

การพัฒนาารูปแบบธุรกิจสำหรับผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน กรณีศึกษาผลิตภัณฑ์ไอศกรีมผลไม้ และสมุนไพรโฮมเมด

Business Model Development for Community Enterprise Products: A Case Study of Homemade Fruit and Herb Ice Cream

ชาคริต ศรีทอง (Charcrit Sritong)¹

อริกา ศรีทอง (Onwika Sritong)²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบธุรกิจสำหรับกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรคลองสองร่วมใจ จังหวัดปทุมธานี กรณีศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่คือไอศกรีมผลไม้และสมุนไพรโฮมเมด โดยปัจจุบันกลุ่มแม่บ้านฯ มีจำนวนสมาชิกทั้งหมด 23 คน และได้จดทะเบียนเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแล้ว ขั้นตอนการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 1) การศึกษาข้อมูลเอกสาร 2) การสังเกตอย่างมีส่วนร่วม และ 3) การสัมภาษณ์เชิงลึก หลังจากนั้นทำการวิเคราะห์และตรวจสอบข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบเส้าของแหล่งข้อมูล ซึ่งผลการวิจัยสามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ความเป็นไปได้ในด้านการผลิต รูปแบบการผลิตใช้เทคโนโลยีจากเครื่องจักรผลิตขั้นต่ำ 40 กิโลกรัมต่อรอบผลิตได้วันละ 300 กิโลกรัม โดยสลับการผลิต 8 รสชาติ ไอศกรีมที่ผลิตได้ใส่ถึงขนาด 5 กิโลกรัม เพื่อให้ไอศกรีมมีการหมุนเวียนอยู่ตลอดเวลา ซึ่งส่งผลให้มีความสดใหม่อยู่เสมอ 2. ความเป็นไปได้ในด้านการตลาด กลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มผู้ให้ความสนใจในการดูแลสุขภาพของตนเอง และกลุ่มเป้าหมายรองได้แก่กลุ่มผู้ที่ชอบสินค้าแปลกใหม่ เริ่มต้นธุรกิจจากฐานลูกค้าเดิมที่บริโภคสินค้ากับกลุ่มแม่บ้านโดยใช้กลยุทธ์การบอกต่อ และทำควบคู่กับการตลาดออนไลน์ 3. ความเป็นไปได้ในด้านการเงิน เงินลงทุนประมาณ 1,486,100 บาท โดยได้แหล่งเงินลงทุนจาก 3 ส่วนได้แก่ 1) เงินลงทุนจากกลุ่มแม่บ้าน 2) เงินลงทุนจากกองทุนหมู่บ้านและองค์กรต่าง ๆ จากภาครัฐ และ 3) เงินจากการกู้ยืมจากสถาบันทางการเงิน มีเงินทุนหมุนเวียน 513,000 บาท มีกำไรสุทธิเฉลี่ยของโครงการต่อเดือน 189,938.21 บาท โดยมีระยะเวลาคืนทุนประมาณ 2 ปี และมีอัตราผลตอบแทนจากโครงการ IRR 43.692% และ 4. ความเป็นไปได้ในด้านการจัดการ กลุ่มแม่บ้านมีความเชี่ยวชาญในการบริหารงานแบบสหกรณ์ ดังนั้นรูปแบบส่วนใหญ่มีการจัดการในรูปแบบของสหกรณ์เพื่อให้สมาชิกสามารถเข้าถึงกิจการ

คำสำคัญ: รูปแบบธุรกิจ วิสาหกิจชุมชน กิจการเพื่อสังคม

Abstract

This research aimed to develop a new business model for the housewives' group of the Ruamjai Khlong Song Women Farmer Group, Pathum Thani Province. This case study focused on the development of new products, namely homemade fruit and herbal ice cream. At present, this housewives' group consisted of 23 members and has already registered as a community enterprise. The research methodology included 1) documentary research, 2) participation observation, and 3) in-

¹ สาขาวิชาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

E-mail: charcrit@vru.ac.th

² สาขาวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

E-mail: onwika@vru.ac.th

depth interview. The data are analyzed and synthesized by using the data triangulation technique. The research results can be divided into four feasibility plans as follows;

1. Production feasibility: the production employs the technology from the machine that can produce a minimum of 40 kilograms per cycle, and 300 kilograms per day by alternating the production of eight flavors of ice cream. Then, the ice cream is stored in five kilograms container to rotate all the time which can keep them fresh. 2. Marketing feasibility: the main target group is the health lover group, and the secondary target group is those who like exotic products. The business is started by the existing customers who consume the products of the housewives' group by using a word-of-mouth strategy and doing an online market simultaneously. 3. Financial feasibility: The investment is approximately 1,486,100 Baht, which is gained from three parts: 1) money from the housewives' group 2) money from village funds and various government organizations, and 3) loans from financial institutions. The working capital is 513,000 Baht. The average net profit of the project is 189,938.21 Baht per month. The payback period is about two years with an IRR rate of 43.692%. Moreover, the yield of the project is 43.692%. 4) Management feasibility: Ruamjai Khlong Song Women Farmer Group has expertise in cooperative management. Therefore, the management pattern is in the form of cooperatives so that members can access business.

Keyword: Business model, Community enterprise, Social enterprise

วันที่รับบทความ: 3 มีนาคม 2565

วันที่แก้ไขบทความ: 10 เมษายน 2565

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ: 21 เมษายน 2565

1. บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของงานวิจัย

ไอศกรีมนับเป็นอาหารของหวานเย็นที่มีรสชาติหลากหลายและเป็นอาหารโปรดของหลาย ๆ คนที่นิยมรับประทานเป็นอาหารว่างหรือของหวานได้ในทุกเทศกาล ซึ่งมีส่วนผสมที่หลากหลาย เช่น ผลไม้จากนม น้ำตาล และผลไม้ ในภาคอุตสาหกรรมไอศกรีมของประเทศไทยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง จากข้อมูลกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ พบว่า ประเทศไทยมีการส่งออกไปยังประเทศคู่เอฟทีเอ มูลค่า 75.6 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ขยายตัว 3% เมื่อเทียบกับปี 2562 คิดเป็นสัดส่วน 85.1% ของการส่งออกไอศกรีมทั้งหมดของไทย และส่งไปยังกลุ่มประเทศอาเซียน มูลค่า 63.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ขยายตัว 11% ซึ่งนับได้ว่าประเทศไทยเป็นผู้ส่งออกไอศกรีมสูงเป็นอันดับที่ 4 ของโลก รองจากสหภาพยุโรป สหรัฐอเมริกา และสหราชอาณาจักร และเป็นอันดับที่ 1 ในอาเซียน (กรุงเทพธุรกิจ,

2564) นอกจากนี้ ผู้ผลิตไอศกรีมรายใหญ่ของโลกได้เลือกให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการผลิตและส่งออกไอศกรีมในภูมิภาค เนื่องจากประเทศไทยมีความอุดมสมบูรณ์ด้านวัตถุดิบและต้นทุนการผลิตต่ำ (Bangkok bank SME, 2563)

ในส่วนของผู้บริโภคในประเทศไทย ศูนย์วิจัยเพื่ออุตสาหกรรมอาหาร (2562) รายงานว่า คนไทยบริโภคไอศกรีมเฉลี่ย 0.82 กิโลกรัม/คน/ปี แสดงให้เห็นว่าอุตสาหกรรมไอศกรีมในประเทศไทยยังสามารถเติบโตได้อีกมาก เนื่องจากสภาพอากาศของประเทศไทยที่ร้อนเกือบทั้งปี ผู้บริโภคจึงนิยมรับประทานไอศกรีมเพื่อคลายร้อน นอกจากนี้ รสชาติ รูปลักษณ์ หรือส่วนผสมของไอศกรีมที่มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาทำให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการผู้บริโภคได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งในปัจจุบันตลาดไอศกรีมในประเทศไทยที่มีจำหน่ายอยู่สามารถแบ่งตามวัตถุดิบได้เป็น 3 ประเภท คือ ไอศกรีมนม ไอศกรีมดัดแปลง และไอศกรีมหวานเย็น นอกจากนี้

