

## แผนธุรกิจ นมถั่วเหลือง 2 รสชาติ ใน 1 กล่อง

อินทัช ณ นคร<sup>1</sup>

ผศ.ดร.ศิวนันท์ ศิวพิทักษ์<sup>2</sup>

### 1. บทสรุปผู้บริหาร

บริษัท ไอ.ซี.ซี. อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด(มหาชน) เป็นผู้จัดจำหน่ายเครื่องอุปโภคบริโภค ในหลายๆแบรนด์ อาทิเช่น Lacoste, Arrow, Nissin, Monflur, Bsc soy เป็นต้น โดยได้รับความร่วมมือระหว่างซัพพลายเออร์ที่มีกำลังการผลิตสูงแต่ไม่มีความเป็นมืออาชีพในด้านการตลาด โดยทางบริษัทมีการทำข้อตกลงให้เราเป็นผู้ดำเนินการด้านการตลาดและจัดจำหน่ายให้ โดยสินค้าหลักที่เรามุ่งเน้นเป็นกลุ่มสินค้านมถั่วเหลืองและเราได้เล็งเห็นโอกาสของตลาดที่ยังมีช่องว่างในการทำผลิตภัณฑ์ที่แปลกใหม่ และเมื่อเทียบยอดขายกับเจ้าตลาดแล้วยังมีช่องว่างให้แทรกทำการตลาดได้ เราจึงมุ่งมั่นพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สามารถสร้างความแตกต่างของตลาด และตอบสนองการรณรงค์ลดโลกร้อนจากขยะ เราจึงได้สร้างแบรนด์สินค้าขึ้นมาชื่อ Bsc soy 2in1 ซึ่งสโลแกนของผลิตภัณฑ์ คือ ต่อมม ต่อมเนื้อ ต่อมBsc soy เพื่อจำหน่ายทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงได้ทำแผนธุรกิจขึ้นมาเพื่อศึกษาแนวทางในการทำงานให้เหมาะสม ซึ่งแผนธุรกิจที่จัดทำประกอบไปด้วย แผนบริหารจัดการองค์กร, แผนการตลาด, แผนการผลิตและการจัดจำหน่าย, แผนการเงิน, แผนจัดการความเสี่ยง, แผนฉุกเฉินและแผนงานในอนาคต แผนการจัดการองค์กรมุ่งสรรหาทำเลร้านสะดวกซื้อที่เข้าถึงลูกค้าให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศและมุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตอบโจทย์ลูกค้าทุกกลุ่มเป้าหมาย และเพิ่มชนิดผลิตภัณฑ์ในรสชาติต่างๆให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้ครอบคลุมความต้องการของตลาด อีกทั้งมุ่งเน้นหาซัพพลายเออร์ที่มีขนาดใหญ่ขึ้นเรื่อยๆเพื่อควบคุมต้นทุนสินค้าให้มีราคาต่ำ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและทำกำไร กำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ผ่านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายการทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจตรงกันสามารถวางแผนการทำงานได้ชัดเจนและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน การมุ่งทำงานเป็นทีมและพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยบริษัทเน้นการตรวจติดตาม และประเมินผลเพื่อปรับปรุงการทำงานในทุก ๆ ด้านเพื่อมุ่งเน้นการเรียนรู้ของพนักงานในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจในเชิงบวกที่สะท้อนไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดี เช่น การแสดงความยินดีกับความสำเร็จของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

<sup>2</sup> ที่ปรึกษาหลัก

ผ่านช่องทางที่หลากหลาย แผนการตลาด จัดทำแผนการตลาดและประชาสัมพันธ์ประจำปีโดยศึกษา ข้อมูลพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อกำหนดรูปแบบกิจกรรมและสื่อในการทำการตลาด หรือ ประชาสัมพันธ์ในช่วงเวลาการจับจ่ายใช้สอยของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหรือปัจจัยอื่น ๆ เช่น มาตรการ หรือ นโยบายของภาครัฐเพื่อกระตุ้นการส่งเสริมการขาย การเข้าร่วมกิจกรรมกับร้านค้าหรือ ห้างสรรพสินค้า ในฐานะผู้สนับสนุนรายการเพื่อสร้างการรับรู้และจดจำชื่อทางการค้าของผลิตภัณฑ์ เราได้ แผนการผลิตและจัดจำหน่าย จะเน้นรสชาติที่ผู้บริโภคให้ความนิยมและควบคุมต้นทุนสินค้าให้ มีราคาต่ำเพื่อให้การสร้างผลกำไรและการจูงใจผู้บริโภคทำได้มากขึ้น รวมถึงการเตรียมผลิตภัณฑ์ ต่าง ๆ เพื่อขยายจุดวางสินค้าโดยมุ่งเน้นการขยายพื้นที่จัดจำหน่ายให้เข้าถึงผู้บริโภคได้ง่ายที่สุด แผนการเงิน เน้นการรักษาผลกำไรควบคู่ไปกับการลดต้นทุนสินค้าให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อใช้ ทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่า รวมทั้งการบริหารจัดการพื้นที่การจัดจำหน่ายสินค้า รวมทั้งการบริหาร จัดการสินค้าคงคลังให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้เกิดการจมทุนในสต็อกสินค้า อีกทั้งยัง กำหนดแผนการบริหารจัดการเครดิตสำหรับ ชัฟฟลายเออร์และลูกค้าให้สอดคล้องกัน เพื่อป้องกัน ความผิดพลาดในการสำรองเงินของบริษัทให้มีประสิทธิภาพสูงสุด แผนฉุกเฉิน เพื่อให้องค์กรสามารถ รับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดปัญหาขึ้นได้ในอนาคตองค์กรจึงได้ทำแผนประเมินความเสี่ยง และแผนในอนาคตไว้ ไม่ว่าจะเป็นด้านกลยุทธ์การปฏิบัติการ ด้านการเงินและด้านกฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ ทั้งนี้ยังรวมถึงแผนในอนาคตสำหรับการขยายธุรกิจในวันข้างหน้าอีกด้วย

## 2.ความเป็นมาของธุรกิจ

### 2.1 ประวัติความเป็นมา

ปี2507 เริ่มก่อตั้งในนาม ห้างหุ้นส่วนจำกัด อินเตอร์เนชั่นแนล คอสเมติก (เพ็ชช) ด้วย ทุนจดทะเบียน 100,000บาท และมีพนักงาน 7คน โดยเป็นผู้แทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง “เพ็ชช” สำนักงานตั้งอยู่ที่ ถนนสาธุประดิษฐ์ ปี2508 เปลี่ยนจาก ห้างหุ้นส่วนจำกัด อินเตอร์เนชั่นแนล คอสเมติก (เพ็ชช) เป็น บริษัท อินเตอร์เนชั่นแนล คอสเมติก (เพ็ชช) จำกัด ปี2516 เปลี่ยน ชื่อจากบริษัท อินเตอร์เนชั่นแนล คอสเมติก (เพ็ชช) จำกัด มาเป็น บริษัท อินเตอร์เนชั่นแนล คอสเมติก จำกัด มีพนักงานเพิ่มขึ้นเป็น 1,200 คน ปี2531 เปลี่ยนแปลงมูลค่าหุ้นสามัญที่ตราไว้จากเดิม หุ้นละ 100 บาท เป็น 10 บาทต่อหุ้น ปี2537 จดทะเบียนแปรสภาพเป็น บริษัท มหาชน จำกัด ต่อ กรมทะเบียนการค้ากระทรวงพาณิชย์ ปี2538 ดร.สม จาตุศรีพิทักษ์ เข้าดำรงตำแหน่ง ประธาน กรรมการบริษัท ปี2539 เปลี่ยนชื่อจาก บริษัท อินเตอร์เนชั่นแนล คอสเมติก จำกัด มหาชน เป็น บริษัท ไอ.ซี.ซี. อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด มหาชน พร้อมทั้งเปลี่ยนตราสัญลักษณ์บริษัทใหม่ ปี2545 เข้าโครงการซื้อหุ้นของบริษัทคืน เพื่อบริหารทางการเงินสำหรับสภาพคล่องส่วนเกิน จำนวนไม่เกิน

2.9 ล้านหุ้น วงเงินสูงสุดไม่เกิน 610 ล้านบาท กำหนดระยะเวลาจำหน่ายหุ้นที่ซื้อคืน ภายหลังจาก 6 เดือน นับแต่การซื้อหุ้นคืน เสร็จสิ้นแต่ไม่เกิน 3 ปี กรณีจำหน่ายหุ้นไม่หมด เมื่อพ้นกำหนดบริษัทฯ จะลดทุนชำระแล้ว โดยวิธีตัดหุ้นจดทะเบียนที่ซื้อคืนและยังมีได้จำหน่ายทั้งหมด มีหุ้นทุนซื้อคืนจำนวน 269,600 หุ้น ราคาหุ้นรวม 61.30 ล้านบาท ปี 2546 เปลี่ยนแปลงมูลค่าหุ้นสามัญที่ตราไว้จากเดิม หุ้นละ 10 บาท เป็น 1 บาทต่อหุ้น ปี 2547 จัดสร้างอาคารสำนักงานใหม่เป็นอาคารแฝดสูง 6 ชั้น ในบริเวณใกล้เคียงอาคารเดิม และได้ทำพิธีเปิดอาคารสำนักงานใหม่อย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน 2547 โดย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง ดร.สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ ให้เกียรติเป็นประธานในพิธี ปี 2550 ทุนจดทะเบียน ณ 31 ธันวาคม 2550 จำนวน 500 ล้านบาท โดยเรียกชำระแล้วจำนวน 290.63 ล้านบาท และมีพนักงานรวมทั้งสิ้น 7,454 คน

## 2.2 แนวความคิดในการดำเนินงาน

บริษัทฯ มุ่งเน้นในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า ด้วยการมุ่งเน้นในการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจร่วมกับคู่ค้า และลูกค้าในหลากหลายช่องทางการจำหน่าย รวมทั้งพัฒนา ปรับเปลี่ยนระบบและกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ ความต้องการของลูกค้า ที่แปรเปลี่ยน โดยการประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล เพื่อสร้างคุณค่าที่เหมาะสมแก่กลุ่มลูกค้าใหม่ๆ รวมถึงประสิทธิภาพ และความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้า และคู่ค้า ร่วมสร้างธุรกิจด้วยกันอย่างยั่งยืน

