



แผนธุรกิจคาเฟ่ผลไม้เพื่อสุขภาพ

โดย

นายประธาน ลี้สำราญ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2563
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

แผนธุรกิจคาเฟ่ผลไม้เพื่อสุขภาพ

โดย

นายประธาน ลีสำราญ



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

BUSINESS PLAN OF HEALTHY MILK CAFÉ

BY

MR. PRATHAN LEESUMRAN



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2020
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นายประธาน ลีสำราญ

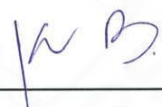
เรื่อง

แผนธุรกิจกาแฟผลไม้เพื่อสุขภาพ

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 18 เมษายน 2564

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ


.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คมนัน พันธรักษ์)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ


.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พาณวงศ์ คัมภีรารักษ์)

คณบดี


.....
(ศาสตราจารย์ ดร. รุจิร พนมยงค์)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ

ชื่อผู้เขียน

ชื่อปริญญา

คณะ/มหาวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ปีการศึกษา

แผนธุรกิจคาเฟ่ผลไม้เพื่อสุขภาพ

นายประธาน ลีสำราญ

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พานวงค์ คัมภีรารักษ์

2563

บทสรุปผู้บริหาร

เนื่องด้วยในปัจจุบันแนวโน้มคนไทยมีความห่วงใยในสุขภาพและการออกกำลังกายมากขึ้น โดยเฉพาะในปี 2020 ที่ทั่วโลกเผชิญกับภัยจากโรคระบาดอย่าง COVID-19 ที่สร้างความเสียหายในด้านเศรษฐกิจและส่งผลกระทบต่อระบบสาธารณสุขทั่วโลก สินค้ากลุ่มนมซึ่งถือเป็นอาหารที่ดีต่อสุขภาพ และยังมีโอกาสเติบโตได้สูงในกลุ่มอาหารเพื่อสุขภาพ แต่จากผลการวิจัยผู้บริโภคกลับพบว่าคนไทยมีการดื่มนมที่น้อยกว่ามาตรฐานโลก และสิ่งที่จะทำให้ผู้บริโภคดื่มนมมากขึ้นคือ โภชนาการที่มากขึ้น และการนำเสนอที่แปลกใหม่ ประกอบกับธุรกิจร้านคาเฟ่ที่เติบโตอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงเห็นโอกาสในการทำธุรกิจคาเฟ่ผลไม้ที่นำเสนอในรูปแบบสินค้าเพื่อสุขภาพและทานได้ง่ายโดยนำเสนอในรูปแบบนมผลไม้เพื่อสุขภาพพร้อมบรรยากาศที่ดีและสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน

ในงานวิจัยอิสระนี้ ผู้ศึกษาจึงได้เลือกทำเลการตั้งร้านจากหลาย ๆ แหล่ง โดยใช้วิธีการคัดเลือกจากทำเลที่สะดวกในการเข้าถึง กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ความหนาแน่นของลูกค้าที่ใช้บริการ คู่แข่งขันและคู่แข่งในพื้นที่ ซึ่งได้เลือกสถานที่ตั้งร้านคือ ห้างเซ็นทรัลลาดพร้าวที่ตอบโจทย์ได้ดีที่สุด และได้ทำการวิจัยเพื่อสอบถามความคิดเห็นกลุ่มเป้าหมายที่อาศัยในพื้นที่ใกล้เคียง ผลวิจัยพบว่าลูกค้าเลือกที่ใช้บริการคาเฟ่ จากวัตถุประสงค์การใช้บริการมากที่สุด รองลงมา คือ บรรยากาศอาหาร และราคา จึงนำมาซึ่งกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของร้าน Healthy milk fruit ให้เป็นที่พึงพอใจและจดจำได้ของลูกค้า คือ การออกแบบร้านที่มีบรรยากาศที่ดี ตอบโจทย์การใช้งานที่หลากหลาย รวมทั้งเมนูอาหารเครื่องดื่ม ที่ต้องมีจุดเด่นในการนำเสนอด้านสุขภาพ รวมทั้งมีราคาที่เหมาะสม อีกส่วนที่สำคัญคือ การส่งเสริมการตลาดที่ต้องเตรียมการตั้งแต่มก่อนเปิดร้าน วันเปิดร้าน จนกระทั่งหลังเปิดดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ

สำหรับแผนการดำเนินธุรกิจนั้นในด้านการดำเนินการผู้ศึกษาให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านบุคลากรในร้าน ซึ่งได้วางอัตราค่าจ้าง และสวัสดิการที่เหมาะสมแข่งขันได้ รวมทั้งได้วางแผนใน

การสร้างผูกพันและการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงานที่เป็นความท้าทายของธุรกิจร้านอาหารและคาเฟ่ อีกทั้งยังได้วางแผนการอบรมและระบบการสอนงานต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลดีต่อความพึงพอใจของลูกค้า

ส่วนที่สำคัญที่ผู้ศึกษาให้ความสำคัญคือกลยุทธ์ทางการเงิน โดยผู้ศึกษาได้เลือกใช้เงินลงทุนจาก 2 แหล่งคือ ส่วนของเจ้าของและเงินกู้จากธนาคาร โดยมีต้นทุนของเงินทุนถัวเฉลี่ย (WACC) ร้อยละ 8.2 และทำการประเมินความคุ้มค่าจากการลงทุนโดยอ้างอิงจากระยะเวลาในการทำสัญญาในพื้นที่ห้างสรรพสินค้า คือ 3 ปี พบว่า โครงการจะมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิโครงการ (NPV) คือ 812,282 บาท อัตราผลตอบแทนภายใน คือ ร้อยละ 43 และมีระยะเวลาคืนทุน 2 ปี 4 เดือน ดังนั้นโครงการร้าน Healthy milk fruit จึงมีความน่าสนใจในการลงทุนและสามารถทำกำไรคืนทุนได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังสามารถนำรูปแบบร้านไปขยายผลต่อเพื่อขยายธุรกิจได้ในอนาคต

คำสำคัญ: คาเฟ่นม, อาหารสุขภาพ, นมผลไม้, คาเฟ่ในกรุงเทพมหานคร

Independent Study Title	BUSINESS PLAN OF HEALTHY MILK CAFÉ
Author	Mr. Prathan Leesumran
Degree	Master of Business Administration
Faculty/University	Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Assistant Professor Panuwong Kumpirarusk, Ph.D.
Academic Year	2020

EXECUTIVE SUMMARY

Due to the current trend of Thai people becoming more concerned about wellbeing and exercise, especially in the year 2020, the world is confronted with a COVID-19 pandemic which is harming the economy and affecting the public health system all over the world. Dairy products are considered a healthy food and still have growth potential in the health food segment. However, referring to the consumer research, it was found that Thai people drink less milk than the world standard. To make consumers drink more milk is to add more nutrition with innovative presentation. In combination with the fast-growing cafe businesses, the researcher sees an opportunity to run a dairy café business, presented in the form of healthy and easy-to-eat products, presented in the form of healthy fruit milk with a good atmosphere and complete facilities.

In this independent study, the researcher gave importance to the shop location from many sources and uses many factors including target customers, density of customers, and competitors in the area for evaluation. Central Ladprao was best chosen location for this study. Furthermore, the researcher conducted a small market survey with the target customers in the neighborhood and found that customers chose the café from the purpose of using the service the most, followed by the atmosphere, food, and price. Therefore, these findings are brought to the strategy of building the healthy milk fruit's brand to be recognized by customers in terms of shop design with a good atmosphere; a wide variety of applications

including food and drink menus featured in the presentation of health with reasonable price; and lastly promotion. Marketing promotion must be prepared from before opening, opening day until after opening.

In this business plan, the researcher formulates a human resource strategy for recruiting, training, and retaining employees by providing competitive salary, fringe benefits, and engagement activities in order to reduce the turnover rate that is the challenge of the restaurant and café businesses. Training and coaching systems for various tasks will enhance operation efficiency that result in customer satisfaction.

An important part of the researcher's focus is financial strategy. This business will be financed by two sources of funds including owner's equity and bank loans. The weighted average cost of capital (WACC) 8.2% and assessed the value of the investment based on three years contract used in the shopping mall area. The project's net present value (NPV) is 812,282 baht, the internal rate of return is 43% and has a payback period of 2 Years and 4 months. In conclusion, the Healthy milk fruit shop project is very attractive for investment with a short payback period. It is also possible to use this shop and business model for expansion in the future.

Keywords: Milk Café, healthy food, fruit milk, café in Bangkok

กิตติกรรมประกาศ

แผนธุรกิจคาเฟ่ผลไม้เพื่อสุขภาพ ฉบับนี้ สามารถสำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พณูวงศ์ คัมภีรารักษ์ ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้สละเวลาให้ความคิดเห็นและให้แนวคิดในการดำเนินงานการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ และ ขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คมน์ พันธรักษ์ ในฐานะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระที่ได้ให้เกียรติและสละเวลาในการให้ข้อคิดเห็นติชม และชี้แนะแนวทาง เพื่อการปรับปรุงแผนธุรกิจในครั้งนี้ ให้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนั้น ทางผู้ศึกษาต้องขอขอบพระคุณ คณาจารย์ในโครงการปริญญาโททางบริหารธุรกิจคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ได้ให้ความรู้ แนวคิดจากประสบการณ์จริง และฝึกฝนให้ผู้ศึกษามีทักษะการคิดวิเคราะห์ละเอียดและรอบด้านมากขึ้น นอกจากคณาจารย์แล้ว ต้องขอขอบพระคุณคณะเจ้าหน้าที่โครงการปริญญาโททางบริหารธุรกิจทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาในสถาบันแห่งนี้

ขอขอบพระคุณผู้ที่ได้ให้สัมภาษณ์เชิงลึกทุกท่านจำนวน 10 ท่านที่ได้ให้เวลา เสนอแนะความคิดเห็นและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ และที่สำคัญคือ เพื่อนร่วมชั้นของข้าพเจ้า โดยเฉพาะ คุณพงศกร ดีช่วย ที่ได้ให้คำปรึกษา และ คุณกนกวรรณ ปิ่นแก้ว ที่ได้ช่วยตรวจทานและช่วยให้คำแนะนำในงานค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ทั้งนี้ผู้ศึกษาหวังว่าแผนธุรกิจฉบับนี้จะสามารถเป็นประโยชน์ให้แก่ผู้ที่ต้องการศึกษาหรือเป็นแนวทางที่ใช้ประกอบเป็นธุรกิจที่สนใจต่อไป

สุดท้ายนี้และหากแผนธุรกิจฉบับนี้มีข้อบกพร่องหรือผิดพลาดประการใด ผู้ศึกษาต้องขอนอมรับและขออภัยมา ณ ที่นี้

นายประธาน ลีสำราญ

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหารภาษาไทย	(1)
บทสรุปผู้บริหารภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(13)
สารบัญภาพ	(15)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของธุรกิจ	1
1.2 แนวคิดของธุรกิจ	3
1.3 รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model Canvas)	4
1.3.1 คุณค่าของผลิตภัณฑ์ (Value Propositions)	4
1.3.2 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target Market)	4
1.3.3 ช่องทางการขาย (Channels)	5
1.3.4 สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relations)	5
1.3.5 รูปแบบของรายได้ (Revenue Streams)	5
1.3.6 ทรัพยากรที่สำคัญ (Key Resources)	5
1.3.7 พันธมิตร (Key Partners)	5
1.3.8 กิจกรรมหลักธุรกิจ (Key Activities)	6
1.3.9 ต้นทุนกิจการ (Cost Structure)	6
1.4 วัตถุประสงค์ของธุรกิจ	7
1.5 ขอบเขตของแผนธุรกิจ	7

บทที่ 2 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)	9
2.1 โครงสร้างอุตสาหกรรม (Industry Analysis)	9
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้ PEST Analysis	12
2.2.1 สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย (Political Factors)	12
2.2.2 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economics Factors)	14
2.2.3 สภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรมและความเป็นอยู่ (Social Factors)	15
2.2.4 สภาพแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology Factors)	18
2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในอุตสาหกรรมโดยใช้ Porter's Five Forces Model	19
2.3.1 การแข่งขันกันระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Rivalry among Current Competitors)	19
2.3.2 อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers)	19
2.3.3 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Customers)	20
2.3.4 ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน (Threat of Substitute Product and Services)	20
2.3.5 ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันหน้าใหม่ (Threat of New Entrance):	20
2.4 การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitors Analysis)	21
2.4.1 คู่แข่งทางตรงในพื้นที่ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ลาดพร้าว	21
2.4.1.1 ร้าน Farm Design (ฟาร์ม ดีไซน์)	21
2.4.1.2 ร้าน Kyoto Inari (เกียวโต อินาริ)	23
2.4.1.3 ร้าน MOM & SIS (มัม แอนด์ ซิส)	24
2.4.2 คู่แข่งทางอ้อมในพื้นที่ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ลาดพร้าว	25
2.4.2.1 ร้าน Café Amazon (คาเฟ่ อเมซอน)	25
2.4.2.2 ร้าน Cha Tra Mue (ชาตรามือ)	26
2.4.2.3 ร้าน Starbucks (สตาร์บัค)	27
2.4.2.4 ร้าน DAKASI (ดากาซี)	28
2.4.3 คู่แข่งร้านนมอื่น ๆ ที่น่าสนใจในตลาด	29
2.4.3.1 ร้าน Milk Land (สาขางามวงศ์วาน)	29
2.4.3.2 ร้านหนองโพงคาเฟ่ (สาขารัตนาธิเบศร์)	29

บทที่ 3 การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis)	30
3.1 การประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจ	30
3.1.1 จุดแข็งของธุรกิจ (Strengths)	30
3.1.2 จุดอ่อนของธุรกิจ (Weaknesses)	30
3.2 การประเมินโอกาสและอุปสรรคของธุรกิจ	31
3.2.1 โอกาสของธุรกิจ (Opportunities)	31
3.2.2 อุปสรรคของธุรกิจ (Threats)	31
3.3 การสร้าง TOWS Matrix จากการประเมิน SWOT	32
3.4 ชื่อธุรกิจ	34
3.5 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย	35
3.5.1 วิสัยทัศน์ (Vision)	35
3.5.2 พันธกิจ (Mission)	35
3.5.3 เป้าหมาย (Goals)	35
3.5.3.1 เป้าหมายระยะสั้น	35
3.5.3.2 เป้าหมายระยะยาว	36
3.6 กลยุทธ์ของร้าน Healthy Milk Fruit	36
3.6.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	37
3.6.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	37
3.6.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)	37
บทที่ 4 การวิจัยตลาด	39
4.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	39
4.2 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	39
4.3 ระเบียบวิธีการวิจัย	40
4.4 วิธีการเก็บข้อมูล	40
4.4.1 แหล่งข้อมูล	40
4.4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	40
4.5 สรุปผลการวิจัย	42
4.5.1 วัตถุประสงค์ ความถี่ และระดับราคาที่ย่อย เพื่อใช้บริการคาเฟ่	42

4.5.2 พฤติกรรมการใช้สื่อ และ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจใช้บริการ	44
4.5.3 ความคิดเห็นต่อการใช้บริการ Delivery	45
4.5.4 การใช้บริการคาเฟ่ ความคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะที่มีต่อคาเฟ่	45
4.6 สรุปผลการศึกษาและแนวทางที่เหมาะสมในการดำเนินธุรกิจ	47
4.6.1 ลักษณะของสินค้า	47
4.6.2 ราคาที่เหมาะสม	47
4.6.3 สถานที่	47
4.6.4 ช่องทางการสื่อสาร	47
4.6.5 การใช้บริการ Delivery	48
บทที่ 5 กลยุทธ์การตลาด	49
5.1 การแบ่งส่วนการตลาด (Segmentation)	49
5.1.1 สถานภาพและช่วงวัย	50
5.1.2 วัตถุประสงค์ของการใช้บริการ	50
5.2 การเลือกกลุ่มเป้าหมาย (Targeting)	50
5.3 การวางตำแหน่งทางการตลาด (Positioning)	51
5.4 กลยุทธ์ตราสินค้า (Brand Strategies)	52
5.4.1 Brand DNA	53
5.4.2 Brand Promise	53
5.4.3 Brand Logo & Slogan	54
5.5 ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix)	54
5.5.1 กลยุทธ์ด้านสินค้าและบริการ (Product & Service Strategies)	54
5.5.2 กลยุทธ์ด้านราคา (Price Strategies)	56
5.5.3 กลยุทธ์ด้านสถานที่และช่องทางจำหน่าย (Place Strategies)	58
5.5.4 กลยุทธ์ส่งเสริมทางการตลาด (Promotion Strategies)	59
5.5.4.1 ก่อนวันเปิดตัว (Before Opening)	59
5.5.4.2 ช่วงวันเปิดตัว (Opening Day)	61
5.5.4.3 ช่วงดำเนินการกิจการ	63
5.5.5 กลยุทธ์ด้านบุคลากร (People Strategies)	65
5.5.6 กลยุทธ์ด้านกายภาพ (Physical Strategies)	65

	(10)
5.5.7 กลยุทธ์ด้านกระบวนการ (Process Strategies)	66
บทที่ 6 กลยุทธ์การดำเนินงาน	68
6.1 การเลือกพื้นที่และการออกแบบร้าน	68
6.2 การวางแผนบริหารจัดการร้าน	69
6.2.1 คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Instruction; WI)	69
6.2.2 คู่มือการปรุงอาหาร (Cooking Instruction; CI)	72
6.2.3 คู่มือการให้บริการ (Service Instruction; SI)	73
บทที่ 7 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์	75
7.1 การจัดทำแผนกิจกรรมตามรูปแบบ EVP	76
7.2 แผนผังโครงสร้างขององค์กร	77
7.2.1 กรรมการผู้จัดการ	78
7.2.2 ผู้จัดการร้าน	78
7.2.3 รองผู้จัดการร้าน	78
7.2.4 พนักงาน	78
7.3 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	78
7.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	79
7.5 โครงสร้างผลตอบแทนและสวัสดิการ	80
7.5.1 อัตราเงินเดือน	81
7.5.2 สวัสดิการ	81
7.5.3 ผลประโยชน์พิเศษ	82
7.6 แผนการพัฒนาบุคลากร	83
7.6.1 การพัฒนาทักษะการทำงานและการบริการ	83
7.6.2 การพัฒนาบุคลิกภาพ	83
บทที่ 8 แผนการบริหารการเงิน	84
8.1 วัตถุประสงค์ของแผน	84

8.2 เป้าหมายทางการเงิน	84
8.3 ประเมินความเป็นไปได้ทางการเงิน	84
8.3.1 แหล่งที่มาของเงินทุน	84
8.3.2 ต้นทุนทางการเงิน	86
8.4 นโยบายทางบัญชีและการบริหารทางการเงิน	87
8.4.1 นโยบายรับรู้รายได้และค่าใช้จ่าย	87
8.4.2 นโยบายการจัดการทรัพย์สินถาวร	87
8.4.3 นโยบายการถือเงินสด	87
8.4.4 นโยบายการจ่ายเงินปันผล	87
8.5 ข้อสมมติฐานการพยากรณ์ตัวแปรทางการเงิน	88
8.5.1 ประมาณการรายได้	88
8.5.2 ประมาณการต้นทุนขาย	89
8.5.3 ประมาณการค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	91
8.5.3.1 ค่าใช้จ่ายควบคุมไม่ได้ (Uncontrollable Expense)	91
(1) ค่าเช่าพื้นที่	91
(2) ค่าใช้จ่ายส่วนกลาง	91
(3) เงินเดือนและสวัสดิการ	91
8.5.3.2 ค่าใช้จ่ายควบคุมได้ (Controllable Expense)	93
(1) ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค	93
(2) ค่าใช้จ่ายทางการตลาดและส่งเสริมการขาย	93
(3) ค่าวัสดุสิ้นเปลือง	94
(4) ค่าใช้จ่ายพัฒนาบุคลากร	94
(5) ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	95
(6) ค่าเสื่อมราคา	95
(7) อัตราภาษีเงินได้นิติบุคคล	96
(8) ดอกเบี้ยจ่ายธนาคาร	96
8.6 งบการเงินและการวิเคราะห์งบการเงินของกิจการ	96
8.6.1 งบกำไรขาดทุน	97
8.6.2 งบแสดงสถานะทางการเงิน	98
8.6.3 งบกระแสเงินสด	99
8.7 ประเมินโครงการลงทุน	100

	(12)
8.7.1 การวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบัน (Net Present Value: NPV)	100
8.7.2 อัตราผลตอบแทนภายใน (Internal Rate Return: IRR)	100
8.7.3 ระยะเวลาในการคืนทุนของกิจการ (Payback Period)	100
8.8 การวิเคราะห์สถานการณ์	101
8.8.1 สถานการณ์ปกติ (Base Case)	101
8.8.2 สถานการณ์ที่ดีที่สุด (Best Case)	101
8.8.3 สถานการณ์เลวร้ายที่สุด (Worst Case)	105
บทที่ 9 การประเมินแผนธุรกิจ	110
9.1 ประเมินความเป็นไปได้ของธุรกิจ	110
9.2 ปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขของความสำเร็จและล้มเหลวของธุรกิจ	111
9.3 แผนฉุกเฉิน (Contingency Plan)	112
9.3.1 การขาดแคลนแรงงาน	112
9.3.2 ปัญหาด้านการร้องเรียนด้านคุณภาพสินค้า	112
9.3.3 ปัญหาด้านยอดขายที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	113
9.4 แผนงานในอนาคต (Further Plan)	113
รายการอ้างอิง	114
ประวัติผู้เขียน	116

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 มูลค่าของกลุ่มสินค้าเพื่อสุขภาพต่าง ๆ ในปี 2018 และปี 2023	2
1.2 สัดส่วนการดื่มนมของคนไทยตามช่วงวัย	2
2.1 จำนวนร้านในธุรกิจคาเฟ่ประเภทต่าง ๆ และการเติบโตของจำนวนร้านตั้งแต่ปี ค.ศ. 2014-2019	9
2.2 จำนวนการใช้บริการในธุรกิจคาเฟ่และบาร์ประเภทต่าง ๆ และการเติบโตของการใช้บริการ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2014-2019	10
2.3 มูลค่าการขายธุรกิจคาเฟ่ประเภทต่าง ๆ และการเติบโตของการใช้บริการตั้งแต่ปี ค.ศ. 2014-2019	10
2.4 เปรียบเทียบมูลค่าการขายต่อสาขา และการอัตราการเติบโต ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2015-2019	11
2.5 เปรียบเทียบปริมาณการใช้บริการต่อสาขา และอัตราการเติบโต ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2015-2019	12
2.6 สรุปรการวิเคราะห์แรงกดดันจากปัจจัยภายนอกทั้ง 5 (Five Force Model)	21
3.1 TOWS Matrix	33
4.1 สรุปประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์	41
4.2 สรุปวัตถุประสงค์การใช้บริการ ความต้องการ ความถี่ และค่าใช้จ่ายในการใช้บริการ	43
4.3 พฤติกรรมการใช้สื่อและบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ	45
4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย	46
5.1 ส่วนแบ่งการตลาดและกลุ่มเป้าหมาย	51
5.2 ราคาเมนูเครื่องดื่มและอาหารในร้าน	57
6.1 วัตถุดิบภายในร้านและการจัดการวัตถุดิบ	70
6.2 ตัวอย่างหัวข้อการทำ WI ภายในร้าน	71
6.3 การจัดการเข้างานของพนักงานในวันจันทร์- ศุกร์	72
6.4 การจัดการเข้างานของพนักงานในวันเสาร์- อาทิตย์	72
6.3 ตัวอย่างหัวข้อและรายละเอียดข้อมูลที่ต้องเตรียมวัตถุดิบ	72
6.4 ตัวอย่างหัวข้อและรายละเอียดการปรุงอาหาร	73
7.1 มุมมองและตัวชี้วัดในการประเมินทีมงาน	79
7.2 มุมมองและตัวชี้วัดในการประเมินรายบุคคล	80
7.3 มุมมองและตัวชี้วัดในการประเมินรายบุคคล	81
7.4 ตัวอย่างแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร	83

8.1	เงินลงทุนตั้งต้นของร้าน Healthy Milk Fruit	85
8.2	สรุปสมมติฐานจำนวนลูกค้าที่ใช้บริการ	88
8.3	คาดการณ์รายได้ที่เติบโต	89
8.4	ตัวอย่างต้นทุนเมนูเครื่องดื่มพื้นฐาน	89
8.5	ตัวอย่างต้นทุนเมนูเครื่องดื่ม Signature	90
8.6	ต้นทุนวัตถุดิบ	90
8.7	ค่าเช่าต่อปี	91
8.8	ค่าสาธารณูปโภคต่อปี	91
8.9	ค่าใช้จ่ายเงินเดือนและสวัสดิการ	92
8.10	ค่าใช้จ่ายเงินจูงใจพิเศษและโบนัสรายปี	92
8.11	ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค	93
8.12	ค่าใช้จ่ายการตลาดและส่งเสริมการขาย	93
8.13	ค่าใช้จ่ายวัสดุสิ้นเปลือง	94
8.14	ค่าใช้จ่ายอบรมพนักงาน	95
8.15	ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	95
8.16	ค่าเสื่อมราคา	95
8.17	อัตราภาษีในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	96
8.18	ภาระดอกเบี้ยของร้าน Healthy milk fruit	96
8.19	งบกำไรขาดทุนกิจการ Healthy milk fruit	97
8.20	แสดงสถานะการเงินของกิจการ Healthy milk fruit	98
8.21	งบกระแสเงินสดของกิจการ Healthy milk fruit	99
8.22	งบกระแสเงินสดสุทธิของกิจการ Healthy milk fruit	100
8.23	งบกำไรขาดทุนของกิจการ Healthy milk fruit กรณี best case	102
8.24	งบแสดงสถานะการเงินของกิจการ Healthy milk fruit กรณี best case	103
8.25	งบกระแสเงินสดของกิจการ Healthy milk fruit กรณี best case	104
8.26	งบกระแสเงินสดสุทธิของกิจการ Healthy milk fruit กรณี best case	105
8.27	งบกำไรขาดทุนกิจการ Healthy milk fruit กรณี worst case	106
8.28	งบแสดงสถานะการเงินของกิจการ Healthy milk fruit กรณี worst case	107
8.29	งบกระแสเงินสดของกิจการ กรณี worst case	108
8.30	งบกระแสเงินสดสุทธิของกิจการ Healthy milk fruit กรณี worst case	109

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 รายได้-รายจ่าย-หนี้สินเฉลี่ยต่อเดือนต่อครัวเรือนปี 2558	15
2.2 กิจกรรมออนไลน์ยอดฮิตของคนไทย โดยสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (สพธอ.)	16
2.3 พฤติกรรมการใช้ social media ของคนไทย	16
2.4 platform social media ที่คนไทยใช้	17
2.5 การเข้าถึง Facebook ผ่านอุปกรณ์ต่าง ๆ ของคนไทย	17
2.6 บรรยากาศร้าน farm design สาขาเซ็นทรัล ลาดพร้าว	22
2.7 บรรยากาศหน้าร้าน Kyoto inari	23
2.8 บรรยากาศหน้าร้าน MOM & SIS	24
2.9 ลักษณะเมนูอาหารและเครื่องดื่มร้าน MOM & SIS	24
2.10 บรรยากาศหน้าร้าน Café Amazon	25
2.11 บรรยากาศหน้าร้านชาตรามือ	26
2.12 บรรยากาศหน้าร้านสตาร์บัค	27
2.13 บรรยากาศหน้าร้าน DAKASI	28
2.14 บรรยากาศร้าน Milk Land และเมนูในร้าน	29
2.15 บรรยากาศร้านหนองโพและเมนูในร้าน	29
3.1 เครื่องหมายการค้า Healthy Milk Fruit	34
3.2 Mode and tone การออกแบบร้าน Healthy milk fruit	34
5.1 แผนภาพเครื่องมือในการวิเคราะห์ตลาดโดยวิธี STP	49
5.2 แผนภาพแสดงตำแหน่งทางการตลาดของร้าน Healthy milk fruit	52
5.3 แผนภาพแบรนด์ DNA ของ Healthy milk fruit	53
5.4 ลักษณะการทำ photo shooting ของเมนูในร้าน	55
5.5 งานออกแบบร้าน Healthy milk fruit	59
5.6 การจัดทำสื่อป้ายไว้นิตติบริเวณหน้าร้านก่อนเปิดให้บริการ	60
5.7 การสร้างเพจของร้านในช่องทาง social media	61
5.8 การจัดทำสื่อสติกเกอร์ติดบริเวณลิฟท์และโปสเตอร์สำหรับติดในบริเวณห้างสรรพสินค้า	61
5.9 สื่อนำเสนอโปรโมชั่นในวันเปิดร้าน	62

5.10	สื่อแนะนำสินค้าของ Healthy milk fruit และการโพสต์บนหน้าเพจ	63
5.11	ตัวอย่างเพจที่สนใจจะใช้บริการในการรีวิวสินค้า	64
5.12	ตัวอย่างสื่อกิจกรรมกด like และ แชร์ ประจำเดือน	64
5.13	รูปแบบการแต่งกายของพนักงานที่ใช้โทนสีเดียวกับร้านและมีโลโก้แสดงอยู่	65
5.14	รูปแบบของแก้วเครื่องดื่มที่ใช้ภายในร้าน	66
6.1	รูปแบบและแผนผังการจัดพื้นที่ครัวและส่วนบริการของร้าน	69
7.1	รูปแบบของ EVP เพื่อสร้างแบรนด์ขององค์กร	75
7.2	โครงสร้างของการจัดกิจกรรมแต่ละขั้นตามหลักการ EVP ให้กับบุคลากร	76
7.3	แผนผังโครงสร้างองค์กรตามแนวตั้ง (Vertical placement organization)	77



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของธุรกิจ

เนื่องด้วยในปัจจุบันแนวโน้มคนไทยมีความห่วงใยในสุขภาพและการออกกำลังกายมากขึ้น โดยเฉพาะในปี 2020 ที่ทั่วโลกเผชิญกับภัยจากโรคระบาดอย่าง COVID-19 ที่สร้างความเสียหายในด้านเศรษฐกิจและส่งผลกระทบต่อระบบสาธารณสุขทั่วโลก ในประเทศไทยที่นอกจากจะได้รับผลกระทบจากโรคระบาดแล้ว ยังมีปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมที่กระทบต่อสุขภาพของคนไทย โดยเฉพาะผู้อยู่อาศัยในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ที่ยังได้รับผลกระทบจากปัญหาฝุ่น PM 2.5 ด้วยเหตุนี้จึงทำให้คนไทยหันมาดูแลสุขภาพตัวเองมากขึ้น จากผลสำรวจความคิดเห็นของประชาชนทั่วประเทศในหัวข้อ “การดูแลสุขภาพของคนไทยปี 2020” ที่ได้มีการสำรวจตัวอย่างทั่วประเทศ 1,135 คน (สำรวจทางออนไลน์) พบว่า คนไทยสนใจดูแลสุขภาพของตัวเองมากขึ้น 68.10% มีค่าใช้จ่ายด้านการรักษาสุขภาพเพิ่มขึ้น 59.38% และคนไทยใส่ใจกับการดูแลสุขภาพด้านอาหารการกิน สูงเป็นอันดับที่ 2 ที่ 68.52% (สวนดุสิตโพล, 2563)

ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอาหารเพื่อสุขภาพที่ดี (Health and Wellness, HW) ในประเทศไทยยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง จากรายงานผลวิเคราะห์โดย Euromonitor ปี 2019 ในหัวข้อ Health and Wellness in Thailand ได้สรุปว่า ผู้บริโภคมีความต้องการสินค้าสุขภาพเพื่อในการบำรุงสุขภาพ โดยกลุ่มสินค้าที่มีการเติบโตสูงสุด 3 อันดับแรก คือ กลุ่มที่ช่วยบำรุงระบบขับถ่าย 41.7%, กลุ่มเสริมสมรรถนะร่างกาย 33.1% และกลุ่มบำรุงสมองและความจำ 32.5% โดยผู้บริโภคยอมจ่ายในราคาที่สูงกว่าสินค้าปกติ ผลการวิจัยพบว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดกระแสเรื่องการดูแลสุขภาพนั้น เกิดจากผู้บริโภคได้รับข้อมูลข่าวสาร และแคมเปญการโฆษณาต่าง ๆ ผ่านทางช่องทางอินเทอร์เน็ต และ social media ทำให้ผู้บริโภคหันมาสนใจในเรื่องสารอาหารที่มากขึ้น ปัจจุบันสินค้ากลุ่มสุขภาพที่จำหน่ายในประเทศไทยนั้นยังคงมีการแข่งขันกันทั้งจากแบรนด์ผู้ผลิตในประเทศและต่างประเทศโดยแบรนด์สินค้าทั้งในและต่างประเทศต่างครองครองตลาดแยกกันไปในแต่ละกลุ่มสินค้า ไม่ได้ครอบครองอย่างเบ็ดเสร็จในทุกตลาด ซึ่งช่องทางการจัดจำหน่ายหลักยังคงเป็นกลุ่มธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (modern grocery retailer) ที่ประกอบไปด้วย ห้างสรรพสินค้า ไฮเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ ซูเปอร์มาร์เก็ต และร้านค้าปลีกเฉพาะอย่าง (special store) ข้อมูลแสดงให้เห็นขนาดของตลาดกลุ่มสินค้าสุขภาพ และคาดการณ์การเติบโต 5 ปี ของกลุ่มสินค้าเพื่อสุขภาพกลุ่มต่าง ๆ ตั้งแต่ปี 2018-2023 โดยมีมูลค่าตลาดรวมในปี 2018 คือ 190,219 ล้านบาท และคาดการณ์มูลค่าใน 5 ปีข้างหน้า

ในปี 2023 จะมีมูลค่าสูงขึ้นเป็น 227,894.5 ล้านบาท เติบโต 19.8% โดยสามารถสรุปกลุ่มสินค้า HW ที่มีมูลค่าสูง 5 อันดับแรก ดังนี้

ตารางที่ 1.1

มูลค่าของกลุ่มสินค้าเพื่อสุขภาพต่าง ๆ ในปี 2018 และปี 2023

กลุ่มสินค้า	ปี 2018	ปี 2023	การเติบโต (%)
HW soft drink	76,164.2	79,262.4	4.1
HW Dairy	50,134.5	68,599.7	36.8
HW baby food	29,350.4	32,449.4	10.6
HW hot drink	12,452.1	14,876.5	19.5
HW confectionery	6,523.1	7,997.1	22.6

ที่มา : Euromonitor International from official statistics

กลุ่มสินค้า HW Daily product ที่เป็นผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากนมโค มีการเติบโตสูงที่สุดคือ 36.8% โดยมีมูลค่า 68,699 ล้านบาท เป็นอันดับที่ 2 ของกลุ่มสินค้า HW ซึ่งนอกจากผลการวิเคราะห์จาก Euromonitor แล้วงานวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการดื่มนมของคนไทย (WP, Marketing Oops, 2019) พบว่า คนไทยดื่มนมเฉลี่ยเพียง 18 ลิตร/คน/ปี ต่ำกว่ามาตรฐานค่าเฉลี่ยในทวีปเอเชียที่ดื่มนมเฉลี่ย 66 ลิตร/คน/ปี ซึ่งจากการวิจัยพบว่าคนไทยดื่มนมเป็นประจำเพียง 44.10% โดยสามารถแบ่งสถิติการดื่มนมเป็นช่วงวัยต่าง ๆ ได้ดังนี้

ตารางที่ 1.2

สัดส่วนการดื่มนมของคนไทยตามช่วงวัย

ช่วงอายุ	สัดส่วนการดื่มนม (%)
3-12 ปี	88.89
13-20 ปี	44.17
21-35 ปี	41.39
36-50 ปี	38.56
51-60 ปี	35.29
มากกว่า 60 ปี	29.96

ที่มา : Marketing Oops

นอกจากนั้นผลการวิจัยก็ได้มีการระบุปัจจัยที่จะทำให้ตัดสินใจดื่มนมมากขึ้น จากกลุ่มตัวอย่างได้ระบุปัจจัยที่จะทำให้ดื่มนมมากขึ้น โดย 30.61% ของกลุ่มตัวอย่างระบุว่าควรมีนมไว้ติดบ้าน 24.57% มีกิจกรรมส่งเสริมการขาย 23.71% มีสารอาหารในนมมากขึ้น และ 16.57% สินค้าใหม่ให้ลองดื่ม จากการที่คนไทยยังมีการดื่มนมในปริมาณที่น้อยทำให้ภาครัฐได้คิดนโยบายที่จะส่งเสริมให้คนไทยหันมาดื่มนมมากขึ้นโดยการรวมกันของ 10 ภาคส่วนทั้งรัฐและเอกชน เข้ามาร่วม เช่น กระทรวงเกษตรฯ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ และสมาคมอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์อาหารนมไทย ภายใต้แนวคิด milk for all เพื่อรณรงค์ให้คนไทยทุกวัยดื่มนมโค 1-2 แก้ว/วัน เป็นประจำ ดังนั้นจึงมีความเป็นไปได้ที่อุตสาหกรรมนมในประเทศไทยจะเติบโตสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ภาครัฐจะรณรงค์ให้ประชาชนดื่มนมแล้ว ภาคเอกชนก็จำเป็นที่จะต้องปรับปรุงนมให้ตอบโจทย์ผู้บริโภคมากขึ้น ซึ่งงานวิจัยได้สรุปปัจจัยสำคัญที่ทำให้ดื่มนมนอกเหนือไปจากการดื่มนมเพื่อสุขภาพ แล้วนั้น ผู้บริโภคยังต้องการสารอาหารที่ครบถ้วน ดื่มนมแล้วให้ความรู้สึกอิ่มท้อง และสามารถทดแทนมื้ออาหารได้

สินค้ากลุ่มนมที่มีวางจำหน่ายในปัจจุบัน นอกจากนมพร้อมดื่มบรรจุกล่อง หรือ ขวดที่มีวางจำหน่ายในช่องทางต่าง ๆ แล้วอีกธุรกิจที่น่าสนใจคือ ร้านคาเฟ่นม ที่จุดเด่นเป็นสินค้าที่ทำจากนมสด ซึ่งในประเทศไทย มีรูปแบบที่หลากหลาย ตั้งแต่ รถเข็น ร้านคีย์ออส (kiosk) ที่เน้นการขายแบบ Grab and go ไม่มีที่นั่งรับประทาน จนพัฒนาไปเป็นร้านคาเฟ่ขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ตามลำดับ โดยสัดส่วนร้านค้าที่เป็นรถเข็นมีปริมาณสูงที่สุด ซึ่งตั้งขายอยู่ทั่วไปในตลาดและแหล่งชุมชน โดยมีเมนูหลักที่มีขายเหมือนกันคือ นมสดร้อนและเย็น ควบคู่ไปกับขนมปังนึ่งหรือปิ้ง พร้อม dipping หรือ topping ต่าง ๆ หรือบางร้านที่มีเมนูที่หลากหลายมากขึ้นก็จะขายเป็นนมปั่นที่เสิร์ฟพร้อมกับ ท็อปปิ้ง อาทิเช่น คอรันเฟลก ซอสช็อคโกแลต ขนมปังกรอบ เยลลี่ ฯลฯ ที่รู้จักกันในชื่อ ปังเย็น โดยท็อปปิ้งที่เลือกใช้ก็จะมีการเติมลงไปมาน้อยแล้วแต่ร้านแต่ละร้านจะนำเสนอให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการ

1.2 แนวคิดของธุรกิจ

จากความต้องการของลูกค้าที่ต้องการบริโภคนมเพื่อสุขภาพ มีสารอาหารครบถ้วน ดื่มแล้วอิ่มท้องสามารถรับประทานทดแทนเป็นมื้ออาหารได้ จึงทำให้มีแนวคิดที่จะสร้างร้าน คาเฟ่นมผลไม้เพื่อสุขภาพ ที่จุดขายในเรื่องของสุขภาพในด้านต่าง ๆ เช่น ช่วยในเรื่องระบบการขับถ่าย ช่วยบำรุงสมอง และบำรุงร่างกายและผิวพรรณ โดยการนำแหล่งของสารอาหารอื่น ๆ มาผสมผสานเพื่อสร้างเป็นจุดขายที่แตกต่างจากท้องตลาด โดยใช้ผักและผลไม้ รวมทั้งโปรตีนเสริม และสารเสริมอื่น ๆ มาช่วยทำให้มีสารอาหารที่ครบถ้วนและมีพลังงานเพียงพอสามารถดื่มเพื่อทดแทนมื้ออาหารได้ นอกจากสินค้าที่เป็นเครื่องดื่มแล้วจะมีเมนูของหวานที่ผลิตมาจากนมและผลไม้ด้วย สำหรับใน

ส่วนของร้านจะตกแต่งให้มีความเป็นธรรมชาติ เน้นใช้สีเขียว สีส้ม น้ำตาลจากไม้ และสีฟ้า เพื่อให้รู้สึกผ่อนคลาย พร้อมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าทั้งที่นั่งรับประทาน นอกจากนั้น เนื่องจากต้องการทำให้ร้านสามารถต่อยอดเพื่อเปิดสาขาได้ในอนาคต จึงมีแนวคิดที่จะทำธุรกิจในรูปแบบ O2O Platform โดยจะมีเมนูที่สามารถสั่งซื้อผ่านช่องทางออนไลน์เพื่อส่งถึงบ้านได้และมีการทำการตลาด และนำเสนอคุณค่าของแบรนด์ผ่านทางช่องทางออนไลน์ เพื่อทำให้มีฐานลูกค้าที่กว้างขึ้นกว่าการหาลูกค้าจากทางหน้าร้านในพื้นที่เพียงอย่างเดียว

1.3 รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model Canvas)

1.3.1 คุณค่าของผลิตภัณฑ์ (Value Propositions)

คุณค่าของผลิตภัณฑ์ คือ เครื่องดื่มจากนมสดที่ดีต่อสุขภาพและมีสารอาหารครบถ้วน และมีความหลากหลาย ลูกค้าสามารถเลือกรสชาติและคุณค่าของสารอาหารได้ตามความต้องการของลูกค้าที่ต้องการดื่มเพื่อบำรุงสุขภาพในด้านต่าง ๆ ที่มีทั้งในรูปแบบใส่แก้วและดื่มทันที และรูปแบบที่บรรจุขวดขายให้กับลูกค้าที่ซื้อไปเก็บไว้ทานที่บ้านได้ นอกจากเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพก็ยังมีให้บริการของหวานเพื่อสุขภาพที่เป็นการผสมผสานระหว่างระหว่างผลิตภัณฑ์จากนมและผลไม้ โดยอาหารและเครื่องดื่ม ทางร้านจะมีการให้บริการทั้งในรูปแบบนั่งทานในร้าน (dine in) การซื้อกลับบ้าน (take home) และบริการจัดส่งถึงบ้าน (delivery) ผ่านแอปพลิเคชัน เช่น Lineman และ Grab food สำหรับลูกค้าที่ใช้บริการนั่งทานที่ร้าน ก็จะได้รับความสะดวกสบายทั้งจากที่นั่งที่เน้นความสบาย บรรยากาศที่เป็นธรรมชาติ และสิ่งอำนวยความสะดวกทั้ง WIFI และจุดชาร์จอุปกรณ์ไฟฟ้า ในด้านการบริการนั้นจะมีการจัดพื้นที่การบริการที่สะดวกกับลูกค้าที่เน้นการนั่งรับประทานอาหาร และ Grab and go มีการแบ่งพื้นที่ที่นั่ง ในรูปแบบนั่งเดี่ยว นั่งกลุ่ม และที่นั่งแบบ co-working ซึ่งลูกค้านอกจากจะรับประทานอาหารและเครื่องดื่มที่ดีต่อสุขภาพจากนมแล้วยังสามารถเพลิดเพลินกับบรรยากาศภายในร้าน สามารถนัดพบปะสังสรรค์ นัดประชุมย่อย และสามารถนั่งทำงานในร้านได้