ยังมีไอศกรีมโฮมเมด หรือไอศกรีมที่สามารถผลิตเองได้ในครัวเรือนหรือในอุตสาหกรรมขนาดเล็กโดยไม่จำเป็นต้องใช้เครื่องจักรขนาดใหญ่ และยังสามารถเลือกใช้วัตถุดิบเพิ่มคุณค่าทางโภชนาการ หรือปรับเปลี่ยนรสชาติได้ตามต้องการ ซึ่งถือเป็นทางเลือกของผู้บริโภคยุคใหม่หรือผู้ที่ใส่ใจสุขภาพ

จากที่กล่าวได้มาข้างต้น ทางคณะผู้วิจัยได้เล็งเห็นศักยภาพและความพร้อมของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรคลองสองร่วมใจ จังหวัดปทุมธานี ในการประกอบธุรกิจไอศกรีมผลไม้และสมุนไพรโฮมเมดเนื่องจากทางกลุ่มแม่บ้าน ฯ มีวัตถุดิบที่ได้จากการเกษตรอยู่หลากหลายชนิด ซึ่งในปัจจุบันทางกลุ่มแม่บ้าน ฯ ได้ผลิตผลิตภัณฑ์ประเภทอาหารคาวเพื่อจำหน่ายอยู่หลายประเภท เช่น น้ำพริกมะขาม น้ำพริกปลาย่าง น้ำพริกเมล็ดบัว และหมกหน่อไม้ แต่ยังขาดผลิตภัณฑ์ประเภทของหวาน และทางกลุ่มแม่บ้าน ฯ มีความสนใจที่จะแปรรูปและผลิตผลิตภัณฑ์ประเภทของหวาน เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับสมาชิกของกลุ่มและเป็นทางเลือกให้กับผู้บริโภค

ดังนั้นจากปัญหาและความต้องการของกลุ่มแม่บ้าน ฯ ทางคณะผู้วิจัยจึงได้ดำเนินงานวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบธุรกิจสำหรับผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนกรณีศึกษาผลิตภัณฑ์ไอศกรีมผลไม้และสมุนไพรโฮมเมด โดยคณะผู้วิจัยได้ทำความร่วมมือกับสมาชิกของกลุ่มแม่บ้าน นักวิชาการ และผู้ประกอบการที่ประกอบการธุรกิจไอศกรีมโฮมเมด เพื่อพัฒนาแนวทางการเริ่มต้นธุรกิจไอศกรีมผลไม้และสมุนไพรโฮมเมดให้แก่กลุ่มแม่บ้าน ฯ

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบธุรกิจสำหรับผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน กรณีศึกษาผลิตภัณฑ์ไอศกรีมผลไม้และสมุนไพรโฮมเมด

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

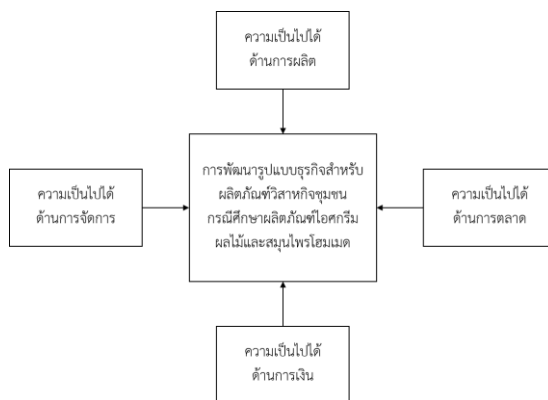
1.3.1 ขอบเขตด้านสถานที่: พื้นที่ในการศึกษาครั้งนี้ คือ กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรคลองสองร่วมใจ จังหวัดปทุมธานี

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร: ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง คือ กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรคลองสองร่วมใจ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรมและรับจ้างทั่วไป

1.3.3 ขอบเขตด้านเวลา: ระยะเวลาศึกษา คือ ช่วงมกราคม 2564 ถึง มีนาคม 2564

1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการพัฒนารูปแบบธุรกิจโดยการประยุกต์จากการวิจัยตามแนวคิด Moneke et al. (2020) และ อรวิกา และชาคริต (2563) ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาความเป็นไปได้ 4 ด้านที่ส่งผลต่อการพัฒนารูปแบบธุรกิจไอศกรีมผลไม้และสมุนไพรโฮมเมด โดยมีรายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

2. แนวคิดและทฤษฎี

ในการวิจัยครั้งนี้คณะผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีทางด้านการบริหารธุรกิจมาช่วยในการวิเคราะห์ ซึ่งได้แก่

2.1 ทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ (Five Forces Model)

ทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ ถูกคิดค้นโดย Michael E. Porter ในปี ค.ศ.1979 และถูกตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review โดยกรอบแนวคิดนี้ถูกใช้ในการวิเคราะห์ระดับการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเดียวกันและการพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจ โดยมีองค์ประกอบ 5 ประการ ดังแสดงในภาพที่ 2 และมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

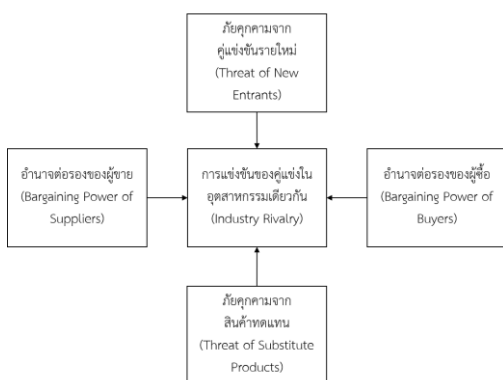
2.1.1 การแข่งขันของคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Rivalry Among Existing Competitors) นับเป็นปัจจัยขับเคลื่อนหลัก กล่าวคือจำนวนและความสามารถของคู่แข่งในตลาดส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ ตัวอย่างเช่น หากธุรกิจใดมีคู่แข่งจำนวนมากที่นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่คล้ายกัน ก็จะมีผลให้มีความดึงดูดใจของตลาดลดลง

2.1.2 อำนาจต่อรองของผู้ขาย (Bargaining Power of Suppliers) เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมของธุรกิจว่ามีผู้ขายรายใดมีอำนาจในการต่อรองราคาได้สูง โดยปัจจัยนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น จำนวนผู้ขาย เอกลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ขนาดและแข็งแกร่งของธุรกิจของผู้ขาย และค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนจากผู้ขาย

2.1.3 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมของผู้ซื้อ โดยปัจจัยนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น จำนวนผู้ซื้อในตลาด ความสำคัญของลูกค้าแต่ละรายที่มีต่อองค์กร ความจงรักภักดีต่อแบรนด์ และหากธุรกิจใดที่มีผู้ซื้อที่มีอำนาจเพียงไม่กี่ราย ธุรกิจดังกล่าวจะสามารถกำหนดเงื่อนไขเองได้

2.1.4 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products) ในกรณีที่มีผลิตภัณฑ์ทดแทนที่ใกล้เคียงกันในตลาด นับเป็นการเพิ่มโอกาสที่ลูกค้าจะเปลี่ยนไปใช้ทางเลือกอื่นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการหรือการเพิ่มขึ้นของราคา จะทำให้ลูกค้าหันไปเลือกซื้อผลิตภัณฑ์หรือใช้บริการทดแทนที่ใกล้เคียงกัน

2.1.5 ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants) ตลาดที่สามารถสร้างกำไรได้ดี จะดึงดูดผู้ประกอบการรายใหม่เพิ่มขึ้น ซึ่งทำให้ความสามารถในการทำกำไรลดลง แต่ละองค์กรจำเป็นต้องหากลยุทธ์ในการปรับตัวให้สามารถรับมือกับการเพิ่มขึ้นจากคู่แข่งรายใหม่ที่สามารถเพิ่มขึ้นได้ตลอดเวลา เช่น การจดสิทธิบัตร ปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีต้นทุนน้อยลง การพัฒนาคุณภาพสินค้าหรือบริการ



ภาพที่ 2 ทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ

2.2 ทฤษฎีการศึกษาความเป็นไปได้

การศึกษาความเป็นไปได้ หมายถึง เครื่องมือที่นำเสนอความเป็นไปได้ในด้านต่าง ๆ เช่น เศรษฐกิจ การเงิน การตลาด และเทคโนโลยี ที่นำไปสู่การตัดสินใจในการลงทุนประกอบธุรกิจ โดยกระบวนการวิเคราะห์และประเมินผลจะคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อม และความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต (Viorica, 2010)

