

การประยุกต์ใช้เมทริกซ์การวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจของ
บริษัท เอสอีดับบลิวเคเทอริงแมนเนจเม้นท์ จำกัด

APPLYING QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX TO
FORMULATE BUSINESS STRATEGY FOR SEW CATERING MANAGEMENT
COMPANY LIMITED

Zhou Beijia

สำราญ วานนท์

Samran Wanon

คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

Faculty of Arts and Science, Chaiphaphum Rajabhat University

E-Mail : samran@cpru.ac.th

วันที่รับบทความ (Received) : 13 กุมภาพันธ์ 2568

วันที่แก้ไขบทความ (Revised) : 23 มีนาคม 2568

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) : 24 มีนาคม 2568

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากลยุทธ์ทางการตลาดและผลการดำเนินงาน และ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ทางการตลาดกับผลดำเนินการของบริษัทเอสอี ดับบลิวเคเทอริงแมนเนจเม้นท์ จำกัด โดยใช้แนวทางการวิจัยแบบผสมผสานเก็บรวบรวมข้อมูลจากการค้นคว้าเอกสาร สอบถามข้อมูลจากพนักงานและลูกค้าจำนวน 387 คนด้วยแบบสอบถาม และสนทนากลุ่มจากพนักงานจำนวน 10 คน แบ่งออกเป็นผู้บริหาร พนักงานหลายระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วย SWOT, IFE & EFE matrix และ QSPM matrix นำเสนอข้อมูลสถิติเชิงพรรณนาบรรยายผลการศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ “การสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์” เป็นกลยุทธ์การพัฒนาที่สำคัญที่จะสร้างความแตกต่างด้านการตลาด การดำเนินการจำเป็นต้องปรับโครงสร้างองค์กร ปรับปรุงกระบวนการระบบการจัดการภายใน รักษาเสถียรภาพของผลิตภัณฑ์ที่ได้เปรียบไว้ พร้อมกับพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างจริงจัง สร้างการโปรโมตแบรนด์ใหม่ ใช้กลไกการคัดเลือกความสามารถ และการฝึกอบรม ยกย่องการบริการลูกค้าให้อยู่ในระดับความสามารถในการแข่งขันหลักของบริษัท เสริมสร้างการตลาดใหม่และส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

คำสำคัญ: อุตสาหกรรมอาหาร, กลยุทธ์การตลาดองค์กร, เมทริกซ์ QSPM

ADSTRACT

This research aims to: 1) study marketing strategies and operational performance, and 2) examine the relationship between marketing strategies and operational results of SEW Catering Management Co., Ltd. Using a mixed-methods research approach, data was collected through document research, questionnaires from 387 employees and customers, and focus group discussions with 10 employees, including executives and staff from various levels. The data was analyzed using SWOT analysis, IFE & EFE matrix, and QSPM matrix. Descriptive statistics were used to present the research findings.

The research found that the "product differentiation" strategy is a crucial development strategy for creating market differentiation. Implementation requires organizational restructuring, improvement of internal management systems, maintaining the stability of advantageous products while seriously developing new products, creating new brand promotions, utilizing capability selection and training mechanisms, elevating customer service to be among the company's core competitive capabilities, strengthening new marketing initiatives, and promoting organizational culture development.

Keywords : Catering industry, Enterprise marketing strategy, QSPM matrix

บทนำ

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ผู้คนจึงลดการรับประทานอาหารนอกบ้าน ส่งผลให้รายได้ของอุตสาหกรรมการจัดเลี้ยงลดลงอย่างรุนแรง จากความเสี่ยงด้านสุขภาพกลายเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อรายได้ของอุตสาหกรรมอาหารทั้งขนาดกลางและขนาดเล็ก (Wu et al., 2024) ซึ่งในปัจจุบันสถานการณ์เริ่มมีแนวโน้มฟื้นตัว แต่ตลาดยังมีความผันผวนอย่างมากและบางบริษัทก็ฟื้นตัวอย่างช้า ๆ การแข่งขันในตลาดรุนแรงขึ้นและอัตราห่วงโซ่อุปทานก็เพิ่มขึ้น บริษัทจัดเลี้ยงขนาดเล็กและขนาดกลางกำลังเผชิญกับความท้าทายในการสร้างแบรนด์และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้กลายเป็นเทรนด์ และบริษัทจัดเลี้ยงขนาดเล็กและขนาดกลางใช้เทคโนโลยี เช่น อินเทอร์เน็ตและข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและปรับปรุงคุณภาพการบริการและประสบการณ์ของลูกค้า ต้นทุนวัตถุดิบ แรงงาน ฯลฯ ที่เพิ่มขึ้น ได้สร้างแรงกดดันในการดำเนินงานให้กับบริษัทจัดเลี้ยงอาหารขนาดเล็กและขนาดกลาง ซึ่งจำเป็นต้องเสริมสร้างการควบคุมต้นทุนและการจัดการห่วงโซ่อุปทานภายใต้ภาวะวิถีชีวิตใหม่ ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับประสบการณ์การรับประทานอาหารเพื่อสุขภาพมากขึ้น บริษัทจัดเลี้ยงขนาดเล็กและขนาดกลางจำเป็นต้องให้

ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงนี้ ปรับโครงสร้างผลิตภัณฑ์และวิธีการให้บริการของตน บริษัทต่างๆ ต้องพัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความอยู่รอดในตลาดจัดเลี้ยงเหนือคู่แข่ง

บริษัท เอสอี ดับบลิวเคเทอร์ริงเมเนจเม้นท์ จำกัด (SEW) ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ.2008 ในเมือง หลิวโจว กวางสี ประเทศจีน เป็นหนึ่งในบริษัทจัดเลี้ยงในท้องถิ่น โดยเชี่ยวชาญด้านอาหารฟิวชั่นที่ผสมผสานอาหารหลิวโจวและอาหารกวางตุ้งเข้าด้วยกัน ในช่วงแรกๆ มีทุนจดทะเบียนเพียง 1 ล้าน หยวน และอยู่ในขั้นตอนการพัฒนาที่ค่อนข้างต่ำ หลังจากทีมงานทำงานหนักกว่าสิบปี บริษัทจะมีร้านค้าทั้งหมด 3 แห่งภายในปี ค.ศ. 2024 ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ ส่งผลให้รายได้จากการดำเนินงานของบริษัทมีแนวโน้มการเติบโตที่ค่อนข้างช้า ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สถานะกำไรของบริษัทเอสอีดับบลิวเคเทอร์ริงเมเนจเม้นท์ จำกัด ปี ค.ศ. 2019 ถึง ค.ศ.

ตัวชี้วัดทางธุรกิจ	2019	2020	2021	2022	2023
รายได้จากการดำเนินงาน	3,200	1,543	2,049	2,134	2,390
(10,000 หยวน)					
กำไรสุทธิ	1,295	447.47	635.19	704.22	836.5
(10,000 หยวน)					

2023

ที่มา: สรุปและรวบรวมงบการเงินของบริษัท SEW (SEW Catering Management Co.,Ltd.,2023)

จากปัญหาดังกล่าวจึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัท เอสอี ดับบลิวเคเทอร์ริงเมเนจเม้นท์ จำกัด ด้วยการใช้เครื่องมือ IFE, EFE, SWOT และ QSPM (Arbainah & Widiarto, 2023) ที่จะช่วยให้บริษัทกำหนดทิศทางการพัฒนารับประกันความยั่งยืนในระยะยาวของบริษัท และทำให้แนวทางการพัฒนาในอนาคตชัดเจนขึ้น ด้วยความหวังว่า บริษัทจัดเลี้ยงที่คล้ายคลึงกันจะมีแนวคิดในการต้านทานความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นและการพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อส่งเสริมการจ้างงานที่มั่นคงและรายได้ที่มั่นคงของพนักงานองค์กรจัดเลี้ยงมากกว่า 10 ล้านคนในประเทศจีน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์ทางการตลาดและผลการดำเนินงานของบริษัทเอสอีดับบลิวเคเทอร์ริงเมเนจเม้นท์ จำกัด
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ทางการตลาดกับผลดำเนินการของบริษัทเอสอีดับบลิวเคเทอร์ริงเมเนจเม้นท์ จำกัด

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาทางงานวิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้เมทริกซ์การวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจของ บริษัท เอสอีดับบลิวเคเทอริงแมนเนจเม้นท์ จำกัด” ซึ่งประกอบไปด้วย แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Preble, J. F., 1997) กรอบการทำงานของ McKinsey 7-S Framework (Baishya, B., 2015) SWOT (Valentin, E. K., 2001) เมทริกซ์ QSPM (Zulkarnain, A., Wahyuningtias, D., & Putranto, T. S., 2018)

2. ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัยได้กำหนดการศึกษาวิจัยเฉพาะใน บริษัท เอสอีดับบลิวเคเทอริงแมนเนจเม้นท์ จำกัด เมืองหลิวโจว กวางสี ประเทศจีน

3. ขอบเขตด้านประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเชิงสำรวจครั้งนี้แบ่งเป็นระยะตามการดำเนินการวิจัย คือ ระยะที่ 1 เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการและลูกค้าของบริษัท SEW ระยะที่ 2 เป็นพนักงานของบริษัทตั้งแต่ระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการ

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการศึกษา ตั้งแต่เดือน มกราคม ค.ศ. 2024 ถึงธันวาคม ค.ศ.2024

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ คือแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือ จากการทบทวนวรรณกรรม มาปรับข้อความบางส่วนเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่ศึกษาในครั้งนี้ ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับการเรียนรู้ ปัจจัยด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค ของบริษัท

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ระยะที่ 1 เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 143 คน และลูกค้า จำนวน 625 คนระยะที่ 2 เป็นพนักงานของบริษัท ของบริษัท เอสอีดับบลิวเคเทอริงแมนเนจเม้นท์ จำกัด

2. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ บริษัท เอสอีดับบลิวเคเทอริงแมนเนจเม้นท์ จำกัด ในระยะที่ 1 จำนวน 387 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) แบ่งเป็นพนักงานของบริษัทเลือกมาทั้งหมด 143 คนและเลือกจากลูกค้าจำนวน 244 คน จากการคำนวณสูตรของ Yamane (1967)

ระยะที่ 2 จำนวน 10 คน วิเคราะห์เมทริกซ์ QSPM ประกอบด้วยสมาชิกหลักของบริษัท SEW จำนวน 3 คน ได้แก่ ประธาน รองประธานฝ่ายปฏิบัติการ และผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน ผู้จัดการระดับกลาง 3 คน พนักงานระดับปฏิบัติการ 2 คน และ คนในวงการอุตสาหกรรม 2 คน โดยวิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ของการวิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ และใช้ซอฟต์แวร์โปรแกรมประยุกต์ ในการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน

1) การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคภายนอก จุดแข็งและจุดอ่อนภายในของบริษัท ด้วยข้อมูลที่ได้จาก EFE Matrix และ IFE Matrix

2) กำหนดกลยุทธ์ทางเลือกหลายแบบโดยอาศัยเครื่องมือการวิเคราะห์ SWOT จาก EFE Matrix และ IFE Matrix

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์การสัมภาษณ์ คือการสร้าง QSPM Matrix

1. การระบุปัจจัยสำคัญ : ใน QSPM Matrix ระบุปัจจัยสำคัญภายนอกและภายในที่ได้จาก EFE และ IFE Matrix โดยจะระบุอย่างน้อย 5 ปัจจัยในแต่ละประเภท รวมทั้งหมดต้องมีอย่างน้อย 10 ปัจจัยภายนอกและ 10 ปัจจัยภายใน

2. การกำหนดน้ำหนัก : ให้คะแนนน้ำหนักกับปัจจัยสำคัญภายนอกและภายในแต่ละตัวโดยน้ำหนักเหล่านี้สอดคล้องกับที่ระบุใน EFE และ IFE Matrix

3. การระบุกลยุทธ์ทางเลือก : ที่ด้านบนของ QSPM Matrix จะระบุกลยุทธ์ทางเลือกที่ได้จากเครื่องมือการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่สอง

4. การให้คะแนนและการคำนวณ : การกำหนดคะแนนความน่าสนใจ (AS) ตามระดับการใช้และพัฒนาของแต่ละกลยุทธ์ต่อปัจจัยภายนอกและภายใน โดยการอธิบายจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้คะแนนกลยุทธ์แต่ละตัว คะแนนอยู่ระหว่าง 1 (ไม่น่าสนใจ) ถึง 5 (น่าสนใจมาก) หากปัจจัยนั้นไม่มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทางเลือกก็จะไม่ให้คะแนน

การคำนวณคะแนนรวมความน่าสนใจ (TAS) : คะแนนรวมความน่าสนใจเท่ากับน้ำหนักของแต่ละปัจจัยสำคัญที่คูณด้วยคะแนนความน่าสนใจ

การคำนวณผลรวมคะแนนรวมความน่าสนใจ (STAS) : การนำคะแนน TAS ของแต่ละปัจจัยใน QSPM Matrix ของกลยุทธ์ทางเลือกแต่ละตัวมารวมกันได้คะแนนรวมความน่าสนใจ หากคะแนนสูงขึ้น หมายความว่ากลยุทธ์นั้นมีความน่าสนใจมากขึ้น

วิธีการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ โดยมีขั้นตอนดำเนินการดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณด้วยวิธีการสำรวจแบบสอบถาม โดยส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง 387 คน ในช่วง มกราคม – พฤษภาคม ค.ศ. 2024 โดยผ่านซอฟต์แวร์ Questionnaire Star, QQ และ WeChat

ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 10 คน วิเคราะห์เมทริกซ์ QSPM การใช้โอกาสภายนอกและข้อได้เปรียบภายในโดยการสนทนากลุ่ม

สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้เมทริกซ์การวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจของ บริษัท เอสอี ดับบลิวเคทีเอริงแมนเนจเม้นท์ จำกัด” ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. บริบทของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 51.68 รองลงมา เป็นเพศชาย 187 คน คิดเป็นร้อยละ 48.32 อายุส่วนใหญ่จะอยู่ระหว่าง 19 ถึง 25 ปี จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 32.56 รองลงมาคืออายุระหว่าง 26 ถึง 35 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 20.93 อายุต่ำกว่า 18 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 15.76 อายุระหว่าง 36 ถึง 45 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 12.92 อายุ 46-55 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 10.08 และอายุมากกว่า 56 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 7.75 วุฒิการศึกษาส่วนใหญ่พบว่าอยู่ในระดับปริญญาตรี 190 คน คิดเป็น ร้อยละ 49.1 รองลงมาคือมัธยมศึกษาตอนปลายทั่วไป/วิทยาลัยอาชีวศึกษา/โรงเรียนเทคนิค/โรงเรียนมัธยมสายอาชีพ จำนวน 95 คน คิดเป็น ร้อยละ 24.55 ระดับปริญญาวิทยาลัย จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 19.12 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 5.43 คน และระดับประถมศึกษาหรือต่ำกว่าจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.18 ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ในระยะที่ 1 นำเสนอจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคนำไปสู่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกด้วยการประเมินปัจจัยที่สำคัญ โดยใช้ IFE matrix และ EFE matrix เพื่อประเมินค่าถ่วงน้ำหนักของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้านจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้านโอกาสและอุปสรรคของบริษัทจากข้อมูลจำนวน 387 ชุด แสดงดังตารางที่ 2 และตารางที่ 3

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยปัจจัยภายใน (IFE) ด้านจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท SEW

ปัจจัยสำคัญภายใน		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
จุดแข็ง	1. แแบรนด์เป็นที่รู้จักสูง	3.26	0.91	ปานกลาง
	2. ความผูกพันของพนักงานสูง	3.28	0.91	ปานกลาง
	3. บุคลากรด้านเทคโนโลยีที่สำคัญมีความมั่นคงใน	3.42	0.92	ปานกลาง
	การทำงาน			
	4. มีฐานลูกค้าที่มั่นคง	3.33	1.02	ปานกลาง
	5. ผลกำไรอยู่ในระดับดี และมีสภาพคล่องทาง	3.15	0.95	ปานกลาง
	การเงินที่ดี			
	6. คุณภาพของผลิตภัณฑ์หลักมีความคงที่	3.30	0.99	ปานกลาง
	1. โครงสร้างขององค์กรของบริษัทจำเป็นต้อง	3.24	1.00	ปานกลาง
	ปรับปรุง			

ปัจจัยสำคัญภายใน		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
จุดอ่อน	1. แบรนต์เป็นที่รู้จักสูง	3.26	0.91	ปานกลาง
	2. ความผูกพันของพนักงานสูง	3.28	0.91	ปานกลาง
	2. พนักงานขาดความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรและคุณค่าขององค์กร	2.73	1.12	ปานกลาง
	3. รูปแบบการตลาดค่อนข้างเป็นแบบดั้งเดิม	3.19	1.06	ปานกลาง
	4. แนวคิดของผู้บริหารล้าหลัง ส่งผลให้การขยายฐานลูกค้าไม่สามารถทะลุผ่านกลุ่มเป้าหมายได้	2.88	0.97	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยโดยรวมของ IFE		3.18	0.99	ปานกลาง

พบว่า ระดับปัจจัยภายในด้านจุดแข็งและจุดอ่อน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.18, S.D.=0.99) จำแนกเป็นด้านจุดแข็งโดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้บุคลากรด้านเทคโนโลยีที่สำคัญมีความมั่นคงในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.42, S.D.=0.92) รองลงมาคือมีฐานลูกค้าที่มั่นคง อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.33, S.D.=1.02) คุณภาพของผลิตภัณฑ์หลักมีความคงที่ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.30, S.D.=0.99) ความผูกพันของพนักงานสูง อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.28, S.D.=0.91) แบรนต์เป็นที่รู้จักสูง อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.26, S.D.=0.91) และผลกำไรอยู่ในระดับดี และมีสภาพคล่องทางการเงินที่ดี อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.15, S.D.=0.95) จำแนกเป็นด้านจุดอ่อนโดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ โครงสร้างขององค์กรของบริษัทจำเป็นต้องปรับปรุง อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.24, S.D.=1.00) รองลงมาคือ รูปแบบการตลาดค่อนข้างเป็นแบบดั้งเดิม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.19, S.D.=1.06) แนวคิดของผู้บริหารล้าหลังส่งผลให้การขยายฐานลูกค้าไม่สามารถทะลุผ่านกลุ่มเป้าหมายได้ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 2.88, S.D.=0.97) และพนักงานขาดความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรและคุณค่าขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 2.73, S.D.=1.12) ตามลำดับ

