

**แผนธุรกิจ สำหรับการจำหน่ายผลไม้อบแห้งเพื่อเป็นของฝาก
แก่นักศึกษานักท่องเที่ยวชาวจีนในประเทศไทย**
**THE BUSINESS PLAN OF THE DEPOSIT DRIED FRUITS FOR CHINESE
TOURISTS IN THAILAND**

หัตสยา ตีรวีรขจร¹
กิตติพงษ์ ศิริโชติ²

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและวิเคราะห์โอกาสในการลงทุนธุรกิจการผลิตและจำหน่ายผลไม้อบแห้ง เพื่อเป็นของฝากแก่นักท่องเที่ยวชาวจีน ในเขตกรุงเทพมหานคร ภายใต้แบรนด์ Project H.fruit โดยทำการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและโอกาสทางธุรกิจในอนาคต โดยวิเคราะห์คู่แข่งด้วยแนวคิดแรงผลักดัน 5 ประการ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค การวิเคราะห์ส่วนประสมทางการตลาดการแบ่งส่วนตลาด การเลือกตลาดเป้าหมาย และการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ จากการศึกษาข้อมูลและการเก็บข้อมูลแบบการสัมภาษณ์จากร้านค้าปลีกของกินของฝาก ผลการศึกษาพบว่ากระแสการดูแลสุขภาพของผู้บริโภคยังคงเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและผลไม้อบแห้งก็เป็นอีกหนึ่งสิ่งที่กำลังได้รับความนิยมของชาวจีน ส่วนปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อ พบว่า ชาวจีนมีความสนใจเรื่องสินค้าที่มีการส่งเสริมการตลาด ดังนั้น แนวทางการจำหน่ายในการสร้างส่วนแบ่งการตลาด ร้อยละ 15 คือผลิตภัณฑ์ไม่ใส่น้ำตาลหรือสารเพิ่มความหวานเพื่อตอบสนองกระแสรักษาสุขภาพ ถือว่าเป็นการสร้าง ความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่นๆในท้องตลาด อีกทั้งทำการส่งเสริมการตลาดโดยการแจกสินค้าตัวอย่างให้ชิมฟรี การลดราคา และการแถมสินค้า เพื่อเป็นการจูงใจให้ลูกค้าตัดสินใจได้ง่ายขึ้นในการเลือกซื้อสินค้า

คำสำคัญ: โอกาสในการลงทุนธุรกิจ ผลไม้อบแห้ง

Abstract

The purpose of this study is to examine and to analyze investment opportunities in dried fruit production and sale under a brand called "Project H, Fruit" as souvenirs among Chinese tourists in Bangkok. The current trends and future business opportunity were analyzed in aspect of competitors using Five Forces model. SWOT analysis, Marketing Mix, Market share, Targeting market, and Positioning was also conducted and examined. According to the analysis and interviews with souvenirs and snacks shops, consumers continue on trending more considerably towards health conscious. Relatively, dried fruit is popular among Chinese. With respect to marketing mix that can influence purchase decision, Chinese are interested in products that come with promotion. From this finding, in order to reach sale target of average 15 per cent of market share, the products should be non-sugar added or non-sweetener in response to health conscious trend. This will also create product differentiation from other competitors in the market. In addition, promotion such as free sampling, discount and giveaway can be used to motivate customers' purchase decision.