1.3.2 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target Market)

กลุ่มเป้าหมายหลักของธุรกิจ คือ กลุ่มนักศึกษา และวัยทำงานที่อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 18-45 ปี ทั้งเพศหญิงและชาย มีรายรับปานกลางค่อนข้างสูง ซึ่งมีกิจกรรมด้านการออกกำลังกาย พบปะสังสรรค์กับเพื่อน ๆ รวมทั้งนิยมชอบทำงานหรืออ่านหนังสือนอกสถานที่ มีการใช้ social media และติดตาม Influencer ต่าง ๆ ที่ชื่นชอบ มีความใส่ใจในเรื่องของอาหารที่ดีต่อสุขภาพและสารอาหารที่มีอยู่ในอาหาร ชื่นชอบผักและผลไม้ รวมทั้งเป็นคนที่ไม่ชื่นชอบการดื่มกาแฟหรือกลุ่มเครื่องดื่มที่มีคาเฟอีน ส่วนกลุ่มเป้าหมายรอง คือ กลุ่มลูกค้าครอบครัวที่มีเด็ก อายุระหว่าง 25-40 ปี

ที่มีกิจกรรมร่วมกันในวันหยุด เช่นการซื้อของหรือการทานอาหารร่วมกันในวันหยุด สนใจดูแลสุขภาพ และใส่ใจดูแลลูกค้าเป็นอย่างมากในเรื่องอาหารการกิน และสารอาหารที่ครบถ้วนสำหรับเด็ก

1.3.3 ช่องทางการขาย (Channels)

การขายสินค้าช่องทางหลักคือ การมีหน้าร้านในรูปแบบของคาเฟ่ โดยสนใจที่จะเปิดในห้างสรรพสินค้าที่มีกลุ่มเป้าหมายอยู่ และมีช่องทางการจัดจำหน่ายแบบเดลิเวอรี่ผ่านแอปพลิเคชัน เช่น Lineman และ Grab food

1.3.4 สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relations)

มีการบริการหน้าร้านที่เน้น service mind นำเสนอเรื่องราวของแบรนด์ และคุณค่าของสินค้า รวมทั้งแนะนำสินค้าที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า มีระบบบัตรสมาชิกผ่าน line official account เพื่อสะสมแต้มรับของที่ระลึกจากทางร้าน หรือแลกรับส่วนลด หรือ สินค้าฟรี ในโอกาสต่อไป นอกจากนี้เพื่อให้การบริการของพนักงานในร้านสามารถสร้างความประทับใจและเข้าถึงได้ จึงมีระบบการให้คะแนนความพึงพอใจเพื่อนำข้อติชมมาปรับปรุงการบริการในครั้งต่อไป

1.3.5 รูปแบบของรายได้ (Revenue Streams)

รายได้หลักของธุรกิจอยู่ในรูปแบบของเงินสดจากการขายอาหารที่เป็นเครื่องดื่มจากนมและของหวาน ทั้งในช่องทางหน้าร้านและบริการจัดส่งผ่านแอปพลิเคชันต่าง ๆ เช่น Lineman และ Grab

1.3.6 ทรัพยากรที่สำคัญ (Key Resources)

เนื่องจากเมนูของทางร้านเน้นในแง่ของนมสดเพื่อสุขภาพที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งดังนั้นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้มี 3 ส่วน คือ

- 1) วัตถุดิบที่ดีและมีคุณภาพ คือ นมสดผง ผักและผลไม้สด รวมทั้งสารเสริมต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ ซึ่งจะต้องมีคุณภาพและมีความปลอดภัย
- 2) ระบบการอบรมพนักงานที่ปฏิบัติงานหน้าร้าน จำเป็นที่ต้องจัดเตรียมคู่มือในการบริหารจัดการร้านทั้งหมด 4 ด้าน คือ ด้านการจัดการวัตถุดิบและการตรวจเช็คคุณภาพของวัตถุดิบ, ด้านการปรุงอาหารและจัดแต่งสินค้าเพื่อขาย, ด้านข้อมูลสินค้าและคุณสมบัติของสินค้า เพื่อให้พนักงานขายเรียนรู้ และด้านการปฏิบัติงานและการบริการลูกค้า
- 3) การบริหารทรัพยากรบุคคล จำเป็นต้องมีการสรรหาพนักงานและการคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพในการเรียนรู้และการให้บริการเพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ

1.3.7 พันธมิตร (Key Partners)

ธุรกิจร้านนมเพื่อสุขภาพนั้นจำเป็นต้องมีพันธมิตรในหลาย ๆ ด้านเพื่อให้การดำเนินธุรกิจราบรื่นและเติบโตต่อไปได้ มีดังนี้

1) Supplier ในการจัดส่งวัตถุดิบ เนื่องจากเป็นร้านนมที่ให้ความสำคัญในเรื่องโภชนาการและความสดใหม่ ดังนั้น จึงต้องมีผู้จัดส่งผลไม้และวัตถุดิบสดต่าง ๆ ให้กับทางร้าน

2) เจ้าของพื้นที่ (Land Lord) ที่ให้เราเช่าพื้นที่ ซึ่งนอกจากจะต้องมีการตกลงทำสัญญาในระยะเวลาที่เหมาะสมแล้วจะต้องสร้างสัมพันธอันดีเพื่อสามารถต่อสัญญาและทำธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

3) ผู้ให้บริการแอปพลิเคชันเดลิเวอรี่ (Food Delivery Application) เพื่อเป็นการขยายช่องทางและเพิ่มจำนวนลูกค้าที่ใช้บริการของทางร้าน จึงจำเป็นต้อง plug in ร้านเข้าเป็นผู้ใช้ในแอปพลิเคชัน food delivery ต่าง ๆ อาทิเช่น Lineman และ Grab food

4) ผู้ให้บริการจัดส่งสินค้าแบบควบคุมอุณหภูมิ (cold chain logistic) เพื่อใช้ในการจัดส่งสินค้านมบรรจุขวดให้กับลูกค้าสำหรับการรับประทานที่บ้าน

5) ผู้ให้บริการด้านการจัดทำสื่อและการตลาดเพื่อประชาสัมพันธ์ร้าน เนื่องจากต้องการให้ร้านสามารถขยายการขายได้กว้างกว่าการเน้น Traffic จากพื้นที่ตั้งร้าน และสามารถต่อยอดเปิดสาขาได้ในอนาคต ดังนั้น จึงต้องมีการทำธุรกิจในรูปแบบ O2O platform คือการมีหน้าร้านสำหรับการขายให้กับลูกค้า และมีช่องทางออนไลน์ในการทำสื่อประชาสัมพันธ์ความเป็นตัวตนของแบรนด์และการจำหน่ายสินค้าที่สามารถจัดส่งผ่านบริการขนส่งได้

1.3.8 กิจกรรมหลักธุรกิจ (Key Activities)

ธุรกิจร้านนมเพื่อสุขภาพเป็นการดำเนินกิจการผ่านหน้าร้านเป็นหลักซึ่งมีกิจกรรมดังนี้

1) การขายผ่านทางหน้าร้าน โดยเมนูหลักคือเครื่องดื่มที่ทำมาจากนมและผลไม้ร่วมกับสารอาหารเสริมชนิดต่าง ๆ ซึ่งเป็นเมนูซิกเนเจอร์ของทางร้าน ร่วมกับของหวานที่ทำจากนมและผลไม้

2) การขายผ่านช่องทาง food delivery และการซื้อกลับบ้าน (take home) ที่มีรูปแบบการบรรจุอาหารที่สามารถจัดส่งได้และมีความปลอดภัยในระหว่างขนส่ง

3) การขายผ่านช่องทาง social media เนื่องจากในร้านจะมีเมนูนมสดบรรจุขวดที่สามารถซื้อแล้วจัดส่งไปทานที่บ้านได้ ดังนั้นจึงต้องรับออเดอร์ผ่านช่องทาง social media หลักคือ Facebook, Line และ Instagram

1.3.9 ต้นทุนกิจการ (Cost Structure)

แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ เงินลงทุนตั้งต้น (capital expenditure) ต้นทุนขาย (cost of goods sold, Cogs) และค่าใช้จ่าย (expense)

1) เงินลงทุนตั้งต้น คือ ค่าออกแบบก่อสร้างตกแต่งร้าน ค่ามัดจำพื้นที่เช่า ค่าทำสัญญา ค่าอุปกรณ์ครัว และเฟอร์นิเจอร์ในร้าน ฯลฯ

2) ต้นทุนขาย คือ ค่าวัตถุดิบ ส่วนประกอบอาหาร และค่าจัดส่งสินค้า

3) ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (Selling, General & Administrative Expenses, SG&A) ค่าใช้จ่ายพนักงานขาย ค่าใช้จ่ายบริหาร ค่าใช้สาธารณูปโภค ค่าการตลาด รวมทั้งค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.4 วัตถุประสงค์ของธุรกิจ

จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้ผู้บริโภคคนไทยใส่ใจกับการดูแลสุขภาพมากขึ้น โดยเน้นรับประทานอาหารที่เป็นผักและผลไม้มากขึ้นรวมทั้งยังเลือกเครื่องดื่มที่มีสารอาหารและเป็นประโยชน์ต่อร่างกาย นมเป็นเครื่องดื่มที่มีสารอาหารและดีต่อร่างกาย โดยในปัจจุบันประเทศไทยมีปริมาณการบริโภคนมต่อคนต่อปียังต่ำกว่าค่าเฉลี่ยทั่วโลก ทำให้เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมประสบกับภาวการณ์นมดิบล้นตลาดอยู่อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจากผลวิจัยพบว่า คนไทยยังคงมองว่า นมเป็นเพียงอาหารหรือเครื่องดื่มทางเลือก ไม่ใช่สิ่งที่ต้องดื่มเป็นประจำ ประกอบกับรสชาติของนมที่อาจจะทานยากสำหรับเด็กและผู้ใหญ่ ที่แม้ว่าทางผู้ผลิตนมพร้อมดื่มจะพยายามปรับแต่งรสชาติให้สามารถดื่มได้ง่ายขึ้น แต่ก็ยังไม่ทำให้ตัวเลขการดื่มนมของคนไทยมากขึ้น

จากแนวโน้มการบริโภคของคนไทยทางผู้ศึกษาจึงเห็นว่าหากนำสินค้านมมาทำการพัฒนาโดยการผสมผสานกับผลไม้เพื่อให้มีสารอาหารและรสชาติที่ทานได้ง่าย โดยและสื่อสารในแง่ของคุณประโยชน์ที่จะได้ในแต่ละเมนู อาทิเช่น นมกล้วย ช่วยเพิ่มพลังงานและระบบการขับถ่าย และมีการกำกับค่าพลังงานไว้ให้แต่ละเมนู รวมทั้งการใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติที่คัดสรรพิเศษตั้งแต่ นมสด ผงคุณภาพสูง ผลไม้สด รวมทั้งสารปรุงรสที่เน้นสุขภาพและไม่ใช้น้ำตาลในการปรุงรส จะทำให้ผู้บริโภคหันมาบริโภคนมมากขึ้น เพราะได้ทั้งรสชาติที่อร่อยและได้สุขภาพ สามารถดื่มและได้สารอาหารทดแทนมื้ออาหารได้ รวมทั้งร้านยังมีการบริการที่ตอบโจทย์ของลูกค้าอย่างครบถ้วนในเรื่องสิ่งอำนวยความสะดวกและความสบายสำหรับการนั่งทานในร้าน สามารถซื้อกลับบ้าน หรือ สั่งสินค้าผ่านแอปพลิเคชัน delivery และสั่งซื้อผ่านช่องทาง social media และใช้บริการจัดส่งสินค้าได้

1.5 ขอบเขตของแผนธุรกิจ

ธุรกิจที่กำลังศึกษาเป็นคาเฟ่ผสมผลไม้เพื่อสุขภาพที่ชูจุดเด่นในด้านการนำผลไม้และสารอาหารต่าง ๆ เสริมลงไปโดยสร้างเมนูที่มีลักษณะจำเพาะของร้าน และสื่อสารในแง่ของคุณประโยชน์ของแต่ละเมนูในรูปของสารอาหาร คุณประโยชน์ และค่าพลังงาน โดยออกแบบสินค้าให้มีลักษณะ 3 รูปแบบ คือ นมสดปั่นร่วมกับผลไม้ในรูปแบบทานทันที (fruit milk shake), นมผลไม้

บรรจุมวลสำหรับซื้อไว้แช่เย็นรับประทานที่บ้าน, ของหวานที่มีส่วนประกอบหลัก จากนม ชีส โยเกิร์ต ไอศกรีม และผลไม้

ร้านเลือกทำเลที่ตั้งที่มีลูกค้าสัญจรไปมาในปริมาณมาก โดยเลือกทำเลในห้างสรรพสินค้า ที่มีกลุ่มลูกค้าในวัยเรียนและวัยทำงานที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก ในเขตกรุงเทพมหานคร และ ปริมณฑล โดยเลือกห้างสรรพสินค้าที่มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักสามารถต่อยอดสร้างแบรนด์และขยาย สาขาต่อไปในอนาคต โดยร้านจะออกแบบให้ตอบโจทย์ของลูกค้า 4 กลุ่ม คือ ลูกค้าซื้อกลับบ้าน ลูกค้าที่นั่งทานในร้านแบบปกติ ลูกค้าที่เข้ามานั่งทำงานใช้พื้นที่แบบ co-working และลูกค้าที่สั่งซื้อ และจัดส่งผ่านขนส่งหรือ delivery

ขอบเขตการศึกษา จะมุ่งเน้นไปที่การศึกษาปัจจัยต่างทั้งปัจจัยภายนอก ที่เกี่ยวข้องกับ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม แนวโน้มผู้บริโภค และคู่แข่งในอุตสาหกรรม สำหรับปัจจัย ภายในจะเน้นการสร้างแบรนด์ร้านจากผลิตภัณฑ์ การสร้างกลยุทธ์ทางธุรกิจ กลยุทธ์การตลาด การบริหารจัดการ supply chain ของสินค้า การบริหารงานและการบริการหน้าร้าน (operation and service) การบริหารจัดการงานบุคคล รวมทั้งการศึกษาถึงเงินลงทุนและความคุ้มค่าของการลงทุน และการตั้งเป้าหมายของธุรกิจในระยะสั้นและระยะยาว

1. Café คือ ร้านที่การบริการผสมผสานในรูปแบบ “ภัตตาคาร” และ “บาร์” โดยให้บริการเครื่องดื่มและอาหาร หรือของหวาน หรือ อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือ หลาย ๆ อย่างรวมกัน
2. Grab and go คือ พฤติกรรมของลูกค้าที่มีการซื้อสินค้าและนำสินค้ากลับบ้าน
3. Dine in คือ พฤติกรรมของลูกค้าที่มีการซื้อสินค้าและนั่งทานในร้าน
4. O2O platform คือ รูปแบบการทำธุรกิจโดยใช้ 2 ช่องทางขายแบบส่งเสริมกัน ทั้งแบบ offline ที่มีหน้าร้าน และ online ที่ไม่มีหน้าร้าน เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับสินค้าที่ขายออนไลน์และการประชาสัมพันธ์ของร้านและเพิ่มยอดขายผ่านช่องทาง online

บทที่ 2

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ เป็นไปเพื่อการวิเคราะห์ลักษณะของธุรกิจ ประเภทของธุรกิจ มูลค่าตลาด และ คู่แข่งทางธุรกิจ โดยในการศึกษานี้จะทำการศึกษาธุรกิจที่เป็นลักษณะบาร์และคาเฟ่ในประเทศไทย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบในการประเมินการเติบโตของธุรกิจ อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ

2.1 โครงสร้างอุตสาหกรรม (Industry Analysis)

ธุรกิจร้านกาแฟและบาร์เป็นธุรกิจที่มีการเติบโตทั้งในด้านของมูลค่าธุรกิจและจำนวน โดยข้อมูลจาก Euromonitor ที่มีการศึกษาและวิเคราะห์ธุรกิจบาร์และคาเฟ่ โดยเลือกศึกษาข้อมูลเฉพาะส่วนของคาเฟ่ (ไม่ได้จำหน่ายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์) ในประเทศไทยตั้งแต่ปี 2016-2019 ตารางที่ 2.1 พบว่า จำนวนร้านนั้นมีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกรูปแบบธุรกิจทั้งประเภท ร้านเดี่ยว และร้านสาขา โดยธุรกิจคาเฟ่ที่เติบโตสูงสุดคือ ร้านชาและกาแฟ โดยเฉพาะร้านที่มีสาขา เติบโตกว่า 65.8% ซึ่งเกิดจากการขยายสาขาของร้านอเมซอนที่เป็นแบรนด์อันดับ 1 ที่ขยายสาขาอย่างรวดเร็ว รวมทั้งร้านกาแฟสตาร์บัคที่มีเป้าหมายการขยายสาขาเช่นเดียวกัน ในส่วนของร้านคาเฟ่ที่เป็นประเภทธุรกิจเดียวกันนั้นมีการขยายสาขาในอัตราที่ใกล้เคียงกันทั้งรูปแบบร้านสาขาและร้านเดี่ยวโดยมีการเติบโต 13.8% และ 14.6% ตามลำดับ โดยมีจำนวนร้านทั้ง 2 ประเภทรวมกัน 3,137 สาขา

ตารางที่ 2.1

จำนวนร้านในธุรกิจคาเฟ่ประเภทต่าง ๆ และการเติบโตของจำนวนร้าน ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2014-2019

รูปแบบ	ประเภท	จำนวน (ร้าน)						อัตราการเติบโต (%)
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	
คาเฟ่	ร้านสาขา	486	515	519	533	543	553	13.8
	ร้านเดี่ยว	2,254	2,314	2,369	2,440	2,512	2,584	14.6
สมูทตี้ และ น้ำผลไม้บาร์	ร้านสาขา	88	102	107	109	112	117	33.0
	ร้านเดี่ยว	337	351	365	383	401	419	24.3
ร้านชา และ กาแฟ	ร้านสาขา	2,950	3,196	3,590	4,027	4,544	4,892	65.8
	ร้านเดี่ยว	619	632	645	671	712	754	21.8

ที่มา : Euromonitor

นอกจากจำนวนร้านที่เพิ่มมากขึ้นตั้งแต่ปี 2014-2019 ตารางที่ 2.2 แสดงจำนวนการใช้บริการพบว่า การเติบโตสูงขึ้นตามจำนวนสาขาที่เพิ่มขึ้น โดย ธุรกิจร้านชาและกาแฟ ประเภทร้านสาขา มีจำนวนการใช้บริการสูงสุด 211.9 ล้านครั้ง เติบโต 130.6% โดย ในขณะที่ร้านกาแฟประเภทร้านเดี่ยว มีจำนวนการใช้บริการรองลงมาคือ 80.6 ล้านครั้ง เติบโต 4.5%

ตารางที่ 2.2

จำนวนการใช้บริการในธุรกิจกาแฟและบาร์ประเภทต่าง ๆ และการเติบโตของการใช้บริการ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2014-2019

รูปแบบ	ประเภท	จำนวนการใช้บริการ (ล้านครั้ง)						อัตราการเติบโต(%)
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	
กาแฟ	ร้านสาขา	12.4	12.9	13.1	13.3	13.5	13.6	9.7
	ร้านเดี่ยว	77.1	77.6	78.3	78.9	79.7	80.6	4.5
สมูทตี้ และ น้ำผลไม้บาร์	ร้านสาขา	7.3	8.8	9.2	9.2	9.4	9.9	34.9
	ร้านเดี่ยว	5.0	5.2	5.4	5.6	5.8	6.0	20.2
ร้านชา และ กาแฟ	ร้านสาขา	91.9	110.8	132.5	161.6	202.5	211.9	130.6
	ร้านเดี่ยว	13.4	13.9	14.4	14.9	15.7	16.5	23.8

ที่มา : Euromonitor

ในด้านของมูลค่าการขายของร้านกาแฟ มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ตารางที่ 2.3 แสดงมูลค่าการขาย พบว่า ธุรกิจร้านชาและกาแฟ ประเภทร้านสาขา มีมูลค่าการขายสูงสุด 26.1 พันล้านบาท เติบโต 126.6% โดยในขณะที่ร้านกาแฟประเภทร้านเดี่ยว มีมูลค่าการขายคือ 10.1 พันล้านบาท เติบโต 31.8%

ตารางที่ 2.3

มูลค่าการขายธุรกิจกาแฟประเภทต่าง ๆ และการเติบโตของการใช้บริการ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2014-2019

รูปแบบ	ประเภท	มูลค่าการขาย (พันล้านบาท)						อัตราการเติบโต(%)
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	
กาแฟ	ร้านสาขา	1.4	1.5	1.5	1.6	1.6	1.7	18.8
	ร้านเดี่ยว	7.6	8.0	8.4	8.9	9.4	10.1	31.8
สมูทตี้ และ น้ำผลไม้บาร์	ร้านสาขา	0.8	1.0	1.1	1.1	1.1	1.2	45.2
	ร้านเดี่ยว	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	0.5	32.1
ร้านชา และ กาแฟ	ร้านสาขา	11.5	14.3	17.3	20.1	24.0	26.1	126.6
	ร้านเดี่ยว	1.8	1.9	1.9	2.0	2.1	2.3	28.7

ที่มา : Euromonitor

เมื่อสรุปข้อมูลในเชิงธุรกิจโดยวิเคราะห์ยอดขายต่อสาขา (Transaction Average, TA) ของร้านรูปแบบต่าง ๆ กัน พบว่า ปี 2019 ร้านสมูทตี้และน้ำผลไม้ประเภทร้านสาขาสามารถทำยอดขายต่อร้านเฉลี่ย 10.54 ล้านบาท/ร้าน สูงที่สุด รองลงมาคือ ร้านชาและกาแฟประเภทร้านสาขา คือ 5.33 ล้านบาท/ร้าน และอันดับที่ 3 คือ ร้านคาเฟ่แบบร้านเดี่ยว สามารถสร้างยอดขายได้ 3.9 ล้านบาท/ร้าน ในขณะที่จำนวนการใช้บริการต่อสาขา (Transaction Count, TC) พบว่า ปี 2019 ร้านสมูทตี้และน้ำผลไม้ประเภทร้านสาขามีจำนวนการใช้บริการต่อร้าน 84,600 ครั้ง/ร้าน สูงที่สุด รองลงมาคือ ร้านชาและกาแฟประเภทร้านสาขา คือ 43,300 ครั้ง/ร้าน และอันดับที่ 3 คือ ร้านคาเฟ่แบบร้านเดี่ยว 31,170 ครั้ง/ร้าน ซึ่งสาเหตุที่ร้านสมูทตี้และน้ำผลไม้บาร์รูปแบบร้านสาขา สามารถสร้างยอดขายและมีจำนวนการใช้บริการต่อสาขาสูงที่สุด อาจเป็นเพราะว่ามีผู้เล่นในตลาดที่ค่อนข้างน้อย และมีมูลค่าการขายต่อชิ้นที่สูงกว่า โดยมีแบรนด์หลักเพียง 3 แบรนด์ ในตลาดคือ squeeze, Yenly Yours และ Mango Mania โดย 2 แบรนด์หลังมีจุดเด่นในเรื่องของสมูทตี้มะม่วง ซึ่งแต่ละแบรนด์ล้วนมีราคาขายต่อชิ้นสูง ในขณะที่ ร้านคาเฟ่แบบอื่น ๆ ที่มีคู่แข่งมากมาย โดยเฉพาะร้านชาและกาแฟ ที่เป็นรูปแบบร้านสาขาที่มีมากมายหลายแบรนด์ และหลากหลายระดับราคา ดังนั้นการที่จะทำธุรกิจเพื่อสร้างยอดขายให้กับร้านคาเฟ่ จำเป็นที่จะต้องสร้างรูปแบบธุรกิจที่มีเอกลักษณ์สามารถต่อยอดธุรกิจในการขยายสาขาควบคู่กับการทำการตลาดเพื่อสร้างแบรนด์สินค้าเพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความเชื่อมั่นในสินค้า

ตารางที่ 2.4

เปรียบเทียบมูลค่าการขายต่อสาขา และการอัตราการเติบโต ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2015-2019

รูปแบบ	ประเภท	สัดส่วนมูลค่าการขายต่อสาขา (ล้านบาท/จำนวนร้าน)						อัตราการเติบโต(%)
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	
คาเฟ่	ร้านสาขา	2.94	2.90	2.95	2.95	3.00	3.07	4.4
	ร้านเดี่ยว	3.39	3.44	3.53	3.64	3.75	3.90	15.0
สมูทตี้ และ น้ำผลไม้บาร์	ร้านสาขา	9.65	9.98	10.06	10.03	10.21	10.54	9.2
	ร้านเดี่ยว	1.03	1.02	1.04	1.05	1.06	1.09	6.2
ร้านชา และ กาแฟ	ร้านสาขา	3.90	4.47	4.82	5.00	5.29	5.33	36.6
	ร้านเดี่ยว	2.89	2.95	3.00	3.01	3.02	3.06	5.6

ตารางที่ 2.5

เปรียบเทียบปริมาณการใช้บริการต่อสาขา และอัตราการเติบโต ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2015-2019

รูปแบบ	ประเภท	สัดส่วนปริมาณการใช้บริการต่อสาขา (พันครั้ง/จำนวนร้าน)						อัตราการเติบโต(%)
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	
กาแฟ	ร้านสาขา	25.61	25.14	25.17	24.87	24.78	24.68	-3.6
	ร้านเดี่ยว	34.21	33.56	33.04	32.35	31.75	31.17	-8.9
สมูทตี้ และ น้ำผลไม้บาร์	ร้านสาขา	83.39	86.41	85.87	84.41	84.32	84.63	1.5
	ร้านเดี่ยว	14.91	14.86	14.79	14.66	14.53	14.41	-3.4
ร้านชา และ กาแฟ	ร้านสาขา	31.15	34.67	36.91	40.13	44.57	43.32	39.0
	ร้านเดี่ยว	21.58	21.94	22.29	22.20	22.05	21.92	1.6

จากข้อมูลโครงสร้างอุตสาหกรรมข้างต้น ทางผู้ศึกษาจึงได้นำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาใช้ในการประเมินธุรกิจร้านกาแฟนมผลไม้เพื่อสุขภาพโดยเลือกใช้ข้อมูลร้านกาแฟแบบร้านเดี่ยวและข้อมูลร้านสมูทตี้และน้ำผลไม้ มาเป็นข้อมูลอ้างอิงหลักเพื่อใช้ในการประเมินความเป็นไปได้ในเชิงธุรกิจร้านกาแฟนมผลไม้เพื่อสุขภาพ เนื่องจากรูปแบบธุรกิจร้านกาแฟนมเพื่อสุขภาพ นำเสนอสินค้าที่เป็นเมนูประยุกต์ระหว่างนมและสมูทตี้ผลไม้ โดยนำเสนอในรูปแบบเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้ PEST Analysis

ในแผนธุรกิจครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้เครื่องมือ PEST Analysis ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจร้านกาแฟนมผลไม้เพื่อสุขภาพ เพื่อให้เกิดความเข้าใจปัจจัยในสภาพแวดล้อมต่าง ๆ โดยมีปัจจัยต่าง ๆ คือ การเมือง (Political Factors), เศรษฐกิจ (Economic Factor), สังคมและวัฒนธรรม (Social Factors), เทคโนโลยี (Technological Factors), สิ่งแวดล้อม (Environment) และกฎหมาย (Legal) โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

2.2.1 สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย (Political Factors)

ปัจจัยด้านการเมืองแม้ว่าประเทศไทยจะมีการเลือกตั้งและได้รัฐบาลตามระบบการเมืองแบบสากลแล้ว และรัฐบาลในปัจจุบันสามารถกุมเสียงข้างมากในสภาได้ทำให้รัฐบาลมีความมั่นคง แต่ปัจจัยการเมืองนอกสภายังคงไม่สามารถไว้วางใจ เนื่องจากผลวิจัยจากสวนดุสิตโพลในหัวข้อ “ดัชนีการเมืองไทยประจำเดือน มกราคม 2563” พบว่า ประชาชนให้คะแนนภาพรวมการเมืองเพียง 3.88 คะแนนซึ่งตกลงติดต่อกันเป็นระยะเวลา 6 เดือน โดยปัญหาที่ประชาชนส่วนใหญ่อยากให้รัฐบาล

แก้ไข คือ เรื่องปัญหาด้านฝุ่น PM2.5 การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 และปัญหาเศรษฐกิจ ดังนั้น หากรัฐบาลยังไม่สามารถรับมือกับปัญหาต่าง ๆ ได้ อาจจะทำให้เกิดการปลุกกระดมและมีการชุมนุม และส่งผลต่อต่อเสถียรภาพของรัฐบาลได้ ซึ่งการจัดการชุมนุมก็ส่งผลกระทบให้เกิดความเดือดร้อน และความไม่สะดวกในการเดินทาง โดยเฉพาะในพื้นที่ ๆ นิยมจัดชุมนุมในเขตเศรษฐกิจใจกลางเมือง หรือ ย่านสำคัญ ๆ ในกรุงเทพมหานคร ส่งผลให้จำนวนลูกค้าหายไปในพื้นที่นั้น ๆ และส่งผลกระทบต่อจำนวนนักท่องเที่ยวที่ลดลง โดยหากสถานการณ์มีความรุนแรงก็อาจทำให้เกิดการชะลอการเดินทางหรือมาท่องเที่ยวในจุดที่มีความเสี่ยง ดังนั้นการสร้างร้านค้าในพื้นที่ที่มีการชุมนุมอาจมีความเสี่ยงที่ต้องหยุดกิจการชั่วคราว ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์ระยะสั้น ๆ หรือร้ายแรงหากเกิดการจลาจลขึ้นก็อาจทำให้สูญเสียทรัพย์สินได้

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเปิดกิจการร้านอาหารนั้นมีทั้งหมด 2 ส่วน คือ

1. พระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535 ระบุว่า ร้านอาหารจัดเป็นสถานที่จำหน่ายอาหาร อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของราชการส่วนท้องถิ่น ได้แก่ กรุงเทพมหานคร, เทศบาล, สุขาภิบาล, องค์การบริหารส่วนจังหวัด, องค์การบริหารส่วนตำบล และเมืองพัทยา ดังนั้น ผู้ที่จะประกอบกิจการร้านอาหารต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการสาธารณสุข ดังนั้น ผู้ที่ประสงค์จะประกอบกิจการร้านอาหารจะต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการสาธารณสุข โดยผู้ประกอบการกิจการร้านอาหารที่มีพื้นที่ร้านมากกว่า 200 ตารางเมตร ต้อง ขออนุญาตประกอบกิจการต่อเจ้าพนักงานท้องถิ่น โดยใบอนุญาตจะมีอายุ 1 ปี และการต่ออายุใบอนุญาตจะต้องยื่นคำขอก่อนใบอนุญาตสิ้นอายุ

2. กฎกระทรวงสาธารณสุข เรื่องสุขลักษณะของสถานที่จำหน่ายอาหาร พ.ศ. 2561 หรือ หลักสุขาภิบาลอาหาร ซึ่งมีรายละเอียดทั้งหมด 4 หมวด ดังนี้

หมวด 1 เรื่องสุขลักษณะของสถานที่จำหน่ายอาหาร

หมวด 2 สถานที่จำหน่ายอาหาร

หมวด 3 เกี่ยวกับภาชนะ อุปกรณ์ ในสถานที่จำหน่ายอาหาร

หมวด 4 เกี่ยวกับผู้ประกอบการ และผู้สัมผัสอาหาร และการปรับปรุงตาม

กฎกระทรวง

3. กฎหมายแรงงาน เนื่องจากร้านค้าจำเป็นต้องมีการจ้างแรงงาน ซึ่งกฎหมายแรงงานนั้นมีความสำคัญมากที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายในเรื่องของการให้สิทธิต่าง ๆ ซึ่งระบุไว้ในชื่อ พรบ.คุ้มครองแรงงานใน “หมวดการใช้แรงงานทั่วไป” ที่ได้มีการระบุรายละเอียดสิทธิพื้นฐานของลูกจ้างไว้ อาทิเช่น เวลาการทำงาน, เวลาพักระหว่างทำงาน, การทำงานล่วงเวลา และวันหยุดวันลาต่าง ๆ

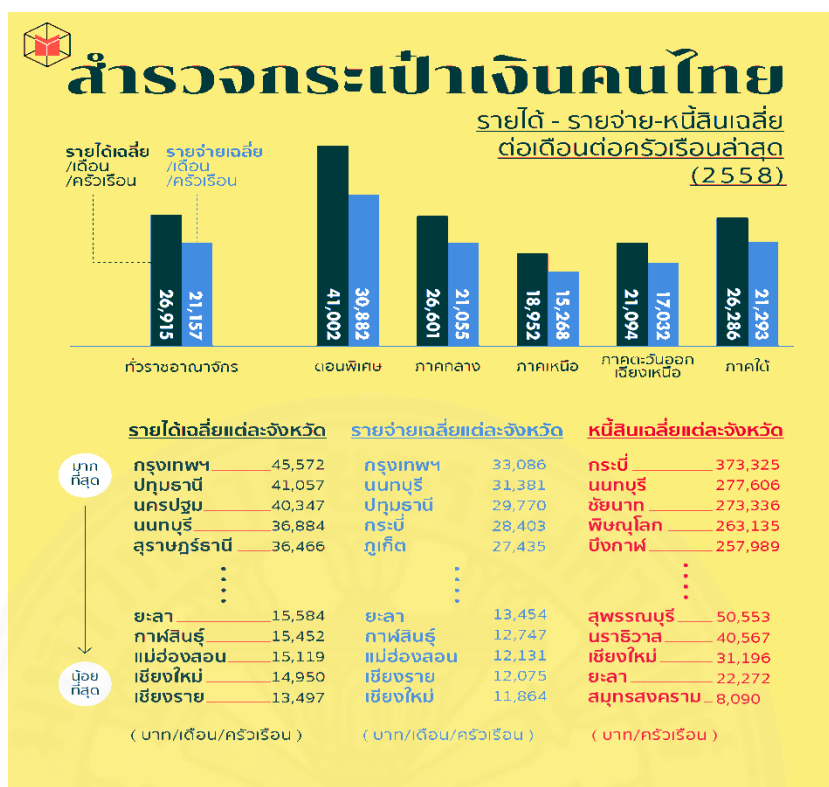
2.2.2 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economics Factors)

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ที่เริ่มมีการแพร่ระบาดตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน ปี 2563 และได้แพร่ระบาดไปทั่วโลกจนครบทุกทวีป โดยองค์การอนามัยโลกได้ประกาศให้ COVID-19 เป็นโรคระบาดครั้งใหญ่ของโลกอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 11 มีนาคม 2563 ส่งผลกระทบทำให้ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกต้องประกาศหยุดรับเที่ยวบินระหว่างประเทศเป็นการถาวรเพื่อควบคุมการแพร่ระบาดของโรค ส่งผลให้อุตสาหกรรมการบิน การท่องเที่ยว ธุรกิจที่พักโรงแรม และธุรกิจท่องเที่ยวที่เกี่ยวข้องกัน ได้รับผลกระทบอย่างร้ายแรง ต้องปิดกิจการชั่วคราว ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวได้ลากยาวมาจนถึงปี 2564 และโดยจำนวนผู้ติดเชื้อทั่วโลก ณ สิ้นเดือน มกราคม 2564 มีจำนวนเกินกว่า 100 ล้านคน และมีผู้เสียชีวิตทะลุ 2 ล้านคน (Worldometer, 2020)

สำหรับผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศไทยนั้น เนื่องจากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวถือเป็นรายได้หลักที่สำคัญโดยมีสัดส่วน 12% ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) โดยประเทศไทยมีรายได้จากการท่องเที่ยวก่อนจะเกิดสถานการณ์ COVID-19 ในปี 2562 กว่า 3.18 ล้านล้านบาท (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2564) ซึ่งจากการท่องเที่ยวที่หดตัวส่งผลโดยตรงต่อธุรกิจหลักต่าง ๆ คือ โรงแรม ร้านอาหาร บริษัททัวร์ ร้านขายของที่ระลึก และธุรกิจค้าปลีก โดย GDP ปี 2563 ของไทย หดตัว 7.3% นักท่องเที่ยวต่างชาติลดลงจากเดิม 40.8 ล้านคน เหลือเพียง 9.8 ล้านคนในปี 2563 (eukeik.ee, Marketeeronline, 2020) ซึ่งจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่ตกต่ำจากเชื้อไวรัส ส่งผลทำให้กำลังซื้อในประเทศถดถอยลง และคนไทยระมัดระวังเรื่องการใช้จ่าย เนื่องจากไม่มั่นใจในภาวะเศรษฐกิจของประเทศ

ธุรกิจร้านค้าปลีกได้รับผลกระทบ โดยตรงจากมาตรการเว้นระยะห่างทางสังคม และการประกาศล็อกดาวน์ในหลายพื้นที่ ทำให้ร้านค้าไม่สามารถเปิดให้บริการการทานอาหารที่ร้าน (dine-in) ได้ ทำให้ธุรกิจบริการจัดส่งถึงบ้านหรือ Delivery ผ่านแอปพลิเคชันต่าง ๆ ได้รับความนิยมอย่างมาก ซึ่งร้านอาหารและคาเฟ่ทุกแห่งก็พยายามที่จะเปิดให้บริการ delivery ผ่านการลงทะเบียนร่วมกับแอปพลิเคชันต่าง ๆ

สำหรับร้านค้าแฟรนไชส์เพื่อสุขภาพนั้นตั้งเป้าหมายที่จะเปิดในบริเวณห้างสรรพสินค้าในย่านที่สำคัญของกรุงเทพมหานคร ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเปิดบริการ delivery เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และเทรนด์ในปัจจุบัน โดยจากข้อมูลจากศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศภูมิศาสตร์ กรุงเทพมหานครปี 2561 พบว่ามีประชาชนในเขตกรุงเทพมหานครตามทะเบียนราษฎร์ จำนวน 5,676,648 คน โดยมีความหนาแน่นประชากรเฉลี่ยต่อพื้นที่ 3,619 คน/ตร.กม. มีจำนวนบ้านเรือน 2,959,524 หลัง มีความหนาแน่นต่อบ้านคือ 1.92 คน/บ้าน ซึ่งจะเห็นได้ว่าคนกรุงเทพฯส่วนใหญ่เป็นครอบครัวขนาดเล็ก ในส่วนของประชากรในเขตกรุงเทพจัดว่ามีรายได้เฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ที่ 45,572 บาทต่อเดือน โดยมีรายจ่าย 33,086 บาท (Thanisara GG Ruangdej, 2017)



ภาพที่ 2.1 รายได้-รายจ่าย-หนี้สินเฉลี่ยต่อเดือนต่อครัวเรือนปี 2558, จาก The matter

2.2.3 สภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรมและความเป็นอยู่ (Social Factors)

ปัจจุบันอินเทอร์เน็ตได้เข้ามาเป็นส่วนสำคัญในชีวิตความเป็นอยู่คนไทย โดยข้อมูลผลสำรวจจากทาง สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (สพธอ.) เรื่อง พฤติกรรมการใช้อินเทอร์เน็ตของคนไทยที่เผยแพร่ในปี 2019 (เอกสารการแถลงผลการสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้อินเทอร์เน็ต, 2562) รายงานว่าจากประชากรไทย 66.4 ล้านคน เป็นผู้ใช้อินเทอร์เน็ต 47.5 ล้านราย คิดเป็น 70% ของประชากร โดยเติบโตจากปี 2009 กว่า 150% โดยพบว่า เพศทางเลื่อมมีการใช้อินเทอร์เน็ตสูงที่สุด 11 ชม. 20 นาที เพศชายใช้อินเทอร์เน็ต 10 ชม. 25 นาที และ เพศหญิง 10 ชม. 17 นาที โดยกิจกรรมที่ทำผ่านอินเทอร์เน็ตมากที่สุด 5 อันดับแรก คือ การใช้ social media 91.2% รองลงมาคือ การดูหนังฟังเพลง 71.2% การค้นหาข้อมูลออนไลน์ 70.7% การรับส่งอีเมล 62.5% และการชำระเงินสินค้าและบริการ 60.6%

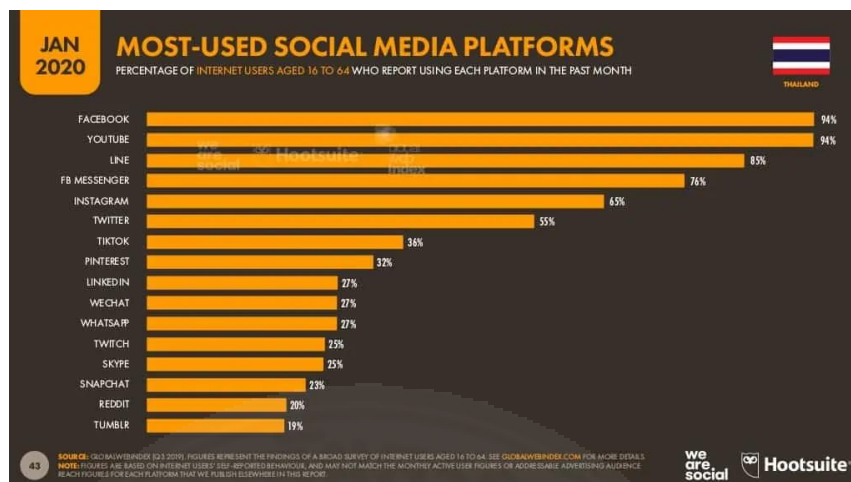


ภาพที่ 2.2 กิจกรรมออนไลน์ยอดนิยมของคนไทย โดยสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (สพธอ.)

