจุบันไอศกรีมระดับล่างมีผู้นำตลาดรายใหญ่อยู่เพียงไม่กี่รายเท่านั้น โดยแต่ละรายจะเป็นเจ้าตลาดในแต่ละพื้นที่เท่านั้น จะมีเพียงไม่กี่เจ้าเท่านั้นที่รู้จักและเป็นที่นิยมนอกอย่างกว้างขวาง เช่น มหาชัยไอศกรีม ซึ่งมีการขายแฟรนไชส์ สำหรับในเขตซานเมืองฝั่งตะวันตกและจังหวัดนครปฐม คู่แข่งจะเป็นไอศกรีมแบบดักที่ทำกันในครอบครัว ส่วนมากจะเป็นไอศกรีมกะทิ และรวมมิตร ซึ่งมีเครื่องเคียง เช่น ข้าวเหนียว มันเชื่อม ลูกชิด และปริมาณของผู้ผลิตไอศกรีมชนิดนี้ไม่มากนักในเขตซานเมืองฝั่งตะวันตก และจังหวัดนครปฐม

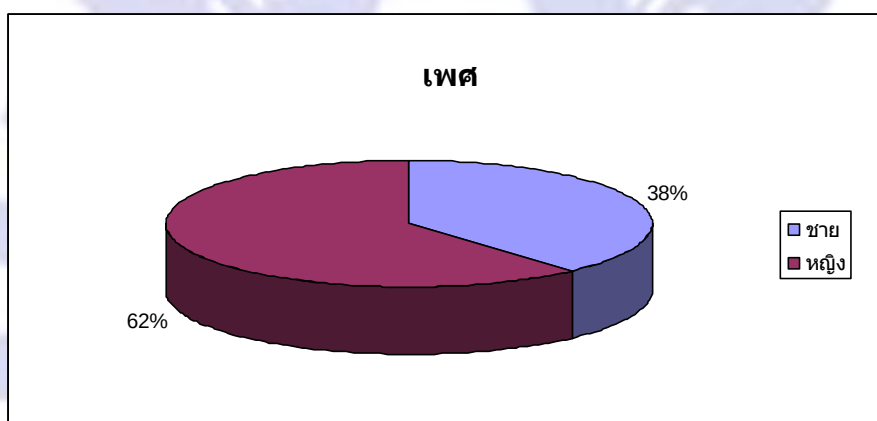
สำหรับไอศกรีมในระดับแมส มีเจ้าตลาด คือ ไอศกรีมวอลล์ ไอศกรีมเนสท์เล่ ไอศกรีมครีโม และไอศกรีมแมกโนเลีย โดยรูปแบบของไอศกรีมจะเป็นไอศกรีมดัดแปลง มีหลายรูปแบบ หลายรสชาติ มีจำหน่ายในตู้แช่ตามร้านสะดวกซื้อ ห้างสรรพสินค้า และรถจำหน่ายไอศกรีม ซึ่งปัจจุบันมีจำนวนมากและมีการแข่งขันรุนแรง โดยไอศกรีมในระดับแมสนี้ไม่ใช่คู่แข่งทางตรงของบาหยันไอศกรีม

ดังนั้น ความรุนแรงของคู่แข่งขันภายในอุตสาหกรรมจึงอยู่ในระดับปานกลาง

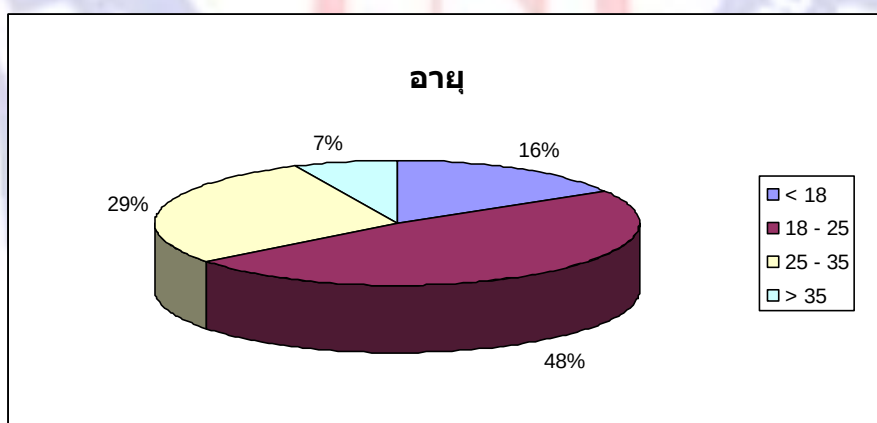
โดยรวมตลาดไอศกรีมระดับล่างมีความรุนแรงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ เพราะคู่แข่งส่วนมากเป็นผู้ผลิตที่ทำกันในครอบครัว การเข้าสู่ตลาดของผู้ที่มาใหม่จึงไม่ลำบากนัก ประกอบกับผลไม้ที่เป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตมาจากสวนผลไม้ของเจ้าของเอง ซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าเกษตร และทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำลงอีกด้วย ทำให้ธุรกิจมีความน่าสนใจในการลงทุน แม้ว่าตลาดไอศกรีมในปี 2552 จะมีการขยายตัวเพียง 3 – 5% หรือ 12,000 ล้านบาท แต่บาหยันไอศกรีมมุ่งเน้นที่ราคา ปริมาณ คุณภาพ และการเข้าถึงผู้บริโภค ให้ผู้บริโภครู้จัก และสามารถจดจำตราสินค้าได้ เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งตลาด

การวิเคราะห์กลุ่มลูกค้า (Customer Analysis)

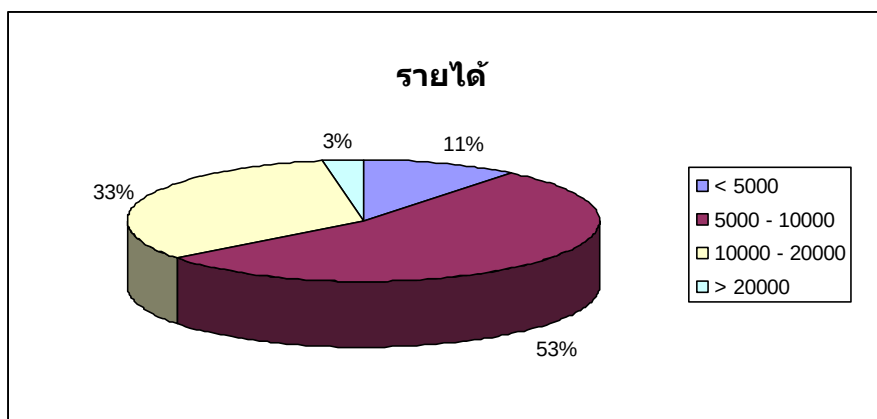
จากการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกรับประทานไอศกรีม โดยทำการสำรวจกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบาหยันไอศกรีม บริเวณห้างสรรพสินค้าบีทีซี (Big C) สาขาอ้อมใหญ่ วันที่ 6 – 8 กุมภาพันธ์ 2552 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 73 คน ได้ผลการสำรวจดังนี้



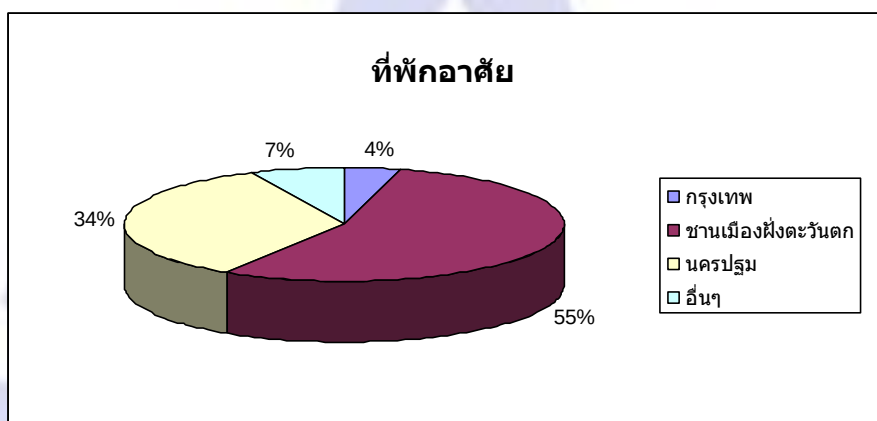
รูปที่ 5 แสดงแผนภูมิสัดส่วนเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม



รูปที่ 6 แสดงแผนภูมิสัดส่วนช่วงอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม



รูปที่ 7 แสดงแผนภูมิสัดส่วนรายได้ของผู้ตอบแบบสอบถาม



รูปที่ 8 แสดงแผนภูมิสัดส่วนที่พักอาศัยของผู้ตอบแบบสอบถาม

จะเห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบาห์ซันไอศกรีม คือ มีรายได้ตั้งแต่ 5,000 บาทขึ้นไป คิดเป็น 89% และสถานที่พักอาศัยบริเวณบ้านเมืองฝั่งตะวันตก และนครปฐม คิดเป็น 89% แสดงให้เห็นว่า ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกรับประทานไอศกรีม มีความน่าเชื่อถือ สามารถนำมาวิเคราะห์ความต้องการของกลุ่มลูกค้าได้

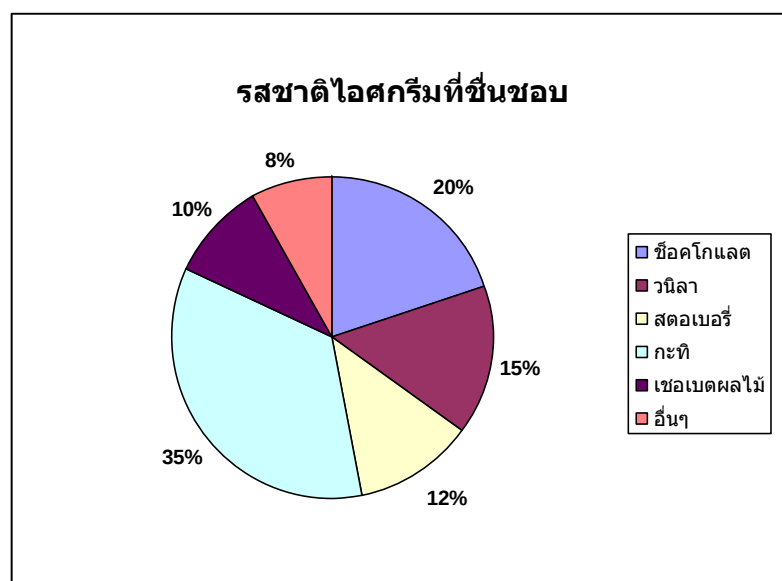
ตารางที่ 3 แสดงคะแนนของปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกรับประทานไอศกรีมจากการสำรวจ

ลำดับ	ปัจจัย	คะแนน		
		คะแนนเต็ม	คะแนนดิบ	%
1	ราคาของไอศกรีม	365	347	95
2	รสชาติของไอศกรีม	365	310	85
3	สถานที่จำหน่ายไอศกรีม	365	292	80
4	ความหลากหลายของไอศกรีม	365	237	65
5	ความสะอาดของไอศกรีม	365	285	78
6	บรรจุภัณฑ์ของไอศกรีม	365	256	70
7	ปริมาณของไอศกรีม	365	332	91
8	ตราสินค้า	365	263	72

จากผลการสำรวจ จะเห็นว่าปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกรับประทานไอศกรีม ที่มีคะแนนตั้งแต่ 80% คือ ราคา ปริมาณ รสชาติ และสถานที่จัดจำหน่าย



รูปที่ 9 แสดงแผนภูมิปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกรับประทานไอศกรีม



รูปที่ 10 แสดงแผนภูมิสัดส่วนรสชาติไอศกรีมที่ผู้ตอบแบบสอบถามชื่นชอบ

จะเห็นว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบาหยันไอศกรีมให้ความสำคัญกับปัจจัยเรื่อง ราคา ปริมาณ รสชาติ และสถานที่จัดจำหน่าย ตามลำดับ นอกจากนี้ผลการสำรวจยังชี้ให้เห็นว่า รสชาติไอศกรีมที่กลุ่มลูกค้ามีความชื่นชอบสูงสุด ได้แก่ ไอศกรีมกะทิ รองลงมา คือ ไอศกรีม ช็อคโกแลต ไอศกรีมวานิลลา ไอศกรีมสตอเบอรี่ และไอศกรีมผลไม้ ตามลำดับ

การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitor Analysis)

คู่แข่งของบาหยันไอศกรีม คือ ไอศกรีมในระดับกลางและล่าง ที่จำหน่ายอยู่ในบริเวณ ชานเมืองแถบตะวันตก และจังหวัดนครปฐม ที่มีชื่อเสียง มีดังนี้

