



การพัฒนาแผนธุรกิจเพื่อกำหนดกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จของธุรกิจ  
โรตีสैंข้างแข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว  
จังหวัดนนทบุรี

THE BUSINESS PLAN DEVELOPMENT FOR FORMULATING STRATEGY  
FOR BUSINESS SUCCESS OF DECEM FROZEN ROTI OF THE SMALL  
AND MICRO COMMUNITY ENTERPRISE OF MUSLIM FOOD LEGEND  
BAN TALADKAEW NONTHABURI

สมยศ แสงจันทร์  
SOMYOS SAENGCHAN

วิทยานิพนธ์เสนอต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
ปีการศึกษา 2559



การพัฒนาแผนธุรกิจเพื่อกำหนดกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จของธุรกิจ  
โรตีสานี่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว  
จังหวัดนนทบุรี

THE BUSINESS PLAN DEVELOPMENT FOR FORMULATING STRATEGY  
FOR BUSINESS SUCCESS OF DECEM FROZEN ROTI OF THE SMALL  
AND MICRO COMMUNITY ENTERPRISE OF MUSLIM FOOD LEGEND  
BAN TALADKAEW NONTHABURI

สมยศ แสงจันทร์  
SOMYOS SAENGCHAN

วิทยานิพนธ์เสนอต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์	การพัฒนาแผนธุรกิจเพื่อกำหนดกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จของ ธุรกิจโรตีสैंแซ่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิม บ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี
ชื่อ นามสกุล	สมยศ แสงจันทร์
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
กลุ่มวิชา และคณะ	การจัดการ คณะบริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา	2559

## บทคัดย่อ

การศึกษานี้ เป็นการวิจัยที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาแผนธุรกิจโรตีสैंแซ่แข็ง และเพื่อกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจโรตีสैंแซ่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี โดยมีแนวทางในการศึกษา ทั้งในส่วนของจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร บทความ บทวิเคราะห์ รวมทั้งข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเกี่ยวข้อง และการศึกษา โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interviews) ทำการศึกษาแบบบูรณาการ แล้วจึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้ทฤษฎีกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จำนวน 10 คน

ผลการวิจัยที่ได้พบว่า กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับธุรกิจโรตีสैंแซ่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี เพิ่มขีดความสามารถและความเป็นไปได้มีความเหมาะสมกับขนาดของธุรกิจ ได้แก่ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) วิสาหกิจชุมชนฯ มีสูตรผลิตภัณฑ์โรตีสैंแซ่แข็งเป็นสูตรโบราณมีตำนานมากกว่า 150 ปี ตราสินค้าที่มีรูปวัดและมัสยิดเป็นพื้นหลัง แสดงให้เห็นว่าสองวัฒนธรรมทั้งไทยพุทธและไทยมุสลิมอยู่ร่วมกัน กลยุทธ์มุ่งความแตกต่าง (Focused Differentiation) กลุ่มผู้บริโภคที่เป็นนักศึกษา นักเรียน จากโรงเรียนใกล้เคียงที่วิสาหกิจชุมชนฯ กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and Operation Strategy) เน้นการพัฒนากระบวนการผลิตให้มีมาตรฐานและสินค้ามีคุณภาพและพัฒนาสินค้า

เพิ่มทางเลือกให้ผู้บริโภค กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) เสริมสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากตลาดเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้า มุ่งตลาดออนไลน์ การจัดจำหน่ายสินค้าใหม่ๆ และกลยุทธ์ด้านการเงิน (Finance Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุด หากไม่มีเงินทุนธุรกิจก็จะขาดสภาพคล่องทางการเงินเติบโตได้ยาก การวางแผนหาแหล่งเงินทุน ระดมทุน เป็นการเตรียมความพร้อมรองรับการขยายตัวของธุรกิจในอนาคต

คำสำคัญ : พัฒนาแผนธุรกิจ กลยุทธ์ วิสาหกิจชุมชน



<b>Thesis Title</b>	The Business Plan Development for Formulating Strategy for Business Success of Decem Frozen Roti of The Small and Micro Community Enterprise of Muslim Food Legend Ban Taladkaew Nonthaburi
<b>Author</b>	Somyos Saengchan
<b>Degree Title</b>	Master of Business Administration Program (M.B.A.)
<b>Field of Study</b>	Management, Business Administration Faculty
<b>Academic Year</b>	2016

## ABSTRACT

This study was aimed to study business plan development of frozen Roti (Indian pancake) and formulate frozen Roti business strategies for the community enterprise producing traditional Muslim food in Ban Taladkaew, Nonthaburi. Relevant theories, documents, articles, as well as other useful information from in-depth interviews were collected and analyzed using the strategic management process theory. The samples used in this research were 10 community members of the traditional Muslim food stores from Ban Taladkaew.

The results revealed that the strategies suitable for frozen Roti business of the community in Ban Taladkaew Nonthaburi as traditional Muslim food to increase capacity, feasibility, and appropriateness were Differentiation strategies. The recipe of frozen roti products, a more than 150 year-old recipe with temple figurines and mosques as background showing that both Buddhist and Muslim Thais had lived together, therefore, Focused Differentiation was applied as consumer groups were, for example, students from schools nearby. Product and Operation Strategy was also used

to focus on the development of standardized production processes and product quality in order to create alternative products for consumers. Marketing Strategy also help to create and increase different products from other markets, which were aimed at online marketing. Finally, Finance Strategy, the most important one, was applied to raise funds and prepare for the future business expansion.

Keyword : Business Plan Development, Strategy, Community Enterprise



## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่องการพัฒนาแผนธุรกิจเพื่อกำหนดกลยุทธ์ต่อความสำเร็จของธุรกิจโรตีสาย  
แข็งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี กว่าที่จะสำเร็จลุล่วง  
ไปได้ด้วยดี ต้องขอกราบขอบพระคุณในความเมตตาอนุเคราะห์จาก ดร.ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี  
อาจารย์ที่ปรึกษา ที่สั่งสอน และชี้แนะแนวทางในคั่นคว้าข้อมูลต่างๆ พร้อมทั้งแก้ไขข้อบกพร่อง  
ในเนื้อหาตลอดจนการตรวจสอบความถูกต้องของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้กับผู้วิจัย และขอกราบ  
ขอบพระคุณ ดร.ธนธัส ทักษมงคล ดร.สุจิตรา ไชยกุลสินธุ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรา รัตตากร  
คุณชาญณรงค์ พูนพานิชย์ และสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว  
ทุกท่าน ที่ช่วยให้คำแนะนำเพิ่มเติมในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ที่ให้การสนับสนุนวางรากฐานทางการศึกษา  
ในชีวิต ประโยชน์และความดีที่เกิดจากการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ขอมอบให้ บิดา มารดา  
และคณาจารย์ทุกท่าน ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมเกียรติ ทองแก้ว ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐพงษ์  
พันธุ์นะ ที่ได้ชี้แนะแนวทางที่ดีมาโดยตลอด

ทำยนี้ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณ เพื่อนร่วมรุ่น ที่ให้ความอนุเคราะห์ในด้านการค้นคว้า  
หาข้อมูล และเครื่องคอมพิวเตอร์ให้ได้ใช้ประโยชน์ และขอขอบพระคุณเจ้าของเอกสารและ  
งานวิจัยทุกท่าน ที่ผู้วิจัยได้นำมาใช้อ้างอิงในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จนกระทั่งงานวิจัยฉบับนี้  
สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี หากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยต้องขออภัย  
มา ณ ที่นี้ด้วย

สมยศ แสงจันทร์

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
Abstract	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
1. บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	5
1.3 คำถามงานวิจัย	5
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
1.6 คำนียามศัพท์เฉพาะ	7
1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย	10
2. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีเกี่ยวกับแผนธุรกิจ	12
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ	17
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์	20
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จของธุรกิจ	50
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	54
2.6 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ไวตี้แช่แข็ง	77



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3. วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	88
3.2 วิธีการวิจัย	89
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	90
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	91
3.5 ระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูล	92
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	92
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Study)	94
4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Study)	102
4.3 วิเคราะห์ SWOT Analysis	117
4.4 วิเคราะห์ McKinsey 7s Model	119
4.5 วิเคราะห์ PEST Analysis	122
4.6 วิเคราะห์ Five Forces Model	124
4.7 วิเคราะห์ TOWS Matrix Analysis	127
4.8 สรุปผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์	129
5. สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	133
5.2 การอภิปรายผล	138
5.3 ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย	140
5.4 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป	143

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	144
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์	151
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์	160
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	166



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 กลยุทธ์การแข่งขันของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ	29
2.2 กลยุทธ์ระดับหน้าที่	31
2.3 สรุปบททวนวรรณกรรม	65
2.4 สรุปแนวคิดในการพัฒนารอบแนวคิดการวิจัย	75
4.1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์	95
4.2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับอาชีพของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์	97
4.3 รายชื่อผู้ให้ข้อมูลวิสาหกิจชุมชนด้านอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว	101
4.4 ตารางแสดงผลประกอบการยอดขาย ย้อนหลัง 4 ปี	108
4.5 ตารางการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness)	118
4.6 ตารางการวิเคราะห์โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threats)	119
4.7 กำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix	128
4.8 แสดงตัวอย่างโครงสร้างเงินทุน	142
4.9 การประมาณการรายได้และค่าใช้จ่ายในอนาคต	143

## สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
2.1 มูลค่าตลาดอาหารพร้อมรับประทานแช่แข็ง	3
2.2 ผลិតภัณฑ์โรตีสายี่แช่แข็งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนดำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาด แก้ว	4
2.3 โครงสร้างของแผนในระดับต่างๆ ในองค์การ	13
2.4 ความแตกต่างในการทำแผนในแต่ละระดับ	14
2.5 ทรัพยากร ชีดความสามารถ ความสามารถ และกลยุทธ์	19
2.6 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	23
2.7 ระดับของกลยุทธ์ทางธุรกิจ	25
2.8 กลยุทธ์ธุรกิจ	26
2.9 SWOT Analysis	34
2.10 โมเดลแบบจำลอง 7Ss ของ McKinsey	36
2.11 โมเดล Five Forces Model ของ Michael E. Porter	44
2.12 โมเดลการวิเคราะห์ TOWS Matrix	48
2.13 โรตีสายี่แช่แข็งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนดำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว	77
2.14 โครงสร้างการบริหารงานในองค์การ	81
2.15 เว็บไซต์จำหน่ายสินค้าของวิสาหกิจชุมชนดำนานอาหารมุสลิมบ้าน ตลาดแก้ว	85
2.16 เพจ Facebook ของวิสาหกิจชุมชนดำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว	86
3.1 แผนภูมิขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย	93
4.1 ผลิตภัณฑ์อาหารแช่แข็งในประเทศไทย	104
4.2 ผลิตภัณฑ์โรตีสายี่แช่แข็งในประเทศมาเลเซีย	105

## สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพ	หน้า
4.3 ลักษณะบรรจุภัณฑ์โรตี่แช่แข็งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ	109
4.4 ลักษณะบรรจุภัณฑ์โรตี่แช่แข็งในต่างประเทศ	110
4.5 สำรวจผลิตภัณฑ์โรตี่แช่แข็งในประเทศไทย	115
4.6 สำรวจผลิตภัณฑ์โรตี่แช่แข็งในประเทศไทย (ต่อ)	116
4.7 แสดงรายละเอียดด้านหลังบรรจุภัณฑ์คู่แข่ง	125
4.8 แสดงสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ทดแทน	126
4.9 แผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ	140



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การขับเคลื่อนประเทศไทยตามกรอบนโยบาย Thailand 4.0 จากเศรษฐกิจรูปแบบเดิมสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และเทคโนโลยี เพื่อให้ประเทศไทยก้าวข้ามจากกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap) ไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง (High Income Country) ซึ่งวิสาหกิจเริ่มต้น หรือ Startup เป็นหนึ่งองค์ประกอบสำคัญในการเปลี่ยนผ่านของประเทศ ที่ต้องการมาตรการและระบบนิเวศ (Ecosystem) ที่เหมาะสมต่อการพัฒนาและเติบโตโดยความร่วมมือของทุกภาคส่วน

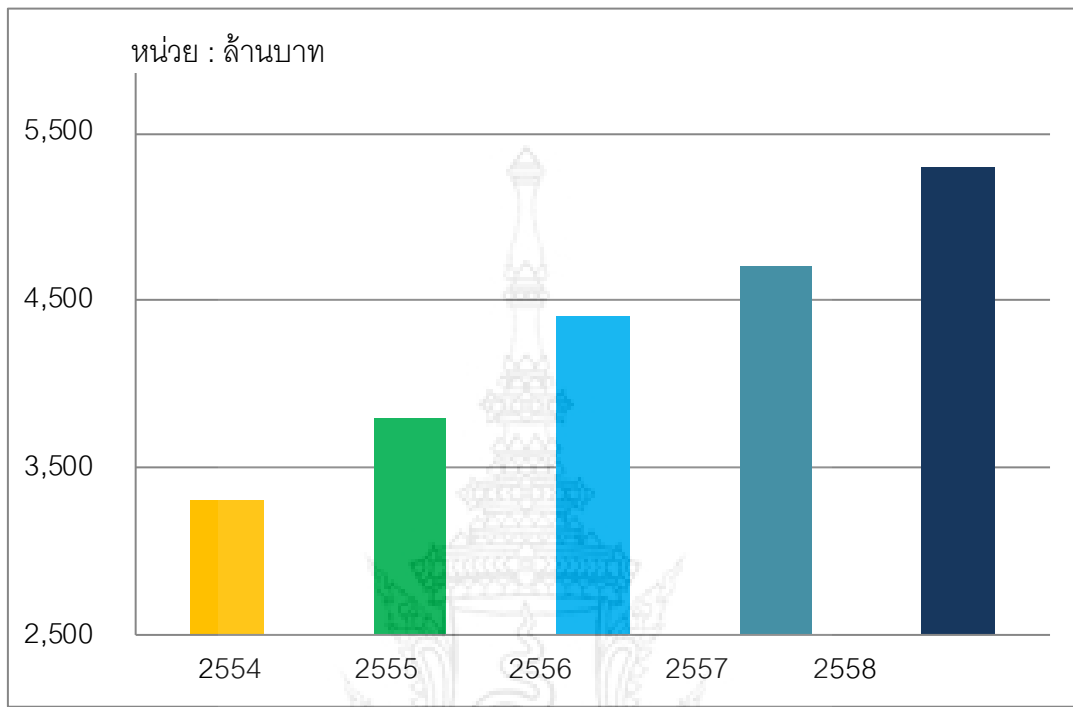
รัฐบาลได้ประกาศให้การส่งเสริมผู้ประกอบการธุรกิจเป็นวาระแห่งชาติ เนื่องด้วยผู้ประกอบการธุรกิจเป็นพื้นฐานสำคัญของระบบเศรษฐกิจภายในประเทศ และเป็นหนึ่งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญภายใต้นโยบาย Thailand 4.0 โดยต้องปรับเปลี่ยนจาก Traditional SME สู่ Smart Enterprise ที่ต้องได้รับการพัฒนา ส่งเสริมให้สามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างเข้มแข็งภายใต้ภาวะเศรษฐกิจการค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มุ่งเน้นเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness) ผ่านการสร้างสรรค์คุณค่าในสินค้าและบริการที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น (Value Creation) โดยน่านวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และเทคโนโลยีมาขับเคลื่อนเศรษฐกิจบนพื้นฐานองค์ความรู้ด้านการตลาดและการบริหารจัดการสมัยใหม่ รวมทั้งสร้างโอกาสทางการค้า โดยมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของตลาด (Demand Driven) (รายงานประจำปีกรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2559)

การแข่งขันในธุรกิจมีความรุนแรงมากขึ้น ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถขยายตัวได้อย่างยั่งยืน ปัจจุบันกิจการประเภท SMEs ของไทย คิดเป็น 95% ของธุรกิจทั้งหมด และมีการจ้างงานกว่า 50% ของธุรกิจทั้งหมด SMEs การพัฒนาและเพิ่มมูลค่าสินค้าและบริการให้ตอบสนองความต้องการของตลาดประยุกต์ใช้กลยุทธ์การตลาดสมัยใหม่ (<http://www.tcg.or.th>, 2559)

การวางแผนธุรกิจเชิงกลยุทธ์และการแสวงหาโอกาสทางการตลาด การสร้างโอกาสทางการตลาด และเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจสู่สากล การดำเนินธุรกิจให้มี การบริหารจัดการที่ได้มาตรฐานแล้ว การดำเนินธุรกิจ ในท่ามกลางกระแสเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าไปในทุกวินาทีย่อมมีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดการแข่งขันทางการตลาด ที่เข้มข้น รุนแรง การแข่งขัน ทางการตลาดที่มาจากทุนใหญ่ต่างชาติ ความเสียเปรียบทางการแข่งขันของ SMEs เป็นปัจจัยสำคัญ ดังนั้นการสร้างโอกาสทางการตลาด และการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจทั้งพันธมิตรธุรกิจในประเทศและต่างประเทศจึงเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กำลังดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (รายงานประจำปีกรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2559)

อาหารพร้อมรับประทานแช่แข็ง ที่มีบรรจุภัณฑ์ที่ทันสมัย เปิดปิดง่าย ทานง่าย สะดวกสบาย เป็นผลิตภัณฑ์ที่สนองต่อวิถีชีวิตของคนปัจจุบันได้เป็นอย่างดี ด้วยความสะดวก รวดเร็ว ทนใจ เพียงนำไปอุ่นร้อนก็สามารถรับประทานได้ทันที และราคาก็ใกล้เคียงอาหารจานเดียวมาก แต่ได้ความสะดวกและไม่ต้องเสียเวลาในการประกอบอาหาร สามารถหาซื้อได้อย่างสะดวกตามร้านสะดวกซื้อ ซึ่งการอาศัยอยู่ตามคอนโดมีเนียมส่วนใหญ่จะมีกฎข้อบังคับห้ามใช้เตาแก๊สเพื่อความปลอดภัยจากอัคคีภัย ปัจจัยต่างๆ ที่กล่าวมาส่งผลทำให้อาหารพร้อมรับประทานแช่แข็ง (Ready to eat) ครองส่วนแบ่งตลาดสูงที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.3 ของมูลค่าตลาดอาหารแช่แข็งทั้งหมดคิดเป็นมูลค่า 5,230 ล้านบาท ขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 12.6 ต่อปี ตลาดอาหารแช่แข็งพร้อมทานเป็นตลาดที่เล็ก มีแนวโน้มความต้องการในผลิตภัณฑ์อาหารแช่แข็งพร้อมทานมีค่อนข้างสูง (ศูนย์วิจัยวิจัยเพื่ออุตสาหกรรม, 2559)

ภาพ 2.1 มูลค่าตลาดอาหารพร้อมรับประทานแช่แข็ง



ที่มา : ศูนย์วิจัยวิจัยเพื่ออุตสาหกรรม (2559)

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนด้านอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จัดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนเมื่อปี 2554 ดำเนินธุรกิจในรูปแบบวิสาหกิจชุมชน มีการพัฒนาคิดค้นผลิตภัณฑ์ “โรตีสายไหม” ซึ่งเป็นสูตรด้านอาหารมุสลิมโบราณ มากกว่า 150 ปี พยายามผลักดันผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า วิสาหกิจชุมชนได้จัดทำแผนธุรกิจขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการภายในองค์กร แต่ด้วยวิถีชีวิตของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ต้องการความสะดวกมากขึ้น ทั้งธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันมีการแข่งขันแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดมีมากขึ้น ผู้ประกอบการรายอื่น ต่างมีกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน ตามทรัพยากรของตนเองเพื่อสร้างความได้เปรียบและแสวงหาช่องทางสร้างโอกาสในการแข่งขันให้กับตนเอง แผนธุรกิจ (Business plan) ผลิตภัณฑ์โรตีสายไหมที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ จึงไม่เพียงพอต่อการแข่งขันของธุรกิจประเภทเดียวกัน สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป แผนธุรกิจของกลุ่มจำเป็นต้องมีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสถานการณ์ เพื่อกำหนดทิศทางในการประกอบกิจการ (วิสาหกิจชุมชนด้านอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว, 2560)



ภาพ 2.2 ผลิตภัณฑ์โรตีสาน้ำแข็งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว



ที่มา : วิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว (2560)

วิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องมีการพัฒนาแผนธุรกิจ (Business Plan) จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อกำหนดกลยุทธ์ (Formulating Strategy) เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategy) ที่จะนำไปสู่วิธีการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จเป็นกลไกสำคัญในการนำพาธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของธุรกิจได้ กลยุทธ์มีส่วนช่วยให้ผู้ประกอบการมีแนวทางในการตัดสินใจ วางแผน และกำหนดเป้าหมายของธุรกิจที่ชัดเจน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเป็นเจ้าของธุรกิจที่เกิดขึ้นโดยมีความพร้อม ที่มีศักยภาพ นำผลิตภัณฑ์มุ่งแสวงหาผู้ค้าทั้งภายในประเทศตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และต่างประเทศ บรรลุเป้าหมายความสำเร็จของธุรกิจนำรายได้กลับมาสู่ชุมชนอย่างยั่งยืน

ผู้วิจัยได้สังเกตเห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว ประสบปัญหาในปัจจุบันหลายๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ทิศทางการดำเนินธุรกิจ โอกาสในการแข่งขันในเวทีระดับภูมิภาค ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

หากผลิตภัณฑ์โรตีแช่แข็งประสบความสำเร็จ มีความต้องการกลยุทธ์ (Strategy) ที่มุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเอง สร้างความแตกต่าง มีเอกลักษณ์ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันกับผลิตภัณฑ์ในกลุ่มประเภทเดียวกันได้ ซึ่งความสำเร็จทางธุรกิจจะส่งผลทำให้วิสาหกิจชุมชนบ้านตลาดแก้ว สอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐที่มีนโยบายส่งเสริมในการพัฒนาธุรกิจขนาดย่อม (SMEs)

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาแผนธุรกิจโรตีแช่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี

1.2.2 เพื่อศึกษาแนวทางกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจโรตีแช่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี

## 1.3 คำถามการวิจัย

1.3.1 แนวทางในการพัฒนาแผนธุรกิจโรตีแช่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี ปัจจุบันเป็นอย่างไร

1.3.2 แนวทางกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจโรตีแช่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี ที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาเรื่องอิทธิพลของทรัพยากรการบริหารและกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ส่งผลเพื่อความสำเร็จผลิตภัณฑ์โรตีแช่แข็งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี มีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

#### 1.4.1 ขอบเขตด้านประชากร

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึก(In-depth Interview) คือ ประธานกลุ่มสมาชิก คณะทำงานและสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี จำนวน 10 คน

#### 1.4.2 ด้านเนื้อหา

การพัฒนาแผนธุรกิจเพื่อกำหนดกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จของธุรกิจโรตีสี่เหลี่ยมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี แบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ ได้แก่

1. กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์(Goods) ประกอบด้วย คุณภาพ(Quality) กระบวนการผลิต(Production) มาตรฐาน(Standard) การพัฒนาผลิตภัณฑ์(Product Development)
2. กลยุทธ์ด้านตลาด ( Marketing) ประกอบด้วย ชื่อเสียง (Brand/Image) การกระจายสินค้า (Reach) การตลาดออนไลน์ (Digital Marketing)
3. กลยุทธ์ด้านการเงิน(Finance) ประกอบด้วย เงินลงทุน(Capital) มูลค่ากิจการ (Firm Value)

#### 1.4.3 ขอบเขตด้านเวลา

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือน ธันวาคม 2559 ถึง เมษายน 2560 รวมระยะเวลา 6 เดือน

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี สามารถนำผลการศึกษาวิจัย “การพัฒนาแผนธุรกิจเพื่อกำหนดกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จของธุรกิจโรตีสี่เหลี่ยมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี” เป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจโรตีสี่เหลี่ยมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี แบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ ได้แก่

1. กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Goods) ประกอบด้วย คุณภาพ (Quality) กระบวนการผลิต (Production) มาตรฐาน (Standard) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)

2. กลยุทธ์ด้านตลาด ( Marketing) ประกอบด้วย ชื่อเสียง (Brand/Image) การกระจายสินค้า (Reach) การตลาดออนไลน์ (Digital Marketing)
3. กลยุทธ์ด้านการเงิน (Finance) ประกอบด้วย เงินลงทุน(Capital) มูลค่ากิจการ (Firm Value) เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าอันนำมาซึ่งความสำเร็จของธุรกิจ

## 1.6 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. **แผนธุรกิจ** หมายถึง กรอบแนวคิดหรือแนวทางในการดำเนินการดำเนินธุรกิจของสถานประกอบการ
2. **วิเคราะห์** หมายถึง การพิจารณา ตรวจสอบ การแยกแยะและประเมินค่าสิ่งที่จะพิจารณาออกเป็นส่วนย่อยที่มีความสัมพันธ์กัน
3. **อุตสาหกรรมและตลาด** หมายถึง ตลาดและอุตสาหกรรมธุรกิจประเภทเดียวกันที่ธุรกิจของตนเองที่ได้ดำเนินกิจการอยู่แล้ว
4. **กลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มลูกค้า** หมายถึง กลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ซื้อสินค้าของวิสาหกิจชุมชนฯ
5. **ส่วนผสมทางการตลาด** หมายถึง การวางแผนในแต่ละส่วนให้เข้ากันและเป็นที่ต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ให้มากที่สุด
6. **แผนการบริหารจัดการ** หมายถึง แนวทางในการดำเนินกิจการที่ดีและมีประสิทธิภาพ จะทำให้เกิดการพัฒนาธุรกิจให้เจริญรุ่งเรือง
7. **แผนการตลาด** หมายถึง แนวทางที่ทำให้เกิดความเข้าใจว่าธุรกิจจะแสวงหาลูกค้าได้อย่างไร การหาลูกค้าได้อย่างไร เพื่อให้ธุรกิจมีศักยภาพเป็นที่ต้องการของตลาด
8. **แผนการเงิน** หมายถึง แนวทางในการวางแผนทางการเงิน สถานะการเงินหรือกระแสเงินสดเป็นอย่างไร มูลค่าการลงทุน เงินลงทุนจากเจ้าของกิจการ เงินส่วนของกองทุนร่วมลงทุน เงินกู้ยืม และเงินจากแหล่งอื่นๆ รวมทั้งมูลค่ากิจการ
9. **แผนฉุกเฉิน** หมายถึง แนวทางในการประเมินความเสี่ยงซึ่งเป็นแนวทางในการรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้กับธุรกิจ การลดราคาสินค้าของคู่แข่ง ต้นทุนผลิตสูงขึ้น ทำให้ธุรกิจอยู่รอดและประสบความสำเร็จได้จะต้องมีการวางแผนในการรับมืออย่างมีประสิทธิภาพ

10. **SWOT** หมายถึง การวิเคราะห์และประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อที่จะนำไปใช้ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์
11. **7s McKinsey** หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ในการดำเนินกลยุทธ์ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้อย่างเป็นระบบ
12. **PEST Analysis** หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปขององค์กร
13. **Five Forces Model** หมายถึง การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันอุตสาหกรรม เพื่อป้องกันความเข้มแข็งของแรงผลักดัน 5 ประการ ที่จะเป็นตัวกำหนดศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ
14. **TOWs Matrix** หมายถึง การวิเคราะห์เพื่อนำปัจจัยภายในและภายนอก นำมาสร้างตารางวิเคราะห์ที่แสดงให้เห็นถึงโอกาส อุปสรรคที่สัมพันธ์กับจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ
15. **กลยุทธ์** หมายถึง รูปแบบในการตัดสินใจ รูปแบบดำเนินงาน กิจกรรม หรือการกระทำเฉพาะ ผู้จัดการนำมาใช้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้ตั้งไว้
16. **ผลิตภัณฑ์** หมายถึง สินค้าที่เป็นโรตีแข่งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำบลน่านอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว
17. **คุณภาพ** หมายถึง สินค้าที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า มีความเหมาะสมลูกค้ามีความพึงพอใจที่จะยอมซื้อความพอใจนั้น
18. **กระบวนการผลิต** หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินงานในการผลิตสินค้าที่มีขั้นตอน
19. **มาตรฐาน** หมายถึง ระดับการดำเนินงานที่ใช้วัดความสำเร็จเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป
20. **การพัฒนาผลิตภัณฑ์** หมายถึง การปรับปรุงสินค้าเดิมให้มีคุณสมบัติที่ดีขึ้นกว่าเดิม เพื่อตอบสนองของความต้องการของลูกค้า
21. **การตลาด** หมายถึง กระบวนการของการสื่อสารคุณค่าของผลิตภัณฑ์หรือบริการไปยังลูกค้า
22. **ชื่อเสียง** หมายถึง การเป็นที่รู้จักโดยทั่วไป เป็นที่จดจำ สินค้าของวิสาหกิจชุมชนบ้านตลาดแก้ว
23. **การกระจายสินค้า** หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวกับการเคลื่อนย้ายสินค้าไปยังลูกค้า
24. **การตลาดออนไลน์** หมายถึง ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าผ่านสื่อออนไลน์ เว็บไซต์ สื่อโซเชียลเน็ตเวิร์ค ต่างๆ

25. **การเงิน** หมายถึง การตัดสินใจทางการเงินให้เกิดการหมุนเวียน การจัดสรรเงิน  
อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ

26. **เงินลงทุน** หมายถึง เงินเพื่อการผลิตสินค้าและบริการ เช่น สิ่งก่อสร้าง เครื่องจักร  
เครื่องมือ วัสดุดิบ

27. **มูลค่ากิจการ** หมายถึง มูลค่าปัจจุบันสุทธิรวมกระแสเงินสดในอนาคต (Future  
cash flow) สำหรับมูลค่าผู้ถือหุ้น เป็นมูลค่าสิทธิกิจการในอนาคตที่คิดจากกระแสเงินสดหักด้วย  
มูลค่าตลาด

28. **วิสาหกิจชุมชน** หมายถึง การรวมกลุ่มของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่อยู่ในกลุ่ม  
วิสาหกิจชุมชนด้านอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี ที่ดำเนินธุรกิจผลิตภัณฑ์ไรต์  
แซ่แซ็ง ที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน การผลิต การแปรรูป การตลาด การบริหารจัดการ และการซื้อ  
แลกเปลี่ยน จากการประกอบธุรกิจนั้นๆ



## 1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแผนธุรกิจเพื่อกำหนดกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จของธุรกิจโรตีสี่เหลี่ยมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการพัฒนาแผนธุรกิจเพื่อกำหนดกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จของธุรกิจโรตีสี่ไส้แข็งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีเกี่ยวกับแผนธุรกิจ (Business Plan)
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ (Management)
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
  - 2.3.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)
  - 2.3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (McKinsey 7s Model)
  - 2.3.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (PEST Analysis)
  - 2.3.4 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันอุตสาหกรรม Five Forces Model
  - 2.3.5 การวิเคราะห์กลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จของธุรกิจ (Business Success)
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์โรตีสี่ไส้แข็ง (Decem Frozen Roti)



## 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีเกี่ยวกับแผนธุรกิจ (Business Plan)

สภาวะการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันมีความรุนแรงมากขึ้น การที่ผู้ประกอบการไม่ว่าจะเป็นผู้ที่จะเริ่มต้นทำธุรกิจหรือผู้ที่ดำเนินธุรกิจอยู่แล้ว การจัดทำแผนธุรกิจจะทำให้ผู้ประกอบการมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจไปสู่ความสำเร็จอย่างที่มีเป้าหมาย

แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีเกี่ยวกับแผนธุรกิจ

วิชิต ฐ่อ้น (2551) กล่าวว่า แผนธุรกิจ หมายถึง การกำหนดกรอบแนวคิด หรือแนวทางการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ ในการดำเนินธุรกิจ คำถามข้อแรกที่ผู้ประกอบการต้องตอบตัวเองให้ได้ก็คือ ผู้ประกอบการต้องทำธุรกิจเพื่ออะไร

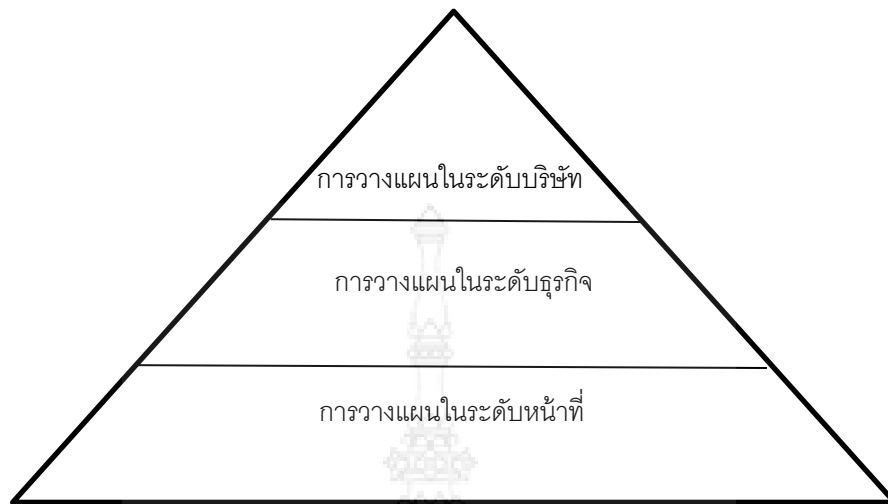
ผู้ประกอบการต้องมีการจัดทำแผนธุรกิจหลัก 3 ประการ คือ

1. กำหนดอนาคตด้วยแผนธุรกิจ เพื่อแปลงแนวคิดให้มาเป็นแผนธุรกิจ และจะได้กำหนดเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นมืออาชีพ
2. แผนธุรกิจ เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ประกอบการรู้จักใช้เงิน หาเงิน และบริหารจัดการเงินอย่างเหมาะสมกับสภาพของธุรกิจ นอกจากนี้ สามารถทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจเห็นแนวทางในการดำเนินงานของท่านได้อย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนมากขึ้น

แผนธุรกิจเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ประกอบการสามารถสร้างความชัดเจนในการทำงาน คือรู้ว่าทำอะไร เมื่อไร และอย่างไร

ในการวางแผนธุรกิจของผู้ประกอบการจะต้องคำนึงถึงระดับต่างๆ ในการวางแผน โดยทั่วไป การวางแผนมีอยู่ 3 ระดับ คือ

ภาพ 2.3 โครงสร้างของแผนในระดับต่างๆ ในองค์การ



ที่มา: วิชิต อุ๋น (2551)

ธีระเทพ กาญจนเรืองกิต (2553) กล่าวว่า การวางแผนในระดับบริษัท (Corporate Strategy) เป็นการวางแผนโดยเน้นจากลักษณะโดยรวมขององค์การ ซึ่งจะพิจารณาจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นหลัก การวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัทเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการของบริษัท ในการกำหนดแนวนโยบาย กฎระเบียบ แบบแผนการปฏิบัติขององค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การโดยการวางแผนในระดับนี้จะมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นสำคัญ

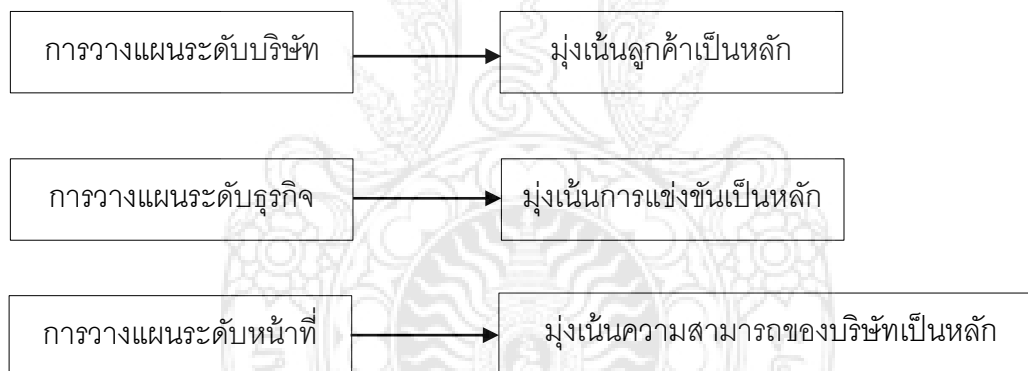
การวางแผนในระดับธุรกิจ (Business) เป็นการวางแผนเพื่อการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการแข่งขันของกลุ่มผลิตภัณฑ์ให้อยู่ในตำแหน่งที่ดีขึ้นในอุตสาหกรรม

การกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Strategic Business Unit: SBU) เป็นการกำหนดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในระดับนี้ จะมีเป้าหมายเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้าและบริการของบริษัทมากกว่าคู่แข่ง ดังนั้น การวางแผนในระดับนี้จึงเน้นการแข่งขันเพื่อการได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งนั่นเอง

การวางแผนในระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นการวางแผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาและการนำทรัพยากรในบริษัทมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตามหน้าที่และฝ่ายต่างๆ ของบริษัท เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายการผลิต และฝ่ายการเงิน เป็นต้น

ธีระเทพ กาญจนเรืองกิต (2553) ได้อธิบายว่า หากผู้ประกอบการเป็นธุรกิจขนาดเล็กหรือขนาดกลางที่เราเรียกว่า ธุรกิจ(SMEs) การจัดทำแผนส่วนใหญ่เราจะเน้นที่แผนระดับหน้าที่ แต่อย่างไรก็ตามเราสามารถดำเนินการจัดทำแผนได้ทั้ง 3 ระดับ โดยทั้ง 3 ระดับผู้ประกอบการจะดำเนินการในการจัดทำแผนในประเด็นที่แตกต่างกัน ดังแสดงในภาพ 2.4

ภาพ 2.4 ความแตกต่างในการทำแผนในแต่ละระดับ



ที่มา : ธีระเทพ กาญจนเรืองกิต (2553, หน้า 13)

ขั้นตอนในการทำแผนธุรกิจ มีดังนี้

1. จัดเก็บข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นในการจัดทำแผนทั้งข้อมูลที่เป็นข้อมูลอยู่แล้วและที่  
ต้องการเพิ่มเติม โดยข้อมูลเหล่านี้ ได้แก่

1.1 ข้อมูลของบริษัทที่ได้ดำเนินการตลอดปี ไม่ว่าจะเป็นผลการดำเนินงานทาง  
การตลาด การบริหารจัดการ การผลิต หรือ การเงิน

1.2 ข้อมูลของสภาพการแข่งขัน ลูกค้า หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งจากข้อมูลที่เกิดขึ้นแล้ว หรือจากการวิจัย

2. ประชุมทีมงานให้ทีมงานแต่ละฝ่ายจัดทำรายงานประจำปี เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย ในขั้นตอนนี้จะทำให้ผู้ประกอบการทราบถึงปัญหา และอุปสรรคของการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา

3. จัดทำแผนธุรกิจ โดยขั้นตอนในการจัดทำแผนธุรกิจเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน ในการวิเคราะห์ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ภาพรวมของกิจการ

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างทางเลือกและการกำหนดแนวทางในการทำแผนธุรกิจ

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนการตลาด

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนบริหารจัดการ

ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำแผนการผลิต

ขั้นตอนที่ 6 การจัดทำแผนการเงิน

ขั้นตอนที่ 7 การจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 8 การจัดทำแผนฉุกเฉินและการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของโครงการ

ขั้นตอนที่ 9 การจัดทำบทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การจัดทำแผนธุรกิจและความเป็นไปได้ของโครงการ

1. แผนการตลาด ทำให้เห็นโอกาส ช่องทาง ความคิดในการสร้างผลกำไรทางธุรกิจช่วยให้การบริหารเงินทุนหมุนเวียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ธุรกิจเดินหน้าได้อย่างราบรื่น นอกจากนี้การจัดทำ การวิจัยทางการตลาด หรือการสำรวจตลาด มีส่วนช่วยให้ได้วิเคราะห์และตัดสินใจเพื่อการลงทุน หรือเพื่อปรับปรุงสินค้าและบริการ

2. แผนการบริหารจัดการ เพื่อมองเห็นภาพรวมในการบริหารงานและการจัดการทรัพยากรบุคคล

3. แผนการผลิตสินค้าและบริการ ช่วยให้การดำเนินการต่างๆ บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

4. แผนการเงิน เป็นการวางกลไกให้ธุรกิจดำเนินไปได้ด้วยดี เมื่อพิจารณาสิ่งเหล่านี้จะเห็นว่า แผนธุรกิจมีความสำคัญมาก เพราะเป็นเครื่องมือเพื่อนำไปใช้ในการขอยืม ลงทุนจากบุคคล หรือสถาบันการเงิน การที่สถาบันการเงินจะดูเพื่อจะอนุมัติเงินกู้ยืมนั้น จะพิจารณาจากความเป็นไปได้ของโครงการ หรือมีทรัพย์สินหรือรายได้เพียงพอชำระหนี้ทั้งระบบหรือไม่ หัวใจของการทำธุรกิจทุกประเภทนั้นจำเป็นต้องมีการศึกษาข้อมูลขั้นพื้นฐานก่อน จากนั้นจะดูความพร้อมในเรื่องเงินทุน ความถนัดในการทำธุรกิจ และสภาพแวดล้อมก่อนการตัดสินใจทำ มิเช่นนั้นผลสุดท้ายธุรกิจล้มเหลว ต้องขาดทุนหรือมีหนี้สินตามมา

ชัยยศ สันติวงษ์ (2539 อ้างถึงใน ธีระเทพ กาญจนเรืองกิต 2553, หน้า 13) ได้กล่าวไว้ว่า การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการอุตสาหกรรมโดยทั่วไป จะมีกิจกรรมหลักหรือหน้าที่หลัก 3 กิจกรรม คือ กิจกรรมการตลาด ด้านเทคนิค(ผลิต) และด้านการเงิน ผลของกิจกรรมดังกล่าวจะสรุปหรือสะท้อนออกมาให้เห็นเป็นรูปแบบของงบล่วงหน้าในโครงการ โดยพิจารณาที่ผลตอบแทนจากการลงทุน และความเสี่ยงว่าคุ้มกับเงินลงทุนและความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่

บรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2543 อ้างถึงใน ธีระเทพ กาญจนเรืองกิต 2553, หน้า 15) ได้กล่าวไว้ว่า การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการลงทุนตามโครงการลงทุน เพราะเป็นขั้นตอนที่จะต้องวิเคราะห์ให้ได้คำตอบว่าควรลงทุนตามโครงการนั้นๆ หรือไม่ โดยในการวิเคราะห์จะแบ่งออกได้เป็น 4 ด้าน คือ ด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านเทคนิคและด้านการเงิน

สรุปว่า แผนธุรกิจเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางของการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ มีการจัดการในด้านการบริหารจัดการ การเงิน ในองค์การได้อย่างเหมาะสม สร้างความชัดเจนในการทำงานในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ การพัฒนาการแนวทางในการแข่งขันของ ปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยการวางแผนในระดับต่างๆ เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้าและบริการ

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ (Management)

การบริหารจัดการเป็นบริหาร ทรัพยากร เครื่องจักร วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายสำเร็จสร้างความสำเร็จได้จะต้องมีการบริหารจัดการที่ดีขององค์การ

นิยามและความหมาย

Peter F. Drucker (1974) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำให้งานต่างๆ ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของทักษะการบริหารว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานต่างๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้กระทำ

Peter F. Drucker (1974 อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน 2523, หน้า 6) ได้กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่างๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์การที่กล่าวนั้น ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่นๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่างๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองของความพอใจให้กับสังคม

ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

Peter F. Drucker (2005) ได้อธิบายทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่ไว้ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดหน้าที่การงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยกำหนดว่าจะดำเนินการอย่างไรและดำเนินการเมื่อไร เพื่อให้สำเร็จตามแผนที่วางไว้ การวางแผนต้องครอบคลุมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการมอบหมายงานให้บุคลากรในแผนกหรือฝ่ายได้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ เมื่อแผนกหรือฝ่ายประสบความสำเร็จก็จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จไปด้วย

3. การนำ (Leading) เป็นการจูงใจ การชักนำ การกระตุ้นและชี้ทิศทางให้ดำเนินไปสู่ การบรรลุเป้าหมาย โดยการเพิ่มผลผลิตและเน้นมนุษย์สัมพันธ์ทำให้เกิดระดับผลผลิตในระยะยาวที่สูงกว่าภาวะงานเพราะคนมักไม่ค่อยชอบภาวะงาน

4. การควบคุม (Controlling) เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้อง 1) รวบรวมข้อมูล เพื่อประเมินผลดำเนินงาน 2) เปรียบเทียบผลงานปัจจุบันกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ 3) ทำการตัดสินใจไปตามเกณฑ์หรือไม่

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2545, หน้า 38) ได้กล่าวว่า ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) ที่เจ้าของธุรกิจต้องสร้างให้เกิดกับธุรกิจของตนนั้นเกิดจากการพยายามเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าผ่านกระบวนการรักษาเอกลักษณ์ในตัวผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร ซึ่งมีแหล่งที่มาจาก 4 แหล่งด้วยกัน คือ