เมื่อวิเคราะห์พฤติกรรมการใช้ social media ของคนไทย โดยข้อมูลจาก Hootsuite พบว่า คนไทยใช้ social media วันละ 2 ชั่วโมง 55 นาที โดยแบ่งแพลตฟอร์มที่นิยมใช้มากที่สุด โดยจำนวน account ต่อจำนวนผู้ใช้ 10.1 account และมีการใช้ social media เพื่อทำงานกว่า 54% โดย platform social media ที่มีคนใช้มากที่สุด 5 อันดับแรก คือ Facebook, Youtube, Line, Facebook messenger และ Instagram

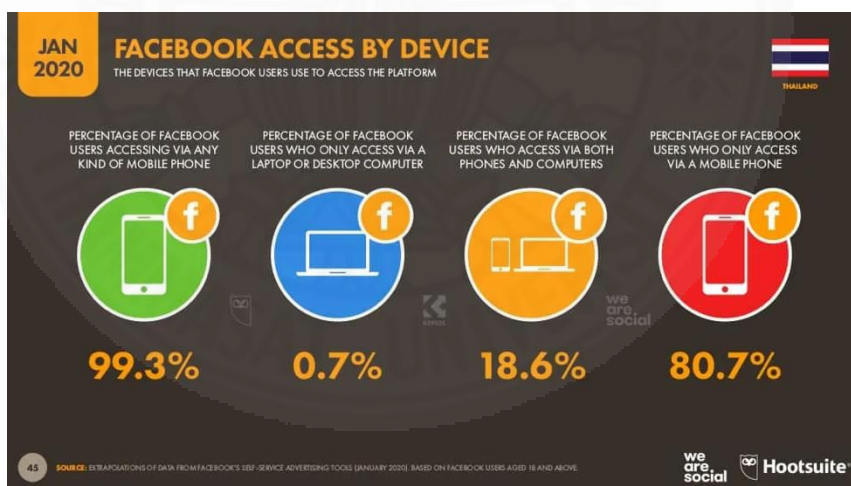


ภาพที่ 2.3 พฤติกรรมการใช้ social media ของคนไทย โดย Hootsuite



ภาพที่ 2.4 platform social media ที่คนไทยใช้ โดย Hootsuite

สำหรับอุปกรณ์ที่คนไทยในการเข้า facebook คือ โทรศัพท์มือถือเป็นหลักกว่า 99.3% โดยมีการใช้ควบคู่กับคอมพิวเตอร์ด้วย 18.6%



ภาพที่ 2.5 การเข้าถึง Facebook ผ่านอุปกรณ์ต่าง ๆ ของคนไทย โดย Hootsuite

จากพฤติกรรมของคนไทยดังกล่าว social media และ platform ต่าง ๆ จึงเข้ามามีอิทธิพลอย่างมากในการใช้ชีวิตประจำวัน ทั้งการติดตามเรื่องราวที่ชื่นชอบผ่านจากเพจต่าง ๆ การติดต่อพูดคุย หรือติดตามข่าวสารต่าง ๆ ใน Facebook, Line และ Instagram รวมทั้งการดู video เพื่อสาระ และความบันเทิงผ่านระบบ streaming ใน platform หลักอย่าง Youtube และการสมัคร

เพื่อรับสื่อบันเทิงผ่านบริการของ Netflix หรือแม้กระทั่งการณรงค์หรือการขับเคลื่อนประเด็นทางสังคมและการเมืองที่ social media ก็เข้ามามีอิทธิพลโดยเฉพาะใน platform ที่มาแรงอย่าง Twitter

นอกจากเรื่องการนำอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการติดต่อสื่อสารและรับชมสื่อต่าง ๆ แล้วยังมีพฤติกรรมอื่น ๆ ที่เติบโตอย่างมากคือ การซื้อขายสิ่งของผ่านช่องทาง online หรือ ธุรกิจ e-commerce ที่มีการเติบโตอย่างมาก โดยข้อมูลจากปี 2019 จากเดิมธุรกิจ e-commerce มีมูลค่า 163,300 ล้านบาท ได้เติบโตสูงขึ้นเป็น 220,000 ล้านบาทในปี 2020 เติบโตขึ้น 35% (Duangphorn Wiriya, 2020) โดยเฉพาะจากสถานการณ์ COVID-19 นั้น เป็นตัวเร่งทำให้คนไทยหันมาซื้อ-ขายสินค้า ผ่าน e-commerce มากขึ้น ซึ่งการซื้อขายผ่าน e-commerce ทำให้คนคุ้นชินกับการใช้บริการ รับ-ส่งพัสดุ ซึ่งทำให้ธุรกิจนี้เติบโตไปพร้อมกัน โดยปี 2020 Kerry express มีการเติบโตสูงกว่า 50%

2.2.4 สภาพแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology Factors)

เทคโนโลยีในปัจจุบันมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่สามารถใช้ได้กับ smartphone ต่าง ๆ ทั้งการติดต่อสื่อสารผ่าน platform social media การทำธุรกรรมทางการเงินผ่าน application ธนาคารบนมือถือ รวมทั้ง wallet ต่าง ๆ ที่ส่งผลทำให้ คนไทยสู่สังคมไร้เงินสด cashless society กิจกรรมเพื่อความบันเทิงต่าง ๆ ทั้ง การเล่นเกมส์ การดูหนังฟังเพลงผ่าน platform ต่าง ๆ ทั้งบริการในรูปแบบฟรี และการสมัครจ่ายเงินใช้บริการรายเดือน (monthly subscription) ซึ่งเทคโนโลยีต่าง ๆ ล้วนพัฒนาเพื่อให้สามารถกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และมีความปลอดภัย

สำหรับเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจค้าปลีกที่สำคัญคือ การซื้อขายสินค้าผ่านช่องทาง online ที่ใช้ social media platform และการใช้บริการจัดส่งถึงบ้าน ผ่านช่องทาง delivery application บนมือถือ ซึ่งการซื้อขายสินค้าผ่านช่องทาง online และ delivery platform นั้นได้เติบโตขึ้นอย่างมากในช่วงสถานการณ์ COVID-19 ดังนั้น ร้านค้าปลีกจึงมีสิ่งที่จะต้องพัฒนาให้มีการบริการจัดส่งสินค้าไปถึงมือลูกค้า โดยจะต้องพัฒนารูปแบบการจัดส่งให้สามารถคงคุณภาพของอาหารและรสชาติของร้านไว้ได้

นอกจากการพัฒนาการส่งอาหารถึงบ้านแล้ว การพัฒนาสินค้าและบริการหน้าร้านก็เป็นสิ่งสำคัญเนื่องจาก ลูกค้าในปัจจุบันนิยมการแชร์กิจกรรมและประสบการณ์ต่าง ๆ ผ่านช่องทาง social media โดยเฉพาะการถ่ายภาพและวิดีโอเพื่อรีวิวสินค้า ดังนั้นสินค้าที่จำหน่ายหน้าร้านจะต้องมีภาพลักษณ์ที่สวยงาม และการบริการของพนักงานจะต้องสร้างความประทับใจ เพื่อให้ลูกค้าประทับใจและชักชวนให้คนอื่น ๆ เข้ามาใช้บริการที่ร้าน และที่ขาดไม่ได้คือ การสร้างทางเลือกในการชำระค่าสินค้าให้หลากหลายทั้งการใช้เงินสดและไม่ใช้เงินสด โดยจะต้องรับชำระด้วย internet banking และ wallet ผ่าน QR code หรือสามารถใช้บัตรเครดิตได้

2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในอุตสาหกรรมโดยใช้ Porter's Five Forces Model

2.3.1 การแข่งขันกันระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Rivalry among Current Competitors): การแข่งขันกันระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกันอยู่ในระดับปานกลาง

ถึงแม้ว่า คาเฟ่เป็นตลาดที่มีคู่แข่งมากมายและมีการเปิดร้านมาก แต่ร้านที่มีสาขายังมีจำนวนไม่มาก และยังไม่มีรายใดครอบครองตลาดได้อย่างเบ็ดเสร็จ โดยสภาวะในปัจจุบันยังไม่มีรายใหญ่รายใดที่มีการดำเนินกิจการและขยายสาขาแบบครอบคลุมได้ใกล้เคียงกับ คาเฟ่ชาหรือกาแฟ โดยมีคาเฟ่มีรายใหญ่ที่มีการขยายสาขามากเพียงไม่กี่ราย เช่น Milk land จากนมไทย-เดนมาร์ก, หนองโพ, Umm milk, Farm design และ มนต์นมสด แต่คาเฟ่มีรายใหญ่ดังกล่าวก็มีเมนูที่น้อยและไม่แตกต่างกัน โดย Milk land และหนองโพ เน้นการขายนมสดปั่นร่วมกับท็อปปิ้ง (milk shake) รวมทั้งมีเมนูกาแฟ ชาใส่นม และ soft cream ร้าน Umm milk ที่มีการขายไอศกรีมเป็นหลัก และ มนต์นมสดที่ขายนมคู่กับขนมปังเป็นหลัก นอกจากนี้ร้านแบรนด์ใหญ่ต่าง ๆ ยังมีสาขาจำนวนไม่มากโดยรายใหญ่ที่สุดคือ Milk land มีสาขารวมกัน 176 สาขา (ข้อมูลสิ้นปี 2019) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสาขาที่มีขนาดเล็กและเมนูที่ไม่หลากหลายโดยเน้นเป็นเมนูนมปั่นเป็นหลัก นอกจากรายใหญ่แล้วยังมีรายย่อย ๆ ที่เป็นร้านเดี่ยวและร้านสาขาที่มีจำนวนไม่กี่สาขา โดยส่วนใหญ่แล้วยังเน้นเป็นเมนูนมสดและขนมปังเป็นหลัก ซึ่งทางผู้ศึกษามีความเห็นว่าการสามารถสร้างจุดขายที่โดดเด่นกว่าคู่แข่งได้ ก็สามารถที่จะเติบโตและมีที่ยืนในตลาดคาเฟ่ได้

2.3.2 อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers): อำนาจการต่อรองของผู้ผลิตอยู่ในระดับต่ำ

ปัจจุบันวัตถุดิบที่เป็นน้ำมันดิบยังเป็นสินค้าที่มีปริมาณ supply มากกว่า demand เนื่องจากคนไทยยังมีการบริโภคมนที่น้อย ทำให้เกิดปัญหาเรื่องน้ำมันล้นตลาดอยู่บ่อยครั้ง ดังนั้นตลาดน้ำมันดิบ หรือ น้ำมันสด ซึ่งส่งผลต่อสินค้านมผงที่มีราคาไม่แพง จึงเป็นตลาดที่ผู้ซื้ออำนาจต่อรองที่สูงกว่า อีกทั้งนมสดที่แปรรูปเป็นผงก็มีร้านจำหน่ายมากมาย โดยหากสามารถสร้างตลาดและมีปริมาณการสั่งซื้อที่มากเพียงพอจะทำให้ต้นทุนวัตถุดิบในการผลิตสินค้าถูกลง อีกทั้ง คาเฟ่ที่มีผู้ศึกษามีแนวคิดในการดำเนินธุรกิจเป็นคาเฟ่ที่ใช้ผลไม้สดหรือแช่แข็งร่วมด้วย ซึ่งผลไม้มักมีผู้ค้ามากมายทำให้ผู้ซื้อยังคงมีอำนาจในการต่อรองสูง นอกจากวัตถุดิบสดที่นำมาใช้แล้ว สารเสริมอื่น ๆ ที่สนใจ อาทิเช่น whey protein วิตามิน หรือ สารสกัดต่าง ๆ จากพืช แม้จะเป็นตลาดสินค้าแปรรูปที่มีราคาค่อนข้างสูง แต่เนื่องจากใช้ในปริมาณที่ไม่มากและมีผู้ค้ามากมายก็ทำให้มีตัวเลือกในการจัดซื้อสารเสริมต่าง ๆ เหล่านี้ได้มาก

2.3.3 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Customers): อำนาจการต่อรองของผู้ซื้ออยู่ในระดับสูง

เนื่องจากคาเฟ่เป็นตลาดที่มีการแข่งขันปานกลางที่ร้านที่มีจุดขายยังสามารถตั้งราคาได้โดยไม่ต้องเทียบกับคู่แข่งนักสำหรับเมนูที่มีเอกลักษณ์และแตกต่าง เช่น นมปั่นและท็อปปิ้ง แต่อย่างไรก็ตามเนื่องจากเป็นคาเฟ่จึงมักจะต้องมีเมนูพื้นฐาน อย่างนมสดเย็นและร้อน ที่ราคาแต่ละแห่งจะไม่แตกต่างกัน ซึ่งการยอมรับของผู้บริโภคทั่วไปต่อสินค้านมคือราคาไม่แพง ดังนั้น จึงอาจจะตั้งราคาสูงมากไม่ได้ในสินค้าพื้นฐาน ซึ่งทำให้ผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรองสูง โดยคาเฟ่ส่วนใหญ่จะตั้งราคาที่ใกล้เคียงกันในเมนูพื้นฐาน เช่น เครื่องดื่มนมมีช่วงราคา 35-50 บาท หรือไอศกรีม soft cream อยู่ที่ 19 บาท เป็นต้น สำหรับเมนูพิเศษหรือเมนูที่มีความแตกต่างที่เป็นนมปั่น (Milk Frappe) มักจะสามารถทำราคาได้สูงขึ้น โดยบางร้านที่มีจุดขายสามารถทำราคาได้ถึงแก้วละมากกว่า 100 บาท ดังนั้นหากจะสร้างธุรกิจ คาเฟ่จำเป็นต้องสร้างความแตกต่างและการบริการที่ดีเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับกิจการ

2.3.4 ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน (Threat of Substitute Product and Services): ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทนอยู่ในระดับสูง

ธุรกิจคาเฟ่เป็นหนึ่งในธุรกิจคาเฟ่ที่เน้นเครื่องดื่มดังนั้นจึงมีสินค้าทดแทนในกลุ่มเครื่องดื่มมาก โดยเฉพาะกาแฟ หรือร้านที่เน้นขายเครื่องดื่มอย่าง คาเฟ่และกาแฟ ร้านชาสมุนไพร หรือ ร้านน้ำผักผลไม้ปั่น เป็นต้น ซึ่งการเลือกบริโภคเครื่องดื่มก็ขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้าเป็นหลักที่เปลี่ยนแปลงไปตามความอารมณ์และความนิยมในแต่ละยุคสมัย นอกจากนั้นยังขึ้นกับวัตถุประสงค์ในการใช้บริการเช่น ต้องการที่นั่งและสิ่งอำนวยความสะดวกหรือไม่ หากคาเฟ่ที่เน้นนั่งทำงานได้และมีสิ่งอำนวยความสะดวกจะมีน้อย แต่ถ้าเป็นร้านนมทั่วไปที่เน้นขายสินค้าและเครื่องดื่มเพียงอย่างเดียวก็จะคู่แข่งและบริการทดแทนจำนวนมากทั้งแบรนด์ใหญ่และแบรนด์เล็ก

2.3.5 ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันหน้าใหม่ (Threat of New Entrance): ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันหน้าใหม่อยู่ในระดับปานกลาง

เนื่องจากธุรกิจคาเฟ่ยังคงมีการเติบโตและมีมูลค่าทางเศรษฐกิจสูง ดังนั้นจึงมีผู้เล่นหน้าใหม่เข้ามาในตลาดอย่างต่อเนื่อง โดยมีผู้เล่นหน้าใหม่ที่อยู่ยากจะเปิดคาเฟ่ตลอดเวลา โดยเฉพาะร้านเดี่ยวที่เป็นแบรนด์ใหม่ ซึ่งมักจะตั้งอยู่ตามแหล่งที่ใกล้สถานศึกษา โรงเรียนและมหาวิทยาลัย หรือสถานที่ ๆ วัยรุ่นมารวมตัวกัน เมื่อวิเคราะห์ลงไปถึงขนาดของร้าน ๆ ผู้เล่นหน้าใหม่ส่วนใหญ่จะเน้นเปิดร้านนมที่มีขนาดเล็กหรือเป็นในลักษณะ kiosk แบบไม่มีที่นั่ง เนื่องจากลงทุนน้อย ซึ่งมักจะเป็นการซื้อ Franchise จากแบรนด์ใหญ่มาเปิด แต่ในส่วนคาเฟ่ที่เป็นร้านเดี่ยว พร้อมทั้งนั่งทำงานและมีสิ่งอำนวยความสะดวกค่อนข้างจะมีน้อยเนื่องจากใช้เงินทุนในการดำเนินธุรกิจมาก

ตารางที่ 2.6

สรุปการวิเคราะห์แรงกดดันจากปัจจัยภายนอกทั้ง 5 (Five Force Model)

ปัจจัยภายนอก	ระดับ
การแข่งขันกันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Rivalry Among Current Competitors)	ปานกลาง
อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers)	ต่ำ
อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Customers)	สูง
ภัยคุกคามจากสินค้า/บริการทดแทน (Threat of Substitute Product and Services)	สูง
ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันหน้าใหม่ (Threat of New Entrance)	ปานกลาง

2.4 การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitors Analysis)

เพื่อให้สามารถเห็นภาพรวมของคู่แข่งในตลาด จึงต้องมีการศึกษาข้อมูล เพื่อวิเคราะห์หาจุดดีและจุดด้อยของคู่แข่งในตลาด เพื่อนำมาปรับใช้ในการพัฒนาสินค้าและบริการ และสร้างจุดขายที่เป็นเอกลักษณ์ของร้าน โดยในแผนธุรกิจครั้งนี้ทางผู้ศึกษาได้สนใจที่จะเปิดร้านค้าในห้างสรรพสินค้าที่มีคนจำนวนมากรวมตัวกัน เพื่อที่จะสร้างยอดขาย สร้างแบรนด์คาเฟ่ให้เป็นที่รู้จัก เพื่อต่อยอดธุรกิจในอนาคตโดยผู้ทำการศึกษาค้นคว้าได้ ทำการสำรวจพื้นที่ ๆ น่าสนใจโดยมีหลักเกณฑ์คือ

1. อยู่ในพื้นที่กรุงเทพฯ ซึ่งเป็นพื้นที่ ๆ คนอยู่อย่างหนาแน่นทั้งในเขตกลางเมืองและชานเมือง
2. อยู่ในพื้นที่ห้างสรรพสินค้าที่มี traffic ที่ดี ไม่ไกลจากสถานศึกษา และเดินทางได้สะดวก

ซึ่งจากการเดินสำรวจพื้นที่ทำให้ผู้ศึกษาสนใจที่จะเปิดร้านในห้างสรรพสินค้า เซ็นทรัลลาดพร้าว เนื่องจากเป็นห้างที่ใกล้กับเขตธุรกิจ และชุมชนขนาดใหญ่ทั้งแนวราบและแนวสูง มีกลุ่มเป้าหมายในช่วงอายุ 18-45 ปี อยู่ใกล้สถานศึกษา คือ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สามารถเดินทางได้สะดวกเนื่องจากอยู่ใกล้ทางด่วนและเชื่อมต่อกับสถานีรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงิน ซึ่งจากการเดินสำรวจสามารถระบุคู่แข่งได้ดังนี้

2.4.1 คู่แข่งทางตรงในพื้นที่ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ลาดพร้าว

2.4.1.1 ร้าน Farm Design (ฟาร์ม ดีไซน์)

ร้าน ฟาร์ม ดีไซน์ เป็นแบรนด์ร้านที่มีต้นกำเนิด ตั้งแต่ปี 1987 ในเมืองฮอกไกโด ประเทศญี่ปุ่น โดยปัจจุบัน ฟาร์ม ดีไซน์ เป็นร้านเบเกอรี่ที่มีชื่อเสียงและมีสาขากระจายอยู่

ท้าวฮอกไกโด เจ้าของชื่อ Mr. Yasuhiko Kaino ที่มีประสบการณ์ด้านเบเกอรี่มากกว่า 24 ปี ซึ่งเมนูเบเกอรี่พิเศษของร้านคือ original cheese cake cream cheese, brownies และ rare cheese และเมนูเครื่องดื่มหลักคือ นมปั่น ชา และกาแฟ โดยปัจจุบันมีทั้งหมด 9 สาขา ซึ่งรูปแบบของร้านที่เซ็นทรัลลาดพร้าว ตั้งอยู่ในพื้นที่ชั้น 2 เป็นร้านที่ไม่เน้นการนั่งทานที่ร้าน โดยมีโต๊ะนั่งเพียง 2-3 โต๊ะเท่านั้น และมีที่ชาร์ตโทรศัพท์ 1 จุดเท่านั้น



ภาพที่ 2.6 บรรยากาศร้าน farm design สาขาเซ็นทรัล ลาดพร้าว

ตัวอย่างเมนูอาหารและเครื่องดื่มในร้าน

1. เบเกอรี่ เช่น ฮอกไกโดชีสเค้ก มัชชะชีสเค้ก สตรอว์เบอร์รี่โคลอนชีสโรล
2. เครื่องดื่มประเภทชาและกาแฟ
3. เครื่องดื่มประเภทโซดา เช่น กีวีโซดา มิกซ์เบอร์รี่โซดา โฮมเมดเลมอนเนดโซดา ลินจีโซดา
4. เครื่องดื่มประเภทสมูทตี้ เช่น โอรีโอวันิลลา แมงโก้แทงโก้ กรีนพีชบลูเบอร์รี่วันิลลา

จุดแข็ง

1. ร้านค้าแบรนด์จากญี่ปุ่นมีจุดขายด้านนมฮอกไกโด เป็นที่รู้จักและมีจำนวนหลายสาขา
2. มีเมนูเค้กและเบเกอรี่ให้เลือกหลายหลายรสชาติซึ่งทำมาจากนมและผลิตภัณฑ์จากนมเป็นหลัก

จุดอ่อน

1. มีที่นั่งรับประทานน้อยเพียง 2-3 โต๊ะ

2. ราคาสินค้าแพงเครื่องดื่มมีราคา ตั้งแต่ 65-130 บาท นม Frappe ราคาเฉลี่ยมากกว่า 100 บาท

2.4.1.2 ร้าน Kyoto Inari (เกียวโต อินาริ)

ร้านเกียวโต อินาริ เป็นร้านแบรนด์จากญี่ปุ่น โดยมีต้นกำเนิดจากทางใต้ของเกียวโตที่มีเมือง Uji เมืองแสนที่ชื่อว่าเป็นแหล่งผลิตชาเขียวอันดับ 1 ของญี่ปุ่น ร้าน Kyoto Inari เสิร์ฟเครื่องดื่ม และ soft cream parfait จากวัตถุดิบชาเขียว โดยมีจุดยืนของแบรนด์เรื่องของการทำเมนูเครื่องดื่มจากชาเขียวปัจจุบันมี 4 สาขา คือ Centralworld, Central Pinklao, Central Bangna และ Central Ladprao



ภาพที่ 2.7 บรรยากาศหน้าร้าน Kyoto inari

ตัวอย่างเมนูอาหารและเครื่องดื่มในร้าน

1. เครื่องดื่มชาและกาแฟ เช่น Inari Matcha, Hojicha Latte และ Matcha latte
2. เครื่องดื่มคาราเมลและอื่น ๆ เช่น Caramel fresh milk, Caramel milk tea และ Chocolate
3. เครื่องดื่ม Milk shake เช่น Chocolate milk shake, Matcha milk shake
4. ของหวาน เช่น Hojicha Parfait, Matcha Parfait และ Mochi Matcha Parfait

จุดแข็ง

1. เป็นร้านค้าแบรนด์จากญี่ปุ่นโดยเฉพาะจุดขายเรื่องชาเขียว และ Matcha Milk shake

2. ร้านค้ามีการจัดโปรโมชั่นอย่างสม่ำเสมอ และมีหลายสาขา

จุดอ่อน

1. มีที่นั่งรับประทานน้อย 3-4 โต๊ะ และมีส่วนที่เป็น counter bar ที่นั่งได้ไม่นานหลายที่นั่ง

2. ราคาสินค้าแพงเครื่องดื่มมีราคา ตั้งแต่ 50-150 บาท นม Frappe ราคาเฉลี่ยมากกว่า 110 บาท

2.4.1.3 ร้าน MOM & SIS (มัม แอนด์ ซิส)

ร้าน MOM & SIS เป็นคาเฟ่ที่มีจำหน่ายทั้งเครื่องดื่มผักผลไม้ปั่น สมูทตี้สุขภาพ และอาหารเพื่อสุขภาพ ปัจจุบันมี 4 สาขา โดยสาขาที่ Central Ladprao ตั้งอยู่ที่ชั้น 2 ซึ่งแม้ว่าจะไม่ได้ชูจุดขายเรื่องการเป็นคาเฟ่แฟรนไชส์ แต่มีรูปแบบเมนู และการนำเสนอให้กับลูกค้าที่ใกล้เคียงกับร้านที่ผู้ศึกษาสนใจ



ภาพที่ 2.8 บรรยากาศหน้าร้าน MOM & SIS



ภาพที่ 2.9 ลักษณะเมนูอาหารและเครื่องดื่มร้าน MOM & SIS

ตัวอย่างเมนูอาหารและเครื่องดื่มในร้าน

1. เครื่องดื่มสุขภาพ เช่น strawberry banana yoghurt, cacao banana almond, chia
2. Superfood สมูทตี้ เช่น pure health acai, tropical boost และ avocado bowl
3. อาหารสุขภาพ เช่น แชนวิช และ สลัด
4. อาหารทานเล่น เช่น energy ball

จุดแข็ง

1. เป็นร้านค้าอาหารสุขภาพที่มีสินค้าหลากหลายทั้งเครื่องดื่มและของทานเล่น
2. มีที่นั่งรับประทานสะดวกสบาย
3. มีการนำเสนอในรูปแบบของแบรนด์ที่เน้นด้านอาหารสุขภาพที่มีค่าพลังงาน และ story แต่ละเมนูกำกับไว้ด้วย

จุดอ่อน

1. ราคาสินค้าเครื่องดื่มสูง 95-185 บาท
2. ราคาอาหารสูงมาก 195-235 บาท

2.4.2. คู่แข่งทางอ้อมในพื้นที่ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ลาดพร้าว

เนื่องจากร้านนมผลไม้เพื่อสุขภาพถือเป็นเครื่องดื่มชนิดหนึ่ง ดังนั้นจึงมีร้านค้าที่ขายเครื่องดื่มที่จะเป็นตัวเลือกทดแทนได้มากมายโดยเฉพาะร้านคาเฟ่ที่เน้นขายเครื่องดื่มในห้างสรรพสินค้า เซ็นทรัล ลาดพร้าว โดยมีรายละเอียดร้านต่าง ๆ ดังนี้

2.4.2.1 ร้าน Café Amazon (คาเฟ่ อเมซอน)

ร้านชาและกาแฟชื่อดังของประเทศไทย มีสาขามากที่สุดในประเทศไทย โดยร้านคาเฟ่ อเมซอนที่เซ็นทรัลลาดพร้าวตั้งอยู่ชั้น 3



ภาพที่ 2.10 บรรยากาศหน้าร้าน Café Amazon

ตัวอย่างเมนูอาหารและเครื่องดื่มในร้าน

1. เครื่องดื่มชาและกาแฟ เช่น ชาเย็น, ชาร้อน, อเมริกาโน่, ลาเต้ และ

มอคค่า

2. เครื่องดื่มอื่น ๆ เช่น ช็อคโกแลต, สมูทตี้ผลไม้

3. ของหวาน เช่น เค้กช็อคโกแลต, เค้กสตรอว์เบอร์รี่

จุดแข็ง

1. เป็นร้านค้าที่มีสาขามากที่สุดในประเทศไทยและแบรนด์เป็นที่รู้จัก

เป็นอย่างดี

2. ราคาไม่แพง ราคาเครื่องดื่มและเค้ก อยู่ที่ 45-70 บาท

จุดอ่อน

1. ไม่มีที่นั่งรับประทานที่ร้านสาขาเซ็นทรัลลาดพร้าว

2. หาทานง่ายได้ทั่วไป ไม่มีเมนูพิเศษที่เป็นจุดเด่นเฉพาะ

2.4.2.2 ร้าน Cha Tra Mue (ชาตรามือ)

ร้านชาที่มีประวัติยาวนานและมีสินค้าในกลุ่มชาวางขายอยู่ทั่วประเทศ

โดยร้านชาตรามือ มีจำนวน 92 สาขาทั่วประเทศโดยสาขาที่ เซ็นทรัลลาดพร้าวตั้งอยู่ชั้น G



ภาพที่ 2.11 บรรยากาศหน้าร้านชาตรามือ

ตัวอย่างเมนูอาหารและเครื่องดื่มในร้าน

1. เครื่องดื่มชาและกาแฟ เช่น ชาเย็น, ชาเขียว, ชานม และเมนูเด่น

ชาภูหلاب

2. ไอศกรีม เช่น Soft cream ชาไทย, Soft cream ชานม และ Soft

cream ชาภูหلاب

จุดแข็ง

1. เป็นร้านค้าที่มีสาขามากในประเทศไทยและเป็นที่รู้จักเป็นอย่างดี
แบรนด์เป็นที่น่าเชื่อถือก่อตั้งมายาวนาน และมีสินค้าที่ขายอยู่ทั่วไป
2. ราคาไม่แพง เครื่องดื่มราคาอยู่ในช่วง 50-65 บาท

จุดอ่อน

1. ไม่มีที่นั่งรับประทานที่ร้านสาขาเซ็นทรัลลาดพร้าว
2. หาทานง่ายได้ทั่วไป และ ไม่มีเมนูของหวานหรือเครื่องดื่มอื่น ๆ ที่
ไม่ซ้ำให้เลือกรับประทาน

2.4.2.3 ร้าน Starbucks (สตาร์บัค)

ร้านกาแฟที่เป็นแบรนด์ระดับโลก มีสาขาทั่วโลก และ ทั่วประเทศไทย
โดยที่เซ็นทรัลลาดพร้าวมี 2 สาขา ตั้งอยู่ที่ชั้น 2 และ ชั้น 6



ภาพที่ 2.12 บรรยากาศหน้าร้านสตาร์บัค

ตัวอย่างเมนูอาหารและเครื่องดื่มในร้าน

1. เครื่องดื่มชาและกาแฟ เช่น อเมริกาโน่, มอคค่า, ลาเต้, ชาเขียว และ
คาราเมลมัคคิอาโต้
2. เบเกอรี่และขนม : เค้กสตรอว์เบอร์รี่, เค้ก red velvet และ เค้ก
มะพร้าว
3. อาหารว่าง เช่น แซนด์วิชปู้ดไข่กึ่ง, ครัฟซองด์

จุดแข็ง

1. เป็นคาเฟ่ที่มีสาขามากทั่วโลกและในประเทศไทยและเป็นที่รู้จักเป็นอย่างดี
2. บรรยากาศและสถานที่นั่งหลากหลาย สามารถนั่งทำงานได้ทั้งวัน หรือสังสรรค์กับเพื่อนได้

จุดอ่อน

1. ลูกค้ามักจะเต็มร้านค้ายู่ตลอดเวลาทำให้หาที่นั่งได้ยาก
2. ราคาเครื่องดื่มสูงอยู่ในช่วง 100-180 บาท

2.4.2.4 ร้าน DAKASI (ตากาซี)

ร้านขนมจากไต้หวัน ที่มีสาขาอยู่ทั่วประเทศไทยโดยที่เซ็นทรัลลาดพร้าว ตั้งอยู่ที่ชั้น G

ตัวอย่างเมนูอาหารและเครื่องดื่มในร้าน

1. เครื่องดื่มชาและกาแฟ เช่น อเมริกาโน่, มอคค่า, ลาเต้, ชาเขียว และคาราเมลมัคคิอาโต้



ภาพที่ 2.13 บรรยากาศหน้าร้าน DAKASI

จุดแข็ง

1. เป็นคาเฟ่ชาที่มีจุดขายโดดเด่น และเป็นที่รู้จักเป็นอย่างดี เป็นคาเฟ่ชา ที่เป็นแบรนด์นำเข้าจากไต้หวัน
2. การตกแต่งและบรรยากาศของร้านดี ดึงดูด และมีหลายสาขาที่เป็นร้านขนาดใหญ่

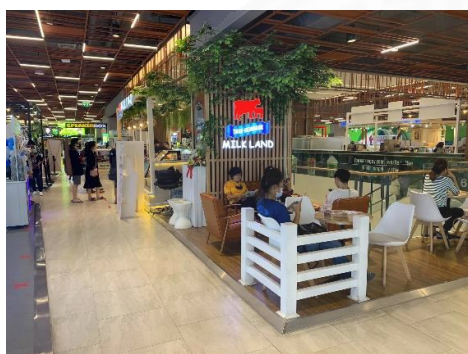
จุดอ่อน

1. ไม่มีที่นั่งรับประทานสำหรับสาขาเซ็นทรัลลาดพร้าว
2. ราคาเครื่องดื่มค่อนข้างสูงสำหรับชาวม

2.4.3 คู่แข่งร้านนมอื่น ๆ ที่น่าสนใจในตลาด

2.4.3.1 ร้าน Milk Land (สาขางามวงศ์วาน)

ร้านนมที่เน้นเมนูเครื่องดื่มเป็นหลัก โดยมีพื้นฐานมาจากแบรนด์นมไทย-เดนมาร์ก ที่มีชื่อเสียงมายาวนาน ปัจจุบันร้าน Milk Land มีสาขาทั้งในรูปแบบของบริษัท และแฟรนไชส์ จำนวนมาก



ภาพที่ 2.14 บรรยากาศร้าน Milk Land และเมนูในร้าน

2.4.3.2 ร้านหนองโพคาเฟ่ (สาขารัตนาธิเบศร์)

เน้นเมนูเครื่องดื่มเป็นหลัก โดยมีพื้นฐานมาจากแบรนด์นมหนองโพ ที่มีชื่อเสียงมายาวนาน ปัจจุบันหนองโพคาเฟ่ มีร้านสาขาจำนวนมากโดยเน้นขายเมนูนมและ soft cream เช่นเดียวกับ Milk Land



ภาพที่ 2.15 บรรยากาศร้านหนองโพและเมนูในร้าน

บทที่ 3

การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis)

เมื่อมีการประเมินสภาพภายนอกเพื่อให้เห็นภาพตลาดและคู่แข่งในธุรกิจ รวมทั้งวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อเป็นนามาใช้ในการคิดหากลยุทธ์ในการสร้างธุรกิจที่สามารถแข่งขันได้ในตลาดรวมทั้งสร้างแบรนด์คาเฟ่ เพื่อต่อยอดทางธุรกิจได้ในอนาคต ดังนั้นทางผู้ศึกษาจึงเลือกที่จะใช้เครื่องมือ SWOT ในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และ Tow Metrix ในการสร้างกลยุทธ์ทางธุรกิจ

3.1 การประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจ

3.1.1 จุดแข็งของธุรกิจ (Strengths)

1. ธุรกิจคาเฟ่เป็นแห่งเดียวในห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ลาดพร้าว ที่มีการนำเสนอเมนูขนมที่แตกต่างจากร้านอื่น ๆ ที่เป็นแบรนด์จากญี่ปุ่น คือ ร้าน Farm Design และ Kyoto Inari
2. นำเสนอเมนูขนมในรูปแบบใหม่ โดยเน้นนมสดปั่นร่วมกับผลไม้และผักที่ให้คุณค่าในการบำรุงสุขภาพในด้านต่าง ๆ อีกทั้งยังมีปริมาณค่าพลังงานกำกับให้ในแต่ละเมนู
3. ลูกค้าสามารถเลือกเมนูผลไม้ปั่นแบบ DIY เพื่อบำรุงสุขภาพตามที่ต้องการและเสริมสารอาหารต่าง ๆ ได้ เช่น สารสกัดจากพืช โปรตีนสกัดจากถั่วเหลือง เป็นต้น
4. ลูกค้าสามารถสั่งเมนูต่าง ๆ และบรรจุขวดกลับบ้านเพื่อดื่มได้ หรือ เลือกสินค้านมผลไม้และนมสุขภาพอื่น ๆ ในรูปแบบ Grab and go หรือ แม้แต่บริการจัดส่งและ delivery
5. ลูกค้ามีที่นั่งให้บริการ 8-10 ที่นั่ง โดยแบ่งเป็นแบบนั่งทาน เดี่ยว ทานกลุ่ม และส่วนที่สามารถเป็นพื้นที่ co-working space ได้ โดยมีจุดชาร์จไฟและ WiFi ให้บริการในร้าน
6. เนื่องจากระดับราคาของร้านคู่แข่งมีราคาสูง โดยส่วนใหญ่มีราคามากกว่า 100-200 บาท ดังนั้น ทางร้าน Healthy Milk Fruit จะเลือก segment ระดับลูกค้าที่ลดลง โดยจับกลุ่มลูกค้าที่มีกำลังซื้อปานกลางโดยราคาเมนูจะอยู่ในช่วงราคาที่ 40-100 บาท

3.1.2 จุดอ่อนของธุรกิจ (Weaknesses)

1. ชื่อเสียงของแบรนด์ เนื่องจากต้องแข่งขันกับแบรนด์จากญี่ปุ่น และสมูทตี้คาเฟ่ ที่มีสาขาหลายสาขาและเป็นที่รู้จักมากกว่า

2. ความน่าเชื่อถือของร้านค้าในการจัดหาวัตถุดิบต่าง ๆ ในช่วงแรกอาจจะมีต้นทุนที่แพงกว่าคู่แข่ง และยังไม่ได้รับเครดิตในการจ่ายเงิน ดังนั้น จะทำให้ต้นทุนในการบริหารร้านสูงกว่าคู่แข่งที่มีหลายสาขา

3. เนื่องจากตั้งคาเฟ่ริมผลไม้เพื่อสุขภาพอยู่ในห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลลาดพร้าว ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกในการเดินเข้าคาเฟ่ หรือร้านอื่น ๆ ได้

3.2 การประเมินโอกาสและอุปสรรคของธุรกิจ

ผู้ศึกษาได้ประเมินโอกาสและอุปสรรคของธุรกิจที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้สามารถวางแผนเพื่อป้องกันความเสี่ยง และแสวงหาโอกาส เพื่อสร้างธุรกิจให้เติบโตโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.2.1 โอกาสของธุรกิจ (Opportunities)

1. เนื่องจากผู้บริโภคในปัจจุบันให้ความสนใจในเมนูเพื่อบำรุงสุขภาพมากขึ้น อีกทั้งประกอบกับสถานการณ์ COVID-19 ทำให้คนหันมาสนใจสุขภาพและแสวงหาอาหารที่จะช่วยต้านทานโรค ดังนั้น คาเฟ่ริมผลไม้เพื่อสุขภาพ จึงตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบัน

2. ห้างสรรพสินค้าที่อยู่ในบริเวณนอกเขตกลางเมืองมีกลุ่มลูกค้าคนไทยเป็นหลัก จึงไม่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ COVID-19 ทำให้ปริมาณผู้ใช้บริการไม่ได้ลดลงเหมือนห้างในเมือง อีกทั้งเซ็นทรัลลาดพร้าวอยู่ในพื้นที่ใกล้แหล่งท่องเที่ยว มีรถไฟฟ้าผ่าน ทำให้มีปริมาณผู้ใช้บริการทั้งขาประจำและขาจรมาก ส่งผลดีต่อร้านค้าที่เปิดบริการในห้าง

3. การเติบโตของสื่อ social media ทำให้ร้านเปิดใหม่สามารถสร้างโอกาสในการสื่อสารตัวตนของร้านไปสู่คนหมู่มากได้ง่ายไม่จำกัดแค่ผู้ใช้บริการในห้างเท่านั้น ทำให้สามารถทำการตลาดเพื่อให้คนรู้จักได้ง่ายขึ้น

4. การเติบโตของบริการจัดส่งอาหารแบบ delivery ทำให้สามารถขายสินค้าให้ได้มากกว่าลูกค้าที่ใช้บริการในห้างสรรพสินค้า ส่งผลต่อยอดขายที่เพิ่มขึ้นเพราะฐานลูกค้ากว้างขึ้น

5. การสนับสนุนของภาครัฐในการให้คนดื่มนมมากขึ้น ก็อาจจะส่งผลให้คาเฟ่มีนมมีการเติบโตที่สูงขึ้นส่งผลต่อความนิยมของเครื่องดื่มจากนม

3.2.2 อุปสรรคของธุรกิจ (Threats)

1. สถานการณ์ COVID-19 ที่ยังไม่แน่นอนว่า จะสิ้นสุดเมื่อใดส่งผลกระทบต่อปริมาณลูกค้าที่ใช้บริการในศูนย์ เนื่องจากนโยบายการ work from home และ social distancing

ทำให้คนลดการทำกิจกรรมนอกบ้าน และหลีกเลี่ยงสถานที่ที่คนพลุกพล่าน ทำให้ไม่ออกมาเที่ยวกินในห้างสรรพสินค้า

2. แม้ว่าทำเลที่ตั้งของห้างจะมีปริมาณคนใช้บริการมากแต่เนื่องจากสถานการณ์ทางการเมืองในปัจจุบัน ผู้ชุมนุมบางกลุ่มบางคน มักเลือกที่จะมาชุมนุมทางการเมืองบริเวณห้าแยกตลาดพร้าว ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อการเปิดให้บริการของห้างสรรพสินค้าหากมีเหตุการณ์ที่รุนแรงขึ้น

3. การสรรหาลูกจ้างที่มาทำงานในร้านหาได้ยากและมีต้นทุนสูงขึ้น เนื่องจากสังคมสูงอายุทำให้การหาพนักงานทั้งประจำและพาร์ทไทม์หาได้ยาก แต่ละร้านจึงมีการแข่งขันในด้านค่าจ้าง เพื่อดึงดูดคนให้มาทำงาน ส่งผลให้ต้นทุนค่าแรงสูงขึ้น

4. การหยุดตัวทางเศรษฐกิจหลังสถานการณ์ COVID-19 ทำให้ลูกค้ามีกำลังซื้อลดลง ดังนั้น ต้นทุนในด้านการจัดโปรโมชั่นขายสินค้าและการทำสื่อการตลาดสูงขึ้นเพื่อดึงดูดลูกค้าให้มาใช้บริการที่ร้าน

3.3 การสร้าง TOWS Matrix จากการประเมิน SWOT

จากการประเมินปัจจัยภายในและภายนอกที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจคาเฟ่ผลไม้เพื่อสุขภาพ จึงทำให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาสร้างเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยใช้เครื่องมือการสร้าง กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1