ประเภทของการศึกษาความเป็นไปได้ สามารถแบ่งได้หลายประเภท เช่น ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการบริหารจัดการ ด้านเวลา ด้านเทคโนโลยี ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านกฎหมาย ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ได้มุ่งเน้นการศึกษาความเป็นไปได้ 4 ประเภท คือ

2.2.1 ความเป็นไปได้อ้างอิงการตลาด (Market Feasibility) คือ การวิเคราะห์ถึงสภาพการแข่งขันทางการตลาด ศักยภาพทางการตลาดต่าง ๆ เพื่อนำไปประเมินแนวคิดทางธุรกิจ

2.2.2 ความเป็นไปได้ด้านการเงิน (Financial Feasibility) คือ การวิเคราะห์ด้านการเงินในการลงทุนและผลตอบแทนที่จะได้กลับคืนมา โดยใช้หลักการทางการเงินมาช่วยวิเคราะห์ เช่น ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period), และ มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value: NPV), ผลตอบแทนจากการลงทุน (Internal Rate of Return: IRR)

2.2.3 ความเป็นไปได้อ้างอิงการจัดการ (Management Feasibility) คือ การวิเคราะห์เกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กรหรือสายงานขององค์กรด้วย

2.2.4 ความเป็นไปได้ด้านการผลิต (Production Feasibility) คือ การวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ในการผลิต โดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ปัจจัยทางเทคนิค คุณภาพ หรือ เวลา เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าได้ตรงต่อความต้องการของลูกค้า

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาการดำเนินงานการวิจัยโดยประยุกต์จากพงศสฎา เฉลิมกลิ่น และคณะ (2562), อรวิภา ศรีทอง (2559), อรวิภา ศรีทอง และชาคริต ศรีทอง (2563), และพรรณรายแสงวิเชียร และคณะ (2561) โดยใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยซึ่งใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อ

ศึกษาการพัฒนาารูปแบบธุรกิจไอศกรีมโฮมเมดและสมุนไพรสำหรับวิสาหกิจชุมชน โดยคณะผู้วิจัยมีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัยเพื่อค้นหาคำตอบร่วมกันในการได้รับข้อมูลเชิงลึกจากกลุ่มแม่บ้าน ผู้ประกอบการ และผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาารูปแบบธุรกิจจากการเข้าไปสัมผัสกับข้อมูลโดยตรง และใช้เครื่องมือวิจัยซึ่งเป็นไปในแนวทางการศึกษาของ Banterng, et al. (2021) ดังนี้

3.1 การศึกษาข้อมูลเอกสาร (Documentary Research)

คณะผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจไอศกรีมผลไม้และสมุนไพรโฮมเมด เช่น เอกสารงานวิจัยจากวารสารทางวิชาการ เอกสารประกอบการประชุมทางวิชาการ หนังสือ และตำรา

3.2 การสังเกตอย่างมีส่วนร่วม (Participation Observation)

คณะผู้วิจัยได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับกลุ่มแม่บ้าน และสถานประกอบการที่ผลิตไอศกรีมโฮมเมด โดยคณะผู้วิจัยได้ทำการบันทึกในรูปแบบการจดบันทึก บันทึกภาพ ขอดูเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และบันทึกวิดีโอ รวมไปถึงการซักถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน

3.3 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

โดยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยใช้วิธีเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ 1) ผู้ประกอบการธุรกิจไอศกรีมโฮมเมด ในจังหวัดกรุงเทพฯ และปริมณฑล ที่ประกอบกิจการไม่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 3 ท่าน 2) ผู้บริหารหรือตัวแทนของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรคลองสองร่วมใจ จังหวัดปทุมธานี จำนวน 2 ท่าน 3) นักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญที่มีองค์ความรู้เกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ จำนวน 2 ท่าน

การวิเคราะห์และตรวจสอบข้อมูล

คณะผู้วิจัยทำการศึกษาค้นคว้าตามขั้นตอนของ Pornthep et al. (2021) ซึ่งใช้วิธีการตรวจสอบความแม่นยำตรงของข้อมูลโดยใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้าของแหล่งข้อมูล (Data Triangulation) โดยข้อมูล 3 แหล่งของการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้อมูลส่วนที่ 1 ข้อมูลจากแหล่งจากการสืบค้นทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ข้อมูลส่วนที่ 2 ข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจไอศกรีมโฮมเมดและ

ผู้บริหารหรือตัวแทนของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรคลองสองร่วมใจ จังหวัดปทุมธานี ข้อมูลส่วนที่ 3 นักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญที่มีองค์ความรู้เกี่ยวกับการประกอบธุรกิจจากเครื่องมือการวิจัยทั้ง 3 ส่วน คณะผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์จากทั้ง 3 ส่วนร่วมกัน เพื่อให้ได้ทราบถึงปัญหาอุปสรรค เทคนิคการบริหารและกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการเริ่มต้นเป็นผู้ประกอบไอศกรีมโฮมเมด และนำผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์จัดทำแผนการเริ่มต้นธุรกิจไอศกรีมโฮมเมด ให้มีลักษณะการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพและนำแผนการเริ่มต้นธุรกิจไอศกรีมโฮมเมด ที่ได้มานำเสนอต่อกลุ่มแม่บ้าน ผู้เกี่ยวข้อง และผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาธุรกิจไอศกรีมโฮมเมด เพื่อทำการสรุปแผนการพัฒนาารูปแบบธุรกิจไอศกรีมโฮมเมดที่ผลิตจากผลไม้และสมุนไพรที่สามารถนำไปสู่การใช้งานได้จริง

4. สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นการออกแบบธุรกิจในการพัฒนาธุรกิจไอศกรีมโฮมเมดที่ผลิตจากผลไม้และสมุนไพรที่ได้จากผลผลิตของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรคลองสองร่วมใจ จังหวัดปทุมธานีโดยมุ่งเน้นการสร้างความปลอดภัยให้กับตัวผลิตภัณฑ์ที่มีความแปลกใหม่ในด้านรสชาติและมีประโยชน์ต่อสุขภาพภายใต้ชื่อตราสินค้า “PUN PUN” ซึ่งมาจากการแบ่งปันกันและกันรวมถึงความรักและสามัคคีของชุมชน โดยมีการออกแบบตราสินค้า 2 แบบดังแสดงในภาพที่ 3 และ 4



ภาพที่ 3 แสดงภาพตราสินค้าไอศกรีมแบบที่ 1
(ที่มา : ผู้วิจัย)



ภาพที่ 4 แสดงภาพตราสินค้าไอศกรีมแบบที่ 2
(ที่มา : ผู้วิจัย)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ร่วมกับ
ตัวแทนกลุ่มแม่บ้าน นักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจ
ไอศกรีมโฮมเมดโดยได้ผลการวิเคราะห์ที่ออกเป็น 2 ส่วน
ได้แก่ การวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจไอศกรีมโฮมเมด
และการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันด้วยทฤษฎี Five
Force Model โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และ
สังเคราะห์ทั้ง 2 ส่วนมาออกแบบธุรกิจไอศกรีมโฮมเมด
ผลไม้และสมุนไพร โดยผลจากการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจ ไอศกรีมโฮมเมดในประเทศไทย

ไอศกรีมเป็นอาหารหวานที่ได้รับความนิยมอย่างสูงและมีความเป็นสากล ประกอบกับในปัจจุบันปริมาณการบริโภคไอศกรีมต่อคนของประชากรไทยยังอยู่ในระดับที่ต่ำมาก เพียงประมาณ 1 ไพน์ (Pint) ต่อปีเท่านั้น ซึ่งเมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ แล้ว ประเทศไทยยังมีศักยภาพที่จะขยายตลาดได้อีกมากในอนาคตอันใกล้ ทำให้กลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ต่างให้ความสนใจเข้ามาลงทุนในอุตสาหกรรมนี้ ซึ่งจากกิจกรรมกระตุ้นตลาดของกลุ่มบริษัทยักษ์ใหญ่มีส่วนช่วยให้ตลาดไอศกรีมในประเทศไทยมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องในอัตราที่สูง โดยพบว่า ก่อนวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ ตลาดไอศกรีมโดยภาพรวมมีการเติบโตในระดับปีละประมาณ 10 % ซึ่งจัดได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีอัตราการเติบโตที่น่าสนใจต่อการลงทุน (ศุภยวิชัยกุลศิริไทย, 2558)