Keywords: investment opportunities, dried fruit

¹ นักศึกษาปริญญาโทหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

² อาจารย์ประจำวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

บทนำ

ปัจจุบันการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ได้มีการเตรียมความพร้อมที่จะก้าวสู่การเป็นผู้นำด้านตลาดการท่องเที่ยวในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) และในระดับโลก โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวชาวจีน ที่มีอัตราการเดินทางท่องเที่ยวประเทศไทยเพิ่มสูงขึ้นทุกปี โดยในปี 2558 ได้สร้างรายได้เข้าประเทศ มากกว่า 238,000 ล้านบาทซึ่งค่าใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวชาวจีน ร้อยละ 62.69 อยู่ในกลุ่มของกินและของฝาก โดยอันดับที่ 3 ของฝักนักท่องเที่ยวชาวจีน คือ กลุ่มผลไม้ไทยอบแห้ง ซึ่งผลไม้อบแห้งที่ได้รับความนิยมมากที่สุด คือ ทุเรียนอบแห้ง และมะม่วงอบแห้ง[1] โดยปัจจุบันร้านค้าปลีกของกินของฝักนักท่องเที่ยว ได้เล็งเห็นถึงยอดขายกลุ่มผลไม้อบแห้งที่มีอัตราเพิ่มสูงขึ้นเป็น ร้อยละ 55 จากเดิมมียอดขายประมาณ ร้อยละ 30 ของยอดขายสินค้าทั้งหมด ดังนั้น เพื่อเป็นการสร้างรายได้เพิ่มขึ้น จึงได้นำหลักกลยุทธ์การขยายกิจการมาวางแผนธุรกิจ คือ แบบ Backward Integration โดยการผลิตและสร้างสินค้าที่เป็นแบรนด์ของตัวเองขึ้น ภายใต้ชื่อแบรนด์ Project H.fruit ทางผู้ศึกษาจึงสนใจศึกษาการลงทุนธุรกิจการผลิตและจำหน่ายผลไม้อบแห้ง คือ ทุเรียนอบแห้งและมะม่วงอบแห้ง เพื่อเป็นของฝากนักท่องเที่ยวชาวจีน โดยมีนโยบายในการจัดหาเงินทุนเพื่อใช้ในการดำเนินงานทั้งส่วนของเจ้าของและแหล่งเงินกู้ระยะสั้นจำนวน 2 ล้านบาท และมีเงินทุนมาจากส่วนเจ้าของรวม 3 ล้านบาท รวมทั้งสิ้น 5 ล้านบาท ซึ่งได้ทำการศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันและโอกาสทางธุรกิจในอนาคต เพื่อทราบถึงความเป็นไปได้และเป็นข้อมูลให้กับผู้ประกอบการหรือผู้สนใจ ได้นำไปต่อยอดในเรื่องของการบริหารและการจัดการธุรกิจได้ในอนาคต

วัตถุประสงค์การศึกษา

1. เพื่อการศึกษาและวิเคราะห์โอกาสในการลงทุนธุรกิจการผลิตและจำหน่ายผลไม้อบแห้ง เพื่อเป็นของฝาก นักท่องเที่ยวชาวจีน ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อกำหนดแนวทางให้กับผู้ประกอบการ ได้นำไปต่อยอดในเรื่องของการบริหารและการจัดการธุรกิจได้ในอนาคต

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาและวิเคราะห์โอกาสในการลงทุนธุรกิจการผลิตและจำหน่ายผลไม้อบแห้ง เพื่อเป็นของฝากนักท่องเที่ยวชาวจีน แบ่งการศึกษาออกเป็น 4 ข้อ ดังนี้

1. ศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งภายนอกและภายในโดยการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกสำหรับการทำธุรกิจทางการแข่งขันหรือ PEST Analysis จะทำการวิเคราะห์ใน 4 ประเด็น คือ ด้านกฎหมาย ข้อบังคับและนโยบายจากภาครัฐด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและด้านเทคโนโลยี เมื่อรู้แนวโน้มของตลาดจากปัจจัยภายนอกก่อนย่อมเกิดข้อได้เปรียบในการทำธุรกิจและ

ทำการวิเคราะห์คู่แข่งทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีอยู่ในตลาด ทำให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อน

ทำการวิเคราะห์อุตสาหกรรมผลไม้อบแห้งโดยใช้ Five Forces ทำให้ทราบถึงระดับผลกระทบของปัจจัยทั้ง 5 ต่อการดำเนินธุรกิจ

อีกทั้งยังทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ทางธุรกิจผ่าน SWOT Analysis จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดได้นำมากำหนดกลยุทธ์ทั้งระดับองค์กร ระดับธุรกิจ รวมถึงระดับปฏิบัติการต่อไป

2. ศึกษาความเป็นไปได้ทางด้านตลาดได้ทำการประมาณการยอดขายจากข้อมูลผลสำรวจจำนวน

นักท่องเที่ยวชาวจีนที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทย และจากการลงพื้นที่จริงเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง[4] เพื่อสอบถามสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนยอดขายผลไม้อบแห้งในร้านค้าของฝาก ในย่านเยาวราช จำนวน 7 ร้านค้า