TOWS Matrix

INTERNAL FACTOR EXTERNAL FACTOR	STRENGTHS	WEAKNESSES
	S1. คาเฟ่มีผลไม้เพื่อสุขภาพ S2. รูปแบบการนำเสนอที่แตกต่างจากคู่แข่ง S3. สิ่งอำนวยความสะดวกภายในร้านและพื้นที่นั่งลูกค้า S4. ระดับราคาที่ไม่สูงจำเป็นต้องได้ง่าย	W1. ชื่อเสียงของคาเฟ่ในการดึงดูดลูกค้าน้อย W2. ความน่าเชื่อถือทางธุรกิจส่งผลต่อเครดิตและต้นทุน W3. คาเฟ่ทางเลือกอื่น ๆ ภายในห้างสรรพสินค้า
OPPORTUNITIES O1. เทรนด์รักสุขภาพและดูแลสุขภาพ O2. สถานที่ตั้งที่มีทำเลที่ดีมีลูกค้าใช้บริการมาก O3. การเติบโตของสื่อ social media O4. การเติบโตของบริการ delivery	กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) 1. การนำเสนอเมนูอาหารและการบริการของคาเฟ่มีผลไม้เพื่อสุขภาพผ่านช่องทาง social media โดยสามารถ focus group ที่สนใจและหา influencer หรือ รีวิวที่ตรงกับกลุ่มลูกค้า (S2, O1, O3) 2. การเชื่อมโยงร้านค้าเข้าสู่รูปแบบ O2O ร่วมกับทาง application delivery ต่าง ๆ เพื่อสร้างยอดขายให้ลูกค้าในบริเวณรอบ ๆ มากขึ้น (S1, O2, O4) 3. การจัดโปรโมชั่นสินค้า (S1, O2, O4)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) 1. การประชาสัมพันธ์ร้านผ่าน social media และการทำ SEO เพื่อสร้าง Brand Awareness ให้ลูกค้า (W1, O3) 2. การทำสื่อประชาสัมพันธ์ในบริเวณห้าง หรือการแจกใบปลิวที่ลานจอดรถเพื่อช่วยดึงดูดให้ลูกค้าที่มาใช้บริการสนใจมาใช้บริการที่คาเฟ่ (W1, W3, O2)
THREATS T1. สถานการณ์ COVID-19 T2. สถานการณ์การเมือง T3. การสรรหาบุคลากรในการดำเนินการ T4 กำลังซื้อลูกค้าลดลง	กลยุทธ์เชิงรับ (ST Strategy) 1. สร้างระบบการจัดหาบุคลากรเชิงรุกโดยการนำเสนอเรื่องของคุณค่าและมีการให้สวัสดิการซื้อสินค้า (S1, S2, T3) 2. การนำเสนอคุณค่าของแต่ละเมนูอาหารผ่านทางช่องทาง online เพื่อให้เกิดการสั่งซื้อผ่านช่องทางออนไลน์ (S2, T4)	กลยุทธ์ป้องกัน (WT Strategy) 1. การขยายขายสินค้าที่สามารถส่งให้ลูกค้าได้ เช่น นมบรรจุขวด ผ่านแบรนด์เพจใน social media และร้านสุขภาพ (W1, W2, T1, T2) 2. การจัดหาสวัสดิการที่ดีให้กับลูกจ้างและระบบการให้ผลตอบแทนจากยอดขาย (W2, W3, T3)

3.4 ชื่อธุรกิจ

ชื่อร้าน คือ Healthy milk fruit



ภาพที่ 3.1 เครื่องหมายการค้า Healthy milk fruit



ภาพที่ 3.2 Mode and tone การออกแบบร้าน Healthy milk fruit

3.5 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย

3.5.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นแบรนด์คาเฟ่ผลไม้เพื่อสุขภาพอันดับ 1 ที่ผู้บริโภคนึกถึงและประทับใจในรสชาติอร่อยและสดใหม่ทุกวัน พร้อมด้วยการบริการที่เป็นเลิศ

3.5.2 พันธกิจ (Mission)

ร้าน Healthy milk fruit ต้องการเป็นแบรนด์ร้านนมผลไม้ที่อยู่ในใจของผู้บริโภคเป็นอันดับ 1 ดังนั้น การดำเนินธุรกิจของร้านจะต้องประกอบไปด้วย พันธกิจ ดังนี้

1. สร้างสรรค์เมนูที่มีคุณประโยชน์และบำรุงสุขภาพของร่างกาย ที่แตกต่างจากคาเฟ่เมนูอื่น
2. นำเสนอเมนูเครื่องดื่มในรูปแบบที่มีการบอกเล่าเรื่องราวด้านสุขภาพของเมนู และมีค่าพลังงานกำกับทุกเมนู
3. บริหารต้นทุนสินค้าเพื่อให้สามารถทำราคาอยู่ในระดับที่ผู้บริโภคทั่วไปเข้าถึงได้ โดยยังคงคุณภาพความสดและอร่อยของสินค้า
4. สร้างความประทับใจกับลูกค้าที่มาใช้บริการ ผ่านการต้อนรับของพนักงาน บรรยากาศ ของร้าน
5. มุ่งทำการตลาดสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์เพื่อสร้างแบรนด์ และ บอกเล่าเรื่องราวของแบรนด์เพื่อต่อยอดธุรกิจต่อไปในอนาคต

3.5.3 เป้าหมาย (Goals)

เพื่อให้บรรลุผลกำไร ชื่อเสียงของร้าน และความพึงพอใจสูงสุดของผู้บริโภค ทางร้าน Healthy milk fruit จึงวางเป้าหมายไว้ 2 ระยะ

3.5.3.1 เป้าหมายระยะสั้น

เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการร้านแรกได้สำเร็จและมีผลกำไร ดังนั้น จึงได้มีการวางเป้าหมายในระยะสั้นในช่วงเวลา 1 ปีของการเปิดร้านแรก ไว้ดังต่อไปนี้

1. สามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจในระดับร้าน คือ ผลการดำเนินงานสุทธิเป็นบวกได้ภายในระยะเวลา 1 ปี นับตั้งแต่วันที่เปิดกิจการ
2. สร้างความพึงพอใจในการใช้บริการและรสชาติของเครื่องดื่มโดยมีคะแนนความพึงพอใจจากลูกค้าไม่น้อยกว่า 80% จากคะแนนเต็ม 100%
3. สามารถสร้างระบบการบริหารจัดการร้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่พบว่า ไม่สามารถเปิดดำเนินการได้ อาทิเช่น ระบบการบริหารสต็อกสินค้า การปรุงอาหาร

และเครื่องมือ ระบบการบริการ ระบบงานขายหน้าร้าน เป็นต้น เพื่อให้เกิด model การบริหารร้าน สำหรับการต่อยอดทางธุรกิจ

4. สามารถสร้างการรับรู้แบรนด์ร้าน ผ่านทางช่องทางต่าง ๆ ทั้งสื่อที่ร้านและบริเวณโดยรอบ หรือการทำการตลาดผ่าน social media โดยวัดจากยอดการกดไลค์เพจร้านอย่างน้อย 20,000 คน ใน 1 ปี ซึ่งการสร้างยอดไลค์นอกจากการจัดกิจกรรมหน้าร้านแล้วยังต้องมีการ content ที่ดีในหน้าเพจด้วย

5. เปิดบริการขายสินค้าผ่านช่องทาง application delivery คือ Grab food, Food panda และ Lineman ให้ได้ภายใน 6 เดือน และมีสัดส่วนยอดขายผ่าน delivery ไม่น้อยกว่า 20%

3.5.3.2 เป้าหมายระยะยาว

เพื่อให้เกิดการดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างต่อเนื่องจึงได้มีการวางแผนเป้าหมายระยะยาว โดยวางแผนการดำเนินงานในช่วงปีที่ 2-3 ไว้ดังนี้

1. ขยายสาขาของร้านในปีที่ 2 อย่างน้อย 3 ร้าน เพื่อให้มีร้านอยู่ใน 4 มุมเมืองรอบเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เพื่อเป็นการทดลองการควบคุมคุณภาพของสินค้าและบริการและเป็นการสร้างการรับรู้แบรนด์ให้คนได้มาทดลองใช้บริการและรับประทานสินค้าที่นำเสนอ

2. สร้างระบบการบริหารจัดการหน้าร้านที่เป็นมาตรฐาน อาทิเช่น ระบบ POS, ระบบการบริหารงานครัว คู่มือการปรุงอาหาร (cooking instruction) เป็นต้น รวมทั้งจัดทำแผนธุรกิจในการดึงดูดลูกค้าเพื่อมาซื้อแฟรนไชส์เพื่อขยายธุรกิจต่อ

3. สร้างรูปแบบร้านต้นแบบโมเดลต่าง ๆ สำหรับการขยายแฟรนไชส์เพื่อให้เข้ากับแต่ละพื้นที่ และสามารถให้บริการการขายแบบ delivery ได้อย่างสะดวกรวมทั้งการสร้างระบบครัวกลางขนาดเล็กสำหรับการกระจายวัตถุดิบให้ร้านสาขา

4. มีการวางแผนการตลาดอย่างเป็นระบบทั้งระบบการจัดทำสื่อหน้าร้านสำหรับร้านสาขา และการวางแผนการสร้างแบรนด์และโปโมชั่น สำหรับร้านสาขาต่าง ๆ

3.6 กลยุทธ์ของร้าน Healthy Milk Fruit

เนื่องจากเป้าหมายทางธุรกิจคือ การเติบโตและสร้างผลกำไร รวมทั้งการสร้างแบรนด์ที่เป็นที่พึงพอใจของผู้บริโภค ดังนั้น จึงต้องวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเป็น 3 ระดับ เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายทางธุรกิจในการเป็นแบรนด์คาเฟ่ผลไม้อันดับ 1 ที่เป็นที่ประทับใจและมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

3.6.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เนื่องจาก ร้าน Healthy milk fruit ได้วางแผนที่จะเข้าไปเปิดกิจการในห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลลาดพร้าว ซึ่งมีคู่แข่งคาเฟ่คนอื่น ๆ มาเปิดอยู่และมีคาเฟ่ที่ขายเครื่องดื่มแบบอื่น ๆ อยู่หลายร้านเปิดให้บริการอยู่แล้ว แต่ร้านแต่ละร้านที่เป็นคู่แข่งทางตรงนั้น มีระดับราคาที่สูง คือนั่นที่จะเจาะตลาดบนมากกว่า ดังนั้นธุรกิจจึงจะใช้ กลยุทธ์โดยมุ่งเน้นการเจาะตลาด Penetrate market strategies เพื่อที่จะเจาะตลาดด้วยการนำเสนอสินค้ารูปแบบใหม่ และ เจาะกลุ่มลูกค้าวัย 18-45 ปี ที่อยู่เป็นนักศึกษาและวัยทำงานระดับกลาง ที่มีกำลังซื้อในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

3.6.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

จากการพิจารณาสถานที่เปิดกิจการ และวิเคราะห์ลักษณะธุรกิจ และกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย จากเครื่องมือ SWOT และ Tow matrix แล้วทางผู้ศึกษาจึงเลือกใช้กลยุทธ์เชิงรุก (SO strategies) เพื่อเป็นการรุกตลาดใหม่ในห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ลาดพร้าว โดยนำเสนอเมนูอาหาร และการบริการที่แตกต่าง และกลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO strategies) ในการสร้างการรับรู้ของแบรนด์ คาเฟ่ Healthy Milk Fruit ที่เป็นแบรนด์ใหม่

3.6.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ จึงต้องมีการแบ่งหน้าที่และสร้างกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยแบ่งออกกลยุทธ์งานด้านต่าง ๆ 4 ด้าน

1. งานด้านการตลาด (Marketing)

จากกลยุทธ์เชิงแก้ไขที่เลือกใช้ งานด้านการตลาดถือเป็นงานสำคัญในการสร้างการรับรู้ในตัวตนของแบรนด์และเมนูต่าง ๆ ที่ต้องการนำเสนอ ดังนั้น กลยุทธ์ด้านการตลาดคือการสร้างอัตลักษณ์ของแบรนด์ไม่ว่าจะเป็นงานด้านการออกแบบร้าน โลโก้ การออกแบบบรรจุภัณฑ์ต่าง ๆ ที่ต้องสอดคล้องกับตัวตนของแบรนด์ที่ต้องการนำเสนอ รวมทั้งการ สร้างแนวทางการทำสื่อทั้งในรูปแบบออฟไลน์ที่หน้าร้าน และการวางแผนการทำ content สำหรับสื่อสารความเป็นตัวตนของแบรนด์ ข่าวสาร และกิจกรรมต่าง ๆ ผ่านทาง social media

2. งานด้านการปฏิบัติการและการผลิต (Operations & Product Development)

กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการร้านเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการดำเนินธุรกิจให้ เป็นไปด้วยความราบรื่นและได้มาตรฐาน ดังนั้นจึงต้องมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (work instruction) เพื่อเป็นมาตรฐานในการดำเนินงานตั้งแต่เปิดร้านจนถึงเวลาปิดร้าน รวมทั้งการจัดทำ คู่มือการปรุงอาหาร (cooking instruction) เพื่อใช้ในการประกอบอาหารและเครื่องดื่ม เพื่อให้ได้รสชาติที่เป็นมาตรฐานของร้าน และ มีหน้าตาของสินค้าที่เป็นมาตรฐาน

3. งานด้านบุคลากร (Human Resource)

เนื่องจากการเปิดร้านกาแฟนั้นจำเป็นต้องใช้พนักงานทุกวัน ดังนั้น งานด้านบุคลากรนับว่าเป็นส่วนที่สำคัญมาก เพื่อที่จะใช้ในการจัดหาคนมาดำเนินงานได้ตรงความต้องการและไม่ขาดแคลนบุคลากรในการดำเนินกิจการ ดังนั้น กลยุทธ์ด้านบุคลากร คือ ต้องวางแผนในการจัดหาคน และออกแบบผลตอบแทนเพื่อให้สามารถแข่งขันกับร้านอื่น ๆ เพื่อที่จะให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ รวมทั้งยังต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะต้องมีแผนงานในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อร้านเพื่อไม่ให้เกิดการ turn-over rate ที่สูง และส่งผลกระทบต่อการทำงาน

4. งานบัญชีและการเงิน (Accounting & Finance)

งานด้านบัญชีทำหน้าที่หลัก ๆ เกี่ยวกับการดูแลบัญชีรายรับและรายจ่ายประจำวัน การตรวจสอบยอดขายกับสต็อกสินค้าเพื่อป้องกันการทุจริตของพนักงาน อีกทั้งยังต้องรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องด้านการเงินในการทำบัญชีเพื่อจ่ายภาษีของธุรกิจ สำหรับกลยุทธ์ด้านบัญชีการเงินนั้น จากเป้าหมายของธุรกิจที่ต้องการต้นทุนที่ต่ำที่สุดเพื่อสร้างผลกำไร ดังนั้น บัญชีมีหน้าที่จะต้องสร้างแผนงานที่มีประสิทธิภาพในการวางแผนการใช้จ่ายไม่ว่าจะเป็นการสั่งซื้อวัตถุดิบ และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ให้ร้านสามารถมี cash flow ที่เพียงพอในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งต้องดำเนินการเชิงรุกในการวางแผนการเพิ่มสภาพคล่องทางธุรกิจ เช่นการขอเครดิตกับ supplier ต่าง ๆ เป็นต้น

บทที่ 4

การวิจัยตลาด

ธุรกิจร้านคาเฟ่ผลไม้เพื่อสุขภาพ แม้จะยังเป็นธุรกิจที่ค่อนข้างใหม่และยังไม่มีคู่แข่งโดยตรงที่จุดเด่นในเรื่องอาหารที่ถูกเพิ่มเติมเข้าไปในนม ดังนั้น การที่จะสามารถสร้างสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย จึงจำเป็นต้องมีการสอบถามความคิดเห็นในเรื่องเกี่ยวกับสินค้า และบริการที่ลูกค้าต้องการ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงเลือกใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคและรูปแบบสินค้าและบริการที่ต้องการได้รับ เพื่อให้สามารถนำผลวิจัยที่ได้รับมาออกแบบสินค้าและบริการให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้

4.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผู้ศึกษาต้องการศึกษาหาความต้องการของผู้บริโภคในกลุ่มเป้าหมายหลักและเป้าหมายรอง โดยเน้นประชากรที่อยู่ใกล้เคียงในพื้นที่ มีการใช้บริการที่ห้างสรรพสินค้า หรือ มีการเดินทางที่ต้องผ่านสถานที่เซ็นทรัลลาดพร้าวอยู่เป็นประจำ โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยในการเลือกใช้บริการของร้านคาเฟ่ผลไม้เพื่อสุขภาพ จากกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักที่มีอายุ 18-45 ปี ทั้งเพศชายและเพศหญิงที่กำลังศึกษาหรือจบการศึกษาแล้วจากสถานศึกษาใกล้เคียง ผู้ที่อาศัยอยู่บริเวณใกล้เคียงหรือเข้ามาใช้บริการภายในห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลลาดพร้าว รวมทั้งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายรองที่เป็นครอบครัวที่มีเด็ก
2. เพื่อศึกษาพฤติกรรมในการเลือกใช้บริการร้านคาเฟ่ การใช้จ่าย เมนูอาหาร และความต้องการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกันนมและการบริการภายในร้านคาเฟ่ รวมทั้งพฤติกรรมการรับสื่อต่าง ๆ ในชีวิตประจำวัน

4.2 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ด้านสินค้า ราคา และการบริการ รวมทั้งการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย
2. เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการสื่อสารทางการตลาดของแบรนด์ และทิศทางการโฆษณาร้านเพื่อให้ตรงกับพฤติกรรมมารับสื่อของลูกค้าเป้าหมาย

4.3 ระเบียบวิธีการวิจัย

ผู้ศึกษาได้ทำการวิจัยโดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เนื่องจากต้องการข้อมูลความต้องการเชิงลึก เพื่อให้รับทราบถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่แสดงออกในการค้นหาสินค้า การซื้อสินค้า การใช้สินค้าและการประเมินผล (Schiffman & Kanuk, 1994) โดยทำการเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักที่มีอายุ 18-45 ปี ที่อาศัยอยู่ในบริเวณใกล้เคียงกับเซ็นทรัลลาดพร้าว หรือผู้ที่เข้ามาใช้บริการ และกลุ่มลูกค้าเป้าหมายรองที่เป็นกลุ่มครอบครัวที่มีเด็ก รวมทั้งสิ้น 10 ตัวอย่าง และตั้งคำถามเพื่อให้ได้ข้อมูลครอบคลุม ทั้ง 3 ด้าน คือ การรับรู้ (cognitive) ความรู้สึก (affective) และ พฤติกรรม (behavioral)

4.4 วิธีการเก็บข้อมูล

4.4.1 แหล่งข้อมูล

ในการศึกษาข้อมูลแบบปฐมภูมิ (Primary data) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์บุคคล โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ (Telephone interview) เป็นหลัก และการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า (face to face interview) เป็นเพียงบางบุคคลเฉพาะที่เป็นลูกค้าที่ใช้บริการที่ห่างเท่านั้น เพื่อหลีกเลี่ยงการพบปะ และการเข้าไปในสถานที่แออัด ตามมาตรการ social distancing เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19

4.4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก จะเป็นการถามคำถามกับกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย จำนวน 10 ตัวอย่าง โดยจะแบ่งเป็น ลักษณะกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้มีมุมมองที่หลากหลาย ดังนี้

1. กลุ่มนักศึกษาในสถานศึกษาใกล้เคียงกับเซ็นทรัลลาดพร้าว อายุ 18-22 ปี จำนวน 3 ท่าน
2. กลุ่มวัยทำงาน อายุ 23-45 ปี อาศัยบริเวณใกล้เคียง หรือมาใช้บริการ จำนวน 4 ท่าน

3. กลุ่มครอบครัวที่มีเด็กที่มาใช้บริการหรือบริเวณใกล้เคียง จำนวน 3 ครอบครัว

ในส่วนประเด็นคำถามจะเป็นการตั้งคำถามแบบมีโครงสร้าง (Structured interview) โดยมีการกำหนดหัวข้อที่จะสอบถามไว้ก่อนและค่อย ๆ สอบถามเพื่อขยายรายละเอียดให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น เพื่อให้สามารถเก็บข้อมูลได้อย่างเป็นลำดับขั้นตอนและครบถ้วน โดยการตั้งคำถาม จะใช้คำถามแบบปลายเปิด (Open – ended Questions) โดยผู้ศึกษาจะกำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์หลัก ดังนี้

1. พฤติกรรมการใช้บริการคาเฟ่และการส่งสินค้ากลับบ้าน
 2. ความรู้สึกเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์นมเพื่อสุขภาพ
 3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกใช้บริการ
 4. ความคิดเห็นกับคาเฟ่เพื่อสุขภาพ
 5. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ
- โดยสามารถแบ่งรายละเอียดของคำถามต่าง ๆ เป็นด้านต่าง ๆ ดังตาราง

ตารางที่ 4.1

สรุปประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์

การตั้งคำถาม		
การรับรู้ (cognitive)	ความรู้สึก (affective)	พฤติกรรม (behavioral)
- การรับรู้เกี่ยวกับการให้บริการคาเฟ่ภายในห้างเซ็นทรัลลาดพร้าว - การรับรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์นมและนมเพื่อสุขภาพ - การรับรู้ข่าวสารจากช่องทางต่าง ๆ	- ความรู้สึกที่มีต่อการใช้บริการร้านคาเฟ่ในห้างเซ็นทรัลลาดพร้าว - ความรู้สึกที่มีต่อคาเฟ่เพื่อสุขภาพ - ความรู้สึกที่มีต่อผลิตภัณฑ์นมและนมเพื่อสุขภาพ - ความรู้สึกเกี่ยวกับการซื้อสินค้าผ่านบริการ delivery การสั่งซื้อออนไลน์และการจัดส่งถึงบ้าน	- วัตถุประสงค์ในการใช้บริการ - ความถี่ในการใช้บริการคาเฟ่ - การเดินทางเพื่อมายังห้างเซ็นทรัลลาดพร้าว - ลักษณะการให้บริการ - อิทธิพลและปัจจัยที่ใช้ในการเลือกคาเฟ่ - ช่องทางการค้นหาข้อมูลคาเฟ่และอิทธิพลของสื่อต่าง ๆ - ค่าใช้จ่ายในการใช้บริการ - การใช้บริการจัดส่งถึงบ้านและการซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์

4.5 สรุปผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 ตัวอย่าง ที่ประกอบไปด้วยกลุ่มเป้าหมาย 3 กลุ่มตัวอย่าง คือ นักศึกษาในสถานศึกษาใกล้เคียง วัยทำงานและบุคคลทั่วไปอายุ 18-45 ปี และครอบครัวที่มีเด็ก ซึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่าง สามารถสรุปประเด็นที่มีความสัมพันธ์กันออกมาได้ทั้งหมด 4 ข้อ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ ความถี่ และระดับราคาที่จ่าย เพื่อใช้บริการคาเฟ่
2. ปัจจัยด้านสื่อและอิทธิพลต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการเลือกใช้บริการ
3. ความคิดเห็นต่อการใช้บริการ delivery
4. ความคิดเห็นต่อคาเฟ่ผสมผลไม้เพื่อสุขภาพและข้อเสนอแนะ

4.5.1 วัตถุประสงค์ ความถี่ และระดับราคาที่จ่าย เพื่อใช้บริการคาเฟ่

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า การเลือกใช้บริการร้านคาเฟ่ในแต่ละกลุ่ม จะมีคำตอบที่เหมือนกัน คือ ลักษณะคาเฟ่ที่จะเลือกใช้บริการจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การใช้บริการเป็นหลัก โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. คาเฟ่สำหรับนั่งทำงานหรืออ่านหนังสือ

ความต้องการคือ คาเฟ่ที่มีมุมส่วนตัวมีบรรยากาศผ่อนคลาย และสิ่งอำนวยความสะดวกคือ WIFI และ ปลั๊กไฟ นอกจากนั้นยังมีความต้องการพิเศษคือ พื้นที่โต๊ะที่ใหญ่เพื่อวางคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อื่น ๆ ซึ่งในแต่ละกลุ่มตัวอย่างมีความต้องการที่เหมือนกัน แต่แตกต่างกันที่ความถี่ โดยกลุ่มนักศึกษาจะใช้บริการ 3-4 ครั้งต่อเดือน ในขณะที่วัยทำงานทั่วไป ใช้บริการสูงถึง 5-8 ครั้งต่อเดือน อาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างที่ถามคือกลุ่มงานขายและงานบริหารที่ไม่จำเป็นต้องนั่งทำงานในออฟฟิศ ซึ่งแตกต่างจากกลุ่มครอบครัวที่มีเด็กจะใช้บริการน้อยเพียง 1-2 ครั้ง โดยมีสาเหตุมาจากไม่มีเวลาในการหาคาเฟ่ทำงานเพราะต้องดูแลครอบครัว ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเกือบทั้งหมดระบุว่าห้างเซ็นทรัลลาดพร้าวมีร้านในลักษณะนี้ที่เอื้อต่อการนั่งทำงานน้อยมากมีเพียงร้านสตาร์บัคเท่านั้น ซึ่งค่าใช้จ่ายที่ยินดีจ่ายในการใช้บริการต่อครั้งจะอยู่ที่ 100-200 บาท

2. คาเฟ่สำหรับการสังสรรค์และพบปะเพื่อน

ความต้องการคือ ร้านที่มีเมนูเครื่องดื่ม ของหวาน หรือ ทานเล่นที่อร่อย มีพื้นที่นั่งสบาย นั่งได้หลายคน เป็นพื้นที่สะดวกในการนัดพบปะสังสรรค์ คือ อยู่ในเส้นทางที่เพื่อน ๆ อยู่อาศัยหรือเดินทางได้ไม่ลำบาก โดยกลุ่มนักศึกษาและวัยทำงาน ระบุว่า เซ็นทรัลลาดพร้าวเป็นพื้นที่เหมาะสมเนื่องจากใกล้เพื่อน เดินทางได้สะดวกทั้ง MRT และการเดินทางโดยรถยนต์ก็สะดวกสบาย โดยกลุ่มนักศึกษามีความถี่การใช้บริการคาเฟ่ลักษณะนี้สูงสุด 3-4 ครั้งต่อเดือน รองลงมาคือ

กลุ่มวัยทำงาน 1-2 ครั้งต่อเดือน สำหรับค่าใช้จ่ายที่ยินดีจ่ายเพื่อใช้บริการ ไม่มีกลุ่มตัวอย่างสามารถระบุได้ชัดเจน โดยขึ้นอยู่กับเพื่อน ๆ ที่มาด้วยกัน สำหรับกลุ่มครอบครัวไม่ได้ระบุความต้องการคาเฟ่ลักษณะนี้

3. คาเฟ่สำหรับการพักผ่อนชั่วคราว

เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม มีความต้องการร้านคาเฟ่ที่มีที่นั่งชั่วคราวสามารถที่จะพักผ่อนหลังจากการท่องเที่ยว หรือการซื้อของในบริเวณห้างสรรพสินค้า จึงต้องการร้านที่มีเมนูเครื่องดื่มเป็นหลัก ที่สามารถนั่งได้ โดยทุกกลุ่มระบุตรงกันว่าเซ็นทรัลลาดพร้าวมีร้านคาเฟ่ลักษณะนี้น้อย ร้านที่มีอยู่ก็ไม่มีที่นั่งให้สามารถนั่งพักชั่วคราวได้ โดยกลุ่มวัยทำงานมีราคาที่ยินดีจ่ายอยู่ในช่วง 80-150 บาท ในขณะที่กลุ่มครอบครัวมีค่าใช้จ่ายประมาณ 300-500 บาท ต่อครั้งรวมทั้งครอบครัว และมีต้องการพิเศษคือ มีเมนูที่ให้เด็กสามารถดื่มได้

4. คาเฟ่สำหรับการท่องเที่ยว

กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม มีการใช้บริการคาเฟ่เพื่อการท่องเที่ยวหรือทำกิจกรรม โดยกลุ่มนักศึกษาและวัยทำงานมีการใช้บริการน้อยกว่า 1 ครั้งต่อเดือน โดยกลุ่มนักศึกษามีค่าใช้จ่ายต่อครั้งประมาณ 200-300 บาท และวัยทำงาน 300-500 บาท ยกเว้นเพียงกลุ่มครอบครัวที่มีเด็ก จะมีการหาคาเฟ่เพื่อการท่องเที่ยวและทำกิจกรรมของครอบครัว 1-2 ครั้งต่อเดือน ซึ่งคาเฟ่ดังกล่าวจะต้องมีอาหารและเครื่องดื่มพร้อมให้บริการ โดยมีค่าใช้จ่ายในการใช้บริการต่อครั้งสูง 800-1,000 บาทขึ้นไปสำหรับทั้งครอบครัว

ตารางที่ 4.2

สรุปวัตถุประสงค์การใช้บริการ ความต้องการ ความถี่ และค่าใช้จ่ายในการใช้บริการ

กลุ่มตัวอย่าง	วัตถุประสงค์การใช้งาน	ลักษณะความต้องการ	ความถี่	ค่าใช้จ่าย
นักศึกษา อายุ 18-22 ปี	นั่งทำงานอ่านหนังสือ	บรรยากาศผ่อนคลาย และมีความเป็นส่วนตัว พร้อมปลั๊กไฟ และ WiFi ไกลที่พัก	3-4 ครั้ง/เดือน	80-150 บาท
	สังสรรค์ พุดคุยกับเพื่อน	ร้านที่มีอาหารและของหวานที่อร่อย มีที่นั่ง ๆ ได้หลายคน	3-4 ครั้ง/เดือน	ไม่ระบุ
	ท่องเที่ยว	ร้านที่มีมุมถ่ายรูปสวย มีวิวดี หรือมีธีมการออกแบบที่โดดเด่น	<1 ครั้ง/เดือน	200-300 บาท

ตารางที่ 4.2

สรุปวัตถุประสงค์การใช้บริการ ความต้องการ ความถี่ และค่าใช้จ่ายในการใช้บริการ (ต่อ)

กลุ่มตัวอย่าง	วัตถุประสงค์การใช้งาน	ลักษณะความต้องการ	ความถี่	ค่าใช้จ่าย
วัยทำงาน อายุ 23-45 ปี	นั่งทำงาน	บรรยากาศผ่อนคลาย และมีความเป็นส่วนตัว พร้อมปลั๊กไฟ และ WiFi มีที่จอดรถสะดวก	5-8 ครั้ง/เดือน	100-200 บาท
	พักผ่อน จากการทำกิจกรรมอื่น ๆ	มีที่นั่งพักผ่อนแบบชั่วคราว 30 นาที-1 ชั่วโมง บรรยากาศผ่อนคลาย	1-2 ครั้ง/เดือน	80-150 บาท
	ท่องเที่ยว	ร้านที่มีมุมถ่ายรูปสวย มีวิวดีหรือมีธีมการออกแบบที่โดดเด่น	<1 ครั้ง/เดือน	300-500 บาท
ครอบครัวที่มีเด็ก อายุ 30-40 ปี	นั่งทำงาน	บรรยากาศผ่อนคลาย และมีความเป็นส่วนตัว พร้อมปลั๊กไฟ และ WiFi	1-2 ครั้ง/เดือน	100-200 บาท
	พักผ่อนจากการทำกิจกรรมอื่น	มีที่นั่งพักผ่อนแบบชั่วคราว 30 นาที-1 ชั่วโมง บรรยากาศผ่อนคลาย	1-2 ครั้ง/เดือน	300-500 บาท* (ทั้งครอบครัว)
	ท่องเที่ยวและหากิจกรรมครอบครัว	ร้านที่มีพื้นที่ให้กับเด็ก มีกิจกรรม เช่น เกมส สนสสัตว์ มีอาหารและเครื่องดื่ม พร้อมในร้าน และมีเมนูสำหรับเด็ก	1-2 ครั้ง/เดือน	800-1000 บาท* (ทั้งครอบครัว)

4.5.2 พฤติกรรมการใช้สื่อ และ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจใช้บริการ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มได้สอบถามถึงปัจจัยด้านการใช้สื่อ วัตถุประสงค์และเหตุผลในการใช้สื่อนั้น ๆ และบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการเลือกใช้บริการคาเฟ่ กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มนิยมใช้การ search ด้วย google ในการค้นหาร้านคาเฟ่ โดยเน้นบริเวณที่ใกล้เคียง หรือตามแหล่งท่องเที่ยวที่เดินทางไปเพื่อหาร้านที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์การใช้บริการ และบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มนักศึกษาและวัยทำงานในการตัดสินใจคือ เพื่อนที่เดินทางไปด้วยกัน ในส่วนกลุ่มครอบครัวนั้น บุคคลหลักที่มีอิทธิพลอันดับแรกคือ ลูก คือสถานที่ต้องเหมาะสมกับให้ลูกเดินทางไปด้วยได้ และ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อมาคือความคิดเห็นของ สามี หรือ ภรรยา ซึ่งสามารถสรุปออกมาได้ดังนี้

ตารางที่ 4.3

พฤติกรรมการใช้สื่อและบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ

กลุ่มตัวอย่าง	การใช้สื่อ	รายละเอียด	บุคคลที่มีอิทธิพล
นักศึกษา อายุ 18-22 ปี	Google	ใช้เพื่อหาร้านคาเฟ่ที่ใกล้ หรือหาคาเฟ่สวย ๆ เพื่อการท่องเที่ยว	เพื่อน
	Facebook page	ติดตามเพจรีวิวคาเฟ่ ที่สนใจและบันทึกเก็บ ไว้เพื่อไปใช้บริการในอนาคต	
วัยทำงาน อายุ 23-45 ปี	Google	ใช้เพื่อหาร้านคาเฟ่ที่ใกล้ หรือหาคาเฟ่สวย ๆ เพื่อการท่องเที่ยว	เพื่อน และ Influencer
	IG story	รีวิว หรือ รูปถ่ายสวย ๆ จาก influencer ที่ Following	
ครอบครัว ที่มีเด็ก อายุ 30-40 ปี	Google	ใช้เพื่อหาร้านตามแหล่งท่องเที่ยวที่จะไป หรือมีกิจกรรมที่น่าสนใจ	สามี/ภรรยา ลูก เพื่อน
	Mouth to mouth	คนรู้จักบอกต่อและแนะนำ	

4.5.3 ความคิดเห็นต่อการใช้บริการ Delivery

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า ทุกกลุ่มมีการใช้บริการ delivery โดยเฉพาะสถานการณ์ COVID-19 ที่ส่งผลให้เกิดการใช้บ่อยครั้งมากขึ้น ในการสั่งอาหารแต่ให้ความเห็นว่าเกี่ยวกับร้านคาเฟ่ Healthy milk fruit ที่เป็นเครื่องดื่มนม ไม่สนใจใช้บริการ หรือ อาจจะใช้นาน ๆ ครั้ง โดย application ที่ใช้ส่วนใหญ่อันดับที่ 1 คือ Grab food และ food panda โดยปัจจัยการเลือกสินค้ามาจากการต้องการส่วนตัว โปรโมชั่น และ ร้านเดิมที่เคยใช้บริการเป็นหลัก หรือ ร้านที่เคยเห็นรีวิวผ่านตามาจากในสื่อสังคมออนไลน์

4.5.4 การใช้บริการคาเฟ่ ความคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะที่มีต่อคาเฟ่

การสัมภาษณ์ในเรื่องข้อคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับคาเฟ่ กลุ่มตัวอย่าง 8 ใน 10 คน ทั้งหมดเคยเข้าใช้บริการคาเฟ่มาก่อน โดยในการสัมภาษณ์ได้มีการอธิบายรายละเอียดถึงลักษณะคาเฟ่สุขภาพที่ทางผู้ศึกษาได้คิดที่จะดำเนินการ ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง 9 ใน 10 คนระบุว่า สนใจเนื่องจากเป็นเมนูที่ยังไม่เคยพบเห็นร้านคาเฟ่ที่ไหนเคยทำมาก่อน แต่ให้ข้อสังเกตว่า เมนูที่นำเสนอ นั้นจะต้องมีจุดขาย และราคาที่จะจำหน่ายนั้น จะต้องไม่สูงมาก เนื่องจากคาเฟ่ที่เคยใช้บริการส่วนใหญ่มีราคาไม่สูง ซึ่งสามารถสรุปข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ในด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.4

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย

หัวข้อ	กลุ่มตัวอย่าง	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
สินค้า	นักศึกษา	- โดยรวมสนใจสินค้าเครื่องดื่มที่ทำจากนม ซึ่งเป็นกลุ่มที่นักศึกษาดื่มเป็นประจำ แต่เมนูนมเพื่อสุขภาพนั้นจะต้องมีความแตกต่างที่ชัดเจนและมีจุดขาย ยกตัวอย่างเช่นร้านที่ใช้นมช็อกโกโด้ มาเป็นจุดขายเป็นต้น ไม่เช่นนั้นจะไม่มี ความแตกต่างที่เห็นได้เด่นชัดจากร้านอื่น ๆ - ควรมีเมนูของหวานที่ทานได้ง่าย เช่น ขนมปังปิ้ง
	วัยทำงาน	- สนใจในสินค้ากลุ่มนมอย่างมากโดยกลุ่มตัวอย่างนั้นมีคนที่ชอบเมนูนมผลไม้ปั่น และบางคนที่ไม่ชอบดื่มกาแฟ ต้องการเมนูที่ดื่มแล้วอร่อยสดชื่น เป็นรสแบบผลไม้แท้ ๆ
	ครอบครัว	- สนใจอย่างมาก เนื่องจากสามารถใช้บริการแล้วให้ลูกดื่มได้ด้วย รวมทั้งยังชอบนมสตรอว์เบอร์รี่และ ซึ่งความต้องการพิเศษคืออยากให้มีการใช้โยเกิร์ตเป็นส่วนประกอบด้วย
สถานที่	ทุกกลุ่ม	- ต้องการการตกแต่งที่ให้บรรยากาศผ่อนคลาย สีที่ใช้เป็นสีธรรมชาติ สไตส์ minimal และมี ความเป็นธรรมชาติเช่น มีต้นไม้ประดับตกแต่ง - ต้องมีที่นั่งที่สามารถนั่งได้ เพื่อนั่งพักผ่อน เนื่องจากร้านจำนวนมากใน Central ลาดพร้าว ยกตัวอย่างเช่น Farm design ที่มีราคาแพง แต่ไม่มีที่ให้นั่งพัก ทำให้ไม่ตัดสินใจเลือก
ราคา	นักศึกษา	- ราคาสินค้าต่อแก้วไม่ควรเกิน 50-60 บาท
	วัยทำงาน	- ราคาควรอยู่ในช่วง 80-100 บาท - หากบรรยากาศดี หรือ มีที่นั่งทำงานได้ สามารถจ่าย 100-150 บาท หรือสูงสุด ไม่เกิน 200 บาท
	ครอบครัว	- ราคาไม่ควรเกิน 100 บาท หรือสูงสุดไม่ควรเกิน 150 บาท
delivery	ทุกกลุ่ม	- ไม่สนใจใช้บริการสั่งแบบ delivery หรืออาจใช้นาน ๆ ครั้ง

4.6 สรุปผลการศึกษาและแนวทางที่เหมาะสมในการดำเนินธุรกิจ

จากผลการศึกษาตลาดโดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ในการสอบถามกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 ตัวอย่าง ที่เป็นกลุ่มบุคคลที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกับเซ็นทรัลลาดพร้าวและมีการใช้บริการที่ห้าง สามารถสรุปประเด็นที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจร้านค้าแฟรนไชส์ได้ดังนี้

4.6.1 ลักษณะของสินค้า

สินค้าขนมเพื่อสุขภาพที่ลักษณะการใช้ผลไม้หรือผัก มาปั่นและเสริมด้วยสารอาหารบางตัวมีความน่าสนใจเนื่องจากเป็นสินค้าใหม่ที่ยังไม่มีในตลาดมาก่อน แต่การทำสินค้าจะต้องมีความชัดเจนและมีจุดขายที่เด่นชัด เพื่อให้สามารถสื่อสารให้ผู้บริโภคเข้าใจได้ เนื่องจากแนวคิดของผู้บริโภคส่วนใหญ่ยังคงคิดว่าขนมเพื่อสุขภาพก็คือขนมปั่นทั่วไป ที่อาจพบได้ในร้านกาแฟบางร้านที่มีเมนูขนม เช่น นมปั่นสตอว์เบอร์รี่ เป็นต้น ดังนั้น การทำสินค้าขนมเพื่อสุขภาพจึงต้องชูจุดเด่นในเรื่องสุขภาพ ไม่ว่าจะเป็นคุณสมบัติประโยชน์จากผลไม้ที่เป็นสูตรในเมนู ปริมาณน้ำตาล หรือ พลังงานที่ได้รับ เพื่อให้ร้านมีความแตกต่างจากร้านขนมปั่นทั่ว ๆ ไป แต่ทั้งนี้จะต้องมีเมนูปกติที่ผู้บริโภครู้จักอยู่แล้ว เช่น นมสตอว์เบอร์รี่ หรือ นมช็อคโกแลต เป็นต้น

4.6.2 ราคาที่เหมาะสม

ความเข้าใจของผู้บริโภคยังไม่คิดว่าสินค้าขนมจะมีราคาที่สูง ดังนั้น ราคาสินค้าที่ขาย ควรเริ่มตั้งแต่ 60 บาท และราคาที่สูงที่สุดไม่ควรเกิน 150 บาท เพื่อให้สามารถจับกลุ่มลูกค้าที่กำลังซื้อน้อยกว่าอย่างกลุ่มนักศึกษา และกลุ่มวัยทำงานที่รับราคาสูงได้

4.6.3 สถานที่

พื้นที่เซ็นทรัลลาดพร้าวถือว่าเหมาะสมเพราะ เป็นจุดเชื่อมต่อพื้นที่หลายจุดนัดพบกันได้ง่าย และเดินทางได้สะดวก และ คู่แข่งที่เป็นคาเฟ่ ที่ขายเครื่องดื่ม มักจะไม่มีที่นั่งให้นั่งได้ แต่เนื่องจากพื้นที่ที่สามารถจะเช่าได้นั้น จากการสำรวจพื้นที่จะมีขนาด 18-40 ตร.ม. ดังนั้น การออกแบบร้านจะต้องพยายามให้มีพื้นที่นั่งได้มากที่สุดโดยที่ใช้พื้นที่ครัวไม่มาก เพื่อให้มีพื้นที่พอให้ลูกค้านั่งได้ และการออกแบบที่นั่งจะต้องผสมผสานที่นั่งให้มีทั้งแบบนั่งได้นาน นั่งแบบกลุ่ม และนั่งชั่วคราวได้ รวมทั้งจะต้องมีบริการ WiFi และปลั๊กไฟ เป็นพื้นฐาน ในพื้นที่ที่นั่งได้นาน และนั่งแบบกลุ่ม

4.6.4 ช่องทางการสื่อสาร

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่ใช้การค้นหาด้วย Google search ดังนั้น การทำสื่อโฆษณานั้น ควรเน้นไปที่การทำ Google AdWords เพื่อให้ลูกค้าค้นหาร้านเราเจอ

รวมทั้งต้องมีการจ้างรีวิวร้าน หรือการยิง ads รีวิวบ่อย ๆ เพื่อให้ลูกค้าเห็นสื่อเราโดยฟกัสการยิงแบบจำกัดพื้นที่

4.6.5 การใช้บริการ Delivery

แม้ว่าลูกค้าทั้งหมดมีการใช้ application ในการสั่งอาหาร แต่จากผลการวิจัยในกลุ่มตัวอย่างทุกคนพบว่า ไม่สนใจที่จะสั่งซื้อเครื่องดื่มผลไม้เพื่อสุขภาพของทางร้านผ่าน application delivery ที่ใช้ ดังนั้นผู้ทำการศึกษาก็จะไม่จำหน่ายสินค้าผ่านทาง delivery อย่างน้อยก็ในช่วงปีแรกของการเปิดร้าน



บทที่ 5

กลยุทธ์การตลาด

จากข้อมูลที่ได้ในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างลูกค้าเป้าหมาย จึงได้นำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์การตลาดในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้ร้านค้าเฟ้นมผลไม้เพื่อสุขภาพสามารถดึงดูดลูกค้าให้มาซื้อสินค้าและบริการในช่องทางต่าง ๆ และบรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจคือ สามารถสร้างกำไร และ ขยายเป็นแฟรนไชส์ได้ในอนาคต

5.1 การแบ่งส่วนการตลาด (Segmentation)



ภาพที่ 5.1 แผนภาพเครื่องมือในการวิเคราะห์ตลาดโดยวิธี STP โดย www.slidesalad.com

เนื่องจากการดำเนินการของร้านนั้นจะตั้งอยู่ในบริเวณห้างเซ็นทรัลลาดพร้าว ดังนั้นกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่จึงเป็นผู้ที่อยู่อาศัย ทำงานหรือมีกิจกรรมใกล้เคียงกับบริเวณห้างอยู่แล้ว แต่สิ่งที่ได้จากงานวิจัย คือ ความต้องการของผู้บริโภคที่มีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างส่งผลต่อการเลือกใช้บริการกาแฟ และ ทศนคติเกี่ยวกับนมเพื่อสุขภาพ พบว่าปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเลือกกาแฟ คือ วัตถุประสงค์ในการใช้บริการ ซึ่งความต้องการของลูกค้าจะแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ อีกปัจจัยหนึ่งที่น่าสนใจคือ ช่วงวัยที่ต่างกันมีความต้องการกาแฟและความถี่ในการใช้บริการ ดังนั้น ทางผู้ศึกษาจึงเลือกใช้เกณฑ์ในการแบ่งส่วนตลาด (segmentation) โดยเลือกปัจจัยในการแบ่ง 2 ส่วน คือ

5.1.1 สถานภาพและช่วงวัย

1. กลุ่มนักศึกษา อายุ 18-23 ปี ที่ยังอยู่ในช่วงนักศึกษามีรายได้ระดับต่ำ แต่มีกำลังซื้อสูง เนื่องจากยังไม่มีภาระ โดยลูกค้ากลุ่มนี้จะมีพฤติกรรมใช้จ่ายตามความพึงพอใจและความต้องการเป็นหลัก โดยจะตัดสินใจด้วยตัวเองหรือคล้อยตามกลุ่มเพื่อน ซึ่งกลุ่มนี้จะค้นหาคาเฟ่ผ่าน Google search และ Facebook page ที่มีการรีวิวคาเฟ่

2. กลุ่มลูกค้าวัยทำงานและบุคคลทั่วไป อายุ 23-45 ปี วัยทำงานที่มีรายได้ในระดับปานกลางถึงปานกลางค่อนข้างสูง ซึ่งในกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มคนโสดหรือคู่รักที่ยังไม่ได้แต่งงาน มักตัดสินใจเลือกคาเฟ่ด้วยความคุ้มค่าและอรรถประโยชน์ที่ได้รับ โดยกลุ่มนี้จะใช้สื่อในการค้นหาคาเฟ่ด้วย google search และติดตามเพจรีวิวทาง Facebook และ Instagram เป็นหลัก

3. กลุ่มครอบครัวที่มีเด็ก กลุ่มนี้จะอายุในช่วง 28-45 ปี เป็นกลุ่มที่แต่งงานและสร้างครอบครัวใหม่ที่มีสมาชิกครอบครัวเป็นเด็ก 1-2 คน คนกลุ่มนี้จะระมัดระวังในเรื่องค่าใช้จ่าย มักตัดสินใจโดยมีอิทธิพลของครอบครัวเป็นหลัก คือ ลูก สามีหรือภรรยา โดยเน้นเรื่องความคุ้มค่าและบริการที่ได้มากกว่าตามกระแส โดยกลุ่มนี้จะใช้สื่อในการค้นหาด้วย Google search Facebook และการบอกต่อแบบปากต่อปากในกลุ่มบุคคลใกล้ชิด เป็นหลัก

5.1.2 วัตถุประสงค์ของการใช้บริการ

1. กลุ่มลูกค้าที่ต้องการหาร้านนั่งทำงาน กลุ่มลูกค้านี้จะมีพฤติกรรมมานั่งรับประทานเพียง 1 คน โดยต้องการหาที่เงียบ ๆ ที่มีความเป็นส่วนตัวในระดับหนึ่ง มีสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อมทั้งที่นั่งที่สบาย ปลั๊กไฟชาร์ต และ WiFi รวมทั้งมองหาร้านที่อยู่ใกล้ห้องน้ำ และมีความปลอดภัยมีกล้องวงจรปิดสามารถที่จะทิ้งของไว้เพื่อลูกค้าไปเข้าห้องน้ำเป็นระยะเวลาสั้น ๆ ได้ โดยกลุ่มนี้จะรวมทั้งวัยทำงานและนักศึกษาที่ต้องการหาที่นั่งทำการบ้านหรืออ่านหนังสือในระยะเวลาไม่นาน

2. กลุ่มลูกค้าที่ต้องการนั่งพักผ่อน ที่อยากหาร้านเครื่องดื่มที่ดื่มความสดชื่น ที่นั่งได้ในระยะสั้น ๆ โดยต้องการที่นั่งที่สบายพอสมควรสำหรับนั่งพักผ่อนจากการทำกิจกรรมอื่น ๆ เช่น การซื้อของ โดยจะนั่งเป็นระยะเวลาสั้น ๆ เพียง 30 นาที – 1 ชม.