1. ไอศกรีมวอลล์ (Wall's): บริษัท ยูนิลีเวอร์ ประเทศไทย จำกัด โทรศัพท์ 02-554-2000 เว็บไซต์ <http://www.unilever.co.th/ourbrands/foods/walls.asp>
2. ไอศกรีมเนสท์เล่ (Nestle): บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด โทรศัพท์ 02-657-8657 เว็บไซต์ <http://www.nestle.co.th/About/Category.aspx?Ccid=010206>
3. ไอศกรีมมหาชัย: นายสมชาย เลิศสมิทวงษ์ โทรศัพท์ 02-581-2086

จากการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าของบาหยันไอศกรีม พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจ ในการเลือกรับประทานไอศกรีมของกลุ่มลูกค้า คือ ราคา ปริมาณ รสชาติ และสถานที่จำหน่าย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ Competitor Performance Matrix (CPM) โดย หลักเกณฑ์การให้น้ำหนัก จะพิจารณาจากปัจจัยที่มีคะแนนตั้งแต่ 80% ขึ้นไป และนำคะแนน ปัจจัยเหล่านั้นมารวมกันคิดเป็น 100% จากนั้นเทียบอัตราส่วนคะแนนของปัจจัยแต่ละตัว ออกมาเป็นน้ำหนัก

เกณฑ์การให้คะแนนปัจจัยต่าง ๆ แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 1 คะแนน : น้อยมาก
- 2 คะแนน : น้อย
- 3 คะแนน : ปานกลาง
- 4 คะแนน : ดี
- 5 คะแนน : ดีมาก

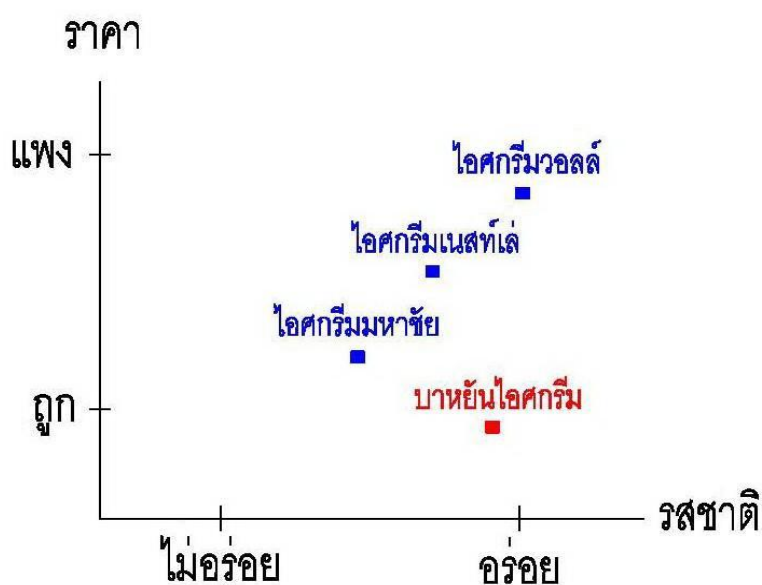
ตารางที่ 4 แสดง Competitor Performance Matrix (CPM)

ลำดับ	ปัจจัย	น้ำหนัก (W)	ไอศกรีม							
			พายัพ ไอศกรีม		ไอศกรีมวอลล์		ไอศกรีมเนสท์เล่		ไอศกรีมมัทซึ	
			คะแนน (S)	SxW	คะแนน (S)	SxW	คะแนน (S)	SxW	คะแนน (S)	SxW
1	ราคา	0.27	5	1.35	2	0.54	2	0.54	3	0.81
2	ปริมาณ	0.26	4	1.04	3	0.78	3	0.78	3	0.78
3	รสชาติ	0.24	3	0.72	5	1.2	3	0.72	3	0.72
4	สถานที่จำหน่าย	0.23	1	0.23	5	1.15	4	0.92	2	0.46
		1.00	3.34		3.67		2.96		2.77	

จาก Competitor Performance Matrix โดยวิธีการถ่วงน้ำหนัก พบว่า บายันไอศกรีมอยู่ในลำดับที่ 2 คือ ได้ 3.34 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน ซึ่งปัจจัยด้านสถานที่จัดจำหน่ายได้คะแนนเพียง 1 คะแนนเท่านั้น ทั้งนี้เพราะเพิ่งเปิดกิจการใหม่ จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการขยายช่องทางการจัดจำหน่าย โดยจำเป็นจะต้องเน้นทางด้าน รสชาติ และคุณภาพของไอศกรีม เพื่อให้ลูกค้าสามารถจดจำตราสินค้าได้ และเกิดการซื้อซ้ำ ส่วนปัจจัยเรื่องราคา และปริมาณ บายันไอศกรีม ได้คะแนนสูงกว่าคู่แข่ง เนื่องจากราคาจำหน่ายต่ำกว่าคู่แข่ง เพราะสามารถควบคุมต้นทุนการผลิต ประกอบกับการจัดการที่มีประสิทธิภาพ

การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Product Positioning)

บริษัทฯ วางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ โดยคำนึงถึงความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย คือ ความต้องการด้านราคาของไอศกรีม และความต้องการด้านรสชาติของไอศกรีม



รูปที่ 11 แสดงแผนภูมิ Perception Map ของบายันไอศกรีม

เมื่อเปรียบเทียบระหว่างรสชาติ และราคา จะเห็นว่า บายันไอศกรีม เป็นไอศกรีมที่โดดเด่นกว่าคู่แข่ง คือ มหาชัยไอศกรีม ไอศกรีมวอลล์ และไอศกรีมเนสท์เล่ ด้วยรสชาติที่อร่อย และราคาที่ถูกลงกว่าคู่แข่ง รวมถึงการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ จึงสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ไม่ยากนัก

การวิเคราะห์ปัจจัยของธุรกิจ (SWOT Analysis)

ตารางที่ 5 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Analysis)

ปัจจัยการพิจารณา	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ด้านการบริหารจัดการ	- เป็นธุรกิจขนาดเล็กสามารถปรับตัวได้รวดเร็ว	- ขาดประสบการณ์
	- มีผู้บริหารน้อยราย ทำให้การสั่งการคล่องตัว	
ด้านการตลาด	- เป็นทางเลือกใหม่ๆ ให้กับลูกค้า	- ลูกค้ายังไม่รู้จักตราสินค้า
	- ควบคุมการจำหน่าย อย่างมีประสิทธิภาพ	- ต้องใช้เวลาในการทำตลาด
ด้านการผลิต	- ต้นทุนการผลิตต่ำ	- เครื่องจักรที่ใช้ล้าสมัย
	- มีวัตถุดิบที่มีคุณภาพ สามารถควบคุมได้	
	- มีการพัฒนากรรมวิธี การผลิตอยู่เสมอ	
ด้านการเงิน	- มีต้นทุนคงที่น้อย	- ต้นทุนการผลิตมีจำกัด

ตารางที่ 6 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

ปัจจัยการพิจารณา	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
ตลาดและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	- ประเทศไทยเป็นเมืองร้อน	
	- การบริโภคไอศกรีมในประเทศยังอยู่ในระดับต่ำ	
	- มีกลุ่มเป้าหมายมีเป็นจำนวนมาก เช่น ร้านอาหาร	
สถานการณ์การแข่งขัน		- มีคู่แข่งที่แข็งแกร่ง และคู่แข่งเครือข่ายมาก
		- สถานการณ์การแข่งขันรุนแรง
		- มีผู้ประกอบการ SMEs ในพื้นที่มาก
สังคม	- เป็นไอศกรีมจากผลไม้ตามฤดูกาล	
	- สร้างงานให้ชุมชน	
	- เพิ่มมูลค่าให้สินค้าในชุมชน	
เทคโนโลยี		- ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำ ต้องพึ่งแรงงานคนมาก
สภาพเศรษฐกิจ	- ปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ	
	- ผู้บริโภคลดบริโภคสินค้าฟุ่มเฟือย	
กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ		- ประกาศไอศกรีมเป็นสินค้าควบคุม
		- มาตรฐาน GMP HACCP
กลุ่มผู้จำหน่ายเครือข่าย	- ผู้ป้อนวัตถุดิบหลักเป็นของเจ้าของเอง	- คู่แข่งมีลูกค้าประจำอยู่แล้ว

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นผู้นำในการผลิต และจำหน่ายไอศกรีมระดับล่าง ในเขตชานเมืองฝั่งตะวันตก และ จังหวัดนครปฐม ภายใต้เครื่องหมายการค้า บาหยันไอศกรีม

ภารกิจ (Mission)

1. ผลิตไอศกรีมที่อร่อย สะอาด ได้มาตรฐาน
2. จัดจำหน่ายไอศกรีมในราคาที่เหมาะสม ให้ผู้บริโภคจดจำตราสินค้าได้
3. จัดหาช่องทางการจำหน่ายใหม่ๆ
4. พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ
5. ดำเนินธุรกิจด้วยความจริงใจกับลูกค้า

เป้าหมายทางธุรกิจ (Goal)

1. เป้าหมายระยะสั้น (ระยะเวลา 1 ปี)
 - ทำให้บาหยันไอศกรีมเป็นที่รู้จัก และขึ้นชอของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
 - มียอดขาย 5.99 ล้านบาท ในปีแรก และเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 10 ในปีถัดไป
2. เป้าหมายระยะกลาง (ระยะเวลา 2 – 3 ปี)
 - พัฒนาไอศกรีมรสชาติใหม่ และสินค้าที่เกี่ยวข้องกับไอศกรีมเพื่อเพิ่มยอดขาย
 - จัดหาช่องทางการจำหน่ายใหม่ๆ เช่น การขายแฟรนไชส์
3. เป้าหมายระยะยาว (ระยะเวลา 4 – 5 ปี)
 - ขยายตลาดไอศกรีมไปในตลาดไอศกรีมพรีเมียม เพิ่มมูลค่าให้สินค้า
 - เพิ่มไลน์การผลิต และจำหน่ายสินค้าใหม่ๆ เพิ่มเติมที่สามารถเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ในชุมชน

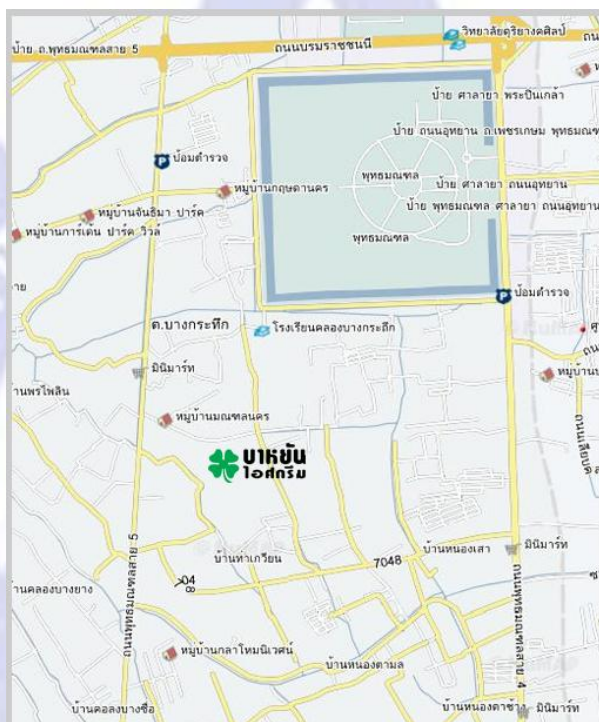
ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor)

1. รสชาติ ความสะอาด ราคา และความหลากหลายของไอศกรีม
2. ช่องทางการจัดจำหน่ายที่เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
3. ดำเนินธุรกิจด้วยความจริงใจกับลูกค้า

แผนบริหารจัดการ

1. ข้อมูลธุรกิจ

บริษัท	บริษัท บีที ฟู๊ด จำกัด
ชื่อกิจการ	บาหยันไอศกรีม
ที่อยู่ / ที่ตั้งกิจการ	19/7 หมู่ 2 ต.บางกระทีก อ.สามพราน จ.นครปฐม 73210
โทรศัพท์	02-441-7000
โทรสาร	02-441-6999
อีเมลล์	Bayan.Icecream@gmail.com
แผนที่ตั้งกิจการ	