1. ความสามารถทางการเงิน (Financial of economic capability) จะเห็นได้ว่าธุรกิจที่รับมรดกจากบรรพบุรุษที่ร่ำรวย ย่อมสามารถสร้างธุรกิจด้วยสายป่านที่ยาวกว่าและด้วยผลิตภัณฑ์ที่มีราคาถูกกว่าธุรกิจของคู่แข่งที่กู้เงินจากธนาคารหรือสถาบันการเงินอื่นๆ ราคาของผลิตภัณฑ์ที่ถูกกว่าก็คือการสร้างเอกลักษณ์ให้กับธุรกิจในสายตาของลูกค้า

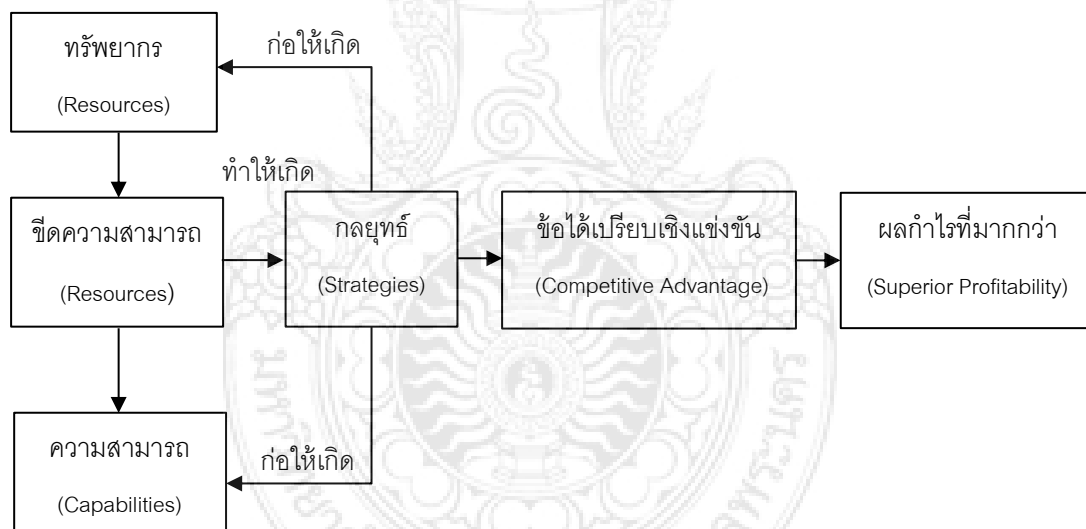
2. ความสามารถทางกลยุทธ์หรือผลิตภัณฑ์ (Strategic or Product capability) โดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์หรือบริการของคู่แข่งเพื่อสร้างเอกลักษณ์ในตัวผลิตภัณฑ์เพื่อดึงดูดใจลูกค้าให้ได้มากที่สุด

3. ความสามารถทางเทคโนโลยีหรือการปฏิบัติงาน (Technological or operational capability) จะได้มาด้วยการทำวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อให้ทราบว่าเทคโนโลยีใดเหมาะสมกับธุรกิจของเรา การใช้หุ่นยนต์ในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ เป็นต้น

4. ความสามารถขององค์กร (Organizational capability) ในการจัดการระบบและกำลังคนให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าและหรือกลยุทธ์ที่ต้องการ ระบบที่ล้ำสมัยหรือกำลังคนที่มีมากเกินไปในองค์กร อาจทำให้องค์กรหรือธุรกิจต้องมีต้นทุนในการผลิตอันเนื่องมาจากการซ่อมบำรุงระบบที่ล้ำสมัย อุบัติเหตุ หรือค่าจ้างสำหรับกำลังคนส่วนเกิน

Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones (2010) แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของทรัพยากร ที่มีความสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถที่แตกต่าง ก่อให้เกิดรูปแบบกลยุทธ์ของบริษัทที่สามารถดำเนินการตามเพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน สมรรถนะที่โดดเด่น ก่อให้เกิดผลกำไรของบริษัท เมื่อบริษัทสามารถรับรู้ศักยภาพของตนเองทำให้สามารถเพิ่มจุดแข็งของทรัพยากรที่มีอยู่เดิม นำมาปรับกลยุทธ์ที่บริษัทนำมาใช้ในการบริหาร อย่างไรก็ตาม มีความสำคัญมากที่จะตระหนักถึงว่า กลยุทธ์บริษัท สามารถสร้างทรัพยากรใหม่และ ความสามารถ หรือเสริมสร้างทรัพยากรที่มีอยู่และความสามารถของบริษัท ซึ่งช่วยให้เกิด ความสามารถที่โดดเด่นขององค์กร

ภาพ 2.5 ทรัพยากร ขีดความสามารถ ความสามารถ และกลยุทธ์



ที่มา : Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones (2010, p 76)

สรุปว่า กระบวนการทางธุรกิจมีความสำคัญในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร ดำเนินงานมีแบบแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย หากองค์กรไม่มีการบริหารจัดการที่ดี ย่อมส่งผลกระทบต่อกระบวนการและขั้นตอนในการปฏิบัติงานอย่างแน่นอน การที่จะทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จจะต้องมีการบริหารจัดการที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการจัดการทรัพยากรบุคคล หรือ



ทรัพยากรที่เป็นวัตถุดิบในองค์การที่มีอยู่อย่างจำกัด ย่อมส่งผลทำให้กระบวนการในการบริการจัดการในทรัพยากรมีความคุ้มค่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้ อีกทั้งยังส่งผลทำให้เกิดการพัฒนาในองค์การ

### 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

แนวทางการดำเนินธุรกิจจำเป็นจะต้องมีแผนในการกำหนดทิศทางของธุรกิจได้อย่างชัดเจน จะต้องดำเนินงานอย่างไรให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ การจัดการเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้ธุรกิจสร้างความสามารถในการแข่งขันมีแนวทางดำเนินธุรกิจเพื่อสู้กับคู่แข่งในธุรกิจประเภทเดียวกันได้

ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์

Pitts and Lei (2000 อ้างถึงใน อรรถจิต พลางาม, 2550) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง ความคิด (Ideas) แผนงาน (Plans) และการกระทำ (Actions) ต่างๆ ที่บริษัทนำมาใช้ เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์จะถูกออกแบบขึ้น เพื่อช่วยให้บริษัทบรรลุผลสำเร็จ มีความเป็นต่อหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์จะถูกออกแบบขึ้นเพื่อช่วยให้บริษัทบรรลุผลสำเร็จ มีความเป็นต่อ หรือ ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากความสามารถของบริษัทที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้เด่นชัดมากกว่า หรือ มีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง

พิบูล ทีปะปาล (2546, หน้า 7) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจ หรือการกระทำโดยเฉพาะ ซึ่งผู้จัดการนำมาใช้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้

รณรงค์ ศรีจันทนนท์ (2544 อ้างถึงใน อรรถจิต พลางาม, 2550) ได้สรุปความหมายไว้ในงานวิจัยว่า กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ คือ กระบวนการในการบริหารองค์การอย่างมีรูปแบบ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

มัลลิกา ต้นสอน (2544 อ้างถึงใน ธีญวรัตน์ บัวพรหมมาตร, 2555) ได้ให้ความหมายในเชิงการบริหารธุรกิจว่า กลยุทธ์หมายถึง แผนรวมขององค์การ ซึ่งบูรณาการและเชื่อมโยงข้อได้เปรียบในด้านต่างๆ ของธุรกิจเข้าด้วยกัน โดยสามารถนำเอาจุดเด่นของแต่ละส่วนงานเข้ามาประสานเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อปรับจุดด้อยหรือข้อจำกัด ซึ่งจะทำให้องค์การอยู่รอดและเติบโต ภายใต้การเปลี่ยนแปลงและความผันผวนของสภาพแวดล้อมต่างๆ

สมยศ นาวิการ (2539 อ้างถึงใน ธีญวรัตน์ เขจรนันท์ 2552, หน้า 17) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์จะมุ่งที่การตรวจสอบ และการประเมินจุดแข็งจุดอ่อนภายในและสภาพแวดล้อมภายในขององค์การ โดยการมุ่งใช้ทรัพย์สินขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์ (2541 อ้างถึงใน ธีญวรัตน์ เขจรนันท์ 2552, หน้า 18) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การจัดการที่เน้นถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการภายใน ซึ่งต้องเตรียมแผนการดำเนินการให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปหรือตอบโต้ภาวการณ์แข่งขันได้อย่างรวดเร็ว และมีการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงปัจจัย ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะธุรกิจที่ดำเนินอยู่ (What business are you in ?) ปัจจุบันธุรกิจกำลังทำอะไร อยู่ในอุตสาหกรรมใด และมีสถานะโดยรวมอย่างไร
2. ลักษณะธุรกิจในอนาคต (Where do you want to go ?) ความต้องการในอนาคตของธุรกิจ โดยพิจารณาทั้งเป้าหมายระยะยาวและระยะกลาง ประกอบกับความเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมายนั้น
3. สภาพแวดล้อม (Environment) สถานะและคุณสมบัติของสภาพแวดล้อมซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน การแข่งขัน และการดำรงชีวิตอยู่ของธุรกิจ
4. การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) ปกติทุกองค์การต่างมีทรัพยากรในปริมาณที่จำกัดและแตกต่างกัน จึงต้องมีการกำหนดลำดับ ความจำเป็น และความสำคัญในการใช้งาน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

5. การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective Achievement) การจัดการเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับเป้าหมายระดับต่างๆ ขององค์การ โดยเฉพาะการบรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดขององค์การ

ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ณัฐพันธุ์ เขจรันท์ (2552, หน้า 19) ได้ให้ความหมายว่า ขาวสารที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นภายในและต่างประเทศ จะพบว่าเนื้อความในข่าวเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและผลกระทบที่จะพึงมีต่อการดำเนินงานของธุรกิจในอนาคต เช่น การส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรม ดัชนีทางเศรษฐกิจ หรือการเปิดเสรีทางการค้า สิ่งเหล่านี้ได้สะท้อนถึงความสำคัญของการศึกษากลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยเฉพาะการประกอบธุรกิจในปัจจุบันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ อย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ตลอดจนกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ เช่น ผู้ขายวัตถุดิบ ลูกค้า และคู่แข่ง ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การในด้านต่างๆ เช่น การตลาด การเงิน การผลิต และการบริการ รวมทั้งการดำเนินกิจการภายในองค์การก็ล้วนแต่ได้รับผลกระทบแทบทั้งสิ้น การจัดการเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์ต่อองค์การ 4 ประการดังนี้

1. กำหนดทิศทางขององค์การ (Set Direction) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นธรรมชาติ

2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) การจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์การ อย่างมีระบบ ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพ และเกิดประโยชน์ต่อองค์การ

3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์การ (Provide Readiness) การศึกษาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่างๆ รวมทั้งสมาชิกขององค์การเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์การ ทำให้องค์การมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

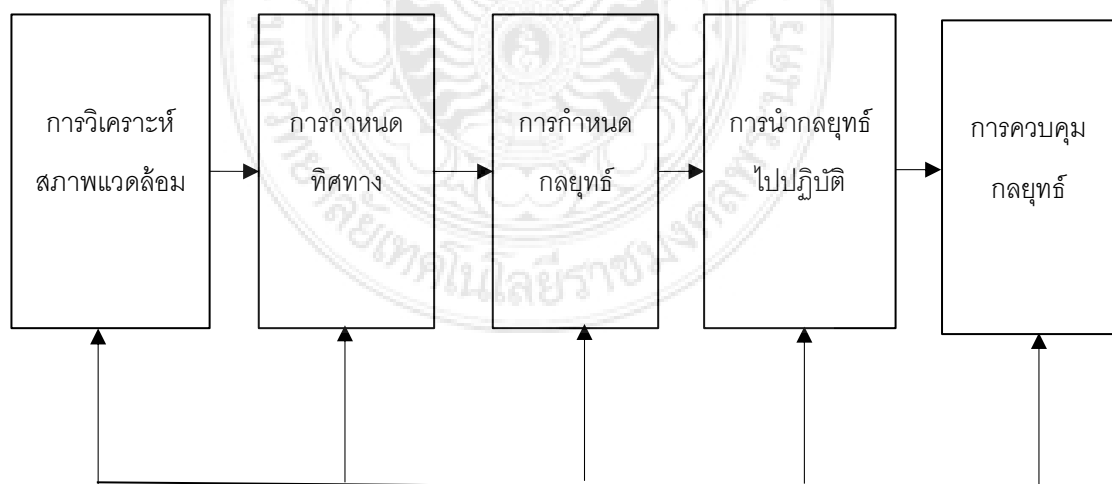
4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) การจัดการกลยุทธ์ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวม ความต้องการขององค์กร และความสามารถในปัจจุบันขององค์กร จึงทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจดำเนินงานอย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ฮิกกินส์ และ วินซ์ (Higgins and Vincze 1993 อ้างถึงใน ศิริวรรณ และคณะ 2542, หน้า 19) ให้ความหมายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอนการบริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจ (Mission) ขององค์กรโดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2552, หน้า 23) สรุปว่า กำหนดกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) มีส่วนประกอบที่สำคัญ ดังนี้

ภาพ 2.6 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์



ที่มา : ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2552, หน้า 24)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) การศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ขององค์กร โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนาจหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการดำเนินงานเพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่กำหนดทิศทางขององค์กรสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมาย (Mission and Goal Establishment) ขององค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ มาพัฒนา เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กรโดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายในองค์กร ตั้งแต่กลยุทธ์ขององค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่

4. การนำกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นการนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

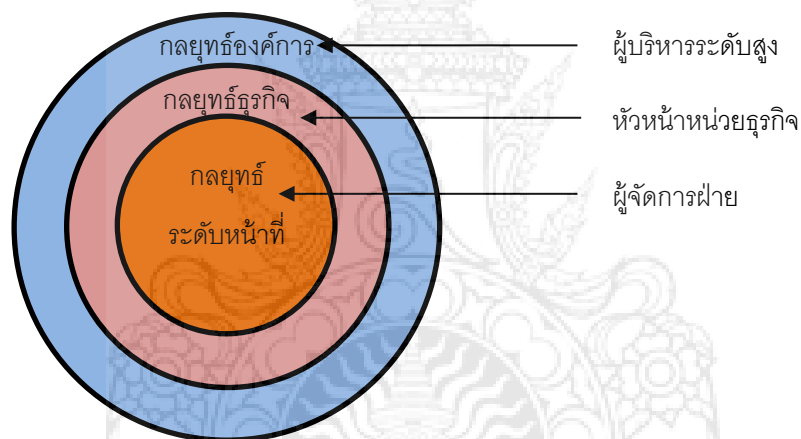
5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) เป็นการติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์กรจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้มากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ในองค์กรต่อไป

ระดับของกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Hierarchy of Strategy)

ผู้บริหารหรือเจ้าของธุรกิจจะต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรมีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ โดยกลยุทธ์ มี ระดับ คือ

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

ภาพ 2.7 ระดับของกลยุทธ์ทางธุรกิจ



ที่มา : ญัฐพันธ์ เขจรันนท์ (2552, หน้า 25)

สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์ (2542 อ้างถึงใน อรรถจิต พलयงาม, 2550) ได้สรุปเกี่ยวกับการกำหนดหรือวางกลยุทธ์ว่า ในการบริหารในองค์กรที่มีหน่วยงานธุรกิจหลายหน่วย โดยทั่วไปจะมีองค์ประกอบของกลยุทธ์ใน 3 ระดับ ได้แก่

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับนี้จะมุ่งเน้นการพัฒนา กลุ่มธุรกิจของบริษัท เพื่อพิจารณาว่าบริษัทควรดำเนินธุรกิจอะไรบ้างและบริษัทควรจัดสรรทรัพยากรไปยังธุรกิจแต่ละประเภทอย่างไร

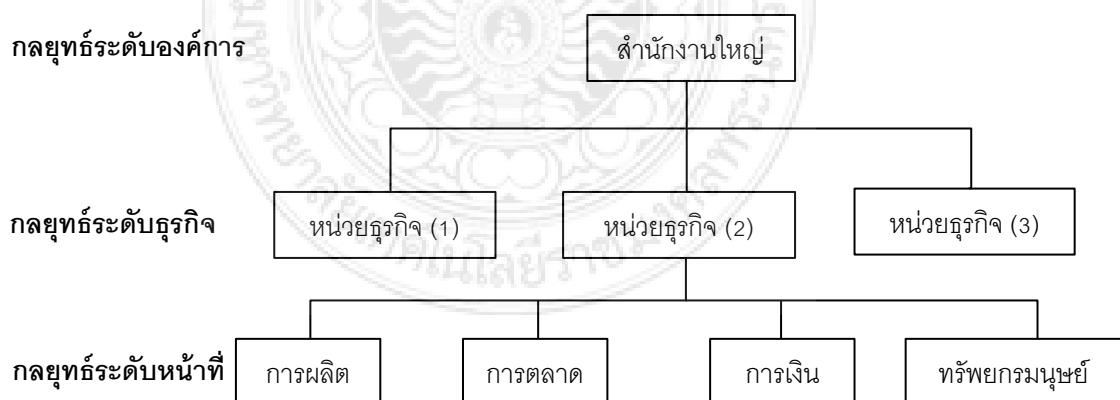
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) กลยุทธ์ระดับนี้จะมุ่งเน้นการปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้นในกลุ่มอุตสาหกรรมนั้นๆ โดยบริษัทจะรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันไว้ในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์(Strategic Business Unit หรือ SBU) เดียวกัน ซึ่งกลยุทธ์นี้จะพิจารณาถึงการเพิ่มกำไรของการผลิตและการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้นด้วย

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในบริษัทให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยแต่ละหน่วยงานจะพัฒนากลยุทธ์ตามหน้าที่ตนเอง เช่น กลยุทธ์ทางการตลาด กลยุทธ์ทางการเงิน กลยุทธ์ทางทรัพยากร เป็นต้น

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2552, หน้า 184) ได้อธิบายว่า องค์การต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางของการบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะเพื่อการเอาชนะคู่แข่ง การลดการคุกคามของสภาพแวดล้อม สามารถแบ่งกลยุทธ์ตามลำดับชั้นการดำเนินงานภายในองค์การได้ 3 ระดับ ดังนี้

ภาพ 2.8 กลยุทธ์ธุรกิจ



ที่มา : ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2552, หน้า 185)

## กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy)

เป็นกลยุทธ์รวมขององค์การ ซึ่งถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงและคณะที่ปรึกษาทางธุรกิจ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับแนวทางการดำเนินงานขององค์การ การเจริญเติบโต และการวางรากฐานของธุรกิจในอนาคต

### 1. กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy)

1.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งด้านความเชี่ยวชาญ (Concentration Growth Strategy) ซึ่งให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่ตนชำนาญในแต่ละธุรกิจ โดยจะทุ่มเทพยายามทางธุรกิจลงไปในการดำเนินงานภายในอุตสาหกรรมเดียว สายผลิตภัณฑ์เดียว ตลาดเดียว หรือใช้เทคโนโลยีเดียว สามารถจำแนกออกเป็น 2 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

- กลยุทธ์การเจริญเติบโตตามแนวนอน (Horizontal Growth Strategy) เป็นการขยายธุรกิจให้อุตสาหกรรมเดิม โดยการขยายสู่ตลาดใหม่ด้วยผลิตภัณฑ์เดิม การรวบรวมกิจการกับธุรกิจอื่น หรือซื้อกิจการอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน

- กลยุทธ์การเจริญเติบโตตามแนวตั้ง (Vertical Growth Strategy) เป็นการขยายธุรกิจไปสู่การจัดหาวัตถุดิบเอง หรือเรียกว่า กลยุทธ์การรวมธุรกิจไปข้างหลัง (Backward Integration Strategy) หรือ การขยายธุรกิจไปสู่การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ขององค์การแก่ลูกค้าเอง หรือเรียกว่า กลยุทธ์การรวมธุรกิจไปข้างหน้า (Forward Integration Strategy) ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนในระยะยาวได้

1.2 กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นด้านการกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy) องค์การกระจายการลงทุนไปในหลายธุรกิจ สร้างความหลากหลายและความแตกต่างในการดำเนินงาน สามารถจำแนกออกเป็น 2 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

- กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric Diversification) เป็นการขยายธุรกิจไปสู่ผลิตภัณฑ์ชนิดอื่น ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม

- กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate Diversification Strategy) เป็นการขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ในธุรกิจเดิม



2. กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับองค์กรระดับปานกลาง การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมระดับปานกลาง สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงน้อย คาดคะเนสถานการณ์ได้ สามารถจำแนกออกเป็น 3 กลยุทธ์ ดังนี้

2.1 กลยุทธ์การยับยั้งหรือการดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause or Proceed with Caution Strategy) การที่องค์กรขาดทรัพยากรหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร องค์กรจึงควรใช้กลยุทธ์การยับยั้งการเจริญเติบโตหรือดำเนินการด้วยความระมัดระวัง เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐบาล เปลี่ยนกฎหมายหรือข้อบังคับ สภาพเศรษฐกิจตกต่ำ หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค

2.2 กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No Change Strategy) สำหรับองค์กรที่การดำเนินงานตามกลยุทธ์เดิมตามที่วางไว้ประสบความสำเร็จด้วยดี สภาพแวดล้อมองค์กรไม่มีการเปลี่ยนแปลง

2.3 กลยุทธ์การทำกำไร (Profit Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ค่าใช้จ่ายในการทำวิจัยและการพัฒนา ค่าโฆษณา แลค่าบริการลูกค้า ส่งผลให้กำไรขององค์กรสูงขึ้น

3. กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) เป็นกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาขององค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จ หรือช่วงตกต่ำของธุรกิจ เป็นกลยุทธ์ทางเลือกสุดท้าย แบ่งออกเป็น 4 กลยุทธ์ ดังนี้

3.1 กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround Strategy) กลยุทธ์ที่มุ่งปรับการดำเนินงานให้กลับสู่สภาพปกติ โดยการแก้ปัญหาพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ลง เช่น การไม่รับพนักงานเพิ่ม การลดค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา การควบคุมค่าใช้จ่ายในสำนักงาน

3.2 กลยุทธ์บริษัทเชลย (Captive Company Strategy) องค์กรจำหน่ายผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ให้แก่ลูกค้าเพียงรายเดียว ทำให้สถานภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับความเข้มแข็งของลูกค้า

3.3 กลยุทธ์ขายทิ้งหรือการถอนการลงทุน (Sell-out or Divestment Strategy) เป็นการแก้ปัญหาขององค์การที่มีธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับองค์การโดยรวม ธุรกิจมีความอ่อนแอ มีทรัพยากรไม่เพียงพอ จึงถอนการลงทุนหรือขายธุรกิจนั้นทิ้งไป

3.4 กลยุทธ์การล้มละลายหรือการเลิกกิจการ (Bankruptcy or Liquidation Strategy) เป็นกลยุทธ์สุดท้ายขององค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน การเลิกกิจการเป็นหนทางที่จะทำให้ธุรกิจขาดทุนน้อยสุด

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ หรือ กลยุทธ์แข่งขัน (Competitive Strategy) ใช้ในการดำเนินงานที่มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ หรือบริการของแต่ละองค์การภายในอุตสาหกรรม หรือส่วนของการตลาด ซึ่งแบ่งออกเป็นกลยุทธ์ต่างๆ ได้ดังนี้

ตาราง 2.1 กลยุทธ์การแข่งขันของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

#### ความได้เปรียบในการแข่งขัน

ขอบเขตในการแข่งขัน	ต้นทุนต่ำ	ความแตกต่าง
เป้าหมายกว้าง	ผู้นำด้านต้นทุน	ความแตกต่างที่โดดเด่น
เป้าหมายแคบ	มุ่งต้นทุนต่ำ	มุ่งความแตกต่าง

ที่มา : ฌ็อง-ฌัก แอสทอร์ (2002, หน้า 195)

1. กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Low Cost Strategy) ใช้ความสามารถด้านการมีต้นทุนต่ำมาเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

2. กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เป็นการใช้ความสามารถด้านการสร้างมูลค่าที่เหนือกว่าในการตอบสนองความต้องการของตลาดมาเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

Michale E. Porter (อ้างถึงใน ภูมิรัฐพันธ์ เขจรนนท์ 2552, หน้า 193) ได้อธิบายซึ่งได้แบ่งกลยุทธ์การแข่งขันที่เป็นเป้าหมายกว้าง (Broad Target) หรือ การมีตลาดเป้าหมายเป็นตลาดมวลชน (Mass Market) และเป้าหมายแคบ (Narrow Target) หรือการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Niche Market) ออกเป็น 4 กลยุทธ์ ดังนี้

1. เป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) เป็นกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรที่มีตลาดเป้าหมายกว้างโดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในขณะที่ควบคุมต้นทุนต่ำสุด ทำให้องค์กรมีกำไร สามารถอยู่รอดในสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงได้

2. การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรที่มุ่งตลาดกลุ่มเป้าหมายกว้างๆ โดยการสร้างมูลค่าต่างๆ ให้โดดเด่นเหนือคู่แข่ง เช่น คุณภาพตราผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี การสร้างความแตกต่างจะสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าต่อตราผลิตภัณฑ์

3. การมุ่งที่ต้นทุน (Cost Focus) เป็นการใช้ความสามารถในการลดต้นทุนในระดับการผลิตหนึ่งขององค์กร ที่มุ่งตลาดส่วนแคบด้วยคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานและสามารถเชื่อถือได้ในราคาที่ถูกลงกว่าคู่แข่ง

4. การมุ่งที่ความแตกต่าง (Focused Differentiation) เป็นการมุ่งความต้องการของลูกค้าในตลาดย่อยที่มีความแตกต่างจากตลาดรวม สร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีความแตกต่างที่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดเฉพาะกลุ่มได้

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ เป็นกลยุทธ์ที่แผนกต่างๆ ขององค์กรใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ได้แก่ การจัดหาวัตถุดิบ เทคโนโลยีการผลิต การตลาด การเงิน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการดำเนินหน้าที่ทั้ง 6 ด้านมีความสัมพันธ์กัน และเป็นองค์ประกอบของกระบวนการสร้างคุณค่าเพิ่มของธุรกิจ เพราะต่างก็มุ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการโดยส่วนรวม

เพื่อให้องค์การบรรลุผลในการทำกำไรของธุรกิจ มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การลดต้นทุนการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือการเพิ่มยอดขาย โดยเฉพาะการเป็นผู้นำหรือผู้ตามด้านเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลต่อภาพลักษณ์และการทำงานขององค์การ

ตาราง 2.2 กลยุทธ์ระดับหน้าที่

หน้าที่ทางธุรกิจ	กลยุทธ์
การตลาด	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย</li> <li>- เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านทางพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce)</li> <li>- การกำหนดราคาขายต่ำกว่าคู่แข่ง</li> </ul>
การเงิน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำที่สุด</li> <li>- บริหารธุรกิจให้มีสภาพคล่อง</li> <li>- ลงทุนในธุรกิจที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่องค์การสูงสุด</li> </ul>
การผลิต	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เน้นการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมใหม่</li> <li>- การใช้การบริหารคุณภาพทั้งระบบ</li> <li>- ควบคุมสินค้าคงเหลือ</li> </ul>
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดหาสวัสดิการและให้ผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสมแก่พนักงาน</li> <li>- สรรหาบุคลากรที่มีความสามารถสูง</li> <li>- จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> </ul>

ที่มา : ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552, หน้า 195)

อัจฉรา จันทร์ฉาย (2553, หน้า 73-76) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ระดับหน้าที่ว่าเป็นกลยุทธ์ที่แผนกต่างๆ ของบริษัทต้องใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์ทั้งในระดับบริษัทและระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะถูกกำหนดตามภาระหน้าที่ต่างๆ กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and Operation Strategy) การกำหนดกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงานจะพิจารณาจากกิจกรรมทางด้านการผลิตสามารถจำแนกได้ 2 ลักษณะ คือ

1.1 การออกแบบระบบ ผู้บริหารที่ทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงจุดเริ่มต้นในการออกแบบระบบให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าการผลิตสินค้าและบริการโดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต่ำสุด การเลือกกรรมวิธีการผลิต สิ่งอำนวยความสะดวก

1.2 การวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติการ เป็นวิธีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า

2. กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) เป็นกลยุทธ์ในด้านสินค้าและบริการของบริษัททั้งที่มีจำหน่ายในตลาดแล้วหรือกำลังจะออกจำหน่ายในตลาดว่าตรงตามความต้องการของลูกค้ามากน้อยเพียงใด เป็นกลยุทธ์มุ่งเน้นความต้องการลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่

3. กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial Strategy) การนำกลยุทธ์ทางการเงินมาใช้ จะต้องนำผลการวิเคราะห์งบการเงินของบริษัทมาใช้เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของบริษัททั้งทางด้านจุดอ่อนจุดแข็ง ปัจจัยที่นำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการเงินที่สำคัญ เช่น การจ่ายเงินปันผล การตัดสินใจลงทุน การจัดหาแหล่งเงินทุน เป็นต้น

4. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy) หลักการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยคำนึงถึงหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้มีความพร้อมและมีความสามารถตรงตามความต้องการขององค์การ ใช้วิธีการจูงใจ

พนักงานในองค์กรให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามความต้องการขององค์กร และมุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานในองค์กร

5. กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทำให้สินค้าและบริการเกิดความล้าสมัยและไม่ทันต่อการแข่งขัน การวิจัยและพัฒนาจะทำให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและตลาด การกำหนดกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาสามารถจำแนกได้ดังนี้

5.1 Innovation R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ๆ โดยมุ่งเน้นให้สินค้าและบริการ ทำให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง และทำให้ลูกค้ามีทางเลือกสำหรับสินค้าและบริการใหม่ๆ

5.2 Protective R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา มุ่งเน้นการวิจัยเพื่อปรับปรุงคุณภาพของสินค้า และบริการรวมถึงเทคนิคในการผลิตสินค้าขององค์กรให้เปลี่ยนไปตามความต้องการของลูกค้า

5.3 Catch-Up R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา เพื่อหารูปแบบของสินค้าและบริการตามรูปแบบของคู่แข่ง นั่นคือ ถ้าบริษัทคู่แข่งมีผลการดำเนินงานที่ดี ผู้บริหารควรจะทำกรวิจัยและนำผลที่ได้มาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานให้เหนือคู่แข่ง

### 2.3.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นส่วนประกอบและขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะต้องศึกษาและพิจารณาถึงคุณลักษณะ บทบาท และอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร เพื่อที่ผู้บริหารจะได้แก้ไขปัญหาและแสวงหาประโยชน์จากปัจจัยเหล่านั้น รวมทั้งศึกษาถึงข้อจำกัดอันเกิดจากปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อเนื้อไปยังการดำเนินงานและดำรงอยู่ของธุรกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะให้ข้อมูลช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินจุดแข็ง (Strength) โอกาส (Opportunity) อุปสรรค (Threat) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กรตนเอง ซึ่งเรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT Analysis

ภาพ 2.9 SWOT Analysis



ที่มา : <https://techsauce.co/startup/advanced-swot-analysis>

การวิเคราะห์ SWOT หมายถึง การวิเคราะห์และประเมินว่าธุรกิจมีจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threat) อย่างไร เพื่อที่จะนำไปใช้ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ โดยกำหนดไว้ดังนี้

S = จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง สิ่งที่ดีของบริษัทและตัวสินค้า เช่น มีทักษะในการทำธุรกิจ ทรัพยากรที่มีคุณค่าของบริษัท คุณสมบัติที่ทำให้บริษัทได้เปรียบคู่แข่งในท้องตลาด เช่น มีสินค้าให้เลือกมากกว่า ราคาถูกกว่า มีหลายขนาดมากกว่า มีประสิทธิภาพดีกว่าซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพในการประกอบการ คำว่า จุดแข็ง ไม่ได้หมายความว่าสินค้าของบริษัทดีอย่างเดียว อาจจะหมายถึงการจัดจำหน่าย (Distribution) ของบริษัทที่ดีกว่าหรือการโฆษณาที่เน้นตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่ดี ซึ่งเป็นจุดแข็งของบริษัทที่ไม่ได้เกิดขึ้นจากผลิตภัณฑ์อย่างเดียวเท่านั้น แต่เกิดจากการโฆษณาที่เน้นจุดขายเน้นตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่ดี

W = จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง ส่วนไม่ดีของบริษัทและของตัวสินค้าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เช่น แพงกว่า ขนาดหรือจำนวนน้อยกว่า มีสีให้เลือก ซึ่งเสี่ยงน้อยกว่า

O = โอกาส (Opportunities) หมายถึงปัจจัยภายนอกที่อยู่รอบๆ ธุรกิจและไม่สามารถควบคุมได้ที่เป็นโอกาสธุรกิจและผู้ประกอบการเกิดจากความแข็งแกร่งของบริษัทที่เหนือกว่าคู่แข่ง จุดอ่อนของคู่แข่ง และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่สอดคล้องกันกับธุรกิจของเรา ตัวอย่างผู้จัดจำหน่ายเตาไฟฟ้าจะมีโอกาส ถ้ากฎหมายกำหนดว่าคอนโดมิเนียมห้ามใช้เตาแก๊ส ค่านิยมและรูปแบบการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนไป (Value and Lifestyle) ถือว่าเป็นโอกาส ตัวอย่าง ถ้ามีคนดื่มไวน์มากขึ้น การตั้งร้านไวน์ จะเป็นโอกาส ถ้าค่านิยมของผู้บริโภคห่วงใยในเรื่องแคลอรี การผลิตเบียร์ที่มี แคลอรีต่ำ (Light Beer) ออกมาจำหน่ายจะถือเป็นโอกาส

T = อุปสรรค (Threat) หมายถึงปัจจัยภายนอกที่ร้ยล้อมธุรกิจที่เป็นอุปสรรคต่อการประกอบการและไม่สามารถควบคุมได้ ตัวอย่างเช่น การที่มีคู่แข่งที่มีศักยภาพสูงมีส่วนแบ่งทางการตลาดสูง หรือพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ไม่สอดคล้อง หรือตรงข้ามกับการทำงานของบริษัทเรา คู่แข่งทุ่มงบประมาณในการตลาด มีการออกกฎหมายควบคุมสินค้าที่จำหน่ายอยู่ ผู้บริโภคมีความจงรักภักดีต่อสินค้าของคู่แข่งชั้น หรือสภาพเศรษฐกิจไม่ดี สภาพการเงินตึงตัว สภาพทางการเมือง ไม่มีเสถียรภาพ คนจึงไม่แน่ใจเกี่ยวกับการลงทุน อัตราเงินเฟ้อสูงขึ้น อัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจถดถอย

สรุปว่า เครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง (Strength) โอกาส (Opportunity) อุปสรรค (Threat) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถที่จะนำเอาโอกาสและข้อได้เปรียบของธุรกิจมาเป็นสร้างกลยุทธ์เป็นแรงขับไปยังเป้าหมาย และมั่นใจได้ว่าระบบการทำงานขององค์การยังคงมีประสิทธิภาพและนำมาพัฒนาแสวงหาแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการกำจัดข้อบกพร่องหรือทำให้ข้อจำกัดต่างๆ ที่มีอยู่ขององค์การลดลง

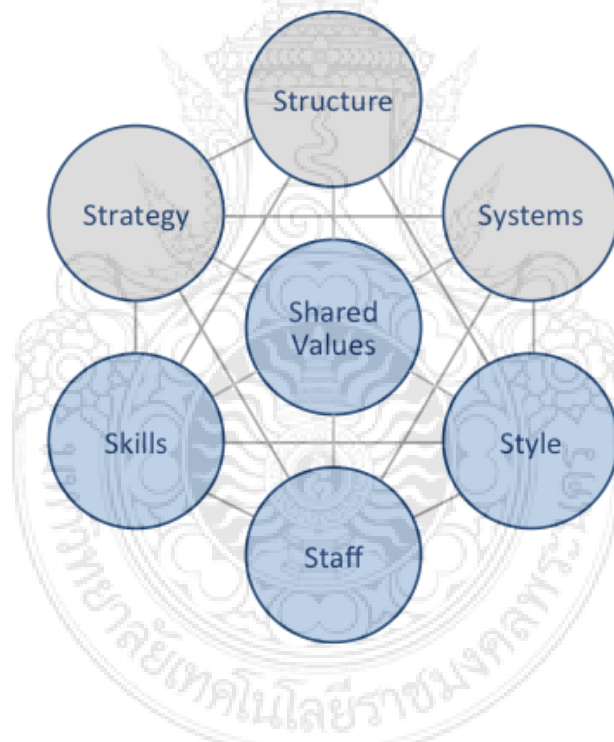
### 2.3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (McKinsey 7s Model)

บริษัท McKinsey เป็นบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจที่มีชื่อเสียงของสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีประสบการณ์การวิเคราะห์และให้คำแนะนำเชิงกลยุทธ์แก่ธุรกิจต่าง ได้พัฒนาแบบจำลอง



7Ss Model เป็นเครื่องมือในการดำเนินกลยุทธ์ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้อย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ (Strategy) 2) โครงสร้าง (Structure) 3) ระบบ (System) 4) รูปแบบ (Style) 5) บุคลากร (Staff) 6) ทักษะ (Skill) 7) ค่านิยมร่วม (Shared Value) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ช่วยให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมและปรัชญาขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและสมาชิกภายในองค์กร อีกทั้งยังช่วยให้สามารถวัดและประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิกและการใช้ทรัพยากรขององค์กร

ภาพ 2.10 โมเดลแบบจำลอง 7Ss ของ McKinsey



ที่มา: <http://www.businesssetfree.com/mckinsey-7s> (2560)

ฤชุตตา จันทรืพา (2554, หน้า 18) ได้อธิบายว่า การวิเคราะห์ภายในขององค์กรนั้นจะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ช่วยให้ประเมินอดีตและแนวโน้มในปัจจุบัน การใช้

แนวคิด 7s McKinsey ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่ปัจจัยภายในขององค์กร มีจุดแข็งและจุดอ่อนในปัจจุบันทั้ง 7 อย่างไร มีความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่างๆ ดังนี้

#### 1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ เช่น องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหนพันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไรและใครเป็นผู้รับบริการของเราการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริการเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรกำหนดและการพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

#### 2. โครงสร้างขององค์กร (Structure)

โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ การจัดระเบียบการทำงานของบุคลากรเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ทำให้องค์กรมีขนาดใหญ่เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ช่วยให้บุคลากรได้ทราบของเขตในการทำงานหน้าที่รับผิดชอบ และมีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริการจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

#### 3. ระบบการปฏิบัติงาน (System)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการ จัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดี การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตามและประเมินผล (Monitoring/Evaluation System)

#### 4. บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human

Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์การที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์การจะดำเนินไปให้ถึงซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะและการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

#### 5. ทักษะความรู้ความสามารถ (Skill)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์การสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้าน คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ต้องมีพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติมในส่วนของทักษะความถนัดและความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and Special talents) ซึ่งทำให้พนักงานนั้นๆ มีความโดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลทำให้มีผลงานที่ดีและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์การจะต้องมุ่งเน้นให้มีความสามารถควบคู่กันไป

#### 6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

เป็นแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์การจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างทางวัฒนธรรมองค์การด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

#### 7. ค่านิยมร่วม (Shared values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์การที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์การ หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์การรากฐานของวัฒนธรรมองค์การ ก็คือ ความเชื่อค่านิยมที่สร้างรากฐานทศวรรษเพื่อทิศทางขององค์การ ความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐานเป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์การ เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั้งองค์การและ

บุคคลกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว องค์การก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งในการประเมินสมรรถนะขององค์การถือว่า เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาองค์การ เนื่องจากจะทำให้รู้สภาพจริงขององค์การของเราว่าเป็นอย่างไร

สรุปว่า แนวคิด 7s McKinsey คือกรอบแนวคิดพื้นฐานที่นำมาใช้วิเคราะห์ตัวแปรทั้ง 7 ประการ ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ โดยนำผลการวิเคราะห์มากำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุดต่อการบริหารองค์กร เป็นการวิเคราะห์ที่สามารถนำมาใช้ได้หลากหลายสถานการณ์ อาทิเช่น ใช้ในส่วนของการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ตรวจสอบปัจจัยภายในที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จัดเพิ่มหรือลดหน่วยงานที่จำเป็นเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงใช้ในการกำหนดวิธีที่ดีที่สุดที่จะใช้กลยุทธ์นำเสนอ เป็นการปรับกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสอดคล้องกับการนำแผน กลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นแนวคิดที่เน้นว่าค่านิยมที่กำหนดนี้เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาทุกองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กร

### 2.3.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (PEST Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรจะทำให้ทราบถึงปัจจัยต่างๆ ที่จะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กย่อมได้รับผลกระทบจากนโยบายและการเมือง สภาพเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ทวีพล ไชยพงษ์ (2557, หน้า 12) ได้อธิบายว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมพื้นที่ภายนอก ของ Francis J. Aguilar ในปี ค.ศ. 1967 (Bright hup PM project management, 2011) ประกอบไปด้วย

P – Politic : ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง

ปัจจัยทางนโยบายและการเมืองคือปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของรัฐบาลและนโยบายของรัฐในช่วงเวลานั้นๆ ในบางช่วงเวลารัฐอาจมีการส่งเสริมการส่งออก ก็จะส่งผลให้ธุรกิจที่มีการส่งสินค้าไปขายนอกประเทศได้เปรียบ รวมไปถึงข้อตกลงและข้อกฎหมายทางการค้า

ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐ ที่ทำให้เราต้องคอยปรับตัวหรือช่วยผู้ประกอบการตัดสินใจว่าเราพร้อมที่จะลงทุนในประเทศที่มีนโยบายแบบนี้หรือไม่ โดยปัจจัยทางการเมืองที่ควรนำมาวิเคราะห์โดยใช้ PEST ได้แก่

- สถานะความมั่นคงและรูปแบบของทางรัฐบาลว่ามีการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด
  - ปัญหาคอร์รัปชันที่มีในประเทศมีมากจนภาคีของประชาชนไม่ได้ถูกนำไปส่งเสริมในด้านสาธารณูปโภคอื่นๆ หรือเปล่า
  - อิสรและเสรีภาพในการทำธุรกิจหลากหลายรูปแบบของแต่ละท้องถิ่น
  - กฎระเบียบปฏิบัติและข้อห้ามในการทำธุรกิจ
  - การควบคุมการนำเข้าและการส่งออก
  - มีการเรียกเก็บอัตราค่าธรรมเนียมและการจัดเก็บภาษีอย่างไร
  - กฎหมายในด้านต่างๆ เช่น ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการละเมิดลิขสิทธิ์ การขโมยข้อมูล
- สวัสดิการพนักงาน เป็นต้น

- การจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา มีการให้ความคุ้มครองอย่างไร และครอบคลุมแค่ไหน

E – Economic : ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

ปัจจัยต่อมาคือปัจจัยทางเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งมีผลกับทุกๆ ธุรกิจโดยตรงเป็นอย่างมาก เพราะเศรษฐกิจของประเทศเป็นตัวกำหนดกำลังซื้อของคนในประเทศ และเป็นตัวกำหนดตลาดขนาดใหญ่ในประเทศอีกด้วย ซึ่งปัจจัยในหัวข้อนี้ก็สามารถช่วยเราวางแผนธุรกิจว่าจะเลือกดำเนินการเป็นระยะสั้นหรือระยะยาวจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันและแนวโน้มของเศรษฐกิจในอนาคตได้อีกด้วย โดยเราสามารถวิเคราะห์ปัจจัยทางเศรษฐกิจได้จากหัวข้อเหล่านี้

- ภาวะเงินเฟ้อ ภาวะเงินฝืด และอัตราดอกเบี้ย
- อัตราแลกเปลี่ยนในประเทศ
- อัตราการว่างงานของคนในประเทศ
- อัตราค่าแรงขั้นต่ำและค่าแรงของพนักงานโดยเฉลี่ย
- ระดับชนชั้น และกำลังซื้อของผู้คนในประเทศ
- เพดานราคาของสินค้าและบริการที่เราสนใจ
- ตลาดหุ้นของประเทศ
- วงจรของธุรกิจที่เราสนใจ

### S – Social : ปัจจัยทางสังคม

ปัจจัยทางสังคมนั้นหมายถึงปัจจัยต่างๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกับ สภาพแวดล้อม สภาพสังคม วัฒนธรรม และชีวิตการเป็นอยู่ของคนพื้นที่นั้นๆ ว่าเป็นอย่างไรก่อนที่จะเริ่มทำการตลาดให้ได้ถูกทาง เพราะวิถีชีวิตของคนในแต่ละชุมชนนั้นก็มีความแตกต่างกันออกไป การที่จะเข้าไปทำตลาดในพื้นที่ต่างๆ เราต้องเข้าไปศึกษาในส่วนนี้ก่อนเพื่อให้มั่นใจได้ว่าธุรกิจจะสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและเป็นที่น่าสนใจของคนในชุมชนในด้านที่ดีโดยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อคนในชุมชนนั้นๆ ด้วย