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์สภาพการแข่งขันด้วย Five Force Model

การวิจัยในครั้งนี้ได้ทำการวิเคราะห์สภาพการ
แข่งขันของธุรกิจไอศกรีมผลไม้และสมุนไพรโฮมเมดด้วย
การใช้เครื่องมือของ Porter (1979) ที่เรียกว่า Five
force model ซึ่งเป็นเครื่องมือที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์
สภาพการแข่งขันของธุรกิจ โดยมีส่วนประกอบดังนี้

1. Rivalry Among Competing Sellers

การวิจัยในครั้งนี้ทำการพิจารณาโดยจำกัดเฉพาะตลาดไอศกรีมผลไม้และสมุนไพรของไทยเท่านั้น ซึ่งตลาดไอศกรีมของไทยนั้นมีผู้อยู่ในตลาดมาก่อนเป็นเวลานาน แต่มีจำนวนผู้ขายไม่มากนัก แต่ถ้าทำการพิจารณาถึงภาพรวมของตลาดไอศกรีมแล้วจะพบว่ามีคู่แข่งเป็นจำนวนมาก ทั้งผู้ขายรายเล็กและผู้ขายรายใหญ่ ประกอบกับตลาดไอศกรีมมีอัตรากำไรขั้นต้น (Gross Margin) ในระดับที่สูงถึง 50-80% รวมทั้งตลาดมีการ

ขยายตัวอย่างต่อเนื่องและมีศักยภาพการเติบโตใน
อนาคตอีกมาก เนื่องจากอัตราการบริโภคไอศกรีมของคน
ไทยในปัจจุบันยังอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ
โดยที่ตลาดมีการแข่งขันที่รุนแรงมาก สินค้าเดิมในตลาด
ที่ไม่มีความแปลกใหม่หรือความแตกต่างมักตายไปจาก
ตลาด เนื่องจากทุนการเข้าแข่งขันจากคู่แข่งรายใหญ่ในตลาด
ไม่ได้ ในขณะที่เดียวกันสินค้าประเภทโฮมเมดหลายชนิดก็
สามารถยืนหยัดอยู่ได้โดยอาศัยความแตกต่างในสินค้า
ของตนเป็นจุดขายสำคัญ

2. Potential Entry

การเข้าสู่ตลาดไอศกรีมนั้นเป็นไปได้โดยง่าย โดยเฉพาะในกลุ่มของไอศกรีมโฮมเมด เนื่องจากมีเทคโนโลยีการผลิตที่ไม่ซับซ้อน ทำให้เกิดคู่แข่งรายใหม่ ๆ เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นไอศกรีมในตลาดระดับพรีเมียมหรือตลาดในระดับทั่วไปก็ตาม แต่ธุรกิจไอศกรีมผลไม้และสมุนไพรของไทยก็มีลักษณะเหมือนกับธุรกิจอาหารอื่น ๆ คือต้องเน้นด้านรสชาติ และการได้มาซึ่งวิธีการผลิตให้ได้ไอศกรีมผลไม้และสมุนไพรของไทยที่มีรสชาติดีนั้นต้องอาศัยเทคนิคต่าง ๆ ซึ่งต้องเกิดจากการทดลองเป็นเวลานาน ซึ่งอาจเลียนแบบได้ไม่มากนัก และต้องใช้เวลาไม่น้อยในการทำสินค้าเลียนแบบให้ได้คุณภาพทัดเทียมกัน

3. Substitute Product

ไอศกรีมเป็นสินค้าที่มีสินค้าทดแทนได้ง่าย ขึ้นอยู่กับว่าจะมองไอศกรีมเป็นสินค้าประเภทใด หากมองภาพรวม ๆ ว่าเป็นอาหารหวานชนิดหนึ่งแล้ว สินค้าที่จะทดแทนได้ก็คือกลุ่มอาหารหวานทั้งหมด ซึ่งมีเป็นจำนวนมาก แต่หากมองไอศกรีมแยกออกจากอาหารหวานทั่ว ๆ ไปแล้ว ไอศกรีมผลไม้และสมุนไพรมีคู่แข่งเป็นไอศกรีมทั่วไป ๆ ที่มีอยู่ในตลาดนั่นเอง ซึ่งปัจจุบันนี้ก็มีสินค้าให้เลือกเป็นจำนวนมาก แต่เนื่องจากภาพลักษณ์ของไอศกรีมในปัจจุบันยังไม่ค่อยเป็นมิตรกับสุขภาพของผู้บริโภคเท่าใดนัก การสร้างทางเลือกในลักษณะของอาหารหวานที่ดีต่อสุขภาพนั้นน่าจะเป็นทางเลือกที่น่าสนใจแก่ผู้บริโภค

4. Power of Buyer

เนื่องจากการทำตลาดแบบ 2 ส่วนตลาดและแต่ละส่วนก็มีความแตกต่างของผู้ซื้อ คือกลุ่มร้านอาหารหรือขายส่ง กับกลุ่มผู้ซื้อรายย่อยหรือขายปลีก ในส่วนของการขายส่งนั้น ผู้ซื้อคือร้านอาหารซึ่งมีอำนาจต่อรอง

ที่ค่อนข้างสูงในช่วงต้น เนื่องจากไอศกรีมผลไม้และสมุนไพรมีเป็นสินค้าที่ค่อนข้างใหม่สำหรับคนทั่วไป ประกอบกับสินค้ายังไม่เป็นที่รู้จักและยอมรับในตลาด ทำให้ร้านค้ามีอำนาจต่อรอง ซึ่งถ้าทำการเปิดตัวสินค้า จำเป็นต้องอาศัยร้านค้าและพนักงานในการผลักดันสินค้าไปสู่บริโภค อย่างไรก็ตามเมื่อสินค้าได้รับความนิยมมากขึ้นแล้ว จะมีส่วนช่วยสร้างอำนาจต่อรองให้เพิ่มขึ้นได้ ในส่วนของตลาดรายย่อยนั้น หากมองอย่างจำกัดเฉพาะไอศกรีมสมุนไพรมีแล้วพบว่า การหาซื้อเป็นไปไม่มากนัก เนื่องจากเป็นธุรกิจขนาดเล็กในลักษณะของไอศกรีมโฮมเมดและมีจำนวนผู้ประกอบการในตลาดไม่มากนัก ผู้ซื้อที่ต้องการบริโภคไอศกรีมผลไม้และสมุนไพรมีแบบเจาะจงซื้อก็จะมีอำนาจการต่อรองที่ไม่มากนัก โดยเฉพาะในส่วนลูกค้าที่นิยมความแปลกใหม่และต้องการคุณค่าทางโภชนาการด้วยแล้ว อำนาจการต่อรองก็จะน้อยลง

5. Power of supplier

เนื่องจากวัตถุดิบการผลิตเป็นสินค้าพื้นฐานที่หาได้ไม่ยาก เช่น นมสด ครีม ไข่ ผลไม้ และสมุนไพรมี เป็นต้น ซึ่งเป็นสินค้าที่จัดหาได้ง่ายและมีผู้ผลิตมากมายในตลาด ทำให้ Supplier มีอำนาจการต่อรองต่ำ โดยเฉพาะสินค้าการเกษตรนั้น ตามปกติราคาจะตกต่ำเมื่อถึงฤดูกาลเนื่องจากมีผลผลิตออกสู่ตลาดพร้อมกันเป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ตามเพื่อให้ได้วัตถุดิบที่คุณภาพดี อาจเลือกทำสัญญารับวัตถุดิบคุณภาพดีจากผู้ผลิตบางราย เพื่อให้เกิดความสะดวกในการควบคุมเรื่องคุณภาพวัตถุดิบ

จากผลการวิเคราะห์สภาพโดยรวมและสภาพการแข่งขันทางผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาออกแบบธุรกิจไอศกรีมผลไม้และสมุนไพรมีโฮมเมด โดยแยกเป็นออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