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเลือกกลุ่มตลาดเป้าหมายและวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (STP) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการช่วยทำให้แผนการตลาดที่กำหนดขึ้นมีประสิทธิภาพ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดได้นำมากำหนดกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 อย่าง คือ ผลิตภัณฑ์ราคาการจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการตลาด

3. ศึกษาความเป็นไปได้ทางด้านงบการเงินและแผนการจัดการทรัพยากรบุคคล โดยมีแผนการดำเนินการในรูปแบบการจ้างผลิตผลไม้อบแห้ง จากโรงงานผู้ผลิต (OEM) เพื่อเพิ่มกำไรจากการขายให้ได้มากขึ้น ด้วยต้นทุนที่ต่ำลงและลดความเสี่ยงจากการรับภาระค่าใช้จ่ายในการลงทุนจากการสร้างโรงงานผลิตเอง

การดำเนินงานเริ่มพิจารณาจากการเลือกโรงงานผู้ผลิต (OEM) เทคโนโลยีและกรรมวิธีที่ใช้ในการผลิต การจัดสรรกำลังคน ตลอดจนการจัดการด้านโลจิสติกส์ ไม่ว่าจะเป็น ระบบการสั่งซื้อสินค้า การจัดเก็บสินค้าคงเหลือ การจัดการการขนส่งสินค้าให้ถึงแหล่งจำหน่ายอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการควบคุมคุณภาพสินค้าให้ได้ตามมาตรฐาน

ส่วนการจัดการทรัพยากรบุคคลเลือกใช้ระบบการจัดการควบคุมและบริหารจัดการแบบรวมศูนย์ (Centralization) เพื่อให้องค์กรมีความกระชับและมีความคล่องตัว โดยได้แบ่งออกเป็น 3 หน่วยงาน คือ 1) ฝ่ายการเงินและธุรการ 2) ฝ่ายขายและการตลาดและ 3) ฝ่ายบริหารสินค้าคงคลังอีกทั้งยังมีการกำหนดนโยบายสวัสดิการต่างๆ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานในการปฏิบัติงานต่อไป

4. ศึกษาความเป็นไปได้ทางด้านงบการเงิน โดยทำการกำหนดเป้าหมายทางการเงินและจัดหาเงินทุนเพื่อใช้ในการดำเนินงาน เริ่มจากการวิเคราะห์คำนวณแหล่งที่ใช้เงินทั้งในส่วนของค่าใช้จ่ายการดำเนินการ สินทรัพย์ถาวร เงินทุนหมุนเวียน วัตถุประสงค์ทางตรง รวมถึงค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร

โดยนำข้อมูลทั้งหมดมาจัดทำงบกำไรขาดทุน งบดุลและงบกระแสเงินสด เพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการลงทุน ซึ่งประกอบไปด้วยมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) รวมถึงระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) และเพื่อเป็นการประเมินความเสี่ยงสำหรับโครงการที่ลงทุนจึงได้ทำการวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity Analysis) และเตรียมแผนฉุกเฉินเพื่อรองรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่ไม่สามารถคาดการณ์ให้เป็นไปตามที่ต้องการได้

ผลการศึกษา

จากการศึกษาและวิเคราะห์โอกาสในการลงทุนธุรกิจการผลิตและจำหน่ายผลไม้อบแห้ง เพื่อเป็นของฝากนักท่องเที่ยวชาวจีน ผลการศึกษา ดังนี้

1. ผลการศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งภายนอกและภายใน โดยการวิเคราะห์ PEST Analysis, Five Forces และ SWOT Analysis พบว่า ชาวจีนกว่าร้อยละ 30.56 เลือกที่จะรับประทานผลไม้อบแห้งเพื่อเป็นอาหารว่าง โดยร้อยละ 12.04 เลือกที่จะรับประทานเพื่อสุขภาพ ซึ่งผู้บริโภคจีนก็ยินดีที่จะจ่ายแพงขึ้นเพื่อคุณภาพที่ดีของอาหาร[2]