## 3. สินค้าและบริการ

“BSC Soy 2 in 1” เป็นแบรนด์นมถั่วเหลืองที่ได้จัดตั้งขึ้นมาเพื่อจัดจำหน่ายนมถั่วเหลืองแบบมีเนื้อ และมี 2 รสชาติในกล่องเดียว เพื่อให้ลูกค้าจดจำและเป็นการสร้างแบรนด์ให้ติดตลาดตรงกลุ่มเป้าหมาย และชื่อสินค้าของเราต่อไปเรื่อยๆ เราจึงต้องสร้างความแตกต่างทั้งตัวผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์รวมถึงการคำนึงถึงสภาวะโลกร้อนในปัจจุบัน

### จุดเด่นในเรื่องของผลิตภัณฑ์

1. เป็นทางเลือกของผู้บริโภคคนมีน้อย และสามารถเก็บไว้ทานได้ในภายหลังโดยไม่ต้องเปิดบรรจุภัณฑ์ทิ้งไว้

2. ตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าที่ต้องการร่วมรณรงค์ลดสภาวะโลกร้อนโดยการลดขยะเพราะผลิตภัณฑ์ของเราสามารถบริโภคได้ 2 ครั้งก่อนทิ้งบรรจุภัณฑ์

## 4. การวิเคราะห์อุตสาหกรรม และการวิเคราะห์ตลาด

### 4.1 สภาวะอุตสาหกรรม สภาวะตลาดและแนวโน้ม

#### 4.1.1 แนวโน้มอุตสาหกรรมนมถั่วเหลือง ปี 2562

ตลาดนมถั่วเหลืองในประเทศไทย มีมูลค่าประมาณ 2,600 ล้านบาท โดยมีกำลังการผลิตประมาณ 88,000 ตัน (ฐานเศรษฐกิจ 13-16 มิถุนายน 2542) ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับตลาดนมวัวแล้วนั้นถือว่าเล็กมาก และยังมีที่ว่างให้สอดแทรกตลาดเข้าอีกมากมาย เพราะพฤติกรรมผู้บริโภคหันมานิยมนมถั่วเหลืองมากขึ้น ตามกระแสสุขภาพดี ทำให้ผู้บริโภคหันมาดื่มเครื่องดื่มที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพมากขึ้น โดยตลาดนมถั่วเหลืองมีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นทุก ๆ ปี เฉลี่ยปีละกว่า 10% นอกจากนี้ เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศเชื้อสายจีน เช่น มาเลเซีย นั้น ตลาดนมถั่วเหลืองมีมูลค่าถึง 60-70% ของตลาดนมวัว นอกจากนี้ตลาดนมถั่วเหลืองยังมีคู่แข่งน้อยราย โดยมีบริษัทกรีนสปอต จำกัด ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายนมถั่วเหลืองตราไวต้ามิลค์เป็นเจ้าตลาด มีส่วนแบ่งตลาดกว่า 50% ผู้ผลิตรายอื่น ได้แก่ บริษัท แลคตาซอย จำกัด เนื่องจากภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นและการที่ตลาดนมถั่วเหลืองมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้ผลิตพยายามปรับปรุงและพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง

### 4.2 การแบ่งส่วนตลาด และส่วนแบ่งทางการตลาด



ภาพที่ 1 ส่วนแบ่งทางการตลาด

ที่มา: <https://marketeeronline.co/archives/20804>

### 4.3 ตลาดเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายในการขายและจัดจำหน่ายสินค้าหลักเรามุ่งเน้นขายส่งโดยสามารถแบ่งเป็นกลุ่มได้ดังนี้ กลุ่มแรกที่เราเน้นคือ กลุ่มร้านค้าสะดวกซื้อ กลุ่มที่สองคือ ซูเปอร์มาร์เก็ตตามห้างสรรพสินค้า และ ห้างค้าส่ง กลุ่มสุดท้ายเป็นร้านโชห่วย ตามท้องถิ่นของแต่ละชุมชน

4.3.1 กลุ่มลูกค้าที่แพ้ผลิตภัณฑ์จากนมวัว

4.3.2 ลูกค้าที่ชอบความแปลกใหม่ เพราะมีเนื้อในนม

4.3.3 ลูกค้าที่ดื่มนมทีละน้อย

4.3.4 ลูกค้าที่ชื่นชอบนมถั่วเหลืองหลายรสชาติ

### 4.4 สภาพการแข่งขัน คู่แข่งขัน และการเปรียบเทียบคู่แข่ง

#### 4.4.1 ภัยจากคู่แข่งรายใหม่

ผลิตภัณฑ์นมถั่วเหลืองเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เพิ่มเข้าสู่ตลาดได้ไม่นาน ผู้บริโภคยังมี Product Awareness ต่ำและมีคู่แข่งในตลาดเพียงไม่กี่ราย ผลิตภัณฑ์นมถั่วเหลือง จึงเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีแนวโน้มดีเป็นสินค้าที่ค่อนข้างใหม่ (Embryonic industry) จะเห็นจากในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา มีผู้ประกอบการเข้าสู่ตลาดเพียงไม่กี่ราย เมื่อพิจารณาในแง่ของการลงทุนและเทคโนโลยีในการผลิตสินค้านั้น การผลิตนมถั่วเหลืองเป็นธุรกิจที่ใช้เงินทุนค่อนข้างต่ำ และมีเทคโนโลยีในการผลิตไม่ซับซ้อน จึงมีการลอกเลียนแบบกันได้ง่าย เป็นอุตสาหกรรมที่มี Barrier to Entry ต่ำ อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา ได้เข้ามาควบคุมดูแลคุณภาพของผลิตภัณฑ์ อาหารและเครื่องดื่มมากขึ้น ดังนั้น ในการวางจำหน่ายผลิตภัณฑ์ จึงต้องมีกฎหมายและขั้นตอนที่ยุ่งยากมาก ทำให้ผู้ที่เข้ามาในตลาดต้องใช้ระยะเวลาในการขออนุญาต รวมทั้งผลิตภัณฑ์ที่จะวางจำหน่ายได้ ต้อง เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ปลอดภัยและมีคุณค่าตามที่มีการโฆษณาจริง

#### 4.4.2 ภัยจากคู่แข่งรายเดิมในตลาด

การแข่งขันกับคู่แข่งระดับตราห้อยยังไม่รุนแรงนัก เนื่องจากผลิตภัณฑ์นมถั่วเหลืองมีผู้ประกอบการน้อยราย มีผู้ผลิตเป็นเจ้าของตลาดน้อย เนื่องจากผู้ประกอบการมีไม่มาก ซึ่งทำให้ตลาดยังมีช่องว่างอีกมากช่วยให้การแข่งขัน ไม่รุนแรงมากเหมือนนมวัวทั่วไป

#### 4.4.3 อำนาจต่อรองลูกค้า

แม้ว่าตลาดนมถั่วเหลือง จะมีผู้ประกอบการใหญ่ ๆ เพียงไม่กี่ราย แต่ตัวผลิตภัณฑ์ยังเป็นรูปแบบเดิม ๆ เหมือนกันทุกผู้ผลิต จึงทำให้ผู้บริโภคมีความสนใจในประโยชน์ และความแปลกใหม่ของสินค้ามากขึ้น การทดลองตราห้อยใหม่ ๆ ก็ทำได้ง่าย ผู้บริโภคจึงพยายามเลือกสรรสินค้าที่ดีที่สุด ทำให้ผู้บริโภคมีอำนาจการต่อรองสูง

#### 4.4.4 อำนาจต่อรองของผู้ขาย

เนื่องจากผลิตภัณฑ์นมถั่วเหลืองใช้วัตถุดิบหลักคือ ถั่วเหลือง ซึ่งเป็นผลผลิตที่สามารถหาได้ง่ายในประเทศ หลายพื้นที่สามารถปลูกได้และมีต้นทุนไม่สูง ทำให้ผู้ผลิตมีอำนาจต่อรองต่ำ

#### 4.4.5 ผลกระทบที่ทดแทน

เนื่องจากนมถั่วเหลืองเป็นผลิตภัณฑ์ที่ยังไม่ได้รับความนิยมเท่าที่ควรและมีสินค้าทดแทนมาก เช่น นมวัว ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้รับความนิยมอยู่แล้ว เป็นเครื่องดื่มที่มีคุณค่าทางโภชนาการ มีระดับราคาใกล้เคียงกัน จึงเป็นอุปสรรคต่อนมถั่วเหลืองในการทำตลาดค่อนข้างมากในอดีต แต่ในปัจจุบันคนเริ่มหันมาดูแลสุขภาพมากขึ้นและได้เปลี่ยนมาเลือกนมจากธัญพืชแทน จึงทำให้มีโอกาสนในการทำตลาดรองรับผู้บริโภคใหม่ ๆ มากขึ้น

#### 4.5 วิเคราะห์คู่แข่งชั้นในตลาดนมถั่วเหลือง

คู่แข่งชั้นในระดับ Brand Level ของบริษัท คือ บริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมถั่วเหลืองในปัจจุบัน ได้แก่