ผลการศึกษาออกแบบธุรกิจไอศกรีมผลไม้และสมุนไพรมีโฮมเมด

1. ความเป็นไปได้ด้านการผลิต

1.1 การเลือกทำเลที่ตั้งโรงงาน: ในช่วงแรกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายจะเน้นในบริเวณกรุงเทพและปริมณฑล เท่านั้น โดยการตั้งคืออส (Kiosk) และตั้งเป็นร้าน (Shop) ที่อยู่ในบริเวณกรุงเทพและปริมณฑล เพื่อสะดวกต่อการขนส่งสินค้าและจัดหาวัตถุดิบ จึงเลือกตั้งโรงงานขนาดเล็กบริเวณจังหวัดปทุมธานี โดยจะเป็น

ลักษณะของการเช่าตึกแถว หรืออาคารพาณิชย์ เป็นระยะเวลา 3-5 ปี โดยทำเลที่เหมาะสมคือ ในบริเวณคลองสอง เนื่องจากกลุ่มแม่บ้านและคนงานอยู่ในบริเวณคลองสองเพื่อสะดวกต่อการเดินทางและขนส่งสินค้านอกจากนี้ในบริเวณคลองสองยังมีอาคารพาณิชย์หรือตึกแถวให้เลือกอยู่ในหลายพื้นที่และจากการสำรวจพบว่า มีอัตราค่าเช่าเฉลี่ยเดือนละ 12,500 บาทต่อหนึ่งคูหา และการวางแผนในอนาคตเมื่อมีการขยายกิจการอาจจะต้องมีขยายเพิ่มขึ้น ซึ่งในบริเวณที่สำรวจในปัจจุบันยังมีตึกแถวให้เช่าพร้อมขยายตัวได้อีกหลายที่ ในการเริ่มต้นกิจการทำการเช่าตึกจำนวน 2 คูหา

1.2 ปัจจัยในการผลิต: แบ่งออกเป็น 3 ปัจจัยหลัก

1.2.1 เครื่องจักร: เครื่องจักรที่ต้องใช้ในการผลิตไอศกรีมจะใช้วิธีการเข้าซื้อ ซึ่งจะประกอบไปด้วย เครื่องปั่นไอศกรีม มีกำลังการผลิตสูงสุด 300 กิโลกรัม/วัน และสามารถผลิตได้ 40 กิโลกรัม/ Batch/ช.ม. ตู้เย็นที่ใช้สำหรับแช่ไอศกรีมที่ผลิต เครื่องต้มวัตถุดิบ และเครื่องชั่งวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป

1.2.2 วัตถุดิบ: วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตส่วนใหญ่จะเป็นพืชผัก สมุนไพร และผลไม้ประเภทต่าง ๆ ซึ่งทำการซื้อปัจจัยการผลิตได้จากผลผลิตจากทางสมาชิกของกลุ่มแม่บ้านและสามารถนำส่งปัจจัยการผลิตให้กับโรงงานโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายในการขนส่ง โดยวัตถุดิบพื้นฐานที่ใช้ในการผลิตไอศกรีม มีดังนี้ ผลไม้และสมุนไพรมีชนิดต่าง ๆ เนย น้ำตาล นมผง สารแต่งกลิ่น กลิ่นวนิลา ซึ่งการควบคุมวัตถุดิบจะใช้หลักการของ MRP (Material Requirement Planning) เนื่องจากเราทราบปริมาณการผลิตในแต่ละวันทำให้สามารถคาดการณ์ปริมาณวัตถุดิบที่ต้องการใช้ในแต่ละวันได้ และทำการจัดซื้อตามวันและเวลาที่ต้องการ

1.2.3 พนักงานในการผลิตและขนส่ง: จากการคำนวณจำนวนของไอศกรีมที่จะทำการผลิตให้เพียงพอต่อจำนวนลูกค้า โดยสามารถคำนวณได้คือ ในปีแรกของการเริ่มผลิตคาดว่าจะเริ่มในปี 2565 โดยทำการผลิตวันละ 1-2 Batch และในปี 2566-2569 ทำการผลิตวันละ 2-3 Batch ดังนั้นในปี 2565-2569 จะใช้จำนวนพนักงานเพียง 2 คน โดยพนักงานต้องทำงานทั้ง 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนแรกคือการผลิต ทำหน้าที่จัดเตรียมวัตถุดิบในการผลิต ควบคุมเครื่องจักรในการผลิต บรรจุลงใน

Package รวมทั้งทำการประมาณวัตถุดิบที่จะทำการสั่งซื้อ ส่วนที่ 2 คือการส่งสินค้า เพื่อทำการขนส่งสินค้าไปยัง Kiosk และ Shop ที่ได้วางแผนไว้ และจากการวิเคราะห์สินค้าประเภทไอศกรีมจะมีปริมาณการสั่งซื้อที่สูงจะอยู่ในช่วงหน้าร้อนซึ่งอาจจะมีการเพิ่มการผลิตให้มากขึ้นอาจจะทำโดยเปิดเป็นการทำงานล่วงเวลาให้กับพนักงาน และในปี 2566 จากการวิเคราะห์สินค้าจะเป็นที่รู้จักและจำนวนผู้บริโภคจะมีปริมาณที่เพิ่มขึ้นดังนี้ จำเป็นต้องมีการเพิ่มพนักงานอีก 1 คน ในส่วนของการผลิต เพื่อรองรับกับปริมาณการสั่งซื้อที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นจะมีพนักงานทั้งหมด 3 คน กำลังการผลิตปกติจะทำการผลิตไอศกรีมวันละ 160 กิโลกรัมต่อเครื่อง โดยจำนวนรสชาติหรือปริมาณในแต่ละรสชาติจะขึ้นกับความต้องการว่าตลาดต้องการรสชาติไหนบ้าง ก็จะผลิตตามสัดส่วนที่ต้องการ ซึ่งการผลิตในแต่ละรอบการผลิต (Batch) จะใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง และจะต้องผลิตขั้นต่ำ 40 กิโลกรัมต่อรอบ ทำให้ 1 วันสามารถผลิตได้อย่างมากที่สุด 8 รสชาติ โดยไอศกรีมที่ผลิตได้จะใส่ถังขนาด 5 กิโลกรัม ซึ่งถือว่าเป็นถังขนาดเล็กเพื่อให้ไอศกรีมมีการหมุนเวียนอยู่ตลอดเวลา ซึ่งส่งผลให้มีความสดใหม่อยู่เสมอ จากนั้นจะมีการจัดส่งให้ Kiosk ส่วนในช่วงหน้าร้อนที่มีความต้องการการบริโภคไอศกรีมมากขึ้นจะเพิ่ม กำลังการผลิตให้ได้วันละ 300 กิโลกรัมต่อเครื่อง เพื่อให้เพียงพอกับความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มสูงขึ้น

2. การศึกษาความเป็นไปได้ด้านการตลาด

การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ จากการสำรวจตลาดพบว่ากลุ่มลูกค้าของตลาดไอศกรีมค่อนข้างมีความหลากหลายมาก กระจายไปในหลายกลุ่มอายุ ยกเว้นในกลุ่มผู้สูงอายุที่มีแนวโน้มในการบริโภคไอศกรีมน้อยลงด้วยเหตุผลเรื่องสุขภาพ แต่จากการศึกษาของผู้วิจัยพบว่าไอศกรีมผลไม้และสมุนไพรมีแนวโน้มจะเน้นจุดขายความเป็นอาหารสุขภาพ (Health Foods) และผู้ที่ชื่นชอบบริโภคผลไม้ไทย ประกอบกับผลการสำรวจจากการสังเกตอย่างมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าปัจจัยสำคัญที่สุดที่ผู้บริโภคใช้ในการตัดสินใจเลือกซื้อคือรสชาติ ดังนั้นทางผู้วิจัยได้วางตำแหน่งผลิตภัณฑ์เป็นไอศกรีมระดับ Premium สำหรับผู้รักสุขภาพและชอบผลไม้ไทย ดังนั้นกลุ่มเป้าหมายหลักจึงเป็นกลุ่มผู้ให้ความสนใจในการดูแลสุขภาพของตนเอง โดยกลุ่มเป้าหมาย

รองได้แก่กลุ่มผู้ที่ชอบสินค้าแปลกใหม่ โดยผู้วิจัยได้ทำการออกแบบบรรจุภัณฑ์พร้อมตราสินค้าเพื่อให้ผู้บริโภคจดจำได้ในสินค้าของทางกลุ่มแม่บ้าน