- มีการเพิ่มหรือลดของประชากรในสังคมมากน้อยเพียงใด
- ทักษะคติต่อการรักษาสิ่งแวดล้อมของคนในชุมชน
- การจับจ่ายใช้สอยของคนในชุมชนเน้นสินค้านำเข้าหรือสินค้าพื้นที่มากกว่ากัน
- ข่าวสารและการบอกต่อมีผลมากน้อยแค่ไหน
- พฤติกรรมอื่นๆ เช่น การดูแลสุขภาพ ความสะดวกจากการเดินทางในชุมชน เป็นต้น
- วิถีชีวิตของคนในสังคม
- พฤติกรรมการเลือกซื้อสินค้า
- อัตราการอพยพเข้าหรือออกของคนในชุมชน
- คุณภาพชีวิตการเป็นอยู่
- อายุและเพศ
- การแบ่งชนชั้นวรรณะ
- สิทธิเสรีภาพของผู้คน

### T – Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม

แต่ละพื้นที่ในการทำธุรกิจก็มีการพัฒนาของนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่แตกต่างกันออกไป บางชุมชนอาจอาศัยอยู่ได้โดยไม่ต้องอาศัยเทคโนโลยี แต่กับบางชุมชนกลับต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในการดำเนินชีวิตเป็นอย่างมาก รวมไปถึงแนวโน้มในอนาคตว่าถ้าในอนาคตมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาและธุรกิจเราจะเป็นอย่างไร อย่างเช่น ธุรกิจร้านเช่าวีดีโอรายใหญ่อย่าง Blockbuster ก็ต้องประสบปัญหาอย่างจังเมื่อต้องเผชิญกับเทคโนโลยีอย่างภาพยนตร์ระบบไฟล์ดิจิทัลที่สามารถดาวน์โหลดจากอินเทอร์เน็ตได้สะดวกสบายมาก เป็นต้น ดังนั้นหัวข้อปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ควรคำนึงถึงในด้านข้างนี้จึงมีความสำคัญมากในการทำธุรกิจในยุคปัจจุบัน

- เทคโนโลยีขั้นพื้นฐานของพื้นที่นั้น
- อัตราการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

- ปริมาณนักสร้าง และนักพัฒนา
- ระดับของเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมในชุมชน
- เทคโนโลยีการสื่อสาร
- การเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ

PESTLE Analysis คือ เครื่องมือที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และทำความเข้าใจ "ภาพรวม" ของสภาพแวดล้อมพื้นที่ที่กำลังจะเข้าไปดำเนินงานด้านธุรกิจและคิดเกี่ยวกับโอกาส และภัยคุกคามที่อยู่ภายในพื้นที่ธุรกิจใหม่ซึ่งจะต้องทำการค้นคว้าข้อมูลต่าง ๆ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของในพื้นที่ใหม่ และจะต้องคิดวางแผนเพื่อหาประโยชน์จากโอกาสและพยายามลดภัยคุกคามลงให้ได้

ทวีพล ไชยพงษ์ (2557, หน้า 13) ได้สรุปว่า PESTLE Analysis จะช่วยในด้านการวิเคราะห์การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และกฎระเบียบ ซึ่งหัวข้อเหล่านี้ จะใช้ในขั้นตอนแรกเพื่อระดมความคิดในลักษณะ ระดับของภูมิภาคและระดับประเทศ หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้ผ่านการวิเคราะห์แล้วมาสรุปผล เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานภายในองค์กร สำหรับการที่จะเข้าไปเปิดตลาดใหม่ในพื้นที่ซึ่งไม่ทำธุรกิจมาก่อน

สรุปว่า เครื่องมือชิ้นนี้นั้นสามารถให้ภาพรวมเรื่องปัจจัยเสี่ยงหรือโอกาสต่างๆ ที่จะช่วยให้เราสามารถวิเคราะห์ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และปัจจัยอื่นๆ รอบตัวได้มากขึ้น ซึ่งขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญคือการรวบรวมข้อมูล และต้องมั่นใจว่าข้อมูลเหล่านั้นต้องมีความน่าเชื่อถือเป็นอย่างดี ซึ่งธุรกิจที่รู้แนวโน้มของตลาดจากปัจจัยภายนอกก่อนย่อมได้เปรียบในการทำธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการได้เตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ รอบตัวที่เรากำหนดไม่ได้ แต่สามารถปรับตัวตามได้ ซึ่ง PEST Analysis ถือเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพอย่างมากในการแก้ปัญหาในส่วนนี้โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับการไปลงทุนกับธุรกิจในประเทศที่เรายังไม่รู้จักทั้งในด้านวัฒนธรรมและการลงทุน เครื่องมือชิ้นนี้ก็ช่วยให้เราตัดปัจจัยเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้สามารถลงทุนเดินหน้าทำการตลาดหรือพัฒนาธุรกิจให้ไปข้างหน้าอย่างมั่นคง

### 2.3.4 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันอุตสาหกรรม Five Forces Model

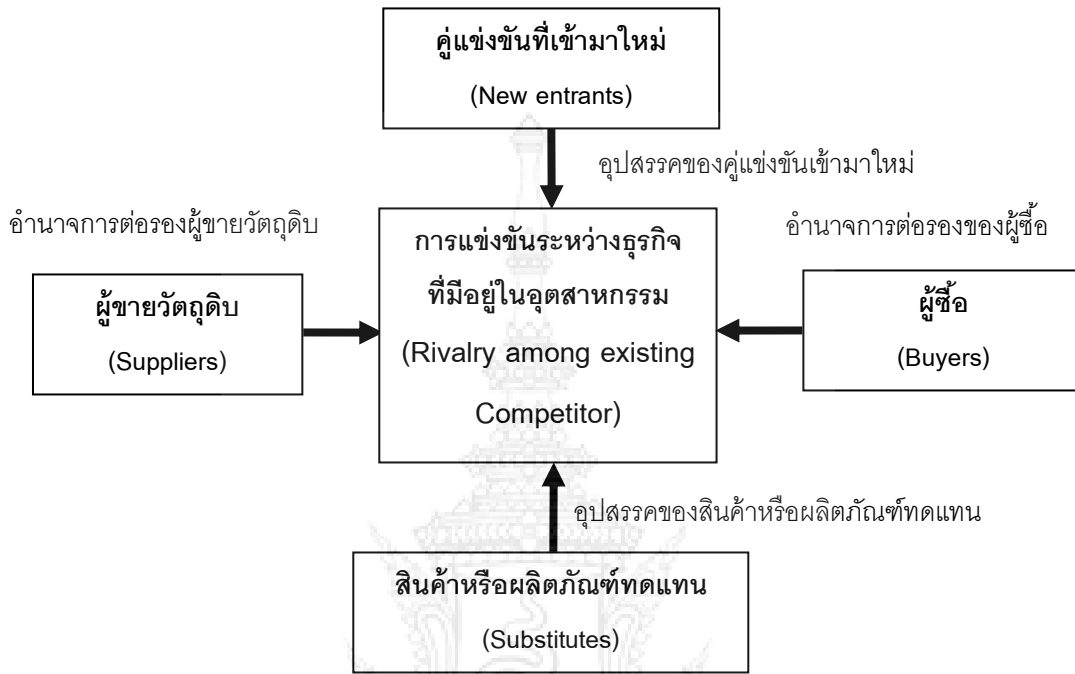
ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2546, หน้า 62) ได้อธิบายว่า สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจนั้นจะต้องนำมาพิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญมาก หากมีการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมจะทำให้ธุรกิจทราบว่าอุตสาหกรรมกำลังจะเติบโตขึ้นหรือถดถอยลง

Michael E. Porter เป็นนักวิชาการที่ให้ความสนใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ได้กล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันโดยใช้การวิเคราะห์แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model) ที่บอกถึงสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งความเข้มแข็งของแรงผลักดันทั้งหมดจะเป็นตัวกำหนดศักยภาพในการทำกำไรในอุตสาหกรรม ดังนั้นการวางแผนเป้าหมายของการวางแผนกลยุทธ์ก็คือ หาตำแหน่งในอุตสาหกรรมที่สามารถป้องกันองค์การจากแรงผลักดัน 5 ประการ และจะส่งผลดีต่อองค์การหากสามารถใช้อิทธิพลขององค์การในการนำแรงเหล่านี้มาทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ ซึ่งแรงผลักดัน 5 ประการ คือ

1. การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ (New Entrants)
2. การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม (Industry Competitors)
3. การคุกคามของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ทดแทน (Substitutes)
4. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)
5. อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers)



ภาพ 2.11 โมเดล Five Forces Model ของ Michael E. Porter



ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2546, หน้า 62)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2546, หน้า 61-64) ได้อธิบายว่า โมเดลแรงกดดัน 5 ประการจากการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Five forces model of industry competition) ของ Michael E. Porter ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ที่มีประโยชน์ในการสำรวจสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน โดยอธิบายถึงสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในรูปของแรงกดดันพื้นฐานทางการแข่งขัน 5 ประการ คือ

1. อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ในตลาด (The threat of new entrants to the market) คู่แข่งใหม่ในอุตสาหกรรมจะเป็นอุปสรรคทางการแข่งขันสำหรับธุรกิจเดิมเนื่องจากการเพิ่มขึ้นของสมรรถภาพและศักยภาพที่จะแย่งส่วนครองตลาดของธุรกิจ คู่แข่งใหม่จะทำให้ธุรกิจต้องใช้ทรัพยากรมากขึ้น เช่น งบประมาณการโฆษณาและการวิจัย ในอดีตอาจจะไม่จำเป็นต้องใช้ ผู้บริหารต้องหาวิธีการแก้ปัญหาจากการเข้ามาของคู่แข่งใหม่ ซึ่งอุปสรรคที่สำคัญ คือ

- การประหยัดจากขนาดการผลิต (Economies of scale) เป็นการลดลงของต้นทุนเนื่องจากการผลิตจำนวนมาก
- ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Product differentiation) เป็นความแตกต่างทางด้านกายภาพและความแตกต่างในการรับรู้ ซึ่งจะทำให้ผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์หรือมีคุณค่าในสายตาของผู้บริโภค
- ความต้องการเงินทุน (Capital requirements) เป็นจำนวนของการลงทุนที่ต้องใช้ในการเข้าสู่อุตสาหกรรม ประกอบด้วย โรงงานและเครื่องมือต่างๆ ตลอดจนเงินหมุนเวียน
- การเปลี่ยนแปลงต้นทุน (Switching costs) เป็นต้นทุนซึ่งเกิดจากการที่ผู้ซื้อเปลี่ยนแปลงจากผู้ขายปัจจุบันการผลิตรายหนึ่งไปอีกรายหนึ่ง
- การประเมินช่องทางการจัดจำหน่าย (Access to distribution channels) เป็นต้นทุนเกี่ยวกับการพัฒนาวิธีการที่จะกระจายผลิตภัณฑ์หรือบริการไปยังผู้บริโภค
- ข้อเสียเปรียบด้านต้นทุนจากขนาดธุรกิจที่แตกต่างกัน (Cost disadvantages from other than scale) เป็นปัจจัยที่สร้างข้อได้เปรียบสำหรับธุรกิจเดิมที่อยู่ในตลาด เนื่องจากธุรกิจ ที่เข้ามาใหม่ไม่สามารถประหยัดจากขนาดการผลิตได้
- นโยบายของรัฐบาล (Government policy) เป็นการที่รัฐบาลออกกฎหมายและกฎข้อบังคับต่างๆ เช่น การเป็นผู้รับสัมปทาน การควบคุมด้านวัตถุดิบ มาตรฐานในการป้องกันมลภาวะของสภาพแวดล้อม เช่น น้ำและอากาศ มาตรฐานความปลอดภัยจากการใช้ผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเข้าสู่ตลาดของผลิตภัณฑ์

## 2. อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจุบันการผลิต (The bargaining power of the firm's)

เป็นแรงกดดันจากผู้ขายปัจจุบันการผลิตซึ่งส่งผลกระทบต่อศักยภาพด้านกำไรของอุตสาหกรรม ทำให้ราคาปัจจุบันการผลิตและราคาสินค้าสูงขึ้น หรือธุรกิจต้องลดคุณภาพสินค้าและลดการให้บริการ ปัจจัยที่ทำให้ผู้ขายมีอำนาจในการต่อรอง มีดังนี้

- มีผู้ขายปัจจุบันการผลิตจำนวนน้อยราย
- การมุ่งความสำคัญที่มากกว่าการมุ่งที่อุตสาหกรรมผู้ซื้อ
- ไม่สามารถหาสินค้าทดแทนได้

- การขาดความสำคัญของผู้ซื้อที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้ขายปัจจัยการผลิต
- ความสำคัญของผลิตภัณฑ์หรือบริการของผู้ขายปัจจัยการผลิตต่อผู้ซื้อ
- ความแตกต่างกันอย่างมากของผู้ขายปัจจัยการผลิต
- ผู้ซื้อที่มีต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้น
- อุปสรรคด้านความเชื่อถือของการรวมตัวไปข้างหน้าโดยผู้ขายปัจจัยการผลิต

การรวมตัวไปข้างหน้า (Forward integration) จะเกี่ยวข้องกับการขยายตัว และการเคลื่อนย้ายของผู้ขายปัจจัยการผลิตในสภาพของกระบวนการผลิตเป็นการจัดจำหน่าย

### 3. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (The bargaining power of buyers)

ผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมจะสร้างอำนาจการต่อรองด้านราคาหรือต้องการผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพมากขึ้นในราคาเดิมผู้ซื้อจะมีอำนาจต่อรองในการซื้อ ในกรณีดังนี้

- การมุ่งความสำคัญที่มากกว่าการมุ่งที่กลุ่มผู้ขายปัจจัยการผลิต
- การซื้อในปริมาณที่มาก
- ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีมาตรฐานเดียวกันหรือไม่แตกต่างกัน
- อุปสรรคด้านความเชื่อถือของการรวมตัวไปข้างหลังโดยผู้ซื้อ การรวมตัวไปข้างหลังจะเกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายผู้ซื้อเป็นผู้ซื้อขั้นต้นของผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่าย
- มีข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับโครงสร้างต้นทุนของผู้ขายปัจจัยการผลิต

ดังนั้นถ้าผู้ซื้อมีความอ่อนไหวต่อราคามากจะส่งผลให้อุตสาหกรรมปัจจัยการผลิตมีศักยภาพด้านกำไรที่ลดลง ส่วนอุตสาหกรรมผู้ซื้อจะมีความอ่อนไหวต่อราคามากขึ้นถ้ามีการประยุกต์ให้ใช้ 1) ผลิตภัณฑ์ที่มีความสำคัญในต้นทุนรวมของผู้ซื้อ 2) มีกำไรต่ำ 3) ผลิตภัณฑ์ของผู้ขายปัจจัยการผลิตไม่มีความสำคัญต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายของผู้ซื้อ 4) ผลิตภัณฑ์ของผู้ขายปัจจัยการผลิตนำไปสู่การเก็บออมสำหรับผู้ซื้อเพิ่มขึ้น

### 4. อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ (The threat of substitute products)

ความสามารถในการหาผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ จะทำให้เกิดข้อจำกัดด้านราคาของผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมเมื่อราคาของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่สูงกว่าผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้

ลูกค้าจะเปลี่ยนแปลงไปใช้ผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ นั่น ธุรกิจที่มีอุปสรรคจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ต้องพยายามสร้างความแตกต่างทางการแข่งขันทางเลือกหนึ่งก็คือธุรกิจต้องชี้ให้ผู้ซื้อเห็นถึงต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจากการเปลี่ยนไปซื้อผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง และจะต้องพยายามพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่าง รวมทั้งการลดราคาเพื่อให้ผู้ซื้อที่มีความอ่อนไหวต่อราคาไม่เปลี่ยนไปซื้อยี่ห้ออื่น

5. การเพิ่มขึ้นของการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น (The intensity of rivalry among competitors) อุตสาหกรรมจำนวนมากในระบบเศรษฐกิจแบบเสรีนิยมจะมีระดับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทั้งการแข่งขันด้านราคา ด้านความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และด้านนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ โดยผู้บริหารจะต้องนึกว่า ธุรกิจในรูปแบบของการแข่งขันเหล่านี้จะไม่สามารถแยกจากกันได้ ซึ่งการแข่งขันที่รุนแรงจะทำให้เกิดผลกระทบในด้านต่อไปนี้

- การแข่งขันที่เท่าเทียมกันและรุนแรง
- การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมลดลง
- ต้นทุนคงที่หรือต้นทุนในการเก็บรักษาสูง
- การขาดการสร้างความแตกต่างหรือต้นทุนในการเปลี่ยนแปลง
- สมรรถภาพในการผลิตเพิ่มขึ้นเฉพาะธุรกิจขนาดใหญ่เท่านั้น ขนาดการผลิตที่มีประสิทธิภาพในหลายอุตสาหกรรมจะช่วยเพิ่มสมรรถภาพในการผลิตให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้สำหรับธุรกิจใหญ่
- คู่แข่งขันซึ่งมีกลยุทธ์ที่หลากหลายมีจุดเริ่มต้นและบุคลิกที่แตกต่างกัน
- ผลประโยชน์เชิงกลยุทธ์ในระดับสูง
- อุปสรรคด้านเศรษฐกิจ กลยุทธ์ หรือเหตุผลด้านอารมณ์จากการเข้าสู่ธุรกิจ

ระดับสูง

การแข่งขันที่รุนแรงระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรม มี 3 รูปแบบ คือ 1) การแข่งขันด้านราคา (Price competition) 2) นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์(Product innovation) 3) ความแตกต่างด้านการแข่งขัน (Product differentiation)

สรุปว่า การใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์สำรวจสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน Five Forces Model หรือ แรงผลักดัน 5 ประการ จะทำให้ผู้บริหารสามารถได้รับรู้ถึงสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ซึ่งจะทำให้ทราบถึงสมรรถภาพคู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามาในกลุ่มธุรกิจ ทราบถึงความต้องการของลูกค้า และเป็นการสร้างความร่วมมือกับผู้ชายวัตถุประสงค์และการรักษาฐานลูกค้าไม่ให้ความสนใจกับผลิตภัณฑ์ทดแทน เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์คู่แข่งได้เป็นอย่างดี

### 2.3.5 การวิเคราะห์กลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix

เมื่อมีการวิเคราะห์สภาพองค์กรแล้ว เมื่อทราบถึงปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ จะต้องมีการนำผลการวิเคราะห์มาเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ TOWS Matrix analysis เป็นเมตริกซ์แสดงให้เห็นถึงโอกาส และอุปสรรคจากภายนอกที่สัมพันธ์กับจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นกลยุทธ์ในระดับกลยุทธ์ต่างๆ ที่เหมาะสม

ภาพ 2.12 โมเดลการวิเคราะห์ TOWS Matrix

		TOWS Matrix		
		ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
ปัจจัยภายนอก	โอกาส (O)	1. SO กลยุทธ์เชิงรุก ใช้จุดแข็งเกาะกุมโอกาส	1. WO กลยุทธ์เชิงแก้ไข เอาชนะจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาส	
	อุปสรรค	1. ST กลยุทธ์เชิงป้องกัน ใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยงอุปสรรค	1. WT กลยุทธ์เชิงรับ ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค	
	2. 3.	2. 3.	2. 3.	

ที่มา : <http://wirotsriherun.blogspot.com> (2560)

พรณวิภา พุ่มไสว (2554) ได้อธิบายว่า การวิเคราะห์ TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์นั้น จะมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน และข้อจำกัด โดยที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นการระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจะเป็นการประเมินภายในองค์กร ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและอุปสรรค ซึ่งเป็นการประเมินภายนอกองค์กร ประสิทธิภาพผลของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้การวิเคราะห์ TOWS Matrix ขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าวทำให้เกิดกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้จากการนำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก ตัวอย่าง กรมธนารักษ์ จุดแข็ง คือ ความสามารถในการผลิตเหรียญ และมีโรงษาปณ์ ที่ทันสมัย มีโอกาส คือ สามารถหารายได้จากผลิตเหรียญได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุก คือ รับจ้างผลิตเหรียญทุกประเภททั้งในประเทศและต่างประเทศ

2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำเสนอข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์กรก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้

3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีโอกาสนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้ เช่น ระบบราชการมีจุดอ่อน คือ มีขั้นตอนการทำงานที่ยาว ใช้เวลามาก

ขณะเดียวกันก็เป็นโอกาส คือ โอกาสของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาใช้ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข

4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้จากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณากัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรับ เนื่องจากองค์กรเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ตัวอย่างประเทศไทย จุดอ่อน คือ ต้องนำเข้าน้ำมันจากต่างประเทศ อุปสรรค คือ ราคาน้ำมันในตลาดโลกเพิ่มขึ้น นำมากำหนดกลยุทธ์ในเชิงรับ คือ กลยุทธ์การรณรงค์ในการประหยัดพลังงานทั่วประเทศอย่างจริงจัง และหาน้ำมันพลังงานทดแทนที่นำทรัพยากรธรรมชาติในประเทศมาใช้แทน

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จของธุรกิจ (Business Success)

การประกอบธุรกิจไม่ว่าจะเป็นธุรกิจประเภทใดย่อมต้องการความสำเร็จทั้งนั้น ไม่ว่าจะประสบความสำเร็จในด้านผลกำไร หรือความสำเร็จด้านการดำเนินกิจการให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ของการประกอบธุรกิจ

Fry et al, (1998 อ้างถึงใน ธีญวรัตน์ บัวพรหมมาตร์ 2555) ได้อธิบายเกี่ยวกับการวัดความสำเร็จทางธุรกิจว่า การวัดความสำเร็จทางธุรกิจไม่เล็กหรือใหญ่ประสบความสำเร็จหรือไม่สามารถพิจารณาจากตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. สภาพความเป็นไปได้ทางการเงิน เป็นตัวบ่งชี้ที่ดีที่สุดถึงสภาพความเป็นไปได้ทางการเงิน คือ “กำไร” ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของสังคมนิยม (Capitalist Society) ความเพียรพยายามเพื่อให้ได้กำไรเป็นแรงผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและประสิทธิภาพ กำไร เป็นมาตรวัดความสำเร็จของธุรกิจและเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางอย่างหนึ่ง

2. การตอบสนองความต้องการของลูกค้า ธุรกิจจำเป็นต้องมีลูกค้าไม่ว่าธุรกิจนั้นเป็นธุรกิจนั้นจะเป็นธุรกิจที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการก็ตาม ธุรกิจจะกำไรมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับว่าธุรกิจนั้นตอบสนองความต้องการลูกค้าได้มากน้อยเพียงใด “ลูกค้า” จะเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ

แทนที่จะนึกถึงกำไรก่อน ถ้าลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการ กำไรจะต้องเกิดขึ้นอย่างแน่นอน

3. การสร้างสินค้าและบริการให้มีคุณภาพ โดยจะเน้นไปทางคุณภาพ (Quality) และคุณค่า (Value) ของสินค้าและบริการ เป็นที่ยอมรับว่า “ผู้นำทางด้านคุณภาพ” เป็นกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้ในการแข่งขัน ลูกค้าสามารถเลือกเปลี่ยนธุรกิจที่ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพต่ำไปยังธุรกิจที่ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดีกว่าได้ทันที

4. การส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ การแข่งขันทางธุรกิจมีความพยายามค้นหาวิธีการใหม่ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตองค์กร และวิธีการนั้นคือ ความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการซึ่งมีลักษณะเป็น พลวัต ส่วนนวัตกรรมเป็นผลซึ่งมีลักษณะเป็นสภาวะนิ่ง หมายความว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นแบบแผนการคิดและการปฏิบัติในแนวใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม ส่วนนวัตกรรมเป็นผลที่เกิดตามมาหรือเป็นสิ่งที่ผลิตหรือสร้างขึ้น โดยอาศัยกิจกรรมทางด้านความคิดสร้างสรรค์

5. การได้รับความยึดมั่นผูกพันจากพนักงาน ธุรกิจที่จะประสบความสำเร็จจะประกอบด้วยพนักงานที่เอาใจใส่ต่องานที่พวกเขาทำ พนักงานมีความภาคภูมิใจในงานผูกพันกับงานที่ทำ มีความยึดมั่นกับองค์กรที่พวกเขาทำอยู่ ยอมอุทิศทั้งกายและใจ และรู้สึกเป็นห่วงเป็นใยในธุรกิจ พนักงานที่ยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจะทำให้มีแรงผลักดันให้ทำงานอย่างเต็มที่และดีที่สุดเท่าทำได้ ทำให้บริษัทหรือองค์กรมีความเจริญก้าวหน้า ดังนั้นองค์กรหรือบริษัทจึงต้องลงทุนทางด้านเวลา และใช้ความเพียรพยายามอย่างมากเพื่อหาทางที่จะได้ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร

สมชาย หิรัญกิตติ และศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542 อ้างถึงใน จิตาภา แจ่มจันทร์ชนก 2554, หน้า 18) ได้อธิบายเกี่ยวกับแนวคิดของความสำเร็จของธุรกิจว่า เคล็ดลับความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม (Secrets of small business success) เมื่อมีการแข่งขันระหว่างธุรกิจขนาดใหญ่และธุรกิจขนาดย่อมซึ่งดูเหมือนว่าธุรกิจขนาดใหญ่จะมีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่า แต่อย่างไรก็ตามธุรกิจขนาดย่อมจะมีโอกาสในการทำธุรกิจโดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ดังนี้



1. การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) เป็นลักษณะที่ธุรกิจสามารถทำได้เหนือกว่าคู่แข่งซึ่งเกิดจากหลากหลายปัจจัยและมีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า ตัวอย่าง เครื่องพิมพ์ของคู่แข่งเป็นแบบขาว-ดำ แต่บริษัทลงทุนด้วยเครื่องพิมพ์สี ทำให้บริษัทมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมากกว่าคู่แข่งมากกว่าคู่แข่งที่มีอุปกรณ์เช่นเดียวกัน การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมีดังนี้

1.1 ความยืดหยุ่น (Flexibility) เนื่องจากธุรกิจขนาดย่อมมีโครงสร้างการบริหารงานที่มีของเขตแคบกว่าโครงสร้างการบริหารงานธุรกิจขนาดใหญ่ และมีอำนาจการตัดสินใจกับคนเพียงไม่กี่คน จึงทำให้มีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจและสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างทันท่วงที ซึ่งเป็นข้อเสียเปรียบของธุรกิจขนาดใหญ่

1.2 นวัตกรรม (Innovation) ธุรกิจขนาดย่อมจะมีนวัตกรรมเกิดขึ้นได้ง่ายซึ่งนวัตกรรมเป็นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมด้วยกระบวนการ ความคิด และลักษณะธุรกิจที่ใหม่และดีกว่าด้วยการสร้างความคิดสร้างสรรค์ (Creative destruction) โดยธุรกิจขนาดย่อมจะมีการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาเทคโนโลยีคุณค่าที่สำคัญของการประกอบการ คือวิธีการที่ธุรกิจต่างๆ สามารถตอบสนองให้เกิดนวัตกรรม ซึ่งธุรกิจขนาดย่อมได้พัฒนาเทคโนโลยีตลาด ผลิตภัณฑ์ และความคิดใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ SBA ได้ระบบถึงชนิดของนวัตกรรมที่มีความสำคัญสำหรับธุรกิจขนาดย่อมไว้ 4 ชนิด ดังนี้

1.2.1 นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Product innovation) เป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์

1.2.2 นวัตกรรมด้านบริการ (Service innovation) เป็นการนำเสนอบริการใหม่ๆ

1.2.3 นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process innovation) เป็นการสร้างวิธีการใหม่ๆ เพื่อวัดด้านปัจจัยนำเข้าในการผลิตสินค้าหรือบริการ

1.2.4 นวัตกรรมด้านการจัดการ (Management Innovation) เป็นการสร้างวิธีการใหม่ๆ เพื่อการจัดการทรัพยากรธุรกิจ กระบวนการของการสร้างความคิดสร้างสรรค์ (Creative destruction) ไม่ได้จำกัดว่า ต้องมีเทคโนโลยีระดับสูงหรือเป็นบริษัทใหญ่ การสร้าง

ความคิดสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นในอุตสาหกรรม เช่น ในร้านเสริมสวยที่ทำธุรกิจในลักษณะให้สิทธิทางการค้า (Franchise system) จะเข้ามาแทนที่ร้านตัดผม (Barber shops) ขนาดเล็ก

1.3 ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับลูกค้า (Close relationship to customers) เจ้าของธุรกิจขนาดย่อมควรมีความสัมพันธ์ลูกค้าของตนอย่างใกล้ชิดจะทำให้ธุรกิจสามารถจัดบริการได้ตามความต้องการของลูกค้าซึ่งการรู้จักลูกค้าจะทำให้ธุรกิจมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยขึ้นอยู่กับผลิตภัณฑ์เฉพาะ การบริการส่วนบุคคลและคุณภาพ ซึ่งจะทำให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีก

1.4 คุณภาพสินค้า (Product quality) คำว่าคุณภาพ (Quality) หมายถึง ลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้และเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า ถ้าสินค้ามีคุณภาพดีจะทำให้ธุรกิจ มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน และทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจที่จะซื้อในเรื่องของคุณภาพ

2. การเริ่มต้น (Getting started) ก่อนเริ่มธุรกิจผู้ทำธุรกิจจะต้องมีความแน่ใจว่ามีเครื่องมือที่จะทำให้ประสบความสำเร็จได้ ต้องมองตลาดว่ากว้างพอที่จะทำกำไร มีเงินลงทุนพอเพียง มีพนักงานที่มีทักษะและมีข้อมูลที่ต้องการโดยจะต้องพิจารณาในประเด็นต่างๆ ดังนี้

2.1 ขนาดตลาดและคำจำกัดความ (Market size and definition) เทคนิคการตลาดจะช่วยให้ผู้ประกอบการทราบว่าผู้บริโภคต้องการอะไร และปริมาณเท่าใด จากข้อมูลเหล่านี้จะทำให้สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับ ความสามารถในการสร้างกำไรด้วยการนำเสนอสินค้าและบริการเฉพาะอย่างยิ่ง ซึ่งจะสรุปได้ว่าตลาดจะต้องกว้างพอที่จะช่วยธุรกิจได้ ผู้ประกอบธุรกิจควรจะต้องเรียนรู้ว่าลูกค้าชอบอะไรและไม่ชอบอะไร เพื่อจะได้ให้บริการได้ดีขึ้นและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

2.2 การจัดหาทุนให้เพียงพอ (Getting sufficient capital) บ่อยครั้งที่ผู้ประกอบการมีเงินทุนไม่เพียงพอในการเริ่มทำธุรกิจ สิ่งสำคัญที่สุดของการทำธุรกิจคือเงินทุน การเริ่มต้นธุรกิจด้วยการขาดเงินทุนจะเป็นการทำลายโอกาสแห่งความสำเร็จได้ โดยมีกำไรเป็นเป้าหมายสูงสุด แต่ถ้ามีเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอก็จะทำให้เกิดปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงินซึ่ง

จำเป็นต้องมีการหาเงินทุนโดยการกู้จากธนาคาร ญาติพี่น้อง หรือสถาบันการเงินอื่นๆ การวางแผนจะทำให้สามารถประมาณได้ว่าจะต้องใช้เงินทุนเท่าใด

2.3 การจัดหาและการธำรงรักษาพนักงานให้มีประสิทธิภาพ (Finding and keeping effective employees) การธำรงรักษากำลังแรงงานที่มีความสามารถเอาไว้เป็นงานที่ธุรกิจขนาดย่อมต้องทำอยู่ตลอดเวลา เจ้าของธุรกิจควรจัดให้มีการฝึกอบรมและการจูงใจพนักงานก่อนเริ่มต้นดำเนินธุรกิจ พนักงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญของการซึ่งเรียกว่า “ทุนด้านสติปัญญา” (Intellectual capital)

2.4 การได้ข้อมูลที่ถูกต้อง (Getting accurate information) ผู้บริหารขององค์กร โดยเฉพาะธุรกิจขนาดย่อมจะมีความลำบากในการตัดสินใจต่อการดำเนินงาน ซึ่งถ้าไม่มีประสบการณ์หรือไม่มีความเชี่ยวชาญแล้ว จำเป็นต้องพิจารณาหน้าที่ต่างๆ ในทุกๆ ขอบข่าย มีการประเมินข้อมูลในการช่วยเหลือตนเองแต่การใช้ห้องสมุดในท้องถิ่นจนถึงการเข้าพบผู้เชี่ยวชาญ เพื่อขอคำปรึกษาจะได้ข้อมูลที่ถูกต้องมากเท่าไรก็จะสามารถพิจารณาจุดต่างๆ ได้ดีขึ้น

สรุปว่า ความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจนั้น อาจจะมาในรูปแบบผลกำไร และผลิตภัณฑ์นั้นตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี รวมทั้ง สินค้าที่มีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของลูกค้า ไม่ว่าจะธุรกิจขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้ หากสามารถมองเห็นจุดเด่นและสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**รักษา ที่หมาย (2556)** ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มศักยภาพแข่งขันของธุรกิจไม้พาลาทการศึกษา บริษัท PackSys Enterprise Co., Ltd จ.ระยอง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาที่ทำให้ผลประกอบการลดลง รวมทั้งการศึกษาแนวทางการแก้ไข

ปัญหาที่ทำให้ผลประกอบการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันธุรกิจอย่างยั่งยืน โดยมีระเบียบวิธีการดำเนินการศึกษา คือ การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านั้นตามกรอบแนวคิดของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยแบ่งวิธีการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) โดยการสัมภาษณ์ลูกค้าบริษัทเอกชนและลูกค้าทั่วไปของบริษัท เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์และสินค้าของบริษัท และศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ เช่น การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค สภาพการแข่งขันของธุรกิจ จากแนวคิดและทฤษฎี เอกสาร และเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำข้อมูลทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อสร้างแนวทางการแก้ไขปัญหาในเชิงกลยุทธ์โดยใช้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ต่างๆ เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ เช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก วิเคราะห์สภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรม การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาที่พบคือการขาดการทำการตลาด ส่งผลให้ผลประกอบการของบริษัทลดลง ซึ่งมีผลกระทบต่อบริษัททั้งในระยะสั้นและระยะยาว เนื่องจากบริษัทเพิ่งเปิดดำเนินการมาได้ไม่นานและบริษัทมีขนาดเล็ก ดังนั้น กลยุทธ์ที่บริษัทควรใช้เพื่อแก้ปัญหา คือ กลยุทธ์ระดับธุรกิจในลักษณะของ Focused Differentiation Strategy หรือกลยุทธ์การมุ่งเน้นและความแตกต่างในตลาดขนาดเล็กด้วยการขายสินค้าและบริการที่แตกต่างจากผู้อื่น มีผลิตภัณฑ์จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจอย่างยั่งยืน และในส่วนของกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เป็นการกำหนดหน้าที่การปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยของธุรกิจ เพื่อให้บริษัทสามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยกลยุทธ์ด้านการตลาดจะมุ่งเน้นไปที่ 4Ps กลยุทธ์ทางการเงินจะมุ่งเน้นไปที่การจัดการทำระบบบริหารทางการเงินและบัญชีเพื่อตรวจสอบสภาพคล่องทางการเงินของบริษัท กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีการจ่ายเงินเดือนพนักงานตามค่าแรงขั้นต่ำตามนโยบายรัฐบาลและจัดให้มีสวัสดิการที่ดีเพื่อเป็นแรงจูงใจกับพนักงาน กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนามุ่งเน้นการพัฒนา รูปแบบของสินค้าและบริการหลังการขายอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าของกลุ่มได้มากขึ้น การจัดการห่วงโซ่อุปทานจะมุ่งเน้นการประสานกันอย่างมีประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานทั้งระบบของบริษัทเพื่อสร้างความพึงพอใจ

ให้กับลูกค้า และการจัดการองค์การมุ่งเน้นการมีระบบการบริหารจัดการ การวางแผนและการควบคุมภายในที่ดีและมีประสิทธิภาพอันจะนำไปสู่ผลประกอบการที่ดีและการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร

**ปิยภัค กุลวานิชไชยนันท์ (2554)** ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษากลยุทธ์เพื่อการแข่งขันของบริษัทเทปศิริรินทร์ จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ เพื่อศึกษาถึงสาเหตุและปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อยอดขายกำไรจากการดำเนินงานที่ลดลงขององค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันขององค์กรเพื่อการอยู่รอดในอนาคต จากการเก็บรวบรวมข้อมูลทฤษฎีภูมิและข้อมูลปฐมภูมิ เพื่อที่จะใช้ข้อมูลดังกล่าวมาประกอบการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ขององค์กร สามารถสรุปได้ว่าจากข้อมูลทฤษฎีภูมิทำให้ทราบถึงธุรกิจใกรณณแบบนี้จะมีการบริการเป็นหลัก สถานที่ที่สะอาดเรียบร้อย มีการบริการเสริมต่างๆที่ครบวงจรเพื่อสนับสนุนการใช้บริการของลูกค้า และต้องสามารถเป็นที่พักผ่อน พักรถที่มีเพียงพอ รองรับความต้องการของลูกค้าได้ ส่วนข้อมูลปฐมภูมิทำให้ทราบถึงความบกพร่องต่างๆของตนเองภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการให้บริการที่ยังไม่เป็นระเบียบอย่างที่เราจะเป็น รวมไปถึงสถานที่ยังไม่ได้รองรับการใช้บริการของลูกค้าได้อย่างครบวงจร และการสัมภาษณ์จากพนักงานขายได้ให้ข้อมูลในอีกแง่มุม เป็นแง่มุมของพนักงานที่อาจจะไม่เหมือนทางด้านของผู้บริหาร ข้อมูลปฐมภูมิจากแบบสอบถามลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการจำนวน 100 ราย ยังพบได้ว่าความพึงพอใจของลูกค้าในบางข้อยังไม่บรรลุเป้าหมายที่ทางผู้บริหารนั้นได้ตั้งเป้าหมายไว้ จากข้อมูลที่ได้ดังกล่าวจึงได้นำมากำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาและพัฒนาข้อบกพร่องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาการบริการ การจัดอบรมให้แก่พนักงาน มีการสนับสนุนพนักงานที่ทำงานอย่างขยันและสม่ำเสมอ การจัดสถานที่สำหรับให้ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการได้ครบวงจรในที่เดียว การสนับสนุนพนักงานด้านต่างๆ การจัดการต่างๆ ให้เป็นระเบียบและมีขั้นตอนที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น การบริหารงานจะต้องมีความเข้มแข็งและชัดเจนในทุกๆด้านไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายหรือการผลักดันให้เกิดการสนับสนุนต่างๆ ที่จะทำให้พนักงานนั้นมีความสามารถที่จะสร้างสิ่งที่จะให้องค์กรนั้นเคลื่อนที่ไปข้างหน้าสู่ความเป็นหนึ่งทางด้านกาให้บริการต่างๆ และยังมีการจัดทำโปรโมชัน การสนับสนุนการขายต่างๆ โดยนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาวิเคราะห์เพื่อสร้างแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อเป็นตัวช่วยให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่

วางไว้ กลยุทธ์การบูรณาการในแนวนอน (Horizontal integration) เป็นการขยายขนาดของกิจการเพื่อเพิ่มยอดขายและการให้บริการอันจะเป็นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดจากคู่แข่งที่ประกอบกิจการในลักษณะเดียวกัน ใช้การเจาะตลาด (Market Penetration)

**ฤชฎา จันทรพา (2554)** ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัญหา กลยุทธ์ธุรกิจ กลยุทธ์ตลาด และความพึงพอใจของลูกค้าในธุรกิจบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ในเขตกรุงเทพมหานคร กรณีศึกษา บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด(มหาชน) มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อเครือข่ายโทรศัพท์มือถือ เอไอเอส ในเขต กรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาพฤติกรรมลูกค้าในการใช้โทรศัพท์มือถือเครือข่าย เอไอเอส ในเขตกรุงเทพมหานคร และเพื่อศึกษาและกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ กลยุทธ์ตลาดเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีแนวทางดำเนินการศึกษา ทั้งในส่วนของ การศึกษาทุติยภูมิ (Secondary Study) โดยทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสาร ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านี้ตามกรอบของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ หลังจากนั้นทำการศึกษาปฐมภูมิ (Primary Study) โดยสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารในบริษัท การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการพรรณนาเชิงวิเคราะห์เนื้อหา (Descriptive Analysis) โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แหล่งข้อมูลประเภทบุคคลมาประมวลรวมกับข้อมูลที่ได้จากแหล่งข้อมูลประเภทเอกสาร รวมทั้งการศึกษาเปรียบเทียบกับหลักการและทฤษฎีต่างๆ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์รวมทั้งได้มีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 100 คน เมื่อเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้ว จึงได้ดำเนินการตรวจสอบข้อมูล และทำรายงานสรุปผลการวิจัยโดยใช้การวิเคราะห์เบื้องต้นโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้ค่าร้อยละค่าเฉลี่ย ผลการศึกษาพบว่าโดยส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในด้านสินค้าอยู่ในระดับพึงพอใจมาก ด้านราคาอยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง ด้านสถานที่และบริการอยู่ในระดับพึงพอใจปานกลางด้านพฤติกรรมการใช้บริการพบว่าการใช้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ในระบบรายเดือน Post Paid (ในเครือข่ายปัจจุบัน)โดยมียอดค่าใช้จ่ายบริการโดยเฉลี่ยต่อเดือน ส่วนใหญ่อยู่ที่ 500 ถึง 1,000 บาทเป็นลูกค้ามาแล้วมากกว่า 10 ปี ขึ้นไปในส่วน ของจำนวนครั้งที่ใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ต่อวัน โดยส่วนใหญ่ 5-10 ครั้ง/วัน จากการวิเคราะห์ข้อมูล

สามารถนำมากำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร คือกลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ บริการโทรศัพท์มือถือระบบรายเดือน คือ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) ซึ่งเป็นการสร้างความโดดเด่นเป็นพิเศษในตัวสินค้าและบริการให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกแตกต่างจากคู่แข่ง กลยุทธ์ระดับผลิตภัณฑ์ GSM Advance คือ กลยุทธ์ STP มุ่งเน้นการพัฒนาตลาด (Market Development) ได้เลือกเอาการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานทางการตลาด (Marketing Strategy) มาใช้เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันในตลาด และสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่องและมั่นคงในอนาคต โดยการมุ่งเน้นการรักษาสมาชิกและลูกค้าเก่าไว้ โดยใช้กลยุทธ์ CRM (Customer Relationship Management) เพื่อติดต่อสื่อสารกับลูกค้ามุ่งเน้นการสร้างผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองของกลุ่มตลาดเป้าหมายให้มีความชัดเจน รวมถึงการสร้างภาพพจน์ที่สูงสุด

**ศัลยา มั่นสวาทะไพบุล (2551)** ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการสร้างกลยุทธ์เพื่อความพึงพอใจของพนักงานและป้องกันการลาออกของพนักงานบริษัท ZZZ (ประเทศไทย) จำกัด วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุของปัญหาการลาออกของพนักงานบริษัท เพื่อนำสาเหตุเหล่านี้มาแก้ไข้ปัญหา เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจของกลุ่มพนักงานปัจจุบัน เพื่อหาทางแก้ไข้ความไม่พึงพอใจที่จะเกิดขึ้นอาจจะนำไปสู่การลาออกในอนาคต และศึกษาปัจจัยนำไปสู่การสร้างแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันและ จงรักภักดีต่อองค์กร วิธีการดำเนินการศึกษา ได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 ส่วน คือ ข้อมูลปฐมภูมิจากแบบสอบถามและบทสัมภาษณ์ และข้อมูลทุติยภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้จากแหล่งข้อมูลต่างๆเช่น บทความวารสาร และสิ่งพิมพ์ต่างๆ รวมทั้ง Website ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ในการศึกษาครั้งนี้ทำการศึกษาโดยใช้เครื่องมือจากแบบสอบถามและบทสัมภาษณ์ เป็นการสอบถามและสัมภาษณ์ในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานและสภาพทั่วไปขององค์กร จำนวนกลุ่มตัวอย่างมี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มพนักงานที่ลาออกแล้ว และกลุ่มพนักงานปัจจุบัน จากการศึกษาพบว่า การศึกษาการสร้างกลยุทธ์เพื่อความพึงพอใจของพนักงานและป้องกันการลาออกของพนักงานบริษัท ZZZ (ประเทศไทย) จำกัด ต้องอาศัยกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสามารถสรุปแนวทางการแก้ปัญหาโดย การสร้างสภาวะผู้นำ และการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน โดยควรจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำและสร้าง

ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง และจัดฝึกอบรมหลักสูตรความเป็นผู้นำเพื่อให้ผู้นำมีจิตวิทยาในการสื่อสารกับพนักงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน นอกจากนี้ผู้ศึกษายังได้เลือกอีก 2 แนวทางแก้ปัญหาที่เหลือซึ่งทำควบคู่กันไปด้วย นั่นคือการเพิ่มพูนความรู้และทักษะแก่พนักงาน เป็นการอำนวยความสะดวกและกระตุ้นให้พนักงานรู้จักการพัฒนาตนเอง และการบริหารจัดการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาการลาออกของพนักงานซึ่งอาจจะเกิดขึ้นกับหน่วยงานอื่นๆ ในอนาคต