3. กลุ่มลูกค้าที่ต้องการท่องเที่ยว ต้องการที่มีบรรยากาศดี ๆ มีมุมให้ถ่ายรูปได้สวย ๆ และมีพื้นที่กว้างขวางและมีกิจกรรมให้ทำร่วมกับเพื่อนและครอบครัว

5.2 การเลือกกลุ่มเป้าหมาย (Targeting)

เมื่อนำกลุ่มลูกค้ามาพิจารณาจาก 2 ปัจจัย ทั้งในด้านสถานภาพช่วงวัยและวัตถุประสงค์การใช้บริการ สามารถจัดกลุ่มเป้าหมายออกมาได้ทั้งหมด 9 กลุ่ม ดังนี้

ตารางที่ 5.1

ส่วนแบ่งการตลาดและกลุ่มเป้าหมาย

สถานภาพและช่วงวัย/ วัตถุประสงค์	นักศึกษา อายุ 18-22 ปี	วัยทำงานและ บุคคลทั่วไปอายุ 23-45 ปี	ครอบครัวที่มีเด็ก
นั่งทำงาน/อ่านหนังสือ	-	เป้าหมายหลัก	-
พักผ่อนระยะสั้น	เป้าหมายรอง	เป้าหมายหลัก	เป้าหมายรอง
ท่องเที่ยวทำกิจกรรม	-	-	-

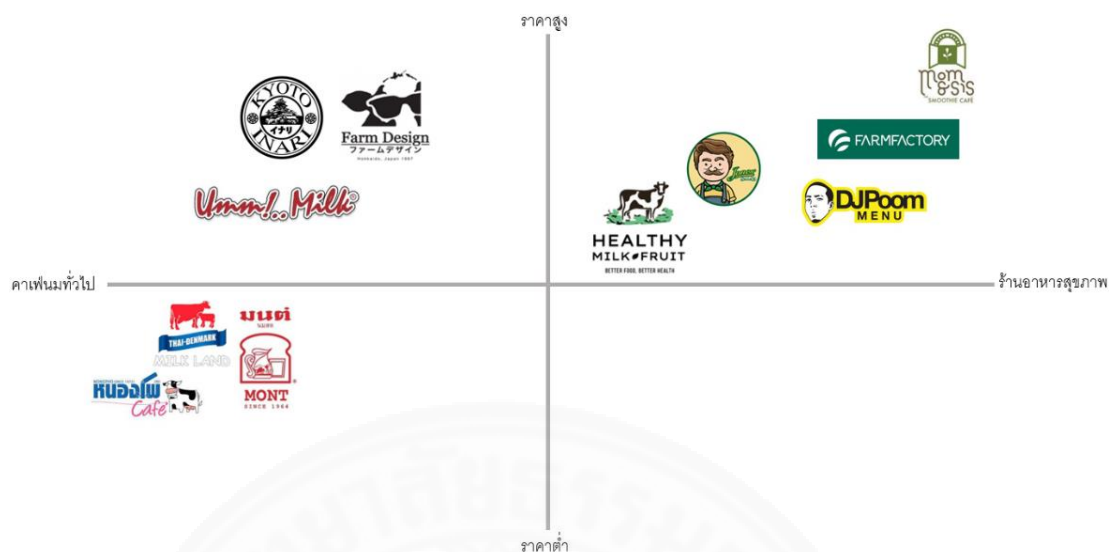
จากการแบ่งส่วนการตลาดและกลุ่มเป้าหมายเราพบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่ที่ใช้บริการเซ็นทรัลมีความต้องการใช้บริการเพื่อวัตถุประสงค์ 2 ข้อ

1. การหาที่นั่งทำงานและอ่านหนังสือในระยะเวลานาน
2. การหาที่นั่งพักผ่อนหลังการทำกิจกรรมอื่น ๆ ภายในห้องสรรพสินค้า

ดังนั้นการเปิดให้บริการคาเฟ่ผสมผลไม้เพื่อสุขภาพจำเป็นที่ต้องตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าที่มีวัตถุประสงค์ดังกล่าว โดยทางผู้ศึกษาได้วางกลุ่มเป้าหมายหลัก คือ วัยทำงานที่มีเป้าหมายในการนั่งทำงานและพักผ่อนระยะสั้น ๆ โดยมีกลุ่มเป้าหมายรองคือ กลุ่มครอบครัวที่มีเด็กและกลุ่มนักศึกษาที่มีวัตถุประสงค์การนั่งพักผ่อนในระยะสั้น ๆ

5.3 การวางตำแหน่งทางการตลาด (Positioning)

Healthy milk fruit เป็นคาเฟ่ที่เน้นให้บริการเครื่องดื่มที่ทำจากนมและผลไม้เป็นหลัก โดยมี รูปแบบการนำเสนอสินค้าในลักษณะเป็นสินค้าสุขภาพ ที่มีข้อมูลด้านพลังงานที่ได้รับ(แคลอรี) ต่อแก้ว และ ข้อมูลด้านสุขภาพของเครื่องดื่ม นอกจากนั้นยังสามารถเลือกเสริมสารอาหารเพิ่มเติมในสินค้าได้ ซึ่งเป็นแนวทางผสมผสานระหว่างร้านคาเฟ่ และ ร้านอาหารสุขภาพ ดังนั้น ตำแหน่งทางการตลาดของร้าน Healthy milk fruit อยู่ในตำแหน่งระหว่างคาเฟ่ทั่วไป และร้านอาหารสุขภาพ โดยมีระดับราคาปานกลางที่ผู้บริโภคสามารถตัดสินใจซื้อได้ง่าย ซึ่งเป็นตำแหน่งที่ยังไม่มีคู่แข่งในตลาด

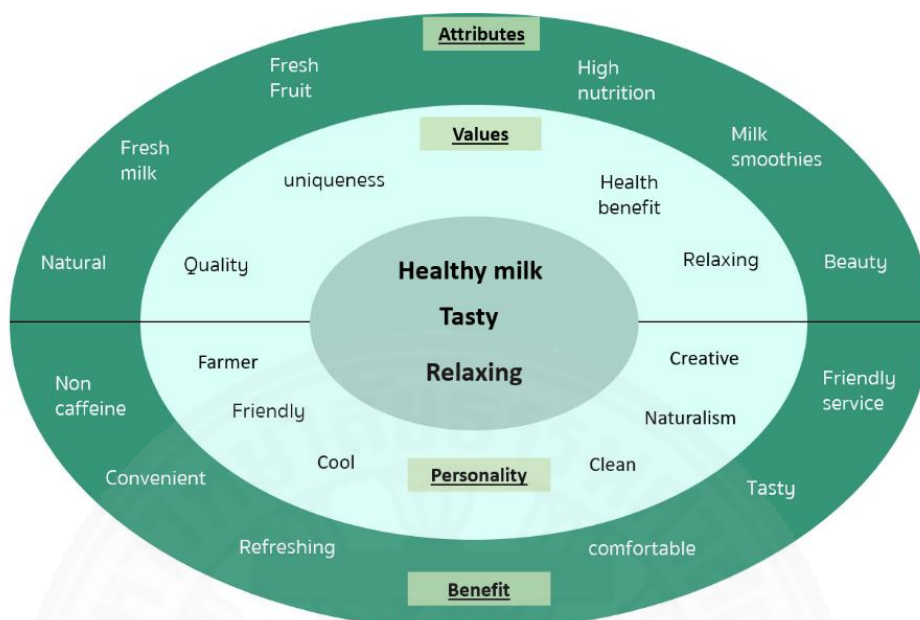


ภาพที่ 5.2 แผนภาพแสดงตำแหน่งทางการตลาดของร้าน Healthy milk fruit

5.4 กลยุทธ์ตราสินค้า (Brand Strategies)

เนื่องด้วยร้าน Healthy milk fruit มีตำแหน่งทางการตลาดที่ใหม่ในตลาด และยังไม่มีใครทำมาก่อนดังนั้นการตั้งชื่อแบรนด์จึงเป็นในลักษณะ functional brand name ที่ชื่อของแบรนด์บ่งชี้ลักษณะที่จำเพาะของร้านนม ส่วนประกอบที่นำมาสร้างเป็นเมนู และการชูจุดเด่นในด้านสุขภาพ โดยองค์ประกอบของแบรนด์ (brand element) และทิศทางของการสื่อสารของแบรนด์นั้นจะแสดงออกมาในการวิเคราะห์ brand DNA และ สร้างออกมาเป็น brand promise โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.4.1 Brand DNA



ภาพที่ 5.3 แผนภาพแบรนด์ DNA ของ Healthy milk fruit

จากภาพแบรนด์ DNA ของแบรนด์ Healthy milk fruit นั้น จะประกอบด้วย 3 ส่วน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. Healthy milk หมายถึง ผลิตภัณฑ์นมที่เสริมสร้างสุขภาพที่ดี มีสารอาหารที่ช่วยบำรุงร่างกาย
2. Tasty หมายถึง สินค้ามีรสชาติที่อร่อย ทั้งในส่วนของนมที่มีความสดมีกลิ่นหอม ผลไม้ที่นำมาเป็นองค์ประกอบที่มีรสชาติดี รวมออกมาเป็น Fruit smoothies milk ที่มีรสชาติอร่อยเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ กินแล้วดีใจอยากทานอีกเป็นประจำ
3. Relaxing หมายถึง ให้ความรู้สึกผ่อนคลายทั้งในด้านจิตใจและร่างกาย ดังนั้น การให้บริการจะต้องให้ความรู้สึกเป็นมิตร การตกแต่งร้าน บรรยากาศร้าน และรูปลักษณ์ของสินค้า จะต้องให้ความรู้สึกสวยงามเป็นธรรมชาติ เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกผ่อนคลายและประทับใจทุกครั้งที่ใช้บริการหรือซื้อสินค้า

5.4.2 Brand Promise

“Healthy milk fruit เป็นคาเฟ่ที่มีจุดเด่นความอร่อยและการได้ประโยชน์ต่อสุขภาพจากนมและผลไม้ ผ่านการนำเสนอคุณค่าทางโภชนาการและคุณประโยชน์ของแต่ละเมนูในร้าน รวมทั้งให้ความรู้สึกผ่อนคลายและสะดวกสบายต่อลูกค้า จากบรรยากาศในร้านที่ถูกออกแบบให้

มีความเป็นธรรมชาติ จากการตกแต่งในสไตล์ Minimal & Natural และ ให้ความอบอุ่นเป็นมิตรจากการบริการของพนักงานภายในร้าน”

5.4.3 Brand Logo & Slogan



ลักษณะของโลโก้แบรนด์เป็นรูปแบบเรียบง่ายสามารถสื่อถึงสินค้าที่จะจำหน่าย โดยมีรูปโคนมที่มีสีขาวและดำ เป็นสัญลักษณ์ของโลโก้ที่ทำให้คนเข้าใจได้ชัดเจนว่า สินค้าที่จำหน่ายคือ นม นอกจากนั้นตัวอักษรที่ใช้ก็เป็นลักษณะที่ให้อารมณ์ที่ดูเป็นกันเองไม่เป็นทางการสื่อถึงร้านที่มีความเป็นมิตร นอกจากนั้นการใช้สีเขียวมาใส่ในบริเวณของหญ้าสื่อถึงความเป็นธรรมชาติของแบรนด์

สโลแกนใช้คำว่า “Better Food, Better Health” เพื่อบรรยายให้เห็นคุณลักษณะของนมที่เป็นอาหารที่มีคุณค่าทางโภชนาการสูง และ better health ที่สื่อถึงการกินนมโดยเฉพา นมผลไม้เพื่อสุขภาพของร้านส่งผลให้มีสุขภาพที่ดี

5.5 ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix)

Healthy milk fruit กำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด 7Ps เพื่อให้สามารถนำเสนอสินค้าและบริการได้เข้าถึงความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินกิจการและเติบโตต่อไปได้ โดยบรรจุเป้าหมายในด้านการเงินเพื่อสร้างผลกำไร และ แบรนด์สินค้า โดยมีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และรายละเอียดของกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

5.5.1 กลยุทธ์ด้านสินค้าและบริการ (Product & Service Strategies)

จากความต้องการของผู้บริโภคที่ได้มีการเก็บข้อมูลจากการวิจัยและอัตลักษณ์ของแบรนด์สินค้าที่กำหนดไว้ว่าจะต้องเป็นสินค้าที่มีรสชาติอร่อย ได้สุขภาพ และมีการบริการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการใช้บริการของลูกค้าเป้าหมายหลักที่ต้องการใช้เพื่อนั่งทำงานและนั่งพักผ่อน ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงขอกำหนดรายละเอียดของกลยุทธ์ออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. ด้านเมนูอาหารและเครื่องดื่ม เป็นการนำนมสดผสมกับผลไม้ร่วมกับผักบางชนิดและปั่นผสมกันโดยปรับแต่งรสชาติด้วยวัตถุดิบจากธรรมชาติ เช่น เกลือ low Sodium และน้ำเชื่อมน้ำตาลมะพร้าวที่มีค่า GI (glycemic index) ต่ำ ซึ่งส่งผลต่อระดับน้ำตาลในเลือดน้อย ดีต่อ

สุขภาพ ร่วมกับการเสริมสารอาหารที่จำเป็นบางชนิด และลูกค้าสามารถเลือกที่จะใส่ topping ต่าง ๆ เช่น โยเกิร์ตหรือไม้ก้ำได้ โดยนำเสนอใน 3 รูปแบบ คือ

(1) เครื่องดื่ม Signature Smoothies 6 ชนิด

- Vita fruit milk เป็นส่วนของผักและผลไม้ ที่ให้วิตามิน A สูง 3 ชนิด และ beta carotene คือ แคนตาลูป แครอท และเสาวรส ร่วมกับนมสด
- Skinny milk เป็นส่วนผสมของผลไม้ ที่ให้วิตามิน C สูง 2 ชนิด คือ ส้ม และ สับปะรด โดยเสริมวิตามินซี ร่วมกับนมสด
- Energy fruit milk เป็นส่วนผสมของผลไม้ที่ให้พลังงานสูง 2 ชนิด คือ กล้วยหอมและมะม่วงน้ำดอกไม้สุก ร่วมกับนมสด
- Muscular fruit milk เป็นส่วนผสมของผลไม้กลุ่ม berry 3 ชนิด คือ สตรอว์เบอร์รี่ ราสเบอร์รี่และบลูเบอร์รี่ ร่วมกับการเสริมด้วย whey protein นมสด
- Digestive fruit milk เป็นส่วนผสมของผลไม้ที่ให้กากใยสูง 3 ชนิด คือ แอปเปิ้ล ส้ม และ มะละกอ ร่วมกับนมสด
- Omega brain fruit milk เป็นส่วนผสมของพืชที่มี omega-3 สูง 2 ชนิด คือ อะโวคาโดและแปะก๊วย ร่วมกับนมสด

สินค้าทั้งหมดสามารถเลือก topping คือ โยเกิร์ต corn flake และ วนผลไม้ และขนาดสินค้าได้ 2 ขนาดคือ M และ L คือ 16 ออนซ์ และ 20 ออนซ์ เพื่อให้สามารถทำราคาลงมาอยู่ในระดับที่ลูกค้าพึงพอใจและยินดีจ่ายได้ง่าย



ภาพที่ 5.4 ลักษณะการทำ photo shooting ของเมนูในร้าน

(2) เครื่องดื่ม DIY Fruit Milk

ผู้บริโภคสามารถเลือกผลไม้เองได้เพียง 1 ชนิด มีผลไม้ให้เลือกได้ 7 ชนิด คือ ส้ม สับปะรด แคนตาลูป กัลยัม มะม่วง อะโวคาโด และ สตรอว์เบอร์รี่ โดยลูกค้าเลือกได้เพียง 1 size เท่านั้น คือ size L เนื่องจากการปรับเปลี่ยนสูตรทำได้ยากและเป็นอุปสรรคต่อการควบคุมมาตรฐานของรสชาติเครื่องดื่ม ซึ่งบริเวณหน้าร้านจะมี syrup น้ำตาลมะพร้าว ไว้เพื่อให้ลูกค้าปรับรสชาติได้ตามชอบใจ

(3) เครื่องดื่มทั่วไป

ผู้บริโภคที่มาใช้บริการสามารถเลือกเมนูทั่วไปได้ 3 เมนู คือ นมเย็น/ร้อน นมช็อคโกแลต และนมชมพู ซึ่งทั้ง 3 เมนูจะยังคงรูปแบบสุขภาพคือ ใช้น้ำเชื่อม น้ำตาลมะพร้าวโดยไม่ใช้น้ำตาลทราย

(4) Health Fruit Dessert

- กลุ่มขนมปังปิ้ง ที่ใช้ topping เป็นแยมผลไม้สด คือ แยมสตรอว์เบอร์รี่, สับปะรด, ส้ม, มะม่วง และ นมข้นหวานสด โดยขนมปังที่ใช้จะเป็นขนมปังโฮลวีท หรือ นมฮอกไกโด

- กลุ่มไอศกรีมนม ที่ใช้ topping เป็นผลไม้สด เป็นไอศกรีมนมสดสูตรของทางร้านร่วมกับการใส่ topping ต่าง ๆ ตามที่ลูกค้าต้องการ

(5) Grab and go Korean fruit milk เป็นนมสดบรรจุขวดที่มีผลไม้สดเชื่อมด้านล่างจำหน่ายให้กับลูกค้าที่สนใจซื้อกลับไปรับประทานที่บ้าน

2. ด้านการบริการ มุ่งเน้นการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า โดยแบ่งออกเป็นรายละเอียดด้านต่าง ๆ คือ

(1) สิ่งแวดล้อมภายในร้าน: การสร้างบรรยากาศให้มีความผ่อนคลาย คือ เก้าอี้นั่งสบาย การตกแต่งด้วยโทนสีธรรมชาติ การมีดนตรีแบบเบา ๆ ภายในร้าน มีการบริการ WiFi และ ปลั๊กสำหรับชาร์จไฟ

(2) บุคลากร: คัดเลือกบุคลากรที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีทัศนคติที่ดีในการบริการ เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกเป็นมิตร สามารถแนะนำเมนูและมีระบบการอบรมให้ความรู้พนักงานในเรื่องของสินค้าเพื่อให้คำแนะนำ นอกจากนั้น การแต่งกายของบุคลากรที่ดูสะอาด ดูสบายตาโดยเลือกใช้สีโทนธรรมชาติ

5.5.2 กลยุทธ์ด้านราคา (Price Strategies)

ถึงแม้ว่าคาเฟ่ผลไม้เพื่อสุขภาพและเป็นรูปแบบธุรกิจใหม่ และในพื้นที่เซ็นทรัลลาดพร้าวมีคู่แข่งน้อยราย แต่เนื่องจากลูกค้าเลือกใช้บริการร้านคาเฟ่จากวัตถุประสงค์การเข้า

เป็นหลัก แม้ว่าปัจจัยด้านราคาจะเป็นรอง แต่ทัศนคติของลูกค้าที่มีเกี่ยวกับสินค้ามันนั้น เป็นสินค้าที่ราคาไม่แพง โดยจากผลการวิจัยลูกค้าต้องการที่ราคาตั้งแต่ 60 บาทและแพงที่สุดไม่เกิน 150 บาท

ดังนั้นกลยุทธ์การตั้งราคา ของร้านจึงผสมผสานกันระหว่าง competitive strategies เพื่อให้แข่งขันกับร้านคาเพื่อน ๆ เพื่อดึงดูดให้ลูกค้าตัดสินใจเข้ามาใช้บริการได้ง่ายที่ราคาเท่ากัน โดยเมนูเครื่องดื่มพื้นฐานเริ่มต้นที่ราคา 50 บาท ร่วมกับการใช้กลยุทธ์ Value base pricing คือ การสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าตามคุณค่า โดยการอัพ size การเพิ่ม topping และการเลือก เมนู signature ที่มีคุณค่าสูงกว่าเมนูพื้นฐาน โดยตั้งราคาไม่เท่ากันตามต้นทุนที่แตกต่างกัน

ในส่วนเมนูของหวานนั้นจะตั้งราคาไม่สูงเกิน 100 บาท เนื่องจากต้องการให้ลูกค้าซื้อเพื่อรับประทานร่วมกับเครื่องดื่มได้ง่ายโดยที่ยังอยู่ในเกณฑ์ค่าใช้จ่ายต่อครั้งในการใช้บริการคาเฟ่จากผลงานวิจัยที่กลุ่มเป้าหมายหลักวัยทำงาน มีค่าใช้จ่ายต่อครั้งในช่วง 100-200 บาท

ตารางที่ 5.2

ราคาเมนูเครื่องดื่มและอาหารในร้าน

หมวด	รายการอาหาร	ราคา (บาท)
เครื่องดื่มพื้นฐาน	นมสด (ร้อน/เย็น/ปั่น)	50/55/60
	นมสดชมพู (เย็น/ปั่น)	60/65
	นมสดช็อคโกแลต (เย็น/ปั่น)	60/65
Signature healthy smoothies	Vita fruit milk (แคนตาลูป แครอท และเสาวรส) (ขนาด M/L)	70/80
	Skinny milk (ส้ม สับปะรด) (ขนาด M/L)	70/80
	Energy fruit milk (กล้วยหอมและมะม่วง) (ขนาด M/L)	70/80
	Muscular fruit milk (สตรอว์เบอร์รี่ ราสเบอร์รี่ บลูเบอร์รี่) (ขนาด M/L)	75/80
	Digestive fruit milk (แอปเปิ้ล ส้ม และ มะละกอ) (ขนาด M/L)	75/85
	Omega brain fruit milk (อะโวคาโดและแปะก๊วย) (ขนาด M/L)	75/85
Topping	โยเกิร์ต corn flake และ วุ้นผลไม้	10
เครื่องดื่ม DIY	กลุ่มผลไม้ที่ 1 ส้ม สับปะรด และกล้วย	70
	กลุ่มผลไม้ที่ 2 แคนตาลูป และ มะม่วง	75
	กลุ่มผลไม้ที่ 3 อะโวคาโด, สตรอว์เบอร์รี่	80
กลุ่มของหวาน	ขนมปังโฮลวีท / ขนมปังนมชอกโกโด้ ปิ้ง แยมผลไม้	35/40
	ไอศกรีมนมสด (1 scoop)	35

	ไอศกรีมโยเกิร์ต (1 scoop)	40
	Fruit parfait ice-cream (ไอศกรีม นม และ ผลไม้เลือกได้ 3 ชนิด)	90

ซึ่งในการขายจะมีการตั้งราคาเป็น set พร้อมของหวาน เช่น นมจืดร้อนคู่กับ ไอศกรีม fruit parfait ปกติ 130 บาท เหลือ 125 บาท เป็นต้นเพื่อเป็นการพลัสเซลล์ และ เพิ่มมูลค่า การขายต่อครั้งเป็นต้น โดยการจัดชุด set จะพิจารณาจากความนิยมของลูกค้า

5.5.3 กลยุทธ์ด้านสถานที่และช่องทางจำหน่าย (Place Strategies)

การเลือกสถานที่ตั้งของร้านนั้นจำเป็นต้องประชากรที่ความหนาแน่น และตั้งอยู่ในบริเวณ Traffic ของคนที่มองเห็นร้านได้ง่ายรวมทั้งต้องคำนึงความสะดวกของลูกค้าให้ได้มากที่สุด สามารถเดินทางได้หลายช่องทาง มีที่จอดรถสะดวกสบาย เพื่อให้ลูกค้าสามารถมาใช้บริการได้ง่ายที่สุด และสิ่งที่สำคัญคือจะต้องมองหาทำเลที่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอยู่ รวมทั้งต้องพิจารณาถึงเรื่องของคู่แข่งหรือคู่แข่งที่มีการให้บริการที่เหมือนกันหรือทดแทนกันก็ไม่ควรที่จะมีปริมาณมากเกินไป จนต้องเสียทรัพยากรเพื่อแข่งขันกับร้านอื่น ๆ ทั้งนี้ Healthy milk fruit แม้จะเป็นร้านที่มีสินค้าให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างกับร้านอื่น ๆ แต่ก็มีร้านค้าเพื่อนที่สามารถเป็นตัวเลือกให้กับลูกค้าในการตัดสินใจใช้บริการได้

การสำรวจทำเลที่ตั้งของร้าน ทางผู้ศึกษาจึงเลือกที่จะศึกษาพื้นที่ของห้างสรรพสินค้าเป็นหลักเนื่องจากตอบโจทย์ในเรื่องของฐานลูกค้าที่หนาแน่น และมี traffic ที่ดี นอกจากนั้นยังมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน และยังสามารถสร้างแบรนด์ร้านเพื่อต่อยอดสำหรับการทำธุรกิจแฟรนไชส์ได้ในอนาคต โดยทางผู้ศึกษาได้เลือกทำเลห้างที่มีกลุ่มเป้าหมายวัยทำงานและวัยนักศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลักและเป้าหมายรองอยู่ โดยได้ทำการศึกษาลงพื้นที่ห้างสรรพสินค้าทั้งสิ้น 6 แห่ง ในบริเวณเขตเมือง คือ เซ็นทรัลปิ่นเกล้า เซ็นทรัลลาดพร้าว เซ็นทรัลเวสเกต เดอะมอลล์บางแค เดอะมอลล์งามวงศ์วาน และสยามนิรมิตทาวน์ โดยใช้หลักเกณฑ์ในการประเมิน 4 ปัจจัยหลัก ดังนี้

1. กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
2. ความสะดวกสบายในการเดินทางและสิ่งอำนวยความสะดวก
3. ความหนาแน่นของลูกค้าที่ใช้บริการ
4. คู่แข่งขันและคู่แข่งในพื้นที่

โดยผลการศึกษาโดยวิธีการเดินสำรวจทำเลต่าง ๆ 6 แห่ง ผู้ศึกษาได้เลือกห้างเซ็นทรัลลาดพร้าว เป็นที่ตั้งที่เหมาะสมที่สุดสำหรับร้าน Healthy milk fruit โดยมีกลุ่มลูกค้าตรงตามเป้าหมายหลักและรอง มีปริมาณลูกค้ามากตลอดทั้งวัน เดินทางสะดวกได้หลายทางและมีรถไฟฟ้า MRT ผ่าน คู่แข่งขันทางตรงมีเพียง 1 ร้าน และคู่แข่งมีจำนวนมากแต่ส่วนใหญ่เป็นร้านขนาดเล็กไม่มีที่นั่งรับประทาน และเมื่อพิจารณาจากร้านค้าอื่น ๆ ในห้างก็เป็นร้านที่มีระดับราคา

ค่อนข้างสูง ดังนั้นลูกค้าที่มาใช้บริการจึงมีกำลังซื้อสูง อีกทั้ง ชื่อเสียงของห้างเป็นที่รู้จักเป็นอย่างดี จึงสามารถต่อยอดทางธุรกิจได้ในอนาคต

หลังจากที่เลือกทำเลที่ตั้งได้แล้ว การสร้างร้านให้เป็นสถานที่ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย ก็เป็นสิ่งสำคัญ โดยทาง Healthy milk fruit เลือกการใช้โทนสีธรรมชาติ มาเป็นแนวคิดในการออกแบบ โดยใช้สีฟ้าและสีเขียว เป็นธีมสีของร้าน ร่วมกับสีขาวและสีน้ำตาลของไม้ธรรมชาติ ภายในมีที่นั่งแบบ co-working แบบนั่งกลุ่ม และแบบนั่งเดี่ยว และมีตู้แช่นมที่เป็นสินค้า Grab&go ด้านหน้า



ภาพที่ 5.5 งานออกแบบร้าน Healthy milk fruit

5.5.4 กลยุทธ์ส่งเสริมทางการตลาด (Promotion Strategies)

เพื่อให้การเปิดกิจการของร้านเป็นที่สนใจและดึงดูดจึงแบ่งรูปแบบการทำโปรโมชั่นโดยแบ่งเป็นช่วงเวลาต่าง ๆ ดังนี้

5.5.4.1 ก่อนวันเปิดตัว (Before Opening)

การสร้างการรับรู้ของร้านค้าและสื่อสารถึงตัวตนของแบรนด์สินค้า รวมทั้งการเชิญชวนให้ลูกค้าเป้าหมายเข้ามาใช้บริการในช่วงเปิดร้านใหม่ โดยแบ่งเป็นกิจกรรมในช่องทาง ออฟไลน์ และ ออนไลน์ ดังนี้

(1) ช่องทางออฟไลน์ (Offline Media)

กิจกรรม: ติดป้ายเปิดร้านให้บริเวณด้านหน้าไซด์ก่อสร้างร้าน

วัตถุประสงค์: เพื่อแจ้งข่าวให้ลูกค้าในพื้นที่รับทราบถึงการเปิดร้านใน
ห้างสรรพสินค้า

รายละเอียด: จัดทำป้ายไว้นิลขนาดประมาณ 20 ตารางเมตร ติดตั้ง
บริเวณหน้า size ก่อสร้างของร้านโดยใส่รายละเอียด Line และ Facebook official เพื่อให้ลูกค้า
ติดตามโปรโมชั่นของร้าน

ระยะเวลา: 15 วัน (ก่อนเปิดร้าน)

Budget: 3,000 บาท



ภาพที่ 5.6 การจัดทำสื่อป้ายไว้นิลติดบริเวณหน้าร้านก่อนเปิดให้บริการ

(2) ช่องทางออนไลน์ (Online Media)

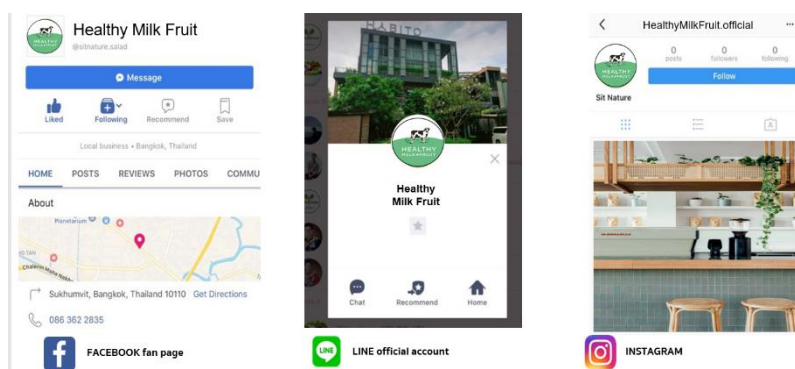
กิจกรรม: จัดสร้างเพจ Facebook Line และ Instagram official และ
สื่อหน้าปกร้าน

วัตถุประสงค์: เพื่อสร้างตัวตนของร้าน และ เป็นช่องทางในการสื่อสาร
ของแบรนด์ผ่านช่องทาง social media

รายละเอียด: ออกแบบหน้าเพจใน Facebook และ ถ้อยคำในการต้อนรับ
ลูกค้าในช่องทาง line รวมทั้งการถ่ายภาพสินค้าเพื่อทำสื่อต่าง ๆ ของร้านเพื่อลงในเพจ ใช้ในเมนู
บอร์ด และทำสื่อ

ระยะเวลา: 15 วัน (ก่อนเปิดร้าน)

Budget: 10,000 บาท



ภาพที่ 5.7 การสร้างเพจของร้านในช่องทาง social media

5.5.4.2 ช่วงวันเปิดตัว (Opening Day)

การสร้างการรับรู้ของร้านค้า เมนูต่าง ๆ ของทางร้าน และโปรโมชันในวันเปิดร้านผ่านทางช่องทาง รวมทั้งออฟไลน์ และ ออนไลน์ ดังนี้

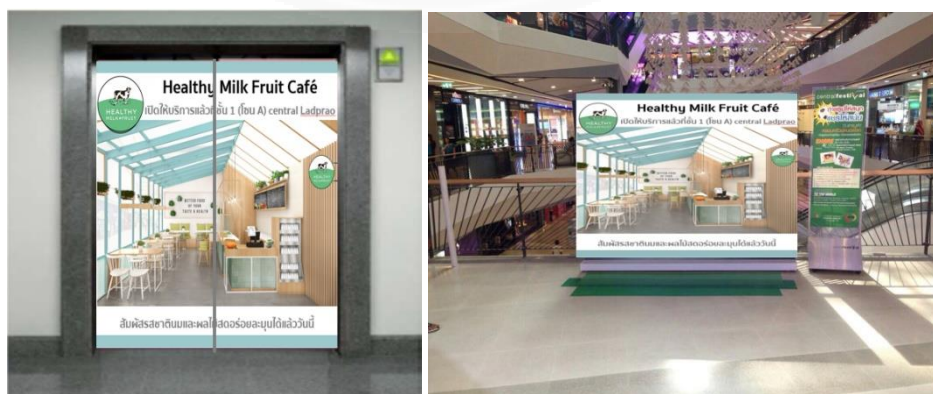
(1) ช่องทางออฟไลน์ (Offline Media)

กิจกรรม : การจัดทำสื่อเพื่อประชาสัมพันธ์ร้านในบริเวณห้างสรรพสินค้า
วัตถุประสงค์: เพื่อแจ้งข่าวให้ลูกค้าในพื้นที่รับทราบถึงการเปิดร้านในห้างสรรพสินค้า

รายละเอียด: จัดทำสติ๊กเกอร์และโปสเตอร์ ติดตั้งบริเวณหน้าลิฟท์ของห้างสรรพสินค้าและป้ายสื่อที่ต่าง ๆ ภายในห้าง

ระยะเวลา: 30 วัน (นับตั้งแต่วันที่เปิดร้าน)

Budget: 50,000 บาท



ภาพที่ 5.8 การจัดทำสื่อสติ๊กเกอร์ติดบริเวณลิฟท์และโปสเตอร์สำหรับติดในบริเวณห้างสรรพสินค้า

(2) ช่องทางออนไลน์ (Online Media)

กิจกรรมที่ 1: สื่อสารโปรโมชั่นของร้านในวันเปิดร้าน โปรโมชั่น 1 แถม 1
วันเดียวเท่านั้น

วัตถุประสงค์: เพื่อดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการในวันเปิดร้านวันแรก

รายละเอียด: จัดทำสื่อโปรโมชั่น 1 แถม 1 และเผยแพร่ผ่านทาง social media รวมทั้งการบูทโพสท์ของโปรโมชั่นใน target area กรุงเทพมหานคร ปทุมธานี และ นนทบุรี เพื่อประชาสัมพันธ์ร้านให้เป็นที่รู้จักของลูกค้าในบริเวณห้างเซ็นทรัลลาดพร้าวและพื้นที่ใกล้เคียง เริ่มยิง ads ตั้งแต่เวลา 7.00 ในวันเปิดร้าน 12.30 น. และ 18.30 น.

ระยะเวลา: 1 วัน (วันที่เปิดร้าน)

Budget: 3,000 บาท



ภาพที่ 5.9 สื่อนำเสนอโปรโมชั่นในวันเปิดร้าน

กิจกรรมที่ 2: การทำสื่อเพื่อโปรโมตเมนูต่าง ๆ ในร้าน

วัตถุประสงค์: เพื่อแนะนำเมนูต่าง ๆ ของร้าน Healthy milk fruit ให้กับ
ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

รายละเอียด: การจ้างทำสื่อสินค้าพร้อมกับคำแนะนำด้านคุณค่าต่าง ๆ ของสินค้าผ่านทางช่องทาง social media Facebook Line และ Instagram โดยหมุนเวียนโพสท์ให้ครบทุกเมนูเด่น

ระยะเวลา: 30 วัน (นับตั้งแต่วันเปิดร้าน)

Budget: 10,000 บาท



ภาพที่ 5.10 สื่อแนะนำสินค้าของ Healthy milk fruit และการโพสต์บนหน้าเพจ

5.5.4.3 ช่วงดำเนินการ

การสร้างการรับรู้ของร้านค้าอย่างต่อเนื่อง การสื่อสารเรื่องโปรโมชั่นของร้าน การรีวิวร้านค้าโดยใช้ page reviews ต่าง ๆ รวมทั้งการโปรโมตร้านผ่านช่องทางต่าง ๆ โดยมีตัวอย่างรายละเอียดกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

(1) ช่องทางออฟไลน์ (Offline Media)

กิจกรรม : การจัดทำสื่อใบปลิวแจกเพื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ ของร้าน

วัตถุประสงค์: เพื่อแจ้งข่าวให้ลูกค้าในพื้นที่โดยรอบและห้างสรรพสินค้าทราบถึงกิจกรรม โปรโมชั่นต่าง ๆ ของทางร้าน

รายละเอียด: จัดทำใบปลิวแจกในพื้นที่บริเวณภายในและภายนอกห้างเซ็นทรัลลาดพร้าว

ระยะเวลา: 1 ครั้งต่อเดือน

Budget: 10,000 บาท

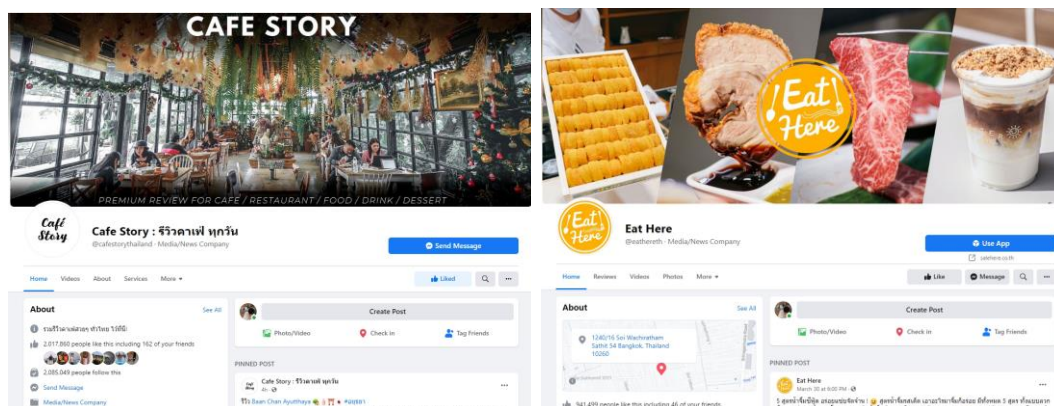
(2) ช่องทางออนไลน์ (Online Media)

กิจกรรม 1: การใช้ café review หรือ เพจรีวิว ต่าง ๆ

วัตถุประสงค์: เพื่อทำโฆษณาร้านให้คนรู้จัก ผ่านช่องทาง เพจรีวิวต่าง ๆ เพื่อแนะนำเมนูอาหาร จุดเด่น จุดดีของร้าน และ สร้างความน่าเชื่อถือให้กับร้านที่เปิดใหม่ โดยเลือกเพจที่มีผู้ติดตามจำนวนมาก

ระยะเวลา: 1 เดือน แรกของการเปิดร้าน

Budget: 50,000 บาท



ภาพที่ 5.11 ตัวอย่างเพจที่สนใจจะใช้บริการในการรีวิวสินค้า

กิจกรรม 2: การจัดกิจกรรม Like and share รับฟรีคูปองส่วนลด 60 บาท ใช้ครั้งต่อไป

วัตถุประสงค์: เพื่อให้เกิดการสร้างการรับรู้แบบปากต่อปากในกลุ่มเพื่อนของลูกค้า

รายละเอียด: จัดกิจกรรมกด Like เพจ Facebook ของร้านและถ่ายรูปแชร์สินค้าในช่องทาง social media ใน IG story /Facebook story หรือ โพสต์ภาพอย่างใดอย่างหนึ่ง รับฟรีคูปองมูลค่า 50 บาท สำหรับใช้ครั้งบริการครั้งถัดไป

ระยะเวลา: 2 ครั้งต่อเดือน (ประมาณการณ์เดือนละ 200 ใบ)

Budget: 120,000 บาท



ภาพที่ 5.12 ตัวอย่างสื่อกิจกรรมกด like และ แชร์ ประจำเดือน

กิจกรรม 3: การทำ Google ads เพื่อให้ลูกค้าค้นหาร้านเจอ

วัตถุประสงค์: เพื่อทำโฆษณาร้านให้คนค้นหาเจอได้ง่ายเนื่องจากลูกค้าเป้าหมายมักจะใช้วิธีการค้นหาร้านผ่าน Google search เพื่อเพิ่มลูกค้าขาจรและขาประจำ โดยจ้าง outsource ดำเนินการให้ เพื่อสร้างการรับรู้อย่างต่อเนื่อง

ระยะเวลา: 12 เดือน

Budget: 25,000 บาท

5.5.5 กลยุทธ์ด้านบุคลากร (People Strategies)

เนื่องจากร้าน Healthy milk fruit ต้องการชูจุดเด่นในด้านสุขภาพและการบริการที่ประทับใจ เพราะ พนักงานคือหน้าตาของแบรนด์และร้านค้า ดังนั้นบุคลากรที่คัดเลือกเข้ามาทำงานจะต้องมีบุคลิกภาพดี มีใจรักในการบริการ อีกทั้งยังต้องเป็นคนที่ใส่ใจใฝ่เรียนรู้ เพื่อที่จะสามารถศึกษาข้อดีของสินค้าและสามารถถ่ายทอดออกไปสู่ลูกค้าได้

5.5.6 กลยุทธ์ด้านกายภาพ (Physical Strategies)

การสร้างแบรนด์ของร้านนอกจากเรื่องของเมนู เอกลักษณ์ของอาหารแล้ว จำเป็นต้องมีการสร้างการจดจำผ่านกายภาพต่างของร้าน เพื่อให้ลูกค้าเกิดการรับรู้ จดจำแบรนด์ของร้าน อีกทั้งยังแสดงถึงเอกลักษณ์และความหมายของแบรนด์ที่ต้องการสื่อสาร โดยร้าน Healthy milk fruit นั้น จะสื่อสารออกมาตั้งแต่โลโก้ของแบรนด์ ลักษณะการตกแต่งของร้านที่ใช้สีธรรมชาติ คือ สีขาว แสดงถึงนัยหมายถึงความบริสุทธิ์ความสะอาดของสินค้า สีเขียวที่แสดงถึงธรรมชาติ และสีฟ้าที่แสดงถึงความสดใส เพื่อต้องการแสดงจุดยืนในการเป็นร้านนมที่ใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติ เพื่อสุขภาพ โดยการใช้โทนสี ซึ่งถูกส่งต่อไปในส่วนอื่น คือ ลักษณะของแก้ว การแต่งกายของพนักงาน จะต้องสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และแก้วที่ใช้จะต้องเป็นแก้ว BIO cup เพื่อแสดงจุดยืนด้านสิ่งแวดล้อม



ภาพที่ 5.13 รูปแบบการแต่งกายของพนักงานที่ใช้โทนสีเดียวกับร้านและมีโลโก้แสดงอยู่



ภาพที่ 5.14 รูปแบบของแก้วเครื่องดื่มที่ใช้ภายในร้าน

5.5.7 กลยุทธ์ด้านกระบวนการ (Process Strategies)

การวางแผนกระบวนการในการทำงานและให้บริการในร้านนั้น จำเป็นต้องมีการสร้างมาตรฐานที่ดีเพื่อให้การบริการนั้นไม่มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น โดยเป้าหมายของกระบวนการ คือ การบริการที่ถูกต้อง ได้มาตรฐาน รวดเร็ว และ ประทับใจลูกค้า จึงได้มีการออกแบบกระบวนการทำงานโดยแบ่งเป็น 2 ช่วงเวลาของการดำเนินธุรกิจดังนี้

1. ก่อนการเปิดกิจการ

จะต้องมีการวางแผนโปรแกรมในการทำงาน โดยแบ่งส่วนงานออกเป็น 4 ด้านตามลำดับดังนี้

1.1 การสร้างร้าน: ดำเนินการเพื่อทำสัญญาเช่าพื้นที่กับทางห้าง การทำสัญญาจ้างผู้ออกแบบร้าน การจัดหาผู้รับเหมาก่อสร้างและขอใบอนุญาตก่อสร้าง เพื่อให้สร้างร้านได้ตามกำหนดเวลา

1.2 การจัดซื้ออุปกรณ์และเครื่องครัว: จัดทำ list อุปกรณ์และสรรหาผู้ขาย เพื่อให้เกิดการเจรจาและต่อรองราคาเพื่อให้ได้ราคาและคุณภาพที่ดีที่สุด

1.3 การสรรหาบุคลากร ต้องมีการติดป้ายประกาศหาพนักงานในพื้นที่ และมีการติดต่อผ่านเว็บไซต์หางานเพื่อจัดหาผู้จัดการร้าน หรือการติดต่อกับ subcontract เพื่อให้จัดหาพนักงาน

1.4 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (work instruction) และ คู่มือการปรุงอาหาร (cooking instruction) เพื่อจัดอบรมให้กับพนักงานก่อนการเปิดร้าน เพื่อทดสอบการทำงานก่อนการเปิดบริการจริงเพื่อลดข้อผิดพลาดในการทำงานหลังเปิดร้าน

1.5 การจัดทำแผนการตลาดเพื่อ แนะนำร้าน และสินค้า ผ่านทางช่องทางออฟไลน์และออนไลน์โดยต้องมีแผนงานที่ชัดเจนเพื่อจัดหา supplier ในการออกแบบและจัดทำสื่อให้พร้อม

2. หลังการเปิดบริการ

2.1 การจัดอบรมพนักงานใหม่ และการทวนสอบคุณภาพของสินค้า และ กระบวนการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ตามคู่มือการปฏิบัติงาน และ คู่มือการปรุงอาหารเพื่อควบคุม คุณภาพการบริหารและการจัดการเมนูอาหารในร้าน

2.2 การจัดโปรแกรมการทำความสะอาด การตรวจสอบปริมาณสินค้า โดยการนับสต็อกสินค้า อย่างน้อยเดือนละ 1-2 ครั้ง

2.3 การจัดทำกระบวนการประเมินการบริการจากลูกค้า เช่น การติดตั้ง QR code บริเวณหน้าร้านหรือโต๊ะอาหาร เพื่อเป็นการรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้าเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.4 การจัดกิจกรรมและการฝึกอบรมให้กับพนักงาน ตามคู่มือการบริหาร งานบุคคล โดยใช้หลักการ EVP เพื่อสร้าง engagement ให้กับพนักงานอย่างน้อย 1 ครั้งต่อเดือน

บทที่ 6

กลยุทธ์การดำเนินงาน

Healthy milk fruit เป็นร้านค้าเฟรนช์ผลไม้เพื่อสุขภาพที่ชูจุดเด่นในด้านคุณค่าทางโภชนาการในแต่ละเมนู ซึ่งมีความต้องการที่จะเป็นสถานที่ในการพักผ่อนของลูกค้าและสถานที่นั่งทำงานภายในเซ็นทรัลลาดพร้าวที่ยังขาดคาเฟ่ และเครื่องดื่มที่สามารถนั่งพักผ่อนได้ ในราคาที่ไม่แพง โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือสินค้าที่มีคุณภาพและการบริการที่ประทับใจ ดังนั้นกลยุทธ์ในการดำเนินงานจึงสำคัญเพื่อช่วยให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน

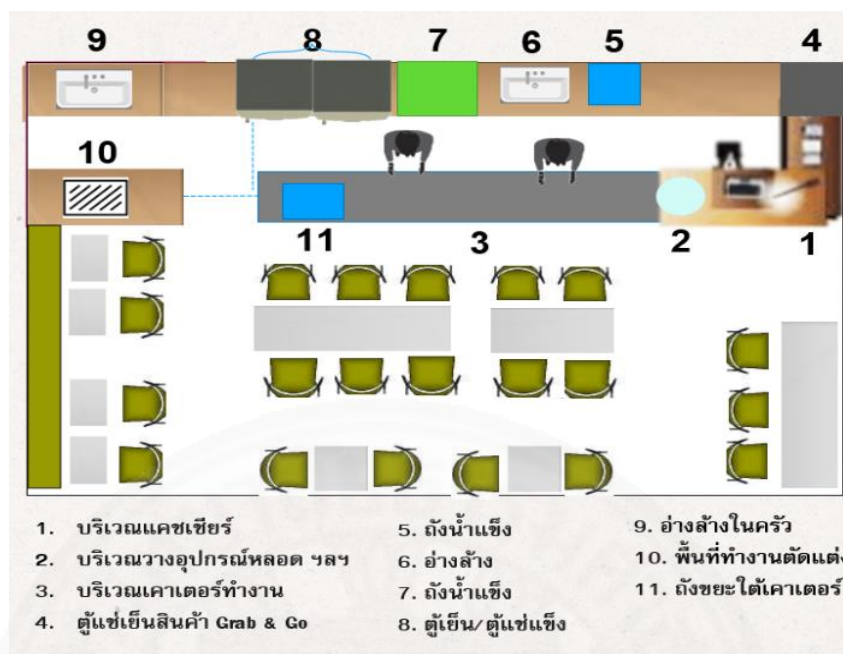
6.1 การเลือกพื้นที่และการออกแบบร้าน

การเลือกพื้นที่นั้นผู้ทำการศึกษาได้เลือกพื้นที่ห้างเซ็นทรัลลาดพร้าว โดยต้องการพื้นที่สำหรับการเปิดร้านประมาณ 40 ตารางเมตร เพื่อให้สามารถมีพื้นที่ให้บริการสำหรับนั่งทานที่ร้านและทำเลที่ตั้งร้าน ควรอยู่ในชั้นที่ G, 1, 2, 3 เนื่องจากบริเวณชั้น B นั้น มีร้านอาหารจำนวนมากและมีคนพลุกพล่าน ทำให้ไม่เหมาะกับการตั้งร้านคาเฟ่ที่ต้องการให้เป็นพื้นที่ ๆ สะดวกสบายและผ่อนคลาย

การออกแบบร้านนั้นมีความสำคัญอย่างมาก โดยสิ่งที่ต้องคำนึงถึงนั้นมี 2 ส่วน คือ การออกแบบพื้นที่ให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเพื่อลูกค้าเกิดความสะดวกสบายในการใช้บริการซึ่งสุดท้ายจะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและเกิดการใช้บริการซ้ำ อีกส่วนหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงคือการออกแบบพื้นที่การทำงานในส่วนของคนและหน้าร้าน ซึ่งทางผู้ศึกษาได้มีการกำหนดรายละเอียดในการออกแบบร้านทั้ง 2 ส่วน ดังนี้

1. การออกแบบพื้นที่นั่ง จะต้องประกอบไปด้วยที่นั่งทำงาน พื้นที่นั่งทางเป็นกลุ่ม พื้นที่นั่งคู่ และพื้นที่นั่งเดี่ยว เพื่อตอบสนองต่อการใช้บริการและกลุ่มลูกค้าที่หลากหลายของร้าน นอกจากนั้นวัสดุที่ใช้สำหรับที่นั่งจะต้องนั่งสบายและเหมาะสมกับประเภทที่ใช้งาน

2. การออกแบบพื้นที่ครัวและหน้าร้าน เนื่องจากทางร้านมีการจำหน่ายสินค้าในรูปแบบสินค้าสำเร็จรูปสำหรับการซื้อแบบ Grab & Go ดังนั้นจะมีส่วนที่เป็นเคาน์เตอร์ขายพร้อมตู้แช่อยู่ด้านหน้า เพื่อให้ลูกค้ามองเห็นสินค้าและเข้ามาสั่งสินค้าได้ง่ายโดยไม่ต้องเดินเข้ามาถึงภายในร้าน และควรจะมีพื้นที่ครัวที่เปิดโล่งและมีการกั้นส่วนที่เป็นสต็อกและพื้นที่ชกล้างหลังร้าน



ภาพที่ 6.1 รูปแบบและแผนผังการจัดพื้นที่ครัวและส่วนบริการของร้าน

6.2 การวางแผนบริหารจัดการร้าน

เพื่อให้การดำเนินงานร้านเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเป็นมาตรฐาน จึงใช้กลยุทธ์การสร้างคู่มือการปฏิบัติงาน คู่มือการปรุงอาหาร และการฝึกอบรมและทวนสอบพนักงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำเพื่อรักษาคุณภาพของสินค้าและการบริการของพนักงาน

6.2.1 คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Instruction; WI)

เป็นคู่มือที่ใช้ในการอบรมพนักงานถึงสิ่งที่จะต้องทำตั้งแต่การเตรียมเปิดร้าน การเตรียมวัตถุดิบ การจัดการสต็อก การจัดการและวิธีการใช้งานอุปกรณ์แต่ละอย่างในร้าน และการจัดการด้านการเงินของร้าน ในแต่ละวัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การจัดการและการสั่งซื้อวัตถุดิบ เนื่องจากสินค้าของร้านจะแบ่งหมวดหมู่ออกเป็น 4 ส่วน คือ วัตถุดิบสดที่สามารถเก็บไว้ได้ไม่เกิน 3 วัน, วัตถุดิบสดที่ต้องเก็บแช่เย็นไว้ได้ 5-7 วัน, วัตถุดิบที่เก็บไว้ได้ในอุณหภูมิห้อง และ วัตถุดิบที่ต้องเก็บแช่แข็งไว้ในตู้แช่แข็ง โดยวัตถุดิบแต่ละชนิดจะต้องมีการกำหนดวิธีการจัดการเพื่อรักษาคุณภาพของวัตถุดิบและป้องกันการใช้ปะปนกัน ซึ่งจะต้องทำการบริหารวัตถุดิบแบบ FIFO (first in first out) โดยสามารถแบ่งการดำเนินการต่าง ๆ ได้ดังนี้

ตารางที่ 6.1

วัตถุดิบภายในร้านและการจัดการวัตถุดิบ

ประเภท	ตัวอย่างวัตถุดิบ	แหล่งที่มา	การจัดการ
วัตถุดิบสดที่จัดเก็บในอุณหภูมิห้อง	สับปะรด	ตลาดไท	1. การจัดเก็บ: จัดเก็บที่อุณหภูมิห้องบริเวณที่แห้งและไม่อับชื้น 2. การสั่งซื้อ: สัปดาห์ละ 1 ครั้ง 3. การจัดการพิเศษ: ใช้วิธีการเลือกอายุผลไม้ โดยให้คำสั่งพิเศษไปที่ supplier ที่ตลาดไท เพื่อไม่ให้ผลไม้สุกพร้อมกันเช่น สับปะรด มะละกอ
	ส้ม		
	มะละกอ		
	อะโวคาโด		
	แอปเปิ้ล		
	กล้วยหอม		
วัตถุดิบ/วัตถูแห่งที่จัดเก็บในอุณหภูมิห้อง	นมสดผง	ผู้ผลิต	1. การจัดเก็บ: จัดเก็บที่อุณหภูมิห้องบริเวณที่แห้งและไม่อับชื้น 2. การสั่งซื้อ: ทุก ๆ 15 วันโดยวิธีการเช็คสต็อกคงเหลือที่พอเพียงกับการผลิตสินค้า ภายใน 15 วัน พร้อมคำนวณเผื่อ safety stock 15% หรือ โอกาสพิเศษ โดยสั่งซื้อจากผู้ขายหรือผู้ผลิตที่เป็น supplier ประจำ (ยกเว้นขนมปังที่ซื้อตามรอบวันหมดอายุหรือหมดก่อน) 3. การจัดการพิเศษ: วัตถูแห่งที่มีการเปิดใช้แล้ว คงเหลือให้จัดเก็บในภาชนะสุญญากาศ พร้อมเขียนวันที่เปิดใช้และเก็บไว้ในตู้เย็น
	เกลือlow	ห้างค้าส่ง Makro ห้างค้าปลีก hypermarket	
	น้ำตาลมะพร้าว		
	Corn flake		
	ผงวุ้น		
	ผงช็อคโกแลต	ร้านค้าสุขภาพ ออนไลน์	
	ผงผลไม้ธรรมชาติ		
	Vitamin C ผง		
	Whey protein	พื้นที่ใกล้เคียง	
	ขนมปัง		
บรรจุภัณฑ์	ผู้ผลิต		
วัตถุดิบแช่เย็น	โยเกิร์ต	ห้างค้าส่ง Makro	1. การจัดเก็บ: จัดเก็บที่ตู้เย็น 2-6 °C 2. การสั่งซื้อ: ซื้อตามรอบวันหมดอายุ 3. จัดการพิเศษ: เมื่อเปิดใช้แล้วให้จัดเก็บในภาชนะสุญญากาศ พร้อมเขียนวันที่เปิดใช้และเก็บไว้ในตู้เย็น
	เป๊ะก๊วย		
	วิปครีม Low fat		
วัตถุดิบแช่แข็ง	สตอว์เบอร์รี่	ห้างค้าส่ง Makro	1. การจัดเก็บ: จัดเก็บที่ตู้เย็น 2-6 °C 2. การสั่งซื้อ: สั่งซื้อทุก ๆ 15 วัน 3. จัดการพิเศษ: เมื่อเปิดใช้แล้วให้จัดเก็บในภาชนะสุญญากาศ เก็บไว้ในตู้แช่แข็ง
	ราสเบอร์รี่		
	บลูเบอร์รี่		
	มะม่วงน้ำดอกไม้		

2. การจัดการบริหารร้าน

เนื่องจากร้านจะเปิดให้บริการทุกวันโดยไม่มีวันหยุด ซึ่งจะแบ่งการจัดการออกเป็น 2 ส่วน คือ การจัดการทั่วไป และการจัดการตารางการทำงานของพนักงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) การบริหารจัดการร้าน จะเป็นคู่มือ ที่ใช้ในการทำงานตั้งแต่การเปิดร้าน จนกระทั่งปิดร้าน และ รวบรวมวิธีใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการทำงาน โดยได้วางแผนที่จะทำคู่มือในส่วนนี้เพื่อใช้อบรมพนักงาน โดยมีรายละเอียด ตัวอย่างหัวข้อในคู่มือซึ่งจะต้องมีการระบุหัวข้อและผู้รับผิดชอบ ดังนี้

ตารางที่ 6.2

ตัวอย่างหัวข้อการทำ WI ภายในร้าน

ข้อ	หัวข้อการปฏิบัติงาน	ผู้รับผิดชอบ
1	วิธีการเปิดร้าน: การเตรียมอุปกรณ์และวัตถุดิบ	พนักงาน
2	วิธีการปิดร้าน: การสะสางแต่ละส่วนงานเพื่อปิดร้าน	พนักงาน
3	การตรวจรับสินค้าและคุณภาพรับมอบ	พนักงาน
4	วิธีการใช้อุปกรณ์ไฟฟ้าในร้าน	พนักงาน
5	การจัดการสต็อก	ผู้จัดการร้าน
6	การจัดการเงินของร้าน	ผู้จัดการร้าน

(2) การจัดการตารางงานของพนักงาน เนื่องจากระยะเวลาการเปิดร้านคือ เวลา 10.30 - 21.00 น. ทุกวันตามวันเปิดให้บริการของห้างสรรพสินค้า ดังนั้น จึงต้องมีการจ้างพนักงานอย่างน้อยจำนวน 8 คน คือ ผู้จัดการ 1 คน รองผู้จัดการ 1 คน และพนักงานในการหมุนเวียนเข้ากะอย่างน้อย 6 คน และวันหยุดเสาร์อาทิตย์ซึ่งเป็นวันที่มีผู้มาให้บริการหนาแน่น ในช่วงเวลาพีค คือ 11.00-18.00 น. อย่างน้อยละ 3 คน และยังต้องเผื่อเวลาในการเตรียมเปิดร้าน อย่างน้อย 1 ชั่วโมง ซึ่งจะต้องจัดการพนักงานให้มาทำงานให้ได้ตามตาราง

ตารางที่ 6.3

การจัดการเข้างานของพนักงานในวันจันทร์- ศุกร์

วันเปิดทำการ	9.00-18.00 น.	11.00-20.00 น.	14.00-23.00 น.
จันทร์-ศุกร์	เข้างาน 1 คน	เข้างาน 2 คน	เข้างาน 2 คน
หมายเหตุ	เตรียมเปิดร้าน 1 คน	พนักงานรวม 3 คน หลัง 18.00 เหลือ 2 คน	พนักงาน 1 คน ผู้จัดการ 1 คน หลัง 20.00 เหลือ 2 คน

ตารางที่ 6.4

การจัดการเข้างานของพนักงานในวันเสาร์- อาทิตย์

วันเปิดทำการ	9.00-18.00 น.	11.00-20.00 น.	14.00-23.00 น.
เสาร์-อาทิตย์	เข้างาน 1 คน	เข้างาน 3 คน	เข้างาน 2 คน
หมายเหตุ	เตรียมเปิดร้าน 1 คน	พนักงานรวม 4 คน หลัง 18.00 เหลือ 3 คน	พนักงาน 1 คน ผู้จัดการ 1 คน หลัง 20.00 เหลือ 2 คน

6.2.2 คู่มือการปรุงอาหาร (Cooking Instruction; CI)

เมนูของร้านส่วนใหญ่จะใช้วิธีการทำสดหน้าร้านโดยมีการเตรียมวัตถุดิบล่วงหน้า ตอนเช้าเพียงแค่การตัดแต่งผลไม้สด และการนำผลไม้แช่แข็งมาทำละลาย รวมทั้งการเตรียมน้ำนมสด ผงมาละลายและอุ่นเพื่อเตรียมไว้สำหรับทำสินค้า ดังนั้นการจัดทำคู่มือการปรุงอาหารและอบรวม พนักงานจะแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 2 ส่วน คือ การเตรียมวัตถุดิบในการผลิตสินค้า และการผลิตสินค้า

ตารางที่ 6.3

ตัวอย่างหัวข้อและรายละเอียดข้อมูลที่ต้องเตรียมวัตถุดิบ

ข้อ	การเตรียมวัตถุดิบ	รายละเอียดในคู่มือ
1	ผลไม้สดตัดแต่งพร้อมปรุง	วิธีการตัดแต่ง, การถนอมผลไม้ตัดแต่ง, รูปภาพประกอบ
2	น้ำนมสด	สัดส่วนชั่งตวงวัด, วิธีการละลาย, การจัดเก็บ, รูปภาพประกอบ
3	แยมผลไม้สด	สัดส่วนชั่งตวงวัด, วิธีปั่นผสม, การจัดเก็บ, รูปภาพประกอบ
4	น้ำเชื่อมน้ำตาลมะพร้าว	สัดส่วนชั่งตวงวัด, วิธีปั่นผสม, การจัดเก็บ, รูปภาพประกอบ
5	สารละลาย Whey protein	สัดส่วนชั่งตวงวัด, วิธีปั่นผสม, การจัดเก็บ, รูปภาพประกอบ

ตารางที่ 6.4

ตัวอย่างหัวข้อและรายละเอียดการปรุงอาหาร

ข้อ	หมวดสินค้า	รายละเอียดในคู่มือ
1	เครื่องดื่มพื้นฐาน	สัดส่วนชั่งตวงวัด 2 ขนาด, การปั่นผสม และรูปภาพประกอบ
2	Signature smoothies	สัดส่วนชั่งตวงวัด 2 ขนาด, การปั่นผสม, ลำดับการบรรจุลงภาชนะ และการจัดแต่งแก้ว, รูปภาพประกอบ
3	เครื่องดื่ม DIY	
4	กลุ่มของหวาน	

6.2.3 คู่มือการให้บริการ (Service Instruction; SI)

ร้าน Healthy milk fruit มีความต้องการที่จะให้การบริการที่ดีและเป็นที่ประทับใจให้กับลูกค้า ดังนั้น จึงต้องมีการวางแผนการให้บริการอย่างเป็นลำดับขั้นตอน และมีวิธีการในการบริการที่ถูกต้อง ซึ่งมีขั้นตอนในการบริการดังนี้

1. เมื่อลูกค้าเข้าร้าน กล่าวคำว่า Healthy milk fruit สวัสดีครับ/ค่ะ ด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มและเสียงที่สุภาพและไพเราะ
2. สอบถามลูกค้าว่าเคยมาใช้บริการร้านของเราหรือไม่ หากไม่ ให้ทำการแนะนำเมนูต่าง ๆ โดยเริ่มจากการแนะนำ signature smoothies พร้อมเล่าถึงความโดดเด่นของสินค้าโดยย่อหากมีสินค้าใหม่ให้แนะนำสินค้าใหม่ก่อน
3. แนะนำโปรโมชั่นปัจจุบัน (ถ้ามี) ด้วยคำว่า “ตอนนี้เรา มีโปรโมชั่น ลูกค้าสนใจรับไหมครับ/ค่ะ” เพื่อให้ลูกค้าได้ใช้สิทธิพิเศษ
4. สอบถามความต้องการลูกค้าว่าต้องการเพิ่ม Topping ต่าง ๆ หรือไม่ ด้วยคำว่า “ลูกค้าสนใจเพิ่ม Topping ไหมครับ/ค่ะ”
5. เมื่อลูกค้าได้สั่งรายการแล้วให้ทำการทวนรายการอาหารที่ลูกค้าสั่งทั้งหมด
6. ทำการนำส่งใบเสร็จให้กับลูกค้า พร้อมกล่าวว่า “กรุณารอสักครู่ครับ/ค่ะ” พร้อมเชื้อเชิญให้นั่งรอในร้าน เพื่อรอเรียกคิวรับสินค้า
7. ส่งใบรายการอาหารให้กับ Commander ในส่วนปรุงอาหารเพื่อดำเนินการต่อ
8. เมื่อสินค้าปรุงเสร็จให้ commander เป็นผู้เรียกคิวเพื่อให้ลูกค้ารับสินค้า โดยกล่าวว่า “ลูกค้าคิวที่.... รายการที่สั่ง ...(ชื่อรายการ) ได้แล้วครับ/ค่ะ” หากลูกค้าไม่มารับให้เรียก 2 ครั้ง หากเกิน 2 ครั้งขออนุญาตข้ามไปคิวต่อไป
9. เมื่อลูกค้าเดินให้พนักงานที่อยู่เคาน์เตอร์แคชเชียร์ กล่าวคำว่า “ขอบคุณมากครับ/ค่ะ โอกาสหน้าเชิญที่ Healthy milk fruit ครับ/ค่ะ”

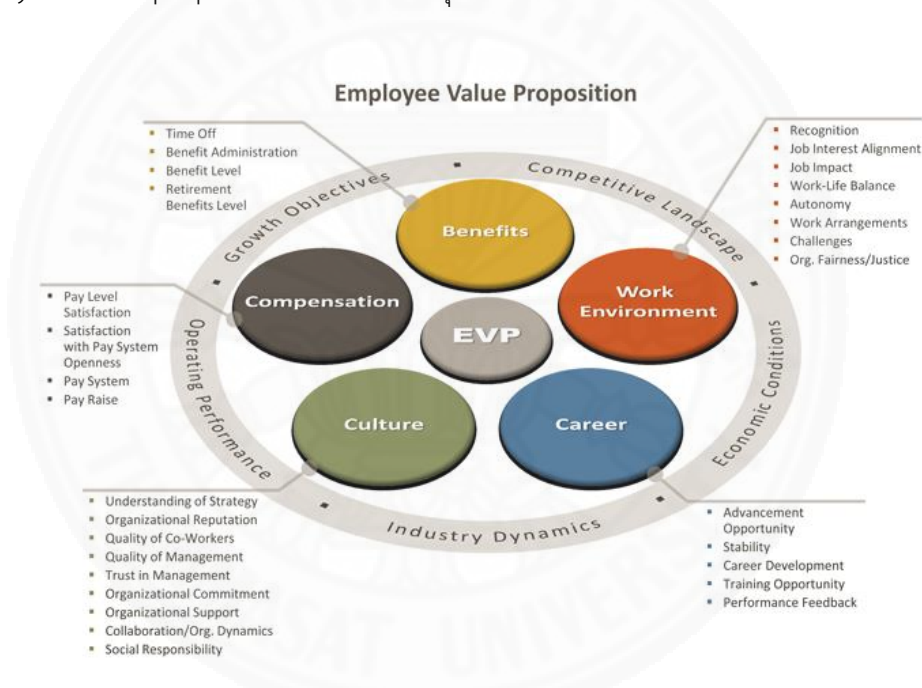
หากเกิดเหตุผิดพลาดที่ทำให้ลูกค้าไม่ได้รับความสะดวกให้ ผู้จัดการร้าน หรือ พนักงานที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้ดำเนินการแก้ไขปัญหาลูกค้าเท่านั้น โดยกล่าวคำขอโทษและรับดำเนินการทันที



บทที่ 7

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์

เนื่องจากสถานการณ์ธุรกิจคาเฟ่และร้านอาหารมีความท้าทายในการสรรหาบุคลากร และการรักษาบุคลากรโดยเฉพาะธุรกิจร้านอาหารและคาเฟ่ที่มีอัตราการ turn over ของพนักงานค่อนข้างสูง ดังนั้น จึงต้องมีการวางแผน สรรหา พัฒนา และรักษาบุคลากรที่ทำงานกับร้านไม่ให้ลาออก อีกทั้งเป้าหมายสูงสุดของธุรกิจคือการขยายแฟรนไชส์ จึงต้องสร้างแบรนด์ของร้านเพื่อดึงดูดให้คนมาร่วมงานหรือร่วมธุรกิจด้วย จึงจำเป็นต้องบริหารจัดการบุคคลให้ได้ตาม EVP program (employee value proposition) ให้ได้มากที่สุด โดยแบ่งออกได้ดังนี้



ภาพที่ 7.1 รูปแบบของ EVP เพื่อสร้างแบรนด์ขององค์กร โดย ProSEO Media, www.pinterest.com

1. Compensation: ต้องมีสวัสดิการมีค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่ดี มีระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เป็นธรรมและค่าตอบแทนแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่น ๆ ได้
2. Benefit: จัดสวัสดิการ วันหยุดวันลา ให้ตามความเหมาะสม และมีสวัสดิการที่มีกำลังทำให้พนักงานได้เช่น ประกันภัย เป็นต้น
3. Work environment: การจัดการสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี แสดงให้เห็นเป้าหมายและความสำคัญในหน้าที่ของพนักงาน

4. Career: ต้องวางแผนการเติบโตให้พนักงานได้ชัด จากรายวัน เป็นพนักงานประจำ รองผู้จัดการ และผู้จัดการ และการให้โอกาสในการเปิดร้านสาขาด้วยตัวเองในอนาคต

5. Culture: วัฒนธรรมองค์กรที่ดี ในการช่วยเหลือกัน การมองเป้าหมายเดียวกันของพนักงานในร้าน

7.1 การจัดทำแผนกิจกรรมตามรูปแบบ EVP

ตามหลักการการดูแลบริหารทรัพยากรคนข้างต้น ทางร้าน Healthy milk fruit มีแผนในการจัดกิจกรรมทั้งหมด 7 ขั้นตอนเพื่อให้แบรนด์ของร้านเป็นที่กล่าวถึงที่ดีในตลาดแรงงานตามหลักการสร้าง branding ขององค์กร โดยมีรายละเอียดแต่ละกิจกรรมดังนี้



ภาพที่ 7.2 โครงสร้างของการจัดกิจกรรมแต่ละขั้นตามหลักการ EVP ให้กับบุคลากร

1. Attract: การดึงดูดบุคลากรที่ดีมาสมัครงาน เนื่องจากทางร้านต้องการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า ดังนั้นจึงต้องการพนักงานที่มีบุคลิกภาพดีและมีใจรักบริการนั้น โดยใช้กลยุทธ์ 3 ด้านเพื่อจูงใจ

- อัตราค่าจ้าง: ต้องมีเทียบเคียงกับคู่แข่งตลอดเวลาเพื่อไม่ให้อัตราค่าจ้างต่ำกว่าตลาด

- ผลตอบแทนพิเศษ: ต้องมีการแบ่ง% กำไรจากการขายแต่ละวันให้พนักงาน
- สวัสดิการที่จำเป็น: เช่น วันลา วันหยุด ค่าล่วงเวลา หรือ ประกันภัยให้พนักงานประจำ

- โอกาสเป็นเจ้าแก้ม: ต้องระบุไว้ในการประกาศว่ามีโอกาสเป็นเจ้าของร้านได้ในอนาคต

2. Hire: การสัมภาษณ์จะต้องให้บรรยากาศที่เป็นกันเอง โดยอาจจะนัดสัมภาษณ์กันในสถานที่ของร้านเพื่อให้ผู้สมัครได้สัมผัสพื้นที่จริง และต้องดูแลร้านให้อยู่ในสภาพที่ดีน่าทำงานก่อนนัดสัมภาษณ์

3. Onboard: การต้อนรับพนักงานใหม่อย่างอบอุ่น การแนะนำสถานที่ เพื่อนร่วมงาน และโปรแกรมอบรมพนักงานที่ดี

4. Engage: เมื่อพนักงานเข้าทำงานแล้ว ขั้นตอนการ engage เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องทำให้พนักงานอยู่กับร้านต่อไป จึงต้องมีการจัดกิจกรรม กระชับความสัมพันธ์ในทีมงาน และการใส่ใจต่อสวัสดิภาพและรับฟังเสียงจากพนักงานอยู่เสมอ

5. Perform: เพื่อสร้างประสิทธิภาพให้กับพนักงานโดยการอบรมด้านการทำงานต่าง ๆ และบริการที่ดีมีคุณภาพ

6. Develop: การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีทักษะการเป็นหัวหน้างานและเจ้าของกิจการที่อาจจะไปดำเนินการเปิดสาขาของร้านในอนาคต

7. Depart: หากพนักงานมีเหตุผลจำเป็นต้องลาออกด้วยเหตุผลใดก็ตามให้ปฏิบัติต่อพนักงานอย่างดีเพื่อให้พนักงานที่มาร่วมงานกันบอกต่อถึงความประทับใจในการทำงาน เช่น การให้สินน้ำใจหรือของรางวัลตอบแทนการปฏิบัติงานที่ผ่านมา โดยประเมินตาม performance ในระหว่างที่พนักงานปฏิบัติงาน

7.2 แผนผังโครงสร้างขององค์กร

เนื่องจากธุรกิจของร้าน Healthy milk fruit ยังอยู่ในขั้นตอนการดำเนินกิจการของร้าน แรกดังนั้นแผนผังจะมีลำดับขั้นไม่มาก แต่เน้นการบริหารงานแบบแนวตั้ง ตามการบังคับบัญชา (Vertical placement organization) เนื่องจากธุรกิจร้านอาหารจำเป็นต้องมีผู้จัดการที่มีอำนาจเด็ดขาดในการบริหารจัดการ ดังนั้น ผู้มีอำนาจสูงสุดในส่วนปฏิบัติการคือ ผู้จัดการ และมีรองผู้จัดการที่ทำหน้าที่สลับสับเปลี่ยนและช่วยบริหารงานของร้าน



ภาพที่ 7.3 แผนผังโครงสร้างองค์กรตามแนวตั้ง (Vertical placement organization)

7.2.1 กรรมการผู้จัดการ

เป็นเจ้าของกิจการ มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายในการบริหารงานทั้งการปฏิบัติงานของร้านให้มีความเหมาะสมและบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ และวางแผนในด้านการตลาด โครงสร้างราคาและการพัฒนาเมนูใหม่ ๆ ให้กับร้านทั้งหมด โดยมีอำนาจในการกำหนดแผนการใช้จ่ายเงินขององค์กร และการหา partner ต่าง ๆ ในการดำเนินนโยบายต่าง ๆ รวมทั้งกำหนดผลตอบแทน และสวัสดิการของพนักงาน

7.2.2 ผู้จัดการร้าน

ผู้จัดการร้านมีหน้าที่ในการบริหารพนักงานที่ปฏิบัติงานในร้านเกิดประสิทธิภาพ และถูกต้อง ตามคู่มือการปฏิบัติงาน บริหารจัดการตารางเวลาพนักงาน และต้องดูแลพนักงานทุกคนที่ปฏิบัติงานให้มีความสุขในการปฏิบัติงานรวมทั้งต้องจัดการเรื่อง เงินเดือน สวัสดิการของพนักงาน และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ และเสนอแนะแนวทาง การปรับปรุงการปฏิบัติงาน และ ผลการดำเนินงานของพนักงานรายบุคคลเพื่อจัดสรรผลตอบแทนให้พนักงาน ต่อ MD

7.2.3 รองผู้จัดการร้าน

มีหน้าที่ช่วยงานบริหารร้านและพนักงานตามอำนาจหน้าที่ที่ผู้จัดการร้านมอบหมาย โดยการทำงานจะสลับสับเปลี่ยนเวลาในการเข้างานกับผู้จัดการร้าน โดยแบ่งเวลาการทำงานตามความเหมาะสม

7.2.4 พนักงาน

ปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการร้าน และปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่ได้ตกลงตามแผนงานร่วมกับผู้จัดการเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความต่อเนื่องและถูกต้องตามมาตรฐาน

7.3 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

เพื่อให้ตอบสนองต่อนโยบายการบริหารร้านที่เน้นเรื่องคุณภาพ มาตรฐาน และการบริการที่ประทับใจของลูกค้าจึงต้องมีการกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้ที่จะเข้าร่วมงานกับร้าน Healthy milk fruit โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ผู้จัดการร้าน

อายุไม่ต่ำกว่า 25 ปี จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี หรือ มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้จัดการร้านอย่างน้อย 3 ปี มีความเป็นผู้นำ และมีความอดทนต่อการทำงานในสภาวะกดดัน ได้อย่างมี มีทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และมีใจรักบริการ

2. รองผู้จัดการร้าน

อายุไม่ต่ำกว่า 25 ปี จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีความเป็นผู้นำ และมีความอดทนต่อการทำงานในสภาวะกดดันได้อย่างมี มีทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า มีทักษะการทำอาหาร และมีใจรักบริการ หากมีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจร้านอาหารหรือที่เกี่ยวข้องมาก่อนจะพิจารณาเป็นพิเศษ

3. พนักงาน

ไม่จำกัดเพศ อายุ และวุฒิการศึกษา เป็นคนที่มีบุคลิกภาพดี มีทักษะการทำอาหาร และมีใจรักในการบริการ

7.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

จะประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นทีมงานและรายบุคคล เพื่อเป็นพื้นฐานในการให้ผลประโยชน์พิเศษแก่พนักงาน โดยมีหลักเกณฑ์การประเมินดังนี้

1. หลักเกณฑ์การประเมินทีมงาน

จะมีการประเมินโดยกรรมการผู้จัดการ โดยประเมินทุก ๆ 6 เดือน เพื่อใช้ในการกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือนรายปี โดยหากคะแนนอยู่ในเกณฑ์ 90-100% จะได้ขึ้นเงินเดือน 6%, 80-89% จะได้ขึ้นเงินเดือน 5% หากต่ำกว่า 80% จะพิจารณาขึ้นเงินเดือน 3% ที่ต้องมีการประเมินการขึ้นเงินเดือนในอัตราที่เท่ากัน เพราะต้องการให้ทีมงานที่ปฏิบัติงานในร้านมีความสามัคคี และช่วยกันทำงาน ไม่โยนความผิดพลาด หรือ มุ่งแต่ผลประโยชน์รายบุคคลของตัวเอง

ตารางที่ 7.1

มุมมองและตัวชี้วัดในการประเมินทีมงาน

มุมมอง	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก
มุมมองด้านการเงิน	1. ยอดขายสินค้า 2. ค่าใช้จ่ายบริหารร้าน	30%
มุมมองด้านลูกค้า	1. ความพึงพอใจของลูกค้า 2. จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า	25%
มุมมองด้านกระบวนการทำงาน	1. ความรวดเร็วในการให้บริการ 2. ความสะอาดของพื้นที่ทำงานและพื้นที่บริการ 3. การจัดการสต็อกสินค้า 4. มูลค่าสินค้าหรือวัตถุดิบตัดจ่าย	25%
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา	1. ความรู้ความเข้าใจในสินค้าและบริการ 2. ผลประเมินจากการฝึกอบรมตามโปรแกรม	20%

2. หลักเกณฑ์การประเมินรายบุคคล

การประเมินรายบุคคลนั้น พนักงานจะถูกผู้จัดการประเมินเป็นราย 6 เดือน เพื่อทำการกำหนดอัตราการจ่ายผลตอบแทนพิเศษที่ปันส่วนจากผลกำไร โดยพนักงานแต่ละคนจะได้รับในอัตราที่ไม่เท่ากันตามผลการประเมินที่ได้จากผู้จัดการ ที่เห็นชอบโดยกรรมการผู้จัดการ ซึ่งจะแบ่งออกตามหน้าที่ความรับผิดชอบตามระดับตำแหน่ง ดังนี้

