

## บทที่ 3

### อภิปราย/วิจารณ์

จากแผนงานเรื่อง “แผนกลยุทธ์ในการนำครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน: กรณีศึกษา ประเทศไทย, สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา” คณะผู้วิจัยได้ผลการวิจัยจากแมทริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง หรือแมทริกซ์ TOWS ดังนี้

#### 3.1 อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยจากแมทริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง หรือแมทริกซ์ TOWS สามารถอภิปรายได้ดังนี้

1. ธุรกิจอาหารไทยในลาวมี (1) จุดแข็งโดยจัดลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ รสชาติของเครื่องปรุงและความสดใหม่ของวัตถุดิบ สภาพแวดล้อมทางกายภาพทั้งภายในและบริเวณภายนอก ความสะอาด ปลอดภัย และคุณภาพอาหารไทย ทำเลที่ตั้งของธุรกิจ ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชนะจิต ดิย์พเสน (2551) ที่พบว่า อาหารไทยและเครื่องปรุงอาหารไทยมีรสชาติดี (2) มีโอกาส ดังนี้ ผู้บริโภคชาวต่างชาติมีความนิยมชมชอบอาหารไทย ลูกค้าเก่ามีการแนะนำ/การบอกต่อให้กับลูกค้าใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Blackwell, Miniard และ Engel (2006, pp. 210-227) ที่ว่า การที่ลูกค้าชอบหรือพอใจจะทำให้เกิดความภักดีและสิ่งสำคัญที่สุดของความภักดีก็คือลูกค้าจะมีการแนะนำบอกต่อเพื่อน ญาติ คนรู้จัก

2. ธุรกิจอาหารไทยในกัมพูชามี (1) จุดแข็งโดยจัดลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เรื่องรสชาติอาหารไทย ความกลมกล่อม เข้มข้น และกลิ่นหอม และเรื่องความสะอาด ปลอดภัย และคุณภาพอาหารไทย ความสดใหม่ของวัตถุดิบและรสชาติของเครื่องปรุง มีครบทุกรสชาติให้เลือกได้ตามใจชอบ และเรื่องภาพลักษณ์ตรา/ชื่อเสียงของตรา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมาร์ค ทิพมาบุตร และคนอื่นๆ (2548) ที่พบว่าอาหารไทยมีรสชาติดี มีความกลมกล่อม เข้มข้น และมีกลิ่นหอม มีครบทุกรสชาติให้เลือก นอกจากนี้ยังชี้ถึงความสำคัญของภาพลักษณ์ตรา/ชื่อเสียงตราอาหารไทย (Keller, 2008, p. 360 ; Aaker, 2004, p. 31) (2) มีโอกาส ดังนี้ ความนิยมชมชอบอาหารไทยของผู้บริโภค/นักท่องเที่ยวในประเทศ ความนิยมชมชอบอาหารไทยของผู้บริโภค/นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ เรื่องการแนะนำ/การบอกต่อของลูกค้าเก่าให้กับลูกค้าใหม่ ในประเด็นนี้ชี้ถึงความสำคัญของความนิยมชมชอบอาหารไทยซึ่งในที่นี้ก็คือความพึงพอใจของผู้บริโภค ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Blackwell, Miniard และ Engel (2006, pp. 210-227) ที่ว่า ความพึงพอใจของผู้บริโภคจะส่งผลต่อเนื่องไปยังความภักดีซึ่งก็คือการแนะนำบอกต่อเพื่อน ญาติ คนรู้จัก