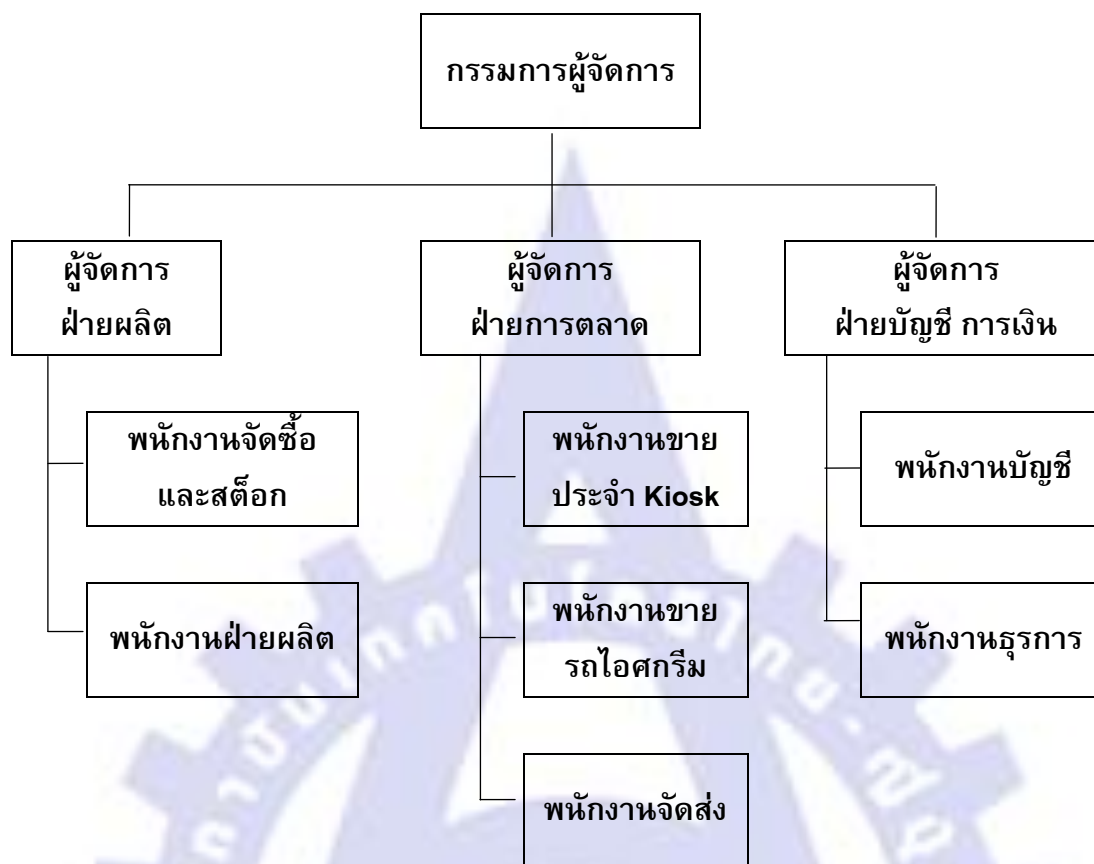


รูปที่ 12 แสดงสถานที่ตั้ง บริษัท บีที ฟู๊ด จำกัด

2. รายนามคณะกรรมการบริหาร

- นายปภักร กรมทอง	กรรมการผู้จัดการ
- นางสาวสิริพร กรมทอง	ผู้จัดการฝ่ายบัญชี การเงิน
- นายนคร สำเนียงล้ำ	ผู้จัดการฝ่ายการผลิต
- นายดิเรก กล้าหาญ	ผู้จัดการฝ่ายการตลาด

3. ผังองค์กร



รูปที่ 13 แสดงผังองค์กรของ บริษัท บีที ฟู้ด จำกัด

4. ประวัติคณะกรรมการบริหาร

นายปภักร กรมทอง
การศึกษา

อายุ 32 ปี

ปริญญาตรี
ปริญญาโท
ประสบการณ์

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ปี 2542 บริษัท Korita จำกัด

ตำแหน่ง พนักงานขาย

ปี 2547 บริษัท มหพันธ์ จำกัด

ตำแหน่ง ผู้ตรวจสอบภายใน

ปี 2550 บริษัท ดิงแฟร์ จำกัด

ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายการตลาด

นางสิริพร กรมทอง อายุ 30 ปี

การศึกษา

ปริญญาตรี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ปริญญาโท มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ประสบการณ์

ปี 2544 บริษัท มหพันธ์ จำกัด ตำแหน่ง พนักงานบัญชี

ปี 2550 บริษัท มหพันธ์ จำกัด ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบัญชี

นายนคร สำเนียงล้ำ อายุ 30 ปี

การศึกษา

ปริญญาตรี มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

ประสบการณ์

ปี 2545 บริษัท พี ออดิโอ จำกัด ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายผลิต

นายดิเรก กล้าหาญ อายุ 30 ปี

การศึกษา

ปริญญาตรี มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ประสบการณ์

ปี 2545 บริษัท จินตนา จำกัด ตำแหน่ง พนักงานขาย

ตารางที่ 7 แสดงจำนวนบุคลากรและอัตราเงินเดือน

ลำดับ	ฝ่ายงาน	ตำแหน่งงาน	จำนวน	อัตราเงิน	รวมเงิน
1	บริหาร	กรรมการผู้จัดการ	1	35,000	35,000
2	ผู้จัดการ	ผู้จัดการฝ่าย	3	20,000	60,000
3	หัวหน้า	หัวหน้าหน่วย	4	10,000	40,000
4	เจ้าหน้าที่	พนักงาน	23	6,000	138,000
รวมจำนวนบุคลากรและค่าใช้จ่ายเงินเดือน			31		273,000

แผนการตลาด

1. เป้าหมายทางการตลาด

- 1.1 เพื่อให้ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายเกิด Brand Awareness กับตราสินค้าบาห์ยันไอศกรีม ร้อยละ 20 ในปีที่ 1 และเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 50 ภายในปีที่ 3
- 1.2 เพื่อให้บาห์ยันไอศกรีมเป็นที่รู้จักและชื่นชอบในกลุ่มคนที่ชอบรับประทานไอศกรีม และบุคคลทั่วไป (Product Knowledge)
- 1.3 เพื่อให้บาห์ยันไอศกรีมมียอดขาย และส่วนแบ่งตลาดไอศกรีมระดับล่าง ดังนี้
 - ปีที่ 1 มียอดขาย 5.99 ล้านบาท
 - ปีที่ 2 มียอดขาย 7.02 ล้านบาท
 - ปีที่ 3 มียอดขาย 8.02 ล้านบาท

2. กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์

2.1 วัตถุประสงค์

- 2.1.1 เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ร้อยละ 80 ขึ้นไป
- 2.1.2 เพื่อให้ผู้บริโภคสามารถจดจำสินค้า และตราสินค้าได้ร้อยละ 80 ขึ้นไป

2.2 ตราสินค้า



รูปที่ 14 แสดงตราสินค้าของ “บาห์ยันไอศกรีม”

ตราสินค้าของบาห์ยันไอศกรีมเป็นแบบเรียบง่าย โดยมีสัญลักษณ์เป็นใบโคลเวอร์สี่แฉกสีเขียว (4 Leaf Clover) เป็นสัญลักษณ์แสดงถึงความโชคดี และตัวอักษรสีดำเขียนคำว่า “บาห์ยันไอศกรีม” หรือ “BAYAN ICE CREAM” เพื่อให้ง่ายต่อการจดจำตราสินค้า

2.3 รายละเอียดผลิตภัณฑ์

ในช่วงแรกจะมีการแนะนำไอศกรีมเข้าสู่ตลาดทั้งหมด 3 กลุ่ม คือ

- 2.3.1 กลุ่มไอศกรีมกะทิ ได้แก่ ไอศกรีมกะทิสด ไอศกรีมรวมมิตร
- 2.3.2 กลุ่มไอศกรีมผลไม้ ได้แก่ ไอศกรีมมะพร้าวน้ำหอม ส้มโอ ชมพู
- 2.3.3 กลุ่มไอศกรีมนม ได้แก่ ไอศกรีมช็อคโกแลต วานิลลา สตอเบอรี่

2.4 การจัดจำหน่าย

การจัดจำหน่ายปลีกจะเป็นการตักไอศกรีมใส่ถ้วยให้ลูกค้ารับประทานทันที โดยจะจำหน่าย 2 ช่องทาง คือ จำหน่ายทางร้านไอศกรีม (Kiosk) และทางรถไอศกรีม (Mobile Ice Cream)

การขายส่งจะขายเป็นกิโลกรัมซึ่งมีรายละเอียดขนาดบรรจุดังนี้

- กล่องกระดาษขนาดเล็กบรรจุ 1 กิโลกรัม
- กล่องกระดาษขนาดใหญ่บรรจุ 5 กิโลกรัม
- ถังสแตนเลสขนาดบรรจุ 10 กิโลกรัม (คีนถัง)
- ถังสแตนเลสขนาดบรรจุ 20 กิโลกรัม (คีนถัง)

โดยแบบใส่กล่องกระดาษนั้นจะสามารถรักษาความเย็นได้ประมาณหนึ่งชั่วโมง สามารถนำกลับไปทานที่บ้านได้ ส่วนถังสแตนเลสจะสามารถรักษาความเย็นได้ประมาณ 12 ชั่วโมง แต่จะต้องคีนถังให้กับทางผู้จำหน่าย



รูปที่ 15 แสดงผลิตภัณฑ์บาหยันไอศกรีม

3. กลยุทธ์ราคา

3.1 วัตถุประสงค์

- 3.1.1 เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้
- 3.1.2 เพื่อให้บริษัทมีกำไรขั้นต้น 60% หรือ กำไรสุทธิ 20%
- 3.1.3 เพื่อกองความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 8 แสดงราคาผลิตภัณฑ์ บำบัดน้ำไฮดรอกซ์

รสชาติ	ราคาขายปลีก	ขายส่ง (บาท)			
	ถ้วยละ (บาท)	ถัง 20 กก.	ถัง 10 กก.	กล่อง 5 กก.	กล่อง 1 กก.
ไฮดรอกซ์กะทิ	10 - 15	1,500	800	300	70
ไฮดรอกซ์ผลไม้	15	1,700	900	380	85
ไฮดรอกซ์นม	15	1,700	900	380	85

จากการสำรวจราคาไฮดรอกซ์ในตลาด ณ วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2552 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบราคากับคู่แข่งในตลาดโดยคิดเป็นราคาเฉลี่ยต่อน้ำหนัก พบว่า บำบัดน้ำไฮดรอกซ์มีราคาถูกกว่าคู่แข่ง ซึ่งราคาเฉลี่ยจะอยู่ที่ 70 บาท ต่อกิโลกรัม

ตารางที่ 9 แสดงราคาบำบัดน้ำไฮดรอกซ์เปรียบเทียบกับคู่แข่ง

ไฮดรอกซ์	ขนาดบรรจุ (กก.)	ราคาขาย (บาท)	ราคาต่อน้ำหนัก (บาท/กก.)
บำบัดน้ำไฮดรอกซ์	5.0	350	70
ไฮดรอกซ์วอลล์	6.5	750	115
ไฮดรอกซ์เนสท์เล่	6.2	700	112
ไฮดรอกซ์มหาชัย	6.0	600	100

เมื่อพิจารณาราคาของบำบัดน้ำไฮดรอกซ์ชนิดถังสแตนเลสขนาดบรรจุ 20 กิโลกรัม พบว่า ราคาต่อน้ำหนักจะอยู่ที่ 75 บาทต่อกิโลกรัม ชนิดถังสแตนเลสขนาดบรรจุ 10 กิโลกรัม พบว่า ราคาต่อน้ำหนักจะอยู่ที่ 80 บาทต่อกิโลกรัม ซึ่งเป็นราคาที่สมเหตุสมผล แต่เมื่อเทียบกับไฮดรอกซ์ชนิดกล่องกระดาษ พบว่า ราคาจะแพงกว่าเล็กน้อย เพราะถังสแตนเลสจะต้องใช้น้ำแข็งและเกลือเพื่อรักษาความเย็นจำนวนมาก

ตารางที่ 10 แสดงราคาต่อน้ำหนักของบำบัดน้ำไฮดรอกซ์

รูปแบบบรรจุไฮดรอกซ์	น้ำหนัก	ราคา	ราคาต่อน้ำหนัก (บาท/กก.)
ถังสแตนเลส (20 กิโลกรัม)	20	1500	75
ถังสแตนเลส (10 กิโลกรัม)	10	800	80
กล่องกระดาษ (5 กิโลกรัม)	5	300	60
กล่องกระดาษ (1 กิโลกรัม)	1	70	70

4. กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย

4.1 วัดอุปสงค์

4.1.1 เพื่อการกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภคให้ทั่วถึง

4.1.2 เพื่อเพิ่มโอกาสในการขายสินค้า และสนับสนุนการบริโภคอย่างต่อเนื่อง

4.2 ช่องทางการจัดจำหน่าย

4.2.1 ร้านไอศกรีม (Ice Cream Kiosk) จะจำหน่ายไอศกรีมแบบป๊อปปี้ และแบบกล่องกระดาษ โดยจะตั้งอยู่ตามตลาดนัด แหล่งชุมชน หรือห้างสรรพสินค้าซึ่งรูปแบบและขนาดของ Kiosk จะขึ้นอยู่กับปริมาณลูกค้าในแต่ละสถานที่