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยปัจจัยภายนอก (EFE) ด้านโอกาสและอุปสรรคของบริษัท SEW

ปัจจัยภายนอกที่สำคัญ		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
โอกาส	1. ความต้องการในตลาดบริการจัดเลี้ยงมีจำนวนมาก	3.49	0.97	ปานกลาง
	2. การสนับสนุนด้านนโยบาย	2.95	1.06	ปานกลาง
	3. หลังจากวิกฤตการณ์โรคระบาดมีการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว	3.52	1.02	มาก
อุปสรรค	1. การแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันรุนแรงมาก	3.44	1.03	ปานกลาง
	2. รายได้เฉลี่ยที่ใช้ได้ต่อหัวลดลง	2.90	1.11	ปานกลาง
	3. ต้นทุนการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น	3.24	0.95	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยโดยรวมของ EFE		3.26	1.02	ปานกลาง

พบว่า ระดับปัจจัยภายนอกด้านโอกาสและอุปสรรค โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ =3.26, S.D.=0.96) จำแนกเป็นด้านโอกาสโดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้หลังจากวิกฤตการณ์โรคระบาดมีการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.52, S.D.=1.02) รองลงมาคือความต้องการในตลาดบริการจัดเลี้ยงมีจำนวนมาก อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ =3.49, S.D.=0.97) และการสนับสนุนด้านนโยบาย อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ =2.95, S.D.=1.06) จำแนกเป็นด้านอุปสรรคโดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันรุนแรงมาก อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ =3.44, S.D.=1.03) รองลงมาคือ ต้นทุนการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ =3.24, S.D.=0.95) และรายได้เฉลี่ยที่ใช้ได้ต่อหัวลดลง อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ =2.90, S.D.=1.11) ตามลำดับ

3. ผลการกำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ SWOT Matrix

จากกลยุทธ์บน SWOT matrix กลยุทธ์การพัฒนาของบริษัทจึงสามารถเลือกได้ 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) การเติบโตแบบมุ่งเน้น 2) การขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และ 3) การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์

1) กลยุทธ์การเติบโตแบบมุ่งเน้น เนื่องจากบริษัทมีความสามารถในการต้านทานความเสี่ยงและมีฐานลูกค้าที่มั่นคง การใช้กลยุทธ์การเติบโตแบบมุ่งเน้นจะช่วยเสริมสร้างความภักดีจากลูกค้า เพิ่มอัตราการซื้อซ้ำ และเสริมสร้างภาพลักษณ์ของแบรนด์

2) กลยุทธ์การขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาและขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้องจะช่วยเสริมสร้างฐานธุรกิจที่มั่นคงในด้านอื่นๆ

3) กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเดิม การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ SWOT Matrix ของบริษัท SEW

	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	1.แบรนด์เป็นที่รู้จักสูง 2.ความผูกพันของพนักงานสูง 3.บุคลากรด้านเทคโนโลยีที่สำคัญมีความมั่นคงในการทำงาน 4.มีฐานลูกค้าที่มั่นคง 5.ผลกำไรอยู่ในระดับดีและมีสภาพคล่องทางการเงินที่ดี 6.คุณภาพของผลิตภัณฑ์หลักมีความคงที่	1. โครงสร้างองค์กรยังต้องได้รับการปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น 2. รูปแบบการตลาดค่อนข้างดั้งเดิม
โอกาส (O)	กลยุทธ์ SO - จุดแข็งและโอกาส	กลยุทธ์ WO- จุดอ่อนและโอกาส
1. หลังจากวิกฤตการณ์โรคระบาดมีการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว 2. บริษัทมีโอกาสสูงที่จะได้รับการสนับสนุนจากนโยบายของรัฐบาล 3. ตลาดของบริษัทมีขนาดใหญ่และมีความต้องการด้านอาหารและเครื่องดื่มสูง ความต้องการในตลาดบริการจัดเลี้ยงมีจำนวนมาก	1. กลยุทธ์การเติบโตแบบมุ่งเน้นมีความมั่นคง 2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์	1. กลยุทธ์การขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
อุปสรรค (T)	กลยุทธ์ ST - จุดแข็งและโอกาส	กลยุทธ์ WT - จุดแข็งและโอกาส
1. การแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันรุนแรงมาก 2. รายได้เฉลี่ยที่ใช้ได้ต่อหัวลดลง 3. ต้นทุนการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น	1. กลยุทธ์การขยายธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้อง	1. กลยุทธ์ชะลอการดำเนินการ