**ภัทรานิษฐ์ ผาสอน (2558)** ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตผ้าไหม อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารจัดการ และเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ โดยการรวบรวมแนวคิดจากการสัมภาษณ์ของคณะกรรมการกลุ่ม และผู้บริหารจากหน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการส่งเสริม พัฒนา และสนับสนุน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก รวบรวมข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในทางการตลาด โดยใช้วิธีวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ทบทวนแนวคิดและข้อมูลที่ได้นำไปสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการกลุ่ม มีความคล่องตัวดีในการบริหารจัดการ เนื่องจากผู้นำมีความรู้ ความสามารถ บริหารงานได้ดี ส่วนอีก 4 หมวด ยังต้องมีการปรับปรุง คือ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การบริหารจัดการด้านการตลาดและลูกค้า การบริหารจัดการด้านการผลิต และการบริหารจัดการด้านการเงินและบัญชี แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการคือ ให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึกและการศึกษาดูงาน จัดกิจกรรมนำร่องการพัฒนาการบริหารจัดการ และกิจกรรมพัฒนาการรวมกลุ่ม และเชื่อมโยงเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนผลิตผ้าไหม เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนแนวคิดและสร้างความเข้าใจในการบริหารจัดการและพึ่งพาตนเองได้

**สถาพร ถาวรอธิวาสน์ (2549)** ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจและกลยุทธ์เสริมสร้างความเข้มแข็ง : ประสพการณ์จาก 4 กรณีศึกษาในภาคกลาง เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจชุมชนและศึกษากลยุทธ์ในการเสริมสร้างความเข้มแข็ง วิธีการดำเนินการวิจัยใช้วิธีเก็บข้อมูลภาคสนามโดยการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก สทนทากลุ่ม



การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การสำรวจข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ประเมินผลด้วยผู้เชี่ยวชาญ วิเคราะห์โดยใช้ดัชนีวัดซึ่งอิงเกณฑ์มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติพื้นฐานเพื่อบรรยายและวิเคราะห์ผลตอบแทนเบื้องต้น (cost-benefit ratio) กลุ่มตัวอย่าง ธุรกิจชุมชน 4 กลุ่มตั้งอยู่ใน 3 จังหวัดเขตภาคกลางตอนบน ได้แก่ ออยุธยา อ่างทอง ชัยนาท 1) ตัวแทนหน่วยงานพัฒนาและสถาบันการศึกษาที่ทำงานในพื้นที่ จำนวน 9 คน 2) ผู้นำและภูมิปัญญาชุมชน ผู้นำกลุ่มกรรมการ และสมาชิกกลุ่มธุรกิจชุมชน จำนวน 108 คน 3) ผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาชุมชนจากหน่วยงานต่างๆ ที่มีประสบการณ์การทำงานในพื้นที่ จำนวน 8 คน ผลการวิเคราะห์ พบว่า กลุ่มธุรกิจชุมชนที่ประสบผลสำเร็จจะมีการรวมกลุ่มอาชีพอย่างต่อเนื่องและมีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้น ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนทักษะภูมิปัญญา เพื่อการผลิตและการจัดจำหน่ายมีรายได้พึ่งพาตนเอง มีการมีส่วนร่วมของสมาชิก ก่อให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากกว่าการแข่งขันในเชิงธุรกิจ ซึ่งทำให้กลุ่มได้พัฒนาศักยภาพการผลิตและบริหารจัดการอุปสรรค สร้างความมั่นคงและขยายตัวส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจ สอดคล้องกับกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายหรือพันธมิตร

**รัตน์กัญญา ชีวะปัญญาโรจน์ (2554)** ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลความไว้วางใจของคนกรุงเทพมหานครที่มีต่ออาหารแช่แข็ง กรณีศึกษา : ผู้บริโภคอาหารแช่แข็งในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาความแตกต่างทางด้านประชากรศาสตร์ของประชากรในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อความไว้วางใจในอาหารแช่แข็ง เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างส่วนผสมทางการตลาดกับความไว้วางใจในอาหารแช่แข็งของประชากรในเขตกรุงเทพมหานคร และเพื่อศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจในการบริโภคอาหารแช่แข็งของประชากรในเขตกรุงเทพมหานคร วิธีการดำเนินการวิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง สถิติที่ใช้คือ สถิติเชิงอนุมาน ANOVA (T-test, F-test) Regression Analysis กลุ่มตัวอย่างผู้บริโภคอาหารแช่แข็งบริเวณตู้จำหน่ายอาหารแช่แข็งโดยสุ่มกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลพบว่ากลุ่มที่มีรายได้ระหว่าง 25,001 – 35,000 บาท สถานภาพสมรส และกลุ่มลูกค้าอาชีพพ่อบ้านแม่บ้านมีผลต่อความไว้วางใจในอาหารแช่แข็งของกรุงเทพมหานคร 2) ปัจจัยส่วนผสมทางการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์และด้านการส่งเสริมทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อความไว้วางใจใน

อาหารแช่แข็งของคนกรุงเทพมหานคร 3) ปัจจัยด้านอื่นๆ พบว่า ทั้งภาพลักษณ์ของตราयीหือและ ความจงรักภักดีต่อตราयीหือ นั้นมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจในอาหารแช่แข็งของคน กรุงเทพมหานคร

**ดวงกมล ศิริยงค์ (2555)** ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจขนาด กลางและขนาดย่อมของไทยเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ศึกษาเฉพาะ 4 ธุรกิจ เอสเอ็มอี ที่ผ่านเข้ารอบสุดท้ายในรายการเอสเอ็มอี ดีแตก เพื่อชิงรางวัลสุดยอด เอสเอ็มอี แห่งปี ประจำปี 2554 เพื่อรูปแบบและกลยุทธ์นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจ วิธีการ ดำเนินการวิจัยใช้วิธีการวิจัยแบบกรณีศึกษาเป็นวิธีวิทยา เก็บรวบรวมข้อมูลจากเทปบันทึก รายการ การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม สถิติที่ใช้คือ กลุ่มตัวอย่างเจ้าของ ธุรกิจทั้ง 4 และบุคคลใกล้ชิดที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจ จำนวน 4 ราย ผลการวิจัยพบว่า ทั้ง 4 ธุรกิจใช้รูปแบบการค้าทั้งส่งและปลีก การบริการ การค้าปลีก และการผลิตเพื่อการค้าส่ง กลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจมีหลากหลายกลยุทธ์ ดังนี้ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การ สร้างความแตกต่าง กลยุทธ์การพัฒนาตลาด กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การกำหนด ราคา กลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะ กลยุทธ์การสร้างเครือข่าย หรือพันธมิตรทางธุรกิจ กลยุทธ์การ เจาะตลาดเฟออร์นเจอร์

**สุพาดา สิริกุดตา (2556)** ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์เศรษฐกิจสร้างสรรค์ที่มีผลต่อ ความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ: กรณีศึกษาผู้ประกอบการอุตสาหกรรมภาคกลางตอนบน เพื่อศึกษาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการที่มีผลต่อ ความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้ประกอบการเชิง สร้างสรรค์กับความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ เพื่อศึกษาความรู้เศรษฐกิจสร้างสรรค์ของกลยุทธ์เชิง สร้างสรรค์ที่ใช้ในองค์กรธุรกิจประกอบด้วย กลยุทธ์การสร้างสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การเป็นพันธมิตร กลยุทธ์การผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ด้านนวัตกรรม กลยุทธ์ด้านพนักงาน กลยุทธ์การตลาด และระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อ ความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ วิธีการดำเนินการวิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (stratified random sampling) สถิติที่ใช้คือสถิติเชิงพรรณนา ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต สถิติเชิงอนุมานใช้

วิเคราะห์หาความแปรปรวน ใช้สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน(Pearson product moment correlation coefficient) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ใช้วิธีวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (multiple regression analysis) กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการหรือผู้บริหารอุตสาหกรรม จำนวน 440 ราย ผลการวิจัยพบว่า เป็นอุตสาหกรรมขนาดย่อม ร้อยละ 48.20 อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ร้อยละ 28.40 อุตสาหกรรมขนาดกลาง ร้อยละ 23.40 กลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมภาคกลางตอนบนนำมาใช้มากที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ รองลงมา กลยุทธ์การผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์นวัตกรรม กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์พนักงาน และกลยุทธ์การเป็นพันธมิตร ความสำเร็จของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความรู้ความเข้าใจในแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์กลยุทธ์จะสร้างกำไรในการประกอบธุรกิจได้มากกว่าผู้ประกอบการที่เข้าใจเศรษฐกิจสร้างสรรค์ระดับปานกลางและระดับน้อย กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์พนักงาน และกลยุทธ์การเป็นพันธมิตร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจในภาพรวมร้อยละ 13.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**ปริยา รินรัตนกร (2558)** ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสินค้า OTOP ในจังหวัดชลบุรี เพื่อศึกษาระดับอิทธิพลของปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการตลาดที่มีผลต่อความสำเร็จของสินค้า OTOP ในจังหวัดชลบุรี เพื่อศึกษาระดับอิทธิพลของการสื่อสารการตลาดที่มีผลต่อความสำเร็จของสินค้า OTOP ในจังหวัดชลบุรี และเพื่อศึกษาระดับอิทธิพลของปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการตลาดและการสื่อสารการตลาดที่มีผลต่อความสำเร็จของสินค้า OTOP ในจังหวัดชลบุรี มีความแตกต่างกันตามประเภทสินค้า วิธีการดำเนินการวิจัยใช้วิธีเลือกแบบสะดวก(convenience sampling) สถิติที่ใช้คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (multiple regression analysis : MRA) กลุ่มตัวอย่างกลุ่มผู้ผลิตและผู้ประกอบการสินค้า OTOP ในเขตจังหวัดชลบุรี ใน 5 กลุ่มประเภทสินค้า จำนวน 200 คน พบว่า ผู้ประกอบการสินค้า OTOP มีการใช้ปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการตลาด คือ 7Ps โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และผู้ประกอบการสินค้า OTOP มีการใช้ปัจจัยด้านการสื่อสารการตลาดโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ด้านพนักงานให้บริการ และด้านราคา ส่วนปัจจัยด้านการสื่อสารการตลาดที่มีอิทธิพลต่อ

ความสำเร็จของสินค้า OTOP พบว่า ในส่วนของกลยุทธ์ 7Ps ปัจจัยด้านสินค้ามีอิทธิพลต่อความสำเร็จของสินค้า OTOP ประเภทสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหารมากที่สุด รองลงมาคือสินค้าประเภทเสื้อผ้าและเครื่องแต่งกาย ส่วนปัจจัยด้านการสื่อสารการตลาดด้านการสร้างภาพลักษณ์สินค้ามีอิทธิพลต่อความสำเร็จของสินค้า OTOP ประเภทอาหารมากที่สุด รองลงมาคือสินค้าประเภทเสื้อผ้าและเครื่องแต่งกาย และสินค้าประเภทเครื่องดื่ม

**คุณานันท์ สุขพาสน์เจริญ (2557)** ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย เพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่าง โครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจและการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจ ที่มีต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย ปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการแก้ไขปัญหาของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย และการนำเสนอรูปแบบการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อสร้างการเติบโตของ อุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย วิธีการดำเนินการวิจัย 2 แบบ วิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้เทคนิคสโนว์บอล (Snowball Sampling Technique) และวิจัยเชิงปริมาณ ใช้ค่าร้อยละการหาค่าความถี่ การหา ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามแต่ละส่วนของแบบสอบถามและการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) สัมภาษณ์แบบกลุ่มย่อย (Focus Group) กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมชั้นนำระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว ที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย ซึ่งเป็นสมาชิกสมาคมอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ประจำปี 2554 จำนวน 5 คน และกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร Taro Yamane ใช้แบบสอบถามจำนวน 168 ราย บางส่วนผลวิจัยพบว่า โครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจเกี่ยวกับมูลค่าการลงทุนของธุรกิจ จำนวน พนักงานในองค์กร ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ และกลยุทธ์ทางธุรกิจเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพการ บริหารจัดการ การตลาดบริการ เทคโนโลยีสารสนเทศ ต่างมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

2) รูปแบบกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อสร้างการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อีกทั้งยังมีความสามารถในการพยากรณ์ได้ระดับดีและเป็นที่ยอมรับ คิดเป็นร้อยละ 75.8 ซึ่งผ่านเกณฑ์ตั้งแต่ ร้อยละ 40 ขึ้นไป

**พรณวิภา พุ่มไสว (2554)** ได้ศึกษาปัญหาและการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มผลประกอบการของธุรกิจผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป กรณีศึกษา บริษัทไทยเพอร์ซิเดนท์ ฟูดส์ จำกัด (มหาชน) วัตถุประสงค์เพื่อยืนยันปัญหาและสาเหตุของปัญหาและปัจจัยสภาพแวดล้อมในผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ภายใต้แบรนด์มาม่า และเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ทั้งในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และหน้าที่ด้านการตลาดของผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ภายใต้แบรนด์มาม่า รวมทั้งแนวทางการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และควบคุมประเมินผลโดยได้ออกแบบการวิจัยเป็นแบบเชิงคุณภาพ มีการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ และการทำแบบสอบถามเพื่อศึกษาพฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 112 คน และการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ จากข้อมูลแหล่งต่างๆ และนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับ โดยมีการใช้เครื่องมือต่าง เช่น SWOT , Five Forces, STP, 4P, และ TOWS Matrix พบว่า ในปี 2553 มาม่ามีส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง 2% คือจากเดิม 56% ทำให้ต้องสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดให้กับคู่แข่ง ดังนั้นจากปัญหาดังกล่าว เพื่อเพิ่มผลประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปในประเทศไทย บริษัทควรเลือกใช้กลยุทธ์ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร เน้นกลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) เพื่อเป็นการสร้างรายได้และต่อยอดถึงภาพลักษณ์ความแข็งแกร่งขององค์กรให้สามารถเติบโตได้ในระยะยาว 2) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ เน้นกลยุทธ์สร้างความแตกต่างเฉพาะกลุ่ม โดยการสร้างโปรดัก Product Differentiation ออกมา เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีความโดดเด่นและตอบโจทย์ได้ตรงกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป และ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ควรเน้นกลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix Strategy) และ กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ในการสร้างความจงรักภักดีโดยการรักษาฐานลูกค้าเก่าซึ่งมีความสำคัญมากพร้อมกับหาฐานลูกค้าใหม่ เนื่องจากถ้าเน้นแต่หาลูกค้าใหม่อย่างเดียวจะทำให้องค์กรใช้ในการพัฒนาและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันให้กับองค์กรในระยะยาว ให้สามารถตอบสนองของความต้องการของลูกค้าได้ตรงตามความต้องการมากที่สุด

ตาราง 2.3 สรุปการทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัย	เรื่องที่ทำการศึกษา	วิธีการวิจัย/ประชากรที่ศึกษา	ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา	ผลที่ได้จากการศึกษา
รักษิณา ทีหมาย (2556)	การศึกษาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มศักยภาพแข่งขันไม่พาลेतการศึกษา บริษัท PackSys Enterprise Co., Ltd. จ.ระยอง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เครื่องมือที่ใช้คือแบบสัมภาษณ์</li> <li>- เอกสารที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก</li> <li>- วิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน</li> <li>- ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ลูกค้ำบริษัทเอกชนและลูกค้ำทั่วไปของบริษัท</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์</li> <li>- แบ่งเป็นข้อมูลปฐมภูมิการสัมภาษณ์เชิงลึก และข้อมูลทุติยภูมิ เอกสารที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ กลยุทธ์การมุ่งเน้นและความแตกต่างจากผู้อื่น จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่วนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ กลยุทธ์การตลาดมุ่งเน้น 4Ps กลยุทธ์ทางการเงินมุ่งบริการทางการเงิน กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา</li> </ul>
ปิยภัค กุลวานิชไชยนันท์ (2554)	การศึกษากลยุทธ์เพื่อการแข่งขันของบริษัท เทพศิริรินทร์ จำกัด	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เครื่องมือที่ใช้คือแบบสัมภาษณ์</li> <li>- วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค</li> <li>- แบบสอบถามลูกค้ำ 100 คน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อยอดขายกำไรจากการดำเนินงานที่ลดลงขององค์กร</li> <li>- กำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันขององค์กรเพื่อการอยู่รอดในอนาคต</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลยุทธ์การบูรณาการในแนวนอนเป็นการขยายขนาดของกิจการเพื่อเพิ่มยอดขายและการให้บริการอันจะเป็นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดจากคู่แข่งที่ประกอบกิจการในลักษณะเดียวกัน ใช้การเจาะตลาด</li> </ul>

ตาราง 2.3 (ต่อ)

ผู้วิจัย	เรื่องที่ทำกรวิจัย	วิธีการวิจัย/ประชากรที่ศึกษา	ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา	ผลที่ได้จากการศึกษา
ฤชุต จันทรพา (2554)	การศึกษาปัญหา กลยุทธ์ กลยุทธ์ตลาดและความพึงพอใจของลูกค้าในธุรกิจบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ในเขตกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษาบริษัท แอดวานซ์อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)	- แบบสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร - ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง - กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย 100 คน	- ศึกษาทฤษฎีกรอบของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	- ลูกค้าพึงพอใจมากในด้านสินค้า พึงพอใจปานกลางด้านราคา พึงพอใจมากด้านสถานที่และบริการ สามารถกำหนดระดับองค์การ คือ กลยุทธ์การเจริญเติบโต กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง สร้างความโดดเด่นให้ตัวสินค้า กลยุทธ์ระดับผลิตภัณฑ์ คือ กลยุทธ์ STP มุ่งเน้นการพัฒนาตลาด และกลยุทธ์มุ่งเน้นการรักษาสมาชิกกับลูกค้าเก่าไว้ คือ กลยุทธ์ CRM
ศัลยา มั่นสวาทะไพบุล (2551)	การศึกษาการสร้างกลยุทธ์เพื่อความพึงพอใจของพนักงานและป้องกันการลาออกของพนักงานบริษัท ZZZ (ประเทศไทย) จำกัด	- แบบสอบถามและบทสัมภาษณ์ - ศึกษาเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง - กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ กลุ่มพนักงานที่ลาออกแล้ว และกลุ่มพนักงานปัจจุบัน	- กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาการลาออกของพนักงาน	- การสร้างสภาวะผู้นำและการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน จัดกิจกรรมพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง เพิ่มพูนความรู้และทักษะแก่พนักงาน อำนวยความสะดวกและกระตุ้นในพนักงาน รู้จักการพัฒนาตนเอง

ตาราง 2.3 (ต่อ)

ผู้วิจัย	เรื่องที่ทำการศึกษา	วิธีการวิจัย/ประชากรที่ศึกษา	ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา	ผลที่ได้จากการศึกษา
ภัทรานิติรัฐ ผาสอน (2558)	แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตผ้าไหม อำเภอยะนิง จังหวัดขอนแก่น	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสัมภาษณ์เชิงลึกและรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค</li> <li>- กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตผ้าไหมอำเภอยะนิง</li> </ul>	แนวคิดและข้อมูลที่จะทำไปสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ	<p>การจัดการกลุ่มมีความคล่องตัวดี เนื่องจากผู้นำมีความรู้ความสามารถ บริหารงานได้ดี</p> <p>ยังมีการปรับปรุง การบริการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการตลาดและลูกค้า ด้านการผลิต ด้านการเงินและบัญชี แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการคือ ให้คำปรึกษาและนำเชิงลึกและการศึกษาดูงาน จัดกิจกรรมพัฒนาการบริหารจัดการ พัฒนารวมกลุ่มและเชื่อมโยงเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน</p>



ตาราง 2.3 (ต่อ)

ผู้วิจัย	เรื่องที่ทำกรวิจัย	วิธีการวิจัย/ประชากรที่ศึกษา	ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับ การศึกษา	ผลที่ได้จากการศึกษา
สถาพร ถาวรธวิธาน (2549)	ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจ และกลยุทธ์เสริมสร้างความ เข้มแข็ง : ประสพการณ์จาก 4 กรณีศึกษาในภาคกลาง เพื่อ วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของ ธุรกิจชุมชนและศึกษากลยุทธ์ ในการเสริมสร้างความเข้มแข็ง	- การเก็บข้อมูลภาคสนามวิเคราะห์ เอกสาร - การสัมภาษณ์เชิงลึก - ข้อมูลจากแบบสอบถาม - กลุ่มตัวอย่างธุรกิจ 4 กลุ่ม จำนวน 125 คน	ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจและ กลยุทธ์ในการสร้างความเข้มแข็ง	-กลุ่มธุรกิจชุมชนที่ประสบ ความสำเร็จจะมีการรวมกลุ่ม อาชีพอย่างต่อเนื่อง มีจำนวน สมาชิกเพิ่มขึ้น มีการแลกเปลี่ยน ทักษะภูมิปัญญา การผลิตและ จำหน่ายมีรายได้พึ่งพาตนเอง มี ส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มากกว่าการแข่งขันธุรกิจ สร้าง ความมั่นคงและขยายตัวส่งผล ต่อความสำเร็จ สอดคล้องกับกล ยุทธ์การสร้างเครือข่ายหรือ พันธมิตร

ตาราง 2.3 (ต่อ)

ผู้วิจัย	เรื่องที่ทำการศึกษา	วิธีการวิจัย/ประชากรที่ศึกษา	ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา	ผลที่ได้จากการศึกษา
รัตนัญญา ชีวะปัญญาโรจน์ (2554)	อิทธิพลความไว้วางใจของคน กรุงเทพมหานครที่มีต่ออาหาร แช่แข็ง กรณีศึกษา : ผู้บริโภค อาหารแช่แข็งในเขต กรุงเทพมหานคร	- ใช้แบบสอบถามวิธีการสุ่มแบบ เจาะจง - กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน	- ปัจจัยส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ รายได้ การศึกษา - ส่วนประสมทางการตลาด คือ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัด จำหน่าย การส่งเสริมทาง การตลาด - ปัจจัยอื่นๆ คือ Brand Image และ Brand Royalty - ความไว้วางใจอาหารแช่แข็ง ประชากรในเขตกรุงเทพมหานคร	ผู้บริโภค รายได้ 25,001 – 35,000 บาทต่อเดือน สถานภาพ สมรส และกลุ่มอาชีพพ่อบ้าน แม่บ้านมีความไว้วางใจในอาหาร แช่แข็ง ปัจจัยส่วนประสมทาง การตลาด ด้านผลิตภัณฑ์และ ด้านส่งเสริมการตลาด มีอิทธิพล ต่อความไว้วางใจในอาหารแช่ แข็ง และปัจจัยอื่น ๆ ทั้ง ภาพลักษณ์และตราสัญลักษณ์ อิทธิพลต่อความไว้วางใจใน อาหารแช่แข็งของคน กรุงเทพมหานคร

ตาราง 2.3 (ต่อ)

ผู้วิจัย	เรื่องที่ทำกรวิจัย	วิธีการวิจัย/ประชากรที่ศึกษา	ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา	ผลที่ได้จากการศึกษา
ดวงกมล ศิริยงค์ (2555)	รูปแบบและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนศึกษาเฉพาะ 4 ธุรกิจ เอสเอ็มอี ที่ผ่านเข้ารอบสุดท้ายในรายการ เอสเอ็มอี ดีแตก เพื่อชิงรางวัลสุดยอด เอสเอ็มอี แห่งปี ประจำปี 2554	- เก็บรวบรวมข้อมูลจากเทปบันทึก รายการ - สัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม - กลุ่มธุรกิจ จำนวน 4 ราย	- ศึกษา กลยุทธ์ นำ ไป สู่ความสำเร็จของธุรกิจ	ธุรกิจที่ใช้รูปแบบการค้าส่งและปลีก การบริการ การค้าปลีก และการผลิตเพื่อการค้าส่ง กลยุทธ์ที่ใช้ ดังนี้ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กลยุทธ์การพัฒนาลาด กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การกำหนดราคา กลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะ กลยุทธ์การสร้างเครือข่าย

ตาราง 2.3 (ต่อ)

ผู้วิจัย	เรื่องที่ทำการศึกษา	วิธีการวิจัย/ประชากรที่ศึกษา	ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา	ผลที่ได้จากการศึกษา
สุพาดา สิริกุดตา (2556)	กลยุทธ์เศรษฐกิจสร้างสรรค์ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ : กรณีศึกษาผู้ประกอบการอุตสาหกรรมภาคกลางตอนบน	- วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ - แบบสอบถาม - กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการหรือผู้บริหารอุตสาหกรรม จำนวน 440 ราย	ศึกษาความสัมพันธ์คุณลักษณะของผู้ประกอบการเชิงสร้างสรรค์กับความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ ประกอบด้วย กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การเป็นพันธมิตร กลยุทธ์ สิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ด้านนวัตกรรม กลยุทธ์ด้านพนักงาน กลยุทธ์การตลาด	กลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมภาคกลางตอนบนนำมาใช้มากที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์สร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ รองลงมา กลยุทธ์การเป็นพันธมิตรกับสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์นวัตกรรม กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การเป็นพันธมิตร การตลาด มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ

ตาราง 2.3 (ต่อ)

ผู้วิจัย	เรื่องที่ทำการศึกษาวิจัย	วิธีการวิจัย/ประชากรที่ศึกษา	ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา	ผลที่ได้จากการศึกษา
ปรีญา รินรัตนากร (2558)	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสินค้า OTOP ในจังหวัดชลบุรี	- ใช้แบบสอบถามวิธีเลือกแบบสะดวก - กลุ่มตัวอย่าง 200 คน	ศึกษาปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการตลาด ที่มีผลต่อความสำเร็จของสินค้า OTOP ปัจจัยด้านสื่อสารการตลาดที่มีผลต่อความสำเร็จของสินค้า OTOP	ปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการตลาด คือ 7Ps โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้ประกอบการสินค้า OTOP มีการใช้ปัจจัยด้านการสื่อสารการตลาด โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง กลยุทธ์ 7Ps ปัจจัยด้านสินค้ามีอิทธิพลต่อความสำเร็จของสินค้า ปัจจัยด้านสื่อสารการตลาดด้านการสร้างภาพลักษณ์สินค้ามีอิทธิพลต่อความสำเร็จสินค้า

ตาราง 2.3 (ต่อ)

ผู้วิจัย	เรื่องที่ทำการศึกษา	วิธีการวิจัย/ประชากรที่ศึกษา	ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา	ผลที่ได้จากการศึกษา
คุณานันท์ สุ ข พ า ส น์ เ ฉ ริ ญ (2557)	การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ทางธุรกิจ เพื่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย	- เทคนิคสโนวบอล - แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างจำนวน 168 ราย - สัมภาษณ์แบบกลุ่มย่อยผู้บริหารหรือผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมระดับ 4-5 ดาว จำนวน 5 คน	ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจและการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจ แนวทางในการแก้ไขปัญหาของอุตสาหกรรมโรงแรม นำเสนอรูปแบบการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อสร้างการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย	โครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ มูลค่าการลงทุนของธุรกิจ จำนวนพนักงานในองค์การ ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ และกลยุทธ์ทางธุรกิจเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพการบริหาร จัดการ การตลาดบริการ เทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย รูปแบบกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อสร้างการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 2.3 (ต่อ)

ผู้วิจัย	เรื่องที่ทำการศึกษา	วิธีการวิจัย/ประชากรที่ศึกษา	ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา	ผลที่ได้จากการศึกษา
พรรณวิภา พุ่มไสว (2554)	ศึกษาปัญหาและการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มผลประกอบการของธุรกิจผลิตภัณฑ์กึ่งสำเร็จรูป กรณีศึกษา บริษัท ไทยเพรซิเดนท์ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)	- นำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือ SWOT, Five Forces, STP, 4P และ TOWS Matrix - การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ - การทำแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง 112 คน	ยืนยันปัญหาและสาเหตุของปัญหาและปัจจัยสภาพแวดล้อม ทั้งในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ ด้านการตลาดของผลิตภัณฑ์กึ่งสำเร็จรูป	- บริษัทควรเลือกใช้กลยุทธ์ระดับองค์กร เน้นกลยุทธ์การเติบโต เพื่อเป็นการสร้างรายได้ และต่อย่างถึงภาพลักษณ์ความแข็งแกร่งขององค์กรในระยะยาว กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ เน้นกลยุทธ์สร้างความแตกต่างเฉพาะกลุ่ม โดยสร้างโปรดัคออกมมา เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีความโดดเด่นและตอบโจทย์ได้ตรงกับความ ต้องการลูกค้า ระดับหน้าที่ เน้นกลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด และ กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ สร้างความจงรักภักดี โดยการรักษาสถานลูกค้า

ตาราง 2.4 สรุปแนวคิดในการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัย	กลยุทธ์ระดับองค์การ	กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	กลยุทธ์ระดับหน้าที่
รักษิณา ทีหมาย (2556)	-	- กลยุทธ์การมุ่งเน้นความแตกต่าง	- กลยุทธ์ด้านการตลาด 4Ps - กลยุทธ์ทางการเงิน - กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ - กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนามุ่งเน้นการพัฒนารูปแบบของสินค้า
ปิยภัค กุลวานิชไชยนันท์ (2554)	- กลยุทธ์การบูรณาการในแนวนอน	-	-
ฤชุตตา จันทร์พา (2554)	- กลยุทธ์การเติบโต	- กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง	- กลยุทธ์ STP - กลยุทธ์ CRM
ศัลยา มั่นสวาทะไพบุลย์ (2551)	-	-	- กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์
ภัทรานิตฐ์ ผาสอน (2558)	-	-	- กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ - กลยุทธ์ด้านการตลาดและลูกค้า - กลยุทธ์การจัดการด้านการผลิต - กลยุทธ์บริหารจัดการด้านการเงินและบัญชี
สถาพร ถาวรอุทวิวัฒน์ (2549)	-	- กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายหรือพันธมิตร	- กลยุทธ์การจัดการทรัพยากร
รัตนัญญา ชีวะปัญญาโรจน์ (2554)	-	- กลยุทธ์ด้านการตลาด	- กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ - กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด



ตาราง 2.4 (ต่อ)

ผู้วิจัย	กลยุทธ์ระดับองค์การ	กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	กลยุทธ์ระดับหน้าที่
ดวงกมล ศิริยงค์ (2555)	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน</li> <li>- กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง</li> <li>- กลยุทธ์พัฒนาตลาด</li> <li>- กลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะ</li> <li>- กลยุทธ์สร้างเครือข่ายหรือพันธมิตรทางธุรกิจ</li> <li>- กลยุทธ์การเจาะตลาดเฟอรันิเจอร์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์</li> <li>- กลยุทธ์การกำหนดราคา</li> </ul>
สุพาดา สิริกุตตา (2556)	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์</li> <li>- กลยุทธ์การเป็นพันธมิตร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลยุทธ์การผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</li> <li>- กลยุทธ์นวัตกรรม</li> <li>- กลยุทธ์การตลาด</li> <li>- กลยุทธ์พนักงาน</li> </ul>
ปรีญา รินรัตน์นกร (2558)	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลยุทธ์ทางการตลาด 7Ps</li> </ul>
คุณานันท์ สุขพาสณ์เจริญ (2557)	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลยุทธ์การจัดการคุณภาพ</li> <li>- กลยุทธ์การบริหารจัดการ</li> <li>- กลยุทธ์การตลาดบริการ</li> <li>- กลยุทธ์เทคโนโลยีสารสนเทศ</li> </ul>

## 2.6 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์โรตีแช่แข็ง (Decem Frozen Roti)

“โรตี” ชื่ออาหารแขกชนิดหนึ่ง ทำด้วยแป้งสาลีนวดแล้วแผ่เป็นแผ่น ทอดในกระทะ ทานเป็นอาหารเช้าหรือทานเป็นอาหารหวานก็ได้โดยโรยน้ำตาลทราย นม

ในหลายภาษา ได้แก่ ภาษาฮินดู อินโดนีเซีย มลายู หมายความว่า ขนมปัง ทำจากแป้งสาลี ผสมไข่ และเนย นวดส่วนผสมให้เข้ากัน และนำไปทอด อบ หรือปิ้ง โรตีมีหลากหลายชนิด หลากหลายรสชาติ สามารถรับประทานพร้อมอาหารเช้า เช่น แกงกะหรี่ แกงมัสมั่น หรือรับประทานเป็นของหวาน มักจะนำไปทอดในน้ำมันหรือเนยราดด้วยนมข้นหวานและน้ำตาล เป็นของหวาน ที่เป็นที่นิยมกันมากนำส่วนผสมอื่นๆมาใช้เป็นเพิ่มรสชาติ เช่น กลัวยหอม ไข่ไก่ กาแฟ ช็อกโกแลต เดิมอาจเป็นอาหารหลักของชาวมุสลิม แต่ปัจจุบันนำมารับประทานกันอย่างแพร่หลายด้วยรสชาติที่อร่อยและมีความเป็นสากลมากขึ้น เป็นที่นิยมทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ภาพ 2.13 โรตีแช่แข็งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว



ที่มา : วิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว

### รายละเอียดธุรกิจ

เมื่อปี 2554 เกิดอุทกภัย วิสาหกิจชุมชนบ้านตลาดแก้ว ประสบปัญหาน้ำท่วมหนัก หลังจากน้ำลด กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ได้เข้ามาอบรมอาชีพให้กับชุมชน ทำให้เกิดแนวคิดที่จะทำกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ให้กับชุมชน จนมีมติจะทำโรตี่แช่แข็ง ที่มีสูตรเก่าแก่กว่า 150 ปี เพราะกว่า 150 ปีมาแล้วที่คนในชุมชนมักจะมีบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป รสหมูสับใส่มาด้วยเสมอ ซึ่งชุมชนเป็นชุมชนมุสลิม ทำให้ไม่สามารถบริโภคได้ เลยทำให้เกิดแนวคิดจะผลิตโรตี่แช่แข็งใส่ถุงแจกจ่ายภายในกลุ่มชุมชนมุสลิมแทน ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทุกคนซื้อรับประทานกันเป็นประจำ ซื้อขายกันภายในชุมชน เมื่อบริโภคเพียงพอ จึงได้ผลิตเพื่อจำหน่ายเพื่อสร้างรายได้ให้กับชุมชนส่วนหนึ่ง ในระยะแรกจะให้สมาชิกในกลุ่มที่มีพื้นฐานในการทำโรตี่สดอยู่แล้ว ไปซื้อแป้งและส่วนผสมทำกันที่บ้าน นำใส่ถุงซิปลึ้นที่เป็นของบรรจุภัณฑ์ผลผลิตที่ได้มีปัญหา เนื่องจากใช้แรงงานคนในการนวดแป้ง บางถุงส่วนผสมโรตี่ยังไม่เข้าที่ บางถุงโรตี่มีความแข็ง บางถุงสีโรตี่ไม่เหมือนกัน ทำให้มีปัญหาในเรื่องคุณภาพ

ต่อมาได้มีรับการสนับสนุนเครื่องนวดแป้งโรตี่กึ่งอัตโนมัติ จากหน่วยงานราชการมาฟรี ในกระบวนการทำงานนำส่วนผสมทั้งใส่ลงไปเครื่อง ตั้งเวลาในการทำงาน กดปุ่มทำงานจนเมื่อได้เวลาที่ตั้งไว้เครื่องก็จะหยุดทำงานเองอัตโนมัติ ทำให้กระบวนการผลิตโรตี่ที่ประสบปัญหาในเรื่องของคุณภาพสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพหมดไป มีมาตรฐานสินค้าเท่ากันทุกถุง การบรรจุในถุงซิปลึ้นก็เป็นจุดเด่นหารับประทานไม่หมดสามารถนำกลับไปแช่เย็นได้

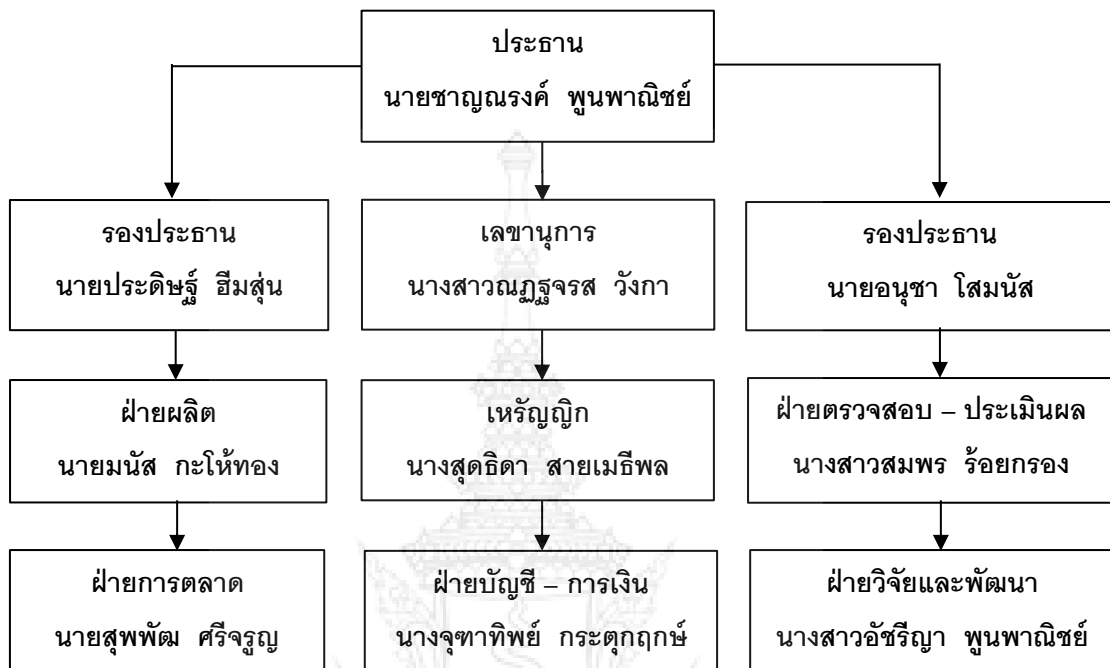
ปัจจุบันทางกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ มีสมาชิกอยู่ 48 คน กำลังอยู่ในขั้นตอนการ ขอ อย. และ OTOP ซึ่งคาดว่าเมื่อได้การรับรองมาตรฐานทั้งสองหน่วยงานจะทำให้ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ และช่องทางการตลาดมากยิ่งขึ้น

วิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี ได้จดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนเมื่อปี 2554 มีนโยบายในการขับเคลื่อนเป็นกิจกรรมเพื่อสังคม และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สืบทอดกันมามากกว่า 150 ปี จนเป็น “โรตี่แช่แข็ง” เพื่อไว้รับประทานภายในชุมชน และพัฒนาต่อยอดจนสามารถนำไปขายต่อสร้างรายได้ อีกทั้งยังเป็นการได้ช่วยกันอนุรักษ์ความเป็นตำนานสูตรดั้งเดิมกว่า 150 ปี

ชื่อกิจการ	- ไรตี้แซ่แซ่เชิงวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิม บ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี
ที่ตั้งกิจการ	- ชุมชนบ้านตลาดแก้ว เลขที่ 69/10 หมู่ 9 ซอยพิบูลสงคราม 1 ตำบลสวนใหญ่ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000
อาณาเขตของชุมชน	- ทิศเหนือ ติดต่อกับ ถนนพิบูลสงคราม ชุมชนพิบูลสงคราม - ทิศใต้ ติดต่อกับแม่น้ำเจ้าพระยา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง ประเทศไทย - ทิศตะวันออก ติดต่อกับ คลองบางเขน(เก่า) เขตบางซื่อ - ทิศตะวันตก ติดต่อกับคลองพลับพลา ชุมชนวัดพลับพลา วัดเขมาภิรตาราม
ครัวเรือนและประชากร	- ครัวเรือนทั้งหมด จำนวน 540 ครัวเรือน - ประชากร จำนวน 2,448 คน - เพศชาย จำนวน 1,066 คน - เพศหญิง จำนวน 1,382 คน
พื้นที่ชุมชน	เนื้อที่ทั้งหมดของชุมชน จำนวน 64 ไร่
ลักษณะเศรษฐกิจ	- อาชีพหลัก ค้าขาย รับจ้าง - อาชีพรอง รับราชการ พนักงานเอกชน รัฐวิสาหกิจ - รายได้เฉลี่ย/คน/ปี จำนวน 58,800 บาท
การคมนาคมทาง	- ทางบก ถนนพิบูลสงคราม - ทางน้ำ แม่น้ำเจ้าพระยา (เรือด่วนเจ้าพระยา)
แหล่งทุนชุมชน	- กองทุนวัดปากน้ำ (กองทุนหมู่บ้าน) - กองทุนบุรีรังษฤษฏ์ (กองทุนหมู่บ้าน) - กองทุนภัยพิบัติ - กองทุนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ
สถานศึกษา มี 3 แห่ง	- โรงเรียนสตรีนนทบุรี - โรงเรียนวัดปากน้ำ (พิบูลสงคราม)

<p>ศาสนสถาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โรงเรียนสอนศาสนาอิสลาม รียาดิสสุนัน</li> <li>- โรงเรียนพลับพลาศิริ</li> <li>- มัสยิดรียาดิสสุนัน</li> <li>- วัดปากน้ำ (พินุลสงคราม)</li> <li>- วัดพลับพลา</li> </ul>
<p>รูปแบบการดำเนินธุรกิจ ผู้ก่อตั้ง ระยะเวลาดำเนินการ เป็นวิสาหกิจชุมชน ไบทะเบียนพาณิชย์ การรับรองมาตรฐานสินค้า</p>	<p>กลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว นายชาญณรงค์ พูนพาณิชย์ ดำเนินงานตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2548 – ปัจจุบัน เมื่อวันที่ 12 ตุลาคม 2555 หมายเลขทะเบียนการค้า 3120101056552</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สถาบันอาหาร กระทรวงอุตสาหกรรม ให้การรับรองมาตรฐาน ปลอดภัยสารปนเปื้อน และเป็นผลิตภัณฑ์ประเภท “ดีเลิศ”</li> <li>- การรับรองเป็นสินค้า HALAL จากคณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย เมื่อปี 2558</li> <li>- กำลังดำเนินการขอมาตรฐาน อย. และ สาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี</li> <li>- ยื่นขอขึ้นทะเบียนรับรองเป็นสินค้า OTOP จะอนุมัติต้นปี 2560</li> </ul>
<p>เครื่องจักร อุปกรณ์ – สถานที่</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีสถานที่ถูกต้องตามหลัก HALAL และ อย. สะอาดจากมลพิษต่างๆ ในกระบวนการผลิต และบรรจุภัณฑ์</li> <li>- เครื่องนวดแป้งขนาด 10 กิโลกรัม เครื่องบดผงกระหรี่ เครื่องเคบับ อย่างละ 1 เครื่อง ตู้แช่แข็งขนาด 25 คิว จำนวน 1 ตู้ เต้าแก๊ส 2 หัว จำนวน 1 ชุด เครื่องกรองน้ำ 1 เครื่อง หม้อเบอ์ 80 นิ้ว จำนวน 2 ใบ กะละมังแตนเลส 2 ใบ โต๊ะแตนเลส จำนวน 1 ตัว และตาชั่ง ขนาด 0.50 กิโลกรัม จำนวน 1 อัน และขนาด 2.00 จำนวน 1 อัน</li> </ul>

ภาพ 2.14 แสดงโครงสร้างการบริการงานในองค์การ



ที่มา : วิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว

หน้าที่ความรับผิดชอบและคุณสมบัติของบุคคลกร

นายชาญณรงค์ พูนพานิชย์

หน้าที่ความรับผิดชอบ :

บริหารงานในกลุ่มวิสาหกิจ หาแหล่งเงินทุน หากกลุ่ม  
ลูกค้าเป้าหมาย ผู้นำวิสาหกิจชุมชนฯ และวิทยากร  
นำเสนอผลิตภัณฑ์ จัดหาตลาดในการออกแสดงสินค้า  
นำเสนอสินค้า พร้อมทั้งควบคุมคุณภาพของ วัตถุดิบ  
การวางแผนการบริหารองค์การ และการบริหารการ  
วางตลาด

นางสาวณัฐจรส ว่างกา นท นายประดิษฐ์ อีมีสุน และนายอนุชา โสมนัส

หน้าที่ความรับผิดชอบ :

ทำหน้าที่ฝ่ายขายและจัดบันทึกการขายการสั่งซื้อ เจ้าหน้าที่  
ออกบัญชี ตามงานแสดงสินค้าต่างๆ

นางสุตติดา สายเมธิพล

หน้าที่ความรับผิดชอบ : ทำหน้าที่ดูแลเงินทุนและงบประมาณและทำบัญชี  
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ

นายประดิษฐ์ ฮีมสุ่น และ นายมนัส กะให้ทอง

หน้าที่ความรับผิดชอบ : ทำหน้าที่ฝ่ายผลิตโรตี่แช่แข็ง และตรวจสอบคุณภาพหลัง  
การผลิต