รูปที่ 16 แสดงร้านไอศกรีม (Kiosk) แบบต่าง ๆ

4.2.2 รถไอศกรีม (Mobile Ice Cream) จะจำหน่ายไอศกรีมแบบป๊อปปี้ และแบบกล่องกระดาษ โดยแต่ละคันจะมีเส้นทางขายไปตามโรงงานอุตสาหกรรม หรือแหล่งชุมชน โดยไม่มีการซ้อนทับเส้นทางกัน ซึ่ง Mobile Ice Cream มีสองรูปแบบ คือ แบบเข็น และแบบจักรยาน ขึ้นอยู่กับระยะทางของ Mobile Ice Cream แต่ละคัน



รูปที่ 17 แสดงรถไอศกรีม (Mobile Ice Cream) แบบต่าง ๆ

4.3 การจัดส่งไอศกรีม แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

4.3.1 ส่งประจำตามร้านอาหาร จะเป็นการส่งไอศกรีมแบบถังสแตนเลส โดยจะนำไอศกรีมไปส่งพร้อมกับนำถังเปล่ากลับมา

4.3.2 ส่งไอศกรีมแบบถังสแตนเลสถึงที่ ตามที่ลูกค้าต้องการ และจะกลับไปนำถังเปล่าคืนในวันรุ่งขึ้น โดยคิดค่าประกันถัง และค่าจัดส่งตามระยะทาง

4.3.3 ส่งไอศกรีมแบบกล่องถึงที่ ตามที่ลูกค้าต้องการ โดยคิดค่าจัดส่งตามระยะทาง

5. กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด

5.1 วัตถุประสงค์

5.1.1 เพื่อประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่รู้จัก

5.1.2 เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ลูกค้าเกิดความต้องการทดลองสินค้าและทดลองซื้อผลิตภัณฑ์

5.1.3 เพื่อสร้าง Brand Awareness ให้เกิดขึ้นในกลุ่มเป้าหมายและผู้บริโภคทั่วไปให้เป็นที่รู้จักในตลาด

5.1.4 เพื่อส่งเสริมยอดขายของผลิตภัณฑ์ และขยายตลาดของสินค้า

5.2 กลยุทธ์ด้วยสัมผัส ภาชนะที่ใช้บรรจุไอศกรีมจะเป็นสีส้ม ที่มีตราสินค้าสีเขียว ซึ่งเป็นสีที่โดดเด่นสะดุดตา ทำให้เกิด Brand Awareness เมื่อเห็นคนถือถ้วยไอศกรีมสีส้มจะสามารถรู้ได้ทันทีว่าเป็นบาหยันไอศกรีม นอกจากนี้ Mobile Ice Cream / Kiosk รวมถึงชุดของพนักงานขาย ก็มีสีส้มด้วยเช่นเดียวกัน

5.3 กลยุทธ์เพิ่มสินค้าและบริการแต่ราคาเท่าเดิม เช่น การเพิ่มปริมาณไอศกรีมให้กับลูกค้าที่เป็นเด็ก เพื่อดึงดูดให้เด็กกลับมาซื้อซ้ำ การแถมถ้วยและช้อนเมื่อซื้อไอศกรีมแบบถังสแตนเลส และการจัดส่งฟรี ในกรณีที่ระยะทางไม่ไกลเกิน 10 กิโลเมตร

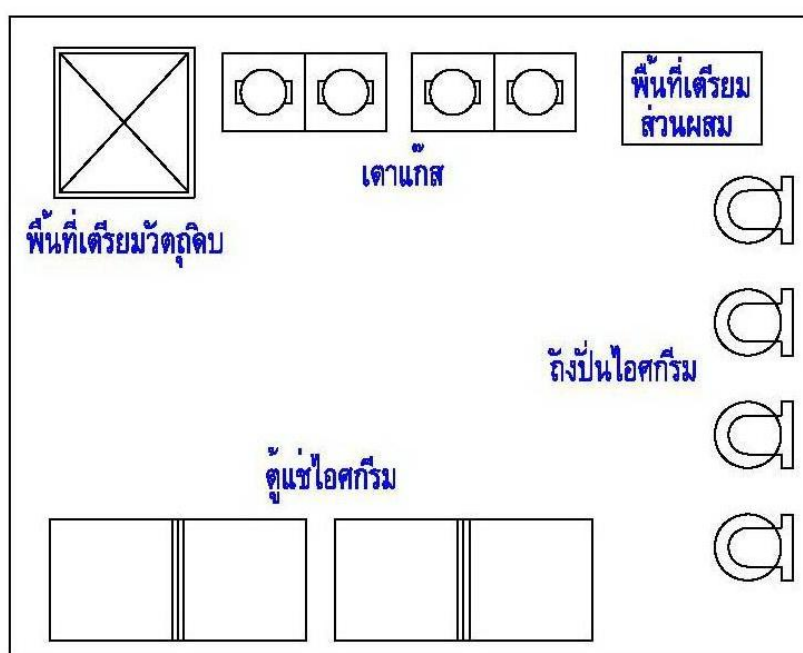
5.4 กลยุทธ์การโฆษณาประชาสัมพันธ์ทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งปัจจุบันต้นทุนไม่แพง ได้ผลกว้างขวาง และรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นเว็บไซต์ เวบบอร์ดนักชิม หรือไอศกรีมแฟนคลับ

5.5 กลยุทธ์การเข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับอาหารตามห้างสรรพสินค้า เช่น Ice Cream Festival @ Central

แผนการผลิต

1. สถานประกอบการในการผลิต

สถานที่ตั้ง 19/7 หมู่ 2 ต.บางกระทึก อ.สามพราน จ.นครปฐม 73210
 อาคาร อาคารปูน 1 ชั้น
 พื้นที่ 20 ตารางวา (8 x 10 เมตร)



รูปที่ 18 แสดงแผนผังโรงงานบাহยันไอน้ำ

2. ข้อมูลการผลิต

จำนวนหน่วยการผลิตสูงสุด	640	กก.ต่อวัน
อัตราประมาณการในการผลิต	320	กก.ต่อวัน
เป้าหมายหน่วยการผลิต	350	กก.ต่อวัน
เวลาที่ใช้ในการผลิตต่อรอบการผลิต	1	ชั่วโมง 20 กก. ต่อเครื่อง
เวลาผลิตต่อวัน	4	ชั่วโมง
จำนวนแรงงานที่ใช้ในการผลิต	6	คน
อัตราค่าแรงงานในการผลิต	200	บาท ต่อคน ต่อวัน

3. เครื่องจักร อุปกรณ์และเครื่องมือในการผลิต

ตารางที่ 11 แสดงรายการเครื่องจักร อุปกรณ์ และเครื่องมือในการผลิต

ลำดับ	รายการ	จำนวน	ราคาทุน	รวม
1	เครื่องปั่นไอศกรีม	4	4,000	16,000
2	ถังปั่นไอศกรีม	8	2,000	16,000
3	ถังแช่ไอศกรีมสแตนเลส	20	1,000	20,000
4	ถังแช่ไอศกรีมพลาสติก	60	200	12,000
5	ตู้แช่	2	15,000	30,000
6	เครื่องชั่ง	2	2,000	4,000
7	ที่ตักไอศกรีม	30	300	9,000
8	หม้อต้ม	4	500	2,000
9	เตาแก๊ส	2	2,000	4,000
10	ถังแก๊ส	4	2,000	8,000
11	อุปกรณ์เบ็ดเตล็ด	-	2,000	2,000
			รวม	123,000

4. รายละเอียดวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต

ไอศกรีมกะทิสด 10 กก.

หัวกะทิ 3 กก.

น้ำตาลสุก 4 กก.

นมสด 0.25 กก.

น้ำตาลทราย 1.5 กก.

สารให้ความคงตัว 0.25 กก.

น้ำแข็ง และเกลือเม็ด เพื่อให้ไอศกรีมแข็งตัว

5. ขั้นตอนการผลิต

- 5.1 นำน้ำต้มสุก 0.5 กก. ผสมกับสารให้ความคงตัว และคนให้เข้ากัน
- 5.2 ต้มน้ำส่วนที่เหลือให้เดือดจัดและยกลงจากเตา
- 5.3 ผสมส่วนผสมข้อ 5.1 และ 5.2 ให้เข้ากัน
- 5.4 ใส่กะทิ และนมลงไปและคนให้เข้ากัน
- 5.5 ใส่น้ำตาลลงไปและคนให้ละลาย
- 5.6 เทส่วนผสมทั้งหมดลงในถังปั่นไอศกรีมที่เย็นจัดด้วยน้ำแข็งและเกลือเม็ด
- 5.7 ปั่นไอศกรีมจนได้ไอศกรีมเนื้อเนียนเหนียว ใช้เวลาประมาณครึ่งชั่วโมง
- 5.8 จากนั้นนำไอศกรีมที่ได้เทใส่ในถังแช่ไอศกรีมสแตนเลสหรือภาชนะ และนำเข้าสู่ตู้แช่ไอศกรีม



รูปที่ 19 แสดงผังขั้นตอนการผลิตไอศกรีม

แผนการเงิน

1. ข้อสมมติฐานทางการเงิน

1.1 ในปีแรกมีการผลิตและจำหน่ายไอศกรีม 60% ของกำลังการผลิตเต็มที่ และเพิ่มขึ้นเป็น 70% 80% ในปีที่ 2 และ 3 ตามลำดับ

1.2 อัตราดอกเบี้ยเงินกู้เป็น 8% ต่อปี ระยะเวลาชำระคืน 4 ปี

1.3 อัตราดอกเบี้ย O/D เป็น 10% ต่อปี

1.4 ภาษีมูลค่าเพิ่ม 7% และภาษีเงินได้ 20%

1.5 ตัวเลขทางการเงินนี้เป็นเพียงการประมาณการเท่านั้น

2. ผลที่ได้จากการวิเคราะห์โครงการ

- เงินลงทุนในโครงการ 668,000 บาท
 - เงินส่วนของเจ้าของ 368,000 บาท
 - เงินที่ต้องกู้ 300,000 บาท
- เงินทุนหมุนเวียน 100,000 บาท
- กำไรโดยเฉลี่ยของโครงการ 2,085,651 บาท
- ระยะเวลาคืนทุนประมาณ 1.82 ปี
- อัตราผลตอบแทนจากโครงการ (IRR) 70.14 %
- จุดคุ้มทุนเงินสด (หน่วยการผลิต) 88,353 หน่วย หรือคิดเป็น 17.73 %
- จุดคุ้มทุนเงินสด (มูลค่าขาย) 6,935,313 บาท
- จุดคุ้มทุนกำไร (หน่วยการผลิต) 89,800 หน่วย หรือคิดเป็น 18.02 %
- จุดคุ้มทุนกำไร (มูลค่าขาย) 7,048,947 บาท

3. แผนการเบิกและชำระเงินกู้ระยะยาว

ตารางที่ 12 แสดงแผนการเบิกและชำระเงินกู้ระยะยาว

	ปี 0	ปี 1	ปี 2	ปี 3	ปี 4	ปี 5
- เบิกเงินกู้(ปลายปี)	300,000	0	0	0	0	0
- ยอดคงเหลือต้นปี	0	300,000	225,000	150,000	75,000	0
- ชำระเงินต้น(ต่อปี)	0	75,000	75,000	75,000	75,000	0
- ยอดคงเหลือปลายปี	300,000	225,000	150,000	75,000	0	0
- ชำระดอกเบี้ย	0	21,750	15,750	9,750	3,750	0
รวมชำระเงินต้นและดอกเบี้ย	0	96,750	90,750	84,750	78,750	0

4. งบประมาณการลงทุนในโครงการ ณ ปี 2552

ที่ดินและการปรับที่ดิน	จำนวนเงิน	200,000
อาคารโรงงาน		150,000
อาคารสำนักงาน		50,000
เครื่องจักร		94,000
อุปกรณ์โรงงาน		29,000
อุปกรณ์สำนักงาน		20,000
ยานยนต์		120,000
รายจ่ายก่อนดำเนินการ		5,000
รวมเงินลงทุนในโครงการ		<u>668,000</u>

5. ประมาณการยอดขายต่อปี ณ ปีที่มีกำลังการผลิตเต็มที่

ยอดขายผลิตภัณฑ์	จำนวนเงิน
ไอศกรีมกะทิ	3,832,500
ไอศกรีมผลไม้	3,102,500
ไอศกรีมนม	3,102,500
รวมยอดขาย	<u>10,037,500</u>

6. ค่าใช้จ่ายในการผลิตต่อปี ณ ปีที่มีกำลังการผลิตเต็มที่

หัวข้อ :	จำนวนเงิน	% ของค่าใช้จ่าย
- ค่าวัตถุดิบใช้ไป	2,369,500	66.16
- ค่าวัสดุหีบห่อ	216,075	6.03
- ค่าแรงงานทางตรง	360,000	10.05
- ค่าโซหุ่ยโรงงาน	596,445	16.65
- ค่าเสื่อมราคา	39,600	1.11
ค่าใช้จ่ายในการผลิตทั้งหมด	<u>3,581,620</u>	<u>100.00</u>

7. ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อปี

เงินเดือนและค่าจ้าง	(บาท)	2,520,000
สวัสดิการ		21,000
โบนัส		-
น้ำมันเชื้อเพลิง		24,000
ค่ารับรอง		360,000
ค่าสื่อสาร		12,000
เครื่องเขียน-แบบพิมพ์		12,000
ค่าที่ปรึกษา		6,000
ค่าเดินทาง		12,000
ภาษีมูลค่าเพิ่ม		666,159
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ		181,658
รวมค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร		<u>3,814,816</u>

8. งบกำไร-ขาดทุนต่อปี ณ ปีที่มีกำลังการผลิตเต็มที่

	จำนวนเงิน	% ของยอดขาย
รวมยอดขาย	10,037,500	100.00
วัตถุดิบใช้ไป	2,369,500	23.61
วัสดุหีบห่อ	216,075	2.15
แรงงานทางตรง	360,000	3.59
ค่าโสหุ้ยโรงงาน	596,445	5.94
ค่าเสื่อมราคาส่วการผลิต	39,600	0.39
รวมต้นทุนการผลิต	3,581,620	35.68
- กำไรขั้นต้น	6,455,880	64.32
- ค่าโสหุ้ยส่วนการบริหาร	3,814,816	38.01
- ค่าเสื่อมราคาส่วบริหาร	34,000	0.34
- รายได้ก่อนหักภาษี	2,607,064	25.97
- หักภาษีเงินได้	521,413	5.19
กำไร (ขาดทุน)	<u>2,085,651</u>	<u>20.78</u>

9. งบกระแสเงินสด (Cash Flow Statement)

ตารางที่ 13 แสดงประมาณการงบกระแสเงินสดของธุรกิจบิโอสกรีน

กระแสเงินสดเข้า :	ปี 0	ปี 1	ปี 2	ปี 3	ปี 4	ปี 5
- เจ้าของ,หุ้นส่วน	368,000	0	0	0	0	0
- เงินกู้ระยะยาว	300,000	0	0	0	0	0
- เงิน O/D	0	100,000	0	0	0	0
- ยอดขายเก็บเงินได้แล้ว	0	5,997,406	7,022,068	8,025,818	8,025,818	9,029,568
รวมกระแสเงินสดเข้า	668,000	6,097,406	7,022,068	8,025,818	8,025,818	9,029,568
กระแสเงินสดออก :						
- เงินซื้อสินค้าทุน	668,000	0	0	0	0	0
- ชำระเงินเจ้าหนี้	0	1,561,539	1,811,671	2,070,171	2,328,728	2,327,029
- ค่าแรงงานทางตรง	0	360,000	360,000	360,000	360,000	360,000
- โสหุ่ยการผลิต	0	556,647	566,597	576,546	586,496	586,496
- โสหุ่ยการขายและบริหาร	0	3,533,281	3,604,685	3,674,632	3,744,578	3,744,870
ชำระเงินต้น	0	0	0	0	0	0
- เงินกู้ระยะยาว	0	75,000	75,000	75,000	75,000	0
ดอกเบี้ยจ่าย	0	31,750	25,750	19,750	13,750	10,000
ภาษีเงินได้	0	0	116,530	250,790	385,049	386,353
รวมกระแสเงินสดออก	668,000	6,118,217	6,560,233	7,026,888	7,493,601	7,414,748
กระแสเงินสดสุทธิ	0	-20,811	461,834	998,930	1,535,967	1,619,002
ยอดคงเหลือต้นปี	0	0	-20,811	441,024	1,439,953	2,975,920
ยอดคงเหลือปลายปี	0	-20,811	441,024	1,439,953	2,975,920	4,594,922

10. งบบัญชีกำไร - ขาดทุน (Profit & Loss Statement)

ตารางที่ 14 แสดงประมาณการงบกำไร - ขาดทุนของธุรกิจบาหลีไนโอสกรีม

	ปี 1	ปี 2	ปี 3	ปี 4	ปี 5
ยอดขายในประเทศ	5,997,406	7,022,068	8,025,818	9,029,568	9,033,750
ยอดขายส่งออก	0	0	0	0	0
รวมยอดขาย	5,997,406	7,022,068	8,025,818	9,029,568	9,033,750
(หัก)ต้นทุนสินค้าขาย ณ โรงงาน	2,497,144	2,774,980	3,043,487	3,311,994	3,313,113
กำไรเบื้องต้น	3,500,263	4,247,087	4,982,330	5,717,573	5,720,637
โซหุ่ยการขายและบริหาร	3,533,281	3,604,685	3,674,632	3,744,578	3,744,870
ค่าเสื่อมบริหาร และตัดบัญชีจ่าย	34,000	34,000	34,000	34,000	34,000
รายได้ก่อนภาษี&ดอกเบีย	-67,019	608,402	1,273,699	1,938,995	1,941,767
ดอกเบีย:					
- เงินกู้ระยะยาว	21,750	15,750	9,750	3,750	0
- เงินกู้ O/D	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
รวมดอกเบียจ่าย	31,750	25,750	19,750	13,750	10,000
รายได้ก่อนหักภาษี	-98,769	582,652	1,253,949	1,925,245	1,931,767
(หัก)ภาษีเงินได้	0	-116,530	-250,790	-385,049	-386,353
*** กำไรสุทธิ(ขาดทุน) ***	-98,769	466,122	1,003,159	1,540,196	1,545,414
*** กำไรสะสม ***	-98,769	367,353	1,370,512	2,910,708	4,456,122

11. งบดุล (Balance Sheet)

ตารางที่ 15 แสดงประมาณการงบดุลของธุรกิจบาหยันไอศกรีม

ทรัพย์สินหมุนเวียน :	ปี 0	ปี 1	ปี 2	ปี 3	ปี 4	ปี 5
- เงินสดในมือ และธนาคาร	0	-20,811	441,024	1,439,953	2,975,920	4,594,922
- ลูกหนี้	0	0	0	0	0	0
- สินค้าคงเหลือ	0	27,176	31,082	34,989	38,896	38,896
รวมทรัพย์สินหมุนเวียน	0	6,365	472,106	1,474,943	3,014,816	4,633,818
ทรัพย์สินถาวรสุทธิ :						
- ที่ดิน	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
- อาคารโรงงาน	150,000	135,000	120,000	105,000	90,000	75,000
- เครื่องจักร	94,000	75,200	56,400	37,600	18,800	0
- อุปกรณ์โรงงาน	29,000	23,200	17,400	11,600	5,800	0
- อาคารสำนักงาน	50,000	45,000	40,000	35,000	30,000	25,000
- อุปกรณ์สำนักงาน	20,000	16,000	12,000	8,000	4,000	0
- ยานยนต์	120,000	96,000	72,000	48,000	24,000	0
- รายจ่ายก่อนดำเนินการ	5,000	4,000	3,000	2,000	1,000	0
รวมทรัพย์สินถาวร	668,000	594,400	520,800	447,200	373,600	300,000
*** รวมทรัพย์สิน ***	668,000	600,765	992,906	1,922,143	3,388,416	4,933,818
หนี้สินและส่วนผู้ถือหุ้น :	ปี 0	2552	2553	2554	2555	2556
- เงิน O/D	0	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
- เจ้าหนี้	0	6,534	7,553	8,630	9,708	9,696
รวมหนี้สินหมุนเวียน	0	106,534	107,553	108,630	109,708	109,696
หนี้สินระยะยาว :						
- เงินกู้ระยะยาว	300,000	225,000	150,000	75,000	0	0
ส่วนของทุน :						
- เจ้าของและส่วนผู้ถือหุ้น	368,000	368,000	368,000	368,000	368,000	368,000
- กำไรสะสม	0	-98,769	367,353	1,370,512	2,910,708	4,456,122
รวมส่วนของทุน	368,000	269,231	735,353	1,738,512	3,278,708	4,824,122
*** รวมหนี้สินและทุน ***	668,000	600,765	992,906	1,922,143	3,388,416	4,933,818

12. การวิเคราะห์ทางการเงิน (Financial Analysis)

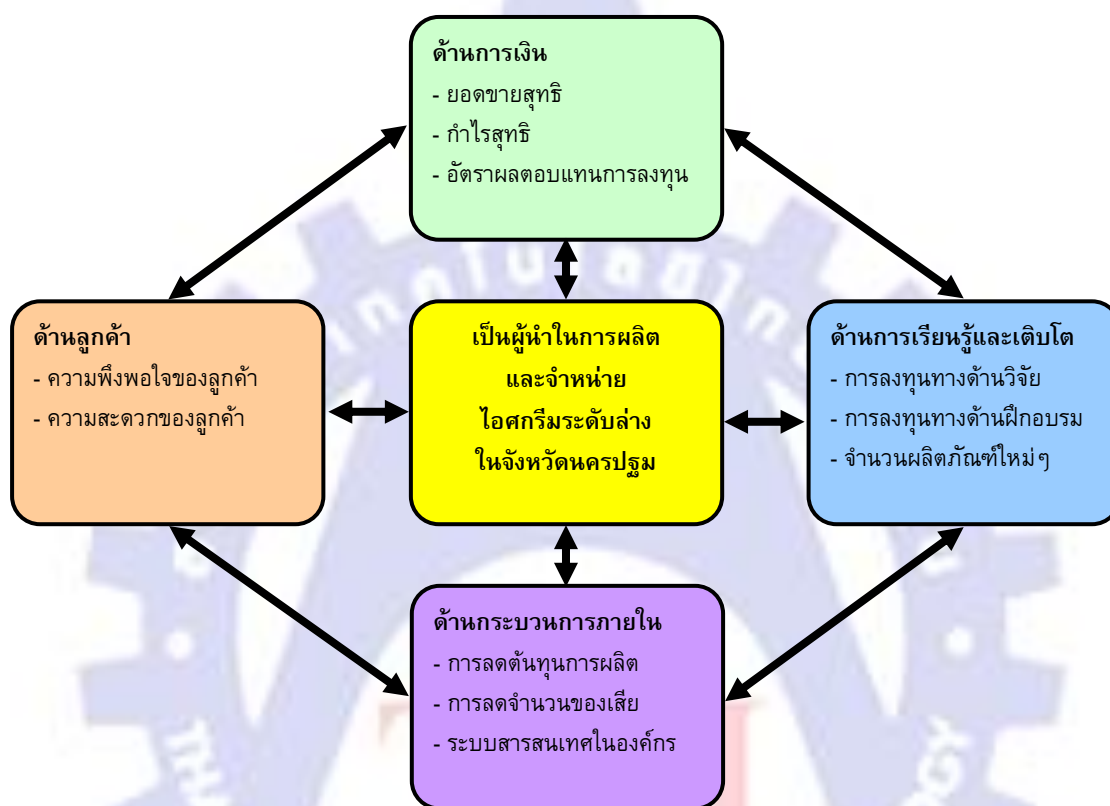
ตารางที่ 16 แสดงการวิเคราะห์ทางการเงินของธุรกิจบาหยันไอศกรีม

	ปี 1	ปี 2	ปี 3	ปี 4	ปี 5
อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง					
- ทุนหมุนเวียน	0.06	4.39	13.58	27.48	42.24
- ทุนหมุนเวียนอย่างถึงแก่น	-0.20	4.10	13.26	27.13	41.89
อัตราส่วนแสดงสภาพเสี่ยง					
- หนี้สินต่อส่วนของเจ้าของ	0.90	0.70	0.50	0.30	0.30
- หนี้สินต่อสินทรัพย์ทั้งหมด	0.55	0.26	0.10	0.03	0.02
- หนี้สินเดินสะพัดต่อเงินลงทุน	0.18	0.11	0.06	0.03	0.02
- หนี้สินระยะยาวต่อเงินลงทุน	0.37	0.15	0.04	0.00	0.00
- ความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย	-2.11	23.63	64.49	141.02	194.18
อัตราส่วนแสดงสมรรถภาพในการดำเนินงาน					
- การหมุนเวียนสินค้าคงคลัง	220.69	225.92	229.38	232.15	232.25
- ระยะเวลาในการเรียกเก็บหนี้(วัน)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- การหมุนเวียนของสินทรัพย์ประจำ	10.09	13.48	17.95	24.17	30.11
- การหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งหมด	9.98	7.07	4.18	2.66	1.83
อัตราส่วนแสดงสมรรถภาพในการหาทำไร					
- อัตราส่วนกำไรเบื้องต้น	0.58	0.60	0.62	0.63	0.63
- อัตราผลตอบแทนจากค่าขาย	-0.02	0.07	0.12	0.17	0.17
- อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์	-0.16	0.47	0.52	0.45	0.31
- อัตราผลตอบแทนจากส่วนของเจ้าของ	-0.27	1.27	2.73	4.19	4.20

