สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

การวางแผนกลยุทธ์เชิงแข่งขันของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง”

COMPETITIVE STRATEGY OF BAKERY PRODUCT FOR LEPAN

สกานต์ ศิริมะณีวัฒนา

SAKARN SIRIMANEEWATTNA

การศึกษาอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2557

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

COMPETITIVE STRATEGY OF BAKERY PRODUCT FOR LEPAN

SAKARN SIRIMANEEWATTNA

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT

OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

IN BUSINESS MANAGEMENT

ADMINISTRATION AND MANAGEMENT COLLEGE

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

2014

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

COPYRIGHT 2014

ADMINISTRATION AND MANAGEMENT COLLEGE

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ใบรับรองการค้นคว้าอิสระ

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การวางแผนกลยุทธ์เชิงแข่งขันของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ "เลอแปง" COMPETITIVE STRATEGY OF BAKERY PRODUCT FOR LEPAN
ชื่อนักศึกษา	นายสกานต์ ศิริมะณีวัฒนา
รหัสประจำตัว	55671219
ปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	รองศาสตราจารย์ศิริจรรยา เครือวิริยะพันธ์

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ	ลายมือชื่อ
รองศาสตราจารย์ศิริจรรยา เครือวิริยะพันธ์	
รองศาสตราจารย์อมรศรี ตันพิพัฒน์	
รองศาสตราจารย์ ดร.กุลกัญญา ณ ป้อมเพ็ชร์	

วัน/เดือน/ปี ที่สอบ 18 พฤศจิกายน 2556 เวลา 13.00 - 14.00 น.

สถานที่สอบ วิทยาลัยการบริหารและจัดการ ชั้น 4 ห้องประชุม AMC 2

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร)

คณบดีวิทยาลัยการบริหารและจัดการ

วันที่ 11 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2557

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชื่อเรื่อง	การวางแผนกลยุทธ์เชิงแข่งขันของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง”
นักศึกษา	นายสกานต์ ศิริมะณีวัฒนา
รหัสนักศึกษา	55671219
ปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
พ.ศ.	2557
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	รองศาสตราจารย์ศิริจรรยา เครือวิริยะพันธ์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม	รองศาสตราจารย์อมรศรี ตันพิพัฒน์

บทคัดย่อ

ปัจจุบันพฤติกรรมการบริโภคอาหารของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป ต้องการความสะดวกรวดเร็ว ประหยัดเวลา และรสชาติอร่อย เบเกอรี่เป็นทางเลือกหนึ่งที่เหมาะสมกับวิถีชีวิตของคนในสังคมไทยยุคใหม่ ประกอบกับการขนส่งคมนาคมมีความสะดวกรวดเร็ว เทคโนโลยีในการผลิต การบรรจุภัณฑ์และการเก็บรักษาเบเกอรี่มีการพัฒนาสูงขึ้น รวมทั้งช่องทางการจำหน่ายประเภทร้านสะดวกซื้อเริ่มมีบทบาทในวิถีชีวิตของผู้บริโภคมากขึ้น ดังนั้นผู้ผลิตเบเกอรี่จึงจัดตั้งโรงงานเพื่อผลิตเบเกอรี่และส่งจำหน่ายตามร้านค้าปลีก ร้านสะดวกซื้อ และห้างสรรพสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้อุตสาหกรรมการเบเกอรี่มีสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมาก ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาถึงการวางแผนกลยุทธ์เชิงแข่งขันของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง” ในร้าน 7-ELEVEN เพื่อเป็นแนวทางให้เลอแปงได้ใช้ในการวางแผนเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและขึ้นมาเป็นผู้นำตลาดเบเกอรี่ในร้าน 7-ELEVEN ซึ่งเป็นช่องทางจำหน่ายหลัก โดยศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง” ด้วย SWOT Analysis และวางแผนกลยุทธ์เชิงแข่งขันของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง” ด้วย TOWS Strategy

ผลการศึกษาสภาวะการแข่งขันพบว่า SWOT Analysis ของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง” ในด้านจุดแข็ง คือ ทีมผู้บริหารมีประสบการณ์สูง มีบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ถือหุ้น ซึ่งมีความมั่นคงและมีงบลงทุนสูงจึงสามารถผลิตสินค้าได้หลากหลายกว่าคู่แข่ง ทีมพัฒนากระบวนการผลิตมีความเชี่ยวชาญ และมีช่องทางจัดจำหน่ายที่แน่นอน ด้านจุดอ่อน คือ บุคลากรในองค์กรขาดทักษะและประสบการณ์ ต้นทุนการผลิตสูงกว่าคู่แข่งหลัก กำลังการผลิตไม่เพียงพอ พัฒนาสินค้าใหม่ได้ไม่พอต่อความต้องการของลูกค้าหลัก ขาดบุคลากรที่มีความชำนาญ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำหรับการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ คุณค่าของตราสินค้า (Brand Equity) ต่ำกว่าคู่แข่ง และขาดแรงงานฝีมือ ด้านโอกาส คือ การบริโภคผลิตภัณฑ์เบเกอรี่มีแนวโน้มสูงขึ้น ความต้องการสินค้าที่หลากหลาย สินค้าใหม่และมีครบทุกประเภท อัตราการเติบโตของร้าน 7-ELEVEN มีการขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง ร้าน 7-ELEVEN มีนโยบายมุ่งเน้นจำหน่ายสินค้าประเภทอาหารและเบเกอรี่ เกิดการควบรวมกิจการของบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) มีที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านเบเกอรี่จากประเทศญี่ปุ่น การเปลี่ยนแปลงลักษณะทางครัวเรือนมีขนาดเล็กลง อุตสาหกรรมเบเกอรี่เติบโตอย่างต่อเนื่อง และมีการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตมากขึ้นส่งผลให้กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพสูง ด้านอุปสรรค คือ การเปลี่ยนแปลงของราคาวัตถุดิบหลักมีแนวโน้มสูงขึ้น วัตถุดิบขาดตลาดหรือขาดส่งจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบ พฤติกรรมผู้บริโภคต้องการสินค้าใหม่ ๆ สินค้าทดแทนในร้าน 7-ELEVEN มีมาก ประเทศไทยมีแนวโน้มประชากรผู้สูงอายุเพิ่มสูงขึ้นซึ่งเป็นกลุ่มประชากรที่บริโภคเบเกอรี่น้อย อาหารเพื่อสุขภาพมีบทบาทมากขึ้น การเปิดเขตการค้าเสรี (AEC) ปี พ.ศ. 2558 ทำให้เริ่มมีคู่แข่งจากต่างประเทศ และสังคมโลกาภิวัตน์ในปัจจุบันทำให้การสื่อสารรวดเร็ว หากเลอแปงเกิดภาพลักษณ์ไม่ดีข่าวสารจะแพร่กระจายไปอย่างรวดเร็ว สำหรับการวางแผนกลยุทธ์เชิงแข่งขันของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง” ด้วย TOWS Strategy ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์เชิงรุก (SO) ได้แก่ นำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร และขยายตลาดผ่านช่องทางจำหน่าย MAKRO ส่วนกลยุทธ์ตั้งรับ (WO) ได้แก่ ส่งเสริมการพัฒนากระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง ขยายกำลังการผลิตเพื่อรองรับความต้องการที่เพิ่มขึ้น นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการผลิต มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และมุ่งเน้นการสร้างตราสินค้า “เลอแปง” สำหรับกลยุทธ์รอจังหวะ (ST) ได้แก่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์เบเกอรี่เพื่อสุขภาพ การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (Customer Relationship Management : CRM) รวมทั้งการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Corporate Social Responsibility : CSR) ส่วนกลยุทธ์เลิกลาหรือหาแผนใหม่ (WT) ได้แก่ การปรับเปลี่ยนกระบวนการพัฒนาสินค้าใหม่

ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะคือ บริษัท ซีพีแรม จำกัด ควรพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริโภคสูงสุด ควรสร้างความผูกพันกับตราสินค้า โดยการจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดโดยให้ผู้บริโภคมีส่วนร่วมกับเลอแปง เช่น การจัดกรรมกิจกรรมในสถาบันการศึกษา หรือ การทำกิจกรรมเพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อเพิ่มระดับภาพลักษณ์ขององค์กรให้สูงขึ้น (Corporate Social Responsibility : CSR) เช่น นำสินค้าสนับสนุนผู้ประสบภัยน้ำท่วม เป็นต้น และควรพัฒนาผลิตภัณฑ์เบเกอรี่แช่แข็ง (Frozen dough) เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Title	Competitive Strategy Of Bakery Product For Lepan
Student	Mr. Sakarn Sirimaneewattna
Student ID.	55671219
Degree	Master of Business Administration
Program	Business Administration
Year	2014
Advisor	Associate Professor Sirijanya Kuawiriyapan
Co - Advisor	Associate Professor Amornsri Tanpipat

ABSTRACT

In these modern times, consumers' behavior is changing along with their life-styles. In this fast moving society, there is a tendency towards food products which are easily accessible yet delicious, and bakery products are one of the options. Meanwhile, technologies, transportation and distribution are developing. New production and packaging technologies preserve food longer, while logistics systems have become more effective. Distribution channels, such as convenience stores including 7-Eleven, have spread widely across Thailand and play an important role in this modern society. Therefore, C.P. Retailing and Marketing Public Company Limited (CPRAM) has established bakery facilities to supply bakery products through those distribution channels in order to satisfy the needs of consumers. Not only CPRAM, but also the other manufacturers have recognized this business opportunity and for that reason, there is a high level of competition in the market. This competitive environment is the motivation behind this study of the strategic planning for Lepan, the bakery brand which is sold in 7-Eleven, in order to offer guidelines for increasing market share. Moreover, it is hoped that this study will push the company forward to be the leader among other bakeries in 7-Eleven which is the main distribution channel. The objective of the study is to analyze the competitive advantages of Lepan by using SWOT analysis and to perform strategic planning for the product by using TOWS strategy.

SWOT analysis resulted in the following conclusions. In terms of strengths (S), Lepan was run by an experienced and professional administrative team. Moreover, CPALL Public Company Limited (CPALL) was one of the shareholders and offered security and a strong financial foundation. It provided excellent facilities, production and research & development

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

teams. This enabled Lepan to produce various types of high quality products. In addition, CPALL, which owns 7-ELEVEN, was perfectly placed to provide distribution channels for Lepan. For weaknesses (W), Lepan lacked experienced operators. Also, the company had high production costs and the production capacity could not meet the demand. Furthermore, an inexperienced research & development team was another problem, while the level of brand equity was considered low in comparison with other competitors. Regarding opportunities (O), the number of bakery consumers was increasing along with the constant expansion of 7-Eleven outlets. 7-Eleven stores had a policy which focuses on selling food and bakery products. Hence, they combined with Siam Makro Public Company Limited (Thailand) which had consultants with expertise in bakery products from Japan. Although household sizes were not large, the bakery industry continued its growth, while the development of production technology resulted in more efficient production processes. For threats (T), the cost of raw materials was typically high due to suppliers' inability to maintain an adequate supply of resources. Furthermore, substitute goods could be alternative choices for consumers. A further concern was that as time passes, the population aging phenomenon could not be ignored. Thailand was an aging society in which old people would be likely to demand fewer bakery products. For external threats, the ASEAN Economic Community (AEC), which would be effective from 2015, would allow external competitors to enter the market. Under analysis using the TOWS strategy, the offensive strategy (SO) would be the introduction of new products and continuous development in existing product lines. Innovative thinking culture should be promoted in the organization by educating people in Lepan. Since CPALL acquired Siam Makro, its use as another distribution channel would be practical. For the defensive strategy (WO), continuous improvement in production processes would be necessary and the technology should be up to date. Potency of employees was also a key. Therefore, employee education and training were essential. In addition, strengthening the brand formed a part of the plan. In terms of nullifying threats (ST), the company might develop bakery products for health. This should be combined with efficient Customer Relationship Management (CRM). The company should focus on Corporate Social Responsibility (CSR) to create a better image for the company. Finally, addressing one key shortcoming (WT) involved a change in the product development process.

According to these analysis results, it might be suggested that CPRAM should continuously develop products in order to maximize consumers' satisfaction. Likewise,

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

the company should create connections to the brand by involving consumers through marketing activities. These connections could also be made through CSR; for example, bakery products could be supplied for victims of the flood. Finally, frozen dough should be further developed.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้สามารถสำเร็จลงได้ด้วยความอนุเคราะห์ และความกรุณาอย่างสูงของ รองศาสตราจารย์ศิริจรรยา เครือวิริยะพันธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำและชี้แนวทางในการศึกษาตลอดจนแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์อมรศรี ตันพิพัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม และรองศาสตราจารย์ ดร.กุลกัญญา ณ ป้อมเพ็ชร์ กรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ ที่กรุณาให้คำแนะนำและช่วยชี้แนะข้อบกพร่องต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษาเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณอาจารย์ประจำ อาจารย์พิเศษและวิทยากรทุกท่าน ในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ได้มอบความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์อันมีค่ายิ่ง รวมทั้งเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยการบริหารและจัดการที่อำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงาน และให้คำแนะนำมาโดยตลอด

ขอขอบพระคุณครอบครัวที่เป็นแรงบันดาลใจและกำลังใจอันมีค่ายิ่งต่อความสำเร็จของผู้ศึกษาเป็นที่สุด

ท้ายนี้ขอขอบพระคุณทุก ๆ ท่านที่ไม่ได้กล่าวไว้ในที่นี้ที่ให้ความอนุเคราะห์ ความร่วมมือและความช่วยเหลือผู้วิจัยไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

สกานต์ ศิริมะณีวัฒนา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ I

ABSTRACT III

กิตติกรรมประกาศ VI

สารบัญ VII

สารบัญตาราง VIII

สารบัญภาพ IXI

บทที่ 1 บทนำ 1

1.1 ความสำคัญและปัญหาของการศึกษา 1

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา 2

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 3

1.4 ขอบเขตการศึกษา 3

1.5 นิยามศัพท์ 3

บทที่ 2 แนวความคิดและทฤษฎี 4

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทางการตลาดของบริษัท 4

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ SWOT Analysis 12

2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ TOWS Strategy 13

2.4 การตรวจเอกสาร 13

2.5 วิธีการศึกษาข้อมูล 14

บทที่ 3 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง” 16

3.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ 16

3.2 ผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง” 28

3.3 ข้อมูลเบื้องต้นของร้านสะดวกซื้อ 7-ELEVEN 35

3.4 ข้อมูลเบื้องต้นของบริษัท ซีพีแรม จำกัด 38

3.5 สภาวะการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย 43

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 ผลการศึกษา 47

4.1 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง” ด้วย SWOT Analysis 47

4.2 การวางแผนกลยุทธ์เชิงแข่งขันของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง” ด้วย TOWS Strategy 54

บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ 64

5.1 สรุป 64

5.2 ข้อเสนอแนะ 65

5.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป 65

บรรณานุกรม 67

ภาคผนวก 69

ภาคผนวก แบบสอบถาม 70

ประวัติผู้เขียน 75

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

ตารางที่ **หน้า**

3.1 สิ่งที่ผู้บริโภคคาดหวังในผลิตภัณฑ์เบเกอรี่โดยเปรียบเทียบกับฟาร์มเฮ้าส์ 33

3.2 จำนวนสาขาร้าน 7-ELEVEN ตั้งแต่ปี พ.ศ.2552 - 2555 38

3.3 จำนวนสาขาของร้านสะดวกซื้อ ทั้งในชุมชนและสถานีบริการน้ำมัน 44

4.1 ข้อมูลทางการเงินโดยสรุป ของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) 48

4.2 คะแนนเฉลี่ยจุดแข็ง (Strength) ของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง” 55

4.3 คะแนนเฉลี่ยจุดอ่อน (Weakness) ของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง” 56

4.4 คะแนนเฉลี่ยโอกาส (Opportunities) ของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง” 57

4.5 คะแนนเฉลี่ยอุปสรรค (Threats) ของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง” 58

4.6 สรุป SWOT ของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง”ที่คัดเลือกโดยใช้เกณฑ์คะแนนเฉลี่ย 4 คะแนน 59

4.7 กลยุทธ์ของบริษัท ซีพีแรม จำกัด โดยใช้เครื่องมือ TOWS Strategy 63

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญภาพ

ภาพที่ **หน้า**

3.1 ขนมปังผิวแข็ง 20
3.2 ขนมปังปอนด์ 21
3.3 ขนมปังซอฟโรล 21
3.4 ขนมปังหวาน 22
3.5 เค้กเนย 22
3.6 เค้กไข่ 23
3.7 ชิฟฟอนเค้ก 23
3.8 คุกกี้เนยชนิดอ่อน 24
3.9 คุกกี้เนยชนิดแข็ง 24
3.10 คุกกี้ร่วน 24
3.11 เมอแรงค์เชลล์ 25
3.12 มาการูนคุกกี้ 25
3.13 สปันจ์คุกกี้ 26
3.14 พัฟเพสตรี 26
3.15 พาย 27
3.16 ชูเพสตรี 27
3.17 กลุ่มขนมปังแซนวิชสามเหลี่ยม 28
3.18 กลุ่มขนมปังแซนวิชสอดไส้ 28
3.19 กลุ่มขนมปังทาหน้า 29
3.20 กลุ่มขนมปังไส้หวาน 29
3.21 กลุ่มขนมปังไส้คาว 30
3.22 กลุ่มแพนเบรด 30
3.23 กลุ่มพิซซ่า 30
3.24 กลุ่มขนมปังแพ 31
3.25 กลุ่มเค้กโรล 31
3.26 กลุ่มเค้กเนย 31
3.27 กลุ่มแซนวิชเค้ก 32

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่ **หน้า**

3.28 กลุ่มแบล็คฟอเรสต์ 32
3.29 ตำแหน่งทางการตลาดเปรียบเทียบราคากับความน่าเชื่อถือ 34
3.30 บริษัท ซีพีแรม จำกัด 42
4.1 ยอดขายและกำไรสุทธิ 49

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความสำคัญและปัญหาของการศึกษา

ขนมปังได้ชื่อว่า เป็นผลิตผลเพื่อยังชีวิตเป็นสัญลักษณ์ของความดีงาม ความอบอุ่นและความปลอดภัยมานานตั้งแต่สมัยคัมภีร์ไบเบิ้ล (Biblical Times) แต่ยังไม่มีใครกล้ายืนยันว่าผู้ใดทำขนมปังเป็นคนแรก ในยุโรปเมื่อ 3000 ปีก่อนศตวรรษชาวสวิสในยุคหินนำข้าวสาลีมาบดโดยใช้ครกแล้วนำไปผสมน้ำแล้วเทลงบนหินร้อน ๆ เพื่อทำให้สุกทำให้ได้ขนมปังที่ขึ้นฟูโดยไม่ตั้งใจ นอกจากนี้พวกทาสในสมัยราชวงศ์อียิปต์ ได้มีการผสมก้อนแป้งที่ลืมทิ้งไว้ลงไปผสมเสร็จใหม่ ๆ ทำให้ได้ขนมปังที่เบาและเลิศรส สำหรับอุตสาหกรรมขนมอบในประเทศไทยก่อนสงครามโลกครั้งที่สองในกรุงเทพฯ มีร้านจำหน่ายเค้กและคุกกี้ 2 - 3 ร้าน และคนไทยในช่วงนั้นยังไม่นิยมบริโภคขนมปัง ส่วนใหญ่จะบริโภคในโอกาสพิเศษ ๆ แต่หลังสงครามโลกครั้งที่สองจะมีร้านผลิตและขายขนมอบทุกชนิด ซึ่งเป็นผลมาจากที่คนไทยได้รับอารยธรรมตะวันตกมากขึ้น ทำให้นิสัยในการบริโภคเปลี่ยนไป แต่การบริโภคยังเป็นครั้งคราวและโอกาสพิเศษเท่านั้น ในช่วงสงครามเวียดนามประเทศไทยเป็นที่ตั้งฐานทัพของทหารอเมริกัน ความต้องการผลิตภัณฑ์ขนมอบในประเทศไทยจึงเพิ่มมากขึ้น มีการนำเข้าข้าวสาลีและตั้งโรงงานโม่แป้งสาลีขึ้นเป็นแห่งแรก ซึ่งทางโรงงานมีการจัดผู้เชี่ยวชาญด้านขนมอบมาแนะนำและสาธิตการใช้แป้งสาลีในการทำผลิตภัณฑ์อย่างกว้างขวาง ทำให้เกิดร้านผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ขนมอบเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผู้คนสนใจซึมซับและรู้จักที่จะบริโภคผลิตภัณฑ์ขนมอบมากยิ่งขึ้น เมื่อสงครามเวียดนามสิ้นสุดลงธุรกิจขนมอบยังดำเนินต่อไปและขยายตัวเพิ่มมากขึ้น คนไทยเริ่มบริโภค ขนมปัง ขนมเค้ก คุกกี้ พาย ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์เบเกอรี่มากขึ้น แต่เดิมประเทศไทยมีค่านิยมในการรับประทานข้าวเป็นอาหารหลัก แต่เมื่อสังคมและสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ประชาชนในประเทศมีการศึกษาสูงขึ้นและมีการรับวัฒนธรรมของต่างชาติเข้ามา รวมถึงวิถีการดำเนินชีวิตของคนในสังคมไทยเปลี่ยนแปลง ผู้หญิงออกมาทำงานนอกบ้านมากขึ้น และครอบครัวมีขนาดเล็กลงเป็นครอบครัวเดี่ยว ส่งผลให้เรื่องของการประกอบอาหารเพื่อรับประทานกันในครอบครัว เป็นสิ่งที่ไม่สามารถปฏิบัติได้เหมือนสมัยก่อน ประกอบกับวิถีการดำเนินชีวิตที่เต็มไปด้วยความเร่งรีบต้องทำงานแข่งกับเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิถีชีวิตคนเมืองในเขตกรุงเทพมหานคร ทำให้เกิดผลกระทบต่อพฤติกรรมการบริโภคของคนไทย ส่งผลให้พฤติกรรมการบริโภคอาหารเปลี่ยนแปลงไป ต้องการความสะดวกรวดเร็ว ประหยัดเวลา และรสชาติอร่อย เบเกอรี่เป็นทางเลือกหนึ่งที่เหมาะสมกับวิถีชีวิตของคนในสังคมไทยในยุคใหม่ ซึ่งปัจจุบันการขนส่งคมนาคมมีความสะดวกรวดเร็ว เทคโนโลยีในการผลิต

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบสภาวะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง” เพื่อประกอบการวางแผนกลยุทธ์เชิงแข่งขัน

2. เป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์เชิงแข่งขันของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง”

1.4 ขอบเขตการศึกษา

งานวิจัยเรื่อง “ การวางแผนกลยุทธ์เชิงแข่งขันของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง” ” กำหนดขอบเขตการศึกษาดังนี้

1. ศึกษาสภาวะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง” เฉพาะที่มีการวางจำหน่ายในร้าน 7-ELEVEN เนื่องจากเป็นช่องทางจำหน่ายหลักของเลอแปง โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis

2. นำเสนอการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางการตลาดของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง”ในร้าน 7-ELEVEN โดยใช้เครื่องมือ TOWS Strategy

3. ระยะเวลาในการศึกษา 6 เดือน ในช่วงเดือนมิถุนายน ถึง เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2556

1.5 นิยามศัพท์

SWOT Analysis หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ประเมินสถานการณ์ของบริษัท ซีพีแรม จำกัด ซึ่งทำให้ทราบถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) จากสภาพแวดล้อมภายในบริษัทฯ รวมถึงโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threat) จากสภาพแวดล้อมภายนอก

TOWS Strategy หมายถึง เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์กลยุทธ์โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ โดยแบ่งออกเป็น 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) กลยุทธ์รอจังหวะ (ST Strategy) กลยุทธ์ตั้งรับ (WO Strategy) และกลยุทธ์เลิกราหรือหาแผนใหม่ (WT Strategy)

กลยุทธ์เชิงแข่งขัน (Competitive Strategy) หมายถึง แผนหรือวิธีการดำเนินงานของบริษัท ซีพีแรม จำกัด เพื่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันในธุรกิจ (Core Competency) และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในการตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ สามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและขึ้นเป็นผู้นำตลาด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2
แนวความคิดและทฤษฎี

การวางแผนกลยุทธ์เชิงแข่งขันของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ "เลอแปง" ได้ทำการศึกษาจากแนวคิดและทฤษฎีดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทางการตลาดของบริษัท
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ SWOT Analysis
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ TOWS Strategy

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทางการตลาดของบริษัท

2.1.1 สิ่งแวดล้อมภายในบริษัทธุรกิจ (Internal Environment)

ภายในบริษัทหนึ่ง ๆ ไม่ได้มีแต่เฉพาะฝ่ายการตลาดแต่เพียงฝ่ายเดียว ยังต้องมีฝ่ายอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนในการดำเนินงานด้วย ได้แก่ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายการผลิต ฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคลากร เป็นต้น โดยฝ่ายต่าง ๆ เหล่านี้ยังขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ประธานบริษัท คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการอำนวยการ เป็นต้น หน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงคือ กำหนดขอบเขตการดำเนินธุรกิจของบริษัท วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวนโยบายการปฏิบัติงาน ผู้บริหารฝ่ายการตลาดจะต้องตัดสินใจภายในกรอบที่ผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดไว้ แผนงานการตลาดที่จะนำไปปฏิบัติจะต้องผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงด้วย นอกจากนี้ สิ่งแวดล้อมภายในบริษัทยังประกอบด้วยภาพลักษณ์ของบริษัท ชื่อเสียง ความมั่นคง ฐานะการเงิน โครงสร้างองค์การ ผู้ถือหุ้น เป็นต้น (ศิริจรรยา เครือวิริยะพันธ์. 2542)

2.1.2 สิ่งแวดล้อมภายนอกบริษัทธุรกิจ (External Environment)

ประกอบด้วยสิ่งแวดล้อมต่อไปนี้ (ศิริจรรยา เครือวิริยะพันธ์. 2542)

1. สิ่งแวดล้อมจุลภาค (Microenvironment) หมายถึงสิ่งแวดล้อมที่อยู่ใกล้ชิดบริษัทและมีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินงานทางการตลาดของบริษัท ได้แก่

1.1 ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Suppliers) หมายถึง ตัวบุคคลหรือบริษัทที่ทำหน้าที่ช่วยจัดหาสิ่งจำเป็นในการผลิตสินค้าให้แก่บริษัท อาจเป็นวัตถุดิบตามธรรมชาติ หรือวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ทางการผลิต ดังนั้นจะเห็นว่างานการตลาดจะบรรลุผลสำเร็จได้ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้จำหน่ายวัตถุดิบด้วย ผู้จำหน่ายวัตถุดิบจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจ หากวัตถุดิบที่บริษัทต้องการเกิดการขาดแคลน บริษัทจะไม่มีวัตถุดิบป้อนโรงงาน ส่งผลให้งานการผลิตหยุดชะงัก ฝ่ายการตลาดจะไม่มีสินค้าที่จะนำไปจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภค ผลที่ตามมาคือบริษัท

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ ดัดแปลง เผยแพร่ หรือแสวงหาประโยชน์ทางการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จะต้องเสียความเชื่อถือและสูญเสียลูกค้าไปในที่สุด ดังนั้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการขาดแคลนวัตถุดิบ บางบริษัทจะทำสัญญาความร่วมมือระยะยาวกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบรายสำคัญ ๆ ไว้เพื่อป้องกันการขาดแคลนวัตถุดิบ บางบริษัทจะพยายามจัดซื้อวัตถุดิบจากผู้จำหน่ายหลายรายเพื่อป้องกันการขึ้นราคา หรือการจำกัดปริมาณการส่งมอบวัตถุดิบให้กับบริษัท สิ่งที่บริษัทธุรกิจจะต้องพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ได้แก่