โดยจากการวิเคราะห์คู่แข่ง พบว่า ปัจจุบันผลิตภัณฑ์ผลไม้อบแห้งที่มีอยู่ในท้องตลาดนั้นมีการเติมแต่งรสชาติเพิ่มเติม โดยการเติมน้ำตาลหรือสารให้ความหวาน ส่งผลให้ผู้บริโภคมีความเสี่ยงเป็นสารก่อมะเร็ง โรค

อ้วน รวมถึงความผิดปกติเกี่ยวกับระบบเผาผลาญของร่างกายด้วยเช่นกัน

จากผลการวิเคราะห์ Five Forces model พบว่า ผู้บริโภคมีอำนาจต่อรองสูงมาก เนื่องจากผู้บริโภคมีทางเลือกในการเลือกซื้อของฝากที่หลากหลาย ประกอบกับมีพฤติกรรมที่ต้องการเปลี่ยนไปซื้อของฝากสินค้าที่มีความแปลกใหม่อยู่ตลอดเวลา แต่ในขณะเดียวกันยังไม่มีรายใดที่เป็นตราสินค้าในดวงใจของผู้บริโภคกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวจีน อีกทั้งชื่อเสียงของผลไม้ไทยเป็นที่รู้จักของชาวจีนอย่างต่อเนื่อง และก็เป็นที่ยอมรับอย่างมาก ซึ่งถึงแม้จะมีทางเลือกสินค้าทดแทนที่หลากหลาย แต่นักท่องเที่ยวชาวจีนก็ยังคงมีการเลือกซื้อผลไม้อบแห้งเป็นของฝากอยู่ในอันดับต้นๆเสมอ

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค พบว่า

จุดแข็ง คือ สินค้ามีคุณค่าทางโภชนาการสูง เพราะคัดสรรวัตถุดิบมาจากธรรมชาติ ไม่ใช้สารสังเคราะห์ ไม่มีสารกันบูด และไม่ใส่น้ำตาล ถือเป็นทางเลือกใหม่สำหรับผู้บริโภคที่ต้องการรักษาสุขภาพ อีกทั้งยังมีช่องทางการจำหน่ายที่เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้โดยตรง

จุดอ่อน คือ เนื่องจากเป็นยี่ห้อใหม่ ยังไม่เป็นที่รู้จักในตลาด ทำให้ความน่าเชื่อถือมีไม่มากนักในช่วงเริ่มต้นของการทำธุรกิจ ทั้งในส่วนการหาพันธมิตรเพิ่มเติมและลูกค้าส่วนการพัฒนาสินค้าให้มีความหลากหลายหรือมีเอกลักษณ์ทำได้ยาก เนื่องจากเป็นการจ้างผลิต ไม่มีโรงงานเป็นของตัวเอง

โอกาส คือ กระแสรักสุขภาพที่กำลังมาแรง เห็นได้จากความนิยมของผู้บริโภคชาวจีนในการเลือกบริโภคอาหารว่างที่ดูแลสุขภาพ ทำให้เป็นโอกาสที่ดีของบริษัทในการจำหน่ายผลไม้อบแห้งเพื่อสุขภาพนำเสนอออกสู่ท้องตลาดเพื่อเป็นทางเลือกใหม่ให้กับผู้บริโภค และยังไม่มีผู้จำหน่ายผลไม้อบแห้งเพื่อสุขภาพใดที่เป็นยี่ห้อในดวงใจของนักท่องเที่ยวชาวจีน (Top of the mind)

อุปสรรค คือ ผู้บริโภคกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวจีน ส่วนใหญ่มี Switching Cost ต่ำสามารถเปลี่ยนใจไปซื้อสินค้าทดแทนหรือสินค้าของคู่แข่งได้ตลอดเวลา อีกทั้งยังยอมรับความเสี่ยง ซึ่งส่งผลกระทบต่อสินค้าเกษตร ทำให้ราคาวัตถุดิบสูงขึ้น และหาวัตถุดิบได้ยาก