การประเมินผลการดำเนินงานด้วย **Balanced Scorecard (BSC)**

สามารถกำหนดมุมมองการประเมินออกมาเป็น 4 มุมมอง คือ

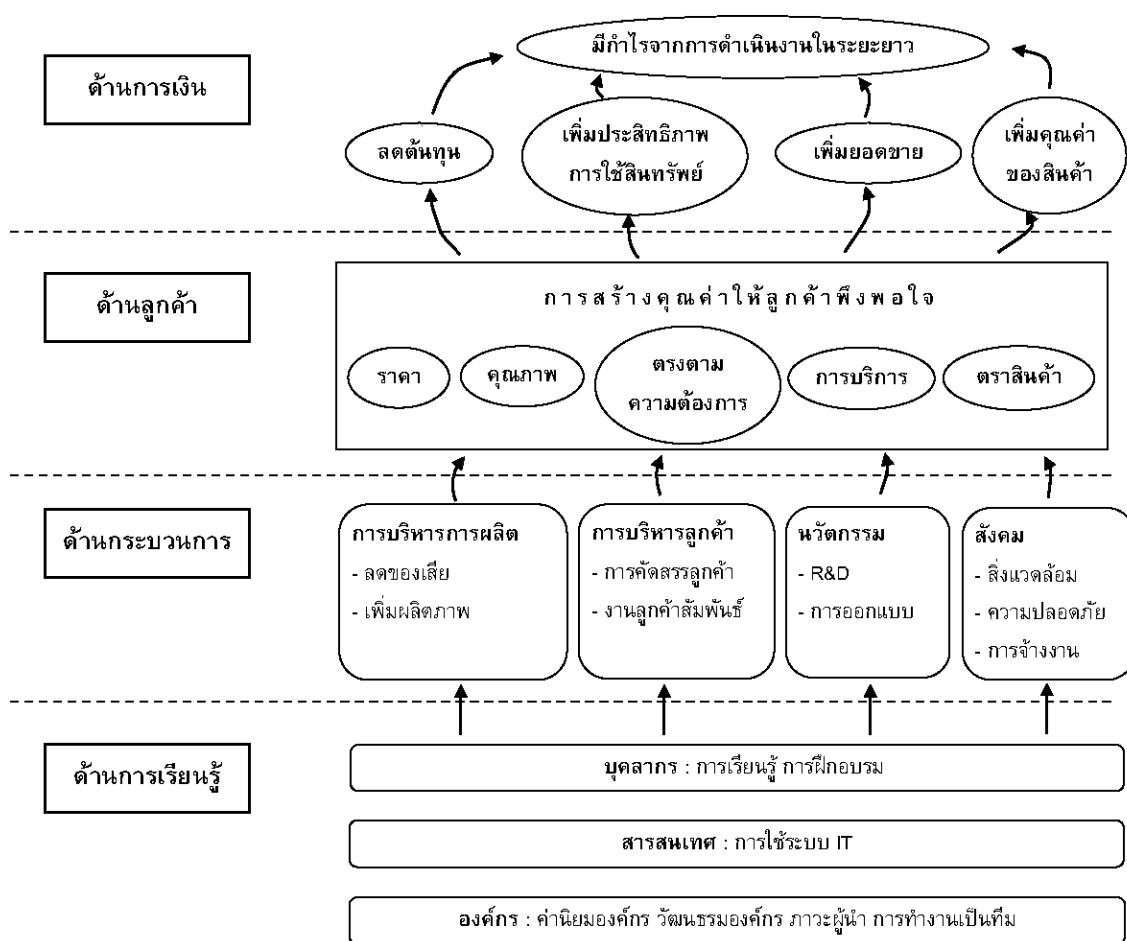
- มุมมองด้านการเงิน วัดผลด้วย ยอดขาย กำไรสุทธิ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน
- มุมมองด้านลูกค้า วัดผลด้วย ความสะดวก และความพึงพอใจของลูกค้า
- มุมมองด้านกระบวนการภายใน วัดผลด้วย การลดต้นทุน การลดของเสีย
- มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต วัดผลด้วย การลงทุนด้านวิจัย และผลิตภัณฑ์ใหม่



รูปที่ 20 แสดงการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์และมุมมอง BSC ด้านต่างๆ

1. แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

การที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร จำเป็นจะต้องเริ่มต้นตั้งแต่การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร เช่น การฝึกอบรมพนักงาน ควบคู่ไปกับการพัฒนากระบวนการภายในองค์กร เช่น กระบวนการผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการให้ลูกค้าพึงพอใจ ซึ่งจะนำมาซึ่งผลตอบแทนทางการเงินขององค์กร คือ การมีกำไรจากการดำเนินงานในระยะยาว



รูปที่ 21 แสดงแผนที่กลยุทธ์ของ บายันไอศกรีม

2. ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Index: KPI)

ตารางที่ 17 แสดงดัชนีชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจ มุมมองด้านการเงิน และมุมมองด้านลูกค้า

มุมมอง	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
มุมมองด้านการเงิน	ยอดขายสุทธิ	มียอดขาย 5 ล้านบาทขึ้นไปในปีแรก และเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 10% ต่อปี
	กระแสเงินสด	มีเงินสดหมุนเวียนในธุรกิจอย่างต่ำ 20,000 บาท
	เครดิตลูกค้า	เครดิตสำหรับการขายส่งตามร้านอาหารสูงสุดไม่เกิน 7 วัน
	จุดคุ้มทุน	ระยะเวลาคืนทุนไม่เกิน 2 ปี
	ROE	100% ตั้งแต่ปีที่ 2 เป็นต้นไป
	ROA	30% ตั้งแต่ปีที่ 2 เป็นต้นไป
มุมมองด้านลูกค้า	ความพึงพอใจของลูกค้า	การประเมินความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในระดับ 4 คะแนนจากคะแนนเต็ม 5 คะแนน
		มีเอสิกริมอย่างน้อย 6 รสชาติให้ลูกค้าเลือก
		มีเครื่องเคียงไอศกรีมอย่างน้อย 4 ชนิดให้ลูกค้าเลือก
	ความสะดวกของลูกค้า	มี Kiosk อย่างน้อย 5 แห่งในปีแรก และเพิ่มขึ้นอย่างน้อยปีละ 2 แห่ง
		มี Mobile Ice Cream อย่างน้อย 10 คันในปีแรก และเพิ่มขึ้นอย่างน้อยปีละ 5 คัน
		จำหน่ายผ่านร้านอาหารอย่างน้อย 5 ร้านในปีแรก และเพิ่มขึ้นอย่างน้อยปีละ 2 ร้าน

ตารางที่ 18 แสดงดัชนีชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจ มุมมองด้านการบริหารภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต

มุมมอง	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
มุมมองด้านการบริหารภายใน	การบริหารการผลิต	มีการลดต้นทุนการผลิตอย่างต่ำ 10% ใน 6 เดือนแรก
		ของเสียที่เกิดจากการผลิตไม่เกิน 1%
		ระยะเวลาการจัดซื้อวัตถุดิบไม่เกิน 1 วัน
	การบริหารลูกค้า	สามารถส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าภายใน 1 วันนับจากรับคำสั่งซื้อ
	นวัตกรรม	มีการออกเอกสารนวัตกรรมใหม่ๆ 3 เดือน
มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต	สังคม	คัดแยกและกำจัดขยะทุกวัน
		ไม่มีอุบัติเหตุจากการทำงาน
	การลงทุนด้านวิจัย	มีการสำรวจตลาด สำรวจความต้องการของลูกค้า ทุก 3 เดือน
	การลงทุนด้านฝึกอบรม	มีการฝึกอบรมพนักงานผลิต และพนักงานขายอย่างต่ำเดือนละ 4 ชั่วโมง
	สารสนเทศองค์กร	พนักงานธุรการสามารถใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการทำงานได้อย่างคล่องแคล่ว

3. แผนการปฏิบัติการ (Action Plan)

ตารางที่ 19 แสดงแผนการดำเนินงานระยะสั้นของธุรกิจขายไอศกรีม

ลำดับ	รายการดำเนินงาน	ระยะเวลาดำเนินงาน									
		พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.
1	เตรียมแผนงาน	X	X			52	52	52	52		52
2	ติดต่อ Supplier		X								
3	เตรียมการผลิต			X							
4	ติดต่อลูกค้า และทำแผนประชาสัมพันธ์			X	X						
5	เริ่มจำหน่ายแบบส่งตามร้านอาหาร					X	X	X	X	X	X
6	เริ่มจำหน่ายทาง Mobile Ice Cream					X	X	X	X	X	X
7	เริ่มจำหน่ายทาง Kiosk						X	X	X	X	X
8	ประเมินผลงาน 6 เดือน										X

แผนฉุกเฉิน

หลังจากการดำเนินการตามแผนการตลาดที่กำหนดไว้แล้ว หากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ บำเหน็จไอศกรีม เตรียมแผนการฉุกเฉินเพื่อรองรับเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นเพื่อจะสามารถแก้ไข และปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ได้อย่างทันท่วงที ซึ่งแผนฉุกเฉินมีดังนี้

1. กรณีลูกค้าไม่ให้ความสนใจ

การดำเนินงาน

- เพิ่มการโฆษณาประชาสัมพันธ์
- แจกไอศกรีมให้ลูกค้าชิม

2. กรณีลูกค้าให้ความสนใจมาก

การดำเนินงาน

- เพิ่มหน่วยการขาย
- เพิ่มปริมาณการผลิต
- กู้เงินเพื่อมาลงทุนเพิ่มเติม

3. กรณีฤดูหนาวการบริโภคไอศกรีมโดยรวมลดลง

การดำเนินงาน

- ลดจำนวนการผลิตไอศกรีมลง
- เพิ่มการจำหน่ายผลไม้ชิ้นมาแทน เช่น มะพร้าว ส้มโอ

4. กรณีฉุกเฉินร้ายแรงที่ไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้

การดำเนินงาน

- เปลี่ยนเป็นการจำหน่ายผลไม้ เช่น มะพร้าวน้ำหอม ส้มโอแกะเปลือก
- เปลี่ยนเป็นการจำหน่ายน้ำผลไม้ เช่น น้ำมะพร้าว น้ำมะตูม น้ำใบบัวบก
- เปลี่ยนเป็นการแปรรูปผลไม้ เช่น แยมส้มโอ ขนมาจากมะพร้าว และกะทิ



บทที่ 4

บทสรุป และข้อเสนอแนะ

การวิเคราะห์แผนธุรกิจ “บาห์ยันไอศกรีม”

บทสรุปผู้บริหาร เป็นส่วนแรกของแผนธุรกิจ จะกล่าวถึงรายละเอียดความเป็นมา แนวคิด และแรงบันดาลใจที่จะเข้ามาทำธุรกิจนี้ ชนิดของธุรกิจ ความน่าสนใจของธุรกิจ กลุ่มลูกค้า ช่องทางการจัดจำหน่าย ขั้นตอนการดำเนินงาน รวมถึงผลตอบแทนของโครงการ เป็นเสมือนบทสรุปของแผนธุรกิจทั้งฉบับ ที่ทำให้ผู้อ่านสามารถรู้รายละเอียดอย่างย่อของธุรกิจฉบับนี้ และทำให้เกิดความน่าสนใจในการร่วมลงทุน

การวิเคราะห์ภาพรวมของอุตสาหกรรม จะเป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาค ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ ว่าสถานะเศรษฐกิจโดยรวมเป็นอย่างไร และการวิเคราะห์อุตสาหกรรมของธุรกิจนั้น ว่ามีทิศทางเป็นอย่างไร กำลังเติบโตหรือไม่ มีความน่าลงทุนมากน้อยเพียงใด

การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางธุรกิจ จะเป็นการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้งห้า (5 forces) ของธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย อุปสรรคของผู้เข้ารายใหม่ อำนาจการต่อรองจากผู้ซื้อ สินค้าทดแทน อำนาจการต่อรองจากผู้ป้อนปัจจัยการผลิต และคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม แต่ละปัจจัยจะมีความรุนแรงในระดับที่แตกต่างกันไป ซึ่งถ้าผลการวิเคราะห์โดยรวมมีความรุนแรงต่ำ แสดงให้เห็นว่าธุรกิจนั้นมีความน่าสนใจในการลงทุน

การวิเคราะห์ตลาด ประกอบด้วย การแบ่งส่วนตลาด มูลค่าตลาด ความต้องการของตลาด แนวโน้มทางการตลาด ตลาดเป้าหมาย และการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ ในส่วนนี้จะทำให้เห็นภาพรวมของตลาดไอศกรีม ซึ่งแบ่งออกเป็นสามส่วน คือ ไอศกรีมระดับบน ไอศกรีมระดับกลาง และไอศกรีมระดับล่าง จะเห็นว่าตลาด ยังมีแนวโน้มเติบโตขึ้นแม้จะเกิดวิกฤตเศรษฐกิจในปัจจุบัน ทำให้สามารถกำหนดตลาดเป้าหมาย กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่มีความชัดเจน