1.1.1 ราคาของวัตถุดิบ หากวัตถุดิบมีราคาสูง จะทำให้ต้นทุนของสินค้าสูงขึ้น หากจะให้ต้นทุนของสินค้าลดต่ำลง บริษัทอาจต้องลดขนาดของสินค้า ซึ่งจะกระทบต่อความพึงพอใจของผู้บริโภคได้

1.1.2 คุณภาพของวัตถุดิบมีความเหมาะสม และผู้จำหน่ายวัตถุดิบควรมีการรับประกันคุณภาพของวัตถุดิบด้วย เพื่อให้สินค้าที่ผลิตได้นั้นมีคุณภาพ

1.1.3 ประสิทธิภาพและความสม่ำเสมอในการจัดส่ง หากวัตถุดิบหมดคลังสินค้า แต่ผู้จำหน่ายยังไม่สามารถจัดส่งให้ได้ ย่อมส่งผลกระทบต่อแผนงานการผลิตและงานทางการตลาดอย่างแน่นอน ทำให้สินค้าของบริษัทในท้องตลาดเกิดการขาดแคลน ผู้บริโภคอาจเปลี่ยนใจไปใช้สินค้าของคู่แข่งได้

1.2 ตัวกลางทางการตลาด (Marketing Intermediaries) เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นตัวกลางหรือสื่อกลางในการช่วยจำหน่าย ส่งเสริม และจำแนกแจกจ่ายสินค้าของบริษัทไปยังผู้บริโภค ตัวกลางทางการตลาดแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1.2.1 พ่อค้าคนกลาง (Merchant Middleman) คือผู้ที่ซื้อสินค้าไปจากบริษัทแล้วนำไปจำหน่ายต่อ เพื่อหวังกำไรตอบแทนอีกทีหนึ่ง ดังนั้นพ่อค้าคนกลางจึงมีกรรมสิทธิ์ในสินค้าที่ซื้อไป ได้แก่ พ่อค้าขายส่ง และพ่อค้าขายปลีก

1.2.2 ตัวแทนคนกลาง (Agent Middleman) คือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากบริษัทให้ช่วยจำหน่ายสินค้าของบริษัทโดยได้รับเป็นเปอร์เซนต์ส่วนแบ่ง หรือค่าธรรมเนียมเป็นการตอบแทน (Commission) ตัวแทนคนกลางจึงไม่มีกรรมสิทธิ์ในตัวสินค้า ได้แก่ นายหน้า (Broker) ตัวแทนจำหน่าย (Selling Agent) การใช้ตัวแทนคนกลางเหมาะกับสินค้าที่มีราคาสูง หรือมีขนาดใหญ่มาก จนไม่มีเนื้อที่สำหรับเก็บรักษาได้

1.2.3 บริษัทธุรกิจที่ทำหน้าที่กระจายตัวสินค้า (Physical Distribution Firm) ได้แก่ บริษัทธุรกิจคลังสินค้า ซึ่งทำหน้าที่รับจัดเก็บรักษาสินค้า และบริษัทขนส่ง ซึ่งทำหน้าที่รับเคลื่อนย้ายสินค้าไปสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ

1.2.4 ตัวแทนที่ให้บริการทางการตลาด (Marketing Service Agencies) เช่น บริษัทวิจัยตลาด บริษัทโฆษณา และบริษัทที่ปรึกษาทางการตลาด ตัวแทนเหล่านี้จะช่วยบริษัทในการวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย และส่งเสริมสินค้าไปสู่ตลาดเป้าหมาย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2.5 สถาบันทางการเงิน (Finance Institutes) ได้แก่ ธนาคาร บริษัทเงินทุน บริษัทประกันภัย และบริษัทอื่น ๆ ที่ให้การรับประกันความเสี่ยงเกี่ยวกับการซื้อและการขายสินค้า

1.3 ลูกค้า (Customer) หรือตลาด (Market) หมายถึง กลุ่มลูกค้าในตลาดเป้าหมายที่มีความจำเป็น มีความต้องการสินค้าของบริษัท มีอำนาจซื้อและมีความพอใจที่จะซื้อด้วย ได้แก่

1.3.1 ตลาดผู้บริโภค (Consumer Market) คือบุคคลหรือครัวเรือนที่ซื้อสินค้าหรือบริการเพื่อการบริโภคส่วนตัว หรือบริโภคขั้นสุดท้าย โดยมุ่งหวังถึงความพึงพอใจที่จะได้รับจากการใช้สินค้า เช่น การซื้อน้ำตาลทรายมาใช้ประกอบอาหาร สำหรับบุคคลในครอบครัว เป็นต้น

1.3.2 ตลาดอุตสาหกรรม (Industrial Market) คือบุคคลหรือองค์การที่ซื้อสินค้าหรือบริการเพื่อการผลิตเป็นสินค้าอื่นอีกต่อหนึ่ง โดยมุ่งหวังถึงผลกำไรที่จะได้รับ เช่น การซื้อน้ำตาลทรายมาสำหรับทำขนมหวาน เพื่อนำไปจำหน่ายในร้านค้าทั่วไป

1.3.3 ตลาดผู้ขายต่อ (Reseller Market) คือบุคคลหรือองค์การที่ซื้อสินค้าเพื่อไปขายต่อ โดยมุ่งหวังกำไร เช่น ร้านค้าส่งซื้อน้ำตาลทรายจากบริษัทไปเพื่อขายต่อให้ร้านค้าปลีก หรือร้านค้าปลีกซื้อน้ำตาลทรายจากร้านค้าส่งไปจำหน่ายต่อให้กับผู้บริโภค

1.3.4 ตลาดรัฐบาล (Government Market) คือหน่วยงานของรัฐบาลที่ซื้อสินค้าไปเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของรัฐ เช่น การที่โรงพยาบาลของรัฐซื้อน้ำตาลทรายเพื่อนำไปประกอบอาหารสำหรับผู้ป่วยที่มาพักรักษาตัว เป็นต้น

1.3.5 ตลาดระหว่างประเทศ (International Market) คือ กลุ่มลูกค้าหรือผู้ซื้อที่อยู่ต่างประเทศ อาจเป็นผู้บริโภค ผู้ผลิต ผู้ขายต่อ หรือรัฐบาล เช่น การส่งออกน้ำตาลทรายไปจำหน่ายยังประเทศญี่ปุ่น เป็นต้น

1.4 คู่แข่งขัน (Competitor) การประกอบธุรกิจต้องพบกับการแข่งขันอย่างแน่นอน ดังนั้นคู่แข่งขันของบริษัทจึงมีอยู่ทั่วไป ขึ้นอยู่กับว่าเป็นการแข่งขันในรูปแบบใด โดยสามารถจัดประเภทของคู่แข่งขัน ได้ดังนี้

1.4.1 คู่แข่งขันทางด้านความปรารถนา เช่น เมื่อผู้บริโภคมีเวลาว่าง ผู้บริโภคสามารถเลือกได้ว่าจะทำอะไรเป็นงานอดิเรก ได้แก่ ทำกิจกรรมทางสังคม การออกกำลังกาย การอ่านหนังสือ การฟังเพลง การทดลองชิมอาหารตามร้านต่าง ๆ เป็นต้น

1.4.2 คู่แข่งขันทางด้านประเภทผลิตภัณฑ์ เช่น ผู้บริโภคเลือกงานอดิเรก คือ การอ่านหนังสือ ผู้บริโภคจะสามารถเลือกการอ่านหนังสือได้หลายประเภท คือ หนังสือการ์ตูน หนังสือพิมพ์ หนังสือนวนิยาย เป็นต้น

1.4.3 คู่แข่งขันทางด้านรูปแบบผลิตภัณฑ์ เช่น หากผู้บริโภคเลือกงานอดิเรก โดยการอ่านหนังสือพิมพ์ ผู้บริโภคสามารถเลือกการอ่านหนังสือพิมพ์ได้หลายรูปแบบ เช่น หนังสือพิมพ์ทั่วไป หนังสือพิมพ์ทางด้านกีฬา หนังสือพิมพ์ทางด้านธุรกิจ เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.4.4 คู่แข่งขันทางด้านตราสินค้า เช่น หากผู้บริโภคเลือกงานอดิเรกโดยการอ่านหนังสือพิมพ์ธุรกิจ ผู้บริโภคจะสามารถเลือกอ่านได้หลายตราสินค้า เช่น ประชาชาติธุรกิจ ผู้จัดการ คู่แข่งธุรกิจ ฐานเศรษฐกิจ สยามธุรกิจ เป็นต้น

1.5 กลุ่มสาธารณะ (Public Group) หมายถึงกลุ่มชนหรือหน่วยงานในท้องที่ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท ดังนั้นบทบาทของกลุ่มสาธารณะอาจนำความเสียหายมาสู่บริษัทได้ แต่บางครั้งจะเป็นสิ่งส่งเสริมความเจริญเติบโตของบริษัทได้ หากบริษัทรู้จักใช้ประโยชน์และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มสาธารณะ สามารถแบ่งออกได้หลายกลุ่มคือ

1.5.1 กลุ่มสถาบันการเงิน ได้แก่ ธนาคาร บริษัทเงินทุน บริษัทค้าหลักทรัพย์และบริษัทประกันภัย สถาบันเหล่านี้จะสามารถให้ความช่วยเหลือบริษัทได้ หากบริษัทมีความต้องการเงินทุนในการดำเนินธุรกิจ

1.5.2 สื่อสารมวลชน ได้แก่ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร สถานีวิทยุ โทรทัศน์ ซึ่งเป็นผู้รายงานข่าวสาร บทวิจารณ์ เกี่ยวกับธุรกิจการตลาดต่าง ๆ

1.5.3 หน่วยราชการหรือหน่วยงานของรัฐซึ่งเกี่ยวข้องกับบริษัทอยู่เสมอ หน่วยงานเหล่านี้จะควบคุมให้บริษัทปฏิบัติงานตามข้อบังคับ กฎหมาย ในการประกอบธุรกิจต่าง ๆ เช่น กรมโรงงานอุตสาหกรรม สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม เป็นต้น

1.5.4 ประชาชนทั่วไป หมายถึงประชาชนที่อยู่อาศัยทั้งในบริเวณที่ใกล้หรือไกลจากบริษัท ซึ่งอาจมีทัศนคติทั้งด้านบวกหรือด้านลบต่อบริษัทและต่อผลิตภัณฑ์ของบริษัท จะส่งผลต่อภาพลักษณ์ของบริษัทธุรกิจในสายตาของประชาชนทั่วไป และส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อหรือไม่ซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัท

2. สิ่งแวดล้อมมหภาค (Macroenvironment) หมายถึงสิ่งแวดล้อมรอบนอกในสังคมส่วนรวมของประเทศ หรือระหว่างประเทศ เป็นสิ่งแวดล้อมที่บริษัทไม่สามารถควบคุมได้ แต่สามารถหาโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมเหล่านี้ได้ สิ่งแวดล้อมมหภาคได้แก่

2.1 สิ่งแวดล้อมทางประชากรศาสตร์ (Demographic) เป็นเรื่องของความเคลื่อนไหว และความเป็นไปของประชากรโดยภาพรวมทั่วทั้งประเทศและทั่วทั้งโลก ได้แก่

2.1.1 การขยายตัวของประชากร ปัจจุบันประชากรของโลกมีการขยายตัวมาก ทำให้เป็นภาระของรัฐบาลในแต่ละประเทศ จะต้องจัดการทางด้านทรัพยากรซึ่งมีอยู่อย่างจำกัด เช่น อาหาร แร่ธาตุ ที่อยู่อาศัย มลภาวะที่เกิดขึ้น เป็นต้น การขยายตัวของประชากรมีความหมายต่อการดำเนินธุรกิจมาก แต่ไม่ได้หมายความว่าจะมีอิทธิพลอย่างเต็มที่ กล่าวคือประชากรที่เพิ่มขึ้นหมายถึงประชากรมีความต้องการเพิ่มขึ้นเท่านั้น แต่ตลาดไม่ได้โตขึ้นตามการขยายตัวของประชากร เนื่องจากการซื้อขายจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีอำนาจซื้อหรือมีรายได้ของประชากรสนับสนุน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1.2 อัตราการเกิดลดลง โดยทั่วไปอัตราการเกิดในประเทศต่าง ๆ มักลดลง การลดลงของอัตราการเกิดสร้างปัญหาให้กับธุรกิจบางอย่าง เช่น ธุรกิจของเล่นเด็ก ธุรกิจเสื้อผ้าและของใช้เด็ก เป็นต้น ผู้บริหารที่อยู่ในธุรกิจต้องพยายามปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ปรับตำแหน่งผลิตภัณฑ์ให้เป็นผลิตภัณฑ์สำหรับผู้ใหญ่ เป็นต้น ในภาวะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวกลับสร้างโอกาสให้กับบางธุรกิจ เช่น ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจโรงเรียนสอนดนตรี สอนว่ายน้ำ เป็นต้น เนื่องจากอาศัยประโยชน์จากการที่มีบุตรน้อยลง ทำให้ครอบครัวมีเงินเหลือพอสำหรับใช้ในการพักผ่อน หรือนำไปใช้สำหรับงานอดิเรกของบุตรมากขึ้น

2.1.3 อายุเฉลี่ยของประชากรเพิ่มขึ้นเนื่องจากอัตราการตายลดลง เมื่อมีเด็กเกิดน้อยลง ในขณะที่ผู้ใหญ่มีอายุยืนยาวขึ้นทำให้อัตราส่วนของประชากรตามอายุต่าง ๆ เปลี่ยนแปลง ส่งผลทำให้ธุรกิจต่าง ๆ ต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การตลาดเป้าหมายใหม่

2.1.4 การเปลี่ยนแปลงลักษณะทางครัวเรือน ปัจจุบันความกดดันทางเศรษฐกิจส่งผลให้คนแต่งงานช้าลงและมีบุตรจำนวนน้อยลง จากครอบครัวขนาดใหญ่ในอดีตเปลี่ยนมาเป็นครอบครัวขนาดเล็กในปัจจุบัน นอกจากนี้แม่บ้านในยุคนี้ยังต้องออกไปประกอบอาชีพนอกบ้านมากขึ้น เพื่อช่วยหารายได้เลี้ยงครอบครัวและยังต้องรับผิดชอบเรื่องงานภายในบ้านด้วย บทบาทของผู้หญิงที่เปลี่ยนไป ทำให้เกิดธุรกิจหลายประเภทเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้หญิง เช่น สินค้าอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ได้แก่ อาหารสำเร็จรูปบรรจุกระป๋อง สินค้าที่ช่วยผ่อนแรงต่าง ๆ ได้แก่ เครื่องซักผ้า เตาไมโครเวฟ เครื่องดูดฝุ่น เป็นต้น

2.1.5 การโยกย้ายถิ่นที่อยู่ของประชากร โดยทั่วไปประชากรมักอพยพไปทำมาหากินในท้องถิ่นอื่นที่มีโอกาสดีกว่าเสมอ เช่น การย้ายเข้าไปทำงานในจังหวัดหรือท้องถิ่นที่เป็นเขตอุตสาหกรรม เมื่อประชากรย้ายถิ่นที่อยู่บริษัทธุรกิจจำเป็นต้องวางแผนการตลาดใหม่ เพราะประชากรในท้องถิ่นหนึ่งย่อมต้องการสินค้าอีกประเภทหนึ่ง ซึ่งแตกต่างกับประชากรในท้องถิ่นอื่น การโยกย้ายถิ่นที่อยู่รวมไปถึงการย้ายจากชนบทไปสู่เมือง การย้ายจากเมืองไปสู่ชานเมือง สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นการเปลี่ยนแบบแผนการใช้จ่ายของผู้ที่ย้ายเข้าไปอาศัยอยู่ทั้งสิ้น คนในเมืองใหญ่หรือในเมืองหลวงมักมีชีวิตความเป็นอยู่ที่รีบเร่ง มีพฤติกรรมการซื้อสินค้าหรือบริการหลากหลายกว่าคนในเมืองเล็กหรือเมืองในชนบท ขณะที่คนอยู่ชานเมืองมักมีที่อยู่กว้างขวาง ปลอดโปร่ง มีที่พักผ่อนนอกตัวบ้าน ดังนั้นคนที่อาศัยอยู่ตามชานเมืองอาจต้องการซื้อโต๊ะสนาม อุปกรณ์ตกแต่งสวน หรือสนามหญ้า เป็นต้น ปัจจุบันเนื่องจากความจำเป็นหลายประการไม่ว่าจะเป็นเรื่องการประกอบอาชีพหรือการศึกษา หรือต้องการอยู่ในแหล่งที่มีความเจริญ เป็นเหตุให้บางคนสนใจที่จะเข้ามาอยู่ในเมืองมากขึ้น จึงได้เคลื่อนย้ายจากชานเมืองเข้าไปอยู่ในตัวเมือง เมื่อเป็นเช่นนี้การสร้างที่อยู่อาศัยยุคใหม่จึงมักเป็นห้องชุดสูง ๆ หลาย ๆ ชั้นในลักษณะคอนโดมิเนียมใจกลางเมือง

2.1.6 ประชากรมีการศึกษาสูงขึ้น ปัจจุบันมีผู้จบการศึกษาระดับอุดมศึกษามากขึ้นกว่าในอดีต เมื่อมีผู้จบการศึกษาในระดับสูงขึ้นโครงสร้างการประกอบอาชีพจึง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เปลี่ยนแปลงไป และอาชีพใหม่ ๆ มีแนวโน้มจะมีมากขึ้น เช่น อาชีพโปรแกรมเมอร์ อาชีพวิศวกรทางด้านปิโตรเคมี อาชีพทางด้านธุรกิจอิเลคทรอนิกส์ (E-Commerce) อาชีพการให้บริการคำปรึกษาทางด้านสุขภาพหรือโภชนาการ เป็นต้น

2.2 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic) สภาพเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมักส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานทางด้านการตลาดอาจมากหรือน้อย ในสภาพเศรษฐกิจตกต่ำประชาชนจะมีปัญหาเรื่องรายได้ ดังนั้นจึงต้องเปลี่ยนแบบแผนการใช้จ่ายหรือพฤติกรรมการบริโภคให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ ค่าใช้จ่ายสินค้าฟุ่มเฟือย การท่องเที่ยว หรือการพักผ่อน อาจต้องลดน้อยลง ซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจที่ดำเนินกิจการในลักษณะดังกล่างอย่างแน่นอน เนื่องจากประชากรต้องเก็บออมเงินไว้สำหรับการใช้จ่ายในสิ่งที่จำเป็นเท่านั้น ในกรณีที่มีภาวะเงินเฟ้อและอัตราดอกเบี้ยสูงจะส่งผลกระทบต่ออำนาจซื้อของผู้บริโภคอย่างมาก ภาวะเงินเฟ้อหมายถึงการที่สินค้ามีราคาเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้อำนาจซื้อของผู้บริโภคลดลงไป เพราะเงินที่มีอยู่เท่าเดิมไม่เพียงพอที่จะซื้อสินค้ามาใช้สอยได้ ในเรื่องอัตราดอกเบี้ยเช่นกัน หากอัตราดอกเบี้ยสูงผู้ที่กู้ยืมเงินเพื่อซื้อสินค้าหรือเพื่อการลงทุนทางด้านอุตสาหกรรม จะมีภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ซึ่งรวมถึงกรณีผู้ที่ซื้อสินค้าด้วยระบบเงินผ่อนด้วย เช่น บ้าน รถยนต์ เป็นต้น เรื่องของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงนี้ หากเกิดการเปลี่ยนแปลงในประเทศหนึ่ง จะมีผลกระทบต่อประเทศอื่น ๆ ทั่วโลกด้วย เพราะหากประเทศหนึ่งไม่มีกำลังซื้อ ย่อมไม่มีความสามารถในการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศอื่นได้ ทำให้ประเทศคู่ค้าเสียโอกาสทางการขายไป รายได้จะเข้าสู่ประเทศน้อยลง ส่งผลให้เศรษฐกิจของประเทศถดถอยตามไปด้วย เป็นต้น นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราของแต่ละประเทศ ยังมีผลต่อเศรษฐกิจของประเทศเช่นกัน ในอดีตเงิน 1 ดอลลาร์สหรัฐสามารถแลกเป็นเงินไทยได้ 25 บาท ปัจจุบันได้เปลี่ยนอัตราแลกเปลี่ยนเงินของไทยเป็นแบบลอยตัว ซึ่งทำให้สินค้านำเข้ามีราคาสูงขึ้น ขณะเดียวกันเป็นโอกาสสำหรับผู้ประกอบธุรกิจส่งออก เนื่องจากสินค้าส่งออกของไทยมีราคาต่ำลง ทำให้สามารถส่งออกได้ในปริมาณสูงขึ้น

2.3 สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ(Natural) ปัจจุบันปัญหาสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ เป็นปัญหาที่ได้นำมาพิจารณากันและให้ความสำคัญมากขึ้นในหลายหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน หรือทั้งองค์การ สถาบัน หรือมูลนิธิต่าง ๆ ด้วยเกรงกันว่าหากสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติถูกทำลายไปจะส่งผลต่อการดำเนินชีวิตของคนในส่วนรวม ได้แก่ ปัญหาอากาศเป็นพิษ ปัญหาน้ำเน่าเสียจากโรงงานอุตสาหกรรม การเกษตรกรรม และบ้านพักอาศัย ปัญหาอุณหภูมิของโลกสูงขึ้นอันเนื่องมาจากการดำเนินธุรกิจทางด้านอุตสาหกรรมเคมี เป็นต้น อย่างไรก็ตามสามารถแบ่งปัญหาทางด้านสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติได้ดังนี้

2.3.1 การขาดแคลนวัตถุดิบ ในปัจจุบันทรัพยากรทางธรรมชาติที่จะใช้เป็นวัตถุดิบสำหรับอุตสาหกรรมและการดำรงชีวิตของมนุษย์กำลังขาดแคลนลง ทรัพยากรธรรมชาติที่ขาดแคลนเหล่านี้มีทั้งที่สามารถหามาเพิ่มเติมได้ เช่น ป่าไม้ เนื้อที่เพาะปลูก แต่ทรัพยากรธรรมชาติ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บางอย่างเมื่อใช้แล้วจะหมดไป ไม่สามารถใช้เทคโนโลยีเพิ่มผลผลิตได้ เช่น ถ่านหิน น้ำมัน แร่ธาตุต่าง ๆ เป็นต้น ทรัพยากรธรรมชาติเหล่านี้จึงหาได้ยากขึ้น และราคาจะมีแนวโน้มสูงขึ้น ทำให้อุตสาหกรรมที่จำเป็นต้องใช้วัตถุดิบเหล่านี้ มีต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น แนวทางแก้ไขปัญหาคือจะต้องวิจัยเพื่อคิดค้นหาวัสดุชนิดใหม่มาใช้ทดแทน เป็นต้น

2.3.2 การเพิ่มขึ้นของต้นทุนพลังงาน น้ำมันเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญอย่างยิ่งในเกือบทุกอุตสาหกรรมรวมไปถึงการบริการต่าง ๆ ปัจจุบันราคาน้ำมันมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกขณะส่งผลให้อุตสาหกรรมการผลิตทั่วโลกต้องประสบกับปัญหานี้โดยทั่วกัน จึงได้มีนักวิทยาศาสตร์พยายามค้นคว้าหาพลังงานประเภทใหม่ ๆ ทดแทนแต่ยังไม่ประสบผลสำเร็จมากนัก เช่น พลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานนิวเคลียร์ พลังงานจากลม พลังงานจากน้ำ เป็นต้น

2.3.3 การเพิ่มขึ้นของมลพิษ อุตสาหกรรมบางอย่างได้เป็นตัวทำลายคุณภาพของสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติอย่างเห็นได้ชัด เช่น อุตสาหกรรมเคมี ซึ่งมีของเสียจำพวกปรอท ทองแดง ตะกั่ว ปล่อยลงสู่แหล่งน้ำธรรมชาติ หรือการทำเกษตรกรรมทั้งหลาย จะมีของเสียจากยาฆ่าแมลงหรือสารตกค้างจากปุ๋ยเคมี ไหลลงสู่แหล่งน้ำหรือแพร่กระจายสู่อากาศ เป็นต้น นอกจากนี้มลพิษที่เพิ่มขึ้นยังรวมถึงมลพิษจากขยะมูลฝอยที่ไม่สามารถย่อยสลายได้ หรือต้องใช้ระยะเวลานานกว่าขยะจะย่อยสลายไป เช่น โฟม บรรจุภัณฑ์พลาสติก หลอดไฟที่เสื่อมสภาพแล้ว เป็นต้น ผลกระทบต่อสภาพทางธรรมชาติต่าง ๆ เหล่านี้ ทำให้บริษัทธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัวสร้างระบบการบำบัดของเสีย มีการหมุนเปลี่ยนของเสียให้เป็นของดีเพื่อนำกลับมาใช้ใหม่ ต้องออกแบบบรรจุภัณฑ์ชนิดใหม่ที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม หรือสามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ เป็นต้น

2.3.4 การเปลี่ยนแปลงบทบาทของรัฐบาล ในการป้องกันและรักษาสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ เป็นที่น่ายินดีว่าปัจจุบันหน่วยงานของรัฐได้ให้ความสนใจในเรื่องของสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติมากขึ้น มีการออกกฎหมายเพื่อใช้ในการบังคับและควบคุมไม่ให้เกิดการกระทำผิดหรือเพิกเฉยของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งหลาย รวมทั้งผู้บริโภคทั่วไป ดังจะพบเห็นจากโครงการขยะในมือท่าน ลงถังเถอะครับ ของกรุงเทพมหานคร สำหรับบริษัทธุรกิจได้ให้ความร่วมมือและริเริ่มโครงการต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อสภาพแวดล้อม เช่น โครงการตาวิเศษ โครงการรณรงค์ให้ใช้ตะกร้าหรือถุงผ้าไปจ่ายตลาด โครงการถุงกระดาษรีไซเคิล โครงการ Think Earth เป็นต้น