นายสุพัฒน์ ศรีจรรยา

หน้าที่ความรับผิดชอบ : ทำหน้าที่กำหนดยอดขายให้บรรลุเป้าหมาย หากกลุ่ม  
ลูกค้าและผลิตภัณฑ์

นางสาวณัฐจรส ว่างานนนท์ และนางจุฑาทิพย์ กระตุกฤกษ์

หน้าที่ความรับผิดชอบ : ทำหน้าที่ดูแลบัญชี บันทึกตรวจสอบบัญชีให้ถูกต้อง

นางสาวสมพร ร้อยกรอง

หน้าที่ความรับผิดชอบ : ทำหน้าที่ตรวจสอบดูแลลูกค้าในแต่ละเดือนที่เพิ่มขึ้นหรือ  
ลดลง ซึ่งจำนวนน้อยหรือมียอดคืนสินค้า ลงไปสู่  
ตรวจสอบและหาข้อมูลเพื่อส่งให้ฝ่ายวิจัยและพัฒนา  
ผลิตภัณฑ์

นางสาวอัคริญา พูนพาณิชย์

หน้าที่ความรับผิดชอบ : ทำหน้าที่หาข้อมูลในเรื่องความพึงพอใจของสินค้า ข้อดี  
ข้อเสีย นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิจัยปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้  
เป็นที่พอใจของผู้บริโภค

วัตถุประสงค์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว

1. เพื่อสร้างรายได้ ลดรายจ่าย ให้กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้าน  
ตลาดแก้ว และสมาชิกวิสาหกิจชุมชนฯ
2. เพื่อผลิตอาหารไว้บริโภคในชุมชน ที่มีประโยชน์ สะอาด ปลอดภัย ตามหลักบัญญัติ  
ศาสนาอิสลาม

## วิสัยทัศน์

เสริมสร้างภูมิปัญญา พัฒนาผลิตภัณฑ์ มุ่งมั่นสู่ความสุข หมดทุกข์บนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

## จริยธรรมทางธุรกิจและความรับผิดชอบต่อสังคม

โรตีสายไหมวิสาหกิจชุมชนฯ เป็นธุรกิจที่เริ่มสร้างมาจากกลุ่มคน 45 คน ที่มีอุดมการณ์เดียวกัน ที่จะคงรักษาตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้วให้คงสืบต่อไป ภายใต้มาตรฐานการผลิตที่ดีที่สุด โดยเฉพาะพวกเราซื้อหากินเองจากการตั้งมั่นพัฒนาสินค้ามา

1. ปัจจุบันได้รับการรับรองมาตรฐานถึง 2 สถาบัน ได้แก่ HALAL จะดูแลกระบวนการผลิตให้สะอาดปราศจากสารพิษ สิ่งปนเปื้อนตามหลักของศาสนาอิสลาม สถาบันอาหาร ให้คำรับรองเป็นใบประกาศนียบัตรสินค้าที่มีคุณภาพระดับ “ดีเลิศ”

2. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว ของเราคงยึดมั่นในกระบวนการสำคัญที่เป็นการรับผิดชอบต่อสังคม คือ

ภูมิปัญญา เราไม่ได้ลอกลูกค้า เราดำเนินการค้นหากันอย่างจริงจังจนเป็นที่สรุปได้ว่าเป็นสูตรดั้งเดิม เป็นภูมิปัญญาของบ้านตลาดแก้ว

การผลิต จะรักษาสูตร วัตถุดิบทุกตัว ปริมาณครบถ้วน ด้วยกระบวนการควบคุมตามมาตรฐาน HALAL

สินค้ามีคุณภาพ เราได้รับรองจาก สถาบันอาหาร กระทรวงอุตสาหกรรม ว่าสินค้าของเราได้รับใบประกาศนียบัตรเป็นสินค้า “ดีเลิศ”

ลูกค้า เราจะซื่อสัตย์ต่อลูกค้าไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ ให้ความสำคัญเท่าเทียมกัน พนักงาน พนักงานของเราเป็นจิตอาสา เป็นคนในชุมชน เป็นสมาชิกกลุ่มฯ ทำด้วยใจรักด้วยความเต็มใจ

สิ่งแวดล้อม ด้วยมาตรฐาน HALAL เรื่องสิ่งแวดล้อม ความสะอาด ในส่วนของการผลิตเข้มข้นมาก ต้องเป็นไปตามมาตรฐานกำหนดทุกประการ และต่อบริษัทต่อไป

ผู้บริหาร – ผู้ถือหุ้น คณะผู้บริหารล้วนเป็นคนในชุมชนทั้งสิ้น มีความรัก สามัคคี เป็นบุคคลที่เสียสละเป็นเดิมพันอยู่แล้ว ส่วนผู้ถือหุ้นมีหลากหลาย แต่ยอมรับในความอดทน ทุกวันนี้ 2 ปี กว่าแล้วยังไม่ได้ปันผลเลย



## เป้าหมายธุรกิจ

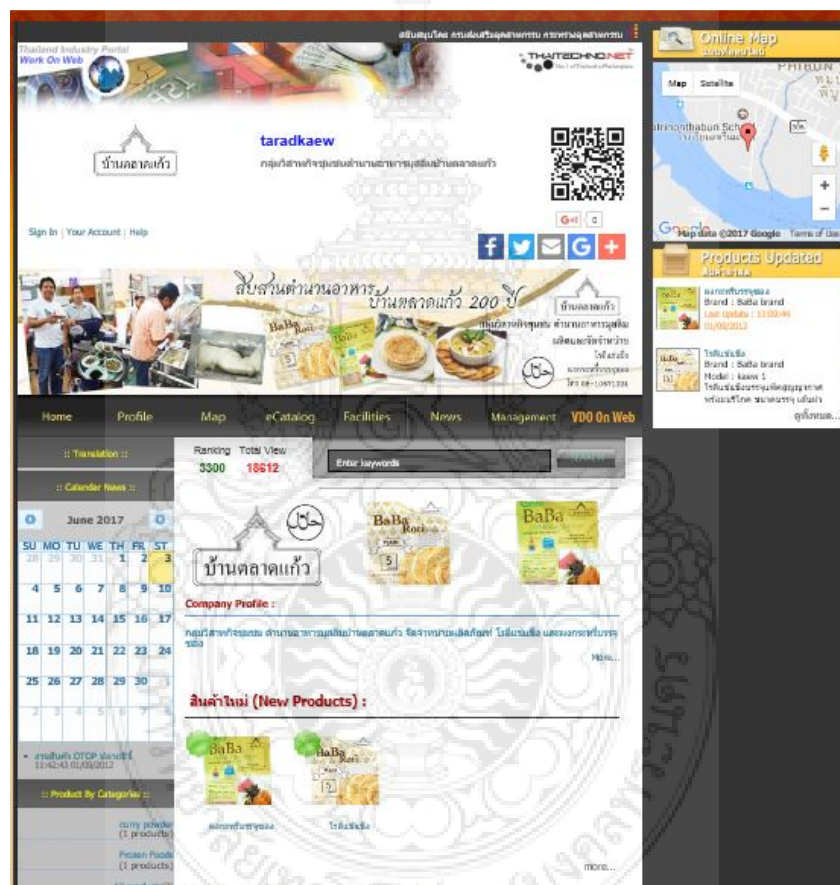
- ปี 2560
- เพิ่มยอดขายจากเดิม เป็น 50% (สถิติสูงขึ้นมาตลอด ค่าเฉลี่ย 25 - 30%)
  - ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนเป็นที่รู้จักของผู้บริโภคเพิ่มขึ้น 30% ภายในปีถัดไป
  - ปรับปรุงบรรจุภัณฑ์
  - ขยายตลาดเข้าระบบออนไลน์
- ปี 22561
- พัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยมีส่วนผสมถั่วมะแฮะ และงาดำ
  - พัฒนาบุคลากร การผลิต การตลาด การส่งออก
  - ออกงานแสดงสินค้าทั้งภาครัฐ และเอกชน มากยิ่งขึ้น
  - แต่งตั้งตัวแทนจำหน่าย มีระบบแบ่งปันผลประโยชน์ที่ดีขึ้น
  - สร้างภาคีเครือข่ายผู้นำสินค้าในจังหวัดนนทบุรี
  - ขอมาตรฐาน ออย.
- ปี 2562
- นำสินค้าออกงานแสดงในประเทศ – ต่างประเทศ
  - ติดต่อนำเข้าสินค้าต่างประเทศในเครือข่ายเข้ามาจำหน่าย
  - แสวงหาสินค้าชนิดใหม่ที่ตลาดต้องการ
- ปี 2563
- กระจายการผลิตให้มากยิ่งขึ้นพร้อมรับการตลาด
  - จัดทะเบียนการค้าเป็นธุรกิจ SMEs
  - ขยายหุ้นให้มากพร้อมจ่ายเงินปันผลที่เป็นรูปธรรม
- ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
- ปี 2560
- เปิดศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์ 52 ตำบล
  - เปิดสำนักงานถาวรติดต่อค้าขายทั้งภายในและต่างประเทศ
  - จัดซื้อรถห้องเย็นเพื่อขนของสด – แห้ง
  - ร่วมจัดตั้งสหกรณ์ 9 ดวงธรรม กับกลุ่มองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี
- ปี 2561
- นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ เข้าร่วมในสหกรณ์ 9 ดวงธรรม
  - ขออนุมัติเงินกู้ยืมเพื่อพัฒนาทั้งระบบ
  - ขยายหุ้นเดิม – และนำหุ้นเข้าร่วมจดทะเบียนในสหกรณ์

- จ่ายเงินปันผลที่เป็นรูปธรรมชัดเจน

แผนการตลาด

การโฆษณาประชาสัมพันธ์สื่อออนไลน์ในปัจจุบันวิสาหกิจชุมชน เลือกใช้ช่องทางเว็บไซต์ [www.thaichno.net](http://www.thaichno.net) (สืบค้นวันที่ 15 พฤษภาคม 2560)

ภาพ 2.15 เว็บไซต์จำหน่ายสินค้าของวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว



ที่มา : [www.thaichno.net](http://www.thaichno.net) (2560)

วิสาหกิจชุมชน มีเพจทาง Facebook.com ซึ่งเป็นช่องทางในการกระจายสินค้า

ภาพ 2.16 เพจ Facebook ของวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว



ที่มา : Facebook.com (2560)

อดีต

- ลงหนังสือแปลก (มีผู้ติดต่อซื้อมาจากหนังสือนี้บ้าง)
- ออกรายการ TV KURU รายการ แนะนำสินค้าชุมชนท้องถิ่น
- ออกงานแสดงสินค้ากับ THAI TV สีช่อง 3 รายการ
- ออกบุญแสดงสินค้ากับ THAI TV สีช่อง 3 รายการ ที่วี 360

องศา เมืองทองธานี

จุดมุ่งหมายทางการตลาด

- เพิ่มยอดขายจากเดิม เป็น 50% (สถิติสูงขึ้นมาตลอด  
ค่าเฉลี่ย 25-30%)
- ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนเป็นที่รู้จักของผู้บริโภคเพิ่มขึ้น 30%  
ภายในปีถัดไป

กลุ่มเป้าหมายแหล่งจำหน่ายและกระจายสินค้า

- ร้านโชวี่ฮ่วย 3 ร้าน
- ร้านอาหาร 1 ร้านหน้า ม.จันทร์เกษม
- ร้านค้าของ พอช.
- ห้างเดอะฟิว
- จำหน่ายผ่านทาง INTERNET สื่อ และโทรทัศน์
- ออกงานแสดงสินค้าต่างๆ
- การจัดอาหารว่างในงานประชุม - สัมมนา
- สมาชิก 48 คนและคนในชุมชน
- งานการกุศล (เน้นประชาสัมพันธ์)

แผนการเงิน

เงินลงทุน

- เงินลงทุนเริ่มแรกของกิจการ สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ 48 หุ้นลงทุนหุ้นละ 100 บาท รวม 4,800 บาท
- ปัจจุบันสมาชิกทั่วไป มูลค่าจากขายใบหุ้น หุ้นละ 100 บาท รวม 1,372 หุ้น รวม 137,200 บาท

แผนการเงินฉุกเฉิน

เงินทุนสำรอง

- เงินสด 12,000 บาท
- เงินในบัญชีธนาคาร 2,500 บาท
- เงินทุนสนับสนุน 20,000 บาท  
(สามารถกู้ได้จากกองทุนหมู่บ้าน)

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) จากกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาแผนธุรกิจโรตีสี่เหลี่ยมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี และแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจโรตีสี่เหลี่ยมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยนำเสนอวิธีการดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี จำนวนทั้งหมด 10 คน โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่

1. ประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จำนวน 1 คน คือ คุณชาญณรงค์ พูนพาณิชย์ ตำแหน่ง ประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว

2. คณะทำงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จำนวน 6 คน ประกอบด้วย

1) นายประดิษฐ์ ฮีมส์น ตำแหน่ง รองประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว

2) นางสาวณัฐรุต ว่างานนท์ ตำแหน่ง เลขานุการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว

3) นางสุคติดา สายเมธิพล ตำแหน่ง เหน้ญญิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว

4) นายมนัส กระจให้ทอง ตำแหน่ง ฝ่ายผลิตกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว

5) นายสุพพัฒน์ ศรีจรูญ ตำแหน่ง ฝ่ายการตลาดกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว

6) คุณจุฑาทิพย์ กระตุกฤกษ์ ตำแหน่ง ฝ่ายบัญชีและการเงินกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว

3. สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จำนวน 3 คน ประกอบด้วย

1) คุณศิริภรณ์ เอี่ยมสมุทร ตำแหน่ง สมาชิกวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว

2) คุณธีร์มะ ชันทอง ตำแหน่ง สมาชิกวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว

3) คุณวีระพงษ์ ศรีสุข ตำแหน่ง สมาชิกวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว

### 3.2 วิธีการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มีวิธีการวิจัย 2 แบบ คือ

3.2.1 การศึกษาทุติยภูมิ (Secondary Study) โดยทำการศึกษาข้อมูลเอกสาร การค้นคว้าหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเกี่ยวข้อง หนังสืออ้างอิง วิทยานิพนธ์ เอกสารทางวิชาการต่างๆ บทความ และบทวิเคราะห์ รวมทั้งข้อมูลแผนธุรกิจของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี

3.2.2 การศึกษาปฐมภูมิ (Primary Study) การศึกษาจากข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานธุรกิจวิสาหกิจชุมชน ตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี โดยตั้งคำถามล่วงหน้าเพื่อความสะดวกในการจัดเก็บข้อมูล

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 จากข้อมูลเอกสาร การค้นคว้าหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเกี่ยวข้อง หนังสืออ้างอิง วิทยานิพนธ์ เอกสารทางวิชาการต่างๆ บทความ และบทวิเคราะห์ รวมทั้งข้อมูลแผนธุรกิจของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี

3.3.2 จากการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview Research) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยมีขั้นตอนการสร้างแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแผนธุรกิจเพื่อกำหนดกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จของธุรกิจโรตีแช่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี ให้ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการวิจัย ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ที่อยู่ การศึกษา อาชีพหลัก อาชีพเสริม ผลิตภัณฑ์ที่ผลิต และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลประวัติ ความเป็นมาของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เกิดขึ้นเมื่อใด อย่างไร

ส่วนที่ 3 ข้อมูลด้านสถานภาพการดำเนินงาน ได้แก่ ทั้งด้านทรัพยากร ด้านการบริหารจัดการ ด้านการผลิต ด้านการตลาด และ ด้านการเงิน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางในการพัฒนาธุรกิจผลิตภัณฑ์โรตีสายไหมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี

ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยกำหนดประเด็นข้อคำถามที่บอกถึงแนวทางการพัฒนาแผนธุรกิจเพื่อกำหนดกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จของธุรกิจโรตีสายไหมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี เพื่อให้แบบสัมภาษณ์มีความน่าเชื่อถือ และเกิดความไว้วางใจในคุณภาพ ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล โดยการตรวจสอบความตรง (Validity) จากผู้เชี่ยวชาญพิจารณาในภาพรวมด้านเนื้อหา ภาษาและความครอบคลุม สรายุทธ กันหลง (2555)

นำแบบสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อขอคำปรึกษาและพิจารณาแก้ไขให้มีความถูกต้องเหมาะสม และพัฒนาปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.4.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการวิเคราะห์หลังเก็บข้อมูลการค้นคว้าหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเกี่ยวข้อง หนังสืออ้างอิง วิทยานิพนธ์ เอกสารทางวิชาการต่างๆ บทความ และบทวิเคราะห์ รวมทั้งข้อมูลแผนธุรกิจของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี

3.4.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) 1. ติดต่อประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี เพื่อขออนุญาตในการลงพื้นที่ และประสานงานติดต่อสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี เพื่อนัดหมายวันเวลาในการเข้าสัมภาษณ์กลุ่มวิสาหกิจชุมชนชุมชน

2. ดำเนินการเข้าสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง



3. เก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ถอดเทปจัดหมวดหมู่ประเด็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อนำไปวิเคราะห์

### 3.5 ระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนธันวาคม 2559 ถึง เมษายน 2560 รวมระยะเวลา 6 เดือน

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น

3.6.1 วิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Study) โดยทำการศึกษาจากข้อมูลเอกสาร ข้อมูลแผนธุรกิจที่ได้จากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี ได้แก่ วิเคราะห์อุตสาหกรรมและการวิเคราะห์ตลาด วิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มลูกค้า วิเคราะห์ส่วนผสมทางการตลาด วิเคราะห์ธุรกิจ แผนการบริหารจัดการ แผนการตลาด แผนการเงิน แผนฉุกเฉิน

3.6.2 วิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Study) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยทำการวิเคราะห์และตรวจสอบข้อมูล ดังนี้

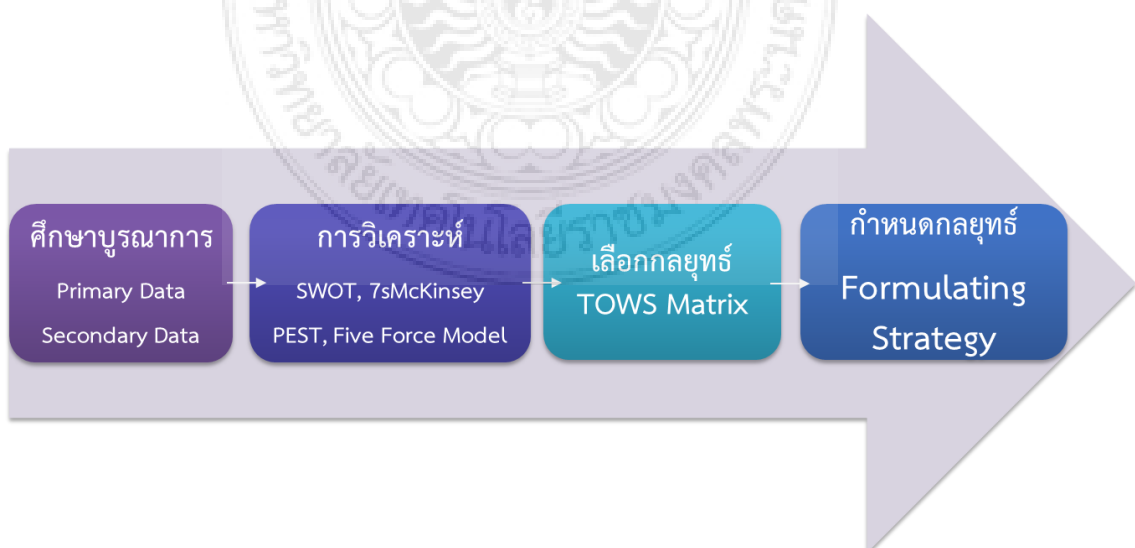
1. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล
2. ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพข้อมูลโดยนำเอกสารบทสัมภาษณ์ที่ได้จากการถอดเทปบันทึกเสียงและข้อมูลที่ได้จากการจดบันทึก แล้วกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้องจนครบทุกคน

3.6.3 ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาแบบบูรณาการ แล้วจึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้ทฤษฎีกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) มาสรุปการวิเคราะห์ โดยใช้เครื่องมือต่างๆ นำข้อมูลที่ผ่านการตรวจสอบมาทำการวิเคราะห์ ดังนี้

- วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)
- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (McKinsey 7s Model)
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนอกทั่วไป (PEST Analysis)
- การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันอุตสาหกรรม Five Forces Model
- การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ TOWS Matrix

3.6.4 สรุปการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดกลยุทธ์สู่เป้าหมายความสำเร็จของธุรกิจ ใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Goods) อันได้แก่ คุณภาพ (Quality) กระบวนการผลิต (Production) มาตรฐาน (Standard) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) 2) กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing) อันได้แก่ ชื่อเสียง (Brand/Image) การกระจายสินค้า (Reach) การตลาดออนไลน์ (Digital marketing) 3) กลยุทธ์ด้านการเงิน (Finance) เงินทุน (Capital) 4) มูลค่ากิจการ (Firm value)

ภาพ 3.1 แผนภูมิขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแผนธุรกิจเพื่อกำหนดกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จของธุรกิจไรต์แชน้แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวิธีวิจัย 2 แบบ คือ ศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยการสัมภาษณ์ประธาน คณะทำงาน และสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี

#### 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Study)

ข้อมูลสัมภาษณ์ประธานชุมชน คณะทำงาน และสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนฯ เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกกับประธานกลุ่มและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี คำถามจากกาสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อใช้เป็นแนวทางเพื่อให้ทราบถึงความต้องการ และข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ จำนวน 10 คน ได้แก่ ประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ จำนวน 1 คน คณะทำงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ จำนวน 6 คน และสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ จำนวน 3 คน โดยมีขั้นตอนการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยมีทั้งหมด 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ข้อมูลประวัติความเป็นมาของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นด้านทรัพยากร ด้านการบริหารจัดการ ด้านการผลิต ด้านการตลาด และด้านการเงิน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะและแนวทางในดำเนินธุรกิจไรต์แชน้แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี สรุปได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตาราง 4.1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	5	50
หญิง	5	50
<b>รวม</b>	<b>10</b>	<b>100</b>
<b>อายุ</b>		
30 – 39 ปี	2	20
40 – 49 ปี	2	20
50 – 59 ปี	3	30
มากกว่า 60 ปี	3	30
<b>รวม</b>	<b>10</b>	<b>100</b>
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ระดับประถมศึกษา	2	20
ระดับมัธยมศึกษา	1	10
ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ	1	10
ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง	1	10
ระดับปริญญาตรี	5	50
<b>รวม</b>	<b>10</b>	<b>100</b>
<b>อาชีพหลัก</b>		
พนักงาน	1	10
ธุรกิจส่วนตัว	3	30
ค้าขาย	3	30
รับจ้าง	2	20
แม่บ้าน	1	10
<b>รวม</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเพศผู้ชาย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 50 เพศหญิง 5 คน ร้อยละ 50

ส่วนอายุ พบว่า มีอายุระหว่าง 30 – 39 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20 รองลงมา อายุระหว่าง 40-49 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20 อายุระหว่าง 50- 59 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ส่วนอายุมากกว่า 60 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 30

ส่วนระดับการศึกษาสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 50 ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10 ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10 การศึกษาระดับมัธยมศึกษา จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10 ระดับประถมศึกษา จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20

ส่วนอาชีพหลัก อาชีพพนักงานบริษัท จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10 อาชีพส่วนตัว จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 30 อาชีพค้าขาย จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 30 อาชีพรับจ้าง จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20 และอาชีพแม่บ้าน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10



ตาราง 4.2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับอาชีพของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
<b>อาชีพเสริม</b>		
จำหน่ายสินค้าของวิสาหกิจชุมชนฯ	2	20
ไม่มีอาชีพเสริม	3	30
ค้าขาย	2	30
รับจ้าง	2	20
วาดภาพ	1	10
ดูแลผู้ป่วย	1	10
<b>รวม</b>	<b>10</b>	<b>100</b>
<b>รายได้ต่อเดือน</b>		
น้อยกว่า 5,000 บาท	2	20
5,001 – 10,000 บาท	4	40
10,001 – 15,000 บาท	3	30
มากกว่า 15,001 บาท	1	10
<b>รวม</b>	<b>10</b>	<b>100</b>
<b>เหตุผลที่เข้าร่วมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ</b>		
เป็นการรวมตัวกันสร้างรายได้เสริมและมีอาหารไว้บริโภค	9	90
บ้านถูกน้ำท่วมจึงถูกเชิญเข้าร่วมกลุ่มจึงสนใจที่จะเข้าร่วมกลุ่ม	1	10
<b>รวม</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับอาชีพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนด้านอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว พบว่า ประกอบอาชีพเสริมโดยการจำหน่ายสินค้าของวิสาหกิจชุมชนฯ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20 ทำอาชีพเสริมโดยการค้าขาย จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10 อาชีพเสริมรับจ้าง 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20 คน ประกอบอาชีพเสริมรับวาดภาพ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10 ส่วนประกอบอาชีพเสริมรับดูแลผู้ป่วย จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10 ไม่ได้ทำอาชีพเสริม จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 30

ส่วนรายได้ต่อเดือน พบว่า มีรายได้มากกว่า 15,001 บาท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20 มีรายได้ระหว่าง 10,001 – 15,000 บาท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20 มีรายได้ 5,001 – 10,000 บาท จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 40 และมีรายได้น้อยกว่า 5,000 บาท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20

ส่วนเหตุผลที่เข้าร่วมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ พบว่า เข้าร่วมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ เพื่อเป็นการรวมตัวกันเพื่อสร้างรายได้เสริมและมีอาหารไว้บริโภคในชุมชน จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 90 ส่วนที่เข้าร่วมกลุ่มเพราะบ้านถูกน้ำท่วมจึงถูกเชิญเข้าร่วมกลุ่มจึงสนใจที่จะเข้าร่วม จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10

ส่วนที่ 2 ข้อมูลประวัติความเป็นมาของกลุ่มธุรกิจชุมชน สรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

กลุ่มรวมตัวก่อตั้งเมื่อปลายปี 2554 หลังจากน้ำท่วมลดลง มีสมาชิกจำนวน 48 คน มีมติจะทำโรตี่แช่แข็งและผงกะหรี่ที่เป็นตำนานสืบทอดมากกว่า 150 ปี ช่วยให้กลุ่มได้มีอาหารสำรองไว้ยามเกิดภัยพิบัติ และยังช่วยกันขายสร้างรายได้ และลดรายจ่าย

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นด้านทรัพยากร ด้านการบริหารจัดการ ด้านการผลิต ด้านการตลาด และด้านการเงิน ของธุรกิจผลิตภัณฑ์โรตี่แช่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน สรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

#### ด้านทรัพยากร

1. ปัจจุบันแรงงานที่รับอบรมและปฏิบัติงานจริงจำนวน 8-10 คนหมุนเวียนกันมาช่วยกันผลิต ซึ่งทางกลุ่มจะจ่ายค่าแรงงานให้จำนวน 300 บาทต่อครั้ง ประมาณ 5-6 ชั่วโมง

2. ความรู้เรื่องวัตถุดิบ เนื่องจากเป็นชาวมุสลิมที่บริโภคโรตี่เป็นอาหารประจำ จึงมีทักษะความรู้ถ่ายทอดกันมาจากรุ่นสู่รุ่น ซึ่งส่วนผสมก็ยังเป็นเหมือนเดิม คือ แป้งสาลี 80% นมสด 5% เนย 2% น้ำตาล 3% เกลือ 1% และน้ำสะอาด 9% โดยประมาณ

3. ทางกลุ่มได้มีโอกาสไปอบรมการใช้เครื่องจักรก่อนส่งมอบจาก มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร(พระนครเหนือ) และยังมีคู่มือการใช้มอบให้ ทางกลุ่มมีคุณประดิษฐ์เป็นประธานฝ่ายผลิต ที่คอยควบคุมสอนการใช้เครื่องจักรกับผู้ที่มาเรียนรู้ และผู้ที่ประสงค์จะไปปฏิบัติงานจริง

#### ด้านการบริหารจัดการ

1. แผนการบริหารได้วางตำแหน่งหน้าที่กันไว้ ในการทำงานก็จะมีมารับฟังความคิดเห็นของแต่ละท่าน และได้เตรียมความพร้อมในการทำตลาดในรอบ 1 ปี และมีโอกาสไป

ร่วมงานและแสดงสินค้าจากงานที่ทางภาครัฐและเอกชนจัดขึ้นประมาณ 6-7 ครั้งต่อปี และมีการกระจายสินค้าไปตามตัวแทนและร้านค้ารายย่อย

2. การควบคุมตรวจสอบคุณภาพการผลิต ทางกลุ่มได้ให้ประธานควบคุมมาตรฐานทุกครึ่ง ส่วนคณะกรรมการอิสลาม (HALAL) จะมาขอตรวจสอบปีละ 2-3 ครั้ง และยืนยันให้ต่ออายุทุกปี

3. มีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ ในการปรับปรุงพัฒนา จากข้อตำหนิจากผู้บริโภค ได้มีการประชุมและพัฒนาจนสูตรเป็นที่พึงพอใจจากผู้บริโภค

#### ด้านการผลิต

1. ผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมดรู้จักวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตโรตีสั้นไส้แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีอยู่จำนวน 7 อย่าง ได้แก่ แป้งสาลีตราว่าว ไข่ไก่สด นมสดตราหมี เนยสดจากประเทศออสเตรเลีย น้ำตาล เกลือ น้ำสะอาด บอกต่อกันมาหลายชั่วอายุคน เกือบทุกหลังคาเรือนทำโรตีสั้นเป็น

2. วัตถุดิบทั้งหมดได้มาจากร้านขายส่งที่มีความพร้อมและความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบได้ตรงตามความต้องการ และไม่ขาดตลาด เป็นร้านที่อยู่ในตลาดสดถนนพหลโยธิน และได้มีการทำข้อตกลงกันไว้ว่าวัตถุดิบต้องมีคุณภาพถึงแม้ราคาจะสูงกว่าปกติก็ตาม วัตถุดิบถือว่าเพียงพอต่อความต้องการของตลาด และได้มีการจัดหาวัตถุดิบจากแมคโคร ถึงแม้จะมีราคาที่สูงกว่าเล็กน้อย

3. วัตถุดิบในการผลิตโรตีสั้นไส้แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ ที่ผ่านมานับว่าเพียงพอกับความต้องการของการผลิตสินค้า โดยซื้อจากร้านประจำและห้างแมคโคร แต่เราไม่สามารถตรวจสอบวัตถุดิบบางอย่างว่าสดหรือไม่หากซื้อไข่ไก่จากห้าง ส่วนร้านค้ามีการตกลงสัญญากันว่าจะขายไข่ไก่สดให้กับทางกลุ่มฯ

4. ผลิตภัณฑ์โรตีสั้นไส้แข็งยังไม่โดดเด่นสะดุดตา ไม่เป็นมาตรฐาน ยังไม่ติดตลาดของผู้บริโภค บรรจุภัณฑ์ยังไม่ได้มาตรฐานสากล และยังไม่สอดคล้องต่อความต้องการของผู้บริโภค เนื่องจากยังใช้เป็นถุงซิปลสองชั้น และฉลากยังทำมาจากกระดาษ A4 ถ่ายเอกสาร

5. ต้องการให้พัฒนา 2 เรื่อง คือ การตลาดและบรรจุภัณฑ์ เนื่องจากตลาดยังไม่กว้างขวางพอ ยังขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี การขายผ่านอินเทอร์เน็ตก็ยังไม่ได้จัดทำให้เป็นรูปธรรมเท่าที่ควร ส่วนด้านบรรจุภัณฑ์ต้องเปลี่ยนเป็นถุงพลาสติกเกรด A พิมพ์ฉลากไว้ด้านนอก ต้องการให้ช่วยเหลือด้านบรรจุภัณฑ์ เพื่อนำออกไปขายตามงานตลาดนัดคลองผดุงกรุงเกษมบ้าง

#### ด้านการตลาด

1. ช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์โรตีสั้นไส้แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ได้แก่



- สมาชิกซื้อบริโภคเอง และขายต่อให้กับญาติ-เพื่อน
- ตัวแทนจำหน่าย
- ขาย ณ ที่ผลิตในซอยพินุลสงคราม 1
- ขายผ่านอินเทอร์เน็ต แต่ต้องพัฒนาอีกมาก
- วางขายตามร้านค้าทั่วไป

2. มีหน่วยงานให้การสนับสนุนการจำหน่ายผลิตภัณฑ์โรตีแช่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร (พระนครเหนือ) ให้เครื่องจักรนวดแป้ง และการอบรมการใช้ การเก็บรักษาเครื่อง สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พ.อ.ช) ینگบประมาณด้านการประชุม การออกแสดงสินค้าตามงานต่างๆ วัฒนธรรมจังหวัด เกษตรอำเภอบจ. เปิดโอกาสให้นำสินค้าไปจำหน่ายในงาน

3. ช่องทางการจัดจำหน่ายยังไม่เพียงพอ ที่ผ่านมามีเกือบ 4 ปี ขายตลาดได้เพียง 10 - 15% เท่านั้น ศักยภาพในการผลิตในขณะนี้มีความพร้อมที่จะขยายตลาดได้ถึง 50 - 60%

4. ความต้องการขยายตลาดถือเป็นนโยบายหลักและสำคัญ เพราะถ้าสามารถจำหน่ายสินค้าได้มาก มีกำไรมากพอสมควร ก็จะสามารถจ่ายปันผลให้กับผู้ถือหุ้นได้

5. การประชาสัมพันธ์สินค้าผลิตภัณฑ์โรตีแช่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะใช้วิธีผ่านผู้บริโภคมองต่อกันปากต่อปาก เวลาไปออกงานจะมีตัวอย่างให้ลูกค้าลองชิม และในงานแสดงสินค้ายังมีโอกาสในการแจกแผ่นพับเพื่อให้ผู้บริโภคทราบถึงความเป็นมา ตำนานที่สืบทอดกันมา และมีการโฆษณาผ่านสื่อที่มาถ่ายทำในงานแสดงสินค้า การชนะการประกวดประชารัฐสีชมพูของธนาคารออมสินที่ได้มาถ่ายทำกิจการของทางกลุ่มและนำไปถ่ายทอดทางเคเบิลทีวีช่อง 32

6. ส่วนใหญ่จะรู้จักระบบโซเชียลเน็ตเวิร์ค แต่ไม่ค่อยมีความชำนาญในการใช้ และอยากจะมีการพัฒนาให้ตามแผนของประเทศไทยแลนด์ 4.0

#### ด้านการเงิน

1. แหล่งเงินทุนในการบริหารธุรกิจผลิตภัณฑ์โรตีแช่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนชุมชนเริ่มแรกมาจากการรวมเงินกันคนละ 100 บาท จากสมาชิกที่ร่วมกันก่อตั้งจำนวน 48 คน ได้กำไรจากขายสะสมมาเป็นเงินทุน และได้เงินรางวัลจากธนาคารออมสินมาเป็นเงินสะสม

2. ในเรื่องประสบปัญหาขาดเงินทุนหมุนเวียนภายในธุรกิจผลิตภัณฑ์โรตีแช่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ยังไม่เคยประสบปัญหาเงินทุนหมุนเวียน อาจเป็นเพราะยอดผลิตและจำหน่ายยังไม่มากพอ จึงสามารถควบคุมสถานการณ์ทางการเงินได้ และในการผลิตไม่มากมีกำไรในการหักค่าใช้จ่ายแล้ว 30 - 40%

3. การจัดการเงินของธุรกิจผลิตภัณฑ์โรตีสี่เหลี่ยมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จะมีคุณ ฎาวรส เป็นผู้ทำบัญชีรายรับรายจ่าย การสั่งซื้อสินค้าก็จะมีเอกสารการขอเบิกตามที่ใช้จริง และ นำใบเสร็จมาบันทึกบัญชี ค่าแรงของคนงานก็จะบันทึกไว้ด้วย ส่วนรายรับก็บันทึกบัญชีและสรุป บัญชีรายเดือน -รายปี

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะและ แนวทางในการพัฒนา ธุรกิจผลิตภัณฑ์โรตีสี่เหลี่ยมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี สรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

1. ธุรกิจผลิตภัณฑ์โรตีสี่เหลี่ยมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี มีอุปสรรคและปัญหาด้านการตลาด การกระจายสินค้าสู่ผู้บริโภคยังไม่มากพอ ยังขาดความรู้ความเข้าใจ และในด้านบรรจุภัณฑ์ที่ยังต้องปรับปรุงแต่ยังขาดเงินทุนในการแก้ไข

2. ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อการพัฒนาธุรกิจผลิตภัณฑ์โรตีสี่เหลี่ยมของกลุ่มวิสาหกิจ ชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว เนื้อแป้งโรตีสี่เหลี่ยมในปัจจุบันเป็นที่พอใจต่อบริโภคแล้ว แต่จะมีการพัฒนาให้ผู้บริโภคสนใจ และมีความหลากหลายโดยการคิดส่วนผสมแป้งให้มีงาดำ หรือถั่วมะแฮ ที่ให้โปรตีนสูงต่อร่างกาย หรืออาจจะขายกับแกงมัสมั่น หรือแกงเขียวหวาน

ตาราง 4.3 รายชื่อผู้ให้ข้อมูลวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว

ลำดับ	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง
1.	คุณชาญณรงค์ พูนพาณิชย์	ประธาน
2.	นายประดิษฐ์ อี๋มสู่น	รองประธาน
3.	นางสาวณัฐรุส ว่างานนท์	เลขานุการ
4.	นางสุดธิดา สายเมธิพล	เหรัญญิก
5.	นายมนัส กระให้ทอง	ฝ่ายผลิต
6.	นายสุพัฒน์ ศรีจัญญ	ฝ่ายการตลาด
7.	คุณจุฑาทิพย์ กระตุกฤกษ์	ฝ่ายบัญชีและการเงิน
8.	คุณศิริภรณ์ เตียมสมุทร	สมาชิกกลุ่ม
9.	คุณฮีร์มะ ชันทอง	สมาชิกกลุ่ม
10.	วีระพงษ์ ศรีสุข	สมาชิกกลุ่ม

## 4.2 วิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Study)

การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Study) โดยทำการศึกษาจากข้อมูลเอกสาร เว็บไซต์ สื่อออนไลน์ รวมทั้งข้อมูลแผนธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี

### 4.2.1 วิเคราะห์อุตสาหกรรมและการวิเคราะห์ตลาด

สภาวะอุตสาหกรรม ปัจจุบันสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปสังคมเมืองมีการขยายตัวมากขึ้น วิธีการดำเนินชีวิตของคนเปลี่ยนแปลงไป จากสังคมครอบครัวใหญ่จากเมื่อก่อนสมาชิกในครอบครัวมีปู่ ย่า ตา ยาย พ่อ แม่ ลูก ปัจจุบันกลายเป็นครอบครัวเดี่ยวและขนาดของครอบครัวเล็กลง บางคนอยู่ครอบครัวมีแค่สามีและภรรยา บางครอบครัวมีสมาชิกพ่อแม่ และลูกเท่านั้น ซึ่งสวนทางกับจำนวนประชากรโลกที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากการสำรวจประชากรของประเทศไทยล่าสุด ประชากรของประเทศไทย คาดประมาณ ณ กลางปี พ.ศ. 2560 เท่ากับ 66,061,000 ล้านคน ถัวเฉลี่ยเป็น 66 ล้านคน (สารประชากร มหาวิทยาลัยมหิดล 2560) คนสมัยใหม่มักอาศัยในคอนโดมิเนียมย่านใจกลางเมือง หรืออาศัยอยู่ใกล้เคียงที่ทำงาน การแข่งขันเพื่อความอยู่รอดในสังคมเมืองแย่งกันอยู่แย่งกันกิน ทำให้การใช้ชีวิตที่มีความเร่งรีบการทำงานที่มีการแข่งขันสูงขึ้น ต้องการความรวดเร็วและสะดวกสบาย การทำอาหารรับประทานในตอนเช้าก่อนไปทำงานเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา และไม่มีความสะดวกเป็นเรื่องที่ทำให้เสียเวลามากขึ้นบนถนนที่ต้องฝ่าปัญหาสภาพการจราจรเพื่อจะไปทำงาน หลายคนมักทานอาหารเข้าบทรถหรือบางคนต้องรับประทานอาหารบนโต๊ะทำงาน

ความเปลี่ยนแปลงของสังคมและพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป การประกอบอาชีพในเมืองต่างก็ต้องมีความรีบเร่ง ทำให้หลายคนหันมารับประทานอาหารแช่แข็ง (Frozen food) หรือ อาหารพร้อมรับประทานแช่แข็ง (Ready to eat) อาจจะเรียกว่า อาหารพร้อมทาน (Ready meal) ก็ไม่แปลกนัก อาหารพร้อมทานมีขั้นตอนในกระบวนการทำไม่ยุ่งยาก นำเข้าเตาอบไมโครเวฟ 1 - 2 นาที ก็สามารถรับประทานได้แล้ว ซึ่งเมื่อก่อนกระแสที่ถกถกกันคลื่นเตาไมโครเวฟมีความเชื่อว่าหากรับประทานอาหารผ่านเตาไมโครเวฟจะทำให้เกิดโรคมะเร็ง แต่ในปัจจุบันมีการยอมรับกันว่าอาหารพร้อมทานที่ตราयीหือและภาพลักษณ์ที่ดีจะสร้างความน่าเชื่อถือในเรื่องคุณภาพและมาตรฐานความปลอดภัย (รัตนกัญญา ชีวะปัญญาโรจน์ 2558, หน้า 128)

ตอบสนองต่อวิถีชีวิตของคนรุ่นใหม่ได้เป็นอย่างดี ทำให้มีความสะดวกสบายมากขึ้น ความกลัวว่า การรับประทานอาหารผ่านเตาไมโครเวฟก็ลดลง อีกทั้งอาหารพร้อมทาน สามารถมีอายุการเก็บรักษาได้นานกว่าอาหารปรุงสด และในปัจจุบันมีการยอมรับในเรื่องคุณภาพและมาตรฐาน ประกอบกับการขยายสาขาของร้านสะดวกซื้อทำให้อาหารพร้อมรับประทานแช่แข็ง สามารถหาซื้อได้ง่าย ผู้ประกอบการทั้งรายเล็กรายใหญ่ต่างพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค แข่งขันสูงแย่งส่วนแบ่งตลาดทำให้ต่างงดกลยุทธ์ในการพัฒนาอาหารแช่แข็ง (Frozen food) เพื่อครองตลาดและครองใจผู้บริโภค ส่งผลให้ตลาดอาหารแช่แข็งในประเทศไทยขยายตัวอย่างต่อเนื่อง เฉลี่ยร้อยละ 9.8 ต่อปี ในปี 2558 มีมูลค่า 15,700 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2554 ที่ 10,800 ล้านบาท (ศูนย์วิจัยวิจัยเพื่ออุตสาหกรรม 2559)

#### สภาวะตลาด

ตลาดอาหารแช่แข็งในประเทศไทยมีผู้ประกอบการรายใหญ่ในอุตสาหกรรมรายใหญ่ไม่กี่รายในอุตสาหกรรมอาหาร จึงได้รับการยอมรับเรื่องคุณภาพและมาตรฐาน ซึ่งส่วนมากจะผลิตอาหารแช่แข็งพร้อมทานส่วนใหญ่ที่มีขายในร้านสะดวกซื้อจะแบ่งเป็นอาหารคาวผลิตภัณฑ์ทำจากอาหารทะเล ไก่ กุ้ง หมู ต้มยำ ข้าวปั้น ขนมจีบ ซาลาเปา ปอเปี๊ยะ เกี้ยวซ่า พิซซ่า และแซนวิชแช่แข็ง ส่วนอาหารหวานจะเป็นจำพวกบัวลอย เป็นต้น



ภาพ 4.1 ผลิตภัณฑ์อาหารแช่แข็งในประเทศไทย



ที่มา : ห้างสรรพสินค้าเทสโก้โลดิสต์ จังหวัดนครราชสีมา

อัตราการเติบโตของตลาดอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งในสินค้าที่ทำจากแป้งที่มีส่วนผสมของน้ำมัน ไขมัน แคลลอรี่สูง ต่อตลาดในผลิตภัณฑ์ประเภทนี้ซึ่งสามารถมองได้ว่าเป็นได้ทั้งวิกฤตและโอกาส อีกทั้งประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 - 2548 โดยจำนวนประชากรที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 10.2 - 10.4 ของประชากรไทยทั่วประเทศ และคาดว่าจะเป็นยุคสังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัวโดยสมบูรณ์ ประมาณ ปี พ.ศ. 2567 - 2569 ดังนั้นผู้ประกอบการรายใหม่และรายเก่า จำเป็นจะต้องนำปัจจัยนี้มาวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของตนเองเพื่อที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงนี้ ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ไว้ล่วงหน้าจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นโอกาสที่ผู้ประกอบการจะมองว่าการเปลี่ยนแปลงนี้จะเป็นวิกฤตหรือโอกาสของในธุรกิจของตนเอง สอดคล้องกับผลรายงานของรายงานสถานการณ์และแนวโน้มธุรกิจและอุตสาหกรรม ประจำปีไตรมาส 4 ปี 2559 และแนวโน้ม