การวิเคราะห์กลุ่มลูกค้า จะเป็นการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ในอาณานิคมที่ต้องการศึกษา เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกรับประทานไอศกรีม เพื่อให้ทราบความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย นอกจากนี้ยังพบว่า ไอศกรีมกะทิเป็นไอศกรีมที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายมีความชื่นชอบสูงสุด ข้อมูลเหล่านี้สามารถนำไปใช้ในการวางแผนงานในด้านการผลิต และการตลาด เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า

การวิเคราะห์คู่แข่ง จะเป็นการนำเครื่องมือ Competitor Performance Matrix (CPM) มาวิเคราะห์ บาห์ยันไอศกรีม เปรียบเทียบกับไอศกรีมคู่แข่ง โดยหัวข้อที่นำมาเปรียบเทียบ คือ ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกรับประทานไอศกรีมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ที่มีคะแนนสูงกว่า

ร้อยละ 80 จากการสำรวจความคิดเห็นของลูกค้า พบว่า มีปัจจัยด้านราคา ปริมาณ รสชาติ และสถานที่จัดจำหน่ายตามลำดับ ซึ่งจะทำให้เห็นความสามารถในด้านต่างๆ และจุดด้อย ของบาหยันไอศกรีม เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ได้อย่างชัดเจน

การวิเคราะห์ปัจจัยของธุรกิจ หรือที่เรียกว่า SWOT Analysis จะเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร คือ จุดแข็ง จุดอ่อน และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร คือ อุปสรรค และโอกาส จะทำให้สามารถเห็นจุดแข็งขององค์กรเพื่อเสริมความแข็งแกร่ง และแก้ไขจุดอ่อน เมื่อมองเห็นโอกาสในการทำธุรกิจ จะทำให้เห็นช่องทางในการผลิตและจำหน่าย และหาทางที่จะสามารถข้ามอุปสรรคได้

การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร เป็นจุดมุ่งหมายขององค์กร ที่ทุกคนในองค์กรจะต้องพยายามช่วยกันปฏิบัติตามภารกิจของตน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

แผนการบริหารจัดการ จะแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับ ข้อมูลของธุรกิจ คณะกรรมการบริหาร ฝ่ายองค์กร แผนกำลังคน ทำให้ทราบทำเลที่ตั้งขององค์กรว่าตั้งอยู่ที่ใด มีใครเป็นผู้บริหารและผู้บริหารมีประสบการณ์อย่างไร ประวัติการทำงานที่ผ่านมาเป็นอย่างไร รวมถึงการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย ว่าใครมีหน้าที่อะไรต้องรับผิดชอบอะไร ฝ่ายละกี่คน

แผนการตลาด ประกอบด้วย เป้าหมายทางการตลาด และกลยุทธ์ทางการตลาด หรือส่วนประสมทางการตลาด ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ด้านตัวสินค้า กลยุทธ์ด้านราคา กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด ซึ่งการใช้กลยุทธ์เหล่านี้จะต้องใช้ร่วมกันอย่างเหมาะสม เพื่อที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายทางการตลาดได้ คือ ให้มียอดขายเป็นไปตามที่กำหนดไว้ และให้ผู้บริโภคสามารถจดจำตราสินค้า เกิดการบอกต่อ ซื้อซ้ำได้

แผนการผลิต จะแสดงถึงสถานที่ประกอบการผลิต ฝ่ายโรงงาน ข้อมูลการผลิต เครื่องจักร อุปกรณ์ในการผลิต รายละเอียดวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต รวมถึงขั้นตอนการผลิต จากแผนการผลิตนี้ จะทำให้สามารถรู้กำลังการผลิตของโรงงาน ระยะเวลาการผลิต ชนิดและปริมาณของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตต่อหน่วย ซึ่งเป็นข้อมูลที่สำคัญที่จะช่วยในการวางแผนการผลิต ให้การบริหารการผลิตมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่กระบวนการจัดซื้อ กระบวนการผลิต และกระบวนการจัดเก็บ

แผนการเงิน จะแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับ ข้อสมมติฐานทางการเงิน ผลที่ได้จากการวิเคราะห์โครงการ งบประมาณการลงทุนในโครงการ งบประมาณการงบกระแสเงินสด งบประมาณการงบกำไรขาดทุน งบประมาณการงบดุล และการวิเคราะห์ทางการเงินระยะเวลา 5 ปี ข้อมูลในส่วนนี้ จะแสดงให้เห็นถึง เงินลงทุนในส่วนของผู้เจ้าของ และเงินลงทุนที่ต้องการกู้จากสถาบันการเงิน ผลตอบแทนจากการลงทุนที่มีตัวเลขสมเหตุสมผล ประกอบกับความตั้งใจจริงของผู้เจ้าของกิจการจะทำให้สถาบันการเงินมีความมั่นใจที่จะปล่อยเงินกู้ให้กับโครงการ เพราะเชื่อว่าจะสามารถชำระเงินต้น และดอกเบี้ยให้กับสถาบันการเงินได้ตามระยะเวลาที่กำหนด

แผนฉุกเฉิน เป็นแผนงานซึ่งเตรียมไว้รองรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดไว้ เพื่อที่จะสามารถแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที ทั้งในกรณีที่ลูกค้าไม่ให้ความสนใจ หรือ ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย กรณีลูกค้าให้ความสนใจมากเกินไปเกินความคาดหมาย รวมถึงกรณีฉุกเฉินร้ายแรงที่จำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบของธุรกิจ

การวิเคราะห์แผนธุรกิจที่มีการประยุกต์ใช้ **Balanced Scorecard (BSC)**

การนำ BSC มาประยุกต์ใช้เริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร จากนั้นจะต้องกำหนดมุมมองของการประเมินผลงานในด้านต่างๆ ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน ซึ่งมุมมองของ BSC ในที่นี้ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้ และเติบโต

จากนั้นจะเป็นการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงมุมมองของ BSC ทั้ง 4 ด้านเข้าด้วยกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล จะเห็นว่า ปลายทางของแผนที่กลยุทธ์ คือ การมีกำไรจากการดำเนินงานในระยะยาว ซึ่งเป็นมุมมองทางด้านการเงิน การที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์นี้ได้จำเป็นจะต้องอาศัยการสนับสนุนจากมุมมองด้านอื่นๆ ด้วย ไม่ใช่เพียงแค่การเพิ่มยอดขายเพียงอย่างเดียว แต่จำเป็นจะต้องเริ่มตั้งแต่การพัฒนาด้านบุคลากรในองค์กร การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กร รวมถึงการสร้างคุณค่าในสินค้าและบริการเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจไปพร้อมๆ กัน ซึ่งแผนที่กลยุทธ์นี้ จะทำให้เห็นภาพรวมทั้งหมดขององค์กร และจะทำให้เห็นเส้นทางในการที่จะนำองค์กรไปสู่จุดหมายปลายทางที่วางไว้ได้

การกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) จะเป็นการแปลแผนที่กลยุทธ์ในแต่ละขั้นตอนออกมาเป็นข้อมูลซึ่งสามารถวัดออกมาเป็นตัวเลขได้ โดยดัชนีชี้วัดแต่ละตัวจะมีเป้าหมาย รวมถึงระยะเวลากำหนดที่จะต้องทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น ตัวอย่างเช่น ในด้านกระบวนการบริหารการผลิต มีเป้าหมายในการใช้ 5ส เพื่อลดต้นทุนการผลิตอย่างน้อยร้อยละ 10 ในระยะเวลา 6 เดือน ซึ่งการตั้งเป้าหมายนี้จะต้องมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน เพื่อให้ไม่เกิดการตั้งเป้าหมายสูงหรือต่ำเกินไป ซึ่งจะทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความท้อแท้ หรือ ความเบื่อหน่าย ไม่มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ในขั้นตอนสุดท้าย จะเป็นการวางแผนการดำเนินงาน ในที่นี้จัดทำออกมาในรูปแบบของ Gantt Chart แสดงรายละเอียดการดำเนินงานและระยะเวลาการดำเนินการที่เป็นขั้นเป็นตอน ทั้งแผนงานในระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับ KPIs ที่ได้กำหนดไว้ก่อนหน้านี้ ซึ่งเปรียบเสมือนเครื่องมือที่คอยติดตามการดำเนินงานในปัจจุบันเราเดินมาถึงจุดใดแล้ว เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้หรือไม่ จำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เมื่อใดก็ตามที่สถานการณ์มีความเปลี่ยนแปลง จำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยน KPIs ในแต่ละมุมมองให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกัน ซึ่งอาจต้องมีการทบทวนเป็นรายเดือน รายไตรมาส หรือรายปี โดยใช้วงจร PDCA คอยควบคุม

บทสรุป

จุดประสงค์หลักของการเขียนแผนธุรกิจ คือ เพื่อการขออนุมัติสินเชื่อจากแหล่งเงินทุน และเพื่อเป็นแผนที่จะทำให้ธุรกิจดำเนินการไปได้อย่างมีทิศทาง ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ที่ต้องการจะเริ่มทำธุรกิจ หรือขยายธุรกิจ การที่จะทำให้แผนธุรกิจน่าเชื่อถือ สมบูรณ์ ชัดเจน จำเป็นต้องหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้มาประกอบ

องค์ประกอบหลักของแผนธุรกิจการผลิต ประกอบด้วย แผนการบริหารจัดการ แผนการผลิต แผนการตลาด และแผนการเงิน นอกจากแผนดังกล่าวแล้ว การจะทำให้แผนธุรกิจน่าเชื่อถือ และมีความเป็นไปได้ จำเป็นจะต้องมีแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจ การวิเคราะห์ตลาด การวิเคราะห์กลุ่มลูกค้า การวิเคราะห์คู่แข่ง การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และแผนการดำเนินงาน รวมถึงแผนฉุกเฉิน กรณีที่ธุรกิจไม่สามารถดำเนินการไปได้ตามแผนที่วางไว้ จะเห็นว่า การจะเขียนแผนธุรกิจที่ดีได้นั้น จำเป็นที่จะต้องหาข้อมูลมาประกอบเป็นจำนวนมาก

ดังนั้นเจ้าของกิจการจำเป็นจะต้องมีความรู้หลายสาขา ไม่ว่าจะเป็นการผลิต การตลาด และการบัญชีการเงิน สำหรับผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ในธุรกิจใหม่ๆ ที่ต้องการเป็นเจ้าของธุรกิจมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอ่านและวิเคราะห์งบการเงินเป็น เพื่อที่จะบริหารเงินให้มีสภาพคล่อง มีประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ ถึงจุดคุ้มทุนในระยะเวลาอันสั้น และเพื่อให้เกิดความมั่งคั่งสูงสุดกับผู้ถือหุ้น

แผนธุรกิจที่มีการประยุกต์ BSC จะช่วยให้แผนธุรกิจมีความสมบูรณ์ และมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น เพราะ BSC ทำให้เห็นภาพรวมขององค์กรทั้งหมด และการที่จะนำพาองค์กรให้ไปถึงจุดหมายปลายทางที่ตั้งไว้นั้นต้องมีเส้นทางที่ชัดเจน และเกิดจากความร่วมมือร่วมใจกันของทุกคนในองค์กร ซึ่งเส้นทางเดินนี้จะปรากฏอยู่ในแผนที่กลยุทธ์ ซึ่งเปรียบเสมือนแผนที่นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย นอกจากนี้ในแต่ละขั้นตอนยังมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และแผนการดำเนินงาน (Action Plan) กำกับ ทำให้สามารถประเมินองค์กรได้ว่า ปัจจุบันองค์กรอยู่ที่จุดใดแล้ว เป็นไปตามแผนงานหรือไม่ ต้องมีการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์การบริหารอย่างไร

จากแผนธุรกิจบาหยันไอศกรีม จะเห็นว่า บาหยันไอศกรีมมีจุดเด่นที่รสชาติอร่อย และราคาถูก ในช่วงแรกจะจัดจำหน่ายสินค้า 2 ช่องทาง คือ ช่องทางขายปลีกจะจำหน่ายผ่านร้านไอศกรีมหรือคิออส (Kiosk) และรถขายไอศกรีม (Mobile Ice Cream) สำหรับช่องทางขายส่งจำหน่ายผ่านทางร้านอาหาร นอกจากนี้ยังมีการรับทำไอศกรีมตามออเดอร์ โดยสินค้าจะมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าระดับกลาง และระดับล่าง ที่พักอาศัยอยู่บริเวณชานเมืองฝั่งตะวันตก และจังหวัดนครปฐม