2.4 สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยี คือผลจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ เป็นความรู้ ความชำนาญ ในการประดิษฐ์คิดค้น ดังนั้นความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจึงก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ และทำให้รูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดสินค้าชนิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ ขึ้น เกิดการขนส่งรูปแบบใหม่ที่มีความรวดเร็วและมีต้นทุนต่ำลง ผู้บริโภคสามารถติดต่อสื่อสารกันได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดการดำเนินธุรกิจในรูปแบบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ใหม่ที่สามารถสร้างรายได้ให้มากขึ้น เช่น ธุรกิจ Internet โทรศัพท์มือถือ คอมพิวเตอร์ชนิดพกพา เทคโนโลยีทางการแพทย์ สามารถเลือกเพศบุตรได้ เป็นต้น อย่างไรก็ตามเทคโนโลยีที่คิดค้นขึ้นได้นี้มีผลทั้งทางด้านประโยชน์และโทษผสมผสานกัน ได้แก่ ระเบิด จรวด อาวุธสงครามต่าง ๆ วีดีโอเกมส์ เป็นต้น ในการดำเนินธุรกิจจำเป็นต้องอาศัยสินค้าที่มีรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อดึงดูดความสนใจของผู้บริโภค บริษัทจึงต้องพยายามมองหาโอกาสจากความแปลกใหม่ของเทคโนโลยี เพื่อสร้างกำไรให้กับบริษัทมากขึ้น ดังนั้นการเกิดของเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา จึงเท่ากับเป็นการเปิดโอกาสทางการตลาดของบริษัทให้กว้างขวางขึ้นด้วย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าบริษัทจะสามารถปรับเทคโนโลยีใหม่ที่ค้นพบนั้นให้เป็นประโยชน์ทางการตลาดได้อย่างไร ที่กล่าวเช่นนี้เนื่องจากงานการวิจัยและพัฒนาของบริษัทเพื่อคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ผู้ปฏิบัติงานคือนักวิทยาศาสตร์ ซึ่งบางครั้งนักวิทยาศาสตร์จะสนใจแต่เฉพาะการแก้ปัญหาทางวิทยาศาสตร์เท่านั้น โดยไม่ได้ให้ความสนใจว่าจะส่งผลประโยชน์อย่างไรต่องานทางการตลาดบ้าง ดังนั้นงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์จึงควรมีนักการตลาดเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานด้วย เพื่อช่วยให้มองเห็นช่องว่างทางการตลาด และเปลี่ยนผลการค้นพบให้เป็นงานทางการตลาดให้เร็วที่สุดก่อนที่คู่แข่งขันจะค้นพบ นอกจากนี้นักการตลาดยังต้องพิจารณาด้วยว่าเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้น เป็นที่ยอมรับของสังคมหรือไม่ เพราะอาจจะทำให้เกิดมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม และทำให้คุณภาพชีวิตของผู้บริโภคต่ำลง นักการตลาดควรตระหนักว่าสิ่งที่ดีสำหรับบริษัท อาจไม่ใช่สิ่งที่ดีสำหรับสังคมและวัฒนธรรม และอาจไม่ใช่สิ่งที่รัฐบาลยอมรับได้

2.5 สภาพแวดล้อมทางการเมือง (Political) การเมืองมีผลกระทบต่อการตลาดของบริษัทอย่างมาก การเมืองเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของรัฐ รวมถึงหน่วยงานหรือคณะกรรมการที่รัฐได้จัดตั้งขึ้น เพื่อส่งเสริมและควบคุมให้บริษัทดำเนินงานไปในแนวทางที่ถูกต้องและเหมาะสม ดังนั้นรัฐบาลจึงได้กำหนดนโยบายและกฎหมายข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อให้บริษัทต้องปฏิบัติตาม โดยทั่วไปกฎหมายที่รัฐได้ออกมามักเป็นกฎหมายคุ้มครองผู้ที่เสียเปรียบหรือถูกเอาเปรียบในเชิงธุรกิจ เช่น คุ้มครองบริษัท คุ้มครองผู้บริโภค และคุ้มครองผลประโยชน์ของสังคมส่วนรวม อย่างไรก็ตามรัฐบาลไม่ใช่จะออกระเบียบข้อบังคับ เพื่อใช้ควบคุมหรือต่อต้านการดำเนินงานทางธุรกิจเท่านั้น รัฐบาลยังได้วางนโยบายเพื่อให้การส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจต่างๆ ด้วย เช่น ส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรมที่จะเป็นประโยชน์ต่อสังคม การส่งเสริมการประกอบธุรกิจขนาดย่อมด้วยมาตรการและนโยบายต่าง ๆ ที่จะเอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น

2.6 สิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรม (Cultural) วัฒนธรรมเป็นพฤติกรรมทางสังคม บุคคลในแต่ละสังคมจะมีความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ และแนวทางการประพฤติปฏิบัติแตกต่างกัน บุคคลในชาติหนึ่งย่อมมีวัฒนธรรมแตกต่างจากบุคคลในอีกชาติหนึ่ง แต่วัฒนธรรมของแต่ละชาติสามารถถ่ายทอดกันได้ เช่น การรับวัฒนธรรมการแต่งกายของวัยรุ่นใน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สหรัฐอเมริกาเข้าสู่วัยรุ่นของไทย วัฒนธรรมการบริโภคอาหาร Fast Food วัฒนธรรมการใช้สินค้าต่าง ๆ เป็นต้น บริษัทธุรกิจจำเป็นต้องทราบลักษณะสำคัญทางวัฒนธรรม เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดงานทางการตลาด ดังนี้

2.6.1 บุคคลจะมีความคิดฝังแน่นในค่านิยมหลัก เช่น ค่านิยมของคนญี่ปุ่นเน้นในเรื่องความซื่อสัตย์ ความมีวินัย ความขยัน ความรักชาติ การทำงานอย่างมีเป้าหมาย สิ่งเหล่านี้จะถ่ายทอดไปสู่บุตรหลาน และยึดมั่นในสถาบันต่าง ๆ เช่น สถาบันการศึกษา สถาบันธุรกิจ สถาบันรัฐบาล และสถาบันครอบครัว

2.6.2 แต่ละวัฒนธรรมจะมีวัฒนธรรมย่อย เช่น กลุ่มของศาสนาต่าง ๆ ซึ่งมีแนวปฏิบัติหรือขนบธรรมเนียมประเพณีแตกต่างกัน ซึ่งบริษัทธุรกิจสามารถหาโอกาสทางการตลาดจากวัฒนธรรมย่อยได้

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ SWOT Analysis

SWOT เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสถานการณ์ของบริษัทซึ่งทำให้รู้ถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัทฯ โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก SWOT มาจากตัวย่อภาษาอังกฤษ 4 ตัวคือ (ธนวรรณ แสงสุวรรณ. 2547)

1. S ย่อมาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสม จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล บริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

2. W ย่อมาจาก Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในเป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่าง ๆ ของบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหา

3. O ย่อมาจาก Opportunities หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกเป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดาเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน

4. T ย่อมาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ TOWS Strategy

TOWS เป็นเครื่องมือที่แสดงถึงโอกาส และอุปสรรคจากภายนอกที่สัมพันธ์กับจุดแข็งและจุดอ่อนภายในบริษัท โดยมีทางเลือกของกลยุทธ์ 4 ทางเลือก ซึ่งเกิดจากการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ดังนี้

1. กลยุทธ์ SO เป็นตำแหน่งหรือสถานการณ์ที่เป็นเป้าหมายของทุกบริษัทโดยบริษัทจะใช้กลยุทธ์จุดแข็ง และข้อได้เปรียบจากโอกาส ถ้ามีจุดอ่อนจะพยายามแก้ไขเพื่อให้เปลี่ยนเป็นจุดแข็ง ถ้าเผชิญอุปสรรคต้องพยายามเปลี่ยนให้เป็นโอกาส บริษัทจะใช้จุดแข็งที่มีเพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส

2. กลยุทธ์ WO เป็นสถานการณ์ที่ธุรกิจพยายามให้มีจุดอ่อนต่ำสุด และมีโอกาสสูงสุด ดังนั้นธุรกิจที่มีจุดอ่อนในบางกรณีจะต้องพยายามหาวิธีการแก้ไขโดยการใช้ข้อได้เปรียบจากเทคโนโลยีหรือบุคลากรที่มีทักษะจากภายในการพัฒนาองค์กร บริษัทจะพยายามแก้ไขจุดอ่อน และสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส

3. กลยุทธ์ ST เป็นสถานการณ์ที่ธุรกิจมีจุดแข็งและมีอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เป้าหมายของบริษัท คือ พยายามให้มีจุดแข็งสูงสุดและมีอุปสรรคต่ำสุด ดังนั้นบริษัทอาจใช้จุดแข็งด้านเทคโนโลยี การเงิน การบริหารจัดการ หรือการตลาด เพื่อขจัดอุปสรรคจากคู่แข่งขัน บริษัทจะใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงหรือเอาชนะอุปสรรคให้ได้

4. กลยุทธ์ WT เป็นสถานการณ์ที่ธุรกิจมีจุดอ่อน และมีอุปสรรค โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างจุดแข็งและขจัดอุปสรรคให้ต่ำสุด โดยบริษัทอาจใช้วิธีการร่วมลงทุน การลดค่าใช้จ่าย การเลิกผลิตผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีกำไร บริษัทจะพยายามสร้างจุดแข็งและเอาชนะอุปสรรคให้ได้

2.4 การตรวจเอกสาร

เฉลิมพล นิรมล (2549) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริโภคผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยมีอายุระหว่าง 20 - 30 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีอาชีพเป็นพนักงานบริษัท และมีรายได้ต่อเดือน 10,001 - 20,000 บาท พฤติกรรมการบริโภคพบว่า กลุ่มตัวอย่างนิยมซื้อและรับประทานผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ประเภท ขนมนมปังชนิดขนมปังจืดมากที่สุด ซื้อเพื่อรับประทานเอง ในกรณีที่ซื้อเป็นของขวัญ/ของฝากนิยมซื้อเบเกอรี่ประเภทเค้กมากที่สุด เนื่องในโอกาสวันเกิดมากที่สุด มีคนในครอบครัวและตัวเองมีส่วนในการตัดสินใจในการซื้อผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ นิยมรับประทานในช่วงเวลาอาหารเช้า ประเภทของร้านที่เลือกในห้างสรรพสินค้ามากที่สุด นิยมดื่มกาแฟและรับประทานควบคู่กับผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ และรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาดทาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หนังสือพิมพ์มากที่สุด ส่วนปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากทุกด้าน การทดสอบสมมติฐานพบว่า ผู้บริโภคที่มีคุณลักษณะทางประชากรแตกต่างกัน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพและรายได้ มีพฤติกรรมการบริโภคผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนประสมการตลาดมีผลต่อพฤติกรรมการบริโภคเบเกอรี่ พบว่า ส่วนประสมการตลาดมีผลต่อพฤติกรรมการบริโภคเบเกอรี่ทุกด้าน ยกเว้นส่วนประสมการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด ไม่มีผลต่อพฤติกรรมในด้านสาเหตุในการซื้อ ประเภทของผลิตภัณฑ์ที่นิยมซื้อและรับประทานเพื่อเป็นของขวัญ/ของฝากเนื่องในโอกาสต่าง ๆ วิธีในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์เบเกอรี่

น่ารัก ตันเสนีย์ (2550) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 15 - 24 ปี สถานภาพโสด การศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพพนักงานบริษัทเอกชน มีรายได้ต่อเดือน 5,000 - 10,000 บาท โดยมากจะพักอาศัยกับครอบครัว มีสมาชิกที่พักอาศัยด้วยจำนวน 1 - 3 คน และมักจะเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ประเภทขนมปัง โดยมีค่าใช้จ่ายในการซื้อต่อครั้งเท่ากับ 41 - 60 บาท มีความถี่ในการซื้อ 1 - 2 ครั้งต่อสัปดาห์ และมักจะซื้อที่ร้านเบเกอรี่ร้านประจำ ส่วนใหญ่ซื้อเพื่อรับประทานเอง ส่วนผู้ซื้อเพื่อเป็นของฝากมักจะซื้อฝากครอบครัว โดยเหตุผลที่เลือกซื้อเพราะผลิตภัณฑ์เบเกอรี่รสชาติอร่อย ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ของผู้บริโภคในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ด้านผลิตภัณฑ์ ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญระดับมากที่สุดต่อปัจจัยย่อยด้านรสชาติอร่อย ความหลากหลายของสินค้า และความสะอาดถูกสุขลักษณะ ด้านราคา ให้ความสำคัญระดับมากต่อปัจจัยย่อยด้านราคาเหมาะสมกับคุณภาพ ผลิตภัณฑ์มีราคาถูก และผลิตภัณฑ์ราคาไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย ด้านการจัดจำหน่าย ให้ความสำคัญระดับมากต่อปัจจัยย่อยด้านการหาซื้อผลิตภัณฑ์ได้สะดวก ความสะอาดของสถานที่จำหน่าย การตกแต่งและบรรยากาศของสถานที่จำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด ให้ความสำคัญระดับระดับมากต่อปัจจัยย่อยด้านการให้บริการและอัธยาศัยไมตรีที่ดีของพนักงานขาย ความสุภาพและมารยาทที่ดีของพนักงานขาย ความรวดเร็วและถูกต้องในการคิดเงินของพนักงานขาย

2.5 วิธีการศึกษาข้อมูล

2.5.1 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ ได้มาจากข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลทางด้านพฤติกรรมของผู้บริโภค และสิ่งแวดล้อมทางการตลาดเพื่อวิเคราะห์ SWOT Analysis จากการค้นหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่มีการเก็บรวบรวมไว้แล้ว ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. งานวิจัยหรือตำราวิชาการที่เกี่ยวข้อง
2. ข้อมูลจากบริษัท ซีพีแรม จำกัด
3. ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต

2.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

1. วิเคราะห์สภาวะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ "เลอแปง" ในร้าน 7-ELEVEN โดยใช้เครื่องมือทางการตลาด ได้แก่ SWOT Analysis

2. จัดลำดับความสำคัญของ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยให้ผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่ายของบริษัท CPRAM ประกอบด้วย ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ เป็นผู้ให้คะแนนความสำคัญของ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค คือ

5 = มากที่สุด
4 = มาก
3 = ปานกลาง
2 = น้อย
1 = น้อยที่สุด

หลังจากนั้นจะนำคะแนนดังกล่าวมาหาค่าเฉลี่ย โดยพิจารณาเลือกเฉพาะ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่า 4 เพื่อเป็นหลักเกณฑ์ในการวางแผนกลยุทธ์เชิงแข่งขัน

3. วางแผนกลยุทธ์เชิงแข่งขันของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ "เลอแปง" ในร้าน 7-ELEVEN โดยใช้เครื่องมือทางการตลาด ได้แก่ TOWS Strategy

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 3
ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง”

3.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เบเกอรี่

3.1.1 วัตถุดิบที่ใช้ทำผลิตภัณฑ์เบเกอรี่

โดยทั่วไปการทำผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ จะประกอบด้วยวัตถุดิบต่อไปนี้ (จิตธนา แจ่มเมฆ และ อรอนงค์ นัยวิกุล. 2549)

1. แป้งสาลี (Wheat Flour) มีหลากหลายชนิดแต่ละชนิดมีคุณสมบัติในการทำขนมอบต่างกัน บางชนิดเหมาะสำหรับทำขนมปัง บางชนิดเหมาะทำเค้ก เพราะทำมาจากข้าวสาลีที่มีปริมาณโปรตีนมากน้อยต่างกัน แป้งสาลีที่ใช้ทำขนมอบทุกชนิดจัดเป็นแป้งสาลีอย่างเบา คือ มีโปรตีนต่ำและน้ำหนักน้อยกว่าปกติ แป้งสาลีที่ผลิตออกมาขายเพื่อผลิตผลิตภัณฑ์เบเกอรี่มี 3 ชนิด ซึ่งแต่ละชนิดมีคุณสมบัติ คุณลักษณะ และการใช้ประโยชน์ต่างกันดังนี้

1.1 แป้งขนมปัง (Bread Flour) มีโปรตีนสูง ร้อยละ 12 - 14 โม่จากข้าวสาลีชนิดแข็งพวก Hard Red Spring หรือ Hard Red Winter ซึ่งเป็นแป้งสาลีที่มีเปอร์เซ็นต์โปรตีนสูง ใช้ทำผลิตภัณฑ์พวกขนมปังจืด ขนมปังหวาน และผลิตภัณฑ์ที่ใช้หมักด้วยยีสต์ทุกชนิด ลักษณะของแป้งชนิดนี้คือ เมื่อถูด้วยมือจะรู้สึกระคายมือคล้ายมีกรวดหรือหยาบเหมือนทราย สีครีม เมื่อกดนิ้วลงไปบนแป้ง แป้งจะไม่เกาะติดกัน แป้งชนิดนี้ใช้ยีสต์ทำให้ฟูเพราะยีสต์ทำให้ก้อนโตพองตัว

1.2 แป้งเอนกประสงค์ (All Purpose Flour) มีโปรตีนปานกลาง ร้อยละ 10 - 11 เป็นแป้งที่ได้จากการผสมข้าวสาลีชนิดแข็งกับชนิดอ่อนเข้าด้วยกันในสัดส่วนที่เหมาะสม เหมาะสำหรับทำผลิตภัณฑ์หลาย ๆ ชนิด เช่น ขนมปังจืดและขนมปังหวาน ขนมเค้กบางชนิด ปาท่องโก๋ บะหมี่ เพสตรี้ จะใช้เวลาในการนวดแป้งน้อยกว่าแป้งขนมปัง ลักษณะของแป้งชนิดนี้จะมีลักษณะของแป้งขนมปังและแป้งเค้กรวมกัน ตัวที่ทำให้ขึ้นฟูสามารถใช้ได้ทั้งยีสต์และผงฟู

1.3 แป้งเค้ก (Cake Flour) มีโปรตีนต่ำ ร้อยละ 7 - 9 โม่จากข้าวสาลีชนิดอ่อนพวก Soft Wheat และ Soft Red Winter ใช้ทำคุกกี้ ลักษณะของแป้งเมื่อถูด้วยนิ้วมือจะรู้สึกอ่อนนุ่ม เนียนละเอียด สีขาวกว่าแป้งขนมปังและแป้งเอนกประสงค์ เมื่อกดนิ้วลงไปในแป้งจะเกาะรวมกันเป็นก้อนและคงรอยนิ้วมือไว้ แป้งชนิดนี้ใช้สารเคมีช่วยทำให้ขึ้นฟูเท่านั้น ได้แก่ ผงฟู เบคกิ้งโซดา เป็นต้น แป้งเค้กแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

1.3.1 แป้งเค้กที่ผ่านขบวนการคลอริเนชั่น เป็นแป้งที่มีคุณสมบัติอุ้มน้ำตาลและไขมันสูง ช่วยให้สามารถพยุงตัวไว้โดยไม่ยุบ และมีอัตราส่วนน้ำตาลในสูตรมากกว่าแป้งนิยมใช้ทำเค้กที่มีส่วนผสมของน้ำตาลสูง เช่น บัตเตอร์เค้ก ชิฟฟ่อนเค้ก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

1.3.2 แป้งเค้กที่ไม่ผ่านการคลอริเนชั่น เป็นแป้งเค้กที่ใช้ทำขนมที่มีน้ำตาลในอัตราส่วนน้อยกว่าแป้ง เช่น ซาลาเปา คุกกี้เนื้อเบา เอแคร์ ขนมปุยฝ้าย และใช้ผสมกับแป้งชนิดอื่น ๆ ที่ใช้ในการทำขนมปังชนิดหวาน

2. น้ำตาล (Sugar) น้ำตาลเป็นสารประกอบอินทรีย์ที่เป็นผลึก ละลายได้ดีในน้ำ และมีรสหวาน จัดอยู่ในอาหารประเภทคาร์โบไฮเดรต น้ำตาลที่มีขายทั่วไปเป็นน้ำตาลทรายขาวที่ผลิตจากอ้อย เป็นซูโครสที่บริสุทธิ์ ร้อยละ 99.9 มีหลายชนิด แต่ที่ใช้ทำผลิตภัณฑ์เบเกอรี่มี 3 ชนิด คือ

2.1 น้ำตาลทรายขาว (Granulated Sugar) ใช้กันมากในการทำผลิตภัณฑ์เบเกอรี่มีขนาดความละเอียดต่าง ๆ กัน ในประเทศไทยที่วางขายทั่ว ๆ ไป มี 3 ขนาด คือ ขนาดธรรมดา ผลึกใหญ่หยาบ และเป็นผงละเอียด น้ำตาลทรายที่ใช้ได้ผลดีควรมีความละเอียดและขาว เพราะจะผสมเข้ากับส่วนผสมอื่น ๆ ได้ดี ถ้าน้ำตาลที่ใช้มีขนาดผลึกใหญ่และหยาบจะผสมกับเนยได้ไม่ดี เพราะผลึกจะละลายไม่หมด น้ำตาลที่อยู่ใกล้กับผิวขนมจะทำให้เกิดจุดขึ้น และผลึกน้ำตาลที่หยาบจะไปขูดเอาดีบุกที่เคลือบเครื่องผสมทำให้เกิดสีเทาขึ้นในผลิตภัณฑ์

2.2 น้ำตาลไอซิ่งหรือน้ำตาลผง (Icing or Confectionery Sugar) มีลักษณะเป็นผงละเอียด มีส่วนผสมของแป้งข้าวโพดอยู่ ร้อยละ 3 เพื่อป้องกันการจับตัวเป็นก้อนหรือป้องกันการเป็นผลึกของน้ำตาล ส่วนมากใช้ในการทำไอซิ่ง และผสมกับแป้งเค้กสำเร็จรูป ความละเอียดของน้ำตาลช่วยให้ผสมง่ายขึ้นและเหมาะสำหรับทำแองเจิ้ลเค้ก

2.3 น้ำตาลทรายแดง (Yellow or Brown Sugar) เป็นน้ำตาลที่ไม่บริสุทธิ์หรือเรียกว่าน้ำตาลดิบ เป็นพวกคาราเมล และความชื้นอยู่มากกว่าน้ำตาลชนิดอื่น ๆ เหมาะทำผลิตภัณฑ์ที่ต้องการกลิ่น รส และสีของน้ำตาลทรายแดง ส่วนใหญ่ใช้ทำคุกกี้และเค้กบางชนิด เช่น ฟรุตเค้ก

3. ไขมันและน้ำมัน แบ่งออกเป็น

3.1 เนยแท้ (Butter) ได้จากส่วนของครีมในนม โดยเอานมเข้าเครื่องเหวี่ยงส่วนที่เป็นครีมเบากว่าจะลอยขึ้นมาข้างบน แยกออกและนำไปพาสเจอไรซ์ แล้วปั่นจะได้ไขมันเนยจับเป็นก้อน ส่วนที่ได้นี้จะอยู่ในลักษณะการรวมตัวของน้ำกับน้ำมัน (Emulsion) มีกลิ่นรสดี มีทั้งชนิดที่เป็นเนยสดจะต้องเก็บในตู้เย็นตลอดเวลา และชนิดที่เป็นเนยกระป๋องไม่ต้องเก็บในตู้เย็นถ้ายังไม่ได้เปิดกระป๋อง มีทั้งชนิดเค็มและจืด

3.2 เนยเทียม (Margarine) ได้จากน้ำมันพืช เช่น น้ำมันมะพร้าว น้ำมันถั่วเหลือง น้ำมันเมล็ดฝ้าย เติมวิตามิน เอ ดี และแต่งสี รส ให้มีลักษณะใกล้เคียงกับเนยแท้ ตามกฎหมายเนยเทียมต้องมีไขมัน ร้อยละ 80 เช่นเดียวกับเนยแท้ และราคาถูกกว่าเนยแท้

3.3 เนยขาว (Hydrogenated Fat) ได้จากไขวัว น้ำมันพืชต่าง ๆ นำมาเข้าขบวนการเติม Hydrogen เรียกว่า Hydrogenated Fat บางครั้งเรียกว่า Shortening Fat ไม่มีกลิ่น สีขาวขุ่น เก็บไว้ได้นาน เป็นของเหลวใช้ทำขนมอบประเภทใส่แป้งสาลี เช่น ขนมเค้ก คุกกี้ โดยเฉพาะขนมพาย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้
134023

ทำได้ดี จะช่วยให้ขนมมีปริมาณมาก นุ่มและร่อนขึ้น โดยเอาผสมกับเนยอย่างละครึ่งเพื่อให้กลิ่นรสดี และเติมสารช่วยการรวมตัวของน้ำและน้ำมัน เรียกว่า High Ratio – Fat

3.4 Pastry Margarine เป็นเนยเทียมชนิดที่มีจุดหลอมเหลวสูง ใช้ทำขนมที่ต้องการให้เป็นชั้น เช่น แป้ง Puff หรือ Pastry

3.5 น้ำมัน ส่วนใหญ่ที่ใช้ในขนมอบจะเป็นน้ำมันพืช เช่น น้ำมันจากเมล็ดข้าวโพด ฝ้าย ถั่วเหลือง ถั่วลิสง มะกอก มะพร้าว โดยใช้เครื่องบีบเอาน้ำมัน หรือสกัดโดยใช้สารเคมี หรืออาจใช้ทั้ง 2 วิธีรวมกัน บางครั้งมีกลิ่นที่ไม่ต้องการจะต้องผ่านขบวนการเอากลิ่นออก

4. นม (Milk) ในผลิตภัณฑ์ขนมปังน้ำนมและผลิตภัณฑ์ที่ใช้ เพื่อปรับปรุงสีควบคุมการแพร่กระจายและให้กลิ่น รส โดยปกติแล้วใช้นมผงมากกว่าเพราะมีความสะดวกในการเก็บรักษา ส่วนประกอบของน้ำนมโดยเฉลี่ย พบว่ามีน้ำ ร้อยละ 87.6 ไขมัน ร้อยละ 3.6 โปรตีน ร้อยละ 3.3 แลคโตส ร้อยละ 4.7 ส่วนที่เป็นไขมันของนมจะประกอบด้วย เคฟาลิน (Cephalin) กรดออสฟอริค คอเลสเตอรอล (Cholesterol) และวิตามินที่ละลายได้ นมแบ่งออกเป็น 3 ชนิด คือ

4.1 นมสด (Whole Milk) มีเนื้อนมอยู่ประมาณ ร้อยละ 10 เป็นของเหลว ได้แก่ นมบริสุทธิ์ นมสดปราศจากไขมันและบัตเตอร์มิลค์

4.2 นมข้น ได้แก่ นมข้นหวาน (Condensed Milk) มีน้ำตาล ร้อยละ 45 – 60 และนมข้นจืดระเหย (Evaporated Milk) คือ นมสดที่ระเหยน้ำออกครึ่งหนึ่งแต่ไม่เติมน้ำตาล เวลาใช้ให้เติมน้ำลงไปจะได้นมสด

4.3 นมผง มี 2 ชนิด คือ

4.3.1 นมผงแบบมีไขมัน ความชื้นสูงและหืนง่าย

4.3.2 นมผงขาดมันเนย เก็บได้นานโดยไม่เหม็นหืนในไขมัน เมื่อใช้นมผงในการทำขนมปังที่มีสูตรเข้มข้น สูตรเจือจาง ไม่จำเป็นต้องละลายนมผงในน้ำก่อน สำหรับขนมปังนมไม่ใช่ส่วนผสมหลักที่สำคัญ แต่เป็นส่วนผสมที่เติมเพื่อช่วยให้ขนมปังมีคุณภาพดีขึ้น นิยมใช้นมผงปราศจากไขมันหรือหางนม

5. ไข่ (Egg) ไข่ที่ใช้ทำผลิตภัณฑ์มีอยู่ 4 ชนิด คือ ไข่สด ไข่เหลว ไข่แช่แข็ง และไข่ผง ไข่เป็นอาหารประเภทให้โปรตีนสูง มีกรดอะมิโนครบทุกชนิด เหล็ก วิตามินบีสองสูง ไข่ไก่ที่จำหน่ายอยู่ในท้องตลาดจะมีน้ำหนักต่างกันมาก ฟองเล็กมีน้ำหนักประมาณ 45 กรัม ฟองใหญ่มีน้ำหนักระหว่าง 65 - 70 กรัม ดังนั้นเพื่อจะให้ได้จำนวนที่แน่นอนจึงนิยมใช้การตวงมากกว่าจำนวนฟอง คุณสมบัติของไข่มีบทบาทสำคัญในการทำขนมหลายประการ คือ การตีไข่ช่วยให้ขนมโปร่งฟู ขนมอบบางอย่างไม่ต้องใช้ผงฟูช่วย เพราะอากาศที่ตีเข้าไปในไข่ เมื่อได้รับความร้อนจะขยายตัวทำให้ขนมฟูอย่างเพียงพอ เป็นตัวทำให้ไขมันเข้ากับน้ำ (Emulsifting Agent) และ ช่วยเพิ่มรสและสีของอาหาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. เกลือ (Salt) ชนิดของเกลือที่ใช้ทำผลิตภัณฑ์เบเกอรี่มี 3 ชนิด คือ