ตารางที่ 7.2

มุมมองและตัวชี้วัดในการประเมินรายบุคคล

ลำดับ	ตำแหน่ง	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก
1	ผู้จัดการร้าน	- ยอดขายต่อเดือน	30%
		- ค่าใช้จ่ายในการบริหารร้าน	25%
		- ความพึงพอใจของลูกค้า	25%
		- มูลค่าสินค้าคงคลัง	10%
		- ความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน	10%
2	รองผู้จัดการร้าน	- ยอดขายต่อเดือน	30%
		- ค่าใช้จ่ายในการบริหารร้าน	25%
		- ความพึงพอใจของลูกค้า	25%
		- ความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน	20%
3	พนักงาน	- ยอดขายต่อเดือน	30%
		- ความพึงพอใจของลูกค้า	25%
		- ความสะอาดในพื้นที่ครัวและพื้นที่บริการ	25%
		- ความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน	20%

7.5 โครงสร้างผลตอบแทนและสวัสดิการ

เนื่องด้วยธุรกิจร้านอาหารที่มีการแข่งขันในการดึงดูดคนเพื่อเข้ามาทำงาน ดังนั้นการจ่ายผลตอบแทนจึงต้องเป็นไปตามตลาดในพื้นที่ที่เปิดกิจการ และเนื่องจากนโยบายของร้าน Healthy milk fruit นั้น เน้นพนักงานที่มีคุณภาพและมีบุคลิกภาพ จึงจ่ายอัตราผลตอบแทนให้สูงกว่าในท้องตลาด และมีสวัสดิการมอบให้พนักงาน เมื่อได้รับการเลื่อนจากพนักงานรายวันขึ้นเป็นพนักงานประจำ

7.5.1 อัตราเงินเดือน

เงินเดือนของพนักงานทางร้านกำหนดค่าแรงขั้นต่ำให้กับพนักงาน วันละ 500 บาท และกำหนดการขึ้นเงินเดือนจะขึ้นอยู่กับการประเมินโดยมีเกณฑ์การปรับตั้งแต่ 3-6% ตามผลประเมินการปฏิบัติงานรายทีม โดยยกตัวอย่างการปรับเงินเดือนที่ระดับ 5% ตามขั้นของเงินเดือน ดังนี้

ตารางที่ 7.3

มุมมองและตัวชี้วัดในการประเมินรายบุคคล

ตำแหน่งงาน	ปีที่ 1			ปีที่ 2		
	จำนวน (คน)	อัตราเงินเดือน (บาท)	รวม (บาท)	จำนวน (คน)	อัตราเงินเดือน (บาท)	รวม (บาท)
กรรมการ ผู้จัดการ	1	40,000	40,000	1	42,000	42,000
ผู้จัดการร้าน	1	25,000	25,000	1	26,250	26,250
รองผู้จัดการ ร้าน	1	21,000	21,000	1	22,050	22,050
พนักงาน	6	15,000	90,000	6	15,750	94,500
	รวม		176,000	รวม		184,800

7.5.2 สวัสดิการ

ร้าน Healthy milk fruit จะมีการจัดทำประกันสังคมให้กับพนักงานทุกคนที่ได้รับการบรรจุเป็นพนักงานประจำ หลังผ่านการทดลองงาน 1 เดือน ตามที่กฎหมายกำหนด โดยพนักงานจ่ายที่อัตราร้อยละ 5% ของเงินเดือน และร้าน Healthy milk fruit จ่ายสมทบอีก 5% แต่ไม่เกิน 750 บาท

นอกจากสวัสดิการประกันสังคมแล้วทางร้าน Healthy milk fruit ยังให้สิทธิพนักงานหยุดงานได้ตามที่กฎหมายกำหนด คือ สิทธิในการหยุดวันนักขัตฤกษ์จำนวน 13 วัน และวันหยุดประจำสัปดาห์ สัปดาห์ละ 1 วัน โดยต้องตกลงเวลาและจัดการตารางเวลาวันหยุดกับผู้จัดการร้าน

7.5.3 ผลประโยชน์พิเศษ

เพื่อสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน ที่มีการปฏิบัติงานอย่างดีและมีประสิทธิภาพทางร้าน Healthy milk fruit จึงได้มีการกำหนดจ่ายผลประโยชน์พิเศษแก่พนักงาน 2 ส่วน คือ เงินโบนัส และ เงินจูงใจพิเศษที่ปันผลจากกำไร ดังนี้

1. เงินโบนัส เป็นเงินที่จ่ายให้เป็นพิเศษหากกิจการมีกำไร โดยหากกิจการมีกำไรสุทธิก่อนหักภาษี ค่าเสื่อม และค่าตัดจำหน่าย (Earnings before interest tax depreciation and amortization: EBITDA) จะพิจารณาจ่ายโบนัส ให้ 1 เดือน หากกิจการขาดทุน MD อาจพิจารณาไม่จ่ายโบนัสได้

2. เงินจูงใจพิเศษ (incentive) เป็นเงินที่ปันส่วนออกจากกำไรสุทธิก่อนหักภาษี ค่าเสื่อมและตัดจ่าย (EBITDA) ซึ่งหากกิจการมีกำไรจะมีการจ่ายเงินจูงใจพิเศษแต่เพดานเงินสูงสุดไม่เกินมูลค่าเงินเดือน 1 เดือน กำหนดจ่ายปีละ 1 ครั้ง ในเดือนกรกฎาคมของทุกปี โดยพิจารณาจากผลประกอบการปีที่ผ่านมา

(1) เงินจูงใจพิเศษปันส่วนให้แก่ผู้จัดการ ปันผลออกมา 10% จาก EBITDA พิจารณาจ่ายราย 12 เดือน ร่วมกับผลการประเมินรายบุคคล โดยยกตัวอย่างวิธีการคิดดังนี้

หาก EBITDA มีกำไร 1.5 แสนบาท ปันส่วน 10% = 15,000 บาท

ผู้จัดการได้ผลประโยชน์ $\geq 90\%$ ขึ้นไป จะได้เงิน = $1 \times 15,000$ บาท = 15,000 บาท

80-89% ขึ้นไป จะได้เงิน = $0.9 \times 15,000$ บาท = 13,500 บาท

70-79% ขึ้นไป จะได้เงิน = $0.7 \times 15,000$ บาท = 10,500 บาท

น้อยกว่า 70% จะได้เงิน = $0.5 \times 15,000$ บาท = 5,000 บาท

(2) เงินจูงใจพิเศษ ปันส่วนให้แก่พนักงาน ปันผลออกมา 20% จาก EBITDA พิจารณาจ่ายราย 12 เดือน ร่วมกับผลการประเมินรายบุคคล โดยยกตัวอย่างวิธีการคิดดังนี้

หาก EBITDA มีกำไร 1.5 แสนบาท ปันส่วน 20% = 30,000 บาท
พนักงาน 6 คน พนักงานแต่ละคนจะได้เงินคนละ 5,000 บาท

พนักงานได้ผลประโยชน์ $\geq 90\%$ ขึ้นไป จะได้เงิน = $1 \times 5,000$ บาท = 5,000 บาท

80-89% ขึ้นไป จะได้เงิน = $0.9 \times 5,000$ บาท = 4,500 บาท

70-79% ขึ้นไป จะได้เงิน = $0.7 \times 5,000$ บาท = 3,500 บาท

น้อยกว่า 70% จะได้เงิน = $0.5 \times 5,000$ บาท = 2,500 บาท

7.6 แผนการพัฒนาบุคลากร

การฝึกอบรมพนักงานนั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้พนักงานมีการพัฒนาทักษะในด้านการทำงานและการบริการ รวมทั้งการพัฒนาบุคลิกภาพ ดังนั้น ทางร้าน Healthy milk fruit จึงได้วางแผนการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 2 ด้านตามตำแหน่งหน้าที่ นอกเหนือจากการทำอบรมพนักงานใหม่ (On the job training) คือ

7.6.1 การพัฒนาทักษะการทำงานและการบริการ

เพื่อพัฒนาทักษะงานที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น หลักสูตรภาคบังคับ คือ ผู้สัมผัสอาหาร หลักสูตรคหกรรม การอบรมความรู้ด้านโภชนาการพื้นฐาน และการอบรมด้านบัญชีการเงิน

7.6.2 การพัฒนาบุคลิกภาพ

พนักงานทุกคนในร้านมีความจำเป็นจะต้องผ่านการอบรมพัฒนาบุคลิกภาพหลักจากมีอายุงานครบ 6 เดือน เพื่อให้สามารถบริการลูกค้าได้เป็นที่น่าเชื่อถือและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า

ตารางที่ 7.4

ตัวอย่างแผนการพัฒนาบุคลากร

ลำดับ	ระดับตำแหน่ง	ตัวอย่างหลักสูตร
1	ผู้จัดการร้าน/ รองผู้จัดการร้าน	1. หลักสูตรความเป็นผู้นำ 2. หลักสูตรผู้สัมผัสอาหาร (ภาคบังคับ) 3. หลักสูตรการพัฒนาบุคลิกภาพ 4. งานบริหารและการบัญชี
2	พนักงาน	1. หลักสูตรการพัฒนาบุคลิกภาพ 2. หลักสูตรผู้สัมผัสอาหาร (ภาคบังคับ) 3. หลักสูตรคหกรรม 4. หลักสูตรโภชนาการพื้นฐาน

บทที่ 8

แผนการบริหารการเงิน

การบริหารจัดการเงินเป็นส่วนที่สำคัญตั้งแต่การจัดหาแหล่งเงินทุน การลงทุน การบริการจัดการต้นทุน และค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งการรักษากระแสเงินสดเพื่อเป็นทุนหมุนเวียนในการดำเนินกิจการ ดังนั้น กลยุทธ์ทางการเงินจึงมีความสำคัญในการกำหนดอนาคตของธุรกิจ

8.1 วัตถุประสงค์ของแผน

1. เพื่อกำหนดแผนการใช้จ่ายเงินและการตัดสินใจอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจการ
3. เพื่อบริหารสภาพคล่องของธุรกิจ

8.2 เป้าหมายทางการเงิน

เป้าหมายทางการเงินของร้าน Healthy milk fruit คือ สามารถสร้างผลกำไร และสามารถคืนทุน (payback period) ได้ภายใน 2 ปี มีผลตอบแทนของมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) เป็นบวก และสามารถสร้างผลตอบแทนจากการลงทุน (Internal rate return: IRR) ได้สูงกว่าผลตอบแทนจากเงินลงทุนปกติ (Weighted average cost of capital: WACC)

8.3 ประเมินความเป็นไปได้ทางการเงิน

ผู้ทำการศึกษาได้พิจารณาความเป็นไปได้ทางการเงิน ก่อนการลงทุนในร้าน Healthy milk fruit เพื่อนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการจัดการเงินลงทุนของกิจการก่อนดำเนินกิจการ

8.3.1 แหล่งที่มาของเงินทุน

การเริ่มต้นของกิจการจะใช้เงินลงทุนของผู้ถือหุ้น 2 คน สัดส่วน 60% และ 40% จาก นายประธาน ลีสำราญ จำนวนเงิน 600,000 บาท และ นางสาวกนกวรรณ ปิ่นแก้ว จำนวนเงิน 400,000 บาท และทำแผนเพื่อกู้เงินจากธนาคารออมสินอีก จำนวน 500,000 บาท มีอัตราดอกเบี้ย

กู้ยืม MLR (minimum lending rate) $6.15\% + 3.5\% = 9.65\%$ (ประกาศ ณ วันที่ 25 พฤษภาคม 2563 เป็นต้นไป) รวมจำนวนเงินลงทุนตั้งต้นจำนวน 1,500,000 บาท สำหรับการลงทุนก่อสร้างอุปกรณ์ต่าง ๆ เฟอ์นเจอร์ และ เงินสดสำรองเพื่อหมุนเวียนระยะเวลา 3 เดือน

ตารางที่ 8.1

เงินลงทุนตั้งต้นของร้าน *Healthy milk fruit*

	จำนวน	ราคาต่อหน่วย (บาท)	จำนวนเงิน (บาท)
1. ค่าก่อสร้างและตกแต่ง			
- โครงสร้างและสาธารณูปโภค	40 ตร.ม..	19,000	760,000
- ค่าออกแบบ			
- ค่าตกแต่งอื่น ๆ			
2. อุปกรณ์ภายในร้านและเครื่องครัว			
- ตู้แช่เย็นกระจก 1 ประตู	1	12,500	12,500
- ตู้แช่แข็ง 1 บาน	1	8,900	8,900
- เครื่องปั่นน้ำผลไม้	2	18,000	36,000
- เครื่องปั่นขนมปัง	1	3,000	3,000
- เครื่องจ่ายน้ำ 2 โถ	1	13,000	13,000
- เครื่องกรองน้ำ	1	8,000	8,000
- เตาอินฟาเรด	2	1,500	3,000
- เครื่องครัวอื่น ๆ	1	2,000	2,000
- ตู้แช่เล็กหน้าร้าน	1	10,000	10,000
- ถังน้ำแข็ง	1	10,000	10,000
รวม			106,400
3. เฟอร์นิเจอร์ส่วนให้บริการ			
- แก้วไอศครีมเตอร์บาร์	3.0	2,140	6,420
- แก้วทานอาหาร	18.0	1,299	23,382
- โต๊ะทานอาหาร	7.0	1,800	12,600
- โต๊ะม้ายาว	1.0	8,000	8,000
- แก้วไอศครีมเตอร์บาร์	3.0	2,140	6,420
- อุปกรณ์ตกแต่งอื่น ๆ	1.0	10,000	10,000
รวม			66,822

ตารางที่ 8.1

เงินลงทุนตั้งต้นของร้าน Healthy milk fruit (ต่อ)

	จำนวน	ราคาต่อหน่วย (บาท)	จำนวนเงิน (บาท)
4. อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และไอที			
- อุปกรณ์ POS (Wongnai)	1.0	11,900	11,900
- เครื่องปริ้นใบเสร็จ	1.0	11,500	11,500
- ลิ้นชักเก็บเงิน	1.0	2,800	2,800
- กล้องวงจรปิด	1.0	10,000	10,000
- เครื่องปริ้น	1.0	3,190	3,190
- ทีวี 40 นิ้ว	1.0	7,690	7,690
- อุปกรณ์ WiFi	1.0	2,000	2,000
รวม			49,080
รวมเงินลงทุน	-	-	982,302
เงินทุนหมุนเวียน			517,698
รวมเงินลงทุนทั้งหมด			1,500,000

8.3.2 ต้นทุนทางการเงิน

เนื่องจากร้าน Healthy milk fruit มีการใช้เงินลงทุน 2 ส่วน คือ ส่วนของเจ้าของ 2 คน จำนวน 1,000,000 บาท คิดเป็น 66.7% ของเงินลงทุน และ ส่วนที่กู้ยืมจากธนาคารออมสิน จำนวน 500,000 บาท คิดเป็น 33.3% ที่มีอัตราดอกเบี้ย MLR 6.15% + 3.5% = 9.65% จากการที่เจ้าของต้องนำเงินมาลงทุนทำให้มีพื้นที่เสียโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนอื่น ซึ่งเจ้าของจะใช้เงินลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ 80% ร่วมกับการซื้อพันธบัตรรัฐบาล อ้างอิงผลตอบแทนเฉลี่ย 10 ปี ย้อนหลังของตลาดหลักทรัพย์ไทยมีอัตราผลตอบแทนเฉลี่ยที่ 11.61% และพันธบัตรรัฐบาล 5.15% และมีเกณฑ์วัดความเสี่ยงของการลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ (β) 0.77 คิดเป็นพื้นที่เสียโอกาสการลงทุน คือ $((11.61\% \times 80\%) \times 0.77) + (5.15\% \times 20\%) = 8.20\%$

ต้นทุนทางการเงินของโครงการธุรกิจ Healthy milk fruit รวมถึงมีต้นทุนทางการเงินทั้งส่วนที่เสียโอกาสของเจ้าของที่สามารถนำเงินลงทุนในตลาดหลักทรัพย์และพันธบัตร รวมทั้งส่วนที่เป็นเงินกู้จากธนาคาร ดังนั้น ต้นทุนทางการเงินของโครงการ $WACC = (66.7\% \times 8.20\%) + (33.3 \times 9.65\%) = 8.7\%$

8.4 นโยบายทางบัญชีและการบริหารทางการเงิน

ผู้ศึกษาได้มีการวางนโยบายทางบัญชีในการจัดการกับทรัพย์สิน รายรับ รายจ่ายต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารระบบบัญชีการเงินของร้านอย่างมีประสิทธิภาพและสะท้อนความสามารถในการสร้างกำไรของกิจการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

8.4.1 นโยบายรับรู้รายได้และค่าใช้จ่าย

ร้าน Healthy milk fruit ใช้หลักการตามแม่บทการบัญชี โดยใช้เกณฑ์คงค้าง ที่แสดงถึงรายการและเหตุการณ์ทางบัญชีที่รับรู้รายได้และค่าใช้จ่ายทางบัญชี

8.4.2 นโยบายการจัดการทรัพย์สินถาวร

การคำนวณค่าเสื่อมทรัพย์สินถาวรจะถูกกำหนดค่าเสื่อมของทรัพย์สินด้วยวิธีเส้นตรง (straight line method) ตามอายุการใช้งานของทรัพย์สินที่ได้ประมาณการไว้ โดยกำหนดดังนี้

1. โครงสร้างและวัสดุประกอบของร้าน มี อายุการใช้งาน 3 ปี
2. อุปกรณ์เครื่องครัว เฟอร์นิเจอร์ และ ไอที มี อายุการใช้งาน 3 ปี

8.4.3 นโยบายการถือเงินสด

กิจการร้าน Healthy milk fruit เป็นกิจการที่จำหน่ายสินค้าให้กับ end user คือ ลูกค้าทั่วไป ดังนั้นจึงไม่มีการปล่อยสินเชื่อให้กับลูกค้า โดยลูกค้าจะสามารถชำระเป็นเงินสด หรือผ่านบัตรเครดิต แต่อย่างไรก็ตามในส่วนของการซื้อวัตถุดิบต่าง ๆ ที่เป็นวัตถุดิบสด วัตถุดิบแห้ง ที่ใช้ในการประกอบอาหารจะรวมทั้งค่าเช่า ค่าใช้จ่ายพนักงาน สาธารณูปโภคต่าง ๆ รวมทั้งชำระหนี้ให้กับธนาคาร ใช้วิธีซื้อและจ่ายเป็นเงินสด เพื่อให้การดำเนินกิจการเป็นไปด้วยความราบรื่นจึงมีนโยบายให้มีเงินสดหมุนเวียนในกิจการ ประมาณ 1 เดือน ($\pm 10\%$) คือ 510,000 บาท เพื่อให้เพียงพอสำหรับการชำระหนี้ในแต่ละเดือน

8.4.4 นโยบายการจ่ายเงินปันผล

กิจการร้าน Healthy milk fruit เป็นกิจการขนาดเล็กดังนั้นจึงไม่มีนโยบายจ่ายเงินปันผลให้กับผู้ถือหุ้นที่ชัดเจน แต่จะแบ่งส่วนจากผลกำไรสุทธิหลังหักค่าใช้จ่ายให้กับผู้ถือหุ้นจำนวน 30% ของกำไรสุทธิตามสัดส่วนการถือหุ้นและอีก 70% จะเก็บไว้เป็นทุนสำหรับขยายกิจการหรือการชำระหนี้เงินกู้ให้กับธนาคาร แต่หากกิจการขาดทุนจะไม่มีการจ่ายเงินปันผลให้ รวมทั้งอาจจะมีการขอเพิ่มทุนจากผู้ถือหุ้น

8.5 ข้อสมมติฐานการพยากรณ์ตัวแปรทางการเงิน

ผู้ศึกษาได้มีการกำหนดตัวแปรทางการเงินต่าง ๆ เพื่อใช้ในการพยากรณ์ผลการดำเนินงานของกิจการ การบริหารเงินสดในกิจการ Healthy milk fruit ดังนี้

8.5.1 ประมาณการรายได้

เพื่อการประเมินรายรับของกิจการ อ้างอิงจากปริมาณผู้ใช้บริการในห้างสรรพสินค้าที่มีจำนวนผู้ใช้บริการต่อวันที่ 150,000 คน ผลการวิจัยพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มาใช้บริการห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลในเขตกรุงเทพมหานครพบว่า ลูกคามีวัตถุประสงค์ใช้บริการในการรับประทานอาหารมากที่สุดคือ 25.2% ดังนั้น จำนวนลูกค้าที่ประสงค์ใช้บริการอาหารและเครื่องดื่ม คือ 37,800 คน การประมาณการจำนวนลูกค้า หรือ จำนวนบิลต่อวัน (Transaction Count :TC) ผู้ศึกษาตั้งสมมติฐานจากการสังเกตพบว่าร้านกาแฟเมซอนที่ขายได้จำนวนเฉลี่ยประมาณ 500 แก้วต่อวัน หากเทียบเคียงโดยประมาณการให้ร้าน Healthy milk fruit สามารถดึงดูดลูกค้าได้ 50% ของร้านแบรนด์หลัก ดังนั้น คาดการณ์จะมีลูกค้าเข้าร้านจำนวน 250 คนต่อวัน โดยสมมติให้ ลูกค้าประสงค์จะใช้บริการนั่งทาน และ ลูกค้าจะใช้เวลาในร้านโดยเฉลี่ยคนละ 2 ชั่วโมง ดังนั้นจากจำนวนเก้าอี้ 18 ที่นั่ง จะรองรับลูกค้าต่อวันได้ = $18 \text{ ที่นั่ง} / 4 \text{ ชั่วโมง} \times 11 \text{ ชั่วโมง} = 50 \text{ คน}$ โดยจะมีลูกค้าที่ประสงค์จะใช้บริการแบบไม่นั่งจำนวน 300 คน

ตารางที่ 8.2

สรุปสมมติฐานจำนวนลูกค้าที่ใช้บริการ

วัตถุประสงค์	จำนวนลูกค้าที่ใช้บริการ (คน)
นั่งทานที่ร้าน	50
ไม่ใช้บริการนั่งทานที่ร้าน	200
รวม	250

การประมาณการยอดขายต่อบิล (Transaction Average: TA) ของร้าน Healthy milk fruit พิจารณาจากราคาในเมนูเครื่องดื่มหลักที่กำหนดไว้ ร่วมกับเมนูขนมหวานที่คาดการณ์ว่าจะมีลูกค้าที่นั่งทานในร้านสั่งของหวานมาทานด้วย จึงมีคาดว่าจะมียอดขายต่อบิล เฉลี่ย 95 บาท ดังนั้น ยอดขายของร้านต่อวันคือ 23,750 บาท ดังนั้นใน 1 ปี คิดจำนวนวันทำการ 361 วัน (หักลบจำนวนวันที่ต้องมีการปิดเพื่อ Big cleaning day ไตร.ม.าสละ 1 ครั้ง) ร้าน Healthy milk fruit จะสร้าง

ยอดขายรวมได้ 10,288,500 บาท โดยทางผู้ศึกษาได้ประมาณการณ์รายได้ที่คาดว่าจะเติบโตใน 3 ปีข้างหน้า โดยคิดอัตราการเติบโตของรายได้

ตารางที่ 8.3

คาดการณ์รายได้ที่เติบโต

ปีเพื่อดำเนินกิจการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
ร้อยละการเติบโต (%)	0	10	10
รายได้ที่คาดว่าจะได้รับ (บาท)	8,573,750	9,431,125	10,374,238

8.5.2 ประมาณการต้นทุนขาย

ต้นทุนการขาย (Cost Of Goods sold: COGs) จะมี 2 ส่วน คือ ต้นทุนวัตถุดิบ และ ต้นทุนบรรจุภัณฑ์ โดยแต่ละเมนูมีต้นทุนการขายที่ไม่เท่ากัน โดยเมื่อเฉลี่ยต้นทุนต่อแก้วมีต้นทุนเฉลี่ยแก้วละ 22.4 บาท เมนูที่มีราคาถูกที่สุดคือ นมสด มีต้นทุน 14 บาท และแพงที่สุดคือ omega brain 30.8 บาท มีต้นทุนเฉลี่ยทุกเมนู คือ 29% ทำให้มีกำไรขั้นต้นเฉลี่ยทุกเมนู (%GP) คือ 71%

ตารางที่ 8.4

ตัวอย่างต้นทุนเมนูเครื่องดื่มพื้นฐาน

วัตถุดิบ	บาท/kg	ต้นทุนสินค้า (บาท)		
		นมสดเย็น	นมสดชมพู	นมสดช็อคโกแลต
นมสด	36.80	9.2	9.2	9.2
น้ำเชื่อมกลิ่นสละ	90	0.0	1.8	0.0
ผงช็อคโกแลต (Dutch)	645.0	0.0	0.0	6.5
น้ำเชื่อมน้ำตาลมะพร้าว	39.5	0.8	0.8	0.8
ต้นทุนวัตถุดิบ	-	9.99	11.79	16.44
แก้วใบโด้ฟิมพ์ลาย	-	3	3	3
ฝาโด้ม		0.5	0.5	0.5
หลอดช้อน		0.25	0.25	0.25
กระดาษทิชชู		0.25	0.25	0.25
ต้นทุนรวม	-	14.0	15.8	20.4

ตารางที่ 8.5

ตัวอย่างต้นทุนเมนูเครื่องดื่ม Signature

วัตถุดิบ	บาท/kg	ต้นทุนสินค้า (บาท)		
		Vita fruit milk	Skinny milk	Omega brain
นมสด	36.80	7.36	7.36	7.36
น้ำเชื่อมน้ำตาลมะพร้าว (50%)	39.5	0.79	0.79	0.79
แคนตาลูป	40	2.00	-	-
แครอท	21	10.6	-	-
เนื้อส้ม	35	-	1.75	-
เสาวรสแช่แข็ง	80	4	4	-
สับปะรดแช่แข็ง	80	-	4	-
เนื้ออะโวคาโดแช่แข็ง	600	-	-	15
แปะก๊วย	180	-	-	3.6
ต้นทุนรวม		24.74	17.90	26.75
แก้วใบโอ๊คพิมพ์ลาย		3	3	3
ฝาโคม		0.5	0.5	0.5
หลอดซ้อน		0.25	0.25	0.25
กระดาษทิชชู		0.25	0.25	0.25
ต้นทุนรวม		28.7	21.9	30.8

ในการคิดต้นทุนขายผู้ศึกษาใช้อัตราต้นทุนคงที่เนื่องจากราคาวัตถุดิบไม่เปลี่ยนแปลงไปตามตลาดอีกทั้งหากมีการขายอย่างต่อเนื่องและมีปริมาณเพียงพอสามารถส่งวัตถุดิบตรงจากโรงงานผลิตได้ซึ่งจะทำให้ต้นทุนสินค้าสามารถถูกลงได้อีก แต่ในแผนธุรกิจจะใช้อัตราต้นทุนคงที่ ทำให้มีต้นทุนแต่ละปีดังนี้

ตารางที่ 8.6

ต้นทุนวัตถุดิบ

ปีที่ดำเนินการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
ต้นทุนวัตถุดิบ (บาท)	2,486,388	2,735,026	3,008,529

8.5.3 ประมาณการค่าใช้จ่ายดำเนินงาน

ค่าใช้จ่ายจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ค่าใช้จ่ายควบคุมได้และค่าใช้จ่ายควบคุมไม่ได้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

8.5.3.1 ค่าใช้จ่ายควบคุมไม่ได้ (Uncontrollable Expense)

(1) ค่าเช่าพื้นที่

พื้นที่เช่าในเซ็นทรัลลาดพร้าวจะมีราคาค่าเช่า 4,800 บาทต่อตร.ม.. ดังนั้นค่าเช่าของร้านต่อเดือนจะอยู่ที่ 192,000 บาท ซึ่งในระหว่างสัญญาเช่าจะมีค่าเช่าเพิ่มขึ้นอย่างน้อยปีละ 10% ดังนั้นจะมีค่าใช้จ่ายค่าเช่าในแต่ละปีคือ

ตารางที่ 8.7

ค่าเช่าต่อปี

ปีที่ดำเนินการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
ค่าเช่าพื้นที่ (บาท)	2,304,000	2,534,400	2,787,840

(2) ค่าใช้จ่ายส่วนกลาง

พื้นที่เช่าในเซ็นทรัลลาดพร้าวจะมีราคาค่าบริการส่วนกลาง 325 บาทต่อตร.ม.. ดังนั้นจะมีรายจ่ายประจำสำหรับค่าส่วนกลาง ปีละ 156,000 บาท ผู้ศึกษาคิดอัตราคงที่ตลอด สัญญาเช่า 3 ปี

ตารางที่ 8.8

ค่าสาธารณูปโภคต่อปี

ปีที่ดำเนินการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
ค่าส่วนกลาง (บาท)	156,000	156,000	156,000

(3) เงินเดือนและสวัสดิการ

เงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานต่าง ๆ เป็นต้นทุนที่ต้องจ่ายเป็นประจำทุกเดือนเพื่อใช้ดำเนินการ โดยผู้ศึกษาสมมติว่าแต่ละปีจะมีการปรับเงินเดือนให้พนักงานอย่างน้อย 5% และมีค่าใช้จ่ายประกันสังคมที่ทางร้านจ่ายให้กับพนักงานเพื่อเข้าระบบคนละ 750 บาทต่อคนต่อเดือน เมื่อนำมารวมกับเงินเดือนที่ได้รับ

ตารางที่ 8.9

ค่าใช้จ่ายเงินเดือนและสวัสดิการ

ระดับตำแหน่ง	ค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและสวัสดิการ (บาท)		
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
กรรมการผู้จัดการ	489,000	513,000	538,200
ผู้จัดการร้าน	309,000	324,000	339,750
รองผู้จัดการร้าน	261,000	273,600	286,830
พนักงาน	1,134,000	1,188,000	1,244,700
รวม	2,193,000	2,298,600	2,409,480

ทั้งนี้ ในส่วนค่าใช้จ่ายของพนักงานยังมีอีก 2 ส่วน คือ เงินจูงใจพิเศษ และ เงินโบนัส ทางผู้ศึกษาจะตั้งสมมติฐานว่า กิจการในปีแรกมีกำไร และสามารถจ่ายเงินโบนัสได้ 1 เดือน ทุกคน และเงินจูงใจพิเศษพนักงานทุกคนสามารถบรรลุ KPI ที่ตั้งไว้ได้ทำให้ได้เงินจูงใจเท่ากับ เงินเดือน 1 เดือน เท่ากับว่าร้านมีการจ่ายเงินจูงใจและโบนัส รวมมูลค่าเท่ากับ เงินเดือน 2 เดือน ซึ่งเป็นวงเงินสูงสุดที่ทางร้านจะต้องจ่ายให้กับพนักงานสามารถสรุปค่าใช้จ่ายส่วนนี้ได้ดังนี้

ตารางที่ 8.10

ค่าใช้จ่ายเงินจูงใจพิเศษและโบนัสรายปี

ระดับตำแหน่ง	ค่าใช้จ่ายเงินจูงใจและโบนัสรายปี (บาท)		
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
กรรมการผู้จัดการ	80,000	84,000	88,200
ผู้จัดการร้าน	50,000	52,500	55,125
รองผู้จัดการร้าน	42,000	44,100	46,305
พนักงาน	180,000	189,000	198,450
รวม	352,000	369,600	388,080

8.5.3.2 ค่าใช้จ่ายควบคุมได้ (Controllable Expense)

(1) ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค

เป็นค่าใช้จ่ายค่าน้ำค่าไฟในการดำเนินกิจการ ซึ่งค่าไฟฟ้าในร้านจะถูกใช้ไปกับตู้เย็น ตู้แช่แข็งและเครื่องปั่นผสมเป็นหลัก รวมทั้งค่าน้ำสำหรับใช้ในสวนครัวและเครื่องทำน้ำแข็ง โดยเฉลี่ยเมื่อเทียบกับยอดขายจะอยู่ที่ 1% ของยอดขาย

ตารางที่ 8.11

ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค

ค่าสาธารณูปโภค	ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค (บาท)		
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
ค่าไฟฟ้า	96,514	106,165	116,782
ค่าน้ำ	10,950	12,045	13,250
รวม	107,464	118,210	130,032

(2) ค่าใช้จ่ายทางการตลาดและส่งเสริมการขาย

ค่าใช้จ่ายทางการตลาดจะแบ่งออกเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับการทำสื่อหน้าร้าน ใบปลิวหรือโปสเตอร์ที่จะใช้ประชาสัมพันธ์หน้าร้านและในห้างสรรพสินค้า อีกส่วนเป็นค่าใช้จ่ายในการทำสื่อออนไลน์ คือ การทำ Google ads, การทำสื่อผ่านช่องทาง social media การจ้างรีวิวจากเพจต่าง ๆ สามารถสรุปรายการใช้จ่ายด้านการตลาดดังนี้

ตารางที่ 8.12

ค่าใช้จ่ายการตลาดและส่งเสริมการขาย

ช่วงเวลา	กิจกรรม	ค่าใช้จ่ายทางการตลาด (บาท)		
		ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
ก่อนเปิดร้าน	สื่อไว้นิลหน้าร้าน	3,000	-	-
	ถ่ายภาพสินค้าและทำสื่อ	10,000	-	-
วันเปิดร้าน	สื่อใบปลิวและโปสเตอร์	50,000	-	-
	สื่อโปรโมชันเปิดร้าน ทาง Facebook	3,000	-	-
	สื่อในการโปรโมตสินค้า	10,000	-	-

ตารางที่ 8.12

ค่าใช้จ่ายการตลาดและส่งเสริมการขาย (ต่อ)

ช่วงเวลา	กิจกรรม	ค่าใช้จ่ายทางการตลาด (บาท)		
		ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
ดำเนินกิจการ	โปรโมตร้านผ่าน Google ads	25,000	25,000	20,000
	โปรโมชันส่งเสริมการขาย	120,000	180,000	180,000
	จ้างเพอร์วิลร้านคาเฟ่	100,000	50,000	30,000
	ใบปลิวแนะนำโปรโมชันในห้างสรรพสินค้า	10,000	5,000	5,000
	กิจกรรม CRM	-	30,000	30,000
	กิจกรรม CSR	-	20,000	20,000
รวม		331,000	310,000	285,000

(3) ค่าวัสดุสิ้นเปลือง

เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการอื่น ๆ เช่น ค่าเครื่องเขียน ค่าวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในร้าน และค่าจัดการด้านเอกสาร ผู้ศึกษาจึงขอตั้งงบประมาณส่วนนี้เพื่อไว้ใช้ ดังนี้

ตารางที่ 8.13

ค่าใช้จ่ายวัสดุสิ้นเปลือง

ค่าใช้จ่าย	ค่าใช้จ่าย (บาท)		
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
ค่าวัสดุสิ้นเปลือง	10,000	10,000	10,000

(4) ค่าใช้จ่ายพัฒนาบุคลากร

เนื่องจากร้าน Healthy milk fruit มุ่งหวังที่จะให้พัฒนามีการพัฒนาทักษะความรู้และความชำนาญรวมทั้งบุคลิภาพต่าง ๆ ดังนั้นทางร้านจึงได้ตั้งงบประมาณเพื่อไว้ใช้ในการอบรมพนักงาน โดยเพิ่มงบในปีที่ 2 และ 3 เพื่อพัฒนาทักษะด้านอื่น ๆ สำหรับการขยายกิจการ

ตารางที่ 8.14

ค่าใช้จ่ายอบรมพนักงาน

ค่าใช้จ่าย	ค่าใช้จ่าย (บาท)		
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
ค่าอบรมพนักงาน	30,000	40,000	50,000

(5) ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด

เพื่อรองรับค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่ไม่สามารถประมาณการไว้ล่วงหน้าได้และอาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน เช่น ค่ายูนิฟอร์มพนักงาน เป็นต้น โดยทางผู้ศึกษาจะตั้งในอัตราคงที่ทุกปี

ตารางที่ 8.15

ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด

ค่าใช้จ่าย	ค่าใช้จ่าย (บาท)		
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	10,000	10,000	10,000

(6) ค่าเสื่อมราคา

เป็นค่าใช้จ่ายทางบัญชีในการตัดค่าเสื่อมของโครงสร้างและอุปกรณ์ของร้านโดยผู้ศึกษาใช้หลักเกณฑ์ประเมินอายุของโครงสร้างและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ 3 โดยคิดค่าเสื่อมแบบเส้นตรง

ตารางที่ 8.16

ค่าเสื่อมราคา

ค่าใช้จ่าย	ค่าเสื่อมราคา (บาท)			
	มูลค่าตั้งต้น	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
ค่าเสื่อมอุปกรณ์และโครงสร้าง	1,022,302	340,767	340,767	340,767

(7) อัตราภาษีเงินได้นิติบุคคล

ภาษีนิติบุคคล (TAX) ที่กิจการที่มีกำไรสุทธิจะต้องดำเนินการจ่ายให้กับรัฐบาล ตามกฎหมายโดยมีอัตราภาษีก้าวหน้าตามมูลค่าของกิจการ ซึ่งร้าน Healthy milk fruit ยังเข้าข่ายเป็นกิจการค้าปลีกขนาดเล็ก คือ มีอัตรากำลัคนไม่เกิน 15 คน และมีทรัพย์สินถาวรไม่เกิน 30 ล้านบาท ตามกฎกระทรวงที่กำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2545 ซึ่งมีอัตราภาษีก้าวหน้าตามเงินได้สุทธิ โดยกำหนดไว้ดังนี้

ตารางที่ 8.17

อัตราภาษีในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

กำไรสุทธิ (บาท)	อัตราภาษี (%)
1-300,000	ยกเว้นภาษี
300,001-3,000,000	15
ตั้งแต่ 3,000,001	20

(8) ดอกเบี้ยจ่ายธนาคาร

เนื่องด้วยกิจการร้าน Healthy milk fruit มีดอกเบี้ยเงินกู้ที่ต้องจ่ายให้กับธนาคารเพื่อชำระหนี้จำนวน 500,000 บาท โดยมีกำหนดระยะเวลาการชำระ 3 ปี ที่อัตราดอกเบี้ย 9.65% แบบลดต้นลดดอก โดยกำหนดชำระเป็นรายเดือนประมาณ 13,800 บาท ดังนั้นจึงมีภาระการจ่ายดอกเบี้ยในแต่ละปีดังนี้

ตารางที่ 8.18

ภาระดอกเบี้ยของร้าน Healthy milk fruit

ปีที่	1	2	3
เงินต้นคงค้างสิ้นปี	345,000	179,400	0
ดอกเบี้ย	(40,086)	(24,299)	(8,537)

8.6 งบการเงินและการวิเคราะห์งบการเงินของกิจการ

เพื่อให้การดำเนินกิจการเป็นไปด้วยความรอบคอบและรัดกุม ดังนั้น ทางผู้ศึกษาจึงได้จัดทำงบประมาณ 3 รูปแบบ คือ งบกำไรขาดทุน เพื่อดูความสามารถในการทำกำไรของกิจการ

งบแสดงสถานะการเงินเพื่อดูสินทรัพย์และหนี้สินของกิจการ และงบกระแสเงินสด เพื่อใช้ในการบริการด้านการเงินของกิจการให้เป็นไปด้วยความราบรื่นและไม่สะดุด

8.6.1 งบกำไรขาดทุน

แสดงผลกำไรและขาดทุนจากการค้าของร้าน Healthy milk fruit โดยประมาณการผลการดำเนินงาน 3 ปีตามสัญญาเช่าในระยะที่ 1 โดยไม่ได้มีการจ่ายเงินปันผลให้กับผู้ถือหุ้น โดยเริ่มมีการดำเนินการจ่ายปันผลคืนให้กับผู้ถือหุ้นในปีที่ 2 และ ปีที่ 3 ร้อยละ 30% ของกำไรสุทธิ

ตารางที่ 8.19

งบกำไรขาดทุนกิจการ Healthy milk fruit

ปีที่ดำเนินการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
ยอดขาย	8,573,750	9,431,125	10,374,238
ต้นทุนขาย	(2,486,388)	(2,735,026)	(3,008,529)
กำไรขั้นต้น	6,087,363	6,696,099	7,365,709
ค่าใช้จ่ายควบคุมไม่ได้			
ค่าเช่าสถานที่	(2,304,000)	(2,534,400)	(2,787,840)
ค่าส่วนกลาง	(156,000)	(156,000)	(156,000)
ค่าเงินเดือนและสวัสดิการ	(2,545,000)	(2,668,200)	(2,797,560)
ค่าใช้จ่ายควบคุมได้			
ค่าสาธารณูปโภค	(107,464)	(118,210)	(130,032)
ค่าการตลาดและส่งเสริมการขาย	(331,000)	(310,000)	(285,000)
ค่าวัสดุสิ้นเปลือง	(10,000)	(10,000)	(10,000)
ค่าใช้จ่ายอบรมพนักงาน	(30,000)	(40,000)	(50,000)
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	(10,000)	(10,000)	(10,000)
รวมค่าใช้จ่าย	(5,493,464)	(5,846,810)	(6,226,432)
กำไรหลังหักค่าใช้จ่าย (EBITDA)	593,899	849,289	1,139,277
ค่าเสื่อมราคา	(340,767)	(340,767)	(340,767)
ดอกเบี้ยจ่าย	(40,086)	(24,299)	(8,537)
ภาษีนิติบุคคล 15%	(31,957)	(72,633)	(118,496)
กำไรสุทธิหลังหักภาษี (Net profit)	181,089	411,589	671,476
เงินปันผลจ่าย		(123,477)	(201,443)
กำไรสะสม	181,089	288,113	470,033

8.6.2 งบแสดงสถานะทางการเงิน

งบที่แสดงถึงสถานะทางการเงินของกิจการร้าน Healthy milk fruit โดยแสดง ส่วนของทรัพย์สิน หนี้สิน และส่วนของเจ้าของ ในส่วนของสินค้าคงเหลือจะคงเหลือไว้จะเป็น Safety stock ของวัตถุดิบให้พร้อมขายได้น้อย 15 วัน คิดเป็น 5% ของมูลค่าที่เป็นวัตถุดิบทั้งหมด

ตารางที่ 8.20

แสดงสถานะการเงินของกิจการ Healthy milk fruit

ปีดำเนินการกิจการ	ปีที่ 0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
สินทรัพย์				
สินทรัพย์หมุนเวียน				
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	477,698	706,434	1,157,282	1,788,807
ลูกหนี้การค้า		-	-	-
สินค้าคงเหลือ		124,319	136,751	150,426
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	477,698	830,754	1,294,033	1,939,234
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน				
ค่าอาคาร ตกแต่งและอุปกรณ์สุทธิ	1,022,302	681,535	340,767	0
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	1,022,302	681,535	340,767	0
รวมสินทรัพย์ทั้งหมด	1,500,000	1,512,288	1,634,801	1,939,234
หนี้สินและส่วนของเจ้าของ				
หนี้สิน	500,000	331,200	165,600	-
เจ้าหนี้การค้า		-	-	-
รวมหนี้สิน	500,000	331,200	165,600	-
ส่วนของเจ้าของ				
ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
กำไรสะสม		181,089	469,201	939,235
รวมส่วนของเจ้าของ	1,000,000	1,181,089	1,469,201	1,939,235
รวมหนี้สินและส่วนของเจ้าของ	1,500,000	1,512,289	1,634,801	1,939,235