4. ผลการประเมินค่าความพึงพอใจต่อกลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์วางแผนกลยุทธ์ในเชิงปริมาณ (QSPM) จากการให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ 10 คน การประเมินค่าคะแนนความพึงพอใจต่อกลยุทธ์ที่ได้ซึ่งจะช่วยให้สามารถตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เป็นไปได้และมีความสอดคล้องกับความต้องการของบริษัทมากที่สุด ที่จะนำไปสู่การประยุกต์ปฏิบัติใช้ได้แท้จริง ผลแสดงดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์การวางแผนกลยุทธ์เชิงปริมาณ (QSPM) ของบริษัท SEW

ปัจจัยสำคัญต่างๆ	น้ำหนัก	กลยุทธ์การเติบโตแบบมุ่งเน้น		กลยุทธ์การขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้อง		กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์	
		AS		AS		AS	
		TAS	TAS	TAS	TAS	TAS	TAS
1. แปรนด์เป็นที่รู้จักสูง	0.066	3.1	0.2	3.2	0.21	3.4	0.22
2. ความผูกพันของพนักงานสูง	0.066	3.3	0.22	2.6	0.17	3.5	0.23
3. บุคลากรทางเทคนิคที่สำคัญมีความมั่นคงในการทำงาน	0.066	3.4	0.22	3.7	0.24	3.3	0.22
จุดแข็ง 4. มีฐานลูกค้าที่มั่นคง	0.074	3.5	0.26	3.6	0.27	3.4	0.25
5. ผลกำไรอยู่ในระดับดีและมีสภาพคล่องทางการเงินที่ดี	0.069	3.3	0.23	2.6	0.18	3.4	0.23
6. บริษัทมีความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนาและความสามารถในการควบคุมคุณภาพที่ยอดเยี่ยม	0.072	3.5	0.25	3.7	0.27	3.1	0.22
จุดอ่อน 1. โครงสร้างขององค์กรของบริษัทจำเป็นต้องปรับปรุง	0.073	2.4	0.18	2.5	0.18	2	0.15
2. บริษัทยังคงใช้กลยุทธ์การตลาดแบบเดิมๆ	0.07	2.5	0.18	3	0.21	3.5	0.25
โอกาส 1. หลังจากวิกฤตการณ์โรคระบาดมีการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว	0.074	2.8	0.21	2.3	0.17	3.1	0.23
2. รายได้ต่อหัวลดลง (ต้นทุนการจ้างงานเพิ่มขึ้น)	0.077	1.5	0.12	1.7	0.13	2.2	0.17
3. บริษัทมีโอกาสสูงที่จะได้รับการสนับสนุนจากนโยบายของรัฐบาล	0.07	2.9	0.20	3	0.21	3	0.21
1. การแข่งขันในอุตสาหกรรม	0.074	3.1	0.23	3.1	0.23	2.5	0.19

อุปสรรคเดียวกันนั้นรุนแรงมาก

2. รายได้ต่อหัวลดลง (ต้นทุนการจ้างงานเพิ่มขึ้น)	0.081	2.5	0.20	2.8	0.23	2.4	0.19
3. ต้นทุนการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น	0.069	2.7	0.17	2.8	0.19	3.3	0.23
STAS	1	2.87	2.89	2.99			

หมายเหตุ Attractiveness Score (AS) :ค่าความดึงดูด 1 = ไม่ดึงดูด 2 = ค่อนข้างดึงดูด 3 = ดึงดูด
สมเหตุสมผล และ 4 = ดึงดูดสูง Total Attractiveness Score (TAS): คะแนนความดึงดูด

จากผลการวิเคราะห์ด้วยเมทริกซ์ QSPM พบว่ากลยุทธ์ทางเลือกของบริษัททั้ง 3 กลยุทธ์มีคะแนนความน่าสนใจดังนี้ กลยุทธ์การเติบโตแบบมุ่งเน้น มีคะแนน 2.87 กลยุทธ์การขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้อง มีคะแนน 2.89 และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์มีคะแนน 2.99 โดยเรียงลำดับคะแนนความน่าสนใจจากมากไปน้อยคือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ > กลยุทธ์การขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้อง > กลยุทธ์การเติบโตแบบมุ่งเน้น ซึ่งกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์มีคะแนนสูงสุด ดังนั้นจึงสรุปผลการวิจัยว่ากลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมที่สุดคือกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ โดยบริษัท ควรมุ่งหาเอกลักษณ์ที่เป็นจุดแข็งในการแข่งขันในตลาด เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ ภาพลักษณ์และแบรนด์ และการบริการที่โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ดังนั้นจึงกำหนดว่ากลยุทธ์การตลาดขั้นสุดท้ายคือกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ บริษัทควรค้นหาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเองในตลาดและสร้างข้อได้เปรียบด้านผลิตภัณฑ์ ภาพลักษณ์ แบรนด์ และบริการ

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การประยุกต์ใช้เมทริกซ์การวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัท เอสอีดับบลิวเคเทอริงแมเนจเม้นท์ จำกัด มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

1) การวิเคราะห์ด้วย IFE Matrix พบว่าปัจจัยที่ดึงดูดใจมากที่สุดคือการมีบุคลากรทางเทคนิคที่มีความมั่นคงต่อการทำงาน อันดับรองลงมาคือการมีฐานลูกค้าที่มั่นคง และคุณภาพของผลิตภัณฑ์หลักที่มีความเสถียร สาเหตุคือบริษัทมีบุคลากรทางเทคนิคที่สำคัญอย่างมั่นคงมาหลายปี ทำให้สามารถรักษาความเสถียรของเทคโนโลยีหลัก ส่งผลให้คุณภาพของผลิตภัณฑ์คงที่ และสร้างฐานลูกค้าที่มีความภักดีสูงปัจจัยที่ดึงดูดใจน้อยที่สุดคือ พนักงานขาดความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรและคุณค่าขององค์กร อันดับรองลงมาคือ ทักษะคิดของผู้บริหารที่ล่าช้าทำให้การขยายฐานลูกค้าประสบความสำเร็จยากลำบาก สาเหตุอาจจะมาจากบริษัทอยู่ในอุตสาหกรรมบริการ พนักงานส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาที่ไม่สูงนัก เกณฑ์การรับสมัครงานต่ำ และขาดคุณภาพ ทำให้ยากต่อการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรใหม่ ๆ

2) การวิเคราะห์ด้วย EFE Matrix พบว่าปัจจัยที่ดึงดูดใจมากที่สุดคือ หลังจากวิกฤตการณ์โรคระบาดมีการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว รองลงมาคือความต้องการในตลาดร้านอาหารที่กว้างขวางและมี

ปริมาณมาก สาเหตุคือหลังจากการสิ้นสุดของสถานการณ์โรคระบาด ความต้องการบริโภคของผู้คนกลับมาสูงขึ้น และตลาดก็ยังคงมีโอกาสมากขึ้น ปัจจัยที่ดึงดูดใจน้อยที่สุดคือ รายได้ที่ใช้จ่ายได้ต่อหัวลดลง รองลงมาคือต้นทุนการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น สาเหตุอาจจะมาจากเศรษฐกิจได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงหลังโรคระบาด รายได้เฉลี่ยต่อหัวลดลง และต้นทุนการดำเนินงานของบริษัทก็เพิ่มขึ้นเช่นกัน

3) การวิเคราะห์ด้วย SWOT และ QSPM Matrix จากผลการวิเคราะห์พบว่า มีกลยุทธ์ทางเลือก 3 ประการคือ 1) กลยุทธ์การเติบโตแบบมุ่งเน้น 2) กลยุทธ์การขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และ 3) ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ เมื่อพิจารณาจากค่าคะแนนและตำแหน่งกลยุทธ์ที่ SO แล้วกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่บริษัทสามารถนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการและดำเนินงาน เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ ภาพลักษณ์ของแบรนด์ และการบริการที่โดดเด่น เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ที่จะส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ไพศาล กะกุลพิมพ์ (2561) ที่ได้ศึกษาเรื่อง “การเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ระดับกลุ่มผู้ผลิตวิสาหกิจชุมชนกล้วยหอมทองวังหลวง อำเภอเฝ้าไร่ จังหวัดหนองคาย” ผลการศึกษาพบว่า ตำแหน่งกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันและการเจริญเติบโตที่กลยุทธ์ SO ซึ่งมีกลยุทธ์ที่น่าสนใจและควรนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการของกลุ่ม คือการขยายเพิ่มพื้นที่การผลิต รองลงมา คือการยกระดับมาตรฐานการผลิต GAP และการเจาะตลาดเป้าหมายและการเพิ่มมูลค่าผลผลิตผลิต