2. ผลการศึกษาความเป็นไปได้ทางด้านการตลาด จากการเลือกกลุ่มตลาดเป้าหมายและวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (STP) และส่วนประสมทางการตลาด(Marketing Mix)พบว่า นักท่องเที่ยวชาวจีนทั้งเพศหญิงและชาย เนื่องจากมีสัดส่วนใกล้เคียงกัน โดยนักท่องเที่ยวชาวจีนที่มีรายได้ระดับปานกลางขึ้นไป คือมีรายได้ 4,000 หยวนขึ้นไป (20,000บาทขึ้นไป) ถือเป็นระดับที่มีกำลังซื้อ และส่วนใหญ่อายุอยู่ในช่วง 18 – 54 ปี

ส่วนของการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ ปัจจัยสำคัญที่ลูกค้าใช้ในการพิจารณาซื้อผลไม้อบแห้ง ได้แก่ มุมมองทางด้านคุณภาพประโยชน์ต่อร่างกายและมุมมองด้านรสชาติซึ่งพบว่า ชาวจีนร้อยละ 47.22 เลือกที่จะบริโภคผลไม้อบแห้งโดยคำนึงถึงรสชาติของสินค้า ซึ่งโดยผลไม้อบแห้งที่ชาวจีนเคยรับประทาน ร้อยละ 59.26 คือ มะม่วงอบแห้ง และ ร้อยละ 38.89 คือ ทูเรียนอบแห้ง และยังพบอีกว่า ชาวจีนร้อยละ 56.48 เลือกซื้อผลไม้อบแห้งที่มีคุณภาพสูงและราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพ ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามอีก 47 คน (ร้อยละ 43.52) เลือกที่จะซื้อผลไม้อบแห้งที่มีราคาไม่แพงจนเกินไปและคุณภาพอยู่ในระดับปานกลาง[2]

ส่วนของช่องทางการจัดจำหน่าย พบว่า แหล่งท่องเที่ยวที่นักท่องเที่ยวชาวจีนนิยมซื้อของกินของฝาก คือ ย่านเยาวราชส่วนด้านการส่งเสริมการตลาด พบว่า ชาวจีนมีความสนใจเรื่องสินค้าที่ลดราคา ร้อยละ 41.67 มีความสนใจในสินค้าที่มีการซื้อ1แถม1 ร้อยละ 37.04 และมีความสนใจเรื่องสินค้าตัวอย่างชิมฟรี ร้อยละ 17.59[2]

3. ผลจากการศึกษาความเป็นไปได้ทางด้านงานบริหารและแผนการจัดการทรัพยากรบุคคล พบว่า เนื่องจากการเพิ่งเริ่มธุรกิจยังไม่รู้ผลตอบรับที่แน่นอน ยังไม่มีแหล่งวัตถุดิบที่เชื่อถือได้ อีกทั้งปัญหาเรื่องแรงงานหายากและค่าแรงสูง ดังนั้น ทางบริษัทมีแผนการดำเนินการในรูปแบบการจ้างผลิตผลไม้อบแห้ง จากโรงงาน

ผู้ผลิต (OEM) เนื่องจากไม่ต้องลงทุนสูงและสามารถเริ่มต้นธุรกิจใหม่ได้ง่าย

ปัจจัยในการเลือกคู่ค้า ปัจจัยสำคัญแรกที่ทางบริษัทได้ให้ความสำคัญคือ มาตรฐานการผลิต คุณภาพสินค้า ราคา การจัดส่ง และกำลังการผลิต จากโรงงานรับจ้างผลิตผลไม้อบแห้งทั้ง 10 แห่งทางบริษัทได้ทำการคัดเลือกจากปัจจัยดังกล่าวมาเหลือ 3 แห่ง ที่มีคะแนนจากการวิเคราะห์ปัจจัยความสำคัญต่างๆทั้ง 5 ปัจจัยสูงสุดใกล้เคียงกันทั้ง 3 แห่ง สามารถซื้อผลไม้อบแห้งทดแทนกันได้กรณีเกิดปัญหาในด้านการซื้อขายจากโรงงานใดโรงงานหนึ่ง ถือเป็นการลดความเสี่ยงจากการขาดวัตถุดิบหลักได้ในอนาคต