2.1 กลยุทธ์ด้านการผลิตภัณฑ์ (Product) ผลิตภัณฑ์ไอศกรีมทำจากผลไม้ ผลิตภัณฑ์ไอศกรีมจะใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพดี ซึ่งจะถือว่าเป็นจุดขายที่สำคัญ อีกทั้งส่วนผสมที่ใช้จะมีส่วนผสมที่มีไขมันต่ำ เพื่อเป็นการตอกย้ำจุดขายที่ว่าไอศกรีมเพื่อสุขภาพและเน้นที่ผลไม้และสมุนไพรมากในประเทศ ในการขายให้แก่ลูกค้าจะขายเป็นลูก (Scoop) โดยจะใส่เป็นถ้วยหรือโคน

2.2 กลยุทธ์ด้านราคา (Price) ช่องทางการขายปลีก (Retailing Channel) จำหน่ายเป็นลูก (Scoop) ลูกละ 32 บาท เนื่องจากไอศกรีมผลไม้และสมุนไพรมีราคาที่เหมาะสมกับคนที่รักสุขภาพและชอบความแปลกใหม่ ซึ่งไม่สามารถหาซื้อได้ตามร้านทั่วไป ประกอบกับลักษณะของสินค้ามีมูลค่าเพิ่ม (High value added) ในตัวผลิตภัณฑ์ ทำให้สามารถตั้งราคาได้สูงกว่าปกติ นอกจากนั้นราคายังเป็นระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกับคู่แข่ง ซึ่งจะช่วยให้สามารถแข่งขันได้ในตลาด ช่องทางการขายผ่าน SHOP จำหน่ายเป็นลูก (scoop) ลูกละ 29 บาท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปริมาณการสั่งของผู้บริโภค

2.3 กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) ช่องทางการขายปลีก (Retailing Channel) เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายสำหรับช่องทางการขายปลีกมีอายุ 15-30 ปีและมีรายได้ต่อครอบครัวมากกว่า 20,000 บาท ดังนั้นการตั้งคีย์ (Kiosk) จะเลือกตั้งในสถานที่ที่มีกลุ่มเป้าหมายอยู่ เช่นห้างสรรพสินค้า เนื่องจากผลการสำรวจพบว่า ผู้บริโภคนิยมรับประทานไอศกรีมที่ห้างสรรพสินค้าอยู่สูงถึง 48% ดังนั้นจึงได้เลือกสถานที่ตั้ง เช่น เทสโก้โลตัส บิ๊กซี พิวเจอร์พาร์ครังสิต เป็นต้น สำหรับสถานศึกษานั้น จากผลการสำรวจพบว่าผู้บริโภคนิยมไปรับประทานไอศกรีมมีสัดส่วน 9% และประกอบกับมหาวิทยาลัยเป็นสถานที่ที่มีกลุ่มเป้าหมายอยู่มาก และพฤติกรรมในการซื้อไอศกรีมโดยส่วนใหญ่จะเป็นแบบตั้งใจซื้อ ดังนั้นรูปแบบของคีย์ (Kiosk) จึงต้องดึงดูดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้มาซื้อและสอดคล้องกับลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย โดยจะขยายสาขาไปยังสถานศึกษาต่าง ๆ โดยเริ่มแรกจะจำหน่ายในมหาวิทยาลัยที่อยู่ใกล้เคียง เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรม

ราชูปถัมภ์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นต้น ในส่วนของช่องทางการขายผ่าน SHOP จากลักษณะของไอศกรีมที่เป็นประโยชน์ต่อสุขภาพ รสชาติแปลกใหม่และกลุ่มเป้าหมายของผู้รับประทานเป็นกลุ่มคนทำงาน ครอบครัวที่รักสุขภาพ ชอบความแปลกใหม่ และจากการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม พบว่าผู้บริโภคนิยมรับประทานไอศกรีมเป็นอันดับสองมีถึง 19% รองจากห้างสรรพสินค้าที่มีสัดส่วน 48%

2.4 กลยุทธ์ในการส่งเสริมการขาย (Promotion) ช่องทางการขายปลีก (Retailing Channel) ชื่อ 1 ลูก แยม 1 ลูก ในช่วงเดือนแรกที่เปิดสาขาใหม่ โฆษณาผ่านทางโซเชียลมีเดียต่างๆ ได้แก่ ไลน์ ดิจิตอล อินสตาแกรม ยูทูบ และเฟสบุ๊ค เป็นต้น จัดชุดขายให้กับไอศกรีมเป็นชุด 3 ลูก โดยขายในราคาที่ถูกลงกว่าซื้อเป็นลูกๆ เพื่อเพิ่มปริมาณการบริโภคต่อครั้งเนื่องจากผลการสำรวจพบว่าผู้บริโภครับประทานไอศกรีมเฉลี่ยครั้งละ 2.64 ลูก ขายราคาพิเศษในวันพุธ เนื่องจากเป็นวันที่มียอดขายต่ำสุดในรอบสัปดาห์ ออกงานแสดงสินค้าที่เกี่ยวกับอาหาร งานรับปริญญา เมื่อมีไอศกรีมรสชาติใหม่จะจัดส่งเสริมการขาย แจกไอศกรีมฟรีเพื่อให้ผู้บริโภคเกิดการทดลอง แจกที่คั่นหนังสือเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับประโยชน์ของสมุนไพร ผลไม้ และดอกไม้ที่ใช้ในการทำไอศกรีม

3. การศึกษาความเป็นไปได้ด้านการเงิน

ทางผู้วิจัยได้จัดทำโปรแกรมทางการเงิน และบัญชี รวมไปถึงการจัดอบรมในการใช้งานให้กับกลุ่มแม่บ้านในการจัดทำแผนการเงินและบัญชี ซึ่งผลจากการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางการเงิน และบัญชีสามารถแสดงผลได้ดังนี้

งบประมาณประมาณการกำไรขาดทุน ปี พ.ศ.2565 ถึง ปีพ.ศ.2569 แสดงในภาพที่ 4 และการประมาณการระยะเวลาคืนทุน แสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงประมาณการงบประมาณกำไรขาดทุนในระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ.2565-พ.ศ.2569)

ลำดับ ที่	รายการ	ประมาณการกำไร				
		ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
1	ยอดขาย	11,382,000.00	12,531,200.00	13,784,320.00	15,162,752.00	16,679,027.20
2	หัก ต้นทุนวัตถุดิบ	4,677,600.00	5,151,120.00	5,673,144.00	6,246,752.80	6,883,581.36
3	กำไร(ขาดทุน) ต้นทุน (1-2)	6,714,400.00	7,380,080.00	8,111,176.00	8,913,999.20	9,795,445.84
4	หัก ต้นทุนค่าเช่า	6,483,300.00	6,897,600.00	7,353,393.00	7,854,732.30	8,406,205.53
5	กำไร(ขาดทุน) จากค่าเช่า (3-4)	231,100.00	482,480.00	757,783.00	1,059,266.90	1,389,240.31
6	หัก ค่าเสื่อมราคา	91,759.70	91,759.70	91,759.70	91,759.70	91,759.70
7	หัก ค่าเสื่อมค่าเช่า - เงินกู้ยืม	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8	หัก ค่าเสื่อมค่าเช่า - เงินกู้ยืม	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
9	กำไร(ขาดทุน) สุทธิ ก่อนภาษี (5-6-7-8)	139,340.30	390,690.30	666,023.30	967,507.20	1,297,480.61
10	หัก ภาษีเงินได้ 30%	41,802.09	117,207.09	199,806.99	290,252.16	389,244.18
11	กำไร(ขาดทุน) สุทธิ (9-10)	97,538.21	273,483.21	466,216.31	677,255.04	908,236.43
12	กำไร(ขาดทุน) รวม ค่าไม่	97,538.21	371,021.42	637,237.73	1,514,432.77	2,422,729.20