##### 4.5.1 บริษัท แลคตาซอย จำกัด

ตำนานของนมถั่วเหลืองคุณภาพที่อยู่คู่กับคนไทยมายาวนานกว่า 38 ปี ในปี พ.ศ. 2493 คุณวิริยะ จิรพัฒน์กุล ผู้ก่อตั้ง ห้างหุ้นส่วน เกียงฮั่ว จำกัด เริ่มธุรกิจจากอุตสาหกรรมการผลิตน้ำอัดลมรสส้ม และกลิ่นสละ ตรา แสบปีและดับเบิลแสบปี ส่งขายให้กับค่ายทหารญี่ปุ่น และตลาดเขาวราชในสมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 และต่อมาได้ลิขสิทธิ์ให้เป็นผู้ผลิตน้ำอัดลมต่างประเทศ ตรา คิกคาปู จากประเทศ แคนาดา และ ตรา คิงคิส ตรา คอสโค จากสหรัฐอเมริกา จนเป็นที่รู้จักตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา จนในปัจจุบันได้เปิดตัวนมถั่วเหลืองคั้นสดแบรนด์น้องใหม่ “ซังซัง” นมถั่วเหลืองคั้นสดน้ำตาลน้อยกว่า 2% เอาใจคน Gen Y ที่มีไลฟ์สไตล์ดูแลสุขภาพ หวังเป่ายอดขายปีแรก 1,000 ล้านบาท ด้านกลยุทธ์การตลาด บริษัท แลคตาซอย จำกัด เปิดเผยว่า ปัจจัยความสำเร็จที่ทำให้แลคตาซอยก้าวขึ้นมาเป็นแบรนด์ที่ครองอันดับหนึ่งในใจผู้บริโภคและครองส่วนแบ่งทางการตลาดนมถั่วเหลืองในประเทศไทยถึง 55% นั้น ส่วนสำคัญเกิดจากความมุ่งมั่นในการพัฒนาสินค้าที่มีประโยชน์ รสชาติหลากหลายตอบโจทย์ความต้องการในลูกค้าแต่ละกลุ่มได้เป็นอย่างดี โดยจำหน่ายในราคาที่เหมาะสม” นอกจากนี้เรื่องช่องทางการจัดจำหน่ายก็ยังคงเป็นอีกหนึ่งสิ่งที่ แลคตาซอยให้ความสำคัญ การพัฒนาเพื่อเพิ่มช่องทางการกระจายสินค้าให้เต็มทุกพื้นที่ในประเทศไทย รวมถึงขยายระบบโลจิสติกส์ที่จังหวัดปทุมธานีและขอนแก่นอย่างเต็มรูปแบบ เพื่อให้สามารถเจาะเข้าถึงผู้บริโภคได้ครอบคลุมมากที่สุด โดยตั้งเป้าหมายอัตราการเติบโตไว้ที่ 10-12% หรือมีมูลค่าเพิ่มจาก 10,200 ล้านบาท เป็นประมาณ 11,000-11,500 ล้านบาท ในปี 2560 ในช่องทางการจัดจำหน่ายทางบริษัท เน้นการโฆษณาประชาสัมพันธ์จูงใจผู้บริโภครับรู้ถึงผลิตภัณฑ์ พร้อมไปกับการที่บริษัทเน้นการกระจายสินค้าให้เข้าถึงทุกพื้นที่ สามารถหาผลิตภัณฑ์ของบริษัทได้ง่ายต่อผู้บริโภค

#### 4.5.2 บริษัท กรีนสปอต จำกัด

ได้ก่อตั้งเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2497 โดยโรงงานแห่งแรกตั้งอยู่ บนถนนหลานหลวง ทำการผลิตน้ำส้มประเภทไม่อัดก๊าซ และจัดจำหน่ายภายใต้เครื่องหมายทางการค้า “กรีนสปอต” ต่อมาภายในปี พ.ศ. 2501 บริษัทฯ ได้ผลิตนมถั่วเหลือง “ไวตามิ้ลค์” บรรจุขวด ออกจำหน่าย เป็นรายแรกของประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่ต้องการเครื่องดื่มคุณภาพดี ราคาประหยัด และ สะดวกต่อการบริโภค และเมื่อไม่นานมานี้ทางบริษัทได้แตกไลน์การผลิตนมถั่วเหลืองออกมาอีก 1 แบรินด์ คือ V-Soy มุ่งเน้นคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ไปทางสุขภาพมากขึ้น ในการทำตลาด ไวตามิ้ลค์ นำกลยุทธ์ In Bound Marketing มาปรับใช้ เพราะปัจจุบันหัวใจหลักของการทำตลาด คือการสร้าง Content ให้ถูกใจผู้บริโภค เพราะผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น มีช่องทางในการเสพสื่อที่หลากหลาย และเป็นยุคที่ผู้บริโภคจะเลือกเฉพาะ Content ที่ตัวเองเปิดรับ และให้ความสนใจเท่านั้น ซึ่งตรงนี้ตอบโจทย์กับกลยุทธ์ทางการตลาดของไวตามิ้ลค์ในปีนี้ ที่เน้นการสื่อสารไปยังผู้บริโภค ผ่านทางการสร้าง Content เพราะเชื่อว่า content ที่โดนใจ Content ที่ตอบโจทย์ จะดึงดูดให้คนเข้ามายังช่องทางของไวตามิ้ลค์ เพื่อต่อยอดสู่การสร้างความรู้ความผูกพัน เชื่อมโยง และคุ้นเคยกับสินค้า ไปจนถึง Action ที่มุ่งหวัง เช่น ไม่เพียงแต่ดื่มไวตามิ้ลค์ แต่มีการรีวิว หรือ แชร์ข่าวสารกิจกรรมต่าง ๆ ของไวตามิ้ลค์ จากทางฝั่งของลูกค้าเองด้วยการที่ไวตามิ้ลค์เลือกเพลง “ใช่เลย” มาเป็นตัวกลางในการถ่ายทอดจุดขายของสินค้า ก็จัดเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่จะเปิดประสาทสัมผัสของรสชาติผ่านเสียงเพลง เข้ากับ life style ผู้บริโภคปัจจุบัน

#### 4.5.3 บริษัท แดรี่พลัส จำกัด (ในกลุ่มบริษัท ดัชมิลล์)

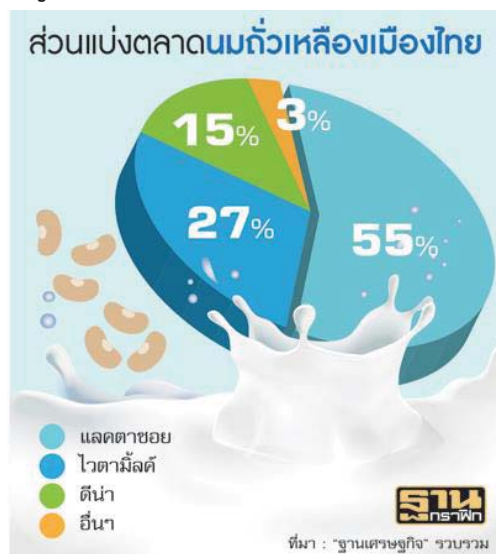
ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มอันดับ 1 ด้วยส่วนแบ่งตลาดกว่า 21% ของผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มในประเทศไทย ที่มีมูลค่าตลาด กว่า 44,000 ล้านบาทต่อปี นำกระแสอินเทรนด์คนรักสุขภาพ จุดเด่นครั้งแรกกับการเปิดตัวแคมเปญใหม่ “ดีน่างาดำ มหัศจรรย์สารต้านอนุมูลอิสระเคลือบดูดีไม่มีเปลี่ยน” เช่นแคมเปญใหม่ผลิตภัณฑ์ดีน่างาดำ 2 เท่า สูตรเฉพาะที่ให้สารต้านอนุมูลอิสระเท่ากับมะเขือเทศ 6 ลูก ด้วยคุณค่าจากงาดำ และวิตามินอี เจาะกลุ่มสาววัยทำงานยุคใหม่ที่ใส่ใจดูแลตัวเอง

ด้านการตลาด บริษัท ดัชมิลล์ จำกัด เปิดเผยว่าตลาดเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในประเทศไทยยังคงมีแนวโน้มที่จะเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง สืบเนื่องมาจากปัจจุบันผู้บริโภคต่างหันมาดูแลสุขภาพของตัวเองมากขึ้น พฤติกรรมการดื่มเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพได้ขยายไปยังกลุ่มต่างๆ อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะตลาดนมถั่วเหลือง ซึ่งปัจจุบันตลาดนมถั่วเหลืองมีการเติบโตสูง แต่ละปีเฉลี่ย 10% คิดเป็นมูลค่า 10,000 ล้านบาท ถือว่าเป็นตลาดใหญ่ที่มีศักยภาพมาก ส่งผลให้ตลาดนมถั่วเหลืองมีการแข่งขันสูง ดังนั้นในฐานะที่บริษัทฯ เป็นผู้นำและผู้บุกเบิกตลาดนมถั่วเหลืองชนิดเสริมคุณค่าพิเศษ (Value Added Segment) ในประเทศไทย จึงเน้นนโยบายพัฒนาแนวคิดใหม่และ

ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งมั่นที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง เน้นเรื่อง การเพิ่มคุณประโยชน์หรือเพิ่มสารอาหารให้ตรงกับความต้องการของคนรุ่นใหม่ และสามารถ ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด

#### 4.5.4 บริษัท โทฟูซัง จำกัด

“โทฟูซัง” นมถั่วเหลืองคั้นสดแบบพาสเจอร์ไรส์บรรจุขวด ซึ่งสร้างจุดขายว่าเป็นนมถั่ว เหลือง 100% ไม่มีการผสมนมวัวหรือครีมเทียม ให้รสชาติเหมือนน้ำเต้าหู้บรรจุถุงที่ทำซื้อได้ตาม รถเข็น แต่เปลี่ยนมาเป็นการวางขายในร้านสะดวกซื้อที่ทำให้การเติมน้ำเต้าหู้สดง่ายขึ้นในโอกาสที่โทฟู ซังเปิดบูธในงานแสดงสินค้าอาหาร 2560 THAIFEX-World Food Asia 2017 เพื่อเปิดตลาดหา ลูกค้าให้หลากหลายขึ้นโดยเฉพาะชาวต่างชาติ *Forbes Thailand* พบ สุรนาม พาณิชการ คนหนุ่มรุ่น ใหม่วัย 32 ปี ผู้ก่อตั้งและกรรมการผู้จัดการ บริษัท โทฟูซัง จำกัด ซึ่งจะให้คำตอบว่าเขาพัฒนา ผลิตภัณฑ์ที่โตเร็วสู่รายได้ 270 ล้านบาทภายใน 5 ปีได้อย่างไร พร้อมด้วย ศุภลักษณ์ ชัยโรจน์ กรรมการบริหารของบริษัท อีกหนึ่งผู้บริหารที่ช่วยขับเคลื่อนธุรกิจ “จุดเริ่มต้นมาจากว่า ตัวเราเอง พบว่าในตลาดไม่มีน้ำเต้าหู้สดที่หาทานง่ายโดยที่ไม่ต้องไปซื้อที่รถเข็นตอนเช้าหรือในตลาดสด เป็น ที่มาให้คิดโปรดักส์นี้ขึ้น” สุรนามกล่าวประกอบกับความสำคัญอีกอย่างหนึ่งของน้ำเต้าหู้หรือนมถั่ว เหลืองนั่นคือ เป็นแหล่งโปรตีนทดแทนสำหรับคนที่แพ้ผลิตภัณฑ์จากนมวัว แต่นมถั่วเหลืองที่มีใน ตลาดส่วนใหญ่จะมีการผสมนมวัวหรือครีมเทียมลงไปด้วย ทำให้ไม่ตอบโจทย์นี้เช่นกันคำตอบที่ลง ตัวจึงเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์นมถั่วเหลือง 100% และคงรสชาติให้เป็นธรรมชาติมากที่สุด เริ่มแรก สุรนามก่อตั้งบริษัทในปี 2554 และผลิตจริงในปี 2555 โทฟูซังติดต่อสถาบันวิจัยต่าง ๆ เช่น สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) เพื่อเริ่มพัฒนาผลิตภัณฑ์และแพคเกจจิ้ง สินค้าแรกเป็น นมถั่วเหลืองสเตอริไลส์บรรจุขวดแก้วเก็บได้นาน 18 เดือน ผลิตจากถั่วเหลืองออร์แกนิกนำเข้าจาก ประเทศแคนาดา ถือเป็นสินค้าพรีเมียมและเจาะกลุ่มคนรักสุขภาพโดยเฉพาะ การวางจำหน่ายจึงยัง ค่อนข้างเฉพาะกลุ่ม วางขายในซูเปอร์มาร์เก็ต เช่น ท็อปส์, วิลล่ามาร์เก็ต