ปี 2560 ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจ และเศรษฐกิจฐานราก ของธนาคารออมสิน (ธนาคารออมสิน 2559) แนวโน้มอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มในช่วงครึ่งหลังปี 2559 และ ปี 2560 คาดว่าจะสามารถปรับตัวดีขึ้น โดยปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการกระตุ้นให้อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มขยายตัว ได้แก่

1. นโยบายส่งเสริมของภาครัฐ ได้แก่ นโยบาย Super Cluster คือการจัดตั้งเมืองนวัตกรรมด้านอาหาร(Food Innopolis) ที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาด้านนวัตกรรมการแปรรูปอาหารอย่างครบวงจรและการจัดตั้งเศรษฐกิจตามแนวชายแดนจะส่งผลให้อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มมีการขยายตัว ผู้ประกอบการอาหารแช่แข็งจะต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารแช่แข็งพอสอดรับกับนโยบายภาครัฐ ซึ่งเป็นช่องทางในการจำหน่ายสินค้าและบริการ

ภาพ 4.2 ผลิตภัณฑ์โรตีสี่เหลี่ยมแช่แข็งในประเทศมาเลเซีย



ที่มา : ห้างสรรพสินค้า ณ ประเทศมาเลเซีย

2. เศรษฐกิจและการค้าในกลุ่มประเทศ CLMV กล่าวคือ ประเทศในแถบตะวันออกเฉียงใต้ อันได้แก่ จีน ลาว มาเลเซีย เวียดนาม ซึ่งมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีความต้องการสินค้าอุปโภคบริโภคเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะอาหารและเครื่องดื่มที่ยังผลิตไม่เพียงพอต่อความต้องการบริโภคในประเทศ ส่งผลทำให้มีการนำเข้าจากต่างประเทศเพิ่มมากขึ้นโดยเฉพาะจากไทยที่ได้เปรียบด้านโลจิสติกส์ หากผู้ประกอบการมีความรู้และความเข้าใจในระบบการนำเข้าส่งออกขนส่งสินค้าต่างประเทศ เช่น ระบบของกรมศุลกากร (Customs) ระบบลอจิสติกส์ (Logistic) การขนส่ง (Shipping) เป็นต้น

3. แนวโน้มการเติบโตของภาคการท่องเที่ยวและภาคบริการของไทย รวมถึงเทรนด์รักสุขภาพและการให้ความสำคัญในเรื่องความปลอดภัยของอาหารและเครื่องดื่ม เช่น อาหารคลีน ฟู้ด อาหารออร์แกนิก อาหารเสริมและเครื่องดื่มเสริม ส่งผลให้การจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มในภาพรวมภายในประเทศมีแนวโน้มขยายตัว ในส่วนนี้จะทำให้ผู้ประกอบการมีช่องทางและโอกาสกระจายสินค้า นำเสนอสินค้าและบริการเพิ่มขึ้น

4. สหรัฐอเมริกาได้ปรับระดับสถานะเรื่องสถานการณ์การค้ามนุษย์ของไทยมาอยู่ใน Tier 2 (Watch list) จากเดิมไทยจะอยู่ในระดับ Tier 3 ในรายงานสถานการณ์การค้ามนุษย์ ซึ่งจะมีส่วนช่วยส่งเสริมความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ของสินค้าไทยให้ปรับตัวดีขึ้นโดยเฉพาะสินค้าประมง สินค้าอาหารแช่แข็งอาหารพร้อมทานจะได้รับผลกระทบเพียงเล็กน้อยแต่ก็เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสินค้าประเภทแช่แข็งชนิดอื่นๆ

จากปัจจัยที่กล่าวมาทำให้มีแนวโน้มที่ดีต่อผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่มที่กำลังมาแรงและน่าจับตามองในอนาคต ซึ่งจะผลิตภัณฑอาหารและเครื่องดื่ม ดังนี้

1. อาหารเพื่อสุขภาพและอาหารเพื่อผู้สูงวัย วิธีการดำรงชีวิตของคนยุคใหม่และการเข้าสู่ยุคคนวัยชรา ทำให้อาหารประเภทนี้เป็นได้ทั้งโอกาสและความท้าทายของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร และเป็นปัจจัยที่ผู้ประกอบการจะต้องนำไปพิจารณาในการพัฒนาสินค้าและบริการ รวมทั้งการกำหนดกลยุทธ์และการพัฒนาสินค้า

2. อาหารฮาลาล จะเป็น อาหารฮาลาลสำเร็จรูป อาหารฮาลาลคลีนฟู้ด เป็นผลจากกำลังขยายตัวของประชากรมุสลิม ทำให้ตลาดฮาลาลเป็นตลาดเกิดใหม่ที่ทรงอิทธิพลและมีอัตราการเติบโตรวมเร็วที่สุด อุตสาหกรรมฮาลาลเป็นที่รู้จักในนาม “ตลาดพันล้านอันดับ 3 ของโลก” เป็นรองแค่จีนและอินเดีย เพื่อรองรับประชากรมุสลิมที่มีมากถึงกว่า 2,000 ล้านคนทั่วโลก (อุตสาหกรรมสาร 2559)

3. อาหารสำเร็จรูป จะเป็นอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง อาหารพร้อมทาน อาหารพร้อมปรุง อาหารส่งถึงบ้าน อาหารแปรรูปที่เน้นความสะดวกสบายในการบริโภคและมีอายุเก็บได้นาน ผลจากการดำรงชีวิตที่เร่งรีบมากขึ้น ขนาดครอบครัวที่เล็กลง ความต้องการอาหารประเภทนี้ได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้น ความต้องการในตลาดโลกเพิ่มสูงขึ้น

4. อาหารเสริมและเครื่องดื่มเสริม โดยจะเป็นอาหารเสริมบำรุงสมอง อาหารเสริมความงาม และอาหารดีที่ออกซ์ลิ่งสารพิษ อาหารเสริมสำหรับผู้สูงอายุ เช่น อาหารบำรุงสมอง บำรุงสายตา ต้านอนุมูลอิสระ อาหารเสริมบำรุงดกรทฮอร์โมน ชะลอวัย หรือจะเป็นเครื่องดื่มผสมวิตามิน เวบีโปรตีน อาหารเสริมเพื่อออกกำลังกาย และเครื่องดื่มผสมสารเพื่อความงาม

#### 4.2.2 วิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มลูกค้า

##### ขนาดของตลาด

ตลาดลูกค้าเป้าหมายของโรตีแช่แข็งจะเป็นกลุ่มลูกค้า “โรตีแช่แข็ง” ปัจจุบันจะเป็นคนในกลุ่มวัยทำงาน กลุ่มชาวมุสลิมที่บริโภคโรตีเป็นประจำ และกลุ่มลูกค้าที่มาเที่ยวงานตามแหล่งจัดงานตามสถานที่ราชการต่างๆ งานประชุมต่างๆ ชุมชนได้ไปออกบุญ ตามงานอีเว้นท์ (Event) เพื่อซื้อไปรับประทานที่บ้าน เช่น เกษตรอำเภอกุญชรบุรี ศูนย์วัฒนธรรม ห้างสรรพสินค้าเอสพานาด พื้นที่จังหวัดนนทบุรี ในการไปออกงานแต่ละครั้งวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้วจะผลิตประมาณ 10 กิโลกรัม จะได้โรตีประมาณ 250 ชิ้น ซึ่งจะได้โรตีแช่แข็ง ประมาณ 25 ชิ้นต่อ 1 กิโลกรัม กำหนดราคาขายแต่ละชิ้นมีน้ำหนัก 50 กรัม ราคาชิ้นละ 10 บาท (ราคา 1 บาทต่อน้ำหนัก 5 กรัม) และทำการบรรจุ 5 ชิ้นต่อ 1 แพค ราคาขายแพคละ 50 บาท โดยใน 1 ปี จะมีการออกบูธจัดแสดงสินค้าประมาณ 2 ครั้ง ออกงานศูนย์ราชการประมาณ 4 ครั้ง และงานอื่นๆ ประมาณ 2 ครั้ง รวมแล้วในหนึ่งปีจะมีการวางจำหน่ายสินค้าประมาณ 7 - 8 ครั้งต่อปี

จะเห็นได้ว่าผลประกอบการของธุรกิจโรตีแช่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้วจังหวัดนนทบุรี 4 ปีย้อนหลัง ในปี พ.ศ. 2556 กระบวนการผลิตเริ่มมีการเปลี่ยนกระบวนการผลิตจากแรงงานคนมาเป็นการใช้เครื่องนวดแป้งโรตีกึ่งอัตโนมัติแทนแรงงานคน ในปี พ.ศ. 2557 มีการออกจำหน่ายตามงานแสดงสินค้ามากกว่าที่ผ่านมาทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น ซึ่งโดยเฉพาะในปี พ.ศ. 2558 มียอดขายจำนวนมาก เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนฯ ได้เข้าร่วมโครงการของ Word Bank จะต้องเดินทางไปตรวจสอบการทำงานระหว่างชุมชนด้วยกัน ซึ่งได้นำโรตีแช่แข็งออกไปจำหน่ายใน 5 จังหวัด คือ นครสวรรค์ อุทัยธานี นนทบุรี กรุงเทพฯ จังหวัด รวมทั้งหมดจำนวน 50 ชุมชน และเมื่อการประชุมและรวมกลุ่มชุมชนที่องค์การ



มหาชนของชุมชนไทย (พอช.) จะทำไรตี้แช่แข็งไปจำหน่ายด้วย ทำให้ยอดขายสูงกว่าทุกปี และในปี พ.ศ. 2559 ไม่ได้ออกจำหน่ายในต่างจังหวัด ทำให้ยอดขายลดลง แต่ยังสูงกว่า ปี พ.ศ. 2557 ไรตี้แช่แข็งวิสาหกิจชุมชนฯ สามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง (ฝ่ายบัญชีและการเงินของวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว 2560)

ตาราง 4.4 แสดงผลประกอบการยอดขาย ย้อนหลัง 4 ปี

ปี พ.ศ.	ยอดขาย	ค่าวัตถุดิบ	ค่าแรง	ค่าการตลาด	ค่าบริหารจัดการ	กำไร
2556	255,600	139,000	11,000	12,400	12,400	80,800
2557	325,000	167,000	12,200	12,400	13,100	120,300
2558	450,000	220,100	20,500	21,900	22,400	165,100
2559	348,000	177,000	15,400	13,900	13,800	127,900

ที่มา : วิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว (2560)

คู่แข่งในตลาดธุรกิจอุตสาหกรรมเดียวกัน

ผลิตภัณฑ์ไรตี้แช่แข็งเป็นตลาดที่ยังเด็กการหาข้อมูลส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) จึงเป็นไปได้ยาก จากการสำรวจข้อมูลทางตลาดออนไลน์โดยค้นหาจากเว็บไซต์ Google.com และ Facebook.com พบว่า ไรตี้แช่แข็งในตลาดมีทั้งหมดประมาณ 35 ราย ซึ่งรายใหญ่จะเป็นไรตี้แช่แข็งอัดลูกเลาะห์ ของบริษัท เจบีโกล เบเกอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ภาพ 4.3 ลักษณะบรรจุภัณฑ์โรตีสายไหมแห่งวิสาหกิจชุมชนฯ



ที่มา : วิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว

เมื่อเปรียบเทียบบรรจุภัณฑ์ (Packaging) ระหว่างบรรจุภัณฑ์โรตีสายไหมแห่งวิสาหกิจชุมชนบ้านตลาดแก้วกับรายอื่นที่มีวางขายในห้างสรรพสินค้า จะพบว่ามีความแตกต่างของบรรจุภัณฑ์ซึ่งบ่งบอกถึงมาตรฐานและคุณภาพ ทำให้ลูกค้าเห็นความแตกต่างได้อย่างชัดเจน แต่ในเรื่องความปลอดภัยทางอาหาร หากบรรจุภัณฑ์มีฉลากสินค้า (Label) ใส่รวมลงไปบรรจุภัณฑ์อาจจะทำให้เกิดการปนเปื้อนของสินค้ากับน้ำหมึกฉลากสินค้า (Label) ในส่วนนี้อาจจะเป็นทางเลือกให้ลูกค้าสามารถเลือกสินค้าที่ดีมีคุณภาพและมาตรฐานในเรื่องบรรจุภัณฑ์มากกว่า

ภาพ 4.4 ลักษณะบรรจุภัณฑ์โรตีสานี่แข็งในต่างประเทศ



ที่มา : ห้างสรรพสินค้าเขตเมืองมะละกา ประเทศมาเลเซีย (2560)

จากการให้ข้อมูลผ่านสื่ออินเทอร์เน็ตของคุณอับดุลเลาะ เจ๊ะอุบง กรรมการผู้จัดการ บริษัท เจบีโกล เบเกอร์รี่ (ประเทศไทย) จำกัด เจ้าของโรตีสานี่แข็งแบรนด์ “อับดุลเลาะโรตี” ปัจจุบันอับดุลเลาะ โรตีกรอบยะละ มีกำลังการผลิตโรตีสานี่แข็งจะมีกำลังการผลิตอยู่ที่ 1,000 ชิ้นต่อวัน และจัดส่งไปวางขายในโซนซูเปอร์มาร์เก็ต และส่งยังห้างสรรพสินค้าในเครือของห้างเดอะมอลล์

1,000 แพคต่อเดือน โดยโรตีแช่แข็งอัดดูแลาะห์ มีขนาด 24 x 28 x 1 เซนติเมตร กำหนดราคาขาย แต่ละชิ้นมีน้ำหนัก 100 กรัม ราคาชิ้นละ 20 บาท (ราคา 1 บาทต่อน้ำหนัก 5 กรัม) บรรจุ 6 ชิ้นต่อ 1 แพค ราคาแพคละ 120 บาท (www.smeleader.com 2560)

#### ลักษณะของลูกค้า

ลูกค้าที่ซื้อผลิตภัณฑ์โรตีแช่แข็งของวิสาหกิจชุมชนฯ ส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มคนที่นับถือศาสนาอิสลาม บุคคลทั่วไป ที่ขอรับประทานโรตีสดเป็นประจำตามสถานที่วิสาหกิจชุมชนฯ ได้ไปจัดแสดงสินค้าที่ และคนในชุมชนสมาชิกภายในกลุ่มวิสาหกิจฯ ที่มีการซื้อไปหั่น ช่วยกันซื้ออาจจะซื้อ 2 สัปดาห์ต่อ 1 แพค และ 3 สัปดาห์ต่อ 1 แพค เนื่องจากภายในชุมชนเองมีร้านโรตีสดประมาณ 5 ราย ทำให้มีตัวเลือกบริโภคโรตีสด จะทำให้มีการแย่งส่วนแบ่งตลาดกันเอง เพราะปกติชาวมุสลิมส่วนใหญ่ตื่นเช้ามาอยากรับประทาน หรือดีกว่า อยากรับประทานแต่หาซื้อโรตีสดไม่ได้ หากมีในตู้เย็นก็จะสามารถนำมาประกอบอาหารรับประทานทานได้เลยก็จะเป็นที่สะดวกดี ซึ่งมีความสะดวกสบายและง่าย ระหว่างโรตีสดกับโรตีแช่แข็งจะมีความแตกต่างกันในเรื่องของรสสัมผัสโรตีสดที่ทอดกับน้ำมันจะมีความกรอบส่วนใหญ่จะราดด้วยนมข้น ส่วนโรตีแช่แข็งจะมีความนุ่มทานคู่กับแกงกระหรี่ แกงเขียวหวานจะเหมาะสมและอร่อยกว่า

ลูกค้าแวะเวียนมาซื้อตามงานอีเวนต์ต่างๆ ซึ่งทางกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านตลาดแก้วได้ไปออกบูธ ลูกค้าที่เป็นมุสลิมจะซื้อโดยสินค้ามีเครื่องหมายรับรองฮาลาล เครื่องหมายฮาลาลคือ อาหารที่ได้ผ่านกรรมวิธีในการทำ ผสม และผลิต หรือแปรรูปตามบัญญัติของศาสนาอิสลาม ทำให้ลูกค้าที่เป็นชาวมุสลิมเชื่อถือได้ว่าการซื้อโรตีแช่แข็งจากกลุ่มปลอดภัยและผลิตถูกต้องตามบัญญัติของศาสนา ซึ่งแตกต่างจากโรตีสดที่ซื้อตามรถเข็นไม่สามารถการันตีได้ว่าผลิตตามหลักศาสนาอิสลาม ซึ่งบุคคลที่เคร่งในหลักการศาสนาอิสลามจะมีความเข้าใจและจงรักภักดีต่อตราสินค้าและมีความผูกพันต่อผลิตภัณฑ์ที่มีเครื่องหมายฮาลาล (อานนท์ คำวรรณ 2559)

#### การวิจัยผู้บริโภค

ทุกครั้งที่ไปแสดงสินค้าในงานต่างๆ เช่น ห้างเอสพานาด จะนำเอารางวัล-โล่รางวัลไปด้วย เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ลูกค้าสนใจ คือนำแผ่นไวนิลที่มีเรื่องราวประวัติความเป็นมาของชุมชน ตำนานรวมไปถึงสูตรการผลิต วัตถุดิบที่เห็นจริง เมื่อลูกค้าเห็น และได้พูดคุยด้วยแล้ว 90% จะซื้อสินค้า

การตรวจสอบดูเรื่องลูกค้าในแต่ละเดือนเพิ่มขึ้นหรือลดลง หรือซื้อจำนวนน้อยลง มียอดคืนสินค้าหรือไม่ มีลูกค้าซื้อซ้ำกี่ราย หรือซื้อแล้วบอกต่อๆ กันหรือไม่ ซึ่งเป็นข้อมูลที่สำคัญต่อการปรับปรุง จึงมีคณะกรรมการทำงานลงไปสำรวจสัมผัสตรวจหาข้อมูล สอบถามเป็นประจำ เมื่อได้

ข้อมูลมาแล้วก็จะนำมาเพื่อพิจารณาทุกแง่มุมปัญหาว่าจะเป็นเรื่องใดนำผลสำรวจที่ได้ไปพัฒนาผลิตภัณฑ์

#### พฤติกรรมผู้บริโภค

โรตีสาคิดว่าเป็นอาหารที่มีโภชนาการสูงซึ่งมีส่วนผสมที่ประกอบไปด้วย โปรตีน คาร์โบไฮเดรต ไขมัน เกลือแร่ และวิตามิน ที่มีประโยชน์ต่อร่างกาย ซึ่งสามารถรับประทานได้ง่ายตามตลาดหรือแหล่งชุมชน โดยส่วนมากจะเป็นโรตีสที่เป็นรถเข็น หรือร้านค้าริมทาง (Street food) ด้วยวัฒนธรรมและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปของโลก ความต้องการในอาหารประเภทนี้ ก็เปลี่ยนไปตามการดำเนินชีวิตที่มีการขยายตัวของสังคมเมืองมากขึ้น กลุ่มลูกค้าจะเป็นคนรุ่นใหม่ มักอาศัยอยู่ในคอนโดมิเนียม หรือใกล้สถานที่ทำงาน อาหารพร้อมรับประทาน หรือที่เรียกว่า Ready Meal และกลุ่มลูกค้าที่เป็นชาวมุสลิม ผลิตภัณฑ์ที่มีเครื่องหมายรับรองฮาลาล เครื่องหมายฮาลาล คือ อาหารที่ได้ผ่านกรรมวิธีในการทำ ผสม และผลิต หรือแปรรูปตาม บัญญัติของศาสนาอิสลาม ทำให้ลูกค้าที่เป็นชาวมุสลิมเชื่อถือได้ว่าการซื้อโรตีสแซ่แข็งจากกลุ่มปลอดภัยและผลิตถูกต้องตามบัญญัติของศาสนา ในส่วนผลิตภัณฑ์ที่มีตรารับรองคุณภาพ (ชาฎนรงค์ พูนพาณิชย์ 2559)

#### 4.2.3 วิเคราะห์ส่วนผสมทางการตลาด

ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) โรตีสแซ่แข็งที่ทางวิสาหกิจชุมชนฯ ผลิตขึ้นจะมีลักษณะทรงกลมเหมือนกันโรตีสแซ่แข็งทั่วไป แล้วจะนำแผ่นโรตีสห่อด้วยถุงพลาสติก แล้วนำไปบรรจุลงถุงซีปพร้อมฉลาก ในส่วนของฉลากสินค้า(Label) ฉลากที่พิมพ์ด้วยเครื่องพิมพ์หมึก ธรรมดาบนกระดาษขาว A4 พิมพ์ความเป็นมาของชุมชนกว่า 150 ปี มีรูปวัดและมัสยิดเป็นพื้นหลัง(Background) แสดงให้เห็นว่าสองวัฒนธรรมทั้งไทยพุทธและไทยมุสลิมอยู่ร่วมกัน มีการส่งผลิตภัณฑ์เพื่อขอใบประกาศรับรองคุณภาพ HALAL จากกรมการกลางมุสลิมแห่งประเทศไทย เพื่อรับประกันว่าสินค้าได้ผลิตถูกต้องหลักบัญญัติตามหลักศาสนาอิสลาม ได้การรับรองเป็นผลิตภัณฑ์ดีเด่น จากสถาบันอาหาร และกระทรวงอุตสาหกรรม เพื่อรับรองว่าสินค้ามีความปลอดภัยต่อผู้บริโภค

#### ด้านราคา (Price)

ในการกำหนดราคาขาย วิสาหกิจชุมชนฯ ใช้วิธีกำหนดราคาไม่ให้สูงกว่าคู่แข่ง ซึ่งการกำหนดราคาขึ้นอยู่กับคู่แข่ง ช่วงเปิดตลาดใหม่ๆ สามารถตั้งราคาต่ำกว่าคู่แข่งถึง 15% เนื่องจากได้รับเครื่องจักรมาฟรี ในปัจจุบันได้กำหนดราคาขายอยู่ที่ 5 ชิ้น ราคา 50 บาท ซึ่งเมื่อ

เปรียบเทียบกับคู่แข่งยังเกาะกลุ่มในสินค้าประเภทเดียวกัน จากข้อมูลการสำรวจราคาโรตีแช่แข็งในตลาดพบว่าด้านราคาขายไม่ค่อยต่างกันมากนัก

#### ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)

ทางวิสาหกิจชุมชนฯ มีกาใช้สื่อออนไลน์ เช่น Facebook และทางโทรศัพท์ เพื่อให้ลูกค้าสามารถสั่งซื้อสินค้า และช่องทางในการจัดจำหน่ายจะเป็นในรูปแบบบอกปากต่อปาก (Word of mouth) สมาชิกวิสาหกิจฯ จะซื้อบริเวณที่มีการแนะนำสินค้าให้กับญาติและเพื่อน มีการวางจำหน่ายในชุมชนใกล้สถานที่ผลิต และวางจำหน่ายร้านค้าทั่วไป ทางกลุ่มวิสาหกิจฯ ใช้วิธีการเข้าบูรตามห้างสรรพสินค้าเพื่อจำหน่ายสินค้า ออกบูธจำหน่ายในหน่วยงานราชการปีละ 2 ครั้ง และที่สร้างยอดขายดีที่สุดคือ ทางกลุ่มวิสาหกิจฯ เป็นแม่งานในการแสดงสินค้าปีละ 4 ครั้ง

ส่วนช่องทางจัดจำหน่ายผ่านตลาดออนไลน์กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีเว็บไซต์เพื่อจำหน่ายสินค้าของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว ลูกค้าสามารถทำการสั่งซื้อผ่านระบบออนไลน์ แต่ไม่ได้รับความนิยม และยอดสั่งซื้อจากช่องทางนี้ เนื่องจากไม่มีคนดูแลเว็บไซต์อย่างจริงจัง เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่ไม่สามารถดูแลเว็บไซต์เองได้และไม่ชำนาญการใช้แอปพลิเคชันอุปกรณ์สื่อสารเท่าที่ควร ทำให้ไม่มีการอัปเดตข้อมูลผ่านช่องทางนี้ และปัจจุบันไม่มียอดสั่งซื้อผ่านเว็บไซต์นี้ รวมทั้งมีการเปิดช่องทางจำหน่ายสินค้าและโฆษณาสินค้าผ่านสื่อออนไลน์อย่าง Facebook ปัจจุบันมียอดติดตามเพจประมาณ 51 คน ช่องทางนี้ก็ไม่ได้รับความนิยมเช่นกัน เนื่องจากไม่มีแอดมินเพจดูแลอย่างจริงจังทำให้ไม่มีการอัปเดตข้อมูลของการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ที่ทางวิสาหกิจชุมชนฯ ได้ไปร่วมงานและจัดขึ้น ช่องทางนี้ไม่ต้องลงทุนในการโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้า หากมีการดูแลอย่างจริงจัง จะเป็นช่องทางในการกระจายสินค้าและโปรโมทสินค้าได้เป็นอย่างดี (สืบค้นวันที่ 15 พฤษภาคม 2560)

#### ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

หากลูกค้าเป็นสมาชิกของกลุ่มจะมีส่วนลด 15% เมื่อนำไปขายต่อในราคาเต็มก็จะกำไร เช่น ครอบครัวหนึ่ง 5 คน บริโภควันละ 2 แผ่น เดือนละ 60 แผ่น ปีละ 720 แผ่น ก็เท่ากับ  $720 \times 12 = 8,640$  บาท หากเป็นสมาชิก ก็จะเท่ากับ  $720 \times 12 = 7,200$  บาท ประหยัด 1,440 บาท และมีการคืนกำไรอีกต่อคือผลตอบแทนเมื่อมีการปันหุ้น

ส่วนตัวแทนหรือร้านค้าที่ประสงค์จะนำสินค้าโรตีแช่แข็งของกลุ่มไปขาย จะมีการเสนอราคาพิเศษตามจำนวนที่สั่งซื้อ เช่น ซื้อ 1 - 20 แพค จะมีส่วนลด 5% หากซื้อ 21 - 50 แพค จะมีส่วนลด 10% ถ้าซื้อ 50 แพคขึ้นไป จะได้รับส่วนลด 15% เมื่อเปรียบเทียบระหว่างราคาของสินค้ากับคู่แข่งชั้นจะมีความแตกต่างกันเล็กน้อย เฉลี่ยแตกต่างกันไม่เกิน 10 บาท

#### 4.2.4 วิเคราะห์ธุรกิจผลิตภัณฑ์โรตีแช่แข็ง

ปัจจุบันมีผลิตภัณฑ์โรตีแช่แข็งอยู่หลายหลายยี่ห้อ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบันที่มีไลฟ์สไตล์ที่ต้องการความรวดเร็ว ง่ายต่อการบริโภค ทำให้ผู้ประกอบการหลายรายมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองให้มีความแตกต่างทั้งเรื่องบรรจุภัณฑ์ หีบห่อ และรสชาติ มีการนำเสนอในรูปแบบในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์หลากหลาย เช่น โรตีแช่แข็ง 3 รส โรตีแช่แข็งผสมงา โรตีแช่แข็งโฮวีส์ จำหน่ายผ่านระบบโซเชียลเน็ตเวิร์ค สามารถสั่งซื้อออนไลน์และรับสินค้าได้ภายใน 1 วัน เป็นต้น

จากการสำรวจผลิตภัณฑ์โรตีแช่แข็งภายในประเทศ โดยใช้วิธีการสำรวจจำนวนผลิตภัณฑ์หรือตราสินค้าโรตีแช่แข็งที่มีขายในประเทศโดยค้นหาข้อมูลจากเว็บไซต์ Google , Facebook ข้อมูลบนสื่อออนไลน์ มีดังนี้



ภาพ 4.5 สํารวจผลิตภัณฑ์โรตีสําเร็จรูปในประเทศไทย

ที่	ชื่อชื่อ	การรับรอง	แพ็ค (ชิ้น)	น้ำหนัก (g)	ราคา (บาท)	รูปทรง (แผ่น)	ขาย Online
1	โรตีสําเร็จรูป Desem บ้านตลาดแก้ว	Halal, nfi	5		50	กลม	Web, FB
2	โรตีสําเร็จรูป Banza อาจารย์สมบุรณ์	ออย	-	-	-	กลม	Web
3	โรตีสําเร็จรูปอับดุลเลาะAbdullah	OTOP, Halal	6	600	-	กลม	Web, FB
4	ฟารีดา	-	10	-	140	กลม	Web, FB
5	ROTI Paratha	Halal	5	325	-	กลม	FB
6	โรตีสําเร็จรูปนาวิน	-	-	-	-	กลม	Web
7	โรตีสําเร็จรูป Rotiish โรตีสําเร็จรูป	OTOP Halal	-	-	-	กลม	Web, FB
8	โรตีสําเร็จรูปสุตธมาลัย ยูซูฟ คาน	-	10	-	120	กลม	Web
9	โรตีสําเร็จรูปกัลชุม 5 รส 5 สี	-	10	-	100	กลม	Web
10	แป้งโรตีสําเร็จรูปแช่แข็ง aro	Halal ออย	15	900	-	กลม	Web
11	ฮิปโปโรตีสําเร็จรูป	-	5	300	-	กลม	Web
12	โรตีสําเร็จรูป JAMELEY	Halal	6		-	กลม	Web
13	โรตีสําเร็จรูปแช่แข็ง Bibi Family	Halal	10	1000	-	กลม	FB
14	โรตีสําเร็จรูปแช่แข็ง Roti Canai	Halal	-	-	-	กลม	Web
15	มินาโรตีสําเร็จรูปพร้อมทอด	-	-	900	150	กลม	Web
16	โรตีสําเร็จรูป Bazaar	-	6	-	-	กลม	Web
17	โรตีสําเร็จรูป หอยในเว็บ Kaidee	-	5		50	กลม	Kaidee
18	โรตีสําเร็จรูปแช่แข็งตามพี่น้อง	-	-	-	100	กลม	Web
19	โรตีสําเร็จรูปแช่แข็ง TOGO ROTI	-	10		100	กลม	Web
20	พัฒนา ซาลาเปา & โรตีสําเร็จรูปแช่แข็ง	-	-	-	-	-	FB

ที่มา : สืบค้นจาก [www.google.co.th](http://www.google.co.th) และ [www.facebook.com](http://www.facebook.com)



ภาพ 4.6 สํารวจตลาดโรตีสําเร็จรูปแช่แข็งในประเทศไทย (ต่อ)

ที่	ชื่อยี่ห้อ	การรับรอง	แฉก (ชิ้น)	น้ำหนัก (g)	ราคา (บาท)	รูปทรง (แผ่น)	ขาย Online
21	จา-นา โรตีสําเร็จรูปแช่แข็ง(นราธิวาส)	-	-	-	-	กลม	Web
22	โรตีสําเร็จรูปแช่แข็ง มาฮิดะฮ์	-	7	-	50	กลม	Web
23	โรตีสําเร็จรูป ฟารีนา	-	6	-	79	กลม	FB
24	โรตีสําเร็จรูป ตําขมาฮาล TAJ MAHAL	-	-	-	120	กลม	FB
25	โรตีสําเร็จรูปแช่เย็น	-	-	-	-	กลม	Web
26	โรตีสําเร็จรูป โรตีสันตรา	เป็บพิศदार	5	-	-	กลม	Web
27	สําเลียงโรตีสําเร็จรูป-อนามัยแช่แข็ง	Halal, OTOP	-	-	-	กลม	Web
28	Roti Prata	Halal	6	-	-	กลม	Web
29	Rotini	Halal, OTOP	-	-	-	กลม	Web
30	โรตีสําเร็จรูป (OTOP 91010000279761)	OTOP	-	-	-	กลม	Web
31	วรรณ โรตีสําเร็จรูป สูตรนํานมข้าว	TV 3, 5, 7, 9	6	-	-	กลม	Web
32	โรตีสําเร็จรูป BisMy-ROti	Halal, อุตสาหกรรม	5	450	350	กลม	Web
33	โรตีสําเร็จรูปแช่แข็ง สมิติตรา	OTOP, Halal	-	-	-	กลม	Web
34	อาฮิฮิโร โรตีสําเร็จรูป	-	12	-	100	กลม	Web
35	โรตีสําเร็จรูป โรตีสําเร็จรูป	-	-	-	-	กลม	Web

ที่มา : สืบค้นจาก [www.google.co.th](http://www.google.co.th) และ [www.facebook.com](http://www.facebook.com)

วิสาหกิจชุมชน พยายามพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองเช่นกันในด้านการสื่อสารกับลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจกับลูกค้าของตนเอง โดยมีการมอบนโยบายว่า การตลาดเป็นหัวใจของกิจการ คือผลิตแล้วต้องขายให้ได้ ดังนั้นผู้ที่มาอยู่ฝ่ายการตลาด ต้องเป็นคนที่มีความรู้ สัมพันธ์ที่ดี รู้เรื่องผลิตภัณฑ์โรตีสําเร็จรูปทุกแง่มุม สามารถอธิบายถึงคุณภาพและลักษณะที่ดีเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของลูกค้าได้อย่างชัดเจน และต้องเข้าใจระบบการตลาด การสร้างรายได้ เป็นขั้นตอน ต่อลูกค้าเพื่อสร้างแรงจูงใจเป็นตัวแทนในการจัดจำหน่าย จากกรณีวิเคราะห์การตลาดของวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จะใช้วิธีการสร้างความผูกพันต่อลูกค้า ใช้กลยุทธ์ปากต่อปาก (Word of mount)

### 4.3 วิเคราะห์ SWOT Analysis

จากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาทุติยภูมิ (Secondary Study) โดยทำการศึกษางานวิจัย ข้อมูลข่าวสาร เอกสารแผนธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์โรตีสैंแซ่แข็งวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี รวมทั้งการศึกษาปฐมภูมิ (Primary Study) โดยการออกแบบสอบถามสัมภาษณ์เชิงลึกประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ และสมาชิกวิสาหกิจชุมชนฯ สามารถนำมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจผลิตภัณฑ์โรตีสैंแซ่แข็งวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี โดยใช้ ทฤษฎี ในการวิเคราะห์คือ ทฤษฎี SWOT Analysis



ตาราง 4.5 การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness)

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
S1 ผู้นำชุมชนชำนาญการนำเข้าและส่งออก (Shipping) เคยเป็นเจ้าของธุรกิจนำเข้าส่งออกกว่า 20 ปี	W1 ฝ่ายผลิตเข้าใจในส่วนผสม แต่ไม่มี Checklist ในขั้นตอนการผลิต ใช้วิธีการจดจำตามแต่ละคน
S2 สูตรโรตีสั้นๆ ตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว สืบทอดมามีอายุมากกว่า 150 ปี	W2 ผลิตภัณฑ์โรตีสั้นๆ ไม่มีความหลากหลาย หากเทียบกับคู่แข่ง เช่นโรตีสั้น 3รส โรตีสั้นโรตีสั้นโรตีสั้น และรูปทรงเหมือนกันทุกยี่ห้อ บรรจุภัณฑ์ถูกซิปหลายแผ่น Label พิมพ์ใส่กระดาษ
S3 ใช้เครื่องจักรกระบวนการผลิตได้รวดเร็ว 2,500 ชิ้นต่อ 4 ชั่วโมง	A4 บรรจุลงไปพร้อมแผ่นโรตีสั้นๆ ผลิตภัณฑ์เสี่ยงปนเปื้อน
S4 มีใบประกาศ ตรา HALAL และ การรับรองคุณภาพจากสถาบันอาหาร และรับรองจากอุตสาหกรรม	W3 ผลิตภัณฑ์ยังเป็นที่ยังคงเฉพาะวงแคบๆ ภายในกลุ่มและเครือข่ายที่ไปแสดงสินค้าเท่านั้น สมาชิกยังไม่ชำนาญในการใช้ช่องทางตลาดผ่านระบบโซเชียลเน็ตเวิร์ค
S5 มีบริการหลังการขายลงพื้นที่ที่ผู้ตรวจสอบความพึงพอใจของลูกค้าหลังจำหน่ายสินค้า	W4 มีสมาชิกซื้อไปหุน แต่ยังมีจำนวนน้อย และยังไม่มีการปันผลกำไรหุน เสี่ยงต่อสมาชิกถอนหุน หากมียอดสั่งซื้อมากๆ อาจจะทำให้ขาดสภาพคล่องในการผลิตสินค้า
S6 วัตถุดิบที่ใช้ผลิตมีคุณภาพ ไม่ค้างเก่าเก็บ วัตถุดิบใหม่สด	W5 สั่งซื้อวัตถุดิบเฉพาะเจ้าประจำเท่านั้น มีความไว้วางใจในการจำหน่ายวัตถุดิบสดใหม่
S7 มีพันธมิตรและเครือข่ายซึ่งเป็นชาวมุสลิมในประเทศและต่างประเทศ	W6 จัดจำหน่ายตามงานแสดงสินค้า ออกบูธแสดงสินค้า ช่องทางการจัดจำหน่ายน้อย
S8 มีความได้เปรียบด้านต้นทุนการผลิต เนื่องจากยังมียอดสั่งซื้อที่น้อย คนงานผลิตเหมาะสมกับจำนวนยอดสั่งซื้อ	W7 เครื่องนวดแป้งโรตีสั้นๆ เป็นแบบกึ่งอัตโนมัติ เมื่อเครื่องผสมแป้งเสร็จ ฝ่ายผลิตใช้มือเปล่าสัมผัสแป้ง เสี่ยงการปนเปื้อน
S9 หากเป็นสมาชิกจะได้ส่วนลด มีกิจกรรมซื้อเยอะลดเยอะ ซื้อมากลดมาก	W8 ส่วนผสมบางตัวต้องนำเข้าจากต่างประเทศ เช่น เนยจากออสเตรเลีย
S10 มีการจำหน่ายไปหุนให้แก่สมาชิกทั่วไปเพื่อเพิ่มทุน	W9 ด้านส่งเสริมการตลาดเพียงการลดแลกแจกแถมเท่านั้น
S11 วิสาหกิจชุมชนฯ ไม่มีหนี้สินค้างจ่าย	

#### ตารางที่ 4.6 ตารางการวิเคราะห์โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threats)

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threats)
O1 พฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไป ครอบครัวเล็ก อาศัยในคอนโดมิเนียม ผู้คนหันมาใส่ใจสุขภาพมากขึ้น ทำให้บริโภคอาหาร ประเภทแป้งน้อยลง	T1 จำนวนคู่แข่งชั้นในตลาดธุรกิจเดียวกันมี มาก T2 คู่แข่งรายใหญ่มีการลงทุนเครื่องจักรในการ ผลิตพัฒนาเครื่องจักรในการผลิตมากขึ้น
O2 ภาครัฐส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน SMEs ให้ใช้ การตลาดออนไลน์มีมากขึ้น รัฐบาลให้การสนับสนุน ยุค 4.0	T3 มีสินค้าทดแทนในตลาดจำนวนมากใน ตลาดจำนวนมาก เช่น แป้งอเนกประสงค์ แผ่น ปอเปียะแช่แข็ง ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกซื้อ สินค้า
O3 ตลาดอุปกรณ์สื่อสาร Smartphone และ Tablet มีการเติบโต	
O4 การขยายตัวของประชากรมุสลิมมากขึ้นทั่วโลก	
O5 ตลาดอาหารแช่แข็งพร้อมทานขยายตัว	
O6 พื้นที่บริเวณใกล้เคียงสถานศึกษา เช่น โรงเรียน สตรีนนทบุรี โรงเรียนวัดปากน้ำ โรงเรียนวัดเขมาภิร- ตาราม เป็นต้น	

#### 4.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (McKinsey 7s Model)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของ  
องค์กร ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินอดีตและแนวโน้มในปัจจุบัน โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์  
McKinsey 7s Model

##### 1. กลยุทธ์องค์กร (Strategy)

วิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว ได้กำหนดยุทธศาสตร์ส่งเสริมการตลาด  
โดยให้สมาชิกได้รับส่วนลดราคา 15% จากราคาปกติ เมื่อนำไปขายต่อในราคาปกติก็จะได้กำไร  
เป็นการสร้างรายได้ให้กับตนเองและเป็นแรงจูงใจในการหาสมาชิกร่วมลงทุน ส่วนตัวแทนหรือ  
ร้านค้ามีโดยเสนอราคาตามจำนวนยอดสั่งซื้อ สั่งซื้อในจำนวน 1 - 20 แพค จะได้รับส่วนลด 5%  
หากสั่งซื้อในจำนวนระหว่าง 21 - 50 แพค จะได้รับส่วนลด 10% และหากสั่งซื้อตั้งแต่ 50 แพค

ขึ้นไป จะได้รับส่วนลด 15% เป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับตัวแทนหรือร้านค้าที่ต้องการนำสินค้าไปจัดจำหน่าย

## 2. โครงสร้างขององค์การ (Structure)

วิสาหกิจชุมชนด้านอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว มีการจัดโครงสร้างองค์การเป็นฝ่ายต่างๆ ซึ่งจะแบ่งออกเป็นฝ่ายๆ เพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งแบ่งออกได้ 5 ฝ่าย คือ

- ฝ่ายบริหารทั่วไป
- ฝ่ายการเงินและบัญชี
- ฝ่ายผลิต
- ฝ่ายการตลาด
- ฝ่ายวิจัยและพัฒนา

แม้ว่าจะแบ่งหน้าที่กันชัดเจนแต่ในทางปฏิบัติยังสมาชิกวิสาหกิจชุมชนบางคนทำหน้าที่หลายตำแหน่งเนื่องจากเป็นองค์การที่ยังเล็ก ยอดการผลิตยังไม่มาก

## 3. ระบบการปฏิบัติงาน (System)

กระบวนการในการจัดการภายในของวิสาหกิจชุมชนด้านอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว ปรธานกลุ่มจะเป็นฝ่ายซึ่งแต่ละฝ่ายจะมีหน้าที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ตรงตามที่ถูกค้าพึงพอใจ โดยเริ่มจากประธานวิสาหกิจชุมชนฯ จะหาตลาดในการจัดจำหน่ายสินค้า เมื่อได้ข้อมูลสถานที่แสดงสินค้าแล้ว นำมาเพื่อแจ้งต่อฝ่ายต่างๆ ของวิสาหกิจชุมชนฯ เพื่อวางแผนการผลิตและจัดจำหน่าย เมื่อได้ข้อสรุปแล้ว ประธานชุมชนฯ จะมอบให้ฝ่ายผลิตเป็นผู้ผลิต หากไม่มีแรงงานเพียงพอจะจ้างคนในชุมชน ค่าแรง 300 ต่อวัน หลังจากผลิตเสร็จบรรจุลงผลิตภัณฑ์ จะต้องผ่านการตรวจสอบสินค้าที่ผลิตเสร็จจากประธานชุมชน หลังจากได้สินค้าแล้ว จะเป็นหน้าที่ของฝ่ายการตลาดนำสินค้าไปจำหน่ายโดยจะมีประธานกลุ่มฯ ไปด้วยเสมอ หลังจากจัดจำหน่ายไปแล้ว จะมีฝ่ายตรวจสอบและวิจัยลงติดตามความพึงพอใจของลูกค้า เมื่อมีจุดบกพร่องหรือต้องแก้ไขก็แจ้งต่อประธานกลุ่มฯ และสมาชิกให้ทราบเพื่อวางแผนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ให้ตรงตามกับผู้บริโภคต้องการ

## 4. บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้พนักงานมีทักษะและความชำนาญในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ มีการอบรมพัฒนาฝีมือเพื่อให้เกิดความชำนาญใน

หน้าที่ที่รับผิดชอบ ซึ่งจะใช้วิธีการสอนแบบพี่สอนน้อง ซึ่งจะมีความใกล้ชิดและผูกพันต่อองค์การ

#### 5. ทักษะความรู้ความสามารถ (Skills)

เพื่อต้องการให้มีศักยภาพในการดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อนเข้าทำงานวิสาหกิจชุมชนมีเกณฑ์ในการพิจารณารับพนักงาน เนื่องจากการผลิตโรตี่แช่แข็งมีความจำเป็นต้องเลือกผู้มีประสบการณ์ในการทำงานในฝ่ายต่างๆ ดังนี้

- ฝ่ายบริหารทั่วไป จะต้องมีความเข้าใจความเป็นมาของผลิตภัณฑ์ ตำนาน วัตถุประสงค์ที่ใช้ การวางแผนการบริหาร และการวางแผนวางการตลาดสินค้า ในทุกรูปแบบ ต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

- ฝ่ายการเงินและบัญชี พิจารณาจากความเป็นคนซื่อสัตย์ มีความรู้ด้านบัญชีมาบ้างไม่จำกัดวุฒิการศึกษา

- ฝ่ายผลิต จำเป็นต้องมีทักษะในเรื่องการใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ต้องรู้เรื่องวัตถุดิบส่วนผสมและการบรรจุภัณฑ์ ตำแหน่งนี้สามารถถ่ายทอดความรู้กับพนักงานฝ่ายผลิตรุ่นต่อไปได้ และจะต้องมีใจรัก มีทักษะ เพราะหากทำไม่เป็นจะทำให้สินค้าเสียหายได้