บาหยันไอศกรีมจัดจำหน่ายไอศกรีมราคาขายปลีกถ้วยละ 15 บาท และขายส่งถังละ 700 บาท (10 กิโลกรัม) โดยคาดว่าจะยอดขายในปี 2552 มีมูลค่าประมาณ 6 ล้านบาท และเติบโตขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 10 ในปี 2553 และ 2554 คาดว่าจะมีกำไรขั้นต้นประมาณ 60% และจะ

สามารถถึงจุดคุ้มทุนได้ภายใน 1.8 ปี โดยมี NPV ของโครงการเป็นเงิน 73,294 บาท และ มีผลตอบแทนจากโครงการ (IRR) คิดเป็น 70.1%

อภิปรายผล

การเขียนแผนธุรกิจไม่ใช่เป็นเรื่องยาก และเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ที่ต้องการเป็นเจ้าของกิจการ การเป็นเจ้าของกิจการต้องมีความรู้หลายด้าน และมีการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการที่จะตัดสินใจได้อย่างถูกต้องนั้นจำเป็นต้องหาข้อมูลอยู่ตลอดเวลา จึงจะสามารถนำพาองค์กรให้สามารถแข่งขันได้

ปัจจุบันธุรกิจในครัวเรือนขนาดเล็ก และธุรกิจ SME ที่มีการเขียนแผนธุรกิจมีน้อยมาก เนื่องจากยังขาดความรู้ และขาดแหล่งข้อมูล ดังนั้นในการเขียนแผนธุรกิจซึ่งปกติก็เป็นเรื่องที่ยากสำหรับเจ้าของกิจการแล้ว แผนธุรกิจที่มี BSC นั้นยิ่งทำให้ผู้ประกอบการเข้าใจว่ายากและซับซ้อนมากขึ้นไปอีก แต่ถ้าพิจารณาโดยละเอียดแล้วแผนธุรกิจที่มี BSC นั้น เป็นหลักการ หรือแผนการบริหารงานพื้นฐานเท่านั้น เพียงแต่จะต้องอาศัยข้อมูลที่มีความถูกต้อง และมีความสมเหตุสมผลเท่านั้น

สำหรับหน่วยงานที่จะเป็นแหล่งข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถหาความรู้ และสามารถขอคำปรึกษาในการดำเนินธุรกิจได้ คือ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ สสว. เป็นศูนย์กลางประสานระบบการทำงานของส่วนราชการ องค์กรของรัฐ หรือรัฐวิสาหกิจ และเอกชน ให้มีความต่อเนื่อง และสอดคล้องในทิศทางเดียวกัน เพื่อผลักดันให้เกิดสภาพแวดล้อม นโยบาย มาตรการการดำเนินงานที่จะส่งเสริม SMEs ให้เติบโต และเข้มแข็ง เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ

ข้อเสนอแนะ

1. บาทยันไอศกรีม เป็นแผนธุรกิจการผลิตและจำหน่าย ในอนาคตควรจะมีการศึกษาเรื่องการประยุกต์การประเมินองค์กรแบบสมดุล (BSC) ในการเขียนแผนธุรกิจภาคการบริการ และภาคการค้า
2. มีเครื่องมือของการจัดการกลยุทธ์อีกหลายอย่างที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการเขียนแผนธุรกิจได้ เช่น การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกในระดับมหภาคหรือ BPEST การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่าหรือ Value Chain และการกำหนดแผนกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix
3. นำเครื่องมือ BSC ไปประยุกต์ใช้ในการเขียนแผนธุรกิจ และนำแผนธุรกิจนั้นไปใช้ในการดำเนินกิจการจริง



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- दनัย เทียนพุ่ม. (2543). **ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ (KPIs) และการประเมินองค์กรแบบสมดุล (BSC : The Balanced Scorecard)**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์.
- นพวรรณ อรุณพลสังสันติ. (2546). **การสำรวจทัศนคติและพฤติกรรมในการบริโภคไอศกรีมในเขตกรุงเทพมหานคร**. สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ผสุ เดชะรินทร์. (2546). **Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พชรวรรณ ม่วงกรุง. (2550). **แผนธุรกิจ ร้านไอศกรีมอีมม...มิลค์ สาขาสยามสแควร์**. สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัชกฤษ คล่องพยาบาล. (2550). **คู่มือการเขียนแผนธุรกิจ-ธุรกิจการผลิต**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.).
- รัตนวรรณ สินธุสวัสดิ์. (2548). **แผนธุรกิจร้านไอศกรีม A La Mode**. สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีระเดช เชื้อนาม. (2547). **เขย่า BALANCED SCORECARD**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ เฟื่องฟ้า พรินต์ติ้ง จำกัด.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2546). **BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แปซิฟิก.
- สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (ม.ป.ป.). **องค์ความรู้ในการประกอบธุรกิจ**. สืบค้นเมื่อ 17 ธันวาคม 2551, จาก <http://www.ismed.or.th/SME2/src/bin/controller.php?view=knowledgeInsite.KnowledgesDetail&p=&nid=&sid=40&id=1057&lef=30&right=31&level=3&lv1=3>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (ม.ป.ป.). **ธุรกิจร้านอาหาร**. สืบค้นเมื่อ 7 มกราคม 2552, จาก http://cms.sme.go.th/cms/c/portal/layout?p_l_id=25.671
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (ม.ป.ป.). **หลักการตลาด 4P (Marketing Mix)**. สืบค้นเมื่อ 13 กุมภาพันธ์ 2552, จาก http://www.sme.go.th/cms/c/journal_articles/view_article_content?article_id=VC01-04C04&article_version=1
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2550). **ไอศกรีมปี 2550**. สืบค้นเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2552, จาก http://www.kasikornresearch.com/portal/site/KResearch/rsh_d/?id=8170&cid=5

Kotler Philip. (1997). **Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation and Control.** Englewood Cliffs : Prentice Hall.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย





บันทึกข้อความ

ฝ่ายงาน

บัณฑิตวิทยาลัยหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ที่

บว 0801/ ว. 158

วันที่ 26 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2552

เรื่อง

ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน

ผศ. ดร. อรุณลักษณ์ วิทย์วิจิน

เนื่องด้วย นายชัชวาล ลีวิริยะเลิศ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การประยุกต์การประเมินองค์กรแบบสมดุล (Balance Scorecard) ในการเขียนแผนธุรกิจผลิตและจำหน่ายไอศกรีม ในจังหวัดนครปฐม ปี 2552” โดยมี ดร. ณัฐกาญจน์ สุวรรณปฏิกรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการทำสารนิพนธ์ ในการนี้ ทางหลักสูตรฯ จึงขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายชัชวาล ลีวิริยะเลิศ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ศาสตราจารย์อัมพิกา ไกรฤทธิ)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาการจัดการอุตสาหกรรม

สำนักงานหลักสูตร

โทร. 02-7632600 ต่อ 2621, 2636, 081-4963636

โทรสาร 02-7632700



บันทึกข้อความ

ฝ่ายงาน บัณฑิตวิทยาลัยหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ที่ บว 0801/ ว. 158 วันที่ 26 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2552
เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ดร. กรกฎ เหมสถาปัตย์

เนื่องด้วย นายชัชวาล ลิวิริยะเลิศ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การประยุกต์การประเมินองค์การแบบสมดุล (Balance Scorecard) ในการเขียนแผนธุรกิจผลิตและจำหน่ายไอศกรีม ในจังหวัดนครปฐม ปี 2552” โดยมี ดร. ณัฐกาญจน์ สุวรรณปฏิกรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการทำสารนิพนธ์ ในการนี้ ทางหลักสูตรฯ จึงขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายชัชวาล ลิวิริยะเลิศ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ศาสตราจารย์อัมพิกา ไกรฤทธิ์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาการจัดการอุตสาหกรรม

สำนักงานหลักสูตร

โทร. 02-7632600 ต่อ 2621, 2636, 081-4963636

โทรสาร 02-7632700



บันทึกข้อความ

ฝ่ายงาน

ที่

เรื่อง

บัณฑิตวิทยาลัยหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บว 0801/ ว. 158

วันที่ 26 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2552

ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน

ดร. ณรงค์พันธ์ บุญทรงไพศาล

เนื่องด้วย นายชัชวาล ลีวิริยะเลิศ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การประยุกต์การประเมินองค์กรแบบสมดุล (Balance Scorecard) ในการเขียนแผนธุรกิจผลิตและจำหน่ายไอศกรีม ในจังหวัดนครปฐม ปี 2552” โดยมี ดร. ณัฐกาญจน์ สุวรรณปฏิกรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการทำสารนิพนธ์ ในการนี้ ทางหลักสูตรฯ จึงขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายชัชวาล ลีวิริยะเลิศ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ศาสตราจารย์อัมพิกา ไกรฤทธิ์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาการจัดการอุตสาหกรรม

สำนักงานหลักสูตร

โทร. 02-7632600 ต่อ 2621, 2636, 081-4963636

โทรสาร 02-7632700

ภาคผนวก ข
ข้อเสนองานเกี่ยวกับแบบสอบถาม
จากผู้เชี่ยวชาญ



FAX IN

ผู้เขียนรายชื่อ: อ.ดร. อภิชาติ อภิสิทธิ์

แบบสอบถามผู้บริโภค
ปัจจุบันมีมาตรการเฝ้าระวังการปนเปื้อน
ของจุลินทรีย์ในเขตชุมชนเมืองมณฑล และจังหวัดอุดรธานี 2552

แบบสอบถามชุดนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการเฝ้าระวังการปนเปื้อนของจุลินทรีย์

กรุณาทำเครื่องหมาย X ลงในช่องว่างตามความถี่ในการบริโภค

ข้อมูลส่วนบุคคล

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. อายุ ☐ น้อยกว่า 18 ปี ☐ 18 - 25 ปี ☐ มากกว่า 35 ปี
3. รายได้ต่อเดือน ☐ น้อยกว่า 5,000 บาท ☐ 5,000 - 10,000 บาท ☐ มากกว่า 20,000 บาท
4. ที่พักอาศัย ☐ บ้านเช่า ☐ บ้านของตนเอง ☐ บ้านของพ่อแม่ ☐ บ้านของญาติ ☐ บ้านของเพื่อน ☐ บ้านของผู้อื่น ☐ บ้านของสัตว์ ☐ บ้านของพืช ☐ บ้านของสิ่งมีชีวิตอื่น ☐ บ้านของสิ่งไม่มีชีวิต ☐ บ้านของสิ่งมีชีวิตอื่น

5. ท่านมีความถี่ในการบริโภคอาหารประเภทใดบ้าง (โปรดระบุชื่ออาหาร)

อาหาร	ความถี่ในการบริโภค				
	ทุกวัน	เกือบทุกวัน	สัปดาห์ละครั้ง	เดือนละครั้ง	ไม่ทราบ
ข้าว					
แกง					
ผัด					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					
อบ					
ย่าง					
ทอด					
ต้ม					
นึ่ง					

ภาคผนวก ค
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถามผู้บริโภค
ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกรับประทานไอศกรีม
ของผู้บริโภคในเขตชานเมืองฝั่งตะวันตก และจังหวัดนครปฐม ปี 2552

แบบสอบถามชุดนี้เป็นการสำรวจปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกรับประทานไอศกรีมของผู้บริโภค

กรุณาทำเครื่องหมาย **X** ลงในช่องว่างตามความคิดเห็นของท่าน

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. อายุ ☐ ต่ำกว่า 18 ปี ☐ 18 - 25 ปี
☐ 26 - 35 ปี ☐ มากกว่า 35 ปี
3. รายได้ต่อเดือน ☐ น้อยกว่า 5,000 บาท ☐ 5,000 - 10,000 บาท
☐ 10,001 - 20,000 บาท ☐ มากกว่า 20,000 บาท
4. ที่พักอาศัย ☐ จังหวัดนครปฐม
☐ ชานเมืองฝั่งตะวันตก (หนองแขม อ้อมใหญ่ พุทธมณฑล ศาลายา)
☐ กรุงเทพมหานคร
☐ อื่น ๆ โปรดระบุ _____

5. ท่านให้ความสำคัญกับปัจจัยนี้ ต่อการเลือกรับประทานไอศกรีม อยู่ในระดับใด	มากที่สุด ←—————→ น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1
ราคาของไอศกรีม					
รสชาติของไอศกรีม					
สถานที่จัดจำหน่าย					
ความหลากหลายของไอศกรีม					
ความสะดวกของไอศกรีม					
บรรจุภัณฑ์ของไอศกรีม					
ปริมาณของไอศกรีม					
เครื่องหมายการค้า, ยี่ห้อ (Brand)					

6. รสชาติไอศกรีมที่ชื่นชอบที่สุด (กรุณาเลือก 1 รสชาติ) ☐ ช็อคโกแลต ☐ วานิลลา
☐ สตอเบอรี่ ☐ กะทิ
☐ เชอร์เบตผลไม้ ☐ อื่นๆ โปรดระบุ _____