6.1 เกลือธรรมดา (Normal Salts) ได้แก่ พวกโซเดียมคลอไรด์ โซเดียมคาร์บอเนต และโซเดียมซัลเฟต

6.2 เกลือกรด (Acid Salts) ได้แก่ โซเดียมไบคาร์บอเนต หรือเบคกิ้งโซดา แคลเซียมแอซิดไฟโรฟอสเฟต

6.3 เกลือผสม (Double Salts) ได้แก่ อลัม (Alum)

7. น้ำ (Water) จัดเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญของการทำเบเกอรี่ ซึ่งรวมถึงน้ำในนมและน้ำผลไม้ ทำหน้าที่รวมตัวกับโปรตีนในแป้งเพื่อให้เกิดกลูเตน แบ่งออกเป็น 6 ชนิด คือ น้ำอ่อน น้ำกระด้าง น้ำด่าง น้ำที่เป็นกรด น้ำเกลือ และน้ำที่มีสารแขวนลอย

8. สารที่ทำให้ขึ้นฟู (Leavening Agent) หมายถึง สารที่เติมลงในแป้งที่ใช้ทำขนมอบ ทำให้เกิดแก๊สขึ้นในระหว่างผสมและอบ ทำให้ขนมที่อบสุกขยายขึ้นมีปริมาตรมากขึ้น มีลักษณะเบาไม่อัดแน่นและมีเนื้อสัมผัสนุ่ม มีหลายชนิดและมีคุณสมบัติ ดังนี้

8.1 ผงโซดา (Sodium Bicarbonate) ผงโซดาเมื่อได้รับความร้อนจากการอบส่วนผสมของแป้งจะแตกตัว ทำให้เกิดกลิ่นด่างและจุดสีเหลืองแก่ขนม การเก็บรักษาควรเก็บในความชื้นต่ำ อุณหภูมิไม่สูง และบรรจุหีบห่ออย่างเรียบร้อย

8.2 ผงแอมโมเนีย (Ammonium Bicarbonate) ผงแอมโมเนีย เมื่อได้รับความร้อนจะเกิดแก๊สแอมโมเนียที่เกิดขึ้นมีกลิ่นฉุนและเกิดรสชาติที่ไม่ดี เหมาะสำหรับทำขนมอบที่มีพื้นที่ผิวมาก และอบให้สุกด้วยอุณหภูมิสูงภายใต้การควบคุมอย่างดี เพื่อให้กลิ่นฉุนของแก๊สระเหยออกไป ผงแอมโมเนียมีคุณสมบัติดูดความชื้นจากอากาศได้ดีและจะระเหยเป็นแก๊สไปเรื่อย ๆ ทำให้ผงแอมโมเนียที่เหลือเสื่อมคุณภาพ

8.3 ผงฟู (Baking Powder) ผงฟูมีส่วนผสมของผงโซดา กรดหรือเกลือของกรด แป้งข้าวโพดหรือสารป้องกันไม่ให้ผงโซดาทำปฏิกิริยากับกรด และป้องกันความชื้นของผงฟู ผงฟูแบ่งได้เป็น 2 ชนิด คือ

8.3.1 ผงฟูชนิดที่เกิดแก๊สเร็ว (Quick - Acting Baking Powder) เป็นผงฟูที่สามารถให้แก๊สในระหว่างการผสม

8.3.2 ผงฟูชนิดที่เกิดแก๊ส 2 ครั้ง (Double - Acting Baking Powder) เป็นผงฟูที่สามารถให้แก๊สในระหว่างการผสม และให้แก๊สอีกครั้งในระหว่างการอบ

9. ยีสต์ (Yeast) เป็นจุลินทรีย์ที่สามารถเปลี่ยนน้ำตาลหรือแอลกอฮอล์ให้เป็นแก๊สคาร์บอนไดออกไซด์ ในการอบผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ส่วนผสมของแป้งที่มียีสต์จะขึ้นฟูเพราะเกิดแก๊สคาร์บอนไดออกไซด์และแอลกอฮอล์จะระเหยไป ยีสต์มี 3 ชนิด คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

9.1 ยีสต์สด (Compressed Yeast) ยีสต์ชนิดนี้มีลักษณะอัดเป็นแผ่น เจริญเติบโตเร็วเมื่อมีอาหารและสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม ทำให้ขนมมีกลิ่นรสดี ราคาไม่แพง แต่ต้องเก็บในอุณหภูมิต่ำและเก็บได้เพียง 1-2 สัปดาห์ ปริมาณยีสต์ที่ใช้ในขนมอบประมาณ ร้อยละ 3 ของน้ำหนักแป้ง

9.2 ยีสต์แห้งชนิดเม็ด (Dry Yeast) ยีสต์ชนิดนี้ต้องละลายน้ำอุ่นก่อนนำไปใช้ สามารถเก็บรักษาได้เป็นเวลานานในอุณหภูมิห้อง ปริมาณการใช้ยีสต์ประมาณ ร้อยละ1.5 - 2 ของน้ำหนักแป้ง

9.3 ยีสต์แห้งชนิดผงละเอียด (Instant Dry Yeast) เป็นยีสต์ที่ไม่ต้องละลายน้ำก่อนเติมลงในแป้ง

3.1.2 ผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ชนิดต่าง ๆ

ผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ สามารถแบ่งเป็นชนิดต่าง ๆ ได้ดังนี้ (จิตธนา แจ่มเมฆ และอรอนงค์ นัยวิกุล. 2549)

1. ขนมปัง (Bread) การทำขนมปัง มีส่วนผสมไม่มาก ใช้เวลานานและมีวิธีทำที่ซับซ้อนและต้องปฏิบัติตามสูตรอย่างเคร่งครัดจึงจะได้ขนมปังที่มีลักษณะดี เนื้อละเอียด นุ่ม และมีรสชาติดี ขนมปังแต่ละชนิด จะแยกตามปริมาณของน้ำตาลและไขมันในสูตรแบ่งเป็น 4 ชนิด ได้แก่

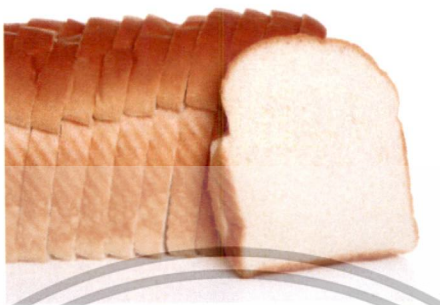
1.1 ขนมปังผิวแข็ง (Hard Bread) ได้แก่ ขนมปังฝรั่งเศส ขนมปังเวียนนา จะมีรูปร่างเป็นท่อนกลมยาวหรือสั้น ถ้าเป็นก้อนกลมเรียกว่า ฮาร์ดโรล ขนมปังชนิดนี้มีปริมาณน้ำตาล ร้อยละ 0-2 ไขมัน ร้อยละ 0-3 ก่อนนำขนมปังเข้าอบต้องทาผิวด้วยน้ำแล้วใช้มีดบางและคมกรีดให้ขาดตามแนวเฉียง อบจนผิวนอกแห้งกรอบ (ภาพที่ 3.1)

ภาพที่ 3.1 ขนมปังผิวแข็ง (Hard Bread)

ที่มา : www.icehippie04.wordpress.com. 2555

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2 ขนมปังปอนด์ (Loft Bread) ได้แก่ ขนมปังแถวสไลซ์เป็นแผ่น มีทรงกระโหลกและทรงสี่เหลี่ยม มีปริมาณน้ำตาล ร้อยละ 4-10 ไขมัน ร้อยละ 3-6 ผิวและเนื้อขนมปังจะนุ่มกว่าขนมปังผิวแข็ง (ภาพที่ 3.2)



ภาพที่ 3.2 ขนมปังปอนด์ (Loft Bread)

ที่มา : www.campus.sanook.com. 2554

1.3 ขนมปังซอฟโรล (Soaf Bread) ได้แก่ ขนมปังไส้ไส้ ชนิดต่าง ๆ แป้งที่ใช้ทำควรมีสัดส่วนโปรตีนปานกลาง มีปริมาณน้ำตาล ร้อยละ 10-15 ไขมัน ร้อยละ 6-10 (ภาพที่ 3.3)

ภาพที่ 3.3 ขนมปังซอฟโรล (Soft Bread)

ที่มา : www.kruaklaibaan.com. 2551

1.4 ขนมปังหวาน (Sweet Bread) ได้แก่ ขนมปังที่ทำจากสูตรที่เข้มข้นที่สุด คือ ปริมาณของส่วนผสมมากขึ้นกว่าสูตรอื่น ขนมปังชนิดนี้มีปริมาณน้ำตาล ร้อยละ 15-25 ไขมัน ร้อยละ 12-25 สามารถขึ้นรูปขนมปังให้เป็นรูปร่างต่าง ๆ ได้มาก (ภาพที่ 3.4)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาพที่ 3.4 ขนมปังหวาน (Sweet Bread)

ที่มา : www.cachino.exteen.com. 2549

2. เค้ก (Cake) เป็นผลิตภัณฑ์ขนมอบที่ทำจากแป้งสาลี น้ำตาล เกลือ ผงฟู ไขมัน นม ไข่ และกลิ่นรส ส่วนผสมเหล่านี้เมื่อรวมกันจะให้ผลิตภัณฑ์ที่มีเนื้อละเอียดและเบา คุณภาพของเค้กขึ้นอยู่กับการใช้ส่วนผสมหรือวัตถุดิบที่มีคุณภาพดี มีวิธีการผสมที่ถูกต้อง มีอุณหภูมิของแป้ง ระยะเวลาที่อบ และอุณหภูมิที่ถูกต้อง เค้กแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

2.1 เค้กเนย (Butter – Type Cakes) เป็นเค้กที่มีสัดส่วนของไขมันสูง การขึ้นฟูของเค้กประเภทนี้เกิดจากอากาศที่ได้จากการตีเนย โดยเม็ดไขมันจะเก็บอากาศเข้าไว้ และขยายตัวในระหว่างการอบ เช่น ช็อกโกแลตเค้ก เค้กเนย เป็นต้น (ภาพที่ 3.5)

ภาพที่ 3.5 เค้กเนย (Butter – Type Cakes)

ที่มา : www.kimchuagroup.com. 2554

2.2 เค้กไข่ (Foam-Type Cakes) เป็นเค้กที่ไม่มีไขมันในส่วนผสม เนื้อเค้กและปริมาตรของเค้กขึ้นอยู่กับการขยายตัวของไข่ขาวที่นำมาตีจนเป็นฟอง ซึ่งจะเก็บอากาศเข้าไว้ในระหว่างการตีไข่และทำให้เค้กขยายตัวหรือขึ้นฟูในระหว่างการอบ เช่น แองเจิลฟูดเค้ก (ภาพที่ 3.6)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาพที่ 3.6 เค้กไข่ (Foam-Type Cakes)

ที่มา : www.chitaworn.blogspot.com. 2552

2.3 ชิฟฟอนเค้ก (Chiffon-Type Cakes) เป็นเค้กที่มีลักษณะรวมของเค้กเนยและเค้กไข่ คือ มีโครงสร้างที่ละเอียดของเค้กไข่และมีเนื้อเค้กที่มันเงาของเค้กเนย แต่ต่างจากเค้กเนยตรงชิฟฟอนเค้กใช้น้ำมันพืชผสมแทนเนยหรือมาร์การีนและวิธีการผสม (ภาพที่ 3.7)

ภาพที่ 3.7 ชิฟฟอนเค้ก (Chiffon-type cakes)

ที่มา : www.thaisecondhand.com. 2556

3. คุกกี้ (Cookies) เป็นผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ที่มีขนาดเล็ก แบนและมีรสหวาน มีรูปร่างและกลิ่นรสต่างกัน บางชนิดบาง บางชนิดหนา บางชนิดมีสีอ่อนและแก่ และอาจจะตกแต่งด้วยผลไม้หรือถั่ว ขึ้นอยู่กับผู้ผลิต สามารถแบ่งตามวัตถุดิบที่ใช้ได้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

3.1 คุกกี้เนย มีสูตรโครงสร้างเหมือนกับเค้กแต่มีของเหลวน้อยกว่าเพราะคุกกี้จะต้องมีความแข็งพอที่จะหยอดให้เป็นรูปร่างได้ แบ่งออกเป็น 3 ชนิด คือ

3.1.1 คุกกี้เนยชนิดอ่อน มีปริมาณความชื้นสูงที่สุด จึงต้องใช้ไข่ในอัตราส่วนที่สูง เพื่อช่วยให้โครงร่างของคุกกี้ เมื่ออบแล้วจะมีเนื้อสัมผัสอ่อนและนุ่ม (ภาพที่ 3.8)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาพที่ 3.8 คุกกี้เนยชนิดอ่อน

ที่มา : www.mwthaicook.com. 2556

3.1.2 คุกกี้เนยชนิดแข็ง จะต้องลดปริมาณของเหลวในสูตรเพราะต้องการให้คุกกี้แห้งขึ้นในระหว่างอบ เมื่ออบเสร็จแล้วจะมีเนื้อสัมผัสกรอบ (ภาพที่ 3.9)

ภาพที่ 3.9 คุกกี้เนยชนิดแข็ง

ที่มา : www.bloggang.com. 2556

3.1.3 คุกกี้ร่วน เป็นคุกกี้เนยที่มีปริมาณไขมันสูง ทำให้เนื้อสัมผัสของคุกกี้ร่วน ไขมันที่นิยมใช้มาก ได้แก่ เนยสด เพราะให้กลิ่นรสที่ดี (ภาพที่ 3.10)

ภาพที่ 3.10 คุกกี้ร่วน

ที่มา : www.aboutcakedessert.wordpress.com. 2556

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2 คุกกี้ไข่ ต่างจากคุกกี้เนยทั้งวิธีการผสมและปริมาณไข่ที่มากกว่า เพื่อช่วยให้อากาศและเป็นโครงร่างของคุกกี้ แบ่งออกเป็น 3 ชนิด คือ

3.2.1 เมอแรงค์เชลล์ ทำจากไข่ขาวที่ตีกับน้ำตาลเพื่อเก็บอากาศ โดยตีไข่ขาวให้ขึ้นฟูจนเนื้อเนียนแข็งพอที่จะอุ้มส่วนผสมอื่น ๆ ที่ต้องการใช้ในสูตรไว้ได้ โดยผสมอย่างเบา ๆ เพื่อไม่ให้ฟองอากาศสูญเสียไปได้ และนำไปอบในอุณหภูมิต่ำเพื่อให้แห้งและแข็งตัว (ภาพที่ 3.11)

ภาพที่ 3.11 เมอแรงค์เชลล์

ที่มา : www.topicstock.pantip.com. 2555

3.2.2 มาการูนคุกกี้ ส่วนมากทำจากแอลมอนด์เพสต์ผสมกับน้ำตาลและไข่ขาวจนเรียบเนียน ส่วนผสมที่แข็งทำให้อ่อนตัวโดยนำไปอุ่นหรือทำให้ร้อนในหม้อต้มจนอ่อนตัวแล้วจึงหยอดใส่ถาด ส่วนผสมที่แข็งจะช่วยทำให้ขึ้นเป็นรูปต่าง ๆ ได้ โดยมากจะทำเป็นแท่งยาว และโรยด้วยถั่วและผลไม้ต่าง ๆ (ภาพที่ 3.12)

ภาพที่ 3.12 มาการูนคุกกี้

ที่มา : www.hereilike.com. 2556

3.2.3 สปันจ์คุกกี้ ทำโดยผสมน้ำตาลและไข่ตีจนเป็นฟองหนา แล้วผสมแป้งลงไปคนให้เข้ากันเบา ๆ แล้วจึงหยอดหรือบีบใส่ถาด (ภาพที่ 3.13)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาพที่ 3.13 สปันจ์คุกกี้

ที่มา : www.larkygal.blogspot.com. 2553

4. เพสตรี (Pastries) มีส่วนผสมหลัก คือ แป้งสาลี ไขมัน และน้ำ ส่วนผสมรอง ได้แก่ ไข่ เกลือ กรดอ่อน ผลิตภัณฑ์ที่ทำจากเพสตรีมีหลายชนิด เช่น พัฟเพสตรี พาย ครีมพัฟ ทาร์ต เป็นต้น แต่ละชนิดต่างกันที่กรรมวิธีผสมแป้งกับไขมัน ลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ทำจากแป้งเพสตรี จะกรอบเป็นเกร็ดบาง เมื่อฉีกออกจะมีลักษณะเป็นชิ้นฟอง กลวงข้างใน หรือมีลักษณะอ่อนร่วน และแตกง่าย

4.1 พัฟเพสตรี เป็นผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ที่ทำจากส่วนผสมหลัก คือ แป้ง น้ำ ไขมัน และส่วนผสมรอง คือ ไข่ เกลือ กรดอ่อน ซึ่งส่วนผสมรองอาจจะ ไม่ใส่ได้ แต่ที่ขาดไม่ได้สำหรับ พัฟเพสตรี คือ เพสตรีมาร์การีน (เป็นมาร์การีนที่มีจุดละลายสูง) พัฟเพสตรีมีหลายประเภท จัดตาม ปริมาณของไขมันที่ใช้ต่อน้ำหนักของแป้ง ได้แก่ ประเภทที่มีอัตราส่วนไขมันต่อน้ำ 1:1 1:2 และ 3:4 (ภาพที่ 3.14)

ภาพที่ 3.14 พัฟเพสตรี

ที่มา : บริษัท ซีพีแรม จำกัด. 2556

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.2 พาย ทำจากโดที่มีปริมาณความชื้นต่ำ และมีไขมันสูง การเตรียมโด จะช่วยป้องกันการเกิดโครงสร้างของกลูเตนในโด และเป็นผลให้พายที่อบออกมามีความกรอบเป็นแผ่นหรือกรอบร่วน โครงสร้างที่เป็นรูโพรงจะต้องรองรับไส้ต่าง ๆ ที่มีความหนืดปานกลาง และมีปริมาณความชื้นสูง โดยไม่ให้ซึมไหลออกมานอกเปลือกพาย (ภาพที่ 3.15)

ภาพที่ 3.15 พาย

ที่มา : www.wongnai.com. 2556

4.3 ชูเพสตรี ทำจากแป้งที่กวนให้สุกด้วยน้ำและไขมันแล้วตีด้วยไข่ เพื่อให้แป้งขยายตัวเมื่อได้รับความร้อน และการขยายตัวจากไอน้ำที่ระเหยจากความชื้นที่เกิดขึ้นระหว่างการอบ หรือการใช้สารเคมีที่ช่วยให้ขึ้นฟู ได้แก่ แอมโมเนียมไบคาร์บอเนต หลังอบสุกจะมีลักษณะพองเบา และภายในกลวง ได้แก่ ครีมพัฟ และเอแคลร์ (ภาพที่ 3.16)

ภาพที่ 3.16 ชูเพสตรี

ที่มา : www.knowhowbake.com. 2555

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

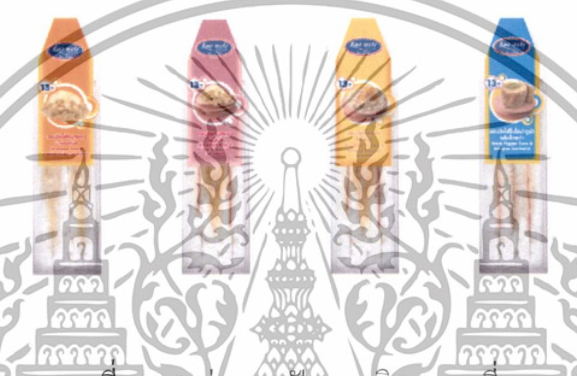
3.2 ผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง”

3.2.1 ประเภทของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง”

ปัจจุบันมีจำหน่ายทั้งหมด 35 Skus โดยแบ่งเป็น (บริษัท ซีพีแรม จำกัด. 2556)

1. กลุ่มแซนวิช 10 Skus แบ่งเป็น

1.1 กลุ่มขนมปังแซนวิชสามเหลี่ยม 4 skus ได้แก่ แซนวิชหมูหยองโบโลน่า แซนวิชไก่หยองโบโลน่า แซนวิชไส้หมูหยองมายองเนส และแซนวิชไส้โบโลน่าทูน่าพริกไทยดำ (ภาพที่ 3.17)



ภาพที่ 3.17 กลุ่มขนมปังแซนวิชสามเหลี่ยม

ที่มา : บริษัท ซีพีแรม จำกัด. 2556

1.2 กลุ่มขนมปังแซนวิชสอดไส้ 4 Skus ได้แก่ ขนมปังแซนวิชสอดไส้หมูหยองมายองเนส ขนมปังแซนวิชสอดไส้ทูน่า ขนมปังแซนวิชสอดไส้ปูอัดมายองเนส และขนมปังแซนวิชสอดไส้แฮมมายองเนสชีส (ภาพที่ 3.18)

ภาพที่ 3.18 กลุ่มขนมปังแซนวิชสอดไส้

ที่มา : บริษัท ซีพีแรม จำกัด. 2556

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.3 กลุ่มขนมปังทาหน้า 2 skus ได้แก่ ขนมปังหน้าเนย และขนมปังหน้าสังขยาใบเตย (ภาพที่ 3.19)

ภาพที่ 3.19 กลุ่มขนมปังทาหน้า

ที่มา : บริษัท ซีพีแรม จำกัด. 2556

2. กลุ่มขนมปัง 16 Skus แบ่งเป็น

2.1 กลุ่มขนมปังไส้หวาน 5 Skus ได้แก่ ขนมปังไส้เผือก ขนมปังฮอทดอกไส้ครีมเนยถั่วแดง ขนมปังฮอทดอกไส้ครีมเนยแยมสตรอเบอรี่ ขนมปังไส้เผือกมะพร้าวอ่อน และขนมปังโรลมะพร้าว (ภาพที่ 3.20)

ภาพที่ 3.20 กลุ่มขนมปังไส้หวาน

ที่มา : บริษัท ซีพีแรม จำกัด. 2556

2.2 กลุ่มขนมปังไส้คาว 2 Skus ได้แก่ ขนมปังไส้ทูน่ามายองเนส และขนมปังไส้ไข่มายองเนส (ภาพที่ 3.21)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาพที่ 3.21 กลุ่มขนมปังไส้คาว

ที่มา : บริษัท ซีพีแรม จำกัด. 2556

2.3 กลุ่มแพนเบรด 3 skus ได้แก่ แพนเบรดไส้เผือก แพนเบรดไส้ถั่วแดง และแพนเบรดไส้ถั่วผสมฟัก (ภาพที่ 3.22)

ภาพที่ 3.22 กลุ่มแพนเบรด

ที่มา : บริษัท ซีพีแรม จำกัด. 2556

2.4 กลุ่มพิซซ่า 3 Skus ได้แก่ ขนมปังพิซซ่าฮาวายเอียน ขนมปังพิซซ่าไส้กรอก และขนมปังพิซซ่าปูอัด (ภาพที่ 3.23)

ภาพที่ 3.23 กลุ่มพิซซ่า

ที่มา : บริษัท ซีพีแรม จำกัด. 2556

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.5 กลุ่มขนมปังแพ 3 Skus ได้แก่ ขนมปังแพไส้ครีม ขนมปังแพไส้เผือก และขนมปังแพไส้สังขยา (ภาพที่ 3.24)

ภาพที่ 3.24 กลุ่มขนมปังแพ

ที่มา : บริษัท ซีพีแรม จำกัด. 2556

3. กลุ่มเค้ก 9 Skus แบ่งเป็น

3.1 กลุ่มเค้กโรล 4 Skus ได้แก่ เค้กโรลกลิ่นวานิลลา เค้กโรลรสกาแฟ เค้กโรลกลิ่นใบเตย และเค้กโรลกลิ่นส้ม (ภาพที่ 3.25)

ภาพที่ 3.25 กลุ่มเค้กโรล

ที่มา : บริษัท ซีพีแรม จำกัด. 2556

3.2 กลุ่มเค้กเนย 2 skus ได้แก่ เค้กกล้วยหอม และเค้กเนย (ภาพที่ 3.26)

ภาพที่ 3.26 กลุ่มเค้กเนย

ที่มา : บริษัท ซีพีแรม จำกัด. 2556

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.3 กลุ่มแซนวิชเค้ก 2 skus ได้แก่ ชิฟฟ่อนเค้กกลิ่นวานิลลา-ใบเตย และชิฟฟ่อนเค้กกลิ่นวานิลลา-ส้ม (ภาพที่ 3.27)

ภาพที่ 3.27 กลุ่มแซนวิชเค้ก

ที่มา : บริษัท ซีพีแรม จำกัด. 2556

3.4 กลุ่มเค้กแช่เย็น 1 Skus ได้แก่ เค้กแบล็คฟอเรสต์ (ภาพที่ 3.28)

ภาพที่ 3.28 กลุ่มแบล็คฟอเรสต์

ที่มา : บริษัท ซีพีแรม จำกัด. 2556

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2.2 วิเคราะห์ 4P ของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ เลอแปง

จากการวิจัย Customer Insight ของ INTAGE (THAILAND) Co.,LTD. (2555) พบว่าสิ่งที่ผู้บริโภคคาดหวังในผลิตภัณฑ์เบเกอรี่โดยเปรียบเทียบกับฟาร์มเฮ้าส์มีดังนี้ (ตารางที่ 3.1)

ตารางที่ 3.1 สิ่งที่ผู้บริโภคคาดหวังในผลิตภัณฑ์เบเกอรี่โดยเปรียบเทียบกับฟาร์มเฮ้าส์

สิ่งที่คาดหวัง	เลอแปง	ฟาร์มเฮ้าส์
ความอร่อย	★★	★★★
ความสดใหม่ของสินค้า	★★	★★★
ความสะอาด	★★★	★★★
น่าเชื่อถือในคุณภาพ	★★	★★★
ยี่ห้อที่มีมานาน	★	★★★
คุ้มค่ากับราคา	★★★	★★★
หาซื้อได้ง่าย	★★	★★★
บรรจุภัณฑ์ดึงดูดให้ซื้อ	★★	★★★
มีประเภทตามที่ต้องการ	★★	★★
ความหลากหลายสินค้าที่มีขาย	★★★	★★
มีสินค้าแบบใหม่ๆมานำเสนอ	★★★	★★

สิ่งที่ช่วยเพิ่มมูลค่า

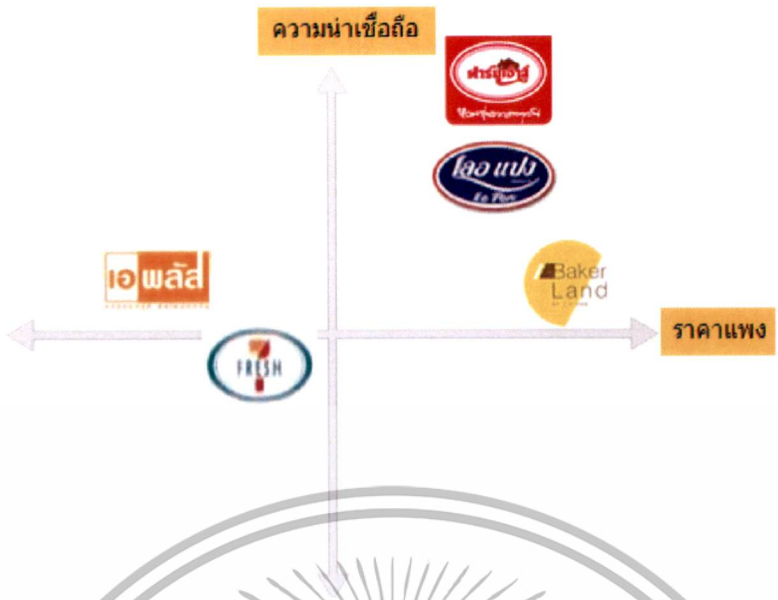
★★★=ทำได้ดี ★★=ค่อนข้างทำได้ดี ★= ยังทำไม่ค่อยได้