- ฝ่ายการตลาด หัวใจของกิจการคือผลิตแล้วต้องขายให้ได้ ดังนั้นผู้ที่อยู่ฝ่ายการตลาด ต้องเป็นคนที่มีความสัมพันธ์ที่ดี รู้เรื่องผลิตภัณฑ์ทุกแง่มุม สามารถอธิบายต่อลูกค้าได้อย่างชัดเจน และต้องเข้าใจระบบการตลาด การสร้างรายได้เป็นขั้นเป็นตอน เพื่อจูงใจให้ลูกค้ามาเป็นตัวแทนจำหน่าย

- ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายนี้มีความสำคัญ เพราะจะเป็นผู้ลงไปเก็บข้อมูลเรื่องความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้า นำข้อดีและข้อเสียของการวิจัยมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่พอใจของผู้บริโภค

#### 6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

ประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ ให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคน มีการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ สร้างแรงจูงใจให้พนักงานอยู่กับวิสาหกิจตลอดไป โดยการสร้างสายสัมพันธ์มีความรักใคร่สามัคคีช่วยเหลือกัน แม้จะเป็นเรื่องส่วนตัวในบางกรณี เสนอรายได้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งและมีเงินโบนัสปลายปี นำเสนอให้สมาชิกมีการซื้อหุ้นเพื่อเพิ่มรายได้ปลายปี รับฟังความคิดเห็นแต่ละแผนกด้วยความเป็นธรรมชาติ รับฟังไม่ว่าเรื่องดีหรือไม่ดี เป็นตัวอย่างที่ดี

## 7. ค่านิยม (Shared Value)

ค่านิยมที่วิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว ยึดมั่นในกระบวนการดำเนินกิจการผลิตสินค้า คือ ภูมิปัญญาที่มีเราไม่ได้หลอกลูกค้าดำเนินการค้นหากันอย่างจริงจังจนเป็นที่สรุปได้ว่าเป็นสูตรดั้งเดิม เป็นภูมิปัญญาของบ้านตลาดแก้ว และจะรักษาสูตร วัตถุดิบ ทุกตัว ปริมาณครบถ้วน ด้วยกระบวนการควบคุมตามมาตรฐาน HALAL และจะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ซึ่งได้รับรองจากสถาบันอาหาร กระทรวงอุตสาหกรรมและจะซื่อสัตย์ต่อลูกค้าไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ ให้ความสำคัญเท่าเทียมกัน พนักงานของเราเป็นจิตอาสา เป็นคนในชุมชน เป็นสมาชิกกลุ่มฯ ทำด้วยใจรักด้วยความเต็มใจ รักษาสิ่งแวดล้อม ด้วยมาตรฐาน HALAL เรื่องสิ่งแวดล้อม ความสะอาด ในส่วนของการผลิตเข้มข้นมาก ต้องเป็นไปตามมาตรฐานกำหนดทุกประการ และต่อไปในอนาคตปีต่อไปผู้บริหารและผู้ถือหุ้น คณะผู้บริหารล้วนเป็นคนในชุมชนทั้งสิ้น มีความรัก สามัคคี เป็นบุคคลที่เสียสละ

## 4.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (PEST Analysis)

เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกปัจจัยทางนโยบายและการเมือง ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสังคม และปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมซึ่งมีความสำคัญกับองค์การเพื่อที่จะนำมาประเมินโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป โดยสามารถแข่งขันออกเป็นได้ 5 ปัจจัย ดังนี้

### 1. ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง (P – Politic)

การเมือง ประชาชนมองว่าจุดอ่อนของรัฐบาลได้แก่ปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำ 74.04% กระทบต่อรายได้และรายจ่าย สินค้าแพง ค่าครองชีพสูง ต้องกู้หนี้ยืมสิน เป็นหนี้ในระบบ (สวนดุสิตโพล สืบค้นวันที่ 8 พฤษภาคม 2560)

นโยบาย Super Cluster ของทางรัฐบาลที่จะมีการจัดตั้งเมืองนวัตกรรมด้านอาหาร (Food Innopolis) ที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาด้านนวัตกรรมอาหารอย่างครบวงจรและการจัดตั้งเศรษฐกิจตามแนวชายแดนจะส่งผลให้อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มมีการขยายตัว

## 2. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (E – Economic)

สภาพเศรษฐกิจไทยในไตรมาสแรกของปี 2560 ขยายตัวร้อยละ 3.3 ปรับตัวดีขึ้นมากกว่าไตรมาสก่อนหน้า มีปัจจัยสนับสนุนจากการขยายตัวเร่งขึ้นของการใช้จ่ายภาคครัวเรือน การส่งออกสินค้าและบริการ และการขยายตัวเนื่องจากการลงทุนรวม ในขณะที่การใช้จ่ายของรัฐบาลชะลอตัว การผลิตสาขาเกษตรกรรม การค้าส่งค้าปลีก ขนส่งและคมนาคม โรงแรมและภัตตาคารขยายตัวเร่งขึ้น ในอุตสาหกรรมและก่อสร้างชะลอตัว

อาหารพร้อมรับประทานแช่แข็ง (Ready to eat) ครองส่วนแบ่งตลาดสูงที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.3 ของมูลค่าตลาดอาหารแช่แข็งทั้งหมดคิดเป็นมูลค่า 5,230 ล้านบาท ขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 12.6 ต่อปี (ศูนย์วิจัยระยะเพื่ออุตสาหกรรม 2559)

## 3. ปัจจัยทางสังคม (S – Social)

ประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 - 2548 โดยจำนวนประชากรที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 10.2 - 10.4 ของประชากรไทยทั้งประเทศ และคาดว่าจะเป็นยุคสังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ ประมาณ ปี พ.ศ. 2567 - 2569 (ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจ และเศรษฐกิจฐานราก ของธนาคารออมสิน 2559)

วิถีการดำเนินชีวิตของคนเปลี่ยนแปลงไป จากสังคมครอบครัวใหญ่จากเมื่อก่อน สมาชิกในครอบครัวมีปู่ ย่า ตา ยาย พ่อ แม่ ลูก ปัจจุบันกลายเป็นครอบครัวเดี่ยวและขนาดของครอบครัวเล็กลง

เทรนด์รักสุขภาพและการให้ความสำคัญในเรื่องความปลอดภัยของอาหารและเครื่องดื่ม เช่น อาหารคลีนฟู้ด อาหารออร์แกนิก อาหารเสริมและเครื่องดื่มเสริม ส่งผลให้การจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มในภาพรวมภายในประเทศมีแนวโน้มขยายตัว

## 4. ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม (T – Technology)

พฤติกรรมการทำงานของคนรุ่นใหม่หันมาใช้อุปกรณ์สื่อสารในการทำงานกันมากขึ้น เช่น ชำระเงินผ่านโทรศัพท์มือถือ เป็นต้น ตลาดอินเทอร์เน็ต มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องแต่จากที่เราได้เห็นจากการลงทุนแล้ว ประเทศไทยเป็นประเทศ Mobile First ถึงแม้มีการเติบโต 10.1% ในปี 2558 และ 10.9% ในปี 2559 มูลค่าตลาดรวม 59,396 ล้านบาท แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมของผู้บริโภคหันมาใช้ระบบออนไลน์มากขึ้น (กสทช.ไตรมาสแรก 2559)



#### 4.6 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันอุตสาหกรรม Five Forces Model

การวิเคราะห์แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน 5 ประการ จะเป็นแรงผลักดันในการพัฒนาศักยภาพในการดำเนินธุรกิจสามารถแข่งขันกับกลุ่มธุรกิจเดียวกันได้

##### 1. การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ (New Entrants)

- ผลิตภัณฑ์โรตีสันไส้แข็งมีส่วนผสมในการผลิตไม่ก่อย่าง กระบวนการผลิตไม่ซับซ้อน วิธีผลิตไม่ต่างจากโรตีสันไส้แข็ง ซึ่งลงทุนต่ำ ง่ายต่อผู้เข้ามาใหม่ทำธุรกิจในประเภทนี้

- โรตีสันไส้แข็งคู่แข่งมีความแตกต่างที่บรรจุภัณฑ์ ฉลาก แต่ในตัวผลิตภัณฑ์โรตีสันไส้แข็งไม่มีความแตกต่าง ง่ายต่อการผลิต

##### 2. การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม (Industry Competitors)

- มีคู่แข่งจำนวนมาก มีทั้งรายใหญ่ที่ผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม รายเล็กที่ผลิตในอุตสาหกรรมครัวเรือน แพคเกจจิ้งราคาในการจัดจำหน่ายไม่ต่างกัน

- ในธุรกิจมีระดับการแข่งขันที่สูง ทำให้ไม่สามารถแข่งขันในเรื่องการตั้งราคาได้มากนัก

- ผู้ผลิตรายใหญ่ที่มีกำลังการผลิตที่สูงกว่า มีความพร้อมทางด้านเครื่องจักรและเทคโนโลยีในการผลิต สินค้าที่ผลิตจำนวนมากมีต้นทุนที่ถูกกว่า

- คู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน มีหลายรายได้รับตรารับรอง มาตรฐาน HALAL มาตรฐานอาหารและยา (อย.) สินค้า OTOP เป็บพิศดาร สีอที่วี ช่อง 3, 5, 7, 9 รวมทั้งมาตรฐานอุตสาหกรรม

- คู่แข่งมีฉลากบอกถึงรายละเอียดโภชนาการ ส่วนผสม มีรายละเอียดของกรรมวิธีในการบริโภค เช่น สามารถเข้าเตาไมโครเวฟ 1 นาที 45 วินาที ไว้ชัดเจน

- บรรจุภัณฑ์ที่ดูทันสมัยสีสันสวยงาม เป็นแรงดึงดูดใจให้สินค้าน่าซื้อ มีงานวิจัยพบว่า ในการตัดสินใจซื้อสินค้าอาหารโอท็อป(OTOP) ประเภทอาหารแปรรูปกึ่งสำเร็จรูป อาหารสำเร็จรูป ผู้บริโภคจะพิจารณาจากคุณภาพสินค้า รสชาติสินค้า หรือหน้าตาอาหารเป็นอันดับแรก (ชญาภา ประเสริฐสุข 2557)

ภาพ 4.7 แสดงรายละเอียดด้านหลังบรรจุภัณฑ์คู่แข่ง



ที่มา : ห้างสรรพสินค้าเทสโก้โลตัส จังหวัดนครราชสีมา

### 3. การคุกคามของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ทดแทน (Substitutes)

- สินค้าทดแทนโรตีสายไหม จะแผ่นแบ่งอเนกประสงค์ แป้งสำเร็จรูป ขนมปัง กระจ่างม พิซซ่าพร้อมทาน แผ่นแป้งปอเปี๊ยะแซ่แซ็ง

ภาพ 4.8 แสดงสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ทดแทน



ที่มา : ห้างสรรพสินค้าเทสโกโลดส์ จังหวัดนครราชสีมา

#### 4. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

- ผลิตภัณฑ์โรตีสั้นี่มีหลากหลายยี่ห้อ ทำให้การแข่งขันผู้ซื้อสามารถหาซื้อได้ง่าย อำนาจของผู้ซื้อจึงมีสูง
- มีสินค้าในทดแทนหลากหลายชนิด ลูกค้านำสามารถเปรียบเทียบและเลือกพิจารณาซื้อจากคุณสมบัติด้านราคาและคุณภาพสินค้า
- โรตีสั้นี่หรือโรตีสั้นี่ที่มีอยู่หลายเจ้าในตลาดทั่วไป ลูกค้านำสามารถหาซื้อได้ตามตลาดหรือแหล่งชุมชน

#### 5. อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers)

ผลิตภัณฑ์โรตีสั้นี่ของวิสาหกิจชุมชนฯ จะซื้อวัตถุดิบที่เป็นแป้ง น้ำตาล นม เกลือ ตามห้างสรรพสินค้าเทสโกโลดส์ ส่วนแป้งและไข่ไก่ จะซื้อจากร้านเจ้าประจำในจังหวัดนนทบุรี เพียงเจ้าเดียว เพราะมั่นใจในคุณภาพวัตถุดิบที่ไม่ค้างเก็บ มีคุณภาพสดใหม่ เนย จะสั่งนำเข้ามาจากประเทศออสเตรเลีย วัตถุดิบบางชนิดหากมีการหาร้านจำหน่ายวัตถุดิบเจ้าอื่นด้วย จะทำให้ลด

อำนาจการต่อรองของผู้ขาย (Suppliers) และเป็นการลดความเสี่ยงด้านฝ่ายผลิต หากมียอดสั่ง  
โรตีสานี้แข็งจำนวนมาก

#### 4.7 การวิเคราะห์ TOWS Matrix Analysis

การวิเคราะห์ในการเลือกใช้กลยุทธ์ โดยใช้ TOWS Matrix หลักจากวิเคราะห์ SWOT ซึ่ง  
เป็นการวิเคราะห์ในมุมมองของกิจการ การวิเคราะห์ TOWS Matrix จะเป็นการวิเคราะห์ใน  
มุมมองของลูกค้า



ตาราง 4.7 กำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Martrix

<p style="text-align: center;"><b>ภายใน</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ปัจจัย</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ปัจจัยภายนอก</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>จุดแข็ง(Strengths)</b></p> <p>S1 ผู้นำชุมชนชำนาญการนำเข้าและส่งออก (Shipping) เคยเป็นเจ้าของธุรกิจนำเข้าส่งออกกว่า 20 ปี</p> <p>S2 สูตรโรตีสั้นแห้งตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว สืบทอดมามีอายุมากกว่า 150 ปี</p> <p>S3 ใช้เครื่องจักรกระบวนการผลิตได้รวดเร็ว 2,500 ชิ้นต่อ 4 ชั่วโมง</p> <p>S4 มีใบประกาศ ตรา HALAL และ การรับรองคุณภาพจากสถาบันอาหาร และรับรองจากอุตสาหกรรม</p> <p>S5 มีบริการหลังการขายลงพื้นที่ผู้ตรวจความพึงพอใจของลูกค้าหลังจำหน่ายสินค้า</p>	<p style="text-align: center;"><b>จุดอ่อน(Weakness)</b></p> <p>W1 ฝ่ายผลิตเข้าใจในสวนผสม แต่ไม่มี Checklist ในขั้นตอนการผลิต ใช้วิธีการจดจำตามแต่ละคน</p> <p>W2 ผลิตภัณฑ์โรตีสั้นแห้งไม่มีความหลากหลาย บรรจุภัณฑ์ถุงซิปหลายแผ่นฉลากสินค้าเป็นกระดาษ A4 บรรจุลงไปพร้อมแผ่นโรตีสั้นเสี่ยงปนเปื้อน</p> <p>W3 ผลิตภัณฑ์ยังเป็นที่รู้จักเฉพาะวงแคบๆ ภายในกลุ่มฯ และเครือข่ายที่ไปแสดงสินค้าสมาชิกยังไม่ชำนาญในการใช้ช่องทางการตลาดผ่านระบบโซเชียลเน็ตเวิร์ค</p> <p>W4 มีสมาชิกซื้อใบหุ้่นน้อย ยังไม่มีการปันผลกำไรหุ้่น เสี่ยงต่อสมาชิกถอนหุ้่น หากมียอดสั่งซื้อมากๆ อาจจะทำให้ขาดสภาพคล่องในการผลิตสินค้า</p>
	<p style="text-align: center;"><b>โอกาส (Opportunity)</b></p> <p>O1 พฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบันเปลี่ยนไป ครอบครัวเล็ก อาศัยในคอนโดมีเนียม ผู้คนหันมาใส่ใจสุขภาพมากขึ้น ทำให้บริโภคอาหารประเภทแป้งน้อยลง</p> <p>O2 ภาครัฐส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน SMEs ให้ใช้การตลาดออนไลน์มีมากขึ้น รัฐบาลให้การสนับสนุนยุค 4.0</p> <p>O3 ตลาดอุปกรณ์สื่อสาร Smartphone และ Tablet มีการเติบโต</p> <p>O4 การขยายตัวของประชากรมุสลิมมากขึ้นทั่วโลก</p> <p>O5 ตลาดอาหารแช่แข็งพร้อมทานขยายตัว</p> <p>O6 วิสาหกิจชุมชนฯตั้งอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงสถานศึกษา</p>	<p style="text-align: center;"><b>SO Strategy</b></p> <p>1. ผู้นำชุมชนชำนาญการนำเข้าและส่งออกภาครัฐส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน SMEs ให้ใช้การตลาดออนไลน์มากขึ้น รองรับยุค 4.0 (S1,O2)</p> <p>2. สูตรโรตีสั้นแห้งตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว สืบทอดกันมามากกว่า 150ปี ชูจุดเด่นและปรับเปลี่ยนบรรจุภัณฑ์เพื่อตอบรับกลุ่มลูกค้า พฤติกรรมผู้บริโภคที่รักสุขภาพและวิถีชีวิตเปลี่ยนไป (S2,O1)</p> <p>3. ใช้เครื่องจักรกระบวนการผลิตได้รวดเร็ว เพื่อให้ทันต่อตลาดอาหารแช่แข็งพร้อมทานที่ขยายตัว (S3,O5)</p> <p>4. ผลิตภัณฑ์ได้ตรา HALAL และ การรับรองคุณภาพจากสถาบันต่างๆ และการขยายตัวของประชากรมุสลิมทำให้สินค้ามีโอกาสเติบโต (S4,O4)</p> <p>5. ทีมวิจัยและพัฒนาของวิสาหกิจลงพื้นที่สำรวจเน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะที่เป็นนักเรียนนักศึกษา เพื่อแสวงหาผลิตภัณฑ์ที่สนองต่อลูกค้ากลุ่มนี้ซึ่งเป็นพื้นที่ใกล้เคียงวิสาหกิจ เป็นลูกค้ากลุ่มเฉพาะที่มีจำนวนมาก และมีกำลังซื้อ S5O6</p>

อุปสรรค (Threats)	ST Strategy	WT Strategy
T1 จำนวนคู่แข่งชั้นในตลาดธุรกิจเดียวกันมีมาก	1. สูตรโรตีสั้นแข่งอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว สืบต่อกันมายาวนานเพื่อสร้างจุดขายให้กับผลิตภัณฑ์จะต้องสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เพื่อแข่งขันในธุรกิจเดียวกัน( (S2,T1)	1. ผลิตภัณฑ์ยังไม่เป็นที่รู้จักแพร่หลาย (W3,T1)
T2 คู่แข่งรายใหญ่มีการลงทุนเครื่องจักรในการผลิตพัฒนาเครื่องจักรในการผลิตมากขึ้น	2. บริการหลังการขายพื้นที่คุ้มครองความพึงพอใจของลูกค้าหลังจำหน่ายสินค้าสร้างความจงรักภักดีต่อลูกค้า (Customer loyalty) สร้างความได้เปรียบทางการตลาด (S5,T3)	2. กำหนดมาตรฐานในการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน มีการตรวจสอบคุณภาพอย่างชัดเจน สร้างจุดขาย กิจการขนาดเล็กได้เปรียบต้นทุนผลิต ในตลาดมีสินค้าทดแทนจำนวนมาก ลูกค้ามีทางเลือกซื้อสินค้า (W1,T3)
T3 มีสินค้าทดแทนในตลาดจำนวนมาก เช่น แป้งอเนกประสงค์ แผ่นปอเปียะแช่แข็ง ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกซื้อสินค้า		

#### 4.8 สรุปผลจากการวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์

จากผลการวิเคราะห์ตาราง 4.7 กำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix สรุปได้ดังนี้

กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) พบว่า ประชาชนุมชนมีความชำนาญในเรื่องการนำเข้าและส่งออกสินค้าไปในต่างประเทศ และได้ผ่านการอบรมหลักสูตร การเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ของศูนย์อาเซียนศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลที่ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนฯ หรือธุรกิจขนาดเล็ก SMEs สนับสนุนการตลาดออนไลน์ วิสาหกิจชุมชนฯ ใช้โอกาสนี้ในการเปิดช่องทางจัดจำหน่าย มุ่งแสวงหาคู่ค้าในต่างประเทศ (S1,O2) โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์โรตีสั้นแข่งชูจุดเด่นที่เป็นสูตรโบราณมีตำนานมากกว่า 150 ปี ปรับเปลี่ยนพัฒนาให้ผลิตภัณฑ์มีความโดดเด่น สร้างความแตกต่างเพื่อตอบสนองต่อพฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบันที่มีวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไป ที่ต้องรีบเร่งมากขึ้น เป็นครอบครัวเล็กลง อาศัยในคอนโดมิเนียม ซึ่งไม่สะดวกในการประกอบอาหารภายในพื้นที่อาศัย (S2,O1) จากการใช้เครื่องนวดแป้งโรตีสั้นอัตโนมัติ ซึ่งมีอัตรากำลังผลิต 2,500 ขึ้นต่อ 4 ชั่วโมง การผลิตที่มีความรวดเร็วทำให้ผลิตภัณฑ์มีความสดใหม่ ช่องทางการจัดจำหน่ายยังไม่เพียงพอในเวลา 4 ปีที่ผ่านมา สามารถขยายตลาดได้เพียง 10 - 15% เท่านั้น ศักยภาพในการผลิตในปัจจุบันมีความพร้อมที่จะรองรับการขยายตลาดได้ถึง 50 - 60 % ในขณะเดียวกันแนวโน้มตลาดอาหารแช่แข็งพร้อมทานกำลังขยายตัว (S3,O5) ผลิตภัณฑ์โรตีสั้นแข่งได้รับการรับรองเครื่องหมายฮาลาล (HALAL) จากสำนักงานคณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยและได้เข้าร่วมกิจกรรมเสริมสร้างศักยภาพการผลิตสินค้าอาหารฮาลาลด้วยการยกระดับมาตรฐานการผลิตสินค้าอาหารฮาลาลให้สอดคล้องตามหลักการศาสนาและมีมาตรฐานความปลอดภัย

ภายใต้โครงการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารฮาลาล ปี 2558 จากสถาบันอาหาร ซึ่งรองรับกับการขยายตัวของประชากรมุสลิมที่มีมากถึงกว่า 2,000 ล้านคนทั่วโลก ทำให้ตลาดอาหารฮาลาลเป็นตลาดเกิดใหม่ที่ทรงอิทธิพลและมีอัตราการเติบโตอย่างรวดเร็ว ซึ่งในอุตสาหกรรมฮาลาล เป็นที่รู้จักในนาม “ตลาดพันล้านอันดับ 3 ของโลก” (อุตสาหกรรมอาหารสาร 2559) (S4,O4) วิสาหกิจชุมชนฯ พื้นที่ตั้งใกล้เคียงสถานศึกษาหลายแห่ง อันได้แก่ โรงเรียนสตรีนันทบุรี โรงเรียนวัดปากน้ำนันทบุรีโรงเรียนวัดเขมาภิรตาราม ด้านทิศตะวันออก ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร รวมทั้งโรงเรียนโยธินบูรณะ ทางวิสาหกิจชุมชนฯ ควรให้ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ลงพื้นที่เก็บข้อมูลเน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะ เช่น นักเรียน นักศึกษา เพื่อแสวงหาแนวทางพัฒนาผลิตภัณฑ์โรตีสายไหมที่ตอบสนองความต้องการของบริโภคของกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้ ซึ่งมีจำนวนมาก จะทำให้วิสาหกิจชุมชนสามารถเพิ่มช่องทางการกระจายสินค้าได้เพิ่มขึ้น (S5,O6)

กลยุทธ์แก้ไข (WO Strategy) วิสาหกิจชุมชนต้องหาวิธีการแก้ไขในกระบวนการผลิต เพื่อให้สินค้ามีคุณภาพและได้มาตรฐาน ในกระบวนการตรวจสอบคุณภาพจะต้องมีรายการตรวจสอบคุณภาพหรือ Checklist เพื่อตรวจสอบก่อนผลิตและหลังผลิตให้มีรูปธรรมชัดเจน เพื่อสร้างมาตรฐานของสินค้ารองรับการขอเป็นสินค้าโอท็อป (OTOP) และสร้างมาตรฐานธุรกิจ SMEs พนักงานฝ่ายผลิตจะต้องทำความสะอาดร่างกาย มีการสวมหน้ากากป้องกัน ฝ่าปิดปาก หมวกคลุมผม รวมทั้งถุงมือในกระบวนการผลิต เพื่อความสะอาดของผลิตภัณฑ์และลดการปนเปื้อนของผลิตภัณฑ์ สามารถแข่งขันกับตลาดในธุรกิจประเภทเดียวกัน พร้อมจำหน่ายผ่านตลาดออนไลน์ (W1,O2) ผลิตภัณฑ์โรตีสายไหมจะบรรจุในถุงพลาสติกพร้อมฉลากสินค้าที่เป็นกระดาษ (A4) พิมพ์ด้วยเครื่องพิมพ์หมึกสีที่มีขายทั่วไปตามท้องตลาด และนำมาบรรจุลงในถุงซิปล็อก ซึ่งอาจจะทำให้แป้งโรตีสายไหมมีโอกาสปนเปื้อนในหมึกพิมพ์ได้ ถึงแม้ว่าจะแผ่นโรตีสายไหมมีถุงพลาสติกอีกชั้น แป้งโรตีสายไหมมีความเสี่ยงปนเปื้อนหมึกจากฉลากสินค้าที่เมื่อโดนความชื้นจะละลาย อาจจะเป็นอันตรายต่อผู้บริโภค ควรมีการปรับเปลี่ยนบรรจุภัณฑ์ให้มีความสะอาดได้มาตรฐานและลดความเสี่ยงการปนเปื้อนในผลิตภัณฑ์ และเป็นการเพิ่มความมั่นใจให้กับลูกค้า โดยเฉพาะลูกค้าที่เป็นนักถือศาสนาอิสลาม สินค้าจะต้องมีความสะอาดปลอดภัยได้มาตรฐานตามบทบัญญัติทางศาสนาอิสลาม รองรับการค้าขยายตัวของประชากรมุสลิมที่เพิ่มสูงขึ้น (W2,O2) จากการสัมภาษณ์สมาชิกของวิสาหกิจชุมชนฯ พบว่า หลายคนยังไม่มี ความชำนาญในการใช้ช่องทางการตลาดผ่านระบบสื่อออนไลน์ การใช้แอปพลิเคชัน ระบบออนไลน์ต่างๆ ซึ่งเป็นช่องทางในการกระจายสินค้า และเป็นช่องทางที่ทำให้ลูกค้ารู้จักผลิตภัณฑ์โรตีสายไหมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ และในยุค

ดิจิทัลนี้ตลาดอุปกรณ์สื่อสารอย่าง Smartphone และ Tablet ที่มีการเติบโตมาก การจำหน่ายสินค้าผ่านระบบออนไลน์จะมีความสะดวก รวดเร็ว (W3,O3) สมาชิกของชุมชนที่ซื้อไปนั้นยังมีจำนวนน้อย ตั้งแต่ก่อตั้งวิสาหกิจชุมชนด้านอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว ยังไม่มีการแบ่งปันผลกำไรให้แก่มหาชิกหุ้นส่วน ทำให้วิสาหกิจเสี่ยงต่อการถอนหุ้น เงินจะส่งผลทำให้วิสาหกิจชุมชนอาจจะเสี่ยงต่อสภาพคล่องทางการเงิน ในอนาคตมีการทำการตลาดที่ดี ผลลัพธ์เป็นที่รู้จักมียอดขายเพิ่มขึ้น หากเงินทุนไม่เพียงพอส่งผลต่อฝ่ายผลิต ซึ่งจะทำให้ลดโอกาสในการแข่งขันในตลาดอาหารแช่แข็งพร้อมทานที่มีแนวโน้มเติบโตขึ้น (W4,O5)

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) สูตรโรตีแช่แข็งด้านอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว สืบทอดกันมากกว่า 150 ปี เพื่อสร้างจุดขายและผลิตสินค้าให้สามารถแข่งขันได้ ควรมีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของกลุ่มคู่แข่ง จากการสำรวจตลาดธุรกิจโรตีแช่แข็งประเภทผลิตภัณฑ์โรตีแช่แข็งในตลาดออนไลน์ โดยใช้การค้นหาจากข้อความว่า “โรตีแช่แข็ง” “โรตีสำเร็จรูปแช่แข็ง” พบว่า มีประมาณ 35 ราย ซึ่งจะมีการสร้างจุดเด่นให้ผลิตภัณฑ์ เช่น โรตี 3 สี โรตีผสมงาดำ โรตีโฮลวีท ชาววิสาหกิจชุมชนฯ สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ที่ดูทันสมัย มีความแตกต่างจากรายอื่นในธุรกิจประเภทเดียวกัน โรตีแช่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ จะสามารถแข่งขันและสร้างความได้เปรียบในธุรกิจเดียวกันได้ (S2,T1) วิสาหกิจชุมชนมีฝ่ายตรวจสอบและประเมินผล มีการลงพื้นที่สุ่มตรวจความพึงพอใจของลูกค้าหลังการจัดจำหน่ายสินค้าเพื่อต้องการทราบถึงความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อตัวผลิตภัณฑ์โรตีแช่แข็ง เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาผลิตภัณฑ์โรตีแช่แข็งของวิสาหกิจชุมชนฯ เพื่อให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนฯ ซึ่งในตลาดมีสินค้าทดแทนในตลาดเป็นจำนวนมาก เช่น แป้งอเนกประสงค์ แป้งปอเปี๊ยะแช่แข็ง พืชชาแช่แข็ง ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกซื้อสินค้า (S2,T3)

กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ผลิตภัณฑ์โรตีแช่แข็งวิสาหกิจชุมชนฯ ยังไม่เป็นที่รู้จักแพร่หลายในวงกว้าง เนื่องจากตลาดยังไม่กว้างพอ ยังขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี การขายผ่านอินเทอร์เน็ตยังไม่ได้จัดทำเป็นธรรมเนียมชัดเจนเท่าที่ควร จะมีการช่องทางกระจายสินค้ายังมีน้อย และสมาชิกวิสาหกิจชุมชนฯ ยังไม่มีความชำนาญพอในการใช้ช่องทางตลาดผ่านระบบออนไลน์ การใช้แอปพลิเคชัน ระบบออนไลน์ต่างๆ ทำให้ลดโอกาสที่จะแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดในธุรกิจประเภทเดียวกัน (W3,T1) และฝ่ายผลิตไม่มีป้ายบอกส่วนผสมภายในห้องผลิต ผู้ผลิตจะใช้วิธีการจดจำส่วนผสม ไม่มีกระบวนการในการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์โรตีแช่แข็งก่อนผลิตและหลังผลิตว่าผลิตภัณฑ์โรตีแช่แข็งมีการผลิตได้มาตรฐาน ลดโอกาสในการแข่งขันใน



ตลาดธุรกิจประเภทเดียวกัน และในตลาดเดียวกันมีสินค้าทดแทนจำนวนมาก เช่น  
แป้งอเนกประสงค์ แผ่นปอเปี๊ยะแช่แข็ง ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกซื้อสินค้า (W1,T3)



## บทที่ 5

### สรุปการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแผนธุรกิจเพื่อกำหนดกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จของธุรกิจไรตี้แช่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. แนวทางในการพัฒนาแผนธุรกิจไรตี้แช่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี

2. แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจไรตี้แช่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลสรุปจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากข้อคำถามการวิจัย สามารถสรุปได้ดังนี้

5.1.1 แนวทางในการพัฒนาแผนธุรกิจไรตี้แช่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี ปัจจุบันเป็นยังดำเนินธุรกิจในรูปแบบของวิสาหกิจชุมชนพบว่า ด้านแรงงานยังเพียงพอต่อการผลิตสินค้า ด้านบริหารจัดการสมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการคิด การตัดสินใจ และการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ ควรมีการปรับปรุงคือ ผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์เพื่อให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานมากขึ้น ด้านการผลิตวัตถุดิบมีเพียงพอต่อการผลิตในปัจจุบัน สมาชิกวิสาหกิจชุมชนรู้จักส่วนผสมและวัตถุดิบหลัก ซึ่งจะต้องหาแนวทางในการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบว่ามีสดใหม่จริงหรือไม่ ในด้านการตลาด ช่องทางการจัดจำหน่ายและการกระจายสินค้ายังคงมีน้อย ควรมีการแสวงหาช่องทางกระจายตลาดออกไปให้มากกว่าเดิม ซึ่งศักยภาพในการผลิตมีความพร้อมที่จะขยายตลาดได้ถึง 50 - 60% ด้านการเงินในปัจจุบันเงินทุนหมุนเวียนนับว่ายังเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ แต่ในอนาคตจะต้องมีการวางแผนการเงินเพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจ

5.1.2 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจไรตี้แช่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี ต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับขนาดของธุรกิจ เนื่องจากในปัจจุบันยังเป็นธุรกิจขนาดเล็ก การบริหารจัดการไม่มีขั้นตอนที่ซับซ้อนมาก ดังนั้นกล

ยุทธ์ที่เลือกมาใช้จะอยู่เป็นกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Strategy) ก็เพียงพอต่อการประกอบการเพื่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจโรตีแช่แข็งของวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว

ดังนั้น ผลสรุปการวิเคราะห์เครื่องมือต่างๆ โดยการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป และวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันอุตสาหกรรม เพื่อใช้ในการเลือกใช้กลยุทธ์ โดยใช้ TOWS Matrix พบว่า

ด้านกลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ประชาชนชุมชนมีความชำนาญในเรื่องการนำเข้าและส่งออกสินค้าไปในต่างประเทศ นโยบายรัฐบาลที่ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนฯ หรือธุรกิจขนาดเล็ก SMEs สนับสนุนการตลาดออนไลน์ วิสาหกิจชุมชนฯ ใช้โอกาสนี้ในการเพิ่มช่องทางจัดจำหน่าย โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์โรตีแช่แข็งจุดเด่นที่เป็นสูตรโบราณมีตำนานมากกว่า 150 ปี ปรับเปลี่ยนพัฒนาให้ผลิตภัณฑ์มีความโดดเด่น สร้างความแตกต่าง เพื่อตอบสนองต่อพฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบันที่มีวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไป วิสาหกิจชุมชนฯ พื้นที่ตั้งใกล้เคียงสถานศึกษาหลาย ซึ่งเป็นเน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะ เช่น นักเรียน นักศึกษา เพื่อแสวงหาแนวทางพัฒนาผลิตภัณฑ์โรตีแช่แข็งที่ตอบสนองความต้องการของบริโภคของกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้ ซึ่งมีจำนวนมาก จะทำให้วิสาหกิจชุมชนสามารถเพิ่มช่องทางการกระจายสินค้าได้เพิ่มขึ้น

ด้านกลยุทธ์แก้ไข WO Strategy วิสาหกิจชุมชนต้องหาวิธีการแก้ไขในกระบวนการผลิต เพื่อให้สินค้ามีคุณภาพและได้มาตรฐาน ในกระบวนการตรวจสอบก่อนผลิตและหลังผลิตให้มีรูปทรงชัดเจน เพื่อสร้างมาตรฐานของสินค้ารองรับการขอเป็นสินค้าโอท็อป (OTOP) และสร้างมาตรฐานธุรกิจ SMEs ผลิตภัณฑ์โรตีแช่แข็งจะบรรจุในถุงพลาสติกพร้อมฉลากสินค้าที่เป็นกระดาษขาว (A4) พิมพ์ด้วยเครื่องพิมพ์หมึกสีที่มีขายทั่วไปตามท้องตลาด ซึ่งอาจจะทำให้แป้งโรตีมีโอกาสปนเปื้อนในหมึกพิมพ์ได้ แป้งโรตีก็มีความเสี่ยงปนเปื้อนหมึกจากฉลากสินค้าที่เมื่อโดนความชื้นจะละลาย อาจจะเป็นอันตรายต่อผู้บริโภค สมาชิกวิสาหกิจชุมชนฯ ยังไม่มีความชำนาญในการใช้ช่องทางการตลาดผ่านระบบสื่อออนไลน์ การใช้แอปพลิเคชัน ระบบออนไลน์ต่างๆ ซึ่งเป็นช่องทางในการกระจายสินค้า และเป็นช่องทางที่ทำให้ลูกค้ารู้จักผลิตภัณฑ์โรตีแช่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ และในยุคดิจิทัลตลาดอุปกรณ์สื่อสารอย่าง Smartphone และ Tablet ที่มีการเติบโตมาก การจำหน่ายสินค้าผ่านระบบออนไลน์จะมีความสะดวก รวดเร็ว สมาชิกของชุมชนที่ซื้อไปหุนยังมีจำนวนน้อย เงินทุนน้อย อาจจะทำให้เสี่ยงต่อสภาพคล่องทางการเงินในอนาคตมีการทำการตลาดที่ดี ผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จักมียอดขายเพิ่มขึ้น หากเงินทุนไม่เพียงพอ

ส่งผลต่อฝ่ายผลิตและลดโอกาสในการแข่งขันในตลาดอาหารแช่แข็งพร้อมทานที่มีแนวโน้มเติบโตขึ้น

ด้านกลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) สูตรโรตีสั้นแช่แข็งตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว สืบทอดกันมากกว่า 150 ปี เพื่อสร้างจุดขายและผลิตสินค้าให้สามารถแข่งขันได้ ควรมีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง คู่แข่งมีการสร้างจุดเด่นให้ผลิตภัณฑ์ เช่น โรตีสั้น 3 สี โรตีสั้นผสมงาดำ โรตีสั้นโฮลวีท หากสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ที่ดูทันสมัย มีความแตกต่างจากรายอื่นในธุรกิจประเภทเดียวกัน

ด้านกลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ผลิตภัณฑ์โรตีสั้นแช่แข็งวิสาหกิจชุมชนฯ ยังไม่เป็นที่รู้จักแพร่หลายในวงกว้าง เนื่องจากตลาดยังไม่กว้างพอ ยังขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี การขายผ่านอินเทอร์เน็ตยังไม่ได้จัดทำเป็นธรรมชาติเด่นเท่าที่ควร จะมีการช่องทางกระจายสินค้ายังมีน้อย และสมาชิกวิสาหกิจชุมชนฯ ยังไม่มีความชำนาญพอในการใช้ช่องทางการตลาดผ่านระบบสื่อออนไลน์ การใช้แอปพลิเคชัน ระบบออนไลน์ต่างๆ ทำให้ลดโอกาสที่จะแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดในธุรกิจประเภทเดียวกัน

ดังนั้นสรุปได้ว่า ในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจโรตีสั้นแช่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี ยังเป็นธุรกิจระดับชุมชนมีขนาดเล็ก กลยุทธ์ที่เลือกมาใช้ได้คำนึงถึงขีดความสามารถและความเป็นไปได้และเหมาะสมกับขนาดของธุรกิจให้มากที่สุด กลยุทธ์ที่เลือกมาใช้จะมีอยู่ 2 ระดับด้วยกัน คือ

1. ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เน้นการปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์โรตีสั้นแช่แข็งของวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว สูงขึ้นในกลุ่มธุรกิจประเภทเดียวกัน สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมีความแตกต่างจากรายอื่นๆ

1.1 กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) วิสาหกิจมีสูตรผลิตภัณฑ์โรตีสั้นแช่แข็งเป็นสูตรโบราณมีตำนานมากกว่า 150 ปี เป็นจุดแข็งสร้างให้เกิดคุณค่าในสายตาของลูกค้า ผลิตภัณฑ์โรตีสั้นแช่แข็งวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว ควรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์หรือบรรจุภัณฑ์ ตราสินค้าที่มีรูปวาดและมัสยิดเป็นพื้นหลัง (Background) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสองวัฒนธรรมทั้งไทยพุทธและไทยมุสลิมอยู่ร่วมกันเช่นเดิม

1.2 กลยุทธ์มุ่งความแตกต่าง (Focused Differentiation) สถานที่ผลิตและจัดจำหน่ายโรตีสั้นแช่แข็งของวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว มีสถานที่ใกล้เคียงและโดยรอบส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษา เช่น โรงเรียนสตรีรัตนบุรี โรงเรียนวัดเขมาภิรตาราม โรงเรียนวัดปากน้ำนนทบุรี อีกทั้งยังมีสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาขนาดใหญ่ตั้งอยู่ใกล้เคียง เช่น

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ถัดออกไปจะเป็นโรงเรียนโยธินบูรณะ ซึ่งเป็นลูกค้ำกลุ่มนี้เป็น นักเรียน นักศึกษา วัยรุ่น คนรุ่นใหม่ ตรงนี้เป็นกลุ่มตลาดที่มีกำลังซื้อจำนวนไม่มาก แต่มีจำนวนมากในพื้นที่ เป็นการมุ่งกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างไปจากกลุ่มเป้าหมายใหญ่ เป็นการแสวงหาความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ในกลยุทธ์นี้จำเป็นจะต้องมอบให้ฝ่ายวิจัยและพัฒนาของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ ลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลมาทำการวิเคราะห์เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์โรตีสैंแท่งที่เน้นกลุ่มลูกค้ำกลุ่มนี้ เช่น ผลิตภัณฑ์อาจจะมีส่วนเล็กลงเพื่อความสะดวกในการรับประทาน พกพาง่าย สามารถนำไปรับประทานได้ที่โรงเรียน จุดนี้อาจจะทำให้มีการเปิดเฟรนไชส์เพื่อการค้าปลีกและสร้างเครือข่ายในการกระจายสินค้าได้อีกทางด้วย

2. ระดับหน้าที่ (Function Strategy) กลยุทธ์ที่เลือกใช้ในระดับนี้จะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การตลาด เงินทุน และทรัพยากรมนุษย์

2.1 กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and Operation Strategy) กระบวนการผลิตโรตีสैंแท่งของวิสาหกิจชุมชนฯ มีความจำเป็นจะต้องมีการวางแผนในการผลิต ปัจจุบันจะมีการว่าจ้างคนงานวันละ 300 บาทต่อวัน ซึ่งเป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชนด้านอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว พบว่า ในขั้นตอนกระบวนการผลิตจะใช้เครื่องนวดแป้งโรตีสैंแท่งอัตโนมัติในการนวดแป้ง คนงานจะใช้วิธีการจำส่วนผสมโรตีสैंแท่ง ซึ่งไม่มีการสัดส่วนของส่วนผสมที่เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน เมื่อเครื่องทำงานเสร็จเรียบร้อยแล้วก็นำแป้งออกมาจากเครื่องแล้วนวดด้วยมือและแบ่งใส่ในบรรจุภัณฑ์ ซึ่งอาจจะทำให้ผลิตภัณฑ์ที่ได้ไม่ได้มาตรฐาน จากกระบวนการผลิตดังกล่าวจะต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้ผลิตภัณฑ์โรตีสैंแท่งที่ได้มีมาตรฐานและสะอาดปลอดภัยต่อผู้บริโภค คือ ในห้องผลิตควรมี Flow Chart แสดงกระบวนการผลิตตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้าย เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตมีมาตรฐานควรมีรายการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ (Checklist) ก่อนการผลิตและหลังจากผลิต เพื่อตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ด้วย อาจจะต้องให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ชำนาญที่รู้จักผลิตภัณฑ์โรตีสैंแท่ง ในการวิเคราะห์และสร้างรายการตรวจสอบคุณภาพ (Checklist) ส่วนแผ่นแป้งโรตีสैंแท่งมีความหนาเท่าๆ กันทุกแผ่นเพื่อสร้างมาตรฐานให้ตัวผลิตภัณฑ์ควรใช้แม่พิมพ์กดแทนการใช้มือ ในส่วนของผู้ปฏิบัติงานควรมีการสวมถุงมืออย่างผ้ากันเปื้อน หมวกคลุมปิดผม และหน้ากากปิดปาก เพื่อลดการปนเปื้อนในผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์โรตีสैंแท่งจะบรรจุในถุงพลาสติกพร้อมฉลากสินค้าที่เป็นกระดาษขาว(A4) พิมพ์ด้วยเครื่องพิมพ์หมึกสีที่มีขายทั่วไปตามท้องตลาด บรรจุลงในถุงซิปล็อคอีกชั้น ซึ่งอาจจะทำให้แป้งโรตีสैंแท่งมีโอกาส

ปนเปื้อนในหมึกพิมพ์ได้ ถึงแม้ว่าจะแผ่นโรตีจะมีถุงพลาสติกอีกชั้น ก็มีความเสี่ยงปนเปื้อน เนื่องจากหมึกจากฉลากสินค้าเมื่อโดนความชื้นจะละลาย อาจจะเป็นอันตรายต่อผู้บริโภค ควรมีการปรับเปลี่ยนใช้ฉลากสินค้าแบบสติ๊กเกอร์ติดภายนอกบรรจุภัณฑ์แทนจะทำให้มีความสะอาด และลดความเสี่ยงการปนเปื้อนในตัวผลิตภัณฑ์ และเป็นการเพิ่มความมั่นใจให้กับลูกค้าในการบริโภค ในกลยุทธ์นี้สามารถทำได้ทันที