ตารางที่ 1 SWOT Analysis และการจัดทำกลยุทธ์

<p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง (Strength)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีทีมงานที่ดี มีประสบการณ์อย่างมาก</li> <li>2. วัสดุหลากหลายครอบคลุมเป้าหมาย</li> <li>3. มีสินค้าอยู่ทั่วประเทศทำให้ลูกค้าเข้าถึงได้ง่าย</li> <li>4. มีโปรแกรมส่งเสริมการขายตลอดเพื่อจูงใจลูกค้า</li> <li>5. มีการประชาสัมพันธ์หลายช่องทางให้เป็นที่รู้จัก</li> </ol>	<p>ness)</p> <p>ราคาที่สูงเกินไปที่รู้จักในวงกว้างมากกว่าจะเป็นที่ยอมรับของตลาด</p> <p>ขายสินค้าหลายอย่างของบริษัททำให้การควมไม่เท่าเทียม</p>
<p>โอกาส (Opportunity)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เราเน้นสร้างสินค้าแปลกใหม่ให้กับตลาด จึงสามารถทำให้เกิดความตื่นตาตื่นใจอยากทดลอง</li> <li>2. ผู้ประกอบการธุรกิจค้าขายธุรกิจที่ค้าขายอยู่แล้วเนื่องจากเปิดมานาน</li> <li>3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคทำให้การเลือกบริโภคสินค้าเหลือมากขึ้น</li> <li>4. โครงการของรัฐบาลที่ช่วยค่าครองชีพมีมากขึ้นเป็นโอกาส</li> </ol>	<p>กลยุทธ์เชิงรุก (SO)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. แนวโน้มอุตสาหกรรมมีทิศทางเติบโตและการจัดการมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ทำให้ตอบสนองลูกค้าเก่าและอยู่ในตลาดเดิมได้อย่างยั่งยืน</li> <li>2. ทำการประชาสัมพันธ์โฆษณาบริษัทให้เป็นที่รู้จักในหลายๆช่องทาง</li> <li>3. จัดโปรโมชั่นส่งเสริมการขาย ให้กับทั้งลูกค้ารายเก่าและรายใหม่</li> <li>4. การเข้าถึงลูกค้าง่ายขึ้นจากช่องทาง Social Media และ</li> </ol>	<p>(WO)</p> <p>ลูกค้าที่ซื้อสินค้าพนักงานขายจะต้องสามารถให้ใจลูกค้าเพื่อช่วยลูกค้าตัดสินใจในการเลือกซื้อสินค้าในการต่อรองสินค้าก่อนข้างมาก จึงต้องศึกษาถึงข้อขบ เพื่อนำวิเคราะห์และพัฒนากระบวนการต่อไป</p> <p>ที่เปรียบเทียบกับในเรื่องของต้นทุนสินค้า รวมทั้ง applicers หลาย ๆ ที่ ถึงความคุ้มค่าในเรื่องของการซื้อ</p>
<p>อุปสรรค(Threat)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ภาครัฐมีการปรับโครงสร้างภาษีที่อาจส่งผลกระทบต่อการผลิตค่อนข้างมาก</li> <li>2. มีการแข่งขันสูง เช่น กลยุทธ์ทางการตลาด, การให้สินค้าแถม, การคืนรับรางวัลต่างๆ</li> <li>3. มีเจ้าตลาดใหญ่อยู่เป็นเวลานาน</li> <li>4. เปลี่ยนใจการบริโภคของผู้ชื้อออก</li> <li>5. เป็นสินค้าที่ไม่มีข้อม้อมผ่านอินเทอร์เน็ตเท่าที่ควร</li> </ol>	<p>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มุ่งเน้นการใส่ใจในเรื่องคุณค่าของผลิตภัณฑ์</li> <li>2. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ</li> <li>3. แสวงหาสินค้าที่แปลกใหม่อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพตลาด</li> <li>4. มีการตรวจสอบสินค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจและป้องกันสินค้าเสื่อม คุณภาพด้วย</li> </ol>	<p>VT)</p> <p>จะห้คู่แข่งขึ้นอยู่กับเพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์ให้สามารถนำคู่แข่งขึ้น</p> <p>พนักงานตามกฎหมายที่พนักงานควรจะได้รับ และ ให้เพิ่มขึ้นกรณีพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในเกณฑ์ดี คุณภาพสินค้าอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>ทำงานกับซัพพลายเออร์อย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการ</p>

## 5. แผนการบริหารจัดการองค์กร

### 5.1 ข้อมูลธุรกิจ ที่ตั้ง

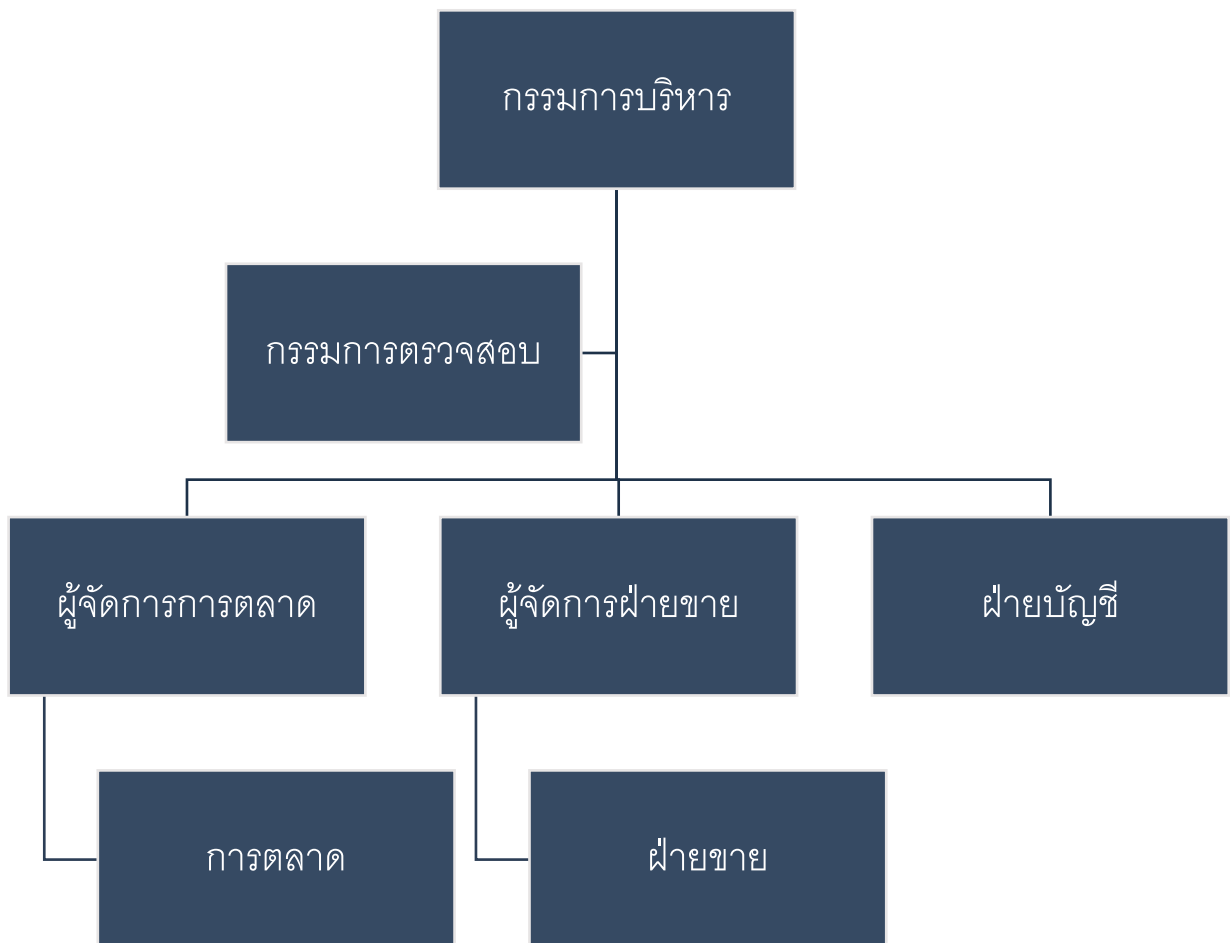
ชื่อกิจการ บริษัท ไอ.ซี.ซี. อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

ก่อตั้งเมื่อ ปี 2507

ที่อยู่/ที่ตั้งกิจการ 530 ซอยสาธุประดิษฐ์ 58 แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา กทม. 10120

รูปแบบการดำเนินธุรกิจ จำหน่ายสินค้าอุปโภคและบริโภค ทั้งในและต่างประเทศ  
ได้แก่ นมถั่วเหลืองและน้ำดื่ม เป็นต้น

ทุนจดทะเบียน 500,000,000 บาท



ภาพที่ 3 ภาพแสดงแผนผังโครงสร้างองค์กร

## 5.2 การจัดการทรัพยากรบุคคล

เนื่องจากบริษัท ไอ.ซี.ซี. อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทขนาดใหญ่ โดยปัจจุบันมีพนักงาน 6000 คน ซึ่งการจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรจะเน้นประสิทธิภาพในการทำงาน มีการจัดการแบ่งงานระบุมความรับผิดชอบ และกำหนด Job Description ในแต่ละแผนกอย่างชัดเจน มีการกำหนด KPI ในการวัดประสิทธิภาพการทำงานอย่างชัดเจน โดยลักษณะการบริหารจะมีการกระจายอำนาจให้ผู้จัดการแผนกเป็นผู้ควบคุมดูแล

## 5.3 วิสัยทัศน์ (Vision)

มุ่งมั่นเป็นบริษัทชั้นนำของคนไทยที่ดำเนินธุรกิจ สู่ระดับสากล มุ่งสร้างนวัตกรรม และพัฒนาบริษัทฯ โดยยึดหลักคุณธรรม และจริยธรรมสู่อานาคตที่ยั่งยืน

## 5.4 พันธกิจ (Mission)

มุ่งที่จะเข้าถึงลูกค้าให้ครอบคลุมทั่วประเทศ และมุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์แตกไลน์สินค้าให้ตอบโจทย์ลูกค้าทุกกลุ่มเป้าหมายรวมถึงมุ่งเน้นขยาย Supplierอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ และควบคุมต้นทุนสินค้าให้มีราคาต่ำ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

## 5.5 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

- 5.5.1 สู้เพื่อชนะ แข่งขันทำธุรกิจเพื่อชนะคู่แข่ง
- 5.5.2 คิดบวก ไม่มองว่าสิ่งใดเป็นปัญหาจนหมดหนทาง
- 5.5.3 วินัย มีวินัยในการทำธุรกิจ
- 5.5.4 ศรัทธา ศรัทธาในสิ่งที่ทำ
- 5.5.5 รวดเร็ว ทำธุรกิจด้วยความรวดเร็วฉับไว
- 5.5.6 ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมาไม่คดโกง
- 5.5.7 สามัคคี สามัคคีกันในองค์กร

## 6. แผนการตลาด

### 6.1 เป้าหมายทางการตลาด

#### 6.1.1 เป้าหมายระยะสั้น (ภายใน 1 ปี)

จากผลสำรวจการทำตลาดในระยะสั้นควรจะต้องทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จักให้มากที่สุด รวมถึงการทำกิจกรรมเชิงชุมชนรสนชาติของผลิตภัณฑ์ และกระจายสินค้าเข้าร้านโชห่วยให้ได้หลายพื้นที่

#### 6.1.2 เป้าหมายระยะกลาง (ภายใน 1- 5 ปี)

รับนำสินค้าวางจำหน่ายสินค้าในร้านสะดวกซื้อให้ได้เร็วที่สุด เพราะจากผลสำรวจประชาชนเลือกที่จะซื้อสินค้าในร้านสะดวกซื้อมากที่สุด ลำดับต่อไปจะวางจำหน่ายสินค้าในซูเปอร์มาร์เก็ต และทำ Line Official เพื่อเก็บข้อมูล และทำโปรโมชั่นต่างๆให้ลูกค้าได้รับทราบอยู่เสมอ

### 6.1.3 เป้าหมายระยะยาว (ภายใน 5-10 ปี)

แบ่งส่วนรายได้ตลาดนมถั่วเหลือง ให้ได้มากกว่า 50% และวางจำหน่ายสินค้าไปยังต่างประเทศ รวมถึงร่วมเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรมต่างๆอยู่เสมอ

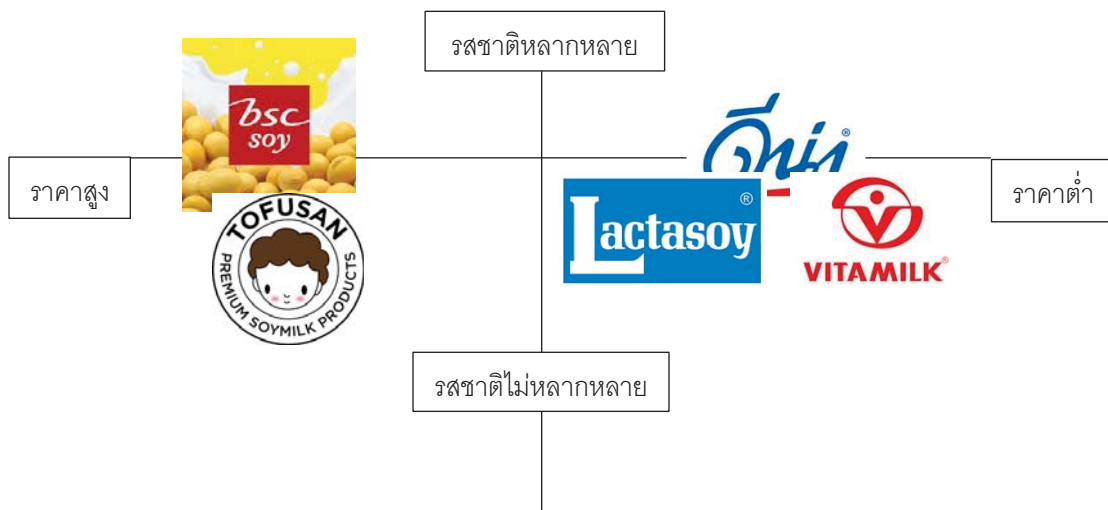
### 6.2 การวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และตำแหน่งทางการตลาด

วิเคราะห์ผลที่ได้จากแบบสอบถาม เพศที่เข้ามาตอบแบบสอบถาม เป็นเพศชาย 70.1% และเพศหญิง 29.9% โดยอายุเฉลี่ยอยู่ที่ 31-40 ปี ผู้ตอบแบบสอบถามจะดื่ม ไวตามินค มาเป็นอันดับแรก และ แลคตาซอย ดีน่า ตามลำดับ ส่วนใหญ่ดื่มนมถั่วเหลือง 1-2 ครั้ง/สัปดาห์ และเลือกการดื่มโดยเลือกจากรสชาติเป็นหลัก จะซื้อผ่านร้านสะดวกซื้อเป็นอันดับแรก โดยผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสนใจผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งหากนำผลสำรวจมาวิเคราะห์เข้ากับแผนการตลาดแล้ว ทางผู้ผลิตต้องทำสินค้าที่สร้างความแปลกใหม่ จนทำให้ผู้บริโภคอยากลอง จึงจะนำไปสู่รายได้เข้าบริษัท รวมถึงการวางจัดจำหน่ายต้องทำให้เข้าถึงผู้บริโภคให้ได้ง่ายที่สุด และในขณะเดียวกัน ต้องทำแผนการตลาดในตัวแบรนด์สินค้าควบคู่กันไปด้วยต่อเนื่อง

#### 6.2.1 ลูกค้ารายย่อย ลูกค้ารายย่อยที่เลือกซื้อสินค้าเพื่อใช้เอง

6.2.2 ลูกค้าประเภทค้าช่วง ลูกค้าที่ประกอบธุรกิจร้านค้าปลีก หรือ ซอห่วย เพื่อไปจำหน่ายต่อ ดังนั้นร้านค้าปลีก หรือ ซอห่วย กลุ่มนี้จึงเปรียบได้กับหน้าร้านสาขาของกลุ่มบริษัทฯ ในพื้นที่ที่ไม่มีสาขาของกลุ่มบริษัทฯ ดำเนินการ

#### 6.2.3 การกำหนดตำแหน่งทางการตลาดของผลิตภัณฑ์



ภาพที่ 4 ภาพแสดงการวางตำแหน่งทางการตลาดของ BSC Soy

จากตารางจะเห็นได้ว่า ผลผลิตภัณฑ์ของเจ้าตลาด เช่น แลคตาซอย และ ไวตามิลค์ จะอยู่ในกลุ่มของสินค้าราคาต่ำและไม่หลากหลาย ดีน่าจะอยู่ในกลุ่มราคาต่ำแต่รสชาติหลากหลาย โทฟูชั้นอยู่ในกลุ่มราคาสูงรสชาติไม่หลากหลาย และผลผลิตภัณฑ์ของบริษัทเราจะอยู่ในกลุ่ม ราคาสูงและรสชาติหลากหลาย โดยเพิ่มคุณค่าของสินค้าเข้าไปโดยการเติมเนื้อลงไปนุ่ม และมี 2 รสชาติ ใน 1 กล่อง

#### 6.2.4 การวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริโภค (6W 1H Analysis Model)

WHO - กลุ่มลูกค้าที่แพ้ผลิตภัณฑ์จากนมวัว

- ลูกค้าที่ชอบความแปลกใหม่ เพราะมีเนื้อนุ่ม
- ลูกค้าที่ดื่มนมทีละน้อย
- ลูกค้าที่ชื่นชอบนมถั่วเหลืองหลายรสชาติ

WHERE - ประเทศไทย

- ต่างประเทศ

WHAT - ผลิตภัณฑ์ที่แปลกใหม่

- คุณภาพสินค้าดีมีคุณภาพ
- สามารถหาซื้อสินค้าได้ง่าย

WHY - มีความแปลกใหม่

- ช่วยลดภาวะโลกร้อน
- ทานได้2รอบ

WHEN - เมื่อท้องว่างและอยากหาอะไรรองท้อง

- ทานแทนมื้ออาหาร
- เทศกาลกินเจ

HOW - การจัดโปรโมชั่น ส่งเสริมการขาย

- การแถมของสัมมนาคุณ
- จัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าที่บริโภคสินค้าเรา

### 6.3 กลยุทธ์ทางการตลาด

#### 6.3.1 กลยุทธ์ด้านการแข่งขัน

บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะให้บริการจำหน่ายนมถั่วเหลือง 2 รสชาติ ใน 1 กล่อง สำหรับลูกค้าทุกกลุ่ม โดยมีกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจที่สำคัญดังนี้

##### 1) สินค้าที่มีคุณภาพ

บริษัทฯ มีการพัฒนาและแสวงหาคุณประโยชน์ อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มคุณภาพและประโยชน์ของสินค้า ทั้งด้าน (1) ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ (2) ความหลากหลายของผู้บริโภค

จากประสบการณ์ในธุรกิจนมถั่วเหลือง กว่า 3 ปี ทำให้บริษัทฯ มีความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า บริษัท ให้ความสำคัญในการคัดเลือกสินค้าที่จะนำมาจำหน่าย โดยปัจจุบันบริษัท ทำการตลาดและจำหน่ายทั้งสินค้าภายใต้ตราสินค้าของกลุ่มบริษัทฯ (House Brand) และตราสินค้าอื่น (Non-house Brand)

- สินค้าภายใต้ตราสินค้าของบริษัทฯ (House Brand) : บริษัทฯ ได้จัดตั้งทีมงานเพื่อจัดหาผู้ผลิต และ/หรือ พัฒนาสินค้า และ/หรือออกแบบสินค้าภายใต้ตราสินค้าของบริษัท (House Brand) โดยมุ่งเน้นการนำเสนอสินค้าที่มีรูปแบบทันสมัย สวยงาม คุณภาพมาตรฐานเทียบเท่ากับสินค้าภายใต้ตราสินค้าอื่น (Non-house Brand) ในราคาที่สร้างความคุ้มค่าให้แก่ลูกค้าสูงสุด
- สินค้าภายใต้ตราสินค้าอื่น (Non-house Brand) : บริษัทฯ คัดสรรสินค้าภายใต้ตราสินค้าที่มีชื่อเสียงทั้งจากผู้ผลิตในประเทศและต่างประเทศ เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม

## 2) ราคาที่สามารถแข่งขันได้ (Price Competitiveness)

บริษัท มีนโยบายกำหนดราคาที่เน้นความคุ้มค่าของลูกค้าและสามารถสร้างรายได้เปรียบด้านการแข่งขันให้กับบริษัทฯ โดยการควบคุมต้นทุนการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพของกลุ่มบริษัทฯ ทำให้กลุ่มบริษัทฯ สามารถจำหน่ายสินค้าที่มีราคาที่แข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่นได้ (Price Competitiveness) ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทฯ มีนโยบายกำหนดราคาสินค้า ดังต่อไปนี้

- หากเป็นผลิตภัณฑ์ทั่วไปที่ท้องตลาดมีอยู่แล้วจะไม่ตั้งราคาให้สูงกว่าคู่แข่ง เนื่องจากจะทำให้ผู้บริโภคเปลี่ยนใจได้ไม่ยาก
- หากเป็นผลิตภัณฑ์ที่ยังไม่มีคู่แข่งทำ จะตั้งราคาเพื่อดึงกำไรเข้าบริษัทให้ได้มากที่สุด แต่ก็คงอยู่ในราคาที่สมเหตุสมผล

## 3) ช่องทางการจัดจำหน่าย

ณ ปัจจุบัน บริษัทฯ จำหน่ายสินค้าผ่านทาง

- (1) ร้านซูเปอร์ท้องถิ่น
- (2) ช่องทางการจัดจำหน่ายแบบออนไลน์ (E-Commerce)
- (3) ช่องทางซูเปอร์มาเก็ต

บริษัท มีกลยุทธ์ที่สำคัญในการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านร้านซูเปอร์ท้องถิ่น ได้แก่ (1) โปรโมชันของพรีเมียม เช่น เมื่อซื้อครบ 500 บาท ได้รับหมอนรูปดาราคที่เป็นพรีเมียมเตอร์ ผลิตภัณฑ์ฟรี เป็นต้น

#### 6.4 กิจกรรมหรือการดำเนินการทางการตลาด

บริษัทฯ วางแผนและจัดทำแผนการตลาดและประชาสัมพันธ์ประจำปี โดยศึกษาข้อมูลพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อกำหนดกิจกรรม รูปแบบ และสื่อในการทำการตลาดและประชาสัมพันธ์ในช่วงเวลาต่างๆ ของปีเพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการใช้จ่ายใช้สอยของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายตามเทศกาล หรือปัจจัยอื่นๆ เช่น เทศกาลกินเจ และมาตรการหรือนโยบายของภาครัฐเพื่อกระตุ้นการบริโภค

กิจกรรมด้านการตลาดของบริษัทฯ แบ่งเป็น

- การจัดกิจกรรมโปรโมชั่นหลักเพื่อส่งเสริมการขายตามเทศกาลต่างๆ ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภค เช่น เทศกาลกินเจ วันนมโลก ปีใหม่ เป็นต้น
- การจัดอีเวนต์ (Event) ตามงานเทศกาลต่างๆ เพื่อประชาสัมพันธ์ดึงดูดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การเข้าร่วมกิจกรรมท้องถิ่นในแต่ละสาขาในฐานะผู้สนับสนุนรายการเพื่อสร้างการรับรู้ และจดจำชื่อทางการค้าของบริษัทฯ เช่น การร่วมเป็นหนึ่งในผู้สนับสนุนงานวิ่ง งานกิจกรรมต่างๆ ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทฯ จะวางแผนรูปแบบ และลักษณะของสื่อต่างๆ เพื่อให้สอดคล้อง และตอบรับกับกิจกรรมทางการตลาดข้างต้น โดยเลือกใช้ช่องทางทางการทำการตลาดและประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า ซึ่งรวมถึง
- สื่อโฆษณาแบบดั้งเดิม เช่น ทีวี เสียงตามสาย เป็นต้น
- สื่อโฆษณาภายนอกอาคาร เช่น บิลบอร์ด และ/หรือป้ายโฆษณาบนเส้นทางหลัก เป็นต้น
- สื่อโฆษณาดิจิทัลและสังคมออนไลน์ ได้แก่ Facebook, Instagram, Line และเว็บไซต์ของบริษัทฯ เพื่อเชื่อมต่อระหว่างลูกค้าและกลุ่มบริษัทฯ ได้ดียิ่งขึ้น โดยสื่อออนไลน์เหล่านี้จะนำเสนอข้อมูลสินค้าและโปรโมชั่นต่างๆ ซึ่งจะทำให้ลูกค้ามีความต้องการที่จะเข้ามาที่สาขาเพื่อเลือกซื้อสินค้ามากขึ้น

นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ เปิดให้ลูกค้าสามารถสมัครสมาชิก (Membership Scheme) เพื่อสะสมแต้มจากยอดซื้อสินค้าและนำมาแลกของสมนาคุณเมื่อครบเงื่อนไขที่กำหนด อีกทั้งยังมีสิทธิได้รับส่วนลดพิเศษในโอกาสต่างๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการซื้อสินค้า และบริษัทฯ ยังสามารถนำข้อมูลการซื้อสินค้าของสมาชิกมาเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมในการซื้อสินค้าในแต่ละช่วงเวลา ส่งผลให้กลุ่มบริษัทฯ สามารถวางแผนการตลาดและคัดเลือกสินค้าที่นำมาจำหน่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบโจทย์ลูกค้าแต่ละกลุ่มได้ดียิ่งขึ้น

## 7. แผนการผลิตและการดำเนินงาน

แผนการผลิตและการดำเนินงาน เป็นการกำหนดกรอบการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับแผนการตลาดและแผนกลยุทธ์ของบริษัทที่กำหนดไว้ รวมถึงการผลักดันแต่ละหน่วยงานให้มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันของบริษัท โดยมุ่งเน้นการขยายกลุ่มลูกค้าให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ไปสู่ร้านค้าโชห่วยในแต่ละท้องถิ่นทั่วประเทศ นอกจากการวางแผนสต็อกสินค้า การขนส่ง การทำการติดตามการสั่งซื้อซ้ำของลูกค้า เรายังทำการตลาดออนไลน์เพื่อให้เกิดความง่ายต่อการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าได้ และการเก็บรวบรวมข้อมูลของลูกค้าต่างๆ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ถึงความต้องการในอนาคตของลูกค้าให้บริษัทสามารถเตรียมสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการการสั่งซื้อสินค้าของลูกค้าได้อย่างแม่นยำ

### 7.1 การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการ

บริษัท ให้ความสำคัญกับการจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการ ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจในการดำเนินธุรกิจ ที่มุ่งเน้นการครองส่วนแบ่งตลาดนมถั่วเหลืองให้มากกว่าคู่แข่ง ในราคาที่สามารถสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขัน (Price Competitiveness) โดยต่อรองราคากับบริษัทผู้ผลิตซึ่งบริษัทมีความสัมพันธ์ที่ดีมาอย่างยาวนาน อีกทั้ง บริษัท ได้มีการหารือเป็นระยะกับผู้ผลิต เพื่อวางแผนล่วงหน้าในการจัดหาและสั่งซื้อสินค้า และร่วมมือกันในการกำหนดกลยุทธ์การขายและการจัดกิจกรรมทางการตลาดและกิจกรรมส่งเสริมการขาย ทั้งนี้ วิธีการจัดหาผลิตภัณฑ์จะแตกต่างกันไปตามประเภทและลักษณะการได้มาของสินค้า โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 7.1.1 วิธีการจัดหาผลิตภัณฑ์

##### 1. สินค้าภายใต้ตราสินค้าของกลุ่มบริษัทฯ (House Brand)

บริษัท จัดหาสินค้าภายใต้ตราสินค้าของกลุ่มบริษัทฯ (House Brand) จากผู้ผลิตทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยจะคัดเลือกผู้ผลิตที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการผลิต มีการเยี่ยมชมโรงงานและกระบวนการผลิต การสุ่มตรวจสอบคุณภาพสินค้า และมีระยะเวลาการส่งมอบสินค้าที่เหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าสินค้าภายใต้ตราสินค้าของกลุ่มบริษัทฯ (House Brand) เป็นสินค้าที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน โดยการจัดหาสินค้าภายใต้ตราสินค้าของกลุ่มบริษัทฯ (House Brand) มีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

บริษัท จะศึกษาความต้องการของลูกค้าและสภาพตลาด เพื่อคัดเลือกกลุ่มสินค้าที่จะนำมาจำหน่ายภายใต้ตราสินค้าของบริษัทฯ (House Brand) และเมื่อได้ประเภทกลุ่มสินค้าที่จะผลิตแล้ว บริษัท จะคัดเลือกผู้ผลิตและรูปแบบสินค้าจากรายการหรือตัวอย่างสินค้าจากรายชื่อผู้ผลิตซึ่งผ่านการตรวจสอบคุณสมบัติของ บริษัท (Approved Vendor List) โดยพิจารณาจากราคา คุณภาพของสินค้า ตัวอย่าง ความสามารถในการผลิต ประสิทธิภาพ และความน่าเชื่อถือของผู้ผลิต

นอกจากนี้ การควบคุมคุณภาพของสินค้า บริษัท จะตรวจสอบคุณภาพสินค้า (1) ก่อนจัดส่งสินค้าที่โรงงาน โดยผู้ตรวจสอบคุณภาพสินค้า โดยหากสินค้าชำรุด เสียหาย หรือคุณภาพและ



แบบผลิตภัณฑ์ (Specification) ไม่เป็นไปตามที่ตกลงกัน บริษัท จะดำเนินการเปลี่ยนหรือคืนสินค้าก่อนการจัดส่ง และ (2) เมื่อสินค้ามาถึงคลังสินค้า บริษัท จะทำการสุ่มตรวจสอบสินค้าจากลักษณะหีบห่อ บรรจุภัณฑ์ภายนอก และตรวจนับจำนวนสินค้าอีกครั้งก่อนรับสินค้าเข้าคลัง โดยหากมีสินค้าชำรุดหรือเสียหาย บริษัท จะส่งคืนสินค้าที่ชำรุดหรือเสียหายคืนให้แก่ผู้ผลิตสินค้าเพื่อคืนเงินหรือส่งสินค้าชิ้นใหม่มาเปลี่ยน

ทั้งนี้ บริษัท ได้จัดให้มีนโยบายในการตรวจสอบสิทธิบัตร และ/หรือ ลิขสิทธิ์ในการจ้างผลิตสินค้าภายใต้ตราสินค้าของบริษัท เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการละเมิดสิทธิบัตรและลิขสิทธิ์

## 7.2 การกระจายสินค้าและการขนส่ง

หากดูจากเป้าหมายระยะกลางเรามุ่งเน้นการขายสินค้าให้ร้านค้าโชห่วยในแต่ละอำเภอหนึ่งอำเภอหนึ่งร้านทุกอำเภอในประเทศไทย เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์การทำงานแบบบูรณาการรวมทั้งในเรื่องของการป้องกันแย่งลูกค้าหรือยอดขายกันเองในพื้นที่ และยังเป็นการสะดวกในการกระจายสินค้าไปยังลูกค้าแต่ละร้านได้อย่างแม่นยำและมีประสิทธิภาพ

การขนส่ง นอกจากสินค้าที่มีคุณภาพมาตรฐาน มีความถูกต้องครบถ้วนแล้ว ยังต้องรวมถึงการได้รับสินค้าตรงตามเวลาที่กำหนดด้วยเพื่อไม่ให้อาคารค้าเสียโอกาสในการขาย ดังนั้น การขนส่งสินค้าไปยังร้านสาขาจึงเป็นขั้นตอนสำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งที่สร้างคุณค่าแก่ลูกค้าร้านวัสดุก่อสร้างของเรา การปฏิบัติการขนส่งของเราเป็นการทำงานร่วมกันกับบริษัทขนส่งที่เชื่อถือได้ ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการขนส่ง เช่นการใช้ข้อมูลจุดที่ตั้งร้านค้าเป้าหมาย ซึ่งข้อมูลพนักงานขายจะเป็นคนปักหมุดและมีภาพถ่ายหน้าร้านชัดเจน ทำให้การขนส่งเกิดความแม่นยำและตรงต่อเวลา

## 8. แผนการเงิน

แผนการเงิน บริษัทมุ่งเน้นการบริหารจัดการเครดิตให้สอดคล้องกับธุรกิจ และมุ่งเน้นกระแสเงินสดให้ธุรกิจสามารถดำเนินกิจการได้อย่างปลอดภัย และแสดงสถานะทางการเงิน ว่ามีความสอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน รวมถึงเป้าหมายโดยต้องพิจารณาจากการประมาณการการลงทุนและการจ่ายผลตอบแทน การประมาณการงบกำไรขาดทุนซึ่งสามารถบ่งบอกถึงสถานการณ์ของบริษัท อีกทั้งยังสามารถประเมินโอกาสและความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อบริหารจัดการให้เกิดเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและมีเสถียรภาพในการดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

### 8.1 ประมาณการงบกำไรขาดทุน

จากตารางประมาณการงบกำไรขาดทุน 1-5 ปี (ตามข้อมูลตารางด้านล่าง) จะเห็นได้ว่าในปีที่ 1 บริษัทจะมีรายได้เข้ามาแต่ไม่สูงมากนัก เนื่องจากเป็นกิจการใหม่ที่ต้องมีการลงทุนในเรื่องของโกดังสินค้า, การจัดการพื้นที่ระบบไฟฟ้า อีกทั้งรถยนต์ในการใช้ขนส่งสินค้าประจำแต่ละภูมิภาค

ทำให้การลงทุนในช่วงแรกของบริษัทใช้เงินทุนสูง ซึ่งบริษัทจะมีการประชาสัมพันธ์ โฆษณา จัดทำ โปรโมชันส่งเสริมการขายเพื่อขยายฐานกลุ่มลูกค้าให้ได้มากขึ้น จึงมีการกำหนดอัตราการเติบโตของ รายได้อยู่ที่ร้อยละ 10 ในช่วง 3 ปีแรก เพื่อศึกษาและวิเคราะห์แนวโน้มตลาด ซึ่งหลังจากนั้นจะ กำหนดอัตราการเติบโตของรายได้ในปีที่ 4 อยู่ที่ร้อยละ 20 แต่อย่างไรก็ตามในช่วง Q3 ของทุกปี บริษัทจะมีการประเมินยอดขายว่าตรงตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ ประกอบกับการประเมิน สถานการณ์ตลาดและภาวะเศรษฐกิจให้สอดคล้องกับการตั้งเป้าหมายในปีถัดไป

Normal Case	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ยอดขาย	10,000,000	12,000,000	14,400,000	17,280,000	20,740,000
หัก ต้นทุนผันแปร	5,800,000	6,960,000	8,352,000	10,022,400	12,029,200
กำไรขั้นต้น	4,200,000	5,040,000	6,048,000	7,257,600	8,710,800
หัก ต้นทุนคงที่	440,000	476,500	516,275	559,633	606,914
กำไรจากการดำเนินงาน	3,760,000	4,563,500	5,531,725	6,697,967	8,103,886
กำไรสุทธิก่อนหักภาษี	3,760,000	4,563,500	5,531,725	6,697,967	8,103,886
หัก ภาษีเงินได้นิติบุคคล *	612,000	772,700	966,345	1,199,593	1,480,777
กำไรสุทธิ	3,148,000	3,790,800	4,565,380	5,498,374	6,623,109

ตารางที่ 2 ประมาณการงบกำไรขาดทุน 1-5 ปี

## 9. แผนฉุกเฉินและแผนในอนาคต

### 9.1 แผนฉุกเฉิน

การดำเนินธุรกิจมักจะมีเกิดสถานการณ์ หรือ ผลกระทบต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินการ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ นโยบายของรัฐบาล สังคม วัฒนธรรม และหมายรวมไปถึง กระแส (Trend) ดังนั้น เพื่อให้บริษัทสามารถรับมือและปรับแผนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเมื่อมีสถานการณ์ที่ไม่ เป็นไปตามแผนที่วางไว้ จึงมีแผนรองรับ ดังต่อไปนี้

9.1.1 กรณีที่สินค้าไม่สามารถขายได้ตามที่คาดไว้ หรือยอดขายต่ำกว่าเป้าหมายบริษัทจะ พิจารณาหลาย ๆ องค์ประกอบ รายละเอียด ดังนี้

1. พิจารณาถึงความสามารถในการขายของพนักงานขาย มีความรู้ความสามารถ มี ทักษะตามที่บริษัทจัดการประเมินหรือไม่ และสินค้าที่เสนอขายนั้น เป็นอย่างไร

2. สำรวจตลาดเกี่ยวกับความต้องการทั้งคุณภาพ ราคา และการรับรู้ของลูกค้าในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าของบริษัท เพื่อนำมาประเมิน ปรับปรุงให้เกิดความสามารถในการทำการขายและการตลาดต่อไป

3. ทำการประเมินสื่อ การทำโฆษณา เพื่อให้เกิดการรับรู้ของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และการลงเยี่ยมร้านค้าเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆมาวิเคราะห์ และปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายต่อไป

4. ไม่เพิ่มสินค้าที่ยังไม่สามารถขายออกไปได้ หรือมีสินค้ามากเกินไปในสต็อกสินค้า เพื่อไม่ให้สินค้าตกรุ่น และยังเป็นกำบังกันทุนจมอีกด้วย

ทั้งนี้บริษัทยังศึกษาข้อมูลพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อกำหนดกิจกรรม รูปแบบ และสื่อในการทำการตลาดและประชาสัมพันธ์ในช่วงเวลาต่างๆ ของปีเพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรม การใช้จ่ายใช้สอยของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายตามเทศกาล หรือปัจจัยอื่น ๆ เช่น เทศกาลกินเจและมาตรการหรือนโยบายของภาครัฐเพื่อกระตุ้นการบริโภค

- การจัดกิจกรรมโปรโมชั่นหลักเพื่อส่งเสริมการขายตามเทศกาลต่างๆ ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภค เช่น วันนมโลก หรือ เทศกาลกินเจ เป็นต้น และ Online สำหรับช่องทางออนไลน์ ทั้งนี้ บริษัท จะจัดโปรโมชั่นสำหรับกลุ่มสินค้าให้สอดคล้องกับช่วงเวลานั้นๆ
- การจัดอีเวนต์ (Event) ตามงานเทศกาลต่างๆ เพื่อประชาสัมพันธ์ดึงดูดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้มาใช้จ่ายใช้สอย เช่น ตรุษจีน วาเลนไทน์ และสงกรานต์ เป็นต้น ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทฯ จะวางแผนการจัดอีเวนต์ให้สอดคล้องกับการจัดกิจกรรมโปรโมชั่นหลัก เพื่อส่งเสริมให้กลุ่มลูกค้าใช้โปรโมชั่นหลักของบริษัท
- การเข้าร่วมกิจกรรมท้องถิ่นในแต่ละสาขาในฐานะผู้สนับสนุนรายการเพื่อสร้างการรับรู้ และจดจำชื่อทางการค้าของบริษัทฯ เช่น กิจกรรมวิ่ง กิจกรรมคอนเสิร์ต เป็นต้น ทั้งนี้ บริษัท จะวางแผนรูปแบบ และลักษณะของสื่อต่างๆ เพื่อให้สอดคล้อง และตอบรับกับกิจกรรมทางการตลาดข้างต้น โดยเลือกใช้ช่องทางการทำการตลาดและประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า ซึ่งรวมถึง
- สื่อโฆษณาแบบดั้งเดิม เช่น ทีวี เสียงตามสายท้องถิ่น เป็นต้น
- สื่อโฆษณาภายนอกอาคาร เช่น บิลบอร์ด และ/หรือป้ายโฆษณาบนเส้นทางหลัก เป็นต้น
- สื่อโฆษณาดิจิทัลและสังคมออนไลน์ ได้แก่ Facebook, Instagram, Line และเว็บไซต์ของกลุ่มบริษัทฯ เพื่อเชื่อมต่อระหว่างลูกค้าและกลุ่มบริษัทฯ ได้อย่างยิ่งยวด โดยสื่อ