ที่มา : INTAGE (THAILAND) Co.,LTD. 2555

1. ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) จากการวิจัยพบว่าเมื่อเปรียบเทียบกับฟาร์มเฮ้าส์ ผู้บริโภคยังให้ความอร่อย ความสดใหม่ของผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์ดึงดูดให้ซื้อน้อยกว่าฟาร์มเฮ้าส์ แต่ผลิตภัณฑ์ของเลอแปงมีส่วนที่ช่วยเพิ่มมูลค่าได้ดีกว่าคือ มีสินค้าให้เลือกหลากหลายและมีสินค้าใหม่ ๆ นำเสนอมากกว่า

2. ด้านราคา (Price) จากการวิจัยผู้บริโภคมองว่า ราคาเหมาะสม เปรียบเทียบกับภาพลักษณ์ของเลอแปงอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างดี ซึ่งเมื่อได้ทดลองบริโภคแล้ว รู้สึกพอใจในคุณภาพและราคา (ภาพที่ 3.29)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 3.29 ตำแหน่งทางการตลาดเปรียบเทียบราคากับความน่าเชื่อถือ

ที่มา : INTAGE (THAILAND) Co.,LTD. 2555

3. ช่องทางการจำหน่าย การจัดเรียงสินค้า และการกระจายสินค้า (Place)

3.1 จากการวิจัยพบว่าเลอแปงหาซื้อได้ยากกว่าฟาร์มเฮ้าส์มาก เนื่องจากช่องทางจำหน่ายหลักของเลอแปง คือร้าน 7-ELEVEN แต่ฟาร์มเฮ้าส์ส่งสินค้ากระจายทุกตลาด เช่น ร้านสะดวกซื้ออื่น ๆ ร้านขายของชำ เป็นต้น

3.2 ด้านการจัดเรียง ผู้บริโภคมองว่าการจัดวางผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ในร้าน 7-ELEVEN จะปะปนกัน ทำให้สินค้าดูไม่โดดเด่น เพราะจำนวนขนมปังที่มีมาก และพนักงานไม่ได้ใส่ใจในการจัดชั้นวาง ทำให้ผลิตภัณฑ์ดูไม่น่ารับประทาน

3.3 ด้านการกระจายสินค้า เลอแปงมีโรงงานสาขากระจายอยู่ทุกภูมิภาค ได้แก่ สาขาเชียงใหม่ สาขาหาดใหญ่ สาขาขอนแก่น และสาขาพิษณุโลก ทำให้สามารถบริหารจัดการส่งสินค้าได้มีประสิทธิภาพ (บริษัท ซีพีแรม จำกัด. 2556)

4. โปรโมชั่น (Promotion)

4.1 กิจกรรมส่งเสริมการขาย มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่องโดยจัดร่วมกับร้าน 7-ELEVEN เช่น Stamp 7-ELEVEN , Combo set เป็นต้น

4.2 สื่อโฆษณา เลอแปงเป็นยี่ห้อค่อนข้างใหม่ในสายตาผู้บริโภค เนื่องจากขาดการโฆษณาประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.3 ข้อมูลเบื้องต้นของร้านสะดวกซื้อ 7-ELEVEN

3.3.1 ประวัติของร้านสะดวกซื้อ "7-ELEVEN"

ร้านค้าสะดวกซื้อ 7-ELEVEN ก่อกำเนิดขึ้นจากแนวคิดของ "จอห์น เจฟเฟอร์สัน กรีน" หรือ "อังเคิล จอห์นนีย์" ในปี พ.ศ. 2470 ได้จัดตั้ง "บริษัท เซาธ์แลนด์ ไอซ์ จำกัด" ขึ้นที่เมือง ดัลลัส มลรัฐเท็กซัส สหรัฐอเมริกา เพื่อดำเนินธุรกิจจำหน่ายน้ำแข็ง สำหรับเก็บรักษาอาหารในการขนส่งและใช้บริโภค สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี โดยทำการจำหน่ายไม่มีวันหยุด สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามาก ทำให้ชื่อเสียงของ "อังเคิล จอห์นนีย์" ได้กระจายทั่วมลรัฐเท็กซัส ต่อมาในปี พ.ศ. 2478 ได้ริเริ่มกิจการนมชื่อ "โอ๊ค ฟาร์ม" เพื่อเป็นผู้จัดหาสินค้านมให้แก่บริษัทต่าง ๆ จนกลายเป็นผู้ค้าปลีกผลิตภัณฑ์นมรายใหญ่ที่สุดในพื้นที่ ฟอร์ต-เวย์ เมืองดัลลัส ต่อมาได้เพิ่มสินค้าอุปโภคบริโภคบางชนิดในร้านค้าปลีกเล็ก ๆ ของบริษัทฯ เช่น ขนมปัง สบู่ และพนักงานขายบริการลูกค้าอย่างเต็มใจ ต่อมา บริษัท เซาธ์แลนด์ ไอซ์ จำกัด ได้ใช้ชื่อร้านแห่งนี้ว่า "โทเทม สโตร์" และธุรกิจค้าปลีกเล็ก ๆ ได้พัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่องด้วยความสามารถของผู้บริหารคนใหม่ชื่อ "โจ ทอมป์สัน" จนกลายเป็นธุรกิจคอมวีเนียนสโตร์เต็มรูปแบบ ภายในระยะเวลา 12 ปี และกิจการมีสาขาเพิ่มเป็น 60 สาขาทั่วเมืองดัลลัส มลรัฐเท็กซัส และได้เปลี่ยนชื่อบริษัทฯเป็น "บริษัท เซาธ์แลนด์ ไอซ์ คอร์เปอเรชั่น จำกัด" หลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 ในปี พ.ศ. 2488 สำนักงานใหญ่ของ "บริษัท เซาธ์แลนด์ ไอซ์ คอร์เปอเรชั่น" ย้ายไปอยู่ที่ นอร์ท ฮาสเคล และเปลี่ยนชื่อบริษัทใหม่เป็น "บริษัท เซาธ์แลนด์ คอร์เปอเรชั่น จำกัด" จนถึงปัจจุบัน ในปี พ.ศ. 2489 ได้เปลี่ยนชื่อร้านค้าปลีกเป็น "เซเว่น อีเลฟเว่น" (7-ELEVEN) เพื่อชี้บอกเวลาเปิดปิดร้านค้า คือ เปิดร้านตั้งแต่ 7.00 น. ถึง 11.00 น. ในปี พ.ศ. 2506 บริษัทฯ ได้เปิดตัวสินค้า "สเลอร์ปี" และทำการขยายช่วงเวลาเปิดร้านค้าเป็นบริการตลอด 24 ชั่วโมงโดยไม่มีวันหยุด และเริ่มใช้ระบบ "แฟรนไชส์" ขยายกิจการออกไปในมลรัฐต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกา และไม่หยุดคิดพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ๆ ออกมาอย่างต่อเนื่อง ในปี พ.ศ. 2512 7-ELEVEN ได้กลายเป็นที่นิยมแพร่หลายทั่วสหรัฐอเมริกา เติบโตต่อเนื่องและขยายสาขาออกไปมากกว่า 3,537 สาขา และในปี พ.ศ. 2514 เริ่มขายแฟรนไชส์ 7-ELEVEN ออกไปสู่ทวีปยุโรปในรูปแบบต่าง ๆ โดยเริ่มจากประเทศอังกฤษ และในปี พ.ศ. 2516 7-ELEVEN ขยายสู่เอเชีย เป็นครั้งแรกที่ประเทศญี่ปุ่น ด้วยการร่วมมือกับบริษัท อิโต โยกาโด จำกัด ซึ่งบริษัท เซาธ์แลนด์ คอร์เปอเรชั่น จำกัด ได้ถ่ายทอดเทคโนโลยีการค้าปลีก การพัฒนาบุคลากรด้วยระบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ การบริหารการเงิน การจัดระบบคอมพิวเตอร์ การจัดซื้อสินค้า การบริหารสินค้าคงคลัง การจัดเก็บและกระจายสินค้า ให้แก่ บริษัท อิโต โยกาโด จำกัด จนในปี พ.ศ. 2538 7-ELEVEN ในประเทศญี่ปุ่นขยายสาขามากกว่า 5,820 สาขา มากกว่า 7-ELEVEN ในสหรัฐอเมริกามีสาขาเพียง 5,600 สาขา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในปี พ.ศ. 2531 ซึ่งธุรกิจร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store) ประสบปัญหาจนเกิดหนี้สินจำนวนมาก จนนำไปสู่การล้มละลายในปี พ.ศ. 2533 จนบริษัท อิโต โยกาโต จำกัด เข้าไปพยุงกิจการด้วยการซื้อหุ้นของบริษัท เซาธ์แลนด์ คอร์เปอเรชั่น จำกัด และกลายเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ และปี พ.ศ. 2542 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น "7-ELEVEN Inc" จนถึงปัจจุบัน (บริษัท ซีพีแรม จำกัด. 2556)

3.3.2 ร้านสะดวกซื้อ "7-ELEVEN" ในประเทศไทย

ร้านสะดวกซื้อ 7-ELEVEN เข้ามาประเทศไทยโดยเครือเจริญโภคภัณฑ์ หรือ "ซี.พี." ในวันที่ 7 พฤศจิกายน 2531 ได้เซ็นสัญญาซื้อลิขสิทธิ์กับบริษัท เซาธ์แลนด์ คอร์เปอเรชั่น จำกัด และได้จัดตั้ง "บริษัท ซี.พี.คอนวีเนียนสโตร์ จำกัด" ด้วยทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาทเพื่อดำเนินกิจการร้าน 7-ELEVEN ในประเทศไทย ร้านสะดวกซื้อ 7-ELEVEN แห่งแรกในประเทศไทยตั้งอยู่ที่ย่านพัฒน์พงษ์ ถนนสีลม ก่อตั้งเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2533 และขยายสาขาอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน และกลายเป็น "บริษัท ซีพีออล์ จำกัด (มหาชน)"จนถึงปัจจุบัน

ปัจจุบันบริษัท ซีพีออล์ จำกัด (มหาชน) ประกอบธุรกิจหลัก คือ ธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านค้าสะดวกซื้อภายใต้เครื่องหมายการค้า 7-ELEVEN ในประเทศไทย และยังขยายการลงทุนไปในธุรกิจต่าง ๆ ที่เป็นการสนับสนุนธุรกิจหลักในประเทศไทย ได้แก่

1. บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด (CS) เพื่อประกอบธุรกิจเป็นตัวแทนรับชำระเงินค่าสินค้าและบริการ

2. บริษัท ซี.พี. ค้าปลีกและการตลาด จำกัด (CPRAM) เพื่อประกอบธุรกิจผลิตและจำหน่ายอาหารแช่แข็งและเบเกอรี่

3. บริษัท ซีพี รีเทลลิงค์ จำกัด (CPR) เพื่อประกอบธุรกิจการจำหน่ายและซ่อมแซมอุปกรณ์ค้าปลีก

4. บริษัท ไทยสมาร์ทคาร์ด จำกัด (TSC) (ลงทุนร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ) เพื่อให้บริการชำระค่าสินค้าและบริการผ่านบัตรเติมเงินอิเล็กทรอนิกส์ (Smart Purse)

5. บริษัท โกซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด (GOSOFT) เพื่อให้บริการออกแบบและพัฒนาระบบงานด้านสารสนเทศ

6. บริษัท เอ็ม เอ เอ็ม ฮาร์ท จำกัด (MAM) เพื่อให้บริการปรึกษาวางแผนกิจกรรมทางการตลาด

7. บริษัท ไดนามิค แมนเนจเม้นท์ จำกัด (DM) เพื่อให้บริการบริหารงานกิจการขนส่งสินค้าและกระจายสินค้า

8. บริษัท ศึกษาภิวัฒน์ จำกัด (SPW) เพื่อให้บริการด้านการศึกษา อันได้แก่ วิทยาลัยเทคโนโลยีปัญญาภิวัฒน์ ซึ่งเปิดสอนในระดับอาชีวศึกษา และสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำหรับหลักสูตรระดับปริญญาตรี 5 สาขา ได้แก่ บริหารธุรกิจ วิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยี ศิลปศาสตร์ วิทยาการจัดการ และนิเทศศาสตร์ และระดับปริญญาโท 1 สาขา คือ บริหารธุรกิจ

9. บริษัท ปัญญธารา จำกัด (PTR) เพื่อประกอบกิจการการจัดฝึกอบรม และการจัดสัมมนาทางวิชาการ

10. บริษัท ออลล์ เทรนนิ่ง จำกัด (ATN) เพื่อประกอบกิจการการจัดฝึกอบรม และการจัดสัมมนาทางวิชาการเฉพาะพนักงานของบริษัทในเครือ

นอกจากนี้ บริษัทยังมีการขยายช่องทางธุรกิจภายใต้การบริหารจัดการของบริษัท อาทิ

1. ธุรกิจ 7-Catalog Order เพื่อเป็นการขยายช่องทางธุรกิจด้านการสั่งซื้อสินค้าผ่านทาง " วารสารแคตตาล็อก"

2. ธุรกิจ บุ๊คสไมล์ (Book Smile) เพื่อเป็นช่องทางในการจำหน่ายหนังสือและวารสาร

3. ธุรกิจ เอ็กซ์ต้า (eXta) โดยเป็นร้านสุขภาพและความงามดำเนินธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้าประเภทยาและเวชภัณฑ์ สินค้าสุขภาพ และเครื่องสำอาง

4. ธุรกิจ คัดสรร (Kudsan) เพื่อเป็นช่องทางจำหน่ายสินค้าที่คัดสรรพิเศษทั้งกาแฟ และเบเกอรี่ (บริษัท ซีพีแรม จำกัด. 2556)

ณ สิ้นปี พ.ศ. 2555 มีร้าน 7-ELEVEN ทั่วประเทศรวม 6,822 สาขา โดยเป็นร้านในกรุงเทพฯ และปริมณฑล 3,177 สาขา (ร้อยละ 47) เป็นร้านในต่างจังหวัด 3,645 สาขา (ร้อยละ 53) ปัจจุบันมีลูกค้าเข้าร้าน 7-ELEVEN เฉลี่ยวันละ 1,215 คนต่อร้านต่อวัน และมียอดซื้อเฉลี่ย 59.6 บาทต่อคน โดยร้าน 7- ELEVEN แบ่งออกเป็น 3 ประเภทตามลักษณะความเป็นเจ้าของ ได้แก่

1. ร้านสาขาบริษัท (Corporate Stores) เป็นร้านที่บริษัทเป็นเจ้าของและบริหารงานเองทั้งหมด บริษัทเป็นผู้ลงทุนในอุปกรณ์ค้าปลีกต่าง ๆ การตกแต่งร้าน และต้นทุนค่าสินค้า รวมทั้งเป็นผู้บริหารร้าน

2. ร้านค้าแฟรนไชส์ (Franchise Stores) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้สนใจรวมทั้งพนักงานสามารถเข้ามาบริหารร้าน 7-Eleven ภายใต้ระบบอันทันสมัย โดยบริษัทจะให้ความช่วยเหลือในการดำเนินธุรกิจอย่างใกล้ชิด ให้ความรู้ ความเข้าใจในการบริหารงาน หลักการคัดเลือกสินค้า ระบบการเงิน มีแผนส่งเสริมการขายและแผนการโฆษณาทั่วประเทศอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งจัดส่งเจ้าหน้าที่ไปช่วยแนะนำเทคนิคการจัดการใหม่ ๆ โดยที่ผู้สนใจทำธุรกิจสามารถเลือกร้านสาขา 7- ELEVEN ที่เปิดดำเนินการแล้ว แต่ในกรณีที่ผู้สนใจทำธุรกิจมีทำเลของตน ทางบริษัทจะดำเนินการวิเคราะห์ทำเลโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย โดยระยะเวลาอนุญาตให้ดำเนินการร้านและผลประโยชน์ตอบแทนจะขึ้นอยู่กับประเภทของแฟรนไชส์

3. ผู้ประกอบการรับสิทธิช่วงในอาณาเขต (Sub Area License Stores) คือ ร้านที่บริษัททำสัญญาอนุญาตให้สิทธิช่วงแก่ผู้ประกอบการท้องถิ่นในการเปิดร้าน 7- ELEVEN เฉพาะในอาณาเขตที่กำหนด ปัจจุบันมี 4 ราย ได้แก่ ภูเก็ต ยะลา เชียงใหม่ และอุบลราชธานี โดยผู้รับสิทธิช่วงจะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ แสวงหาผลกำไรทางการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รับผิดชอบการเปิดสาขาและบริหารร้าน 7- ELEVEN ในขณะที่บริษัทจะให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนด้านต่าง ๆ ตามเงื่อนไขที่ตกลงกัน (ตารางที่ 3.2)

ตารางที่ 3.2 จำนวนสาขาร้าน 7- ELEVEN ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 - 2555

(หน่วย:ร้าน)

ร้านค้า	2552	2553	2554	2555
ร้านสาขาบริษัท	2,794	2,834	2,926	2,984
ร้านแฟรนไชส์	2,130	2,541	2,884	3,320
ร้านค้าที่ได้รับสิทธิช่วงในอาณาเขต	346	415	466	518
รวม	5,270	5,790	6,276	6,822

ที่มา : บริษัท ซีพีออล์ จำกัด (มหาชน). 2555

3.4 ข้อมูลเบื้องต้นของ "บริษัท ซีพีแรม จำกัด"

บริษัท ซีพีแรม จำกัด เป็นบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ ดำเนินการผลิตและจัดจำหน่ายอาหารพร้อมรับประทาน ก่อตั้งเมื่อวันที่ 12 สิงหาคม พ.ศ. 2531 ผลิตภัณฑ์เริ่มต้น คือ อาหารว่างประเภทติ่มซำ ก่อนขยายไปสู่การผลิตผลิตภัณฑ์เบเกอรี่อบสด และอาหารกล่องพร้อมรับประทาน (บริษัท ซีพีแรม จำกัด. 2555)

3.4.1 ยุคก่อร่างสร้างตัว (พ.ศ. 2531-2535)

เมื่อเครือเจริญโภคภัณฑ์เข้าสู่ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ และธุรกิจบริการอาหาร ได้แก่ แม็คโคร 7-ELEVEN ซันนี่ซูเปอร์มาร์เก็ต และเชสเตอร์ฟู้ดส์ จึงได้ก่อตั้งหน่วยงานผลิตอาหารขึ้นมารองรับหลายธุรกิจ รวมถึง บริษัท ซี.พี.ค้าปลีกและการตลาด จำกัด หรือ CPRAM โดยมีกิจการอาหารพร้อมรับประทาน (12 ธันวาคม 2531) ที่อำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี และกิจการเบเกอรี่ (1 เมษายน 2532) ที่เขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร ซึ่งผลิตขนมปัง เค้ก คุกกี้ ส่งร้านค้าปลีกและตลาดบริการอาหารของเครือฯ และเปิดร้านเบเกอรี่ชื่อ "เบเกอริชส์" ที่ถนนสีลมฝั่งตรงข้ามอาคาร ซี.พี.ทาวเวอร์ และที่ซันนี่ซูปเปอร์มาร์เก็ต สาขาถนนศรีนครินทร์ เมื่อ 7-ELEVEN ก่อตั้งขึ้น CPRAM ได้เริ่มไปพร้อม ๆ กันกับการผลิตภัณฑ์เบเกอรี่อบสด (Freshly-Baked Product) ซึ่งเหมาะวางจำหน่ายในร้านสะดวกซื้อ เพราะสามารถตอบสนองลูกค้าที่มีความต้องการอาหารที่รับประทานได้ทันทีโดยไม่ต้องนำกลับไปปรุง ผลิตภัณฑ์ช่วงแรกของ CPRAM แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ กลุ่มผลไม้แช่เยือกแข็ง และกลุ่มเบเกอรี่อบสด ซึ่งสามารถรับประทานได้ทันที แต่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภายหลังพบว่า ผลไม้แช่เยือกแข็งไม่เหมาะ เนื่องจากผู้บริโภคมีทางเลือกของผลไม้สดมากกว่า และได้คิดค้นผลิตภัณฑ์ขึ้นใหม่แทน คือ ขนมจีบและซาลาเปาแช่เยือกแข็ง เมื่อร้าน 7-ELEVEN เปิดประมาณสิบกว่าสาขา CPRAM ได้เริ่มผลิตและจำหน่ายขนมจีบ ซาลาเปา ซึ่งแนวคิดในการผลิตเกิดจากทีมงานการตลาดและทีมบริหารผลิตภัณฑ์ของ 7-ELEVEN เดินทางไปดูงานที่ไต้หวันและกลับมาพัฒนาสินค้า กลายเป็นสินค้าตัวแรกของ CPRAM ที่มีการพัฒนาร่วมกับ 7-ELEVEN โดยมองว่าขนมจีบซาลาเปาเป็นอาหารที่เหมาะกับวิถีชีวิตคนไทย และรับประทานง่าย สามารถแช่เยือกแข็งส่งไปตามสาขาต่าง ๆ ของ 7-ELEVEN และเป็นที่มาของประโยคคลาสสิกของร้าน 7-ELEVEN ว่า "รับขนมจีบซาลาเปาเพิ่มมั้ยคะ" ต่อมาได้พัฒนาติ่มซำ แบรนด์ "มังกรหยก" เข้าสู่ตลาดค้าปลีกสมัยใหม่ทั่วประเทศ สำหรับผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ เดิมผลิตเพื่อส่งให้กับร้าน 7-ELEVEN โดยเริ่มตั้งแต่สาขาแรก สินค้าเริ่มแรกเป็นเบเกอรี่สไตล์ "โฮมเมด" เช่นเดียวกับที่วางจำหน่ายในร้านเบเกอรี่ชั้นนำ แต่นำมาแพ็คขาย (Package Bakery) ผ่านร้านค้าปลีกสมัยใหม่ อายุสินค้าประมาณ 3-4 วัน และถือได้ว่า CPRAM เป็นผู้บุกเบิกธุรกิจประเภทนี้ เพราะก่อนหน้าเบเกอรี่ที่แพ็คจำหน่ายในลักษณะบรรจุแพ็ค เป็นสินค้าอุตสาหกรรม (Mass Product) แต่ถ้าเป็นผลิตภัณฑ์โฮมเมดจะวางจำหน่ายในร้านที่มีพนักงานคอยให้บริการเท่านั้น แม้ว่ามีฐานช่องทางจำหน่ายรองรับเป็นอย่างดี แต่ในช่วงเริ่มต้นธุรกิจส่วนใหญ่ของ CPRAM กลับประสบปัญหาขาดทุน เนื่องจากใช้โรงงานและอุปกรณ์ที่ทันสมัย วัตถุดิบชั้นดีมีคุณภาพ ทำให้มีค่าใช้จ่ายและต้นทุนวัตถุดิบสูง และยังอาศัยแรงงานฝีมือมาประดิษฐ์ผลิตภัณฑ์ให้สวยงามมากกว่าการใช้เครื่องจักร และร้านค้าปลีกสมัยใหม่ยังมีจำนวนไม่มาก ทีมงานบริหารของ CPRAM จึงต้องทำงานกันอย่างหนัก และได้ปิดร้านเบเกอรี่บนถนนสีลมซึ่งมีค่าเช่าที่สูง และสร้างความชัดเจนของธุรกิจหลักในด้านการผลิตและจัดจำหน่ายอาหารพร้อมรับประทานให้มากยิ่งขึ้น

3.4.2 ยุคแห่งการพัฒนา (พ.ศ. 2536-2540)

จากช่วง 5 ปีแรกของการลองผิดลองถูก บริษัท CPRAM ค่อย ๆ ขยับขยายจากห้องครัวเล็ก ๆ มาเป็นสายการผลิตที่ใหญ่ขึ้น ถือเป็นอุตสาหกรรมขนาดย่อม บนแนวคิดที่ว่าการผลิตอาหารต้องได้คุณภาพ ครบทั้งความสะอาด มีคุณค่าทางโภชนาการ และรสชาติอร่อย ดังนั้น เมื่อผ่านยุคของการก่อร่างสร้างตัวขึ้นมาแล้ว ในช่วงเวลา 5 ปีถัดมา จึงเป็นยุคแห่งการพัฒนาของ CPRAM เพราะมีการนำเทคโนโลยีและเครื่องจักรที่ทันสมัยเข้ามาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต เช่น ซาลาเปาที่เคยปั้นด้วยมือ ต่อมาเปลี่ยนเป็นเครื่องขึ้นรูปซาลาเปาจากประเทศญี่ปุ่นที่บีบออกมาแล้ววางบนกระดาษ แล้วเอาไปนึ่งได้ทันที ด้วยความเชี่ยวชาญในการผลิตอาหารและการให้ความสำคัญกับการพัฒนาสินค้า โดยมองจากความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ทำให้ CPRAM มีผลิตภัณฑ์ออกมามากมาย เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างหลากหลาย สำหรับเบเกอรี่ เนื่องจากความต้องการสินค้าโฮมเมด ไม่สามารถผลิตเก็บไว้ได้ ต้องขายแบบวันต่อวัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดังนั้นการตอบสนองร้านค้าปลีกทั่วประเทศ จึงไม่สามารถผลิตจากศูนย์กลางในกรุงเทพฯแล้วกระจายไปทั่วประเทศได้ ในปี พ.ศ. 2539 จึงได้เปิดโรงงานเบเกอรี่ สาขาแรกที่พิษณุโลกขึ้น เพื่อรองรับการขยายของร้าน 7-ELEVEN หลังจากวิกฤติเศรษฐกิจลดค่าเงินบาทในปี พ.ศ. 2540 อาหารไทยราคาถูกลง จึงเป็นที่จับตามองของต่างชาติ และสหภาพยุโรปได้ติดต่อมาเพื่อขอซื้อสินค้าของ CPRAM เพราะสนใจผลิตภัณฑ์ขนมจีบ ซาลาเปา ที่ดูสะอาด บรรจุในบรรจุภัณฑ์สวยงาม และมีการพัฒนาสินค้าส่งออกขึ้นใหม่ ให้ตรงตามรสชาติและความต้องการของลูกค้าฝั่งยุโรป และช่วงเศรษฐกิจขาลงทาง CPRAM มองเห็นโอกาสว่าลูกค้าภายในประเทศต้องการสินค้าที่มีราคาถูกหาซื้อง่าย จึงเกิดผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ "เลอแปง" (Le Pan) ขึ้นมาอีกหนึ่งแบรนด์ เพื่อรองรับตลาดที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว และแข่งขันได้ในท้องตลาด รวมทั้ง "มิสแมรี่" (Miss Mary) ซึ่งเป็นแบรนด์ที่พัฒนาขึ้นมา เพื่อรองรับตลาดซูเปอร์สโตร์ มีความโดดเด่นในเรื่องของสินค้าเทศกาล เช่น เค้กปอนด์และคุกกี้ และในปี พ.ศ. 2539 CPRAM ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนจากเดิม 20 ล้านบาท เป็น 40 ล้านบาท

3.4.3 ยุคสู่สากล (พ.ศ. 2541 - 2545)