8.6.3 งบกระแสเงินสด

งบที่แสดงถึงเงินสดไหลเข้า-ออกในกิจการ เพื่อใช้ในการบริหารเงินสดของกิจการร้าน Healthy milk fruit เพื่อไม่ให้กิจการสะดุดและช่วยในการตัดสินใจที่จะใช้จ่ายเงิน

ตารางที่ 8.21

งบกระแสเงินสดของกิจการ Healthy milk fruit

ปีที่ดำเนินการ	ปีที่ 0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน				
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ		181,089	411,589	671,476
ค่าเสื่อมราคา		340,767	340,767	340,767
ลูกหนี้การค้าลดลง (เพิ่มขึ้น)		0	0	0
สินค้าคงเหลือลดลง (เพิ่มขึ้น)		(124,319)	(12,432)	(13,675)
"เงินสดสุทธิได้รับ (ใช้ไป) จากกิจกรรมดำเนินงาน"		397,536	739,924	998,568
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน	(1,022,302)	0	0	0
เงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร	(1,022,302)	-	-	-
เงินสดสุทธิที่ได้รับ (ใช้ไป) จากกิจกรรมลงทุน				
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน	500,000	(168,800)	(165,600)	(165,600)
เงินกู้ระยะยาวเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ	1,000,000	-	-	-
"เงินลงทุนจากส่วนของเจ้าของเพิ่มขึ้น (ลดลง)"	1,500,000	(168,800)	(289,077)	(367,043)
เงินปันผลจ่าย	477,698	228,736	450,848	631,525
"เงินสดสุทธิที่ได้รับ (ใช้ไป) จากกิจกรรมจัดหาเงิน"	477,698	706,434	1,157,282	1,788,807

8.7 ประเมินโครงการลงทุน

จากการประมาณผลการดำเนินงานกิจการร้าน Healthy milk fruit ได้จัดทำเป็นกระแสเงินสดสุทธิเพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการโดยแสดงออกมาเป็น ดัชนีชี้วัดต่าง ๆ 3 ส่วน คือ มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net present value: NPV), อัตราผลตอบแทนภายใน (Internal rate return: IRR) และ ระยะเวลาในการคืนทุนของกิจการ (Payback Period)

ตารางที่ 8.22

งบกระแสเงินสดสุทธิของกิจการ Healthy milk fruit

รายการ	ปีที่ 0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
กำไรก่อนหักภาษีและ ต้นทุนทางการเงิน (EBIT)		253,132	508,522	798,510
หักภาษี		(31,957)	(72,633)	(118,496)
ค่าเสื่อมราคา		340,767	340,767	340,767
การเปลี่ยนแปลงของเงินลงทุน	(1,022,302)			
การเปลี่ยนแปลงของเงินหมุนเวียน		(124,319)	(12,432)	(13,675)
กระแสเงินสดอิสระของโครงการ	-1,022,302	437,622	764,223	1,007,106

8.7.1 การวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบัน (Net Present Value: NPV)

ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลกระแสเงินสดสุทธิของร้าน Healthy milk fruit มาวิเคราะห์หามูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการ (NPV) โดยที่ต้นทุนเฉลี่ยทางการเงินของกิจการจากเงินลงทุนคือ 8.7% จะพบว่ามูลค่าของโครงการ คือ 812,282 มีค่ามากกว่า 0 ดังนั้นโครงการลงทุนจึงมีความคุ้มค่าที่จะลงทุน

8.7.2 อัตราผลตอบแทนภายใน (Internal Rate Return: IRR)

เมื่อนำมาคิดในส่วนของอัตราผลตอบแทนจากโครงการพบว่า มีค่า IRR เท่ากับ 43% ซึ่งมีความมากกว่าต้นทุนทางการเงินเฉลี่ยที่นำเงินมาใช้ที่ 8.7% จะเห็นได้ว่าการนำเงินมาลงทุนในร้าน Healthy milk fruit นั้น มีอัตราผลตอบแทนสูงกว่า

8.7.3 ระยะเวลาในการคืนทุนของกิจการ (Payback Period)

จากการนำผลการดำเนินการของกิจการมาคำนวณ payback period เพื่อหาระยะการคืนทุนของโครงการพบว่า โครงการสามารถทำกำไร และคืนทุนได้ 2.34 ปี หรือ 28 เดือน 1

วัน ซึ่งโครงการสามารถคืนทุนได้ใกล้เคียงกับที่คาดว่าจะไวกว่าที่ระยะเวลา 2 ปี ซึ่งเป็นระยะเวลาที่ค่อนข้างปลอดภัยของการเปิดกิจการให้ห้างสรรพสินค้าที่มีผู้ต่อคิวรอที่จะเช่าต่อจากเรา หากกิจการมีผลประกอบการที่ไม่ดี ในบางกรณีเจ้าของพื้นที่สามารถบอกเลิกสัญญาและนำพื้นที่ไปให้ผู้เช่ารายอื่นที่ให้ราคาพื้นที่เช่าได้ดีกว่ากิจการที่เช่าอยู่ในปัจจุบันได้

8.8 การวิเคราะห์สถานการณ์

เนื่องจากการในการบริหารธุรกิจอาจมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันที่สามารถกระทบต่อการดำเนินธุรกิจเกิดขึ้นได้ ทางผู้ทำการศึกษาจึงได้ทำการศึกษาผลประกอบการ โดยแบ่งออกเป็น 3 สถานการณ์ คือ สถานการณ์ปกติ (Base Case) สถานการณ์ที่ดีที่สุด (Best Case) และสถานการณ์เลวร้ายที่สุด (Worst Case) โดยแต่ละเหตุการณ์จะมีปัจจัยที่เป็นต้นเหตุที่แตกต่างกันไป ดังนี้

8.8.1 สถานการณ์ปกติ (Base Case)

เป็นสถานการณ์ที่ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ไว้ในการดำเนินธุรกิจของร้าน Healthy milk fruit ในตารางที่ 8.15 ที่เป็นงบกำไรขาดทุน ตารางที่ 8.16 ที่แสดงในส่วนของงบสถานะทางการเงิน และตารางที่ 8.17 ที่แสดงในส่วนของการกระแสเงินสดของกิจการ โดยที่ในสถานการณ์นี้มีลูกค้าใช้บริการเฉลี่ยวันละ 250 คน โดยแบ่งเป็นผู้ใช้บริการนั่งในร้านจำนวน 50 คน และ ไม่ใช้บริการนั่งที่ร้านอีก 200 คน และมีค่าใช้จ่ายต่อบิลเฉลี่ย 95 บาท

8.8.2 สถานการณ์ที่ดีที่สุด (Best Case)

เป็นสถานการณ์ที่ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ว่าการจัดโปรโมชั่นและการทำการตลาดอย่างต่อเนื่อง โดยมีการเพิ่มงบการตลาด 20% จากเดิมทำให้ร้าน Healthy milk fruit ดึงดูดใจลูกค้าได้มากขึ้น ทำให้จำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการสูงขึ้นจากเดิมที่ 250 คนต่อวัน เพิ่มขึ้นเป็น 300 คน และมีค่าใช้จ่ายต่อบิลเฉลี่ยเท่าเดิม 95 บาท

ตารางที่ 8.23

งบกำไรขาดทุนของกิจการ Healthy milk fruit กรณี best case

ปีที่ดำเนินการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
ร้อยละการเติบโต (%)	-	10%	10%
ยอดขาย	10,288,500	11,317,350	12,449,085
ต้นทุนขาย	(2,983,665)	(3,282,032)	(3,610,235)
กำไรขั้นต้น	7,304,835	8,035,319	8,838,850
<u>ค่าใช้จ่ายควบคุมไม่ได้</u>			
ค่าเช่า	(2,304,000)	(2,534,400)	(2,787,840)
ค่าส่วนกลาง	(156,000)	(156,000)	(156,000)
ค่าเงินเดือนและสวัสดิการ	(2,545,000)	(2,668,200)	(2,797,560)
<u>ค่าใช้จ่ายควบคุมได้</u>			
ค่าสาธารณูปโภค	(153,523)	(168,875)	(185,762)
ค่าการตลาดและส่งเสริมการขาย	(397,200)	(372,000)	(342,000)
ค่าวัสดุสิ้นเปลือง	(12,000)	(12,000)	(12,000)
ค่าใช้จ่ายอบรมพนักงาน	(50,000)	(60,000)	(70,000)
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	(12,000)	(12,000)	(12,000)
รวมค่าใช้จ่าย	(5,629,723)	(5,983,475)	(6,363,162)
กำไรหลังหักค่าใช้จ่าย (EBITDA)	1,675,112	2,051,844	2,475,688
ค่าเสื่อมราคา	(340,767)	(340,767)	(340,767)
ดอกเบี้ยจ่าย	(40,086)	(24,299)	(8,537)
ภาษีนิติบุคคล 15%	(194,139)	(253,017)	(318,958)
กำไรสุทธิหลังหักภาษี	1,100,121	1,433,761	1,807,426
เงินปันผลจ่าย		(430,128)	(542,228)
กำไรสะสม	1,100,121	1,003,633	1,265,198

ตารางที่ 8.24

งบแสดงสถานะการเงินของกิจการ Healthy milk fruit กรณี best case

ปีที่ดำเนินกิจการ	ปีที่ 0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
สินทรัพย์				
สินทรัพย์หมุนเวียน				
เงินสดและรายการ เทียบเท่าเงินสด	477,698	1,600,602	2,764,484	4,188,439
ลูกหนี้การค้า		-	-	-
สินค้าคงเหลือ		149,183	164,102	180,512
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	477,698	1,749,786	2,928,585	4,368,951
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน				
ค่าอาคาร ตกแต่งและอุปกรณ์ สุทธิ	1,022,302	681,535	340,767	0
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	1,022,302	681,535	340,767	0
รวมสินทรัพย์ทั้งหมด	1,500,000	2,431,320	3,269,353	4,368,951
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น				
หนี้สิน	500,000	331,200	165,600	-
เจ้าหนี้การค้า		-	-	-
รวมหนี้สิน	500,000	331,200	165,600	-
ส่วนของผู้ถือหุ้น				
ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
กำไรสะสม		1,100,121	2,103,753	3,368,952
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	1,000,000	2,100,121	3,103,753	4,368,952
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	1,500,000	2,431,321	3,269,353	4,368,952

ตารางที่ 8.25

งบกระแสเงินสดของกิจการ Healthy milk fruit กรณี best case

ปีที่ดำเนินการ	ปีที่ 0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน				
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ		1,100,121	1,433,761	1,807,426
ค่าเสื่อมราคา		340,767	340,767	340,767
ลูกหนี้การค้าลดลง (เพิ่มขึ้น)		0	0	0
สินค้าคงเหลือลดลง (เพิ่มขึ้น)		(149,183)	(14,918)	(16,410)
เงินสดสุทธิได้รับ (ใช้ไป)		1,291,704	1,759,610	2,131,783
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน				
เงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร	(1,022,302)	0	0	0
เงินสดสุทธิที่ได้รับ (ใช้ไป)	(1,022,302)	-	-	-
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน				
เงินกู้ระยะยาวเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ	500,000	(168,800)	(165,600)	(165,600)
เงินลงทุนจากส่วนของเจ้าของเพิ่มขึ้น (ลดลง)	1,000,000	-	-	-
เงินปันผลจ่าย		-	(430,128)	(542,228)
เงินสดสุทธิที่ได้รับ (ใช้ไป) จากกิจกรรมจัดหาเงิน	1,500,000	(168,800)	(595,728)	(707,828)
เงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ	477,698	1,122,904	1,163,881	1,423,955
เงินสด ณ ต้นปี	0	477,698	1,600,602	2,764,484
เงินสด ณ ปลายปี	477,698	1,600,602	2,764,484	4,188,439

จากการประมาณผลการดำเนินงานกิจการร้าน Healthy milk fruit ในสถานการณ์ Best case ได้จัดทำเป็นกระแสเงินสดสุทธิเพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการโดยแสดงออกมาเป็นดัชนีชี้วัดต่าง ๆ 3 ส่วน คือ มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net present value: NPV), อัตราผลตอบแทนภายใน (Internal rate return: IRR) และ ระยะเวลาในการคืนทุนของกิจการ (Payback Period)

ตารางที่ 8.26

งบกระแสเงินสดสุทธิของกิจการ Healthy milk fruit กรณี best case

รายการ	ปีที่ 0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
กำไรก่อนหักภาษีและต้นทุนทางการเงิน (EBIT)		1,334,345	1,711,077	2,134,921
หักภาษี		(194,139)	(253,017)	(318,958)
ค่าเสื่อมราคา		340,767	340,767	340,767
การเปลี่ยนแปลงของเงินลงทุน	(1,022,302)			
การเปลี่ยนแปลงของเงินลงทุนหมุนเวียน		(149,183)	(14,918)	(16,410)
กระแสเงินสดอิสระของโครงการ	-1,022,302	1,331,790	1,783,909	2,140,320

1. การวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบัน (Net present value: NPV) กรณี best case
มูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการ (NPV) โดยที่ต้นทุนทางการเงินของกิจการคือ 8.7% จะพบว่ามูลค่าของโครงการ คือ 3,381,570 มีค่ามากกว่า 0 ดังนั้น โครงการลงทุนจึงมีความคุ้มค่าที่จะลงทุน
2. อัตราผลตอบแทนภายใน (Internal rate return: IRR) กรณี best case
เมื่อนำมาคิดในส่วนของอัตราผลตอบแทนจากโครงการพบว่า มีค่า IRR เท่ากับ 140% ซึ่งมีความมากกว่าต้นทุนทางการเงินเฉลี่ยที่นำเงินมาอยู่ที่ 8.7%
3. ระยะเวลาในการคืนทุนของกิจการ (Payback Period) กรณี best case
โครงการสามารถทำกำไร และคืนทุนได้ 0.77 ปี หรือ 9 เดือน 6 วัน ซึ่งโครงการสามารถคืนทุนได้เร็วกว่าที่คาดว่าจะไ้ที่ระยะเวลา 2 ปี

8.8.3 สถานการณ์เลวร้ายที่สุด (Worst Case)

เป็นสถานการณ์ที่ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์สถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด คือ เกิดโรคระบาดเกิดขึ้นเหมือน สถานการณ์ COVID-19 (กรณีที่มิได้ระบารุนแรงและประกาศล็อกดาวน์) ทำให้ลูกค้าที่มาใช้บริการในห้างสรรพสินค้าลดลงจากเดิม 20% ในปี 1 ของปริมาณที่ลูกค้ามาใช้บริการจากกรณี base case ที่มีลูกค้า 250 คนต่อวัน เหลือเพียง 200 คนต่อวัน โดยที่ค่าใช้จ่ายต่อบิลลดลงเล็กน้อยเหลือ 90 บาท ซึ่งทำให้ทางร้านต้องลดค่าใช้จ่ายการตลาด 80% งดการจ่าย

incentive และลดพนักงานประจำลง 1 คน รวมทั้งงดค่าใช้จ่ายพัฒนาบุคลากร แต่สามารถจะเจรจาลดค่าเช่าและค่าส่วนกลางในปีแรกลงได้ 10%

ตารางที่ 8.27

งบกำไรขาดทุนกิจการ Healthy milk fruit กรณี worst case

ปีที่ดำเนินกิจการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
ร้อยละการเติบโต (%)	-	10%	10%
ยอดขาย	6,498,000	7,147,800	7,862,580
ต้นทุนขาย	(1,884,420)	(2,072,862)	(2,280,148)
กำไรขั้นต้น	4,613,580	5,074,938	5,582,432
<u>ค่าใช้จ่ายควบคุมไม่ได้</u>			
ค่าเช่า	(2,073,600)	(2,304,000)	(2,534,400)
ค่าส่วนกลาง	(140,400)	(156,000)	(156,000)
ค่าเงินเดือนและสวัสดิการ	(1,959,000)	(2,010,600)	(2,064,780)
<u>ค่าใช้จ่ายควบคุมได้</u>			
ค่าสาธารณูปโภค	(50,560)	(55,616)	(61,177)
ค่าการตลาดและส่งเสริมการขาย	(66,200)	(62,000)	(57,000)
ค่าวัสดุสิ้นเปลือง	(10,000)	(10,000)	(10,000)
ค่าใช้จ่ายอบรมพนักงาน	-	-	-
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	(10,000)	(10,000)	(10,000)
รวมค่าใช้จ่าย	(4,309,760)	(4,608,216)	(4,893,357)
กำไรหลังหักค่าใช้จ่าย (EBITDA)	303,820	466,722	689,074
ค่าเสื่อมราคา	(340,767)	(340,767)	(340,767)
ดอกเบี้ยจ่าย	(40,086)	(24,299)	(8,537)
ภาษีนิติบุคคล 15%	-	(15,248)	(50,966)
กำไรสุทธิหลังหักภาษี	(77,033)	86,408	288,805
เงินปันผลจ่าย		25,922	86,641
กำไรสะสม	(77,033)	112,330	375,446

ตารางที่ 8.28

งบแสดงสถานะการเงินของกิจการ Healthy milk fruit กรณี worst case

ปีที่ดำเนินการ	ปีที่ 0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
สินทรัพย์				
สินทรัพย์หมุนเวียน				
เงินสดและรายการ เทียบเท่าเงินสด	477,698	478,411	756,487	1,296,735
ลูกหนี้การค้า		-	-	-
สินค้าคงเหลือ		94,221	103,643	114,007
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	477,698	572,632	860,130	1,410,742
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน				
ค่าอาคาร ตกแต่งและอุปกรณ์สุทธิ	1,022,302	681,535	340,767	0
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	1,022,302	681,535	340,767	0
รวมสินทรัพย์ทั้งหมด	1,500,000	1,254,167	1,200,897	1,410,743
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น				
หนี้สิน	500,000	331,200	165,600	-
เจ้าหนี้การค้า		-	-	-
รวมหนี้สิน	500,000	331,200	165,600	-
ส่วนของผู้ถือหุ้น				
ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
กำไรสะสม		(77,033)	35,298	410,743
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	1,000,000	922,967	1,035,298	1,410,743
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	1,500,000	1,254,167	1,200,898	1,410,743

ตารางที่ 8.29

งบกระแสเงินสดของกิจการ กรณี worst case

ปีที่ดำเนินการ	ปีที่ 0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน				
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ		(77,033)	86,408	288,805
ค่าเสื่อมราคา		340,767	340,767	340,767
ลูกหนี้การค้าลดลง (เพิ่มขึ้น)		0	0	0
สินค้าคงเหลือลดลง (เพิ่มขึ้น)		(94,221)	(9,422)	(10,364)
เงินสดสุทธิได้รับ (ใช้ไป)		169,513	417,753	619,207
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน				
เงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร	(1,022,302)	0	0	0
เงินสดสุทธิที่ได้รับ (ใช้ไป)	(1,022,302)	-	-	-
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน				
เงินกู้ระยะยาวเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ	500,000	(168,800)	(165,600)	(165,600)
เงินลงทุนจากส่วนของเจ้าของเพิ่มขึ้น (ลดลง)	1,000,000	-	-	-
เงินปันผลจ่าย		-	25,922	86,641
เงินสดสุทธิที่ได้รับ (ใช้ไป)	1,500,000	(168,800)	(139,678)	(78,959)
เงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ	477,698	713	278,075	540,249
เงินสด ณ ต้นปี	0	477,698	478,411	756,487
เงินสด ณ ปลายปี	477,698	478,411	756,487	1,296,735

จากการประมาณผลการดำเนินงานกิจการร้าน Healthy milk fruit ในสถานการณ์ worst case ได้จัดทำเป็นกระแสเงินสดสุทธิเพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการโดยแสดงออกมาเป็น ดัชนีชี้วัดต่าง ๆ 3 ส่วน คือ มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net present value: NPV), อัตราผลตอบแทนภายใน (Internal rate return: IRR) และ ระยะเวลาในการคืนทุนของกิจการ (Payback Period)

ตารางที่ 8.30

งบกระแสเงินสดสุทธิของกิจการ *Healthy milk fruit* กรณี *worst case*

รายการ	ปีที่ 0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
กำไรก่อนหักภาษีและต้นทุนทางการเงิน (EBIT)		-36,947	125,955	348,307
หักภาษี		-	(15,248)	(50,966)
ค่าเสื่อมราคา		340,767	340,767	340,767
การเปลี่ยนแปลงของเงินลงทุน	(1,022,302)			
การเปลี่ยนแปลงของเงินลงทุนหมุนเวียน		(94,221)	(9,422)	(10,364)
กระแสเงินสดอิสระของโครงการ	-1,022,302	209,599	442,052	627,745

1. การวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบัน (Net present value: NPV) กรณี *worst case*
มูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการ (NPV) โดยที่ต้นทุนทางการเงินของกิจการคือ 8.7% จะพบว่ามูลค่าของโครงการ คือ 34,042 มีค่ามากกว่า 0 ดังนั้นโครงการลงทุนจึงมีความคุ้มค่าที่จะลงทุน
2. อัตราผลตอบแทนภายใน (Internal rate return: IRR) กรณี *worst case*
เมื่อนำมาคิดในส่วนของอัตราผลตอบแทนจากโครงการพบว่า มีค่า IRR เท่ากับ 10% ซึ่งมีความมากกว่าต้นทุนทางการเงินเฉลี่ยที่นำเงินมาใช้ที่ 8.7%
3. ระยะเวลาในการคืนทุนของกิจการ (Payback Period) กรณี *worst case*
โครงการสามารถทำกำไร และคืนทุนได้ 2.59 ปี หรือ 31 เดือน 3 วัน ซึ่งโครงการจะคืนทุนช้ากว่าที่คาดการณ์ไว้ที่ 2 ปี

บทที่ 9

การประเมินแผนธุรกิจ

แม้ว่าแนวคิดธุรกิจร้าน Healthy milk fruit จะยังไม่มีผู้เล่นรายใดนำเสนอจุดขายในด้านของคาเฟ่ที่เสริมคุณค่าจากผลไม้และสารอาหารที่ร่างกายต้องการ รวมทั้งการนำเสนอสินค้าที่ต้องการแสดงออกถึงกายภาพอย่างชัดเจน โดยระบุคุณค่าโภชนาการ ค่าพลังงานไว้ในสินค้า ร่วมกับการตกแต่งร้านคาเฟ่ในรูปแบบที่เป็นธรรมชาติ แต่เมื่อทำการสำรวจกลุ่มตัวอย่างกลับพบว่า สินค้าที่เป็นนมแม้มีความน่าสนใจ แต่ลูกค้ากลุ่มตัวอย่างก็ไม่สามารถแยกแยะคาเฟ่ผลไม้เพื่อสุขภาพกับคาเฟ่ปกติได้ จึงให้คุณค่าของสินค้าที่ไม่สูงมากนัก แต่อย่างไรก็ตาม ธุรกิจร้าน Healthy milk fruit ก็ยังจัดอยู่ในกลุ่มกิจการคาเฟ่ที่สามารถถูกทดแทนด้วยการบริการจากร้านคาเฟ่อื่น ๆ ได้ อีกทั้งเมื่อสำรวจปัจจัยในการเลือกใช้บริการร้านปัจจัยแรกในการเลือกกลับไม่ได้อยู่ที่สินค้าแต่อยู่ที่วัตถุประสงค์การใช้บริการ ดังนั้นธุรกิจร้านคาเฟ่ในความคิดของลูกค้า จึงเป็นกิจการที่เน้นการให้บริการพื้นที่เป็นหลักรองลงมาคือ สินค้า

จากผลการสำรวจดังกล่าว ร้าน Healthy milk fruit จึงต้องมีการวางธุรกิจให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าคือ มีสินค้าที่ดีและมีพื้นที่บริการที่ดี ตอบโจทย์วัตถุประสงค์ของลูกค้าตั้งแต่การเข้ามาใช้บริการพื้นที่เพื่อนั่งทำงาน หาเครื่องดื่มและนั่งพักผ่อน หรือ สนใจซื้อสินค้าโดยไม่สนใจที่จะนั่งในร้าน ซึ่งจากการประมาณผลการดำเนินงานก็พบว่า โครงการ Healthy milk fruit มีความน่าสนใจในการลงทุนเนื่องจากให้ผลตอบแทนที่ดี และคืนทุนได้เร็ว อย่างไรก็ตาม ทางผู้ศึกษาได้ทำการประเมินปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ ดังนี้

9.1 ประเมินความเป็นไปได้ของธุรกิจ

ร้าน Healthy milk fruit เป็นร้านคาเฟ่ที่ชูจุดขายในด้านสุขภาพและความอร่อย ซึ่งเป็นคาเฟ่ที่ยังไม่มีใครทำมาก่อน โดยเป็นโมเดลลูกผสมระหว่างร้านคาเฟ่และร้านอาหารสุขภาพที่นำเสนอในแง่ของคุณค่าของเมนูอาหารและประโยชน์ที่ได้รับ นอกจากนั้นการออกแบบและพื้นที่ใช้สอยภายในร้านก็ได้มีการออกแบบให้สามารถใช้งานได้หลากหลาย มีบรรยากาศที่ดี อีกทั้งพื้นที่ที่เลือกนั้น เป็นทำเล A มี Traffic ลูกค้ามาก ทำให้มีโอกาสดึงดูดลูกค้าและสามารถทำยอดขายได้ตามเป้าหมายทางการเงิน พร้อมทั้งสร้างชื่อเสียงของร้านเพื่อต่อยอดทางธุรกิจได้ง่าย ซึ่งการประเมินตัวเลขและกำไรที่เกิดขึ้นจากกิจการ พบว่า แผนธุรกิจร้าน Healthy milk fruit สามารถสร้างกำไรและคืนทุนได้ภายในระยะเวลาประมาณ 2 ปี

9.2 ปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขของความสำเร็จและล้มเหลวของธุรกิจ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ ร้านคาเฟ่ Healthy milk fruit นั้นประกอบไปด้วย 3 ปัจจัยหลัก คือ อาหาร สถานที่ และราคา โดยมีรายละเอียด คือ

1. ปัจจัยด้านอาหารนั้น เมนูที่นำเสนอมีความเป็นเอกลักษณ์โดดเด่น อีกทั้งกลยุทธ์การนำเสนอด้านสุขภาพก็สอดคล้องกับเทรนด์สุขภาพในปัจจุบัน และที่เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในเมนูอาหารคือการเลือกใช้วัตถุดิบที่สำเร็จรูปแต่คุณภาพดีมาสร้างสรรค์เมนูอาหาร ซึ่งจากเดิมร้านนมสดหลายร้านอาจจะใช้น้ำนมดิบ หรือ ผลไม้สดหลายหลายชนิด แต่สิ่งเหล่านั้นก่อให้เกิดปัญหาในด้านการจัดการวัตถุดิบสดที่สามารถเสื่อมเสียได้ง่าย และทำให้การต่อยอดทางธุรกิจในอนาคตยาก โดยร้าน Healthy milk fruit นั้น เลือกใช้นมผงคุณภาพสูงที่ผลิตด้วยกรรมวิธี spray dried ที่คงกลิ่นรสใกล้เคียงกับนมสดจริง นอกจากนั้นการเลือกใช้ผลไม้แช่แข็งบางชนิดในเมนูให้มากที่สุด ก็ทำให้ลดค่าตัดจ่ายจากการที่วัตถุดิบสดเสื่อมเสีย และลดต้นทุนได้มากทำให้ได้กำไรต่อเมนูสูง ซึ่งวัตถุดิบสดที่นำมาใช้นั้นส่วนใหญ่ก็มีอายุยาวนานกว่า 1 สัปดาห์ทำให้ลดระยะเวลาการเดินทางเพื่อซื้อสินค้า หรือ เวลาในการส่งสินค้า

2. ปัจจัยด้านสถานที่ แม้ว่าเซ็นทรัลลาดพร้าวจะเป็นห้างอันดับต้น ๆ ของเครือเซ็นทรัลที่มีค่าเช่าสูงสุด แต่สิ่งที่ได้รับคือ ความสะดวกของลูกค้า ปริมาณลูกค้าที่มากทำให้การบริหารจัดการนั้นง่ายกว่าในการดึงดูดลูกค้า หากเป็นร้าน standalone ภายนอกจะมีค่าใช้จ่ายในการทำสื่อที่มาก อีกทั้งหาก traffic ของลูกค้าไม่ดี ทำให้เกิดความเสี่ยงที่จะขาดทุนมากกว่า นอกจากนั้นแล้ว กลยุทธ์ด้านการจัดการพื้นที่ของร้าน Healthy milk fruit มีการใช้พื้นที่ส่วนครัวน้อย เนื่องจากใช้สินค้าสำเร็จรูปในสัดส่วนที่มาก และมีปริมาณสต็อกในร้านน้อย ทำให้มีพื้นที่ให้บริการมาก โดยส่วนครัวจะใช้เพียง 10-12 ตร.ม. ยังเหลือพื้นที่ให้บริการอีก 28-30 ตร.ม. ซึ่งเพียงพอให้ลูกค้านั่งทำงาน นั่งพักผ่อนได้

3. ปัจจัยด้านราคา จากการสำรวจพื้นที่พบว่าร้านคาเฟ่ที่เปิดในห้างเซ็นทรัลลาดพร้าว ยกตัวอย่างเช่น ร้านฟาร์มดีไซน์ มีราคาสูง และคาเฟ่อื่น ๆ ที่อาจจะเป็นบริการทดแทนได้ก็ยังมีราคาค่อนข้างสูง อีกทั้งจากงานวิจัยที่ได้สอบถามเชิงลึกของลูกค้า ยังมีทัศนคติต่อเครื่องดื่มเป็นสินค้าที่มีราคาไม่แพง โดยยอมรับราคาขั้นต่ำอยู่ที่ 60 บาท ดังนั้นเมนูในร้านจึงมีระดับราคาตั้งแต่ 50-90 บาท และเพิ่ม topping ไม่เกิน 100 บาท ซึ่งเป็นราคาที่เข้าถึงลูกค้าได้ในวงกว้าง

นอกจากปัจจัยแห่งความสำเร็จแล้ว สิ่งที่สามารถทำให้เกิดความล้มเหลวของธุรกิจร้านคาเฟ่ Healthy milk fruit ที่ผู้ศึกษาได้ประเมินไว้มี 2 ส่วน คือ

1. รสชาติและความสะอาดของสินค้าที่ต้องอร่อยและมีคุณภาพ สดสะอาด ไม่ให้เกิดสิ่งเจือปนลงในอาหารเครื่องดื่ม ทำให้ลูกค้าไม่มาใช้บริการซ้ำ หรือ มีข่าวเสื่อมเสียที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของร้าน

2. การประชาสัมพันธ์ที่ไม่ชัดเจนและการส่งเสริมการขายที่ไม่ตรงจุด เนื่องจากร้าน Healthy milk fruit มีการนำเสนอในด้านสุขภาพและความอร่อยเป็นสำคัญ ดังนั้น การสื่อสารกับลูกค้าให้เข้าใจคุณค่าของเมนูต่าง ๆ เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ลูกค้ามองสินค้าให้ต่างจากคาเฟ่คนอื่น ๆ นอกจากนั้นการจัดโปรโมชั่นเพื่อส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่องนั้นมีความจำเป็นแต่หากไม่ตรงจุดและตรงกลุ่มเป้าหมายก็จะทำให้ไม่สามารถขยายฐานลูกค้าได้ และต้องใช้ค่าใช้จ่ายจัดการส่งเสริมการขายไปเรื่อย ๆ จนเกินงบประมาณที่ตั้งไว้และส่งผลกระทบต่อ การสร้างกำไรและการคืนทุนของธุรกิจ

9.3 แผนฉุกเฉิน (Contingency Plan)

ในการจัดทำแผนธุรกิจนี้ได้คำนึงถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

9.3.1 การขาดแคลนแรงงาน

เนื่องจากร้านอาหารและคาเฟ่ในปัจจุบันมีการแข่งขันในกาหาคนเข้าทำงานสูง เนื่องจากประเทศกำลังก้าวสู่สังคมผู้สูงวัย ดังนั้น การหาคนเข้าทำงานจึงหาได้ยากและแข่งขันในด้านอัตราค่าจ้าง ซึ่งแม้ว่าทางร้าน Healthy milk fruit จะมีการให้อัตราเงินเดือนและผลตอบแทนที่สูงกว่าตลาดอยู่แล้ว แต่รายอื่น ๆ ในวันข้างหน้าอาจขยับราคาเพื่อแข่งขันที่จะดึงคนทำงานไป ดังนั้น แผนด้านแรงงานคือ การใช้แรงงานสูงวัยควบคู่กับวัยหนุ่มสาว โดยอาจเริ่มรับเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ไม่ต้องต้อนรับลูกค้าหรือใช้ความว่องไวและคล่องแคล่วในการทำงาน เช่น การเตรียมวัตถุดิบต่าง ๆ ภายใน เป็นต้น เพื่อลดความเสี่ยงของการขาดแคลนแรงงาน นอกจากแผนข้างต้น อีกส่วนหนึ่งคือการรับนักศึกษาเข้ามาเป็นพนักงานพาร์ทไทม์ เนื่องจากทำเลที่ตั้งไม่ไกลจากสถานศึกษาทำให้มีโอกาสที่จะหาพนักงานพาร์ทไทม์ได้ง่าย อีกทั้งลักษณะร้าน Healthy milk fruit เป็นร้านคาเฟ่ที่เป็นครัวเบามากกว่าร้านอาหารแบบอื่น ทำให้ดึงดูดนักศึกษาให้มาสมัครทำงานได้มากกว่าร้านอาหารอื่น ๆ

9.3.2 ปัญหาด้านการร้องเรียนด้านคุณภาพสินค้า

คุณภาพอาหารและเครื่องดื่มเป็นปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญที่สุดที่จะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของร้าน ดังนั้น ทางร้านจะต้องทำการอบรมผู้จัดการและพนักงานทุกคน หากพบปัญหาเกิดขึ้นให้รีบขอโทษ แสดงความรับผิดชอบ และมอบของกำนัล เช่น เครื่องดื่ม อาหารฟรี หรือ gift voucher สำหรับซื้อของภายในห้างสรรพสินค้า เพื่อเป็นการลดอารมณ์ความรู้สึกในด้านลบของ

ลูกค้าอย่างทันท่วงที เพื่อไม่ให้เกิดกรณีการโพสต์รูปสินค้าในอินเทอร์เน็ต หรือการฟ้องร้องที่ก่อความเสียหายให้กับร้านอย่างมหาศาล

9.3.3 ปัญหาด้านยอดขายที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ปัจจัยภายนอก ทั้งการเมือง เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม หรือแม้กระทั่งโรคระบาด อาจจะทำให้กระทบต่อจำนวนลูกค้าได้ ซึ่งนอกจากการจัดโปรโมชั่นต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการขายแล้ว การพยายามหาช่องทางทำรายได้ให้มากขึ้นเป็นแผนที่ทางร้าน Healthy milk fruit ได้พิจารณา แม้ว่าในงานวิจัยด้านความต้องการของลูกค้าในตอนเริ่มแรกไม่ได้มีความต้องการที่จะใช้บริการสั่งอาหารเครื่องดื่มของร้านผ่านช่องทางแอปพลิเคชัน หรือ ช่องทางออนไลน์ แต่หากยอดขายไม่เป็นตามเป้าหมาย สิ่งที่ทางร้านได้เตรียมแผนไว้ คือ การนำผลไม้เกาหลี ที่สามารถเก็บไว้ได้นาน 7 วัน นำไปขยายช่องทางจำหน่ายจากหน้าร้าน ไปที่ช่องทางออนไลน์ โดยการสั่งซื้อผ่าน social media ร่วมกับการทำการส่งเสริมการขายด้วยการบุทโพสต์ นอกจากนั้นยังอาจนำไปจำหน่ายทางร้านค้าสุขภาพ หรือ หาดั้วแทนจำหน่ายในพื้นที่ใกล้เคียง นอกจากนั้นการเปิดร้านใน application delivery ต่าง ๆ ก็เป็นแผนสำรองที่จะนำมาใช้ได้เช่นเดียวกัน

9.4 แผนงานในอนาคต (Further Plan)

หากธุรกิจสามารถดำเนินกิจการได้เป็นไปตามเป้าหมาย สามารถต่อยอดความสำเร็จจากสาขาแรก ไปที่สาขาที่ 2-4 ตามแผนงานที่ได้วางไว้ในระยะยาว จากนั้นจึงต่อยอดการขายแฟรนไชส์ทางธุรกิจแก่ผู้ที่ให้ความสนใจ ในอนาคต

รายการอ้างอิง

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

กฎกระทรวง 2561 เรื่อง สุขลักษณะของสถานที่จำหน่ายอาหาร. สืบค้นจาก

<http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/042/19.PDF>

พระราชบัญญัติกระทรวงสาธารณสุข 2535 เรื่อง สถานที่จำหน่ายอาหาร. สืบค้นจาก

http://wops.moph.go.th/ops/oic/data/20131007145202_1_.pdf

พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน 2541, เรื่อง คุ้มครองแรงงาน. สืบค้นจาก

<http://web.krisdika.go.th/data/law/law2/%A477/%A477-20-9999-update.pdf>

ศูนย์สารสนเทศ กรุงเทพมหานคร. (2019). ข้อมูลทะเบียนราษฎร์กรุงเทพมหานคร. สืบค้นจาก

<http://www.bangkok.go.th/info>

สวนดุสิตโพล (2563). การดูแลสุขภาพของคนไทยในปี 2020. สืบค้นจาก https://suandusitpoll.dusit.ac.th/UPLOAD_FILES/POLL/2563/PS-2563-1608422294.pdf

สวนดุสิตโพล (2563). ดัชนีการเมืองไทย เดือน กุมภาพันธ์ 2563. สืบค้นจาก https://suandusitpoll.dusit.ac.th/UPLOAD_FILES/POLL/2563/PS-2563-1580606685.pdf

สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (2019). ETDA เผย ปี 62 คนไทยใช้อินเทอร์เน็ตเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 10 ชั่วโมง 22 นาที Gen Y ครองแชมป์ 5 ปีซ้อน. สืบค้นจาก <https://www.etda.or.th/th/NEWS/ETDA-Revealed-Thailand-Internet-User-Behavior-2019.aspx>

Duangphorn Wiriya, (2020). 3 เรื่องรู้แล้วรอดสำหรับร้านค้าออนไลน์ ในโลก E-Commerce แห่งอนาคต. Creativetalklive สืบค้นจาก <https://creativetalklive.com/page/2/?tip=does-cialis-Sex-Supplements.html>

Marketing oop! (2562). เปิดพฤติกรรม...ทำไมคนไทย “ดื่มนม” แค่ 18 ลิตร/คน/ปี น้อยกว่าค่าเฉลี่ยโลก 113 ลิตร/คน/ปี ?. สืบค้นจาก <https://www.marketingoops.com/reports/behaviors/milk-consumption/>

Nuttapon Muangtum. (2020). วิเคราะห์ Digital Thailand 2020 We Are Social เป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับ 2019. การตลาดวันละตอน. สืบค้นจาก <https://www.everydaymarketing.co/trend-insight/digital-thailand-2020-we-are-social/>

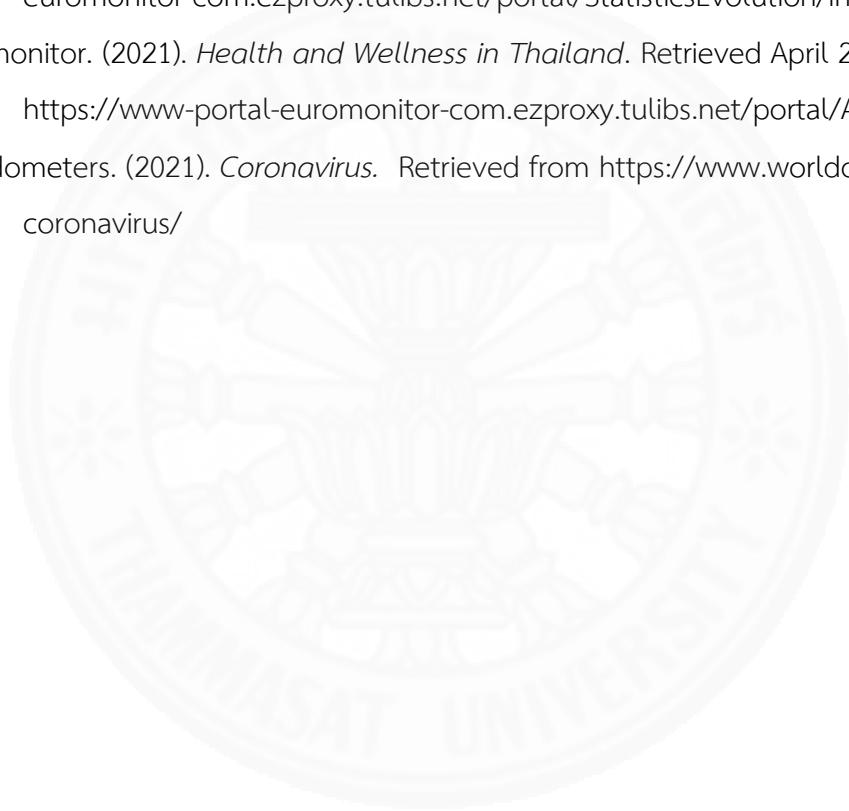
Thanisara GG Ruangdej, (2517). *สำรวจกระแสเงินคนไทย : รายได้- รายจ่าย-หนี้สินเฉลี่ย ต่อเดือนต่อครัวเรือน*. The matter. สืบค้นจาก <https://thematter.co/quick-bite/income-expense/35456>

Electronic Media

Euromonitor. (2021). *Café/Bars in Thailand*. Retrieved from <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.tulibs.net/portal/StatisticsEvolution/index>

Euromonitor. (2021). *Health and Wellness in Thailand*. Retrieved April 2021 from <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.tulibs.net/portal/Analysis/Tab>

Worldometers. (2021). *Coronavirus*. Retrieved from <https://www.worldometers.info/coronavirus/>



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายประธาน ลีสำราญ
วันเดือนปีเกิด	6 กันยายน 2531
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2552: วิทยาศาสตรบัณฑิต (เทคโนโลยีชีวภาพ) มหาวิทยาลัยมหิดล
ตำแหน่ง	ผู้จัดการฝ่ายบริหารผลิตภัณฑ์ ธุรกิจผลิตภัณฑ์แปรรูป บริษัท เจริญโภคภัณฑ์เม็ดเงินพันธุ์ จำกัด
ประสบการณ์ทำงาน	2561-ปัจจุบัน: ผู้จัดการฝ่ายบริหารผลิตภัณฑ์ ธุรกิจผลิตภัณฑ์แปรรูป บริษัท เจริญโภคภัณฑ์เม็ดเงินพันธุ์ จำกัด 2560-2561: ผู้จัดการโครงการร้านอาหารและฟู้ดคอร์ท โครงการผู้นำเครือข่ายเจริญโภคภัณฑ์ บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) 2556-2559: ผู้จัดการแผนกวิจัยและพัฒนาวัตถุดิบ ธุรกิจสัตว์น้ำ บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) 2552-2555: พนักงานวิจัยและพัฒนา ธุรกิจสัตว์น้ำ บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)