ตารางที่ 2 แสดงการประมาณระยะเวลาคืนทุน

ลำดับ ที่	รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
1	กำไร(ขาดทุน) สุทธิ ก่อนภาษี	97,538.21	273,483.21	466,216.31	677,255.04	908,236.43
2	หัก ค่าเสื่อมราคา	91,759.70	91,759.70	91,759.70	91,759.70	91,759.70
3	หัก ต้นทุนวัตถุดิบ ต้นทุน (1-2)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4	หัก ค่าเสื่อมค่าเช่า ต้นทุน (1-2)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5	หัก ต้นทุนค่าเช่า ต้นทุน (1-2)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
6	คืนทุน (1+2+3+4+5)	189,297.91	365,242.91	557,976.01	769,014.74	999,996.13
7	คืนทุน (ระยะ)	189,297.91	554,540.82	1,112,516.83	1,881,531.57	2,881,527.70
8	คืนทุน ณ วันที่โครงการ	1,058,800.00	1,058,800.00	1,058,800.00	1,058,800.00	1,058,800.00

การวิเคราะห์แผนการเงินสามารถสรุปผลได้ดังนี้

แหล่งเงินทุนครั้งแรกของกลุ่มแม่บ้านได้มาจาก 3 ส่วนได้แก่ 1) เงินลงทุนจากกลุ่มแม่บ้าน 2) เงินลงทุนจากกองทุนหมู่บ้านและองค์กรต่าง ๆ จากภาครัฐ และ 3) เงินจากการกู้ยืมจากสถาบันทางการเงิน โดยมีผลการดำเนินงาน ดังนี้

จำนวนเงินลงทุน	1,486,100	บาท
เงินทุนหมุนเวียน	513,900	บาท
กำไรสุทธิเฉลี่ยของโครงการต่อเดือน	189,938.21	บาท
ระยะเวลาคืนทุน	24.3	เดือน
อัตราผลตอบแทนจากโครงการ IRR	43.692	%

4. การศึกษาความเป็นไปได้ด้านการจัดการ

ลักษณะการบริหารงานธุรกิจไอศกรีมโฮมเมดของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรคลองสองร่วมใจ จังหวัดปทุมธานี เป็นการผลิตด้วยเครื่องจักรผสมผสานกับการใช้แรงงานของคนของคนในชุมชน และความรู้ความสามารถ

จากภูมิปัญญาของสมาชิกในกลุ่ม ดังนั้น การคัดเลือกพนักงานในระยะเริ่มแรก ในแต่ละตำแหน่งของการบริหาร ทางกลุ่มแม่บ้านคัดเลือกจากสมาชิกภายในกลุ่มที่มีความรู้ความสามารถในแต่ละด้าน ทั้งด้านการออกแบบขวดลาย ด้านการคัดเลือกวัตถุดิบในการผลิต การใช้เครื่องจักรในการผลิต การบรรจุ การขนส่ง รวมถึงการจำหน่ายและการให้ความรู้แก่ลูกค้า เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานในแต่ละตำแหน่งงาน

การบริหารงานของกลุ่มแม่บ้านซึ่งมีความเชี่ยวชาญในการบริหารงานแบบสหกรณ์ ดังนั้นรูปแบบส่วนใหญ่มีการจัดการในรูปแบบของสหกรณ์ เพื่อให้สมาชิกสามารถเข้าถึงกิจการ โดยการส่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพเข้ามาจำหน่ายในราคาที่ยุติธรรม และสามารถสมัครเข้ารับการอบรมในด้านการผลิต เพื่อให้เข้ามาช่วยผลิตด้วยได้ เป็นการช่วยเพิ่มรายได้ในครัวเรือน และยังทำให้สมาชิกเกิดความภาคภูมิใจ

การจัดการงานของกลุ่มผู้บริหารมีลักษณะร่วมกันเป็นทีม แต่กระจายอำนาจในการบริหารจัดการ โดยมีผู้ตัดสินใจสูงสุด คือ กรรมการผู้จัดการ และกรรมการ 4 ท่านลงนามในเอกสารสำคัญหรือเอกสารที่ผูกพันในทางนิติกรรมเวลาปฏิบัติงาน สำหรับพนักงานที่อยู่ในโรงงานและสำนักงาน คือ เข้าทำงานเวลา 8:00 ถึง 17:00 น. วันจันทร์ ถึงวันศุกร์ มีวันหยุดพิเศษตามวันหยุดราชการและมีสวัสดิการสำหรับพนักงานไม่น้อยกว่าตามกฎหมายแรงงานกำหนดสำหรับพนักงานขายไอศกรีมที่ร้านและคิออส แบ่งเป็น 2 ช่วงเวลาทำงาน คือ 9.00 ถึง 16.00 น. และ 15.00 ถึง 22.00 น. ไม่มีวันหยุด

5. อภิปรายผล

ธุรกิจของกลุ่มแม่บ้านคาดการณ์ว่าจะดำเนินธุรกิจในเดือน มิถุนายน 2565 โดยผลิตภัณฑ์ของบริษัทใช้ชื่อ ผลิตภัณฑ์ ปันปัน (PUN PUN) โดยที่ ปันปัน เป็นไอศกรีมผลไม้และสมุนไพรโฮมเมดที่สร้างความแปลกใหม่ให้กับตัวผลิตภัณฑ์ที่จะมีความแปลกใหม่ในด้านรสชาติและมีประโยชน์ต่อสุขภาพโดย กลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการทำการตลาดมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริวรรณ พันธุและชาคริต ศรีทอง (2561), ขนเดตี พุ่มพฤษ และนันท์นิจี เอ็บอิม (2564), และ นฤมล ญาณสมบัติ และเจนวิชัย ทองอ่อน (2564), ที่ได้ศึกษามุ่งเน้นไปทางการตลาดและการตลาดออนไลน์โดยความ

สอดคล้องกันคือการเน้นที่ตราสินค้าโดยกลยุทธ์ของงานวิจัยนี้ คือ การพยายามสร้างตราสินค้า “PUN PUN” โดยมีเป้าหมายในการทำให้ผู้บริโภครับรู้ถึงความเป็นผู้นำในตลาดไอศกรีมผลไม้และสมุนไพรโฮมเมด โดยจะมีการจัดทำเมนูในร้านที่มีรูปแบบสะดุดตาเพื่อให้ผู้บริโภคจดจำตราสินค้าของบริษัทได้ นอกจากนั้นจะมีการจัดทำที่คั่นหนังสือสำหรับการขายปลีกเพื่อเป็นการให้ความรู้กับผู้บริโภคให้รับรู้ถึงความแตกต่างของไอศกรีม PUN PUN และไอศกรีมทั่ว ๆ ไป นอกจากนั้นกลยุทธ์หลักของผู้วิจัยมีความสอดคล้องกับ มริษา พรหมพิทาทร และบรรดิษฐ์ พระประทานพร (2563) ที่ใช้รูปแบบการบอกต่อ (Word of mouth marketing) หรือหาข้อมูลจากผู้ที่มีชื่อมาก่อนในระยะยาวธุรกิจจะสามารถประสบความสำเร็จได้นั้น ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับชนินทร์ ชื่นอนันนุ (2559) ที่ให้ความสำคัญกับตัวผลิตภัณฑ์เป็นหลัก โดยงานวิจัยครั้งนี้ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือรสชาติ การบริการ และการให้ความรู้ทางด้านสุขภาพกับผู้บริโภค นอกจากนั้นจะมีการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ ๆ เพื่อขยายตลาดในอนาคต รวมถึงการขายแฟรนไชส์ให้แก่ผู้สนใจในประเทศ และมีการเพิ่มความหลากหลายในผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ PUN PUN จะทำการเปิดคิออส 3 คิออส และ 1 SHOP โดย ในคิออส 3 คิออส จะเปิดที่เทสโก้โลตัส และบิ๊กซี ในส่วนของ SHOP เปิดที่ชั้นใต้ดินของ ห้างฟิวเจอร์พาร์ครังสิต และตั้งเป้าเปิดให้ครบ 30 คิออส และ 5 SHOP ภายใน 5 ปี PUN PUN โดยคาดว่า จะขายไอศกรีม ในราคาถูกละ 32 บาท โดยมีต้นทุนในการผลิตไอศกรีมต่อลูก 4.8 บาท มีต้นทุนในการเปิดคิออส 159,000 บาท มีรายได้ต่อคิออสต่อเดือน 192,000 บาท มีค่าใช้จ่ายต่อคิออสต่อเดือน 139,000 บาท มีต้นทุนในการเปิด SHOP 334,000 บาท ได้รายได้จากการขายต่อ SHOP 384,000 บาทต่อเดือน มีค่าใช้จ่ายต่อเดือน ต่อ SHOP 261,020 บาท มีค่าใช้จ่ายในการจัดตั้งโรงงานและสำนักงาน 856,800 บาท และมีค่าใช้จ่ายต่อเดือน 243,400 บาท เงินลงทุนทั้งหมด 1,486,100 เป็นการแบ่งการลงทุนเพื่อลดความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจซึ่งมีการแบ่งสัดส่วนการลงทุนจาก 3 แหล่งเงินทุน ได้แก่ 1. เงินลงทุนจากกลุ่มแม่บ้าน 2. เงินลงทุนจากกองทุนหมู่บ้านและองค์กรต่าง ๆ จากภาครัฐ และ 3. เงินจากการกู้ยืมจากสถาบันทางการเงินทั้งหมด โดยแบ่งเป็นเงินลงทุนในโครงการทั้งสิ้น 1,486,100 บาท มีเงินทุน