3. เมื่อวิเคราะห์โดยใช้ผัง TOWS พบว่า การประกอบร้านอาหารในทั้ง 2 ประเทศ อยู่ในตำแหน่ง SO หมายความว่า ธุรกิจอาหารไทยในทั้ง 2 ประเทศ มีทั้งจุดแข็งและในขณะเดียวกันก็มีโอกาสในการดำเนินธุรกิจด้วย ดังนั้นในกรณีนี้กลยุทธ์ที่ควรกำหนด คือ กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth strategy) ซึ่งประกอบด้วย (1) กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market penetration strategy) (2) กลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจอาหารไทย (Thai food development strategy) (3) กลยุทธ์การพัฒนาตลาดอาหารไทย (Thai food market development strategy) (4) กลยุทธ์การกระจายธุรกิจ (Diversification strategy) (5) กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะส่วน (Concentration strategy) (6) กลยุทธ์การควบรวมธุรกิจ (Mergers) และการร่วมลงทุน (Joint venture) (7) กลยุทธ์พันธมิตร (Strategic alliances) (8) การให้สิทธิทางการค้า (Franchising) (9) การลงทุนทางตรงต่างประเทศ [Foreign Direct Investment (FDI)] (10) การสร้างชื่อเสียงตรา (Brand name) และภาพลักษณ์ตรา (Brand image) อาหารไทย (11) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resources) (12) พัฒนาความรู้ความชำนาญในการบริหารจัดการครัว (Kitchen management and know-how) และการปรุงอาหาร (Cooking method and improvement) (13) เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ (Computer technology) จากผลการวิจัยเหล่านี้ชี้ถึงศักยภาพของธุรกิจอาหารไทย กล่าวคือ มีจุดแข็งที่โดดเด่น มีภาพลักษณ์ตราที่ดี และมีโอกาสจากความภักดีของลูกค้า ซึ่งส่งผลต่อการบอกต่อ ทั้ง 2 ประการนี้นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การเจริญเติบโตดังกล่าวข้างต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Wheelen และ Hunger (2012, p. 51) ; Wild และ Wild, (2012, pp. 311-333) ; Ball และคนอื่นๆ (2010, p. 368) ; Kotabe และคนอื่นๆ (2011, p. 515)

นอกจากนี้การวางแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจในการส่งเสริมครัวไทยนั้นจะต้องอาศัย (1) กลยุทธ์การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (3) กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (4) กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะกลุ่ม (5) กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรก และ (6) กลยุทธ์การรวมพลัง ซึ่งกลยุทธ์เหล่านี้สอดคล้องกับแนวของ Wheelen และ Hunger (2012, p. 51) ; Wild และ Wild, (2012, pp. 311-333) ; Ball และคนอื่นๆ (2010, p. 368) ; Kotabe และคนอื่นๆ (2011, p. 515) ที่ว่าเป็นกลยุทธ์ที่นำไปสู่ความเติบโต ความสำเร็จและความเป็นผู้นำในธุรกิจได้

ส่วนกลยุทธ์ในแผนระดับหน้านั้น (1) กลยุทธ์การผลิต/การปฏิบัติการ (2) กลยุทธ์โลจิสติกส์ที่ใช้ในการส่งเสริมครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน ประกอบด้วย กลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน กลยุทธ์การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ กลยุทธ์การเพิ่มการกระจายผลิตภัณฑ์ไทยเข้าสู่สองประเทศเป้าหมาย (3) กลยุทธ์การตลาดที่ใช้ในการส่งเสริมครัวไทยสู่ตลาดอาเซียน ประกอบด้วย กลยุทธ์การสร้างคุณค่าด้านความคุ้มค่า กลยุทธ์การสร้างคุณค่าตรา และกลยุทธ์ด้านคุณค่าการธำรงรักษา และกลยุทธ์สำหรับการบริหารจัดการส่วนประสม

การตลาดในแต่ละองค์ประกอบได้รับการพัฒนาด้วยกลยุทธ์ ในกลยุทธ์ต่างๆ ที่กล่าวนี้เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อความเป็นผู้นำในธุรกิจอาหารไทยความเติบโตและเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญของหน่วยธุรกิจซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hisrich, Peters และ Shepherd (2008, p. 210) ; Keller (2008, p. 257) ที่ชี้ถึงความสำคัญของกลยุทธ์ระดับหน้าที่