การจัดการทรัพยากรบุคคลพบว่า การวางโครงสร้างขององค์กร การกำหนดอัตราค่าจ้างและคุณสมบัติของพนักงานในแต่ละตำแหน่งนั้นมีความสำคัญอย่างมากต่อการเติบโตและการดำเนินไปขององค์กร อีกทั้งการกำหนดนโยบายสวัสดิการต่างๆก็เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่อไป

4. ผลจากการศึกษาความเป็นไปได้ทางด้านการเงิน พบว่า มูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์สุทธิ (NPV) ตลอดอายุของโครงการเท่ากับ 1,673,771 บาท และมีต้นทุนเฉลี่ยของกิจการ (WACC) เท่ากับร้อยละ 13.14 มีอัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) เท่ากับร้อยละ 47 ซึ่งโครงการมีระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) เท่ากับ 1 ปี 4 เดือน

จากการวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity Analysis) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อมูลค่าปัจจุบันสุทธิเมื่อเปลี่ยนแปลงไปจากที่ได้คาดการณ์ไว้ คือ ยอดขายของกิจการที่ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้และต้นทุนขายที่เปลี่ยนแปลงจากที่คาดการณ์ จึงต้องมีการเตรียมแผนฉุกเฉินเพื่อรองรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่ไม่สามารถคาดการณ์ให้เป็นไปตามที่ต้องการได้

สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาและวิเคราะห์โอกาสในการลงทุนธุรกิจการผลิตและจำหน่ายผลไม้อบแห้ง เพื่อเป็นของฝากนักท่องเที่ยวชาวจีน สามารถนำมาวางแผนกลยุทธ์และการดำเนินการ ดังนี้

1. กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ในรูปแบบของผลิตภัณฑ์ ที่ไปในทิศทางกระแสคนรักสุขภาพ ไม่ใส่น้ำตาลหรือสารเพิ่มความหวาน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยช่วงแรกของแผนการตลาดจะมีสินค้าจำนวน 2 ชนิด คือ มะม่วงอบแห้งและทุเรียนอบแห้ง ซึ่งถือว่าเป็นผลไม้อบแห้งที่ได้รับความนิยมมากที่สุดที่ชาวจีนเลือกจะรับประทานผลไม้อบแห้งเพื่อเป็นอาหารว่าง โดยรับประทานเพื่อสุขภาพ

2. จากการศึกษาพฤติกรรมนักท่องเที่ยวชาวจีนและการลงพื้นที่จริง เพื่อสอบถามสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนยอดขายผลไม้อบแห้งในร้านค้าของฝาก ในย่านเยาวราช

กลยุทธ์ด้านราคา คือ กลยุทธ์การตั้งราคาสินค้าใหม่แบบ Market Penetration Pricing ตั้งราคาถูก เพื่อที่จะได้ส่วนแบ่งตลาด ดังนี้ มะม่วงอบแห้งและทุเรียนอบแห้ง ขนาด 60 กรัม ราคา 100 และ 115 บาทตามลำดับ

กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย คือ การจัดจำหน่ายทางอ้อมหนึ่งระดับ เป็นการขายส่งไปยังผู้ค้าปลีกผ่านช่องทางร้านขายของกินของฝากนักท่องเที่ยว ย่านเยาวราช จำนวน 7 ร้านค้า ถือว่าเป็นช่องทางการจำหน่ายที่เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้โดยตรง เนื่องจากย่านเยาวราชเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่นักท่องเที่ยวชาวจีนนิยมซื้อของกินของฝากมากที่สุดแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด คือ การขายโดยพนักงานเป็นคนนำเสนอและแนะนำสินค้า เพื่อสามารถ

ให้ข้อมูลของสินค้าได้ตรงกับคุณสมบัติของสินค้ามากที่สุด [5]

กลยุทธ์การทำโปรโมชั่นลด แจก แถม โดยการแจกสินค้าตัวอย่างให้ชิมฟรี การลดราคาสินค้า โดยการให้ส่วนลด 5% เมื่อซื้อครบจำนวน 10 ซองขึ้นไป และการแถมสินค้า ชื้อ 5 ซอง แถม 1 ซอง โดยจะทำการแถมสินค้า เฉพาะช่วงไตรมาสที่ 1 และไตรมาสที่ 4 ของทุกปี ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่นักท่องเที่ยวชาวจีนเข้ามาท่องเที่ยวสูงที่สุดในแต่ละปี