หมุนเวียน 513,000 บาท มีกำไรสุทธิเฉลี่ยของโครงการต่อเดือน 189,938.21 บาท โดยมีระยะเวลาคืนทุน 24.3 เดือน มีอัตราผลตอบแทนจากโครงการ IRR 43.692%

6. ข้อเสนอแนะ

1. จากการศึกษาพบว่าศักยภาพของกลุ่มชุมชนในประเทศไทยมีมากแต่ต้องสร้างโอกาสให้กับกลุ่มชุมชนเพื่อให้ได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ ในการสร้างโอกาสควรให้นักวิชาการ นักวิจัย เข้าไปมีส่วนร่วมมากกว่านี้

2. ปัญหาสำคัญของกลุ่มชุมชนที่พบจากศึกษา คือ การขาดความต่อเนื่อง เนื่องจากกลุ่มชุมชนส่วนใหญ่ที่ดำเนินการจะเป็นผู้สูงอายุ และกลุ่มเยาวชนที่อายุน้อย ในส่วนของกลุ่มอายุวัยทำงานส่วนมากจะไปทำงานภาคอุตสาหกรรมตามโรงงาน จึงทำให้ขาดความต่อเนื่องของการดำเนินงาน ผู้วิจัยเห็นว่าควรสร้างอาชีพให้กับกลุ่มชุมชนเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของธุรกิจชุมชน

3. จากผลการศึกษาพบว่าองค์ความรู้ของกลุ่มชุมชน มีความหลากหลายเนื่องจากได้รับการถ่ายทอดองค์ความรู้จากภาครัฐอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงได้รับการสนับสนุนจากแหล่งเงินทุนต่างๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แต่ปัญหาทางด้านธุรกิจของกลุ่มชุมชนคือ ปัญหาทางด้านการตลาด ที่ผลิตผลจากกลุ่มชุมชนยังไม่มีที่จัดจำหน่าย จำเป็นต้องสร้างการตลาดขึ้นมาเอง ดังนั้นทางภาครัฐ และภาคเอกชนควรให้ความช่วยเหลืออย่างจริงจังและต่อเนื่อง

7. เอกสารอ้างอิง

ชนินทร์ ชันอินมณู. (2559). **แผนธุรกิจเพื่อขยายธุรกิจโรงงานผลิตขนมบ้านปั้นแป้ง**. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ชนตติ พุ่มพุกษ์ และนันท์นธี เอ็บอัม. (2564). การตลาดอัตโนมัติ: เครื่องมือสู่ความสำเร็จในธุรกิจสำหรับนักการตลาดยุคดิจิทัล. **วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์**, 23(1), 221-230.

นฤมล ญาณสมบัติ และเจนวิชัย ทองอ่อน. (2564). การเพิ่มมูลค่าตราสินค้าโดยใช้ตราสัญลักษณ์และเครื่องมือทางการค้า. **วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์**, 23(2), 281-294.

พงศ์สฎา เฉลิมกลิ่น, อารยา ผิวฉนวน, นิศารัตน์ จันทราสกุล และอะมิตา แผ่นสูงเนิน. (2562). การพัฒนาแผนธุรกิจธุรกิจสวนเลมอน จังหวัดนครปฐม. ใน **งานประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 11** (หน้า 785-793). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

พรรณราย แสงวิเชียร, มรกต กำแพงเพชร, แววมยุรา คำสุข, บรรเจิดศักดิ์ สันหนักดี, ชรินทร์ งามมงคล และกันต์ติภมาฐ รัตนปริญญานุกุล. (2561). แผนธุรกิจเพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ปลาสดแปรรูปตามความต้องการของผู้บริโภค. **วารสารธุรกิจปริทัศน์**, 10(1), 191-206.

มริษา พรหมหิตาทร และบรรดิษฐ์ พระประทานพร. (2563). พัคนคติและกลยุทธ์ใช้พนักงานขายตรงที่ส่งผลกระทบต่อตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์สินค้าเกษตรขายตรง (ประเภทปุ๋ย) ของผู้บริโภคในจังหวัดสุราษฎร์ธานี. **วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์**, 22(1), 69-79.

ศิริวรรณ พันธุ และชาคริต ศรีทอง. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อตั้งใจซื้อข้าวผลิตภัณฑ์สมุนไพรเสริมอาหารผ่านออนไลน์. **วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์**, (1), 63-72.

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2558). **ตลาดไอศกรีมในปี 2558**. กรุงเทพฯ: ศูนย์วิจัยกสิกรไทย.

ศูนย์วิจัยระยะเพื่ออุตสาหกรรมอาหาร. (มิถุนายน, 2562). ส่วนแบ่งการตลาดไอศกรีม ปี 2561. ค้นเมื่อ 10 กันยายน 2564, จาก <http://fic.nfi.or.th/FoodMarketShareInThailandDetail.php?id=262>.

อรวิกา ศรีทอง และชาคริต ศรีทอง. (2563). การศึกษาความเป็นไปได้ในการเริ่มต้นธุรกิจการผลิตบรรจุภัณฑ์จากกระดาษของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรคลองสองร่วมใจ จังหวัดปทุมธานี. **วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์**, 22(2), 25-36.

อรวิกา ศรีทอง. (2559). การพัฒนากลยุทธ์การตลาดของผลิตภัณฑ์ข้าวเสริมสุขภาพกิ่งสำเร็จรูป: กรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรคลองหลวง (คลองสอง). **วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์**, 10(1), 208-219.

เอฟทีเอ ดันไทยส่งออกไอศกรีมขยับขึ้นเบอร์ 4 โลก.

(2564, กุมภาพันธ์). **กรุงเทพธุรกิจ**. ค้นเมื่อ 10 กันยายน 2564, จาก
<https://www.bangkokbiznews.com/news/923500>

Bangkokbank SME. (มีนาคม, 2564). ไอศกรีม
เอกลักษณ์ไทย สร้างจุดขาย โตฉลุย. ค้นเมื่อ 10
กันยายน 2564, จาก
<https://www.bangkokbanksme.com/en/thai-unique-ice-cream-creating-selling-point>.

Bantern Sriard ,Thawatchai Nima. ,Charcrit
Sritong and Pornthep Kaewchur. (2021).
The Analysis Model of The Causal
Influence Factors Of Attractiveness And
Commitment To Export Affecting Export
Capability. **Turkish Journal of Computer
and Mathematics Education**. 12(8),
2264-2269.

Moneke, U. and Ibeawuchi, E. (2020). **Project
management basics for beginners and
professionals** 978-620-2-79810-5.. n.p.:
Lap Lambert Academic.

Pornthep Kaewchur ,Charcrit Sritong ,Bantern
Sriard andThawatchai Nima. (2021). Role
of Inventory Management on
Competitive Advantage of Small and
Medium Companies in Thailand. **Turkish
Journal of Computer and Mathematics
Education**. (12), 2753-2759.

Porter, M.E. (1979). How Competitive Forces
Shape Strategy. **Harvard Business
Review**. (57), 137-145.

Viorica, I. (2010). Financing Investment Projects
the Relationship between Feasibility
Study and Business Plan. **Dunarea de
Jos University of Galati, Romania
Faculty of Economics and Business
Administration**. (1), 125-130.