ออนไลน์เหล่านี้จะนำเสนอข้อมูลสินค้าและโปรโมชั่นต่างๆ ซึ่งจะทำให้ลูกค้ามีความต้องการที่จะเข้ามาที่สาขาเพื่อเลือกซื้อสินค้ามากขึ้น

- การทำการตลาดในพื้นที่สาขา โดยการร่วมมือกับห้างร้านตัวแทนจำหน่ายสินค้า เช่น การจัดสื่อโฆษณา การจัดแสดงสินค้า การให้คำแนะนำเกี่ยวกับสินค้าโดยผู้ให้คำแนะนำผลิตภัณฑ์ (Product Consultant) เพื่อช่วยจูงใจลูกค้าที่เข้ามาเยี่ยมชมสาขา ให้เลือกซื้อสินค้า

#### 9.1.2 จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

ในกรณีที่พบว่าจำนวนของลูกค้ามีการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว อาจเกิดในช่วงที่บริษัทขยายกิจการ หรือช่วงที่มีการจัดรายการส่งเสริมการขาย และหมายรวมไปถึงช่วงนโยบายส่งเสริมการค้าของภาครัฐ

#### 9.1.3 การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่

เพื่อให้เกิดการรักษายอดขายและส่วนแบ่งทางการตลาดให้มั่นคง บริษัทมุ่งเน้นการขยายตลาดใหม่ๆ รักษาฐานลูกค้าเดิมไว้อย่างเหนียวแน่น ทั้งการจัดโปรโมชั่น การเยี่ยมเยียนร้านค้าที่ทำยอดขายได้ถึงเป้าของร้าน มีการแจกของแถม เช่น เสื้อ รวมถึงหน้ากากอนามัย และยังมีคู่มือของแถมในตัวสินค้าอีกหลายรายการ ทำให้เกิดกิจกรรมต่างๆ กับลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจ และไว้วางใจให้สินค้าของบริษัทเข้าไปอยู่ในชั้นอยู่เสมอ

#### 9.1.4 ราคาของสินค้ามีต้นทุนที่เพิ่มขึ้น

ราคาสินค้าจะมีต้นทุนเพิ่มสูงขึ้นตามราคาวัตถุดิบที่มีการปรับตัวสูงขึ้น อัตราการจ้างแรงงาน เป็นต้น ดังนั้นบริษัทต้องมีการเจรจาต่อรองกับผู้ผลิตหรือหาผู้ผลิตหลายรายสำรองไว้เป็นทางเลือกเพื่อเปรียบเทียบราคาต้นทุนวัตถุดิบด้วย และบริษัทจำเป็นต้องทำการสั่งซื้อสินค้าล่วงหน้า เพื่อป้องกันปัญหาการปรับขึ้นของราคาสินค้า เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อลูกค้าได้

#### 9.1.5 การลาออกของพนักงาน

ผู้บริหาร และ ฝ่ายบุคคลต้องทำการศึกษาและหาสาเหตุของปัญหาเรื่องการลาออกของพนักงานและหาแนวทาง การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เช่นอาจเกิดจาก เรื่องผลตอบแทนของพนักงาน บริษัทก็ควรศึกษาผลตอบแทนเฉลี่ยในตลาดแรงงานว่าอยู่ระดับใด และควรแจ้งพนักงานให้เท่ากับหรือสูงกว่า รวมถึงควรมีสวัสดิการต่าง ๆ ที่ให้กับพนักงานด้วยเพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพมาทำงานและรักษาพนักงานให้อยู่กับบริษัทระยะยาว เนื่องจากหัวใจหลักอยู่ที่พนักงานขายการเข้าออกมีอัตราค่อนข้างสูง ทางบริษัทจึงมีการสำรองพนักงานด้วยการแยกสินค้าแยกพนักงานขายออกจากกันในสาขานั้น หากในสาขานั้นใดเกิดขายพนักงาน พนักงานที่อยู่ในสายเดียวกันสามารถทำหน้าที่แทนได้ทันที รวมถึงการประกาศรับสมัครพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อคัดเลือกไว้ บริษัทยังมีบัญชีกับทาง Job Thai หากสถานการณ์ฉุกเฉินบริษัทสามารถประกาศรับสมัครได้ทันที

### 9.1.6 การขาดสภาพคล่องทางการเงิน

เพื่อสามารถรับมือกับปัญหาสภาพคล่องทางการเงินบริษัทได้ทำวงเงิน O/D ไว้กับธนาคาร เพื่อป้องกันปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน และยังมีแหล่งเงินกู้ระยะสั้นที่สามารถเข้าถึงได้ทันที

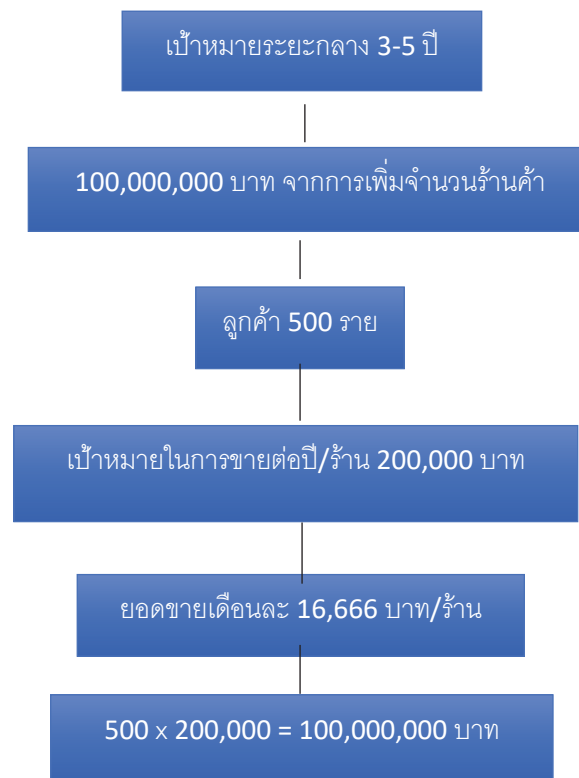
### 9.1.7 ปัญหาการสื่อสาร

ทางบริษัทได้ใช้ซอฟต์แวร์ เข้ามาควบคุมการทำงานขององค์กร ทั้งสต็อกสินค้า และการรับคำสั่งซื้อจากพนักงานขายผ่านทางโปรแกรม ERP เพื่อไม่ให้เกิดปัญหา ความผิดพลาดในการสื่อสาร และยังทำให้การทำงานที่ง่ายสะดวกยิ่งขึ้น

## 9.2 แผนในอนาคต

แผนในอนาคตเมื่อบริษัทมีการดำเนินงานในสภาวะปกติ และมีผลประกอบการตามที่คาดหวังไว้ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าทางธุรกิจ บริษัทมีแผนที่จะขยายธุรกิจโดยมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

9.2.1 ขยายกลุ่มลูกค้าเป้าหมายจากเดิมกำหนดไว้ จังหวัดละ 1 ร้านค้า เพื่อให้กิจการขยายตัวอย่างต่อเนื่องและป้องกันปัญหาของยอดขาย ทางบริษัทจึงมีการตั้งเป้าการขาย และเพิ่มยอดขายในอีก 3-5 ปีข้างหน้า ดังนี้



9.2.2 ขยายตลาดไปยังต่างประเทศในกลุ่มประเทศอาเซียน เช่น ลาว พม่า กัมพูชา มาเลเซีย เวียดนาม

9.2.3 เพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืน บริษัทยังคงมุ่งเน้นและให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการพัฒนาคนทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยพัฒนาระบบ Competency Based Training ของบริษัท และจัดการเพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถตาม Competency ที่ต้องมี สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการสนับสนุนในด้านต่างๆ เช่น ระบบ Self-Learning ระบบการจัดการความรู้ การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เป็นต้น

ในส่วนของการตลาดยังคงมุ่งเน้นขยายงานขนาดเล็กอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการสร้างการเติบโตในตลาดใหญ่เพื่อสร้างฐานการตลาดที่แข็งแกร่ง โดยผ่านระบบการผลิต ขาย ให้บริการ และการบริหารจัดการที่มีคุณภาพครอบคลุมทั่วประเทศ

#### บรรณานุกรม

- ชนนิกานต์ ชูเชิด. (2545). น้ำเต้าหู้. สืบค้น 9 มีนาคม 2563, จาก <https://sites.google.com/site/tofufucream/prawati-na-teahu>
- อุตสาหกรรมพัฒนามูลนิธิเพื่อสถาบันอาหาร. (2557). การวิเคราะห์ Five Force Model ในอุตสาหกรรมนมถั่วเหลือง. สืบค้น 9 มีนาคม 2563, จาก [http://fic.nfi.or.th/foodsectordatabank-all2\\_detailnext.php?smid=1446](http://fic.nfi.or.th/foodsectordatabank-all2_detailnext.php?smid=1446)
- Admin P. (2561). แลคตาซอย เวทมนต์แห่งราคา สยบ ไวตามิลค์. สืบค้น 9 มีนาคม 2563, จาก <https://marketeeronline.co/archives/20804>
- บริษัท แลคตาซอย จำกัด. สืบค้น 9 มีนาคม 2563, จาก <https://www.lactasoy.com/th/about-us/>
- บริษัท กรีนสปอต จำกัด. สืบค้น 9 มีนาคม 2563, จาก <https://www.greenspot.co.th/about>
- พัชรศรีม ว่องไชยกุล,ศิริลักษณ์ หาพันธ์นา,ชานนท์ คล่องแคล่ว. (2554). แดรี่พลัส ย้ำจุดยืนครองผู้นำตลาดนมพร้อมดื่มพรีเมียม อัดจบ 85 ล้าน ส่งแคมเปญใหม่. สืบค้น 9 มีนาคม 2563, จาก <https://positioningmag.com/54599>
- บริษัท แลคตาซอย จำกัด. สืบค้น 9 มีนาคม 2563, จาก <http://thetofusan.com/product/>
- จากหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ. (ปีที่ 37 ฉบับที่ 3,264) วันที่ 25 - 27 พฤษภาคม พ.ศ. 2560, จาก <https://www.thansettakij.com/content/153527>