เนื่องจากจุดอ่อนของคู่แข่งให้ตลาดไม่มีการส่งเสริมการตลาดที่เข้าถึงกลุ่มลูกค้าในปัจจุบัน ดังนั้น กลยุทธ์ในการส่งเสริมการตลาดต่างๆจึงเป็นโอกาสที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้

3. ตัดสินใจเลือกการจ้างผลิตผลไม้อบแห้ง จากโรงงานผู้ผลิต (OEM) โดยมีวัตถุประสงค์เพิ่มกำไรจากการขายให้ได้มากขึ้น ด้วยต้นทุนที่ต่ำลง และลดความเสี่ยงจากการรับภาระค่าใช้จ่ายในการลงทุนจากการสร้างโรงงานผลิตเอง โดยได้ทำการออกแบบบรรจุภัณฑ์เอง ซึ่งจะมุ่งเน้นเรื่องของคุณภาพวัตถุดิบ โดยมีความแตกต่างในเชิงคุณค่าทางอาหารเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของพฤติกรรมผู้บริโภคของชาวจีนที่เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางกระแสรักสุขภาพมากขึ้น

การจัดการทรัพยากรบุคคลเลือกใช้ระบบการจัดการควบคุมและบริหารจัดการแบบรวมศูนย์ (Centralization) เพื่อให้องค์กรมีความกระชับและมีความคล่องตัวอีกทั้งยังมีการกำหนดนโยบายสวัสดิการต่างๆ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานต่อไป

4. จากการวิเคราะห์ความอ่อนไหวในปัจจุบันดังกล่าวข้างต้นที่ส่งผลกระทบต่อมูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการ เรียงจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด คือ ยอดขาย ต้นทุนขาย และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ตามลำดับ จึงเป็นข้อมูลสำหรับทางบริษัทในการควบคุมตัวแปรสำคัญซึ่งมีความอ่อนไหวต่อตัวแปรทางการเงินมากที่สุด นั่นก็คือการระวางปริมาณการขายสินค้า ให้ดำเนินไปในทิศทางที่ไม่กระทบต่อภาพรวมของการดำเนินธุรกิจ

ดังนั้น ทางบริษัทจำเป็นต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการเพิ่มยอดขาย ในขณะที่ปัจจัยด้านต้นทุนขาย และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน มีความอ่อนไหวรองลงมาตามลำดับ

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์พบว่ากรณีสถานการณ์แย่งที่สุดยอดขายลดลง ร้อยละ 15 จะทำให้ NPV ติดลบ ในทางตรงกันข้าม หากเป็นกรณีสถานการณ์ดีที่สุด สินค้าได้รับความนิยม ส่งผลให้ยอดขายเพิ่มขึ้น ร้อยละ 15 จะทำให้มี NPV เป็นบวก 4,438,380 บาท

เอกสารอ้างอิง

- [1] การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.). 2558 “สถิตินักท่องเที่ยวเข้าไทยปี 2015 พุ่งสูงเกือบ 30 ล้านคน” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://2baht.com/thailand-visitors-stats-2015/> (26 พฤษภาคม 2559).
- [2] จีอเรีย โจว. 2557. การวิเคราะห์ปัจจัยการเลือกซื้อผลไม้อบแห้งของไทยในตลาดผู้บริโภคชาวจีนตอนใต้. ค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.
- [3] ปรีดิออร์ เพ็ชรใหญ่. 2557. ความคิดเห็นและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวจีนที่มีต่ออาหารไทย. ค้นคว้าแบบอิสระวิทยาศาสตรมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- [4] รศ.ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตน์. 2558 “เครื่องมือการเก็บข้อมูล” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.drmanage.com/index.php?lay=show&ac=article&id=538654165> (10 มิถุนายน 2559).
- [5] สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.). (2557) “SMEs TODAY” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.smethailandclub.com> (15 พฤษภาคม 2559).