ข้อเสนอแนะ

ผลจากการวิจัยการประยุกต์ใช้เมทริกซ์การวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัท เอสอีดับบลิวเคเทอริงแมนเนจเม้นท์ จำกัด ผู้วิจัยนำเสนอข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้และการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในอนาคต และสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์

1) ปรับเมนูอาหารตามผลการวิจัยตลาด โดยเพิ่มเมนูที่สอดคล้องกับความชอบใหม่ของผู้บริโภค เช่น อาหารสุขภาพหรืออาหารท้องถิ่น

2) ยกระดับคุณภาพการบริการฝึกอบรมพนักงานเพื่อพัฒนาทัศนคติและทักษะบริการเพิ่มประสบการณ์การรับประทานอาหาร เช่น การอธิบายแหล่งที่มาของวัตถุดิบ และวิธีการบริโภคอาหาร เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า

3) การใช้บริการดิจิทัล พัฒนาแพลตฟอร์มการสั่งอาหาร การจอง และการชำระเงินแบบออนไลน์ ใช้ข้อมูลจากระบบดิจิทัลเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้าและปรับกลยุทธ์สินค้าและบริการให้เหมาะสม

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

- 1) การปรับเปลี่ยนสู่เทคโนโลยีดิจิทัล การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจร้านอาหารขนาดเล็กและกลาง การวิจัยในอนาคตควรเน้นไปที่การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในด้านการตลาดร้านอาหาร เช่น การตลาดผ่านโซเชียลมีเดีย การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และระบบชำระเงินผ่านมือถือ พร้อมศึกษาผลกระทบของเทคโนโลยีเหล่านี้ต่อการยกระดับประสบการณ์ของลูกค้าและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- 2) การสร้างแบรนด์และการกระจายชื่อเสียงเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับธุรกิจร้านอาหารขนาดเล็กและกลางในการเพิ่มการรับรู้ของลูกค้าและดึงดูดกลุ่มเป้าหมาย
- 3) การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคส่งผลโดยตรงต่อกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจร้านอาหารขนาดเล็กและกลาง การวิจัยในอนาคตควรมุ่งเน้นไปที่การทำความเข้าใจความต้องการ พฤติกรรมการบริโภค และความชื่นชอบของลูกค้า

บรรณานุกรม

- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ไพศาล กะกุณพิมพ์. (2561). การเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ระดับกลุ่มผู้ผลิตวิสาหกิจชุมชนกล้วยหอมทองวังหลวง อำเภอเฝ้าไร่จังหวัดหนองคาย. วารสารการจัดการสมัยใหม่, 16(2), 17-28.
- Ansoff, H. I. (2018). A profile of intellectual growth. In Management Laureates (pp. 1-40).
- Routledge.Arbainah, S., & Widiarto, A. (2023). Strategi pengembangan usaha jasa boga di kecamatan tembalang kota semarang dengan metode swot dan qsp. Jurnal Aktual Akuntansi Keuangan Bisnis Terapan, 6(1), 35. <https://doi.org/10.32497/akunbisnis.v6i1.4576>
- Baishya, B. (2015). McKinsey 7S framework in corporate planning and policy. International Journal of Interdisciplinary Research in Science Society and Culture (IJIRSSC), 1(1), 165-168.
- David, F. R. (2011). Strategic management concepts and cases. Prentice hall.
- Leigh, D. (2009). SWOT analysis. Handbook of Improving Performance in the Workplace:

Volumes 13, 115-140.

Peters, T., & Waterman Jr, R. H. (2011). McKinsey 7-S model. *Leadership Excellence*, 28(10), 2011.

Preble, J. F. (1997). Integrating the crisis management perspective into the strategic management process. *Journal of management studies*, 34(5), 769-791.

SEW Catering Management Co.,Ltd.(2019) a non-public report (internal documents).

Valentin, E. K. (2001). SWOT analysis from a resource-based view. *Journal of marketing theory*

and practice, 9(2), 54-69.

Wu, H.-C., Chen, T.-C. T., & Wang, S. Y. (2024). Impact of the COVID-19 Pandemic on the

Revenue of the Catering Industry: Taiwan as an Example. *SAGE Open*.

<https://doi.org/10.1177/21582440241241410>

Yamane. Taro. (1967). *Statistics: An Introductory Analysis*. New York: Harpen and Row.

Zulkarnain, A., Wahyuningtias, D., & Putranto, T. S. (2018, March). Analysis of IFE, EFE and

QSPM matrix on business development strategy. In *IOP Conference Series: Earth and*

Environmental Science (Vol. 126, No. 1, p. 012062). IOP Publishing.