จากยุคของการพัฒนา CPRAM เติบโตและแข็งแกร่งขึ้นเป็นลำดับ โดยไม่หยุดนิ่งที่จะทำการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ออกมาอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามระบบมาตรฐานสากลของโรงงาน เช่น ระบบการจัดการคุณภาพมาตรฐาน ISO 9001:2000 ระบบตรวจสอบวิเคราะห์ความปลอดภัยในผลิตภัณฑ์อาหาร HACCP ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมมาตรฐาน ISO 14001 ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย มอก.18001 และระบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหรือ TQM (Total Quality Management) ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้กิจการของ CPRAM เจริญก้าวหน้าและเติบโตขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ CPRAM ได้นำเอาวิธีการในระดับสากลมาประยุกต์ใช้ร่วมกันหมดทั่วองค์กรให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน แม้กิจการเบเกอรี่ไม่ได้ผลิตเพื่อการส่งออก แต่ได้นำมาตรฐานสากลทุกระบบเข้ามาใช้ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของสินค้าเหมือนกัน ในปี พ.ศ. 2542 CPRAM ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 170 ล้านบาท และย้ายโรงงานเบเกอรี่ จากมีนบุรี มาอยู่ที่นิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง และเปิดโรงงานเบเกอรี่เพิ่ม 2 สาขา ที่หาดใหญ่และขอนแก่น และปี พ.ศ. 2543 ได้ขยายโรงงานพร้อมอาหารพร้อมรับประทานแช่เยือกแข็งแห่งที่ 2 ที่อำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี และสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมรับประทานแช่เหยือกแข็ง ภายใต้แบรนด์ "เดลี่ไทย" เข้าสู่ตลาดทั้งในและต่างประเทศ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.4.4 ยุคมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (พ.ศ. 2546 - 2550)

เพราะการให้ความสำคัญกับการพัฒนารอบด้าน ไม่เพียงเรื่องของเทคโนโลยีการผลิต การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และการจัดการโรงงานเท่านั้น แต่รวมไปถึงการสื่อสารและการจัดการในระดับปฏิบัติการเชิงคุณภาพด้วย ยุคนี้สำหรับ CPRAM ถือเป็นยุคแห่งการปฏิวัติระบบสารสนเทศขององค์กร เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ จากเดิมระบบสารสนเทศของ CPRAM กระจายกัน แต่มายุคนี้ได้นำระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) ซึ่งเป็นระบบการจัดการสากล โดยใช้โปรแกรม SAP เป็นการรวมระบบสารสนเทศให้ครบวงจร (Integrated) และทันเวลา (Real time) รวมทั้งมีการดำเนินการต่อเรื่องระบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรโดยรวม (Total Quality Management, TQM) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award, TQA) อย่างเข้มข้น ส่งผลให้ CPRAM ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ หรือ Thailand Quality Class (TQC) พร้อมกันถึง 2 รางวัล ในปี พ.ศ. 2548 ทั้ง CPRAM กิจการอาหารพร้อมรับประทาน และ CPRAM กิจการเบเกอรี่ ในปี พ.ศ. 2547 CPRAM ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 350 ล้านบาท และเปิดโรงงานเบเกอรี่ สาขาเชียงใหม่ พร้อมพัฒนาแบรนด์ "เบเกอร์แลนด์" ให้เป็น Exclusive Brand ของร้าน 7-ELEVEN ซึ่งมุ่งเน้นยกระดับจากร้านสะดวกซื้อ เป็นร้านอิ่มสะดวกในปี พ.ศ. 2549 ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 600 ล้านบาท และปี พ.ศ. 2550 ได้ขยายโรงงานเบเกอรี่ ลาดกระบังโรง 2 โดยเป็นโรงงานผลิตเบเกอรี่กลุ่มขนมปังและเพรสตี้ ส่วนโรงงานลาดกระบังโรง 1 จะเน้นผลิตกลุ่มเค้ก คุกกี้ และแซนด์วิช ขณะที่กิจการอาหารพร้อมรับประทานได้เริ่มผลิตและจัดจำหน่ายอาหารพร้อมรับประทานแบบแช่เย็น (Chilled Food) สำหรับร้านสะดวกซื้อทั่วไปและงานจัดเลี้ยงต่าง ๆ

3.4.5 ยุคเติบโตอย่างมั่นคง (พ.ศ. 2551 - 2555)

ยุคต่อมา CPRAM ยังคงมีความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และเพื่อเป็นการวางรากฐานในการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน บริษัทฯ วางแผนด้านการลงทุน เพื่อขยายฐานการผลิต 2 ด้าน คือ ลงทุนสร้างโรงงานสาขา วางเป้าหมายไว้ 8 แห่ง เพื่อให้เข้าถึงผู้บริโภคได้มากขึ้น รวมทั้งสามารถจัดส่งอาหารให้กับร้าน 7-ELEVEN ในรัศมีการจัดส่งไม่เกิน 4 ชั่วโมง ซึ่งช่วยให้ผู้บริโภคได้สินค้าที่สดใหม่ ช่วยลดภาวะโลกร้อนและเกิดระบบเศรษฐกิจพึ่งพาตนเองของท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี แต่เนื่องจากเกิดวิกฤตการณ์สำคัญหลายครั้ง ทั้งนอกประเทศและในประเทศ ทำให้ CPRAM ต้องตั้งรับกับสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน วิกฤติต่างประเทศ อย่างสถานการณ์ซับไพรม์ (Sub-Prime) ของสหรัฐอเมริกาที่ลุกลามไปทั่วโลก วิกฤติเศรษฐกิจยุโรป รวมทั้งภัยพิบัติของญี่ปุ่น ล้วนส่งผลกระทบต่อยอดการส่งออกสินค้าของ CRRAM ไปยังต่างประเทศ สำหรับในประเทศ เหตุการณ์ความขัดแย้งทางการเมือง และอุทกภัยครั้งใหญ่ ทำให้ CPRAM ต้องชะลอการเปิดโรงงานในภูมิภาค จากเดิมวางเปิดไว้ 8 แห่ง เหลือเปิดโรงงานใหม่เพียง 1 แห่ง และขยาย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โรงงานเดิมอีก 3 แห่ง แต่ในวิกฤติยังมีโอกาส CPRAM ไม่หยุดยั้งการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ด้วยการนำระบบผลิตแบบลีน (Lean process) และระบบการบำรุงรักษาทวีผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม หรือ TPM (Total Productive Management) มาใช้ ทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานตลอดจนตอบสนองความต้องการของลูกค้าสูงสุด ประกอบกับในเวลาต่อมาตลาดต่างประเทศขยายตัวอย่างรวดเร็วทำให้ตัวเลขรายได้ส่งออกเพิ่มสูงขึ้น เช่นเดียวกับตลาดภายในประเทศที่ซบเซาไปเพียงระยะสั้น ๆ ระหว่างเกิดอุทกภัยกลับฟื้นตัวและเติบโตอย่างต่อเนื่อง หลังจากผู้บริโภคเล็งเห็นถึงประโยชน์ของอาหารพร้อมรับประทานมากขึ้นในช่วงภาวะวิกฤติ และด้านที่ 2 คือ เน้นการลงทุนในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อองค์กร เพื่อรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืนของบริษัทฯ ซึ่ง CPRAM มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากหลังจากได้รับรางวัล TQC (Thailand Quality Class) ถือจุดเปลี่ยนสำคัญทำให้มองเห็นโอกาสในการปรับเปลี่ยนองค์กรหลายมุมมอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างผู้นำ มีการพัฒนาผู้นำอย่างต่อเนื่อง และเน้นสร้างบรรยากาศของนวัตกรรมในองค์กร โดยมีโครงการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมที่เน้นนวัตกรรม เช่น Ant/Bee Mission Conference Innovation Conference ของกิจการอาหารพร้อมรับประทาน และ CPRAM Award Product Award ของกิจการเบเกอรี่ นอกเหนือจากการสร้างผู้นำเชิงรุกในองค์กรแล้ว CPRAM ยังเน้นพัฒนาบุคลากรให้เป็นนักสร้างนวัตกรรม (Innovator)

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา CPRAM ไม่เคยหยุดนิ่งการนำเทคโนโลยีเครื่องจักรอันทันสมัยมาใช้ในกระบวนการผลิตและการวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งให้ความสำคัญในการดำเนินงานตามระบบมาตรฐานสากล ทำให้ CPRAM เจริญก้าวหน้าและเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพ และมีทุนจดทะเบียน 600 ล้านบาท พร้อมยอดขายกว่าหมื่นล้านบาทในปี พ.ศ. 2555 (ภาพที่ 3.30)

ภาพที่ 3.30 บริษัท ซีพีแรม จำกัด
ที่มา: บริษัท ซีพีแรม จำกัด, 2556

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.5 สภาวะการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย ประมาณการตลาดค้าปลีกในประเทศ ปี พ.ศ. 2555 มีอัตราการเติบโตอยู่ที่ประมาณ ร้อยละ 7-8 และในปี พ.ศ. 2556 คาดว่าตลาดค้าปลีกจะมีแนวโน้มการขยายตัวใกล้เคียงกับปี พ.ศ. 2555 คือ ขยายตัวอยู่ที่ประมาณร้อยละ 6-8 โดยส่วนหนึ่งได้รับปัจจัยหนุนจากการเตรียมความพร้อมเข้าสู่การเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asian Economic Communities : AEC) เริ่มมีการร่วมทุนระหว่างผู้ประกอบการไทยและต่างประเทศ และการร่วมทุนระหว่างผู้ประกอบการไทยด้วยกันเอง ในการขยายสาขาร้านค้าปลีกเพิ่มมากขึ้น ซึ่งคาดว่าจะนำมาซึ่งการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการดำเนินงาน เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม นอกจากการร่วมทุนของ ผู้ค้าปลีกแล้ว ภายหลังการฟื้นฟูความเสียหายและชดเชยผลกระทบจากเหตุการณ์น้ำท่วมผู้ประกอบการค้าปลีกมีแผนลงทุนสร้างศูนย์กระจายสินค้าเพิ่มเติมเพื่อกระจายความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหากประสบปัญหาน้ำท่วม การลงทุนเพื่อปรับปรุง พัฒนา และสร้างความทันสมัยให้กับสาขาเดิม รวมถึงการพัฒนารูปแบบร้านค้าให้มีความหลากหลายมากขึ้น ในขณะเดียวกันยังคงให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ส่งเสริมและกระตุ้นการขายในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อดึงดูดผู้บริโภคและรักษาส่วนแบ่งตลาดเอาไว้ให้ได้มากที่สุด เช่น การสร้างความผูกพันและการซื้ออย่างต่อเนื่องผ่านบัตรสมาชิก การพัฒนาช่องทางการติดต่อสื่อสารผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network) และแอพพลิเคชั่นบนโทรศัพท์มือถือ (Mobile Application) เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้บริโภคในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร สินค้า และบริการ ผ่านช่องทางและเครื่องมือสมัยใหม่ ที่สามารถตอบโจทย์วิถีชีวิตใหม่ ๆ ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะสมาร์ทโฟนและแท็บเล็ตที่เริ่มขยายสู่วงกว้างมากขึ้น ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ขนาดเล็กยังคงเป็นรูปแบบที่น่าจับตามอง เนื่องจากสามารถเข้าถึงชุมชนและลูกค้าได้ง่าย รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ได้แก่ หน่วยการบริโภคต่อครัวเรือนมีขนาดเล็กลงตามขนาดของครัวเรือน ทั้งจากการที่ประชากรอาศัยอยู่คนเดียว และคู่สมรสที่ไม่มีบุตรเพิ่มขึ้น ผู้บริโภคไม่สามารถซื้อสินค้าเก็บไว้ทีละมาก ๆ เนื่องจากอยู่อาศัยภายใต้พื้นที่จำกัด เช่น อาคารพาณิชย์ และคอนโดมิเนียม รวมถึงวิถีชีวิตที่มีความเป็นเมืองมากขึ้น เป็นผลให้พฤติกรรมการใช้ชีวิต และความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนมาให้ความสำคัญกับความสะดวกสบายและความรวดเร็ว ร้านค้าปลีกขนาดเล็กใกล้บ้านจึงเป็นทางเลือกที่สำคัญ โดยอาจมีการผสมผสานรูปแบบร้านค้ามาตรฐาน และปรับรูปแบบให้สอดคล้องความต้องการของผู้บริโภคมากขึ้น เช่น ร้านสะดวกซื้อกึ่งซุปเปอร์มาร์เก็ต ซึ่งเป็นร้านค้าขนาดเล็กที่ขายสินค้าในลักษณะเดียวกับร้านซุปเปอร์มาร์เก็ต เน้นการจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคและสินค้าประเภทอาหารสด และร้าน 7-ELEVEN ยังมุ่งสู่การเป็นร้านอิ่มสะดวก โดยเน้นสินค้าอาหารพร้อมทานและสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นในการดำรงชีวิต ในปี พ.ศ. 2555 มีจำนวนร้านค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้อในลักษณะกลุ่มของร้านย่อยที่อยู่ภายใต้บริษัทเดียวกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(Chain Store) เพิ่มขึ้น 967 สาขา ซึ่งมาจากการขยายสาขาของร้าน 7-ELEVEN 546 สาขา แต่เนื่องจากผู้ประกอบการบางรายหยุดการดำเนินกิจการ ทำให้จำนวนร้านค้าปลีกโดยรวมลดลง (ตารางที่ 3.3)

ตารางที่ 3.3 จำนวนสาขาของร้านสะดวกซื้อ ทั้งในชุมชนและสถานีบริการน้ำมัน

(หน่วย:ร้าน)

ร้านค้าสะดวกซื้อ	ปี พ.ศ.			
	2552	2553	2554	2555
ร้านค้าสะดวกซื้อนอกสถานีบริการน้ำมัน	7,906	8,883	9,773	9,526
- ร้าน 7-Eleven	4,462	4,920	5,350	5,842
- ร้านอื่นๆ	3,444	3,963	4,423	3,684
ร้านค้าสะดวกซื้อในสถานีบริการน้ำมัน	2,012	2,075	2,135	1,988
- ร้าน 7-Eleven	808	870	926	980
- ร้านอื่นๆ	1,204	1,205	1,209	1,008
รวมจำนวนร้านสะดวกซื้อ	9,918	10,958	11,908	11,514

ที่มา : บริษัท ซีพีออล์ จำกัด (มหาชน). 2555

3.6 สภาวะตลาดของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ในประเทศไทย

ธุรกิจเบเกอรี่เมื่อประมาณ 60 ปีที่แล้ว ยังไม่เป็นที่รู้จักแพร่หลายมาก สินค้าประเภทขนมอบ เช่น ขนมปัง ขนมเค้ก และคุกกี้ ซึ่งถือเป็นผลิตภัณฑ์หลักของร้านเบเกอรี่ยังไม่เป็นที่คุ้นเคยของคนไทยโดยทั่วไป ร้านเบเกอรี่มีจำนวนน้อยมาก ธุรกิจเบเกอรี่ในประเทศไทยเริ่มขยายตัวในยุคสงครามเวียดนามเมื่อ 30 กว่าปีที่แล้ว ได้มีทหารอเมริกันเป็นจำนวนมากเข้ามาในประเทศไทย ทำให้เกิดความต้องการอาหารประเภทเบเกอรี่สูง และมีนักลงทุนที่มองเห็นโอกาสได้ก่อตั้งโรงโม่แป้งสาลีขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศไทย บริษัทแรกที่ก่อตั้ง คือ บริษัท ยูไนเต็ด ฟลาว มิลล์ จำกัด และมีผู้ก่อตั้งเพิ่มมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแต่ละบริษัทได้ผลิตแป้งสาลียี่ห้อต่าง ๆ ออกจำหน่าย โดยทำการส่งเสริมการขายด้วยการสาธิตวิธีการทำขนมอบ และการจัดการฝึกอบรมลูกค้าที่ต้องการปรุงขนมอบไว้บริโภคในครัวเรือน ตลอดจนผู้ประกอบการธุรกิจเบเกอรี่ซึ่งมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้สามารถนำแป้งสาลีไปประยุกต์ใช้ทำผลิตภัณฑ์ขนมอบอย่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กว้างขวาง หลากหลาย และมีคุณภาพได้ตามมาตรฐาน นับเป็นการพัฒนาตลาดเบเกอรี่ที่ประสบความสำเร็จอย่างมาก ความนิยมบริโภคเบเกอรี่ได้แพร่หลายออกไปอย่างต่อเนื่อง และกลายมาเป็นส่วนหนึ่งของอาหารประจำวันของคนไทย จนทำให้ตลาดเบเกอรี่เติบโตอย่างต่อเนื่อง

3.6.1 ระดับตลาดของธุรกิจเบเกอรี่

ธุรกิจเบเกอรี่ในประเทศไทยแบ่งตลาดออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. เบเกอรี่ระดับบน ปัจจุบันมีการเพิ่มระดับเป็น Super-Premium ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีกำลังการซื้อสูง ชอบรับประทานของอร่อย ทำจากวัตถุดิบที่มีราคาแพงของต้นตำรับหรือเป็นสูตรเฉพาะ รูปลักษณ์ของสินค้า หีบห่อต้องสวยงาม เช่น ร้านเบเกอรี่ที่มีชื่อเสียงหลายร้าน หรือเบเกอรี่ของโรงแรม

2. เบเกอรี่ระดับกลาง ขนมอร่อย มีคุณภาพ แต่ราคาไม่แพงมาก คนมีฐานะปานกลางพอซื้อทานได้ แต่หีบห่อ การออกแบบบรรจุภัณฑ์ต้องสวยด้วย ร้านขนมในญี่ปุ่นหลายร้านถือปรัชญาที่ว่า แม้รสชาติจะไม่ใช่จุดเด่นของขนมแต่ละชนิด แต่สิ่งที่สามารถดึงดูดให้ผู้บริโภคสนใจเลือกซื้อคือ หีบห่อที่สวยงามดึงดูดใจ

3. เบเกอรี่ระดับล่าง สำหรับผู้มีรายได้น้อย เป็นขนมแพ็คใส่ถุง ใส่ถาด คุณภาพกับราคาสมน้ำสมเนื้อกัน เลือกใช้วัตถุดิบราคาไม่แพง และตั้งราคาขายไม่สูงมากนัก

3.6.2 มูลค่าตลาดของธุรกิจเบเกอรี่

จากการคาดการณ์ของ บริษัท ซีพีแรม จำกัด มูลค่าตลาดเบเกอรี่ในปี พ.ศ. 2555 มีมูลค่าประมาณ 10,700 ล้านบาท และคาดว่าสิ้นปี พ.ศ. 2556 จะมีอัตราการเติบโต ร้อยละ 6-8 โดยมีฟาร์มเฮ้าส์เป็นผู้นำตลาด มีส่วนแบ่งตลาด ร้อยละ 25 และ CPRAM มีส่วนแบ่งตลาด ร้อยละ 24 สาเหตุหลักที่ทำตลาดเบเกอรี่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องทุกปี เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปต้องทำงานแข่งขันกับเวลา ส่งผลให้อาหารพร้อมรับประทานอย่างเบเกอรี่ สามารถหาทานง่าย สะดวก รวดเร็ว และราคาไม่แพง ได้รับความนิยมอย่างมาก จนทำให้ธุรกิจเบเกอรี่มีภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น จากการที่มีผู้ผลิตรายใหม่เข้ามาทำตลาดเพิ่มขึ้นและแนวโน้มของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่เพื่อสุขภาพเพิ่มขึ้น เพื่อตอบสนองต่อกระแสสุขภาพ และตลาดที่น่าจับตามองคือการเข้ามารุกตลาดผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ของบรรดาธุรกิจฟาสฟู้ดส์ โดยเน้นการจำหน่ายเบเกอรี่พร้อมกับการเปิดมุมจำหน่ายกาแฟ ผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ตลาดบนเริ่มขยายช่องทางการจำหน่าย โดยเฉพาะช่องทางจำหน่ายในซุปเปอร์มาร์เก็ตและร้านสะดวกซื้อ และการเปิดร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ลักษณะโฮมเมดของผู้ประกอบการรุ่นใหม่ โดยอาศัยจุดเด่นคือ ผลิตภัณฑ์ที่สดใหม่ การเลือกสรรวัตถุดิบที่มีคุณภาพ สามารถเลือกหาซื้อได้ง่าย สินค้ามีความหลากหลาย ราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพ และสินค้าที่มีรสชาติถูกปากกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย ดังนั้นผู้ผลิตแต่ละรายต้องวางแผนกลยุทธ์ให้ดี สามารถสร้างเอกลักษณ์และความโดดเด่นเหนือคู่แข่งให้ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการอ้างอิงเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4
ผลการศึกษา

ในการศึกษา การวางแผนกลยุทธ์เชิงแข่งขันของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง” ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ เพื่อวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง” และนำไปวางแผนกลยุทธ์เชิงแข่งขันผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง” สามารถแบ่งผลการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง” โดยใช้เครื่องมือทางการตลาด SWOT Analysis

ส่วนที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์เชิงแข่งขันของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง” โดยใช้เครื่องมือทางการตลาด TOWS Strategy

4.1 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง” ด้วย SWOT Analysis

4.1.1 การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในบริษัท (Internal Environment)

ประกอบด้วย

1. จุดแข็ง (Strength) ประกอบด้วย

1.1 ด้านโครงสร้างองค์กร มีดังนี้

1.1.1 ทีมผู้บริหารระดับมืออาชีพ คณะกรรมการบริหารเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเป็นที่ยอมรับในวงการระดับมืออาชีพ มีอำนาจในการบริหารงานอย่างอิสระตามจริยธรรมทางธุรกิจที่ดี ยึดหลักนิติธรรม คุณธรรม ไม่เกี่ยวข้องทางการเมือง รวมทั้งยังควบคุมการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้มีความโปร่งใส่ ยุติธรรม และมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยยึดระบบธรรมภิบาลในการดำเนินงานตามแนวทางของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) โดยบริหารงานภายใต้นโยบายกำกับดูแลกิจการตามแนวทางที่กำหนดโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างเคร่งครัด (บริษัท ซีพีแรม จำกัด. 2556)

1.1.2 ทีมบุคลากรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน CPRAM มีผังโครงสร้างการบริหารองค์กรที่แบ่งหน้าที่การทำงานอย่างชัดเจน ซึ่งแต่ละสายงานมีทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทำให้สามารถบริหารงานเฉพาะด้านได้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.1.3 บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ถือหุ้น CPRAM ดำเนินงานภายใต้กลุ่มธุรกิจการตลาดและการจัดจำหน่ายของเครือเจริญโภคภัณฑ์ ทำให้ CPRAM สามารถเสนอสินค้าใหม่ได้ทุกเดือนโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายแรกเข้า

1.2. ด้านฐานะทางการเงิน มีดังนี้

1.2.1 มีเงินทุนสูง เนื่องจาก CPRAM มีบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ถือหุ้น ซึ่งมีฐานะทางการเงินที่มั่นคง (ตารางที่ 4.1)

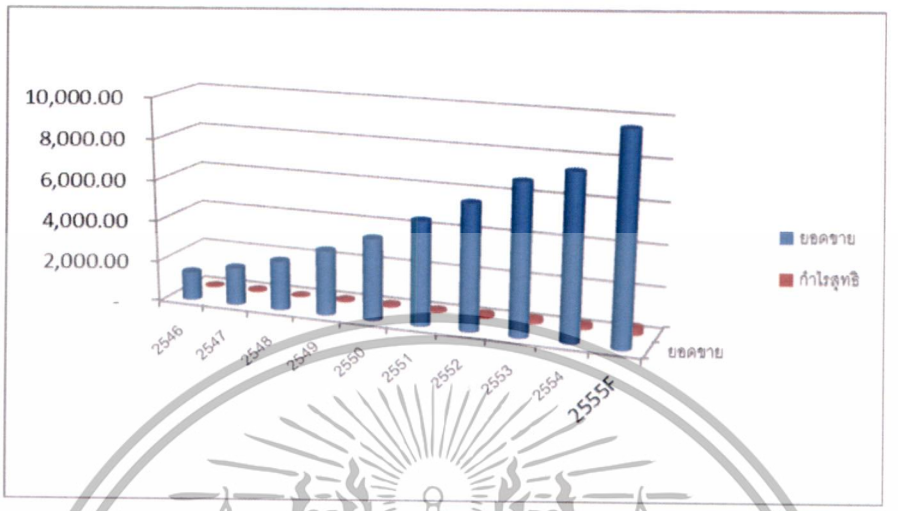
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทางการเงินโดยสรุป ของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย	2553	2554	2555
ข้อมูลจากงบการเงินรวม	(ล้านบาท)		
ยอดขายสุทธิและรายได้ค่าบริการ	134,954	155,360	188,702
รายได้รวม	140,739	161,890	197,816
กำไรสุทธิ	6,663	8,008	11,023
เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน	12,340	12,587	23,032
สินทรัพย์รวม	47,904	55,341	71,798
หนี้สินรวม	29,946	33,642	44,812
ส่วนของผู้ถือหุ้นรวม	17,958	21,699	26,986
ข้อมูลผู้ถือหุ้น			
มูลค่าตามบัญชีต่อหุ้น	1.98	2.39	2.98
กำไรสุทธิต่อหุ้น	0.74	0.89	1.23
อัตราส่วนทางการเงิน			
อัตรากำไรขั้นต้น	24.9	24.8	25.8
อัตรากำไรจากการดำเนินงาน	6.5	6.8	7.1
อัตรากำไรสุทธิ	4.7	4.9	5.6
ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม	14.4	15.5	17.3
ผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	36.5	40.8	45.7

ที่มา : บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน). 2555

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2.2 ธุรกิจมีความมั่นคง บริษัท ซีพีแรม จำกัด มียอดขายเติบโตอย่างต่อเนื่องมาตลอดระยะเวลา 10 ปี ในอัตราเฉลี่ย ร้อยละ 20 – 25 (ภาพที่ 4.1)



ภาพที่ 4.1 ยอดขายและกำไรสุทธิ

ที่มา : บริษัท ซีพีแรม จำกัด, 2556

1.3 ภาพลักษณ์องค์กร CPRAM มีภาพลักษณ์องค์กรของความน่าเชื่อถือ เนื่องจาก CPRAM เป็นบริษัทกลุ่มเครือเจริญโภคภัณฑ์ ซึ่งเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ระดับแนวหน้าของประเทศ มีฐานะความมั่นคงสูง

1.4 ด้านการผลิต มีดังนี้

1.4.1 ผลิตสินค้าได้หลากหลายกว่าคู่แข่ง เนื่องจากมีการจัดสายการผลิตแบบ Process Layout มีการแบ่งหน้าที่การทำงานออกเป็นหน่วยย่อยในสายการผลิต

1.4.2 ทีมพัฒนากระบวนการผลิตที่มีความเชี่ยวชาญ

1.4.3 มีการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องโดยทุกคนมีส่วนร่วม ได้แก่ โครงการ ANT MISSION และ PRODUCT AWARD ซึ่งทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนา ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ

1.5 ด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีดังนี้

1.5.1 สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ได้มากกว่าคู่แข่ง ปัจจุบันสินค้าเบเกอรี่มีวงจรสินค้าสั้นลงกว่าอดีตมาก มีสินค้าใหม่เข้ามาทดแทนตลอดเวลา เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้ผลิตจำเป็นต้องพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

1.5.2 มีผู้เชี่ยวชาญด้านเบเกอรี่ที่มีประสบการณ์การทำเบเกอรี่มากกว่า 40 ปี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.5.3 มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาพัฒนาสินค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

1.6 ด้านส่วนประสมทางการตลาด มีดังนี้

1.6.1 ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์มากกว่าคู่แข่งมาก เนื่องจากการวางผังโรงงานเป็นแบบ Process Layout ทำให้สามารถผลิตสินค้าได้หลากหลายชนิดมากกว่าคู่แข่ง

1.6.2 มีโรงงานสาขาอยู่ทั่วภูมิภาคและระบบการจัดส่งที่มีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถกระจายสินค้าสด ใหม่ ได้ทั่วประเทศ