## 2.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)

ผลิตภัณฑ์ (Product) เน้นให้สินค้ามีความโดดเด่นโดยจะเน้นการปรับปรุงในเรื่องของรูปลักษณ์ของตัวโรตีแช่แข็งให้เป็นรูปทรงสี่เหลี่ยมจัตุรัส ขนาด 10 x 10 เซนติเมตร การที่แผ่นโรตีมีรูปทรงสี่เหลี่ยมจัตุรัส จะเป็นจุดเด่นคือ สามารถนำมาบึ่งบนเครื่องบึ่งขนมปังแบบ 2 แผ่นได้ ซึ่งรสสัมผัสไม่ต่างจากการย่างบนกระทะ ทำให้ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่างจากรายอื่นๆ เกิดเป็นนวัตกรรมใหม่กับโรตีแช่แข็งของวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จะทำให้ลูกค้าที่ซื้อไปบริโภคสามารถนำไปบริโภคได้สะดวกขึ้น เป็นการกระจายสินค้าที่จะเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคที่มีวิถีชีวิตเปลี่ยนแปลงไป ที่มักอาศัยอยู่ตามคอนโดมิเนียม ซึ่งบางแห่งมีกฎระเบียบห้ามใช้เตาแก๊สบนอาคาร จากการสำรวจโรตีแช่แข็งในที่มีขายบนตลาดออนไลน์ พบว่ามีโรตีแช่แข็งจำนวน 35 ราย มีลักษณะทรงกลมเหมือนกันหมดทุกราย ในการผลิตโรตีรูปทรงสี่เหลี่ยมจัตุรัส ฝ่ายผลิตของวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว สามารถทำได้ทันที ไม่มีค่าใช้จ่ายในการลงทุน ซึ่งควรจะขายคู่กับผลิตภัณฑ์เดิมที่เป็นทรงกลมเพื่อรักษาฐานลูกค้าเก่า ส่วนโรตีรูปทรงสี่เหลี่ยมจัตุรัสจะเป็นการแสวงหาลูกค้าใหม่ๆ

ราคา (Price) ใช้วิธีตั้งราคาขายไม่ให้สูงกว่าคู่แข่งสามารถตั้งราคาต่ำกว่าคู่แข่งถึง 15% เนื่องจากสถานที่ผลิตอยู่ไม่ไกลจากแหล่งวัตถุดิบ ราคาปัจจุบัน 5 ชิ้นต่อ 1 แพค ราคา 50 บาท (ราคา 1 บาทต่อ 5 กรัม) หากดูจากราคาและน้ำหนักต่อราคาขายไม่แตกต่างจากคู่แข่งมาก เพื่อให้ทราบต้นทุนที่แท้จริงควรมีการเก็บราคาวัตถุดิบนำมาประกอบการกำหนดราคาด้วย

สถานที่จัดจำหน่าย (Place) ปัจจุบันจำหน่ายตามสถานที่แสดงสินค้า งานประชุมเครือข่ายมุสลิม ซึ่งไม่เพียงพอ ควรมีการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายทางตลาดออนไลน์ให้มากขึ้น โดยใช้แอปพลิเคชัน ระบบโซเชียลเน็ตเวิร์ค เช่น Line Facebook Instagram โดยจัดอบรมให้กับสมาชิกในวิสาหกิจชุมชนฯ ให้มีความชำนาญในการใช้ตลาดออนไลน์ในการจำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์จะต้องเป็นที่รู้จักเพิ่มขึ้นเป็น 30 % ภายใน 1 ปี

ส่งเสริมการตลาด (Promotion) สมาชิกของกลุ่มจะมีส่วนลด 15% ส่วนตัวแทนหรือร้านค้าที่ประสงค์จะนำสินค้าโรตีแช่แข็งของกลุ่มไปขาย จะมีการเสนอราคาพิเศษตามจำนวน

ที่สั่งซื้อ เช่น ซื้อ 1 - 20 แพค จะมีส่วนลด 5% หากซื้อ 21 - 50 แพค จะมีส่วนลด 10% ถ้าซื้อ 50 แพคขึ้นไป จะได้รับส่วนลด 15% หากสั่งซื้อออนไลน์จะได้ราคาพิเศษ

2.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน (Finance Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุด หากไม่มีเงินทุน ธุรกิจก็จะเติบโตได้ยาก ในปัจจุบันเงินทุนอาจเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อเตรียมความพร้อมในอนาคตมียอดสั่งซื้อจำนวนมาก ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการจัดทำแผนการเงิน จัดทำโครงสร้างเงินทุน(Capital Structure) จะทำให้วิสาหกิจชุมชนฯ ทราบได้ว่าเงินทุนที่มีอยู่ในปัจจุบันจะเพียงพอต่อการขยายกิจการหรือกิจกรรมต่างๆ มีเพียงพอหรือไม่ และทำให้ทราบถึงมูลค่ากิจการปัจจุบัน อีกทั้งจะต้องมีการประมาณการรายได้และค่าใช้จ่ายในอนาคตเพื่อแสดงให้เห็นว่าในปีถัดไปควรจะกำหนดเป้าหมายของผลประกอบการไว้ที่เท่าไร ต้องการยอดขายเพิ่มขึ้นกี่เท่าของยอดขายปีปัจจุบัน ซึ่งเป็นแนวทางให้วิสาหกิจชุมชนฯ สามารถคาดการณ์รายได้ ผลกำไร รายรับและรายจ่าย ที่จะได้รับในอนาคต ซึ่งจะส่งผลต่อมูลค่ากิจการ (Firm value) อีกด้วย มีการวางระบบเกี่ยวกับการบริหารการเงิน ระบบสินค้าคงเหลือ ระบบสินทรัพย์ถาวร ระบบจัดการจัดซื้อ ระบบการขาย และปรับปรุงระบบบัญชีและการเงินให้มีมาตรฐานมีการให้เครดิตการค้ากับลูกค้า ถ้ามีการชำระตามระยะเวลาจะมีส่วนลด จัดทำบัญชีรายรับและรายจ่าย งบการเงินให้ถูกต้องทุกเดือน หากมีการวางระบบบัญชีและระบบการควบคุมภายในที่ดี จะทำให้สร้างสภาพคล่องทางการเงินขององค์กรได้

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษา ทำให้พบว่า ด้วยการดำเนินธุรกิจโรตีสายไหมแห่งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว ในปัจจุบัน ยังมีขนาดเล็ก ขั้นตอนการบริหารจัดการยังไม่มี ความซับซ้อนมากนัก ทำให้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับขนาดวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้วนั้นจะอยู่ในระดับธุรกิจ มุ่งเน้นความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และเจาะตลาดเฉพาะกลุ่มที่อาศัยความได้เปรียบแหล่งผลิตใกล้สถานศึกษา ซึ่งเป็นคนวัยรุ่นคนรุ่นใหม่ หากมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ตอบสนองลูกค้ากลุ่มนี้ได้จะทำให้เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าได้อีกมาก และกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลยุทธ์ด้านการผลิต ยังคงให้ความสำคัญในกระบวนการผลิตให้ผลิตภัณฑ์โรตีสายไหมมีมาตรฐานและคุณภาพมากยิ่งขึ้น มีขั้นตอนการผลิตและส่วนผสม วัตถุดิบที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยทำควบคู่ไปกับกลยุทธ์ด้านการตลาดที่มุ่งเน้น

ส่งเสริมการตลาด พัฒนาแหล่งจำหน่ายทางตลาดออนไลน์ และยังคงมีการจัดอบรมให้สมาชิกในชุมชนมีความชำนาญในการใช้สื่อโซเชียลเน็ตเวิร์ค รวมทั้งแอปพลิเคชันต่างๆ ของอุปกรณ์สื่อสาร เพื่อเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายและให้ผลิตภัณฑ์โรตีแช่แข็งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว เป็นที่รู้จักได้อย่างแพร่หลายมากขึ้น และก่อนเดือนรอมฎอนหรือประเพณีถือศีลอดของชาวมุสลิม ก็เป็นโอกาสในการจำหน่ายสินค้าโรตีแช่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ เพิ่มมากขึ้น หากวิสาหกิจชุมชนฯ มีการผลิตโรตีแช่แข็งไว้ล่วงหน้าก่อนถึงเดือนรอมฎอนจะสามารถตอบสนองของกลุ่มลูกค้าที่เป็นมุสลิมกลุ่มนี้ได้ ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้ามุ่งเน้นเฉพาะ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของดวงกมล ศิริวงศ์ (2555) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ศึกษาเฉพาะ 4 ธุรกิจ เอส เอ็ม อี ที่ผ่านเข้ารอบสุดท้ายในรายการเอสเอ็มอี ดีแตก เพื่อชิงรางวัลสุดยอด เอสเอ็มอี แห่งปี ประจำปี 2554 เพื่อรูปแบบและกลยุทธ์นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจ พบว่า ทั้ง 4 ธุรกิจใช้รูปแบบการค้าทั้งส่งและปลีก การบริการ การค้าปลีก และการผลิตเพื่อการค้าส่ง กลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจมี กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง กลยุทธ์การพัฒนาตลาด กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การกำหนดราคา กลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะ

จากการศึกษาพบว่า ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product) เน้นให้สินค้ามีความโดดเด่น โดยจะเน้นการปรับปรุงในเรื่องของรูปลักษณ์ให้มีความแตกต่างจากรายอื่นๆ ซึ่งไม่มีใครเหมือนและไม่เหมือนใคร โรตีแช่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ มีตำนานมากกว่า 150 ปี หากมีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่นๆ อย่างเช่นผลิตภัณฑ์ที่เป็นลักษณะทรงสี่เหลี่ยมจัตุรัสจะสร้างความแตกต่างและแปลกใหม่ให้กับตัวสินค้า และในส่วนของบรรจุภัณฑ์เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อตัวผลิตภัณฑ์ การเปลี่ยนสลากรสสินค้าให้เป็นรูปแบบสตีกเกอร์แปะติดอยู่ด้านนอกบรรจุภัณฑ์รู้สึกถึงความปลอดภัยต่อการนำไปบริโภค อีกทั้งสัญลักษณ์วัดและมัสยิดที่เป็นพื้นหลังจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อผลิตภัณฑ์ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สภาดา สิริกุตตา (2556) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์เศรษฐกิจสร้างสรรค์ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจกรณีศึกษาผู้ประกอบการอุตสาหกรรมภาคกลางตอนบน เพื่อศึกษาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้ประกอบการเชิงสร้างสรรค์ที่ใช้ในองค์กรธุรกิจ พบว่า กลยุทธ์ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมภาคกลางตอนบนนำมาใช้มากที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์สร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์

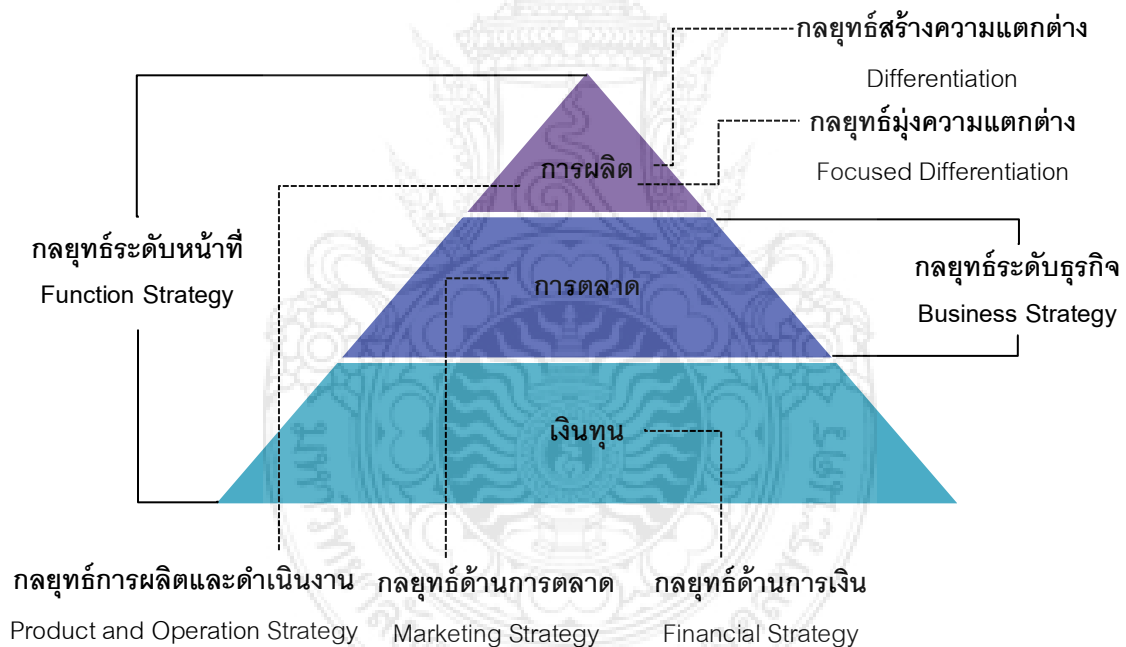


### 5.3 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้งาน

ในการนำกลยุทธ์นำไปใช้หากลำดับความสำคัญของการนำไปใช้ในแผนกลยุทธ์การตลาดและแผนกลยุทธ์การผลิตจะเป็นแผนกลยุทธ์ระยะสั้น 1-3 ปี สามารถนำไปปฏิบัติพร้อมกันได้โดยทำได้ทันที ส่วนแผนกลยุทธ์ด้านเงินทุน อยู่ในแผนระยะกลาง 3-5 ปี เพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจดังภาพ 4.9 แผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ

ภาพ 4.9 แผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ



#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

- ด้านผลิตภัณฑ์ (Goods) ในส่วนการกระบวนการผลิตโรตี่แช่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านตลาดแก้ว ควรมีการทำแผนป้ายที่แสดงถึงขั้นตอนการผลิตและส่วนผสมและวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตโรตี่แช่แข็งแสดงไว้ในห้องผลิตให้ชัดเจน และพนักงานในห้องผลิตจะต้องมีสวมผ้าปิดปาก ถุงมือ หรือส่วนที่จะต้องสัมผัสกับผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ลดการปนเปื้อน ในส่วนของ

ผลิตภัณฑ์โรตีแช่แข็ง ควรมีการผลิตภัณฑ์โรตีรูปทรงกลมที่เป็นแบบเดิม และผลิตโรตีที่เป็นรูปทรงสี่เหลี่ยมจัตุรัสซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยจัดจำหน่ายควบคู่ไปด้วยกัน โดยมีการเก็บข้อมูลเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าในผลิตภัณฑ์ทั้งสองอย่างนี้ว่า ลูกค้ามีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์รูปแบบใดมากที่สุด หรือควรมีการปรับปรุงแก้ไขในลักษณะใด และบรรจุกฎบัตรควรมีการเปลี่ยนสลากสินค้าเป็นแบบสติ๊กเกอร์แปะติดด้านนอกของบรรจุภัณฑ์ โดยทำการออกแบบสลากสินค้าใหม่แต่ยังคงภาพวาดและมัสยิดไว้ แสดงให้เห็นถึงเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ไว้เช่นเดิม

- ด้านการตลาด (Marketing) ควรมีการจัดอบรมสมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ควรมีการจัดโครงการในรูปแบบโครงการอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้สมาชิกมีความรู้ความชำนาญในการใช้ช่องทางการจำหน่ายสินค้าผ่านตลาดออนไลน์ให้มากขึ้น มีการส่งเสริมการตลาด สมาชิกของกลุ่มจะมีส่วนลด 15% ส่วนตัวแทนหรือร้านค้าที่ประสงค์จะนำสินค้าโรตีแช่แข็งของกลุ่มไปขาย จะมีการเสนอราคาพิเศษตามจำนวนที่สั่งซื้อ เช่น ซื้อ 1 - 20 แพค จะมีส่วนลด 5 % หากซื้อ 21 - 50 แพค จะมีส่วนลด 10% ถ้าซื้อ 50 แพคขึ้นไป จะได้รับส่วนลด 15% หากสั่งซื้อออนไลน์จะได้ราคาพิเศษ

- ด้านการเงิน (Finance) ในด้านเงินทุนควรจัดทำโครงสร้างเงินทุน(Capital Structure) ซึ่งจะช่วยให้วิสาหกิจชุมชน ได้ทราบถึงแหล่งที่มาของเงินทุนที่มีในปัจจุบันทั้งหมดของการดำเนินธุรกิจทั้งภายในและภายนอกทั้งเงินทุนระยะสั้นและระยะยาวเพียงพอต่อการลงทุนหรือไม่ ซึ่งสินทรัพย์และหนี้สินและทุนจะต้องมีค่ารวมแล้วเท่ากัน โดยใช้วิธีคำนวณ ดังตาราง 4.8 แสดงตัวอย่างโครงสร้างเงินทุน

ตาราง 4.8 แสดงตัวอย่างโครงสร้างเงินทุน

<b>สินทรัพย์</b>	
เงินสด	XX
ที่ดิน	XX
เครื่องจักร	XX
เงินฝากธนาคาร	XX
ทรัพย์สินอื่นๆ (ถ้ามี)	XX
<b>รวม</b>	<b>XXX</b>
<b>หนี้สินและทุน</b>	
เจ้าหนี้การค้า	XX
เงินกู้ยืมธนาคาร	XX
ส่วนของเจ้าของ	XX
เจ้าหนี้อื่นๆ	XX
<b>รวม</b>	<b>XXX</b>

จัดทำการประมาณการรายได้และค่าใช้จ่ายในปีถัดไป เพื่อใช้ในการวางแผนการดำเนินงานธุรกิจในอนาคต โดยใช้การกำหนดรายได้และค่าใช้จ่ายเพิ่มในปีถัดไปเป็นค่าเฉลี่ยร้อยละ (%) เช่น ปีนี้ยอดขาย 100 บาท ปีถัดไปใช้การประมาณการยอดขาย(Mark up) 100 % ก็เท่ากับ 200 บาท เป็นต้น โดยสามารถคำนวณได้ดังตาราง 4.9 แสดงการประมาณการรายได้และค่าใช้จ่ายในอนาคต

ตาราง 4.9 แสดงการประมาณการรายได้และค่าใช้จ่ายในอนาคต

	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
<b>รายได้จากยอดขาย</b>	100	200	xx	xx	xx
<b>หัก ต้นทุน :</b>					
วัตถุดิบ(ผันแปร)	5	10	x	x	x
ค่าแรง (ทางตรง)	5	10	x	x	x
กำไรขั้นต้น	90	180	xx	xx	xx
<b>หัก ค่าใช้จ่ายในการขาย และบริหาร :</b>					
ค่าใช้จ่ายในการขาย	5	10	x	x	x
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	5	10	x	x	x
<b>ผลการดำเนินงาน</b>	<b>80</b>	<b>160</b>	<b>xxx</b>	<b>xxx</b>	<b>xxx</b>

#### 5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้เป็นขั้นตอนในการกำหนดแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์สู่ความสำเร็จควรมีการใช้แบบถามลูกค้ามาใช้ในการวิเคราะห์จะทำให้ผลการวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพื่อพัฒนาในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินผลกลยุทธ์ในขั้นตอนต่อไป

## บรรณานุกรม

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2559). รายงานประจำปีกรมพัฒนาธุรกิจการค้า สืบค้น วันที่ 4 มีนาคม 2560 :

[https://www.dbd.go.th/download/publicdevelop\\_file/annualreport/annualreport\\_ThEng59.pdf](https://www.dbd.go.th/download/publicdevelop_file/annualreport/annualreport_ThEng59.pdf)

คุณานันท์ สุขพาสน์เจริญ.(2557). การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย. รายงานวิจัย. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

คณะกรรมการวิจัยสถาบัน มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (2544). ความพึงพอใจในการใช้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศของนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง. สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดนครศรีธรรมราช.

จิตาภา แจ่มจันทร์ชนก. (2554). ปัจจัยสู่ความสำเร็จของผู้ประกอบการค้าปลีกเสื้อผ้าผู้หญิงในตลาดนัดจตุจักร. สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาการตลาด. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

จีรวิบูลย์ บุญวัฒน์ภรณ์. (2556). ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ. มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2553). วิถีเขียนแผนธุรกิจ Business Plan. พิมพ์ครั้งที่ 1. สำนักพิมพ์ แอคทีฟ พริ้นท์ จำกัด. กรุงเทพฯ.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2551). คู่มือสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (A Handbook for Excellent Organizations). กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.

ชุตีมา จันทร์มณี.(2560), การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักและวิธีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ. ศูนย์ประสานงานชุดนักวิชาการจังหวัดอุบลราชธานี.

ชุตีมา เจริญชนม์. (2555). การศึกษากลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อการเติบโตของธุรกิจโรงสีข้าวกรณีศึกษาโรงสีข้าวเจริญชัยบุญกิจ จังหวัดราชบุรี. การค้นคว้าอิสระด้วยตนเอง. สาขาวิชาประกอบการ. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ชญาภา ประเสริฐสุข. (2557). การศึกษาปัจจัยด้านบรรจุกภัณฑ์ที่มีผลต่อพฤติกรรมซื้อสินค้าอาหารโอท็อป (OTOP) ของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร. วารสารอิเล็กทรอนิกส์. รุ่นที่ 9. สาขาวิชาการจัดการนวัตกรรม. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชาญณรงค์ พูนพาณิชย์. (2558). วิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว. ศิลปนิพนธ์. สาขาผู้ประกอบการสังคม. สถาบันอาศรมศิลป์.
- ติน ปรัชญพฤทธิ. (2535). ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระเทพ กาญจนเรืองกิต. (2553). การศึกษาความเป็นไปได้ ติดตั้งและซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศ ในจังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์. สาขาวิชาการประกอบการ. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธงไชย สุรินทร์วางกูร.(2555). การหาแนวทางเพื่อพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจขนาดกลาง. รายงานวิจัยทุนอุดหนุน.มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ทวีพล ไชยพงษ์. (2557). แนวทางการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงนิเวศด้วยจักรยาน ณ วนอุทยานน้ำตกเขาอีโต้ จังหวัดปราจีนบุรี. วิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและกีฬา.มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธัญวรัตน์ บัวพรหมมาตร. (2555). การสร้างเทคโนโลยีแห่งตัวตนของนักธุรกิจรุ่นใหม่ที่เหมาะสมความสำเร็จ. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. สาขาวิชาการประกอบการ. บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปิยภัค กุลวานิชไชยนันท์. (2554). การศึกษากลยุทธ์เพื่อการแข่งขันของ บริษัทเทพศิรินทร์ จำกัด. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการ. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

## บรรณานุกรม (ต่อ)

ปรียา รินรัตนากร ชลธิศ ดาราวงษ์ และชัยณรงค์ ชัยจินดา. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสินค้า OTOP ในจังหวัดชลบุรี. วิทยการวิจัยและวิทยาการปัญญา ปีที่ 12 ฉบับที่ 2. ตุลาคม 2557 - มีนาคม 2558.

พรรณวิภา พุ่มไสว. (2554). การศึกษาปัญหา และการจัดการเชิงกลยุทธ์เพิ่มผลประกอบการของธุรกิจผลิตบะหมี่สำเร็จรูป กรณีศึกษาบริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน). การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการตลาด. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

พิบูล ทีปะपाल. (2546). การจัดการเชิงกลยุทธ์(Strategic Management). สำนักพิมพ์อมรรการพิมพ์. กรุงเทพมหานคร.

ฤชฎา จันทรพา. (2554). การศึกษากลยุทธ์ธุรกิจ กลยุทธ์ตลาด และความพึงพอใจของลูกค้าในธุรกิจบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ในเขตกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษา บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

รัชนีณา ทีหมาย. (2556). การศึกษาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจไม้พาเลท กรณีศึกษา บริษัท PackSys Enterprise Co., Ltd จ.ระยอง. การค้นคว้าด้วยตนเอง มหาบัณฑิต สาขาการประกอบการ. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

รัตนกัญญา ชีวะปัญญาโรจน์ ไกรชิต สุตะเมือง. (2554). อิทธิพลความไว้วางใจของคนกรุงเทพมหานครที่มีต่ออาหารแช่แข็ง กรณีศึกษา : ผู้บริโภคอาหารแช่แข็งในเขตกรุงเทพมหานคร. วารสาร การเงิน การลงทุน การตลาด และการบริหารธุรกิจ ปีที่ 1 เล่มที่ 3.

วิชิต คู่อ้น. (2551). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC MANAGEMENT). พิมพ์ครั้งที่ 4. ศูนย์แห่งหนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สรายุทธ กั้นหลง. (2555). การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย (assessment of research tools): สืบค้นวันที่ 1 มีนาคม 2560 : <http://www.ipernity.com/blog/248956/418310>
- ศัลยา มั่นสวาทะไพบุณย์. (2551). การศึกษาการสร้างกลยุทธ์เพื่อความพึงพอใจของพนักงานและป้องกันการลาออกของพนักงานบริษัท ZZZ (ประเทศไทย) จำกัด , การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการ. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542). การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพฯ: บริษัท วีระฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด.
- ศุภณิศร์ เต็มสงวนวงศ์. (2556). ปัจจัยสู่ความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการที่ได้รับการคัดสรรสุดยอดสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ระดับ 5 ดาว อำเภอสนทราย จังหวัดเชียงใหม่. ภาควิชาการตลาด. มหาวิทยาลัยพายัพ. วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต. ปีที่ 1. ฉบับที่ 1. เลขหน้า 31-41.
- สถาพร ถาวรธิวาสน์ และผ่องพรรณ ตริยมงคลกุล. (2549). ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจชุมชนและกลยุทธ์เสริมสร้างความเข้มแข็ง : ประสพการณ์จาก 4 กรณีศึกษาในภาคกลาง. วารสารเกษตรศาสตร์ (สังคม) ปีที่ 27 : 307-320 (2549).
- สุชาติ ไตรภพสกุล (2559). วารสาร SME Thailand. ฉบับเดือนกุมภาพันธ์ 2559. กรุงเทพฯ : บริษัท เพนนินซูลาร์ แอสโซซิเอตส์ จำกัด.
- สมคิด บางโม. (2545). การบริหาร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2514). การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เกษมสุวรรณ.
- สุพาดา สิริกุดตา. (2556). วารสารเกษตรศาสตร์ (สังคม) ปีที่ 34 ฉบับที่ 3 : 428-435.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2523, หน้า 6). การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 7. สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช. กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2559). ทิศทางการส่งเสริม SMEs ไทย. สืบค้นวันที่ 14 มิถุนายน 2559. จาก <http://www.sme.go.th>



## บรรณานุกรม (ต่อ)

ดวงกมล ศิริรังค์ (2555). รูปแบบและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของ  
ไทยเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ศึกษาเฉพาะ 4  
ธุรกิจ เอสเอ็มอี ที่ผ่านเข้ารอบสุดท้ายในรายการเอสเอ็มอี ดีแตก เพื่อชิงรางวัลสุดยอด  
เอสเอ็มอี แห่งปี ประจำปี 2554. วิทยานิพนธ์. สาขาวิชาการประกอบการ. บัณฑิต  
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2545). หลักการจัดการหลักการบริหาร. สำนักพิมพ์ พ.ศ. พัฒนา จำกัด.  
กรุงเทพฯ

ภัทราณีตุ้ ผาสอน. (2558). แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตผ้าไหม  
อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น ,ประชุมวิชาการทางธุรกิจและนวัตกรรมทางการจัดการ  
ระดับชาติและนานาชาติ ประจำปี 2558

อัจฉรา จันทร์ฉาย. (2553). การวางแผนกลยุทธ์.พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.

อรรจิต พลายงาม .(2550). กลยุทธ์ทางธุรกิจ ภูมิความรู้ความชำนาญ และความสำเร็จในการ  
ประกอบธุรกิจ OTOP (4 - 5 ดาว) ประเภทธุรกิจอาหาร.วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต. สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ. คณะศิลปศาสตร์.  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อานนท์ คำวรรณ. (2559). การศึกษาปัจจัยขับเคลื่อนคุณค่าฮาลาล. วารสารบริหารธุรกิจ ปีที่ 39  
(151). คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

Kotler Philip (1997 p.98). Marketing management analysis, planning, implementation  
and control (9th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Drucker Peter F. (1974). The Practice of Management. New York : Harper & Row  
Publishers.

Drucker Peter F. (2005).ทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่. สืบค้นเมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2559  
จาก [http://file.siam2web.com/cmmba/peter\\_drucker1.pdf](http://file.siam2web.com/cmmba/peter_drucker1.pdf)

## บรรณานุกรม (ต่อ)

Hill Charles W. L. & Jones Gareth R. Strategic Management Theory : An Integrated Approach 9<sup>th</sup>.ed : South-Western Cengage Learning, 2010, P.76)



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
แบบสัมภาษณ์



## แบบสัมภาษณ์

สำหรับสัมภาษณ์กลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว  
จังหวัดนนทบุรี

### คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ ในการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาแผนธุรกิจเพื่อกำหนดกลยุทธ์ต่อความสำเร็จของธุรกิจโรตีสายไหมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี เพื่อประโยชน์ทางการศึกษางานวิจัยตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ข้อมูลในแบบสัมภาษณ์มีทั้งหมด 4 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

**ส่วนที่ 2** ข้อมูลประวัติความเป็นมาของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ

**ส่วนที่ 3** ความคิดเห็นด้านทรัพยากร ด้านการบริหารจัดการ ด้านการผลิต ด้านการตลาด และด้านการเงิน

**ส่วนที่ 4** ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะและแนวทางในดำเนินธุรกิจโรตีสายไหมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี

ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่าน ได้ตอบแบบสัมภาษณ์ทุกข้อตรงไปตรงมาตามข้อเท็จจริงหรือตรงกับความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่านมากที่สุด การตอบแบบสัมภาษณ์ครั้งนี้จะถูกนำมาใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในเชิงวิชาการเท่านั้น และจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมจะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อท่าน ทั้งนี้ผู้วิจัยใคร่ขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาอนุเคราะห์สละเวลาตอบแบบสัมภาษณ์ มา ณ โอกาสนี้ด้วย

นายสมยศ แสงจันทร์

นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ชื่อ.....นามสกุล.....อายุ.....เพศ.....

ระดับการศึกษา.....อาชีพหลัก.....

อาชีพเสริม.....รายได้เฉลี่ยต่อ.....เดือน.....

เหตุผลที่ท่านเข้าร่วมธุรกิจชุมชน.....

### ส่วนที่ 2 ข้อมูลประวัติความเป็นมาของกลุ่มธุรกิจชุมชน

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี เกิดขึ้นเมื่อใด  
อย่างไร โดยใครเป็นผู้ริเริ่ม

.....

.....

.....

.....

.....

### ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นด้านทรัพยากร ด้านการบริหารจัดการ ด้านการผลิต ด้าน การตลาด และด้านการเงิน ของธุรกิจผลิตภัณฑ์โรตีสี่เหลี่ยมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

#### ด้านทรัพยากร

1. ท่านคิดว่าปัจจุบันแรงงานในการผลิตโรตีสี่เหลี่ยมของกลุ่มท่านมีจำนวนเท่าใด  
เพียงพอหรือไม่

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีความรู้เรื่องวัตถุดิบ ส่วนผสมและการบรรจุภัณฑ์ของโรตีสั้แซ่แข็งหรือไม่ (ถ้ามี อธิบายเพิ่มเติม)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. ท่านมีทักษะในการใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ในการผลิตโรตีสั้แซ่แข็งกลุ่มวิชาชีพ ชุมชนของท่านหรือไม่ (ถ้ามี อธิบายเพิ่มเติม)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**ด้านการบริหารจัดการ**

1. ธุรกิจโรตีสั้แซ่แข็งกลุ่มวิชาชีพชุมชนของท่าน มีการวางแผนการดำเนินงาน หรือไม่

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. ธุรกิจโรตีสั้แซ่แข็งกลุ่มวิชาชีพชุมชนของท่าน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อ ตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์โรตีสั้แซ่แข็งก่อนส่งลูกค้าหรือไม่ (ถ้ารู้จัก อธิบายเพิ่มเติม)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. ท่านมีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ และพัฒนาในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์โรตีแช่แข็ง ให้เป็นที่พอใจของผู้บริโภคหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

### **ด้านการผลิต**

1. วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตโรตีแช่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

2. วัตถุดิบส่วนใหญ่ที่ใช้ในการผลิตโรตีแช่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ได้มาจากแหล่งใด

.....

.....

.....

.....

.....

3. วัตถุดิบในการผลิตโรตีแช่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เพียงพอต่อการผลิตหรือไม่ (ถ้าไม่เพียงพอ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะจัดการหาวัตถุดิบอย่างไร จากแหล่งใด)

.....

.....

.....

.....

.....



4. ท่านคิดว่าผลิตภัณฑ์โรตีแช่แข็ง บรรจุภัณฑ์ของท่านมีรูปลักษณะเป็นอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5. ท่านต้องการพัฒนาผลิตภัณฑ์โรตีแช่แข็งให้ทันสมัยและได้มาตรฐานอาหารหรือไม่ (ถ้าต้องการ อยากรับการสนับสนุนจากใคร หน่วยงานใด)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**ด้านการตลาด**

1. ช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์โรตีแช่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนของท่านมีที่ใดบ้าง

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. มีหน่วยงานใดบ้างให้การสนับสนุนการจำหน่ายผลิตภัณฑ์โรตีแช่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนของท่าน

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. ท่านคิดว่าช่องทางจำหน่ายผลิตภัณฑ์โรตีแช่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเพียงพอหรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านต้องการให้มีการขยายช่องทางจำหน่ายผลิตภัณฑ์โรตีแช่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนหรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

5. การประชาสัมพันธ์สินค้าผลิตภัณฑ์โรตีแช่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนของท่านเป็นอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

6. ท่านรู้จักระบบโซเชียลเน็ตเวิร์ค เช่น Facebook Line Instagram หรือไม่ (ถ้ารู้จักอธิบายเพิ่มเติม)

.....

.....

.....

.....

.....

### ด้านการเงิน

1. แหล่งเงินทุนในการบริหารธุรกิจผลิตภัณฑ์โรตีแช่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนชุมชนของท่านมาจากที่ใด

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านเคยประสบปัญหาขาดเงินทุนหมุนเวียนภายในธุรกิจผลิตภัณฑ์โรตีแช่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนของท่านหรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

3. การจัดการเงินของธุรกิจผลิตภัณฑ์โรตีแช่แข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนของท่านเป็นอย่างไร มีการจัดทำบัญชีรายได้รายจ่ายหรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

**ส่วนที่ 4** ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะและ แนวทางในการพัฒนาธุรกิจผลิตภัณฑ์โรตีสैंแท็งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี

1. ท่านคิดว่าธุรกิจผลิตภัณฑ์โรตีสैंแท็งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง และท่านมีวิธีแก้ไขปัญหาและอุปสรรคนั้นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อการพัฒนาธุรกิจผลิตภัณฑ์โรตีสैंแท็งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรีอย่างไร

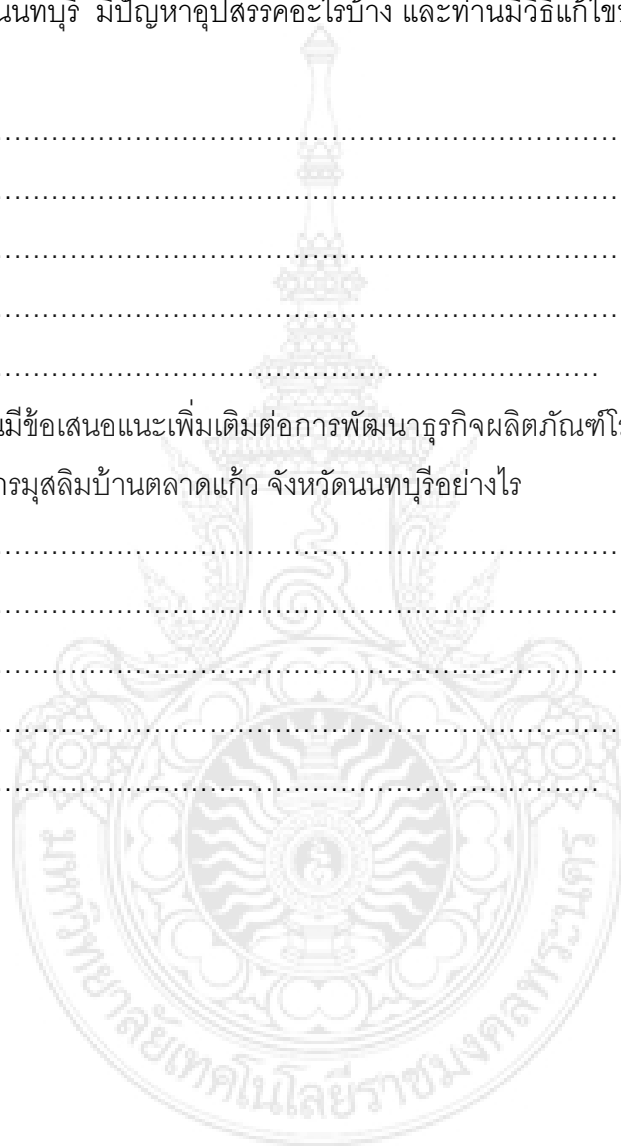
.....

.....

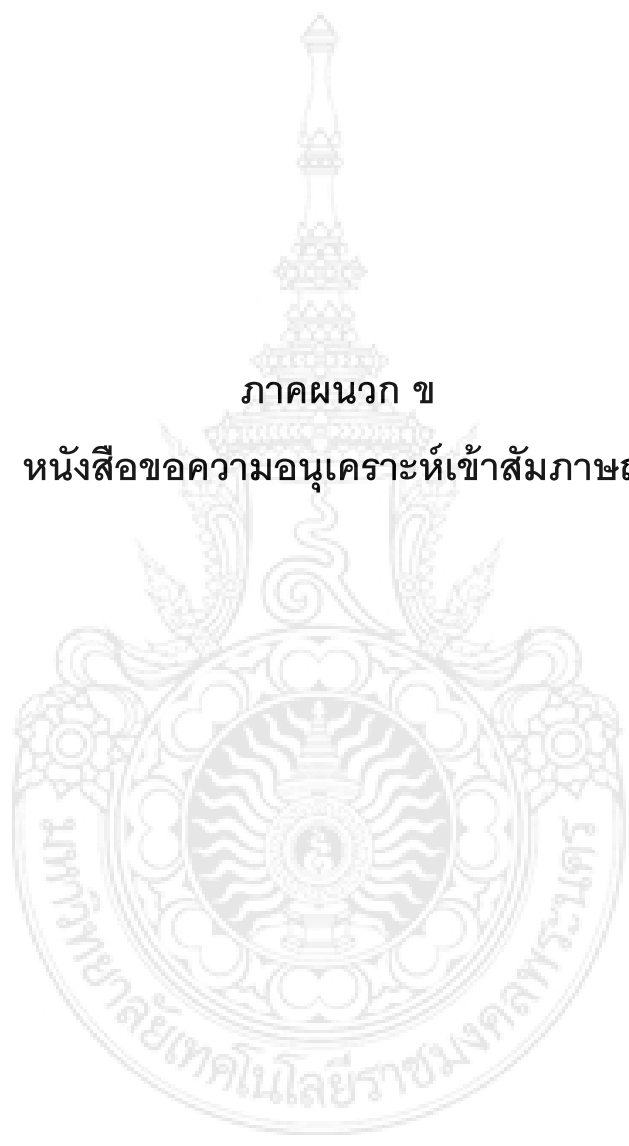
.....

.....

.....



ภาคผนวก ข  
หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์





ที่ ศธ ๐๕๘๑.๐๕/๓๒๐๖

คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
๘๖ ถนนพิชณูโลก แขวงสวนจิตรลดา  
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๓ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดวิทยานิพนธ์

เรียน คุณชาญณรงค์ พูนพาณิชย์

ด้วยนายสมยศ แสงจันทร์ รหัสประจำตัว ๐๗๕๗๗๐๓๐๗๐๘-๐ นักศึกษาระดับปริญญาโท ชั้นปีสุดท้าย ได้ศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร สาขาวิชาการจัดการ โดยมี ดร.ธนธัส ทัพมงคล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “การพัฒนาแผนธุรกิจเพื่อกำหนดกลยุทธ์ความสำเร็จของธุรกิจโรตีสายดำแข็ง กลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี”

ในการนี้คณะบริหารธุรกิจ ประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดให้ข้อมูลแก่นักศึกษาที่มาติดต่อซึ่งเป็นการเข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายธนธัส ทัพมงคล)

หัวหน้าโครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๙๑



ที่ ศธ ๐๕๘๑.๐๕/๓๒๐๖

คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
๘๖ ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา  
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๓ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์  
เรียน คุณประดิษฐ์ ฮิมสุน

ด้วยนายสมยศ แสงจันทร์ รหัสประจำตัว ๐๗๕๗๗๐๓๐๗๐๘-๐ นักศึกษาระดับปริญญาโท ชั้นปีสุดท้าย ได้ศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร สาขาวิชาการจัดการ โดยมี ดร.ธนธัส ทัทมงคล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “การพัฒนาแผนธุรกิจเพื่อกำหนดกลยุทธ์ความสำเร็จของธุรกิจโรตีสายไส้แข็ง กลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี”

ในการนี้คณะบริหารธุรกิจ ประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดให้ข้อมูลแก่นักศึกษาที่มาติดต่อซึ่งเป็นการเข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายธนธัส ทัทมงคล)

หัวหน้าโครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๙๑



ที่ ศธ ๐๕๘๑.๐๕/๓๒๐๖

คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
๘๖ ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา  
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๓ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดวิทยานิพนธ์

เรียน คุณณัฐจรัส ว่างานนท์

ด้วยนายสมยศ แสงจันทร์ รหัสประจำตัว ๐๗๕๗๗๐๓๐๗๐๘-๐ นักศึกษาระดับปริญญาโท ชั้นปีสุดท้าย ได้ศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร สาขาวิชาการจัดการ โดยมี ดร.ธนธัส ทัพมงคล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “การพัฒนาแผนธุรกิจเพื่อกำหนดกลยุทธ์ความสำเร็จของธุรกิจโรตีสายแห้ว กลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี”

ในการนี้คณะบริหารธุรกิจ ประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดให้ข้อมูลแก่นักศึกษาที่มาติดต่อซึ่งเป็นการเข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายธนธัส ทัพมงคล)

หัวหน้าโครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๙๑





ที่ ศธ ๐๕๘๑.๐๕/๓๒๐๖

คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
๘๖ ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา  
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๓ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดวิทยานิพนธ์  
เรียน คุณสุพัตม ศรีจรูญ

ด้วยนายสมยศ แสงจันทร์ รหัสประจำตัว ๐๗๕๗๗๐๓๐๗๐๘-๐ นักศึกษาระดับปริญญาโท ชั้นปีสุดท้าย ได้ศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร สาขาวิชาการจัดการ โดยมี ดร.ธนธัส ทัพมงคล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “การพัฒนาแผนธุรกิจเพื่อกำหนดกลยุทธ์ความสำเร็จของธุรกิจโรตีสายแห้ว กลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี”

ในการนี้คณะบริหารธุรกิจ ประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดให้ข้อมูลแก่นักศึกษาที่มาติดต่อซึ่งเป็นการเข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายธนธัส ทัพมงคล)

หัวหน้าโครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๙๑



ที่ ศธ ๐๕๘๑.๐๕/๓๒๐๖

คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
๘๖ ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา  
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๓ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดวิทยานิพนธ์  
เรียน คุณจุฑาทิพย์ กระจุกฤกษ์

ด้วยนายสมยศ แสงจันทร์ รหัสประจำตัว ๐๗๕๗๗๐๓๐๗๐๘-๐ นักศึกษาระดับปริญญาโท ชั้นปีสุดท้าย ได้ศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร สาขาวิชาการจัดการ โดยมี ดร.ธนธัส ทัพมงคล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “การพัฒนาแผนธุรกิจเพื่อกำหนดกลยุทธ์ความสำเร็จของธุรกิจโรตีสายแห้ว กลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำนานอาหารมุสลิมบ้านตลาดแก้ว จังหวัดนนทบุรี”

ในการนี้คณะบริหารธุรกิจ ประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดให้ข้อมูลแก่นักศึกษาที่มาติดต่อซึ่งเป็นการเข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายธนธัส ทัพมงคล)

หัวหน้าโครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๙๑

## ประวัติการศึกษาและการทำงาน

ชื่อ นามสกุล นายสมยศ แสงจันทร์  
วัน เดือน ปีเกิด 2 กันยายน 2526  
ภูมิลำเนา เขตดอนเมือง จังหวัดกรุงเทพมหานคร  
ประวัติการศึกษา ระดับปริญญาตรี

วุฒิการศึกษา	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
ปริญญาตรี	มหาวิทยาลัยรามคำแหง	2554
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง	วิทยาลัยเทคนิคดอนเมือง	2545

### ประวัติการทำงาน

2554	นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จังหวัดกรุงเทพมหานคร
2549	เจ้าหน้าที่ห้องสโตร์ สาขาช่างไฟฟ้า สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลพระนครเหนือ
2548	เจ้าหน้าที่ควบคุมเครื่องจักร (Operator) บริษัท โรม อินทิเกรตเต็ด ซิสเต็มส์ (ประเทศไทย) จำกัด
2545	นักศึกษาฝึกงาน ฝ่ายบำรุงรักษา การเคหะแห่งชาติ(สำนักงานใหญ่คลองจั่น)

### ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน

นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
จังหวัดกรุงเทพมหานคร

### ทุนการศึกษา

ทุนพัฒนานุเคราะห์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร