

บทที่ 5

กลยุทธ์ธุรกิจ

ในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จนั้น องค์การนอกจากจะต้องมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการประกอบธุรกิจที่ชัดเจนแล้ว การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแข่งขันกับคู่แข่งเพื่อให้องค์กรเป็นที่ยอมรับและประสบความสำเร็จนั้นเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ธุรกิจสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายการดำเนินงานตามที่ได้กำหนดไว้

เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่สามารถให้นำพาองค์กรให้ไปสู่จุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรที่จะมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนศึกษาแนวทางการดำเนินธุรกิจจากการวิจัยตลาดดังที่ได้ผ่านมาแล้วในบทที่ผ่านมา เพื่อนำมาใช้ประกอบในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้กำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรต่อไป

5.1 SWOT Analysis

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กรตลอดจนแนวทางในการดำเนินธุรกิจจากการวิจัยตลาดแล้วนั้น ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กรจำเป็นต้องวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กรเพื่อใช้เป็นสิ่งสำคัญหลักในการกำหนดทิศทางที่เหมาะสมเพื่อสร้างความเข้มแข็งและลดจุดอ่อนให้แก่องค์กร

ในการดำเนินแผนธุรกิจข้าวธัญพืช “ข้าวทิพย์” สามารถวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) และกำหนดเป็นกลยุทธ์การดำเนินงานด้วย TOWS Matrix ในเบื้องต้นได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)

1. มีพันธุ์ข้าวธัญพืชหลากหลายประเภท ทำให้เหมาะสมกับผู้บริโภคที่มีความต้องการทางด้านโภชนาการที่แตกต่างกัน
2. ตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ ตามสภาพสังคมของไทยในปัจจุบัน ที่ต้องการความสะดวกในการมีข้าวธัญพืชที่มีความหลากหลายของสารอาหารที่ได้รับและรวดเร็วในการปรุงอาหาร
3. การคัดเลือกสินค้าที่มีคุณภาพและมาตรฐาน และได้รับการรับรองจากสถาบันที่เป็นที่ยอมรับ
4. มีแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงสูตรข้าวธัญพืชให้เป็นเฉพาะของตนเอง โดยมีการดัดแปลงให้เหมาะสมกับบุคคลที่มีการให้ความสำคัญกับภาวะโภชนาการของร่างกาย

- มีรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย และมีบรรจุภัณฑ์ที่มีความสวยงาม เหมาะสมแก่การเลือกซื้อเพื่อมอบให้เป็นของขวัญแก่ผู้อื่น
- โครงสร้างองค์กรมีขนาดเล็กง่ายแก่การบริหารงาน และปรับปรุงให้เกิดความเหมาะสม

จุดอ่อน (Weaknesses)

- ขาดประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจและการบริหารงาน
- เป็นการดำเนินธุรกิจใหม่ ยังไม่มีชื่อเสียงและยังไม่มีที่รู้จัก
- ราคาสินค้าสูงกว่าข้าวกล้องและข้าวหอมมะลิที่มีจำหน่ายอยู่ในตลาด

โอกาส (Opportunities)

- ปัจจุบันกระแสอาหารเพื่อสุขภาพและชีวิตกำลังได้รับความนิยมสูง เนื่องจากคนได้รับมลพิษและสารพิษปนเปื้อน และมีโรคภัยไข้เจ็บมากขึ้น ทำให้คนสนใจมาดูแลสุขภาพกันมากขึ้น จึงเป็นโอกาสที่อาหารสุขภาพจะเติบโตได้
- ตลาดข้าวธัญพืชเป็นตลาดใหม่ ดังนั้น จึงมีคู่แข่งในตลาดน้อย ทำให้ตลาดข้าวธัญพืชเป็นตลาดที่น่าสนใจที่ให้ “ข้าวทิพย์” เข้ามาทำการตลาด
- ในปัจจุบันผู้บริโภคเล็งเห็นถึงคุณค่าของข้าวธัญพืชในประโยชน์ที่มากขึ้น ดังนั้นจึงนิยมนำอาหารเพื่อสุขภาพไปมอบให้แก่ผู้ที่มีปัญหาด้านสุขภาพ และคนที่มีปัญหาสุขภาพเหล่านั้นก็จะบริโภคอาหารเพื่อสุขภาพอย่างต่อเนื่อง และมีการบริโภคซ้ำอย่างสม่ำเสมอ

อุปสรรค (Threats)

- จากกระแสความนิยมในการบริโภคอาหารเพื่อสุขภาพ ทำให้เป็นแรงกระตุ้นให้คู่แข่งรายใหม่สนใจเข้ามาแข่งขันในตลาดอาหารเพื่อสุขภาพ และตลาดข้าวธัญพืชมากยิ่งขึ้นในอนาคต
- ถ้าเกิดสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบริโภคของลูกค้า เพราะตัวผลิตภัณฑ์จัดเป็นสินค้าราคาสูง

5.2 TOWS Matrix

เมื่อพิจารณาจาก SWOT Analysis แล้วสามารถกำหนดเป็นรูปแบบกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ด้วย TOWS Matrix ในเบื้องต้นได้ดังนี้

TOWS Matrix	<u>Strength</u> 1. สินค้ามีความหลากหลาย 2. มีการพัฒนาสูตรของตนเอง 3. ข้าราชการเพิ่มความสะดวกในการเลือกซื้อและง่ายต่อการปรุง 4. สินค้ามีคุณภาพและมาตรฐาน 5. มีรูปแบบบรรจุภัณฑ์เหมาะแก่นำไปเป็นของขวัญในโอกาสต่างๆ 6. โครงสร้างองค์กรขนาดเล็ก	<u>Weaknesses</u> 1. ขาดประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจและบริหารงาน 2. ยังไม่เป็นที่รู้จักและไม่มีชื่อเสียง 3. ราคาสูง
<u>Opportunities</u> 1. กระแสอาหารเพื่อสุขภาพ 2. ตลาดวัตถุดิบเป็นตลาดใหม่ที่น่าสนใจ 3. มีโอกาสเป็นสินค้าประเภทชุดของขวัญเพื่อสุขภาพ	<u>SO</u> 1. กลยุทธ์การทำตลาดเฉพาะกลุ่ม 2. กลยุทธ์การให้ความสำคัญกับลูกค้า 3. กลยุทธ์การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความรู้	<u>WO</u> 1. กลยุทธ์การสร้างตราสินค้า
<u>Threats</u> 1. มีโอกาสที่จะมีคู่แข่งเข้ามาใหม่สูง 2. สภาพเศรษฐกิจและความไม่แน่นอนในปัจจุบัน	<u>ST</u> 1. กลยุทธ์การบริหารการจัดการแบบยืดหยุ่น	<u>WT</u> 1. กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ 2. กลยุทธ์การจัดสรร/แบ่งปันประโยชน์ให้แก่บุคลากร

ตารางที่ 5-1 TOWS Matrix แสดงกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่วิเคราะห์จาก SWOT Analysis

5.2.1 กลยุทธ์ SO กลยุทธ์ที่ “ข่าวดีพิช” สามารถใช้จุดแข็งที่มีมาเสริมโอกาสที่มีในการทำธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มีดังนี้

กลยุทธ์การทำตลาดเฉพาะกลุ่ม (Penetrate Niche Market Strategy) ได้แก่ การเลือกทำตลาดกับลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่กำหนดไว้ให้เป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของ “ข้าวทิพย์” ได้แก่ กลุ่มลูกค้าที่มีความสนใจในการบริโภคอาหารเพื่อสุขภาพเป็นอย่างสูง โดยเฉพาะการบริโภคข้าวผสมธัญพืช ซึ่งกลุ่มลูกค้านี้มีกำลังซื้ออยู่ในระดับที่สามารถใช้จ่ายซื้อข้าวธัญพืชได้ ทำให้การกำหนดรูปแบบของการทำตลาดต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบผลิตภัณฑ์ การตั้งราคา การเลือกทำเล การเลือกโปรโมชั่น หรือแม้แต่ว่าการกำหนดสื่อต่างๆ สามารถทำได้ถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยตรง ทำให้มีโอกาสประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสูงและใช้ค่าใช้จ่ายต่ำกว่าการทำตลาดแบบ Mass Marketing

กลยุทธ์การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) โดยการให้ความสำคัญกับลูกค้าเป้าหมายว่ามีความต้องการอย่างไร และมีพฤติกรรมอย่างไร เพื่อนำข้อมูลมากำหนดแนวทางในการปฏิบัติให้เกิดความเหมาะสม และสร้างโอกาสในการขาย มากยิ่งขึ้น เนื่องจากการสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นด้านพฤติกรรมผู้บริโภค (Consumer Behavior) ของผู้ซื้อ , ทราบความต้องการแท้จริงของผู้บริโภค (Consumer Insight) ของผู้ซื้อ ตลอดจนให้ความสำคัญกับทัศนคติต่างๆของผู้บริโภคนำมาเป็นข้อมูลเพื่อทำการตัดสินใจ ซึ่งการสร้างภาพพจน์ให้กับลูกค้าก็เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ของบริษัท เนื่องจากลูกค้า เกิดความประทับใจในตัวสินค้า ทำให้ลูกค้าเกิดการซื้อซ้ำ และเกิดความจงรักภักดี (Loyalty) ในตราสินค้า ตลอดจนสามารถเป็นตัวบอกต่อให้กับผู้อื่นให้มาซื้อสินค้าของทางบริษัท (Buzz Marketing)

กลยุทธ์การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จากการที่ “ข้าวทิพย์” เป็นธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับความต้องการในด้านโภชนาการของผู้บริโภค ดังนั้นการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นการใช้เทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาช่วยเสริมในการผลิต การเลือกใช้อุปกรณ์ที่ทันสมัยและปลอดภัย รวมถึงการสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ ตลอดจนพัฒนาสูตรข้าวธัญพืช และบรรจุภัณฑ์ เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริโภค และจะช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรจากการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.2 กลยุทธ์ ST จากจุดแข็งที่มี “ข้าวทิพย์” สามารถนำมาใช้ลดจุดอ่อนและช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้ดังนี้

กลยุทธ์การบริหารจัดการแบบยืดหยุ่น (Flexible Management Strategy) เนื่องจากธุรกิจชุดของข้าวทิพย์เป็นธุรกิจใหม่อาจประสบความสำเร็จหรืออาจจะล้มเหลวได้ ทำให้มีความไม่แน่นอนในการทำธุรกิจสูง ดังนั้นการจัดรูปแบบองค์กรให้มีความกะทัดรัดสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบได้ตามความต้องการ ทำให้การบริหารงานทำได้ง่าย คล่องตัว และมีต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสมช่วยให้ “ข้าวทิพย์” มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จได้มากขึ้น

5.2.3 กลยุทธ์ WO ได้แก่งกลยุทธ์ที่องค์กรสามารถนำโอกาสที่มีมาใช้เพื่อลดจุดอ่อนที่มีอยู่ได้ โดย “ข้าวทิพย์” กำหนดแนวกลยุทธ์ในรูปแบบนี้ไว้ดังนี้

กลยุทธ์การสร้างตราสินค้า (Brand Building Strategy) จากการที่ “ข้าวทิพย์” มีจุดอ่อนจากการเป็นธุรกิจใหม่ยังไม่มีชื่อเสียง ไม่เป็นที่รู้จัก และยังไม่มีการรับรู้ในการบริหารงาน แต่หากใช้โอกาสจากการที่เป็นสินค้าแบบใหม่ที่เน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะและสื่อต่างๆ มีการเข้าถึงผู้บริโภคมากขึ้น การใช้โอกาสนี้ในการสร้างตราสินค้าให้เป็นที่ยอมรับและสร้างให้เกิด Brand Loyalty จะช่วยลดปัญหาและสร้างโอกาสในการแข่งขันให้เพิ่มขึ้นได้

5.2.4 กลยุทธ์ WT กลยุทธ์ที่ “ข้าวทิพย์” สามารถใช้เพื่อลดจุดอ่อนและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจได้มีดังนี้

กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Alliance Strategy) เพื่อลดจุดอ่อนจากการเป็นธุรกิจใหม่ยังไม่มีชื่อเสียง หรือเป็นที่รู้จักของผู้บริโภคประกอบกับอุปสรรคจากการที่มีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาสู่ตลาดนั้น หาก “ข้าวทิพย์” สามารถสร้างพันธมิตรทางธุรกิจอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นร้านค้าที่เป็นช่องทางจัดจำหน่าย ธุรกิจประเภทสื่อ Suppliers วัตถุดิบ สถาบันเผยแพร่ความรู้ด้านโภชนาการ ฯลฯ จากการเข้าสู่ธุรกิจก่อน นอกจากจะช่วยให้มีโอกาสที่จะทำให้อัตราส่วนของ “ข้าวทิพย์” เป็นที่ยอมรับได้มากขึ้นแล้ว ยังช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นในเครดิตของกิจการได้อีกด้วย และยังทำให้การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ทำให้ยากขึ้นจากการมีเครือข่ายธุรกิจที่เข้มแข็ง

กลยุทธ์การจัดสรร/แบ่งปันประโยชน์ให้แก่บุคลากร (Benefit Sharing Strategy) เนื่องจากกิจการของ “ข้าวทิพย์” เล็งเห็นถึงความสำคัญของบุคลากรที่เป็นฟันเฟืองในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นเมื่อบริษัทมีความตั้งใจในการพัฒนาแผนงานให้เป็นเป้าหมาย การพัฒนาบุคลากรและสร้างแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่กิจการควรให้ความสนใจ ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดสรรแบ่งปันผลตอบแทนตามผลประกอบการของบริษัท ให้แก่บุคลากรซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่จะช่วยลดจุดอ่อนที่อาจเกิดจากการย้ายงานของบุคลากรได้แล้ว ยังเป็นการช่วยเสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรมีความทุ่มเทในการทำงานเพื่อพัฒนาองค์กรในระยะยาวทั้งในเรื่องของการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนพัฒนากระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้นในอนาคต

5.3 กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Functional Strategy)

จากกลยุทธ์การดำเนินงานเบื้องต้นที่กำหนดด้วย TOWS Matrix ในส่วนที่ผ่านมานั้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ด้วยการกระจายบทบาทความรับผิดชอบในการดำเนินกลยุทธ์นั้นๆ ไปสู่หน่วยงานต่างๆ เพื่อให้มีรูปแบบและทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้จากโครงสร้างองค์กรของ “ข้าวทิพย์” สามารถระบุรูปแบบการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ได้ ดังนี้

- หน่วยงานหลัก (Primary Activities) คือ หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงกับการดำเนินงานของการ เป็นหน่วยงานที่ต้องส่งมอบผลิตภัณฑ์และสร้างคุณค่า (Values) ที่กลุ่มลูกค้าคาดหวัง โดยตรงและเป็นส่วนสำคัญในการสร้างรายได้ให้กับบริษัท หน่วยงานในส่วนนี้ประกอบด้วย Sales & Marketing Department, Operation Department, Logistics Department และ Purchasing Department

- หน่วยงานสนับสนุน (Supporting Activities) คือ หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานในส่วนที่ช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานของบริษัทฯ เป็นไปอย่างราบรื่น มักจะเป็นหน่วยงานที่ทำงานเบื้องหลัง (Back Office) ไม่จำเป็นต้องมีการพบปะกับลูกค้า หน่วยงานในส่วนนี้ประกอบด้วย Human Resources and Administration Department และ Accounting and Finance Department

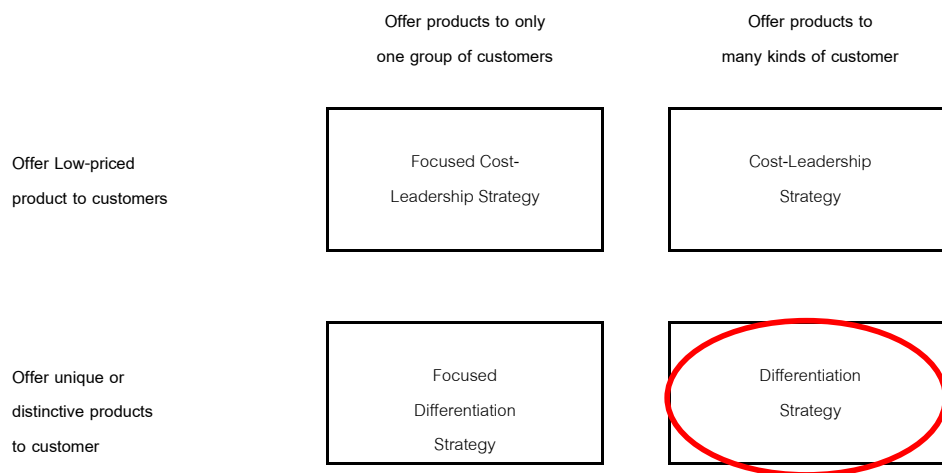
ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงานด้วยกลยุทธ์เบื้องต้นจาก TOWS Matrix นี้เพื่อให้เห็นหน้าที่และความรับผิดชอบของแผนกต่างๆ ทั้งภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น โดยหน้าที่ที่ปฏิบัติตามกลยุทธ์ของ External Activity & Public Relations จะเป็นหน้าที่ของ Sales & Marketing Department และหน้าที่ที่ปฏิบัติตามกลยุทธ์ของ Administration Department ในส่วนที่เป็น Human Resources ตามโครงสร้างองค์กร จะถูกดูแลรวมกับ Purchasing Department ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้จัดการ เป็นผู้ดูแลในส่วนนี้ นอกเหนือจากหน้าที่ในการควบคุมดูแลภาพรวมขององค์กร ทั้งนี้สามารถแสดงกลยุทธ์ระดับหน่วยงานกระจายตามหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่างๆ ได้ดังนี้

Tows Matrix Strategies		SO			ST	WO	WT	
Functional Strategies		<i>Penetrate Niche Market Strategy</i>	<i>Customer Focus Strategy</i>	<i>Learning Organizations</i>	<i>Flexible Management Strategy</i>	<i>Brand Building Strategy</i>	<i>Alliance Strategy</i>	<i>Benefit Sharing Strategy</i>
Primary Activities	Sales & Marketing Department							
	Operation Department							
	Logistics Department							
	Purchasing Department							
Supporting Activities	Human Resources and Administration Department							
	Accounting and Finance Department							

ตารางที่ 5-2 ตาราง TOWS Matrix Strategies กับ Functional Strategies

5.4 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

จากการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์คู่แข่งในอุตสาหกรรม รวมถึงการทำวิจัยตลาด เพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมและทัศนคติของผู้บริโภคกลุ่มที่เป็นลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจข้าววัลญพีช ตลอดจนแนวคิดและรูปแบบการดำเนินธุรกิจของบริษัท แล้วสามารถนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรในระดับภาพรวมได้ ดังนี้



ภาพที่ 5-1 Model Generic Business Level Strategy¹

“ข้าวทิพย์” เลือกใช้กลยุทธ์ “การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)” โดยการเป็นผลิตภัณฑ์ข้าววัลญพีช ที่เน้นการสร้างความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์ (Distinctive Products) ในการนำข้าวพันธุ์ที่มีจำหน่ายแตกต่างจากท้องตลาด มาเพิ่มคุณค่าทางโภชนาการด้วยการผสมธัญพืชนานาชนิด โดยมีการเพิ่มคุณค่า (Value Added) ผ่านกระบวนการแปรรูปให้เป็นธัญพืชอบแห้ง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในด้านความสะดวกสบาย ทั้งด้านการลดความไม่สะดวกจากการที่ต้องเลือกซื้อวัตถุดิบนานาชนิดเพื่อมาปรุง และลดขั้นตอนการปรุงให้สามารถหุงข้าววัลญพีชได้สุก และสามารถรับประทานได้ทันที ด้วยวิธีที่ง่ายและตามมาตรฐานการดำรงชีวิตของผู้คนในปัจจุบัน ซึ่งจะนำสินค้าจำหน่ายในช่องทางที่สะดวกสำหรับผู้บริโภค

นอกจากนี้ จากการที่สินค้าประเภทอาหารสุขภาพก็มีแนวโน้มที่จะนำมาเป็นของขวัญและของฝากมากยิ่งขึ้น ซึ่งรวมไปถึงข้าวกล้องบรรจุถุงด้วย เนื่องจากในด้านทัศนคติ ของคนในสังคมไทย ข้าวมีความถึงความถึงความอุดมสมบูรณ์ งามงาม กินดีอยู่ดีและมีความสุขที่แข็งแรง ดังนั้นบริษัทจึงมีการผลิตสินค้าในรูปแบบชุดของขวัญข้าววัลญพีชขึ้น ซึ่งจะเป็นตัวเลือกหนึ่งที่มีความโดดเด่นในการนำไปเป็นของฝากในโอกาสต่างๆ ในช่วงเทศกาล นอกจากนี้ยังสามารถนำไปเป็นของขวัญให้แก่ผู้ป่วยที่พัก

¹ Hill, Charles W.L. and Jones, Gareth R., Strategic Management and Integrated Approach, 5th edition

รักษาตัวได้อีกด้วย ด้วยเหตุผลที่ว่า ข้าวธัญพืชสามารถที่จะรับประทานได้กับผู้ป่วยทุกภาวะโภชนาการ และมีคุณค่าทางอาหารสูงจากสารอาหารในข้าวและธัญพืชนานาชนิด

โดย “ข้าวทิพย์” คาดหวังว่าการที่ทางบริษัทพิจารณาและกำหนด กลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม จะสามารถตอบโจทย์ผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี และจากการที่ “ข้าวทิพย์” เข้าตลาดดังกล่าวจะส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ “ข้าวทิพย์” ได้รับการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างดี และจะเป็น Top Of Mind ของผู้บริโภค เมื่อนึกถึงข้าวธัญพืช

จากเหตุผลดังกล่าว การกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจเป็นแบบการสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) นี้ ทำให้ “ข้าวทิพย์” สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Superior Customer Responsiveness) ที่เป็นลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย (Target Customer) ได้อย่างใกล้ชิดด้วยการมุ่งความสนใจไปยังความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และเสนอรูปแบบความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการให้ความสนใจกับผู้บริโภค (Customer Focus) และตอบสนองความต้องการได้เป็นอย่างดี จะทำให้เกิด Distinctive Competency อันจะนำมาซึ่งความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage)

นอกจากนี้เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายทางธุรกิจในระยะยาวของ “ข้าวทิพย์” จึงได้ทำการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรเพิ่มเติมใน กลยุทธ์ด้านการเจริญเติบโตขององค์กรเพื่อระบุทิศทางการขยายตัวของธุรกิจในระยะต่างๆ ของการดำเนินงาน และกลยุทธ์ด้านการทำตลาดเพื่อระบุทิศทางการทำตลาดรวมถึงการขยายผลิตภัณฑ์และบริการในระยะยาวของบริษัท ซึ่งสามารถแสดงกลยุทธ์องค์กรตามเป้าหมายได้ ดังนี้

ประเภท เป้าหมาย	เป้าหมายระยะสั้น				เป้าหมายระยะกลาง			เป้าหมายระยะยาว		
ระยะเวลา	1-2 ปี				3-5 ปี			5 ปีขึ้นไป		
เป้าหมาย	สร้าง Brand Awareness & Brand Knowledge	Create Demand	กำหนดแนวทางและรูปแบบการดำเนินงานที่เหมาะสม	วางสินค้ากระจายตามช่องทางที่เป้าหมายอยู่ให้ทั่วถึง	สร้าง Brand Loyalty	ขยายช่องทางทางการตลาดใหม่ เช่น ตลาดต่างประเทศ	พัฒนาผลิตภัณฑ์สู่ตราข้าวและรูปแบบบรรจุภัณฑ์	ได้รับการยอมรับด้านมาตรฐานและคุณภาพ	พัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย	มองหาตลาดใหม่ เพื่อวางผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น ตลาดส่งออก
กลยุทธ์การ เจริญเติบโต	Growth Strategy				Growth Strategy			Growth Strategy		
กลยุทธ์ด้าน การตลาด	Product Development Strategy				Market Development Strategy			Product Development Strategy		

ตารางที่ 5-3 ตารางแสดงเป้าหมายขององค์กร

	Current Products	New Products
Current Markets	1. Market Penetration Strategy	3. Product Development Strategy
New Markets	2. Market Development Strategy	4. Diversification Strategy

ตารางที่ 5-4 ตาราง Ansoff's Product /Market Extension Grid

Intensive growth strategies: Ansoff 's Product /Market Extension Grid¹

¹ <http://elearning.utcc.ac.th/courseonline/prasert/5101/textPdf2003mKot/MMKot2003-Ch04.pdf> , access on 31 มกราคม 2551

5.4.1 กลยุทธ์องค์กรในระยะสั้น

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะสั้น “ข้าวทิพย์” จึงได้กำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรไว้ ดังนี้

- กลยุทธ์ด้านการเติบโตขององค์กร ใช้กลยุทธ์ Growth คือ ขยายธุรกิจด้วยการขยายช่องทางจัดจำหน่าย ให้ครอบคลุมพื้นที่ ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ทั้งนี้เพื่อให้สามารถสร้างผลตอบแทนทางการเงินที่เหมาะสม และขยายช่องทางการจัดจำหน่ายให้ครอบคลุมเพื่อรองรับความต้องการที่มีเพิ่มขึ้นและป้องกันคู่แข่งที่จะเข้ามาในตลาด

- กลยุทธ์ด้านการตลาด ใช้กลยุทธ์ Market Development Strategy คือ การนำเสนอสินค้าใหม่ให้กับกลุ่มลูกค้าเดิมที่เป็นผู้บริโภคอาหารเพื่อสุขภาพ ข้าวกล้องและข้าวธัญพืช โดยนำเสนอคุณค่าและประโยชน์ที่ผู้บริโภคจะได้รับ และยังมีความเหมาะสมที่จะนำไปเป็นของฝากในช่วงเทศกาล และสามารถนำไปเป็นของฝากให้กับผู้ป่วยได้อีกด้วย ซึ่งเป็นการพยายามนำเสนอทางเลือกใหม่ของผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่รู้จักและเกิดการทดลองซื้อผลิตภัณฑ์ เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้ได้มากที่สุด

5.4.2 กลยุทธ์องค์กรในระยะกลาง

- กลยุทธ์ด้านการเติบโตขององค์กร ใช้กลยุทธ์ Growth คือ ขยายธุรกิจด้วยการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายให้มากขึ้น โดยการทำการตลาดในต่างจังหวัด โดยอาจเริ่มต้นที่หัวเมืองใหญ่ก่อน นอกจากนี้มีการทำ Brand สินค้าให้เป็นที่ยอมรับจากกลุ่มลูกค้ามากยิ่งขึ้น และมีการปรับเปลี่ยนสูตรข้าวธัญพืช และบรรจุภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างโอกาสในการจำหน่าย โดยเป้าหมายของกลยุทธ์ในระยะกลางเพื่อทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ สร้างผลตอบแทนทางการเงินที่เหมาะสมแก่การลงทุนได้มากขึ้น และขยายพื้นที่จัดจำหน่ายให้ครอบคลุมเพื่อรองรับความต้องการที่มีเพิ่มขึ้น

- กลยุทธ์ด้านการตลาด ใช้กลยุทธ์ Market Development คือ พยายามนำเสนอบริการที่มีอยู่ให้ถึงกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่บริการใหม่ให้ได้มากที่สุด โดยการจัดจำหน่ายสินค้าในต่างจังหวัด เพื่อเป็นการเพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์ให้กับทางบริษัท

5.4.3 กลยุทธ์องค์กรในระยะยาว

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาว “ข้าวทิพย์” จึงได้กำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรไว้ ดังนี้

- กลยุทธ์ด้านการเติบโตขององค์กร ใช้ Growth Strategy โดย กลยุทธ์ด้านการตลาด ใช้กลยุทธ์ Product Development คือ มีการขยายธุรกิจด้วยการขยาย Product Line ใหม่ ๆ ออกมา เนื่องจากการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อให้ธุรกิจสามารถขยายฐานการจำหน่ายมากยิ่งขึ้น โดยผลิตภัณฑ์ที่คาดว่าจะมีแนวโน้มในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ได้แก่ การออกสินค้าประเภทข้าวธัญพืชปรุงรส (เช่น ใสเนือปลา เพื่อเพิ่มคุณค่าด้านโปรตีน เป็นต้น) ในลักษณะบรรจุกระป๋อง เนื่องจากเป็นสินค้าที่มีอายุการ

เก็บรักษาได้ยาวนาน โดยผลิตภัณฑ์ข้าวธัญพืชปูลงรสบรรจุกระป๋อง จะเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เข้ามาเพื่อนำเสนอแก่ผู้บริโภคเดิม และผู้บริโภค รายใหม่ ที่ให้ความสนใจ เนื่องจากได้รับความสะดวกในการบริโภคมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังสามารถนำมาซึ่งการเข้าสู่ตลาดใหม่ที่มีความน่าสนใจได้ คือ ตลาดต่างประเทศ เพราะเป็นผลิตภัณฑ์ที่สะดวกแก่การบริโภค โดยกลยุทธ์ดังกล่าว จะช่วยเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กรให้มีความเข้มแข็งขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้สามารถสร้างผลตอบแทนทางการเงินที่เหมาะสมและจูงใจให้เกิดการขยายการลงทุนได้มากขึ้น