1.6.3 มีช่องทางจัดจำหน่ายที่แน่นอน เนื่องจาก CPRAM เป็นบริษัทในกลุ่มของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ผู้บริหารร้าน 7-ELEVEN

2. จุดอ่อน (Weakness) ประกอบด้วย

2.1 ด้านโครงสร้างองค์กร มีดังนี้

2.1.1 การบริหารงานล่าช้า เนื่องจากมีการแบ่งอำนาจการบริหารงานเป็นลำดับทำให้เกิดความล่าช้าระหว่างกระบวนการทำงาน

2.1.2 ต้นทุนการบริหารสูง เนื่องจากมีการกระจายอำนาจการบริหารงานไปแต่ละสาขาทั่วภูมิภาค

2.1.3 บุคลากรในองค์กรขาดทักษะและประสบการณ์ เนื่องจาก CPRAM มีอัตราการเติบโตของธุรกิจสูง แต่บุคลากรภายในจำนวนมากที่ยังขาดประสบการณ์และความชำนาญในการบริหารงาน

2.2 ภาพลักษณ์ของตราสินค้าเลอแปง เป็นยี่ห้อใหม่ในตลาดเมื่อเปรียบเทียบกับยี่ห้อของคู่แข่ง เช่น ฟาร์มเฮ้าส์ และมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์น้อย จึงมีความน่าเชื่อถือในตราสินค้าน้อยกว่าฟาร์มเฮ้าส์ที่เป็นยี่ห้อแรกของผลิตภัณฑ์เบเกอร์รี่ ภาพลักษณ์ของเลอแปงอยู่ในเกณฑ์ดีในด้านของราคา และคุณภาพสินค้า (INTAGE (THAILAND) Co.,LTD. 2555)

2.3 ด้านการผลิต มีดังนี้

2.3.1 ขาดแรงงานฝีมือ การผลิตเบเกอรี่ในบางกระบวนการยังใช้แรงงานฝีมือคนเพื่อผลิตอยู่ ซึ่งแรงงานต้องมีทักษะในการผลิตเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ได้คุณภาพ

2.3.2 ต้นทุนการผลิตสูงกว่าคู่แข่งหลัก การผลิตสินค้าโดยวางผังโรงงานเป็นแบบ Process Layout ทำให้สามารถผลิตสินค้าได้หลากหลายรสชาติ แต่ข้อเสียคือการมีต้นทุนการผลิตที่สูงกว่าการวางผังโรงงานแบบ Product Layout โดยใช้เครื่องจักรอัตโนมัติทั้งกระบวนการผลิต

2.3.3 กำลังการผลิตไม่เพียงพอ เนื่องจากร้าน 7-ELEVEN เติบโตอย่างรวดเร็ว ทำให้กำลังการผลิตสินค้าไม่เพียงพอต่อความต้องการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.4 ด้านวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีดังนี้

2.4.1 พัฒนาสินค้าใหม่ได้ไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าหลัก (7-ELEVEN) ซึ่งตามนโยบายของทางร้าน 7-ELEVEN คือต้องการพัฒนาสินค้าใหม่ทุกเดือน และวงจรสินค้าประเภทเบเกอรี่จะมีอายุสั้นลง ทำให้ไม่สามารถพัฒนาสินค้าได้เพียงพอต่อความต้องการ

2.4.2 ต้นทุนในการพัฒนาสินค้าสูง เนื่องจากมีการพัฒนาสินค้าใหม่อยู่ทุกเดือน ทำให้วงจรสินค้าสั้นลงกว่าอดีตมาก เพราะมีสินค้าใหม่ทดแทนอยู่เสมอ

2.4.3 ขาดบุคลากรที่มีความชำนาญสำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เนื่องจากการพัฒนาสินค้าเบเกอรี่ ต้องใช้ทักษะและความชำนาญมาก และบุคลากรที่มีทักษะสูงในการพัฒนาสินค้ามีไม่เพียงพอ

2.5 ด้านส่วนประสมทางการตลาด มีดังนี้

2.5.1 รูปแบบบรรจุภัณฑ์ไม่ดึงดูดใจ ไม่สามารถสร้างการรับรู้ว่าเป็นเบเกอรี่ระดับสูงได้ (Premium) (INTAGE (THAILAND) Co.,LTD. 2555)

2.5.2 คุณภาพของสินค้าแต่ละภูมิภาคต่างกัน เนื่องจากมีโรงงานผลิตสินค้าอยู่ 5 แห่งทั่วภูมิภาค ได้แก่ สาขาลาดกระบัง หาดใหญ่ ขอนแก่น พิษณุโลก และเชียงใหม่ ทำให้มีความยากลำบากในการควบคุมกระบวนการผลิตให้สินค้ามีคุณภาพเหมือนกัน

2.5.3 ราคาสินค้าบางรายการสูงกว่าคู่แข่ง เนื่องจากฟาร์มเฮ้าส์มีการวางผังโรงงานแบบ Product Layout ทำให้สามารถผลิตสินค้าได้ในต้นทุนที่ต่ำกว่า

2.5.4 คุณค่าของตราสินค้า (Brand Equity) ต่ำกว่าคู่แข่งหลัก เนื่องจากฟาร์มเฮ้าส์เป็นแบรนด์ที่เริ่มต้นมาเป็นเวลานานและมีการทำการตลาดอย่างต่อเนื่อง ทำให้ลูกค้าผูกพันกับแบรนด์ฟาร์มเฮ้าส์มากกว่า (INTAGE (THAILAND) Co.,LTD. 2555)

2.5.5 ช่องทางจำหน่ายไม่หลากหลาย เนื่องจาก CPRAM มีสัดส่วนการขายหลักที่ร้าน 7-ELEVEN เท่านั้น

4.1.2 การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกบริษัท (External Environment)

1. โอกาส (Opportunities) แบ่งออกเป็น

1.1 สิ่งแวดล้อมจุลภาค (Microenvironment) ประกอบด้วย

1.1.1 ลูกค้า (Customer) หรือตลาด (Market) มีดังนี้

1. พฤติกรรมการบริโภคผลิตภัณฑ์เบเกอรี่มีแนวโน้มสูงขึ้น โดยเฉลี่ยผู้บริโภคจะซื้อผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ที่ร้านสะดวกซื้อ 4-5 ครั้งต่อสัปดาห์ ซื้อเฉลี่ยครั้งละ 1-2 ชิ้น เนื่องจากเบเกอรี่สามารถทานได้ในช่วงเวลาเร่งรีบ ทดแทนอาหารมื้อหลัก ของว่าง และเป็นอาหารรองท้องในเวลาหิว (INTAGE (THAILAND) Co.,LTD. 2555)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ความต้องการสินค้าที่หลากหลาย สินค้าใหม่ และมีครบทุกประเภทของผู้บริโภคช่วยเพิ่มในการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค (INTAGE (THAILAND) Co.,LTD. 2555)

3. อัตราการเติบโตของร้าน 7-ELEVEN สูง โดยร้าน 7-ELEVEN มีแผนขยายสาขา 500 – 550 สาขาในปี พ.ศ. 2556 และตั้งเป้าเปิดสาขาครบ 10,000 สาขา ในปี พ.ศ. 2561

4. ร้าน 7-ELEVEN มุ่งเน้นจำหน่ายสินค้าอาหาร ผู้บริหารมุ่งเน้นกลยุทธ์ Food&Differentiate โดยเห็นโอกาสที่จำนวนลูกค้าที่เข้าร้านไม่ต่ำกว่า วันละ 8 ล้านคน พฤติกรรมการบริโภค 3-5 มื้อต่อวัน ที่ผ่านมาจึงมีการเพิ่มสินค้าอาหารพร้อมทานมากขึ้น มีการพัฒนาเพิ่ม Bakery สดใหม่ และมุมกาแฟ Kudsan เพื่อให้เกิดความอิ่มสะดวกกับลูกค้าและจะพัฒนาต่อไปสู่ความอิ่มอร่อยเพิ่มมากขึ้น (บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน). 2556)

5. ควบรวมกิจการของบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ทำให้บริษัทฯ มีโอกาสขยายช่องทางจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น โดยในปี พ.ศ. 2555 MAKRO มีสาขา 60 สาขาทั่วประเทศ ยอดขายรวม 114,956 ล้านบาท และเป็นยอดขายเบเกอรี่ 600 ล้านบาท (บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน). 2555)

1.1.2 ตัวกลางทางการตลาด (Marketing Intermediaries) มีที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านเบเกอรี่จากประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเคยดำรงตำแหน่งเป็นประธานของบริษัทที่เป็นผู้ผลิตสินค้าเบเกอรี่เพื่อส่งร้าน 7-ELEVEN ในประเทศญี่ปุ่นมากกว่า 14,000 สาขาในปี พ.ศ. 2555 จะช่วยบริษัทในการวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย และส่งเสริมสินค้าไปสู่ตลาดเป้าหมาย

1.2 สิ่งแวดล้อมมหภาค (Macroenvironment) ประกอบด้วย

1.2.1 ด้านประชากรศาสตร์ (Demographic) มีดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงลักษณะทางครัวเรือนมีขนาดเล็กลง ประเทศไทยมีจำนวนครัวเรือนทั้งสิ้น ณ วันสำมะโน (1 กันยายน 2553) 20.3 ล้านครัวเรือน โดยมีขนาดครัวเรือนเฉลี่ย 3.2 คน ซึ่งมีขนาดเล็กลงเมื่อเทียบกับสำมะโนประชากรและเคหะปี พ.ศ. 2543 ซึ่งมีขนาดครัวเรือนเฉลี่ย 3.8 คน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 2553) จากครอบครัวมีขนาดเล็กลงแต่ละครอบครัวทำอาหารรับประทานในบ้านน้อยลง ทำให้อาหารพร้อมรับประทานมีบทบาทมากขึ้น

2. รายได้ประชากรต่อหัวเพิ่มสูงขึ้น ปัจจุบันรายได้ประชาชาติต่อหัวของประเทศไทยเท่ากับ 4,210 เหรียญสหรัฐ (ประมาณ 125,756 บาท) ทำให้ธนาคารโลกปรับเลื่อนลำดับรายได้ของประเทศไทย (http://shows.voicetv.co.th/the-daily-dose/58887.html. 2555)

1.2.2 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic) มีดังนี้

1. อุตสาหกรรมเบเกอรี่เติบโตอย่างต่อเนื่อง ตลาดเบเกอรี่ภาพรวมของประเทศไทยมีอัตราเติบโตเฉลี่ย ร้อยละ 6-8 (บริษัท ซีพีแรม จำกัด. 2556)

2. การเปิดเขตการค้าเสรี (AEC) ปี พ.ศ. 2558 ทำให้สามารถขยายตลาดไปสู่ต่างประเทศได้ง่ายขึ้น

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2.3 สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีมีการพัฒนาและก้าวหน้ามากขึ้น ส่งผลให้กระบวนการผลิตสินค้า การวิจัย และการพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. อุปสรรค (Threats) แบ่งออกเป็น

2.1 สิ่งแวดล้อมจุลภาค (Microenvironment) ประกอบด้วย

2.1.1 ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Suppliers) มีดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงของราคาวัตถุดิบหลัก วัตถุดิบหลักในการทำเบเกอรี่ได้แก่ แป้ง ไข่ น้ำตาล น้ำมัน มีการเปลี่ยนแปลงขึ้นลงตามกลไกตลาดตลอดเวลา ทำให้ไม่สามารถควบคุมต้นทุนได้

2. วัตถุดิบขาดตลาด หรือขาดส่งจากผู้จำหน่าย ส่งผลให้ไม่สามารถผลิตสินค้าได้ สูญเสียโอกาสการจำหน่ายสินค้า

2.1.2 พฤติกรรมผู้บริโภคต้องการสินค้าใหม่ ๆ ส่งผลให้ผู้ผลิตต้องพัฒนาสินค้าใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

2.1.3 มีคู่แข่งขันในอุตสาหกรรมจำนวนมาก (Competitor) ในร้าน 7-ELEVEN มีผู้ผลิตผลิตภัณฑ์เบเกอรี่เพื่อส่งจำหน่ายจำนวนมาก ได้แก่ ฟาร์มเฮ้าส์ ศรีฟ้า เอพลัส โดเมกเกอร์ เอสแอนด์พี โออิชิ ทำให้เกิดสภาวะการณ์แข่งขันที่รุนแรงเพื่อแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดมาก

2.1.4 ผู้ผลิตรายใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรมมาก เนื่องจากอุตสาหกรรมเบเกอรี่ใช้เงินลงทุนเริ่มต้นธุรกิจไม่สูงมาก และเป็นอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง

2.1.5 สินค้าทดแทนเบเกอรี่ในร้าน 7-ELEVEN มีมาก เนื่องจาก 7-ELEVEN วางกลยุทธ์ต้องการเป็นร้านอิ่มสะดวกซื้อ คือเน้นการจำหน่ายอาหารเป็นหลัก เช่น ขนมจีบ ซาลาเปา แซนวิชอบร้อน ไส้กรอก นม บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป อื่น ๆ

2.2 สิ่งแวดล้อมมหภาค (Macroenvironment) ประกอบด้วย

2.2.1 ด้านประชากรศาสตร์ (Demographic) มีดังนี้

1. สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) ผลจากความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยเฉพาะสาขาการแพทย์และสาธารณสุข ทำให้ประชากรมีอายุเฉลี่ยมากขึ้น โดยปัจจุบันประชากรประเทศไทย ผู้หญิงมีอายุเฉลี่ย 74.5 ปี ผู้ชายมีอายุเฉลี่ย 69.9 ปี ซึ่งผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ของเลอแปงไม่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นบุคคลผู้สูงอายุ (Healthy Bakery)

2. อาหารเพื่อสุขภาพมีบทบาทมากขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันคนไทยใส่ใจการดูแลตัวเองและรักษาสุขภาพมากขึ้น

2.2.2 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic) มีดังนี้

1. การอุปโภคบริโภคภาคเอกชนชะลอลง โดยดัชนีการอุปโภคบริโภคภาคเอกชนหดตัว ร้อยละ 0.7 ลดลงจากระยะเดียวกันของปี พ.ศ. 2555 ตามการซื้อรถยนต์และสินค้า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คงทนอื่น ๆ ซึ่งเป็นผลจากการส่งมอบรถยนต์ในมาตรการคืนเงินภาษีรถยนต์คันแรกที่ทยอยหมดลง รวมทั้งคำสั่งซื้อใหม่มีน้อยลง และภาคครัวเรือนเพิ่มความระมัดระวังการใช้จ่ายจากภาระหนี้ที่สูงขึ้น

2. การเปิดเขตการค้าเสรี (AEC) ปี พ.ศ. 2558 ทำให้คู่แข่งจากต่างประเทศที่มีศักยภาพเข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรมเบเกอรี่ของประเทศไทยมากขึ้น

2.2.3 ด้านเทคโนโลยี (Technology) สังคมโลกาภิวัตน์ทำให้การส่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ สามารถกระจายไปทางอินเทอร์เน็ต เช่น Facebook Twitter เป็นต้น ทำให้หากเกิดภาพลักษณ์ที่ไม่ดีกับองค์กร เช่น พบสิ่งปลอมปน สินค้าขนาดไม่ได้มาตรฐาน เป็นต้น ข่าวสารจะแพร่กระจายไปอย่างรวดเร็ว

4.2 การวางแผนกลยุทธ์เชิงแข่งขันของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง” ด้วย TOWS Strategy

4.2.1 การจัดลำดับความสำคัญของ SWOT ของบริษัท ซีพีแรม จำกัด

จากการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง” โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis ผู้วิจัยได้จัดลำดับความสำคัญของ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยให้ผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่ายของบริษัท CPRAM ประกอบด้วย ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ เป็นผู้ให้คะแนนความสำคัญของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค คือ

5 = มากที่สุด
4 = มาก
3 = ปานกลาง
2 = น้อย
1 = น้อยที่สุด

หลังจากนั้นจะนำคะแนนดังกล่าวมาหาค่าเฉลี่ย โดยพิจารณาเลือกเฉพาะ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่า 4 เพื่อเป็นหลักเกณฑ์ในการวางแผนกลยุทธ์เชิงแข่งขันด้วย TOWS Strategy (ตารางที่ 4.2 – ตารางที่ 4.6)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.2 คะแนนเฉลี่ยจุดแข็ง (Strength) ของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ "เลอแปง"

จุดแข็ง (Strength)	ฝ่าย				
	ขาย	ตลาด	ผลิต	กลยุทธ์	เฉลี่ย
1.ด้านโครงสร้างองค์กร					
1.1 ทีมผู้บริหารระดับมืออาชีพ	4	4	4	5	4.25
1.2 ทีมบุคลากรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	4	3	3	5	3.75
1.3 บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ถือหุ้น	5	5	5	5	5.00
2.ด้านฐานะทางการเงิน					
2.1 มีเงินทุนสูง	4	4	4	4	4.00
2.2 ธุรกิจมีความมั่นคง	3	3	4	5	3.75
3.ภาพลักษณ์องค์กร					
ภาพลักษณ์องค์กร CPRAM มีความน่าเชื่อถือ	3	3	3	5	3.50
4.ด้านการผลิต					
4.1 ผลิตสินค้าได้หลากหลายกว่าคู่แข่ง	5	5	4	5	4.75
4.2 ทีมพัฒนากระบวนการผลิตที่มีความเชี่ยวชาญ	4	5	4	4	4.25
4.3 มีการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง	3	3	4	4	3.50
5. ด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์					
5.1 พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ได้มากกว่าคู่แข่ง	3	3	3	3	3.00
5.2 มีผู้เชี่ยวชาญด้านเบเกอรี่	3	4	3	4	3.50
5.3 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาพัฒนาสินค้า	2	3	3	3	2.75
6. ด้านส่วนประสมทางการตลาด					
6.1 ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์มากกว่าคู่แข่ง	4	4	4	5	4.25
6.2 มีโรงงานสาขาอยู่ทั่วภูมิภาคและระบบการจัดส่งที่มีประสิทธิภาพ	3	3	3	4	3.25
6.3 มีช่องทางจัดจำหน่ายที่แน่นอน	5	4	5	5	4.75

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.3 คะแนนเฉลี่ยจุดอ่อน (Weakness) ของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ "เลอแปง"

จุดอ่อน (Weakness)	ฝ่าย				
	ขาย	ตลาด	ผลิต	กลยุทธ์	เฉลี่ย
1. ด้านโครงสร้างองค์กร					
1.1 การบริหารงานล่าช้า	4	3	3	4	3.50
1.2 ต้นทุนการบริหารสูง	2	3	3	4	3.00
1.3 บุคลากรในองค์กรขาดทักษะและประสบการณ์	5	5	5	5	5.00
2. ภาพลักษณ์ของตราสินค้า					
เลอแปงเป็นยี่ห้อใหม่เมื่อเปรียบเทียบกับยี่ห้อของคู่แข่ง	3	3	3	3	3.00
3. ด้านการผลิต					
3.1 ขาดแรงงานฝีมือ	4	5	4	3	4.00
3.2 ต้นทุนการผลิตสูงกว่าคู่แข่งหลัก	4	5	4	4	4.25
3.3 กำลังการผลิตไม่เพียงพอ	5	4	3	4	4.00
4. ด้านวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์					
4.1 พัฒนาสินค้าใหม่ได้ไม่พอต่อความต้องการของลูกค้าหลัก	5	5	3	4	4.25
4.2 ต้นทุนในการพัฒนาสินค้าสูง	4	4	3	3	3.50
4.3 ขาดบุคลากรที่มีความชำนาญสำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์	4	5	5	3	4.25
5. ด้านการตลาด					
5.1 รูปแบบบรรจุภัณฑ์ไม่ดึงดูดใจ	3	4	3	4	3.50
5.2 คุณภาพของสินค้าแต่ละภูมิภาคต่างกัน	3	4	4	4	3.75
5.3 ราคาสินค้าบางรายการสูงกว่าคู่แข่ง	3	3	3	4	3.25
5.4 คุณค่าของตราสินค้า (Brand Equity) ต่ำกว่าคู่แข่ง	5	5	4	4	4.50
5.5 มีช่องทางจำหน่ายไม่หลากหลาย	4	3	4	4	3.75

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.4 คะแนนเฉลี่ยโอกาส (Opportunities) ของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง”

โอกาส (Opportunities)	ฝ่าย				
	ขาย	ตลาด	ผลิต	กลยุทธ์	เฉลี่ย
สิ่งแวดล้อมจุลภาค (Microenvironment)					
1. ลูกค้า (Customer) หรือตลาด (Market)					
1.1 การบริโภคผลิตภัณฑ์เบเกอรี่มีแนวโน้มสูงขึ้น	5	5	3	5	4.50
1.2 ความต้องการสินค้าที่หลากหลาย สินค้าใหม่ และมีครบทุกประเภท ของผู้บริโภค	5	5	4	5	4.75
1.3 อัตราการเติบโตของร้าน 7-ELEVEN สูง	5	5	4	5	4.75
1.4 ร้าน 7-ELEVEN มุ่งเน้นจำหน่ายสินค้าอาหาร	5	5	5	5	5.00
1.5 ควบรวมกิจการของ บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)	5	5	4	5	4.75
2. ตัวกลางการตลาด (Marketing Intermediaries)					
มีที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านเบเกอรี่จากประเทศญี่ปุ่น	4	5	4	5	4.50
สิ่งแวดล้อมมหภาค (Macroenvironment)					
1. ด้านประชากรศาสตร์ (Demographic)					
1.1 การเปลี่ยนแปลงลักษณะทางครัวเรือนมีขนาดเล็กลง	4	5	4	5	4.50
1.2 รายได้ประชากรต่อหัวเพิ่มสูงขึ้น	3	4	3	5	3.75
2. สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic)					
2.1 อุตสาหกรรมเบเกอรี่เติบโตอย่างต่อเนื่อง	4	4	4	5	4.25
2.2 การเปิดเขตการค้าเสรี (AEC) ปี พ.ศ. 2558 สาขาขยายไปต่างประเทศได้มากขึ้น	4	3	4	4	3.75
3. สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technology)					
3.1 เทคโนโลยีมีการพัฒนามากขึ้นส่งผลให้กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพมากขึ้น	4	4	4	5	4.25

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.5 คะแนนเฉลี่ยอุปสรรค (Threats) ของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง”

อุปสรรค (Threats)	ฝ่าย				
	ขาย	ตลาด	ผลิต	กลยุทธ์	เฉลี่ย
สิ่งแวดล้อมจุลภาค (Microenvironment)					
1. ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Suppliers)					
1.1 การเปลี่ยนแปลงของราคาวัตถุดิบหลัก	4	5	4	5	4.50
1.2 วัตถุดิบขาดตลาด หรือขาดส่งจากผู้จำหน่าย	4	5	4	5	4.50
2. ลูกค้า (Customer) หรือตลาด (Market)					
2.1 พฤติกรรมผู้บริโภคต้องการสินค้าใหม่ ๆ	5	5	4	5	4.75
3. คู่แข่งขันในอุตสาหกรรม (Competitor)					
3.1 คู่แข่งขันในอุตสาหกรรมมาก (Competitor)	4	3	3	4	3.50
4. การเข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่ของผู้ผลิตรายใหม่					
4.1 ผู้ผลิตรายใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรมมาก	4	4	3	4	3.75
5. สินค้าทดแทน					
5.1 สินค้าทดแทนในร้าน 7-ELEVEN มีมาก	4	5	3	5	4.25
สิ่งแวดล้อมมหภาค (Macroenvironment)					
1. ด้านประชากรศาสตร์ (Demographic)					
1.1 สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society)	5	5	4	5	4.75
1.2 อาหารเพื่อสุขภาพมีบทบาทมากขึ้น	5	5	5	5	5.00
2. สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic)					
2.1 การอุปโภคบริโภคภาคเอกชนชะลอลง	3	4	3	5	3.75
2.2 การเปิดเขตการค้าเสรี (AEC) ปี พ.ศ. 2558 ทำให้คู่แข่งจากต่างประเทศมากขึ้น	4	4	4	5	4.25
3. ด้านเทคโนโลยี (Technology)					
3.1 สังคมโลกาภิวัฒน์ทำให้ภาพลักษณ์ไม่ดีแพร่ไปอย่างรวดเร็ว	4	5	4	5	4.50

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.6 สรุป SWOT ของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง” ที่คัดเลือกโดยใช้เกณฑ์คะแนนเฉลี่ย 4 คะแนน

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
S1 ทีมผู้บริหารระดับมืออาชีพ	W1 บุคลากรในองค์กรขาดทักษะและประสบการณ์
S2 บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ถือหุ้น	W2 ต้นทุนการผลิตสูงกว่าคู่แข่งหลัก
S3 มีเงินทุนสูง	W3 กำลังการผลิตไม่เพียงพอ
S4 ผลิตสินค้าได้หลากหลายกว่าคู่แข่ง	W4 พัฒนาสินค้าใหม่ได้ไม่พอต่อความต้องการของลูกค้าหลัก
S5 ทีมพัฒนากระบวนการผลิตที่มีความเชี่ยวชาญ	W5 ขาดบุคลากรที่มีความชำนาญสำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์
S6 ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์มากกว่าคู่แข่ง	W6 คุณค่าของตราสินค้า (Brand Equity) ต่ำกว่าคู่แข่ง
S7 มีช่องทางจัดจำหน่ายที่แน่นอน	W7 ขาดแรงงานฝีมือ
โอกาส (Opportunities)	**อุปสรรค (Threats)**
O1 การบริโภคผลิตภัณฑ์เบเกอรี่มีแนวโน้มสูงขึ้น	T1 การเปลี่ยนแปลงของราคาวัตถุดิบหลัก
O2 ความต้องการสินค้าที่หลากหลาย สินค้าใหม่ และมีครบทุกประเภท	T2 วัตถุดิบขาดตลาด หรือขาดส่งจากผู้จำหน่าย
O3 อัตราการเติบโตของร้าน 7-ELEVEN สูง	T3 พฤติกรรมผู้บริโภคต้องการสินค้าใหม่ ๆ
O4 ร้าน 7-ELEVEN มุ่งเน้นจำหน่ายสินค้าอาหาร	T4 สินค้าทดแทนในร้าน 7-ELEVEN มีมาก
O5 ควบรวมกิจการของบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)	T5 สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society)
O6 มีที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านเบเกอรี่จากประเทศญี่ปุ่น	T6 อาหารเพื่อสุขภาพมีบทบาทมากขึ้น
O7 การเปลี่ยนแปลงลักษณะทางครัวเรือนมีขนาดเล็กลง	T7 เปิดเขตการค้าเสรี (AEC) ปี พ.ศ. 2558 ทำให้คู่แข่งจากต่างประเทศมาก
O8 อุตสาหกรรมเบเกอรี่เติบโตอย่างต่อเนื่อง	T8 สังคมโลกาภิวัตน์ทำให้ภาพลักษณ์ไม่ดีแพร่ไปอย่างรวดเร็ว
O9 เทคโนโลยีมีการพัฒนามากขึ้นส่งผลให้กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพมาก	

4.2.2 วางแผนกลยุทธ์เชิงแข่งขันด้วยกลยุทธ์เชิงรุก (SO)

การวางกลยุทธ์เชิงรุก (SO) เป็นการนำจุดแข็ง และโอกาสของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ "เลอแปง" มาบูรณาการเพื่อสร้างความได้เปรียบให้กับผลิตภัณฑ์ "เลอแปง" ดังนี้

1. นำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และปรับปรุงสินค้าเดิมให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง (S2 S4 S5 S6 S7 O2 O4) เช่น นำเสนอสินค้าใหม่ "แซนวิชญี่ปุ่น" หรือการปรับเปลี่ยนรสชาติของแซนวิชเค้กทุก ๆ 3 เดือน เป็นต้น เนื่องจากเป็นบริษัทในเครือของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ทำให้มีช่องทางจำหน่ายที่ชัดเจน และการนำเข้าผลิตภัณฑ์ใหม่จะไม่เสียค่าใช้ค่าแรกเข้าสินค้าใหม่เหมือนบริษัทอื่น ๆ ทำให้สามารถนำเสนอสินค้าใหม่ได้ตลอดเวลา และ จุดแข็งที่สำคัญของบริษัทฯ คือสามารถผลิตสินค้าได้หลากหลาย พร้อมกับทีมพัฒนากระบวนการผลิตที่สามารถพัฒนาการผลิตให้สามารถผลิตสินค้าได้หลากหลายรูปแบบ ทำให้สามารถตอบสนองโอกาสในด้านพฤติกรรมของผู้บริโภคและนโยบายของร้าน 7-ELEVEN ที่มุ่งเน้นจำหน่ายสินค้าบริโภค

2. มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร (S3 S5 O9) บริษัทฯควรมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น การคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ไม่มีในตลาด โดยนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในกระบวนการผลิต เช่น ผลิตภัณฑ์เบเกอรี่แช่แข็ง เป็นต้น

3. ขยายตลาดผ่านช่องทางจำหน่าย MAKRO (S1 O5) ทีมผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ไกลเห็นถึงโอกาสที่สำคัญของช่องทางจำหน่ายค้าส่ง MAKRO ที่มีสาขา 60 สาขาทั่วประเทศ และมีฐานลูกค้ามากกว่า 2.4 ล้านราย โดยมีกลุ่มลูกค้าหลัก 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มลูกค้าปลีกรายย่อย กลุ่มโฮเรก้า (กลุ่มโรงแรม ร้านอาหาร และงานเลี้ยง) และกลุ่มธุรกิจบริการ

4.2.3 การวางแผนกลยุทธ์เชิงแข่งขันด้วยกลยุทธ์ตั้งรับ (WO)

การวางแผนกลยุทธ์ตั้งรับ (WO) เป็นการนำจุดอ่อน และโอกาสของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ "เลอแปง" มาบูรณาการเพื่อปรับเปลี่ยนสภาพในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ส่งเสริมการพัฒนากระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง (W2 O6) บริษัทฯ มีที่ปรึกษาจากประเทศญี่ปุ่น ที่มีความสามารถในด้านอุตสาหกรรมอย่างมาก ควรจัดให้มีส่งเสริมการพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง โดยนำความรู้ที่ได้จากการคำแนะนำของที่ปรึกษาไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อลดต้นทุนการผลิตให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ และส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมทุกคน เช่น การจัดประกวดการแข่งขันการปรับปรุงกระบวนการเพื่อลดค่าใช้จ่ายประจำปี เป็นต้น

2. ขยายกำลังการผลิตเพื่อรองรับความต้องการที่เพิ่มขึ้น (W3 O1 O3 O5 O7 O8) เนื่องจากปัจจุบันความต้องการบริโภคเบเกอรี่ในปัจจุบันเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสาขาร้าน 7-ELEVEN มีอัตราการเติบโตสูงมาก ดังนั้นเพื่อรองรับความต้องการของผู้บริโภคที่เพิ่มสูงขึ้น บริษัทฯ ควรเพิ่มกำลังการผลิตสินค้าเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. บริษัทฯ ควรนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการผลิต (W7 O9) เพื่อทดแทนแรงงานฝีมือซึ่งมีแนวโน้มขาดแคลนอย่างมากในอนาคต เช่น การพัฒนากระบวนการผลิตสินค้า Core Product (สินค้าที่มียอดจำหน่ายสูง) ให้ใช้เครื่องจักรผลิตทั้งกระบวนการ ได้แก่ สินค้ากลุ่มพาย เค้กโรล เป็นต้น

4. มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (W1 W5 O1 O3 O8) เนื่องจากแนวโน้มของอุตสาหกรรมเบเกอรี่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และร้าน 7-ELEVEN มีอัตราเติบโตสูงมาก ดังนั้น บริษัทฯจะต้องพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีศักยภาพเพื่อรองรับการเติบโตของบริษัทฯ และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ เช่น มีการอบรมเพิ่มทักษะในด้านต่าง ๆ แต่ละหน่วยงาน เป็นต้น

5. มุ่งเน้นการสร้างตราสินค้า "เลอแปง" (W6 O1 O3 O8) การสร้างตราสินค้าเพื่อให้เกิดความยั่งยืนขององค์กร เช่น การโฆษณาประชาสัมพันธ์ (Above The Line) หรือจัดนิทรรศการแสดงสินค้า (Below The Line) เป็นต้น

4.2.4 การวางแผนกลยุทธ์เชิงแข่งขันด้วยกลยุทธ์รอจังหวะ (ST)

การวางแผนกลยุทธ์รอจังหวะ (ST) เป็นการนำจุดแข็ง และอุปสรรคของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ "เลอแปง" มาบูรณาการเพื่อเตรียมพร้อมรองรับแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงในอนาคตซึ่งจะทำให้บริษัทฯ มีโอกาสใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การพัฒนาผลิตภัณฑ์เบเกอรี่เพื่อสุขภาพ (S4 S6 T5 T6) เพื่อตอบสนองความต้องการกลุ่มผู้สูงอายุและกลุ่มคนทำงานซึ่งมีแนวโน้มเพื่อสูงขึ้นในอนาคต เช่น เค้กนมสดไขมันต่ำ ขนมปังธัญพืช แซนวิชสาหร่ายทะเล และพายงาดำ เป็นต้น

2. การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management : CRM) (S1 T3 T5 T7 T8) การบริหารให้ลูกค้ามีความรู้สึกผูกพันกับผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ "เลอแปง" เมื่อลูกค้ามีความผูกพันในทางที่ดีแล้ว ลูกค้าจะไม่เปลี่ยนใจไปจากผลิตภัณฑ์ของเลอแปง ทำให้มีฐานลูกค้าที่มั่นคง ทำให้เกิดความยั่งยืนขององค์กร

3. การสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Corporate Social Responsibility : CSR) (S1 T5 T7 T8) เป็นการรับผิดชอบต่อสังคม และลูกค้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับตราสินค้า ทำให้ลูกค้ามีความผูกพันและเกิดความยั่งยืนขององค์กร เช่น การสอนเด็กนักเรียนต่างจังหวัดทำเบเกอรี่ การนำผลิตภัณฑ์ไปร่วมงานวันผู้สูงอายุที่บ้านบางแค การจัดงานวันเด็กในสถานเลี้ยงเด็กกำพร้าและโรงพยาลบาลเด็ก เป็นต้น

4.2.5 การวางแผนกลยุทธ์เชิงแข่งขันด้วยกลยุทธ์เลิกลาหรือหาแผนใหม่ (WT)

การวางแผนกลยุทธ์เลิกลาหรือหาแผนใหม่ (WT) เป็นการนำจุดอ่อน และอุปสรรคของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ "เลอแปง" มาบูรณาการเพื่อปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานแต่ละด้าน โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการพัฒนาสินค้าใหม่ (W2 W4 W5 T1 T2 T3) ด้วยการปรับเปลี่ยนจากการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ ดัดแปลง เผยแพร่ หรือแสวงหาประโยชน์ทางการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พัฒนาสินค้าใหม่โดยทีมวิจัยผลิตภัณฑ์ของ CPRAM เป็นการพัฒนาร่วมกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ซึ่งมีองค์ความรู้และความชำนาญเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เบเกอรี่อย่างมาก ซึ่งทาง CPRAM ควรทำสัญญาข้อตกลงกับทางผู้จำหน่ายวัตถุดิบว่าจะซื้อผลิตภัณฑ์ที่ทางผู้จำหน่ายวัตถุดิบคิดค้นสูตรให้กับทาง CPRAM (ตารางที่ 4.7)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.7 กลยุทธ์ของบริษัท ซีพีแรม จำกัด โดยใช้เครื่องมือ TOWS Strategy

	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
โอกาส (Opportunities)	1. นำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และปรับปรุงสินค้าเดิมให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง (S2 S4 S5 S6 S7 O2 O4) 2. มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร (S3 S5 O9) 3. ขยาดตลาดผ่านช่องทางจำหน่าย MAKRO (S1 O5)	1. ส่งเสริมการพัฒนากระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง (W2 O6) 2. ขยายกำลังการผลิตเพื่อรองรับความต้องการที่เพิ่มขึ้น (W3 O1 O3 O5 O7 O8) 3. นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการผลิต (W7 O9) 4. มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (W1 W5 O1 O3 O8) 5. มุ่งเน้นการสร้างตราสินค้า “เลอแปง” (W6 O1 O3 O8)
อุปสรรค (Threats)	1. การพัฒนาผลิตภัณฑ์เบเกอรี่เพื่อสุขภาพ (S4 S6 T5 T6) 2. การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management : CRM) (S1 T3 T5 T7 T8) 3. การสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Corporate Social Responsibility : CSR) (S1 T5 T7 T8)	1. การปรับเปลี่ยนกระบวนการพัฒนาสินค้าใหม่ (W2 W4 W5 T1 T2 T3)

บทที่ 5
สรุปและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุป

การศึกษาการวางแผนกลยุทธ์เชิงแข่งขันของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง” มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน และวางแผนกลยุทธ์เชิงแข่งขันของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง” ซึ่งผู้ศึกษาได้วิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือทางการตลาด SWOT Analysis และ TOWS Strategy และสามารถสรุป จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงป้องกัน กลยุทธ์เชิงแก้ไข และกลยุทธ์เชิงรับ ของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง” ได้ดังนี้

การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง” ด้วย SWOT Analysis ได้แก่ ด้านจุดแข็ง คือ ทีมผู้บริหารระดับมืออาชีพ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ถือหุ้น เงินทุนสูง ผลิตสินค้าได้หลากหลายกว่าคู่แข่ง ทีมพัฒนากระบวนการผลิตที่มีความเชี่ยวชาญ ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์มากกว่าคู่แข่ง และมีช่องทางจัดจำหน่ายที่แน่นอน ด้านจุดอ่อน คือ บุคลากรในองค์กรขาดทักษะและประสบการณ์ ต้นทุนการผลิตสูงกว่าคู่แข่งหลัก กำลังการผลิตไม่เพียงพอ พัฒนาสินค้าใหม่ได้ไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าหลัก ขาดบุคลากรที่มีความชำนาญสำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ คุณค่าของตราสินค้า (Brand Equity) ต่ำกว่าคู่แข่ง และขาดแรงงานฝีมือ ด้านโอกาส คือ การบริโภคผลิตภัณฑ์เบเกอรี่มีแนวโน้มสูงขึ้น ความต้องการสินค้าที่หลากหลาย สินค้าใหม่และมีครบทุกประเภท อัตราการเติบโตของร้าน 7-ELEVEN สูง ร้าน 7-ELEVEN มีนโยบายมุ่งเน้นจำหน่ายสินค้าประเภทอาหารและเบเกอรี่ การควบรวมกิจการของบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) มีที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านเบเกอรี่จากประเทศญี่ปุ่น การเปลี่ยนแปลงลักษณะทางครัวเรือนมีขนาดเล็กลง อุตสาหกรรมเบเกอรี่เติบโตอย่างต่อเนื่อง และเทคโนโลยีมีการพัฒนามากขึ้นส่งผลให้กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพมาก ด้านอุปสรรค คือ การเปลี่ยนแปลงของราคาวัตถุดิบหลัก วัตถุดิบขาดตลาดหรือขาดส่งจากผู้จำหน่าย พฤติกรรมผู้บริโภคต้องการสินค้าใหม่ ๆ สินค้าทดแทนในร้าน 7-ELEVEN มีมาก สังคมผู้สูงอายุ อาหารเพื่อสุขภาพมีบทบาทมากขึ้น การเปิดเขตการค้าเสรี (AEC) ปีพ.ศ. 2558 ทำให้มีคู่แข่งจากต่างประเทศมากขึ้น และสังคมโลกาภิวัตน์ทำให้ภาพลักษณ์ไม่ดีแพร่ไปอย่างรวดเร็ว

ส่วนการวางแผนกลยุทธ์เชิงแข่งขันของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ “เลอแปง” ด้วย TOWS Strategy ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์เชิงรุก (SO) คือ นำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และปรับปรุงสินค้าเดิมให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร และขยาดตลาดผ่านช่องทางจำหน่าย MAKRO กลยุทธ์ตั้งรับ (WO) คือ ส่งเสริมการพัฒนากระบวนการผลิต

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อย่างต่อเนื่อง ขยายกำลังการผลิตเพื่อรองรับความต้องการที่เพิ่มขึ้น นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการผลิต มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และมุ่งเน้นการสร้างตราสินค้า "เลอแปง" กลยุทธ์รอจังหวะ (ST) คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์เบเกอรี่เพื่อสุขภาพ การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management : CRM) การสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Corporate Social Responsibility : CSR) กลยุทธ์เลิกลาหรือหาแผนใหม่ (WT) คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนการพัฒนาสินค้าใหม่

5.2 ข้อเสนอแนะ

1. จากผลการศึกษา พบว่าผู้บริโภคผูกพันกับตราสินค้าของฟาร์มเฮ้าส์มาก ดังนั้นบริษัทฯ ควรมุ่งเน้นการพัฒนาแบรนด์ "เลอแปง" โดยจะต้องผลิตเบเกอรี่ที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจให้ผู้บริโภคสูงสุด และทำให้ผู้บริโภคเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ของเลอแปง เพื่อให้เกิดการซื้อซ้ำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้อยู่ในระดับ Premium ซึ่งเป็นระดับเดียวกันกับฟาร์มเฮ้าส์ รวมทั้งการปรับรูปแบบบรรจุภัณฑ์ให้มีรูปลักษณ์ที่สวยงามทันสมัย สามารถถนอมผลิตภัณฑ์ได้ดี โดยจำหน่ายในราคาที่ถูกกว่า

2. จากการศึกษา พบว่า ตราสินค้า "เลอแปง" ไม่มีความใกล้ชิดกับผู้บริโภค ไม่ใช่ตราสินค้าอันดับแรก ๆ ในใจของผู้บริโภค เพราะฉะนั้นบริษัทฯควรมุ่งเน้นการสร้างความใกล้ชิดเพื่อให้เกิดการระลึกถึงตราสินค้า "เลอแปง" โดยการจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดด้วยการให้ผู้บริโภคมีส่วนร่วมกับเลอแปง เช่น การจัดกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ เช่น ร่วมฉลองในวันปฐมนิเทศ การร่วมแสดงความยินดีกับบัณฑิตใหม่ การเป็น Sponsor สนับสนุนกิจกรรมออกค่ายอาสาของนักศึกษา หรือ การทำ CSR (Corporate Social Responsibility) เช่น นำสินค้าสนับสนุนผู้ประสบภัยน้ำท่วม เป็นต้น

3. จากผลการศึกษา พบว่าบริษัท ซีพีแรม จำกัด ควรพัฒนาสินค้ากลุ่มเบเกอรี่แช่แข็ง (Frozen Dough) เนื่องจากปัจจุบันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นมาก และเป็นการสร้างโอกาสสำหรับการส่งออกผลิตภัณฑ์เบเกอรี่แช่แข็งในอนาคต

5.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งนี้ ได้ทำการศึกษาเฉพาะการวางแผนกลยุทธ์เชิงแข่งขันเท่านั้น ซึ่งเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร แต่ในปัจจุบันความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และคู่แข่งในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เบเกอรี่มีมากขึ้น ดังนั้นจึงควรศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้บริโภค

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในการตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ในแต่ละตราสินค้าเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด โดยควรศึกษาการตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด ได้แก่ ขนมปัง เค้ก เพรสตี้ และคุกกี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรม

ครัวไกลบ้าน. 2551. **ตัวอย่างภาพขนมปังซอฟโรล.** (ออนไลน์). แหล่งที่มา : www.kruaklaibaan.com

ค็อตเลอร์ ฟิลลิป. 2547. **การจัดการการตลาด.** แปลโดย ธนวรรณ แสงสุวรรณ . กรุงเทพฯ : เอช.เอ็น.กรุ๊ป.

จิตธนา แจ่มเมฆ และอรอนงค์ นัยวิกุล. 2549. **เบเกอรี่เทคโนโลยีเบื้องต้น.** : ภาควิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการอาหาร คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เฉลิมพล นิรมล. 2549. **พฤติกรรมการบริโภคผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ธุรกิจบัณฑิตย์.

ธงชัย สันติวงษ์. 2537. **พฤติกรรมผู้บริโภคทางการตลาด.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนา พานิช.

ธนวรรณ แสงสุวรรณ. 2547. **การจัดการการตลาด.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโด ไชน่า.

น่ารัก ตันเสนีย์. 2550. **ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่.** การค้นแบบอิสระบริหารธุกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

เบญจลักษณ์ มุสิกะชะนะ. 2553 **พฤติกรรมการเลือกซื้อเบเกอรี่ของผู้บริโภคในจังหวัดสุราษฎร์ธานี.** วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

บริษัท กิมจั๊วกรุ๊ป จำกัด. 2554. **ตัวอย่างภาพเค้กเนย.** (ออนไลน์). แหล่งที่มา : www.kimchuagroup.com

บริษัท ซีพีแรม จำกัด. 2556. **ข่าวสารบริษัทซีพีแรม จำกัด.** แหล่งที่มา : http://www.cpram.co.th

บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน). 2556. **ข่าวสารบริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน).** แหล่งที่มา : http://www.cpall.co.th

ร้านนัทตี้เบเกอรี่. 2552. **ตัวอย่างภาพเค้กไข่.** (ออนไลน์). แหล่งที่มา : www.chitaworn.blogspot.com

โรงเรียนแม่บ้านทันสมัย. 2556. **ตัวอย่างภาพคุกกี้เนยชนิดอ่อน.** (ออนไลน์). แหล่งที่มา : www.mwthaicook.com

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรม (ต่อ)

ศิริจรรยา เครือวิริยะพันธ์. 2542. **การวางแผนและการจัดการตลาด.** : ภาควิชาบริหารธุรกิจเกษตร คณะเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 2556. **ปริมาณประชากรของประเทศไทย.** (ออนไลน์). แหล่งที่มา : http://www.nso.go.th

BLOGGANG. 2556. **ตัวอย่างภาพคุกกี้เนยชนิดแข็ง.** (ออนไลน์). แหล่งที่มา : www.bloggang.com

Cakedessert. 2556. **ตัวอย่างภาพคุกกี้ร่วม.** (ออนไลน์). แหล่งที่มา : www.aboutcakedessert.wordpress.com

Creating Magic. 2553. **ตัวอย่างภาพสปันจ์คุกกี้.** (ออนไลน์). แหล่งที่มา : www.larkygal.blogspot.com

Exteen. 2549. **ตัวอย่างภาพขนมปังหวาน.** (ออนไลน์). แหล่งที่มา : www.cachino.exteen.com

HERE I LIKE. 2556. ตัวอย่างภาพมาการูนคุกกี้. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : www.hereilike.com

ICEHIPPIE04. 2555. **ตัวอย่างภาพขนมปังผิวแข็ง.** (ออนไลน์). แหล่งที่มา : www.icehippie04.wordpress.com

INTAGE(Thailand) Co., Ltd. 2555. **Research "Customer Insight".** แหล่งที่มา : รายงานผลการวิจัย "Customer Insight"ของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยี่ห้อ "เลอแปง" ของบริษัท ซีพีแรม จำกัด

Pantip. 2555. **ตัวอย่างภาพเมอแรงค์เชลล์.** (ออนไลน์). แหล่งที่มา : www.topicstock.pantip.com

Sanook Campus. 2554. **ตัวอย่างภาพขนมปังปอนด์.** (ออนไลน์). แหล่งที่มา : www.campus.sanook.com

THAISECONDHAND. 2556. **ตัวอย่างภาพชิฟฟ่อนเค้ก.** (ออนไลน์). แหล่งที่มา : www.thaisecondhand.com

THE SCHOOL OF BAKIG AND PASTRY. 2555. **ตัวอย่างภาพชูเพสตรี.** (ออนไลน์). แหล่งที่มา : www.knowhowbake.com

WONGNAI. 2556. **ตัวอย่างภาพพาย.** (ออนไลน์). แหล่งที่มา : www.wongnai.com

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของบริษัท ซีพีแรม จำกัด

คำชี้แจง : แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย การศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาสาขาบริหารธุรกิจ วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังโดยข้อมูลที่ได้จากการสอบถาม จะนำไปใช้ประกอบการศึกษาของนักศึกษาเท่านั้น

คำชี้แจง : กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใส่ช่อง☐หลังคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

SWOT บริษัท ซีพีแรม จำกัด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
จุดแข็ง (Strength)					
1.ด้านโครงสร้างองค์กร					
1.1 ทีมผู้บริหารระดับมืออาชีพ					
1.2 ทีมบุคลากรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน					
1.3 บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ถือหุ้น					
2.ด้านฐานะทางการเงิน					
2.1 เงินทุนสูง					
2.2 ธุรกิจมีความมั่นคง					
3.ภาพลักษณ์องค์กร					
3.1 ภาพลักษณ์องค์กร CPRAM มีความน่าเชื่อถือ					
4.ด้านการผลิต					
4.1 ผลิตสินค้าได้หลากหลายกว่าคู่แข่ง					
4.2 ทีมพัฒนากระบวนการผลิตที่มีความเชี่ยวชาญ					
4.3 มีการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง					
5. ด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์					
5.1 พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ได้มากกว่าคู่แข่ง					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.2 มีผู้เชี่ยวชาญด้านเบเกอรี่					
5.3 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาพัฒนาสินค้า					
6. ด้านการตลาด					
6.1 ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์มากกว่าคู่แข่ง					
6.2 มีโรงงานสาขาอยู่ทั่วภูมิภาคและระบบการจัดส่งที่มีประสิทธิภาพ					
6.3 มีช่องทางจัดจำหน่ายที่แน่นอน					
จุดอ่อน (Weakness)					
1. ด้านโครงสร้างองค์กร					
1.1 การบริหารงานล่าช้า					
1.2 ต้นทุนการบริหารสูง					
1.3 บุคลากรในองค์กรขาดทักษะและประสบการณ์					
2. ภาพลักษณ์ยี่ห้อเลอแปง					
เลอแปงเป็นยี่ห้อใหม่เมื่อเปรียบเทียบกับยี่ห้อของคู่แข่ง					
3. ด้านการผลิต					
3.1 ขาดแรงงานฝีมือ					
3.2 ต้นทุนการผลิตสูงกว่าคู่แข่งหลัก					
3.3 กำลังการผลิตไม่เพียงพอ					
4. ด้านวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์					
4.1 พัฒนาสินค้าใหม่ได้ไม่พอต่อความต้องการของลูกค้าหลัก					
4.2 ต้นทุนในการพัฒนาสินค้าสูง					
4.3 ขาดบุคลากรที่มีความชำนาญการพัฒนาผลิตภัณฑ์					
5. ด้านการตลาด					
5.1 รูปแบบบรรจุภัณฑ์ไม่ดึงดูด					
5.2 คุณภาพของสินค้าแต่ละภูมิภาคต่างกัน					
5.3 ราคาสินค้าบางรายการสูงกว่าคู่แข่ง					

เอกสารนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.4 คุณค่าของตราสินค้า (Brand Equity) ต่ำกว่าคู่แข่ง					
5.5 มีช่องทางจำหน่ายไม่หลากหลาย					
โอกาส (Opportunities)					
สิ่งแวดล้อมจุลภาค (Microenvironment)					
1. ลูกค้า (Customer) หรือตลาด (Market)					
1.1 การบริโภคผลิตภัณฑ์เบเกอรี่มีแนวโน้มสูงขึ้น					
1.2 ความต้องการสินค้าที่หลากหลาย สินค้าใหม่และมีครบทุกประเภท ของผู้บริโภค					
1.3 อัตราการเติบโตของร้าน 7-ELEVEN สูง					
1.4 ร้าน 7-ELEVEN มุ่งเน้นจำหน่ายสินค้าอาหาร					
1.5 ควบรวมกิจการของบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)					
2. ตัวกลางการตลาด (Marketing Intermediaries)					
2.1 มีที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านเบเกอรี่จากประเทศญี่ปุ่น					
สิ่งแวดล้อมมหภาค (Macroenvironment)					
1. ด้านประชากรศาสตร์ (Demographic)					
1.1 การเปลี่ยนแปลงลักษณะทางครัวเรือนมีขนาดเล็กลง					
1.2 รายได้ประชากรต่อหัวเพิ่มสูงขึ้น					
2. สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic)					
2.1 อุตสาหกรรมเบเกอรี่เติบโตอย่างต่อเนื่อง					
2.2 การเปิดเขตการค้าเสรี (AEC) ปี พ.ศ.2558 สาขาขยายไปต่างประเทศได้มากขึ้น					
3. สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technology)					
3.1 เทคโนโลยีมีการพัฒนาและก้าวหน้ามากขึ้น ส่งผลให้กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพมากขึ้น					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อุปสรรค (Threats)					
สิ่งแวดล้อมจุลภาค (Microenvironment)					
1. ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Suppliers)					
1.1 การเปลี่ยนแปลงของราคาวัตถุดิบหลัก					
1.2 วัตถุดิบขาดตลาด หรือขาดส่งจากผู้จำหน่าย					
2. ลูกค้า (Customer) หรือตลาด (Market)					
2.1 พฤติกรรมผู้บริโภคต้องการสินค้าใหม่ ๆ					
3. คู่แข่งขันในอุตสาหกรรม (Competitor)					
3.1 คู่แข่งขันในอุตสาหกรรมมาก (Competitor)					
4. การเข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่ของผู้ผลิตรายใหม่					
4.1 ผู้ผลิตรายใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรมมาก					
5. สินค้าทดแทน					
5.1 สินค้าทดแทนในร้าน 7-ELEVEN มีมาก					
สิ่งแวดล้อมมหภาค (Macroenvironment)					
1. ด้านประชากรศาสตร์ (Demographic)					
1.1 สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society)					
1.2 อาหารเพื่อสุขภาพมีบทบาทมากขึ้น					
2. สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic)					
2.1 การอุปโภคบริโภคภาคเอกชนชะลอลง					
2.2 การเปิดเขตการค้าเสรี (AEC) ปี พ.ศ.2558 ทำให้คู่แข่งจากต่างประเทศมากขึ้น					
3. ด้านเทคโนโลยี (Technology)					
3.1 สังคมโลกาภิวัฒน์ทำให้ภาพลักษณ์ไม่ดีแพร่รวดเร็ว					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นายสกานต์ ศิริมะณีวัฒนา
วันเดือนปีเกิด	7 พฤษภาคม พ.ศ. 2529
สถานที่เกิด	จังหวัดนนทบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	99/32 หมู่ 5 ถ.ติวานนท์ ต.ปากเกร็ด อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี
ประวัติการศึกษา	พ.ศ.2549 สำเร็จการศึกษาหลักสูตร วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาอุตสาหกรรมเกษตร คณะอุตสาหกรรมเกษตร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ประสบการณ์ทำงาน	พ.ศ. 2550 - 2552 เจ้าหน้าที่การตลาด บริษัท นายฮั่ง อินเตอร์ฟู้ดส์ จำกัด พ.ศ. 2552 – 2556 เจ้าหน้าที่การตลาด บริษัท ซีพีแรม จำกัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้